

ベストプラクティスのベンチマーキングとは
ープロセス・イノベーションの具体的方法を考えるー

開倫塾

塾長 林 明夫

Q : ベストプラクティスのベンチマーキングとは何ですか。

A : (林明夫: 以下省略) 「ベストプラクティス」つまり「最も優れた実践例」を、「ベンチマーキング」つまり「素直な心で学ぶこと」だと私は考えます。

Q : プロセス・イノベーションとは何ですか。

A : (1) 「プロセス」とは「お客様にとって高い価値ある製品やサービスを生み出し、それを提供する一連の流れ」をいいます。

(2) 「イノベーション」とは刷新・改革をいいます。

(3) 「プロセス・イノベーション」とは、「仕事や仕事の流れを常に見直し、目的とする顧客価値を生み出せる仕事の流れになるようにすること」です。

(4) どう考えれば一番効果のある問題解決ができるかを予め考える「思考プロセス」も大切。

(5) このように自らの「組織が目的とした顧客価値を実現するために、考え抜かれた一連の仕事の流れ」つまり、「プロセス」を「刷新・改革する」つまり、「イノベーション」する。考え抜かれたプロセスは独自の価値を生みます。

*以上、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 P214 ~ 216 より引用。

(6) ではどうしたらよいかを自らの頭で考えると同時並行して行うとよいのが「ベストプラクティスのベンチマーキング」だと私は考えます。

Q : ベストプラクティスのベンチマーキングはどのように行ったらよいのですか。

A : ベストプラクティスのベンチマーキングには3つの種類があると私は考えます。

(1) 第一は、社内ベストプラクティスのベンチマーキングです。

(2) 組織の規模の大小を問わず「社内」、つまり「自らの組織」の中には、参考にすべき素晴らしい実践例が数多くあります。宝の山であるそれら社内のベストプラクティスを探し出し、素直な心で学ぶことが、第一に行うべきベストプラクティスのベンチマーキングだと確信します。

(3)一人ひとりの社員の皆様が持っている素晴らしい実践例を暗黙知のままにしないで、社員全員で共有化できるような取り組みを行い、しくみにまですることが大切です。

Q：具体的には、どのようにしたらよいのですか。開倫塾の例を挙げて説明してください。

A：(1)私どもの開倫塾という学習塾は、小学校1年生から高校3年生までを対象とし、栃木県のほぼ全域と、群馬県東部、茨城県西部に展開し、60余の校舎があります。

(2)どの学習塾でも行っているように、校舎ごとの塾生数や売り上げを、月や講習会、オプションコースごとに算出しています。校舎ごとの入塾者や退塾者、入試の合格者や不合格者の数値も算出しています。

(3)また、全校長会や全社員会議、ブロックごとの会合を定期的に行っていますので、その時々を取り組むべき課題についてベストプラクティスと考える校舎や先生方の取り組みを、校長先生や社員の皆様から会議等の場で直接お話して頂いております。

(4)例えば、開倫塾独自で行っている学習塾基本調査の結果、辞書をよく用いる塾生はよい成績を取ることが多いということが判明しましたので、辞書の用い方の指導が熱心な校舎の先生から、その具体的方法を発表して頂いております。

(5)このように、様々な取り組むべき経営上の課題について、まずは社内で素晴らしい取り組みをし、成果を出している校舎や社員の皆様から事例発表をして頂く。その上で、開倫塾全体で取り組むべきものは「標準化」を目指します。

(6)「標準化」のために、ベストプラクティスとして発表して頂いた校舎や社員の皆様の取り組みを更に詳細に分析し、いくつかの校舎で実験を繰り返しながら「マニュアル」を作成、修正し続けます。

(7)「マニュアル」をテキストに、研修会等を通じて2～3年がかりで全校舎への浸透を目指しています。

(8)この社内ベストプラクティスの主な担い手は校長といえます。

Q：ベストプラクティスのベンチマーキングの2つ目は何ですか。

A：(1)「同業他社のベストプラクティスのベンチマーキング」です。

(2)学習塾の経営者の皆様は極めて寛容な先生が多く、また、学習意欲の旺盛な先生が多い。志を同じくする先生同士の勉強会や相互訪問が頻繁に行われています。

(3)学習塾業界の素晴らしさの一つは、経営刷新、とりわけプロセス・イノベーションについての業界全体の相互学習が極めて盛んであるということだと確信いたします。

Q：同業他社のベストプラクティスのベンチマーキング、具体的には他塾視察はどのように行ったらよいとお考えですか。

A：(1)各塾単独で、学ばせて頂きたい学習塾に視察を申し込み、ベンチマークさせて頂くことが直接的でよいかもしれません。

(2)ただ、私がお勧めしたいのは、志を同じくする学習塾の団体に参加なさり、まずは、そのメンバーの先生方が主催する勉強会の中でベストプラクティスの同業他社をご訪問なさることです。

(3)コンサルタントの先生が主催する見学会にも、素晴らしい企画がたくさんありますので、役に立つことが多いと思います。

(4)「同業他社のベンチマーキング」で大切なことは、塾長一人ではなく経営幹部の方とご一緒に訪問させて頂き、視察後に自塾をどのようにイノベーション、刷新するかを徹底的に議論することです。

(5)一回訪問しただけでは、なぜその塾でそのようなことをしているのかなどものごとの本質は判りませんので、これぞという同業他社には礼を尽くして定期的に同じメンバーで訪問させて頂くことです。これを「定点観測」といいます。

(6)「視察先のアラ探し」と「置いてある物品を無許可で持ち去る」ことは絶対禁止です。参加者同士が大声で話すことも失礼です。

(7)終了後、自社の課題解決のためのレポートを執筆し、全社員と情報を共有。行程表を作り、進捗管理をしながら実現を目指せば、プロセス・イノベーションは確実に進展します。

(8)視察会や視察会後には同業他社の皆様との懇親会を通じて「励まし合う仲間づくり」を行い、相互訪問を繰り返すことは、自塾の発展と業界の発展に繋がります。

(9)同業他社のベストプラクティスのベンチマーキングの担当者は、経営トップと経営幹部といえます。他塾訪問は毎月1回を目指しましょう。校長にも、毎学期1回以上他塾訪問をするチャンスをおつくりくだされば、経営幹部育成に役立ちます。

Q：ベストプラクティスのベンチマーキングの3つ目は何ですか。

A：(1)「異業種のベストプラクティスのベンチマーキング」です。

(2)一番お勧めなのが、地元の「商工会議所」や「商工会」の会員になり、セミナーの案内があり興味があるテーマの経営者の講演会に参加することです。また、取引のある「銀行」や「信用金庫」の「お客様の会」の会員になることです。「倫理法人会」や「法人会」も素晴らしい会です。各県の「経営者協会」や「経済同友会」、「生産性本部」、「ニュービジネス協議会」などでも、「異業種のベストプラクティスのベンチマーキング」のチャンスを得ることができます。

- (3) 「日本経営品質賞」や「ポーター賞」、「デミング賞」などの H.P.で受賞企業の受賞理由書を学ぶこともよい勉強になります。
- (4) 各大学院の「MBA」や「MOT」コースの「入門コース」に参加すること。
- (5) 自社以外の企業やNPO、NGOの役員への就任も、異業種から学ぶ上で極めて有用です。本業のためにもなりますので、依頼があったら積極的にお受けになるべきです。
- (6) 「異業者のベストプラクティスのベンチマーキング」の担い手は、経営トップと経営幹部です。一橋大学大学院国際経営戦略研究科の「ポーター賞」のH.Pと「日科技連」や「品質管理学会」の毎月のレポート集は、プロセス・イノベーションを進める上で手放せません。

Q : 最後に一言どうぞ。

A : (1) 世界で最も熱心にイノベーションが行われているのはどこか。その答えはどうか「イスラエル」のようです。

(2) 今月のお勧めの一冊は、ダン・セノール、シャウル・シングル著のベストセラー「START-UP NATION」の日本語訳、「アップル、グーグル、マイクロソフトはなぜイスラエル企業を欲しがるのか—イノベーションが次々に生まれる秘密—」ダイヤモンド社 2012年5月17日刊です。

(3) 人口 710 万人のイスラエルが世界的テクノロジー企業を惹きつける国にどのようにしてなったのかの「プロセス」がよく理解できます。

(4) 「スタートアップ」、「イノベーション」という観点からイスラエルは「ベストプラクティスのベンチマーキング」の対象とすべき国であると、本書を 2 回読み終えて実感しました。是非、御一読ください。

(5) 「イノベーション」やその担い手である「企業家」という考え方は、シュンペーターがはじめに考えたものです。シュンペーターの一連の著作も是非お読みください。シュンペーターを読まずしてイノベーションは語れないと私は考えます。

— 2015年4月9日林明夫記 —