



1. まず「企業の見える化」とは、どういうことか???

「企業の見える化」とは、企業が事業運営していくときにいろいろな事業の側面、業務の側面を、「見える」あるいは「見えると同じレベル」の状況に持ち込むことである。

企業が「見える化」できているかどうかの判断基準は、「必要な情報が手に取るように見えているか」どうかにかかっている。

そして「見える化」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」が可能になる。

例えばコンサートを考えると、出演する音楽家の良いところをうまく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る。これが外部への必要性のアピールができるということ。

また、例えば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る。企業内部での情報の共有化ということである。

2. 見える化するとタイムリーに手が打てる

企業経営にとって、「見える化」は大切である。

経営者から現場の社員まで、必要事項が明確でよく分かれば、それに対してより適切な手が、よりタイミング良く打てる。

「百聞は一見に如かず」。見えることは明確であることの最も有力な状態である。

一方、状況が「見えていない会社」は対応が後手後手になりがちである。打ち手もより不適切になる。

「見える化ができている」ことが競争力を持つことになる。

3. 中小企業には「課題の見える化」「知恵の見える化」「人に見える化」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あり、課題であるのかが不明確なこと。また一度理解し、学んだことが個人的な知識としてしか保有されないこと。

だから組織としてのレベルアップが図られにくい。人事評価をはじめとした人に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り組みも弱く、中小企業は発展しにくい状況にある。

中小企業では、「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「人に見える化」が進むと、企業は自然に盛り上がる。

「課題が見える化」し、「知恵の見える化」が図られ、
それを担う「人に見える化」が進むと、・・・
企業は自然に盛り上がります。

4.まず課題の見える化、課題が自然と明確になる装置が必要

企業の業務運営の中では、課題が明確になり、検討され、対策が打たれ、フォローアップする仕組みがあるかどうかが大切である。

課題の明確化は、誰かが積極的に言わないと課題が明確にならないというのではダメである。課題が自然と明確になる装置が必要。

何か問題があると、〇〇会議で取り上げられ、検討されるように仕組みがしっかりと作られていること。問題点があれば、闇に葬られることなく、確実に取り上げられ解決が図られることである。

参考 課題表 P7

5. 修正処置と是正処置の違いを理解

その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ある。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う。

お腹が痛くなったので胃薬を飲んで胃が痛いのを直すので修正、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り組み、是正処置になる

原因が明確にわかればより踏み込んだ手も打てる。

これが原因の見えるかである。

6. 情報は隠れたがる

情報は隠れたがるとよくいわれる。

企業には「見せたくない情報」「見られたくない情報」が多数ある。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」などである。

「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、例えば、このことはAさんに聞かないと分からないといった情報を指す。Aさんはそれを取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ない。

しかし、情報は、自然に任せておいては滞留し、企業運営を阻害することが多い。

必要な情報流通が自然に図られることが、とても重要である。

7. 「悪い情報は早く報告する」というのは鉄則

課題の見える化は情報の見える化ということでもある。

「悪い情報は早く報告する」が情報管理の鉄則である。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が多い。悪い情報はなるべく言いたくないし、叱られるのはいやだし……。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ない。

トラブルは初動が大切。「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」を生かして効果的な手を打つこと。それを仕組みとして作っておくことが重要である。

悪い情報は「見える化」することが大切である。問題が発生したらそれを元にして改善する。自然と問題点や改善点が仕組みの中で見えてきて、改善がなされていく。そんな会社は透明感のある会社で、風通しが良い会社である。

自動車のホンダに、失敗表彰制度というのがあるのを聞いた。「失敗を恐れるな。おまえが失敗したおかげで、他が失敗せずに済む。」というわけだ。失敗を叱らない条件は、「もっと良くしよう、お客さんのためになる」と試みた結果の失敗である。まじめな失敗を罰してはいけないということ。「積極的な失敗」ということで「問題」「課題」に比べやや限定されるが、業務改善ということでは一致する。

8. 知恵の見える化

課題を解決し、一つのノウハウが見つかったらその知恵をしっかり会社の財産にすることが大切である。知恵を結集することが大事ということ。

今の時代からこそ、社内にある知恵を集め、明確にし、できれば文書化する。

技術力、営業手法、仕事の基本に関わる心得、リーダーとしての指導の仕方など…。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作り、確実に文書化することである。

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く。貯金箱がなければ、自然には貯金は貯まらない。組織には知恵の貯金箱が必要である。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、議論を繰り返す、固まったところで文書化する。仕組みがあれば、ノウハウの蓄積や、業務改善が自然にできていく。

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

9. 文書化し教育訓練で身につける

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る。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、教えるため勉強することで本人も成長する。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。それを皆で身につければより高い水準に会社全体がランクアップする。他の会社との差別化もできる。

物事の明確化とそれに続く文書化は見える化の最も優れた方法である。



10. 「守秘性の高い情報」「困り込まれている情報」も企業の中で共有化する

「守秘性の高い情報」「困り込まれている情報」を企業の中で共有化することが大切である。 業務手順書などで文書化することが一つ有効。 製造業でよく作られる「QC工程表」、建設業などでの「施工計画書」などがその一例である。

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る。

マニュアル発表大会と称して、業務マニュアルなどや業務手順書の発表会を実施して、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会社もある。

「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ある。 課題を個人レベルにとどめないで、組織として解決し、業務改善した上で、その結果を「知恵」として共有化することが大切である。

参考:仕事の基本心得帖 P8

11. 5S は空間の見えるか・・・まず整理整頓

5S は空間の見える化として重要である。 特に整理・整頓は、置き場所などを明確にすることで、ビジネスを効率的に進める鉄則の一つである。

整理は不要なものを捨てて必要なモノだけを残すこと。そして整頓は、残ったものをきちんと並べることである。

うまく整頓されていると、モノが「誰でも一目でわかるところにある」。 だから、「誰でもすぐ使える」 そして、置き場所がはっきりしているから「誰でもすぐに戻せ」る。

5S でよく「3定」という言葉を使う。この「3定」が整頓の極意である。その内容は「定位」「定品」「定量」ということ。置くところが決まっています、置いているものの名前表示がしっかりあって、置く量も決まっていますということである。

識別とはあるモノを別のモノとわかるようにすることである。品名表示、内容表示するとモノは識別できる。モノの識別が「見える化」ということです。



実は私は少しそそっかしいので、前は物をよくなくした。ISO もやっているし、仕組みを作り改善することが大切なので、物をなくさない方法を考えた。

私のかばんは今入れる場所を全て決めている。定期入れはカバンの一番外側、その内側に手帳や名刺入れ、その内側にパソコン。パソコンは壊れないようにクッション材で保護するというのでその位置・・・。

これでなくさなくなった。

12. 人の見える化

いろいろな「見える化」がうまくできても、それを実行するのは人である。人がうまく機能しなくてはいけない。

人についての役割、責任、権限を明確にすることがまず大切である。個々の責任が曖昧だとうまくいくときは良いが、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抜けが発生したりすることになりかねない。「役割の見える化」である。

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る。いろいろな人事の面での見える化が進む。これだと頑張らざるをえない。

マズロー欲求 5 段階の 4 番目は尊敬の欲求だった。これは人から評価されたいとの根本的な欲求である。人がその気になるのもならないのも、この尊敬の欲求をどのようにうまく活用してよい意味での動機付けにつなげていくかが大切である。

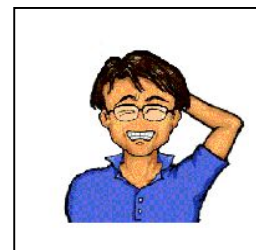
参考 重点目標管理表 P9

「頑張った人の見える化」

頑張った人を褒める仕掛けを作ることも大切。例えば、良い成績を上げた営業マン。

簡単に褒める文書なども作って朝礼で手渡すと、それをもらった営業マンは自宅に持ち帰り、まんざらでもない様子で奥さんや子供に披露もできる。金一分などとお金で尻をたたく方法もあるのかもしれないが、人は褒められることがけっこう好きである。

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、渡せば、うちに帰り「こんなものもらっちゃったよ、チャチなものだけど社長から直に渡されて、マッ良かったのかな・・・」なんてまんざらでもなく話せる。実は営業成績が皆の目に見えることが誇らしいのである。



13. 加点主義が良い

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ある。課題を解決すれば、マイナスも取り返せるし、逆に良い仕組みなどを提案したという
ことでプラスになったりする加点主義が良い。それだと、本人もやる気が出る。

14. これからの中小企業には人対策が急がれる

今は人余りだが、これからは人不足の時代が来る。そのときに中小企業は人材不足に苦勞することになる。今のうちから手を打っておくことが大切である。

優秀な中小企業の利益率は大企業トップの利益率を大きく上回る。また、中小企業の人材定着については、しっかり定着している企業としょっちゅう入れ替わっている企業の 2 極分化がかなり進んでいる。

参考 添付資料 P10

15. 「標準化」することで「見える化」する

「見える化」するための考え方で大切なのが「標準化」である。物事を明確にするのが見えるかの前段階になる。そのための有力な方法が、「標準化」である。「標準化」し、「明確化」することで、かなり「見える化」に近づく。

大切なのは、「必要な情報が手に取るように見える」ようになっているかどうかである。重要な手順であれば、手順書にする必要がある。

すると、皆が大切なことを共有できることになり、その手順書を使いながら業務改善もできることになる。

無形のは有形にすると途端に扱いやすくなる。

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

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だ。重要でないものが文書化されると「一害あって百利なし」である。だから、マネジメントとしてABC分けをする。特にいらぬものを整理し、残ったものを整頓する2Sがここで生きてくる。

標準化の結果としての様式モデルなどのツールを使うと業務効率も向上する。

今回 3 つの経営ツールをご紹介したが、使ってみていただきたい。必要情報がそれにより手にとようにわかればよい経営ツールといえる。

平成 22 年 6 月 4 日

株式会社ソフィア 平 松 徹

<http://www.iso-hiramatsu.jp/e-mai>

ホームページ → ソフィア平松 → 検索

課題表

平成 22 年 6 月 4 日

| | 項目 | 内容 | 確認印 |
|----|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1. | 不適合の内容 | 発生日 平成 22 年 6 月 1 日 | 担当者 (当事者) |
| | | 部署 担当者 ○○○○ | |
| | | ・内容 | |
| 2. | 応急処置 | ・どのように応急処置したか | 部門長 |
| 3. | 検証 | ・応急処置の検証…適合することになったかどうかの検証 | |
| 4. | 再発防止処置が必要かどうか ↓ 管理責任者へ提出 | 1) 部門長は仕組みなどを変えれば、重要な再発防止になる場合→必要と考える 2) 再発防止処置不要の場合→「○○○だから不要と記述する。」 3) 不要の場合→原本を提出。必要の場合→PDF 提出 稼働日ベースで翌日 AM 中。 | |
| 5. | 根本原因の究明 | 3M（人、仕組み、機械・装置）などの観点からなぜそうなったかを考える。 ・ ・ ・ | |
| 6. | 再発防止処置 ↓ 管理責任者に PDF 提出 | 再発防止処置の案(複数可) ・ ・ ・ ----- 上記の中から決定した処置 ・ ・ | 部門長 |
| 7. | 1~5 までの処置 の見直し(有効性 のレビュー) ↓ 管理責任者に提出 | 次月以降の ISO 委員会でレビューする。 | 部門長 |

- 作成 → 1. 顧客クレーム、社内ミス(部門長判断)など課題が発生した時。
2. 5S パトロール、ISO 内部監査などで不適合が発生した時に作成する

仕事の基本心得帖

仕組みを作り、思いで動かす。仕組みがなければ、
思いは空回りする。

| 承認 | 審査 | 作成 |
|----|----|----|
| | | |

| | 仕事の基本 | 具体的内容 | チェックポイント |
|---|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | きちんと挨拶する | 1) 顔を見て挨拶する。 2) 一時手を止めて挨拶する。 | ・相手の顔を見て挨拶できていますか。 ・挨拶は「上から、下から、周りから」、活気は皆で作るものを意識できていますか |
| 2 | 整理・整頓をする | 1) 原形復帰。使ったものは元に戻す(パナシの追放)。 仕事が終わったら、片付ける。 2) 整理、整頓、清掃の習慣をつける。 | ・原型復帰はできていますか。やりっぱなしの社員はいませんか。 ・身の回り、机の中、机の上、仕事の場所、担当の場所、倉庫などは整理整頓されていますか。 |
| 3 | 報告、連絡、相談をこまめにする | 1) きめ細かく指示し、タイミングよく報告する。 2) 他人にも知って欲しいことを連絡する。 3) 一人で悩まず相談する。 | ・タイミングよい報告ができていますか。 ・悪い情報がすぐに報告できていますか。 ・連絡、相談がタイミングよくなされていますか。 |
| 4 | 相手目線で仕事をする(ホスピタリティー) | 1) 仕事の相手を頭に描いて仕事をする。 2) 相手本位に心がけ、その期待に応える。 3) 思いやりをもって人に接する。 (誠実さが人を幸せにする) | ・顧客や仕事先の視点に立っての仕事ができていますか。 ・期待に応えること、役に立つことから付加価値が生まれることが意識できていますか。 ・他人の立場に立っての配慮が行き届いていますか。 |
| 5 | コンプライアンス(法律、ルール、約束を守る) | 1) 守るべき法律、ルール、行動基準を明確にする。 2) 守ることが難しい場合も、「どのようにしたら守れるか」をトコトン考え、最大限努力する。 3) 状況に応じて手を打つことを常に意識する。 | ・守るべき法律、ルール、約束事が明確ですか。 ・約束、指示事項、会議での決定事項などは責任を持って実行されていますか。 |

重点目標管理表 (3ヶ月)

部門 () 氏名 ()

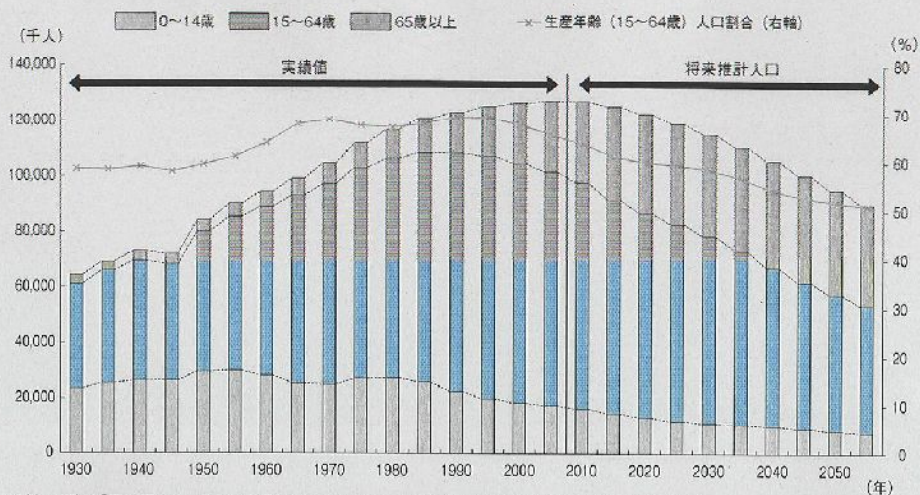
| | | |
|----|----|----|
| 承認 | 審査 | 作成 |
|----|----|----|

| | 22年4月~6月目標 | 4月実績 | | 5月実績 | | 6月実績 | |
|---------------------------|------------|------|--|------|--|------|--|
| | | 評価 | | 評価 | | 評価 | |
| 品質目標 | | | | | | | |
| 行動計画(目標を達成するための具体的なもの) | | | | | | | |
| 5S目標 | | | | | | | |
| 情意行動目標1つ (仕事の基本心得帖から) | | | | | | | |
| 必要な教育・訓練計画 | | | | | | | |
| 設定期間の状況に対する コメント(直属上司) | | | | | | | |

添付資料 1

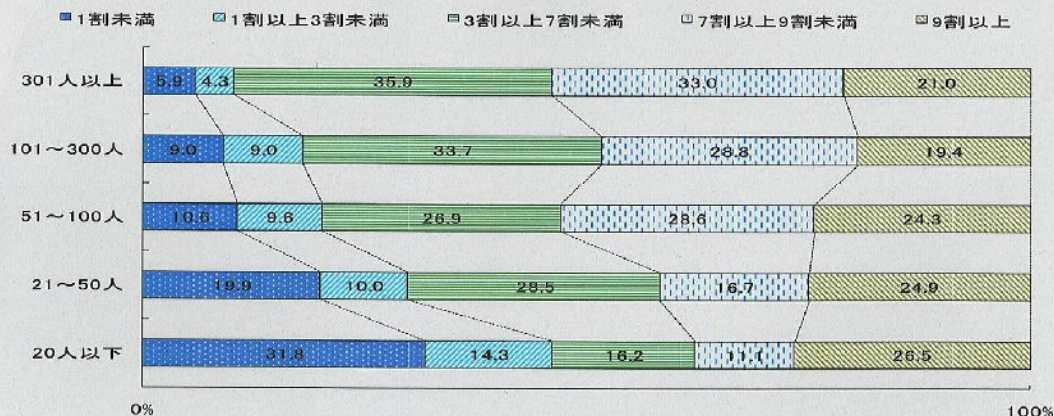
第3-1-11図 年齢別に見る人口推移と将来推計人口

～15歳から64歳の人口は減少すると推計されている～



資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2006年12月推計)」
 (注) 1. 将来推計人口は、出生中位(死亡中位)推計による。
 2. 生産年齢人口割合は総人口に対する15～64歳人口の割合を指す。

直近10年間で正社員として採用した新卒者が、現在まで働いている割合 (企業規模別)



資料：中小企業庁「人材マネジメントに関する実態調査」(2008年11月)
 (注) 1. 無回答は除いて集計している。

※ 厚生労働省「雇用動向調査」

企業の見える化研究会のご案内 (平成 22 年度)

～ 研究テーマ 「診断士として企業に提供できる「見える化ツール」の開発」

今年度の活動予定

「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、・・・
企業は自然に盛り上がります。

平成 22 年 6 月 6 日
企業の見える化研究会
代表 平松 徹

| 実施月日 | 研究内容・テーマ |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 4月26日(月) | 総会と「組織活性化に向けての見える化」(企業診断ニュース9月特集号の内容検討) |
| 5月24日(月) | ・企業診断ニュース9月特集号の粗原稿確認 |
| 6月28日(月) | ・公開セミナー「営業の見える化」西川功一講師(ヒジ'ネイハ'ーションアソシエイツ代表) ・企業診断ニュース9月特集号の原稿確認 |
| 7月26日(月) | ・合資会社社長支援室代表 糸賀大講師 「人事評価の見える化」 ・企業診断ニュース9月特集号の最終原稿確認 |
| 8月23日(月) | ・山辺俊夫講師 「ITによる中小企業の見える化」 ・「課題の見える化」ツールの研究1 |
| 9月27日(月) | ・人事改革代表 石川征郎講師 「「真の成果主義」～会社を支える人材が育つ仕組みを見える化～」 ・「知恵の見える化」ツールの研究 |
| 10月25日(月) | ・(株)アールアンドシー代表取締役 西野公晴講師 「立地判定の見える化…体系的な始点の整理と手法の解説」 ・「人の見える化」ツールの研究 |
| 11月22日(月) | ・小山コンサルティング事務所代表 小山武夫講師 「現場力を高める人づくり」 ・「課題、知恵、人の見える化」ツールの研究1 |
| 12月6日(月) | ・NPO法人 OR (特活) 杉並中小企業診断士会 理事長 味香興郎講師 「事業再生と見える化」 ・望年会 |
| 1月24日(月) | ・ISO9001国内委員 前田建設工業(株)顧問 村川賢治講師「品質管理と見える化…そして、その延長としての内部統制態勢」 ・「課題、知恵、人の見える化」ツールの研究2 |
| 2月28日(月) | ・(未定) ・「見える化ツール」まとめ |
| 3月7日(月) | ・(未定) ・「見える化ツール」城西発表会への模擬発表 |

開催日 原則として第4月曜日

会場 中央区のハイテクセンター 日比谷線八丁堀駅下車

連絡先 047-308-2256 to@iso-hiramatsu.jp (平松まで)

年会費 6000円 スポット参加あり

「新入会員の初回参加は無料」

振込口座 三井住友銀行 松戸支店 普通 7116232



・平成21年1月号に「内部統制」と「見える化」研究」というテーマで研究会として執筆しました。
・ホームページに載せています → 「ソフィア平松徹」検索 → 「ライブラリー」 → 「企業の見える化研究会」
よろしければご覧ください。