

「見える化」で見えなくなるもの

「見える化」ブーム

ビジネスの現場において、「見える化」が経営実践上のキーワードとなっています。

「見える化」は流行語の一種で、学術的にきっちりした定義づけがされているわけではありません。今まで可視化されていなかった部分を、誰の目にもまさに“見える”よう情報を組織メンバーで共有すること、といった意味合いでこの語が使われることが多いようです。

図表やグラフを用いて数値化

「見える化」を進めるうえでよく用いられる手段が、仕事上のステップやプロセスを、図や表、グラフなどを用いて数値化することです。こうして、第三者から見えるように、そしてマネジャーが客観的な評価が下すことができるようになることが期待されています。

IT（情報技術）の発達により、各種の情報を電子データ化して統計的に処理することも多いようです。

こうした情報の数値化の結果、経営のパフォーマンスが上がった具体事例も多く紹介されています。

バランスト・スコア・カード

ひところ流行した（今でもですが）バランスト・スコア・カード（BSC）は、まさにビジネスにおける「見える化」の典型例でしょう。

皆さんもご存じのとおり、バランスト・スコア・カードは、従来の業績管理は財務的指標が中心だったという反省から、その欠点を補うために、戦略・ビジョンを4つの視点（財務の視点・顧客の視点・業務プロセスの視点・学習と成長の視点）に分類して、非財務的指標をも含めた全体を「指標化」（見える化）しようとするものです。

「見える化」の魅力

確かに、今まで見えなかったところをきっちり誰の目からも見えるように数値化したり指標化したりすることは魅力的です。数値や指標という、誰の目にも明らかな尺度を用いることによって、ビジネスのどこに問題があり、どのように改善していけばよいかを知ることができるためです。

「見える化」の限界

但し、「見える化」には限界もあります。一般的には、「見える化」の弱点として、現場に心理的プレッシャーをかけることになり、現場が疲弊するからよくないとか、あるいは、

所詮「見える化」といっても、最終的には現場をよく知っている従業員の主観に頼らざるを得ないので、実際には経営に有用な数値化が難しい、などの問題が指摘されています。

さらに深刻な問題

しかし、実は「見える化」には、より深刻な問題をはらんでいます。それは、「見える化」してしまったことに満足してしまい、それが本当に重要なポイントを数値化・指標化できたのかどうかを考えなくなってしまう、という問題です。

また、その“尺度”（ものさし）それ自体を完全なものと誤解し、その単一のものさし上の数値のみを上げるような発想になってしまいかねないという問題です。本来、それ以外にも様々な側面があるはずなのに、それが皮肉にも「見える化」によって「見えなく」なってしまうということです。

例えば、先に例示したバランスト・スコア・カードでは、非財務指標をも含め「指標化」しようと試みますが、いったんそれが指標化されてしまうと、よほど意識をして見直しをしない限り、その指標化された側面のみに注力して、その数値のみを上げようとする集団に、組織全体が傾いてしまいがちなのです。

日常でも類似の問題が

日常においても、私たちは往々にしてこの「見える化」の問題とよく似た過ちを犯してしまいがちです。

内田^{うちだ たつる} 樹氏は、そもそも学校のテストの成績評価やスポーツ競技などにも、こうした発想法が根付いてしまっていると警鐘を鳴らしています。

例えば、多くのスポーツ選手は、一度採用したトレーニング法をなかなか変えようとしません。その理由は、内田氏によると、そのトレーニングで頑張って「上昇させよう」と努力してきた“ものさし”がなくなり、自分の努力が見えなくなってしまうことを恐れるからだと言います。スポーツ選手は、その数値を上げている間は、自分は強くなっているのだと思いつまむことができ、それがなくなってしまうのが耐えられないのです。

ご関心がおありの向きは、内田樹『修業論』光文社新書、2013年、を是非ご一読下さい。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075