福井大学リポジトリ
UNIVERSITY OF FUKUI REPOSITORY

人間力成長による専門職人材の育成と組織力の向上：福井大学教職大学院と民間企業の事例

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2012-05-10 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/10098/5441

人間力成長による専門職人材の育成と組織力の向上

～福井大学教職大学院と民間企業の事例～

玉木　洋

1．企業経営者と教職大学院

（1）本報告書の狙い

福井大学教職大学院の客員教授として、時代にふさわしい教師教育と学校組織づくりに参画を許されて9カ月。感想としては、人づくり・組織づくりの原則は民間企業でも学校でも大学でも同じであることを認識した。「良い会社づくり」も「良い学校づくり」も「良い大学づくり」も「良い経営」という視点では同じであると見受けられた。

「経営もデザイン活動である」と高校のクラスメートであり友人の川崎和男氏（デザインディレクター・医学博士・大阪大学大学院教授）は述べている。目的を組織の外に置いた理想の姿を構想し、構想が実現する筋道を戦略として描き、具体的な実現方法を計画し、明らかにして実践するという経営活動の思考・概念の組み立てはデザイン活動と同様である。デザインを単に「意匠」としてしか考えられないのが表層的思考であると同様に、「経営の目的は利潤の追求である」とする貧相な発想では、「良い経営」はおぼつかない。

大学と民間企業の「良い経営」の共通性を確認するために、本稿の第1章では、まず福井大学教職大学院を挙げて、その取組みと強みについて言及したい。第2章では、第3章の福井キヤノン事務機㈱（筆者の勤務先　2006年度日本経営品質賞受賞組織）の事例につながる筆者の共通のフレームワークである「経営品質向上プログラムと日本経営品質賞」についての概要を述べる。そして、第3章の民間企業での組織的能力と人材育成の事例につなぐ。

ただ、民間企業の場合には、人づくり・組織づくりは目的の部分を構成するが、それ自体が企業の存在目的ではない。学校や教職大学院は、人づくり教育そのものが組織の存在目的であるから、その違いを認識した上で各々の共通点を見出してゆきたい。

（2）福井大学教職大学院との出会い

①人づくりが全ての戦略の核

「平均寿命80歳のいまどき、子供が大人になるのは27歳位です。身体の発達と精神の成熟のアンバランスが寿命の短かった50年前から続けている6・3・3制の教育システムの整合性をゆがめている」という話を福井大学の松木健一教授から聴いて、それまで抱いていた人づくりに関する全ての疑問が氷解したような気がした。筆者が会長を務めていた平成17年度・18年度の福井県教育研究所等運営協議会でのことである。

福井経済同友会は、昭和30年設立以来50余年にわたって「地域経営」や「企業経営」について調査活動や活発な議論を経て、「産学官連携」や「地域の新産業興し」、「まちづくり」などに関する提言を発表してきた。それら提言のたびに「次の社会の担い手となる人材育成をどのようにはかるか」に議論が集中し、さまざまなビジョンやこれを実現する地域経営や企業経営の戦略を掲げても、つまるところ、これらを実現する人づくりがもっとも重要な戦略であることの認識が共有されてきた。

②福井経済同友会に「人づくり委員会」発足　提言「人づくりは先生づくりから」

少子高齢化社会の現実化も視界に入ってきた2002年春から「人づくり委員会」が設置され、企業経営者がボランティアで教育機関へ出前してキャリア教育に貢献する「ボランティア・プロフェッサー制度」を設置した。また、平成15年度から福井県教育庁に設置された「教員研修等委員会」の委員にメンバーを派遣するようになった。さらに、年に一度、高等学校の校長会との意見交換の懇談会も継続的に開催するようになった。

そして「少子高齢化時代を迎えた次の社会の担い手づくりはどのように進めてゆくべきか」の2年間の研究や議論を経て、2004年3月に「福井県の地域競争力は、つまるところ『人づくり』～『人づくり』の産学官連携強化への提言～」を発表し、「産力強化」を支える「産業・人づくり戦略本部（仮称）」の設置や、福井県立大学を「平成の明道館」と位置づけた次世代産業人材育成策を提言した。

さらに、2004年から始まる第2期の「人づくり委員会」では、「人づくり」の中核を担う学校教師と親に目を向けた調査や研究活動を展開して、新たな提言を発表した。「21世紀を支える知識基盤社会構築のために、教育環境の再構築を福井から実現する『人づくり』は『先生づくり』『親づくり』～教育インフラの現状を打破、教育者教育

システム創造に関する提言～」としてまとめられた提言の中では、折から文部科学省で発足が検討されていた「学校教師のための専門職大学院」に関して、「福井型教職大学院」の設置を中心とした「先生づくり」に関する経済界、教育行政機関の支援を提案した。

③産業界が求める専門職人材の基本要素　「人間力」育成の必要性

企業に入社しても3年以内に辞めてしまう「7・5・3現象」や「フリーター」や「ニート」の拡大傾向の中で、企業内の人材育成も手詰まり感が否めない状況になってきた。1991年のバブル崩壊後の「失われた10年」の就職氷河期以降、景気の上昇基調と少子化傾向の「売り手市場」の中で入社してきた大卒入社者の就業感が著しく変わってきた。

- 「良い大学」を出ても、たくましさや素直さが乏しい。
- 「先義後利」、権利の前に義務があることを知らない。
- 「挨拶、掃除、お茶いれ・お茶だし」が出来ない。
- 言われたことしかしない。自発的に手伝いをしない。
- 漢字が書けない。調べものは全てパソコンから
- 年代、価値観の異なる人とは話ができない。
- 失敗する、恥をかくことを極端に恐れる。
- 大学へ入っても「生徒」感覚。大学の延長線感覚で企業へ「入学」してくる「子供」達。
- 「教えてもらっていないから出来ない」と平気で言う。
- 「マイペースがなぜ悪い？」と逆切れ。
- ちょっと叱ると「パワハラ」を訴えるか、「うつ病の診断書」を提出して休職する。
- 病欠期間は、友人達と羽を伸ばす。

経済界の懇談会では、「新社会人」に関するこのような感想が交わされている。このような部下を持った真面目な中間管理職者が板ばさみ状態になって本当のうつ病患者になってしまうという笑えぬ話もある。

戦後の高度成長期までの企業は、若者が就職する際には、すでに社会人、職業人として生きてゆく基礎能力を持っているという前提で採用し、入社後の教育は会社独自の組織規範や風土、仕事の専門能力の基礎分野だけであった。ところが、昨今の「大学全入時代」の学部卒者は、「親離れしない子供」と「子離れしない親」の関係性の中で育ってきた場合が多い。子供から大人になる過程の教育（＝社会で生き抜くための力をつける教育）を責任もって実施する家庭も機関も人もいないという現代社会の欠陥が、2008年までの「就職全入時代」の企業に入社した途端に厳しいギャップとして顕在化している。

平成17年度から、経済産業省、文部科学省、厚生労働省がタイアップした「キャリア教育」を施策として学校のみならず地域を挙げて取り組みが推進されている。また、2007年に経済産業省は、企業への調査などから「社会人基礎力」を明確化した。「社

会人基礎力」は、①前に踏み出す力（アクション）、②考え抜く力（シンキング）、③チームで働く力の三つの「人間力」で構成され、さらに１２の要素に細分化されている。（経済産業省「社会人基礎力に関する研究会」中間取りまとめ　2006年2月）

従来の企業の採用選考基準では、「学力」と「社会人基礎力」は、ほぼ比例して、いわば出身大学の偏差値の高さが本人の仕事の能力に関係しているかの無難な選択肢を暗黙の了解事項としている風潮があった。これが「学歴格差」を生みながらも、日本全体の経済が高度成長している間は黙認されていた。そして「学歴格差」は、「官民格差」や正社員と非正規社員との「職業格差」、大企業と中小企業の「企業格差」、大都市と地方都市の「地域格差」につながって日本全体の健全な体質のゆがみを生じさせてきた。

「社会人基礎力」は「人間力」とも呼称されており、職業専門能力を発揮する際には欠かせない基礎能力である。前述の「子供から大人になる過程の教育（＝社会で生き抜くための力をつける教育）」を家庭でも、学校でも、地域社会でも実施してこなかったツケを企業が払わなければならない時代であり、そうしなければ企業の競争力強化どころか、存続さえも危うい時代であることは、「米国発の世界同時不況」を乗り越えなければならない今日にあたって痛切に感じるものである。

この「大不況」にあたって2008年11月に福井商工会議所が実施した会員企業へのアンケート調査においてさえ、「資金繰り」などの目の前の課題は従業員10名以下の小規模企業に多く回答されているが、全体的にはそれを越えて、「人材の確保・人材育成」がもっとも大きな課題として圧倒的に多くの企業から回答されている（福井商工会議所会報　2009年1月号）。しかしながら、人材採用や人材育成に対するそれだけ高い課題認識しているにもかかわらず、有効な解決方法を知らないというのが企業の現実であり、ますます閉塞感を募らせている一因でもある。

（３）企業経営者が教職大学院へ参画

①福井県の人づくりの新たなミスティークブランドづくりへの参画

福井経済同友会の「人づくり提言文」に関与して、福井大学教職大学院の設立を推進する大学教員スタッフの高い志に触れ、さらに福井県教育行政機関の積極的な連携・協力姿勢の中から「大学・学校・教育委員会連携」の福井型の教育人材育成モデルづくりに挑戦する姿を垣間見て、経済界もなんらかの具体的な協力をすべきであると考えていた。その折に、福井大学に新設予定の教職大学院に教員として参画するよう福井大学から要請された。筆者のような企業経営者がどれだけ教職専門人材育成にお役に立てるのかは未知数であった。文部科学省の教職大学院設置審議会への提出書類を3度書き直してようやく「にわか客員教授」が認められた。

②「育てることは、自分が育つこと」（福井キヤノン行動規範 No19）

現役の企業経営トップとしての実務、福井経済同友会の代表幹事職、（社）福井県生産性本部・会長ならびに福井県経営品質協議会・代表幹事職、そして、2006 年度日本経営品質賞受賞企業トップとしての年間 70 回におよぶ講演活動の中で、どのように教職大学院への貢献のための時間を割くことが出来るか、はなはだ自信はなかった。しかし、日頃から、「経営者は教育者へ。教育者は経営者へ」と経営者に対しても、教育界の方々へも説いていたので、この教職大学院で自分が得るものは、きっと所属企業や各団体活動に反映できるものがあるはずだと考えるようになった。

事実、大学院が始まって 9 カ月、大学や教育の世界とのカルチャーギャップにたびたび遭遇し、新鮮な驚きや、学びや、共感の中から面白さを発見し、教職大学院に足を運ぶことに対して自分のスケジュール管理での重要度や優先度は日増しに高まってきた。それもひとえに大学の教員スタッフの方々の志の高さと情熱、困難を一緒に乗り越えようとするチームワークの良さ、当たり前だが思考力や表現力の高さに引かれる思いから感じることであろうと思う一方、優秀な第一期の院生の真摯な取組姿勢にも惹きつけられているからであろうと自己認識している。

2．企業経営者視点による福井大学教職大学院の考え方と仕組み

（1）設立の背景と福井大学教職大学院独自のビジョン形成

福井大学教職大学院の設立には、筆者が関与する前からの大学教員の方々の動機の高さとともに、長年にわたる対話と実践の中から目的意識や戦略や方法を練り上げてきたことが伺える。（以下、関連資料および森、寺岡、松木、柳沢の 4 氏へのインタビューから）

①「4 人の中核メンバー」の想いと取組みの足跡

福井大学教育学部教員の寺岡英男氏（教育学・教育方法）、松木健一氏（心理学）に森透氏（教育学・教育史 1985 年採用）、柳沢昌一氏（教育学・生涯学習 1986 年採用）が順次加わり、4 名の大学教員（以下「4 人の中核メンバー」）が出会った。それぞれに専門領域が異なっていたことで意見交換が活発化した。以下、その後 20 年余の今日に至る教育改革への取り組みの主な足跡をたどる。

a) 総合学習への取組み

1990 年代に「4 人の中核メンバー」は、長野県伊那小学校の総合学習の実践記録を学部学生と読み合せをする活動を始め、その延長線上で福井大学附属小学校の低学年の総合学習で実践展開した。活動は、附属小学校の 4 名の教師と大学研究者 4 名のマンツーマンに加えて学部学生も加わった形で進められ、学習指導要領の域を越える試

みにまで発展した。「4人の中核メンバー」は、「子供が自分で企画する姿」に総合学習の手ごたえを得た。伊那小学校の総合学習にも実地見学に行き、研究を深めた。その後、学習展開プロセスに付属中学校の主任教員が関心を寄せ、中学校でも展開した。

b）福井大学に教育系大学院発足

1992年に福井大学に学校教育専攻、障害児教育専攻、教科教育専攻の3専攻の修士課程大学院が発足した。「教育実践研究」がフィールドでの授業や研究として必修科目となり、教科を越えた実践研究がスタートした。テーマは、「学校改革」。その頃の大学院生は43名で、その内、福井県教育委員会派遣の現役教員の大学院生は約10名であった。1年目は大学で、2年目は学校現場へ戻って教育実務の傍ら、修士論文づくりにあたった。この当時の修士論文は大学院生の研究専門分野と教育現場との関係性が乏しく、大学院生の興味先行で論文内容が偏っていたとも言われる。

c）「ライフパートナー」と「探求ネットワーク」の実践活動がスタート

1994年、福井大学にて「4人の中核メンバー」の松木教授（当時は助教授）が主導して、不登校児童・生徒に対して学部学生が対応する「ライフパートナー」活動がスタートした。さらに1995年、福井大学にて「4人の中核メンバー」が主導して「探求ネットワーク」を開始。学部学生が1年生から小学生の子供たちと月2回の土曜日に8カ月間のテーマ別取組みを実践・継続して大学生も子供たちも共に成長する仕組みとして今日まで継続・発展してきている。「ライフパートナー」と「探求ネットワーク」は、3年生・4年生の「教育実習」以外には実践活動の機会が乏しい学部学生にとって、1年生からの実践活動を大学内で可能なものにする試みであり、福井大学の学部改革の起点となった。

d）附属中学校との協働研究から教職大学院の基本デザイン

1997年秋、福井大学と附属中学校の共著出版プロジェクトがスタートし、牧田秀昭氏（当時附属中学校第2学年総合担当・現教職大学院客員准教授）が参画。1999年6月「探求・創造・表現する総合的な学習－学びをネットワークする」（東洋館出版社）が発刊された。「この出版プロジェクトにおける度重なる協議によって、本当の意味で大学教官との協働研究のスタイルの基盤が出来上がったと感じた」（牧田秀昭「探求するコミュニティへのプロセス」学校改革実践研究報告No9）と学校教員にとっての大学教員との協働の価値を認識している。

その後の研究活動を経て、2002年4月から牧田氏は研究主任として研究テーマ「探求するコミュニティの創造」を設定してさらに探求実践活動を展開。2004年6月「中学校を創る：探求するコミュニティへ」の刊行を再び大学教員との協働プロジェクトにて実現した。今回の出版は附属中学校教員全員が執筆するまでに展開した。本書は「探求型授業」と「大学との協働研究」を柱として描かれて、今日の教職大学院の「学校拠点の協働研究方式」の基本デザインが附属中学校にてほぼ形成されたことを物語

っている。

なお、その間、2003年から牧田氏は福井大学大学院「学校改革実践コース」に在籍して、さらに大学との協働研究を深めていった。

e)教育系大学、大学院の危機

1998年の中教審の教育職員養成審議会にて、「大学院修士課程を活用した現職教員の再教育」が答申され、「大学院免許認定講座」が開設された。このとき既に、「4人の中核メンバー」は、「学校拠点の協働研究方式」のデザインが描かれていた。さらに今日の教職大学院の姿を意識して「日本の教師教育改革のための福井会議」を全国に提唱して、今日まで開催を継続している。折しも、福井大学教育学部は、学部廃止の危機感を募らせ、1999年から「教育学部」を「教育地域科学部」と名称変更し、「教育人材」と「地域公共人材」の二つの人材育成機能を地元密着で展開することになった。

f)福井大学教職大学院の前身モデル「学校改革実践研究コース」がスタート

2001年「学校拠点の協働研究方式」の「夜間主・学校改革実践研究コース」の試行が始まった。これは、大学教員が現職教員の大学院生の勤務先の学校へ赴いて研究会を開催するもので、福井大学の独自方式であった。この福井大学独自方式は、前例の無いものであり、文部科学省との話し合いの末、1年目は試行期間として福井大学附属小学校で実行された。「学校拠点の協働研究方式」は、大学教員には時間的にも物理的にも大変だが、修士論文の質は格段に向上し、大学教員も教育現場についての理解を深めることにつながった。2002年からこの「学校拠点の協働研究方式」は教育実践の中心として位置づけられ、今日の教職大学院にまで受け継がれる。

「学校改革実践研究コース」の6年間の継続実績が今日の福井大学教職大学院のスムーズなスタートを決定づけた。2008年4月の教職大学院正式スタートの前年度1年間の新たな実務家教員のチームワークと力量形成の準備期間の実践フィールドとしても「学校改革実践研究コース」の存在が有効であった。

一方、福井大学からの福井県の教員採用数が減少傾向にあったことから、大学側が県教育長に配慮を要請した折に、教育長からは現職教員への人材育成策を大学から提供してくれるように要請を受けた。「渡りに船」とこれを受けて、「大学院の公開講座」を教員向けに開催したところ、事例研究中心の講座は新鮮で受講者には好評であった。「4人の中核メンバー」は、これまで実践してきた教師教育改革プログラムの手ごたえと確信を深め、今日の福井大学教職大学院の講座内容や教員免許更新制講習へ引き継がれた。

g)危機感を「３つの教授会見解」で教育人材育成のビジョンを全国発信

2001年に文部科学省の「在り方懇談会」が、教育系大学院の既存のプログラム内容の見直しについて言及すると同時に、「教育系大学・大学院のブロック設置構想」を提

言した。これに対して、全国の教員系大学は脅威と危機感を募らせた。福井大学の「4人の中核メンバー」は、教員系大学のプログラム内容の見直しについては賛同するも、「教育系大学のブロック設置」には反対であった。これは「教員系大学と教育現場はつながりを持っていなければならない」という信念から「ブロック化は地域の教育人材育成の必要性に反する」という考えにもとづいていた。

「在り方懇談会」の「ブロック化構想」に対して、福井大学教育地域科学部の教授会では「3つの教授会見解」(2000年9月、2001年10月、2002年3月）を続けて表し、全国に発信した。「教師主体の教育から学習者主体の教育改革の流れは世界的な潮流であり、日本の教育改革を福井大学から発信してゆこう」とするなど、「教育改革」にふさわしいグローバルで長期的なビジョンにもとづいた志の表明であった。「3つの教授会見解」の内容は、「『教員養成系大学院の制度と教育実態～基本資料と解説～』2008年9月　研究者代表・和井田清司　第四章　一般国立大学～福井大学の事例　森透・福井大学」を参照されたい。

h)文部科学省・中教審の教職大学院設置答申を受けての素早い準備活動

2006年、専門職教員を育成することを目的に教職大学院が中教審から答申された。これに伴って福井大学では、これまでの「夜間主・学校改革実践研究コース」の目的・機能を教職大学院へ移行し、福井県教育委員会との連携による中核現職教員のための「スクールリーダー養成コース」と拠点校へのインターンシップによるストレートマスターのための「教職専門性開発コース」の2コースを設置して、院生定員を10名から34名へ拡大した。

スタッフも研究教員と実務家教員を合わせて10名へ増員した。実務家教員は福井県からの派遣3名と公募を実施した。これに対して全国から多数の応募があり、「4人の中核メンバー」の志に賛同する教員スタッフを採用した。客員教授には長野県伊那小学校の元校長・松田泰俊氏と筆者となった。2008年に開設した全国19の教職大学院において企業経営者を客員として迎え入れたのは福井大学だけである。また、拠点校からの実務家教員として2名の客員准教授を迎えた。さらに、福井大学大学院教育学研究科の他の専攻分野からも教職大学院の志に賛同する教員スタッフが参画している。

②教職大学院は、20年間の持続する志としたたかな戦略の実現の機会

福井大学の教職大学院は、中教審の答申を受けて設置したものではあるが、それ以前から教員養成と学校組織の改革に対する問題意識を「4人の中核メンバー」が共有し、改革に向けての20年間の実践活動の積み重ねを経ていた。2006年の中教審答申以前に教職大学院のカリキュラム構想については福井大学をはじめ宮城教育大学、香川大学に調査研究が委嘱され、2005年3月には「三大学合同報告書」が文部科学省へ提出されていた。福井大学教職大学院の設置は、傍目にはたった1年の準備期間に見

えても、実は20年余のしたたかな戦略の実行継続のなかから教師教育改革と学校改革をデザインしてきた独自性発揮の機会であった。

a)大学教員スタッフの動機の形成とチームワークづくり

福井大学教職大学院の独自性発揮の起源となった「4人の中核メンバー」の教授に「なぜ、福井大学の独自性が発揮されてきているのか」をそれぞれにインタビューして訊ねた。

- 「教育学の研究は直接には現実を変えられないし、世の中の役に立たない。心理学の研究は、社会に悪影響を与えることもあり得る。『4人の中核メンバー』は、研究活動を越えて“社会の役に立つ”ということを実践してみたかったのかもしれない」
- 「1999年1月にドナルド・A・ショーンの『リフレクション（省察）』に出会って、確信した。そして、米国の教師教育改革の動きが私たち福井大学の取り組みの励みになり、改革の基軸は、大学と学校のコラボレーション活動にあることにますます確信を深めた」
- 「4人の研究分野が異なっていて、議論のぶつかり合いと同時に、各々の専門分野では各人が研究の独自性を追及できる場所があった。専門領域での研究と学校づくりという、いわば“2足のわらじ”を履きながら共通のアイデンティティを追求することができた」
- 「4人が学問上のぶつかり合いをしながら、現場での実践という共通の土俵の上で共有部分を広げ合ってきたことが私たちの成功要因であったかもしれない」
- 「4人の役割は、“ドサまわりの芝居一座”に例えれば、寺岡は座長、柳沢は脚本、森は道具係、松木は役者、といったところ」

動機は研究者のみならず、具体的に社会に価値を提供して役に立つことを実現することをめざし、そのための実践と省察を対話の中から繰り返し、自ら独自性を発揮するための学習・協働組織づくりを進めてきたことが伺い知れる。

b)教職大学院スタッフ組織自体が学校組織の協働の手本に

探求ネットワークづくりをめざし、学校組織の協働と学習効果を支援する教職大学院の教員スタッフ自らのチームワークは、相互の人格や能力や貢献を尊重・感謝しながら、指示命令による従属関係や上下関係を全く意識しない居心地の良い風土を形成している。さまざまな問題は自発的な協力関係と対話によって前向きに解決が進んでいる。「大学教員の我々自身が大学院生に対して学校組織の手本となる状態でなければならない」とする共通認識が浸透しているように見受けられる。

c)福井大学教職大学院の認識している課題と成果

今後の課題についても、敢えて「4人の中核メンバー」に下記インタビューしてみた。

- 「福井大学の教職大学院は、これまでの実践の蓄積を経て、県教育委員会の支援や新たに加わった教員スタッフの積極的な参画によって、まずまずの滑り出しを

した。問題は数々認識しているが協力して乗り越えてゆくことは出来ると考えている。しかし、全国の教職大学院がうまくいっているわけではない。福井大学の教職大学院だけがうまくいっても、最終的にうまくゆくはずがない。教職大学院の成功事例をお互いに交換しながら互いに21世紀の教師教育改革に向かって成長をしてゆきたい」

- 「当面の成果としては、“ストレートマスターが教員に採用されること”と“スクールリーダーが管理職に任用されること”と考えている。後者の方は、成算見込みがあるが、前者の方は、県教委の採用試験の評価方法で検討をお願いしている。今後の教員採用の評価方法として、教職大学院生には推薦枠を、学部生には4年間の活動経歴を提出して面接方式で評価するような採用方法を提案したい」

（2）福井大学教職大学院の経営モデル

福井大学教職大学院の経営モデルを日本経営品質賞（JQA）のフレームワークで後掲の【図表1】にまとめてみた。もとより、わずか9カ月の短期間に見聞きしたことや教員スタッフからの短いインタビューから得た情報をもとにしているので、精緻化されたものではない。また、1年間の準備期間はあったものの教職大学院が正式に発足してからわずか9カ月という短期間であり、組織成果を確認するには不十分な状態にあるので正確な評価には至らない。ここでは、経営モデルが、規範レベルの外的動機と内的動機にもとづいてどのように戦略や業務プロセスとの統合・一貫性や展開度が図られようとしているのかを筆者が全体把握するために作成したものである。

① 目的に適った組織状態

不十分な情報収集ながらも、伺えることは経営の価値実現に対する共通の目的意識が組織メンバーには極めて高く、指示系統も上意下達ではないことが特徴的である。一般に、大学院という研究主体の組織では、研究室単位の閉鎖的な活動をイメージするが、福井大学教職大学院では、そのような雰囲気とは程遠い。また、一般の初等、中等教育機関の職員室のような様子でもない。その理由を推察すると、以下のようなものが挙げられる。

また、「4人の中核メンバー」が創設間もない組織において「強いリーダーシップ」を発揮することもなく、どちらかといえば後から加わったメンバーの存在感が目立つような相互学習・協働組織状態を意図的に創出している（筆者の観察）。

【 福井大学教職大学院の組織状態の推察理由 】

a) 一方では、主に教職大学院のスクールリーダーコースでの時代に適う教師・学校づくりの改革実践リーダーの育成を支援し、他方では教員免許更新制講習によって提供する実践・探求型教師人材育成の体験が10年後には福井県内約8,000名の教員全員に行渡った姿が最終的なビジョンおよび戦略として共有されていること

b) 事前に20年余の実践期間の中から、中核メンバーの議論や実践を経て、すでに合意を得ているビジョンや戦略に加えて、実現のための主要な方法（業務プロセス）が、教職大学院正式スタート前の1年間の「学校改革実践研究コース」のフィールドで、後に加わった実務家教員も含めた教員に対して具体的に示されていること

c) また、そのビジョンや戦略や方法に対して積極的に賛同してくれる大学教員を福井大学内外から募集していること

d) 教職大学院という職業専門能力者の養成機関であることから、比較的短期の明確な成果を求められていること

②ビジョン、戦略に適ったスピーディな業務プロセスの展開

ビジョンや戦略に適った独自性の高い業務プロセスが20年余の準備期間中にある程度実践されてきており、1年間の準備期間中に新たに加わった教員スタッフの力量をもってして十分に取り組める状態で用意されていた。開設当初には、耐震工事による講義棟や研究室の移動など施設面で業務プロセス実行の不自由さが感じられたが、その障害対応の組織能力も高く、スタッフ各自が役割にこだわらず必要に応じて臨機応変に行動した。

2008年夏に福井大学でトライアル実施された教員免許更新制予備講習において受講者から極めて高いアンケート結果を得ることが出来た。「実践・省察・探求」の提供プログラムに対する手ごたえを十分に得ているので2009年から始まる本番の講習には物理的に克服すべき課題は数多く認識しつつも対応には自信を深めている。他の大学で実施された教員免許更新制予備講習の受講者の満足度アンケート結果と大きな隔たりがあるのとは印象的である。

③福井大学教職大学院の強み

「4人の中核メンバー」をはじめとする教員スタッフへのインタビュー、参考文献、筆者の観察から福井大学教職大学院の強みとして考えられるものを本章のまとめとして下記いくつか述べる。全国の他大学の教職大学院がほとんど準備期間も短く、いきなり本年度からゼロスタートをしたという事情からすれば、かなりのフロントランナ

一ぶりが強みに作用しているように見受けられる。

【 福井大学教職大学院の強み 】

a) 教員スタッフ全体のビジョン共有の強さ
b) 大学院生や拠点校（連携校）とともに学ぼうとする教員スタッフの探求の組織風土づくり
c) ビジョン実現のために積み重ねた過去 20 年間の戦略的実践にもとづく実践・探求の教師人材育成の新たな戦略形成
d) 教育委員会や拠点校（連携校）との強い協力・支援体制づくり
e) 定例のカンファレンスやラウンドテーブルにおけるクロスセッションでの知の交流の仕組みづくり
f) 教員個々の研究室と教員が共有するスペースである「職員室」の存在と教育実践現場の拠点校（連携校）を関係付ける探求ネットワークづくり
g) 「職員室」を活用した情報共有による協働組織づくりとグループ学習の仕組みづくり

客員教授として大学院での日常的な関係が乏しい中での強みの抽出であり、当事者からのオーソライズされた申告によるものではない故、抜け漏れがあるようにも思える。また、課題に対する改善領域についても制約条件を検討する余地が十分にある現状では言及を控えて、今後の研究項目としてゆきたい。

④福井大学教職大学院の経営モデル

【図表１】の「福井大学教職大学院の経営モデル」に記述されている表現は、全て筆者が関連資料やインタビューによって入手した情報を形式知化したものであり、オーソライズされたものではないことを予め了承いただきたい。また、数値化した定量評価は入手していないことも併せて了解いただきたい。

福井大学教職大学院の経営モデル【図表1】

		外的動機 （価値創造・提供の事業）	内的動機 （価値創造・提供に必要な人材・組織のマネジメント）
規範 ↓統合	理念 ビジョン ミッション	・福井から発信する21世紀の知識基盤社会を支える実践探求型の教員専門職育成とこれを実現する学校組織経営の改革 ・全ての職業に共通する実践・探求型人材の育成モデルづくり	・実践と理論の往還（実務者と研究者の協働による新しい学問領域の創造） ・大学院生の範となる学習・協働組織の実践
戦略 ↓統合	戦略課題	・教職大学院講座・教員免許更新講座・福井県教育研究所支援の共通化による効率性により10年間でビジョンの実現をはかる ・教育委員会・拠点校（連携校）・教育研究所とのパートナーシップの向上 ・ストレートマスターの定員確保 ・参加者が満足する教員免許更制講座の提供 ・全国の教職大学院の価値向上	・情報の共有 ・教員スタッフの力量向上（授業づくり支援能力と大学院生の気づきを促す対話・指導能力） ・教員スタッフのモチベーション維持 ・大学内他部門との協力関係の向上
執行業務 ↕展開	リーダーシップ	全教員スタッフが拠点校（連携校）へ出向く	・目的を共有した教員スタッフの自主性・自立性と協働（メダカの学校）
	社会的責任	・全国の教職大学院への事例発信 ・拠点校研究会への参加と支援 ・卒業生の評判向上と能力発揮への支援	・個人情報の管理
	戦略の策定・展開	・教職大学院運営協議会 ・教職大学院関係機関担当者会議のフィードバック ・文科省・教職大学院実地調査のフィードバック	・教授会 ・米国・EUとの教師教育改革の情報交換
	顧客・市場の理解と対応	・教育に関する調査、情報収集活動 ・教育委員会・教育研究所・拠点校（連携校）との対話 ・入学応募者への対応	・入学説明会での情報収集活動 ・入学選考プロセスの振り返り
	価値提供プロセス	・入学説明会 ・ストレートマスター長期インターンシップ ・ストレートマスターの週間カンファレンス ・合同カンファレンス（毎月） ・拠点校（連携校）との協働研究方式 ・夏期・冬期集中講座 ・長期実践報告書作成指導 ・ラウンドテーブル	・事務職員とのパートナーシップづくり ・教科教員スタッフ等との協力関係
	人材・組織能力		・さまざまな経歴の教員スタッフ登用基準とその力量形成の仕組み ・拠点校（連携校）出前研究会への参加 ・付属学校紀要研究や拠点校（連携校）協働研究方式での事例の共有グループ学習 ・教員スタッフの紀要作成の相互支援 ・上海師範大学との交流
	情報マネジメント	・「教職大学院Newsletter」の発行 ・マスコミ、教育関係機関への広報 ・webシステムによる情報共有 ・メールによる案内情報の配信	・毎週定例スタッフ会議での情報共有
成果	プロセスの結果と総合結果	・県教育委員会での「特別選抜」システムの創設（実績） ・スクールリーダーコース第2期生の定員確保（実績） ・ストレートマスターコース第2期生の定員確保（今後） ・長期実践研究報告書のクオリティと改革実践成果（今後） ・大学院生からの評価（文部科学省設置審の聴き取り調査の評価は極めて高い。「教職大学院Newsletter」への院生投稿内容でのクオリティ評価も高い） ・教員免許更新制講習の受講生のアンケートの高評価（実績） ・ストレートマスターコース修了生の教員採用（今後） ・スクールリーダーコース修了生の管理職登用（今後） ・地域学校の改革実践の進捗（今後）	・文部科学省の専門職大学院「グッド・プラクティス」採択（実績）

3．経営品質向上プログラムの概要

（1） 経営品質向上プログラムは「良い経営」づくり

①米国が日本から学び、日本が米国から学んだ発足の背景

1991年の日本のバブル経済崩壊の折に、「顧客満足経営」を研究する大企業社員の有志が集まり、良い経営で日本経済を立て直すにはどうしたらよいかを語り合う「CSフォーラム21」を設立した。その折、アメリカには「マルコム・ボルドリッジ国家経営品質賞 The Malcolm Baldrige National Quality Award（以下「MB賞」）」というのがあって、大統領が優秀な経営組織を表彰する仕組みがあるという情報を得ていた。「それでは、米国へ行ってその実態を把握して来よう」ということで、調査団をMB賞の受賞組織の研究会に派遣した。

現地で聴いたところ、MB賞は、不況にあえぐレーガン政権が産業競争力強化政策の一環として、日本の経営に範を求めて調査団を派遣したことから始まったとのこと。興味深い話にさらに調査を進めると、米国の調査団は日本へ来て有力企業を訪問し、その力の源泉を聴いたところ、元は米国のエドワード・デミング博士が戦後日本にもたらした統計的品質改善のQC手法を発展させた日本のTQC活動とCS・マーケティング手法の融合であることに気づいた。早速にも、これらの調査内容を米国に持ち帰り、実践現場での改善活動を経営全体の整合性で省察するセルフアセスメント方式を考案し、企業の経営クオリティ向上活動の推進ツールとした。一方、セルフアセスメント方式を活用してクオリティの高い経営を実践している組織を表彰する制度も創設した。これがMB賞であることを日本からの調査団は初めて聞かされた。

MB賞の仕組みを持ち帰った調査団は、これを日本でも使えるように改良し、（財）社会経済生産性本部に事務局を置き、「経営品質協議会」と「日本経営品質賞（Japan Quality Award=略称JQA）」を1995年に創設し、以後、セルフアセスメント方式による経営革新手法を「経営品質向上プログラム」としてプログラムの継続改善と普及活動を開始した。

なお、米国MB賞はスリーエム社やリッツカールトンホテルグループなどの著名企業の他に、数多くの教育機関や医療機関、行政機関が受賞している。MB賞は、金融恐慌によって世界不況を引き起こした米国の拝金主義、市場主義とは全く異質な哲学に依拠している。また、MB賞のプログラムは、世界の80以上の国や地域に展開し、それぞれの国柄に合わせた改良が施されている。

②「経営品質」とは

経営品質協議会による「経営品質」の定義を以下に示す。

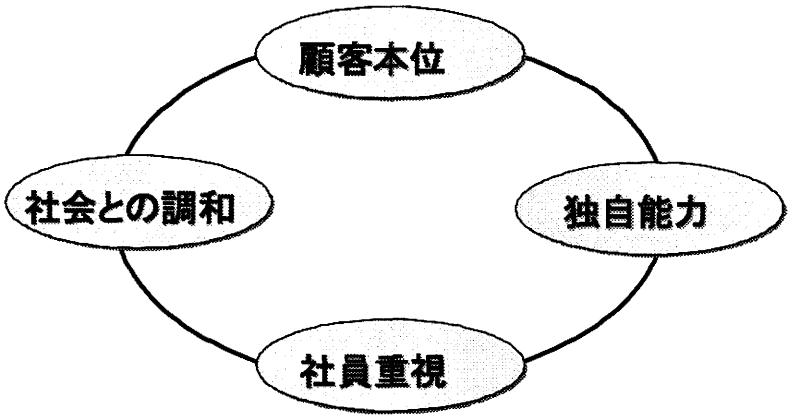
「経営品質」の定義
a)「経営品質」とは、製品・サービスの質ではなく、マネジメントの質を意味している。 b)マネジメントを革新することを、「経営品質の向上」と捉え、その方法論としてセルフアセスメント(経営活動の自己評価)を推奨している。 c)セルフアセスメントは自社の優位性や独自能力を再発見し、その推進と抑止要因を明らかにするものである。 d)賞制度はセルフアセスメントのプロセスを用いてマネジメントの質を外部評価するものである。

③経営品質向上プログラムの基本理念と重視する考え方

「経営品質向上活動」とは「良い経営」をめざす活動であり、経営品質向上プログラムはそのための革新ツールである。経営品質向上プログラムの「4つの基本理念要素」と「7つの重視する考え方」を下記に示す。

a)「4つの基本理念要素」

経営品質向上プログラムは、「卓越した経営」を実現してゆくための変革と創造をめざしている。基本理念は4つの重要な要素で構成されている。



・顧客本位

企業の目的を売上や利益ではなく『顧客価値の創造』とし、組織の存在価値の基準を顧客からの評価に置く

・独自能力

同質的競争や模倣、目先の管理志向、依存体質から脱却し、自分たち独自のものの見方、考え方、方法によって、独自の顧客価値を創り出す能力

・社員重視

経営を知識創造、業務を学習ととらえ、社員一人一人の自立性と知識創造によって組織目標を達成する

・社会との調和

社会からの要請に耳を傾け、社会価値に調和できる組織、地域に貢献できる組織をめざす

b)「7つの重視する考え方」

経営品質向上プログラムが重視する考え方とは、基本理念にもとづいて自組織の経営品質向上活動を実施する際の考え方の基軸として経営幹部ならびに改革推進者が共有する要素である。同時に、セルフアセスメントや外部からの審査においても評価に際しての重要視される要素となる。以下に、「7つの重視する考え方」をキーワードで示す。

- **顧客から見たクオリティ**
- **リーダーシップ**
- **プロセス志向**
- **対話による「知」の創造**
- **スピード**
- **パートナーシップ**
- **フェアネス④経営品質アセスメントの概要**

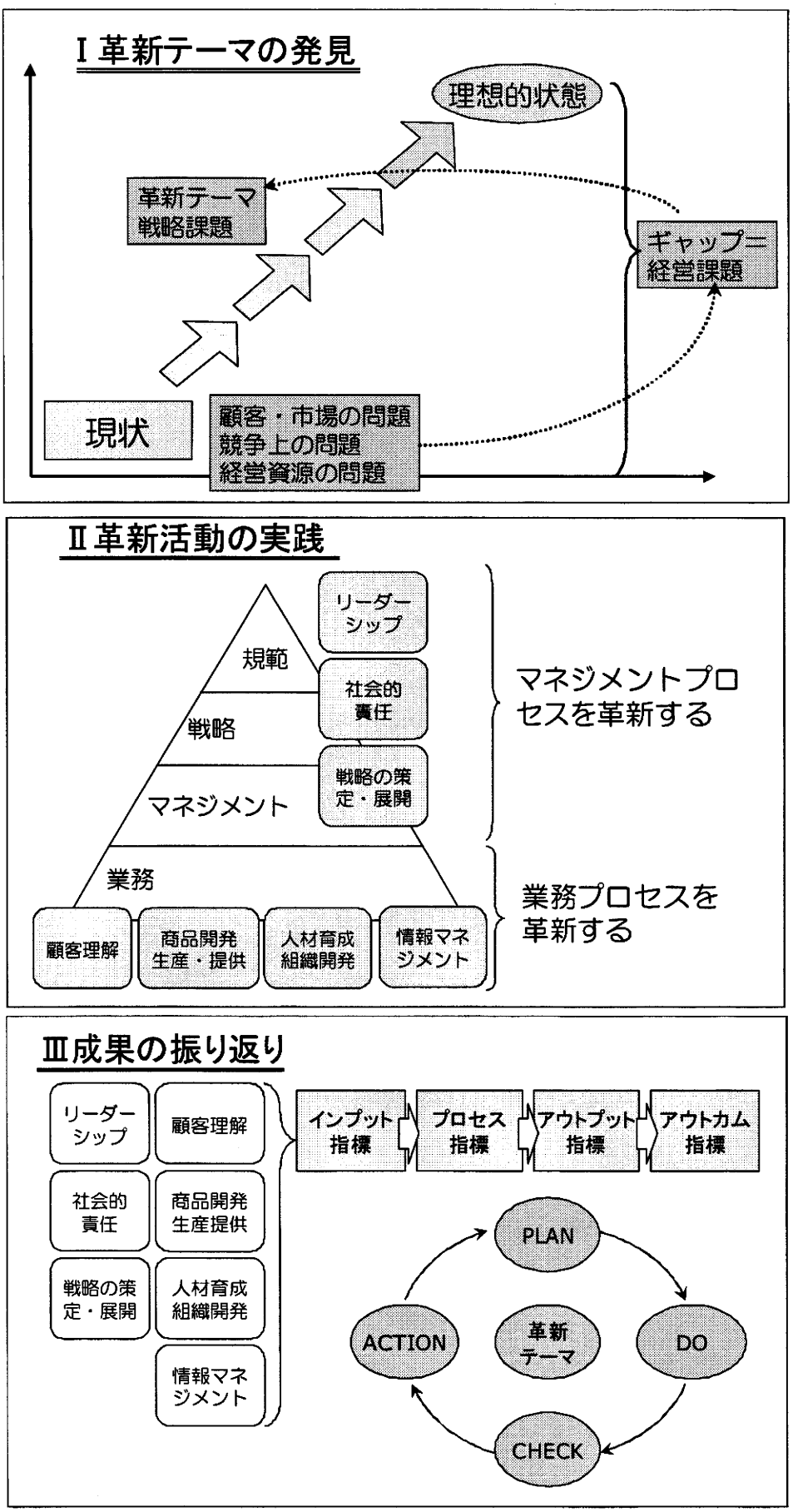
a)セルフアセスメントの目的と位置づけ

経営品質向上プログラムはセルフアセスメントを経営品質向上の方法として推奨している。「セルフアセスメントとは、過去に計画し実行してきた経営活動（マネジメント）を、それによって生み出された成果と結びつけて学習するプロセスです。(中略）アセスメントとは、組織の『将来』を創造するための過去の振り返りと位置づけられるのです」(2008年度日本経営品質賞アセスメント基準書)。

アセスメントは、過去を振り返ることにより「戦略立案上の課題」と戦略を実行し目標とする成果を導く「マネジメントの課題」を明らかにすることであり、その結果を将来の計画とその計画を成し遂げるマネジメントの在り方に反映しなければならない。この目的と位置づけを明確に持たずにセルフアセスメントを実施しても効果は乏しく、セルフアセスメントが目的化ないし形式化する懸念がある。

セルフアセスメントの目的は「組織革新」であるから、経営の姿を鏡に映して省察し、まずは「革新テーマの発見」をして、「革新行動の実践」をして、「成果の振り返り」からさらに革新活動をスパイラルアップするというステップを実行することが必要である。【図表2】

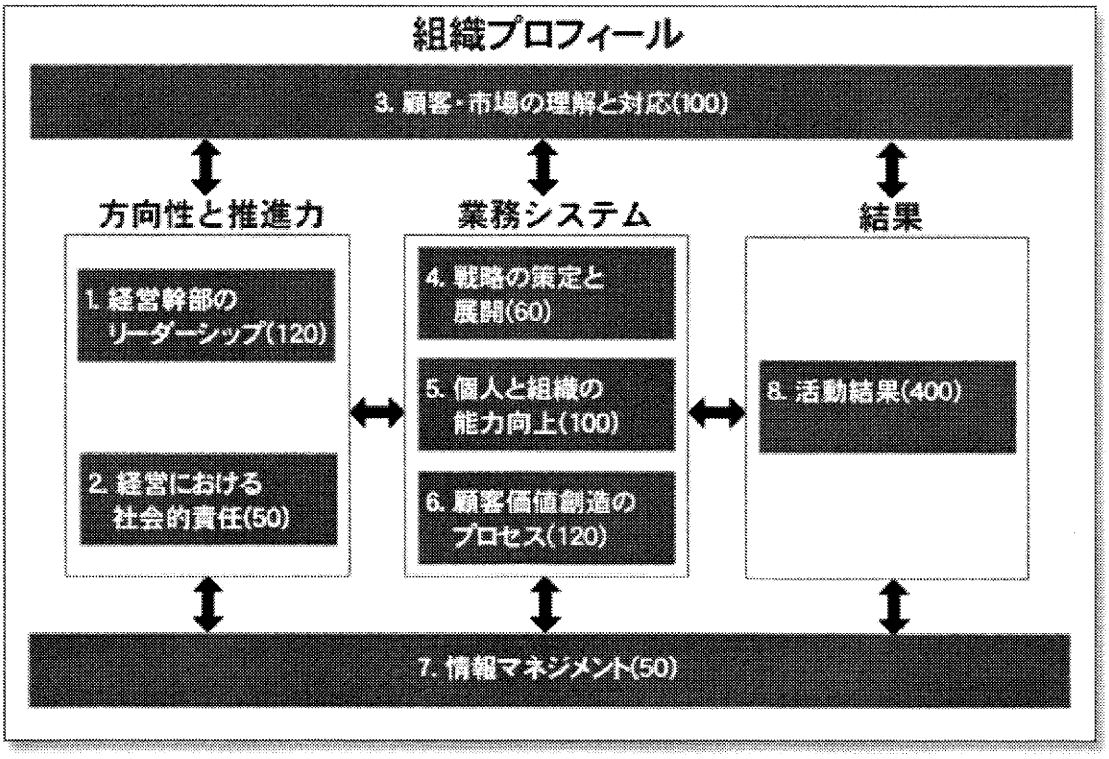
【 セルフアセスメントによる組織革新ステップ 】【図表２】



b) 経営品質報告書の記述とフレームワーク（考える枠組み）

経営品質向上プログラムのセルフアセスメントをする前に、対象組織の状態を記述した報告書を作成する。対象期間はおおむね3年間である。報告書の作成にあたっては、「アセスメント基準書」の問いかけに回答するスタイルでフレームワーク（【図表3】）の「組織プロフィール」と「8つのカテゴリーの20のアセスメント項目と60の記述範囲」を書く。

【 日本経営品質賞アセスメント基準のフレームワーク 】【図表3】



「組織プロフィール」では、組織のめざす「理想的な姿」を外的動機（顧客への価値提供）と内的動機（価値提供に必要な組織マネジメント）の両方で記述する。次に、顧客の現在と将来の変化を予測した「顧客認識」とその課題、競争相手の現在と将来の変化を予測した「競争認識」とその課題、自組織が持っている組織・人材や設備・資金や技術・ノウハウやパートナーなどの「経営資源認識」とその課題を記述する。「理想的な姿」を実現するために、「顧客認識」、「競争認識」、「経営資源認識」の各々の課題を整理・統合して設定した「革新テーマ」とその具体的な「戦略課題」を目標、達成時期も含めて記述する（革新テーマの発見【図表2】参照）。このように、組織が置かれている事業環境を把握して、戦略課題を導き出した上で、実際に執行されている業務の局面ではどのような方法でどれだけ展開されているかを「8つのカテゴリー」で記述することになる。

「8つのカテゴリー」は、あらゆる組織に共通する経営全体を視る要素である。カテゴリーは、7つの「方法/展開」と1つの「結果」ので構成されている。「8つのカテ

ゴリー」は以下の通り。

Cat.1 経営幹部のリーダーシップ

Cat.2 経営における社会的責任

Cat.3 顧客・市場の理解と対応

Cat.4 戦略の策定と展開

Cat.5 個人と組織の能力向上

Cat.6 顧客価値創造のプロセス

Cat.7 情報マネジメント

Cat.8 活動結果カテゴリー１～７は、「方法・展開」を求めている。そして、「方法・展開」それぞれのアセスメント項目は、基本的に３つの記述範囲（問いかけ）で構成されている。記述範囲（問いかけ）とは、PDCA を問いかけていることである。

記述範囲(A)・・・基本的考え方と運営方法

記述範囲(B)・・・目標の設定と達成状況の把握

記述範囲(C)・・・評価・改善

アセスメント基準書でいう「仕組み」とは、部分的な活動一つひとつをいうのではなく、(A)(B)(C)の記述範囲で構成される、一連のプロセスや活動の連鎖をいう。基本的な考えや方針、実践活動や方法、目標設定と達成状況の把握、達成にむけての統制、プロセスの課題把握と改善・革新といったすべてを含む概念である（革新活動の実践【図表２】参照）。

それぞれのカテゴリーは、組織プロフィールの「理想的な姿」や「戦略課題」と密接に関係しながら、なおかつカテゴリー相互にも関係している。

カテゴリー８の「活動結果」については「方法/展開の結果」と「総合結果」で構成され、「方法/展開の結果」では７つのカテゴリーの結果がおおむね３年分記される。「総合結果」には「顧客満足」、「社員満足」、「財務」の３つの結果が同様に３年分記される（成果の振り返り【図表２】参照)。

c)セルフアセスメントは組織の成熟度で評価

経営品質向上プログラムのセルフアセスメントでは、「規範→戦略→業務プロセス」の統合・一貫性と展開度ならびに振り返りによる組織の学習状態を成熟度評価基準に照らし合わせてレベル評価している。

成熟度評価基準は、「方法/展開」で１つの「評点ガイドライン」が設定されており、「合目的性と体系化」および「展開度と統合」、「改善・革新への取組の程度」を評価している。　「結果」では、「プロセスの評価」と「総合結果」のサブカテゴリーに分けてそれぞれの「評点ガイドライン」を設定してあり、「合目的性」、「改善傾

向」、「目標達成状況」を評価している。そして、これらのカテゴリー毎の評点をもとに、「組織全体をあらわす評点総括」の組織の成熟度レベル判定を導き出す仕組みとなっている。

以上のことから、経営品質向上プログラムでは、例えば「方法/展開」の仕組みそのものの良し悪しを評価するのではなく、「方法/展開」の仕組みを導いてきた考え方や組織の状態を評価するということがわかる。「結果」についても、結果そのものの良し悪しだけではなく、意図した結果を導いてきた考え方やプロセスとの関係性の中で評価するということである。PDCA を回すことの大切さ以上に目的から見直す学習組織のあり方が問われる。

なお、各レベルは、D から AAA の 6 段階で、さらに C から AA はそれぞれマイナスとプラスの 2 段階設定で構成されている。「組織全体をあらわす評点総括」での表現では、以下の 6 段階が成熟度を表すタイトルとなっている。数字は 1000 点満点中の各レベル評点。

【「組織全体をあらわす評点総括」のタイトルによる成熟度 】

成熟度レベル	評点	内容タイトル
D レベル	～99	改善に向けた取り組みが見られない
C レベル－＋	100～299	過去の枠組みの中での改善活動
B レベル－＋	300～499	過去の枠組みにもとづく改善から、革新へ向かい始めている
A レベル－＋	500～699	求める価値を戦略的に考え、行動している
AA レベル－＋	700～899	組織全体で学習することにより、大きな価値を生み出している

d) セルフアセスメントでの実践振り返りからの改善

セルフアセスメントは、アセスメントの目的や方法、アセスメントチームでの対話による合議方法について訓練の経験のある人材が数名のチームを結成して実施する。大きな組織では、部門同士で交互にアセスメントを実施するという方法もある。自部門で報告書を書いて、なおかつセルフアセスメントをするという方法も考えられるが、自部門をアセスメントするとどうしても手抜きや評点の甘さが出てしまいがちである。また、必要以上に評点が辛くなるということもあり得る。

理想的な方法としては、しっかりと報告書を書くことによって、記述の過程でさまざまな気づきを得る機会があるので、それを話し合えるように「報告書記述チーム」を結成することが望ましい。記述するだけでも、アセスメントの目的の半分以上の効果が得られる場合が多く、さまざまな改善領域が掘り出せる。それらを話し合うことで、「報告書記述チーム」が、そのまま「改善チーム」へ変身することがま

まある。

しかし、その記述された報告書を外部のアセスメントチームが、別の視点から掘り下げると更に多くの有益な改善領域が指摘され、報告書記述チームとアセスメントチームの知恵と知恵の交換の学習の場となる可能性が高い。

「三井物産が今、元気に見えるのは、以前は100%定量評価であったものを「良い仕事」というコンセプトを提唱しつつ、定性評価を8割、定量評価を2割にして会社の雰囲気がガラリと変わったことによるものと考えられます。そのことで社員もよく議論をするようになったといいます。議論をするというのは、一見無駄に思えることもありますが、むしろ迂回することにより知の厚みが増し、さまざまな関係性を巻き起こすという事実もあります」(「日本企業の行方～組織マネジメントとイノベーションの方向性」野中郁次郎・日本経営品質賞委員会委員・一ツ橋大学名誉教授「The excellence」Vol.19 経営品質協議会刊)。

定性評価や対話には相当な観察力や思考力や時間的、物理的な負荷を必要とする。しかし、本質的な問題解決は関係性の知からしか学べないものである。その意味で経営品質向上プログラムは、定量評価を踏まえながらも定性評価をより重視しており、組織の改善推進者が時には「報告書記述チーム」になり、時にはアセスメントチームになって対話を重ねることが効果的な問題解決を導く近道となることが多い。但し、定性評価のためには、評価基準と評価プロセスと評価能力が、貢献意欲とともに必要であることは論を待たない。

⑤経営品質向上プログラムは「可謬主義」と「弁証法」で

経営品質向上プログラムの特徴として、「改善手法は問わない」と言っている。経営品質を高めるために、環境経営ではISO14000を、仕事のプロセスマネジメントではISO9000シリーズを、品質管理にはシックスシグマを、戦略マップとしてのバランススコアカードを、現場の改善活動としてTQCを、情報セキュリティにはISO2400シリーズやPマークなどさまざまな改善手法が世の中には存在するが、組織の状態に合わせてどのような方法を採用しても構わないと考えている。

改善手法は問わないものの、経営品質向上プログラムの考え方の基軸には「可謬主義」と「弁証法的思考」だけは堅持してゆきたいということが本プログラムの推進者間の共通認識となっている。「可謬主義」は「無謬主義」に対抗するものであり、「世の中には、絶対これが正しいということはない」という考え方である。

もう一方の「弁証法的思考」は、「安くて美味いレストラン」のように味と値段の二律背反をどのように同時解決してゆくかを弁証法的に考えて解を導いてゆくことに価値を持つことである。どちらも、思考停止状態を回避して、あくまで問題の本質的解決をはかるという姿勢の表れである。

⑥経営品質向上プログラムへのアプローチと傾向

日本の経営品質向上活動は、もともと大企業の経営企画室やCS部門、品質管理部門の社員の業種横断の研究会からスタートしたものであり、想定していた対象は「大規模組織」であった。実際に日本経営品質賞が創設されると、このプログラムが当てはまる「良い経営」の対象は、大企業より中小規模の組織の方に多く実在していることがわかってきた。日本の企業規模構造から考えても、中小企業の方が圧倒的に数が多く、これら中小企業が日本経済を下支えしていることは疑うまでも無い。

しかしながら「組織プロフィール」と「8つのカテゴリー」についてしっかりとした報告書を記述し、セルフアセスメントをすることは中小企業には、人材や時間の面での制約が多い。1998年に福井県からスタートした地域経営品質協議会の活動は、中小企業に対するきめ細やかな支援策を展開している。認定セルフアセッサー人材育成のための講座や事例研究会を地域で開催しているほか、個別企業の経営品質向上活動を支援するアドバイザーも県内に置いている。

（財）社会経済生産性本部に事務局を置く経営品質協議会では、WEBを活用した簡易セルフアセスメントシステムや経営者向けの体験型セルフアセスメント手法の「経営力強化プログラム」など、社内の認定セルフアセッサーの人材育成をしなくても経営品質活動に取り組める方法を開発している。

学会としては日本経営品質学会（会長 土屋守章・東京大学名誉教授）が2001年から発足し、活動を継続している。

（2）日本経営品質賞の仕組みと国内展開

①日本経営品質賞の審査

日本経営品質賞の審査は、審査リーダー1名と3名の審査員およびインターン審査員2名と1名のアドミニストレーターの合計7名が審査チームを結成し、延べ約1,000時間をかけて実施される。申請費用は大規模部門157.5万円、中小規模・自治体部門105万円だが、審査員には極めてわずかな日当と出張経費の実費が支払われるだけで基本的にボランティア参加となる。審査員には、延べ8日間の講習を受講して認定試験をパスした「経営品質協議会セルフアセッサー」の認定資格保持者であり、なおかつ当該年度の認定更新研修を受講したものの中から、志願した者が審査員研修を受講して審査員として有資格と認められた者が選任される。

＜日本経営品質賞の審査の主要なプロセス＞

申請組織からの報告書提出→個別審査→チーム合議審査→申請組織トップとのコミュニケーション→3日間の現地審査→判定委員会→経営品質賞委員会（受賞決定）→フィードバックレポートとフィードバックミーティング

②日本経営品質賞の過去の受賞企業

日本経営品質賞の過去の受賞組織を下記に記載する。2006年度と2007年度の受賞組織はいずれも福井県内の組織。2006年度には、岩手県・滝沢村が行政部門で初めて受賞した。なお、2008年度の受賞対象組織は「該当なし」という厳しい審査結果となった。

【 日本経営品質賞受賞組織 24組織 】

2007年度	**福井県民生活協同組合**
2006年度	**福井キヤノン事務機(株)**／滝沢村役場
2005年度	トヨタ輸送（株）／松下電器産業（株）パナソニックオートモーティブシステムズ社／松下電器産業（株）松下ホームアプライアンス社エアコンデバイス事業部／（株）J・アート・レストランシステムズ
2004年度	千葉ゼロックス（株）／（株）ホンダクリオ新神奈川
2003年度	ＮＥＣフィールディング（株）
2002年度	カルソニックハリソン（株）／パイオニア（株）モーバイルエンタテイメントカンパニー／トヨタビスタ高知（株）
2001年度	セイコーエプソン（株）情報画像事業本部／第一生命保険（相）
2000年度	日本アイ・ビー・エム（株）ゼネラル・ビジネス事業部／（株）武蔵野
1999年度	富士ゼロックス（株）第一中央販売本部／（株）リコー
1998年度	（株）日本総合研究所／（株）吉田オリジナル
1997年度	アサヒビール（株）／千葉夷隅ゴルフクラブ
1996年度	ＮＥＣ半導体事業グループ

③福井県経営品質協議会と福井県経営品質賞

日本経営品質賞の初の地方版として福井県経営品質賞（Fukui Quality Award）が1999年に創設された。また、その前年の1998年に日本で初めて地域における経営品質向上プログラムの支援・推進機関として福井県経営品質協議会が設立された。設立母体は福井経済同友会の有志企業であり、運営事務局は（社）福井県生産性本部に置かれた。

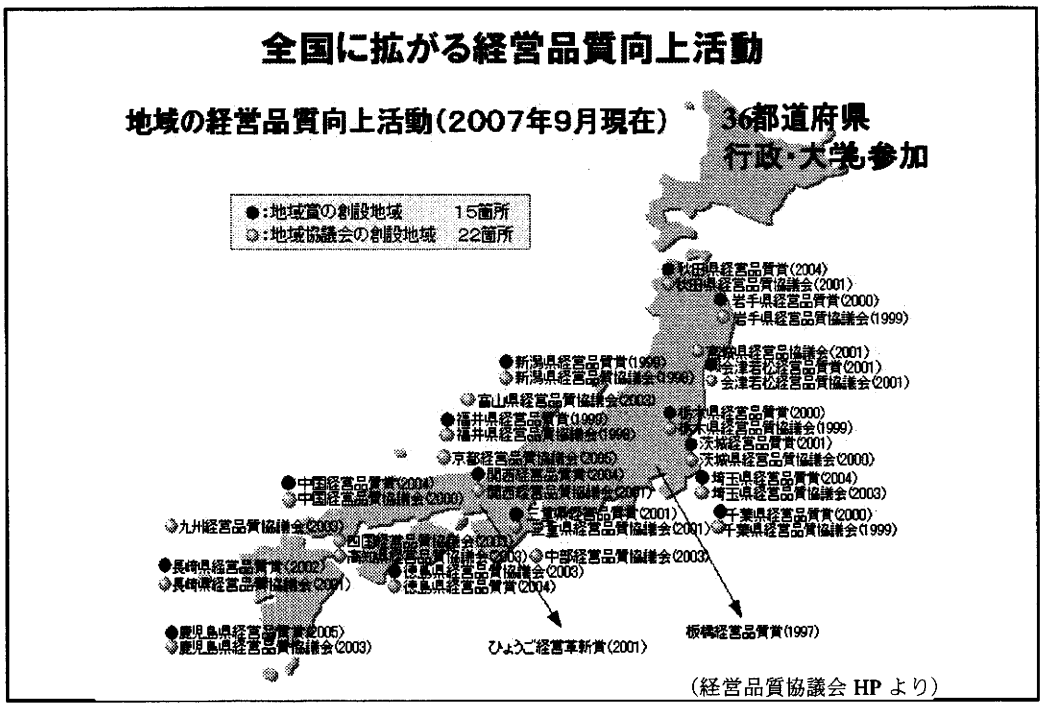
a) 福井県経営品質協議会の活動と全国への拡がり

福井県経営品質協議会は、県内企業、行政機関、教育機関、医療機関などあらゆる組織を対象に経営品質向上を支援・推進するための事業を展開してきた。現在、会員組織数は75組織。認定セルフアセッサーは約200名。審査員経験者は10名輩出している。

福井県の活動に続いて、現在、全国には22の地域経営品質協議会と15の地域経

営品質賞が設立されている。また、地域各県の「研究会」単位まで含むと36都道府県にまで経営品質向上プログラムの研究・研修拠点が広がっている。残念ながら福井県には現在、行政機関や教育機関、医療機関の参画は無いが、全国的には、例えば、三重県教育委員会や金沢工業大学など、民間企業組織以外にも経営品質向上プログラムは広がってきている。

日本経営品質賞の受賞組織を2年連続で輩出したという実績を評価されて、福井県経営品質協議会の活動はフロントランナーであり、なおかつベンチマーキング対象とされ、各地域経営品質協議会や2008年には遠くはアジアの各国での取組み推進機関からも見学者を迎え入れている。



(経営品質協議会HPより)

b)福井県経営品質賞の特長

日本経営品質賞（JQA）は、評点総括600点以上＝A＋レベルが受賞対象組織として判定されるが、地方組織でいきなり申請するには「敷居が高い」向きもあり、何より組織の成熟度は段階的に向上してゆくものであるから福井県経営品質賞（FQA）はいくつかのレベルステップを設けて何度でも挑戦できる仕組みをとっている。奨励賞は評点総括300点以上＝B－レベル、優秀賞は評点総括400点以上＝B＋レベル、知事賞は評点総括500点以上＝A－としている。

審査プロセスは福井県経営品質賞も日本経営品質賞もほぼ同じであるが、審査チームの人数は審査リーダー1名、審査員2名、アドミニストレーター1名の4名構成が基本で、場合によっては、1～2名のインターン審査員が加わる場合もある。申請費用は日本経営品質賞の約1/3の35万円。審査員はボランティア参画で実費の交通費・宿泊費と少しばかりの日当が支給される。

審査のクオリティについては、福井県経営品質賞でもJQAのアセスメント基準書

を使用し、JQA の審査経験者による同等のプロセスを経ることで日本経営品質賞のクオリティとの差異はほとんど無い。審査員の人数の違いと地元の審査員の採用によってコストを削減のやり繰りをしている。

福井県経営品質賞においてもフィードバックレポートが提供され、フィードバックミーティングも実施される。経営品質賞のメリットは、セルフアセスメントの自己評価とは異なった外部審査員の合議による客観的な評価と改善領域のアドバイスをもらえることであり、この目的性に適ったプロセスに価値を感じる申請企業は多い。

c) 福井県経営品質賞の受賞組織

福井県経営品質賞のこれまでの受賞組織は、延べ 29 組織。二度、三度の申請で改善活動を実施して着実に組織レベルを向上させている企業が多く見受けられる。

【 福井県経営品質賞の受賞組織 】

2007 年度	優秀賞：益茂証券（株） 奨励賞：（株）カワムラモータース／社会福祉法人清水新生会
2006 年度	奨励賞：（有）朝日ビル管理社／井上商事（株）
2005 年度	知事賞：福井県民生活協同組合 奨励賞：（株）白崎グリーンナップ
2004 年度	優秀賞：福井県民生活協同組合 奨励賞：福井トヨタ自動車（株）／益茂証券（株）／（株）ライズ
2003 年度	優秀賞：福井県民生活協同組合 奨励賞：（株）ウエマツ
2002 年度	知事賞：福井キヤノン事務機（株） 奨励賞：（株）黒川クリーニング社
2001 年度	知事賞：アイテック（株） 奨励賞：あおい商事（株）／エコロジーサプライ（株）／（株）システム研究所／（株）日米外語学院
2000 年度	会長賞：アイテック（株）／日華化学（株）コスメティックスカンパニー 奨励賞：（株）一本義久保本店／マルイチセーリング（株）
1999 年度	知事賞：セーレン（株） 会長賞：福井キヤノン事務機（株） 奨励賞：アイテック（株）／（株）白崎コーポレーション／三谷オプチカル（株）

4．福井キヤノン事務機の人材・組織力向上の考え方と仕組み

（1） 福井キヤノンの強み（日本経営品質賞「審査総括」より）

【2006年度の日本経営品質賞の審査総括に記載している福井キヤノンの強み】

福井キヤノン事務機株式会社は、情報技術の急激な変化により、競争環境が激化し、複写機販売のビジネスモデルの収益性が悪化する見通しのある中で、社員の顧客視点意識の徹底、競争優位性のある素早い対応力を基盤に、絶え間ない改善を進め、独自の地位を占めています。創立３０周年を機に新たな革新をめざし、戦略ビジョン「日本一、地域のお客様に役に立つ自律したソリューション&サポートカンパニーへ（日本一のやくダち！や）」を掲げ、理想的な姿として「お役立ちから感動へ」「ネットワークからソリューションへ」をめざし、組織・事業の変革を目指しています。

審査に際しては、貴社がお客様の視点で独自のサービスを創造し、社員が「明るく、楽しく、役に立つ」人間に成長することを通じて組織を成長させることに焦点を当て、「顧客や地域との信頼関係から個客の経営課題に基づき独自サービス商品を開発する」、「戦略的思考と実践力のある経営幹部人材層の強化育成と現場社員のクオリティアップ」を重視し審査を行いました。

その結果、新たな理想の姿を実現していくために、これまでの強みを維持強化し、一般的には組織の壁になる、営業とサービスのシナジー効果を高めると共に、理想実現のための必要な要件である組織的リーダーシップ、目的志向型の戦略的思考や自ら考え行動する環境、独自サービス商品開発のために必要なプロセスを矢継ぎ早に構築し、基盤の整備を行っていることが確認されました。一方で、ＣＳ&サポートグループとＮＳ事業部のシナジーやピラミッドシステムを主体とした新たなソリューションプロセスという独自性を発揮するための実践は、展開し始めた段階で、より成熟度を高める余地が認められます。同時に目的志向型の推進において時間軸を考慮した目標の設定によって戦略思考や行動を促進させる必要性も認められ、Ａ＋のレベルにあると判断しました。

日本経営品質賞アセスメント基準に基づき、審査を通じて認められた「強み」は以下の通りです。

【対話を重視したリーダーシップ変革と組織力向上】

経営理念、行動指針、ビジョンを重視し、これまでの価値前提を志向した経営の基盤整備に加え、理想を追求し新たな環境変化に対応するために、組織的リーダーシップによる変革を目指し、一人ひとりが自ら考え行動することによって「日本一のやくダち！や」を実現しようとしている。そのためには何よりも経営幹部間の対

話や幹部と社員一人ひとりとの対話が重要であると認識し、戦略検討場面での経営幹部の対話の機会を増やし、Yume-Talk 活動を通じてビジョンや行動指針などトップの思いを伝えるなど、自ら考える機会を提供している。

また、そのほかにも組織統合後のハイブリッドプロジェクト、部門間のミーティング、GL・TL の話を聞く機会など、多様な対話の機会を設け、上下や横の壁を低くし、連携力を高めている。こうした機会においては上位職が粘り強く目的を説明し、傾聴を心がけることで、社長をはじめとする経営幹部の考えが伝わり、経営幹部に対する信頼関係を強めている。こうした努力が、自ら理解活動やプロジェクトへ参加する人材が増えるなど自立性を高め、社員のやる気につながり、その結果として顧客満足度を高め、成果をあげる組織の基盤となっている。

【サービスプロセスの充実によるハイブリッド化の進展】

顧客視点で事業展開を行うことの重要性を理解し、顧客の視点からサービスの質は、ダウンタイムが少ないことであると認識し、60 分以内での解決を目標に、プロセスの改善、社員意識の変革、必要なスキル養成に努め、ダウンタイム時間の平均、ばらつきとも他社では真似のできない水準に到達し、更にレスポンスタイム目標設定など進化し続けている。　　こうしたことが評価され、サービスに関してはほとんどの顧客が満足を感じる水準にいたっており、競争優位性の源泉となっている。更に、営業とサービスを組織的に統合し、そのシナジー効果発揮のためハイブリッドプロジェクトを発足させ、組織の壁によって実現できなかった様々なプロセスの効率性を高めている。また、新たな保守サービスを提案し、ソリューションへ発展させるために、早急に必要な知識を身につけさせ、ピラミッドシステムを通じた営業プロセスの標準化を進め、これまでの複写機買い替え営業から脱皮を図っている。こうした改善の中から、お役立ちのための各種のサービスが提案、実践され、各種のサブプロセスの改善のプロジェクトが発足するなど、より広く、深いレベルでのプロセス改善が進んでいる。

【新たなビジョン実現のための基盤整備への着手】

日本一のお役立ち企業になるために、組織革新と事業開発の両面での望ましい姿を明確にし、その実現のための基盤整備を進めている。その中には、組織的なリーダーシップのための経営幹部の戦略推進におけるリーダーシップの発揮、ピラミッドシステムによる新たなプロセスの構築、新たな価値実現のためのNS 事業に関する事業基盤の整備とCS&サポートグループとの協業の促進のための互いの理解活動、協業実現のための新たな顧客区分やロイヤルティ顧客の検討、TL 主体でのマネジメントへの移行の準備など、各種取り組みを矢継ぎ早に実践し、一歩進めた組織マネジメント体制を準備している。

またこうした活動を進める上で、社長自らが深く勉強し、経営品質やベストプラ

クティスを活用し、そのノウハウを惜しげもなく、地元企業や経営品質の仲間に公開し、信頼を高め、福井キヤノンとして地域で広く知られるような基盤を確立している。

以下、「改善領域」の指摘に続く（省略）

（２）「理想的な姿」と戦略課題

①理念・ビジョンの共有

a) モットーは「明るく 楽しく 役に立つ」

福井キヤノンのモットーは「明るく 楽しく 役に立つ」である。「明るく」とは、目的に対して明確化するということである。「性格や言動が暗くて何を考えているか分からない人」ではいけない。組織も同様に、何を考え、どのように行動して、どのような成果を導き出しているかが、明確になっているべきである。また、自分で考えて行動すれば、仕事が楽しくてやり甲斐のあるものになり、さらに、相手に「ありがとう」と言われるとますます楽しくなるものである。自分も相手も Win-Win の関係を目指している、これが「楽しく」である。「役に立つ」という点では、会社は社会とお客様の役に立ってこそ存在価値があるという意味である。

1998 年に当社が経営品質向上プログラムに取り組み始めたときには、経営理念こそあったものの、非常に長い文章だった。内容は立派ながらも肝心の社員はさっぱり覚えられないというものであった。社員は経営理念が分かり難いから、社外の人物から「これはいったいどのような意味なのか」と訊ねられても、それに答えるために長い経営理念の文を読み上げるのが精一杯で、書いてある言葉のオウム返しとなるだけであった。経営理念の文章はそのままに、社員と話し合ってひと言で表わしたのが「明るく、楽しく、役に立つ」というモットーであり、2003 年の創立 30 周年に策定した。

b) 現在の経営規範のモットー・経営理念・ビジョン・ミッション・行動規範

現在の経営規範であるモットーは、前項のプロセスで創立 30 周年の折に形成されたが、創立 25 周年の折りに社長が独断で策定した経営理念・ビジョン・ミッションはそのまま変更しないままであった。わかりにくい長文の経営理念を補完するものとしてモットーに加えて 20 項目の「行動規範」を 2002 年から活用していた。

後述する 2005 年 3 月から始めた社長と社員のダイレクトコミュニケーション「Yume Talk」では、旧経営理念や行動規範の言葉の共通理解について全社員で話し合い、まずは 1 年がかりで行動規範を短い言葉で表現できるように改訂した。言葉の意味するものを定義すれば、短い言葉でも各人の表現で説明できる。さらに、2008 年には新たな経営理念、ビジョン・ミッションを「Yume Talk」の話し合いの中から

創り出した。

【 新・経営理念「価値創造の経営」創立 35 周年宣言 】

【 モットー 】
「明るく 楽しく 役に立つ」
【 経営理念 】
私たちの仕事は、お客様の価値を創造し、評価され続けることです。
(CS)
私たちは、仕事を通じて人間力と専門能力を高め、良い人生と良い会社をつくります。
(ES)
私たちは、自然と社会にお感謝して、仕事と仕事の範囲を超えて社会に貢献します。
(CSR)
【 ビジョン・ミッション 】
感動を共有する 日本一のソリューション＆サポートカンパニーへ

②経営の統合と展開

a) 理想的な姿 「感動の組織土壌にソリューション事業の花を咲かせましょう」

経営理念・ビジョンにもとづいた 2010 年の理想的な姿を外的動機（顧客価値提供の事業）としては「ソリューション＆サポート提供」、内的動機としては、個々のお客様へ満足レベルを超えた感動レベルのソリューションとサポート提供ができるような人材・組織をめざすことに置いている。

1978 年の会社創立以来、複写機の販売とアフターサービスを事業の中心に置いた経営を継続してきたが、1998 年の経営品質向上プログラムの導入以降、「ハードの販売と保守」というビジネスモデルの転換を進め、「お客様問題解決と IT サポート」をビジネスの主軸にする革新活動を継続している。これは、かつての主力商品の複写機が成熟市場商品となり、同時にコンピュータネットワークの入出力機器となってお客様からの期待やこれに応える提供スキルも大きく変わってくることを見越した戦略意図が込められている。

b) 福井キヤノンは、100%地元資本、地元人材活用

福井キヤノンは、100%地元資本、地元人材活用の地元企業であり、社名に「キヤノン」というグローバル企業名がついていながら世界でも珍しい存在である。社員数 60 数名に満たない小企業でありながら、県内外の大手企業と顧客へ提供するクオリティで差別化して競争優位を維持してゆかねばならない。

かつての右肩上がりの経済環境での「ハードの販売と保守」のビジネスでは、キ

ヤノンのハードウエア商品力が競争力の中心であり、先に提案し、素早いサービスを実現できれば良しとしていた。しかしながら、B to B の企業向けのビジネスでは、お客様個々の問題解決を支援する提案活動が出来なければ顧客ロイヤリティが相対的に低下することは避けられない。特に福井県内の企業は、中央と地方の格差の拡大、原材料費の高騰などから直近の 5 年は、約 44,000 件の事業所の内、毎年 1,000 件近くが倒産、整理、統廃合などによって減少傾向であり、2008 年の米国発世界同時不況においては、規模の大小にかかわらず更に深刻な経営状態が続くことが予測される。

c)「言っていること」と「やっていること」の一貫性

経営規範と戦略と執行管理の統合・一貫性については、いわば「言っていること」と「やっていること」の一貫性があるという状態をめざすことである。経営の目的が「顧客本位」であり、「社員重視」であり、「社会との調和」であり、それらを「独自能力」を追求しながら実現するということを経営理念やビジョンで謳っているなら、これらと合目的性でつながる戦略や業務プロセスを実行して成果を導きださなければならない。

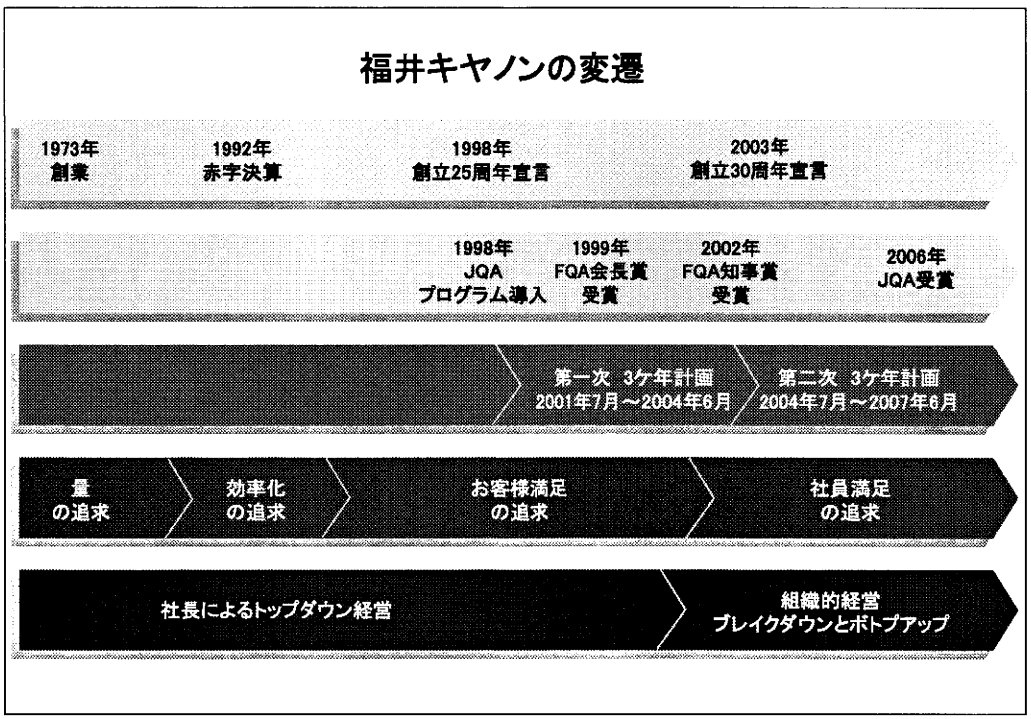
世間には、「お客様のために」と謳いながら、意図的に産地偽装をしたり、耐震偽装をする会社が後を絶たない。ピーター・ドラッカーは、1954 年に発表された著書「現代の経営」において、「事業の目的は企業の外にある。それは利潤追求ではなく顧客の創造である」と述べている。また「利益や利益率は、企業や事業の目的ではなく、条件である。そして利益は事業における行動や意思決定の理由や、原因や、根拠ではなく、妥当性の尺度である」と語っている。さらに、「企業は利益を得るための組織」という的外れで間違った解釈が世間に横行していることに対して警鐘を鳴らしている。

それゆえ、「我が社は金儲けを目的としている」と謳っている日本企業は、少なくとも上場企業では 1 社も見当たらないのであるが、看板ではそうであっても実態はどうであろうか。そして、たいがいの企業が掲げている「顧客本位」、「社員重視」、「社会との調和」などの目的と利益との関係づけはどのように考えれば良いのであろうか。その解は、幕末日本の大実践家、二宮尊徳の言行録「二宮翁夜話」に掲載されている。「道徳を忘れた経済は罪悪であり、経済を忘れた道徳は寝言である」という言葉の中からうかがい知れるように思える。目的と目標、その関係性を明確に示すことが重要と考えている。

本報告書では、福井キヤノンの経営戦略の詳細記述は省略した。大枠のキーワードでは「営業革新」で表されるマーケティングとイノベーションをテーマにしたものである。当然に、人材・組織能力においても「営業革新」をテーマに「顧客理解→人材・組織能力→価値提供プロセス→情報マネジメント→顧客価値成果」という

業務プロセスの展開を図っている。

なお、各戦略実現のための方法の目標や成果や改善内容のPDCA記述については、「2006年度経営品質報告書（要約版）福井キヤノン事務機株式会社」（日本経営品質賞委員会発行）を参照されたい。



（3）戦略課題の実現を進める組織的能力の向上

①組織的能力向上の考え方

縮小傾向の県内市場で、人数的にも物量的にも勝る大企業系列のライバル企業と競争してゆくには、人材の質と組織的能力の質を高めてゆくことを中心に福井キヤノンの自立経営の道を探ることが必要と考えている。創業期から成長期においては、社長の強いリーダーシップが有効に機能してきたが、「ハード商品の販売と保守サービス」の従来のビジネスモデルの延長戦上では次の時代の姿を描くことは不可能である。1998年に経営品質向上プログラムを導入した最大の理由は、マネジメントの組織化でありイノベーションを目的としたものであった。

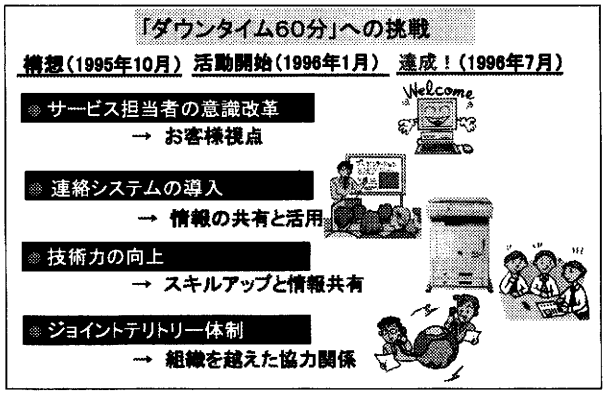
その甲斐あって、2006年度の日本経営品質賞を受賞できる組織レベルには至ったが、受賞はあくまで「理想的な姿」実現の通過点であり、環境の変化に伴い、今後もさらに革新活動を継続してゆく必要性を認識している。

②次のレベルへ、失敗経験から学ぶ

a)「ダウンタイム60分」の成功体験は通用しない

幸い、1996年に複写機の障害対応を顧客の通報から60分以内に修理を完了する「ダウンタイム60分」体制を世の中では初めて実現した経験があった。この「ダウンタイム60分」の成功要因は「目的の共有」、「組織を越えた協働関係」、「情報の見える化」、「技術力の向上」に加えて「目標の明確化」による複合的な取り組みによる成功体験であった。成果としてはお客様の満足度が向上し、社員のやりがいも向上し、更に効率化が進んで余剰人員は将来投資部門へ配置転換することができて財務成果も向上した。

「ダウンタイム60分」は、「経営品質向上プログラム」を導入する以前のCS業務プロセス革新活動であった。「ダウンタイム60分」の成功要因を組織マネジメントに置き換えればうまくゆくのではないかと考えた。顧客価値向上のプロセス改善手法が組織マネジメントの改革には、そのままつながらないことを思い知った。



b)サービスと営業部門との協働「ハイブリッド組織」の成功も戦略レベルには及ばない

「ダウンタイム60分」によって、故障して困っているときにいち早く駆けつけて複写機を直してくれるサービスエンジニアへのお客様からの信頼度は一躍高まった。サービスエンジニアは複写機などの機械をメンテナンスする職業柄、もともと寡黙な性格の人材が多い。しかし、技術的、機能的な裏づけはあり、口八丁ではない誠実性をお客様は評価していた。彼らが声をかければ、お客様はさまざまな要望や期待を気楽に話してくれるのではないかと考えた。案の定、サービスエンジニアからの問いかけには、安心してお客様の本音を語ってくれて、その情報内容を営業担当者に伝えることで新しい機種の再購入が増えていった。再購入の商談きっかけの70%以上がサービスエンジニアから営業担当者へ提供する「情報支援カード」によるものとなった。ライバルと比べて少ない営業担当者数でありながら、キヤノンの国内販売の再購入率で、福井キヤノンは全国トップ水準となり、なおかつ、顧客満足アンケートの回答についても全国トップクラスを継続している。これは、「ハイブリッド組織」と名づけられたサービス担当者と営業担当者の協働関係の成果である。

しかし、戦略レベルにつながる組織マネジメントの改革はなかなか進捗が見受けられなかった。組織を超えた協働も、決められたことは、真面目にしっかりと実践してくれるのでHOWは良いのだが、WHATにまでは届かない。

c)経営品質セルフアセッサーの育成もままならず

1998年に組織経営をめざして経営品質向上プログラムを導入したが、社長だけが

経営知識を持っていても組織経営は出来ない。同じ言葉で経営について語り合えるように、まずは経営幹部の数人にも半ば強制的にセルフアセッサーの研修を受講させた。しかし、テキストを読んでも何が書いてあるのか分からない。当時の経営品質向上プログラムの人材育成方法は、「経営についての基本的な知識を持っている人が受講する」という前提でカリキュラムが組まれていた、福井キヤノンでは「経営幹部」という肩書きはあっても、実態は営業経験と販売スキルの高い人材や同様にサービスエンジニアとしての経験知の高い人材が経営幹部になっていた。経営者としての視点を持たない人材が、いきなり経営の研修を受講したのだから無理も無い。ましてや、当時は人間力育成の取り組みも乏しく、「漢字が読めない」、「カタカナ語の意味が分からない」という難問があった。

d)営業のチーム学習「ピラミッド」の失敗

「ハードの販売からソリューション営業へ」という方向性を明らかにして、2005年には営業プロセスを革新し営業担当者のソリューション提供能力を高めるために、「ピラミッド」情報システムとその運用プロセスを営業組織に「お膳立て」した。営業担当者それぞれの顧客事例を共有してお客様の問題解決と商談成立のストーリーの組み立てを学ぼうというチームセリングと学習の意図も含まれていた。

お客様から聴きだした必要な情報をその都度パソコンに入力するとまるでピラミッドの石材が一段ずつ積み上がり、最終的に三角形のピラミッドが完成するというゲーム感覚も盛り込んだ情報システムであり、商談進捗管理にも使える一石三鳥にも四鳥にもなりそうな見事な出来栄えであった。これを「ピラミッド学習会」という事例共有の場で運用をはかった。

しかし、うまく運用できない。製作者の意図通り運用できない理由は、時間をかけてソリューション営業などという長期的な商談発掘・組み立てをやるよりも手っ取り早く今月の見込み商談を追いかける方が収益予算の達成に有効であると考える営業幹部が大勢であったからだ。また、営業担当者は長年の「一人セールス」を習慣化しており、暗黙知を明確化することに抵抗があった。売れたときには、「ボクが頑張ったから」で、売れなかったときには、「商品が・・、ライバルが・・、お客さんが・・」の全て他責に終始していた。サービスエンジニアの組織能力と営業の組織能力には、かくも大きなギャップがあった。「ピラミッド」が有効に活用できる組織状態をめざして現在も活動を継続している。

③革新リーダーによる「情報の見える化」と「対話」の推進

a)「情報の見える化」と情報マネジメントの力

「ダウンタイム60分」以前に、福井キヤノンではアップル社のパソコン「マッキントッシュ」を1985年から使い出し、その使いやすさやネットワーク機能の良さを

活かして社内LANを整備していた。近ごろでは当たり前の顧客管理データベースも自社開発して「ダウンタイム60分」の成功要因のひとつになった。そのような、情報インフラと情報マネジメントを活かした「情報の見える化」が組織的能力や業務プロセスの改革に大きく貢献していた。

これを推進したのが「ダウンタイム60分」の業務プロセス改革の具体的な推進役にもなった最年少リーダーのＩ君であった。

b) Ｉ君の貢献

Ｉ君は工業高校の推薦で福井キヤノンへ入社し、サービスエンジニアを経験してサービス業務企画を担当していた。企画職を担当したのは、社長の話を聴いて理解できないことを「わかりません」とハッキリ言う人物だったからである。また、社長の発言について自分の意見と異なるときには「それ、私の意見と違うのですが‥」と臆することなく自説を述べるような人物であった。それだけ自分で考えることが習慣化されていた人物であった。そして、議論を尽くしても社長と意見が合わなかったときには、2年でも3年でも考え続けて、ある日唐突に「あの○年前のこと、ようやく分かりました」と報告に来るあきれるほど実直で素晴らしい人物である。

c) 社長と少人数のダイレクトダイアローグ Yume Talk で原理原則の共有

そのＩ君からの提案で始めたのがYume Talk。

「経営品質向上プログラム」を導入後、組織的経営というにはまだまだ程遠い状態の中で、価値観の共有のための全体朝礼を毎朝開催していた。全体朝礼は本社勤務の全員が出席し、司会の当番が当時の「20の行動規範」から、具体的な行動につながる体験事例スピーチをしていた。しかし、スピーチの内容は、「行動規範」のオウム返しのように実体験との関係性の乏しいものであった。

Ｉ君の提案では、「全員を前にしてスピーチできるほどの成熟度もスキルもまだそのレベルには至っていない。少人数で社長と直接語り合うやり方はどうですか。名称は、例えば夢を語り合うという意味で、Yume Talk。社長の名前の頭文字もYTですからいいんじゃないですか」というものであった。そして、2005年3月からYume Talkは始まった。

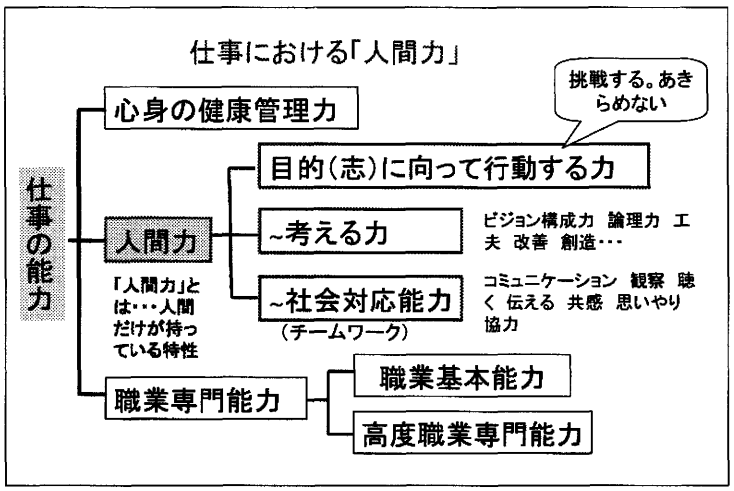
「1回の人数は4名。できるだけ異なる配属の組み合わせ。毎朝8:00～9:00開催」ということでYume Talkは始まった。しかし、何しろ話題が無い。社長から色々と誘い水をかけても、「別に話題は・・」とか「特にありません」で対話にならない。茶飲み話レベルが3カ月続いたが、4カ月目から「考えてきて参画する」という宿題を出した。そうすると誰

社長と語るYume Talk

もが結構話ができるようになってきた。社長は進行役や社員の話の関係性の図式化に務めて、それぞれの意見発表に対する感想や意見や質問を相互に交わせるようになってきた。

d) Yume Talk は進化して「行動規範」改訂、経営理念の改訂へ

Yume Talk は、いよいよテーマを設定して話し合う段階に入った。「まずは、経営理念に書いてある『自主・自立・自己責任』という言葉はどのような意味で受け止めているか各自考えてきて発表してくださいね」と事前に伝えた。これを話し合うと、各自の受け止め方が異なっていることがわかった。特に「自己責任」については、「社員が責任をとらなければならないのは適わないので、自己責任は無いほうが良い」という意見が多かった。しかし、「実際に会社の仕事で自分が責任を取った経験はあるかね」と訊ねると、誰もいない。「自己責任」の反対は「他人責任」。「他責」で物事をとらえると思考停止してしまうので、「原因自分説」で物事を考える方が自分自身の成長があることを話し合った。



そして翌月のテーマは「改善」。次に「人間力」、「リーダーシップとフォロアーシップ」、「やりがい」と続けてゆき、6 カ月単位で、Yume Talk で話し合った内容を振り返って確認し合った。さらに、Yume Talk に関する社員の本音を聴くために繰り返しアンケートを実施した。

経営理念の文中の言葉の定義によって原理原則の共通理解が進んだので、次は、「20 の行動規範」に移った。そして約 1 年がかりで「行動規範」の言葉の意味を理解し、共有できるところまでに至ったので、それまで長い文章で表現されていた「行動規範」を 20 項目×1 行の覚えやすい表現に変えることをテーマに Yume Talk を継続した。Yume Talk の話し合いによって「行動規範」を改訂した後は、続いて経営理念の改訂も同様なプロセスを経て最終的に 2008 年 7 月に改訂することができた。「行動規範」については、再度改訂予定である。

社員は月に 1 度の Yume Talk 出席だが、社長は県外出張が無い限り、ほぼ毎朝の出席となる。しかし、5 人位の少人数での話し合いは聴く方も話す方もちょうど良い規模であると考えている。

福井キヤノンの行動規範（2006年5月改訂版）

1、経営理念は、全てのベース
2、安全・安心・健康は、仕事の前提
3、お客様にも、仲間にも、地域社会にも、ライバルにも公平・公正で
4、「福井」への貢献は、自発的に、明らかに、出来る限り
5、「わたし達のお客様」を増やしましょう
6、お客様には「全社員がCS担当」で
7、「自主・自立・自己責任」で経営参画
8、検証・改善・評価は、「明るく・楽しく・役に立つ」で
9、チームワークはリーダーシップとフォロアーシップの両方で
10、挑戦し、失敗から学んで成長しよう
11、より良い対話で新たな行動成果と成長へ
12、「なりたい私の姿」を描いてみよう
13、「挨拶・返事・笑顔」は福井キヤノンのコミュニケーションの基本
14、社員相互でつくるプロフェッショナルな身だしなみとマナー
15、プロフェッショナルとしての研鑽は、いつでも、いつまでも
16、やりがいは自ら考え、行動することから
17、「フットワーク＆ネットワーク」で独自の価値を提供しよう
18、チームワークは、仕事と職場の整理・整頓から
19、育てることは、自分が育つこと
20、「よく学び・よく遊び・よく働く」ことで誇りを実践

④戦略策定の社員参画「経営塾」

福井キヤノンは1999年に日本経営品質賞と福井県経営品質賞に申請。2002年にも再度、福井県経営品質賞へ申請し、それぞれフィードバックレポートの提供を受けている。申請前には書き上げた報告書を社員全員に説明し、フィードバックレポートを入手した折にもこの内容をその都度社員に対して説明してきたが、反応は乏しいものであった。言葉の難しさや説明能力の乏しさにも起因していたが、「経営品質は経営幹部層がするもの」という一般社員の思い込みと社長を含めた経営幹部との溝は埋めきれていなかった。2006年の日本経営品質賞の申請ならびに受賞後には、その溝を埋めるために現場リーダーを対象にした「経営塾」を継続開催した。

経営規範の理解・浸透については、既に軌道に乗っているYume Talkで取り組んでいたので、戦略策定に現場リーダーを参画させることによって、上位方針を理解した業務プロセスの執行管理の精度を高めることができると考えた。

経営塾は4人1チームの少人数制の3チームで次期中期計画（3年）を対話しながら考えるというものであった。中間発表、最終発表を経て各チームで練り上げられた経営戦略を次期中期計画へ盛り込んだ。現場リーダー達の策定した戦略は100点満点の内80点位の出来栄えであった。

戦略はリスクを伴うものであるから、策定時には完璧を期したいと思うのが経営者の常ではあるが、いくら100点の出来栄えのものを策定しても、机上の戦略を実行者に「やれ！」と命じて70%位しか出来ないものだ。それより、80点の計画を

90%出来れば、結果はほぼ同じでも、次の展開が期待できる。なにより、自分で立てた計画が90%出来れば、不足した10%の原因を自分で考え次の展開への対策を打つことが出来ると考えた。

⑤戦略展開方法としての対話による参画のＰＤＣＡ

a) 対話重視による協働

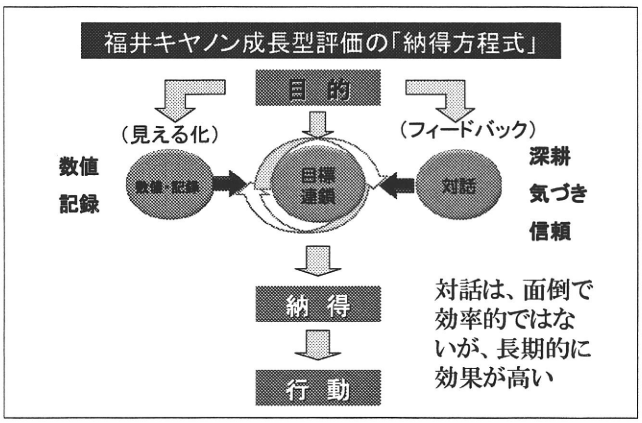
福井キヤノンはビジョンの浸透、方針の展開、ES向上の観点から対話を重視している。経営幹部と社員（派遣・パート含む）、社員同士、ビジネスパートナーとのコミュニケーションを深めることで、「会社」と「仕事」に対する理解を深めるとともに、関係者の納得性を高めて協働を推し進めている。対話は時間的、物理的に効率性をはかることは難しいが、効果性は高い。効率性を補うために、あらゆる情報システムインフラを整えているが、情報システム上のコミュニケーションに依存することなくフェース ツー フェースの「報・連・相」の方を重要視している。

対話の機会	主目的	参加者	開催目標
経営戦略会議	経営情報の分析による戦略の策定 レビューデータならびに、執行役員からの報告を受け、展開度の確認と意思決定。経営上の問題把握と課題解決の意思決定	社長、取締役執行役員	1回/月 臨時
チームリーダー会議	経営戦略策定会議で策定された戦略の報告と確認 各推進事項（事業別戦略、全社戦略）の進捗確認と展開方法	社長、執行役員、TL	1回/月 臨時
グループ方針/チーム方針策定ミーティング	全社戦略を受けて、各部門の戦略策定と年間方針の決定、グループ方針を受け、チーム年間方針の策定	GL、各TL	2回/年
目標連鎖策定	グループ方針を受けて、メンバー個々の業務目標ならびにスキル目標の策定と、スケジュール作成	GL、各TL、メンバー	2回/年
目標連鎖進捗（社長診断前）ミーティング	社長診断報告のための、チーム方針の展開度合い（進捗・問題点・課題解決）ならびに個人の目標連鎖の進捗状況の把握	GL、各TL、メンバー	4回/年
社長診断	組織の成熟度（強みと改善点）を明らかにする チーム方針・目標に対する進捗報告と修正計画の報告 個人目標連鎖に対する進捗報告と修正計画の報告	社長、執行役員、各TL	4回/年
TLミーティング	グループ方針とチーム方針の展開度合いの把握と戦術策定	GL、TL	2回/月
チームミーティング	チーム方針と個人目標の展開度合いの確認と、チーム内の戦術策定	TL、メンバー	毎週
査定フィードバック	賞与査定時、本人の目標進捗度合いを確認し、査定根拠の納得性をはかるとともに、時期課題や期待を明確にする	TL、メンバー	2回/年
リーダー面談	メンバー査定書をもとに、チームリーダーの評価の根拠を確認するとともに、チームリーダーの評価スキルを確認	社長、GL、TL	2回/年

「対話の機会」（一部）

b)「目標連鎖」での振り返り対話と「見える化」によるPDCAの進化

「目標連鎖」の仕組みは、2000年に導入し、さまざまな改善を経て今日に至っている。「目標連鎖」は、会社のビジョンと社員個人のビジョンの連鎖、全社経営戦略目標と部門戦略目標と個人目標の連鎖、業務目標と人材成長とチーム貢献の連鎖の上で、それらの実現計画書を個々の社員が期初に計画する。記録を見ながら毎月の進捗を振り返る面談を実施している。PDCAをはかる仕組みとして高い重要性に位置づけられている。



導入当初は「余計な仕事が増えた」という評判であったが、情報マネジメントによる目標進捗の「見える化」や記録能力の向上、対話能力の向上により、「ESアンケート」での「目標連鎖」の仕組みに対する満足度は高くなってきた。

c)幹部と若手社員で採用プロジェクトチーム

採用活動は経営戦略会議で採用人数を決定した後、執行役員がメンバーとなり「採用プロジェクトチーム」を立ち上げて取組んでいる。若手社員もリクルーターとしてプロジェクトに参画。採用プロセスは対話を重視し、社長・執行役員・先輩社員等が数回にわたりエントリー者と面談している。そして、当社の組織価値観を共有し「機能的・情緒的サービスを提供できるコミュニケーション能力に優れた人材」の採用に努めている。

プロジェクト名	活動目的と内容	成果物・効果
い～マガ　P	パソコン操作等のTIPS集をお客様に配信。企画・編集・発行すべて手作り。	い～マガ発行（毎月）
おやくだち Menu P	当社の取扱商品・サービスメニュー・活動内容（CS向上・ES向上・学習活動）・社員紹介などをまとめた小冊子の企画・編集。	おやくだち Menu　発行（3～4ヶ月毎）
ハイブリッド　P	CS&サポートグループ　営業職＆サービス職の活動相乗効果を高め、お客様への提供価値を高め増やそうというプロジェクト。営業職はよりアグレッシブな顧客開拓活動を、サービス職はサービス業務の効率UPを図りつつ既存のお客様とのコミュニケーションを深めてゆこうという活動。	営業職の顧客開拓力UP、サービス職の業務効率UP&Minor層顧客担当推進
ひやり！はっと！　P	業務中、運転中、お客様対応中に「ひやり」とした出来事を集め全社員に発信。社員に注意を喚起するとともに、重要な問題の改善をはかる	ひやり！はっと！事例の収集と情報共有・改善
こんなこと改善 P	CS&サポートグループ社員が日常の業務で気付いた問題点を集め、改善を検討するプロジェクト。	各種改善
こんなこと言われちゃいました～P	支援部門社員が電話応対業務のなかで気付いたお客様対応上の問題点を集め、改善を検討するプロジェクト。意識改善、業務プロセス改善、基幹部門への協力要請など活動内容は幅広く、高い成果を上げている	各種改善、および改善内容の見直し（PDCAサイクル）

「社員の主体的参画のプロジェクト活動」

d) 自主的な組織横断プロジェクトチーム活動でのやりがい

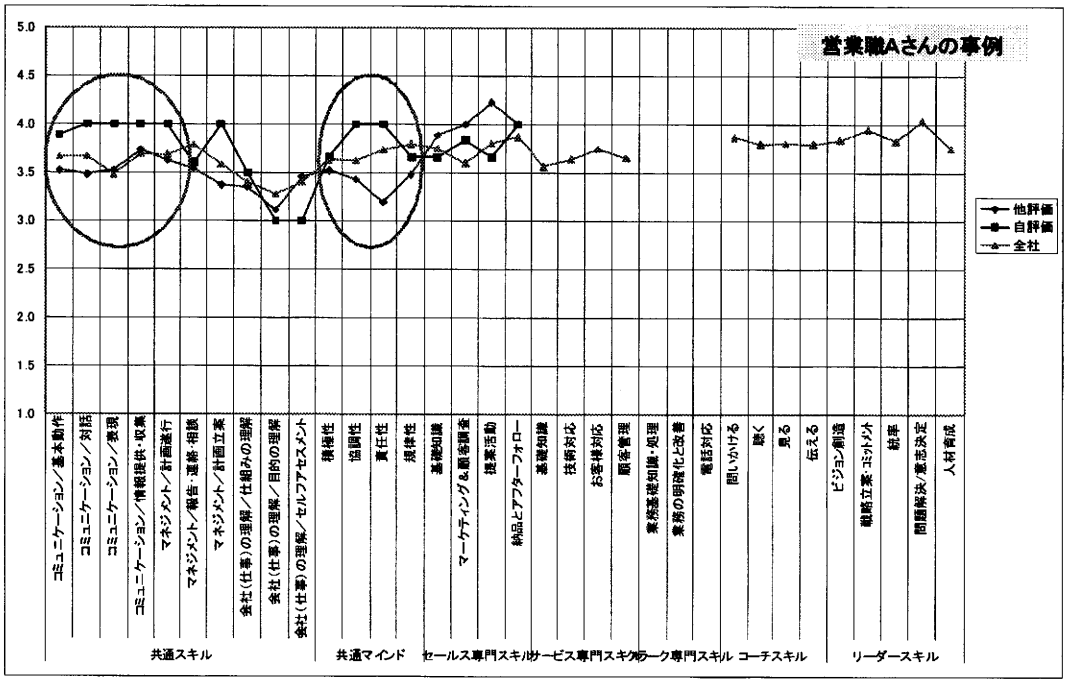
社内には、戦略を組織横断で実行するための「採用プロジェクト」などの「戦略プロジェクト」の他に、社員が自主的に立ち上げる各種プロジェクトに参画し、積極的に現場の意見を述べている。自主的なプロジェクト活動は当社のボトムアップ力の重要な部分であり、また社員のスキル・マインド育成の場としても有効性を発揮している。

e) 「360 度評価」と納得・動機づけ

福井キヤノンでは、職位や経験年数にとらわれずに仕事を実行するためのスキル・マインドを重視している。また、「管理のための評価」ではなく「成長のための評価」という視点から、効率より効果を重視して、評価には必ず対話と書面によるフィードバックを実施している。

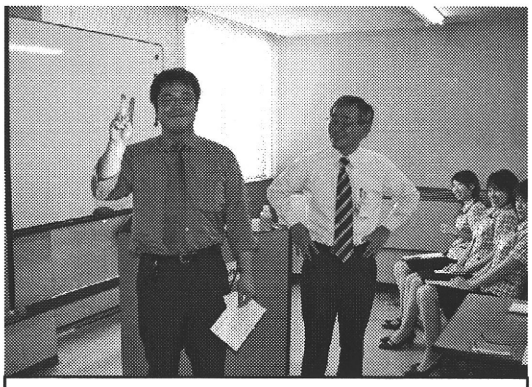
リーダー職を含めた社員は年 2 回「360 度評価」によって、「共通スキル」・「職種（専門）スキル」・「マインド」について 5 段階で自己評価をするとともに、上司・同僚・部下 5～10 名から他人評価を受ける。これにより自分に必要なスキル・マインドを自覚し、自分と周囲の認識のギャップを知るとともに、取り組むべきスキルアップ・マインドアップの課題を明確にしている。この「360 度評価」の相互評価をすることによって、職場の人間関係に関心を持って日常の観察力を高めるという意図も果たしている。なお、「スキル・マインド 360 度評価」は、人事考課には直接反映していない。

スキル・マインド360度評価の結果（例）



e)「社員が選ぶ優秀社員賞」

年度初めの全社会議の席上では社員が選ぶ「年間優秀社員/年間最優秀社員賞」表彰の表彰を実施している。これも、職場の仲間に関心を持ち、互いに協力し、感謝し合う風土を醸成するために継続されている。なお、社長は投票権を持たず、社員の投票によって選ばれた優秀社員の中から年間最優秀社員を選定する権限のみ有している。



「ボクが今期の最優秀社員です」

（４）戦略課題の実現を進める人材の育成と評価

①社員の能力開発の考え方は、「職業専門能力」と「人間力」で

a)人材力＝商品力

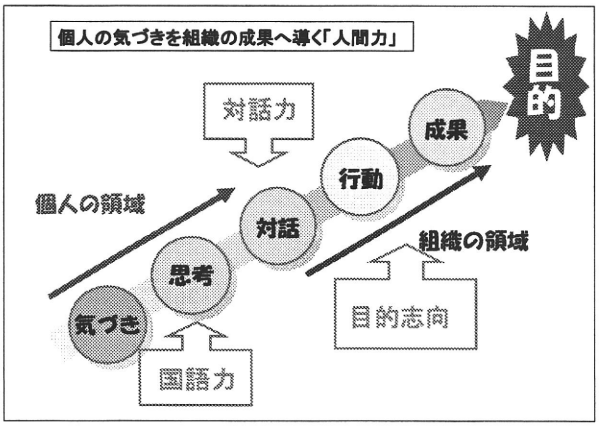
社員が仕事を通じてお客様との関係性の中で自己実現をはかることを支援することは、企業の最高レベルの使命と位置づけ、社員の潜在的能力の開発および顕在化した能力の自主的向上を促進する仕組みとして社員の能力開発を考えている。

また、「ソリューション＆サポート」を「感動レベル」で提供するという「理想的な姿」にもとづいた戦略ビジョンを実現するための経営資源は人材に全て依存している。「福井キヤノンの商品力はイコール人材力」と言っても過言ではない。

社員の能力開発には職業専門能力（技術力）と「人間力」（「行動力」＋「考える力」＋「社会的対応能力（チームワーク力）」）の両方の向上をはかる必要があると考えている。職業専門能力では、「理想的な姿」を実現するための戦略課題に対応した技術力向上を各職種別にはかっている。福井キヤノンでは職種を「営業職（SE職含む）」・「サービス職」・「支援職（企画職含む）」に分け、必要な職種スキルと評価基準と育成方法をそれぞれ示している。

b)「人間力」の育成

2005年のYume Talkでの全社員との対話において、「仕事の能力」は3つの能力で構成される。すなわち、「心身の健康管理力」×「職業専門能力」×「人間力」と掛け算で仕事の成果が導き出されるという共通認識に至った。さらに、「人間力」は「行動力」＋「考える



力」＋「社会的対応能力（チームワーク力）」の３つの要素で成り立っていると社内で定義した。

先に序章で述べたように経済産業省が提唱した「社会人基礎力」では、①前に踏み出す力（アクション）、②考え抜く力（シンキング）、③チームで働く力の三つの「人間力」で構成されている。（経済産業省「社会人基礎力に関する研究会」中間取りまとめ　2006年２月）また、経営品質向上プログラムでは、「社員の能力開発」に関して、「業務能力」と「問題解決能力」という２つの能力分野を示す言葉がしばしば使われる。

若干のニュアンスは異なっても、福井キヤノンが社内定義した「人間力」は、経済産業省の「社会人基礎力」や経営品質向上プログラムの「問題解決能力」に近いものと考えることが出来る。

福井キヤノンでは、「人間力」の育成方法を、

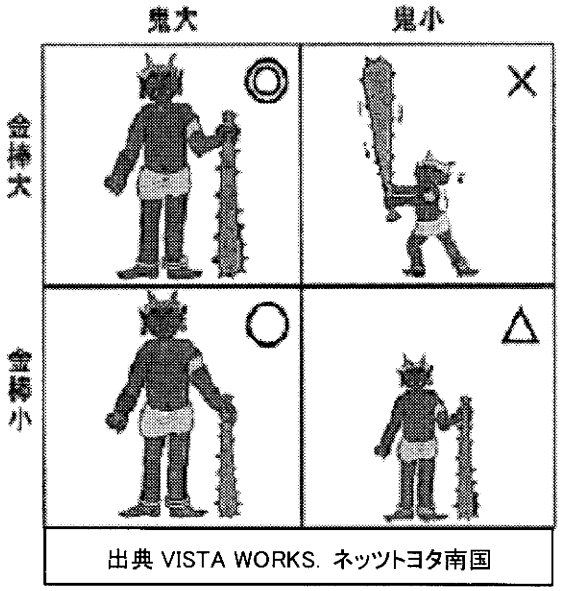
＜１＞「行動力」は、目的志向で、

＜２＞「考える力」は、国語力で、

＜３＞「社会的対応能力（チームワーク力）」は、対話のクオリティ向上で、

それぞれ、はかってゆくことが有効であろうと考え、実践している。

ｃ）「鬼に金棒」



出典 VISTA WORKS. ネッツトヨタ南国

右の図表は、「鬼に金棒」の鬼と金棒の関係を４通り描いている。鬼を「人間力」、金棒を「知識や技術」と想定。世の中を生きてゆくには「鬼に金棒」に越したことは無い。鬼が成長した状態で大きな金棒を持っている状態が理想的な姿で◎（左上）。しかし、鬼だけ成長したが、金棒の方の成長が遅れる場合もあるが、これは何かの代用品を使える状態なので○（左下）。鬼も金棒も成長しない状態は、まだ子供の状態であり、力はあまり発揮できないかもしれないが身の丈にあった金棒だからなんとか金棒を使うことはできる状態で△（右下）。全く、力を発揮できないのは、鬼が小さいままで、金棒だけ大きくなったかわいそうな鬼だ。身の丈以上に大きな金棒を振り回すことも出来ないので×（右上）。

身の丈の小さい鬼（人間力）のまま、入社してきた若い社員に対して、身の丈以上の金棒を持たせても使えないことが多い。成長した鬼を厳選して採用するか、それができない場合には、まずは、人間力育成から始めることが肝要と考えている。

②新人導入研修

a)導入研修（入社3カ月間）は、まず「自分を語る」から

2007年から、入社3カ月間の新人導入研修では人間力育成を重要視して「目的を知る→考える→体験する→身につける→振り返る」のプロセスを話し合いと記述と発表表現を並行することによって学習している。

「企業研究」の現場見学

専門能力においては、「自分を語る」→「会社を語る」→「商品を語る」というコミュニケーションの実践課題を与えている。「自分を語る」は、自己紹介シートの作成と社内の先輩スタッフへの自己紹介。「会社を語る」は「JQA受賞企業報告書・要約版」を使って、規範（経営理念・ビジョン）、戦略課題、業務プロセスを伝え、お客様へ紹介できるレベルをめざしている。その後、各職種の先輩や上司から「規範→戦略→業務」の関係性の中で、現在行っている現場の仕事の目的と仕組みと成果について説明を受ける。「会社を語る」がある程度出来るようになったら、個別の会社の情報を集めて戦略課題を検討する「企業研究」を経て、実際にその会社へ訪問して仕事の現場を見学して、自社のみならずさまざまな会社への理解を深めている。「商品を語る」は、メーカー派遣研修や先輩社員からの実物研修やロールプレイングで機能や操作や顧客への説明方法を習得する。

b)「新人育成の振り返り記録」からの気づき

新人は、導入研修の節目、節目の振り返り記録や毎月の「目標連鎖」の他に、年間毎に振り返り記録をまとめ、上司を含めた関係者と話し合って省察を深めている。

過去の新人研修では、専門職種の業務能力向上策だけ実施していれば、とにかく役に立つ「3年で一人前」が概ね実現していた。しかし、「バブル崩壊後の失われた10年」から以降の人材育成では、普通には「3年で一人前」は、なかなか難しい。「5年で一人前」が常態化しているのは、「27歳で一人前」と考えられる身体と社会性の成長段階の不一致によるものと考えている。

しかし、「5年で一人前」が常態化すると少子高齢化の傾向の中で社員の戦力化や組織のイノベーションが進まない。「3年で一人前」という人材育成のイノベーションを実現するためには、実践・探求型の人間力教育（問題解決能力の向上）に切り替えてゆくことが長い目で見た成功への道のりと考えた。中でも「社会における関係性認識」をどのように高めるかを課題と認識している。「社会における関係性認識」が、お客様との関係性、同僚・上司との関係性の中でどのように成長して感謝や貢献意欲ややりがいの高まりにつながるかを追求してゆきたいと考えている。

「勘の良い新人」は、学生時代からボランティアやアルバイトなどの社会活動に熱心で「垂直人間交際関係」に豊富な体験を持っている人物が多い。一方、「水平人間交際関係」に終始している人物は、同じ年代・同じ価値観を持っている人としか交際せず、「自分のことを理解してくれない人、関心を持ってくれない人」との交際は荷が重く、敢えて自分から交際することを回避したがる傾向がある。

特に、偏差値の比較的高い大学出身者は、「学校の成績＝自分への評価」と思い勝ちで、学歴の看板を外したら、社会では通用しないことが多いことに戸惑いがある。従って、振り返り記録も第三者的で評論家的になるきらいがある。

③各職種の職業専門能力育成

a)営業職は、販売スキル、ITテクニカルスキル、ソリューションスキルで

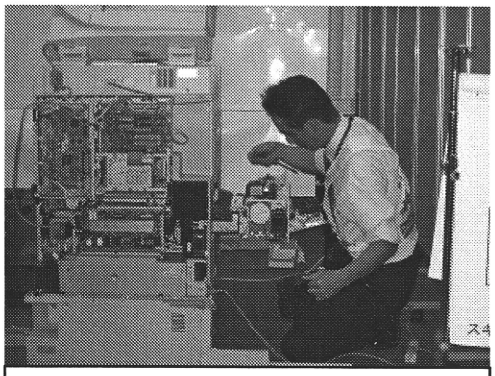
営業職には従来の「人間関係構築スキル」・「商談遂行スキル」などの「販売スキル」や「ITテクニカルスキル」に加え、「ソリューション&サポート」の新たなスキル要件として「ソリューションスキル」を示して、各々のスキル要件とスキル評価基準ならびにレベル毎の育成方法を共有している。

経営幹部と営業リーダーが必要なスキル要件を考察し、様々なスキル養成ツールを開発している。ツール活用やミーティングを通して社員自らが学び、気づくスキルアップ手法を導入している。ITネットワークに対する基本知識を身に付けるよう公的資格の取得も促している。

ITテクニカル専門職研修「学生時代のパソコンスキルでは、遠く及ばない」

「ソリューションスキル」という新しい分野については、「ピラミッド」に変わる新しい人材育成方法として「新・経営塾」と「企業研究」と「社長同行訪問」を2007年に開発した。「新・経営塾」で企業経営の基本知識を輪読で学び、その知識をもとに「企業研究」では顧客から聴取してきた情報からチームワークで戦略課題を導き出し、「社長同行訪問」にて顧客の経営トップに課題解決の仮説を提示して評価してもらうというものである。

当社のコンピュータSEは「お客様と話が出来る」ということが条件であり、そのために営業職の職種に含んでいる。特に高度なITテクニカルスキルの取得のためには、最先端の技術研修施設に派遣している。



サービス職の全国スキルコンテスト参加

b）サービス職は、ITテクニカルスキルとコミュニケ

ーションスキルで

複写機のネットワーク化により、サービス職にはITネットワークについての知識が必須になり、ネットワークスキルを養成する専門チームが研修を企画実施している。また修理報告・操作説明といった実務コミュニケーションは勿論、お客様の声に耳を傾け当社の取り組みを紹介するといったより積極的なコミュニケーション能力を重視している。

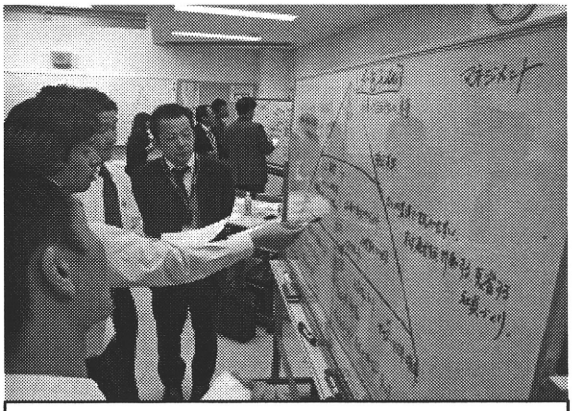
c）支援職は、改善スキルで

支援職には業務遂行スキル・電話応対スキルとともに業務効率を上げるための改善意欲・改善スキルが必要と判断している。そのために、会社の理解・仕事の理解・基幹部門の理解・業務改善活動の積み重ねを推進している。これについてはグループで学習会や改善推進ミーティングを企画し定期的に開催している。

特に支援部門社員が電話応対の中から感じ取って収集した顧客の苦情・要望への対応と改善活動を自主的に進めている「こんなこと言われちゃいました改善活動」は、全社的な展開に至っている。

④リーダー職人材育成

リーダー職に対しては、対話・ミーティングを通してスキルアップを図っている。スキルアップ手法はリーダー職や経営幹部が起案し、経営戦略会議で検討して決定している。



「問題解決セミナー」小人数チームの思考と対話のアウトプットを描く

「リーダーが語る会」はリーダー自身が後輩を育成することを通じてスキルアップする仕組み。これは、当社の組織プロフィール、各種CS・ES活動の仕組みなどを「経営塾」や経営幹部からの講義で学習したチームリーダーが、自チーム及び他チームメンバーに自分の言葉で説明するという取組みである。社員は二人のリーダーから説明を受けるので、リーダーは自分の理解・説明スキルが一定の水準に達しているかを意識しながらスキル向上をはかっている。

「経営塾」を発展させて、少人数対話型の「問題解決セミナー」を2008年から始めた。福井キヤノンの経営モデルについてチームメンバーやお客様やパートナーに語る力を向上するためであり、リーダーの思考能力や説明能力の向上を狙いとしている。

⑤能力開発・育成指導者の育成

社員の能力開発は、IT ネットワーク分野は専門の支援チームが、その他スキルはリーダーが担っている。リーダー職者には、「顧客価値提供による財務成果」や「改善によるプロセス成果」の他に「組織・人材育成成果」もミッションとして求められている。担当部門のみならず全社的な人材育成指導者としての一人二役を実践している場合が多い。人材育成指導者は指導スキルを経営幹部から評価されるとともに、「360 度評価」で一般社員からも評価され、スキル・マインドアップのための課題を確認している。

（5）アンケートと対話で納得性向上の社員満足と職場環境

①「社員重視」は、「社員を満足させる経営」から「社員が満足する経営」へ

a) トヨタビスタ高知から学んだ「社員満足」

福井キヤノンは 2002 年に福井県経営品質賞・知事賞を受賞した。社長や幹部の力で知事賞受賞レベルには至ったが、まだまだ足りないという思いがあった。足りないのは「社員の参画」である。そこで 30 周年を機にモットーを策定し、それまでのトップダウンから、ボトムアップと社員満足をめざすよう転換を図った。

きっかけになったのは同年に日本経営品質賞を受賞したトヨタビスタ高知（現ネッツトヨタ南国）である。トヨタビスタ高知のメカニックスタッフと女性の社員が表彰台に立っているのを見て、福井キヤノンの受賞は社長が取ったものであり、社員が取ったものではないことに気づいた。

組織の質は社員の表情に現れる。「経営品質のインプットは社長の品格、アウトプットは社員の笑顔」である。

・トヨタビスタ高知の受賞を見て、「社長の品格」をベンチマークするために早速高知へ訪問し、横田社長にインタビューをした。トヨタビスタ高知のホームページ写真日記「きょうの VistaNets」に載っている社員は本当に楽しそうである。横田社長の持論は「当社の経営の目的は“社員の人間的成長”である。社長が出過ぎることによって、社員が自主的に取り組み、失敗から学ぶ機会を奪ってしまってはいけない。社長の仕事は未来に成果が出る仕事、すなわち人材の採用と育成である。それ以外は社員に考え行動してもらう。そのために自分は社員に、なぜそう考えたのか、

どうしてそのように行動したのかを問い続けるだけである」というものであった。

b)「社員重視」の発想図式を転換

トヨタビスタ高知は、全国トヨタディーラー約300社の中で顧客満足アンケート調査結果は10年連続ナンバーワン。年間経常利益は常時トップ5に入っている。この組織には、言葉は代われども「社員重視・顧客本位・社会との調和・独自能力」という経営品質の4つの理念がある。「社員重視」とは、「社員を満足させる」経営ではなく、「社員が満足する」経営でなくてはならないのである。給与や職場環境などの待遇改善をしてやっても、結局社員は満足しないものである。社員が自分で考え行動し、成果を得てやり甲斐につながる、これが「社員重視」であると筆者は考えるに至った。

このような経緯でお客様満足と社員満足の関係性の発想図式を転換した。以前は、「お客様満足が向上することによって財務も向上し、給与も上げられるので社員満足が向上、社会貢献はそのついでにすればいい」と考えていた。しかし、「社員が満足する経営」ではこの図式は逆転する。すなわち、「社員が満足することによってサービス品質が向上し、お客様満足が向上、またCSRにもやり甲斐を見だせるようになり、結果として財務成果が向上する」いう図式にしなくてはならないと決意した。

②自ら考え、行動する人づくりと感動組織づくり

a)自社独自開発のESアンケートの活用

トヨタビスタ高知に出会った後の中期3カ年計画では、「お客様に感動を提供できる社員へ」・「社員全員で感動を共有できる企業風土へ」を掲げ、これを達成するにはES（社員満足）向上が不可欠であると考えた。そのためには社員の本音を聴いて満足・不満足要因を知る必要があると考え、従来の委託方式のアンケートでは限界があることを認識し、年2回のアンケート実施とフィードバックプロセスを2004年に独自に自社開発した（2006年から年1回へ変更）。

そして、ESアンケートの設問も大幅に改訂した（項目1.仕事の手ごたえ・2.会社のエクセレンス・3.経営姿勢への信頼感・4.働きやすい職場環境・5.公正な人事処理・6.自身の仕事に対するモチベーション）。

回答を集計分析し、満足度傾向・不満足度傾向をレポートにまとめ、経営戦略会議への報告の後に、社員へフィードバックしている。チームリーダーから一般社員へは個別面談という形でフィードバックし、さらにそこで得られた社員の意見を吸い上げ、もう一度フィードバックをしている。社員の納得性を高め、課題を明確にし、戦略策定や次の改善案策定に活かしている。

b)改善アクション事例〈1〉 スピーディな分析とアクション

『ESアンケート（2004年8月実施）で把握した満足要因と不満足要因』

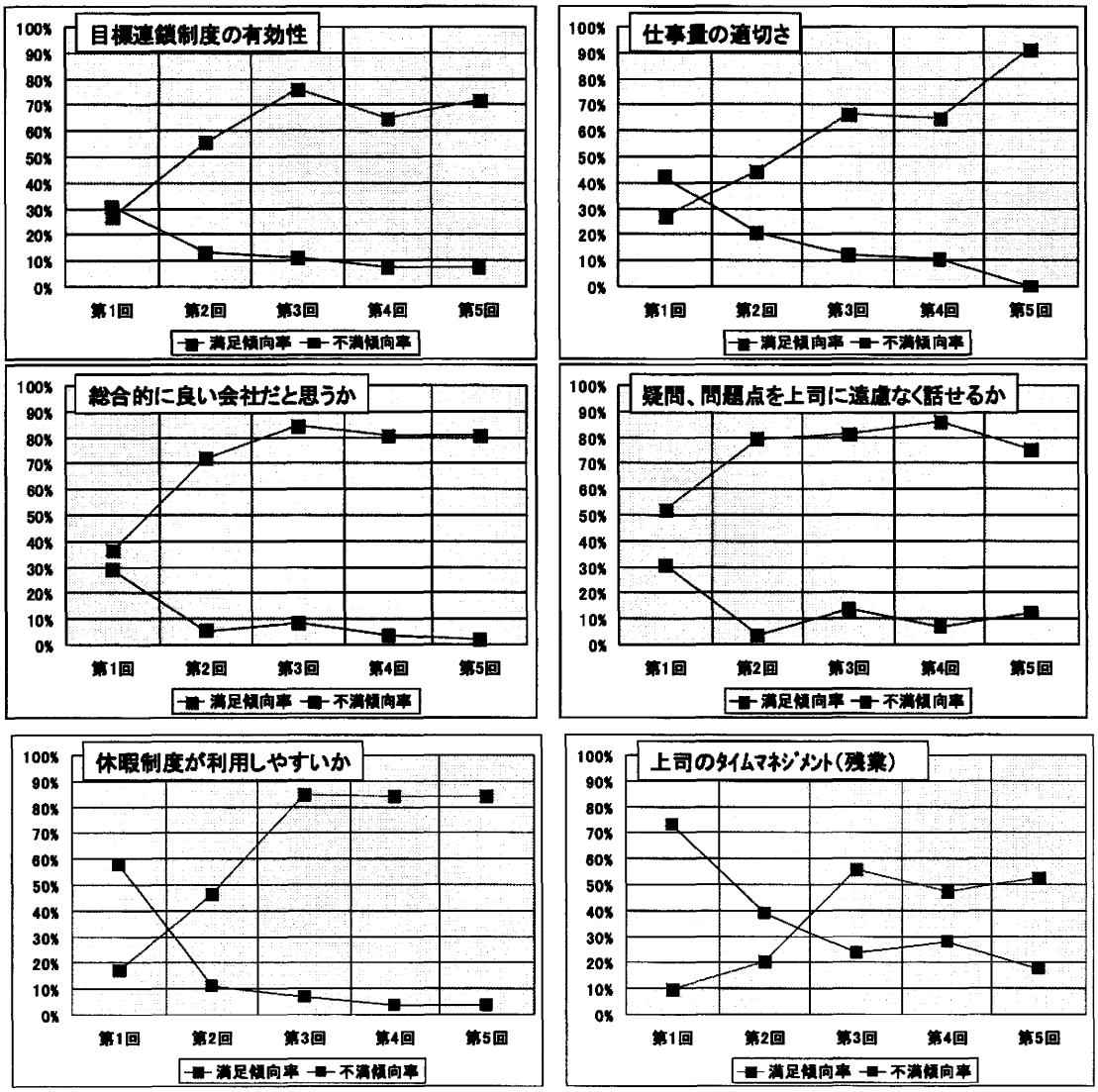
■満足要因　(a) 仕事のやりがい　(b) 仕事を通じての自己成長

■不満足要因　(c) 休暇取得と労働時間に関する項目　(d) 目標連鎖

<1>ES アンケートの集計結果と、チームリーダーが社員から直接収集した個別要望から、アンケート担当プロジェクトで改善策第一案を作成する

<2>第一案をもとに総務チームと具体的な改善策を策定し、経営戦略会議で合議のうえ決定する。職場環境改善や制度整備などの全社的な改善事項は総務チームが実行。各部門で展開すべきことはグループリーダー・チームリーダーが主体となって活動する。例えば不満足要因 (c) は休暇取得制度を見直し、仕事にメリハリをつけ休暇取得しやすい雰囲気を職場で醸成する。(d) 目標連鎖計画の作成プロセスを見直し、チームリーダーの作成スキルアップを図ったところ、大きく満足度が改善した。

改善アクションによる社員満足度アンケートの向上



c) 改善アクション事例<2>　職場環境の改善

ES アンケートを重ねる中で、福利厚生や社員の健康・人権を守る取組みをもっと積極的に考える必要性に気づいた。総務チームが ES 向上担当となり、当社の福利厚

生活動を社員に周知する、相談窓口を設置するなどの改善をはかった。

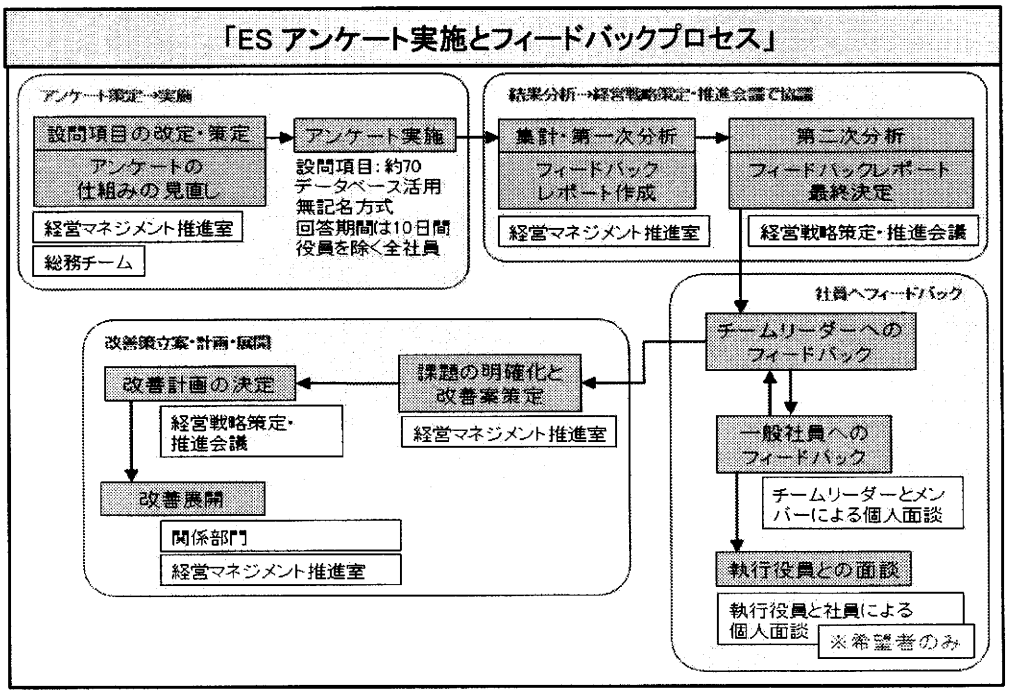
d) アンケートの仕組みへの信頼性目標

ES アンケートにより満足度傾向が向上しても、アンケートそのものが評価されているとは限らない。そこでアンケートに任意の記名欄を設け、記名者の数で社員からの評価を測っている。記名者が増えることは、アンケートそのものに対する社員の信頼感が高まっていることや当社に期待していることの現れであると判断している。

e) 評価方法の改善

アンケート結果から、給与・人事評価に対する不満傾向の要因として昇給・昇格・人事評価制度の不透明性が挙げられたので、評価システムの基準・評価プロセスをより明確にすること、リーダーの説明能力を向上させることを計画した。「管理のための評価」から「成長のための評価」を旨として、<1>評価基準をできるかぎり明確化、<2>評価システム＋育成システムを一体化、<3>評価にいたる対話の機会を増やして納得性を高めることで、満足傾向を高めることができると考えた。

その結果、不満足要因は急速の減少し、満足度傾向は急速に向上した。「言えば対応してくれる」、「今は出来ないことは、理由を示して説明してくれる」という反応が組織風土に反映してきて、対話をはじめ手間隙をかけることで、コストをかけずに社員満足度を高めることができた。さらに、不満足要因は社員の力で解決してゆこうという前向きの問題解決意欲が社員の間に高まってきた。



5．教職大学院と民間企業の共通性

（1）「個人と組織の能力向上」は、全カテゴリーの取組と不可分

「日本経営品質賞アセスメント基準のフレームワーク」の「個人と組織的の能力向上」は、他の7つのカテゴリー全部に関係している。特に、福井キヤノン事務機㈱では、情報サービスや技術サービスをさまざまな要望を持つ顧客に対して適切に、スピーディに提供することが顧客価値となる。価値提供の主役は社員であり、現場での社員の自律判断と行動、そしてそれをバックアップする組織力が顧客満足に大きく影響する。いわば社員と組織の成長が、そのまま競争力につながるわけである。その意味で教育サービスを提供している大学・学校組織との共通性が見出せる。

本報告書で取り上げた福井大学教職大学院との共通性を探れば、以下のような双方の強みや特徴が挙げられる。

① 理念・ビジョンの強化と浸透・共有
② 理念・ビジョン実現への戦略的な長期間の取組み
③ 職業専門能力と人間力の両面での人材育成
④ 記録と対話による組織能力の向上策
⑤ 顧客への傾聴と観察
⑥ 実践からの省察の重視
⑦ パートナーとの関係強化
⑧ 「情報」の共有と相互学習
⑨ 個人および組織横断の問題解決力向上
⑩ 段階的な組織成熟度向上

（2）「経営者は教育者へ、教育者は経営者へ」

「新人が3年たってもなかなか一人前に育たない」、「温室育ちのせいか、ちょっと叱っても落ち込んでしまう」、「失敗を恐れて行動しない」など、若い職業人に対するに企業の見る目は厳しいものがある。「10年以上前ならそうでもなかったのだがなぁ」と言う人事担当者の声も聞こえてくる。

今、企業は「自分が傷つくことを非常に恐れる」、「心がガラス細工のように繊細な」昨今の若者の特性をいかに克服して能力を発揮させるかに注力しなければならない。「世界大不況」は新しい社会システム形成の前兆と考えられる。どのような社会が形成されようとも、企業や社会の未来の担い手として若者にはたくましく活躍してもらわなければならない。

組織の人材能力には、業務能力と問題解決能力がある。問題解決能力は、「人間力＝経済産業省が定義している社会人基礎能力」に依存している。これまで「人間力」は、家庭、学校、大学、地域社会の教育力によってある程度育成されてから企

業へ入社して、業務能力とあいまって発揮されてきた能力だ。しかしながら、家庭、学校、大学、地域社会が先送りしてきた問題でもある。子供は就職して初めて、自分の常識や考え方が社会では通用しづらいことに気が付く。そして3年以内に離職する「7・5・3現象」となって引きこもってしまう者がいる。しかし、企業には、業務能力の向上策としての研修やＯＪＴはあっても、人間力育成の体系的なノウハウは乏しい。

教職大学院では、大学教員スタッフの方々からは勿論、子供の教育を専門的な職業としている現職教員やこれから教員になろうとしているインターン研修中の大学院生の方々の実践・探究活動の中から人間力育成の考え方や方法を学んでゆきたいと考えている。

また、優れた経営者の方々には、自社の人材育成方法の研究のためにも有効である教職大学院の客員教員になることをお勧めしたいと考えている。福井大学に限らず、全国の教職大学院に企業経営者が参画することは、未来の学校づくりに関与できることであり、日本の将来のための人づくりへの社会貢献活動として有意義であると考えている。

【参考文献】

淵本幸嗣「教師教育研究」2007年7月「教職大学院と実務家教員」

牧田秀昭「探求するコミュニティへのプロセス」学校改革実践研究報告No9　2005年3月

松田叔子「教師教育研究」2007年7月「福井大学の現場教育へのアプローチに関する一考察」

森透「教員養成系大学院の制度と教育実態～基本資料と解説～」2008年9月　研究者代表和井田清司　第四章　一般国立大学～福井大学の事例

柳沢昌一「教師教育研究」2007年7月「戦後教師教育改革の展開と省察的転換」

文部科学省採択プログラム　平成17年度「大学・大学院における教員養成プログラム」学校を拠点に教員の協働実践力を培う大学院－21世紀型学力を実現する教員の実践力・組織力形成のために－ http://www.fukui-u.ac.jp/NewHP1002/notify/h17-gp3-2.pdf

日本経営品質賞委員会「2008年度版　日本経営品質賞アセスメント基準書」

日本経営品質賞委員会「2008年度版　日本経営品質賞アセスメントガイドブック」

江崎昌男・井口不二男共著「決定版　日本経営品質賞とは何か」生産性出版

岡本正耿「経営品質入門」生産性出版

岡本正耿・中沢　薫共著「経営品質導入で学校が劇的に変わる」学事出版

野中郁次郎（日本経営品質賞委員会委員・一ツ橋大学名誉教授）「日本企業の行方～組織マネジメントとイノベーションの方向性」「The excellence」Vol.19 経営品質協議会刊

日本経営品質賞委員会「2006年度経営品質報告書（要約版）福井キヤノン事務機株式会社」

早稲田大学経営品質研究所「福井キヤノン事務機～良い会社づくりは『社長の哲学』と『対話』から～」特別研究会編　2007年
玉木　洋「スピード」と「ソリューション」による顧客満足経営の実践」「経営品質向上プログラム　いかにして勝てる組織をつくるか」第4章　関西生産性本部編著　ダイヤモンド社
ピーター・ドラッカー　上田惇生訳「現代の経営・上下」　ダイヤモンド社
「お客様満足から社員満足へ～対話で高める企業の品格」PHP No. 717　2008年2月号
「非常事態を勝ち抜く社長の発想～福井キヤノン事務機」日経ベンチャー2008年12月号
「仕事の図鑑：お客様の満足のために～福井キヤノン事務機」JA共済　2009年1月号

福井大学大学院教育学研究科　教職開発専攻