



情報を正しく伝え巧みに使う 「情報活用力」 を磨かせる秘訣



SMC 松田 龍太郎

近年のインターネットの目覚ましい発展により、情報量や種類も圧倒的に増え、しかも入出力のスピードも速く、短時間での処理が可能になっている。玉石混淆の情報の中から本当に必要な情報を遅滞なく、しかもタイミング良く取捨選択し、役立つように活用するかしないかが重要な要素になっている。

偉人の教えから 情報活用術を学ぶ

情報活用の基本的なヒントは、中国の古典の孫子に有名な「彼を知り己を知れば百戦殆(あや)うからず」という言葉から学べる。これは孫子が教える精度の高い情報の集め方の一説であるが、市場変化が激しく変わっている現代でも色あせない素晴らしい教えと考える。「彼＝他社を知り、己＝自社を知ることで、多くの競争にも危なくなく戦える」というのが意識である。他社の情報を正しく入手し正しく分析し、戦略を立てて自社の持っている資源をうまく使い、他社の弱点と自社の強みを組み合わせることで、勝負を仕掛けて必ず勝つことを狙う。

もっと良いのは、戦わずして勝つことだ。戦わなければ痛みやケガがなくてすみ、資源も丸々残すこともできる。そのような戦略を企てるにも、常に第三者のように客観的な見方や考え方を研ぎ澄まして情報を収集し、自社の武器として活用することが求められる。

情報の活用の前に、孫子と松下幸之助の教えを今一度紐解いてみたい。

1. 孫子の教えの要点

①情報を得るには、労を惜しまないこと。今風

に言えば、時間もお金も、必要であればそれらを惜しみなく出してでも入手することだ。苦勞してでも、本当に必要な情報を入手すること。嘘や間違った情報の入手はムダなばかりか、それを信じて持っている資源をなくした事例はいくらでもある。オレオレ詐欺など人を騙したり、情報のみで企業を乗っ取るなど、捏造や詐欺は非常に巧妙化しているので注意を払いたい。受注数量のゼロを2桁多く入力ミスしてしまったために倒産した会社もある。嘘のような本当の話だ。

②情報は、噂ではなく現地現物で得る。現場に行って五感をフル活用して、見極めながら感じ取ることだ。これには教育と訓練が必要になる。そして、念には念を入れるように、確実な事実を自分の眼で確かめることが重要だ。現地現物、三現主義など現代の生産にも活かされているスローガンにもあるように、今発生している現場に行って事実かどうか、本当に必要な情報なのか見極める力を養う。これも精度を高め迅速さも求めるならば、教育と訓練が必要である。「百聞は一見に如かず」は、まさに名言である。

左脳で言語処理を行い、右脳は映像処理を行うが、その処理能力は100倍ではなく100万倍ともいわれる。現場の状況だけでなく、色や色彩、大小の大きさや形状、配置や並び方、人や機械の動き、作業環境やニオイや雰囲気、さらには時間的経過の変化、温度や湿度など、その場に行かないとわからないことが実に多くある。それらを書類で表現し伝えるのは難しい。現場に実際に立ち会うことで得られる情報はとても多い。

③情報収集する際は、良い人材を使うこと。料理と同様に、良い材料や料理人でなければ良い料



理はできない。情報そのものが悪ければ、いくら修正しても良い戦略は立てることができない。情報そのものが、良いか悪いかが見極められる人、感性のある人、それを必要とする人に的確に伝えることができる人が求められる。

逆に一部の人だけでなく、普段社外に出ない従業員にも外気に触れてみる機会を提供してほしい。誰がセンスを持っているかを先入観で判断するよりも、機会を与えることで意外にもセンスのある人を発見でき、さらに磨いていくことも大切だ。その機会を提供させることも経営トップの勇気が必要としている。

2. 松下幸之助の逸話の要点

松下幸之助のエピソードも加えたい。彼は病弱な体であったが、まれにみる情報収集力を持ち合わせていたのは周知の事実だ。多くの逸話があるが、要点として2つ紹介したい。

①知ったかぶりをしない。「なあ君、この話を教えてくれてありがとう」とはなかなか普通のトップが言える言葉ではないが、松下氏はさりげなく本心で言っていたという。だから皆が情報を持って松下氏のところに集まってくる。しかもトップでありながら情報提供してくれた人たちに、心から感謝の気持ちを示しお礼を言う。その姿勢にまた社員は感動して、もっと良い情報を持って行きたいと思わせるところが素晴らしいと思う。

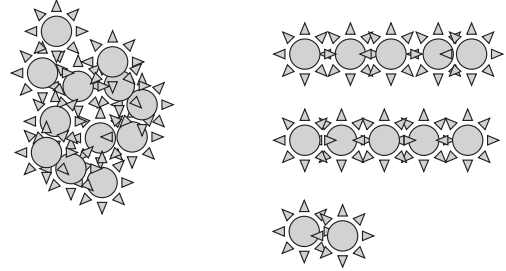
②どんなに忙しくても、来た人に対してきちんと話を聴く。きちんと聴くから部下も一生懸命になり、情報の質も向上していくのである。部下は遠慮しながらも相談に訪れた場合、上司はあと少しで仕事が完了する寸前である状況であっても、何事もなかったように正面に向かい合って姿勢を正し、きちんと話を聴く姿勢が大事だ。だからお互いが真剣にならざるを得なくなる。

5つの 見えないムダ+気づかないムダ

見えるムダには、7つのムダがある。つくり過ぎのムダ、在庫・仕掛りのムダ、手待ちのムダ、運搬のムダ、動作のムダ、不良・手直しのムダ、そして加工のムダの7つとしてよく知られている。これに加え、筆者は「見えないムダ+気づかない

図1 太陽マーク

左側の太陽マークの数はいくつありますか？



右側が数えやすい理由は何でしょうか？

ムダ」を提案したい。これは5つあり、①情報のムダ、②スペースのムダ、③エネルギー・環境のムダ、④つくった後に改善するムダ、そして⑤経営資源を有効に使わないムダを掲げている。今回は、情報のムダについて考えてみたい。

情報は、受注、伝票、メモ、コピー、メール、かんばん、指示書、指図書、標準書、手順書、マニュアル、生産計画、管理板、ルール、掲示板、ソフト交換のやり取り、連絡板、回覧板、電話、メールなど、情報もその伝達方法もさまざまあって工場内で飛び交っている。要はコピーのように正確に相手に伝わればよいが、伝達ゲームのように伝えるといくつか先はまったく違う情報になり得る。つまり、正しい情報が伝えられない。また、この情報は自分には関係がないと判断したら、すぐに忘れてしまうのが情報の恐るべき特徴だ。

特に問題になるのが、情報のバトンタッチの部分であり、伝える側と受け取る側の位置関係が、良い人間関係になっていないと正確に伝わらないことが多い。これはp50の『コミュニケーション力』を参照願いたい。

図1の質問を考えてみてほしい。左側の太陽マークの数を数えてもらいたい。さて左側にはいくつ？12個？13個？正解は、13個。パッと右と左の対応マークを見たときに、一瞬に右は12個だと数えなくともわかるくらい正確に計数できる。しかし、左側にはわざと1個増やして、しかもマークを重複させてわかりづらくする仕掛けがあるので、おそらく誰もが2回、3回と数え直したはずである。

これが情報のミスになっていく要因の1つだ。ここでも、整理整頓そして整列という作業環境の