

可視化(見える化)された 知的資本を強化する

船橋 仁

株式会社アクセル 代表取締役社長

前回はIC Rating[®](知的資本評価の手法)を用

いた企業の潜在的価値の源泉である知的資本をいかに可視化(見える化)するかということについて説明した。ところで企業経営のひとつのキーワードとして、「見える化」という言葉を最近目にするこ

とが多くなったと多くの読者も感じているのではないだろうか。ちょっとした流行ワードとなっている

らもあるが、その重要性については議論の余地はないだろう。そもそも可視化する企業の動機付け

は、実態が見えるようになることで、事業や経営の活動実態を把握し、改善や改革のヒントにしたいというものだ。

スウエーデンに本拠地を置く保険会社(当時。現在は金融サービス会社と呼ぶべきだろう)であるスカンディア社は一九九二年に自社の強みをいかに継続強化していくかの方法を模索し、ナビゲータ(図1)というバランス・スコアカード(以下BSC)に似た手法を自社の経営改革に導入し、十年間で伝統的な保険会社から変額保険分野に特化したグローバル企業に発展をとげた。その成長を支えたのが、知的資本をベースにしたマネジメントであり、ナビゲータという経営管理兼ナレッジマネジメント・ツールの活用であった。同社に限らず、その他のBSC導入企業も、KPI(重要成果指標)による経営管理やITを使ったスコアカード

の組織内共有・展開により、「可視化↓改善活動」という経営サイクルを実行しているところは多いだろう。

弊社では、IC Rating[®]で知的資本の状態を評価したあと、多くのクライアントに対してナビゲータを改善ツールとして活用する「現場の実行力向上」のための支援をさせていただいている。

クライアント企業の多くは、「ビジョンや戦略は描けても、実行されない」「どうしたら現場の実行力を向上できるか」という悩みをかかえている。

現場における戦略実行の阻害要因は主に以下が想定される。

① ビジョンや戦略がどのような経緯で策定されたのかをトップマネジメントから説明されることが稀であるため(Path Dependency)経緯依存性の理解不足、実行部門に納得、共感されにくいこと。

② ビジョンと全社戦略は、外部環境分析や財務分析などを中心にまとめられることが多く、肝心の内部の知的資本(人材能力、組織力、顧客リレーションなど)との整合性の検証が不十分であること。

③ 現場がもつとも理解している、顧客や外部パートナーなどの問題意識や潜在ニーズを汲み取る仕組みが不足していること。

これらの阻害要因

①は企業の持続成長が人的資本、特に人の稀少性のある潜在能力とそれを引き出すモチベーションマネジメントに大きく依存することをトップマネジメントが理解しないことの表れであり、

②は競争優位の源泉が外部から入手可能な情報から生まれるものではなく、模倣困難な自社の知的資本をいかに高めていくかであることが理解されていないことを意味し、

③は企業の価値は実は外から持ち込まれるものであるという本質を理解していないという顕著な現象

図1 ● ナビゲータ

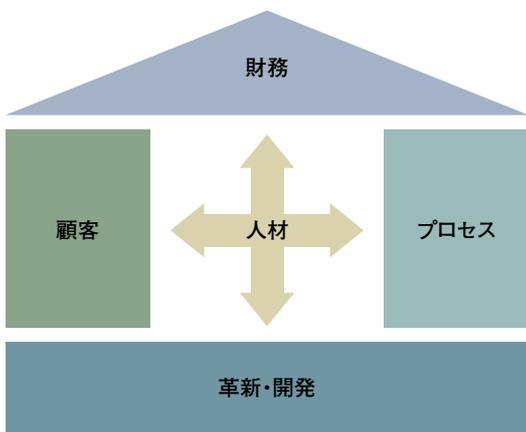
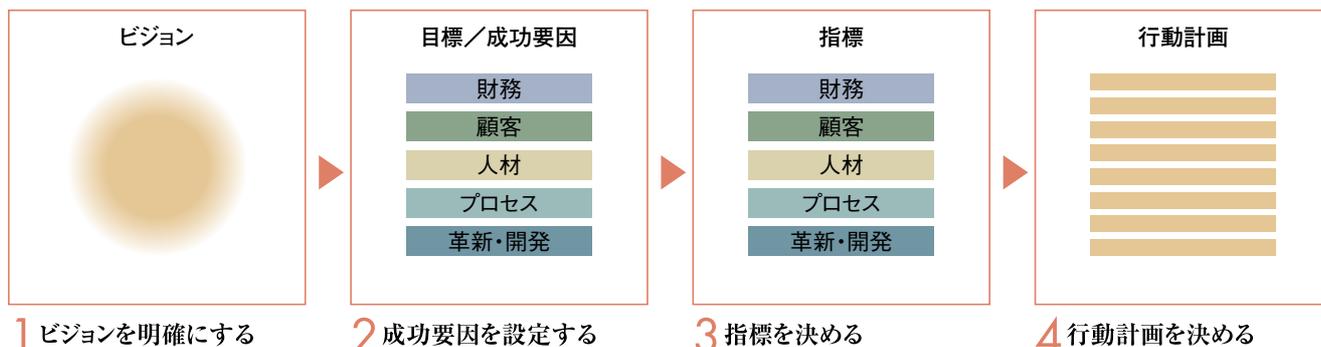


図2●成長戦略と事業モデル



1 ビジョンを明確にする

2 成功要因を設定する

3 指標を決める

4 行動計画を決める

である。

これらの本質的な課題と顕著な阻害要因を解決するコンセプトとして、スカンディアが作ったナビゲーターは、一見するとほとんどBSCとほぼ同じフレームワークに見える。BSCが四つの視点(財務、顧客、プロセス、学習と成長)で構成されているのに対して、ナビゲータは五つのフォークラスで、それぞれ財務、顧客、プロセス、人材、革新・開発となっている。また、ナビゲータの独特の「家の形」にも実は特別な意味が込められている。家の中にあるのは「人材」で、すべての活動の、文字通り「核」となっている。また家の基礎・土台を支えるのは「革新・開発」であり、基礎・土台が弱い(＝中長期的な取り組みをおさなりにする)と家(＝企業)はいずれ崩壊することを示唆している。実際に、スカンディア社ではこの二つのフォークラスを重視した経営改革を実行し、成功した。

典型的なBSCでは戦略マップとスコアカードを組織規模に合わせて多層的に作成しているが、弊社が提唱するナビゲータでは、戦略マップの代わりに、プロセスモデルという手順ツールを使って、戦略を『翻訳』し、五つのフォークラスに重要な行動目標や指標を設定していく(図2)。組織内での多層展開については、できるだけスピーディに、現場単位のナビゲータが策定されることを目指している。大規模な組織の場合、必ずしも組織図に合わせた順次展開をせずに、中抜きをしていきなり現場単位のナビゲータを導入する場合もある。なぜ弊社ではそういう提案をしているかといえば、大組織を持つ日本企業の場合、組織図が必ずしも事業活動をストレートに反映していなかったり、戦略的に理に適っ

た形態になつていなかったりすることが多く、とかく形重視で展開してしまった場合は、途中でBSCが単なる「提出しなくてはいけない資料」になり、形骸化してしまうケース、最悪の場合は「流産」してしまうケースを多くみた。某ドラマの名セリフで言えば、『事件は現場で起こっている』わけで、戦略も現場まで落ちてナンボなのに、そうならないケースが非常に多いからである。

では、実際にナビゲータとプロセスモデルを現場に展開していく際にもっとも大切なことは何だろうか。プロセスモデルで最初に確認する中身は「ビジョン」である。ビジョン自体はある程度言語化されていても、曖昧でこの会社にもあてはまる表現であったり、具体的でなかったりする場合が多い。ビジョンを『翻訳』し、現場が理解できる言語(＝具体的な行動計画や数値)に噛み砕くことがプロセスモデルのゴールである。企業がビジョンに到達したときに、顧客にはどのような価値が提供できているのか、業務プロセスはどのような状態にあるべきか、人材はどのような成長をしているか、というように、ビジョンを企業活動に置き換えたときに、どのようなキーワードが出てくるのかをマネジメントと現場が同じフレームワークで考え、コミュニケーションをしながら決定していくプロセスがナビゲータの真骨頂といえる。上から落ちてきた共感できない目標と、自分たちで考え決めた目標とは、実行力に差が出て当然である。

今回は、改善活動の結果を外部発信し、全体サイクルを持続的に継続するための取り組みについて説明したい。