

# 経営品質 用語集

2003 年度版

Ver8

あ～ん

A～Z

1～100

経営品質総合研究所編

## 経営品質用語集の使い方

索引は 用語の頭文字によって分類してあります

カナ・漢字            あ～ん

アルファベット      A～Z

数字                    1～100

用語のあとの Cat: は該当カテゴリを示しています

経営品質用語と関連用語は殆ど収録してありますが、不足用語やもっとわかりやすい解説がありましたら、出典を明記して下記にお知らせください。  
up grade させていただきます。

---

経営品質総合研究所 代表 堀 治人

[hqri@parkcity.ne.jp](mailto:hqri@parkcity.ne.jp)

---

経営品質向上プログラムにより企業・組織の改革に燃えている方々のお役に立つべく、この経営品質用語集は無料公開しています。

さらに価値あるものにするため、ご意見、ご提案をお寄せください。全員で創り上げていきましょう。

## アウトソーシング (Out Sourcing) Cat:6

社内業務のうちで、中核となる能力 (コアコンピタンス) と結びつかない業務を外部業者に委託すること。 7x24x365基準書

## アセスメント (Assessment)

日本経営品質賞の評価のフレームワークで示された審査基準の視点から、「現在の経営の実態が、事業の置かれている状況と、経営目標達成にふさわしいかどうか」の適性度を評価すること。

経営品質協議会

## アドホクラシー (Adhocracy) Cat:5,6

官僚主義の対極のシステム。組織の中で部門の境界を越えて自由に活動する小規模で柔軟性のあるプロジェクトチームやグループを表現する言葉。 マネジメントの先駆者

## アライアンス (Alliance) Cat:4

買収・合併・提携などの企業の戦略的提携行動

## アンドン Cat:6

現場の作業員が、生産ラインで問題が発生したことをいち早く知らせるために点灯するアラーム。トヨタ生産方式を支える基本的なツールのひとつ 「見える化」 HBR 03/3

## アンラーニング Cat:5

今まで学んだものを放出する、捨てる、変える こと

## 一貫性 (Consistency)

上位方針と方針の内容の矛盾がないこと

## 委員会等設置会社 Cat:1

2003/4 施行の改正商法で認められる米国型の企業統治形態

監督役の「取締役」と業務執行に専念する「執行役」を明確に分離して経営の透明性を高めるのが目的

従来の監査役制度を廃止。代わりに取締役候補を決める「指名」、役員報酬を定める「報酬」、経営を監査する「監査」の3委員会を設け、各委員会の過半数を社外取締役にして社外のチェックが利きやすくする制度。

従来の「執行役員」とは違う。執行役員は企業が任意に設置するもので商法上の制度ではない。 日経

## イニシアティブ (Initiative)

取り組み、施策、

創意を働かせた取り組み、進取の心をもった施策

全社を上げての取り組み

## イネーブラー イネープリング

促進要因 (ルッジの創造を) 実現可能にすること

ルッジマネジメント、ベンチャーキングにおいてよく使われる用語

そもそもルッジを管理しようとするのが間違いで、組織はある個人のルッジが周囲に広がるのを促したり、別の個人のルッジと結びついて新しい価値を生み出すよう仲介役に徹すべき。その為にはBa(場)や学習する組織の構築が欠かせない。 日経

## インベスターズリレーション

IR (Investors Relations) Cat:2

自社株の投資価値を既存の株主や投資家に訴え、株主の裾野を広げていく広報活動の一種。 日経経済新語辞典 2001

投資家や株主の企業に対する理解を深めるため、株式を公開す

る企業が投資に必要な情報を投資家や株主に提供する活動。

7/25/21基準書

## 売上

### 顧客満足度のこと

#### エクイティ (Equity) Cat:8

公平、公正、財産物件の純価、株の持分・普通株を表す英語

Equity Finance 新株発行による資金調達

Brand Equity ブランド自体の持つ経営資源としての価値

#### S字カーブ (Sカーブ)

一定期間、または一定量の新技术、新製品の開発努力による技術革新、新製品の投入による技術革新、業績向上の幅が、技術が成熟するに従って変化し、いわゆる、導入期、成長期、成熟期、衰退期をむかえS字を描いていくこと

最近、この「S字カーブ」の概念を覆すモデルが出てきた

「ネットワーク効果」は、ネットワーク上の独自能力がデファクトスタンダードになると、規模が拡大すればするほど、ある一点から急激な収穫逡増のカーブを描くことがある。

「最強の経営学」島田 隆

#### エンパワーメント (Empowerment) Cat:5

組織の戦略目標が社員に理解された上で、現場に大幅な権限が委譲された状態を指す。激しい経営環境の変化に対応し、スピーディで柔軟な経営を実現するために、現場での主体的かつ迅速な意思決定を促す仕組み。社員の自律によるやる気を通じて、組織の生産性向上に結びつく側面も持つと共に社員の無力感を

取り除きモチベーションを高める効果がある。

業務遂行についての自由裁量権限を現場の担当者に委譲すること。そのためには十分な教育と委譲する範囲の明示が前提となる。

アムト基準書

組織全体と自己の同調化、一体化、当事者感覚を持つようにすること

エンパワーメントとは人にパワーを与えることではない。人には本来知識や意欲という形のみなざるパワーが備わっていて、最高の仕事をしようとするもの、エンパワーメントとはこのパワーを引き出すこと。

1 分間エンパワーメント

## インクリメンタル

漸進的な

オープンドアポリシー (Open Door Policy) Cat:1

役員室のドアを開けておくことによって、社員との対話を促進しようとする経営ポリシー

## 仮説・実践・検証

価値前提に立ち、クライテリアに沿った「あるべき姿」の達成のためのプロセス

## 価値前提

サイモンが唱える、道徳的あるいは理念的動機による思考前提。事実前提に対応する概念。

ビジネスの価値観、理念、組織・企業の行きかた、在り方を明らかにすること。

岡本正耿

学習環境 Cat:5

顧客市場からの要求の変化や技術の変化が激しい環境下で、社員相互がその専門性を追及しながら、企業の目的に向かって自主性と創造性を発揮し、業務能力を高めるための環境。

7x3x1基準書

## 学習する組織 Cat:5

組織全員が環境変化に対応して、問題の発見と解決に関わり、継続的な組織学習と自己変革により向上発展しつづける組織。

### カスケード (Cascade)

リーダーシップ発揮の仕組み 方針展開

段段状の滝・瀑布のように組織にブレークダウンしていくこと

### カニバリズム(Cannibalism)

新規事業が既存の事業を食い荒らす状態 共食い 日経

### カニバリズム立脚戦略 Cat:4

既存事業の防衛戦略ではなく、大きな潜在市場があればそこに向けて積極的にアプローチする戦略 日経

### 管理限界 エラーと良品の境目の値

### 管理項目

作業や施策を実施したときには、実施結果が狙いどおりの出来栄であったかどうかを確認する必要がある。これはP D C AのC (Check) のことであるが、作業の出来栄として、何をチェックするかが管理項目である。

管理項目 結果のチェック項目

点検項目 要因のチェック項目

日経文庫

### 基幹プロセス Cat:6

顧客価値を生み出す製・品サービスについて企画・開発から生産・提供する一連のプロセス  
アセスメント基準書

## 企業倫理 Cat:2

企業自らが社会の一員として活動し、価値ある一員として認められるための基本的な行動規範。  
アセスメント基準書

## 気づき (Awareness)

改善プロセスにおける問題意識と改革へのヒント。

アセスメント(評価)における合議プロセスにおいて他のチームメンバーから得られる新たな視点。

## 気づき (Awareness)

経営のコツ。気がつく価値は百万両 松下幸之助

## 業績 (Performance) Cat:8

経営全体のクオリティが高い組織・企業が生み出す成果

Cat:8.1 リーダーシップと社会的責任の成果

Cat:8.2 個人と組織の能力向上の成果

Cat:8.3 プロセスの成果

Cat:8.4 財務の成果

Cat:8.5 顧客満足の結果

以上のすべてを業績という

## キャッシュフロー Cat:8

お金の流入入のこと

フリーキャッシュフロー -、営業利益に減価償却費を加え設備投資を差し引いたもの。企業への資金提供者である金融機関や、資本を提供している株主に分配することのできるキャッシュフローの合計額を示した

もので、事業に対する投資判断や企業価値の算定の際に用いられる。

ディスカントキャッシュフロー、投資評価の一つとして用いられるもの。企業が将来有無出すであろうキャッシュフローの現在価値を割引計算(ディスカント)し、それに基づいて企業価値を算出する。

## 競争優位

企業が競合相手よりも平均以上の成果を長期にわたって獲得できる能力

## 強者の罠

市場や技術においてトップの位置を占めるがゆえに、現時点でのシェアの維持や収益構造に捕われ、新技術、新製品の研究、開発、投入に遅れ、シェアや収益を奪われる罠にはまること。

## 金庫株 ( Treasury Stock )

会社が一度発行した自社株式を、なんらかの理由で買い取って保持しているものを言う。日本の商法では自社株取得の目的を・株式の消却・ストックオプション用・端株の買取などに限定している。最大のメリットは株主資本が減少し、一株利益やROEが上昇すること。

日経

## クオリティ (Quality)

単に品質の高低をいうのではなく、本来の意味は、本質や性質を意味しており、従ってそれはどのくらい目的に合致しているのかという面から評価されるもの。顧客が評価し価値を認めるすべての要素のこと。

アズノ基準書

## クライテリア (Criteria)

## 判断の基準・標準

規範 本来の在るべき姿 理想を求めた規範 岡本正耿

日本経営品質賞アセスメント基準

4つの基本理念

7つの重視する考え方

組織プロフィール

8つのカテゴリー

21のアセスメント項目

60の記述範囲 で構成されている。

## 苦情対応 Cat:3

製品・サービスをはじめ事業運営すべてに関して、顧客や

地域社会からの苦情、クレームに対応すること。

苦情、クレームは企業や組織にとって、広く経営品質を改善するための重要な情報、すなわち「苦情はお客様からの贈り物」であり、適確に把握する必要がある。また、顧客が意見を述べやすくする環境作りも大切である。

## クリック&モルタル

クリックとはインターネット、つまりマウスのボタンを押すだけで情報が手に入る世界のことを表している。

モルタルとは粗末な漆喰の小屋から身を起こした成功者のビジネスを作り出す情熱、社員を突き動かし忠実な顧客を生み出す情熱を意味している。

デジタルS・ポトラック 「クリック&モルタル」

クリック&モルタル= 煉瓦とモルタルの従来型店舗ではなく、

クリック&モルタル= コンピュータと連携させた店舗のこと

## クリティカル・パス分析 (Critical Pass Analysis)

多くの作業内容を調整し、複雑な製造工程を簡単なフローチャートによりその流れ工程を示したもの。 (経営キーコンセプト)

## クリティカル・マス (Critical Mass)

企業が生き残るための最低限の企業規模

## 経営資源 Cat:4

戦略課題の目標を達成する上で必要とされるヒト・モノ・カネ・情報・ノウハウなどの資産  
社内標準書

## 経営の透明性 Cat:2

経営の仕組みや事業活動での業務のあり方を顧客、社員、株主、地域社会に対して開示し、透明性のある経営の実態を示すこと。

社内標準書

## 経営品質

企業の経営が顧客の視点から運営され、新たな価値 (顧客価値) を創出し続ける仕組みの達成度 (経営の良さ)。 高梨智弘

## 経営ビジョン Cat:1

会社や事業体あるいは特定のグループにおいて、全員によって共有されるべき価値観・活動の目的をいい、企業活動の基本になる考え方。

その存在意義を顧客、社員、ビジネスパートナー、株主、社会などに対し、最も基本的なコミットメント (約束事) として示したものの。  
社内標準書

## 経営品質向上プログラム

日本経営品質賞の考え方をを用いて、事業環境や市場の変化に対応しながら卓越した業績を生み出す経営革新を実現する体質を創り上げるための基本的な考え方やその施策

最新の経営理論とベストプラクティスを取り入れたわが国最高の経営革新プログラム

外基準書

## 経営品質報告書

日本経営品質賞、経営品質評価プログラムなどに応募する際に作成する、応募組織・企業の全プロセスをアセスメント基準書に基づいて記述した文書。

大規模企業（300人以上）110 ページ以内

中小規模企業（300人未満）80 ページ以内 で記述する

地方自治体 80 ページ以内 で記述する

外基準書

## 計画のモニタリングと統制 Cat:4

定められた計画や予算が決められたとおりに完結することを想定して行われる一連の活動。計画や予算を決められたとおりに完結することを目的として、定期的に確認し、差異と差異を生じた原因を把握し、コントロールしていく行為。具体的には、計画と実際に行った内容との差異を把握し、修正を行う活動

外基準書

## ケイパビリティ（Capability）

その企業にしかない個性的な独自能力。

製品・サービスに関する知識、顧客、企画開発、販売、物流、研究などあらゆる分野で企業の競争力の根幹となる持続性のある能力。

**ケプナートリゴ法**(Thinking theory of Kepner-Tregoe)  
ケプナーとトリゴ博士により開発された問題解決(Problem Solving)・意思決定(Decision Making)手法

略称 KT=PSDM とも言う

あるミッションに直面した場合に、現状分析をより客観的に行い、目的かつ論理的に代替案を考案選択し、誤り無く実行していく。その思考の過程を視覚化して集団で効率的に考えやすくすることを狙いとする

4つの思考プロセス(クリティカル・シンキングプロセス)

「状況把握」問題を特定し、優先順位をつけるプロセス

「問題分析」真の原因を見極めるプロセス

「決定分析」対応策を決定するプロセス

「潜在的問題・潜在的好機分析」対応策を実施し、行動を起すためのプロセスを基本とする

問題解決と意思決定 ダイアモンド社

## 減損会計

企業が保有する資産の価値が低下した場合に、バランスシートに計上してあるその資産の価格(帳簿価格)を引き下げ、それに見合せて損益計算書にも損失を計上する会計手法を減損会計という。

2004年3月期決算殻開始予定 (日経手帖)

## 現地審査 (Site Visit)

日本経営品質賞の審査プロセスにおいて、経営品質報告書の記述の不明点や重要な活動の展開度を現地に赴き確認すること。

## クライシスマネジメント(Crisis Management)

危機発生時に企業・組織がその危機に対応できるようにするための計画の立案や活動の総称。危機発生時にリアルタイムで対応する緊急対応も含む。

PMJM基準書

## 顧客関係性マーケティング (Interaction Model)

市場や顧客のニーズは自明でも発見可能でもなく、基本的に価値発見は困難であるという立場から、企業は顧客と協力しながら新しい価値を創造していく競争価値作りのパートナーとして、相互信頼のある関係性の下でともにイタラクシオンをしながら、未知の価値を既知の価値へと創造的に仕立て上げていくマーケティング行動

嶋口光輝 イタラクシイ・マーケティング

—— リレーションシップ・マーケティング

## 顧客対応基準 Cat:3

顧客から信頼され継続的な取引関係を維持・強化するための積極的な働きかけ、提案、情報提供、問い合わせ対応、アフターサービス、苦情、クレーム対応などを、効果的かつ効率的に行うためのルールや基準

PMJM基準書

## 顧客本位

日本経営品質賞の基本理念の一つ。顧客の価値評価こそ企業の統合原理であるという考え方。

企業活動そのものを「製品やサービスの生産プロセスとしではなく、顧客に満足を提供するプロセス」(レビット教授)として認識する考え方。

PMJM基準書

## 顧客満足・不満足 Cat:3,8

顧客満足とは、顧客に期待以上の価値が提供されたときの、顧客の心理状況をいう。

顧客不満足とは、顧客に期待よりも低い価値しか提供されなかったときの顧客の心理状況をいう。

満足・不満足は、企業活動全般にわたって善し悪しを評価する重要な指標であり、製品サービスの企画・開発から生産提供にいたるすべての活動が顧客満足・不満足の対象となる。アズミト基準書

## コアコンピタンス

・ 企業の持続的な競争優位を確保するための考え方  
使用すると消えてなくなったり、時間とともに劣化するものではなく、活用され共有されるごとに強化され、より強い競争力の源泉となる技術、スキル、ノウハウの束のこと

・ 他の企業によって模倣、複製、代替されにくい、その企業特有の資源や能力

・ 製品多角化の原動力となるノウハウや技術の束のこと

・ 価値を実現する能力 アズミト基準書

・ 顧客価値の創造と実現に結びついた

「組織としての得意技」 寺本義也

## コーポレートガバナンス (Corporate governance)

「企業統治」 Cat:2

企業の目標を達成するための戦略、手段や方法、行動が常に合法的であり、倫理的であることを前提に最適な形で経営効率が保たれるように、企業内体制を維持すること。

企業経営の経営効率向上と株主に対する説明責任をチェックする活動。  
凡そM/T基準書

### コメント (Comment)

経営品質報告書の記述について、個別審査や合議審査での評価の文章。++、+、  
、  
、をつけて評価する。合議のための基礎データ、現地審査の準備、フィードバックレポート作成の基礎データのこと。  
経営品質協議会

### コラボレーション (Collaboration)

グループによる協同作業。

### コンテンツ (Contents)

内容、中身、目次、具体的な方法

表面に出てきた意見、仮説

### コンピテンシー (Competency)

企業や組織の使命を実現するための企業や組織、社員の能力。単なる技術、知識、才能ではなくそれらを活用して行動する動的な概念。  
アーサーアンダーセン

特に、社員個人の持つ独自能力、行動特性をいう場合に使われる。

### コンプライアンス(Compliance) Cat:2

法令遵守、

法律や規制、契約に関する守るべきこと、必ず遵守すべき事項のこと  
凡そM/T基準書

法律や社会的な常識・通念を厳密に守ること

一般には民間企業の監督官庁に対する贈賄や反社会的な勢力と

の接触を禁止することを指す 日経 経済新語辞典

サイクルタイム (Cycle Time) Cat:6

プロセスの開始から完了までの時間。

## サイロ(Silo)

部分最適の事業部門別縦割り組織のこと

## 再発防止

一度起こったことに対して、その根本原因を明らかにして、その原因を除去するプロセス改善。 未然防止

## サービス基準 (顧客対応基準)

客からの問い合わせ、苦情、クレームに対する対応のルール。一般にサービス基準は「顧客回答は即時」などのように対応の時間で表される。 社内基準書

## さかさまのピラミッド

スカンジナビア航空の社長 ヤン・カールソンが著書「真実の瞬間」で提唱した組織構造のあり方。従来の伝統的なトップを頂点とする企業組織構造を逆さまにして、お客様を頂点とする組織に変革し、マネジャーは第一線の社員を支援する顧客本位の企業組織。

## 3大過剰

雇用、設備、債務

2000-2002年にかけて日本企業が陥った経済の過剰現象

## CE図 (Cause Effect Chart)

フィッシュボーンにおける要因分析図 TQCの特性要因図

問題とする特性と、それに影響を及ぼしていると思われる要因

との関連を整理して、魚の骨のような図に体系的に纏めたもの

QC7つ道具

## シェアードサービス (Shared Service) Cat:6

複数の組織で実施されている人事や経理など間接部門が提供する各種サービスを集中化し、複数の企業（通常はグループ内）で共用し、専門性の高いサービスを提供すると同時に、規模の経済性によるコスト削減や生産性の向上を図る仕組み。

アサーアンダーセ

## シェア

### 顧客支持率のこと

### 仕組み

経営上の目的を達成する組織構造、企業文化、制度、計画、プロセス、手順、手法などの総称

アサーメント基準書

### 執行役

2003/4 施行の改正商法で認められる米国型の企業統治形態を構成する業務執行に専念する「執行役」制度のこと

監督役の「取締役」と業務執行に専念する「執行役」を明確に分離して経営の透明性を高めるのが目的

日経

### 執行役員

執行役員は企業が任意に設置するもので商法上の制度ではない。商法上の「執行役」とは違う。

日経

### 事実（事実に基づく経営）

経営の実態を表すための情報・数値データ、指標、財務数値など経営のパフォーマンスの測定が可能となるもの

アサーメント基準書

## 事実前提

合理的動機に基づく思考前提。 価値前提に対応する概念。

事実のみを尊重し、目先の事実にのみ判断の基軸を置いた目先志向の判断・意思決定。不確実な未来への対応ができない。近視眼的な利益志向に陥りやすい。

岡本正耿

## 社員重視

日本経営品質賞の基本理念の 4 つの要素の 1 つ。社員を単なる作業員ではなく知的な創造者として捉え、その意欲、能力を最高に発揮する学習環境を構築し総員経営を目差すもの。

PMJ 基準書

## 社会システム

経営品質向上プログラムを構成するシステムの考え方

生物システム：生態系と技術システムの中間に位置する。

その特徴は、自分の意志で新たな性質を開発し、自己を変化させる能力をもち、意識的に目標を設定し、これを変えることができる。

時間軸 歴史 空間比較 で検証する 岡本正耿

## 社会との調和

日本経営品質賞の基本理念の 4 つの要素の 1 つ。企業は社会という全体に対して統合的、相互的に働きかけ、絶えず社会との調和を忘れずに経営するという理念。

PMJ

基準書

## 事業領域（ドメイン）

企業独自の事業活動の領域

野中郁次郎

ドメインの規定要件

エーベル

顧客（ターゲット）、顧客機能（ニーズ）代替技術（ノウハウ）

## 組織プロフィール

組織、企業の主要な内容と特徴。経営品質報告書に記載する戦略的視点での企業の主要な内容。

(1)組織価値観、(2)顧客認識、(3)競争認識、(4)経営認識、(5)経営基本方針と変革認識、(6)組織情報からなる。

## システム思考

物事を多角的・多面的に捉え、各要素の位置づけを明確にし、それぞれの関連性に十分注意を払いながら考えること。

経営を読む辞典

## シナジー (Synergy) 相乗効果

企業の資源から、その部分的なものの総和よりも大きな結合利益を生み出すことのできる効果。

アンゾフ

## シナリオ技法 (シナリオランニング)

シナリオの形で不確実な未来に起こり得る、いくつかの事業環境と、それに対する企業行動を事前に想定しておくための手法。

シナリオとは未来に関する創造的ストーリーを意味している。

シナリオランニングでは、各シナリオは結果を予測することに重点をおかずに、むしろある結果を必然的に生み出すことは、何かを組織的に学習することで変化対応能力を高めることを目標としている。

7x24x365基準書

将来のビジネス環境を予測し、それぞれのシナリオに描かれた将来が起こる確立を算出することで、事業を管理する戦略手法。

シナリオ作成プロセスではビジネス環境の構造変化とその対応。戦略策定プロセスでは 事業の仕組みの将来性、 検証結果に基づく戦略立案。を行うことで、その企業の「ビジネスモデル」をシナリオで試し、戦略を実行する人たちがそこから戦略を導き出し、共同で戦略を立案する手法。

シナリオ・プランニング     ダイヤモンド社

### システム思考 (System Thinking)

ある事象と別の事象とが因果関係にあることをシステムダイナミクスといい、これを常に意識して、複雑な事象間の関係やその背景にある仕組みを理解するためのアプローチ。

アーサーアンダーセン

### シューハート・メダル

QCの科学と手法に顕著な貢献をした個人に授与される表彰制度。品質管理の発案者である米国のウォルター・アンドリュー・シューハートを記念して 1947 年に ASQC (米国品質管理協会) が制定した。

### 情報システム     Cat:7

経営にとって重要な情報を経営幹部、部門、顧客、ビジネスパートナーを含めて、主要な利用者が共有するための仕組み全体のこと

ITSM 基準書

### 情報リテラシー     ( Information literacy )

情報技術を利用する能力

### 審査総括

日本経営品質賞の審査において、受審企業に提出する審査報告

書（フィードバックレポート）の表書きとなる審査を総括した  
1 2 ページの報告書。

## 親和図（Affinity Chart Diagram）

ブレインストーミングの際、多数の参加者から出た大量のアイデアを整理するためのツール。各アイデアを付箋紙などに記録し、共通性のあるものを1つにまとめていく。それぞれのグループには、そのグループの特徴がよくわかる見出しをつける。シックスigma

## スコア

日本経営品質賞の審査、評価を行うときに使用する評価の%および配点数。全体を1000点として各カテゴリー毎に配点が決められている。

## スコープ(Scope)

プロジェクトの目的や対象範囲、規模のこと

## スコープ オブ ワーク(Scope of Work)

プロジェクトマネジメントで目的や対象範囲、規模など、テーマを決定付けるもの

## ステークホルダー（Stake Holder）

利害関係者 株主、債権者など

## ストックデールの逆説

どれほどの困難にぶつかっても、最後には必ず勝つという確信を失ってはならない。そして同時に、それがどんなものであれ、自分が置かれている現実の中で最も厳しい事実を直視しなければならない。（注、ベトナム戦争で捕虜となり、8年間で20回以上にわたって拷問を受けながら帰還したストックデール將軍にちなん

だ言葉)

ビジョリアカパニー2

## 正規分布

寸法や重量、加工温度や時間などの計量値のデータは常に同じではなく、ある範囲内でバラツキている。こうした計量値の分布の様子は、平均値を中心として左右対称の釣鐘型の曲線となる。この曲線を正規分布曲線といい、バラツキの管理や、品質管理などに用いる。

村上悟

## 整合性 (Coherence)

横の活動が相互補完性を持ち、共通の目的に向かったの矛盾がないこと

## 生産性

投入量に対する産出量の比率をいい、経営資源の有効性を測定するもの。

アスミ基準書

## 成熟度モデル

組織をどのように改良するのが良いのかを認識するために、未成熟な組織と成熟した組織を比較し、それがどう違うのかを明らかにすることで、その違いを見出したもの。これにより組織の成長の過程を段階的に表現したもので、成長の程度を「成熟度」という言葉で表したもの

(成熟度の低い組織の経営)

経営目的が不明確

問題解決の客観的基準も存在していない

対応のばらつきが大きい

製品・サービスのクオリティが低い

顧客満足度が低い

(成熟した組織)

経営の全般的能力が高い

戦略的要素を経営に取り込んでいる

顧客価値を実現するための明確なプロセスが定義されている

定義されたプロセスの活動が行われている

成果が把握されている

目標と実際の活動が常にデータで把握されている

効果的な経営改善のための学習が常に行われている

アムスト基準書

(参考)

(日本経営品質賞・アムスト基準書スコアのガイドラインの基本的な考え方。)

## クロスビーの成熟度モデル

レベル1：半信半疑

クオリティを管理上のツールと考えていない

問題は起きれば取り上げ、十分に解決することはめったにない

“ やっつけ ” が支配的

「何故クオリティ問題があるのかわからない」状態

レベル2：覚醒

クオリティ・マネジメントを理論的には指示するが、必要な資金や時間を積極的に提供しない

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

「何でもクオリティ問題ばかりやるのか」の状態

レベル3：開眼

クオリティ・マネジメントについて学び、支持する

問題は整然と解決され、是正措置は日常的な出来事となっている

「マネジメントが公約したし、クオリティ改善プログラムもあることだから、我々はクオリティ問題を発見し、解決している」状態

レベル4：知恵

クオリティ活動に個人的にも参画する

問題はその初期に発見される

「決まった型どおりに欠陥品の発生を予防している」状態

レベル5：確信

クオリティ・マネジメントは会社の成功にとって必須のものになるものとみなす

きわめて異常なケースを除き、問題は予防される

「なぜクオリティ問題がないのかがわかっている」状態

ダニエル・ハント 「超品質」

(参考)

CMM (Capability Maturity Model)

米国国防省が米国カーネギーメロン大学の協力を得て創ったソフトウェア産業における成熟度モデル

レベル1：初期(Initial)

ソフトウェアプロセスは場当たりので、時として混沌とした場

合もある。殆どのプロセスは定義されておらず、成功は個人の努力に依存する。

#### レベル 2：反復できる(Repeatable)

コスト、スケジュール、および機能性を確認するための基本的なプロジェクトマネジメントプロセスが確立されている。類似したアプリケーションのプロジェクトに関しては過去の成功体験を反復するためにプロセスが統制されている。

#### レベル 3：定義された(Defined)

マネジメントおよびエンジニアリング活動に対するソフトウェアプロセスが、組織の標準ソフトウェアプロセスとして文書化、標準化、そして統合化されている。ソフトウェアの開発および保守において、組織の標準ソフトウェアプロセスをプロジェクトに合わせてカスタマイズし承認されたものがすべてのプロジェクトで承認される。

#### レベル 4：管理された(Managed)

ソフトウェアプロセスおよび成果物品質に関する詳細な計測結果が収集されている。ソフトウェアプロセスも成果物も、定量的に理解され制御されている。

#### レベル 5：最適化する(Optimized)

プロセスそのもの、あるいは革新的なアイデアや技術の試行による定量的なフィードバックによって、継続的なプロセス改善が可能になっている。(1993 Software Engineering Institute)

芝尾芳昭 プロジェクトマネジメント革新

(参考)

# プロジェクトマネジメント成熟度モデル

## 組織のプロジェクトマネジメントの成熟度モデル

レベル1：その場限りの (Ad-Hoc)

場当たりのプロジェクトマネジメントの実践でプロジェクトの成否は個人の能力に大いに依存する

レベル2：計画された (Planned)

プロジェクトマネジメントの成否は個人よりもチームの能力に依存する。チームが経験した類似のプロジェクトは充分マネジメントできるが、経験のない新規のプロジェクトでは混乱しやすい。

レベル3：管理された (Managed)

システムティックなプロジェクトマネジメントが行われ、プロジェクトデータが関係者から提供され、プロジェクトが可視化される。データ分析に基づいたプロジェクトマネジメントが実践される。

レベル4：統合化された (Integrated)

マルチプロジェクトマネジメントと統合マネジメント達成レベルで、企業の持つプロジェクトマネジメント・プロセスに従って整然と組織をまたがってプロジェクトが運営される。プロジェクトと組織の調和が達成される。

レベル5：維持された (Sustained)

マルチプロジェクトマネジメント・プロセスの最適化レベル。企業の置かれた環境に応じた、最適なマネジメントプロセスがいつでも作り出せる。組織はダイナミックであり、環境に合わせ

て変化できる自由度と柔軟性を持つ。

芝尾芳昭 プロジェクトマネジメント革新

### 潜在顧客 Cat:5

将来主要な取引先と考えている顧客 社内/外基準書

*明日、明後日のお客様*

### セル方式製造 Cat:6

各オペレーターが製造工程の一部を専門に担当する製造ラインと違い、一人のオペレーターが複数またはすべての製造工程を担当して製品を創り上げる製造システム

戦略経営コンセプトブック 2000

### 戦略 Cat:4

企業・組織の将来に向け、環境変化を捉え、何をどのように行うかを創造するプロセス含む概念 社内/外基準書

企業の基本的な長期目標や目的を決定し、これらの諸目標を遂行するために必要な行動のコースを採択し、諸資源を割り当てること。 チャンドラー

### 戦略課題 Cat:4

主要な変革・改善、競争課題、事業の優位性確保のために定義した対応手段・方法で、戦略の外部要因への取り組みが中心的課題。また、競争力を維持改善するために達成すべき事項を意味し、組織の長期的方向性、資源配分のガイドラインとなるもの

社内/外基準書

### 戦略の形成 Cat:4

計画された戦略課題ではなく、第一線社員の着想や現実の業務

を通じて成功した活動から、戦略のパターンを導く考え方

アズメト基準書

## 戦略策定 Cat:4

競争状況下において優位性を確保するため。戦略とその戦略実施の計画を策定する一連のプロセスのこと。 アズメト基準書

## 戦略的ポジショニング

コンスタンチノス・マルキデスの提唱する戦略ポジションのあり方。

ターゲット顧客

提供する製品やサービス

提供戦術の組み合わせ

の3点について意思決定を行うこと

## 創発 (Emergency) Cat:4

創造的戦略発想

創造が誘発されること

始めから意図され計画されたものでなく、現場での行動の一つ一つが集積され、その都度学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成されるもの。 アズメト基準書

先行する諸条件からは予測や説明のできないシステムの発生。

Serendipity (掘り出し物) を探し出す能力・ヒラメキ、

行きがけの駄賃 思わぬ拾い物

岡本正耿

## 組織横断型チーム (CFT) Cat:6

顧客中心の活動を効率よく行うため、目的とするプロセスの実行に最適な能力を持つ社員を各部門から集め編成されたチームの

こと。

凡そ外基準書

## 組織的能力 Cat:5

社員相互が自らの専門性を追求しながら、組織の目的に向かって自主性と創造性を発揮して高められた業務能力。

## 組織能力型コアコンピタンス

技術、コスト競争力、ブランド、販売チャネル網などの市場戦略論におけるコアコンピタンスの概念を、環境の変化、すなわち商品や市場セグメントの急速な変化や細分化、IT革命による競争スピードの加速化、従来のビジネスモデルの大変革によって、更に進化させ「顧客のニーズ・行動パターンの認識力、組織の学習能力、社外資源活用対応能力などの組織の能力に根ざしたコアコンピタンス」のこと。

ボストン・コンサルティング・グループでは、戦略の外的側面と内的側面を統合して企業活動に組み立てることを「ケイパビリティ戦略」として提唱している。

日経ビジネス イノベーション手法50

## ソリューション

「顧客の経営課題を解決すること」

サービスを提供する側に解決手段のノウハウがあり、経営課題の解決への提案とそれを実現するプロセスや商品群が必要

## ソルベンシーマージン比率

生命保険会社の経営や財務の健全性を示す指標のひとつで、保険金の支払い余力比率のこと。

分子 自己資本と各種引当金

分母 保険金支払いリスク 資産運用リスク

200%未満 早期是正措置の行政命令発動対象

100%未満 自己資本充実要請

マイナス 1部業務停止命令発動 日経

## 対話 ( Dialogue )

学びあう会話、創造を生み出す会話、創造作用の触媒となる。

組織やチームのメンバー間で信頼関係を高め、共通の目標を生み出すことを目的として行われる、情報を分かち合う人間同士の相互作用。

アセスメントやルックバックを行う際の重要な活動。

アセスメント基準書に基づくルックバックにより、対話による改善活動が経営品質向上プログラムの特徴 アセスメント基準書

## ダイバーシティ

民族、人種、身体障害、性別、セクシャル・オリエンテーション(ゲイ、レズビアン)、年齢、収入状況、家族、宗教、学歴、婚姻状況、出身地、職歴など多岐に渡る格差や課題の多様性を指し、この多様性を持った市場に対応するために社員の多様性は必須・緊急であるとする考え方。

## タクト・タイム Cat:6

ラインを形成する流れ生産において、完成品がそのラインから送り出される時間間隔

H・T ジョンソン「トヨタはなぜ強いのか」

達成目標 ( Outcome ) と活動目標 ( Performance Driver )

主要なプロセスを通じて達成したいという目標 Cat:8

社員がそれぞれの活動を通じて目指すもの

Cat:8.1,8.2,8.3,8.4(2)はプロセスの達成目標と、活動目標に関する成果の2つから構成されている

達成目標を実現するための具体的な活動と目標が活動目標

## ターンアラウンド・マネジャー Cat:1

米国で、破綻企業や破綻寸前の企業に乗り込み、暫定的なCEOやCFOに就任して再建に取り組む人物、ターンアラウンド(方向転換)マネジャーのこと 日経

## 知覚品質 ( Perceived Quality ) 関連項目 CV Cat:3

営業のための様々な基準、統一のためのきめ細かな規定、顧客はそういった目に見えないところでの努力や配慮を統合して、全体としてのイメージ調査をする。このときには競合領域や隣接する代替領域との比較を無意識に行っている。そのような比較の尺度を知覚品質という 岡本正耿

知覚品質とは顧客から認知された(顧客が何を重視しているか)品質。顧客が比較して選択の基準にするものをいう。

### 知覚品質と機能品質

1987・12・11 米国メリーランド州 NBS で最初の MB 賞の検討会が行われた。ブラッドリー・ゲールは PIMS ( 63P ) の研究を通じて得た知覚品質の重要性を主張、「顧客が評価する品質と価値」を MB 賞のコアコンセプトにすることで一致した

## 強み

組織・企業が持つ競争力のある活動・仕組み。

アセスメントでは

+ + : 他社の模範となる活動・仕組み



徐々に拡大してきた現象が爆発的に拡大する社会的臨界点、つまり、小さな変化が積もって、ある時点から大爆発を起こし大きな結果を生むこと

堺屋太一

感染的である

小さな原因が大きな原因をもたらす。

変化が徐々にではなく劇的に生ずる。

という3つの特徴をもつ

## デミング賞

統計的品質管理の専門家であるウィリアム・エドワード・デミング（米国人）を記念して1951年に日科技連が制定本賞（個人） 実施賞 事業所表彰の3部門がある

## 展開(Development)

展開を相対的に捉えて、競合先、他企業の動きを見て評価する。

展開はほぼ100%成功する活動でなければならない。岡本正耿

## 統合(Integration)

部分をより高い次元の全体へと思考すること

複数の情報を1つの意味ある情報に纏めること

審査員が個別審査で評価したアセスメント項目ごとに、同じ意味をもつコメントをまとめるプロセス。統合したコメントを用いて合議審査を行う。

アセスメント基準書

## 投資尺度

PER 株価収益率 純利益で算出

ROE 株主資本利益率 純利益で算出

EBITDA 利払い前・税引き前・償却前利益 営業利益で算出

經常利益重視から純利益、営業利益重視へ

理由

間接金融から直接金融へ金融のポイント変化による  
P/L の当期業績主義から包括主義への変更による  
金融商品会計の導入(2001/3)による 影響

独自能力

- ・ 日本経営品質賞の基本理念の4つの要素の1つ。他組織と同じ事をよりうまく行うのではなく、他組織とは異なる見方、考え方、方法による価値実現を目指すこと。必要なのは、他組織から学ぶことが独自の能力を磨くことや、他組織にない、今までにない“独自能力”の形成であり、その発揮である。経営品質向上プログラムでは、他組織とは異なる質的な戦略的革新が求められており、それが組織全体に整合した全体最適と長期的な成功を可能にする。
- ・ 企業の成功を裏付ける、個々の企業が特有の思考や仕方の物事に対するこだわり方や取り組みなどのこと

アセット基準書

ドミナント規制

市場に対して圧倒的な支配力を持つ企業をドミナント企業と呼び、その企業に対し、消費者の利便性をはかる目的で独占、寡占状態を規制することを指します。 (日経手帖)

ドミナント・ロジック (Dominant Logic)

「支配的な」という意味の英語から来た言葉

企業、組織における支配的な裏の論理 社内常識 社内の暗黙

のルール

## ドメイン (Domain)

事業領域、領域、分野、範囲、企業独自の事業活動の領域  
企業・組織の基本的概念

顧客は誰か (ターゲット)、顧客の要求・期待は何か (ニーズ)  
企業が提供する価値は何か (ノウハウ)

## トレードオフ (Trade Off)

二律背反

## 日本経営品質賞 (JQA)

経営の世界標準といわれる米国のマルコムボルドリッジ賞を範  
として、1995年12月に(財)社会経済生産性本部が創設した企  
業表彰制度。日本経営品質賞は「国際的にも競争力のある経営  
構造の質的転換を図るために、顧客の視点から経営全体を運営  
し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続けることのできる  
卓越した経営品質の高い仕組みづくりを支援する経営品質向上  
プログラム」の主要な活動の柱となるもの 70/20/10基準書

## ナレッジマネジメント (KM)

・優秀な営業担当者のノウハウや熟練技術者のスキルといった  
知識資産を組織内で共有する仕組み。これらを上手に管理し、  
新しい価値を創造する力に変えていくことで、経営効率などが  
向上する。 日経ビジネス

・組織の目的・目標を達成するために、価値を創造する知識を発  
見し、理解し、共有し、創造し、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、知識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。高梨智弘・ナレッジとはお客様にとって、組織にとって、「最も価値のある情報」をいう

## 脳力開発

人間は誰しも本来持っているが、十分に発揮されていない脳力を表に引き出して活用し、創発を促す脳力開発プログラム。

精神的姿勢の確立

思考方法の整備

実際知識の拡大

からなり、経営品質向上プログラムを理解する前提となる脳の力を最大限発揮・活用するシステム。

## 能力要件

戦略や重点施策をチーム、更には個人に至るまで業務として展開し、活動を行っていくために、社員に求められる知識、技能、スキルなどのこと。

7x24x365基準書

## ノーブレス・オブリージェ

もとのフランス語では「高い身分にはそれ相応の義務が伴う」という意味だったが、転じて上に達人はそれなりの倫理や社会的責任を求められると、欧米社会で広く使われてきた。基本的な道徳観。

(飯塚昭男 「リーダーの生き方」)

## 把握

適切な情報・データを用いて、現在置かれている状態や目標の達成状況を確実に認識すること。

7x24x365基準書

ハインリッヒの法則 (「1:29:300」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のヒヤツとした経験が隠されている。 畑村洋太郎

「失敗学の進め」

## ハイパフォーマンス・ワークシステム

(High Performance Work System)

継続的に高い業績を上げ続ける優れた組織能力の仕組み

このような組織能力を持つ組織を「ハイパフォーマンス組織」という

それは世界で認められる 普遍性と競争力を持つことが条件

### 破壊的技術

クレイトン・クリステンセン (ハーバードビジネススクール教授) が著書「イノベーションのジレンマ」のなかで主張した、業界を支配する巨大企業が、その優れた企業戦略ゆえに滅んでいく構造を、破壊的技術への盲目性にあるとした考え方。

新技術のほとんどは、製品の性能を高めるものであり、これを「伝統的技術」と呼ぶ。これに対し、従来とはまったく異なる、主流から外れた少数の、たいていは新しい顧客に評価される技術が現れる場合がある。それは、まったく異なる価値基準を市場にもたらす。低価格、単純、小形で使い勝手がよい場合が多い。それは従来の顧客外の、現時点では少数の顧客に支持されるが、強者の罠に捕われた大企業は、Sカーブから脱却することが出来ず、自ら破滅へはまり込んでいく現象をもたらす。

### パフォーマンス

ある目的を一定の手順で時間をかけてきちんと達成すること。

実績や業績だけでなく、それに至る業務活動や行動を含んでい

る。パフォーマンスエクセレンスは、パフォーマンスの卓越性を現しており、ヒト、モノ、カネ、情報（知識）、トキ、文化、パートナー、環境などの戦略経営資源を最適な形で活用し業績を達成する姿である。

高梨智弘

## パフォーマンス・エクセレンス

顧客本位に基づく業績の卓越性

組織を進化させていく力

岡本正耿

（解説）

「パフォーマンスという言葉は日本語では業績と訳しますが、企業のパフォーマンスというのは単に利益のことではなくて、顧客満足度とか地域貢献度とか従業員満足度とかミッション・バリュー・ビジョンに基づいた行動をしているとかのように、多変数の関数です。簡単に言えば、日本人の業績の理解は、業績 = 利益。しかしMB賞におけるパフォーマンスは、パフォーマンス =  $f$ （利益、売上、品質、顧客満足度、地域貢献度、従業員満足度、ミッション・バリュー・ビジョンに基づいた行動をしているか、株主利益率、・・・）というような多変数関数です。ですからそもそも何を業績として目標設定して測定し、評価するかという問題設定からすべてが始まります。さらにそうやって出てくる業績は量的尺度と質的尺度が入り混じったものでありますから利益の様に簡単に数字を合計したり数字の大小で表現することはできず、現実的にはすべての指標がバランスよく良好な状態になっていることが業績がよいということになります。そういう状態のことを「エクセレント、すばらし

い」と言っているわけです。ですからパフォーマンス・エクセレンスというのは、「企業にとって何がすばらしいことかが多面的に複数の尺度で定義されていて、すべての尺度がバランスよく高い水準になっている状態のこと」、と考えればよいでしょう。MB賞のクライテリアのなかでは品質（クオリティー）とパフォーマンスを別の意味で使っています。すなわち品質はやはりモノやサービスの質のことを言っていて、経営に関してはパフォーマンスとっています。」  
藤原直哉

## バイオ インフォマティクス

バイオテクノロジー（生命工学）とITを組み合わせ、コンピューターを使って遺伝子の機能を解析する手法  
日経

## バイタルフュー要因 (Vital few)

劣悪な品質が生み出すコストの要因の中でも、経営に最も大きなインパクトを与える数個の要因

## バウンダリー レス

境界線を越えること

## バベッジの原理

仕事を分割することにより、それぞれのプロセスにボトルネックを解消する最的な人材を集中させることで全体最適と効果的な経営資源の配分を実現すること

コンピューターの父として有名なチャールズ・バベッジが提唱する分業の原理

## ハーマンモデル (Herrmann Model) Cat:5

個人の能力と組織の能力とを一致させることにより、組織の力

に結集し、創発型組織への転換を目指す創造性開発プログラム。組織の創発能力の向上、人事配置の最適化、チーム編成の最適化に優れた効果を発揮する。

## パラダイム変換

思考の枠組みの変換 行動規範の変換

## バラツキ (Variation) Cat:6

現在及び将来のプロセスの安定性に影響を与える要因が変化・変動していること。バラツキは環境、人、機械・設備、方法・手順、測定法、原材料などの影響を受ける。バラツキの抑制・除去はあらゆるプロセス改善活動が目標とすべきもの。シックスシグマの  
バランス・スコアカード

経営を顧客の視点、財務の視点、プロセスの視点、学習の視点から多面的に見た戦略的目標管理、経営管理・評価の手法。

## バリューチェーン (Value Chain) 価値連鎖

アメリカの経営学者、マイケルポーターが唱える企業を超えた業務プロセスの連鎖のこと。野村総研

## バリュー・プロポジション

価値提案 顧客に独自の価値は何かを明確に示すこと。

業務運営の卓越性

顧客との良好な信頼関係

製品のリーダーシップ

PMJ外基準書

## パレートの法則

企業の利益、コスト、売上高などは全体の中のごく少数の要因によって決められるという法則。売上高の80%は全体の2

0%の顧客によるものであるという例にちなんで、80 - 20ルールとも呼ばれる。

## バックミラー経営

決算書中心・重視の経営

### 判断の貯水池

日々起こってくる出来事に対して、その時その時に適切な判断がなされ、それが長い年月蓄積されていること 岡本正耿

「顧客が求めているもの、従業員が提供できるもの、(喜んで提供できるもの)を共に尊重する判断の貯水池があり、それをみんなが共有している組織では、奇跡が起こる・・・」 アイリーン・シヤピロ

### ビジネスパートナー

事業を遂行していく上で必要な製品・機能・サービスを提供している外部の企業・組織 ｱｽﾓﾄ基準書

### ビジネスモデル (Business Model)

- ・ 独自の顧客価値を創造し、圧倒的な競争優位を実現するための基本デザイン・方法論
- ・ 顧客価値創造のためのビジネスのデザインに関する基本的な枠組み 寺本義也
- ・ 組織プロフィールは申請企業のビジネスモデルを記述したもの ｱｽﾓﾄ基準書

「顧客」と「顧客にとっての価値」を「自社の強み」と「他社とのアライアンス等」を生かして、収益に結びつける諸活動フォーメーション

ビジネスモデルを具体化したものがビジネスプロセス

どの顧客にどのような価値を提供するか  
そのために自社の強みと経営資源をどのように組み合わせ  
て、経営資源をどのように調達し  
ビジネスパートナーや顧客とのコミュニケーションをどの  
ように行い、いかなる流通経路と価格体系の下で商品・サー  
ビスを届けているか

というビジネスのデザインについての設計思想。 国領二郎  
・ネットワークなどのIT(情報技術)を活用し、事業や製品・サ  
ービスを相互作用させて利益を生み出す仕組み。 森本博行

## ビジネスモデル

もうかるしくみ

勝利の方程式

## ビジネスモデル特許

情報技術(IT)の活用によって始めて可能となる「ビジネスのやり方」に与えられる特許を言う。一般の特許と同じように「産業上の利用可能性」「新規性」「進歩性」「先願性」などの観点から特許に値するかが審査される。

ビジネスモデル特許は米国で1998年7月に「ハブ・アンド・スポーク特許」が認められたのが最初。この特許は「複数の投資信託資金(スポーク)をいわば単一の財布(ハブ)で管理する」というもの。この方法では、資金を効率的に管理するとともに、管理にかかるコストを削減できる。 日経新聞

## フィードバックレポート(Feed Back Report)

各審査項目の「コメント」を基に、強みと改善すべき領域を記

述した文章。申請した受審企業に提出し受審企業の改善計画、改善実施に役立てる。 経営品質協議会

### フィランソロピー Cat:2

個人や企業などの組織が、教育・医療・福祉・環境保全などのために資金を提供したり奉仕活動を行うこと。

### 付加価値(Value Added)

生産の過程で新たに加えられた価値。

売上高から原価、減価償却費を差し引いた額。 即ち、

人件費、利子、利潤の合計 日経

### フェアプロセス Cat:1

組織に所属する人たちが、経営や組織運営のあり方に対して納得するための基本的考え方。すなわち、人は本質的に、結果としての分配の公正さに納得するのではなく、「手続きの公正性」を重視する。従い、決定した結果だけを示すのではなく、決定に至るプロセスと決定の意味を十分にコミュニケーションすることが重要。 7x24x365基準書

経営品質の求める社員重視の考え方から、ボトムアップ・エンパワーメントの経営を行うためにはフェアプロセスが行われていることが必要

### フレームワーク(Frame Work)

日本経営品質賞審査基準の枠組み、骨格、構造。

組織プロフィール、8つのカテゴリー、21の7x24x365項目、60の記述範囲から構成されている。

### プロジェクト (Project)

一定の時間的制約の中で、日程、費用、技術上の明確に定められた目標の達成を目指した活動。

すなわち、特定の目的を達成するための臨時組織による活動

従来のプロジェクト      プラント型

近來のプロジェクト      マネジメント型・経営革新型

西村克己

ユニークなビジネスの目標を達成するために、      スコープ(規模・範囲)・品質      時間      資源(ヒト・モノ・カネ)のバランスをとりながら行う一連の作業      中島秀隆

プロセス (Process) Cat:6

社内・外の顧客に対して製品・サービスを創造し、提供する一連の活動。

構成 一連の活動の流れ と 人、機械、道具、技術、材料

測定 時間(サイクルタイム)、人、材料

評価 顧客要求に適合しているかどうか。      7σ/Mt基準書

プロセス型戦略アプローチ Cat:4

創発を生み出す戦略、創造する可能性、確立が少しでも高くなることを可能にするプロセス

- ・ 戦略意図(ビジョンから生まれる“こうありたい”)を目指す
- ・ 失敗を学習と捉える(隠蔽せずに透明にして全体で学ぶ)
- ・ 創発を誘導する(ボールが目の前にくる状態が頻繁に生まれる工夫と。機会を逃さない判断力、自己認識の

強化)

- ・ 立案ではなく形成を、計画ではなく創発を促す。(社員一人一人が戦略の担い手として、ビジョンを共有化し最善の判断ができるようにする)
- ・ 状態を創る(機会出現の頻度を上げる、その瞬間を逃がさないための状態 = プロセスをつくる)
- ・ 学習する

対比するものに分析型戦略アプローチがある。

分析型戦略アプローチ

- ・ 技術システムに似て単純化しすぎること
- ・ 類型化を行うために本質や目的を見失ってしまうこと
- ・ モデルが経済合理性にあるために、ビジョンやミッションなど最も大切な組織の精神が無視されてしまう
- ・ そして手法であるために複合性や相互性を無視せざるを得ない

・ 従って、安定的な環境で、典型的な

単因果思考(利益極大化、コスト最小化)となり、

・ 問題解決型アプローチになり、本来の目的から考慮すべき「何が問題か」を発見することができない。

他にも、組織内街の相互作用の無視、社員の動機付け欠如がある

認定研修資料

ベンチマーキング (Benchmarking)

組織が改善活動を行うときに、業界を超えて世界で最も優れた方法、あるいはプロセスを実行している組織から、その実践方

法(プラクティス)を学び、自社に適した形で導入して、大きな改善に結びつけるための一連の活動。 78/314基準書

顧客価値を創造し業績を上げるため、業界内外の優れた業務方法(ベスト・プラクティス)と自社の業務方法とを比較し、現行プロセスとのギャップを分析し、自社に合ったベスト・プラクティスを導入実現することにより、現行の業務プロセスを飛躍的に改善する体系的で前向きな経営改革手法。高梨智弘

## ポジション (Position)

組織・企業の社会、業界の中での戦略的位置。

シェア・ポジションとその戦略として以下がある。

リーダー戦略      業界・市場をリードする支配的位置。

市場シェアと名声と利益をとる、  
全市場対応のコストリ - ダーシッ  
プ戦略。

チャレンジャー戦略      リーダーを攻略し追い越す位置。

独自能力と市場シェア優先の対リ  
ーダー差別化戦略。

ニッチャー戦略      業界・市場の特定分野(隙間)にの

み限定、集中した支配的位置。  
名声と利益を取る、製品・市場細分  
化・集中化戦略。

フォロワー戦略      リーダー追従型位置。

利益を最優先する、対リーダー模  
倣化戦略。

## ポジティブ・アクション Cat:2

女性が追っているハンディを取り除き、活躍する場を広げる活動のこと。育児・介護休暇制度の充実など女性を受け入れる組織風土や理念が求められる。

## ポートフォリオ分析

債権などの投資分析。Portfolio とは「紙ばさみ、折かばん」の意。投資・資産運用の世界では「分散投資」の意で使われる。

## 方針管理 Cat:1

上位と下位の連鎖で方針を設定する仕組み。

経営トップが方針を示し、各部門はその方針の達成に向けて行動していくという一連の仕組み。 日経文庫

## 方法 (Approach)

物事に対する取り組みの姿勢。認識の仕方。 岡本正耿

「どのような活動」を「どのようなやり方」で行っているのか、英語で言う「What」とか「How」に相当するもの。何を行うべきかの「What」がどのように行われたのか、どのような組織体制で、どのような手法、手段、手順で行われているかどうかを重視する。さらにその手法、手段、手順が、どの程度の「範囲」と「深さ」でおこなわれているかどうかを評価する 外資基準書

## マッキンゼーの7S (Seven S Model)

マッキンゼーによって開発された企業戦略におけるいくつかの要素の多様性と相互関係をあらわしたもの。7Sのそれぞれの要素には、始まりもまた上下関係も存在しない。優れた企業では、各要素が互いを補い、強め合うことで、常にゴールに向

かって前進している。

7Sは次の要素から成り立っている。

Strategy 戦略

Structure 製造、営業、経理などの機能組織と地域別、製品別のマトリックス組織などの形態がある。どこに焦点を当てるかで、ストラクチャーは変わってくる。

System 公式または非公式なものも含めて情報の流れるプロセス。口頭による上司への業務報告の方法、部下への指示方法などや、紙やメールによる情報伝達などのこと。

Style 企業文化を指す。

Staff 社員と人事システムのこと。

Skill 社員、または企業として持っている特別の能力。

Shared Value

(Superordinate Goals)

自社の存在意義。企業のコアになるもの。その企業がなぜ生まれ、なぜ存続するかといった価値観や熱意を意味する。

\* どのSが重要かではなく、全体で最大の力を発揮できるかを考える。

MBA 経営キーコンセプト

マーケティング (Marketing)

顧客の満足、あるいは目的のために、製品、サービス、アイデアを具体化して提供するプロセス。

岡本正耿

マルコムポルドリッジ賞

米国産業の競争力強化を目指して1987年8月制定された国家品質賞。顧客の視点で卓越した経営に取り組む企業を大統領が表

彰する。その審査基準書は経営の教科書として高い評価を受け、世界60ヶ国以上で同じコンセプトの表彰制度が展開されている。

## 見える化（可視化）Cat:6

現場で何が起きているかを正確に把握することによって、問題の本質は何かを考え抜き、アクションを起こす。さらにその結果を「見える化」することによって、仮説・実践・検証のサイクルを繰り返す。トヨタにおける組織の隅々に埋め込む学習プロセス、自立的なカイゼン運動 名和高司 HBR 学習優位の戦略

## ミッション（Mission）

使命、存在価値

企業経営においては、「自覚的、自律的に実行すべき任務」のことを指す アーサーアンダーセン

## ミッシング（M）

アセスメントの評価レポート作成の際使用される符号。

アセスメント基準に要求されているカテゴリー、アセスメント項目、記述範囲に要求されていることが経営品質報告書に理由なく記述されていない場合に、この符号をつける。

## 未然防止

想定しうる問題を事前に認識し、顧客との間に問題として発生させないようにすること。そのためには、兆候が小さな事象のうちには解消し、大きい問題に発展しないように対策を講じる。過去の苦情・クレームを分析し、仕組みの改善を行うことが未然防止には効果的。 アセスメント基準書

起こる前に予防できる仕組み。かなり組織学習が求められる。

## 誘導される偶発

企業の新製品開発や新事業育成のプロセスにおいて、実行前に予想もしなかった新しい偶発的反応が市場において生まれることがある。このとき、企業がその偶発性を次の行動プロセスに主体的に取り込んで、より完成度の高い事業成果へと結び付けていくこと。

嶋口光輝 *イタケイ・マネジメント*

（絵画の世界の一つの極意として、絵画の完成度を高めるプロセスが「誘導される偶発」の連続的取り込みにあるとする、画家マナブ間部氏によって紹介された言葉）

## ユビキタス (Ubiquitous)

同時にいたるところに存在する という意味 野村総研

*いつでも どこでも*

## ユビキタス・ネットワーク

パソコン、携帯電話、ビデオゲームなど、あらゆる情報機器がネットワークで結ばれ、誰もが何時でもどこでも情報をやり取りできるようになる仕組み

野村総研

## 弱み (改善領域)

組織・企業において、顧客満足度を高め、競争力を発揮するために、競合先、ベストプラクティス先と比較して改善が必要と認められる活動・仕組み。

アセスメントでは

：改善が必要な活動・仕組み

：重要な改善領域

と符号をつけてコメントを作る。

## 良い失敗

未知の分野にチャレンジして破れるケース。失敗という苦い経験に裏付けられて、次の成功をもたらす。

## 悪い失敗

避けようと思えば避けることの出来た失敗

畑村洋太郎

「失敗学の進め」

## リーダーシップ Cat:1

カオス（混沌・無秩序）の状態を、戦略に沿い一定の秩序を持って align（整列）させること

Align People along Strategy

藤原直哉

## リードタイム（Lead Time）Cat:6

指示を出してから作業が完了するまでの時間。先行する時間  
生産管理上の用語

## 利害関係者（Stake Holder）

顧客、社員、ビジネスパートナー、債権者、株主のこと。

## リスクマネジメント（Risk Management）Cat:4

組織がビジネス活動において直面するあらゆるリスクの特定、評価、対応を含めた管理活動全体および、危機に直面したときに行うべきことをあらかじめ計画しておくこと

## リストラ

人員整理だけのことなく、経営戦略を変更すること

藤原直哉

## リスニングポスト（Listening Post）Cat:3

顧客が要求や不満をいつでも伝えることができるように準備し、その情報を経営システムに活用していく仕組み

経営を読む辞典

## リソース・ベスト・ビュー (RBV) Cat:4

(経営資源に基づいた視点)

「模倣困難な希少資源(リソース)が優位を築く」と提唱する  
オハイオ州立大学教授 ジェイ B . パーニーの戦略論  
競争優位を持続させる戦略は

ポーターの主張するポジショニング重視か

パーニーの主張するケイパビリティ重視か 　　で論争がある

## リーン方式製造 (Lean Manufacturing System) Cat:6

トヨタの製造システムを基に米国で発展した製造システムの考え方。製造システムの中にある既存の安定した環境に最適な製造工手を設計することにより、不安定な状況に対処するためのプロセスや例外処理を最低限に抑える。完成されたリーン製造システムは材料、工数、時間におけるすべての無駄を削除し間接部門の関与を最小限にする。

戦略経営コンセプトブック 2000

## リエンジニアリング (Reengineering)

ビジネスプロセスの基本的な見直しや革新的な再設計をいい、「コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネスプロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインしなおすこと」

マイケルハマー ジェームス・チャンピー

## レビュー

日々行われる重要な活動によって、経営ビジョンで掲げた目標が確実に達成できる状況であることを、リーダーが全社あるいは事業全体の視点で定期的にあるいは適時に行う評価。

PMJ外基準書

## リレーションシップ・マーケティング

既存顧客維持型、優良顧客との関係性重視

顧客との親密で良好な関係を築き、既存の顧客を十分に活用する。5年以上の長期的なスパンでの利益貢献度からライフタイムバリューという観点で顧客をとらえる。既存のロイヤルカスタマーに絞り、潜在顧客までを含めたすべての顧客までは対象にしない。

経営用語の基礎知識 ダイレクト\*

## 履歴現象 ヒステシス (Hysteresis)

物理学の用語で(磁気・電気の)履歴現象のこと

過去に起きた現象によってその後の経済や企業の仕組みの展開が大きな影響を受けること

雇用・金融など日本的な仕組みの多くは過去からの歴史に縛られる。これは履歴現象と呼ばれる。日本が今取り組んでいる構造改革とは、この履歴現象を伴い相互に補完的な制度そのものを変えることである

東大教授 伊東元重

## ロイヤルカスタマー Cat:3

長期的な取引により、高い信頼関係を構築できている顧客のこと。上得意先、ご贖買客、

## ロックイン Cat:3

鍵をかけて閉じ込めるという意味で、いったん獲得したお客様を他社に取られないための戦略

### A B C (Activity Based Costing)

活動基準原価計算

製造原価をそれぞれの生産活動のコストとして把握する原価計算手法

アーサーアンダーセン

### A R M (Application Resource Management) 資源管理

アプリケーションソフトを効率よく実行し、高い生産性を実現するために、ソフトやハードなど情報システム上のあらゆる資源をARMサーバーなどにより総合的に管理する技術。 日経

### A S P (Application Service Provider)

生産や給与、管理など企業の業務を効率化するソフトをインターネット経由で一定期間、期間貸しをするサービス。 日経

### B a (場)

ナレッジマネジメントにおいて関係者が集まって、知識が共有され、創造され、蓄積され、活用される「場」のこと

知識資産の活用プロセスと知識創造のプロセスをダイナミックに結びつけ、連動させるための媒介となるプラットフォーム

野中郁次郎・紺野 登

### B I (Business intelligence)

蓄積した顧客情報をマーケティングに活用するための手法。

情報の多次元分析を可能にする技術。膨大なデータの中から隠れた規則やノウハウを見つけるデータマイニング、日本語の自然文章を分析するテキストマイニング等の技術を駆使する。

**B P R (Business Process Reengineering)**

業務プロセスの改革により、従来のビジネスプロセスを根本的に再設計すること。  
アーサー・アンダーセン

新たな競争力を生み出すために、従来のプロセスを抜本的に再構築すること。

**B 2 B (Business to Business)**

企業間電子商取引

**B 2 C (Business to Customer)**

個客電子商取引

**C C S (Civil Communications Section)**

戦後の日本における連合国最高指令本部 ( G H Q ) の一部局「民間通信局」の名称

CCS 経営者講座は 1949 年から始まった、日本で最初の近代的マネジメントに関する教育プログラム

ホーマー・サソとチャールズ・ブロッツマンが指導に当たった。

忘れられた経営の原点

**C E O (Chief Executive Officer)**

最高経営責任者

**C I O (Chief Information Officer)**

情報戦略統括役員

**C K O (Chief Knowledge Officer)**

ナレッジ統括役員

**C F R O I (Cash Flow Return on Investment)**

金融コンサルティング会社ホルト社が提唱するキャッシュフローベースの投下資本利益率のこと。投下した資本からどれくらいのリターンを生み出したかをキャッシュフローベースで見る指標。

分子 将来日々生み出すキャッシュフローの現在価値平均値

分母 投下資本総額

日経ビジネス イノベーション手法50

C F T (Cross Functional Team)

クロスファンクショナルチーム 部門・機能横断型組織

C M M (Capability Maturity Model)

米国国防省が米国カーネギーメロン大学の協力を得て創ったソフトウェア産業における成熟度モデル

成熟度モデルの項 参照

C O P Q (Cost of Poor Quality)

劣悪な品質が生み出すコスト (6シグマ)

内部のおよび外部の問題がプロセスに及ぼした影響を金額で示したものの。引き継ぎやりワーク、検査などの付加価値を生まない活動に要した人件費や原材料費などのこと。 シックスシグマQEI

C R M (Customer Relationship Management)

I Tを活用した顧客志向システム (SFA)

顧客の満足度を高めることで収益の向上を図る経営手法。一元管理された顧客データベースを活用、きめこまかなマーケティングで優良顧客を維持する。更に顧客データベースと基幹データベースを連携・統合し、商品の受発注の迅速化や自動化

を狙う。 日経ビジネス  
顧客の年齢や性別に始まり、顧客がいつどこで何を購入したか、  
あるいは購入後どんな相談やクレームを寄せてきたかといった  
データを顧客ごとに管理し、それを統計的に分析して一人一人  
の顧客に合わせて管理する営業のアプローチ。 日経

## C S

*Customer Satisfaction*

*Corporate Script*

*Corporate Strategy*

*Cost & Speed*

*Corporate Self assessment*

*Cost Saving*

C T I (Computer Telephony Integration)

コンピューターと電話を統合する技術

具体的な応用例としては、電話による顧客窓口対応がある。コールセンターへの導入や、電話で電子メールなどにアクセスするオフィス統合機能を持つ。 日経イノベーション手法50

C T Q (Critical to Quality)

あらゆる経営品質に影響を与える致命的な要因。

バイタル・フュー要因(劣悪な品質を生み出す要因の中でも、経営に最も大きなインパクトを与える数個の要因)に重点を絞る6シグマの主要な指導原理の一つ。

C V (Customer Value) 関連項目 知覚品質 Cat:3

顧客の相対的知覚品質(得られるベネフィット・便益)と相対的

価格（支払うコスト）とのバランスのこと

安いお金で多くのベネフィットを得た場合には、高い価値を得たことになり、逆に高いお金を支払ったにもかかわらず、期待したベネフィットが得られなければ、顧客価値は低くなる。

日経

## C V M （Customer Value Management） Cat:3

顧客から見た製品やサービスの価値をマネージすることによって、競合他社よりも優位なポジションを得るための一連の企業活動

なぜC V Mが注目されるのか

- 1、市場競争の激化への対応
- 2、顧客の価値判断が企業的意思決定を行なう上で重要な情報になってきていること
- 3、情報技術（I T）の進化、規制緩和による新規参入などのビジネス環境の変化への対応

日経

## D B R （Drum Buffer Rope）

T O C（制約条件の理論）における、「ボトルネック工程と先頭の投入工程だけを重点的に管理すれば、全工程の能力のバランスを考えなくても、生産性向上と仕掛け最少を実現できる」つまり、制約条件を見つけ、それを徹底活用し、他の工程を制約条件のスケジュールに従わせるという活動を表裏一体として行うこと。

在庫減る、利益が上がる、会社が変わる

## D C M （Demand Chain Management）

## 「需要連鎖のマネジメント」

顧客のいる川下から、メーカーがいる川上にさかのぼる情報の流れを管理し顧客価値創造と効率化をはかる仕組み。SCM（サプライチェーンマネジメント）供給連鎖と表裏一体の概念。

日経イノベーション手法50

## DDP (Dialogue Decision Process)

対話による意思決定の仕組み

- ・ ジグザグ対話によって
- ・ 創造を誘発していき
- ・ チームの協同成果として
- ・ 意思決定されていくこと

## DMAIC

シックスシグマにおける、Define（定義）、Measure（測定）、Analyze（分析）、Improve（改善）、Control（管理）の5つのフェーズからなるプロセス改善・管理手法の総称。プロセス改善やプロセス設計・再設計活動の枠組みとなる。

シックスシグママイ

## e マーケットプレイス

インターネット上で買い手と売り手を結び付け、企業間、企業と個人間の取引を電子的に処理する電子商取引市場。

## E B I T D A (Earnings Before Interest Tax Depreciation And Amortization)

利払い前・税引き前・償却前利益

キャッシュ（資金）の流出を伴う費用だけを差し引いた利益

株価 / 1株あたり EBITDS の何倍あるかを表す EBITDS 倍率は株価の国際比較などや、通信業界で収益力の比較に使われる指標  
日経

### E C R (Efficient Consumer Response)

「効率的な消費者対応」

生産者、問屋、小売りの3者が協力して、流通などのトータルコストを削減し、そこで得た利益などを消費者に還元しようという運動。カテゴリーマネジメント(店舗などにおける品揃えと、販売個数に適した陳列スペースの配分を行うこと)を具体化した効率的な流通システム。 日経イノベーション手法50

### E M S (Electronics Manufacturing Service)

製造受託会社のこと

プロセスを効率化し情報技術を駆使して、幅広い企業から製造を受託して高い成長率を達成している企業

代表的企業としてルネサス(米)キョウデン(日)がある

### E R P (Enterprise Resource Planning)

経営資源の活用と効率向上を目指した“統合基幹業務システムパッケージソフト”

財務会計や人事管理、生産管理や在庫管理など、企業の基幹情報の処理業務を統合して処理するための情報システムを構築するパッケージソフトのこと。最近ではインターネットで活用するタイプのERPが主流になりつつあり、eコマースやSCMに取り組むインフラとしての需要が高まってきている。

独国SAP社、米国Oracle社ソフトが代表的ソフト

**E V A** (Economic Value Added)

経済的付加価値

税引き後の営業利益から資本コストを控除した値

株主にとっての正味価値

**F A Q** (Frequently Asked Questions)

多い質問を整理統合して、纏めたもの

**F S P**

フリークエント・ショッパーズ・プログラム

多額度利用顧客向けサービスプログラム

顧客を利用頻度と購買特性によって識別し、購買頻度が高く、しかも多くの粗利益をもたらす顧客ほど、より大きな特典やサービスを受けられる仕組み

**IF JAPAN CAN  
WHY CAN'T WE**

「なぜ 日本にできて、なぜ 我々にできないのか？」

1980年6月に米国のTV放送局NBCが放映したTV番組

1980年代、日本の産業が奇跡的な復興を遂げ、米国を脅かすまでに成長した実態を追うドキュメント特別番組

この放送を契機に米国人が日本の経営革新に関心を持ち始めた

**I R** (Investors Relations)

自社株の投資価値を既存の株主や投資家に訴え、株主の裾野を広げていく広報活動の一種。 日経経済新語辞典 2001

**I S O 9 0 0 0**

組織がプロセスの手順を明文化し、それを遵守しながら業務を遂行していることを証明する国際規格。基本的に、品質改善システムではなく品質保証システムを認証するもの。 *シックス・マウイ*  
**ISO10006**

品質管理 プロジェクト管理における品質の指針

1997/12 に発行された ISO9000 シリーズの支援ガイドライン

**ISO17799**

企業内情報を守るための安全対策やシステム管理などの品質基準

**ITガバナンス** (IT統治機構)

IT を活用して他社との競争で優位に立ち、投資効果を十分にあげるためには、IT を如何に戦略に結び付け、有効に活用するか、従来のビジネスモデルを解体し再構築するために、IT 全般の統治能力が課題となる。 日経イノベーション手法50

自社のビジネスにIT をどのように組み込むべきか、あるいはIT 革命によってどのようなビジネスモデルを志向すべきかといった基本戦略についての明確な意思決定についてのメカニズムが社内に確立していること。 中谷 巖

**KPI** (Key Performance Indicator)

重要業績評価指標

Cat1~7の組織の使命、価値、目的と、それを実現するプロセスによる成果 Cat8 で示される指標

**MAKE** (Most Admired Knowledge Enterprise TM)

ナレッジマネジメントを実践している企業の評価指標

英国テレオス社が行う、世界で「最も賞賛される企業」のランキングに使われる

**M B O** (Management by objective)

目標管理制度 社員に業務目標を与え、それを達成する方法は社員の自主性に委ねる管理手法。「目標を活用して業務を自己統制する考え方」P・F ドラッカーが提唱し、その後世界に広まった。  
日経イノベーション手法 50

**M R P** (Material Requirements Planning)

受注から出荷までを総合的に捉え、統合化されたデータベースによって生産活動の全体を計画・統制するシステム

H・T ジョンソン「トヨタはなぜ強いのか」

**ONE TO ONE** マーケティング

ITの活用により、企業が顧客一人一人を把握し、一対一で対話を続け、顧客の個別のニーズに応える製品・サービスの提供を目指すマーケティング手法。

**OS** (Operating System)

経営の基本プログラム

経営品質向上プログラムのこと

**P F I** (Private Finance Initiative)

民間の資金や経営ノウハウを利用して、道路や上下水道などの社会資本を整備する手法。 日経

**P I M S** (Profit Impact of Market Strategy)

市場戦略の利益効果

顧客が評価する相対的品質が企業収益に強い影響を与える。

事業運営の主要な考えを検証したデータベース分析  
ハーバードビジネススクール マーケティングロジスティック  
研究所が協力して遂行したプロジェクト。

利益率の変動に影響を与える要因を明らかにしていった。

1960年からGEで研究され、PIMS研究の第一人者ブラッドリー・T・ゲールによって主張され、顧客による相対的品質の測定、すなわち顧客の満足度を定量的に測る仕組みがMBに採りこまれた、

### PM (Project Management)

プロジェクト導入・開始にともなうシステム開発やシステムの導入の全体のプロセスを、専門的な知識や技法を使って追行する高度な管理技法。 プロセス管理の手法。

### PMBOK

(Project Management Body of Knowledge)

プロジェクト導入・開始にともなうシステム開発やシステムの導入の全体のプロセスを専門的な知識や技法を使って追行する高度な管理技法の基礎知識体系。

### PPM分析 (Product Portfolio Management)

シェアと市場の成長性という布達の切り口から事業特性を明確化し、将来の重点化と事業構成を分析するためのマトリックス分析手法。

成長市場で大きなシェアを持つ 花形(スター)事業

成熟市場で大きなシェアを持つ 金のなる木

成長市場で小さなシェア 問題児

成熟市場で小さなシェア 負け犬

それぞれの区分の事業構成を見て、どの事業領域へ投資するかを決定する。 経営を読む辞典

## P R A M

合議評価を進める原則

**P**lanning 計画

**R**elationship 人間関係

**A**greement やり方そのものの明確化

全員参加 多数決でない 根拠ある説明

**M**aintenance 信頼関係の維持

経営品質協議会

## P 2 P (Peer to Peer)

サーバーを経由することなく、利用者が相互のパソコンを直接つなげることで情報交換すること ダイヤモンド

## R F M

**R**ecency 顧客の最新購入日

**F**requency 顧客の購入頻度（2年以内）

**M**onetary 顧客の購入総額（2年以内）

この過去の購入実績(RFM)に基づいて ABC 分析を行い、真の優良顧客を抽出する手法

**R O A** (Return on Assets)

総資産利益率

その企業の総資産からいかに最大の利益を上げるかの経営指標

**R O E** (Return on Equity)

自己資本利益率、株主資本利益率

株主資本に対する税引き後利益比率

自己資本がどの程度有効に使われているかを示す指標

S T A R ( Strategic Technology Assessment Review Program ) 技術戦略分析

限られた経営資源を無駄にすることなく、如何に効果的にかつ迅速に研究開発する案件を選定し、製品化、事業化するために、経営戦略と開発を結ぶ手法・チェックシートのこと。

日経イノベーション手法50

S C M ( Supply Chain Management )

調達から生産、物流に至るプロセスを総合的に管理する経営手法。

S E C I ( セキ )

Socialization 共同化

Externalization 表出化

Combination 連結化

Internalization 内面化

野中郁次郎博士が提案した知識変換モデル。

暗黙知から形式知、個人知から組織知への変換の過程で知識創造が生まれてくると提言。

S F A ( Sales Force Automation )

企業のフロントラインである営業やマーケティングの情報化を進め、企業経営全体を顧客中心に変革していくツール

その進化したものがCRM

## S I P O C

機能横断的な活動を Supplier, Input, Process, Output, Customer の5つの要素に分けて図示したもの。プロセスの全体像をひと目で把握することができる。

シックスシグマUI

## S O H O (スモールオフィス・ホームオフィス)

自宅や小規模な事務所を拠点にし、パソコンやインターネットを使って、大企業が外部委託(アウトソーシング)する業務などを引き受ける事業者のこと。

日経

## S Q C (Statistical Quality Control) (統計的品質管理)

1946年、GHQ(連合国総司令部)によって導入された統計的品質管理手法

## S W O T 分析

Strength 自社の強み

Weakness 自社の弱み

Opportunity 市場の機会

Threat 市場の脅威

戦略を策定するときに用いる分析手法

長期ビジョンを達成するための戦略策定において、自社の強みと弱みを把握し、市場の変化から予想される事業機会や脅威を明らかにする分析手法。

経営を読む辞典

## S y s t e m i c (Thinking) 全体系的

システムの全体にわたって浸透し、影響しあうこと

用語例 金融機関の連鎖破綻で、信用秩序に重大な支障が生じる危険性のことをシステムック・リスクというという

H・T ジョンソン「トヨタはなぜ強いか」

T C O (Total Cost of Ownership)

企業の情報システムなどにおいて、維持・運用にかかる総コスト、言い換えれば、情報システムの導入から使命を終えるまでの総コストを言う。 日経イノベーション手法50

T O C (Theory of Constraints)

制約条件の理論

イスラエルの物理学者エリヤフ・ゴールドラットが提唱した全体最適化の生産管理理論。小説「ザ・ゴール」が有名  
今では、T O Cを単なる生産管理の理論から、スループット会計や一般的な問題解決の手法へと展開させさまざまな業界のあらゆる問題に応用できる体系へと発展させた。 ダイヤモンド

T Q C (Total Quality Control) 全社品質管理

1960年頃から日本企業において全社的に展開された広義のQC

T Q M (Total Quality Management) 総合質経営

1996年にTQCを改称したもの

V O C (Voice of Customer)

顧客の声、ニーズを反映したデータ(苦情、アンケートの結果、コメント、市場調査の結果)などのこと。

プロセスに対する要求として活用するには、測定可能な項目として捉えなおす必要がある。 シックスシグマVCI

X理論・Y理論

ダグラス・マクレガーにより提唱された、経営管理の前提となる正反対の考え方。

X理論は、人は怠け者で労働や責任を嫌うため、厳格な管理が必要とする前提に立つ。

Y理論は、人は働くこと、達成すること、責任を負うことを望んでいるため、自主決定の度合いを高めるべきとの前提に立つ。

マネジメントの先駆者 ダイヤモンド社

### 3 現主義

現場、現物、現実

事実とデータで判断する原則

現場に行く、現物を見る、現実を理解する

#### 3 P L (Third Party Logistics)

メーカーや小売り業などの顧客が、物流業務物流戦略の策定を外部の第3者に全面的に委託すること。

#### 4 P マーケティング (マネジアル・マーケティング)

Product (製品)

Price (価格)

Promotion (販促)

Placement (場所)

操作型、市場調整型マーケティング

「いかにして多くの消費者を説得し、買う気にさせるか」

## 4 Cマーケティング コトラ

Customer value (顧客価値)

Cost to customer (顧客の負担)

Convenience (入手の容易性)

Communication (コミュニケーション)

### 市場創造型 価値協創型 マーケティング

「顧客はメーカーが決定したコンセプトではなく自分にとっての価値や問題解決に役立つかどうかをモノサシにして購入を決定し、対価を支払い、しかもできる限り容易に入手したいと考えている。またプロモーションではなくコミュニケーションを求めている」

4 Pを通して4 Cを構築する

### 5つのディシプリン (The Fifth Discipline)

ピーター・センゲが提唱する「学習する組織」の要件

1. 自己実現と自己啓発の意識
2. 思い込みの排除
3. ビジョンの共有
4. チーム学習
5. システム思考

なかでも「システム思考」は他の4つの要件を統合する第5の要件 (Fifth Discipline) として重要であるとされる。

アーサーアンダーセン

### 5 F (5 Force)

マイケル・ポーターの唱える、業界での競争戦略における5つ

## の要素

業界への新規参入業者の脅威

業界への代替製品の脅威

供給業者（仕入先）との交渉力

買い手（顧客）との交渉力

既存業者間の自社との競合

## 5 S

整理、整頓、清潔、清掃、躰

現場管理の基本

## 6 シグマ (Sigma Analysis)

・不良品や事故の割合が100万個のうち3.4個しかないという非常にハイレベルに目標を設定した品質管理手法

・シックスシグマレベルのパフォーマンスを目指す、測定に基礎を置いたプロセス改善活動のこと。成果・導入効果はプロセスのコスト削減額（サイクルタイム、人、モノ）で表される。

・標準偏差（Standard Deviation, 統計学ではSまたはシグマで表す）を基準して、オペレーション管理、マーケティング・リサーチ、ファイナンスなどの目標管理に幅広く使われている分析手法

標準偏差とは、平均からの距離を表しており、データ全体がどう分布しているか、そのバラツキを示している。

サンプル数を考慮した、バラツキの程度を表す尺度の一つ  
標準偏差が小さいほど、データが平均（統計学では $\mu$ ミューという記号で表す）を中心に密集しており

標準偏差が大きいほどデータが平均から遠く、バラツキが多い  
ことを示している

MBA 経営キーコンセプト