

評価内容まで社員に公開  
経営実態を言葉で示す

「経営者の感覚で社員に行動してほしいと思うなら、経営者と同じ情報を社員に公開しなければ不公平だ。数字だけでなく、その数字を見て感じたことや考えたことなど、アナログ情報まで伝えるべき」。こう話すのは、システム構築や教育サービスで創業以来12年連続増収を続けるアイル（大阪市、売上高20億円、社員240人）の岩本哲夫社長だ。

社長の言葉にあるように、同社では徹底した情報公開と共有を行っている。その情報が詰まっているのが図5に示したレポートだ。毎月、社長と各部門長は「月次報告書」を作成し、イントラネットで公開。さらに、毎月2日間をかけて、社員全員を集めた月例報告会を開き、月次報告書をテキストとして経営状況を説明している。月報などのレポート類や報告会は他の会社でも見かけるが、アイルの月報はひと味違う。

10数ページに及ぶ月次報告書には、予算や実績、粗利益といった財務情報のほか、会議費・交際費や水道光熱費まで明らかにした経費内容、そして月次の決算書や資産表などが、全社と部門ごとにびっしりと記されている。さらに、それらの数字の理由や背景、今後の見通しや事業戦略、進行中の商談内容について、社長や各部門長がそれぞれの視点で数ページに渡って説明している。四半期ごとの人事評価の月は、昇格・降格した人の名前や評価内容、その理由を記した報告書も加わる。

「数字だけでなくアナログ情報まで公開・共有することで、社員が向かうべき方向性が統一される。社内のだれと会話しても、たぶん私と同じことを言うはず。方向さえ合っていれば、あとはどんなことをしたっていいし、社長としても安心して社員に仕事を任せられる」（岩本社長）。

同社はなぜ、ここまで徹底した「隠さない経営」を実践するのか。その背景には、以前に務めていた会社での苦い経験があった。

創業前の苦い経験を生かす  
数字だけでなく説明が大切

岩本社長は、創業前はある大手システム関連会社に勤めていた。成績はトップクラスだったため、どんどん昇進。そして、年上の部下を持つことも出てきたが、年上の部下にそっぽを向けられ、チームをまとめられないことがあった。

「相手は“おもしろくない”と思ったのだろう。こういう感情を持つのは自然なことで、上司・部下という権限だけでは人は動かないと、このとき痛感した。納得して動いてもらうには、“なぜこういう仕事をするのか、どのくらい貢献しているのか、どの部分で評価するのか”などを、数字に基づいて明確に説明する必要があったし、そうすることが上司の義務だと感じた」（岩本社長）。

アイルを創業してからは、この経験を生かして、隠し事をせず、すべて説明できるように月次報告書を必ず作り情報を公開してきた。会社が大きくなり、社員が増えても管理職任せにすることなく、毎月2日かけて月次報告書を作っている。なお、報告書に記載する会計情報や試算表は、月末に締めて数日で会計担当が報告する体制になっている。

岩本社長は「公開する数字よりも、実は社長や部門長の言葉や文章の方が重要だ」という。「部門別損益などを公開すると、“自部門の利益で他部門を食わせている”といったおごった考えを持つ人が出てくる。だが、“その部門は利益を全部吐き出してもいいから、今は他部門を育てるべき時期だ”と社長の強い言葉があれば、数字だけがひとり歩きすることもない」（岩本社長）。

図5●アイルの岩本哲夫社長は経営情報だけでなく数字の背景もレポートで公開



毎月、月次報告書を作成し、全社員を集めた報告会も実施する。全社や各部門のP/L、B/S、資産表やその内訳を公開するだけでなく、その数字の理由や今後の会社の方針などを社長の言葉で説明している