

平成 29 年度 宮城大学 大学院

博士論文

中小製造業における新たな経営品質の
形成モデル構想に関する研究

*A Study of Project Design of Formation Model of a New Business
Administration about Small and Medium-Sized Enterprises in Japan*

事業構想学研究科 博士後期課程

産業・事業システム領域

学籍番号 21555001

今野彰三 *Shozo Konno*

内容

第一部 先行研究にみる経営品質	5
第一章 中小製造業の経営品質研究の概観	5
第一節 研究目的	5
第二節 研究動機と背景	6
第三節 研究方法	8
第二章 経営品質の概念	16
第一節 経営品質の定義	16
第二節 経営品質の範囲	18
第三節 経営品質の戦略的意義	20
第四節 まとめ	22
第三章 経営品質の歴史と理論	23
第一節 マルコム・ボルドリッチ賞	23
第二節 日本経営品質賞	24
第三節 先行研究	26
第四節 まとめ	29
第二部 品質概念の変容と新たな枠組み	31
第四章 企業品質と新たな品質概念	31
第一節 「経営品質」の妥当性	31
第二節 経営品質のパラダイム転換	32
第三節 製造業における価値創造	35
第四節 まとめ	38
第五章 中小製造業における企業品質	39
第一節 企業品質論における諸制約	39
第二節 企業優位性と企業品質	41
第三節 経営品質における判断基準 ―安定・成長・競争―	47
第四節 まとめ	49
第六章 企業優位性と企業成長	51
第一節 経営品質における評価基準	51
第二節 企業事例	56
第三節 事例からの考察	65

第三部 品質経営の有効性.....	87
第七章 品質経営の理論的展望	87
第一節 企業優位性と経営品質	87
第二節 有効性の判断基準	93
第三節 「品質経営」の有効性	96
第四節 まとめ.....	98
第八章 中小製造業の品質経営	101
第一節 事例からの考察	101
第二節 モノ作りの独創性・自律性・創発性	104
第三節 「品質経営」の構造的評価.....	105
第四節 まとめ.....	109
終章 おわりに	111
第一節 結論	111
第二節 今後への課題.....	113
【引用文献】	115
【参考文献】	118
【図表リスト】	121
謝辞	123
添付資料（A）	
添付資料（B）	

第一部 先行研究にみる経営品質

第一章 中小製造業の経営品質研究の概観

第一節 研究目的

日本の製造業の経営上の課題としてその経営の質、特に企業力の弱体化があげられてきた。日本の製造業企業の問題点は、世界で高く評価される技術力・生産力を保持しながら、それが利益を生まず、業績に結び付かないことである。このように企業弱体化に危機感を認めつつも、日本の中小製造業の‘経営’が、従前と変化していない事は、より問題を深刻化させている。この経営の分析に際しては、企業優位性が重要な要素となり得る。そしてその企業優位性は企業競争力の証となる点に意を払うべきと考える。この企業優位性の活用、重用する要素として、3つのタイプがあると考ええる。第一に、戦略思考を基盤とした事業効率に基づく企業安定優位性、第二に、企業文化を基盤とした自律効率に基づく企業成長性、第三に、企業倫理にセーフティネットを合わせ持つ経営効率に基づく企業競争優位性である。本稿では、これら3つの企業優位性の源泉が企業優位性に与える影響を比較すると共に相互の関係性についても議論する。

企業品質に関して、その持続的な向上への考え方が注目されてきた。この組織全体を対象とし、顧客視点からの経営全体の質を命題とした、日本経営品質賞¹及びマルコム・ボルドリッチ賞²という表彰制度として結実した。これら国家的、世界的な表彰制度は、ある時点での経営状態の評価分析理論としての「経営品質」という考え方は卓見を示している。しかし企業は継続させねばならないし、持続もさせねばならない。この企業存続と時代変化に対応する目的からも「経営品質」には、目的・目標をもち、未来を志向する企業品質を、より具体的に、より明確にする必要があり、再考の余地があるように思われる。現在広くわが国で注目されている「経営品質」を検証すると、その本来意図した理論的背景や意味が、その目的に添って遂行されていない現実が散見され

¹ 1995年12月、顧客視点から経営全体を見直し、自己革新を通じて新しい価値を創造し続ける「卓越した経営の仕組み」を有する企業表彰制度として、日本生産性本部が創設した。

² 顧客満足や改善や実施に優れた経営システムを有する企業に授与される賞で、米国国家経営品質賞とも呼ばれる。製造、サービス、中小、教育、医療などの部門からなる。

る。確かに経営品質に関する議論は、その評価基準をめぐり活発化している。しかし評価基準は旧態依然としており、固定的で思想や方法論が不鮮明との議論もある。本稿が目指すテーマは、中小製造業において企業の戦略性及び企業の品質の向上を志向する新たな経営品質という考え方を論究していく。とくに経営品質は、より強い目標意識を志向すべきとの議論の筋道を確認しておきたい。すなわち経営品質での評価の重要な要素は、企業優位性を基軸として将来を見通す、最適経営手法を見つけ出すことであると言える。さらに理論と実践の乖離が否めない。むしろ理論と実践とは、本来別々のものではなく、両立を基本にとらえることが必要である。要するに「中小製造業が日常遂行する‘経営品質’について、その実態を把握し理論的体系化と実践的な進化」⁽¹⁾により、その目指すべき方向性における展望を示すことが、今求められている。このようにこれまでの経営品質の理念を踏まえた目的・目標を、より明確に訴求する新たな「経営品質」の示唆に至る。本稿の目的遂行の枠組みとして、第一に国内の中小製造業での企業優位性を探るためフィールド調査³と参与観察⁴を通じて「経営品質」について現状の把握と課題の抽出を行った。第二にその対応策の検討を通じて、企業の戦略性及び経営品質の最適志向について検討を加える。第三に従来の経営品質理論をより強固にするために新たな枠組みの構築について考える。第四に中小製造業として主体的な経営活動を育成する品質経営の形成モデルの構築を考察する。経営品質の調査に際して当該企業の「技術的な優位性が企業の競争力維持に重要な意義をもつ」⁽²⁾といわれている。

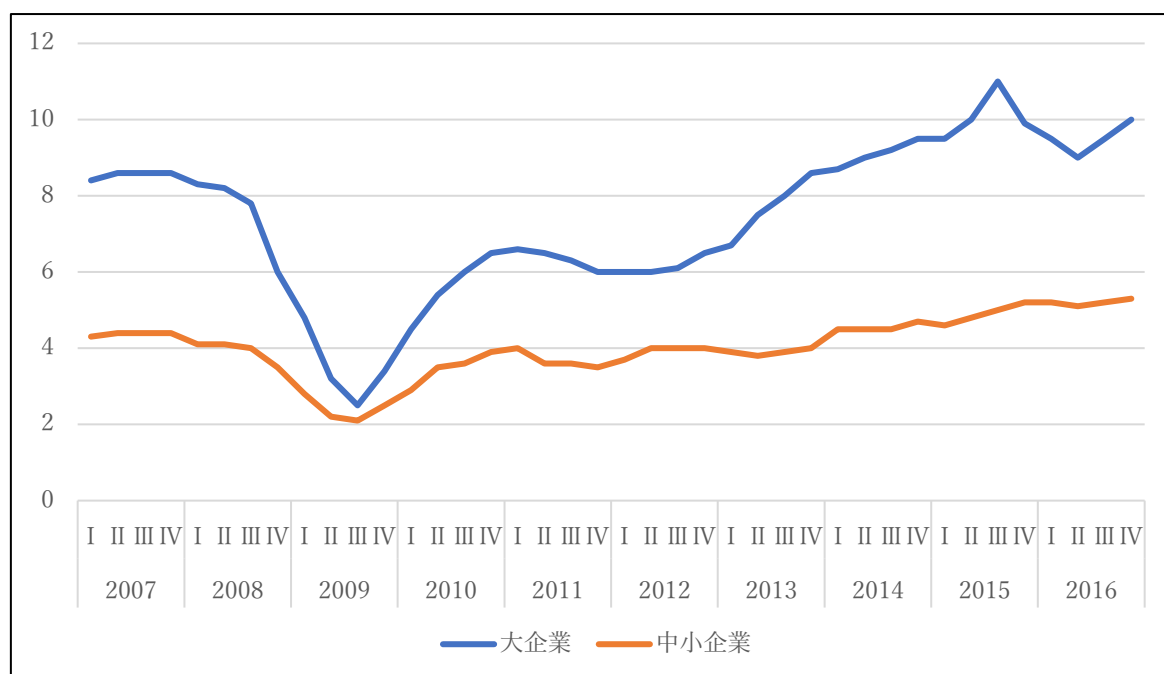
第二節 研究動機と背景

日本では最近、企業経営の質、特に中小製造業の企業競争力の弱さが経営課題としてあげられてきた。「日本の中小製造業の経営とは、どのようにあるべきか」これは日本の中小製造業の根幹を問う命題である。最近まで右肩上がりできた日本経済も混迷と不透明、事業拡大から維持、経営効率から安定と、世界経済における日本経済の潮目が一変してきている。筆者は、この15年間、公共職業経営コンサルタントとして多くの企業を外部から、現在は数社の企業

³ 企業を実際に訪れその対象を直接観察し関係者には聞き取り調査やアンケートを行い客観的な成果を求める調査方法。

⁴ 筆者自身が調査対象となっている企業に参加し、その成員としての役割を担いながら、そこでの事象を多角的な側面に渡り長期的に観察を行った。

顧問として、職務を通じて様々の企業を参与観察し続けてきた。その実体験を通じて持った問題意識の中で、本稿では中小製造業での‘経営の品質’についてその実態を把握し、経営の品質の方向性と展望に合致しているかに着目し、その理論的方向性と実証的検討を中心課題とした。図1-1では、企業規模別の経常利益の推移を示した。大企業および中小企業とも、リーマンショック直後の2009年を除き、リーマンショック以前の経常利益と比較してほとんど伸びていない。経常利益がほとんど伸びていないということは、自然増の確保ができていないといえる。



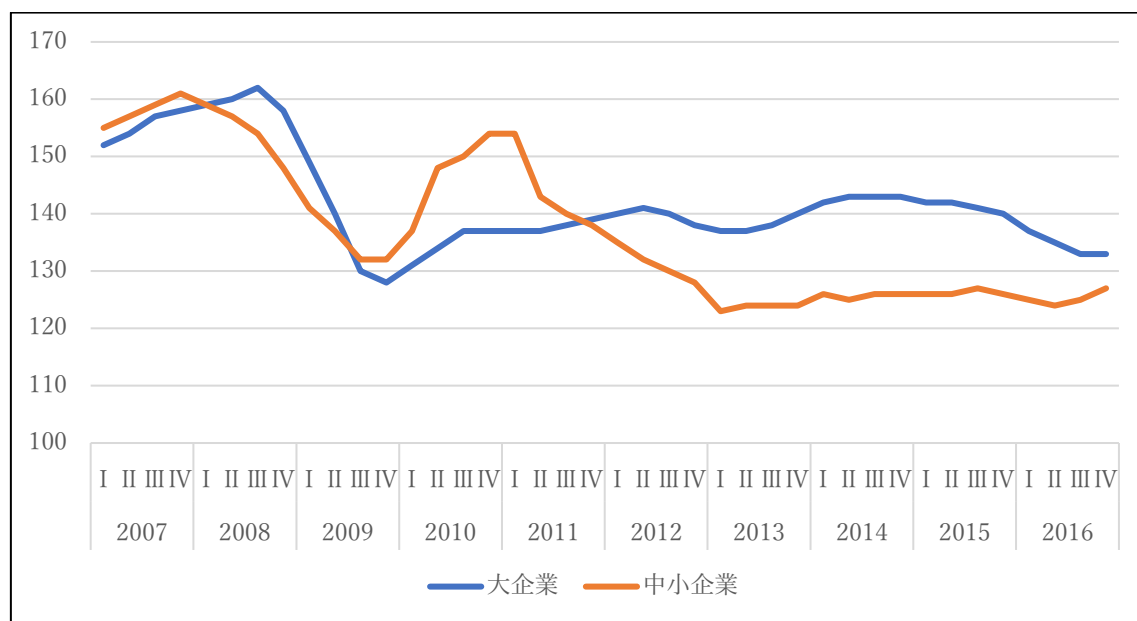
< 図1-1：企業規模別経常利益の推移(兆円・後方4四半期移動平均)>

資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

図1-2では、10年前の2007年には大企業が約151兆円であったのに対して、中小企業は、155兆円と大企業を上回っていた。それが、2016年においては大企業が132兆円と12.5%の落ち込み、中小企業に至っては、138兆円と11%のダウンを示している。この売上高の落ち込みは、日本の産業の低迷を象徴しているとも言える。本項では、中小製造業の経営手法の研究及び経営実体の変遷をたどりつつ、経営強化への考え方、方策への指針を立てる。これら‘企業品質’

の概念の整理を含め、新たな‘経営品質’のあるべき姿と課題について論じられる。国際競争でも日本はこれまでは、追いかける立場であった。「品質が良い」という、製品への評価だけでは通じなくなっている。これまで通用した「日本製品は高品質だけ」の強みだけでは、世界に広がる顧客はもう満足しない。



< 図 1－2：企業規模別別売上高の推移(兆円・後方4四半期移動平均)>

資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

日本製品に対する期待は、もはや「高品質プラスアルファ」の競争的要素を持たねばならない立ち位置へと変化してきている。日本の‘モノ作り’としての製造業が、大きな転換点に立ち始めたと言える。この日本の産業の構造転換を考えるに際して、企業活動要素としての事業継続、企業優位性を論じる原点に立ち戻ることはこのテーマを論じる際の有力な材料となると思われる。

第三節 研究方法

(1) 研究方法

本研究では経営品質の制約に対して経営学的アプローチを試みる。経営品質

という実践と経営学という実学との接点及びそれに関する理論を踏まえた上で、中小製造業をターゲットとする経営学的アプローチの課題を考察する。たとえば現在の先行理論を検証することで、中小製造業により高い企業力向上を図るために、それら理論の適用範囲、またはその示す条件変数を明らかにする。そして経営品質の制約を超える企業品質への新たな経営品質へのインプリケーションを導くことを目的とした。そのために本論では、定性的研究における質的コーディングを目途とした定性的研究として4～10年に渡る参与観察とフィールド調査により「経営品質のあるべき姿」を検証する。その上でミルの比較事例分析の差異法での一次資料のデータ収集法を使用する。そのうえフィリップ・クロスビーの経営の成熟度モデルの活用による分析を試みた。そのためあらかじめ経営品質への既存の経営学アプローチをレビューすることで、仮説検証を立てる。上記の研究課題の下で、本論は次のように議論を進める。

- ー 経営品質に関する先行研究を概観しその経営品質理論の変遷の確認
- ー 経営品質理論の理論と実践の相互進化に関する仮説の検証への事例分析
- ー 最後に経営品質をとらえる経営学における新たな品質経営の推進力、特に中小製造業の企業力向上として研究への展望へのインプリケーション

企業が経営品質という言葉の唱えはじめた時に、真っ先に経営者及びその社員全員が、頭に描くのはその実行性である。「経営品質」の対象項目と評価レベルは議論し設定はしたが、果たしてそれを実行に移せるのか、そして所期の目的を達成できるのか、自信が持てないなど、不安になるのは当然のことである。なぜその実行性に疑問を抱くのは、以下の理由によると考える。第一に、理論レベルと実践レベル上では異なる結果となる事である。品質の目的と思われた「高品質」は達成されたが、企業競争の激しい世界市場では勢いを失っている。古典的なTQC(全社的な品質管理)は主に工場などの製造部門に対して適用された品質管理の手法が中心となり、商品品質に集約されてしまった事により、経営品質を醸成する俯瞰的考察が等閑に付されてきたことが最大の理由と思われる。しかし日本は戦後においては二度のオイルショックや円高・バブル崩壊にもかかわらず何とか回復してきている。そんな中、「TQC (Total Quality Control)

⁷による限定的な品質管理での反省から、経営という概念を強調した *TQM (Total Quality Management)*:全社的な経営品質)⁸へと移行しながら今までの経営方策を見直し、先取りの・創造的な経営」⁽³⁾へと歩み初めている。第二に「経営品質」が国家的及び国際的な賞として余りに重要視されたがために、概念化が進んでこなかったことが上げられる。考察対象として操作可能とするための広い概念化が不十分であったために、その狭い意味での経営品質への出来栄として、「評価基準」をめぐる適合性への枠内に押し込められていると考える。第三の理由は、経営の中でも企業優位性の均衡化プロセスに関して、いくつかの仮説を立てる。これらの仮説の背後にあるものは、企業優位性を構成する3要素（安定、競争、成長）は、いずれか一つが優れていても中小製造業では成功する確率は高いという考え方である。なぜならば経営資源脆弱性、組織能力の弱さ、情報収集能力の弱さが特徴から必ずしも中小製造業は先細り傾向にあるとは言えない。中小製造業において事業継続と事業成長を果たしている事例をもある。これら事例から判断するに、必ずしも企業優位性を構成する3要素（安定、競争、成長）は、全て優位性が揃って高い位置に整然と、そしてリニアに位置づけられていなければならないとは言えない。つまりいずれか一つが優れていても中小製造業では成功する確率は高いという考え方に通じる。その特定化された構成概念間の関係性を理論帰納的に検証することにより、企業安定優位性、企業競争優位性、企業成長優位性の均衡化プロセスから、きたるべき品質経営のダイナミズムの解明に資する理論モデルを提示する。

（２）論文の目次と論理構成

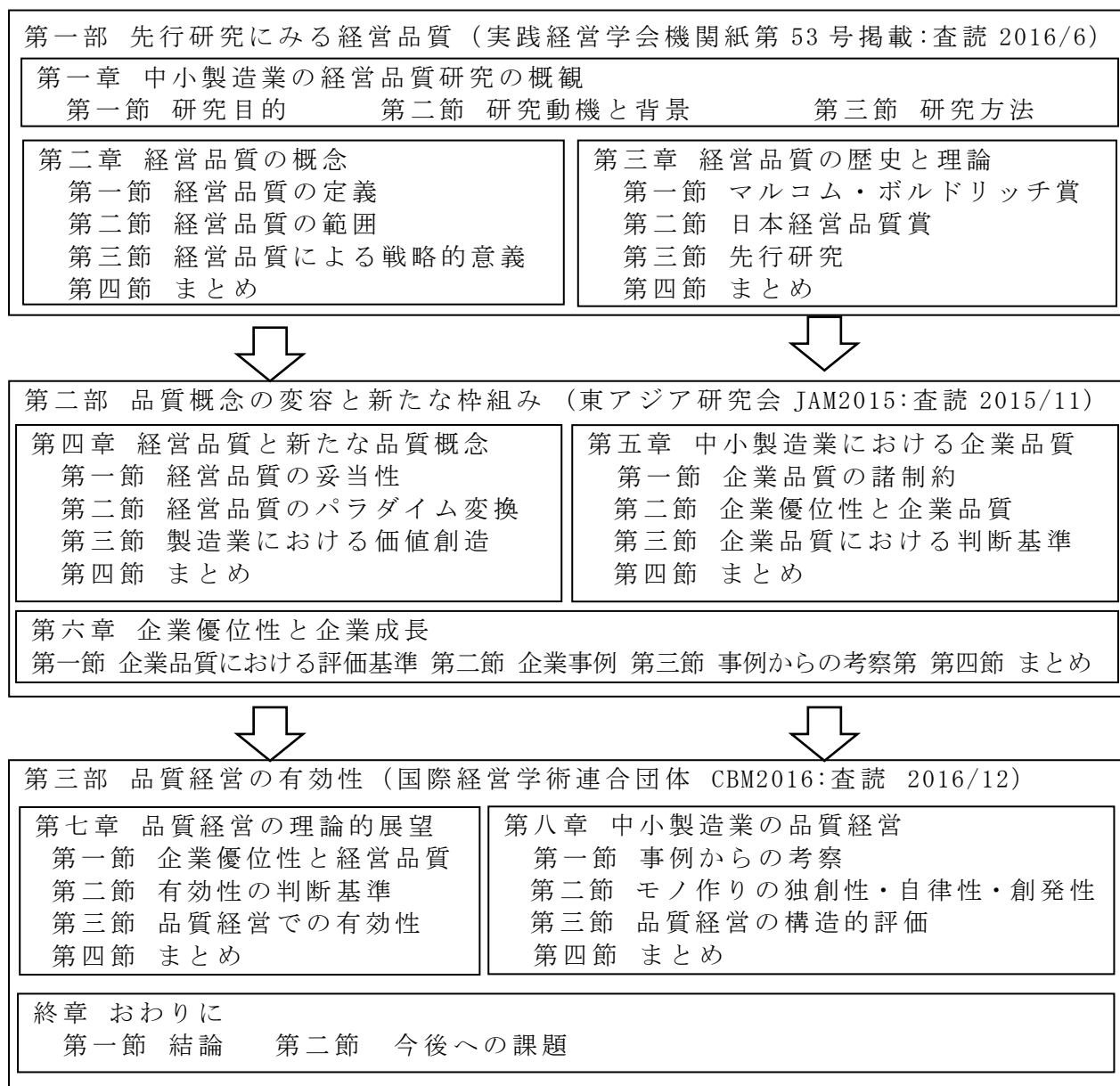
本論文では、経営品質という実践的課題を経営学という実学を通じて、中小製造業を照準とした経営学的アプローチを試みるものである。本稿の構成を下に記した（表１－１）。これまで本稿テーマ関連で学会誌掲載（査読含む）、学会発表した論文を太字で付記した。本論文の構成及び各章毎の関連は以下の通りである。研究の概観と課題を概観し、先行研究を分析した後、経営品質から新たな品質概念の糸口を探る。次に品質概念の変容と新たな枠組みに論究す

⁷ 顧客に十分な満足を与えるような品質の製品を最も経済的な水準において生産できることをねらって、企業内のすべての部門が行う品質の維持と品質改善への努力を、総合的に調整して、有効な働きをさせるシステムをいう

⁸ 組織全体で統一された品質マネジメントシステムへの取り組みを経営、販売戦略へ適用させたもの

る。論究の中心は、中小製造業における企業品質論を展開する。その上で、企業品質優位性と企業維持・発展の関係性を検証する。次に本テーマである企業品質における経営品質の有効性について論じる。その将来の可能性として創発的展望を分析した上で、新たな経営品質への実現を推論する。

＜表 1－1：各章の関連図＞



まず第一章においては先行研究と品質概念の変遷を重ね合わせ、品質概念の歴史的変遷を認識した。その上で本来の理論上の“経営品質”の妥当性を「正（せい）の妥当性」として5項目に整理して、その理論的基盤を明確に示した点に評価を加える。一方、理論上の“経営品質”の意図に反した解釈の違いによる「負の誤解」を確認する。第二章においては特に日本経営品質賞が国家的評価基準の意義として設定された“経営品質”には二つの課題を指摘する。第一に、制度上の不完全性、第二に、実践上の諸制約にあるとの認識を取り上げる。第三章においては、“経営品質”におけるこれら正と負の特質の本質を、その「評価アセスメント」の仕組みの評価と実行の評価により、“経営品質”はその評価方法として、仕組みの評価そして実行の評価に分けられる点を論究する。第四章ではこれら課題の本質を、あらかじめセットされた内部統制を基本とするルールブックに加えて、未来志向、全体志向を基本とした“新たな経営品質”への基本軸の見直しを行い、その有効性と成立要件について検討を加える。その結果、新たな経営品質が、本論文の目的とする「経営品質の有効性を高めるための評価、制約の方策の導出」の適合性が高いことを明らかにする。第五章、第六章においては中小製造業の視点から新たな経営品質の成立要件としての構造的な評価として企業優位性を事例調査により検証する。第七章では、新たな経営品質として、「品質経営」を提唱しその構造的分析を事例調査からの示唆をもとに検証する。第八章ではこれまでの静態的経営品質が経営革新への成熟度評価としての高い評価を維持するのは当然であるとの認識を確認する。この前提に立ち、この本来あるべき動態的経営品質の理論と実践の相互進化を、制度上及び解釈上の課題としての取り組む事は不可避である事を、事例を通じて再確認を行う事とする。‘おわりに’では中小製造業における再起、再生の源となるためには「企業優位性」が新たな経営品質としての「品質経営」の有効性を明らかにしする。以上が本論文の流れである。

（３）用語解

品質：JISZ-8101によれば品質とは「品物又はサービスが、使用目的を満たしているかどうかを決定するための評価の対象となる固有の性質・性能の全体（27）」と定義されている。一方IS08402によれば「製品又はサービスが、明示してある又は暗黙の要望(needs)を満たす能力としてもっている特性の全体」

としている。本稿は中小製造業を対象としている前提から顧客本位とする使用目的を優先する考え方から JIS による定義に従う。

企業品質：企業品質とは企業そのものと考えべきである。従い企業活動の全てのマネジメントを意味する。

経営品質：事業目的を達成するために、継続的・計画的に意思決定を行って実行に移し、事業を管理がどのように顧客満足につながるかの指標。

静態的評価：ある特定の日時・一定時点での事象によって価値を定めること。

動態的評価：ある期間中に継起する事象の調査によって価値を定めること。

品質経営：動態的な経営の方向性を志向する指標化を重点とし、企業活動の総体を対象にした全体最適とした VSE 管理論と目途とした目標管理論。

クオリティ・マネジメント：組織のマネジメントの高度化の度合いを 6 項目、5 段階で示されている。組織が問題をどう扱っているか、トップ・マネジメントの態度、会社にとってのクオリティのコストを示している。会社の成熟段階の現状を階層上でいったん発見してしまえば、クオリティ改善ステップを段階毎にたどれば良い。本論では P・B・クロスビーの唱えた品質経営を特にカタカナ表記とした。

企業品質度：営利を目的として、継続的に生産・販売・サービスなどの経済活動どのように顧客満足につながるかの指標。

企業活性化：活性化の真の要因は、経営者と社員の納得性と満足感が必要条件となる。その意味で成果主義は企業の活性化につながるか疑問を呈する意見もある。（守島基博 2004）

企業優位性：他社の追従を許さないため生産プロセスの独創性を見出すことで企業価値を高めるが、重要なのは事業競争での優位性や企業行動の中核となる部分を意識的に強化する事である。

商品品質：使用目的に応じた商品の有用な自然的属性に基づいた実質的性能や消費に役立つ一定の機能を意味する。

技術品質：製品の故障など機能のばらつき、使用コスト、公害などがあり消費者が望まないものである。

知覚品質：消費者が製品に対して認識する品質のことを指し、単に製品の機能・性能だけでなく、信頼性やサービス、雰囲気などの価値も含まれる。

使用品質：顧客（消費者）に商品が渡って、実際に顧客がその商品を使用した

時の品質で、一般的には製造品質と使用品質は一致しない。

企業成長優位性：社会への利益還元、企業価値獲得を目指す経営手法を、経営者による企業理念で示す事による。

企業競争優位性：自社のコア技術への再認識、個別情報をエンパワーメントに高める事により獲得できる。

企業安定優位性：企業再興は企業目的指向性による進化でその妥当性が見出せる。

コスト経営：製品やサービスの顕示性の程度、流行に左右される程度や顧客による品質の容易さの程度といった製品・サービスに固有の特性や、技術革新のスピードや競争の激しさといった市場の環境により多様なコスト経営が存在すると同時に、利潤に直接関連するだけに意思決定者には慎重な決断が要求される。

競争経営：業界の環境分析を行い、その上で自らの戦略事業単位が他社に対して優位性を保ちながら競争を展開していくための基本方針を立て、自社が保有する経営資源と他社のそれを比較し、他社とのそれを比較し、他社との間に、標的市場や価格、流通チャンネル、製品特性、販売促進等について何らかの差異を創り出していくのが競争経営の要諦である。

技術経営：経済産業省によれば、「技術に立脚する企業・組織が持続的発展のために、技術が特に持つ可能性を見極めて事業に結び付け、経済的価値を創出するマネジメント」と説明されている。

成り行き経営：企業活動を職場の管理者や社員に任せきり状態の経営。

持続的技術：例えば技術で競合他社が追随できない差別化を持つことで、その強みに応じた市場ニーズ分は自社のものになる。（実践経営辞典）

戦略的アジリティ：投下資本の回収を早め、コア・コンピタンスに集中して、資産回転率を高めるスピード経営が要請されている。この俊敏性を持つことが現代企業経営における最重要課題と言われている。（実践経営辞典）

コア・コンピタンス：企業内で集積された事業の中核となる内部資源のことで、顧客に特定の利益をもたらす一連のスキルや技術をいう。

エンパワーメント：指揮命令による社員のコントロールとは対極にあり、権限を委譲し、社員の自律を前提とする。実行行動は社員の自由意思に任せることによる組織コントロールが到底できない、顧客サービスレベルに不均衡が生じ

る等の不適応従業員の発生が懸念されるなどのデメリットも考えられる。（実践経営辞典）

経営システム：企業など組織における問題の発見と解決、目標の設定と達成のための統合化された化学技術である。

企業倫理：穏やかな利他主義の観点から、経営活動の影響を考慮しつつ自己抑制を働かせていくことであり、外部の強制的な力ではなく、あくまで組織内から湧き起こる力によって経営の健全さを追求しようとするものである。

経営効率：資本を有効活用しているか、目標とする利回りに達しているかを貸借対照表と損益計算書の数値を利用できる。総資産利益率（ROI）、株主資本利益率（ROE）などが代表的な指標として挙げられる。

企業文化：企業の構成員間に共有される価値体系および行動パターンをいうが、企業における構成員は本来的には企業の経営理念と個々の感情や感性に基づく理念をベースに経営に従事している。ここで形成された企業文化は、経営風土となり、社是・社訓・社風・ビジョン・経営理念として、経営実践が行われる。

自律効率：企業が自ら考え、自ら制御し行動することを指すが、企業の意識変化や企業文化の改善が望まれる。関連するステーク・ホルダーが相互作用のなかで互いに好循環を起こしながら、組織変革をおこす実践プロセスの要諦の明確にすることで、従来の組織変革の合理性とは異なった視点に基づく。

戦略思考：物事を整理して知恵を使って最善の解決策を考える事である。目標や考え方、ビジョンのことともいえる。目標に効率よく進むにはまず、自分が何を求めているかを明確にせねばならない。一步引いたところから自分のこれから進むべき道筋を考えることである。

事業効率：事業継続で大切な利益を伸ばすには原価費用の低減と経費の節減が重要である。いわば経費を抑え、利益を伸ばすことに通じる。

下請企業：発注元の会社（親会社）の仕様（設計と製造方法など）に基づいて、部品や（半）製品を加工ないし製造して発注元の（親）会社に納入する企業のこと。

組織学習：組織による環境適応というダイナミックで発展的なプロセスでも問題解決を、プロセスを通じて既存のルーチンにとらわれない変化を伴う長期的適応を焦点としている。

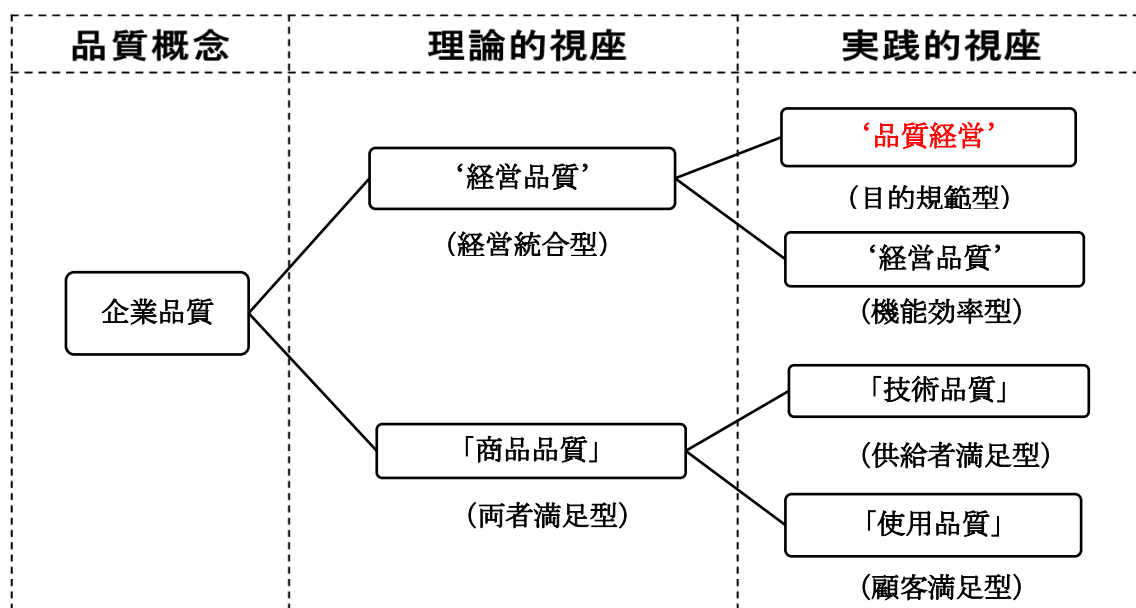
第二章 経営品質の概念

我が国でこれまで広く注目されるようになった「経営品質」という考え方は、日本経営品質協議会による「日本経営品質賞」創設にその端を発し、その歴史的経過を検証する。この「日本経営品質賞」の基となったのは米国のマルコム・ボルドリッチ（MB）賞である。このMB賞はそもそも、わが国での実践を通じた独自の考え方を採り入れたものであるという歴史的経過をたどる。本章では、このような背景のもと「経営品質」の目指す方向性を概観しておきたい。これまでの経営品質をMB賞と日本経営品質賞という経営品質評価基準のもとに、第一節ではこれら経営品質上の有効性に検討を加え、その範囲を見極める。第二節では理論上の定義づけをした上で、その制約を超える実践上の質的転換の可能性をも吟味する。第三節では、経営品質を更なる戦略的意義を論じた上で、その有効性を再度確認する。

第一節 経営品質の定義

（１）品質の概観

この主テーマである“経営品質”を論ずる前に、まず‘品質とは何か’に対して共通認識を持ちたい。「品質」という言葉の持つ概念について語彙的な考察を加える。図２－１で「品質」について総体的な品質体系を俯瞰した。「品質」を、まず品質対象と品質目的を基準に分類した。品質対象上では、‘経営品質’と‘商品品質’の二分類とした。この理論的視座で言う、「‘経営品質’とは単に、経営体が持続的に利潤を生み出す仕組みを指向するだけでなく、そのことを可能とする企業品質への貢献を果たす。加えて当該企業の経営品質活動が、他企業への発信といった啓発活動などの公的な貢献をも指向している。また‘商品品質’を、「消費者による商品の使用目的からの評価対象とし、その目的性、規範性が導かれる」⁽⁴⁾とした使用目的を顧客本位とする見解を示している。この品質対象上の経営品質は、その品質目的上から、‘経営品質’と新たな経営品質として‘品質経営’に分類した。この‘品質経営’は本稿の主たるテーマでありその定義は後章に譲る。品質対象としての‘経営品質’は、企業活動総体と捉えた企業品質とし、経営統合型と称することとする。



< 図 2 - 1 : 品質体系図 >

この経営統合型の経営品質を、品質目的象限において更なる分類をした。この実践的視座でいう‘経営品質’は、品質目的上は日本経営品質賞のアセスメント基準書による、ある一定時点に基づく評価である。このアセスメント基準に合致するかどうかの手続き重視の観点から機能効率型と称しておく。この二種類の‘経営品質’は、同じ言語ではあるが、経営統合型とした‘経営品質’と機能効率型とした‘経営品質’とで、その対象・目的が異なる。このように今日、‘経営品質’という言葉学的な解釈は、機能効率型による評価基準に偏っているとの誤解を受けている。繰り返すが本来MB賞及び日本経営品質賞でいう‘経営品質とは、経営活動全般をとらえる経営包括性を意味し、目的としている。しかし現在、経営品質評価の品質対象として、‘経営全体を捉える意識’は薄いと捉えられているのが実態である。さらに品質対象象限で分類された、一方の‘商品品質’を、品質目的象限では、‘技術品質’と‘使用品質’に分類した。‘技術品質’として、日本の製品は高品質であるという賛辞はよく聞く言葉である。しかしこの高品質という賛辞は、顧客視点よりは技術者の技術達成感の証としての意味が強く、‘使用品質’上においては不必要な過剰品質（オーバースペック）⁽⁵⁾を助長する傾向も否めない。このように本来の目的と現実が

乖離している背景には、経営品質評価項目と品質評価の時間的範囲が限定的であり、時間的尺度が狭められている点にあると考える。

（２）経営品質とは何か

経営品質は、積み上げられた実績とその歴史からも、世界的また国家的評価基準として設定されたMB賞、日本経営品質賞として結実したことから、一定の認知は得られている。しかしこの経営品質対象に根ざす‘経営品質’には二つの課題を孕んでいる。第一に制度上の不完全性、第二に解釈の違いにより目的が誤解されている点にある。まず、第一に制度上課題として、日本における「経営品質」の表彰制度は、1995年に創設された日本経営品質賞は、2013年までに213組織が申請し、34組織が受賞している。MB賞に先立ち総合的品質管理賞としたデミング賞では、1970年～2015年までの受賞総数では488対象とした実績と比較するときわめて少ないと考える。確かにこの日本経営品質賞が大方の予想に反して日本の産業界に広がりを見せてこなかった点は否めない。「経営品質」はその評価方法として、仕組みの評価そして実行の評価に分けられる。第二の解釈への違いであるが、この日本経営品質賞による‘経営品質’の有効性を検証すると、「経営品質」の一般的な解釈はデータによる事実を分析し、ある一定時点での静態的な「経営上の良し悪し」の程度を示している。これらの賞が目指す方向は顧客本位に基づく。

第二節 経営品質の範囲

（１）経営品質の歴史

守屋（2004）に依れば、「一般的にいわれる‘経営品質’は、供給側で使用された用語である」^{（6）}、としている。個々の産業は個々の企業・組織から形成され、タテ・ヨコの連携で成立している。ところが中小製造業では、自社の経営状態を自己分析、評価しているか、それを現実の経営及び企業間取引に反映させたのか、又は他社との提携なのかなどに、疑問を感ずる場合がある。さらに中小製造業では、PDCA¹⁰という経営サイクルへの認識とか、その

¹⁰ 事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法の一つ。PLAN（計画）、DO（実行）、CHECK（評価）、ACT（改善）の4段階を繰り返すことで、業務を継続的に改善する枠組み。

自社の経営実態に対する理解は、驚くほど乏しいというのが現実であり、実態である。その背景には、中小製造業では日々の業務に追われて、客観的に自社評価を冷静に見詰めることなど余裕がないというのが現実の姿である。これまで「経営品質」での商品学的な品質管理論に重点を置いたコンセプトを重ねて論じてきた。

（２）理論上の制約

現実的に中小製造業は、日々に成長と継続的な変化を遂げている。寺本・他（2003）も「日本経営品質賞による評価基準は固定的ではないか」^{（7）}と指摘している。経営状態を判断する企業品質評価には、時間的経過をも勘案せねばならないと、TQC という限定的品質管理から TQM とした全社的な品質経営への移行は、「先取りの・創造的な経営」の考え方に基づく本章の第三節で指摘した。

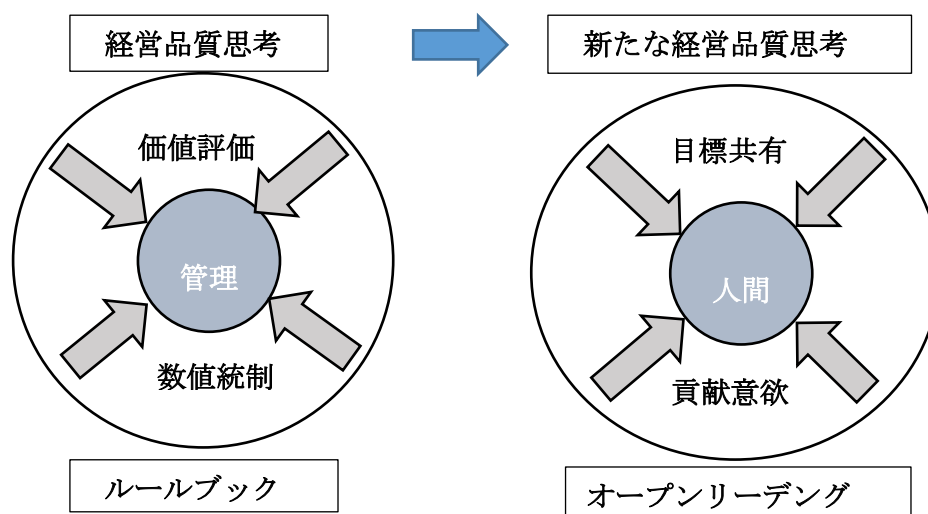
１）可謬主義を容認する日本経営品質賞による評価基準は、設定した瞬間から既に古くなってしまっているという側面を持っている。従って基準を固定的なものにすると、柔軟で、アジリティ¹¹を目指す中小製造業での経営にはむしろ、手かせ足かせになってしまう事になりかねない。言わばこれが‘経営品質’としての理論上の制約ともなり得ると思われる。

２）これまでの研究では、「経営品質」は、本来企業評価の範囲もより広い領域を評価対象とすべく、修正、再構築が求められてきた。ところで「経営品質」は、その経営戦略上の目的として、「品質評価論」から「目標管理論」へと、そのクライテリア¹²に変化への兆しが現れたと、先に指摘した通りである¹³。「経営品質」の理論上の範囲を超えた新たな概念が、新規性を増しつつあると考えられる。図 2－2 は、従来の経営品質思考は、一定のルールブックという評価基準に基づいたデータによる価値評価に基づいていると示した。

¹¹ 中小企業の特徴である個人の見える組織により意思決定が迅速で、環境変化に機敏に対応できる点を利点とし、身軽さで変化への即応性を生かし、コア・コンピタンスへの特化と俊敏且つ柔軟な戦略的連携により取り組むことができ大企業より有利であると言える。（実践経営辞典 桜門書房 2006 6 頁）

¹² 価値や判断基準を指すが、環境や経験によっても変化する。

¹³ 本稿第一節で述べた経営品質の実践的進化として言及。



＜図 2－2：目標意識に基づく新たな経営品質思考＞

出所：斎藤徹「ソーシャル・シフト」2011 を参考に筆者作成

確かに「直観や感情でなく事実に基づく経営」は、機能交差的（部門横断的）に仕事の流れをつかむ側面を持つ。このような経営は事実による機能分析から機能交差という動きを導くこととなる。この機能交差により、単独機能から複合機能としてシナジー効果を生むこととなり経営力を増長させる。これらの理由から経営評価管理をそのクライテリアの軸に据え、価値による評価とその価値を計数的な統制下におく考え方である。MB 賞はそういうことから毎年改訂をしている。とくに可謬主義⁽⁸⁾をとる日本経営品質賞もそういうことから、毎年改訂をしている。このように MB 賞や日本経営品質賞の特徴は、自ら継続的に改善する所にあると言われている。新たな経営品質思考として、むしろ人間の行動に基軸を戻す動きが出てきている。部門内だけで効率を追求するのではなく、このような新たな経営品質思考では、これらのつながりをトータル効率として、より高めていこうとする「プロセス志向」への動きに繋がる。「プロセスの把握」はたくさんの部門を横断する流れが巧みに連携されていなければならない。この「プロセス志向」は、全員参加によるオープン経営として、目標共有、貢献意欲などの非計数的な要素がその主たる要因となっている。

第三節 経営品質の戦略的意義

（１）仕組みの評価と実行の評価

寺本、他（2003）により経営品質の制度理論上の、負の特質を補完する学術上の試みが行われてきている。それは経営の実体評価は次第に、商品学的見地から経営学的な見地での「品質」の概念に、その軸が移行してきている証左と言える。ここで経営品質の再定義に向けて、経営品質の有効性の判断を可能とすべく、その質概念の根幹を再考察する。ここで取り上げた‘質概念’としての問い掛けは、経営理念や企業使命から、自社の存在意義や価値観、そして自社が目指す理想などを多岐に渡る項目を全て共有し、認識にズレが生じないようにしておくことを目的とする。経営品質の本質は時間的経過における企業姿勢の違いを問いている点にある。このように経営は、現在という時間から過去や未来といった時間に対してどのような展望を抱くのか、あるいはそれらの過去や未来が、現在の発達にどのように関係しているのか（奥田、2002）を見通すことにある。とりわけ過去・現在・未来を、独立のものとして扱うのではなくその相互の関係に着目し、時間的展望¹⁵による品質構造へのアプローチはこのテーマを論じる際の有力な材料になると思われる。

（２）実践上の質的転換

「品質」という命題を、より経営総体に関わる問題としての認識を高める事は部分最適から全体最適へ、現状最適から未来最適への永続的な自己革新と捉える。いわばこれまでの‘品質’概念に、理論と実践を、合理的に共存させる付加価値が新たに加わるべきとの理解に立つべきであると考えられる。さらに言えば、「経営品質」の静的評価にダイナミズムを実現させるという新たな経営品質のパラダイム変化の要請が強まったと考えられる。そのために、静態的経営品質から動態的経営品質へと、新たな質的転換が求められるのは当然の結果である。この企業安定優位性は企業インフラの確立に依存し、企業成長優位性は経営資源の高度化の証となり、企業競争優位性は事業軸が明確になっていることが根本となることを示している。これらの要素がバランス良く、相互に干渉しながらスパイラルな動きのもとに新たな経営品質が醸成と形成を繰り返していくともいえる。

¹⁵ 過去・現在・未来の相互連関過程から生み出されてくる、将来目標・計画への欲求、将来目標の構造・及び、過去・現在・未来に対する感情（都築 1999）

第四節 まとめ

本章ではまず、「経営品質」という考え方を、日本経営品質協議会による「日本経営品質賞」創設から成立への歴史的経過を検証した。この「日本経営品質賞」の基となったのは、米国のMB賞に、その範を得たものである。このMB賞はそもそもわが国での実践を通じた独自の考え方を採り入れたものになっているという歴史的経過をたどる。本章では、このような背景のもと「経営品質」の目指す方向性を概観した。これまでの「経営品質」をMB賞と日本経営品質賞という経営品質評価基準のもとに、これら経営品質上の有効性に検討を加え、その範囲を見極めた。理論上の定義づけをした上で、その制約を超える実践上の質的転換の可能性をも吟味できた。「経営品質」を更なる戦略的意義を論じた上で、その有効性を再度確認した。

第三章 経営品質の歴史と理論

本章ではこの世界的また国家的評価基準として設定されたMB賞及び日本経営品質賞における「経営品質」に、どのような効果と課題を孕んでいるのかを探る。さらに序章で示した研究目的に基づいて、経営品質に関する先行研究のレビューに論究した。たしかに「経営品質」の概念は、世界的また国家的評価基準として設定されたMB賞、日本経営品質賞で広く注目されてきた。一方、「経営品質」に関する研究は実務上および理論上すぐれた考え方との認識を、既に獲得されている。しかし理論上、時間的経過の中での未来志向を維持しつつも、実務的には静的な捉え方に偏重を期たしているとの指摘もある。企業活動に対する動的志向の観点からすると、企業や組織の再生の鍵となる持続的な「経営品質」の向上に資するには、十分な考え方とはいえない、との指摘を示している。

第一節 マルコム・ボルドリッチ賞

「経営品質」の概念は、世界的また国家的評価基準として設定されたマルコム・ボルトリッチ賞、日本経営品質賞で広く注目されてきた。マルコム・ボルドリッチ賞は顧客満足や改善や実施に優れた経営システムを有する企業に授与される賞で、米国国家経営品質賞とも呼ばれる。製造、サービス、中小、教育、医療などの部門からなる。1998年品質概念を顧客が評価するとした“知覚品質”¹⁶として、それを測定することの重要性を認めるマルコム・ボルドリッチ賞の骨格であった。顧客が競争企業と比較して製品・サービスを評価する視点を知覚品質といい、この知覚品質を価格との関連で見たものを顧客価値とした。これらの考え方で、日本型の品質改善（デミング賞）とは異質のCS（顧客満足）による品質システムを審査するボルドリッチ賞の性格が明確に定まったといえる⁽⁹⁾。このマルコム・ボルドリッジ（MB）賞が制定される歴史的経過をたどってみることは、このテーマを論じる際の有力な材料になると思われる。ロナルド・レーガンが大統領であった1980年に、マルコム・ボルドリッジが商務長官であった。当時のアメリカは生産性向上率¹⁷が前年比で完全なマイナスであり、国内の物価とコストは上昇の一途であ

¹⁶ 消費者が製品に対して認識する品質を指す。

¹⁷ 生産性＝付加価値額/従業員数

った。この様な経済情勢であるからこそ、生産性の向上と国際競争力の強化の必要性を痛感した。国際競争力が低下する最大の理由は、品質において外国製品に負けているということであった。そこで大統領と商務長官は、品質の向上こそアメリカ経済を立て直す道だと強調した。当時ローバート・ヘーズとビル・アパナシーは HBR¹⁸の 1980 年 7－8 月号で、「新たな経営として原点に戻れ」と主張して、三つの要点を示している。①財務管理、②企業によるポート・フォリオ経営¹⁹、そして③市場を意識した行動、である。アメリカ産業の活力を衰えさせたのは、これら経営哲学²⁰の欠如そのモノであった。この経営哲学の原点ともなるべき、経営の精神性に一早く覚醒していたのは日本企業であった。時あたかも日本では、経済の好況と相まって、アメリカのデミング賞の受賞に誇りと精神的価値を見出していた。この事実を、国防総省防衛ロジステック局の品質保証審査責任者であったフランク・コリンズ海軍少将は、日本視察で強い感激をもってつぶさに見聞きした。特にデミング賞を受賞した日本企業での‘受賞の栄誉’、特に工場で働く人々が共通して持っている“誇りの精神”を米国でも必要とコリンズ氏は考えた。このコリンズ氏の米国でも全国的な品質賞が必要との考えがマルコム・ボルドリッジ賞設立へとつながった。特にこの賞で重視するのが「経営哲学や価値観」であり、極めて厳しい規定が網羅されている。第一に、経営幹部のリーダーシップによる顧客志向のクオリティ計画、第二に、積極的な従業員の経営参画、第三に、プロセスの把握、第四に、直感や感情によらない“事実”による経営、が挙げられる。

第二節 日本経営品質賞

日本経営品質賞は、MB 賞を範とした。1996 年 12 月、顧客視点から経営全体を見直し、自己革新を通じて新しい価値を創造し続ける「卓越した経営の仕組み」を有する企業表彰制度として、日本生産性本部が創設した。スタート当初はほぼ、MB 賞のクライテリアを直訳したものであった。しかしその後、「アメリカ企業と日本企業の違い、日米の環境や文化の違いなどを考慮

¹⁸ Harvard Business Review の略

¹⁹ 戦略的視点から経営資源を最適に配分することを目的とした経営手法

²⁰ 経営理念であり、経営の原理原則であり、経営観である。

して、日本独自の発展を遂げた」⁽¹⁰⁾。1993年の春、CS（顧客満足）の表面的なブームが終息の兆しを見せている頃、より本質的なCS志向へと経営革新ができないものか、という問題意識を持った少数の集まりから始まった。

この共同研究を通じて、日本経営品質賞の表彰制度と審査員養成の審査基準と制度の細部作成が行われた。業種別、評価基準別に分けた結果、産業財、消費財、サービス財などの業界別の解釈のあり方が模索され、評価カテゴリー別の方は、より専門的な批判的検討を重ねられた。もともと、MB賞のクライテリアには、効果的なマーケティング、革新的なR&D、堅実な財務計画といった戦略的な経営課題は、評価対象ではなかった。日本経営品質賞も当初は同様であったが、日本企業に必要なのは単なる業務改善ではなく、戦略的思考の深化や戦略的プロセスそのものではないかとの強い認識から、今日ではマーケティングやR&Dを評価の中心対象に定めてきている。また最近の動きとしては、思い切ったイノベーションを起こすための企業風土作りや、創造性を発揮させる環境作りが必要だという意識のもとに、これら風土作りや企業環境整備を大幅に取り込んできた。こうして日本経営品質賞・アセスメント基準ができた。これ以降は、このアセスメント基準をベースに、賞の審査プロセスの開発、セルフ・アセッサーの養成のプログラム開発、そして審査員養成などを積み上げ、システムの基本型を積み上げてきた。

しかしMB賞も日本経営品質賞も、製品やサービスの優秀さを評価するものではない。製品やサービスの質も重要ではあるが、業務プロセス、ビジネス・パートナー²¹、顧客満足²²の結果なども評価対象にしている。だが、評価の重点はあくまでも経営のシステムとプロセスに置かれている。この様な見方と見解を述べている寺本義也（2003）には深い共感が多く寄せられている。特に社会システムという全体システムをマネジメントする視点、加えて企業の行動の多様性を目標に合わせて高度化する戦略の確立、これらを経営の要諦とすることに妥当性を見出せる⁽¹¹⁾。

²¹ ビジネス上の目的や目標を果たすために、協同して取組む関係にある人や企業

²² 企業が提供するサービスや商品によって、顧客に満足してもらうことを目的とした概念のこと

第三節 先行研究

ここでは、そもそも「経営品質」が抱える問題について、先行研究をその内容と特徴ごとに、グループに分けてみた。理論の体系化、品質評価による品質向上の限界、文理融合型としての学際的研究としての理論の位置づけを整理している。さらに先行研究からの示唆を論じている。

(1) 経営品質の理論の体系化

寺本、他 前掲(2003)は、「『経営品質』の定義として第一に、本来提供する製品やサービスの品質を問題にするだけでなく、それらを提供している「組織の活動全体」を対象とするものであり「顧客視点からの経営全体の質」を問うものであるとした。第二に「経営品質」の目的として、「経営品質」は個々の要素に注目した部分最適²³ではなく、要素間の関係を含めた全体最適²⁴を目的とするとした。第三にその志向性としてある時点での最適化を目指すだけでなく、時間の経過の中での関係者の努力と工夫によって継続的、持続的な経営の質の向上を図るという意味で、未来最適を志向するものである」⁽¹²⁾としている。

言い換えれば、「経営品質」は、部分最適ではなく、全体最適を目的とする。さらに、ある時点での最適化を目指すだけでなく、未来最適を志向するなど深い共感が寄せられている。しかし供給企業・補完企業との関連を踏まえて戦略的に構想し、そしてモノ作りでの知行合一²⁵という「理論と実践」の相互行動プロセスについては、再考の余地があるように思われる。特に持続的な優位性獲得のための「戦略的モノ作り」としては相容れないところがあるように思われる。寺本・岡本ほかは、「『経営品質』は、一般的には日本企業の組織全体を対象とし同時に顧客視点からの経営全体の質を問うものである」⁽¹³⁾とされているとして、将来を見据えた卓見を示している。

²³ システムや企業組織の中で、それぞれの要素や部署の機能の最適化を図ること

²⁴ 視野を広く持ち全体をみて最適化をすることであり、部分最適とは対象に、良い意味で使われている。

²⁵ 知と行とは同じ心の良知（人間に先天的に備わっている善悪是非の判断能力）から発する作用であり、分離不可能とする考えかた

（２）品質評価のプロセスの解明

岡田、他（2006）により品質経営評価指標に関する考察が試みられている。具体的な企業を見据えて、品質保証活動を現場で調査から、新たな品質経営評価技法を生み出すアプローチを解き明かしている。これまで各事業部門において、やみくもに施策を打つのではなく、施策の有効性を定量評価しフィードバックをし続けている状態となっており、品質改善活動を継続的かつ合理的に行っている状態になっていることを掲げ、それを実現する手段の一つとして品質評価技法の開発と運用を行った事例である。部分最適を全体最適に昇華しようとした試みとして評価に値する。しかしこれらの先行研究は商品品質に関わる品質管理上の観点での考察であり、経営全般に及ぶ経営上の企業の全体企業活動までは敷衍していない。そこで‘品質経営’を議論する前にまず、「品質」そのものを議論せねばならないであろう。「品質」を論じるには、広範囲の知識と見識とを必要とする。つまりこれまでの経営品質論は、経営の品質の包括性としては卓見を示している。しかし国際標準に照らした運用面ではその包括性が崩れ、商品品質を照準とした生産システム論に傾注している点是否めない。

（３）学際的研究としての経営品質に関する科学研究

明治大学経営品質研究所編（2011）²⁶による‘経営品質科学の研究’の最新の研究では、従来の品質管理（QC）の裾野を広げ^{（14）}「経営品質科学」という広範な研究領域に拡大している。商学、経営学、工学の学際的な研究成果として特筆される。しかし研究視野を拡大する事で①文系・理系の分離、②製販分離、③産学分離の問題点が指摘されている。これらの問題点に対して、①文理融合、②製販統合、③産学協同という方向性は、当を得ているといえる。しかしながら、これらの方向性が上記の問題点を完全に克服するレベルまでには達していないのが実情である。そうであるからこそ、日本を、そして世界をリードする企業の品質事故・リコール問題や経済破綻・不祥事が発生していると指摘している。最近の先行研究によれば、「経営品質」は多岐、多分野に渡る広範な領域を網羅している研究であるといえる。言わば産

²⁶ 明治大学経営品質科学研究所『経営品質科学の研究』中央経済社 2011

業構造にメスを入れ、企業改革を成し遂げるのが「経営品質」研究であり、多種多様な改革エンジンの確立のための研究ともいえる。

（４）先行研究からの示唆

中小製造業を照準とした「経営品質」の先行研究による様々な取り組みから、本書では次のような問題点を指摘したい。

- ①卓越した業績を生む仕組みとしての「経営への動機づけ」「企業内の志気向上としての効果」を目標とする時間的評価は余り考慮されていないと言える。このような問題認識により「経営品質」の文脈上の範囲を、「品質評価」からむしろ経営の活動の目標、根拠となる経営品質の「体質変革」を余儀なくされている。その結果として中小製造業において本来求められる経営を実行するためにも、目的志向型経営品質へと変容していかなければならないと考える。真の「経営品質」の実現には、商品品質だけでなく企業活動として目的指向性を蓄えた新たな「経営品質」が求められていると考えられる。それによって、具体的に企業側では、自らの企業品質を確保するためには、自律した企業意識が必要不可欠である。企業が事業を継続し、発展・拡大していくためには、経営上の一定時点での静態的な「経営上の良し悪し」の評価に満足する等の「甘えの構造」を改革していく必要があるのである。つまり企業が求める新たな「経営品質」の実現には、企業側での自律し、自活できる“エンパワーメント”と“コア・コンピタンス”への意識とそれを牽引役とする目標化が必要となるのである。“コア・コンピタンス”による「経営資源分析」と“エンパワーメント”という「企業力への自己分析」に基づく事業構想の二つの要素を基本とした。
- ②セルフアセスメントについて、岡本（2004）と守屋（2004）が評価アセスメントについての緻密で、正統的な品質方法論を展開している。品質活動は当然経営革新へのテコとならねばならないが、経営革新として効果的に活かす対策に踏み込んでいない点が課題として残る。
- ③寺本（2003）、渡辺（2007）、明治大学経営品質科学研究所（2011）が、企業品質論として企業活動全般に渡る諸点を網羅している。しかし実践にどのように反映させるのかの道筋に言及していない。企業が実践に活用す

る意義と意味の発見が必要となる。

- ④深層価値²⁷を創造する企業品質が問われている。持本（1995）は、「製品の品質、顧客満足、余剰利潤を確保する経営を、深層価値を生み出す企業品質」⁽¹⁵⁾として重視している。延岡（2011）は、独自性と顧客価値が備わった意味的価値による模倣されない競争力確保が、企業品質の礎としている。この価値作り企業活動は、企業維持と発展を目的化する志向する点において、このテーマを論じる際の有力な材料になる。

第四節 まとめ

この世界的また国家的評価基準として設定されたマルコム・ボルドリッチ賞及び日本経営品質賞における「経営品質」に、どのような効果と課題を孕んでいるのかを探った。更に序章で示された研究目的に基づいて、「経営品質」に関する先行研究をレビューしている。「経営品質」の概念は、世界的また国家的評価基準として設定されたMB賞、日本経営品質賞で広く注目されてきた。むしろ、「経営品質」に関する研究は実務上および理論上すぐれた考え方との認識を、既に獲得されている。しかし理論上、時間的経過の中での未来志向を維持しつつも、実務的には静態的な捉え方に偏重を期たしているとの指摘もある。本章では、現実または将来の企業活動に対する動態的志向を加えることで、「経営品質」の発展への可能性と限界の両面からの問題提起をしている。

²⁷ 隠れた価値としてストーリーと捉える。企業には、「創業者」、「技術」、「商品」、「開発」と様々のストーリーが背景にある。製品活用にも生活の生産のライフサイクルの中で製品をどのように使っているかのストーリーが語れる。これらストーリーは製品の魅力に直結するものである。（萩本 2015）

第二部 品質概念の変容と新たな枠組み

第四章 企業品質と新たな品質概念

本章では、企業品質の概念を定義づけ、その上で新たな品質概念への萌芽を論じる。第一節では、「経営品質」の妥当性を正と負の特質を辿りながら論じる。第二節では、「経営品質」のパラダイムの転換²⁸が起こりつつある実態を検証する。「経営品質」の静的評価にダイナミズムを実現させるという、新たな「経営品質」のパラダイム変化の要請が強まった。特に品質評価論から目標管理理論への転換は、見逃せない特質となる。第三節では製造業における価値を、マニュアル化できない領域での顧客価値の提供をコンセプトにすることで、独創的な「モノ作り」に転換すれば、結果として利益追求の「モノ作り」に経営を転換することができる。加えて中小製造業は、「経営者と社員からなる組織をその主体」とし、その「組織により共通目標化」されねばならないと示された。

第一節「経営品質」の妥当性

(1) 正の特質

この制度化された「経営品質」では、確かに「1）数値分析により客観的評価は得やすくなった。2）顧客本位でかつ業績を生み出す仕組み作りが可能となった正の特質は認められる。一方、3）評価方法により評価結果も変わる、4）固定的な評価基準、5）経営の状態を判断・評価するのは極めて困難等の、負の特質も見られる」⁽¹⁶⁾と寺本・岡本・他（2003）は唱える。「経営品質」は、経営戦略上の戦略策定とその戦略実行など、将来にわたる企業行動に直結する目標・目的指標としての完成度は高いとはいえない。最近では「経営品質」を経営の目的に対する「経営のよさ」を、その評価対象とする研究も出てきた。先に指摘した通り、現行の「経営品質」制度では、「経営品質」は一定時点での経営評価に限られている点にとどまり、時間と共に変化する実体を踏まえていなかった。

²⁸ その時代や分野において当然のことと考えられていた認識や思想、社会全体の価値観などが革命的にもしくは劇的に変化することをいう

守屋（2004）に依れば、「一般的にいわれる『経営品質』は供給側で使用された用語である」としている。この『経営品質』という用語は後述の「日本経営品質賞アセスメント基準書」²⁹に記載されて固有名詞的にもなっている。個々の産業は個々の企業・組織から形成され連携で成立している。企業総数でその産業全体でも99.7%³⁰を占める中小企業の中でも、どれだけの企業が自社の経営状態を自己分析、評価し、それを現実の経営に反映させているか疑問である。PDCAという経営サイクルの必要性はおろか、その自社の経営実態に対する理解は乏しい、というのが現状である。日々の業務に追われて、客観的に自社評価を冷静に見詰める事など余裕がないのが現状であろう。「経営品質」では、商品学的な品質管理論に重点を置いたコンセプトと論じられてきた。それに対して確かに1) 数値分析により客観的評価は得やすくなった。2) 顧客本位でかつ業績を生み出す仕組み作りが可能となったといった、正の特質も一方では認められる。

（2）負の特質

それに対して1) 評価方法により評価結果も変わる、2) 固定的な評価基準、3) 経営の状態を判断・評価するのは極めて困難等々の負の特質も見られる。最近では「経営品質」を経営の目的に対する「経営のよさ」を、その評価対象とする研究も出てきた。現行の「経営品質」制度では、「経営品質」は一定時点での経営評価に限られている点にとどまり、時間と共に変化する実体を踏まえなかった。企業は日々成長と変化を遂げている。企業評価で、その経営状態を判断するには時間的経過を勘案せねばならない。

第二節 経営品質のパラダイム転換

（1）品質評価論から目標管理論

これまでの研究では、「経営品質」は、企業評価としてより広い領域を評価対象とすべく、再構築が求められてきた。「経営品質」は、その経営戦略上の目的として、「品質評価論」から「目標管理論」へと、そのクライテリアに変

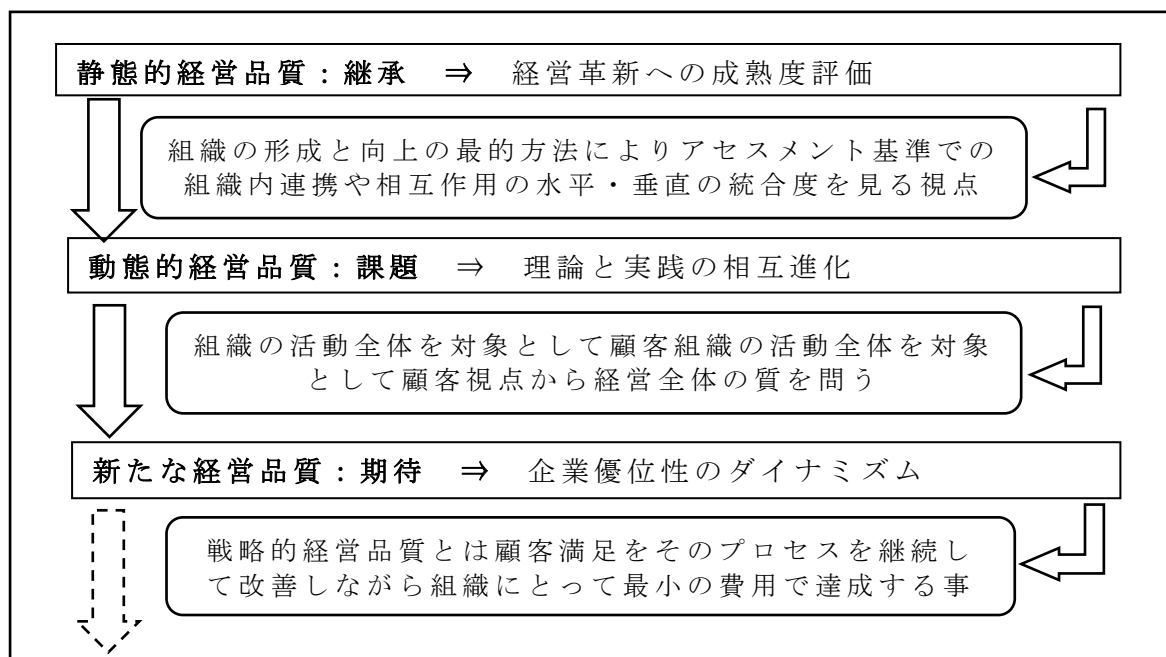
²⁹ 日本経営品質協議会が作成するもので、卓越した成果を生み続ける組織作りに向けて、現在の成果を生み出したこれまでの経営を体系的に振り返る基準書である。毎年更新される。

³⁰ 中小企業白書（平成29年度版）による指標

化への兆しが現れたと、先に指摘した。「経営品質」の理論上の限界を超えた新たな概念が、新規性を増しつつあるといえる。「品質」という命題を、より経営総体に関わる問題としての認識が高まる事は、全体最適、未来最適、そして動的品質経営と、新たな質的転換が求められるのは当然の結果である。いわばこれまでの‘品質’概念に、理論と実践を合理的に共存させる付加価値が新たに加わるべきとの理解に立つべきであると考えられる。

（２）パラダイム進化

「経営品質」の静的評価にダイナミズムを実現させるという、新たな「経営品質」のパラダイム進化の要請が強まった。それゆえ新たに要請された「経営品質」の有効性として、経営評価基準による実態分析から企業目的志向性を持つことは、企業の将来の発展と拡大への妥当性が見出されると考える。



＜図 4 - 1 : 静的経営品質から新たな経営品質への理論的進化＞

この企業目的志向性を持つための新たな「経営品質」に課せられた要件として、第一に、これまでの「経営品質」に不足していた諸制約を、既に抱合している。第二に、新たな「経営品質」はより広い領域を網羅した経営項目と要素を取り込んでいる。すなわち、より包括的で、現実性に富む経営の総体を対

象として活動を抛り所としている所に、その新たな「経営品質」の価値を満たすことになるからである。「経営品質」をより実践的な経営品質を目指すという反省に立った、より実践的な姿へと変貌を遂げることにつながるといえる。現実の企業は、日々成長と変化を遂げている。経営状態を判断する企業評価には、時間的経過をも勘案せねばならない。これまでの研究では、「経営品質」は、企業評価としてより広い領域を評価対象とすべく、再構築が求められてきたのも見逃せない。図4-1で示したとおり、企業ダイナミズムが顧客満足を目指して、組織にとって最小の費用で経営プロセスへの継続的改善への要請が期待とされている点からも窺える。

明治大学経営品質科学研究所（2011）³¹では、「経営品質」を文理融合の科学として重要性を指摘している。ところで「経営品質」は、その経営戦略上の目的として、「品質評価論」から「目標管理論」へと、そのクライテリアに変化への兆しが現れたと、先に指摘しておいた。「経営品質」の理論上の限界を超えた新たな概念が、新規性を増しつつあるといえる。いわばこれまでの‘品質’概念に、理論と実践を合理的に共存させる付加価値が新たに加わるべきとの理解に立つべきであると考えられる。さらに言えば、「経営品質」の静的評価にダイナミズムを実現させるという新たな「経営品質」のパラダイム進化の要請が企業の側から強まってきた。新たに要請された「経営品質」の有効性として、企業目的指向性を持つことは、企業の将来の発展と拡大への妥当性が見出されると考える。なぜならば新たな「経営品質」は第一に、これまでの「経営品質」に不足していた諸制約を既に抱合している。第二に新たな「経営品質」は、より広い領域を網羅した経営項目と要素を取り込むことにより、より包括的で、現実性に富む経営総体活動を抛り所としている価値を満たすことになるからである。言わばこれが、「経営品質」としての、理論上のあるべき姿に立ち返ったと考えられる。

寺本、他（2003）により「経営品質」の制度理論上の、負の特質を補完する学術上の試みが行われてきている。それは経営の実体評価は次第に、商品学的見地から経営学的な見地での「品質」の概念に、その軸が移行してきている証左と言える。ここで「経営品質」の再定義に向けて、「経営品質」有効性の判断を

³¹ 明治大学経営品質科学研究所『経営品質科学の研究』（株）中央経済社 2011

可能とすべく、その‘質概念’の根幹を再考察する。ここで取り上げた‘質概念’としての問い掛けは、経営理念や企業使命から、自社の存在意義や価値観、そして自社が目指す理想などを多岐に渡る項目を全て共有し、認識にズレが生じないようにしておくことを目的とする。経営品質概念の本質として、時間的経過における企業戦略上の道筋をつけている点にある。このように経営は、「現在という時間から過去や未来といった時間に対してどのような展望を抱くのか、あるいは、それらの過去や未来というものが現在の発達にどのように影響しているのか」⁽¹⁷⁾、を見通すことにある。

経営分析においても過去・現在・未来といった、それぞれの時間についての変数が、どのように関係しているのか問題や、方法の段階から過去・現在・未来の関係という視点を取り入れる必要も求められる。経営の質を問う場合、時間を一つの物差しとして研究するには、過去・現在・未来という総体を一つの分析単位として扱う必要がある。そのため、過去・現在・未来を独立のものとして扱うのではなく、その相互の関係に着目し、時間的展望による品質構造へのアプローチを試みには蓋然性が認められるであろう。

第三節 製造業における価値創造

(1) 独創的なモノ作り

中小製造業では、生産技術、生産プロセスに関して、マニュアル化が困難な要素を抱えている場合がある。これこそが他社の追随を許さないレベルであり、独創性を見出される要素としてその企業の価値を高めることに繋がるといえる。それぞれの企業が顧客価値の提供をコンセプトに、独創的な「モノ作り」に転換すれば、結果として利益創出をもたらす「モノ作り」に経営を標榜することができる。中小製造業が同質的な市場で、同質的な競争を演じるのではなく、この「モノ作りの独創性」を競うべきである。

企業が事業戦略を作成する際に重要なのは、事業競争での優位性や企業行動の中核となる部分を意識的に強化することでもある。事業戦略作成過程では、狙いとする事業分野の強みや弱みを抽出しながら優位性のあるビジネス・システムを意識的に強化することになる。企業の行動パターンが戦略として意識させると、それをより一層強化するための行動が生まれる。それは次第に他の企

業が単独には追従できない事業能力である自律性³⁴を形成していく。これは、顧客に提供される製品や技術などの表面的な企業活動ではなく、それらの背後にある深く根付いた企業の能力である。この企業の能力の源泉が、企業という組織に由来することになる。そしてその組織の存在意義と必要性を探ることでその組織の経営実体が見出せることにつながると考える。

（２）組織的共通目標

中小製造業が目指すべき新たな「経営品質」とは、“モノ作りの独創性”を競うことを目的とするともいえる。この目的に添い中小製造業は、「経営者と社員からなる組織をその主体」とし、その“独創性の追求”を「組織により共通目標化」されねばならないと示された。従い中小製造業による品質経営の有効性の一端については、この「共通目標」により測られなければならないといえよう。このような問題意識のもと、中小製造業における新しい「経営品質」のあり方を、１）企業品質力、２）企業競争力、そして３）企業成長力の項目毎に考察し、再定義することとする。「経営品質」を、“現状分析”とみるか、新たな「経営品質」を「目標管理」とみるかの違いはあるにせよ、これまでの考察から経営統合型「経営品質（広義）」と新たな「経営品質」との相違点は、さほど大きくは無いと判断した。

（３）日本の中小製造業の戦略性

日本の中小製造業の戦略性については、１９７０年代及び１９８０年代ＴＱＭや継続的改善といった慣行を真っ先に取り入れて、業務効果の領域において世界的な革命を起こした。その結果として、日本の製造業は長きに渡って、コストと品質の両面で優位性を享受してきた。”*Japan as Number One: Lessons for America*”³⁵を著したエズラ・ボーゲルは、当時の日本の高い経済成長の基盤になったのは、日本人の学習への意欲と読書習慣であるとしている。同時に当時もそうだが日本人は他の国の人たちより英語力は明らかに劣っているが問題では

³⁴ 自分が相手からして貰えるかあるいは他の誰かからか助けてもらえるようにする、すなわち「してもらう能力」が主流となるような支援・連携能力を問われるプロセス（館岡 2004）

³⁵ Ezra F. Vogel 『*Japan as Number One: Lessons for America*』 広中和歌子、木本彰子訳
T B S ブリタニカ 1979

ない。優秀な通商産業省や大蔵省の経済への強烈な関与が、また日本の競争力を高めていたとしている。しかし当時から戦略的ポジションを明確に確立したことはなかった。ほとんどの日本企業は、互いに真似をし、無意味な競争を繰り返している。各社とも、ほぼあらゆる種類の製品、機能、サービスを提供しており、またあらゆる流通チャンネルに対応し、どこの工場でも同じようにつくられている。このような日本流の競争については、その危険性が指摘され始めてきた。80年代、欧米のライバルたちは生産性の限界線からはほど遠く、このままずっとコストと品質の両面で勝ち続けるように思えた。事実、日本企業各社は、自国経済の拡大とグローバル市場への進出によって成長を果たした。彼らの勢いを止めることはおよそできなかった。

しかし、業務効果の差が縮まってくると、日本企業は次第に自縄自縛に苦しみ始めた。もし業績を悪化させ、共倒れ招きかねない戦いから逃れようというのであれば、日本企業は戦略を学ばなければならない。そのためには、打破しがたい文化的障壁を乗り越える必要がある。日本はコンセンサスを重視する。企業では個人間の違いを強調するより、むしろ調整傾向が強い。かたや戦略には厳しい選択が求められる。日本人には、顧客から出されたニーズに全て応えねばならないというサービス精神と伝統が深く染みついている。この様なやり方で競争している企業は、そのポジションが曖昧になり、あらゆる顧客にあらゆるものを提供するはめになる³⁶。

日本企業のその後の衰退の原因の1つに、「戦略性の乏しさがある」⁽¹⁸⁾と指摘している。この指摘は当たっているといえるが、当時ではもう既に多くの大学では、米国を原点とする経営学は一世を風靡していたのである。経営学では戦略の重要性は骨身に沁みるほど流布していたと考える。この戦略に対する認識は、当時から30年以上も経過した現在、以前のままである。この戦略で「何をなすべきか」、「何をすべきでないか」を示す以前の問題として、日本の中小製造業においては、いったい「戦略欠落の原因は何なのか」を突き詰める必要がある。

³⁶ *Michael E. Porter and Hirotaka Takeuchi, Mariko Sakakibara* 『日本の競争戦略』ダイヤモンド社 2000年

第四節 まとめ

本章では企業品質の概念を定義づけ、その上で新たな品質概念への萌芽を見出した。「経営品質」の妥当性を正と負の特質を辿りながら、「経営品質」のパラダイムの転換が起こりつつある実態が検証できた。さらに「経営品質」の静的評価にダイナミズムを実現させるという、新たな「経営品質」のパラダイム変化の要請が強まった。特に品質評価論から目標管理論への転換は、製造業における価値を、マニュアル化できない領域での顧客価値の提供をコンセプトにすることで、独創的な「モノ作り」に転換することで利益追求の「モノ作り」に経営を転換することができるとの主張に基づく。加えて中小製造業は、「経営者と社員からなる組織をその主体」とし、その「組織により共通目標化」されねばならないとも示した。

第五章 中小製造業における企業品質

本章では、企業としての品質を中心に、中小製造業のこれまでと、将来に渡る時間的変化を加味しながら、品質概念の変容と新たな枠組みに関して論じる。まず第一節では、企業品質論における諸制約を取り上げ、「経営品質」を静態的特性と動態的特性に分類して論じた。‘経営品質概念と品質経営概念’を明らかにして両品質の関連を指摘する。そして第二節では、企業品質と企業活性化の関係性を論じる。「経営品質」はその評価方法として、仕組みの評価そして実行の評価に分けられる。その相関関係から企業活性化の経営モデル諸型を論じる。第三節では企業品質の評価基準から企業安定優位性、企業成長性、企業競争優位性へと3分類する。その上でそれぞれの企業優位性として類型化を図る。

第一節 企業品質論における諸制約

(1) 静態的経営品質

ここで、これまでの「経営品質」の概念の整理を含めて考察する。「品質」という言語表現は「商品の品質向上」、「Z D 運動³⁷による欠陥商品³⁸の撲滅の運動」等のT Q C³⁹による品質管理が中心であった。「商品そのものへの品質」に対しての関心が余りにも大き過ぎたが為に、その視点が“商品品質”に偏ったと考えられる。今後の経営品質が向かうべき方向性として、製造工程だけの因果律だけでなく、できるだけ上位のシステムから見て、うまく整合できているかどうかを考える。つまり全体システムに統合されているかそれを包括的に捉えようとするのが大切である。

³⁷ Zero Defect の略。無欠点運動、無欠陥運動のこと、従業員自身の創意と工夫によって仕事の欠陥をゼロにし、製品の品質及びサービスの向上をはかり、顧客を満足させ、製品の信頼性を増大することによって企業全体の生産性の向上をはかろうという効率化運動の一種。

³⁸ 当該製造物の特性、通常の使用形態、製造業者が当該製造物を引き渡した時期を考慮して、その製造物が通常有すべき安全性を欠いている状態をいう。

³⁹ 組織全体として統一した品質管理目標への取り組みを行うもので、品質管理に関するさまざまな手法を全社的に展開して、その企業の実力向上を目指す全社的品質管理の事をいう。

（２）動態的経営品質

評価されるべきは、日本生まれの TQC と違い、顧客満足の改善や実施に優れた経営システムを目指し、全社的な経営システムを対象とする事がより大切である⁽¹⁹⁾。新たな「経営品質」は、先に説明した「経営品質」の中でも「品質管理論」から「目標管理論」へと昇華させた方向性をその特徴とする。十川（2005）は「コントロール優先から目的志向的」と計画至上主義に対しての警鐘を発している。つまり計画の遺漏のない遂行だけが重視され、創発的な戦略は生み出される余地がなくなってしまうと指摘している。計画とコントロールが重視され、厳しい日常的管理が実践されるため、ともすれば減点主義の人事評価が行われ、人々が失敗を恐れるあまり、新たなアイデアを提案しようという意欲がそがれてしまうことになる。成熟企業からの離脱をはかるためには、いきなり再活性化への道を歩むのは困難である。厳しい環境のもとで、企業の生存のために必要なミニマム・リクアイアメントとしての収益レベルを維持できなければならない。

再活性化への道を開くためには、組織は、当面の課題としては生産性の維持・向上に取り組みながら、組織全体を創造的な方向に向かわせるような方策をとらざるを得ないであろう。さもないと、企業は短期的にも存続が危機にさらされてしまうことになるし、また組織の価値観を変革するためにはかなりの時間を必要とするからである。短期的な対処療法で余力を蓄えた後に、企業は潜在能力を信じ、将来の展望を持ちながら、新たな競争力の構築に向けて改革の方向を模索することが重要なことといえる。

そこでは、「組織は将来に向けた目的志向的な性格をもちうるように、改革されなければならない」⁽²⁰⁾と十川（2000）は、コントロール優先から目的志向的組織への変革で組織の活性化が果たされると主張している。車の両輪としての「経営品質」と新たな「経営品質」に相通ずる将来を見据えた経営品質として評価に値する。本稿のテーマである新たな「経営品質」が、一般的な意味合いを持つ用語として、合理性を増しつつあると考える。この「品質」という課題が、より経営総体に関わる問題としての認識が高まる事で、新たな「経営品質」への有効性が再度認識され始めた。

(3) 社会的公器⁴⁰としての企業品質

従業員、ステーク・ホルダーという組織構成員が、「経営」に対する参画意識の変化への兆しが出てきた。企業を取り巻く「環境変化」に対応し企業組織は変革し、同時に企業組織変革に呼応するように企業内の「精神革命」が誘発に繋がる。‘経営品質’に関して、品質管理上の企業評価項目として、制度上の追加項目を含む再構築は必須である。新たな「経営品質」の有効性として、企業目的指向性を持つことは、企業の将来の発展と拡大への妥当性が見出されるのではなかろうか。なぜならば新たな「経営品質」は、第一にこれまでの‘経営品質’には不足していた諸制約を既に抱合している。第二に新たな「経営品質」はより広い領域との経営要素⁴¹を取り込むことで、より包括的で、現実性に富む経営総体活動を拠り所としているからである。この「経営品質」と新たな「経営品質」の相違点を、その定義の違いを、さらに明確にするために、それらの‘質概念’へと議論を深める。

第二節 企業優位性と企業品質

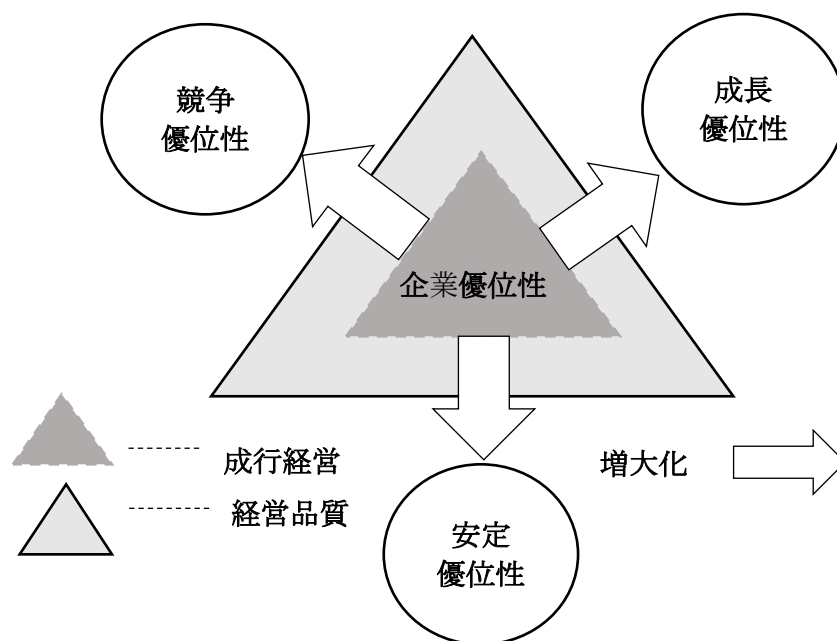
(1) 全体的な枠組みと役割

下図5-1で示した三角形を仮に経営優位性の基本トライアングルと称する。この基本トライアングルとは何を示すのか言えば、企業優位性の要素構成と要素間のバランスを読み取れる。三角形のそれぞれの一边を、企業安定優位性、企業競争優位性、企業成長優位性の3要素に特定化した。図5-1は、この企業優位性の構成要素のバランスがとれている状態を示した。従って正三角形をかたち作っている。そしてこれら企業優位性の各要素は、矢印で示されているように、外に向かって拡大させようと企業は努力する。企業によって各要素の外に向かう力が全く同じ力量で伸びるということはないであろう。企業によっては外的要因、内的要因⁴²によってそれぞれ異なった伸長力を示すこととなる。

⁴⁰ 松下幸之助が唱えた「共存共栄」という商売哲学に基づく「企業は社会の公器である」という考え方

⁴¹ 一般的には組織運営に必要な「人・物・金・技術」4要素をさすが、狭くは、「品質・リーダーシップ・プロセス志向・知の創造・スピード感・パートナーシップ・フェアネス」の7要素も指す。

⁴² 外的要因：業界動向、競争環境、技術変化等を指す。内的要因：人材移動、経営資源をさす



＜図 5－1：企業優位性の基本トライアングル＞

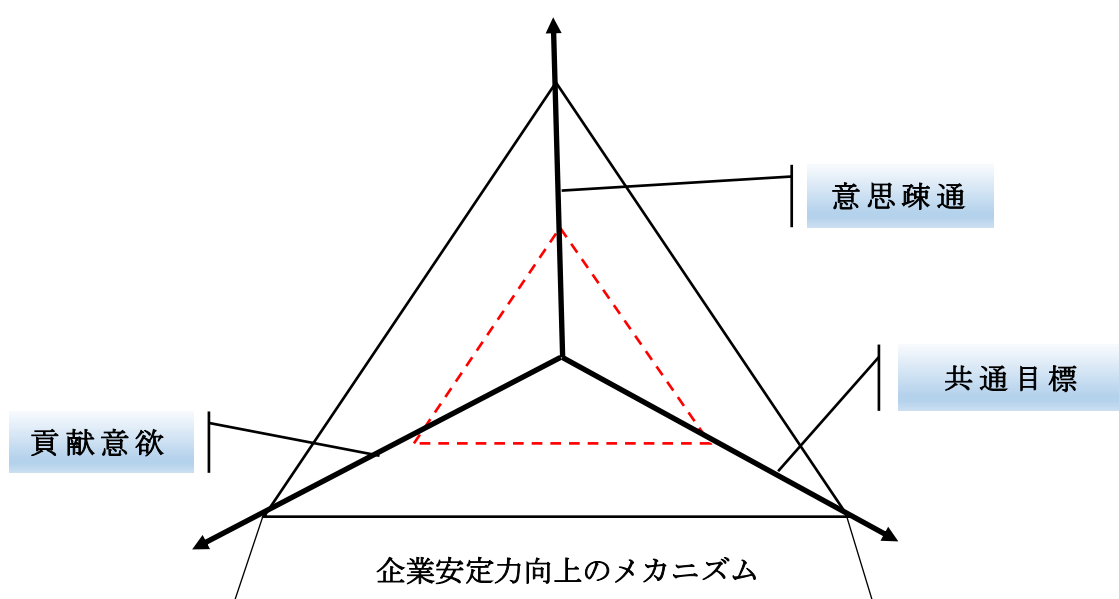
この場合はかなり歪んだ三角形が形成されることとなろう。結果として矢印で示しているように、企業優位性として、図示された三角形が拡大することが類推される。この様な場合は、いわばこの三角形の大きさが企業優位性の高さを表象している事ともなる。このような問題意識のもと中小製造業における企業優位性のあり方を、1) 企業安定力、2) 企業競争力、そして3) 企業成長力の項目毎に考察し再定義することとする。

(1) 安定性の視座

図 5－2 は、企業安定力向上へのメカニズムを示す基本トライアングルである。「経営品質」の有効性の考察に当たっては「経営品質」の有効性を判断することが可能な基準を示されねばならない。組織全体として共通の目標を持ち、円滑なコミュニケーションを行い、貢献する意欲が横溢している状態を示している。H.A.サイモンが唱えた協働システムでは「少なくとも一つの明確な目的のために、2人以上の人々が協働することによって特殊なシステム関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体」⁽²¹⁾としている。

中小製造業が目指すべき「経営品質」とは「モノ作りの独創性を競う」こ

とである。とりわけ中小製造業は「経営者と社員からなる組織をその主体」とし、一方、目的を共有する必要もなく、だれともコミュニケーションをとる必要なくその「組織により共通目標化」されねばならないと示された。これらをうまくシステムとして結びつけるものこそが、バーナードの言う「公式組織」⁽²²⁾である。



<図 5 - 2 : 企業安定力向上の基本トライアングル>

こうした公式組織が成立する要件に、①共通目的、②貢献意欲、③コミュニケーション、を挙げている。この協働システムを前提にした“公式組織”を現在の中小製造業に当てはめてみると、果たして実行されているかどうかは疑問である。特にこの①の共通目的をどのような形で、企業の中で具現化するかは各社によって手法が異なっている。極端な場合は、阿吽の呼吸で、目と目での会話（ないしは合図）で認知し合うという、前近代的手法をとっている企業もある。しかしそれでは研究にはならない。従い書式化され、社内で社員、経営者が同じ土俵で確認できるのは、事業計画であり、中長期計画である。中小製造業による「経営品質」の有効性の一端については、この“共通目標”により測られなければならないといえよう。三軸の交差点を原点とする。この“共通目標”の達成で、高い付加価値の獲得の実現が約束される。この企業安定力向上のトライアングルを拡大する事が、より高い付加価値を創造する可能性に繋

がる。付加価値創造の要因として、組織向上の要因となるリーダーシップ、モチベーション、組織学習が向上、進行、昇華する事が求められる。

これら付加価値創造の要因が高度化した結果として、このトライアングルの面積が拡大する。企業は常に外に向けての拡張を目指す。その組織に内在する自己拡張力による働き掛けが、組織能力⁴³として世の中から評価を受ける。これが「経営品質」としての、あるべき姿といえる。一方目的を共有する必要もなく、だれともコミュニケーションをとる必要もなく、誰かに協力してもらわなくても良い時もある。その際の組織は、組織が不要、またはバランスが崩れている状態を指すことになる。図5-3の点線による三角形として示した領域で、経営バランスが取れていない組織を指す。三角形も縮小状態になり、左右が非対称状態となり歪んだ三角形となる。その結果、杜撰な管理体制や、いい加減な企業経営へと繋がり放漫経営に陥る。つまり目的を共有するだけでなく相互に協力しあつたり、そのためにコミュニケーションをとらないといけない状況にあることが組織、と言える。

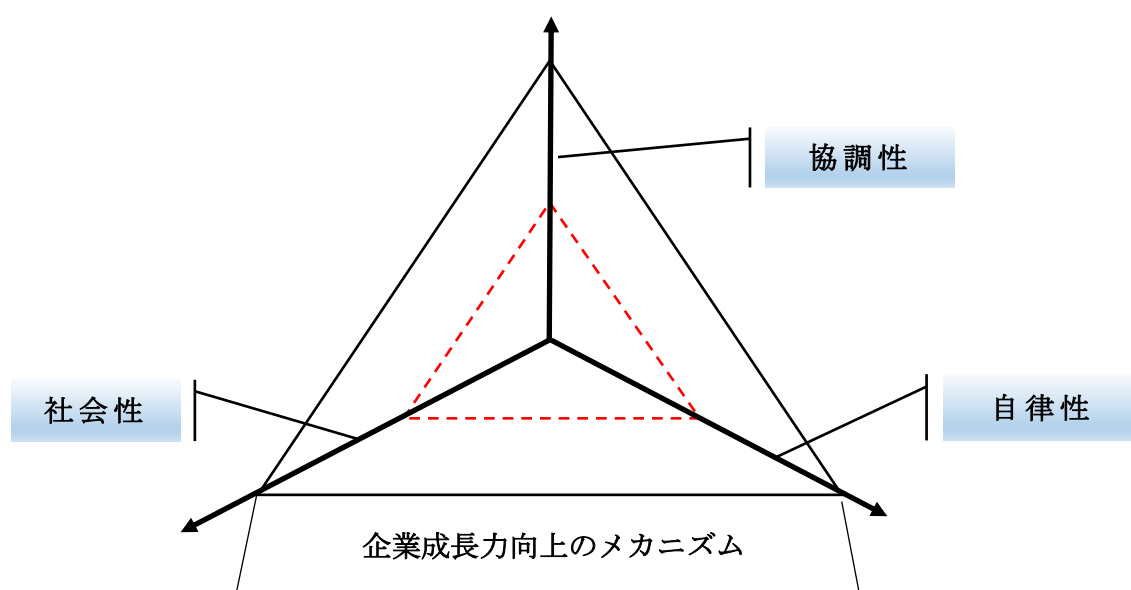
中小製造業では特に、これら基本的な組織成立の要素のバランスが崩れがちとなる。ここではこの「貢献・意欲の向上」は組織を構成する個人レベルでの念頭に置く。そして提示する項目としては、毎日の日常の中で順を追って、あるいは同時並行的に 無数に繰り返されている。しかし目標の定義というもっとも最初の段階の行為ですら、個人にとっては困難がつきまとい、ややもすれば、曖昧なものとなる。「この状況を何とかしたい」と考えて経営モデル構築を行うとき、その「何とか」とは何なのか。状況を良くしたいのだろうか、悪くしたいのだろうか、それとも単に変えたいのだろうか。これは、基準の設定、選択肢の作成と評価についても同様である。経営モデル設定とする場合、評価を行うための基準を設定する必要がある。しかし、そこで設定された評価基準が正しいとは限らず、また、経営モデル設定者自体が評価基準の明確な設定に必要とされる精神的負担を避け、評価基準をあいまいにする傾向がある。規範的意思決定においてはさらに、すべての代替的手段を列挙し、それを設定した基準に基づいて評価しなければならないが、限られた時間と資源の中で、すべての選択肢を列挙するのは難しいうえに、選択肢はその瞬間にすべてが得

⁴³ 組織能力とは、①ある経済主体がもつ経営資源・知識・組織・ルーチンなどの体系であり、②企業独特のものであり、③他社がそう簡単にまねできない（優位性が長持ちする）ものであり、④結果としてその組織の競争力・生産能力を高めるもの（藤本、2003）

られる訳ではなく、どちらかと言えば五月雨式に現れる。さらに、自ら選択肢の評価を行い、最適な決定を計算したうえでなお、得られた解を選択せずに別の選択肢を選ぶことすらあるだろう。例えば、経営モデル実行者は実行に際して、利害関係が大きいほどネガティブな感情を考慮し、選択肢に感情に左右される要素が多いほど、明示的なトレードオフを避ける傾向にあるとされる。また、満足感の拡大や異なる優位性のミックス、将来に対する不確実性のヘッジを求めて、品質決定全体の多様性を拡大することを目的にあえて非合理的な決定をするという傾向もある。

（３）成長性の視座

本項においては「経営効率」を背後から支える背骨となるものとして「成長性」の視座を加える。図５－３で示したのは、企業成長力向上へのメカニズムを示す基本トライアングルである。企業成長力を企業成長は従業員や株主、社会への利益還元の拡大には必要不可欠なものである。成長性の追及は企業の永続（ゴーイングコンサーン）にも必要不可欠であり、経営者は会社の理想とする理念を示し、的確な経営戦略を持って企業を成長させなければならない。企業はゴーイングコンサーンとして、継続することが社会的使命としてその絶対条件とされている。企業はまた貴重な雇用の場であり、社会に必要な商品やサービスを提供する生産活動の源である。そのため企業が倒産や廃業をしないように、半永久的に継続していくことが会社の社会的責任だとされている。

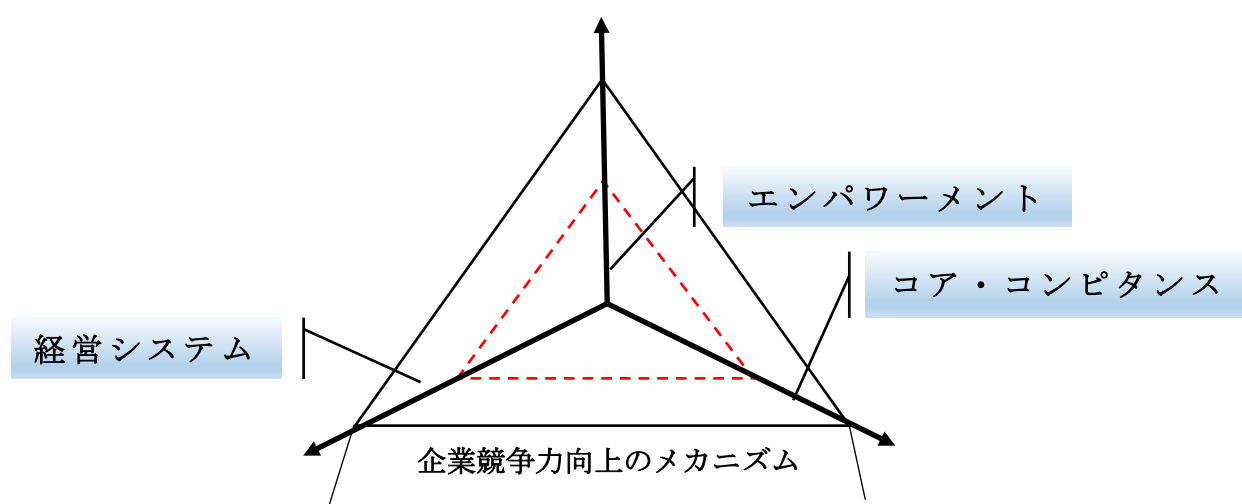


<図５－３：企業成長力向上の基本トライアングル>

この企業責任が「効率」を背後から支える背骨として、「成長性」の視座を加える理由でもある。一口に「経営品質」と言っても、その内容は、新たな経営手法の実現にかかる経営哲学や価値観から経営理念に関するものまでをも含む。いわば経営体が競争優位を目指した企業価値獲得を指向する企業比較まで広範囲である。一般的で普通名詞的な「経営品質」でなく、新たに中小製造業に合致した新たな「経営品質」を考察の対象とすることである。但し新たな「経営品質」とはいつでも、解釈の仕方などによってある程度の幅があると考えるべきである。

（４）競争力の視座

これら企業価値獲得要因の高度化の結果として、この企業競争力向上の基本トライアングル空間の面積が拡大する。このように企業は常に外に向けての拡張を目指すものである。その組織に内在する自己拡張力による働き掛けが、組織能力として世の中から評価を受ける。この「経営品質」を支える“コア・コンピタンス”と“エンパワーメント”の重要な役割を分析する。図５－４で示した外枠三角形はこの組織競争力要素のバランスがとれている状態を示した。「社員」の本来のパワーを引き出す“エンパワーメント”は、“自己解決力”と“権限委譲”⁴⁹の二つの意味からなる。



＜図５－４：企業競争力向上の基本トライアングル＞

⁴⁹ 与えられた（業務）目標を達成するために、組織の構成員に自律的に行動する力を与えること。権限移譲（エンパワーメント）の特徴としては、①自立性を促し②支援することにある。特に①については、業務の遂行にあたり経営者やマネージャーが業務目標を明確にする一方、その遂行方法は従業員の自主的な判断に任せることである。

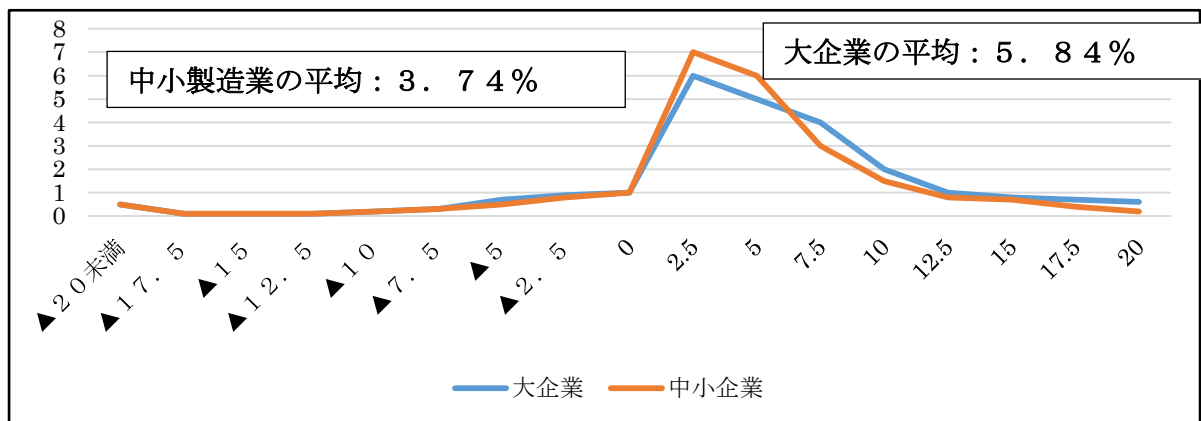
従来の下請企業/元請、親会社/子会社等のタテ契約による、強制的な企業連携は弱まっている。企業が持つそれぞれの専門得意分野での補完、提携、共同経営と企業間の結びつきがむしろ進行している。言い換えれば企業の専門性が企業連携の絆の源泉になっている。ではこの企業の専門性を考えた場合、「社員」の専門性はその組織に埋没することで良いのか。否、企業力は構成員である個々の「社員」の専門性に訴求する。従いまず個人の組織における専門性を高めることが基本要件となっている。

個人の資質を高める事で、企業の競争優位性を獲得できると指摘しておく。産業界全体が、“エンパワーメント”を基本とする競争社会となる萌芽が見てとれる。この意味で事業構想による“企業エンパワーメント”として意義は大きい。金子・大谷の「事業構想試論」では「事業主体として法人、個人を同質と見、またその主体の経営感性をその事業構想のコアに据えた。加えて経験の可能性に依拠した構想をその感性と悟性へ」⁽²³⁾と展開を深めている。この感性を中小製造業の‘経営品質’の“強みとしての特質”と“曖昧性の核”と対峙する問題と提起したのは評価に値する。図表5－4の点線による三角形として示した企業競争力向上へのトライアングルの形状が、企業競争力のバランス状態を指している。三角形も縮小状態になり左右が非対称状態となり歪んだ三角形となる。その結果、杜撰な管理体制や、いい加減な企業経営へと繋がり成り行き経営に陥る。

第三節 経営品質における判断基準 ー安定・成長・競争ー

(1) 企業活性化指標としての売上高経常利益率

前節で中小製造業の企業品質を概観した際に、経済産業省の資料から得た売上高経常利益率の情報（図5－5）をもとに企業活性度を示す有力な指標となると思われる。製造業での売上高経常利益率は、中小企業の平均値は3.74%であり、大企業での平均値は5.84%である。図5－5で売上高経常利益率の分布を示したのは、中小製造業での平均売上高経常利益率が3.74%となっている点である。つまり売上高経常利益率を示している分布が大企業と中小企業では異なっている点である。赤字でも中小企業は、財務的に比較的に小規模であるために事業継続が可能となる。一方、大企業において、極端に大規模な赤字計上は致命的結果を誘発するといえる。この点が平均売上高経常利益率において中小企業が大企業に比較して数値が低い理由となると考える。



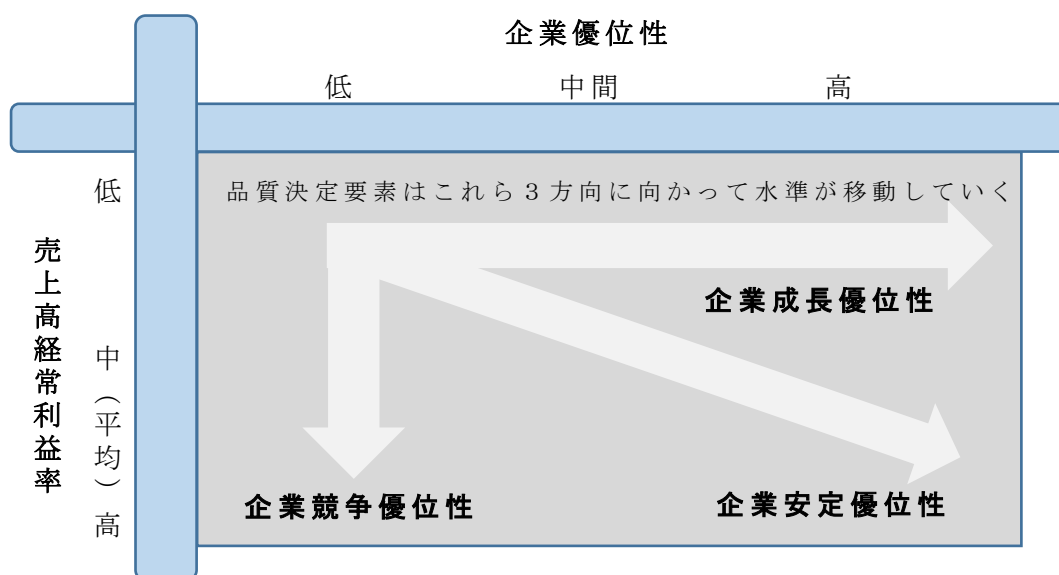
＜図 5－5：売上高経常利益率の分布＞

資料：経済産業省「平成 26 年企業活動基本調査」再加工

今後の本研究のテーマである中小製造業の新たな経営品質として一つの評価指標として議論の中心となり得る点にある。

（2）売上高経常利益率からの企業優位性の判断

中小製造業の戦略性及び経営品質の最適志向について、これまで現状の把握と課題の抽出を行ってきた。



＜図 5－6：企業優位性と売上高経常利益率における変化と領域＞

図5-6で経営品質決定における企業優位性と売上高経常利益率による変化と領域を示した。この経営品質の判断基準として、「企業優位性」と「売上高経常利益率決定」に分けた。この「企業優位性」と「売上高経常利益率」の変化と領域成型には、それぞれ構成する3優位性はそれぞれ3方向に伸長する特徴を示している。この売上高経常利益率は日常的に発生する営業活動と財務活動から生じる収益を表す指標である。当該企業の本来の実力を計る目安として有効である。特に自社の過去と実績との比較、業界平均や同業他社との比較、各業界の売上高経常利益率の数値など、自社の業界ポジション、自社の実態を計る目的でこの企業品質の評価に重要な指標となる。

（3）企業優位性による企業品質判断

これまで企業優位性はその構成要素として、経営安定優位性、経営成長優位性、経営競争優位性から成るとの議論を展開してきた。本章の第三節で述べたように、この構成要素は企業活動全般に渡ると示した。部分最適から全体最適、現在最適から未来最適と、時系列的にも包括した企業優位性となっている。この様に企業優位性による全体性、網羅性、包括性の視座からも、企業品質の有効なる判断指標として認められる所である。この構成要素は、企業優位性による詳細組織の支配・統制の水準に基づく組織硬直型についての議論に移行する。

組織が小さいうちは、組織の硬直化や官僚化は問題にならない。小さい組織は大きい組織に比較して、環境の変化を機敏にとらえて、迅速に対応する。コミュニケーション・コストも小さい。組織規模が大きくなるにつれ、より合理的な統合方法が必要になる。互いの行動の予測可能性を高めるために、権限の行使が定式化され、手続きが文書化され、コミュニケーション・ネットワークが制限される⁵¹。しかしこのような現象は大企業において見られる。本稿の対象とする中小製造業においては、組織の硬直化は規模によらない経営者自身のヒューリスティックなマイナス面を原因とする場合が当たる。

第四節 まとめ

本章では、企業としての品質を中心に、中小製造業のこれまでと、将来に渡

⁵¹ 印南一路『すぐれた組織の意思決定』中央公論新社 1999年

る時間的变化を加味しながら、品質概念の変容と新たな枠組みに関して論じた。まず、企業品質論における諸制約を取り上げた。特に「経営品質」を静的特性と動的特性に分類しそれぞれの特徴と優位性を論じた。‘経営品質概念と品質経営概念’を明らかにして両品質の関連を示した。そして、企業品質と企業活性化の関係性を論じた。「経営品質」は、その評価・判断方法として、仕組みの評価そして実行の評価に分けられる。その相関関係から企業活性化と企業品質の有効性への判断指標とすべく経営モデルを4つに類型化した。企業品質の評価基準から企業安定優位性、企業成長性、企業競争優位性へと3つに分類した。その上でそれぞれ安定性、成長性、競争性の企業優位性として類型化を図った。

第六章 企業優位性と企業成長

本章の第一節では経営品質における企業優位性の評価基準について考察する。企業品質が高まった結果に基づき、企業成長に至るその評価基準を検討する。第二節では企業事例を取り上げ、この評価基準の妥当性に検討する。第三節では、これらの検証を通じて企業成長への要因について分析する。しかし現実の企業は、日々成長と変化を遂げている。経営状態を判断する企業評価には、時間的経過をも勘案し実践に合致する企業の進むべき方向性を自ら指標化したせねばならない。このような前提を改めて問い直し、「経営品質」の、経営学的意義と目的をいま一度確認する。

第一節 経営品質における評価基準

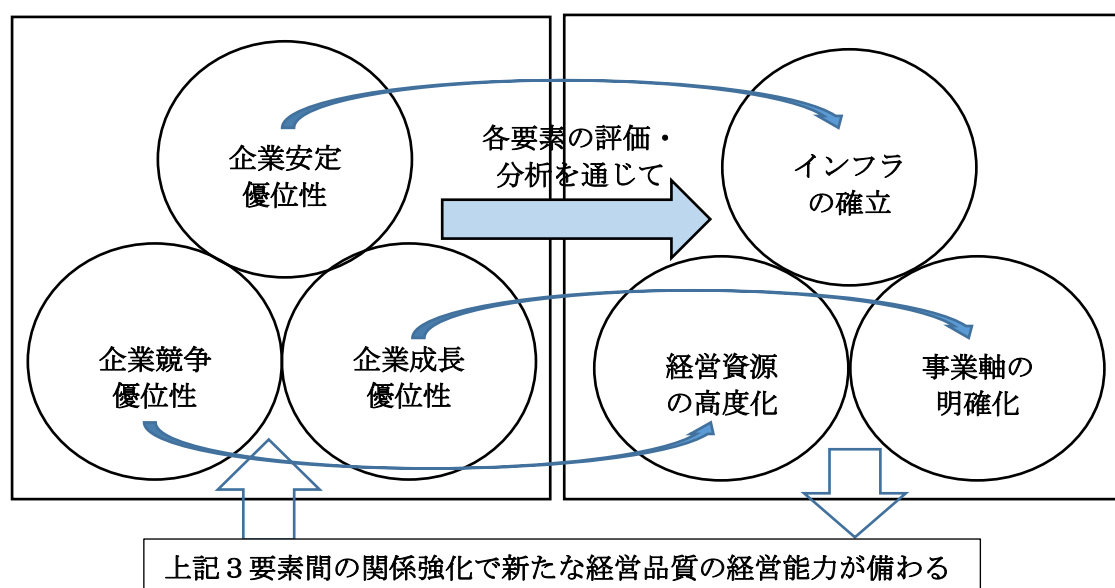
(1) 経営品質における評価基準

本節では中小製造業の「経営品質」における評価基準について検証する。この定義に先立つ検討において、研究者の間で明確な認識が得られていない新たな「経営品質」について、理論的な整理を行った上で、理論的立場を打ち出すことである。新たな経営品質は、新たな経営手法の実現にかかる経営哲学⁵²や価値観から経営理念に関するものまでをも含む。いわば経営体が競争優位を目指した企業価値の獲得を指向する企業比較まで広範囲である。一般的で普通名詞的な「経営品質」でなく、新たに中小製造業に合致した新たな「経営品質」を考察の対象とすることである。ただし新たな「経営品質」とはいっても、解釈の仕方などによってある程度の幅があると考えべきである。言い換えれば、部分最適でなく、全体最適。あるいはある時点での最適化だけを目指すのではなく継続的、持続的な経営の質の向上を図るという点で、未来最適⁵³を志向する。加えて経営の品質向上には、理論のみならず実践にも耐えうる基盤を有さねばならない。この未来目標志向性を強調した点が「新たな経営品質」と「これまでの経営品質」と異なる点である。次に新たな「経営品質」の概念について説明を加える。この根拠として企業優位性による有効性を取り上げる。

⁵² 経営者が、どのような経営理念、経営者哲学、倫理・道徳観をもっているのか、それは時代の推移とともにどう変化してきたか、また今後どのように変化する可能性があるのかなどを考察し、それらがいかなる条件・状況下に適合するかということを示そうとするもの（ブリタニカ大百科事典）

⁵³ 今が良ければいいのではなく未来が良くなるための判断であり、企業においてはその最たる例が投資である。

そのうえで企業優位性を構成する企業安定優位性、企業競争優位性、企業成長優位性における企業優位性での評価基準の設定を試みた。新たな「経営品質」形成の相関図を図6－1として示すこととする。この図で示したように、この新たな「経営品質」の概念を構成する三つの企業優位性を問題意識として、上記の仮説に基づき構成概念を導出して、分析モデルを構築し、これらをメカニズムとして統合を試みた。



＜図6－1：新たな経営品質の形成の相関関係図＞

今後の研究項目としては、企業品質の観点で従来の「経営品質」の限界を越えた新たな「経営品質」を、経営学的手法としてより具体的イメージに高めていくかに専念する。ここで前項に引き続きもう一度、前項で行った新たな「経営品質」の定義に立ち返ろう。本節においては「経営品質」の有効性の判断指標として新たな「経営品質」のモデルの類型を示すこととする。

（２）経営の成熟度からの有効性評価

フィリップ・クロスビー（１９８０）は問題を抱える組織が抱える問題^{（２４）}を、実務経験から暴き出した。そこで決ったのは実質的には全ての会社は「問題組織」であり、組織内で問題が突然発生してから対策に取り掛かるのが常との事実を認識した。彼の言葉ではクオリティ・マネジメントだが本稿が目指す新たな「経営品質」とその目的を同じくする。なぜならば彼の言うクオリテ

イ・マネジメントでは組織成熟と自己革新を、組織を社会システムと捉えており、新たな「経営品質」を企業活動のみならず社会活動の一環としてとらえている点にある。クロスビー(1980)は、経営習熟度分析(表6-1)として、「経営の成熟度モデル」を示した。縦軸に組織縦軸に成熟度を測るための測定項目を挙げている。

＜表6-1：経営成熟度モデル＞

	マネジメント上の理解と態度	品質組織の状態	問題の解決	品質コストの対売り上げ	品質の改善処置	会社の品質に対する姿勢
(1) 半信 半疑	品質を管理上のツールと考えていない	品質活動は製造やエンジニアリング部門に限定されほとんどは査定と仕訳である	問題は起されれば取り上げ、十分に解決することはない“やつつけ”が支配的	報告上は不明、実際は1%	組織化された活動はない	なぜ品質問題があるのかわからない
(2) 覚 醒	品質経営を理論的には支持するがデータ及び事実分析、必要な資金や時間を積極的には提供しない	強力な品質指導者が任命されているが、品質活動には評価仕分けに集中されたままであり、いまだに製造あるいはエンジニアリング部門に限定されている	大きな問題の解決にはチームが結成されるが、そのアプローチは短期間で終わる	報告上は0.5%、実際は1%	種々の活動は主に動機づけに訴える短期的なもの	何でいつも品質問題ばかりやるのか
(3) 開 眼	品質経営について学び、支持する	品質担当部門はトップに直属し、そのリーダーは会社の経営に積極的	問題は整然と解決され。是正処置は日常的な出来事となっている	報告上は0.2%、実際は0.5%	十分に理解して14段階プログラムを実施する	マネジメントが公約したし、品質改善プログラムもあることだから、我々は品質問題を発見し解決している
(4) 知 恵	品質活動に個人的にも参加する	品質担当マネージャーは会社の役員である。予防活動が重要になってきている	問題はその初期に発見される	報告上は0.1%、実際は0.3%	14段階プログラムを継続し、「確認計画」を開始する	決まった型通りに、欠陥品の発生を予防している
(5) 確 信	品質経営は会社の成功にとって必須のものとする	品質担当マネージャーは役員会に出席する	きわめて異常なケースを除き、問題は予防される	報告上は0.05%、実際も0.05%	品質活動は通常の継続活動となる	なぜ品質問題がないのかが分かっている

出典：「経営成熟度」財団法人社会経済生産性本部 2001 20 頁～21 頁

当該組織が抱える問題をどのように扱っているか、トップ・マネジメントの態度や会社にとってのクオリティのコストなどが示されている。企業の成熟度段階の現状を階層上での位置を認識してしまえば、成熟度改善ステップを段階ごとに進めばよいのである。この成熟度モデルの特徴は、その改善ステップを企業おのずから見出せることにある。このクロスビーの「経営の成熟度」の評価軸と優位性を設定し直し、再定義した。表 6－2 で示したのが「新たな経営品質の優位性のモデル」である。

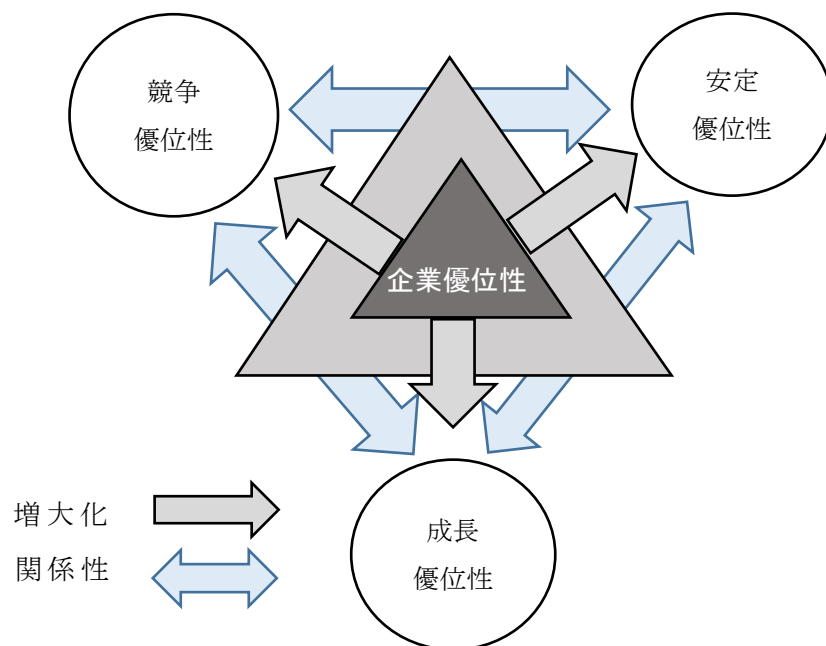
＜表 6－2：「新たな経営品質」の優位性モデル＞

	企業優位性	企業安定優位性	企業成長優位性	企業競争優位性
(1) 半信 半疑	品質経営を管理上のツールと考えていない	眼前のやるべき事が重要、明日が無ければ将来はない	効率分析・経済効率により企業の成長性は図れる	オンリーワン、ナンバーワン技術・商品が競争力の原点
(2) 覚醒	「企業品質度」の高さで「企業価値」が予測できると学習	戦略妥当性に裏打ちされ企業目的志向性をもつことでの企業発展と経営再興	企業成長は社員・ステーク・ホルダー及び社会への利益還元拡大が基本	個別情報をエンパワーメントにより競争優位への昇華
(3) 開眼	経営理念、経営使命は、企業の事業行動の軸との認識	付加価値創造が基盤となりその付加価値による継続的な事業安定が期待できる	利益追求や目先事情の為曲げてはならない倫理的思考に基づく価値前提	自社のコア技術への再認識が高い品質を生む経営革新
(4) 知恵	「企業優位」により「企業活性化」する導出の検討	組織学習による戦略思考向上による組織力相乗効果	経営哲学や価値観による企業価値獲得を目的とした経営手法の実現	経営判断としての技術革新への有効的総意
(5) 確信	中小製造業の経営は、新たな経営改革の実現に係わると確信	企業の使命と役割認識への明確な企業内確立が安定優位の確信に繋がる	企業理念を示し、また的確な経営戦略を示すことによる企業成長	組織の創発性による最適プロセスによる戦略構想をもつことが前提

経営成熟度と同じに縦軸に組織マネジメントの高度化の度合いを 5 段階で示している。この縦軸には優位性を測るための測定項目をあげている。当該組織が抱える問題をどのように扱っているか、それぞれ企業安定優位性、企業成長優位性、企業競争優位性が示されている。この優位性モデルの特徴はその改善ステップを企業自から見出せることにある。

（３）企業優位性向上のメカニズム

本稿の理論を立脚点として、中小製造業の経営の今後のあり方の一旦を示すこととする。中小製造業が目指すべき経営品質とは、「モノ作りの独創性」を競うべきである。中小製造業は、「経営者と社員からなる組織をその主体」とし、その「組織により共通目標化」されねばならないと示した。したがって中小製造業による「経営品質」の有効性の一端については、この「共通目標」⁵⁴により測られなければならないといえる。このような問題意識のもと、経営品質の有効性の考察に当たっては、中小製造業における「経営品質」のあり方を判断する基準が示されねばならない。岡本（2007）は、「健全な組織をグループ・ダイナミックスとして企業の成熟度を人間の行動はその属する組織の成熟度の根幹をなし動機付けを、個人と組織双方にその基礎を置いている」^{（25）}としている。中小製造業が目指すべき経営品質とは、「モノ作りの独創性」を競うことにある。



＜図 6－2：企業優位性形成のメカニズム＞

ここで扱う事例研究では、これら事例に限定された問題でなく、多くの地域で発生し、しばしば多くの要因が複雑に絡み合い、答えるためには総合的なア

⁵⁴ 組織の掲げる課題に対して、集団の中で自己の課題を鮮明に打ち出しながら周囲を巻き込み、業務遂行をしていける能力 C. I. バーナード「経営者の役割」1968

アプローチが求められる問題である。言わば、本来のテーマを一般的な問題とするためのプロセスであるとも言える。この目的にそって、本項では分野を問わずランダムに抽出した東日本の中小製造業への企業支援の中から得られた企業活動調査を用い、中小製造業のあるべき経営を企業優位性の観点から検証した。これまで中小製造業の戦略性及び「経営品質」の最適志向について、現状の把握と課題の抽出を行ってきた。その対策を通じて、「新たな経営品質」という考え方に至った。言い換えれば部分最適でなく、全体最適。あるいはある時点での最適化だけを目指すのではなく、継続的、持続的な経営の質の向上を図るという点で、未来最適を志向する。

図6-2で示したのは、第五章で示した企業優位性の基本トライアングルを、企業優位性を形成するメカニズムを説明している。つまり企業優位性とは、企業安定優位性、企業成長優位性、企業競争優位性からなり、それぞれが発展のために外に向かって伸長する動きを常に求めている。これら包括的、全体的な動きが企業優位性の構築の要となる。ここで企業での経営品質の実践上の考え方として、「品質経営」⁽²⁶⁾という概念を「経営を動的にとらえた目標管理論的志向に根差す経営品質」として、提示する。この「品質経営」の概念を実践の場でどう活かせるかを概観し、事例研究を通じて解明することは、「品質経営」の妥当性を論じる有力な材料になると思われる。

第二節 企業事例

(1) 事例研究の目的と方法

1) 調査方法：

日本貿易振興機構（ジェトロ）は、各都道府県及び商工会議所、商工会、工業会の協力のもとに、2003年より中小企業の輸出促進を目的として“輸出有望案件支援事業”を立ち上げた。このプロジェクトは、約10年間このプロジェクトは継続され、公募で選ばれた長年の実務経験をもつ海外ビジネス・アドバイザーたちが、ベスト・プラクティスとしてコンサルティングと海外進出への最大機会を享受する企業を選抜した。その目的で東北・北海道から候補企業として約1000社を訪問して予備調査と審査を行った。予備調査に引き続き、支援対象企業としての資格審査、そして認定支援対象企業への海外ビジネスの支援活動へと引き続いた。これらの長年の参与観察を通じた企業の調査事

例を取り上げた。

2) 調査内容：

東北・北海道における中小企業の経営者に対して2012年から2017年まで経営品質状況に関しアンケート及びインタビューによる調査を実施した（表6-3）。なおこの調査要項は、財団法人日本科学連盟が作成した「企業の品質経営度」（2009年）に従って実施された。この目的に添い、分野を問わずランダムに抽出した東日本の中小製造業への企業支援に付随し、企業活動調査を実施した。また調査後半は中小製造業のあるべき経営を企業優位性の観点から検証した。

＜表6-3：調査項目表＞

大項目	調査項目	中項目	小項目
1	基本的取組	1	1
2	組織・体制	1 2	2 0
3	人材・開発	9	2 3
4	労働・安全	1	1
5	マネジメントに対する外部評価	3	1
6	新製品開発	9	1 3
7	購買・外注	4	4
8	製造	4	9
9	販売・サービス・市場品質トラブル対応	4	5
1 0	品質の維持	3	2
1 1	品質改善	2	2
1 2	品質保証	6	1 2
		5 8	9 3

調査項目合計数： 大項目： 1 2 項目
（添付資料） 中項目： 5 8 項目
小項目： 9 3 項目
合計： 1 6 3 項目

具体的には調査項目としては計12分野で、163項目の調査を行った。これらの項目は、①経営品質に対する取組み、②品質活動（品質保証・品質管理・品質改善を含む）に関する組織・体制、③人材開発、④労働安全、⑤新製品開発、⑥購買・外注、⑦製造、⑧販売・サービス・市場品質トラブル対応、⑨

品質の維持、①品質改善、⑫品質保証、企業活動の全般に渡った、広範な調査となった（表6－3）。この調査から、企業品質に関する企業からの要求と必要項目を絞り込んだ。余りに多岐に渡る領域を含んだ調査になったために定数評価のみならず、定性的な分析が必要とされる項目も多く含まれた。

3) 「新たな経営品質」の調査項目とガイド・ライン：

品質経営調査での調査項目を縦軸に列記した。横軸に調査内容を並列した。

＜表6－4：「新たな経営品質」の調査項目とガイド・ライン＞

	マネージメントへの理解	品質組織の状態	問題の解決	品質コストの対売り上げ	品質の改善処置	会社の品質への姿勢	企業優位性
満足度調査	○						企業成長性
経営理念	○						企業競争性
品質体制		○					企業安定性
品質会議			○				企業安定性
品質方針						○	企業安定性
品質診断					○		企業競争性
品質・コスト				○			企業競争性
市場品質			○				企業安定性
コンプライアンス						○	企業成長性
品質保証						○	企業競争性
品質教育	○						企業安定性
外部評価					○		企業成長性
工程設計	○						企業競争性
検査評価			○				企業安定性
労働安全		○					企業成長性
提案制度			○				企業安定性
小集団活動			○				企業安定性
開発研究						○	企業競争性
購買外注先選定	○						企業成長性
技術サービス				○			企業成長性
品質改善					○		企業安定性

その上でこれらの調査項目と調査内容から判断して当てはまる企業優位性を特定した（表 6－4）。それぞれの調査項目が、企業安定優位性、企業成長優位性、企業競争優位性のどの企業優位性が関連づけられるかをその調査項目と調査内容を分析して、どの企業優位性が対象となるかが整理された。この分類は、後の企業評価手法での決め手として重要な要綱を形づくる。

（２）経営品質導入に関する実態調査

１）「企業の品質経営度」調査の具体的内容：

調査項目と調査内容の具体的側面からのガイド・ラインの解明に引き続き、ここでは全体部分を瞥見し、「企業の品質経営度」調査の具体的内容について若干の説明を加える。品質経営度調査の具体的内容に触れる事は、この新たな経営品質を論じる際の有力な材料となると思われる。

① 評価対象と得点化：

定数評価より、定性評価を重点としたのは調査対象企業の規模が比較的小規模であり、企業活動の成熟度としても大企業の様に調査項目に対する体制が未成熟、標準化が進んでいない事が上げられる。

② 具体的な調査項目の設定状況：

調査内容から S D 調査と成熟度モデルの二つの評価方法を採用したことは先に説明した。その上でより詳細な調査項目をどのように評価して、どのように経営品質度を設定したかのプロセスを分析した。より正確な理解を得るために、調査票の一部を下記（表 6－5 & 表 6－6）に示し、事例を示した上で、説明を加える。

④ 例えば大項目 1 での「基本的取り組み」と大項目 2 での「品質活動」では、調査票ではどのようなになっているか、調査票の中からの一部ではあるがサンプルを記載する。大項目 1 での設問は 5 段階からの選択となっている。一方、大項目 2 では、該当項目を複数選択する設問形式をとっており、同一評価基準を適用するには無理があると思われる。

【調査項目：機械・金型 A 社事例】

■品質経営に関する取組み（大項目 1）

AQ1. 貴社は「顧客志向」、「品質第一」などの品質重視の考え方について企業理念や経営理念の中でそのように位置づけし、普及していますか（1つだけ○印）

＜表 6－5：調査内容（企業理念、経営理念）＞

1. 品質重視は当然なので、特に企業理念や経営理念はうたっていない。
2. 品質重視の考え方を安全重視などと同様に企業理念や経営理念の中でうたっている。
- ③ 企業理念や経営理念の中で品質重視の考え方を「最優先」と位置づけている。
4. 3. に加え、品質重視の考え方を全社（国内外のグループ企業を含む連結企業体）の社員へ周知するとともに、取引先（納入企業、協力企業など）へ告知している。
5. 4. に加え、品質重視の考え方が全社の社員や取引先へどのくらい普及しているか確認する仕組みがある。

■品質活動（保証・管理・改善などを含む）に関する組織・体制（大項目 2）

AQ9. 全社（国内外のグループ企業を含む連結企業体）の品質経営を推進する部署（複数の部署に分かれてもよい）が担当している機能は何ですか。次の中から該当するものすべてに○を付けて下さい。

＜表 6－6：調査内容（品質活動：組織、体制）＞

- ① 全社の経営方針に基づき基本的な年度方針を策定し全社に徹底する
2. 全社に品質活動計画の策定を要請し、自社およびグループ企業毎の活動の進捗をフォローする
- ③ 全社の品質状況（顧客満足度、市場品質、工程品質、品質ロスなど）を把握し、課題抽出と対策を推進する
4. 全社の品質情報や品質活動をまとめ、定期・不定期に社長に報告する
- ⑤ 社長や経営幹部による品質診断の企画と運営を行う
- ⑥ 品質に関する規定・基準体系を整備し、全社の品質マネジメントシステムを構築する
7. 品質向上のための手法・ツール・システムを開発・導入し全社に普及する
8. 全社の品質マネジメント全体を監査する
9. 全社の新製品のうち戦略的なものに関し現物・現場をみて確認する
10. 全社の品質情報や失敗事例を共有し、品質ノウハウに加工して全社に展開する
11. 全社の品質責任者を招集し、全社品質施策の検討と決定事項を支持する
12. QCサークル活動や部門横断型の小集団活動を推進し全社大会を主催する
- ①③ 全社の品質教育の企画と推進を行う
14. 取引先（納入企業、協力企業など）へ品質教育の企画と推進を行う
15. 品質に関わる資格制度の企画と推進を行う
- ①⑥ 品質問題、PL問題の統括管理を行う
- ①⑦ 品質全般について全社の対外窓口となる
- ①⑧ その他

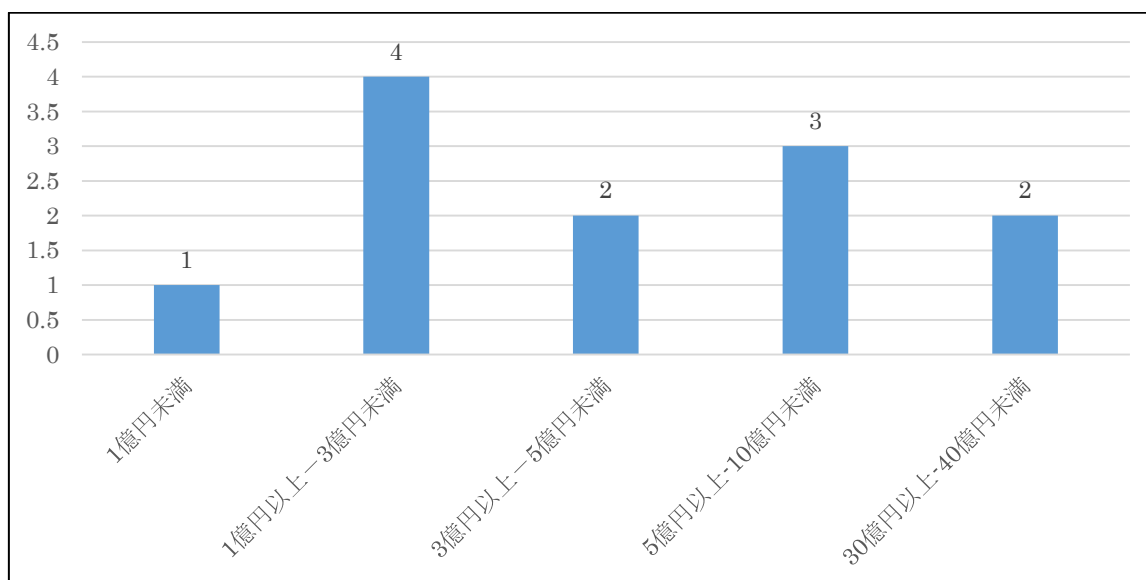
2) 事例企業の属性と事業規模：

調査企業の事業内容としては、機械、建設、建築関係、測定、精密機器と分野としても多岐に渡る（表6－7）。特に東北地方で特徴的な企業城下町、地方での生産工場経済の下部組織を歴史的源とする中小製造業が大半である。従業員数も、小企業では4人、中小企業でも多い方と言える230人以上と規模的にも、大小が混在している。中小企業というグループ分けはしたが、テーマの共通性は企業規模により影響はないとの判断を優先した。

＜表6－7：事例企業の事業内容、資本金、従業員数、参与観察期間＞

		事業内容	資本金 (千円)	従業員数 (全体)	参与観察期間
機械金型	A	プレス・金型	50,000	231人	2008-2017
建設資材	B	建設資材	21,000	19	2010-2013 & 2016
木製建具	C	木工・建具	10,000	30	2008-2011 & 2016
通信アプリ	D	車載通信技術	16,000	16	2012-2017
音響機器	E	音響製品	60,000	4	2012-2014 & 2016
測定機器	F	土木計測器	20,000	52	2011-2017
温湿調節器	G	測定機器	30,000	10	2005-2007 & 2017
画像処理	H	医療検査機器	217,500	11	2008-2010 & 2014
精密抜型	I	精密抜型製作	10,000	40	2005-2009 & 2012
機械工事	J	微細水洗浄機	30,000	49	2013-2015 & 2017
電子部品	K	液晶用CCFLカップ	90,000	150	2006-2009 & 2012
通信機器	L	通信機械・器具	10,000	200	2012 & 2013

要するに1987年のアジア通貨危機、2008年のリーマンショックをどのように克服したかの経過、背景、実態に、特に留意した。これらの危機を契機として如何に事業転換を行ったか、人材確保と育成に対して如何なる工夫を凝らしたか、これら課題を解決に導いた企業力が、経営品質そのものの品質力に通じていると考える。

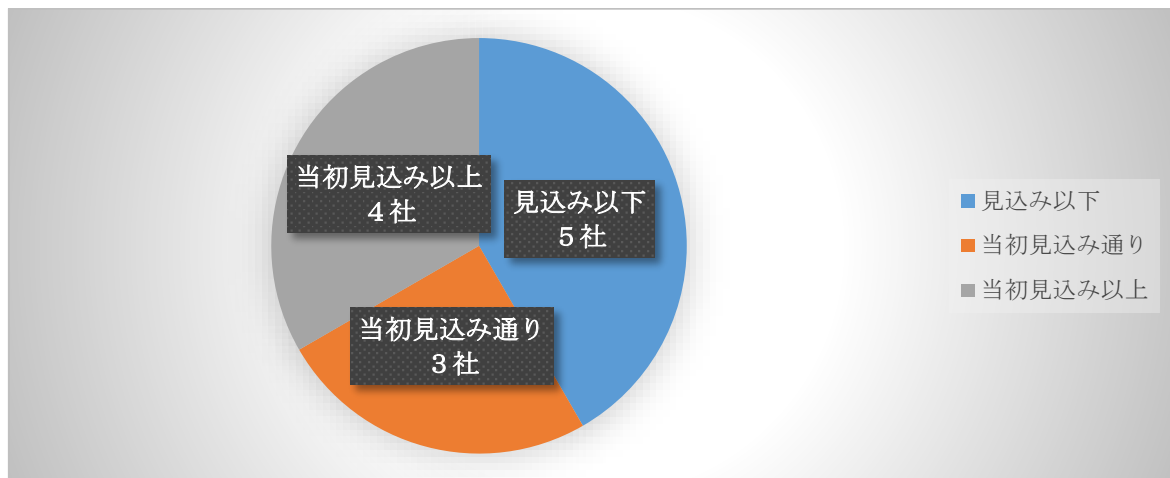


＜図 6－3：事例企業の属性（売上高）＞

企業のそれぞれの事例を比較することはこのテーマを論じる際の有力なテーマとなると思われる。事例企業の売上高分布、企業沿革、事業実績は図 6－2 の通りである。調査した企業の年間売上高では、1 億円から 40 億円とばらつきがある（図 6－3）。調査企業での事業は多種様々ではあるが、いずれの企業も日本における平均的売上を示している中小製造業である。

3）事業実績：

調査企業の最近 3 年間の利益の目標達成度は、「見込み以下」が半数の 5 社であり、「当初見込み通り」が 3 社である。「当初見込み以上」が 4 社であった（図 6－4）。ビジネスそのものが回復してきた基調にあるとも考えられる。しかしこの最新の調査での経営者とのヒアリングでは、これら中小製造業に、もともと目標計画はどのような形であったのかを、十分に確認しておかねばならない。経営者の個人の思惑レベルだったのか、組織として公式に設定していたレベルのものだったのか、ここでは調査対象を中小製造業としたという観点から、経営者の思惑を含むレベルを抱合して目標とした。



＜図 6－4：事例企業の最近 3 年間の利益の目標達成度＞

4) 「企業の経営品質度」調査の具体的整理軸：

- ① 調査不能、調査類推、調査可能との類型化に添い整理した。加えて、得点ポイントの可視化とするための数値化への根拠と手順を下に記す。なお今回調査方法の前提には、調査項目によっては異なった区分方式とせざるを得ない点が挙げられる
- ② 調査項目（添付資料 A を参照のこと）は S D 法に従った調査方法を採用したが、項目の内容によっては異なった区分方式を採用している。
- ③ 質問内容により定性的内容にならざるを得ない場合には、その有効性を可能とすべく前述のフィリップ・クロスビーの経営プロセス成熟度モデル技法（図 5－3：品質経営の優位性モデル）を用いた。
- ④ 大項目 2 で取り上げた「品質活動＜品質保証・品質管理・品質改善などを含む＞に関する組織・体制」の設問のような定性的結果から定数的評価にし直さねばならない。
- ⑤ このような事例では、（1）半信半疑、（2）覚醒、（3）開眼、（4）知恵、（5）確信）とする経営プロセス成熟度モデル技法（図 5－3：品質経営の優位性モデル）を用いる有用性が見出せる。
- ⑥ 要するに組織プロセスの成熟度の高度化の度合いに応じて定数評価に変換しているのが有効と考える。組織が品質問題をどう扱っているかトップ・マネジメントの態度、会社にとってのクオリティー・コストを示すことも可能となる。

5) 企業調査の具体的方法と手順：

- ①調査方法：質問紙法（添付資料B参照）＆インタビュー法との併用
- ②調査対象：東北・北海道の中小製造業12社（表6－7参照）
- ③調査対象の選定方法：日本貿易振興機構（ジェトロ）特定の輸出有望案件採
択企業から東北・北海道ブロックから抽出

6) 調査結果：

<表6－8：調査項目、分析要素と評価結果>

機械・金型A社	質問	分析要素	評価
満足度調査	AQ21	企業成長優位性	2
経営理念	AQ1	企業競争優位性	3
品質体制	AQ6	企業安定優位性	3
品質会議	SQ2	企業安定優位性	4
品質方針	AQ5	企業安定優位性	4
品質診断	AQ8	企業競争優位性	1
品質・コスト	SQ2	企業競争優位性	3
市場品質	BQ7(2) SQ3	企業安定優位性	4
社内品質	BQ14 BQ7(1) AQ7	企業競争優位性	1
コンプライアンス	AQ11	企業成長優位性	2
品質保証	BQ27	企業競争優位性	2
品質教育	AQ13	企業安定優位性	4
外部評価	AQ23(SQ1)	企業成長優位性	5
工程設計	BQ14(SQ)	企業競争優位性	2
検査評価	BQ15(AQ23)	企業安定優位性	4
労働安全	AQ22	企業成長優位性	4
提案制度	AQ19	企業安定優位性	1
小集団活動	AQ20	企業安定優位性	4
開発研究	BQ1	企業競争優位性	1
購買外注先選定	BQ10	企業成長優位性	1
技術サービス	BQ18	企業安定優位性	2
品質改善	AQ25	企業安定優位性	4

ここで詳細を具体的企業（機械・金型A社）の事例を参照しながら、企業調査の詳細を示すこととする。

- ① 調査項目：中項目の質問58項目から下記の項目22項目を選別した。
- ② 調査項目毎の優位性判断：項目の内容と特徴からどの優位性に該当するかの判断を加える。優位性の内訳は、企業安定優位性、企業成長優位性、企業競争優位性の三優位性である。
- ③ 上記の22項目で項目別に選択された選択肢毎に、それぞれ成熟度レベルにより評価・判定した結果（表6－8）。
- ④ 各優位性に数値と平均ポイント数を導き出した。この数値に基づき企業優位性毎（図6－9：企業安定優位性、図6－10：企業成長優位性、図6－11：企業競争優位性）でのトライアングル表記となる。
- ⑤ 表6－8は機械・金型A企業事例である。残る調査企業11社にも同様の手順で調査結果を整理された。

＜表6－9：企業調査要素と評価結果＞

優位性要素	企業優位性	企業安定優位性	企業成長優位性	企業競争優位性
項目数		9項目	6項目	7項目
評価数値（合計）		33ポイント	16ポイント	13ポイント
評価数値（平均）	2.7	3.7	2.5	1.9

- ⑤ 表6－8を可視化し易いように表6－9に再整理し、企業優位性毎の最終的評価数値を導出した。

第三節 事例からの考察

事例の分析を通じて以下の点について整理できた。（1）「経営品質」に対する企業認識、（2）企業優位性に対する判断、（3）品質経営に対する姿勢の点から検証を行った。その上で（4）品質経営の形成モデルに対する影響度を確認した。特に中小製造業の適切な経営品質を遵守する手段として①コア・コンピタンスの役割認識、②エンパワーメント形成、③事業構想の涵養という、企業業規模に関わらず組織体としてこれら三つの機能について分析した。本項では

それぞれの要素について事例からの得た実態についてさらに詳細に考察する。

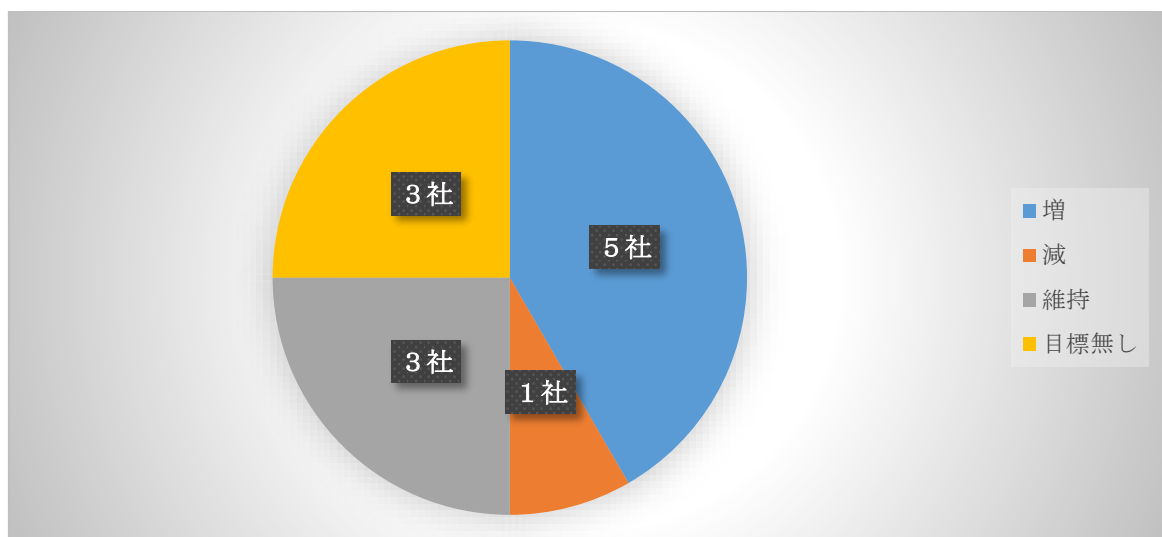
(1) 「経営品質」に対する企業認識

これらの事例研究から、事例の「深い理解」を通じて「一般的な問題に答える」ことができないかを試みた。詳細な情報分析を通じて基本的な原理を見出し、事例研究で得られたデータや知見がその原理を共有する母集団のひとつの事例とみなすことができる⁽²⁷⁾。各社からのバラバラの回答を整理してみると経営理念の問題、企業内周知のコミュニケーションとしての課題、第三者を含む連携による品質維持、などグループに類型化できると考える。ここで扱った事例研究はこれら事例に限定された問題でなく、多くの地域で発生し、しばしば多くの要因が複雑に絡み合い答えるためには総合的なアプローチが求められる問題である。言わば本来のテーマを、一般的な問題とするためのプロセスであるとも言える。

＜表6－10：経営品質に関する活動実態＞

機械金型 A	企業理念や経営理念の中で品質重視の考え方を最優先と位置づけている。更に品質重視の考え方を全社へ告知。
建設資材 B	品質重視は当然。企業理念や経営理念では謳っていない。
木工建具 C	企業理念や経営理念の中で品質重視の考え方を最優先と位置づけている。更に品質重視の考え方を全社へ告知している。
通信アプリ D	企業理念や経営理念の中で品質重視の考え方を最優先と位置づけている。更に品質重視の考え方を全社へ告知している。
音響製品 E	品質重視の考え方を全社へ告知しているのに加え品質重視の考え方が社員や取引先への普及の確認する仕組みがある。
測定機器 F	企業理念や経営理念の中で品質重視の考え方を最優先と位置づけている。
温度調節器 G	県工業技術センターで検査・計測機器を活用し検査・評価体制を整備。営業的な問題回避と技術的な市場情報との判断。
画像処理器 H	顧客独自の仕様が契約の大前提。完成品検査と引き渡しと代金支払いの事前確約が困難。
精密抜型 I	抜型、彫刻刃型、トムソン刃型でアートフィルムを抜く技術確立。トータル価格の実証の為自ら川上事業に乗り出す。
微細水洗浄機 J	マイクロバブル発生ノズルの開発技術は大学連携で実証。その技術を積極訴求できるビジネス・スキルの醸成が必要。
電子デバイス K	下請け構造からの脱却を狙いいち早くコア・ビジネス探索のため県技術センターとの連携開始
機械・部品 L	自主事業拡大の為時流に乗る部品事業に着手。しかし技術の見通し判断ミスから2年で当該事業から撤退を余儀なくされた。

この事例研究の基本的な考えのもと、経営品質に関する活動実態について、調査企業からの聞き取り内容を整理してみた（表 6－10）。整理への方法を述べると、調査企業各社において経営品質の向上の持続的に実現を図るためにどのような実践的、組織的な活動をしているのか。そしてこれら経営活動はどのような理論的基盤の上に成り立っているのであろうか。これらの実態から伺える経営品質に関する認識、経営行動を包括的に整理してみた内容である。企業経営の指針として、重要な要因とも言える企業理念への認識度について、実践の戦略性、各社各様の経営品質に対する行動の実態の解明は、そののちの調査を進めていくための指針作りに有効となるとおもわれる。事例研究では、事例で得られた知見が単にその事例のみに見出されるだけでなく、より一般性を持ち、研究が対象としている一般的な問題に対して何らかの答えとなることを示さなくてはならない。そのために、事例研究となっている対象となっている事象を説明する最も根幹の部分の原理、事象のメカニズムを説明する最も基本的な原理を見出す必要がある。つぎに事例企業での品質問題の発生増減を示した。ただしこの品質と言うのは、商品における市場クレームと捉えたものと考えられる。



＜図 6－5：事例企業の品質問題の発生増減＞

図 6－5 は事例企業の品質問題の発生増減を示している。このデータからの解明されるのは、クレームなどの品質問題が単に増えただけではないと考えるべきであろう。つまり「経営品質」を向上するために、課題意識、改善意識、

改革への意識が向上したともいえる。この様に経営活動のプロセスが多角的な分析にさらされる事は、単にその評価時点での状態評価に終わるだけでは本来のアセスメントの目的とは言えない。現状認識に、さらに関係者の改革への意識の変化に作用する事で企業が本来あるべき姿へと変貌する。

この自己変革に資する事が経営品質活動に求められる本来目的である。今回の調査で12社中5社が品質問題を意識したという事は、わずかながらも本研究の妥当性が見出されるのではないだろうか。

（２）企業優位性に対する判断

１）企業優位性の再評価

本節では事例の企業優位性の妥当性を確認する。事例毎に企業沿革に引き続き、本論文のテーマに相応しい事例研究の内容や事業方針について検討する。これら事例に基づき、企業活動に関する企業優位性の妥当性を確認する。加えて各事例で得られた知見を加味し、それらを新たな経営品質を導出する企業による企業優位性のベスト・プラクティスとして集約する。調査の結果は既出の表6－9の通りである。この事例企業の調査概要は添付資料Aを参照頂きたい。なお誤解を避けるために説明するが、これらデータは企業毎の相対評価とは成りえない。あくまでも企業内のそれぞれの優位性要素のバランスとしての指標としてとらえるべきである。なぜならば各社毎に優位性の評価レベルが統一した条件、基準となっていない点にある。

＜表 6－11：企業優位性の評価＞

	企業優位性	企業安定優位性	企業成長優位性	企業競争優位性
機械・金型 A	2. 7	3. 7	2. 5	1. 9
建設・資材 B	1. 0	1. 0	0. 8	1. 0
木製建具 C	2. 2	2. 0	1. 5	3. 1
通信アプリ D	1. 0	1. 0	1. 0	1. 3
音響製品 E	3. 0	3. 2	2. 5	3. 4
測定機器 F	0. 9	0. 9	0. 7	1. 1
温湿調整器 G	1. 0	0. 2	1. 7	1. 3
画像処理 H	2. 6	2. 9	1. 7	3. 1
精密抜型 I	3. 0	3. 0	2. 7	3. 0
機械工事 J	1. 0	0. 9	1. 3	0. 9
電子部品 K	2. 3	2. 1	2. 8	2. 0
通信機器 L	4. 2	4. 3	4. 1	4. 0

注： 成熟度レベルを5段階とした場合、中間は3となる。

2) 企業優位性の形成に関する示唆：

企業調査の結果に基づいて、その企業優位性のそれぞれの要素毎に調査結果データを下表により整理を行った。表6－10（既出）ではこれら示唆を総合して企業優位性の観点から、どこにその重要度におかれるのか、その上で課題解決にどのように繋がるかの確認を試みた。まず企業安定優位性、企業成長優位性、企業競争優位性がどこに位置づけられるかを分類した。調査した企業毎の企業品質の特性をさらに、詳細に調査を進めた。この更なる詳細に渡る調査項目は、企業に対して直接的な質問形式はとらず間接的な内容での質問から調査者の印象、感想をもとに整理した。企業が抱えているさまざまな事例を、その課題への背景を認識した上で、解決に向けてのプロセスを分析した。この分析を通じて得た示唆を整理した。

＜表6－12：事例分析（事例、背景、示唆、企業優位性）＞

	事例	背景	示唆	企業優位性
機械金 型 A	“選択と集中”が「研究開発組織構築」	経営資源再構築	意思疎通	企業安定性
建設資 材 B	「企業価値経営」による経営体質の改革	異分野展開統合	企業目的の整合	企業安定性
木製建 具 C	「専門スタッフの業務改革」の鍵は既成概念の払拭	伝統技術伝統継承	積み上げ技術の維持	企業成長性
通信ア プリ D	改革のシナリオを描き全社員の意識を結集する「経営再建」	受託併自立事業	付加価値創造仕組	企業成長性
音響機 器 E	企業文化として定着させる「リスクマネジメント」	個人経営成長軸	能力開発と活用	企業安定性
測定機 器 F	「社内カンパニー制」はグループ経営の枠組みの範囲で力を発揮	パラダイム転換	新規技術標準化	企業安定性
温湿調 節器 G	経営革新は「凡事徹底」による連続プロセス	家族経営の限界	家族社員と一般社員の壁の排除	企業成長性
画像処 理 H	「統合基幹業務システム」は“業務の理想形”を描くことが前提	業務標準と非業務標準の標準化	ワンマン経営の強みと弱み	企業競争性
精密抜 型 I	「新製品開発力の強化」は人と道具の両面から	技術と技能による差別化	川上企業による川下領域への認識	企業競争性
微水洗 浄機 J	「主体的意識」のない「市場調査の事業化判断」は無意味である	自己目的的経営	経営座標軸の問い直し	企業競争性
電子部 品 K	「中期計画」は固めた意思で“非凡な成果”を平凡な手段で生む方法	引合主義の隘路はマクロ観の欠如	自社の立ち位置と業界認識	企業安定性
通信機 器 L	「人材育成型人事制度」の構築は“人を生かす”こと	経営者の固い意志と戦略	長期展望と第三者機関の活用	企業成長性

この調査から分かったのは、事例の背景と示唆が符合されているかである。

この背景とは、いわゆる顕在化し認識された課題である。この課題に対しての解決のための示唆として、内容的に合致しているのか。示唆に対して、解決に向けて真正面から対峙できない内容となっている場合もある。この事例解決に必要なとする方向性と、目指すべき方向性のベクトルが合っていないのが潜在的な問題なのかもしれない。これが根本的な問題である点を認識していないのが課題であるとも言える。例えば事例として取り上げた機械金型Aを参考としてみる。

「経営資源の再構築」の課題は、「社内の意思疎通」にあるのか、自社が確立した基盤技術への新規性に対する「社内での基本認識」が不足しているのか、いずれの要素もその経営資源の再構築への対象とも考えられる。この課題認識を「意思疎通」と考えるか、「基本認識」と考えるかで、その解決に向けての手段が異なることとなる。

3) 企業優位性の役割認識

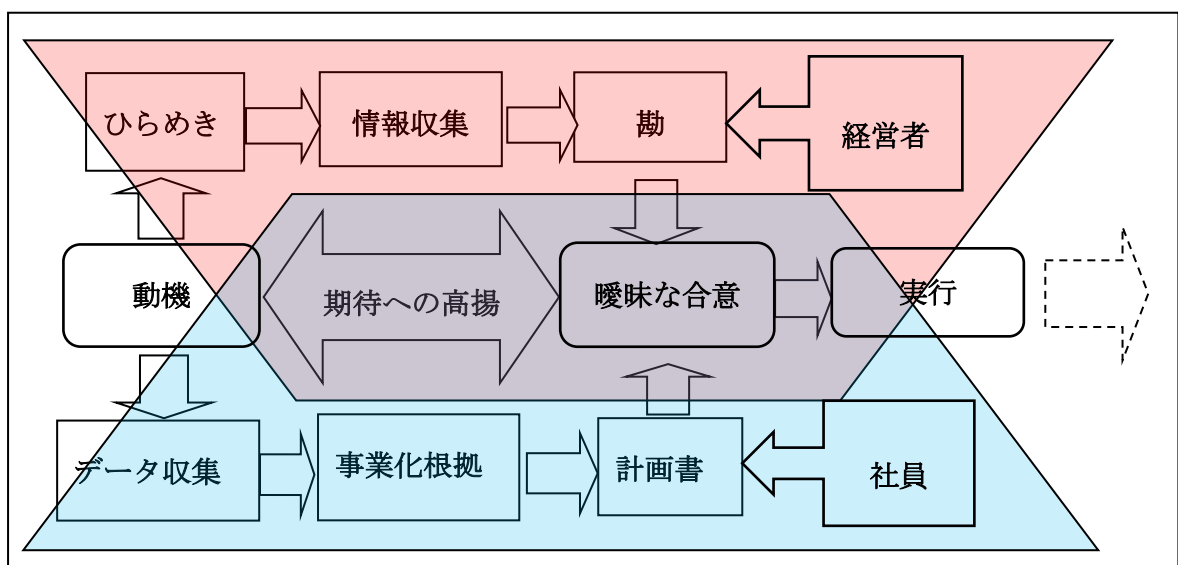
これまで「経営品質」との比較を通じて「品質経営」の有用性を再認識できた。その上でこの有用性から有効性への変化を更に追及する。その目的から「品質経営」を支える“企業優位性”の重要な、役割と示唆を分析する。いま経営者に求められているのは自社製品に魅力的な機能や性能を付加できる組織、願わくは顧客が想像できないような製品を開発できる組織を築くことである。この考えに基づくと、まずなすべきは中小製造業における“企業優位性”としての自社が有するコア技術の再認識である。先に「品質経営」は、高い品質を生む自律的に革新を訴求する経営総体と先に定義した。その達成のために、まず自らの企業の経営資源を見直し、その自社の実行力の再認識が必要となる。この“企業優位性”の見直しと再認識により、企業の再構築と経営資源の最適活用への役割を担うこととなる。

通信機器L社では取扱い製品・部品も（アンテナ・樹脂・露光装置・超音波・医療）と、多岐に渡っていたことも事業の照準が定まらず、危機の一因ともいえた。ここで経営人としては、事業安定には同社のコア技術の見極めが必要と判断した。どの技術を優先するのか選択と集中を行なった。同社ではこれまで蓄積してきた超音波流量技術に着目した。その延長として超音波技術の気体濃度測定で医療補助器としての製品化を照準とした。その具体的施策として、県技術センターでの共同開発への提案に至った。結果同センター内に、同

社の開発研究室を開設した。従業員規模が130人としては思い切った決断として、8名もの開発・技術要員を確保した。このような事業転換は、コア・コンピタンス再活性化を、地域連携をバネとした好例である。企業危機に鑑み、企業改革の必要性を痛感したのは、当時の社長（現会長）のみならず専務（後に社長）が経営者としての、共通認識でもあった。加えて8名もの開発部隊設置に、社員からの合意の証でもあった。独自事業を確立し、企業経営を安定化する為にコア事業を決意したのは、独自基盤技術を見据えた“企業優位性”の再認識にあった。

4）企業優位性の形成に関する考察

本稿のテーマである「日本の中小製造業における経営はどのようにあるべきか」を考察する際、「品質経営」が日本企業の国際競争力の再構築との関連を示唆した。日本の中小製造業における「品質経営」のあり方にはグローバル視点が不可欠であること、プラットフォームの確立が事業創造の前提になること、創発関係による収穫逓増が期待できること、なども提示した。このような貢献を期待するビジネスモデルでの基本要件は、顧客価値を継続的、持続的に作り出す組織的な仕組みであるとの結果を導いた。



<図6-6：組織での事業構想プロセス>

企業の組織活動には、組織活動の質の向上などの利点がある一方で、中小製造業では一般的に社員の経験不足、不十分なスキル等の問題点が存在する。これまでの議論の内容を踏まえて、中小製造業の「品質経営」について、これが目指す新たな中小製造業のあり方や、その「品質経営」を基本としたあるべきビジネス実体を検証する。ここでいかに中小製造業が自律した企業へと成長していくことが必要か、その為の企業“エンパワーメント”過程について論究する。組織論における“エンパワーメント”とは、近年盛んにいわれるようになったフレーズである。この“エンパワーメント”という言葉の意味が明確な認識のもとに使用されているかは疑問の余地があるだろう。組織をマネジメントする立場からは、組織を構成する個人の間で創発現象を誘発できるよう環境を整えることが重要とされる。一般的に、個人が単独で存在するのではなく、適切にコミュニケーションを行うことによって個々人の能力を組み合わせ、創造的な成果を生み出すことが出来ると考えられている。図6-6は中小製造業の経営の中でも事業推進の流れを、「経営者」と「社員」とに、分けて示した。「経営者」は経営情報に対する感度良いアンテナを高く張り、広く巡らしている。このアンテナを活用して「期待への高揚」に繋がり、それが事業推進への「動機付け」となる。一方「社員」は限られた情報リソースから、データを収集しての「事業化根拠」を模索して「計画書」に至る。経営者と社員がそれぞれの職務領域を超え、‘品質経営’に至る管理的、心理的、時間的アプローチにより新しい戦略を創造する能力の形成と増強が期待される。

この経営者レベルで得た「経営情報」と社員レベルで作らあげた「事業計画」に関して、経営者と社員間で命令、指示、説得、合意を手段とした摺合わせが十分か、合意形成が十分かという問題が生じる。「得られた経営情報」と「作られた事業計画」を、どのように経営活動、行動計画に反映するかは「経営者」及び「社員」双方に課せられた共通課題である。特に日本の中小製造業における実態として、「経営者」と「社員」間におけるコミュニケーションが十分とは言えず、畢竟合意形成も曖昧になりがちである。この「経営者」と「社員」との合意に至るプロセスと、その合意形成が企業エンパワーメントの源泉といえる。特に中小製造業における企業競争力を形作る組織能力の要件としても導かれる。

ここでこれまでの議論の内容を踏まえて、「品質経営」の役割を再認識しつ

つ、その階層上の構造から、目指すべき「品質経営」のあり方を検証する。加えて“エンパワーメント”により中小製造業の経営的課題の一端を示すことを意図する。この「経営者」と「社員」の事業目標に向けての共通目標、貢献意欲、意思疎通による組織力が、企業“エンパワーメント”として大きな意味を持つと言える。中小製造業では、これら組織力を企業システムとして生かす「品質経営」への主義と思想を、「経営者」と「社員」が見出し、協議し、合意しその上で、共通目標化できるかがカギとなる。「経営者」と「社員」が連携し、“エンパワーメント”として、組織的な経営風土が形成される。この経営活動が価値ある経営方式として認知され、その上でそれぞれの事業活動として新製品や新事業を創出し続ける能力が期待できるかが、組織能力としての‘中小製造業の強み’に繋がるといえる。この“エンパワーメント”による経営風土作りが、企業インフラとして「品質経営」形成に繋がるといえる。

中小製造業の国内産業界における立ち位置を考えてみる。従来の下請企業/元請、親会社/子会社間ではタテ契約から成り立っている。しかし昨今の産業構造の変化から上下のタテ関係による企業連携は弱まっている。企業が持つそれぞれの専門得意分野での補完、提携、共同経営と企業間の結びつきがむしろ進行している。言い換えれば企業の専門性が企業連携の絆の源泉になっているといえる。この「企業」の専門性は、「社員」の専門性は相関関係よりも強い相互依存にあるともいえる。言い換えれば、企業力は企業の構成員である個々の「社員」の専門性に訴求する。個人の組織における専門性を高めることで、「自己解決力」「権限委譲」による“エンパワーメント”により、個人の資質が高まり、企業の競争優位性を獲得できると指摘しておく。この意味で事業構想による企業“エンパワーメント”として意義は大きい。

これまでの議論の内容を踏まえて、「品質経営」の役割の再認識を通じて、目指すべき「品質経営」は、「企業モチベーション」に大きく関わる。この「企業モチベーション」により“エンパワーメント”の創発的な価値を高め‘品質経営’の経営学的な有効性獲得への基盤となるといえる。企業城下町ではこれまでに見られなかった大きな変革が定着しつつある。特に下請け企業ではその変革がもろに直撃した。資金力に乏しい中小製造業は、自立・自活の道を歩まねばならない状況にある。

取り上げた電子部品K社（秋田）は、中小製造業で海外進出した事例である。同社の海外戦略は大いに期待されたが、期待に添えない結果となった。背景として同社の海外事業への見通し力不十分であった事、技術進歩への不十分な見通しが、組織の“エンパワーメント”の中で十分に昇華しきれなかった点があげられる。同社では従来の下請け事業から脱する糸口として、自主独立事業を立ち上げた。当時テレビ、モニターとしては、これまでのブラウン管から液晶が主流となった。その液晶部品としてのCCFL（COLD CATHODE FLUORESCENT LAMP）用部品の開発を自力で手掛けた。この液晶市場は当時日本、台湾、韓国及び一部中国に限定されていた。確かに台湾、中国では一定の販売を、一時的には確保できた。新規事業進出への意思決定には製品ライフサイクルへの動向を確実に取り込む先見性が重要となった事例である。ここでの課題として、目論んだ事業技術の継続性、将来性の判断に資する技術動向を見通す企業力が問われる事態となった。それがテレビ、モニターの表示方式への急激な技術革新である。当初目標とした方式が液晶方式からLEDへ変化して、そして時間を置かず有機ELへと変化した。応用技術の変化への見通しが重要なカギとなった。同社のCCFL冷陰極カップ事業は、結局は成功に至らなかった。その理由としては、海外進出目的が製造のコスト面からのメリット検討に終始した為、業界全体の動向及び議論がおざなりにされた事による。⑥“エンパワーメント”と意思決定の関連：業界（FDP）技術の変遷はめまぐるしくブラウン管（CRT）、プラズマ（PDP）、液晶（LCD）、発光ダイオード（LED）と替わり、有機ELへの量産化の進展と大きな変貌を遂げつつある。

先に“エンパワーメント”のプロセスの特質で述べた如く、経営者と社員による個人スキルと組織スキルは、創造性と先見性のリンケージによる創発的予見能力と言える。そしてこの創発的予見能力は、組織“エンパワーメント”の成果と置き換えることもできよう。この様に企業の将来を議論する際の社内議論は組織を構成している個々の社員と経営者とは相関関係にあり、相互高度化作用も果たしており組織には不可欠といえる。

5) 調査データの可視化

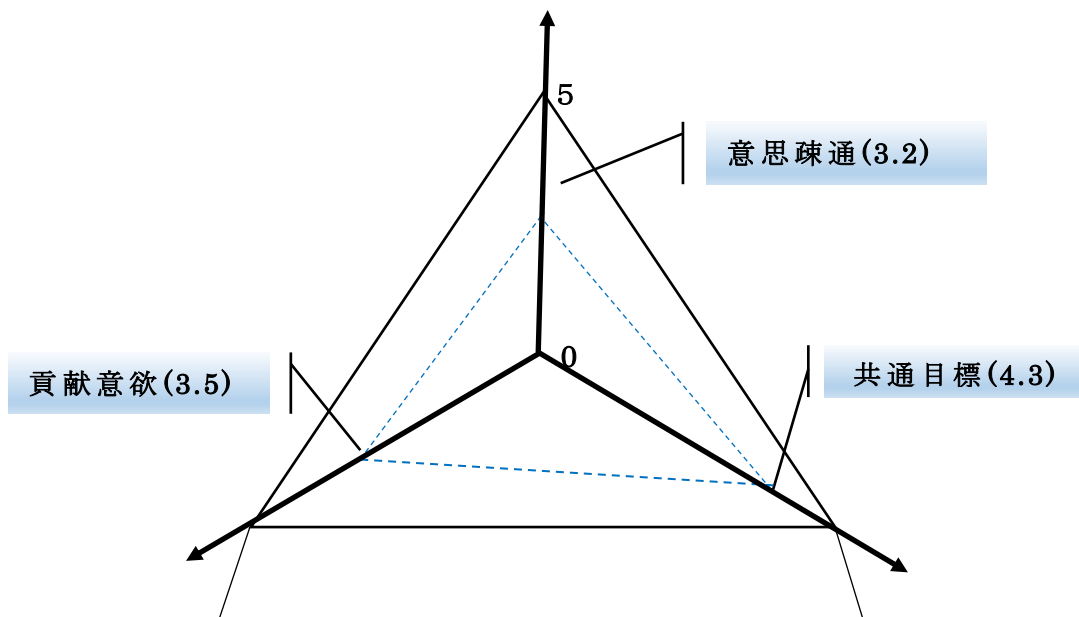
第一章では先行研究に基づく経営品質の歴史と理論、第二章では経営品質の

概念、第三章では新たな品質概念、第四章では中小製造業を照準とした企業品質について、分析と考察してきた。第五章の第二項での事例調査のあらましは説明した。本節では事例によって企業優位性の妥当性を確認する。事例毎に企業沿革に引き続き、事業内容や事業方針について検討する。これらの事例に基づき、企業活動に関する企業優位性の妥当性を確認する。加えて各事例で得られた知見を加味し、それらを、新たな経営品質を導出する企業による企業優位性のベストプラクティスとして集約する。（事例企業の調査概要は添付資料Aを参照）説明した通り、具体的事例として機械・金型Aを取り上げる。同社の企業優位性の要素ごとに三角形によるレーダーレーダーにより示し（図6-7、図6-8、図6-9）、その結果を整理した上で、その企業優位性の状態を明らかにする。尚これらのレーダー・チャートで示した数値データは、先に提唱した「新たな経営品質」の優位性モデル（表6-2）という組織プロセスの成熟度指標から得られたものである。

① 企業安定優位性

第一に企業安定優位性を挙げる。この企業安定優位性を確立するにはまず、その事業としての投資効率が求められる。言わばその「事業効率」をその絶対的な条件とすることが示されねばならない。従って、企業の役割と観念する限りにおいて、その有効性の一端についてはこの「事業効率」により測らねばならないと言えよう。図6-7で示した外枠三角形は、貢献意欲、意思疎通、共通目標が均等に最大値ポイント5を示している状態を示している。つまりこの組織の三原則である共通の目的として価値意識を共有することである。つまり共通目標の下に、十分なるコミュニケーションを行い、貢献する意欲が横溢している状態を示している。三軸の交差点を原点とする。この組織成立の要素のバランスがとれている状態を示した。これが「品質経営」としてのあるべき姿といえる。C. I. バーナードの言う組織の三要素に依拠する所である。「品質経営」の有効性の考察に当たっては、それを判断することが可能な基準を示されねばならない。図6-7の青点線による三角形として示した領域が、調査企業の指標である。

(機械・金型 A 社事例)



<図 6 - 7 : 企業安定優位性における要素決定による事業効率>

いずれの要素も赤で示した基準値の外に位置している。ただし経営バランスが取れていない状態を示している。三角形も縮小状態になり、左右が非対称状態となり歪んだ三角形となる。中小製造業では特にこれら基本的な組織成立の要素のバランスが崩れがちとなる。図 6 - 7 の点線による三角形として示した空間が、経営バランスが取れていない組織を指す。三角形も縮小状態になり、左右が非対称状態となり歪んだ三角形となる。その結果、杜撰な管理体制や、いい加減な企業経営へと繋がり放漫経営に陥る。つまり目的を共有するだけでなく相互に協力しあったり、そのためにコミュニケーションをとらないといけない状況にあることが組織と言える。中小製造業では特にこれら基本的な組織成立の要素のバランスが崩れがちとなる。

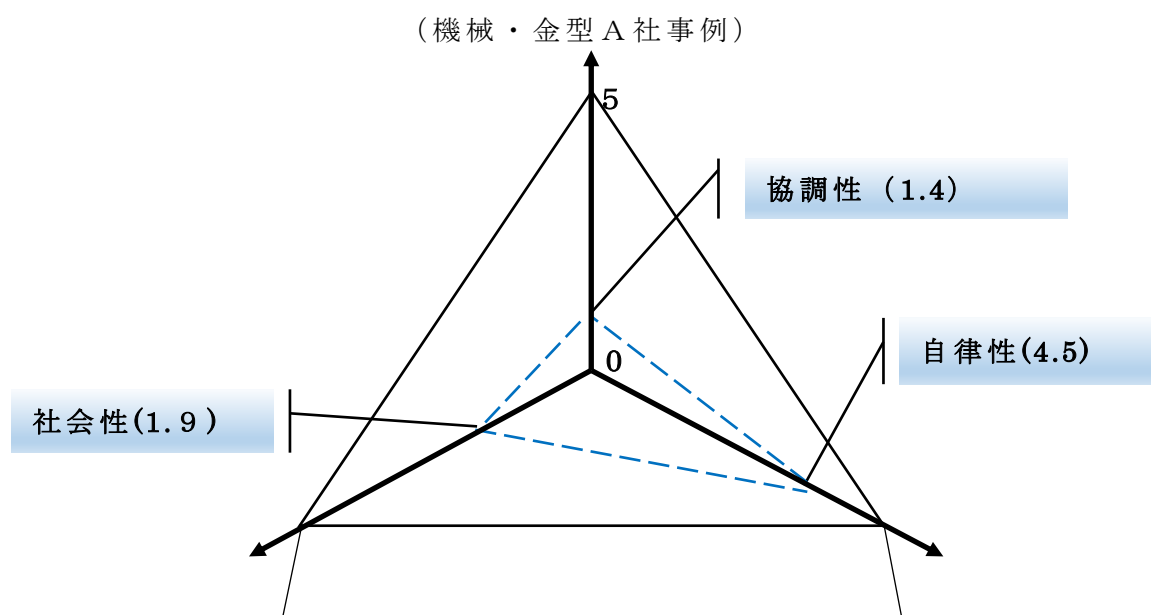
ここで前項に引き続きもう一度、前項で行った「品質経営」の定義に立ち返ろう。「品質経営」とは、「企業目的指向性を持つことで、企業の将来の発展と拡大への妥当性が見出される」ことから、「事業効率」をその絶対的な条件とすることが示されねばならない。従って、企業の役割と観念する限りにおいて、その有効性の一端についてはこの「事業効率」により測らねばならないと言えよう。

この企業安定優位性とは、組織全体として共通の目標を持ち、円滑なコミュニケーションを行い、貢献する意欲が横溢している状態を示している。三軸の交差

点を原点とする。この共通目標の達成で、高い付加価値の獲得の実現が約束される。この空間を拡大する事が、より高い付加価値を創造する可能性に繋がる。これら要因の高度化の結果として、この空間の面積が拡大する。企業は常に外に向けての拡張を目指す。その組織に内在する自己拡張力による働き掛けが組織能力として世の中から評価を受ける。これが品質経営としてのあるべき姿といえる。

② 企業成長優位性

企業成長優位性における機械・金型 A 社のレーダー・チャートは図 6－8 の通りである。この優位性は「自律効率」を背後から支える要素としての「成長優位性」である。企業成長は、従業員や株主、社会への利益還元の拡大には必要不可欠なものである。また成長性の追及は企業の永続（ゴーイングコンサーン）にも必要不可欠であり、経営者は会社の理想とする理念を示し、的確な経営戦略を持って企業を成長させなければならない。前項で示したこの「事業効率」と「経営効率」の二つの平坦な分析では、新たな経営品質の有効性を測るには不足の感は否めない。この二つを基調としつつも、それらを支える基礎となる概念が必要となると考える。一口に「品質経営」と言ってもその内容は、新たな経営手法の実現にかかる経営哲学や価値観から経営理念に関するものまでをも含む。いわば経営体が競争優位を目指した企業価値獲得を指向する企業比較まで広範囲である。

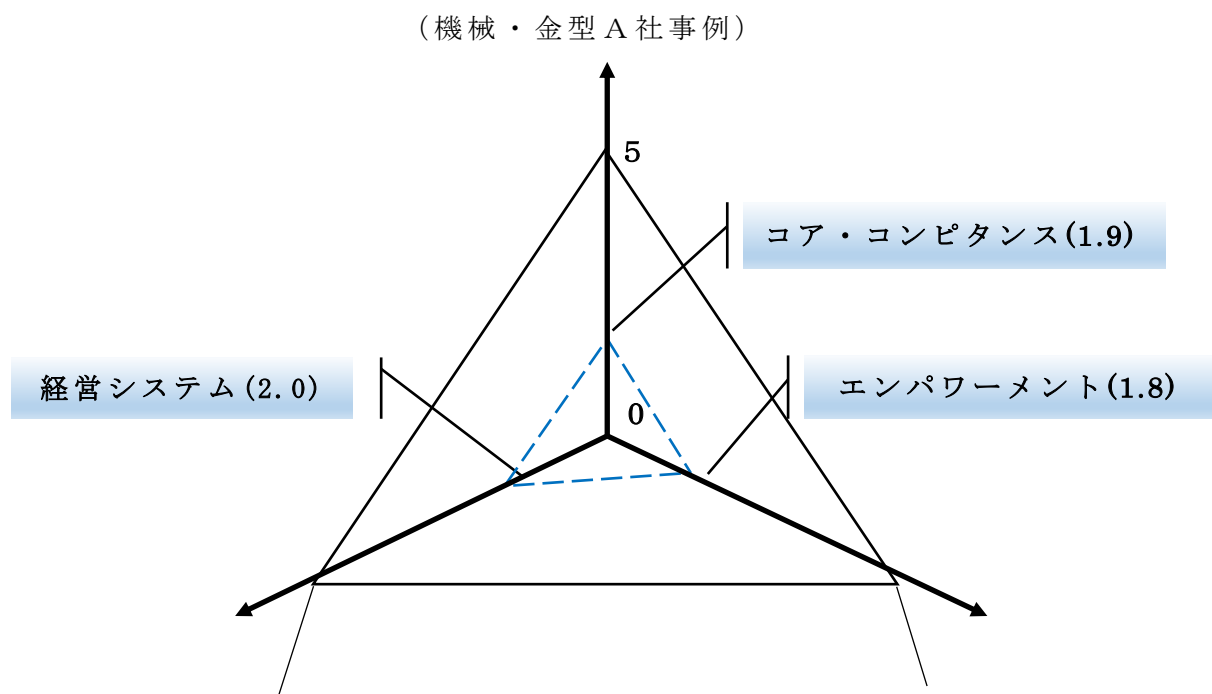


< 図 6－8：企業成長優位性における要素決定による自律効率 >

一般的で普通名詞的な‘品質経営’でなく新たに中小製造業に合致した新たな「品質経営」を考察の対象とすることである。新たな「品質経営」とはいつでも解釈の仕方などによってある程度の幅があると考えべきである。A社における企業成長優位性において自律性は比較的高く基準値の3を超えている。ただし協調性と社会性においては基準値の3以下の1.4、1.9に位置づけられる。

③ 企業競争優位性

有効的な評価基準としては、最近の米国経営学の象徴的概念である「経営効率」があげられる。現在でも経営、経営活動の良否を評価する取組において常に利用される概念である。この「効率」については一定の定義が定まっておらず、各々の定義によってもその評価も異なってくる。この効率概念について「経営効率」という用語を用いて定義を行い、「品質経営」の有効性を図る指標の一つとした（図6-9）。

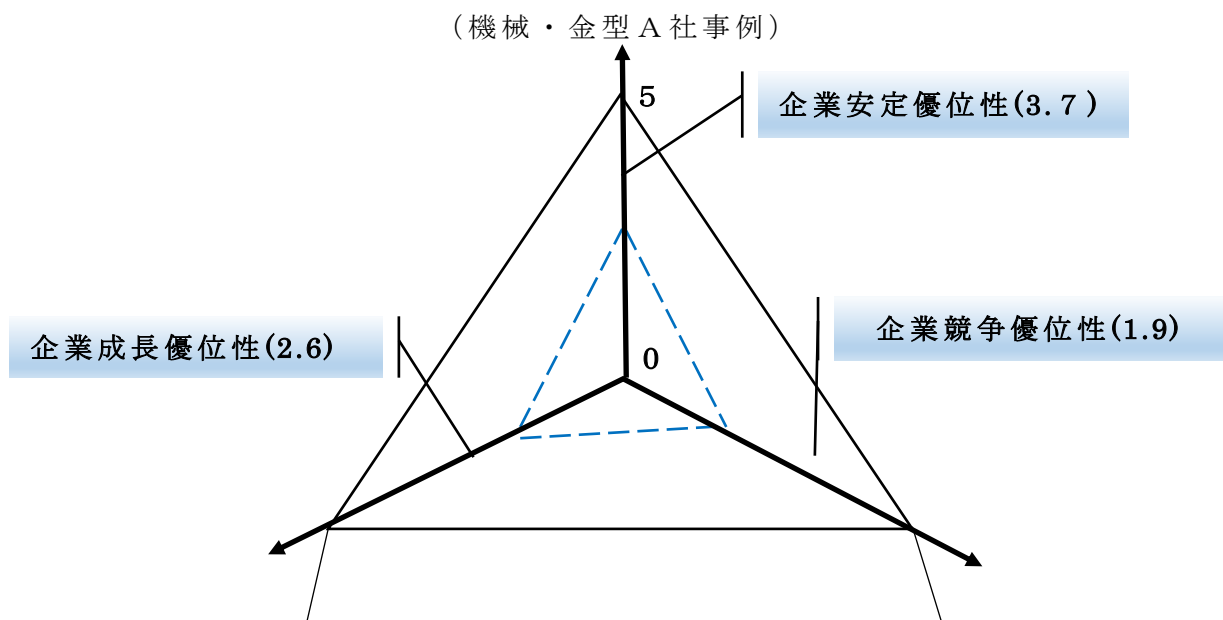


<図6-9：企業競争優位性における要素決定による経営効率>

「機械的組織」とは、職務権限が明確で、上層部に情報が集中し、トップの命令と指示によって統制される中央集権型組織である。それに対して「有機的組織」とは、職務権限が柔軟で、情報は組織内のあらゆる場所に分散し、水平的なネットワーク型の伝達構造をもつ分散型組織を指す。彼らは電機産業への参入を試みた20の事業組織を対象に、市場や技術などの外部要因変化に対して、どのような組織構造が有効かを分析した。その結果、環境が非常に不安定な場合には「有機的組織」が、環境が安定している場合には「機械的組織」が適しているを見出された。不確実性、ドッグイヤー⁵⁸、そして透明性の時代となった今、多くの経営者は使命や価値観、目標を共有し、現場社員が自律的に行動しながら企業全体として最適化されるような有機的組織を目指している。

④ 企業優位性

前項の安定性、成長性、競争性に関して、それぞれ得たポイントを列記すると、企業安定優位性（3.7）、企業成長優位性（2.6）、企業競争優位性（1.9）となる。これらの三つのデータを同様に、企業優位性としてプロットしたのが図6-10である。



<図6-10：企業優位性における要素決定による経営効率>

⁵⁸ 情報技術分野における革新のスピードを表す概念。通常7年で変化するような出来事が一年で変化すると考えること。（三省堂大辞林）

この機械・金型A社で企業優位性のトライアングルから読み取れるのは、改めて三要素が歪な三角形を呈していることである。従い同社の課題としては、いかにして一番低いポイントを示した競争優位性を上昇させ、できるだけ理想に近い正三角形を確保するかにあるであろう。その製品そのものの競争性か、そのモノ作りの生産プロセスの競争性か、作り出す社員の意思が総意となっているか、としての企業内の風通しの課題なのかは、先の調査の詳細検討に委ねることとする。

（３）事業構想と戦略構築への評価

１）「戦略構築力」に基づく「品質経営」：

企業での企業維持、拡大、目的遂行には、能率性、効率性、公共性が「企業存立の基本項目」となるとの先行研究もある。渡邊（２００５）は、「欧米型の効率からひと中心への経営に転換」してきていると説いている^{（29）}。「日本的経営の回生でひと中心の経営思想」をより深めていかなければならない必要性を更に説く。なぜ“ひと中心”にした経営に転換せねばならないか。理由は企業の“コア・コンピタンス”形成の主役は「経営者」であり、「社員＝技術者」であるとの考えによると言える。その技術者による専門性が高いほど競争力に富む技術及び製品が開発される。この高い技術の具現化されたモノが提供製品であり、提供設備となる。ここでいう技術とはこれまでの「製品技術」とは異なる。「開発技術」「複雑性技術」という新たな技術領域が加わる。この点でこれからの中小製造業には戦略的な事業構想力が求められる。なぜならばこれからは実体をともなう有形物である商品、また実体を伴わない役務（サービス）でなく、実体を伴わない無形体としての「技術」そのものであることもあり得るからである。これら技術の進歩に根差した利便性と経済性を要求する需要がある限り、全世界を対象とする「技術供給」が、これからの日本の特に中小製造業が拡大・発展する機会となり得る。中小製造業における「品質経営」により世界に通ずる競争力を確保する「戦略構想力」が要求される側面があることも注視しなければならない。

２）「企業優位性」を見通す「戦略構築力」：

「企業優位性」でも“コア・コンピタンス”の樹立を、段階を踏んで考察する。まず経営理念に基づく経営目標を設定する。その経営目標の達成には、自社

の「経営資源」の再認識が要求される。次に自社の経営資源を駆使して経営目標の具現化への行動指針が定まる。この一連の流れに沿いまネージメント・サイクルとしてのPDCAによる効果が発揮される。ここで求められるのは、他社との差別化による競争優位性が求められる。中小製造業での「品質経営」を、第一に「技術価値の独自性」に訴求した。先に中小製造業におけるモノ作りの原点を、その企業の「基盤技術」におくと論じた。この「基盤技術」は各企業で独自に形成される。なぜならば各企業が所有する経営資源、業界動向、業界における同社のポジションは企業毎に全く異なるからである。第二に「人材価値の創発性」による「品質経営」である。さらなる変化を遂げ続ける経済環境の急速な変化へ対応し、経営に反映させるのは有能な個の人材である。その個の集合体としての組織が、その組織上の創発性により、押し上げ効果を発揮する。このように変化する経営環境の中で、「品質経営」も並行して進化していく。この「技術価値の独自性」と「人材価値の創発性」への認識として、「事業の着想・計画・実現・運営の諸プロセス」からなる戦略構想が実行の証として立てられる事となる。

3) 経営計画作成の所在：

中小企業庁発表（2016）⁶⁰では、企業総数の53%が経営計画書を作成した事がある。47%が作成した事がないとしている。小生の個別調査（集約の関係で2回に分けて実施）では経営戦略立案‘有り’は以下の通りであった。

2007～2012 25社（東北地方の中小製造業）中12社48%

2015～2017 11社（東北・北海道の中小製造業）中2社18%

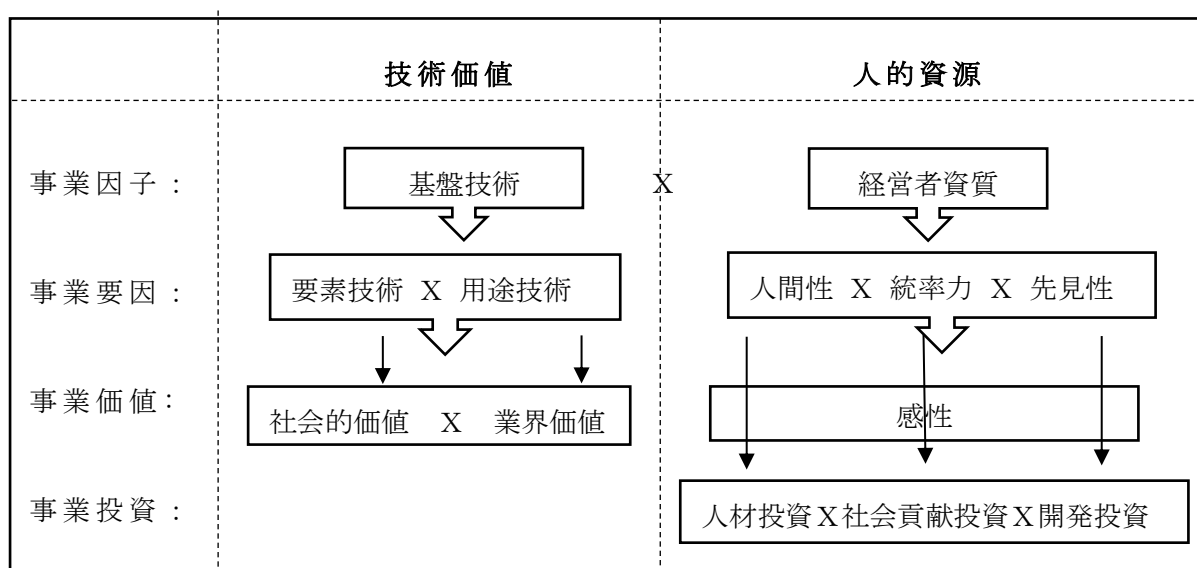
経営計画の中味の完成度に一定の水準を引けば、もっと作成した率は下がる
と考える。この数値は単に経営計画を作成したかどうかの問いではない。むしろ
企業として、事業の推進に際して、戦略性を発揮しているかどうか問われて
いる。調査で分かったのは、1) 自社の立ち位置を明確にしていたか。2)
競争を他社と同一化する事と誤解している。3) 真似と模倣を積み重ね、ほぼ
同一種類の製品、機能、サービスを提供している。4) あらゆる流通チャネル
に対応し、どこの工場でも同じようにつくられている。企業には一足飛びに

⁶⁰ 中小企業庁委託 『経営計画作成の有無』 「小規模事業者の事業活動実態把握調査」2016 1月 （㈱日本アライドリサーチ研究所）

「戦略企業」たれとの教訓は性急すぎる。今企業に要請されるのは、「事業構想」として、その事業構想力の涵養する場として、また「事業構想」を練る目的で、経営者や社員が参加して、意識・無意識のうちに相互に観察してコミュニケーションを行い、相互に働きかけ合って共通の体験をするその枠組みをも意味する。

4)「事業構想力」の再認識

ここでは図表 6－11 の事業構想図にしたがい事業因子、すなわち「企業優位性」としての「基盤技術」ともう一方の「経営者資質」として経営者を含む「人的資源」に分類する。言わば「企業優位性」を、「技術価値」と「人的資源」の2側面から構成されたとした。第一に事業因子としての「基盤技術」を、その技術分野として「要素技術」と「用途技術」とに分割した。「要素技術」とは、業界を越えた基本的な技術であり、その分野を超えた価値として、社会的価値と位置づける。



< 図 6－11：事業構想図 >

そのためにも知的財産（パテント）としての事業価値に合致し、ナンバーワンおよびオンリーワンと称される希少価値としての要件をも担保する。「用途技術」は、即効性のある事業効果が期待できることから業界価値と称する。まさしく競争戦略に即した企業価値の創造といえる。しかし直ぐにでも追随者が生

れるリスクは排除できない。なぜならば独自に開発した技術とはいえ、言わば技術価値は短命となる。

理由としての第一は、技術革新のもと、新たな技術が次々と追従するのは必須である。中小製造業にとり新製品開発が、とどまることのない継続的な課題となり、持続的な目標となる理由はここにある。第二に、ここでいう経営者資質は、組織構成員＝経営者及び社員とも置き換えられる。日本の産業構造の特徴として、高付加価値商品の開発と生産効率の追求が上げられる。この経済効率を人的資源の有効活用をテコとして、日本のモノ作り産業では事業を維持し、事業拡大してきた。加えて企業の質、経営の質、人の質、それに商品とサービスの質を総合的に達成することが、「品質」の基本であるとの基本的な理解に基づいてきた。その達成のため「品質経営」は、これら経営者により企業投資という形で、具現化される。まさに「品質経営」の根幹を担う重要な要素が、経営者（組織構成員）資質であると言える。自社の経営資源である「技術」と「人材」を通じて、‘企業の強み’となる「企業優位性」を再認識することが日本の中小製造業には求められている。

5) 企業優位性からみた経営モデル（4タイプ）

通常金融収支の良し悪しや資金調達力の違いなどの財務面も含めた総合的な収益性が反映されるためにこの売上高経常利益率が高いほど収益性が高い（良い）といえる。もとより企業活動はその企業優位性に支えられた企業品質の特徴により経営モデルが形成されるといえる。その際企業の活性化は何を指標とするかである。企業の発展性、伸張性は財務活動を行った上での企業活動全体における利益率を表す売上高経常利益率が適切と考えられる。なぜならば企業の本来の実力を計る目安となり得るからである。したがって経営モデルのポジショニング・チャートとして、企業優位性と売上高経常利益率の関係性を指標とした。

- (A) コスト経営（集中差別化）：経営資源の組合せ、蓄積、配分、市場の環境により多様なコスト経営が存在 → 利潤に直接左右されるだけに慎重な決断が要求される。
- (B) 技術経営（技術革新）：自社技術の相対的把握技術が特に持つ可能性を見極めて事業に結び付けた経済的価値を創出するマネジメントを行う事。
- (C) 競争経営（攻撃防御）：業界脅威分析に基づく交渉力→業界の環境分析を

行い、その上で自らの戦略事業単位が他社に対して優位性を保ちながら競争を展開していく戦略。

- (D) 品質経営（未来最適）：持続的企業品質の向上→動的な経営の方向性を志向する指標化を重点とし、企業活動の総体を対象とした全体最適とし、またVSE管理論を目途とした目標管理論を指標とする。

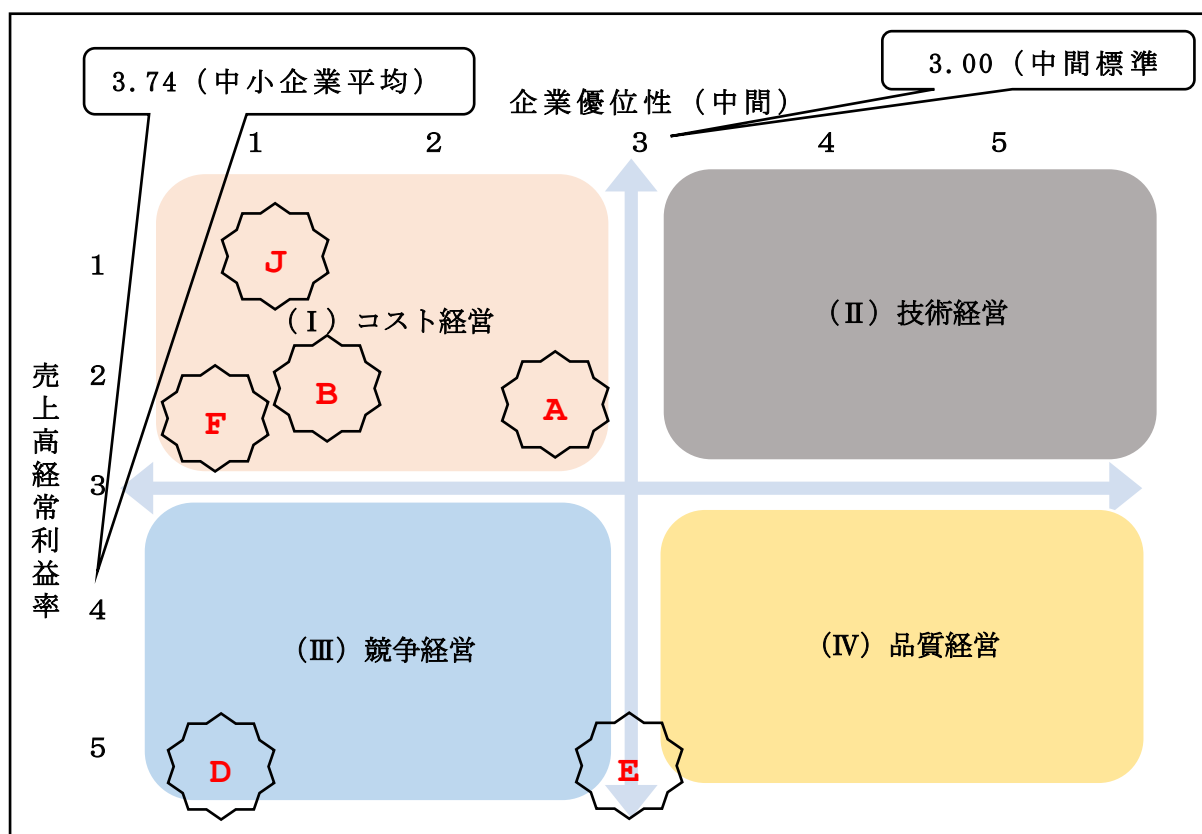
6) 企業優位性と売上経常利益率のポジショニング・チャート

前項で示した経営モデル（4タイプ）は、以下の要領で分類された。企業優位性は「5段階経営プロセス成熟度モデル」から数字の3が中間指標となる。売上高経常利益率は中小企業の平均値は、3.75と示されている（図5-5）。経営モデルの類型は、“経営品質”の有効性の判断指標として、“経営品質”を企業優位性と売上経常利益率の観点から示された。

ここに、先に示した事例企業（機械・金型A社）を当てはめてみる。A社の企業優位性は2.7ポイントで、直近2014年から2016年までの3ケ年の平均売上経常利益率は2.9ポイント⁶²となっている。この指標を用いて本図6-11の経営モデルポジショニング・チャートにプロットすると、コスト経営に位置付けられる。厳密には軸の中心、すなわち企業優位性、売上経常利益率の中心、中間に近い位置である。同社経営陣は、この2015年以降売上低迷に悩んでいる。この状況に鑑み、同社経営陣が立てた事業方針は、数値目標と同時に「仕事の質」の向上を目標に掲げた。このことから、同社としては技術経営領域に軸を伸ばす工夫が必要と読み取れる。生産拠点として本社部門に加えて、海外（タイ）に生産拠点を設け、生産合理化と生産プロセスの強化をグローバル視点で投資を強化した。この様に、企業の現状把握と進むべき方向性が可視化できるところに、この「企業優位性と経営モデルのポジショニング・チャート」の有効性の判断の指標が示されたと考えられる。なお図6-12にはその他売上高経常利益率情報が公開されている企業に限定してはいるが、企業優位性と売上高経常利益率の調査数値をもとに各社のポジションをそれぞれプロットした。D社とE社は売上高経常利益率を、5%以上を示している。しかしそれ以外の4社はコスト経営領域にひしめいている。この現状を各社が自ら認識したうえで、どの領域を目指すのか、どの方向に事業展開するのかは、各社の経営者が示す事に成る。

⁶² 同社が公表している2014年から2016年までの経常利益率を平均で示した

つまり各社の経営理念、企業使命に基づく事業方針としてその進むべき方向性が社員、ステーク・ホルダーに示される。経営者の担うべき役割として、企業への舵取り、事業方針を示す事が重要となる所以である。企業の現状把握と企業の進むべき方向性を示す「事業計画」を立て易くする「企業優位性と経営モデルでのポジショニング・チャート」の可視化は有効であるといえる。これまでは日本経営品質賞という表彰制度そのものに、その“経営品質”に全てを委ねてきた事実は否定できない。一方企業側においては、企業改革が叫ばれ、その解決策として経営品質の向上が、求められているのも事実である。性急に解決を急ぐべきでないことを考えれば、この経営モデルをトリガーとして企業構造改革への試みへの糸口となると考える。図6-12で示した象限に当該企業は位置するのか見極め、その後どの象限への移行を期待するのかを展望し、その目的に向かって行動に結び付ける。



<図6-12：企業優位性と経営モデルでのポジショニング・チャート>

本項の狙いは、この定義に先立つ検討において、研究者の間で明確な認識が得られていない新たな経営品質を理論的な整理を行った上で理論的立場を打ち出すことであった。一口に品質経営と言っても、その内容は、新たな経営手法の実現にかかる経営哲学や価値観から経営理念に関するものまでをも含む。いわば経営体が、競争優位を目指した企業価値獲得を指向する企業比較まで広範囲である。一般的で普通名詞的な“経営品質”でなく、新たに中小製造業に合致した、品質経営を考察の対象とすることである。但し新たな経営品質とはいっても、解釈の仕方などによってある程度の幅があると考えらるべきである。この企業品質のモデル化について、その前提条件を考慮せねばならない。この前提条件が、経営品質を包括的に評価するに際して重要な効果を創出する。その効果を判断する前にこの前提となる評価項目を下記に述べる。

- ① 経営モデル構築にどれだけの情報が必要となるのか。
- ② どれ位の時間と手間がかかるのかの判断。
- ③ いつまでに行わねばならないのか。
- ④ およそどのような結果が出そうか
- ⑤ その結果に対する反応

これらの、必要とされる情報・データ・結果を具に揃えるには、調査・検証・評価・研究のプロセスを伴う。

第四節 まとめ

本章では“経営品質”における企業優位性の評価基準について考察した。企業品質が高まった結果に基づき、企業成長に至るその評価基準を検討した。第二節では企業事例を取り上げ、この評価基準の妥当性に検討を加えた。第三節では、これらの検証を通じて企業成長への要因について分析している。しかし現実の企業は、日々成長と変化を遂げている。経営状態を判断する企業評価には、時間的経過をも勘案し実践に合致する企業の進むべき方向性を自ら指標化せねばならない。このようにして“経営品質”としての理論上の限界が論じられた。

第三部 品質経営の有効性

第七章 品質経営の理論的展望

経営状態の実態評価への変遷は次第に商品学的見地から経営学的な見地での「品質」の概念に、その軸が移行してきていると言える。寺本、他（2003）により、「経営品質」の制度理論上の負の特質を補完する学術上の試みが行われている⁽³⁰⁾。そこで第七章の第一節では、これまでの経営品質を企業優位性という新たな視座として分析する。第二節においては「静態的評価」から「動態的評価」への企業要求を踏まえて、これまでの企業品質の有効性への判断基準の再分析を行う。その上で企業にアジリティに根ざした企業優位性の役割を検証していく。第三節では企業優位性を、操作を可能とするために企業安定優位性、企業成長優位性そして企業競争優位性という枠組みに分類した。それぞれの視座におけるあるべき姿についてのビジョンを考察することとしたい。本稿では取り上げたこの「品質経営」を敢えて筆者独自の定義として提案する。すなわち「品質経営」の定義として「製品の品質だけを指すものでなく、企業活動全体の質を指しその成果として高い品質の製品を生む自律的に革新を訴求する経営総体」とする。これは土木・建築分野での老舗である「竹中工務店で唱える品質経営」⁽³¹⁾の解釈を参考とした。

第一節 企業優位性と経営品質

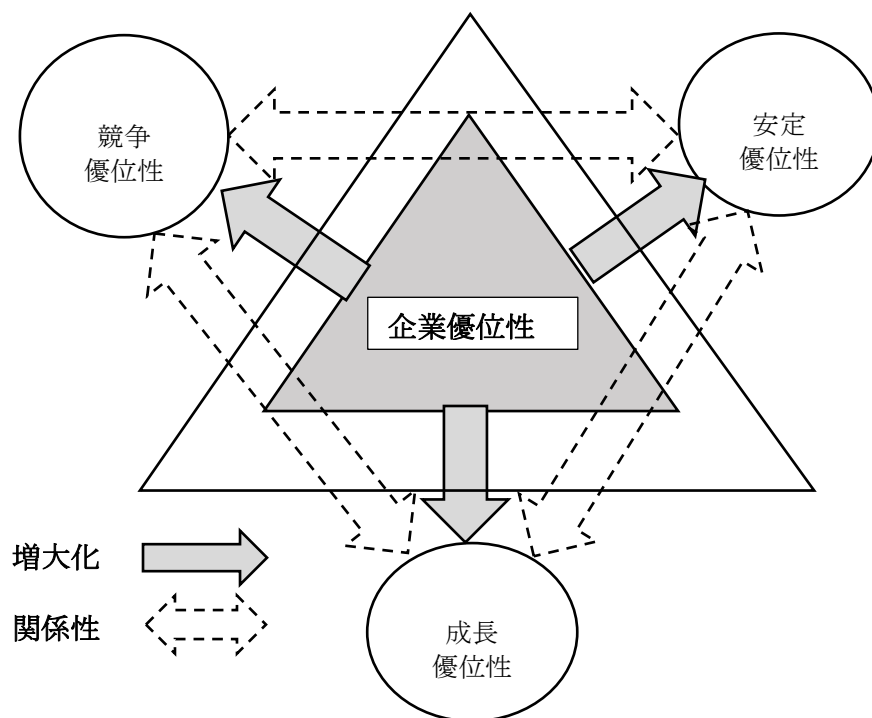
（１）組織による経営実態

企業の行動パターンが戦略として意識させると、より一層強化するための行動が生まれる。それは次第に他の企業が単独には追従できない事業能力である自律性を形成していくことに繋がる。これは、顧客に提供される製品や技術などの表面的な企業活動ではなく、それらの背後にある深く根付いた企業の能力である。この企業の能力の源泉が、企業という組織に由来することになる。その組織の存在意義と必要性を探ることでその組織の経営実体が見出せることにつながると考える。

本稿冒頭での問いかけである「日本の中小製造業における経営はどのように

あるべきか」の考察への前提条件として、日本企業の国際競争力を意識した再構築を取り上げざるを得ない。なぜならば日本の中小製造業における経営環境としてはいまや原材料は世界市場を通じての調達、ヨコ展開として標的市場⁶⁴の国際的広がり、製造・販売両面にて国際的視野に立つ経営判断が必要となる。これが中小製造業に求められる“経営品質”の基本条件であるといえる。これら求められる“経営品質”からの貢献を期待するビジネスモデルへの基本要件は顧客価値を継続的、持続的に作り出す組織的な仕組みであるとの結果を導いた。これら企業が組織的活動を行う際、その目的遂行には基礎的な経営資源⁶⁵、組織体制、意思決定標準の有無など、様々の組織活動の制約要因が存在する。

図7-1で示したのは、企業優位性には外に向かって伸びようとする力と相互には作用と反発があるであろうという考えを示している。



<図7-1：企業優位性相互の基本トライアングル>

⁶⁴ 企業や事業単位がマーケティング活動を展開する際に直接の対象とする市場を指し、核市場セグメントの魅力の評価し、参入すべき一つまたはそれ以上のセグメントを選択することによって確定される。（基本経営学用語辞典 同文館 1998年 228頁）

⁶⁵ 企業活動に投入される要素（人的資源、物的資源、貨幣資源及び情報）からなる、これら資源の合理的結合によってより大きな産出をより有効的に生み出すところに経営管理の役割がある。

このような企業の組織活動には、組織活動の質の向上などの利点がある一方、中小製造業では一般的に社員の経験不足、不十分なスキル等の問題点も存在する。ここでは、中小製造業の“経営品質”について、目指すべき新たな中小製造業のあり方や、あるべきビジネスの実体を検証する。資金的に限度がある中小企業では、他社の追随を許さないため、マニュアル化が困難な、製造技術等の生産プロセスに独創性を見出すことが企業価値を高めることが求められる。それぞれの企業が顧客価値の提供をコンセプトに、独創的な「モノ作り」に転換すれば、結果として利益追求の「モノ作り」に経営を転換することができる。

中小製造業が同質的な市場で同質的な競争を演じるのではなく、この「モノ作りの独創性」を競うべきことから、企業が事業戦略を作成する際に重要なのは事業競争での優位性や企業行動の中核となる部分を意識的に強化することでもある。事業戦略を作成する過程では、狙いとする事業分野の強みや弱みを抽出しながら優位性のあるビジネス・システムを意識的に強化することに繋がる。この様に企業行動が恒常的パターンとして進行するに従い、それをより高度化する意欲も生まれ、より一層システムとして整理・強化する機運に繋がる。それは次第に他の企業が単独には追従できない事業能力である自律性を形成していく。これは、顧客に提供される製品や技術などの表面的な企業活動ではなく、それらの背後にある深く根付いた企業の能力である。この企業の能力の源泉が、企業という組織に由来することになる。そしてその組織の存在意義と必要性を探ることで、その組織の経営実体が、見出せることにつながると考える。

中小製造業が目指すべき戦略的経営品質⁶⁶とは、「モノ作りの独創性を競う」ことでもある。製造業とは「経営者と社員からなる組織をその主体」とする。なぜならば製造業においては、その製造・メーカーが所有している機械・設備がモノ作りをしているのではない。最終的には、これら機械・設備を動かし操作するのはその製造・メーカーのオペレーターである。とどのつまりはそのオペレーターの技術・スキルが、作られる製品・商品の品質を左右している。一方、目的を共有する必要もなく、だれともコミュニケーションをとる必要な

⁶⁶ 企業の経営全体に品質を評価し、企業活動を顧客の視点から運営し、新たな価値を創造し続ける戦略を持った仕組み

く、その「組織により共通目標化」されねばならないと示された。従い中小製造業による「品質経営」の有効性の一端については、この「共通目標」により測られなければならないといえる。

（２）企業優位性における貢献と誘因

企業が事業戦略を作成する過程では、狙いとする事業分野の強みや弱みを抽出しながら優位性のあるビジネス・システムを意識的に強化することになる。企業優位性については既に述べたように、企業の自己充足的でない。先に述べた企業優位性は、企業安定性、企業成長性、企業競争性からなり、これらは相乗作用を持つと考える。

＜表 7－1：企業優位性の貢献と誘因＞

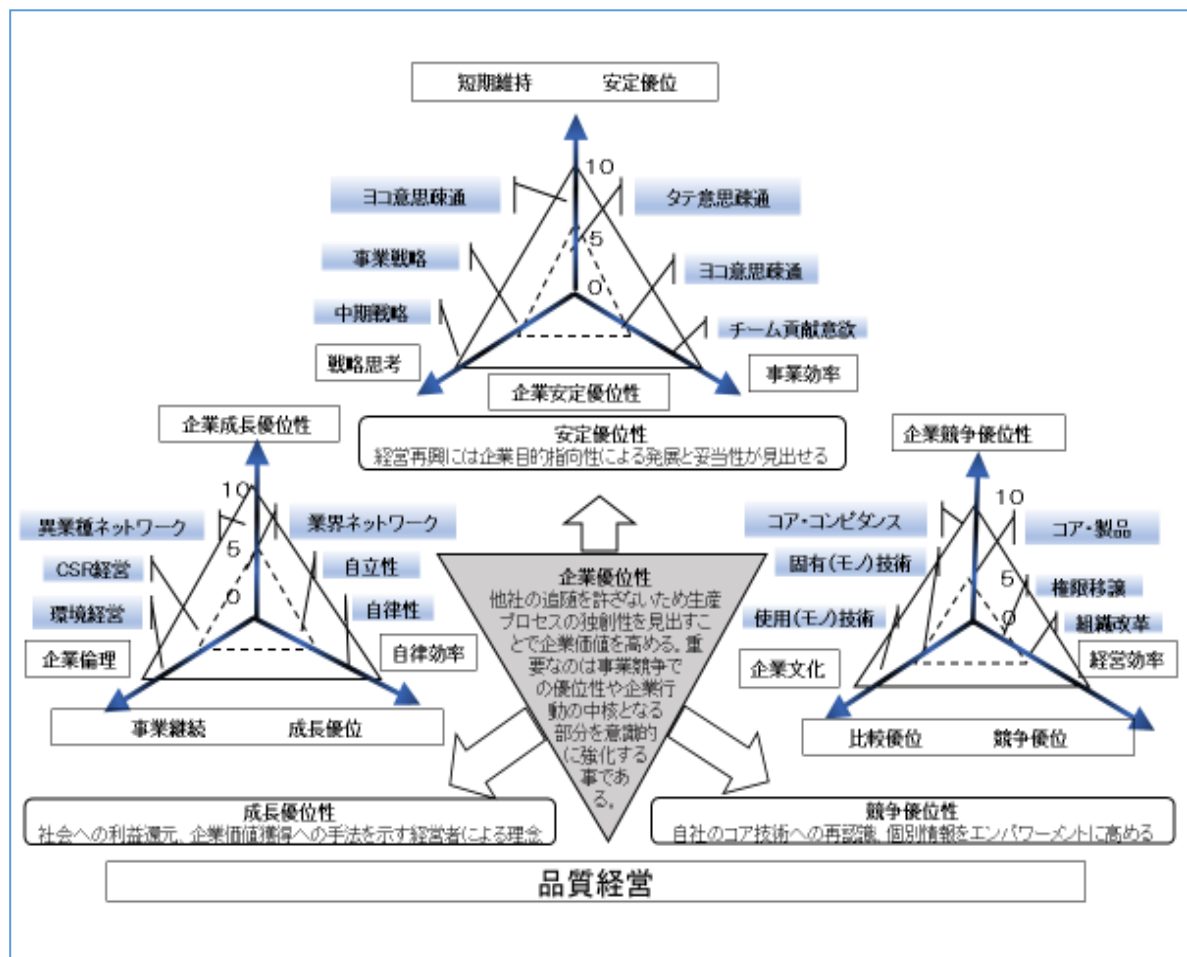
	企業安定性		企業成長性		企業競争性	
	組織	個人	組織	個人	組織	個人
貢献	連携協力	報酬昇進	機能横断	専門技術	共通目標	独断指導
誘因	総意尊重	専門能力	組織学習	自己啓発	集団行動	信頼減私

表 7－1 に、それぞれの企業優位性の要素毎に貢献・誘因としての要点をまとめた。加えて要素毎に組織と個人に振り分けた。これらの要素として組織に提供する利害関係者は、なんらかの形で組織に貢献し、組織からそれぞれ誘因を提供させる。同時に要素として個人に提供する利害関係者は、なんらかの形で個人に貢献し、組織からそれぞれ誘因を提供させる。これらの企業優位性は、何らかの形で企業に貢献し、企業からそれぞれ誘因を提供させている。

（３）企業優位性のダイナミック誘導理論（フレームワーク）

本稿のテーマの一つに、企業優位性に基づく新たな“経営品質”としての「品質経営」の有効性の解明にあった。この有効性を突き詰めることで、ダイナミック誘導理論の導入に至った。図 7－2 で示した四つのトライアングルであるが、これは中核トライアングルとしての企業優位性は、周辺に三つのトライアングルから囲まれている。要は、この三つのトライアングルが、企業安定性、企業成長性、企業競争性を形成するサブ・機能要素となる。「品質経営」における評価基準（フレーム・ワーク）として示した。これら“経営品質”項目を経営プロセス

として、経営成熟度モデルに依拠することで網羅性、公平性、正当性に基づく、「品質経営」の有効性への論拠が示された。



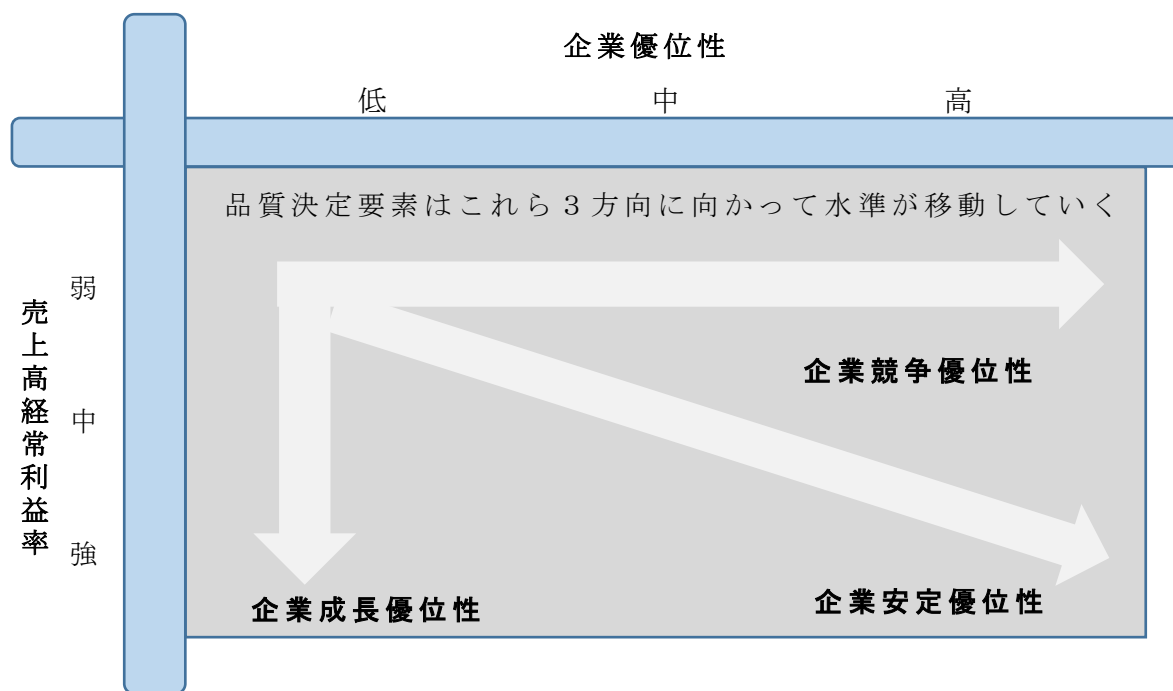
＜図 7－2：品質経営を導くダイナミック誘導理論（フレームワーク）＞

特に①自社の企業優位性のポジションを認識する（自己分析）、②企業優位の実現のために、企業安定、企業成長、企業競争への展望を描く（事業構想）、③共有する企業価値と企業文化の創造により、またマネジメントは経営者の役割と認識（経営理念）というステップを踏む理論的・実践的基盤が作られる。加えて企業目標と、指標が明確となる動態的経営品質として本来目指すべき“経営品質”への回帰が加速され则认为。ここで大企業を研究照準とした、リタ・マグレイスはその著である「競争優位の終焉」⁽³²⁾で、たぐい希な企業（全体の0.2%）として例外的企業を対象として事例を引用する。ここでリタ・マグレイ

イスを取り上げるかの理由は、健康的な大企業の実態と企業力を再認識する為でもある。それに対して本項が取り上げるのは中小企業であり、その中でも中小製造業である。この大企業と中小企業とでは、経営者の挑戦力、創意工夫、意思決定、企業内連携、研究開発、マーケティング力などの諸点で異なる。勿論中小企業は、諸点において短所ばかりではない。意思決定の早さ、フットワークの良さ、構造転換が容易、社員の多能力育成など小規模なだけに柔軟な経営が期待できる。この様な中小企業が発展し事業拡大するには、リタ・マグレイスが言う例外的企業とは当然異なる経営が必要となる。

（４）企業優位性の領域

企業活動は様々の活動内容に基づく。定量的な評点化が可能な要素もあれば、成熟度、感受性、柔軟性、硬直性等、定性的な内容もある。研究項目としては、企業品質の観点で従来の経営品質の限界を超えた品質経営を、経営学的手法としてより具体的イメージに高めていくかに専念する。経営活動を企業優位性と売上高経常利益率の観点に基づき５点法でレベルづけ、新たな経営品質としての品質経営へのフレームを明確する根拠を示したい。



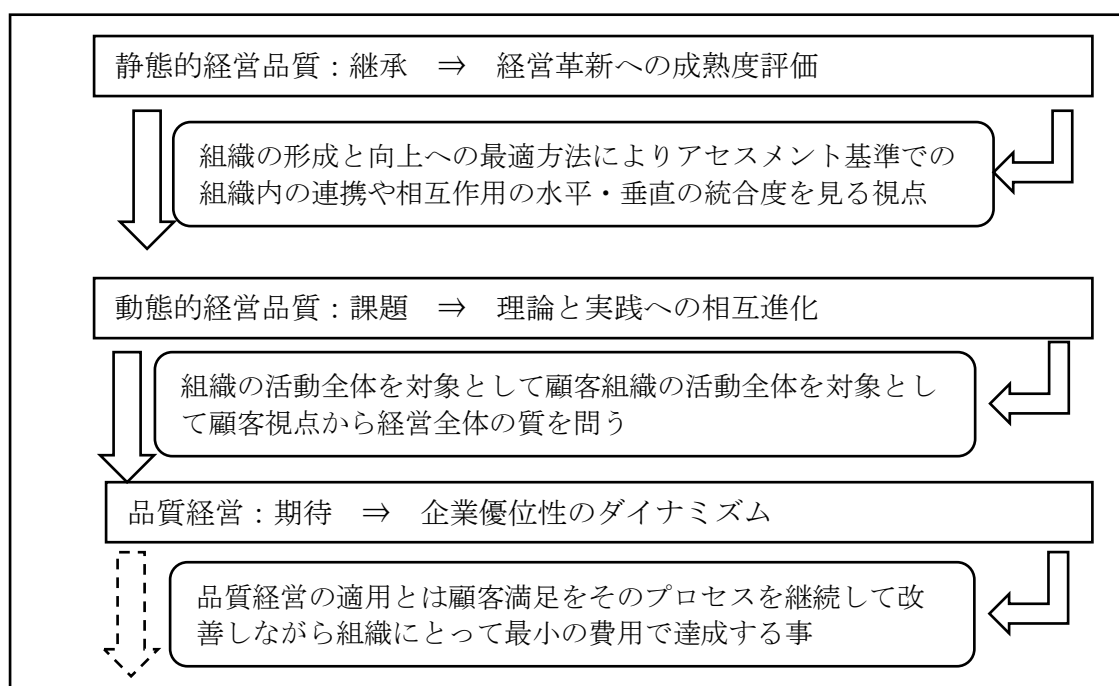
< 図 7 - 3 : 企業優位性と売上高経常利益率における変化と領域（再掲） >

第五章で示した図 5－6 はその相関関係を示したものである。改めて同図を再度掲載する（図 7－3）。企業優位性、売上高経常利益率の高低レベルに応じて 3 方向に向かって伸長している。企業成長優位性、企業安定優位性、企業競争優位性の届く方向でその伸長の度合いを示しており、各要素による位置による関係性が読み取れる。企業安定優位性は、企業競争優位性と企業成長優位性との伸長に応じて伸長するとの見方もできる。

第二節 有効性の判断基準

（１）静的評価から動的評価へ

“経営品質”の制度理論上の負の特質を補完する学術上の試みが行われている⁽³³⁾。このことは経営の実体評価は、次第に商品学的見地から経営学的な見地での「品質」の概念に、その軸が移行してきている証左と言える。ここで「品質経営」の再定義に向けて「品質経営」有効性の判断を可能とすべく、その‘質概念’の根幹を再考察する。図 7－4 で“経営品質”の実践的な進化を、改めて辿ってみる。なお第三章で論じた「静態的経営品質」から「新たな動態的経営品質」の理論的進化が、「経営品質から品質経営」への実践的進化（フレームワーク）へと、理論的・実践的に「経営品質」から「品質経営」への昇華を促す構造変化が起こったと言える。本節においては「品質経営」の有効性の判断指標として、「品質経営」モデルの類型を示すこととする。「品質経営」を企業の新たな経営手法の考え方として、改めて提示する。これまで中小製造業の戦略性及び“経営品質”の最適志向について、現状の把握と課題の抽出を行ってきた。その対策を通じて新たな「品質経営」という考え方に至った。言い換えれば、部分最適でなく、全体最適、あるいはある時点での最適化だけを目指すのではなく、継続的、持続的な経営の質の向上を図るという点で、未来最適を志向する。先に「品質経営」とは、「企業活動の総体」と示した。総体の対象は、その範囲領域、時間展望と理念志向をも包含させるのには誰しもが異論を差し挟まないであろう。したがって「企業目的指向性を持つことで、企業の将来の発展と拡大への妥当性が見出される」に繋がるとも言える。さらに言えば、“経営品質”の静的評価にダイナミズムを実現させたのが「品質経営」とも言えよう。「品質経営」の有効性として企業目的指向性を持つことは、企業の将来の発展と拡大への妥当性が見出されると考える。



＜図7-4：経営品質から品質経営へ実践的進化（フレームワーク）＞

なぜならば「品質経営」は第一に、これまでの“経営品質”に不足していた諸制約を、既に抱合している。第二に「品質経営」はより広い領域を網羅した経営項目と要素を取り込むことにより、より包括的で、現実性に富む経営総体活動を拠り所としている価値を満たすことになるからである。マルコム・ボルドリッチ賞及び日本経営品質賞による目的と意図をたぐれば、企業における“経営革新の成熟”があげられる。この経営革新の成熟度評価はその手法、手続きとも、これらの賞においては最初から「経営活動の総体を対象」とする理想を貫いている点で、評価に値する。経営品質分野において、今後ともに継承していかなければならない優れた規範である。しかしその後、一見理想的に見えたこれらの規範には、その基盤となる理論についての完成度が高い分だけ、企業側が求める実践面で必要とされる潜在的要素が不足し、魅力に欠けるとの指摘に繋がった⁽³⁴⁾。この指摘は、“経営品質”の動態的⁶⁸要素として重要な部分である。つまり従来の経営品質評価アセスメントでは‘現状分析’にとどまる。実践で企業が求めているのは‘現状を踏まえた将来展望’である。この‘未来志向性’への判断要素の不十分さが指摘されているのである。“経営品質”の‘質概念’としての問い掛けは、経営理念や企業使命から、自社の存在

⁶⁸ ある期間中に継起する事象の調査によって作成された統計（広辞苑 2008年）1980頁

意義や価値観、そして自社が目指す理想などを多岐に渡る項目を全て共有し、認識にブレが生じないようにしておくことをも目的としている。

（２）本来の経営品質への回帰

これまでの研究では、「経営品質」と「品質経営」とはほぼ同じ目的、同じ意味を持つ、同義語としての理解が主流であった。しかし“経営品質”は企業評価としてより広い領域を評価対象とすべく、再構築が求められてきた。ところで“経営品質”は、その経営戦略上の目的として「品質評価論」から「目標管理論」へと、そのクライテリアに変化への兆しが現れたと、先に指摘した。“経営品質”と「品質経営」を、異なる視座で比較分析し、整理したのが下の表 7－2 である。

＜表 7－2：‘経営品質’と‘新たな経営品質’の対比＞

	‘経営品質’	‘品質経営’
目的	経営の良し悪し	経営上の出来栄えの程度
	利益創出への仕組み作り	最適戦略への経営プロセス
手段	データ及び事実分析	組織・管理過程・意思決定分析
	財務数値分析	経営価値分析
時間	ある一定時点での経営成績	ある一定期間の経営状態
	その時点での評価領域	先の読める判断領域
条件	経営状態・経営評価は困難	経営成績の要因・背景の本質
	固定的な評価基準	柔軟な評価要素
	評価方法で評価結果も変わる	多面的な評価方法
価値	静態的評価	動態的評価

中小製造業における“経営品質”と「品質経営」を具体的に、経営目的、経営手段、時間的経過、経営条件を分析要素としてその相違点を探った。これらの整理から言えるのは、“経営品質”は企業の「現評価」、「品質経営」は企業の「将来に向けての改革への意図」を指示している点に、その違いが見出せる。海外での“経営品質”と「品質経営」との差異をどれだけ認識しているかを調査した。言語学的に直訳すると、経営品質は *Management Quality*、品質経営は *Quality*

Managementであろう。これまでの先行研究の大半では、研究対象としてのテーマで *Quality Management* という語彙は含まれるも、*Quality Management* と *Management Quality* との本質的な定義上の差異を意識した文献は余り認められなかった。唯一この違いを指摘した文献として *Peter D. Mauch* がその著 “*Quality Management Theory and Application*” で現行経営品質を “*Traditional Quality Management*” と定義づけ明確に “*Quality Management*” とは異なると提示している。この差異は本稿の第二章第一節で言及した図 2-1 の品質体系図で示した、広義の経営品質（経営統合型）と狭義の経営品質（機能効率型）との差異と同意味と捉えられる。なぜならば広義の経営品質の中核となる価値観に、「経営品質は永続的な自己革新」⁽³⁵⁾ であると定義しており、理論上と実践上との差異がこの海外での先行研究からも窺える。

（３）経営品質の実践との相互進化

“経営品質”の理論上の限界を超えた新たな概念としての‘品質経営’が、新規性を増しつつあるといえる。「品質」という命題が、より経営総体に関わる問題として認識が高まる事は、全体最適、未来最適、そして動態的品質経営と、新たな質的転換が求められる中では、幾分の妥当性も見出されるのではないだろうか。いわばこれまでの‘品質’概念に、理論と実践を合理的に共存させる付加価値が新たに加わるべきとの理解に立つべきであると考えられる。

第三節 「品質経営」の有効性

（１）“経営品質”の新たな質概念

ここで「品質経営」の有効性の判断を可能とすべく、その‘質概念’の根幹を考察する。「品質経営」の有効性を判断するための基準を示すこととする。ここで前章に引き続き、もう一度第 1 章で行った中小製造業の“経営品質”の定義に立ち返ろう。中小製造業の“経営品質”とは「一般的には日本企業の組織全体を対象とし同時に顧客視点からの経営全体の質を問うものである」とした。さらに“経営品質”の構成要件である企業優位性は、企業安定優位性、企業成長優位性、企業競争優位性からなるとは先に論じた。別の言い方をすれば、これら企業優位性の正の発展的な伸長が企業品質度の尺度と言える。理想的にはこれら要素がバランスよく配置されている事である。しかしそれぞれの企業では、それも中小企業においては、大部分の企業が、不均衡な様相を呈し

ているのが一般的である。そのように不均衡状態でも、中小製造業なりに事業継続を果たし、希には成長・発展しているケースもある。したがって新たな経営品質としての「品質経営」では、現状分析だけにとどまらない企業維持、企業発展を目標とした企業指針、企業創造へのダイナミズムが有力な判断基準になると思われる。

（２）品質経営の有効性

フィリップ・クロスビーの組織の成熟化モデルは、もともと能力成熟度モデル（*CMM : Capability Maturity Model*）として開発された。その上で組織がプロセスをより適切に管理できるようになることを目的として遵守すべき指針を体系化したのが能力成熟度統合（*CMMI : Capability Maturity Model Integration*）である。ここで改めて先の「品質経営」の優位性モデルを掲げる。このフィリップ・クロスビーの成熟度理論をもとに、企業の経営プロセス上の成熟化理論として、「品質経営」ダイナミック誘導理論の基本を担う考え方である。先の事例企業の機械・金型A社を例にする事とする。調査から企業安定優位性においては（３）の開眼に位置づけられ「付加価値創造」が目標とされるべきである。企業成長優位性においては（２）の覚醒として、「利益に対する再認識」が求められた。企業競争優位性においては、オンリーワン、ナンバーワンとして技術的価値への（１）半信半疑から、競争要素を確実にビジネスとして昇華する。最後に企業優位性としては、企業品質の高さで、企業価値が予測できるとの現状での基本原則を（２）の覚醒から、経営理念、経営使命は、企業の行動の軸とする認識が求められる。この流れを 表 7-3 の品質経営の優位性モデルに重ねる事で、この企業優位性の役割の可視化に果たす効果は特筆すべきである。しかしこの様な考え方を日本の中小製造業に当てはめるとしたならば、何が言えるだろうか。確かにマグレイス教授のいう一時的競争優位性では、従来の戦略理論が前提としていた「持続する競争優位」や「業界内の競争」を否定し、代わりに、「一時的な優位性」という概念を挙げ、競争は業界の垣根を越えて成されると説いている。またマグレイスによれば、製品の特徴、最新技術、「よりよい新製品」といった優位性の源泉は、かつて考えられていたほど長持ちしない。代わって、企業はもっと短命な優位性、たとえば顧客との深い結びつきやいくつものアリーナ（競技場）にまたが

るかけがえのない経験を生み出す能力などに目を向けつつある、と説いている。また付け加えて示されているのは、一時的優位性の環境をうまく生き抜いてきた企業に見られる、あるパターンがあると言う。それは、古い優位性から絶えず資源を引き揚げ、新たな優位性の開発に投資するというパターンで、優れた企業はここが上手いと著者は説いている。「アジリティの5つの源泉」「6つの撤退戦略」「所有より利用」など、企業を俊敏にするためのさまざまなアイデアが示されており、企業の規模を抜きにすれば示唆に富む。

＜表 7－3：品質経営の優位性モデル＞

	企業優位性	企業安定優位性	企業成長優位性	企業競争優位性
(1) 半信 半疑	品質経営を管理上のツールと考えていない	眼前のやるべき事が重要、明日が無ければ将来はない	効率分析・経済効率により企業の成長性は図れる	オンリーワン、ナンバーワン技術・商品が競争力の原点
(2) 覚醒	「企業品質度」の高さで「企業価値」が予測できると学習	戦略妥当性に裏打ちされ企業目的志向性をもつことでの企業発展と経営再興	企業成長は社員・ステーク・ホルダー及び社会への利益還元拡大が基本	個別情報をエンパワメントにより競争優位への昇華
(3) 開眼	経営理念、経営使命は、企業の事業行動の軸との認識	付加価値創造が基盤となりその付加価値による継続的な事業安定が期待できる	利益追求や目先事情の為曲げてはならない倫理的思考に基づく価値前提	自社のコア技術への再認識が高い品質を生む経営革新
(4) 知恵	「企業優位」により「企業活性化」する導出の検討	組織学習による戦略思考向上による組織力相乗効果	経営哲学や価値観による企業価値獲得を目的とした経営手法の実現	経営判断としての技術革新への有効的総意
(5) 確信	中小製造業の経営は、新たな経営改革の実現に係わると確信	企業の使命と役割認識への明確な企業内確立が安定優位の確信に繋がる	企業理念を示し、また的確な経営戦略を示すことによる企業成長	組織の創発性による最適プロセスによる戦略構想をもつことが前提

作成：フィリップ・クロスビーの成熟度モデルを参考に筆者

中小製造業の研究に取りかかった時に、特定の経営品質が一時的で静的であるとした場合、企業が存続し、成長し、繁栄するにはどうすればよいかについて、何らかの知見を得たいと思っていた。そして到達した主たる知見は、中小製造業は一見矛盾した要求を巧みに両立しているという事であった。

第四節 まとめ

経営状態の実態評価への変遷は次第に商品学的見地から経営学的な見地での「品質」の概念に、その軸が移行してきている実践上の課題を踏まえたその背

景と経過から解明した。寺本、他（2003）により、‘経営品質’の制度理論上の負の特質を補完する学術上の試みが行われている。そこで、これまでの経営品質を企業優位性という新たな視座として分析した。次に「静態的評価」から「動態的評価」への企業要求を踏まえて、これまでの企業品質の有効性への判断基準の再分析を行った。その上で企業にアジリティに根ざした企業優位性の役割を検証し、その企業優位性を、操作を可能とするために企業安定優位性、企業成長優位性そして企業競争優位性という枠組みに分類した。それぞれの視座におけるあるべき姿についてのビジョンなりを考察した。

第八章 中小製造業の品質経営

本章では、中小製造業の「品質経営」における将来への展望をその創発性におくとの主張を展開している。第一節で「品質経営」の構造的評価を、そして「品質経営」の再定義を行う。“経営品質”から「品質経営」への理論的進化をフレームワークとして分析する。その上で企業優位性の構成する3要素（企業安定優位性 企業成長優位性 企業競争優位性）にその妥当性と有効性の観点から考察を加える。企業の現時点での評価から未来への評価の継続性が重要であるとの主張を加える。第二節では、品質要素の個々の優位性が連鎖することを“経営品質”を「現状分析」とみるか、「品質経営」を「目標管理」とみるかの違いはあるにせよ、これまでの考察から経営統合型‘経営品質（広義）’と「品質経営」との相違点は、さほど大きくは無いと判断した理由を説明する。第三節では、それぞれの企業が顧客価値の提供をコンセプトに、独創的な「モノ作り」に転換すれば、結果として利益追求の「モノ作り」に経営を転換することができる。中小製造業が同質的な市場で同質的な競争を演じるのではなく、この「モノ作りの独創性」を競うべきである。企業が事業戦略を作成する際に重要なのは、事業競争での優位性や企業行動の中核となる部分を意識的に強化することでもある。事業戦略の作成過程では、狙いとする事業分野の強みや弱みを抽出しながら優位性のあるビジネス・システムを意識的に強化することになる。企業の行動パターンが戦略として意識させると、それをより一層強化するための行動が生まれる。それは次第に他の企業が単独には追従できない事業能力である自律性を形成していくとの主張に基づいている。

第一節 事例からの考察

（1）品質評価としての企業品質

これまでの研究では“経営品質”は、企業評価としてより広い領域を評価対象とすべく、再構築が求められてきた。ところで“経営品質”は、その経営戦略上の目的として、「品質評価論」から「目標管理論」へと、そのクライテリアに変化への兆しが現れたと、先に指摘した。“経営品質”の理論上の限界を超えた新たな概念が、新規性を増しつつあるといえる。「品質」という命題を、より経営総体に関わる問題としての認識が高まる事は、全体最

適、未来最適、そして動的品質経営と、新たな質的転換が求められるのは当然の結果である。いわばこれまでの‘品質’概念に、理論と実践を合理的に共存させる付加価値が新たに加わるべきとの理解に立つと考えられる。

（２）企業品質のダイナミズム

“経営品質”の静的評価にダイナミズムを実現させるという新たな“経営品質”のパラダイム変化の要請が強まった。新たに要請された“経営品質”の有効性として、企業目的指向性を持つことは、企業の将来の発展と拡大への妥当性が見出せるといえる。本項ではこの企業品質をその‘質概念’の根幹を考察する。

ここで取り上げた‘質概念’としての問い掛けは、経営理念や企業使命から、自社の存在意義や価値観、そして自社が目指す理想などを多岐に渡る項目を全て共有し、認識にズレが生じないようにしておくことを目的とする。第四章で“経営品質”の評価基準で、企業優位性と企業品質度と企業活性度の関係性を論じた。ここでいう経営品質度とは、「組織の硬直度」であると説いた。この組織の硬直度とは、経営を革新させる能力に影響を与えると考える。なぜならば環境変化に組織が柔軟に対応する事により、岡本（2007）の言うプロダクト・イノベーションやプロセス・イノベーションの促進が可能となるからである。一方、企業活性化レベルを何で評価するかについて、企業安定優位性、企業成長優位性、企業競争優位性というどちらかと言えば定性的な要素とした。この企業優位性調査の方法と結果については後述する。成功している企業（マグレイス氏の呼称では例外的成長企業と呼ぶ）は、ビジネスモデルに関して、途方もない内部の安定性を保つ一方で、途方もない対外的なアジリティを発揮する方法を見出して実行していたのである。また「成功している企業に共通しているのは、グローバルな野望を社是に掲げ、あらゆるケースで明確な戦略的方向感覚を持っている」⁽³⁵⁾ことである。この企業の安定性とアジリティは、「品質経営」活動でいう企業優位性の中でも企業安定性と企業成長力の原動力となる要素である。リタ・マグレイスの唱える「競争の終焉」からそれぞれ、安定性とアジリティの要諦を説明している。対象とされた企業は、例外的企業（優秀な大企業のこと）に絞られてはいるが、別添引用にて記載しておく。マグレイスは例外的企業（大企業）の安定性に5つの源泉を指摘⁽³⁶⁾している。即ち、「源泉①野望：成

功企業のリーダー達は並外れた野望を抱き、目標を高く設定しているように思える。源泉②アイデンティティと文化：共通のアイデンティティ、文化、リーダーシップ開発への関心を生み出すべく、当該企業が行う投資である。源泉③人員配置と人材教育も：賢明な企業は、たゆまぬ研修と人材教育こそが、競争条件が変化したときに従業員を解雇せずに済む仕組みだと理解している。源泉④戦略とリーダーシップ：成功企業では波乱に満ちた時代であり、環境であるにもかかわらずこのような環境の混乱を社内に持ち込まなかった。これら企業のリーダーが言及しているのは、明確で単純な少数の戦略的優先事項、企業文化の構築と有能な人材育成の重要性、いくつかの中核的能力の活用などだった。源泉⑤安定した関係：企業、クライアント、エコシステムパートナーの間の関係も安定しているケースが多い」。一方、経営活動のアジリティとして5つの源泉を指摘⁽³⁷⁾している。即ち、①痛みを伴わない小さな変革を重ねる：成功企業は業界の変化を利用して、古い事業から手を引き、新たな高成長の分野に参入するというまず資源を移転させ、重点を移動させる傾向であった。痛みを伴う唐突な撤退の例はほとんどみつからない。源泉②予算編成で資源の抱え込みを許さない：コーポレート・プランニングという職務は、資源の評価と配分を見直すことにある。ある事業が多くの資源を必要としない場合、極めて透明性の高い方法で、そのことを誰の目にも明らかにする。部門責任者が、この四半期では手元の資源が使い切れなかったから一部を返したいと申し出る事もある。源泉③柔軟性：企業の運営上事業ペースを上げたおかげで、環境の変化にきわめて敏感に反応できるようになる。より厳格で、年一回つくられるプロセスに従うよりも早く、変化して適応する必要性を察知できる。また、効率的な変化を妨げる主な障壁、つまりキャリアを危機にさらす恐怖感にもうまく対処している。源泉④イノベーションを本業としてとらえる：成功企業では、イノベーションは気まぐれで散発的な努力でなく、継続的な主要業務であり、全社員の職務の一環である。源泉⑤オプション志向で市場を開拓する：成功企業では、オプション志向のアプローチはビジネス・チャンスに関する考え方と一致すると言える。つまり「絶えず検証し、事業に参入して取り組み、その後、撤退のコストが膨らむ前に利用しつくされた領域から撤退する」。戦略の新たなシナリオが組み込まうとするのは、こうしたパターンを強化するマインドセットと一連の経営プロセスである。

第二節 モノ作りの独創性・自律性・創発性

(1) 「品質経営」の再定義

資金的に限度がある中小企業では、他社の追随を許さないためには、マニュアル化が困難な、製造技術等の生産プロセスに独創性を見出すことが企業価値を高める。それぞれの企業が顧客価値の提供をコンセプトに、独創的な「モノ作り」に転換すれば、結果として利益追求の「モノ作り」に経営を転換することができる。中小製造業が同質的な市場で同質的な競争を演じるのではなく、この「モノ作りの独創性」を競うべきである。

企業が事業戦略を作成する際に重要なのは、事業競争での優位性や企業行動の中核となる部分を意識的に強化することでもある。事業戦略作成過程では、狙いとする事業分野の強みや弱みを抽出しながら優位性のあるビジネス要素を意識的に強化することになる。企業の行動パターンを戦略として意識させると、それをより一層強化するための行動が生まれる。それは次第に他の企業が単独には追従できない事業能力である自律性を形成していく。これは、顧客に提供される製品や技術などの表面的な企業活動ではなく、それらの背後にある深く根付いた企業の能力である。

この企業の能力の源泉が、企業という組織に由来することになる。そしてその組織の存在意義と必要性を探ることによってその組織の経営実体が見出せることにつながると考えるこのような問題意識のもと、中小製造業における新しい「品質経営」のあり方を、1) 企業安定力、2) 企業成長力、そして3) 企業競争力、の項目毎に考察し、再定義することとする。これまでの考察から経営統合型“経営品質（広義）”と「品質経営」との相違点は、さほど大きくは無いと判断した。しかし“経営品質”を、「現状分析」とみるか、「品質経営」を「目標指向性」とみるかは本質的には時代的な要請からも、大きな違いはあるといえる。

ここで「品質経営」の実体を検証し、日常の経営の中でどのようにして中小製造業が「品質経営」に近づけていくかの段階的な進化を事例で示した結果判明できたのは、品質機能評価のための3つの項目が相互に、影響し合い、何らかの効果を生んでいる事である。しかしその影響と効果の確認のために、操作可能な三つの類型に区分したのは前述の通りである。この三つの軸（企業安定優位性、企業成長優位性、企業競争優位性）をそれぞれ“優位

性”として牽引力を持つ構成要素とし、その総体としての企業優位性の有効性が認められるところである。

（２）現評価と未来評価

経営の質を問う場合、時間を一つの物差しとして研究するには過去・現在・未来という総体を一つの分析単位として扱う必要がある。経営分析においても過去・現在・未来といったそれぞれの時間についての変数が、どのように関係しているのか問題や方法の段階から過去・現在・未来の関係という視点を取り入れる必要も求められる。“経営品質”概念の本質は時間的経過における企業姿勢の違いを問っている点にある。このように経営は、現在という時間から過去や未来といった時間に対してどのような展望を抱くのか、あるいは、それらの過去や未来というものが現在の発達にどのように影響しているのか(奥田, 2002)、を見通すことにある。そのため、過去・現在・未来を独立のものとして扱うのではなく、その相互の関係に着目し、時間的展望による品質構造へのアプローチを試みた。これら整理から言えるのは、“経営品質”は企業の「現評価」、と「品質経営」は企業の「将来に向けての改革への意図」を指示している点にその違い、その特徴が見出せる。そのため過去・現在・未来を独立のものとして扱うのではなく、その相互の関係に着目し、時間的展望による品質構造への影響以上の要請として“経営品質”から「品質経営」の変化は時代的な要求と捉えるのが妥当と考える。

第三節「品質経営」の構造的評価

「品質経営」のダイナミック誘導理論（フレームワーク）の有効性について第七章で検証したが、この有効性を更に「品質経営」の形成モデル構想のフレームワークとしての妥当性を見出す事ができる。なぜならば「品質経営」の多元的な要素による統治機能の実現に繋がる役割を果たすことになるからである。図7-5で示した「品質経営」のフレームワークを簡潔に表現すると、第一に自社の企業優位性のポジション認識がポイントとなる。つまり企業自ら実施する「自己（社）分析」である。第二に企業優位を可能とする為に企業の安定、成長、競争への展望を描くこと、つまり企業自ら自社の「事業構想」を持つことである。第三に共有される企業価値・企業文化への創造とマネジメントを、経営者の役割との認識する事、つまり経営者自ら

による「経営哲学」が基盤となる。これら三項目が「品質経営」の形成モデルの意義となる。本項では本研究の主テーマである「品質経営」の「形成モデルの意義」を「形成モデルの構想」として展開する。

（１）自律型経営

「品質経営」の有効性として、自律的イノベーションを提示した組織が過度に構造化されると官僚制の弊害が生じる。このような組織構造の病理を考察すると、組織の硬直化・官僚化につながる。組織が小さいうちは問題にならない。中小製造業での「自律型経営⁷⁰」とはこのような網の目のような組織官僚的構造特性を論じているのではない。「自律型経営」とはむしろ「経営者」と「社員」との間に直結する職務配分と権限付与の問題と捉えるのが妥当と言える。これらは「経営者」としての個人的意思決定の、有効性への範囲といえる。この目的で自律型企業を考えた場合、「経営者」と「社員」が自分で、自分を制御する責任と義務を持つことが要件となる。「経営者」と「社員」の意思が固まり、始めて外部と対等の立場となり得る。「経営者」と「社員」は、個々にそれぞれ独自の専門性を保有しているといえるのではないか。企業が他者に頼らず自ら設定した規律、戦略に従って主体的に活動する企業を、自律型企業とするならば「品質経営」を基本とした「自律型企業」を目指すことは、これからの中小製造業の競争力増強、企業拡大への鍵になると考えられる。日本のモノ作り産業の衰退傾向に歯止めを掛けるには、特に中小製造業の再興が必要条件となる。そのためにも、日本の中小製造業における「品質経営」をテコとし、「自律型企業」を目指した「精神革命」、そして「企業革命」を促すことを本稿は論及してきた。

（２）戦略企業への転換

専門性を指向する中小製造業には、戦略的な事業構想力が求められる。なぜならばこれからは実体をともなう有形物である商品、また実体を伴わない役務（サービス）でもなく、実体を伴わない無形体としての「技術」そのものであることもあり得るからである。これら技術の進歩に根差した利便性と

⁷⁰ 大きな方向性やビジョンに関して企業自らやるべき事を判断して企業自身の力で進んでいく経営

経済性を要求する需要がある限り、全世界を対象とする「技術供給」が、日本の中小製造業が拡大・発展する機会となり得る。中小製造業における‘品質経営’により世界に通ずる競争力を確保する「戦略構想力」が要求される側面があることも注視しなければならない。

（３）経営の創発性への着眼

企業の維持、拡大、目的遂行には、能率性、効率性、公共性が「企業存立の基本項目」となるとの先行研究もある。渡邊（2005）は「欧米型の効率からひと中心への経営に転換」^{（38）}してきていると説いている。「日本的経営の回生でひと中心の経営思想」をより深めていかねばならない必要性をさらに説く。なぜ“ひと中心”にした経営に転換せねばならないか、その理由は企業の“コア・コンピタンス”形成の主役は「経営者」であり「社員＝技術者」であるとの考えに基づくといえる。技術者による専門性が高いほど競争力に富む技術及び製品が開発される。この高い技術の具現化された果実が提供製品であり、提供設備となる。ここでいう技術とはこれまでの「製品技術」とは異なる。「開発技術」「複雑性技術」という新たな技術領域が加わる。事業戦略の作成過程では、狙いとする事業分野の強みや弱みを抽出しながら優位性のあるビジネス・システムを意識的に強化することになる。企業の行動パターンが戦略として意識されると、それをより一層強化するための行動が生まれる。それは次第に他の企業が単独には追従できない事業能力である自律性を形成していく。これは、顧客に提供する製品や技術などの表面的な企業活動ではなく、それらの背後にある深く根付いた企業の能力である。この企業の能力の源泉が、企業という組織に由来することになる。そしてその組織の存在意義と必要性を探ることでその組織の経営実体が見出せることにつながると考える。本理論を立脚点として本論文では、中小製造業の経営の今後のあり方の一旦を示すことにあつた。中小製造業が目指すべき

「品質経営」とは、「モノ作りの独創性を競う」ことから、「経営者と社員からなる組織をその主体」とし、その「組織により共通目標化」されねばならないと示された。従い中小製造業による「品質経営」の有効性の一端については、この「共通目標」により測られなければならないといえよう。このような問題意識のもと、「品質経営」を真正面から捉えた先行研究は、ほとん

ど見当たらない。“経営品質”は一般的には日本企業の組織全体を対象とし同時に顧客視点からの経営全体の質を問うものであるとされてきた。これまでの研究では“経営品質”と「品質経営」は、しばしば混同の対象となっている。言い換えれば、“経営品質”は、部分最適ではなく、全体最適をもとと目的としている。さらに、ある時点での最適化を目指すだけでなく、未来最適を志向する等深い共感が寄せられてきた。しかし供給企業・補完企業との関連を踏まえて戦略的に構想し、そしてモノ作りでの知行合一という

「理論と実践」の相互行動プロセスについては、再考の余地があるように思われる。特に持続的な優位性獲得のための「戦略的モノ作り」としては相容れないところがあるように思われる。つまりこれまでの経営品質論は、経営の品質の包括性としては卓見を示している。しかし国際標準に照らした運用面ではその包括性が崩れ、商品品質を照準とした生産システム論に傾注している点是否めない。最新の研究では、従来の品質管理（QC）の裾野を広げ

「経営品質科学」という広範な研究領域に拡大している。商学、経営学、工学の学際的な研究成果として特筆される。このように最近の先行研究によれば、「品質経営」は多岐、多分野に渡る広範な領域を網羅している研究であるといえる。言わば産業構造にメスを入れ、企業改革を成し遂げるのが「品質経営」研究であり、多種多様な改革エンジンの確立のための研究ともいえる。本稿では、特に中小製造業を照準としたテーマとして「品質経営」を分析した。“コア・コンピタンス”による「経営資源分析」と“エンパワーメント”という「企業力への自己分析」に基づく事業構想の二つの要素を基本とした。この「品質経営」が、中小製造業の再興、再生につながると期待する。国力の基幹を成すのは製造業以外にないとの考えのもと、新たな試みを問うものである。この「品質経営」研究により日本の中小製造業に特化した「精神革命」を促すことを本稿は意図する。これまでの研究では、“経営品質”と「品質経営」とはほぼ同じ目的、同じ意味を持つ同義語としての理解が主流であった。これまでの“経営品質”は、企業評価としてより広い領域を評価対象とすべく再構築が求められてきた。従い“経営品質”は、その経営戦略上の目的として、「品質管理論」から「目標管理論」へと、そのクライテリアに変化への兆しが現れたと先に指摘した。“経営品質”の理論上の限界を超えて本テーマである「品質経営」が、新たな概念としての新規性を

増しつつあると考える。先に述べた「品質」という基本的命題は、より経営総体に関わる問題としての認識が高まるにつれ、全体最適、未来最適、そして動的と、新たな質的転換が求められている。言わばこれまでの‘品質’概念に、理論と実践を合理的に共存させる付加価値が新たに加わるべきとの理解に立つべきであると考えられた。更に言えば、“経営品質”の静的評価にダイナミズムを実現させたのが「品質経営」とも言えるとは前述した通りである。「品質経営」の有効性として、企業目的指向性を持つことは、企業の将来の発展と拡大への妥当性が見出されると考える。なぜならば「品質経営」は第一にこれまでの“経営品質”に不足していた諸制約を、既に抱合している。第二に「品質経営」は、より広い領域を網羅した経営項目と要素を取り込むことにより、より包括的で、現実性に富む経営総体活動を拠り所としている価値を満たすことになるからである。

第四節 まとめ

本章では、中小製造業の「品質経営」における将来への展望をその創発性におくとの主張を展開した。「品質経営」の構造的評価を、品質経営を重ねて定義を行った。“経営品質”から「品質経営」への理論的進化をフレームワークとして分析する。その上で企業優位性の構成する3要素（企業安定優位性 企業成長優位性 企業競争優位性）にその妥当性と有効性の観点から考察を加える。企業の現時点での評価から未来への評価の継続性が重要であるとの主張を加える。品質要素の個々の優位性が連鎖することを“経営品質”を「現状分析」とみるか、「品質経営」を「目標管理」とみるかの違いはあるにせよ、これまでの考察から経営統合型“経営品質（広義）”と「品質経営」との相違点は、さほど大きくは無いと判断した理由を考察する。それぞれの企業が顧客価値の提供をコンセプトに、独創的な「モノ作り」に転換すれば、結果として利益追求の「モノ作り」に経営を転換することができる。中小製造業が同質的な市場で同質的な競争を演じるのではなく、この「モノ作りの独創性」を競うべきである。企業が事業戦略を作成する際に重要なのは、事業競争での優位性や企業行動の中核となる部分を意識的に強化することでもある。事業戦略の作成過程では、狙いとする事業分野の強みや弱みを抽出しながら優位性のあるビジネス・システムを意識的に強化するこ

とになる。企業の行動パターンが戦略として意識させると、それをより一層強化するための行動が生まれる。それは次第に他の企業が単独には追従できない事業能力である自律性を形成していくとの主張に基づいている。

終章 おわりに

第一節 結論

これまでの“経営品質”では、日本経営品質賞による“経営品質”の有効性は財務データによる事実を分析し、ある一定時点での静態的な「経営上の良し悪し」の程度の提示に限定されていることにあった。このように経営品質が静態的構造で説明し得るビジネスモデルを、将来への時間軸の中で、その可能性と実現性を中心に基本方向を考えてみる。第一に、環境認識と現ビジネスモデルの分析を行い、おおよそどの方向に進むべきかを把握することが必要になる。第二に、多様な事業展開を、企業が有する経営資源を手掛かりに、自社独自のビジネスモデルの構築を行うこととなる。第三に自社の現在の位置を確認することが前提条件になる。具体的には、自社の置かれている環境を認識し、変化の必要性を再確認しなければならない。第四には、そしてこれが一番重要だが、現在の自社のビジネスモデルの優位性と弱点は何か、などについての確に把握することが必要とされる。これまでの研究では、“経営品質”と「品質経営」とはほぼ同じ目的、同じ意味を持つ同義語としての理解が主流であった。これまでの“経営品質”は、企業評価としては、より広い領域を評価対象とすべく再構築が求められてきた。モノ作りの基本である市場適応と競争力に関して経営評価を単なる経済効果だけで測るという側面を焦点とした姿勢では、企業の再生、企業の再考は実現し難い。これがこれまでの静的な企業のアセスメント評価を中心に据えた“経営品質”に、より堅固な枠組みが期待される理由と考える。“経営品質”は、その経営戦略上の目的として、「品質管理論」から「目標管理論」へと、そのクライテリアに変化への兆しが現れたと先に指摘した。“経営品質”の理論上の限界を超えて本テーマである「品質経営」が、新たな概念としての新規性を増しつつあると考える。このアプローチが本論文に新規性、独創性、独自性そして発展性をもたらしている。この様な、より実践に即した取り組み形態も、本論文の新規性や発展性につながっている。

本論文としての結論は以下の4点である。

1) 中小製造業が求める企業再生、企業再興に資する方法と手段を確認

「品質経営」の有効性として、企業目的指向性を持つことは、企業の将来の発展と拡大への妥当性が見出されると考える。なぜならば「品質経営」は第一にこれまでの“経営品質”に不足していた諸制約を、既に抱合している。第二に「品質経営」は、より広い領域を網羅した経営項目と要素を取り込むことにより、より包括的で、現実性に富む経営総体活動を抛り所としている価値を満たすことになるからである。野本、他（2003）により“経営品質”の制度理論上の負の特質を補完する学術上の試みが行われてきている。それは経営の実体評価は次第に商品学的見地から経営学的な見地での「品質」の概念にその軸が移行してきている証左と言える。ここで「品質経営」の再定義に向けて「品質経営」の有効性の判断を可能とすべくその‘質概念’の根幹を概観できた。

2) 企業に真正面から踏み込んだ参与観察の実施

事例研究は、個々のアンケート以前に、参与観察を可能せしめる機会を活用した。取り上げた事例は時期も長期間に渡るケースあったが、基本的には経営全般に渡って経営参画した結果としての一次情報である。一次情報は筆者が直に得た生情報である。筆者自身が結果的には調査対象となった企業に加わり長期に渡って仕事を共にしながら観察し、資料を結果的に収集できた。経営者及び社員による無意識な行動、本人に聞いても分からない事実や当たり前すぎて見過ごされてきた事実など多くの事実を得て、多様な視点で加える事で潜在的なニーズや課題化を導出した。その上でアンケートを別途実施したが、このアンケートはこれら参与観察の補完的情報を得ることで、組織活動としての「品質経営」への行動、背景を含めて解明していく手がかかりとなった。本論文の事例研究はこのような特徴のもとに、新規性と有用性に資する。

3) 経営者と社員の両側面に対する企業活動促進への実践アプローチ

新たなビジネスモデルを将来への時間軸の流れの中で、その可能性と具現性の観点を中心に基本方向を示すための第一は、環境認識と現ビジネスモデルの分析を行い、おおよそどの方向に進むべきかを把握することが必要になる。第二に、多様な事業展開を、企業が有する経営資源を手掛かりに、自社

独自のビジネスモデルの構築を行う。第三に自社の現在の位置を確認することが前提条件になる。具体的には、自社の置かれている環境を認識し、変化の必要性を再確認しなければならない。第四には、そしてこれが一番重要だが、現在の自社のビジネスモデルの優位性と弱点は何なのか、などについての確に把握することへの知見を提示することができた。

4) 「品質経営」による企業活動の企業品質の広範な全体網羅性の確保

「品質」という命題を、より経営総体に関わる問題としての認識が高まる事と相まって、全体最適、未来最適、そして動的と、新たな質的転換が求められている。言わばこれまでの‘品質’概念に、理論と実践を合理的に共存させる付加価値が新たに加わるべきとの理解に立つべきであると考えられた。更に言えば、“経営品質”の静的評価にダイナミズムを実現させたのが「品質経営」とも言えるとは前述した通りである。そこで本論では、これまでの“静的経営品質”に関連して生じる課題解決と、“理論的経営品質”としての“動的経営品質”をより強固にするために、「品質経営」の概念に拡大してその有効性と実効性を高めた視座を確立した。すなわち部分最適から全体最適、現在最適から未来最適へと時間的展望を加味した品質経営のフレームワークの構築を試行した。

本論文では、「品質経営」が中小製造業における再起、再生の源となるためには企業優位性を品質経営の有効性を明らかにしたことは、本論文の成果と言える。これまでの静的経営品質が経営革新への成熟度評価としての高い評価は維持するのは当然である。現在この本来あるべき動的経営品質の理論と実践の相互進化を制度上及び指導上の課題としての取り組む事は不可避である事が事例からも確認された。

第二節 今後への課題

本稿で解明できたのは中小製造業が日常的に実行する“経営品質”についてその実態を把握し、その目指すべき方向性において創発的展望として「技術的価値」と「人的価値」という企業価値概念に基づいて、中小製造業にと

っての新たな「エンパワーメント」経営の必要性を示唆できたことにある。さらに中小製造業が「品質経営」の概念として“コア・コンピタンス”をさるなる「品質経営」の必要条件としての一端を示せた。本稿による「品質経営」の提唱は、今後の「品質経営」研究に羅針盤としての方向性が見いだせたかと考える。しかし「品質経営」の構築への展望を敷衍すると共に「自律型企业論」の精緻化、組織構成員の“エンパワーメント”モデルの必要性、リーマンショック・東日本大震災等の「リスクヘッジ」に対して一定の方向性の示唆を示せるまでには至らなかった。上記に加えて中小製造業の経営理念、企業使命などを含む企業の制度上の課題等は今後の研究の課題とした。品質経営としてのダイナミック誘導理論に「企業ビジョン」に基づき、的確な戦略の形成と策定が実行され、中小製造業の再生・再興に何らかの一助になれば、筆者望外の喜びである。

【引用文献】

第一章

- (1) 寺本義也・他『経営品質の理論』生産性出版 2003 1 頁
- (2) *Hanmel & Plaharad* (1990) 『コア・コンピタンス経営』 *Harvard Business Review* 邦訳「コア競争力の発見と開発」では顧客に価値を提供し、競合企業と比較して明確に優位性を持つ中核資源をコア・コンピタンスと表現し、これが持続的な競争優位を得る源泉とした。
- (3) 神尾信『これからの品質経営に関する一考察』日本生産管理学会 Vol. 3(1996) 30 頁-33 頁

第二章

- (3) 守屋晴雄 『‘経営品質と商品品質’についての一覧書』 龍谷大学社会科学研究年報 2004 97 頁-109 頁
- (4) 伊丹敬之『日本企業は何で食っていくのか』日経プレミアシリーズ 2013 159 頁 市場で要求される品質・機能を超える品質を指す。理由として設計、異常なまでの国内顧客の要求、元々の社内の品質保証のルール、更に世界最先端・最高の水準の技術を追求する技術者心理等が働く。しかし品質や機能の低下は最小限に抑えて、無駄なオーバー・スペックはなくすスタンスが必要である。
- (5) 寺本義也・岡本正耿・他『経営品質の理論』生産性出版 2003 年 30 頁
- (6) 守屋晴雄 『‘経営品質と商品品質’についての一覧書』 龍谷大学社会科学研究年報 2004 98 頁
- (7) 寺本義也・岡本正耿・他『経営品質の理論』生産性出版 2003 年 30 頁-31 頁
- (8) 寺本義也・岡本正耿・他『経営品質の理論』生産性出版 2003 年 31 頁 日本経営品質賞は可謬主義（絶対的に正しい知識・理論などというものは存在しない）という立場に立つ。

第三章

- (9) 寺本義也・岡本正耿・他『経営品質の理論』生産性出版 2003 年 9 頁
- (10) 寺本義也・岡本正耿・他『経営品質の理論』生産性出版 2003 年 10 頁
- (11) 持本志行『戦略経営と品質経営』（財）日本規格協会 1994 247 頁-248 頁
- (12) 寺本義也・岡本正耿・原田保・水尾順一『経営品質の理論』生産性出版 2003 まえがき i 頁
- (13) 寺本義也・岡本正耿・他『経営品質の理論』生産性出版 2003 年 9 頁
- (14) 明治大学経営品質科学研究所『経営品質科学の研究』中央経済社 2011 4 頁 この経営品質科学の構想は、これまで工学中心であった Q C の範囲を超えてマネジメント全般へとその範囲を拡大し、文理融合型の新たな研究領域を開拓しようとするものであった。
- (15) 持本志行『戦略経営と品質経営』（財）日本規格協会 1994 249 頁-250 頁

第四章

- (16) 寺本義也・岡本正耿・他『経営品質の理論』生産性出版 2003 年 30 頁-38 頁
- (17) 奥田雄一郎『大学生の時間的展望の構造に関する研究—過去・現在・未来の満足度の相対的關係に着目して』 共愛学園前橋国際大学論集 2008 1頁
- (18) *Michel E. Porter and Hirotaka Takeuchi* 『日本の競争戦略』ダイヤモンド社 2000 年 298 頁

第五章

- (19) 寺本義也・他『経営品質の理論』生産性出版 2003 51 頁-52 頁
- (20) 十川廣國『戦略経営のすすめ』中央経済社 2005 103 頁-104 頁
- (21) H. A. サイモン『経営行動』二村敏子・他訳ダイヤモンド社 2009 309 頁-306 頁
- (22) C.I. Barnard『バーナードの経営者の役割』桑田耕太郎・他訳ダイヤモンド社 1998 205 頁-208 頁
- (23) 金子孝一・大谷毅『事業構想試論』D T P 出版 2007 32 頁-33 頁

第六章

- (24) Philip Crosby『Quality is free』訳財団法人社会経済生産性本部 2001 組織が抱える 5 の症状
- (25) 岡本正耿『経営品質入門』生産性出版 2004 35 頁-37 頁
- (26) 今野彰三『中小製造業の品質経営-品質経営への経営的課題と創発的展望-』実践経営学会年次報告書 N0.53 2015 59 頁
- (27) 京都大学東南アジア研究所『フィールドワーク入門』N T T 出版 2006 121 頁 & 124 頁-125 頁
- (28) 斎藤徹『B E ソーシャル』日本経済新聞出版社 2012 97 頁 & 98 頁
- (29) 渡辺英幸『日本的経営の回生原点』MANAGEMENT CONSULTANT 2005 月号 1 頁-7 頁

第七章

- (30) 寺本義也・岡本正耿・原田保・水尾順一『経営品質の理論』生産性出版 2003 30 頁-39 頁
- (31) 竹中工務店 ホームページの会社情報より 同社で言う「品質」とは、建物の品質を指すのではなく、企業活動全体の質を指すものであり、その成果として高い品質の建物が出来上がると考えている。
- (32) リタ・マグレイス『競争優位の終焉』鬼沢忍訳 日本経済新聞出版社 2014 18 頁 48 頁 58 頁 59 頁『一方大企業を研究照準とした、リタ・マグレイスはその著である“競争優位の終焉”で、たぐい希な企業（全体の 0. 2 %）である例外的企業を対象として事例を取り上げている。と呼んだ。これらの企業は、大きな変化や不確実性に直面しながらも着実な業績を残す企業は非常に珍しいと考えるとしている。当該の中小製造業は一様に展望、戦略、企業文化、リーダーシップに絶えず安定性を生み出そうとする社内システム

や構造とは裏腹に、「戦略的アジリティ（俊敏さ）を育むために十分に考えられ、洗練された、いくつかのアプローチを持つ事が分かった」。中小製造業は、大幅な人員削減、業務再編、事業売却を、全く実施していないと言える。中小製造業の研究に取りかかった時に、特定の競争優位が束の間に過ぎない場合、企業が存続し、成長し、繁栄するにはどうすればよいかについて、何らかの知見を得たいと思っていた。そして「到達した主たる知見は、中小製造業は一見矛盾した要求を巧みに両立しているという事であった。例外的成長企業は一方で安定性を発揮」している。「企業の価値観、文化規範、中核戦略、能力、顧客との結びつき、リーダーシップは、長期に渡って一貫している。例外的成長企業はつねに変化し、状況に適応する。しかしその変化は発展的で、適応は迅速だが概して穏当なものである。また、人材育成や価値観の強化といった“ソフト”面に相当に投資をする。それを支えるのが指導者層の有意義で象徴的な活動」である。ところがこの安定した土台とは裏腹に、莫大な数の実験とイノベーションが行われている。例外的成長企業は最新技術を開発して配備し、新たな市場に参入し、新たなビジネスモデルを探索し、新たな業界を開拓する。企業を買収し異質な人材や組織から外部の情報を積極的に得ようとする。資源を迅速に調整・再編成し、幹部やスタッフをある役割から別の役割へと気軽に移動させる。最初は矛盾しているように思えるかもしれないが、既存ビジネスとの一貫性と連帯を維持すると同時に、現状を革新し、現状に挑戦しようとする一対の能力は、むしろ相互に深く依存している。明白な価値観を伴う安定した組織環境により、従業員は実験で求められるリスクを、自信をもって負う事ができる。小さな変化が継続する事で組織が活気づき陳腐化を招かずに済むとともに、大規模な「ビッグバン」リスクが回避される。「経営の連続性のおかげで非公式な社内ネットワークが形成される」。これまでの先行研究が示している通り、イノベーションの成功にはこうしたネットワークが不可欠である。従って、リーダーシップとマネジメントの課題は、イノベーションを進める力と、安定性を保つ力のあいだの相補性を維持できる組織体制を守ることが必要である。イノベーションの方へシフトしすぎると、企業の一貫性や統合の恩恵が台無しになる。しかし一方、安定性のほうへシフトしすぎると、イノベーションや変革が損なわれてしまう』

- (33) 寺本義也・岡本正耿・原田保・水尾順一「経営品質の理論」生産性出版 284 頁-301 頁
- (34) 東渕則之『成長ドライバー理論による良い会社づくりのアプローチ』松山大学論集 2017
- (35) 寺本義也・岡本正耿・原田保・水尾順一「経営品質の理論」生産性出版 284 頁

第八章

- (36) リタ・マグレイス『競争優位の終焉』鬼沢忍訳 日本経済新聞出版社 2014 39 頁
- (37) リタ・マグレイス『競争優位の終焉』鬼沢忍訳 日本経済新聞出版社 2014 39 頁－48 頁
- (38) リタ・マグレイス『競争優位の終焉』鬼沢忍訳 日本経済新聞出版社 2014 48 頁－58 頁
- (39) 渡辺英幸『日本的経営の再生原点』MANAGEMENT CONSULTANT 2005 2 月号 P1-P3

【参考文献】

（日本書籍）

- 相原修・上田泰『企業経営入門』多賀出版 2004
- 青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社 2008
- 青木嗣夫『中小企業にこそ経営品質は生きる』JQAA 通信 第 274 号 2013
- 石川和幸『なぜ日本の製造業は儲からないか：日本衰退論のウソ』東洋経済新報社 2009
- 岩崎日出夫『質を第一とした企業経営に必要なマネジメント・ツールの実践（品質経営）』東大阪モノづくり技術者養成プロジェクト成果報告書 2009
- 印南一路『すぐれた組織の意思決定』中央公論社 2003 PP56 P57 PP68
- 印南一路『すぐれた意思決定』中央公論社 1997
- 印南一路『ビジネス交渉と意思決定』日本経済新聞社 2001
- 小川正博『事業創造のビジネス・システム』中央経済社 2017
- 岡田公治・他『製品開発業務プロセス改善の為に品質経営評価技法の試作』プロジェクトマネジメント学会 2006
- 岡本正耿『経営品質入門』生産性出版 2007
- 岡室博之『新規開業企業の取引関係と成長率』国民生活金融公庫 調査季報 第69号 2004
- 小野桂之介・根来龍之『経営戦略と企業革新』朝倉書店 2003
- 神尾信『これからの品質経営に関する一考察』J-STAGE 1995
- 河合篤男『企業革新のマネジメント』中央経済社 2006
- 金子孝一・大谷毅『事業構想試論』DTP出版 2007
- 川上義明『現代中小企業経営論』税務経理協会 2006
- 京都大学東南アジア研究所『フィールドワーク入門』NTT出版(株) 2006
- 国領二郎『創発する社会』日経BP出版センター 2006
- 桑島武夫・高橋信夫『組織と意思決定』朝倉書店 2001
- 栗田房穂『事業構想学入門』宮城大学 2003
- 國領二郎『創発する社会』日経BP企画刊 2006
- 経済産業省・厚生労働省・文部科学『モノ作り白書』2013
- 小池和男『なぜ日本企業は強みを捨てるのか』日本経済新聞出版社 2015
- 小池和男『高品質日本の起源』日本経済新聞出版社 2012
- 小宮一慶『変化の読む経営－競争のルールが変わった』中央経済社 2001
- 今野彰三『中製造業の海外進出に関する事業構想』宮城大学 2007
- 齋藤徹『ソーシャル・シフト』日本経済新聞出版社 2012
- 清水竜螢『中堅・中小企業成長論：情報化時代の企業成長の条件を求めて』千倉書房 1986
- 鈴木督久『品質経営のための調査の方法（調査データによる企業評価システムの構築）』日本品質管理学会 vol.33 No.3 2008
- 中小企業白書 2016』日経印刷株式会社 2016
- 中小企業庁『中小企業白書 2016』日経印刷株式会社 2016

中小企業庁『中小企業白書 2017』日経印刷株式会社 2017
 中小企業診断協会長野支部『中小製造業の現場改善の重要ポイントに関する研究』2012
 十川廣國『戦略経営のすすめ』(株)中央経済社 2005
 東北大学経済学研究科『現代の経営環境と品質管理体制 (東北リコー(株)の国際標準の認証取得事例の研究』2000
 館岡康雄『ワンマン経営を自律型組織に変える実践プロセスに関する研究』静岡大学 2010
 寺本義也・岡本正耿・原田保・水尾順一『経営品質の理論』生産性出版 2003
 寺本義也・岩崎尚人『経営戦略論』学文社 2004
 東淵則之『成長ドライバー理論による良い会社分析の具体的方法に関する展開』人を大切に
 にする経営学会第三回全国大会報告要旨集 2016
 遠山暁『事業創造のビジネス・システム』中央経済社 2003
 永原賢造『リコーにおける品質 (経営品質、品質技術など) 関連教育とその展開』日本品質管理
 学会 vol. 34 No. 1 2009
 長平彰夫『日本の大企業におけるオープン・イノベーションの実態と課題』JISTIC REPORT vol. 70
 ダイヤモンド社 2000
 西敏明『米国における品質経営の状況について』岡山商大社会総合研究所報 2003
 日本科学技術連盟『企業品質経営度調査』(株)日科技連出版社 2010
 日本経営システム『戦略思考ノート』ダイヤモンド社 2000
 延岡健太郎『価値づくり経営の論理』日本経済新聞出版社 2003
 延岡健太郎『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞出版社 2006
 弘中史子『中小企業の技術マネジメント』中央経済社 2007
 福田佳之『成長戦略として注目されるリバーズ・イノベーション戦略とは』(株)東
 レ経営研究所 2011
 宮城大学事業構想学研究会編『事業構想学入門』学文社 2003
 守島基博『成果主義は企業を活性化するか』日本労働研究雑誌 No. 525 2004
 守屋晴雄『経営品質と商品品質についての一覧書』社会科学研究年報 2004
 明治大学経営品質科学研究所『経営品質科学の研究』(株)中央経済社 2011
 持本志行『戦略経営と品質経営』(財)日本規格協会 1994
 持本志行『現代企業の経営管理』(株)中央経済社 2000
 横澤利昌『老舗企業の研究』生産性出版 2000
 山田正美『よくわかるこれからの品質管理』同文館出版 2003
 水口雅夫『経営行動・慣習・そして制度に関する研究動向』九州産業大学 2011
 米倉誠一郎『創発的破壊』(株)ミシマ社 2011
 渡辺英幸『日本的経営の回生原点』MANAGEMENT CONSULTANT 2005 2月号
 渡辺昇『経営品質メカニズムに関する理論モデルの研究-組織成熟度と組織変革の
 共進化プロセス-』日本経営品質学会誌 2007

(外国書籍)

- Burt Ronald S. 『競争の社会的構造』 (安田雪訳) 榊新曜者 2006
- Crosby. B.P. “*Quality is free*” 小林宏『クオリティ・マネジメント-良い品質はタダで手に入れる方法』日本能率マネジメントセンター1991
- Daft Richard L. 『組織の経営学』訳 高木晴夫 ダイヤモンド社 2004
- ドラッカー P.F. 『P.F.ドラッカーの経営論』H.B.R. 2005
- フリードマン J. 『市民・政府・NGO』(定松栄一・西田良子・林敏行訳、新評論、1995)
- Hamel & Plaharad『コア・コンピタンス経営』*Harvard Business Review* 邦訳「コア競争力の発見と開発」1990
- Porter Michel E. and Takeuchi Hirotaka『日本の競争戦略』ダイヤモンド社 2000 年
- マーチ J.G. & オールセン J.P. 『組織におけるあいまいさと決定』遠田雄志/アリソン・ユング訳 1987
- MacGrath Rita『競争の終焉』鬼沢忍(訳) 日本経済新聞出版社 2013
- サイモン.H.A. 『意思決定と合理性』訳 佐々木恒男・吉原正彦 榊文眞堂 1986

(欧文文献)

- Azizan Abdullah, Zanariah Zainal Abidin, “*Total Quality Management Enables for SMEs: A Study of Malaysian Companies*” GSTF Journal on Business Review (GBR) Vol.2 No.2, 2012
- Checkland, P.B. “*Systems Thinking Systems Practice*” John Wiley & Sons Ltd.1981
- Donna C.S. Summers “*Quality Management Creating and Sustaining Organizational Effectiveness*” Pearson Education Inc. 2009
- Maneesh Kumar, Khawaja Khrram Khurshid, Dianne Waddell “*Status of Quality Management practices in manufacturing SMEs: a comparative study between Australia and UK*” International Journal of Production Research, 2014
- Patrizia Garengo, Stefano Biazzo “*From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME*” Total Quality Management, 2013
- Peter D. Mauch “*Quality Management Theory and Application*” CRC Press 2010
- Philip B. Crosby “*Quality is Free - if you understand it*” Philip B. Crosby Associate II、Inc.1979
- Talib, H.H.A., Ali, K.A.M, Idris, F “*Quality management framework for the SME’ s food processing industry in Malaysia*” International Food Research Journal 20(1):147-164 (2013)

【図表リスト】

< 第一章 >

表 1－1：各章関連図	1 1
-------------------	-----

図 1－1：企業規模別経常利益の推移	7
--------------------------	---

図 1－2：企業規模別売上高の推移	8
-------------------------	---

< 第二章 >

図 2－1：品質体系図	1 7
-------------------	-----

図 2－2：目標意識に基づく新たな経営品質思考	2 0
-------------------------------	-----

< 第四章 >

図 4－1：静態的経営品質から新たな経営品質への理論的進化	3 3
-------------------------------------	-----

< 第五章 >

図 5－1：企業優位性の基本トライアングル	4 2
-----------------------------	-----

図 5－2：企業安定力向上の基本トライアングル	4 3
-------------------------------	-----

図 5－3：企業成長力向上の基本トライアングル	4 5
-------------------------------	-----

図 5－4：企業競争力向上の基本トライアングル	4 6
-------------------------------	-----

図 5－5：売上高経常利益率の分布	4 8
-------------------------	-----

図 5－6：企業優位性と経常利益率における変化と領域	4 8
----------------------------------	-----

< 第六章 >

表 6－1：経営成熟度モデル	5 3
----------------------	-----

表 6－2：「新たな経営品質」の優位性モデル	5 4
------------------------------	-----

表 6－3：調査項目表	5 7
-------------------	-----

表 6－4：「新たな経営品質」の調査項目とガイド・ライン	5 8
------------------------------------	-----

表 6－5：調査内容（企業理念、経営理念）	6 0
-----------------------------	-----

表 6－6：調査内容（品質活動：組織、体制）	6 0
------------------------------	-----

表 6－7：事例企業の事業内容、資本金、従業員数、参与観察期間 ..	6 1
------------------------------------	-----

表 6－8：調査項目、分析評価結果	6 4
-------------------------	-----

表 6－9：企業調査要素と評価結果	6 5
表 6－10：経営品質に関する活動実態	6 6
表 6－11：企業優位性の評価	6 8
表 6－12：事例分析（事例、背景、示唆、企業優位性）	6 9

図 6－1：新たな経営品質形成の相関関係図	5 2
図 6－2：企業優位性形成のメカニズム	5 5
図 6－3：事例企業の属性（売上高）	6 2
図 6－4：事例企業の最近 3 年間の利益の目標達成度	6 3
図 6－5：事例企業の品質問題の発生増減	6 7
図 6－6：組織での事業構想プロセス	7 1
図 6－7：企業安定優位性における要素決定としての事業効率	7 6
図 6－8：企業成長優位性における要素決定としての自律効率	7 7
図 6－9：企業競争優位性における要素決定としての経営効率	7 8
図 6－10：企業優位性における要素決定による企業効率	7 9
図 6－11：事業構想図	8 2
図 6－12：企業優位性と経営モデルによるポジショニング・チャート	8 5

< 第七章 >

表 7－1：企業優位性の貢献と誘因	9 0
表 7－2：経営品質と新たな経営品質の対比	9 5
表 7－3：品質経営の優位性モデル	9 8
図 7－1：企業優位性相互の基本トライアングル	8 8
図 7－2：品質経営を導くダイナミック誘導理論（フレームワーク） ..	9 1
図 7－3：企業優位性と売上高経常利益率における変化と領域（再掲）	9 2
図 7－4：経営品質から品質経営への実践的進化（フレームワーク） ..	9 4

謝辞

本学位論文の完成に際しては、多くの先生方のご支援とご指導を賜りました。主査の藤原正樹教授には経営情報学専門のお立場からITと経営の融合の「学際的有効性」の教えを頂き、4本の査読論文に導き頂きました。副査の金子孝一教授、蒔苗耕司教授には宮城大学博士後期課程入学以来、学位論文の中間報告会、予備審査、本審査などの過程において終始温かくも時には厳しくご指導とご鞭撻を頂きました。各審査会においても徳永幸之教授の「本質」を見詰める姿勢、須栗裕樹教授の「学問の作法」、金子浩一准教授には「行動経済学への開眼」の示唆を頂きました。感謝申し上げます。

顧みれば、本学位論文への挑戦に際して心掛けた点が二つある。第一に、本業である企業への「職務」に支障をきたさない様にする。第二に、加盟する学会での発表は「全て挑戦」とする。言わば関係各位の盤石な支援のもとに、今回の論文は修了にこぎ着けた次第である。宮城大学での修士学位を2008年に、当時の金子孝一学部長から手渡された。その後本学において博士後期課程の設置されたのをみて、改めて2015年に宮城大学の門を叩いたという個人的歴史と因縁がありました。

私企業40年、公団体（日本貿易振興機構）に10年身を置き、実践実務に50年身を委ねてきた筆者にとり、『「事業構想学」』という学問領域は、産業再生、モノ作り再起への力強い「道標」を示唆するテコと言える。今回の博士後期課程での研究活動は、この「事業構想学」への再チャレンジであった。特に「理論と実践」に、日頃から腐心している老実践者として、また研究者の端くれとしては、この『「事業構想学」』を、これからも追及し続ける所存である。しかしその研究は、その完成を待ち続ける訳にはいかない。残された時間を、これらの学術研究の都度、その成果を産業界・実業界に幾ばくかの貢献を期したいと考える次第である。

最後に改めて感謝の記しを、我妻今野淑子に捧げたいと考える。胡麻塩頭がこれまで学問を続けられたのは、快く大学再入学を許してくれ、脇でしっかり固めてきてくれたお蔭と、肝に銘じている。今後共、妻に恥じない見事な夫を全うする決意である。面と向かっては憚れるので、この拙論の最終項としての「謝辞」で、感謝の念を伝え、此处に残したいと考えた次第であります。

2018年2月

以上