

経営

8原則がパフォーマンス向上の決め手 企業とISOマネジメント(下)

(株)スウエイ代表取締役社長 芹田 勇三

中小企業の経営課題

今日、中小企業は長期の構造的不況の真つただ中にあり、地獄の責め苦とも言つべき辛酸をなめつつある。全国の倒産件数は今年上半期には九、七三八件(前年同期九、三〇六件)と増大を続け、廃業率は平成十二年度で五・六%と開業率三・五%を大幅に上回っている。銀行(とりわけ大手都市銀行)の弱者切り捨てる融資・貸出引上傾向は一層進み、日本の経済を支えてきた中小企業の存立を危機に瀕せしめている。

しかしながら、この逆境下にあつて、したたかに生き延び、業績向上を継続している中小企業が多数存在していることも事実である。企業が生き残れるか否かは、その企業の置かれている環境に影響されるが、何よりも経営者の力量が決定的であるといえよう。先日、山形県内の幾つかの企業を訪問する機会を得た。いずれも元気のある企業であったが、これらの企業に共通するのは、経営者の前向きな姿勢であり、独自の創意工夫によって道を切り開いており、どの企業にも不況を物ともしない勢いを感じた。

今日、中小企業が生き残るために抱えている問題とは、結局のところ「売れ行き不振」とこれに伴う「資金不足」であろう。この二つが循環しているのである。これを解決するためには、当然ながら、売上額の増大およびコストの適正化による利益の増大が不可欠であり、そのためには適正な経営資源の確保と、その有効な活用が必要となる。経営資源とは、ヒト、すなわち能力の高い社員、モノ、すなわち設備、施設、材料、道具など、カ

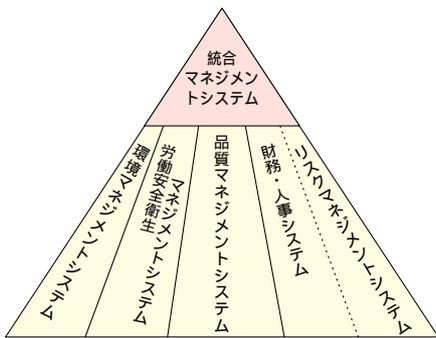
ネ、すなわち資金、情報、すなわち顧客情報・売れ筋商品情報などである。優れた、倒れない経営実現のためには、これらの経営資源を効率的に組み合わせて、ムリ、ムダ、ムラの少ないスリムな日常業務運営を行わなければならない。企業の目指すところは、顧客をはじめとすると社内外の利害関係者の満足度を高めつつ、最大の利益を追求することである。ここに、経営システムとしてのISOマネジメントシステムが存在する意義がある。ただし、マネジメントシステムを闇雲に構築運用するだけでは、経営パフォーマンスは高まらない。経営パフォーマンスを高めるためには、基本的な原則にのっとりた進め方を必要がある。ISO9004における品質マネジメントの八原則がそれである。

品質マネジメントの八原則

品質マネジメントの八原則とは、「トップマネジメントがパフォーマンスの改善に向けて、組織を導くために使用するよう開発されたもの」であり、以下の内容となっている。

- 一、顧客重視
 - 二、リーダーシップ
 - 三、人々の参画
 - 四、プロセスアプローチ
 - 五、マネジメントへのシステムアプローチ
 - 六、継続的改善
 - 七、意思決定への事実に基づくアプローチ
 - 八、供給者との互恵関係
- 顧客重視とは、顧客の現在および将来のニーズを踏まえた製品・商品およびサービスを提供するよう努力することとされる。この言葉は今日CSなどと言ってもてはやされて

マネジメントシステムの概念図



昇格・昇給の機会を与え、報奨を行う等の一連の活動が望まれる。プロセスアプローチとは、組織の資源および活動が一体となったプロセスと

いるが、意外に理解されていない。とくに、「顧客」とは誰かが分かっている場合が最近目立つ。頻発している乳業やハムなどの食品会社における手前勝手な「ママカシ」の例などは、顧客不在の企業運営の典型といえよう。顧客満足度を常に測定し、絶えず顧客への意識を持続させるよう企業は自戒すべきである。

リーダーシップとは、トップマネジメントがリーダーシップを発揮することである。経営者は、企業理念、目的・目標を明確にし、また、構成員の責任と権限を明らかにし、さらに全員のエネルギーを企業の目指すところへ注ぐように導かなければならない。最近の企業事件を見ると、経営者のリーダーシップの欠如に起因するものがあまりにも多すぎる。人々の参画とは、組織のすべての人々が参画することを含む。企業ではどんな末端であっても、構成員を会社の方針を実行し実現する中核的な力として参加させ、活用することが重要である。具体的には、部門ごと、個人ごとの目標を定め、教育訓練を施し、昇進・昇格・昇給

して運営されることをさす。企業のすべての活動はインプットとアウトプットとの関係で成り立っており、それをプロセスとして明確に意識し、これを基に管理する必要がある。ただし、あまり厳密にやりすぎると管理が微細化し、かえってデメリットが生じることがあることに注意すべきである。

マネジメントへのシステム・アプローチとは、組織における相互の関連するプロセスを一つのシステムとして運営管理することである。ある活動が企業の活動の一部であってもそれは結局トータルなパフォーマンス（マーケットシェア、決算成績、評判等）に影響を与える。この点に常に留意し、改善点の発見と対策の実行などを含めて、日常の体系的な管理をすべきである。

継続的改善とは、組織の総合的パフォーマンスの継続的改善をめざすことである。常にPDCAのサイクルを回し、達成度を明確に把握し、目的、目標の見直しを図り、向上していくことをさす。このためには、正しい評価を可能とするように企業活動のそれぞれの領域におけるデータおよび情報の分析が必要となる。

意思決定への事実に基づくアプローチとは、データおよび情報という事実の分析に基づく意思決定を行うことであり、企業活動のすべての局面における意思決定はカン、経験のみに頼ることなく、客観的事実に基づくことが肝要である。

供給者との互恵関係とは、より付加価値を高めるため、供給者との互恵関係を確立することが必要であることをさす。協力会社、外注先、原材料購入先(供給者など、パートナー

関係にある相手企業とのさまざまな局面における互恵的な関係を構築することによって、適切なタイミングで、最小のコストで、最大の効果を得ることが可能になる。パートナーとの相互依存関係は今後ますます増大し、その重要性も高まってくるであろう。

ISOマネジメントシステムの構築

以上、八原則をざっと見ると、そのほとんどが常識的な内容である。ただし、これらが実行できているかといえば、必ずしもそうではないことは既に述べた。ここにこの原則の実現に向けて取り組む意味が生じてくるのである。ISO品質マネジメントシステムを構築するにあたっては、この八原則を念頭に置き、これを基礎として作り上げるとともに、経営パフォーマンスの向上を目指し、認証取得後もこれを基本として運用する必要がある。

企業の経営は本来単一である。品質マネジメントシステムのほかに、環境マネジメントシステム、労働安全衛生マネジメントシステム、リスクマネジメントシステムなど数多く存在するマネジメントシステムごとに経営があるわけではない。これらのシステムはおのおのが一つの経営全体の局面を示しているに過ぎず、ここに個々のマネジメントシステムを統合した統合マネジメントシステムが必要とされる。さもなければ企業はマネジメントシステム倒れになってしまつてあつから。かくして、マネジメントシステムは企業の経営そのものを何らかの形で言葉に表わそうとするものであるから、恐れることなく、ありのままの経営をシステムとして表現していけばよいのである。(おわり)