

中国地域経営品質研究会 受賞企業研究会

「富士ゼロックスの企業革新と経営品質向上プログラム」

富士ゼロックスシステムサービス株式会社 代表取締役 荒牧 幸彦 氏

はたして私の話が皆さんの参考になるのかと心配ですが、私が今年の3月まで、富士ゼロックスに在籍していた間にいろいろやってきたことと、後輩たちがさらに磨きをかけてやってくれていることを、合わせてご紹介していきたいと思います。

1. 富士ゼロックスおよびISCのご紹介

Xerox Group と富士ゼロックス

富士ゼロックスは、日本を中心にアジアパシフィックを担当しています。従業員は約3万人、売上は約8800億円で、今年は9200億円ぐらいまでいくのではないかと考えています。ゼロックスグループの関係ですが、ゼロックスコーポレーションは、南北アメリカを担当しており、ゼロックスコーポレーションの100%出資の会社であるゼロックスリミテッドは、欧州、あるいはアフリカ、ロシアも含めて担当しており、世界3極体制になっています。中国は、我々がやった方がもっとうまくできるのと思うのですが、大国同士で波長が合うのか、ゼロックスコーポレーションが、いまだに直接担当していて、なかなか離さないという状況です。アメリカのゼロックスとゼロックスリミテッドを合わせると、2兆2000億円強、従業員が9万人程度の会社です。

富士ゼロックス・グループ

私どもは、富士写真フィルムとゼロックスの50:50の合弁会社として、昭和37年にスタートしました。今日の富士ゼロックスグループですが、基本的に我々の考え方は、小さな会社も含めた関連会社が、富士ゼロックスという太陽の周りをぐるぐる回っているというのではなく、それぞれが1つの星として分権化され、星座として輝いている。その中で、富士ゼロックスという会社が一番大きく輝く星だということです。現在、富士ゼロックスには、全国に33の販売会社がありますが、当地には広島ゼロックス、隣には岡山ゼロックス、あるいは山口ゼロックスがあります。広島ゼロックスがゼロックスの合弁会社としてこの地に根ざして20年ぐらい経過しているように、ゼロックスグループは、それぞれが分権化されてやっているということできています。

ゼロックスコーポレーションは、もともとはロチェスターにコダックという大きな会社があって、そのそばにあったハロイドという小さなフィルム会社が、ゼロックスの特許を買って大きくなったのですが、当然、当初はあまり資金力がなかったわけです。したがって、南北アメリカへの展開が精いっぱい、ヨーロッパなどの海外はパートナーを見つけようと、イギリスの会社をパートナーにしました。その会社が富士フィルムと一緒に富士ゼロックスをつくったのです。このように、生い立ちからして、わりと分権化の方向でやってきているわけです。富士ゼロックスグループは、今日、いろいろな形でオフィスの生産向上を目指すグループとして推移しています。

2000年1月1日から社内カンパニー制を導入

今年の1月1日から、私どもはカンパニー制を導入しました。ここ数年の世の中の変化の中で、ものづくりの部分と、サービスやソリューション（お客さま課題解決）の両方を求めていくときに、1つの機能的な組織でやっていくとなかなかうまくいかないということで、数年前から事業制を採用してかなり色分けをしてきたのですが、それをさらに一歩進めて、GMC（General Office Company・地域の販売本部）、DPC（Document Products Company・工場を中心とした研究開発、ものづくりのチーム）、ISC（Industry Solutions Company・ソリューションとサービスのビジネス展開）、SBC（Supply Business Company・外販を含めた消耗品等の提供）という、4つの社内カンパニーに変えました。もう1つ、NBC（New Business Center）は、インターネットに絡んだ新規事業を具体

化する機能をもつのですが、ここはいきなり事業部にはできないので、とりあえずコストセンターとしてスタートしました。

I S C は、私が昨年までやっていた第一中央販売本部を中核にして、いくつかの機能別組織を加えたり、あるいは開発部隊なども加えて新たに発足した、まさに世界レベルでの、ソリューション・サービスを提供することをねらいにしたカンパニーです。Industry Solution Company と英語で言うと結構格好いいのですが、日本語に直すと「業種別の課題解決会社」となります。どうもゼロックスは英語が多すぎるのですが、これはアメリカも同じ名前をつけていて、世界レベルでやるのでこの際統一しようということになったものです。

営業部隊として I S C が大手のお客さま、G M C が地域のお客さまを担当し、ものづくりの D P C や消耗品を供給する S B C、あるいは N B C などと当然連携をしながら、お客さまに対してソリューションを提供していきます。現在 I S C は、担当市場として電機関連や外資系企業も入れて、大手のお客さまを約 350 社もっています。スタッフは、1400 人ぐらいで、この中に当然研究開発の機能も持っています。売上は直轄で 1000 億円強ですが、間接まで入れた売上は 2500 億円ぐらいになります。

2. 経営品質活動への取組み

企業革新活動のあゆみ

富士ゼロックスの生い立ちから紹介すると、1962 年（昭和 37 年）に創業しました。これから複写革命が始まるということで、ゼロックスの複写機を持って市場に参入したのです。1968 年までは基本特許もあり、「創業独占期」ということでどんどん市場を拡大していきました。しかし、70 年代には基本特許も切れ、「競争対応期」に入りました。いろいろな会社から素晴らしい商品が出だして、このときに 1 つの経営判断として、アメリカから持ってきた部品セットを、そのまま日本で組み立てて完成品にするのではもうだめだと、自ら研究開発をして、日本の市場に合った商品を作っていかなければ絶対に勝てないと気付き、70 年の初めにメーカー機能を付加しました。つまり、そのとき富士フィルムから竹松工場あるいは岩槻工場を買い取って、海老名に主力の工場を造ったわけです。

竹松や岩槻の工場は古い工場で、Q C 活動をやっていたのです。それで我々も目覚めて、80 年代をにらんで本格的に Q C をやろうではないかと、T Q C の活動を導入することにしました。新しいゼロックスをつくっていくという「ニューゼロックス運動」を、経営体質強化の一番の柱にしました。これが 70 年代の後半です。T Q C 活動を一生懸命にやる中で、企業理念や行動指針もつくり、おかげさまで 1980 年にデミング賞を受賞しました。富士のオリジナル商品もかなり出せ、日本全体が黄金の 80 年代でもあった時期で、我々は大変に順調に事業を拡張しました。

この 80 年代の中ごろ、特に 1983 年にアメリカのゼロックスは、キャノン、リコー、シャープなどの日本の有力会社が、アメリカやヨーロッパの市場にどんどん進出し、大変なピンチに陥ったのです。日本の小型車の場合と一緒に、アメリカの会社が一番もうかる市場で一番大きな機械を売って楽をしてもうけているところに、機敏で小回りのきく O A 機器がどんどん入りだしたのです。彼らが困り果てたとき、日本の富士ゼロックスにすごい商品があるではないかと気が付いて、富士の商品をどんどん向こうに輸出して急場をしのいだのですが、なぜ富士ゼロックスが短期間にいろいろな商品の開発ができ、また非常に品質のレベルも高いのかということに彼らは着眼したのです。

そのときの C E O のパーズがなかなか偉い男で、親会社風を吹かせないでとにかく謙虚に学ぼうではないかと、83 年～85 年ごろに延べ 500 回ぐらいの訪問使節団をよこして、当社だけではなく日本の大手企業に、今でいうベンチマーキング（良い実践事例に学ぶという手法）に来たわけです。当時、我々は T Q C の大家である朝香先生などのご指導も受けていたので、結構得意になってアメリカに教え、こちらからもサークルなどをずいぶんアメリカの大会に送り込んで、これこそが T Q C だと P R した時代がありました。

ところがその後、90 年代は「市場拡大期」ということで、アジア・パシフィックのテリトリーを全部買い取ったり、ネットワークの新商品など、いろいろなことを始めていく中で、富士ゼロックスそのものは T Q C への熱が冷めてきて、金太郎あめの、強圧的な T Q C はもう勘弁してくれという雰囲気まん延してきました。創業期の一人ひとりのほおが輝いていた、もっとそのような仕事の仕方があるのではないかとということで、「New Work Way」という新ビジョンを出して、それを一生懸命やろうということになったわけです。よく「論語とそろばん」といわれますが、左手に T Q C、右手には「New Work Way」では参ったなというのが、80 年代後半の我々の実感でした。しかし、たしか

に今までとは違った尺度をもつようになり、例えばゼロックスという言葉が新聞に何回載ったか、我々の「光り物」がどのくらい出たかと、いろいろな別の切り口で見ていくことが始まって、非常に大きな変化が起きたわけです。

80年代の後半から90年に入ると、アメリカのゼロックスも急に元気がよくなってきて、むしろ彼らの方が一生懸命品質経営をやっているのではないかという気付きが、私どもに芽生えてきました。彼らはTQCといわず、「Leadership through Quality (品質を通じたリーダーシップ)」ということで、リーダーシップや経営についての取組みをさらに大きくして、それにITの技術を絡めているという印象を非常に強くしました。「Xerox Management Model」には、かなり体系だったカテゴリーの中にいろいろな項目がびしっと入っていて、これはすごいなと思い、今度は我々が一生懸命に学びに行くような状態になりました。

そのうちに、アメリカにはマルコム・ボルトリッジ賞ができて、彼らは89年にその受賞に至りました。品質のことや学習すること、全員で参画することを80年代に彼らが日本から苦勞して学び、それが今度はブーメランのように海の向こうに渡り、さらに一歩進んでITと絡んだり、いかにもアメリカ人らしく勝者に学ぼうと、非常に積極的な風土にマッチして、また新しいかたちになっていることに、我々も驚嘆をしました。

そうこうしているうちに、95年12月、日本生産性本部・社会経済生産性本部で、日本経営品質賞の体系が出来上がり、我々もそれでいこうと、経営品質向上プログラムに目覚めたのです。

95年～96年から、会社としてかなり力を入れようと具体的に動き始め、印象に残っているのは、97年の初めに、当時NECで半導体の親分だった佐々木副社長（現会長）が、96年の日本経営品質賞の受賞者として来社され、役員会でお話をお聞きする中で、「現場100回」等の、いろいろないいキーワードに大変啓発され、我々は相当に遅れているのではないかと気付き、そこから社としてもドライブがかかりはじめたわけです。

そして、最終的な目的としてお客さまに「ゼロックスはここまでやるのか」と言っていたく、つまりお客さまの期待を超えるレベルまでやり抜こうではないかということで、「ここまでやるか、ゼロックス」という意味の「KYX」運動がスタートし、現在はその中で経営品質向上プログラムも行っています。我々は、90年代の後半から経営品質向上活動を一生懸命にやりながら、21世紀をにらんで、猛烈に構造改革、あるいは我々流のグローバリゼーション、IT革命に着手し、いろいろな世の中の変化の中で進化をしながら、我々の企業革新活動が今日に至っているのです。

富士ゼロックスの新しい企業理念

実は70年代に行動指針や企業理念をつくったのですが、80年代後半から90年代にかけて市場も変わり、日本中心から、アジア・パシフィックを含めて3万人のグループの社員になるなど、環境がものすごく変わったのです。いろいろな変革をしていく中で、自分たちの理念や、皆で共有すべき価値が、どうも違うのではないかという会長からのメッセージがありました。

そこで、我々の使命は何なのか、国籍や性別や年齢などいろいろなものを超えて、富士ゼロックスグループの社員が本当に共有できる価値とはいったい何なのか、もっと真剣に議論しようということで、97年ぐらいに1年間かけて、「自分たちは21世紀にどんな会社になりたいのか。グループとしてどのようにやらねばならないのか」ということについて、何度も役員合宿を重ねました。

1つは、役員を中心に議論をして、我々の目指すものは何なのか、価値観をどう共有化するかを固めていきながら、一方で、グループの中から選抜した若手社員たちで、10人、10チームぐらいの「ビジョン100人会」をつくり、彼らもがんと若い感性を出していきました。親父チームとヤングチームとで何回かすり合わせをし、だんだん形が見えてきて、1年後の起草委員会である程度のフレームが決められました。それをアジア・パシフィックの経営者会議にかけ、彼らからもいろいろな意見を聞いて、最終的にこのメッセージができたわけです。「知の創造と活用をすすめる環境の構築」、これこそが我々の使命であり、それをきっちりやることによって、「世界の相互信頼と文化の発展への貢献」、あるいは「一人ひとりの成長の実感と喜びの実現」を達成しようというものです。これは、特にヤングチームからの要望で入れました。

出来上がったものを見ると、その苦勞はあまり見えてきませんが、1年かけてそういうことを行うというフェア・プロセスが非常に重要なのです。つまり、日本人というのは、物事を決めていくときに参画をしていないとどうも賛同できない、心から共感できないわけです。私も、1年も1年半もかけてじっくりともみ上げていく経過の中で、そろそろ結論を出してもいいのにと途中で何度もいらだちを覚えました。しかし、結果としてはそれが全員の気持ちを巻き込んで、自分たちで1つのものを

つくり上げ、またそれが、上から放り投げられたものではなく、自分たちの理念・ビジョン・価値であることを確認できたことが、非常に大きかったかと思います。ソニーや松下のように、偉大なカリスマ創業者から、すごいオーラやメッセージを出されて発展した会社の経営の仕方と、「文殊の知恵」でやっていく経営の仕方があって、ゼロックスグループは後者の方であろうと思います。そういう意味では、フェア・プロセスを経て、皆の参画によってビジョンをつくり上げていくことが重要だと思っています。

さて、「ここまでやるか、ゼロックス」、K Y Xのねらいとしては、お客さまの期待を超えるクオリティを創造していくという徹底したお客さま志向を、一人ひとりの社員が理解し行動することを求めています。K Y Xの展開方法としては、マネジメント層は日本経営品質賞のモデルプログラムを活用した経営品質向上活動を、特にアセスメント(組織の経営品質の自己評価)の能力を高めていこう、それから一般層はベストプラクティス(良き実践事例に学ぶ)ということで進めています。社内のいたるところにK Y Xという標語が掲げられていて、すべての社員が顧客の視点に立って発想、行動し、常にお客さまの期待に応える、あるいは超えていくという姿勢で展開しているところです。

経営品質向上活動の進め方は、我々が星座型のグループである以上、我々以外のいろいろな販売会社や関連会社あるいは海外の会社などが、それぞれの思いで分権化されてやっていくということですが、遠心力だけではグループはバラバラになってしまうので、一方では求心力も必要です。その求心力の軸になるのが、経営品質向上プログラムだと我々は位置づけています。

思い出しますと去年の今ごろ、第一中央販売本部長として、日本経営品質賞の書類審査に合格したので、10月の初旬に3日間の現地審査があるという通知を受けて、私はびっくり仰天したのです。実は6月末日が締め切りだったのです。社内で何回か一生懸命にアセスメントをしてきたが、自分たちのアセスメントでは手ぬるいので、外部のアセッサー(組織の経営品質を自己評価し改善を提案できる人)の皆さんに評価をしてもらいたいと、とにかく受験票だけ出してみようというのが私の素直な気持ちでした。出すときに、社長ともずいぶん話し合い、「この程度で本当に出すつもりか」「ここまできっちりやったプロセスの中で、受かるか受からないかということは全く考えていません。きちんと社外の人にアセスメントしてもらって、本当に自分たちの実力を知り、問題点を指摘してほしいのです。自分たちの何をどうしなければいけないかという強い動機づけをもらいたいのです」、「それはいいことだ。TQCのときは、上意下達で無理やりに首根っこを押さえてやらせたが、今度はそれぞれの経営の責任者が分権化され、自分の意志と自分のやり方でどんどんやっていく。分権経営ということをやっているからにはいいのではないかと、このようなことで受審したしだいです。分権経営の一番のリスクである「求心力の欠如」について、この経営品質向上プログラムはすばらしい教科書だと私は思っています。

経営品質活動による自己変革

さて、私は第一中央販売本部にいたころ、経営品質向上活動を通じた自己変革の必要性を感じました。私は1995年から2000年までの5年間ほど中央販売本部長の職にあったのですが、特に96~97年から猛烈にそのことを感じた背景に、メガ・コンペティション、バブル後遺症の不況の問題、それからIT革命が、がんがん来ているということがありました。一方では金融の再編、規制緩和、自己責任云々といわれ、各企業が一斉に、事業の選択と集中、スピード経営、リストラに走りはじめています。私がトップ訪問をするたびに言われたのは、事業強化に対してどういう貢献ができるのか。あるいは海外にあるいろいろな問題も含めてグローバルに提案をしてほしいということでした。ホームページに「知の創造と活用が会社の使命」だと書いてあるが、ナレッジマネジメントのサポートをしてほしい。ゼロックスとうちとでこういうジャンルで新しい価値を一緒につくっていこう、そのような提案をしてほしいということでした。商品が良いとか悪いとか、そんな話は現場の方でやってくれというのが非常に多いのです。特にその中で、グローバルイゼーションとIT革命ということを強烈に感じました。

衝撃的だったのは、ある大手の会社から突然、何十台もの複写機をもう要らないから持って帰ってくれと言われたことでした。ネットワーク環境が整備され、皆がノートブックのパソコンを持って、何段もあった組織も全部圧縮され、課長などはいなくて部長の下に70人の部下がつくようになって、コミュニケーションも紙の配布ではなく、全部メールで報告しメールで指示を出すというように、ある日突然流れるように変わってきたのです。また、集中印刷センターに「Docu Tech」という我々の主力の機械がいっぱい入っていたのですが、それも少し整理したいと言われました。ネットワーク環境になれば、こちらがピークになったらあちらの工場にネットで送って、あちら側でプリントするか

らいいということでした。

やはり我々の商売の仕方を変えなければいけないと痛切に感じました。本当にお客さまが求めているものは何なのかと考えたら、ネットワーク環境をにらんだ機器の配置、あるいはオフィスワークの仕方、さらにグローバルをにらんだ文書の作成、配信、プリント、デリバリーなどの提案をしなければやっていけないという思いが強くなりました。我々はそのようなお客さまの期待やニーズに応えられる組織、人材、あるいは仕組みを持っているのかといったときに、非常に乖離が大きいことに気が付き、とにかく抜本的に体質を変えなければと強く思ったのです。それが私が経営品質向上活動に必死で取り組もうと思ったスタートラインです。

もちろん役員会では、そうはいってもグループ全体で肅々と経営品質向上プログラムに取り組んだ方がいいのではないかと、いろいろな意見も出ました。しかし私は、皆のくつわがそろうのを待ってなどいられない。大手市場はここまで変わってきているのだ。すぐにやらなければもう間に合わない。悪いけれど私は走るという決意をしたのです。それは社長も理解して、昔専務でTQCの大家といわれた土屋さんというすごい人がコーチとしてつけられて、逃げようがなくなり、有言実行で取り組み始めたのです。

経営品質向上活動のあゆみ

最初に、とりあえず簡易アセスメントを行いました。今までQCも一生懸命やってきたし、かなりいい線いっているのではないかと、結構自信满满だったのですが、やってみたら236点(1000点満点中)という数字が出てがく然といたしました。いったい俺はこの十年間何をやってきたのかと非常にショックを受けましたが、とにかく自分が変わらなければだめだと率先垂範し、部門長全員に召集令状をかけ、仕事をやめて金土日と合宿所に入り、コーチの先生に来てもらってアセッサ教育を3日間がanganやりました。皆いろいろなことをぶつぶつ言っていました、やっていくうちに、経営品質向上プログラムがいかに重要で、いかに我々の経営の教科書になりうるか、我々が何をやらなければいけないか、自分たちには何が欠けているか、ということについての全員の合意を得ることができました。まずそこで皆が思いを共有できたことがスタートになったのです。

次にやったのが、推進の親分(推進KEY MAN)を見つけることでした。考えた末、これは人の良い人間ではだめだと思い、あくが強くてどぎつくて、あいつとは一緒に仕事をしたくないというぐらい自分勝手に押し進める人を選び、経営品質推進部長に指名しました。するとやはり強引に自分の思いどおりに、忙しかろうが何だろうがびしっといき、あんな人は許されないとわれながらも、皆が渋々出てきて計画が順守されたのです。ものわかりがいい、人のいい人間では、「あなたは忙しいから来なくてもしょうがないね」ということになってしまうので、リーダーを選ぶのは非常に重要かと思えます。

あくまでもこの時点では、3年間でこのレベルまでいこうという思いを持ったにすぎません。そういう中で、自己流の記述書を書いてみよう、その次は経営品質のいわゆる100ページものの記述書を書いてみようとして進んでいき、アセスメントも半年に1回やりました。1回目のアセスメントをしたら70何項目も弱みが出てきたので、それについて私は半年後に結論を出せと業務命令で改善報告書をつくらせたのですが、半年後にアセスメントをしてもほとんど改善されていなかったのです。実はコーチの方が、「そんなやり方ではなく、もっと的を絞らなければいけない」と言ってくれていたのですが、それを、「私がやるのだから私のやり方でしっかりやらせてくれ」と私が言ったら、にやにや笑いながら「やってごらん」と言われたのです。半年たって「どうだ」と言われたので、「恐れ入りました。先輩の言うとおりでした」と。その後は、やはり的を絞ってやることにしました。

審査基準7、8の「企業活動の成果」、「お客さまのご満足」のところで、本当に悪かった点や課題になっているところを2～3選んでそれを徹底的に掘り下げると、仕組みが悪いのか、商品の供給がついてきていないのか、あるいは人材のレベルが低いのか等、いろいろなことが必ず出てきます。そこをきちんと掘り下げることによって生きた改善計画になり、半年後には見事にそれがクリアされて、このようにしてやるのだというコツがつかめ、自信になっていきました。

99年に、評価を受けるために出したものによって、ラッキーにも日本経営品質賞を受賞したのですが、その後私は富士ゼロックスシステムサービスの社長になるということで、次の人に託さなければいけなくなったのです。多くの場合、政権が交替するとスタッフも結構変わるし、いつの間にか熱が冷めて、「俺は違うことをやる。あの人がやったことなんかやりたくない」というのが普通です。しかし、そういうことを絶対にさせたくない、何もかも変えていいが、経営体質強化の活動であり、終わりのないクオリティー・ジャーニーである経営品質向上プログラムだけはやりきってほしいと思

い、私からの最後のメッセージとして、新しいスタッフやインダストリー・ソリューション・カンパニーのメンバーを全部集めて、経営品質向上プログラムとは何なのか、なぜ必要なのかということについて、外部専門講師から2時間にわたってとくとくと説明をしてもらったのです。そして、これだけはやりますという約束をしてもらって、私は転出したのです。

幸い、現在新任の部門長あるいは転入者には、アセッサの教育をグレード2・グレード3（注：認定セルフアセッサになるにはグレード1～3，更に認定研修を修了する必要がある）まで受けている人がたくさんいて、ISC版の新しい経営品質記述書も彼らが書き上げています。それから、ようやく会社としても非常に活発になってきて、実はある先輩から「お前は俺たちの希望の星だ。よく頑張った」と言われたので、ほめてくれているのかと思ったら、「勘違いするな。そういう意味ではなくて、お前でもできるのだったら、だれでもできると皆思っているのだ」と（笑）。今、いろいろな関連会社もすごく張り切っていて、広島ゼロックスの支店長も、「荒牧さんができたのなら俺たちはもっとできる」と思って頑張っています。そういう意味では貢献できたかなと思っています。

いよいよカンパニー間でクロスアセスメント（相互のアセスメント）が始まりました。このクロスアセスメントは、例えば、ものづくり側の Document Product Company とソリューション側がクロスアセスメントすることによって、カンパニーに分けることによって出てくるつなぎの悪いところを、非常にうまくフォローできるので、すばらしいことだと思っています。そういう意味で、むしろ私がいたときよりもさらにしっかりとしたリーダーシップや、あるいは経営品質の推進チームができて頑張っているというのが実情です。

経営品質向上活動のステップ

記述書の作成から、アセスメント、改善計画の立案と実施、改善結果レビューまでを、私どもは半年で回しましたが、このスパイラルアップ活動は、まさに終わりのないクオリティー・ジャーニーとしてやっていかなければいけないと思っています。経営品質のいいところはセルフアセスメントができることです。コンセンサス・ミーティングをして、それを教育できるのです。だれか偉い先生が来てこうだというのではなく、自分たちが自分たちの仕事を評価する、悪い点を直し、強い点を伸ばすという活動であることがすばらしいと思います。マルコム・ボルトリッジ賞をベースにはしていますが、日本経営品質賞というのは、日本人の精神に重要なことはしっかりと打ち込まれていると思っています。

日本経営品質賞 受賞のポイント

さて 私どもは日本経営品質賞を昨年暮れに受賞しました。そのときに、「お客さまニーズの理解」、「ナレッジ・シェアリング」、「オブジェクト志向プロセス」、「人材育成体制」ということをご評価いただいたので、さわりをご紹介します。

お客さまニーズの理解

お客さまニーズの把握と対応ということで、いろいろな活動をしている中で結構ユニークでいいといわれたのが、お客さまニーズを経営トップまで組織的かつ継続的に理解し、対応する仕組みです。私どもは大手のお客さまの主幹営業を、ビジネス・プロデューサーとよんでいます。彼が最初にやらなければいけない仕事は、ビジネス・プランニング・ノート（BPN）という、企業別事業計画書を作成することです。つまり、お客さまの経営環境、経営課題、期待、提供ソリューション、フィジビリティ・スタディーを網羅したものをつくるのです。今はお客さまのプロフィールや人脈などは、ホームページ等を開けば相当に集められますから、むしろ足で回って、例えば大手の会社はカンパニーの事業部ごとにまるっきり違いますから、克明に調査をして事業企画書としてつくり上げ、それを半年に一度のBPN検討会にかけます。例えば、トヨタの今の経営課題はこうで、それに対して我々はどういうお手伝いができるのかということについて、もちろん仮説の部分もかなりありますが、けんけんごうごうとやっていくわけです。

特徴的なのは「エグゼクティブ・アカウント」という制度を持っていて、富士ゼロックスの二十数人の役員が、必ず1人3社ぐらいずつ大手のお客さまを担当するようになっていることです。そうすると、会長であろうが社長であろうが、どんなに忙しくてもBPN検討会には出てきてくれます。1社について約2～3時間議論をしていくと、例えば当社の小林会長が、トヨタの張社長が、そんなやり方ではないと言っていたとか、あるいは入江さんはこうだという話があると、この辺はもう少し調べてみますというように、それが結構刺激になっていくのです。また、このように本社の一番いい会

議室で発表会を開き、当社の役員からがんがん質問があったり、いろいろな指示を受けることは、企業プレゼンテーションのリハーサルにもなっているのです。そうして練り上げた提案を持ってソリューション営業に出かけ、仮説を提案・検証していった、磨き上げた提案につなげていきます。このとき、販売本部長かエグゼクティブ・アカウントの役員がなるべく同行して、C O O (最高業務責任者)、C F O (最高財務責任者)、C I O (最高情報責任者) など、先方のC のつく方々にプレゼンをし、企業対企業のおつきあいをしていくという「C レベルマーケティング」の結果を、半年後のB P N レビュー会で報告し、次の半年のプランを立てていくのです。

「C レベルマーケティング」は、お客さまに対して、社を挙げての我々の意思がきちんと伝えられるというメリットがあります。実は、役員が一番お客さま側から遠いのです。たしかに盆暮れの挨拶には役員が手分けして行きますが、実際にお客さまが何を当社に求めているかということを、個々の役員が知らずに営業の役員だけが知っていても、いろいろ陰で言っていることは伝わらないのです。会長をはじめ役員全員がお客さまの担当をしていると、現実問題としてびしびし言われるので、自分で回答を出さなければいけないということで、役員の顧客志向教育に非常に大きな意義があるというメリットが1つあります。

それからもう1つ、当然大手のお客さまは、全部グローバルに商売をしているので、ゼロックスコーポレーションやゼロックスリミテッドとワークショップ（意見や技術の交換・紹介を行う研究会）を開いて、向こうの営業にもきちんとやらせなければ困るわけです。もちろん私もでも日本人駐在員を、要所要所に置いてはいますので、彼らと連携をとりながら、ゼロックスコーポレーションの営業部隊を動かして、いいソリューションを提供させることができるわけです。大抵グローバルのソリューションをやると、現地法人の社長などになっている人は必ず日本に帰って偉くなるのです。トヨタの張さんなどもL Aにおられました、帰ってきて社長になられました。そのように、日本での印象も大事ですが、偉い方は結構外国での印象をお持ちなので、「ゼロックスはあまりよくないらしい」というのと、「ゼロックスはすごい会社でちゃんとやってくれている」というのとでは、日本に帰ってこられてから大変な違いなのです。ですからこれは非常に重要で、我々のB P N にはもちろん英語バージョンもあり、例えば世界のアカウントを担当している営業は、それを見ればどういう戦略でグローバルに展開していけばいいのかが、わかるようになっているのです。

ナレッジ・シェアリング

ソリューションの提供のためのノウハウ集積と、ナレッジ・シェアリングの仕組みについては、例えば営業用のドキュメント・データベースは、10 年ぐらい前からかなり整備されていて、非常にいい提案書などは、全部固有名詞を取って一般化し、ひな形として整理されているし、あるいは統合をするときには、刻々と変わる各社のいろいろなハードやソフトを引かなくてはいけないため、その価格リストや情報がきちんとデータベース化されています。

G M A (Global Majour Account)ステーションには、特にB P N やお客さまに関する情報があって、例えば広島支店長が三菱重工さんなどへ行く場合に、もちろん暗号解がありますが、開けてみると三菱重工さんの戦略が全部わかります。逆にいうと、こちらの情報をすぐにインプットしておけば、G M Aステーションが充実して、全国の情報が全部一元管理されるという仕組みになっています。それからC K (中央ナレッジ)メールは何でも相談ということで、メーリングリストに登録している人には、質疑応答が全部行くようになっているので、こんなクレームがあつてこう対応したというようなことを皆が共有することができます。また、第1中央販売本部で約1万人のお客さまに会員になっていただいているX-Direct では、いろいろなドキュメントや欧米の情報をメールで無料提供したり、あるいはセミナーなどの会合を全部連絡できるようになっていて、お客さまからいいニュースをもらったと評価をいただいたりしています。

もちろん大手のお客さまだけではなく、他の事業本部も大変いいナレッジを持っています。皆が携帯とモバイルを持っているので、そういうものを駆使しながらお互いに情報交換できるのです。そうすると不思議なもので、このジャンルについては福岡支店のだれのを見ればいいのか、あれはあいつだということに、ナレッジ・チャンピオンが大体わかります。やはり皆から認められるのがうれしいので、普通、営業は隠すのですが、嫌がらないでどんどん公開するのです。このようなオープンで透明な風土が我々の特徴です。コラボレーションの部屋などもショールームにつくってあり、そこではまさにお客さまと私どもの勉強会が開かれます。機械が早いだの遅いだのという話ではなく、お客さまの経営課題に直結したソリューションの場を提供しているわけです。

オブジェクト志向プロセス

オブジェクト志向プロセスというのは、効果的システム開発を可能にするオブジェクト志向プロセスの導入ということで、実は大手のお客さまからいろいろなソリューションの案件を受託すると、時間がたつにつれてお客さまの要求が変化したり、あるいは追加されたりしてしまうのです。そうすると我々の開発手順が狂ったり、外部から人を手当てしたりして、納期がかかったりコストが高くなったりして大変です。自分たちの資金の範囲でしか案件が処理できないということで大変に苦しんで、99年の初めぐらいにベンチマーキングに行ったのです。そこで大変快く教えていただく中で我々が学んだのが、ビジネスオブジェクトという考え方で、オブジェクト志向でいろいろモジュール化しておいたものを、いくつか組み合わせれば1つのメニューがきちんと解決できるようにしなければだめだ、ゼロックスのように1件1葉でつくっているのではだめだと言われ、目からうろこでした。そこで、ソリューション・ビジネスセンターをつくって、猛烈にモジュール化を始めたわけですが。約1年かけてかなりのものを整理したあとは、今までの半分ぐらいで仕上がり、お客さまの追加仕様の要求にも結構柔軟に対応でき、安心して案件の獲得に動けるようになったのです。それは煎じ詰めれば、業種業務でもソリューションのメニューはかなり見えてきているからやりやすくなったということで、ベンチマーキングのおかげで気付かなかったことを大いに気付かせていただいたのです。

人材育成体制

変革をリードする人材育成を支える2本の柱というのは人材開発のことですが、1つは人事システムです。私どもはこれまでの年功序列をやめ、役割の価値を決め、給与もそれに連動しています。その役割にふさわしい人材をそこに当てはめるという「役割値札制度」なのです。それが個人の希望とマッチングすれば一番いいのですが、こういうことをやると当然一人ひとりの人材の棚卸しが必要ですから、能力の評価が重要です。これを社としてこの2年間ずっとやってきたので、かなり適材適所の人事ができるようになってきています。

もう1つ、教育プログラムの中では、ITリテラシー（能力）の向上などいろいろなことをやっていますが、例えば私は97年に、我々は2000年までに世界第1級のソリューション・イノベーター（お客さまの課題を解決する革新者）になるのだという目標を決め、それを中期ビジョンとして掲げました。ワールドクラスの改革者といえる基準は、グローバルにソリューションが提供できているか、業界から一目置かれているか、成長し続けているか、お客さまからそのソリューションについてはゼロックスに任せると言っているか、などというものです。中央販売本部というのは平均年齢四十数歳で、別名中高年販売本部といわれていて、人間型のスキルは高いがITリテラシー（活用能力）はさっぱりだというのが多いのですが、一念発起したのです。そのときに私が思ったのは、NTT—MEの池田社長はすごいということです。あの会社は2万数千人の社員の平均年齢が50歳ぐらいですが、そのうちの5000人ぐらいが約2年間でマイクロソフトのMPCの資格を取っています。嫌だと言っても強烈に取らせ、昨日まで電信柱に上っていた人が、名刺にマイクロソフト何とか資格とぱっと書けるのです。これはすごいことだが我々にもできないはずはないと、ITリテラシー（活用能力）のパワーアップ講座を相当にやって、今では、ほとんどの人がワードや電子メールはもちろん、エクセル、パワーポイントぐらいは使いこなせるようになっていきます。そういうことは、死んでもやると決めてやるしかないのです。

C S L P（Central Symbolic Leaders Program）は、社として次代を担う中核人材を育成するというので、いわば一種のエリート教育です。30代の若手に資格試験をして30人ぐらいを選び、社で1年間かけた強烈な教育を始めているのですが、全社で30人では自分のところ（販売本部）からは10人ぐらいしか行けず、それでは間に合わない、数百万円かかっても販売本部の予算でやることになりました。慶應義塾大学の湘南藤沢キャンパスのITリテラシーの専門家に来てもらい、自らドキュメント・大学のような格好でやってきて、彼らが今、ISCの中核人材になっています。

一昔前なら、なぜそういうことをやらないのか、うちの人事は何をやっているのか、うちの教育は何をやっているのかと、私はきっと社を批判していたと思うのです。よく考えたら、そうではなくて自分がやるのだと経営品質をやって気付いたのです。ここまで持っていきたいと思い、それに欠けているものがあつたなら、人・モノ・予算といろいろなものを自分は動かせるわけだから、何だってできるのです。本社なんか関係ない、自分自身の問題だということでやってきたのです。

4．経営ビジョンとリーダーシップ

ISCのミッション

ISCができ、後輩たちも早速ISCのミッションをつくりました。「大手企業・官公庁を中心として、業種特性に合致した効果的なドキュメント・ソリューションとサービス事業の展開を行い、お客さまの基幹ビジネスプロセスに戦略的価値を提供することで、ネットワーク時代の勝者となる」と、はっきりとした彼らなりの使命を決めて、行動指針もつくってスタートしており、私も大変うれしく思っています。

リーダーシップ発揮の仕組みづくり

今度のプレジデントはITの申し子みたいな男で、アメリカでの経験が非常に長いので英語が得意で、「やればできる」と「Can Do@Work」というメッセージを出したり、シンボルマークも「Focus & Speed」だと、とにかくどこかにフォーカスして速くやるんだと言いだしています。

お客さまの声やいろいろな調査からのデータ、あるいは本社からの意思、経営品質のアセスメントは、当然中長期計画に反映しなければいけませんし、特に社員とのかかわり合いも非常に大きく、現場の意見や思いは第一線が一番よくわかっていますから、経営トップが20人ぐらいずつ社員を集めて、いくつかのテーマを決めながらフリーにディスカッションをする「部門とおくな〜ど」を、頻繁に行うことによって、それが経営に反映できるようにしています。そういう意味で、方針の徹底と社員の声の反映がリーダーシップ発揮の原点になっていると思っています。

「Can Do@Work」というのは双方向コミュニケーションです。プレジデントがビデオファイルでメッセージを送っていくというやり方で、双方向でやりとりができ、まさに電子化を始めているわけです。ちなみに私は富士ゼロックスシステムサービスに4月から着任をして、所信表明を開口一番発表しましたが、電子メールも出し、今は10日に一度ぐらい社長メールを出しています。トップにはあまねく情報が集まるのですが、現場では結構“たこつぼ”に入っていることが多く、例えばこのような会合での皆さんとのやりとりや広島地域での動き、営業に同行したときの情報、おもしろかった本の内容、日経産業新聞の記事、松永真理氏との話などを社長メールで出してやると、非常に新鮮なので、喜んで見てくれているようです。私は電子メールですが、私の後任はもっと上手にやっているようです。

次に、アカウントマーケティングに向けての仕組みでは、ビジネスプロデューサーを主要企業に絞って展開をしています。ワールドワイドなマーケティング体制を強化しています。例えば三河・安城が本拠であるトヨタさんについて、ゼロックスでは当然のこと、アメリカやヨーロッパでも営業が割り当てられていて、グローバル・ソリューション・プロジェクト・チームとして、顔を合わせるのは年に一度程度ですが、バーチャル・チームでグローバルな事業展開について“けんけんごうごう”とやっています。ですから、結構私も張社長に会わせてもらっているのですが、「私どもは統合図面管理システムで、トヨタの世界4極体制をこのようにソリューションしていますが、その結果はこうです。次はボディーメーカー、パーツメーカーへの展開ですが、来年の何月までにやる予定です」「それはいいですね。海外はどうなっていますか」「ベルギーでこういうことがありまして、このようにしています」「その報告はいつしてくれますか」「半年後に全部報告します」ということで、このようなグローバルなソリューションというものも、重要だと考えています。当然ですが、それをサポートするグローバル・オペレーション・サポートセンターもセットしてあります。

社会的責任と企業倫理への取り組み

これはISCだけではなく全社との絡みも大きいのですが、まず「環境、ECO対応」では、資源循環型商品の導入、使用済み消耗品の回収、グリーンオフィス活動、社内環境対策部門の見学セミナーなどを展開しています。「エシックス・マネジメント推進」では、行動規範などの「企業倫理&リスクマネジメント」を展開し、推進会を発足させ研修会を開催しています。「経営の国際性と情報公開」についても少しご紹介してみます。

昨日の「日経新聞」に、我が社のクローズド・ループシステムについて、「富士ゼロックスが100%リサイクルの体制をつくりました」と、珍しく一面に取り上げていただきました。我々は複写機等、市場に出した商品は回収して、回収したら使いきる。新たな資源の投入を押さえて、閉じた輪の中で、まさにクローズドでループしながらやっていくということを数年前からやっているのですが、何といっても私たち営業部門がお客さまのご使用になった機械を回収していかなければいけないというこ

とが原点です。工場では分解・洗浄・選別をして、修理するものは修理し、樹脂などは全部破碎し、パレットにして再使用するなど、とにかく廃棄をゼロにしていこうと取り組んでいます。その努力が実り、ようやく100%リサイクルができる体制になってきたのです。やはり、リサイクルを前提に置いた環境設計をするということが原点になります。

宇部市に、破碎したものをパレットにする、宇部興産と一緒にやっている工場があり、私もそこへ行って見たのですが、樹脂が米粒の半分ぐらいの真っ白い樹脂の固まりに変わります。その行程を見ても仕組みはわかりませんが、これがまた再生されて使われるのかと、大変おもしろいと思いました。

消耗品関係では、もともと当社はレンタルからスタートしたので、ものの回収については意外と気を配ってきたのです。今プリンターなどはもちろん100%買い取り式で、ドラム・トナー・カートリッジなどは全部回収するようにしています。これもお客様の使用済み消耗品を、消耗品定期配送システムにそって回収するよう、営業がお客様ときちんと取り決めしなければいけません。回収してくれば、あとはクローズド・ループシステムに乗って、何度も使えるようにしていくのです。ここまできると自社製品だけではなく、他社製品でも本来やっていかなければいけない、業界としてはそういう時代にさしかかってくるのではないかと考えています。例えばパソコン業界や家電業界などを見ると、金を取っているのではないかと、まだゆっくりでいいのではないかとと思われるかもしれませんが、地球環境にとってどうかという高い志を持って、自分たちでやっていくことが大変重要だと考えている昨今です。

グリーンオフィス運動は、組織ぐるみで社員一人ひとりが省エネ・省資源・環境化の提言をすることで、我々はリデュース・リサイクル・リユース（削減・再生・再使用）とっています。リサイクルだけではなく、とにかく一番のポイントはリデュースすることです。紙にプリントするというのが我々のビジネスの中心ですが、それもただお客様に単純に提供するのではなく、なるべく電子化をしてください。必要なときに必要な場所で必要な量だけ出してください。なるべく1枚の紙の両面にプリントすることをお勧めします。外に出すものは、A4の紙に上下入れる「ツーアップ」をすれば、1枚の紙に4ページ分入りますというようなことを提案しています。むしろ新しいオフィス環境づくりを提案することが、我々の仕事だと思っているのです。たしかに売上利益にはマイナス要因なのですが、しかし、電子化をされたものがいつかどこかで必ず紙になり、紙になったものがまたスキャンされて電子化するなど、トータルな工程に関与していくことができるわけです。そのようにして、我々はグリーン購入と分別をしながらきちんと仕分けをしていくという、グリーンオフィス運動をやっています。各部門が大抵自部門の環境宣言、環境憲章をつくっていて、結構これは一生懸命にやっています。

エシックス・マネジメント（倫理・道徳観のマネジメント）の推進では、社員一人ひとりが社会のルールを順守して、その行動が社会の模範となる高い倫理観を持ち、良識のある判断行為ができる個人と健全な職場風土の醸成ということを目指します。社員行動規範がありまして、ゼロックスグループの社員は皆これに従っています。さらにケーススタディーのためのケースブックがあり、例えば、「お中元は基本的には一切してはいけません。万やむなくするときは3,000円未満です。同じ方と1年に2度ゴルフをしてはいけません」というように、いろいろなことが結構細かく書いてあります。セクハラ防止ホットラインもあり、うかうかしているといつ電話されるか心配したこともあります。これも私どもが思いきって取り組んでいくのだと胸を張っていたら、ゼロックスコーポレーションなどはもっと厳しくて、しょっちゅうこういう教育をしているのです。これから国際社会の中で我々がやっていくには、これはきちんと身につけていくべきだと思っています。

エシックス・マネジメントの推進会では、推進リーダーが全部決まっていて、いろいろな研修を行います。私が中央販売本部にいた去年は8回研修をやりました。セクハラのことや営業取引のことなど、いろいろな考え方を、先達の企業の方に来ていただいたりして、勉強しながらやっていくのです。皆忙しいので大抵嫌がりますが、夕方やり、マネジャーが全員来ているかチェックをして、来るまで何回もやっています。でも、研修を受けると、本当に勉強してよかったと言ってくれます。役員は真っ先に「これをすべて順守します」という誓約書を出し、今は部門長も全員出しています。そのように、高い倫理観のある企業になろうという努力はしています。

最近話題の情報公開について、21世紀型企業として公正で透明度の高い、フェアでオープンな企業になろうということで、従来は原則として会社情報は社外秘だったのですが、特に指定した情報を除き、自己判断、自己設計に基づき、これを原則開示に変えました。「富士ゼロックスは透明かつ公正な企業であることを強く希求し、企業としての社会的責任を全うするために社内外から情報公開二

ーズに積極的に応え、基本姿勢を堅持する」という情報公開指針を出していて、はっきりと公開することを前提に、情報の取扱いのハンドブックもきちんとつくって、今、徹底をしているところです。

地方自治体なども情報公開法に基づいて、これからあらゆるものがオープンになっていきます。そういう中で、特にクレーム情報などいろいろなものについて、原則社外秘になっていると、どうしてもいろいろな問題、事件が起きてくるのが現状ではないかと思います。原則開示したからといって、それがなくなるものではありませんが、少なくとも大きな戒めにはなっていくし、徐々にいいかたちになっていくのではないかと思います。

恥ずかしい例を申し上げますと、実は私どもの岩槻工場が土壌を少し汚しているということが埼玉バージョンの新聞に載ったのですが、富士ゼロックスが買収する以前の岩槻光機のもので土に残っていたのです。これについて、その事実を確認して自ら発表し、岩槻市から指導を受けながら対策に取り組みました。別に言う必要はないのではないかと、一瞬そういう気もしましたが、過去に犯した過ちの原因と対策について包み隠さず公表したことが、結果としてよかったと思っています。世の中はそんなきれいな事ではないという部分もありますが、基本的な姿勢をどちらにスタンスを置くかということを明確にすることは意義があると思います。

5. 戦略の策定と展開

ビジョン／基本方針の戦略への反映

ビジョン・経営方針と重点目標の共有という意味では、「経営方針の説明会」、「キックオフ・ミーティング」、「マネジメントガイド」、ポスター掲示、Web展開、方針カード配布等、いろいろやっています。エグゼクティブ・アカウント制度でも特にCクラスマーケティングについては、役員がちゃんと動いたかという勤務評価もしています。このように、ビジョンあるいは基本方針の徹底を図っています。

今、ISCが焦点をあてている経営課題は、お客さまの社会との関係、お客さまのビジネスプロセスとの関係、お客さまのお客さまとの関係というように整理してみると、例えば社会との関係では、グローバル化に対応して情報公開がますます重要であるとか、企業の倫理が問われているということです。IRで我々がどのようなお手伝いができるのかと考えたときに、そこでいろいろなソリューションが出てきます。例えば、環境会計ではどんなソリューションができるのか。私どもの100%リサイクルの仕様というものが参考にさせていただけるのか。あるいは、お客さまが抱えている環境問題について、我々の環境専門家も参画して、お客さまとともに勉強させていただくということなのです。最近ではISO（国際標準化機構）のコンサルタント事業を始めていて、大手のお客さまは十分スタッフがいますが、中小のお客さまではISOにチャレンジしたくてもやり方や手順がよくわからないということで、我々がご相談いただき、支援をさせていただくのです。お客さまとの関係でも、お客さまが顧客つなぎのマーケティングを強化されるとか、個客の個別のニーズに応えるマーケティングをされるというところで、私どもはどういうお手伝いができるのかと考えながら、今、仕事をしているところです。

我々は最終的にはお客さまのボディー・アンド・ブレーン（B & B）だと思っています。今は赤字がたくさんありますが、点としてはお客さまとプロセスをいくつか共有していたり、お客さまの知の部分をお手伝いしているのです。しかし、これを面としてもっと広げていくのが、我々の目指す方向であると考えています。我々はお客さまの一般管理コストから売上貢献分野へシフトしていくために、業務提携を視野に入れたビジネスの開発をしなければいけないと思っています。

連携と協業を促進するための戦略展開

もちろんBP（Business Producer）体制、あるいはBPN（Business Planning Note）はしっかりやっていくのですが、プロセス中心の目標管理ということで、重点施策を「業績系」と「体質改善系」にはっきり分けて、最近ではバランススコアカードをISCは導入しています。（バランススコアカード：経営を顧客の視点、財務の視点、プロセスの視点、学習の視点から多面的に見た戦略的経営管理・評価の手法）

これは私もやりたかったのですが、とてもそのレベルになかったので、一歩前進したのかと思っています。情報やツールの共有もいろいろやっていますが、さらにビジネスオブジェクトが強化されてきており、実は「日経コンピュータ」など、いろいろなところに我々のナレッジマネジメントが紹介されていますから、毎日お客さまがひっきりなしにベンチマークに来るのです。すべてのものを公開

すると、そこはうちではこのようにやっているとお客さまから逆に教えていただくこともすごく多いのです。ですから、知のコラボレーション（協働）は非常に重要で、経営品質向上プログラムのすばらしいところは、お互いに切磋琢磨して向上していくというポリシーにあると思うのです。特にナレッジマネジメントは我々の本業ですし、ぜひ参考にさせていただければと思います。

B S C（バランススコアカード）の導入

効果的なドキュメント・ソリューションとサービス事業の展開を行い、お客さまの基幹ビジネスプロセスに価値を提供すると考えたとき、財務的視点・お客さまの視点・プロセスの視点・学習と成長の視点という4つの視点から、重要成功要因（K S F）を決めて、いわゆる指標に落とし込んでいます。それは当然カンパニーの方からグループレベルへと展開をされています。これは始めたばかりですから、おそらく試行錯誤している段階で、この辺はリコーの方がしっかりやっているかと思いますし、N C R グループなども世界的によくやっているようです。しかし、これをよく見ると、我々がT Q C でやってきた重点項目や点検項目と、基本的にはそんなに変わらないと私は理解しています。

6．社会的責任と企業倫理および事業の成果

環境問題への取り組みの成果

環境問題で「オフィスの古紙リサイクル」、「グリーン購入」、「使用済み消耗品の回収」をやってきました。古紙回収用3段ボックスには、グリーン・オレンジ・ブルーがあり、これはゼロックスグループすべてに行き渡っており、徹底的にやった結果、カートリッジの回収は8割強になっています。グリーンボックスは8割を切ってやや低迷気味ですが、それなりにこのあたりについてはきちんとやれているということです。

企業倫理の成果

企業倫理については、とりあえず発展途上において例えばトレーナーを養成したとか、マネジャーにきっちり教育をしたとか、一般社員に対しても教育をしているわけですが、まだ発展途上の成果なので、この結果がどうなったかという管理特性、目標値のレビューがまだきちんとできていません。ですから、これは努力成果だと見ていただきたいと思います。

事業の成果

特にソリューションについて言えば、純粋に今まで全くやったこともないソリューションがものすごく増えつつあります。ソリューションは、仕掛けてから完了するまで2年、3年とかかるものもありますが、それが急速に増えてきたということで、I S C の意図したことがそれなりにできるようになったのかと考えています。

まとめとして、経営品質向上プログラムは、まさに全社員がお客さまの視点に立って、お客さまの期待を超えるレベルまでやっていこうという姿勢をつくる、つまり顧客価値創造を実現し、また結果としての競争優位を確立する、最高の教科書だと私は思います。2000年バージョンが出ていますが、この教科書を皆さんも勉強し、ぜひ果敢にチャレンジしていただきたいと思います。本当は全社で一律にくつわをそろえて動ければいいのですが、部門でやることもできますし、チャレンジするものも、日本経営品質賞の製造業、サービス業、中小企業部門と3つあります。最近は地方賞がずいぶんできています。評価制度がありますが、考えてみると、非常に安いエントリー費用でプロのアセッサーの方に評価していただき、コメントをつけて返してもらえる、こんなにありがたい制度はないので、利用しない手はないのです。

皆さんもいろいろお考えになっていると思うのですが、経営品質賞は最後に出す必要はなく、もっと早い段階からいろいろな形でやっていけばいいと思います。中国地域の経営品質協議会が11月にいよいよ発足するというので、ますます皆様方のご活動に拍車がかかると思います。いつかどこかで、皆様方の苦労話や成功話を、ぜひお聞かせいただきたいと思います。