

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（Ⅱ）

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

前回の経営Q&Aでは、「経営の見える化とは何か？」ということに焦点をあてて、その目的や取組方法について解説しました。時間の流れを逆からとらえて、まず「目的地」を定め、そこに至る「道筋」を描き、「現在地」をしっかりと把握するという「経営の見える化」の三層構造についてご理解いただけたかと思います。

次のステップとして、「経営の見える化」の三層構造についてより詳しく解説するとともに、具体的にどのような取組を実行すればよいかを考えてみます。「経営の見える化」を実現するためには、「未来」が「見える化」され、そこに至る道筋をきちんと進んでいるかどうかを「社員の頭の中の見える化」と「顧客の判断基準の見える化」によってモニタリングしていくことが必要になります。

それでは、以下で詳しく解説していきましょう。

第一階層 未来の見える化

20年後の未来について考える

「経営の見える化」を進めていく時には、まず20年後の「未来」の見える化から始めます。自社の未来を経営者や幹部だけが考えるのではなく、できるだけ多くの社員を巻き込んで考えていきます。今回のご相談ではスタッフは5名ということでしたから、全員参加が良いですね。まとまった時間が取れないような場合には、閉店後に1時間か2時間ずつ何日かに分けて集まれるように工夫してみてください。

話し合う際の進め方は次のとおりです。

ステップ1：個人の20年後について考える

まずは個人のライフプランを考えてみます。いきなり、「会社の未来を考えよ」と社員に要求しても「そんなことは経営者が考えるべきだろう」とか「そんなことは自分には考えられない」という反応を示すことが多いのです。だから、まずは個々人の未来を考えます。

「未来の見える化」を進めるうえで、一番確実な未来は、20年後の自分の年齢です。確実に20ほど歳をとります。その時にどうなっていたいのかを考えることで、おぼろげだった未来が見えてきます。店長をやっていたいという人もいるでしょうし、給料も増えてほしいでしょうね。20年も経てば生まれたばかりの子どもも大学に通うようになりますから、学費や仕送りの準備もしておく必要があります。各人が自分の未来をイメージしてみれば、他人事ではいられないし、より切実な問題として考えることができるようになります。

ステップ2：会社の20年後について考える

各自の20年後がイメージできたら、その時、自分の勤める会社（お店）はどうかになっていなければならないか、どうなっていてほしいかを考えます。店舗も増え、売上も増えて、利益も増えていないと部下もできないでしょうし、給料も増やすこともできません。我が事として、今のままではまずいと思えてくるはずですよ。

しかし、我が国はすでに人口減少時代に入っていて、およそ20年後である2030年の総人口は中位推計で1億1522万人と予測されており、現状から約1割減となります（国立社会保障・人口問題研究所2006年12月推計）。自社の商圏内の人口推移予測データを調べてみましょう（[次ページのコラム参照](#)）。20年後の自社のビジネスはどうなっているでしょうか。

会社を成長させ、発展させなければならないのに、人口減少でマーケットは縮小していく。今のままではまずい。このまま 10 年経ち、20 年経ちと成り行きで進んでいくと、イメージした 20 年後は実現できない……。

そこで初めて、変革への取組が生まれます。新しいことにチャレンジしなければならないという空気になるのです。エリアを拡げて店舗を増やすのか、新商品を取り扱うのか、全員でアイデアを出しあってみましょう。ブレインストーミングです。

しかし、20 年後の自社の姿を「見える化」しようとしても、なかなか良いイメージが湧かないということはよくあります。来年がどうなるか、今年を乗り切れるかと心配しているくらいなのに、20 年後のことなど考えられないと言うのです。そういう人や企業にこそ、是非「未来の見える化」に取り組んでほしいと思います。なぜならば、そんな仕事をしていても日々つまらないでしょうし、もし経営者がそんな夢のないことを口にしていたら、そこで働く社員は不幸だと思うからです。それでいて「仕事にやる気を出せ」と言っても説得力はありません。実際問題として、今のままでは先行きが見えない、このままの事業では人口減少でギリ貧となる、一年経てば社員は一歳高齢化するし現状維持では乗り切れないなどの課題を抱える企業は少なくありません。今のままでダメなのであれば、変えるしか方法がないのです。さあ、アイデアを出しあって、未来の見える化に取り組んでみましょう。

コラム

自社の商圏内の将来推計人口を確認するには？

国立社会保障・人口問題研究所は、ホームページで平成 17（2005）年の国勢調査を踏まえた「[日本の市区町村別将来推計人口（平成 20 年 12 月推計）](#)」を公表しています。

「未来」を「見える化」するうえで必要となる自社の商圏内の将来推計人口のデータをこの Web サイトで調べることができます

なお、推計結果の概要は次のとおりです（いずれも 2005 年と 2035 年の比較）。

- ・人口が増加する自治体は 8%、92%の自治体で人口が減少
- ・人口が 2 割以上減少する自治体の割合は 6 割超
- ・生産年齢人口（15～64 歳人口）が増加する自治体は 2%、98%の自治体で減少
- ・老年人口（65 歳以上人口）割合 40%以上の自治体の割合は 3%から 42%に増加

ステップ3：事業ドメインに着目する

「未来の見える化」を進めるうえで、注目していただきたいのが、「事業ドメイン」です。事業ドメインとは「自社は何業か、何屋さんか」ということ。通常ほとんどの企業は、これを物理的に定義しています。今回のご相談では、婦人服を売っているから「婦人服小売業」ですね。物理的な商品（この場合は婦人服）に着目しているのも物理的定義と言うのですが、ほとんどが日本標準産業分類という統計を取るための分類に基づいて認識しています。分類とは同じようなビジネスをしている企業がたくさんあるからできるわけで、その分類に従って自社のビジネスを考えていては差別化が図れないのは当然です。そこで事業ドメインを機能的な観点から考えてみるのです。たとえば物理的定義は「婦人服小売業」であっても、機能的な側面に着目して、ファッションを通じて女性を元気にする「女性の元気提供業」や、年配の女性を対象に若く見える機能を提供する「若返り演出業」など、自社の好きなように定義すれば良いのです（図1）。

図1 ドメインの定義（例）

物理的定義

- ◆ 花屋
- ◆ 魚屋
- ◆ 居酒屋
- ◆ 印刷業
- ◆ 化粧品製造業
- ◆ 紙箱製造業
- ◆ 出版社
- ◆ システム販売業
- ◆ コンサルティング業

機能的定義

- ◆ うるおい提供業
- ◆ メタボ対策業
- ◆ ストレス発散業
- ◆ 販売促進支援業
- ◆ 美人・美肌創造業
- ◆ パッケージング業
- ◆ 知識・文化伝達業
- ◆ 業務効率改善業
- ◆ 企業体質強化業



統計データを取るための分類から脱却する

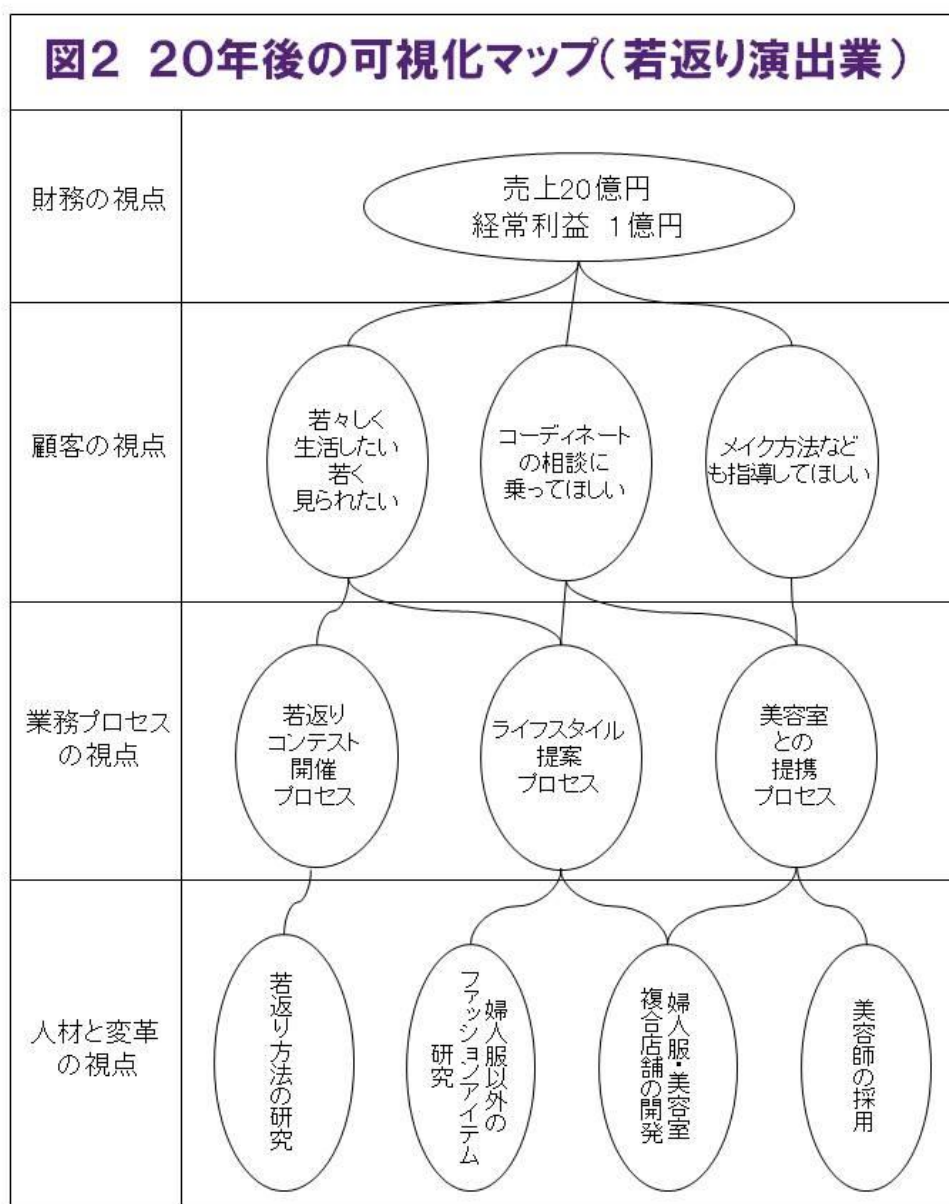
ステップ4：20年後の可視化マップをつくる


事業ドメインを多角的にとらえることで、独自性を打ち出したり、自分たちの発想の幅を拡げたりすることが可能になります。たとえば、「若返り演出業」と定義したのであれば、婦人服を扱うだけでなく、メイクやダイエットエクササイズなどの指導をしてもいいし、若返り度合いを競うコンテストを開いてもいい……。いろいろと発想が広がると同時に、事業

ドメイン自体も変わってくるはずです。

事業ドメインを変えると言っても、20年先に向けた転換ですから、一気に業態転換するようなリスクがあるわけでもありません。現業に行き詰まって焦って変えようとするとう失敗することが多いですから、まだ余裕のあるうちに発想を転換し、先を見据えながら徐々にドメインチェンジしていく方がリスクも小さくて済みます。

新しい事業ドメインによって20年後にどうなっているかという自社の未来に明るい希望が見えて来たら、それを地図に落とし込みます。それが「可視化マップ」です(図2)。20年後の姿を一枚の地図にすることで、将来像を共有しやすくなります。さらに、将来に至る道筋を地図上に示すことで、「これならできそうだ」という納得性も高まります。





「可視化マップ」の4つの視点

20年後の未来地図は、4つの視点で出来上がっています。まず1つ目は「財務の視点」。これは売上高や利益など、数値で示すことができる定量的な目標だと考えれば良いでしょう。20年後に実現させたい目標を設定します。

次に「顧客の視点」です。「財務の視点」で設定した目標を実現するために、顧客の立場から、どういう価値やメリットを提供するべきかを考えます。顧客はあなたのお店（会社）に何を求めているのでしょうか。意見を出しあってみましょう。

3つ目は、「業務プロセスの視点」です。顧客に対して価値提供するための社内の業務プロセスを挙げてみます。新しい業務の仕組みを構築すると言ってもいいでしょう。継続的に顧客への価値提供ができるようにする仕掛けを考えるわけです。

最後は、「人材と変革の視点」です。業務プロセスを回していくために必要となる人材教育や取組について整理します。

これら4つの視点が上から下につながり、また下からは「人材と変革の視点」における取組みが「業務プロセスの視点」の仕掛けをうまく回し、「顧客の視点」で求められる価値やメリットを提供することで、結果的に「財務の視点」の売上高や利益が達成できるようになる、とストーリーが繋がればOKです。

ここで大切なことは、全員が「できそうだ」「やれそうだ」と感じるかどうかです。20年も先のことですから厳密に実現可能性を検証することは困難です。多少難しそうなことでも20年もあるのですから、やって不可能なことはないとも言えます。しかし、その場にいる人が「どうせ無理だ」と思っていては何も進まなくなってしまうから、できそうな気がしないといけないのです。

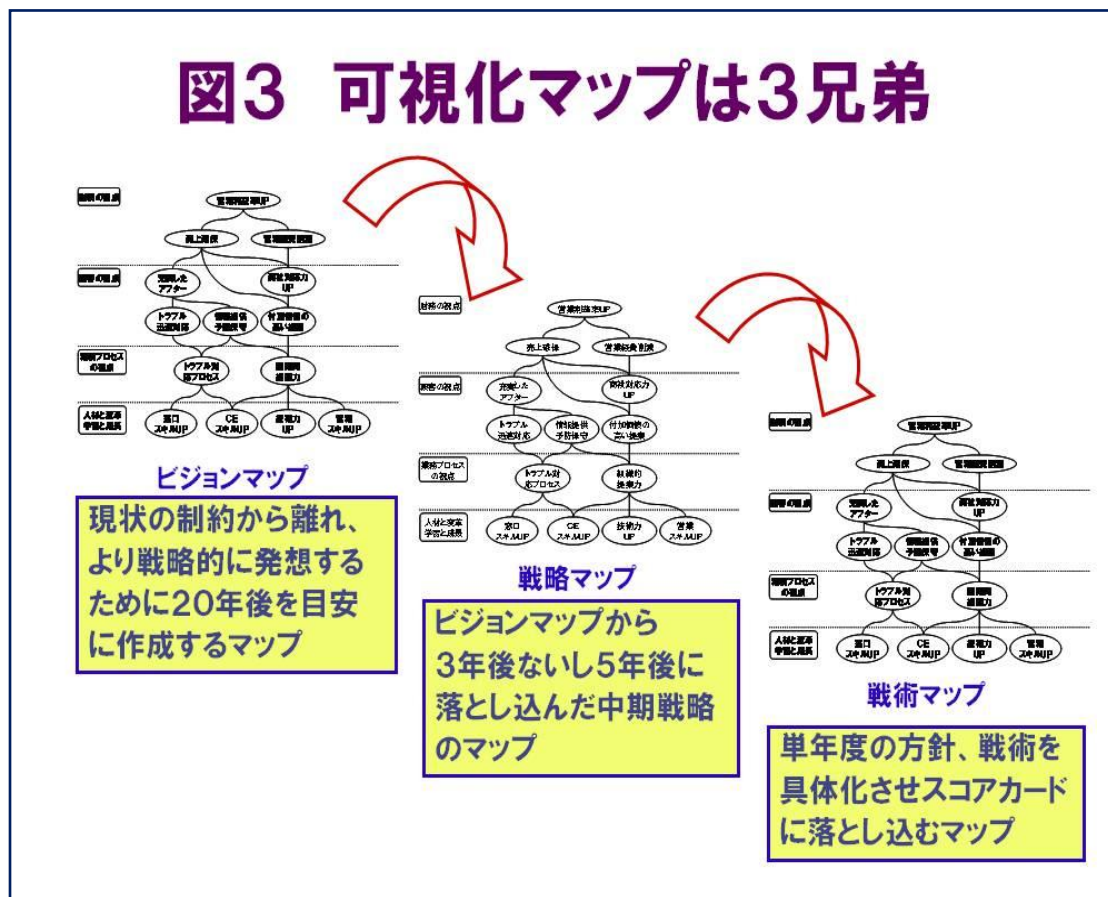
第二階層 マネジメントの見える化

3つの可視化マップ

20年後の地図(=「ビジョンマップ」)ができれば、そこから逆算して3年後もしくは5年後にはどこまで進んでいなければならないかを地図にします。20年後のビジョンマップは不確定要素が非常に多いので、現在と20年後の未来をつなぐ懸け橋として、多少確度が上がる中期のマップを描いてみるわけです。これを「戦略マップ」と呼んでいます。

そして、戦略マップから単年度の方針を示すマップへと具体化します。単年度のマップを「戦術マップ」と呼んでいます。戦術マップでは、基準値を明確にして、何がどこまで進んだのかを測れるようにします。これが「見える化」の三層構造の第二階層、マネジメントの見える化です(図3)。第二階層については前回の経営Q&Aを読み返してみてください。

図3 可視化マップは3兄弟



「ビジョンマップ」から「戦略マップ」、「戦術マップ」へと逆算して作成することで、過去の延長線上から離れ、より戦略的に「なりたい姿」と「あるべき姿」を定義していくことが可能になり、さらにそれを具体的な行動へと落とし込んでいくことが可能になります。

第三階層 現場の見える化

日報を活用しよう

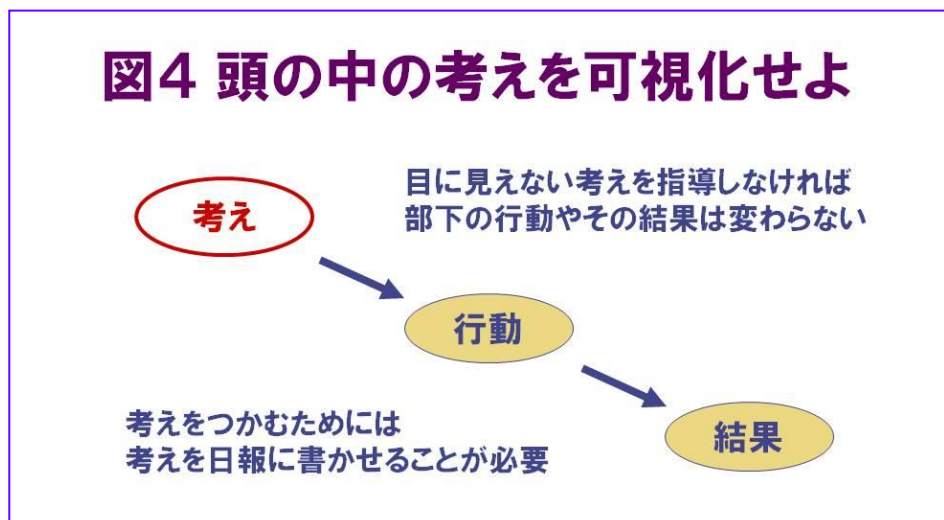
そしていよいよ第三階層の「現場の見える化」です。これまでのところで、未来に向けた道筋までが「見える化」されたのですが、それはあくまでも仮説であり、机上の空論に過ぎません。地図を描いて終わりではなく、地図上をきちんと進んでいるかどうか、日々モニタリングする必要があるのです。

婦人服販売のお店を2店舗展開していれば POS レジがあって、売上金額と販売品目についてはモニタリングができていくことでしょう。しかし、多くの企業や店舗でできていないのが定性的な情報のモニタリングです。

定性的なモニタリングのために必要となるのが、日報です。ただし、日報と言っても一日の仕事内容を単に上司に報告するためのものではなく、仕事をする中で、何を感じ、次にどうしようと思ったのか、接客した時に顧客から言われたことは何か、顧客のニーズは何なのかといったことを書く日報です。これを紙ではなく、ITを使ってやりとりします。なぜならデータを溜めて後で利用したいからです。データの蓄積ができるのであれば、携帯電話のメールでも構いません。

日報には、感じたことや気付いたことを書きます。良かったこと、問題だと思うこと、問題があればそれをどう改善するのか、などを具体的に記録します。これらは全て社員の頭の中の思考を「見える化」していることになります。私たちは部下を指導する際に、つい目に見える行動や結果についてあれこれ言ってしまいがちです。しかしそれでは正しい指導にはなりません。行動や結果の原因となった根本にある考えを是正しなければ、また同じことを繰り返してしまうことになります。この考えの指導を日報のやりとりを通じて行います(図4)。

図4 頭の中の考えを可視化せよ



日報のやりとりを毎日続けることで、社員の心の状態なども見えてくるようになります。モチベーションが下がったりすると日報の書き方が変わるので、これが「社員の思考」の見える化です。20年後の未来に向けて進むためには、日々現場を見て軌道修正を行う必要があります。

さらに、顧客の情報やニーズを接客後できるだけ早く日報に記録します。たとえば、お勧めした商品を買わなかったのはなぜか、といった情報はとても重要です。顧客からは「高い」と言われたけれども実際には他の商品を気に入っていたから高いと言っただけではないか、といった推察（裏読み）した情報も大切です。そうした情報がITで蓄積されていると、顧客名で検索すれば、顧客の購買基準、判断基準、趣味嗜好などが見えてきます。

これは論語の「視・観・察」の教えを活用して、「顧客の判断基準」を「見える化」することにつながるのです。論語の「子曰く、其の以うる所を視、其の由る所を観、其の安んずる所を察すれば、人焉んぞかくさんや、人焉んぞかくさんや」という一節です。「見る」には3つの見方があるのです。1つ目は「視」。これは外面をパッと見ること。実は、この見方が一般に言われる「見える化」のことです。トヨタでは「視える化」と表記するそうです。顧客の言動や表情の変化などを良く見ておきます。

2つ目の見方は「観」。これは過去からの時系列の変化を見たり、2つのものを並べて比べて見る、といった意味を持ちます。この見方をするためには、過去からのデータが蓄積されている必要があるのです。ここでITの出番です。顧客との商談の記録を時系列に並べて見ることが可能です。経緯を読み返すことで、見えなかったものが見えてくるのです。

そして3つ目が「察」。これは「察する」「推察」「考察」の察だから、内面を見るということ。孔子は、人物を見抜くためには目的や動機を察せよと説いたわけですが、これを接客時に行なっていますから、その情報を記録しておいて「観」で見れば、その顧客がどういうものを求めている、どういう条件なら買ってくれるのかが「見える化」されてくるのです。

「未来」が「見える化」され、そこに至る道筋をきちんと進んでいるかどうかを「社員の思考の見える化」と「顧客の判断基準の見える化」によってモニタリングしていくことで「経営の見える化」が実現できます。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、社員は目の前の仕事に意義を感じるようになり、自ら考え、自発的に仕事に取り組んでいけるようになります。

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、見えない経営が見える化する「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/>