

# 経営品質 箴言集

経営品質の金言、名言  
2003年度版 Ver:3-1

いつの世にも物事の本質をつく名言、清言、格言、嘉句、ヒント、気づきの言葉があります。いわゆる箴言、ロゴス、アフォリズムですが、経営品質の奥の深さを理解する一助としてランダムに集めて見ました。経営品質理解へのヒントが一杯詰まっています。

歴史上の優れた経営者、企業の足跡・言行録をJQAの理念・基準で見直し、優れた経営理念は不変であることと、その共通性を再認識したいと思います。

収録 経営品質総合研究所

その一言の研究 ロゴス（言葉、意味、理法）の効用

その言葉と出会ったことによって、目が開かれた、自分の人生観は変わった、最悪の状態を耐え忍ぶことができた、この一言を毎日の生きる支えにしている、それはもう信念に近い存在・・・、誰にもそうした経験があるはずだ。

- |                     |                                |
|---------------------|--------------------------------|
| 「船に刻みて剣を求む」なかれ      | ( 上西亮二 島津製作所相談役 1982/4 有訓無訓)   |
| 「市場の声」途切れたときが怖い     | ( 柴田重理 ブリジストン名誉顧問 1984/2 有訓無訓) |
| “ 節 “ を自覚しなくなったら終わり | ( 宇野 収東洋紡績会長 1985/8 有訓無訓)      |
| 「後生畏るべし」がトップの心得     | ( 色部義明 協和銀行相談役 1985/2 有訓無訓)    |
| 決断は「複眼の思想」で         | ( 松尾金蔵 日本鋼管相談役 1982/7 有訓無訓)    |
| 経営は人間の掛け算なり         | ( 松野幸吉 日本ビクター相談役 1983/6 有訓無訓)  |
| 不透明な時代は若い人に任せる      | ( 菊地庄次郎 元日本郵船会長 1983/2 有訓無訓)   |
| “ 脱走兵 ” の眼で会社を見てみよう | ( 佐藤保三郎 キリンビール相談役 1986/3 有訓無訓) |

こうした一言を、実在の人物像や企業像とすり合わせながら賞味していると、言葉は言葉だけで存在していないことがよくわかるのだ。言葉が血となり肉となって消化され、その人間の拠り所になったときに始めて生きたものになる。 (飯塚昭男 「リーダーの生き方」)

無理に売るな、客の好むものも売るな、客のためになるものを売れ  
(松下幸之助 「商売戦術30ヶ条」)

苦情から縁が結ばれる (松下幸之助 「一日一話」)

個性のない技術は、価値が低い (本田宗一郎 試作第一号エンジンの設計にあたって)

人の真似をするな。他人がやらないことをやれ (井深大 「ソニー自叙伝」)

今日明日のお客様のニーズも大切だが、3年後、5年後のニーズはもっと大切。それを考えるのが本当の経営者です

(小島千鶴子 岡田屋：のちのジャスコ創始者の姉 著書「あしあと」)

これほど分かりやすい経営の教科書はほかにない・・・  
(アサヒビール 瀬戸社長：当時がアセスメント基準書を評して)

社員の一人一人にモーターがついた・・・ (武蔵野 小山社長)

私は社長、会長をやってみて、トップが良かったからこうなったとは思いません。社員の団結やお得意先などが支えてくれたのです。こうした人たちと感動を共有できたのは大変ありがたかった。常に人様の力を感じてきました。「おかげさま」という言葉を絶対忘れてはいけない。

現場には神様が一杯います。会長や社長の部屋に神様はいません。現場を歩き、直に触れた人たちから情報を集め、それに基づいて新たに発想して高い目標に挑戦するのがリーダーの役割です。それができなくなったら、早くリーダーの座から降りるべきです。今、気概のない人は去れといたい。  
(アサヒビール相談役瀬戸雄三 日経「人間発見」02/03/08)

経営品質賞は、独自の卓越性を見る仕組みであり、ビジネスモデルの卓越性を見る仕組みである。欠点を見る仕組みではない。

従来は環境に適応することが正しいとされてきた。これからは環境の変化に焦点を当てているか、自己革新しているか、たえず変わる側に軸足を置くことが必要である。

大切なことはすべてやってもよくなる。アルナシは評価できない。

何をやろうとしているのかが大切、モノノ見方に整合が取れているか

その企業の意図に沿って4つの基本理念が統合されているか

基本的な戦略を創るときに、価値を創るところは何か見極める  
価値を作るアプローチが必要。何でもコストダウンではない。

(岡本正耿)

経営品質を一言で言うと

経営の社会的価値を問う といえます。

企業の価値は製品やサービスのみではありません。企業活動の全てが顧客にとって、本当の意味での価値あるものであることが問われます。それも絶えず世の中の変化に対応して改善が為されることが求められます。また、企業が社会から尊敬される存在であることも、経営品質の中で重要な意味を持つようになって来ています。

(江崎昌男)

ナレッジマネジメントとは、組織の目的・目標を達成するために、価値を創造するナレッジを発見し、理解し、共有し、活用する体系的なアプローチであり、適切な時期に、適切な人が、ナレッジをスムーズに移転し、活用できるようにする効果的な仕組みを構築し運営することである。

(高梨智弘)

我々の仕事は、お辞儀をすることではない。

我々の仕事は、商品を作ることではない。

我々の仕事は、商品を運ぶことではない。

我々の仕事は、掃除をすることではない。

我々の仕事は、「一人でも多くのお客さまにあらゆる出会いとふれあいの場と安らぎの空間を提供すること」である。

「お客様の素敵な思い出作りのお手伝いをする」ことである。

(ワタミフードサービス(株)社長渡辺美樹 「サービスが感動に変わるとき」)

お客様のニーズ、それは期待に応えるばかりでなく、それを超え、そして向上し続けることが必要である。

(W.エドワーズ・デミング)

独創は無からは生まれぬ。優れた技術を他から吸収する中で醸成される。松下電器産業も破竹の勢いだったのは「マネ下電器」とやゆされていた時期だった。ライバルからも学ぶ姿勢が企業を成長させ、それを失ったときに衰退の影が忍び寄る。

「ありがとう」をいただくためには、お客様を知ることが大切です。何に対して「ありがたい」と思っていたら、それがわからずして「商い」など成立しません。「商い」の上に、「ありがとう」が乗っているか、それこそが大切なことだと思います。

「売上げ」など求める必要はありません。ただひたすらにお客様の笑顔を求めていけばよいと思います。  
(ワタミフードサービス(株)社長渡辺美樹 「サービスが感動に変わるとき」から)

多くの人々は決してサボったわけでも、会社に損失を与えようと意図的に行動したわけでもない。ただ会社のために、評価されようと一生懸命仕事をしてきただけなのだ。

正しい仕事は何か、正しく定義され、評価されなければ、誰も正しい仕事などするはずがない。会社に損失を与えてきたのは、人間が正しい仕事を行わない「仕組み」をつくりあげた会社組織そのものである。  
(ゴールドラット博士)

お客様が望んでいるのは、あくまでも「結果」と、その結果を手に入れる「プロセスのクオリティ」である。お客様のロイヤリティが5%増えるだけで、利益は25~85%増える  
(サウスウエスト航空)

伝票の向こうにお客様がいる。働く人の感動がお客様の感動につながる。最大のコストはお客様を失うこと。会社とは「創業の思い」をかたちにしていくところです。つまり「何のために会社を作ったのか」「何のために会社を大きくしていきたいのか」、この「何のため」というところが最も重要なところです。

(ワタミフードサービス(株)社長渡辺美樹 「サービスが感動に変わるとき」)

人生の成果 = 素質 X 努力 X やる気 X 考えかた (稲盛和夫)

現在は 明治維新 終戦 に次ぐ 第3の 大変革期 (堺屋太一)

明治維新が武士の文化を、戦後改革が軍人文化を否定したように、これからの知価社会では官僚文化を否定しなければならない (堺屋太一)

「企業家精神の発揮が経済発展の原動力になる」 (シュンペーター)

「人に会え、本を読み、そして旅をしろ」 (池島信平)

「人はその長所をとらば可なり、短所を知るを要せず」

「上のもの、下のものと才知を争うべからず」

「持ちうる上はそのことを十分に委ねるべし」 (荻生徂来)

「金持ちを貧乏にしたからといって、貧乏人が金持ちになるわけではない。みんなが貧乏になるだけ」 (サッチャー)

愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ (ビスマルク)

一番の要職につけるべきは 「能力が高くて意欲のない人間」

二番目は 「能力も意欲もない人間」

三番目は 「能力も意欲もある人間」

絶対に要職につけるべきでないのは 「能力がなくて意欲のある人間」

(モルトケ)

(鉄血宰相ビスマルクの下で参謀総長を30年間も務めた偉人)

情報には判断を加えろ

部下には公正、公平たるべし

機密は守れ

成功はライン部門の手柄に。失敗はスタッフ部門の責任に

(瀬島龍三)

小人は肩書きを汚し

中人は肩書きとともに現れ

大人は肩書を邪魔にする

(バーナード・ショウ)

もしあなたが御客様にサービスしていないのなら、御客様にサービスしている人にサービ

スすべきです。

(ローレンス・J・ピーター)

どんな状況においても自分で判断し、御客様にとってよいと思うことを実行してください。

(ノードストローム)

顧客は会社とどんなに遠く離れていても、その会社について何等かの印象を持つものである。この印象を如何に管理するかに会社の経営がかかっている。

(ヤン・カールソン)

自己の運命をコントロールしようとしめない企業の運命は、他社にコントロールされる運命にある。

(ジャック・ウェル)

顧客第一主義を標榜している会社で

幹部会議の「最初の議題」はなんですか。

売上高、予算達成であれば、顧客第一主義は理念だけで神棚にあがっている (大久保寛司)

立場の違いとできない理由ばかり言う人は「やりたくない人」なのです。

過去に成功した人ほど、変革に対して反対する。変わりたくない、現状がこのままずっと続いてほしいのは人間の本能。しかし、それでは変革は生まれてこない。過去の成功事例は過去の環境下において成功した事例。今、通用するかどうかわからない。 (大久保寛司)

「ルールだから」というだけなら管理者はいらない。学生アルバイトで十分だ。

ルールに縛られるのではなく、その先の目的を考えて、ルールを超える事が大事なのだ。

(大久保寛司)

トップはマイナス情報を取りに行け。

(飯塚昭男)

改革とは「仕組み」を変えることであって、「仕方」を変える改正や改善とはちがう。「仕組み」を変える発想は、其の仕組みの中で育ってきた人には思い付かない。本当の改革は素人の方が過去の経緯や詳細な知識や経験がないだけに純粋で大胆な発想が出来、現にある仕組みの欠点を見つけ易いものだ。欧米の企業が「社外重役」を重視するのも、過去の

経緯と現在の仕組みに埋没しない視野と意見を求めるからである。 (堺屋太一)

利のやっこ 位のやっこ 多き世に 我は我が身のあるじなりけり (佐々木信綱)

99%の場合、99%の顧客は正しい (ノードストロームのサービス哲学)

マネジメントとは失敗する前に方針を変えるよう説得すること (レスターサロー)

変えることのできるものには変える勇気を、そして変えることのできない者には受け入れる冷静さをください。そしてその両者を識別する智恵をください。 (R.ニバー)

ダメな経営者の条件

何でも知ったかぶりをする経営者

好奇心の薄い経営者 (唐津 一)

事業の唯一の目標は顧客創造である (ドラッカー)

改善とは

現状を是とし過去の体験の延長線上で仕事の手直ししていこうとすること

改革とは

これまでの過去の体験や社内の慣習などは捨てて、全く白紙の状態から新しい仕事を生み出していくこと

現在、多くの日本企業に求められているのが改善ではなく改革である。 (鈴木敏文経営を語る)

一度話ただけで徹底するわけがなく、部下たちが聞いたということと、それを理解して実行にもっていくということはまったく別の問題なのですね。

上司にしてみれば、すごく重要だと判断して話したのだが、だれも理解していないのでは何の価値もない。経営においては徹底するということが、ものすごく重要なのです。

(鈴木敏文経営を語る)

真の競争相手は競合先ではなく、絶えず変化するお客様のニーズなのだ。

(鈴木敏文経営を語る)

売り手には不便なことが、実はお客様には便利なことなのだ。

(鈴木敏文経営を語る)

自分の頭の上は見えにくい。頭の上のハエは追えないから、互いに隣の同僚の頭の上のハエを追うことも必要なのです。

(鈴木敏文経営を語る)

後始末から前始末へ

会社の仕事の大半は「後始末」「前始末」が生産性を上げる。

(鈴木敏文経営を語る)

ムカデ競争

人数が多ければ多いほど足がそろわずスピードも遅くなり、転倒の危険も増えてくる。企業の組織もそれと同じです。

人の数を増やすということは、それだけコミュニケーションが複雑になり、時間もコストもかかり、結果的にはマイナスとなる危険性が高いのです。

(鈴木敏文経営を語る)

今の状況は、企業が一人よがりの商品をだし、それが売れないからといって不景気だ不況だとさわいでいるようなもの

世界中どこの国でも成長期には企業が終身雇用になる傾向がある。

日本の中小企業には終身雇用、年功序列はない。

終身雇用や年功序列という雇用体系は歴史の偶然であって経営の必然ではない。

それが無い企業の方が成長が早く、いまだに工業化時代の思考で、終身雇用や年功序列をやっている会社は相対的にみて成長できない。

なぜなら、会社が成長するためには年功序列にこだわらず、能力のある人を年齢にかかわらず活用しなければならない。そうでなければ会社は滅びるだけである。

(大前研一)

顧客の声を聞きつつ迎合しない

顧客の言いなりになることが顧客志向ではない。顧客の声を選択的に聞くこと、その選択基準を持つことが大切。

顧客によって価値は異なる。

企業にとって、どの顧客を満足させるかの選択が重要

顧客を絞り込んでもその顧客の要求は実に多様である。

どのような要求は無視するかについての選択が必要。

顧客は十分な判断力と情報をもっているとは限らない。

顧客の要求を無批判に行け入れてしまうと、顧客のためにならないことが多い。

顧客に対し、何を主張し何を受け入れるかの選択が必要

(加護野忠男)

マッチに火をつけると燃えてくる社員が 10%

マッチに火をつけても燃えてこない社員が 10%

マッチに火をつけることを知らない社員が 80%

(NHK特集)

#### 判断惑わす成功の記憶

年齢が頑固にするのではない。成功が頑固にする。...状況が変革を必要とするようになって、成功によって得た自信が、別の道を選ばせることを邪魔するのだ。

(塩野七生 ハンニバル戦記)

#### 経営品質の教育

1. 気づきを深める。

2. 権威主義にならないこと。

3. I am OK You are OK

4. ピンとくる話し方 起承転結 起 大阪本町 糸屋の娘  
承 姉は18、妹16  
転 諸国大名は弓矢で殺す  
結 糸屋の娘は目で殺す

(岡本正耿)

管理 ある範囲でうまくやろうとすること

戦略 何を行うのかを決めること

(岡本正耿)

戦略では、利益という短期的な結果ではなく、その結果にいたるプロセスを見ようとし

ます。プロセスではいろいろな部門と部門が関連しあい、品質やコスト、そして納期といった同時に追求しなければならない要素が関連しあっています。

それらが統合されているものがお客様満足度です。

つまりお客様満足は経営そのものの競争力・市場力を評価する根本的な尺度です。

(岡本正耿)

日本経営品質賞は

経営における根幹的な要素を相互関連的に自己評価する体系。

(岡本正耿)

「時代は変わる。変化は敵ではなく、前向きに生きる味方なのである」

(ミルトン・ガーランド)

組織が安全状態に慣れきる・・・そんな平穏無事な期間が続くと、安全に対して脆弱な方向に、押し流される状態を黙認してしまう。

(ジェームス・リーズン著 「組織事故」)

子供の学習障害は悲劇だが、組織が学習障害に陥るほうが致命的である。だから、多くの企業は人間の人生の半分の長さも存続できない。

(ピーター・センゲ 「最強組織の法則」)

人を動かす秘訣は良い聞き手になることだ。とデール・カーネギーは言った。意見が違ふとき、言葉をさえぎることは危険である。

(D・カーネギー協会編「リーダーになるために」)

中小企業のビジネスモデルは

大企業がやらないもの、やれないものをやる。

(岡本正耿)

学習とは失敗を学ぶもの

サイモン 砂の上の蟻の行動

横にそれたときに、失敗と見るのではなくて学習と見る。

どう変わっていくのか、変化の状態、変わっていくのが戦略フォーカス

部分最適の改善活動ではなくて戦略とどう関係しているのかを見る。

(岡本正耿)

社員相互評価制度は

良い社員を評価し、モラル向上を図ると同時に、ダメ社員を同僚の評価で退職させる仕組みでもある。

(岡本正耿)

戦略とは、「企業の基本的な長期目標や目的を決定し、これらの目標を遂行するために必要な行動のコースを採択し、資源を割り当てること」。

4つのタイプ 量的拡大、地域的分散、垂直統合、多角化。

(チャンドラー1962)

戦略とは、「部分的無知の状態のもとでの意思決定のためのルール」

戦略とは非常に不確実性の高い状況において決定を導くためのルールを意味している。

戦略を構成する4つの要素

製品市場分野、成長ベクトル、競走上の利点、シナジー

(アンゾフ1965)

最も重要なことは

「何のために事業を営んでいるのか」という経営理念が単なる“お飾り”になっていないかどうかである。理念を忘れた経営はいつ脱線してもおかしくない。

実際に支配的なのは

「会社のために」という、使い手側の自己保身にもつながる曖昧で都合のいい論理だろう。経営理念があやふやになれば、経営がちぐはぐになり、最悪の場合企業は存続の危機に直面する。

現場を忘れた財務優先の経営が続き、お客様の求める価値を提供するという企業本来の目的がないがしろにされる。

自浄作用の働かない企業では、タガが外れて従業員はバラバラに動く。

経営にミスはつきものだが、修正が早期に可能かどうかは、有効な判断基準を持っているかどうかにかかってくる。

かつて、米国の企業も同じ苦境に直面し、MBにより経営を刷新して、官僚主義的体質を拭い去り活力を取り戻した。

企業の目的は何かという原点回帰が米国型経営の再考を確かなものにした。

機軸は、徹底した顧客志向に基づく経営により株主利益を極大化することである。

今進行しているグローバル化、IT化は、市場原理の徹底と表裏の関係にある。存在理由の

はっきりしない企業は、市場から「不要」とみなされかねない。

(日経社説 00/9/7)

企業の発展は、

企業家によるイノベーション、即ち

新しい製品・サービスの開発

新しい生産方式の導入

新しい販路の開拓

現材料の、新しい供給源の獲得

新しい組織の実現

によってもたらされる。

(J・A・シュンペーター「経済発展の理論」)

大きな変化がおきたときに、最も危険なことは、変化そのものではなく今までと同じ方法で行動することである。

(P・F・ドラッカー)

顧客へのサービス向上が成功の推進力であることを私は自らの経験で学んだ。

「アマゾン世界の顧客サービスを引き上げたことで知られる会社になりたい」

(ジェフ・ベゾス アマゾン・ドット・コム会長兼CEO)

ピラミッドを作ったエジプトの技術水準は、クフ王のピラミッドを作ったころに頂点に達し、あとは約2,500年それをただ伝承するだけの安定だった。伝承としては完璧だったが、その優位性はギリシャやローマとの競争にさらされたとたんに崩れた。

(早稲田大学教授 吉村作治 エジプト学)

競争なきシステムがもたらす安寧は、没落と隣り合わせである。

英国も同様、第1次産業革命で豊かになった親たちは子弟を名門校に通わせ、技術者育成や、技術を伸ばす経営者教育を怠った。

18世紀半ばまでの第1次産業革命で英国は世界の工場となったが、そこから本格的な大量生産時代になる第2次革命期までの教育に失敗した。

(リチャード・オールドリッジ ロンドン大学教育研究所)

顧客は品質やコストを求めるが、生産性は気にしない。

生産性はコスト競争力の源泉だが、それだけが良くても仕方がない。

顧客の視点とトータルコストを見なければならない。 (カルロス・ゴーン)

品質は、品物の値段が忘れられた後も忘れられない。

(ウエスティング・ハウス)

時代は変わる。変化は敵ではなく前向きに生きる味方なのである。

(ミルトン・ガーランド)

会社の真の支配者はお客様である。この支配者は会社に対して何も命令しない。命令しないけれど自分の意に添わない時は「無警告首切り」をやる。つまり黙ってその会社の商品を買わないということである。

(一倉定の経営心得)

事業の成果は、お客様から得られる。収益は会社の内部にはない。内部にあるのは費用だけである。収益は外部にある。つまりお客様のところにある。それは、お客様の要求を満たすことによってのみ手に入れることができる。

(一倉定の経営心得)

能力があるかないかではない。気づくか気づかないかである。

(石川 洋)

後ろ向きに倒れることを失敗という。前向きの失敗が立ち直りを生む。

(石川 洋)

#### CSを考える10のキーワード

1. CSは明日の売り上げである
2. お客様の顔が目に浮かんでいるか
3. お客様との長期的で良好な関係作りを意識しているか
4. CSはラブストーリーである
5. お客様を主語にしているか
6. お客様の視点でお客様第一主義の対応をしているか
7. お客様の向こう側にいる新たなお客様を意識しているか
8. お客様の声を聞くよい耳を持っているか
9. お客様の呟きに耳をそばだてているか

10. お客様との感動のキャッチボールができていますか

(田中典生)

工場を閉めるか存続させるかは、社長が判断することではなく顧客が判断すること  
工場の雇用維持は、社員が顧客の支持を得る製品を出せるかどうかにかかっている  
製品の寿命が10年ならば、その事業を30年にわたって存続させるには新製品を10年おきに2回出す必要がある。製品構造が昔と同じままで、企業が生き残れるはずがない  
企業の課題は惰性で続けている事業構造の見直しである

(古河潤之助)

変化するものが生き残る 強いものでも賢いものでもない

(ダーウィン)

変化と何かを失うことではなく、何かを新しく得ることなのだ

(チーズは何処へ消えた)

我々がこれまでと同じように生き残るには、我々自身が変わらねばならない

(映画「山猫」ビスコンティ監督)

文明の長所はある時期から短所になる

ある時期から、それまでの文明の長所だったものが短所になってしまう

(塩野七生)

1. 第1人称で考えよ、そして第1人称で行動せよ 他人のせいにするな
2. 失敗を恐れず、トライアンドエラーで積極的に取り組み
3. 「捨てる」 仕事は習って、覚えて、真似をして、実行して、改善して、そして始めに習ったことを捨てること

(真藤 恒)

変化は自社に止まってくれない。素通りする。

(小山昇)

金融機関の経営者は、リストラする前に自らの責任を明らかにすべきではないだろうか。  
責任をとって辞任せよとは言わない。辞任せずにやるべきことをやってほしい。  
企業の改革は、ボトムアップでは絶対できない。トップダウンでしか実行できないものである。

(小倉昌男 「経営学」より)

## 戦略的思考について

経営には戦略と戦術がある。戦術は、日常の営業活動において競争に勝つための方策であり、戦略は、経営目標を実現するための長期的な策略である。

経営者は、戦術レベルの発想に止ってはいけない。常に戦略的発想を持って事態に対処する心構えを持たなければならない。(略)

何でも第一を唱えて部下を叱咤激励する経営者は、戦術的発想しかできない人である。会社にとっていま何が本当の第一かを判断し、それを支持するのが経営者の役割なのである。それは必ずしも売上や利益ではなく、あるいは環境であったり、あるいは品質であるかもしれない。

(小倉昌男 「経営学」より)

「私は確信の政治家です。旧約聖書の預言者たちは“兄弟たちよ、私はコンセンサスを求める”とは言いませんでした。彼らはこういったのです。“これが私の信仰であり、ビジョンである。もし、あなた方もそれを信じるのであれば、私についてきなさい。”」

「敗北主義に別れを告げましょう。選択と自由という二つの旗の下。新しい胸躍る未来が英国国民を招いています」

(サッチャー)

## 負けに不思議の負けなし

(野村監督)

## ハインリッヒの法則

大失敗の前には29の小さな失敗があり。その29の失敗の前には、300のヒヤッとした経験が隠されている。

(畑村洋太郎 「失敗学の進め」)

優秀なリーダー

平時の羊

有事のライオン

ダメなリーダー

平時のライオン

有事の羊

(佐々淳行)

リーダーシップの基本は、第一段階では組織を立ち上げる際の人員の配置図(ストラテジ-)を作る。第二段階ではミッション、バリュー、ビジョン、とりわけバリューを明確に設定し、さらに実践していくことである。(略) ミッション、バリュー、ビジョンは「何をどんなふう」にして、最終的にどういう姿になりたいのか明確に決めることである。すると「何が必要で何が不必要」かも見えてくる。

(藤原直哉)

顧客満足と自己満足（自己都合、ビジネスパートナー都合）を両立させる新しいビジネスモデルを創り上げた人が勝つ  
（プラス社長 今泉嘉久）

危機 危険の危 と 機会の機  
危機はチャンスである  
（シラク大統領 フランス）

ユビキタス（偏在）情報社会になると長くお世話になったとか、過去の経験とかは相対的に意味をもたなくなる。信頼関係を築くには一定に時間は必要だが、むしろ今どれだけ役に立つかという「現在利用価値」「時価評価」のほうが重要になる。  
（庄山 日立製作所社長）

自国の市場で確立した事業や商品を順次他の市場に展開する「カスケード（段段滝）型」の事業展開では間に合わない。世界中の市場に同時にアクセスする「スプリンクラーモデル」ともいうべきビジネスモデルが求められるようになる。  
（大前研一）

戦略は成長だけにとらわれることなく、常に収益性に焦点を絞り、独自のバリュー・プロポジション（価値の提案）を打ち出す能力を持ち、そして「何をやらないか」を選択するという厳しいトレードオフに耐える強い意思が必要である。  
（M.E.ポーター）

顧客満足度調査を行ってもなかなか改善に結びつくような答えは得にくい  
なぜなら

顧客は調査に来た人によって答えを変える

顧客はなかなか本音を言ってくれない

多くの企業は、無意識の内に調査結果を自分の都合に合わせて読みこなそうとする

（鈴木 豊）

インターネットはビジネスそのものではなく、ネットを使って何をすることが重要で、製造工程、資材調達、販路の短縮化などを通じて事業をスピードアップすることに意味がある。

（ジャック・ワルデン）

マネジメントとは、結局のところ、うまくやっている間にいかに変身をはかるかである。

(レター・ラー)

凡人は体験に失敗を学び、我輩は歴史にそれを学ぶ

(ビスマルク)

大病、投獄、倒産の三つを経験したことの無い経営者はたいしたことがない。(松永安左衛門)

マーケティングについて確実にいえることは、変わるということだけだ。

(セド・ア・レビット)

負けるのは勝者の驕りだけではない。勝者に押し上げてくれた長所が、時代と技術と環境の変化でマイナスになることで負けるのである。

(塩野七生)

バブルというのは、資本主義メカニズムにはある程度必要なものである。起業は天気の悪い日には財務経営でしなくてはならない。そしてそれは各企業のバランス感覚の上で健全な水準に維持されるべきものである。ところが本来は自己抑制すべき各業界大手の指導的企業までもが競って財務経営に走ってしまった(あぶく銭を稼ぐ)のが80年代である。財務経営の行き過ぎでバブルを崩壊させてしまったわけだから、そのために不況になっても本来はこういうときのためにあった財務経営を行うことが出来ない。ツキのあるうちに切り札を使ってしまっているから、ピンチで使えるカードがないという状態である。

(岡本正耿「メイメイ」)

QCの提案者、W・エドワード・デミングが提唱した考え方というのはきわめて単純である。それはマネジメント・プロセスをプロダクト・イノベーションとは別の独立した要因として重視するというものである。

画期的な新製品の発明や発見をプロダクト・テクノロジーというのに対してそれを改善したり改良したりすることをプロセス・テクノロジーという。

高級技術者や最高水準の研究者によってプロダクト・テクノロジーは可能になる。だが、そうして市場に導入された製品が普及するに従って、市場のニーズはしだいに多様化していく。そしてプロセス・テクノロジーの主役は高級技術者や研究者ではなくて、現場で日々業務に勤しんでいる第一線の従業員たちである。この人々の意欲、能力こそが戦略的重要性を

持っているのである。

(岡本正耿「メイテイク」)

伝統的管理論が現実の経営の中で効力を失っていったのは、それが戦略的視点をもたなかっただけでなく、やはり効率追求一辺倒の合理主義モデルだったからである

(岡本正耿「メイテイク」)

あまりにも単純に効率志向の合理性追求でいってしまうと、企業経営はインとアウトだけ制御すればよいということになる。インとアウトの間にある“過程”には関心が払われなくなってしまう。そこでは“過程”は法則どおりに動く機械のようなものと認識されてしまう。しかしながら現実の企業競争において多くのビジネスマンが日々苦戦しているのは、そのような計画を実現するために人々の協力を仰ぐ、組織全体をそのような方向に導いていくような巧みなプロセスの創造なのである。

(岡本正耿「メイテイク」)

展開(ディプロイメント)とは

軍事用語でいう前線配備のことであり、企業組織で言えば研究開発、製造技術、マーケティングなどの各専門的部門組織の横の連携(水平展開)と

トップ・マネジメント、高級スタッフと現場第一線従業員との一体化(垂直展開)のことをさす。

(岡本正耿「メイテイク」)

「展開」というのは、インでもアウトでもない。インからアウトにいたるプロセスそのものである。MBでは「業務を学習プロセス」としてとらえ、それを絶えず改良しようとする姿勢を最も重視する。

(岡本正耿「メイテイク」)

プロセスにおける満足度というのは、自分の心の中にある情動と相手の心のなかにある情動が通じ合ったとき、あるいは通じ合っていることがわかっている状態をいう。

(岡本正耿「メイテイク」)

これからの戦略策定はこれまでのような機械的な戦略計画ではなく、如何にすれば巧みなプロセスの展開ができるのかというところまでを包含した動態計画でなければならない。

(岡本正耿「メイテイク」)

カンバン方式は単なる在庫減らしの手法ではない。カンバン方式は時間の価値という新しい戦略要素を追求する手法である。企業は時間の戦略を追い求めることによって、新たな競争優位を構築することができる。 (ジョージ・ストークト・マス・M・ハウト著「タイムベースの競争戦略」ダ・イヤメント刊)

聡明な君主だけが、適切な助言を受け入れる (マキャベリ)

「大事なのは考えること。そして、考えてみて正しいと思ったことはやってみる価値がある。」 (ルチアーノ・ベネトン)

「矛盾があるということは克服するためのチャレンジがあるということ。それを果たせば大きな成功を収めることができる。」 (福原義春)

TQMは作法 やり方 ツール  
JQAはフィロソフィー (橋本孝之 IBM)

会社の財産は、貸借対照表に記載されている資産ではなく、現在の企業を活性化させて将来の企業を背負う知の占有者『人』である。 (2000.1.1 高梨智弘)

人生は円のようなもの、始めは終わり、終わりは始まり  
(莊則陳 '61-'63卓球世界選手権3連覇者 文化大革命時獄中生活経験)

あなたしかいないと言われて、その気になったらホントの年寄りだ (自民党・元副総裁、金丸信)

権力は無理に言うことを聞かせるが、権威は自発的に言うことを聞かせる (なだいなだ)

地位だけが見えて人格が見えないのは本物のリーダーではない。リーダーシップには権力と権威の両方が必要であり、権威を抜きにした権力はありえない。権力は一時的にリーダーシップを発揮することはあるが、権威に裏打ちされなければ、決して長続きしない。権力は腐敗する、権威は粉飾できない。 (飯塚昭男 選択0204)

お客様のニーズというのは、言い換えますと、そのお客様にとって大切なことといえます。

( 桧垣真理子 リッツカールトンホテル大阪 )

エンパワーメント（自由裁量権の拡大）について

権限委譲というのは、誰かが判断して行動を委ねますが、エンパワーメントは判断から任せてしまう。つまりそこには信頼があるのです。

エンパワーメントのキーワードは判断、信頼、行動です。

( 桧垣真理子 リッツカールトンホテル大阪 )

組織の壁の高さというのは、お客様無視の高さと同じなのです

( 大久保寛司 中国経営品質協議会講演 011012 )

組織の中で価値を生まない人は存在が許されない時代になってくると思います。企業そのものも、世の中に対して価値を生み出していないと、なかなか存在できない時代ではないかと思えます。ですから、自立の時代の企業を、別の言葉でいうと、価値を生み出す存在だということになります。

( 大久保寛司 中国経営品質協議会講演 011012 )

機会というのは、木の葉の下に隠れていることが多い。素晴らしい機会を探すのは、鉱石の荒い割れ目からダイヤモンドを探すのに似ている。

( ヘンリー・ミンツバーグ )

ドブの中でもいいから、死ぬときは前のめりの格好で死にたい。

( 坂本竜馬 )

我々は人に何も教えることはできない。我々にできるのは自分自身の中に発見するのを手助けすることだけである。

( ガリレオ・ガリレイ )

人間で構成される組織とは本来、生命のあるシステムであり、量的な要求どおりには動かないものであることを意思決定者は認識していない。それどころか組織とは関係性で表される質的なパターンにしかしたがわらない。自然システムでは関係性こそが現実なのである。

( H・トーマス・ジョンソン )

200年続いてきたことに秘密があるとすれば、それは、未来へ向かうときには、自ら進ん

で過去と決別する意思をずっと持ってきたことだと思います。もう一つは、やはり顧客の声を聴き、良く理解するということです。 (チャールズ・ホリデー-米国デュポン会長兼CEO)

行かなかった道

ロバート・フロスト

黄色の森の中で道が二つに分かれていた  
残念だが二つの道に行くことはできなかった  
長い間立ち止まって 私は一方の道を眺めていた  
下生えの中 曲がっている道を  
どこまで続くかできるだけ遠くまで

それからもう一方のみちを眺めた 同じくらい美しかった  
こちらのほうが私の心を捉えた なぜならそれは草に覆われ  
踏み均されてはいない道だったからだ  
私がそこを通れば踏み均されてしまうわけだけど

しかもその朝はいずれも同じように  
黒く踏み均されていない落ち葉に覆われていた  
そう 私は最初の道はいつか別の日のために取っておいたのだ  
道がどのように続いているかを想い  
再び戻ることがあるだろうか疑った  
私は幾年か過ぎたあと ため息をつきながらどこかで語るだろう  
森の中で二つの道が分かれていた そして私は・・・・・・  
人があまり取ったことのない道を選んだ  
それが私の人生を変えたのだ

けっして方法を指示してはいけません。「何」をすればよいかだけを伝えるのです。すると相手は、必ず素晴らしい創意工夫を見せてくれるでしょう。 (パットン将軍)

ハーバード・ビジネススクールの授業はすべてケーススタディだった。ここで学ぶ最も重要なことは、状況がハッキリしないまま、限られた情報と限られた時間の中で、いかに事

態を分析し判断を下すかということだ。

(ルイス・ガースナー「日経私の履歴書」)

20世紀は高度成長をひたすら追い求めてきた時代でした。今世紀は高度情報化の時代となって、人はさまざまな価値観を持っていることがわかり、理解し、調和し、協力し合って生きてゆくことが大切になってきました。「本当に役に立つ」ということは、心の満足や感動を共有することであり、ここに経営の価値をおかなければ企業としての存在価値は見出せなくなると考えています。「経営品質」の「品」は、「品格」という言葉が示す「品」という意味です。経営トップの品格以上の経営はできないものです。

(福井キャノン社長 玉木 洋)

金銭を失うことは小さなこと。信頼を失うことは大きなこと。しかし勇気を失うことはすべてを失うこと。

(日経)

「つもり違い十ヶ条」

1. 高いつもりで低いのが教養
2. 低いつもりで高いのが気位
3. 深いつもりで浅いのが知識
4. 浅いつもりで深いのが欲望
5. 厚いつもりで薄いのが人情
6. 薄いつもりで厚いのが面の皮
7. 強いつもりで弱いのが根性
8. 弱いつもりで強いのが自我
9. 多いつもりで少ないのが分別
10. 少ないつもりで多いのが無駄

(徳橋さん提供)

ステーキを売るな、シズルを売れ

エルマー・ホイラー (ホイラーの法則)

競争相手は同業他社ではなく、めまぐるしき変化する顧客ニーズであり、競争とは、自己差別化である。

鈴木敏文「統計心理学」

会社は社長の人格以上にはならない

キューピー（株）創業者 中島薫一郎

企業の中にはすぐ社員に制度を導入するところが少なくないが、武田國男は「上からの人事改革」を徹底した。

日経ビジネス

経営品質は、どうも受賞された企業の社員が「元気がよい」ことに特徴があるように思うのです。

加藤重正(千葉夷隅ゴルフクラブ取締役総支配人)福井県経営品質賞記念講演から

機能的サービス      お金をいただくサービス

情緒的サービス      (個のお客様との対話により)学習させていただくサービス

加藤重正(千葉夷隅ゴルフクラブ取締役総支配人)福井県経営品質賞記念講演から

顧客価値とは、「仕組み×スキル×マインド」だと思っています。足し算ではなく、掛け算なのです。仕組みとスキルが100点であっても、マインドがゼロであっては生む出される顧客価値もゼロになってしまうのです。

加藤重正(千葉夷隅ゴルフクラブ取締役総支配人)福井県経営品質賞記念講演から

方法論として「どうやるか」ではなく、自分たちの大切にすることを前提に「やることを決めていく」ことです。これが経営品質のすばらしさです。

加藤重正(千葉夷隅ゴルフクラブ取締役総支配人)福井県経営品質賞記念講演から

1. 奨励賞レベルは社長の気づきで
2. 会長賞レベルは社長の牽引力で
3. 知事賞レベルは経営幹部とともに
4. 日本経営品質賞レベルは社員とともに

玉木 洋(福井キャノン事務機社長)