

続

『経営品質』って何？

その 7 「りんごと野菜、どちらがお好き？」

長友 隆司 (ながとも たかし)
 (株)Kairos 代表取締役社長
 三重県経営品質協議会運営委員長



夏から毎週土曜日、津を7時45分のアーバンライナーに乗って大阪通勤をしております。金曜日に東京から戻ってくることが多く、名古屋を23時05分の最終便に乗って、ヘトヘトになって自宅に倒れこみ、朝、妻に「時間ですよ!」とまるで昔のドラマのようにたたき起こされ、大阪に向かいます。電車の中では読書と決めているので、なんやかんやとページを開くのですが「バサッ!」という本の落下音で目が覚めることがたびたび。

どちらかという乱読派。雑多な本を雑多に読み飛ばす、というのを信条にしています。三重県経営品質賞委員会の委員長でもある岡本正耿先生が最近よくおっしゃるのが「経営革新を引き起こそうと思っても、組織の中に知識がなければ方法論が定まらない。また経営革新だからと言って特定分野だけの知識だけでは狭くてつらい。組織の中にムダとも思える知識が溢れるようになってはじめて経営革新が可能になる」

だから「これでイイのだ!」と無定見、無節操に斜め読みを繰り返していたら、案の定、お叱りを受けました。相手は和歌山大学経済学部の吉村典久先生。若手のバリバリ、新進気鋭の経営学者。「まず基本書を決めましょう」「ほんまか?なんでや?腑に落ちるか?と考えてますか」手厳しいご指摘です。特に「ほんまか?なんでや?腑に落ちるか?」は、確かに応用範囲の広い思考法です。

例えば部下が提案書を持ってくる。「こういう背景があるので…」「ほんまか?」、「こういう問題があって…」「なんでや?」、「この方法を導入すれば…」「腑に落ちるか?」、確かに考えていないよなあ…。

さて、経営品質は、対話の重要性とともに「考える」ことの重要性を早くから指摘してきました。しかし「考える」ということを構造的に考えてみるとどうなるのでしょうか。最近、経営品質ではディメンション(次元)ということとクライテリア(分類)ということを言い始めています。

経営を建物として考えてみましょう。1階はお店

になっていて商品を買っています。2階は販売計画を考える部隊がいます。そして3階は社長室。今、お客様がクレームを持ち込んできました。いったいどの階で対応したらいいのかわかりません。1階で対応するのか、2階で対応するのか、それとも3階の社長にお願いするのか。つまり、現場の問題なのか、計画の問題なのか、リーダーシップの問題なのか、このような垂直関係をディメンションといいます。

さてさて、お客様のクレームをよくよく聞いてみると、配送の時に傷がついたらしいというお申し出だということがわかってきました。1階の営業フロアで考えてみると、それぞれが部屋に分かれて仕事をしています。ここには当然、自社の営業マンや配送を受け持つ担当者もいる、だから今回のクレームはまずは物流部の部屋に持ち込もうということになりますよね。こういう水平面での分類をクライテリアと呼んでいます。

何階のどの部屋でということキチンと認識しながら議論をしないと、実は組織の中の議論は始まらないのでは、と考えています。例えばこんな質問はどうでしょう。「りんごと野菜、どちらがお好き?」答えようがないですね。なぜならりんごは果物、果物と野菜で比較をするなら答えようもあります。こういうボタンの掛け違いが起こっているのではという指摘です。

ディメンションとクライテリア、少しややこしい横文字ですが、認識していただくとういのは。例えて言うなら、2階の経営企画室の問題なのか3階の社長室の問題なのかを特定しながら議論しましょうという考え方。

さてさて大阪の職場は地上28階、大阪市街が一望です。ミナミもキタも、ホンマ、ええ天気やなあ。ついうとつと。「ちゃんとしましよなね」いつものこととは言え、事務局のTさんに肩をポンポンと叩かれます。「あかんなあ」ととりあえず反省。しかし、土曜通勤は眠いなあ…。

■ 11月例会のお知らせ

日時:11月17日(金)14:00~17:00
 場所:三重地方自治労働文化センター4F
 講師:ハリマ産業株式会社 常務取締役 大久保 謙一 氏
 ※ 2005年度千葉県経営品質賞 県知事賞受賞

■ 経品学考(けいひんがっこう)初等科(第3回)

日時:11月27日(月)14:00~17:00
 場所:三重地方自治労働文化センター4F
 内容:経営にとって大切なこと、その基本をゲームを通じて楽しく明るく“学び”“考え”ます。

問い合わせ先

三重県経営品質協議会 ((財)三重県産業支援センター内)

TEL: 059-213-1100 FAX: 059-213-1102 URL: <http://www.miequality.net>