

日本生産性本部編「決定版日本経営品質賞とは何か」生産性出版、2007年9月25日刊を読む

経営品質の向上をめざして

1. (1) 1995年の創設以来日本経営品質賞は一貫して顧客価値を追求する経営を求めてきた。
 - (2) その実現のために顧客価値に基づいた経営理念やビジョン、戦略、執行マネジメントの一貫性を追求する枠組みを「アセスメント基準」として示してきた。
 - (3) これは、この枠組みに従って、それぞれの組織が追求すべき「理想的な姿」を考え、それを実現する道筋を考え、その仮説に基づいて自主的な業務執行のマネジメントを行うことで高い価値を実現できるという確信に基づいている。
2. (1) 終戦後、日本企業の多くは「メイド・イン・ジャパン」が粗悪品の代名詞であった時代からの再出発を余儀なくされた。
 - (2) そして半世紀、日本はものづくりの分野において世界に誇る品質を達成した。
 - (3) 産業界を挙げて経営者から第一線の社員に至るまで真剣に品質管理に取り組み、その成果として一時は国の競争力で世界一の地位を確保した。
 - (4) しかし、1990年代になってバブル経済の崩壊とグローバル競争の激化に直面した。
 - (5) 企業は品質管理や改善だけでは顧客価値を創造し、世界的な競争力を持つことが困難だということに気がついた。
 - (6) 品質管理をはじめとして内部管理重視の視点から、顧客という価値を受ける側への視点の転換のきっかけとなった。
 - (7) 顧客の求める「価値」を創造し続けることだけが、企業や組織の発展を約束するものだという認識が深まったのである。
 - (8) さらに、この考え方は、顧客にとって価値のある製品やサービスの提供を通じて、企業が長期にわたって、顧客の求める価値を創出するとともに、社会に対しても企業市民として価値ある存在でなくてはならないという認識に発展した。
3. (1) 日本経営品質賞の創設当初は、「経営品質」の「経営」という表現から、利益を追求する企業だけしか適用できないのではないかと思われていた。
 - (2) しかし、関係者が英知をもって思考と実践を重ね「経営品質」を「顧客価値」という概念として整理し直した。

(3) 企業をはじめとしてあらゆる組織は社会に対して「価値」を提供しなくては存在する意味を失う。価値が受け入れられてはじめて民間企業は利益という報酬を成果として得ることができる。

(4) 非営利団体であっても「価値」が受け入れられて社会での存在が認められる。

(5) 私たちが成果として見るものは、価値を提供する相手＝顧客にとってどれだけ価値を生んだのかということである。「私がどれだけ儲けたか」から、「相手がどれだけの価値を認めてくれたか」という見方に変えることで、経営品質の考え方が受け入れられるようになった。

(6) そして、民間企業のみならず自治体、学校、病院などの社会を形成する重要な組織へも経営品質の考え方ややり方が広がってきている。

(7) こうした広がりがある日本全体の価値を高めることにつながると信じる。

4. (1) しかし、経営品質の優れた企業であっても、最初から高い経営品質レベルを達成していたわけではない。

(2) 経営トップから第一線の社員に至るまでの「意識改革」なしには成し遂げられない。

(3) それは、これまで慣れ親しんだ考え方に対する「疑い」から始まる。

(4) 自分たちが今行っていることが「もしかしたら顧客にとっての価値とは違うのではないかと気づくことから「意識改革」が始まる。

(5) そのためには、できるだけ顧客に近づき、興味関心をもって顧客を見るが必要になる。

(6) 組織の立場で顧客を見ても意識改革はできない。

(7) 顧客の立場から組織を見ることで多くの問題に気づく。

(8) 一遍の通達で意識を変えろといっても意識は変わるものではない。

(9) 顧客に興味関心を持ち、どのような価値を生み出しているかを考える組織をつくることから始めなくてはならない。

(10) 改革に成功している組織を見ると、この原則を忠実に実行している。

5. (1) 次に、意識改革によって変わったものの見方にふさわしい「思考」と「組織的行動」に変えなくてはならない。1人の「意識」や「思考」を変えても組織は変わらない。

(2) 組織を変革するには会議など、組織の行動を決定する場面での「対話」のあり方も変えなくてはならない。

(3)組織の全員が顧客価値に基づいて正しい判断と決定を追求する場を創り出すことが不可欠になる。

(4)つまり、私たちが追求する組織の優れた「仕組み」とは、顧客にとって高い価値を生み出す意識、思考、対話、行動に結びつくものなのだ。

6. (1)日本経営品質賞や経営品質向上プログラムは、顧客にとって高い価値を生み続ける要件を整理・統合し、その要件に関連する計画、実行、評価、学習というマネジメント・サイクルの有効性に着目し、その能力を高めるための枠組みを示している。

(2)同時にその能力を高めるために、組織の意識、思考、対話、行動のあり方を振り返り、ものの見方、考え方、行動の仕方をより顧客価値に結びつけられるようにした枠組みでもある。

(3)一社でも多くの企業や組織が「経営品質向上プログラム」に取り組むことを通じて高い顧客価値を生み出せるようになり、民間企業のみならず、日本の多くの組織で経営品質向上への取り組みが行われることによって、優れた社会が創造されることを強く期待している。

P1 ~ 4

[コメント]

本書は経営品質向上の取り組みを志す人のための基本テキスト。いつも座右に置き、参照すべき教科書。

— 2012年10月7日 林 明夫記 —