売れ筋ビジネス書　著者に聞く

一歩進んだ経営力

会社のビジョンを共有する

長尾一洋氏

中堅・中小企業の経営改革を手がけるNIコンサルティング（東京都港区）の長尾一洋社長が提唱する「可視化経営」。「本来見えないものを見えるようにする」コンセプトを体系的にまとめたのが「仕事の見える化」だ。

「生産現場や物流にも言えるが、いわゆる『現場』の見える化は進んでも、そうでない部分は遅れている」

それでは、現場業務以外とは何か。同著は「会社の未来」「社員の頭のなか」「顧客の頭のなか」の3つに分けて論じられている。

「会社の未来」は、「20年後、どんな会社になっていたいか」というビジョンを掲げるもの。この時、社員に「人生目標シート」を書かせる――というのが興味深い。

「いまの20代の20年後はまだ40代。あと10年頑張れば良い50代とは訳が違う。そこで、家族や欲しいものなど個人の欲求と会社のビジョンをすり合わせることで、『いっしょに会社を作っていこう』という目標への切実さやリアリティも出てくる。これは、『あの社員とこの社員がいて会社が成り立っている』という中堅・中小企業にこそ大切な考え方」

「経営者が『食いつなぐため』と言っているようでは、従業員は明るい期待は持てない。厳しい経済状況だからこそ『こういう会社をいっしょに作ろう、そのために手伝ってくれ』と働きかけることが重要」

約80人の従業員を抱える会社の社長を務める同氏のビジョンは、「現在2000社の同社サービス利用事業者を、40万社へと増やすこと」だ。

「とてつもない数字だが、達成のためのプロセスも見せて『できそう』と思ってもらえるようにする。やみくもに『やれ』と言うのではなく、『やればどうなるのか』という意味も含めて伝えることで、従業員のモチベーションも湧いてくる。いまの時代、意味や価値、目的が見えないと人は動かない。『仕事なんだからやれ』で指示が済んでいた時代はもう古い」

頭のなかを覗ける日報

一方、「社員の頭のなか」「顧客の頭のなか」は、あるツールで見えるようになるという。それが同社のコンサルティングツールの「見える化日報」だ。

紙ではなくメールによるもので、「商談（業務）内容」や「日々の記録」を詳細に記す。これだけだと普通の日報と変わらないが、商談（業務）は「事実」「推察（商談中に感じたこと）」「次回（次回どのようなアクションを起こすべきか）」、日々の記録は「（上司に対する）報連相」「成功・失敗」「対策（発生している問題に対して、自分が考えている対策）」を書かせる。

「社員が頭を使って、日々の業務の背景や予測まで書けば、上司もアドバイスしやすい。さらにその上の上司も、部下が間違ったアドバイスをしていたら、早い段階で軌道修正をかけられる」

メールで蓄積しておけば、顧客データベースとも活用可能で、部門間の連携や顧客の引き継ぎにも役立つ。ただし、「日報ですべて事を済ます」ことが目的ではない。

「部下の置かれた状況が把握できれば、『何に困っているのか？』と一歩踏み込むきっかけとなる。メンタル的な問題を抱える社会人も多いが、そういったトラブルも、日々の日報のなかから予兆を察知できるはず」

すでに2000社に導入されているという同社のメソッド。

「大切なのは、ちょっとした日々の活動の積み重ね。カネやモノだけではなく、会社のコアである『人』を大事にすることで経営もうまくいくはず」

（村上千秋）

▼「仕事の見える化」長尾一洋・著、中経出版、1300円（税別）

仕事の見える化――