

第6回 これからの品質経営のあり方： 企業価値最大化に向けた「顧客価値創造活動」と「組織能力強化」の連携

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 「モノの品質保証」と「コトの品質保証」

実務家に話を聞いていると、品質保証の二極化が進んでいると感じます。一つは、モノに着目した従来型の品質保証。もう一つは、顧客が実現したいコトに着目した品質保証です。前者は、モノに対する顧客の要望を満たすことを重視するのに対し、後者は、顧客が実現したいコトをサポートすることを重視します。

モノの品質保証とコトの品質保証のどちらが重要かという質問は、適切ではありません。スマートコンストラクションというダントツソリューションを展開するコマツの強さは、ダントツ製品なくして実現しません。モノの品質保証に裏打ちされたコトの品質保証が、これからの製造業が目指す姿と言えるでしょう。

しかし、現実には、今後もモノ品質重視に終始しそうな企業が少なくありません。「モノ品質にはじまり、モノ品質に終わる」と「モノ品質を通じて、コト品質を追求する」は雲泥の差があります。この先、両者の差は決定的になり、埋めようのない競争格差として表出することでしょう。差異は何に起因するのでしょうか。

2 新しい価値創造の世界観に追従できているか否か

両者の差は、サービス・ドミナント・ロジック (SD ロジック) と呼ぶ「価値づくりの新しい世界観」に追従できているか否か、この一点に尽きます。

SD ロジックにおいて、製品は価値を実現するための手段であり、「製品の使用を通じて得られる価値」に着目することの重要性を説きます。「顧客は何をできるようにになれば喜ぶか」という問いを出発点として、そのようなコト価値を実現するための手段として、ハード・ソフトを創造します。最も重要な今日的な顧客価値創造の着眼点は、「新たな行為ニーズ (Do ニーズ)」を創り出すこと。「ハード・ソフトを通じて、顧客ができるようになることを創り出す」という新しい製品開発観が登場したのです。単に高性能・高品質を追求すれば売れる時代は終焉しようとしている今、GD ロジック型の思考をSD ロジック型に転換し、「我々の

製品を使用することによって、顧客は何をすることができるようになれば喜ぶか」という発想が欠かせません。これからの時代の製造業に求められることは、開発すべき中心的対象を「製品開発」から、製品を介した「行動開発 (顧客の行為ニーズの開発)」へ転換することと言えます。

3 顧客価値議論の視座を高めることの必要性

SD ロジックの登場は、顧客価値を議論する際の視座を一段高めることの重要性を示唆しています。

品質とは、製品・サービス (個人または組織に提供され価値を生み出すもの)、プロセス、システム、経営、組織風土など、関心の対象となるものが、明示された、暗黙の、または潜在している顧客・社会のニーズを満たす度合いです。また、品質保証とは、顧客・社会のニーズを満たすことを、確実にし、確認し、実証するために、組織が行う体系的活動と定義されます。

要するに、品質とは「ニーズを満たす度合い」であり、品質保証とは「ニーズを満たすために組織が行う体系的活動」です。これができていれば何の問題もないはずですが、ところが、コモディティ化が止まらず、価格競争が激化している業種が多岐にわたります。これは一体どういうことなのでしょうか。品質および品質保証の概念を再考する必要があるのでしょうか。

SD ロジックの登場後、「品質や機能の良いものは売れる」という製品中心主義の考え方は、グッズ・ドミナント・ロジック (GD ロジック) と呼ばれます。我が国製造業は、「良いモノを作れば売れる」という前提に立ったGD ロジックに囚われている企業が多いと言われており、そのようなGD ロジック志向の企業の場合、顧客価値の議論がモノに対するニーズ (Have ニーズ) のレベルで終始する傾向があると指摘されています。このことが、品質概念が「モノのできばえ」という狭義の認識に留まり、モノ品質に終始しかねない企業が減らない原因になっていると思われる。品質概念を再認識するには、「何のできばえにコミットすべきか?」という問いの答えが必要です。

4 何のできればえにコミットすべきか

SD ロジックが説く価値創造の世界観を揺るぎないものに決定づけたのが、C. M. Christensenが提唱する「ジョブ理論」です。

顧客には片づけたいジョブがある。顧客はジョブを片づけるために、その手段として何らかの製品・サービスを雇用する。顧客志向とは、我々のプロダクトを売ることから、顧客のジョブに応えることにシフトすることである。ジョブ理論は我々にそう説いています。

これからの品質経営がコミットすべきは、顧客ジョブのできればえ。品質とはニーズを満たす度合いであり、顧客のニーズは自らのジョブを片付けることですから、「品質とは、顧客のジョブを満たす程度」であり、「品質保証とは、顧客のジョブを満たすために、組織が行う体系的活動」となります。そう考えると、実務家の皆さまから見える景色、見るべき景色は新たなものになるのではないのでしょうか。

ジョブ理論に基づく価値創造の手順は、(1)顧客が実現したいジョブの継続的発見と更新、(2)ジョブを片づける具体的な行為ニーズ (Do ニーズ) の継続的創造、(3) そのような体験を一貫して提供できるよう、ジョブを中心として社内プロセスの統合として表されます。この主張は、顧客が実現したいことを効果・効率的に実現するために、自社側の仕事のやり方を考え続けることの重要性を説くものです。ここで言う「顧客ジョブを中心とした社内プロセス」とは、どのような図面でしょうか。その図面こそ、活動システムです。ジョブ理論から見た活動システムとは、顧客ジョブ中心の組織オペレーションの仕組みを表した図面であり、顧客ジョブのできればえにコミットすべく『確実化すべき対象』と言えます。

5 結論：従業員一人ひとりが事業構想八の字を考え続けることによる持続的競争優位

記念すべき連載第1回の冒頭で、筆者は「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ことがあれば、これ以上の喜びはない」と申し上げました。そして、そのキーワードは「外部適応と内部適応の一气通貫」にあると申し添えました。

未来を見据えた顧客ジョブの継続的発見から、顧客ジョブを中心とした活動システムの継続的検討に至る、外部適応と内部適応の一气通貫の組織的实践(図1)。これがまさに「ビジネスモデルで先行し、現場力勝負に持ち込む」というコンセプトの真髄です。

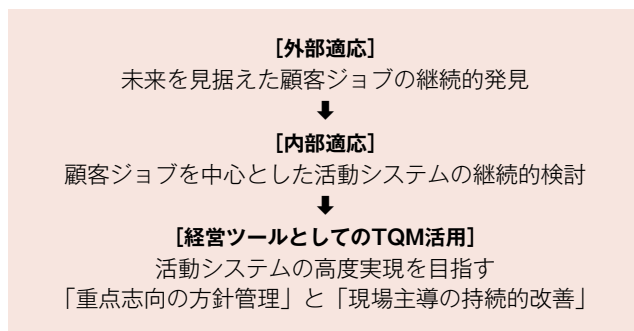


図1 TQMを活用した外部適応と内部適応の一气通貫イメージ

外部適応だけでは、組織オペレーションの実体が伴わず、絵に描いた餅になりかねない。一方、内部適応だけでは、既存の競争パラダイムを前提にした改善を延々と繰り返すことに終始し、競争パラダイムの変化によって効果が限定的になる危険性をはらむ。外部適応と内部適応は別々に検討されていくべきものではなく、一气通貫でなされるべき。重要なことは、八の字を描くこと。外部適応から内部適応に至る一气通貫を繰り返し考え続けることです(図2)。

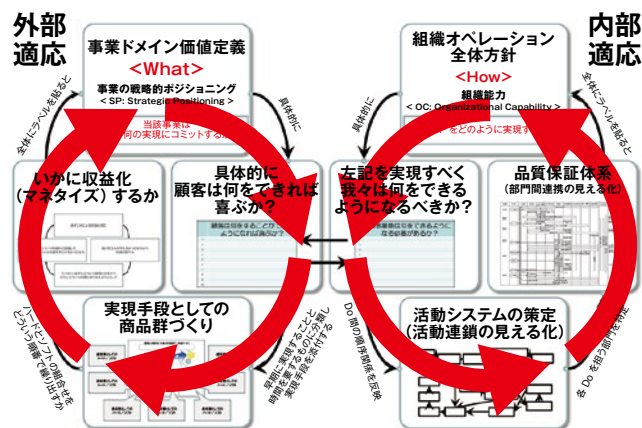


図2 事業構想のポイントは八の字を描くこと

その検討は、経営層や経営企画部門など一部の人間が担うのではなく、全員が担う。従業員一人ひとりの知を、事業の発展に活かす新たな全員参加型経営のはじまりです。部門を問わず、従業員一人ひとりが、今後着目すべき顧客ジョブ(外部適応)と、そのような顧客ジョブを満たすための組織プロセスの在り方(内部適応)を考え続けることで、当該事業が進むべき選択肢は厚みを増す。そして、事業の未来を自分ゴト化した従業員各人から提示された選択肢に刺激を受けて、経営層は事業の針路を決断する。決断された針路は、重点志向の方針管理と、現場主導の改善活動を通じて、強固な組織として実装されていく。かくして、企業の競争優位が揺るぎないものになると信じています。

日本科学技術連盟は、半世紀以上にわたって我が国産業界の品質管理を支えてきました。その奮闘努力は、製造業を中心に我が国企業の国際競争力を世界トップ水準に押し上げることに大きく貢献したことは周知の事実です。しかし、企業を取り巻く競争環境はさらに変化を続けています。そのような環境変化の影響を受けてもなお、更なる産業界への貢献を図るべく、日科技連が見据える産業界プログレス・シナリオは壮大です(図3)。

これまでの(i)TQM導入による組織運営の仕組みづくり、(ii)そのような仕組みを活かした全員参加型の改善活動による事業効率の向上に加え、これからは、(iii)顧客価値創造活動の導入による外部適応の強化と、(iv)新しい全員参加型による外部適応から内部適応に至る一貫通貫の検討。目指すは、企業価値最大化に向けた「顧客価値創造活動」と「組織能力強化」の連携。これが、令和大磯宣言を受けて日科技連が見据えるこれからの品質経営です。この実践が「ハードとソフトを組み合わせる顧客のジョブを解決する」というソリューション提供型ビジネスによる持続的な脱コモディティ化を実現する、そう信じて、筆者としても産業界の更なる発展に貢献していきたいと強く思っています。

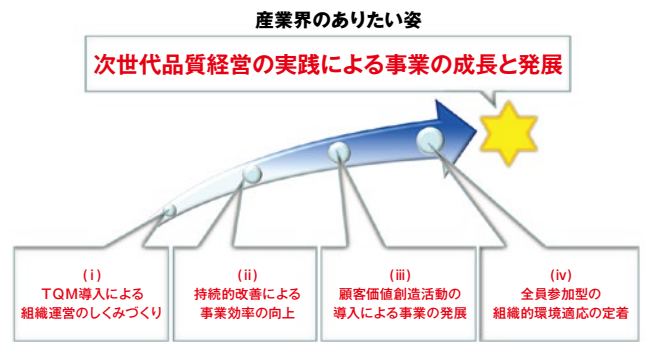


図3 日科技連が見据えるこれからの品質経営

令和大磯宣言

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4 令和大磯宣言

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。

第3期 JUSE エグゼクティブセミナー

“ビジネスモデルで先行し、現場力勝負に持ち込むための” 役員教育

「令和大磯宣言」を具現化した内容を提供します



学長／発起人

株式会社小松製作所 顧問
坂根 正弘 氏



副学長／発起人

日科技連理事長/トヨタ自動車(株) 元副社長
佐々木 眞一 氏



発起人

積水化学工業(株) 名誉顧問
大久保 尚武 氏

【開催期間】 2021年9月～2022年3月(計13日間) **【開催地】** 東京 **【募集人数】** 10名
【対象】 企業の取締役、執行役員、事業本部長の方々、中堅企業 社長、次期社長・役員候補の方々
お問い合わせ先 TEL: 03-5378-1213 E-mail: tqmsemi@juse.or.jp

