分かりやすく学ぶ 経営品質 30

インベーションアソシエイツ代表取締役　井口　不二男

顧客価値の目標を数値で考え、実現へのマネジメントと戦略を追求

経営品質とは何か

「分かりやすく学ぶ経営品質」も連載30回となりました。本当に分かりやすかったのかははなはだ疑問ですが、経営品質向上プログラムの価値を伝えようとしてきました。最終回として、経営品質とはいったい何なのかを改めて考えてみたいと思います。

経営品質という名前が示す通りこのプログラムは経営の質を高めることが目的になります。経営品質賞を初めとする一連のプログラムを「経営品質向上プログラム」と呼んでいるのも、この目的実現を意図しているからです。

経営の質を向上するには、業績結果を振り返り、経営の質を高めるうえでのマネジメント課題を発見することが必要です。

それと同時に、マネジメントの方向性を決める戦略の課題を見出さなくてはなりません。発見した課題を踏まえて新たな戦略とマネジメントを創り上げ、それを実践していきます。

課題を明確にすることなしに高い顧客価値に結びつく新たな戦略やマネジメントを創り上げることはできません。漫然といままでのことを繰り返したり、流行の手法を導入したりするだけに終わってしまいます。

その意味で経営品質の向上は、過去の業績結果、マネジメントの状態、戦略の認識のあり方に気づいていくプロセスといっていいでしょう。この気づきのプロセスが新たな戦略、実行計画、日々のマネジメントのあり方の革新に結びつくのです。

日本経営品質賞のアセスメント基準は、この気づきのプロセスを構造化しています。組織プロフィールは、過去の戦略を振り返る枠組みです。

目標、現状分析、課題の明確化、課題達成の戦略という形で、これまで行ってきたことを振り返ります。カテゴリー1から7までは「方法・展開」のカテゴリーと言われるもので、戦略実現のためにどのようなマネジメントを行ってきたのかを振り返ります。

経営にとって不可欠な七つの領域とそれを細分化した16の活動について計画、実行、評価、改善の能力を振り返ります。戦略目標達成に向けて行われた重要な活動のマネジメントの状態を評点ガイドラインに従って評価します。そして、その結果がカテゴリー8に示されるわけです。

実際の振り返りを考えると、結果から課題を考え、その結果を生み出したマネジメントの課題を考え、最後にそのマネジメントを方向付けた戦略認識を振り返ることが重要だと思います。結果をしっかり受け止めないまま、マネジメントプロセスや戦略認識を振り返ると、マネジメントプロセスの要件が整っていれば、きちんとした経営が行われていると考えてしまいます。

エクセレントな経営は、意図した顧客価値を高める結果を出し、その価値を高め続けることです。絶えず顧客価値のための目標を具体的数値で考え、それを実現するためのマネジメントと戦略を追求することが、経営品質を高める方法なのです。

経営品質に取り組む皆さんの経営力が高まることを祈念しながら、この連載を終了したいと思います。

長い間、ありがとうございました。

（おわり）