

第1部 講演

「経営品質向上と日本経営の心」

株式会社ベルス 代表取締役社長

日本アイ・ビー・エム株式会社 常任顧問 西田 芳克 氏

どんな話ができるか若干不安もあるのですが、頑張りたいと思います。

まず自己紹介から。私の肩書きを2つ掲げていますが、ベルスという会社は福利厚生を担当する日本アイ・ビー・エムの関連会社です。私は10年ほど前に関連事業を担当していたときに、数多くの関係会社を創りましたが、関係会社では福利厚生面で十分なサービスの提供がその社員にできないということで、それを支援するために創った会社です。したがって、ベルスは、もうける会社ではなくて、いかに福利厚生に貢献できるかということですが、生き延びない限りサービスはできませんので、大変今、苦労しながら経営しているというのが実情です。

さて、今日のお話の中でお客様の満足度を上げるわけですが、これは口で言うほど簡単ではありません。大体、会社がおお客様の満足に一生懸命になる時期は経営的には大変厳しいときなので、投資はできません。したがって、お客様が満足する状態にするためには、大変難しい時期で、しかも社員の士気が下がっていますから、それを鼓舞するのも大変です。一方、普通の状態になっているときは、お客様の満足度を大体忘れてしまいます。さらに、業績が良くなると、もっと悪くなる。今度は内部で主導権争いみたいな格好で、業績のいい人が上につくようになるので、お客様よりは、いかに実績を上げるかで皆様一生懸命になりますから、CSはなかなか難しい。そういう意味では私は大変、ラッキーだったと実は思っております。

1. CSの仕組み

セット・メット

CSの仕組みについては皆様、勉強されているので、今さら言うこともないのですが、お客様の満足度を高めるためには、やはり原点をお客様に置くことが第一です。そのためには、やはりお客様の満足度調査を定期的に行っておかなければいけないということで、日本アイ・ビー・エムでもいくつかの満足度調査の手法を使い、やっておりました。

一番大切なのは、日常の対応の中で、お客様のニーズを拾い上げることではないかと思います。特にこの中で成功したと私が思っているのは、お客様に対して我々が何ができるかを、一人ずつが5つずつ持ちましょうと。これを最初は「ファイブ・アップス(5UPs)」と呼んでいました。お客様にそれを見せて、「こういうことをやります」と、最初のうちは自分でできる範囲のことから毎年示していたのですが、だんだん高次の問題に取り組む仕組みを創りました。それが世界的に評価されて、「セット・メット(SET/MET)」というものになりました。実行する内容をお客様と年間の計画のなかでSETして、そのとおりできたかどうかを定期的に点検しながら、実施結果のレビューをお客様と一緒に(MET)。それをするとう当然、お客様からの要求は何か、今までやっていることに対する不満は何かを聞けますから、満足度を高めるための材料を取り上げていくことができるわけです。

お客様に契約をいただいて、大きなプロジェクトを担当することになると、日ごろどんなにいいことを言っているのに、いろいろな問題が出てきます。したがって、問題をどう拾い上げるか、それをどう横展開するかが大変重要な要素になります。

CSMC

アイ・ビー・エムの場合は、ビジネスパートナーと一緒に仕事をするのが、今一般的になっています。そのビジネスパートナーが、直接のお客様からどんな問題ももらっていて、また、ビジネスパ

ートナー自身がアイ・ビー・エムに対してはどんな問題点を持っているかを聞き出すことも、重要なニュース・ソースになります。

これらに対応していくために「お客様満足度向上デスク」を創りました。このデスクに問題が入ってくれば、いつも何らかの関係者に振り分ける部門です。の中には、支社の機能別代表選手をかませており、担当者ベースで片づくものはここで片づけています。

「満足度調査」については、その内容を分析し、どこが担当すべきか、どこを会社として変えるべきかを検討します。全社レベルでは、社長が議長をしているCSMC（Customer Satisfaction Management Committee = お客様満足度向上委員会）に上げて、問題を解決することになります。

私も西日本支社の中にもCSMCを創りました。私が当時、支社長でしたので議長になりました。この委員会には、私が直接司令権を持っていない、保守技術をやっている部隊なども集めて議論するようにしてありました。自分が人事権を持っていない他部門の人間を集めてやるのは、指令の与え方が大変難しいです。ですから、これをうまく機能させようとなると、相当発言力を持っている人間が議長をやる必要があります。発言力とは何だといえ、あの人に逆らえば、どこかに飛ばされるかもしれない」という印象を与える人、あるいは「あの人言うことなら」と、皆が聞いてくれるような人徳で、皆の言うことをまとめられるような人、あるいは、一番易しいのは人事権を持つことです。そういう人が議長をやれば機能することは明らかです。

私の場合、大変幸運なことにも満足度調査でトップになれた。私が着任したときに、すでにトータル点でトップの状態ではありましたが、お客様の満足を項目別に見た31項目すべてに満足したとき、はじめてお客様は我々に満足をしてくれたと思うべきだ、と考えていたのです。満足度調査の全31項目のうち、14項目ぐらいトップになると、トータル点ではトップでしたが、すべての項目でトップになることは、大変難しかったわけです。

そういう中で、私はちょうど晩年の7年間という長い期間、同じ部門を担当させてもらえたことが一番幸運だったと思っています。アイ・ビー・エムでは、社長になることは10年前に決まっていますので、自分が社長になれるはずはありませんで、大体もう先は見えている。ならば自分の思うとおりをやればいいではないかという、指針がないマネジメントができたことが1つあるかなと。もう1つ幸運だったのは、当時の社長は今の北城会長でしたが、私より年の若く、彼との組み合わせで大変私はマネジメントがしやすかったと思います。そういう意味では、人との出会いや場、タイミングがうまくそろわないと、なかなか満足度トップにはなれないのではないか、というのが実感です。

とにかく、いろいろな問題は、すべてデータベースで整理することによって、会社で一度起こった問題は二度起こさないようにしようということを試みておりました。

2. 経営品質賞の評価基準

ヨーロッパ品質賞

「日本経営品質賞」のもと、アメリカが日本のTQCに対抗するために創った「マルコム・ボールドリッジ賞」であることはご存じだと思います。ヨーロッパも1992年から、「ヨーロッパ品質賞」として始めています。ヨーロッパのやり方を見てみると、少し日本と似ているかもしれません。

ご紹介しますと、事業の結果はやはり大切ですが、これを出すためには、プロセスをうまく作らなければならない。プロセスづくりに影響するのは、リーダーの役割です。リーダーがどういう考え方で、どういう仕組みを作って、どんな結果をお客様に届けようとしているのかが影響します。

促進的な要因としてプロセスに影響することは何かといえ、まずリーダーが従業員にどういう考え方で接するのが重要です。次に計画において方針と戦略をどのように構築するか。そしてパートナーシップとリソースをどう上手く使うのか、これらをきちんとすれば、プロセスは機能するということです。

次に、プロセスが結果に結びつくためには、どんなことを評価していかなければいけないか。従業員の教育状態や満足度の状態をこまめに見ていくということが、事業全体の成果に結びつきます。それからお客様に対するいろいろなアクティビティが、どのように結果に出てくるかという評価も必要です。また社会に対する貢献のしかたも影響します。

たぶん皆様が勉強されている「日本経営品質賞」の評価基準では、8つにカテゴリーが分かれています。と思うのですが、ヨーロッパでは9つに分けて見えています。アメリカでは評価項目が7つに見えています。

さて、ヨーロッパでは、それぞれの項目について、どのくらいのウエイトで見ているかといいます

と、特徴的なのは、ビジネスの結果よりも、お客様の満足度を重く、割合で 20%に見ているのです。日本経営品質賞の方だと、もう少し小さい（2000 年度で 10%）かと思います。もう 1 つは、社会的責任の成果を非常に重視している。これも日本やアメリカが大体 4 %ぐらいにしか見ていないものを、ヨーロッパでは 6 %と重視して見ているところが違っていると思います。

以上の説明資料はコピーライトの了解の返事が取れていないので、添付しておりません。

マルコム・ボルドリッジ賞

マルコム・ボルドリッジというアメリカの例では、2000 年の基準と旧基準を比較してみました。数字が若干変わっています。リーダーシップについて前が 170 点だったのが 125 点に変わり、事業活動の結果が、300 点から 450 点に変わっている。

つまり、私が云いたいことは、評価基準自体は非常に動くものだというので、点がいいからそれでいいのだと思ってしまうと、こういう働きかけは失敗するのではないかと、ということです。したがって、評価基準自体は、あまり重視しても仕方がないのではないのかと思っております。

3. IBM の B P R

ビジネス・プロセスの変革

経営品質賞では、プロセスをどう変えていくかが非常に重要な要素になります。

アイ・ビー・エムは、ビジネス・プロセスのリエンジニアリング（BPR）をしました。よく「リストラ」と B P R という言葉を一緒にして議論されていることがあるのですが、私は分けた方がいいと思います。アイ・ビー・エムでは両方を一緒にやりました。リストラというのは、「市場が変わってしまったことに対して」、ヒト・モノ・カネ、最近ですと情報まで含めて、仕組みをどうシフトするかということで、当然シフトすれば余剰人員の問題が出てくるので、人減らしにつながってしまうのです。

ビジネス・プロセス・リエンジニアリングも、やはり余剰人員の話が出てきます。B P R は「市場が変わらなくても」、毎日毎日やらなければいけない内容だと思うのです。B P R は 3 つの要素があります。1 つ目は、工程をいかに短縮するか。2 つ目は、そのために最先端のテクノロジーをどう利用するか。3 つ目は、人についてどうするか。

この 3 つの要素をみますと、今日は製造業に従事している参加者の方が多いのでよくわかりだと思えますが、T Q C でずっとやっていた内容と、非常によく似ていると思うのです。例えばマツダでたとえると、自動車を造るときは、工程をいかに短縮するかということで、段取り時間まで含めていろいろ努力をされます。そのとき最先端のテクノロジーは、ロボットや自動化の機器だったりするのです。人間は単能工から多能工に変えていく。B P R はそれをホワイトカラーの世界まで、広げて見ているだけの話ですから、本質的に何も変わらないのです。

ただ、ホワイトカラーの世界へ広げたときに、非常に難しい問題が出てきます。それは大体ホワイトカラーとは、いろいろなことを企画したり、自分の存在理由をきちんとドキュメントにして証明している人たちですから、自分を否定するようなことは、なかなかしません。したがって、なかなか工程の短縮もできません。

工程短縮

アイ・ビー・エムはどうかといいますと、工程短縮については、縦と横の 2 つがあります。縦とは、お客様から最終の指示をする社長までのことで、この階層を少なくし、工程を小さくします。最初は 9 段階ぐらいありましたが、5 段階以内にするというルールを決め、組織を改編しました。では横の短縮とは何か。お客様にサービスをするためには部門をまたがって仕事が処理されていますが、その部門を見直して不要なところを全部削ってしまうということです。

アイ・ビー・エムでは、世界中で 12 のプロジェクトを作りました。現在は 9 つ動いておりますが、私は営業部門に属しておりましたので、1993 年ぐらいから「カスタマー・リレーションシップ・マネジメント」という言葉を使いながら、アイ・ビー・エム自身の中でお客様との関係をどうするか、工程をいかに短縮するか、世界中から人を出して検討しました。

最先端 T E C H

また、最先端テクノロジーでは、eトレードやeマーケティングなどのシステムを使いながら、お客様との関係をどのように構築するかを、工程短縮の中で取り入れていきました。

もう1つ重要なことは、それとは別に現場に出て日々仕事をしている人たちに、いかに役立つシステムを作るかということで、グループウェアを取り入れました。アイ・ビー・エムの場合は、ロータス・ノーツというソフトを使い、情報共有をすることによって、末端で非常に効果のある状態を作りました。

多能職のプロ養成

それから3つ目が人の問題です。これは多能工にしていくことですが、プロフェッショナル制度を作りました。プロフェッショナル制度ですから、当然プロの人を優遇する結果になります。

私がいつも言っていたのは、プロの条件には3つあるということです。

1つ目、自助努力ができなければ、プロではない。スポーツの世界と同じことで、これができなければプロは引退するしかありません。

2つ目は、複合技術を持っておかなければいけない。これが多能工です。「私はこれだけできる」というのではなくて、もっと広いものを考えています。それは、自分の中心に深いものを持っていて、周りに丸く、いろいろなところと接点がとれる幅広い技術を持っている、ということです。そうすると、お客様の要求が出てきたときに、自分が本当に使える技術とうまく結びつけることもできますし、それからお客様が抱えている問題を理解することができます。複合技術を持って欲しいとはそういうことです。

3つ目の要素は、表現力です。どれだけ技術を持っていても、表現できなければプロとしては認められません。表現することでお金に結びつくわけですが、また、必ずしもお客様から直接入らなくても、周りの仲間に結果を与えることができれば、それも表現したことになります。特に情報共有という意味では、自分の持っているものをいかに皆に提供するかということが、非常に重要です。私はそれをものすごく強調して、成果をあげることができたと思っています。

このようなプロが出来上がれば、それにふさわしい処遇制度を考える必要があります。アイ・ビー・エムは全世界で、筆記試験と口答試験でプロの認定を始めました。プロに認定されれば、世界中で同じ処遇が受けられるという制度です。プロと認定されれば、部下を持つラインと称する管理職にならなくても、役員レベルまでの処遇を受けられる制度にしています。

BPRの目標

さて、BPRをやるには、必ず目標値を定めておいた方がいいです。アイ・ビー・エムの場合は、リストラと一緒にやったのですが、販売管理費が格好の目標値になりました。アイ・ビー・エムはもととは大型機を売っています。大型機は商品として当たれば利益率は非常に高い。しかし、商品として当たるようにするためには、検討を重ねるスタッフがたくさん必要となるので、販売管理費が30数%になるです。

ところが、我々が軽視していたパソコンやサービスの世界で競争相手が出てきました。特にパソコンを専業にしているメーカーは、10数%に販売管理費を抑えています。我々はこのままパソコン専業メーカーと戦っても絶対に勝てないのです。したがって、販売管理費を15%ぐらいに落とすためにどうするかを、目標に掲げてやったわけです。工程短縮も、それに合わせるような格好でできましたから、大変な手術をしたことになります。

アイ・ビー・エム全体では、世界中で40万人いたのを、20万人にしまったわけですから、隣にいた人が明日からいなくなるという世界になってしまったのです。70%減らして、20%ぐらい増やしてちょうど50%に収まったというのが現実です。幸いなことに、日本アイ・ビー・エムの方は、まだ業績のいい間に手を付けたこともあり、25%減ですみましたので、痛みとしてはアメリカほどは大きくなかったのです。

リエンジニアリングの最初のころは、どの部門も販管費を下げよう、経費を下げようという目標を出すのです。しかし経費削減が10%~15%ぐらいだと、今までの仕組みを全然変えずに下げられますが、30%以上となると大変で、なかなか上手くいきません。

それで、手法としてはDOA(Data Oriented Approach)という、ソフトウェアを開発するときの技法を活用しました。ソフトウェアを開発するときには、仕事のやり方をプログラムに置き換え、人がやっていたことをコンピュータでやらせるということを従来していました。それはプロセスを是認してやっているということです。一方、DOAという方法は、データ自身に中心を置いて考えています。このデータはだれが何の目的で発生させたのか、だれがこのデータを管理し、だれがどういう目的で使っているのかという考え方で集める。すると、今までやっているプロセスの中で、データは発生させているが、だれも使っていない。あるいは、表は作ってあるが、だれも使っていない。そうい

うところが歴然と出てきます。そうすると、上の人も判断しやすいのです。このようなばかなことはやめなさい、この部門はこの仕事はやめなさいと、バツバツ切れるようになるわけです。

4. 日本アイ・ピー・エムの満足度調査

調査方法

お客様の満足度調査では、アンケート調査により、世界中でお客様との関係を 146 項目にわたって調べております。あとはビジネスパートナーの満足度調査もここに含めてやっております。

それから、外部の調査機関をお願いして、236 項目調べている内容があります。これは要約すると 31 項目で、私の西日本支社が先程トップになったと言ったのは、この 31 項目のうち 30 項目でトップが取れたという話です。ですから、私にとっては大変奇跡的なことだったと考えております。

ほかに重要なのが社員の満足度調査です。士気、モラルに関連するものが 7 項目あります。Business Effectiveness Survey というものを世界中でやっており、42 項目あるのですが、そのうちの 7 項目が社員の満足度状態を調べるための項目となっております。

主要項目の満足状況 - 支社内

お客様満足度でいえば、この 31 項目中、トップを取れた項目数がどうか。時系列で見るかどうか、また他の部門と比較したり、他の会社と比較することが必要になります。

その中で私がしたのは、西日本支社の中での 3 つの重要な部門がどのような推移をたどっているかを検証して見ていくとともに、弱いところにはてこ入れをするということです。

同時に、満足度も重要ですが、不満を持っている、一番不満だと思われる項目があるかないかを見ていくことも重要です。これは最低点を取った項目があるかということで、不満に思われている項目は全然なくて、満足度を一番高い状態で確保できていれば、本当の意味で満足を得たことになると思っています。

主要項目の満足状況 - 他社比較

最高点獲得の項目数を競合他社と比較することには、自分たちの強さ・弱さを比較する意味があるわけです。これは外部の資料を使わないと、出てきません。内部が調査している内容は、アイ・ピー・エムのお客様にしか調査を出していませんから、その中から他社との関係はあまりわからない。

一方内部資料だと、私たちが打った手が当たっているのか、当たっていないのかはわかるわけです。前年と今年の差が出てきます。ですから、調査にはいろいろな方法がありますが、何の目的でやるかが明確だと、その調査結果で打つ手が取りやすくなるということで、自分を知るためには大変必要なことです。

31 項目の内容と '98 アイ・ピー・エム西日本支社の例

ちなみに 31 項目とは何か。大きく分けると、ハードウェアと呼んでいる製品など物理的なものと、ソフトウェアと呼んでいるものや、サービスをするもの、人にかかわる問題をそれぞれ細かく分け、トータルを入れて 31 項目。1 項目到達できなかったのが納期に関してで、2 番手につけております。残念なことにそれが 31 項目全部を取れなかった理由です。

左側は対前年比で、右側の次席会社比とは、2 番手をつけている競争会社との間でどのくらいの差があったかを示しています。これを 1 ポイント上げるのは結構大変です。それぞれの頑張っている会社どうしの比較ですから。

5. 満足向上を阻むもの

次に、お客様満足度を高めるこういう仕組みがあっても、お客様の満足度を上げることを疎外するのは何か、という話をしたいと思います。これには 3 つあります。まず常識、それから管理者のスタイル、そして仕組み自身を過信することです。

常識が阻害する

まず、「常識」についてですが、「お客様は神様です」という表現は、私は誤りだと思います。神様というのは、完璧です。完璧な人に対して、我々が完璧なことができるということは決してありませ

ん。これに「お」がつくともっと大変です。毎日満足させようなんて思っても、向こうは期待値ばかり高く満足してくれません。したがってお客様は神様だという表現を使うと、まちがいです。つい経営者は「お客様は満足だ」という言い方で社員に意識づけしようとしします。しかし、経営者自身の行動を振り返ってみると、決してお客様を神様として扱っていない。それはすぐ社員にわかってしまう。したがって、私はお客様は神様とは言いません。お客様と社員、我々は、対等でなければいけない。対等を維持することすら、大変です。お互いに尊敬し合うとき初めて対等と言えるわけです。そこで意識をまず変える必要ある。「お客様は神様ではない」。のです。

お客様満足度とは何かというと、期待値と現実との差から生み出されます。この差を小さくすれば、満足度は上がる。お客様は神様と考えないとすれば、完璧ではない期待を持ってもらうようにすればいい。現実を知っていただくことによって、お客様の期待値を下げるという行動が重要なのです。「対等」ということの意味づけは、そこに置いているのです。我々が一生懸命やっている姿を見せないと、お客様は現実には近づいてくれません。我々が一生懸命やっていると思うと、現実はその程度のものなのかと、それなら自分はこの高い期待値をもう少し下げようかと。下げられるとそれに近づくという努力はしやすくなります。

その意味で、お客様を満足するためには、まず対等と考えて、期待値自身を下げてもらい、それに近づけるという行動に結びつける。それが早道ではないかと考えています。

2つ目の常識ですが、早期解決、英語ではよくクイック・レスポンスという言い方をします。すると、問題が出てくればできるだけ速く答えればいいと思いがちですが、これもまちがいです。私は統計を取ってみました。1年間かかって解決した問題、1週間で片づいた問題、この2つのお客様の満足度の状態を見てみました。1週間で片づけたのだから当然、満足度は高いはずと思うと、高くない。1年かかったお客様の満足度の方が高いのです。

なぜそのようなことが起こったのか。片方は、1週間で片づくからということで、1週間何の報告もしなかった。ところが、お客様の方はこの1週間がジリジリしたのです。解決しても、簡単に解決することだったと思ってしまう。ところが1年かかった方は、逐一報告している。「会社の上層部に当たったら、これこれというような状態になっていて、自分は今これこれをこうやろうとしています」と、逐一報告していった。そうすると、事の重大性をお客様は理解してくれて、期待値が下がってきたわけです。同時に、1年かかってよくやってくれた、あれはよくやってくれるやつだ、今までと違ったことをアイ・ビー・エムはしてくれるのだと。そういうことで満足度が上がってしまうのです。ですから、ただ速くやればいいのかではなくて、お客様にいかにコミュニケーションをよくして、状況を伝えていくかが重要だということです。

3つ目の常識ですが、リーダーに関してです。リーダーはしっかりしていないといけません。つい我々はカリスマ的なリーダーを期待します。しかし、これはまちがいだと私は思っています。カリスマ性は別にリーダーには必要ない。やるべきことをきちんとやってくれればいい。要するにリーダーの役割とは、組織の効率や効果を最大限にしてくれればいいわけですから、リーダーの姿が見えなくても、そういう結果がもたらされるマネジメントがやれるなら、それがいいわけです。それをついドッと引っ張っていくリーダーだけを重視しがちですが、そこは気をつける必要があるのではないかと考えております。

管理者のマネジメントスタイルが阻害する (権限委譲と報告)

次に、マネジメントスタイルです。まずBPRをやりますと、必然的に権限委譲という問題が起きます。というのは、今まで何階層にも分かれていたのが、階層を減らすと、1人の管理者が見なければいけない部下の数が必然的に多くなります。私は直接報告を受ける部下が27~28人おりました。それだけの人がいると、今までの仕事のしかたと同じことをやっていると、それこそ大変です。1人1人の相対しているだけでも、時間がなくなってしまう。それこそ行列を作らせている管理者もいました。あの間、どうするのか、仕事が滞ってないのか、という心配をしたくらいです。

結局は、権限委譲しなくてはならないのですが、これはなかなか大変なことで、人が巣立っていないと、権限は委譲できない。巣立っていないのに権限を委譲してしまうと、心配でしょうがなくなる。結果的にどんなことが起こるか。権限は委譲したが、報告だけはしなさいということになります。権限委譲した管理者からすれば、「権限を委譲したのだから、報告ぐらいしろ」という話なのでしょうが、管理者自身の方は何かを決定するために役に立つ情報を持っていることがあります。大体、上層の方でトップ同士が話し合っていますから、物事をお客様が決めるのに、影響のありそうな情報を持っているのです。しかし、権限委譲すれば、これを権限委譲を受けた部下が決めるわけですから、報

告はものを決める人、部下に出さなければいけないのに、その人に渡さないことがある。そうしておきながら、自分の決定と同じレベルの決定ができないことを管理者は批判しがちです。それはまちがっています。

私は部下に対して、わざと報告書を出します。私が出た情報で、部下が決めるために必要なことを報告するわけです。ですから報告とは、下から上がるものだと思っているとまちがいです。決定をする人に行くのが報告ですから、上からも行くのです。そういう風土をつくらない限り、いい報告、権限委譲の行使はできないのです。

（お客様から見たプライオリティ）

優先度の問題もあります。よくプライオリティ・マネジメントという言い方をします。20%のお客様が売上の80%を占めると考えたとき、重要なことは何でしょうか。私が西日本支社を担当するとき、「このお客様とこのお客様を、支社長としてちゃんと見ていれば大丈夫ですよ」と言われました。しかし、私はその逆をやったのです。

全体の80%の売上を上げている20%のお客様というのは大変重要ですから、仕組みを作ったりするときそのプライオリティを考えてやってしまいます。そのうえで、自分が行動をするときに、なおかつその20%のお客様に利を払わなければいけないとしたら、それはもう管理者としてまちがいをしていることになる。私はむしろ、80%のお客様のところへ何回も訪問するようにしたのです。

そこに何の問題があるかと言いますと、我々はプライオリティを考えると、お客様の満足が大切だと言いながら、判断するときは、我々の売上の大きさでお客様を判断しているという点なのです。ところが、お客様の方はどうかというと、自分のところが支出している割合で見ながら、「自分のところは100の情報支出をしている。その中の80%がアイ・ビー・エムだ。そうするとお客様は、自分はアイ・ビー・エムにとって大変重要なお客様のユーザーであると思っているわけです。そういう期待値をお客様が持っているうえに、そこを無視して「あなたのところは売上の順番でいうと、こんなに小さいのですから」という考え方で我々が対していれば、決して満足度は上がりません。ですから、お客様の立場で見たときのプライオリティと、会社の立場で見たときのプライオリティは、必ず違っている。その意味で、プライオリティのつけ方を考えなければいけない。

私は自分の行動が社員に与える影響を大変気にしました。したがって、お客様の満足が大切だと言うのであれば、お客様を重視しているという姿を、どうすれば見せられるかに気を使ったのです。特に、地方のお客様を担当している営業マンは、地方のお客様より中央のお客様の方が大体大きく、売上も大きい。そういう中央のところを担当している営業マンは大きな顔をして、上司に対しても、お客様をバックにしていますから、「いつお客様のところへこのように言ってください」など要求を出してくる。

一方、売上の小さい地方の営業マンは遠慮するのです。しかし、地方のお客様からすれば、自分がアイ・ビー・エムへ支出している割合はこんなに高い、と思っているわけですから、そういうところへ、我々がいかに目を掛けているかということを見せない限り、満足してもらえないのです。

そのように、営業マンが言いにくいと思っているところへ、私が自分で目を光らせるような格好にしたのです。

さて、支社長の私のスケジュールを立てるとき、私がいないと決まらないという状態をつくってはまずいということで、私は時間配分を4つに分けていました。社内関係が2つ、社外関係が2つ。社内の中では、自分の部門にかかわるもの、もう1つは、他部門とのいろいろなやりとり、社外についてはお客様にかかわる問題と、財界や地域社会にかかわる問題、そのように4つに分けました。また、行動基準をつくり、毎年プライオリティとして「今年はこれを1番に考えます」という番号をつけ、補佐官や秘書の人にそれを渡しておきます。ですから、私がいなくても、スケジュールが決まるようになっているのです。

そのときに意志疎通をきちんとし、売上が小さくて、アイ・ビー・エムに対する支払いの割合が大きいお客様を重視した格好で、いろいろな優先度が決めていきました。それを見ていると、社員は、お客様を大切にするのだな、ということが身につくということです。

（率先垂範と価値観の共有）

それから率先垂範の問題です。率先垂範というのは、管理者としては皆するのですが、自己陶醉に陥ってしまって、「俺は一生懸命に自分で走っている」と思って、「俺は皆に見せてやるぞ」と思いがちです。しかし、大体やらなくてもいいことをやっていることが結構ありますので、これを自戒なくしてはいけません。重要なことは、部下に対して共感を得られる行動をしているかどうかです。率先垂

範についても、そういう反省をしてみる必要があります。価値観を共有していくことによって、初めてこの率先垂範の意味が出てくるのです。自分の持っている価値観と、部下の持っている考え方、あるいは上司の考えを部下がどう受け取ってくれるか、これを一致させることが大変重要です。

「仕組み」への過信が阻害する (TQCの落とし穴)

それから、仕組みがあれば満足度が上がると思っているのは、まちがいです。

TQCというのは、日本の産業を世界的に高めるための大変いいツールであったし、この成果は否定できません。しかし、これにも欠陥はあったのです。ビジネス・プロセス・リエンジニアリングの実行に向かうには、TQCの手法では行きにくかった。特に、戦略性のある判断をしようとする、トップの意見で仕組み全体を見直さなければいけないことになってきます。

一方、TQCで一番成果を挙げたのは、末端の人たちまで参画してやったことです。日本の品質は、アメリカ流の考え方をしていれば、あれほどまでに高まらなかったと思うのです。なぜかという、アメリカの方は、最後の98%の品質を99%にする、この1%にかかる費用がものすごくたくさんかかることは知っているわけです。それだけのお金をかけるのであれば、別のところへそのお金を使うという、経営判断をしていたわけです。

ところが、日本はこの1%を上げるために何をやったかという、末端の人たちに意識づけをして、末端の人たちが、そここのところをやってくれた。あれは本当にお金を払っていたら、大変なことなのですが、TQCでは報償が何かでごまかしてきたのです。でも皆満足してくれて、べらぼうにお金のかかりそうなところを、一生懸命やってくれているのです。その意味では、ものすごく意味がある。しかし、取り扱っているものをガラッと変えなければいけないということになれば、末端の人にやれといっても、それはできるはずがないのです。そういう意味で、TQCだけではまずかったのです。

(経営品質賞に固執するな)

そこに目を付けたのがアメリカで、経営品質とはそこなのです。これは変革ということに対しては、仕組みとして非常にいい。要するにプロセス全体を、ビジネスプロセスまで含めて見ましようという話で、これは大変よかったのです。しかし、これにも欠点があります。日本経営品質賞がすべてだと思っていると、たぶんまちがいが起こると思います。いろいろなデータを取って、いろいろな見方をしますが、自分が関心を持っているデータしか、見なくなる危険があるということです。そのデータが本当にお客様が関心を持っているデータかどうかは、わからない。それが、ひとりよがりになってしまい、自分の都合のいいデータだけを見るようになる。これが日本経営品質賞に、あまり固執したときに起こる問題ではないかと思っています。

(人事評価とお客様満足度)

仕組みでもう一つ重要なのは、人事評価システムです。評価システムは、どの会社にも必ずあります。しかし、お客様の満足を大切にしているという会社で、お客様の満足を高めたからといって、業績が良くなってもいい、といっている会社はありません。人事評価をするとき、業績はよくなかったが、お客様の満足だけは高かった社員A。お客様の満足は高くなかったが、業績は良かった、売上は最高だった社員B。どちらの評価を上にしますか。おそらく、どの評価システムでも、売上志向、利益志向で、お客様の満足度などはそっくり忘れています。そういう状態でお客様の満足度と言っている、部下は信用しなくなります。

私はよく部下に言っていたのですが、単年度で業績を上げようと思えば上げられる。これは詐欺をすればいい、お客様をだませばいいわけです。継続して業績を良くしようとするときには、それは続きません。それはお客様を満足させなければ、絶対にできないことです。お客様が満足してくれれば、今年は売れないかもしれないが、来年は売れる、あるいは再来年は売れるかもしれない。

私は購買部門を統括しているとき、それをつくづく感じました。例えば、一生懸命に提案をしてくる会社が2社あり、どちらか1社しか取れないので、結果的に1社に決めます。しかし、もう1つの会社に対しては、ものすごい借りの気持ちが残っているわけです。ですから、次のときにその人たちが継続的に提案をやっていれば、たぶん人情的に次の機会にはそちらを選んだでしょう。ところが、大体は負けた会社はしばらく来なくなる。そうすると気分が収まる。しかし中には、負けてからも一生懸命に来る会社の営業がいるわけです。すると、結果的にこちらの悩みを話すことも、その人に多くなりますから、その人たちの提案の方がよくなってきます。結果して、次回は必ずその人のところへとなります。ということで、お客様に満足させて、それを維持することの重要性を、自分が買う立

場で感じたわけです。そういう意味で、お客様を満足させるということを、どうやって評価するかをまず考えなければいけません。これが社員を評価するときの反映のしかたです。

もう1つは、お客様の満足度調査をして数字で見えていきますと、6項目すべてについて満足、5点、5点・・・とつけてくれるお客様がおられます。これをそのままのみにしてはいけません。大体そういう会社（お客様）は危ないのです。それで次の取引をするとき、アイ・ビー・エム以外の会社を選んだりします。逆に1、1、1・・・とつける。これも当然だめです。全部不満なのですから、必ずほかに行ってしまう。結局、一つ一つの項目に誠実に答えてくれるような状態が安心という感じでして、データの読み方も、この人事評価システムでは重要になります。

6．満足を勝ち取るための成功要因

情報共有インフラ

（情報という資産）

では成功するための要因を、どのように考えればいいのでしょうか。

まず情報共有のインフラをつくる。それから評価システムを妥当なものにする。そして管理者の教育です。

情報共有のインフラということでは、当然ITを使うことによって、生産性は高まります。ただ、私がより非常に重要だと思っているのは、会社組織の資産の中で情報が占める割合がものすごく大きいということです。10人力を100人力にできます。と言うと、皆様は本当かと思われま。10人で100人の仕事をするのが、情報共有すると可能になると思うのです。

大体、どの人も、他の人がやっていない何かを持ってやっているわけです。多い人もいるし、少ない人もいる。これを全部蓄積してもらって、1人の人がすべてを経験したことになります。それだけのノウハウを持つことになる。ということは重ね合わせると、10人で100人分の仕事ができるようになります。特に情報の蓄積ということで、これから先重要になってくるのは、プロとして人を所望していく。逆に言うと、プロではない人に冷たい世界になるかもわかりません。人が会社を辞めるときその会社が失うものとは、固有資産です。その人の頭の中に入っているすべてのことです。それを会社は、その人からその中身を出してもらい、蓄積しなければならない。それを出してもらっていると、会社としての財産が蓄積できることになります。

（創造性の共有）

もう1つ重要なことは、よく創造性を発揮しなさいという言い方をして、その情報資産を重要に考えるのです。創造性というのは、企画的なことだとイメージしていないでしょうか。一方で、どうも企画的に優れた人と、実行することで優れた人と、やはり人間的に違いがあります。実行的に優れている人は、実行面で何か人と違うことをやっており、そこにはやはり創造性があることを見逃しがちです。何か人と違った発想で創り上げて、これが企画、創造性だと思いがちですが、ところがあに図らんや、そういう企画的に優れた人が、それを実行することに優れているかということ、必ずしもそうではないのです。

したがって、この2つのタイプを組み合わせることが非常に重要です。これも情報共有することによって初めて、実行できる。私は、コピーのすすめをよく言っていました。コピーのすすめを言わずに創造性を発揮しろと言うと、みなが考えているものと同じようなことを、それぞれが一生懸命考えるのです。特に企画的に優れていない人は、むだな時間を累々とかけてしまう。もったいない。だから、隣の人がいいと思ったら、それを借りていって実際に使うようにした方が、よっぽどいいのです。そういうことができるような雰囲気をつくるのが、ものすごく重要です。

（情報登録へのインセンティブ）

この情報共有を進めるために重要なことは、情報を登録し、チームワークで皆を使うことです。そこで私はまず情報登録を一生懸命、推奨しました。よくできる人はそもそもたくさん情報を持っているので、情報登録しても本人には何のメリットもないわけです。また、よくできる人は忙しいので、余計情報を入れたがらない。ですから、情報を入れたことによって何かの報償があるような仕組みをつくらなければいけない。一番欲しがっているような褒賞を決め、一番先にそういう人から割り振って、枠が残っていたら、今までの選考基準でそれを割り振るなどです。

それから営業マンの中から、毎年「トップセールスマン」を選びますが、情報共有の仕組みをつく

った人を選んだりします。必ずしも売った金額や、プロジェクトの大きさからすると大したものではなくても、その人のやり方がおもしろかった、ということがありました。

あるメーカーの機械を使っている会社から、私どもの方へ乗り換えてくれるという話がありました。そもそも、半分ぐらいの金額でできそうだと言いましたら、そのお客様から乗ってきたのです。ところが、それからが困ったのですが、そのお客様のやっていることがよくわかっていない。本当にうちの機械でそれができるのかわからないわけです。そうすると会社の中の英知を全部集めなければいけない。そういう英知は、あちこち散らばってしまっているのです。その人たちに声をかけて、16人ぐらいに1回集まってもらい、そのあとは各提案書の章割をして、「あなたはこの専門だから、ここのところを考えてください」と帰ってもらった。すると、自分の席で仕事をしている合間を使って、その部分については専門家ですから、あまり勉強もせずに作り上げていけるわけです。メンバーは東京や研究所など、いろいろなところに分かれています。それをグループウェアを使い、システムの中で提案書をまとめていきました。はじめは章立てのマークがあるだけでしたが、自分に関係がある別のメンバーの章を見ながら、自分のところを変えたりしながら作りました。1か月で作りあげて提案したら、「すぐこれでいきます」という話になりました。

そういう仕組みでは、営業マン自身は自分で書いたところはないのですが、仕組みを考えたことがすごいということで、それをトップセールスマンとして推薦しました。社長はそれをそのまま採用してくれました。売上ルートで何百億を売る者がいたのですが、それをトップとして認識させる。それをするによって、皆が「そういうことが会社として認められるのだ」ということがわかってくると、そういう使い方が始まる。ということで、情報共有のインフラを生かすための仕組みが大変重要だと思います。

情報共有の中でまた重要だと思うのは、セット・メットを先程紹介しましたが、お客様と「このようなことをやります」と約束して、そのとおりできたかどうかを見ていく。これも共有する情報として登録しておきますと、自分がやることとシステムエンジニアを動員してやることと、本社関係のサポートを用意してやることなど、いろいろ入ってきます。その内容を見ながら、関係者がそのとおり実施していくことを、着実に管理していきます。この情報共有の成果は大変高まって、お客様のためにもなります。

こういう仕組みを私がつくっているときは、思っているとおりには機能しないところもあったのですが、最近パワー・エッグ（Power Egg）というソフトをこの間見せてもらいました。私どもの製品ではないのですが、大変この情報共有には都合がいい。各自がやるべきことをそのとおりやったか、管理者が全部見ることができるのです。なおかつ情報を登録したら、ポイント制で、情報を登録すれば、ポイントが日に日に更新されて出てくるのです。それを使った人が、その評価のポイントをまた入れるのですが、そのポイントの多さを見ると、この人が入れた情報がどのくらい重要かがよくわかる。そのようなものまで出てきていますので、以前よりは相当短期間で、この辺のところはうまくいくのではないかと思います。

評価システム （評価の点数制）

人事評価システムは大変難しい。私どもでは方針管理という方法で、この1年間にこういうことをやりますという施策と目標値を社員が決めて、そのとおりにできたかどうか毎月見ていくという方式でやっています。

すると、結果として、決めた目標が全部できてしまう。それが30人近い私の部下の中で、できた人が半分以上いるということがあるわけです。

ところが、会社の中の評価は、相対評価で決めることになっていますので、上位10%は「A」、下位の10%は「C」、あとは「B」という評価をします。そうすると困ってしまうのです。10%しか「A」はあげられませんから、30人いるうち、3人にしか「A」をあげられない。ところが、決めた目標ができていますと、自分は売上目標は達しているし、やるべきことも全部やっているのだから、当然「A」だと期待して来ます。しかし、経営資源は限られていますから、全部に「A」をあげることができない。1週間ぐらい前から大体イメージして、「こいつにはAをやろう」「これはBだな、Bをつけるためには何かケチをつけなければいけない」。一生懸命考えるのです。「あいつ、どこかでチョンボしていないかな」。それをメモして、いざ本人と向かい合って言い渡すのです。Aをもらう人は全然問題ありません。「ありがとうございました」と帰って行きます。ところが自分がAだと思っているのに、「Bだね」と言おうとすると、「あなた、ここでこのチョンボしたよね」と、こういう話をしなければ

ばいけない。やり方が不健全なのです。本人の方からは、大体成功した話が飛び出る。「お客様にあそこで表彰状をもらいまして」など。

私の経験の中で、2人ですが、「これについては同意のサインができません」と突っ返されました。結局そこは上司の権限で「君はそう言うのならそれでいい。私の評価はBだ」と付けて社長に出します。社長がそれを見ます。社長から返ってきたものは、全部そのまま本人にコピーを写して返すことになっています。しかし、これは大変気まずい思いなのです。

そこで、何とかその仕組みを変えないといけないうことで、目標が全部できたとしても、絶対評価と相対評価は違うのだと認識してもらう。ましてや方針管理は、その人のレベルに合った内容で、「あなたはこれをやりましょう」と決めていることが多いのですから、それが他の人と比べて相対的にみて難しいかどうかは必ずしもその中では評価されていない。したがって、設定するときの難易度をやはり明確にしておく。ある人には「あなたはこれができたとしても、難易度からみれば大したことはないのだ」、こちらの人には「これができたとしたら、難易度が大変なので、大変いい評価になります」。そういうことを明確にしておく。そして、相対的な位置づけを公表しないといけないう。そこで、私は評価の仕組みを考えて、全部点数制で表示することにしました。そうすると自動的に、いいものどうしても必ず順位はできて、この順位で評価することができます。

この評価システムをいれてから、ある年、部下の成績がよく、Cをつけるのはこの人ぐらいかなと思っていても3人ぐらいつけなければいけないとき、6人ぐらいが申し出るのです。「今年は私はCだったと思います」。自分でたぶん計算するのでしょうか。そうすると、楽です。自分はCだと思っているところに、「こういういいことがあったので、Bにするよ。しかし、確かにあなたの改善すべきことはここだったね」となるわけです。

改善すべきことを素直に受け取ってもらえる雰囲気をつくるのが、人の育成にはものすごく重要だと思います。相手の期待値よりも悪く言うておいて、「あなたこれを改善しなさい」と言っても、絶対に聞いてくれません。恨みだけ持って帰る。ところが期待値よりも良くして、そのときはじめて「あなたの改善点はここだ」と言えば素直に聞いてくれるのです。翌年からの行動がぐっと変わってきます。ですから、この評価システムのあり方が非常に重要だと思います。

（お客様満足度を評価する）

特に私はほかの管理者と違うことをやったのは、たぶんここだと思います。三位一体の経営を一生懸命言ったのです。お客様の満足度と、社員の満足度、財務的な結果です。これは全部同等のレベルで考えます。それぞれ30点、30点、30点で考えます。100点になりません。「あとの10点は私が独断で決めます」と言っているんですが、その10点も、ほぼこういうつけ方をしたいと思っていると話しています。

それは、全社レベルで参照できるようないいことをした、貢献をした。そのときには4点～6点あげましょう。支社レベルで参照できる内容なら3点～4点あげましょう。また、360度評価というものをやっているのですが、360度評価で一番上位に行けば5点、一番下であれば1点です。1人で全部累計しますと10点以上になる人がいますが、その人には10点止まり。私が独断で決めることができるのは10点だから、10点までにしかならない。こういうルールを皆に見せる。

それからお客様満足度に30点与えている。ビジネスが全然だめだったとしてもお客様の満足度が30点。社員の満足度が部門の中でトップだったとしますと、そこで30点、つまり60点もらう。それで、どこかに参照されるようないいことをやると、10点もらって70点になる。大体70点もらうと、Aがつくことがあるのです。業績でもゼロということはありませんから、大体80%かそのぐらいはいつています。私の経験では2回ほど業績がさほどよくなくてもお客様の満足度が高いためにAをあげたことがありました。しかし、そういう評価をしてあげることで初めて、トップがお客様満足度をどのくらい重視しているかをわかってもらえるのです。その意味で、この評価システムがよかったと思っています。

さて、360度評価とはどのような内容かといいますと、これを先輩2人、同僚2人、後輩2人に評価してもらうのです。上司がいろいろ指摘しても、偏見を持っていると思われることが多いのですが、これだけのたくさんの人に見てもらって言われますと、何となくそうかなと納得するという要素もあります。たぶん、会社の規模がそんなに大きくない場合は、満足度調査のための費用をかけるとか、調査会社からデータを買うなどはできないわけです。そのときは、この360度評価の数字を使うことをすれば、見ることができます。社員どうしがどう見ているかということで、自分の会社を皆様が勉強されている8つのカテゴリーのそれぞれの進み具合を評価していく。これをずっと時系列で見ている、あるいは他部門と比較させると、比較できるのではないかと思います。

管理職教育

私は人材を2つに分けて考えています。戦略的なジェネラリスト、要するに経営幹部というかライン職をずっと行く人と、専門職プロフェッショナル、つまり自分のスキルで生きていく人の、2つのタイプです。

さて、戦略的なジェネラリストの人たちには、方針や戦略を展開していくその実行力が非常に重要ですが、えてしてITの仕組みなどをうまく使うことによって、方針決定できると思いがちです。

私も文書でMOD（Marketing Operation Director）という名前で、ニュースの形で流していたものがありました。紙で全部配っており、方針などを渡していたのです。これを電子化しまして、その場合と、紙で渡していたときとの理解の状態を調べました。そうすると、情報共有で電子的に渡ししているから、皆読んでいるものだと思ったのですが、上司の方針を理解している割合は、電子化して30数%、紙で渡しているときは60%以上あったのです。ですから、紙で渡すことはものすごく重要なのです。

それで先程話したセット・メットの仕組みの母体になった、ファイブ・アップス、その5つを書き出すようにさせました。折りたたみ3～4ページものにして、お客様にも見せられるようにして、全部これを持たせるようにしました。そこに、会社の方針と支社の方針を書きました。そして、社員と支社長の私が膝詰めで会うようなことを、年間70%ぐらいの社員を対象にしてやったのです。会ったときに、その折りたたみを持っているかどうか、そしてその方針をきちんと知っているかどうかをチェックする。そういうことを組み合わせたとき初めて、方針は徹底するのです。電子メールでわかるようになったからいいだろうと思っていると、全然だめです。まず意識改革をしないとイケない。

よく部下が、「私のところに情報が来ない」などと言いますが、それはプロの姿勢ではない。情報とは、自分で取りに行くものであり、重要なのは意識です。何が大切で、何に価値を認めるか。そういう意識づけがあると、必ず情報を見に行くのです。お客様が大切だというのであれば、お客様が必要とする内容については、自分がいつも見に行く。情報は取りに行くことがあたりまえだという意識を徹底させることです。そうすることで、ITを活用する世界になったときに、初めて情報が使われるのです。

結局、情報を見に行くような人たちは、やはり問題意識を自分で持っています。それから常に何かを改革しなければいけない、革新をしようという意欲があります。革新しようと思わなければ、何も見に行く必要がないわけです。過去の自分の経験だけで仕事をすればいいわけです。何かを変えようとすれば、必ず何かを参照しなければいけなくなる。この革新の意識あふれる集団をつくるのが、この風土をつくるための重要な要素です。同時に、チームにいかに関与できるかを、表彰を含めて、風土づくりにつとめなければいけない。

それから風土づくりのために、私がやっていたことのもう1つは、場を与えることで、ものすごく重要です。どのような人にも場を与えないと、やはり成長はしません。したがって、抜てき人事をしようと思うなら、そういう場を与えて、その人たちに、上のレベルの人たちが何をしているかを、見ってもらうことが非常に重要です。

リストラや人員減らしなどを続けていくと、要するに補佐的な人間を世界中からなくそうという動きになります。そういう指令も来ました。ところが、私だけそれに抵抗して、補佐職をつくった。それは人材の育成上、どうしても必要なものです。それで補佐役を作ってそのまま存続させています。そういう場に行くことで、周りが、あの人は次はこうなるのだというイメージを持つような位置づけをつくってあげる。それから、トップがものを決めるときにどのような決め方をするのか、補佐役にそばで見てもらい、体験させる。そうすれば、次の場所を与えたときに、安心して権限委譲ができるという状態がつかれます。風土をつくることは、そのようなことを含めて、やらなければいけないだろうと思います。

7. 人材の整い具合チェック

サービス・プロフィット・チェーン

アイ・ビー・エムでは最近、HPC（HIGH PERFORMANCE CULTURE）ということを行っています。ほかの会社でも最近言い始めていますが、要するにパフォーマンスがいいことが表彰される。それが喜ばれるような風土をつくろうとか、全員にいい結果を出すような人が表彰され、重要視されるような雰囲気をつくろうとしています。これも意識改革の1つです。

このようなことをやりますと、まず社員の満足度が上がってきます。1994 年、「SERVICE PROFIT CHAIN」という論文が、「ハーバード・ビジネス・レビュー」に載ったことがあります。これはアメリカの人たち 5 人の実証的な論文です。要するに、お客様を満足させようとするなら、社員が満足していなければいけない。社員が高い満足度を得て仕事をして、士気が高ければ、お客様に対していいサービスができる。すると、お客様の満足度が高まり、そして恒常的な商売の売上も上がってきます。そうすると、社員に対してそれなりのリターンができますから、社員のモラルもまた維持できる。これが「サービス・プロフィット・チェーン」で、順に回っていき、それを大きくしていくような仕組みが必要だという話です。

人材の整い具合をみる (モラル・インデックス)

したがって、社員の満足度を上げることが重要だということですが、これは西日本支社の例です。総合 EMI というのは、モラル・インデックスの合計点なのですが、これが 100 点満点の 92 点。「仕事に対しての満足」が 89 点。「自由裁量」、自主性をどのくらい認められているかが 95 点。「チームワーク」をどのくらい重視しているかが 92 点。それから「組織に対する貢献」がどう表彰されているか、認められているか、95 点。「スキルの向上」、これは本人のスキル向上に対して、どのくらい支援する風土があるか、これが 86 点。それから「自己の向上支援」を上司がどのくらいやってくれるか、92 点。これは対前年比で見てプラスかマイナスかを見ています。

95 年は「組織貢献」の項目が対前年比マイナス 2 で、それ以外は全部プラスになっています。「組織貢献」が低くなったのは、ちょうど業績が少し悪くなったときで、今までと比べると我々は貢献しなかったのが、悪く出たということです。しかし、これは悪く出たとしても、かえっていいのかもわからないのです。借りができたという気持ちで仕事をやっている人たちが集まっていれば、次に頑張ります。

全社平均と比べたものや、営業部門の平均と比べた数字も出ており、これを見ると、他と比べてどのくらいモラルが高いかがよくわかります。

それから論文の出し方や、入賞した件数などを見ていくと、いかにモラルが高いと、質のいい仕事に変わってくるかという検証もできます。

(ノウハウ横展開姿勢)

ノウハウの横展開ということで、自分の持っているものを、いかにほかへ展開しようとしているかも、このような格好でトラッキングしてみると、位置づけがよくわかります。

8. マネジメント能力強化領域

さて、部下の満足度はラインマネジメントがいい仕事をしてくれないと、決して上がりません。このラインのマネジメント能力をどのように高めるかが非常に重要です。

そのために 3 つのことに、私は特に留意しています。まず重要なのは率先実現力、それから意志疎通力（コミュニケーション）、そして危機管理能力の 3 つを重要視し、高めようとしていました。

率先実現力

去年の 5 月 26 日の日本経済新聞に 100 人アンケートをしていました。その中で後継者として重要なことは何かという質問に対し、「構想力を持つことだ」というのが 41.3%、「改革の実行力」については 45.3% というポイントで、これが 2 大評価項目に掲げられておりました。

私はこの 2 つに「矛盾の調和」を 1 つ加えて率先実現力というものを考えています。よく管理者は、上司と末端の中にはさまれて、矛盾の中にいるのです。「会社はまた無理なことを言う」とよく言いますが、矛盾があるから存在理由があるのだと、皆に意識してもらうことが重要です。考えてみると、お客様と会社でも矛盾していることを要求し合っているわけですから、それを調和するときに初めて、自分の存在理由がある。管理者は特にそうです。会社と部下、あるいはお客様との間に入って、いかにその矛盾を調和していくか。この能力がものすごく重要になります。

それから改革の実行力のことでいいますと、とにかくルールを破れない上司はだめだと思います。「掟破り」が、ブレークスルー、革新をすることになります。ただし、掟破りをむやみにやられると困りますので、何らかの価値基準を自分で持っていないといけません。そういう意味で、私は「原点主

義」「人本主義」「対等主義」の3つを挙げていました。

決めるときには原点にさかのぼってみよう。このルールはなぜできたのか、もともとできたときの状態から考えてみると、今これがあることはおかしい、今の状況から考えてみるとおかしいと思えば、見直しをする。次に、これを決めることが人を傷つけることにならないかどうかという判断をしています。また、これを決めることが自分1人勝ちをしようとしていることではないのかどうか、対等主義かどうか。そういう判断をしてみて、このルールを変えよう、あるいはこういう取り決めをやめて、こうしようということをやっている。これができれば、改革というものが出来上がります。

意志疎通力

意志疎通力については、先の100人アンケートでは2.2%でして非常に低いです。これより高い項目としては、「過去にこだわらない判断ができること」が9.8%で、これが3番目の項目でした。私はこの意志疎通力はものすごく重要で、50点ぐらい取ってもいいと思っています。どうもここが、日本人とアメリカの経営との大きなギャップではないかと思っています。

アイ・ビー・エムで、リーダー教育の点検ということで、ヘイ・マックバー・コンサルタントに頼んで、管理者のリーダーシップの度合いを調査したのです。その中で見ている内容として、やはりコミュニケーションをものすごく重要視しているのです。コミュニケーションをうまくできるかどうか、大変重要であると。

この前大阪で、これと同じような会があったときに、「そういう意味では、小淵さんは私は尊敬するぐらいだ」と話しますと、反対意見があり、「あんなまちがった法案を通すような人を尊敬するとは、とんでもない」と言われたのです。私が尊敬すると言った意味は、まずコミュニケーションがすごいことと、法案をどんどん通したという、あのスピード感がすごいと思ったのです。すべてを尊敬できることはないと思うのですが、管理者で正しい判断ができていいるかどうか、考えてみてください。これは、50%できていればいいと言われているのです。まちがったとき、それをいかに早く変えられるか、これも実行力だと思うのです。コミュニケーションをうまくして、そういうムードをつくって、変えればいわけです。そういう意味で小淵さんというのはすごいということです。

それから、よく「スピード、スピード」と言いながら、本当にスピードを重視するような言動をしているかを思い返していただきたい。早くて完全な仕事をするのが一番いいに決まっており、遅くて不完全な仕事をするのは悪いに決まっています。しかし、中には早いだけでも不完全とか、遅いだけでも完全だというものもある。これはどちらを上にしますか。そのときにもスピードを言うなら、不完全だけれど早いものを上位に置かないといけませんが、そういう言動をできるかどうか、ということが出てきます。

また、「チームワークを大切にしろ」と言います。自分の仕事は完ぺきにできる、そのうえでほかの人をも助ける、これはいいに決まっています。自分のところも不完全にしかできない、業績が上げられない、ほかは当然助けられない。これは悪いに決まっています。しかし、中には、自分のことはきちんとやるけれども、ほかはサポートしない。ほかの人と一生懸命協力するけれど、自分のことはできない。これはどちらを上にしますか。これも自分のところを捨ててでも、全社的なメリットを考えてほかを助ける。これがいいのだと言い切れば、チームワークは進むわけです。

それから、プロを尊重すると言うなら、そういう行動をとる必要があります。私が演出的によくやったのは、プロ認定された人の写真があると、それに朝必ず黙礼をして行く。見られていないようでも、必ずそれを見る人がいて、それを口コミで広げてくれることがあります。それからいろいろなエキスパートの方に、勉強ということで話を聞きます。そのとき、若い人であろうと説明してくれる人には、先生として礼をつくすような行動をとる。そういうことができますと、風土はよくなります。

危機管理能力

危機管理の話は、今さら言うまでもないと思うのですが、たまたまこの話を去年、別の会で、「人材の中で、この危機管理は非常に重要です」と話をしたら、そのあと参天製薬や雪印、三菱自動車などの話がいろいろ出てきたのです。リスクの管理、災害(disaster)や事故の管理も含めて、いろいろなことをどう評価できるか。そういう場面に合ったときに、どんなシナリオをぱっと作れて、それに対してすぐ行動に移せるかどうか。この辺の訓練を、我々はもっとしなければいけないのではないかと考えております。

アイ・ビー・エムの中でも、危機管理のマニュアルが完備しているのですが、マニュアル完備ですむものではないだろうと思っています。阪神大震災がありました。そのときには、マニュアルがある

のはわかっているのですが、あの様にドタバタになってしまうと、資料があるところでも、倒れてしまえば出てきません。その辺で私が助かったのは、対策本部を大阪で作ったとき、災害対策本部の組織図と、これだけはやらなければいけないことのリストを、壁に貼ってくれた人がいるのです。それを見ながらやると、非常に管理がしやすいことがよくわかります。ですから、何かチェックする項目を用意しておくことは、非常に意味があるだろうと思いました。

一応、説明はこれで終わらせていただき、あとは質疑応答でカバーしたいと思います。どうもありがとうございました。

第2部 質疑応答・ディスカッション

回 答 者

西 田 芳 克 氏

コ-デ-ィネ-ター

中国経営品質協議会 運営委員会委員長
株式会社生活デザイン研究所 代表取締役 宮野鼻 治彦 氏

(宮野鼻) 西田先生のお話は、ご自身が長い期間いろいろご苦労してこられた方だけあり、大変わかりやすいお話だったと思います。深く聞いてみたいと思われることを皆様方から質問票でお寄せいただいたので、より突っ込んで西田先生のノウハウを吸収したいと思います。西田社長、よろしくお願いします。

まず広い範囲から具体的なところへ、話をだんだん掘り下げるかたちで進めたいと思います。

最初に、アイ・ピー・エムのCSへの取り組みの大きな背景に関連した質問です。「顧客満足度を高めることができたことに関して、日本アイ・ピー・エム独自の強みがあったと感じていますか。例えば企業風土、社員気質、事業環境などの背景的な要素です。」

(西田) アイ・ピー・エムがCSに取り組み始めたのは、椎名が社長のころで、一時期停滞した時期があり、品質を高めなければお客様の満足度を高められないと、TQCに取り組んだのです。そのときはいろいろな先生に教育をいただいて取り組んだのですが、途中で経営品質賞の内容に変えたのです。

当時、日本をまねようと世界中のアイ・ピー・エムが注目していたのですが、経営全体の改革を考えると、ボルドリッジが考えた内容に変えていった方がいいということで、1990年ぐらいから、マーケット・ドリブン・クオリティの基準で動き出したのです。たまたま大変革をしなければいけない時期とぶつかり、かえってそれがぴったり合ったのかと思っています。ちょうどパソコンが普及し始め、しかも市場が、ハードの大きいものを売る時代からサービスを重視する時代へ来ました。したがって、ヒト・モノ・カネをダイナミックに動かさなければいけなくなり、その結果、経営品質賞の基準が矛盾なく進められてよかったと思っています。

(宮野鼻) アイ・ピー・エムが、アメリカをはじめとする世界各地で同じノウハウを使って取り組んでこられたというのは、非常に大きな力ではないかと拝見します。

西田社長の特定の環境に関するご質問です。「西日本支社のリーダーとして、社内での顧客満足ナンバー1に到達されました。普通支社のトップということになると2～3年程度で交代することがよく見られますが、支社長の場合は7年と非常に長くお務めになられました。2～3年のサイクルでトップが代わる場合も、支社長と同じぐらいうまくできるものでしょうか。またご退任された際、次の方への引き継ぎにあたっては、何に注意されましたか。」

(西田) 2～3年で代わっているところでは、たぶんうまく行きません。私は7年間させてもらったので、結果が出たと思っています。しかもその7年間に、北城社長が全幅の信頼を寄せないまでも、好き勝手にさせてくれたことで、結果をあそこまでもっていったと思います。

正直な話、悩むことは多いです。リーダーシップが非常に重要ですが、自分に本当にリーダーシップがあるのかと悩むわけです。ほかの人と違ったことをやろうとしているわけですから、これでいいのかと非常に悩みました。その中で、悩みを吹っ切らせてくれたのは2つあります。1つは、三位一体の経営を自分が言い出したのですが、それと同じことがハーバード・ビジネスの論文に「サービス・プロフィット・チェーン」として出ていたことが、勇気づけてくれました。もう1つは、全世界のアイ・ビー・エム管理職教育の一環として、ヘイ・マックバーというコンサルタント会社がリーダーシップの点検をしたのです。その点検の数字を見て、自分のやっていることは普遍性があるという自信を得ました。その結果が最後の1998年に出了たのではないかと思います。

次に、後継者へ引き渡せる仕組みができていました。特にお客様のいろいろなデータを結びつけて、今、現場で「このお客様にはどんなニーズがあって、どのぐらいの需要が見込めるか」が全世界で見られるようになっていきます。この仕組みのベースを作ったのは、私の後継者である常務の石黒だったので、特に言い残すこともない感じで引き渡しました。

ただ1つ注意した点は、マネジメントのやり方で私と少し違う点があり、共感を得る状態をどう作れるかということ。でも、組織や人を変えるときは、今までのやり方を変えようということが多いわけで、それがあつたためにかえつて次の展開があります。前と同じことをする人だつたら、いらなつたと思つたつ。

(宮野鼻) 次に、お客様の満足度調査に関する具体的なやり方についてです。1番目は、「中小企業では、調査のためのコストが大きな負担となりますが、なるべく費用をかけずに満足度を客観的に把握する方法として、何かやり方がありますか。」

(西田) これはグループウェアを使うのが、一番いい方法だと思つたつ。末端にいる人が、お客様のクレームや要求を一番つかんでいるのですが、それを報告という格好ではなかなか挙げにくいのです。グループウェアを使つて、その状態をそのまま入れてくれると、ほかの人でも覗けるわけなんです。それを集積すると、同じ問題にぶつかつている社員が多く、同じ要求をしているお客さんが多いことがわかります。そういう問題から順番に片づけていけばいいのです。特に最近のグループウェアは本当によくできています。我々アイ・ビー・エムはロータスノーツを使いながら蓄積していったのですが、今はでき合ひのものでも相当なものがあります。

(宮野鼻) 皆様よくご存じの、千葉夷隅ゴルフクラブ(1997年度JQA受賞企業)の3種類のカードを、情報システムにうまく乗せて、スピーディーに、あるいは定量的・定性的把握が皆で共有できるように、ということですか。

(西田) そうです。

(宮野鼻) 千葉夷隅ゴルフクラブのシステムについて、もう少し深くお知りになりたい方は、事務局にお問合せください。

次に、「先程のご講演の中で、146項目のアイ・ビー・エム独自のお客様アンケート調査をご紹介いただきましたが、そのあたりの具体的な内容と、私どもが身近に理解できるような事例はありませんか。」

(西田) ハードウェアとソフトウェア、サービス、そして人間の資質、営業マンが好きか嫌いかわみtainな内容を集めています。あとは会社の施策・方針で、中には契約方式や、請求書の出し方まで含めた事務処理のやり方はどうかなどを調査しているのです。

重要なことは、独自の調査については、データを集めるだけでは決してよくないということです。全社の満足度調査委員会等で集約して、これについては各部門がこうするとみんなで決め、それを実施したかどうかという結果を、次のお客様満足度調査のときに付けて出しているのです。「前回集めた調査で、このようなアンケートが出てきて、要求が多かつたものについては、このように改善した」と返して、また次のデータを集めるのです。これをしないでただ聞きっぱなしであれば、お客様にただ手をかけさせるだけです。最初のうちはお客様企業の一担当者の意見だけだつた内容が、そのうちお客様企業の部門みんなの意見を反映したものになつてくるのが、ものすごく重要です。お客様1人の人の好き嫌いで書かれる場合もあり、まちがつた方針を出してしまうことがあります。聞いてかえつたことを着実にやっているという返し方をするることによつて、これは本気でやつてくつてい

のだと理解され、お客様みんなが参画して内容を点検してくれるので、だんだん打つ手が効果的になってきます。

(宮野鼻) 私自身も若干、調査にかかわる仕事もしていますが、企業の業種・業態・規模・方針によって、シート内容もずいぶん変わってきます。もちろん共通項もありますが、その企業にとって一番意味のある調査項目設定が必要で、ある意味ではそこにCSへの取り組みのメリットがあるのです。今後そういうことを検討されたい方は、私どものような専門業者にもいろいろご相談いただき、オリジナルのものを作っていくことが非常に大切だと思います。

お客様満足度調査についてもう1つ、「独自のCS調査と外部機関に委託する調査の、結果の違いがいろいろ出てくるのではないのでしょうか。アイ・ビー・エムの場合は、それをどのように受けとめて、どう評価をされたのか。また、独自の調査だけでは、正確な評価はなかなか難しいと考えるべきでしょうか。」

(西田) 打つ手を考えるときは、独自調査の方が使いやすいです。というのは、同じお客様に繰り返し出しているのだから、我々が打った施策に対して、お客様層がどう反応してくるかがはっきり出てくるからです。外部調査は、あくまでもマクロにとらえる調査ですから、積み重ねがあったときにマクロにどう効いてくるかを見るために有効です。そんなに乖離はありません。どちらかというと、お客様がいかげんに書いているときは、独自調査の方に良い数字が出ますが、我々が一生懸命に取り組むを始めると、厳しく見てくれるので、独自調査の数字は下がります。しかし、打った点に対しては明らかに反応が出てきます。途中でデータを取って、このように変わったと社員に見せることによって、社員が本気で取り組んでくれることがあります。

2点目については、独自調査だけでは、ひとりよがりになってしまうことがあるのです。独自調査は自分たちのお客様にしか出していないので、他社の機械を使っているお客様と比較したとき、どうなのが見えなくなる恐れがあります。だから、やはり相手も自分も知ることが必要なので、合わせてやっていけばいいのではないかと思います。

(宮野鼻) 範囲、規模、やり方は、いろいろ工夫もできると思いますので、ある思いを込めて自分たちからやっていく部分と、非常に客観的にチェック、点検、検証するための調査を、できるだけ組み合わせたかたちで行うのがいいかと思います。

ここまではややイントロ的なご質問でしたが、これからは核心に迫る質問です。まず、「ファイブ・アップスに関してですが、各人が日常対応の中で何ができるか、きっかけ、頻度、社員の反応、問題点、成果という5つを挙げることにしたと。特に問題点などは、各人からなかなか出てこないのではないか。これをやっていく中でマンネリはないのか。あるいは、どういう成果が見られたか、西田社長ご自身が手ごたえを感じられたところなど、代表的な話がありましたらお願いします。」

(西田) まず、これをなぜ始めたかですが、私のオリジナルではなかったのです。たまたま私と同じように東日本を担当していた真瀬常務が、常務になる前からこのファイブ・アップスをやっており、いいものなのでまねをしたのです。向こうは途中でやめたかもしれないですが、私はそれを頑なに続けたわけです。

最初のうちは、5つ挙げなさいと言いますと、「売上目標を今年100%達成します」が第一に挙がってくるのです。これが一つ一つ対応するときの重要なポイントですが、「100%上げることが、なぜお客さんのためになるのか」と聞きますと、目標はアイ・ビー・エム自身の都合で決まっていますから、大体行き詰まります。「お客様が本当に要求していることを書いてください」と言いますと、要領のいい社員は「これは最終目標を書いているだけで、お客様のためになることをしないは限り売上は上がらないから、そのために『こういうこと』を考えています」などと理由をつけてきます。「それだったら、その『こういうこと』を先に書きなさい」と。私はアイ・ビー・エムが望んでいる結果を、書かせないようにしました。

その結果、お客さんに見せられる内容になってきます。「今年の年度方針はこうで、部門としてはこうする必要がある。このように会社として対応することはあるが、自分としてできることはこういうことだと思うので、これとこれをさせていただきます」という格好にだんだんなってきました。こうなると、結果として「それをしました」とお客さんに見せることで、相手に自分の存在価値を認識させたことになる。同時に、相手が認めてくれれば、自分の存在価値を自分で確認できる。これが最大の成果でして、結果はついてくるので、それを焦ってはいけないと思っています。

(宮野鼻) そのように考えることで、ある種のプロセスの具体的な中身に入っていき、それが実効性に近づいていくのですね。

(西田) そのとおりです。最初のうちは自分のできることを3つ書きなさいと。本当は重要な順番に5つやってほしいのですが、自分の能力が合わなければ、自分のできそうなことから行きます。背伸びをして届く程度のことから書きなさいと。それを積み重ねていけば、毎年同じ命題ではなく、当然もっと難しい問題になっていきます。それがお客さんには、「あいつは努力をしているな」という評価につながるのです。

(宮野鼻) このあたりは、私たちも実際に参考にして取り入れられる大きなテーマではないかと思います。

次に、「目標として販管費の削減を取り上げ、効果を上げるためにDOA手法の利用を言われましたが、間接業務のデータ項目を洗い出すだけでも、相当の手間がかかるのではないかと。これには実際にどのように取り組まれたのか、一端をお聞かせください。」

(西田) DOAを使ってよかったのは、一番簡便にできそうな購買部門、しかもソフトウェアの購買部門からやったことです。そして18人でやっていた仕事を、最終的には4人でできるとわかりました。ただし、購買部門の公正のために、発注する人と検収する人と金を払う人は、必ず分けなければいけないとのことで、たしか7人ぐらいにしたと思います。そのような1つの小さい部門からやってみると、「できない」とは言わなくなり、その後は自主的に前向きに取り組んでくれます。その後は必ずしもDOAの手法は使わなかったが、結果的には集約できていったのです。

(宮野鼻) 実際問題として、各企業で経営品質的な取り組みを始めるとき、営業部門は非常にわかりやすいです。何をやって、どういう成果につなげるべきかがはっきりしていますから、評価もしやすい。購買も比較的わかりやすい。例えば総務とか人事、労務、経理などの部門も、本気で取り組んでくれるような知恵がありましたら、教えてください。

(西田) 我々は、これを自分のところでやってよかったので、ある薬品会社の人事部門に「やってみたらどうか」と紹介して、むしろ商売に使わせてもらったのです。大体、人事や企画が、BPRをする時の中核になるので、自らこれでやってみて、自分で血を出していることを見せれば、ほかにも言いやすいでしょうと、やってもらったのです。また、ある電力会社でも、たしか設備絡みのところで同じ手法でやってもらいました。

(宮野鼻) これはなかなか難しい問題で、よく勉強してみたいテーマだと思います。

それから、「経営品質を進めていく場合、何と言っても大きなポイントは情報共有と評価システムで、これが本音のところに深くかかわってくると思います。情報登録などを含めて、情報共有のポイント制の辺を詳しく教えてください。」

(西田) 「パワーエッグ」というソフトパッケージは、私がやりたかったことそのままなのです。要するに、情報登録すると何ポイント、それが利用されると何ポイント、内容がよければ何ポイントと、その都度追加されていって、管理者は結果だけを見られるのです。

私がやったころは、これはありませんでしたから、「情報をとにかく入れてください」と話したのです。不思議なことに、入れ始めたのが地方の営業部だったのです。その人たちが、大した経験もないのになぜ入れるのかと思ったら、「自分たちも入れるから、中央でやっているいろいろな経験を自分たち地方にも見えるようにしてください」という意図なのです。「みんながこう言っているのに、なぜ君たちは入れないのか」と、それを中央の社員に対する宣伝材料に使いました。中央にいと、隣にいる人にちょっと聞くだけで済み、別にシステムを使わなくても情報共有はできてしまう。ところが地方へ行くと、隣の人に聞いても、そんな経験はしていないという状態なので、必要なのです。

結局、評価して良ければ、一番欲しがっている褒賞を与えることが重要です。例えば、特にノウハウを持っているのは、システムエンジニアですが、その人たちが一番もらいたい評価が「マーケティング・エクセレンス・アワード」です。これは何回か積み重ねなければ、上の職位に行けないとか、海外でのコンベンションなどに出席する権利を得られるとか、結構みんなが集中する内容だったので

す。その「マーケティング・エクセレンス・アワード」の選考基準の第1が「一番多く入れた人」でこのひとは無条件で選び、「数が少なくても多くの人が検索する内容を入れた人」は2番目に選ぶ。たしか3人ぐらいを情報共有の観点で選ぶことに決めた。枠が余れば今までの基準で選んだのですが、これで成果が結構ありました。

最初は検索があって初めて意味があるのですが、私は入れることを先にさせました。利用のしかたも、データがあまり入っていないときは少ないのですが、多少入り始めると急激に増えるという経験を得ました。お互いに頼りにしはじめれば入れるのです。頼りにされることがわかれば、また登録しはじめる。それがちょうど起こったころ、「ナレッジ・マネジメント」みたいな言葉が世の中に出てきたので、今はそちらでやっています。

(宮野鼻) 講演の中でも触れておられましたが、私どもも今までの経験からいうと、本当にみんなに共有化させてほしい経験や情報を持っている人は、たいがい忙しいこともあって意外と入れない。その辺のジレンマを突き破るためにも、評価ポイントに組み込むとか、表彰制度でインセンティブを設けることが、1つのコツになるのでしょうか。

(西田) そうです。特に縁の下の力持ちが必要です。着実にノウハウを身につけているが、みんなへの見せ方が下手だという人です。ところが、このような情報共有になると文書やドキュメントの世界ですから、結構いい内容を入れてくれるのです。また、そういう人たちが日の目を見ることがわかると、これも1つの表現力です。縁の下の力持ちを取り上げて、みんなに見せることができ、結果的にはチームワークもよくなるのです。

(宮野鼻) 社内での評価を上げることに長けた人と、非常に不器用な方がいます。その辺である種のリカバリー効果にもつながるかもしれません。

関連して、評価システムへの質問です。「人事評価を、上司のみでなく、同僚や部下も含めていろいろな関係の方々からの評価を取り入れる360度評価をしていると。そうすることで、逆に職場の人間関係が難しくなる等、デメリットは生じないのでしょうか。」

(西田) 私が今いるベルスという会社で、360度評価をすると発表したら、ある部長から「こんな人気投票で評価を決めていいのか」。また、一般の社員にまで評価させるわけですから、「訓練も受けていない人に評価させることもおかしい」という意見がありました。しかし、これは結果的に、どんなことで評価されているか、みんなに見せるためにも意味があるのです。会社が何を望んでいるかが評価項目で、今まではそれをみんなに知らせないで、「お前はこうだ」と評価していた。ところが、仲間を評価するということで、「会社はこういうことに重点を置いている」と評価項目としてわかるので、自分も評価されるときにこうだとわかるのです。そういう意味で、人間の単なる評価だけではなく、人間がこうあるべきだという姿に成長するために必要なもので、情報公開の1つなのです。

不満が出るかどうかという問題は、確かに考慮しなければいけないので、評価をだれにしてもらうかを、本人から最初に選んでもらうのです。「自分をよく知っていると思うのは、この人とこの人だ」と出してもらって、仲良しクラブで出てくることが多いので、上司がそれを見て、もう1回修正するのです。好意的に見る人ばかりを選んでいれば、客観的に見そうな人や、少し辛らつに見そうな人を半分入れ換えたりして、本人の了解をとり、それで評価してもらう方式をとっています。問題が出るとすれば、評価してもらう人を選ぶときにまず出るわけですが、そこで調整してしまうわけです。

(宮野鼻) それに少し関連して、「全社平均と比較すると、西田支社長のところではモラル・インデックスの評価が非常に高い点数でした。ところが、他支社へ異動させるのは、戦力ダウンになるのではないか。そのあたりはどう考えて取り組まれたのでしょうか。」

(西田) モラルを上げる一番大きな方法は、自分のためにどう考えてくれているかを、実態で示すことです。普通2~3年で上司が替わっていくと、自分は便利屋で使われているとみんな思います。確かにビジネス成果だけを求め始めると、自分のいる間だけ評価をよくしたい。お客様の満足度より、ビジネスの成果を上げたい。すると、できる人間をそばに置いた方がいい。そのようにしがちな人もいます。それを避けようと。

これは日本的な文化だと思うのですが、明治のころ「免許皆伝」があった人は、ほかの先生につくように紹介しているのです。山岡鉄舟も井上清虎という千葉道場の筆頭の師範に剣を習っていたので

すが、その井上が免許皆伝の後に浅利又七郎という当時随一の人に紹介してつけているのです。坂本龍馬にしても免許皆伝の後、江戸へ出て訓練を受けています。そういうことがどんどん行われている時代だったので、人が育ったと思うのです。ところが今は免許皆伝みたいなことはありませんから、会社に入ってから、上司の都合でしか使われないとしたら、人は育ちようがないのです。

私はできる人から出します。そうすると、2ついいことがあります。1つは、自分がリスクを背負うので、自分が育つということです。もう1つは、その人の穴を埋めるように後輩が育ってくるのです。最終的には、よく西田学校などと言われましたが、あそこからは人材がたくさん出るなどと思われるので、私のところへ来ることが社員の喜びになってきますから、うまく回転しはじめる。人を出しすぎてしまったきらいもあり、最後には社長補佐などをこちらからどんどん出していったので、手元が薄くなった状態もありました。それでも、自分を便利屋に使わないことがわかってくと、モラルは高くなると思います。

(宮野鼻) 私もサラリーマンを長くしていた経歴があり、管理職の端くれを相当経験しましたが、それは本当に勇気が要ることです。非常に難しくもあり、大切なポイントです。

次に、経営品質を高めていくためには社員教育が必要です。「社員教育の実効性を上げていこうと考えた場合、我々がきちんと踏まえた方がいいポイントはありますか。」

(西田) 社員教育の基本は、意識改革です。お客様の満足度が上がるのは、単に技術的な対応より、ちょっとした気の使い方なのです。高い技術は確かに重要ですが、お客さんへの気の払い方がうまいと、自分の持たない技術は、自分より優れた人をどこから探してくるところまで行きます。そのくらい、お客さんのことを真剣に考え始めたとき、自分の足らなさもわかりますし、初めてお客さんにも評価される状態が作れると思います。

(宮野鼻) 今日のご講演の中で私が非常に印象深かった点として、「満足向上を阻むもの」という話がありました。私などはどちらかというと、経営品質のプログラムとか、そこにある考え方を、とおり一遍でわかったつもりになっていました。ご講演で言われたことを上っ面で聞けば、逆のことがいくつもありました。例えば「お客様は神様ではない」「早く解決すればいいものではない」など。実際に仕事の前線でやってこられた方からしか出てこないノウハウだと拝聴しました。ある意味ではそれと共通するかと思う質問です。「お客様と対等な関係を維持するために、期待値を下げてもらうと言われましたが、競争環境の中で、他社がその期待値を充足したり、そのために一生懸命に努力した場合、どう対処すればいいのでしょうか。」

(西田) 他社が満足させれば、他社へ行ってしまうことは明かです。ただ、お客様は努力している姿を評価しているのです。それがあるときは、多少劣った点があっても大目に見てくれますし、我慢もしてくれます。これは大阪だったからそうなのか、私も確信はないのですが、大阪と東京の両方で商売をしてみて、非常に違いを感じていることがあります。東京は0か1かというコンピュータ的で、理屈で合っているとわかれば早く決めてくれます。大阪は、理屈でいいとわかっていても、必ずしも採用してくれないのです。信用していいかどうかを見ているところがある。それは、たぶん大阪だけでなく、本当はみんなも見ています。信用できるなら、今はちょっと劣っているけれど、任せてしまおうと思ってくれる。だから、努力の姿勢をどう見せるかだと思うのです。

期待値を下げるというのも、「あなた、そんなことを言ってもだめですよ」と言っても下がりません。自分が一生懸命やっている姿を見せたうえで「今できるのはこの程度なのです」と言ったとき、「そうか、現実がそうなのだったら、自分はちょっと無理を言っているかもしれないから、少し下げよう」という話になり、満足してくれるのです。

(宮野鼻) 私自身の限られた経験で申しますと、私も脱サラをして裸一貫で今の仕事を始めたのです。自分の持っている力だけでしか、社会やお客様に評価していただけないという環境で仕事をしはじめたとき、本当のことをありのままに一生懸命お客様に言って、とにかく自分ができることを最大限に死に物狂いでやることが、最大の自分の力になると実感しました。

もう1つは、自分たちにとって本当に大切なクライアントで、後々、非常にいいお客様になってくれる力のある方は、こちら側の取り組む意志、姿勢、実態を、厳しい環境が深まれば深まるほど、重視しておられると私自身も非常に実感しています。

次の質問です。「アイ・ピー・エムの場合、プロフェッショナルという部分に非常に大きなウエイ

トを置いて取り組んでおられます。プロとしての自助努力、複合技術、表現力という3つのポイントのうち、自助努力が一番大切だという理解でよろしいでしょうか。」

（西田） 全くそうです。自助努力をしていなければ、プロとしては認められません。世の中もそうで、才能がいくらあっても、努力していなければ評価されないのです。

私は、これを実は方便にも使いました。たまたまパソコンがはやりはじめ、私どもはパソコンを出すのは早かったのですが、昔の5550という古いものを社員みんなに使わせていたのです。帳簿上を見ると、全員に2台ぐらいの割合でパソコンが行き渡っていますが、なかなか売れない。なぜかという、新しいソフトが使えないものを持たせておいて、最先端の内容を売りなさいといっても、売れるわけがない。それがわかりましたが、リストラの時期で、購買は世界中で凍結されており、我慢しろと。しかし5人に1人ぐらいは最新のものを持たせようという話が、社員とひざ詰めの話から出たので、「私のところで何とか利益を確保してみせるから、入れさせろ」と社長に言いましたら、それはもっともだということで、全社員に2人に1台の割合で配布しようという話になり、そして初めて売れるようになったのです。言うことをどうやって聞いてブレイクスルーするか。世界中で凍結中にそう言い切れた若い社長も、尊敬に足る人だったと思います。

（宮野鼻） 経営品質、CSを考えた場合、「サービス・プロフィット・チェーン」という考え方が一番土台、バックボーンにあるかと思います。その取り組みの中で、「社員満足から顧客満足への関係がある」と伺ったのですが、アイ・ビー・エムの満足度調査で、その辺が確認できた例はありましたか。」

（西田） サービス・プロフィット・チェーンを、部門がすべて割り切ってやっていたわけではないのです。同じ仕組みでやって、同じものを売っているはずなのに、どうして西日本支社だけ製品に対する満足度が上がるのか。会社に対する愚痴はたくさんあったと思うのですが、それを言っていたらお客さんは尊敬しないし、こういう社員が来てもしょうがないと思うでしょう。愚痴がありそうな世の中にいながら、一生懸命頑張っている姿を見て、お客さんは評価したのだと私は思っています。それがリンクしていることをどう証明するかというと、ほかの部門より社員満足度が高いという結果しかない。その結果が、次にお客さんの満足度に効いているのです。それしか実証のしようがないのです。

（宮野鼻） まさに日本経営品質賞のプログラムにおける8項目の中で、関連性ということで、トータルな評価として検証できるのかという気もします。

最後の質問です。中国地方でも比較的、TQCがある部分は浸透して、ほとんどの企業が何らかの取り組みをしたと、私は認識しています。しかし、TQCに取り組んだところが、経営品質になかなか取り組んでいただけない。TQCをやってもこうだったので経営品質をやってもしょうがないとか、基本的には変わらないからTQCのままで行けばいい、という話をよく聞きます。「TQCをやれと言っていたのが、今度はまた違う経営品質、CSなのか」という社内の受け止め方もあると思うのです。「TQCから経営品質へステップしていく意義とは何でしょう。」

（西田） アイ・ビー・エムでTQCをやっているころ、悪い点として、「まとめ方だけをうまくやる」ことがちょっと見えたのです。資料などの使い方が訓練されて、ポイントだけを教えてもらえばそれだけうまくっていく。しかし、何となく世の中では、個別最適であっても会社が生きられない状態が起こり始めていました。世の中の変化の方が早過ぎて、個別最適ではだめだとわかってきて、会社をどのようにダイナミックに変革するかが重要になってきたのです。

一方アメリカでは、TQCで後追いしてもだめだということで、経営品質賞ができました。あの当時でも、現場の品質管理などでは確かに劣っていましたが、製造業の生産性を比較してみると、アメリカの方が高かったのです。ということは、事務処理まで含めたときの効率性は、向こうがよかった。それを生かした方がいいというのが、マルコム・ボルドリッジ賞の基本だったのではないかと、思います。

経営品質は粗削りで、TQCみたいに細かく詰めていかないから、変化に対応しやすいのです。そのかわり、人でカバーしなければいけない点がすごく多くなります。リスク管理一つ取ってもそうです。今まで何らかの組織があったのは、何か問題があってそれをカバーするために作ったはずですが、ところが、世の中が変わり、対応も変わり、その組織があまり影響力を持たなくなっているのに、依然として同じことをやっている。今さらそれをやっても、会社は強くなれないから、それを切った方がいいのに、どれがそれなのかわからなくなった。DOAをやると、それが明らかに出てきたの

で、そういうところを切っていったということです。

購買のルールでもそうですが、必ずマイナスの要素があり、リスクもありますが、リスクを受容するかしないかが、新しい行程を作るときのキーポイントになる。ですから、どこにリスクがあるのかを、知っている人間がそれを管理することが必要なのです。ということは、人間に依存する分があるのです。だから、人間の教育をしないで、経営品質だけを仕組みでやったとしても危ない要素がたくさん出てくるので、社員教育がこれからますます必要になると思います。

（宮野鼻） たくさん中身のあるご質問をお寄せいただき、コーディネーターとして感謝します。本当はもっと突っ込んで、評価のシステムなどを教えていただきたい面もありますが、この辺で質問タイムを終わらせていただきます。西田社長、どうもありがとうございました。

（西田） ありがとうございました。