

「見える化」で業績向上を目指せ 最低限、月単位で状況把握を

主任コンサルタント

小林 八尋

2007年「今年の漢字」に「偽」が選ばれた。相次ぐ食品の産地や原材料の偽装、賞味期限の改ざん、耐震偽装問題などが発覚。さらに政治と金の問題や年金記録問題など、政官業のすべてにおいて「偽」がまん延し、何を信じたら良いのかがわからない1年であった。

われわれ消費者や公的サービス受給者は、供給側の実態がよく分からないため、このように相次ぐ「偽」が続くと、不安ばかりが醸成され、安心して商品やサービスの提供を受けられない。

外部の者にとっては実態が包み隠されずに「見える」ことが重要となる。偽装、隠ぺいから、透明性や情報の公開が叫ばれており、これが徹底されてくれば信頼感が生まれるようになるのだと思う。

顧客の支持が高い企業では、決算状況や企業活動の情報公開、原材料や製造過程のトレーサビリティ、建築中の現場のビデオ開示など、実態を生そのまま見せることに力を入れている。

企業経営においては、経営者が考えたことを社員が実行しているか、現場でトラブルが発生していないか、予定通り進ちょくし遅れがないかなどが、見えるべきである。

経営の基本として、PDCAマネジメントサイクルがある。トップが構想を練り、進むべき方向を明確にして計画(Plan)を立て、社員によって日々の活動(Do)が行われる。それを計画通りにいっているかを評価(Check)して、次の改善(Act)に結びつけるものである。

企業活動の結果は最終的に財務に表れる。これらは一般的に決算書として1年分をまとめて作成されるが、その時点で企業活動の実態を把握するようでは遅い。

最低限、計画したことについて、月単位でその状況を把握すべきであり、財務面でいえば、月次で予算と実績との管理がなされていなければ「見える化」ができていないといえない。

把握すべき項目は、売上、利益といった財務状況にとどまらない。

お客様のニーズや満足度、来店客数、クレームやトラブルの状況、業務進捗や納期順守の状況、社員一人ひとりの成果や生産性など、幅広く知る必要がある。

こうしたものが一部の人が知っているのではなく、広く社員に見える状態になっていなければ優れた経営とはいえない。

例えば、小売店であれば、お客様がどのくらい来ており、各人がいくら買っているのが重要であろう。それを知るためには、単に売上データだけでは分からない。客数を把握

することが不可欠である。

ところがコンサルティング先の中には、「うちはPOSが無いから来店客数は把握できない」と店員が簡単に言い、社長もそうだなとすぐに諦めてしまうケースがある。

しかしよく聞いてみると、なんと1時間に数名しか来店しておらず、紙に「正」の字を書くだけで測定できてしまうのである。えてして顧客離れが著しい店でこのような傾向が強い。

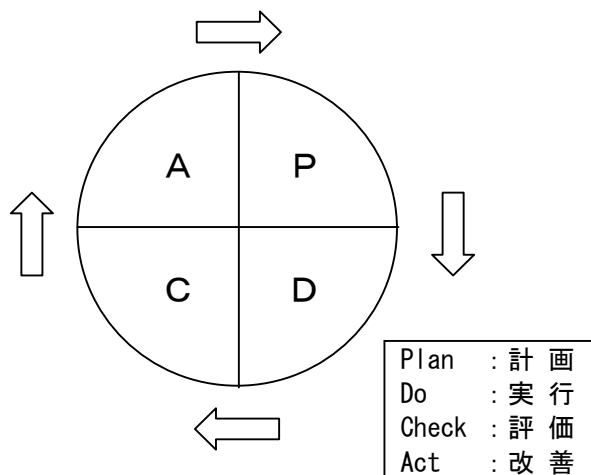
客数、客単価を知らずに、どうやって手を打とうというのだろうか。

また社員の能力を伸ばしたい、もっとスキルを高めて欲しいという社長も多い。

そうであれば、具体的にどのような能力やスキルが必要で、いま各社員はどれくらいのレベルにあり、どの程度まで高める必要があるのかを明確にして見えるようにしなければ、社員は何をすれば良いのかが分からず、また向上も期待できない。

業績向上のためには、シナリオを描いて計画を立て、計画通りにいっているかが社員全員に見えることが重要である。それにより状況把握ができ、適切な対応が可能になる。

ぜひ自社の実態が見えるような仕組み「見える化」に取り組んでいただきたい。



PDCAマネジメントサイクル