

VIDEO  
セミナー

撮りおろし!

無料動画

ゼロからわかる

# 経営品質

よい会社・よい仕事の道しるべ

埼玉県経営品質賞 判定委員  
寺 沢 俊 哉



# もし、あなたが・・・

- もっとよい会社になりたい
  - もっとよい仕事をしたい
  - もっとお客様に喜んで欲しい
  - 自発的な人材を育てたい
  - リーダーシップを発揮したい
  - 企業研修の質を高めたい
  - コンサルティングの質を高めたい
- と願っているなら、

よい会社・よい仕事の道しるべ  
「**経営品質**」をいっしょに  
学んでみませんか？



# 寺沢 俊哉

埼玉県/徳島県経営品質賞 判定委員

公益財団法人 日本生産性本部 主席経営コンサルタント

「ライブ講師®実践会」代表 <https://live5.jp>

大手流通系企業を経て、1989年、公益財団法人 日本生産性本部にコンサルタント給費生として最年少で入社。以来、経営コンサルタントとして27年にわたり、上場企業から中堅企業まで約200社の経営コンサルティング、数万人の研修を実施。

コンサルティングと研修を融合させた、独自のワークショップは、参加者自身の課題を題材に進めるため実践的であり、リピート率は8割を超える。研修テーマは、「リーダーシップ」「ファシリテーション」「プレゼンテーション」「研修講師養成」など。1998年以降、卓越した企業を表彰する「日本経営品質賞」の審査員として経営品質向上プログラムの普及推進活動に従事している。

2015年より、「人前で教える技術」を磨きあう、「ライブ講師®実践会」を主催。数多くの講師、コンサル、ビジネスリーダーが参加し、ともに学びを続けている。



対話で学ぶ経営品質  
(生産性出版)



感動の会議！  
(ディスカヴァー21)



プロ研修講師の  
教える技術  
(ディスカヴァー21)



人材育成  
(中央経済社)



人前で話す・  
教える技術  
(生産性出版)

# 全4話です

第1話 「経営品質」との出会い  
～経営品質誕生の背景～

第2話 基準書から読み取る7つ秘伝  
～卓越を目指す人の考え方～

第3話 さっそく我が社にあてはめよう①  
～ぶれない経営～

第4話 さっそく我が社にあてはめよう②  
～価値ある行動～

VIDEO  
セミナー

撮りおろし!

ゼロからわかる「経営品質」  
よい会社・よい仕事の道しるべ

# 第1話

# 経営品質との 出会い

～経営品質誕生の背景～



# そもそも「よい会社(仕事)」って？

経営の **量** **質** ?

(仕事)

売上高  
店舗数

社員数  
利益...

**よい会社**の基準を  
あなたは、どう考えますか？

# 1987年にそんな事を考えた人がいた



- よい会社を、全世界から探そう。
- その会社をモデルにして、よい経営を普及させよう。
- そのために、表彰制度をつくろう（基準必要）。

基準書  
つぼを  
押さえる  
質問集

# 素晴らしい企業を発掘して、表彰しよう！

- 1996年 NEC半導体事業グループ
- 1997年 アサヒビール、千葉夷隅ゴルフクラブ
- 1998年 日本総合研究所、イビザ (吉田オリジナル)
- 1999年 リコー、富士ゼロックス第一中央販売本部
- 2000年 日本IBMゼネラルビジネス事業本部、武蔵野
- 2001年 第一生命、セイコーエプソン画像事業本部
- 2002年 パイオニアMEC カルソニックハリソン  
トヨタビスタ高知
- 2003年 NECフィールディング
- 2004年 千葉ゼロックス ホンダクリオ新神奈川
- 2005年 トヨタ輸送 松下電器産業PAS社  
松下電器産業HA社エアコンデバイス事業部  
J・アートレストランシステムズ
- 2006年 福井キャノン事務機、滝沢村役場
- 2007年 福井県民生活協同組合
- 2009年 スーパーホテル、万協製薬
- 2010年 武蔵野 (2回目) \*下線赤字は、中小企業

- 2011年 シスコシステムズエンタープライズ&パブリックセクター  
川越胃腸病院 ねぎしフードサービス
- 2012年 福井県済生会病院
- 2013年 滋賀ダイハツ販売  
ワン・ダイニング 西精工
- 2014年 こうほうえん (鳥取地区)
- 2015年 スーパーホテル
- 2016年 日本全薬工業 ピアズ カワムラモーターズ
- 2017年 トップ保険サービス 万協製薬 (2回目)  
清和会長田病院
- 2018年 ?



## 2002年度 日本経営品質賞報告会



基準書

つぼを  
押さえる  
質問集



パイオニアMEC須藤プレジデント カルソニックハリソン雪竹社長 トヨタビスタ高知 横田社長



# 埼玉県経営品質賞

## 知事賞

- 賛光精機株式会社（本庄市 一般機械部品製造業）
- 株式会社タカヤマ（所沢市 廃棄物処理及びリサイクル業）
- 株式会社大和不動産（さいたま市 不動産・仲介管理業）
- 医療法人財団献心会川越胃腸病院（川越市 消化器科専門病院）
- 武州瓦斯株式会社（川越市 都市ガス、器具販売と付帯工事）

# 4つの発見！

エクセレント・カンパニー



+



よいところを探す

「強み」の発見



Time teller でなく  
Clock builder を探す

「仕組み」（個別解）の発見



「個別解」を一般化する

「本質」の発見



「問い」カタチにする

「質問」の発見



# テラ式 経営品質の基準体系



金メダルを目指す！ Excellence 「卓越した経営」

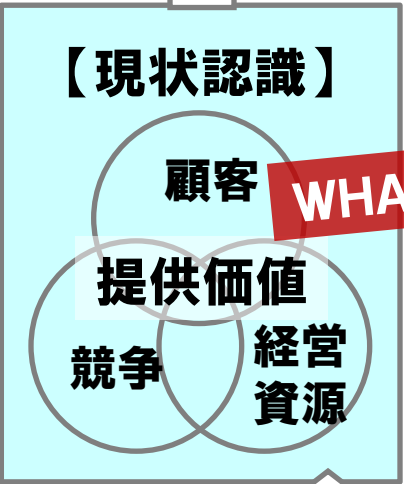
価値前提

組織プロフィール

HOW カテゴリー

【理想的な姿】  
何が大事？  
どうなりたい？

WHY



WHAT

【変革のための戦略課題】

- cat.1~6 プロセス
- cat.1 リーダーシップ (100)
  - cat.2 社会的責任 (50)
  - cat.3 戦略計画 (50)
  - cat.4 組織能力 (100)
  - cat.5 顧客・市場の理解 (100)
  - cat.6 価値創造プロセス (100)

- cat.7 活動結果 RESULT
- 社員評価 (ES)
  - 顧客評価 (CS)
  - 財務結果 (¥) AAA
  - (200) AA
  - A
  - B 成熟度
  - C
  - D



cat.8 振り返りと学習 (50) 対話

事実前提

顧客本位 独自能力 社員重視 社会調和

VIDEO  
セミナー

撮りおろし!

ゼロからわかる「経営品質」  
よい会社・よい仕事の道しるべ

# 第2話

基準書から読み取る  
7つの秘伝

～卓越を目指す人の考え方～





# 経営品質の基準体系

金メダルを目指す！「卓越した経営」から学ぼう

価値前提

組織プロフィール

HOW

カテゴリー

事実前提

【理想的な姿】  
何が大事？  
どうなりたい？

WHY

【現状認識】

顧客

WHAT

提供価値

競争

経営資源

【変革のための戦略課題】

cat.1~6 プロセス

cat.7 活動結果

RESULT

cat.1 リーダーシップ (100)

(70)

cat.2 社会的責任 (50)

cat.3 戦略計画 (50)

(80)

cat.4 組織能力 (100)

cat.5 顧客・市場の理解 (100)

(100)

cat.6 価値創造プロセス (100)

社員評価 (ES)

顧客評価 (CS)

財務結果 (¥)

AAA

(200) AA

A

B 成熟度

C

D

cat.8 振り返りと学習 (50)

対話

顧客本位

独自能力

社員重視

社会調和

基準書

つぼを  
押さえる  
質問集

# 7つの秘伝

- ① **4つの発見**(強み→仕組み→本質→質問)
- ② **事実前提と価値前提**
- ③ **4つの基本理念**
- ④ 自ら行う「**セルフアセスメント**」
- ⑤ **組織プロフィール**(WHATとWHY)の探求
- ⑥ **カテゴリー**(HOWとRESULT)の探求
- ⑦ **成熟度**にあわせた改善を行う





④

# 7つの秘伝

金メダルを目指す！「卓越した経営」から学ぼう

②

①

価値前提

組織プロフィール

【理想的な姿】  
何が大事？  
どうなりたい？

WHY

【現状認識】

顧客

WHAT

提供価値

競争

経営資源

⑤

【変革のための戦略課題】

⑥

HOW カテゴリー

cat.1~6 プロセス

cat.7 活動結果

RESULT

cat.1 リーダーシップ (100)

(70)

cat.2 社会的責任 (50)

cat.3 戦略計画 (50)

(80)

cat.4 組織能力 (100)

cat.5 顧客・市場の理解 (100)

(100)

cat.6 価値創造プロセス (100)

社員評価 (ES)

顧客評価 (CS)

財務結果

(¥) AAA

(200) AA

A

B 成熟度

C

D

基準書

つぼを  
押さえる  
質問集

cat.8 振り返りと学習 (50) 対話

③

顧客本位

独自能力

社員重視

社会調和

# 事実前提と価値前提

## 事実前提

「事実がこうだから、こうする」

## 価値前提

「この価値を重視するから、こうする」  
という考え方



# 暴走トロッコ問題・・・ VALUES

何が大事？

社会との調和

「社員に貢献し、調和することが重要です。」

「世界経済学コンソシアム」  
これからの  
「正義」の  
話をしよう  
いまを Justice  
生き延びる  
ための哲学  
Michael J. Sandel 英訳 高澤 忍一 訳  
マイケル・サンデル

マイケルサンデル著  
「これからの正義の  
話をしよう」ハヤカ  
ワ文庫

# 4つの基本理念①

## 顧客本位

組織の目的は、顧客価値の創造です。  
価値の基準を顧客からの評価に置きます。  
顧客からみた価値がすべてに優先する基準であり、  
すべてのことは、顧客へ価値を提供することができて  
いるかという観点で評価されるものと考えます。

## 独自能力

自分たちの組織の独自の見方、考え方、方法による  
価値実現を目指します。

# 4つの基本理念②

## 社員重視

社員1人ひとりを大切にし、社員のやる気と能力を引き出すことが重要です。

社員は、組織において最も大切な経営資源です。  
(社員:雇用形態などの違いに関わらず、組織内で働くすべての人)

## 社会との調和

社会に貢献し、調和することが重要です。

# 先を見すえて

# ・・・VISION

船をつくりたかったら、人に木を集めてくるように言ったり、作業や任務を割り振ることをしないで、はてしなく続く広大な海を慕うことを教えましょう。  
(サン・テグジュペリ)

If you want to build a ship, don't drum up the people to collect wood and don't assign them tasks and work, but rather teach them to long for the endless immensity of the sea.

(Antoine Marie Jean-Baptiste Roger, comte de Saint-Exupéry)

## 何の制約もなかったら、本当はどうなりたい？

# テラ式 セルフチェックシート(1)

	経営(仕事)を見直す10の質問	1	2	3	4	5
1	「目指す姿」や「大切にしている価値観」が明確であり、関係者で十分共有されているか？					
2	大切にしていきたいお客様が明確であり、そのニーズを十分くみ取っているか？					
3	お客様からみて、私たちが提供する価値や特長は明確で、競合と比べて魅力が高いか？					
4	魅力ある価値を生み出すための、仕事の仕組みや組織(チーム)には自信があるか？					
5	こうした仕事をしっかり、儲けにつなげる仕組みがあるか？(貧乏暇なしはだめ)					



# テラ式 セルフチェックシート(2)

	経営(仕事)を見直す10の質問	1	2	3	4	5
6	これから起こすべき変革や挑戦が明確であり、関係者で十分共有されているか？					
7	継続的な改善を進める仕組みが、ビルトインされているか？					
8	一人ひとりが自発的、積極的に仕事に関わり、成長意欲が高いか？					
9	目標に対して、チームワーク良く進めていくのが得意で、思いやりにあふれているか？					
10	会社は、お客様や社員、社会にとって必要とされており、それぞれ高い満足を得ているか？					

どのような方法でそれを実現しているか？

VIDEO  
セミナー

撮りおろし!

ゼロからわかる「経営品質」  
よい会社・よい仕事の道しるべ

# 第3話

さっそく我が社に  
あてはめてみよう①

～ぶれない経営～



# 今やるべきだと思っていること (ブレイン・ダンピング)





**リンゴについて 考えてみましょう**



**このリンゴは、価値がありますか？**

# もし、このリンゴが・・・

モノ	価値
道ばたに落ちて いるリンゴ	ゴミ（マイナスの価値）
店で売られている リンゴ	美味しい体験 栄養を得る
人気アイドルが かじったリンゴ	コレクションアイテム 所有欲、妄想の道具

ビジネスとは、**価値を届けること**

●何を届けるか WHAT

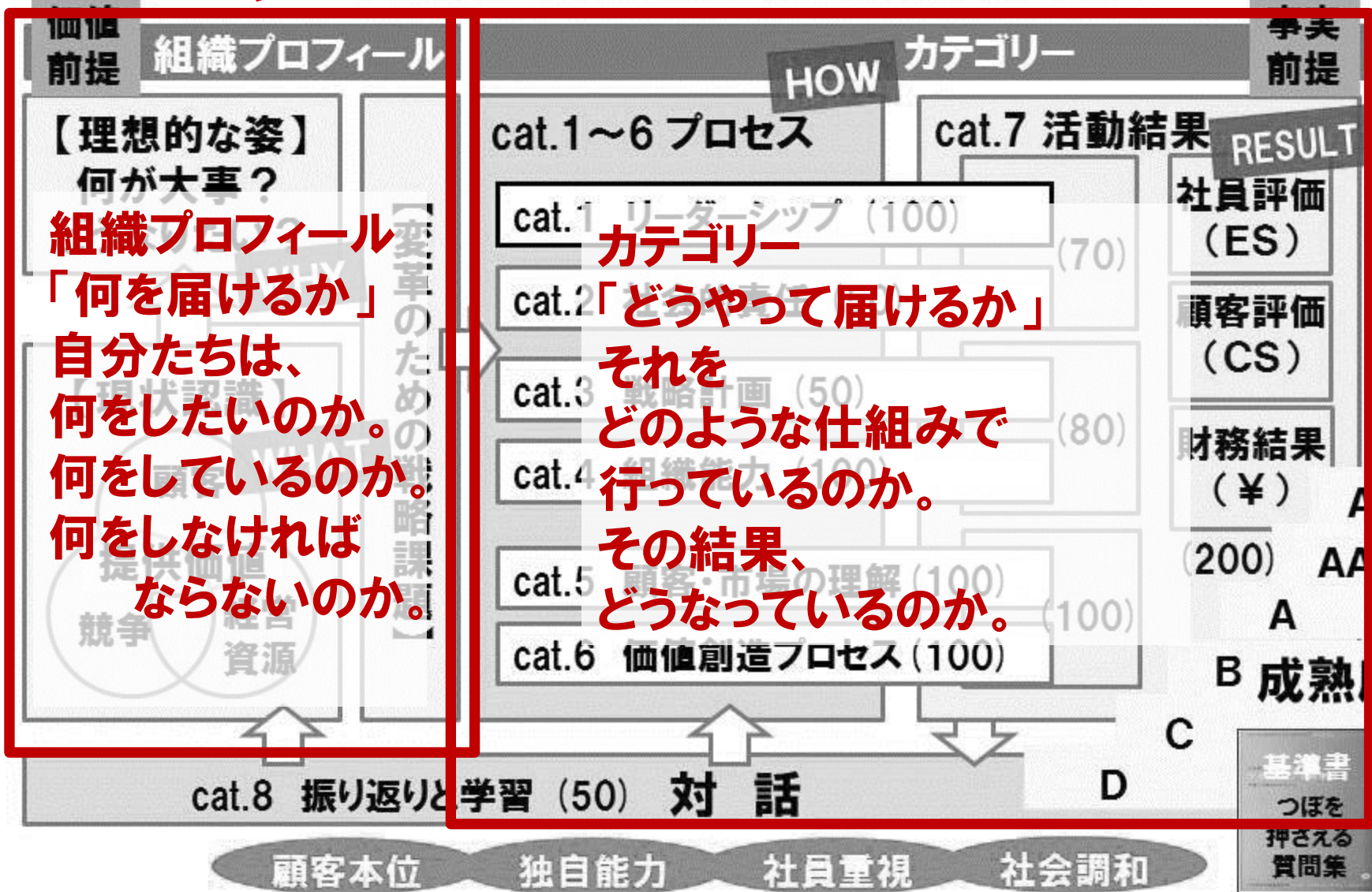
●どうやって届けるか HOW



# まず、組織プロフィール



金メダルを目指す！「卓越した経営」から学ぼう



# テラ式 組織プロフィール

<p><b>お客様</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・大好きなお客様は</li><li>・慕ってくれるお客様は</li></ul> <p>3</p>	<p><b>お客様に提供している喜び(B→A)</b></p> <p>4</p>	<p><b>経営者の思い</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・なぜはじめたのか</li><li>・何を大事に</li><li>・どうなりたい</li></ul> <p>2</p>
<p><b>選ばれる理由</b></p> <p>5</p>	<p><b>事業名</b> <b>商品メニュー</b></p> <p>1</p>	<p><b>経営資源・配分</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・人材</li><li>・有形/無形資産</li><li>・資金</li></ul> <p>8</p>
<p><b>ライバル</b></p> <p>6</p>	<p><b>価値提供プロセス</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・声の収集</li><li>・認知集客</li><li>・価値提供</li></ul> <p>7</p>	<p><b>収益構造</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・収益</li><li>・費用</li><li>・利益</li></ul> <p>9</p>

# お客様に提供している喜び

～お客様のどんな「不」を解決しているか～

〇〇なお客様の

4

さらに・・・理想B

不

理想A



今すぐ わかりやすい 新しい 信頼できる 感情が動く 言われてみれば・・・

# 今やるべきだと思っていること (戦略課題)

10



# (参考) 基準書にあわせたら・・・

( ) について

理想的な姿	2	
価値提供	1	
顧客・市場	34	
競争関係	56	
経営資源	89	
戦略課題	10	

VIDEO  
セミナー

撮りおろし!

ゼロからわかる「経営品質」  
よい会社・よい仕事の道しるべ

# 第4話

さっそく我が社に  
あてはめてみよう②

～価値ある行動～







# 経営品質の基準体系

金メダルを目指す！「卓越した経営」から学ぼう

価値前提

組織プロフィール

HOW

カテゴリー

事実前提

【理想的な姿】  
何が大事？  
どうなりたい？

WHY

【現状認識】

顧客

WHAT

提供価値

競争

経営資源

【変革のための戦略課題】

cat.1~6 プロセス

cat.7 活動結果

RESULT

cat.1 リーダーシップ (100)

(70)

cat.2 社会的責任 (50)

cat.3 戦略計画 (50)

(80)

cat.4 組織能力 (100)

cat.5 顧客・市場の理解 (100)

(100)

cat.6 価値創造プロセス (100)

社員評価 (ES)

顧客評価 (CS)

財務結果 (¥)

AAA

(200) AA

A

B 成熟度

C

D

cat.8 振り返りと学習 (50)

対話

顧客本位

独自能力

社員重視

社会調和

基準書

つぼを  
押さえる  
質問集

# 7つの秘伝

- ① **4つの発見**(強み→仕組み→本質→質問)
- ② **事実前提と価値前提**
- ③ **4つの基本理念**
- ④ 自ら行う「**セルフアセスメント**」
- ⑤ **組織プロフィール**(WHATとWHY)の探求
- ⑥ **カテゴリー**(HOWとRESULT)の探求
- ⑦ **成熟度**にあわせた改善を行う





④

# 7つの秘伝

金メダルを目指す！「卓越した経営」から学ぼう

②

①

価値前提

組織プロフィール

【理想的な姿】  
何が大事？  
どうなりたい？

WHY

【現状認識】

顧客

WHAT

提供価値  
競争 経営資源

⑤

【変革のための戦略課題】

⑥

HOW カテゴリー

cat.1~6 プロセス

cat.7 活動結果

RESULT

cat.1 リーダーシップ (100)

(70)

cat.2 社会的責任 (50)

cat.3 戦略計画 (50)

(80)

cat.4 組織能力 (100)

cat.5 顧客・市場の理解 (100)

(100)

cat.6 価値創造プロセス (100)

社員評価 (ES)

顧客評価 (CS)

財務結果

(¥) AAA

(200) AA

A

B 成熟度

C

D

基準書

つぼを  
押さえる  
質問集

③

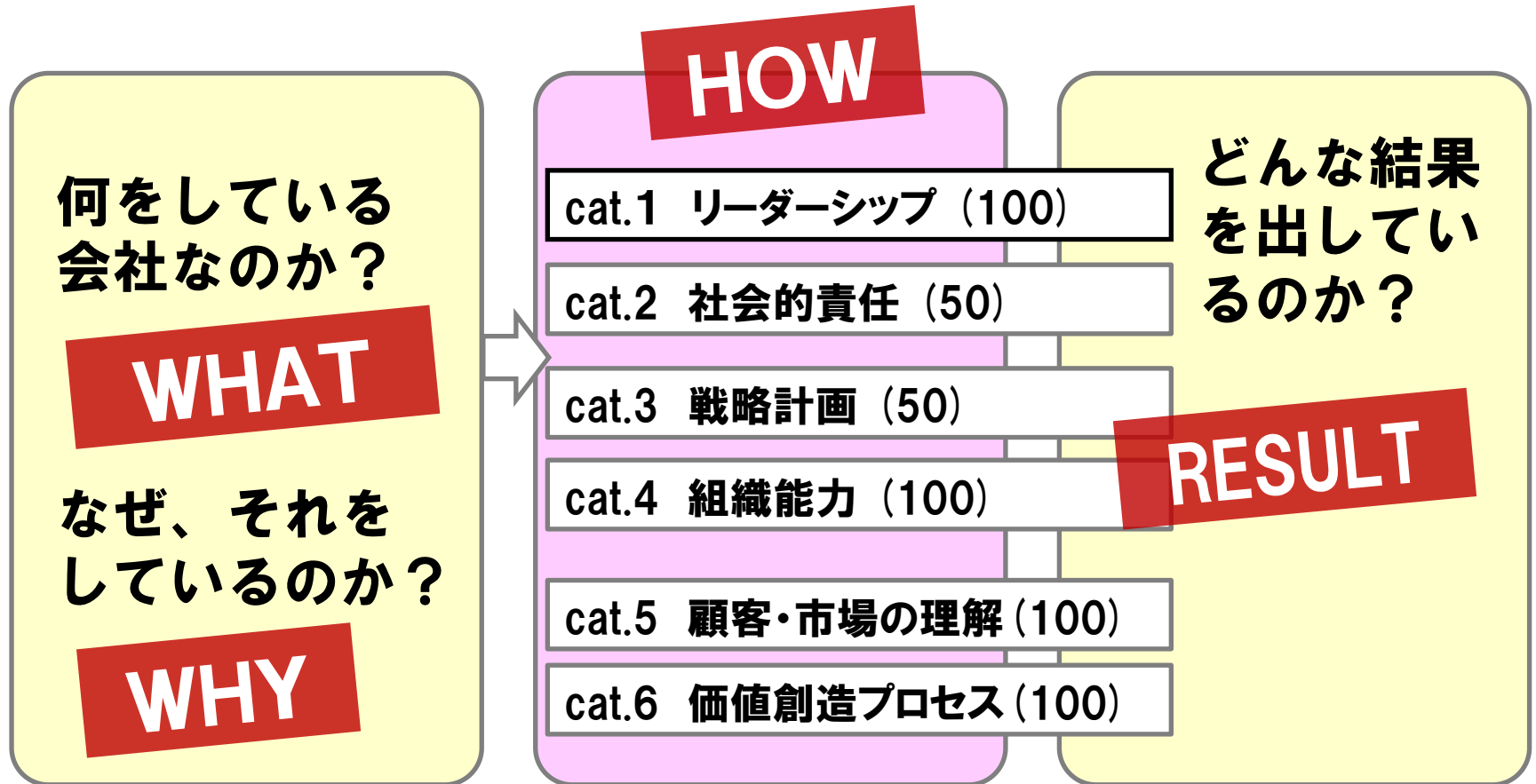
顧客本位

独自能力

社員重視

社会調和

# 思いを結果につなげる仕組み



どのように  
しているのか？

# 今やるべきだと思っていること (戦略課題)

10



# そのために行動しよう！

<b>リーダーシップ</b>	
<b>社会的責任</b>	
<b>戦略計画</b>	
<b>組織能力</b>	
<b>顧客・市場の理解</b>	
<b>価値提供プロセス</b>	

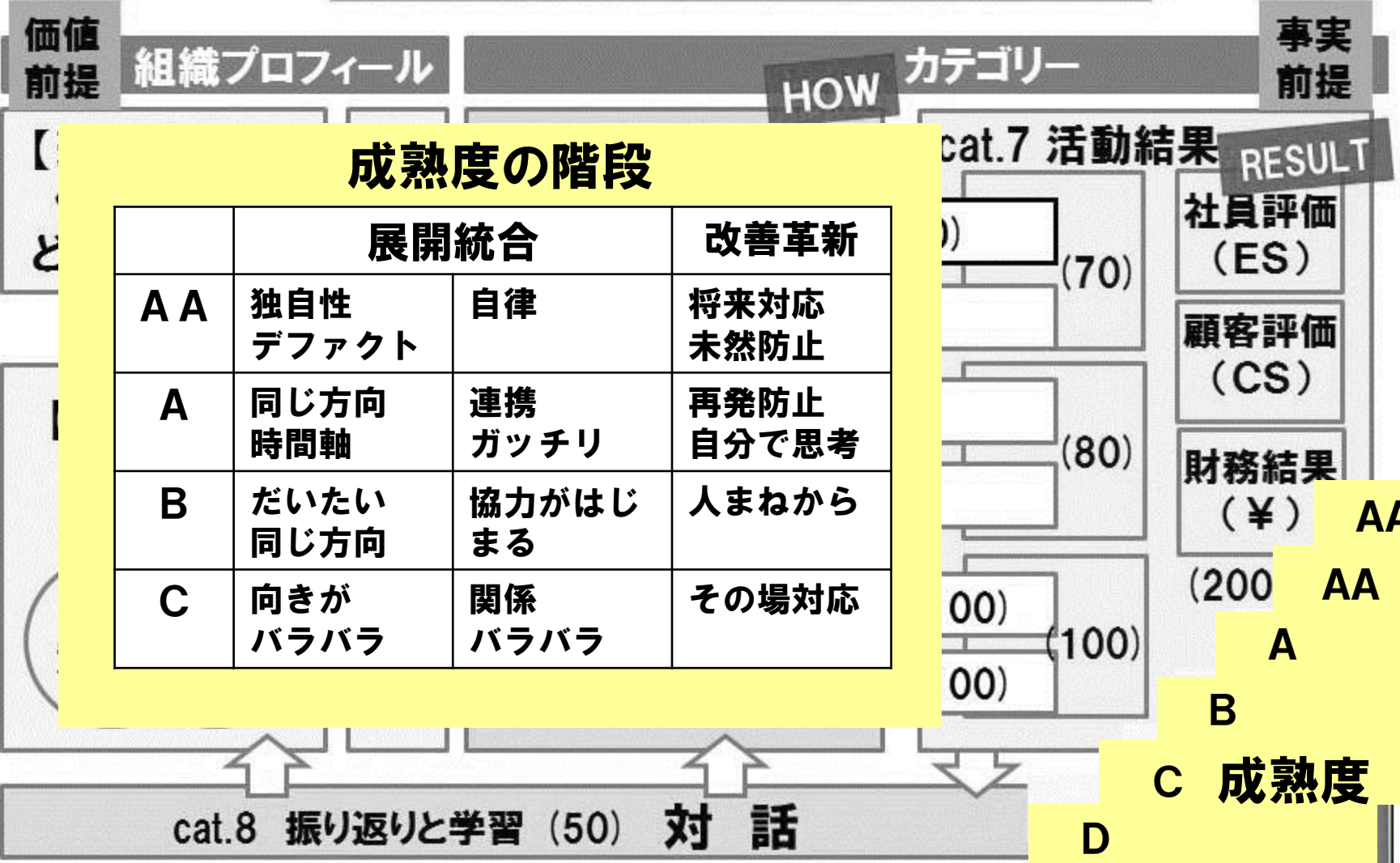
# 成功仮説

<b>リーダーシップ</b>	● 思いの明示と共有    ● 率先垂範 ● 決断    ● 幹部育成    ● 任せる
<b>社会的責任</b>	● 範囲の決定（遵守・貢献） ● 社会の声の収集    ● 活動支援
<b>戦略計画</b>	● 情報収集    ● 計画立案    ● 現場の意見 ● チームや個人への展開
<b>組織能力</b>	● チームビルディング    ● 自発性を引き出す ● 採用と配置    ● 社員の声の収集
<b>顧客・市場の理解</b>	● お客様を選ぶ    ● 今のお客様の本音 ● 未来のお客様    ● 顧客対応基準
<b>価値提供プロセス</b>	● 企画 > 認知 > 集客 > 提供 > 継続・口コミ ● 支援者・パートナーとの協力関係

# 成熟度の階段

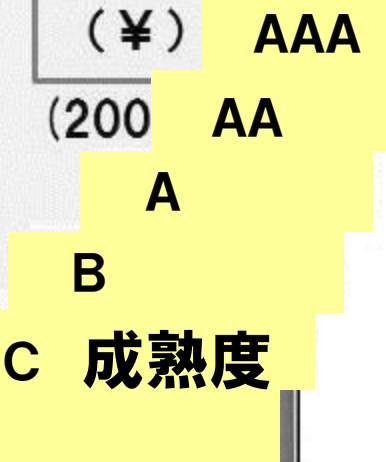


金メダルを目指す！「卓越した経営」から学ぼう



## 成熟度の階段

	展開統合		改善革新
AA	独自性 デファクト	自律	将来対応 未然防止
A	同じ方向 時間軸	連携 ガッチリ	再発防止 自分で思考
B	だいたい 同じ方向	協力がはじ まる	人まねから
C	向きが バラバラ	関係 バラバラ	その場対応



cat.8 振り返りと学習 (50) 対話

顧客本位      独自能力      社員重視      社会調和