

ビジネスマンのための アセスメント

マーケティングプロモーションセンター

代表取締役 岡本 正 耿

□業務アセスメント

現状や実態を評価し、改善すべき点を発見していくことがアセスメントである。そこで何の現状・実態を評価するかということが問題となる。最初から「経営品質アセスメント基準」を用いて経営全体を包括的に評価できればいいのだが、それは簡単ではない。経営品質のアセスメント基準は卓越した組織が自己評価するのも耐えうるようになってきているから、初めての企業には敷居が高い。

リーダーシップが機能しているかどうかを評価しようとしても、そもそもリーダーシップとは何かを掘り下げて考えたことがなければ、評価のしようがない。戦略をどうつくっているかを見直そうとしても、収益基準、競争優位基準、独自能力基準などの戦略思考を知らなければ、見直しようがない。

では最初は何を対象に評価すればよいのだろうか。それは社員にとって最も身近なところである。第一線の社員が日々勤（いそ）んでいるのは業務である。業務とは販売や購買といったも

①

のだが、これは作業に分解できる。作業は動作に、動作は要素へと分解していけば、どんどん単純化される。単純化されるということは機械化しやすくなるということだから、誰にでもわかりやすいということもある。単純作業というように、作業レベルのことは慣れてしまえば、頭を使わずにできる。

これならば、第一線社員でもわかる。その作業を通じて関係している業務についてならば誰でも考えることができるし、話し合うこともできる。

□QCDD

業務遂行上のテーマは、QCDD（品質、コスト、納期）や効率化である。QCDDや効率化を阻害することは何か、と検討していくと作業標準がきちんと行われていないことがわかる。オフィス、工場、倉庫、店舗などが整理されておらず、乱雑になっているとQCDDも効率も損なわれることがわかる。

まず、業務アセスメントから

自分勝手なやり方をしている人、約束通りにやらない人が出ると、業務手順が乱され、効率低下する。非熟練者が担当しているパートで品質不良になれば他が全滅してしまうことがわか

る。時間当たり5個ずつの工程で、頑張って6個作ってしまう人がいると、後工程はあせってしまうし、在庫や仕掛品が増えしてしまうことがわかる。時間のかかる工程を短縮化せずに、短時間の簡単な作業をいくら短くしても何の効果もないことがわかる。

業務アセスメントのテーマは効率、規律、整頓である。より高度な管理や戦略のアセスメントになるとテーマがプロセスの成果や目標となるが、最初から成果、目標を考えるのは難しい。評価の範囲も最初は部門内の狭い範囲だけでよい。部門横断で広範なプロセスを評価するのは、アセスメントにかなり慣れてきてからである。全社員が集合する朝礼での唱和、社員総出の大掃除などが中小企業で盛んだが、この目的も業務レベルの効率化にある。

【筆者プロフィール】

(10回連載)

1947年東京都生まれ。マーケティングプロモーションセンター代表取締役。元日本経営品質表彰制度委員長。早稲田大学大学院客員教授・同ビジネススクール講師。全国各地の経営品質協議会の経営品質賞の判定委員長を務める。著書に『新版 経営品質入門』『マーケティング実務入門』（ともに生産性出版）、『ビジネスマンのためのCS入門』（プレインキャスト）など多数。