

現代経営学応用研究（日本経営品質賞）

担当：長友隆司（非常勤講師。関西経営品質賞制度企画委員、日本経営品質賞 元審査員・指定講師）

1. 講義の目的

（1）経営品質向上活動の理解

企業評価法としての経営品質をご理解いただきます。財務結果は企業・組織活動の結果、即ち「結果の結果」です。企業・組織を評価する上では財務結果だけでは十分ではありません。財務評価を生み出す起因たる非財務評価を行わなくては企業及び組織活動の指導やM&A等での踏み込んだ判断はできません。企業・組織評価は最終的には財務評価に集約されますが、非財務評価との一貫した連続性の上に成り立ちます。

（2）非財務評価と企業体質強化の関連性についての理解

本講座では、非財務評価の一つの方法論として経営品質の枠組みを使い、実際に模擬審査を行うことで非財務評価をどのように行うのかをご理解いただきます。昨今の経営者、リーダーに求められる能力のひとつは、経営プロセスの中で発生している事象を的確に切り取り、適切に評価することです。適切な評価行為ができなければ、その後の意思決定でも合理的な判断を行うことはできません。企業評価はどちらかというと財務評価に重きを置きがちになりますが、実際の経営の現場では、たとえば、コンプライアンスやハラスメント、働く人々のコミュニケーションの状況、お客様や地域社会の人々からの評判や反応、協力会社との関係性、人員の充足や労働時間などの状況、社会課題やSDGs/社会貢献のありかたなど、さまざまな日常活動での統制と成果の把握が問題になります。

これらは、財務成果を生み出す上での活動の具体的な中身であり、KPIに落とし込まなければならない項目ですが、それらの妥当性は、対業界比較や競合比較、企業規模水準での比較でも把握できるものではありません。

むしろ、自社が理想とする状態や経営理念やビジョンなどの理念体系から見た場合に、どの程度の水準に到達しているのか、自分自身で納得できる水準に来ているのかを、自分自身で判断することの方がふさわしいかもしれません。ドラッグーは利益について、「利益とは自社の未来・目的を実現する上での未来費用である」と語っています。費用が獲得できたのどうか、伸長したのかを考えることは重要ですが、その費用が、自分たちが意図する未来を作るための費用として必要十分かを考えることは、非財務評価による自社活動の合理性や妥当性評価に寄らなくてはなりません。

その意味で、経営品質が行う評価は、自社活動における非財務的視点からの妥当性検証という意味合いがあり、現在のビジネスマンが理解しなくてはならない経営行為の一つです。

そのために企業・組織様から実際の経営品質報告書をご提供いただき、模擬的な審査チームを編成して、評価を定め、対象企業・組織様への評価結果のフィードバックを行っていただきます。模擬審査を行う上では、4～6人程度の模擬審査チームを編成し、合議（グループディスカッション）で審査を行っていただきます。評価結果は講義の最終日に対象企業・組織のトップの方にご出席いただき、プレゼンテーションをおこな

っていただき、質疑を含めてご講評をいただきます。

2. 事前にご準備いただくもの

2024年度版顧客価値経営ガイドライン(1,100円前後)

書店、ネットでも購入は可能ですが、日本生産性本部、関西生産性本部からも購入は可能です。

事前に目を通しておいて下さい。

同ガイドラインの使い方等については、第1回講義でご説明をいたします。

3. 本年のケース企業

本年は下記企業(グループ全体)からケースをご提供いただきました。

同企業は新潟県でのトランクルーム事業から始まり、その後、データ保管、セキュリティ事業に軸足を移し、組織における心理的安全性に着目して健康経営を新たな事業の柱に加えました。これらの経験から検査を事業の柱に加え、現在に至ります。

以下は主なグループ企業の概要です。

SRI グループ

東京本社

〒103-0021 東京都中央区日本橋本石町 3-1-2

大阪ガス都市開発日本橋ビル 6 階

TEL:03-6214-3421 FAX:03-6214-3422

<https://www.sri-group.work/>

SRI グループは 2025 年 7 月に 35 周年を迎えた企業グループです。主な構成企業は以下です。(同社HPより筆者記載)

SRI ロジテム(1990 創業):

1990/7 株式会社押入れ産業新潟として法人設立後、1992/1 新潟運輸局管内で初の「トランクルーム認定」を得、一般貨物自動車運送事業許可を取得。その後、オフィス家具組み立て配送事業・トランクルーム/レンタルコンテナ事業を展開。2025/07 創立 35 周年。

SRI(1996 創業):

1996/11 株式会社セキュリティリサイクル研究所として設立。東京都京橋に東京オフィス開設。大手文房具メーカーと家具製品配送組立に関するデポ契約受託、新潟県内の配送センター受託。機密文書回収事業開始。1999/11 電子倉庫(オンデマンド配信)サービス開始。セキュリティ関連事業を手掛ける企業と業務提携。文書管理事業による業務効率化と情報セキュリティ強化業務の提供。2004/11 情報センター設立。2006/04 自動立体倉庫新設。2006/04 SRI 首都圏センターを開設(千葉県市川市)。2007/08 産業

廃棄物収集運搬業許可取得。2009/9 金融機関向け文書管理システム提供開始。2009/11 情報管理センターに電子化センターを増設。ISO9001/2000 版認証取得(保管・機密破碎・電子化・電送)。プライバシーマーク、ISMS 取得

ライフサポートマネジメント研究所(2013 創業):

2013/4 メンタルヘルス事業として一般社団法人ライフサポートマネジメントを設立。2014/11 株式会社 SRI ライフサポート設立。2015/9「ストレスチェック制度完全対応サービス」を発表。

メンタルヘルス事業で働く人々の心の健康をサポート。健康経営を新たな事業の柱に。

北日本非破壊検査(2023)

資本業務提携。非破壊検査事業。

経営品質向上活動への取り組み

2018/12 第一回「経営デザイン認証」ランクアップ認証を取得

2020/3「健康経営優良法人 2020(中小規模法人部門)」に認定

3. スケジュールと実施内容

本講義はすべてオンラインで実施します。URLは、改めて受講者に配布いたします。

講義回数は4回。毎回、18:20~21:30。休憩は適宜、取ります。

以下、各回の講義内容と簡単なスケジュール等です。変更等があるようでしたら教務を通してご連絡いたします。また各回の講義詳細については、資料をご提供いただく企業様との打ち合わせなどによって変更される場合があります。講義全体の冒頭で再度、ご説明いたします。

第1回:2025年12月2日(火)

①経営品質の概略、ガイドラインの説明

経営品質の概略についてご説明いたします。審査基準となるガイドラインについては、事前にご購入いただき、事前にご一読ください。

②経営品質の審査プロセスの説明

経営品質の審査プロセスについてご説明いたします。事前にご購入いただいたガイドラインに基づき、ご説明を行いますが、講師側で説明用のPPTを用意し、ガイドラインが意図してるポイントや審査を進める上で留意しておくことなど、ガイドラインには記載されていない点について、ご説明をいたします。

また経営品質の審査プロセスを理解することは、非財務的視点から企業価値評価を理解することでもありますので、昨今の企業価値評価の動向についても簡単なご説明をいたします。講師が用意するPDF等の資料についてはすべて配布いたします。

時間)18:20より19:50

③「模擬審査」の概要説明

今回、実施する「模擬審査」の概要についてご説明をいたします。実際の審査プロセスと異なり、模擬的に行う審査ですので、審査行為のすべてを実施できるわけではありません。たとえば、審査員が個別に行う事

前審査をもとにして、実際の企業様の活動を実査する「現地審査」は行うことができません。しかし、資料をご提供いただいた企業様のトップをお招きして行う「トップインタビュー」は、実際の審査プロセスでも行われます。

企業を評価する場合、トップの考え方や思いを直接にうかがうことは、極めて重要な意味を持っています。また実際の審査では、審査用の帳票に基づき、審査結果を記入することになりますが、今回の模擬審査では時間も限られており、書式等は特に指定をいたしません。具体的に審査をする項目についても参加者の人数などとの関係から、一定の範囲に絞って実施をいたします。これらについて事前にご説明いたします。

時間)20:00~21:30

④次回までの課題について

該当企業様がご提供いただいた資料などから、事業を成功に導いている好循環とビジネスモデル上の特長について、個人の見解をおまとめください。またその見解から該当企業様の今後の成功あるいはよりよい事業の循環を回していくうえで確認しておきたいことを質問としてまとめてください。

次回講義にてグループを編成し、グループとしての見解ならびに質問をまとめていただきます。質問をしていただく趣旨は、これから評価を行う上で確認をしておきたいことを把握し、最終評価に反映していただくためです。質問はとりまとめて相手企業に事前に通告する必要がありますので、次回講義日の前々日までに提出をお願いします。

第2回:2025年12月9日(火)

①資料をご提供いただいた企業様のご紹介と概要説明

今回、模擬審査にあたって資料をご提供いただいた企業様のご紹介をいたします。またご出席いただく経営トップの方々から企業の概要や沿革についてご説明をいただきます。また経営品質向上活動に取り組む理由や目的などについてもお話をいただきます。

②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。編成後、チームリーダーを決めてください。チーム編成が終わりましたら、各チームに分かれていただき、審査プロセスを進めていただきます。実際の審査では、「6つの実践領域」と「結果」について、評価を定めます。「経営の設計図」は評価対象外です。なお、評価項目についても企業様との打ち合わせの中で変更が生じるかもしれませんので、あらかじめご了承ください。

③審査仮説の合議(30分程度)

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『「事業を成功に導いている好循環(グッドサイクル)とビジネスモデル上の特長」について、相互発表を行い、グループとしての統一見解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。まとめていただいた各チームの統一見解は講義終了後に講師にご提出いただきます。

④トップインタビュー

(該当企業様経営トップの方々への質問)審査仮説に関するディスカッションを除く講義時間すべて事前に個人でお考えいただいた内容をもとに、相手企業様に確認しておきたいことについてグループとしての質問を取りまとめていただきます。とりまとめにもとづき、グループ単位で、模擬審査を進める上で確認

しておきたいことについて、企業様と質疑を行っていただきます。講義の時間制約もありますので、各審査チームからの質問数を制限させていただくことがあります。

トップインタビューの内容は、審査プロセスに反映させていただきます。それぞれのグループで議事録を作成し、今後の審査プロセスに活用してください。トップインタビューで確認した事項をもとに、相手企業のHPやネット上にある業界情報などを調査、ご参考いただくことは各グループでご判断ください。

⑤次回までの課題

今回、行った相手企業の成功仮説に関するグループディスカッション、トップインタビューをもとにして、評価を行うカテゴリでの評価について、個人で考えてみてください。各実践領域(リーダーシップ、戦略性、組織能力など)での、優位性構築につながるような特徴ある活動、強みとして認定できるような施策やしぐみなど、みなさん個々のお考えやこれまでの経験をもとにご判断ください。評価内容は、短いコメントしてまとめていただくと、次回の評価のためのグループディスカッション時に有効かと思います。また評価水準(S、A、B、C)についても、考えてみてください。いずれも次回の評価のためのグループディスカッション時に、メンバーに自分の考え方を説明いただければ結構ですので、レポート等としてまとめていただく必要はありません。

第3回:2025年12月16日(火)

①相手企業への質問から「言えること」のとりまとめ

前回のトップインタビューから理解できたことを自分たちの審査仮説とガイドラインに照らして「言えること」をとりまとめてください。このとりまとめでは、それぞれが個人的に受け止めたことを話し合い、審査チームとしての見解にまとめあげてください。

②チームとしての評価ディスカッション(合議)

相手企業との質疑をもとに、グループとしての評価をまとめていただきます。各実践領域で、評価企業における優位性創出や今後の成功に向けて活用が十分に期待できる有効な活動などを、短いコメントとしてまとめてください。同様に、もう一步改善がほしい項目や不足を感じる活動についてもコメントを作成してください。コメントの作成が終わったら、評価水準(S、A、B、C)を定めてください。すべての実践領域についてのコメントの作成が終わったら、全体を通して言えること、即ち、審査総括をまとめていただき、同時に全体の評価水準を定めてください。

今回の講義時間内で、できれば審査結果をおまとめいただければと思いますが、時間内にまとめ切れない場合は、グループメンバーで分担して次回講義までにおまとめいただいても結構です。

③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2日前までにご提出をいただきます。講義日前日に対象企業様に審査内容をお届けします。

次回、模擬審査内容について発表をお願いします。

第4回:2025年12月23日(火)

①最終合議

実践領域についての評価ならびに総合評価について、グループとしての最終合議を行っていただきます。基本的には、全審査チームから相手企業様へのフィードバックを行っていただきますので、自チームが相手企

業に伝えるべきポイント(相手企業の強み、好循環、今後に向けては少し改善を考えた方がいいと思われるポイントなど)をしっかりと、チームとして合意してください。

②審査結果の発表及び講評

対象企業様から経営トップをお招きして審査結果についてのご発表をお願いします。評価結果について、相手企業側から確認のご質問などがあると思いますので、自チーム審査での見方、考え方などをご説明していただきます。

③ご講評

模擬審査内容について、相手企業様のトップ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いただきたいと思います。

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。相手企業様との打ち合わせで変更が生じる場合もありますので、それらについては講義の冒頭でご案内します。

4. 評価

- ① グループの審査内容、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。
- ③ 出席は、基本的には4回のうち3回程度、ご出席いただきたいと思います。グループでの模擬審査を主体に行いますので、業務等との兼ね合いやメンバーに迷惑のかからないようにご相談、ご配慮ください。

以上