

シリーズ 令和大磯宣言後のこれからの品質経営を考える

第1回 これからの品質経営のあり方を考えるに至った経緯とそこに込めた思い

名古屋工業大学 産学官金連携機構 プロジェクト教授 加藤 雄一郎



1 はじめに

世界に冠たる我が国製造業にとって、これからの時代に相応しい生き様を追求していく際の一助になる。全6回連載の本シリーズを通じて筆者が産業界に申し上げることが、そのような一助になるのであれば、これ以上の喜びはありません。

方法論や推進体制など詳細は、次回以降の連載で解説してまいります。記念すべき第1回は、「これからの品質経営、かくあるべし」という考えに至った経緯と思いを皆様にお伝えする機会にさせていただきます。キーワードは「外部適応と内部適応の一気通貫」です。

2 事業開発に開眼

筆者の今の研究を推進するエネルギーの源泉は「怒り」です。その始まりは、「日本企業には戦略がない。彼らは持続的改善によるオペレーション・エクセレンスには成功したが、オペレーションと戦略は別物である」という経営学の世界的権威の言葉でした。ただし、この時はまだ、気を悪くした程度であり、自分として何かに着手するというものではありませんでした。その後、二度目の衝撃が走ります。2009年に出版された『技術力で優る日本が、なぜ事業で負けるのか』(妹尾堅一郎著、ダイヤモンド社)との出会いは、当時は技術経営を本領域にしていた筆者が、自らの主戦場を事業開発に大きく舵を切る契機になりました。

主戦場を事業開発に移し、自分なりのトライ＆エラーを続けている中、半世紀以上の歴史を誇る品質管理シンポジウム(以下QCS)の記念すべき第100回(2015年6月開催)において、衝撃的な提言を目にしました。「これからの日本はビジネスモデルで先行し、現場の戦いに持ち込めば負けることはない」。これは経団連元副会長でコマツ顧問の坂根正弘氏の提言です。「良品廉価」「品質で勝つ」など、品質管理分野に対してとかく保守的な印象を持っていた私にとって、主催団

体が「現場勝負に持ち込む前にビジネスモデルで先行せよ」というスケール感満載な表現を提言として採択したことに驚くとともに、感銘を受けました。

3 外部適応と内部適応

坂根氏の提言を目にした際、真っ先に頭に浮かんだのは「環境適応」です。ダーウィンの進化論、つまり、「強い者が生き残るのではない。生き残ることができるのは、変化に対応できる者である」という環境適応の重要性は、企業経営にも当てはまります。そして、一口に環境適応といっても、そのアプローチには2つあります。一つは、外部適応。自社を取り巻く外部環境の要求に応えるべく、自らの事業を位置づける環境適応です。もう一つは、内部適応。先の外部適応を受けて、それにふさわしい組織内部の諸機能の最適な組み合わせを構築する環境適応です。持続的改善によるQCD向上は内部適応の実践的取り組みと言えます。

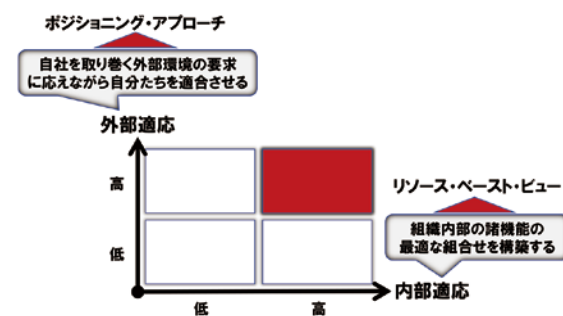


図1 環境適応

外部適応と内部適応は、企業が存続し発展していくためにどの産業にも共通して必要です。しかし、特に我が国製造業の場合、第4象限に留まる企業が少なくないと指摘されています。QCサークル活動など我が国が世界に誇る現場小集団活動が強力だったことが、経営層の現場依存を過度に高めたという解釈もありえます。ブルー・オーシャン戦略の著者、W. C. Kim氏は来日講演の場で「その改善活動に意味があるのは、競争環境が従来と変わらない場合に限る。換言すれば、

外部の競争環境が根本的に変われば、それまでの持続的改善は無意味になる」と指摘しました。このことは、各社の環境適応が持続的改善という名の内部適応に過度なウエイトが置かれたために、外部適応の脆弱性を示唆しています。

外部適応と内部適応というそれぞれの環境適応は、競争戦略に結びついています。前者をもとに体系化された戦略論が、かの有名なポジショニング・アプローチです。提唱者は、M. E. Porter。一方、後者の立場から生まれた戦略論が、リソース・ベースト・ビュー。提唱者は、J. B. Barneyです。本稿冒頭の「日本企業には戦略がない」は、熟考された外部適応なき内部適応への傾倒と言い換えることができます。前出のKim氏の指摘や坂根氏の提言についても、本文脈に即した両氏の共通性は「外部適応の脆弱性」、換言すれば、ポジショニング・アプローチの側面を強化することの必要性を説いていると言えます。

4 キーワードは「外部適応と内部適応の一気通貫」

第100回QCSの後、品質経営懇話会や、後続するQCSを通じて、矢継ぎ早に次々と重要な提言が積み上げられていきました。これまでは、内部適応に重きを置いて産業界を支援してきたと言っても過言ではない日科技連が、産業界の未来を真剣に考え、産業界とともに未来につながる扉を探究しようとする本気に筆者の心は震えました。

経産省や経団連など重要機関と連携した品質経営懇話会では、直近の中間報告において、品質経営の推進には外部適応から内部適応に至る一気通貫が欠かせないとの提言がなされました。企業の持続的成長と発展を担う『事業構想』と、それを絵に描いた餅にすることなく具現化する『組織能力の獲得と向上』の同時推進です。この提言には、極めて重要なポイントが含まれています。読者の皆様にどうしてもお伝えする必要があるため、段落をあらためて強調して申し上げます。

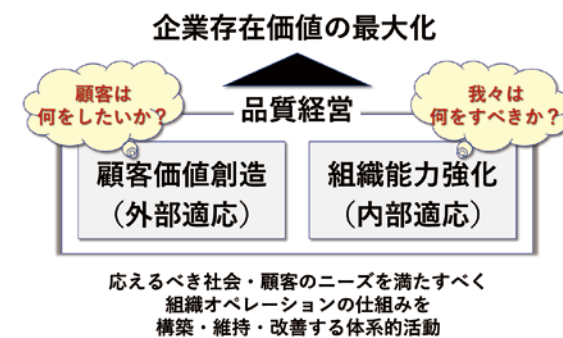


図2 品質経営の基本的枠組み

品質経営懇話会による提言の特筆すべき点は「外部適応と内部適応の同時推進」です。単に「外部適応を強化せよ」と言っているわけではありません。「インターナル・マーケティング」と呼ぶ組織内コミュニケーションを扱う研究領域では、外部適応を担う部門と内部適応を担う部門がそれぞれ異なり、それら部門間のコミュニケーションが十分でないために様々な局面で組織運営に齟齬が生じていることが指摘されています。内部適応の担い手として、たとえば生産部門、品質管理部門、各種管理部門が挙げられます。一方、外部適応の担い手として、営業部門、マーケティング部門、経営企画部門などがあります。外部適応が弱いからと言って、内部適応を担う部門とは別部隊が別個に外部適応を検討したところで、環境適応全体は分断され、非連続になり、齟齬が生じることは不可避です。だからこそ、本稿の冒頭で示したキーワード、「外部適応と内部適応の一気通貫」なのです。外部適応と内部適応の「一気通貫」「同時推進」は一見するとサラッと流してしまいかねない表現ですが、実は極めて重要なことです。先のKim氏の問題提起に対する回答は「外部適応と同時推進された現場による持続的改善は、有意義であり続ける」と言えます。

一連の提言の極めつけは、第109回QCSを通じて発表された令和大磯宣言です。シンポジウムのテーマは「これからの品質経営の枠組みの提案」。テーマに「枠組みの提案」という言い回しを用いていることから、第109回に賭ける日科技連の並々ならぬ覚悟を感じます。会期中の濃密な議論を経て、「これからの品質経営は、外部適応を担う『顧客価値創造』と、内部適応を担う『組織能力向上』の両輪を回すことが肝要。組織的なその取り組みの継続が、企業の存在価値を持続的に高めることに帰結する」という趣旨の宣言が、250名超の参加者の総意として発表されるに至りました。

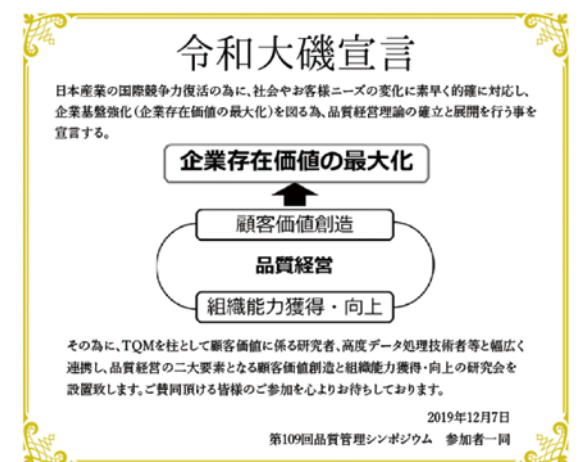


図3 令和大磯宣言

宣言の内容からその重みは十分に伝わりますが、半世紀以上の歴史を誇る当シンポジウムにおいて宣言が発行されたのは、1999年の箱根宣言以来、20年ぶり2回目であるという事実が、このたびの令和大磯宣言の重みを一層表しています。

5 次世代品質経営に向けて

では、外部適応を担う『顧客価値創造』と、内部適応を担う『組織能力向上』の両輪をにらんだ検討は、どのような全体像になるのでしょうか。日科技連と協働して筆者が推進する取り組みの全体像は図4の通りです。左半分は外部適応に関する検討、右半分は内部適応に関する検討です。この図の最も重要な点は、検討全体が八の字を描く構図になっていること。外部適応と内部適応の一气通貫は、八の字を描き続ける様子として表されます。右半分をグルグル回することは、内部適応一辺倒に陥っていることを意味します。

検討内容の詳解は次回以降とし、今回は上記のイメージ提示に留めます。大枠のイメージがわかった後の次の疑問は、「誰が検討するのか？」です。一般的にこの種の検討は、経営層グループをはじめ、経営企画部門など限られたごく一部の人間によって行われる傾向があります。しかし、果たしてそれは賢明策と言えるのでしょうか。従来から、「経営者目線を持って」「オーナーシップを持って臨め」などという掛け声は存在しますが、それを実践できている企業はどれだけあるのでしょうか。

経営者の最も重要な仕事は決断すること。ただし、現代は先行きが不透明なVUCAの時代です。未来の事象をすべて予期して決断することは至極困難な時代を迎えています。前述の「決断」は、言い換えると「選択肢から選ぶこと」であり、極論すると、選択肢をつくることは経営層の仕事である必要はない。これからの時代、目指す姿は、所属部門を問わず、従業員各人が選択肢づくりに参画すること。一人ひとりが顧客志向を徹底し、「自分たちの事業は、どのような顧客価値の創造にコミットすべきか。それに対し、どのような自社組織行動で応えるべきか」を考え続ける。これが、私たちが目指す新たな全員参加型経営です。

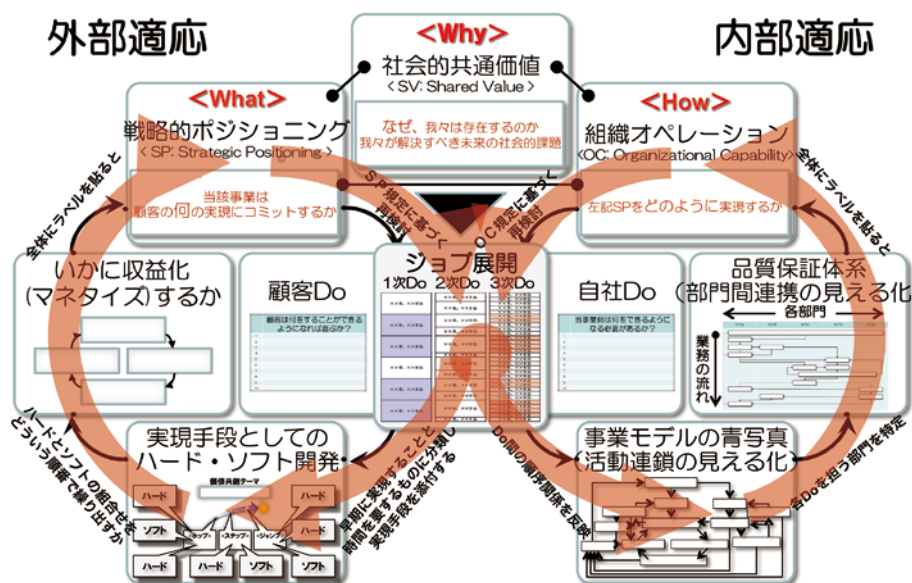


図4 検討の全体像

筆者の願い、それは世界に冠たる我が国製造業が一層光り輝く存在になることです。それは、製造業各社が自らの進むべき道を自立的に切り拓いていくことによって実現すると信じています。その実践は、図4の八の字を組織一丸となって描き続けることであり、筆者が生涯をかけて臨むべきは、各社の取り組みをサポートすることであると心に決めています。今後、業種を超えて様々な企業がこのような組織横断的な活動に取り組むことによって、未来を見据えた新たな競争優位を自立的に確立できるようになるよう、筆者としても産業界をサポートしていく所存です。

ただし、筆者1人では限界があります。また、効果・効率的な八の字の実践には、手法やツールなど各種道具立ての整備が欠かせません。このことから、2020年度中に品質経営研究会が発足します。これからの時代に相応しい品質経営をいかに高度に実践するか、そのことに関心を寄せる“産”および“学”の皆様におかれましては、日科技連の今後の活動にぜひともご注目いただきたく心よりお願い申し上げます。

Profile 加藤 雄一郎(かとう ゆういちろう)

東京工業大学大学院 社会理工学研究科 博士課程 価値システム専攻修了。博士(学術)。食品会社、広告会社を経て、2003年に名古屋工業大学大学院 工学研究科 産業戦略工学専攻 准教授に着任。その後、名古屋工業大学 産学官連携機構 特任教授、厚労省所管 職業能力開発総合大学校 教授を経て2019年6月より現職。主な著書として、『JSQC 選書9 ブランドマネジメント:究極的なありたい姿が組織能力を更に高める』(日本規格協会)、『理想追求型QCストーリー:未来の顧客価値を起点にしたコンセプト主導型の新製品・サービス開発手法』(日科技連出版社)がある。2015年よりデミング賞審査委員会委員。