

『ABC/ABM管理』

今週17日(水)に、IBM系の方々が主催しているBBC4ITという団体のセミナーに行って来ました。前回、9月19日が初参加で、ケイ・オプティコム(Kei Opticom)の田邊社長が「変化する情報通信環境とケイ・オプティコムの対応」と題して話されて、この最後に、金子みすずさんの詩「こだまでしょうか」で締めくくられて、大きく感銘したとご紹介しました。

参照:<http://www.web-ami.com/mailnews/070923.html>

今回は、IBMの神庭弘年さんが、「何故、プロジェクトは失敗するのか？」—プロジェクトマネージャの視点から—という刺激的なタイトルで90分講演されました。その中で、いろんな点に触れられたのですが、私の心を動かしたのは、★「サービス(含む営業)部門の生産性は、米国の半分」という点でありました。

特に、営業部門の生産性向上は急務の課題ではありますが、IBMが指摘するように、日本の多くの企業では 1)改善 2)改革 3)革新 4)変革の4段階のうち、1)の「改善」はPDCAサイクルを回していると必ず出て来るものなのですが、これすら、皆無の状態に近い会社が多いのが実情であります。

日本の企業は、終身雇用がバックボーンで「家族的」な面が強くなります。この為に、米国のようにドラスティックに再編成するという荒療治が不向きな環境になっているので、本来、強力なリーダーシップが必要な2)改革や3)革新や4)変革に着手する「決断」が出来ない企業が多いのです。その結果、20数年間、何も変わっていない会社さんもあるのです。

20数年という期間を考えると私は、「化石化」と読んでいますが、「先端」からの乖離(遅れ)を想像するとゾッとしますね。これは極端にしても、近い状況の会社は多いものです。こんな状況を打破するには、★「サービス(含む営業)部門の生産性は、米国の半分」と言われるサービス部門の「生産性向上」を実現させることも重要な切口です。

そのキーワードは、当メール・ニュースの10月6日号の「3つの革新」 1)「製品・サービス」 2)「業務改善・プロセス」 3)「ビジネス・モデル」にあると考えています。

ご参考:<http://www.web-ami.com/mailnews/071006.html>

■「ABC/ABM管理」について

では、どのようにして★「サービス部門」(含む営業)の生産性を向上させるか?という点に入りたいと思います。「1人当たりの生産性」と考えると例えば、売上÷人数という数式も一つの解ですが、私は、さらに踏み込んで★「正味作業」による生産性という風に深めたいのです。

作業には、正味作業:実際に付加価値を生み出す作業、付帯作業:正味作業に関連して出てくる作業、ムダ作業:まったく付加価値につながらない作業という3分類があるのです。例えば、営業では、コミュニケーション主義の考えでは、正味作業:お客様と面談している時間、付帯作業:面談に伴う作業(準備、売上、調達、移動、会議など)、ムダ作業:空き時間、営業につながらない作業などと定義します。

このうち、正味作業を増やして、付帯作業を自動化などの革新で短縮化を計り、本来の成果である「売上」を向上させるのです。よく、付帯作業でパソコンの前に長時間、居座っている営業マンを見受けます。その作業で産出する効果によりますが、本質的には、お客様に会うことが最優先と私は考えていますので、その作業は間接の方に依頼して、自分は、電話などで「探客」「アポ」とり

する方が適切と指導しています。

さらに、営業ばかりでなく、作業員も間接員も作業を同じように分析して、★どのような作業に時間を使っているか？を統計的にまとめることとなります。この分析を進めると必然的に「ムダ」を排除し、「付帯」を短時間、もしくは、自動化するという方向に向かい、結果的に「正味」を多くするのです。従来の紙ベースの営業日報からの分析では、「正味」が20%程度なのですが、このように、細部に定義して、報告を集計すると、驚くことに、8%（8時間のうち、38分しか正味作業がない）に激減するのです。

このように、営業部門だけでなく、サービス部門に含まれる間接員全体の分析をすると驚く事実が分かって来ます。こんな分析をする手法をITの世界では、「ABC/ABM管理」という風に呼んでいます。A:Activity B:Based C:Costing M:Management の頭文字で造られるもので、Activity-Based Costing・・・活動基準原価計算
Activity-Based Budget・・・活動基準予算
Activity-Based Management・・・活動基準経営管理
の3種の視点でシステムを構築するものです。

■「アメーバ経営」

このように、管理会計を「ABC/ABM管理」の3つの視点で構築すると「計画」ということが充実して、最終的には、有名な京セラの「アメーバ経営」に近づいていくのです。この「アメーバ経営」の特色の一つは、★自分の管理単位における「予算」達成のために、管理者同士が作業員などを融通しあうようになる事なのです。

上記のシステムにも「コスト」を振替る仕組みが組み込まれます。特に、間接部門では、「だんご」作業になり勝ちなので、それぞれの活動が平準化:できるだけ一定レベルになるように計画する、標準化:だれでも出来るように作業手順などをマニュアル化する、整流化:時期的なバラつきをなくす調整(含むアウトソーシング)するという風に、例えば、総務・経理・業務の垣根をなくすようにするのです。このようにすれば、間接部門は、相当スリムなものに変化します。

また、多くの企業では、現場作業は、ある程度、「計画らしきもの」があつて動いていると見受けられるのですが、ABC/ABM法で正味の生産性を計測すると驚くべき実態が「見える」のです。「計画らしきもの」から本来的な「正味優先の計画」にレベルUPすることが大切なのですが、現場の方々には、大変な衝撃を与える「変革」になるのです。

これを意識づけるには、各管理単位毎に「予算」を定義して、管理者が「予算」達成するという意欲を持たせることに希求するのです。真の意味で「やったら報われる」風土づくりなのです。京セラさんは、この辺の教育が徹底していると聞いています。私は、20年ほど前に勤務していたトヨタオート大阪で、★「改善」x「システム」で、この概念に近い「管理会計」を構築して、「人肌主義」で現場改善を指導していました。

■「見える化」

しかし、「ABC/ABM管理」は、高級なシステムという訳ではなく、自社のレベルに合わせて導入することが重要なのです。必ずしもIT導入が必須というのではなく、最初は、エクセルなどで計画、集計から入っても良いのです。

しかし、レベルUPすれば、必ず、IT導入になって行きます。その為に、どのように「見える化」を

進めるか？がポイントになります。いきなり「できない変革」では、現場が混乱するだけです。「できる」を念頭おいた段階的なシナリオを描くことが重要であり、そして、トップの強い後押しで一步步「段階」を上がって行くというのが望ましいのです。

「これなら出来る！」というレベルから入るのですが、肝心なのは、「PDCAのサイクルを回す」というスパイラルUPを持続することなのです。この秘訣は、「見えた」ことをトップが評価する、すなわち、現場の気づきで改善したことを評価することだと言えます。何のための「見える化」なのか？それは、公平公正な評価で全員が「幸せ」になる事なのです。

IBMの指摘する「サービス部門(含む営業)の生産性向上」は、私は、こんな経験に基づいたコンサルティングで進めています。「見える化」は、「両刃の剣」なのです。ひたすら、「見える化」のPDCAサイクルを回し続けると実は「人づくり」になって、見えざる資産を大きく膨らませます。「見える化」で「見えざる資産」を大きくしましょう。

■まとめ

- ・「サービス(含む営業)部門の生産性は、米国の半分」
- ・正味作業:実際に付加価値を生み出す作業
付帯作業:正味作業に関連して出てくる作業
ムダ作業:まったく付加価値につながらない作業
- ・「ABC/ABM管理」で「アメーバ経営」
- ・「改善」x「システム」で「人肌主義」
- ・「見える化」で「見えざる資産」を大きくする