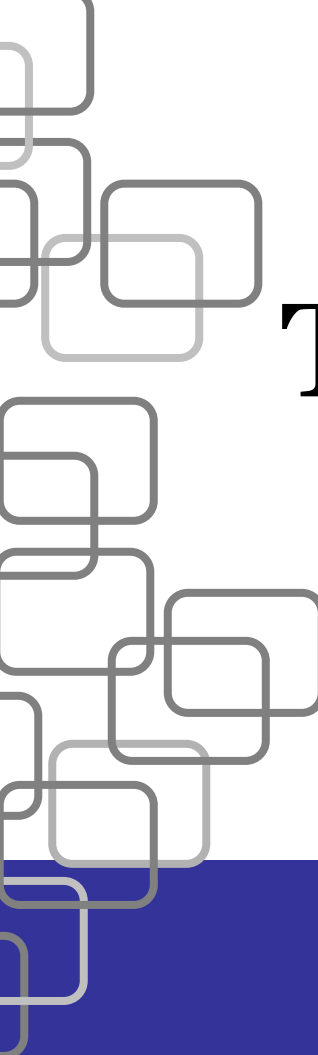




TLCYard handbook

2

Management Criteria

マネジメント・クライテリアの構造

プロセスのクライテリア

組織ミッション

顧客価値の創造

顧客価値の提供

組織開発

安全推進

結果に関わるクライテリア

評価ガイドライン

過ちで改めざる、これを過ちという

誰でも過ちを犯すが、それに気づきながらも改めようとしないことこそ、本当の過ちである
ということ

management criteria

Management Criteria

マネジメント・クライテリア

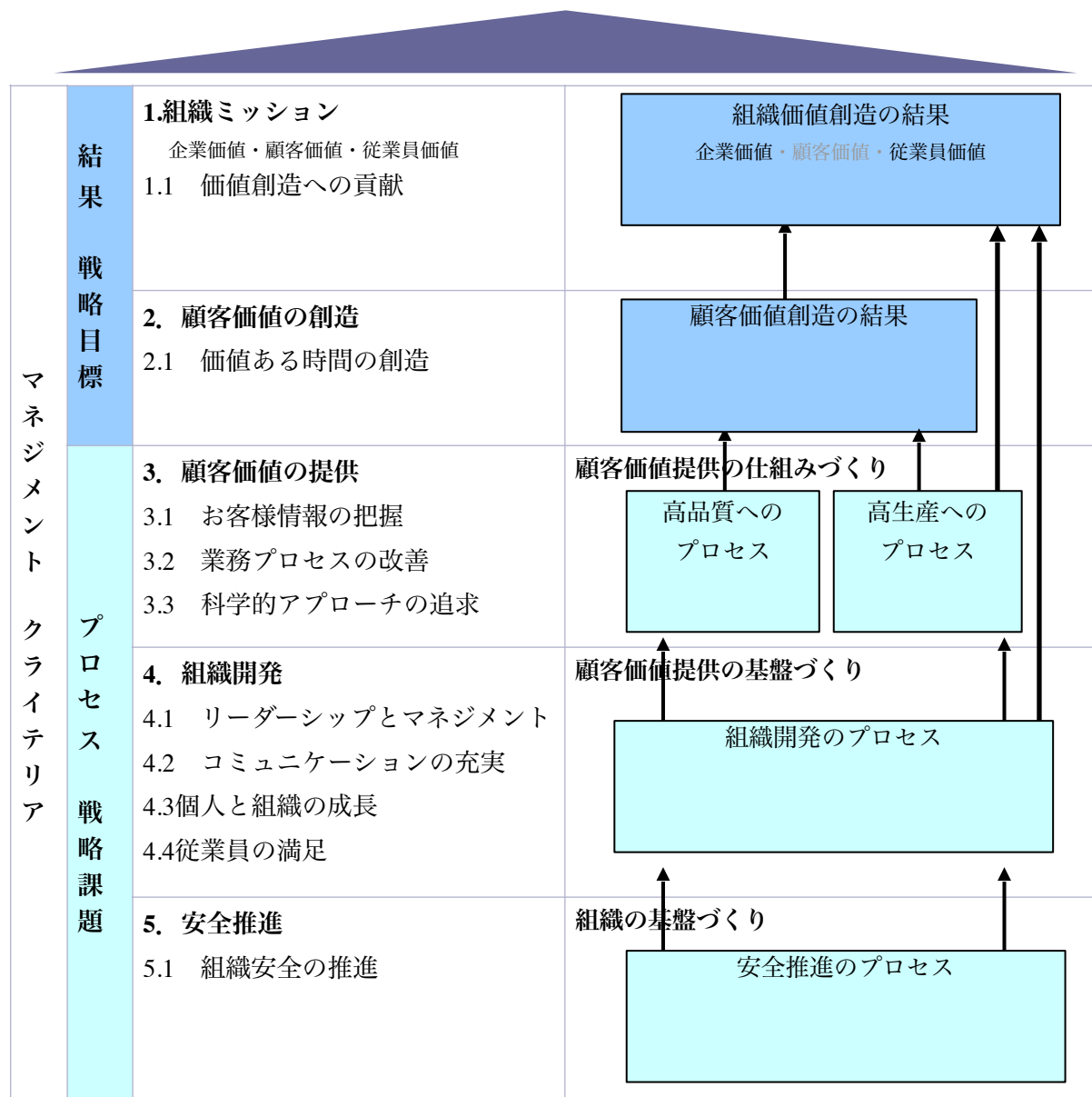
マネジメント基準のための問いかけ



目 次

Management Criteria.....	2
プロセスのクライテリア	1
2. 顧客価値の創造.....	1
3. 顧客価値の提供.....	1
4. 組織開発.....	1
5. 安全推進.....	1
結果に関わるクライテリア	1
結果に関わるクライテリア	2
結果にかかわる評価	2
評価ガイドライン	2

経営ビジョンの追究



経営理念と行動指針

management criteria

事業戦略とは、事業課題の設定と事業課題の遂行による行動の総称をいいます

事業戦略とは、何のために、何をして、どのようになりたいのかを明確にすることです

事業戦略とは、目標と手段の因果関係を明らかにして目的達成の道筋を明らかにすることです

全体最適型の経営

完璧な全体最適などはありません。全体最適的な方向にどうもっていったらいいのかということです。

魚を解剖して解析をするとき、パーツに切って、そのパーツを一生懸命解剖して、徹底的に分析します。しかし、それをいくら進めたところで、魚全体のダイナミックな動きはわかりません。組織論は要素還元主義です。かなり組織を細かく切って、それぞれ個が頑張りなさいといったやり方です。部分最適の罟や分権化の罟から開放されて、全体最適型経営に持って行くにはどうすればいいのかと考えることが必要です。機能間の連携や相互学習を出来るだけうまくやって、うまくいっているかどうかを確認しながら進めていく、これをとにかく持続的にしつこくまわしていくことが必要です。

全体最適型経営の要件は次のとおりです。

1. 理念、ビジョン、価値観の共有
2. 無形資産の共有
3. 情報の共有
4. 関心範囲を広げ、組織横断的な連携
5. 危機感、現状不満足意識の共有

「思考戦略 一橋大学 教授 伊藤邦雄」より

プロセスのクライテリア

アイデアを生むと言っても、口先だけでは生まれない。これもやはり熱心であること。
寝てもさめても一事に没頭するほどの熱心さから、思いもかけぬ、よき知恵が授かる。

松下幸之助 パナソニック創業者 1894～1989

1. 組織ミッション（企業価値・顧客価値・従業員価値）

組織ミッションの項目では、組織の社会性と社会に対する責任、顧客と社会と従業員の価値創造と財務的な企業価値の結果に関わる基準を設定しています。

1.1 価値創造への貢献

リフレクションを始めるにあたって、組織ミッションが何であることを確認しておくことは最も重要な事です。上位組織の経営計画の目標に連鎖していない組織活動やミッションの追求はあり得ません。「組織ミッション」以外のフレームワークにあるプロセスや成果が、組織ミッションにある価値創造の目標に連鎖していることを点検しなければなりません。この連鎖が論理的に説明出来なければ、自らの活動の不整合の要因を点検する必要があります。

このクライテリアでの点検ポイント

- ・ 自組織の活動目標は上位組織の活動計画に連鎖しており、活動結果が上位組織の目標達成に貢献していなければなりません。
- ・ 企業が創り出す「価値」には、大別して企業価値、顧客価値、従業員価値の三つの価値があります。それぞれの価値についてどのような結果を目指しているのか、何に対してどのような成果を求めているのかを明確にしましょう。
- ・ 経営のやり方、結果を出す方法やプロセスについては唯一の答えはありません。しかし、最良の成果を産み出すためにはそれぞれの組織で特有で固定された道筋があります。その道筋は一般的にビジネスモデルと呼ばれており、優良な成果を出し続ける組織や企業のあり方は「ビジネスモデルが確立されている」として外部から評価されています。
- ・ 一般的に、小説は初めから終わりへと読み進みますが、ビジネスはこれとは逆です。「結論があって初めて経営が始まる」といわれるように目的や目標を定めてそれに果敢に挑戦して持続できる経営を目指さなければなりません。

プロセスのクライテリア 1. 組織ミッション 1.1 価値創造への貢献

- | | |
|---|--|
| 1 | <p>組織の年度目標の達成に向かう活動が適切に行われており良好な進捗状況になっていますか。</p> <ul style="list-style-type: none">・計画の進捗を点検することは、活動状況の良否を判断するだけではなく目標達成に向かう活動を推進する意図が含まれています。即ち、進捗管理はアクションプランが出来たかどうかだけを問うのではなく「目標を達成するためにどのような点が不足しているのか」という着眼点を持たなければなりません。 <p>※期初に定めた活動計画に対する進捗度合を四半期毎に点検します。現代では長期に涉って変化のない状況が続くことは少なく、期初に立てた計画でも期中の状況で目標そのものを見直すことが大切で、期の途中であっても設定した目標が適切かどうかを判断して状態に応じて修正をすることは重要なことです。これは計画を否定することではなくマネジメントを動的に行う上で必要なことです。</p> |
| 2 | <p>組織目標の達成度を高めるために、定期的な進捗確認と対応策の立案や改善に関わるマネジメント・レビューが適切に行われていますか。</p> <ul style="list-style-type: none">・定めた目標の進捗管理を適切に行うために、予め定期的に期日を定めて一年間の進捗管理の計画を立てます。原則的には4半期（3ヶ月毎）が適切です。 <p>※進捗管理は、担当者が進捗管理表を作成すれば良いという担当者任せではなく、マネジメントレベルできちんと確認を行い必要な処置についてコメントやメッセージを送るといったマネジメント・レビューの正しいあり方が求められます。</p> |
| 3 | <p>顧客満足に関連した業務品質の成果が上がっており、かつプロセスの改善が進められていますか。「顧客価値」</p> <ul style="list-style-type: none">・業務品質を向上するためにプロセスを見直す機会を設定します。 <p>※「お客様の満足度」を高めることを目的にして、業務品質について問題の掘り下げや抜本的な見直しなど積極的な取組みが行われる仕組みが講じていなければなりません。</p> |

プロセスのクライテリア 1. 組織ミッション 1.1 価値創造への貢献

4 生産性向上を目指した取組み結果が向上していますか。「企業価値」

- ・コストと品質のトレードオフを克服するマネジメントを行います。

※経営指標の作成には公式は存在しません。立てた指標は比較して評価することで意味を持ちます。

※評価には、絶対評価と相対評価があります。私たちの殆どの評価は、対前年や他社比と言った相対的に評価することで競争優位を確認することが出来ます。収入増加に大きなファクターが与えられない現場ではコスト低減に着目することになりますが、闇雲に費用を削減して品質を低下させるようでは本末転倒となります。

※ムリ・ムダ・ムダを排除して作業の効率化を高めることはもちろん、従業員がコスト意識を伴った業務を行うために、単位あたりのコストに着目した生産性指標を定めていることが大切です。

※自分が今日行った仕事自分の収入に見合うものであるのかを点検できるようなコスト意識を持つことは生産性向上への入り口になります。誤解を恐れずに言えば、収入を時給換算してみると良いでしょう。例えば年間労働時間1800時間で年収500万円の人の時給は約2800円になります。自分が働いた1時間は2800円以上に相当するものになっているかどうかを自問自答する癖づけと、自分の働きは2800円以上に相当すると胸を張って主張できるような採算意識が求められます。

※私たちの収入の出所がお客様であるという明白な事実を忘れて日々を送っている行動を見かけることがあります。常に謙虚にお客様をはじめ、業務を支え合うパートナーに感謝することは、事業を営み、日々の仕事を楽しいものにしていく原点です。 備考：トレードオフとは二項対立を指します。

5 組織が目指す風土改革について、従業員一人ひとりに主体性が実感できる状態にしていますか。「従業員価値」

- ・上位組織の経営計画の重要なテーマとトップメッセージを理解することで組織風土の改革を従業員ひとりひとりに根付かせます。

※世の中には「空間」「時間」という価値ある「間」が存在します。「空間」と「時間」を創り出すのは「人間」です。組織風土が創り出すこの三つの「間」が重なり合うときに出来るのが真実の「瞬間」という「間」です。その「瞬間」に起こる様々な出来事はお客様の再利用を促し、他者への推薦という顧客創造の行動へとつながります。

6 価値創造の意味を正確に伝え理解し合っていますか。「価値創造」

- ・利益を生じない活動は企業存在の意味がありません。その意味で収入増加と同様に費用軽減を重要な視点にします。

※組織が求める価値創造には、「企業価値」「顧客価値」「従業員価値」の3つの価値があり、「企業価値」は端的にいうと業績であり利益そのものです。

※「顧客価値」は、お客様自身が獲得される利徳のことです。お客様が期待される価値と私たちが提供する価値が同じ次元で一致していることが望まれます。

※「従業員価値」とは、従業員が働くことで得る喜び、働きがい、仲間との出会い、自らの成長で、その価値の獲得の実感が得られている状態を指します。

1. 組織ミッション（企業価値・顧客価値・従業員価値）

1.2 お客様と社会の満足

顧客や市場を深く理解することで、持続して顧客と信頼関係を築いていくために顧客本位の組織経営が行えているかどうか、また良識ある社会の一員として公共性や社会的健全性を重んじた社会的責任がどのように果たしているかについて焦点をあてます。

「あなたのお客様は誰ですか？」という問いかけに明確に答えられることが顧客本位経営の第一歩です。ここでいうお客様は、私たちが創り出す全ての価値の提供先です。従って、直接的にお客様に接しない組織でも、社内顧客という考え方によって自らが提供する価値の届け先、すなわち組織内の次工程をお客様と捉えて、品質を改善、革新していくことは非常に重要なことです。

「社会的責任」は、組織経営に於ける透明性の確保、法的義務や規制を含めた法令の遵守であるコンプライアンス、企業や組織の倫理といった遵守しなければならない「社会要請」と、豊かな社会を築くために組織が持つ能力を社会に還元する「社会貢献」に分類されます。「社会的責任」への取り組みは、組織の経営姿勢を如実に表すもので、経営幹部が先頭に立って取り組むべき事柄です。倫理的行動、環境・エネルギー問題への取り組み、消費者保護を含む公正取引関係、労働問題など、卓越した組織には法律を遵守し規制に適合するだけでなく、それを超えて業界や地域をリードしていくことが期待されています。

「社会貢献」に対する社会の関心や重要性に対する意識は、時代とともに強まる傾向にあります。地域住民など関係者の意向を踏まえて、創意工夫や組織が保有する経営資源に応じた能力を発揮し可能な範囲で着実に実行していくことが重要です。そのために共感を得て納得感を持つことが出来る従業員を支援することが大切です。

「社会要請」も「社会貢献」のいずれも組織が社会から信頼を得るために不可欠な活動です。

このクライテリアでの点検ポイント

- ・「顧客本位」と「社会との調和」を目指す組織経営を行うために、顧客、市場や社会を深く理解することによって信頼関係を築いていくための活動を行います。
- ・私たちが提供する価値をご期待いただき生涯顧客となっただけのお客様と、私たちが将来のご利用を期待する潜在的なお客様を考慮しなければなりません。
- ・社会の満足とは、社会貢献やボランティア活動だけを意味するものではありません。どのような組織も社会に対してよい働きをするための活動を行っていることが求められています。

プロセスのクライテリア 1. 組織ミッション 1.2 お客様と社会の満足

1 顧客の満足度が向上していますか。

- ・お客様満足度を定期的に点検し変化傾向を相対的に把握し、明らかな変化が認められる

事項を把握してその要因を分析します。

- ・期末には年度目標に対する達成度合を点検し翌年度に必要な対応を検討します。

※お客様からいただく「お褒めのメッセージ」は、満足いただけて感謝の気持ちが通じたと、「お叱りのメッセージ」を頂けば感謝の気持ちが足らなかったと謙虚で素直な気持ちで日々の仕事に臨むことが必要です。

2 お客様のクレームに対する内容を把握し増減傾向を明示していますか。

- ・お客様のクレーム件数の増減傾向や内容の特徴点を正確に捉えます。

※「お客様の声」は、業務改善にとって宝の山です。普段、私たちが気づかず、見過ごしている多くの事柄についてお客様から教えていただくことができます。自分達の理屈や、自分達の都合で改善が図れていない事実指摘をいただいた時には、前向きに対応しなければなりません。

3 直近の顧客満足度調査結果から、新たな改善目標の設定を行っていますか。

- ・直近の顧客満足度調査の結果を点検・分析・理解して新たな改善目標を設定します。

※客観的なデータによって自分達のパフォーマンス結果を測定することは、同じ産業内の他社と相対比較して、優位性の獲得やお客様のご要望やご期待を知る非常に意味のある活動です。

4 従業員の社会貢献活動への支援を行い、独自に社会的行動を律するための取組みを行っていますか。

- ・志を持って従業員が自主的に社会貢献活動に参加する場合に、勤務上の配慮を含めて社会的なモラルや倫理感を養成できるような支援を行います。

※どのような産業であっても組織の存在そのものが社会に貢献していると言う自覚と自負と責任を持たなければなりません。

5 環境保全に対して、省エネ、3R推進、ゴミ分別、CO₂削減などについて適切な対応を講じていますか。

備考：3Rは、REDUCE(削減) REUSE(再使用) RECYCLE(再資源化)をいいます

- ・環境保全に関わる社会的な諸問題に対して、自組織で独自の取組みを計画して実施します。

※例えば航空業界であれば航空機燃料の消費が環境保全に影響を与えるものであることは誰の目にも明白ですが、燃料消費をなくして航空機を運航することは不可能です。しかし航空機の不必要な燃料消費の削減をはじめ環境保全の対象はまだまだ取り組む余地が残されており、環境保全を考えることは費用削減にも関連する活動だとの意識を同時に持つことが必要です。

2. 顧客価値の創造

顧客価値の創造の項目では、顧客価値の提供によって顧客が顧客自身にとっての価値を発見し体験され納得して、顧客自身による新たな価値の獲得についての組織の捉え方と組織活動の結果に関わる基準を設定します。

2.1 顧客の時間価値の創造

組織が提供する価値に対してお客様が何をご期待されているかを知り、そのご期待に応える活動を行わなければなりません。顧客が価値創造と認識するのはモノやコトの質の高さと時間の迅速性に集約することが出来ます。価値創造の結果をモノ、コト、トキに区分し、価値と言う抽象的な概念のなかで最もコアとなる価値は何かと考えた結果、「時間」に置き換えることが最適だという結論を得ました。そのため「時間価値」以外の価値創造の結果と区別したフレームワークを設定しています。

アメリカの政治家であり実業家であり物理学者でもあるベンジャミン・フランクリン（Benjamin Franklin）の名言と伝えられている「Time is money（時は金なり）」の言葉が示すように、お客様のあらゆる価値創造は時間と密接に関連していると考えられます。どのような人にも時間は均等に与えられており、その均等に与えられている時間により高い価値を見いだせる時に人は喜びや幸福といった、貨幣に置き換えられない絶対的な価値を感じます。

どのような人にとっても時間ほど有限のものはありません。限りがあるから大切にしたいと考えるのはとても理性的です。ICTの発達によって新しい価値を持った製品が誕生していますが、情報入手の短縮化や作業の簡略化にしろ、全て時間を短縮できたかどうか、ある時間を有効に使えたかどうかに関わっています。モノは製品やサービスそのものです。コトは、モノが介在することで発生する顧客の体験です。トキはモノやコトによって得られる万人共通の価値です。

どのような組織であれ、まずお客様に対して「価値ある時間を提供し続けられているか」と自問することが大切です。

このクライテリアでの点検ポイント

- ・「機能価値」と「情緒価値」に区分される顧客価値は、お客様自身が評価、判断するものという考えに基づきます。
- ・お客様がご期待される品質や価値を知り、そのご期待に応える活動の結果を評価します。
- ・顧客価値は、お客様に何をお約束しているか、お客様自身が何を期待されているかと考えます。

プロセスのクライテリア 2.顧客価値の想像 2.1 顧客の時間価値の創造

1	経営課題や戦略課題の中から重要度が高くコアとなる年度目標を達成していますか。 ・組織全体でコアとした年度目標に対して達成度合を測り、不足点を洗い出して対処しなければなりません。 ※期の間でも前期と比較して明らかな変化傾向を発見した場合は目標の変更を含んで必要な対応を図ります。最終的には期末に改めて、目標に対する達成度合を点検して、その結果から必要な対応を検討するCAPDサイクルを確実にまわすことが必要です。
2	イレギュラー発生時の対応として、当該組織で対処すべき事項について文書化もしくは言語化を行うことで組織内の共有を進めていますか。 ・各種のイレギュラー状態を想定しその発生時の行動についてマニュアルを設定することで不具合の未然防止に努めます。 ※イレギュラー時のオペレーションは単一の部署で完結することはありません。部署間や作業者間の連携を頭に置いた行動を要領に定める必要があります。
3	イレギュラー発生時を想定した模擬演習を実施し、イレギュラー発生後の対応力向上や未然防止対策を講じていますか。 ・各種のイレギュラーを想定した定期的な模擬演習を計画・実施し、その結果から見直しを図ります。また、従業員が模擬演習に参加するなど予め予想される事態発生時の行動を実体験できる機会を設けます。
4	イレギュラー発生時に、関係部署に対して適切な情報発信を行える仕組みを整え、お客様への情報提供を的確かつタイミング良く行っていますか。 ・直近一年以内のイレギュラー事例から、情報提供に関するお客様のクレームを振り返り、予め定めたルールがお客様の要求に合致しているかどうかの点検を行い、お客様のストレス軽減とご判断をサポート出来るようなルールを明確にします。 ※イレギュラー発生を察知した場合に、組織間のコミュニケーションをより良く行いお客様への情報発信を適切に行うために、組織間で連絡や指示の系統を定めて従業員が理解できるような仕組みを整えなければなりません。
5	お客様にとって快適な時間価値を把握する仕組みを整えていますか。 ・お客様の導線や滞在時間に於ける主要な動きや過ごし方を把握し、ご期待以上の時間価値を発生できるような機会を設けてサービス向上の仕組みを設定し改善を図ります。
6	ビジネスパートナーとの意見交換を行い要望について話し合う機会を持っていますか。 ・お客様の一連の行動は私たちの業務だけに向けられていないことを理解し、日常的なビジネスパートナーとの良好な関係づくりによって顧客価値の創造を目指す必要があります。

欲しいものは何でも私に言うがいい。ただし時間以外だ。

ナポレオン・ボナパルト

全てのお客様は貴重な時間を持っています。

どのようなお客様のご予定にも「時間」があります。その時間は、誰にも分け隔てなく均等に分け与えられており誰からもその貴重性を妨げられたくはないものです。例えば、航空機を使った移動では「移動の速さ」と「そこにいる快適さ」が求められています。特にお客様はここに居る時間を無駄にしたいくはないのです。ムダにしてしまった時間があると思った時に、苦情をぶつきたい気持ちになるのはもっともなことです。

この時間は時計の時間ではなく長短では測ることが出来ないお客様の心の中にある時間です。それを私達は「時間価値」と呼んでいます。長くても時間に価値があったと思われる不思議な時間があることを私達は知っています。時間を短くすることだけがお客様の時間価値を高める唯一の方法ではないことも知っています。時間がどのようなものであれ自社を選んで良かったと思われるような価値を探していかなければなりません。

お客様は神様ではありません。

昔から苦しいときの神頼みと言います。私達が苦しいときに、助け船を出してくれるお客様や、手を合わせば願いを聞きいれてくれるお客様は居ないでしょうか。私達が苦しいとき、同時にお客様も苦しいことの方が多いのではないのでしょうか。お客様から見れば、困ったときに手をさしだしてくれる、苦しいときに声をかけてくれる、困っているときに一緒に考えてくれる、そんな神様のような存在が私達に与えられている役目です。

私達は金のなる木を持っているわけでも、打出の小槌をもっている訳でも、願いをいつでも叶えてくれる魔法の杖を持っているわけでもありません。しかし神様よりもずっと素晴らしいことが私達には出来ます。それは目の前のお客様に声をかけることです。「何かお困りですか」「お手伝いできることはありませんか」と声をかけることです。そこに人間と人間、個と個のひとにしか分からないつながりが生じます。

私達はお客様を神様と考えずに、お客様が私たちを神様の様だったと思っていただけるような素晴らしい仕事ができる機会に恵まれています。

3. 顧客価値の提供

顧客価値の提供の項目では、提供に至るまでのプロセス全体についての基準を示します。すなわち経営戦略的な思考で臨む諸取り組み、ビジネスパートナーを含んだ関係先との協力関係の構築、幅広く複雑な情報の有効活用に対する取り組みがあります。それらを含んで顧客の期待に応えまた顧客の期待を越えるような付加価値を生じさせる業務プロセスに関わる基準を示します。

3.1 お客様情報の把握

組織の活動に対して顧客がどのように満足しているのかということを把握する「顧客満足調査」の取り組みは、顧客価値の提供に関わる一連の活動としてとらえます。

お客様が発する要求やご期待には表面化していない感情や想いが多分に含まれています。起きてしまった現象に対する要求やご期待に限定することなく、潜在的な要求やご期待を洞察しなければなりません。また、顧客と継続的な信頼関係を構築し強化するために、顧客と直接的に接点を持つ場面で顧客が意見や苦情を発信しやすい状況をつくり出し、顧客が納得できる対応を取ることが大切です。そのためには、顧客の期待に応えるための基準を明確にして適切な対応を取ることが出来る状態を作っておく必要があります。

顧客価値の提供のフレームワークでは、自ら行った活動や価値の提供が、組織の自己満足ではなく顧客から見た活動として追究出来ているかどうかについて、日々のオペレーション品質と新しい価値提供方法に関わるプロセスの構築状態について問いかけています。

このクライテリアでの点検ポイント

- ・「顧客に提供する価値」と「顧客が期待する価値」の関係を把握できるための仕組みづくりを行います。
- ・新しい価値提供を生むために、組織にクリエイティブな活動が行える状態を創ります。

1	「お客様の声」の収集結果について設定した数値目標を達成していますか。 ・お客様本位の観点からみた業務品質の向上度合いを判断するために、様々な方法で収集した「お客様の声」から改善課題を見いだして、その課題について可能な限り具体的に数値化した改善目標を設定して改善を行います。
2	日常的にお客様のご期待やクレームを把握できる仕組みを作っていますか。 ・お客様の声を収集して、ご期待の内容とその程度を把握できる仕組みによってお客様のご期待と組織が提供する価値のギャップを発見します。この思考の習慣は、相手目線に立った業務のあり方を考える意味で重要な働きを示します。
3	「お客様の声」をお客様の属性毎に区分・分析して把握し、その対応策について検討していますか。 ・顧客セグメント毎の「お客様の声」について、その内容と程度について分析を行い、特徴的な傾向を把握し改善事項を抽出します。 ※私達の価値提供先にマッチしない顧客セグメントの声を分析してもご要望やご期待を正しく把握することは出来ないことを認識していなければなりません。
4	「お客様の声」を、組織全員で共有しお客様のご期待を理解していますか。 ・組織の全員が「お客様の声」を知る仕組みを設けます。 ※ある状況のイメージを持てない考えは行動に変化しないことは言うまでもありません。日常業務の改善や品質向上を図るためにまず日々起こっている事実を繰り返し点検し理解できる対応によって組織内の意識向上を図ります。このことは特別な教育の場を設定するまでもなく着実に担当者の脳裏にお客様のご要望がイメージ出来るようになります。
5	「お客様の声」を業務改善や品質向上に活かしていますか。 ・お客様の声をテーマにして、組織的に対話を重ねて共創から創発へと思いがけない良いアイデアを生じさせるプロセスを作ります。 ※個々の問題に担当者が対応出来ている良好な状態は重要なことですが、組織的に問題発見・問題解決・課題設定・課題解決などについての仕組みを創り、品質向上がともなった顧客価値を高めていく努力を怠ってはなりません。

3.2 経営計画の策定と進捗管理

組織のあるべき姿や目指す目標を達成するため、目標に至る道筋をどのように構想して、どのように「経営計画」に定めて実行しようとしているかについて焦点をあてます。

経営計画を定める時に、組織が考えている顧客価値の創造やビジネスモデルの再構築、ビジネスチャンスや脅威や競争への対応など、さまざまな組織の「想い」をどのように込めているのかを明らかにすることは、意味解釈が状況によって変わらない筋の通った計画を作り展開する上で重要なことです。

経営計画の策定のプロセスでは、顧客からの声、現場の声、内部環境に関する情報を取り入れながら、組織の中で対話が活発に行われて策定プロセスそのものが組織全体のものになることを重視しています。このことは経営計画の策定が密室で行なわれ完成したモノを伝えることではなく、策定プロセスの初期段階から組織全体を巻き込んだ活動とすることで策定プロセスそのものが組織を育てるものになるという意味づけを大切にします。

戦略の展開では、上位組織の戦略課題との一貫性をはかるとともに、部門間の連携による計画の整合性が求められます。組織を構成する部門やチームや個人の役割をどのように決定しているか、どのような方法で計画づくりと目標設定を行っているかに着目します。さらに、計画の進捗、達成状況を把握するための情報を定め、その状態をモニタリングし組織活動を計画した目標の達成へと導くマネジメントが大切な要素と考えています。

このクライテリアでの点検ポイント

- ・組織のあるべき姿を実現するための道筋を構想し実現する方策とそのプロセスを定めます。
- ・経営計画の策定は正しい目標を正しく設定することと、策定プロセスに参画することによって組織のレベルアップを図れる一面があり、どちらも顧客志向をより強くする作用があることへの気づきを深めます。

1	経営計画書に、組織が理想とする姿と目標達成のためのプロセスが明記されており、目標実現のために数値指標を定めたアクションプランを作成していますか。 ・経営計画書の作成について、手順や検討メンバーおよび話し合いの機会や策定プロセスを文書化します。 ※文書化する意味は、一定した計画作りの方法を定めて継続的かつ着実な目的に基づいた組織活動を行って過度な事象対応に陥ることを避けることにあります。また、その内容を関係者との間で共通の理解とすることで計画の重要性や必要性への考えを深めることにあります。 ※目標を数値で示すことは、達成予定時における目標と実績の乖離を正確に捉えるためです。乖離が明確ではないところに改善の余地も方策も存在しません。 ※全ての目標が定量指標を設定できる訳ではありません。数値目標によらない定性指標の場合は「達成時期にあつては〇〇の状態を目指す」といった比較測定が可能な目標を設定しておかなければなりません。「力を込めて頑張ろう」や「組織風土の醸成」といった目標はスローガンであつて目標ではないと認識する必要があります。 ※設定する目標は高すぎても疲労感が伴うことになりかねません。逆に低すぎると成長につながりません。極めて抽象的な表現ですが、ちょっと背伸びをして周到に準備をすれば達成できると考えるストレッチターゲットが良いと言われています。
2	自組織の上位組織の計画と関連づけた経営計画を作成していますか。 ・上位組織の計画と連鎖して経営計画を策定し、組織の活動成果が上位組織の目標達成に貢献できるものにします。 ※これを計画や目標のカスケードダウンと呼びます。上位の目標達成に直接的な関係性のない組織目標や説明が付けられない組織目標は経営計画上の意味はありません。 備考：カスケードダウン Cascade Down 滝が段々に流れ落ちる様を示します ※組織活動に必要なのはチェンジではなくチャレンジです。チェンジはチャレンジを行う意図であり、チャレンジを行った成果です。チャレンジをしない限りチェンジは約束されません。
3	他社の動向や市場の環境変化を認識した経営計画を作成していますか。 ・自組織を取り巻く内外環境の変化と自組織への影響度合いを点検して経営計画を作成します。 ※急速な環境変化が起こっても、環境変化を迫る癖が常に身についていると変化への対応力や変化の先読みといった察知力が自然と養われます。 ※計画立案に限ったことではありませんが、物事の背景を読み解くことは正しい判断や決断をする時に必須です。背景を見定めないで目の前の事象にとらわれた対応では一時的な対処が有効であったとしても継続した成果は得られにくいものです。 ※経営計画を策定する時に捉えておく背景の変化のことを「環境認識」と呼んでいます。環境を押さえることで目標に至る道筋が明確になり、論理的に順を追って説明がつけられ第三者の理解を得ることができるストーリー性を持った経営計画が出来上がります。

4	自組織の強みを生かし弱みを克服できる具体的な方策を経営計画に定めていますか。 ・経営計画の策定プロセスでは、振り返りと気づきを深めながら「強みと弱み」を分析することによって目標の設定を行います。 ※内省（リフレクション）を伴った経営計画の作成をくり返すことによって、計画策定の質そのものが高まると同時に組織内に戦略的に物事を考える風土を作ることが出来ます。
5	経営計画の作成時には、関連組織の責任者が参画する対話の機会を設定していますか。 ・経営計画の策定プロセスに於いて、組織が向う方向性や目的の確認のためトップマネジメントやと関連組織の責任者、直接の作成担当者が意見交換をする機会を設けます。 ・計画作成プロセスの初期の段階でこの意見交換の機会を持つことは、経営計画の隅々にまでトップの意志を反映することを念頭においた計画作りを行うことを意味します。 ※地図を持たないで航海に出る船が最短距離で目的地に辿ることがないように、組織のトップが「意図しない目的」をトップではない者がトップに代わって考えても「正しい航路」を設定することはできません。
6	経営計画の目標達成のために、定期的に進捗を管理し必要な対応策を整えていますか。 ・経営計画の進捗管理を定期的に行い達成度合いの点検を行い、単に目標が達成できているか否かを把握するだけではなく、計画の達成度合から最終的に目標達成に向かえる新たな対応策を検討し目標達成に推進できる機会を設定します。
7	策定した経営計画について従業員全員が理解できる説明の機会を設けていますか。 ・組織の従業員全員が経営計画に定めた方向性や重要な戦略目標を理解するために、経営計画書の掲示や配布に留まらず、作成に至った背景を含んで十分な理解を得られるような説明の機会を設けます。
8	従業員個人のMBO設定や委託先を含む関連組織の目標設定が、自組織の経営計画の目標達成に関連づけられるように適切な支援を行っていますか。 ・個人の目標管理や関連組織の計画が、経営計画と連鎖して組織の目標達成に貢献するものになるように適切なアドバイスを行います。 ※全体最適を考え行動することが出来るように、対象者や対象組織と十分なコミュニケーションを行い必要なアドバイスを行わなければなりません。
9	上位組織の経営計画の策定に対して必要な意見や提案を行っていますか。 ・所詮人間が考えることです、上位組織の経営計画が常に正しいとは限りません。上位組織は上位なりに情報量が多くや深い内容の情報に基づいた検討を行っていますが、仮にそうであっても現場であれば現場なりの見地から関係する課題について意見具申や提案を行い組織の健全性を保つ必要があります。

3.3 業務プロセスの改善

業務プロセスの改善では、高い顧客価値を提供するための一連のプロセスについて焦点をあてます。

顧客価値提供のための業務プロセスは、顧客の要求や期待を直接的に実現するフロントラインと、フロントラインが能力を高めることを支援するサポートスタッフで構成しています。また、関係する外部組織との協力関係も不可欠な要素となっており、業務プロセスに於ける企画や開発、生産や提供、および顧客との関係性の維持強化といったすべての活動が、顧客価値の創造に向けて整合され業務プロセスが一貫性を伴った活動になっていることが求められています。顧客から「さすが〇〇!」「これは最高だ!」「にくいね〇〇」と認められるオペレーション品質を提供でき、フロントラインが最大の力を発揮できるように適切な支援プロセスを整えておくことは非常に重要です。

特にサービス産業のように生産と消費が同時に発生する業界では、顧客へのアフターフォローを含め、顧客が求めるニーズとそれを実現する個人と組織の能力を十分考慮した上で、独自のプロセスが構築されフロントラインへの支援やビジネスパートナーとの関係性を含めた運営が適切に行われている状態を維持していなければなりません。

オペレーション品質を効果的・効率的に提供していくためには、組織内のリソースだけではなく、外部のリソースを活用することも不可欠です。お客様に提供する価値を共有できる適切なビジネスパートナーを選定し、対話を通じてその関係を深めて長期視点に立って競合間での優位性を獲得できるプロセスを構築することが求められます。

このクライテリアでの点検ポイント

- ・質の高い顧客価値を提供するための一連のプロセスと仕組みを定め常に改善します。
- ・業務プロセスの改善のために、ラインとスタッフ、およびビジネスパートナーを含んだ視野の広いアプローチを求めます。

1 お客様からの要求やご期待に対する業務プロセス上の目標を経営計画に設定して良好な成果を獲得していますか。

・社内顧客も含んで「お客様本位の考え方」に立って、お客様が自組織に何を期待しているのかを把握し、その内容を経営計画に反映して目標達成が出来る具体的なアクションプランを設定します。

※変化が多く、不確実な現代では「唯一の正解」を求めることはあまり意味がありません。その場その時に応じた「正解」を出せる個人の能力が求められます。

※しかし、限られた範囲の中だけで「正解」を見いだすことがあってはなりません。限られた範囲で見つけることができた「正解」は、必ず他者の確認を取らなければそれは正解と呼べるものにはなりません。自分だけの「正解」はあくまでも「自己満足」に過ぎないことを肝に銘じて注意することが肝要です。

2 業務プロセスを見直すための機会が定期的に設けられ、業務の棚卸しや振り返りを行っていますか。

・業務プロセスの質を改善するため、時期を定めてプロセス上の「ムリ・ムダ・ムラ」などの排除、業務の見直し、棚卸しや振り返りができる機会を組織として設定します。

※このことは業務処理の俊敏性を担保する上でも重要なことです。

※業務のプロセスは人の筋肉と同じように経年の変化によって贅肉となってしまうものがあります。その贅肉は、ある時点で振り返って見ると当初のより良い対処であったものが、必要性の半減や慣例だけの実施となっているものを指します。これを結果放置による改善活動の必要悪と呼びます。

3 フロントラインからサポート機能に対して「重要な業務改善」を提案することや、サポート機能によるフロントラインへの指導や支援が適切に行われていることを把握出来る仕組みを整えていますか。

・組織的に、サポート機能への「業務改善のための提案」ができる仕組みを整えます。

※担当者間では要望を口頭で伝えたと言うことがよくあります。しかし他者は自分が思っている程に物事の必要性を受け止めていないものです。すぐに対応してくれると思っていたことは、担当者にとっては後回しにしても良いことと受け止められているかも知れません。

※こういった意志疎通のズレを防ぐためにも、改善を求めるものはきちんと文書にして相手に伝えなければなりません。

※また考えを文書化する課程で自分の考え方が整理できて必要性のある対応を求めていると考えていたことが、実は自組織の努力で解決することだと発見できることもあります。

4	事務所内外の環境を整理、整頓し清潔に整えることで諸問題の顕在化を図り迅速な処理が行えるようにしていますか。 ・美しい職場を保ち続けることを習慣化することで「人を育てる」職場の風土を作り上げます。 ・いわゆる職場環境に於ける整理・整頓・清潔・清掃・躰という5Sを指します。5Sの目的は、「業務の質の向上」です。より快適で安全な職場を維持することで業務品質全般の向上につなげるものです。 ・5Sの目的は、「安全な職場環境を維持する」「快適な職場環境を作る」「作業の効率性を高める」といったことではありません。これらは5Sの手段であって目的ではありません。
5	前後の工程を意識した業務を行い、それぞれの工程に対して自組織が不具合を発生させない対応を行っていますか。 ・業務の後工程に自工程の不具合を引き渡さない強い意志を持つことで、「次工程はお客様」と考えることを自工程の基本にします。 ※ある自動車メーカーでは、工程途中の品質点検を廃止したことがあります。これは点検があることによって、「次工程に不良品を引き渡しても次工程のどこかで発見されるだろう」といった人間の怠惰心にメスを入れるために行われました。その結果、点検を廃止する以前よりも不良の発生件数は少なくなったそうです。 ※この例で分かるように、前後の工程での作業や業務を知り業務状況をイメージしながら自工程の業務を行うことや、前工程や後工程の意見を取り入れる仕組みを持つて自工程の業務の質を高めることは、最終的に不具合の発生を防止することに繋がります。 ※最終工程で不具合が発見された場合は、イレギュラーとなってお客様にご迷惑をかけ信頼性を損なう結果を引き起こしてしまいます。
6	発生した不具合の原因や傾向を定期的に分類や分析をして改善策の検討・立案を行っていますか。 ・分析から対応策の立案に至るプロセスは、いわゆるモグラたたきの対処療法に陥ることを避け、本質的な対応策を考え処理の迅速性や正確性を担保する一歩になります。 ※日々発生する問題は迅速に対処する事が大前提ですが、不具合事象について分類や分析、原因の傾向を把握しながら問題発生の根絶に取り組むことは、改善に向かう仕組みを整え確立することを意味しています。
7	常に業務改善を意図する風土や文化があり、生き生きとしたコミュニケーションが出来る環境づくりが行われていますか。 ・問題の重要度や事象の大小にかかわらず、意見や情報を交換し相談し合う自然な雰囲気を作ることで、日々業務の改善を積み重ねられるような職場作りを率先します。

3.4 科学的アプローチの追求

組織的な改善と学習によって独自価値の提供への変革を進めるために、事実に基づいた再現性の高い組織経営が行われていることが確認できる科学的なアプローチに焦点をあてます。

事実にもとづく経営を実現していくためには、様々な情報源の中から必要な情報やデータを的確に収集し分析することによって、問題を発見し課題を解決していく継続的な改善が図られていなければなりません。また、日常の業務やその業務能力の把握、意思決定やその支援のために、収集した情報の保存、加工や共有といった情報のマネジメントが明確に定義されている必要があります。

組織経営にとって必要な情報やデータは、次のように分類することができます。

自らの活動の結果からその能力を明らかにする「自社情報」
外部の変化や変化する状況を把握するための「環境情報」
競合やベストな活動を行っている組織に関する「競合情報」

組織経営に必要な情報やデータは、収集や利用が簡便でかつ高い信頼性と機密保持などが整っている必要があり、情報マネジメントとして、情報やデータを必要な人に提供でき効率的・効果的に組織経営の改善や業務能力向上の判断に役立つように適切に設計されていなければなりません。また、情報マネジメントに関連するハードとソフトの質的な維持や向上を含めて、戦略的に意図したマネジメントが出来る状態や方法となっているかを重視します。

組織経営にかかわる情報を正確に開示することで経営の透明性を確保することも重要です。これは従業員がオペレーションの品質に対する価値観を高め日々変化する状況や環境変化に対する感受性を高める効果につながります。

このクライテリアでの点検ポイント

・科学的なアプローチとは、論理で説明が出来ること、そのために必要な情報を収集すること、結果的に再現が可能な状態を発見することです。
徒に情報やデータを収集するよりも、まず「知りたい何か」を掘り下げた上で「これを知ればその何か」が分かるという仮説設定が出来る能力が高い状態にあるかどうかを点検します。

1	業務改善のためのデータ収集について、客観的な分析や検討が出来る仕組みを作っていますか。 ・目標を定めて成果をあげるために、業務に必要な情報の収集や分析を行う仕組み作りを進めます。 ※現代ではこれらの情報マネジメントを的確に行わなければ競争優位性を持つことが困難だと言われています。経験・勘・度胸といった暗黙知を否定するものではありませんが、多くの情報を短時間に取り扱い処理しなければならない環境下では、論理的で科学的なアプローチによって効果的に成果を得ることが必要です。 論理的とは：因果関係を明確にして筋道を明確にする状態です。 科学的とは：事象の調査、結果の整理、新たな知見を立証することで良好な事象の再現性を確保できる状態です。
2	業務改善のために、収集したデータや情報の定期的な見直しを行い組織内の理解を促進していますか。 ・良好な業務改善を図るために自組織で共有すべき必要な情報を定期的に収集し、情報の有効度や過不足を見直し、業務の様々な場面での判断や検討に活用できる情報収集の仕組みを整えます。 ※情報は生き物の様に変化しています。情報を業務に生かすためには、生き物である情報の鮮度を保たなければなりません。情報の鮮度を保つと言うことは情報そのものだけではなく、情報処理の仕方が現状に見合っているかどうかを定期的に点検して修正する必要があります。
3	業務品質やサービス品質について競合他社と比較する情報を得て自組織の改善や競争力向上に生かしていますか。 ・革新への第一歩として、先進的な取り組みを模倣しながら自分達なりに変更して自組織の変革へアプローチします。 ※競合他社もしくは同種の業務を行っている組織から、自組織に役立てることができそうな情報を収集して、業務改善に生かす仕組みを整えることが必要です。より良い情報収集を行うためには的確な視点を備えることが不可欠です。
4	顧客満足の向上と業務プロセスの改善について、ベンチマーキングによって他組織や他社の優れたプラクティスから実践方法を学習していますか。 ・ベンチマーキングによって、目に見える現象面のみではなく有効と思われた取り組みについてどのような考えや経緯でその改善に至ったのかを知りその道筋を自社の業務に取り入れます。 ※「魚を欲しい人に魚を一匹与えたら一時の空腹はしのげるが、魚のつり方を教えてやれば一生空腹になることはない」といった中国の故事があります。この話と同様にプロセスやプロセスに至る考え方を学習することがベンチマーキングでは有益です。 ※ベンチマークとベンチマーキングを混同しては行けません。「ベンチマーク」は評価基準のことで、「ベンチマーキング」は設定したベンチマークを伴って他者の業務を観ることで自組織との差違の点検や自組織に新たに取り入れる有効な取り組みに気づき自社に適合させて導入することです。

5	サービス品質や業務品質の向上を図るために、業務改善の結果が測定できる数値目標や指標を設定していますか。 ・経営計画に対して可能な限り測定可能で具体的な数値目標を設定して成果の向上を確認します。 ※コア・プロセスであるサービス品質や業務品質の活動結果を、測定可能なものにしておかなければ目標の達成度を評価することは出来ません。
6	業務の出来映えを評価するために「早さ・正確さ・巧みさ・影響度」など明確で最適な指標を定めていますか。 ・業務を測定する数値目標は、取り組み内容や方法によって当該組織が独自に決定します。 ※指標について共通する尺度や設定方法はありません。しかし指標作成にあたっての着目点は、迅速さ・正確さ・巧みさおよび影響度といった要素から業務の出来映えを表現できる指標を設定します。
7	全体最適化のために、業務の関係性を図で示し従業員間のプロセスに関わる理解を促進していますか。 備考：関連性の図示は、QCの作業工程管理図に類する「見える化」をいいます ・プロセスマップなどを用いて主要業務を「見える化」します。 ※見える化は、プロセス・シーンを特定したり、他業務との関連性を確認したり、関係する従業員同士が不具合の発生場所について共通のイメージを持って全体像を捉え関係性を考えながら業務を行うことを支援します。
8	効率的で効果的な業務を行うために、間接業務に於ける会議運営が適切に行なわれていますか。 備考：適切な会議運営とは、ホワイトボードの活用、議論内容の記録などのファシリテーション・スキルをいい会議での決定事項などの結論を明確に出せることを言います。 ・間接業務を中心に、会議の効率化や効果的な進行によって生産力と品質力を高めま す。 ※種々の会議や説明・報告の場で進行が円滑に行われ最適な成果をあげられるように、ホワイトボードの活用などを含んだファシリテーション・スキルを伴い、かつ「議論の見える化」が図れるような議事録を工夫することでより生産性の高い会議を行なわなければなりません。生産性の高い会議とは：費やした時間に見合ったアウトプットが示せる状態をいいます。

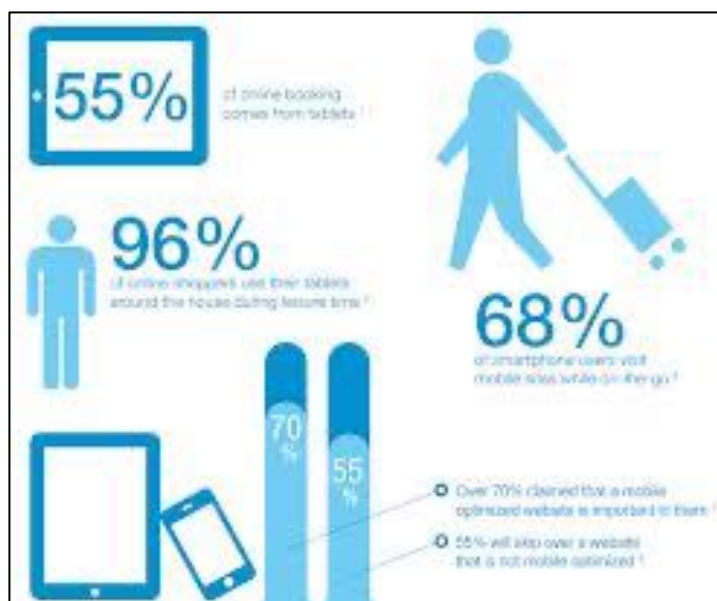
9 日常の様々な場面で、論理的、情緒的に洞察して創造的に思考することを習慣化していますか。

・いたずらに数値を追うだけではなく、物事を他者にわかりやすく説明が出来るように論理的に考え、相手の理解を促せる様に情緒を押さえた表現力を身につけます。

※新しい案件や誰もが試したことがない仕事、不可能に思える分野への挑戦に向かう時には今までに行ったと同じように対処するだけでは不十分です。とことん深く考えこれ以上の疑問の余地がなく質問は受けないだろうと言うところまで考え抜かなければなりません。

※創造的な仕事を行うためには豊かな想像力が欠かせません。豊かな想像力を身につけるためには常に考え抜く習慣を自分のものにしておく必要があります。

※頭の中に描いた状況に対処してみると言った、いわゆるイメージトレーニングやセルフ・シュミレーションを自分の中で自主的に行い、日常的に訓練していなければなりません。



4. 組織開発

組織開発の項目では、人と人の「関係性」や「相互作用」が組織を変化させ成長させていくという考え方によって、組織に内在するエネルギーや主体性を引き出すプロセスの状態を経営幹部のリーダーシップを基本にマネジメントやそれを支える豊かなコミュニケーションによる従業員と組織の能力に関わる基準で示しています。

4.1 リーダーシップとマネジメント

経営計画の目標を達成し継続した顧客価値を提供するために、組織が大切にしている共通の価値観を尊重し、かつ顧客や市場の変化に応じて自らを変革し卓越した業績や成果を求めるためのリーダーシップに焦点をあてます。

組織のトップは、組織経営に対する「自らの想い」を明らかにし、顧客・従業員・社会といった関係者とのコミュニケーションを通じて「自らの想い」に対する納得感や共感を得るための働きかけを積極的に行うことが重要です。この「想い」は、組織が向かう変革の方向や価値観や存在意義を示したもので、組織経営のトップが行なう日常の意思決定や判断の基準や考えの軸となるものです。

ドラッカーが著書Managementに、“Management is doing things right; Leadership is doing the right things.” という言葉を残しています。「マネジメントはコトを正しく行うこと、リーダーシップは正しいコトを行うこと」リーダーシップの価値観や思考の方向性や哲学が正しければ、それに続くマネジャーはそれを忠実に実践するということだと思います。リーダーシップとマネジャーの役割が端的に表現された言葉ではないでしょうか。

このクライテリアでの点検ポイント

- ・従業員から組織のあり方についての共感を得るために、トップマネジメントを含むマネジメント層が積極的に従業員に働きかけている状態を点検します。
- ・リーダーシップの発揮はメッセージ性が高く、組織全体への影響力を持っています。組織のあり方はリーダーシップによって決定されるといっても過言ではありません。

- 1 トップマネジメントから見た下位層からの「報告・連絡・相談」の適切化を図って、組織内に於ける良好なコミュニケーションや効果的な業務の運営管理に対する活動目標を定めていますか。

・組織の下位層から上位層に対して良好な報告・連絡・相談が行われており、組織の構成員に対して統率の利いたマネジメントが行えていることをトップが把握できるようにします。

※端的に言えば「悪い情報がトップの耳にいち早く届くようになっている状態」「リーダーの意図を理解できるフォロアーが多く存在している状態」を言います。

※良好で適切なコミュニケーションは組織の永遠のテーマですが、組織の目標を「コミュニケーションの活性化」というスローガンに置き換えてしまつては、永久にコミュニケーションは活性化されません。賢い組織では、「どのようなコミュニケーションの状態」を目指すのか、「コミュニケーションについて何の質」をあげるのかと言った目標が明確になっています。

※「こころをひとつに」や「寄り添うコミュニケーション」というメッセージでは人の頭の中には様々なイメージが広がり行動の統一感が現れにくくなります。この多様に広がり可能性のあるイメージを共通のものにするのがマネジメントの重要な役割です。

- 2 トップマネジメントは、自らの考えを部下および関係組織の従業員など組織全体に伝える機会を設けてその浸透度合いを確認していますか。

・組織トップが考えている、「組織が向かうべき方向」について、ダイレクトトークやホームページを活用したメッセージなどによって組織全体に自らの考えを浸透する機会を適切に設けます。

※組織全体がトップの考えやビジョンをどのように受け止め行動に変えているかといった浸透度合を具体的に確認できる方法も併せて持たなければならず、伝えるだけに留まらず、「伝えた、分かった」というコミュニケーションの基本形を成立させなければなりません。

※リーダーシップを日本語に訳すと指導力や統率力とされるのが一般的ですが、ここでは「周囲を巻き込む力（影響力）の大きさ」と定義し、その役割を担う者が発揮しなければならない重要な能力のことを示します。

※「リーダーとフォロアーの距離は一定だ」というP.F.ドラッカーの言葉が示すように、リーダーシップを持つ者は常にその言行を通じてフォロアーに影響を与え、リーダーシップを発揮する者のメッセージは、組織全体に強い影響力を与えます。

- 3 組織のマスタープランに組織価値観を明確に定めて、組織内や関連する組織間やパートナー間の理解を促していますか。

・組織のマスタープランに、組織価値観を明確に記載して組織内のマネジメント層やパートナー間で方向性の理解を共通にします。

※「こころをひとつに」や「一体感の醸成」「価値観の融合」などのメッセージは、背景になる価値観やビジョンが明示されていなければそのメッセージが成立しにくいものです。

※「ありたい姿（目的）」や「あるべき姿（目標）」が言語化や形式知化されていなければ、フォロアーは自分達の進むべき方向を各々勝手に定めてしまい結果的に不安定なチームワークの組織が出来上がります。

4 組織経営の状態や業務品質の見直しを図る場合に、従業員やビジネスパートナー、お客様からの声を反映する仕組みを整えていますか。

・組織の経営状態や業務品質の向上を計画、実践しお客様本位の組織作りと思考を養うために、価値提供先からの意見を採り入れる仕組みを作ります。

※価値提供先とは：組織内の自工程やパートナーおよびお客様をいいます。

5 従業員の目標管理（MBO）について、自組織の管理職が上期・下期の期末に面談を行い必要な助言を行っていますか。

・普段の何気ない雑談の中にも大切な要素がありますがそれが全てではありません。逆に言うと、普段の雑談では交わせないような対話の機会に問いかけを工夫しながら新しい考え方を従業員から引き出すように取り組みます。

※目標管理に関わる面談は、普段よく話しているからと省略することが時としてあるようですが、場面を改めて管理職層が自組織の従業員と面談を通じて目標管理を話し合い、モチベーションを更に向上できる機会を意識して設けなければなりません。

6 自組織のマネジメント層は、自組織内や関連組織の日常業務を把握して適切に必要な助言や指示を行っていますか。

・日常的な定例業務を含んだ業務の進捗状況を、マネジメント層が適宜把握して必要に応じたサポートを行い業務品質の維持向上に努めます。

※マネジメントの役割で最も大切なことは「人の成長を司ること」です。人の成長に欠かせない要素に、「情熱」「能力」「思考」があります。

※能力は「学習」と「経験」で手に入れることが出来ますが、「情熱」や「思考」は人が本来持つ感性に影響されます。人にはそれぞれ得手不得手があるように、この本来人間が持っている要素を上手く表現出来ない人がいます。

※マネジメント層はそのことを理解して埋もれている本人の能力を引き出せるようにしなければなりません。本人の努力はもちろん必要ですが、組織に於いて個人の能力向上にかかわる割合は本人6、マネジメント4と考えることが必要でしょう。



誰か他に、俺の提案に意見のあるやつはいるのか？

4.2 コミュニケーションの充実

経営幹部や管理職層は、従業員が誇りと意欲を持って仕事に取り組める組織をつくることに責任を持っています。合意形成のための機会を設定し自由闊達な意見交換を促すことと、意思決定における透明性を確保することによって組織内で共通の価値観にもとづいた自律的な行動を促すことが可能となります。

経営幹部や管理職層が自らの取り組みの積み重ねを通じて情報を発信することによって、組織を構成する全員の前向きな活動や創発を生み出す組織風土や組織の文化を醸成することにつながります。また、経営幹部や管理職層は、積極的にお客様や地域社会と交流して、お客様が何を望まれ何をご期待されているかを察知して組織が果たすべき役割を明確にした活動を推進しなければなりません。

加えて、経営幹部や管理職層は、組織の責任者として組織目標の達成度合いを客観的に評価しレビューする責任が求められます。「測れないものは評価できない」という考え方で組織の質的な変化や変革に向けての取り組みの有効性がわかる評価尺度や数値目標を設定することが必要です。この経営計画の達成度を具体的に把握するとともに、経営幹部が自らの役割であるマネジメントの質を振り返り、改善や革新にむけた実践方法を見出すことが重要です。

このクライテリアでの点検ポイント

- ・従業員が誇りと意欲を持てる組織状態を維持するために自由闊達な意見交換を促し、合意形成のための機会を創ります。

- | | |
|---|--|
| 1 | <p>日常業務に於けるコミュニケーションの達成目標を設定していますか。</p> <p>備考：ここでのコミュニケーションは、自組織の管理職と自組織の従業員、または自組織の管理職と関連組織の従業員間のものをいいます。</p> <p>・良好な成果をあげるために、日常業務に於いて組織内の上位層と下位層間や自組織のマネジメント層が組織を越えたコミュニケーションを行えるための目標を定めます。</p> <p>※組織にとってはコミュニケーションの充実が最終目標ではなく、業績を上げることこそが最終目標です。コミュニケーションはその手段に過ぎません。しかし良好なコミュニケーションは業績に対して重要な影響があると認識し焦点を充てた目標設定を行わなければなりません。</p> |
| 2 | <p>同じの価値観を持つために、自組織内だけではなく自組織と関連組織間のマネジメント層とのコミュニケーションを活発に行なっていますか。</p> <p>・自組織内部のマネジメント間ばかりではなく、ビジネスパートナーなどの関連組織のマネジメントと交流を行ない目指す価値観の共有を図ります。</p> <p>※マネジメント層の間では「言わなくても分かっている」ことを前提とした議論や対話が行われることが希にありますが、こと経済活動を行う場合に以心伝心は存在しないと考えておく位で丁度いいようです。</p> |
| 3 | <p>関連組織を含む従業員間のコミュニケーションを向上することで組織内の活性化を図っていますか。</p> <p>・日常的に発生する不具合や、様々な問題についても関連する職場間で情報を交換できる文化が形成されるようにします。</p> <p>※従業員同志のコミュニケーションが広く行われて組織がいきいきとした状態にあることが重要です。マネジメント層が、組織内外の従業員に対して意識して様々な意見を聴くことで顧客価値を提供する組織の一体感向上の可能性が高いと言われています。</p> |
| 4 | <p>自らの業務活動について、組織内外への情報発信の仕組みを作っていますか。</p> <p>・自組織の業務活動の推進のため、また外部組織から理解を得ることが出来るように情報発信を行います。</p> <p>※自らの組織が「他の組織と何が違うのか」「今、考えていることは何か」「目指しているものは何か」「特に取り組んでいる重要なものは何か」などの情報を外部に対して積極的に発信をする仕組みを整備します。情報を発信することで得られる気づきを自らの革新の糧にすることが大切です。</p> |

4.3 個人と組織の成長

卓越した組織経営を目指すための個人と組織の能力向上に焦点をあてます。高い顧客価値の創造を実現するためには、組織価値観を共有し組織全体の能力向上に努めなければなりません。

組織的能力

組織的能力とは、組織の価値観にもとづいて、卓越した成果を上げることができる能力開発の仕組みとその改善を意味します。組織は変化する状況に対して柔軟に対応するばかりでなく、経験したことのない様々な変化や最悪の状態に対して日頃から備えを怠らずに対応できるように組織が全体で学習する能力を求めています。顧客価値の創造を目的として組織内外で協働によるより良い活動が行える環境をどのように構築しているかが問われます。組織力が強く問われるのは様々な組織の中で企業が唯一「合目的性」を長期間にわたって維持しなければならない組織だからです。企業が合目的性を強く意識しなければならないのは、長期間にわたって安定し成長する能力によって顧客に価値を提供し続けなくてはならないからです。そのために企業の目的である組織の価値観を定めてそこに向かう方法としての戦略を示しながら正しい方向にリードすることが不可欠です。

従業員の能力開発

従業員の能力開発とは、従業員の能力を開発する人材育成の仕組みや改善を意味します。ここではフロントラインの従業員のみならず、組織経営の幹部や管理職層、必要に応じてパートやアルバイト従業員などに関する能力開発についても着目します。固有業務の特性を反映するとともに、組織の戦略と役割に応じて個人の自主性や意欲と能力に応じた適切な能力開発を具体化し、個人が持つ潜在能力を最大限に高める人材開発の達成状況と課題を明らかにして改善に取り組むことが大切です。

このクライテリアでの点検ポイント

- ・ 卓越した組織経営を目指す上で必要な個人と組織の能力を向上します。

1	組織活性化に対する達成目標を定めていますか。 ・組織活性化に関わる目標を設定し、その結果を良好にするためのプロセスを整えます。 備考：活性化に対する目標は、組織ビジョン、上司、同僚、制度へ信頼度や個人のモチベーション向上度合いで測定します。 ※この種の目標設定にあたっては、定期的実施する従業員満足度調査で経年変化を追うことが適切ですが、組織で独自に設定するアンケートを作成することが有効な場合があります。 ※顧客本位と同じように、判断基点を従業員に於いた対応を持たなければなりません。
2	従業員の聴く・考える・話す・書く・時間管理などのビジネス・スキルを高めていますか。 ・従業員の業務能力向上のためのビジネス・スキルについて、マネジメント層が注意深く指導します。仕事の出来映えが迅速で、簡潔に、巧く出来る状態にあることをマネジメント自身が把握し実感していれば、その組織は高い成果を上げるチャンスを持っています。 ※仮にマネジメント自身がこの能力向上に時間を割くことができなければ、スキルを高めるための機会を外部に求める必要があります。ビジネス・スキルは、作業効率だけではなく対人関係の豊かさも求められるためスキル・セットとマインド・セットを組み合わせた指導が必要です。
3	業務に必要なスキルの向上だけではなく総合的な人材開発について教育訓練の具体的な計画を明示していますか。 ・従業員が業務能力を高められるように、独自の訓練機会についての計画を策定します。 ※場当たりの対応ではなく一貫性があり継続的な教育計画を定める必要があります。計画を提示しておくことは、実際の訓練にも増して従業員自身に自己成長の芽を育むことを促します。
4	従業員が人間的に成長するために、創造力と想像力の豊かな仕事を行う職場環境を作っていますか。 ・創造力は、新しいやり方を作り出す能力です。想像力は、仮説を作り出す能力をいいます。従業員が想像力という「問題を発見する能力」を付け、創造力によって「発見した問題を課題化し価値を生み出していく能力」を身に付けることが出来るような職場環境にするためにマネジメントがサポートを行います。 ※感性が豊かだと言うことは、五感をフルに発揮出来ている状態のことです。起きてしまった事柄はいわゆる「問題」ではありません。それは「事象」や「現象」と呼ばれるものです。これらの事象や現象のみを対処していても組織はいつまでも強くなりません。 ※組織を強く正しく開発するためにマネジメントは、従業員が行うことに対して「問題」が存在していないか常に注意深く観察しなければなりません。適切に観察するためには五感を働かせる必要があり、隠れている問題を掘り起こし発見出来て初めて問題解決に至る道筋が作れます。

5	業務の能力向上が著しく認められた場合や外部からお褒めを受けた場合に、トップマネジメントが従業員の行動を評価して従業員やチームワークを表彰していますか。
	・優れた業務成果をあげた者に対する評価と共に、業務成果をチームとして認め評価しその事柄から自発的に学習する文化を作るきっかけ作りを推進します。
6	組織的に、「お客様本位・プロセス重視」の内容を含んだ教育訓練を設定していますか。
	・常に組織価値観に対する焦点を合わせることを意識させるために、独自に行う教育や訓練のカリキュラムにお客様本位やプロセス重視の内容を含んで設定します。
7	従業員満足度調査の結果から、標準に達しない項目について独自に結果を分析して組織内での行動修正を図っていますか。
	・従業員満足度調査の結果から標準に達していない項目を発見し必要な対応について検討します。 ※組織独特の視点を持って分析を行い、不足点を明らかにして行動修正を導かなければなりません。
8	自組織内や関連組織間にかかわらず従業員同士が業務の問題や改善方法について日常的に活発な意見を交換していますか。
	・マネジメント層の重要な役割として、業務に関わる者同志が業務の問題点や改善などについて活発に意見を交換している状態を作ります。 ※グループは人間の集まりに過ぎませんが、そのグループが目的を持って有機的に働くチームワークを形成できるアプローチが望まれます。
9	自組織や関連組織の従業員がやりがいのある業務を行うためにモチベーション向上に取り組んでいますか。
	・従業員の「やる気」や「動機付け」などモチベーションを高めるための仕組みを意識して作ります。 ※スキルやマインド向上の前にモチベーションを高く持った個人を存在させることが全ての基本と言われています。また「夢」と「欲」を取り違えないように指導しなければなりません。 ※自分はこうしたいと言うのは「自己欲」です。自己欲の実現には誰も手を貸してくれないものです。 ※「夢を実現する」というのは、自分の努力によって自分と周りの人達が共に幸福になるという状態を示します。この「夢を実現する」行為の先に、やりがいが生じ自己と組織の成長を実感できる状態があります。

4.4 従業員の満足

従業員の満足度調査は、従業員が持つ満足と不満足の状態を把握することを意味します。従業員の満足・不満足の数値は生産性に深く関わりを持ち、ついでに顧客満足度に大きな影響を持ちます。

個人と組織の能力向上をはかるために、従業員の満足と不満足の原因を明らかにして、物質的、心理的の両面での職場環境を整備する必要があります。特に、人的要素以上に、従業員にとって基本的とも言える「働く職場の環境」が整理、整頓、清潔に保たれて整備されていることは重要です。

このクライテリアでの点検ポイント

- ・ 従業員の満足・不満足の数値を正しく捉えて必要な対応を行います。
- ・ 単に満足や不満足の原因を点検するだけでなく、その原因や本質が何なのかを見定めなければなりません。

1 定期的な従業員満足度調査に対する達成目標を定めていますか。

・ マネジメントが意図して従業員満足度調査結果に対する目標を設定して直近の調査結果の向上度合について分析します。

※漫然と調査結果を眺めていても良かった悪かったという感想しか生じません。目標を定めていなければ正しい分析が出来ないばかりか分析後の対応が引き出せない結果になるのは従業員満足に限ったことではありません。

※人の感情や気持ちのありようは適切な問いかけを用いることによって明らかになることを理解していなければなりません。

2 従業員満足度調査の結果からリーダーシップやマネジメントに対する満足度を把握していますか。

・ 従業員満足度調査の結果から、組織のリーダーシップやマネジメントに対する従業員の満足度が不足している点に焦点を当て、従業員の考えている理想的なリーダーシップやマネジメントとのギャップを浮き彫りにします。

※従業員の考えが必ずしも正しいとは限りません、正しい捉え方を導き修正することをこの調査結果を使って学習することに意味があります。

3 従業員の離職率や在籍年数を把握・分析して必要な対応を図っていますか。

・ 近年の3年間程度の傾向から、離職率や在籍期間を把握して顕著な変化が見られる事象についてその理由を点検します。

※この点検は、悪性の風土が広がることを早期に防ぐことになります。

※利殖する当該の本人は得てして正確な理由を述べないものです。このような局面でも正確な理由が引き出せるように日頃から良好な関係を保っておく必要があります。

4 従業員の良い業務結果に対して、従業員同士が互いに褒め合う文化を創っていますか。

・ 従業員の業務結果に対して、GOOD JOB CARDなどを使用して従業員間での褒める仕組みを作り定着させます。

※褒め合うことは甘えを生じさせることでなく、本人のモチベーションを高め他者がそのことから学習する環境を作ることです。



5	日常的な挨拶が自然体で行える組織を作っていますか。 ・組織状態のベンチマークとして挨拶の良し悪しを要素とすることで組織の成長を測るマネジメントを行います。 ※社会人としての基本的な挨拶が職場内で自然に出来ていることは、コミュニケーションの原点として望ましいものです。コミュニケーションの優劣は業務のオペレーション品質に影響を与えるという調査結果がある事実は見逃せません。 ※この挨拶は、「その場面で必要な人に出会ったらやる事が出来る」と言うものではなく、常に自然に誰に対しても行えるようになっているのが理想的です。 ※「お客様には挨拶できるが仲間には出来ない」「仲間内なら出来るがお客様には出来ない」「目上にはできるが目下には出来ない」と言うような状態があれば社会人としての振る舞いの必要性を根本から指導する必要があります。
6	従業員同士が互いに業務を教え合い、個人の目標達成に対しても適切な支援ができる組織文化が作られていますか。 ・職場で従業員同志がお互いに良好なコミュニケーションをとりながら業務を教え合い、「誰が」「いつ」「どのように」「何に」についてサポートを行うか等、組織的に個人を支援する仕組みや文化が形成されている状態を作ります。
7	業務に必要な資格取得について、研修機会の付与や資料の提供などの支援を行っていますか。 ・業務に必要な資格取得の支援についての仕組みを整えて、本人が安心して積極的に資格取得に臨むことができ、自己の成長のためのキャリアパスに必要な要件を自分自身で獲得できる環境を設定します。
8	従業員が組織の一員として仕事に携わっていることを誇りに思える職場文化が作られていますか。 ・組織の一員として働くことが個人の誇りになり、モチベーションを向上し人間的な成長を促します。 ※入社時に高かった志は長く勤めていれば薄れていくのはあり得ることです。仲間との出会い職場環境の変化などがその要因になると思われますが、マネジメントが注意深くアプローチすることでより良い職場文化が形成されます。その役割をマネジメントは担っています。
9	ホームページ・掲示物・印刷物など、さまざまな方法で従業員が必要な情報を収集できる仕組みを作っていますか。 ・自組織が独自に作成する印刷物やホームページを利用して、従業員が欲しい情報を組織内に公開する仕組みを設定します。 ※現代は好むと好まざるに関わらず情報が周辺に溢れています。ともすれば本人も自分に本当に必要な情報は何かを見失っていることも考えられます。 ※思考をコントロールすると言う意味ではなく、組織が考える正しい情報を正しい形で従業員に送り届ける工夫が必要です。

組織を育む

組織を育むことはマネジメントの役割の大部分を占めるものです。BSC2のコンセプトであるV SOPを整え、そのドライブとしてCAPDとASOUの考え方を常に持つことが重要です。V SOPは組織の構造を正しく捉えているということ。CAPDは深く考えチャレンジして行くということ、ASOUは組織全体が良いコミュニケーションで良いチームワークを築くことです。

目的、目標を持ってつないでいく

組織成立の条件で、共通の目的と目標がなければならないと言われています。逆に言えば共通の目的と目標があれば、個々の業務をバトンタッチしていくことは容易に理解できます。「何のために」「何を」と言うことに、もう一つ付け加えるならば「誰のために」です。

それは「仲間」「社会」そして「お客様」です。

いわゆる「三方良し」の考え方に根ざした組織活動を「一人ひとりが組織や企業の代表者だ」との自覚を持った行動が望まれます。

らしさ

らしさとは、英語では “in my own way” “be myself” と表現できます。辞書を紐解くと「自分の特徴や性質を十分に発揮するさま、意識して抑制するのではなくあるがままの姿でいるさま」などとも書かれています。「らしさ」を強調する前に、他者と差をつけられる自分達の性質、他者が真似できない独自の能力、をきちんと定義しておかなければなりません。あなたはどのような「らしさ」を持っていますかと言うことを常に内省することです。

(参考) 5. 安全推進

安全推進の項目は、日常オペレーションに於ける安全維持だけではなく、組織の存在そのものについての安全性の維持や担保状態の基準やプロセスを示して、組織ミッションのフレームワークで取り上げる社会の要請、社会的責任や企業価値などに照らした組織存続の基盤の維持に関わる基準とプロセスを示します。

(参考) 5.1 安全推進活動

ここでは「作業の安全」「事業の安全」「社会の安全」について組織がどのように捉えて、その安全性を高めるための活動が推進されていなければなりません。作業の安全性は顧客と従業員の死傷に関わります。事業の安全性は企業の存亡に関わります。社会の安全は生活不安に関わります。

安全の反対語は死傷です。顧客の安全が担保されなければ顧客は死傷の不安に包まれます。そのような状態を顧客が感じる様になっていればもはや顧客はその組織から離れ、組織は顧客を失う結果になってしまいます。

顧客に直接的に不安全を与えない事業であっても、事業内の安全について取り組んでいることは重要です。現在のように内部不祥事や倫理違反などもこの範疇に入ります。

組織はどのような場合にも、安全から目を離してはなりません。

例えば事故や事件が起こった場合の対処はもちろんですが、事後の対応の良し悪しが組織の存亡を脅かす事例は頻繁に起きています。また、従業員が社会的倫理に反した行動を取った場合も同様に社会から非難され所属する組織の存亡にまで発展することがあります。つまり組織は必ず社会とのつながりを持っています。社会とのつながりがあるということは社会に対して責任を有しているということに他なりません。そのために組織全体で安全に対する高い意識を持つことが必要です。

この安全意識を醸成するには時間を要することを念頭に置いて、日々の業務活動のなかから各組織や職場で安全を意識出来る継続した取組みを行うことが重要です。昨今の社会情勢や社会の注目度からも理解できるように、お客様が不安や不安全にかかわる情報を入手する機会は至る所に存在しています。これらの情報を、従業員自らが感じ取れるように個人が高い感性を維持することが出来るようにサポートを行うことが組織に求められています。

このクライテリアでの点検ポイント

- ・社会や利用客の組織に対する不安や不安全要素を取り除く活動を点検します。
- ・安全推進は、事故や不具合のみではなく不祥事やビジネス・エシカルまでを含んだ広範囲な概念と認識しなければなりません。

1	組織内で安全に対して共通する価値観があり、従業員満足度調査で安全に関わる項目の回答指数が高い状態を継続していますか。 ・従業員満足度調査の安全に関する項目の回答内容が向上、もしくは高い回答結果を維持していることによって、安全に対する価値観の共有が行えていることを推察します。 ※安全の反対語は「事故」でも「不安全」でもありません。安全の反対語は「死傷」です。どのような事業でも、人の何物にも代えられない「命」をお預かりして営んでいます。 ※自分たちの仕事のひとつ一つが安全に直結しているという高い意識で仕事をしなければなりません。通常ではない状態が生じた時にも冷静に、解決策や決定事項がお客様にとって最善かという思考のフィルターを通す習慣を身につけられる職場風土を作り上げなければなりません。
2	過去一年間の実績と比較して事業の安全にかかわる不具合事象の発生件数が低減できていますか。 ・事業運営の安全にかかわる不具合事象について軽減が図れているかどうかについて過去実績を比較分析します。 ※低減化が図れていないことが認められた場合は、迅速な原因究明によって対策を講じなければなりません。
3	過去一年間の実績と比較して作業安全に関する不具合事象の発生件数が低減できていますか。 ・従業員の安全にかかわる不具合事象について軽減が図れているかどうかについて過去実績を比較分析します。 ※低減化が図れていないことが認められた場合は、迅速な原因究明によって対策を講じなければなりません。
4	外部機関による監査や社内監査に於ける安全に関わる指摘事項が解消されていますか。 ・外部機関が行う監査や社内監査などで、安全性に関わる改善要求あるいは指摘がされない状態を維持します。 ※監査員から見て不足があると指摘された事項については修正・改善することはもちろんですが、監査員に評価の視点を確認して同じ目線にたった業務の見方を養うことも必要です。
5	組織独自の安全教育の実施や、他部署や他社で発生した安全に関わる事例から学ぶことで、安全に関わる不具合事象の未然防止策を講じていますか。 ・安全講話や従業員間の自主的な学習機会の設定など組織独自に設定する場合を含んで安全文化を醸成するための啓蒙活動を行ないます。 ※他部署や他社などの安全にかかわる事例に学ぶ機会を持ち、情報を共有して安全に関わる理解を深めなければなりません。その成果として自組織で安全にかかわる不具合事象に対する未然防止策が設定されるような状態を維持、向上します。

6	作業員やお客様の身体の安全を確保するための具体的な改善策を検討、設定するプロセスが整っていますか。 ・安全は非常に広い概念です。職場周辺のお客様の安全や従業員の作業安全について盲点となっている部分がないかを点検するための方策や改善策を検討する仕組みを作り、安全確保の状態のためにどのような事柄を押さなければならないかと考えて具体的な対応策を整えます。
7	ヒヤリハット報告が迅速かつ的確に行われており、安全に関わる現状を共有するために従業員への情報提供を行っていますか。 ・ヒヤリハット報告（自発的報告）が仕組みとして組織内に構築しかつ定着できており、報告内容を従業員が知ることが出来る仕組みを整えます。 ※ヒヤリハットは、避けることが出来た危険を他者に知らせて同じような経験を予防することに目的があります。報告件数をいたずらに競うことは意味がありませんが、報告件数が多いことはそれだけ安全に対する意識が高く気づきの視点が深いと認識できます。
8	社会的なリスクマネジメントの観点から、従業員の倫理観や道徳観を高める知識付与を行っていますか。 ・会社組織の安全性は事故や作業不具合だけに起因するものではありません。社員の日常生活を含めた行動が所属する会社組織の価値を示していると認識します。 ※何気ない言動や行動が誤解を受けることのない様に、自分を律すると共に社会的には常に会社の代表であるとの意識を持った行動に務めなければなりません。 ※マネジメントはそのような人材を育てなければなりませんし、同じ考えに基づいて「人として正しいかどうか」と自分自身に問いかける習慣を身につけることがビジネス・エシカル確立の基本です。
9	法令や規則を守りコンプライアンスに反しない業務活動を行うために、具体的な指針を定めて組織全体で徹底していますか。 ・社会性の強い産業では、社会的な行動や業務について法令違反を起こさず、エシカル（倫理的）な行動が伴えるように組織が独自で具体的な指針を定めて徹底します。 ※組織内ではビジネス・エシカルやコンプライアンスなどについて「暗黙の了解」や「以心伝心」は存在しないと認識することが前提です。
10	業界の社会性が認識出来るような教育や指導の機会を設定していますか。 ・目の前の作業の向こうに「お客様へのお役立ち」「社会へのお役立ち」があるのだという意識を育てます。 ※営利を求める組織であれば、利益を上げ社会の一員としての責務を果たすことは当然のことです。日頃のマスメディアなどの取り上げられ方を理解しておく、組織の持つ社会的な影響度合いを容易に判断できます。



正しいことを行う

P.F.Drucker が語った“Efficiency is Doing the Right Things is more important than Doing the Things Right”と言う言葉を引用するまでもなく、リーダーシップが「正しいことを示し」、マネジメントは「それを正しく行う」ように他を導かなければなりません。そのために必要なのは人として何が正しいのかという倫理観が保たれた行動が組織に根ざしていることが前提です。

唯一の正解はない

マネジメントを行うのに唯一の正解は残念ながらありません。「その場、その時」「いま、ここ」で正しいと思われることを見つけたのがマネジメントに与えられた役割です。

二項対立を求める

「二兎追う者は一兎も得ず」ということわざがありますが、これに惑い「品質と生産性」は両立しないと思いつ込んでいませんか。このような思考停止状態は避けなければなりません。この二項対立に臨むことを一般的に「挑む」と言います。不可能と思えることにチャレンジして成果を上げようとするのが貴重です。「二兎追う者は一兎も得ず」は諺ですが、「二兎を追う者のみが、二兎を得る」「二兎を追えない者は三兎目を狙えず」と考えるのが現代にマッチした考え方です。

結果に関わるクライテリア

我々の犯すひとつの大きな誤謬は、原因を常に結果の間近にあると考えることにある。

ゲーテ ドイツの文豪 1749～1832

結果に関わるクライテリア

結果に関わるクライテリア

各項目の戦略課題の達成結果について評価方法を予め決めておきます。

例えばある課題に対して、「いつ頃までにどのような状態でなければ良好ではないと判断しその後の打ち手を考える」ということを予め設定しておくことです。また、「達成予定期限に、望む状態でなければ、〇〇のような対応策を講じる」などのように、達成したい目標とその結果に対する対応をセットで考えます。この様にしておくことで、期中や期末に於ける戦略修正や最終結果に対しての行動修正に迅速に対応できるようになります。目標設定はある意味、ポジティブでなければなりません、達成できない場合にその対応策に不必要に時間をかけることがないように、目標達成に至らないことを想定した対応策を考えておくことは必要なことです。

結果にかかわる評価

組織が行なう経営活動のさまざまな結果は、戦略課題をどのように達成しようとしているかという組織の状態をリフレクションすることで明らかにされるプロセス内容と密接な関連を持っており、改善や革新によって「自らが設定した目標にどれだけ近づいたのか」「目標に近づくために何を実施することが出来たのか」と結果を導くためのプロセスに着目しながら結果そのものを適切に評価しなければなりません。

目標を達成するプロセスの状態と活動の達成状況を、何によってどのように測定するのかという指標を明確に定めておくことが重要です。インデックス・シートに設定した指標の数値目標が達成状況を測る尺度となります。すなわち、「プロセスと活動」「目標」「目的」間の関連性を保ちながら可能な限り数値化した指標の設定を行い、適切な活動によって目標が達成できている状態を効果的に確認できるようにしておくことが組織の発展のために重要です。

顧客本位に基づく卓越した業績や成果を正しく評価することは、質の高いプロセスの設定と様々な活動による改善と革新を積み重ねることと併せて、組織の活動状態を維持向上させるための原動力になります。



結果に関わるクライテリア

組織ミッション	① 顧客価値に対する結果を測定するための情報の選定方法と内容が適切であったか（時間価値を除く） ② 従業員価値に対する結果を測定するための情報の選定方法と内容が適切であったか ③ 企業価値に対する結果を測定するための情報の選定方法と内容が適切であったか
顧客価値の創造	① 顧客価値に対する結果を測定するための情報の選定方法と内容が適切であったか（時間価値のみ）
顧客価値の提供	① 価値提供のプロセスについての企画や開発の方法が適切であったか ② 社内顧客を含む顧客との関係強化のためのプロセスの維持もしくは強化の状態が良好であったか ③ 顧客価値の提供に関わる不具合の発見と対応方法、根本原因の追究、再発や未然防止策の策定状況が良好に行われたか ④ 顧客との関係性の維持強化に関わる不具合の発見と対応、根本原因の追究、再発や未然防止策の策定状況が良好に行われたか ⑤ 企画開発した顧客価値の提供に関わるプロセスについてのレビューの方法と課題達成状況が良好であったか ⑥ 社内顧客を含む顧客との関係性の維持強化のプロセスについてのレビューの方法と課題達成状況が良好であったか
組織開発	① 社会からの要請についての理解の方法と、組織として対応する社会要請の範囲の決定方法が適切であったか ② 社会からの要請に対して取り組んだ活動とその内容が適切であったか ③ 社会からの要請に対する経営幹部の関与もしくは担った役割が適切であったか ④ 組織全体や各部門の業務能力を測定するために用いた情報やデータの選定方法と内容が適切であったか ⑤ 事業環境、市場情報、人材や技術動向など、経営に必要な外部環境に関する情報・データの選択基準および収集方法が適切であったか ⑥ 競争相手やベンチマーキング対象組織の情報やデータの選択方法および内容またその分析方法と内容が適切であったか ⑦ 組織が大切にする価値観の提示方法と価値観を共有するための組織内外の関係者とのコミュニケーション内容が適切であったか ⑧ 組織が大切にする価値観の実現のための体制や制度づくりの内容が適切であったか ⑨ 組織の全員が誇りと意欲を持って取り組める自由闊達な組織風土・組織文化の醸成状態が良好であったか ⑩ 社会要請に対する従業員一人ひとりの自覚を促す方法が徹底されていたか ⑪ 社会からの要請に対応する組織風土・組織文化づくりへの取り組み状況が適切であったか ⑫ 社会要請への対応に関する達成目標の設定方法と取り組み状況が適切であったか
安全推進	① 作業の安全に対して取り組んだ活動とその内容が良好であったか ② 事業の安全に対して取り組んだ活動とその内容が良好であったか ③ 社会の安全に対して取り組んだ活動とその内容が良好であったか

結果に関わるクライテリア

結果に関わる評価のポイント

活動結果を評価する場合のフレームワーク毎のポイントを示します。結果は予め定めた目標値との乖離の程度や状態で評価しますが、改めてその目標の設定自体が良好なものであったかどうかを評価して次の目標設定時の質の向上に活用します。

評価ガイドライン

ある航空会社でこんな話を聞いたことがあります。

『飛行機の着陸装置に異常が発生し何度も着陸をやり直して最後に無事に着陸した時、目の前の滑走路を進む航空機に見守っていた従業員達から大きな拍手がわき起こった』

この時、大きな拍手は何に向けられていたのでしょうか。

飛行機は単に空飛ぶ乗り物ではなく、高速で移動する巨大な生命維持装置です。「安全」を脅かす可能性のある事柄から遠く離れていなければなりません。緊急着陸をする飛行機が無事に着陸した時に飛行機の機体が無事であったことが優先されて安堵するようなことがあってはなりません。

「お客様にお怪我はなかったか」「乗務員は大丈夫だったか」と言うことに胸をなで下ろし、飛行機の機内で不安を抱えているひとり一人の思いに想像力を働かせて、「お客様視点」を忘れるようなことがあってはなりません。それは、どのような企業や団体にあっても同じです。製造業であれば自分たちの商品の良し悪しの前にその商品を扱う人に想いを巡らすコトが大切です。サービス業であればなおさらです。

自分達都合で決めた解決策が往々にしてお客様の要求に見合っていないことは過去の様々な事例が教えてくれています。ほんの1秒1分でも、この決定はこの働きはお客様のためになるだろうかという思考のフィルターを通す習慣を身につけておくことが寛容です。

評価ガイドライン

大切なのは創造です。人真似を脱し、新しいものをつくり出すところに、進歩が生まれる。

升田幸三 日本の将棋棋士 第四代名人 1918～1991

プロセス評価ガイドライン

プロセス評価ガイドライン		
レベル	評点	内容
AAA	+	1000 -901 あるべき姿に達している、もしくは極めて高い水準の状態である ・ 目的を実現するために独自の方法が継続的に創造されている。 ・ 経営戦略の共有が行われ組織運営の原理原則が組織内外で定着している。
	-	900 -801 ・ より高い独自価値を求める学習が組織内で絶えず行われており、多様でかつ深い課題認識とその共有が行われている
AA	+	800 -701 あるべき姿に対してより近い成果が認められる、もしくは高い水準である ・ 目的を実現するために一貫性ある取組みが行われており、次元の高い価値創造に着目できている。
	-	700 -601 ・ 経営戦略が共有されており、組織経営の原理原則が定着している。 ・ より高い独自性のある価値を求める学習が組織内の多くの部門で行われており、多様な視点を用いた深い課題認識とその共有が行われている
A	+	600 -501 あるべき姿に向かう改善傾向が認められる、もしくは充分な状態である ・ 目的を実現するために時間軸を定めたとりくみが行われており、適切な方法を導入している。
	-	500 -401 ・ 経営戦略が共有され部門間の協力関係が形成されている。 ・ より独自性のある価値に目を向け、学習を始めている部門があり、課題解決の方策を独自に創造し始めている。
B	+	400 -301 従来通りの成果に留まっている、もしくは改善の余地が多分にある ・ 目的を実現するために適切な方法の検討が行われている。
	-	300 -201 ・ 目的実現のための部門間の協力関係を醸成しようとしている。 ・ 自ら課題解決の方法を考えはじめている。
C	+	200 -101 具体的な活動の設定が出来ていない。あるいは改善に取り組まれていないか改善活動が充分ではない状態である ・ 目的が抽象的でかつ目的を実現するための方法が一般的なものに留まっている。
	-	100 -99 ・ 目的実現のための部門間の協力や連携についての認識が不十分である。 ・ 過去の枠組みの中での課題解決の方法に留まっている。
D		0 該当しない、もしくは活動が行われていない ・ 目的が曖昧に示されている。 ・ 組織の目的やあるべき姿が不明確かもしくは旧来の考え方に固執しており改善のための行動を起こせていない。

プロセス評価ガイドライン

評価ガイドラインの使い方

評点ガイドラインは、プロセスを中心にした組織活動の状態を内省したりフレクションの総合点からレベルに応じた標準的な評価を示すことによって、組織活動の成長度合を客観的に示すことが出来るものになっています。備考：内省とは自分自身を省みること

通常、企業や組織活動は一年を単位とした活動が行われているため、その活動に対するリフレクションを年度途中に行なった場合、年度を通した活動結果を想定して評価をリフレクションの時点で行うことは適切ではありません。このためリフレクションの結果は総合評点と、結果とプロセスの関係の両方から判断しなければなりません。

また、このプログラムでは良好なプロセスによって得られる結果を重視していますので、プロセスと結果の間に整合性や因果関係が成立しなければその要素を丹念に分析することが結果を評価することよりも貴重だと考えています。

	活動結果 評価	プ ロ セ ス評価	評価の状態
整合	良好 ○	適切 ○	結果に対する目標設定とプロセスの整合性が認められ納得感がある状態
不整合	良好 ○	不適切 X	結果に対する目標設定は良好だがプロセス評価には納得感が得られない状態 ※プロセスに関係なく外的な要因で良好な結果が得られている ※プロセスの進捗が遅いかあるいはプロセスそのものの質が低い可能性がある
不整合	不良 △	適切 ○	結果に対する目標設定が不十分だがプロセス評価には納得感が得られる状態 ※満足のいく結果が得られていない外的要因の存在の可能性がある ※プロセスの適切化を図るかK G I と K P I の見直しが必要
非整合	不良 △	不適切 X	目標設定に対する考えが充分でなかったかあるいは取り組みが目標設定を下回った ※目標設定そのものの見直しや変更、停止が必要





「・・・そういったなかで伊勢丹が現在の伊勢丹らしさを築き上げている最大の力は「お客様の声を漏らさず聞き取る力」であり、「お客様からのご要望を実現する具体的な答え」をお客様のお手元に返す力です。

伊勢丹は関東大震災ですべてを焼失し、その後十年を経て現在の新宿に進出しました。しかし、JR新宿駅からすでにナショナル・ブランドであった三越さんの前を通過して、お客様にお越しいただかなければなりません。

そこでなんとかお越しいただきたい」「お越しいただいたらご満足いただいて、なんとしても再来店いただきたい」という思いで堂々と事業を行って来ました。お客様からのご要望をお聞きすれば、万難を排して具現化しなければお客様は二度と来てくれない。といった恐怖心のなかで我々は事業を行って来たと言えます。結果的にこれが伊勢丹を磨き続けてきた最大の要素だと思います。」

「企業遺伝子の進化による感動体験の創造」 株式会社伊勢丹 代表取締役社長執行役員武藤信一氏

アフォリズム

アフォリズム Aphorism

- 1 『千里の行も 足下に始まる』 老子 中国の戦国時代の言説
- 2 『順風は慢心を呼び、逆風は成長を促す』 孫正義 ソフトバンク (株) 社長
- 3 『人は人 我は我なり とにかくに 我が行く道を我は行くなり』 西田幾太郎 哲学者
- 4 『知る者は言わず、言う者は知らず』 老子 中国の戦国時代の言説
- 5 『君、君たり、臣、臣たり、父、父たり、子、子たり』
孔子 春秋時代の中国の思想家、哲学者
- 6 『ほんの一瞬でも、お互いの立場から世界を見ることが出来れば奇跡が起こるだろう』
H.D.ソロー 米・作家 思想家 詩人 博物学者
- 7 『ill bellow doors 良きリーダーたらんとする者は、まず良き背中を持て』
伊・サッカー教本より
- 8 『成長とは、能力を修得するだけでなく、人間として大きくなることである。』
P. F. ドラッカー 奥・ウィーン生まれの経営学者
- 9 『やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ。』
山本五十六
- 10 『話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。』 山本五十六
- 11 『やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。』 山本五十六
- 12 『戦術なき戦略は勝利の道遠し。戦略なき戦術は負ける前の大騒ぎに如かず。』
孫子 中国春秋時代の思想家孫武の作とされる兵法書
- 13 『物事の捉え方こそが、問題を解決するための唯一の、そして最も重要な要素だ。』
アルベルト・アインシュタイン 独・ユダヤ人理論物理学者
- 14 『楽しさの中に楽しさはない。楽しさは苦しさの中でもがいて初めて手に入るもの』
矢野博文 (株)ダイソー社長
- 15 『時期尚早と言う人間は、100年経っても時期尚早と言う。前例がないと言う人間は、
200年経っても前例がないと言う』 川淵三郎 Jリーグ初代チェアマン
- 16 『為せば成る為さねば成らぬ何事も成らぬは人の為さぬなりけり』
上杉鷹山 江戸時代の大名 出羽国米沢藩 第9代藩主
- 17 『成果とはつねに成功することではない。そこには、間違いや失敗を許す余地がなければ
ならない』 P. F. ドラッカー ウィーン生まれの経営学者
- 18 『世の中が変わることを望む者は多いが、誰も自分を変えようとしない』
トルストイ 露・小説家・思想家
- 19 『人生の本舞台は常に将来にあり』 尾崎行雄 政治家
- 20 『愚者は経験に学び 賢者は歴史に学ぶ』 オットー・フォン・ビスマルク 独・政治家
- 21 『一人で弾いていてもギターは上手くならない、上手くなるには上手い人と一緒に演奏す
ることだ』 エリック・クラプトン 英・音楽家
- 22 『困難を克服すれば、チャンスは訪れる』 ウィンストン・チャーチル 英・政治家
- 23 『哲学との課題は、誰もが見ていながらも考えたこともないことを考えること』
アルトゥル・ショーペンハウアー 独・哲学者
- 24 『自分が思うことを述べる勇気を、持たなくてはなりません。』

アフォリズム

シモーヌ・ヴェイユ 仏・哲学者

- 25 『席を立ち発言するのに勇氣はいるが、腰を下ろして耳を傾けるのにも勇氣が必要だ』

ウインストン・チャーチル 英・政治家

- 26 『質の高い人生を送るには、質の高い質問を常に投げかけることだ。』

アンソニー・ロビンズ 米・自己啓発作家

- 27 『少にして学べば壮にして為すこと有り。壮にして学べば老いて衰えず。老いて学べば死して朽ちず。』 佐藤一斎 安政時代 美濃国岩村藩 儒学者

- 28 『リーダーシップは正しい事をするのであり、マネジメントは物事を正しく行なうことである』 P.F.ドラッカー ウィーン生まれの経営学者

- 29 『遠きを図るものは富む』 二宮尊徳 江戸時代後期 農政家・思想家

- 30 『三步先を読み、二歩先を語り、一步先を照らす』 藤沢武夫 本田技研工業 元副社長

- 31 『成果をあげる人とあげない人の差は、才能ではない。いくつかの習慣的な姿勢と、基礎的な方法を身につけているかどうかの問題である。』

P. F. ドラッカー ウィーン生まれの経営学者

- 32 『小さい緩みの一つ一つがお店をだらしくしてしまう』 田中 仁 株式会社 J I N S 社長

- 33 『祇園精舎の鐘の声 諸行無常の響きあり 沙羅双樹の花の色 盛者必衰の理をあらわす』

平家物語 鎌倉時代 軍記物語

- 34 『おごれる人も久しからず ただ春の世の夢のごとし たけき者も遂には滅びぬ 偏に風の前の塵に同じ』 平家物語 鎌倉時代 軍記物語

- 35 『隗より始めよ』 中・郭隗 戦国策 燕策

- 36 『企業の目的は顧客の創造である』 「現代の経営」 P.F.Drucker経営学者 1952

- 37 『問題を作り出したのと同じレベルと思考では、その問題を解決することはできない』

アルベルト・アインシュタイン 理論物理学者

- 38 『PKを外すことができるのは、PKを蹴る勇氣を持った者だけだ』

ロベルト・バジジョ サッカー伊代表 1998年W杯フランス大会でPKを外したルイジ・ディ・ピ
アジジョに対してかけた言葉

- 39 『今や社会活動、社会問題のすべてがあまりに複雑である。唯一の「正しい答え」があらゆる問題に通用するはずがない。答えは複数ある。』

「新しい現実」 P.F.Drucker経営学者 1950

- 40 『今日、あなたが無駄にした一日は、昨日亡くなった人がどうしても生きたかった一日かも知れない』 「日本語の作法」 外山滋比古 英文学者

- 41 『Safety/安全 Cortecy/礼儀正しさ Show/楽しさ Efficiency/手際の良さ』

ディズニーが大切にしているオペレーションのキーワード

- 42 『三流は人の話を聞かない。二流は人の話を聞く。一流は人の話を聞いて実行する』

羽生善治 棋士

- 43 『周りの人を幸せにする人は、周りの人によってもっと幸せにされる』

渡辺和子 ノートルダム清心学園 理事長

- 44 『それでお客様は喜びますか?』 松下幸之助 松下電器産業創業者

- 45 『読むことは人を豊かにし、話し合うことは人を機敏にし、書くことは人を確かにする』

フランシス・ペーコン (英 政治家・哲学者)

アフォリズム

TLCYard Book

2017年8月 第1版 発行

karny curation company

東京都江東区木場3-6-3 312

許可なく複製することは禁じられています。

All copyright reserved by karny curation company except images and contents with a special notice.



シュートを躊躇ってでは 何も得られない