

「見える化」とエンパワーメント

～コーチングとオフサイトミーティングによる コミュニケーションの見える化～

宮 脇 秀 貴

I はじめに

現在、企業はもとより公務員や政治家、さらには国に対しても、以前にも増して「透明性」が求められている。某企業が起こした製造物の中身や製造年月日の偽装問題など、今までは暗黙の了解として存在していた「まさか、そんなことはしていないだろう」という「信頼」が、完全に揺らぐ時代となっている。様々な経済活動を行っていく上で、全て本当かどうかを確かめながら取引を進めていくにはあまりにも莫大な時間と手間とコストを払わなければならない。これらの代償をできるだけ払わずに済む方法の1つとして、「透明性」が今まで以上に要求されているのである。透明性が高いということは、外見だけでなく中身もよく見え、さらに外見と中身がどの程度合致しているのかあるいはどの程度の違い・ギャップがあるのかを見ることができることである¹⁾。はたして、企業活動の透明性を高めるために会計情報はどのように役立つことができるのだろうか。

現在でも簿記・会計の役割は、企業活動を簿記・会計を通して写像し、それを会計情報で表すことである。したがって、企業活動の透明性を高める主要な手段として簿記・会計が用いられていることは間違いのない事実であるが、基本的には企業活動を会計情報に変換しているわけで、そこには少なからず実際の

1) とは言うものの、例えば、商品を購入する際に、商品の中身を開けることは難しい。そこにはやはり、大丈夫であるという何かしらの信頼が必要である。

企業活動との間にギャップあるいはズレが生じている。そのギャップやズレの程度が、年次報告・月次報告・日次報告あるいはマネジメントのレベルの違いによって、許容範囲を超えるギャップやズレとなり、実際の活動を反映しなくなっている場面が多くなってきた。特に日々の活動を行っているロウーマネジメント、もっと下のチームリーダーや現場で働く組織成員のレベルでは、実際の活動と会計情報で変換し写像した姿があまりにも違いすぎる現象が見られるようになった²⁾

そこで、このギャップやズレを少なくするために管理会計の分野では2つのアプローチが考えられた。まず、Johnson (1992) が言うように会計情報によるコントロールを現場から排除するアプローチである。これは、現場の活動をマネジメントするには、会計情報ではなく、現場をエンパワーし、現物を直接マネジメントできる現場の自律性や創造性を重視すべきであるというものである。次に、Kaplan などが展開してきた、会計情報を修正して日々の現場の活動に適応しようとするアプローチである。例えば、ABC/M (Activity-based costing /management) や BSC (Balanced Scorecard) など、会計情報を導き出す計算過程の中に現場のマネジメントで用いられている非財務情報を組み込んだり、あるいは財務情報と非財務情報の繋がりを明示することで戦略と現場を結びつけたりなど、まずは会計情報ありきで、会計情報によるトップダウン型のマネジメントを推し進めるものである。

このような2つのアプローチの中で、宮脇 (1996) や谷・宮脇 (1996) は、現場をエンパワーするための会計情報の可能性や会計情報の要件などを考察してきた。この意味は、Johnson よりのアプローチに立ちながら、そこで活用できる会計情報のあり方を模索してきたのである。つまり、現場をエンパワーし、活性化させるという方向からエンパワーメント型の会計情報を模索してきたと言える。

これらの一連の研究の中では、現場の透明性を所与のものとして取り扱ってきたが、冒頭でも述べたように、以前にも増して外部の利害関係者に向けて透

2) Johnson & Kaplan (1987) や宮脇 (1998) を参照せよ。

明性を高める必要があるとともに、企業内部をマネジメントするためにも、あるいは企業内部の組織成員が創造的・自律的に行動するためにも、企業内部も同様に透明性の高さが要求されており、オープンな現場・見える現場が求められている。以前よりも現場の透明性を高めることが行われることによって、つまり現場自体の透明性の度合いによって、求められるエンパワメント型会計情報は異なってくるのではないだろうか。

本稿では、現場の透明性を高めること、つまり現場の見える化³⁾によるエンパワメントを促進する際に、コーチングやオフサイトミーティングによるコ

-
- 3) ここでは、遠藤（2005）および長尾・本道（2006）が用いる「みる」という言葉の捉え方を示しておく。

まず、遠藤（2005）は、「みる」という言葉の漢字には、「見る」・「視る」・「観る」・「診る」の4つがあり、それらの「見える化」について次のように述べている（48-50 ページ）。

- ・「見える化」は、企業活動に必要な情報や事実、数値を「見える」ようにすることであり、見る側の意向にかかわらず、「目に飛び込んでくる」状態を作るのが基本となる。
- ・「視える化」は、単に事実や数値を把握するだけでなく、さらに深く掘り下げてより深く見ようという時に使われ、つかんだ事実や数値を突っ込んで解析しながら、より本質や真因を注意深く見ようとする際のニュアンスとして使われる。
- ・「診える化」は、「視える化」と似ているが、具体的な問題を特定するために、さらに「細部を見よう」とする際に使われ、医学における診断と同じニュアンスが込められ、腹部に異常がないかを超音波機器を用いて、モニターを見ながら診断することと類似している。
- ・「観える化」は、全体を見ようとする際の言葉として用いられ、個別ではなく、全体を俯瞰して把握する際のものである。

以上の4つの「みえる化」の関係は、「見える化」以外のものは、「見える化」という基本ができた上での応用であるとされている。

次に、長尾・本道（2006）では、孔子の論語にある「視・観・察」という言葉を用いて、「みる」を次のように説明している（16-17 ページ）。

- ・視る
外見を視ることで、パッと見て分かることを指し、表面を注視するという意味。
 - ・観る
過去の経緯や経年変化を観るもの。時間の変化を加えて、過去からの流れを観ること。
 - ・察する
内面に踏み込んで、その背景や意図、目的をつかもうとするもの。
- 以上の「視」、「観」および「察」が揃うことによって「診る」ことができるようになると述べている。この「診る」とは、ポイントを押さえて判断し、アクションに繋げる「みる」である。

コミュニケーションの見える化が現場の見える化を実現する鍵を握っていること、そして見える化により透明性が高くなった現場で必要とされるエンパワーメント型会計情報を考察していきたい。

以下では、まず、現場の透明性を高めること、つまり現場の「見える化」とは何かを説明する。次に、「見える化」によるエンパワーメントの構図を示し、その問題点を探っていく。最後に、コーチングを用いたコミュニケーションの見える化が、「見える化」を促進する上で必要であることを明らかにし、透明性の高くなった現場を写像できる、あるいは見える現場で組織成員の創造性や自律性を促すエンパワーメント型会計情報のあり方を考えていく。

Ⅱ 「見える化」の特徴と問題点

本節では、そもそも企業の透明性を高める「見える化」とは何かを検討し、その問題点を探っていく。そのために、まず、「見える化」や「可視化経営」を提唱する遠藤（2005）、長尾・本道（2006）および田岡（2006）を比較することで、「見える化」の特徴を示し、本稿が対象とする「見える化」を定める。次に、本稿が対象とする「見える化」によるエンパワーメントの推進プロセスを検討し、その問題点を探っていくことにする。以上の2点から、見える化によるエンパワーメントは、組織成員個人のエンパワーメントを強める効果は高いが、組織成員間のコミュニケーションを密にするには別の仕掛けが必要であることを明らかにしていく。

1. 見える化とは

ここでは、企業の透明性を高める「見える化」とは何かを明らかにしていく。そのために、「見える化」を提唱する遠藤（2005）、「可視化経営」を提唱する長尾・本道（2006）や田岡（2006）を比較しながら、「見える化」の本質を探っていくことにする。

以下では、「なぜ、見える化なのか」、「何に見えるようにするのか」、「見える化の目的」、「見える化で何が変わるのか」、「良い見える化と悪い見える

化」,「組織階層の範囲」,「戦略→マネジメントコントロール→オペレーション」,「情報の種類・性質」,「見せる人の範囲」,「経営思想と手段・ツール」,「遠心力と求心力」および「仕組み」という12の視点から見える化の特徴を浮き彫りにしていきたい。

(1) なぜ、見える化なのか

まず、遠藤(2005)は、見える化を行う理由として次の3つをあげている。

①人間の「見る」能力の限界

当然のことであるが、人間は自分の目の前に表れたことしか「見る」ことはできない。これをビジネスの場面に置き換えると、たとえ同じ目的に向かって仕事をしていても、組織成員は地理的・組織的に分散して存在しているので、お互いのことを見えていないことの方が多いのである。仮にITを用いたとしても、見ようとしなければ、他部門のような他の組織のことではなく、「自分の目の前のこと」や「自分の隣のこと」さえよく「見えていない」ことが実に多いのである。このような人間の視覚が持つ弱点を補うために、「見える化」が必要になったのである。

②企業内にいる組織成員の心理

例えば、クレームや失敗、事故などの「悪い情報」、原価や技術情報などの「守秘性の高い情報」、そして一部の組織の中や人に「囲い込まれている情報」など、組織内には「見せたくない情報」が多数あり、何もしなければこれらの情報は内部告発でもない限り、見えてくることはまずないからである。

③組織成員の自律性・能動性を信じること

人間が本来持っている責任感や能動性、やる気を信じて、企業活動上のあらゆる問題や事象を顕在化させ、タイムリーに「視覚」に訴えていけば、組織成員は誰かに言われなくても必要なアクションをとって対策を講じ自律

的・能動的に行動できると考えている。

次に、長尾・本道（2006）では、見える化の必要性を2つ述べている。

①人間の「見る」能力の限界

これは、遠藤（2005）と同じ理由であり、人間は目を開けていても、見えているわけではなく、見えるようにするためには、本人が見ようとするか、あるいは無理矢理にでも見せるしかないという考えである。もちろん、見えるようになるには、単に視覚の問題だけではなく、目標や基準を明確にすることを通して、問題意識を持つことが大切である。

②仮説検証の重要性

長尾・本道は、これまで経営などを手本としていたアメリカと現在の日本を比較し、アメリカは現在も人口が増加しているのに対し、日本は人口が減少し、しかも少子高齢化社会という世界に類を見ない状況となっており、人口減少に伴うマーケットの縮小が業界そのものを縮小させ、業界内の先進企業を後追いするような経営では通用しなくなってくる状況を述べ、その上で、手本も正解もない世界を、自分の目で見据えて、自分で道を切り拓いて進んでいくためには、手本も正解もないので、進む方向はあくまで仮説を立て、それを検証し、また新たな仮説を立てて、事業を進める以外に方法がないと考え、そうした仮説検証のサイクルを高速回転させることで、仮説の精度を上げ、進むべき道を模索するには、経営が可視化されていることが必要だと考えている。

最後に、田岡（2006）では、経営上の問題は、経営陣が悪意を持って行っている場合以外は、正しい情報の伝達が素早く行われていない、あるいは情報の隠蔽が行われているなどにより、しかるべき経営判断が行えないという状況下で起きる場合が多いとし、経営判断の必要な事象が起きた場合に、問題に応じてしかるべき人々に否応なしに問題を通知し、意図的な問題の隠蔽や中間層の

怠慢による情報の不達ができなくなるようにしなければならないと述べている（2-3 ページ）。

以上のように、3 人に共通する見える化が必要な理由は、人の見る能力の限界、悪い情報や見せたくない情報を隠そうとする心理および見えれば組織成員は自律的に行動するという要素である。また、不透明な時代を企業が生き抜いていくためには、「仮説→実施→検証」という仮説検証サイクルを素早く何度も繰り返すことが必要で、そのためには企業経営自体が見えていなければならないのである。

（2）何に見えるようにするのか

まず、遠藤（2005）では、見える化のオリジナルの意味は、企業内の問題を「見える」ようにすることであると述べている（17 ページ）。この問題とは、企業を営む上で日常的に発生している異常や問題であり、大半のものは、日常の中で発生し、現場が協力し合い、主体的に解決を図ることができるあるいはそうしなくてはならない類の問題であるとしている。このような日常発生している問題や異常を2つに分類すると次のようになる（15-17 ページ）。

①一般的に認識される問題

これは、「本来こうなっていないくてはならない」という標準や基準の姿と現実に起きている姿とのギャップが問題となるものである。

②質の高い問題

これは、理想像と現状の乖離を問題として自ら設定する高次元の問題である。標準や基準をクリアーした上で、さらにレベルの高い「あるべき理想像」と現状とのギャップを問題として捉えている。現場は現状に満足せず、自分たちで自主的に新しい問題を設定し解決しようとする際に設定される問題である。

次に、長尾・本道（2006）は、可視化経営とは、将来へのビジョンやそこへ

至る道筋，さらにその進捗状況が見えるようにすることであると述べている（12 ページ）。また，ビジョンを実現するために，あるべき姿としての目標値や基準値を現状値と比較し，そこに生まれるギャップや問題を可視化の対象としており，あるべき姿と現状のギャップを認識していることが問題意識であると述べている（55 ページ）。

最後に，田岡（2006）では，業務プロセスをモニタリングすることで見える化を行っている。具体的には，BSC の KPI（Key Performance Indicator）⁴⁾ をさらにブレイクダウンした日々刻々とビジネスの中で変動している KPI の追跡である（17 ページ）。BSC の考え方では，ある時間のスパンの結果としての KPI を評価しており，それらの KPI に対して日々刻々の状態変化を追跡するということは想定されておらず，リアルタイムで KPI をトラッキングする概念はないのである。

以上のように，遠藤や長尾・本道は，現状値と基準値・標準値との差あるいは理想像との差を問題として捉え，それが見えるようにすることと述べており，さらに長尾・本道では，経営ビジョンの進捗状況が見えるようにしている。一方，田岡は，時々刻々と変化する現場を，定時点観測の傾向が強い BSC の KPI ではなく，それをブレイクダウンした KPI を用いて，リアルタイムに現場の変化を，指標を用いて見えるようにすることと述べている。つまり，遠藤は経営全体での問題の見える化を説き，長尾・本道は，特に経営ビジョン，戦略，マネジメントコントロールおよび現場までという縦の関係から，経営ビジョンの進捗度を測定しようとしており，田岡は現場の問題を指標を用いてリアルタイムに見せようとしている。

（3）見える化の目的

まず，遠藤（2005）は，見える化の目的を 2 つあげている。

4) BSC で用いられる指標で，主要あるいは重要業績評価指数のことを指し，戦略目標の達成度を定量的に測定するために用いられる指標である（Kaplan & Norton 2001, pp. 102-104.）（櫻井通晴監訳 2001, 138-141 ページ）。

①「問題解決」

企業活動上、発生する様々な問題をいち早く発見し、解決を促進するために「見える化」は存在しており、「問題解決のための情報共有」が「見える化」であるので、問題解決が基本的な目的となる（75-78 ページ）。

②「人づくり」

それぞれの職場で見える工夫を行った上で、1人ひとりが見えたものを咀嚼して判断できるように触覚を磨き、感度を高めることで、変化に敏感な人を作り出すことである（58 ページ）。

次に、長尾・本道（2006）の可視化の目的は2つある。

①自律協調型組織を目指す

個々人の持つ知恵や能力を引き出し、活用していくためには、個の確立による自律と他者との協調が同時に実現しなければならないと考え、経営者からの可視化だけでなく、現場の組織成員からの可視化も実現することで、誰もが全体と部分の調和に基づいて自分が何をすべきかを考えられる組織にすることである（18 ページ）。

②相互理解・相互信頼・相互作用のプロセスを可視化する

相互理解が相互信頼を生み、相互信頼から相互作用が発生すると、その相互作用の結果が可視化され、各人にフィードバックされ、それによってまた相互理解が深まり、より一層の相互信頼を醸成することになり、これができれば、必要な時に必要な相互作用が生まれ、その結果がまたフィードバックされるようになる（146 ページ）。

最後に、田岡（2006）では、システムや装置の稼働状況ではなく、ビジネスそのものが滞りなく実行されているかを監視・モニタリングすることと述べている（4 ページ）。

以上のように、遠藤や田岡が言うように、企業経営を行う上で発生する問題を解決するために見える化は行われるのであり、また、遠藤と長尾・本道が提示している、自分の足元や周りが見えるから全体の中での自分の立場が分かり、何をすべきかを考えられるようになるだけでなく、見えることで組織成員間に相互理解や相互信頼が生まれ、それによってお互いを高められるようなアドバイスや真剣な議論ができ相互作用を引き起こすことができるのである。

(4) 見える化で何が変わるのか

まず、遠藤(2005)は、見える化によって個人の意識や行動が変わることで、結果として、個人の集合としての企業の経営品質を高めることに繋がり、目先の問題解決という視野の狭い取り組みではなく、経営の本質的な競争力を鍛える仕掛けとして見える化を位置づけており、企業に次の3つの変化をもたらすと述べている(180-182 ページ)。

①人を育むこと

見える化によって、様々な事実や情報を得た人間は、創意工夫を行い、お互いに協力をしながら問題解決を進めていくようになる。問題発見・問題解決のできる人を育てるためには、見える化という仕掛けが必要不可欠なのである。

②団結を育むこと

よい見える化はガラス張りの透明性をもたらし、お互いのことを知ることが容易になる。「無知、無関心、無視」という3つの「無」から生まれる組織の壁をぶち破る第一歩が見える化であり、組織としての団結力・一体感を醸成するベースをつくり出していく。

③風土を育む

全てのことを包み隠さずオープンにし悪い情報はすぐにさらけ出すという、問題が見え、その解決のために放っておいても組織の垣根を越えた協力・協調が行われるという透明性の高いオープンな風土づくりは、様々な企

業の不祥事を予防する最大のリスク・マネジメントにもなるはずである。

次に、長尾・本道（2006）は、見えれば気づく、気づけば動く、動けば変化する、変化を見える化するとまた気づく、また気づけば動く、動くと変化が生じるという仮説検証のスパイラルを可視化し続けることで、2つの変化をもたらそうとしている。

①ナレッジコラボレーション

組織内に仮説検証を習慣づけ、常にそれをオープンにしてメンバーの知恵を投入する風土を醸成することで、企業体質を強化することができる（145ページ）。

②内部統制やコンプライアンスのレベルを高める

日本版 SOX（Sarbanes Oxley）法では、財務会計上の虚偽や不正処理がない財務報告の正確性が求められており、その処理が適正に行われたかどうかは、実際の現場の行動と照合する必要があるので、現場を可視化し、経営を可視化することは、内部統制やコンプライアンスの透明性を高めることに繋がるのである（187-188 ページ）。

最後に、田岡（2006）では、実際の業務プロセスのパフォーマンスを測定し、この測定から業務プロセスについての様々な知見が得られるようになり、問題解決の入り口を提供することで、業務プロセスの改革・改善を図ることができるようになる」と述べている（37-38 ページ）。

以上のように、まず、遠藤や長尾・本道は、上記(1)で述べたように、人の能動性・自主性に重きを置いており、また、田岡が言うように問題が見えることで様々な知見が得られることから、組織成員は見えることで自律的に行動するようになるのである。そして、他の組織成員や他部門が見えることでお互いに関心を持つようになり、関心を持てば組織成員同士で知識の交流が行われ、一体感や団結感が生まれるだけでなく、行動や発言をオープンにしていこうとい

う組織文化を醸成できるのである。

(5) 良い見える化と悪い見える化

①良い見える化

まず、遠藤(2005)は、良い見える化を、見えるという刺激を通して、「気づき→思考→対話→行動」という一連の「影響の連鎖」をもたらし、その結果として問題解決を促進させ、組織成員の意識や行動を変えるものであると述べている(178-180ページ)。良い見える化は、まず、見える化によって見えた事象や事実を通して新たな「気づき」を育み、この気づきという刺激をきっかけに組織成員の思考回路は回り始め、見えた事象や事実に基づいて、新たな認識や疑問が生まれ、具体的に考える作業が行われるようになる。そして、見える化によって、様々な事象や事実がガラス張りとなり、組織内で共通認識が出来上がり、その結果、組織の壁、職種の壁、階層の壁、世代の壁といった壁を越え、対話を促進させるきっかけとなる。そうすると、思考や対話は、組織成員に新たな発想や知恵をもたらし、それを実行したいという欲求を持たせ、具体的な行動を促すようになる。

次に、長尾・本道(2006)では、可視化経営を、見えれば気づく、気づけば動く、動けば変化する、変化を見える化するとまた気づく、また気づけば動く、動くに変化が生じるという仮説検証のスパイラルをずっと可視化しておくこととし、そのことによって、組織内に仮説検証を習慣づけ、常にそれをオープンにしてメンバーの知恵を投入する風土を醸成することで、企業体質を強化していくことが可能であると述べている(13ページ)。

最後に、田岡(2006)では、まず、問題をその予測を含めて検知し、続ける的確な対応を取れるようにすることとしている(62-63ページ)⁵⁾

5) 田岡は、情報システムで警告を出した後の対応が1番の課題であり、問題の性質に応じた適切な警告の方法と通知先を設定しなければ、対応ができない、あるいは対応が遅れる状況を生んでしまうと、次ページの図1でいうと、①の問題発見と②の知らせるというプロセスを、ITを用いた情報システムに任せ、③の問題解決に組織成員を集中させる仕組みを提案している。

以上のような良い見える化をプロセスとして表すと次の図1のようになる。

図1 良い見える化のプロセス

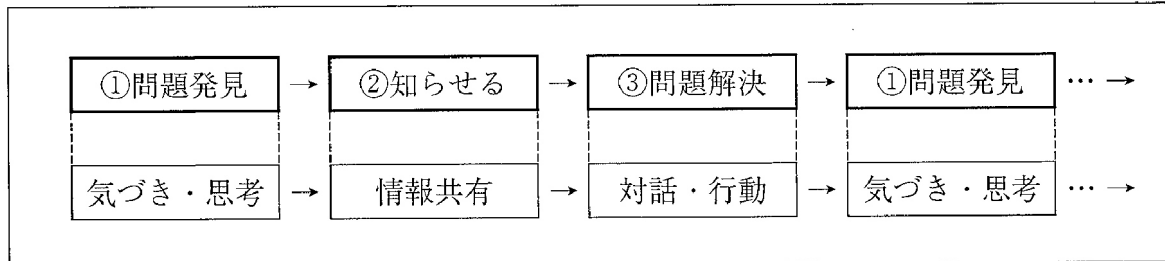


図1では、まず①で、見える化により問題が発見されると、組織成員はその問題を認識し今まで気づかなかったことに気づくことで、原因を考えるようになる。次に②で、発見された問題は、見える化によって、発見した組織成員だけでなく関係する組織成員にも見えるようになり、情報共有が行われる。そして③で、他の組織成員と意見を交換し対話を重ねながら考えることで、新しいアイデアを思いつき、行動に移すというものである。最後に、新しいアイデアを行動に移すことによって生じた新しい問題が見えることで、新たなことに気づき原因を考えていくという①の問題発見プロセスに戻り、この①から③までのプロセスが繰り返し行われることになる。

②悪い見える化

まず、遠藤（2005）では、悪い見える化を、単純に何でもかんでもオープンにすることや目的が不明確なままチャートやグラフを貼るだけのようなうわべだけのものであったり、あるいは現場が混乱するほどの情報やデータを提供してしまうようなものとしている（177ページ）。

次に、長尾・本道（2006）は、現場作業におけるビジュアル化ならびに視覚に訴える取り組み、あるいは業績結果や財務データをグラフィカルに表示し、企業の活動状況が一目で分かるIT利用のことを悪い見える化と述べている（19ページ）。

このように、悪い見える化とは、ただ単にITやグラフなどを用いて情報

をビジュアル化することのみで、見えた結果として、組織成員の自律性や組織成員間の交流などを生まない取り組みのことである。

(6) 組織階層の範囲

まず、遠藤(2005)では、見える化を、トップマネジメントからローマネジメント、さらには現場の組織成員までが行うこととしている。もちろん、階層毎に必要なものや見えるタイミングは異なるが、例えば、トップマネジメントには現場から遠く、現場で行われていることを把握しづらい状況があり、ミドルマネジメントやローマネジメントはトップマネジメントが描くビジョンや戦略を真に理解できず、現場のマネジメントに積極性を持つことができない状況があり、そして現場では日々発生する問題とその解決策や顧客の顔が見つからない・分からない状況があることを述べ、各層が不満を持つ原因としてお互いが見えていないことを指摘している(34ページ)。

次に、長尾・本道(2006)は、経営者からの可視化だけでなく、現場の組織成員からの可視化も実現することで、誰もが全体と部分の調和にもとづいて自分が何をすべきかを考えられる組織になると述べている(18ページ)。例えば、どのような業種・業態であっても企業は現場の活動の積み重ねで動いているので、経営者が現場の動きを把握せずに経営をできるはずがなく、また、現場で働く組織成員の側は、経営者の意図や会社が進む方向について知りたがっており、単に指示命令を受けて動くのではなく、その指示の裏にある意図や命令の背景を理解してこそ、気持ちも入るし、アイデアも出せるということからも、トップマネジメントから現場までを可視化しなければならないと考えている。

最後に、田岡(2006)では、BAM⁶⁾を用いて、企業の中核を構成する日常業務のオペレーションの正常な遂行の確保を第1の目的としていることから(20ページ)、オペレーションでの見える化を行おうとしており、組織階層ではローマネジメントや現場を対象にしていると考えられる。

6) BAMとは、ビジネス・アクティビティ・モニタリング(Business Activity Monitoring)のことであり、ITを用いて業務プロセスが滞りなく実行されているかどうかをリアルタイムで監視するシステムのことである(田岡2006, 2-4ページ)。

以上のように、遠藤や長尾・本道は、組織全般を対象としているが、その中でも遠藤は現場を、長尾・本道はトップマネジメントから現場のつながりを対象としている。一方、田岡はローママネジメントや現場を対象としている。

(7) 「戦略→マネジメントコントロール→オペレーション」

まず、遠藤（2005）は、戦略の策定プロセスはもちろん、その実現に向けたマネジメントコントロールプロセス、さらに戦略を実現するというオペレーションを担っている現場まで、見える化を必要としていると述べている。この中でも特に現場に焦点を当てており、現場の組織能力を「現場力」と表し、現場が戦略実行の当事者として、日々生じる様々な問題や障害を、当事者として解決し、成果を生み出して行くことの大切さを強調している（10-11 ページ）。

次に、長尾・本道（2006）の可視化経営では、経営者であるトップマネジメントに現場が見えるようにするとともに、現場が経営状況を見えるようにするために、ビジョンを基に戦略マップを描き、BSCを用いて、各戦略目標のCSF（Critical Success Factor）⁷⁾を絞り込み、さらにCSFを定量的な尺度にしたKPIを決定し、アクションプランを作成・実行することを通して、トップマネジメントから現場までの縦の情報の伝達と全体の情報共有を目指している。そのために、ITを利用した経営コンパスコープ⁸⁾という情報システムを開発し、例えば、アクションプランの実施状況が全社員にタイムリーに提供されたり、KPIに対して現在どういう状態にあるかをパッと見ただけで分かったり、原因究明のための情報を見ることができるなど、これらの情報を自らの意志で

7) 1つの戦略目標を実現するために考えられた具体的な成功要因の中から選ばれた最も重要な要因のことをいう（長尾・本道 2006, 50-51 ページ）。なお、CSFが実現できたかどうかをチェックし評価するための指標がKPIである。

8) 経営コンパスコープ（CompasScope）とは、羅針盤のコンパス（Compass）と望遠鏡のスコープ（Scope）を合わせた造語で、分かりやすい戦略マップを描き、現場の情報をつかみ、財務情報や販売データを複合して、経営の実態を可視化し、正しい意志決定と素早いアクションを支援する仕組みのことである（長尾・本道 2006, 64-65 ページ）。これは、アクションプランの実施状況が全社員にタイムリーに提供され、KPIに対して現在どういう状態にあるかをパッと見ただけで分かり、原因究明のための情報を示唆でき、これらの情報を自らの意志で見に行かなくても必ず見えるようにするものである。

見に行かなくても必ず見えるようにするものである (64-65 ページ)。

最後に、田岡 (2006) では、BAMを用いて、企業の中核を構成する日常業務のオペレーションの正常な遂行の確保を第1の目的としていることから (20 ページ)、オペレーションでの見える化を行おうとしている。

以上のように、遠藤や長尾・本道は、基本的には戦略からオペレーションコントロールまでを対象としており、また、遠藤は特にオペレーションを担う現場を対象としているが、長尾・本道は戦略からオペレーションまでの縦の繋がりを対象としており、戦略マップからアクションプランまでを情報システムで統合し、経営ビジョンの進捗度を測定しようとしている。一方、田岡は、遠藤と同じようにオペレーションを実行する現場を対象としている。

(8) 情報の種類

まず、遠藤 (2005) は、大きく分けると次の3つの情報をあげている。

①「良い情報や前向きの情報」と「悪い情報や後ろ向きの情報⁹⁾」

「良い情報や前向きの情報」だけでなく、「悪い情報や後ろ向きの情報」も見える化される必要があるとしており、その理由として、悪い情報や後ろ向きの情報は、企業にとって本来見せたくない情報であり、放っておくと、例えば内部告発されるまで見えることはないが、「悪さ」を早く発見・共有できれば、手遅れになる前に手を打つことができるとしている。(27 ページ)。

②一次情報と二次情報

タイムリー¹⁰⁾に現在起こっていることを理解するためには、人伝いに聞

9) 悪い情報や後ろ向きの情報の例としては、現場で発生する品質問題や事故、クレームや不良在庫、スケジュールの遅れ、営業における案件の失注などをあげている (遠藤 2005, 27 ページ)。

10) 遠藤 (2005) は、全ての事象に対してではないが、情報には「鮮度」があり、基本的には「見える」タイミングが重要になるとし、即時性・タイムリー性も見える化のための必要とされる要素であるとしている (28 ページ)。

くような伝聞情報や二次情報ではなく、起こっているその事象自体を事実としてあるいは一次情報として見る必要があると述べている（28-29 ページ）。

③見える化にとって必要な情報

次の3つに分類している（75-78 ページ）。

・信号情報¹¹⁾

異常や問題が発生したという事実もしくはそうした事態が解決されたという事実を伝え、共有するための情報である。この情報は、量の多さに価値があるのではなく、事実をタイムリーに伝えるという即時性や臨場感がより重要となる。このような信号情報には、IT によるデジタル化された情報より、アナログ的な手法の方が効果的な情報となる場合が多い。

・支援情報

特定された問題解決を支援するための情報であり、問題解決に必要な量と質を伴うものでなくてはならない。このような支援情報には、紙ベースで見える化することが効果的な場合が多く、特定の問題解決に必要な情報を紙ベースで共有し、関係者が議論を繰り広げながら、解決のための知恵を出し合うという議論のための叩き台となるのが支援情報である。

・基礎情報

特定の問題解決のためではなく、問題発見と問題解決全般の活動を支援するための網羅的・多面的な情報やデータのことである。この基礎情報は、網羅的・多面的な情報を揃える必要があり、データベースなどの IT が非常に有効である。蓄積されたデータや情報を効果的に見える化するこ

11) 遠藤 (2005) は例として「信号機」の「信号」をあげている (40-41 ページ)。信号は、交通整理の目的で設置され、「赤」、「黄」および「緑」のたった3色を交互に見える化するだけで、人の流れや車の流れを見事に制御している。信号の色が変わる時には、色が点滅したり、一緒に流されるメロディが速まったりして、人の注意を喚起し、「急がなくては」と歩みを速めさせており、まさに、見えることを通じて、人の行動を促したり、統制したりしている。このような行動を導く前提は、赤が点灯すれば「止まる」、黄は「注意」、そして緑は「進め」という約束事を皆が理解しているからであり、この前提があることで色が見えるだけで規則立った行動が行われるのである。

とによって、全体像を正しく認識することが可能となる。

次に、長尾・本道（2006）は、本来、人には見せたくないマイナス情報や失敗情報も可視化する必要がある、この時に大事なことは、それを受け入れるだけの企業風土と上司の理解が必要となることを述べている（90-91 ページ）。マイナス情報を可視化するためには、たまに誰かが気づいた時に、赴くままに報告するのでは駄目であり、まず、発生した現場情報がタイムリー¹²⁾に収集でき、次に、現場情報の提供は鮮度と精度を高めるために当事者自らが行き、そして、現場のマイナス情報やネガティブ情報を提供できる環境・組織風土であれば、部門を越えた組織間で共有することが可能となる（91 ページ）。

最後に、田岡（2006）では、BAM を用いた情報の2つのリアルタイム性に着目している（20-23 ページ）。まず、KPI 自身がいわゆるリアルタイム性を持つ情報、つまり KPI が時々刻々と変化してそれをモニタリングすることに意味があるリアルタイム性である。次に、KPI 自身は時々刻々の値の大きな変化を伴わないが変化したという事実を検知してリアルタイムで警告を提示するという事実検知のリアルタイム性である。具体的には、業務プロセス遂行上の過程で発生する問題などを検知する場合であり、KPI の値自身は頻繁に変化しないが、変化があったという事実、つまり何かの変化が起きたということを捉えると同時に、それをリアルタイムで通知することを指している。

以上のことから、見える化の情報を分類すると次の表1のようになる。

表1は、左端の見える化に必要な3つの情報をもとに、これら3つの情報の特性を、順に、一次情報か二次情報か、良い情報か悪い情報か、情報の鮮度およびアナログかデジタルかという視点で表している。また、アナログかデジタルかという欄には、遠藤と長尾・本道および田岡に区分して記載している。

最初に、信号情報は、問題が起こったという事実を伝える情報なので、悪い情報であり一次情報であるべきである。また、信号情報は事実が起こってもす

12) 長尾・本道（2006）では、発生した現場情報がタイムリーに収集でき、そして現場情報の提供は鮮度と精度を高めるために当事者自らが行わなければならないとしている（91 ページ）。

表1 見える化の情報の種類

見える化に必要な情報	一次情報／ 二次情報	良い情報／ 悪い情報	情報の鮮度 (即時性・適時性)	遠藤 (2005)	長尾・本道 (2006) および田岡 (2006)
信号情報	一次情報	悪い情報	非常に高い	アナログ	デジタル (IT)
支援情報	一次情報 二次情報	悪い情報 良い情報	高い	アナログ デジタル (IT)	デジタル (IT)
基礎情報	二次情報	良い情報 悪い情報	低い	デジタル (IT)	デジタル (IT)

ぐに伝わらなければ意味がなく、情報の鮮度は非常に高くなる。

続いて、支援情報は、問題発見後の問題解決プロセスで用いられる情報なので、一次情報としての情報を関係組織成員と共有するために、二次情報に変換されなければならない。また、問題解決にあたるために必要な情報であることから情報の鮮度は高くなければならず、また、支援情報は発生した悪い情報だけでなく、類似ケースで役に立ちそうな情報や問題解決にあたる組織成員のアイデアなどの良い情報もタイムリーに提供されなければならない。

そして、基礎情報はこれまで起こった出来事のデータベースであるので、良い情報も悪い情報も二次情報として蓄積されなければならない。また、データベース情報なので情報の鮮度は低くても問題はない。

最後に、遠藤および長尾・本道・田岡が3つの情報をどのような媒体で表現しようとしているかを示しておく。遠藤(2005)は現場活動を対象としており、現場で用いられる信号情報はアナログで、支援情報は主にアナログで行い、足りない所はデジタル(IT)で補充し、そして、基礎情報はデジタル(IT)でデータベース化すると述べている。一方、長尾・本道(2006)と田岡(2006)は、3つの情報ともデジタル(IT)で表現できるとしている¹³⁾。長尾・本道は経営コンパスコープという情報システムを、田岡はBAMという情報システムを用いて見える化を推進しようとしている。

(9) 見せる人の範囲

まず、遠藤（2005）は、全ての情報を、「当事者や一部の関係者」だけでなく、その問題の大きさや深刻さに応じて、「関与すべき組織成員全員」に見えるようにする必要があるとしており、大事なことは、属人的に見えるのではなく組織として見える状態を作っていることであると述べている（28 ページ）。

次に、長尾・本道（2006）では、経営コンパスコープを用いることで、組織成員全員が、全ての情報を見ることができる（64-65 ページ）。情報セキュリティの問題もあり、何でもかんでも情報を可視化し、全社に公開することは難しくなっているが、基本的には各現場や各部門の情報は可視化され、それが共有されることが組織全体の生産性を上げるために有効に作用すると述べている（146 ページ）。

最後に、田岡（2006）では、業務プロセス全般のモニタリングを対象としているので、各業務に関わっている組織成員に対してリアルタイムに情報が提供されている。

以上のように、3人に共通していることは、問題を発見した組織成員のみに見えていても意味はなく、少なくとも関係している組織成員全員に見えていたことが重要となる。当事者だけでなく他の組織成員や他の部門に見えることが知の交流を生むきっかけとなるのである。

(10) 経営思想

まず、遠藤（2005）は、見える化を、現場で行われるオペレーション上の手法やツールとして捉えるのではなく、企業の競争力を高めるための本質的な活

-
- 13) 長尾・本道（2006）は、現場におけるものづくりやサービスの提供など、本来の生産活動においてもアナログの可視化は重要な位置を占めているとし、例えば、掲示板、アンドン、カンバン、ポスター、模造紙および手書きなど、手作りの現場ならではの見える化があり、現場活動の全てが、ITを活用したデジタルの可視化に取って代わるものではないと述べている（95-96 ページ）。また、長尾・本道は、アナログの可視化を一般的な「見える化」と捉え、現場のレベルアップには欠かせない取り組みであるとともに、現場の可視化は、デジタルがアナログに取って代わるのではなく、今後もそれぞれの特徴を生かして共存していくと述べている（97 ページ）。

動であり、この活動の重要性や価値をトップマネジメントから現場に至るまで理解し行動することが大切であるとし、企業活動の基盤となる経営思想として根づかせることが重要であると述べている（35 ページ，61 ページ）。

次に、長尾・本道（2006）では、可視化経営を、経営者に現場が見えるようにしたり、見えたことの解釈を共有したり、現場が経営状況を見えるようにしたりすることを含めた総合的な経営手法と位置づけている（1 ページ）。

最後に、田岡（2006）では、BAM という情報システムを用いて、業務プロセスの実行状況の可視化、つまり業務プロセス内の問題を可視化し、目標値や基準値と現在のパフォーマンスとの比較といった動的な可視化をするものと述べていることから（37-38 ページ）、現場をモニタリングするためのツール・手法と捉えることができる。

このように、遠藤は見える化を単なる手法やツールとして捉えるのではなく、見える化の考え方を経営思想や行動指針として根づかせることの重要性を述べているのに対して、長尾・本道や田岡は、見える化あるいは可視化を経営や現場を可視化するための手法・ツールとして捉えている。

（11）遠心力と求心力

まず、遠藤（2005）は、経営に関する遠心力と求心力について次のように述べている（190-192 ページ）。

・遠心力で回す経営

遠心力で回す経営とは、ビジネスの最前線である現場に大きな責任と権限が委ねられ、現場もしくは現場に近い所で物事を判断・決定し実行していくスタイルのことであり、大きな方向性や方針は経営トップから示されるが、実行上の責任と権限は現場に大きく委ねられており、この経営のコンセプトが、自律的問題解決型組織であり、これを実践するために必要な組織能力こそが「現場力」としてしている。現場力とは、現場の自主管理による見える化により、自分たちの業務や自分たちの問題を、自分たちで管理・解決するという自律性の高い組織の能力を指している。

・ 求心力で回す経営

求心力で回す経営とは、経営が「管理・監視」するための見える化が相対的に重要となるスタイルであり、大規模な情報システムを構築し、様々な企業活動の実績管理・異常管理を行う仕組みがなければ、求心力は正しく機能しなくなるのである。

次に、長尾・本道（2006）は、経営に関する遠心力と求心力について次のように述べている（205 ページ）。

・ 経営の遠心力

経営の遠心力とは、会社が個人のネットワークであると捉え、その個々の個人の価値が高まることが企業の価値を高める源泉であるという考え方であり、個人がベースとなって全体を形成していると考えれば、会社は関係なくなり、どこで仕事をしてもよいという考えに繋がるものである。

・ 経営の求心力

経営の求心力とは、個人を惹きつけ、一緒に仕事をしたいと感じさせるもので、これがなければネットワークを維持できないという考え方である。そして、求心力を生む源泉として、組織の理念と経営の目的をあげ、決して個人では実現し得ない高遠な目的が組織にはあり、それを主導するリーダーもしくは企業が持つ共鳴性の高い理念があってこそ、力のある個人や企業がネットワークにとどまるとしている。

以上のことから、遠藤は経営の遠心力と求心力を自律性の度合いあるいは他律性の度合いで考えており、一方の長尾・本道は、組織を組織成員のネットワークと捉え、経営の遠心力と求心力を、組織成員が組織にとどまってもよいと考える組織の魅力の度合いで捉えていると考えられる。

(12) 仕組み

まず、遠藤（2005）は、見える化の仕組みを、「見ようという意志」に頼るのではなく「目に飛び込んでくる状態をつくる」ことであるとしている^{14), 15)}。一般的な IT などを用いた情報共有は組織成員が「見よう」という意志を持つ

ことを前提としているが、見える化の仕組みでは、組織成員の意志に関係なく、様々な事実や問題が「目に飛び込んでくる状態」を作り出すことが重要になると述べ、人間が持つ「問題が目に飛び込んでくれば行動を起こす」という

- 14) 遠藤 (2005) は、トヨタの「アンドン」を例にあげ、3つのポイントを指摘している (21-24 ページ)。

- ①まず、問題の開示・告知。製造ラインで問題が発生したという「事実」が直ちに告知され、共有される。重要なのは、問題が起きたという事実を隠すことなく、さらけ出すことである。したがって、アandonは、現場の責任者が担当職場のどこにいても「見える」ように大きく、しかもできるだけシンプルなものでなければならない。
- ②次に、個の責任による問題発見である。アandonを点灯させる責任と権限は、各ラインの作業担当者に委ねられている。担当者は、問題や異常を発見すると、頭上のひも付きスイッチを自分の判断で引っ張る。現場の作業担当者は決められた仕事をこなすだけでなく、問題や異常を発見し、告知するという責任を担っている。一般的には、製造業でラインを止めることは生産性を大きく損ねるため、あってはならないことだとされているが、トヨタでは、問題や異常を認知したにもかかわらず、ラインを止めずに不良品を作り出してしまうことの方がはるかに問題だと認識されている。
- ③最後に、チームによる問題解決である。問題の解決にはチームで取り組むため、作業担当者がひも付きスイッチを引っ張ると、アandonのその工程の表示が「黄」に変わり、監督者が直ちに駆けつけ、その場で対応策を協議・実施する。問題発見は問題や異常を認知した個人に委ねられるが、解決は個人で背負う必要はない。チームで知恵を出し、対応策が施され、問題が解決すると「緑」に戻る。ラインを停止させなければならない場合には「赤」に変わり、合わせてライン停止の原因（非常停止、ワークなし、満量、ライン異常）も表示される。

- 15) 遠藤 (2005) は「見える化」を機軸においた問題解決のためのサイクルを「問題解決 PDCA サイクル」とし、通常の PDCA サイクルと連結させ、ダブルループの PDCA プロセスを示している (31-34 ページ)。問題解決 PDCA サイクルの各頭文字は次のようなものである。

- ・「P」 problem-finding (問題を発見する) …現場における問題や異常を感知する。
- ・「D」 display (問題を「見える」ようにする) …感知した問題や異常を告知し、その存在を関与する人全員に「見える」ようにする。
- ・「C」 clear (問題を取り除く) …問題や異常の存在を認知した人たちが、知恵を出し合い、協力して問題を解決する。
- ・「A」 acknowledge (問題解決を確認する) …実施した対策が効果を上げ、問題や異常が解消されたことを確認する。

計画 (Plan) を立て実行 (Do) するプロセスで、問題を発見し、見える化を行い、問題を取り除き、問題解決を確認するという「問題解決ループ」が行われ、実行 (Do) の精度を高めるとともに、チェック (Check) のプロセスでは、問題解決ループで解決した問題の確認作業が計画全体のチェックに貢献し、対策 (Action) を講じるというダブルループの PDCA サイクルを生み出し、経営品質を高めることに繋がっている。

動物的本能に訴えかけようとするものである¹⁶⁾ すなわち、遠藤（2005）は、見える化を実現するには、「見せる化」を推進しなければならないことを強調している。例えば、いきなり異常や問題が露見することもあるが、その前に小さな変化や予兆を暗示する事象や数字が必ずあるはずであり、それをつかみ「見せる」ようにしなければ、何も見えていないことと同じになってしまうことをあげ、「見せる」という行動の主体は組織成員であり、彼らの意志と知恵

- 16) 遠藤（2005）では、見える化を次のような5つに分類している（62-79 ページ）。そして、真の「見える化」とは、5つのカテゴリーの「見える化」が統合的に実践され、それぞれが有機的に繋がっている状態を指し、断片的・部分的な取り組みだけでは、経営品質を高め、競争力の強化に直結させることはできないと述べている（72 ページ）。また、「見える化」の5つのカテゴリーは、そのうちの幾つかを満たせばよいというものではなく、どれか1つでも欠けてはいけないものであり、5つのカテゴリーと11の対象項目は、独立したものではなく、問題解決という共通目標の中で関係性を持つシステムとして捉える必要がある（73-74 ページ）。詳細は遠藤（2005）を参照せよ。

(1)問題の見える化

日常的な企業活動において発生する大小様々な異常や問題が、タイムリーに「見える」ようにすることである。企業活動のあらゆる局面で、問題をさらけ出す仕組みを作ることこそが、「見える化」の基本中の基本である。問題の見える化は、さらに、①異常の見える化、②ギャップの見える化、③シグナルの見える化、④真因の見える化および⑤効果の見える化の5つに分類される（64-66 ページ）。

(2)状況の見える化

企業活動の実態・現状が見えるようにすることである。問題解決を推進する前提条件としての「状況の見える化」は整備されていなければならない。状況の見える化は、さらに、①基準の見える化および②ステータスの見える化の2つに分類される。ステータスは、計画系のステータスとリソース系のステータスに分類される。

(3)顧客の見える化

顧客が見えるようにすることである。市場の変化に敏感な企業であり続けるためには、「顧客の見える化」を根幹の仕組みとして整備する必要がある。顧客の見える化は、さらに、①顧客の声の見える化および②顧客にとっての見える化に分類される。

(4)知恵の見える化

社内のあらゆる知恵を結集し、組織的に暗黙知を形式知に変換させて共有することである。知恵の見える化は、さらに、①ヒントの見える化および②経験の見える化の2つに分類される。

(5)経営の見える化

(1)から(4)は、企業活動のオペレーション上の問題解決を促進するための仕組みであるのに対して、オペレーション全体の執行を監視・監督するための「見える化」が必要であり、それが経営の見える化である。また、経営の見える化は、対外的に自社の経営状況を「見える化」する説明責任（アカウンタビリティ）も含んでいる。

がなければ「見える化」は実現できないとしている。つまり、組織として、いかに「見せる」文化を育み、「見せる」ことが当たり前という思考と慣習を持つ組織成員を育て上げるかにかかっていると考えている¹⁷⁾

次に、長尾・本道（2006）では、経営の状態をタイムリーにパッと気づかせてくれる経営情報可視化システムである経営コンパスコープが、アクションプランの実施状況を全社員にタイムリーに提供し、KPIに対して現在どういう状態にあるかをパッと見ただけで分かるようにし、原因究明のための情報を示唆でき、これらの情報を組織成員が自らの意志で見に行かなくても必ず見えるようにしている（64-65 ページ、72 ページ）。例えば、各組織成員は、毎朝、パソコンを立ち上げると KPI である目標値や基準値から大きくはずれている実績値はレッドカード、それに準ずる実績値はイエローカードの警告により、否応なしに気づかされるだけでなく、いったいなぜこの KPI に警告カードが出

-
- 17) 遠藤（2005）は、組織が硬直し官僚化や肥大化を起し、それに伴い指示待ち・事なかれ主義の組織成員が増えているようでは、組織自体の視覚異常が起こり、本来見えていなければならないものが簡単に見えなくなってしまう傾向にあることを指摘している（48 ページ）。また、企業に起こりがちな視覚異常を次のように表現している（44-48 ページ）。

①近視

企業活動で言うと、とりあえず足元で何が起きているかだけは見えているが、遠くのもの、すなわち根源的な問題や将来を見据えた本質的な課題が見えていない状態のことである。

②遠視

自分たちの足元がよく見えておらず、現場で発生している様々な問題や異常が感知されていない恐れがある状態である。

③不同視

言葉の意味は、左右の視力が著しく違う状態のことであり、企業活動に置き換えると、ある事象が本社と現場では違うように見えているとか、部門によって見え方が異なるといった症状のことである。同じものを見ていながら、同じように見えておらず、認識されていないことから、様々な障害や摩擦が生じる可能性がある。

④白内障

言葉の意味は、水晶体が白く濁って見えにくくなる症状のことであり、視界が霞んだり、目の前がチラチラしたり、ものが二重三重に見えたりすることをいう。これを企業活動に置き換えると、企業活動全体に霞がかかったように、ぼやっとしてよく見えていない状態を指し、こうした状態が続けば、問題や異常が発生しても、そのまま放置され、やがては取り返しのつかない大きな問題を引き起こす可能性が高いことを表している。

ているのかを知りたいければ、警告カードの出たスコープパーツをクリックすれば、異常値の背後にあるニュアンス情報や詳細情報へジャンプしてくれるので、原因究明を効率よく行うことができる（71 ページ）。コンパスコープによる可視化の強みは、原因を究明しようとした際に、タイムリーに情報を提供してくれることである。

最後に、田岡（2006）では、日々刻々の状態変化を追跡するために、BSC の KPI をブレークダウンし、業務プロセスの KPI を決定する。決定された業務プロセスの KPI をリアルタイムに追跡するために、基準値や目標値から外れた場合の警告の出し方やどこへ出すかというルールを設定する。組織成員は、KPI の変化をリアルタイムにモニタリングできるだけでなく、変化したという事実を検知してリアルタイムで警告を提示されることにより、問題の発見が容易となり、問題解決に注力できるようになる。

以上のことから、遠藤、長尾・本道および田岡に共通する「見える化」の仕組みとは、見える化とはいかに「見せる化」を実現するかである。見る側が見ようとする意志を持つことを期待するのではなく、問題が目に入るあるいは映る状態をいかに実現するかである。しかも、問題になる前の予兆をいかに捉えお互いに見せるようにするかが重要となる。ただ、長尾・本道および田岡は、IT による情報システムを用いて、各組織成員のパソコンにリアルタイムに問題を表示し知らせる仕組みであるのに対して、遠藤は上記(8)のように、見せる化に際し、現物に接している組織成員の創造性が発揮できるアナログ情報の有用性を主張しており、見せる化を行う上で IT 偏重となることに対しては否定的である¹⁸⁾ たしかに、長尾・本道や田岡が提唱する IT を用いた情報システムは、見る側の意志に関係なく、何もしなくても問題が各組織成員のパソコンの画面上や現場のモニターなどに映し出される点では、IT 偏重の問題点の一部を解決できるかもしれないが、組織成員が常時パソコンの画面を見ているわけではなく、また、パソコン上に数値で表される組織内の場面と実際の場面は異なり、デジタル情報にはならない行間のようなアナログ情報を発見し共有するのは、まさにその場面において他の組織成員と知恵を出し合い協働する場でないといけないので、IT による情報システムは見せる化を推進する大きな手

段ではあるが、それに乗せることができない情報までもデジタル情報に変換しようとするのではなく、他の見える化の方法を用いながら互いに補完していく仕組みをバランスよく作ることが重要となる。

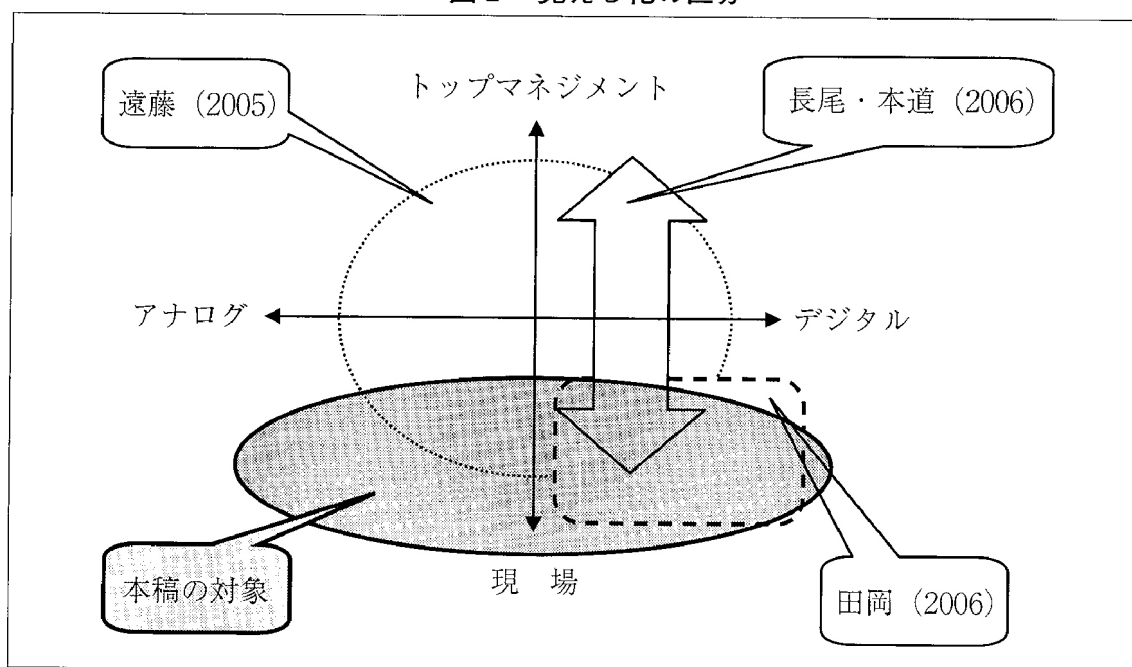
以上、12の視点から見える化とは何かを明らかにしてきた。本稿では、現場をエンパワーするための会計情報のあり方を探求しているので、(1)から(12)までの検討を踏まえて、見える化を次の図2のように区分し、本稿が対象とする見える化を特定したい。

図2では、縦軸は組織階層を表すものとしてトップマネジメントと現場を、横軸を見える化の表現媒体を表すものとしてアナログとデジタルとしている。まず、遠藤（2005）は見える化を経営思想として捉えており、見える化の表現媒体もデジタルからアナログまでを含んでおり、また、トップマネジメントから現場に至るまで経営全般で行われる見える化となるので、大きい丸点線の円で表現している。次に、長尾・本道（2006）は、可視化あるいは見える化を手法・ツールとして捉えており、ITを用いた情報システムで、特に経営ビジョンの進捗度合いをトップマネジメントから現場まで見えるようにしようとしており、図では、矢印を用いて表している。そして、田岡（2006）は、時々刻々と変化する現場の状況を、ITを用いた情報システムで捉えようとしており、図では太い破線で表している。

本稿では、Johnson（1992）よりのアプローチに立ちながら、現場で活用で

-
- 18) 遠藤（2005）はIT偏重の問題点を次のように述べている（50-58）。遠藤は、IT自体は「見える化」を効果的に行う重要なツール（道具）として捉えているが、ITの仕組みを構築しただけで「見える化」が実現するとは考えておらず、むしろ逆に、ITによって「見える化」どころか「見えない化」が進んでしまうとしている。例として、大手住宅設備メーカーの製品に関する顧客や代理店のクレーム情報・不具合情報をデータベースにしたところ、ITを用いたデータベース化が社内の意志疎通を悪化させたとしている。データベースを作る側は、見てくれるはずという意識を持っていたが、実際は、少数の見ようという意志のある人にとっては有効だったが、大多数の見る意志のない人にとっては情報が全く入ってこない状況となった。顧客や代理店の怒りや賞賛の声を無機質なITで伝えたのでは、感情が組織成員に伝わらず、顧客・代理店と組織成員との間に大きな温度差を生む原因となったのである。

図2 見える化の区分



きる会計情報のあり方を模索しているので、本稿が対象とする見える化は太線の楕円で表された範囲となる。つまり、見える化の媒体がデジタルであれアナログであれ、現場の透明性を高める活動を見える化として捉え、見える化とエンパワーメント、さらにはそこで活用されるエンパワーメント型管理会計のあり方を考察していく。

2. 見える化の問題点

ここでは、先ほど特定した本稿が対象とする「見える化」がいかにエンパワーメントを推進し組織を活性化するかを示し、その問題点を考えていくことにする。

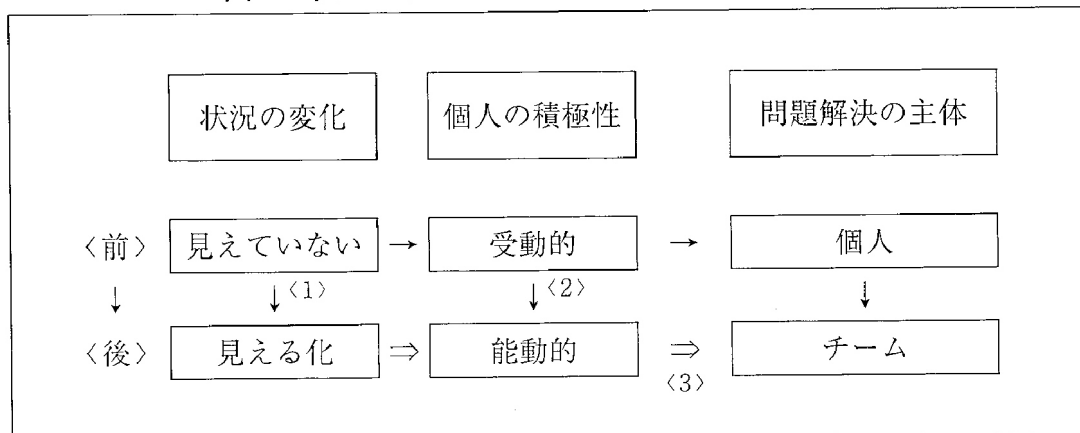
以下では、まず、見える化によるエンパワーメントのプロセスを示し、次に、見える化によるエンパワーメントの問題点を、見える化のプロセスに沿って検討していく。これら2つの検討を通して、見える化によるエンパワーメントを補完するためには、コミュニケーションの見える化が必要であることを明らかにする。

(1) 見える化によるエンパワーメントとは

「見える化」がもたらす現場のエンパワーメントとはどのようなものだろうか。上記1.の(1)でも述べたように、見える化が組織成員に与える影響は、見えることにより、組織成員を自律的・能動的に行動させることができることである。この前提には、組織成員が人間として本来持っている責任感や能動性、やる気を信じることであり、見せることによってこれらの要素に働きかけ行動を引き起こすことを狙っている。したがって、見えない状況から見える状況へ変化することにより、各組織成員の行動が受動的なものから積極的なものへ変化していくと考えているのである。また、各組織成員が積極的に行動するようになると問題解決のために他の組織成員に聞いたりアドバイスをもらうようになり、お互いにコミュニケーションを取り始め、知恵の交流が生まれ、組織としての一体感を醸成すると考えている。このような見える化によるエンパワーメントのプロセスは以下の図3のようになる。

図3の項目は左から、状況の変化、個人の積極性、そして問題解決の主体である。まず、状況の変化では、見えていない状況から見えるようになる状況への変化を表しており、次に、個人の積極性では、見えていない時と見える化が行われた後の個人の仕事に取り組む姿勢を示している。最後に、問題解決の主体では、誰が主に問題の解決に当たるかを表している。この図3では、見えていない状況下の組織成員は受動的となり、問題解決を他の組織成員と共に考え

図3 見える化によるエンパワーメントのプロセス



ることなく個人で解決するあるいはもみ消す可能性が高いとし、見える化により組織成員が能動的になれば、問題の発見は個人で行うが、その解決は他の組織成員とコミュニケーションを取ることで、チームで解決するようになる可能性が高いことを示している。

見える化によるエンパワーメントの構図は、現場の状況を見えるようにすることで、組織成員に能動性を持たせ、積極的に仕事に取り組むことはもちろん、仕事を行う上で積極的に他の組織成員と交わり、情報共有や知の創造を促すというものである。

(2) 見える化の問題点

上記(1)では「見える化」を行うことによってエンパワーメントが促進することを示したが、ここでは、見える化によるエンパワーメントの問題点を考えていきたい。図3のエンパワーメントのプロセスに沿って考えると、問題点は主に3つある。

①心理的抵抗と業績評価

図3の〈1〉の矢印のように、見えなかったものが見えるようになるという状況の変化に伴い、それによって引き起こされる組織内の軋轢・弊害をどのようにマネジメントするかが問題となる。例えば、遠藤（2005）は2つの軋轢・弊害をあげている（29ページ，194-196ページ）。

(i) 心理的抵抗

「見える化」とは、見せたくないものを「見える」ようにし、隠れているものを「見える」ようにすることなので、本来の人間の心理からすると抵抗感のあることであるがゆえに、そう簡単には進まない。例えば、職場の問題を洗いざらいさらけ出すことをやり過ぎると、失敗の「犯人探し」が始まり、職場の中がギスギスするので、実際の現場の中にはこのようなことを好まずできるだけ穏便に済まそうとする人たちが多いことから、そのような人たちの心の中にある心理的な壁が、見える化を定着させるための最大の障害に

なっているとしている。

(ii) 業績評価とのリンク

見える化と組織成員の業績評価を直結させてしまうと、組織成員は点取りゲームを始めてしまい、自分のマイナスはできる限り減らし、人のあらは最大限に探しながら、評価基準を満たすために見える化を行うようになるとしている。見える化は、あくまでも現場の業務品質を上げ、問題解決を進めるための思想であり手法・道具なので、組織成員の評価の一部に組み込んではいないと主張している¹⁹⁾

以上のような2つの弊害に対する具体的な克服方法は遠藤（2005）では述べられていない。遠藤（2005）は、見える化という実践的な活動を通して、人をつくり、新たな風土を作っていく途上では、多少ギスギスすることもあるかもしれないし、犯人捜しのことで職場が右往左往するかもしれないが、「見える」や「見せる」という新たな行動様式を組織内に根づかせるためには、やはり多少の軋轢はやむをえず、軋轢を乗り越えてこそ、新たな価値観や行動様式は定着するとしており（196 ページ）、時の経過が事態を好転させるとしか述べられていない。たしかに雨降って地固まるではないが、見える化や見せる化でこれまで見えていなかったことが見えてくれば、自分のことがよく分かるだけでなく他人のこともよく分かるようになり、自分と他人や現在と過去などの比較が始まることで言い争いや軋轢は生まれて当然である。問題はそのような状態からいかにお互いがプラスの方向に物事を展開していけるかである。遠藤（2005）は、心理的抵抗が見える化の最大の障害としながらも、その解決方法

19) 遠藤（2005）は、トヨタや花王を例に取り、現場力の強い企業に共通する考え方として、「人にやさしく、業務に厳しく」をあげている（195-196 ページ）。従業員1人ひとりの個性ややる気を尊重する一方で、業務の品質に対しては実に厳しく、ミスがあれば徹底した指導を行い、再発を防止する。しかし、その根底には、人づくりという血の通った基本思想があり、人の可能性を信じ、そのポテンシャルを最大限に発揮させようという、経営の意図を全員が理解していれば、見える化が職場の混乱を招いたりはないと述べている。

を提示しておらず、見える化によっていずれは軌轢を乗り越えて組織成員に新しい価値観や行動様式が定着すると仮定している。つまり、見える化を進めるためには、心理的抵抗を引き起こす度合いをできる限り小さくすることが重要だと考えられる。心理的抵抗の原因は、見えなかったものが見えることによる自分自身への不安や他の組織成員への不満から引き起こされていると考えられるので、このような不安や不満を常日頃からいかに取り除くことができるかが問われているのである。

②過度な期待

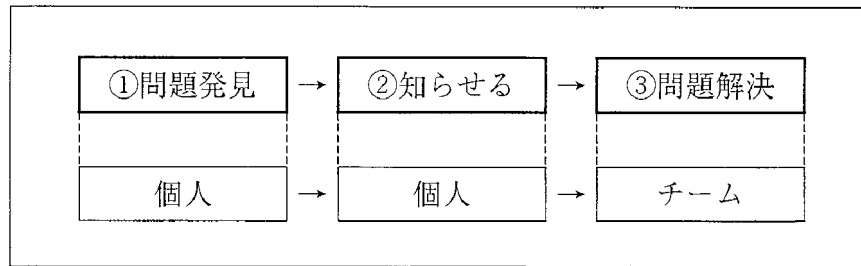
見える化では、「人の生来の」という本質に期待し過ぎている面があるのではないだろうか。見える化だけで、組織成員は能動的に活動できるようになるのだろうか。人を信じ、人の可能性を信じることは大切なことではあるが、全組織成員が McGregor (1960) のいう Y 理論に該当する人たちばかりではない。また、見える化により能動的・自主的に活動しようとする動機のメカニズムは組織成員の内発的動機づけの問題となるので、これらの問題に関しては別の機会に改めて議論することにする。

③コミュニケーション

遠藤 (2005) は、見える化が企業にもたらす変化の中で、例えば、見える化によって創意工夫を行いお互いに協力しながら問題解決が進められることや、見える化がお互いを知ることを進め組織としての団結力を生む、あるいは問題が見えれば放っておいても組織の垣根を越えた協力・協調が行われることなど、見える化によって組織成員個人が能動的になるだけで、はたして組織成員間の「コミュニケーション」まで簡単に進むのだろうか。下記の図 4 は、現場で行われる「見える化」のプロセスとその担当者を表している。

見える化のプロセスは、まず個人で問題を発見し、次に発見した問題を関係する全ての組織成員に知らせ、最後に関係する組織成員で知恵を絞り解決していくというプロセスである。基本的に、問題解決とそれを知らせるプロセスは、個人が担当することになる。遠藤 (2005) の見える化で重視してい

図4 見える化のプロセスと担当者



ることは、この問題発見と問題を知らせる2つのプロセスであり、見える化を通して「個人」の積極性や創造性を引き出そうとするものである。つまり、組織成員の行動を引き起こすやり方として、コミュニケーションよりも人間が本来持っている能動性を重視しているのである²⁰⁾ もちろん、コミュニケーションを軽視しているのではなく、遠藤（2005）は、人間には本来、自律的に物事を判断し適切な行動を取るという能力が備わっていると考え、事実が顕在化し、問題が明らかになれば、誰かに言われなくても必要なアクションをとって対策を講じるという人間の自律的・能動的な特性を優先している。したがって、企業活動上のあらゆる実態や問題を包み隠さずタイムリーに「見える」ようにし、行動を引き起こすトリガーとなる「視覚」に訴えることができれば、人間が本来持っている責任感や能動性、やる気を発揮することができるというものである。すなわち、問題発見とその問題を知らせるプロセスでは、遠藤（2005）が言うように、見える化によって個人の自主性や能動性を促すことが非常に有効であると考えられる。しかし、最後の問題解決の場面では、遠藤（2005）は、やる気を持ち能動的に行動している個人が集まれば、お互いに知恵を絞り協力的な行動を取ることができるとしているが、はたして、本当にチームとしてうまく問題解決に向けて行動できるのだろうか。柴田（1999）は、せっかく問題が見えるようになって、お互いに上手にやり取りをしながら協力し合うことができないと、単に批判し合う

20) 遠藤（2005）の言うコミュニケーションとは、一般的に人を動かす方法として、書き言葉・話し言葉を媒体として、行動の必要性や意義を熱心に説き、必要な情報を与え、行動を促すことである（19-21 ページ）。

ばかりで解決力が働かないと述べている（42 ページ）。

チームのメンバーには当然のことながら同僚だけではなく、上司である管理者や部下も含まれている。職場で一緒だからといってお互いに共感を覚えているとは限らず、逆に疎外感を持っている場合の方が多く、そのような組織成員が、いきなり信頼や共感がベースになければできないような本音の議論をしようとしても無理があるのである（柴田 1999, 76 ページ）。

したがって、見える化による個人の積極性を高めるだけでは、他の組織成員とのコミュニケーションまでうまくいくとは考えられず、むしろ、問題解決のためにはいかにうまく他の組織成員と関わり、協働できるかが大事な鍵となるのではないだろうか。つまり、見える化によるエンパワーメントの効果を高めるためには、「見える化」から「コミュニケーションの促進」の間にもう 1 つの仕掛けが必要だと考えられる。

以上の 3 つの見える化の問題点のうち、②は組織成員個人の内発的動機づけの仕組みを解き明かすことになるので本稿では取り扱わず、以下では①と③について詳しく検討していくことにする。見える化の問題点の①と③は、時間が経つことで克服できるかもしれないが、何もしないで組織成員の心理的抵抗がなくなり、コミュニケーションが促進するのを待つ余裕は現代の企業には残されていない。そうだとすれば、見える化による環境変化で、心理的抵抗を引き起こしている原因として考えられる組織成員自身の不安や他の組織成員への不満を取り除く仕組み、さらには同年代の同僚だけでなく年配の上司や若い部下とのコミュニケーションレスによるストレスの緩和や組織成員の心の中に他の組織成員との繋がり意識をいかに芽生えさせるかが、見える化によるエンパワーメントの効果をより一層高めることに繋がるのである。この 2 つの見える化の問題を解決するために、見える化の下地として「コーチング」や「オフサイトミーティング」を行うことを提唱したい。これにより、組織成員のコミュニケーション能力を高め、見える化の効果を最大限に発揮できるようになるのである。

Ⅲ コミュニケーションの見える化

見える化による環境変化で、心理的抵抗を引き起こしている原因として考えられる組織成員自身の不安や他の組織成員への不満を取り除き、さらには同年代の同僚だけでなく年配の上司や若い部下とのコミュニケーションが少ないことによるストレスの緩和や組織成員の心の中に他の組織成員との繋がり意識をいかに芽生えさせるかが、見える化によるエンパワメントの効果を高めるために必要な要素となる。

見える化が引き起こす心理的抵抗は、見える化により、各組織成員は良いことだけでなく悪いことも見えるようになってしまうため、自分のちょっとした失敗まで他の組織成員に知られ注意を受けたり、仕事ができないなどのレッテルを貼られたりすることを過度に気にし過ぎることから生まれると考えられる。また、自分自身の失敗に留まらず、問題がさらけ出されることで周りとの人間関係がギクシャクしたり、責任のある立場の人を追い込んだりしてしまうことなども原因として考えられる。このように考えると、迂闊に他の組織成員と雑談さえもできなくなり、自分にとってまずいことは口にチャックをして、人のあらは一生懸命探し、表立っては波風を立てないように行動するようになるのではないだろうか。会議でも無難な意見しか言わず、あるいは黙ったまま過ごすようになり、自分のことだけを考え他の組織成員がどうなろうとかまわれないという自己防衛の組織成員が増えてしまうことになる。

仮に見える化によりやる気を持ち能動的に行動しようとした組織成員が集まったとしても、それだけでコミュニケーションが向上し、新しいアイデアや創造性を生み出すことはできるのだろうか。普段から頻繁に顔を合わすこともあればそうでない場合もあり、たとえ毎日顔を合わせていたとしても、どれだけお互いのことを理解しているだろうか。現代は、昔に比べて個人のプライベートを優先する時代であり、いつの時代にもあるものとはいえジェネレーションギャップは激しく、年配だけでなく若い組織成員もお互いにコミュニケーションをとる努力を諦めている時代では、アフターファイブにみんなで飲みながらいろいろな話をする機会も減少し、ますます人と人との接点が少なくな

り、希薄化しているのである。

これら全ての問題に共通する主な原因は、お互いに「相手が見えていない」からである。相手のことが分からなければ、関心を持つこともなく、機械的に接し用事を済ますだけになってしまう。相手を見えるようにするには、お互いがコミュニケーションを取り、お互いのことを理解しなければならない。つまり、コミュニケーションのプロセスそのものを、コミュニケーションを取っている当事者の間で見える化しなければならないのである。そのための考え方であり手段が、コーチングでありオフサイトミーティングである。

以下では、コーチングとオフサイトミーティングを本稿に必要な限りで説明し、それぞれがどのようにコミュニケーションの見える化を行い、最終的には見える化によるエンパワーメントを促進するかを考えていきたい。

1. コーチングによるコミュニケーションの見える化

ここでは、まず、本稿に必要な限りでコーチングを説明し、続いて、2つのコーチングのケースを紹介し、それら2つのケースの分析からコーチングによるコミュニケーションの見える化を明らかにしていく。

(1) コーチングとは

榎本（2005）および宮脇（2006）をもとにして、コーチングの定義、コーチングの必要性、コーチングで行うこと、コーチングの人に対する考え方および問いの5つの項目を用いてコーチングを説明していく。

①コーチングの定義

コーチング²¹⁾とは、コーチ役となる上司（管理者）や同僚あるいは部下

21) コーチング (Coaching) のコーチ「Coach」という単語の語源は、ハンガリー語の「Kocsi」で「馬車」を意味し、この言葉の由来はハンガリーのある地方の「Kocs」村という村の名前から付けられている (<http://www.hungary.com>)。そして、名詞としての「馬車」の意味が派生し、人を目的地まで運ぶという動詞が生まれた (Evered & Selman 1989, pp. 31-32.)。つまり、もともとは乗客を目的地に運ぶという意味である。

が、相手である部下（現場）や同僚あるいは上司の可能性を引き出し、自分で考え行動し成長することを支援するという考え方でありスキルである²²⁾

②コーチングの必要性

安定的な競争環境の下では、これまでノウハウや経験を蓄積してきた上司が答えを持ち、部下は上司の指示・命令をその通りにこなしていればよかった。ところが現代では、顧客（市場）とのやり取りの中で、これまでとは違う新しい出来事に遭遇した時、上司（管理者）は、これまで蓄積した知識やノウハウを用いて対応し、部下（現場）は言われたことを忠実にこなすという、今までの延長線上での対応ができないことが多くなっている。目まぐるしく変化する今日の競争環境では、顧客（市場）や現場に接している組織成員が激変する市場の答えを探すための情報を持つようになり、組織成員個人の創造性や組織成員間の知の交流が重要となった。ここで必要なことは、上司（管理者）は、部下の能力を伸ばし、部下（現場）が持っている情報をいかに引き出し、部下（現場）と協働していくだけでなく、現場で働いている同僚同士もお互いに情報を引き出しあい創造性を高めていくかが鍵となる。このように、これまで以上に上司（管理者）と部下（現場）あるいは組織成員同士のコミュニケーションの量と質が求められる時代の中では、上司から部下への一方向の指示・命令型のコミュニケーションや組織成員の個人主義あるいは他人への無関心から行われる組織成員間の上辺だけのコミュニケーションではなく、組織階層上の上下・左右に関係なく双方向で質問型のコミュニケーションによる関係性が重要となるのである。

22) 国際コーチ連盟（International Coach Federation）では、「職業としてのコーチングは、クライアントが生活、キャリア、仕事、組織においてすばらしい成果を生み出す手助けをする、継続的な職業上の関係です。コーチングのプロセスを通じて、クライアントは知識を深め、能力を高め、生活の質を向上させていきます。」と定義している（<http://www.coach.or.jp>）。詳細は宮脇（2006）を参照せよ。

③コーチングで行うこと

コーチングでは、組織階層の上下であれば、上司（管理者）が部下（現場）と、組織階層の同レベルであれば、組織成員同士で「対話」を行う。しかも、一方が他方に対して、「問い」を投げかけ、他方がその問いに対する答えを提供するという「双方向的」な「質問型コミュニケーション」である（榎本 2005, 18 ページ）。各組織成員の重要な役割は、他の組織成員に対して「コーチ」になることである。そのためにも、各組織成員は、自分だけでなく他の組織成員に対する人間観を、McGregor (1960) の言う Y 理論のように、人は仕事熱心であり、一定の条件が整えば、自ら進んで責任を取り、自発的に行動し、また、人は創造力が豊かで、努力を惜しまず、創意工夫を行う能力は殆どの人に備わっているという考え方に心の底から変えなければならない²³⁾

④問い²⁴⁾

この「問い」とは、コーチが相手へ問いかけることであり、コーチである組織成員は相手に答えを与えるのではなく、むしろ、相手の中にある答えを引き出すという役割を担っている（榎本 2005, 44 ページ）。相手に問いかけることで、相手の意識を内側に向け、自分の中に眠る能力や可能性に目を向けさせることが大切であり、その際、相手の意識を写す鏡にあたるのが「問い」であり、また、その問いを発し、答えを見つけることに協力するのはパートナーである上司となる（榎本 2005, 44-45 ページ）。例えば、桜井・日経情報ストラテジー（2006）は、オートクラインの例を出して、発話することと聞き手の関係を次のように述べている（27-28 ページ）。オートクライ

23) McGregor (1960), pp. 45-57. (高橋訳 1970, 52-66 ページ) を参照せよ。

24) 「問い」を行うためのスキルをコーチングの基本スキルといい、その中でも、常に使われるスキルをコアスキルという（榎本 2005, 50 ページ）。それらには、質問のスキル、傾聴のスキル、直感のスキル、自己管理のスキルおよび確認のスキルの 5 つがあり、これら 5 つのコアスキルは、それぞれが別個に存在するのではなく、互いに密接に関連して、総合的なスキルアップに繋がる構成となっている。詳しくは宮脇（2006）に整理されているので参照せよ。

ンとは、人が誰かに向かって話している時、同時に自分で自分の言葉を聞いており、口に出してみても初めて「自分はこのように考えていたのか」と気づくという経験はオートクラインによるものだとし、オートクラインを起こすには、話を聞いてもらうことが必要となり、好い聞き手に接すると、相槌を打ったり、効果的な質問や提案を投げかけたりしてくれるので、頭の中にある考えを十分に引き出すことができると述べている。

⑤コーチングの人に対する考え方

コーチングは、「人」に対して次の3つの前提を置いている²⁵⁾

- ・人は皆、無限の可能性を持っている
- ・その人が必要とする答えは、全てその人の中にある
- ・その答えを見つけるためには、パートナーが必要である

まず、「人は皆、無限の可能性を持っている」とは、組織成員は皆、無限の可能性を持っているという前提である。各組織成員は今現在発揮している以上の能力や可能性をもともと持っていることを前提としている。また、組織成員に対する人間観も、仕事が嫌いで指示・命令がなければ行動しない存在であるという McGregor (1960) の X 理論の見方ではなく²⁶⁾ 組織成員は勤勉で条件さえ整えば自発的に働くという Y 理論の見方に立っている。

次に、「その人が必要とする答えは、全てその人の中にある」とは、組織成員が必要とする答えは全てその人の中にあるという意味である。ただし、各組織成員の中にあってもその答えを知っているとは限らず、多くの場合、その答えは彼らの中に眠っている。これまで、答えは誰か上の人たち、つまり親、先生および上司といった立場にある人が持っているとして常々に教えられてきたこともあり、多くの人は答え探しを封印してしまっていた。答えは自分

25) 榎本 (2005, 32-47 ページ) の前提条件を引用している。

26) McGregor (1960, pp. 33-44.) (高橋訳 1970, 38-51 ページ) を参照せよ。

の中にあると信じる事ができれば、自ら考え、自ら動くという自立的な考え方や動き方になる。組織成員自身が気づいていない答えを見つけ出すサポートを上司（管理者）や同僚あるいは部下が提供することで、組織成員は自分の中に答えがあると信じられるようになっていく。

最後に、「その答えを見つけるためには、パートナーが必要である」とは、多くの組織成員が自分の中に答えがあることに気づいていないか、もしくは自分の中に答えがあること自体を信じていないので、組織階層の上下であれば、上司（管理者）が部下のパートナーとして、同レベルの組織階層であれば、組織成員同士が相手のパートナーとして、自分が答えだということを与えるのではなく、部下の中にある答えを引き出す役割を担っているということである。具体的には、部下や他の組織成員に対して問いを投げかけることで、彼らの中の答えを引き出していくのである。

(2) コーチングによるコミュニケーションの見える化のケース

ここでは、2つのコーチングのケースを紹介していく。

①テレマーケティング会社のAさんのケース²⁷⁾

テレマーケティング会社でAさんはリーダーを務めている。Aさんの下には6名のスタッフがあり、スタッフ1人がかける電話の本数は平均して1日当たり10本であった。ところが、顧客からの注文が増えてきている中で、スタッフの生産性を上げなければ仕事がこなせない状況となっていた。そこで、Aさんは次のような取り組みを行った。その取り組みとは、スタッフ1人ひとりの話を聞いてみることであった。まずは、「この仕事を選んだ理由は何だったか」という質問から始め、スタッフの話を聞くことで、各スタッフは、同じ職種を選んでも、働く理由や磨きたいスキルは1人ひとり異なっていることを理解した。さらに質問を重ね、どうしたら各自の目標にた

27) このケースの詳細は、桜井・日経情報ストラテジー（2006）の141-142ページを参照せよ。

どり着けるかを話し合い、日常行っている業務と個人的な目標とを結びつけるようにした。このような取り組みを行っているうちに、1人が1日にかける電話は徐々に増え、やがて30本から40本まで伸びた。そうすると、スタッフの方から「こういうツールがあると便利」とか「このお客様にはこう対応するとよい」といった提案まで出てくるようになった。コールセンター業務は精神的な負担が大きい仕事であり、2年が限度という説もある中で、Aさんが担当してから1年以上経過した現在も6人のスタッフは誰も辞めていない。スタッフのモチベーションを上げることができたのは、Aさんがスタッフのことを「電話をかける役割を持つ存在」として捉えるのではなく、スタッフ1人ひとりが様々な考え方や目標を持って生きている「人」であることを意識したからである。当たり前のことでありながら、忙しい業務の中では忘れられがちなことである。

②生命保険会社のBさんのケース²⁸⁾

生命保険会社で約2年間社長を務めたBさんは、全国の支店長15人に電話によるコーチを付けることにした。支店長全員と話す機会は年に2回から3回しかないので、コーチングの導入を通して、支店長に対する期待感や応援体制を伝えたかったのである。各支店長がコーチと話すテーマは、それぞれの目標とその目標に対する戦略である。社長のBさんは、各支店長がコーチをうまく活用し、自らのスキルアップや業務改善へのモチベーションに繋げて欲しかったのである。この効果は少しずつ表れ始め、本社への提案や要望の件数が増え、自分の改善案を積極的に他の支店長に伝えたり、逆に取り入れたりする動きも見られるようになってきた。

コーチングを導入することで、「会社は自分の話を聞こうとしている」と社員に感じてもらえたことが大きかったとBさんは感じている。また、部下をむやみにおだてたりほめたりする必要はなく、よく行動を見て、望まし

28) このケースの詳細は、桜井・日経情報ストラテジー（2006）の190-195ページを参照せよ。

い行動があればすかさず認める言葉をかけることが、トップの仕事であり、社員との信頼関係を作るきっかけになると述べている。

(3) ケース分析とコーチングによるコミュニケーションの見える化

まず、上記(2)の2つのケースをそれぞれ分析し、続いて、この2つのケースの分析からコーチングによるコミュニケーションの見える化を考えていく。

① ケース分析

まず、最初のテレマーケティング会社のケースで、リーダーであるAさんが行った取り組みは、問いを發し、話を聞くことによって、スタッフの考えや目標、人柄を理解し、スタッフが能動的に行動できる方法を一緒に模索するというコーチングである。Aさんは、コーチングを用いて各スタッフ、つまり「人」を見える化したのである。また、各スタッフは積極的にAさんへ提案するだけでなく、他のスタッフに対しても提案をするようになり、スタッフがお互いに協力できるようになっている。

つまり、上司（管理者）がコーチングを用いて部下（現場）1人ひとりを見える化すれば、部下1人ひとりが能動的になり、積極的に仕事に取り組むだけでなく、お互いに上司（管理者）との見えない信頼関係を持っていることへの共通性・親和性から、自然に部下同士が協力しようとする傾向があることが窺える。これは、目には見えない繋がりを自分たちは持っていると思うということをお互いが認識できるという意味であり、目には見えないが心の中には「同じ思い」が見えていて感じるからこそ、お互いに協力しようとするのであり、この同じ思いを心の中に持たせることがコミュニケーションの見える化であり、組織成員間に絆を生む最大の要因となるのである。

次に、生命保険会社のケースで、Bさんが行った取り組みは、自分が直接コーチになるのではなく、専門のコーチを部下に付けたことである。これにより、各支店長への期待を表し、スキルアップの機会を提供するだけでなく、何より社長であるBさんや会社が各支店長に対して、「君のことを忘れていない」や「君を信頼している」という、各支店長の存在を認めているメッ

セージを発信したことが重要なのである。そうすることで、直接目で見ることとはできない社長や会社の思いを心の中で見ることができるようになり、物理的に離れていても「繋がり」が生まれたのである。その結果、各支店長は積極的に本社に提案するだけでなく、他の支店長に改善案を提案したり、他の支店長の意見を取り入れたりするようになるなど、お互いに協力し合うようになったのである。

②コーチングによるコミュニケーションの見える化とは

上記の2つのコーチングのケースでは、コーチングを導入することにより、各組織成員のコミュニケーションスキルが向上し、組織階層の上下だけでなく水平にも、人の話をよく聴き、問いを発しながら相手の考えを明確にし、相手の中に眠っている答えを導き出そうとすることの大切さが理解されるようになり、組織成員間のコミュニケーションの質が向上したことを示している。例えば、上司が部下のコーチ役になったり、あるいは隣の現場の組織成員がコーチ役になったりと、徐々にではあるがお互いに相手のことを知る機会が増えるのである。ある時は自分がコーチ役の時もあれば、相談する側になることもあり、そうやってお互いを理解する輪が広がるのである。そうすると、自分の考えや人間性を理解してもらえているという安心感が生まれ、他人の目を気にすることがなくなってくる。分からないことや困ったことがあれば相談して話をする機会をたくさん持っていれば、お互いの状況がよく見えるようになり、何かを隠す必要がなくなる。つまり、目には見えないうが心の中には「同じ想い」が見えるようになり、この同じ想いがあるからこそ、お互いに協力しようとするのであり、この同じ想いを心の中に持たせることがコーチングによるコミュニケーションの見える化である。

そして、コーチングでコミュニケーションの見える化を行っていれば、上記Ⅱで説明したいいわゆる「見える化」を行っても、同じ想いを持っていることや、既に自分の状況を他の人はよく知っていることから、不安に陥ることや他の組織成員を攻撃する必要がなくなるため、見える化によるエンパワーメントが促進されるのである。

2. オフサイトミーティングによるコミュニケーションの見える化

ここでは、まず、本稿に必要な限りでオフサイトミーティングを説明し、次にオフサイトミーティングのケースを取りあげ、最後に、オフサイトミーティングで行うことができるコミュニケーションの見える化を明らかにしていく。

(1) オフサイトミーティングとは

柴田（1998・1999）をもとに、オフサイトミーティングの定義と狙い、オフサイトミーティングを行う理由、オフサイトミーティングの基本スタンスおよびオフサイトミーティングを行う上での注意点という5つの項目を用いて、オフサイトミーティングを説明していく。

①オフサイトミーティングの定義と狙い

オフサイトミーティングとは、「気楽にまじめな話をする場²⁹⁾」である（柴田 1998・1999）。オフサイトミーティングで取り扱うのは一種の「まじめな雑談」である（柴田 1999, 98 ページ）。オフサイトミーティングでは、まとめ役・進行役を行うコーディネーターは存在しても、初めからテーマが固定され答えが用意されているのではなく、ミーティング中のスケジュールは固定せず、ミーティングを行いながらその場で何かが生まれてくるような自由な形で行われる（柴田 1999, 89-90 ページ）。このようなオフサイトミーティングの狙いは、素直に人の話に耳を傾け、普段の工作中にはまず考える機会のない自分の人生や生き方について、考えるきっかけになる刺激を参加者同士が与え合い、結果として自分で何かを考え始める環境・場を作ることにある（柴田 1999, 106 ページ）。

29) 柴田（1999）は、「気楽にまじめな話をする場」の例として次の4つをあげている（90 ページ）。まず、数時間から2泊3日程度のオフサイトミーティング、次に、必要に応じて随時行うコアミーティング、そして、日常的に短時間・多頻度で行うミニミーティング、最後に、日常的に多頻度で行う三角パスミーティングである。オフサイトミーティングを除く3つの詳細は柴田（1999）を参照せよ。

②オフサイトミーティングを行う理由

柴田（1999）をもとに、オフサイトミーティングを行う理由をまとめると次の3つとなる。

- ・ 自然に「気楽にまじめな話をする場」は生まれないから（58-59 ページ）
まず、「気楽にまじめな話をする場」というのは自然発生的にはなかなか生まれにくいから、日常的にはあまり経験することがないからである。日本の企業は会議のような「まじめにまじめな話をする場」をフォーマルな情報交換の場として活用するだけでなく、アフターファイブの飲み会などの「気楽に気楽な話をする場」も人間関係をよくする補助的な場として活用してきたが、最近では、「気楽に気楽な話をする場」である飲み会なども、若い人がついてこないという状況があり、仕事を取り巻く環境の中で、気楽に話をする場は明らかに少なくなっているのである。
- ・ これまでの固定的な研修のスタイルに疑問を持ったから（89-90 ページ）
次に、今まで行われてきた研修のあり方に疑問を感じるという問題意識からである。オフサイトミーティングは、初めから答えが予定された「形式」という枠の中で行うのではなく、その場で何かが生み出されていくような、もっとフリーな形の研修を行おうと考えて生まれたものである。例えば、あらかじめスケジュールを固定しない、話し合いのテーマを主催する側があらかじめ決めておいて、それを押しつけることはしない、および価値と用意された結論を押しつける先生という役割をやめにして、「コーディネーター」がまとめ役・進行役を行うなど、今までとは全く違うやり方なのである。
- ・ 組織成員間の信頼や共感の源となるから（75-76, 99 ページ）
最後に、オフサイトミーティングで話を聞き、相手を知ることが信頼や共感のベースになるからである。日常の仕事をする上での緊張した関

係では、どうしても人の話を聞くという心のスタンスになりにくく、相手をやり込める方法や相手を説得する方法に意識が向いている場合が圧倒的に多いため、そこにいる組織成員は素顔のその人ではなく、仕事という皮をかぶった人がそこにいることになる。各組織成員の心のスタンスを、「いったい、なぜそういうことを言うのか、その人の立場に立って聞いてみよう」に変えるためには、他の組織成員の人間としての側面と自分の心が響き合うような場面を作り、そのような響き合う話ができるような雰囲気を作ることが非常に大切だからである。仕事以外のことについてもお互いにいろいろ話し合う習慣や基本的に相手の話を聞こうという姿勢などを身に付け経験を重ねることで、少しずつ信頼や共感が芽生え、お互いのことを知ることで本音の議論ができるようになるのである。

③オフサイトミーティングの基本スタンス

柴田（1999）が掲げるオフサイトミーティングの基本スタンスは、「形式ばらずに気楽な雰囲気を作る」、「結論を出すことをノルマにしない」、「人の話をまず「聞く」という姿勢を持つ（「話し合う」から「聞き合う」へ）」、「立場を離れる努力をする」、「相手にレッテルを貼ったままにしない」、「正しいことを言い過ぎない」、「相手をやっつけすぎない」および「自分の弱みを素直に見せる」の8つである（63-71 ページ）。

それぞれを簡単に説明すると、1つめの「形式ばらずに気楽な雰囲気を作る」とは、例えば、ネクタイをはずして話をしたり、場所を社外に移したりなど、堅苦しい雰囲気を和らげることである。2つめの「結論を出すことをノルマにしない」とは、結論を出すことが目的ではなく、まずは考えを発散させるプロセスが重要であり、発散の議論の中で知恵が出てくるということである。3つめの「人の話をまず「聞く」という姿勢を持つ」とは、自分の固定観念や思い込みに当てはまるようにしか人の話を聞けないことが多いので、まずは心をフラットにして「聞く」ことである。4つめの「立場を離れる努力をする」とは、現実的にはなかなか自分の立場を離れることは難しい

が、できるだけ仕事上の立場を離れるようにし、職場代表のような立場を捨てて、できるだけ客観視することである。5つめの「相手にレッテルを貼ったままにしない」とは、誰しも誰それはこういうやつだという思い込みを持っており、それが一面を突いたとしても、その判断が全てではないことの方が多いので、特にお互いに話し合って理解を深め合おうという時には、そのようなレッテルはむしろ邪魔になるため、できるだけレッテルをはがしてフラットな心になることである。6つめの「正しいことを言い過ぎない」と7つめの「相手をやっつけ過ぎない」とは、相手を単に正論で非難するのではなく、相手にも手柄を与えるような形での議論を行うことである。8つめの「自分の弱みを素直に見せる」とは、自分の弱みを素直に見せなければお互いに相談し合える関係を築けないということである。弱みを見せるとつけ込まれるという不信感や警戒心をなくし、弱みを見せてもそこを攻撃されない場にしなければならない。

④オフサイトミーティングを行う上での注意点

柴田（1999）をもとに、オフサイトミーティングを円滑に進めるための注意点を5つにまとめると次のようになる。

・参加者の警戒心を解くような環境づくり（90 ページ）

組織成員がオフサイトミーティングに慣れるまでは、議論の中身よりも、参加している組織成員のガードを解くような話しやすい環境を整えることに時間とエネルギーをかけることが重要である。

・小さい単位での地味なやり取り（94 ページ）

ただ単にオフサイトミーティングを行えば組織成員間のコミュニケーションが増し、何かが変わるというものではなく、オフサイトミーティングと並行して、日常的なもっと小さな単位でのやり取りの機会を増やすという非常に地味な取り組みで、コミュニケーションの質を高めるのである。

・適正規模 (98 ページ)

最初から会社の会議室に多人数が集まって、気楽な話を始めると言ってもほとんど不可能となるので、最初は人数を 10 人から 15 人くらいとし、慣れてくれば少しずつ規模を大きくしていくことが重要である。

・オフサイトミーティングを行う場所 (98 ページ)

組織成員が慣れるまでは会社を離れて行うことも重要となる。いつもの仕事の「場」で行うと、仕事モードとなっており、なかなか切り替えることが難しいので、リラックスするためにも会社を離れ、自由な服装で肩の凝らない雰囲気にすることが大切であり、途中から若干お酒が入りながらも慣れるまでは問題ない。

・メンバーの選定

まず、意欲のある人が集まった方がより良いものになることは明らかだが、参加の通知を全員に行うことで、参加したいか否かの意志決定を各組織成員に行わせることが重要となる (100-101 ページ)。次に、意欲のある人が集まったとしても、地位や年齢が高い人は、いくら好きなことを話してもよいと言われても、結局、「言って良いことと悪いこと」を区別しながら話をするようになるので、殆ど当たり障りのないことしか言わなくなるため、構成メンバーをどのように集めるかが鍵となる (99 ページ)。

(2) オフサイトミーティングによるコミュニケーションの見える化のケース

オフサイトミーティングのケースとして、異業種交流・体験オフサイトミーティングに参加した C さんの現場レポートのような感想文を取りあげ、C さんがオフサイトミーティング中に感じたこととオフサイトミーティング後に考えたことに分けて紹介していく³⁰⁾

30) このケースの詳細は、柴田 (1999, 107-116 ページ) を参照せよ。

①オフサイトミーティング中に感じたこと

Cさんは異業種交流・体験オフサイトミーティングに参加した。Cさんはオフサイトミーティングを気楽にまじめな話をする場と捉えて参加した。初日の10時に開始してまもなく、Cさんは戸惑うことになった。参加者の自己紹介から始まったが、Cさんが持っていた企業人としての常識通りではなかった。最初の人自己紹介を約40分も続ける中で、Cさんは、Cさん自身が持ってきた課題とどんな関係があるのか、また、自己紹介後にグループに分かれて討議するための簡単な情報なのになぜこんなに長いのかと不安を持っていた。休憩後、引き続き5人ほどが自己紹介を行った時に、他の参加者から短めにしてはどうかという意見は出たが、そのまま夕方6時まで続き、結局1人平均30分はしゃべっていたことになった。夕食後に、分科会を2時間行い、その後、懇親会が2時間あり、その日は終了した。翌日は9時から全体会議が始まった。Cさんはこの全体会議を通じて、昨日の長々とした自己紹介の効果を感じた。それは、各種企業の集まりにもかかわらず、お互いが非常に素直なことである。そのため、全体討議がハイテンションで17時まで続いたが、終了までまだあと何時間あると言うような「やらされ」時間を感じないという経験をした。

②オフサイトミーティングを振り返って感じたこと

Cさんは、オフサイトミーティングを通して、聞き合うことの重要性に気づいた。普通の研修では、話し合うことが目的とされ、このオフサイトミーティングほどに、個人のことをじっくり聞き合う場はこれまではなかったのである。また、Cさんは、聞き合う中で、仲間意識が芽生え、信頼関係が築かれていき、そこから様々な知恵が生み出されていくことも気づいたのである。最初に、強制的に話を聞かされた時は戸惑いを感じたが、自分の問題をおつけてしまうと何も捨てるものがなくなり、素直になれ、しかも、参加者みんなが聞いてくれたという手応えは、問題を共有する仲間意識を芽生えさせるのに十分であったという。

Cさんは、自分の話を聞いてもらえるというのは、非常に希有な体験であ

り、聞いてもらえるということは自分を尊重してもらえた喜びがあり、そういう大事な人を決して裏切れないと思うので、心から仲間意識や信頼が生まれるとしている。その理由として、聞き合う場がないことをあげている。普段自分の話を聞いてくれる場がどれほどあるかを考えた時、まず、家庭では、実の親でさえ忙しいために説教はしてもゆっくり話などを聞いてくれることもなく、友人関係では、古くからの友人とは遠く離れ、大学の同期の友人たちも最初は集まるが、そのうち職場の背景が異なるため話が合わなくなり、だんだんと疎遠になっていき、職場では、職場の問題は職場の中で共有化して解決したいが、職場の中には指示命令系統があるのみであり、自分の話を聞いてくれる場がないことを指摘している。そして、職場で話し合う場合には、互いの自己主張の応酬になりがちであり、自分の立場や責任、ものの見方、価値観など、全てを背負って自分の意見を主張し、相手を説得しようという姿勢で話し合いに臨む人が多く、実績を積み上げた実力者ほど、自分のやり方に自信を持っているので他人の意見などに聞く耳を持っていない現状を吐露している。会社の中では、人は誰でも自分のことを聞いてもらいたいが、聞いてもらいたいことを話し合いの場で主張に織り込んでも、主張はぶつかり合い、不完全燃焼のまま話し合いは終わることが多く、立場が異なれば考え方も異なるので、折衝し説得して、自分の立場が有利なように物事を進めていこうとすることが殆どであることを明かしている。

ところが、Cさんは、今回のオフサイトミーティングのように自分の問題を十分に話す機会があると、もう自分の中にどうしても聞いてもらいたいことが残っていないので、人の話を聞く余裕ができ、お互いの立場を超えて協力し合い助け合おうという姿勢が生まれ、その中からしか知恵は生まれてこないことを実感した。また、「話し合い＝主張のし合い」の中からは、妥協点しか生まれてこないことも改めて感じたのである。

現代の職場についてCさんは、組織の風土作りに大きな影響を与えていた教育が切り捨てられ、リストラとパソコンによる管理強化の中で、個人はバラバラにされ、連携が取れぬまま厳しいノルマに追い回され忙しさが増す中で、比較的聞き合う場として機能していた飲コミュニケーションもなくなる

だけでなく、これまで世話人役を果たしていた中間管理職や総務課などはムダな部分として切り捨てられていっており、「聞き合う場」を持つことが難しい状況であることを感じたそうである。

(3) ケース分析とオフサイトミーティングによるコミュニケーションの見える化

まず、上記(2)のケースを分析し、続いて、ケース分析を通して明らかになったオフサイトミーティングによるコミュニケーションの見える化を考えていく。

① ケース分析

オフサイトミーティングに参加したCさんが初日に感じたことは、どうして他人の自己紹介の話を延々と聞かされなければならないのかという不満であり疑問であった。それでも、初日全体を通して「聞くこと」に徹したのである。この初日に他の参加者の自己紹介を我慢して聞いたことによる効果が翌日に表れ、お互いが素直に向き合うことに繋がったのである。Cさんも気づいたように、「聞き合う」ことが非常に重要なのである。お互いのことをじっくりと聞き合う場は、大人になっていくほど少なくなっていく、例えば、家庭や友人、そして日常の半分以上の時間を費やす職場でさえ、忙しさに流され、自己主張を通して相手を打ち負かすことは多くあっても、お互いに人として関心を持ち、素直にお互いのことを話し、聞き合うことはなくなってきているのである。当然ではあるが、このような状況では、信頼や仲間意識が生まれるはずもない。Cさんも言うように、お互いに聞き合うことが仲間意識を芽生えさせ、信頼関係を構築させることに繋がり、そのような信頼や共感できる状況になって初めて、各組織成員から様々な知恵が生み出されていくのである。自分の考えや疑問、個人的な趣味や悩みなど、自分のことを十分話す機会があれば、自分の中に聞いてもらいたいことがなくなり素直になれるので、人の話を聞く余裕ができるだけでなく、みんなが聞いてくれたということは、自分を尊重してもらい受け入れてもらえたという喜び

となる。このような気持ちを共有した人を裏切ろうと思うはずもなく、ここに様々な困難や問題を共有しようとする仲間意識が芽生えることになり、そこから徐々に相手に対する信頼が生まれるのである。信頼と共感を源とする仲間意識が出てくれば、お互いの立場を超えて協力し合い助け合おうとする姿勢は自然と出てくるようになり、その中から創造的な知恵が生まれてくるのである。

②オフサイトミーティングによるコミュニケーションの見える化とは

上記①のオフサイトミーティングのケースでは、オフサイトミーティングでお互いのことを聞き合うことを通して、参加者（組織成員）に「聞く」というコミュニケーションスキルが身に付くこととなった。これは、「聞き合う」ことで、話し手が自分のことを十分に話す機会を与えられ、みんなに尊重され受け入れられたという喜びを感じるとともに自分を受け入れてくれた仲間に対して心を開こうとするようになり、一方の聞き手も話し手のことを聞く中で、話し手の人柄や考え方、趣味や個人的な悩みのような職場では殆ど話題に上がらないことを知ることで、話し手を自分と同じ感性豊かな「人」として共感できるようになり、心を開こうとすることを引き起こしている。このように相手に対して心を開き、共感を共有できるようになって初めて、相手を信頼することができ、また、困ったことや悩みがあれば、相談に乗り一緒に解決していこうという仲間意識が生まれ、相手のために一肌脱ごうと思うのである。このような人間関係を築くことが、お互いの安心感を生み、心を開いている相手に何かを隠そうとする行為や自分のことが見える化によって周りに見えてしまうことへの不安などを取り除いていくのである。つまり、目には見えないがお互いの心の中に「相手に受け入れられたという喜び」を見出すことができるようになり、このような共感できる想いがあるからこそ、お互いに助け合い協力しようとするのであり、この「人との繋がり意識」を心の中に持たせることがオフサイトミーティングによるコミュニケーションの見える化である。

そして、オフサイトミーティングでコミュニケーションの見える化を行っ

ていれば、上記Ⅱで説明したいわゆる「見える化」を行っても、自分を受け入れてもらい相手に対して心を開き助け合っている仲間同士では、普段からお互いの状況をよく理解しているので、「見える化」に対して特別な抵抗や不安を持つ必要がないため、見える化によるエンパワメントが促進されるのである。

3. 見える化によるエンパワメントで求められるエンパワメント型会計情報とは

ここでは、見える化によって透明性が高まる現場で求められるエンパワメント型会計情報の方向性を考えていきたい。これまでの見える化によるエンパワメントの検討の結果から、次の2点を提示したい。

①会計情報による見える化ではなく、見える化を適正に伝える会計情報へ

これまでエンパワメント型会計情報で考えてきたように、現場をエンパワースするためにエンパワメント型の会計情報によって現場を写像していくことは依然必要だが、「見える化」により各組織成員が自分だけでなく周りが見えている状況を作り出せるのであれば、エンパワメント型会計情報は別の役割を担うことになるのではないだろうか。その役割とは、「見える化」あるいは「見せる化」により作り出された「見えている状況」を、そのまま伝える役割である。会計情報に変換することで「見えている状況」が歪んで伝わるのでは会計情報を用いる意味はない。したがって、見えることをそのまま伝えることができるエンパワメント型会計情報が必要なのである。

②コミュニケーションの見える化を促す会計情報の使い方

会計情報による影響アプローチのような、会計情報を用いることで組織成員をある方向へ導くあるいは向かわせるといった活用方法ではなく、コミュニケーションの見える化を促進できるような会計情報の活用の仕方が必要であると考えられる。上記1.および2.のコーチングやオフサイトミーティングのケースで考察してきたように、「コミュニケーションの見える化」とは、

目には見ることはできないが、各組織成員の心の中に「同じ思い」や「相手を受け入れ心を開くことの喜び」を見えるようにする、あるいは持たせるようにすることである。現段階では、具体的な活用方法を提示することはできないが、エンパワーメント型会計情報のあり方の方向性の1つとして、「共感できる思い」や「人との繋がり意識」を各組織成員の心の中に持たせるようなコミュニケーションの見える化を助ける活用の仕方を考えるべきであることを明示しておきたい。

IV おわりに

本稿では、まず、以前にも増して企業に対して透明性が求められる時代の中で、企業の透明性を高めるために必要とされる「見える化」によるエンパワーメントを検討した。そこでは、「見える化」自体が組織成員個人の能動性や積極性を引き出すことに優れていることを示すとともに、問題を発見しそれを知らせた後の問題解決の場面でのコミュニケーションの促進までは期待できないことを明らかにした。次に、見える化によるエンパワーメントの問題点である問題解決場面でのコミュニケーション促進の仕組みの鍵をコミュニケーションの見える化に求め、コーチングとオフサイトミーティングという2つの考え方・方法を用いて、それぞれのコミュニケーションの見える化の仕組みを考察してきた。

本稿の結論は次の3点に集約できる。

①見える化による現場のエンパワーメントの限界を明らかにしたこと

見える化のプロセスを「問題発見→知らせる→問題解決」と区分すると、「見える化」は、見える化のプロセスのうち「問題発見→知らせる」という2つの段階では、自分や周りが見えるようになることで組織成員個人のやる気や能動性を引き出し積極的な行動を導くことに作用することを示した。つまり、これまでは見える化だけで問題解決がはかれるとされてきたことに対して、本稿は、見える化だけでは、見える化のプロセスの最終段階の問題

解決の場面へ各組織成員を向かわせることはできても、その後の問題解決を促進させることはできないことを明らかにしたのである。

②上記①の限界を克服するための方法としてコミュニケーションの見える化を提示したこと

見える化によるエンパワーメントの限界を克服する方法として、コーチングとオフサイトミーティングによる「コミュニケーションの見える化」を示した。これらの「コミュニケーションの見える化」とは、目には見ることはできないが、各組織成員の心の中に「同じ想い」や「相手を受け入れ心を開くことの喜び」を見えるようにする、あるいは持たせるようにすることであり、このようなコミュニケーションの見える化が行われているからこそ、お互いに仲間意識を持ち相手を信頼し助け合い協力するようになり、問題解決の場面でのコミュニケーションが促進されるのである。つまり、コミュニケーションの見える化を行うことで、見える化によるエンパワーメントは補完され、「見える化」の効果を、全ての見える化のプロセスで発揮できるようになるのである。

③見える化によるエンパワーメントを促進する会計情報の方向性を示したこと

これまでのエンパワーメント型会計情報の要件³¹⁾に加えて、次の2点を提示した。まず、見える化によるエンパワーメントに求められる会計情報の要件として、「見える化」によって作り出された「見えること」をそのまま伝えることを示した。これは、現場をエンパワーするためにエンパワーメント型の会計情報によって現場を写像していくというこれまでのアプローチとは正反対のものである。「見える化」あるいは「見せる化」により作り出された「見えている状況」を、そのまま伝えるというものであり、会計情報に変換することで「見えている状況」が歪んで伝わらないようにしなければな

31) 谷・宮脇(1996)や宮脇(1998)で導き出したエンパワーメント型会計情報の要件は次の6つである。それらは、容易性、簡易性、迅速性、共通性、操作性および連動性であり、詳細は宮脇(1998)を参照のこと(246-248ページ)。

らない。次に、エンパワーメント型会計情報のあり方として、「共感できる想い」や「人とのつながりの意識」を各組織成員の心の中に持たせるような「コミュニケーションの見える化」を促進するような活用の仕方を考えるべきであるという方向性を明示した。

以上のように、見える化によるエンパワーメントは、コミュニケーションの見える化によって、組織成員個人の能動性や積極性を引き出すだけでなく、組織成員間のコミュニケーションも促進できるようになるのだが、コミュニケーションの見える化の方法には、コーチングやオフサイトミーティング以外の他の方法も存在するであろう。また、見える化によるエンパワーメントを促進する会計情報の具体的な活用方法も見出さなければならない。そのためにも、文献だけでなく企業のヒヤリング調査を重ねることで他のコミュニケーションの見える化の方法や見える化を促進するエンパワーメント型会計情報の具体的な活用方法を探求することが主な課題の1つとなる。そして、本稿では取り扱わなかった組織成員個人の内発的動機づけのプロセスを明らかにすることも、エンパワーメントのハードな側面およびソフトな側面に続いて、エンパワーメントの内面を探るためには必要であろう。最後に、エンパワーメントに限らず組織成員の「心」を動かすマネジメントのケースを少しずつでも積み重ねることで、「心」を動かすマネジメントの仕組みを解き明かし、多様な会計情報の活用方法を探求することも重要だと考えている。

(付記)

本稿は科学研究費若手研究（B）による研究成果の一部である。

参考文献

- Anthony, R. N., *The Management Control Function*, (Boston: Harvard Business School Press 1988).
- Evered, R. D. & J. C. Selman, "Coaching and the art of Management," *Organizational Dynamics*,

Vol. 18, No. 2, Autumn 1989, pp. 16-32.

Johnson, H. T., *Relevance Regained: from top-down control to bottom-up empowerment*, (New York: The Free Press 1992). (辻 厚生・河田 信訳, 『米国製造業の復活—トップダウン・コントロールからボトムアップ・エンパワメントへ—』, 中央経済社, 初版, 1994 年。)

———, & R. S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, (Boston: Harvard Business School Press 1987). (鳥居宏史訳, 『レレバンス・ロスト』, 白桃書房, 初版, 1992 年 3 月。)

Kaplan, R. S. & D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, (Boston: Harvard Business School Press 1996). (吉川武男訳, 『バランス・スコアカード—新しい経営指標による企業変革—』, 生産性出版, 初版, 1997 年。)

———, *The Strategy: Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*, (Boston: Harvard Business School Press 2000). (櫻井通晴監訳, 『キャプラントノートの戦略バランスト・スコアカード』, 東洋経済新報社, 初版, 2001 年。)

———, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, (Boston: Harvard Business School Press 2004). (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一訳, 『戦略マップ—バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク—』, ランダムハウス講談社, 初版, 2005 年。)

Simons, R., “Control in an Age of Empowerment,” *Harvard Business Review*, (March-April 1995), pp. 80-8. (宮下 清訳, 「エンパワメントを成功させる四つの方法」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, 1996 年 12-1 月, 13-20 ページ。)

———, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, (Upper Saddle River: Prentice-Hall 2000).

Toffler, A., *Powershift: knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21st century*, (New York: A Bantam Book 1990).

Whitworth, L., H. Kimsey-House & P. Sandahl, *Coactive Coaching: New Skills for Coaching People toward Success in Work and Life*, (Mountain View: Davis-Black Publishing 1998). (CTI ジャパン訳, 『コーチング・バイブル』, 東洋経済新報社, 初版, 2002 年。)

伊丹敬之・加護野忠男, 『ゼミナール経営学入門』, 日本経済新聞社, 第 3 版, 2003 年。

内山春幸・中井洋子, 『会社が変われない本当の理由』, 東洋経済新報社, 初版, 2003 年。

榎本英剛, 『[図解] 部下を伸ばすコーチング』, PHP 研究所, 初版, 2005 年。

- ・増田弥生,「[入門] コーチングとは何か」,『DIAMOND ハーバード・ビジネス』,第26巻第3号,2001年3月,50-65ページ。
- 遠藤 功,『現場力を鍛えるー「強い現場人と組織」をつくる7つの条件ー』,東洋経済新報社,初版,2004年。
- ,『見える化ー強い企業をつくる「見える」仕組みー』,東洋経済新報社,初版,2005年。
- 金井壽宏,『変革型ミドルの探求ー戦略・革新指向の管理者行動ー』,白桃書房,初版,1991年。
- 桜井一紀・日経情報ストラテジー (編),『事例で明解ビジネス現場のコーチング活用法』,日経BP社,初版,2006年。
- 柴田昌治,『なぜ会社は変わらないのかー危機突破の企業風土改革ー』,日本経済新聞社,初版,1998年。
- ,『なんとか会社を変えてやろうー企業風土改革の進め方ー』,日本経済新聞社,初版,1999年。
- ・金田秀治,『トヨタ式最強の経営ーなぜトヨタは変わり続けるのかー』,日本経済新聞社,初版,2001年。
- 田岡賢輔,『BAM~可視化経営の実践~』,日経BP出版センター,初版,2006年。
- 谷 武幸,「戦略・組織構造・管理会計システム」,『国民経済雑誌』,第159巻第5号,1989年5月,31-43ページ。
- ・宮脇秀貴,「会計情報によるエンパワメント」,『企業会計』,第48巻第12号,1996年12月,128-33ページ。
- 長尾一洋・本道純一,『可視化経営ー経営のコクピットを機能強化せよー』,中央経済社,初版,2006年。
- 宮脇秀貴,「レリバンス回復における管理会計情報の役割ーABC/Mを中心としてー」,『神戸大学修士論文』,1996年1月。
- ,「エンパワメントと管理会計情報ーTQM 的 ABC/M の観点からー」,『六甲台論集』,第43巻第1号,1996年7月,135-55ページ。
- ,「管理会計情報と TQMーフラット型チーム組織での活用を求めてー」,『神戸大学第二論文』,1997年1月。
- ,「管理会計情報による TQM の活性化ーエンパワメント型の活用を求めてー」,『香川大学経済論叢』,第71巻第2号,1998年9月,211-57ページ。
- ,「ありふれた企業家物語」,『香川大学経済論叢』,第73巻第2号,2000年9

月，141-73 ページ。

———，「エンパワーメント型管理会計の再考—エンパワーメント概念の拡張を求めて—」，『香川大学経済論叢』，第 76 巻第 2 号，2003 年 7 月，191-219 ページ。

———，「エンパワーメントとコーチング—エンパワーメントのソフトな側面に焦点を当てて—」，『香川大学経済学部研究年報』，第 46 巻，2007 年 3 月，205-245 ページ。