

経営デザイン認証における組織変革への効果

— 中小企業における組織変革の視点から —

青木 聡明

キーワード：品質マネジメントシステム、経営戦略、経営品質、中小企業、組織変革

1. まえがき

中小企業の経営にあたっては、その組織規模や経営者の観点から企業成長や時間軸の経過に伴って、その先の経営への指針に苦勞している例が多い。本稿では、いくつかのマネジメントシステムを比較・検討した上で、近年の変革指向に合っており、効果が期待出来る経営品質協議会が推進する経営デザイン認証プログラムについて、事例研究により、組織変革への寄与について論じた。本稿の目的は、この経営デザイン認証プログラムが有する組織変革の面での有効性やその有効性が発揮されるための条件を洞察し、明らかにすることである。

本稿に示す検討の結果として、経営デザイン認証プログラムに取り組むに当たりトップマネジメントが適切な方策を練る事により、経営の設計図作成という本来の目的に加え、その後の組織変革を確実にするための要素をより一層強化出来、有効性が高まる事が仮説として推測出来た。

本稿の構成として、2節では研究の背景と目的を、3節では経営品質活動及び経営デザイン認証活動において過去行われて来た先行研究について述べる。4節では事例研究として経営デザイン認証を取得した2社を例に挙げ、5節では4節の結果を受けて、変革に関するKotterのモデルをベースに考察を実施し、変革に及ぼす要因に関する仮説の構築を試みた。6節に結論を置き、7節で本研究の限界を述べ、8節でむすびとした。

2. 研究の背景と目的

2-1. 中小企業における経営指針

本稿では、中小企業の運営に用いられる経営指針の中で体系の構築が確立されているマネジメントシステムとして、「経営品質協議会の経営品質活動（経営デザイン認証制度を含む）」、「内閣府が推進中の経営デザインシート活動」、及び世界的規格のひとつでもある「IS09000 シリーズ」の3つを取り上げた。以下にこれら3つの特徴を示す。

2-1-1. 経営品質協議会の経営品質活動

1996年にJQA（日本経営品質賞）での受賞企業が発表されて以来、我が国では30年近くにわたって経営品質活動が行われて来た。図1に、これまでの経営品質活動の日米での動きを中心に示す。歴史的には戦後復興で日本の企業が米国の統計的品質管理を取り入れ、それを発展させて行く過程でデミング賞の創設を経て、TQC、カイゼン等の言葉に代表される品質管理、改善手法（のちにTQMに発展）が花開き、日本製品が「Japan as No.1」として評価されるに至った。その後、日本企業に対する劣後を認識した米国が日本研究を含む改善活動を推進し、6σ（シックスシグマ）や米国マルコムボルドリッジ国家品質賞(MBNQA)の創設等を含む活動で復権を果たしている（渡辺・平松，2007^[14]）。

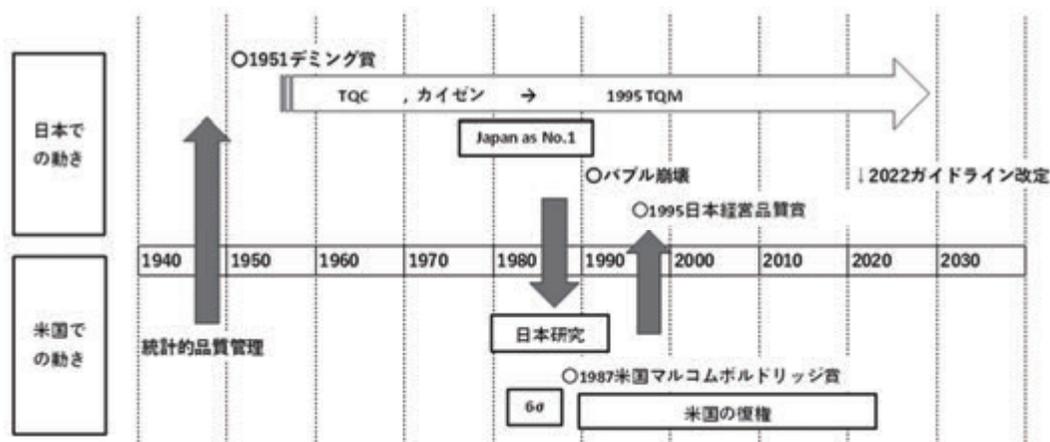


図1：20世紀後半からの経営品質活動の流れ（出所：筆者作成）

1995年に創設発表となった日本経営品質賞は、この米国マルコムボルドリッジ国家品質賞を日本版として導入して創設されたものである。この1980～1990年代以降、米国はマルコムボルドリッジ賞ベース、日本はJQAの経営品質賞ベースでの活動を推進して来ている（渡辺・平松, 2007^[14]）。

図2にJQAにおける近年の動きを示す。2021年に日本経営品質賞でガイドラインの改定があり、顧客価値という原点をより重視するとともに、近年の経済活動状況の変化速度上昇を反映し、より変革の実践と社会環境変化への対応を重視する姿勢を打ち出した（高橋, 2022, pp. 11-14）。



図2：経営品質活動の推移（近年）（出所：筆者作成）

上記一連活動の中で、2018年度に経営品質協議会が「経営デザイン認証」制度を創設した。これは、「組織のありたい姿や変革課題等を経営の設計図に描き、明確化していると認められた組織を認証し、年1回発表している」（日本生産性本部プレスリリース^[5]）のものであり、経営の設計図を描いて自らの経営を俯瞰し、自組織の強みやありたい姿への道筋を明確化することで、経営の改善、改革につなげている。また、「経営の設計図」作成の取り組みを通じて、事業承継や次世代経営幹部育成などの課題に役立てる。」としている（日本生産性本部プレスリリース, 2024^[5]）。

図3に経営品質協議会が顧客価値ガイドラインの中で用いている経営品質活動のフレームワークを示す（経営品質協議, 2024）^[5]。

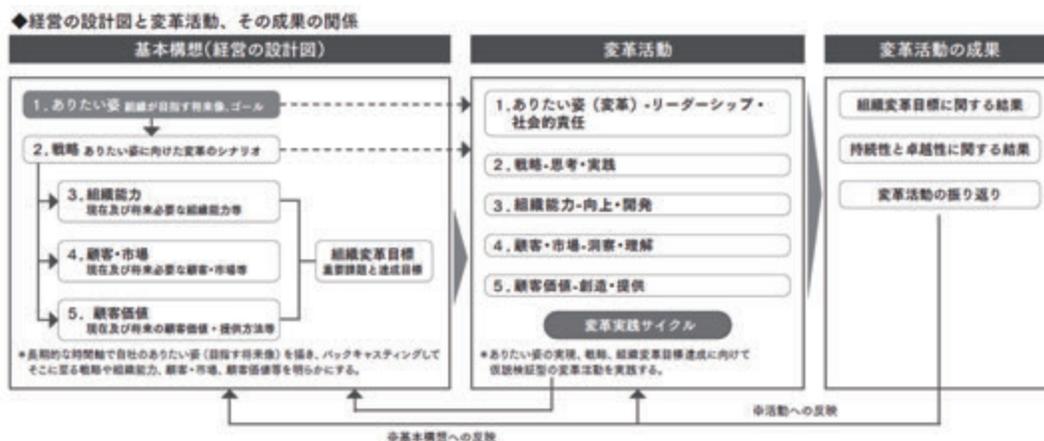


図3：経営品質活動のフレーム（経営の設計図と変革活動、その成果の関係）

（出所：経営品質協議会(2024)「顧客価値経営ガイドライン」^[5]）

このフレームワークは基本的に3つのパートに分けられている。一番左が「基本構想（経営の設計図）(P:PLAN)」のパートであり、その企業の「1. ありたい姿（組織が目指す将来像、ゴール）」と「2. 戦略（ありたい姿に向けた変革のシナリオ）」及び、「3. 組織能力」、「4. 顧客・市場」、「5. 顧客価値」とそれらを達成するための「組織変革目標」から構成される。経営の設計図として規定されたこれらの内容は、次のパートである「変革活動(D:DO)」にて実践され、「変革活動の成果(C:CHECK)」につながり、その結果を「基本構想への反映や活動への反映を行う(A:ACTION)」事でPDCAを完成させるフレームワークとなっている。

今回、本稿で対象としている「経営デザイン認証制度」はこの「基本構想（経営の設計図）(P:PLAN)」のパートに位置付けられる認証制度である。

経営デザイン認証で用いられる「経営の設計図」の基本フォーマットを図4に示す。

経営デザイン認証には、基本的事項を押さえた「スタートアップ認証」とさらに上位の「ランクアップ認証」の2つの認証がある（経営品質協議会 HP^[4]）。図4は「ランクアップ認証」の基本フォーマットであるが、基本的な考え方は変わらず、上位の「ランクアップ認証」の方は図4で「経営の設計図サマリー」とあるように、それぞれの項目を深掘した内容をも含めて提出が要求されるが、図3に示されるように対象範囲が経営品質活動全体のフレームワークの一部のみである事、それにとまって実践することとその結果の報告が不要であることから、認証申請の為に必要な負荷は、経営品質賞の審査と比べると格段に低くなる。



図 4：経営デザイン認証の基本フォーマット

（出所：経営品質協議会 HP^[4]の図に一部解説追記して筆者作成）

図 5 に、2018 年の経営デザイン認証制度開始以来の認証企業数の推移を示す。概して増加傾向にあるとともに、2024 年度からは関西経営品質協議会が、ほぼ同様のスキームでの認証を開始するなど、地方での拡大も期待されている段階にある。

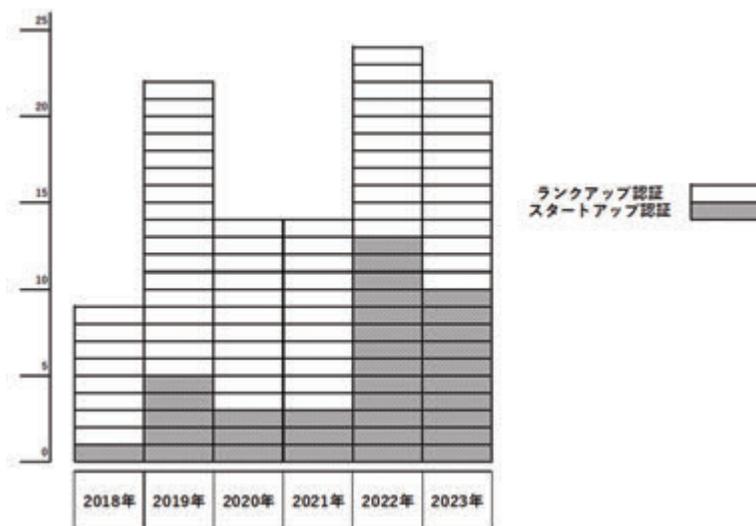


図 5：経営デザイン認証受賞組織数の変遷（出所：経営品質協議会のデータを基に筆者作成）

2-1-2. 内閣府が推進中の経営デザインシート活動

前項で述べた経営品質協議会の経営デザイン認証に対し、内閣府が知的財産戦略推進事務局を中心に展開している「経営デザインシート」活動がある。

この制度の趣旨として、内閣府知的財産戦略推進事務局(2019)が以下推奨理由を述べている。

「ユーザの多様な価値観が市場をけん引する現代では、ニーズやウォンツに訴求できる価値を生み出す仕組みを構想すること、すなわち「経営をデザインする」ことが重要である。内閣府は、そのツールとして「経営デザインシート」(知財等を活用して新しい価値をデザインする思考補助ツール)を推奨している(内閣府知的財産戦略推進事務局(2019)^[8])。

図6は同書の中で、20世紀から21世紀にかけて、資産価値の比率が有形資産から無形資産に移り、無形資産が企業価値の源泉になって来ていることを示している。

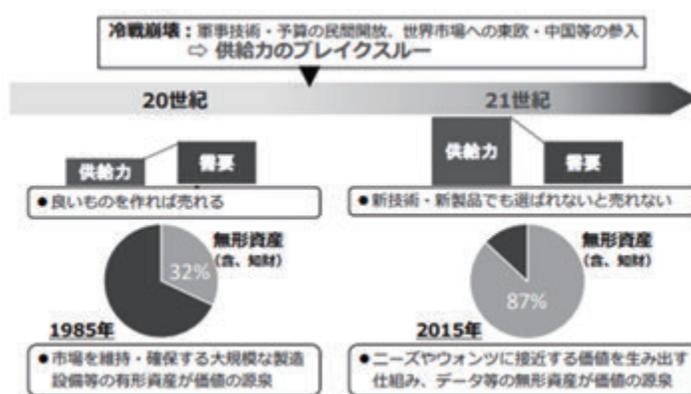


図6：イノベーションの変質（価値の源泉のシフト）

(出所：内閣府知的財産戦略推進事務局(2019))

実際の経営デザインシートの記入解説例を図7に示す。

こちらにも前項の経営品質協議会の経営デザイン認証と同様、A3サイズの表一枚が原則であり、「(A) 企業理念／コンセプト」、「(B) これまでの価値創造メカニズム」、「(C) これからの価値創造メカニズム」、「(D) これまでからこれからへ移行の戦略」が配置され、記入して行く構成となっている(内閣府知的財産戦略推進事務局(2019)^[8])。

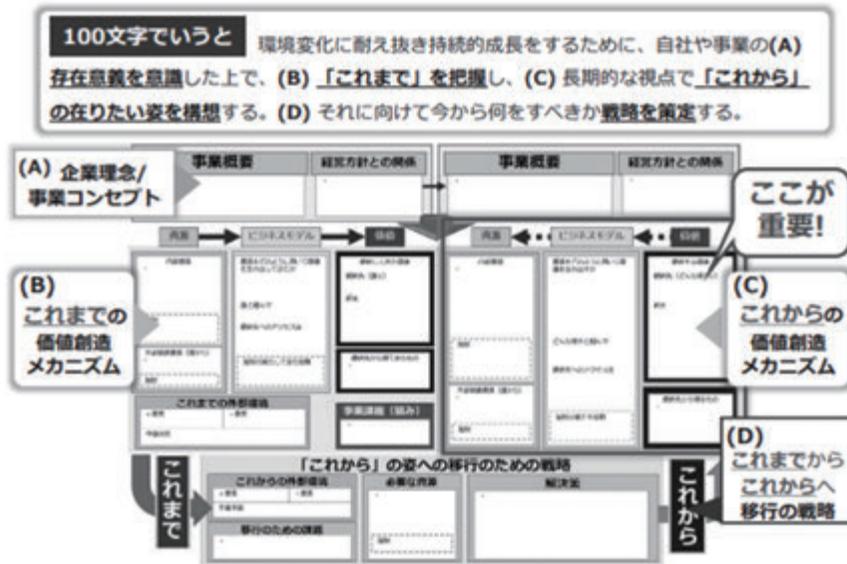


図7：経営デザインシートの概要（内閣府版）（出所：内閣府知的財産戦略推進事務局(2019)^[8]）

尚、経営品質協議会の経営デザイン認証に関するHPには、「※「経営デザイン」「デザイン経営」は2018年5月、内閣府知的財産戦略推進事務局が「経営デザインシート」をリリースし、経産省・特許庁がデザイン経営宣言を発表するなど、国を挙げて推進されています。」との記載（経営品質協議会HP^[4]）があり、基本的構想部分では共通であることを示している。内閣府の知的財産戦略本部が知財を含む無形資産をベースにした企業価値向上を目指してシステム化した経営デザインシートと、経営品質活動から出発した経営デザイン認証の経営の設計図が、以下のような点で結果的に同様の性格を保持するに至った点も注目される。

- ① A3用紙一枚を基準にして、簡潔、明瞭を旨とし、中小企業でも大きな負担感が無く取り組みが出来ることを目的としている。一方で、記載欄が限られている事で、最も重要な点に絞り込んでフォーカスを当てる事を余儀なくされる。
- ② 将来の検討を行うに当たり、現在から未来を見据えるだけでなく、過去から現在までの取り組みを重視し、その中での価値創造メカニズムや強みを把握した上で、将来に目を向けることとしている。
- ③ 将来の姿を、「ありたい姿」（経営デザイン認証）や、『「これから」の在りたい姿』（経営デザインシート）として環境変化を想定した上での長期的な展望を行う。これは、「あるべき姿」のように、現在位置からの延長にあるハードルを想起させるようなものではなく、高いレベルの理想に近い姿をイメージさせる。

- ④ 長期的な「ありたい姿」からバックキャストで価値創造方法、ビジネスモデル、リソース等の戦略に落とし込む。

尚、本シートは絶対的なものではなく、業種や会社によつての改変も特に禁じられていないが、基本的には上記考えを踏襲して作成される。中小企業として今後企業価値が注目される中で、知財を含む無形資産経営を進められるかどうかが表示されており、企業の補助金申請や、一部金融機関の融資申請資料としても有用とされている（鈴木、2019^[6]）。

2-1-3. ISO9000 シリーズ

ISO9001 に代表される ISO9000 シリーズは長く世界に普及し、日本国内でも普及して来ており、取引の際にもしばしば認証取得が要求される重要な認証となっている。一方で、ドキュメントの整備と確実な施行、及びそれを厳密に審査する第三者機関という厳格な構図から、継続的に維持していくためには、多大なコストや労力が必要となっている。実際のところ、ISO9001 の認証件数は図 8 に示すように近年低下傾向にあり、文書及び記録管理工数の増大やそれをチェックするための内部監査負荷の増大に対してメリットが薄くなってきたことが理由として挙げられる（一般社団法人日本能率協会、2018^[2]）。

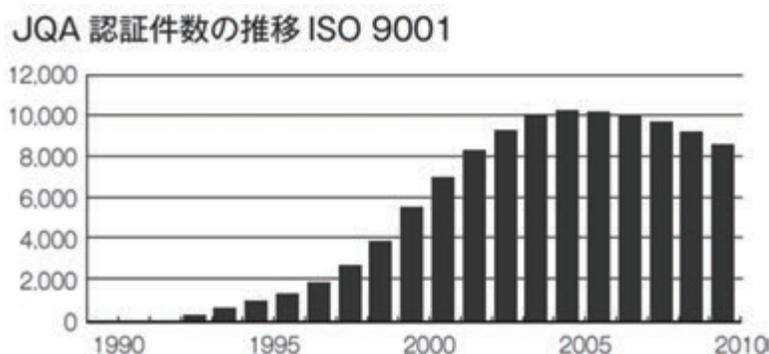


図 8 : ISO9001 認証件数 (累計値) の推移

(出所：日本品質保証機構(2011)「コラム JQA と ISO9001 マネジメントシステム認証の変遷」、
『情報誌 ISO NETWORK』Vol. 22, p. 13^[1])

ISO9001 の認証企業としては、建設業と製造業が双璧であったが、近年建設業の認証取得企業数が減って来ている。理由は、国土交通省が設定した入札参加条件で必須であった ISO9001 の取得を緩和したことによるとされる。図 9, 図 10 に、ISO の認証

取得状況及び、登録を解除した際の理由に関する日本能率協会のデータを示す（日本能率協会，2018^[2]）。

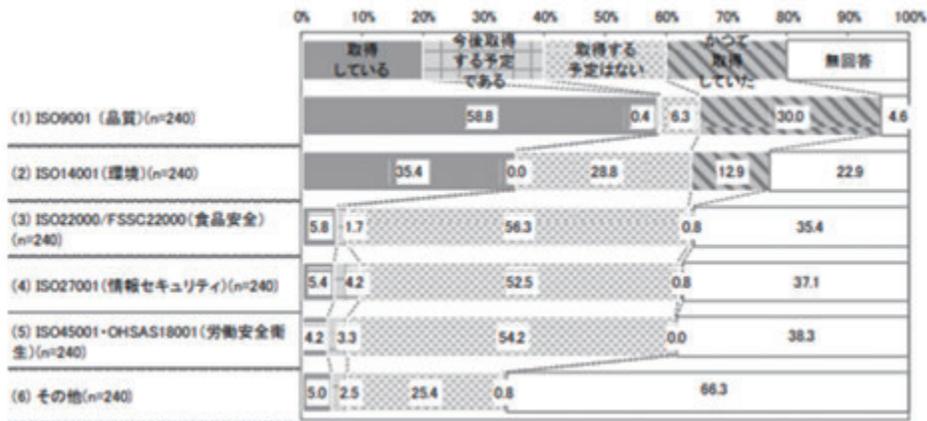
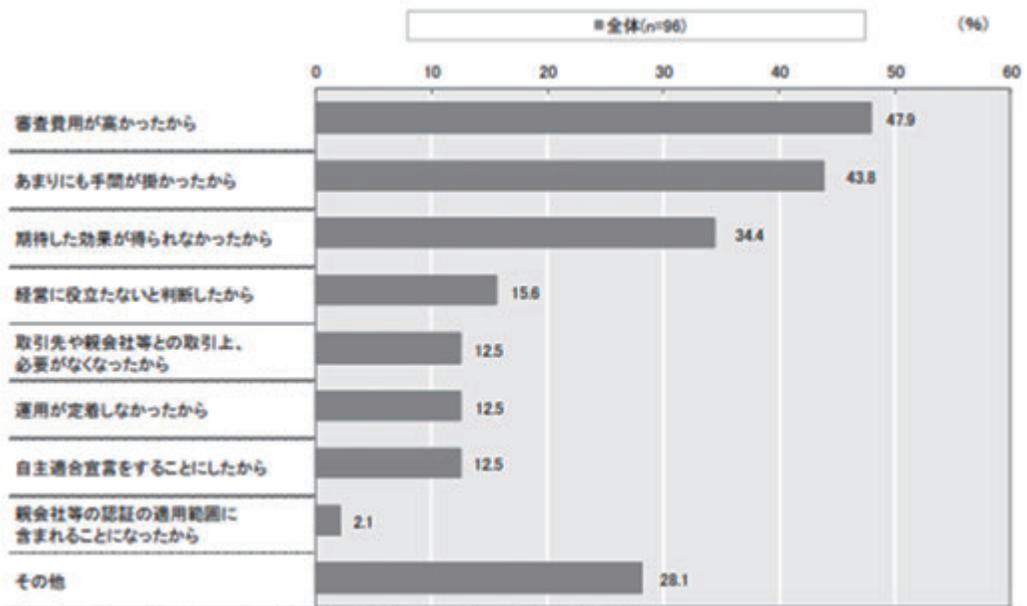


図9：ISOの認証取得状況

（出所：一般財団法人日本能率協会(2018)『ISOの取得・運用状況に関する調査』報告書^[2]）



図：10 ISOの登録を解除した理由

（出所：一般社団法人日本能率協会(2018)「ISOの取得・運用状況に関する調査」報告書^[2]）

図9から、対象であるISO9001で、約30%が「かつて取得していた」と回答しており、その割合で、登録解除していること、図10から解除理由として「審査費用が高か

ったから」、「あまりにも手間がかかったから」、「期待した効果が得られなかったから」という回答が複数回答されており（3つの合計が120%を超えている）、費用、労力の割に効果が出せていない状況があつて登録解除が進んでいる状況であることがわかる。

2-1-4. 3つのマネジメントシステムの関係

上記3つの経営マネジメントシステムは、いずれも顧客満足を製品・サービスの品質向上を介して達成することを目指すという点で大枠は一致しているものの、本稿が想定している中小企業では、ISO9001の監査認証は負担が重く品質要求事項として顧客から要請される可能性が高い製造業や建設業を除くと、やや形式的で負担が過度になっていると考えられ、この事からいったん広く普及したISO9001の認証取得企業数の減少につながっていると考えられる。また、経営品質プログラムも経営品質賞という日本で数社以内の賞を受賞することを目的とすると非常に高い目標となり負担が高くなるが、その入口として設定された経営デザイン認証プログラムや内閣府の経営デザインシートは、中小企業や大企業内の一部門であってもそれを比較的容易に取り組むことが出来る一方で、組織変革に対して大きな効果が発揮出来るものと考えられる。

従って、上記3つのマネジメントシステムの中で、ISO9001については、制度としては確立されており取引時の条件になった場合は取得を余儀なくされるものの、本来の意味での組織変革、経営改革を組織的に推進する上では、経営品質協議会の経営デザイン認証や内閣府の経営デザインシートの方が負荷としては軽く、基本的構想も近い上に不断の組織改革と従業員の活性化も検討されているため、中小企業としての取り組みには向いているものと判断される。経営デザイン認証の「経営の設計図」から入り、内閣府の経営デザインシート記載も睨みながら変革の準備を進め、実践においては経営品質向上プログラムへ進んで行くことが、負荷と効率の面からも効果的ではないかと考えられる。

2-2. 問題意識と研究の目的

2-2-1. 中小企業が取り組みやすくかつ効果の高い経営マネジメント方法

経営品質協議会の経営デザイン認証プログラムにおいては、その根本である経営の設計図を作成するに当り、トップだけでなく現幹部や次世代幹部との協働が前提に計画されている（経営品質協議会HP^[4]）ことから、各社の自主的な経営デザインプログラムへの挑戦の中で、組織変革に必要なプロセスがある程度達成される可能性が想

定される。2-1 節で述べたマネジメントシステムの中では、ISO9001 は多大な労力とコストが必要である一方で、経営デザインプログラムへの取り組みは比較的負荷が低く、これによって組織変革への基礎固めが出来るのであれば、中小企業にとって良い経営マネジメントシステムと考えられる。

2-2-2. 研究の目的

本研究は、経営品質活動における経営デザイン認証制度について、事例研究により、組織変革への寄与について論じ、それによって、経営デザインプログラムの組織変革の面での有効性やその有効性が発揮されるための条件を洞察することをその目的とする。

3. 先行研究

3-1. 経営品質活動における理論的・実践的研究

これまで経営品質活動に関しては、その理論モデルと実践に関して先行研究がある。渡辺・平松(2007)^[14]は、経営品質活動の理論モデルとして、組織変革と組織成熟度からなるモデルを考え、さらに実証モデルに発展させた(平松・渡辺, 2008^[11]) (渡辺, 2008^[13])。

図 11 に理論モデルを示す。

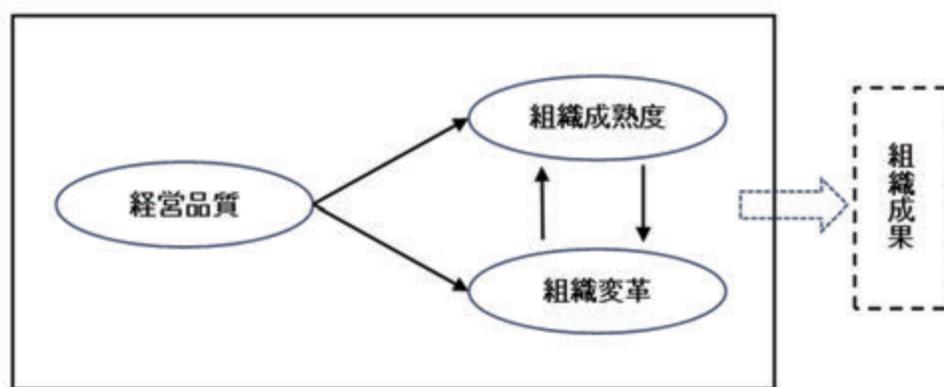


図 11：経営品質活動における理論モデル（出所： 渡辺・平松(2007)^[14] より筆者作成）

経営品質活動が、組織変革と組織成熟度で組織成果につながるとしており、それらが相互作用しながら組織成果につながるというモデルとなっている(渡辺・平松, 2007

[14])。

このモデルの考えを図3のフレームワークと重ね合わせると、図3で経営デザイン認証から後の「変革活動」と「変革活動の成果」の部分に、「組織変革」と「組織成熟度」がそれぞれ主に現れると考えられる。一方、図3で計画段階に相当する経営デザイン（経営の設計図）領域は「設計図」ということで計画部分になるが、計画のみでは達成を示す成熟度の概念には至らぬため、組織変革側への寄与に関して議論を試みる。

3-2. 経営デザイン認証に関する研究

経営品質活動の入口として設定された経営の設計図及びその関連の認証を行う経営デザイン認証プログラムにおいては、渡辺（2022）^[15]が、経営デザインプログラムを組織改革に必要な認識チェンジの機会として捉え、それを意図した研修をすることによって変革に必要な認識チェンジが促進されていることを説いた。

このケースでは、経営デザイン認証のプログラムの枠組みを活用し、「現在の認識が将来において有効か、認識チェンジする必要はないかを組織で対話する」（渡辺, 2002, p. 127^[15]）と言う観点を加えて、研修プログラムを実施している。

具体的には、2021年4月～プログラムを開始し、完了後¹にアンケートを実施した結果、「全体的に認識チェンジが進んだことが確認出来た」、「特に顧客への価値提供、外部環境の変化、自社のありたい姿そしてありたい姿を実現する課題に対する認識が大きくチェンジしたことが分かった」（渡辺, 2022, p. 128^[15]）としている。

3-3. 先行研究の課題

以上のように、先行研究では経営品質活動が組織成熟度と組織変革を通じて組織成果につながっていることに加え、経営品質活動の中の、経営デザインプログラムが「変革に必要な認識チェンジが促進される」ケースにつながっていることを示した。

しかしながら、このうち経営デザインプログラムに関する先行研究（渡辺, 2002^[15]）の内容は、このデザインプログラムを組織改革に必要な認識チェンジ促進をターゲットとして特定の長期研修を行うことが前提になっており、経営デザインプログラムそのものの効果を明示出来ていないと判断される。また、対象が代表企業1社の事例研究のみという限定もあり、特定の研修を前提とせずして経営デザインプログラムに挑

¹ 4期連続で経営デザインプログラムに参加し、計25%の社員が参加

んで認証を受けた企業において組織変革に関する効果がどうなっているかについては明らかにされていない。

4. 事例研究

本稿では経営品質活動のうち、経営デザイン認証制度の審査を申請し、認証を受けた企業2社の事例を取り上げてインタビューを実施した上で考察を行った。

企業2社は上記渡辺(2022)^[15]での課題を考慮し、実際に経営デザイン認証を認証プログラムとしてのみ実施し、認識チェンジを目的とした特別な長期研修を行わずに実施した組織を例にとって考察を行った。

4-1. 株式会社伍魚福の概要

株式会社伍魚福(以下、「伍魚福」と記載)は、神戸市に拠点を置く珍味製造の会社であり、1953年の個人創業、1955年の法人設立以来、魚介類の加工品販売から「酒の肴」中心での活動により成長して来た。現在の2世代3人目社長である山中勸氏の時代に至り、「神戸で一番おもしろい会社になろう」のチャレンジ等、理念・行動指針をベースに経営を変革しつづけ、経営品質活動においては2012年に関西経営品質賞の優秀賞を受賞している。

その後、経営デザイン認証に挑戦して2021年に認証を取得し、その際に創り上げた「経営の設計図」ベースでの戦略展開と実行を行い、2022年には、JQA(全国版)日本経営品質賞の奨励賞を受賞している。

図12に、中期計画のスローガンとして「日本の食品業界の良いスパイラルの起点となる」を設定する事を目的として作成された「伍魚福ビッグバン図」を示す(山中, 2022^[12])。



図 12：伍魚福の経営理念を示す「伍魚福ビッグバン図」

(出所： 山中勸 (2022)「神戸で一番おもしろい会社を目指して～経営品質の取り組みと経営デザイン認証」『経営品質アセッサージャーナル第 29 号』^[12])

この図は、「協力工場、原材料の生産者、地域の人々・学校など伍魚福と関わるさまざまな方々を中心にそれぞれに良いスパイラルが回る。そのきっかけを伍魚福が作りたいたと考えた」(山中, 2022^[12]) 事を示しており、地域、社会、食品業界にも貢献を目指す同社の基本姿勢が表されている。

4-2. 浜理薬品工業株式会社の概要

浜理薬品工業株式会社（以下「浜理薬品工業」と記載）は、大阪に拠点を置く創業 75 年（1948 年創業）を超える薬品製造会社である。

主力事業である“原薬”に関しては、開発の初期段階（創薬）から商業生産まで対応可能であり、顧客要望に応じて、プロセス・分析法開発、GMP 生産、プロセスバリデーション、申請用データ作成、実生産まで One Stop Shop で最適な方法を提案する他、原薬以外の機能性食品や化粧品の素材、食品素材、健康食品の製造も行っており、技術力と品質力に強みを発揮している。図 13 に浜理薬品工業の事業領域を示した経営戦略図を示す。

One Stop Shop お客様とのかかわり

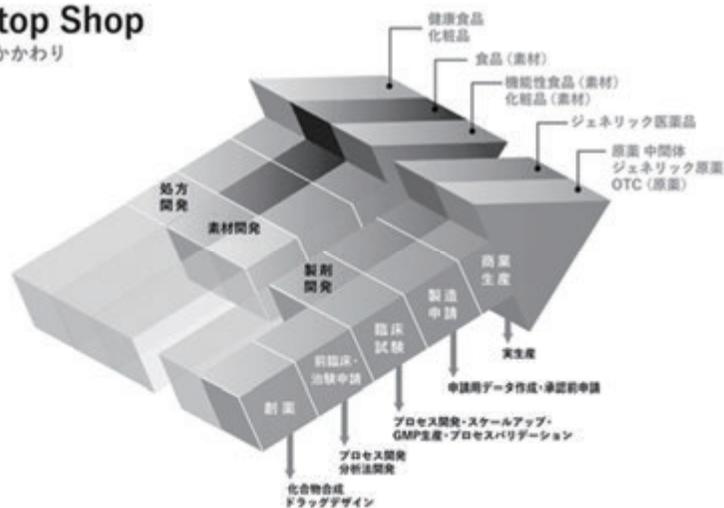


図 13： 浜理薬品工業の経営戦略図（出所：浜理薬品工業(2020) [10]）

2012 年度に関西経営品質賞の奨励賞を受賞した同社はその後も現社長高美慶大氏の下で時代や環境の変化に合わせて弛まぬ組織変革を進め、2019 年度には関西経営品質賞ゴールド賞を受賞している（関西経営品質協議会(2020) [3]）。

その際の主な表彰理由を下記に示す。

- 弛まぬ変革を推進させる成長戦略の構築と実行
 - 社員一丸となる組織価値観の醸成と全員参加経営の実践
 - 確かな技術力で顧客の信頼や期待に応えるワンストップサービスの提供
 - 戦略的投資と明確な事業ドメインの発信による事業成長
- （関西経営品質協議会(2020) [3]）

4-3. インタビューの概要

4-3-1. 株式会社伍魚福

伍魚福のインタビューは以下の要領で行った。

対象者 : 川口氏（課長級）

時間と場所 : 約 1 時間、伍魚福会議室

認証年との関係 : 2021 年度認証であり、認証後 3 年経過

以下に主要確認項目とその回答概要を示す。

1) 経営デザイン認証プログラムの編成チーム

主要3部門の統括補佐2名と経理総務の副責任者1名の合計3名でチームを組んでおり、社長や役員クラスに相当する統括職は含んでいない。

2) メンバー選択基準

次世代を担うメンバーとして選抜されたと考えている。

途中入社で経験の比較的浅い自分にとって会社のヒストリーや強みを実際に理解する上で非常に貴重な機会となった。

3) 活動期間中の負荷

2~3か月間、1~2週間に1度集まって会議。経営デザイン認証プログラムだけで約25%程度と結構な負荷であった。ただし、並行して中期経営計画が幹部メンバーで行われていて同調して推進したこと、以前から会社として経営品質活動や、理念活動等の素地があったので、一から作り上げるような苦労までは無かった。

4) 認証活動の中で決めたことで印象的であったこと

プロジェクト活動の中で、会社の施策として健康経営優良法人への挑戦を打ち出したところ、中期経営計画にも採用され認定までもっていくことが出来た。自らの申し出が会社の動きに繋がって実現して行き、大変有意義に感じている。

5) チーム内での分担は実施したか？

分担を実施した。

6) 取り組みに当たってのトップマネジメントの指示は？

細かい指示は無かったが、並行して中期経営計画の議論をトップマネジメントとともに進めていたこともあり、特に違和感は無かった。報告は適宜実施していた。

7) チーム以外の協力を仰いだことはありましたか？

特には無かった。(プロジェクトと横で並行進行している中期経営計画メンバーで充足)

8) 「ありたい姿」はこのプロジェクトを通じて変化しましたか？

以前からの経営理念や経営品質活動や並行している中期計画で実際の「ありたい姿」は示されていてそれに応じた内容にすることは出来たと考えるが、一方で、それらを意味が変わらないように、「端的に要約」することには注意・注力した。

9) 「ありたい姿」に対する課題に対する認識変化はありましたか？

特に大きく変化は無かった。社員エンゲージメントを高める必要があることは従来から認識していた。

10) 経営デザイン認証の活動は、その後の経営品質活動にどのように作用したと思

われますか？

個人的には、従来から経営関係会議にも出席しているものの、今回の取り組みで会社の根本や強みを良く理解した上で参加することで、より内容の理解が深まり、納得感も高くなったと感じている。

1 1) その他

- ・ 認証取得から期間が経過しているが、今回のインタビューを受けて自分として改めて経営デザイン認証活動について振り返ることが出来た。外部からインタビューを受けることが良い機会になったと感じる。
- ・ 危機感個人的には日々感じているが私を含めて他のメンバーでも、危機感よりも自分自身が「こうやりたい」、「こうあるべき」と考えて自分事として捉えることが大切だと感じる。

4-3-2. 浜理薬品工業株式会社

浜理薬品工業のインタビューは、以下の要領で行った。

対象者 : 社長 高美氏、課長 南辻氏

時間と場所 : 約1時間、浜理薬品工業会議室

認証年との関係 : 2023年度であり、認証後1年足らず。

以下に主要確認項目とその回答概要を示す。

1) 経営デザイン認証プログラムの編成チーム

以前から活動していた経営品質向上プロジェクトメンバーで実施した。メンバーは社長をトップとする10名弱で各部門から、担当者までの幅広い階層から選抜された。

2) メンバー選択基準

コロナ前に関西賞（ゴールド）受賞した事もあり、区切りとしてメンバーを次の幹部候補として総入替した。幹部候補に育って欲しいとの意図を持って選択を行った。

3) 活動期間中の負荷

4月にキックオフを行い、夏頃まで活動した。途中まで「ありたい姿」の表現がなかなか決まらず、ラストの3か月でかなり頑張ることになった。

4) 認証活動の中で決めたことで印象的であったこと

「ありたい姿」については、元々あったものの、それをどう簡潔な言葉にするか？皆で協議したが、最初は新しい概念を示す言葉がなかなか出てこなかった。

5) チーム内で分担は実施しましたか？

分担を実施して、プロジェクトリーダー（南辻氏）が調整・集約を行った。

6) 取り組みに当たってのトップマネジメントの指示は？

社長自ら参画していたので、特別な指示という形ではしていない。ただし、申請のタイミングについては社長が決定した。

7) チーム以外の協力を仰いだことはありましたか？

ほぼメンバーで対応出来たが、会社の歴史が長く（75 周年超）、社長の社内在籍が 10 数年であったこともあり、過去の経緯や苦労については、他のベテラン役員との協力を得た。

8) 「ありたい姿」はこのプロジェクトを通じて変化しましたか？

目指したいことは、以前から持っていたが、「ありたい姿」としての表現としてどう相手に（格好よく）伝えるかをしっかり考えた。（今までの「数字」目標ではなく「言葉」での表現として）

社長在籍 3 年目であるが、取り組んでみて、個人的にも戦略（中期計画等）を考えやすくなったと感じる。

「あるべき姿」から「ありたい姿」への転換には少し時間がかかった。先を見据えてバックキャストिंगすることで「ありたい姿」が明確になったのが、最後 3 ヶ月くらいの段階であった。

9) 「ありたい姿」に対する課題に対する認識変化はありましたか？

特に課題感についての変化は無かった。

10) 経営デザイン認証の活動は、その後の経営品質活動にどのように作用したと思われるですか？

社長から見て他メンバーが大変逞しくなった。メンバー側からは、会社の歴史そのものの認識はしていたが、その大変さやターニングポイント、それらの出来事と会社業績の連動等を理解することで、より一層理解が深まったと考える。

11) その他

・デザイン認証制度については特に無いが、経営品質活動全般では、ガイドライン改定が行われた後も、しばしばガイドラインの内容の修正・変更があり、変更が多いと感じている。

4-3-3. 2社のインタビューからのまとめ

両社のインタビューを通じて、以下のような部分に主な共通性が見い出せた。

- ・次世代幹部を選抜してプロジェクトを編成しており、トップが「次世代の育成」を重要視している。
- ・それに応じて、選ばれたメンバーの意識が高まり、デザイン認証プロジェクトを含め業務の自分事化が出来るようになった。
- ・「あるべき姿」はいずれも持っていたものの、それを端的に表現する言葉に要約する事に注力がされている（どう端的に表現すれば、全社員や他のステークホルダーにも伝わりやすいか？）
- ・トップは活動期間中、具体的に参画するか、直接参画せずともオーソライズして十分なサポートを行っている。

5. 考察

事例企業2社のインタビューの結果を考察するに当たっては、Kotterの組織変革における8つの段階モデルを用いた。これは、3節で示した通り先行研究によって、「経営品質活動」が、「組織成熟度」と「組織変革」によって組織成果へとつながっていると考えられること、および、2-1-1に示した通り近年経営品質協議会が、「より変革と環境適合を重視する姿勢を打ち出し」てきていることによる。

5-1. 変革モデル適用に当たっての検討

Kotterの組織変革における8つの段階モデル(Kotter, 1996^[1])は現在においても有効なフレームワークと考えられているが、適用に当たっては以下2点について配慮を行った。

5-1-1. 「Sense of Urgency」について

上記Kotter原著(Kotter, 1996^[1])の邦訳(梅津訳, 2002^[2])で、「危機意識」とある部分は原著では、「Sense of Urgency」であり、直訳すると、「緊急性への意識」となり、実際には著書の中で「リスクによるマイナス面」とともに「チャンスによるプラス面」も考えて「迅速に動く意識」として説明がなされている。邦訳版の「危機意識」という訳はともすれば、「リスク」に限定したイメージで誤解を招く可能性があるため、名和(2018)^[9]と同様に、敢えて日本語化はせず、原文の「Sense of Urgency」のままとして以下、議論を進める。

図14に、名和(2018)^[9]による邦訳によって第1段階をあえて「Sense of Urgency」

と記載した 8 段階図を示す。

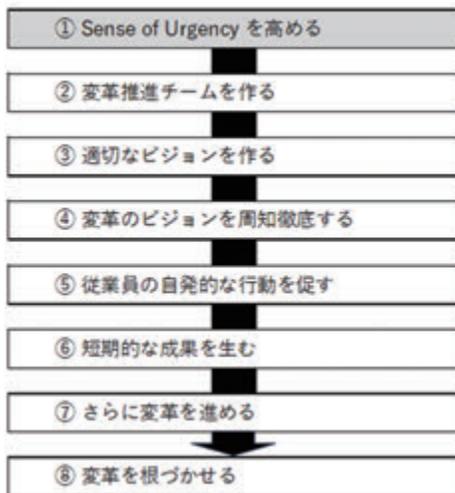


図 14 : Kotter の変革の 8 段階 (出所 : 名和 (2018) ^[9])

5-1-2. 第 1 段階の「Sense of Urgency」を高める対象と時期について

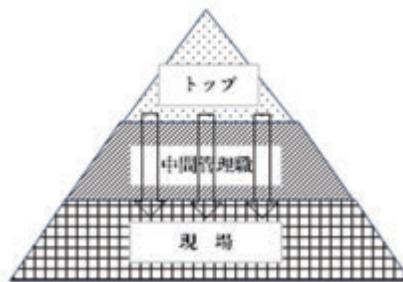
Kotter の組織変革に関する 8 段階の場合「仲間である管理者、従業員の間はこの Sense of Urgency を高めないうちに変革に突入してしまう」事を「最大の過ち」として (Kotter, 1996, 邦訳 p. 16 ^[2])、「順序を守る」 (Kotter, 1996, 邦訳 p. 16 ^[2]) 事を説いている。この部分については、四半世紀を経た 2022 年の著書に Kotter 教授自身、単一の変革ではなく、「変化を積極的に追及する姿勢を忘れてはならない」 (Kotter et al, 2022, 邦訳 p. 29 ^[4]) としており、変化し続ける為には、脅威を察知して活性化生存チャネルと機会を察知して活性化する繁栄チャネルのうち、「変化の激しい時代における有効性が最新の研究により実証されているアプローチ」として、「生存チャネルが過熱せず、繁栄チャネルが十分に活性化される」状態を継続することが良いとしている (Kotter, 2022, 邦訳 p. 132 ^[4])。

上記の通り Kotter の 8 段階の初期では、手順の違い、特に全員の Sense of Urgency を高める前に次のステップに移ってはならないとされていたが、変化が激しく、常に組織変革を継続する必要がある現在では、この全員の Sense of Urgency を高める活動は継続して実施され、継続して高いレベルに意識が高められているべきものと考えられる。

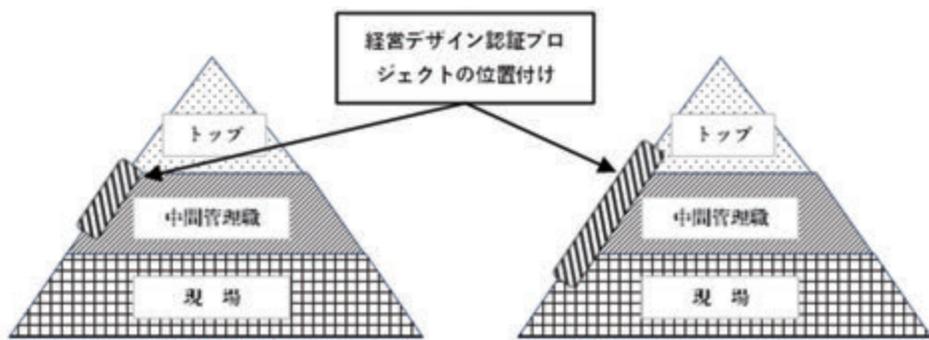
また、この Kotter の 8 段階は元々経営者目線 (トップからのアクション) として記載されており、第 1 段階の「Sense of Urgency を高める」は対象が全社員を想定して

いる。

図 15(a) に組織構造をトップマネジメントと中間管理職、現場の3層モデルで表したものを示す。この3層モデルで言えば、第1段階は、トップから中間管理職を通して全社員への下向き矢印で示されるアクションである。一方で、今回検討対象としている経営デザイン認証プログラムは、一定のチーム（図 15(b)、(c)での斜め四角で示されるように、一定の階層からの選抜チーム）が形成され、そのチームが活動するものであり、その場面に限れば対象は全社員ではない。ここでは、これらのチーム活動が、後々の全社員への「Sense of Urgency を高める」につながる効果があるかどうか注目することとする。



(a) 組織構造図（一般）



(b) 伍魚福の場合

プロジェクトは上位管理職中心

(c) 浜理薬品工業の場合

プロジェクトは各階層から選出

図 15：組織構造図と経営デザイン認証プロジェクト体制（出所：筆者作成）

また、図 15(b)、図 15(c)に、伍魚福と浜理薬品工業それぞれにおいて、経営デザインプロジェクトがどの位置に存在していたのかをインタビューの結果から追記したものを示す。両社で選抜されたプロジェクトメンバーの幅には若干の差異（伍魚福：中間管理層の上層部から、浜理薬品工業：中間管理層＋一般社員からも）があるが、

いずれも次世代幹部をイメージして全社の主要部門から選抜されているところは共通である。

5-2. Kotter モデル上での事例企業の位置づけ

5-2-1. 伍魚福の場合

伍魚福の場合、第3段階の適切なビジョンを作るに相当する経営デザイン認証プログラムの遂行に当り、インタビューの結果、統括補佐2名と経理総務の副責任者1名がチームを組んで実施している事が明らかになった。伍魚福の事業は、営業・商品企画部門、品質保証部門と受発注や生産管理・経理総務等の事務系部門の3つの業務プロセスに大きく分けられ、それぞれを社長と2人の事業統括（役員クラス）の計3名が統括している。経営デザイン認証プロジェクトに選ばれた3名は役員クラスである統括に次ぐクラスのメンバーであり、次世代を担うメンバーとして認識及び任命されている。

このプロジェクトチームには、社長及び役員級のトップマネジメントは直接参加していないが、その上位活動に当たる経営品質活動を共にしており「Sense of Urgency」は、トップマネジメントから統括補佐クラスに以下の点で伝わっており、かつ最終的な全社員への普及に腐心していると判断された。

(1) 本人の意識が高まっている

会社の起源から途中の紆余曲折を経て現在にまで至る経緯を経営デザインプログラムの中で確認していた（必要に応じてベテランや上位層から）ことで意識が高まっていると判断された。

(2) 今後、いかに全社員に展開して意識を高められるかが本人の課題として認識されている

その後の経営品質賞受賞に至るまでの活動は、上位層に加えて経営デザイン認証に取り組んだ3名も加わって組織変革を進めた結果、2022年度のJQA経営品質賞の奨励賞を受賞するに至っている。

5-2-2. 浜理薬品工業の場合

浜理薬品工業の場合、従来から活動している経営品質活動（プロジェクト）の中で経営デザイン認証活動が行われた。メンバーは10名弱であるが2019年関西経営品質

賞ゴールドの受賞を機にメンバーをほぼ入替え(トップマネジメントを除く)しており、今回のデザイン認証プロジェクトの受審に当たっては入れ替わったフレッシュなメンバーが過去の経緯や変遷を踏まえて活動することとなった(メンバーは社長以下、ほぼ全ての主要部門から若手社員も含めて選抜された)。

(1) 本人の意識と理解の向上

今回のプロジェクトの段階で会社の過去からの経緯を深く理解した事により、より事業が自分事化して理解が促進された。

(2) それに伴う社内活動活性化への意識向上

プロジェクト内でありたい姿を決定する際に、「全社員にわかりやすく」する事に腐心しており、いかに社内に働きかけるかが強く意識されている。

5-3. 変革に与える要因の検討

上記から経営デザイン認証活動における変革への寄与としては、経営デザイン認証が元々企図している「『ありたい』姿を明確にして経営の設計図を作成する」事(Kotterの第3段階)に加え、マネジメント層が適切に配慮を加えることによって、第1段階と第2段階の2つの段階について、組織変革の8つの段階への寄与が期待出来ると考えられる。

5-3-1. 第1段階「Sense of Urgency を高める」に与える要因の検討

「Sense of Urgency」に関しては、Kotterのその名の題名の著書(Kotter, 2008^[3])にて詳しく説明されているが、最終的に第8段階で企業文化に根付かせるべき姿勢は、「『このままではいけない』と戒める姿勢」であり、それによって、「社員は率先してチャンスを追い求め、新たな脅威を見逃さず、競争で優位に立つ方法をつねに模索するだろう」としている(Kotter, 2008, 邦訳 p. 219^[3])。

また、この著書でも「Sense of Urgency」を「危機感」と訳してはいるが、「大変だ。どうしよう」という「偽の危機感」と、「このままではいけない、いま行動しよう」という「本物の危機感」という言葉を用い、「Sense of Urgency」の本来の意味するところが後者であることを示している。また、この「本物の危機感」により取られる行動が、「将来展望を持って慎重にかつ敏速に行動する、外に目を向け情報を集める、日々着実に取り組む、無用な行動を減らし重要課題に取り組む時間を捻出する」事であることを説明している(Kotter, 2008, 邦訳 p. 25^[3])。

今回インタビューした2社はいずれも、これらのアクションを経営デザイン認証プ

プログラムの中で次世代幹部と目されるプロジェクトメンバーが実践し始めており、将来の変革実践に対するリーダー格への意識付けとなっていると判断される。また、これらメンバーは「ありがたい姿」の文言を決定する際等に、後々の全社員への普及・徹底を十分意識して活動を行っており、第1段階にも良い影響を与えていると言える。

5-3-2. 第2段階「変革推進チームを作る」に与える要因の検討

第2段階の「変革推進チームを作る」に当たっては、Kotter自身が、その著書(Kotter, 1996^{[2])}で四つの条件を示している。

- 1) ポジション・パワー
- 2) 高い専門知識
- 3) 信頼感
- 4) リーダーシップ

これらは、いずれも組織変革を進めるためのチームに必要な要素ではあるが、経営デザイン認証をチームで進めるに当りこれらの条件がどのように満たされ、それがその後の実変革にどのように期待出来るかについて、2社のインタビューの結果から纏めたものを表1に示す。

表1：変革推進チームとインタビューの結果

	伍魚福		浜理薬品工業	
	適合度 ^{*1)}	説明	適合度 ^{*1)}	説明
ポジション・パワー	○	社長公認で、統括補佐クラス2名+副責任者1名が参加	○	幅広い層から+社長が参加
高い専門知識	○	各部門からの精鋭	○	社内各部門から選抜
信頼感	○	次世代幹部候補の統括補佐、副責任者	○	次世代メンバーとして社長公認
リーダーシップ	△	次世代メンバーのリーダーシップ醸成が可能	△	次世代メンバーのリーダーシップ醸成が可能

適合度^{*1)}：経営デザインPJ活動ではなく、その先の組織変革への適合度

(出所：筆者作成)

いずれのケースでも、経営デザイン認証の先の実際の変革活動でチームを作る際にも適合する内容であり、経営デザイン認証プロジェクト活動が先々の実際の組織変革活動への準備としても有効であることがわかる。

5-3-3. 変革に与える要因のまとめ

上記より、経営デザイン認証プログラムは将来のビジョンと戦略を生み出すという観点からは、Kotter の変革の 8 段階のうち、3 段階目を実施していることになるものの、以下の通り第 1 段階や第 2 段階にも有効に作用しているものと考えられる。

・Kotter の 8 段階の基本的概念は、「8 段階をこの順番に厳格に進める」事が基本 (Kotter, 1996, 邦訳 p. 16^[2]) であり、第 1 段階の、「Sense of Urgency を高める」も本来であれば、社員全員に初めから実施すべき (Kotter, 1996, 邦訳 p. 16^[2]) としているが、経営デザイン認証プログラムを実施することにより、リーダーシップの発揮を期待されるメンバーにこの「Sense of Urgency」が植え付けられ、将来の組織変革実施時に有効に作用するため、第 1 段階にも有効に作用していると考えられる。

・経営デザインプログラムの実施により、組織変革実施を想定したメンバーを主体とするチームが組織変革の為の条件に適合した形で形成あるいはメンバーとして育成されるため、第 2 段階にも有効に作用していると考えられる。

これらの結果を表 2 に示す。

表 2：経営デザイン認証で組織変革に期待される効果の分野

	経営デザイン認証活動 で効果が期待される範囲	経営品質活動全体で 組織変革に必要な部分
① Sense of Urgency を高める	△* ¹⁾	○
② 変革推進チームを作る	△* ¹⁾	○
③ 適切なビジョンを作る	◎ (本来の目的)	○
④ 変革のビジョンを周知徹底する	－ (次のステップ)	○
⑤ 従業員の自発的な行動を促す	－ (次のステップ)	○
⑥ 短期的な成果を生む	－ (次のステップ)	○
⑦ さらに変革を進める	－ (次のステップ)	○
⑧ 変革を根づかせる	－ (次のステップ)	○

△*¹⁾：マネジメントの配慮でチームメンバーに付与出来る

(出所：筆者作成)

尚、Kotter は、1996 年～2008 年の著作時点では、主に企業の V 字回復をイメージして、①～③の順番（最初から全社員に）を強くイメージした内容になっているが、その後の世界状況の変化のスピードアップに伴い、2022 年の著作 (Kotter, 2022^[4])

では、「今日の企業は、これまでよりも素早く、柔軟に行動しなくてはならない」(Kotter, 2022, 邦訳 p. 16^[4])、あるいは、「変化を積極的に追及する姿勢を忘れてはならない」(Kotter, 2022, 邦訳 p. 29^[4])として、常時変革サイクルが繰り返すことをイメージした記載となっており、上記8段階も常に更新されるづけることになる。

この点は、経営品質活動も同様で、2022年にガイドラインが変更された際には「顧客価値創造」への原点回帰とともに、変化の激しい状況の中で常に変革を求められる状況になって来たことから、先の経営品質の2要素(渡辺・平松, 2007^[14])である「成熟度」と「組織変革」のうち、より継続的な「組織変革」に焦点を当てた内容に変更されており(高橋, 2022^[7])、Kotter同様、激しさを増す環境変化への対応をより重視した姿勢になって来ていると考えられる。

今回注目すべき点として、経営デザイン認証活動がKotterの変革の8段階の中での第1、第2段階にも効果的であることを示したが、これは経営デザイン認証プログラム実施に当たって、今回インタビューした2社においてはトップマネジメントが次世代リーダーの育成観点を持って、任命・動機付け・サポート等を行った事によって得られており、トップマネジメントが意識的にこれらの事について将来的視点を持って行かうかどうかで、その先の経営品質活動で求められる組織変革につながるかどうか左右されてくるものと考えられる。既に経営品質活動を経験し、優れた実績を示して来た両社のトップであるがゆえに出来ている可能性はあるが、実際にこのようにトップマネジメントの適切な指導・配慮で組織変革への効果が出る事が判明することで、他企業、特にマンパワーに制限の出やすい中小企業にとっては良い手本になると考えられる。

6. 結論

経営品質活動の入口として設定・企画された「経営デザイン認証プログラム」は、組織変革に必要なKotterの8段階のうち、第3段階の「適切なビジョンを作る」に相当する活動であるが、活動に当たって企業トップマネジメントが適切な配慮(①次世代後継者を社内で見える形で選び、②そのメンバーをバックアップする姿勢を明確にする)事により、その後の経営品質活動全体を推進するための、第2段階の「チームの強化」、及び第1段階の「意識の向上」にも寄与しており、組織変革に対して広い範囲で有効なプログラムになっていると判断される。

7. 限界

本稿で取り上げた事例企業は、経営デザイン認証を既に取得した2社であるが、これらはいずれも以前から経営品質活動全般に取り組んでおり、そのガイドラインの変更を機に、改めてフレームワークの確認の為にデザイン認証に挑んでいた。両社とも、トップマネジメントが高い意識を持ち、従来から経営品質活動を推進してきている企業であり、かつ2社のみのインタビューによる検討となった。今後、中小企業の経営指針としてより一層の認証制度拡大を目指す上では、本来の趣旨である経営品質活動の入口コースとして参加した企業の対応や、申請が上手く行かなかったケース等も含めて検討を進め、事例研究の量や質の面での向上が望まれる。

また、本稿では、経営品質活動について「経営デザイン認証」部分と「組織変革」との関係についての角度からのみ論じているが、経営品質活動及び経営デザイン認証については、その他にも多くの特徴があり、その全体を論じたものではないこともここに記載しておく。

8. むすび

本稿では、経営品質協議会が立ち上げている経営デザイン認証プログラムが、組織変革に与える影響を事例研究として検討した。その結果、経営デザイン認証プログラムに取り組むに当たりトップマネジメントが適切な方策を練る事により、経営の設計図作成という本来の目的に加え、その後の組織変革を確実にするための要素をより一層強化出来、有効性が高まることが仮説として推測出来た。

謝辞

本研究に当たっては、インタビュー及びその後の調査にも協力頂いた株式会社伍魚福社長 山中勸氏、課長 川口雄太氏、浜理薬品工業株式会社の社長 高美慶大氏、研究開発部課長 南辻裕氏の各位に厚く御礼を申し上げます。また、経営デザイン認証に関する経緯、運用状況や考え方について指導賜りました経営品質協議会ディレクター 加藤八十司氏、関西経営品質協議会 揚倉弘介氏に感謝申し上げます。さらに、終始丁寧にご指導賜りました本学准教授福田直樹先生に感謝申し上げるとともに、福田ゼミで共に議論を交わして高め合うことが出来たゼミ構成員各位に感謝致します。

参考文献（引用文献を含む）

- [1] Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business Review Press.
- [2] Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business Review Press. (梅津祐良訳『企業変革力』日経BP社、2002年)
- [3] Kotter, J. P. (2008) *A Sense of Urgency*, Harvard Business Review Press. (村井章子訳『企業変革の核心』日経BP社、2009年)
- [4] Kotter, J. P., V. Akhtar, and G. Gupta (2022) *Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times.*, Kotter International, Inc. (池村千秋訳『CHANGE 組織はなぜ変わらないのか』ダイヤモンド社、2022年)
- [5] 経営品質協議会(2024)「顧客価値経営ガイドライン 2024年度版」。
- [6] 鈴木健治(2019)「経営デザインシート、知的財産経営及び財務分析の相互検証」『IPジャーナル11号』、pp.12-19。
- [7] 高橋清(2022)「『顧客価値経営ガイドライン』～『日本経営品質賞アセスメント基準書』改定」『経営品質アセッサージャーナル』第29号』、pp.11-14。
- [8] 内閣府知的財産戦略推進事務局(2019)「知財等を活用して新しい価値をデザインする「経営デザインシート」」『IPジャーナル11号』、pp.04-11。
- [9] 名和高司(2018)『企業変革の教科書』 東洋経済新報社。
- [10] 浜理薬品工業(2020)『2019年度経営品質報告書 要約版』関西経営品質賞委員会（(公財)関西生産性本部内）。
- [11] 平松庸一・渡辺昇(2008)「経営品質メカニズムに関する実証的研究」、『日本経営品質学会誌オンライン』 Vol.3 No.2, pp.36-59。
- [12] 山中勸(2022)「神戸で一番おもしろい会社を目指して～経営品質の取り組みと経営デザイン認証」『経営品質アセッサージャーナル』第29号』、pp.49-60。
- [13] 渡辺昇(2008)「組織変革と経営品質向上メカニズムー日本経営品質賞受賞企業千葉夷隅ゴルフクラブの事例分析ー」『日本経営品質学会誌オンライン』 Vol.3 No.1, pp.17-34。
- [14] 渡辺昇・平松庸一(2007)「経営品質メカニズムに関する理論モデルの研究ー組織熟成度と組織変革の共進化プロセス」『日本経営品質学会誌オンライン』 Vol.3 No.2, pp.36-59。
- [15] 渡辺充彦(2022)「組織変革と認識チェンジ～経営デザインプログラム実践者から学ぶ」、渡辺昇、平松庸一編著『日本経営品質学会22周年記念誌-22年の歩み

-』, pp. 123-135。

引用ホームページ

- [1] 一般財団法人 日本品質保証機構(2011)「コラム JQA と ISO9001 マネジメントシステム認証の変遷」、『情報誌 ISO NETWORK』 Vol.22、p.13。
https://www.jqa.jp/service_list/management/iso_info/iso_network/vol22/pdf/ISO_NETWORK_22_all.pdf_ (2024年7月31日アクセス)
- [2] 一般社団法人 日本能率協会(2018)「ISOの取得・運用状況に関する調査」報告書。
https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/etc_2018-iso.pdf_ (2024年7月31日アクセス)
- [3] 関西経営品質協議会 HP「関西経営品質賞について 2019年度関西経営品質賞ゴールド 浜理薬品工業株式会社」
https://www.kpcnet.or.jp/kqc/award/awa_03_2019_hamari.html_ (2024年7月31日アクセス)
- [4] 経営品質協議会 HP。
<https://www.jqac.com/management-design/> (2024年7月31日アクセス)
- [5] 日本生産性本部プレスリリース(2024年2月22日)『第6回「経営デザイン認証」22組織の認証を発表』
https://www.jpcc-net.jp/news/assets/pdf/jqa_design_20240222.pdf_ (2024年7月31日アクセス)