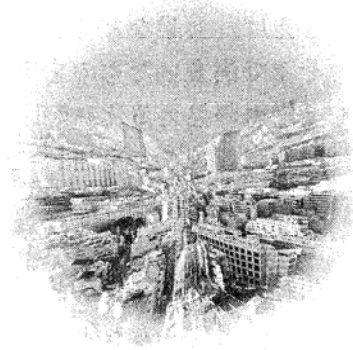


## 第1章

### 〈総論〉

# 「見える化」はやはりよいこと



平松 徹  
東京支部

#### 1. 必要なものが 手にとるようにみえること

「企業の見える化」とは、企業が事業運営をしていくときにさまざまな事業、業務の側面を、「みえる」あるいは「みえると同じレベル」の状況に持ち込むことです。そして、企業が見える化できているかどうかの判断基準は、「必要な情報が手にとるようにみえているか」どうかになります。

企業の中には、みえていなければならないもの、みえなくていいもの、みえてはいけないものなどさまざまなものがあります。大切なのは、必要なもの、必要なことを見える化することです。それも、「手にとるようにみえる」というところがポイントになります。

#### 2. 「見える化」できていると 適切な手をタイミングよく打てる

企業経営にとって、見える化は大切です。経営者から現場の社員まで、必要事項が明確でよくわかれば、それに対してより適切な手を、よりタイミングよく打てます。

一方、状況がみえていない会社は、対応が後手後手に回りがちです。打ち手も不適切になります。「見える化ができている」ことが競争力を持つことになるのです。

#### 3. 外部へは「必要性のアピール」 内部的には「必要な情報の共有化」

見える化をすると、外部へは「必要性をアピール」でき、内部的には「必要な情報の共有化」が可能になります。たとえばコンサートで考えると、出演する音楽家のよさをポスターなどで見える化することで、アピールが可能になります。

また、業務活動を通して獲得したノウハウなどを手順書に落とし込むことで、重要情報の共有化が可能になります。企業内部で情報を共有できるようになるわけです。

#### 4. 中小企業には 「課題・知恵・人の見える化」が大切

中小企業でできていないのは、企業にとって何が問題で、それはどこにあるのかといった課題の明確化です。また、理解し、学んだはずのことが個人的な知識としてしか保有されないことも挙げられるでしょう。だから、組織としてのレベルアップが図られにくい。

そのほか、人事評価をはじめとした「人の見える化」が進んでいない中小企業も多く、人のレベルアップの取組みも弱い。だから一般的な中小企業は、発展しにくい状況にあるのです。

中小企業は、「課題の見える化」ができ、「知恵の見える化」が図られ、それを担う「人の見える化」が進むと、自然に活性化し

ます。

たとえば、会議などで「課題が見える化」し、そこで決まったものを手順書に入れることで「知恵の見える化」が図られ、それを従業員に教育訓練などを通して周知すれば、レベルアップを図ることができます。その結果を従業員評価表などで見える化し（「人の見える化」）、マネジメントとしてうまく回していくと、仕組みも人も組織もレベルアップします。これこそが、中小企業にとっての見える化の成功ストーリーです。

「課題が見える化」し、「知恵の見える化」が図られ、それを担う「人の見える化」が進むと、企業は自然に活性化する。

## 5. まずは「課題の見える化」

見える化でまず大切なのは、やはり「課題の見える化」です。「問題の見える化」でもいいのですが、問題と表現すると責任をとらされるといったマイナスイメージになりがちで、改善のきっかけがつかみにくくなります。だから私は、「課題の見える化」で通しています。

「悪い報告は、とにかく早く関係者に知らせる」ということを、コミュニケーションの鉄則として業務運営している会社もあります。ただ、問題点を課題として明確にし、皆で検討して、改善策を実行できている会社は少ないと思います。

## 6. 自然に課題が明確になる 仕組みがあること

「課題の見える化」のポイントは、無理して課題を明確にするのではなく、自然に課題が明確になる仕組みがあり、1つの流れの中で課題が解決され、業務改善が図られていくことです。

「情報は隠れたがる」とよくいわれますが、企業には「みせたくない情報」、「みられたくない情報」が多数あります。クレームや失敗、事故などの「悪い情報」、原価情報や技術情

報、企業ノウハウなどの「守秘性の高い情報」、一部の組織の中、あるいは一個人の中に「囲い込まれている情報」などです。

囲い込まれている情報とは、少しわかりにくいですが、個人が独自に持っている、その人の存在価値を確保できている情報、たとえば、このことはAさんに聞かないとわからないといった情報を指します。Aさんは、それをとられたら自分の存在意義がなくなってしまうのだから、情報にしがみつくと手放すわけがありません。

しかし、共有することが必要な情報まで囲い込まれていては、業務の有効化は図れません。必要な情報の流通が自然に図られることは、とても重要です。

## 7. 「悪い情報は早く報告する」が 情報管理の鉄則

「悪い情報は早く報告する」というのが、情報管理の鉄則です。ところが、何かに失敗したときには、報告する前に何とかならないかと自分なりに対処して、傷口を広げてしまうことも多いものです。悪い情報はなるべく言いたくないし、叱られるのはイヤだし…。でも実際は、早く報告して上司の助力があれば、大きな問題にならないことが少なくありません。

トラブルは初動が大切です。「組織的に手を打つ」とは、トラブルが発生したときに、上司が力量、責任と権限を活かして効果的な手を打つこと。それを仕組みとしてつくっておくことが重要です。

## 8. ホンダにある失敗表彰制度

自動車会社のホンダに、失敗表彰制度があります。「失敗を恐れるな。お前が失敗したおかげで、ほかが失敗せずに済む」というわけです。失敗を叱らない条件は、「もっとよくしよう。お客さんのためになる」と試みた結果の失敗であること。

まじめな失敗を罰してはいけません。「積

極的な失敗」ということで通常の問題、課題に比べるとやや限定されますが、業務改善という点では一致します。

## 9. 「原因の見える化」も大切

業務改善で特に大切なのが、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。

お腹が痛くなったので、胃薬を飲んで胃が痛いのを治すのが修正処置、一方で、お腹が痛くなったのが食べ過ぎだったら、食べ過ぎないようにするのが、再発防止処置としての取組み、すなわち正処置になります。

原因が明確にわかれば、より踏み込んだ手も打てます。「課題の見える化」の中の「原因の見える化」です。課題解決にあたっては原因をみえるようにすることが、ぜひとも必要です。

## 10. 知恵の貯金箱をつくろう

課題を解決し、1つのノウハウがみつかったら、その知恵をしっかりと会社の財産にすることが大切です。知恵を結集すること、つまり「知恵の見える化」です。

いまの時代だからこそ、社内にある知恵を集め、明確にし、できれば文書化します。技術力、営業手法、仕事の基本にかかわる心得、リーダーとしての指導の仕方などなど。社内の特定期個人にくっついているノウハウを洗い出し、文書化できているかどうか、できていなければ、知恵を集める仕組みをつくり、確実に文書化することです。

貯金箱があれば、小銭を入れていくことで自然に貯金ができていきますが、貯金箱がなければ、自然には貯まりません。組織には知恵の貯金箱が必要です。それがノウハウ集であり、手順書。作成、修正者を決め、定期的に会議などに提出し、議論をくり返して、固まったところで文書化します。仕組みがあれば

ば、ノウハウの蓄積や、業務改善が自然にできていきます。

これは、個人に属する「暗黙知」を、誰もが共有化できる「形式知」にすることでもあります。

## 11. 文書化できれば 教育訓練で身につけられる

文書化できれば、それを教育訓練で身につけることもできます。作成した人には、教育の場で講師をしてもらえばやる気にもつながり、教えることを通じて勉強することで、本人も成長します。

それを会社として皆で検討すれば、さらにレベルの高い知恵になり、会社の知的基盤のグレードアップにもなる。皆で身につけられれば、会社全体がより高い水準にレベルアップします。他の会社との差別化もできるわけです。

物事の明確化とそれに続く文書化は、見える化のもっとも優れた方法です。

## 12. 情報の共有化には文書化が有効

守秘性の高い情報や囲い込まれている情報を企業の中で共有化することも大切です。それには、業務手順書などで文書化することが有効です。製造業でよくつくられる「QC工程表」、建設業などでの「施工計画書」などが、その例になります。

業務上のノウハウや業務の効率的な手順などは、業務手順にして共有することが業務改善につながります。中には、マニュアル発表大会と称して、業務マニュアルや業務手順書などの発表会を実施し、業務手順のレベルアップと組織としての共有化を実施している組織もあります。

「知恵の見える化」のポイントは、よりグレードの高い情報を組織として共有化することです。課題を個人レベルにとどめずに、組織として解決し、業務改善したうえで、その結果を知恵として共有化することがポイント

です。

### 13. 最後は「人の見える化」

さまざまな見える化がうまくできても、それを実行するのは人です。人がうまく機能しなくてははいけません。すなわち「人の見える化」です。

ここではまず、人についての役割、責任、権限を明確にすることが大切です。個々の責任があいまいだと、うまくいくときはいいですが、誰かがやると思っていて結局誰もやらないといった、仕事の中のヌケが発生することにもなりかねません。求められるのは、「人の見える化」の中の「役割の見える化」です。

人事評価の基準や評価方法の明確化、そして人事評価をしたことで、個々のメンバーの状況も明確になります。こうして、人事の面での見える化が進みます。これだと、頑張らざるをえません。

マズロー欲求5段階の4番目は、尊敬の欲求でした。これは、人から評価されたいという根本的な欲求です。人がその気になるものならないも、この尊敬の欲求をどのようにうまく活用して、いい意味での動機づけにつなげていくかです。

### 14. 「頑張った人の見える化」

頑張った人をほめる仕掛けをつくることも大切です。

たとえば、よい成績を上げた営業担当者。簡単にほめる文書などをつくって朝礼で手渡すと、もらった営業担当者は自宅に持ち帰り、まんざらでもない様子で奥さんや子どもに披露できます。金一封などで尻をたたく方法もあるかもしれませんが、人はほめられることが結構好きなものです。

100円くらいの駄菓子やおもちゃを買ってきて、面白おかしく演出して渡せば、自宅に帰って「こんなもの、もらっちゃったよ。チ

ヤチなもんだけど、社長からじかに渡されて、まっ、よかったのかな」なんて、笑いながら話せます。実は、営業成績が皆の目にみえることが誇らしいのです。

### 15. 減点主義でなく加点主義

人の評価で留意したいのは、問題があるとマイナスになる減点主義をとらないことです。課題を解決すれば、マイナスも取り返せるし、逆により仕組みなどを提案したということでプラスになる加点主義がよいでしょう。それだと、本人もやる気が出ます。

### 16. 大切なのは 必要な情報を見る見える化すること

見える化するための考え方で大切なのが、「標準化」です。物事を明確にするのが、見える化の前段階です。そのための有力な方法が、標準化です。標準化し、明確化していくことで、見える化がだんだんと図られます。

大切なのは、「必要な情報が手にとるようにみえる」ようになっていることです。重要な手順であれば、手順書にする必要があります。

すると、皆が大切なことを共有できるようになり、その手順書を使いながら業務改善もできることになります。無形のもの是有形にすると、途端に扱いやすくなるものです。

仕事の場合は、手順書があると便利です。新入社員が入ってきたときに、読んでくてもらえば、教える時間も短縮できます。

ただ、ここで大切なのは、必要な情報の見える化ということ。重要でないものが文書化されると、大切な情報がどうしてもよい情報の中に埋もれてしまいますので、業務効率を落とします。だから、マネジメントとしてABC分けをします。特にいらぬものを整理し、残ったものを整頓する2S（整理整頓）が、ここではポイントです。

標準化の結果としてのモデルや様式などのツールを使うと、業務効率も向上します。

図表 企業の見える化確認シート

(企業の中で、どこがみえていないかがみえるようになるチェックリスト)

●あなたの会社は何点でしょうか？ 採点してみましょう。

評価…	よくできている	◎ (10点)	不足はない	○ (6点)
	少し足りない	△ (4点)	話にならない	× (2点)

項目	質問内容	点数
課題の見える化	1 顧客クレームが明確になり、再発防止につながる仕組みがありますか。	
	2 社内ミスが課題として明確になり、検討され、組織として向上する仕組みがありますか。	
	3 同業他社や業界などの失敗事例を参考にして、予防処置につなげる仕組みはありますか。	
	4 悪い報告がすぐに報告される仕組みはありますか。	
知恵の見える化	5 必要な情報がいつでも使えるようになっていますか。	
	6 重要な業務プロセスについて、取組みのポイントなどがだんだんと蓄積されていく仕組みはありますか。	
	7 再発防止処置、予防処置が組織の中に蓄積され、活かされる仕組みはありますか。	
人の見える化	8 一人ひとりの課題がわかる仕組みはありますか。	
	9 社員の思いを把握する仕組みはありますか。	
	10 頑張ったらほめられる仕組みはありますか。	
合 計		

ここでは、見える化について、企業でどのくらいできているのかを確認するシートを載せておきます(図表)。顧問先企業を診断してみてください。どこが見える化できていて、どこができていないか、確認していただければと思います。大切なのは、必要なことをどのくらい見える化できているかです。

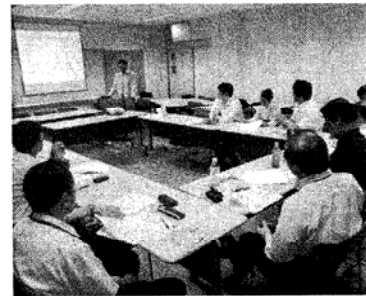
### 17. 「企業の見える化研究会」のご紹介

私たち「企業の見える化研究会」は、毎月第4月曜日に、東京都中央区八丁堀にあるハイテクセンターで、18時30分から会合を持っています。

今回の特集で執筆しましたが、企業を見える化することのよい点、悪い点などを、さまざまな項目に分けて研究してきました。昨年度までは、「失敗学」、「5Sの研究」、「現場力とは？」など、多面的な問題を研究しています。

今年度は、「診断士として企業に提供できる見える化ツールの開発」をテーマに、研究を続けています。毎月、外部から講師を招き、

見える化についての講演をしていただくとともに、残り半分の時間で見える化ツールを持ち寄り、検討しています。



研究会としては、何点か見える化ツールを作成し、平成23年3月の中小企業診断協会東京支部城西支会の研究成果発表大会で発表したいと考えています。

新しい方も大歓迎ですので、ぜひ見学にいらしてください。

#### 平松 徹

(ひらまつ とおる)  
「企業の見える化研究会」代表。  
HP→ソフィア平松→検索。

