

実践！経営革新 Assessors Journal

経営品質
アセッサージャーナル

アセッサーと経営革新に取り組む人のための情報誌

特集

第31号

「ありたい姿」を実現する「経営の設計図」

■POV 「経営品質＆人」との出会いが活力源

■特別寄稿

古い変革・新しい変革

「顧客価値経営 実践推進者コース」を振り返って

■「顧客価値経営フォーラム2024」レポート

「ありたい姿」の重要性・意義、策定についてのヒント

■日本経営品質賞受賞組織の取り組み

「ファシリティに集う人々が愛と笑顔に包まれた躍動する世界の実現」

組織で大切にしたいたった二つのこと

■経営デザイン認証組織の取り組み

「経営の設計図」を描くことで組織がバージョンアップされる理由

「経営の設計図」による思考限界の突破

「事業戦略」と「仕組みを運用する仕組み」の見直し

第二の変革期に向けて

■各地域の経営品質協議会の取り組み

座談会：今後の地域協議会の発展を考える

鹿児島ケースと経営品質について

「対話」いかにマネジメントに対話を根付かせるか

■日本経営品質学会の取り組み

日本経営品質学会の取り組みと若干の考察—DXと組織—

J Q A A

道添 順一

M P C

株式会社第一生命経済研究所

岡本 正耿

北井 優康

J Q A A

田原 浩

新日本ビルサービス株式会社

西精工株式会社

関根 一成

西 泰宏

経営品質協議会

株式会社ローラン

株式会社ブレインマークス

浜理薬品工業株式会社

加藤 八十司

羽石 和樹

安東 邦彦

濱松 克仁

鹿児島(二宮直光)、福井(野坂典央)、埼玉(田原浩)、茨城(三宅邦之)

鹿児島ケース株式会社

埼玉県経営品質協議会

居迫 伸孝

高橋 清

日本経営品質学会

渡辺 昇

経営デザイン認証組織の取り組み

「経営の設計図」による思考限界の突破
～「あるべき姿」から「ありたい姿」への意識変容～

株式会社ローラン
代表取締役社長 羽石和樹

■ はじめに

株式会社ローランは栃木県宇都宮市に本社を置き、関東地区に7営業拠点で理化学機器の販売と修理・メンテナンスを展開する創業77年の専門商社です。科学機器業界はニッチであり馴染みのない業界ですが、機器の販売というよりはむしろ、研究者の日々の研究の下支えをする仕事で、研究開発には欠かせない役割を担っております。最終的には機器の販売で収益を得ることになりますが、私たちは研究開発・品質管理の黒衣役という意識で日々の仕事に取り組んでおります。仕事のイメージとしては図1のようなイメージです。ご関心がございましたらホームページの方もご参照いただければ幸いです。

URL: <https://www.rolan-u.co.jp>



図1 ローランの仕事イメージ図

本稿では株式会社ローランが取り組む、未来思考型の新しい顧客価値経営ガイドラインの「経営の設計図」への取り組みをご紹介させていただくとともに、次のステップである「変革活動（実践領域）」への取り組み方や方向性について述べさせていただきます。

■ 2018年に栃木県経営品質賞知事賞を受賞した後、改めて経営デザイン認証に取り組むことのきっかけになった考え方やエピソード

ローランは2017年に栃木県経営品質賞会長賞、2018年に栃木県経営品質賞知事賞を受賞しました。そのまま日本経営品質賞にチャレンジしようと思っておりましたが、県最高賞の受賞という安心感からか、経営品質活動自体は継続しておりましたが、賞へのチャレンジからは少し意識が離れておりました。そんな中で、顧客価値経営ガイドラインが未来思考型の考え方に刷新されたことを機に、私を中心とした経営陣の学び直しを含めて、戸惑いを感じながらも新しいガイドラインの理解を進めていき、1年程度の学び直しの結果、新しい経営品質の考え方の有効性をやっと理解することができました。“やっと”理解できたところで、新しい経営品質の考え方で、不確実な未来をもう一度、設計し直してみようとの考えから2023年春に「経営の設計図」を書き上げ、申請をいたしました。

「経営の設計図」を書くために多方面の皆様からご指導をいただきましたが、一番の成功要因は未来思考型の考え方に意識が変えられたことだと思っております。先に述べた「戸惑いを感じながら」というフレーズはこの意識の変革のことで、私たちも例外なく、これまでの経営品質ガイドラインが良いものだったからこそ、その考え方から抜け出せずにジレンマを感じておりました。

しかし、このジレンマから抜け出すことができたなら、未来思考型の経営再設計を、効果を感じながらできるようになります。まずは経営陣の意識変革が一番大切な成功要因だと思います。

■「経営の設計図」を作成するプロセスでの苦労やエピソード、さらに作成して良かったこと

さて、ジレンマからの脱却ですが、ポイントとなるのは時間をかけた対話と思考なのだと思います。この対話は1回の長時間の対話ではなく、何度も回数をかけて、社内の経営幹部だけでなく、ガイドライン作成に関わった社外の有識者など、いろいろな人達との数多くの対話です。この対話と思考を通して、少しずつ自分の中の意識が変容していきます。

例えば、経営品質協議会の柳本事務局長が前号のアセッサージャーナルの投稿の中でも書かれているように、経営品質協議会の泉谷会長の“コースの設計は非常によくできている。しかし経営者は、現状の課題を積み上げて経営をしているわけではない。将来を見て、そこから現状の課題を出し、解決に向けて実践する。評価は、会社を変える活動を実践した後に行うものだろう”という話を受けて、確かに今は課題や改善案も現状から考えることが中心で、将来の姿を実現するという視点からの考察は十分でなかったことに気がついたのだ、という話を対話を通して教えていただきました。また、経営品質協議

会の加藤ディレクターからは、「あるべき姿」を設定するときに大きな夢を描くことは大切であるが、あまりにもかけ離れた想定はどうかと思うという話を設計図研修時の検討実例を示していただきながら教えていただきました。このような対話を通して、だんだんとピントが合ってくるのだと思います。

私の場合、理解の最後の決め手となったのは、加藤ディレクターに教えていただいた「将来の環境変化の認識の仕方」ということでした。過去認識、現状認識、未来認識（環境変化）という3つの認識から「ありたい姿」を考えていくと、これまでと違う視点の自分の思考が出現します。これまでの経営品質ガイドラインも3つの認識視点はありましたが、新しいガイドラインは予測できない未来の環境変化をしっかりと考えることを要求します。この考え方は積み上げ方式の思考法では思考できない領域になります。結果、これまでの経営戦略からさらに広がりを持った経営戦略を思考することができました。ここで私はジレンマからの脱却が果たせました。

意識変革ができたところで「経営の設計図」の思考に入っていきますが、過去認識、現状認識、未来認識の振り返りステップから「ありたい姿」を設定していきます。ローランではこれまでも経営計画書で9カ年の長期経営計画を策定し、それに基づいて活動してきましたが、これまでの経営計画策定は積み上げ方式で検討された「あるべき姿」でした。対して、「経営の設計図」で考え出された「ありたい姿」は「あるべき姿」とは次元が違うものになります。これまでの長期9カ年経営計画も決して悪いものではありませんが、「経営の設計図」から導き出された「ありたい姿」は、積み上げ方式では考えられなかった未来領域の姿を出現させました。将来のありたい姿が示されると、これまでの「あるべき姿」は「ありたい姿」のマイルストーンになってしまいます。

この体験を私は「思考限界の突破」と表現していますが、自分でも驚きの体験でした。図2の100億円超地点が「ありたい姿」で、60億円地点が「あるべき姿」になりますが、経営計画書での積み上げ思考では60億円地点までが思考の限界で、経営の設計図による「ありたい姿」の検討がその思考を突破して100億円超地点を導き出してくれました。

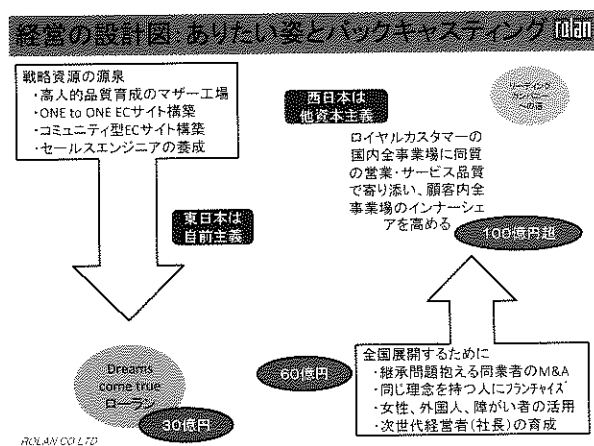


図2 ローラン経営の設計図の概要

「ありたい姿」の産みの苦しみは、正確で深い洞察による過去認識、現状認識、未来認識だと思います。ここが一番苦しい経営陣内の対話と思考になりますが、この俗にいう死の谷を超えた時に自分達も想像していなかった「ありたい姿」が出現します。

「ありたい姿」が策定できたら次はバックキャスティングによる戦略思考になりますが、ここからは「経営の設計図」のサマリーフォーマットに基づいて順を追って実行責任者やセルフアセッサーとともに進めていけば変革目標に辿り着きます。各ステップの策定に当たっては、「ありたい姿」の設定のお陰で、そこから自然にバックキャスティングされていきますので、既に考えられている計画が自動的にブラッシュアップされていくと思います。この作業を通し

て、実行責任者やセルフアセッサーの意識変革にもつながり、教育としても活用できます。

この「経営の設計図」作成は予測困難な将来の経営計画の再設計です。決して今の経営計画が良くないということではなく、積み上げ方式では予想できなかった可能性が見出せますし、無意識に目を背けていたことにも向き合わされます。「経営の設計図」作成によって経営の再設計ができたことは、私にとって本当に価値あるものでした。

■フィードバックでの新たな気づきを含め、今後の取り組み方や方向性

経営デザイン認証も日本経営品質賞同様にフィードバックレポートをいただけます。このフィードバックレポートが経営品質賞のキモだと思います。フィードバックレポートを有効に使っていくことで、組織の更なる成長や的確な未来認識ができると思いますので、審査員の皆様の高い見地からのご指導を今後も期待いたします。

今回のフィードバックレポートからの新たな気づきは多々ありましたが、一番の気づきは経営の設計図と実践領域のリンクをどう繋いでいくかでした。

さてローランは、引き続きその実践領域に入っていきます。もちろん、これまでに効果があつた既存の実践活動もありますが、ここも教科書通りに忠実に「変革活動／成果サマリー」のフォーマットに照らし合わせて整理しながら進めていきたいと考えています。実践領域に進むにあたり、どう考え、どう整理し、どう書いていくか(示していくか)が理解できていませんでしたが、新しいガイドラインには「変革活動／成果サマリー」のフォーマットが準備されており、これを活用することで、「経営の設計図」同様に的確に進められると思います。

私の持論になってしまい大変恐縮ですが、私は教科書通りに経営を行うという星野リゾートの星野社長の考え方に共感し実践しています。経営品質の教科書は顧客価値経営ガイドラインだと思いますので、今後も教科書通りに経営品質に取り組んでいきたいと思っています。

■ 認証を得たことに対する社員の声などを含め、現在社内での位置づけになっているのか

「経営の設計図」が完成した時に全社員とともに読み合わせをする機会を設けましたが、ここでも驚きがありました。今まで経営計画書に記載し、社長の個人面談や理念研修、半期ごとの方針発表会議などでしっかり説明してきたと思っていた長期経営戦略が根底の部分で伝えきれていなかった事実が明らかになりました。それは読み合わせ中に社員の皆さんの顔つき、目の輝きの変化、理解できた！ という表情からわかりました。もちろん、社員は経営理念をしっかりと理解し共感し、経営計画書の8割9割の理解はしてくれていましたが、それでも根底のところピンときていないモヤモヤ感があったのでしょう。経営の設計図に記載された創業の歴史や創業者の思い、強みや価値観の認識、これまでの成功や失敗のストーリーからそれが現在につながるビジネスモデル、正確な現状認識、そして将来変化するであろう未来認識、それらの分析をもとにした「ありたい姿」の設定、ありたい姿からのバックキャスティング、これらが簡潔に示されて社員の表情はガッテンできました！ という表情になりました。何十年も一生懸命に伝えようとしていた経営計画書より、1枚のサマリーと10ページの記述の方が分かりやすかったということです。

しかし、先代社長から約35年、毎年更新を継続している経営計画書（および外部への経営方針発表会）

はローランにとっての財産です。長年親しんだ経営計画書を破棄して経営の設計図に変更するよりむしろ、既存の経営計画書に経営の設計図（および変革活動）を組み込んでいくことで、より進化した“シン”経営計画書になっていくと思われます。そして、この統合が完成するとシンプルな経営の一本化となり（経営品質とISOの統合はすでにできています）、誰もが迷わず現場の第一線で意思決定ができるフラット型組織になれると思います。

経営デザイン認証を得たことは社員の自信にも繋がっていますが、私たちにとって経営デザイン認証は日本経営品質賞受賞への通過点だと思っています。ローランは全社員が月一回集まって顧客満足向上を考える議論を5年以上継続しています。この会議でも経営の設計図は有効に活用されています。また変革活動もここで具体的な検討がなされると思われます。引き続き日本経営品質賞を目指して顧客価値を高めるべく凡事を徹底していきたいと思っています。引き続きのご指導をよろしくお願い申し上げます。



■ 株式会社ローラン

〒321-0911

宇都宮市間屋町3172-26

URL : <https://www.rolan-u.co.jp>