

人を動かす表現技術としての「見える化」

ローランド・ベルガー取締役共同会長
早稲田大学大学院アジア太平洋研究科客員教授

1. 「見える化」とは何か

「見える化」の本質

トヨタの経営に注目が集まっている。熾烈なグローバル競争が繰り広げられている自動車産業において、確固たる地位を確立し、世界シェアナンバー1をも視野に入れたトヨタの経営力は、海外でも大きな注目を集めている。

トヨタには「トヨタウェイ」と呼ばれる独自の経営上の信念・価値観が存在し、脈々と受け継がれている。「知恵と改善」「人間性尊重」の二つを柱に据えたトヨタ独自の様々な考え方は、経験に裏打ちされたきわめて実践的なものであり、かつ企業活動の本質を突いた深みのあるものである。

本稿で「トヨタウェイ」の詳細を語ることはできないが、その中の中核思想のひとつとして「見える化」という考え方がある。その意味は文字通り、経営における様々な事象を常に「見える」ようにすることである。「見える仕組み」「目で見る管理」「可視化」などの言葉も同様の意味を持っている。

その代表例として取り上げられるのが「アンドン」である。アンドンとは生産現場に掲げられている「ライン・ストップ表示板」のことである。ライン作業者が異常を発見すると、ひも付きスイッチを自らの判断で引き、黄色のランプを点灯させる。すると、直ちにラインの監督者が駆けつけ、問題点を一緒に是正する。ライン・ストップが必要であれば、赤色のランプを点灯させる。工場のどこにいても、一目でラインの異常が分かるようにするための仕組みである。

アンドンを代表例とする「見える化」という考え方は、一見どこの会社でも取り組むことのできる平易なもののように思われるが、実はきわめて奥の深い経営コンセプトである。実際、多くの企業が「見える化」の導入と称して、経営実態を数値化、指標化して管理するバランスト・スコア・カード (BSC) 的手法やITなどのツールを持ち込んでいるが、うまく機能している例は決して多くない。手法やツールを持ち込む前に、「見える化」の本質をきちんと理解することが肝要である。

「見える化」とは「経営におけるすべての事象を可能な限り正しく見えるようにすること」である。企業は成長と共に組織が肥大化、細分化、複雑化していき、企業活動の実態が「見えなくなってしまう」。創業期のベンチャーや中小企業であれば、企業活動で何が起きているのかを比較的容易に把握することができるが、成長と共に「見るべきもの」が増殖し、やがて「見る能力」を超えてしまい、今まで見えていたものが見えなくなってしまう。

「企業活動というのは放っておいたら見えなくなってしまう」ということを常に念頭に置いて、企業活動の様々な事象を常に正しく「見える」状態に保つための知恵や工夫を怠らないことこそが「見える化」の本質である。

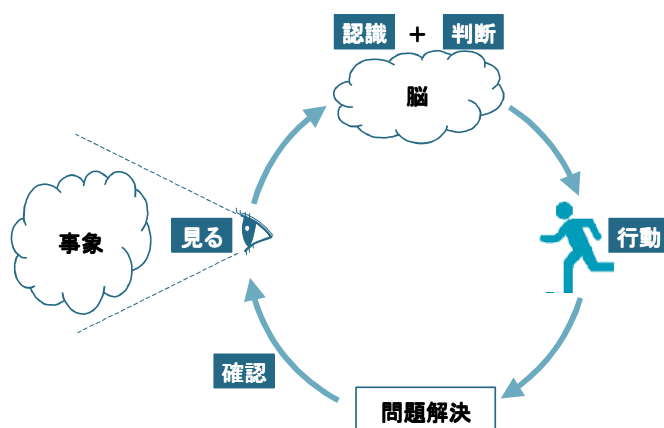
「火事場」理論

私は私自身の体験談にもとづいて、「見える化」の考え方を「火事場」理論と呼んでいる。大学時代に私の所属していたゼミはあるセミナーハウスでゼミ合宿を行った。そのセミナーハウスは山小屋風のコテージになっていて、そのひとつで我がゼミは勉強を行っていたのであるが、なんとその隣のコテージから出火したのである。最初はパチパチという音がしたり、多少何かが燃えている臭いに気付いていたのだが、まさか隣が火事になっているとも思わず、大して気かけずにいた。しかしその直後、窓の向こうに火の手が見え、窓を開けると既に隣のコテージは火に包まれていた。

それからの私たちの反応は早かった。全員でコテージを飛び出し、近隣のコテージの学生の安全を確認したり、重要なものを運び出すという行動を一丸となって行っていた。後から思うと、「よくこんな重いものを持ち出すことができたな」というようなものまで運び出していた。私たちをそうした行動に駆り立て、“火事場の馬鹿力”を発揮させたのは、まさに私たちの視覚に飛び込んできた“火の手”であった。

この例でも分かるように、人間にとって「視覚」というのは行動（アクション）へのトリガーとなる最も重要なゲートウェイ（入り口）なのである。（図表1）実際、人間は外部から得る情報の8割程度は視覚から得ていると言われている。

図表1 「見える化」のメカニズム



人間の目はよくカメラに例えられる。レンズは角膜や水晶体、絞りは虹彩、フィルムは網膜にあたり、フィルム現像は脳で行われる。ものがよく見えるとは、カメラにあたる眼球の機能、情報ケーブルの役目をする視神経、モニターにあたる脳の機能—これら、角膜から始まり脳にいたるまでのすべてが正常に働いていることを指している。まさに「見える」というのはシステムである。

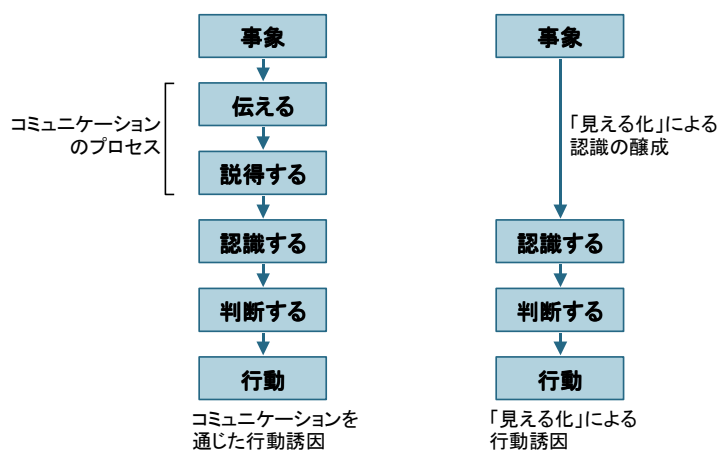
人間の集合体である企業活動においても、「見る」「見える」ということの重要性を再認識し、高性能の「見えるシステム」を埋め込んでいくことが、行動力、実践力の高い経営を行うひとつのポイントとなる。

「見える」状態をつくり出す

人を動かすためには、書き言葉、話し言葉を媒体として「コミュニケーション」を通じて行うのが一般的である。行動の必要性、意義を説き、必要な情報を与え、行動を促すよう動機付けしていく。こうした一連のコミュニケーションの巧拙が、人を動かし成果をあげるための大きな分岐点であることは間違いない。

しかし、人間が行動を起こすのは決してコミュニケーションを通じてだけではない。人間には本来、自律的にものごとを判断し、適切な行動をとるという能力が備わっている。事実が顕在化し、問題点が明らかになれば、誰かに言われなくても必要なアクションをとり、対策を講じるという能動的な特性をもっている。（図表2）前述の「火事場」理論がひとつの好例である。

図表2 行動誘因のステップ



とすると、人間の行動を誘引するために何よりも重要なのは、実態や問題点を包み隠さず、タイムリーに「見える」ようにすることである。人間が本来持っているやる気、能動性を信じ、企業活動上の問題点を顕在化させ、「視覚」に訴えていくことが重要となる。

今年プロ野球に参入する楽天の三木谷社長は、これまでプロ野球では行われてこなかった観客の実数発表を行うという。サッカーJリーグはずっと実数発表にこだわってきたが、プロ野球は“水増し”が慣行となっている。プロ野球の長期低落がこうした隠蔽的な体質がひとつの理由であることは間違いない。Jリーグの川淵会長はこう指摘する。「実数をうやむやにするのは問題を先送りし、状況を悪くするだけ。巨人だって視聴率低下より先に観客数減が現象としてあったはず。」経営品質の向上には「透明性の確保」がその前提条件となる。

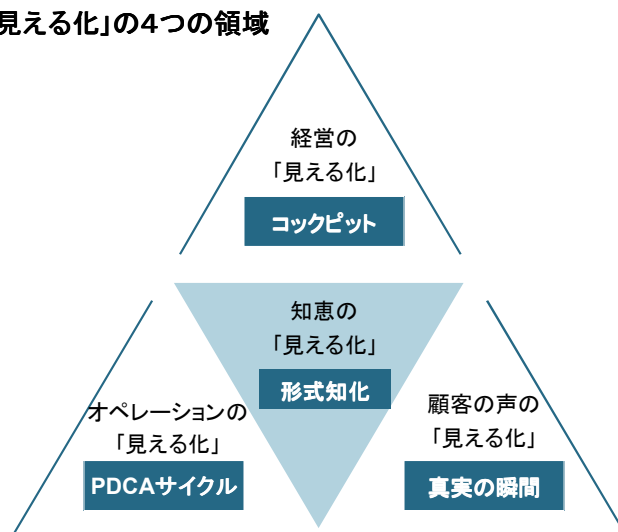
「見える化」を進める上で多くの企業が勘違いをしているのは、「様々な情報をオープンにする」ことさえ行えば「見える化」は達成されると思っていることである。情報公開や情報共有は決して悪い取り組みではないが、相手が「見よう」という意志を持っていることが前提となっている。

しかし、真の「見える化」とは相手の意志にかかわらず、様々な事実や問題点が「目に飛び込んでくる」状態を作り出すことである。「見る」ではなく、「見える」という言葉を選んで使っているのには、そうした意味合いがある。「人間は目に見えれば行動を起こす」という動物的本能に訴えかけるのが、「見える化」の本質である。だから、トヨタのアンドンも工場のどこからでも「目に飛び込んでくる」ような大きな掲示板が天井から吊り下げられているのである。もしアンドンが小さな情報端末であったら、たとえ同じ不具合情報が検知されても同じ効果を上げることは難しい。情報公開や情報共有にとりくんでいるから「見える化」が進展しているという錯覚に陥らないことが必要である。

2. 「見える化」が必要な4つの領域

それでは企業活動のどのような領域で「見える化」は効果的なのであろうか。ここでは大きく4つに分けて説明していきたい。（図表3）

図表3 「見える化」の4つの領域



オペレーションの「見える化」

「見える化」が最も重要なのは、企業活動の根幹であるオペレーションにおいてである。価値創造活動の現場であるオペレーションにおいては、様々な問題が日常的に起きている。そうした問題をタイムリーに検知し、迅速に解決していくためには、「見える化」を埋め込んでいくことが必要不可欠である。前述のアンドンを生み出したトヨタの大野耐一元副社長はこう指摘する。「問題が管理監督層の知らない所で繕われてはいつまで経っても改善は進まないし、原価は安くならない。異常があれば機械を止めるということは、問題を明らかにするということである。問題がはっきりすれば改善も進む。」

トヨタの経営の特長のひとつは「止める経営」にあると言われる。一般に生産ラインを止めることは生産性、効率性を妨げる最大の要因だと考えられ、ラインストップをなんとか避けようとするのが通常の発想である。しかし、トヨタにおいては問題、もしくは問題の“芽”をそのまま放置することこそが不良品を発生させ、不良の山をつくる元凶だと認識されている。だから、ライン従事者はラインを止めることを躊躇しない。生産ラインで問題があれば、直ちにその事実を「見える」ようにするのがライン従事者の責務だと考えられている。この考え方は、生産の現場だけに限らない。オペレーションを担うすべての現場で、「見える化」の徹底指導が必要である。問題点が見えさえすれば、その問題の80%は解決したも同然である。問題点の「見える化」を起点にして、仮説－検証のPDCAサイクルを現場に埋め込んでいくことがオペレーションの高度化に必要不可欠である。

顧客の声の「見える化」

企業の内部活動であるオペレーションに加えて、価値創造の受け手である顧客の声や反応を「見える」ようにすることもきわめて重要である。企業活動における業務品質は、最終的には顧客満足という結果になって現れる。最終受益者である顧客の声を常に顕在化させ、その声にもとづいて経営を進化させていかなければならない。

居酒屋・外食チェーンのワタミでは毎週開催されている業務改革会議で、顧客からのアンケートはがきのコピーが参加者全員に配布され、店頭品質について容赦ない議論が交わされている。毎週1000通以上届くというこのアンケートこそが、店頭品質の「見える化」である。たった1枚のアンケートに経営実態の“真実”が表れている。調査会社が行うCS調査などではなく、「真実の瞬間」である顧客の“生の声”を「見える化」し、全社一丸となってその改善に取り組んでいく。顧客の声の「見える化」は、行動を誘引する最も刺激性の高いゲートウェイである。企業活動の品質はある意味で、顧客の声に凝縮して表れる。顧客の声の「見える化」によって、ごく一部の現場だけでなく、全社で「お客様を背負う」ことにつながっていく。

知恵の「見える化」

問題が発見されても、知恵や工夫がなければ問題解決は実現しない。それぞれの現場における創意工夫こそが知恵の源泉であるが、その一方で様々な現場で取り込まれた効果的な知恵、さらには失敗例も含めて共有することによって、現場の組織能力を高めることが可能となる。これは、属人的な「暗黙知」を、より汎用化された「形式知」にすることである。知恵の「見える化」によって誘引された行動の品質が格段に高まるのである。

実際、多くの企業が様々な分野でナレッジ・マネジメントに取り組んでいる。優秀な技術者のノウハウや経験、思考プロセスを整理・体系化したり、営業やマーケティングにおける取り組み事例をケースとしてまとめ、共有するような取り組みが進められている。しかし、よりダイナミックに知恵を「見える化」し、効果を上げるためには、知恵や経験を持った人とのダイレクトな“ぶつかり合い”を形成する必要がある。大量な情報や資料より、知恵者・経験者のたった一言のタイムリーなアドバイスがその後の成果を大きく左右することが多い。知恵そのものの「見える化」だけでなく、どこにどんな知恵、経験をもった人がいるのかを見えるようにし、人間系の交流を生み出すことがより重要と言える。

経営の「見える化」

経営管理の側面から見ると、企業活動の実態を包括的かつタイムリーに把握することができる仕組みが必要となる。しかし企業活動は多岐に渡るから、そのすべてを詳細に把握することは困難である。

めざすべきは「コックピット経営」である。飛行機の操縦士が運航の状況をいくつかの計器でチェックしながら機体を操るように、経営実態を表す重要な指標をタイムリーに把握しながら経営の舵取りを行うことである。いずれかの計器に異常が示されれば、そのポイントをさらに突っ込んで調べていく。肝腎なのは、注意を喚起し、行動を促す「アラーム機能」を埋め込むことである。

どの企業においても、業績を測る財務指標には大きな関心を払っているが、それだけでは不十分である。オペレーションの実態、顧客の声の実態、働いている従業員の実態等経営品質を構成する多面的な指標の中で、定点観測すべき代表的な項目を選び、モニタリングする仕組みを埋め込まなければならない。

あるメーカーでは約30の重要経営指標に絞り込み、コックピットを構築した。システム上の画面でそれらの指標は一覧でき、目標値を達成しているものはグリーン、目標値から少し外れているものはイエロー、大きく乖離しているものはレッドで表示されるようになっている。

3. 「見える化」の落とし穴

これまで述べたように、「見える化」は経営管理・オペレーション管理の手法としてだけでなく、「人の行動を促す」仕組みとしてきわめて効果的である。

しかし、実際には、多くの企業が様々な手法やツールを用いて「見える化」を進めようとしているが、なかなか思ったような成果を生み出せていないのが現実である。ここでは多くの企業が陥りやすい「見える化」導入の落とし穴について説明をしていきたい。

落とし穴（1）：IT 偏重

「見える化」というとすぐに IT を活用した仕組みに飛びつく傾向がある。事実、IT は「見える化」を効果的に行う重要なツールではある。しかし、IT の仕組みを構築したからといって「見える化」が実現されるわけではない。逆に、IT によって「見える化」どころか「見えない化」が進んでしまった笑えない事例も散見される。

あるメーカーでは製品に関する顧客、代理店からのクレーム情報、不具合情報を品質保証部でデータベースに入力し、役員、各事業部の管理職以上に公開する仕組みを構築した。常々「情報が共有されない」という声が強く、そうした状態を打開するためのデータベース構築であった。

しかし、実際には製品の不具合は減らず、製品改良も遅々として進まなかった。共通のデータベースをつくれば、情報は共有され、事業部間での協力も進展するだろうという思惑であったが、実際にはデータベースを自主的に検索し、様々な情報を得ようとする技術者はほとんどいなかったのである。

データベースを構築する以前は、それでも品質保証部と事業部との間で不具合対策についてのやりとりが交わされていたが、データベースができた後はデータベースに情報を入力しさえすれば「事業部は勝手に見てくれる」と思い込み、意思疎通はかえって悪化した。品質保証部からすると「見えるようにしたつもり」が、見る意志のない技術者にとってはかえって「見えない化」を助長してしまったのである。

このメーカーでは対策を講じ、毎日送られてくる不具合情報、クレーム情報を紙で出力し、品質保証部、各事業部、役員室に「張り出し」、その対策進捗も分かるボード（掲示板）を設置した。これによって、否が応でもその日の不具合・クレーム情報が「目に飛び込んでくる」ことになり、技術者のクレームに対する意識も飛躍的に高まった。実際、ボードを設置して以降、対応が遅れていた品質問題の解決は一気に加速したのである。

コミュニケーションとは「"意味"と"感情"のやりとり」（『コミュニケーション力』斎藤孝著、岩波書店）であると定義される。「見える化」において重要なのも、単に情報の透明性を確保するだけでなく、「"感情"の見える化」を工夫することである。顧客の怒りの声、賞賛の声を無機質に伝えたのでは、顧客の"感情"は伝わらない。デジタルは"意味"の伝達や情報の"格納"には向いているが、"感情"を伝えることには適していない。アナログ的手法こそが"感情"を伝えるために最も効果的である。

落とし穴（2）： 数値偏重

「見える化」において数値（データ）は重要な指標のひとつである。しかし、ともすると数値だけに頼り、数値だけが一人歩きするような事態に陥ってしまう。数値だけを見て、経営実態や現場の実態が分かった気になるのが大きな問題となる。

数値よりも重要なのは「生情報」という定性情報である。実際、前出のトヨタ、大野元副社長は「“データ”はもちろん重視するが、“事実”を一番重視している」と語っている。数値はあくまで「事実の一部分」にすぎないと認識すべきである。

生産現場における不良率、サービスの現場における顧客満足率等をトレースすることは重要であるが、それらの数値がよいからといって現場に問題がないとは考えられない。むしろ、「数値には表れない何か」があるはずだと考えることが重要である。逆に、数値が悪い場合でも、「数値に隠れたいい部分」があるはずだと考えるべきである。

ワタミが顧客アンケートにもとづく経営を行っているように、「生情報」にこそ最大のメッセージ性が秘められている。数値と「生情報」をドッキングさせることで、その表現力は増大し、人を行動へと駆り立てることにつながるのである。

落とし穴（3）： 生産偏重

「見える化」が最も徹底されているのはものづくりの現場である。トヨタ生産方式、TQM、QCサークル等の手法を導入し、それぞれの職場で「見える化」の工夫がされている。生産実績、不良率、改善の状況などが定量グラフや事例として示され、実態がつかめる工夫が行われている。

しかし、企業活動に携わっているのはものづくりの現場だけではない。今、「見える化」を真剣に導入しなければいけないのは、ものづくり以外の現場である。中でも外部との接点を担っている現場、例えば顧客接点を担う営業やサービスの現場においては業務そのものがブラックボックス化し、問題点が顕在化しにくい特性をもっている。

そのため、多くの企業がITツールを導入し、営業日報やサービス日報をネット上で共有するという取り組みを行っている。しかし、ここにおいてもせっかくツールを導入しても、他の営業マンの日報にわざわざアクセスし、能動的に情報を共有しようとする人は限られており、「見える化」が進展しているとは言いがたい。

私がある企業で取り組んだのは、前出のクレーム情報同様、営業日報をプリントアウトし、営業所の壁に「張り出す」ことであった。「情報システムをのぞきにいけば見える」という状態ではなく、放っておいても「目に飛び込んでくる」状態を営業所毎につくったのである。営業マンは昼休みや夕方のちょっと空いた時間にコーヒーを片手に営業日報を見るようになり、自然と情報交換やアドバイスなどが行われるようになった。

営業やサービスと同様に調達や開発においても、様々な情報や問題点を「見える化」する工夫が必要である。トヨタでは新車の開発日程が壁に張り出されるだけでなく、どの工程が今どの程度の進捗であるのかが一目で分かるようになっている。遅れている工程については、その担当者を責めるのではなく、皆で知恵を出し合って解決を図る。問題が見えなければ、いくら社内によい知恵があっても宝の持ち腐れである。まさに、「見える化」は問題解決の第一歩なのである。

落とし穴（4）： 仕組み偏重

トヨタにおける「見える化」とは決して手法やツールのことではない。様々な事実を隠さず、顕在化させることで問題解決を促進させるという経営思想に近いものである。

実際、色々なものを「見える」ようにしたところで、実際の業務に携わる人たちの「感度」が鈍ければ行動には移らない。人間の視覚が目というレンズを通して伝わった情報を最終的には脳で判断して、行動するように、企業活動においても見えたものを咀嚼し、最終的な判断を行うのは人間である。それぞれの職場において「見える」工夫を行った上で、ひとり一人“触覚”を磨き、変化に敏感な人間をつくり出すことこそが「見える化」の本来の目的である。

そして、「究極の見える化」とは、実際に見えたものだけに頼るのではなく、「見えないものを見る」ことができる人間を育てることなのである。