

特集にあたって[†]

松田 啓寿*

1. はじめに

1.1 「変化への対応」に対する関心

変化への対応の重要性は言を俟たない。

ただ組織においてはその重要性は相応に認識しつつも、「変化への対応」のスピードが経営者の期待に適合しないケースがまま観察される。

組織は常に変化への対応を求められる。その必要性和関心の程度を反映してか、検索サイトで「変化への対応」を検索すると、1000万件近くヒットする。

これらは経営者や評論家が、社会や組織に対して改革の重要性を説く際に「変化への対応」をキーワードにしているケースが大半で、たとえば「収益構造変化への対応」「資材調達グローバル化への対応」「少子高齢化による労働環境変化への対応」といった記述がみられる。

昨今これらの環境変化は著しく、その変化への対応に成功した組織は顧客の信頼を獲得し続け、一方でその対応が遅かった、あるいは対応できなかった組織はその存続ができなくなる。

1.2 TQMとしての視点 「顧客」の定義

TQMの視点は常に「顧客(広義)の定義」からスタートする。一般的に価値を提供する対象としての「社会(利害関係者)」を構成する要素には以下の4つが挙げられる。

1. 顧客(ここでは組織のアウトプット：製品やサ

ービスを受け取る狭義の顧客の意)

2. 顧客に価値を提供する組織とその構成員
3. 株主
4. 組織を取り巻く地域社会・国家・地球規模での人類

4番目の構成要素には「地域社会」だけを考慮するケースが多いが、現代において地域内で完結するケースは少なく、多くの場合は地域を超えて国家レベル、さらにはアジア圏・ヨーロッパ圏の規模、さらには地球規模としての社会も考慮すべきであろう。

1.3 時間軸による「変化」の認識

さらに、ここで「変化への対応」を考えるために時間軸を加えたい。

代数学を持ち出すまでもなく、「変化」とは一般的に時間の経過に伴って観察される。ということは、上記の社会(利害関係者)の構成要素にはそれぞれ時間軸を考える必要がある。大きな「くくり」としては「過去」「現在」「未来」といった区分が可能である。

実際には時間の経過は連続的であり、少なくとも「過去5年」…「過去3年」…「現在」…「1年後の未来」と細かな分け方も可能ではあるが、どの程度詳細に分けるかは議論の目的によって使い分けることになる。

組織の生き残りをかけた「変化への対応」に関する情報は、上述のように世に溢れている。これらは上記の社会の「2. 顧客に価値を提供する組織とその構成員」について論じているものが多い。

一方、「品質」誌で取り上げる情報としては、TQMにおける「変化への対応」という視点から、上記の「1. 顧客」、「3. 株主」、「4. 組織を取り巻く地域社会・国家・地球規模での人類」も同様に重要と考える。

さらに、それぞれにおける時間軸の導入により、こ

[†]平成22年3月31日 受付

* (財)日本科学技術連盟

連絡先：〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-10-11(勤務先)

れまでの顧客、現在の顧客、未来の顧客という認識が可能になる。未来の顧客に対して価値を提供するためには、どのような「変化への対応」が必要になるかという命題について考えることは、目の前の諸問題への取り組みと同様に戦略的という意味で重要である。

今回の特集では特に「1.顧客」を取り巻く環境変化への対応を中心にして、品質管理の原点である「顧客の視点」に考慮した変化への対応について考えてみたい。

2. TQMにおける「変化への対応」

2.1 SQCからTQC, TQCからTQM

歴史をふりかえれば、TQM自体も「変化に対応」してきたといえる。

1950年前後、アメリカから導入された統計的品質管理(SQCの時代)から、1970年代以降、日本の風土に適合させた日本的な全社の品質管理(TQCの時代)を経て、1990年代は総合的な「質」のマネジメント(TQMの時代)へと発展してきた。

この発展プロセスにおいては常に「品質を保証することで、顧客(時には後工程)に価値を提供する」という根本的な思想が貫かれている。

重要なことは、TQMの「変化への対応」は、これを活用する社会の変化・環境の変化の中で顧客に価値を提供し、これを持続的にすることを目的として、その手段としてTQMの方法論も発展し変化への対応を実現したという点である。

2.2 変化への対応 TQMの視点

ではTQMをツールとして使う組織における「変化への対応」とはどのように考えるべきか。あくまで顧客を取り巻く環境が変化したことにより、顧客が苦勞し困っている、そこに焦点をあてることで、自分達として顧客の困りごとや直面している問題や課題の克服に、どのようにして貢献することができるのか、これを組織の関心の中心とすべきであろう。

自社・自組織を取り巻く経営環境の変化に対応すること、それ自体は目的ではない。組織は顧客に対して価値を提供し社会に貢献する。これを持続的にすることで結果としてwin-winモデルにより組織の存続が可能になる。そのためには自組織の強みを認識し、さらに競争優位を確実にするため、組織の力量のレベルアップに取り組む。自組織の強みを十分に活かすことのできるビジネスドメインを定め、その中で経営層のリーダーシップにより製品実現プロセスにおける

PDCAを回して価値の提供を継続する。

2.3 TQMの基本に沿って

これら一連のマネジメントにおいては、組織内で運用されているさまざまなプロセスが、その目的を確実に実現しているか、問題があればそのプロセスの設計・運用のどこに問題があるかを特定し、原因を除去する処置をとることで製品実現プロセスの安定した運用を維持し、結果として顧客の信頼をより確実にするという「日常管理」が最も重要である。

一方で、技術革新や市場の変化をとらえて、自社の強みをどのように活かしていくか、さらに今後起きることが予見される「変化」を適切なタイミングで先取りし、これを自らの製品実現プロセスにインプットし、組織の目指す方向性を軌道修正していく、いわゆる方針管理はマネジメントのもう一つの重要な要素である。

ところが、「環境変化への対応」と称して従来の顧客を切りすて、供給者を切りすて、社員を切りすてることで、「組織の存続」だけを組織の目的にしてしまった事例が観察されることもまた現実である。

単に組織が存続することだけが目的の「変化への対応」はTQMとしての関心事ではない。

3. 「顧客の視点に立った変化への対応」の実現方法

3.1 変化への対応の方向付けと運用

TQMにおける「顧客の視点に立った変化への対応」を実現するためには、組織の経営思想の改革がまず必要である。

それは、上述のように組織だけが存続することを目指すのか、利害関係者との共存共栄を目指すのか、という経営上の意思決定といえる。

次に、顧客とのインターフェースをどのように構築し、運用するか。つまり顧客の困りごとこそが、組織が注視すべき最も重要な情報であることを組織内に徹底し、これをシステムティックに収集し、組織的に活用する取り組みが欠かせない。

観察すべき事実、観察した事実をデータとして蓄積する方法、蓄積したデータの扱い方、データから抽出する情報の種類と程度、情報収集の頻度、情報収集の詳細はB to Bなのか、B to Cなのかといったモデルによって具体的な方法は異なるが、注意深くデザインする必要がある。さらに、収集・分析した顧客の情報を確実に製品実現プロセスにインプットできるように

社内の製品実現プロセスの仕組みの整備が必要である。

品質に関する目標を定め、各部門に展開し目標達成のために必要な資源配分を計画し運用する。これら一連の取り組みにおいて、判断基準をすべて「顧客の視点に立ち、顧客に対する価値を実現する」に統一することが求められる。

顧客ニーズの変化を把握するという自体は昔から言われていることだが、昨今は顧客ニーズの変化の仕方が変わってきている。変化が起きてから後追いでキャッチアップするのでは、21世紀において求められているスピードを実現することはできない。つまり顧客ニーズが変わるメカニズムをモデル化することが必要となる。顧客ニーズの変化のメカニズムを詳細に把握し完璧にモデル化することは、事実上不可能であろう。

ここでいうモデル化はあくまでも「仮説」であって、これに沿って変化の兆しを読み取り、組織の構成要素を整え、顧客ニーズの変化が実際に観察されたら即対応する。こうした取り組みが求められる。

3.2 予測精度の向上

われわれは、「将来の予測」が最も難易度の高い技術課題のひとつであることを経験上知っている。

組織が入手できる情報は限定的であり、変化に対応するための組織の体制づくりも諸般の事情で思うように進まないこともある。結果として予測した変化の精度は低く、組織が準備した「変化への対応」の妥当性も当初は低いかもしいない。しかし、予測精度が悪い場合にどのように対処するのか？

ここからTQMがその歴史において最も得意とし、また長年の蓄積によって多様な手法を駆使して創り上げてきた「問題解決のアプローチ」がその威力を発揮する。

「予測」を目的に回帰分析を行う場合を引き合いに出すまでもなく、予測精度を上げるためにはまず、どのような説明変数が足りなかったのかを突き止める。

実際に発生した変化を予測できなかったのは、予測プロセスのどの部分が不十分だったのかを究明する。変化の方向性、変化の程度、さらに組織がとった「対応策」が変化への備えとして十分だったのか、あるいは不十分だったのか。その予測→変化への対応の意思決定プロセスのどこに「不十分な部分」があったかを特定し、着実に改善することで、「変化の構造モデル」の精度を上げることが可能になる。

3.3 戦略的な「変化への対応」

ここでさらに一步進んで考えると、変化を予測するという「静的な」対応方法に加えて、組織のコアコンピタンスを活かして、「変化の先取り」から「変化を起こす」という「動的な」対応方法も考えられる。これはまさに戦略的な変化への対応ということもできる。

こうして考えると、現在われわれが活用しているTQMのツール群は、動的な変化への対応や戦略的な変化への対応といった局面において、期待に応えるだけの内容を揃えていないことに気づくのである。

顧客を取り巻く環境、その環境の変化の観察方法、その変化が顧客に与えるインパクト、そのインパクトから生ずる顧客組織にかかる課題や問題、その課題や問題をスピード感をもって解決するためのソリューションの開発・製造と時宜を得た提供。

こうした新たな価値提供プロセスを効率のかつ効果的に進めるためのTQMツールの開発に、今後われわれが取り組むべき課題が見えてくる

4. 対応すべき「変化」について

現実のものとなった「顧客を取り巻く環境変化」は、実は組織を取り巻く環境変化と似ていることが多い。したがって、その変化を認識すること自体はそれほど難しいことではない。

重要なのは、組織的な対応を意思決定する際に「顧客の視点」に立つことができるかどうかという点である。

今回の特集では、顧客への価値提供を通して社会への貢献を持続的にするための考え方と、組織において実際に変化への対応を意図して展開している事例について執筆いただいた。

ノーベル賞物理学賞を受賞された湯川先生の言葉に「創造の手段は模倣である。ただし、結果の模倣ではなく、プロセスの模倣である」という一節がある。

TQMに期待される新たな取り組み対象について、これを克服するための具体的な戦略や取り組み事項は組織の抱える諸事情によって千差万別であろう。しかし、創造的なアウトプットを生み出すプロセスは、先人の知恵や実際に変化への対応を実現しつつある組織の事例から得るものが多いと考える。

今回の特集が読者の参考になれば幸甚である。