

はじめに

人よりモノが見えればいいなと思っている人は多いと思います。私は経営コンサルタントという仕事柄、クライアント企業を訪問し、経営に関してはその企業の人よりもモノが見えないと仕事にならないので、観察力や発見力を持っていると自負しています。これは、多分に訓練で身についたものです。現在、十数社の会社の非常勤の役員をされており、それ以外にも顧問をしている会社が数社あります。私のコンサルタントとしての仕事の多くは、コンサルティングをしている企業の役員会や経営会議に参加することです。その企業の人々は、月に数百時間、自社を見ているのに対し、私は、数時間の会議の中だけでその企業で起こっていることを判断しなければならないため、必要性に迫られ、観察力や発見力を身につけてきました。そこには、数字を通じてモノを見る力（「数字力」）も含まれます。

本テキストでは、私がこれまでの経験で培ってきたノウハウをたくさんお伝えします。ですから、皆さんにもぜひモノを見る力や数字を読む力を身につけていただき、仕事にプライベートに生かしていただければ幸いです。

本テキストでは、数字の読み方や見せ方について学びますが、数字に限らず、ものごとを判断・分析し、本質を見る目をつけるために、まず、前半で、ものごとの本質のとらえ方を理解します。そのうえで、後半で、数字にしぼってどこをポイントに見ていくかなどについて学習していきます。

私たちがふだん、いかに見えているようで見えていないかについて、私自身の経験からいくつかの例を通じて説明し、モノや数字が見えるようになる条件が「関心」と「仮説」であることと、その仮説の立て方をご紹介します。そして、仮説を立ててモノを見る実例を、おもにビジネスの分野で紹介し、ものごとや数字の本質をとらえる力を養う方法を説明していきます。

このテキストは4章立てとなっていますが、すべてを読み終わったときに、その前には見えなかったものがどんどん目に入ってくるようになり、これまでとは違った側面や組み合わせが見えてくるようになるはずです。

小宮一慶

■意識して見ると見えなかったことまで見えてくる

見えているようで見えていないものがたくさんあることに皆さんは気づいていますか？ たとえばセブンイレブンのロゴが「7 ELEVEN」と、最後がnで、小文字なのをご存じでしょうか？ あるいは、ローソンのカンバンは、どんなかたちをしているかを思い出せますか？ また、そのカンバンの下のほうには「S」ではじまる言葉が書いてありますが、なんて書いてあるかをご存知でしょうか？ 正解は「STATION」です。ローソンは「駅」なのです。でも、多くの方は気づいていません。毎日目に入ってきているはずのものでも、注意深く見ていないため見えていないのです。

レストランに行ったとき、皆さんは、まず、何をみますか？ メニューですか？ お店のインテリアですか？ 働いている人ですか？ いろいろな点から見ることはできますが、ここでは試しに従業員を見てみましょう。

一般に、飲食業というのは、高級なところは別として、原価（原材料の食材費）は36%ぐらいが限界だといわれています。特にチェーン化しているところは、この原価を守らないと利益は出ません。原価に人件費がプラスされ、それが非常に重くのしかかってくる、というのがレストランのコスト構造です。そのため、働いている人が忙しく動いている店はある程度利益が出て、逆に昼食時などに、従業員が立ったままのような店は、人件費がかかり過ぎであるということです。

つまり、その人件費をカバーするだけのお客さまがいないということは、あまり儲かっていないはずだ、と考えるわけです。はじめて入った店が儲かっているかどうか、働く人の動きを見れば、一瞬にして判断できるのです。

このように、レストランで食事をするときにも、ただ、食事をするのではなく、従業員の様子、お店の環境など、関心を持って意識して見るだけで、いろいろなことが見えてくるのです。

■「判断基準」を持てば、一瞬にしてものごとが見える

新幹線に乗るとき、改札機に乗車券と特急券の2枚を入れることがあります。そのとき、どちらの切符が上になって出てくるか、ご存じですか？

実は、以前はJR東海（東海道新幹線）とJR東日本（東北新幹線、上越・長野新幹線）では、出てき方が違っていました。JR東日本では、入れた通りに出てきました。つまり、特急券を上に乗車券を下にして重ねて入れると、同じように、特急券が上になって出てきます。ところが、JR東海では、どんな入れ方をしても、必ず、乗車券が上になって出てきました。なぜ、そんなことに気づいたかということ、私はある「判断基準」を持っているからです。この場合の基準というのは、「お客さま本位か？」ということです。

私は、仕事柄、年に100回ほど新幹線に乗ります。たいてい急いでいます。そのとき、改札を通過してから最初に知りたい情報は、行き先でもなければ、料金でもありません。そんなことは、乗る前から知っているわけです。乗る電車が何で何番線から出るのかということがわかっているならば、必要なのは、座席が何号車の何番かということです。そして、それは特急券に書いてあります。だから、特急券が上になって出てきてほしいのに、出てこないのです。

ましてや、新幹線に乗るときというのは、出張ですので、大きな荷物を抱えているときも多く、乗車券が上に出てくると、上下を入れ替えなければならず、一動作増えることになります。それは「お客さま本位」ではありません。

つまり、「お客さま本位」という判断基準で見えていたら、切符が自動改札機からどういう順番で出てくるのかに気づいたのです。その結果、JR東海とJR東日本の改札機の違いも見えた、というわけです。

テレビで骨董品などの鑑定番組を見ていると、素人がどれだけ見てもわからないものを目利きの鑑定者は、一瞬にして鑑定してしまいます。それは、「何を見るべきか」を知っているからです。

最初に述べたように、私は現在十数社の非常勤の取締役や監査役をしていますが、わずかな時間で、会社の状態を把握し、判断します。それは、会社を見るための「判断基準」を持っているからです。これがなければ、何千時間会社を見てもわかりません。

■ 「思い込み」の罠

「JR東海では、どんな入れ方をしても、必ず乗車券が上になって出てきました」。過去形でいったのは、実は、数年前に変わっていたからです。いまは、どうなっているかという、入れたのと上下逆になって出てきます。つまり、特急券を上に入れて入れると乗車券が上に、乗車券を上に入れて入れると特急券が上になって出てくるようになったのです。いつからそうになったのか、正確なところは私にはわかりません。というのも、しばらくの間、私にも「見えていなかった」からです。私自身の思い込みのせいです。

先に書いたように、JR東日本では入れたままに出てくるので、私は、切符を入れるときは必ず特急券を上に乗車券を下にすることにしていました。そして、JR東海では、どうせどんなふうに入れようと乗車券が上になって出てくるのだからということで、逆さまに出るのをいつも楽しんでいただけです。

そうしたら、あるとき、うちの社員の一人が、「小宮さん、小田原駅の3番改札機だけは特急券が上になって出てきますよ」というのです。東京から新大阪までいくつもある改札機の中で、1台だけ違うなんてことがあるはずないだろうと思っていたら、別の社員が、「東京駅でも特急券が上に出ることがありますよ」といいます。うそだろうと思いましたが、二人がそろっていうので、次に乗るときには、いつもと違う入れ方をしてみました。乗車券を上の特急券を下に、です。そしたら、特急券が上になって出てくるではないですか！ その後、いろいろ試してみて、改札機を新しく入れ替えたところ

ろでは、必ず入れた順番と逆になって出てくることがわかりました。どうせ絶対乗車券が上になって出てくるのだからと、特急券を上に乗車券を下にという入れ方しかしていなかったの、気がつかなかったのです。

つまり、ここで二つのことがわかります。一つは、「判断基準」を持ち、気にしていれば、モノは見えるということ。どちらの切符が上になって出てくるのかに最初に気づくために必要だったのは、これでした。もう一つが、「思い込み」があると、モノが見えなくなるということ。新幹線の改札機が変わったことに気がつかなかったのは、これでした。大いに反省しています。

■「見ようとしているもの」だけを選択して見ている

新幹線の改札機の話を書きましたが、私は地下鉄でもどこでも、自動改札機を通るときには、必ずいい番号の改札機を選んで通ることにしています（縁起を担ぐのが好きだからです）。ところが、この話をすると、「改札機に番号なんかついているんですか」という人が結構います。あなたはどうか？ ご存じでしたか？ 実は、たいてい、下のほうにあります。

自動改札機というのは切符を通せばいいだけだと、その機能しか見てなかったら、別にそんな番号がどうついていようがかまわないわけですから、目に入ることもないでしょう。

前項に書いたセブン-イレブンの看板でも、ローソンの看板でも、セブン-イレブンに行きたい人にとってみれば、セブン-イレブンであることが認識できればいいわけですから、Nが小文字だろうが大文字だろうが、どうでもいい、ローソンだということがわかればいいだけで、もともと全部の情報をとろうとはしていないわけです。

私たちは、関心のあるものだけ、自分にとって必要なものだけを見るようにできているのです。カメラのようにすべて写すように見ているわけではないのです。