

第2期 中国経営品質協議会 ベストプラクティス研究プログラム 第1回

日立電子サービス株式会社における経営品質向上へのチャレンジ

経営企画室 鳴海 秀明 氏

私どもの会社はこの経営品質向上活動をやり始めたばかりで、皆様に誇れるようなものを持っておりません。今日は、「ベストプラクティス」というよりも、当社が経営品質向上活動の考え方を導入していった経緯と経験談をお話しさせていただきます。

まず、当社がどういう形で経営品質の考え方を導入していったかということで、会社全体のご紹介をします。また、私自身は96年ぐらいからこの（経営品質向上）活動を始めたわけですが、個人的な活動も含めながら、実際の社内展開、そこに至った経緯をお話しします。

1. 企業プロフィール

日立電子サービス株式会社は、1962年10月創立で、来年で40年目になります。当社は日立製作所の100%出資の関連会社で、資本金は50億円です。売上は2000年度1,671億円、社員数は現在、約4,600名です。全国に支社をはじめ約330か所の拠点を持っています。事業は、日立製作所が製造販売している情報システム・情報機器のメンテナンスサービスで、このところ補修サービスに加えて工事、情報システム関連のソリューションサービスをしています。

企業理念は、93年までは堅苦しい行動理念が作られていたのですが、もっとわかりやすい理念にしようということで3つ制定しました。

非常にシンプルで、誰にでも解ります。この企業理念は、若手の社員にも受け入れられるものということで、若い社員を入れながら作り上げました。1つ目は、社会システムのなかで自分たちの役割を果たしていこう。2つ目は、お客様の満足をいつも考えていこう。これを作ったときは、考えるだけか、考えればいいのかという話でしたが、お客様の満足を考えながら行動していこうということです。3つ目は、社員を大事にしていこうということです。これを作ったときは、まだ経営品質の取り組みは全くしていませんが、こういう形で出来上がってみると、まさに経営品質の求めているところがぴったりと合致しています。ある種の先見の明があったと感じています。

現在の経営ビジョンは「トップサービスプロバイダを目指して」ということで、お客様がお使いいただいている情報システムのライフサイクルをトータルサポートしながら、お客様の飛躍を支えていくサービスプロバイダになることを経営ビジョンとしています。

ご多分にもれず、経営ビジョンやアセスメントをやっていくと、トップの考え方あるいは経営ビジョンがきちんと下まで伝わっているのかということが必ず問われます。これを下まで伝えていこうということでポスターを作りながら浸透を図っています。

さて、当社が経営品質を入れるなかで、どういう状況の変化があったかというところです。いわゆるIT分野の皆様にはよくご理解いただけたと思いますが、IT事業は非常に変化が激しい業界です。日進月歩と言いますが、朝のことが夕方にはもう変わってしまうという業界です。

従来、当社はコンピュータあるいは情報通信機器のメンテナンス、ハードウェアの保守を主体にしていました。日立製作所が販売した情報システムのメンテナンスをしていけばそれなりにお金が入ってきました。

ところが、世の中がいろいろと変わってきまして、情報システムをお客様自身が統合していく、メインフレームからクライアントサーバシステムに変わっていく、あるいは、ハードウェアの価格が下がっていきました。メンテナンス料はハードウェアの価格の何パーセントかということになっていきます。ハードウェアの価格が下がってくれば、当然、メンテナンス料金が下がるしくみになっています。

また、お客様自身が従来管理されていたものを、もっと別のところに力を注ぎたいと運用管理をアウトソーシングする、あるいは、その運用にかかわるコストをどんどん削減していこうということで、お客様がかなり変わってきました。これは何もコンピュータだけではなく、OA機器のサービス料金は年々下がってきています。

そういうなかで、私どもは、従来の補修サービスだけでは会社が維持できなくなるという危機に直面しました。ハードウェアの補修サービスだけではないところで転換を図ることが必要だと、危機意識として持っていたわけです。

従来、ハードウェアのメンテナンスサービスに関しては、システムを安定稼働させる、ダウンしてもすぐに直せというニーズがほとんどでした。それが最近、お客様にとって価値のあるサービスの提供、あるいはお客様がコスト低減を図るなかで、お客様が競争に勝てるようなサービスの提供がニーズとして出てきました。

お客様満足度の変化ということで、メンテナンスサービスに対するお客様アンケートの結果（顧客満足度調査）を見ていただくとよくわかりますが、年々、各社とも満足度が下がってきています。従来からの、お客様のシステムをダウンさせない、あるいはダウンしたらすぐ直すというだけではお客様の満足は得られません。サービス会社として、お客様に価値をもっと提供することが大事だということが、この結果を見ていただいてもわかります。

私どもは満足度調査の結果を踏まえながら、新しい技術あるいは新しい事業分野を模索していく必要に迫られました。お客様にメンテナンスサービスだけではない価値を提供していくことが会社の大きな方針になっていったわけです。

そこで、お客様が本当に求める価値を提供し、活動の推進に、経営品質を使っていこうというのが、今の会社の考え方になっています。お客様の求める価値とは何なのか。そして、お客様の価値を作り上げ、創出し、それを提供できる仕組みを会社の中に作っていこうというのが経営品質の取り組みの大筋です。

新しいコーポレート・マークを作りました。新たに、お客様から信頼していただけるサービス会社を目指していく、お客様から信頼されるベストパートナーになるということを大きな目標として掲げて進めております。

2. 導入までの経緯

さて、今まで申し上げたことはここ1~2年の話です。ITサービス分野のなかで、会社が変わらなければいけないというある種の危機感を持っていましたが、経営品質の考え方を導入しながら仕組みを作るというところまではなかなか至りませんでした。そこが今日のメインの話になります。当社が経営品質と出会ったのは94年です。ですから、歴史は7年ほど経つわけです。それから現在まで、セルフアセスメントを含めながらやっています。その道筋を今からたどっていきます。

—日本経営品質賞との出会い—

経営品質に出会ったのは94年です。経営品質を実際に進めている社会経済生産性本部が主催していた「CSフォーラム21」に加入しながら勉強を始めたのが95年です。実際に会社全体が経営品質を取り入れて本格的に取り組みが始まったのは昨年2000年3月、社内に経営品質向上委員会ができてからです。

個人的な話になりますが、私は92年当時、品質保証部門に在籍して、お客様満足度向上のための施策やお客様満足度調査の推進をしていました。その中で、アメリカのCS（カスタマー・サティスファクション）の先進企業を勉強するためアメリカに行かせていただきました。IBMのロチェスター事業所でCSの勉強をしようと思いましたが、そこがMB賞（マルコム・ボルドリッジ国家品質賞）を取ったということでその話を盛んにされるのです。そこで、MB賞というものが頭の中に入りました。

当社は昭和47年からお客様の満足度調査をしています。お客様からご指摘されたご不満・苦情を

受けとめて、お客様がご不満になられたことを改善していくことを実際のCS活動としていたわけです。そのなかで、CSを高めていくのは現場の問題であり、現場がお客様との接し方の中で満足度を高めていくことが必要だということが当社のほとんどの動きでした。お客様からご不満をいただくと、まず現場の長がお客様のところへお伺いして、そのご不満はどこから来ているのか真意を確かめながら、お客様の求めることを改善していくのです。ですから、CSがほとんど現場に帰着していました。

その推進を私はしていましたが、大きな疑問がありました。このCSは本当に現場だけの問題なのか。お客様との接点部分は、結果的にはそこに表れるのですが、もとを正せば会社の仕組みが悪いことによって現場のサービスマンが悩むことが出てくるのではないかと。ですから、CSというのは現場の問題だけではなくて、会社全体の組織として何とか高めていくことを考えなければいけないのではないかと私は思っていました。

IBMロチェスター・ザイテックという会社がMB賞を受けましたが、まさしくそれをしているのです。CSというのは現場の問題ではなく、会社あるいは組織全体がお客様のことを考え、お客様のことを考えた組織を作っていないとお客様の満足は得られないという活動をしてきました。そこで、得たりということで帰ってきました。

せっかくIBMに行き、アメリカがそういうことをしていると聞きしましたので、川崎のIBMにMB賞の話を知りました。すると、日本のIBMでもMDQ (Market Driven Quality) という仕組みの中でこれをしているという話にショックを受けました。そのときは、CSというのは会社全体で考えなければいけないという認識でした。

一社内導入へのアプローチ

その後は仕事に忙殺されて忘れていたのですが、94年に、日立グループ全体のCS向上を推進している日立製作所のCS推進センターから、将来的にはMB賞の日本版を作りたいと勉強しているところがあるので、そこで日立電子サービスも一緒に勉強しないかというお誘いを受けました。行ってみると、まさしくボルドリッジの勉強でした。2年前にアメリカに行ったことを思い出し、ライバル会社のIBMのことを勉強することにもなるし、ボルドリッジを勉強し始めました。

そのころ、私はCSをやりながら品質保証部門にいたわけですが、品質保証部門がISO取得を検討し始めるなかで、個人的に上司にお願いして、ISOではなく経営品質を勉強していました。品質保証部門の主力がISO取得の方へ行ってしまうしましたが、経営品質の勉強をして社内に取り入れたいと思っていました。ところが、会社全体はISO取得へ向けた態勢の中で、経営品質はだれも勉強する人がいなかったので1人取り残された形になっていました。それが95～96年です。

経営品質は社内で見向きもされず、2年間ずっと勉強させていただいたなかで大体様子がわかってきました。当時、IT業界が非常に変わっていくなかで会社も変わらなくてはいけないという危機感を持っていましたので、ぜひ経営品質を入れていければと思い経営トップに話しましたが、ほとんど相手にされませんでした。ただ、手前味噌ですが、当社は教育には熱心で、勉強のためにはお金が使えました。外部の講師を呼んできたり、アセスメントコースに人を派遣したり、お金さえ握っていればできました。そんなことを1人でしていました。

97年、当社に経営企画室ができました。これからの時代の変化を見据えた中で新たな企業戦略をとということで、それまで当社は日立製作所が販売した情報システム・情報通信機器をメンテナンスすればいい会社でしたが、世の中の動きを見ているとサービスとはそれだけでは済みません。お客様が求めるものは、ただダウンさせない、ダウンしたらすぐ直すということだけではなくて変わってきている、端境期でした。

そういうなかで、メンテナンスサービスをお客様の価値を提供しながら事業として大きくしていかなければいけない。それをもう少し戦略的に考えようということで、経営企画室長にアプローチしました。

経営企画室ができて、経営戦略あるいは経営の考え方を社内に浸透させようとした経営企画室長にこの経営品質の話を知っていただき、理解者を増やしていただきました。経営企画室長のバックアップをもらいながら、アセスメントコースにアセッサーを出したり、私が役員に経営品質の話をして回り、理解してもらえない役員にはクエスト会議にお出かけいただいたりしました。そのように、理解者を一人一人一本釣りしてきました。

そうしながら、経営企画室長の思わくもあり、経営品質を経営計画に取り込むことを画策し、社内

にも機運がありましたのでどさくさにまぎれて経営品質を取り込むことを方針に入れてもらいました。ただ、方針に入れたからといって組織が動くかといえばそうではないのです。当時は、方針は方針、活動は活動ということで、方針に入れてもなかなか動きませんでした。

それから、アメーバ大作戦と自分では名付けたのですが、同期や会社に危機感を持っている人を個別に訪ねながら、金は会社から出させるから、ぜひアセスメントコースに行っておアセッサーの勉強をしてくれと一人ずつ理解者を増やしていきました。しかし、一本釣りではずいぶん手間がかかるということで、大量生産しようと社内でコースを開くことを許してもらい社内で募集しました。しかし、経営品質に関しては知名度もありませんのですぐに集まるわけではありません。研修に出てくれる人を勧誘しながら、上司を説得しながら、やっていました。昨年3月、その活動がやっと認められ、経営品質向上委員会を作り、今、運動の加速をしています。

一社内導入のアプローチ 番外編一

実際に、これから社内で経営品質の火をつけていこうという方は、たぶん大変です。経営品質を上げやることを決めていて、上の人がやれと言っているところは、これからやるだけですから楽です。これから社内を説得して活動を進めていこうという人は大変です。その方にご参考にしていただければと思います。

1人では、ほとんど何もできません。私も何度も挫折を味わいました。何度もやめてしまおうと思いました。ただ、私は非常に恵まれていました。昨年、こちらの勉強会にも講師でいらした堀治人さんは日立の関連会社の常務でした。一緒に勉強していて、私が経営品質をやめると言ったとき、「ばかを言うな。お客様を見ることは本当に大事なのだ。やめたら駄目だ」と何度も言われました。そのたびに思い直しながらしてきたのです。ですから、まず理解者を増やすことです。精神的に支えてくれる人を探さないといつらいです。1人だと挫折してしまいます。

もう1つ、この活動の本気でやろうとしたら、ぜひ審査員になってください。審査員をするといろいろなことがわかってきます。アセスメント基準を理解することはもちろんいろいろな企業を見られます。すると、今まで気付かなかったことに気がきます。ですから、ぜひ勉強していただいてまずアセッサーになってください。これをすると周りにネットワークができます。

私の場合は、96年度審査員養成コースに呼ばれて、入りました。96年は第1回目の審査で、このときの審査員をピックアップするための養成コースでした。その当時はほとんど経営品質はわかりませんでしたし、ISOの話と両天秤でしたが、元IBMの大久保さんたちの話を聞いて、経営品質に賭けよう、もっと本気で勉強しようと思いました。実際に審査員になってみたらいろいろなことがよくわかりました。難しいかもしれませんが、ぜひ、それぐらいの気概で勉強してください。そうすると、アセスメント基準もよくわかりますし、どういう考え方がよくわかります。

それから、やはり社内のキーパーソンを見つけないとだめです。しかも、力を持った人をだれか探した方がいいです。私の場合は、経営企画室長が、自分たちが作った経営ビジョン・経営戦略を社内に浸透させたいというなかで、経営品質は使えるとかなり説き回り、その気にさせました。経営企画室の常務ですので、社内では役員です。そのように、社内にある程度力を持っているキーパーソンを説得しながらつかまえてしまうことです。

私の場合は、親会社の力も少し使いました。日立製作所が幹事会社になっていないと経営品質を本気でやるのだとだれも本気にしません。リコー、IBM、フジゼロックスなどと同じように、親会社に活動の中心メンバーとしての幹事会社になっていただくと、日立グループ全体で取り組む証になります。日立製作所に堀さんをお願いをして、当時のCS推進センター長が苦勞されて日立製作所は幹事会社になりました。日立グループ全体で本気でやると決まったので、日立電子サービスもやるのだと脅しをかけました。

当時、研究会などはあまりなかったのですが、中国経営品質協議会で集まり、ネットワークを組んでいくと、精神的なバックアップになるのではないかと思います。

精神的なバックアップをきちっと作られた方がいいです。審査員になるぐらい勉強された方がいいです。それから、社内である程度力を持った人をキーパーソンとして探した方がいいです。もしも、ほかに力を借りられるのであればどんどんそれを活用した方がいいです。

ここまでは上からやった話でしたが、下からやって失敗した例があります。

最初、経営トップを説得しようとして、「審査基準から見ると当社はここがだめだ。ここをよくしよう」と経営幹部に持っていったのです。これは失敗でした。やらない方がいいです。経営されている方が少なくともよかれと思ってしていることを、経営者でもない人間が「私たちの経営はここがま

ずい」と持っていくと先に反発を食ってしまいます。それで気がつく経営幹部もいらっしゃるんですが、こういう失敗をしているのは私だけではありません。これをやるなら、「うちの強みはこういうところもある」と先に言うべきです。私は、アセスメントでいえば、改善領域ばかり持っていったのです。ほとんどだめなことばかりでした。すると、「おまえはうちの悪いところばかりを捜して歩いているのか」という話になってしまいます。

なぜ、これをやったかという、リコーの田村さんが逆に「世の中から見ると、うちのこういうところが遅れているのか」という危機感を上の方に持っていったのです。田村さんは口のうまい人ですからそういうことをうまくお話しされて、「そうだな」となったのだと思います。私は品質保証部にいましたので、いろいろな意味合いで、会社の改善というところが目につきます。「こういうところがまずいから、こういうところを直そう」というのが品質保証の習性で、これは相手のプライドを傷付けます。ですから、「うちの強いところはこういうところ。そこを伸ばしながらこういうところを直せば、もっと強くなります」という言い方をしなければだめです。

それから、97年ごろ『日本経営品質賞』という本を、自分の安い給料の中から10冊買って社内に持っていきました。そのとき「いい格好をするな」と言われました。スタンドプレーのようにとられますから、これはやめた方がいいです。ですから、できるかぎりいろいろなところを説得しながら会社にお金を使わせるのがいいようです。これだけではなくて、審査員の養成コースは会社が認めてくれなかったので自費で参加しました。そういうことも含め、「いい格好をするな」と言われました。些細なことがそのようにとられてしまうので、人から見てスタンドプレーのようなことはやめた方がいいです。

先程、トラの威を借りるように親会社の力を借りましたと言いましたが、日立製作所が作った「CS経営：日本経営品質賞」というパンフレットをそのまま会社に配布しました。これはあとで気がついていたのですが、自分の会社流にアレンジして使わなければだめです。よそが使っているものをそのまま持ってくるのはまずいです。

それから、これも少し経ってからですが、皆様と同じように、月例の研究会の経営品質ゼミナールで同好の志が集まって、「幹部を説得するためには」などとテーマを作りながら資料を作りました。それを持って行って使ったのですが、これに対してもかなり反発が強かったです。お仕着せのものを使って何をしようとしているのだと、言われました。ですから、ちょっと手間がかかっても、自分の企業のカルチャーに合わせながら何かを作らないとだめです。社風もありますから一概には言えないと思いますが、こういうことが説得をするうえで失敗しました。

繰り返しになりますが、マイナスだけ持っていくのはだめです。「うちにはこういう強みがあり、これをやったらもっとよくなる」とプラス側と一緒に持っていかなくてはだめです。ここだけは気を付けていただければいいかと思います。

逆に成功した例です。ふんだんに使っていただければいいと思います。

日立製作所から来たものを、私が持っていくのはだめなのです。しかし、どうしても上を見ますから、日立製作所の社長から当社の社長に来るものは絶対のものになります。日立全体として関連会社へ、経営品質を進めるという方針書を出してもらいました。それから、経営品質の審査員になったときに、審査員に任命したという通知を経営品質協議会から社長宛に出してもらいました。この通知は普通個人宛に来るのですが、社長宛に出してもらおうことと社長と話をする機会ができます。

それから、社内で危機感を持っている方は1~2人必ずいます。特に「経営・戦略を考える人」はどんなことがあっても絶対に危機感を持っています。今の事業のままでいいと思って経営企画をしている方は今の日本の業界にはたぶんいないと思います。構造不況の中で経済の状況を見たときに、必ず危機感を持っていらっしゃるでしょう。ですから、その方に経営品質の話をしていくことは非常に効果的です。

それから、理解してもらえない人には、色に染まるのが大事なので、こういう会合や、表彰式（2月21日に今年は第一生命とセイコーエプソンが受賞されますが）の場に派遣されるといいです。私どもが経営企画室長の理解を得ていたときに、「これをやると何になるのだ」という人にMB賞の「クエスト会議」に行ってもらったのです。1週間、MB賞に浸かっていると考え方が変わります。この役員が帰ってから私は呼ばれたのです。それまでは「それをやって何になるのだ」と言っていた役員が、「こういういい考え方を何でもっと早く言わないのだ」と言われました。そういう雰囲気に触れると変わります。ですから、ぜひ、こういう場にお連れいただければ変わるのではないかと思います。

連れ出すまでは少しご苦労があるかもしれません。そこは皆様の機知にゆだねたいと思いますが、この場に来ればそのあとは変わと思っています。

3. 「経営品質」社内展開

ー経営品質向上委員会発足前の活動ー

そういうことを画策しながら、やっているのかやっていないのかわからないような状況で深く潜行しながら経営品質活動を進めてきましたが、2000年の3月以降は全然動きが違ってきました。

経営品質を中期経営計画のなかに放り込んでお墨付きをもらったということで、何かしら方針の中に入れてもらうのは結構効きます。正式にやっていくかどうかは別にして、ある程度葵の印籠を持ったようなものですから、いろいろな働きかけができるようになります。

社長いわく「この経営品質の考え方からして、無理強いしない方がいい。私がやれといえば皆やるだろうが、やれと言ってやらされているのでは、結果的にまたやらされ感となってしまう。やれと言われたからやったのだとなってしまう。だから、経営品質に関してはやれとは言わない。本当に気付いたところが自ら直していく活動にならなければだめだ。だから、号令はかけない。周りがやれるようにしてやれ」と言われました。方針には挙げたものの、社長から「やれ」という話はなく非常に微妙な活動になったわけです。しかし、それは一理あります。やらされ感ではなく、変わらなければいけないという、自らの気付きで進めることが一番いいということです。

ただ、当社のCS向上活動は、お客様のアンケートを中心とした向上活動でしたので、従来のCS向上活動活動ではなく、経営改革をやるのだ、経営品質を高めるのだとはっきりと言い切りました。経営品質とは何かよくわかりませんから、むしろ経営改革をやっていくと宣言しながらこの活動を始めました。

従来は、「お客様満足度向上」を中心に据えながら、技術力を高める。人材を育成する。クイックレスポンス、お客様の期待に答えるサービスをきちんと作る。それから、サービスの品質を高めていく。この4本柱を現場が中心となって動かしていましたが、これとは一線を画しながら経営改革を進めていきます。

会社の方針にのりましたので、幹部研修会をしました。日立のIT関係グループの幹部を集め、日立製作所が主催した幹部研修会の中に社長以下役員も6人入れていただきました。それから、社外の講師を招いて経営品質の講演会をしました。それから学習会として、全国13支社に経営品質の考え方を説明しました。

社外講師は、当社が経営品質に取り組み始めたとき、最初に、当時IBMだった大久保さんと呼んだのです。IBMで進められていたMDQの活用例をお話いただきました。大久保さんのお話ぶりはかなり過激で、当社のほとんどの人はあまりのカルチャーショックに、口を開けたまま閉じないのです。「あれはIBMだからできるけれども、うちではできない」。あとから大久保さんと大笑いしたのですが、あれは失敗でした。今なら、大久保さんに来てもらってハッパをかけてもらったらよかったです。ですから、最初はあまり過激な人ではなくほどほどの人がいいです。

2回目の堀さんは私の恩人のような人ですが、日立製作所の関連会社の役員ですので、同じ関連会社の役員として、なぜ経営品質に取り組んだのかをお話いただきました。これは共感できるところが多く、わかりやすかったです。

岡本先生には、最初は経営品質という言葉は出さないでいただいて、最初は先生の著書「従業員中心戦略」のタイトルで、社員の能力をどのように高め、どのように活用していくのかをテーマに3回シリーズでお話いただきました。その本質は経営品質なのですが、ただ、経営品質を表に出さないのです。2回目は「学習する組織」。組織の能力をどのように高めるか。ここで、経営品質にある底流を大体わからせたうえで、最後に経営品質とは何かというお話になりました。このころには私の方も知恵がついてきましたから、「経営品質とは何だ」というよりは、基本的なことを社内にわかっていただいたうえで経営品質についてお話しいただいた方がいいだろうとなりました。

そして、能力開発センターの田中さんは、お客様の視点から物事を見る、非常に希有な人です。その方が現場から見たときに、どのようにお客様の満足度を高めていかなければならないか、経営品質を絡めながらお話しいただきました。

外部からの講師をお招きする場合は、何を話してもらうのか、その目的、時期など、かなり作戦を練った方がいいです。ただ誰かを呼んできて話してもらうというよりは、ネットワークを通じながら意図した人を選ばれた方が効果的ではないかと思います。

アセッサー養成もやりました。先程の「クエスト会議」に行った当時の常務の力が非常に大きくて、その人がお金を取ってくれて、2年間で60名近くの認定認定取得アセッサーを育てました。実際に私どもの経営品質の推進をするうえで、推進者をランク分けし、コアになる人、コアを支援していく人の2つに分けています。各部門に1人ぐらいコアになる人を育て、3~4人でそれをサポートしていきます。コアアセッサーは社内全体のアセスメントができ、サブアセッサーは部門のアセスメントをできる人間です。コアになる方は2年間で約60人、部門セルフアセッサーは約120人養成しました。オリジナルコースは3日間の圧縮オリジナルコースを作りました。

セルフアセスメントもしてくれというので、やりたいというところが3部署あったのですが、実際にできたのは1か所です。

経営品質はやってみるとなかなかいいものだとわかってきます。お客様を見ていく、競争優位の体質を作り込んでいく、お客様の価値を創出するための仕組みがこれを見ていくことによってできるというのが、感触として経営幹部もわかってきました。

—経営品質向上委員会発足後の活動—

ここまで来れば大丈夫だと、お客様の新たな価値を作り上げていくことをうたい文句に、当社では社長を委員長にした経営品質向上委員会を立ち上げました。

今まで深く潜行してきたか、公に社長のもとにやり始められたかという違いだけで、していることはほとんど変わりません。

幹部研修会を岡本先生を呼んで1泊2日で行いました。経営品質を堂々と出して、経営品質のバックボーンになっている経営品質の理論、それから我々はこれからトッププロバイダになろうとしているのですから、その競争の中で戦略をどう考えていくかを皆で話しました。

それから、部長の研修も行いました。

アセッサー養成は、私は指定講師の資格を持っていたのでどんどん作り上げました。経営品質の考え方をよく理解していく人を増やすことが大事だということで、4,600人のうちの1割は理解者にしようということで、このあたりは正式な活動になっています。今は500人ほどがアセッサーとして活躍しています。

—経営品質向上に向けた改善の推進—

以下は、アセスメントをする中で指摘されたことです。

部門長の説明していく仕組みを作っていくことが大事です。また、今まではハードウェア補修で運用部隊とお客様とのつながりがほとんどですが、ソリューションサービスとなるとお客様が意思決定をしている高い次元にアプローチすることが必要になりますから、お客様との新しい関係を作っていかなければなりません。さらに、どこの企業もそうですが、教育を一生懸命やっていますがどれぐらい効果があったかよくわかっていません。

そこで、経営品質に関して3つの大きな改善チームを作っています。

1つは、ソリューションサービスを始めるにあたって、新たなお客様との関係を作らなければなりません。お客様が何を望み、どういうことを考えていらっしゃるのか、期待に応えていかなければいけません。「カスタマリレーション強化策検討WG」はCRMを意識しています。

それから、いろいろな活動の成果をどう捉えるか。あるいは逆に、大きな戦略課題を達成するためにいろいろな活動をやっていきます。ですから、戦略課題が求める目標を達成しようとする指標をきちっと持って活動することが大事です。バランススコアカードを意識しています。「成果確認評価尺

度・指標検討WG」は、最初は「バランススコアカード」という言葉を入れたら片仮名を入れると言われて、このように長い名前になっています。

それから、やはり自分たちだけで評価するのではなく、ほかを見ながらほかのいいところを学ばなければいけないと、「ベンチマーク推進検討WG」を作りました。ここは今、いろいろな活動を進めています。

そのほか、アセスメントをやるうえで時間がない、人がいないというところもあるので、そこにはシンプルアセスメントを取り入れています。

アセスメントは部門をクロス（1つの部門を他の部門のアセッサーが）しています。そのアセッサーにはほとんどアセスメント経験がありませんので、ブラッシュアップするコースを経てから違う部門のアセッサーをするということでアセッサーアドバンスコースを作りました。

それから、経営品質報告書の書き方について綴り方教室をしています。さらに、今までは部門アセスメントしかしていませんので、全社アセスメントをということで全社単位のドラフト版のアセスメント報告書を作りました。また、経営品質をまだまだ広めることが大事ですので、いろいろな講座やホームページを作って、社内のイントラで発信しています。

4. まとめ

経営品質をやってアセスメントをし、自らの強いところ、弱いところに気付くというなかで、「お客様本位」という考え方が従来よりも高い次元で浸透してきます。すると、結果だけではなく、そこに行く過程が大事なのだと、プロセスを大事にしていくところが出てきました。それから、社内のベストプラクティスが水平展開できます。そして何よりも、管理職が経営という視点で物事を見ることができるようになります。

いろいろなことをやってきましたが、よりどころは ↓。

経営品質の考え方に反対する人はただの一人もいませんでした。「これをやって何をやるのだ」とは言われましたが、「この考え方はだめだ」と言われた方はただの一人もいません。お客様を大事にしながら競争に勝とうということですから、これがだめだという人はいません。いないということは、それだけ下地があるということです。ですから、これを社内に導入していくためには、それをよりどころにして情熱を持っていくことが一番大事ではないかと思います。私も何度もくじけそうになりましたが、周りから支えられながらやってきました。

これからお取り組みになる企業の方で、組織になかなか受け入れられないという方がいらっしゃるかもしれませんが、この考え方に反対する人は絶対にいません。いるとしたら、「今はやれない」「今はその時期ではない」ということではないかと思います。ですから、そこは手を代え品を代え、経営品質をやらないと会社が非常にまずいことになるのだと信念と情熱を持っていけば、何かしら進展は見えるのではないかと思います。