

巻頭言：経営デザイン認証組織 アコーダー株式会社 代表取締役 山本 眞也 氏



「つまみ食い」の経営改善が抱える限界


私自身、自社の組織をどう良くしていくべきかずっと悩み続け、数多くのビジネス書を読んだり、様々なセミナーを受講したりして解決策を探ってきました。そして、「ここは自社にも使えそうだ」と感じた良い部分だけを買いつまんで、現場に取り入れようと試行錯誤を繰り返していたのです。しかし、それぞれの考え方の根本が異なっているため、施策同士の整合性がどうしても取れませんでした。結果として、うまく体系立てて組織に落とし込むことができず、色々と考えては行き詰まる、まさに暗中模索の状態でもがき苦しんでいました。

「ありがたい姿」から逆算する明快なフレームワーク

そんな悩みの中で出会ったのが、「経営品質（経営デザイン）」という考え方でした。これは私にとって、経営のブレをなくす「型」や「フレームワーク」として機能してくれました。この手法の最も素晴らしい点は、まず自社の「ありがたい姿」を明確に描き、そこから現在へ向けて逆算していくというアプローチです。理想の姿を実現するためには、今、自社にどういうものが必要なのか。それが非常に体系立って整理されているため、自分がやるべきことが手に取るように分かりやすくなりました。

経営の迷いを確信に変える第一歩を

これまで様々な手法を試しては壁にぶつかってきた私ですが、この考え方に出会えたことで、ようやく自社の進むべき確かな道筋を見出すことができました。もし今、過去の私と同じように組織づくりに迷っている経営者の方がいらっしゃるなら、ぜひ一度、この取り組みに挑戦してみたいんじゃないかと強くお勧めします。私自身、実際に取り組んでみて、本当に良かったと心から実感しています。これが私からの最後のメッセージです。ぜひ皆様も、自社の未来に向けた確かな第一歩を踏み出してみませんか。

2025年12月4日「経営の設計図研究会」より 

2月号：

巻頭言：経営デザイン認証組織 特集：経営デザイン認証 P2-11

「顧客価値経営ガイドラインのコンセプトシリーズ」P12-18/JQAC レポート・アーカイブ P19-22

経営品質協議会幹事会、経営デザイン認証委員会開催報告 P23-24

経営品質活動の誕生 P25-26/全国のイベント情報ほか P27-

特集：経営デザイン認証

経営デザイン認証は、2018年に経営品質協議会が創設した認証制度です。8年目となった今年度は、合計28組織が認証し、過去最多数となりました。今月のJQACレポートは、この経営デザイン認証はどういう背景と目的で設立されたのか、認証はどんな仕組みなのか、認証組織の取り組みはどういうものか、などをご紹介します。

暗中模索から抜け出したトップの生の声

経営者にとって、組織をいかに良くしていくかは尽きない悩みの種です。自社の変革に向けて様々な手法を模索している経営者の皆様へ、経営デザイン認証に取り組み、暗中模索から抜け出したトップの生の声からまずお届けします。

ヨコウン株式会社 代表取締役社長 塩田 充弘 氏



完璧な準備より、まずは「やってみる」決断を

これから経営デザイン認証に取り組もうとしている方に一番お伝えしたいのは、「まずはやってみる」ということです。多くの経営者は「しっかりと準備が整ってから申請しよう」と考えがちですが、最初から全てを完璧にする必要はありません。実際に取り組む過程で、自社の組織に対する多くの気づきが得られます。直面した課題を一つひとつ解決していくうちに、今まで全く分からなかったことが、まるで目の前の霧が晴れていくようにはっきりと見えてくるはずですよ。ですから、「準備ができたならやる」という姿勢ではなく、まずは「やる」と決断し、行動に移すことが何よりも重要です。

認証が目的ではない。本当の価値は「フィードバック」にある

この取り組みにおいて誤解されがちなのは、「賞や認証を獲得することが目的だ」と思うことです。しかし、本当の価値はそこにはありません。最も重要なのは、申請した後に得られる「フィードバックレポート」です。当社の場合も、最初はあまり準備に時間をかけず、思い切ってパッと申請してしまいました。足りないところがあれば、後から付け足していけばいいというスタンスです。そう考えれば、意外と気持ち楽になり、ハードルはぐっと下がります。第三者からの客観的なフィードバックを受け取り、それをベースにして自社の経営をさらに改善していくことこそが、この制度を活用する最大の目的なのです。

「答え」をもらってからが本当の勝負

極端に言えば、1回目の申請は間違っても、不十分でも構いません。申請を通じて、「自社の何が良くて、何が悪いのか」「では、これからどうすればいいのか」という、経営を良くするための具体的な材料、いわば「答え」をもらうことができるからです。その「答え」を持った状態で挑む「2回目からが本当の勝負」です。進むべき道が分かっているのですから、次からはうまくやれる可能性が飛躍的に高まります。「準備が整ってから」と先延ばしにするのではなく、今すぐ「申請する」と決断してください。後になって振り返ってみれば、「なんだ、意外と簡単なことだったな」と思えることが多々あるはずですよ。私も引き続きこの取り組みを継続していきます。ぜひ、迷いを捨てて一歩を踏み出し、より良い会社づくりのために共に頑張ってください！



A3 一枚がもたらす「全体像」の劇的な可視化

経営者として、頭の中には「今後こうしていきたい」というビジョンがいくつも浮かんでいることと思います。しかし、それを組織全体に分かりやすく伝えるのは決して容易ではありません。今回の認証への取り組みで本当に役に立ったと実感したのは、A3 用紙たった 1 枚で「今後の目指す姿」を表現できたことです。限られたスペースに経営の設計図を落とし込むプロセスを通じて、自社がどこに向かっているのかという「全体像」が驚くほど明確に分かるようになりました。この一枚の紙が、複雑な経営課題を解きほぐし、未来への羅針盤として機能してくれたのです。これだけでも、取り組む価値は十分にあります。

他社の素晴らしい実践から得る「深い気づき」

そして、認証を取得した後に待っていたのは、想像以上の財産でした。それは、経営デザイン認証を既に取得されている他の多くの企業様の取り組みを知ることができた点です。自社の中だけで解決策を模索していると、どうしても視点が狭くなりがちです。しかし、同じように組織づくりに真剣に向き合っている他社の素晴らしい取り組みの数々に触れることで、「そういうアプローチがあったのか」と、私自身に非常に多くの気づきをもたらしてくれました。このように外部の知見から刺激を受けられるネットワークに加わることができた意味でも、今回ランクアップ認証を取得して本当に良かったと心から思っています。

「ワクワクする楽しい組織」を目指す、新たなスタート

もちろん、認証を取得したからといって、私たちの組織が完成したわけではありません。私ども自身、まだまだ発展途上であり、成長の過程にいる組織に過ぎません。しかし、経営の全体像を手に入れ、他社からの素晴らしい刺激を受けたことで、今後の明確なステップ感が見えてきました。これからは、今まで以上に「もっとワクワクして、楽しい組織づくり」に全力で取り組んでいきたいと強く決意しています。

経営者の皆様、自社の未来を一枚の地図に描き出し、互いに高め合える素晴らしい企業の輪へ飛び込んでみませんか？ 認証の取得は決してゴールではなく、組織を根本から良くしていくための最高のスタート地点です。ぜひ共に、ワクワクする会社づくりへの一歩を踏み出しましょう。

2. 経営デザイン認証設立の背景と目的

経営デザイン認証とは、組織が自らの「ありたい姿」という将来像から現在を見つめ直し、「今、何をすべきか」を明確にして実践へとつなげるための経営の仕組みです。2018 年 1 月、経営品質協議会が生産性向上プログラムの一環として創設しました。変化が激しく、正解が一つではない時代においては、部分的な改善や場当たりの対応では限界があります。だからこそ、将来から逆算して一貫性のある経営を構想し、それを“経営の設計図”として見える形にすることが、本制度の出発点です。

経営デザインの特長は、その設計図を経営者だけでなく、組織全体で描く点にあります。製品やサービスを提供する「部」や「課」といった現場を含め、対話を通じて「ありたい姿」「現在の環境認識」「変革課題」といった経営の根幹を整理し、一枚の設計図にまとめます。これにより、組織の方向性が明確になり、従業員一人ひとりの仕事が将来像と結びついていきます。

当時の共同委員長泉谷代表は、この方法を「変化の激しい時代に経営の普遍解を求めていく原理原則に従ったもの」と述べ、「経営を『見える化』した後に、『わかる化』をして現場で行動できる『できる化』に取り組み、『現場に浸透する』ことが重要である」と語りました。設計図は作って終わりではありません。

見える化した経営を理解し、行動に移し、組織に根づかせてこそ、生産性の向上や改革につながります。

とりわけ中小企業にとって、このアプローチは大きな意味を持ちます。事業承継やマネジメント上の課題は、しばしば「人」の問題として語られますが、泉谷共同委員長は「事業承継の本質は事業の魅力づくりにある」と指摘します。将来に向けた経営の方向性を明確にし、自社の強みや価値を再定義することができれば、後継者にも、従業員にも、社会にも選ばれる企業へと進化していきます。経営デザインは、その土台を築く営みです。

本制度では、研修や個別の支援を受けながら設計図を策定する活動と、その取り組みを第三者が評価する「経営デザイン認証」を用意しています。特に「経営デザイン認証」は、外部の視点を取り入れることで、設計図の質と実効性を高め、組織としての自信と信頼を醸成します。

この「経営デザイン認証」は、単なる計画書作成の制度ではありません。未来を起点に経営を再設計し、組織一体で実践へと踏み出すための仕組みです。設計図を描くことから始まるこの取り組みが、企業やNPOの持続的な発展と次代への継承を支える力となることを目指しています。経営の設計図を描くことは、未来を約束する魔法ではありません。しかし、未来から現在を見つめ直し、組織全体で意志を共有し、行動へとつなげるプロセスこそが、変革を現実のものにします。経営デザイン認証は、これからの経営を次代へとつなぐための実践的な羅針盤となります。

3. 経営デザイン認証 審査の仕組み

経営デザイン認証は、申請組織が作成した「経営デザイン=経営の設計図」を、第三者（認証委員会が認定した専門審査員）が審査を行い、一定レベルに達した組織を、経営デザイン認証委員会が認証する制度です。委員会メンバーは当協議会の幹事による構成です。

<経営デザイン認証委員会>

共同委員長	第一生命保険	特別顧問	渡 邊 光一郎 氏
共同委員長	リコー	取締役会長	山 下 良 則 氏
委員	ANAホールディングス	代表取締役社長	芝 田 浩 二 氏
委員	キャノンマーケティングジャパン	代表取締役社長	足 立 正 親 氏
委員	こうほうえん	会長	廣 江 研 氏
委員	福井県済生会	支部長	登 谷 大 修 氏
委員	三菱UFJリサーチ&コンサルティング	代表取締役社長	池 田 雅 一 氏

日本経営品質賞審査員経験者をメイン審査員とする審査チームが、申請書類および経営トップへのインタビューを通じた審査を実施します。審査終了後、経営の強みと改善ポイントに関するコメントを記載した「審査レポート」を提供します。

全体のスケジュール（予定）は、以下です。

2026年9月 書類提出

2026年10月～書類を通じた審査

2026年10月～インタビュー（経営層に対しオンラインで2～3時間）を通じた審査

2027年 2月 経営デザイン認証委員会による決定

2027年 2月 審査レポート提出

営利・非営利問わずあらゆる形態の経営組織（事業所、支社、支店、工場、部門等の単位での申請が可能）です。

審査は、書類審査と面接審査があり、審査後にはアドバイスやフィードバックも行います。

認証期間は3年間です。2つの認証制度を設けています。

(1)スタートアップ認証

スタートアップ認証は、「ありたい姿」、「これから進化させたいこと」が、組織として「見える化」されていると認められた組織を認証します。「経営の見える化」からスタートしたい組織におすすめです。

提出書類は以下です。

- ① エントリーシート
- ② 経営デザイン認証申請応募書(所定フォーマット)
- ③ 「これからの経営設計図」A3版1枚(所定フォーマット)
- ④ 過去3年間の財務に関する資料(所定フォーマット)
- ⑤ 組織図(部門・責任者・所属人数等)
- ⑥ 事業がイメージ出来る写真(3点以内)
- ⑦ 組織のロゴ

(2)ランクアップ認証

ランクアップ認証は、「ありたい姿」の達成に向けて、「戦略(道筋)」「組織能力」「顧客・市場」「提供価値」が組織として明確に「見える化」されていると認められた組織を認証します。

理念、戦略、計画、目標を一貫させ「全員参加」経営にバージョンアップを図りたい組織におすすめです。

提出書類は以下です。

- ① エントリーシート
- ② 経営デザイン認証申請応募書(所定フォーマット)
- ③ 「経営の設計図」A4版10枚(所定フォーマット)
- ④ 過去3年間の財務に関する資料(所定フォーマット)
- ⑤ 組織図(部門・責任者・所属人数等)
- ⑥ 事業がイメージ出来る写真(3点以内)
- ⑦ 組織のロゴ

4. 認証組織

経営デザイン認証は、2018年の制度開始以来、8年間で160組織が認証されています。スタートアップ認証63組織、ランクアップ認証97組織です。それぞれの傾向は以下の通りです。

(1) 認証組織 認証クラス・拠点別分類 (2018年度から8年間)

区分	都市圏	地方	累計
ランクアップ認証	63	34	97
スタートアップ認証	21	42	63
計(延べ認証数・累計)	84	76	160

※都市圏は関東大都市圏(東京、神奈川、千葉、埼玉)、中京大都市圏(愛知)、近畿大都市圏(大阪、京都、兵庫)を指す。

(2) 認証組織 認証クラス・業種別分類 (2018年度から8年間)

区分	製造業	非製造業	計(累計)
ランクアップ認証	17	80	97
スタートアップ認証	12	51	63
計(延べ認証数・累計)	29	131	160

(3) 認証組織 認証クラス・従業員規模別分類 (2018 年度から 8 年間)

区分	企業(300人～)	企業(~300人)	企業以外	累計
ランクアップ認証	13	66	18	97
スタートアップ認証	5	32	26	63
計(延べ認証数・累計)	18	98	44	160

(4) 2025年度認証組織28組織のご紹介

① ランクアップ認証(上位認証) 14 組織(組織名 50 音順)

組織名	本社所在地・業種・ 設立・売上・従業員数	特長・強み
 あおき企画株式会社	埼玉県本庄市 介護・福祉 2013年・2.8億円・ 50人	看護と介護の融合で組織結束力を強化し、職員意識改革とサービスの安定供給を実現。重度対応に特化した24時間365日看護体制で差別化を図る。介護職の人材確保と定着を促進し、環境変化に適応しながら持続可能な運営を目指す。
 株式会社アライブメディケア	東京都渋谷区 老人福祉・介護 1980年・47.4億円・ 444人	「知恵」「情愛」「意志」の三位一体で富裕層向け高付加価値介護を実現。スタッフの幸福を最優先とする理念経営と産学連携による人材育成で組織を強化し、日本最高価格帯でのリーディングカンパニーとして知見の国内展開を目指している。
 安藤パラケミー株式会社	東京都中央区 卸売・製造 1946年・275.9億円・ 99人	商社と製造機能を兼ね備え、調達・在庫・品質保証・製造・販売までをワンストップで対応。原材料の供給だけでなく、顧客の技術課題に寄り添い、最適なソリューションを提案することで、事業の安定成長を実現している。
 株式会社ウチダシステムズ	東京都中央区 卸売 1967年・175.0億円・ 280人	売上半減の危機を仕組み不足と捉え直し、「お客様志向」と「全員参加」を徹底した改革を断行、デザインとICT融合による一貫した提案で差別化を実現。顧客課題を深掘し価値創出につなげる「需要創造」を掲げ続け、組織変革を推進する。

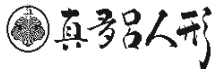
 <p>株式会社NIM</p>	<p>兵庫県神戸市 飲食 2011年・7.4億円・ 166人</p>	<p>徹底したオペレーション改善で、リピート率7割を実現。人財・顧客・共同体資本を相互作用させた「三方善資本」で持続的成長を構築。被災体験から生まれた「日本のいのちを守る」理念を軸に、複合事業体への転換を推進している。</p>
 <p>社会医療法人聖ルチア会 聖ルチア病院</p>	<p>福岡県久留米市 医療 1952年・23.3億円・285人</p>	<p>「ルチアイズム」の慈愛の精神と人権尊重の文化で24時間診療を実現し、地域の信頼を獲得。先見性に基づく先進医療と多職種連携を展開。DX活用で医療と経営を両立させ、将来を見据えて医療報酬の対象外の課題解決にも取り組む。</p>
 <p>ディーエスピー株式会社</p>	<p>埼玉県志木市 物流、情報サービス 2002年・4.5億円・ 71人</p>	<p>顧客要望への柔軟で迅速な対応と高品質なサービスで顧客満足を向上。倉庫内作業の受注や流通加工業務も行い、事業を拡大している。社員の専門性と独自の共有研修で現場力を高め、2030年地域No.1物流プロバイダーを目指す。</p>
 <p>株式会社日本経営 介護福祉コンサルティング部</p>	<p>大阪府豊中市 コンサルティング 2017年・1・25人</p>	<p>顧客への真摯な対応と専門家集団の組織化をコア能力に、介護・福祉業界特化で3機能連携の伴走支援を実施。他部門の成功例から部門改革を行い、ボトムアップ経営で成長。科学的介護と経営知の統合によるスタンダードを設計し提供する。</p>
 <p>ネットビジネスサポート株式会社</p>	<p>東京都渋谷区 情報サービス 2014年・2.3億円・ 25人</p>	<p>企業データの品質を徹底的に追求し、独自の更新・整備技術を磨き続けている。高精度データが顧客成果を高め、そのフィードバックがデータ精度向上につながる循環で、技術・顧客価値・収益性が一体となった長期的成長を実現している。</p>

 <p>北栄パイピング株式会社</p>	<p>石川県金沢市 管工事 1976年・6.1億円・ 18人</p>	<p>自社工場のプレハブユニット工法で高品質製品を提供。設計・施工・監理の一貫実施とサブスクリプション型サービスで、24時間稼働施設の安定稼働を実現。変化への挑戦を厭わない創業精神と顧客志向の文化が成長を支えている。</p>
 <p>医療法人松田会グループ</p>	<p>宮城県仙台市 医療福祉 1982年・129.3億円・ 1,560人</p>	<p>予防から終末期、認知症ケアまで3病院、6クリニック、4老健、50の介護支援事業所がきめ細かな連携で「安心とぬくもりを届ける医療福祉サービス」を提供。地域の人々の幸せづくりのためマツダメディカルホーム構築を目指す。</p>
 <p>株式会社マルサン</p>	<p>栃木県足利市 葬祭 1989年・4.4億円・ 13人</p>	<p>「もう一人の家族になりたい」の理念に基づき、葬儀前後をワンストップで解決。丁寧な関係構築から得たニーズを先駆的に展開し、施設・接客・会員制度・商圈を超えたネットワークでライフサポート事業へと顧客提供価値を増幅させている。</p>
 <p>社会福祉法人 南町田ちいろば会</p>	<p>東京都町田市 介護・福祉サービス 1981年・7.9億円・ 140人</p>	<p>キリスト教精神を土台にした「寄り添う思い」を理念に、ユニット型で全入居者毎の個別対応を実現。グローバル人材育成にも注力し「ここに入りたい」と言われる信頼を構築。介護保険法に縛られない介護・福祉サービスの提供を目指す。</p>
 <p>株式会社ユーワークス</p>	<p>東京都文京区 ITコンサルティング・ システム開発 2001年・3.5億円・ 19人</p>	<p>ITコンサルティングからシステム開発・保守まで一貫提供し、研究機関とのパートナーシップを構築。ベンチャーマインドで高付加価値業務に領域を拡大し、研究者をリスペクトする風土で信頼関係と従業員のやりがいを実現している。</p>

② スタートアップ認証 14 組織(組織名 50 音順)

組織名	本社所在地・業種・ 設立・売上・従業員数	特長・強み
 <p>Anna Advisors アンナアドバイザーズ株式会社</p>	<p>東京都港区 不動産 2015 年・ー・4 人</p>	<p>カンボジア不動産市場で 12 年の実績。現地情報と日本的誠実さを融合し、日本人投資家に安心を提供。銀行口座開設から物件管理まで一体的に提供するワンストップ型ビジネスモデルで、煩雑な手続きを任せたいニーズに応える。</p>
 <p>itano 板野機工株式会社 板野機工株式会社</p>	<p>岡山県岡山市 卸売 1946 年・32.2 億円・98 人</p>	<p>岡山本社とインドネシア工場を持つ「ものづくり商社」。農業機械メーカーに特化し、高付加価値経営を実践。300 社の仕入先、多品種少量短納期対応、独自の品質管理体制で顧客と深い関係を構築し、頼られるパートナー企業を目指す。</p>
 <p>Ex Will Partners 株式会社 エクスウィルパートナーズ</p>	<p>東京都新宿区 教育、コンサルティング 2009 年・4.7 億円・12 人</p>	<p>先生業向け「志師塾」を運営。教育事業と Web を組み合わせた独自のビジネスモデルで、2,500 名超の専門家コミュニティを形成し、仕事の相互紹介や協業を促進。個人の成長と自立を支援する理念が顧客との強い関係性を構築。</p>
 <p>Onsen 99 エスオーシー株式会社 エスオーシー株式会社</p>	<p>鹿児島県垂水市 清涼飲料製造・販売 1984 年・46.2 億円・64 人</p>	<p>pH9.9 のアルカリ天然温泉水「温泉水 99」を商品化。大手美容クチコミサイトでランキング 1 位獲得を機に、デジタルマーケティングで売上躍進、ブランド力の確立を果たした。工場を増設し、スマート工場化と ASEAN 進出を目指す。</p>
 <p>rooms 株式会社絹川商事</p>	<p>石川県野々市市 不動産 1970 年・8.6 億円・36 人</p>	<p>貸主をオーナー、借主をカスタマー、接点社員をコンシェルジュと位置づけ、対話型問題解決プロジェクト体制を構築し、双方向型イベント等を開催。建設部門も有し、地域循環型経済のハブとして</p>

		まちづくりに貢献している。
 <p>医療法人 Shoeikai group</p> <p>医療法人社団勝榮会</p>	<p>東京都杉並区 医療 2013年・7.2億円・ 64人</p>	<p>4診外来で2カ月1万人、在宅患者数550人を誇る。多数の在籍専門医から相性の良い医師が訪問診療し、家族ぐるみのケアを実現し高収益を維持。診療時間を削減してもスタッフ研修を重視し、教育で人が集まるモデルクリニックを目指す。</p>
 <p>株式会社大商金山牧場</p>	<p>山形県酒田市 食肉製造卸 1979年・115.6億円・ 450人</p>	<p>自社ブランド豚「米の娘ぶた®」を繁殖育成し、屠畜後は自社工場にて徹底した衛生管理のもと一貫生産し、量販店や飲食店へ直接納品している。地域資源循環型農業を実践し、地元産飼料用米給餌、排泄物堆肥化、食品ロス再資源化に取り組む。</p>
 <p>株式会社でんきのサントップ</p>	<p>熊本県合志市 小売、建設 1980年・3.9億円・ 31人</p>	<p>創業45年の家電店として、地域密着で築いた顧客との距離感を活かし、家電・住宅を超えた総合くらし業へ変革。地域企業向け再エネ投資サポートで環境コンサルティング事業へ拡大。理念に基づき、地域貢献と収益性改善を目指す。</p>
 <p>株式会社ハーベスト</p>	<p>広島県広島市 金属製品製造 1989年・7.3億円・ 56人</p>	<p>創業精神「家族と社員の生活を守る」を軸に顧客の“困った”に向き合い信頼を獲得。高度な加工技術と高い課題解決力、3D設計の拡充により設計から製作まで一貫対応し、独自の価値創出と持続的成長を目指す。</p>
 <p>株式会社ハイテクス</p>	<p>石川県小松市 機械設計 1978年・4.8億円・ 62人</p>	<p>「技術力」「顧客との信頼関係構築力」で独自の経営スタイルを確立。「約束を守り抜く」姿勢と「目先の成果にとられない価値提供」を重視し、継続的な信頼を獲得。リスク分散型経営とベトナム法人設立で持続的成長と事業変容を目指す。</p>

 <p>阪神特殊自動車株式会社</p>	<p>兵庫県伊丹市 運送 1962年・1.7億円・ 55人</p>	<p>近畿圏最大の霊柩車保有台数と県内営業所展開で、葬儀社との信頼関係を構築。「葬祭業界のプラットフォーム」として夜間業務代行などをトータルサポート。理念・価値観浸透による高い定着率で、組織力向上、業界の課題解決を目指す。</p>
 <p>株式会社フローラ</p>	<p>大阪府大阪市 卸売(化粧品) 1979年・8.6億円・ 33人(グループ全 体)</p>	<p>化粧品卸、美容室、学校運営を組み合わせた総合美容経営モデルで、現場課題を教育や商品開発に反映。美容・理容学校を核に人材育成、社会貢献、生涯価値創出に取り組む。業界変化を捉え、小規模サロン支援という独自ポジションを確立。</p>
 <p>株式会社真多呂</p>	<p>東京都台東区 人形製造販売 1952年・3.5億円・ 30人</p>	<p>木目込み人形の伝統技法と熟練職人の技能を源泉とし、「組織知」として形式知化。人形を通じて「日本の伝統と家族の幸せを願う心」を大切にすする不易の価値観を持つ。「両利きの経営」で伝統を守り、非物質的な顧客価値を提供。</p>
 <p>リングアンドリンク株式会社</p>	<p>埼玉県所沢市 製造 1986年・10.6億 円・60人</p>	<p>大手企業との長年の信頼関係と高い技術力で、ニッチ分野で独自の価値を提供。社員の技術者としての誇りをかき立て、設計からフォローまで一貫して担当する体制でやりがいを創出。東京プロマーケット上場を目指し変革を続ける。</p>



「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3回は「意味・価値を探究し続ける」「様々な手段を尽くして、理解を深める」「思索的に対話を深める」です。

意味・価値を探究し続ける

1. 意味と価値

顧客が価値を評価するのは、その製品やサービスに「素敵だ」とか「シャープだ」などと意味づけるからである。この意味づけ(メイク・センス)は理解という受け身ではなく、顧客が主体的に解釈をしてそのように読み取るということである。企業は製品・サービスに価値を託すのだが、それは価値組み合わせの提案にすぎない。顧客は、組み合わせられた価値を自分の事情や都合、好みなどによって意味づけていく。企業が提案した価値組み合わせが、顧客にとって意味づけられた時、価値実現が行われている。

2. 価値要素

【有形製品】

あらゆる有形製品にあてはまるわけではないが、一般的な価値要素には次のようなものがある。

- ① 基本性能…筆記具なら「書ける」、時計なら「時を刻む」等、製品の基本的特性、性能や機能、効用。
- ② 特徴…筆記具でも時計でも「デザインがいい」「軽い」など、製品の二次的要素で、製品が類似の場合には、この要素が分別手段となります。
- ③ 規定品質…仕様書通りに出来ているかどうかです。不良品でないということ。
- ④ 信頼性…筆記具なら「いつでも書ける」時計なら「止まってしまうわない」など、基本性能が一貫して、いつでも得られること。
- ⑤ 耐久性…過酷な条件でも簡単には壊れない、長期間の使用に耐える、耐用年数など
- ⑥ サービス性…故障や問い合わせへの対応力。
- ⑦ 美しさ…仕上がりの良さ、洗練された外形・美観など。
- ⑧ 名前…名前から連想されるイメージ要素など。

【サービス】

サービスの場合は、次のようなものが一般的な価値要素である。

- ① 有形要素…ホテルやレストランのハードウェア、物的な施設、設備、什器、従業員の衣装など。
- ② 正確さ…依頼内容が間違いなく提供できる、予約や支払い、問い合わせに正しく答えられる。
- ③ 専門能力…当該サービスを提供する能力、医師の治療能力、教師の教育能力など、プロフェッショナル、専門家としての知識、技能など。
- ④ 反応の良さ…顧客に機敏に反応したり、要求に迅速に対応できる。
- ⑤ 共感性…顧客の事情や都合をわかり、共感的に対応できる。
- ⑥ 約束を守る…依頼や約束を忘れずに約束した通りに必ず果たす。
- ⑦ 頼りになる…困ったときに助けてくれる、難しい依頼や面倒なことにも応えてくれる。
- ⑧ 礼儀…マナー、エチケット、礼儀作法、接客態度など。
- ⑨ 安全性…身体的な危険の無さ、法令遵守など。

- ⑩ 連絡しやすさ…会社と連絡とりやすい、すぐに会いに来てくれる、など。
- ⑪ コミュニケーション…顧客の期待や要望を真剣に聴いてくれ、話しを発展させることができる。
- ⑫ 顧客の理解…顧客を知ろう、理解しようと努めている。

3. 価値検討

例えば QCD (品質・コスト・納期)と言われるように、製品やサービスはいくつかの価値が集まった構造になっている。そこで、その製品・サービスがどのような価値によって構成されているのかを分解して考える。そのためには、まず価値のタイプ、種類を分ける必要がある。

・機能的価値と情緒的価値

哲学的には、使用価値と保有価値とがあるが、機能的価値はもっぱら使用価値に相当し、情緒的価値は保有価値にあてはまるものと考えられる。機能的価値は、面積や体積、高さや規模、距離や重量、時間や速度など、もっぱら計量できる要素を意味している。一方の情緒的価値は好みや趣味など、個人的な嗜好を意味している。

・必需的価値と魅力的価値

その領域では常識、あるのが当たり前になっているものを必需的価値といい、なくても困らないが、あることによって差別化されるものを魅力的価値と呼ぶ。必需的価値がない場合には、あることが常識となっているものがないので、顧客は困った事態になり、強い顧客不満の表明が予想される。一方、魅力的価値がない場合には、それがいないからといって困るわけではないので、顧客満足度は下がるかもしれないが、顧客不満にはならない。

・パフォーマンス・インパクト分析

知覚品質や顧客価値の要素毎に、顧客の評価を尋ねるのが顧客満足度調査である。その際に、要素毎に期待度の高さを同時に尋ねておく。そして期待度の高低、満足度の高低でクロスさせて、期待度が高いが満足度が低い要素を明らかにする。これが最優先の変革焦点である。

・コンセプト・パフォーマンス・バランス分析

製品開発～導入段階で企図したコンセプトに対する購入前の顧客評価と、購入後の使用経験を経た時点でのパフォーマンスの評価を比較する。全体にパフォーマンスが上回っていればよいが、逆だと購入が持続しなくなる可能性がある。抜本的対策が必要かもしれない。

4. 意味の発想、発見

顧客満足的な意味での価値検討は、同一分野や領域における比較が中心である。一方、製品開発面での価値検討はコンセプトやポジショニングによる、独自性の程度が評価の対象となる。全く従来とは異なった新たなコンセプトの製品は別として、従来品に対する差別化を志向するアプローチに次のようなものがある。

・価値転換

従来、中心とされていた価値要素を別の価値要素に転換する。ビールの「コクからキレ」、洗剤の「泡立ちの良さ」を「酵素効果」になど。

・価値組み替え

客室の清潔さ、防音、ベッドの質に集中的に高度化し、他の要素は逆にレベルダウンさせた例など。

・価値増幅

従来の価値に対して期待に届ける、そうすると次の期待が明確になるのでそれに届ける、こうして一般→期待→増幅→潜在と価値探索をしていく。

・価値絞り込み

特定の顧客タイプに絞り込むと、そのターゲット特有の価値要素が明確になる。そこに集中していくのが価値絞り込みである。

・価値革新

ベルガンティはローソクを灯りとしてではなく、ムードづくりで用いることを価値のイノベーションという。高級ブランド食器などは、食器ではなく装飾品としての価値を提供している。

・価値適応

引っ越したばかりで、部屋に家具がない人にとっては、今日食事をするテーブルとイスが欲しいし、夜に寝るベッドがいる。家具店に頼むと数日かかるが、イケアなら自分で材料を買って帰り、自分で組み立てればよい。こうした状況にいる人にとっては、イケアは価値適応しているのである。

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。

様々な手段を尽くして、理解を深める

1. センス・メイキング

知識が少ない時は、その分野の出来事や現象について、浅薄な理解しかできない。しかし、知識が増えてくるにしたがって、深い理解ができるようになる。顧客や市場についても、知識が少ないと表面的でステレオタイプな理解しかできていないが、学習を重ねていくと、掘り下げたり、組み合わせたりして、多様な解釈ができるようになる。これは対象に対する知識だけでなく、その他の分野についての知識も豊富になるわけで、そうした知識を総動員して対象について解釈し直すことができる。そうした総動員的に対象を解釈し直していくことをセンス・メイキングという

2. 変わらない景色

電動歯ブラシ市場は 2006 年から 2009 年まで、年間 220 万本前後で横ばいが続いていた。そのころは、各メーカーとも、振動数の多さ、歯垢除去率の高さなどを競い、性能の良さをアピールしていた。技術主導の考え方に染まっていると、競合メーカーの性能に負けじとばかりに開発競争の罠にはまってしまう。その結果、差別化を狙うが故に同質化してしまうのである。

こうした性能競争は、消費者も過剰順応してしまうことがある。アンケート調査などの際に重視項目に「性能」と選んでしまったりするのがそれだ。当時、電動歯ブラシのユーザーは、主に中高年の男性であった。使用場面は主に自宅で、使用目的は、歯周病予防などだから、口腔衛生用機器という位置づけである。

味の素は商品のリニューアルにあたり、冷凍餃子のメインユーザーである主婦を対象に行動観察をした。家庭で毎日使っているフライパンを持ってきてもらい、主婦たちに普段と同じように冷凍餃子を作ってもらって、その様子を多角的に観察した。主婦たちの行動観察で目の当たりにしたのは、味の素でさえ、まったく予想していなかった光景であった。

味の素の『ギョーザ』は、水をきちんと計って入れないと美味しく作れない。水の量が多すぎるとベチャベチャになるし、量が少なすぎると焦げつく恐れがある。水の量が美味しい餃子を作るのに欠かせないポイントだけに味の素は商品パッケージに水の量を明記していた。ところが実際に行動観察してみると、主婦たちはパッケージの表示を完全に無視。目分量で水を入れている人がほとんどだった。手軽さが売りの冷凍食品だから目分量で手軽に作りたいというのが“主婦たちの本音”ということがわかった。

「ヨガはスポーツか?」。2003年の春、世界有数のスポーツシューズメーカー「アディダス」の上席副社長が、オフサイトミーティングでこんな問いを口にした。彼はその会社のスポーツパフォーマンス部門が次の5年間から8年間に展開すべき戦略の策定を目指して、話し合いをリードしていた。ほかの役員たちは、製品計画、技術紹介資料、デザイン戦略、販売目標、必達課題について白熱した議論をしていた。しかし途中で上席副社長は、ずっと気になっていた疑問を持ち出さずにいられなかった。「ヨガはスポーツか?」。テーブルを囲む役員たちにとって、あまりにも唐突な問いだった。しばらく室内を沈黙が支配したが、やがてジョークが飛び出した。「ヨガが——スポーツかって? 立派なスポーツですよ」とグローバルマーケティング部長が皮肉な口調で言った。「どうでしょう、デザイン戦略の話し合いは終わりにして、明日の朝食前に集まってヨガをするっていうのは、太陽礼拝のポーズをやりたい人はいますか?」。一同が笑い、議論が再開した。戦略を策定し、さまざまな数字を検討し、2010年の大きな構想を固めた。この日、例の問いは的外れだと受け止められた。ヨガは楽しいし体にもよいが、真剣に扱うべきものとは思われなかったのだ。しかしこの問いは、真剣に扱うべきものだった。

3. 様々な手段

ここにあげた3つの例は、いずれも問題意識がなければ気づかずに終わってしまう。パナソニックの例では、今までがそうだったように、ランチ後に歯を磨いている女性がいることなど無視して、中高年男性市場へと従来型の製品をつくり続けるだけである。あるいはもしかすると、女性用の電動歯ブラシを開発しようということになるかもしれない。だが、顧客理解が不十分であれば、若い女性も歯周病で悩んでいると思ひ込み、中高年男性用の電動歯ブラシを少し小型化してピンク色にして、得意げに開発したかもしれない。これは、当然大失敗に終わるだろう。

味の素の例では、餃子のつくり方など熟知していると思ひ込んでいたら、調理プロセスの行動観察などはしなかっただろう。だが、もし行動観察をしていなかったならば、主婦たちがパッケージに表示してあるレシピなど全く見ようもしないということに気づかなかっただろう。

いや行動観察をしても同じである。わざわざパッケージに書いてあるのだからに、レシピを見て、その通りに水を計量して入れない主婦は少数派だろうと決めつけて無視してしまえば、何もしないことに変わりはない。

アディダスの例は深刻である。もし、この副社長がいなかったならば、全員が漫然とアスリート向けの製品開発に勤しんでいただろう。一般の人々のオシャレしながら友達とスポーツを楽しみたいという、潜在している巨大なマーケットに全く気づかずにいる。そして競合企業が新市場開拓に成功する頃には、敗残者として既存市場からも撤退する羽目に陥っていただろう。

どの市場にもデフォルト思考が形成されている。そこに浸っていれば、別のコンテキストに気づかない。新たなコンテキストは市場で生まれている場合もあれば、別の企業が生み出していることもあり得る。そういうことをあれこれと仮説を立てて、あの手この手を使い尽くして、顧客の理解を絶えず深めなければならぬのである。

4. 謎が解ける

パナソニックのチームは、若い女性がランチ後に歯磨きしていることに着目した。女性たちは歯磨きという行為はしているけれども、電動歯ブラシを使わずに手磨きをしている。もし、女性がランチ後の歯磨きに電動歯ブラシを使ってくれたら、市場を創造できるのではないかと考えた。

味の素の『ギョーザ』チームは、主婦が実際にギョーザをつくる際にどのようにつくっているのだろうか、と疑問を持った。もちろん、彼らも主婦が一般的にどのように餃子をつくっているのかについては熟

知している。だが、そういうわかったつもりの意識からは問題意識も仮説も生まれない。それでは、新製品開発も既存製品の改良のアイデアも出てこない。

アディダスの副社長は、後から考えると、もっと根源的な問題提起をしていたことになる。というのは、同社の社員は元アスリートばかりで、試合や競技に勝つ、記録を塗りかえることが当然の世界で生きてきた。そのおかげで、アスリートのニーズに沿った商品開発を行うことができたのだ。ところが、副社長が不安を覚えたのは、アスリートでない人、普通の人たちのスポーツグッズに対して持つニーズについて、自分たちは全く無知だということについてだった。

いずれのケースも、業界の固定観念から抜け出て、センス・メイキングできている。メイク・センスはわからない謎が解けるということの意味しており、事例はハミガキ、冷凍ヨーザ、スポーツグッズの謎が解けたということなのである。これを日本語でいうと「腑に落ちる」あるいは「腹落ちする」というニュアンスに近い。

思索的に対話を深める

1. 話し合い方

親しい友だちと気楽なおしゃべりをする場合、話の内容はもっぱら雑談になる。一般に会話と呼ぶのはこれである。それに対してあるテーマについて「白黒をつける」ための話し合い方を討論とか議論という。話し合いで結論を出さなければならない場合にはやがては討論しなければならない。しかし最初から討論をしてしまうと、感情的対立が先に立ち、話し合い自体が成立しにくくなってしまいます。そこで、結論を急がず、互いの意見を理解し、納得し合うように話し合うやり方をするが、これを対話（ダイアログ）と呼ぶ。

2. 対話（ダイアログ）

個人的な行為は個人が行う思考によって導かれるが、集団的な行為は集団による思考によって導かれる。そうであるならば、有意義な集団行動を生み出すためには、そうした話し合い方ができなければならない。

デヴィッド・ボームは『ダイアログ』で、グループ内での意味の共有という概念とあらかじめ目的や議題を設定せずに対話する、ということについて述べている。

「対話そのもののプロセスが、参加者全員の間には存在する、自由な意味の流れであるとわかった。初めのうち、人々は見解を変えようとせず、自分の意見に固執する傾向にあった。しかし、のちには、どんな見解を維持するよりも、グループ内の友好的な感情を維持する方が重要であることが彼らにも明らかになった。そうした友好的な感情は、ある意味では非個人的な性質を備えている。というのも、それは参加者同士が個人的に親しくなって生まれたものではないからである。このようにして、対話プロセスの中で絶えず形が変わっていく、共通の意味の発展に基づいた、新たな考え方が生まれ始める。人々はもはや最初のような対立関係になく、互いに影響されるわけでもない。常に発展し、変化していく可能性がある、共通の意味を持った集まりに参加しているのだ。」

こうした話し合いをするためには、メンバー全員で守るべきルールがある。

それは、グループの形成・維持をするメンテナンスと、課題達成をしようとするタスクである。対話というのは、ファシリテータだけの責任が重いわけではなく、チーム・スポーツのようにメンバー全員がルールを守り、意欲・能力を発揮することによって成立する。メンテナンスとタスクはそれぞれ次のようなものである。

□メンテナンス

・メンバーを上げます

他のメンバーに対して友好的、暖かく接する。メンバーの発言に対し応答したり、態度だけの反応もあり得る。基本的に相手を認める、尊重しているという態度を明確に示す。冷たい態度を取ることは、相手の発言などにも反応しない、拒否や無視は厳禁である。

例) アイコンタクト、相づち、うなずき、笑顔、「なるほど」、「そうか」など

・調停する

異論を和解させたり、葛藤を和らげ、緊張を緩和しようとする。膠着状態をいつもでも続けて、メンバーを苛立たせることを避ける。いじめや煽動はもちろん、場違いな言動などにより感情を刺激することもいけない。

例) 対立について「論点を変えてみましょうか」、反発について「もう少し聞きましょうよ」、「まあまあ、そう焦らないで」、「ちょっと別の角度からいいでしょうか」

・譲歩する

良い意味での妥協をする、誤りを認める、譲歩を提案する。いけないのは、防衛的になること、話し合いから逃げて引き込んでしまうことである。上から目線の傲慢な態度は最もよくない。

例) 「ごめん、勘違いでした」、「あっ、そうか、撤回します」、「予算は別途検討するとして」

・コミュニケーションを促進する

メンバーの参加を促す、話し合うように提案する。ミス・コミュニケーションを放置しない。聴こうとしない態度はよくない。

例) 「山田さん、A案についてのご意見は」、「中村さん、問題提起をお願いします」、「いまの企画内容について、ご質問やご意見をどうぞ」

・目標を設定する

話し合いに必要ないろいろな標準を設定したり、達成すべき目標をしめすこと。この反対は、自分勝手、場に合わない言動をとる、ということになる。また、目標を無視しないように気をつける。

例) 「それでは各自自分で考えをまとめてください」、「〇時までには、ストーリーラインを完成させましょう」、「抽象的な言葉ではなく、具体的に行動やセリフをつくりましょう」

□タスク

・新たにはじめる

課題や目標を提案する、問題を設定する、解決への手順を提案するなど、である。他の人が“しはじめる”のを待っている人がいるが、これはいけない。アイデアや示唆は誰もが出さなければいけない。

例) 「ストーリーを把握していただきたいので、説明ではなく描写をお願いします」、「各自の案の発表をお願いします」、「先に現地調査の説明でいいですか」

・情報や意見を求める

事実を求め、適切な情報を求める。あるいは提案や意見を要請する。事実の必要性や何が大切なのか気づいていないのでは話にならない。他人の意見を聞こうとしない態度は厳禁である。

例) 「現場での問題はどのようなものですか」、「それは、インタビューの結果ですか、それとも行動観察ですか」、「考え方の転換と、基礎知識の習得のどちらが先でしょうか」

・情報や意見を提供する

事実を披瀝し、適切な情報を提供する。確信するところを述べる、提案やアイデアを提出する。事実の回避や隠ぺいをしてはいけない。個人的な意見や偏見は避ける。場にあわないことを言うのもいけないが、意見や考えを発言しないのもよくない。

例)「ブランドの特性認知が作れていません」、「組織階層的におろしていくのではなく、現場で自律的に始まっていくようにしたいですね」、「Aさんは～、Bさんは～という意見なんです」

・明確化する、掘り下げる

アイデアや示唆を解釈したり、見直す、他の可能性や問題点を指摘する。混乱や曖昧さに気づいていないのはまずい。また、他のメンバーが混乱している場合、それを放置することもよくない。

例)「be次元とhave次元の乖離が激しいですね」「セリングポイント強調型のセールストークでなく、アクティブ・リスニング型のほうが効果的ではないでしょうか」、「ターゲットの価値観はどう解釈できますか」

・集約する


関連をまとめる、結論や決定を示す。関連性や統合を検討せずに前進するのみはいけない。

例)「位置づけはAと同じだけど、質感でレベル差をつけるということですね」、「当初は近い人を誘って、第2段階ではチームレベル、次が課のレベルですかね」

・意見一致を確認する

どこまで合意が得られているのか確かめる、非合意も明らかにする。自分の意見にのみ固執し、グループの現状・方向を考慮しないことは最もいけない。

例)「項目についてはこれで決定とし、配列は次回までに各自案を持ち寄るということで」、「全体のゴールは〇日ですね。それで、ステップ1の企画決定はいつまでしますか」、「他に検討しておくべきことは何でしょうか」

ボームは、すでに知っていることを一旦保留して、発見のプロセスに参加するように人々に呼びかけ、そうすることによって、「すべての意見についてその意味をすることができ」、「たとえ完全な合意に達しないとしても、共通の文脈を共有することができる」という。想定を保留状態にし、他の意見や主張にすぐに反応しない。相手の意見や主張を受け入れ、それをよく考える、ということが意味のある対話をつくり出す秘訣のようである。

JQAC レポート・アーカイブ

今回は、2000年3月号 (Vol.33) から米国マルコム・ボルドリッジ国家品質賞の生みの親ともいえる NIST (国家規格技術研究所) のダイレクター カート・ライマン博士です。日本経営品質賞立ち上げの際にいろいろと教えていただきました。1999年12月10日に行われた日本経営品質賞表彰式で来日した際の講演録です。



Dr.カート・W・ライマン氏講演

日本経営品質賞1999年度表彰式が12月10日(木)、東京日本橋のロイヤルパークホテルで開催され、元米国商務省NIST・MB賞プログラムダイレクター カート・W・ライマン氏による特別講演「クオリティ活動の進展と21世紀への挑戦」が行われました。内容は以下の通りです。

<経営品質向上は、社会・経済の改革に不可欠>

日本経営品質賞表彰式の中で講演できることを名誉に思う。クオリティ向上と競争力強化のために払われている皆様の努力により、日本の経済成長がもたらされたことに敬意を表する。今回受賞されたリコー、富士ゼロックス第一中央販売本部の皆様には心からお祝い申し上げる。世界の中においても優れた経営品質レベルを実現したクオリティリーダーとしての地位を勝ち取られた。これは経営者のみならず社員一人一人がその意識改革を行い、経営品質を高めていくための考え方を手にしたことを意味している。

経営品質を高めることは社会・経済を改革する上で、大きな力になっていくと信じる。また、日本経営品質賞を創設・運営している日本経営品質賞委員会や(財)社会経済生産性本部、そして申請企業、審査員の方々のご貢献に深い敬意を表する。

米国MB賞は1987年に設立されたが、その際審査基準を設定することは非常に大きな労力を必要とした。適切な審査基準をつくり、有効なフィードバックレポートを作成していくことに、今後も努力をしていかなければならない。クオリティに関する賞制度は数多く設立されており、クオリティに焦点を当てつつも、それぞれに特徴を持っている。クオリティに関するさまざまな考え方を通じて相互に学び合い、知識を共有し、さらに広めていくことができると考える。

<MB賞評価基準づくりは何よりもエキサイティング>

MB賞設立と賞の存在が21世紀にどのような影響を及ぼすかについて述べたい。1987年12月11日、ワシントンにおいてどのように経営品質を評価・審査し、審査員をどう選定するのかについて、第一次草案を提出した。これはかなりエキサイティングな経験だった。私自身33年間の商務省在職中、さまざまなスタンダードづくりに携わったが、経営品質の評価基準づくりほど心踊る体験はない。アメリカばかりでなく世界各国の市民の質を高めていきたい、クオリティ向上のためのスタンダードを創りたいという思いがあった。これを創れば、経済に刺激を与えるということも理解していた。それで、国家賞としてのMB賞が創設されるに至った。また、学んだことを企業のみならず産業全体で共有してもらいたいと願った。リコー・富士ゼロックス第一中央販売本部も含め、米国におけるソレクtron、モトローラ社など受賞企業が学んだことをオープンにしてお互いに学ぶことができる。それが、全世界の発展に寄与するのである。



＜MB賞の理念はセルフアセスメントの継続と外に目を向けること＞

MB賞の理念は、クオリティ向上のためのスタンダードの設定と、展開のための方法論、セルフアセスメントの考え方の導入だ。セルフアセスメントは継続して実施していくことが難しい。常に課題を認識し、ビジネスモデルを発展していくために目を外に向けていくためには、セルフアセスメントを定着させていかなければならない。これにより改善計画立案と実行が可能となると考えていた。

1994年にNISTを退職するまで、賞設立と運営に携わっている間は、以上のようなことを考えていた。日本に来る直前、現在のクオリティプログラム責任者ハーツ氏と教育分野の審査基準について話をした。米国では今年から教育と医療の分野でMB賞審査が開始され、2000年度版作成のため、現在改定作業が進行中である。



カート・W・ライマン氏

＜1980年代後半の米国の状況＞

1987年にMB賞が創設された頃は、グローバル競争が激化した時代であった。輸出量は伸びていた。経済規模より輸出のレベルが高くなったということは、相互依存性も非常に高かったということだ。そこでワールドクラスカンパニーという考え方が出てきた。この概念は、製造・サービスを通じ、世界各地でパフォーマンスを比較し、ベンチマーキングを行うことにより、どの地域でどの分野の産業がすぐれているかを測ることができるという考え方であった。完璧には比較できないにしても、上位にランクされる企業を識別することはできるだろう、そのものを継続的に活用することで改善・強化を実現することができるというものであった。当時米国は資源に恵まれており、その利権を永年にわたり享受してきていた。従って、大きな変化を望まなかった。

国内市場規模も大きかったことから、海外市場は5～7%程度であった。日本と比べて海外市場の比率は非常に小さかった。輸出市場においては比率が低かったわけだ。そのような中、クオリティの問題が脚光を浴びてきた。特に日本製品の品質の高さは、他の追従を許さないものであった。米国の多くの経営者は、この格差拡大には、為替レートなど別の理由があると考えようとしたが、技術的パフォーマンスに格差があったことは明白であり、経営者はこのことを正しく認識しなければならなかった。このような中で、パフォーマンスをしっかりと比較しなければならないという考え方が出てきて、製造工程、人材開発などの分野で比較すべきだということになった。ゼロックスは、システムオペレーションに関して日本の富士ゼロックスとの間でベンチマーキングを行った。そこでのパフォーマンス格差は10倍以上で、欠陥率も日本は10分の1以下であることがわかった。そし



Japan Quality Award Council

て、日本に学べという意識が高まっていった。この意識の変化が米国にとって非常に重要だった。

＜MB賞創設の背景は、企業の枠を超えた学習から＞

MB賞がつくられた背景には、この意識が働いた。クオリティを向上させるためにどのような要素が考えられるのかを真剣に考えた。為替レートではなく、企業活動そのものの中にそれを見出し、すぐれた事例を公開した上で相互に学習するということが重要視されていった。MB賞は、その学習の場を提供したわけだ。企業もMB賞をよく受け入れてくれた。従来社内ではベストに学ぶという工夫をしている企業も多かったが、MB賞では学習、情報共有が企業の枠を超えて、われわれの期待以上に実現している。米国においては、クオリティを高めることが生産性向上につながり、市場からも製品が受け入れられるという公式が実証されている。世界各地での経験を学び、自社で取り組むという姿になったのがMB賞だ。

日本経営品質賞も4回目を迎えたが、MB賞からヒントを得て創設されたと聞いている。MB賞もデミング賞をはじめとした世界各国のクオリティ賞を参考として創設された。コミュニケーションを円滑に行えば得るところは大きいと考える。日本の経営品質協議会からはMB賞受賞企業報告会であるクレスト会議に毎年調査団を編成し、参加して頂いている。ともに学ぶ場は重要であると考えている。

＜成功要因は技術的品質の側面から企業経営のクオリティの側面へ＞

1987年当時と今とでは、作業形態・品質管理などが大きく違うため、クオリティの概念も大きく変化してきた。現在の企業競争の側面は、技術的側面だけでなく、経営全体の問題が大きくなりつつある。つまり、企業経営のクオリティに焦点が移っているということだ。技術的品質の管理だけではなく、企業経営の品質の重要性が認識されている。

MB賞では、改善やパフォーマンスを見る上での要素を明確にした。たとえば人材開発のカテゴリーでは、動機づけや人材開発戦略が企業全体の戦略に結びついていかなければならないと考えている。社員を評価する上で従来のスキル評価のみならず、企業のCSFに結びつけて考えることが必要だという考え方を持っている。90年代当初、米国では1つのツールを学べばすべての企業に当てはまると考えていた。しかし、当てはまらない場合もある。改善を実施しても企業のポジショニングや方向性がそれほど変化していない場合には、競争力強化に結びつかず、改善努力がうまく機能しない。従って、企業戦略と改善ポイントを密接に連携させていくことがますます重要となる。クオリティの進化について、従来検査・欠陥率低下からプロセスマネジメント・再発防止という考え方に変遷していった。クオリティ要素を設定し、顧客満足を実現する要素を選定していかなければならない。主要顧客の満足度を決定するドライバーを設定していかなければならない。

＜ミニмумスタンダードとしてのISO、競争力を高めるスタンダードとしてのMB賞＞

1990年代の終わりにあたり、さまざまなクオリティ尺度がある。ISO9000では、作業の一貫性をチェックする仕組みがある。国際貿易の分野では、この規格はミニмумスタンダードであり、プロセ



スの一貫性は見ることができる。これにより貿易の信頼性を得ることができるわけだ。しかし、われわれの賞はミニマムスタンダードではなく、そのスタンダードをさらに高めていくことを目的にしている。競争力を高め、ベストの企業を目指すのである。

ISO9000が普及する1992年前から中小企業の参加が増えてきたが、それ以降はそれほど伸びていない。ISOはより簡単なスタンダードでクオリティレベルの認証を受けることができた。他の企業はそれを懸念していた。その理由は、トップの競争力を持たず、より低いスタンダードで満足したならば、卓越した企業になることができないからだ。ISOが不要であるということではないが、ベストプラクティスを行えるようになるためのスタンダードではない。クオリティやパフォーマンスを高めること



について非常に重要な位置を占めるのは、戦略ベースのアセスメントという新しいアセスメント方法論を創造し、フィードバックの仕組みを作り上げることが重要であると認識している。これによりパフォーマンスを改善し競争力を高めていくことが可能となる。これは非常に難しい課題であるが、全く新しい仕組みの創造だ。

MB賞草創期に苦い経験をした。ある企業で競争力ベースのセルフアセスメントをしていたのだが、「チェックリスト」を用いて一貫性を

見ていたために、内部的対立を解決しなければうまく進まなかった。つまり繁栄していくには、何がCSFであるかを常に見なおしていかなければ卓越した企業にはなり得ない。そして、その経験を分かち合うためのフィードバックを行うことが重要だ。クオリティを高めるには、ビジネスでの成功事例をいかに共有化していくかが重要だ。

<日本経営品質賞への期待—新時代の競争優位性獲得>

日本経営品質賞は、自ら考え、自ら行動し、学びを共有することができるという意味で重要だ。それは国内のみならず世界の企業、人々と可能であり、日本の競争力を高めることに結びつく。新しい研究者も加わり、協力しながら審査基準も新しくなることだろう。クオリティ活動は、壮大な課題であり、壮大なチャレンジだ。クオリティをさまざまにとらえることができるが、ISOも重視しながら大きなチャレンジをしているという意識を持つことが重要だ。Eコマースにより市場は分断されていくことも考えられ、かつ流動性も高まる。国内市場という概念が崩れていく。顧客はなにをしたら満足するかということ、さらにパフォーマンスのレベルを理解する努力も行い、かりにそれを成し遂げたとしても、時代はこれからも継続して変化する。日本経営品質賞が、新しい時代の中で、学びの精神と競争優位性を獲得していくことにつながると信じる。



経営品質協議会幹事会、経営デザイン認証委員会の開催報告

経営品質協議会
課長 渡辺俊之



2月3日、日本工業倶楽部で、経営品質協議会2025年度第2回幹事会、引き続いて、2025年度経営デザイン認証委員会を開催しました。幹事の皆様、委員の皆様より多くの貴重なご意見をいただきましたので、概要をご報告します。



経営品質協議会2025年度第2回幹事会

経営品質協議会の幹事組織の皆様にご出席いただき、2025年度第2回の幹事会を開催しました。今回は2025年度事業活動の進捗状況の報告と意見交換を行いました。これからの経営や今後の活動に向けて幹事の皆様よりご意見をいただきました。

頂いたコメントの中からいくつかをご紹介します。

- 自社の事業を外部視点から「価値創造」という文脈で整理し直すことは、極めて有意義である。経営デザイン認証事業では、認証取得は「終わり」ではなく「スタート」であり、組織に活動を定着させるためのフォローアッププロセスが重要だ。実践企業が持つ独自の「コツ」を吸い上げ、協議会を通じて横展開を加速させることが、認証後の各組織の変革を支える鍵となる。
- 認証の判定自体への AI 活用には慎重を期すべきだが、経営設計図の作成支援や認証後のフォローアップにおいて AI を活用することは、企業の自律的な経営改善を促す上で有効な手段となるので、今後検討が必要。
- 現在の申請組織は業歴の長い企業が中心であるが、優れた技術を持ちながら経営デザインの構築を必要としている大学発スタートアップ等の業歴の浅い企業群に対しても、積極的にアプローチを広げたほうがいい。
- 「顧客価値経営」と「サステナビリティ経営」や「社会価値共創」といった概念が、どのように整理・関連付けられているのかを明確にする必要がある。
- 医療機関や介護福祉の経営に関して、地方の人口減少や高齢化が進む中、地域の単一の組織の努力だけでなく、地域全体での機能分担や異業種連携によるアクセス確保など、アライアンスの視点が重要である。一気通貫のサービス提供に向けた「連携法人」の活用や、小規模法人の存続のためのM&Aに関する知見を深める必要がある。
- AI の普及に伴う外部環境の変化に対応し、アセスメント(評価)のスピード向上など、組織体制や活動の強化が求められる。


- 経営者が抱える具体的な悩み（離職問題等）をキーワードとして検索した際に、協議会のサイトが表示されるのか。ウェブサイトにおける工夫を図り、ウェブサイト経由の問い合わせを増やすべきである。優れた取り組みを社会に広く普及させるための情報発信手段を積極的に取り入れ、「横に広がる力」を強化することが今後の重要な課題である。

2025年度経営デザイン認証委員会

経営デザイン認証委員会委員の皆様にご出席いただき、2025年度経営デザイン認証の審議を行いました。審査結果について、審査員からの報告を受け、今年度認証の審議を行ったほか、申請組織の今後の経営に向けたご意見、今年度経営デザイン認証の全体を通じた所感をいただきました。

主なコメントをご紹介します。

- 経営デザインの取り組みが広がりを持ち、進化していく中でも、「顧客価値」の追求は普遍的なものである。時代の変化に対応しながら、その価値を追求し続けることが重要であり、これからも、価値創造につながるような経営デザインの取り組みを期待したい
- 経営デザイン認証が8年目を迎え、制度そのものが成熟してきたと感じている。また、今回は非常に幅広い業種の申請があった。
- 過去の受賞企業や認証組織の影響を受けて申請に繋がったり、地域の経営品質賞から繋がってきたりと、横展開の広がりが見られたことは非常に良かった。
- 申請や審査プロセスにおける人間同士の対話が重要。効率化だけを追い求めるのではなく、こうした対話の中から多くの気づきが得られることを実感した。
- 現代の不確実な経営環境を乗り越えるためには、トップダウンの指示命令ではなく、ビジョンに基づいた自律的な組織運営が不可欠
- 組織の目標を分かりやすい言葉で示している企業は、職員への浸透度が高く素晴らしい。経営において「やらないこと」を決めている点も評価できる。
- 業界全体に風当たりが強いところでも、しっかりとした経営をしている組織が、今回の申請組織の中にも見られた。
- 改善の取り組み内容は理解できたが、それが結果的にどう数字に反映されるかが重要である。過去の実績だけでなく、取り組みによって今後どういう数字の見込みになるのかを共有してもらえると理解が深まる。
- ビジネスモデルが通用しなくなっているのではないではないかと思われる厳しい業種もある。「こんな物が作れる」というプロダクトアウトではなく、マーケットインの視点が必要で、市場ニーズからの発想転換が必要。

経営品質協議会幹事会、経営デザイン認証委員会において、ご出席の幹事、委員の皆様より、経営者の視点での貴重なご意見をいただきました。次年度以降も含めて、今後の活動にぜひ活かしていきたいと思っております。

「経営品質活動の誕生～制度の魅力は何か」

経営品質協議会
事務局長 柳本 直行



日本経営品質賞の創設まで時間が迫っていました。名前も決まり、最後に残ったのは、魅力ある表彰制度でした。つまり、どうすれば申請してくださる組織に満足していただけるのか、という点でした。実は一番の難関だったこの点について、当時はどう考えていたのか。そのあたりをお話します。

1. 判定委員と審査員

当時、日本では外資系企業を中心にマルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB 賞）が知られており、「その日本版を」という期待がありました。CS フォーラム 21 の 1 年目、表彰制度を検討する部会では MB 賞を徹底的に研究しました。

MB 賞では、訓練を受けた審査員が評価を行い、判定員が公平に審議し、最終的に商務長官が承認、大統領が表彰するという仕組みでした。日本でも「国家品質賞を」という声はありましたが、確約はありません。そこで私たちは、国家賞と民間賞の両面を想定しながら検討を重ねました。しかし時間的制約もあり、まずは民間主導で制度を立ち上げる方向を選択しました。

模擬審査を実施した際、模擬申請組織からは「質の高いフィードバックを受けたい」という強い要望がありました。MB 賞受賞企業も「フィードバックこそ最大の贈り物」と語っていました。制度の価値は、審査員の力量にかかっています。経験と学びを徹底的に積ませ、アセスメント能力を高める計画を立てました。

次に課題となったのが、MB 賞でいう「判定員」の存在です。MB 賞では、6 年間審査員を務めた後はリタイアするルールがあり、その経験者が州レベルの表彰制度支援や判定員を担っていました。しかし日本には審査経験者がいません。「評価の専門家だけ」で構成した場合、日本の経営者に受け入れてもらえるのかという懸念もありました。

そこで、経営学、経営実務、審査、会計など、それぞれの専門家にご就任いただき、多面的に判定を行う体制を構想しました。そのほうが申請組織にとっても価値があると考えたのです。

判定委員長には、CS フォーラム 21 顧客満足経営研究委員会で主査をお務めいただいた慶應義塾大学大学院教授・嶋口充輝先生にお願いしました。先生は快くお引き受けくださいました。

（後に 2009 年、日本版医療 MB 賞研究会（JHQC）の認証制度創設時にも嶋口先生に委員長をお願いしています。）

以下が創設時の判定委員のメンバーです。



1996年度	委員長	嶋口 充輝 氏	慶応義塾大学 教授
	委員	江崎 昌男 氏	元IBMシニアエグゼクティブ
	委員	岡本 正耿 氏	(株) MPC 代表取締役
	委員	高梨 智弘 氏	朝日監査法人 公認会計士
	委員	谷口 恒明	(財)社会経済生産性本部 本部長

2. 賞委員

もう一つの難関が、「日本経営品質賞委員会」の構成でした。米国 MB 賞のように、一定の権威と独自性を持つ制度にするにはどうすればよいのか。申請組織が増え、社会的な信頼を得るためには、評価の“次元”を明確に分ける必要があると考えました。

MB 賞では、審査員の評価の延長線上に最終判断がある構造でした。しかし日本では、

- ・審査の専門家の視点
- ・それを俯瞰する視点
- ・わが国産業界を代表する視点

この三つを分ける仕組みが必要だと感じました。

そのため賞委員は、わが国産業界を代表する方々で構成することが不可欠でした。経営者、経営学者、品質工学の専門家、会計の専門家、政府関係者、そして多様な視点を持つ方々——そうした観点で依頼を進めました。



最大の難関は、委員長の人選でした。社会経済生産性本部の谷口本部長と亀井正夫会長の協議の結果、東芝の佐波正一相談役にお願いすることが決まりました。佐波氏は東芝第9代社長(1980-1986)。東芝機械ココム事件の責任を取り1987年に取締役を辞任され、その後相談役としてご活躍中でした。

1995年冬、亀井会長の所属企業・住友電工で佐波相談役に打診が行われました。控室で待っていた私は、「マルコム・ボルドリッジがやっている賞だって。それはびっくりだな」という声を耳にしました。

後に聞いた話では、マルコム・ボルドリッジ商務長官は、日本の輸出が急増する中で米国側の市場アクセスと競争条件が争点化した、日米貿易摩擦交渉のカウンターパートであり、佐波相談役は幾度も対峙していたとのこと。当時「悪童マック」と呼んでいたそうです。

当初は難色を示されましたが、最終的には快くお引き受けくださり、初代委員長が決まりました。

その後品質工学、グローバル経営者、政府関係組織、会計、多様な視点の観点から依頼を進め、最終的に以下の方にご就任を頂きました。

ようやく日本経営品質賞の体制が整ったのでした。

1996年度	委員長	佐波 正一 氏	(株)東芝 相談役
	委員	唐津 一 氏	東海大学教授・品質工学
	委員	グレゴリー・クラーク 氏	多摩大学学長・グローバル経営学
	委員	児玉 幸治 氏	元通産省事務次官・商工中金理事長
	委員	高橋 善一郎 氏	日本公認会計士協会会長
	委員	森 英恵 氏	デザイナー



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)	C2 変革実践編 2/18(水)・2/25(水) C3 アセスメント編 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 員企業会議室	対象:栃木県経 営品質協議会 員組織 経営者、経営幹 部、組織変革の実 践推進者、経営企 画等スタッフ部門	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	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 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	コース2:2月12日(木)26日(金) コース3:3月12日(木)13日(金)	経営幹部・次世代経営者等 費用:経営品質協議会会員	開催中	

ワーキングメンバー 高橋清氏	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	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		
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2:2月18日(水)25日(水) コース3:3月18日(水)25日(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	
顧客価値経営フォーラム2026	3月5日(木)15:00~19:30 3月6日(金)9:30~16:40 1日目: 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ー 他	https://www.jqac.com/forum/ 募集中	
JHQC(日本版医療MB賞クオリティクラブ)研究会 中央大学大学院 戦略経営研究科 教授 真野 俊樹 氏	4月17日(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/	

ご案内:「経営品質協議会創設30年記念パーティー」について

経営品質協議会は、1996年6月の創設から30年の節目を迎えます。

これまでの活動の成果を結集し、日本経営品質賞をはじめ、顧客価値経営の普及・推進を通じて、わが国経済の活性化と競争力の強化、豊かな社会の実現に引き続き邁進してまいります。

顧客価値経営フォーラム1日目の終了後、フォーラムのご参加者をはじめ、これまで当協議会の活動に多大なご支援をいただいた皆様に参集いただき、創設30年記念パーティーを開催いたします。

皆さまとお会いできますことを楽しみにしております。

【経営品質協議会創設30年記念パーティー】

■日程: 3月5日(木) 18:15~19:30

■会場: イノカンファレンスセンター(東京・内幸町)
(立食形式のパーティー)

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

3月号(予定):顧客価値経営フォーラム特集

巻頭言:顧客価値経営フォーラム講演者/30周年記念パネル/日本経営品質賞受賞組織スピーチ/受賞組織パネルディスカッション/推進者パネル/トップによる情報交換会

「顧客価値経営ガイドラインのコンセプトシリーズ」最終回/「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

今月は経営デザイン認証特集をお届けしました。巻頭言はアコーダー社長。経営の迷いを確信に変える第一歩——それこそが経営デザイン認証の目指す姿だと、力強く語っていただきました。他の認証経営者の皆さまからも、「暗中模索から抜け出せた」「仲間とのネットワークが心強い」との声が寄せられています。今年の認証組織も新たに加わりました。3月6日のトップ限定情報交換会も、濃い時間になりそうです。

「顧客価値経営ガイドライン」コンセプト解説も3本一挙掲載。読み応えは十分ですが、事例も豊富で、きっと“腹落ち”していただける内容になっています。

「JQACレポート選りすぐり」は、マルコム・ボルドリッジ国家品質賞創設のキーマン、カート・ライマン博士の来日記念スピーチです。創設前に米国でお会いした際の「いつでも何でも協力するよ」という一言。その惜しめない姿勢を、いま改めて思い出しています。

「経営品質活動の誕生」では、賞の体制づくりを振り返りました。制度は一日にして成らず、です。

次号2026年3月号は、顧客価値経営フォーラム特集。経営品質活動30年を記念するイベントの情報を、いち早くお届けします。

ミラノ・コルチナオリンピックは、日本勢過去最高のメダルラッシュで幕を閉じました。大逆転、リベンジ、そして新たなヒーロー誕生。寝不足もまた幸せな代償でした。

一方、3月はスギ花粉の本番。感動の余韻とともに、どうぞ体調管理も万全に。

次号でまたお会いできることを楽しみにしております。