

〈第8回〉問題解決の「課題表」で
見える化が一気に進む!

平松 徹
東京支部

1. 状況が見えているとタイミングよく、
的確に対処できる

顧客の見える化について前は書きました。見える化がなぜ必要なのかという、状況が見えていると的確に、タイミングよく手が打てるということです。

欧州のコンサルティング会社ローテンベルガーの日本法人代表である遠藤功さんの書かれた『見える化…強い企業を作る「見える」仕組み作り』という、見える化について書かれたよい参考文献があります。その本を少し引用します。実はこの本は、私の主催している東京支部城西支会の「企業見える化研究会」で取り上げ研究している書籍です。見える化について非常に明快に書かれています。その本に次のようにあります。

トヨタに限らず、きちんと「見えている会社」は強い。経営から現場に至るまで、必要なものが必要なタイミングで「見える」のだから対処が適切であり、迅速である。

一方「見えていない会社」は対応が後手後手になりがちで、その打ち手も不適切になりがちだ。

「見える」こと。それはまさに、本質的な競争力の源泉なのである。

ここで見えることを競争力の源泉といっています。

2. 遠藤功さんの5つの見える化

遠藤さんは見える化には5つあるといいます。「問題」、「状況」、「顧客」、「知恵」、「経営」の5つです。

それぞれどのような見える化か、私なりに表にまとめてみました(図表1)。

非常に示唆に富む5つの見える化です。

3. 問題の見える化をさらに
5つに細分化する

問題の見える化はさらに5つの見える化に分かれます(図表2)。

課題解決のためには問題の見える化が必要です。その手法として上記の5つの見える化があるということです。この5つを仕組みとしてつくり上げ、問題解決の仕組みまでつくり上げると、スムーズに改善が図れる組織になります。経営コンサルタントとしてぜひとも身につけたいところのコンサルティングスキルです。

その結果出てきたノウハウを知恵として、組織のなかに明確にしていく仕組みをつくり上げれば、知恵の見える化にもなります。それを経営レベルでつねに把握し、フォローしていけば経営の見える化にもなり、何か企業全体の責任が問われるような自体になったとしても、説明責任が果たせます。

図表1 5つの見える化

項目	内容
問題の見える化	日常的な企業活動で発生するさまざまな異常や問題をタイムリーに見えるようにする。
状況の見える化	どのようなルールで運営されているか、どのような資源（人、物、金）が社内存在しているかを見えるようにする。
顧客の見える化	顧客の本音の声を吸い上げ見えるようにする。また顧客にとって必要な情報を効果的に発信し、双方向の見える化を実現する。
知恵の見える化	考える道筋を明らかにする。経験から導かれたコツなどを明文化する。また組織としてのさまざまな経験を記録に残し、伝承する。
経営の見える化	上記のオペレーションの見える化に加えて、オペレーション全体の執行を監視・監督するための見える化をする。自社の経営状況を対外的に説明する説明責任もこれに含む。

図表2 問題の見える化をさらに5つに細分化すると…

項目	内容
異常の見える化	情報や数値ではなく、異常そのものを現物として見えるようにする。たとえば不良品の山を隠さず誰の目にも見えるようにすれば、問題があることが直接的に認知される。
ギャップの見える化	基準や計画、現状とのギャップを測定し、視覚的に異常事象としてチャートなどを活用することで見える化する。
シグナルの見える化	異常事象が発生しているという事実をシグナル（情報信号）として発信し、顕在化させる。何か異常が発生しているというシグナルをタイムリーに速報ベースで告知することによって、問題解決を加速することができる。
真因の見える化	異常や問題がなぜ発生したのかという「根本的な原因（真因）」を見えるようにする。
効果の見える化	学習する組織になるために、やりっ放しにせず、効果測定を行い、その結果を見える化する。

4. 情報は隠れたがる

情報は隠れたがると遠藤さんはいます。

人間の「見る」という能力に限度があることに加えて、企業活動においては人間の心理として「見せたくないもの」がたくさん存在する。クレームや失敗、事故などの「悪い情報」、原価や技術情報などの「守秘性の高い情報」、一部の組織の中や人に「囲い込まれている情報」一放っておいたら、こうした情報は見えにくい。

悪い情報は問題そのものであり、守秘性の高い価値ある情報や、属人的な囲い込まれている情報は知恵につながります。情報の見える化は、問題の見える化と知恵の見える化につながります。

5. そこで課題表…

しかしなかなか情報は上がってきません。そこで私がコンサルティングで使っている「課題表」という帳票をご紹介します。コン

サルティングのとき、たとえば次のような話をします。

〇〇社長、御社はかなりのレベルの会社ですが、まだ課題がたくさんありますね。いまある状況を大切にすることも大事なのですが、さらに高いレベルを目指すことも必要です。

水はどこでもバランスします。低い場所でも、高い場所でも水平になった位置でバランスして留まります。御社のあるべき姿といまのギャップを明確にすること、そしてそれに対して手を打つことが大切です。もっと高い位置で御社をバランスさせることです。

6. 課題は現場に転がっている

そして課題は現場にあることをお話するわけです。

課題は現場に転がっています。生身の人間が働いているわけですから、机上の空論は通用しません。現場の人間がどこ

まで取り組む意思があるのか、真剣であるかが大切です。現場が自主的に課題を発見し、検討して、解決していく会社が発展します。

三現主義という言葉があります。「現場」、「現物」、「現実」が大切であるということ。「現場」に行き、「現物」に触れ、「現実」がわかるというものです。敏腕刑事は何度も現場に戻るといいます。現場に大切なヒントが潜んでいるからです。また、現場が一つひとつ充実することで、全体も盛り上がります。禅に「随処に主になる」という言葉があります。部分の一つひとつがそれぞれ中心になるときに、全体も盛り上がると私は解釈しています。直径がはっきりしている円の中心は1つしかありませんが、無限大の円ではいたるところが中心です。自然を超えた存在があるとするとその視点からはすべての人が中心になるのだと思います。ちょっと話が哲学的になりましたね。

7. 修正処置と是正処置の違い

〇〇社長、課題表を使ってみましょう。とくにこの帳票は課題について検討して、再発防止処置を決定し、実施するためのものです。課題は顧客クレーム、社内ミスなどいろいろとあります。業務改善の材料としてとても大切です。支払った授業料はしっかりと取り返さないとはいけません。

業務改善でとくに大切なのが、修正処置と是正処置の違いを理解することです。修正は事実の修正、是正は再発防止のための原因の除去をいいます。ケガにたとえると、赤チンを塗るのが修正です。ケガという事実を直して修正します。

そしてケガをした原因を探り、転んでケガをしたなら、転んだ原因を検討します。ふらふらしていつまづいた原因が何も食べていない、さらにその原因がお

金がなかった、そのまた原因が働いていないこと…。ここで原因の除去は働いてお金をもらうことになります。この働くことが是正処置です。転ばないようにすることが再発防止の是正処置であり、転んだ原因を見つけて、その除去をすることが是正ということですよ。

原因の見える化であり、原因が明確にわかれば手も打てます。

もう1つ、効果を確認することも必要です。課題に対する手を考えその手打っても、最終的にどのようになったかわからないのでは、課題が解決したかどうかわかりません。効果が見える化することも大切です。

ここで確認しておきたいのが、この課題表が個人の責任追及になってはいけないということ。責任追及されると、人は二度と失敗を語らなくなります。あくまで、業務改善をし、皆がハッピーになるために今後の業務運営にいかすという趣旨を徹底することが大切です。

8. 課題表はいろいろの見える化になる

コンサルの現場で帳票の様式を提供するときの留意点として、「使い方」を明確にすることが大切になるということがあります。そのときに説明することはもちろんですが、できればその帳票のフォーマットとセットにして使い方の文書を提供するとよいですね。会社として使うわけですから、担当部署の責任者にもその趣旨や使い方の留意点などを伝える必要があります。帳票そのものと使い方の文書も載せましたので、参考にしてください。

この課題表を出せば出すほど褒められる仕組みをつくることも、効果があります。あくまでも業務改善を目指してのものとの基準を明確にして、たくさん出した人を褒めます。掲示板に貼ってもよいでしょう。遠藤さんの「異常の見える化」です。異常という言葉はよくないので、私は「課題現物の見える化」

課題表

部門	顧客先名、件名など		
内容	クレーム・ミスの内容と応急処置（事実…「いつ」、「どこで」、「誰が」、「何を」、「どのように」、客先の状況、手直し、特別採用など）		
原因・対策	根本原因（なぜなぜ3回で記入。4M…方法、人、機械、材料）	承認	作成
	真因の見える化		
	再発防止処置（仕組みをつくる、教育するなど）	承認	作成
	確実に実施しているかどうかの確認（「誰が」、「いつ」、「どのように」を明確に）		
確認の記録（確認したら日付とサイン）			
レビュー	見直し（応急処置から再発防止処置の流れと効果を業務改善会議で確認）	承認	作成
	効果の見える化		

【課題表の使い方】

項目	内容
どんな文書？	<ul style="list-style-type: none"> ● 課題について検討し、再発防止の是正処置を決定、実施し、フォローするためのフォーマットです。 ● 課題は顧客クレーム、社内ミスなどで明確になります。業務改善の材料として、とても大切なものです。支払った授業料はしっかり取り返さないといけません。
誰が、いつ作成？	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客クレーム、社内ミスの当事者が発行します。 ● 誰がいつ作成、承認するかなどを明確にして運用してください（作成→当事者、承認→責任者、責任者が誰か決めてください）。 ● 原本は作成担当者が保管し、コピーを関係者と総務が保管します。
留意点	<ul style="list-style-type: none"> ● 再発防止の是正処置策については、当事者と直属上司が話し合いをして検討します。 ● 原因の検討は、なぜなぜ3回を必ず実施します。 ● 是正処置は完全なものにする必要はありません。手順と効果を検討し、最小の手数で最大の効果を期待できるものを選択し、実施します。

コンサル心得帖8

コンサルテーマ	内容	留意点など
問題解決 (課題表活用の提案)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 課題表フォーマットの活用を提案する 2. 「使い方」も文書で提供する。 3. 社長にまずじっくりと説明し、社内でも周知できるように段取りも検討する。 	<p>課題表は</p> <ul style="list-style-type: none"> ①個人の責任追及にはいけない。責任追及されると、人は二度と失敗を明らかにしない。 ②あくまで、業務改善をし、皆がハッピーになるために今後の業務運営にいかすことが大切。

とっています。たくさん貼ってあるだけで目を引きますし、状況もわかり、皆も見ようとし、貼ってもらいたいと思うようになります。出てきた課題表をまとめれば、「知恵の見える化」になります。また、新たなルールが決まれば「状況の見える化」にもなります。フォーマットのなかにもあるように、「真因の見える化」、「効果の見える化」ももちろん実現できます。いろいろと見える化で役に立つのが「課題表」です。ぜひ参考にしてください。

平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998



年に ISO、人事労務のコンサルタントとして独立開業。その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ、企業にトータルな経営支援を提供する(株)ソフィア代表取締役所長。著書に『これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制』、『中小企業のための業務改善マニュアル』(週刊住宅新聞社)など。中小企業診断協会東京支部城西支会の「企業の見える化研究会」主宰。中小企業診断士、社会保険労務士、行政書士、品質 ISO 主任審査員、環境 ISO 主任審査員。