

測ること・活かすこと

- 第5回 -

藤原 靖也
(ふじわらのぶや)

何のために「測る」のですか？

パイロットがいるとどうでしょうか。これも明らかな判断ミスであり、運転に必要な情報としては不十分です。

「測り、活かす」ための上の疑問は、素朴とはいえ、深く、本当に難しい問題です。しかもその数値が複数の人を巻き込むとなると、数値情報に課される役目は重大です。それが、速度計になったり、高度計になったりするわけですから。

この点について有名な管理会計学者であるロバート・キャプランは、歴史学者のジョンソンとともに執筆した著書「レバナス・ロスト」の中で、現代の環境変化の中で（組織が利用して

いる）数値情報の適合性が喪失されてしまったと指摘しています。かみ砕いていえば、競争環境は変わっているのに、依然として1925年までにほぼ完成されてしまった数値をほとんどの組織が鵜呑みにして使ってしまったおかげで、そもそも測られている数字に意味がなくなってしまう、ということですね。

など、考えさせられる点がたくさんあるからです。

間違った数字のよい例は「当期純利益」です。これを見て何になるのでしょうか？どのように組織が変わるのでしようか？何も変わりません。「組織にとつて向かうべき目的地はどこなのか」を的確に示す数値が必要です。例えばお客様離れが進んでいて売上が下がっているならば、まずその商品がお客様のためになっているかを示す数値が必要ですが、定まっていない組織が多いのではないかと思います。

多くの組織・現象を見ていると、まづもつて見るべき数値を設定するための目的地が定まっていない例、そして測り方もアウトプットではなくインプットを測っているケースを多くみまします。疑いの目をもって、「何のために測るのか？そのために何を測ればよいのか？歪みはないか？」などを吟味していく目が、昔も今もかわらず必要だと思えます。

おそらくこの判断は人間にしかできず、ロボットに取って代わられることはないと思います。

これまで、さまざまな指標（測定結果）について疑問を呈してきました。それらに共通している疑問は「何のために測定・活用しようとしているのか？」という素朴なものです。例えば航空機には様々な計器が付いています。その中には燃料計・速度計・高度計・傾きを示す計器など、何百の計器があります。その中で、当然ですが計器を見ないパイロットは論外です。数字がなければ、航空機の運転に活かす事すらできません。しかし、今どこのあたりを飛んでいるのかを知るために速度計を見ても意味がありません。また、前のフライトでは高度をミスしたために今回はそこしか見ない

この指摘は当時の「測り・活かす」ことを専門とする管理会計学者の間に衝撃を与えました。とともに、今も管理会計を学ぶ者にとつては必読書です。

(1) 何のために測るのか？ (2) そのために見るべき数値は間違っていないか？ (3) 欠けている数値はないか？

(和歌山大学経済学部 准教授 博士(経営学))

和歌山大学岸和田サテライト

「子ども・子育て家庭と現代社会」シリーズ開講のお知らせ

いま、和歌山大学岸和田サテライトでは子どもと子育てを考える「子ども・子育て家庭と現代社会」シリーズを開講しています。あなたも南海浪切ホールにある和歌山大学岸和田サテライトで学んでみませんか？詳しくは、ホームページをご覧ください。

岸和田サテライト

検索

お問合せ先 ▶▶▶ 和歌山大学岸和田サテライト
〒596-0014 岸和田市港緑町1-1 岸和田市立浪切ホール2階
電話/FAX: 072-433-0875