

結果を生まなかった マネジメントを考える

セルフアセスメントという経営の振り返りで「結果」をどう扱うかによって、今後の経営戦略立案能力と戦略実行のマネジメント力を高められるかどうか左右されます。

結果を生まなかったマネジメントをどう見るかということについて考えてみたいと思います。

日本経営品質賞

のアセスメント基準は、組織プロセス・展開のアセスメント項目、結果のアセスメント項目の三つの要素で構成されています。結果のアセスメント項目は戦略とそれに基づく八つのカテゴリーのマネジメントの結果、および顧客価値、社員価値と財務価値に関する過去3年間の結果を示しています。3年間の戦略とその実行マネジメントがどういった結果になったかを示しています。

経営品質向上プログラムのセルフアセスメントでは、八つの

カテゴリーを構成する16のアセスメント項目の評価としてDレベルからAAAレベルのどこに相当するかということばかりに着目しがちです。「経営の仕組みがある」とか「PDCAがきちんと回っている」といったマネジメントの状態だけを見がちです。

しかし、これまでのマネジメントはよい結果を生んでいるのかどうかは経営にとって最も重視すべき視点ですが、アセスメントを行うと結果を重視しない傾向がみられます。

時々、一部の経営者から「経営品質向上プログラムを導入して業績が上がったのか」という疑問

が投げかけられます。結果とマネジメントの状態を明らかにし、そのマネジメントを方向付けた戦略の振り返りを行います。

そして、その振り返りからマネジメントや戦略認識の問題に気づき、新たな戦略を立案し効果的なマネジメントを考えなければ業績を高めることができせん。マネジメントの状態だけを評価すると現状のマネジメントを肯定してしまいがちです。

方法・展開のアセスメント項目は目標と実績の対比からマネ

ジメント改善の学習がどれだけ行われてきたか、ということも重要なことと位置づけています。

このマネジメント改善の学習は計画した目標に対して実績を評価し、計画と実行活動の問題をどれだけきちんととらえることができたかに注目しています。方法・展開のアセスメント項目は実行するための方法を評価するだけでなく、その方法を使って行動した結果からマネジメントの改善や学習がどの程度進んだかを重視しているのです。

振り返りを行うにあたって、今、自分たちが行っていることをダメだと否定することは相当難しいことです。間違っていると分かっている、繰り返して行うことはありませ

結果からマネジメントの問題を明らかにすることが、業績向上の最短の道

ですから、マネジメントのプロセスだけに着目して評

価すると「ちゃんとできている」ということになってしまいがちです。「結果は全てを物語る」という前提に立てば現状のマネジメントの問題にきちんと向き合うことができるのです。その意味で結果からマネジメントの問題を明らかにすることこそが、業績向上の最短の道だと考えることができます。

さて、この連載も結果のカテゴリーまでいきつきました。今回は最終回として、経営品質向上のポイントをまとめたいと思います。