

日本ナレッジ・マネジメント学会 東海部会 (2021. 10. 19)
企業調査プロジェクト

オーエスジー株式会社

- ◇オーエスジーの沿革と事業内容
- ◆オーエスジーの**経営品質**
- ◇オーエスジーのコア・ナレッジ
- ◇石川オーエスジー会長からのコメント

国立大学法人東海国立大学機構

名古屋大学 教養教育院
栗本英和

(兼) 情報学部・大学院環境学研究科

本資料は栗本英和個人の教育研究活動による見識であり、中部経営品質協議会等の日本経営品質賞に掛かる諸団体の見解ではありません。

1



日本ナレッジマネジメント学会 東海部会 (2004.06.22)

目的

- ❖ 新知識の創出で最も重要な「ひらめき」を喚起する条件、「ひらめき」から創出された知識の共有を実証的に探る。
- ❖ 企業や組織の存続や発展にとって不可欠な、組織内に潜む「頭脳知（秘伝や技法等）」の創出・共有、「身体知（匠の技や感性等）」の創出・伝承を解明する。

理論的根拠

- ❖ 「暗黙知」 vs. 「形式知」における「暗黙知」の概念は曖昧で多義的である。
- ❖ 「身体知」 vs. 「頭脳知」及び「知識創出」 vs. 「知識共有」を分析の2軸とし、「頭脳知&知識創出」である「ひらめき」による知識創造が存在する。

※ひらめき：Strike On (Inspiration or Imagination), 身体知：Knowing (Somatic or Embodied Knowledge), 頭脳知：Knowledge (Intelligence)

2



どこにコア・ナレッジがあるか？



改訂 SECI モデル

3



観点（調査方法）の概要

- ❖ 経営品質（米国 Malcolm Baldrige National Quality Award）に由来する枠組から、オーエスジー（以下、OSG）・グループにおける業態進化や事業拡大を実現させた、組織の特徴や進展のプロセスを、経営幹部との対話、OSGの刊行物、Webページ等から考察する。
- ❖ 創業時からの国際性・先見性に富んだ顧客密着の営業力、堅実な技術力、M&Aによる事業展開力によるB to B (to C) 事業に焦点をあて、オーエスジー・グループの特色を洞察する。
- ❖ コロナ禍のため経営幹部との意見交換のみの考察や洞察であり、現場での確認や検証が必要である。

4



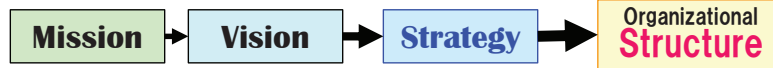
経営品質：業種業態を超えて共通する卓越した経営

❖ 戦略経営（事業戦略） … 分野・領域・業界依存

○競争的環境で生き抜き、優位性を確保するために、手段とする事業推進を重視し、掲げた目標を達成する。

○想定する脅威や関係者への対応など

競合者、新規参入者、代替手段、供給元や提供先



業績の向上

❖ 組織経営（経営品質） … 業種業態を超えて共通

○多様な環境で、共通の価値創造を追求するために、目的とする理想の姿と持続可能な発展を実現する。

○個の自由度を重視しつつ、個の力を結束する仕組・仕掛



卓越した成果を生む組織の向上

(出典) 栗本英和：文部科学省 令和2年度研究開発評価推進調査委託事業 令和2年度研究開発評価人材育成研修の講評資料より 5

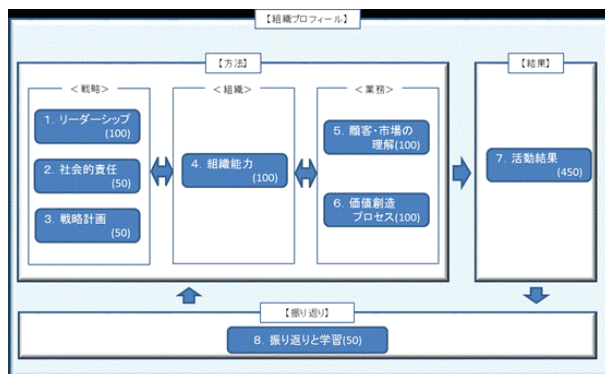


本来の経営品質：アセスメント基準書から「組織の成熟度」がわかる



成熟度レベル	評点	組織の状態
AAA	900 - 1000	革新軌道に乗って最高の成果を生み続けている
AA	700 - 899	組織全体で学習することにより、大きな価値を生み出している
A	500 - 699	求める価値を戦略的に考え、行動している
B	300 - 499	過去の枠組みに基づく改善から、革新へ向かい始めている
C	100 - 299	過去の枠組みの中での改善行動
D	0 - 99	改善に向けた取り組みが見られない

(出典) https://member.jqac.com/contents/index.asp?patten_cd=12&page_no=23



- 1 リーダーシップ (100)
- 2 社会的責任 (50)
- 3 戦略計画 (50)
- 4 組織能力 (100)
- 5 顧客・市場の理解 (100)
- 6 価値創造プロセス (100)
- 7 活動結果 (450)
- 8 振り返りと学習 (50)

(出典) https://member.jqac.com/contents/index.asp?patten_cd=12&page_no=22

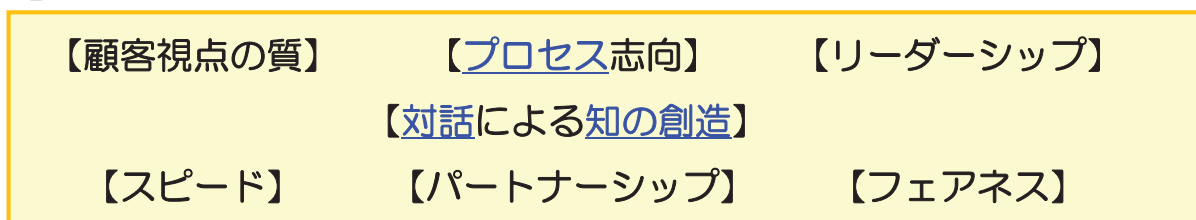


今回の経営品質向上プログラムから見た、OSGの特徴や特色



(出典) https://member.jqac.com/contents/index.asp?patten_cd=12&page_no=21 を一部, 変更

【改訂前】



経営品質から見た顧客価値創造 (1) 4つの基本理念

※経営の質向上

組織的・持続的な経営革新によって、卓越した (Excellent : 抜きん出る/際だっている) 経営を目指す。

※4つの基本理念

- **顧客本位** (Customer Satisfaction : CS)
顧客価値の提供に基づいた売上・利益の追求
- **独自能力** (Core Competency : CC)
独自の競争軸, 成長軸による全体最適の経営
- **社員重視** (Employee Satisfaction : ES)
社員の成長, 協働力, 風通しの良い組織風土
- **社会との調和** (Social Responsibility : SR)
社会の要請に合致した, 信頼・期待される組織



基本理念（価値観，姿勢，行動基準，・・・）

❖顧客本位：顧客の価値を提供する仕事！

- 価値基準は売上や利益の奥にある顧客の判断？ 利益第一，利益増加が全て，顧客第一はお題目

❖独自能力：特徴を伸ばす，真似しにくい唯一無二！

- 独自能力の追求，特色ある価値実現が大切？ 競合に勝つことが重要，絶対勝てる根性が大切

❖社員重視：社員が輝く自主性，創造性，意欲！

- 創造する社員を重視，やる気と元気を出す風土？ 社員満足よりも，費用を抑えて使うことが重要

❖社会との調和：地域から尊敬される組織！

- 組織は社会の一員，社会還元することが重要？ 情報を隠し，揶揄されない程度の社会貢献



体系立ったOSGの Mission, Vision, Hoshin-Management

❖基本理念 社員の賛同をえると，自然に寄り添う組織風土

- 「地球会社」：共感する社員が集い，判断の拠り所
- 標語：Shaping Your **Dreams** — お客様の夢をかたちに—

❖基本方針

- 社会公器の自覚と顧客本位
- 社員の適性配置と生活向上
- 株主への安定配当
- 社会的信頼，堅実経営，世界的企業への発展 (SR)



❖ガバナンス・コード

- 企業倫理綱領(倫理規範，行動基準)，COSO内部統制

❖方針のマネジメント～The Next Stage 17

- 基本戦略：大手顧客ニーズ，汎用顧客ニーズ
- 実現戦術：高付加価値化，量産効果，シナジー強化
- 経営目標：連結売上高，連結営業利益率20%



経営品質から見た顧客価値創造 (2) 9つの重視する考え方

重視する考え方(観点)

インタビュー記事から

- | | |
|------------|----------------|
| ①コンセプト | ← ? |
| ②変革意識 | ← ? |
| ③価値前提 | ← ? |
| ④創造プロセス | ← 未来を創る主力製品の開発 |
| ⑤創発型マネジメント | ← 未来を描くプロジェクト |
| ⑥対話 | ← 言いたい放題座談会 |
| ⑦戦略思考 | ← ? |
| ⑧ブランド | ← ? |
| ⑨イノベーション | ← ? |



経営品質から見た顧客価値創造 (2) 9つの重視する考え方

重視する考え方(観点)

ヒアリング調査から

- | | |
|------------|---------------------|
| ①コンセプト | ← デザインセンター創立? |
| ②変革意識 | ← ? |
| ③価値前提 | ← ? |
| ④創造プロセス | ← デザインセンター創立? |
| ⑤創発型マネジメント | ← 現場でのコミュニティ |
| ⑥対話 | ← 幹部の現場視察と意見交換 |
| ⑦戦略思考 | ← The Next Stage 17 |
| ⑧ブランド | ← Aブランド/地球会社という文化 |
| ⑨イノベーション | ← デザインセンター創立? |



経営品質から見た顧客価値創造(2) 旧7つの重視する考え方

① 顧客から見た質

- ・ OSG(株) ものづくりの品質尊重, 東三河風土
- ・ OSG販売(株) 自由闊達, 古臭い商習慣からの脱却

② Leadership

- ・ 創業精神「地球会社」によって一つになる, 共感の醸成

③ Process Oriented

- ・ 製販合併に基づく方針マネジメント, NEXT STAGE17の実装

④ 対話による「知」の創造: 創意工夫の場

- ・ 「工作図」を含む技術知識基盤, 販売店ネットワークA倶楽部

⑤ Speed

- ・ 部署を超えた連携による, Aブランドの迅速な実質化

⑥ Partnership

- ・ 販売店, 顧客を知る商社, 先取りする工作機械メーカーとの協業
- ・ 1国1代理店制度廃止に伴う事業継続によるM&A

⑦ Fairness

- ・ 多様な海外や業界の文化を尊重したM&A企業への対応
- ・ 顧客離れ, 取引中止, 離職者を出さない, 真の「放置プレイ」



まとめ: 改めて, 4つの基本理念から見たOSGの経営品質

❖ 顧客本位: 顧客の価値を提供する仕事!

- ◎ 顧客の売上や利益も含めた, 真の目的追求への協働
B to B(to C)の価値連鎖のなかで, 得意先を含めた顧客価値創造を第一にした経営と施策, 実績を保持している。

❖ 独自能力: 特徴を伸ばす, 真似しにくい唯一無二!

- ◎ 価値実現する特色ある仕組と技術基盤の保持
上流から下流まで一貫通する知識情報基盤をもち, M&Aほか多様性を活かす経営経験の蓄積を保持している。

❖ 社員重視: 社員が輝く自主性, 創造性, 意欲!

- 挑戦・創造する社員を重視, やる気と元気を出す風土

❖ 社会との調和: 地域から尊敬される組織!

- 創業精神「地球会社」を介した国際社会との対話

謝意

本調査にあたり、オーエスジー株式会社
石川則男・代表取締役会長を始めとする、関係
各位に心からお礼と感謝を申し上げます。
とくに、私どもの意を組んだ事務局の迅速な対
応は、親身であり、顧客本意を正に体现されて
おりました。ありがとうございました。

栗本英和

15



(私見) 独自能力の考察

- ❖ **組織学習**：少品種大量生産，多品種少量生産の隙間にある，多品種変量のニッチ領域から，新領域への展開における組織知の獲得と蓄積
- ❖ **独自能力**：Face To Face によるHaptics型情報獲得能力
 - 懐に入る顧客密着型の意思決定と技術的処方箋
 - ✓ 川上から川下に至る全工程データ集積と知識情報基盤
 - 例えば，環境や組合せ条件，再研や廃棄物等の保守データ
 - データによる科学的経営と対話による両利経営
 - ✓ Factに基づく意思決定と対話による暗黙知の共有
 - ✓ チャンバラに代表される他流試合から意欲的に学ぶ組織学習
 - 日本流・欧米流マネジメント・スキルの蓄積
 - ✓ M&Aを通じた多様な文化の包摂と競争による意味ある成長
 - ✓ 自律分散型の方針マネジメントと謙虚さをもつリーダーシップ