

「経営品質の向上を考える」

—顧客本位に基づく業績の卓越性を目指して—

開倫塾

塾長 林 明夫

① 2月13日に栃木県経営品質協議会から発表があり開倫塾に対し、2002年度栃木県経営品質賞の県知事賞が与えられ、3月26日に宇都宮グランドホテルで福田昭夫栃木県知事から表彰を受けることになった旨の通知がありました。

② この放送をお聴きの皆様の中には、会社やいろいろな組織の経営や運営に携わっておられる方が多くいらっしゃると思いますので、今回は開倫塾がなぜ栃木県経営品質賞の県知事賞を受賞したのかを、その一部競合比較とベストプラクティスのベンチマーキングについてお話しさせていただきます。

③ 「競合比較」(きょうごうひかく)とは、本当の意味での自分の会社や組織と自分の会社、組織を具体的に比較し、よいことを競争相手がやっていたらどんどん参考にしていこうという考えであると私は思います。

以前にも御紹介した、アメリカいや世界最大の会社であるディスカウント・ストアのウォル・マートの創業者であるサム・ウォルソン氏が、創業してからお亡くなりになる直前まで30年間一番参考にしたのは、競争相手が何をどのように売っているのかでした。参考になることがあれば、素直な気持ちで参考にさせて頂き、競争相手を乗り越える努力をしつづける。これが競合比較です。小売業やレストラン、フードサービスの場合は「お客様」として買い物をしたり食事をしながら学ばせて頂くこと、これがポイントです。

④ ベストプラクティスつまり最良の実践例のベンチマーキング、つまり見学して学ばせて頂くことには3つの種類があります。

i) 1つ目は「組織内(社内)ベンチマーキング」。自分の会社の中である部門において素晴らしい成果を出している人や、部門があつたら「会社の宝物」と考えて、それを会社をあげて勉強させてもらい、会社全体のレベルを少しでも上げること。業績不振のところはよい業績を出しているところと全く同じにやるだけで、飛躍的な成果が生まれます。ただ1つだけ注意すべきことは、高い業績を出している人は職人芸に近い完璧な仕事をしてはいますが、他人に教えるのは苦手、教えることを嫌う傾向が強いといえます。学ぶ側はその人のやり方を外から何十回もじっと見つけて、コツを教えてもらい時間分析(タイム・スタディ)、I E手法による動作分析をしたのちマニュアル化して教育担当が会社に広めること、これがコツと言えます。

ii) ベスト・プラクティスのベンチマーキングの第2は「同業他社」へのベンチマーキングです。卓越した成果を出しつつけている同業他社をいくつか選定して、休みの日を利用して訪問しつづけること。自動車や新幹線、飛行機などありとあらゆる交通手段を用いて、同業他社で卓越した成果を出しつつけているところを訪問しつづける。よいところがあれば、素直な気持ちで学習し、できるだけ簡単な形でテストを繰り返しながら少しずつ我が社に導入すること。

ウォル・マートのサム・ウォルソン氏は、何が最もよく売れているのか、どのようにしたら最もよく売れるのか、売れ筋を供給しつづけるにはどのようなシステムが大切かを同業他社へのベンチ・マーキングを通して学びつづけ、世界最大の会社をつくりました。

iii) ベスト・プラクティスのベンチマーキングの3番目は異業種のベストプラクティスに対するベンチマーキングです。

例えばコンピューターシステムをどのように導入すべきか配送センターをどうすべきか、研修制度、人事制度、コーポレート・ガバナンスについてどのように我が社は対応したらよいのか。同業他社だけでなく異業種のベストプラクティスに学ぶことが最も効果的です。

⑤「競合比較」「企業内のベスト・プラクティスのベンチマーキング」「同業他社のベスト・プラクティスのベンチマーキング」「異業種のベスト・プラクティスのベンチマーキング」この4つを社長を中心に徹底的にやり抜き、テストを繰り返し、できるだけ簡単な形にして導入しつづけることが卓越した業績を生むと考えられます。

但し、1つだけ注意があります。どのような場合にも弱点探しは決してしないこと。よいところだけを素直な心で学ばせて頂くこと。

チェーンストアを志す企業は、ベストプラクティスのベンチマーキングのことを「ストア・コンパリゾン」と呼び、その手法についてのわかりやすい本も出ています。是非御覧下さい。

1. 渥美俊一、桜井多恵子共著

「ストア・コンパリゾン 店舗見学のコツ」

実務教育出版 平成8年2月刊 1800円

2. 桜井多恵子著

「アメリカのチェーンストアの見学」

実務教育出版 平成14年7月刊 1800円

以上

(2003年2月18日)記