

## “評価”なくして、 “発展”なし。

早いもので、筆者が『流通・通』の連載を担当してから、3年が過ぎようとしている。この間、北は北海道から南は沖縄まで全国各地を旅し、旅先で拾った話題なども時折交えながら執筆してきたが、少しはお役に立つ情報をお届けできたであろうか。そんなジレンマを常に抱えながら担当させていただいた『流通・通』も、今回で18回目。野球で言うところのエースナンバーと同じ登板数でもあり、筆者のもうひとつの専門分野である「評価」の視点から企業経営のアドバイスをお届けしたい。



### 「評価」は発見と学習の場！

評価には、認証・認定と情報の抽出という大別して2つの機能がある。認証・認定の機能とは、基準の達成状況や達成の可能性を証明しようとするもので、金融機関や保証機関による融資の審査や、ISOの認証などがその一例といえる。それに対して、情報の抽出とは、業務や品質の改善に結びつく情報を発見することが目的で、かつてのQC(クオリティ・サークル)活動やCS(カスタマー・サティアクション)活動なども、その一連の流れの中で始まった動きであった。現在の経営マネジメントの主流は、いわゆる「PDCA」【Plan(企画)、Do(実施)、Check(点検)、Action(改善)の頭文字】と呼ばれるマネジメント・サイクル志向だが、今号で筆者が伝えたい「評価」も、この「PDCA」のCとAにかかわる機能である。経営マネジメントのツールとしての評価でもっとも大事なことは、改善につながる情報、すなわち経営や販売、営業に関する課題が発見できるかどうか。評価すること自体が目的ではなく、評価を通じていかに情報を集め、改善に向けた行動を起こし、次のPからDへと結びつけることができるかどうかである。つまり、評価は、直接改善につながる情報を抽出するとともに、

生産効率を高め、販売促進に役立つ知識と経験を身につける「学習」の場も担っているのである。

### 財務の改善をめざす！

さて、経営の改善に必要な情報とは何か。ひと言で表現するならば、「売上を伸ばす」「原価を下げる」「経費を下げる」ことに貢献する情報である。売上を伸ばすには品質の向上、消費者の満足度の向上、宣伝効果の向上といった変化が求められ、原価を下げるには仕入先の変更、仕入価格の交渉、在庫の調整といった行動が求められる。また、経費を下げるには営業費の見直し、固定費(人件費・管理費)の縮減に向けた取り組みが求められ、評価を通じてそうした情報をどこまで発見・抽出できるかが、経営の基盤である財務の改善をはかれるかどうかの分かれ道となる。さらに大事なことは、評価を通じて発見できた課題の解決に向けた行動がとれるかどうか。実行する勇気と決断がなければ、実は評価に取り組む意味などない。考える、分析する、把握する、理解するだけの評価では、費やした時間とお金が無駄になるだけで、行動に移してはじめて「評価」の目的が達成されると同時に、「評価」の効果が現れるのである。

### 行動の改善をめざす！

経営の改善に必要な情報にはもうひとつある。それは、人の動きを改革・改善するための情報であり、前述の情報が「財務の改善をめざす」情報だとすれば、「行動の改善をめざす」情報といえよう。もちろん、人の動きはお金の動きと連動するため、行動の改善は財務の改善、とりわけ経費を下げる効果にもつながることは言うまでもない。また、社員の行動を改善することで、顧客の行動を変えることにも結びつくことから、売上を伸ばす効果も期待できる。実は、この行動の改善が一番難しいのである。会社の伝統や気風を理由に行動を変えようとしなかったり、社員には厳しく戒めるものの経営者自身の行動が変わらないといった現状が数多く見受けられる。いかに新しい経営手法や改善方法を学び、理解したとしても、行動に移さなければ何の変化も起きず、経営が改善することなど望めない。ベンチャー企業にかぎらず、すべての企業経営には、勇気と決断、そして行動が不可欠。読者諸氏もどうか、社会的な風潮や流れに惑わされることなく、自身の意思で前進することを期待したい。

経営コンサルタント 岩淵公二  
(ジーベック代表取締役)