

経営 Management



「凡事徹底の経営④ ～情報の見える化～」

判断に必要な情報が適切に公開されていれば、個人差は当然あるものの、組織成員は自分なりに考え行動することが可能となります。しかし、そもそも考えや行動の基礎となる情報を知ることができなかったとしたら…。会社の「個」への対応力が問われている今、現場サイドの対応力の差が会社盛衰の分水嶺になりえます。今回は、「情報の見える化」について考えることで、本テーマ「凡事徹底の経営」を締めくくります。

はじめに

筆者が経営指導に伺うきっかけは、経営者からのご依頼による場合が多いのですが、そのほとんどの会社で、経営者の切迫感と現地に赴いた時の社員の行動の違いに違和感を覚えます。経営指導の処方箋を書くためには、業界分析・競合分析などの側面調査並びに決算分析・作業現場視察・各階層別組織成員インタビューなどの実地調査を行う必要がありますが、ここに至って初めて初回訪問時抱いた違和感の意味を理解することとなります。つまり、経営者の多くは、業績不振の現状を一部の者のみの情報とし、一般社員迄には公開していないのです。理由は様々ですが、多くの場合、公開することによる、①優秀な人材の流出、②下請先・仕入先からの取引解消のリスクを危惧してのことです。中小零細企業の場合、労働条件は大企業に比して必ずしも良いわけではなく(安楽城大作:香川大学 経済政策研究 2008年3月)、また、不良債権を抱えることは自社の存続に大きく影響しますので、風説が、将来の経営の明暗を左右することは容易に想像できることであり、経営者もそれを恐れ、結果として、情報公開に消極的になってしまうのです。

「会社情報は公開すべし」などの類のお話は、テレビ番組や書店のHow To本で成功者と評される経営者やコンサルタントの発言によく見られます。筆者も「社内向け情報開示は、従業員の最適

化行動を通じて、利潤極大化に貢献する」(寺崎克志:目白大学 経営学研究 2005年3月)ということに異論はありませんが、情報の公開という「見えざる手」に全てを委ねることは懐疑的です。ショック療法として効果を発揮し、組織成員が一丸となって業績が急回復する場合がありますが、多くの危険をはらんでいます。従って、経営者は、その点を理解しつつ、組織の成熟度に応じた可能な限りの公開を心掛ける事が大切になるのです。

見える化すべき項目

それでは、どのような項目に関し、「情報の見える化」が必要となってくるのでしょうか。一例として図表に内容を示します。

図表 カテゴリ別見える化項目

カテゴリ	見える化項目
業績情報	・売上高推移表 ・売上総利益率推移表 ・一般管理費推移表(科目明細有り) ・製造原価推移表(科目明細有り) ・経常利益率推移表 ・重要顧客別収益推移表
業務情報	・売価(一般レート・特別レート) ・工程別仕上げ期限とその結果(メーカーの場合) ・外注先からの入荷予定日(メーカーの場合) ・発注日と入荷日(卸・小売の場合) ・最低在庫、注文先・ロット・連絡先
勤務情報	・出退勤(出張)状況 ・勤務予定表(数カ月先まで) ・緊急連絡網(社内外) ・就業規則レベルの決まりごと ・めざす社員像 ・階層別に求められる社員の役割 ・めざす会社像 ・賞罰理由と賞罰結果

見える化事例の紹介

「業績情報の見える化」について、業績不振が続いている中小零細企業の経営者は、特に神経を使っておられます。筆者も心中はお察ししますが、だからと言って公開しなくて良いということにはなりません。危機感を煽るわけでは無く、組織成員として危機状態を共有する必要はあるからです。見える化の一例を申し上げますと、まず、原価率の推移あたりから始めてはどうでしょうか。職場で原価の低減策を検討し、その低減策に基づき数値目標を作り、その目標と現状との乖離を埋めるべく組織的な活動を繰り返すことで、組織のまとまりもできてくるというものです。その場合、TKCなど全国的に信頼できる指標を活用し、同業他社の原価率と自社のものとを比較すると、現在の取り組みの根拠もはっきりして良いと思います。また、事務部門は、人件費を除く一般管理費の推移表を作成し、経費増加要因や削減できない理由、または削減策を検討するのです。人件費は、時間外勤務時間や手当の推移表を作成するのもよいと思います。勤務時間で収入を得るのではなく、付加価値の生産高をその寄与度に応じ賞与で還元される仕組みを作ることで、成果という考え方を職場に根付かせることになりますから。

この取り組みを継続すると、ある程度将来を見通せるようになってきます。その段階で、5年後を見据えた数字と実現のための戦略、経常利益も含めた過去から現在・将来にわたる計数を、見える化するのです。

「業務情報の見える化」について、工程管理は、全て公開すれば良いと思います。各部署がいつまでに何をなさなければならないのか、また、それができているのか否かをイントラネットで見える化し、各部署が相互牽制や相互チェックに活用することが大切です。

売価は、顧客ごとに違うのが一般的ですが、「マル秘扱い」で営業担当者のみ知るところとなっ

ている会社がたくさんあります。営業担当者に全ての値付けに関わる業務が集中するとともに、相手先や社内との連絡で時間がとられ、結果的に営業が、機能不全に陥っている場合を良く見かけます。この場合、標準価格の設定を急ぐ必要があります。価格の見える化を行い、顧客から問い合わせを受けた者は誰でも標準価格についての説明が可能となり、その場(電話口)で用件が済みます。そして、営業担当者は本来の営業に専念する時間を捻出することとなるのです。

「勤務情報の見える化」について、組織成員のスケジュールはできる限り、先々まで公開することをおすすめします。特に、経営者や経営幹部のスケジュールの見える化は、部下からすれば、上司との同行訪問や自身が立案するプランの決裁目標日の設定、上司への報告、日常的には電話連絡への返答などで効率化が可能となります。さらに、会社像や社員像、階層別に求められる役割や物事の善悪を判断する基準、違反者に対する懲戒理由と懲戒結果についても公開が望ましいと思います。賞罰の見える化で社員としての行動の善悪が明らかになり、為すべきことが明確になるからです。

結びに

2013年10月号から4回に亘り「凡事徹底の経営」ということで、「チームの再興」・「挨拶の励行」・「規律の順守」・「5Sの徹底」・「情報の見える化」について執筆してきました。これらの徹底は簡単そうで大変難しいものです。しかし、この営みの向こうに新たな発想の展開やビジネスの萌芽が待っているのではないのでしょうか。会社経営の原点に立ち返り、お客様に喜んで頂ける事を念頭に、前向きな取り組みがなされ、皆様の会社がさらに発展される事を祈っております。次回は、円滑な組織運営を可能にするコミュニケーションについて解説いたします。

三重銀総研 取締役コンサルティング部長 伊藤 公昭