

ISOマネジメントシステムによる全体最適化経営分析の一考察 — とよす株式会社の事例研究を中心に —

高橋 義郎

要旨

企業の経営陣との会話で、「全体最適」や「部分最適」という用語が頻繁に見聞されることが増えた。その背景には経営者が目指している経営の方向や目標に対して、現場の社員が経営者のビジョンや戦略を十分に理解していないために、両者の行動や目標に乖離（かいり）が生じてしまったという問題が起きているようである。言い換えると、経営方針や目標の展開が全体最適になっておらず、反対に部分最適の問題が発生しているということである。新聞などのメディアでも、全体最適や部分最適に関する記事が散見される。

なぜ、全体最適の実現が難しく、部分最適に陥りやすいのか。また、全体最適化経営に導く経営のフレームワークとは、どのようなものなのか。筆者は、この数年間、このテーマについて考えてきた。全体最適化経営といえば、筆者の研究領域として長年にわたり関わってきたビジネスエクセレンスモデル（経営品質賞のフレームワーク）やバランススコアカードなどは、経営の全体最適化を実現し導く、ひとつの経営手法であるとの考え方もある。また、2015年に大幅に改定されたISOマネジメントシステムも、ビジネスエクセレンスモデルのフレームワークに近づいてきたため、経営を全体最適へ導くフレームワークになったとの報告も見聞されるようになってきた。筆者としては、これらのフレームワークを使って、実際に企業の全体最適化経営分析を行えるのではないかと、考えるようになってきたのである。

今回の研究論文では、とよす株式会社のご協力を得て、同社の経営再建における取組み成果について、ISOマネジメントシステムのフレームワークを用いて同社の全体最適化経営分析を行った研究成果の報告である。

キーワード 全体最適化経営、中期経営計画、ISOマネジメントシステム、バランススコアカード、経営品質

1. はじめに

1.1 テーマ選定の背景と問題意識

仕事柄、取材や審査で訪問した企業の経営者の方々のお話を伺う機会が多い。最近の傾向として、「全体最適」や「部分最適」などという用語が頻繁に見聞されることが増えた。多くの場合、その背景には経営者が目指している「ありたい姿」や経営の方向に対して、スタッフや現場の

社員が、経営者の想いやビジョンを十分に理解していないために、両者の行動や目標に乖離（かいり）が生じてしまったという問題が起きている。たとえば、しばしば抱く疑問として、「その仕事や管理業務は、本当に経営の目的や目標の達成につながっていくのだろうか？」などと思うことが多く見られることでも分かる。従業員一人ひとりが一所懸命やっている仕事や業務の結果や成果が、その企業が目指す経営の目的や目標の達成に役立っているのかどうか分からないのではないかと、という問題なのである。

考えてみれば、企業で働く多くの人々は、それぞれの部署や階層で個々の目標を持ち、少なくとも自分達の目標が達成されれば、企業は成長し良くなっていくはずだと思っているに違いない。しかしながら、それを具体的に理解し説明できる人々は、そう多くないのが現状なのではないだろうか。それは、一体なぜなのか。言い換えると、経営方針や目標の展開が全体最適になっておらず、反対に部分最適の問題が発生しているということであろう。その傾向は、昨今の経営の現場では頻繁に見られるようになり、その問題解決のために、経営者は日夜、社内を説いて回るといふ忙しさに追われることになってしまう。

私事になるが、全体最適と部分最適を考えるようになったのは、勤務していた会社でISOマネジメントシステムやビジネスエクセレンスモデルのグループ内展開、それに、グループ会社の審査をするようになってからのことである。グループ会社の対応担当者や現場管理者から仕事や作業の説明を聞いた後で、なぜこの仕事や作業をしているのか、あるいは、なぜそのデータ取りをしているのですかと聞くと、会社の目的や目標の達成につながっていくようには思えないことが多かったからである。

新聞などのメディアでも、全体最適や部分最適に関する記事が散見される。たとえば、カジュアル衣料品店「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングの柳井正会長兼社長は、部署最適による戦略の失敗を嘆いている。同社の純利益が落ち込んだ理由のひとつとして、「部署最適」による社内の停滞感を挙げていたのである⁽¹⁾。柳井氏は事業拡大とともに大企業病に陥っていることへの危機感を嘆き、社員が自分の部署のことだけを見て「部署最適」を求めてしまい、経営者感覚を持たずに大きな変化についていけなかった、という。

なぜ、全体最適の実現が難しく、部分最適に陥りやすいのか。また、全体最適化経営に導く経営のフレームワークとは、どのようなものなのか。筆者は、この数年間、このテーマについて考えてきた。全体最適化経営といえ、筆者の研究領域として長年にわたり関わってきたビジネスエクセレンスモデル（経営品質賞のフレームワーク）やバランススコアカードなどは、経営の全体最適化を実現し導く、ひとつの経営手法であるとの考え方もある。また、2015年に大幅に改定されたISOマネジメントシステムも、ビジネスエクセレンスモデルのフレームワークに近づいてきたため、経営を全体最適へ導くフレームワークになったとの報告も見聞されるようになってきた。筆者としては、これらのフレームワークを使って、実際に企業の全体最適化経営分析を行えるのではないかと、考えるようになってきたのである。

とよす株式会社（以下、「とよす」）からマネージャー研修の依頼を受けたのは、そのような時期のことであった。会社の再建活動の一環として、生産管理の知識と意識・手法を、徹底的に

キーマネージャーに叩き込んでしまおうというのが、その狙いであった。そこで、筆者は、ちょうど全体最適化経営の研究テーマに取り組んでいたことから、全体最適化経営に導くマネジメントシステムのフレームワークを利活用して、生産管理のみならず、経営のマネジメントシステムを再構築する支援をしたいとの思いにかられ、そのご依頼を引き受けることにした。

伝統ある老舗企業と言って良い「とよす」が、紆余曲折の末に亀田製菓のグループ企業となったのは、2004年のことである。当時は、経営陣も混乱をしていて、しぜん、従業員も落ち着いて仕事ができる環境ではなかったろう。筆者が「とよす」に関わったのは、そのような状況のときであった。前経営者が退陣し、亀田製菓グループから新たに会長と社長が任命された矢先、同社の会長からマネージャー研修の依頼を受けたことは、既に述べた。ときあたかも、ISOマネジメントシステムの2015年版が発行された年でもあった。そのフレームワークを使って同社の経営のマネジメントシステムを再構築し、全体最適化経営に関する分析を試みたいと考えたのである。

2. 全体最適化経営について

2.1 全体最適と部分最適

全体最適化経営の本論に入る前に、まずは全体最適と部分最適について触れたい。前述したように、従業員一人ひとりが取り組んでいる仕事の成果が、経営者の目指す会社全体の最終目標達成につながっていないとすれば、経営者はもちろんのこと、従業員にとってもまことに不幸なことと言わざるをえない。毎日のように声を張り上げて、会社のビジョンや最終目標を従業員に語りかける経営者の気持ちになってみれば、それを受け止める従業員の意識や理解・共有の程度が低いということに、何らかの手を打たねばと思うことは当然である。経営者の目指す方向と目標に対して、従業員の意識や理解が十分ではないとすれば、それは全体最適の欠如と言わざるを得ないし、従業員のほうも、自分達の仕事さえうまくやっていたらよいとしか考えていないとすれば、それはまさに部分最適に陥っているのである。

全体最適化は、英語で total optimization という⁽²⁾。また、その意味としては、「経営用語で、システムや組織（特に企業）の全体が最適化された状態であることを意味する語。一部のみが最適化されていることを指す部分最適と対比される語であり、システムや組織の理想像として挙げられることが多い」という解説もある⁽³⁾。全体最適という言葉は、日常生活の中の一般的な会話にはあまり登場しないようだが、会社や仕事の中ではしばしば使われる用語である。全体最適が与える印象はポジティブで、仕事も社会も、全体最適を目指すべきとの意見が多く聞かれる。とくに経営では、適切な全体最適が好ましい結果を生むことは明らかで、そのため、著名な企業でも全体最適の経営を推し進めている事例を多く見ることができる。

ある識者は、全体最適は、トップの仕事と言っている。なぜならば、全体最適化を推進していけば、そこには必ずと言って良いほど不利益を被る人達が現れてくるからで、そのような意味で、全体最適はトップだけができる仕事なのだという。しかしながら、日本のトップは権限移譲と称して、仕事を中間管理職や現場の人達に任せる傾向が強く、どうしても部分最適に陥り

易いと言われているのも、また事実である⁽⁴⁾。

一方、「部分最適」は、全体最適に対する用語として使われ、部分最適の定義や説明も多く発表されている。簡単に言ってしまえば、全体で達成したい目的や目標が、全体を構成する部分自身の利益や事情を優先してしまうために、全体の目指す目的や目標の達成が阻害される現象と言える。企業についていえば、自部門や自分が属している事業部のことだけを考えて、会社全体でどうなのかという視点で考えないこと⁽⁵⁾、といった定義も見られる。企業経営において、親会社、それぞれの部署、協力会社などが自分たちの利益やメリットばかりを優先して考え行動することになれば、それは部分最適に陥っていることであり、経営に有益な情報や経営資源は偏在し、会社全体から見れば、非効率な経営資源の配分となってしまう。その結果として、経営のスピードは遅くなり、結局、競争力は低下してしまうのだ。

部分最適は、英語ではsub-optimization、あるいはlocal optimizationなどと呼ばれている。「局所最適」または「個別最適」などとも言われることがあるが、「部分最適」は、たとえば会社の仕組みや活動の中で、それぞれの部門や活動の最適化を目指すことを指している。会社の一部門が、全社の方針や戦略を置き去りにして自部門の利益を最優先に考えて仕事を進めていけば、部分最適となってしまうことは既に述べた。また、バリューチェーンのように営業、開発、生産計画、調達、製造、検査、出荷といった一連の仕事の流れにおいて、それぞれのプロセスが自分達の都合を最優先して勝手に業務をバラバラに行ってしまうと、部分最適化という弊害を起してしまう。ここはやはり、全体最適の観点で仕事の流れや組織全体の最適化を図ることが必要で、全体最適化を図れば、会社全体が同じ目的や方向に向かってベクトルを合わせて仕事を進めていくことができるし、業務の流れが会社の組織全体で管理運用できるため、経営や業務のリスクを低減することも可能となるからである。ちなみに、企業のリスクには、戦略的リスクと業務的リスクがあり、これに危機管理リスクを加えたものがある⁽⁶⁾。

2.2 全体最適化経営の先行研究

2.2.1 組織論にみる全体最適経営

全体最適経営の先行となる理論を考えると、まずはピーター・ドラッカーにおける組織論に見ることができよう。ドラッカーは、その著書『マネジメント』の「組織の設計原理と仕様」の中で「ビジョンの方向性」について触れ、「すべての活動は業績をあげるために行われる。組織はいわば、あらゆる活動を業績というひとつの動力に換える伝動ベルトのようなものだ。個々の活動のスピードや方向性を、できるかぎり調節せずに成果につなげられれば、その組織は効率が良いといえる。」と述べている。また、「個と全体の務めを理解する」では、自分の努力が全体の成果にどう結びつくかを理解することが必要であり、そのためには、組織はコミュニケーションを促進する必要があることを、力説している⁽⁷⁾。また、「第一に、組織の構造は成果のためのものでなければならない」とも述べている⁽⁸⁾。企業の構造のすべてが事業の目標達成と成果のためにあるということだが、もし許されるのであれば、筆者はこの言葉に「活動」という文字を加えて、組織の構造と活動は成果のためのものでなければならない、と言っても良いので

はないかと考える。組織の成果は企業によって異なるであろうし、それをどのように達成するのかという計画や手段も企業それぞれであるが、経営理念(ミッション)、中長期目標(ビジョン)、共有する価値観(バリュー)と戦略との整合性の重要性を示していると考えられる。特に、ドラッカーは、組織構造は間接的ではなく、直接的に成果につながるものだという事も示唆している⁽⁹⁾。さらに、ドラッカーは、「マネジメントが共同意識を育て、機能別組織のセクショナルリズムや連邦型組織の島国意識から生ずる遠心力を抑えるには、3つの方法がある。」という。そのひとつは、トップマネジメントが自らの企業の全体最適に関する意思決定を留保し、全体の視野から俯瞰し、各機能別部門に指摘するという構造が浮かび上がる。2つめは、単位組織の垣根を超えた経営管理者の異動・昇進を行うこと。それによって、事業部の垣根を作らないことは有効な方法という。そして、3つめは、共通の目的と信条を持たせること。それは、企業全体で一体感を生みやすくできるのである⁽¹⁰⁾。

次に、チャンドラーの規模拡大と事業部制(非効率の是正)、いわゆる組織は戦略に従う、といった経営理論も、全体最適化経営に関係する先行研究と言ってもよからう。チャンドラーは、デュボン社やGM社の詳細な歴史分析の結果、「組織構造は戦略に従う」という有名な命題を導いたことで著名である⁽¹¹⁾。企業は、規模が拡大すると、分化や部門化を経て、機能別組織をとるようになる。さらに企業規模が拡大すると組織は複雑にならざるをえなくなり、組織は製品別で事業化し、事業部制をとるようになる。事業部制組織は、事業部ごとに独立性が高く、機能別組織と比較して、意思決定がスムーズであり、柔軟性がある。しかし、その反面、事業部ごとのコンフリクト(対立)は高くなり、セクショナルリズムの弊害が出てくる。そこで、事業部を横断する機能別の組織編成であるマトリックス組織がとられたりする。これも、全体最適化経営のひとつの形と考えられよう⁽¹²⁾。

2.2.2 経営戦略論にみる全体最適経営

経営戦略論の観点から全体最適化経営を考えると、バランススコアカード(以下、BSC)とバリューチェーン・マネジメントが挙げられる。

BSCは、「財務」「顧客」「社内ビジネスプロセス」「学習と成長」の4つの視点、言い換えると、ステークホルダーの視点で目標とKPI(業績管理指標)を因果関係で結びながら戦略実行や業績評価を行うためのツールである。企業価値向上に繋がるバリュードライバーや、価値決定要因を因果関係で結びながら特定していく手法につながる。とくに最近では、BSCのフレームワークとISOマネジメントシステムを併用することによって、経営品質を高めつつ全体最適化経営を推進していく事例が、日本経営品質賞の受賞企業において散見されるようになってきた。筆者もBSCの実践的研究者のひとりとして、『使える! バランス・スコアカード』(2007)を上梓し⁽¹³⁾、その研究成果をまとめている。同書では、「BSCは、組織の戦略や事業・業務の目標を達成する現時点での最適なシナリオ作りと目標設定のできる考え方、あるいはツールである」と説明した。そして、「財務」「顧客(市場あるいは社会を含むこともある)」「変革(あるいは改善)プロセス」「(組織や個人の能力を向上させる)学習と成長(及び経営の方向)」の4つの視点や

戦略目標における一連の因果関係による構築がBSCの命であり、全体最適化経営には、単なる目標管理シートになってはならないと示唆した。

櫻井・伊藤(2009)は、キャプランとノートンの翻訳本⁽¹⁴⁾で組織の戦略へのアラインメントとして、企業は次の3つの疑問に答えることができると述べている。すなわち、①すべての組織ユニットをどうすれば同じ戦略の実行にむけさせられるか(ビジネスユニットのアラインメント)、②サポートユニットをビジネスユニットおよび企業戦略とどのように整合性を持たせるか(サポートユニットのアラインメント)、③戦略の実行を支援するのに従業員をどのように動機づけるか(従業員のアラインメント)の3つである。また、吉川(2011)もその訳本の中で、マネジメントシステムとしてのBSCに触れ、①ビジョンと戦略を明確にし、わかりやすい言葉に置き換える、②戦略目標と業績評価指標をむすびつけ、周知徹底させる、③計画、目標設定、戦略プログラムの整合性を保つ、④戦略的フィードバックと学習を促進する、という4つのマネジメントプロセスを紹介している⁽¹⁵⁾。言うまでもなく、BSCは上記のアラインメントやマネジメントプロセスを通して、非財務指標(活動)を財務指標(成果)の達成につなげる因果関係の成立があるところに、全体最適化経営のフレームワークと言えるのである。

バリューチェーンは、企業の競争優位性を高めるためのフレームワークで、原材料の調達、製造、販売、保守などと、間接部門にあたる人事や技術開発などの各機能単位が生み出す価値を分析して、それを最大化するための戦略を見出すもので、価値連鎖とも呼ばれている。バリューチェーンを分析した結果、その企業が価値をもっとも多く生み出すことができる機能に注力し、価値を生み出していない機能は外部に委託する経営戦略を「コアコンピタンス(競争優位分野)戦略」と呼ぶ⁽¹⁶⁾。Harvard Business Review(2001)⁽¹⁷⁾は、バリューチェーン・マネジメントの中で価値創造システムでは、サプライヤーやパートナー企業、提携企業、顧客など、さまざまな経済上の役割を担った関係者が協力して、価値を「共同で創造」することになり、こうした関係者たちの集合体のなかでの役割分担や相互関係を「再構築」することと述べている。その事例をIKEAの低コスト戦略に範をとり、その結果として、関係者の多様な能力を、かつてない高いレベルで効率的・効果的に組み合わせることによって、価値を創造する総合的なビジネスシステムを創出した。

2.2.3 生産管理論にみる全体最適経営

ここでは、制約理論とサプライチェーン・マネジメントを挙げて、全体最適の先行研究の一例としたい。制約理論(theory of constraints、TOC)は、ボトルネックを継続的に改善し、システムのパフォーマンス向上を実現するための理論で、イスラエルの物理学者・エリヤフ・ゴールドラットによって提唱された。ゴールを達成するためには、ボトルネックを継続的に改善する必要があるというものだが、今岡(1998)は、ゴールドラットの小説『ザ・ゴール』の中での印象的な言葉として、「部分最適の和は全体最適にならない」との記述を紹介している⁽¹⁸⁾。また、H.ウィリアム・デトマーは、内山・中井(2006)の訳本の中で、部分最適とはシステムの一部の最適化を行い、しばしばシステムの全体の最適化を損なうことであり、部分最適の罠に陥らな

いたためには「制約条件のマネジメント」がカギとなる、といくつかの事例を挙げて、述べている⁽¹⁹⁾。

サプライチェーンマネジメントについて、中野(2016)は、「SCMとは、サプライチェーンにおける複数の部門や企業が、主に調達、生産、販売、物流に関する業務の中でも、特にモノと情報のストックとフローに関するオペレーション活動を対象に、戦略、構造、プロセスという3つのマネジメント要素を適合させることで、パフォーマンスのトレード・オフを克服し、オペレーションの競争優位を実現する、戦略的かつ組織的なマネジメントである。」と定義している⁽²⁰⁾。また、中野は、SCMは全体最適(total optimization)を実現する概念であり、企業経営における全体最適化とは、「部分最適(local optimization)を避けること」「従来よりもはるかに良い結果を得ること」「それぞれの部分(工程)にとっては最も都合がいいが、組織全体にとって最適になるとは限らないこと」とし、ある組織にとってはプラスの効果をもたらす活動が、その他の利害関係者にとってマイナスの影響を及ぼす場合があることを意味している。そのような事態を回避して、組織全体にとって好ましい状態を達成することが、SCMを導入する本来のねらいであるとしている⁽²¹⁾。

2.2.4 全体最適マネジメント

全体最適マネジメントに関するまとまった書籍としては、石原(2016)の『会社生まれ変わる「全体最適」マネジメント』がある。石原(2016)によれば、「本書は全体最適のマネジメントという、これまであまり聞くことのなかったテーマを取り上げています」と述べているように、全体最適経営(マネジメント)に焦点を当てた書籍は、あまりなかったことであろう。全体最適のマネジメント、すなわち経営を全体最適化することとは、「総力を結集して業界トップを目指します」や「全社一丸となって目標を達成します」といったような経営トップが発するメッセージに近いイメージであると述べている。それらは、言葉にするのは簡単であるが、社内の部分最適が常態化する中では難しく、経営が目指す目的を軸に、全体最適化しなければ結果は出せないということである。

ちなみに、石原は全体最適化経営の定義については明確に言及していないが、部分最適については、「会社の方針、人、組織、仕組み、システムなど、あらゆる経営資源が限られた範囲や部分では最適であるが、会社全体として見れば何ら貢献せず不最適である、もしくは悪い影響を及ぼすこと」と定義している⁽²²⁾。よって、筆者は、この定義を逆さまにすれば、全体最適の定義とは「会社の方針、人、組織、仕組み、システムなど、あらゆる経営資源が会社全体の目標実現に十分に貢献し、良い影響を及ぼすこと」と定義できるかもしれないと考えた。その定義は、経営のビジョンや戦略に関係づけながら、企業が真に変革を遂げ、競争に勝ち抜いていくためには、人財育成や人事配置、そして人事評価を含めた全体を最適化するよう進めていくことが必要であるということであろう。また、石原は、全体最適化経営に関わる問題点をいくつかのカテゴリーに分類し、方針や戦略に関するもの、社内のシステムや仕組み、業務フローに関するもの、組織構造や人材配置など体制に関するもの、評価や育成など人事制度に関するもの、

経営やマネジメントのあり方などリーダーシップに関するもの、社員の意識やコミュニケーションなど組織風土や文化に関すること、などのようなパターンになっていることを紹介している。

そして、筆者が最も強調したいのは、問題解決によってもたらされるはずの会社の最終目標、すなわち、売上やコストなどに影響を与えるような財務的な成果にむすびついていないことである。言い換えると、経営者が期待するような成果には結びついていないことが、事業経営における全体最適化経営の真の課題である、と石原が言及している点である。ちなみに、石原は、その著書の中で、会社の方針や戦略を共有するための合宿やSWOT分析の有効性を述べている。その結果として、生産性の向上へもつなげていることも特筆したい。

加えて、石原は、「経営を全体最適化する」ということは、経営として「当たり前のこと」をすることであり、事業の目的、方針を決めて、それを達成するために、継続的・計画的に意思決定を行って実行に移し、事業を管理・遂行すること、としている。彼は、企業経営が成り立つ条件を、思い切ってビジョン、人、仕組みというような3つの要素に分けて、これらの3つの要素のつながり具合を、よりしっかりと強固なものにすればするほど生産性が高まり、全体最適化経営の実現につながるのではないかというのである。経営方針や戦略、経営計画など、これから企業が向かうべく方向性に関するものをビジョン。日常業務の流れや、システム、各種会議、業務上のルールその他を仕組みにまとめ、最後にビジョンと仕組みをつなげて成果に変えていく社員を「人」とすれば、ビジョン・人・仕組みが繋がっていることが、全体最適化経営を実現する重要な成功要因なのである。

繰り返しになるが、石原は、全体最適化を成功に導くための最も必要なのが「ビジョン」であることを力説している。ビジョンによって経営の意志を組織に浸透させ、組織全体を同じベクトルに向かせ、仕組みを機能させていくことで全体最適化を図っていくのであるが、このビジョンをしっかりと設定し、最終的に業績成果につなげていくためには、「実行」のためのビジョンであることは言うまでもない。それに加えて、全体最適化を成功に導くための「人」であることは言を待たない。本来やるべきことは、社員1人ひとりに経営の目指す方向性について十分に理解してもらい、自分自身の目的や役割と会社のビジョンをつないでいくことが重要である。むろん、そこには経営と現場との信頼関係が構築されていることが、不可欠である。

全体最適化経営の概念を、前述した石原の論点からまとめてみると、以下になると考えられる。

- ①全体最適化経営の定義は、「会社の方針、人、組織、仕組み、システムなど、あらゆる経営資源が会社全体の目標実現に十分に貢献し、良い影響を及ぼすこと」と規定できること。
- ②売上やコストなどに影響を与えるような、経営が期待する財務的な成果にむすびついていることが必要であること。
- ③ビジョン、人、仕組みというような経営の主要な要素のつながり具合が、しっかりと強固なものであることが実現できていること。

そこで筆者は、上記の条件を満たせる経営のフレームワークの中から、全体最適化経営へ導

けると思われる4つのフレームワーク、すなわち、ビジネスエクセレンスモデル（経営品質賞のカテゴリー）、バランススコアカード、リスクマネジメントシステム、そしてISOマネジメントシステムに着目し、それらの構成内容を石原の論点に基づいて分析し、全体最適化経営へ導くフレームワークの有用性について考察してみた。

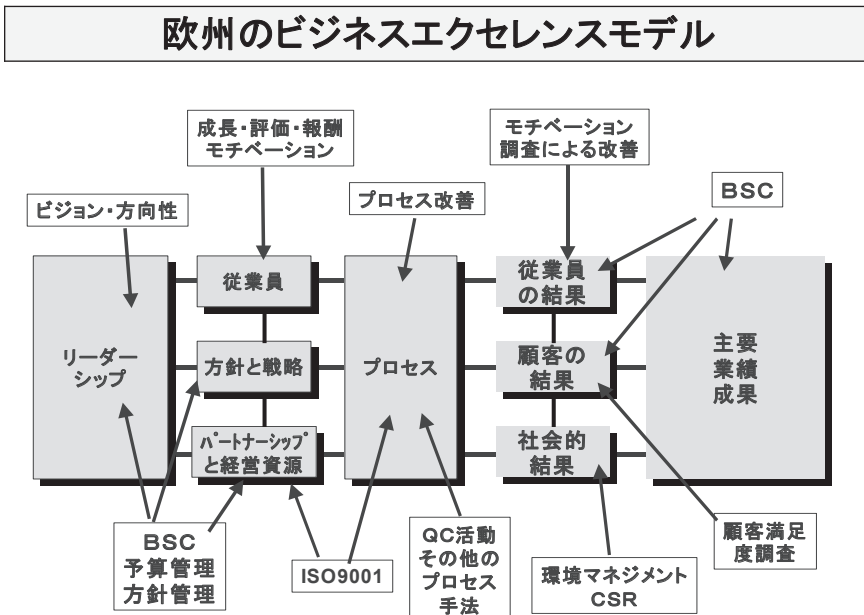
3. 全体最適化経営へ導く4つの経営フレームワーク

3.1 ビジネスエクセレンスモデル（経営品質賞のカテゴリー）

代表的なビジネスエクセレンスモデルとしては、アメリカのマルコム・ボルドリッジ国家品質賞がある。欧州では欧州品質賞(EFQM: European Foundation of Quality Management)が該当し、日本では日本生産性本部が主宰している日本経営品質賞がある。日本経営品質賞の受賞組織を見てみると、戦略のシナリオや目標はバランススコアカードで策定し、運用の仕組みはISOマネジメントシステムで構築して、経営品質を高める取り組みを行っている企業や病院が多くある。いわゆる全体最適化を図るには、非常に有効なフレームワークの組み合わせだからである⁽²³⁾。

欧州品質賞は、マルコム・ボルドリッジ国家品質賞と比較するとチェックリスト形式で評価基準が作成されているが、そのフレームワークは有効な経営管理モデルとして欧州の企業に認められ、企業の品質保証体系と整合させながらステークホルダー満足度を高め、経済的効果と社会的効果を達成するサステナビリティ重視の先駆けとしての経営品質賞と思われる。その

図表3-1 ビジネスエクセレンスモデルの一例 (EFQM)



出典: EFQMのフレームワークより筆者作成

フレームワークを図表3-1に示す。

筆者の経営品質賞審査員経験から述べると、ビジネスエクセレンスモデルの経営アセスメントでは、卓越な経営モデルを目指し、組織のイノベーションを求めため、4つのポイントを中心として評価が行われている。ひとつ目は、事業環境の変化に対応できる独自の戦略性に対する評価である。価値前提に立って事業環境の変化に対応し、自組織の能力を明らかにし、他組織には真似のできない独自のやり方で顧客価値を創造し競争力を確保し続けているかどうかを評価する。2つ目は、一貫性と「全体最適」に対する評価である。組織の価値実現に向かって、全ての仕組み、プロセス、活動が相互に関連して補完しあうとともに、活動ひとつひとつに矛盾がないことが望ましい姿である。様々な仕組み、プロセス、活動が経営理念や目標と一貫性を持ち、全体の最適化がはかられているかどうかを評価する。3つ目は、学習に対する評価である。組織は改善を積み重ねることで、多くのことを学ぶ。組織が学習するには、現在行っている様々な活動とその展開の状態を直視し、その課題を明らかにし、将来に向けて優れたやり方を創造していくことが求められる。こうした学習には個人の主体的学習態度が重要である。個人の主体的学習態度が高まる仕組みが確立しているかどうか、さらには学習が経営革新にとって重要なツールとなっているかどうかを評価するのである。4つ目は、効果が生み出されているかどうかに対する評価である。組織は短期的な効率を追及するばかりでは、高い価値を創造することはできない。一時的な財務の結果ではなく、様々な仕組みが生み出す効果に着目している。目的が明確になっていなければ、効果を明らかにすることができない。組織の価値観、それに基づく戦略や実行計画、活動の結果から効果が生み出されているかどうか、いわゆる全体最適化経営の成熟度を評価するのである。

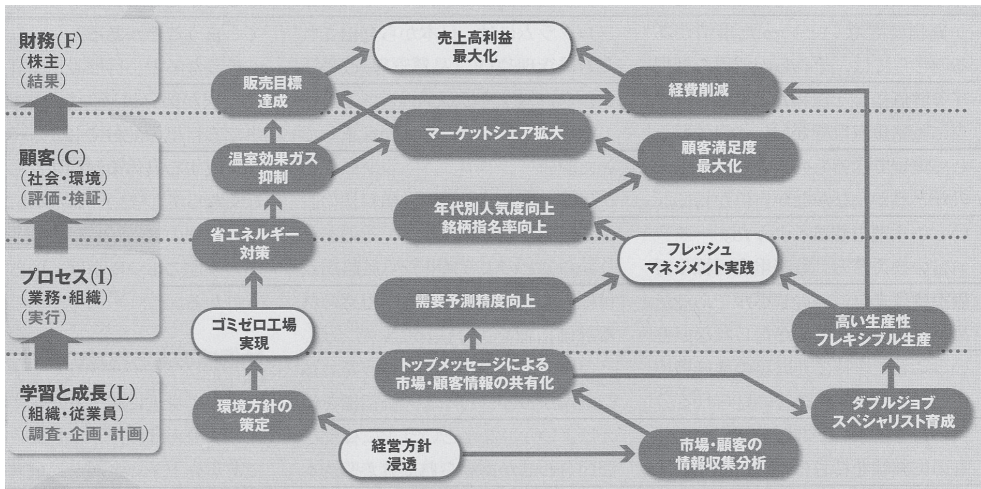
3.2 バランススコアカード

バランススコアカードは、ハーバード・ビジネススクール教授であったR.S.キャプランとコンサルタントのD.P.ノートンが提示したもので、欧米の企業では広く使われている。フレームワークというよりは、経営戦略展開のツール、あるいは「考え方」と言ったほうが良いかもしれない。バランススコアカードの生命は、戦略の視点や目標相互の明確な因果関係と、変革への先行指標と成果指標の現実的な設定である。

経営トップにしてみれば、企業や組織の戦略を「見える化」し、経営トップから現場まで「浸透・展開」させ、自社の内部の動きや成果がどうなっているのかを、重要な側面について迅速に、現実的に、そして具体的に把握することを渴望していることは、間違いのない欲求である。彼らが本当に知りたい戦略的な行動や重要な成果が、定量的にKPIで表されるバランススコアカードは「全体最適」の要望に叶うものであると考えられる⁽²⁴⁾。参考までに、バランススコアカードの一例を図表3-2に示す。

バランススコアカードの特徴のひとつが、経営の全体の現状を1枚の表で見られることである。経営管理者は、まずは目指すべき全体の姿(ありたい姿)にスポットを当て、重要な目標の達成具合がうまくいっているのかいないのか、を知る必要がある。バランススコアカードは、

図表3-2 バランススコアカードの一例⁽²⁵⁾



出所：高橋義郎「戦略の空洞化を防ぐ非財務指標の選び方」『日経ビジネスマネジメント』、2009,Vol.005

組織全体の戦略目標の展開という仕組みで作られているから、指標で結果を表示することにより、それを可能にしてくれるものである。これは、経営管理の業績評価というものを、財務的な目標だけではなく、他の側面（視点）からも構成されるバランスのとれた全体像でとらえる、という狙いがある。経営者は全体の状況をいち早く把握し、関係する個別の問題や課題をたどっていくプロセスが可能となるのだ。

ふたつ目は、経営指標と事業戦略が整合されている1枚の表である、ということである。バランススコアカードは、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長、という4つの視点に分けて戦略目標を作っていくが、それらはバランススコアカードを作って達成したい「ありたい姿」である事業戦略目標達成につながっていくように作成していくからである。

さらに、先行指標と結果（事後的）指標とが、明確に関係付けられて記載されていることも重要なポイントだ。結果指標は、経営全体の結果や評価を示すものであり、たとえば、売上や利益がこれにあたる。結果指標は従来から使われている経営指標であることが多く、これに対し、先行指標は結果指標を実現するためのドライバーなのである。結果は何度見ても結果であるが、「何をすべきか」という先行指標が担う役割があるところに、バランススコアカードが単なる目標管理シートではない理由がある。

バランススコアカードを全体最適に導く納得感の高いフレームワークとしてうまく使うには、4つの視点（あるいは戦略目標）の因果関係が正しくできているかが、重要なポイントとなる。重要成功要因が、最終的にこのBSCを使って達成したい組織や部門の戦略目標につながっていくか、あるいは、つながっていかないか、で判断していくのである。

3.3 リスクマネジメントシステム

2010年に『リスクマネジメント-原則及び指針』（以下、リスクマネジメント規格）が、JIS Q 31000:2010 (ISO 31000) として財団法人日本規格協会から発行された。リスクマネジメントは事業計画の達成を支援する仕組みと位置付けていること、あらゆる経営活動や範囲と形態のリスクを運用管理するための原則及び指針であること、等の目的を標榜している。

ほとんど全ての業界や組織では中期事業計画を作成し、自分たちが決めた目的や目標の達成に向けて日々の取り組みが行われているが、組織の外部での動きのみならず、ときには予期せぬ内部の事情で組織の目的や目標の達成が左右されることが少なくない。むしろ、想定外の事情や障害などが起こる「不確かさ」のほうが多いのが実情であるが、じつは、この不確かさこそが、会社や組織が達成したい事業目的や目標に影響を与える「リスク」の要因と呼ばれるものである。

組織が毎日取り組んでいる活動には、常にリスクがある。目的や目標を達成するために、どんなリスクがあるのか、それらのリスクがどのように影響を与えるものなのか、そして、どのように対応すべきなのか、その運用管理は、ややもすると場当たりの(部分最適と言っても良い)な印象がある。抽出し分析されたリスクの一つひとつが個別に対応され、場合によってはその後も更なるリスク対応が新たに必要になってしまう事態が起こることもあるようだ。

リスクマネジメント規格によれば、リスクとは「不確かさが組織の目的に与える影響」とある。リスクを考える場合には、期待に対して好ましい方向、または好ましくない方向に乖離(かいり)することの両方を想定するべきであり、好ましい影響を最大化することと、好ましくない影響を最小化することを同時に考える事が必要である。

組織の中では、既にリスクマネジメントを部分的にでも実施している場合が少なくない。それらの活動や取り組みについてISO31000の規格を参考にしながら現状を見直してみると、漏れがなく必要な要件を網羅できるリスクマネジメントにすることができると考える。言い換えれば、ISO31000の規格をガイドにしてレビューをしてみたらどうかという提案である。そのような意味で、リスクマネジメントの有効な運用管理をするためのPDCAの仕組み、構造、枠組み(フレームワーク)、プロセス、等を示すことは、有意義なことであり、それらを自分たちが重要と考えるリスクに使ってみることが、リスクの運用管理を具体化し、全体最適化経営につながるフレームワークとして使えると考えられる。

3.4 ISOマネジメントシステム

経営のビジョンやミッションを掲げ、それらを目指す戦略のシナリオと重点目標をバランススコアカードで明らかにして策定したら、次は目標達成に向けた活動をいかに効果的に運用するかである。企業によってその方法は様々であるが、ISOマネジメントシステム、とりわけ品質マネジメントシステムと呼ばれるISO9001の活用は有効である。品質と書く品質管理や品質保証の領域の話と思われがちだが、それは狭い解釈である。もともとQuality Management SystemのQualityを品質と訳しているものだから誤解されるのであるが、もっと広く「経営の質」

図表3-3 リスクマネジメント (ISO31000) のフレームワーク⁽²⁶⁾

ISO31000:2009 (構成)

4 枠組み

- 4.1 一般
- 4.2 指令及びコミットメント
- 4.3 リスクの運用管理のための枠組みの設計
- 4.4 リスクマネジメントの実践
- 4.5 枠組みのモニタリング及びレビュー
- 4.6 枠組みの継続的改善

5 プロセス

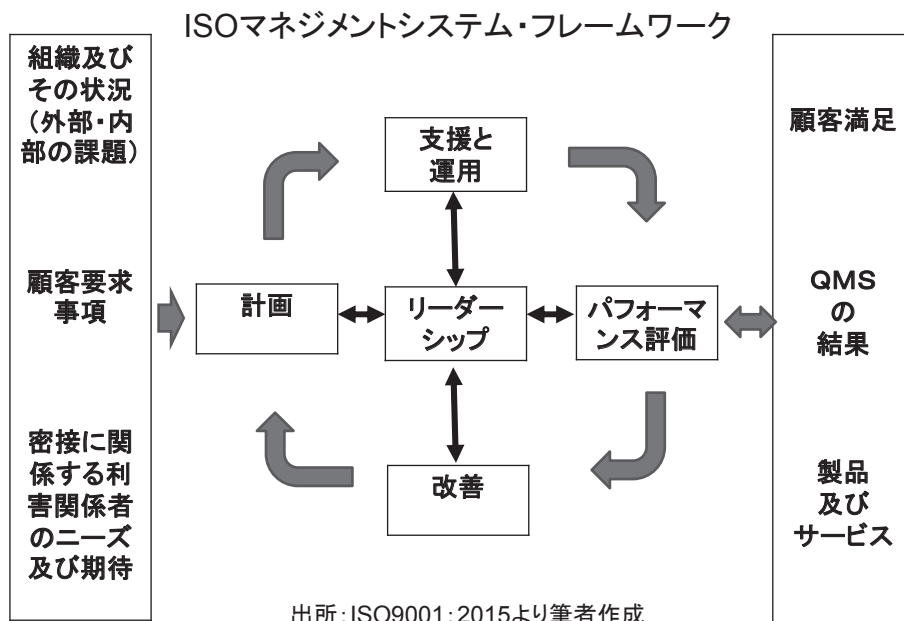
- 5.1 一般
- 5.2 コミュニケーション及び協議
- 5.3 組織の状況の確定
- 5.4 リスクアセスメント
- 5.5 リスク対応
- 5.6 モニタリング及びレビュー
- 5.7 リスクマネジメントプロセスの記録作成

と読み直しても良い。ISO9001は2015年に改訂され、さらに経営の質を高めるフレームワークにステップアップした。ISO9001に書かれている要求事項を経営の仕組みを作るガイドとして活用し、その目標設定や成果管理にバランススコアカードを併用していくという考え方である。ちなみに、ISO9001の2015年版のおおまかな流れを、筆者なりにビジネスの現場の言葉に置き換えて述べてみると、

- ・ 経営のPDCAとリスクベースの運用ができる仕組みを構築し実践すること
- ・ 事業を取り巻く状況を把握し、利害関係者のニーズと期待を理解すること
- ・ 経営者はビジョン、ミッション、方針などで経営の方向を示し、その実現のためのリーダーシップ発揮とコミットメントをし、責任・権限・役割・組織を明らかにすること。
- ・ リスクを考慮した戦略シナリオと目標及び実施計画を策定し、達成のためのリスク特定・分析・評価・対応を行うこと。
- ・ 戦略シナリオと目標を達成するために必要な経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報など)の準備と、支援プロセス(支援機能や業務、インフラやITシステム、内部コミュニケーションや教育訓練の仕組みなど)の整備をすること。
- ・ 価値創造と外部コミュニケーションの仕組み(ビジネスプロセス、基幹プロセス)を作り、必要な計画、創造、管理、提供を確実に行うこと。
- ・ 経営と業務のパフォーマンス評価をし、継続的改善を行うこと。

となる。いずれも経営に必要な取り組みばかりである。このことは、ISOマネジメントシステムのフレームワークは、「全体最適」の役割を具現化していることに他ならない。このような状況を背景にして、2015年9月にISO9001やISO14001の改訂版が発効した。今回の大幅な改訂は、世の中に複数ある規格の統合マネジメントシステムを構築・運用する組織が急激に増えている

図表3-4 ISOマネジメントシステムのフレームワーク (ISO9001:2015の例) ⁽²⁷⁾



ことが背景にある。そのため、審査をする側でもその対応に迫られているわけで、その組織に見合った視点で適切に審査できる審査員を育成する必要があるのだが、それでは今回の改訂により、ISO9001の品質マネジメントシステムは、どのような考えで臨めば良いのであろうか。その鍵を握るのが「全体最適」である。

ISO9001の2015年版のおおまかな流れは既に述べたが、改めてその構成要素のキーワードを見てみると、経営の推進ガイドそのものとして使えるような印象が持てる。

- ・経営のPDCAとリスクベースの運用
- ・事業を取り巻く状況と利害関係者のニーズ把握
- ・ビジョン、ミッション、方針などで経営の方向明示
- ・リーダーシップ発揮、コミットメント、責任・権限・役割・組織
- ・リスク・戦略シナリオ・目標及び実施計画
- ・戦略目標達成への経営資源と支援プロセス整備
- ・価値創造と外部コミュニケーション
- ・経営と業務のパフォーマンス評価、継続的改善

ISOマネジメントシステムでは、プロセスアプローチが重要で基本的に求められる考え方であるが、その理解と浸透ができていない状況は、自部門と他部門とどのようにかかわっているのかがしっかりと理解されていない証拠である。よく聞かれる話で、ISO9001を導入して初めて他の部門がどのような仕事をしているかが理解できたという組織が多い。日本の組織はもともと縦割りが基本で、他の部門との横の連携が不足しているところが少なくなかった。ところ

が、ISOの導入をきっかけに、一気に他部門との連携が進み、製品やサービスのための全体最適の考え方に変わってきている。

顧客が求める製品やサービスを効果的に提供するには、すべての関係する部門の協力があってこそ成し遂げられるわけで、ISOを導入してもまだ部門間の壁があるようなら、プロセスアプローチの考え方が理解浸透していないということになる。

世の中は、顧客に提供するひとつの製品やサービスが評価される時代から、組織全体が評価される時代になりつつある。ISO9001をベースにして、顧客の立場に立った顧客重視、顧客志向、顧客満足を実現する顧客との良好なコミュニケーション、力量に見合った教育と人材育成、クレームの大幅な削減、使い勝手の良い文書管理などを通じて、組織全体の目的や目標に結びつく活動の推進と仕組みづくりが大切であることの意識を高めることが必要だ。

3.5 全体最適化経営のフレームワークの相互比較

以上、4つのフレームワークについて述べてきたが、これらのフレームワークを構成している要因と、2.2項で明らかにした、①最適の定義「会社の方針、人、組織、仕組み、システムなど、あらゆる経営資源が会社全体の目標実現に十分に貢献し、良い影響を及ぼすこと」、②売上やコストなどに影響を与えるような財務的な成果への結びつき、そして、③会社の方針やビジョン、人、仕組みという要素のつながり具合を強固にする取り組み、という3つの切り口から相互比較すると、図表3-5に示すように、そのほとんどは網羅できていることが分かるであろう。この中で、ISOマネジメントシステムと②財務成果への結びつきが弱いことが示されているが、その理由としては、ISOマネジメントシステムの要求事項に財務との結びつきが明記されていないことが考えられる。したがって、ISOマネジメントシステムの目標に財務の目標を入れ込むことや、バランススコアカードで経営(品質)目標を策定し展開することを併用することにより、②の項は◎になっていくはずである。

ちなみに、ドラッカーが論じている「マネジメント」は、ISOマネジメントシステム規格の構造によく似ているということを、ISO研究会が述べている⁽²⁸⁾。彼らによれば、ドラッカーは事業戦略を3つの段階に分けて表現し、すなわち、コア・プロセス、支援プロセス、経営プロセスで、コア・プロセスは「8. 運用」、支援プロセスは「7. 支援」、経営プロセスは「4. 組織の状況」・「6. 計画」・「9. パフォーマンス評価」・「10. 改善」が該当すると述べている。そして、これらに積極

図表3-5 全体最適化経営の要素・定義と4つのフレームワークの相互関係

全体最適化経営の定義及び要素	ビジネスエクセレンスモデル(経営品質賞)	バランススコアカード(BSC)	リスクマネジメント(ISO31000)	ISOマネジメントシステム(ISO9001:2015)
①全体最適化経営の定義	◎	◎	◎	◎
②財務成果への結びつき	◎	◎	○	△→◎
③方針、ビジョン、人、仕組みのつながり具合	◎	◎	○	◎

的に関与して推進するための「5. リーダーシップ」が、それぞれに対応しているという。言い換えると、ISOマネジメントシステムは、現場担当者から経営層までが見るべき具体的なチェックポイントを記述してくれているマネジメントの世界標準と見立てることができよう。組織の目的及び戦略的な方向にマネジメントシステムの意図した結果を結びつけることを求めており、ISOマネジメントシステムが経営に近づいたといわれる所以である。

ISO研究会は、ISO9001:2015が経営に近づいた証左として、以下のような見解を述べている。まず、「4. 組織の状況」では、経営戦略を考える際に、組織がおかれた状況を把握するためにSWOT分析を用いることがしばしばあることを紹介している。組織の状況を、強み(S)、弱み(W)、機会(O)、脅威(T)で分析し、戦略の方向を導こうというものである。「5. リーダーシップ」では、トップマネジメントが様々な場面でリーダーシップをとって企業の経営運用をしていく記述になっていることを報告している。「6. 計画」はリスクと機会への取り組みで、意図した結果の達成、望ましい影響の増大、望ましくない影響の防止と低減、改善の達成などが網羅されている。いずれも、経営戦略的なレベルまで踏み込んだ内容になっていることに注目したい。そして、「7. 支援」と「8. 運用」は、支援プロセスと基幹(ビジネス)プロセスを明確にしていること。さらに、「9. パフォーマンス評価」においては、意図した成果が得られているかどうかを検証する仕組みが示唆され、リスクと機会への取り組み(戦略的な行動)の有効性についても検証することが期待されていること。「10. 改善」では、現状を打破する改善や革新および組織再編など、改革やイノベーションを発想させる意味合いがあることなどである。このことから、ISOマネジメントシステムが扱う範囲が従来の運営管理から経営にまで近づいていることが確認できよう。そして、ISOマネジメントシステム全体のPDCAサイクルと、「8. 運用」の製品及びサービスの価値提供プロセスにおけるPDCAサイクルという2つのPDCAサイクルを回しながら、経営が進められていくことになる。

4. とよす株式会社におけるISOマネジメントシステムによる全体最適化経営分析

4.1 とよす株式会社について

とよす株式会社は、1902年(明治35年)、創業者豊洲卯三郎が「丁寧に手作りした焼き立てのあられをお客様に手渡ししたい」という夢を抱いて創業された米菓子の製造販売会社である。以来、百余年にわたり、伝統を守りつつも、いち早く商品に反映してくことを使命として経営が受け継がれてきた⁽²⁹⁾。関西出身者の中には、とよすの米菓を懐かしく語る知人も少なくない。ある会社の会長は、父君が大手企業に勤務していたという元銀行員だが、彼の父君が、宴会のたびに持ち帰る土産品が「とよす」の米菓子だったと、懐かしく語っていた。同社の概要を図表4-1に、また、経営理念を図表4-2に示す。

「とよす」の歴史は、およそ100年間にわたる。豊洲卯三郎が大坂阿波座にて、手焼きによるあられ・おかきの製造を始めたことから始まる。当時の屋号は「樋口」。そのころ、大阪では手土産やおやつとして袋菓子のあられが人気だったという。その後、大阪市西区の菓子問屋街へ店舗を移転し、豊洲卯三郎の息子、六郎があられ生地製造業として独立。工場兼倉庫を大阪市

図表4-1 とよす株式会社の概要

社名	： とよす株式会社
創業	： 明治35年9月
創立	： 昭和25年9月
社長	： 真山 靖宏
資本金	： 7300万円
従業員	： 134名
事業内容	： 米菓及び菓子・食品の製造並びに販売、付帯関連事業
所在地	： 本社（営業本部・本社工場） 大阪府池田市
事業所	： 新潟工場（新潟県新潟市）、東京事務所（東京都中央区）

出所：とよす株式会社ホームページ <http://www.toyosu.co.jp/>

図表4-2 とよす株式会社の経営理念

○ 米で人を豊かにしたい。	
・ときめき	多彩な味、愉快的味に心ときめかせ
・よろこび	人々が集まり、分かち合うよろこびを想い
・すこやか	素材を厳選し、すこやかな食文化を創る

出所：とよす株式会社ホームページ <http://www.toyosu.co.jp/>

港区九条通三丁目（現在は西区）に構え、広告を打ち、餅生地を卯三郎の店以外にも販売するなど、経営拡大を進めた。

終戦後は、大阪府池田市で、あられ・おかきの委託加工業として事業を再開。昭和25年に「豊洲食品工業」を設立して、本来のあられ・おかき製造業に専心し、「豊洲製菓株式会社」を経て「株式会社とよす」を設立。「サラダ油」を使った製品を開発し発売。テレビコマーシャルを活用するなど、時代に先駆け、従来の米菓の枠を超えた企業活動を行い、駄菓子からのイメージ刷新に貢献した。昭和50年代には、更に米菓の新しい世界を模索し、創作的な米菓を世に生み出した。民芸運動でうたわれる「健康美」をテーマに、いち早く玄米を素材にした商品を販売し、季節感のあるエディブル・フラワーを使うなど、他社にない高級な米菓として、贈答菓子のチャネルを開拓した。そして、平成6年に「豊洲製菓株式会社」と「株式会社とよす」を統合し、「とよす株式会社」が発足。現在の中心ブランドとなる「あられとよす」、プレミアムブランド「十火JUKKA」、「かきたねキッチン」などを立ち上げた⁽³⁰⁾。

4.2 とよす株式会社における経営改革

前述したように、とよす株式会社は長い歴史を持つ米菓製造業界の老舗であるが、2010年代前半に、深刻な経営危機に見舞われた。実は構造改革のプロジェクトは、既に2013年度から始まっていたのである。2014年度までの2年間で16店舗の不採算店の退店を実施。配置転換や管理職処遇見直し、それに加えて、業績連動型賞与などの実施による人件費削減対策を断行。執行役員体制の廃止と若手への組織体制の移管などによる経営の実行体制の見直しも行って

る。老朽化対策や「かきたねキッチン」の自動包装機への投資などもあったが、それらの取り組みが功を奏し、2014年度の売上高は前年比減収となったにもかかわらず、営業利益及び営業利益率は前年よりも向上したのである。そのような意味で、2014年度は、ひとつの節目であったことは間違いない。同社の体質改善は、着実に進んでいたのである。しかしながら、1人あたりの売上高や営業利益、それに人件費率などの指標が示す生産性は未だ低く、損益分岐点は腰高の状況が続いていた⁽³¹⁾。

その翌年の6月に、社長が交代をした。新任社長の眼に映った当時の同社の状況は、惨憺たるものだったと、新たに着任した社長は振り返っている。まずは基本的なことであるが、挨拶はきちんとできない。毎日の朝礼もしない。仲の良い人間が陰で固まってこそこそ言う、といったことが蔓延していたという。それは一体、なぜなのか。そのような疑問を持って、新社長は、管理職以上の社員全員と面談してみた。その結果、給与や賞与が減り、役職定年制度導入で先が見えず、組織の若返りでモチベーションが下がり、仕事がやりにくいといった気持ち広がるという、つまり、組織が疲弊していたのである。一方、経営においては、とよす再建に向けた撤退戦略の実行は進んでいた反面、再生に向けて中期経営計画が策定されていたにもかかわらず、その内容は具体化されておらず、進捗も実施されていない状況だった。事業に限りある経営資源をどのように集中するのか、収益力強化と財務体質改善に向けた具体策と実現する組織再生が最重要と判断し、中期経営計画を見直し、新たなビジョンを打ち出す必要に迫られていた⁽³²⁾。

このような事態を解決すべく、新経営陣が手掛けた施策は明快であり、かつ迅速であった。業績確保、現場改革、ガバナンスや内部統制強化に向けた財務・規定・規則見直し、負の遺産処理などを中心に、諸施策が矢継ぎ早に策定され、実行に移されたのである。しかしながら、いくら卓越した諸施策を立案し組織内に展開しようとしても、実際に実践する社員、とりわけ各部署のリーダーたちが経営改革の目的をしっかりと理解し、経営陣の目指す目的と目標達成のために配下の社員に浸透させ展開させていける能力とリーダーシップがなければ、その成功は期待できない。そのため、経営陣自らが講師役となって、機会あるごとにリーダー研修を行ってきたことは高く評価すべき取り組みであった。それに加えて、製造会社である以上、現場を預かる各部署のリーダー、すなわち、マネージャーたちが、市場調査からアフターサービスまでの価値連鎖（バリューチェーン）を網羅する広義の生産管理を理解し、かつ、自部門の生み出す価値とその提供のプロセスを管理できる知識とスキルが不可欠である。そのような理由により、経営陣は各部門のマネージャーに対して、生産管理の集合研修を開始した。さらに、その1年後には、品質マネジメントプロジェクトを立ち上げ、中期経営計画のマスタープランに組み込んだのである。

ちなみに、支援開始に先立ち、筆者は同社の現状を把握すべく、新たに就任した経営陣と本社工場の責任者である工場長からインタビューで現状を聴き、さらに本社工場現場を巡回しながら生産管理の実状を見聞した。その結果、全員で共有できる経営方針や目標が刷新されていないこと、営業や製造の改革が場当たりの部分最適化していること、社内で行われている

生産や業務の活動に基本的なルールが曖昧なこと、そのために日常業務や管理は担当者の個人的経験や知見で行われていること、その結果として自分たちが行っている生産や業務の活動が適切かどうか分からない状況であること、などが観察された。このような理由から、業務の日常管理と製品の品質管理の標準化や管理基準が十分とは言えず、結果として、安定した生産や業務の維持とその確認及び改善目標の設定・実行・効果の確認などが適切に行われていないことが判明したのである。

そのような背景により、同社の経営陣は、社内の業務や生産の流れに沿って基本ルールと管理及び改善の仕組みを再構築する必要性を痛感し、改めてISOマネジメントシステムのフレームワークをガイドとして利活用する重要性を再認識したのである。そして、その取り組みにあたり、まずは各部署のマネージャークラスの人財で構成する社内プロジェクトチームを編成し、当面はISO9001:2015(品質マネジメントシステム)の要求事項を参考にしながら社内の基本ルールを再構築し、その成果目標として、分かり易い「社内経営・業務マニュアル」を作成することにした。ただ、営業、開発、購買、生産管理、製造、検査、在庫、出荷などの一連の業務における生産管理の知識が乏しかったことから、まず1年目は社内プロジェクトチームのメンバー全員が生産管理の勉強会に参加し、生産管理の基本的な知識を身につけた後、2年目に社内経営及び業務マニュアルをプロジェクトチームでまとめ、3年目には経営及び業務マニュアルに則った経営と業務を実践し、全体最適化経営の成果を確認するという、3カ年計画が立案された。研修では、部門間コミュニケーションを改善し、お互いの業務を良く知り合うという目的から、研修メンバー同士の意見交換はもとより、講師との対話型で実施。質問や意見は積極的に出してもらうことを歓迎し、研修メンバーから出された意見には、批判ではなく「異見」を出してもらうことを研修の基本方針とした。とくに、「うちのやり方とは違う」といった情報提供は、何故違うのかを徹底的に考え議論し、学習の理解を深める機会とし、その「気づき」をサブテキストに記入するなど、気づきと改善の意識づけを重要視した。

結局、とよす株式会社の経営陣は、短期間で黒字再建を果たすことになる。その構造改革の取り組みのスタートは、中期経営計画の見直しである。2015年から2017年の「とよす中期経営計画マスタープラン」には、ビジョン、目指す姿、実現するための目標、3つの実行課題などが明確にされ、現状分析に基づいて、毎年の重点目標が列記されている。そして、構造改革を継続的に実行し財務力を強くすること、事業力を見直して捨てる・集中する・チャレンジすること、品質向上・生産性向上に取り組むこと、組織力を高めることなどを、定期的にレビューをし、社員全員で進捗結果を共有した。その取り組み活動は、いわゆる経営のPDCAサイクルを適切に回したということになるが、いかに経営陣の強いリーダーシップがあったにせよ、業績回復はマネージャーチームをはじめとする全員経営、全体最適化経営の賜物といえよう。

4.3 とよす株式会社の経営改革における全体最適化分析

以上に紹介したように、同社では様々な経営改革及び構造改革の施策が立案され、実行に移されてきた。本稿では、どのような施策とKPIが実際に展開され、且つ、全体最適化経営へと導

かれてきたのかを、ISOマネジメントシステムのフレームワーク、とりわけISO9001：2015の要求事項をもとに分類、分析することにする。

なお、3.5項で述べたように、全体最適化経営に導くフレームワークには、ビジネスエクセレンスモデル、バランススコアカード、リスクマネジメントもあるが、本項でISOマネジメントシステムのフレームワークを用いることにした理由は、

- ①すでに親会社の亀田製菓がISOマネジメントシステム（ISO9001）の第三者認証を取得しており、グループ会社としての共通性があること。
 - ②同社が部分的にでも存在し使っている作業手順や社内規定が、多少の加筆・修正でそのままISOマネジメントシステムの構成要素として使い続けることができるため、実際に行われている経営や業務のプロセスと整合がとれること。
 - ③亀田製菓グループの方針として、近い将来にISO9001:2015（品質マネジメントシステム）の第三者認証を取得する必要があったこと。
 - ④更に高度な食品安全品質管理の国際標準レベルを目指すため、ISO9001：2015をベースにした経営及び業務の標準化が求められていること。
- などが挙げられる。

とよす株式会社から提供された経営資料を調査し、3年間にわたるマネージャー研修及び品質マネジメントプロジェクトの内容を図表4-3に、また、ISO9001:2015の要求事項の項目番号ごとに分類した経営改革でのマネジメントシステムの成果を図表4-4に示す。

図表4-4が示すように、同社の経営改革の取り組みは、ISO9001:2015の要求事項の項目をほぼ網羅していることから、全体最適化経営になっていると考えられる。その結論を再確認する

図表4-3 マネージャー研修と品質マネジメントプロジェクトの内容

<p>〈2015年度〉 マネージャー向け生産管理研修実施</p> <ul style="list-style-type: none">・目的：とよす株式会社の食品製造現場に必要な基本的工場管理知識とスキルを、生産管理を中心とした学習と演習で習得を図る。・使用書籍：「食品工場の生産管理」弘中泰雅、日刊工業新聞社、2013年・受講部署：営業、商品・技術開発、購買、生産技術・管理、製造、品質保証、販促・広報、人事、総務 <p>〈2016年度〉 品質マネジメントプロジェクト展開</p> <ul style="list-style-type: none">・目的：経営及び業務のマニュアル作成と全体最適化経営への改善計画・参加部署：経営企画（人事、総務、経理、情報システムを含む）、営業、開発、購買、生産管理、製造、品質保証・主な活動：プロジェクト計画立案、経營業務マニュアル構成立案、各部署業務の現状把握とプロセスフローチャート図・手順書（あるいは規定書）・経営及び業務記録などの確認と追加作成・経営及び各部署業務とプロセスフローチャート図との整合確認と精査 <p>〈2017年度〉</p> <ul style="list-style-type: none">・管理指標・パフォーマンス評価、文書記録管理・組織・責任と権限、人材育成・教育訓練・改善ルール、方針・目標・計画・報告ルール・リスク管理、等を経営及び業務マニュアルに追記、精査・ISOマネジメントシステム認証機関の予備審査受審
--

図表4-4 ISO9001:2015の要求事項の項目番号ごとに分類した経営改革でのマネジメントシステムの成果

全体最適化経営の構成要素 (ISO9001の要求事項)	取り組み方法 (括弧内は内容項目、KPI:主要成果指標、等)
4. 組織の状況 4.1 組織及びその状況の理解 4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解 4.3 品質マネジメントシステムの適用範囲の決定 4.4 品質マネジメントシステム及びそのプロセス	<ul style="list-style-type: none"> ◆外部環境分析 <ul style="list-style-type: none"> ・マクロ環境分析 (政治・経済、社会、技術的など) ・市場分析 (市場、産業、販売、技術、サプライチェーンなど) ・競合分析 (市場・シェア分析、収益性分析、競合他社動向など) ◆自社環境分析 <ul style="list-style-type: none"> ・財務環境分析 (財務情報の問題点・課題、対応策・具体策など) ・製品力分析 (商品別実績・未来予測、現状・課題、解決策など) ・営業力分析 (商品別実績・未来予測、現状・課題、解決策など) ・生産性分析 (商品別実績・未来予測、現状・課題、解決策など) ・SWOT分析 (強みx機会、強みx脅威、弱みx機会、弱みx脅威) ◆監査役監査 (ブランド、出店・新規販路、品質・生産性、組織・人財、社内環境、など)
5. リーダーシップ 5.1 リーダーシップ及びコミットメント 5.2 方針 5.3 組織の役割、責任及び権限	<ul style="list-style-type: none"> ◆事業戦略、経営ビジョン、成長マトリックス、事業領域 <ul style="list-style-type: none"> ・PPM (ブランド・セグメント別:市場成長性x相対的マーケット) ・経営ビジョン (創業精神、企業・経営理念、経営ビジョンなど) ・成長マトリックス (市場開拓、多角化、市場浸透、新商品開発) ・競争戦略マトリックス (戦略ターゲット幅x競争優位) ・事業領域 (対象顧客・独自能力・提供価値→事業ドメイン) ◆組織変更・人事異動 (経営迅速化、リスク対応、人財育成、ブランド強化、生産性向上、成長への自立型企業への体質改善など) ◆方針展開 (全体会議での報告:業績、中期経営計画、プロジェクト成果、業務課題改善取り組み、各部署活動報告、表彰:パートナー・店舗・店長・社員・職場・社長賞、など) ◆方針伝達 (朝礼、社内報、社員との昼食会、わいがや制度、等)
6. 計画 6.1 リスク及び機会への取り組み 6.2 品質目標及びそれを達成するための計画策定 6.3 変更の計画	<ul style="list-style-type: none"> ◆中期経営計画マスタープラン <ul style="list-style-type: none"> ・ビジョン、目指す姿、実現するための目標、3つの実行課題 ・現状分析、対応、年度毎の重点目標 (体質改善、成長施策、挑戦) ・コミットメント (構造改革による財務力強化、事業力見直し:セグメント・ブランド、品質・生産性向上:安心安全・製造原価・設備投資、組織力向上:仕事のしかた改革・風土改革・社員の成長など) ・重点施策 (損益分岐点、店舗再編・収益、経費、負の遺産処理) ◆部署別年度重点施策活動スケジュール (重点施策、分類、活動計画、責任者、難易度、定期評価、課題と施策、等)
7. 支援 7.1 資源 7.2 力量 7.3 認識 7.4 コミュニケーション 7.5 文書化した情報	<ul style="list-style-type: none"> ◆人財育成 <ul style="list-style-type: none"> ・管理職との個人面談 (10の質問に対する価値観の把握) ・社員・パート人財力量評価 (必要能力技能の5段階成熟度評価) ・朝礼、挨拶運動、職場5S徹底、360度評価、従業員満足度調査 ・就業ルール、人事制度、教育訓練、プロジェクトなどの見直し ・内部統制の見直し (規程類・稟議・申請など) ・表彰規定の見直し (パートナー、店舗、店長、社員、職場などの優良表彰、社長賞、など) ◆経営会議体の見直し (株主総会、取締役会、予算検討会、経営会議、経営情報共有会議、月例会議、製販調整会議、全体会議、全体朝礼、コンプライアンス会議)

全体最適化経営の構成要素 (ISO9001の要求事項)	取り組み方法 (括弧内は内容項目、KPI:主要成果指標、等)
8. 運用 8.1 運用の計画及び管理 8.2 製品及びサービスに関する要求事項 8.3 製品及びサービスの設計・開発 8.4 外部から提供されるプロセス、製品及びサービスの管理 8.5 製造及びサービス提供 8.6 製品及びサービスのリリース 8.7 不適合なアウトプットの管理	◆経営及び業務マニュアル ・ISO9001:2015要求事項に沿った経営及び業務のマネジメントシステム構築 ・経営マネジメントプロセス ・方針及び目標展開マネジメントプロセス ・経営資源マネジメントプロセス ・営業・販売・在庫管理マネジメントプロセス ・商品・技術開発マネジメントプロセス ・購買・生産管理マネジメントプロセス ・製造マネジメントプロセス ・品質保証マネジメントプロセス
9. パフォーマンス評価 9.1 監視、測定、分析及び評価 9.2 内部監査 9.3 マネジメントレビュー	◆経営成果のパフォーマンス評価 ・中期経営計画の成果レビュー ・各会議体での報告、課題共有、解決策立案、結果確認、継続的改善 ◆顧客アンケート・購買調査 ◆各プロジェクトチーム成果報告(改善目標に対する進捗と結果) ◆内部監査 ・経営監査(親会社など)、外部監査(顧客監査、ISO審査など)、内部監査
10. 改善 10.1 一般 10.2 不適合及び是正処置 10.3 継続的改善	◆中期経営計画の成果レビュー ◆部署別年度重点施策活動報告(重点施策、分類、活動計画、責任者、難易度、定期評価、課題と施策、等) ◆業務問題再発防止及び水平展開(ISO9001:2015と経営及び業務マニュアルによる)

意味で、図表4-4にまとめた結果について、項目番号の順序で再度振り返ってみたい。

まず、「4. 組織の状況」については、率直に言って、素晴らしい取り組みと高く評価できよう。外部環境分析、自社環境分析は、社内で編成した複数のマネージャーチームが精力的に作成したものであり、経営陣のみならず、現場のリーダーである中間管理層が作成に直接参画することによって、経営計画立案へのオーナーシップも共有でき、強く動機づけできた取り組みになっている。また、監査役監査などの監査情報を通じて、外部の眼から見た同社の強みや課題が浮き彫りになり、その結果を経営陣が謙虚に受け止めていることから、バランスのとれた経営マネジメント遂行や戦略立案に大いに役立つものと考えられる。

「5. リーダーシップ」に記載されている諸分析情報も、経営陣の強力なリーダーシップのもとで、マネージャーチームが実際に参画し作成していた成果である。当然のことながら、これらの分析情報は中期経営計画の立案に貢献していき、前述したように、マネージャー層による経営目標達成への強いオーナーシップを植え付けることができた。大手企業では潤沢なスタッフにより、同様の分析情報がトップに報告されることは通常のことであるが、経営再建中の中小企業での取り組み事例としては、優れて稀有な取組みとして評価できよう。ちなみに、2015年に着任した社長に「とよす株式会社をどこに導いていきたいと考えているか」との問いに対し、事業力に磨きをかけ、成長軌道を確保し、自律型企业へと体質転換していき、グループ企業へのシナジーの貢献という回答が返ってきた。グループ企業の全体最適化経営における同社の

存在価値向上ということになるであろう。その実現に向けて、組織、人事、方針展開と伝達の仕組みづくりと実践においても、リーダーシップ発揮に敬意を表したい。

以上の取組み成果をもとに、「6. 計画」では中期経営計画マスタープランの策定と展開が行われていた。図表4-4に紹介されている内容は、一覧性の高い管理表として作成され、3カ年の計画、目標、進捗、結果が一目でわかる仕組みになっている。いわゆる、マネジメントシステムと呼ばれるPDCAサイクルが回る工夫がされているのである。この成果は、各種のKPIやパフォーマンスの結果データとして、全体会議で従業員全員に報告され、共有される仕組みになっている。

「7. 支援」、とりわけ人財関連の取組みは、かなり苦勞をされた印象を持っている。経営の混乱による停滞感と脱力感が蔓延していた内部環境において、従業員を動機づけ、目的意識を持たせ、経営目標達成に向けた行動を促すことは、経営再建に携わった多くの経営者に共通した悩みである。そこには、確たる信念と不断の忍耐が必要となる。そのような状況の中で、各部署の管理職はもとより、従業員とのコミュニケーションの仕組みづくりと実践は、全体最適化経営のスタートポイントとなるはずである。また、職場環境の改善も必要不可欠な経営課題であり、基本的なことであるが、朝礼、挨拶運動、職場5S徹底、表彰制度見直しなどは、有効な取り組みと考えられる。

「8. 運用」については、生産管理研修や品質マネジメントプロジェクトが基礎となり、経営及び業務マニュアルの作成につながった。この経営及び業務マニュアルは、いままで曖昧になっていた経営と業務のプロセスを「全社プロセスフロー図」と「各部プロセスフロー図」等で明確にし、これらのプロセスの順序及び相互作用と、プロセスの効果的な運用及び管理を確実にするために必要な判断基準及び方法（監視、測定及び関連するパフォーマンス指標を含む）を「経営計画書」「規程書」「手順書」「記録様式」などに明記し、「文書・記録一覧表」に整理し、適用する仕組みづくりを開始した。これらの作業は、各部署のマネージャーがファシリテーターとの対話を通じて業務プロセスをフロー図に書き、多大な時間を費やしてプロセスの「見える化」を行った。この作業は、自分たちの仕事が経営全体でどのような位置づけになっているかを知ることにもなり、全体最適化経営を考える貴重な機会にもなったと考えられる。

PDCAサイクルに当てはめてみると、リーダーシップと計画が「P:プラン」、支援と運用が「D:実行」とすれば、「9. パフォーマンス評価」は「C:チェック」、「10. 改善」は「A:アクト」に該当する。同社の実状を見てみると、これらチェックとアクトの取組みの有効性は、もっと高めていく必要があると思われ、今後の課題と考えられよう。

5. 結論、提言、残された課題

とよす株式会社が取り組んできた経営改革と構造改革を、ISOマネジメントシステムのフレームワークで分析してきた。そこで本項では、効果の確認を行うために、経営改革に取り組む以前、言い換えると、ISOマネジメントシステムの導入前に「とよす」が抱えていた部分最適の問題とはどのようなものであったのかについて、振り返ってみることにする。

まず、経営方針や戦略の展開におけるリーダーシップに関する問題としては、親会社の打ち出すグループ方針や戦略を、「とよす」の経営に適切に展開していなかったことが挙げられる。そのため、グループ経営の不整合が生じてしまい、グループ経営における部分最適化が見られた。その影響は、経営方針や戦略のみならず、従業員がグループ方針と「とよす」の経営方針のどちらを見ながら仕事をすれば良いのか分からなくなり、しぜん、組織の活力は低下することになったのである。

次に、目標管理における問題があった。グループの経営目標との整合性もさることながら、「とよす」自体の経営目標は単に売上や利益の目標が掲げられているばかりで、その目標を達成する戦略や計画も曖昧であった。そのため、同社の財務、営業、開発購買、製造、品質管理、在庫、出荷などの各部署の設定目標も、会社の最終目標との繋がりが希薄であり、しぜん、部署の目標設定プロセスには相互のすり合わせプロセスも考慮されておらず、部分最適な部署目標となっていたのである。

各部署の目標が部分最適となっていれば、人財育成の取組みも、またしかりである。本来であれば、事業の中長期的な視点から、中長期目標達成に向けた必要な人的資源の資質や力量の確保が考えられるべきであり、そのロードマップに沿って人財育成計画を立案し、実行していくことが不可欠である。しかしながら、全社レベルでの社員の力量把握に必要な力量マップや育成プラン立案されておらず、各部署がそれぞれの必要性に応じて社員教育や人財育成を進めていくという、人財育成の部分最適が生まれていた。

人的資源以外の経営資源の維持・管理においても、また、社内コミュニケーションにおいても、部分最適の兆候が見られた。筆者が同社において開始した生産管理研修には、各部署から約20名のマネージャーやサブマネージャーが受講していたが、それまでは、その研修のように各部署のリーダーたちが一同に集まって意見を言い合う仕組みや機会は少なかったという。いわゆる、サイロ主義に陥っていたのであるが、自分たちの業務をこなすことばかりを優先してしまい、全社のバリューチェーン全体を俯瞰しながら、効率向上や問題解決に取り組む意識が低かったという部分最適化が実情であった。

そのような状況では、社内の工程で発生した不具合の是正処置や、顧客クレームへの再発防止への対処にしても、部署最適とならざるをえない。当時の記録を見てみると、発生した問題やクレームの案件ごとに処置のレベルで留まっていたケースが散見され、再発防止に向けた是正処置にまで対策が及んでいないレポートも見られ、他部門への水平展開実践などは、実質的には難しい状況であったと記憶している。

以上の部分最適化を改善し、全体最適化の実現を目指した取組みの結果は、どのようなものであったであろうか。本論の結論を明らかにするために、ISO9001のフレームワークに基づいて、その検証を行っていくことにする。

① グループ経営との整合を目指した経営方針と戦略の全体最適化

前述したように、親会社の経営方針や戦略の展開における整合と全体最適化の取組みである。

図表4-4に示したように、ISO9001の「4. 組織の状況」の項目では、組織及びその状況の理解、利害関係者のニーズ及び期待の理解が望まれている。グループ会社の一員として、親会社とのコミュニケーションを深める一方、グループ方針や戦略との整合化、グループのノウハウや支援の活用による様々な分析、監査役監査の改善アドバイスの受入れと実践などは、グループ経営における全体最適化の実現を可能にしている改善点と言える。

② 経営陣のリーダーシップ発揮による全体最適化

上記の取組みには、経営陣の適切なリーダーシップの発揮が不可欠であった。ISO9001の「5. リーダーシップ」の項には、経営陣のコミットメント、方針の明確化、組織の役割・責任・権限などの必要性が記述されている。そこで、経営陣は、経営方針、事業戦略、経営ビジョン、成長マトリックス、事業領域、中期経営計画などを明らかにして従業員に伝達し、それらの目標を達成するために組織を見直し、人事異動を行い、業務課題改善に向けたプロジェクトや改善活動を開始した。従業員のモチベーションや意識を高める表彰制度の見直しや、方針伝達のための社内コミュニケーションの仕組みや方法も見直しをし、その結果、会社全体の方向性が明らかにされ、目標達成への取組みや従業員の意識も、全体最適化経営に向かい始めた。

③ 目標管理における全体最適化

グループの経営目標との整合は既に述べたが、ISO9001の「6. 計画」の項では、リスク及び機会への取組み、目標及びそれを達成するための計画策定などが求められている。そのフレームワークに従って、同社では中期経営計画マスタープランを立案し、ビジョン、目指す姿、実現するための目標、3つの実行課題、年度毎の重点目標とコミットメントを明らかにして実践してきた。その重要なツールとなったのが、部署別年度重点施策活動計画書（重点施策、分類、活動計画、責任者、難易度、定期評価、課題と施策、等）である。中期経営計画の目標から適切に下位展開された部署毎の重点目標について、毎月の経営会議でレビューをし、達成へのPDCA（計画・実行・チェック・改善）サイクルを回し始めた。部署横断的なコミュニケーションや、問題を共有し解決する場を得たことで、部署最適だった目標管理も、全体最適化された。

④ サイロ主義を打破し経営資源や運用プロセスの全体最適化

ISO9001の「7. 支援」と「8. 運用」では、それらの項の要求事項にしたがい、中期経営計画の目標達成を意識した人財育成の取組みと、経営会議体の見直しが進められた。また、曖昧だった各部署の運用プロセスも業務フロー図で明らかにされ、それらの全体最適化を図るために、経営マニュアルが作成され、全社的に俯瞰された経営の仕組みが構築されたのである。

その結果、各部署では、全社のバリューチェーン全体を意識し俯瞰しながら、効率向上や問題解決に取り組む意識が高まった。また、ISO9001で要求されている是正処置や継続的改善の具体的な作業を行える様式やルールも経営マニュアルに明記され、他部門への水平展開も実践される結果となった。

以上のことより、本論の結論として、ISOマネジメントシステムを利活用した同社の経営システムの再構築の成果は、全体最適化経営に導かれていると考えられる。また、財務への貢献も見られ、2017年度の純売上高と営業利益率の実績は、その計画値を上回る結果となったことは、全体最適化経営において注目すべき成果である。中期経営計画を策定した2015年度からの実績推移は、まさに右肩上がりでも推移している。

同社の3年間の財務、事業、組織における振り返りを見ると、財務では不採算店撤退、経費削減、負の遺産処理が計画どおりに実行され、損益分岐点や自己資本なども改善され、健全な財務体質に近づいてきたとの見方をしている。また、事業の領域では、ブランド価値向上、新セグメント展開、顧客アンケート・購買調査活用などにより、既存ブランド強化や新規顧客の獲得が実現でき、新たな経営の基本(型)が出て来た。そして、組織においては、中期経営計画・ビジョン・事業戦略修正、新人事制度導入、PDCAサイクル構築(月例会議等)、風土改革(5活動等)により、ビジョン・戦略を見直し、方向性が明確になり、ベクトルが合ってきたことは、重要な取り組み成果と言える。新人事制度を導入したことにより、役割・評価基準が明確になったこと。社内研修の継続的実行により、仕事の仕方が変わり始めたこと。賞与や休日を増やし、モチベーションが上がったこと。風土改革として5Sに取り組み、現場が主体的に変化し始めたこと。これらの兆候は、自律型組織へ脱皮する重要な成果となるであろう。

さて、今後、ますます全体最適化経営を推進し、目指す姿を実現するために、とよす株式会社は何をすべきであろうか。2018年3月に同社で行ったインタビュー取材では、既に次のステージに向けた施策が立案されていた。成長に向けた構造改革として、財務では収益向上(健全な財務体質構築)、事業では顧客の創造/事業見直し(既存顧客維持・新規顧客獲得)、組織では仕事の仕方改革/人財育成とある。顧客の創造は顧客関連目標であり、事業見直しはプロセス変革目標に関連するであろうし、仕事の仕方改革と人財育成は、組織インフラや人財の能力と将来成長の礎となる目標である。これらの関係領域を財務の視点、市場・顧客の視点、変革プロセスの視点、そして組織と個人の能力(学習と成長)に分類し位置づけるとすれば、中期経営計画をバランススコアカードのフレームワークを使って策定することも、有効と思われた。事実、同社では既にバランススコアカードのフレームワークを用いた中期経営計画マスタープランを作成し、その戦略マップも作成していたことは、十分に頷けることである⁽³³⁾。今後は、バランススコアカードの各視点の戦略目標や重要成功要因の因果関係を十分に精査し、財務成果へとつながる因果関係のメカニズムを明らかにしながら、全体最適化経営実現に向けての取り組み努力に、ムダや齟齬が見られないよう管理・改善をしていくことが期待される。

最後に、本研究における残された課題について触れたい。今回の研究では、ISOマネジメントシステムのフレームワークのみで全体最適化経営の分析をした。しかしながら、筆者の想いとしては、バランススコアカードで経営目標を策定し、その目標達成のマネジメントをISOマネジメントシステムで運用し、その評価をビジネスエクセレンスモデルで行うというアプローチが、全体最適化経営を実現するには最も良い方法ではないかと考えている。しかしながら、とよす株式会社の状況を考慮した結果、そのような分析手法を適用することは時期早尚であり

現実的ではないと判断した。将来、同社の成熟度が高まってきた機会に、再度の研究課題としたい。

◆謝辞

本研究遂行と本稿作成にあたり、とよす株式会社の林紳一郎会長、助川勉社長、寛修一経営企画部長、眞田昌彦生産管理部長から多大なご支援と貴重な資料を賜りました。また、桜美林大学大学院経営学研究科の土屋勉男客員教授からは、論文に対する貴重なアドバイスをいただきました。心からお礼を申し上げます。(とよす株式会社の肩書は2018年3月当時)

注

- (1) 日本経済新聞「柳井氏、市場はシビア」2016年4月13日による。
- (2) 藤岡啓介(編纂)『科学技術35万語大辞典和英編』株式会社アイビーシーによる。
- (3) weblio辞書、実用日本語表現辞典」、<http://www.weblio.jp/content/>
- (4) 本郷孔洋(2015)『経営書から学んだ経営』東峰書房、p.142
- (5) 藤井智比佐(2015)『図解入門ビジネスバランス・スコアカードがよ〜くわかる本』秀和システム、p.13
- (6) 三菱総合研究所実践的リスクマネジメント研究会(2010)『リスクマネジメントの実践ガイド』日本規格協会、p.34
- (7) ピーター・ドラッカー、有賀裕子訳(2008)『マネジメント 務め、責任、実践Ⅲ』日経BP社、pp.418-419
- (8) グローバルタスクフォース・山中英嗣監修(2016)『ビジネスバイブル ドラッカー教授『現代の経営』入門』、総合法令出版、p.262
- (9) 同上、p.263
- (10) 同上、pp.274-275
- (11) 齋藤毅憲監修、大月博司・高橋正泰編集(2003)『21世紀経営学シリーズ4. 経営組織』学文社、p.86
- (12) 齋藤毅憲(2003)『21世紀経営学シリーズ1. 経営学の構図』学文社、pp.103-104
- (13) 高橋義郎(2007)『使える! バランス・スコアカード』PHPビジネス新書、PHP研究所、p.36
- (14) 櫻井通晴・伊藤和憲監訳(2009)『バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社、pp.15-16
- (15) 吉川武男訳(2014)『バランス・スコアカード[新訳版]戦略経営への変革』生産性出版、p.12
- (16) <https://kotobank.jp/word/バリューチェーン-7480>による。
- (17) Harvard Business Review編・DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳(2001)『バリューチェーン・マネジメント』ダイヤモンド社、pp.14-16
- (18) 今岡善次郎(1998)『企業収益を上げる仕掛け：サプライチェーンマネジメント』工業調査会、p.212
- (19) H.ウィリアム・デトマー著/内山・中井訳『ゴールドラット博士の論理思考プロセス：TOCで最強の会社を創り出せ』同友館、p.8-13
- (20) 中野幹久(2016)『サプライチェーン・マネジメント論』中央経済社、p.10
- (21) 同上、p.4-5
- (22) 石原正博(2016)『会社が生まれ変わる「全体最適」マネジメント』日本経済新聞出版社、p.22
- (23) 高橋義郎(2017)共著『事例でみる中堅企業の成長戦略』同文館出版、pp.163-166
- (24) 同上、pp.171-174

- (25) 高橋義郎 (2009) 「戦略の空洞化を防ぐ非財務指標の選び方」『日経ビジネスマネジメント』Vol.005
- (26) 日本規格協会 (2009) 『ISO31000 リスクマネジメントー原則及び指針』
- (27) ISO9001:2015より筆者作成
- (28) 一般社団法人大阪府中小企業診断協会ISO研究会 (2018) 『小さな会社の社長必見！経営ツールとしてのISO活用Q&A - ISOは会社をよくする処方箋』同友館、pp.144-148
- (29) 株式会社とよすホームページ <http://www.toyosu.co.jp/>
- (30) 同上
- (31) とよす株式会社提供資料
- (32) 同上
- (33) 同上

〈参考文献〉

○書籍

- ・ 一般社団法人大阪府中小企業診断協会ISO研究会 (2018) 『小さな会社の社長必見！経営ツールとしてのISO活用Q&A - ISOは会社をよくする処方箋』同友館
- ・ 石原正博 (2016) 『会社が生まれ変わる「全体最適」マネジメント』日本経済新聞出版社
- ・ 今岡善次郎 (1998) 『企業収益を上げる仕掛け：サプライチェーンマネジメント』工業調査会
- ・ H.ウィリアム・デトマー著/内山・中井訳『ゴールドラット博士の論理思考プロセス：TOCで最強の会社を創り出せ』同友館
- ・ グローバルタスクフォース・山中英嗣監修 (2016) 『ビジネスバイブル ドラッカー教授『現代の経営』入門』、総合法令出版
- ・ 齊藤毅憲 (2003) 『21世紀経営学シリーズ1. 経営学の構図』学文社
- ・ 齊藤毅憲監修、大月博司・高橋正泰編集 (2003) 『21世紀経営学シリーズ4. 経営組織』学文社
- ・ 櫻井通晴・伊藤和憲 (2009) 『バランス・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社
- ・ 高橋義郎 (2007) 『使える！バランススコアカード』PHPビジネス新書、PHP研究所
- ・ 高橋義郎 (2009) 「戦略の空洞化を防ぐ非財務指標の選び方」『日経ビジネスマネジメント』Vol.005
- ・ 高橋義郎 (2017) 共著『事例でみる中堅企業の成長戦略』同文館出版
- ・ 中野幹久 (2016) 『サプライチェーン・マネジメント論』中央経済社
- ・ 日本規格協会 (2009) 『ISO31000 リスクマネジメントー原則及び指針』
- ・ 日本規格協会 (2015) 『ISO9001：2015』
- ・ Harvard Business Review 編・DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2001) 『バリューチェーン・マネジメント』ダイヤモンド社
- ・ ピーター・ドラッカー、有賀裕子訳 (2008) 『マネジメント 務め、責任、実践Ⅲ』日経BP社
- ・ 藤井智比佐 (2015) 『図解入門ビジネスバランス・スコアカードがよ〜くわかる本』秀和システム
- ・ 藤岡啓介 (編纂) 『科学技術35万語大辞典和英編』株式会社アイビーシー
- ・ 本郷孔洋 (2015) 『経営書から学んだ経営』東峰書房
- ・ 三菱総合研究所実践的リスクマネジメント研究会 (2010) 『リスクマネジメントの実践ガイド』日本規格協会
- ・ 吉川武男訳 (2014) 『バランス・スコアカード[新訳版]戦略経営への変革』生産性出版

○その他

- ・ 日本経済新聞「柳井氏、市場はシビア」2016年4月13日

- ・ weblio辞書「実用日本語表現辞典」、<http://www.weblio.jp/content/>
- ・ <https://kotobank.jp/word/バリエーション-7480>
- ・ 株式会社とよすホームページ <http://www.toyosu.co.jp/>
- ・ とよす株式会社提供資料