

経営Q&A

回答者
株式会社 NIコンサルティング
代表取締役 長尾 一洋

「経営の見える化」で社員のやる気アップ（I）

Question

【相談者：婦人服小売業Aさん（40歳）】

婦人服販売店を先代の父から引き継ぎ、私を含めたスタッフ5人で現在2店舗を経営しています。量販店との競合や最近の景気低迷の影響もあり、売上高は伸び悩んでいます。心なしかスタッフの士気も低下気味であるため、社員のモチベーションを向上させて業績を回復させるための効果的な取組はできないかと考えています。

先日、会社経営者の知人から、「経営の見える化」に取組んだところ、社員のモチベーションが向上し、徐々にではあるが業績が回復してきたという話を聞きました。

「見える化」という言葉自体は聞いたことがあるのですが、自分の会社の「経営の見える化」というと具体的にイメージがわかりません。そこで「経営の見える化」とはどのようなものか、導入によってどんなメリットが見込めるのか、具体的取組にはどのようなものがあるかについて教えて頂きたいと思います。経営の立て直しのためにアドバイスを是非よろしくお願いします。

Answer

人がやる気になって、自ら進んで何かに取組もうとする時には、目指すべき目標が明確になっているものです。どこへ行くかも分からず、何をすれば良いのかも分からない状態で、いくら「ガンバレ」「やる気を出せ」と言っても、具体的な行動に落とし込まれることはありません。

「経営の見える化」は、会社が目指す目的地はどこで、そこに到達するためには何が必要で、どのように進んでいけば良いのか、そして現時点でどこまで到達していて足元に落とし穴はないかを全社員に見えるようにする取組です。その目的地に魅力があり、実際に目的地に到達できそうだと思えば、人は自ずとやる気になり、進んで創意工夫をするものです。

「経営の見える化」は、社員一人ひとりが自発的に仕事に取組むためのものでもあります。それでは、「経営の見える化」について、具体的に解説していきましょう。

「経営の見える化」とは？

現場の見える化と経営の見える化の違い

最近、「見える化」という言葉を、いろいろなところで耳にします。トヨタの「現場の見える化」が発祥なのか、「可視化」という学術用語を子供でも分かるようにしただけなのかは分かりませんが、定義は曖昧で、様々な使われ方がされています。一般的には、トヨタのカンバン方式やアンドンなどに代表されるように「パッと見えるようにする」「見えやすくする」という意味で使われることが多いのですが、それでは現場の「見える化」はできても経営の「見える化」はできません。現場はリアルなモノですが、経営は概念ですから、そもそも目に見えないからです。したがって「経営の見える化」では、見ようと思えば見えるものをパッと見て分かりやすくするという「見える化」ではなく、そもそも見ようと思っても見えないものを見るようにすることを「見える化」と定義することにします。



見えることの価値

「見える化」に価値があるのは、人間が活動し、能力を発揮するためには視覚が重要だからです。視覚は人間の五感の中でも大きなウェイトを占めており、人間が受け取る情報の8割は視覚から得ているという説もあります。「百聞は一見にしかず」という諺もありますね。

「目利き」「目が高い」「目が肥えている」といった言葉もあります。何度聞いても分からないことでも、見ればパッと分かるというのですから、視覚は一瞬に読み取る情報量が圧倒的に多いと言えます。そして物事を判断する時は目を使って目利きをします。その前段階の微妙なところは、鼻を使います。嗅覚によって、「なんだか匂うぞ」とか「臭いな」と嗅ぎ分けますが、最後の判断は目利きです。匂うけれども見えないものは、怪しいかと疑うことはできても、「それが問題だ」「これが原因だ」「ここがポイントだ」と的を射ることができないのです。

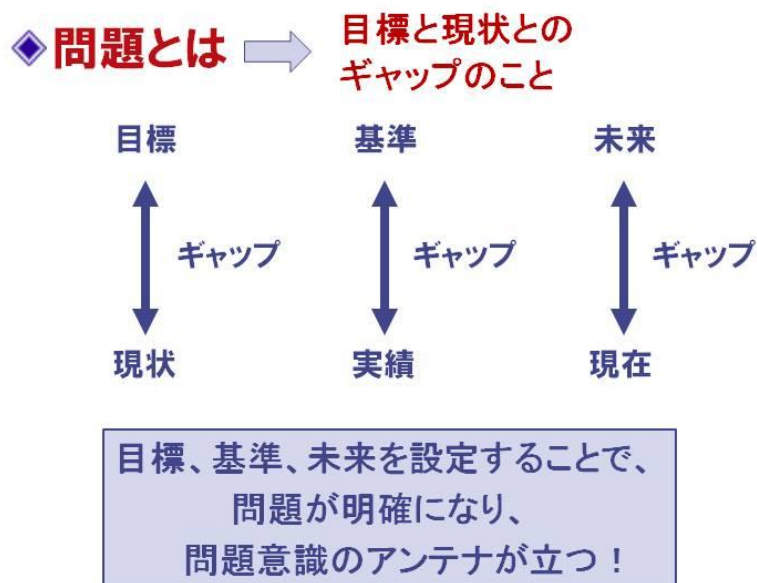
こうした人間にとって大切な機能である視覚は、人間の集合体である企業においても当然大切です。人間が、見えないと動きづらいのと同様に、企業も見えないと経営しづらい。「経営の見える化」を進めていくにあたって、まずこのことをよく理解しておかなければなりません。「見えたらいいな」「見えた方がいいな」というレベルの取組ではなく、「見えなければならぬ」「見えないと困る」という決意で取組むべきことなのです。「何としても見えるようにしなければならぬ」と考えましょう。

問題意識が無ければ見えない

「何としても見えるようにする」と決意したら、次に「見えさえすればいいのか」という問題に突き当たります。目を開いていれば何らかの像が網膜に映りますが、それで見えたと言っているのかどうか。目を開けて見えてはいたけれども、ボーッとして見逃すことがあります。きちんと見るためには、まず見えるということが大前提ではありますが、見えたものを脳がキャッチして処理するための問題意識が必要になります。

問題意識がなければ、目には映っても「見えた」ことにはなりません。では問題意識を持つためにはどうすればよいのかというと、目標を明確にイメージすることです。問題とは、目標（＝あるべき姿）と現状との差のことであり、明確な目標があって現状が見えるとそこにギャップが生まれます。そのギャップが問題となって見えたことを脳がキャッチします（図1）。

図1 問題意識が無ければ見えない



見えないものを見るようにするには、単に見やすくするとか目立つようにするだけでなく、見えたものを処理するための問題意識が重要であり、問題意識は目標をイメージすることによって芽生えます。「経営の見える化」を進める際には、会社の「未来（＝目標像）」から見える化していきます。

見える化の三層構造

未来の見える化

未来の見える化は、「戦略の見える化」と言えますし、将来ビジョンを明確にすることとも言えます。「未来の見える化」は「経営の見える化」における目的地（ゴール）を示すと同時に、「経営の見える化」の出発点でもある大切な部分です。

特に今回のご相談では、売上高の伸び悩みや、スタッフのモチベーション低下があるということですから、この未来の見える化が一層重要になってきます。

働く人たちは将来の展望が見えないと不安になります。「この会社で働いていて自分の将来は大丈夫だろうか」と思っているのは、前向きに仕事に取り組むことができません。経営者はこうした先行きが見えないことに対して何らかの指針なり処方箋を示さなければなりません。それが「未来の見える化」であり、「戦略の見える化」です。

何か難しいことのように感じるかもしれませんが、「未来の見える化」は、予言でも占いでありませんから大丈夫です。経営者は予想屋ではありませんから、「見える化」した未来が当たったか外れたかを気にする必要はありません。未来はそのうち現在になりそして過去になります。現在から常に数年先や数十年先を見据えていれば、それはずっと未来であって、現在にはなりません。現在にならなければ、その未来予想や未来図が正しいかどうかはその時点では分からないですし、それが過去になった時に、「ああ、あの時に予想していた通りにはならなかったけれども、そのために準備していたことが役に立った」と思えば、それは大成功であると言えるのです。

つまり、描いた未来が正しいかどうかということをおよそ厳密に考え過ぎず、それに対して今現在何をすべきなのかを明確にし、具体的に取組んでいくことが大切です。現在の取組によって未来は変わってきて、未来予想も変化します。未来を見据えることで、今現在取組んでいることに意義を感じ、その方向性に確信が持てればそれで良いわけです。できればその未来が今の自分や自社に気づきを与え、革新を迫り、意識改革を与えてくれるものだと良いですね。



未来は原則として20年後に設定します。5年や10年先では、どうしても現状の制約やしがらみに捉われてしまいますし、30年後だと世代交代などがあって我が事としてイメージしにくいからです。今回のご相談者は、40歳ということですので、20年後には60歳。ちょうど良いですね。自分が60歳になった時に、どのような会社であってほしいかをゼロベースで考えます。もちろん経営者だけが考えるのではなく、社員も巻き込んで考えていくと当事者意識が高まり、モチベーションアップにもつながります。具体的な進め方は次回の経営Q&Aでご紹介します。

20年後の未来像は、地図にして「見える化」します。絵が上手で、将来像を一枚の絵に描けるなら絵でも良いのですが、目的地だけでなく、そこに至る道順なども「見える化」したいので、地図が便利なのです。

経営の見える化はカーナビ作り

なぜ未来像を地図にするのかというと、自動車の行先案内をしてくれるカーナビゲーションシステムのような機能を経営に持ち込みたいからです。そこで、「経営の見える化」を進めていくためには「見える化」の三層構造（図2）を知っておかなければなりません。

図2 見える化の三層構造

地図・海図を
用意する



◆可視化マップ

未来(戦略)の見える化

進むべき道筋を
共有する



◆基準値作り

マネジメントの見える化

現在位置を
把握する



◆現場情報収集

現場の見える化

第一階層は、未来の地図を用意する「未来（戦略）の見える化」です。だから絵よりも地図の方が良いわけです。第二階層は、進むべき道筋を共有する「マネジメントの見える化」。そして第三階層は、現在位置を把握する「現場の見える化」です。この3つの階層が揃うと目的地に向けて効率良く進んで行くことができるようになります。

この3層構造が、カーナビと同じ構造になっていることはご理解いただけると思います。カーナビには地図が表示されますが、地図が映っているだけでは意味をなしません。目的地を設定し、高速道路を走るのか、一般道に行くのかなどを決めなければなりません。そうすると進むべき道筋が見えますね。そして現在位置を示す三角（矢印）マーク。地図があって、進むべき道筋が決まって、現在位置が分かるからナビゲーションが可能になります（図3）。「見える化」の3層構造も同様です。

図3 三層構造はカーナビと同じ



地図があって、目的地が設定されると、道筋（ルート）が決まり、現在地が分かれば、道案内が可能となる。

第一階層の「未来（戦略）の見える化」では、可視化マップという地図を描きます。文章でダラダラ書くのではなく、全社員で共有するために地図にして「見える化」します。20年後の未来図から作っていくと現状の制約に捉われずに、より戦略的な発想で地図が描けます。10年後では近すぎ、30年後では遠すぎます。そこから逆算して5年後のマイルストーン的な地図を描きます。そしてより現実に引き戻して、単年度の地図を描くのですが、この3つの地図を合わせて「可視化マップ」と呼びます。

地図ができれば、第二階層の「マネジメントの見える化」です。これは別名「基準値作り」と呼びます。進むべき道筋を決め、その基準を定めるのです。たとえばA地点からB地点までは50キロの距離で、そこを1時間で走ると先に決めておきます。すると実際にAからBまで移動した時に1時間以上かかっていたら、「遅れているから急げ」となって、ペースを修正できるようになります。これがマネジメントの仕組みです。これを予め「見える化」しておくと、全社員がペース配分しやすくなるのです。

そして第三階層の「現場の見える化」は足元の状況を把握することです。カーナビにGPSがあるように、企業経営にもモニタリングシステムが必要となります。パソコンや携帯電話が普及したことで、デイリーモニタリング（日次仮説検証）も可能となりました。

こうしたカーナビのような仕組みは「経営コクピット」と呼んでもいいかもしれませんが、未来（目的地）が見えて、そこに至る道筋が見え、今どこまで進んでいるのかが見えることで、目の前の仕事に意義を感じるようになり、社員一人ひとりが自分で考え、自発的に動いていけるようになるのです。

第二部では、「経営の見える化」の具体的な進め方と「社員の思考」「顧客の判断基準」の見える化についてご説明していきます。

株式会社 NIコンサルティング

- 1991年設立。今年20周年を迎える経営コンサルティング会社。
- 大手企業から中小零細企業まで、より多くの企業が経営支援サービスを導入できるよう、コンサルティング手法をシステム化しパッケージ化した「コンサルティング・パッケージ」を開発し、実効性のある経営支援を実現している。
- 独自の経営手法として、見えない経営を見える化する「可視化経営」を提唱し、それを実践実行する仕組み・仕掛けとして1998年から販売しているコンサルティング・パッケージ「可視化経営システム」は業種・業態・企業規模を問わず、すでに全国2500社を超える企業に導入されている。
- 全国に拠点を展開し、生身のコンサルタントによる地に足の着いたサービスとITシステムの融合で、戦略構築、営業力強化、人材育成、M&Aなど幅広く支援している。

◆株式会社 NIコンサルティング HP <http://www.ni-consul.co.jp/>