

日本経営品質賞委員会編集・発行「2015年度版、日本経営品質賞—アセスメント基準書—」生産性出版 2015年2月19日刊を読む

経営品質の向上とは

経営品質の向上とは、組織が継続的な経営革新に取り組み、「卓越した経営」を目指すことです。

「卓越した経営」の卓越とは、「抜きんでる」ということで、他を圧倒するとか、際立っているというニュアンスに近いものです。特に重視するのが独自性です。平均的、平凡な考え方や方法ではなく、独特で他に類を見ないような考え方ややり方を創り出すことを目指します。

このアセスメント基準書は、経営革新を進めるために「思考の枠組み」として用いてください。

1. 基本理念

「卓越した経営」を行うために、前提とする価値観をまとめたものが基本理念です。経営の卓越さを高めるためには、この基本理念に沿った考え方で経営革新を進めてください。

①顧客本位

組織の目的は、顧客価値の創造です。

価値の基準を顧客からの評価に置きます。顧客から見た価値がすべてに優先する基準であり、すべてのことは、顧客へ価値を創造、提供することができるかという観点で評価されるものと考えます。もちろん組織である以上、売上や利益の追求も重要ですが、それは顧客への価値提供の結果として得られるものである、ということの大前提としています。

②独自能力

同質的な競争を避け、競争優位性を確保するには、独自能力の追求が重要です。

自分たちの組織の独自の見方、考え方、方法による価値実現を目指します。顧客価値を高めるためには、競合する他組織とは異なる競争軸、独創的な価値提供、長期的な全体最適の経営を重視します。独自の価値を創造するには、独特の見方、考え方が必要です。単に手法を真似るのではなく、平均的な見方、ありきたりな考え方を避ける習慣づくりが必要となります。そういう習慣を通じて、他組織には見られない「独自能力」が形成されていきます。

③社員重視

社員一人ひとりを大切にし、社員のやる気と能力を引き出すことが重要です。

社員は組織において最も大切な経営資源です。顧客価値を創造するためには、社員一人ひとりが顧客の視点にたって仕事を行い、チームワークを発揮することで組織として顧客価値の創造に取り組むことが求められます。そのためには、社員が思ったことを言える自由闊達な組織風土をつくり、社員が自分の成長のための学習の機会をつくるとともに、社員同士が対話する場をつくることで組織としての新たな知恵を創造できるようにすることが大切です。

なお、社員とは雇用形態などの違いに関わらず、組織内で働くすべての人々をさしています。

①社会との調和

社会に貢献し、調和することが重要です。

組織は社会を構成する一員であるという考え方にもとづいて、あらゆる組織は、社会に対して価値を提供し、社会から信頼される存在となることを目指します。社会との調和とは、自組織の価値観にもとづく社員の思考・行動、市場での競争の戦い方などが、社会的な価値観にも合致していることです。自己中心や独りよがりや独自性・独創性をはき違えることがないように、常に組織の中に社会的な価値観で物事を見る感覚を取り込むことが必要です。組織目的の達成が社会全体の利益にもつながるように考えられ、さらには、より良い社会づくりに主体的に参画・行動する組織を目指します。

2. 重視する考え方

アセスメントでは、経営におけるプロセスやシステムについて検討や洞察をします。そこでは、どのように考えるか、どのような考え方をを用いるかということに直面します。その際に答探しをするのではなく、「こう考えてみたらどうだろう」という問い探しをすることが望まれます。その問い探しに役立つ考え方をまとめたものが「重視する考え方」です。

本アセスメント基準書では、重視する考え方9項目を掲げています。

①コンセプト	④プロセス	⑦戦略思考
②変革	⑤創発	⑧ブランド
③価値前提	⑥対話	⑨イノベーション

③価値前提

事実に基づいて考えるか、それとも価値観に基づいて考えるか。前者を事実前提、後者を価値前提といいます。どちらも必要なのですが、前者はどちらかというとな常識的でごく普通に誰もがやっていることです。それに対して後者は独自に改めて考えないと明確にされないという面があります。

特に何を重視するかということがない場合、企業組織は効率を良くしようとします。もともと管理とは「所与の条件下で効率向上」をするものと考えられてきたので、管理者は共通して効率化を目指すのです。

それに対して、自社が顧客に提供する価値をわかりやすく表現して、それを考える基準とするのを価値前提といいます。こちらは、ビジョンやミッション、あるいは経営理念や部門方針などのなかで、「当社(部門)はこういう価値を大切にしますよ」というコンセプトを表現します。そこに示された価値がすべてのことを考える際によりどころなのです。

事実は多様ですから、しっかりとした価値前提がないと、どの事実に焦点化するか定めにくくなります。よいと思われることをあちらでもこちらでも脈絡なくやっていて、さらにそれらがお互いに矛盾していて、全体的にはバラバラになっている。それを部分最適といいます。価値前提で考え行動することはそれを防ぐための全体最適化なのです。

④プロセス

プロセスにはいくつかの意味があります。ひとつは一般的な過程という意味です。特に結果ではなく、それを導いた道筋を見る場合に用います。二つ目は品質管理や業務改善の考え方で結果の上位概念で、システムの下位概念です。もうひとつは組織開発の言葉で、組織の活性度を意味しています。

経営上でプロセスという場合、少なくともこの三つの意味を包含しています。企画という仕事の結果は製品企画案の完成ですが、そのプロセスではどのような思考や対話の方法を用いたのか、進め方にはどのような工夫をしたのか、そのプロセスでは人間関係やコミュニケーションはどのように活性化したのか、ということを含んだ考え方なのです。

特にプロセスという言葉を用いる場合のポイントは、それが「どのように」行われているのかという、一般的なやり方や平均的な方法との違いに着目します。独自性、秀逸さ、特異性などを見ようとするのです。

またプロセスは改善や革新の対象として使われることもあります。その場合は、企画プロセス、業務プロセス、顧客関係プロセスなどと呼ばれます。プロセスの効率化を目指すものがプロセス改善で、プロセスの差別化や独自化を目指すものはプロセス革新と呼ばれます。

[コメント]

日本経営品質賞が目指す経営品質向上の取り組みが極めて具体的、詳細に述べられているので、「経営の教科書」として活用することをお勧めしたい。

— 2015年4月29日 林 明夫記 —