

巻頭言：ねぎしフードサービス 根岸榮治社長



「100年企業」への執念と、人が輝く独自のPDCA


私どもねぎしフードサービスが創業以来、何より大切にしているのは「経営理念の実現と追求」です。企業の最大の価値は「持続性」にあり、目指すは「100年企業」です。そのための土台となるのが「理念経営」と「人財教育」、そして独自の「PDCA」です。私たちのPは「Planへの参加」。指示待ちではなく、計画段階から参画することで仕事を「我が事」として捉え、成長につなげます。そしてCは単なるチェックではなく「Communication」。質の時代だからこそ、圧倒的な量の対話と振り返りを重視しています。働く仲間の幸せと人の成長こそが、企業の持続を支えるのだと信じてやみません。

バックカastingで描く、社員が主役の未来図

今回の「経営デザイン認証」への挑戦は、スローガンで終わりがちだった「100年企業」という目標を、現実的な道筋へと変える大きな転機となりました。15年後のありたい姿から現在を逆算する「バックカasting」の手法を用いることで、未来が自分事となり、社員の自主性を引き出すことができました。私たちの強みである、加工度の高い商品を供給するセントラルキッチンと、店舗でのホスピタリティあふれる接客という「組織能力」の連携を再確認し、社員と共に未来を議論できたこと。これが、全員がワクワクしながら同じゴールを目指す「戦略の地図」となったのです。

東京、大阪、そして世界へ。「選ばれるブランド」への挑戦

描かれた未来図は壮大です。現在、東京圏の牛たん定食市場で約55%のシェアを持つ私たちは、次なる挑戦として2026年4月の大阪進出を皮切りに、関西圏でもシェア50%の獲得を目指します。さらにその先には、ニューヨークやソウルといった世界都市への出店を見据え、日本の「定食」を世界のブランドへと育て上げます。人口減少が進む厳しい時代だからこそ、お客様からも働き手からも「選ばれるブランド」になることが不可欠です。東京で一番、大阪で一番、そして世界へ。将来、ニューヨークの店舗で牛たん定食を味わう、そんな姿をありありとイメージしています。将来、ニューヨークの店舗で牛たん定食を味わう、そんな姿をありありとイメージしています。「ねぎし」は直営売上200億円を通過点とし、質において日本一、そして世界一のブランドを目指して邁進してまいります。

2025年12月11日「経営の設計図研究会」より 

1月号：

巻頭言：ねぎしフードサービス根岸榮治社長 P1 / 2025年度日本経営品質賞大賞受賞トップインタビュー P2

栃木イベント P4 / 関西イベント P5 / 埼玉県経営品質協議会の歩みと取り組み P7

「顧客価値経営ガイドラインのコンセプトシリーズ」 P9 / JQACレポート・アーカイブ P15

変革の必読書 P22 / 「経営品質活動の誕生」 P23 / 全国のイベント情報ほか P25

【2025 年度日本経営品質賞大賞受賞トップインタビュー】

「大きい」会社より「強い」会社へ、「かっこいい」会社より「あたたかい」会社へ。

小さなスーパーが挑んだ、24 年間の組織変革



株式会社ワイズマート

代表取締役社長 吉野 秀行

この度、株式会社ワイズマートは、2025 年度日本経営品質賞において最高位である「大賞」に選出いただきました。創業 50 周年という節目の年に、このような栄誉をいただけたことを、苦勞を共にしてきた社員たちと分かち合いたいと思います。

■「ちっぱけな店」が直面した存亡の危機

私たちワイズマートは、「お客様の身近な冷蔵庫代わりでありたい」という理念を掲げる、業界平均の 3 分の 1 ほどの面積しかない小さなスーパーマーケットです。

首都圏という激戦区において、私たちのような小さな店は、本来であればとうの昔に消えていてもおかしくありませんでした。どれだけコツコツと売上を積み上げても、近くに大型店ができればお客様を奪われ、利益は吹き飛ぶ。社員やパートさんが必死に努力しても報いることができず、かつては離職率が 20% を超えることもありました。

■経営品質との出会いと、価値観の転換

転機が訪れたのは、今から 24 年前の 2001 年です。当時 37 歳で二代目社長に就任した私は、脆弱な財務体質と不安定な組織に危機感を抱いていました。そんな時、日本経営品質賞の考え方に会い、そのフレームワークを意識した経営へと大きく舵を切る決断をしました。

そこで私たちが目指したのは、売上規模を追うことではありません。「大きな会社より、強い会社」「かっこいい会社より、あたたかい会社」を目指さなければ、この悪循環からは抜け出せないと悟ったのです。

■「見せる」経営が育てた、小さな経営者たち

経営品質向上への挑戦は、痛みを伴う改革でもありました。売上を追うことよりも社員の休みを確保するために、不採算店を閉鎖しました。そして、「どうすれば社員が主体的に働けるのか」を問い続けた結果、徹底した「見える化」に行き着きました。

組織を 256 のチームに細分化し、それぞれの PL (損益) を算出して全社員に開示しました。さらに、独自の評価制度やフィードバック、全社員との面談を通じて、「見てあげることは最高の教育」という哲学を実践しました。

その結果、かつては疲弊していた現場から、主体性を持った「小さな経営者」たちが育ちました。今では駅ビルやディベロッパーから出店要請をいただけるまでになり、この変化こそが、私たちが経営品質に取り組んで得た最大のメリットだと感じています。

■終わりなき旅へ

人口減少や都市集中化など、競争環境はこれからも厳しさを増すでしょう。しかし、経営品質の向上を目指す活動に終わりはありません。

全国には同じ志を持つ仲間がいます。今後は大賞受賞組織として、私たちの 24 年間の気づきや取り組みを包み隠さずシェアすることで、経営品質を高めたいと願う皆様のお役に立てれば、これ以上の喜びはありません。

【2025年度 日本経営品質賞 大賞受賞トップインタビュー】



「運営」から「経営」へ、そして「自律」へ。介護業界の常識を変えた、7年間の組織改革

社会福祉法人合掌苑

理事長 森 一成

この度、社会福祉法人合掌苑は、2025年度日本経営品質賞において最高位である「大賞」を受賞いたしました。介護業界という、かつては「経営不在」と言われた世界で、私たちがこのような評価をいただけたことは、長年共に歩んできた職員たちの努力の賜物です。

■「公金を使う文化」からの脱却

私たちが経営品質の向上に取り組み始めた背景には、業界特有の危機感がありました。ゴールドプランや介護保険制度の導入期、当法人は急速に拡大しました。しかし、当時の介護業界は「公金による運営」がメインであり、「運営はあっても経営がない」と言われる状態でした。つまり、いかにミスなく補助金を使うかという文化が根付いていたのです。

しかし、私は思いました。「これからは単なる運営ではなく、経営を考えていかなければ事業の継続は難しくなる」と。そこで、良い経営指標はないかと模索する中で出会ったのが、「経営品質」という考え方でした。

■組織全体をつなぐ「共通言語」

なぜ、経営品質だったのか。それは、トップだけでなく経営全体が「同じ言葉」で議論し「ありがたい姿」を描きそこに向かって進んでいく文化を作れると感じたからです。これが合掌苑の風土に合うと直感しました。

私たちは2018年に初めて申請を行い、「経営革新推進賞」をいただきました。しかし、そこで浮き彫りになったのは、「温度差」という課題でした。経営層には浸透していても、一般職員にはまだ理念や目的が行き渡っていなかったのです。「全員が同じ深度で取り組めていない」。この指摘が、当時の私にとって一番大きな気づきであり、改革への新たなスタートラインとなりました。

■現場が「自ら考え、動く」組織へ

それからの7年間、私たちは経営手法（アメーバ経営等）と経営品質のプログラムを結びつけ、地道な改善を続けてきました。その最大の成果は、組織全体が同じ方向を向き、各事業所で「自発的な取り組み」が増えたことです。

かつてはトップダウンで指示を待つこともありましたが、今では各事業所の問題は、その事業所で働く職員たちが自ら解決しようという動きが定着しています。現場が自律的に動き、地道に改善を積み重ねる。この変化こそが、今回の大賞受賞を実現した原動力だと考えています。

■人材不足の時代に選ばれる理由

この取り組みは経営数値だけでなく私たちにとって最も重要な「人」の面でも大きなメリットでした。

介護業界は今、人材不足や様々な問題など、厳しい環境変化の中にあります。しかし、私たちは経営品質の枠組みを用いて「働きやすさ」を徹底的に追求してきました。その結果、人材確保に繋がり、安定した運営が実現できています。これは間違いなく、経営品質への取り組みが組織の基盤となっているからです。

■地域と業界の未来を見据えて

私たちが拠点を置く町田エリアは今後10年間で85歳以上高齢者が大幅な増加が予測されています。この環境下で地域社会の期待に応え続けるためには、「人材の確保」と「生産性の向上」が不可欠です。

特定の個人の力に依存するのではなく、多様な人材が活躍できる効率的な仕組みを作る。これは私たちだけの課題ではなく、全国の介護事業者に共通する課題です。今回の受賞を機に、私たちがそのモデルケースとなり、解決策を示していくことが、業界全体への貢献になると信じています。



優良企業のベストプラクティスに学ぶ

経営トップ講演：ひまわり市場代表那波秀和氏講演
商圈人口 1.3 億人を目指す ひまわり市場成長の軌跡

栃木県経営品質協議会
事務局 高戸祥子

2025年12月9日(火)に道の駅どまんなかたぬまホールにて「優良企業のベストプラクティスに学ぶ 経営トップ講演」イベントを開催、山梨県北杜市にあるスーパー「ひまわり市場」那波秀和社長をお招きしてのご講演と、道の駅「どまんなかたぬま」篠原敏秀社長にもご登壇いただきパネルディスカッションを行いました。

年商 13 億円を実現する異色ローカルスーパー ひまわり市場

山梨県北杜市、ハケ岳南麓に位置するひまわり市場は、商圈人口 5 千人の厳しい条件で年商 13 億円を実現するビジネス界で大注目のスーパーです。小規模店舗ながら社員約 50 名体制、しかも労働分配率は業界水準を大きく上回る 60%超を実現。チラシも値引きもなく、本当に良い商品を定価販売する独自スタイルで、首都圏からも地球の裏側からも顧客が集まります。那波秀和氏は「商圈人口は 1.3 億人」と語り、『わざわざ行く価値』を創出する戦略で事業を展開しています。



商圈人口 1.3 億人を目指す「ひまわり市場」に学ぶ、成功の本質

講演では、ひまわり市場の三種の神器が紹介されました。第一に二度見する「POP」、第二は商品の良さを本気で語りかける「マイクパフォーマンス」、第三は各分野のプロフェッショナルで構成されるスタッフ陣、通称「アベンジャーズ」です。

那波社長は「高いか安いではなく、良いか悪いかで勝負している」と明言します。有機野菜は生産者から直接仕入れ、魚は天草の浜から毎日直送、ワインは年間 2 万本以上を定価で完売するなど、商品の質へのこだわりとそれを伝える努力の徹底が実を結んでいます。那波氏が社長を引き受けた 15 年前は 4 億円の負債を抱えていましたが、現在負債はほぼゼロ、年商 13 億円に達するという驚異的な成長を今なお続けています。

パネルディスカッションでは、栃木協議会会員でもある地元の道の駅「どまんなかたぬま」篠原社長との対話が行われました。篠原社長は「割引は絶対にしない。それがお客様への裏切りになる」と述べ、ひまわり市場とも共通する経営理念を示しました。那波社長は毎朝の朝礼で時事を取り上げつつ人生観を語りかけ、篠原社長は全スタッフの誕生日に自ら花束を手渡しするなど、両社とも人材を非常に大切にしている人的資本経営とも言えるべき実践をしています。参加者アンケートでは「人を見ること、良い行動を言語化し続けることが売場と企業を強くする」「雇用契約は人生の契約という言葉が印象的」といった意見が寄せられました。

小売業界に希望の光を灯す顧客価値経営の実践

「ひまわり市場」と「どまんなかたぬま」は「お客様に最高のお買いもの体験を提供したい」という基本的な想いが共通しています。事前打合せの段階から相互理解が深まっており、当日会場ではその熱い想いを参加者の皆さんと共有することが出来ました。今回は、メディアで取り上げられる表面的な成功だけでなく、水面下の経営構造全体の優位性とダイナミズムに迫ることが出来ました。商品、スタッフ、お客様、地域、すべての要素が有機的に関連し、相互に影響を及ぼし合うことで好循環が加速されているリアルがここに 있습니다。人口減少と経済見通しの不安のなかで奮闘する小売業界で、価格競争でなく価値創造で勝負し、人的資本を重視することで持続的成長を実現する両社は顧客価値経営のお手本です。



顧客価値経営ガイドラインを「使える形」へ — 伍魚福様に学ぶ!「経営の設計図 勉強会」を開催 —



(公財)関西生産性本部
経営革新部 揚倉 弘介

関西経営品質協議会では、年間プログラムとして、会員組織向けに優れた組織の実践事例から学ぶ「KQC フォーラム」、そして会員組織以外の皆様も含めて本活動を広く知っていただくことを目的とした「経営品質セミナー」を実施しております。今回は、25年7月に開催した「経営品質セミナー」の内容から紹介いたします。

発刊から4年を迎えた「顧客価値経営ガイドライン」について、学びを深め、実践していくにはどうすれば良いのか、という問いが周りから寄せられていました、そこで、より正しく理解していただくこと、併せて新たに参画頂く組織も広めようと、今回「経営の設計図 勉強会」を開催することとなりました。

本勉強会は全2回構成で、第1回はオンラインでの参加者同士による学習会、第2回は当協議会 会員の株式会社伍魚福様にご協力頂き、同社 本社にてトップインタビューを通じた実践形式の経営の設計図に特化した学習と懇親会を実施させて頂きました。参加者は関西地域のみならず、東北、関東、四国など全国から参加があり、関心の高さと、本勉強会の意義の大きさを改めて感じる機会となりました。以下に簡単ですが、その様子をお届けします。

第1回は、事前に伍魚福様に準備頂いた申請書と事前課題をもとに、参加者はチームに分かれて対話を重ねました。コーディネータに合同会社アルファ 代表の加賀龍太氏に就いていただき、顧客価値経営ガイドラインのポイントを確認しながら、「これまでの強みや成功ストーリー、ビジネスモデル」や「構想やビジョン、実現の道筋をどのように整理、明らかにするのがいいか」など様々な切り口からチームメンバーで対話を行って頂きました。

本勉強会を通じて顧客価値経営ガイドラインの内容を初めて学ぶ参加者もいらっしゃいましたが、自組織と比較しながら考察する姿も見られ、参加者同士の知見共有も活発に行われました。

第2回は、兵庫県神戸市の伍魚福 本社を訪問し、現地でトップインタビューを含めた実践学習を通じて学びをさらに深化させました。同社の代表取締役社長 山中勸氏、ならびに取締役 経営企画室長 山中舜氏に同席いただいたインタビューでは、同社が描く新しい10年を迎えるにあたって描く「ありたい姿」や、成長戦略など構想・ビジョン、実現に向けた道筋が、どのように経営の設計図として体系化されているのかなどをお話頂きました。優れた組織の「経営の設計図」の策定過程や、言語化・見える化された実際の記述内容などを経営者から学べる貴重な機会となりました。



勉強会の締めくくりには、伍魚福様の商品価値を実際に体感いただく場として、同社のプレゼンルームを活用した交流会「BAR 伍魚福」が開催されました。伍魚福様のおつまみなど商品を片手に、参加者同士で日頃の業務や活動について語り合い、今回の学びを自組織でどのように生かしていくかについて、活発な交流が行われました。

本勉強会は、関西経営品質賞や関西経営デザイン認証の申請を検討する組織、またその周りで関わる方々にとって有益な学習の場であったと感想を多数いただきました。最後になりますが、この勉強会のためにケース作成やインタビュー対応など多大なご協力をいただいた山中社長、山中室長他同社の皆様、そして2日間にわたりコーディネータを務めていただいた加賀様に、心より御礼申し上げます。



今回ご協力いただいた組織

株式会社 伍魚福

いかなごのくぎ煮、ピリ辛さきいか天をはじめ、「神戸発のエンターテイングフードを日本全国へ」を掲げ、マーケティングに特化したファブレス経営（工場なきメーカー）により、約400種類の酒の肴を展開。「TEAM GOGYOFUKU」を合言葉に、全社員参加型の商品開発を行っている。これまでに「グッドカンパニー大賞・優秀企業賞」「地域未来牽引企業」「関西経営品質賞 優秀賞」「日本経営品質賞 奨励賞」など数多くの受賞歴を持ち、テレビ東京「カンブリア宮殿」をはじめとするメディアにも取り上げられている。



2025年9月には、西武池袋本店に「KOBE 伍魚福 西武池袋店」をオープンした。

埼玉県経営品質協議会の歩みと取り組み



埼玉県経営品質協議会
元運営委員長 高橋 清

1998年度に日本経営品質賞に埼玉県川口市にある(株)吉田オリジナルが受賞したことにも刺激され、中小企業でも取り組める経営品質向上活動を目指して、ホッカイエムアイシー(株)の阿部忠社長と三州製菓(株)の斉之平伸一社長が中心となって、1999年に「経営品質有志の会」が発足しました。当時の富士ゼロックス埼玉(株)と埼玉リコー(株)が事務的な役割を務めてくださり、両社の会議室で月例勉強会が始まりました。講師には、埼玉県在住で日本経営品質賞アセスメント基準書に精通した堀治人氏と水町浩之氏にお願いしました。1997年度に受賞した千葉夷隅ゴルフクラブと吉田オリジナルの事例が中小企業には最適だとして、有志の会の教材となっていました。

折しも、2000年4月に浦和市・与野市・大宮市の三市が合併し政令指定都市のさいたま市が誕生、同時に関東管区の10省庁17機関が霞が関から7000人の公務員と共にさいたま新都心に移転してきました。関東の中心地がさいたま市となったわけです。このように、ミレニアム(千年紀)、コンピューターの日付に関わる二千年問題、JR京浜東北線にさいたま新都心駅が開業とさいたま新都心街びらき、というように大きな節目の2000年4月1日でした。

有志の会は、2001年に「彩の国経営品質研究会」に発展し、2003年4月から「埼玉県経営品質協議会」として正式に発足しました。初代の代表幹事には、武州ガス(株)の原宏会長に就任をお願いしました。そして、協議会発足の中心的役割を果たしていただいたホッカイエムアイシー(株)の阿部忠社長が運営委員長に就き、事務局はさいたま商工会議所業務本部が担ってくれました。阿部忠氏は2007年度から二代目の代表幹事に就任し、三州製菓(株)の斉之平伸社長は、2011年度から三代目の代表幹事となりました。


協議会の発足によって埼玉県経営品質賞制度が創設することができました。「広く県内企業の皆様が「経営品質向上プログラム」に出会い、真に競争力のある経営体質を構築するための契機となること」を賞制度の目的として掲げました。賞委員会と判定委員会を設け、賞委員長には埼玉大学の学長に、判定委員長には(株)MPCの岡本正耿社長に就いていただくことになりました。

初年度の申請は4組織からありました。日本経営品質賞の審査リーダーやメンバー経験者にインターンと審査事務局を加えて総勢20名で初回の審査に臨みました。しかし、残念ながら受賞基準に達した組織はありませんでした。翌年度は5組織が申請、はじめて奨励賞が2組織出ました。翌々年度も5組織が申請し、奨励賞2組織という初期の3年間の結果でした。

初年度の表彰式は2004年3月30日にパレスホテル大宮で盛況に開かれ、埼玉県経営品質賞判定委員長の岡本正耿氏に記念講演をお願いしました。そして、翌年度の表彰式は2005年3月30日にパレスホテル大宮で早稲田大学大学院教授の北川正恭氏に記念講演をしていただきました。氏は、三重県知事時代に経営品質活動を活用して県庁での行政経営改革を進められてきたというお話を披露されましたが、何

よりも氏が「普通の賞は、賞があるのだから受賞者を決定して表彰するのでしょうか、経営品質賞は基準があるのです。その基準に達しなければ賞があっても該当なしとなるわけです。ここが素晴らしい。」という趣旨のお話をさせていただき、私たち運営者側にとって大変ありがたいことでした。というのも、毎年知事賞のトロフィーと表彰状のための予算を取っていただいているため、知事賞が出ないことに対してお困りの様子だったからです。

知事賞は、創設から5年目の2007年度まで待たねばなりませんでした。武州ガス(株)が4回目の申請で初受賞となりました。次いで、2008年度に医療法人財団献心会川越胃腸病院が、2009年度に(株)大和不動産と知事賞が続きました。2003年の創設から2024年度まで22年間で延べ申請数56に対して、知事賞が9組織、優秀賞が8、奨励賞20、該当なしが19となっています。また、「組織プロフィール」のみで申請できる「推進賞」は35組織が受賞しています。推進賞は、認定アドバイザーが6回訪問して、組織プロフィールの記述支援を行う条件となっていました。ユニークな取り組みでありましたが、経営品質協議会の経営デザイン認証制度に歩調して2024年度より条件変更をしています。

難関の知事賞は、当初の3組織に次いで、2012年度に(株)タカヤマが、2013年度に賛光精機(株)が、2019年度に新日本ビルサービス(株)、2021年度にアイコミュニケーション(株)、2022年度に(株)コマーム、そして2024年度に(株)デリモが受賞しています。その中から、川越胃腸病院が2011年度に、新日本ビルサービス(株)が2024年度に日本経営品質賞を受賞しました。後に続く候補を、会をあげて応援していきます。

「顧客価値経営ガイドライン」のコンセプト解説

「顧客価値経営ガイドライン」のコンセプト解説は、顧客価値経営ガイドライン改訂ワーキンググループリーダーである岡本正耿氏が2023-24年度の経営品質協議会認定セルフアセッサーの更新学習でお話いただいた内容です。第2回は「ありたい姿から今を考える」「創発の機会を増やす」です。

ありたい姿から今を考える

1. ありたい姿とは

「ありたい姿」は、抽象的あるいは常識的な表現でなく、ストーリー～物語的に表現することを意図している。ストーリー表現によって、人々は自分たちのとるべき行動を具体的にイメージできるのである。

二つ目は、変革者やリーダーが自分自身で考え出す、生み出さなければならない、ということである。変革したい、何かを実現したいという気持ちがないと、「ありたい姿」を想像することはできない。そして、想像できなければ、実現することもできない。つまりストーリーを生み出すのは自分なのである。

三つ目は、「ありたい姿」という想像の結果を導き出すためにはどのようなことが必要なのか、どういうことが不足しているのか、どうしたらそれを満たすことができるのか、と「ありたい姿」の想像から、「今の姿」へとストーリーを戻していく、ということである。

2. 事業イメージ

ウォルト・ディズニーはディズニーランドにかかる夢を次のように説いた。

ディズニーランドの発想はシンプルである。ここで、人々に幸せをみつけてもらいたい、なにかを知ってもらいたい。ここでは、親も子どもも一緒になって楽しい時間を過ごす。ここでは、教師も生徒も学ぶことと教えることについて、よりよい方法を見出せる。ここでは、年齢を重ねた人は過ぎ去りし日々の郷愁に浸り、若者たちは未来に挑戦することを知る。ここでは、誰もが自然と人間の不思議を目の当たりにし理解する、ディズニーランドは、アメリカという国を育ててきた理想、夢、そして確固たる事実をドラマに仕立て、勇気とひらめきの源として世界中に送り出す。

ディズニーランドは祭りであり、ショーであり、遊び場、ふれあいの場、いきいきと事実を展示した博物館、美と魔法の殿堂でもある。私たちが生きているこの世界の達成感、喜び、希望に満ちている。そして、ここで感じた驚きを日々の生活に見出すにはどうすればいいかを思い出させてくれる場所である。

この時、ウォルト・ディズニーが思い描いていたのは遊園地ではなく、幸せの場所だった。これは、極めて個人的で、自分の価値観、欲求、期待、夢を実現したビジョンである。

一方、ヘンリー・フォードは自動車の大衆化について、次のように語った。

私は大勢の人のために自動車を作るつもりである…価格を大幅に下げれば、給料がそれほど高くないでも自分の車を買えるようになる。そうすれば、人々は広い野外で家族と楽しい時間を過ごせる。…私がそれをやれば、誰もが車を買えるようになり、誰もが車を所有できるようになる。道路から馬は消え、自動車が当たり前となり、大勢の人が給料のよい仕事につけるようになる。

フォードのビジョンも、価値観、欲求、期待、夢を語っている。こうした価値観や夢を通じて、エネルギーが波のように会社の中に浸透していく。これに触れた社員はその影響を受け、彼らの行動は変わり、会社の目的と一致するようになる。

カール・アルブレヒトは、ビジョンの必要性について次のように述べている。

多くの点で、今日ビジネス界が陥っている危機とは、意味の危機である。人々はやることばかりに目を向け、その背景にある、なぜやらなければならないのかを理解していない。だから自分に自信が持てない。人々は、一生懸命働けば成功するという世の中の仕組みをわかっていない。会社の将来に疑いや不安を抱けば抱くほど、自分のキャリアや将来にも疑いや不安を抱くようになる。会社やその社員が、意味の危機に陥れば陥るほどいっそう深刻である。…この新しい環境の中で、リーダーシップの役割を目指すのなら、人間にとって意味というものがどれほど大切かを軽視しないことだ。それは人間の最も基本的で、決して消えることのない欲求のひとつなのだ。

3. 経営イメージ

ドラッカー教授が来日したとき、あるセミナーの席上で、次のような質問が出た。「教授の著書や論文をみると、いたるところで、経営者はビジョンを持たなければならないと書かれていますが、それはどのような内容を意味するものでしょうか」。これに対して教授は、説明するには非常に時間がかかるので、具体的な事例をあげてお答えしたいと言って、つぎのような話をされた。

わたしが30年以上まえに、ドイツの大学を出て、スイスのゼネバで、イギリスの新聞の特派員をしていたとき、中年のアメリカ人で、これからの企業経営には情報をつかむことや、資料を収集することが非常に重要だと考えるがどうであろうか、と話しまわっている男がいた。

わたしのところにもやって来て、熱心にそういうことを説くのであるが、当時のわたしには、よくその内容がわからなかった。周囲の人々は、彼を気狂いあつかいにしていた。それから30年あまりして、わたくしがニューヨーク大学にきてからわかったことは、ゼネバでみなが気狂いあつかいにしていたアメリカ人は、実はIBM社の創立者、トーマス・ワトソンであるという事実であった。

ワトソンが30年あまり前、スイスのゼネバで考えていた、IBM社の経営計画や発展政策が、彼のビジョンである。

日本ではビジョンというと、実現性のないような、具体的な経営を離れた意味にも受け取られがちだが、そうではない。ビジョンとは、具体的に実現する可能性を持った状態や姿をいうのである。リーダーは、このようなビジョンを持つことが必要だし、成功したリーダーは、このようなビジョンを持っているものである、という説明であった。

これはそのセミナーに参加していた人びとに深い感銘を与えた。われわれは、ともすると架空の、実現されそうにないことをもアイデアとかビジョンといいがちであるが、これらのことばは、もっと厳密に使う必要がある。

ドラッカーは、企業のビジョンに関する具体的な事例をあげている。

「わが社の事業は公衆への奉仕である」――これはセオドア・ベイルが前世期の初め、AT&Tを設立する基礎にしていたビジョンである。このビジョンは当時異端者扱いされた。企業が「公衆の利益を優先すれば」、それに縛られ、弱みを持つと思われていたからである。だが、ベイルは、公共のための規制を受け入れただけでなく、民有民営の公益事業には必要条件であると主張したのであった。

「わが社の事業は産業開発である」――これはペレール兄弟がクレディ・モビリエを創設したときのビジョンであり、その後も受け継がれている。

マネジャーは、組織活動のすべてにわたり、①組織のビジョンをつくる、②ビジョン実現に必要な卓越性を磨く、③優先順位の設定を行う。これらを行うことによって、すべての仕事が一つに統一された成果達成の目標へとまとめることになる。

4. 変化に対応する

免疫学の世界で国際的に有名な石坂公成氏(ラホイヤ・アレルギー免疫研究所名誉所長)は、若い頃にアメリカのカリフォルニア工科大学の化学部研究員だった。当時、恩師であるダン・キャンベル教授から「実験する前に論文を書け」と言われ驚いたそうだ。

若き石坂氏が、こういう実験がしたいというと、キャンベル教授は、実験をはじめの前に論文を書けという。ご冗談でしょう、という石坂氏に対して教授は、「ランドシュタイナー(抗原の構造と特異性の関係を系統的に解明した学者で、ノーベル賞受賞者)はいつもそうしていた、今の君にはそれができるはずだ」という。仕方がないので、教授のアドバイスにしたがって、予測のもとに論文を書いてから実験をしたのだが、これは大正解だったという。

新製品開発やブランド開発は、現在の市場、競争状態がどんな風になっているのかを見て、聞いて、解釈していくことから着手する。この段階では、ほとんど何もわからないのだが、その段階でプロジェクト全体のストーリーを検討する。石坂先生の「実験前に論文を」などという立派なものではないが、「実践前に物語分析を」している。顧客セグメントを大雑把に検討し、仮のターゲットを設定し、受容されるコンセプトをつくる。たったこれだけでも、忘れがちなこと、おろそかにしやすいこと、中途半端になっていることなど、たくさんのミス要素が見えてくる。

「ありがたい姿」というのは、具体的に製品やブランドをどうするとか、サービスのあり方をこうするなどということではない。市場や顧客、競合や技術革新については予想することはできない。そういうことについては、変化を取り込む、対応できる体制や組織をつくっておくしかないのである。つまり、どのような体制や組織、プロセスをつくっておくことが効果的なのか、についてできる限り詳細にイメージするのである。

5. 物語想像のプロセス

- ・「ありがたい姿」を設定する。「ありがたい姿」とは物語の結末(最終結果)を評価する時点である。
- ・「ありがたい姿」に関連するようないくつかの出来事を選択する。
- ・それらの出来事を順序づける。
- ・これらの出来事を因果、影響的に関係づける。
- ・物語の始点「いまの姿」を設定する

創発の機会を増やす

1. 創発とは

ノーベル化学賞を受賞したイリア・プリコジンは1984年に『混沌からの秩序』を出版し、これがベストセラーになる。3年後、ジェイムズ・グリックは『カオス』を出版し、これもベストセラーになる。彼らによって、ものごとを規則的なものとするニュートン的世界観から、カオス(混乱や混沌)を秩序の源泉と見る複雑系の世界観が始まった。創発は、この複雑系研究によって明らかにされたもので、非計画的に偶然的に発生する出来事をいい、イノベーションや新製品アイデアなどはもっぱら創発によって生まれている。

2. 創発の事例

(1) フェデックス「判断の貯水池」

オクラホマシティの配達員マーク・ホートンは、運転していたバンが故障した時、無線連絡で代わりのバンを頼んだ。しかし、到着したバンに荷物を積み替えると、それもまたエンジンがかからない。そこで近くに住む同僚の家まで歩いて行って、同僚の息子から自転車とバックパックを借りた。配送する荷物をバックパックに詰め、15kmを自転車で走り回り、すべて指定された時間内に配達し終えた。

ロサンゼルスサービス係アロンダ・マルチネスは、入札書類の配達を頼んだのだが、まだだれも取りに来ず、代わりに配達してくれる他の会社も見つけれないで困っているという電話を客から受けた。すぐに自分の車に飛び乗り、その書類を受け取って、200kmの道を飛ばし、間一髪、競売の開始に間に合った。一分でも遅れていれば、その入札は無効となり、顧客は数百万ドルを損するところだった。

アイリーン・シャピロはこれらの事例を「顧客が求めているもの、従業員が提供できるもの（喜んで提供できるもの）をともに尊重する判断の貯水池があり、それをみんなが共有している組織では、奇跡が起こる」と解説する。

判断の貯水池というのは、日々起こってきた出来事に対するその都度の判断が蓄積されているということである。良き判断が蓄積されていれば、新しい従業員であっても先輩たちから見習った良い判断をすることができる。けれども蓄積された判断にバラツキがあったり、悪い判断が多かったりすれば、新しい従業員が適切な判断を下すことができない。

フェデックスは「絶対に、何としても、明日までに」という短いけれども強力な職務綱領を持っている。社員なら誰でもその表明の意味を知っている。全員が、全プロセスを、全面的な顧客満足に対する鍵を握っていることを保証するのにこれ以上ほとんど何も言う必要はない。

マグユチュード 7.1 のサンフランシスコ大地震の折、エレベーターの止まってしまった高層ビルのオフィスに荷物を届けるために、何百段もの階段をかけ上がる配達員がいたそうだ。あるいは、93年のルイジアナの大洪水の時にも、濁流の中で足場をみつけては駆け回るフェデックスの配達員がいたという。

(2) ディズニーランドのお子様ランチ

3月、ある日のランチタイム。場内のレストランに若いご夫婦連れのお客様が見えたので、従業員は二人席に案内しました。すると、ご夫婦は二人分の食事のほかにも、「お子様ランチ」を一つ注文なさった。

お子様ランチは子供のお客さまだけに提供するもの。そう教えられていた従業員は、その旨をご夫婦に伝えながらも、これには何か事情があると察して、その理由をそれとなく尋ねました。

ご夫婦が語られた理由はこうでした。

今日、二歳になる娘とここで一緒に食事をしながら誕生会をする約束をしていた。「誕生日は絶対、ミッキーのいるディズニーランドで」。それが娘の願いであり、私たち一家の楽しみでもあった。けれども、娘は昨年の暮れ、病気で短すぎる命を閉じてしまった。今日はその約束の誕生日。ぜひ、娘も一緒に食事をさせてほしい――。

それを聞いた従業員はまず、ご夫婦に四人席に移っていただきました。そして一つの椅子をハイチェア、つまり子供用のものに取り替えると、ご夫婦の注文の品に加え、お子様ランチもその椅子の前に置いて、「どうぞごゆっくり。今日は素晴らしい思い出をおつくりください」

一週間くらいあとに、私はご夫婦から礼状をいただきました。

「スタッフの方の思いやりに胸が詰まって、せっかくの食事もほとんど喉を通りませんでした。しかし、そのおかげで思いもかけない素晴らしい誕生日になり、娘の喜ぶ顔を確かにこの目に刻むことができた気がします。お心づかいは生涯忘れません。来年も来ます。さ来年も必ずお邪魔します」そうした内容のお手紙でした。

上澤昇『魔法の国からの贈りもの』

(3) ノードストロームの英雄物語

ノードストロームには顧客サービスの英雄たちの話がいくつもある。買ったシャツをその日の午後の会議に着ていくという顧客のために、アイロンをかけた人がいる。顧客がメーサイズで買った商品に快く贈答用の包装をしてあげた…。冬の寒い朝、顧客が残った買い物をしている間に、クルマをあたためておいた…。

年取った顧客のために、車いすの車輪にひっかからないよう、手づくりのショールを編んであげた…。自宅で開くパーティで着る服がないとあわてている顧客に、超特急でドレスを配達してあげた…。

(4) スターバックス

東京のある店舗の狭い店内で、店長の北村真弓が、日本人通訳を介して説明してくれた。彼女の店のパートナーが、視覚障害をもつ人々を招いてテイastingパーティーを開いているのだという。年に2回、コーヒーを試飲してもらい、コーヒー豆の原産地について説明するらしい。同僚の小川千尋と深田ゆき子がそれを思いついたのは、目の見えないお客様が来店して、「ドリップコーヒーしか知らないのでもいつもそれを注文する」と言ったのを聞いたときだそうだ。東京都盲人福祉協会と日本点字図書館が近くにあることに気づいた小川は、点字用キットを借りて点字のメニューをつくり、視覚障害をもつお客様が使えるようにレジのそばに置いた。

わたしはでこぼこしたカードを親指で撫で、顔をあげて、頭を振った。なんと素晴らしいことだろうか。「こうした感動の体験を、スターバックスで働く一人ひとりと分かち合いたいです」。わたしは、テーブルのまわりに集まった緑のエプロンのパートナーたちに向かって言った。

3. 創発への組織開発

メンバー同士が話し合っ、まず未来に実現したい状態をストーリーで表現する。メンバーによる組織開発では、互いが強い肯定感をもって、“とるべき・とってほしい”態度や 行動の実態を事細かく描くことから始まる。「ちょっとした思いつきでも深く聞き合う」、「誰もがアクティブ・リスニングし合う、特に年長、先輩の側が興味深く相手の話を傾聴する」、「その考え方の前提になっているのは、どんなメタファーだろう」、「依存や甘えがなく、責任を自覚した大人の関係を自覚し合う」などと、未来に話し合われる細部のイメージ=意味を生成する。これが具体的に描かれないということはイメージ=意味生成ができていないことを意味するので、具体的な行動変容は起こせない。変革とは「創発が生まれる組織にする」のではなく、「創発が生まれる」組織の状態をイメージ生成するのである。

実際に、創発を生み出す組織に変えていこうとすることを“計画的に”行うことはできない。変革それ自体が計画的なものではなく創発的なものだから、チェンジ・マネジメントのやり方で計画的に実施することはできないのだ。計画して管理しようという試みをして、それは創発を促すのではなく、かえって障害となる。メンバーの間で創発が生まれるためには、それをめざした組織変革が創発されなければならない。それはメンバーが相互肯定的に創発状態を話し合い、共有するプロセスが創発することによって実現するものである。

レヴィンの「解凍」「移行」「再凍結」やコッターの8段階変革モデルは、組織は安定した自己満足の状態にあるので、それを不安定で混乱した状態に「解凍」というアプローチである。それに対して対話型の変革は、その時々即興性や機会に注目することを、メンバーに奨励する。組織の問題点を明らかにした後ではなく、いつも「いま、ここ」で起きている出来事～プロセスに注意を向ける。変革は計画して実行するというものではなく、絶え間なく続いていくのだと考え、メンバーはその時々新たに出現するダイナミクスに気づき、相互作用と会話の流れの方向を修正するセンスメーカー（意味をつくる人）なのである。

シュッドイズムの「こうでなければならない」的な言説がいかにか創発の障害となっているか、にみんなで気づく。断定や決めつけをしている、“そのときそこで”言っている当人に気づいてもらえるようにする。新しいアイデアやそのヒントを誰かが口にした時にそこにいる全員が“興味深い”“もっと知りたい”という反応をする。

反対に、一方的に決めつけている人がいる、人のアイデアに誰も反応しない、という組織状態であればそれは硬直であり確実に創発は生まれない。そういう組織で「心理的安全性を」と話し合っても意味がない。組織開発とは、「いつか、どこか」ではなく「いま、ここ」を変革することなのである。

対話型組織開発は創発と社会構成主義を前提としている。これは多くのリーダーたちが、自分たちの仕事について抱いている、計画と管理のイメージとは大きく異なる。したがって、リーダーたちは創発的変革を育む活動をする際に、管理しようとしすぎないように、そして、より自己内省的であるように、自己変容を迫られる。

診断型組織開発	対話型組織開発
古典科学、実証主義、モダニズム、計画、秩序などが前提	複雑系、カオス、自己組織化、創発、解釈学、構成主義が前提
組織の状態を診断し、「健全な」理想の形に変革する	一つの理想があるわけではなく、現実には人の相互作用を通じてつくられる（社会構成主義）
組織には健全さ、効果性、ハイパフォーマンスなどの理想がある	組織は意味を形成するシステムである。複数の現実がある
変革は期間限定で、計画的、目的志向で行われ、管理される	変革は持続的、反復的に、創発的に出現する
変革プロセスは、上層部で開始され、下部に広まる	変革プロセスは、組織のどこからでも自己組織化して始まり、大きく広まる
人々の行動、行為を変えることを重視する	マインドセットと、人々の考え方をを変えることを重視する

さらに人による意味の形成は複雑であるため、あるグループや組織でうまくいったものが、別のグループでは失敗に終わるかもしれないということだ。また、あらゆる相互作用には新しい意味を形成するための可能性が満ちているため、事前に原因と結果を予想するのは不可能である。「正しい」変革を特定して、それを皆が目指すことには意味がない。リーダーに必要なのは、どうやって適切な会話に適切な人々が参加できるようにしていくかというビジョンである。将来に対する先見の明ではない。

対話型プロセスの要点は、変革が必要なところを見定め、合意し、変革を実行することではない。重要なのは、グループや組織を望ましい形に転換させていく中で、参加者の内にある多くのモチベーションとアイデアを引き出し、それらを活性化して、支援していくことである。

1996年6月から発行している「JQAC レポート」は、これまで発行を重ね、多くの経営者・学識者の講演内容を掲載してまいりました。今月号もえりすぐりの内容を紙面そのままにご紹介したいと思います。

今回は、2012年4月号 (Vol.157) から2025年1月に亡くなられた一橋大学大学院教授野中郁次郎先生のお話です。野中先生は、日本経営品質賞委員会の委員を10年以上お勤めいただきました。2011年度の日本経営品質賞報告会でご講演頂いた内容です。

特集② 価値創造のリーダーシップ Leading Value-Creating Enterprise

2011年度日本経営品質賞表彰セレモニー・報告会の基調講演として、「価値創造のリーダーシップ」と題し、野中氏に講演頂きました。統一テーマである「経験デザイン～価値共感をめざした経験提供～」に基づき野中氏に当日お話いただいた講演内容をレポート読者の皆様にお届けいたします。

(記事作成協力：長岡 功氏)



野中 郁次郎氏
日本経営品質賞委員会 委員
一橋大学名誉教授
株式会社富士通総研 経済研究所 理事長
カリフォルニア大学 経営大学院ゼロックス知識学特別名誉教授
クレアモント大学大学院ドラッカー・スクール名誉スカラー

本日の命題、経験デザイン、価値共感ということについて価値適合という視点に立ち、そのような価値を創るリーダーシップとは何かということを考えてみたい。

知の創造の本質は経験(暗黙知)と 言語(形式知)の両立

価値というのは、大変難しい概念、コンセプトである。様々な考え方があるが、価値創造というのは哲学の作法に非常に近いものがある。ショーペンハウアーは、「哲学の課題は、誰もみたこともないものを見ることではなく、誰もが見ていながらも考えたこともないことを考えることである」と言っている。例えば、発明・発見は「誰も見たことがないことをやる」という意味で天才のなせる技かもしれないが、我々が知っているものの中で新しい価値や意義を見つけ、考え、最終的には実現していくということであり、まさに哲学の作法に近い。

発明・発見は天才的な能力を必要とするかもしれないが、最後までやり通せばイノベーション(価値創造プロセス)は誰にでもできる。

P.F.ドラッカーは、「知識社会」というコンセプトの中で、21世紀は知識を富の創造過程の中心に据えるような経済理論が必要であると言っているが、我々はこの20数年間、知識という財をきちっと理論化することに取り組んできた。

知識の持つ1つの特色は、関係性の中でつくる資源だということである。天然資源のように誰かに発見されるのを待っている物的資源ではなく、我々が主体的に思いを持って他者あるいは環境に働きかけて関係性の中で生み出す動く資源なのである。多くの場合、それは情報であり、その情報を知に変換するためには主体的にコミットしてコンセプトにして形にすることが重要である。そういう意味では、我々の考えている知識というのは、何よりも思いが重要だということになる。

この思いを真理に向かって合意形成しながら実現していく大きな政治プロセスを含むようなダイナミックなプロセスこそが知の本質だという考え方である。

知識は2つのタイプに分かれる。1つは暗黙知であり、言語・文章で表現するのが難しい主観的・身体的な経験知である。もう一つは形式知であり、分析的・客観的に言語化している知である。

コンピュータは、この種の知を表現するのに非常に優れている。この2つの知は別々のものではなく、同じ知でありながら対照的な性質を持っているため相互補完の関係にある。両者をうまく両立させていくことが知の創造の本質である。アナログ知とデジタル知のスパイラルアップと言ってもいいかもしれない。つまり、経験知(暗黙知)と言語(形式知)は創造的関係にあるのであって、絶えずこれを変換し続けていくことが重要である。

ソムリエの田崎真也さんは、「言語化は、新たな感覚を作り出し、過去に記憶した感覚を蘇らせる。言語化を積み重ねていくことで、感覚（暗黙知）も養われていく」と言っている。経験、五感を総動員することで言葉も知覚・経験を越えた意味を創り出してくる。良いコンセプトはまさにそうである。経験と言語は対立的性質を持っているが、これをうまくバランスしながら創造的、弁証法的にスパイラルアップする関係にあるという視点から考えてきたのがSECIモデルという考え方である。

価値創造はSECIスパイラル

SECIモデルは、基本的には共感から始まる。身体・五感を駆使した直接経験が研ぎ澄まされていけば新たな気づきを得ることができる。これが共同化ということであり、その気づきを言葉に変換して組織的に共有する。これが表出化である。対話や思索、喩えを駆使しながら言葉にする。これだけでは十分ではないので、言葉（形式知）を様々な組み合わせていく。これが連結化である。そして、この形式知の組み合わせを分析的に情報処理して具体的な形にするのが内面化である。形にすることによって思いが言葉に、言葉が形になって社会に具体的に成果を投入する。それによって様々なステークホルダーの暗黙知をまた触発していき、社会的にさらなる大きな知をつくっていく。

これがSECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) モデルである。

このSECIモデルは組織的な知の創造モデルであり、価値創造はSECIスパイラルそのものということになる。直接経験を通じて現実に共感し、自分を越えて他者の視点に立ってお互いにコラボレーションしながら気づき合ったものをコンセプトにしていく。さらにそのコンセプトを関係づけて体系化し、きちっとした仕様にしていく。そして、技術、商品、ソフト、サービス、経験に価値化して知を自分のものにし、内面化する。最後は

胆力の域にまで達しなければならない。同時に組織・市場・環境の新たな知を拡大・発展させていく。そのためには、再び共同化しながらSECIを高速回転化していかなければならない。これが、創造性と効率性をダイナミックに両立させる知の総合力である。21世紀企業のコンピタンスはこの総合力 (Synthesizing Capability) となる。これを日々練磨するというのが、基本的には知の創造の考え方なのである。

このスパイラルのPDCAサイクルとの基本的な違いは「共感」から始まるということである。「身体の知から始まる」、「人間の主観性の復権」、このことが非常に重要なのである。しかし、最後は客観化しなければならない。例えば、延岡健太郎氏が、価値を機能的価値と意味的価値に分けている。

機能的価値というのは客観的価値基準によって決まる商品の価値であるが、意味的価値は顧客が商品に対して主観的に意味づけをすることによって生まれる価値である。人の主観は状況によって変わるものであり、極めて暗黙知的なものである。

実は、この意味的価値というのが価値創造にとってますます重要になる。同時にこれを循環にしていかなければならない。さらに重要なことは、知を創っただけでは意味がなく、それを具現化して知を収益の流れに変換していかないと企業が持続的な知の創造体にはならないということである。ビジネスモデルにしていくということであるが、事業創造モデルにまで詰めていかなければならない。

我々の考える事業創造モデルでは、知を持続的に創り出す知識創造基盤を日々練磨していかなければならない。そのためには第一に、SECIを徹底的に叩き込み、共有する必要がある。そして、そこからユニークな価値は何であるかというコンセプトを生み出さなければならない。そのための知を生み出す場が必要であり、それをタイムリーに創造していく賢明なリーダーが必要となる。この知識創造基盤を展開していくことで、顧客の基盤や能力（組織基盤）、さらには収益ということが見えてくる。そして、適正な利潤を確保して社

会的評価につなげていく。未来を創りながらこの反復プロセスを決して止めることなく動かしていくというのが、ダイナミックな事業モデルの考え方である。

【 価値命題はユニークなコトの提供 】

事業モデルの核心にあるのが、いかなる価値を提供できるかという価値命題である。それは、一言でいうと「ユニークなコトの提供」ではないかと考えている。コトはイベントであり、あるいはプロセス、投資ということになる。絶えずダイナミックに動いている。このイベントを関係性（絶対価値）で捉えることが重要である。

しかしながら、モノも重要である。具体的に見えるモノを媒介にしてコトが生まれてくる。重要なことは、モノをモノとして捉えているだけでは関係性が遮断されていくということである。ユニークなコトづくりという関係性の中でモノをつくる必要がある。コトづくりのためのモノづくりである。我々はこの関係性の読みが相対的に弱かったと思う。

ユニークなコトづくりの典型的な例は、i-Podのビジネスモデルのようなものである。スティーブ・ジョブズは関係性の読みが非常に優れていたと思う。i-Podはモノとして考えたのではなく、音楽配信という経験価値（コト）を演出するためのモノであった。そういう考え方である。持ち運びしやすい、自己編集できる、いつでも手軽に音楽が聴ける、これはイベントであり、コトである。つまり、経験価値なのである。これを提供するためのモノがi-Podであるという考え方をベースとして事業モデルを考えていく。そこで何を提供するか、これが価値命題（バリュー・プロポジション）である。i-Podは、マルチメディアの視聴体験という経験価値を生み出すためのモノである。

このコンセプトを流通の末端まで価値共有していかなければならないと考え、そこから利益がどういう形で出てくるか、自分たちにそれを生み出す能力があるのかと考える。しかし、全部を自前

ではできない。何に拘るか。自分たちのオリジナリティは何か、さらにコンテンツをどうするか、という形で具体的に生み出していくことが重要である。しかし、こういう考え方は後づけであり、現実にはわからない。いくら分析しても見えない関係性が背後にあり、実験主義的にぶつかっていくしかない。実験主義的に動きながら本質を考え抜くということが重要である。ジョブズも最初はむしろ映像に関心があったが、様々に経験しながら自分で考え、音楽配信ではないかという考えに行き着く。そういう面では、SECIのSocialization、共同化、共感、共振、共鳴である。

そして、お互いに持っている暗黙知を顧客と共感し合いながら一緒に創っていくということがますます重要になる。社会が経験価値に動いていけばいくほど、分析的に捉える前に、顧客と一緒に共体験しながら創っていくという方向に行く。そこでは、現実をそのまま直視する（現実直視）ということが重要になる。

コトで見るということはそう簡単ではない。ありのままの現実を共感する、そのためには既存の概念に囚われないことが重要である。誰もが見ていることにアッという新しい視点を提供するためには既存の概念に囚われてはいけないということである。

モノは名詞であり、これをコトのことば（動詞）に変換するには関係性で見なければならない。その場合に既存の概念で見ってしまうと関係性が新しい視点で捉えられなくなる。既存の概念をカッコに入れてありのままの現実直視から始める必要がある。この素直な本質直感を現象学の世界では「エポケー」（現象学的判断中止）という。カッコに入れることで現実を追求することになる。

「モノをコトで見る」ために、非常に優れた洞察



や行動が必要となる。例えば、マルクスは、「商品とは見える眼前のモノではなく、資本家が労働者を搾取する社会関係である」と見抜いた点で優れていた。モノで見ていると現実が固定化する。

社会関係として捉えた途端に人間的社会的活動として見ることができる。そして、この状態をどのようにして変えていけばいいのかと考え、革命の方法まで明らかにしたところがマルクスの極めて傑出したところである。

関係性の読みを 練磨しなければならない



現実をコトで捉えるという意味では、関係性の読みを練磨しなければならない。セブンイレブンでは、仮説検証が組織全員に共有されている仕事の「型」となっている。パートも含めて、担当セクションでは常に仮説を立てて検証しなければならない。例えば、釣り具のあるコンビニで、7月の釣り大会というイベント（関係性）に関連して

「おにぎり」の担当パートが行った仮説検証の事例がある。担当のパートは、天気予報や釣り大会という状況などを色々考えて「梅のおにぎり」を全面展開するという結論を導き出した。おにぎりを単なるモノとして仮説を立てている限りは、新しい意味は出てこない。「気温の高い日でも釣り客に安心して食べてもらいたい」というコトに変換して、しかもそのコトを手書きのPOPで書いた。こういう価値創造の作法を組織の中に埋め込むことが非常に重要になってくる。

知識創造の場づくり

知を生み出すためには場が重要になる。場とは、

我々の根底にあるケア、愛、連帯、依頼、安心などの感情の暗黙知である。こうした社会関係資本を共有し合い、お互いの主観性を全体の主観にする、そうしたものを生み出す場所のことを我々は場という。したがって、その関係性のベースにある文脈を共有しなければならない。文脈とは、言葉以外のものごとやデータが置かれた状況とものごとやデータとの関係性である。周りの関係性を知ることによって、ものごとやデータも意味を判断することができる。

お互いの関係性を共有しようということであるが、例えば、二人のケースで言えば、間でスパイラルに回っているのが暗黙知形式の変換であるSECIプロセスということになる。それを支える時間空間が場であり、いつも動いているというイメージを表現するために敢えてプラットフォームとした。動いている文脈を読みながら判断していかなければならないということである。価値観は主観であり、人それぞれであるため、会話や共同体験を通じて「我々」の主観にすることで客観に近づいていく。これを現象学では相互主観性という。相互に他者の主観と全人的に向き合い、受け入れあい、共感し合う時に成立する自分を超越する「我々」の主観性のことである。

ミラーニューロンの発見

最近、神経科学の世界でミラーニューロンというニューロンがあることがわかってきた。これは、言語を一切媒体としなくても相互の行動をそのまま共振すれば相手の意図がわかるという、まさに共感の土台のようなものである。そういうニューロンが我々にはあるということであれば、我々は生まれつき共感を覚えるようにできているということになる。

あるいは、メルロ・ポンティという哲学者が、身体性の触れ合いということを言っている。最初は右手が左手に触れていると感じても、暫くすると左手が右手に触れていると感じる。経験というのは相互変換するということである。そういう意

味では身体と心の関係が重要である。神経科学では、身体と心は離れられない相互補完の関係にあるといわれる。まさに身体化された心 (Embodied Mind) であり、我々の目指す方向とも一致する。

〔 価値創造の事例 〕

○サントリー 「角ハイボール」のイノベーション
ハイボールやウィスキーの概念は昔からあるわけであり、サントリーのハイボールもやはり、お互いに共感し合いながらそこに新しい視点を加えた事例である。熟成された奥深さを味わうという既存の概念をカッコに入れて、「みんなで食事とおしゃべりを楽しみながらハイボールを飲む」というコト的価値を提供した。これも現実概念からきている。伝統的ないわゆる黄金比や「レモンをいれるなどというのは邪道である」という既存の価値観を乗り切って、ミドルクラスが様々な知恵を出し合いながら、モノ的な発想をカッコに入れて、現実直視の中から顧客と一緒に語らいながら価値をつくっていく、こういうことだろうと思う。

* * *

○富士宮のやきそば
何か「まちおこし」のタネはないかということで「ワイガヤ」をやっている時に、偶然、「やきそば」を売る店が多い、しかも独自の価値があるようだということに気づく。そして、「富士宮やきそば10カ条」のようなものまでつくる。そうすると、そこには何か価値があるということになる。しかも、背後にある関係性を読んで、「麺許皆伝」や「三国同麺協定」などといった本質を的確に言い当てるネーミングを徹底的に考えた。

暗黙知を形式知に変換する時の心因について、「ワイガヤ」をやりながら考え、B級グルメというコトづくりまでやったという話しである。

* * *

○キリンビール 「FREE」の開発
ある若い社員が、ノンアルコール「FREE」を考えたが、その程度のことであれば誰でも考える。これだけでは、みんなが関係するという要素が

低い。そこで、「クルマと生きる人類へ」という目的へ関係性を広げながら、社内と顧客と一緒にになってコンセプトを創り出す。「モノからコンセプトへ」を実践したわけである。

例えば、アルコール0%では意味がない。0.00%とすることで、そこに一つの価値が生まれてくる。さらに、「残業が決まった瞬間に元気付けのために飲む」といったような、飲めない人でも、飲めない状況でも飲めるという、思ってもみなかった価値を顧客が創ってくる。それまではなかったようなコンセプトが様々にできあがる。それが「人と飲み物、人と社会の関係性を変える「ゲーム」だ」という話にまで昇華し、フリーウェイで試飲会をやるというようなそれまで業界のタブーとされていたようなことまで価値に変えることができた。

* * *

○株式会社いどり
葉っぱビジネス
農協のミドルマネージャーの方が、徳島の過疎地で何をやっても成功しないことに危機感を感じている時に、偶然、大阪のある寿司店で女性が紅葉の葉っぱをハンカチで拭いて持って帰っているのを目撃して、「これだ」と閃いたという事例である。

そこから徹底的に考え、1つ1つの葉っぱ、つまりモノに美という価値を与え、「つまもの」にする。そして、ITも取り込んで地元の高齢者達とネットワークをつくりながら、季節によって意味が変わる「つまもの」のコンセプトを様々な形で共有し合い、ビジネスを立ち上げていった。そうすると高齢者の持っている暗黙知が触発され、山から摘んでくるだけではなく、自分達で作ろうということになる。さらに、様々な暗黙知が触発され、村全体が非常に知的に変化していく。今では、



高齢者たちが散歩をしていても関係性を読むことができる。「あの木の葉っぱは何センチの大きさなら何枚、何センチなら何枚の葉っぱが揃う」といったような知的なコミュニケーションが生成される。

賢慮のリーダー

最後に、こうした知の創造プロセスを持続的にまわしていけるリーダーシップとは何かという問題にぶつかる。

昨年の5月に「The Wise Leader」という論文をHarvard Business Review誌に出した。



ここでのリーダーは、文脈を洞察して価値を実現するリーダーのことであり、賢慮、あるいは実践知という訳になる。アリストテレスが最初に唱えた「フロネシス(Phronesis)」である。経験を共有し、文脈を読みながら判断して決して諦めず最後までやり抜く、そういう能力である。事例で紹介したミドルマネージャー達である。

この賢慮あるいは実践知の要件は、これまでの研究から6つに要約できる。1つ目は、世のため人のために何がgoodかという「大きな関係性についての価値観をつくる能力」である。2つ目が「タイムリーに場をつくる能力」。3つ目は「ありのままの現実を直感する能力」である。そして、4番目に「その直感の背後にある本質をきちっとコンセプトにする能力」が必要になる。5番目は「やり抜く政治力」である。そして最後に、最も重要な要件として、1番目から5番目の実践知を「組織全員に組み込む(組織化すること)」である。

1番目の「何がgoodか」という点についてアリストテレスは、絶対に手段とならない絶対的価値

があるのではないかとっている。

例えば、スティーブ・ジョブズにしても、「リベラルアーツ、人間愛と結びついたテクノロジー」ということを理念に掲げていたし、本田宗一郎の「哲学のない行動は凶器だ」や松下幸之助の「産業報告」も同じである。

2番目の「場をタイムリーにつくる」ということでは、本田宗一郎がジョークを大変大切にした。

関係性の文脈を読むためには人情の機微に触れることが大切だからである。人と人との関係を鋭敏に察する能力を非常に大切にしたいということであり、松下幸之助も人と対話する時には必ず「君、どう思う？」という呼びかけ調を入れたし、ジョブズは相手に全身で向き合った。

3番目の現実直感とは、わずかに1回しか起こらないことの中から普遍が読めるかどうかということである。本田宗一郎は、テストコースでライダーに全身で目線を合わせて向き合う。手で音が聴けたと言われている。五感を総動員すると極めて研ぎ澄まされた気づきが起こるということである。

まさに動きながら判断していくわけであり、次に必要になるのは、抽象化し、概念化し、仮説化して大きな物語にしていくことである。

4番目の直感の本質を物語る能力である。目線を合わせて全身で対話しながら言葉を紡いでいくということであり、松下幸之助の「水道哲学」のような様々な比喻、関係性のある言葉を駆使する。

5番目の「やり抜く政治力」ということでは言葉が非常に重要となる。言葉で人を動かすというレトリックである。レトリックはリーダーにとって必須の合意形成の文法であり、優れたリーダーは言葉によって人を行動に駆り立てる。日本の政治家に決定的に欠落しているのはこのレトリックである。

最後に、どのようにしてこの優れたリーダーの実践知を組織に分散させ、共有させ、自律分散体系と両立させるかが最大の課題となる。もしこれが可能であれば、何が起こっても弾力的・創造的にリアルタイムで対応できる組織体を構築することができる。この点に関して松下幸之助は、「衆知

経営」の実践を目指してきたということを一貫して言っていた。また、我々が20年前にハードウェアのイノベーションの方法を分析して、全員専門を持ちながらスクラムを組む実践共同体ということを主張したが、最近、欧米ではこの考えがソフトウェア開発の分野に展開されてアジャイル・スクラムというコンセプトになっている。まさにSECIモデルをソフトウェア開発の中に組み込むということである。毎朝のアウトプットでペア・プログラミングを用いる、PCを徹底的に公開し合いながら知を磨く、タスクかんぱん（作業の見える化）、KPTフィードバックなどが現実に行われているわけである。

さらに重要なのは、経験知、実践知というのは文脈があり、マニュアルで完璧に表現することはできないということである。そのため、飛躍的成長を促す新たな徒弟制度が必要になる。本田はプロジェクトリーダーの経験を非常に重視する。人事権のないプロジェクトリーダーとして修羅場を経験することによって人が育つ、それを仕事の型としてみんなで共有するということを実践している。また、本田、Apple、パナソニックなどは、知の作法を徹底的に言葉で磨き上げている。

本田の「現場・現物・現状」、Appleの「Simplify」や「Don't Compromise」、パナソニックの「雨が降れば傘をさす」や「当たり前のことを確実にやれ」、「小事は大事」など様々な言葉で知の作法が共有されている。

実践知を組織化するためには、やはり全員経営学や衆知経営が重要となる。その根幹にあるのは、トップダウンとボトムアップの両立である。今日ご紹介した事例はミドルアップダウンの事例であるが、これは、ある意味ではトップダウンとボトムアップの創造的両立であり、最も難しいマネジメントスタイルでもある。

賢慮の基盤

賢慮の基盤としては、実践とともにリベラルアーツの力が必要となる。人間は何のために存在す

るか、人間の本質は何かということから関係性を読んでいって初めてマネジメントができる。

したがって、判断がフロネシスの言葉ということになる。決定はコンピュータでもできるが、背後の関係性を見てタイムリーに判断する能力は人間固有のものである。判断する時のあらゆる専門の知の根底にあるのがリベラルアーツということになる。

同時に、実践知は現実から普遍をつくる飛躍した帰納法であり、非常に危うい知である。したがって、哲学が必要となる。一つ一つ何が本当かを確認しながら実践し、間違ったら直す、そういう高いリスクを絶えず抱えた知であるということである。しかし、このことにチャレンジしない限り、知は生み出せない。もっと簡単に言えば、全員で知的体育会系になろうということである。

「新しい本田の原点」というプロジェクトで説明の最後に出てきたのは、本田宗一郎の母校に建てられた「試す人になろう」という石碑であった。「見たり、聞いたり、試したり」は知恵であるが、「見たり、聞いたり」だけで肝心の「試したり」がない。失敗と成功は裏腹である。失敗を恐れるから成功のチャンスもない。

「やってみませんで」…、という本田宗一郎をもう一度新しい意味で復活させようというのがこのプロジェクトの結論であった。

最後に一言。今日申し上げた持続的に価値創造できる組織体とは、何のために存在するのかという意味、価値、知を問う。同時に極めてしたたかに暗黙知・形式知、主観・客観、ミクロで限りなくエクセレンスを追求しながらCommon Good（公益）を一つ一つ実現していく。その本質は、単なる利益追求マシンとしてのマネジメントを超えた「生き方」なのだということを上記で私の話を終わりにしたい。

ありがとうございました。

変革への必読書

『科学的根拠に基づく 最強の勉強法』

安川康介 (KADOKAWA 2024年)



著者の安川康介氏は、慶応義塾大学医学部のご出身だが、「科学的根拠に基づく最高の勉強法」を巧みに組み合わせた結果、アメリカ合衆国の医師国家試験に上位1%以内という好成績で合格されたとのこと。

本書の冒頭に、学習には役立つ勉強法を列挙している。たとえば、「繰り返し読む（再読）やノートに書き写す・まとめる、ハイライトや下線を引く」といった勉強法だ。なぜならば、「表面的に情報が処理しやすくなったことで、実際には内容を記憶し深く理解していないにもかかわらず、覚えた気になってしまう。理解した気になってしまう」からだという。こうした勉強法の「心理的な現象は、“流暢性の錯覚（幻想）（The fluency illusion）”と呼ばれている」のだそうだ。どうやら我々は錯覚に陥ってしまっているらしい。

それではどのような勉強法が良いのか。それは、「効果的な勉強にとって大切なのは、ある程度積極的に自分の脳に負荷をかけることだとわかっている。学習の分野では“望ましい困難（Desirable difficulties）”と呼ばれている。」として、望ましい困難を伴う学習法をいくつも紹介している。安川氏がまず勧めるのは「アクティブリコール」という方法だ。一度脳に刻み込んだ情報を意図的に思い出すことで記憶を定着させるというものだが、これによって学習効果は飛躍的に高まるらしい。その他、勉強時間の間隔をあける「分散学習」や、学んだことを自分自身に説明してみる「自己説明」といった方法も、その有効性は科学的に立証されているのだとか。

たとえば、“精緻的質問（Elaborative interrogation）”による“自己説明（Self-explanation）”を取り上げてみよう。これは「頭の中で自分と自分が質問や会話をしながら学習していく方法」として、

この情報を自分の言葉で説明してみてください。


このページですでに知っていることはなんですか。新しい知識は何ですか。

この新しい情報はあなたがすでに知っていることと、どのように関連していますか。

この中で理解できなかった点はどこですか。

という質問例を挙げている。これらを自問自答することが効果的なのだという。

時間的な制約がある中で、検索エンジンや AI といった流暢性に頼ろうとするのは人情である。しかし、暢性に頼ることは、自分自身から学習の機会を奪い、知的可能性を損なうことになることになると自戒したい。

選：顧客価値経営ガイドライン企画・開発ワーキングメンバー 高橋 清 





「経営品質活動の誕生～『日本経営品質賞』の名前」

経営品質協議会
事務局長 柳本 直行

CSフォーラム 21 の 2 年目の活動の最大の成果が、日本経営品質賞の創設でした。今回は、その創設前に立ちはだかった最大の課題——すなわち「日本経営品質賞」という“名前”がどのように生まれ、決まっていたのか。その裏側の物語をお話します。

1. 経営品質という言葉

表彰制度の創設に向け、息つく間もなく走り続けてきました。しかし、制度を本当に形にしようとする、決めなければならないことが次々と押し寄せます。その最たるものが“名称”でした。活動自体は「日本版 MB 賞」と呼ばれていましたが、正式名称として採用することはできません。関係者の方々にも意見を聞きつつ、検討を進めました。

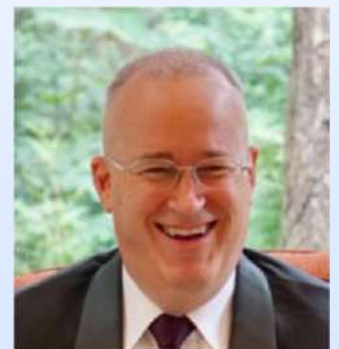
まず向き合ったのは本家の英語でした。英語では“QUALITY AWARD”。海外でもこの言葉です。しかし日本語にそのまま置き換えると「品質賞」。これでは、私たちが目指す“経営そのものを評価する表彰制度”という趣旨が伝わりにくいのではないか、という懸念が浮かびました。

次に「顧客志向の経営革新を促す賞」という方向で考えました。いまで言う「顧客価値経営」です。ただ当時は「顧客」を前面に出すことで、“一般の消費者を対象とする企業 (BtoC) だけの話”だと思われかねない、という意見も多く出ました。

行き詰まりかけた時、前年に行ったアンケート調査のタイトル「企業の経営品質」がふと浮かびました。「経営者の質を評価するのか」という声もありましたが、「経営の質を変革する」という意味では非常に近い、との意見が多く上がりました。正直、アンケート調査時にはそこまで深い意図はなかったのですが、しっくりはまりました。こうして「経営品質賞」が最有力候補に躍り出ました。

2. 経営品質の英語

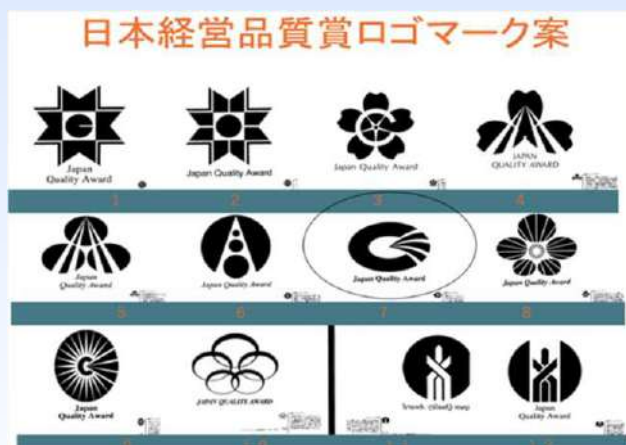
日本語としては「経営品質賞」で腹落ちが進みました。ただ問題は英語です。経営やマネジメントに精通していなければ理解されない可能性もあります。そこで、生産性本部コンサルタント養成講座修了生でありコンサルタントのジェームズ・スキナー氏に相談しました。スキナー氏は後に世界的大ベストセラーとなるコヴィー氏の『7つの習慣』の日本語訳者であり、2003年の『成功する9つのステップ』も大ヒットしますが、当時はまだ翻訳前で、気軽に意見交換できた時期でした。



表彰制度の趣旨や、米国の MB 賞では“QUALITY AWARD”を使っていることなどを説明し、最適な英語表現を尋ねました。スキナー氏からは「QUALITY には経営の質を含む概念もある。英語では QUALITY AWARD でよい」と明快な助言を得ました。この意見を踏まえ、英語名は“JAPAN QUALITY AWARD”に決定しました。

3. ロゴマーク

名称と並行して、活動を象徴するロゴマークも検討しました。知人のデザイナーに依頼し、「顧客志向の経営に変革する」というイメージを体現する複数案とコンセプトを作成してもらいました。



完成した12案を教室に貼り出し、CSフォーラム21のメンバーで投票を行いました。選ばれたのが、現在も使われているあのロゴです。コンセプトは「CはCUSTOMER(顧客)の頭文字。その中に社会・経済・社員の価値を示す3つの潮流が流れ込み、相互に関係しながら顧客に向かう経営姿勢を表現する」。この理念はいまも変わっていません。

4. ブランドとしての登録

名前もロゴも決まり、いよいよ活動を本格展開していく段階です。しかし長く価値を保つには、ブランドとして守る仕組みが必要です。そこで特許事務所に相談し、商標登録に進むことになりました。

まず「経営品質」という文字の登録から着手しました。しかし結果は“不登録”。理由は、「経営」も「品質」も一般名詞であるため固有名詞として扱えない、というものでした。そこで改めて調査し、「日本経営品質賞」「JAPAN QUALITY AWARD」という名称とロゴを一体で登録できることがわかり、手続きを進めました。



5. JQA という略称

現在、多くの方が私たちの表彰制度を「JQA」と呼んでくださっています。しかし正式略称として私たちは使っていません。というのも、すでに一般財団法人日本品質保証機構(Japan Quality Assurance Organization)が正式にJQAを使用していたためです。ISO認証機関として歴史ある組織であり、正式登録された略称をお借りするわけにはいきませんでした。

とはいえ、活動当初から「呼びやすい」という理由で関係者はこぞって「JQA」を使い始めていました。一度定着した呼称はなかなか変わりません。

結果として混同が懸念されたため、1995年12月の表彰制度発表後、日本品質保証機構を訪ねました。目的は表彰制度の立ち上がりを報告しつつ、非公式ながら「JQA」の略称が現場で使われていることを伝え、ご迷惑をおかけする可能性を説明するためでした。

これに対し日本品質保証機構からは「問題ありません。日本企業を強くするという目的は同じ。お互い頑張りましょう」と温かい言葉をいただきました。その瞬間、胸をなで下ろしたことを覚えています。

こうして名前は決まりました。時間は前後しますが、表彰制度の公平性や透明性、申請組織への納得性、そして審査員の質の担保は、それぞれが課題として残っていました。

イベント情報のご紹介

各地域の経営品質協議会の協力のもと、全国で開催予定のイベント情報をご紹介します。
ぜひご参考の上、たくさんのイベントにご参加ください。

<会津若松経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
経営品質基礎講座(全9回) TA(交流分析):岡本正耿氏 ホスピタリティマネジメント: 大関ちかこ氏 マーケティング:坂本崇氏	第9回:2/10(火) ★13:00~17:00 場所:アルテマイスター	企業・組織の未来を担 う人材 1回あたり会員:5,00 0円 一般:7,000円 福島県経営品質研究 会会員:6,000円	下記までメールで shoko@tw.city.aizuwakama tsu.fukushima.jp 応募終了(6/4)	

<栃木県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
【組織変革プロ養成】 *集合オンライン形式* とちぎ顧客価値経営実践推 進者コース(東京本部オンライン コース第5回)	C1 経営の設計図編 26/1/21(水)・1/28(水) C2 変革実践編 26/2/18(水)・2/25(水) C3 アセスメント編 26/3/11(水)・3/18(水) 各日とも 10:00~18:00 会場:栃木県経営品質協議会会 員企業会議室	対象:栃木県経 営品質協議会会 員組織 経営者、経営幹 部、組織変革の実 践推進者、経営企 画などスタッフ部 門	締切済	事務局 兼 TAによ るオンライン &リアル のアシストあり

<中部経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
経営革新研究部会	2026年 2月20日(金)14:00~17:00 一般財団法人 中部生産性本部 セミナールームおよびオンライン ※一部外部会場での開催あり	対象:経営トップ、役 員、経営・組織改革 のリーダー、経営企 画部門責任者・担当 者 費用:事務局	随時募集 https://www.cpc.or.jp/ cpc/pages/126/	

<鹿児島県経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
経営の設計図作成研修 3回コース 代表取締役社長 森山 重康氏	3回目:2月19日(木) 時間各 10:00~17:00 第3回カクイックス交流センター3階 中研修室1	鹿児島県経営品質協議 会 会員・非会員参加可 能 参加費:会員:無料 非会員:2,000円	メール又はFAXにて 鹿児島県経営品質協議会 ホームページUP予定 締切:12月5日(金)	

<経営品質協議会>

会合名／講師	日時／場所	対象／費用	申込方法／締切	備考
第4回 実践推進者コース 顧客価値経営ガイドライン企画開発 ワーキングメンバー 高橋清氏	コース1:2026/1/13(火)14(水) コース2:2/12(木)26(金) コース3:3/12(木)13(金) いずれも 10:00-17:00 日本生産性本部会議室 東京都千代田区平河町2-13-12	経営幹部・次世代経営者等 費用:経営品質協議会会員 287,100円 経営品質協議会個人会員・生産性本部賛助会員 316,800円 一般 343,200円	開催中	
オンライン第5回 実践推進者コース 顧客価値経営ガイドライン企画開発 ワーキングメンバー 北井優康氏	コース1:2026/1/21(水)28(水) コース2:2026/2/18(水)25(水) コース3:2026/3/18(水)25(水) いずれも 10:00-18:00 オンライン開催	経営幹部・次世代経営者等 費用:経営品質協議会会員 287,100円 経営品質協議会個人会員・生産性本部賛助会員 316,800円 一般 343,200円	開催中	
JHQC(日本版医療MB賞クオリティクラブ)研究会 医療系スタートアップ 複数社(予定)	2026/2/20(金)18:00-20:00 オンライン開催 東京都千代田区平河町2-13-12	JHQC 会員	JHQCのご案内 https://www.jqac.com/jhqc/	
顧客価値経営フォーラム2026	2026/3/5(木)15:00~19:30 2026/3/6(金)9:30~16:40 (時間予定) 1日目: イイノホール&カンファレンスセンター (東京都千代田区内幸町2-1-1) 2日目: 日経ホール&カンファレンスルーム(東京都千代田区大手町1-3-7)	経営品質協議会会員・地域経営品質協議会会員 / JHQC 会員 / 認定セルフアセッサ 他	https://www.jqac.com/forum/ 募集中	



ご案内：「顧客価値経営フォーラム 2026」について

「顧客価値経営フォーラム2026」を、2026年3月5日（木）・3月6日（金）に開催します。

1日目、3月5日（会場：イノホール&カンファレンスセンター 東京・内幸町）には、日本経営品質賞 表彰式、経営デザイン認証 認証式とともに、経営品質協議会設立30年記念特別セッション、記念パーティーも開催いたします。

2日目、3月6日（会場：日経ホール&カンファレンスルーム 東京・大手町）は、日本経営品質賞受賞組織によるスピーチやパネルディスカッションを開催いたします。

皆さまのご参加をお待ちしております。

■1日目：3月5日（木） 15:00～19:30 イノホール&カンファレンスセンター（東京・内幸町）

15:00 - 15:10 主催者挨拶 経営品質協議会 代表 泉谷 直木 氏

15:15 - 16:00 2025 年度日本経営品質賞 表彰式

審査総括 日本経営品質賞委員会 委員長 藤本 隆宏 氏

16:10 - 17:00 2025 年度経営デザイン認証 認証式

審査総括 経営デザイン認証委員会 共同委員長 渡邊 光一郎 氏

17:15 - 18:00 経営品質協議会創設 30 年記念特別セッション「顧客価値経営の意義と未来」

経営品質協議会 代表 泉谷 直木 氏

経営品質協議会 副代表 渡邊 光一郎 氏

経営品質協議会 副代表 山下 良則 氏

18:15 - 19:30 創設 30 年記念パーティー

■2日目：3月6日（金） 9:30～17:00 日経ホール&カンファレンスルーム（東京・大手町）

09:30 - 10:10 2025 年度日本経営品質賞（大賞）受賞トップスピーチ①

株式会社ワイズマート 代表取締役社長 吉野 秀行 氏

10:10 - 10:50 2025 年度日本経営品質賞（大賞）受賞トップスピーチ②

社会福祉法人合掌苑 理事長 森 一成 氏

11:00 - 11:45 2025 年度日本経営品質賞受賞組織（大賞）パネルディスカッション

株式会社ワイズマート 代表取締役社長 吉野 秀行 氏

社会福祉法人合掌苑 理事長 森 一成 氏

コーディネーター：日本経営品質賞判定委員長 高橋 伸夫 氏

13:00 - 14:10 歴代日本経営品質賞受賞組織特別セッション

14:30 - 15:30 2025 年度日本経営品質賞受賞組織 推進者パネルディスカッション①


トヨタテクニカルディベロップメント株式会社

福岡トヨタ自動車株式会社

15:40 - 16:40 2025 年度日本経営品質賞受賞組織 推進者パネルディスカッション②

KEC グループ

ブリッジホテルグループ

お問い合わせは経営品質協議会 (jqa-info@jpc-net.jp) まで。

2月号(予定):特集 経営デザイン認証

巻頭言:経営デザイン認証委員会

特集:経営デザイン認証はどういうものか

・創設の経緯/仕組み/取組トップの証言/審査員が語るここがポイント/2026年度募集要項など

「顧客価値経営ガイドラインのコンセプトシリーズ」/「経営品質活動の誕生」

JQACレポート・アーカイブ/変革の必読書/全国のイベント情報ほか

編集後記

新しい年を迎えました。本年もどうぞよろしくお願いいたします。

巻頭言は、ねぎしフードサービスの根岸社長。80歳を超えてなお新たな挑戦を続ける姿には、ただただ脱帽です。ニューヨークで定食——これは一度、味わってみたいですね。

「顧客価値経営ガイドライン」のコンセプト解説は、今回は思い切って3本まとめて掲載しました。少々歯ごたえはありますが、読み切ったあとの満足感もひとしおです。

「JQACレポート選りすぐり」では、「経営学のグル」野中郁次郎先生の講演録をお届けします。日本経営品質賞委員としても、いつも核心を突く一言をくださった先生。その言葉は、今なお色あせません。

栃木・関西のイベント報告や、埼玉での取り組みの歩みもご寄稿いただきました。お忙しい中、本当にありがとうございます。

「経営品質活動の誕生」では、「経営品質」という名前に込められた背景を振り返りました。あらためて、現在に至るまでの道のりの長さを感じます。

次号2026年2月号は、経営デザイン認証特集です。2月の委員会で正式決定される最新情報を、いち早くお届けします。

2026年は、通常国会冒頭解散という60年ぶり冬の衆議院選挙で幕を開けました。結果次第では経済も大きく動きそうな予感。政策をしっかりと見極めつつ、一票を投じたいものです。

立春とは名ばかりの寒さが続きそうです。どうぞ体調に気をつけてお過ごしください。