

変革リーダーの育成と組織づくり：
企業における事例

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2014-07-03 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 玉木, 洋 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10098/8389

変革リーダーの育成と組織づくり

企業における事例

玉木 洋

はじめに

『数値目標だけがあり、夢や志が語られない組織の中にいると、次第に考えることを避けるようになる。そして、単に目の前の課題をひたすら片づけるだけで快感を覚え、本質的な課題を考えたり振り返ったりしなくなる。心の中にモヤモヤとしたものを抱えてはいるが、忙しさの中に埋没してしまう。

「とりあえず」

そんな言葉が職場に蔓延する。

上司に相談しても、帰ってくる言葉はうつろだ。

「オレもそこまで深く考えているわけじゃないから」

「できる範囲でいいから、適当にやってよ」

こんな言葉に部下は気持ちがなえてしまう。そのうち上司との真剣な対話もなくなる。こうして形だけを取りつくろい、成果主義の評価をクリアするためだけに数値目標を達成しようとする、刹那的な文化が形成されていく。』

一條和生・徳岡晃一郎・野中郁次郎『MBB：「思い」のマネジメント』（東洋経済新報社, 2010年, p. 33）

本論では、筆者の所属企業でのリーダー職の育成に関する考え方と実践の歩みを振り返り、今後の育成方法について洞察を深めたいと考える。

1. マネジメントと理念

(1) さまざまな民間マネジメントツール

「団塊の世代」が退職し、高度成長時代の「働き手」が一斉に年金受給者という「被扶養者」へ移動して、年金制度はもとより国の福利厚生制度の破綻が明らかに目に見えてきた。社会全体がそのような構造的な課題が明らかになってきたと同様に、学校教員の人材育成にも、少子化や中堅教員の高齢化が進み、「スクールリーダー」と呼ばれる40才台のミドル教員層の質の強化育成の必要性が迫られてきている。

教育行政でもその危機感を認識し、民間の「マネジメント手法」を導入した学校経営の指導も導入されつつある。教育界という、ややもすれば世間から隔離された世界で生涯を過ごす学校教員も変化の激しい社会からの要請に頓着なく教育活動を続けることは出来ない。それは当然のこととして、民間のマネジメント手法を知ることは無益ではないが、学校経営への導入に関しては、よくよく学校の状態を考慮しながらはかっ
ていくことが必要と考える。

「バランススコア（BSC）」¹⁾の「目標管理型マネジメント」は、財務成果、プロセス成果、顧客関係成果、人材・組織力成果の戦略の進捗を明確に把握する情報マネジメントの一環として民間企業では良く用いられている方法である。筆者の所属企業でも活用されている。また、戦略を策定するためのSWOT分析²⁾の手法も、新たな戦略課題を見出す方法として盛んに活用されている。しかし、これらはあくまでも「ツール（方法）」でしかない。ツールの前提となるのは「提供価値」であり、これは組織の理念やビジョンなどの「考え方」から導き出されるものである。数値目標の実現を絶対視する経営は、わかりやすい反面、価値提供の理念から遠ざかり、目的性との因果関係抜きに「目標の一人歩き」の危険性もある。

(2)さまざまな経営表彰制度

日本国内を中心に代表的な経営表彰制度がいくつかある。日本経営品質賞（Japan Quality Award: JQA）³⁾でも盛和塾⁴⁾の稲盛経営者賞でも、経済産業省の「おもてなし経営企業選」⁵⁾でも、「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞⁶⁾でも「良い会社づくり」という目的は同じである。「審査基準」と呼ばれるものは各々あると思われるが、JQAが一番緻密である反面、セルフアセスメントによる自己省察を基本プログラムとしているので評価（審査）にはマネジメントの知識や論理的なスキルが要求される。組織の状態を成熟度診断し、改善のために提供するフィードバックレポートの内容は、極めて有効である。

「心を高め、経営を伸ばす」という盛和塾は、対象を経営者として、理念（哲学）を学び実践して成果を導く「道場」。「体験発表」は、経営者自身の省察と学びの機会と考えることが出来る。「全社員の物心両面の幸福を追求する」という京セラグループの理念経営は社員の心と会社の経済的繁栄の相互作用を追求している。

JQAの理念については、アセスメント基準に掲げている「4つの基本理念」と「7つの重視する考え方」に
適っていれば、理念の内容については言及しない。しかし、理念→戦略→業務プロセス→成果の一貫性や整合性が方法・展開と結果のアセスメントで求められる。いわば「言っていること」&「やっていること」&「結果」のつながりと「結果」から導き出される「振り返りと学習のプロセス」が重視される。申請には厳格なフレームワークに基づいた記述や根拠となる数値の明示が必要となる。論理性を要求されるので理屈っぽい審査となる傾向もある。また、審査が緻密だけに審査プロセスには時間と労力が多くかかっている。金銭的な費用は、時間と労力とフィードバックレポートの高いクオリティの割にはかかっておらず、審査員のボランティア活動で成り立っている。

「おもてなし経営」賞でも「日本で一番大切にしたい会社」賞でも、それぞれに審査基準や表彰対象のレベル評価は財務指標をはじめいくつかあると思えるが、よくわからない。どちらかと言えば組織の思いを重視しているように見受けられる。審査員の感性による合議も考えられるが、その根拠は第三者には不明確な傾向があるが、見えにくいものを大切にしているのかもしれない。

(3)ロータリークラブの職業奉仕理念と日本経営品質賞（JQA）

世界の奉仕団体の中で唯一「自己の職業の倫理基準を高める＝職業奉仕」という考え方があるのはロータリークラブだけであり、「職業奉仕はロータリーの金看板」と言われる。「職業奉仕」という考え方は、どの賞にもあてはまる考え方である。

田中毅氏の「ロータリーの源流」⁷⁾というロータリークラブの解説シリーズに筆者が出会ったのは、2004年頃ではなかったかと記憶している。それまで、クラブ内では「職業奉仕」について語られることがほとんどない状態で、たまたま何かのきっかけで「ロータリーの源流」に接する機会があった。ロータリークラブに入会して15年以上経って初めて、ロータリークラブが他の奉仕団体と異なる所以を知った。例会の歌にもなっている「4つのテスト」(①真実かどうか、②みんなに公平か、③好意と友情を深めるか、④みんなのためになるかどうか)は、それまでクラブ内の人間関係を律する規範であると勘違いをしていたが、それは間違いで商取引や経営活動のための道德律であることを知った。

米国発祥のロータリークラブの「職業奉仕」理念を確立したアーサー・フレデリック・シェルドンの「He profits most who serves best (最もよく奉仕する者、最も多く報いられる)」やハーバート・J・テラー⁹⁾の「四つのテスト」の成り立ちや意図を知ることにより、経営哲学に関する限り、たかだか100年そこそこの米国発祥のロータリークラブより、二宮尊徳や近江商人をはじめとする日本の先駆的経営哲学の方が優れていることがわかった。また、ピーター・ドラッカーの考え方が、なぜ日本では受け入れられているのかの理由も推し量ることが出来た。JQAもアメリカのマルコム・ボルドリッジ賞(MB賞)¹⁰⁾に倣って1996年からスタートしたが、MB賞そのものは日本のTQM(Total Quality Management)¹¹⁾から学んだものだった。

a. 「職業奉仕」から「経営品質」へ

「職業奉仕」は経営者&専門職者の実践哲学であり、哲学を組織において実践・展開し、省察する仕組みが「経営品質向上プログラム」とも筆者は考えている。筆者は、大学を卒業してしばらく新聞社に勤務し、その後、25才で現勤務先を設立した。現在は、福井キヤノン事務機(株)の代表取締役会長だが、社会貢献活動として6年前から福井大学の2つの大学院で客員教授を勤める傍ら、福井県経営品質協議会の会長も15年間つとめてきた。福井経済同友会でも代表幹事引退後に特別幹事として参画している。どの社会貢献活動においても「経営品質向上プログラム」で学んだことが役に立ってきた。なぜなら、論理的に極めて明快であるからだ。

b. モットーは、「明るく、楽しく、役に立つ」

私自身のモットーは、「明るく、楽しく、役に立つ」であり、会社のモットーも社員達の支持により、同じものを掲げている。「明るく」は「明確であること」、「楽しく」は「主体的・自主的に仕事を楽しむ」であり、「役に立つ」は「地域とお客様と職場の仲間やパートナーに貢献して感謝されること」である。特に「明るく」は、QUALITY(質)を表すラテン語 QUALES(明確さ)を語源としていることから、「明確＝質が良いこと」という意味合いで共有している。

c. 「日本経営品質賞」との出会い

筆者の職業人生に大きなインパクトを与えた出会いが2つある。1984年のApple社からのパソコンMacintoshの発売と1998年の日本経営品質賞との出会いだ。Macintoshとの出会いでは「このパソコンが世界を変える」との予感から、「伝道者」として新しい情報化社会の啓蒙活動に社業と重ねあわせて邁進してき

た。その間にさまざまな失敗も繰り返しながら、やはり情報ツールのパワーは世の中を大きく変え、勤務先のビジネスモデルも大きく変わった。

もうひとつの出会いの「日本経営品質賞」は、それまで自社で取り組んできた経営改善の歩みを体系的に整理できただけでなく、次の進むべき道筋も示される画期的な経営革新ツールであると確信した。この仕組みを福井県内のあらゆる組織に紹介するために全国初の地方経営品質協議会を設立し、その後の普及活動を継続している。現在では、全国 28 か所でこの運動が展開されているし、世界でも 80 以上の国や地域で展開されている。三重県では教育委員会が学校評価の一環として活用している。

D. 福井県は「経営品質のメッカ」に

日本経営品質賞の基本理念は、「顧客本位」、「社員重視」、「独自能力」、「社会との調和」の 4 つからなり、「7 つの重視する考え方」と併せて「ロータリーの職業奉仕」の考え方にも合致するものだ。日本経営品質賞の審査の仕組みは、もっとも精緻で深い洞察力を持ったものであり申請組織には有効なフィードバックレポートが提供される。このレポートにそって改善を進めることにより、思い描いていた「理想的な姿」の実現に近づくことができる。

福井キヤノンは 2006 年度に日本経営品質賞を受賞し、その後、2007 年度には福井県民生活協同組合が、そして 2012 年度には福井県済生会病院が受賞している。地方から 3 組織も受賞組織を輩出しているのは福井県だけであり「福井県は経営品質のメッカ」とまで言われている。日本経営品質賞のベースとなるセルフアセスメントの仕組みである「経営品質向上プログラム」は、景気に左右されない強い経営体質と風土づくりに役立つだけでなく、経営後継者育成にもベストな仕組みと言われている。

2. 福井キヤノン事務機株の「リーダー実践塾」から

(1) 「新・経営塾」の開講 2007 年 11 月 7 日～

2006 年度の日本経営品質賞受賞後に、「ハイクオリティな事務機の販売・保守会社」から次の改革・革新のステップである「感動のソリューション&サポート提供会社」に向かうために営業担当者と次世代リーダー層を育成する必要性が経営層には強く認識されていた。

「経営を語る営業担当者」の育成と次世代リーダー候補者層（30 才台後半 4 名）の研修を兼ねた「新・経営塾（新世代のための経営塾）」を開催し、マネジメントに必要な基礎知識を伝える機会とした。これは 2007 年 11 月から 2008 年 6 月の 7 か月間にわたって 22 回継続した。経営品質協議会から発行されていた認定アセッサー養成講座で使う分厚いテキスト「経営革新の基礎」（経営品質協議会発行）を活用した。結果として、知識はインプットされたが、知識の活用には及ばなかった。

(2) 「新・経営塾」の内容

目的：「営業革新」のための「経営を語る営業担当者」づくりの一環として

- ①ソリューション営業に必要な基礎的な経営知識を身につける
- ②知識を現実の経営事例と結びつけて考える
- ③考えたことをチームで共有し、更に考えて、仕事で役立つ思考の成果をまとめる

塾長：玉木社長（塾長も塾生と共に学ぶ）

対象者：経営品質協議会の「経営革新の基礎コース」を自ら志願して受講した既受講者

開塾日程：2007年11月～2008年6月 8ヶ月15週 全22回（途中からの参加も可）

テキスト20回 振り返り2回 1回につき90分（1コマ）土曜全員出社日に2コマ

テキスト：「経営革新の基礎」（経営品質協議会発行 非売品）

方法：①個人ワーク テキストの該当部分（15～20ページ分/回）を読んで該当する事例（福井キャノンや顧客）にもとづいて意見・質問を作成し事前共有
②チームワーク 意見・質問の交換と思考の合意
③振り返り 意見・質問の交換と思考の合意の中から価値創造に結びつくものを「ソリューション営業のヒント」として蓄積・公開する

スケジュール：原則として隔週水曜日9：00～10：30（1コマ）と全員出社土曜日（2コマ）

	日程	テキスト範囲
1	11月27日（火）17：30～19：00	第1章変革と変革者 P3～P16
2	12月8日（土）	第2章変革のパラダイム 変革のポイント P17～P34
3	12月8日（土）	第2章変革のパラダイム 変革の実践 P35～P48
4	12月19日（水）9：00～10：30	第3章意識を変える 自分に気づく P49～P69
5	1月5日（土）	第3章意識を変える 気づきの障害と人生観 P70～P86
6	1月5日（土）	第4章思考を変える 論理的思考プロセス P87～P103
7	1月16日（水）9：00～10：30	第4章思考を変える 問題解決の思考プロセス P104～P127
8	1月30日（水）9：00～10：30	第4章思考を変える 創造的思考プロセス P128～P138
9	2月16日（土）	第5章対話を変える 個人の対話力を高める P139～P154
10	2月16日（土）	第5章対話を変える 集団の対話力を高める P155～P181
11	2月27日（水）9：00～10：30	第5章対話を変える プレゼンテーション P182～P196
12	3月8日（土）	振り返り①
13	3月29日（土）	第6章行動を変える マネジメントの変革 P197～P219
14	3月29日（土）	第6章行動を変える マネジメント観の変化 P220～P238
15	4月12日（土）	第6章行動を変える 組織を変革する P239～P277
16	4月12日（土）	第7章成果を変える 顧客志向 P278～P295
17	4月23日（水）9：00～10：30	第7章成果を変える マーケティング企画 P296～P316
18	5月10日（土）	第7章成果を変える プロモーション企画 P317～P326
19	5月10日（土）	第7章成果を変える 価格決定と利益計画 P327～P351
20	5月21日（水）9：00～10：30	第7章成果を変える 戦略志向 P352～P372
21	6月4日（水）9：00～10：30	第7章成果を変える 顧客満足の向上 P373～P387
22	6月21日（土）	振り返り②

(3)リーダー資格基準とレベル評価

2006年度に日本経営品質賞を受賞した際の審査チームからのフィードバックレポートには「次世代経営幹部やリーダー層の目標を設定した人材育成が必要」との改善指摘があった。同時に一般社員についても「人間力や新たな事業分野での職業専門能力の計画的な育成や評価基準、評価プロセスをさらに明らかにすることが望まれる」という改善点が指摘された。

その後の改善として、一般社員のスキル評価基準や評価プロセスについては、それまであったものに修正を加えた。さらに人間力育成については、2010年1月から「目標連鎖と革新評価」という対話の仕組みをリニューアルしてこれに臨んだ（福井大学教職大学院発行「教師教育研究VI」参照）。

一方、次世代経営幹部やリーダー層については、既存ビジネスモデルの中での経験値を重視した年功序列型であり、成果貢献型のリーダー評価をしてきたが、2008年に「リーダー資格基準」を明確化し、5つの大分類と13の小分類の資格要素と5段階の評価レベルを設定した。レベル評価は本人評価と上司（経営幹部）評価および経営幹部による複数人合議で決定した。これにより、経営幹部も含めたリーダー層の人材要件は明確になったが、それだけでリーダー職のキャリアプランが実効できるものではなかった。なお、「リーダー資格基準」はその後、2009年と2012年に改訂を重ねている。

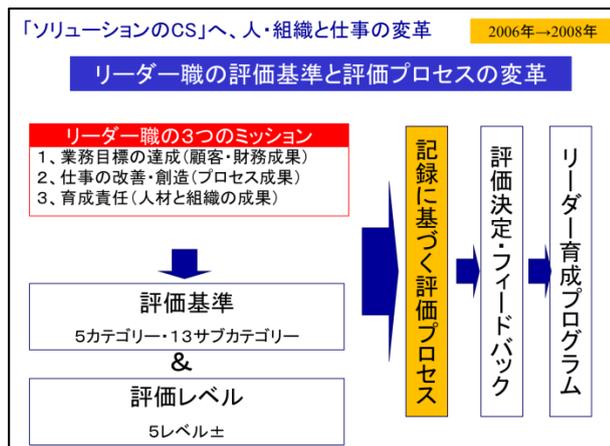
《全体人材育成図》

福井キヤノンの人材育成の仕組み 2013年7月			
能力	仕組み	評価方法 評価基準	評価者
役員・リーダー育成	リーダー実践塾	リーダー資格基準評価	役員
ICTスタッフ専門能力	・ソリューションスキルアップ研修 ・テクニカル研修	営業力サーベイ評価 プレゼンテーション評価 高度スキル資格評価	リーダー・役員合議評価
支援職能力	支援職研修	支援職スキル基準	リーダー・役員合議評価
人間力育成	目標連鎖と革新評価	目標連鎖PDCA評価 革新評価	リーダー・役員合議評価

リーダー資格基準（5つのカテゴリーと13のサブカテゴリー&AA士～D士の10段階レベル）	
リーダーレベル評価 基準	
2012年改訂版 【評価項目の摘要】	
顧客・財務成果	「生涯顧客」という視点から、お客様への価値を正しく提供し続け、お客様からの評価目標と組織の財務目標を達成した成果

ミッション成果	プロセス成果	仕事の目的と目標に向ってプロセスを工夫・改善して効率と効果を高め、更に新たなお客様価値を創造した成果
	人材・組織成果	会社の目的にそって自ら考え・行動する人材を育成し、同時に組織能力の活性化をはかる目標を達成した成果
考え方	理念・ビジョンの共有・浸透	利他精神を軸に、仕事の目的観・組織の価値観の共有度合い、人間力の成熟度合いを常に高める努力を継続している
リーダーシップ	戦略的デザイン思考力	組織と事業の理想的姿と現状とのギャップを認識し、想像力・創造力を発揮して洞察し、理想実現への行程を考え、的確に示す論理力と決断力（責任力）。さらに実現のためにあらゆる可能性を探って工夫する高い情報力と思考力
	コミュニケーション力	傾聴し、適切に発言し、対話を深める中から価値ある新たな行動を生み出し、より多くの利害関係者からの信頼と協力を得ることができる力
	実行推進力	スピード感のある意思決定能力と実行推進力によって、失敗や障害を乗り越えて目的に向って行動する再起力を発揮させる力
	計画・目標策定能力	情報能力（収集・分析・活用）や仮説能力を発揮して、上位目的にそった適切な方策・目標・期日と投入資源を配分した計画をスピーディに策定する能力

マネジメント	検証・評価能力	計画進捗の適切な検証時期を設定し、客観的な評価基準や方法を用いて、方策・目標・期日と投入資源の適切さを明確化して分析し、目的志向と三現主義に照らし合わせて論理的に検証・評価する力
	改善実行能力	検証結果から、さらに問題点を発見し、上位目的にそつた適切な改善活動を実行・展開する力
人材・組織育成	教育能力	日常的にメンバー一人ひとりを観察し、上位目的にそつてお客様への価値提供に必要な職業専門能力や人間力・健康管理力をメンバーの状態に適つた方法で教育し、目標とする能力を身に付けさせる力
	人材成長支援・組織力強化能力	メンバーが仕事を通じて職業人・社会人として自立し、人生の成功者になるように動機付けて支援する力、およびメンバー同士が相互に成長する風土を醸成する力
	人材評価能力	メンバーの人間力・職業専門能力を経営戦略と個人のビジョンに照らし合わせて評価して、次の成長段階への指針を示し、説明する力



(4)2011年7月～2012年6月(第40期)の「リーダー塾」2つのコース

a. 「リーダー塾 FQA 実践研究コース」(2011年7月～12月)

2008年4月からの筆者の福井大学教職大学院との関わりの中で、「実践・省察」や「コミュニティづくり」についての知見を得ることになり、2010年から、まずは一般職の「実践・省察」の取り組みである「目標連鎖と革新評価」の仕組みを大きく変えた。さらに、2011年7月～2012年6月にリーダー層の研修と学習の機会として「リーダー塾」を開催した。この1年間は毎月1回の出社土曜日を「リーダー塾」に充て、まずは日本経営品質賞の申請報告書や審査チームからのフィードバックレポートにより福井キャノンの客観的な評価内容を共有することから始まった。また2009年から始まった福井大学産学官連携本部副専攻のMOT講座で指導していた一般的なマネジメントやマーケティング知識について社内に展開・指導した。

まずは前半期の2011年7月～12月には、「リーダー塾 FQA 実践研究コース」と名付け、福井キャノンの「2006年度経営品質報告書」と「フィードバックレポート(評価レポート)」を構造的に紐解き、社外の方々にも自社の経営品質向上の取り組みを語る事が出来るような基本知識を習得することを意図した。

さらに後半期の2012年1月～6月は「リーダー塾実践コース」と改名し、中味も実践に即したプログラムに変更した。

b. 「リーダー塾実践コース」(2012年1月～6月)

目的：実践力と革新力の鍛錬の場

上半期のリーダー塾で学んだ変革認識による戦略課題(重要成功要因)にもとづいて策定された「チーム計画(方策・目標・期限)」をリーダーとしてどのように実現に導くか、そして、リーダー自身の革新計画をどのように実践するかについての気づきと学びの機会とする。

目標：リーダーレベル評価Bレベル(プロフェッショナルレベル)の実力へ

- ・自主的に計画づくりのできるリーダーへ
- ・チームの3つの成果目標を達成に導く実践リーダーへ
- ・自社と自チームを語る事ができるリーダーへ

プログラムの内容：

第1セッション（90分間）「チーム計画実践と目標面談」

■チーム計画の実践とリーダー個人の目標連鎖を語り合う

プロセス：①各リーダー@25分間以内でチーム計画の実践とリーダー個人の目標連鎖を語り合う。②他の参加リーダー2名が目標連鎖のPDCA評価を合議。ディレクターがPDCA評価合議を評定する。相互評価のフィードバックレポートを作成することによるリーダーの評価能力の向上も目的とした。

（リーダー3名＋経営幹部）×4テーブル（組み合わせは、同一日・同チーム）

第2セッション（60分間）「全体会議によるPDCA評価」

■リーダー合議のPDCA評価と経営幹部（ディレクター）によるPDCA評価合議の評定ならびにフィードバックコメントを報告し、意見交換。→ディレクターによる合議へ

【PDCA評価とダブルループの革新サイクル】

月々の実践活動のP（計画）→D（実行）→C（検証）→A（改善）のサイクルを評価する。PDCAが大きなサイクルで数か月間繰り返されると「省察・学習」が深くなり、L（学習）サイクルの中で、「学習の成果と課題」が自ら明確になり、新たな革新サイクルへシフトする。

小さなpdcaサイクルの中では、小さな改善の積み重ねが実施されるが、自らの気づきによるL（学習）サイクルには至らず、なかなか革新サイクルにシフトしない傾向がある。

第3セッション（60分間）「数字を読み取るセッション」

■課題の数値データを見て、①傾向分析 ②将来予測 ③モニタリングシートとしての改善提案をチームでまとめる。

事務局資料準備：当月の課題数値データシート

- ① 課題数値データを読み取る話し合い 30分間
- ② 各チーム発表 20分間
- ③ 意見集約・講評（経営幹部） 10分間

(5)2012年7月～2013年6月（第41期）の「リーダー実践塾」

マネジメントの知識や福井キヤノンの経営の状態を知った上で、どのように現実のチーム経営の実践から新たな気づきを得ることができるか。これを目的として名称も「リーダー塾」から「リーダー実践塾」へと変更した。参加者に「Nextリーダー」というリーダー候補者もオブザーバーとして加えた。

プログラムの内容：

第1セッション（70分間）各組織のリーダー報告（全体会議）

- ・基幹部門6組織 支援部門1組織 合計7組織
- ・マーケティング&イノベーション視点の「4つのミッション&4つの振り返り」と省察・学習（「財務・顧客・プロセス・個人と組織の能力」×「成果・実践・検証改善・計画」⇒省察・学習）
- ・当月に注力した改善事項とその成果
- ・翌月に注力すべき改善事項とその成果見通し

第2セッション（60分間）NEXTリーダーの目標面談（4班でのダイアログ）

- ・NEXTリーダーは目標連鎖シートと実践記録シートを事前準備

- ・毎月班編成を変更

第3セッション（60分間）数字を読み取るセッション

課題の数値データを見て、

- ① 向分析
- ② 将来予測
- ③ モニタリングシートとしての改善提案をチームでまとめる。

各人準備：当月の課題数値データシート&上記①②③の事前個別まとめ

- ① 課題数値データを読み取る話し合い 30分間

※その間に、各役員は、NEXTリーダーのPDCA評価コメントの作成

- ② 各チーム発表 20分間
- ③ 意見集約・講評（経営幹部） 10分間

(6) 2013年7月～2014年6月（第42期）の「リーダー実践塾」

2013年7月からスタートした第42期は、交替した新社長体制のスタートでもあった。社長交替により、福井キヤノンの経営幹部とリーダー層の実践力をさらに強化する必要性が高まったので「Nextリーダー」5名を正式に参画させた。「Nextリーダー」の任期は1年間。「リーダー実践塾」への出席とチーム内でのリーダー補佐役を義務付けた。

プログラムの内容：

第1セッション（60分間）当番組織のリーダー報告と戦略策定・展開セッション

（全体会議とテーブルワークショップ）

- ① 計画から実践。さらに課題解決策を当番組織のリーダーが語る
- ② 「自分がリーダーなら、こうする」を各テーブルで話し合う（役員は除外）
各人が一人3点までA4用紙に太文字で書いて見せ合う。

- ③ 4名×4テーブル 16名

各テーブル毎に発表←該当組織リーダーの気づきコメント+役員によるフィードバック

- ④ 当番組織は、「Wayマネジメントフォーマットの中期ビジョンフォーマット」・「第42期展開計画書」・「実践記録シート」を人数分持参

第2セッション（60分間）数字を読み取るセッション

役員が月毎に交替で事前に課題提起→リーダー、Nextリーダーは当日に宿題提出

- ① 当番の役員が課題提起の意図を語る
- ② 宿題は、「数字から読み取れる事実」、「数字から読み取る将来」、「将来の課題解決策」を記述

◆当月は、<○○○のデータ>です。組織経営を目指す観点から思考下さい。

- ① 今回のデータから読取れる事実（所属組織、全社）
- ② 組織経営に向けた課題と、その具体的な解決策（所属組織、全社）

上記について、事前の個人ワークをお願いします。

- ① 各テーブルで提出された宿題を語り合う
- ② 語り合ったことを各テーブル順に発表

※翌年1月からは「営業力サーベイ¹³」の質問事項にそった福井キヤノンの回答例示を個人ワーク→グループワークで進める。

第3セッション（60分間）読書感想文を語り合う 60分間

- ①発表者 1 テーブル 2名×4 テーブル 8回/月 延べ80回（16人×5回）
- ②リーダー&Next リーダーは年間4冊の読書義務（経営知識&一般教養→想像力と仮説能力の育成）
- ③読書感想文（A41枚以内）は、該当図書1冊を対象としなくても可。章単位でも可。
- ④図書の内容を自分の実践に関係づけて「気づき」や「学び」を書き、語り合いの中でこれらを深める。

《課題図書》経営学関係図書 下記から自由選択

ドラッカー「マネジメント」、スティーブ・R. コヴィー「7つの習慣」、ウェンガー「コミュニティ・オブ・プラクティス」、P・センゲ「学習する組織」、P・コトラー「コトラーの戦略的マーケティング」

3.リーダー育成の結果から

(1) リーダー資格者人数と資格レベルの推移

リーダー評価レベルについては、毎年の評価で上下する場合がある。Aレベル以上は経営幹部（役員&特別管理職）。Aレベルの評価は代表取締役2名の合議制で決定している。リーダーのレベルに応じた権限委譲がはかられている。第42期は、Nextリーダーの積極的な登用がはかられた。

第45期までの目標としては、Aレベル5名、Bレベル5名、Cレベル10名、Dレベル5名、合計25名を考えている。その折、社員総数は現在の55名から65名に増加していることが見込まれる。リーダーの育成を社員数増加より先行させる必要がある。

リーダーレベル	第39期	第40期	第41期	第42期
経営幹部	AA+	1	1	1
	AA-			1
	A+	1	1	1
	A-	1	1	1
プレーイングリーダー	B+			1
	B-	4	4	2
	C+	0	1	1
	C-	1	2	8
Nextリーダー	D+	1	5	
	D-	5		5
合計(人)	14	15	15	19

(2) 今期のリーダー実践塾を振り返るセッション（全体会議とテーブルワークショップ）90分間

これまでは、役員間の合議で「リーダー実践塾」の計画を策定していた。リーダー層の参画意欲を高めるために最終月の2014年6月には、1年間のリーダー実践塾を振り返り、下記の「振り返り&次期のリーダー実践塾企画会議」を開催予定。

- ①今期のリーダー実践塾を振り返り各自がA4用紙にコメントを大書きして持参
 - ・「役に立ったこと」「学びにつながったこと」など各自1～3点
 - ・「改善を要すること」各自1～3点
- ②持参したコメントにもとづいて各テーブルで話し合う
- ③4名×4テーブル 16名

④第 43 期のリーダー実践塾のセッション・フレームワーク案を各テーブルで作成する（役員は協議対象外）

各セッションの狙い、コンテンツ、時間配分、グループ分け、運営方法など

⑤各テーブルのフレームワーク案を発表←役員によるフィードバック

(2)Next リーダー大石雄平君（社歴 13 年）の変化

大石雄平君は、親子二代続いた社員。父親は素晴らしいセールスマンシップを持った人物で、大阪でオフコンを販売していたキヤノンの関連会社から、「親の面倒を見るために故郷・福井へ帰り、キヤノン関係のディーラーへの転職を希望している人物がいるから雇ってくれないか」と紹介を受けて採用した人物。トップセールスマンとして抜群の業績をあげながらも病魔に襲われ 36 才の若さで惜しまれて逝去した。闘病中の東京の専門病院でも医者や看護師相手に販売活動をしながら、同時に電話を活用してお客様への営業を継続していたという逸話の持ち主。息子にもセールスマンの DNA が受け継がれているのか、生来の勘の良さを生かして業績を伸ばしてきた。しかし、努力せずとも成果を高めることが出来る範囲の「モノ売り」を脱皮して、もう一段高いレベルでお客様の問題解決をはかるほどに成長して欲しいと考えていた上司には物足りないと思われていた。そのような彼が、Next リーダーに登用され、「リーダー実践塾」に参加することが変容のきっかけになってきそうな様子が「目標連鎖シート」や読書感想文の端々に見て取れる。

a. Next リーダー大石雄平君（社歴 13 年）の「目標連鎖シート」2014 年 4 月

20 才台および 30 才台前半の年代を集めた A チームの Next リーダーとして登用された大石君をはじめチーム全体が勢いのある実践展開の 1 年となった。いまだに財務予算中心の目標設定だが、前期までの「一人営業」から目標達成へのチームワークに対する貢献意識が高まった 1 年間であった。

		2014/5/1	
目標連鎖シート 実践・省察の構造			
2014年4月分	所属: S&S第一チーム	氏名:	大石 雄平
革新(成長)実践テーマ	リーダーとしての率先垂範とAチームの独自化		
6ヶ月後の目標	管理顧客からの顧客開拓20件・顧客創造24件 チーム年間予算の達成		
当月の実践項目	<ul style="list-style-type: none"> 下期予算達成に向けての販売計画づくりと実践 ORPHISに関しては、ターゲット抽出～チームとしてどのように展開していくかを三好氏と話し合い実践 勤務時間短縮の目標値設定と実践 特に残業の多い江端氏の仕事量・内容の確認と改善策の提案 		
【創意工夫した事】 関心			
<p>2月の報告の際に商談支援を積極的に行うようご指摘を頂き、3月に実践出来なかったという事もありますが4月は積極的に商談支援同行を実践しました。同行するだけでなく、訪問前の準備から一緒に行う事で、商談内容をほぼ理解し同行時にはしっかりフォロー出来たと思います。また岸本氏との同行では上手く私を使うように指示をし、「昨日は上司と一緒にだったので言えなかったですが・・・」という形のフォローを実践する事で見込みに関わった例もあります。鳥尾氏との同行では前担当者が私だったという事や宮崎しからのご支援もあり、今まで話が進まなかったORPHISの商談が本格的に進み、7月にはなりますがORPHISの見込みが発生しました。今回の商談支援で気付いた事として、メンバーの商談も自分の商談と同じくらい関心を持つこと、それだけで商談支援の内容も大きく変わってくると感じました。今までは結果にしか関心がなかったという事かもしれません。。。</p> <p>三好氏とはチーム・個人事情、Aチームの将来などの思いを話し合う事でお互いの思いを共有する事が出来ました。もちろん現状の課題や抱えている不安も多々ありましたが、今回のようにゆっくり話をする事で初めて理解出来た事もあり良い機会だったと思います。そのお陰？かどうかは分かりませんが・・・三好氏の大活躍によりMFPリブレースキャンペーンに関しては上方修正した目標値も達成する事が出来ました。4月末地点で約300万以上の貯金がある状態であり、5月は連休の影響でショートする事を考慮しても下期予算達成は間違いのないと思われれます。この下期(4月末地点)はメンバー全員が個人予算100%を達成している状態であり、良いチーム状態であると感じています。</p>			
【協働したこと】 理解			
<p>〇〇様にて倉庫管理の要望があり、現在アルファシステムのシステムが導入されているという事でアルファシステムの越馬氏、内藤氏、福井キヤノンから私と鳥尾氏で現在の業務内容から提案すべき内容を協議しました。特に受注～生産～在庫までのプロセスに関しては理解しきれていない部分が多く、アルファシステムに任せていた部分が大きかったと思います。しかし今回のミーティングで、お客様の要望、それに対して現行のシステムで出来る事と出来ない事が明確になりました。5月には今話をした内容をお客様へ説明した上で提案していく予定です。</p>			
【検証したこと(結果から認識したこと)】 徹底			
<p>勤務時間について、4月の20時以降の退社がチーム全体で42回。3月までと比べると多少減ったかなという印象はありますが、目標値には程遠い結果でした。特に三好氏・江端氏・岸本氏の時間外が多いのが気になります。その内容も重要ですが、私自身もメンバーに対しての事前申請の徹底や、生産性を上げる為のアドバイスに対して積極的にではなかったと考えます。もう一度Aチームでの目標値と目的をメンバーに説明する事、積極的に声掛けをする事を徹底します。</p>			
【改善したこと】 ICT			
<p>三好氏との話し合いからになりますが、Aチームでは私(営業系)と三好氏(主にサービス系)と職種異なるNLが存在するという事もあり、自分達の職種にしか関わらない事以外は無関心でした。そこでグループ内での決定事項や報告・連絡事項に関してはどちらの職種の事でもメンバーに話す前に一旦2人で目的に振り返って理解する事を始めました。結果的にメンバーに説明する際には、どちらでも説明出来るようになりお互いの負担を減らすだけでなくメンバーの理解度も高まったと思われれます。</p>			
【翌月の計画】			
<ul style="list-style-type: none"> ・Tゾーン顧客に対する率先垂範 ・ORPHISの実績づくり ターゲット抽出～実践だけでなく、デモ目標を設定しターゲット1件1件に対してのアクション日と進捗確認の徹底 ・勤務時間短縮の目標値設定と実践 特に残業の多かった3人に対して仕事量・内容の確認、また事前申請の徹底と積極的な声掛け 			
《今期の「革新(成長)実践テーマ」と1年以上前の実践に照らし合わせて》			
【省察し、学習したことお客様や職場の仲間からいただいた感動体験・失敗体験から学んだこと・嬉しかったこと・成長を感じたこと】 TEAM			
<p>今月は実務以上にメンバーへの支援やチームに関する事に注力した1ヶ月でした。それが成果に繋がっているかは分かりませんが、「職場の強さを図る12の質問」では平均点数が前回より向上し、6項目で前回を超える結果となりました。この「職場を回る12の質問」の平均点数が向上した事の中でも特に設問①【仕事のうえで自分が何をすべきか、要求されていることがわかっているか】が前回を大きく上回る結果(+0.5)となり、メンバーの方がしっかり自分のやるべき事を理解して頂いているという事がリーダーとして最も喜ばしい事でした。その回答通り？三好氏自らビジネスパートナーCMJの川俣さんと同行し、同行後は来月も同行したいですと言ひ、言うだけでなく川俣さんにスケジュールの確認まで行い来月の同行を予定した事や岸本氏に関しても自分の重点指標に対してしっかり意識し、どのように達成するかをシュミレーションしている姿を見て少しですが成長していると感じました。しかしその項目以外ではまだまだメンバーによってバラつきがあるのも事実であります。私や三好氏の回答値をメンバーが上回る事が私の理想であります。まずはチーム内のバラつきをなくしていく事が課題であり、3月の面談でも報告しましたが、真摯さを忘れずにメンバーに接していき互いの本音を語り合いたいと思います。</p>			
【新たな課題と実践計画および来期の同月計画】			
<ul style="list-style-type: none"> ・私自身の思いだけでなく、それを実現させる為の目標と戦略策定 			
目標面談開催日	支援同行の目的が成果になっていました。メンバーの強み弱みを理解した上で支援同行からの人材育成も必要であると感じました。また勤務時間に関しては、積極的な声掛けだけでなく、メンバー自身に仕事の効率化や工夫をさせる事を実践していきます。		
2014年5月1日			
PDCA評価	<p>【PDCA評価&アドバイス】 PDCA</p> <p>チームとして評価されたいという大石さんの思いが反映されている内容です。事業戦略と組織風土の両輪がしっかりとできて組織の成果として表れ、メンバーとの同行支援数にもそれが反映されています。</p> <p>メンバー同行支援はメンバーのスキルやお客様の関係性を把握することができます。商談支援においてはお客様の状態やメンバーのスキルとメンバーができる実行策を考えて支援するというスキルアップに期待します。またメンバーに対しての考え方もメンバーに効率化アップのために工夫をさせる・考えさせる・要求することは要求し続けることでリーダーのビジョンを浸透させることが大切です。大石さんの強いリーダーシップの発揮に期待します。</p>		

b. Next リーダー大石雄平君（社歴13年）の読書感想文 2014年5月（原文のまま）

スティーブン・R. コヴィー著「7つの習慣」を読んで

大石 雄平

この本には『幸せと成功を手にする為の7つの習慣』が書かれており、自分自身は仕事において継続させる事が苦手であり(その場しのぎ)、幸せや成功も長続きしないと感じております。そこで永続的な幸せと成功を支えたいと思い、この本を読み始めました。

この本を読むと様々な気付きがあり、まずは第1の習慣、主体的に行動する(自分のやる事に責任を持つという原則)での気付きを記述させて頂きました。

◆過去

私はどちらかというと人に合わせるタイプで、主体性があるかと言われればNOだったと思います。人から言われた事を要領良くこなし、もしミスすればお客様や他人のせいする、また自身の性格や行動は親(特に父親)や環境といったものに責任転嫁していたと思います。

◆現在

第41期位からチームを引っ張っていきたく強く感じるようになり、第42期からはネクストリーダーとして実践型リーダーを目指すべく、自らの意思・責任で行動する機会を増やしていきました(立場上増やす必要があったと言えるかもしれませんが・・・)。すると周りの私に対する期待や接し方に多少なりとも変化を感じる事ができ、自分の影響で周りや相手も変わるのだという事を実感しました。しかしそれはあくまで昨年まで所属していた第1チームもしくは第1Aチームに限られており、今日のリーダー塾のような頼れる先輩方がいる場合だと、主体性に欠けた傍観者になってしまう傾向があります。結局自身の立場や状況、相手を見て主体性を発揮するかを判断しているのであるがこの本を読んで気付かされました。

では何故チームという組織ではできて会社という組織では出来ないのかを考えてみました。チームでは自分がやらなければというように主語が自分になっていますが、会社では岩瀬社長や宮崎リーダー、または他の〇〇リーダーがやってくれるというように、主語が自分ではありません。結局、自分ではこの会社を変える事はまだ出来ないという思いが強く、このような状態を本書では「影響の輪」と「関心の輪」といった言葉で表現されています。

「影響の輪」・・・自分に関心があるもののうち、自分が大きく影響して変えられること

「関心の輪」・・・関心はあるが、自分では変えられないこと

◆将来

実際、現在の自分では会社を変えたいと思っても変える事は難しいと思います。それを実現させる為にも、まずは今任されているAチームや自身の影響の輪の中で主体的に行動し率先力を発揮(実践型リーダーとして)する事で周りの人や他チームに影響を与え、私自身とAチームの「影響の輪」を広げていき福井キャンソンを変える事のできる存在を目指していきます。その為にも予算や目標を達成する事は当たり前として、自分が主体的に影響できることを増やしていく事を習慣付けていきます。



(3) 「リーダー塾」によるリーダー育成の3年間の振り返り

さまざまな試行錯誤を繰り返しながらの自社のリーダー人材層育成の3年間であった。福井大学教職大学院でのスクールリーダーコースで学ぶ現職学校教員の方々の実践報告書や対話の中から学校組織のマネジメントの状態をうかがい知ることが出来た。また、「学校評価」についての現状を知る機会も得て、人材と組織の両面から学校経営を知ることにもつながった。「経営またはマネジメントという視点で勤務している学校改革の実践活動を記述したり、語り始めたのは初めて」というスクールリーダーコースの院生の感想に触れることが多い。勿論、組織的な授業改革や生徒指導の実践など、学校の価値提供プロセスと一体となった実践事例が明らかにされるのは、民間企業事例と同様である。

筆者の勤務先でのリーダー人材育成で反省するのは、日常的な出来事の中で「マネジメントの知識やプロセスは理解しているが、リーダー人材層が独自の判断や新たな価値創造にはつながっていない」ということを認識する事実遭遇したときである。型通りの対処や判断は出来ても、未経験分野では洞察力を発揮したり、自らのリスクを背負って判断を下すということが出来ない。「福井の人は生真面目で粘り強い」とはよく言われるが、それだけではグローバル化した経営環境の中でビジネスの変化にはついていけない。「言われたことを横並びで着実にこなしてゆく」というリーダー人材は、過去の高度成長時代には有効であったかもしれない。しかし、個の価値観を組織の価値観と整合させ、自ら仕事にやり甲斐を求めてゆく人材、なかなかリーダー人材を育成しないことには組織の将来は危ういものになることは明らかである。

さまざまなリーダー達の歴史を考察すると、①志、②困難を乗り越えた体験、③仲間の3点が共通して浮かび挙がる。さらに今日の変革の時代には、④独創性というものがようになってきている。今一度、リーダー人材層の育成は根本から考え直さなくてはならない時期に来ていると判断せざるを得ない。

4.目標管理型マネジメント（MBO）と「思い」のマネジメント（MBB）

(1) 「フロネティック・リーダーシップ」

『本書は「美德」という概念が今後の経営にとって不可欠であることを示すことが狙いである。ただし、ここでは単に経営における倫理的な「徳」、あるいは道徳や倫理観の重要性や問題をいっているのではない。それは、美的判断力や、卓越した行為における知力を本質とする。「美德」という言葉から連想するイメージとは違って、経営における高次の判断や、イノベーションなどの優れた企業の行動をもたらす実践の

ありかたにかかわっているのである。『美德』とは「共通善」を志向する卓越性の追求であるといえる。』野中郁次郎・紺野登『美德の経営』「はじめに」（NTT出版, 2007年, p. v）

この経営における「美德」の概念がリーダーシップの姿となり、3年後に出版された『MBB：「思い」のマネジメント』（一條和生・徳岡晃一郎・野中郁次郎東洋経済新報社, 2010年）では、「フロネティック・リーダーシップ」と表現される。「フロネシス（Phronesk）とは、『賢慮』と訳され、価値・倫理の思慮分別を持って、個別のそのつどのコンテクスト（文脈）のプロセスで、最適な判断・行為ができる実践的知恵（後期の暗黙知）である」と同書で述べている。

(2) MBB (Management By Belief=思いのマネジメント)

同書は、MBO（目標管理制度）ではなく、MBB（Management By Belief=思いのマネジメント）について書かれた著書。書いてあることは、とてもシンプルで考えてみれば当たり前のことばかりである。「何かを成し遂げようとする時に、その目標が達成できたかどうかだけを重視し評価するのではなく、なぜそれを目指すのか？それに対してどういう思いで取り組むのか？個人と組織の価値観を擦り合わせるプロセスこそが大切であり、それがイキイキワクワクの職場を形成する」という主旨（意識）に違和感を持つ人は誰もいないだろう。しかし、これを実践できている組織は多分、1%にも満たないのではないかと。社員の認識というよりも、まずは経営リーダーが自分の言動、行動を鏡に写してセルフアセスメントし、深い内省を繰り返すことが第一歩のように思える。上位者になればなるほど、言葉でそれを賞賛するも真逆の行動に気付かない落とし穴がある。周りがそれを指摘してくれるような組織は健全だが、それを有難いと感謝できるリーダーの度量が先に必要である。

職場を活性化し、企業が中長期的な成長を目指そうとするなら、MBO（Management by Objectives：目標管理）だけでは限界がある。実際に多くの管理職がそう感じ、新たなマネジメントの軸を欲している。新たなマネジメントの軸となり得るのがMBB（Management by Belief：「思い」のマネジメント）と考えられる。成果をきちんと追いかけることは大事だ。しかし、一方でその成果の意味を絶えず考え、自分の夢や志を高く持って、そこから本当の成果とは何か、自分なりのWHATを定義することも必要だ。

上から与えられた成果目標を目指して、ただ単調に業務をこなしていくようでは、組織に使われてしまう。WHATを見出すためには、やはり「自分が何をしたいのか」、「何をすべきなのか」、「何が正しいと思うのか」といった「主観」こそが大切。真のリーダーは信念を持って事に当たるが、その背後にあってリーダーを突き動かすのは、論理分析的につくられた資料ではない。また組織や集団も論理分析や理屈だけでは動かない。

リーダーが自分の価値観や信条、思いを吐露し、社員がリーダーの本音を感じ、そこに信じられるもの、将来を託せるもの、高い志、ビジョンを見出し、ワクワクし、モチベートされてこそ動く。そうなる初めて、自力で考え出す。経営がアートやデザインといわれる所以でもある。

(3) MBB (Management By Belief=思いのマネジメント) の定義

「会社の目標や組織の背景にある経営陣や上司の思いと、自分自身の仕事やキャリアに対する思いをぶつけ合う『創造的対話』によって、会社にとっても自分にとっても意味のある業務上の目標を見出し、それを設定して、実行していくこと」と同書ではMBBを定義している。

とても面倒で手間暇がかかるプロセスを経て MBB の実効化がはかれる。非効率と感じ取る向きもあるかもしれない。しかし、創造的な職場や高い意欲を持った人材が実際の現場でやっていることである。

おわりに

「むずかしいことをやさしく、やさしいことをふかく、ふかいことをおもしろく、おもしろいことをまじめに、まじめなことをゆかいに、ゆかいなことはあくまでもゆかいに」井上ひさし（日経新聞の追悼記事より 掲載日不詳）

「バカな奴は単純な事を複雑に考える。普通のやつは複雑なことを複雑に考える。賢いやつは複雑なことを単純に考える」稲盛和夫（京セラ名誉会長・KDDI 創業者）

3 年間以上のリーダー実践塾での経験から MBO の限界を感じ取っている折に、MBB に出会った。これを活路に、次期の「リーダー実践塾」は MBO と MBB を統合したものを福井キヤノンオリジナルで構成し、実践したいと考えている。とかく組織マネジメントに関する手法は定量的な数字を重視しがちであるが、目的とする状態は定性的に表現される場合が多い。また、論理的な明解さを求めるあまり、感性的な思いや心の状態など表現しにくい要素がなおざりにされる場合もままある。次の「教師教育研究Ⅷ」は、MBO と MBB を統合した「リーダーシップ」と「マネジメント」に関する研究について書けるよう実践と省察を推進していきたい。

「数学の教師は、自分の過去の足跡を踏まえて数学の教師を育成しがち」とは、教職大学院のある実務家教員の言葉。自分自身も 40 年間の社長としての足跡を踏まえて「社長を育成」しているのかもしれない。お蔭様で後継社長はプロパーの立派な人物に決まったが、新社長のブレーンとなるべきリーダー層は、はなはだ心もとない。

新社長は、自分で物事を考え、自分の考えたことと異なる意見の持ち主に対して、例えそれが雲の上の人物であっても何事も恐れずに訊ねてきた。それだけ自分の仕事に対する思いが強かった訳であるが、それだけの人物はなかなか見当たらない。大概の社員は上司の考え方や指示に対して仕事の目的を根掘り葉掘り聴くことはなく「言われたことを無難にこなす」ことになりがちである。ここに「自燃型」、「可燃型」、「不燃型」の人材による成果の違いが現れてくる。人の学びや成長は、本人自身の「思い」による取り組みによって可能になるものであり、組織は機会や環境を提供することは出来ても、強制することは出来ない。まずは、社員目線で一人ひとりの社員の「思い」を聴くことから始めることになろうかと思われるが、リーダー層から始めたい。

註

- 1) バランススコアカード (BSC) : **Balance Scorecard** は、ロバート・S・キャプラン (ハーバード・ビジネス・スクール教授) とデビッド・ノートン (コンサルタント会社社長) が 1992 年に「Harvard Business Review」誌上に発表した業績評価システム。それは通常、「財務」、「顧客」、「業務プロセス」、「学習と成長」4つの部分 (観点) に分かれた表で表される。
- 2) SWOT 分析: 目標を達成するために意思決定を必要としている組織や個人のプロジェクトやベンチャービジネスなどにおいて、外部環境や内部環境を強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の 4つのカテゴリーで要因分析し、事業環境変化に対応した経営資源の最適活用を図る経営戦略策定方法。
- 3) 日本経営品質賞 (JQA) : 企業が国際的に競争力のある経営構造へ質的転換をはかるため、顧客視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続けることのできる「卓越した経営の仕組み」を有する企業の表彰を目

的としている。(公財)日本生産性本部が1995年12月に創設した表彰制度で、2013年度までの18年間に213組織が申請し、34組織が受賞。

- 4)盛和塾：京セラ名誉会長 稲盛和夫が主宰する若手経営者の全国的な勉強会の組織。各県や海外の国ごとに拠点となる地区盛和塾がある。
- 5)おもてなし経営企業選：「(1)社員の意欲と能力を最大限に引き出し、(2)地域・社会との関わりを大切にしながら、(3)顧客に対して高付加価値・差別化サービスを提供する経営」を「おもてなし経営」と称し、地域のサービス事業者が目指すビジネスモデルの一つとして優秀企業を表彰している経済産業省の表彰制度。
- 6)「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞：法政大学の坂本光司教授(元福井県立大学教授)が主宰する「正しいことを、正しく行っている企業」を表彰する制度。
- 7)田中毅氏の「ロータリーの源流」：国際ロータリー第2680地区ガバナー経験者の田中毅氏が主宰するロータリークラブの理念や歴史を研究する会。
- 8)アーサー・フレデリック・シェルドン：(Arthur Frederick Sheldon・1868～1935)
1902年「シェルドン式販売学専門学校(Sheldon School of Scientific Salesmanship)」を設立し、1908年シカゴ・ロータリー・クラブに入会した。ロータリークラブの存在意義について追及し、「他人の立場を考え、他人のためになるように尽くすこと」、即ち「サービス」Serviceの精神に従って行動する者こそ成功するのだという結論に達し、“He profits most who serves his fellows best”(仲間に最も良く奉仕する者は、最も多く報いられる)という表現を提唱した。
- 9)ハーバート・J・テーラー：(Herbert J. Taylor・1893～1978)1954-55年度国際ロータリー会長、シカゴRC会員。「四つのテスト(THE 4-WAY TEST)」の創案者。
- 10)マルコム・ボルドリッジ賞(MB賞)：顧客満足の改善や実施に優れた経営システムを有する企業に授与される賞で、米国国家経営品質賞とも呼ばれる。マルコム・ボルドリッジ(Malcolm Baldrige)は設立(1987年)に貢献した米国レーガン大統領政権下の商務長官の名前。
- 11)TQM(Total Quality Management)：TQCで唱えられた、組織全体として統一した品質管理目標への取り組みを経営戦略へ適用したものである。日本語では総合的品質管理と呼ばれるが、一般的にTQMを用いることが多い(Wikipediaより)
- 12)Wayマネジメント：理念に基づく価値実現のための戦略を導く組織マネジメント手法。A3判用紙1枚に組織プロフィールに必要な要素を書き込み、構造的、俯瞰的に戦略課題を導き出す手法が用いられている。
- 13)営業力サーベイ：営業組織、人事の強み・弱みを顧客アンケートなどを活用して明らかにする多角的な評価方法。リクルート社が開発。

[参考文献]

- 玉木 洋「学習する組織」へ 対話の中から社員と組織の成長を育む民間企業における実践・省察の試み『教師教育VI』(福井大学大学院教育学研究科教職開発専攻「教師教育研究」編集委員会,2013年)
- 一條和生・徳岡晃一郎・野中郁次郎『MBB:「思い」のマネジメント』(東洋経済新報社,2010年)
- 徳岡晃一郎・舞田竜宣『MBB:「思い」のマネジメント 実践ハンドブック』(東洋経済新報社,2013年)
- 野中郁次郎・紺野登『美徳の経営』(NTT出版,2007年,p.v)
- 中原淳・金井壽宏「リフレクティブ・マネージャー 一流は常に内省する」(光文社,2009年)
- 岡本正耿『経営革新の基礎』(経営品質協議会発行,2006年)