

財団法人 社会経済生産性本部コンサルティング部
ドクター・テラ・プロジェクト2002





お笑い経営品質 2002 第2弾

独断?と偏見!で語る

と、マニアっ君



Dr.テラの

アセスメント基準2002

虎の巻

財団法人社会経済生産性本部 コンサルティング部

はじめに

いよいよ、2002年度の経営品質向上活動もはじまりました。

この本は、アセスメントに関する関係者の方々（経営者、社内アセッサー、報告書記述者、推進者、審査員、コンサルタント他）が、活動の際にヒントとなるようなキーワードや考え方をまとめたものです。

フィードバックコメントをつくる時、改善提案をまとめる時など、思考がちょっと止まりかけたときに、バラバラとめくっていただくとよいと思います。各カテゴリーごとに、3～5のキーワードを掲げました。「基準書」そのものの解説をしている訳ではありませんので、超初心者の方は、他の入門書で勉強してくださいね。とくに、「お笑い経営品質2002」（このシリーズの第1弾）は簡単に読めますよ。

2002年度版は、2001年度版と比べて、考え方、内容や構成が大きく変わった訳ではありません。用語の整合性などを修正し、より誤解のないように工夫されたものであると感じます。

「アセスメント基準書」を核とした改善・革新活動を、さらに実りのあるものにしていきたいですね。

今年度もいっしょにがんばっていきましょう。

2002年5月1日

日本経営品質賞 主任審査員（2000年）&指定講師
寺 沢 俊 哉 （財）主席経営コンサルタント

毎度おなじみ、カテゴリーの一覧です

1. リーダーシップと意思決定(120)
 - 1.1 経営幹部の役割とリーダーシップ(100)
 - 1.2 意思決定と合意の仕組み(20)
2. 経営における社会的責任(50)
 - 2.1 社会要請への対応(30)
 - 2.2 社会貢献(20)
3. 顧客・市場の理解と対応(110)
 - 3.1 顧客・市場の理解(50)
 - 3.2 顧客との信頼関係(30)
 - 3.3 顧客満足の明確化(30)
4. 戦略の策定と展開(60)
 - 4.1 戦略の策定と形成(30)
 - 4.2 戦略の展開(30)
5. 個人と組織の能力向上(100)
 - 5.1 組織的能力(40)
 - 5.2 社員の能力開発(30)
 - 5.3 社員満足(30)
6. 価値創造のプロセス(100)
 - 6.1 基幹プロセス(40)
 - 6.2 支援プロセスと新事業プロセス(30)
 - 6.3 ビジネスパートナーとの協力関係(30)
7. 情報マネジメント(60)
 - 7.1 経営情報の把握と分析(20)
 - 7.2 競合比較とベンチマーキング(20)
 - 7.3 情報システムのマネジメント
8. 活動結果(400)
 - 8.1~8.5 (詳細省略) 合計 1000

●ちょっと一言「〇〇をサブカテゴリーと読んではいけない!!」

筆者は以前、〇〇をサブカテゴリーと呼んで、大先生に怒られた経験があります。正式には「アセスメント項目」ですね。23あります。ではなぜ「サブ」ではいけないのか。理由は考え方の問題です。実は、はじめにアセスメント項目ありき。それを(便宜的に…これは言い過ぎですが)くっつけたのがカテゴリー。だから「親カテゴリーがあって、それを2つとか3つとかにわけて子をつくった」という事ではないのですね。

1.リーダーシップと意思決定(120)

基準書では

本カテゴリーでは、高い顧客価値を提供し、長期的に市場での成功をおさめるための経営幹部のリーダーシップと、意思決定の方法についてアセスメントを行います。

1.1 経営幹部の役割とリーダーシップ(100)

- ①組織が大切にしているものを設定した方法
それを実現するための経営幹部の役割
- ②組織が大切にしているものを顧客、社員、ビジネスパートナーと共有するために経営幹部が用いているコミュニケーション方法
- ③変革の仕組みづくり
それに対する経営幹部自らの取り組み
- ④変革や継続的改善の進捗を確認する全社レビューの方法
あわせてレビューに用いる評価尺度・指標

1.2 意思決定と合意の仕組み(20)

- ①全員が納得し一丸となって意思決定事項を実施するために、経営幹部が構築している意思決定と合意の仕組み
- ②意思決定と合意の仕組みについて透明性を確保する方法
- ③開かれた忌憚のないコミュニケーションを確保するための経営幹部の役割と実践

他のカテゴリーも、こんな感じで記述範囲の要素を箇条書きにしてあるぜ！！
オリジナルとちょっと表現が違うところもあるけど、それはご愛嬌ということで、ヨロシク！



記述のポイント

●ローンレンジャーが求められている訳ではない

リーダーの理想像というと、カリスマ、率先垂範、オレに着いてこいタイプの話がよくでてくる。確かにこういうリーダーシップが有効な場合もあるが、必ずしも「ねばならない」という事はない。後述するお勧め本にも書いてあるが、リーダーシップ発揮のタイプは千差万別である。

2002年度版の基準書では、「意思決定」に「合意形成の仕組み」という表現が加わった。いくらトップが「意思決定」していても「合意形成」がないと実行は空回りする。それぞれの組織にあわせた実行力につながるリーダーシップが求められている。

ローンレンジャーのようなヒーローだけが求められているのではない事に注意しよう。クレヨンしんちゃんだって、のび太だって映画の中では十分リーダーシップを発揮しているのだ。

●「経営幹部」の範囲

記述上、経営幹部をどの範囲にするかをきちんと議論する事が必要だ。100人～200人くらいの会社なら、トップ1人という事もあるだろう。しかし、同規模の中小法人でも協同組合や財団法人などでは合議制であったり、プロパー社員のトップが実質、経営のキーマンになっている事もある。実質にあわせて「経営幹部」の範囲を設定する事が、アセスメントを利用した改善には必要だ。

改善のためのキーワード

1 組織にとって大切なものを示しているか

経営に「正解」はない。昨日の正解が今日の不正解になる事だってある。だからこそ「正解を追い求めようとする態度」がリーダーに求められる。

「我が社なり正解」を凝結すると、「経営理念」や「ビジョン」になるが、リーダーの思いのたけが言葉の1つ1つに埋め込まれているかどうか、社員等に広く理解、共有化されているかどうかを、社歴や社風とあわせて確認する事が大切である。

2 ムダを明確にしているか

「ムダをなくせ」これは誰でも言う。しかし「ムダ」の定義を明確にしている企業は少ない。なぜなら「ムダ」を定義するのは難しいからである。

(例) スーパーマーケットの店内で品出しの作業中である。お客様が商品を探して困っている。お声をかけて悩みを解決するのはムダか。さらに、その売場までお連れするのは時間のムダか。

皆さんはどうお考えだろうか。

トヨタシステムがスゴイのは手法もさる事ながら、その思考方法・価値観が徹底している事だとDr. テラは感じている。

1つ1つの行動を想定してすべてをマニュアル化する事はできない。それこそムダな努力である。こうしたときに「何が価値のある仕事で、何が価値のない仕事なのか」を、我が社独自の価値観として共有できる会社は強い。

3 変えることと変えないこと

スピード経営が求められている。しかし表面的な言葉に惑わされてはいけない。その企業が狙っていることや業界特性に照らし合わせて、我が社にとっての「最適な変化」を見極めているか、それが大切である。

そのためにポイントとなるのは、

- ・ 変えることと変えないことの見極め
- ・ 変えた後の姿やその先の未来
- ・ 変えるまでの時間（適切な見積もり）である。

また、「継続的な改善」と「継続しない変革」をどう仕切るか、議論をきちんとする必要がある。

4 語り部であるか、「納得」を確認しているか

「どれだけ多くの努力や痛み、犠牲が必要となるか、私にも痛いほどわかっている。しかし、選択肢は他にない」

これは、99年10月、日産リバイバルプラン発表スピーチで最後を締めくくった、日産ゴーン氏の言葉である。これを日本語で話した。スゴイ!!

リーダーの一言は大きい。

だから、リーダーは、社内で最も素晴らしい語り部になるべきだ。単に雄弁であれというのではない。人柄や生き様から出てくる言葉が求められている。

大企業では、社員1人1人に面と向かって話をする事はできないだろう。であれば、WEBの活用も重要だ。あなたの会社のホームページ。トップメッセージに迫力はありますか？人柄が伝わってきますか？

言葉は「言霊」と言われる。1つ1つの言葉が対話を構成し、日常の対話が社風をつくりあげていく。その起点となるリーダーの言葉は非常に重要なのである。

5 次の幹部を育てているか

人材育成は経営の重要なテーマである。当然、次世代の経営幹部育成は非常に大切なテーマである。

中小企業では、トップ1人の力で引っ張ってきた会社も多い。属人的な者は重要だが、それだけに頼ると次の世代が育たない。大企業においても多かれ少なかれ同様の傾向がある。次の経営幹部が育っているか。育てる仕組みがあるか。中期的な課題としては大きい。

●個人的におすすめするこの一冊

「経営革命大全」ジョセフ・ボイエット&ジミー・ボイエット著

日本経営新聞社 1900円 ISBN4-532-14716-6

お言葉・・・

「リーダーの性格や特性というものはない。非常に優秀なリーダー達の中には、オフィスにこもりっぱなしの人もいれば非常に社交的な人もいた。考えるより先に行動する人もいれば、何度も考え直して一向に結論を出さない人もいた。リーダーたちに唯一共通しているのは、進んで従おうとする部下や弟子がいるという事だけだ。」ジョセフ・ボイエット（「経営革命大全」の著者）

この本は、いろいろなタイプのリーダーシップを紹介している。

2.経営における社会的責任(50)

基準書では

本カテゴリーでは、経営上の倫理観、経営の透明性、環境問題など、組織が社会の一員として果たすべき役割や社会からの要請への対応、および社会から信頼され尊敬される存在としての社会貢献への取り組みについてアセスメントを行います。

2.1 社会要請への対応(30)

- ①コンプライアンスの仕組み
 - ②経営の透明性を高めていくため方法
 - ③倫理行動を高めるための方法
 - ④環境に与える影響やリスクに対応するための方法
 - ⑤①-④以外
- ①～⑤に関しては、それぞれ方法の説明に、社員への徹底を図る方法、および、社会からの要請を把握・確認する方法を含める

2.2 社会貢献(20)

- ①社会貢献の取り組み
社会・地域から期待される要件を把握・確認する方法

人間、気づいたときに素直に反省できるかどうかだ！！まさに初期消火。未然防止も重要だが、事が起きたときの真摯な対応は、日常の暮らしぶりからでてくるものだけ！！



記述のポイント

● まず当たり前の事、情報公開の徹底

社会的責任については、法令の遵守など、まず当たり前の仕組みをきちんと確認する事が必要だ。

個別にはいろいろの施策があるか、根底を流れるのは、社会との信頼関係の構築、とくに、情報公開である。隠して隠して先送りするのではなく、悪いことは悪いとすべてさらけ出して、どこまで、真の信頼関係が構築できるかがポイントとなる。

● 次に、我が社の特徴を活かした貢献

当たり前の事ができたら、次は、我が社の特徴、規模、業種業態にあった社会貢献を考えるべきである。100万円の寄付をするのと、100万円の原価に相当する努力をするのでは、単純計算でも、後者の方が付加価値分だけ価値は大きい。それぞれが得意な分野で貢献する事が大切なのだ。

改善のためのキーワード

1 子供に説明できますか

「社会的責任」に関する、最もわかりやすい問いかけは「そのあなたの行動・判断を子供に説明できますか」である。

迷ったら、結局ここに戻るのがよいとDr. テラは考えている。

2 職住足りて礼節を知る

まず赤字会社は黒字化する事が必要である。自分の足下が固まらないのに「社会的責任」は果たせない。

例えば公的融資や債務免除を受けながら、一方で寄付をする事には意味があるだろうか？

Dr. テラの考えは「意味がある。しかし、尊敬される企業として真似される程の事ではない」である。

3 公開するということ

これは何も上場する事だけを言っているのではない。

「隠して隠して隠しまくる官僚体質を打破したい」と三重県の北川知事がおっしゃっていたが、隠蔽するところから問題が発生する。

特別な技術的課題や新製品情報などを除けば、会社に隠しておかなければならぬ事はそれほどないはずである。

トップが「隠すくせ」をもてば、必ず社内全体に行き渡る。澄んだ水も一滴の墨汁で濁るように、透明性の確保は、全社課題としてホンネで取り組まなければならない問題なのだ。

●個人的におすすめするこの一冊

「いのちの対話」 瀬戸内寂聴 中坊公平 安藤忠夫共著

光文社 1900円 ISBN4-334-00721-X

読みやすい本です。3人とも好きな人なので何もいう事はありません。

3.顧客・市場の理解と対応(110)

基準書では

本カテゴリーでは、顧客・市場に関する組織内・外の知識や情報、顧客接点から得られる情報を顧客・市場の要求・期待として理解する仕組み、顧客・市場への迅速かつ的確な対応により、顧客との長期的な信頼関係を構築し、製品・サービスおよび企業活動全般に関する顧客からの評価を把握する仕組みのアセスメントを行います。また、顧客・市場から得た情報を組織として活用し、新たな事業機会・市場を導き出しているかについても、あわせてアセスメントを行います。

3.1 顧客・市場の理解(50)

- ①顧客・市場分野を選定する方法
- ②現在の顧客・市場について、現在および将来にわたる要求・期待を理解する方法
- ③潜在顧客・市場を見定める方法、その要求・期待を明らかにする方法
- ④新事業等創造ための情報源としての顧客と市場を探索する方法

3.2 顧客との信頼関係(30)

- ①顧客に意見・要望や苦情を積極的に述べてもらうため方法
 - ・顧客への積極的な情報発信の方法
- ②意見・要望や苦情への対応方法
 - ・問題の根本原因の追求、再発・未然防止の方法
- ③顧客対応基準の設定方法
 - 関連する部門へ基準の展開・遵守・徹底する方法

3.3 顧客満足の明確化(30)

- ①顧客満足・不満足要因および満足度を把握する方法
- ②把握した満足要因が、再購入、継続的取引、紹介推薦に与える影響を明確にする方法 あわせて、明らかになった重要な満足要因
- ③顧客満足・不満足における競合他社との比較や業界内での位置づけを明らかにする方法

記述のポイント

●まずは、3.1から

cat. 3. 1は、組織プロフィールや他のカテゴリとの関係という意味でとくに重要である。

組織プロフィールに記述した「現状認識している、顧客市場の区分や要求・期待」

これを認識した方法（今までの方法）がここで記述される。仮にこの方法に大きな問題があれば、組織プロフィールにおける認識自体にも問題が生じて、それは、すべてのカテゴリに影響を与える。実際の経営では、顧客の捉え違いが大変な経営問題となる。

つながりの大きいカテゴリとしては、

→3. 2 3. 3

→4. 1（戦略の策定） 顧客・市場の認識をうけて戦略策定

→6. 1（基幹プロセス） 顧客の声から製品・サービスを設計

などがある。

●「理解」はたいへん

「理解」という、言葉を甘くみないほうがよい。情報はたくさんもっていても「理解」ができていない事はよくある。

例えば、意気込んで新聞の切り抜き&ストックをはじめたとする。しかし、忙しさにかまけてファイルしないで山積みになっている。いつかは自分なりに整理して、区分してファイルしよう。でも、この記事は、あっちにもこっちにも関係するなあ。あれ、この記事は何のために切り抜いたんだっけ？

・・というように、理解しないまま情報だけが溜まっていくことはよくあります。ハイ、Dr. テラ自身の話でした。

●カテゴリ3.1、3.3には、「目標値の設定と評価の把握」の項目がない

本来、この項目は「仕組みが有効に働いているかどうかを定量的につかんでおこう」という主旨から設けられている。だから、もし3. 3でこの内容を記述しようとするなら「顧客満足を明確化する仕組み」そのものがうまくいっているかどうかをみるメジャー、例えば、調査のコストパフォーマンス、アンケート回収率などを書くことになる。が、これはあまり意味がない。もちろん、満足の結果そのものはcat. 8. 5で十分記述する。この事と混同しないように。

改善のためのキーワード

1 原点移動・幽体離脱

まず「顧客本位」が大切である。つまり、お客様の立場にたつて全てを見るのである。

Dr. テラは、よくこんな表現で説明してる。

「幽体離脱して、お客様の脳に入って、お客様の眼球を通して自らを見る。お客様の耳を通して音を聞き、お客様の五感を通じて体験せよ」

日常行動でこれができているかどうかにかかっている。

おいそれとはできない。

「幽体離脱しても自らを失わない」だけの自律性や、自分の過ちを客観的かつ冷静に見直せるだけの度量が必要である。Dr. テラも自分の講演ビデオなどは、正直恥ずかしくて見られない。これではいけない。

しかし「顧客が満足する」を基準に経営を進めていくなら、避けて通れない。こうした価値観そのものを、仕組みとして展開できているかどうかが一番のポイントである。

2 お客様は神様ではない

お客様は神様ではない。神様は理解できないものであり、神様の眼球を通して自分を見る事はできないからだ。

では、お客様は何だろうか。

事業特性にあわせてさまざまなとらえ方がある。例えば、

- ・お客様は共犯者である。共通の目標達成にむけて取り組むパートナーである。
- ・お客様はファンである。我が社が常に最新の情報を提供する事によって付いてきてくれるファンである。
- ・お客様はご意見番である。新入社員面接にお客様に同席していただく会社がある。このケースであろう。

お客様とどういう関係を築くべきなのか、我が社としての意思をもってとりくむ事が重要である。真剣に考えるべき事である。「顧客本位」の間違った理解として「言いなり営業」「何でも受注」「値引き合戦」があるが、これは単なる手抜きである。

我が社を選ぶのはお客様であるが、お客様を選ぶのも我が社である。「顧客市場の理解」で重要なのは、区分とともに選定である事を忘れてはいけない。

3 そうそう、これが欲しかった。

顧客の要求・期待をつかむ事は大切だ。

とくに、その変化を理解している事が大切だ。

しかし、これらは必要条件である。他社だってつかんでいる。大切なのは顧客の期待をこえる事だ。

USJ (大阪) は確かに面白いが、大多数の客はTDR (東京ディズニーリゾート) を経験している。だからちょっとした事では感動しないくせに、「Eパス」(TSRでいうとファーストパスの事、人気の高い施設の利用予約チケット発券システム) の段取りが悪いとすぐ「TDRほど慣れていないね」と子供が一人前の顔で言う。既に日本人はテーマパークに対する事前期待が大きくなっているのだ。

反対に、いつも、つっけんどんな地元大宮のタクシーで、降りる際に「ありがとうございました。またよろしく願います」という人にあたると、かなり心が洗われる。

顧客は絶対基準で物事を捉えているわけではない。これが重要な点だ。

こうした、ある意味いい加減な顧客の価値観に対して、例えば「欲しいモノは何ですか」的な調査はなかなかうまくいかない。ここで、あるコンサルタントの言葉を借りよう。「10人の女の子より1人のナンパ野郎」

女の子(顧客)を満足させるのに、「次のデートはどこがいいですか」などと聞いても「企画力のない男」と思われるのが落ちである。10人に聞いて平均値をとってみても意味がない。だって、女の子(顧客)自体、本当に何を欲しがっているかなんてわからないから。それならば、ナンパ野郎に聞いた方がよいという格言である。まさにその通り。そして、提供した瞬間に「そうそう、これが欲しかったの」と顧客は納得し満足するのである。この事を身に染みて感じよう。

4 共犯者になる

あなた(顧客)のために一所懸命になる。これは素晴らしい。ただ、へたすると空振りである。ありがた迷惑である。

どうしたらよいだろうか。

まず「目的を一緒に達成しましょう」という共犯者スタイルが確立できるかどうかである。みんな、この事に気づいている。だから、世の中「ソリューション」だらけなのである。「私の提案は・・・、〇〇システムを利用すれば・・・」などと一方的にまくし立ててもたいていダメである。

Dr. テラはコンサルタントを10年以上やっているが、なりたての頃は、上に示した「一方的提案型」の傾向があった。これはダメ。その後は「話をよく聞いて、ツボをついた提案をする」事に心がけている。

「美しくなるのは彼のため」恋する女性はこう思うらしい。

恋する女性が顧客、あなたは化粧品販売業だと考えてみて欲しい。

- ・目的が明確だから、美しくなるために一直線に努力する。
- ・自分のためでないから、高価なダイエットや化粧品をドンドン消費しても気にならない。
- ・結果ができれば感謝される。でなくても、化粧品のせいだけではないと思われる。うらやましいビジネスモデルだ。

5 顧客接点こそプロセス管理

業務や作業の流れ図で示した資料は、この世の中にどれほどあるのだろうか。そのくらい「プロセス」で説明すると有効な対象は沢山あるのだ。しかし、それが単なる「作業手順書」なら、効果半減である。顧客との信頼関係を高めていくプロセスとして、顧客関係の質の変化が捉えられているか。次の例をみてもらおう。

「①デートに誘う→②映画に行く→③ディナーを共にする→④ホテルを共にする→⑤夜明けのコーヒーを飲む（古い表現で失礼）」
 というのは作業手順書だ。

「①わくわくさせる→②映画について博識なところを見せて見直してもらう→③よい店の雰囲気や自分の雰囲気に重ね合わせる→④???で感激してもらう→⑤きれいな思い出にして記憶にとどめてもらう」これが、顧客接点プロセスである。こんな単純なモデルでは成功しないだろうけど。

AIDMAなど、感情もりあげプロセスの定石は沢山あるが、コンサルタントとしての経験から1つだけ紹介しておく、

「救う→驚かす→育てる→思い出にする」である。

①救う

まず困っていることを救うのが最初。お腹が痛いときに、ダイエットの話をしてても全く意味がない。困っている事を自覚していないときに「危機感の訴求（脅し）」をどこまでやるかは、ケースバイケース。

②驚かす

期待以上の成果をだす。

③育てる

顧客自身で改善継続できるようにしていく

④思い出にする

よい協働体験は、さらなる口コミや発展につながる。

●個人的におすすめするこの一冊

「カスタマー・ロイヤルティの経営」

JLヘスケット他共著 島田陽介訳

日本経営新聞社 3800円 ISBN4-532-14647-X

4.戦略の策定と展開(60)

基準書では

本カテゴリーでは、顧客・市場の要求・期待、競争環境、業界構造の現状および将来の変化をとらえ、組織の経営ビジョン実現に向けた組織変革を実現するための戦略を策定する一連の活動、戦略課題と達成目標、実行計画への展開とその結果を確認する方法についてアセスメントを行います。

4.1 戦略の策定と形成(30)

- ①戦略の策定と形成について、主要なステップ、策定に参画するメンバー、対象とする期間
- ②戦略策定において、以下に示す要因に関する情報の収集方法と分析方法（主要なステップに照らして）
 - ・顧客・市場の要求・期待、市場機会、・競争環境と独自能力。
 - ・大きな影響を与える技術やその他の変化。・人材を含む経営資産に関する組織の強み/弱み、・・ビジネスパートナーに関する組織の強み/弱み、・財務リスク、社会的リスク、その他潜在的リスク
- ③現場の着想や判断で実施し成功したことを、戦略に反映する方法
- ④経営資源の配分方法
- ⑤「主要な戦略課題」の実行スケジュール、達成目標（顧客、人材、プロセスに区分して記述）
「組織プロフィールの変革目標」との関連性

4.2 戦略の展開(30)

- ①「主要な戦略課題」を、各部門、チーム、個人の実行計画へと展開する方法（展開の手順、計画の時間範囲）
- ②主たる実行計画の内容、実行責任部門、確保した経営資源（顧客・市場、人材、プロセスについて）
- ③計画の達成度を把握する評価尺度・指標
それらを用いた計画の統制方法
- ④ビジネスパートナーとのコミュニケーション、整合性を図る方法
- ⑤リスクマネジメント

記述のポイント

●戦略の策定と展開の仕切り

実務ではどこまでが「戦略の策定・形成」で、どこからが「戦略の展開」なのか明確に区別できない事がある。例えば、オーナー系の中小企業の例。トップのたてた戦略や方針に社員がスピーディーに対応し、ダメとわかったら朝令暮改で戦略を変更する。こうした戦略策定・展開・実行・見直しサイクルの素早さが競争力強化につながっている場合。この仕組みの良さは、記述としては「策定・形成」「展開」両方に記載されるべきである。

策定があって、次に展開があるという一方通行ではないことに注意して欲しい。展開(cat4.2)や実行(cat6.1等)における反省や学習が、次の策定に活かされるべきで、こうしたフィードバックループのない戦略策定プロセスは独善的なものになってしまう。

●コンテンツを記述するのか

アセスメント基準書は、基本的に「仕組み」を評価するために、戦略の内容そのものは評価しない。「戦略内容」を直接評価せず、戦略の「策定や展開方法」を評価するのである。

では、内容＝コンテンツは記述しないのか？

そんなことはない。Cat4.1(2) cat4.2(1)②では、コンテンツを問うている。評価対象ではないが、記述対象である。これは、ある程度内容を書かないと仕組みが記述できないからだと思われる。本来の「内容＝コンテンツは組織プロフィールに記述し、仕組みはアセスメント項目に記述する」という構成からすると、例外的ではあるが、実用面ではこちらの方がよいと思われる。

コンテンツを書かないと、策定プロセスの記述は、つまらない手順書やチャートのようなものになってしまう。でも、コンテンツを書いてもそれ自体は直接評価対象にならない。うーん、記述者としては悩むところだ!!。



改善のためのキーワード

1 利益は後からついてくる

企業は利益がなければ継続できない。キャッシュがなければ倒産してしまう。キャッシュは血液に相当するものだとよく言われる。

人も血液がなければ死んでしまう。

では、血液が多ければ健康な人間なのだろうか。血液を増やすために、輸血したり増血剤を飲むことが正しい事なのだろうか。

たしかに瀕死の状態にある企業ならばそうした手術が必要だが、一般の健康人は違う。

豊かな人生を送るという目的があって、そのために1人1人の役割がある。望みの人生シナリオを実現するために、健康は必要条件である。望みを達成する段階で、健康は結果としてついてくる。

利益のとらえ方も同様である。利益そのもの、それだけを目的に追い求めても、短期志向になって逆効果になる事は多い。

経営として達成する理想的な姿があって、それを実現する事によって、結果として適正な利益が生まれてくるのである。そして、理想的な姿は、お客様の視点から描くことを忘れてはいけない。

2 あなたの会社がなくなると誰が困りますか

戦略の策定は、「理想を明確にすること」と「理想像達成の道筋を示すこと」にある。

普遍的な経営ビジョンや事業ドメインを与件として、数年間、あるいは、年度単位での理想像を明確にする。「来年の今頃にはこうなっていたい」という姿である。

このとき重視されるべきは「独自性があるか」という視点である。

「あなたの会社がなくなったら、誰が困りますか」

この質問をしたときに、お客様が非常に困っている顔が思い浮かぶならよい。あなたの会社は他社にない独自能力がある。質問を聞いて自分や従業員の顔が思い浮かぶようでは心許ない。

独自能力を考えるときたいせつな視点が4つある。

1つは「長所を伸ばしてNO. 1をめざす」という視点だ。問題点や弱みを改善する事が優先されて、強みをさらに伸ばすという事をあいまいにしがちだ。お客様の

記憶に残るのはNO.1である。

もう1つは「ストレッチした目標（高い目標）」だ。相手に追いつくレベルでなく、はじめから1番になるレベルの目標を決める。このとき、富士山ののぼり方でなく、エベレストをめざす。

3つめは「捨てる事で重点化する」。すなわち「選択」である。

「統合」という言葉と「選択」という言葉は明確に使い分けたい。例えば3つの要素があるとして、1つだけ残しあとは捨てるのが「選択」、それぞれを活かしながら全体最適案をまとめるのが「統合」である。生産管理の用語で「整理」と「整頓」があるが、まず「整理」（要らないものを捨てて管理対象外にする）してから、「整頓」（残されたものを目的にあわせて分類する）というのと同じである。

最後に「理想は不戦勝」という事である。戦わずして勝てるだけの独自性があるといふ。

3 やってみて検証する

環境が激変する中で、成功確実な戦略はない。だから、「やってみて検証する仕組み」がますます重要になってきている。

すなわち、

- ・戦略の中に、試せる仕組みがいくつ組み込まれているか
- ・PDCAのサイクルタイムがどのくらい短くなっているか
- ・失敗に対する対策は、適切にとられているか（単なるリスクマネジメントだけでなく、チャレンジ精神を失わせない仕組み）

といった点に、注意をむける事が有効だ。

4 速度より加速度

普段30KMで走っている人は50KMが速いと言う。普段80KMで走っている業界なら50KMは低速走行だ。業界や事業のモデルによって、速いかどうかの感触は大きく異なる。まずこのことに着目しないと、むやみにあわてたり、反対にユデガエル状態（マニアック参照）になったりする危険がある。

ポイントは速度でなく加速度である事を確認しよう。

ユデガエル:ピーカーの中に入れられたカエルは、少しずつ温度をあげていくと、変化に気がつかずいつのまにかユデガエルになってしまうという有名な話だ。熱湯に放り込めば、あつくて飛び出すのに・・・古典的な逸話であるが、だれか試した人がいるのだろうか？



5 細分化とスケジューリング

3カ月前、6カ月前のイメージが描けるかが重要だ。計画を立てると言うことは、その時点での未来に対する仮説を明確にする事だ。結果として間違っていてよいが、そもそも仮説がなければ検証できない。

実行計画書のフォーマットを例示するが、7つのポイントが有ることを確認しておこう。

7 カテゴリーとの関係		顧客	人材	プロセス	担当者 プロセス 指標	期間	成果の 時点
課題A	課題A1				〇〇〇 ××円	→ ××円 ××円	〇/〇 ××円
	課題A2	課題A21			〇〇〇 ××%	→	
		課題A22					→

3 責任の明確化

4 定量目標 プロセス指標

1 課題の重点化

2 実行しやすい
ブレイクダウン

5 スケジューリング
期間の性格明確化
・検討期間
・実行期間
・効果発現期間

6 求めるべき
成果と達成時期

このフォーマットにはちょっとだけ、特殊な工夫がある。それは、「7 カテゴリーとの関係」欄がある事だ。これを入れておくと、それぞれの課題や施策が、アセスメント基準書のどのカテゴリーに関連づけられるのかが一目瞭然になる。



●個人的におすすめするこの一冊

「戦略サファリ」 ヘンリー・ミンツバーグ 著

東洋経済新報社 3800円

ISBN4-492-53064-9

まあ、戦略論って沢山あること！ミンツバーグという人はけっこうペースのきいたひねくれ屋である事がわかる本。敵も多い？

5.個人と組織の能力向上(100)

基準書では

本カテゴリーでは、卓越した結果を生み出す個人の能力を発揮させる組織的な環境づくり、変化に対応し、高い生産性と顧客価値を創造できる個人の能力向上策、さらには、社員の期待、満足に応え、社員を尊重した組織風土づくりについてアセスメントを行います

5.1 組織的能力(40)

- ①組織に求められる資質や能力を明らかにする方法
組織編成、業務分担・業務設計の方法
採用・確保する方法
- ②戦略課題達成に向けた、組織編成および業務分担・業務設計方法
- ③組織的動機づけや社員を最適配置する方法
- ④社員に自律を促し、変化に即時・柔軟な対応が可能となるような社員への支援方法
- ⑤部門・チーム、組織横断、外部組織をふくめたコミュニケーションの方法、協力関係を実践する方法、「知」の共有方法
- ⑥社員や部門・チームに対する評価方法、フィードバック方法
フィードバック結果から社員の処遇に結びつける方法

5.2 社員の能力開発(30)

- ①社員の能力開発体制
- ②戦略課題の達成のために社員の能力要件を明らかにする方法
- ③能力開発のプログラムを開発する方法（以下の点を踏まえて）
 - ・事業環境や技術革新等の変化、業務特性や社員の教育・訓練要求
 - ・社員の自発・自律的取組み
- ④現在重視している社員の能力要件を明示し、要件を満たすための主要な能力開発プログラム
- ⑤能力開発のプログラムを提供する方法
提供した知識や技能を日常の業務を通じて強化する方法
(以下の点を踏まえて)
 - ・就業形態、・個人の資質や能力レベル、・社員の自己啓発
- ⑥社員一人ひとりの能力開発やキャリア目標を考慮し、個々の能力開発に関する計画を策定する方法

5.3 社員満足(30)

- ①社員の満足要因とその満足度を明らかにする方法
- ②社員が自由に意見を言える、あるいは満足・不満足を表明することができる、また具体的な提案が受け入れられる組織風土を醸成するための方法
- ③戦略課題達成に影響をおよぼす満足要因
- ④社員満足度を維持・向上するための重要な支援策 (5.1 5.2以外の支援策)

記述のポイント

●「顧客満足の明確化」と「社員満足」

cat. 3. 3 「顧客満足の明確化」と cat5.3 「社員満足」、CSとESよく比較対象されるが、ここではアセスメント項目で問うている内容を比べておこう。ポイントは「明確化」がついているかどうか。

cat. 3. 3 「顧客満足の明確化」

～把握して、明確にする方法、明らかにされた満足要因

cat. 5. 3 「社員満足」

～把握して、明確にする方法、明らかにされた満足要因

＋満足度を向上させるために支援策 (cat 5. 1 5. 2以外)

Cat 3. 3では、明確にした顧客満足に対応する方法については記述を求めている。この部分は、cat 3. 2をはじめとする他のタテゴリーで記述するものである。これに対して cat 5. 3は記述範囲が広い。Cat 5. 3のタイトルは「社員満足の明確化とそれに対応する仕組みのうち cat 5. 1、5. 2以外のもの」という事である。もちろん、cat 6. 1や cat 1. 1、cat. 1. 2など他のカテゴリーで記述した仕組みが、社員満足度向上の重要な支援策である事もありえる。このあたりの関連性まで明確に認識・記述できると、さらによい。

●どこまでがコンテンツで、どこまでが仕組みなの？

cat. 5. 2 「社員の能力開発」を考えてみよう。「教育研修プログラム一覧表」これは、コンテンツの記述なのか、仕組みの記述なのか。評価の対象なのか。

「戦略」のカテゴリーでは、「戦略内容そのもの＝コンテンツは評価しないが、戦略の策定方法については評価対象である」と言った。同じように考えると、「研修内容そのもの＝コンテンツは評価しない。研修内容の策定方法について評価する」これでいいのだろうか。

答は「NO!! よくない」。

cat. 4で記述される「戦略戦略内容そのもの＝コンテンツ」は、記述時点で最新のものである。したがってその内容はこれから実行されるものであり、評価対象にはならない。

しかし「教育研修プログラム一覧表」は既に実施されているものが記述される（はずである）。だから、研修そのものも評価対象だし、研修の企画準備や運営も評価対象となる。

改善のためのキーワード

1 戦略・価値観との一貫性 適材適所

人材のとらえ方は様々であるが、まずは「戦略との一貫性」という視点が重要である。組織のめざす姿を実現するための重要な経営資源としての人材である。

どんな資質や能力の人材が必要か（理想）、現状はどうか、ギャップはどうか、過不足をどう調整するか。さらに、現在だけでなく3年後は、5年後は。

とくに職務内容が限られている中小企業で「適材適所」は難しい。多様な人材を活かすだけのポストがないからである。したがって「適所適材」の発想が求められる。必要とする業務のために最適の人材を投入したい。

しかし、最初から最適の人材を配置するのはムリである。では、何を優先させるのか。それは、価値観の一貫性である。採用時において「我が社の基本的な価値観にあっているかどうか」を重視している企業が成功している。「感じのよい人に後で業務知識を教える事はできるが、既に知識をもっている人であっても、感じの悪い人に対して、その性格を変えるには非常な努力とコストがかかる」これは、CSの神様、ベッツィー・サンダースの言葉である。

2 バケツリレーと騎馬戦

業種業態ごとに働き方のモデルはいろいろある。自己完結しやすい職務（歩合制の訪問販売）とチームワーク中心の職務（生産ライン）。地域的に離れている職務（派遣先で業務を遂行、トラックの運転）と同じ事務所で顔をつきあわしている職務（大部屋）。マスターするのに3カ月の職務と10年かかる職務。区分の方法はたくさんあるが、それぞれの特徴にあわせて業務編成を行う事が重要だ。Dr. テラは、こうした事業モデルにあわせた組織編成の考え方を、バケツリレー（手の遅い人を助けることによってチームが勝つモデル）と騎馬戦（圧倒的に強い騎馬があれば勝つ、強い人を伸ばすモデル）になぞらえてよく説明している。

3 仕事をプロジェクト化する 自律したプロの条件

仕事のプロとはなんだろう。

いろいろの定義があるだろうが、Dr. テラはこう考える。

「プロとは、まかせられた仕事について、その仕事の理想的な完成形が他の誰よりもイメージできている人」

複雑な仕事になればなるほど、どれも1人で達成できるものはない。さまざまな技術やインフラ、社内外のパートナーの協力が必要となる。画家であれば1人の技で完成までいけるのかもしれないが、映画や音楽などショービジネスの世界となると、そうはいかない。

求められているのは、1人で完成させる事ではない。さまざまな協力者を得ながら、顧客である発注者の仕事を完成できる人材、これがプロである。そして、そのために必要な事は、何にもまして「理想的な完成形」がイメージできている事である。

そのイメージ実現にむけて、仕事をプロジェクト化する。これがプロの仕事であると考えよう。

4 オヤジ、クサイ、ウザイ、メシ、フロ、ネル、

コギャルが生み出した(?)言葉として「オヤジ!」「クサイ!」「ウザイ!」などとカタカナで表現される単語がある。また、むかしから、亭主が家に帰って話す言葉として「メシ!」「フロ!」「ネル!」など、やはりこれも切れ切れに発せられる単語がある。

両方に共通しているのは、そこからは、実質的な対話が生まれないことである。

「オヤジ」とした瞬間に「親父」や「親爺」がもっていた感覚は消え失せ、若者にとって理解できない自分とは違う「オヤジ」が出現する。「メシ」と言った瞬間に、愛情あふれる食卓や家庭内会話は消えて、単に腹を満たすための物質が出現する。

1人1人の能力を、集団としての能力に。1+1を3にするには、まず対話ができているか、実質的なコミュニケーションをとる仕組みがあるかどうかを見直す事が必要だ。

最近の風潮として「社内掲示板による情報共有化」とか「メールによる最新情報のやりとり」などITを活用したコミュニケーションの話がよく出てくるが、これだけでは「電話を活用して連絡をとっています」というのとなんら変わりはない。

本当に内容のあるコミュニケーションがとれているのかがポイントなのである。

●個人的におすすめするこの一冊

「経営組織 日経文庫」 金井嘉宏著

日本経営新聞社 8600円

ISBN4-532-10527-4

組織論から人事関係の知識まで、コンパクトにまとまっている本です。

6.価値創造のプロセス(100)

基準書では

本カテゴリーでは、高い顧客価値をもたらす製品・サービスの企画・開発、生産・提供、新事業の開発・立ち上げ、支援サービスの企画・提供、および、外部組織とのパートナーシップの構築について、組織の独自能力を最大限に活用し、競争力のあるプロセスが構築されているかという観点からアセスメントを行います。

6.1 基幹プロセス(40)

- ①基幹プロセスの概要 そのプロセスを「基幹」プロセスと位置づける理由
(製品・サービスの企画・開発と生産・提供プロセス設計)
- ②企画・開発や生産・提供プロセス設計時に、顧客・市場の要求・期待、競争要因、新技術開発、ビジネスパートナーの能力を取り込む方法
- ③企画・開発や生産・提供プロセスの設計時に取り込むべき重要な設計要因 それらを取り込む方法
- ④企画・開発した製品・サービスや設計した生産・提供プロセスの内容をレビューする方法
(生産・提供プロセス)
- ⑤生産・提供プロセスを主要な活動にわけ
それぞれの活動を行う上での必要な要件
- ⑥生産・提供プロセスにおいて、各活動で測定したデータを用いて行われる不具合の発見、原因の把握、再発防止の方法

6.2 支援プロセスと新事業プロセス(30)

(支援プロセス)

- ①支援プロセスの企画・開発や運用・提供方法
- ②支援プロセスの企画・開発時に、支援サービスの提供先から要求・期待を取り込み、サービス要件を決定する方法
- ③社内外の経営資源を有効活用して、より低コストで効果的な支援サービスを提供する方法
(新事業プロセス)
- ④新事業プロセスについて、取り組みに至った背景や目指す姿を含めその基本的考え方と概要を記述してください。
- ⑤外部情報を活用し、自社の優位性や独自性を発揮できる新事業の要件を明らかにする方法
および、新事業を確実に実現させるための方法

6.3 ビジネスパートナーとの協力関係(30)

- ①ビジネスパートナーを選定する方法
- ②ビジネスパートナーへ要求要件を伝達する方法
および、その達成度を確認する方法
- ③ビジネスパートナーからの意見・要望や提案を収集する方法
- ④ビジネスパートナーと一体となったクオリティの向上、顧客・市場の開拓・深耕、効率化・コストダウン、能力向上、ノウハウ共有、新事業開発などを行う方法

記述のポイント

●プロセスというクールな考え方

「プロセス・マネジメント」という言葉を聞いて、「当たり前」と思うメーカーの人と、「何だそれは」と思うサービス業の人がいる。

もともと、プロセス・マネジメントは、メーカーにはなじみが深い。基本的なIE（インダストリアル・エンジニアリング）の教科書を開くと、「工程分析」や「流れ分析」というプロセスを診る手法が沢山でている。

作っている「モノ」が見えるメーカーでは、材料→仕掛品→製品というように、加工程にそって管理する事は当たり前である。

しかし、つくっている「モノ」が見えないサービス業では、プロセスが、あまり意識されない事が多い。

しかし、どんな仕事でも手順があり段取りがある。

仕事がうまくいくか、いかないか。その原因を担当者の能力や、やる気に求めるのではなく、仕事の手順、仕組みそのものに求めるのがプロセス・マネジメントである。

極論すると、プロセスが完璧なら誰がやってもうまくいく、という事である。人でなくてロボットでもいい。もちろん、携わる人の能力や情熱が、プロセスの正否に大きく影響するが、それをメインにとりあげるのはcat5である。cat6では、まずクールに「プロセス」から入っていく。

●プロセスを図示せよ

理想的なプロセスを求めたり、プロセスの改善をする事が重要である。しかし、その前に「現状のプロセスを図示できますか」

一般的なビジネスにおいては、次のようなプロセスが存在する。

①仕様の決まったモノやサービスをつくり、提供するプロセス

購買（材料）→生産（仕掛品）→出荷・配送（製品）

いわゆる「工程分析図」や「原価計算の勘定の関連図」

②仕様をきめ、ものをつくり、メンテナンスするプロセス

設計（顧客と協働する受注生産型、社内やサプライヤーと協働する見込生産型）

→生産→維持管理

②と①は生産プロセスでクロスしており、見込生産・受注生産でタイミングが異なる。

③営業活動によって売上をつくり回収するプロセス

広告・販促→認知→受注→出荷・配送→請求→回収

これは売上拡大のポイントなのだが、うまく書けていない事が多い。とくに「顧客との関連で」プロセスを書いている例は少ない。

③と①は、出荷・配送でクロスしている。この時点が経理でいう出荷基準による売上計上となる。

④情報収集→調達先選定→購買（入荷・検収）→請求突合→支払い

④と①は購買プロセスでクロスする。

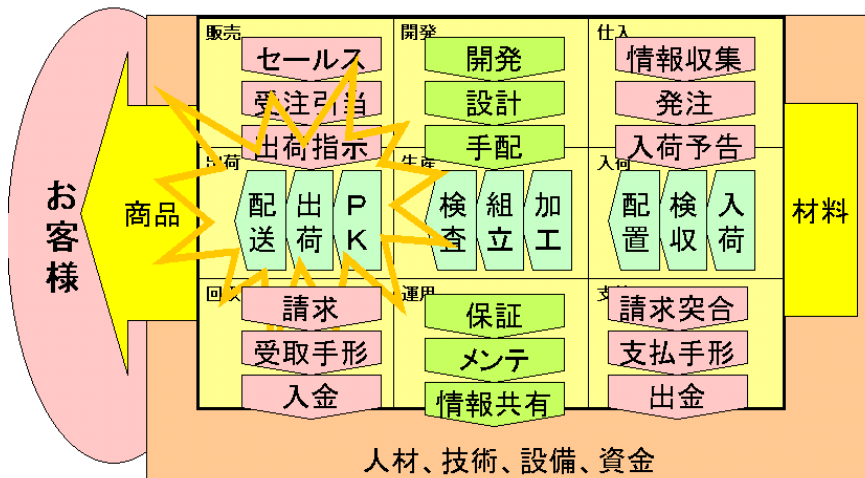
プロセスの描き方はたくさんあるが、各事業の特徴に応じて必要十分なプロセスの絵が描けるかがポイントである。

ところで、みなさんは、企画書を書くとき「矢印の意味」を大切にしているだろうか。モノの流れを表していたり、時間の流れを表していたり、因果関係を表していたり、単なる説明の順番を示していたり。プロセス思考のできていない人の企画書は、矢印の使い方がむちゃくちゃである。一度振り返ってみる事をお勧めする。

また、例外事項をどこまで図示するか、このあたり明確な意識をもっていないと、何がなんだかわからない図解になる。

プロセスを図示する。実は非常に奥の深い知的作業なのだ。

Dr.テラ 内部プロセスの図解(ver.3.1 2002/5/1)



©ALL RIGHT RESERVED by Dr.TERA

この図にいたるまで、Dr.テラはかなりの試行錯誤をした。本邦初公開！これ1つで、プロセスから、生産形態、収益構造、C/F、組織論の話まですべてOKさ



改善のためのキーワード

1 当たり前前を当たり前にする

あいさつをする。時間をまもる。周りの人には迷惑をかけない。ミスをしたらあやまって2度としないようにする。

こうした事は小学生の頃に習ったはずである。

プロセスマネジメントとは、こうした当たり前前を当たり前にする、やらせる仕組みでもある。

このために重要なことは、次の事である。

- だれでもできる仕事にする。標準化
- 仕事が増えても(減っても)対応できるように工夫する。柔軟性
- 同じ事なら、なるべく手間や時間をかけずにやる。効率化
- 例外事項を明確にして、そのための別の方法を用意しておく。例外処理
- 苦情やクレームに対するスピード対応
- 失敗や成功から学ぶ。再発防止・未然防止、情報共有
- 今の方法を改善する事を常に考える 継続的改善

2 JITとドロナワの違いは 柔軟性の確保

「必要となしに必要な事をする」という発想のジャストインタイム、納期短縮、在庫削減を達成する考え方として有効である。

一方で、「その時にやればよい」というドロナワ思考、これはあまりよい事として取り上げられない。一体、何が違うのだろうか。

それは、あらかじめ気づいて仕組みとしてやっているか、それとも、その場の思いつきかの違いである。

いいかえれば「仕組み」の有無である。そして仕組みの有無は再現性の有無につながる。「ドロナワ」は失敗の可能性が大きい。

当然の事として、ギリギリ対応をしているのか、それともやむを得ずたまたまそうなったのか。この違いは大きく、プロセスを見るうえで非常に大切な視点だ。仕組みとしてJITを成立させるには、柔軟性が必要だ。普段から体の柔らかい人はケガをしない。

ところで、需要変動に対する方策としてはどんな事が考えられるだろうか。例えば

- ①多能化されたチームによって変動を吸収する

- ②外部資源（外注やアルバイトなど）を活用する
- ③需要の波を相殺するような仕事をミックスする
- ④繁忙期と閑散期で価格を変え、需要をコントロールする
- ⑤在庫をつくりだめして対応する

事業の特徴によって、どの方策が有効なのかは異なる。

例えば、⑤の方策は、一定のキャパシティー(客室数)が決まっているビジネス・モデル、ホテル業では採用できない。また、JITの考え方からすると推奨しにくい。しかし「破魔矢をつくって、年末年始に勝負をかけている会社」においては、⑤の方策が最も有効な手だてとなっている。

3 継続的改善と継続しない改革

日々の仕事の中から改善を生み出す仕組み（継続的改善）は重要だ。しかし、そのプロセスが生み出す製品・サービスそのものが社会にニーズにあわなくなることもある。

レコードはCDに置き換わった。レコード生産のプロセスがいくら優れていても、そこで継続的な改善が繰り返されていたとしても事業の発展拡大につながらない。日本国内の労働集約型の工場は、技術レベルの低い順に中国に移っていった。国内工場を閉鎖すると株価が上がるという現象も起きている。

こうしたケースでは、せまい意味での「継続的改善」だけでは問題が解決しない。「継続しない、抜本的な改革」が必要である。「継続的な改善」だけを目的とする事はよくない。反対に「何でも抜本的な改革」これも改革を目的化する危険性があって良くない。

結局、理想を描いた上で、改善・改革に取り組む事が必要なのだ。

そして、その理想は自社だけの理想でなく、顧客やビジネスパートナーを含んだ広い意味での理想的な関係図でなければならない。

4 商品に物語を付加する

ものをつくって届けるだけでは、手間賃仕事でしかない。そこにブランドやサービス、顧客の驚きにつながる何かがあるから、高い付加価値が生まれる。

「お駄賃でなく、おひねりをもらおう」

この発想が、プロセスの独自能力を高めるのに大切である。

一般消費者を対象にしたビジネスなら、ポイントは、

- ・いかに商品に物語性を持たせられるか。
- ・アンコールをもらえるビジネスを組み立てられるか
- ・ショッピングプロセスそのものを、いかに満足させられるか

- ・いかに、心理的な切替コストを高められるかなどであり、
- 生産財なら、
- ・いかにお客様を儲けさせるか、儲かりそうだと思わせられるか
- ・商品をサービス化して、メンテナンスで囲い込めるか
- ・専門家同士、相互にメリットのある役割分担を演じられるかなどがポイントとなる。

5 表舞台と舞台裏

お客様に接する表舞台と、それを支える舞台裏。両方とも大切である。支援プロセスというのはまさに舞台裏の仕組み。しかし、このプロセスほど、同じようで違うものはない。

「同じ」というのは、その機能面をみた場合。非常に似ている。つまりどこの会社にも「経理」や「総務」がある。

「違う」というのは、その全社での位置づけや考え方。数百億の売上をもつ、ある自動車部品メーカー（ティア1と呼ばれる1次下請け）の本社スタッフは、女性を含めて10名くらい、現場主義、権限委譲、アウトソーシングが徹底している。また、ある流通業の本社も、事務所は店裏のオンボロ部屋。少しでもよい場所があれば、それは「店舗」にしていた。

一方で、豪華な「本社」が地価の高い場所にあったり、稼働の低い役員食堂や役員会議室が、眺望の良いところを占めていたりするケースもある。

しかし、どちらが良いという事ではない。

経営理念や目指す方向とあっているか、他の仕組みとの整合性や一貫性、とくに顧客本位の視点からみたときにどうか、という視点が大切である。ローコストオペレーションを前面に出している企業の間接部門が肥大化していたら、だれも信用しないだろう。信頼感にもとづく高級ブランドを提供しているサービス業なら、それなりの格式が必要かもしれない。国会議事堂に赤ジュウタンが敷かれているように、権威を示す必要性もあるかもしれない。

果たしてこれでいいのかを試す方法は、「舞台裏を顧客やパートナーに公開する」事である。これは、内部での勝手な価値観を打破するのに良い。

●個人的におすすめするこの一冊

「生産マネジメント入門Ⅰ」 藤本隆宏著

日本経営新聞社 2800円 ISBN4-532-13205-3

文系の人にもお勧めの基本書です。

7.情報マネジメント(60)

基準書では

本カテゴリーでは、継続的な改善や組織全体の意思決定、重要課題の進捗把握など、事実に基づく経営を行うために用いている経営諸活動における情報や、競合比較やベンチマーキングによる情報を収集・分析・活用する方法、および経営にとって重要な情報を共有する仕組みの企画・設計・運用のマネジメントについてアセスメントを行います。

7.1 経営情報の把握と分析(20)

- ① 日常業務や意思決定を支援するために用いている情報・データを収集・選択する方法
- ② 組織の業務能力を継続的に把握するために用いている評価尺度・指標の選択方法
および、指標間の関係を整合する方法
- ③ 意思決定および戦略策定のために情報・データを分析する方法

7.2 競合比較とベンチマーキング(20)

- ① 競合比較の方法
(実施体制、比較領域の決定、収集する情報・データの選択、対象範囲)
- ② ベンチマーキングの方法(実施体制、比較領域の決定、収集する情報・データの選択、対象範囲)
- ③ 収集した情報・データから改善目標を設定する方法
- ④ ベンチマーキングによってプロセスを改善、改革する方法(基幹、支援、新事業プロセス)

7.3 情報システムのマネジメント(20)

- (システムの企画設計)
- ① 共有すべき情報・共有範囲の選択、技術や方法の選択
主要な利用者から要求・期待を取り込む方法
- (システムの運用)
- ② 利用者の共有化を促進し、有効活用するための方法
 - ③ 信頼性、正確性、適時性、安全性、機密対策を確保維持する方法
 - ④ ハードウェア、ソフトウェアのウオリティを確保する方法

記述のポイント

●選択・収集・共有化と分析・活用

記述をはじめの前に、次のような一覧表を準備するとよい。

評価 尺度・ 指標名	収 集 者	収 集 サ イ ク ル	目 標 実 績 比 較	A 年	B 年	C 年	単 位 ・ 説 明 式	目 標 値 の 設 定 方 法	共 有 方 法	共 有 範 囲	活 用 者	分 析 ・ 活 用 方 法 例	カ テ ゴ リ ー 区 分	そ の 他	

もちろん、全ての評価尺度・指標についてこれが埋まる訳ではないが、業務能力を示す評価尺度・指標を整理するのに有効であろう。

●情報・データの選択

情報・データは集めればきりが無い。何を選択するかが大切だ。

例えば、「社員Aさんには子供が2人いる」という情報・データがある（ここでは情報とデータの区別はしない）。Aさんの子供が「かわいい」かどうかといった、より詳細な情報を収集する事も出来るが、経営にとってはあまり関係ない。2人という情報は「扶養控除という税額計算」をするのには必要だ。もちろん、目標値を3人として、これを目指すべきだというのは変な話だ。

「上得意の顧客Bさんには子供が2人いる」という情報・データがある。当社は高級オーダー子供販売業である。Bさんの子供がどんな色が好きか、Bさんは3人めをつくる気があるのかというのは、大きな経営の関心事である。目標値を「3人」めをつくらせる事として、営業活動することは現実的ではないが、3人目ができたら、また子供服を買ってもらいたいと思っている。

「上得意の法人顧客C社には、特殊機械が2台ある」という情報・データがある。当社はその特殊機械販売業である。C社が3台めを購入する意志があるのかというのは、大きな経営の関心事である。目標値を「3台」めの購入として、営業活動することは現実的である。

●情報・データと評価尺度・指標

経営における「情報・データ」であって「評価尺度・指標」でないものは何？

経営にとって重要な情報・データであっても、それが定量的でないものや、目標値とはならないものがある。上記Bさんの例で、「3人」めの子供というのは、定量的であるが、直接行動目標値とはならない。したがって、重要な情報データであるが、評価尺度・指標にはならない。

概念としては「情報・データ」の方が、「評価尺度・指標」より広い。

情報・データには

- 1 数量データ
 - ・〇コ、〇円、〇kg など計測ができて単位があるもの
- 2 カテゴリーデータ
 - ・大・中・小などの区分があって順序があるもの
 - ・血液型（A型、B型、O型、AB型）など区分があって順序がないもの
- 3 その他のデータ
 - きれいで感動的な写真データ など

があるが、評価尺度/指標となるのは、1と2の一部である。もちろん、3の様なデータも統計的に定量化して扱うことによって、評価尺度・指標を設定することはできる。

改善のためのキーワード

1 定量化する努力

情報・データの全てが定量データではない。しかし、なるべく定量化する努力が必要だ。とらや（羊羹の最大手）の「お返し度」（また来て下さいと言ったときにお客さんが、また来るよといった割合）は、単純な指標が有効である良い例だ。

「考古学」に対して「考現学」という分野を開いたのは、今和次郎という方だが、この人は街を歩いてさまざまな現象を記録、定量化している。関東大震災の頃、三越本店入り口で出入りする人の調査をしている。

男1077人、女1065人、赤児92人、計2234人のうち、女性について属性分布 夫人31%、子供24%、学生16%、娘9%、職業婦人9%（増加中）、地方人4%、女中3%（女中連れの買い物が増えている）、その他4%といった具合で、和装、洋装の比率もある。

厳密性を求め言い訳を言う前に、事実を定量化する努力が大切だ。

2 行動指標と外部指標、継続指標と達成指標

評価尺度・指標の実践的な分類方法として、

- ・行動指標（本人がやればできるもの）なのか、
- ・外部指標（評価して頂くもの）なのか

という分け方と、

- ・継続指標（一定の状態を達成し継続させるためもの）なのか
- ・達成指標（ある時期までに成果100%というようなプロジェクト型の目標、達成した時点で終了）なのか

という分け方がある。

それぞれの特徴を活かして、評価尺度・指標の設定を行う事がポイントである。

3 風が吹けば桶屋が儲かる 利益方程式の確立

風が吹けば、〇〇となり、〇〇となり、・・・桶屋が儲かる。

DMが売上につながるまでには、DM発送件数×到着率×開封率×読了率×来店率×買上率×買上点数×商品単価＝売上高、という流れがある。

こうした商売の絵が描けているか、それがおおよそでいいから、定量的にイメージされているか。これが大切である。

あなたのやっている仕事について、個人P/Lがつくれますか。売上実現までのプロセスは定量的につかんでいますか

4 財務会計の知識をあなたに教わらせよう

「財務情報は過去の数値だ。死亡報告書だ」と声高にいう人がいる。

が、そういう人に限って、死亡報告書すら読めない（笑）。

例えば、変動費率が多い会社なら、おのずからビジネスパートナーとの関係は重くなる。資産構成をみて、労働集約型と装置産業型の区別もつかない様では、評価のポイントがずれる。原価計算の基本を知らないと、受注生産（見積原価）型と見込生産（受注生産）型の特徴がわからない。

この程さように財務データは重要なのだ。キャッシュ・フロー会計は、いわゆる資金繰りと同じだし、「ザ・ゴール」で有名になったTOC（制約理論）だって、昔からある「経済性計算」と大差ない。

Dr. テラはもともと工学部の人間だったが、あるときマーケティングに目覚めて小売関係の職についた。そうこうしているうちに、必要に迫られて財務の勉強をした。やはり、実務の世界では帳簿が読める事が重要なのだ。

5 似て非なること

昔、Dr. テラは、商業施設開発のために街の調査をしていた。

「大宮」じゃなくて「町田」にあるものは何か？

この問かけは正しい。いずれも首都圏30KM圏のベッドタウンとしての街機能を比較し、不足しているものを探す。それを供給する事で潜在ニーズに応えられるかもしれない。

ところが、「大宮」じゃなくて「銀座」にあるものは何か？

この質問では、欲しい情報が得られない。

つまり、物事を比較するときは、ある部分で似ていて、それでいて差異がありそうなところと比較しなければならない。これを「似て非なる」の原則と呼ぼう。

競合比較やベンチマーキングの基本として大切なことだ。

●個人的におすすめするこの一冊

「バラスト・スコアカード 理論と導入」 伊藤嘉博他著

ダイヤモンド社 2400円 ISBN4-478-47044-8

バラストスコアカードについては、読んでもよくわからない翻訳本が多い中、この本はわかりやすくかかれています。