

現代経営学応用研究(日本経営品質賞)

担当：長友隆司（関西経営品質賞制度委員、日本経営品質賞指定講師）

1. 講義の目的

企業評価法としての経営品質をご理解いただきます。そのために企業の実際の経営品質報告書をもとに模擬的な審査プロセスをご経験いただき、評価を定めていただきます。企業の経営実態をどのように評価し経営革新をどのように誘発していくのかということについてご理解をいただきます。

2. 事前にご準備いただくもの

①顧客価値経営ガイドライン（1,100円）

②王宮経営品質報告書（1100円）

いずれも関西生産性本部 関西経営品質賞事務局 揚倉までご用命ください。

関西生産性本部 関西経営品質賞事務局 揚倉 弘介

メール：agekura@kpcnet.or.jp 電話：06-6444-6464

事前に目を通しておいて下さい。詳細については第1回講義でご説明をいたします。

3. スケジュールと実施内容

本講義はオンラインを基本として実施します。本シラバス作成時（9月末）時点では、第4回は対象企業への実査を含むワーキングディナー形式を予定しています。

以下、各回の講義内容と簡単なスケジュールです。

第1回:10月21日(金)

① 経営品質の概略についてご説明いたします。

② 経営品質の審査プロセスについてご説明いたします。

時間) 20:00~21:30

③ 今回、経営品質報告書をご提供いただいた王宮様の企業概要並びに2017年度関西経営品質賞ゴールド賞受賞理由についてご説明をいたします。

時間) 18:20より19:50

④ 次回までの課題

王宮様経営品質報告書をもとに、次回の講義以降で行う「模擬審査」を進めるにあたり、王宮様の「現状の成功ストーリーとそこから考えられるビジネスモデル上の特長」さらには、同社が今後も成功を収めていく上で必要だと考える「将来の成功に向けての仮説」

を考えておいてください。次回講義にてグループを編成し、グループとしての統一見解をまとめていただきます。当日、グループメンバーに発表し、ディスカッションできる状態にしておいていただければ書式等の形式は問いません。

第2回:10月28日(金)

① 審査チームの編成

5名程度で審査チームを編成していただきます。チーム編成は事務局よりいただく名簿にもとづき編成をさせていただきます。編成内容は当日までにみなさんにお知らせをさせていただきます。「各チームで話し合っ、チームリーダーを決めてください。

② 審査仮説の合議

審査チームの編成が終わったら、前回から各自でお考えいただいた『「現状の成功ストーリーとそこから考えられるビジネスモデル上の特長」さらには、同社が今後も成功を取っていく上で必要だと考える「将来の成功に向けての仮説」』について、相互発表を行い、グループとしての統合案を作成してください。まとめていただいたグループとしての統合案は、各グループがこれから進める模擬審査での審査チーム仮説ということになります。審査仮説についての十分な合意ができていませんと、その後の審査過程で議論の蒸し返しなどが起こり、審査そのものが破綻をきたす恐れがあります。どうぞでいねいに合意を取りながら統合案を作成してください。グループでの模擬審査内容は、パワーポイントにまとめていただき、発表できる形にしてください。以降の講義においても同様です。

グループ案については、各チームからご発表をいただき、質疑を行うことで、全体理解を深めたいと考えています。

③ 実践領域評価1「ありたい姿（リーダーシップ・社会的責任）」

各グループが作成した「審査仮説」にもとづき「顧客価値経営ガイドライン」が定める6つの実践領域から「ありたい姿（リーダーシップ・社会的責任）」「組織能力」「顧客価値創造」の3つについて、王宮様「経営品質報告書」に記載されている内容をもとに評価を定めていただきます。

第2回講義に当たる10月28日は、上記3つの実践領域のうち、「ありたい姿（リーダーシップ・社会的責任）」についての模擬審査を行い、グループとしての評価を定めていただきます。

④ 発表及び質疑

各模擬審査内容に基づき、クラス全体に対して発表を行っていただき、全員で質疑を行い、模擬審査上の過不足や相違点についてのディスカッションを行い、全体での理解を深めてまいりたいと考えています。

時間の関係上、すべての審査チームにご発表いただくのは難しいと思われまので、い

くつかのチームにご発表していただき、クラス全体で質疑を行いたいと思います。

第3回:11月4日(金)

① 実践領域評価2「組織能力」

組織能力は、各企業が経営革新や技術革新などを行っていく上で、もっとも基本的な取り組みを形成するものです。バランススコアカードなどにおいても、企業経営の基盤を構築する活動として位置付けられ、どのような業種、どのような規模の企業においても無視できない企業活動の根幹をなす重要な取り組みであるのは言うまでもありません。経営品質報告書に記載されている内容をもとに模擬審査を進めるのは、言うまでもありませんが、場合によってはネット上の公開情報やその他独自の研究によって把握した内容をもとに模擬審査を補完していただいてもかまいません。

模擬審査を進める上では、まず個人としての見解を定め、それにもとづき審査グループとしての合議を形成していただきます。事前に何か資料をご準備いただく必要はありませんが、グループディスカッションに十分、ご参加いただけるよう、王宮様の経営品質報告書の該当部分を熟読いただくことをお勧めします。

② 発表及び質疑

各模擬審査内容に基づき、クラス全体に対して発表を行っていただき、全員で質疑を行い、模擬審査上の過不足や相違点についてのディスカッションを行い、全体での理解を深めてまいりたいと考えています。時間の関係上、すべての審査チームにご発表いただくのは難しいと思われるので、いくつかのチームにご発表していただき、クラス全体で質疑を行いたいと思います。

③ 実践領域評価3「顧客価値創造」

顧客価値創造とは、各企業が顧客に対して提供する製品・サービスを生み出すプロセスやしくみなどについての内容を指します。

顧客からの要求価値などを把握し、具体的なイノベーションを行っていく上での実装装置であり、企業の独自性を形成していくプロセスそのものについてのご評価を定めていただきます。基本は王宮様の経営品質報告書の該当部分をもとに評価を定めていただきますが、価値創造プロセスは実査することで、その実態を体感し実感することも可能です。いわゆるベンチマーキングを個人的に実施することも可能で、今回の王宮様の場合はホテル業という特性から、実際に出かけ、食事をすることや宿泊して見ることで体感的な情報を獲得することも可能です。これらの個別的な活動は実際の審査を行う上で、実施されることもありますが、今回の簿義審査の場合、必ず実施をとすることを示唆しているわけではありません。付加的な審査行動があっても構わないというレベルで申し上げます。基本は経営品質報告書の該当内容をベースに模擬審査を進めていただきます。

④ 発表及び質疑

各模擬審査内容に基づき、クラス全体に対して発表を行っていただき、全員で質疑を行い、模擬審査上の過不足や相違点についてのディスカッションを行い、全体での理解を深めてまいりたいと考えています。時間の関係上、すべての審査チームにご発表いただくのは難しいと思われまので、いくつかのチームにご発表していただき、クラス全体で質疑を行いたいと思います。

⑤ 最終審査

対象企業様への質問を通して、各審査チームの審査内容を修正していただきます。その上で審査総括を作成していただきます。

審査総括の作成方法・書式については当日、ご説明をいたします。各カテゴリーの強み・改善領域への指摘、評点、評点根拠、審査総括をとりまとめチームとしての最終審査結果をおまとめいただきます。

⑥ 審査結果の提出

各審査チームでおまとめをいただいた最終審査結果（フィードバックレポート）は次回講義日の3日前までにご提出をいただきます。講義日2日前に対象企業であるレッキス工業様に審査内容をお届けします。

次回、講義までにレッキス工業様に発表チームを数チーム選定していただきます。

第4回:11月11日(金)

最終講義にあたる第4回講義については、リモートでの講義とするのではなく、今回、研究材料とさせていただいた王宮様に実際にでかけ、ワーキングディナー形式(実費負担)で最終審査を行っていただき、王宮様経営幹部の方々に対してご発表をしていただきます。

ご発表内容については、ご講評をいただく予定です。

コロナの第7波が収束するのかどうか、あるいは新たな第8波が来るのか、現状では予測が付きませんが、11月中旬は波動のボトムか新たな波動の最初期にあたるのではないかと、いう予測のもとに講義計画を進めています。

「経営革新」を考える「経営品質」講座が、チャレンジをしないということは本旨ではありませんので、できれば本講座にご参加いただいた皆様と対象企業様に出かけ、テーブルを囲み、ワーキングディナーと言う形で食事を取りながら、実際に経営品質に取り組んでいただいた企業様の方々のお話も交え、学び、懇親を深める場を持ちたいと考えています。

しかし状況によっては従来どおりのリモートで進めざるを得ないかもしれません。その場合は下記の内容を少し変更させていただかなければなりません、その場合は、改めてご案内をさせていただければと考えております。

① 最終発表

実践領域評価 1、2、3 を通して行った模擬審査から当日「審査総括」をまとめていただきます。

② 審査結果の発表及び講評

対象企業様から指名をいただいた審査チームは審査結果（フィードバックレポート）についてのご発表をお願いします。

総合評点、審査総括、各カテゴリー評点、評点根拠、強み、改善領域の順でご発表をお願いします。企業側からご質問などがあると思いますので、それらにもお答えし自チームの審査での見方、考え方などをご説明してください。

③ 講評

模擬審査内容について、王宮様のご担当者様あるいは経営幹部の方からご講評や経営品質受賞後の取り組みなどについてお話を頂戴したいと考えています。

以上が講義全体の大まかな流れです。具体的な進め方についてはそれぞれの講義で詳細をご説明いたします。

4. 評価

① グループの合議審査内容、発表内容などをもとに評価を行います。

② 最終審査として対象企業様に対してご発表をいただきますが、その際の企業様からのご評価も加味して評価を行います。

以上