

シリーズ 令和の大磯宣言後のこれからの品質経営を考える

第5回 新たな全員参加型経営：事業構想の担い手は誰か



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

かねてから、「経営者目線を持つ」「オーナーシップをもって臨め」などという掛け声は存在していますが、それを実践できている企業がどれだけあるのでしょうか。従業員一人ひとりが事業の明日を自分ゴト化する手立てが必要だと思われる。

建機メーカーのコマツが「ブランドマネジメント活動(BM活動)」と呼ぶ独自の取り組みを開始して今年で15年目を迎えました。BM活動は、顧客から見てコマツがなくてはならない度合いを高め、パートナーとして選ばれ続けるための組織横断的活動です(図1)。メディアでたびたび紹介される同社スマートコンストラクションのアイデアはBM活動から生まれました。その後、最終的に大橋徹二社長(現会長)が決断して誕生したものがスマートコンストラクション事業です。

BMの根幹にある思想は、徹底的な顧客志向。日本をはじめ、北米や欧州、アジアなど世界の各拠点で部門横断型チームが「顧客は、何をしたいのか?(顧客Do)」と「そのようなDoニーズに応えるべく、自分たちコマツは何をすべきか?(自社Do)」という命題に取り組んでいます。前者は外部適応、後者は内部適応に関する検討と言えます。毎秋に開催されるグローバルBM大会では、世界各国のBMチームが自分たちの取り組みを交換し合い、コマツがパートナーとして選ばれ続けるための知識創造が継続的になされています。

KOMATSU コマツのブランドマネジメントが目指しているもの

ブランドマネジメントは、短期間に売上・利益・シェアを上げる為の武器ではない。

ブランドマネジメントが目指しているものは、

1. 顧客視点への意識改革
2. 人材育成・組織能力の向上

重要なのは、

1. 徹底的な見える化
2. 顧客目標の達成がコマツGr活動の基点
3. トップのリーダーシップと組織横断的な活動
4. 総合力=経営資源の総合力

図1 コマツのブランドマネジメント活動 [105QCSコマツ大橋社長講演より]

2 TQMから見たBM活動の位置付け

TQMにおけるBM大会の位置づけを考えてみましょう。組織的な知識の集約と生成による「組織学習の場」という点でQC大会とBM大会は同じです。しかし、QC大会が「事業の改善」を重視する傾向があるのに対し、BM大会は顧客志向の徹底による「事業の発展」に目を向けており、両者の強調点は異なります(図2・ii)。事実、同社スマートコンストラクション事業は、「我々は顧客の何の実現にコミットすべきか?」という顧客志向の徹底によって生まれた事業発展のアイデアであり、「いま在る組織オペレーションの改善(事業の改善)」という発想ではありません。

かつては改善活動に参画することが従業員一人ひとりに達成感をもたらしたと言われていました。QC活動およびQC大会はモチベーションを高める中心的な役割を担ってきました。しかし、持続的改善の成果が事業の競争優位に直結した過去と比較して、今日の競争要因はビジネスモデルの差別性など多岐にわたります。事業を発展させることに着目した組織横断的な小集団活動の必要性が生じており、「事業の構想活動に参画する場」が従業員モチベーション向上の新たな担い手として注目されていくことでしょう。BM活動ならびにBM大会は、まさにこの点に着目した知識創造の場と考えることができます。

先進企業によるBM活動ならびにBM大会の位置付けは目を見張るものがあります。それは、BM大会が方針決定後の「いかに実現するかを検討する場」というより、経営層に対する提言を通じて「経営層による方針策定をサポートする場」としての側面をもっている点です(図2・iii)。経営者の最も重要な仕事は決断することであり、トップのリーダーシップが重要であることに今後も変わりありません。ただし、今日はVUCAの時代です。未来の事象を抜け漏れなく予見したうえで決断することは、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、選択肢づくりは経営層

の仕事である必要はありません。むしろ、市場環境変化が激しい今日は、顧客に最も近いところにいる現場が部門の分け隔てなく当事業の明日を構想することで、事業の明日を拓く選択肢の幅は広がります。BM大会は、世界中の各拠点から未来を見据えた選択肢が提案される場と考えることができます。このことについて、コマツ大橋会長は「BMは明日の地平を切り拓く取り組み」と述べています



図2 TQMから見たBMの位置付け

3 TQMとBMは事業開発の両輪

一般的に「開発」と呼ばれる行為は、構想と実装という2つのフェイズから構成されます。「構想力」と「実装力」は事業開発の成功を支える両輪です。令和の大磯宣言は、この考え方に基づいています。

令和の大磯宣言

日本産業の国際競争力復活の為に、社会やお客様ニーズの変化に素早く的確に対応し、企業基盤強化(企業存在価値の最大化)を図る為、品質経営理論の確立と展開を行う事を宣言する。

企業存在価値の最大化

↑

顧客価値創造

品質経営

組織能力獲得・向上

その為に、TQMを柱として顧客価値に係る研究者、高度データ処理技術者等と幅広く連携し、品質経営の二大要素となる顧客価値創造と組織能力獲得・向上の研究会を設置致します。ご賛同頂ける皆様のご参加を心よりお待ちしております。

2019年12月7日
第109回品質管理シンポジウム 参加者一同

図3 令和の大磯宣言

組織プロセス、経営システムとして実装する方法論にはTQMの右に出るものはありません。しかし、現状のTQMは「何を実装すべきか」という事業構想に長けているとは言えない。つまり、「How to do」には強いが、「What to do」は弱い。だからこそ、事業構想を得意とするBMとの強固な連携を説くものが、令和の大磯宣言と言えます。現場によるBM活動から生まれた事業構想を、TQMの緻密な思考で仕組みに落とし込むという組織的な仕組みを構築することができれば、「ビジネスモデルで先行し、現場力の勝負に持ち込む」という経団連元副会長でコマツ顧問の坂根正弘氏の提言を実践していくことができると考えています。

これからの時代、目指す姿は、所属部門を問わず、一人ひとりが顧客志向を徹底し、「自分たちの事業は、顧客のどのようなジョブに応えるべきか(顧客Do)」

「どのように応えるべきか(自社Do)」というWhatとHowを考え続けること。この取り組みの継続が、未来を見据えた新たな競争優位の自立的な確立をもたらすと信じています。そして、このような事業の構想活動に参画する場が、モチベーション向上の役割を担うと考えています。そのような考えの背後にある基本的な前提は、「誰だって、自分が進む道は自分で決めるほうが楽しいに決まっている」。このまま事業に関わる一人ひとりが事業の明日を考え、それらの様々な事業構想案を俯瞰して経営層が事業の進路を決断する、これが新たな全員参加型経営として目指す姿です。BM活動は「事業が生きる道を自らの意思で描く“make our own will”の取り組み」であり、すべての従業員の事業に対するオーナーシップを醸成し、仕事に対するモチベーションを高める手立てとしての可能性を秘めています。

今後、業種を超えて様々な企業がBM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ことが期待されます。そのような新たな全員参加型経営を目指し、QC大会と双壁を成す新たな「組織的な相互学習の場」としてのBM活動ならびにBM大会の創設と継続を産業界に広めてまいりたい。筆者としても生涯をかけて全力で産業界をサポートしていきたいと考えています。

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 産業戦略工学専攻 准教授に就任。その後、名古屋工業大学 産学官金連携機構 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。2015年よりデミング賞審査委員会委員、2020年より(株)安川電機 社外取締役を務める。