

第1部 講演 「経営の質を高める経営改革」

経営品質総合研究所 代表 堀 治人 氏

皆様、こんにちは。経営の質、つまり経営品質を高める経営改革のやり方について最初に基本的なお話をします。この会も3回目ですが、やはり一番基本的な概念を理解することが大事なので、少し振り返りの意味で再確認を皆様とやっていこうと思います。そのあとリーダーシップについて、顧客と市場の理解と対応についてお話をしたいと思います。

1. 経営の質を高める経営改革

経営品質向上プログラム 2000

経営品質向上プログラムの中核になるのが、日本経営品質賞審査基準です。すでに今年で5年目です。経営の教科書といわれているこの基準に従って、経営をよくしていこうと。それはつまりお客さまにのびやかになっていただき、ファンになっていただき、最終的に業績を上げていく。そういうことですので、経営改革はどのようなかたちで、どのような考え方でやっていくのかをお話ししていきたいと思います。

日本の競争力の低下

かつての日本は「Japan as №1」ということで、1986年から93年まで、競争力という意味では日本はずっとトップでした。しかし2000年度、日本は第17位です。いったいこのようなことは、どこが決めているかという点、スイスにある調査機関兼ビジネススクールをやっているIMDが、毎年6月にこういう発表をします。これがインターネットで全世界に発信されます。

私もインターネットを使ってその情報を手に入れるのですが、17位の裏付けとなる細かな分析の資料があります。その中でも、日本の技術力は、2000年度は第2位で、トップはアメリカです。技術力がトップなのに、なぜ総合評価で17位なのかという点、わかりやすくいえば、経営力が弱いということになります。

経営力とは何か。例えばその企業の持っているいろいろな情報を公開しているか。経営の透明性という点、きちっと話をしているかどうか。あるいは物事の決め方が正しいか、フェアかということ。最近、非常に不幸な乳業事件がありましたが、あれを見てもそういうことがうまくいっていない。言うたびに話が変わってくるということであれば、ますます企業に対する不信感は募ってくるわけです。そういう総合的な意味を兼ねて、大変残念なのですが、日本が第17位ということです。今や競争力のポイントは技術力だけではなく、経営力です。総合的な経営のしかたです。最近、フランスのルノーに資本を出してもらった日産は、大変すばらしい技術を持ったところですが、経営がうまくいかない。そういうことで、カルロス・ゴーンが来て一生懸命、建て直しをしています。

なぜ日産自動車が、自分の力であそこまでいけなかったのだろうか。あれだけすばらしい技術を持ちながら、なぜそうなったのか。いろいろな理由がありますが、やはり経営力の差だと思います。昔の慣習や成功体験に縛られて、自らが変わることができない。したがって、外圧がないと変わらないということから、ああいう大変残念な結果になったのだらうと思います。

パラダイムは変わった

しかし、それではなぜ今、変わらなければいけないのか。17位の日本が、世界でトップあるいは2位、3位と上位に変わるためにはどうすればいいのか。ここで皆様方にご理解いただきたいのは、世の中の考え方とパラダイムが変わったということです。パラダイムというのはみんなで守るべき規範、ルールや概念で、近年、その考え方が大きく変わってきています。

これは事実を見ればわかります。1つは政治の世界では、社会主義体制が終わりを迎えた。これは皆さんご存じのことで、象徴的な出来事は1989年にベルリンの壁が崩壊した。壁が市民の手によっ

て、どんどん崩されていったということです。社会主義体制という理論的には素晴らしい仕組みが、どうも今の仕組みに合わないということです。かつては鉄のカーテン、冷戦という中でアメリカの自由主義・民主主義と、ソ連の社会主義・共産主義が対決していたわけですが、事実としては社会主義は合わないというかたちになりました。こういう世の中の大きな変革があります。

経済面から見ると今、社会主義国家統制経済が社会主義市場経済に変わっています。あの大国である中国は、国の成り立ち、国のイデオロギーは社会主義であり共産主義であるわけです。その中で幹部が出来上がって、国が出来上がっているその体制は変えないが、経済は市場経済だといっています。実際には社会主義と市場経済は全く相反する理念なのです。それを堂々と、したたかにやっているところがあります。

資本主義官僚統制経済というのは、かつての日本であったわけです。官僚統制経済がいろいろ批判を浴びていますが、戦後の崩壊した日本の生産をそれぞれ制御し、限られた資本を集中して、日本の経済をゼロから、廃墟から立ち上げてきたのは、非常に優秀なお役所の官僚の指導によるところが大きいわけです。ですから、シンガポールでもマレーシアでも、首相は「Look East」と言っていたわけです。日本を見習えで、建国のあり方は日本が一つのモデルだということやってきました。

しかし、今や時代が変わってきて、もう官僚が統制する時代ではなくなってきました。

日本も今、資本主義の市場経済です。ということは、イデオロギーや考え方に関係なく、経済は市場経済の時代です。市場経済とは何かというと、お客さまが中心の経済、マーケットの経済です。これを最もわかりやすくいうと、今や世の中はプロダクトアウトの時代から、マーケットインの時代に入った。いいものを作れば売れた時代はもう終わったということです。ですから、いいものを作れば売れるのではなく、いかにお客さまの求めるものを作るか、あるいはそういうサービスを提供するかが一番求められている時代になっているわけです。

日本は1980年代、世界でもトップの国になりました。それを支えたのは優秀な技術力、開発力と生産力です。安く早く壊れないものを作るということで、№1になりました。その中でそれを支えたのがQCという技術です。それが全社的品質管理、TQCに変わりました。現在はTQMというかたちになっています。この力は大変なものだったので、いいものを安く作る技術はトップになりました。

しかも、最近、ISO9000が非常に流行していますが、どこへ出しても同じ品質のものを提供できるルールを作ってきました。どこで作っても、どこでサービスを提供しても、全く同じ品質のものを出せることをISOでは鮮明にやっています。このこと自体は素晴らしいことですが、メーカーとしては、同じものを出しているからそれでいい、というものではないでしょう。かつてはJapan as №1で、技術が最高のころはそれでよかった、いいものを作れば売れた時代です。何とかして3C(カー、カラーテレビ、クーラー)が欲しいという時代がありました。しかし、今やほとんどのご家庭に、車もカラーテレビもエアコンもあります。ほとんどのものはそろっている。日本は大変豊かな国になりました。それは国民の総意で、非常にまじめに一つの方向で働いてきた。いいものを作ろうという方向付けの中で、QC活動が実を結んできたということがあります。

しかし、今やこういう成熟した時代になりますと、何を買うかはお客さまが決めることになってくるわけです。お客さまのニーズは一人一人全部違い、自分の趣味、自分の主張、自分の考え方に沿ってお客さまは物をお買いになる。いまや物の購買はお客さまの方に移っている、これが市場経済の原理なのです。そうなると品質を高めることは、従来の考え方から変えていかなければいけません。

すべてどこに出しても均一なもの、高い品質のものを出すことは、それはそれで大事なのですが、もう1つ先を考えて、それぞれのお客さまのニーズが違うのだから、それに合ったものを出していく。そうでないと、物が売れない時代です。いい物を作る技術を日本は獲得しましたから、今でも素晴らしい物が作れます。ですが、いい物を作っても最近では売れない。いい仕事をして、なかなか受け入れてもらえない。それは「自分たちがこれだけいいものを作っているのだから、お客さまが買わないのはおかしい」というおごりにとらわれているからです。

そうではなく、もう一歩先へ進んで、お客さまのニーズを聞かなければならない。顧客のニーズを顧客価値といいいますが、お客さまが何に価値を求めるかは一人一人違います。しかし、ある程度のグルーピングをすることはできます。その人たちに最も合ったものを提供しなければいけないということです。

ソニーの商品、プレイステーション2は、2～3か月で200万台売ったということです。この不況の中でなぜあれだけが売れるのか。あのゲーム機を欲しい年代は20～30代で、その年代に最もニーズがぴったり合った。しかも、価格も3万8000～9000円とぴったり合った。DVDも再生でき、いろいろな機能が付いていて割安感がある。ですから、お客さまのニーズにぴったり合ったものを

ば売れるかということです。

そのためには、どうやってお客さまのニーズを聞くのか。これはお客さまごとにセグメント(区分)をして調べる。一律にすべてのお客さまに満足を与えようということは、すべてのお客さまに不満足を与えてしまい、中途半端になります。だから、経営品質の中では区分して、我が社の製品やサービスは、どのお客さまに対してベストを与えるのか。きちんとターゲットを決めていかなければいけません。そういう時代背景の変化があり、顧客本位の経済の時代になってきたということです。

その主要因が、全世界的な大競争時代に入ってきているということです。日本の中でだけ経済が発展するという場合ではありません。関税障壁はほとんどなくなりました。インターネットの普及という大変な時代変革があり、アメリカの物でも何でもどんどん買える時代です。ヨーロッパでは、為替でさえ統一しているという時代です。そうすると、輸出は特殊な技能ではなく、ごくごく普通のことになってきました。ですから、今や日本国内だけで競争するのではなく、全世界が競争相手というかたちになるわけです。

経営のパラダイム(OS)が変わった

経営の根幹はOS(オペレーティング・システム)です。今のパソコンは、マイクロソフトのウィンドウズというOSが世界を制覇しているわけです。あれがないとワードやエクセルは動きません。同じように今、新しい時代には新しい経営のOSを構築しなければいけない。その後、いろいろな改善手法が出ていますが、それをやってみてもその手法が完全に動かないのです。ですから経営品質とは、むしろ経営のOSをそこで考える。その基本的な考え方は、価値前提による経営です。我が社は何をやるのかを、きちっと決めてください。それに向かって経営を行っていいこうではないかという考え方です。

この逆に、事実前提による経営とは、「今、これがもうかるからこっちをやろう」というものです。バブルのはじける前にありました。いろいろな企業が、今土地を買ったらもうかるから、ゴルフ場を造ったらもうかるからと、みんなそこへ走りました。本業と違うところへどんどん手を出して、それが不良債権になります。今それでみんな苦しんでいるわけです。しかしそのとき、価値前提による経営で、「我が社はこれをやるのだ、だから土地なんか買うのはおかしい。いくら金があっても本業から外れる」と、きちっとやった会社もたくさんあります。そういうところは不良債権など何もなくて、盤石の経営をやっているわけです。

我が社は何をやるのかをきちっと決めていくことが大事です。世の中の変化を見ながら、自分の会社が成し遂げるべき価値は何か、お客さまに満足をお届けするものは何かを考えて、経営の方針を決めていくことが何より求められるわけです。どうしても人間は振られます。「これがいいよ」と言われると、「そうかな」とふらふら行きます。しかし、我が社の仕事は何なのかというきちっとした価値を見つけ、それを認め、そのとおりに行くということです。

価値前提による経営として、経営品質の中では大きく4つのことを重視して展開しようとしております。1つが顧客本位ということで、プロダクトアウトから、マーケットインという時代になりました。作れば売れる時代から、お客さまが選ぶ時代になりました。そのときはお客さまが主体であり、評価するのはお客さまです。顧客本位の経営をやしましょう。

次には大競争時代です。やはり競争力をつけましょう。今までは、どちらかというと右習えの経営をやるのが日本の経営で、隣と同じであればそれでよかった。しかし、これから大競争時代は、いかに隣や同業者と違ったことをやるかが一つの経営の大きな力になってきます。自己変革能力とか独自能力が大事です。

3番目に、顧客本位を貫くためには、社員を重視をしなければいけないのです。なぜなら、お客さまと毎日接しているのは社員なのです。社長も接していますが、回数がどうしても少ない。役員も部長も課長も、なかなかお客さまに毎日会うわけにはいかない。しかし、第一線の社員は毎日会っているわけです。その社員がお客さまの要求や期待を拾ってきて、その中で経営をどんどん変えていく。社員が満足して生き生き働くことが会社の経営になる、という考え方で進めるものです。

4番目は社会との調和です。これは日本の企業が後れているところで、企業、あるいは一つの組織体といえども、社会と調和したかたちで進めていかなければ、認められないということです。某乳業でも、社会からの批判を浴びると非常に大きなインパクトがあります。役所の命令やルール違反ではなくても、みんながそっぽを向くと、とたんに売上が落ちてしまう。大変なことです。それに対して、きちっとした対応をしなければいけない。

そのためには、常日ごろから、自分の企業は社会とともにあるということで、わかりやすくいえば

ボランティア活動をどのようにやっていくのか。身障者の方を採用する、あるいは男女差別をなくすなど、いろいろあります。その企業がどれだけ社会的貢献を果たしているか、社会的に守るべき倫理を守っているか。そこがこれからの経営の質を問われる大きなことになってくるわけです。

2. 経営改革のために

会社を変えるには

時代の変化にあわせ、会社を変えるにはどうすればいいのか。単純に言えば、まず、マインドを顧客本位に変えるということです。人間は考え方が変わらなないと、行動が変わりません。ですから、自分の会社中心ではなく、お客さま中心に物事を考えていこう。これはなかなか言うは易く、行うのは難しいことです。なぜなら、人間には自己本能があり、「俺が、俺が」が中心なのです。そのまま「うちの会社が、うちの会社が」では、気分はいいかもしれないが、ビジネスはできません。環境が、社会が、企業のOSが、顧客本位に移っているのですから、マインドを顧客本位に変えましょう。

しかし、みんなの意識が変わっただけでは、どうすればいいかわからない。次に仕組みを作らないとうまくいかない。制度、マニュアル、やり方を決める、これはすべて仕組みです。

そして、その仕組みを実践しなければいけません。某乳業もすばらしい会社ですから、顧客本位もあったでしょう、仕組みも完璧にできていると思います。しかし、それが実践されていなかった、形式化していた。あの会社だけではなく、今の 대기업に見られる一つの弊害です。仕組みもルールも制度もあるけれど、やっていない。やっているかどうかをチェックしていない、見直しをしていない。だから、事が起きると慌ててそれを直し出すということです。その視点で、皆さん方もそれぞれの会社なり組織にお帰りになって、いろいろな制度や仕組みがあっても、本当に生きているのかどうかを振り返ってみてください。いろいろ出てくるはずです。

最後に、必ず定期的に見直しをしましょう。1年に1回で結構です。どんどん世の中が変わっているのです。昔のスピードではないのです。「ドッグイヤー」とイヌの一生にたとえて、人生60年とか70年ではなくて、30年くらいのものだと。「バードイヤー」などと、もっと極端なことを言う人もいます。常に今ある仕組みを見直していかないと、どんどん古くなっていきます。

そういうことで、会社を変えるには、まずマインドをお客さま本位に変える。仕組みを作る、実践する。そして常に定期的に見直す。そのことが中心になってくるかと思います。

CSサイクル

経営品質賞の基本的な考え方の中には、お客さま本位ということがあります。これは日本ではCS（カスタマー・サティスファクション）といわれており、お客さま満足ということです。この思想が6～7年前に日本に入ってきたとき、いっせいにCSがはやりました。しかし、そのやり方は非常に表面的で、いわゆる「にこにこ運動」「挨拶運動」という捉えられかたをした。CSとはにこにこ挨拶して、表面的に礼儀正しくして、お客さまにいい感じを持ってもらって、たくさん買ってもらうという運動が主だったわけです。

ですから、「経営品質賞とはCS運動ではないか、またやっているのか。ではお客さまをていねいに扱えばいいのだな」とよく言われるのですが、そうではないのです。お客さまに満足を与える経営のやり方をずっと進めていくと、当然、実際の中心の考え方は、お客さまの立場に立って経営を考えるということです。なぜならば、選択肢がお客さまに移っている、市場経済の時代です。中国でも市場経済をやっているのですから、大変な競争の時代です。

業績を上げるためには、顧客の視点に立って、お客さまの要望や期待をよく聞いて、しかもお客さまをきちんと区分して、どのお客さまに我が社は満足を与えるのかをきちんと決めて、それに対して最大の経営資源を投入してやっていく。そうでないと、業績は上がらないという時代のことを言っているわけです。

CS、お客さまが満足することは、その会社を気に入る、その会社の製品やサービスに満足することですから、当然、会社の業績が上がります。これはBS（ビジネス・サティスファクション）です。会社の業績が向上すれば、社員の給料や賞与、待遇も当然よくなってきます。AS（アソシエート・サティスファクション）です。これは英語でemployee satisfactionともいいますが、アソシエートは仲間という意味です。今、社員というのは、雇っている人ではなくて、皆が同じ運命共同体、組織の中で仲間として働いているのです。この人たちの社員満足も上がります。

社員満足が高くならなければ、お客さま満足は高まらないのです。なぜならば、社員が一番お客さ

まと接しているからです。外部の社員の方が来て、その人がどうも暗い顔をしている、頼んでも返事が来ない。すると、あの会社はだめだな、何か不満を持っているようだ、あの会社はいろいろ問題があるのだなとすぐわかります。だから、社員を満足させないと、顧客満足は高まらないのです。すると会社の業績は上がらないのです。ということは、これがぐるぐる回らないと、うまくいかない。win-win-winの関係を作っていくことが非常に大事ではないかということです。

競争優位から独自能力へ

顧客が賞賛するということで、競争優位の仕組みとして、我が社には何があるか。製品や技術が一番強いのですが、それだけではなく、生涯のお客さまも競争優位の仕組みです。優れた業務プロセス、仕事のやり方、優秀な人材、進んだ情報システム、りっぱな企業文化、これがすべて競争優位の仕組みになります。

この中で今何が一番大事かという、生涯のお客さまが最も強い仕組みになります。優れた製品・技術はすぐにまねされます。ソニーのプレイステーション2でも、もうそろそろ類似製品が出てくる。半導体の技術が非常に進歩しましたから、昔のメカの時代ではなく、今は半導体の時代です。半導体とは本当に魔法のチップです。あれを駆使することによって、同じ性能のものがぼんと出てくるので、すぐまねされます。

業務プロセスでも同じことですが、これは作り上げるのに時間がかかります。この中で、お客さまを持っていることが最も強い仕組みなのです。ずっとお取引したいというファンのお客さまを持つことが一番大事です。生涯顧客、あるいはロイヤル・カスタマーともいいます。生涯おつきあいできるお客さまを持っていることが大事です。そのためには、製品を売る、サービスをお届けすることを大事にしなければいけません。お客さまは製品を買ってから始まります。皆さん方は、物を売って終わりだから、ここでおかしくなるのです。

お客さまは物を買ってから、サービスを受けてから、実際の仕事が始まりますから、そのお客さまをきちっと守って、生涯のお客さまにするという仕組みにする。「あのお客さまは買ったら5年買ってくれないから、次のお客さまに行く」。これは最も下手なやり方で、どんどんお客さまが減っていくことがわからない。それはもう買わないかもしれませんが、物を売ってくれるのは、営業ではないのです。お客さまなのです。お客さまの口コミによる営業が最も力強いことは、皆さんよくわかりだろうと思います。

自分の最も信頼する人が「あれがいいよ」と教えてくれたものは、大変重要視します。どんなに宣伝費をかけても、どんなにテレビコマーシャルを出しても、それ以上の強みはやはり口コミなのです。いかに口コミを大事にしていくかが大事です。こういう競争優位の仕組みがあります。りっぱな企業文化はやはりまねできませんが、それぞれ簡単にできるもの、作り上げるのに時間がかかるものと、いろいろあります。この中で、生涯のお客さまが最も強い仕組みです。

独自能力を持たないと、これからの社会はやっていけない。では、どの部分で独自能力を持っていけるか。従来企業は、製品であり技術であったわけですが、これからは経営の力です。独自能力というのは、うちには絶対まちがいないお客さまがいっぱい、優れた企業文化がある、業務プロセスがある。その中で、ほかには負けない仕組みを作っていくことが非常に大事ではないかと思います。

戦略志向の改革

バブルがはじける前、今でもそうかもしれませんが、日本の企業や組織を支配していた一つの考え方は、いかに効率よくやるか。そのためには経費を安くする、管理志向です。

そうではなく、何をやるのか、お客さまに満足を与える、お客さまの購買意欲を刺激する、生涯顧客を作る、そのために何をやるかを考えることがもっと大事なことです。

リーダーシップにも同じことがいえるわけで、いかに効率よくうまくやるかは、マネージャーの仕事なのです。リーダーはマネージャーではありません。管理者ではありません。先導者、引っ張っていく人です。その人は何をやるのか、戦略的な志向が非常に重要視されてきます。我が社は何をやるのか、どういう方向に行くのか、まずお客さまに聞いてみる。調査し、全体の流れを把握し、どこに進むかを決めるのが、リーダーの役目です。いかにうまくやるかの効率志向ではなく、戦略志向にぜひ変わっていただきたいのです。

会社が良くなる5つのポイント

これが経営品質向上プログラムの仕組みです。

1. お客さまの視点から評価し、お客さまの視点から自分たちの経営を見ましょう。
2. トップの視点から診断しましょう。改革は現場に任せればいいというものではなく、トップ自らリーダーシップを執って率先垂範で改革するものです。どちらかというと、改革や改善は第一線でやるものだという考え方がまだ非常に多いのです。しかし、どの優れた企業を見ても優れたリーダーがいて、率先して垂範して自らが現場で動いていくわけです。現場のことがわからないトップはリーダーではないです。管理者です。
3. 独自能力を創っていきましょう。ほかに負けない、うちならではの力、製品でも技術でも企業文化でも一番大事なのはお客さまということです。
4. 効率志向から戦略志向に変えていきましょう。
5. 社員の自主性・創造性を高めていきましょう。社員が大事です。

3. 経営品質向上プログラム

経営品質向上プログラムとは

これは企業経営のOSです。お客さまに価値を提供する能力と独自能力が、どれほどあるのかを診断する仕組みです。なぜこれを見るかという、この能力の差が一番強いので、これを一番評価しなければいけないのです。お客さまに価値を与える、お客さまに満足していただくことに対して、どのような能力を持っているか。能力とはいろいろな仕組みと手法であり、製品であり技術であり、あるいは企業のプロセスであり企業文化であり、いろいろなものがあります。それをほかと比べて独特な、ユニークなものをお持ちですか。そういうものを診断する仕組みです。

中身は、ベストプラクティスの理論が体系化されたものです。ベストプラクティスとは、世の中で最も優れた仕組みややり方の例です。例えば、トヨタのJITという看板方式のような優れたやり方の仕組み、ベストなやり方などがあります。その裏付けとして、それを標準化して理論づけして、体系化して一つの基準にまとめたものが経営品質向上プログラムです。これは学者が理論理屈だけで考えたものではなく、全部実践されています。

アメリカのゼロックスコーポレーションは、複写機の特許を取りました。それが利いている間はもうけほうだいだったのです。しかし、特許が切れたとたんに日本のメーカーから小型機の攻勢にあって、トップメーカーが破産寸前まで落ち込んでしまった。ゼロックスは反省して、日本の富士ゼロックスを見に来て、謙虚に学び取って企業の仕組みをどんどん変えていった。それをベンチマーキングという一つの理論的な体系にまとめあげたわけです。だから、ベンチマーキングは学者が考えたわけではなく、ゼロックスがあみ出したもので、それでボルドリッジ賞を取ったのです。企業がいろいろ試行錯誤して編み出した一つの手法が全部、理論化され体系化されて、だれでも共通に使えるように組み立てられているものが、経営品質向上プログラムです。

しかも、経営品質レベルが数値でわかるような仕組みを作った。これはおもしろいことです。1000点満点で採点し、トップがA A A、次がA A、A、B、C、Dとレベル分けして、Dはほとんど何もやっていないというレベルです。今まで経営力を測る物差しは、いくらもうかったかということしかなかった。確かにそれは経営力を表す一つの指標ですが、あくまでもそれは過去のことです。決算時のそれまでの状態であり、それから先のことを表すものはないわけです。戦略的な面やいろいろな面から見て、その企業の将来的な面も含めて見る。決算の数字は当然入ってきますが、同時に将来性を見て、いったいこの会社のレベルはどこにあるかを数値で示す仕組みであり、これは非常にわかりやすいです。

汎用性というのは、すべての改善活動を包み込むということです。改善・改革活動をやっていると、「こういうやり方でやっているのだから、ほかのことをやってはいけない」ということがよくありますが、経営品質の場合そういうことは一切ありません。ISOも取りなさい、QCもやりなさい、6シグマもどんどんやりなさいと。どんどんやることによって、どんどんよくなるでしょう。しかし、経営品質はすべての基本です。きちっと体質を変えていないと、経営の構造を決めていないと、なかなかあとからやるものはうまくいきません。

一番大事なことは、自らが改革する仕組みです。いろいろなコンサルタントが来て、「こうしろ、ああしろ」で改革する仕組みではありません。自ら改革するということは、言葉では簡単ですが大変なことです。自ら考える。なぜなら、ご自分の会社です。ご自分の組織です。自ら考えて自ら変えて

いくことが一番なのです。そのために、経営品質向上プログラムではセルフ・アセスメントというやり方が中心になってきます。セルフ・アセスメントとは、自己診断、自己評価です。経営品質向上プログラムの審査基準に従って、自分で自分の組織を診断する。会社、課、係、組織の大小を問いません。社長自らやっていたきたい。それによって、いろいろなことがわかってきます。しかも、自分でやったあとで外部審査を受けていただくと、また違ってきます。自分の見方はどうしても判官贔屓で良く見ますが、外部のプロの審査員から見ると、いろいろまた違った提言があります。それは本当に、お金に換えられないくらいの価値があるわけです。

ですから、経営品質賞を受賞された企業の社長が口をそろえていうことは、評価レポートがものすごく役に立ったということです。「経営を一生懸命やっただけでも、やはり気がつかないことがある。今までうちの幹部も社員もだれも言ってくれなかった。なるほど、ここが最大の欠点でした、それがわかった」と感謝されています。それらが出てくるわけです。

しかも、自ら改革する仕組みは非常に大事なことで、人間はだれかに言われると、どうしても反発します。いろいろ言われても、「違うな。どうもうちの会社のことをわかっていないな」と。しかし、自分で直すべきところを発見する、自分で改革するというのは、やる気になってきます。ですから、セルフ・アセスメントの中では、「気づき」を非常に重要視します。何も難しいことではありません。自分で気がつくということです。

松下電器産業の神様といわれている松下幸之助さんの本の中に、「はっと気がついたことは、100万両の価値がある。これぞ経営のコツだ」と。あの人に言わせれば、気づきは経営のコツなのです。それをいかに得ていくかが、経営品質向上プログラムの仕組みです。

日本経営品質賞はすべてを包む

改善活動には、TQMやISO、ナレッジ・マネジメント、SCM(サプライチェーン・マネジメント)等があります。それから6シグマ(100万個作って3.4個しか不良品が出ないような仕組みと生産技術を作る)は、モトローラが開発してGEやソニーもやっています。ITは、今の中心的なやり方です。すべての改善活動を、経営品質賞はOSですから当然含んでいきます。経営品質賞の基盤があると、すべてうまくいくという仕掛けになっていくだろうと思います。

日本経営品質賞

では、いったい経営品質賞とはどのような仕掛けになっているか。これは全部で8つのカテゴリと1つの基準値に分かれています。事業概要は、会社の全体を表すもので、今までどのようなことをやってきたか、どのような環境の中で何をやっていくかという。来し方行く末を表す概要は、非常に大事です。

これを踏まえて、第1に経営ビジョンとリーダーシップ、点数は170点です。ここでは方向性と推進力が一番大事です。まずここでリーダーシップを発揮して方向性を決める。

第2に顧客・市場の理解と対応、そのうえで、第3に戦略の策定と展開です。経営ビジョンとリーダーシップとは、会社はどのような価値を前提として、何をやるのか決めていただく。だから、経営理念や経営ビジョンは非常に大事です。これがある会社とない会社とでは、全然その後の成果が違います。実は今から6年くらい前に、アメリカの学者がこれを統計的に証明してみせました。それが『ビジョナリー・カンパニー』という本になって出ました。きちっとしたビジョンを持って進めている会社は、結果的に非常にいい会社なのです。それから、まずお客さまを理解しましょう、お客さまの要求を聞きましょう、そのうえで業務システム、プロセス、戦略を作る。そして人の教育をする。

第4に、人材開発と学習環境です。第5にプロセス・マネジメントは、仕事のやり方、お客さまに商品やサービスをお届けする一連の活動をプロセスといい、そのプロセスをきちっとする。プロセスの改善には、3つの要素があります。まず、速くする、時間を短くすること。2つ目は人を減らすこと、3つ目はコストを安くすること。この3つでプロセスの改善をするということです。

そのためには情報を取って来なければいけないから、6番目に情報の共有化と活用です。情報は、パソコンがあれば取れるものではありません。インターネットを使っているか、イントラネットを構築しているかではありません。それによって、情報の取り方が非常に効率よくなる。ただそれだけのことです。いかに本当に大事な情報を集めてきて、選択して共有化して、活用しているか。そこにどのような仕組みがあるかが非常に大事なわけです。

2年前に日本経営品質賞を受賞した千葉県のある有名なゴルフ場は、非常に不便なところがありますが、千葉県の中でも入場者数がトップです。なぜ不便なところにお客さまが行くのか。その情報の共有

化と活用は、すべて紙と鉛筆です。しかし、普通の企業よりはるかに的確な情報を取り上げてきています。大変うまい仕組みを持っているのです。一人一台のパソコンがあって、社長とメールがやり取りできているから、情報の共有化ができているわけではありません。それを実際に使わなければ何ならないのです。

経営ビジョンを示し、お客さまの意見を聞いて業務システムを働かせ、情報を取ってきて、その結果、7番目に企業活動の成果、8番目に顧客満足、成果がどうなったか。これを見なければいけない。結果が出ないのとは何かおかしいわけですから、見てください。これが200点と100点で、合わせて300点です。全体1000点のうち3割が「結果」、結果重視なのです。やはり結果が出ないものは、何か仕組みが悪いわけです。経営ビジョンがはっきりしていない、戦略がふらふらしている、いい人が育っていない、教育をやっていない、プロセスが長すぎる、あるいはお客さまの意見を聞いていない。結果が出ないことについては、それぞれの要素に分解して考えると、どこを直せばいいかが明快に分かれます。これが経営品質賞のフレームワークです。

経営品質は資産

私は、経営品質とは潜在的な資産だと思います。貸借対照表は基本ですが、流動資産、固定資産、流動負債、固定負債、資本・利益に分かれる。これらは常識です。その中には、潜在的な資産もある。つまり表面的な数字には表れていないがその企業が持っている資産が、「経営品質」だろう。その1つはCS（顧客価値）です。それからクオリティ（品質、物事の価値、ふさわしさ）、それからナレッジ（社員がそれぞれ持っている知恵の塊）が全部集まって、経営品質なのです。当然、貸借対照表ですから、これらの資産があることが「潜在的な利益」がある、というかたちになるわけです。

経営品質は潜在利益

この潜在的な利益が、どのように売上や利益になっていくかというと、経営品質が改善活動を進めていくときに、お客さまから認められて、これが売上という具体的な数字に変わってくる。潜在的な利益が、営業利益に換わってくるということです。

変わろう 変えよう

大事なことは、変わっていただきたい、変わろう、変えようということです。変わる決意を、まずしていただきたい。「現状でいいのだ」ということでは、うまくいきません。そのためには、変える勇気を持っていただきたいと思います。

具体的な展開方法

皆さん方の社内改革運動は、それぞれあると思いますが、それを経営品質向上プログラムで包んでください。なにも今の改善活動を否定する必要はありません。それぞれ考えてりっぱなことをおやりになってきたわけですから、それを経営品質向上プログラムの考え方で、包み込んでください。

CSは、どちらかというとスローガンだけで、顧客第一主義とうたえようというほど、それが形だけであったという企業が多いのではないかと思います。これを実践活動に展開してください。一番確かな方法はセルフ・アセスメント（自己診断）で、自らが自らの組織を見ていくということです。

その中で、次に競争優位の結果として、独自能力を創っていきましょう。その一つの方法として、部門・機能横断型（クロスファンクショナル）のチーム活動を推進する。なぜこれが大事かというと、日本の企業、特に大企業の弊害は、部分最適なのです。それぞれ優秀な方がいて、学歴があって、勉強している、知恵もある。しかし、自分の事業部、あるいは自分の部門だけ最適で、次の工程を見ていない。QCの言葉の中に「次工程はお客さま」というのがあります。これはまさに部分最適のことを表しており、全体最適にしていけないと会社全体の業績は上がっていかないわけです。そういう意味で部門・機能横断型で、みんなが横串を入れて協力しあうような仕組みにする。それにはチーム活動が最も効果的なかたちになるわけです。

自己診断する - セルフ・アセスメントのすすめ

まずセルフ・アセスメントをやりましょう。自らが自らの組織を診断して改革していく仕組みです。審査基準は世界の叢知です。体系化されたベストプラクティスで得られる気づきは、100万両の価値があります。自らの企業の経営レベルがよくわかります。顧客視点の経営が自然に構築できます。あらゆる部門の経営改革が促進され、高い目標が設定され、力強い改革ができます。本当にこれはいい

仕組みなのです。ぜひ、それを学んでいただきたいと思います。

米国を蘇らせた4つの改革

実は、これ（経営品質）はもともと日本のQCを学んで、アメリカで今から13年前のレーガン大統領のときに作り上げたものです。その当時、アメリカは今の日本とほとんど同じ社会情勢で、ベトナム戦争に負けて非常に社会が疲弊していました。そのころ日本は№1でしたから、日本の製品にどんどん取られ、結局カラーテレビメーカーは全部つぶれてしまいました。そういう中で、何とかしなければいけないということで、第1に規制緩和をし、第2に大幅減税をし、第3に情報化投資をした。それと同時に日本のQCを学び、全米あるいは全世界の学者の知恵を集めて、民間企業の代表者、商務省の役人のエリートを集めて1年半にわたって検討し、どうしたら日本に勝てるかということで作り上げた。これが第4の、マルコム・ボルドリッジ国家品質賞です。マルコム・ボルドリッジというのは、そのときの商務省長官です。

「マルコム・ボルドリッジ賞」世界への広がり

この仕組みが非常にいい仕組みだということがわかり、今、全世界五十数か国がこのやり方をやっています。日本、カナダ、メキシコ、コロンビア。ECはヨーロッパ・クオリティ・アワード。アジアでも、インド、シンガポール、マレーシアがやっています。実は残念ながら、日本よりもシンガポールやマレーシアの方が始めたのは早いのです。台湾でもやっています。全世界が、これは経営を建て直すには非常にいい仕組みだ、競争力を高めるのに非常にいい仕組みだということがわかり、これを採用しているのです。

会社を滅ぼす3C

視点を変えて、3つのCということで語呂合わせをしてみますと、会社を滅ぼす怖い3Cがあります。「Complacency」「Conservatism」「Conceit」で、ロバート・ハートレーが書いた本にあります。

1つは「自己満足」で、「うちはこれでいい、何十年の伝統がある企業なのだ」。これでは改善が出てきません。

次に「保守主義」です。変わりがたくない、人間は現状がよければ基本的に変わりがたくないのです。だから、いい会社ほど変革が難しいのです。私は、いい会社に行くと「大変申し訳ないけれども、御社は改善が難しいです。なぜなら今、いい会社だから」と申し上げる。業績のいい会社だから危機感がないのです。しかし、そのいいときに変えていかないと、業績が落ち込んでから変えたのでは、立ち上がるのに時間がかかります。

そして自己満足と裏腹の問題で「思い上がり」があります。我々は世界一なのだと、まさに日本が「Japan as №1」と思い上がったとたんに、おかしくなりました。「もう、アメリカから、世界から学ぶものはない」と言った人は完全にこの3Cです。皆さんの企業の中に、このばい菌が繁殖していないかということです。

会社が繁栄する3C

では、繁栄する3Cとは何か。まずCustomer（顧客本位）。そしてCompetition（競争）が企業や人間を強くします。例えば社会主義・共産主義はイデオロギーとしては、みんなが平等な幸せな国を作ろうという大変すばらしい理念です。しかし、最大の欠点は競争原理が働かないことで、みんな平等です。日本も一時そういうことがありました。やってもやらなくてもみんな平等という結果の平等は、大変に力をそいでしまいます。機会均等だけれど結果の平等を求めてはいけません。あとは競争です。これが大事です。そして最終的にはChange（変わる）ことで、これはマイケル・ハマーという方が言っています。この3C、「Customer」「Competition」「Change」を念頭に置かれることが大変大事ではないかと思います。

4. 改革成功の鍵

写真立てと子供椅子

では、こういうことをやって本当に企業はよくなるのか、どのような経営体質なのかについて、一つのエピソードをお話しします。お客さまは何に感動したのか、そして行動がどう変わったのか。東京ディズニーランドの社長の加賀見さんが、常務だったときにお話しされたことですが、ディズニー

ランドはすばらしいテーマパークで、97%くらいはリピーターの方がいらっしゃる。なぜあれだけ繁栄しているかというと、来られたお客さまを一番大事にしているわけです。ディズニーランドは夢を売る場所です。だからあの中へ入ったら、一切外の景色が見えないようにしています。周辺のホテルは高層設計だと許可になりません。みんな低くて、高い木を植えて見えなくするわけです。園内ではミッキーマウスの世界に浸ってくださいということです。従業員は非常に厳しい訓練を1か月やって、合格した人しか表に出てこれません。子どもには、しゃがんで目線を合わせて話をします。「いらっしゃいませ」は語感が悪いし、1方通行の言葉ですから、「こんにちわ」です。

ディズニーランドの中にある瀟洒(しょうしゃ)なレストランに、ある中年のご夫婦がおみえになったそうです。お昼少し前、メニューを見てご注文なさったとき、もう1つ、お子様ランチを注文なさった。ウェイトレスは、子どもがいないのになぜお子様ランチなのか不審に思い、「ご注文はこれとこれですね。でも、どうしてお子様ランチがいるのですか」と確認したそうです。すると「実は、私どもには子どもがいました。その子は大変ディズニーランドが好きで、しかもこのレストランをとて気に入っていて、よくここで食事をしました。ところが、先月その子を事故で亡くしたのです。今、夫婦で来て思い出を語りながら、子どもと一緒に食事をしようと思って来たのです」と子どもの写真を出して、メニュー立てに飾った。

それを見たウェイトレスが持ってきたのが子ども用の椅子で、夫婦の間に入れて、しかも写真立てを探してきて、そこに置き、当然ながらお子様ランチをちゃんとお届けしたということです。その中年の夫婦は大変に感動されて、ディズニーランドの従業員の方はすばらしい、という感謝の手紙をディズニーランドの社長宛てに書いたのです。

こういう行動は、マニュアルには書いてないのです。お客さまが中心だということを、常に教育しているからなのです。自分たちの給料は、お客さまからいただいている、我々の仕事はお客さまに満足を与えることなのだからということが、徹底的にしみついているから、とっさの行動が、ずっとお客さまが満足するような行動になります。これが経営品質の高い企業のあり方です。社長がりっぱなのではないのです。従業員、社員がみんな一体となって、お客さまに価値をお届けしようと社員の価値観が共有化されているのです。

もう1つ事例を申し上げますと、昨年秋、大リーガーのソーサという選手が来ました。ホームランバッターで、マグワイアとトップ争いをし、今でも活躍しています。テレビのインタビューで、ソーサ選手は必ず「私は日本のお客さまを満足させるために来たのです。お客さまに喜んでもらいたいのです。だから、今日はホームランを打ちます」と言うのです。私は非常に感動しました。

日本の野球選手はどう言いますか。「チームのために頑張る」です。これだけ物事の考え方と行動に差がある。ソーサ選手にとって、自分の給料はお客さまからもらっていることがはっきりしているのです。皆さん方もそれぞれの組織の中で、自分の給料をだれからもらっているかというと、お客さまからもらっているわけです。だったら、そのお客さまがわざわざ会社に訪ねてこられるなら、大事にする。当然、お客さまの希望をきちと聞く、社員全員がだれも知らんぷりしない。当然、このように行動が変わってこなければおかしいです。

経営改革成功の鍵

顧客本位の企業体質を作っていく、それはやはりリーダーが旗振りすることにあるのではないかと思います。「鍵はリーダーのヤル気と辛抱」。本気とヤル気は時間で測る。「経営品質をやるよ、CS増強をやるよ」と言っている、口だけではなく、どのくらいの時間をかけたかです。みんな1日24時間、全部平等です。その中でどのように時間割をするか。それは一人一人の判断です。忙しいから、会議があるから、だから改革運動ができない、お客さまのところに行けない、これは全部言い訳なのです。

IBMのガースナー社長が、ナショナルビスケッからIBMに来たとき最初に言ったことは、「自分の持ち時間の30%はお客さまのところに行きます」。それをきちと実行しています。アサヒビールの瀬戸さんは「自分の持ち時間の50%は、現場とお客さまのところに行きます」。だから、そのように秘書が会議も何も全部コントロールするわけです。リーダーとして、そのくらいのことを自分に課して行動しないと、改革はできません。口先でどんなにいいことを言っても、行動を見ればよくわかります。人間は、言っていることよりも行動を見て判断します。

「ヤル気」の次の「辛抱」というのは、改革は、今日やれば明日成果が出るというものではないのです。我慢することです。たゆまず継続的に改善をすることが大事なのです。

「本気とヤル気は人事に表れる」というのは、改善が大事だと言いながら「今度、改革室を作るけ

れど、だれか暇なやつはいないか』。これでは形だけということです。一番優秀な方をつけばいいのです。要するに、リーダーがアセスメントスキルを持つ。会社を診断できる技能を自分で身につけることが、非常に大事になってくると思います。

改革とは

目先のやり方を変えるのが改革ではなく、お客さまの視点に立って、まず顧客志向に意識を変え、経営の仕組みを変え、実践して見直して成果を出していくことです。それには時間がかかります。アメリカでも優秀な企業が口をそろえて言うのは、「時間がかかった。途中で何度もやめようと思った。だけど社員がやろうということで、6年間（あるいは7年間、8年間）やってきました。だから、私はこの壇上に立って皆さん方にご挨拶することは夢のようです」。アメリカの企業でさえ、6～8年かかってやっているわけです。なぜかというと、人間の意識を変えるにはどうしても3年くらいかかります。やはり、うまずたゆまずやることが大事だと思います。

上杉鷹山に学ぶ

アメリカのお話をいろいろしましたが、学べるのは何もアメリカ人だけではありません。江戸末期の1800年代、大変すばらしい人がいたわけです。「小さな火種を大きな炎に」、これは上杉鷹山が米沢に赴任したとき、経済が荒れ果て、絶望的な段階でみんなヤル気を失っていた。しかし、手あぶりの鉢の中をかき回していたら、小さな火種が出てきた。そこで部下を集めて、「みんな改革をしたい」ということがあるだろう。それは一つ一つは小さなことかもしれないが、全部持ち寄って大きな炎にしよう。みんなが考えていることを団結してやろう」と言って改革を進めたという有名な逸話です。まさに改革運動とはそういうものではないかと思えます。

前半を終わります。

第2部

「経営ビジョンとリーダーシップ」「顧客・市場の理解と対応」

はじめに

前半では「経営品質向上プログラム 2000」がなぜ今必要なのか、なぜ顧客本位かについて、どういう仕組みかについてお話ししました。今度は具体的に各論に入り、「経営品質ハンドブック」に沿ってお話します。

これはミネソタ州が総力を挙げて、企業の活性化と経営品質の向上を願い、IBMや3M社などベテランや審査員が集まって作った本です。これを、3年前に私どもがミネソタに視察に行ったときに買ってきて、昨年1年間かかって翻訳したわけです。大変わかりやすくすばらしい本なので、後半はこれを中心にして第1章「経営ビジョンとリーダーシップ」、第2章「顧客・市場の理解と対応」を要約してポイントをお話します。詳細についてはぜひ各自、読んでいただきたいと思います。

1. 経営ビジョンとリーダーシップ

未来への鍵、「リーダーシップ」

まず、未来への鍵はリーダーシップだといっているわけですが、リーダーシップとは何かというと、何をやるかを決めて導くこと、リードする人がリーダーです。マネジメント（管理）をする人ではありません。ある範囲でうまくやるのが、管理です。どうしても大きな会社になると、リーダーがリーダーの仕事をやらないで、管理の仕事に入ってきます。その方が楽だからです。ある範囲でうまくやって、いい成果を出す。

そうではなくて、もともとリーダーの考え方は、ある本を読むとこういうことが書いてあります。中国の内陸部、蒙古のあたりで遊牧民の中でリーダーを決めるときは、どうするか。これは年功序列ではなくて、どこに羊の食べる草があるかが本能的にわかる人です。要するにどこへ行くかを決める人を、若者の中から探し出すわけです。天性の勘の働く人、本能的なひらめきがある人がリーダーだったのです。日本のリーダーとはずいぶん違います。年功序列でずっと上がってきてリーダーになっ

た人は、やはり管理志向になります。

そうではなく、今ここで求められているのは、どこに草が生えているかを自分で見つけ出し、そこへ社員を引っ張っていく人がリーダーであり、そういうリーダーシップを発揮していただきたい。ここで求められる資質は、正直さ、能力がある、理解力がある、ビジョンがある、信頼されている、尊敬されている、何よりも大事なものは直感力です。

経営品質の向上というのは、経営幹部の責任なのです。よく私が会社と呼ばれると「堀さん、今日よく来てくれました。うちの社員はCSができていないのです。だから、ぜひよく話をしてください。」「話をしたいのはあなただ」と言いたいのですが。経営品質活動は、トップからやるものなのです。下でやるものではありません。従来の改善活動は大現場でやるもので、現場から上に上げていくものでした。しかし、経営品質活動は違います。上からやっていくものなのです。まず、トップが理解することです。なぜかという、何よりも重要なのがリーダーシップだからです。

リーダーシップ確立への4大条件

江口克彦さんが半年前くらいに書かれた『鈴木敏文 経営を語る』という大変いい本があります。この中に、セブンイレブンの鈴木社長の「リーダーシップ確立への4大条件」があります。

1つが「率先垂範力」です。自らが先頭に立つ、行動で示すことえす。

2つ目は「革新力」です。成功体験を捨てる。「時代は変わったのです。昔の時代ではないのです。あなたが偉くなったのは、昔の時代で功績を上げたからです。それは認めます。しかし、今は時代が変わったから、あなたの成功体験は合わないで、変わってください。変われない人は退いてください」、これが鈴木さんの考え方です。だから繰り返し「成功体験を捨てなさい」と言うのですが、それは非常にづらいことです。しかし、それを捨てて自らが変わらなければ、これからの成功はおぼつかないということです。

3つ目が「決断力」、スピードです。いかに速く決断するか、即決即断で決めていくか。いろいろ考えて、会議、会議ではんこが10個も20個もあるというやり方は、完全に遅れます。そういう仕組みから変えていきましょう。

4つ目は「情報共有力」です。知恵と情報の貯水池にして、いかに情報を共有し、みんなに情報をきちっと教えていくか。必要な情報を選択して教えていくということです。今までのやり方ですと、若い社員が入ってくると「お前に会社の方針を話すのは、10年早い」などと言う人がいたりしますが、それはとんでもない話です。第一線で仕事をしているのは若い人なので、きちっと情報を教えていかなければならない。情報を共有し活用することは非常に大事です。漏れたら困るほどの大事な情報は、それほどないのです。ただ「大事だ、シークレットだ」と言っているだけで、大事でもないのにそういう会社の方が、はるかに多いです。社員にさえ教えられない情報のある会社は、うまくいきません。

経営幹部のリーダーシップが果たす役割

経営品質向上のための環境を作って浸透させ、維持していくことです。人はリーダーの言動を見るのではなく、行動を見ているのです。これが大事です。やはり言うだけではだめで、行い、動きを見ているのです。相互信頼と尊敬がなければ、リーダーは動かないということです。社員の行いは、リーダーの行いです。全責任を取るということです。東京ディズニーランドの例では、やはりその店長の考え方、動き、あるいは社長の行動力が、ウェイトレスのとっさの行動に出てくるのだと思います。

最終的に「御神輿から降りて綱を引っ張れ」と。御神輿や馬車に乗って「あっちに行け、こっちに行け」と指示するのは古いタイプのリーダーです。今は、自らが御神輿から降りて、先頭に立って「こっちに行くのだ」と引っ張っていく、これがリーダーの役目なのです。まだまだ御神輿の上に乗っている社長が多く、自らの足で歩いていません。でこぼこ道なのか、行く先はどうなのかは、高いところにいるから見えるかもしれませんが、それを担っているのは全部、経営幹部や身内の人だけです。ですから、ほとんど正しい情報が伝わりません。みんな社長に都合のいい情報になる。すなわち「裸の王様」になってしまう。だから、自ら先頭に立って綱を引っ張りなさいということがあります。これは大変な苦勞があります。全責任を持たなければいけません。ですから、今の日本の社長の給料は、安すぎると思います。もっともっと2倍3倍に増やして、しかも全責任を持たせる。率先垂範で自ら引っ張るかたちにします。この方が、よほどすばらしい経営ができるのではないかと思います。

マネジャーからリーダーへ

G Eのジャック・ウェルチ元会長は、「リーダーになれ、管理はするな」と言っています。「リーダー」とは、業務改善のための明確なビジョンを示して、部下にやる気を起こさせる人です。「管理者」とは、仕事を前に進めるよりも統制しようとする、コントロールしようとする人、簡素化するより複雑化する人です。スピードを上げるよりも、調整しようとする。調整能力といって、根回しで社内をうろうろしていることがリーダーの仕事だと思っている人がいます。しかし、「管理することは、手際がよくて他人より賢く見えることではない」と。アメリカでも同じなのですね。

ですから、まずリーダーシップを発揮する、リーダーというのは社長だけではありません。それぞれの組織の中で部下がいらっしゃれば、それは全部リーダーです。そのリーダーとしてどうあるべきかを、もう1度学んでいただきたい。この本に書いてあることは、すなわち経営品質賞の向上プログラムが、リーダーシップとして求めていることなのです。

ビジョンを共有する

デミング氏は、「ビジネスの目標をはっきりと示すのはリーダーの責務だ」と。どちらの方向に行くのか、我が社は何をするのかを示すのがリーダーの責務です。次に、力強く明言されたビジョンは、全社員を統合された目標と目的に向けて、一貫した決断を下すことを可能にします。力強く、自信を持ってはっきり示されたビジョンは、全社員をまとめていきます。

そして、「タイムテリング」と「クロックビルディング」、時を告げる人と時計を作る人です。「今何時ですよ」と時を告げる。「今こうなっている、大変だ」と言うのはだれでもできる。しかし、時計を作るというのは、時を告げるために一つ一つ部品を組み立てて、成果を作っていく。そのプロセスが大事なのです。ですから、タイムテリングではなく、クロックビルディングをやってください。

次に、「教会を建てている石工の話」があります。これは有名な話で、3人の石工が石を削っている。1人に「何をやっているのですか」と聞くと、「つまらない仕事ですよ。設計図どおりに時間までに作れというから、一生懸命やっているのです。でも本当はこんなことはやりたくないのです」と答えた。もう1人は「設計図どおりにきちっと石を削るのは、多少の喜びはあります」。3人目は「実にこの仕事は希望にあふれてやっています。私は石を削っているのではなくて、教会を建てているのです」。同じ石を削るにも、これだけ考え方の差があるのです。

だから、単に自分の仕事をつまらないと思うのではなく、大きなビジョンや目標を示して、みんながそれに向かって仕事をしているのだとリードし、指導することが非常に大事です。そういうことをリーダーはやっていただきたいのです。

戦略プロフィールを創作する

どういう戦略をするかという一つの企画書、考え方、プロフィール(全体概要)を創作してください。まず、お客さまのニーズは何かをきっちと調べていきましょう。社員の要求や期待は何でしょう。ステークホルダーは、利害関係者という意味です。株主がそうです。あるいはサプライヤーも含まれるかもしれません。仕事の中で利害関係があるすべての人たちのニーズ、要求や期待を聴いてください。

それから、どのような方法でやるのか。重点施策、お客さまに与える価値は何かを考えてください。目標としては、ビジョン、ミッション、あるべき姿を考えて、戦略プロフィールを作ってみてください。それを1枚の紙にまとめて、社員一人一人に渡すことが大事です。

中身は、第1にすぐに覚えられる、なるべく簡単でわかりやすいものにする。そして第2に皆の意思を鼓舞し、みんながファイトが出るようなかたちにもっていくことです。そして第3に個人のニーズを満足させるようなもの、第4に社員が実感できる将来を描くこと、第5に、わくわくさせる、6番目は目標を示す。最後に、人を動かさずにはおかないような希望を与え、やる気を与えるような戦略プロフィールを、まずリーダーが作り上げることが必要です。

経営品質のためのマネジメント

次に経営品質のマネジメントとは、まず経営品質を普及させるためにどのようなことをやっていくのか。経営品質が社内でどの程度展開しているか、どの程度みんながやっているのかを、ここで確認してください。それから社内顧客(社員)がどの程度満足しているかを測ってみてください。そして、地域社会へそれを展開してみてください。

最も尊敬される企業のリストに載るためには、何をすべきか。今、世界で非常に注目されているM

A K E (Most Admires Knowledge Enterprise) というシステムがあります。イギリスの Tereos という会社が、世界で最も尊敬される企業はどのような企業なのかとアンケートを採り、毎年発表しています。残念ながら、日本企業はまだまだ 20 位以内に入ってきません。

それは何を基準に見ているかということ、どこがすばらしい企業かという、トップ企業それぞれの社長の判断なのです。今、世界の企業はどのような表彰を受けたいかという、「最も尊敬される企業のリストに載りたい」というのが大きな潮流なのです。そのためには何をすべきかを常に考えて、そのような手を打っていただきたい。

経営品質を推進するにあたって

これは、まず経営幹部から始めることが非常に大事です。その経営幹部がどの程度リーダーシップがあるのかを評価する表を作ってみましょう。実はこれを推進している岡本先生が「ビジョンを立て、戦略を構築し、顧客の声を聴き、それに基づいて絶えざる自己革新を繰り返していくこと」と言っています。これがリーダーの役目なのです。

昨年度 経営品質賞を取ったリコーの桜井社長が、発表会のときに非常にいいことを言われました。

「経営品質賞にチャレンジし、審査基準書を何度も何度も読み込んで、そこから多くの気づきを得ました。今まではどちらかというと、コンサルタントからこうしなさい、ああしなさいと言われることが多く、飲みたくない水を飲まされてきました。デミング賞を取ったときもそうでした。賞を取るために、飲みたくない水も飲んでやってきました。しかし、経営品質賞の審査基準書に書いてあること、経営品質賞が求めていることは、全部飲みたい水なのです。

まだ飲んでいない水がいっぱいあります。だから、これをどんどん飲んで、どんどん我が社をよくしていきたい。つまり、経営品質活動の審査基準は、企業革新のエンジンなのです。だからエンジンをきちっと整備することが、企業を伸ばす非常に大きな役割になるのだ。」

大変、印象的なお話だったのです。

改革のための指針

悪条件の中で改革を推進できる者が真のリーダーなのです。だから、不足する条件を整備していく、そのもとを作ることが改革の中心なのです。「今、条件が悪いから、環境が悪いからできないのだ。みんな一緒じゃないか、今不景気だから。」それは全部言い訳なのです。

どんな不景気の中でも、栄えている企業はあります。何で栄えているか、よく調べます。競争優位の仕組みがある、独自能力がある、お客さまをきちっと持っている。すると、どんな不況になってもお客さまがちゃんと支えてくれる。これが一つまちがってお客さまが離れると、会社は滅んでしまうわけです。

陥りやすい落とし穴

4 つあります。まず、一部の経営幹部だけが賛同している場合。「社長の言うことはよくわかります」というごまくりが集まっていて、一部しかやっていない。次に、「経営品質活動の責任者を指名している場合」です。責任者を氏名することはいいことではありますが、「あの人が責任者なのだから、あの人がいればいいのか」と、責任者に全部行ってしまうわけですが、経営品質は全員でやるものなのです。第3に「経営品質の責任者を指名しない」、これもいけないのです。指名するが、全員でやるということです。それから、「短期的なことを重視した場合」、つまり目先の仕事を重視して「これもあれも忙しいから、改革運動は明日だ」。これでは何年たっても、改革はできないことになってしまいます。

リーダーシップ評価表

テキスト 41 ページに「リーダーシップ評価表」がありますから、これに○をつけてみてください。皆さん方それぞれの会社や組織の中で、期待外れか、期待に添うのか、上回るのか、はるかに超えるのか。それぞれの項目について、どれだけ右の方に○がつくでしょうか。回収してチェックするわけではないので、自分の感想を書いてください。それで多少うまくいっていないと思う人は、改善しましょう。右の方に寄っているのは大変すばらしい会社です。またそれで自信をつけましょう。自己診断するというのは、まさにこういう作業をやっていくのです。そのためのツールです。トップの方は、自分でどうだろうかと反省して書いていただきたいのです。

リーダーシップを発揮することは非常に大事です。今までは、リーダーシップとは単に社長のやる

ことだと思っておられたかもしれません。しかし、ここにいらっしゃる方はみんなリーダーです。1人の部下がいれば、リーダーです。リーダーシップとは、先頭に立って組織を引っ張っていくことです。言葉ではなく、行動で示すこと、何をやるかを考えることです。ぜひそれをご理解いただきたいと思います。

ほとんどの企業の場合、中堅の部課長クラスが打ち合わせをすると、そういう話が出てきません。何をやるかではなく、どううまくやるかという話ばかりになります。あれがあるから、これがあるから、うまくいかないではなく、何をやるかを決めてください。そうでないと、リーダーではないのです。マネジャーになってしまいます。マネジャーはほんの少数でいいのです。本当の意味の大事なことは、その会社、その事業をどう引っ張っていくか、何をやるかを決めるリーダーが一番求められているのです。

2. 顧客・市場の理解と対応

ビジネスの目標

まず目標は、基本的なクオリティと、感動するクオリティを学ぶ。クオリティというのは物事のふさわしさなどを表すもので「品質」と訳しましたが、必ずしも「品物の質」ではないのです。お客さま本位を推進させることを学ぶ、お客さまとの信頼関係をマネジメントすることを学ぶ、お客さま満足の達人になることを学ぶことです。

慶應大学の嶋口先生が『顧客創造』という本の中で、「顧客の創造・維持の仕組みをつくり、それに対応させてヒト、モノ、カネ、情報ノウハウにかかわる経営資源機能を適切に実行すれば、事業成果としての利潤が達成できる」と言っています。お客さまを知り、お客さまの要求・期待に従って行動していくときに、業績の繁栄できるのです。

基本のクオリティとは何か、感動するクオリティとは何か、どうしたらお客さま本位になれるか。お客さまの声をまず聴いてみましょう。お客さまのインタビューのためのガイドが、基本的にこの第2章で述べられております。

お客さま本位とその満足は重要である

あたりまえのことですが、まずお客さまを重視しましょう。なぜかという、お客さまよりも、自分の上司の方が大事だという会社が多いからです。お客さまより自分の会社の社長の座る位置を考えたり、お客さまを接待しながら社長にばかり気を遣ったり、どちらが大事なのかということになります。だから、お客さまを重視するのは簡単なようで難しく、実際にやっていないことが多いのです。

お客さまの要望・期待、何を求めているのかに注意を払うことです。それから、お客さまが満足することとは何か。お客さまが製品やサービスを気に入ることです。今は成熟した社会ですから、作れば売れる時代、よいものを売ればそれでいいという時代ではありません。何が気に入るのか、何を求めているのかを探って、それを提供しないと買ってもらえません。お金のあるなし、景気不景気ではないのです。お金があっても、不必要なものは買わないのです。それを認識しないと、やたらと物を並べても全然、売れない。「今は不景気だからね、金がないからね」、違うのです。お客さまのニーズに合ったものを提供していないからなのです。

お客さま満足を作る人とは、どういう人か。社長ではありません。CS推進センターやお客さま満足向上委員会の委員でもありません。すべての社員によって、常にかたちづけられていることが大事なのです。仕事は違っても、その人たちの意識と行動が、お客さまに満足を与える、感動を与えることによって、その企業は栄えていくということです。

基本のクオリティ

お客さまがこれといって頼んではないが、本来期待する事柄だというのが、基本のクオリティです。基本的なビジネス要件です。満足というのは、何を基準にするか。自分の期待した以上のことをやっていただいた場合に、満足します。しかし、期待以下だと不満足になります。どのレベルで期待しているかは人によって全部違います。だから、そこををよく探らなければいけないのです。

プロダクトアウトで「こちらはこれだけのことをやったのだから、こういうサービスをしたのだから、これだけの商品をこれだけ安く売ったのだから、これだけの品揃えをしたのだから、お客さまは満足しているだろう。満足しないのはお客さまがおかしい」。これはもう通用しません。そのお客さまの期待度を上回ったときに、満足するということになります。

感動するクオリティ

感動するクオリティとは、競合他社と差別化できるクオリティです。どこの店に行ってもどこの商品を見ても同じようであれば、結果としては値段の差だけです。すると、安売り競争に走ってしまう。そして、もうからないもうからない、となる。そうではなく、ほかと比べて特徴がある。価格は、お客様のクオリティの中でも非常に大きなウエイトを占めていますから、いかにコストを安くして、もうかる体質を作るか。これは、プロセスの改善をしなければいけません。

経営品質の中では、次々とそういう仕組みを改善することが出てくるわけです。今日の感動するクオリティが、明日の基本的なクオリティになる。お客様がこれで喜んだということがわかる、お客様が感動したということがわかる。それを基本的なベースとしてのクオリティに高めていくという作業をして、標準化していくことが非常に大事です。

どうしたらお客様本位になれるか

ビジネスのプロセスはお客様とともに始まる。お客様というのは、商品を買ったときから、サービスを受けたときから始まります。しかし、提供している方は、商品を買ったらおしまい、サービスを提供したらおしまいです。すると、当然そこで差が出てきます。だから、そのあとのフォローを大事にするということです。今のお客様を大事にすることは、そのお客様がお客様を呼んでくれることになります。

ジュランさんというQCCの大家が、こういうことを言っています。「製品・サービスを開発する人は、お客様の感覚を意思決定のよりどころにすべきだ」。「自分は大学で博士号を取った、こういうことを研究している、これをぜひ製品化したい」、設計者の方はそのように思う方が多いのです。自分の思い、自分の勉強した成果を、全部製品につぎ込んでいいものを作りたい。そうではなくて、お客様の感覚を、どういうものを作るかの決めどころ、意思決定のよりどころにする。そのためには、設計・開発の方がお客様のところを歩かなければいけません。いや、あれは営業の仕事だ、俺たちはいいものを作るために、研究室にこもってやればいい。こうなると、どんなにいいものを作っても売れなくなります。「今のお客様はわかっていない、お客様がばかだ、だからしょうがない、売れない」、それでは業績は上がらないということです。

それから、自分の会社が提供するクオリティのレベルと、お客様の感じ方を明確に把握しておくということがあります。今まで買っていたお客様が買わなくなった、買いにこなくなった、もういいと言われたのはなぜか。統計的なアメリカの指標によると、購入先を変えたお客様の70%は、貧弱なサービスに原因があり、アフターフォローに原因があるわけで、物が悪いわけではありません。

お客様の声を聴く

お客様の声を聴く方法はたくさんありますが、一つの方法がすべての答えを出してくれるわけではありません。そこで情報が、必要な製品とサービスを明確にしてくれる。そして、その製品やサービスを受け取るお客様を明確にしましょう。必要な情報の種類を明確にしましょう。お客様にとっての情報の重要性を明確化し、データの収集方法を定める。だから、いかにして情報を取ってくるという情報の取り方が非常に大事です。データ収集の頻度を定める。収集方法としては、電話や郵便によるアンケート調査やグループインタビュー、1対1の面談などがあります。そして観察し、お客様の行動を見て話をよく聴くことが一番大事です。

お客様へのインタビューガイド

お客様と話すとき、どのように気をつけて話をしていっていいのでしょうか。こうしてほしいということについて、よく話し合いをし、摺り合わせをすることです。これはあたりまえのことですが、大組織の場合はフォーマット（書式）を作ってやった方がいいです。それから、お客様の意見を聴くとき、いろいろ言われても、言い訳しない、身構えない、そして下手に卑屈にならない。このことが大事です。

もう1つ大事なものは、普通にただ平板に聴いていくだけではなく、お客様にとっての重要度、そのお客様が何を重要だと思っているのか。これは企業の立場と違う場合があります。また重要度は、お客様一人一人違います。重要度という概念は非常に大事です。お客様の声を聴く場合に、外部の評価を利用することも重要です。

顧客の苦情は減らすものではなく、解決するもの

お客さまから電話がかかってくる場合、そのほとんどが苦情です。よく「お客さま相談センター」を設けている企業が多いと思いますが、社長から言われているセンターの役目が、「お客さまの苦情を減らしなさい」ということであれば、とんでもないことになってしまいます。苦情を減らすために、要するに自分の成績を上げるために、お客さまが言ってきたことを苦情ではないように、すり替えてしまうという行為が起こってまいります。お客さまの「やや不満」というのは、苦情ではないと解釈し、表面的にはお客さまの苦情が減ってきたようなかたちにデータを作り上げて報告します。しかし、「お客さまの苦情が減ってきたな。だけど、不思議なことに売上も減っているな」となってしまいます。実は、お客さまの苦情は減らすものではなく、解決するものなのです。

実はそのことを、アメリカのグッドマンが「グッドマンの法則」にまとめています。その1、「苦情を持ったお客さまは、そのことを9~10人に話す」。「ねえ、ねえ、聞いてよ、あそこに行ったらこうだったのよ」と、頼まれなくても積極的に話します。これは統計的に調べたのです。その2、「苦情が迅速に解決されると96%の人は再び取引をしたいと思う」。「迅速に」というところがコツです。その3、「苦情が解決されたお客さまは、そのことを5~6人に話す」です。ですから、苦情はつぶすのではなくて、解決することです。

お客さまがわざわざ自分の時間を費やして電話をかけてきて、苦情を言う。それはお客さまからの贈り物だと思わなければいけないのです。お客さまからの贈り物と考えた場合、皆さん方は贈り物もらったとき、どこで、いつ、いくらで買ったかなどと聞かないでしょう。苦情というのは自分たちに対する励ましの言葉だと思って「ありがとうございます」と受けなければいけない。そうすることによって、そのお客さまが自分のファンになってくれ、さらに5~6人の人に宣伝してくれる。こういうことが実際に統計的に出てくるわけです。

会社の真の支配者は、お客さまである

一倉先生がおもしろいことを言っています。「この支配者は会社に対しては何も命令しないが、自分の意に添わないときは無警告で首切りをやる。つまり、黙ってその会社の商品を買わないということである」。これが一番怖いのです。苦情を言ってくるお客さまはまだ脈があって、それを迅速に解決すると自分のお客さまになってくれる。ところが、黙っていて言ってくれない、面倒くさいと黙って去っていく。大半のお客さまはそうで、これが一番怖いのです。だから、こうならないようにしなければいけないのです。

皆さんのお手元に「ほのぼの通信」という本があると思いますが、東京浅草橋の原人形店のものです。人形の世界は3大メーカーによって、ほとんどのシェアを取られており、原人形店はそこには入っておらず、業績不振でした。そこで何とか業績を上げたい、会社をよくしたいと、我々、経営品質をやっている仲間に相談に来たわけです。それで経営品質活動や講演をしょっちゅう聴いて、勉強しています。

そこで出てきたアイディアは、今までは営業の尻をたたいて人形を売りつけることばかり考えてきた。しかし、人形は3月と5月しか売れない。そこでいろいろ考えました。まず営業のやり方を変えました。「決して売りつけるな。まずお客さまの要求、ニーズを聴きなさい。絶対にこれがいい、あれがいいと言うな。本当は高いものを売りたくても、そのお客さまの家の構造(マンションか、広い家か、狭い家か)に最もふさわしいものをお勧めしなさい。例えば五段飾りではなくて、木目込みの一系列のものをお勧めしなさい」。

さらに狭い家の場合は、飾ったあと、また箱に入れて、非常に安い値段で1年間預かります。そして翌年また持って行って、ちゃんと飾り付けします。「実は原さんで、うちのおばあちゃんがずっと前に買った人形があるけれど、捨てたいんですけど...」。「わかりました」と、人形の供養をします。すると、非常にお客さまは感謝されます。あるいは「人形病院」を作って、壊れたものは直していく。お客さまの立場に立って、すべての経営のやり方を変えていく。その一つが「ほのぼの通信」です。

お売りしたお客さまのところに行って品物をお納めし、並べ方を教えて飾って、写真を撮ります。そして、「我が家の雛祭り」「我が家の端午の節句」と、どういうお祭りをしたか簡単なコメントを書いて、プリントしてお客さまに5部くらい差し上げます。するとお客さまは、「うちの親戚や知人に配りたいから、もっと欲しい」と言います。だまっていますが、宣伝してくれるわけです。それで売上が倍増になったそうです。コメントは短い簡単な文章ですが、非常に感動的です。これを読んだ人は大変感動して、絶対的に原人形店のファンになってくれるのです。そんなに経費はかかりません。

こういうことを中小企業がやっていて、この不況の中、業績を回復している。しかも人形という季

節商品ですが、いろいろな経営の工夫が、お客さまの視点に立っているいろいろな考えると出てくる。あくまでもお客さまのニーズを聴きながらやっていくことによって、いくらでも道は開けるのではないかということです。

3. お客さまとの信頼関係

お客さまとの信頼関係をマネジメントする

苦情が満足いくように解決されたお客さまは、苦情が解決されなかったお客さまの3倍の、また、苦情を言わないが満足していないお客さまの6倍の再購入の可能性がある。これは、アメリカのA T & Tの調査報告書に出ております。それから、苦情が満足いくように解決されなくても、苦情を言うお客さまは、言わないお客さまの2倍の再購入の可能性がある。このことも大事なことです。だから、苦情を言ってくれるお客さまは非常に大事で、苦情はお客さまからの宝物だといえるかと思います。

信頼関係のマネジメントとは、お客さま詳細リスト、まずお客さまのことをよく調べてデータを作る。ほとんどのメーカーの場合、作った製品のデータベースはありますが、顧客のデータベースはありません。それではまずいわけです。すべてはお客さまとの会話とその関係で決まるということです。トム・ピーターさんが「すべての取引は最終的には個人取引だ」と言っています。

実は、私がリコーでお聞きして、非常に感心したことがあります。リコーでは、お客さま相談センターで受けた電話は、Aという人から佐藤さんという人に電話が行くと、次にまたAさんから電話があると、自動的に佐藤さんにつながる仕組みがあるそうです。これは素晴らしいことです。お客さまにすれば、何回電話しても担当者が変われば、また最初から話をしなければいけない。しかし、常に同じ担当者なら話がスムーズにいくわけです。

皆さんは、お客さまとどのようにおつきあいしようと思っていますか。サービスを提供するプロセス、一連の活動が、はっきりと同じようになっていますか。第一線の担当者に、どこまで権限を委譲していますか。これは大事なことです。お客さまに「はい、わかりました。それはそうしてください」とぱっと言える人と、「待ってください。社に戻って上司と相談して返事をします」と言う人とは、その場で返事ができる人が強いのです。そのためには、よく教育して、権限を与えていなければいけない。

だから、社員を重視して権限を与えれば、ぱっと返事ができる。それは競争力につながっていくわけです。しかし、そういう判断は全部上がやるということになると、はんこを3つも4つも押さないと物事が決まらない。お客さまに返事をするのは1週間後、10日後。そうすると、「もういいよ、返事が来ないから」となってしまいます。その辺は大変怖いことではないかと思います。

お客さまの満足を判断する

次に、お客さまの満足を判断する。お客さまがサービスを判断する基準は、提供されるサービスよりも、そのプロセスにある。プロセスとは一連の活動ですから、すぐ返事をしてくれる、少しほかより条件が厳しくても、早いとか、受け答えが非常に親切であるとか色々あります。一番は、早いということです、そのプロセスにあるのです。お客さま満足は、経営そのものの競争力や市場を評価する根本的な尺度なのです。

不満足指数というのは、お客さまが何を不満に思っているかを重視する。どうしても嫌なことは見たくないのですが、それを見ていくのが非常に大事です。お客さまの苦情はお客さまからの贈り物だと思い、ありがたくいただき、迅速に解決する。苦情はつぶすのではなく、解決するものです。

お客さまの満足度を評価する

お客さまの満足度を評価するということは、どういうやり方が一番いいか。これは日本経営品質賞の審査基準に基づくセルフ・アセスメントを使って評価するのが、最も効果的ではないかと思います。

お客さま本位を創造することにおいて、「80対20の法則」があります。お客さまが何を望んでいるかは、全部のお客さまに聴いてもわかるわけではありません。物事の主要なところは2割ですべて決まる場合があり、残りの8割は雑多な意見です。だから、20のお客さまを明確にして、だれがこの2割のお客さまなのか、サービスや満足度を与えるお客さまを絞り込んでいくことが条件です。お客さまをセグメンテーション(区分)することです。すべてのお客さまに満足を与えることは、すべてのお客さまに不満足を与えることになります。どのお客さまにサービスを与え、満足してもらうかを決めていかなければいけない。

お客さまは一人一人全部違うので、グルーピングすることです。男女、身長の違いなど千差万別ですが、このグルーピングは消費財であれば実際、きわめて明快にできます。区分のやり方としては、チームで改善し、お客さまを訪問してモニターしていくことが中心적입니다。

お客さまファイルを作る

第一線の社員が必要な情報ということで、お客さまのファイルを作りましょう。そして、あなただけが特別だと思わせるような対応をしましょう。24 時間のホットラインをぜひ構築してください。私は仕事の中で、24 時間対応を作ったことがあります。真夜中に電話がかかってくる。ただし、社員が対応するのは朝 8 時から夜 8 時までで、夜間は専門の電話会社に委託するわけです。だから、真夜中に社員が出動することはきわめてまれです。大体 1 日 3 ~ 4 件の電話が必ずあるのですが、それは全部聴くことによって解決されます。だから、まずは聴くということです。お客さまは話すことによって、ある程度不満が解消されます。夜中に「すぐ来てくれ」というのはまれです。「ただいま伺いますか」と言うと、「いや、明日でいいよ」という話になります。聴いてくれたことが大事ですから、聴く仕組みを持つことが非常に大事なのです。

お客さまの満足度を決定付ける

これは短い調査票、電話、来社、話をしてもらう、お客さま感謝デーなどいろいろあります。調査票はなるべくシンプルなものがいいです。満足度調査をやるといって、何かいっぱい複雑に作る傾向がありますが、書く方が嫌になってしまいます。

アメリカに、ソレクトロンという、マルコム・ボルドリッジ賞を 2 回も取ったすごい会社があります。社長はニシムラ・コウイチさんという日系二世の方です。その人は、もともと IBM の下請会社の工場として仕事をしていたのですが、どんどん大きくなって、今では IBM の工場を 1 つまるまる買収したり、全世界に 8 つくらい工場を持っているということです。組み立て専門の会社です。

ソレクトロンは、毎週のようにお客さま満足度調査をやっているという話です。見てみますと、5 行くらいの実にシンプルな調査票です。○をつけるのに 1 分もかかりません。なぜそんな簡単なもので効果が上がるのか。先週と違うところに○があったら、「お客さま、どうしましたか、何か落ち度がありましたか」。「実はね、そちらの社員がこうなんだ」「あなたの製品がこうなのだ」。そこからどんどん話が広がっていき、お客さまが不満に思っていることや喜んでいることが、常に一週間単位でわかる。シンプルでいいのですが、頻度を上げた方がいいのです。複雑にしたら、頻度を上げることはできません。

陥りやすい落とし穴

苦情が少なくても、喜んではいけません。黙って去っていくお客さまが増えているのかもしれませんが。「うちがトップだ」というのは、先程の「会社を滅ぼす 3 C」です。おごりはだめです。「提案しても無関心、なしのつぶて」、これをやったら、もう社員は提案しなくなります。上司に提案しても無関心、なしのつぶて、握りつぶす。これは最もいけない管理方法です。「CS 運動（経営品質と読み替えてもいい）は CS 部門、経営品質部門、営業の仕事だ。俺たちは関係ない」、これもだめです。これは全社でやるものです。

「サービスマインドの薄い人を採用」。これは経営体質のいい会社にしよと思ったら、採用のときから考えなければいけないということです。サービスマインドが、どうしても性格的に薄い人がいます。あまり他人のことに興味がありません。そういう人を採用すると、いくら教育してもだめです。性格が違うのですから。

有名な話で、アメリカのテキサスに、サウスウェスト航空という会社があります。アメリカの普通の航空会社の約半値で、ボーイング 737 という小さい飛行機だけを飛ばしています。日本のエアドゥなどは、あれをまねして作ったわけです。非常に安くても確に飛ぶ。そこが採用のときは、学歴ではなくて、最もお客さまにサービスできる人を採用するのです。廊下にわざとごみを落としておき、そのごみを拾うかどうかを見る。一流大学を出ていても、ごみを拾わない人はだめです。

ほかにも、いろいろやり方があります。一風変わった人を採用する、お客さまの心をつかめる人を採用する、学歴ではないのだと。そういう会社があります。だから、サービスマインドの高い人を採用しなければいけない。

それから、「CS の評価尺度がない」というのがあります。これもきちっと決める必要があります。それから「忙しい、時間がない、やる暇がない、これをやるとコストがかかりすぎる」。これでは進

まないです。コストというものは、必要ならかけるべきです。むだなコストはやめるべきです。必要なコストとむだなコストを見分けるのが、リーダーの役目なのです。そのように進んでいただければ、よろしいのではないかと思います。

改革のための指針

「気づきは100万両の価値がある」と松下幸之助さんが言っていました。「気づきというのは能力があるかないかではない。気づくか、気づかないかである」と石川洋さんという有名なお坊さんが言っています。いい仕事ができるのは、能力があるかないかではなく、気づくか気づかないかです。できるかできないかではなく、やるかやらないかです。やらないで、「できない、できない」「忙しい、忙しい」というのは結局、やらないからです。「後ろ向きに倒れることを失敗という。前向きの失敗が立ち直りを生む」、怖いことを言っています。

改革とは、それを具体的に不退転の決意・覚悟として確立しないと始まらない。改革は1人から始めていくのです。こういうことをご参考に見ていただければ、多少皆さん方のお役に立つお話をすることができたのではないかと思います。