

岡本正耿「経営品質入門、新版」社会経済生産性本部 2007 年 6 月 25 日刊を読む

卓越した業績を目指して一経営品質の向上とは一

1. 3 人の石切工の話は有名である。「あなたは何をしているのか」と問われて、1 番目の石切工は「食うためにこの仕事をしている」と答え、2 番目の石切工は「うまく石を切ろうとしている」と答えた。そして 3 番目の石切工は、「素晴らしい寺院を建てようとしている」と答えた、というものである。
2. 従業員がコピーをとるときに、そのコピーを何のためにとるのか意識せず、ただ漫然とコピーをとっていたら、彼か彼女は 1 番目のタイプである。そういう人は文面の間違いも見ようとはしないし、前後のページを間違えて綴じても平気である。横書き書面は左側を綴じるべきなのに、右側を綴じてしまったりする。
3. コピーの文面を読み直し、誤字脱字がないか、文章がおかしくないかと注意し、でき上がりをきちんとそろえるように気を配っていれば、その人は 2 番目のタイプだろう。コピーが曲がっていないか、紙がトナーで汚れていないかも気をつける。
4. もし、その人が 3 番目のタイプだったらどうするだろうか。おそらく彼か彼女は、そのコピーは何のためなのか、誰のためのものなのかを考えるだろう。そして、それが大切なお客様に提出する書類であることを確認すると、果たして文面はその目的に適っているのか、顧客に対してふさわしくない表現はないかと慎重に見直す。曖昧でわかりにくい表現はないか、文脈が混乱していないか、もってまわった冗長な表現になっていないか…。もし不適切な箇所を見つければ、それを依頼者である上司や先輩に指摘して、修正を提案する。
5. 1 番目は手抜きタイプ、2 番目は手段タイプ、3 番目の人は目的タイプである。タイプの違いがあらわになるのは、コピーとりだけではない。ねじの取り付けであれ、製品の塗装であれ、メールの作成や送信であれ、接客対応であれ、打ち合わせであれ、苦情への対応であれ、その人がどのタイプなのかはすぐにわかる。
6. 会社や役所には 3 つのタイプが混在しているが、組織全体としてもこの 3 つのどれかに当てはまる。だらしない組織では、トップから第一線社員まで皆が 1 番目のタイプである。組織全体がやらされ感覚で言われたことしかやらない。念のため、よりよく、きちんとするという意識がない。2 番目タイプの会社や役所が最も多い。それぞれ役割としての仕事はきちんとなす。

作業手順にも熟練しており、そつがない。小さな工夫や改善はそれなりにやっている。これはこれで経営として合格している。だが、このタイプの組織は顧客にとっては何か物足りない。何となく「常識どおりのことはちゃんとやっていますよ」という開き直りのようなものが感じられる。

7. 2 番目タイプの組織に欠けていて、3 番目タイプの組織にあるのは何だろうか。それを筆者は心—マインドではないかと考えている。マインドとは自分たちを成長させようという意識から生まれる。成長し合おうという気持ちになるには、高い目的や強い価値観を共有することが必要である。誰もが前向きに取り組んでいることからにじみ出る魅力が 3 番目の組織にはある。こういう組織では、トップから第一線社員まで目がきらきらと輝いており、一人ひとりが充実した表情をしている。コピーとりであれ、電話応対であれ、自分たちのやっていることが、高い目的を実現するための重要なプロセスなのだという自覚があるのだ。

8. この 3 番目タイプの組織をエクセレントな組織という。エクセレンスというのは、「卓越した」とか「際立った」という意味である。経営革新とは 3 番目タイプへと組織のレベルを上げることである。こうした組織レベル＝成熟度を自分たち自身で測定評価することをセルフ・アセスメントという。組織は価値観やプロセス(ルーティン)、文化で成り立っているから、成熟度を一挙に上げることはできない。自分の属している組織が 1 番目のレベルなら、まず 2 番目のレベルにまで上げる。そして 2 番目レベルが十分にできるようになったら 3 番目を目指す。

9. しかし、徐々に高めるからといって並を目指すのではいけない。最初から 3 番目のエクセレントを目指すのでなければ、現状よりちょっと良くなっただけで満足してしまう。理想と現状とのギャップを感じることを問題意識というが、理想が低ければ現状に問題ないと思ってしまう。特に 2 番目レベルにあると、一応平均点は取れているのだから、これでいいではないかという気持ちになる。それでは永遠に 3 番目にはなれない。3 番目になるためには、最初から 3 番目を目指さなければならない。

10. エクセレンスを目指してマネジメントの現状を見直すと、ギャップに気づく。このギャップを克服していくことによって、イノベーション体質が強化されていく。これがセルフ・アセスメントの目的である。

11. この本の初版は 2003 年に出版されたが、その後実際のセルフ・アセスメントの支援を経験する過程で、組織の取り組み姿勢によってセルフ・アセスメントの効果が著しく異なってしまうことを痛感した。そのポイントは次の 3 つである。1 つは多くのプロジェクトと同じで、セルフ・アセスメントも準備段階が決定的に重要であるということである。2 つ目に、現状の把握と整理はアセッサーのインタビューとライティングのスキルに大きく左右されるということ。そして 3 つ目に、アセスメント結果は革新計画に踏み込まなければ、単なるアセスメント報告書で終わってしまいやすいということである。

12. こうした問題意識から、新版にあたっては特にセルフ・アセスメントの実践プロセスに焦点をあて、大幅な書き直しを行った。章によっては初版に若干の加筆修正をするに留めたところもあるが、第 1 ～ 5 章、第 8 章は新たに書き下ろしている。経営革新を目指す組織リーダー、革新推進者、セルフ・アセッサーの方々のお役に立てれば幸いである。

i ～iv ページ

[コメント]

日本経営品質賞の第一人者である岡本先生の御筆書の「はじめに」からの引用。いよいよ 2011 年度の新年度に入ったので Return To Basic 基本にもどり、経営品質の基礎、基本から学び直し、学んだことを実直に実施し、この東日本大震災の危機を乗り越えたい。

— 2011 年 4 月 8 日 林 明夫記 —