

# 「経営品質」のいろは

## 1 「経営品質」って何？

「経営品質」を単刀直入に言えば

「経営品質」とは、「組織運営」の「質」のことです。

解説書風に言えば、「組織が長期にわたって顧客の求める価値を創出して、市場での競争力を維持するための仕組みの良さ」となります。

いくらモノがよくても、組織全体が顧客に信頼されないとダメ。顧客満足を高め、信頼を勝ち得てこそ、生き続けることができる、という考え方が基礎にあります。

「経営品質」は「経営のノーベル賞」

「経営品質」の考え方のルーツは、米国経済再生の要因の一つとも言われているM B賞（マルコム・ボルドリッジ賞）です。たいへん評価の高いもので、「経営のノーベル賞」とまで言われ、現在、世界60カ国で活用されています。

「日本経営品質賞」の審査基準はこの日本版にあたります。

「経営品質に取り組む」とはいったいどういうことなのか

「経営品質に取り組む」とは、「経営品質向上活動」を行うことをいいます。

「経営品質向上活動」とは、

日本経営品質賞審査基準を活用して、自らの組織の成熟度をアセスメントし、

「強み」と「弱み」を明らかにして、

「強み」を伸ばし、「弱み」を改善する活動を継続的に進めるものです。

「経営品質向上活動」を何かに例えれば

「経営品質向上活動」は、「組織が人間ドックを受けて体質改善に取り組むようなもの」とイメージできます。この場合、「審査基準」は「検査項目」、「アセスメント結果」は「検査結果」と置き換えられます。「弱み」はさしずめ「精密検査必要項目」というところでしょうか。

あるいは「『顧客の信頼』という試験の受験勉強をするようなもの」とも言えます。

この場合、「審査基準」は「試験問題」、「アセスメント結果」は「学力評価」、「弱み」

は「苦手科目」となります。

事 項	評価ツール	評価結果	対 応 策	課 題
経営品質アセスメント	審査基準	アセス結果	経営品質向上活動	「弱み」
人間ドック	検査項目	検査結果	体質改善努力	精検項目
「顧客信頼」試験	試験問題	学力評価	受験勉強	苦手科目

### 「経営品質向上活動」の目指すもの

さて、経営品質向上活動は何を目指して行うのでしょうか？

「顧客の信頼確保」、「卓越した業績の達成」などいくつか答が考えられますが、これら全てを包含する答は「経営ビジョンの実現」です。

「こんな組織になりたい」という夢を、「経営ビジョン」といいます。「組織が大切にしている価値、職員全員で共有している夢」、呼び方は、「ビジョン」「ミッション」「理念」「行動指針」、何でもいいのです。「経営ビジョン」は、地平線の上に輝き続ける道しるべとなる星です。

リーダーには夢を語る使命があります。そして、経営品質向上活動はその実現を目指すものです。

従って、経営品質の第一歩は、「経営ビジョン」を示すことから始まります。

### 「経営品質」は性格が良いプログラム

「経営品質」は「組織効率化のための洗脳ツール」とか、「従来からの改革活動に屋上屋を重ねるもの」などと、誤って認識されることがありますが、実際にはたいへん性格が良いプログラムです。例えば、次のような点です。

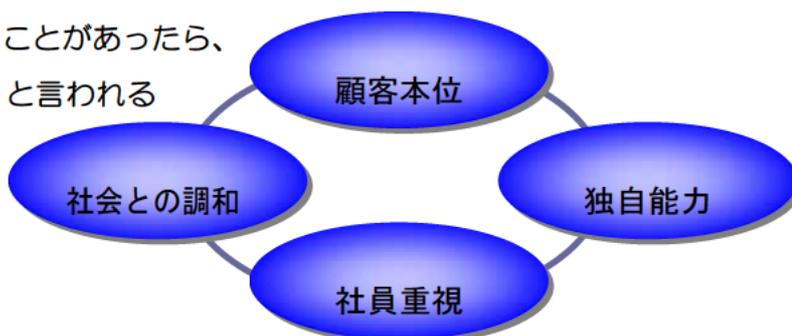
- ・ 今までの各種取組を否定して、新たな取組を行うものではありません。
- ・ 特定の経営手法を押しつけるものではありません。
- ・ 対話を重視しており、効率化を全てと考えるものではありません。
- ・ 顧客とともに、職員を重視する考え方です。
- ・ 組織の成熟度を知ることができ、改善に取り組むことができます。

## 2 「経営品質」の基本理念 ～これが重要です～

### ■基本理念の4つの要素

基本理念は、経営品質の基本的な価値観、態度、信念、行動基準を意味するもので、「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」の4つから構成されています。

「経営品質の判断に迷うことがあったら、とにかく基本理念に戻れ」と言われるほど、経営品質の考え方の根本をなすものです。



### ■まず4つの要素に共感することが肝心！

基本理念の4つの要素は、経営品質の価値観が凝縮されたものですので、この考え方になじまない組織は、経営品質に取り組んでもあまり効果が期待できません。

4つの要素	考え方	反する考え方
①顧客本位	価値の基準は売り上げや利益ではなく、顧客からの評価である。	利益が第一だ。利益があがればそれでよい。「顧客第一」はお題目。
②独自能力	他組織の横並びではなく、独自の能力の追求、特色ある価値実現が大切だ。	とにかく競合に勝つことが重要だ。がむしゃらにやれば絶対勝てる。根性が大切だ。
③社員重視	職員一人一人を重視し、やる気と元気を大切にす。	職員満足など気にすることは無い。費用をなるべく抑えて使うことがポイントだ。
④社会との調和	組織は社会の一員として、社会に貢献することが重要である。	情報を隠し、社会にそれなりの貢献をしておけばよい。

### ■(1)顧客本位 ～お客様にとって必要でないことは仕事ではない～

「いつもお客様の立場からものを見ていく」「組織の目的はお客様に価値を提供することに尽きる」という考え方です。

私たちは、自己満足的な作業を、仕事だと思ってやっている可能性があります。そこでいつもこう自問自答してみる必要があります。

「その仕事は本当にお客様のためですか。なぜそうと言えるのですか」と。

(2)独自能力 ~長所を伸ばしてオンリーワンを目指す~

組織のもつ「独自の強みを伸ばす」ことが極めて大切だということです。他の組織と同じことをよりうまく行うのではなく、「強みを生かしたオンリーワン」を目指します。顧客の心に残るのはオンリーワンです。

また「高い目標」が大切です。初めから一番を目指すのが良いといわれます。

(3)社員重視 ~社員がshine(シャイン)~

一人一人の尊厳や自主性を大切にすること、職員が好奇心や情熱を持ち続けられることを重視する考え方です。社員が仕事の中に創造性を発揮し、輝く(シャイン)ことができるような環境づくりが求められます。

トップの思いを実現する人材がいるかどうか組織浮沈の鍵を握っています。だからこそ、スタッフの意欲を重視する必要があるのです。

(4)社会との調和 ~地域から尊敬される組織づくり~

組織は社会の一員であり、社会に貢献する、社会価値と調和する組織を目指すべきだという考え方です。

組織は社会との不調和を生じさせることがあります。例えば、経済活動を行うこと自体、環境に負荷を与えています。こうしたマイナス作用を抑え、さらにはプラス作用を生み出す努力が継続されているかどうか、が重要です。

「4つの対話」と「4つの満足」

基本理念の4つの要素は、「4つの対話」とも「4つの満足」とも言われます。

これは、4つの要素がそれぞれ、「対話すべき相手」、さらには「満足する主体」を表していると考えられるからです。

4つの要素	4つの対話	4つの満足
顧客本位	顧客との対話	顧客が満足
独自能力	競争市場との対話	組織が満足 (自信と誇り)
社員重視	職員との対話	職員が満足
社会との調和	社会との対話	地域社会が満足

合い言葉は「お客様に満足してもらって、いい仕事をしよう」

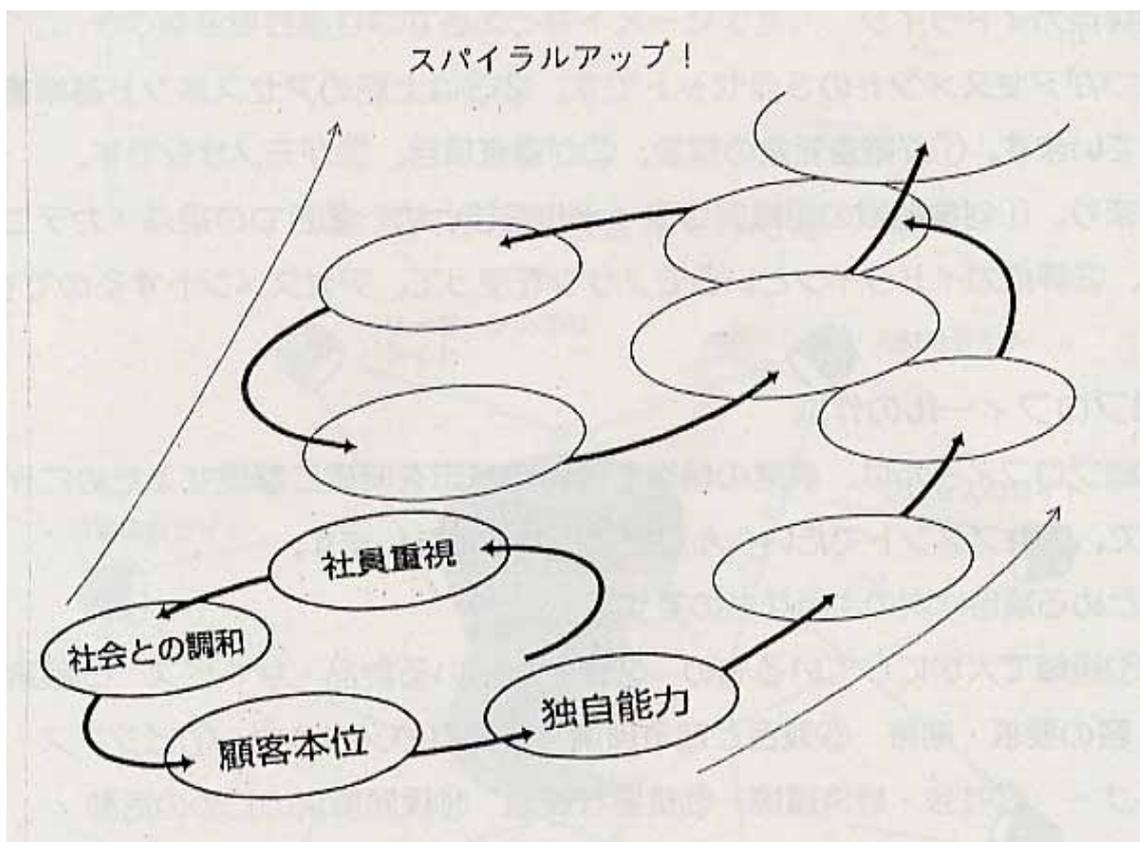
基本理念から導き出される経営品質の合い言葉は、「お客様に満足してもらって、いい仕事をしよう。」ということです。

仕事をして自己満足するものではありません。お客様に満足してもらっても、自分としていい仕事でなければそれもダメです。お客様の言いなりになるのは論外です。それは顧客本位の誤った解釈です。

では「顧客が第一」なのか「職員が第一」なのか

基本理念の4つの要素を考える場合、よく「どれが最も優先されるべきなのか」ということが問題になります。答は、「優先順位はありません」となります。

つまり、実際の経営では、「あれかこれか」ではなく、「あれもこれも」が絡まって最適の状態が作り出されるので、各要素のバランスが大切ということになるのです。下図のように、各要素が絡まって、組織がスパイラルアップしていくようにイメージすると良いと思われれます。



### 3 経営品質アセスメント ～組織の人間ドック～

#### アセスメントの基準書

アセスメントは「日本経営品質賞アセスメント基準書」に沿って行われます。

基準書では、経営を診るための領域が8つのカテゴリーに分けられていて、それぞれの内容と配点が書かれています(1000点満点)。

内容は、例えば「顧客・市場の選定をどのように行っていますか」というような問いかけ形式の質問が全部で100くらいあります。

#### (参考)セルフアセスメントについて

組織は、表彰制度に応募しなくても、基準書にある100あまりの質問に答えていくことにより、自ら、改善すべき課題や領域を整理することができます。

これをセルフアセスメントと呼び、基準書の有効な活用方法の一つとなっています。

#### アセスメントの3点セット

組織プロフィール

8つのカテゴリー

評点ガイドライン

の3つがアセスメントの3点セットです。 は上記のアセスメント基準書に掲載されています。 が審査対象の概要、 が審査項目、 がモノサシです。

つまり、対象組織の組織プロフィールをまとめ、8つの視点(カテゴリー)から、評点ガイドラインというモノサシを使って、アセスメントするのです。

#### 組織プロフィールの作成

組織プロフィールは、事業の特徴と経営の意志を明確に整理するために作成するもので、アセスメントでたいへん重要な役割を果たします。

まとめる項目は次のようなものです。

組織で大切にしているもの 提供している製品・サービス 顧客 顧客の要求・期待 競合と競争環境 独自のノウハウ ビジネス・パートナー 社会・経済環境 重要な課題 課題解決のための活動

## 8つのカテゴリーはアセスメントの「視点」

8つのカテゴリーとは、アセスメントする際の「視点」のことです。人間ドックでいうところの心電図、血圧検査、レントゲンなどの「検査項目」にあたります。

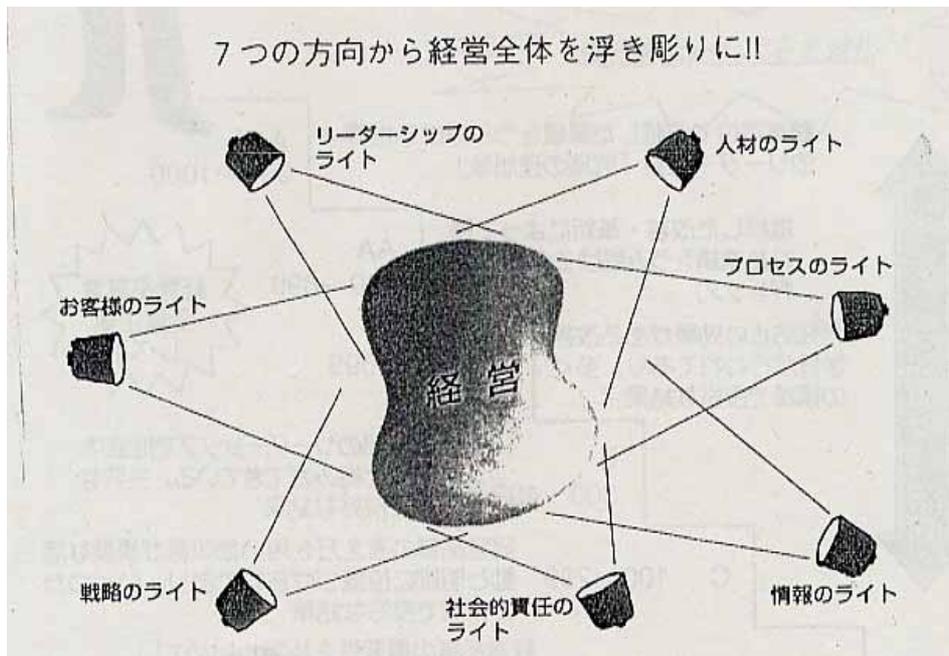
経営幹部のリーダーシップ	個人と組織の能力向上
経営における社会的責任	価値創造のプロセス
顧客・市場の理解と対応	情報マネジメント
戦略の策定と展開	活動結果

このうち、8番目の「活動結果」だけは、～までの各カテゴリーの「成果」を評価するカテゴリーですので、性格の全く異なるものとして別に考えることが適切です。従って、実際の視点は、～の7つと整理することができます。

## 「カテゴリー」による診断のイメージ

人間ドックの検査項目は、人間の健康に関わる要素をいくつかの項目に「分割」して診断するものですが、カテゴリーは組織経営に関する項目を「分割」して診るものではありません。「経営全体」の「品質」を診断するために、どのカテゴリーも「経営全体」を丸ごと視野に入れていきます。

つまり、7つのカテゴリーは、「経営全体」に、7つの方向からスポットライトをあてて、その姿を浮き彫りにするようなイメージです。



## 評点から自組織のレベルを認識する

経営品質の改善のためには、今、自分たちの組織がどの程度のレベルにあるのかを知ることがたいへん重要になります。

こうした観点から、経営品質のレベルは、評点ガイドラインを用いて、1000点満点で評価されます。評価は厳しく、概ね600点が受賞企業レベルとされています。

また、評点に応じ、評価レベルがD～AAAの6段階に区分されます。

## DレベルとAAAレベルの大きな差

D～AAAの6段階のレベル評価は、「成熟度」という理論によって作られており、DレベルとAAAレベルとでは、子供と大人ほどの違いがあります。

例えば、「苦情処理」業務ではこうなります。

- |        |  |
|--------|--|
| Dレベル   | 苦情を処理しない。面倒なので放っておく。                   |
| Cレベル   | 苦情が出れば、なんとか対応はする。                      |
| Bレベル   | 苦情処理の対応方法が「基本的な仕組み」としてある。              |
| Aレベル   | 苦情処理の経験から、「仕組み」を継続的に見直している。            |
| AAレベル  | まだおきていない事や将来の変化を見据えて、「仕組み」を継続的に見直している。 |
| AAAレベル | AAの内容が完璧になっている。                        |

■ 「強み」と「弱み」を把握して、いざ改善活動へ

アセスメントにより、組織経営の「強み」と「弱み」を把握したら、「強み」を伸ばし、「弱み」を克服するため、組織内で改善活動をスタートさせます。

ここで注意しなければならないのは、「階段は一段ずつ上る」ということです。小学生レベルの組織がいきなり大学生レベルになろうとしても、本当の理解ができず、物まねで終わってしまう危険性があります。

