

価値創造経営のための経営管理技術構築に関する試み — 科学的管理法の新たな展開について —

石井和克

1. はじめに

戦後の日本産業の発展における経営・管理技術の流れの基本はいわゆる科学的管理法に象徴される。1960年代以降の日本発の経営・管理技術である Total Quality Control (TQC [1])、 Total Preventive Maintenance (TPM [2])、 Just In Time (JIT [3]) といった全社的改善活動体系の基本は PDCA の管理のサークルであり、1980 年後半から我が国にその影響力を持ちはじめた ISO9000 [4] や 14000 [5] に代表されるグローバル・マネジメント・スタンダードにも同じコンセプトが見出せる。20 世紀の初頭に F. W. Taylor [6] によって提唱されたアメリカ発の "Scientific Management 「科学的管理法」" のコンセプトは日本を經由して欧米にて新たな展開を呈した時代が 20 世紀だったという歴史観が認識される。

本稿では 20 世紀の経営活動を産業革命に端を発した生産技術を基盤とした「物」と「経済」価値を中心とする効率価値の追求と位置付け、その主要な方法論として資本の最適配分をパラダイムとする科学的管理法に基づく経営管理技術によるこれら価値の最大化実現を目指した競争過程と捉える。この視点から 21 世紀は情報革命に端を発したユビキタス社会における情報ネットワークを基盤とした知識の共有と「心」の価値の共創過程とする価値創造とその価値の最大化をパラダイムとする経営活動の時代と認識する。この認識に基づき経営活動の創造の対象となる価値モデルをステークホルダー（利害関係者）と価値特性の二元モデルとして構築し、この価値創造力向上の要因をリーダーシップ力、経営資源化力および事業プロセス力とする経営技術競争力モデルを提案し、モデルの有効性を検証するために以下の検討を行う。

(1) ISO9000S および日本経営品質賞プログラム

の価値特性を明らかにする。

(2) 日本の産業技術競争力を明らかにし、その競争力向上のための課題を明らかにする。

2. 20 世紀の管理システム技術発展の流れ

戦後の日本産業の発展における経営・管理技術の流れは近藤 [7] がまとめているが、本章では 20 世紀の経営・管理技術の発展を科学的管理法と創造価値の視点で整理する。

2. 1 科学的管理法が追求した価値

近代社会の仕事の遂行と管理方式の分類法として表 1 に示すような方法がある。この表の見方は色々と考えられるが、2 つの方法はその良否は別として因果律に基づく明確性と科学的客観性の視点で対比されるであろう。ここに経営・管理に対する科学的アプローチの切り口が見出せると共に、一面限界も見える。すなわち、経営・管理の問題を科学的に解明することにより新たな不明確性や主観性が生ずる点をこの表は示唆している。

科学的管理と成行管理は F. W. Taylor [9] が課業管理を提案する際に従来の賃率設定の方法論の H. R. Towne や F. A. Halsey などの方法と区別するために使った言葉とされる [10]。科学的管理法に関する彼の主張の中で傾聴すべきことは以下の 2 点である。

(1) 標準化と時間管理（能率管理の科学的原点）

(2) 計画と実施の分離（分業）

上記 (1) は E. Whitney の「互換性原理」（1799）に基づく物（ハード）に対する標準の概念を仕事（ソフト）に拡大し、A. Smith [11] が「国富論」（1776）で説いた分業による労働生産性向上の方策である Specialization（専門化）と Simplification（簡素化）に Standardization（標準化）を加えた、いわゆる「合理化の 3 S」の完成を意味する。

表1 管理における2つの方法([8]を一部加筆修正)

管理方式	目的	目的・手段の相互関係	計画の基礎	キーワード
科学的管理	明確	明確	事実	PDCA*
成行管理	不明確	不明確	意見	KKDD**

* Plan-Do-Check-Actionの頭文字、Check-ActionをまとめてSeeと表現しPDSサークルと言うこともある
 ** 勘、経験、度胸、井勘定の頭文字

上記(2)は仕事における計画機能の認識と計画技法の開発である。これは、仕事を進める上での計画機能が実施機能と分割され、専門化されるべきとの主張であり、ここに管理のサークルのP(計画)－DCA(実施)の分離の原点を見出すことが出来る。この「計画と実施の分離」はA. Smithの分業が水平的分業であるのに対し、垂直的分業といわれることがある。

以上の通り、「科学的管理法」は18世紀末のA. Smithにはじまる生産性を中心とする効率価値追求のために分業概念を基礎として、産業革命の成果である豊富なエネルギー、資源を科学の世紀のノウハウを活用し、大量生産、大量販売、大量消費(廃棄)の生産量極大化を目指す「量的」社会トレンドを創出し、物的および経済的価値を向上するためにその効果を発揮した。しかし、20世紀の後半から現れた情報化技術の影響は物からソフト(サービス、情報、知識、心)へとその価値客体の重点を「量」から「質」へと社会トレンドを変化さ

せはじめた。この現象は20世紀の主たる追求価値である物的価値および経済的価値の向上・充足によって更に促進された。このことは、市場競争という視点からすれば、20世紀が産業革命の革新成果を物と経済の価値創造を資本の最適配分を通じて効率価値の最大化を追求した競争時代として認識できる。一方、20世紀後半からはじまった情報革命は情報・知識のグローバルな共有化を促進した。21世紀はこの情報・知識ネットワークを基礎とする心的価値創造を共感と知の共創を通じて新たな価値とその最大化を追求する時代として認識できないか。これらの流れをまとめると図1[12]のようになる。

2.2 現状打破と管理のサークル

「現状打破」という用語はJ. M. Juran[13]によって紹介されたとされる。この用語の対照語は「現状維持」になろう。一方、管理技術の面からはこの対照概念は「標準化」と「改善(標準改訂)」と

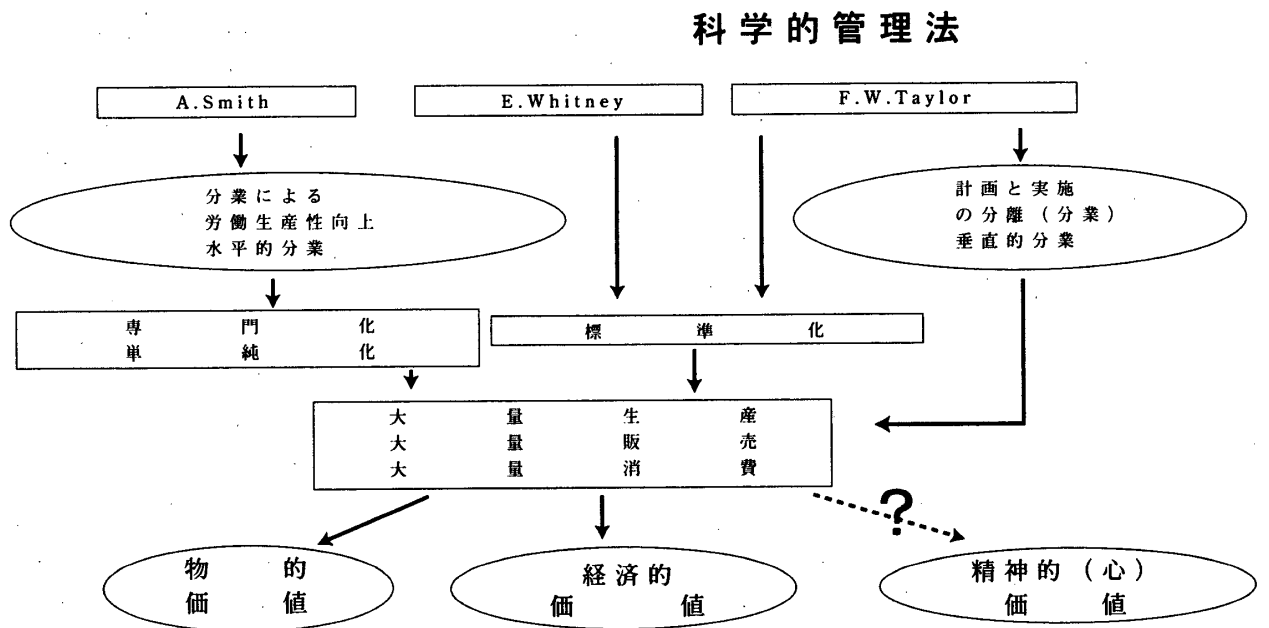


図1 効率価値追求指向の管理技術

考えられる。これらの概念を管理のサークルモデルを使って整理すると、図2に示すようにサークルを回す際に2つの異なる目的が同時に要求されることを意味する。すなわち、

*現状打破（標準改定）

*現状維持（標準徹底）

である。これらの活動のポイントは以下のように表現できよう。

①業績の新しい水準に向かったの現状打破

②現状打破から生まれた結果の確保

現状打破により新たな目標水準達成のための方策や仕組みを展開しなければ、市場における競争力を維持できず、結果としてその優位性を失うリスクは大きくなる。また、組織としての活力は組織の成長・発展に結びつかない。一方、現状打破にはリスクとその行動を起こすための大きなエネルギーが必要となる。また、打破（変革）に対する抵抗も生ずる。現状維持は現状打破により生まれる成果を確保するために打破された状況をいかに迅速に標準化・徹底化し、リスクを收拾していくかである。この現状維持を短期間に収め、習熟効果によってもたらされる余裕が次の現状打破への活力とリスク対応力を提供する。この余裕の作り出し方と使い方が組織の「成長」と「まんねり」を分けるポイントとなろう。

管理者は上記の使命を成就するために常に以下の2点を配慮する必要がある。

①常に新たな問題意識（組織が成長するために何を解決しなければならないか）、

②問題解決のための仕掛（システム）・道具の開発

以上の現状維持と現状打破の概念が管理のサークルと融合するとJuranの「品質向上スパイラル」が形成される。

前述の現状維持と現状打破を含む管理のサークルはISO9000[14]ならびに14000[15]の基本モデルになっている。これらはいわゆる日本発の「改善（KAIZEN、continual improvement）モデル」とよばれるものであるが、この改善の源泉を分類すると以下のものになる。

①標準との差異の原因を除去することによる改善（標準化の徹底）

このための方法としては5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）、ISO9000-1994、14000などが上げ

られよう。

②既存の装置やノウハウなどをもっと良く利用し、さらに勉強して有効性を増加させることによる改善（仕組の運用方法の改善）

わが国産業が全社的改善活動として展開し、成果を上げたTQCやTPMに見られる小集団活動（QCC[16]、JK、ZDなど）が代表的方法となる。

③既存の水準を現状打破し、有効性のより高い水準を確立することによる改善（仕組の改善）

このための方法としてわが国発の方法論は方針管理の概念以外見出すのが難しい。かつてのBusiness Process Reengineering（BPR）[17]や6σマネジメント[18]に見られるものが該当しよう。

図2において20世紀の管理のサークルは主に生産性向上に代表される効率価値（例えば生産性）に対する現状打破と現状維持の競争力向上をパラダイムとしてきたといえよう。しかし、前節で述べた通り、今後はパラダイムシフトとして効率価値に加わる新たな価値に対する現状打破と現状維持の競争力向上が課題となるのではないか。このことは個人と社会との対照概念で様々な価値基準に基づく活動の現状打破と現状維持を管理のサークル視点で検討する必要性を意味する。特に、この図では2つのリーダーシップの概念が描かれている。

すなわち、

(1) 新しい価値基準の設定力

個人が所属する社会的組織（家庭、会社、ボランティア集団、国など）にはそれぞれの価値創造の場が提供され、様々な価値創造が行われる。従来、社会的存在の形成要因は血縁や地縁といった地理的、時間的制約を多く持っていたが、情報社会では形成要因の制約はほとんどなくなり情報や知識をベースにした新しい多様な場の創出が可能になって来ている。このような社会背景から必要とされる新たなリーダーシップ。

(2) 特定の価値基準の下での新たな水準への達成力

従来のJuranらの提唱による現状打破のためのリーダーシップ。

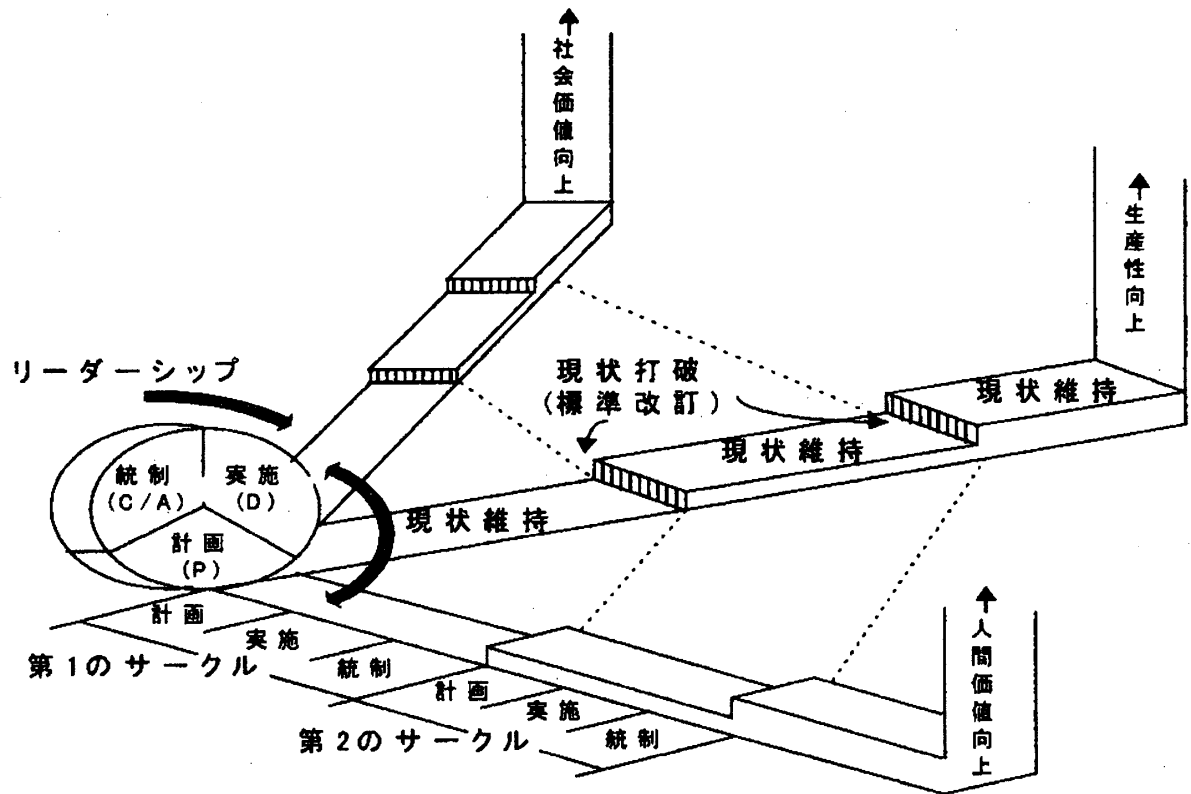


図2 管理のサークルによる現状維持と現状打破の概念モデル[12]

2. 3 産業技術競争力に関する従来の調査研究
 国別の産業技術競争力調査の主なものを日欧米
 で比較して示すと表2のようになる。

表2 1980年以降の国別競争力調査一覧

The U.S.	欧州	日本
Young (1985) Porter (1991) [26] Tallman (1993) [27]	The IMD	日本社会生産性本部(1995)～ 亀岡(1999) (科学技術と経済の会)～ 日本経済研究センター(2000)

アメリカでは1980年代からすでに国家規模で産業競争力調査をおこなって来ている。1985年のいわゆるYoungレポート[19]は特に著名であり、このレポートに基づきアメリカは対日本技術戦略の策定と競争力強化を国家戦略として作成・実施した。この調査に関連して、1985年代にMITで始まった「日本の自動車生産は何故強いのか？その生産システムはどうなっているのか？」から発したLean Production(1車種3000点を超す構成部品の車を多品種で効率的に生産するために部品在庫から製品在庫に至る在庫量の低減と設計開発から出荷までのリードタイム短縮の為に関係会社との共同開発体制を含むコンカレントエンジニアリングによ

り、無駄のない贅肉を削ぎ落とした生産システムと呼ばれ、従来のフォードシステムに対比されるシステム)の研究[20]はGMのFramingham工場とトヨタの高岡工場をモデル工場として比較分析された。その後もトヨタ生産方式の研究は継続され1999年にはH.K.Bowen[21]らの”Decoding the DNA of the TOYOTA Production System”に象徴されるように経営哲学的なレベルの研究対象にまでなっている。

また、欧州ではスイスにある経営開発国際研究所(Institute for Management Development :IMD)が海外投資先決定のための基礎資料提供などを主な目的として約300項目(内、各国の経済、経営分野のエキスパート3500名にアンケート調査を行う110項と各種統計データを組み合わせる)の調査結果に基づき毎年World Competitiveness Yearbook [22]を出版している。IMDの2002年における日本の総合競争力は表3に示すように30位(研究開発支出2位、研究開発人材1位、知的財産1位、起業化度49位、大学教育49位)であり、ここ6年間で17位から連続的に低下してる。

表3 IMDによる国別競争力評価[22]

国名\年度	競争力順位					
	2002	2001	2000	1999	1998	1997
アメリカ合衆国	1	1	1	1	1	1
フィンランド	2	3	4	5	6	7
ルクセンブルグ	3	4	6	3	3	8
オランダ	4	5	3	4	4	4
シンガポール	5	2	2	2	2	2
デンマーク	6	15	13	9	10	13
スイス	7	10	7	7	9	12
カナダ	8	9	8	10	8	6
香港	9	6	12	6	5	3
アイルランド	10	7	5	8	7	10
スウェーデン	11	8	14	14	16	19
アイスランド	12	13	9	13	18	21
オーストリア	13	14	15	18	24	20
オーストラリア	14	11	10	11	12	15
ドイツ	15	12	11	12	15	16
イギリス	16	19	16	19	13	9
ノルウェー	17	20	17	16	11	5
ベルギー	18	17	19	21	23	23
ニュージーランド	19	21	18	17	17	11
チリ	20	24	25	25	27	24
エストニア	21	22	-	-	-	-
フランス	22	25	22	23	22	22
スペイン	23	23	23	20	26	26
台湾	24	18	20	15	14	18
イスラエル	25	16	21	22	25	25
マレーシア	26	29	27	28	19	14
韓国	27	28	28	41	36	30
ハンガリー	28	27	26	26	28	37
チェコ	29	35	40	37	37	33
日本	30	26	24	24	20	17

日本ではこれに約10年遅れて日本社会経済生産性本部[23]が生産性の競争力という視点で継続的に調査をはじめた。その結果、日本の生産性競争力は1998年で20位と評価している。この調査は各国国民1人当たりGDP比較による競争力である。本格的な産業技術競争力の調査は亀岡[24]をはじめとする科学技術と経済の会の調査が初めて

であろう。この調査は対欧、米、アジアに対する日本の14分類290項目におよぶ相対的競争力を各分野の専門家にアンケート形式で実施されている。亀岡の調査項目290のうち、経営技術に関する項目は27項目であるが、その調査結果として以下の事項は警鐘に値する。

(1) 日本の人材競争力は低い、

(2) 日本の経営技術の競争力は低い。

また、日本経済研究センター[25]では各種経済統計データを基礎に多変量解析法などにより10年後の経済力について潜在競争力を推定し、日本の潜在競争力を16位と評価している。

以上の調査結果を見る限り、IMDでの研究開発競争力の日本の現在の強さも将来的に低下することは容易に予測される。21世紀は日本が改めて自らの世界戦略を持ち、自らの競争力向上のために新たな産官学診連携モデルを前提とする国家的共創体制を構築する状況に至っているのではないか。

3. 提案する価値創造に基づく経営管理技術競争力モデル

3.1 経営と管理の認識基準

本稿ではこれまで経営・管理技術として経営と管理については明確な区分を規定していなかった。経営活動を新たな価値創造とその価値の最大化と規定する時、経営と管理の区分をする必要性が生じる。経営と管理の区分にはいくつかの考え方があり[8][28]。本研究では「経営」と「管理」を以下のように定義区分[8]する。すなわち、

「経営」とはその組織の

- ①目的を明らかにし、
- ②達成すべき目標を設定し、
- ③目標達成のためにとるべき行動基準と大綱を示すことである。

これらは具体的には社是、社訓、企業理念・方針、利益目標、予算大綱、管理基準などの形で示される。

「管理」とは上記経営によって示された企業活動の性格・方針および基準に基づいて、それを実現するための具体的な行動体系をいう。この行動体系は次のような諸機能からなる。

- ① 計画（標準化）、
- ② 実施、
- ③ 統制（改善）

以上の認識より、本研究の目指す経営管理技術とは上記「経営」と「管理」の2つを融合する視点から、「企業の価値創造を実現する経営の手法で原理化と技術化され再現性の保証をある程度できる体系および手順」と定義する。

3.2 競争力の前提

21世紀の市場競争を従来の効率価値に加えて新たな価値創造とその価値の最大化をグローバル市場を通じて実現していく経営管理技術競争力実証の場と仮定する。この市場を通じて行われる競争は効率価値を唯一の価値として勝敗を決めるゼロサムゲームではなく、図3に示す猪瀬[29]の総合的競争力の概念を前提とする。総合的競争力とは次のような背景と内容である。英語の競争する“compete”の語源はラテン語の“competere”に由

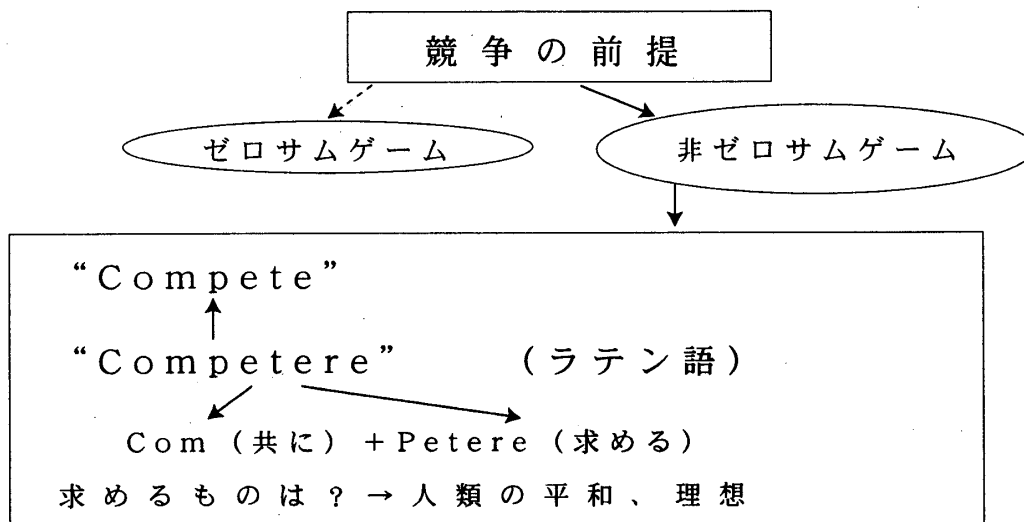


図3 総合的競争力モデル

表4 用語の定義[30]

用語	定義
価値	よいとして承認したい普遍的な性質。
物的価値	価値として認める特性の中で物理量など技術的に計測可能なもの
経済的価値	価値として認める特性の中で貨幣価値換算またはその比率などで計測可能なもの
心的価値	価値として認める特性の中で心理的, 生理的, 感性的な諸精神的指標で計測されるもの

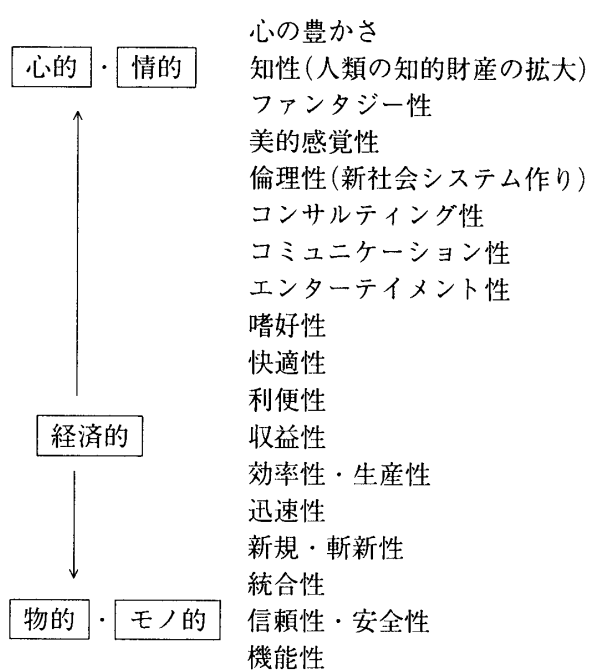
来する。その意味は‘com’と‘petere’から構成される。すなわち、‘com’は「共に」、‘petere’は「求める」を意味する。何を求めるかは「人類の平和、理想」である。この競争の下では互いの異なる価値を認め合い、その求める姿を相互啓発を通じて自ら常に学ぶ姿勢を競争から得ることが出来る。

3.3 価値二元モデル

3.3.1 価値特性

価値とは広辞苑によれば、「物事に役に立つ性質・程度」、「誰もが『よい』として承認すべき普遍的な性質、『真・善・美など』と定義されている。「よい」と感ずるものは人を感動させる。多くの人が「よい」と感動することで共鳴し、増幅されて共感に至れば普遍的な真・善・美に到達しよう。よい共感を持ち、その中で大切なものが我々が求める新しい価値となる。その「よさ」の項目として「物」と「心」の対照概念を用いる。この概念を計量化する視点から考えると物理量と心理量となる。一方、人間個人の集合体である社会を考えると、個々の価値観の共通基盤として経済量がある。ある意味で経済量は物理量と心理量の妥協的關係量とも考えられる。このような視点から、本研究では価値の特性を物的・経済的・心的の3視点から価値を認識する。表4に、その定義を述べる[30]。

以上の定義に基づき、3つの価値特性の具体例を上げると、以下のようになる。



3.3.2 ステークホルダー

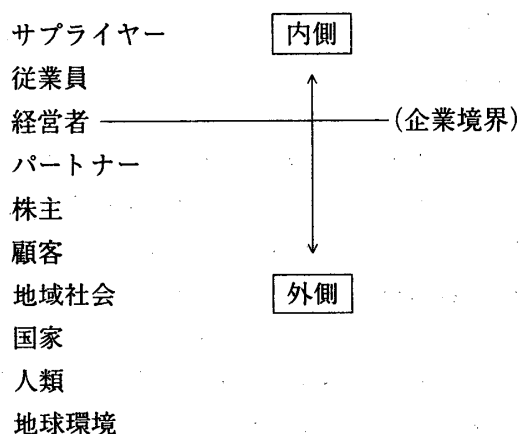
価値に関するもう1つの議論に「誰の価値か?」がある。企業価値を取り巻く価値主体としてStakeholder(ステークホルダー/利害関係者)の概念がある。水谷[31]によればステークホルダーとは「企業の経営活動の存続・発展に利害関係を有するもの」と定義している。ステークホルダーの概念は20世紀を通じて発展した産業母体の企業を単なる経済主体としてだけでなく、影響力の大きな社会主体の1つとして認識し、経営問題を議論する経営倫理[31]、経営体の所有者が誰であるかの視点から企業の社会的責任を議論する企業統治[33]や企業とステークホルダーとの良好な関係性の構築・維持・発展を経営目的と捉えるステークホルダーマネジメント[32]に発展してきている。また、ISO9001,14001[15]の中にもこの概念は明確にされている。なお、ステークホルダーの対象は社会や時代の変化と共に変わるとされている。以下に主な研究で扱われているステークホルダーを整理してみる。

表5 各研究で取り上げているステークホルダー例 (○印が当該研究者が扱っていることを意味する)

研究者 ステークホルダー	ISO9000	水尾[32]	水谷[31]	村松[39]	Ansoff [34]	Freeman [35]	角野[36]	高田[38]	森本[37]
経営執行部	○		○	(内部)	○				
従業員	○	○	○	○	○	○	○	○	(労働者)
労働組合			○			○		○	○
金融機関			○		(債権者)				○
サプライヤー (供給企業)	○	○	(取引先)	(関連企業)	(販売業者)		○	○	(取引企業)
株主		○投資家	○	○	○	○		○	(出資者)
顧客	○	○	(消費者)	○		(消費者)	(消費者)	○	○ 消費者団体
消費者団体	地球環境		○	○	(公共)				
社会・ 地域社会	○	○	(コミュニティー)				(地域住民)	○	○
行政機関		(政府関係)	○			(政府規制機関)	○	(政府)	
競争企業		○				○	○	○	(同業団体)
NPO		○					(専門家集団)		(調査研究 教育機関)、 (環境保護団体)
報道機関									○

(注) 各欄中 () はステークホルダー欄の用語と同意語として解釈した各研究者の使用用語。カッコの無い用語は研究者が用語として区別しているが、本著者が同意語として判断し、分類した用語

本研究の価値モデルにおけるステークホルダーの分類は下記に示すように企業視点の内側と外側の2方向性を持つ。この2方向性は企業のステークホルダーの対象が社会や時代の変化に伴い変化する、との認識から、将来のステークホルダーの予測や重要性の変化を的確に経営活動の目的である新しい価値創造に結びつけることに有効と考えるからである。



3. 3. 3 価値二元モデルとスイング理論

(1) 心的価値における行動と感動のスイング

価値特性における心的価値の基本は感動である。感動と対になるのは行動である。人は情報や出来事に接し、心が動くとその感動をより大きくするために行動を起こし、この行動を通じて更に心を動かす。これは、図4に示すように感動と行動の振り子、すなわちスイングである。個人のスイング現象を見て第三者が感動するとこれは共感(共振)となる。これは個の内側から外側へのスイングであり、いわゆる自己啓発と呼ばれるものであろう。また、共感の外側から内側へのスイングであり、いわゆる相互啓発に当たる。心的価値の最大化を考える際に、このスイング理論に基づく自己啓発および相互啓発の連鎖を意図的に組み合わせることが有効である。

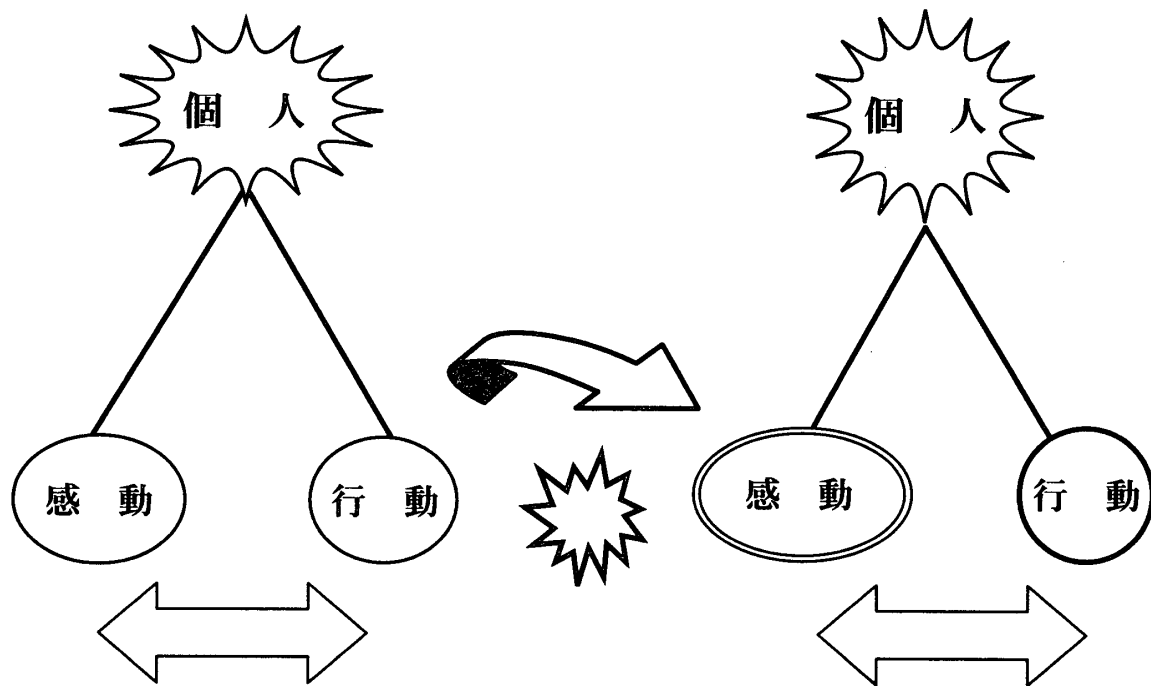


図4 感動と行動のスイング（自己啓発）および内側と外側のスイング（相互啓発）の概念モデル

心の価値は感動から共感への展開が重要となる。この展開が組織の内から外に向かう方向で価値の振り子が運動を始める時、この運動の力をITで効果的に進められる組織が競争優位となろう。そのためのITは心の感動を共鳴に代えるものでなければならない。これまでのITは技術(物)先行のデジタル・グローバル指向のInformation Technologyであった。しかし、心の感動を個人の固有振動として共感によるネットワーク共鳴をもたらすITはCompetere (総合的競争力) [29]に基づく「情(こころ)・個性指向の情(こころ)を報(つたえる) "i Try" のiTでなければならない。そもそも、日本のITはi-モードに始まった。iモードの "i" は "I am (私の世界、私の価値観)" から来ているという。i-モードは感動を高める増幅機能を有す。これを共感に高める日本的iTは情(こころ)を基盤としたiTネットワークでなくてはならない。

心的価値の最大化方法を考えるために以下のイメージ式を提案したい。

$$\text{心的価値の大きさ} = \frac{\{\text{個人}(k_1) + \text{家庭}(k_2) + \text{会社}(k_3) + \text{国}(k_i) \dots\}}{\text{感動}(K_i) \times \text{共感}(K)} \times$$

この式から、心的価値を大きくするためには以下のことに留意する必要があることが判る。

- ①感動の場をより多く持つこと。個人的人間関係、地縁・血縁、好縁[40]、情報縁[41]、利益、非利益目的など各種目的を持つ組織など、より多くの、より異質な場を見出し、これを活用すること。
- ②感動の場ではより多くの感動を見出すこと。五感を使い、見て、聞いて、肌で感じる経験主体の知識とスキルを積み重ねる[42]。
- ③各個人の感動はある意味で固有の振動数を持つ。この振動数が社会トレンドの振動数に同調すれば、その波長は共鳴現象を引き起こし、心的価値の大きさは指数的に増加する。以上の内容は個人を企業組織に置き換えても成り立つであろう。
- ①ではより多くの、より新しいステークホルダーの発掘や気づきの努力、
- ②より密接な心の触れ合いをステークホルダーとの間に交わすためのノウハウと技術の開発、実行、
- ③様々な振動数を持つステークホルダーを配慮し、これらの振動数を変えずに共鳴へのリーダーシップとその実現方法の工夫、開発、を行うことにより企業の心的価値向上が目指せるのではないか。

(2) 価値二元モデルとスイング理論

「誰の価値か？(ステークホルダー)」と「どんな内容の価値か？(価値特性)」を組み合わせた本論文で提案する価値二元モデルを表6に示す。

表6 価値二元モデル

価値の内容	心 ← 経済 → 物
	機能性 信頼性 安全性 統合性 新規性 迅速性 利益性 効率性 利便性 嗜好性 エンターテインメント性 コミュニケーション性 コンサルティング性 環境性 倫理性(新社会システムづくり) 美的感性 フランタジー性 知性(人類的知的財産拡大) 心の豊かさ
価値の評価者(Stakeholders)	
内	対サプライヤー 対従業員 対経営者 対パートナー 対株主 対顧客
外	対地域社会 対国家 対世界・人類 対地球環境

この価値モデルにおいて新たな価値を見出すためには以下の2視点で心の感動を呼び起こし、より多くの、より強い共感を創り出す必要がある。これはあたかも2つの振り子のスイングにより平面を形成することを意味する。その平面はスイングの振れの大きさに3次元の空間へ広がって行く。すなわち、図5に示すように、

- ・内側に振り子が行き着けば外側に振り子の方向が変わり、動きが変わる、

- ・ものの方向への振りが行き着けば、こころの方向に振りの方向が変わる、
 - ・この振り子の動きが大きくなればそれだけ振幅が大きくなる。
- という原理である。

3.4 価値創造競争力モデル

図6は前述の価値二元モデル上で見出され、設定された価値を最大化するためのプロセスモデルである。このモデルをその構成要素からVLRPモデルと呼ぶ[12]。すなわち、価値創造力を生み出す力はリーダーシップ力(L)、経営資源化力(R)と事業プロセス力(P)で決まるという仮説である。なお、これら3つの要素は以下に示す定義に基づく。

「リーダーシップ力」とは設定した価値目標(ステークホルダー×価値特性)に対し、社会トレンドを先取りし、ステークホルダーのより強い共感を先導する力とする。すなわち、リーダーシップ力は図2のPDCAの回し方において価値方向を発信するリーダーシップの概念である。すなわち、従来の管理のサークルのリーダーシップは効率価値の軸上でいかに水準を向上して行くかをパラダイムとしていたのに対し、効率価値以外に多様な価値から共感すべき価値軸を見だし、その方向に向かって水準向上を目指すという2種類のリーダーシップを提起したが、ここで述べたモデルは新たな価値創造に対するリーダーシップ行使に有効となる。

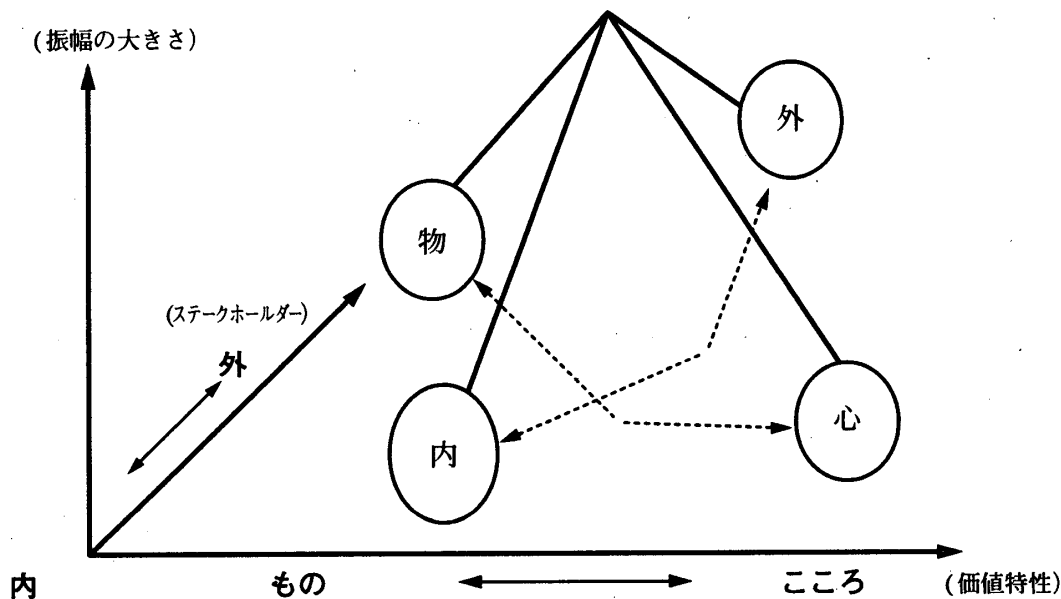
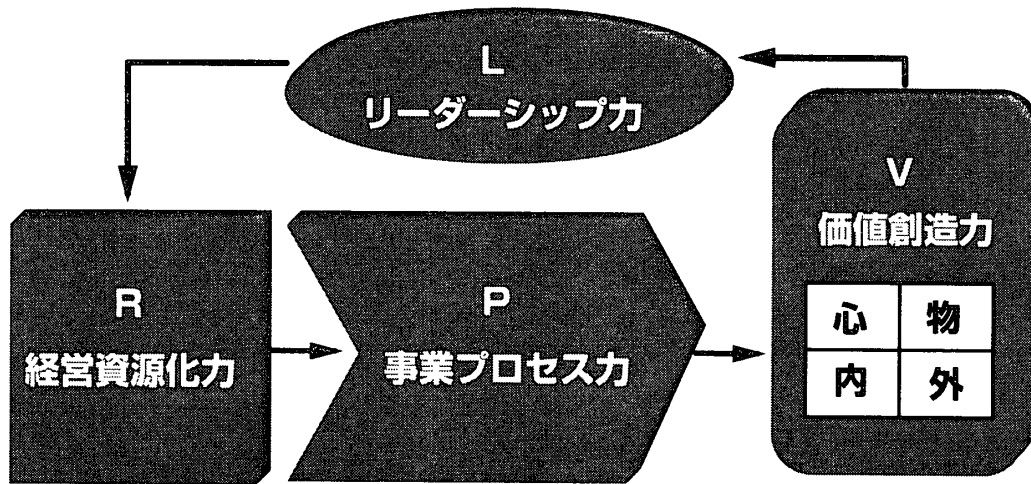


図5 ステークホルダーと価値特性の二元価値モデル上でのスイング現象イメージ図



価値創造 (V) に感動し、共感により V→L→R→P サイクルを回すこと

図6 価値創造競争力最大化のためのVLR Pプロセスモデル

「経営資源化力」とは内外の有効な経営資源（いわゆる、人、もの、資金などの個別資源）を発見し、さらにこれらをネットワーク（総合資源）化し、価値創造を促進する力。

「事業プロセス力」とは効率的な業務の仕組みを設計するイノベーションプロセスと価値創造を実践するオペレーションプロセスの力。

図6における3つの要素であるリーダーシップ力、経営資源化力および事業プロセス力は更に図7の構造を持つものとする。

以上のモデルに基づき、本稿で提案する価値創造競争力を基盤とするビジネスモデルの構築プロセスは以下ようになる。

- (1) 表6の価値モデルとスイング理論で感動と共感をよぶ価値の抽出を行う（V）、
- (2) 目標価値（ステークホルダーと価値特性）と目標水準を設定し、これを実現するためのリーダーシップ展開を図7に基づき行う（L）、
- (3) 組織内外の有効資源の発掘と活用を図7に基づき展開する（R）、

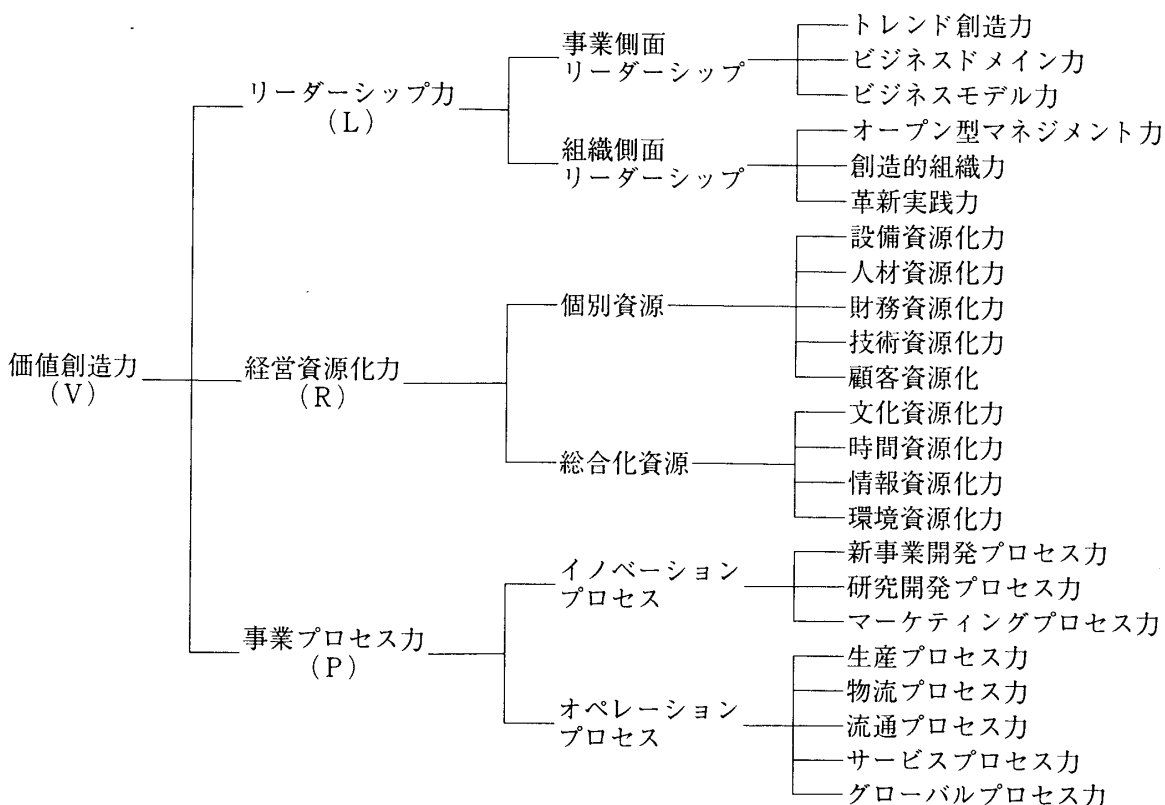


図7 提案する価値創造競争力構造モデル

(4) 業務実行プロセスの編成とオペレーション展開を図7に基づき実施(P)する。その結果を価値基準と照合し、フィードバックする。

4. 提案モデルの有効性検証

前章で新たな価値二元モデルを基礎とする経営技術管理競争力モデルを構築した。このモデルの有効性を検証するため、本章では以下の検討を行う。

- (1) 今日の代表的な経営評価モデルとしてISO 9000Sの要求事項と日本経営品質賞プログラムにおける価値創造上の特徴を明らかにする。
- (2) 本提案モデルに基づき、日本の産業競争力評価を行い、我が国産業の価値競争力向上のための課題を明らかにする

4. 1 ISO90001および日本経営品質賞プログラムが追求する価値の検証

表7はISO9000および日本経営品質賞の概略をTQMと相対比較で整理したものである。第2章で述べたごとく、科学的管理法を出発点としてTQC

に象徴される日本の全社改善活動を經由して欧米で展開、発展したものが再び我が国にその競争力の再評価を促すという相互啓発を契機に、TQCからTQMへの展開が行われた。

日本経営品質賞はBM賞(Malcolm Baldrige National Quality Award (BM国家品質賞: <http://www.quality.nist.gov/>))をベンチマーキングして1995年12月に財団法人社会経済生産性本部が制定した国際的にも競争力のある「顧客主導の経営の仕組み」を持つ企業(顧客からの視点で会社や製品・サービスを評価し、新しい価値を創造し続ける企業[43])を育成するための表彰制度として誕生したとされている。BM賞はアメリカのレーガン政権時代1987年に国家戦略として米国産業の競争力強化を目指して経営革新の手法を確立する狙いで、民間企業間および民間企業と政府間の協力関係を構築する必要性から当時商務長官をしていたM. Baldrigeによって連邦法で制定された国家賞で大統領が表彰する。その内容は、日本のTQC(デミング賞)が手本となっているとされる。

表8はISO9000Sの要求事項について1994年版と2000年版を対比すると共に、要求事項の内容に

表7 日本経営品質賞、TQMおよびISO9000の特徴的概念内容の比較

日本経営品質賞(評価点)		TQM: 総合「質」経営[44]		ISO9000-2000	
基本理念	顧客本位 独自能力 社員重視 社会との調和	質	品質=使用者の満足度 経営における品質の意義 後工程はお客様 仕事の質 経営の質	品質マネジメントの8原則	顧客重視 リーダーシップ 人々の参画 プロセス・アプローチ システム・アプローチの経営 継続的改善 事実に基づく意思決定 供給者との互惠関係
基本的考え方	クオリティ リーダーシップ プロセス 「知」の創造と活用 時間とスピード パートナーシップ 社会的責任と環境保全 事実に基づく経営 グローバリゼーション フェアネス イノベーション	管理	管理=目的を達成する為の全ての活動 管理のサイクル プロセス管理 業務の質のプロセス管理 事実に基づく管理改善 TQM時代の管理概念		要求事項
枠組	1 リーダーシップと意思決定(120) 2 経営における社会的責任(50) 3 顧客・市場の理解と対応(110) 4 戦略の策定と展開(60) 5 個人と組織の能力向上(100) 6 価値創造のプロセス(100) 7 情報マネジメント(60) 8 活動成果(400)	人間尊重	仕事を通じての成長 自主管理 全員参加 TQM時代の人間尊重		品質マネジメントシステム 経営者の責任 経営資源のマネジメント 製品の実現 測定、分析及び改善

において考慮されているステークホルダーを整理したものである。この表からはISO9000sの2000年版ではステークホルダーの中の顧客および社会への配慮項目が増大していること、また、経営者の責任の明確化と増大は対社会とのインターフェイスとしての経営者の重要性を指摘していることが見出せる[45],[46]。ステークホルダーの方向性を見ると、かつてのわが国産業ではいわゆる「系列」といわれる概念があった。これは経営者→従業員→サプライヤーへの方向展開が日本における社会トレンドとなり、これらを主要なステークホルダーとする非常に強いネットワークが形成され、経営資源の共有化が図られ、堅固な身内意識を醸成する日本企業独特のビジネスモデルが価値創造に有効性を発揮したと考えられる。この背景からTQC、TPM、JITといった全社的改善活動が水平展開され、日本の産業競争力を短期間に飛躍的に向上させた時代が1960～1980年代と認識することができよう。このことは、先のアメリカによる日本の生産システムの研究から導かれたLean Productionの概念の中で、的確に指摘されている。しかし、90年代以降からの社会トレンドは内から

外への展開に変化してきたのではない。対顧客のPL問題[47]から対人類・地球環境の環境問題に至る経営価値の負の影響が企業経営におけるパラダイムシフトを強いてきている。本来この社会トレンドを予見し、上記問題に対する新しい正の価値を創出することが経営の使命であったと考えべきである。かつて、TQCとISO9000の議論の中でTQCが企業のための品質保証（内向きの品質保証）であったのに対しISO9000は購買者（顧客）満足のための品質管理（外向きの品質管理）である[48]との議論があった。ISOマネジメントシステムの要求事項は誰の要求事項かを見出すことにより、今後の標準改訂の方向性も読みとれよう。

表9は日本経営品質賞の内容を価値モデルで分析し、その特徴を示したものである[49]。

表9から日本経営品質賞の価値構成上の特徴は以下のように指摘できる。

- (1) ステークホルダーについては全般的な配慮がなされている。
- (2) 価値特性上は心的価値の重点指向が読みとれる。

表8 ISO9001要求事項に見るステークホルダー(□:対応あり、○:1994年版、△:2000年版、文献[46]を一部修正)

ISO9001要求事項 (2000版の項目番号)	1994年版との対応の有無[45]	利害関係者(ステークホルダー)					
		供給者	従業員	経営者	株主	顧客	社会
経営者のコミットメント(5.1)	□		○△	○△		△	
顧客志向(5.2)				△		△	△
品質方針(5.3)	□		○△	○△		○	
計画(5.4)	□		○△	○△			
管理(5.5)	□*		○△	○△		△	○
マネジメントレビュー(5.6)	□*		○△	○△		△	
経営資源の供給(6.1)			△	△		△	
人的資源(6.2)	□		○△	○△			
施設・支援(6.3)				△			
作業環境(6.4)	□			○△			
実現プロセスの計画(7.1)	□		○△	○△			
顧客関連プロセス(7.2)	□		○△	○△		○△	
設計・開発(7.3)	□		○△	○△			○△
購買(7.4)	□	○△	○△	○△		○△	
生産及びサービスの実行(7.5)	□		○△	○△		○△	△
測定機器及びモニタリング機器の管理(7.6)	□			○△			○△
測定、分析及び改善の計画(8.1)	□			○△			
測定及びモニタリング(8.2)	□*		○△	○△		△	
不適合の管理(8.3)	□			○△		○△	○△
データ分析(8.4)		△		△		△	
改善(8.5)	□*			○△		○△	

(注) □*は各章の節項目においては対応関係が見出せないが、項レベルで対応が認められる。

表9 日本経営品質賞アセスメント基準のカテゴリ8「活動成果」の価値モデルによる分析結果([49]から引用)

価値特性		心的価値			経済的価値			物的価値		
ステークホルダー		心の豊かさ	倫理性(新社会システム)	コミュニケーション性	収益性	生産性・効率性	新規性・斬新性	迅速性	機能性	信頼性・安全性
内側	対サプライヤー		違反件数(法律や規制の遵守、公正競争):8.1	情報量尺度(組織コミュニケーション):8.2、苦情・意見の受入れ:8.5、製品・サービスの情報提供、経営の透明性):8.1	経済尺度(報奨・諸給与:8.2、株式評価額・配当金・売上・収益):8.4	プロセスの改善度(能率・効率):8.3	事例数量(新事業立ち上げ件数):8.3	時間尺度(サイクルタイム):8.3		
	対従業員	従業員満足度:8.2								
	対経営者									
	対パートナー									
	対株主									
外側	対顧客	顧客満足・不満足度:8.5		情報量尺度(財務情報公開度):8.1						
	対地域社会	地域貢献度:8.1		情報量尺度(市場の把握度):8.5						事例数量(環境保全活動):8.1
	対地球環境									

(注) 表中の番号はアセスメント項目番号を示す

以上、ISO9001の要求事項と日本経営品質賞のアセスメント項目を価値二元モデルで分析した結果を要約すると以下ようになる。

- (1) ステークホルダーに関しては内から外へのスイングがスタンダード化されて来ているのが社会トレンドであることが確認できる。
- (2) 価値特性の心的価値が日本経営品質賞、ISO9000sやTQMに見られる「顧客満足」、「人間尊重」などのキーワードやその内容項目に見出され、物的・経済的価値から心的価値へのスイングが確認できる。

4. 2 日本企業の価値創造競争力評価事例

本稿で提案する価値二元モデルと価値創造競争

力(VLRP)モデルに基づき日本の経営管理技術競争力を評価分析するための質問紙の設計と調査結果の解析を行った。その一部を以下に紹介する。

表10は調査概要である。

表11~13は日本の対欧米アジアの相対的価値創造競争力評価結果である。表中のマイナスは日本の競争力が対欧米アジア地域の先端組織に比べて劣っていると日本のABC(学産産)ピープルが評価していることを意味する。

表14は競争力評価の際に各パネラーが国内外でステークホルダー別、価値特別にその価値創造力が顕著に大きい先端組織として認識している事例の一覧である。

表10 調査概要アンケート構成

調査目的	(1) 価値創造力、リーダーシップ力、経営資源化力、事業プロセス力の対USA、EUおよびAsiaとの相対的競争力評価 (2) 日本産業の競争力向上のために重要な経営管理技術上の方策 (3) 価値創造力実践の先端人材および組織			
調査時期	2000年8月—11月、			
調査対象	日本国内のAcademic People 6名、Business People64名、Consulting People30名、計100名			
調査形式	質問紙による郵送・メール送信法			
	価値創造力	リーダーシップ力	経営資源化力	事業プロセス力
	V、L、R、P評価(4)	トレンド創出力の課題(16/3)	人材資源化力の課題(15/3)	新事業開発力の課題(16/3)

調査形式	Stakeholders(11/3)	ビジネスドメイン力の課題(16/3)	情報資源化力の課題(17/3)	研究開発力の課題(15/3)
	価値項目(19/5*)	ビジネスモデル力の課題(18/3)	技術資源化力の課題(15/3)	マーケティング力の課題(16/3)
	連鎖パターン(6/2)	オープン型マネジメント力の課題(16/3)	顧客資源化力の課題(12/3)	生産力の課題(18/3)
	価値向上のパターン(8/2)	創造的組織力の課題(14/3)	文化資源化力の課題(15/3)	物流力の課題(16/3)
	L、R、Pの要素競争力(22/7)	革新実践力の課題(18/3)	時間資源化力の課題(14/3)	流通力の課題(14/3)
			環境資源化力の課題(15/3)	サービス力の課題(18/3)
			財務資源化力の課題(16/3)	グローバル力の課題(17/3)
70	98	119	130	
417				
回答形式	競争力	5段階カテゴリーデータ：-2(非常に低い)・-1(やや低い)・0(差が無い)・+1(やや高い)・+2(非常に高い)、 設問：「日本の経営管理技術競争力を欧米亜州地区の最も競争力の高い企業と比較して回答して下さい。」		
	重要度	2段階(有無)		
	Best Practice	フリーアンサー		

* 注；19項目の中から重要度の高いもの上位5項目を選択回答

表11 日本の経営管理技術競争力 (VLRP)

経営技術競争力	対アジア	対ヨーロッパ	対アメリカ
価値創造力 (V)	0.77**	-0.33**	-1.27**
リーダーシップ力 (L)	0.20*	-0.67**	-1.51**
経営資源化力 (R)	0.71**	-0.22**	-0.97**
事業プロセス力 (P)	1.14**	0.21**	-0.66**

* 5%有意水準、** 1%有意水準

表12 日本の経営管理技術競争力評価結果と先端組織例

経営管理技術競争力要素		重要度		競争力			先端人材・組織例	
		回答数	比率	アジア	欧州	米国	国外	国内
価値創造力 (V)	顧客価値	96	32.4%	1.02	0.11	-0.25	3M、P&G IBM、ウォルマート、ウォーカーデジタル、スターバックス、マイクロソフト、サンマイクロシステム、ノキア、SAS、ブラダ	トヨタ、ソニー、ドコモ、シチズン、松下電器、セブンイレブン、ヤマト運輸、ファーストリテーリング
	株主価値	62	20.9	0.05	-0.92	-1.73	GE、マイクロソフト、AOL	ソフトバンク、三井金属、HOYA、ソニー、ドコモ
	従業員価値	46	15.5	1.05	0.20	0.07	GE、HP、3M、スターバックス	横河、オムロン、松下電器
	地球環境価値	29	9.8	1.23	-0.96	-0.23		キャノン、NEC、ホンダ、サントリー、アサヒビール、良品計画
	世界・人類価値	24	8.1	0.52	-0.52	-0.74	J&J	ソニー
	地域社会価値	15	5.1	1.21	-0.57	-0.21	キャタピラ	シダックス、トヨタ
	日本社会価値	9	3.0	0.38	-0.63	-0.38		
	人類知的価値	6	2.0	0.80	-1.00	-1.00	AT&T	Nifty
	経営者価値	4	1.4	-1.00	-1.00	-1.67		
	パートナー価値	4	1.4	0.25	-0.25	-0.75		
サプライヤー価値	1	0.3	-1.00	-1.00	-1.00			
リーダーシップ力 (L)	ビジネスモデル	59	60.2	0.47	-0.40	-1.49	Dell、GE、ウォーカーデジタル	ミツミ、アクスル、キーエンス
	革新実践力	50	51.0	0.21	-0.27	-1.08	HP、ABB、IBM	ファーストリテーリング、ソフトバンク
	創造的組織	35	35.7	0.32	-0.42	-1.16	マイクロソフト、IBM	ホンダ、ソニー、ミツミ
	トレンド創出力	34	34.7	0.56	-0.38	-1.13		
	オープン型マネジメント	28	28.6	0.42	-0.69	-1.50	HP、Dell、シスコシステム	松下電器、オムロン
	ビジネスドメイン	25	25.5	0.44	-0.56	-1.04	GE、City Bank	ソニー、ソフトバンク
資源化力 (R)	人材資源化力	66	67.3	0.38	-0.41	-0.92	HP、Andersen	ソニー、リクルート
	情報資源化力	57	58.2	0.53	-0.45	-1.44	HP、合衆国政府	セブンイレブン、ユニチャーム
	技術資源化力	32	32.7	1.13	0.31	-0.43		
	顧客資源化力	29	29.6	0.86	0.07	-0.46	Dell	ソニー
	財務資源化力	18	18.4	0.47	-0.82	-1.35		
	時間資源化力	12	12.2	0.17	-0.58	-0.92		
	環境資源化力	12	12.2	1.42	-1.17	-0.83		東洋製罐
事業プロセス力 (P)	マーケティングプロセス	51	52.0	0.88	-0.24	-1.22	Pepsi	トヨタ、花王、ファーストリテーリング
	研究開発プロセス	48	49.0	1.16	-0.35	-0.93	Xerox、DuPont、Intel	
	事業開発プロセス	46	46.9	0.60	-0.33	-1.12	ウォーカーデジタル、	ドコモ、ソニー、シダックス
	グローバルプロセス	34	34.7	0.09	-0.91	-1.34	IBM、Applied Materials	ソニー
	生産プロセス	14	14.3	1.25	0.75	0.42	Dell	トヨタ、シャープ
	サービスプロセス	14	14.3	0.64	-0.43	-0.64	IBM	
	流通プロセス	12	12.2	0.36	-0.55	-1.18	フォルマート	花王、セブンイレブン
	物流プロセス	6	6.1	1.00	-0.40	-1.20		ヤマト運輸

表13 価値創造競争力の価値特性格別評価結果と先端組織例

価値特性	重要度		競争力			先端組織例	
	回答数	比率	アジア	欧州	米国	国外	国内
信頼性	69	14.5%	1.47	0.63	0.60	ダイムラー、クライスラー	トヨタ、ホンダ、コマツ、村田製作所
機能性	58	12.2	1.37	0.46	0.17	インテル、マイクロソフト、フィリップス	トヨタ、ソニー、松下電器、キャノン、NTTドコモ
社会性・環境性	47	9.9	1.09	-1.00	-0.19	アルコン、ベンツ、バラードシステム	積水ハウス、トヨタ、良品計画、ホンダ
統合性	45	9.5	1.16	0.00	-0.45	GE、IBM、Dell	ソニー、NTTドコモ
新規性・斬新性	40	8.4	1.05	-0.16	-1.05	マイクロソフト、3M	ソニー、ホンダ、任天堂
迅速性	29	6.1	1.04	0.69	0.04	HP、アプライドマテリアルズ	ミスミ、キーエンス、富士通
効率性・利益性	28	5.9	-0.84	-0.19	-0.30	アマゾンドットコム	マクドナルド、ユニクロ、アイワ
心の豊かさ	22	4.6	0.89	-0.74	-0.32	ディズニー	カゴメ、伊藤園
利便性	21	4.4	1.11	0.44	0.11		ヤマト運輸
快適性	21	4.4	1.00	-0.50	-0.22		松下電工
エンターテインメント性	17	3.6	0.88	-0.25	-1.25	ディズニー、レゴ	ソニー、TDL、オリエンタルランド
新社会システム開発性	16	3.4	0.47	-0.40	-0.87	マイクロソフト、モトローラ、ウォーカーデジタル	ソニー、ヤマト運輸
安全性	13	2.7	1.17	0.18	0.25		
コンサルティング性	13	2.7	1.42	-0.17	-0.58	IBM	シダックス
コミュニケーション性	10	2.1	0.67	-0.67	-0.67		
美的感覚性	9	1.9	0.89	-1.22	-0.11	Bvlgari	
ファンタジー性	8	1.7	0.50	-0.50	-0.88		
嗜好性	5	1.1	1.20	0.00	-0.20		
人類的知識資産性	3	0.6	0.33	-0.33	-0.33		
合計	474	100.0					

表11、12、13から日本の経営管理技術競争力の現状について以下のことが指摘できる。

- (1) 価値創造力、リーダーシップ力、経営資源化力および事業プロセス力のいずれにおいても日本は米国にリードされている。欧州に対し優位を保っているのは事業プロセス力である。日本のリーダーシップ力のアジアに対する優位性は僅かである。
- (2) 価値モデル上で競争力の特徴を見ると、
 - ①ステークホルダーの対象として重要視しているのは顧客、株主、従業員の順である。しかし、顧客価値の競争力はアメリカに株主価値

は米国、欧州の競争力にリードされている。従業員価値は最も日本の競争力が強い。

- ②価値特性の中で重要度が高いのは、信頼性、機能性、社会性・環境性の順である。このうち、上位2つの価値特性と迅速性、利便性、安全性の日本の競争力は最も強い。
- (3) 価値創造力を最大化するための3つの要素に関する競争力については、
 - ①リーダーシップ力の構成要素で重要度の高いものはビジネスモデル、革新実践力、創造的組織の順である。しかし、全ての要素の競争力で日本は米国および欧州にリードされてい

る。

- ②経営資源化力の構成要素で重要度の高いものは、人材資源化力、情報資源化力、技術資源化力の順である。これら3つの競争力の内、技術資源化力は米国に次ぐ強さを持っているが、他は米国と欧州に次ぐ強さとなっている。
- ③事業プロセス力の構成要素で重要度が高いのはマーケティング、研究開発、事業開発の順である。生産プロセスの日本の競争力は最も強いが、他の全ての要素競争力は米国、欧州に次ぐ強さである。グローバルプロセス力の対アジアとの差は殆どない。

表14の価値創造競争力における先端組織例の分析結果からは以下の事項が指摘される。

- (1) 日本の先端組織はステークホルダーに関しては国外先端組織より広い範囲でその価値を最大化している。
- (2) ステークホルダーの中で顧客が最も多くの先端組織で価値創造の対象になっており、次いで株主と従業員である。これは表12の日本のABCピープルの重要度と符合している。
- (3) 従業員に対しては日本の先端組織より多くの国外先端組織が対象としている。これは、表12の日本企業の競争力の強さの結果と対照的である。
- (4) 地域社会より外側のステークホルダーを対象にしているのは日本の先端組織例のみである。
- (5) 価値特性上の特徴は日本の先端組織および国外先端組織共に明確な差異は見出せない。

表15は価値創造競争力(V)をリーダーシップ力

(L)、経営資源化力(R)、事業プロセス力(P)で線型回帰した結果である。この表よりVLRPの構造について以下のようなデータによる検証ができた。

- (1) 価値創造競争力の説明変数としてのリーダーシップ力、経営資源化力および事業プロセス力以外の定数項の影響は無視できる。
- (2) 価値創造力のリーダーシップ力、経営資源化力および事業プロセス力による説明力は合わせて約74%である。
- (3) 価値創造力に対するリーダーシップ力、経営資源化力、事業プロセス力の影響力はほぼ同程度である。このことは価値創造競争力を現状の2倍にしたい場合はリーダーシップ力(L)、経営資源化力(R)事業プロセス力をそれぞれ現状の2倍にする必要があることを意味する。
- (4) もし、表14に示すような目指すべき価値基準と先端組織を見出し、これをVLRPモデル式で定量的評価を行えば、当該組織は先端組織を基準とする自組織の相対的競争力と目標値を把握でき、これをベンチマーキングすることにより、価値創造力向上のためのVLRPプロセスモデルに従って価値最大化のためのビジネスモデル構築が定量的に検討できよう。

表15 価値創造競争力構造モデル(V)の回帰式

n \ 統計量	$\beta_0 + \beta_1 L + \beta_2 P + \beta_3 R$				$\beta_1 L + \beta_2 P + \beta_3 R$			
	βn	S. T.	t-value	Pr(> t)	βn	S. T.	t-value	Pr(> t)
0	-0.049	0.051	-0.96	0.34	—	—	—	—
1	0.34	0.051	6.7	0.0	0.37	0.038	9.8	0.0
2	0.34	0.042	8.2	0.0	0.33	0.037	8.7	0.0
3	0.37	0.048	7.6	0.0	0.36	0.048	7.5	0.0
寄与率	0.72				0.74			

表14 価値創造先端組織の価値の特徴（平成12年8月～12月調査結果）

価値特性	内側 ← (対象) → 外側										
	ステークホルダー	サプライヤー	従業員	経営者	パートナー	株主	顧客	地域社会	国家	人類・世界	地球環境
機能性		マイクロソフト、松下電器		マイクロソフト、ソニー、ドコモ		マイクロソフト、ソニー、ドコモ、松下電器	トヨタ	トヨタ		ソニー	キヤノン
信頼性・安全性							トヨタ	トヨタ			ホンダ
統合性		GE		GE、ソニー、ドコモ		IBM、ソニー、ドコモ				ソニー	
新規性・斬新性		マイクロソフト、3M		マイクロソフト		マイクロソフト、3M					ホンダ
迅速性											
効率性・利益性							ユニクロ				
利便性							ヤマト運輸				
快適性											
嗜好性											
エンターテインメント性										ソニー	
コミュニケーション性						ソニー	デイズニー、ソニー、TDL	シダックス			
コンサルタント性							IBM				
社会環境性							トヨタ	トヨタ			ホンダ
倫理性(新社会システム開発)			マイクロソフト			マイクロソフト、ソニー	マイクロソフト、フォーカスデジタル ソニー、ヤマト運輸			ソニー	
美的感性											
ファンタジー性											
知性(人類的知的財産拡大)											
心の豊かさ							デイズニー				

世界先端組織、日本先端組織

5. おわりに

本稿では21世紀の経営活動を心的、経済的、物的価値の価値特性とステークホルダーからなる価値二元モデル上で新たな価値を見出し、これを最大化することと認識し、そのための経営管理技術の構築を目的として、価値二元モデル、スイング理論およびVLRPモデルを提案した。また、提案した価値二元モデルの有効性検証のため、ISO 9001の要求事項と日本経営品質賞プログラムのアセスメント項目における価値内容を分析し、さらに、価値モデルと価値創造競争力 (VLRP) モデルを用いて日本の経営管理技術競争力評価を行い以下の成果を得た。

- (1) ISO9001の要求事項および日本経営品質賞プログラムのアセスメント項目の価値内容の特徴として、ステークホルダーの内から外へのスイング、物から心へのスイングが確認された。
- (2) 日本の経営管理技術競争力評価の結果から今後競争力向上のために解決しなければならない課題は以下の点である。
 - ①日本の経営管理技術競争力の強みである事業プロセス力における生産プロセス力の継続的改善のために心的価値面の科学的分析に基づきビジネスモデルを構築する。
 - ②リーダーシップ力の事業側面、組織側面での競争力の分析に基づく各側面での競争力向上策を検討する。
 - ③価値のスイングが物的から心的へ、ステークホルダーが内から外へ向いていることから、日本企業は我が国のベストプラクティス (先端組織) の研究を A (Academia) B (Business) C (Consultants) ネットワークにける総合的競争 (共創) を通じて展開し、これをもってABC・G (Governmental Officer、行政) への展開をはかるためGの課題を提起する。
 - ④特に、経営管理技術の価値創造競争力向上を促進する関連技術として世界が必要とする心的価値創造の鍵を握るのは日本的なIT、すなわち、アナログ的で個性指向の「『情 (こころ)』を『報 (しらせる)』」伝達を行い、感動を増幅し、共感の和を広げられるネットワークコミュニケーション技術であり、その研究

開発が今後重要となる。

- ⑤上記対策は日本のABC Peopleの2000年時点での経営管理技術競争力に対する認識に基づいて検討されているが、今後は日本を除くアジア、ヨーロッパおよびアメリカのパネラーに対しその認識を明らかにし、相対比較より、日本的ビジネスモデルの特徴を明らかにするとともに、その計時的変化に基づく継続的競争力向上策の構築システムを検討するためにABC-Gネットワークを基幹とするAsia-EU-USネットワーク連携戦略とその実施上の課題を明らかにする。
- (3) 本研究の課題である新しい価値創造競争力向上のための経営管理技術の構築を進めるための新たな課題は以下の各点になる。
 - ①価値二元モデルの価値特性の心的価値のメトリックス化 (尺度化) 方法を構築する。
 - ②尺度化された価値の最大化を目指すためのVLRPモデルに基づく経営管理技術構築方法を確立する。
 - ③上記方法論の開発、実践を行いうる人材育成プログラムの開発と育成システムにおけるABC-Gネットワークの構成方法を確立する。

謝辞

本研究は経営技術競争力研究会のABC-Gメンバーとの討議を通じて進められた。この場を借りてメンバーに謝意を表します。また、日本OR学会「統合オペレーション」特別研究プロジェクト特設G7グループ主査や文部科学省科学研究費補助金基盤研究(B)(2)「自動車製造業の部品相互補完生産システムに関する調査研究」の代表研究者として本研究の成果報告の場の提供や調査支援を頂いた元広島大学教授平木秀作先生には心から御礼申しあげます。

参考文献

- [1] Mizuno, S., Company-wide Quality Control Activities in Japan, Rep. Satt. Appl. Res., JUSE, Vol.16, No.3, pp. 8-18, 1969.
- [2] Japan Institute of Plant Maintenance: JIPE (ed.), TPM for Every Operator -Shop Floor Series -, Productivity Press, Tokyo, 1996.

- [3] Sugimori, Y., Kusunoki, K., and Cho, F., Toyota production system and Kanban system, *Int'l. J. of Prod. Res.* Vol. 15, pp. 553-565, 1977.
- [4] ISO9001: 2000, Quality management systems - Requirements, 2000.
- [5] ISO14004, Environmental management systems - General guidelines on principles, system, and supporting techniques -, 1996.
- [6] Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911.
- [7] Kondoh, S., Striving for Kakushin (Continuous Innovation) for the 21st Century, *International Journal of Technology Management*, Vol.25, Nos. 6/7, pp517-530, 2003.
- [8] 村松林太郎、組織と管理-第22回品質管理セミナー経営幹部特別コース・テキスト-、日科技連、1973、
- [9] Spender, J. - C. and H. J. Kijne eds., *Scientific Management - Frederick Winslow Taylor's Gift to the World?*-, Kluwer Academic Publishers, 1996.
- [10] 山本純一、科学的管理の体系と本質(第二増補版)、森山書店、1985、pp136-142
- [11] Smith, A, *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (5th edition by E. Cannan), University of Glasgow, 1789.
- [12] 平木秀作、市村隆哉、片山博、石井和克、加茂紀子子、国際協力による自動車部品相互補完生産システム、溪水社、2003、p189.
- [13] Juran, J.M. et al. ed., *Quality Control Handbook*, 3rd ed., Mc.Graw-Hill, 1974.
- [14] Ishii, K. and Ichimura, T, *An Analysis of Information Behavior in Quality Management System Design Based on ISO 9000s*, Proceedings of the 13th International Conference of ISPIM, Finland, 2001, pp85-90.
- [15] Wilkinson, G. and Dale, B. G., *An examination of the ISO9001:2000 standard and its influence on the integration of management systems*, *Production Planning and Control*, 2002, Vol.13, No.3, pp284-297.
- [16] QC Circle Head quarters, JUSE, *How to operate QC Circle activities*, 1985
- [17] Armistead, C. and Rowland, P., *Managing Business Process BPR and Beyond*, John Wiley & Sons, Chichester, England, 1996.
- [18] The Juran Institute, *Six Sigma Basic Training Kit*, McGraw - Hill Education, New York, USA, 2002.
- [19] United States President's Commission on Industrial Competitiveness, *Global Competition; The New Reality*, Vols. I and II, Washington, D.C.: Government Printing Office, 1985.
- [20] James P. Womack, *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, Harpercollins, 1991.
- [21] Spear, S. and Bowen, H. K., *Decoding the DNA of the Toyota Production System*, *Harvard Business Review*, September-October 1999
- [22] Institute for Management Development, *IMD World Competitiveness Yearbook 2002*, IMD Lausanne, Switzerland, pp.244-252, 2002,
- [23] 社会経済生産性本部、わが国製造業の生産性と国際競争力に関する調査(第4回, 1998), 1999
- [24] 亀岡秋男、新しい千年紀に向けた産業技術強化戦略を提案するー産業技術競争力の国際評価と強化戦略の調査に見るー、マネジメンレビュー, Vol. 6, No.12, pp. 18-22, 2000.
- [25] 日本経済研究センターアジア研究室、アジア・日本の潜在競争力、2000
- [26] Porter, M. E., *The competitive advantage of nations*, 1991.
- [27] Tallman, C. C., *Japan Economic Research Institute, An international trade system and the competitiveness of U.S. industry*, 1993.
- [28] 山城章、経営学(増補版)、白桃書房、1993、pp.237-245.
- [29] 猪瀬博、総合的競争力を求めて、技術と経済、No.404, Oct. 2000, pp4-5, 2000
- [30] 田村正志、環境価値による企業評価に関する研究、平成14年度金沢工業大学大学院修士学位論文、2003.
- [31] 水谷雅一、経営倫理の実践と課題-経営価値四原理システムの導入と展開-、白桃書房、1995、pp.70-89.
- [32] 水尾順一、企業社会責任とステークホルダーマネジメントシステム、日本経営診断学会

- 論集1-新しい経営スタイルを求めて-、同友館、2001、pp.62-75.
- [33] 出見世信之、企業統治問題の経営学的研究-説明責任関係からの考察-、文眞堂、1997
- [34] Ansoff, H. I., *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, 1988. (中村元一、黒田哲彦訳、最新戦略経営、産業能率大学出版部、1990).
- [35] Freeman, R. E. and Reed, D. L., *Stockholders and Stakeholders ; A New Perspective on Corporate Governance*, *California Management Review*, Vol.25, No.3, 1983, p.91.
- [36] 角野信夫、企業の社会的責任の現状と課題、現代経営学研究会編「現代経営学の基本課題」、文眞堂、1993、pp.165-166.
- [37] 森本三男、企業社会責任と経営学的研究、白桃書房、1994、pp.17-18.
- [38] 高田馨、経営の目的と責任、日本生産性本部、1973、p198
- [39] 村松林太郎、新版生産管理の基礎、国元書房、昭和54年.
- [40] 堺屋太一、東大講義録-文明を解く、講談社、2003.
- [41] 池田謙一編、ネットワーク・コミュニティ、東京大学出版会、1997.
- [42] B.H.Schmitt著、嶋村和恵訳、経験価値マーケティング-消費者が「何を」を感じるプラスαの魅力-、ダイヤモンド社、2000
- [43] 味方守信、日本経営品質賞評価基準、日刊工業新聞者、1997、pp2-3.
- [44] TQM委員会編著、TQM21世紀の総合「質」経営、日科技連、1998、pp51-62.
- [45] 横山吉男、武川和洋、認証取得企業のISO9000 2000年版対応マニュアル[DIS版]、共立出版、2000.
- [46] 前川佳之、ステークホルダーから見たISO 9001の特徴について、平成14年度金沢工業大学経営工学科工学設計Ⅲ研究論文、2003.
- [47] 三井俊敏、猪尾和久、PLの知識-日経文庫-、日本経済新聞社、1995、pp32-38.
- [48] 飯塚悦功、ISO9000とTQC再構築、日科技連出版、1995.
- [49] 番場龍一、企業価値の向上策に関する研究-価値モデルによる日本経営品質賞の特徴について、平成14年度金沢工業大学経営工学科工学設

計Ⅲ研究論文、2003.