

長田洋著「経営における評価と情報 - 企業活動における情報化の役割 - 」

山梨大学公開講座知識と情報、山梨日日新聞社 2000年8月30日刊を読む

経営における評価と情報 - 企業活動における情報化の役割 -

1. 評価と情報

(1) 経営の評価を効果的なものにするために第一に求められるのは、評価目的の明確化です。評価は経営の監視と同時に、改善のために行うものです。したがって評価結果に基づく是正や改善のアクションが伴わない評価は無意味となり、継続できません。W・E・デミングが提唱したマネジメントサイクルである PDCA サイクルを効果的に回さなければなりません。さらにこのサイクルが CAPD というように C(Check)から始まると問題解決、あるいは改善のサイクルになることを認識し、評価が C(Check)に相当しますから改善につながるものでなければなりません。

(2) 第二のポイントは評価を実施するための情報の整備であり、評価によってもたらされる情報の活用にあります。この点を少し考察してみましょう。

2. 情報公開

(1) 企業および組織体の経営の質を高めるためには、広くステークホルダーに対して経営活動に関する情報を公開し、彼らから適正な評価を受けなければなりません。

(2) 企業価値を測る指標はたくさんありますが、たとえば市場での評価、あるいは株主での一つの評価尺度は株価です。現在、高株価の企業は売上高、利益などの経営業績のすぐれた企業であることは疑いがありますが、それ以上に明確な経営理念に基づいた将来の経営ビジョンの提示、そしてビジョン達成のための戦略、経営方針の公開とそれに対する高い評価が高株価を支えているのです。

(3) このように公開と評価は表裏一体であり、自社の経営に対するオリジナリティと他社に対する差別性、そして何よりも経営の質が確保されていなければ情報公開に値しないと多くのエクセレントカンパニーは考え、より一層経営の革新、改善に注力しています。

(4) またこのような情報公開は企業経営の透明性を確保し、社会における存在価値を確保し、存在感を有する企業として不可欠になっています。このように企業は 21 世紀には社会公器としてますますその存在は重要となるでしょう。

3．情報の共有化

(1) 評価には、第三者による外部評価と自らが行う自己評価があります。専門家による外部評価は重要ですが、頻度に限界があります。

(2) やはり経営の改善のためには、自主的に行う自己評価の充実が欠かせません。自己評価では組織内で評価ための情報を共有化し、多くの人が多目的に多面的に評価し、改善する仕組みが必要になります。そのためには経営情報のデータベースの整備と、イントラネットによるデータベースの活用とコミュニケーションが必須となるでしょう。

4．評価情報の構造化と評価指標

(1) すでに述べましたように評価の対象には業績、あるいはパフォーマンスと呼ばれる経営活動の結果(結果系)に関するものと、それらに影響を与える要因系つまり経営プロセスに関するものがあります。後者は企業におけるさまざまな業務、あるいは仕事の質を意味します。さらにこの経営プロセスに投入される人、情報、技術などの経営資源も結果系に大きく影響します。この経営プロセスと経営資源を合わせて経営システムと呼びます。

(2) 評価の際には、結果系と要因系である経営システムを明確に区分し、構造化しなければなりません。評価に必要な情報は評価項目に応じて収集され、整備された後に評価されます。

(3) また評価項目ごとに評価尺度、つまり評価指標の作成と整備が必要になります。たとえば結果系では業績を表わす売上高、経営利益の他に最近では資産効率を見る ROE(Return On Equity、株主資本利益率)、ROA(Return On Asset、総資産利益率)などが使用されています。さらに経営プロセスでは各業務(サブプロセス)での品質(たとえば製品の不良率)やコスト、納期やサイクルタイム、安全性、環境適合性など、いわゆる経営要素と呼ばれる指標を用いて評価されます。一方、情報や技術などの経営資源には量的尺度はありますが、質に関する指標の作成は難しく、これからの課題です。したがって経営資源に関する評価はまだ不十分な状況です。

(4) このように評価に必要な情報は、評価指標とといったいとなって収集・整備することが求められます。

5．評価による情報の付加価値化

(1) 評価によってもたらされる情報にはさまざまなレベルがあります。経営システムの評価により自己の強み、弱みあるいはベンチマーキングと呼ばれる業界の 1 企業との比較による競争優位性に関する知見などは、いずれも自らの経営改善に非常に役立ちます。このように評価により、さらに付加価値のある情報が得られると経営に貢献する評価となります。評価を通して経営に関

するデータが情報に、情報が知識に変換され、付加価値の高い情報により企業の競争力が向上し、社会に貢献する企業経営の実現につながる事が評価の最大のねらいです。したがって、この付加価値の増大の程度により評価の質が評価されることになります。

(2) 以上のように評価を効果的、効率的にするために評価情報の質、量の整備が不可欠です。さらに評価によって得られる情報が具体的なアクションにつながるような付加価値の高いものでなければなりません。そのためには情報の公開、共有化とともに適切な評価指標や評価手法の開発と確立が望まれます。

P226 ~ 230

〔コメント〕

TQMの第一人者である長田先生による評価と情報についてのわかりやすい解説。有難い。

- 2010年11月21日 林明夫記 -