

## 1. はじめに

「経営品質向上プログラム」とは一体何か、まだ十分世の中に知られていません。それどころか、「経営品質」という言葉も、まだ耳新しいことかもしれません。「経営品質」とは製品やサービスの「質」を「品質」というように、経営の「質」を「経営品質」といいます。「経営品質」では、顧客に提供する価値を形ある製品やサービスを通じてだけでなく、製品やサービスの購入前や購入後の企業活動を通じても顧客に価値を提供していると考えます。製品やサービスの提供に関係するすべての活動が顧客に価値を提供していると考えられます。したがって経営品質では、製品やサービスの品質も評価対象の一部ですが、それよりも、優れた品質の製品やサービスを、継続して生み出す仕組みにより重点をおいています。

「経営品質向上プログラム」とは、経営革新のグローバルスタンダードと言われる米国「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞」(MB 賞) を範として創り上げた「日本経営品質賞」の考え方をういて、優れた経営の仕組みを作り上げるための基本的な考え方やその方法を言います。日本経営品質賞は、高い「経営品質」を維持し、成果を上げている企業を表彰する制度ですが、そのアセスメント基準により、企業自ら経営の仕組みや諸活動の状態をセルフアセスメント(自己評価)して強みや改善領域を「気づく」ことにより、卓越した業績を生み出す経営の仕組みを実現することに役立ちます。つまり「経営品質向上プログラム」は卓越した業績を生み出し続ける経営を行うためのツールといえます。

企業活動の一部であるプロジェクト活動では、成功裡にプロジェクトの目標を達成することが求められていますが、それを実現するには優れたプロジェクトマネジメントが要求されます。優れたプロジェクトマネジメントを実施していくうえで私たちが日頃参考にしている「プロジェクトマネジメント知識体系」(PMBOK) がありますが、まさに企業経営における「経営品質向上プログラム」は、プロジェクトマネジメントにおける PMBOK と同じような位置づけと考えられます。日々の経営活動を「経営品質向上プログラム」の考えに従って実施することにより、エクセレントカンパニーの実現が可能となります。

## 2. 経営品質向上プログラム出現の背景

現在、グローバルな大競争、顧客が選択する時代、地球環境保護の動き、インターネット時代と言われていて環境下で日本の競争力はいかがでしょうか。スイスの国際経営開発研究所(IMD)が毎年発表している世界競争力ランキングによりますと、日本の競争力は2002年で49カ国中30位とバブル期の世界1位から毎年下がり続けています。バブル後失われた10年と言われていますが、10年以上たったいまも立ち直る兆しは見えていません。

1980年代における米国の経済の実情がまさに今日の日本と同じ状況でした。この状況に対して、米国の政・官・産・学がこの状況を厳しくとらえ、一致協力してこの難関を克服することを決定しました。そして米国の競争力が調査されましたが、時代遅れの経営戦略、短期的視野、人的資源の軽視、協調体制の欠如、政府と産業界の足並みの乱れなどにより米国企業の競争力は大幅に低下していることがわかりました。また当時世界で成功している企業はどのような企業であるのかとの調査も行われました。

- 品質、コスト、納期の同時改善に努力していたこと
- 顧客に密着していたこと
- 供給業者との関係を密にしたこと
- 戦略的優位に立つための技術、IT を効果的に利用していたこと

## 企業の適応力強化のための組織のフラット化

### 革新的な人的資源マネジメントの実施

成功している企業は、これらの6つ項目を共通に持っていることが判明しました。これらの6つの項目（成功要因）からMB賞の評価基準の原形を見ることができます。そして1987年当時のレーガン大統領時代にMB国家品質賞として創設され、現在のブッシュ大統領まで歴代の大統領が全面支援し、1990年代米国経済の目覚ましい復活に大きな役割を果たしたと考えられています。

日本でも1995年にMB賞の考え方を踏襲した日本経営品質賞が創設され、経営品質向上プログラムは年々地方への拡がりや適用する企業が拡大しています。MB賞の考え方に基づく経営品質賞の考え方は世界60カ国以上に導入され経営指針のグローバルスタンダードとなっています。

### 3. 日本経営品質賞の基本理念と重視する考え方

日本経営品質賞が目指す方向は、顧客本位に基づく卓越した業績を生み出す仕組み、すなわちパフォーマンス・エクセレンスを追求する企業・組織づくりです。基本理念は日本経営品質賞の目指す方向に基づき変革を行う全ての組織がもつべき共通の価値観で「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」の4つから構成されています。

これらの基本理念に基づき、その時々々の経営環境や経営上で重要な経営課題に対処するときに重視する経営の考え方は、に次のような7項目です。

顧客からみたクオリティ

リーダーシップ

プロセス志向

対話による「知」の創造

スピード

パートナーシップ

フェアネス

これらの基本理念や重視する経営の考え方には、優れた業績を上げ続けている企業でみられる理念と行動が深く埋め込まれています。

### 4. 日本経営品質賞のフレームワーク

日本経営品質賞では、企業の置かれている環境と経営者の思いや意図がいかに実行され成果を上げているかを8つの視点で経営品質の成熟度をみて評価します。

日本経営品質賞のフレームワークは図1に示されますように企業の置かれている環境と経営の思いや意図を表わした組織プロフィールと、リーダーシップからはじまる8つの視点つまり8つのカテゴリーから構成されています。

（組織プロフィール）

企業の置かれています現状や経営者の思いや意図、例えばビジョン/ミッション、ターゲットにしている顧客・市場、提供する顧客価値など競争要因を含めて認識し、それに基づいて組織をどのように変革しようとしているかを整理し記述していきます。

（8つのカテゴリー）

組織プロフィールを8つのカテゴリー（視点）で評価していきます。但し( )内の数字は各カテゴリー評価点数で、8つのカテゴリーの合計点数は1,000点です。

経営幹部のリーダーシップ（120）

企業として進むべき方向やビジョンを明確にして、その実現に向けてのリーダーシップをどのように発揮しているか

### 経営における社会的責任（50）

社会的責任をどのように認識し、経営の中にどのように取組んでいるか

### 顧客・市場の理解と対応（110）

顧客本位の経営を行うために、顧客・市場の要望・期待をいかに理解し、その理解に基づいた活動と信頼関係をいかに築いて、顧客満足을 上げているか

### 戦略の策定と展開（60）

経営ビジョンを実現するまでの手段と過程をどのように戦略として定め、どのように実現しようとしているか

### 個人と組織の能力向上（100）

卓越した経営を目指すうえで、個人と組織の能力向上をいかに図り、社員満足を上げるためにどのようなことを実施しているか

### 価値創造のプロセス（100）

高い顧客価値を実現する独自の業務プロセスをいかに実現し、また外部リソースとのパートナーシップをいかに築いているか

### 情報マネジメント（60）

経営に必要な情報を何のために、どのような情報を集め、どのように活用しているか

### 活動結果（400）

戦略目標に対する財務結果や顧客満足・不満の結果および各カテゴリーで示した目標とその達成状況の結果はどうか

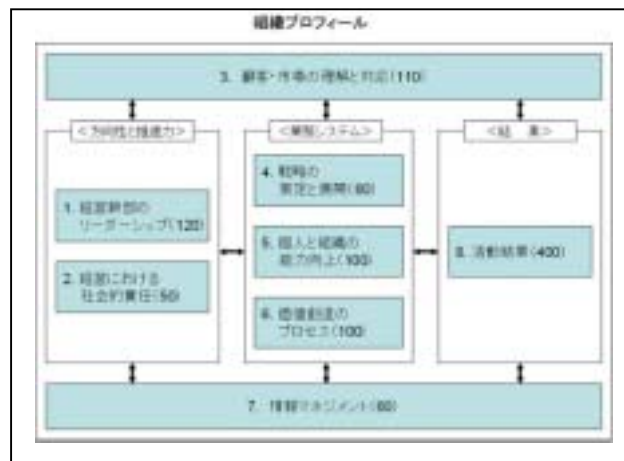


図1．日本経営品質賞フレームワーク

## 5．アセスメントの実施方法

日本経営品質賞のアセスメント基準に基づくアセスメントは次のようなアセスメントステップで実施されます。

企業が置かれている環境、経営の思いや意図したことを組織プロフィールに基準書の要領にしたがって記述します。

記述された内容が、リーダーシップから始まる8つのカテゴリーでどのように実現されているか（仕組み、方法、展開、目標と結果）を診て経営品質をアセスメントします。そのアセスメント結果から、8つの視点でそれぞれ経営のレベルと強み・改善領域がわかり、客観的に経営品質の成熟度を見ることができます。

この結果から企業としての改善の効果と優先順位を明確にして今後の経営品質の改善策を立案し、それに従って改善活動を実践します。

そしてこの改善活動の結果、会社がどのように変革できたかをみるためにステップ に戻ります。以上のアセスメントステップを繰り返すことにより改善・改革はずっと永久に続くわけです。

アセスメントでは、日本経営品質賞が目指す顧客本位に基づく卓越した業績を生み出す仕組みになっているかどうかとその仕組みのもとで活動結果である成果が優れた結果を示しているかどうかをみることにより、絶えず卓越した業績を目指した組織になっているかどうかの変革能力を評価します。現在のように激変する市場環境の中で、将来の事業環境変化をいち早くとらえ、その変化に対応できるような経営の仕組みを変革していかなければなりません。日本経営品質賞では次のような着眼点で変革能力を評価します。

- 事業環境変化に対応する独自の戦略性を持っているか
- 仕組みと活動の一貫性と全体最適を評価します
- 社内外のステークホルダーとのオープンな関係になっているか
- たえず組織として学習しているかどうか
- 以上の仕組みが優れた成果にむすびついているかどうか

## 6．日本経営品質賞受賞企業

1995 年日本経営品質賞が創設されて以来、2002 年度までの受賞企業は 14 社になりますが、その内訳をみますとパイオニア、セイコーエプソン、日本 IBM、リコー、アサヒビールなど大企業 9 社、中小企業が 5 社です。（今までの受賞企業と受賞理由は日本経営品質賞 HP に掲載されています）

## 7．経営品質向上プログラムを導入するメリット

「経営品質向上プログラム」を組織内に導入することで次のようなメリットがあります。

- ・トップの思い（経営ビジョン、戦略）がどのように伝わっているかを検証できます
- ・セルフアセスメント（自己評価）による強みや改善領域などの「気づき」を得ることができます
- ・経営品質の成熟度と経営上重要な改善領域が明確になります
- ・経営の有効性を検証できます
- ・卓越した業績を生む経営体質を作ります

## 8．おわりに

プロジェクトマネージャーはプロジェクトマネジメントをするときに経営的センスがかなり要求されます。「経営品質向上プログラム」の考え方はプロジェクトでの異なるニーズと期待を持つステークホルダーをマネージしていく上で役に立つものと思われますし、経営品質の成熟度の考え方は PMI で検討されています OPM3 を理解するうえで参考になるとと思われます。

（参考文献）

- 1．「2003 年日本経営品質賞アセスメント基準書」日本経営品質協議会
- 2．「マルコム・ボルドリッジ賞の衝撃」味方守信著日本工業新聞社
- 3．「日本経営品質賞とは何か」社会経済生産性本部生産性出版
- 4．「世界競争力ランキング」IMD ホームページ <http://www02.imd.ch>
- 5．「日本経営品質賞」経営品質協議会ホームページ  
<http://www.jqac.com>
- 6．「OPM3」PMI ホームページ  
<http://www.pmi.org>