



坂本氏：試行錯誤と標準化を両立させる仕組みが必要 高橋氏：経営品質+ISO+BSCによる全体最適経営に取り組む

講演者／坂本 謙太郎 氏(株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー)
高橋 義郎 氏(高橋マネジメント研究所 代表/学校法人桜美林学園 顧問)



経営品質・ISOマネジメントシステム・バランススコアカードなどの経営ツールの利活用を企業に向けて支援している高橋マネジメント研究所が設立10周年を迎え、関係者への感謝を込めて9月4日に「設立10周年感謝セミナー」をオンラインで開催した。同研究所代表の高橋義郎氏は、日本におけるバランススコアカード普及の中心的存在であり、ISOマネジメントシステムにおいても、経営品質賞やバランススコアカードの要素を取り込んだベストプラクティスな運用を提唱している。本稿では、同セミナーに登壇した坂本謙太郎氏(株式会社日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門シニアマネジャー)と高橋義郎氏による講演内容を紹介する。(本誌編集部)



講演①

演題:「これからの経営の仕組みを考える ～経営戦略側からの問題提起～」

講師:坂本謙太郎氏(株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー)

VUCAの時代に必要なグレートリセット

日本総研の坂本と申します。経営コンサルタントとして、企業の方々と経営戦略・事業戦略などを一緒に考

えてまいりました。高橋先生とは10年以上企業研究会でご一緒させていただいており、そのご縁で本日、高橋マネジメント研究所様の設立10周年感謝セミナーでお話をさせていただくことになりました。

社会変化の中で企業経営も変わらなければならないというのは当然ですが、その答えはまだ誰も示せておりません。むしろ、それを考え、試行し続けることこそ大事です。そういう意味で、今日は考えるため／議論のための問題提起をしたいと思います。どうぞよろしくをお願いします。

最初に、現在の経営環境について、一つの見方を紹介したいと思います。

「VUCA」という言葉を皆さん最近よくお聞きになると思います。これは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取ったもので、要するに先の予想がしにくい時代になっていることです。この言葉・考え方は9.11のテロをきっかけに注目されるようになりました。それまで米国はロシアの動きを細かく分析し対応してきたのですが、9.11のテロは、それまでまったくモニタリングしていなかったところからの突然の攻撃でした。この経験を経て、戦いの概念が変わりました。VUCAという言葉はこの頃から

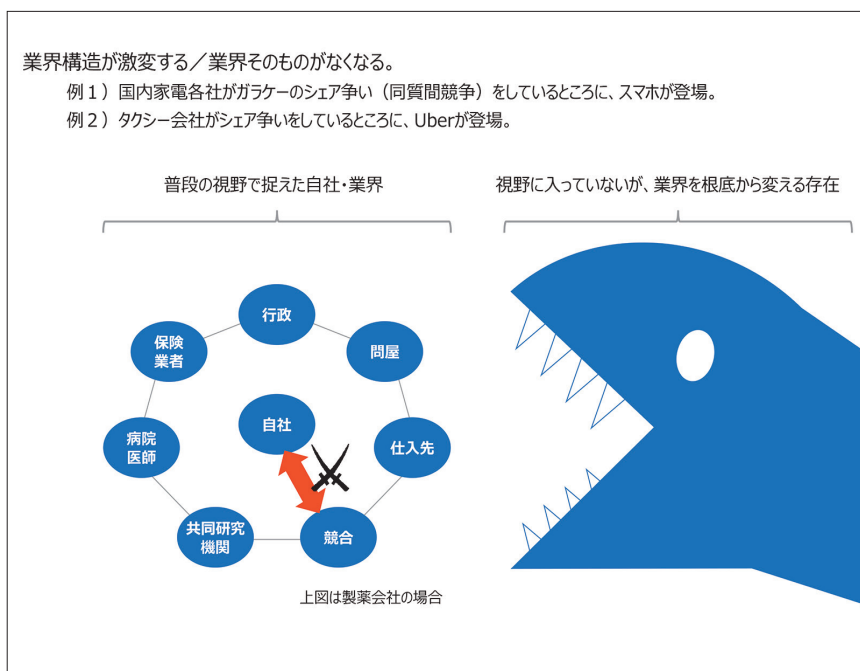
軍事用語として使われるようになり、2015年くらいからは政治・経済・社会分野の先の見えない状況について、そのような表現をするようになりました。

身近な例ではスマートフォン。これが出て来た当初、ノキアは世界の市場調査をして、こんなマニアックなものには大きな市場にはならないと判断しましたが、現実をご覧の通りです。あるいはコロナ禍によって、これまでなかなか実現しなかった在宅勤務やリモートワークが一気に広がりました。こういった激変が様々なところで起きています。

もうひとつ、「グレートリセット」という言葉も、最近よく聞きます。これまでの経済モデルというのは、成長や株主への配当を重視し、コスト効率を最優先してきました。景気が悪くなると金利を下げ、資金供給することで投資を喚起し景気を回復させてきた。そう信じて疑わなかったわけです。効率を追求するから、国際分業も進んだ。ブラジルで鶏を育て、モーリシャスでタコを捕まえて日本に送ってきました。しかし、その結果として今、環境問題、社会問題、国家の財政問題等々が噴出するようになりました。従来のモデルをずっと続けていくと、人間の社会自体が存続できなくなることが見えてきました。その暗い未来を回避し、社会を持続させるために、経済モデルをリセットしなければならない。それがグレートリセットです。

昨今サーキュラーエコノミー、CSV、パーパス経営、ステークホル

図表1 グレートリセットの中で企業は？



(作成：日本総研)

ダー資本主義、地産地消で余らせないようにほどよい量をつくるなど、様々な提案が出てきています。それらはそれぞれグレートリセットの切り口と捉えればよいでしょう。

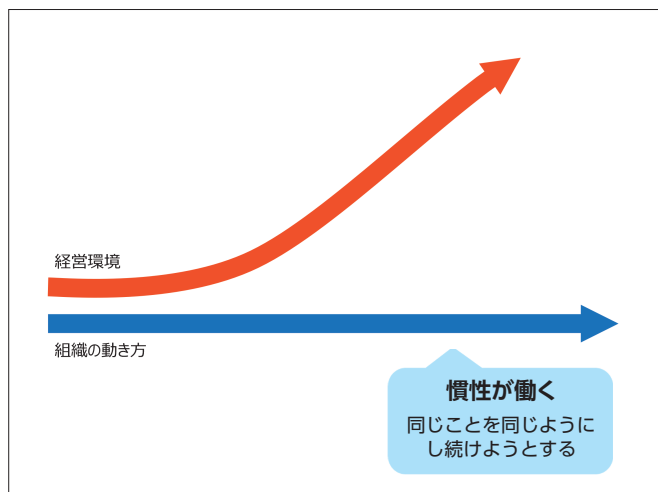
また、リセット後の経済モデルの制度やルールを示したものがESGであり、持続可能な社会を細分化し、169個のゴールとして示したのがSDGsだと解釈できます。

ESG/SDGsやステークホルダーの細かい要求に一つずつ対応しようとするのが慌ただしく、目まぐるしくなります。持続可能な社会を実現するために経済・社会を作り変えるグレートリセットという大きな動きがあり、その潮流に乗ればよいのだと考えると、少し落ち着いて自社の未来を考えることができるのではないのでしょうか。

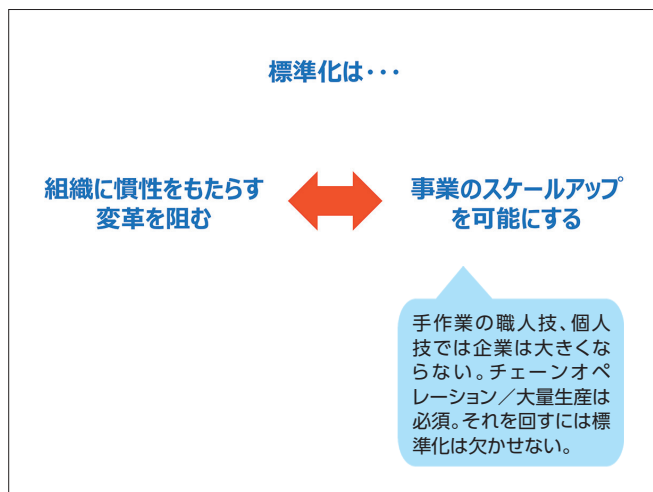
COVID-19が変化を拒む防波堤にヒビを入れた

ここで、COVID-19は何をもたらしたのかについて考えてみたいと思います。世の中の大きな変化に対して、これまで日本社会はかなり抗ってきたのではないのでしょうか。ヨーロッパはこのような動きに対して先陣を切ってリードする立場を取りますが、日本の社会や企業は大きな防波堤を築いて何とか変化しなくても済むように頑張ってきたのではないかと思います。その防波堤にヒビを入れたのがCOVID-19です。例えば、当たり前にリモート取締役会や在宅勤務が行われ、オンライン診療も解禁されました。皆さんの回りでも、そのような大きな変化がたくさん起こったのではないのでしょうか。

図表2 標準化がもたらす組織の慣性



図表3 標準化が抱える矛盾



このように世の中が激変すると、業界自体がなくなってしまうこともあります。前頁図表1は、一生懸命争っている業界自体を、横から怪獣が出て来て丸呑みしてしまうという、今の状況を表しています。典型的なのがタクシー業界です。タクシー会社同士が料金やサービスを競っている中、横からUberが現れて丸呑みしていく。今はそういう時代です。

世の中がガラッと変わり、今までの業種・業態自体がなくなるかもしれないなら、新しい世界で必要とされる機能は何かを見つけ、新たな業種・業態のあり方を見つけていかなければなりません。企業にもリセットが求められているのです。

変化に対応しようとする 標準化は邪魔になる

では、激変する環境の中で、経営の仕組みはどうあるべきなのでしょう。

経営環境（図表2の赤い線）は、

これまで見てきた通り大きく変化します。一方、組織は「慣性」に支配され、青い線のように同じことを同じようにし続けようとしています。例えば、組織は複数の部署に分けられ、それぞれに職務が割り当てられます。その役割をこなすために、ルールやマニュアルもあります。標準化というのは、そのルールやマニュアルを作っていく作業に他なりません。誰がやっても一定の品質を担保しようすれば、標準化は不可欠です。

その一方で、標準化の結果、慣性、つまり今までずっとやってきたことを同じように繰り返したいという性質が組織の中に生まれます。

事業をスケールアップしようと思ったら、標準化は絶対必要です。職人技のみに頼っている、個人商店の規模から大きくなれません。大量生産をしようと思ったら、標準化は不可欠です。ですから、標準化というのは、事業を大きくする際には必要です。

しかし、標準化がもたらす慣性は、急激に変化する経営環境に対応す

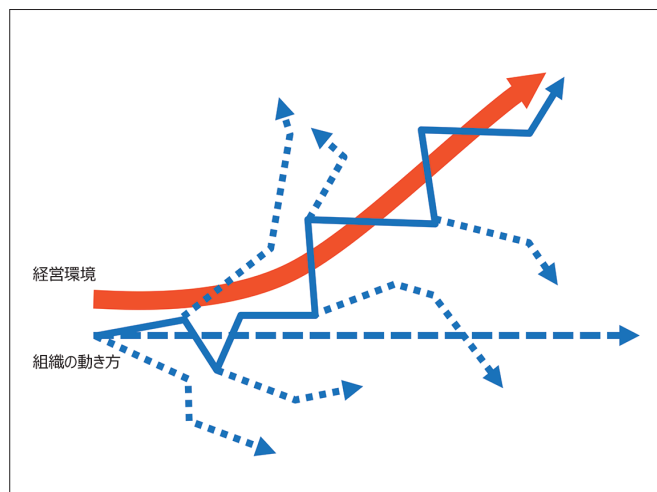
る上では、邪魔な存在です。抵抗勢力や障害になります。企業にとって、標準化は不可欠だけでも、邪魔な存在でもある。変化の時代には特にこの二面性・矛盾を認識しておくべきでしょう（図表3）。

では、経営環境の変化の中で、この矛盾を克服するにはどうすれば良いのでしょうか。生物の進化は、図表4に点線で示したように進みます。ランダムに変異を繰り返す中、環境に適応したものが生き残り、さらに発展を遂げていきます。企業も同様に、さまざまな試行錯誤を繰り返し、その中から良いものを残していくような仕組みを、DNAとして企業内に埋め込む必要があります。標準化や慣性に支配されない、変異が起こる領域・ノリシロを持つということです。

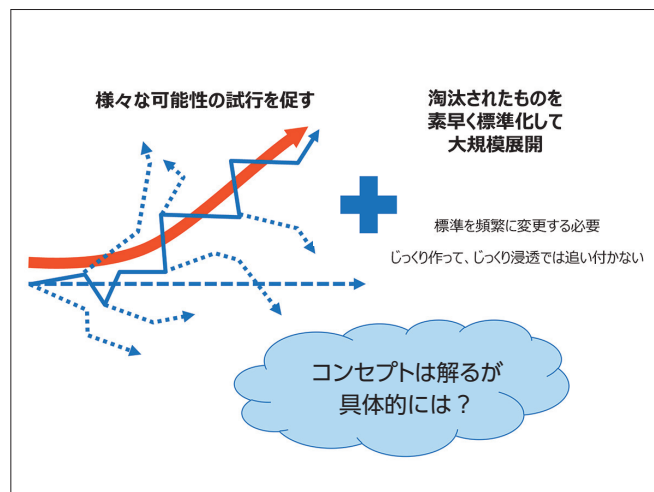
注目されているOODAは 小規模組織で力を発揮

ところで、最近VUCAと対になってよく使われるようになったOODA

図表4 求められるもの～試行錯誤を促す仕組み



図表5 これからの経営の仕組み



(ウーダ)という言葉をご存知でしょうか。この言葉ももとは軍事用語です。OODAとは、朝鮮戦争の頃にアメリカ空軍のパイロットだったジョン・ボイド大佐が提唱した、戦闘機パイロットの意思決定フローのことで、Observe(監視)→Orient(注視すべき対象を発見し身構える)→Decide(対応を決定)→Action(対応策の実行)の頭文字から来ています。10年くらい前から経済用語としても使われるようになってきました。

なぜ今、OODAが注目されているのでしょうか。特定の相手をずっとウォッチして、対処していく従来の型では9.11のような状況に対処できないからです。戦闘機パイロットが、新しい敵が来ていないだろうか、何か環境の変化が起こっていないだろうか、とレーダーで探り続けるように、企業経営者も常に社会をきょろきょろ見回し続け、早め早めに変化を発見できる方が有利です。Observe(多くの情報を取り入れ、

幅広く情勢を観察する)し、Orient(注目すべき対象を決める)する習慣を、我々の企業活動の中に新たに実装する時が来ているのではないのでしょうか。

ところで、OODAも万能ではありません。陸上自衛隊が模擬戦で実際にOODAを運用してみたそうです。紅組と白組に分かれ、片方は自衛隊が従来型の意思決定を行い、もう片方はOODAを実践してみたところ、結果はOODA側の圧勝。しかし、OODAがうまく機能するのはせいぜい20名程度までの小隊だということも見えてきました。100名を超える中隊や、1万人を超える師団になると、この考え方では動けないということです。

これは先ほどの突然変異と慣性、試行錯誤と標準化の話につながります。OODAは環境の変化に素早く対応するには有効ですが、大企業全体をOODAの考え方で運営することはできません。大きな組織には標準化の要素も必要なのです。

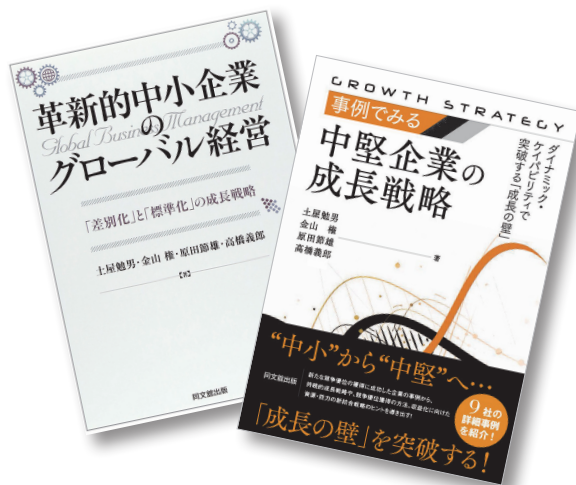
試行錯誤と標準化は両立できるのか？

では、これからの経営の仕組みはどうあるべきなのか、図表5のように考えてみました。環境の変化に対応するには試行錯誤が必要です。ここではOODAの考え方が役に立ちそうです。そして、試行錯誤から生まれたものから取捨選択・淘汰した正解と思しきものを、今度は素早く標準化して大規模に展開する。コンセプトとしては描けます。しかし、具体的にどうすればそれができるのか。逆に、この仕組みの実現を阻むものは何か。あるいはすでにその成功事例がどこかにあるのだろうか。これが本日、私からの問題提起です。引き続き高橋先生と議論できればと思います。

講演②

演題:「全体最適経営に導く
バランススコアカードとマネ
ジメントシステムの利活用」

講師:高橋義郎氏(高橋マネジ
メント研究所 代表/学校法人
桜美林学園 顧問)



高橋義郎氏の全体最適経営に導く経営に資するマネジメントシステムに関する著書(共著)(左)『革新的中小企業のグローバル経営—「差別化」と「標準化」の成長戦略』(同文館出版、2015年)、(右)『事例でみる中堅企業の成長戦略-ダイナミック・ケイパビリティで突破する「成長の壁」』(同、2017年)

私と経営ツールとの関わり

私が研修のときによく持ち出す話題なのですが、人体を構成している物質を全部集めたとします。ですが、それらを混ぜ合わせても人間はできません。物質を集めるだけでは機能は発揮できないのです。企業も同じように、いくら優秀な人がたくさん集まっても、集めるだけでは経営の成果は出ません。「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」などの経営資源を単に集めただけでは、真のマネジメントシステムはできないし、経営目的も実現できないのです。では、どうすればいいのでしょうか。

私は独立するまでは、オランダに本社があるフィリップスという会社に勤めていたのですが、そこでは本社が取り組んでいるISOマネジメントシステム、バランススコアカード、欧州品質賞、リスクマネジメントなどの経営ツールを日本支社に浸透させる仕事を45歳から担当していました。ただ、ISOマネジメントシステムやバランススコアカードといっても結局はツールですから、人がうまく使わないと経営効果は発揮できません。

この問題を考えるとき、私は会社

の元上司である新将命(あたらし まさみ)さんから教わった「Tools do not make the surgeon.(ツールは外科医を作らない)」という言葉 키워ドにしています。例えば、手術のツールであるメスは、外科医がうまく使えば人の病気を治せるけれども、ツールそのものは外科医を作ることにはできません。

私はフィリップスの日本支社に約30年務めたのですが、その前半の15年間は集中購買(cooperative purchasing)を担当していました。当時はまだ設計開発を外したISO 9002があった時代で、日本支社が事業部ごとに認証を取っていて、あまりにも非効率なので、私は全社一本に統合しようとして会社に具申し、それが認められました。この活動が私の人生の転機になったと思います。

先ほど申しましたように、私はISOマネジメントシステムをはじめ、バランススコアカード、欧州品質賞、リスクマネジメントなどに取り組んでまいりましたが、これらは別々に取り組む必要はないのではないかと当時から考えていました。経営に資するマネジメントシステム、あるいはリスクを考慮したマネジメントシステムとして、

1つに統合したモデルができないだろうかというのが私の研究テーマになり、その実証研究をいくつかの会社で実施させていただき、論文や書籍にもその研究内容を発表させていただきました。

個人的な印象ですが、ヨーロッパの会社というのはなかなか面白いもので、アメリカのハーバードやGEがやったことを取り入れて、それが日本に回ってくる。バランススコアカードも、アメリカ→欧州の企業→日本という流れでした。フィリップスは欧州品質賞をビジネスエクセレンスモデルとして導入したのですが、この賞の基準は英語で書いてあるので分かりにくかったです。ですがちょうどその頃、日本生産性本部が「日本経営品質賞」を立ち上げ、NEC、アサヒビール、リコーといった企業が受賞しました。日本経営品質賞の内容は、欧州品質賞とよく似た内容だったので、ベンチマーキングとして助かりました。それが、これからお話しする国際的なフレームワークとの出会いだったと思います。

実は60歳を過ぎて独立し、いくつかの企業の経営管理の支援という仕事と、ISOマネジメントシステムの

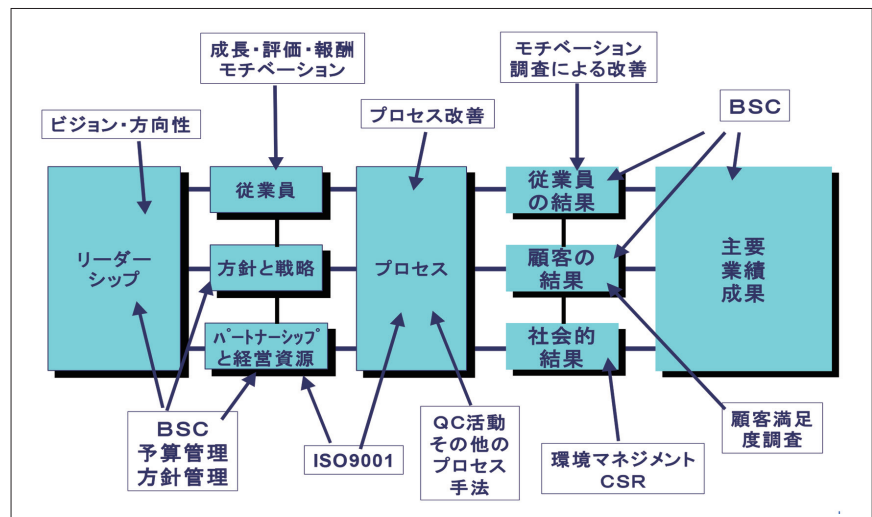
審査員の仕事で食べていこうと思って
いたのですが、有り難いことに桜
美林大学大学院から教授をやっ
てみないかという話をいただきました。
同大学院の経営学研究科の中に
国際標準化研究領域が創設された
ので、そこで私は最初の4年間は特
任教授、あとの4年間で今年3月ま
で専任教授として務めました。

国際標準としてのマネジメント・フレームワーク

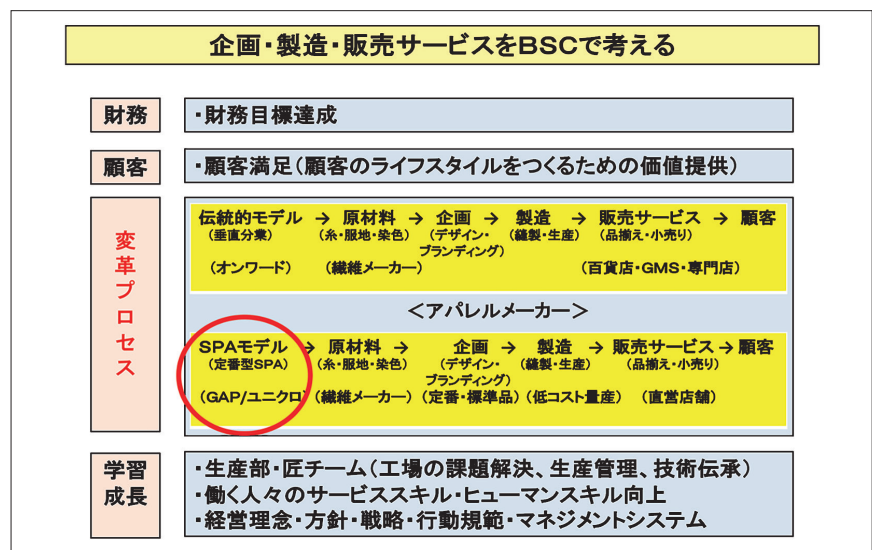
ここからは国際標準としてのマ
ネジメント・フレームワークについて
お話をしていきたいと思います。皆
様にとっては釈迦に説法になりま
すが、国際標準には、「みんなが
使うから国際標準になった」とい
うデファクト・スタンダードと、「
ISOのようなきちんとオーソライ
ズされた機関が決めた」という
デジュール・スタンダードの2つ
があります。ビジネスエクセレン
スモデル（経営品質）、バラン
スコアカード、SWOT分析などは
デファクト・スタンダードと呼ん
でよいと思われ、デジュール・
スタンダードとしては、ISO
マネジメントシステムなどがあり

では、順番にご紹介していきま
しょう。まず、欧州のビジネス
エクセレンスモデルであるEFQM
(European Foundation for Quality
Management)は経営の質を上げ
るために9つのファクターを挙げ
ています(図表1)。真ん中の
プロセスを含んだ左側が仕組み
系、その右側が結果系です。経
営品質賞というと大変なことを
やっているように見えますが、
例えば、目標はバランススコア

図表1 欧州のビジネスエクセレンスモデル



図表2 企画・製造・販売サービスをBSCで考える



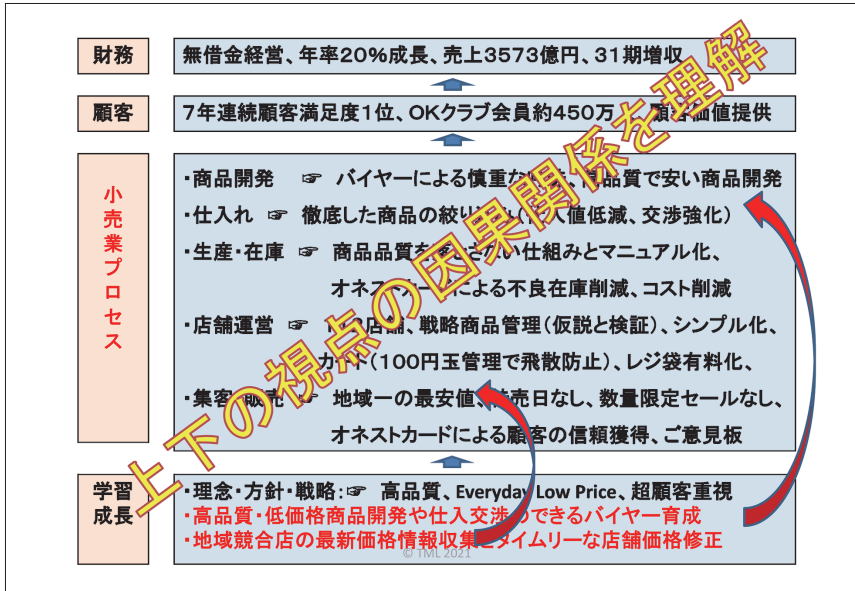
カードで作って、ISOマネジメント
システムでPDCAを回し、年に1回は
経営品質の成熟度基準で経営が良
くなっているかをみて成長につな
げていくということだと思います。

バランスコアカードについては、
2007年に『使える! バランスコ
アカード』(PHPビジネス新書)を
上梓し、また、2009年に日経
ビジネスマネジメント(日経BP
ムック)に「失敗しない指標
づくりー戦略の空文化を防ぐ
非財務指標の選び方」という記事

書いたことがあります。このときは
影響が大きくてたくさんのメール
が来たのにはびっくりしました。
最近是中国の医療関係組織で
バランスコアカードが注目され
ていると聞きました。

これは、企画・製造・販売
サービスのバランスコアカードの
フレームワークです(図表2)。真
ん中にある「変革プロセス」とい
うのがバリューチェーンになり
ます。これをうまく運用するには
学習・成長がベースになります
し、うまく運用できれば、顧客

図表3 スーパーマーケットの業態をBSCで考える



満足につながり、財務目標を達成できます。学習・成長と変革プロセスをきちんとやっていけば、良い結果が生まれるという因果関係が見えると思います。

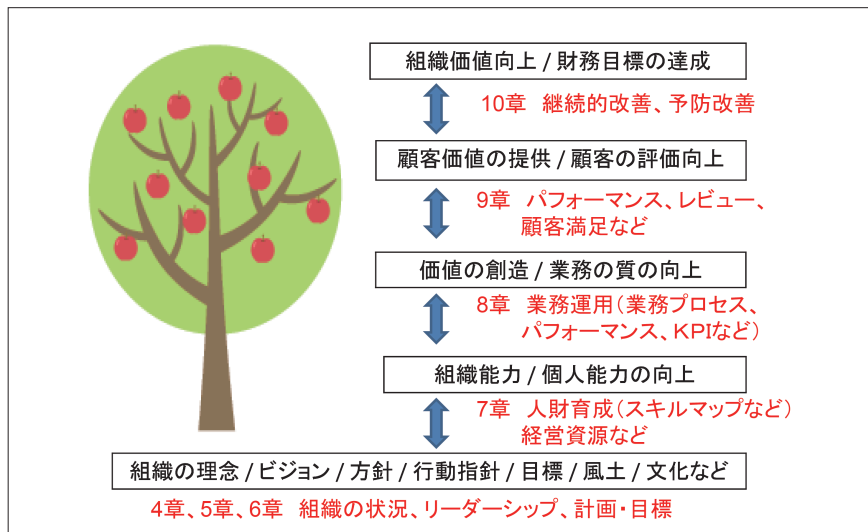
このほか、病院、ビジネスホテル、宅急便、航空、スーパーマーケットなどの業種にバランススコアカードのフレームワークを適用して分析してきましたが、ここでは、Everyday Low Priceで有名なディスカウントスーパーマーケットの「オーケー」のフレームワークを紹介します(図表3)。スーパーで重要なのは、バイヤーの目利きです。図の一番下にある「学習・成長」の「高品質低価格商品開発や仕入交渉ができるバイヤー育成」が、その上にある「小売業プロセス」の「バイヤーによる慎重な吟味、高品質で安い商品開発」につながっていきます。同様に、「地域競合店の最新価格情報収集とタイムリーな店舗価格修正」が、「地域一の最安値」を含む「小売業プロセス」全体に

付加価値を付けていきます。こういった上下の因果関係が非常に明確に表されているビジネスモデルだと思います。大学の演習でこのような事例を使うと、企業経営についてよく分からない学生であっても、「今、このスーパーでアルバイトをやっているのですが、店長が言っていたのは、こういう意味だったんだと分かりました」といった声を聞くことができます。

ISOマネジメントシステムとバランススコアカード

ISOマネジメントシステムの審査に行き、経営でやるべきこととISOの要求事項が一致していない企業が見受けられたときは、このような図を使って説明させていただいております(図表4)。企業を一つの木にたとえますと、倒れないようにするためには土台が必要です。土台としては、組織の理念、ビジョン、方針、行動指針、目標、風土、文化などがあります。コンプライアンスもここに入ってくるでしょう。この土台がしっかりできたなら、それを成長させていくのは、組織能力や個人能力です。それをもとに価値の創造と業務の質の向上をはかり、顧客価値を提供し、顧客の評価が向上し、組織価値が向上し、財務目標の達成に至ります。この流れについては、だいたい皆さん納得していただけます。であれば、ISOマネジメントシステムの2015年版は、実はこれをもとにしてほとんど

図表4 バランススコアカードの5つの視点とISOマネジメントシステム



作られていると考えていいと思います。土台の部分は4章、5章、6章に相当します。それを踏まえて7章では経営資源を当て、人財育成をはかります。8章で業務運用をマネジメントし、9章で顧客満足を得られたのかどうかなどのパフォーマンスをレビューし、10章で継続的改善を行います。もし、成果が出なかったら、第4章に戻って取り組み直す、つまり大きなPDCAを回していくわけです。

某研修会社の社長さんが、「経営の仕組みとして、ISOマネジメントシステムには3つの要素が足りない」とおっしゃっています。1つめは、イノベーションをなかなか起こしにくい仕組みであること。2つめは、経営資源の中に人材は確かに入っていますが、本当の意味での戦略的人財育成には結び付いていないこと。3つめは、財務目標が入っていないことです。私はISOマネジメントシステムの仕組みの中でも、これらの足りない部分を何とか補えそうな気がしますので、これは私のこれからの研究課題にしようと思っています。ご参考ま

図表5 経営品質、ISO、BSCの関連(高橋作成)

欧州品質賞 (ビジネスエクセレンスモデル)	ISO・MS:2015 (関連するキーワード)	バランススコア カードの視点
1. リーダーシップ	4. 組織の状況(内外) 5. リーダーシップ	・ビジョン、ミッション ・経営目標、財務、他
2. 方針と戦略	4. 組織の状況(戦略) 6. 計画・目標	・経営戦略 ・戦略マップ
3. 人財	7. 支援(人的)	・学習と成長(人的)
4. 経営資源と パートナー	7. 支援(サポート)	・業務プロセス ・学習と成長(組織)
5. プロセス	8. 運用(変革・改善) 10. 改善	・業務プロセス
6. 顧客関連結果	9. パフォーマンス評価	・顧客(社会)
7. 人財関連結果	7. 支援(人的) 9. パフォーマンス評価	・学習と成長(人的)
8. 社会関連結果	7. 支援(CSR・CSV) 9. パフォーマンス評価	・顧客(社会)
9. 事業関連成果	9. パフォーマンス評価 10. 改善(経営PDCA)	・財務、他 ・経営目標

で、経営品質とISOマネジメントシステム、バランススコアカードの関連をまとめてみましたので、ご覧ください(図表5)。

また、リスク要因の抽出・特定から目的・目標の設定まで、リスクマネジメントを考慮した全体最適経営のモデルについても実践研究を通じて取り組んでいるところです。

最後に、亀田製菓のグループ会社の1つに「とよす」という米菓の製造販売会社があります。100年近い老舗ブランドで、関西ご出身の方はおそ

らくご存知の会社だと思います。私はこの会社の経営支援に携わったこともあって、同社におけるISOマネジメントシステムの利活用に関する論文を「桜美林経営研究 第9号」と「桜美林大学 ビジネス科学研究 2018年度」で発表したことがあります。ウェブで読むことができますので、ぜひご覧になってください。*

では、私の発表はこれで終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

(取材日:2021年9月4日)

講師プロフィール



株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー

坂本 謙太郎 (さかもと けんたろう)

積水ハウス株式会社で営業・販売に従事後、英国留学、英国立サリー大学経営大学院(MBA)修了。2001年より日本総研にて経営コンサルティングに従事。20年間以上にわたって幅広い業種で経営トップ/経営企画部門を、経営戦略、ビジョン、中計、M&A新規事業開発、海外戦略等のテーマで支援している。長年の経験から「中計は廃止すべき」と主張し、それに代わる経営意思決定の仕組みを提言している。著書に「VUCA時代を乗り切る2030経営ビジョンのつくりかた」(日経出版)他。



高橋マネジメント研究所 代表
学校法人桜美林学園 顧問

高橋 義郎 (たかはし よしろう)

1973年大学卒業後、理研ピストンリング工業株式会社(現・株式会社リケン)入社、技術開発部・製品開発部で新製品の技術・製品開発・海外業務を担当。1983年日本フィリップス株式会社(現・株式会社フィリップス・ジャパン)入社、国際調達部門・経営品質部門で部長職を歴任。2008年ヴェオリアウォーター・ジャパン株式会社入社、経営戦略部門を室長職担当。2011年同社退職後、個人事業を立ち上げ、現在に至る。2013年~2021年桜美林大学大学院特任教授、専任教授。

* https://www.obirin.ac.jp/research/r11i8i00000094xn-att/JBMS_vol1_2018.pdf