

# これからの経営品質向上活動 ～顧客価値経営の実現に向けて～

## 経営品質向上活動の再設計（**変更点要旨**）

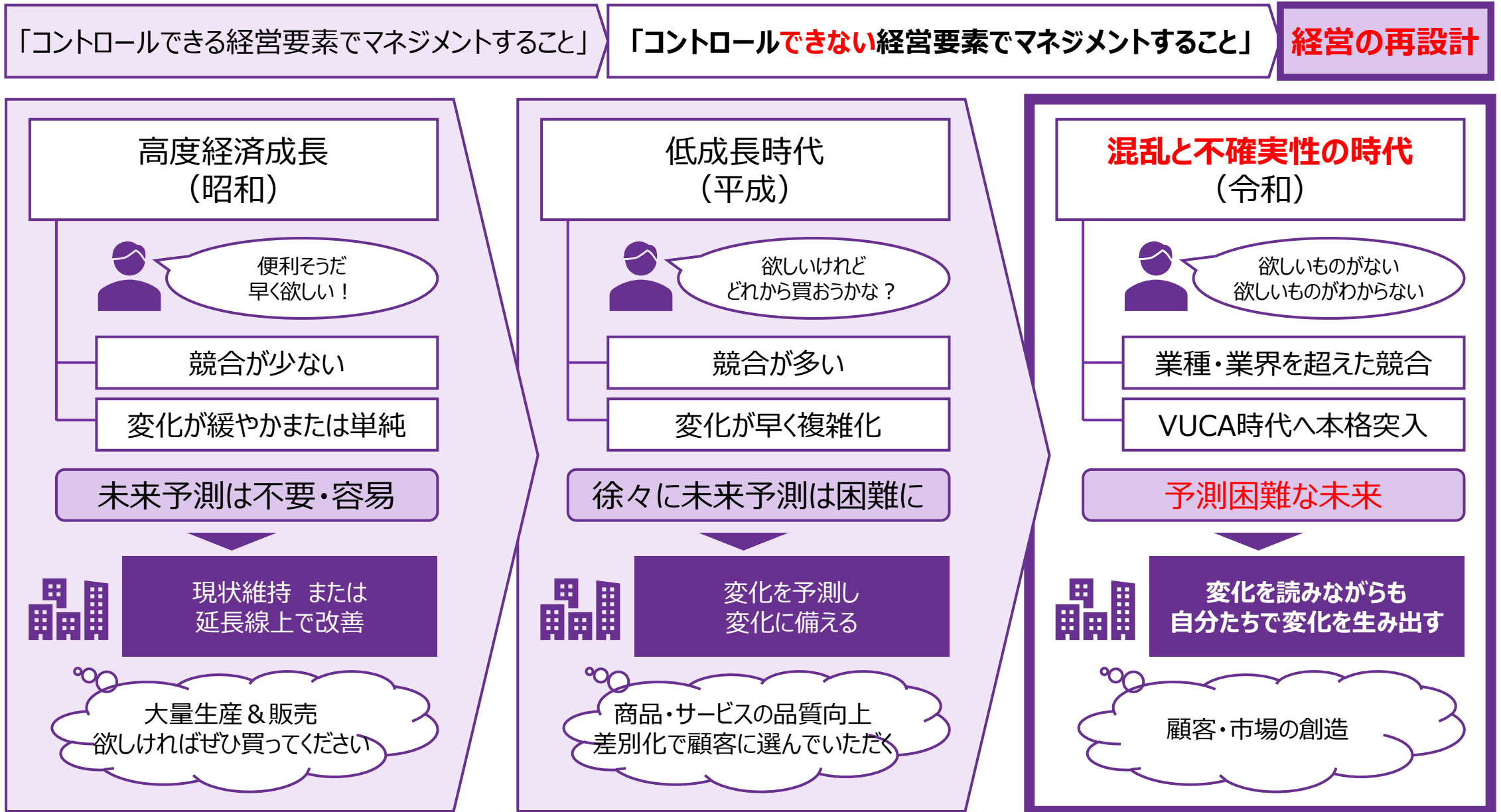
---

2022/06/15

京都経営品質協議会 運営委員会

※ この資料は経営品質協議会の説明文書を京都経営品質協議会で再構成したものです

# 1. 未来予測が不可能・不確実性の時代に入！ ～VUCA時代の経営品質向上活動の意義～01



# 1. 未来予測が不可能・不確実性の時代に入！ ～VUCA時代の経営品質向上活動の意義～02

## 経営の再設計

1 経営者が描くありたい姿は何か



2 ありたい姿を実現する戦略（道筋）は何か



3 戦略を達成する独自の能力は何か



4 顧客はどこにいるのか



5 顧客に提供する価値は何か



6 その成果は、持続性と卓越性があるか



問い続ける

## トピック（アフターコロナ）

1  
新型コロナウイルスによる  
人々の意識と行動変化

## マクロ環境の変化

2  
少子高齢化、2050年脱炭素社会  
2030年SDGsの達成  
デジタル化などの技術革新

## 組織を取り巻く変化

3  
働き方改革  
環境・社会・ガバナンスへの関心の  
高まり等

## VUCAの時代

**V**olatility  
(変動性・不安定性)

**U**ncertainty  
(不確実さ)

**C**omplexity  
(複雑性)

**A**mbiguity  
(曖昧性)

未来は  
より変化が急激で激しく  
不安定で複雑、曖昧  
～予測が難しい時代へ

## 実践のために組織変革

変革

組織のめざす将来像やゴール  
に向けて組織に携わる人々の  
思考や行動を変えていく活動

= 経営品質向上活動

経営品質向上  
プログラムも  
再設計へ

## 2. 経営品質向上活動の再設計 ～活動の軸を「評価」から「実践」に～

### 活動の基本軸を「評価」から「実践」に



#### 経営品質協議会 3つの再設計（提供内容の3つの改訂）

1

「アセスメント基準書」を  
「顧客価値経営ガイドライン」に改訂

基準 = 守るべきもの

顧客価値経営を目指す組織の「羅針盤」

2

「アセスメントコース」を  
「実践推進者コース」に改訂

事例組織の  
アセスメント

自組織の**実践活動**のアウトプット

3

日本経営品質賞の  
「基準」「審査」「評価」を改訂

【基準】顧客にとっての価値を最優先する経営かどうか  
【審査】組織が描く「**ありたい姿**」と実現のための「**戦略**」を基軸に  
【評価】「ありたい姿」⇒「実現のための**変革活動**」⇒「その結果」というダイナミズムを軸に

# 3. 「2022年度顧客価値経営ガイドライン」8つの改訂点（詳細：ビフォー → アフター）

## <ビフォー> (2021年度) アセスメント基準書

基本理念	①顧客本位 ②独自能力 ③社員重視 ④社会との調和
重視する考え方	(1)コンセプトを考える ①コンセプト ②変革 ③価値前提 (2)創発の場をつくる ④プロセス ⑤創発 ⑥対話 (3)戦略を構築する ⑦戦略思考 ⑧ブランド ⑨イノベーション
フレームワーク	<p>組織プロフィール</p> <p>&lt;アセスメントのための情報の整理&gt; 1.理想的な姿 2.現状認識と環境変化 ①商品・サービス ②顧客・市場 ③競争関係 ④経営資源 3.変革のための戦略課題</p> <p>カテゴリ</p> <p>&lt;方法&gt; 【戦略】1.リーダーシップ 2.社会的責任 3.戦略計画 【組織】4.組織能力 【業務】5.顧客・市場の理解 6.価値創造プロセス &lt;結果&gt; 7.活動結果 &lt;振り返り&gt; 8.振り返りと学習</p>

## <アフター> (2022年度) 顧客価値経営ガイドライン 改訂点 ①～⑧

基本理念	<p>顧客価値を創造する</p> <p>社員の自主性を高める 社会と調和する</p>	<p>② 思考と実践の枠組みである「フレームワーク」は4つの要素で考える</p> <p>③ 基本理念 顧客価値を創造することを最上位とする</p>
コンセプト 基本構想 考え方 基本姿勢	<p>◆ありたい姿から考える ◆創発の機会を増やす ◆意味・価値を探究し続ける ◆様々な手段を尽くして理解を深める ◆思索的に対話を深める ◆洞察の習慣を創る ◆制約条件を変える</p>	<p>④ コンセプト 経営の最先端の考え方を「基本姿勢」とした</p>
経営の設計図	<p>I.ありたい姿 II.戦略(道筋) III.組織能力 IV.顧客・市場 V.顧客価値 VI.組織変革目標(重要課題と達成目標)</p>	<p>⑤ 「組織プロフィール」は「経営の設計図」に作成の10ステップを標準化</p> <p>① 不易と流行に対応 「関心が高まっているテーマと顧客価値経営との関連」を新設</p>
実践領域	<p>1.ありたい姿-リーダーシップ・社会的責任 2.戦略-思考・実践 3.組織能力-向上・最適化 4.顧客・市場-洞察・理解 5.顧客価値-創造・提供 6.事業成果-持続性・卓越性</p> <p>変革実践サイクル 検討 → 活動目標・指標の設定 → 活動の実行 → 活動結果の測定 → 活動の振り返り</p>	<p>⑥ 「カテゴリ」は「実践領域」に</p> <p>⑦ 変革実践サイクル 実践領域における新たなサイクル</p> <p>⑧ 全体総括としての「経営アセスメント」新設</p>

関連  
①トピック(アフターコロナ)  
②マクロ環境の変化  
③組織を取り巻く変化

俯瞰  
全体総括(経営アセスメント)  
①関心の高まっているテーマとの関係性  
②基本理念の体現性  
③コンセプトとの整合性  
④経営の設計図の明確さ  
⑤経営の設計図と変革活動のつながり  
⑥変革活動相互のつながり  
⑦経営の設計図と変革活動、事業成果とのつながり  
⑧変革活動を通じたありたい姿への近づく