

座談会

経営品質向上活動を社内へ導入・推進する方法

出席者：永田直久（セイコーエプソン） 西本一正（第一生命保険） 田村均（リコー）
亀井正量（日立国際電気） 相見健司（経営品質協議会） 宮澤美恵子（アリコジャパン）

司会：伊藤良之（経営進化研究所）

経営品質を学んだのち社内へ導入したくても、どのように上司や経営者を説得し、どのように組織をつくり、どのような方法で推進していけばよいか、悩んでいるアセッサーは多い。そこで過去に日本経営品質賞を受賞した企業3社の推進担当者からJQAの導入・展開・推進のヒントを伝授してもらった。

伊藤 今日はお忙しい中をご出席いただきありがとうございます。今回のテーマは、JQA導入の参考になる記事をぜひ載せてほしいという、日立国際電気の亀井さんからJQAAのメーリングリストに寄せられたメールがきっかけです。では簡単に自己紹介からお願いいたします。

永田 セイコーエプソンの情報画像事業本部の永田でございます。弊社は事業本部で受賞させていただきました。私の所属部署はTPCS品質保証部と言います。TPというのはターミナルプリンターの略称です。TPCS品質保証部の業務は、製品の品質保証、CS、顧客サービスサポート、アフターサービスパーツのサポート、環境、ISOと幅広い業務を担当しています。私の担当は経営品質、ISO-9000、計測器管理の事業本部全体の推進事務局という立場です。

西本 第一生命の西本でございます。弊社は全社で受賞させていただきました。平成8年に経営品質向上に取り組むということで、品質向上委員会が設立

されました。平成11年にその中に事務局が正式に設置されまして、現在私はその事務局長を担当しています。その品質向上委員会が経営品質向上の企画推進ということで、全社に向けて推進の旗を振り、具体的な仕組みや展開を推進しています。

田村 99年度受賞の株式会社リコーの田村でございます。いまCSM本部というところにおります。Customer Satisfaction Managementの頭文字です。製品の品質保証、安全性と信頼性、それを維持する道具としてのISOを担当しているセクションと、それからCS推進を担当しているセクションがあります。私はいまその副本部長ですが、CS推進の室長兼務でいたいそっちのほうをメインにやっています。

相見 経営品質協議会事務局の相見です。経営品質向上活動にかかわる教育研修の仕事と、日本経営品質賞の審査の事務局の仕事をさせていただいています。

亀井 株式会社日立国際電気の亀井と申します。本業はTQCの小集団活動の事務局です。最近JQAの勉強を始めました。

宮澤 アリコジャパンの宮澤でございます。業務企画グループで、オペレーション全般の業務の企画をするグループの中で、私はクオリティ/トレーニングというユニットのリーダーをやっております。CS推進、マインドの向上とオペレーションの品質管

理のために、個々のパフォーマンスを上げるための能力開発の企画などが主な仕事です。

伊藤 司会の伊藤です。経営進化研究所の代表です。「図解・経営品質賞」という電子メディア教材を制作したり、経営品質導入のコンサルタントをしたりしています。では、まずこの座談会のきっかけを作られた亀井さんからご発言願います。



左から田村さん、西本さん、永田さん

受賞各社がJQAを導入した経緯

亀井 先ほども申し上げましたように、私は本業が小集団活動の事務局です。QC的なものの考え方進め方では、小集団活動は今後はっきり言って苦しいだろうということいろいろと勉強を始めました。そのうちにJQAに出会いました。弊社はまだ経営品質部のようなものはありません。どうしたら弊社の中でそういう活動ができるのか、そのきっかけの作り方や推進のポイントを失敗談も含めてお伺いしたいと思います。

伊藤 御社でアセッサーになっておられる方は、現在何人いらっしゃるんですか。

亀井 まだ私一人です。あといま2名が受講中で来期には誕生する予定です。社員数はいま約3千名です。

田村 わが社のきっかけは、いまの会長が93年頃から考えていたようです。不況の様子が単なる不況とは違う。構造的な不況のようだ。いままでのがんば

りを続けたところで、打開策がないような環境の変化だと。そういうことを認識して会社全体を総棚卸ししたい。自分たちがいままでやってきたやり方、その仕組みが今後も機能するのかどうか、それをきちんと総点検したい。ということで93年の中期経営基本方針に「お客様満足度No.1を目指す経営」というのを挙げてスタートしたわけです。

その推進事務局にその年にCS推進室ができて、私はそこに行きなさいと言われて、それほど難しい仕事ではないなと思いつつ行きましたが、あとは大変でした。

永田 弊社は10年くらい前からCSを標榜してきていましたが、CS活動を強化し始めたのは1995年からです。1994年に年賀状やカレンダーを作るソフトを同梱したカラーインクジェットプリンターを発売し好評を得ましたが、パソコン・ビギナーの方にはプリンターの使い方が難しく、簡単に年賀状が作れませんでした。

その為、インフォメーションセンターには問い合わせが殺到し、CSの重要性をあらためて痛感し、95年からプリンター本体を使い易くする、マニュアルも平易で簡素なものにする、インフォメーションセンターの回線を増強するなど、本格的なCS活動に取り組み始めました。そうした活動がさらにオペレーターのスキル向上、修理サービスの迅速化、CS教育、情報インフラ整備、マーケットコミュニケーションの改善などトータルな活動に展開してきました。99年の事業本部の中期方針の中に、もっと高いレベルの経営全体のCS経営を目指そうということで日本経営品質賞の考え方を導入しました。経営の仕組みを改善し体質を強くすること、企画・物づくりから販売・サービスに至るまで、お客様の声を反映した商品づくりを目的としました。これはトップダウンというよりも、CS品質保証担当の管理職クラスからの提言でした。具体的な活動が展開したの

は99年の12月からです。

私がこの活動を担ったきっかけは、99年9月までの6年間、情報画像事業本部の労働組合の支部長を担当していました。たまたま退任の任期がきまして、組合役員の在任中は言いたい事をどんどん言って来た方でしたので、個人的には関係会社に出向したいという希望を持っていたのですが、今年度、日本経営品質賞に取り組むから担当してくれと言うことで、まずはアセスメント研修に行って勉強してきてくれと言われて、研修に参加したのがきっかけです。正直、日本経営品質賞という名は初めて聞く言葉でした。

西本 第一生命の場合は日本経営品質賞の立ち上げ前のCSフォーラム21に当時の社長、現在会長をしている櫻井がメンバーに入って活動が始まりました。バブル崩壊以降、生命保険業界は非常に厳しい環境に入ってきてまして業績も低迷している。そういう中でいままでの経営スタイルで本当に企業として生き残れるのかという問題意識が櫻井にあったのだと思います。

日本経営品質賞が立ち上がると同時に幹事企業にさせていただきますと、平成8年に品質向上委員会というものをトップダウンで立ち上げて活動が始まりました。私は事務企画部長をやっていましたが、委員に指名されまして平成8年から活動に参画しました。

平成10年にいまの社長の森田が、日本経営品質賞のプログラムを使って、当社の経営品質向上活動を本気でやるということを期首の経営会議で社内に宣言しました。今年の9月で創立100周年ですが、それまでに日本経営品質賞に受賞するという目標を宣言して、平成10年に本格的な取り組みが始まりました。8年と9年は推進する人たちがJQAのプログラムを理解するというところから始めて、平成10年から本格的な展開が始まったということです。経営品

質向上活動を推進するうえで、森田がリーダーシップを発揮しまして、生命保険業界の業績不調というのは構造問題であるということから、お客様のニーズに沿ったかたちでコンサルティング、あるいは商品開発等を進めていくという、生涯設計というものを打ち出しました。その生涯設計を進めることが弊社の経営品質向上につながる、経営品質向上を進めれば自ら生涯設計も推進していけるということで、その二つの柱を基幹的な戦略方針として打ち出して展開しました。したがってきっかけは、まさにトップダウンでした。

慌てず急がず機会を待つ

宮澤 経営品質活動をトップにどうやってわかっていただくかという、アプローチの仕方に皆さん迷っていらっしゃるのではないのでしょうか。特にサラリーマンアセッサーにとっては、そこが非常にもどかしいところで、ぜひ何かいいアドバイスとか、実はこんなことがあったんですよということを、差し障りのない程度で教えていただけたらと思います。

永田 うちは経営トップを口説いたというよりも、トップが経営品質の考え方そのもののビジョンを持たれている方でしたので、トップを口説く苦労というのは余りありませんでした。また、それほど強いトップダウンでやりなさいということでもなかったですね。事務局としては比較的動きやすい環境にありました。

田村 なぜうまくいかないかということ、推進担当事務局の体験で相手を説得しようとしているわけです。体験というものは相手も当然もっていますから、「そんなことはあなたに言われなくてもわかっていますよ」となります。業績が91年だったかに赤字になって、それでみんなでがんばって黒字になった年からスタートしましたから、いままでどおりにもっ

とがんばればいいという雰囲気がありました。けれどもトップの思いはそうではなかったんです。制度や仕組みを全部見直そうということですから、そのギャップがまず大変でした。それで体験で説得ができないということがわかり、道具がいると思いました。いろいろ調べたら、日本経営品質賞の前身のフォーラム21に出会いました。それで今度日本経営品質賞という固有名詞のついた道具を社内に展開しますと言うと、これはけっこうやっかいです。なぜかと言うと僕が勤めている会社は、年がら年中体質改善をやっています。3年ごとに中期方針が出て毎年ローリングをして、そしていいと思った道具がどんどん入ってきます。いろいろある中にまた1個乗ってくる。これはどうしたものかと思いました。みんな自分がいいと思っている。僕もJQAを勉強して、「こんなにいいものはない」「オンリーワン、これしかない」と思うわけです。でもほかの人もみんなそう思っているわけですから、1番が重なり合っているわけです。その中でやはりこれがいいですよということをどのように伝えるかは、多少工夫しました。

亀井 バランスド・スコアカードとか、シックスシグマとか、いろいろ詳しい人が若い人の中でもたくさんいます。JQAのほうがもっと上位概念ですから、個別具体的なところに行くともやはり負けます。そこらへんをどう話をもっていくか、確かに同じ悩みがあります。

田村 そうですよ。僕もいろいろ勉強して、これが一番いいんだぞというために、論破しようと思ったときがあるんです。でも諦めたんです。JQAもきちんと理解していないわけです。それを理解するのに丸2年以上かかっているわけです。(笑)それでこのアプローチはまずいと思ったわけです。もともと僕の出身は営業でしたので、JQAという商品を社内に販売する営業担当だと割り切ったわけです。この営業がとても難しいのは、A社がだめならB社

に行くと、B社がだめならC社に行く。しかし今回のこの営業はリコーにしか売ることのできない商品です。この売り込みに失敗したら実績ゼロです。だから決定権者は誰だとか、財務型バイヤーと言うか、ものを決めるときの企画をする人たちは誰だとか、いま元気のいいツールを引っ張っている人は誰だとか、その人は最初どういうやり方をしたのかとか、社内のことを一生懸命調べました。

宮澤 市場調査ですか。

田村 はい、社内を。要はいままで使っていなかったわけだから、1年や2年遅れても、どうせ使っていないんだから焦るのはやめよう、その代わりにカチッと入れていこうと思いました。

伊藤 すごい割り切り方ですね。

田村 というのは、これしかないと思っているものですから、ちょっともっていっていかげすかと言って、試食もしてもらえないうちに見た目が悪いからいやだと言われたら、もうアウトではないですか。



左から亀井さん、宮澤さん、伊藤さん

トップダウンとボトムアップを組み合わせる

宮澤 私の失敗談をお話すると、田村さんのような戦略的なところが何もなくて、もうこれしかない。JQAのG2でケーススタディをすると、ものすごく焦燥感にかられたんです。こんなことをやっている会社がある、うちの会社はつぶれてしまうかもしれない、どうしよう、と思うわけです。アセッサー

コースを終わって、これがわからない人っておかしいんじゃないの、という気持ちになっているわけです。なおかつ女で経営や品質という言葉を使って、真正面からアプローチした結果、すごく疎まれました。「やりたければやれば」「余計な口出し、僕たちのところにしないでね」と。やはりもっときちんと大切に伝えていくべきだと思いました。

いまは中期計画に「クオリティ」という言葉は入りました。今年度から中期経営計画のキーワードが「クオリティ & グロース」になり品質向上にも力を入れるようになりました。ただし会社が、正式に経営品質に取り組んでいるかと言うとそうではありません。一步一步です。今は、最初から「JQA」という言葉を投げた人たちに、あなたの部門のパフォーマンスを上げたいと思いませんかと言って、もう一度仕切り直して、部門のパフォーマンスを上げるいいツールがあるのですが興味はありませんかと売り込んだりしています。

亀井 まずは若い人で共感してくれるような人あたりをつけてアセッサーコースを受けてもらう。しかしアセッサーを取るのもけっこう費用がかかりますから、誰でも取れるというわけではない。日立本社の中でアセスメント講習を開催していますので、とりあえず上司はそこに行くということです。

宮澤 品質という言葉は製造業の方たちにとっては馴染み深いというのがあると思いますが、第一生命さんのような生命保険やサービス業の場合に品質という言葉はすんなり受け入れてもらえましたか。

西本 たぶん難しい。当社の場合、内勤と営業職員で6万名ありますので、この人たちすべてが「経営品質」あるいは「品質」という言葉を理解するのは大変難しい。だから経営品質とは「お客様本位で仕事をするのが経営品質です」と定義する。ではお客様本位で仕事をするというのは何ですかと言うと、たとえば営業職員の場合はまさにお客様にコンサル

ティング、商品あるいはサービスをご提案することが仕事ですので、その前提としてコンプライアンスが欠かせません。したがって営業職員の経営品質というのは何かと言うと、コンプライアンスをベースにしたご提案を行うことになります。だから営業職員に経営品質という言葉はあまり説明していません。

お客様本位で仕事をしましょう。すべての会社の業務をお客様の目で見直しましょうというのが、当社の経営品質の本質であると森田が定義しているので、単純な言い方をしています。

経営品質プログラムを推進するのはトップダウンで理解していますので、自分たちが担当している業務、会社全体もそうですが、その事業活動を自己評価する素養としてアセスメントを使う。社内のセルフアセスメントは、要するにトップの経営幹部がやってください、その中でミドルは経営品質の考え方に沿って、自分たちの方針を打ち出して、それを営業職員まで浸透させてください、トップや幹部はそれを検証していきましょうということで役割を分けています。

社内アセッサーというのも、正式な認定アセッサーは6名しかいません。その代わり部長、支社長という経営幹部、それから役員については基本的に社内でのアセッサー研修というのを実施して、これを受けた方がいま870名ぐらいおります。

管理職まで徐々に広がっていますが、その人たちが上からのかたちで推進していく。下からは営業職員、あるいは内勤職員からやっていく。当社は昔からQC活動、要するにグループ活動をやっていました、オペレーションをお客様本位でどう変えていくかは小集団活動でやっていました。その人たちはQC活動をやりましょう。自分たちの身近なものを自ら改善してください、改善できないものは会社に提言しましょうという仕組みで回していますので、トップダウンとボトムアップをうまくかみ合わせると

いうかたちで展開しているのが実態です。

導入や推進のためのツールを活用する

伊藤 ボルドリッジの場合、「getting started with the Baldrige National Quality Program」という小冊子を公開しています。副題は「セルフアセスメントと改善のためのガイド」でして、中には経営品質プログラムの導入の仕方が10ステップに分けられて具体的に書いてあります。それに従ってやれば、アセッサー教育を受けていない人がいても、まがりなりに基準書が読めさえすれば似たようなことはできる。ホームページに行くと、ほかに「Are We Making Progress?」という電子アセスメントツールもあります。こういうものをきっかけにして、入っていくことができるかと思います。JQACにも同様のものがありますね。

相見 そうですね。Eアセスメント。

伊藤 Eアセスメントもありますし、今年から始まった経営品質推進講座も導入や推進には役に立つ。JQA導入のためのツールについて簡単に紹介していただけますか。

相見 教育体系で言えば、一番メインになるのは「アセスメントコース」です。それを軸としながらも、やはりいろいろなニーズが出ています。特に入り口の部分、経営品質とはどういうものかについては「基礎コース」があります。それから今回のテーマに近いと思いますが、どのように推進するのかについては、田村さんにご協力をいただいて「社内推進講座」という、その名のと通りの講座をやっています、非常に好評いただいています。教育研修以外では「Eアセスメント」というアセスメントツール、それに表彰制度に近いものとして「レベル評価」などがあります。

伊藤 亀井さんのケースのような悩みに対して、こ

ういうメニューで入っていくといいですよという、お薦めのコースはありますか。

相見 非常に難しい質問です。やはりその組織それぞれに進め方というのがあり、100社あれば100通りあると思います。そうは言ってもベースとなるインフラというのは、共通するものがあると仕事を通じて思います。それはやはりトップの理解。あとは推進者の方の不断の学習、執念深さです。(笑)へこたれないということはやはり共通している大事な要素だと思います。

推進者はへこたれず工夫する

宮澤 田村さんはへこたれたことはおありですか。

田村 ない。ないと言うのは嘘ですが、「こうなりたい」というのがあれば、途中は多少転んでも「あっちだ」と思っていると、あまり疲れないんです。

亀井 伊藤さんが紹介されたボルドリッジのガイドブックは良さそうだと思いますが、まだ日本ではないんですか。

伊藤 まだだと思います。日本語のダイジェスト版を作っているので希望者には提供することにしましょう。yosi-ito@wa2.so-net.ne.jp までメールで申し込んで下さい。

田村 亀井さんはいいポジションにいると思う。というのは、小集団活動をやっている。それで認定アセッサーだから、小集団活動をこれで向上させていく。そしてどのジャンルのどういうところをこういうことで選びますと、どんどん改善の企画書を出していく。そうして何となくルールが引かれてくると、誰かが「どうして、そんなに理路整然とやれるのか」と言ってくる。そのときに「実は」と言ってJQAの話を出す。

亀井 確かにその通りですね。小集団活動というと、半期に1回テーマ登録をして期末に結果を発表する。

しかし、半期もかけてやるような改善かどうかというものもたくさんあります。そういうことではないでしょうということで、そのやり方は改めました。

田村 亀井さんが関係するのは会社全部なのだから、全部自分の部下だと思ってその改善領域を出す。JQAと言わないで小集団活動のテーマ登録の領域をこのようなやり方でやる。そうしていくとJQAは道具だから、いつの間にかみんなが使うようになって主流になってくる。いまの仕事とは別に導入しようとするとはえらく大変です。

西本 弊社も昭和59年からQC活動をやっています。これは内勤職員の一般職が中心で、自分たちのオペレーションを改善していきますということでやってきて、それがずっと続いています。自分たちも持っている問題意識からテーマ登録をするときに、経営品質の考え方をに入れて、たとえば「お客さんは誰ですか」「お客さんは何を期待していますか」「それにどのようにして応えますか」ということを、問題意識の最初のテーマ登録のところに入れる。そういうことをしてくると、案外一般職の普通の事務の方たちも、経営品質とはそういうものなんだ、別に新しいものではないと理解される。そのときにベンチマーキングや競合比較を入れてくると、徐々に従来のQC活動の幅が広がってくるという感じがします。

亀井 私も小集団活動の事務局にくるまで、ずっと小集団活動のリーダーをしていまして、テーマ登録の仕方がどうしても工場の視点でした。確かにJQAの考え方を入れるというのはグッドアイデアですね。

一人でもできるJQAの導入

永田 最初は一人からでもできると思います。弊社の国内の社員数は約1万3千人、情報画像事業本部

の社員数は約3千人です。事業本部での経営品質活動がスタートした99年秋の当初から約1年間は私一人で推進事務局を担当していました。最初に何かから始めたかと言いますと、日本経営品質賞のアセスメント基準書の8つのカテゴリーに基づいて、事業本部の現状の実態や仕組みを5W1Hでスケッチさせて下さいという所から入っていきました。役員と各部門の部長にはヒアリングに伺いました。日本経営品質賞ということはあまり前面に出さなかったですね。ヒアリングから得た情報の他にも、弊社事業本部のイントラネットの中には、いろいろな情報コンテンツが入っているので、情報を探し出すのは容易なんです。

最初は現状のスケッチ、下絵ですからという話で持っていきました。整理していくと、どこが弱いかなかなり判ります。書けないところは弱いんです。

活動を初めて間もなくですが、99年に日本経営品質賞のミニ版の経営品質レベル評価コースが新設され、報告書の記述枚数も少なくて良いということで、申請しようということになりました。当時、認定アセッサーはたった1名しかおらず、セルフアセスメントも出来る環境ではありませんでしたし、身内が言うよりも外部の審査員の方から客観的な評価をされた方が良いという声もあったものですから、レベル評価にトライしました。

経営品質レベル評価コースの報告書の記述に当たっては、スケッチをたたき台に、各カテゴリーの詳細内容は、各部門の課長やリーダークラスに添削をお願いしました。レベル評価は評点に関係なく現地評価に来てもらえるのが良いですね。経営品質レベル評価コースで頂いた評価レポートを受けて、改善活動を展開してきましたが、まさか翌年本賞を受賞するとは思いませんでした。

最初から経営品質向上委員会という様な組織体制は作らなくても、一部の部門やメンバーからスター

トしても、全事業部的な活動に展開していくと思います。

伊藤 本賞の前にレベル評価で賞をお取りになったんですね。

永田 ベストプラクティス賞をいただきました。

伊藤 相見さん、エプソンさんのようなレベル評価コースの使い方の例は他にもありますか？

相見 やはりあります。まず申請。それで客観的な立場でのレポートをもらったほうが、やはり社内の説得力が高いということがあります。それはレベル評価に限らず、地方賞もそうです。

伊藤 とにかく書いて申請すればフィードバックが来る。

相見 レベル評価コースはそうです。

自分の担当領域からJQAを広げていく

相見 いろいろな活動との整合性をどのように取るか。特にISOは、いまはかなりJQAに近づきつつありますので、どっちをやるのか、抵抗に近い動きはどうしても出てきます。

亀井 ISOは取っています。

田村 そうしたら絶対にチャンスだよ。去年制度が変わったから、ISOをやっているなら絶対に大丈夫だ。9000シリーズには、9001と9004というのが二つあり、9001をいまみんなが取っている。これは認証ですが、9004は指針、目指す方向というものです。これは取っても取らなくてもいい分だからあまり知られていない。ところが今、9001が9004を目指して改善されている。

9004を読むと、見事にマルコム・ボルドリッジのものです。ボルドリッジの日本版がJQAだからこちらに向かって改善されている。さらにいいことは、9004を読むと9001よりもこちらのほうが経営全体には効果的でありますということが、文書で書

いてある。(笑)

亀井 すごく具体的でいいお話でした。

田村 9001は戦略のところが無い。組織プロフィールがない。だからどうしても商品寄りになってしまう。さらに言うと成熟度モデルがない。評価ガイドラインがついていない。9004のほうはそれがついている。

これからISOも佃煮になっていきます。人間中心設計の1340とか、セキュリティのやつとか、ISOは番号ぐらいいっぱいある。そうすると毎日どこかで監査を受けなければいけないし、仕事をしている間がなくなる。だからこれは全部ボルドリッジのどのカテゴリーのどこなんだ、9001はカテゴリーの5ですとどんどん割り振る。14001というのはカテゴリー2です。全部この体系に入っていきます。だから最初から全部これでやってしましましょう。そういう構図になっているということを入れておくと楽です。

伊藤 亀井さんの手の届くところにいろいろ使えるものがあるわけです。

田村 会社というのは抜けがないから、本来の領域というのは決まっている。自分のところの領域をきちんとやって、その道具としてJQAを使いながら広げていく。そしてどこかで、こういう生産性本部がやっているレベル評価を受けてみようという提案する。本来の領域から飛んで何かをやったらだめだ。

亀井 いま受講している若い人が財務部門と事業部の企画部門の人を攻めています。

田村 すばらしいではないですか。本来やる領域の人にやってもらうことだと思う。僕は推進講座でいろいろな人から相談を受けると、いつも言っている。あなたがどうなりたいか、会社がどうなってほしいかをいつも思い描いていなさいと。でないと進みが悪い。すると嫌になってしまう。だけどあっちに行くんだという目標が決まっていると大丈夫です。

伊藤 その場合の目標には、自分の権限をはるかに越えた会社の目標と、自分の権限の届く範囲の目標がありますが、どちらですか。両方見るのですか。

田村 僕の場合は、自分はお客様代表と決めているわけです。わが社はこういう会社になってほしいと決めているわけです。そこを1点の揺らぎもなく決めておいて、そこに向かってずっと歩いているだけです。だからいろいろなことにぶつかっても、そのまま歩いているわけです。(笑)

すべては我が社を愛するお客様のために

田村 そうです。すべての活動は、わが社を愛してやまないお客様のためにやっているわけです。社員教育も全部そうです。利益を何で出すのかというと、そういう人たちを維持するために必要だから出すわけです。そう考えると、会社が思っていることと俺が思っていることは同じだと思うわけです。営業だから、どの人に伝えたら効果があるかを考える。前はもっと単純でした。いまは考えます。世の中が変わっているのだから気がつく人が必ず出てくる。そのときまで待つしか手はない。自分が社長になってこれをやるぞと言えないわけですから。

伊藤 JQAという名前は出さないほうがいい場合がある。

田村 そう思います。それは何だと尋ねられたら、それを説明するだけで相当時間がかかる。たいがい早い話何だと言われるけれども、早く言えないんです。(笑)そうすると、ISOと何が違うんだとなる。そうなったことが2回くらいあった。

宮澤 まず拒否される。拒否と言うかいぶかしがられる。

田村 相手はわかろうとはするのですが、だけど、そんなに簡単にわかるものではないから、面倒くさくなってしまって、自分なりにわかろうとして、い

ままでやっているのと同じだとか、決めてしまう。いったん決めてしまうと、それは違うということを理解するのにすごく時間がかかります。

伊藤 私も説明していて「一言でいうと何ですか」と尋ねられて、これは七夕の笹みたいなものです、いろいろな経営手法があるがそれは笹にぶらさがっている短冊のようなもので、すべてを統合できるのがJQAですと話したらわかってもらえました。

亀井 私も社内でJQAはすぐできないけれども、たとえばバランスド・スコアカードだったら今日からでもできるでしょう、だったらそちらのほうが手取り早い、ということと言われることが多い。

田村 それも危険です。バランスド・スコアカードで指標を出すというときに、どの領域の指標を立てますかといったら、やはりアセスメントして改善領域とか強みとか、自分たちがどうしても必要な指標というものを見つけ出す儀式がいる。それなしに顧客の視点と財務の視点と学習の視点とプロセスの視点でこういう指標が要ると言ったら、経験則でしかない。でも、そこで議論しないほうがいい。「そうですね」と言っているのが一番いい。そのあとに「勉強したんですけど」「こういう問題があると聞いたのですが、どういうふうに考えますか」ともっていく。

伊藤 田村さんはそのあたりの達人です。「人を見て法を説け」と言いますが、それができる。だから営業スタイルで柔軟に売り込んでいく。JQAを錦の御旗に押し売りするのはよくないということですね。お話はつきませんが、そろそろ時間です。本日はどうもありがとうございました。

「ボルドリッジ国家経営品質プログラムで始める」
セルフアセスメントと改善のためのガイド

「ボルドリッジ基準書はなるべく早く使い始めるのが良い。ボルドリッジ賞に出願するまで待つ必要はない。審査基準は“パフォーマンス・エクセレンスの旅”の初期段階から使える。ほとんどの組織では、共通語を構築し組織内コミュニケーションを促進し“パフォーマンス・エクセレンス”の経営をするための情報源として審査基準を使うことから始める」

座談会「経営品質向上活動を社内へ導入・推進する方法」で紹介したこの24ページの小冊子には、経営品質プログラムの初期導入の仕方が10ステップに分けて具体的に書かれている。

＜セルフアセスメント&改善の10ステップ＞

- ステップ1：対象となる組織範囲を特定する
- ステップ2：7名の支援者を選定する
- ステップ3：アセスメントの書式・範囲・実施計画を決定する
- ステップ4：幹部と支援者で組織プロフィールを準備する
- ステップ5：項目1.1を使い、セルフアセスメント技術（基準書のガイドライン参照）を実践する
- ステップ6：7名の支援者がカテゴリー・チームを編成。チームは担当する項目の回答を準備する
- ステップ7：回答を共有、気づきをまとめ、強みと改善点を特定する
- ステップ8：強みと改善機会の優先順位を決める

- ステップ9：改善実行計画を計画し実行する
- ステップ10：アセスメント過程と改善過程を評価改善する

「ボルドリッジ国家経営品質プログラムで始める」の原本は、NISTのホームページからダウンロード可能。

<http://www.quality.nist.gov/>

抄訳は、下記にメールで申込みば入手できる。

<mailto:yosi-ito@wa2.so-net.ne.jp>

また、JQAA月例研究会（2002年12月11日）でも概要が紹介されることになっている。詳しくはJQAA通信11月号/12月号を参照。

