

## 2章 経営品質向上プログラムを通じてのTQMの風

—経営品質概念の理論的検討と日本経営品質賞受賞企業のケース分析—

太田原専門演習1期生

はじめに

### 1節 TQM普及の道のり

- 1-1 アメリカにおけるTQM促進のためのMB賞
- 1-2 日本におけるTQM促進のための経営品質向上プログラム

### 2節 日本における経営品質とは

- 2-1 CSの観点からの経営品質向上
- 2-2 経営品質向上のためのリーダーシップの必要性
- 2-3 経営品質向上プログラムを通じての経営品質概念の波及

### 3節 経営品質向上プログラムの効果

- 3-1 JQA受賞企業へのアンケート調査
- 3-2 ツールとしての経営品質向上プログラム

おわりに

はじめに

本稿は、経営品質概念の理論的検討および企業における実践例の分析を行なうことによって、品質管理の今日的到達段階を「顧客満足」と「社員満足」の観点からの全社的運動として理解し、今後のマネジメントの進む方向を見極めようというものである。

本稿は、1節ではまず、アメリカにおけるTQM促進のためのMB賞について取り上げる。そしてMB賞から学び、作られた日本における経営品質向上プログラムに着目し、その審査項目の内容を整理する。次に、2節においては、1996年度以降、2007年度までに日本経営品質賞を受賞した企業の受賞報告書と受賞企業数社へのインタビュー調査を通して、経営品質向上を図るための重要な要素について分析した。また、経営品質向上プログラムの波及状況と今後の広がりを推定する。3節においては、日本経営品質賞受賞企業の経営品質向上プログラムに取り組もうとした動機と取り組むプロセスで気づかされた点に関して受賞企業に対し、独自のアンケートを実施し、分析を行なった。そして、インタビュー調査からは経営品質向上プログラムの果たす役割について考察する。

最後に日本において経営品質向上プログラムを通じてのTQMが日本にもたらす可能性について指摘する。

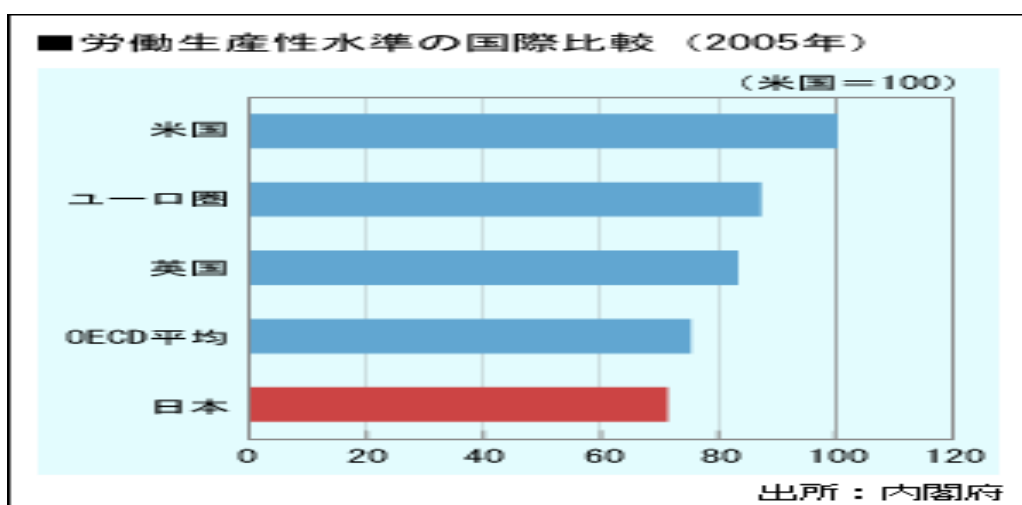
### 1節 TQM普及への道のり

### 1-1 アメリカにおける TQM 促進のための MB 賞

図 1-1<sup>1</sup>および図 1-2<sup>2</sup>は、本稿の問題意識の出発点となったものである。2005 年の内閣府の調査によれば、日本の労働生産性は、米国を 100 としたとき、70 程度であり、OECD 平均さえ下回る水準にある。さらに、非製造業のみを抽出して労働生産性を測定した場合、日本のアメリカに対する劣位はさらに顕著になり、非製造業全体では 60% の水準にまで低下するのである。これでは、1980 年代に喧伝された日本の勤勉で高学歴な労働力による高い労働生産性という理解は、もはや神話に過ぎない。いまやこの神話が通用する領域は、トヨタを代表とする一部の優良製造企業のみに限られるだろう。日本の人口が頭打ちし、今後減少が確実視される中で、現在の経済水準を維持あるいは、さらに成長させるためには、経済全体の生産性を持続的に高める必要がある。今後は特に就業人口の 80% 以上を占める非製造部門、製造業の間接部門を含めた広義のサービス部門の生産性を高めることが必須となる。そのための有力な手段は TQM (Total Quality Management) である。

TQM とは、「TQC (Total Quality Control)」を基盤とし、さらにその考え方を業務や経営へと発展させた管理手法のことである。元々、日本は 1950 年代まで QC サークルなどの品質管理 (QC : Quality Control) 手法を導入、推進していたが、製造業での工場部門に留まっていた。QC はその後、工場部門だけでなく間接部門にまで波及し、各部門の連携をとって統一的な目標の下に行なう TQC に発展した。しかし、TQC には限界があった。すなわち、TQC は企業内活動を軸にしているため、品質や業務の改善は得意だが、顧客の観点から見た根本的な改革が生まれにくいという課題があった。その課題を解決したのが、アメリカで発展した TQM であった。アメリカでは、1980 年代に国際的競争力の高かった日本の TQC を導入する際、そのまま導入するのではなく、日本の TQC に顧客満足と社員満足の考えを加え、さらに、アメリカの企業風土に合うように現場主導型からトップダウン型へ移行させ

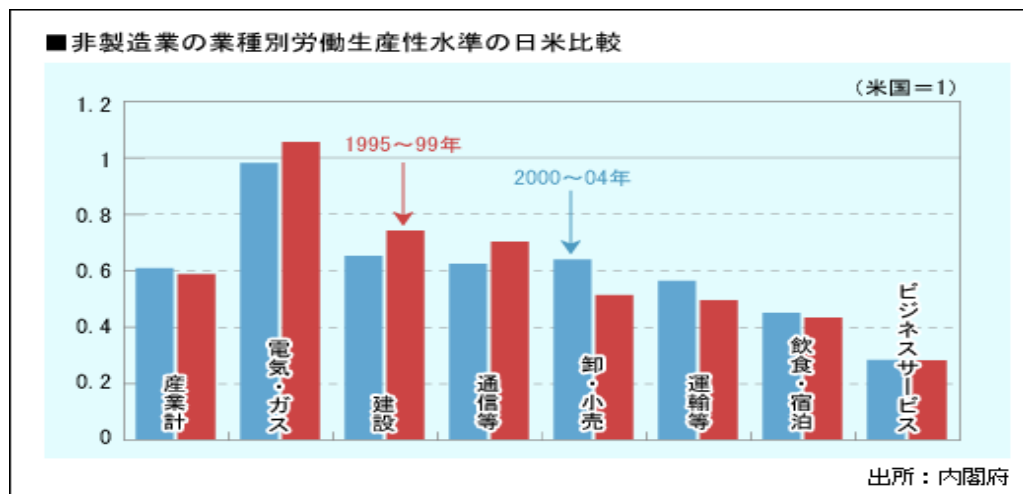
図 1-1



<sup>1</sup> [www.mhlw.go.jp/shingi/2007/08/dl/s0824-6f.pdf](http://www.mhlw.go.jp/shingi/2007/08/dl/s0824-6f.pdf) -

<sup>2</sup> <http://www5.cao.go.jp/keizai3/shihyo/2007/0507/801.html>

図 1-2



た TQM を展開した。

アメリカでは、国家が TQM の波及を支援するために、マルコムボルドリッジ国家品質賞 (MB 賞) を設けた。MB 賞の最大の特徴は、絶対的な顧客満足への追求である。そのため、MB 賞の審査基準には、単にモノやサービスの水準を向上させるだけでなく、社員の仕事の質、経営の質、生活の質など広義な意味の「品質」を向上させることを求める内容となっている。その結果、商品やサービスの品質を超えて、それを生み出す、組織の質、すなわち顧客の価値観や競合企業のイノベーションなどの環境変化の中で、絶えず改善を繰り返し、優良な経営を追求、創造し続けるための組織能力を評価する体系となっている<sup>3</sup>。もう一つの大きな特徴は、MB 賞が対象とする業種は製造業だけでなく、サービス業や金融業、さらに民間企業だけでなく、自治体、学校、病院、NGO など組織で運営されるほとんどの機関を対象としていることである。これは、QC に始まる品質管理の歴史の中で特筆すべき特徴であり、製造業だけが突出して高い生産性をもつ日本に対して、アメリカにおける TQM と MB 賞の展開は大きなインパクトを与えることになった。

### 1-2 日本における TQM 促進のための経営品質向上プログラム

日本でも TQM を促進させようという動きは、MB 賞の創設以後すぐに始まり、1995 年には社会経済生産性本部によって、「経営品質」という概念が提唱され、体系的な品質基準によって、顧客満足の観点から経営の変革を支援する「日本経営品質賞」(JQA:Japan Quality Award)が創設された。

経営品質向上プログラムは、MB 賞の流れを大きく汲んだものであるため、内容は似ている部分が多い。どちらの場合も、顧客価値を生み出す経営の基本要素である各カテゴリーは相互に関係性を持ち、評価できるように構造化してある。さらに、顧客満足の徹底とい

<sup>3</sup>吉田耕作『国際競争力の再生』日科技連出版社、2000年、4月

う大きな特徴もあり、そのためにリーダーシップや将来の組織を担う人材の育成を重要としている点も共通している。また、中小企業やサービス業といった、従来 TQC 活動には馴染みの薄かった業種への波及をも主要目的の一つとしている。

この MB 賞が TQM の達成を目標としているのに対し、日本経営品質賞の掲げる「卓越した経営」は、自らが振り返ることにより、自己実現を目指すものである。経営品質向上プログラムは、「経営革新を目指す人と組織を支援することを目的につくられたもの」であり、アメリカの MB 賞の考え方や方法を基礎としている。「顧客価値を中心とする経営に革新していく芽を育てていくことで、我が国に新たなエネルギーが生み出される」<sup>4</sup>という認識の下、日本企業に、顧客価値概念を中心とした TQM を導入するために作られたものである。

このプログラムは「組織プロフィール」と「8つのカテゴリー」の2つのフレームワークにより構成される。「8つのカテゴリー」とは、「経営幹部のリーダーシップ」、「経営における社会的責任」、「顧客・市場の理解と対応」、「戦略の策定と展開」、「個人と組織の能力向上」、「顧客価値創造のプロセス」、「情報マネジメント」、「活動結果」の8つである。これらは「結果」である「活動結果」、それ以外の「方法/展開」に分けられる。

このフレームワークは、以下のように使われていく。まず、「組織プロフィール」を作ることにより、組織の状態を知る。プログラムの基本理念である「顧客本位」・「独自能力」・「社員重視」・「社会との調和」の視点から、その組織の目指すべき姿である「価値前提」を明確化し、その組織の現実の経営環境である「事実前提」を把握する。この「組織プロフィール」では、「価値前提」と「事実前提」の間にある差に気づき、その差を埋めるべく経営革新を行なっていくよう求められる。

その次に、「8つのカテゴリー」について説明する。これらのカテゴリーは、経営品質向上プログラムが経営を行なう上で重視する7つの考え方、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、フェアネスが含まれたものとなっている。このカテゴリーごとに分けられたアセスメント基準により、組織の行なっている行動が、「組織プロフィール」で把握した価値前提の実現に向けて適切かどうか、行動のプロセスや結果などを記述して、点数に換算して評価していく。8つのカテゴリーのそれぞれの配点は同じではなく、「経営幹部のリーダーシップ」計120点、「経営における社会的責任」計50点、「顧客・市場の理解と対応」計100点、「戦略の策定と展開」計60点、「個人と組織の能力向上」計100点、「顧客価値創造のプロセス」計120点、「情報マネジメント」計50点、「活動結果」計400点となっている。総合的には、「方法/展開」での点数、「結果」の点数、二つの合計の点数によって、それぞれ評点ガイドラインが設定されており、組織の現状が把握できるようになっている。それに加え、合計点数から評点総括を行ない、組織のもつ経営の状態がどのようなレベルにいるのかが分かるようになっている。評点ガイドラインと評点総括はどちらも、組織の成熟度を表した

---

<sup>4</sup>日本経営品質賞委員会アドミニストレーション『日本経営品質賞、アセスメントガイドブック 2007年度版』日本経営品質賞委員会、p8

ものであり、現状だけでなく、アセスメントを行なう組織が次にどのようなレベルを目指すかも明示されている。

この評価において、1000点満点中500点以上の評価を受けた企業が、日本経営品質賞を受賞している。日本経営品質賞を主催する経営品質協議会によると、「このプログラムの大きな特徴は、どんな組織でもシステムティックに展開できる方法論として確立していること、共通の枠組みを用いているので、業種や業態を超えて学習することができること、時代の要請にあわせて共通の枠組みを含めた方法も変えていくこと」<sup>5</sup>であるとしている。そこにあるように、表彰制度が始まってから現在までの11年間に151社が申請し、さまざまな業種を含む23社が受賞している。

このプログラムで目指す「卓越した経営」とは、「顧客価値創造を通じて自己実現を目指した経営」だと言われるように、経営品質向上プログラムでは「顧客満足（以下CS）・顧客志向」というものが重要視されている。そして、それらを実現すべく組織をリードしていくトップマネジメントのリーダーシップや、顧客価値を実現するための社員のやりがい感である社員満足（以下ES）、組織を一つの方向に向かわせるための意識の共有化が、プログラムの中で非常に重要な評価基準となっている。

## 2節 日本における経営品質とは

### 2-1 CSの観点からの経営品質向上

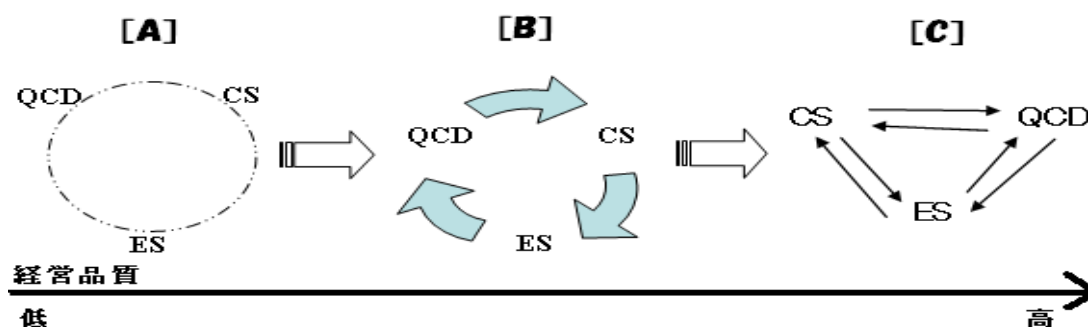
1-2で述べられたように、TQMという世界的な動きを受け、日本における経営品質向上を図るために、経営品質向上プログラムが使われるようになった。そのプログラムについてみると、経営品質を向上するために、CS観点での取り組みが推奨されている。これほどまでにCSが重視されているのは、プロダクトアウトからマーケットイン、つまり企業が「つくれば売れる」から顧客が「選択する」時代に移り変わったためである。そのため、企業には、生き残るためだけでなく勝ち残るために、常に変化を敏感に感じ取り、先んじて行動することが求められる。企業の入れ替わりや競争の激しい現代においては、CSの観点から経営を考えることは不可避なのである。

しかし、我々がJQA受賞企業に対して、受賞に至るまでの経営品質向上活動に関する生の声を聞きたいと思い、行なったインタビュー調査によると、CS経営に立ち返るのは、多くの場合、業績の悪化など企業が低迷した時であり、好調の時には自社本位になってしまいがちであるようだ。そこで、悪い状況を改善・打破するためではなく、好調な時も顧客本位の考え方をすることが、企業が成長を続けるための課題となってくる。そのためには、企業の好不調とは関係なく、自然に顧客本位の考え方ができるようにCSの観点を企業全体に浸透させる必要がある。

---

<sup>5</sup>日本経営品質協議会 Web  
[http://www.jqac.com/NewWebSite.nsf/StaticDetailLink/1\\_2?opendocument](http://www.jqac.com/NewWebSite.nsf/StaticDetailLink/1_2?opendocument)

図 2-1



出典：筆者作成

またインタビュー調査では、CS 中心の考え方を浸透させるためには、社員の意識改革が必要であることを学んだ。しかし、実際に企業全体に CS 経営重視を浸透させ、社員全員の方向性を一致させ、社内風土として根付かせることは難しい。顧客より上司の方が大事という考え方はそう珍しいことではなく、むしろ大多数である。このように、一言に CS 経営といっても、その考え方が企業全体に浸透し、現場が迅速・柔軟に対応すること、本当に実践できているのか確認し改善することが求められる。つまり、本当の CS 経営を成すためには、顧客本位の考え方が染みついている現場、その対応を理解・推奨し、管理するトップが共に必要なのである。そのため、トップが独裁的に経営を動かすのではなく、現場の社員の意見に耳を傾け、CS だけでなく ES も重視することが必要となってくる。

さらに、CS 経営を行なうために、その考え方を企業全体に浸透させた上で、ES を達成するためのシステムを自社に適応した形で構築し、実践する必要も出てくる。CS を成すには ES が必要であり、ES を成すにもまた CS が必要であるため、ES・CS を行なうための自社に適応したシステムの構築・実践は欠かせないのである。

では、CS、ES、そして経営水準の指標である QCD(品質・価格・納期)の関係性はどのようなものか。これに関しては、図 2-1 に示した。

図 2-1 は、[A]CS や ES ということを意識しておらず、そのような概念がない状態、[B]この概念を意識した CS・ES・QCD の段階的なサイクルができている状態、[C]CS・ES・QCD の相互作用ができている状態を示している。[A]、[B]、[C]と段階が進むにつれ、経営の質は順に高まっていく。CS や ES ということを意識しない状態は、問題外のように聞こえがちだが、実はこれが普通である。人手が少なく作業に追われ、顧客のことを考えている暇もないという企業は実際にはとても多い。CS・ES・QCD の段階的なサイクルでは、顧客満足度が上昇すると社員のモチベーションや処遇が上がるため ES も向上する。その ES の向上によって、さらに CS を上げようと QCD 改善を行なうため、競争力が高まるという、好循環サイクルが稼動する。それに加え、さらに進んだものが CS・ES・QCD が相互に作用し合っている形である。日本を代表するトヨタを例にあげてみると、CS・ES・QCD といった概念を明

示しているわけではないが、独自のシステムを通じ、DNAとして、この構図をもっているといえる<sup>6</sup>。つまり、経営が長期的にうまくいっている企業は、意識せずともこの構図が自然とできているのである。日本における経営品質活動では、このサイクルのCSを意識して取り組みを始める場合がほとんどである。このサイクルは、経営の基礎であり、各企業が自社に合ったやり方でうまく回し続けていく必要がある。CSの観点をなくしては、長期的な目を見た経営品質の向上は成しえない。そのためには、競合他社などの外的環境だけでなく、自社の強み・弱みなどの内的環境といった自社の情報を正確に把握することが欠かせない。ターゲットとして、自社に合った適切な顧客を選定し、本当にその顧客のニーズに応えられているのかを確認し、将来へ向けて改善し、どこに経営資源を投入するのかを決める。そうして、本当のCS経営を行なって得た生涯の顧客こそが、企業の競争優位の源であるといえる。

## 2-2 経営品質向上活動におけるリーダーシップの重要性

前項では、CSの観点から経営品質向上が必要であることを述べてきた。本項では経営品質の向上活動を行なう際のトップや経営幹部におけるリーダーシップの重要性について述べていく。

経営幹部のリーダーシップとは、「継続的に顧客価値を創造し市場で成功を収めるために、組織の人たち全員とともに、目指したいと思っている組織の『理想的な姿』を描き、顧客・市場に応じて自らを変革し、卓越した業績を求める経営幹部自らが発揮するリーダーシップ」<sup>7</sup>であると定義づけられている。この定義から分かるように、経営幹部は、まず、経営を行なう上での自らのビジョンを明らかにすることがリーダーシップの第一歩となる。ビジョンというものは、組織への浸透度が高ければ高いほど、組織全体における日常の意思決定や判断の基準となり、組織の一貫した活動をもたらす効果を秘めているため、非常に重要であるだろう。また、前述のインタビュー調査から、経営幹部がビジョンを明確に示さなければ企業の目指すべき方向は定まらず、組織が変革を成すことは不可能であることという意見が多く得られ、ビジョンの明示が重要であるということを実証させることができたのではないだろうか。そして、実際に経営品質向上プログラムに取り組もうとする場合を見ても、トップや経営幹部の提案により行われることが多いことから、経営品質を向上させるための第一歩となる行動を行なうのは経営幹部であり、経営幹部のリーダーシップは不可欠であるといえる。

JQA受賞企業報告書による事例研究からも、経営幹部がビジョンを明示し、それを組織に浸透させることで経営幹部のベクトルと社員のベクトルを合わせ、組織力を向上させている事例が目立った。我々がインタビュー調査を行なった企業では、いずれも経営幹部と社

<sup>6</sup> ジェフリーK ライカー『ザトヨタウェイ』日経BP社、2004年

<sup>7</sup> 日本経営品質賞委員会アドミニストレーション『2006年度版 日本経営品質賞 アセスメント基準書』日本経営品質賞委員会、2006年6月、p28

員のベクトルを合わせることにより、組織全体の目標達成に向け、社員一人ひとりが自覚を持って行動できる環境を作り、やりがいや使命感を持たせていた。そしてそれにより、継続的に価値創造を可能とする仕組み作りを上げ、組織力の向上に成功していた。インタビュー調査を行なった企業の取り組みを具体的に見てみれば、J・アート・レストランシステムズでの「8つの約束事と誓約書」<sup>8</sup>「情報カード」<sup>9</sup>の活用によるボトムアップシステムの構築や、パイオニア株式会社での自由闊達な組織風土を醸成するための経営幹部の「心掛け」<sup>10</sup>が例として挙げられる。これらの企業は、経営品質プログラムに取り組む中で、経営幹部と社員の意識統一が成されている組織作りで成功した企業例である。

以上のように、受賞企業の経営品質向上活動をみても、経営幹部によるリーダーシップは不可欠であるといえる。つまり、リーダーシップを発揮するためにはまず、ビジョンを明確にすることが重要となるのだ。ビジョンが明確化されていないと、組織の進むべき方向性が定まらず、変革を起こしにくい。しかし、ただビジョンを明確化するだけではいけない。ビジョンを浸透させ経営幹部と社員が同じ思いを共有し、一人ひとりがやりがいを持って働ける仕組みを作り上げることも重要となる。経営幹部は、これらをしっかりと意識したリーダーシップを発揮した時、経営品質は向上するのであろう。

### 2-3 日本経営品質賞の波及

この項では、JQAの受賞企業が現在、製造業・非製造業・公共部門を問わず、幅広い分野に広がりつつあることを述べる。1996年度から2007年度までのJQA受賞企業をみると、製造業としてはセイコーエプソン株式会社や株式会社 RICOH などがあり、非製造業では株式会社J・アート・レストランシステムやトヨタビスタ高知株式会社などが挙げられる。しかし、近年ではそういった製造業・非製造業部門だけでなく、地方自治体部門も受賞するようになってきたのである。

その地方自治体部門として挙げられるのは、岩手県滝沢村役場である。滝沢村役場は「お役所仕事」、「縦割り行政」といわれる自治体固有の風土・文化の打破を目指し、組織風土改革を行ない、2006年に地方自治体として初めてJQAを受賞した。他にも特殊な例として、

---

<sup>8</sup> 「8つの約束事」とは①約束を守る②嘘をつかない③愚痴、陰口を言わない④トライする前に出来ないと言わない⑤失敗を他人のせいにならない⑥積極的に発言し、果敢に行動する⑦他人の意見を聞く⑧人として恥ずかしいと思うようなことはしない、ということである。それを、アルバイトを含めた全社員が入社時に、時間をかけて説明した上で、誓約書を提出させ、社長と所属長が確認印を押して会社の理念とポリシーを伝えるシートとともに、社長も全員に誓約することを明記した上で返却することである。

<sup>9</sup> 「情報カード」とは青色カード(お褒め・感謝)、白色カード(提案)、赤色カード(問題点・不満)の三色のカードを用い、顧客や社員だけでなくアルバイトを含む現場の声を経営トップに直接伝えるシステムである。

<sup>10</sup> 「心掛け」とは、①行動指針である現場・現物・現実のグローバル3原主義を実現すること②部下の話をよく聞くこと③部下の発言の機会を多くつくること④会議などの意思決定の場において隠し事や上下分け隔てなく、出席者は対等との認識で全員に発言をさせること⑤議論を出席者が納得するまで行なうことである。



2007 年度に受賞した福井県民生活協同組合が挙げられる。我々は、この福井県民生活協同組合組織ネットワーク推進部統括部長である久島雅夫氏にインタビュー調査を行なった。福井県民生活協同組合では、あらゆる事業や活動に取り組むことにより、より高い組合員の満足度向上、さらには地域社会への貢献を進めてきた。その結果、同組合の事業活動自体が「8つのカテゴリー」の中の「経営における社会的責任」とリンクする部分が多かったため、それが強みとなり、JQA 受賞に至った一つの要因でもあると久島氏はいう。同組合は、「組合員のよりよい暮らし」を目標に掲げ、組合員中心の経営を行なっている。その組合員をはじめ、職員や組織のあらゆるステークホルダーと理念を共有するために、コミュニケーションを大切にしてきた。そこでは、より多くの組合員が生協活動に積極的に参加することを促している。現場の職員は、組合員価値を実現するために、苦情や要望をはじめ、現場での観察から組合員視点での自立した改善・改革運動を行なっている。その例としてあげられるのが「久木通信」である。これは、個配先に配る広報誌のことで、久木氏の仕事や私生活での近況が読む側に親しみやすいタッチで描かれている。これにより、久木氏と組合員との距離を縮め、コミュニケーション促進の一要因として効果を発揮している。また、上司との話し合いを通して、現場の「気づき」を商品開発や品揃えをはじめ、新たな事業戦略に結びつけている。さらに同組合は、組合員から集めた出資金で事業展開を図り、その額は全国でもトップを争う程であり、組合員からの信頼の厚さを物語っている。このように、同組合は一般企業に比べて公共性が高く、全国の協同組合及び生活協同組合においては、初受賞となった大変珍しい企業だといえるであろう。

こうして近年は、経営品質向上プログラムが製造業・非製造業・公共などあらゆる部門で適用され、部門を問わず、多くの企業が JQA を受賞するようになった。このように、あらゆる企業が JQA を受賞するようになったということは、徐々に、世の中に経営品質向上プログラムが波及し、広域化してきている証拠ではないだろうか。また、久島氏が学校や病院などの非営利組織ほどマネジメントが大切というように、今後は旧体質や自己利益に囚われがちな教育機関やマスコミ、行政機関にこそ、顧客本位・独自能力・社員重視・社会との調和を軸とした経営品質概念を浸透させるべきではないだろうか。

### 3 節 経営品質向上プログラムの効果

#### 3-1 JQA 受賞企業へのアンケート結果

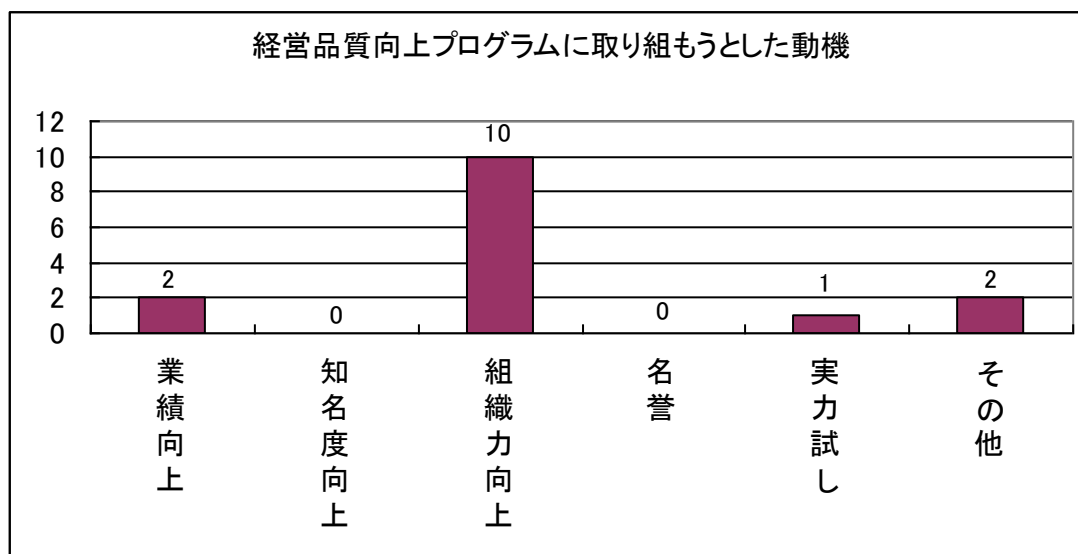
これまでは、経営品質向上プログラムの重要な要素と、非製造業部門や公共など多部門で適用されていることについて述べてきた。この節では、受賞企業や経営品質に関する文献研究を基に、JQA 受賞企業に対し、我々が独自に作成したアンケートを実施することで、経営品質概念の理解をより一層深めたいと思う。

そこでまず、JQA の過去受賞企業 20 社にアンケートを送付し、受賞後の変化や JQA に対する考えを統計的に分析することで、JQA 受賞企業全体の傾向を把握する。アンケートの調査対象は 1996～2005 年度に JQA を受賞した企業 20 社で、トヨタ輸送株式会社、ネットト

ヨタ南国株式会社、株式会社リコー、株式会社J・アート・レストランシステムズ、グリーンクラブ千葉夷隅ゴルフクラブ、富士ゼロックス株式会社、松下電器産業株式会社 PAS 社、セイコーエプソン株式会社、日本 IBM、パイオニア株式会社、アサヒビール株式会社の 11 社からアンケートを回収することができた。

(1) 経営品質向上プログラムに取り組もうとした動機

図 3-1

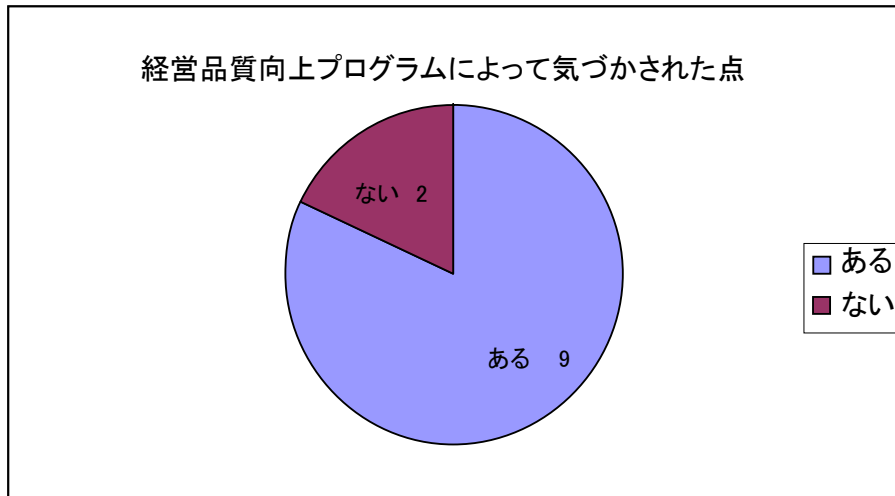


出典：筆者作成

経営品質向上プログラムに取り組もうとした動機については、「業績向上」2社、「組織力向上」10社、「実力試し」1社、「その他」2社という結果が得られた。つまり、ほとんどの会社が「組織力向上」を図るために、取り組んだということが分かる。「その他」と回答した会社では、「CS 経営の進捗を測るため」や「現状の把握、理想・イメージの明確化」を挙げている。

(2) 経営品質向上プログラムによって気づかされた点

図 3-2



出典：筆者作成

経営品質向上プログラムに取り組むことで新たに気づかされた点について、「ある」と回答した企業は9社、「ない」と回答した企業は2社であり、ほとんどの企業が同プログラムに取り組むことで新たな“気づき”があったと回答している。自由記述を見ると、「ある」と回答した企業は、共通して「ESの重要性」を挙げていた。

### (3) 経営品質向上プログラムのカテゴリにおける強みと弱み

図 3-3

	リーダーシップ	社会的責任	顧客・市場	戦略策定	能力向上	顧客価値創造	情報	活動結果
グリーンクラブ	○	×	○	○	×	○	×	×
ネットトヨタ	×		○	○	○	○		
リコー								
トヨタ輸送		×	×	×	×	○	×	×
J・アート	○				×			
アサヒビール	○	○	○	○	×	×	○	○
富士ゼロックス	○	×	○	○	○		×	
松下電器	○		×		×	○		
セイコーエプソ	○				×	○	×	
日本 IBM	○	×	○		○	○		
パイオニア	○				×	○	×	

出典：筆者作成

経営品質向上プログラムの8つのカテゴリ項目において、受賞以前の得意分野と苦手分野を問うた。○は得意分野、×は苦手分野、空欄は未回答を表している。苦手分野については、「個人と組織の能力向上」に×をつけた企業が7社と最も多かった。逆に、得意分野については、「経営幹部のリーダーシップ」に○をつけた企業が8社と最も多かった。つ

まり、大半の企業が「経営幹部のリーダーシップ」は元々強みであるが、「個人と組織の能力向上」は弱みであると感じていたということが分かる。

上記のアンケート結果の分析から、経営品質向上プログラムについての考察を行なう。受賞企業の多くが「組織力の向上」のために経営品質向上プログラムを導入していること、「組織と個人の能力向上」を弱みとして挙げている企業が多いことから、企業が社員の意識改革、意識共有化に対して、苦手意識を持っていることが考えられる。ほとんどの企業が「経営幹部のリーダーシップ」を強みに挙げているにも関わらず、「個人と組織の能力向上」に関して苦手意識を持っていることから、リーダーシップはあるが、社員との意識共有化と、それに向けての組織力向上と ES の実現がうまく行えていないのではないかと(2)で記した「ES の重要性」からも分かるように、ES という考え方がないことがうまく行えていない原因として考えられる。またこの結果は、2-1 で述べた「CS を成すための ES の重要性」が、実際に重要であるということをも強める結果となった。これは、リーダーシップだけでは組織力の向上は難しいことと、トップと社員の意識共有化と ES の実現の大切さ、難しさを表している。これらのことから、受賞企業は社員の意識改革を図ろうとして経営品質向上プログラムに取り組もうとしたと考えられる。

(1)のその他の自由記述の意見から、自社の経営の質を客観的に判断するために、経営品質向上プログラムのアセスメントを用いていることが分かった。アセスメントは、組織の理想とする姿を明確化し、現状とのギャップを認識するものである。経営品質向上プログラムの主となるアセスメント自体には、こうすればうまくいくというような「具体的な行動規範」は記されていない。しかし、受賞企業は受賞前に苦手としていた分野を、受賞時には改善している。これらのことから、経営品質向上プログラムは、プログラムに取り組む組織がそれぞれの組織に合った改善活動を生み出す仕組みを持っているのではないだろうか。それは特に、組織能力の向上で効果を発揮している。JQA 受賞企業は、その取り組みを通して、顧客・社員・社会に向けて、常に数々の仕掛けの創造と実現を繰り返している。また、そうすることで時代の流れと共に刻一刻と変化していく社会の中で、柔軟に対応できる強い組織体制の構築に成功しているといえる。

### 3-2 ツールとしての経営品質向上プログラム

これまでは、JQA を受賞した企業へのアンケート調査の分析を行ってきたが、ここでは JQA を受賞した企業の中で 6 社に行なったインタビュー調査を基に、経営品質向上プログラムがどのような位置付けをされ、用いられているのかについて述べていく。なお訪問した企業は、パイオニア株式会社、株式会社 J・アート・レストランシステムズ、セイコーエプソン株式会社、ネットヨタ南国株式会社（旧 トヨタビスタ高知株式会社）、株式会社 RICOH、福井県民生活協同組合の 6 社である。

6 社で共通して言われていたことは、経営品質向上プログラムが「気づき」のツールとし

て用いられているということであった。経営品質向上プログラムは自社の現状を知るためのものであり、自らのありたい姿と現実の姿とのギャップを認識するための役割を担い、理想とする姿を実現するために、「気づき」を与えてくれるものである。つまり、経営品質向上プログラムとは、「気づき」を繰り返し与え、社員の意識改革や組織全体の改革へとつながるための取り組みへと導いてくれる“ツール”として捉えられている。

経営品質向上プログラムは、事例研究やアンケート調査、インタビュー調査の結果から、自社を客観的な視点から見るための「ものさし」としての役割を果たすものであることが分かった。それと同時に、2節で述べたように、経営品質向上プログラムでCSの観点を持ち、ESの向上を図ることで経営品質を向上させることができる。さらには、同プログラムを用いた経営品質向上活動でトップをはじめとする経営幹部がリーダーシップを発揮し、社員のベクトルを合わせ、やりがい・使命感を持たせることで、全社的に経営品質の向上を図ることができるのである。つまり、このような経営は、現在最も有効な経営手法とされるTQMに限りなく近いものであり、経営品質向上プログラムはTQMを促進させるためのツールであると言える。

経営品質向上プログラムを経営品質の向上を果たすためのツールとして用いてきた企業にとっては、同プログラムの取り組みで、一定の成果を挙げた企業が表彰されるJQAの受賞というものに価値を見出しているわけではなく、同プログラムへの取り組みや取り組んで変化に至るまでのプロセスにこそ真の価値を見出している。そして、継続的に自社の経営品質を維持、あるいは更なる向上を目指し、状態を見極めるための「ものさし」として位置付けている。

しかし、あくまで経営品質向上プログラムを“ツール”として用いてきた企業にとって、経営品質向上プログラムへの取り組みやJQAの受賞というものは、企業の競争力の基礎部分を作り上げ、評価されたということである。つまり経営品質向上プログラムは、競争力の全てを向上させ、評価をするというものではない。そのため、経営品質向上プログラムに取り組んできた企業全てが同じ取り組みを行なっているわけではなく、独自の取り組みを行ってきた。具体的な取り組みを挙げれば、セイコーエプソンの「Symphony」<sup>15</sup>やトヨタビスタ高知の「Realistic Job Preview（仕事の現実的な事前理解）の観点にたち、のべ30時間以上にわたる、10名以上のスタッフが実施する新卒採用の面談」などがある。このように、経営品質向上プログラムに取り組むことに加えて、各企業が自社の組織風土、保有技術などといった特徴を理解し、それを基にして、それぞれの企業に合う独自の取り組みを行なうことで、新たな価値を創造していくことが、更なる経営品質の向上を目指す上では不可欠なことなのである。

以上のように、経営品質向上プログラムは自社の現状を把握し、理想とする姿へ近づくため、さらにTQMを促進するためのツールとして、大変有効なものであるが、それにより、企業として完成するわけではない。各企業に合う独自の取り組み行ない、新たな価値をつ

---

<sup>15</sup> 「Symphony」とは、1998年に導入された最先端のイントラネットのことである。

くり上げ、根付かせていくことで、更なる経営品質の向上が期待できるのである。

おわりに

以上のように、アメリカで MB 賞を通じて TQM を促進させたように、日本では経営品質向上プログラムへの取り組みを通じて、CS・ES・リーダーシップという三要素を重視した経営を行い、TQM 促進を目指そうとし始めている。顧客の視点に立った経営を行い、それを追求していく中で、社員がやりがいを持って働けるような組織風土や仕組みをリーダーが構築していくことで、経営の質を向上させ、競争力を強化させることが可能となる。さらに、経営品質向上プログラムは自社の得手、不得手の部分を明確にし、自らが目指す姿と現在の姿との差を改めて見つめ直すための“ツール”なのである。そして、社員の意識改革により組織全体の意識統一がなされることで、組織の乱れや社員間の意識のズレをなくし、組織が変革するための大きな一歩を踏み出すことに役立つのである。

ここでもう一つ着目したい点が、CSR の強化やコンプライアンスの遵守である。昨今、企業の CSR が問われるような不祥事により、消費者や利用者が被害を受ける事件が相次いでいることは周知の通りであり、さらには企業ばかりでなく、教育現場や自治体の怠慢・不祥事にまで広がっている。この風潮の根本にあると考えられるのが「顧客視点の欠落」である。例えば民間企業の場合、コストカット等で企業本位の経営に陥るあまり、顧客視点が欠落してしまい、企業に都合の良いような商品・サービスの提供が行われるようになる。それは時に、顧客には都合の悪い商品・サービスの享受にもなりうることで、耐震偽装や消費期限の改ざんなどはその端的な例である。このように「顧客視点の欠落」は、顧客からの信頼を失墜させるだけでなく、社会的、法的にも企業はその地位を失う。

そこでやはり重要となるのが、経営品質向上プログラムの大きな特徴でもある CS 経営である。顧客の視点に立つということは、顧客の不利益にならないような経営を行うということである。つまり、顧客の視点に立つことにより、顧客に不利益を与えない企業活動に努めるようになり、自然と CSR の強化やコンプライアンスの遵守が行えるようになる。したがって CS 経営は、単なる競争力強化だけでなく、CSR やコンプライアンスに関しても有効だといえるのである。さらに付け加えるならば、CS 経営により CSR やコンプライアンスが意識されることで、社員にも社会的・法的に後ろめたさのない堂々とした仕事をさせることができる。それが社員にとってのやりがいを生むこととなり、ES の獲得にも繋がることができると考えられる。

これまで考察した経営品質向上プログラムを通じた TQM の波及こそが、CSR やコンプライアンスが重要視されている現在の日本に必要なものであるだろう。これが民間企業へのさらなる普及に加え、公共機関や病院、学校、マスコミなどの日本のあらゆる組織に波及することで、日本全体の組織風土が顧客をより重視する組織風土に変革され、それにより、日本経済の活性化と国際競争力の強化を行うことが可能となるだろう。つまり、経営品質向上プログラムにより、日本経済の活性化が実現し、新たな「風」を日本中に吹かせることができるのである。

<受賞企業一覧>

受賞年度	組織名	受賞部門	事業内容
1996年度	NEC半導体事業グループ ※1	大規模製造部門	各種半導体に関する研究、開発、製造、販売およびサービス
1997年度	アサヒビール株式会社	製造部門	国内酒類事業、飲料、食品・薬品などのグループ事業や国際事業
1998年度	千葉興産ゴルフクラブ (株)日本総合研究所 (株)吉田オリジナル ※2	中小部門 サービス部門 中小部門	ゴルフ場のレジャー事業 調査などのシンクタンク事業、ネットワーク業務等のシステム事業 ハンドバッグ、袋物革製品企画、製造、卸、販売、アフターケア
1999年度	富士ゼロックス(株) 第一中央販売本部 ※3 (株)リコー	サービス部門 製造部門	情報処理分野における出力分野、ネットワーク上のドキュメントに関わるソフト、ハードの提供およびサービス 画像機器、情報機器、ソリューションを軸とした「Image Communication」の実現
2000年度	日本アイ・ビー・エム(株) ゼネラル・ビジネス事業部 (株)武蔵野	サービス業部門 中小企業部門	情報処理システム・ソフトウェア・通信システム・サービス等によるソリューション提供 オフィス、店舗、家庭のクリーンレンタル商品の取扱、環境クリーニングサービス等
2001年度	第一生命保険相互会社 セイコーエプソン(株) 情報画像事業本部	大規模部門 大規模部門	総合生命保険事業者として個人・法人の生命保険・生命年金の開発・引受・販売 ターミナルプリンタ、スキャナ、デジタルカメラ等の開発・設計、製造・販売・サービス事業
2002年度	パイオニア(株)モバイルエンタテインメントカンパニー カルソニックハリソン(株) トヨタビスタ高知(株) ※4	大規模部門 中小規模部門 中小規模部門	カーオーディオ、カーナビゲーション、関連部品の企画、開発、設計、生産、販売 斜板式連続可変容量方式のコンプレッサーとピストンの製造・販売 トヨタビスタ系列の新車販売、中古車買い取り、アフターメンテナンス等
2003年度	NECフィールディング(株) 千葉ゼロックス(株)	大規模部門 大規模部門	情報関連機器やそのシステムの運用・保守サービス 複写機、プリンタ等の機器販売に加え、ドキュメント・サービス事業、モバイル通信事業
2004年度	(株)ホンダクリオ新神奈川 ※5 トヨタ輸送(株)	大規模部門 大規模部門	ホンダクリオ系列の新車販売、中古車販売、自動車整備・修理などの業務 TPSIに基づいたトヨタ自動車(株)の完成車・生産部品の輸送
2005年度	松下電器産業(株) パナソニックオートモーティブシステムズ社 松下電器産業(株) 松下ホームアプライアンス社 エアコンデバイス事業部 (株)よアート・レストランシステムズ	大規模部門 大規模部門 大規模部門 中小規模部門	情報通信やカーマルチメディア事業、クルマの安全・環境に貢献するデバイス事業 冷凍空調事業におけるエアコン用等のコンプレッサーの開発・生産・販売 イタリアン・レストランチェーン
2006年度	福井キャンパシ事務機(株) 滝沢村役場	中小規模部門 地方自治体部門	各種情報商品等の販売・システム構築と各種情報機器の保守・メンテナンス等 村単位の地方自治事業
2007年度	福井県民生活協同組合	大規模部門	組合員を対象に供給事業、共済事業、高齢者介護事業、子育て支援事業

受賞年度	組織名	従業員数(当時)	売上高			備考
1996年度	NEC半導体事業グループ ※1	約33,000名(連結)	43,971億円	49,484億円	49,011億円	※連結
1997年度	アサヒビール株式会社	4,274名	9,311億9,800万円	9,721億2,000万円	10,283億9,200万円	※単体
1998年度	千葉興産ゴルフクラブ (株)日本総合研究所 (株)吉田オリジナル ※2	186名(キャディー79名) 2,399名 421名(正社員120名)				
1999年度	富士ゼロックス(株) 第一中央販売本部 ※3 (株)リコー	512名(当本部単体) 12,427名		345億円		
2000年度	日本アイ・ビー・エム(株) ゼネラル・ビジネス事業部 (株)武蔵野	500名(当事業部単体)当時 354名	1,098億円 30億3,400万円			
2001年度	第一生命保険相互会社 セイコーエプソン(株) 情報画像事業本部	63,323名 13,358名(単独)、69,743名(連結)当時		50,334億円 13,408億円	52,240億円 12,741億円	※経常収益 ※連結
2002年度	パイオニア(株)モバイルエンタテインメントカンパニー カルソニックハリソン(株) トヨタビスタ高知(株) ※4	31,220名 290名 87名	6,689億円 115億円			※営業収入 ※営業収入
2003年度	NECフィールディング(株) 千葉ゼロックス(株)	6,820名 322名	2,387億円 81億5,191万円			
2004年度	(株)ホンダクリオ新神奈川 ※5 トヨタ輸送(株)	194名 976名	115億7,200万円 673億円	730億円	871億円	※単体
2005年度	松下電器産業(株) パナソニックオートモーティブシステムズ社 松下電器産業(株) 松下ホームアプライアンス社 エアコンデバイス事業部 (株)よアート・レストランシステムズ	2,219名(単独)、8,387名(連結) 5,981名 19名(アルバイト8時間換算43名)	5040億円 1067億円			※連結
2006年度	福井キャンパシ事務機(株) 滝沢村役場	64名 300名	6億1,500万円 16億1,200万円	15億3,000万円	5億7,462万円	
2007年度	福井県民生活協同組合	704名	財政力指数:0.58 189億238万円	189億4161万円		※事業高

※1 現:NECエレクトロニクス(株)

※2 現:(株)イビザ

※3 現:販売本部 中央支社

※4 現:ネットトヨタ南国(株)

※5 現:Honda Cars 中央神奈川

出典:筆者作成

<参考文献一覧>

吉田耕作『国際競争力の再生』日科技連出版社、2000年、4月

日本経営品質賞委員会アドミニストレーション『マルコム・ボルドリッジ国家品質賞 2006年 パフォーマンス・エクセレンスへ向けての審査基準書【対訳版】』日本経営品質賞委員会、2006年3月

日本経営品質賞委員会アドミニストレーション『日本経営品質賞 アセスメント基準書 2006年度版』日本経営品質賞委員会、2006年6月

日本経営品質賞委員会アドミニストレーション『日本経営品質賞 アセスメントガイドブック【2006年度版】』日本経営品質賞委員会、2006年5月

日本経営品質賞委員会アドミニストレーション『日本経営品質賞 アセスメントガイドブック【2007年度版】』日本経営品質賞委員会、2007年4月

太田原ゼミ編『パイオニア株式会社調査報告書』2007年12月6日

太田原ゼミ編『J・アート・レストランシステムズ株式会社調査報告書』2007年12月6日

太田原ゼミ編『セイコーエプソン株式会社調査報告書』2007年12月6日

太田原ゼミ編『ネットヨタ南国株式会社調査報告書』2007年12月6日

太田原ゼミ編『株式会社リコー調査報告書』2007年12月20日

太田原ゼミ編『福井県民生活協同組合調査報告書』2008年7月7日

日経BP社『日経ビジネス』2008年2月11日号 p40～45

千葉夷隅ゴルフクラブ『1997年度日本経営品質賞受賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、1998年2月初版

株式会社武蔵野『2000年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、2001年2月初版

第一生命保険相互会社『2001年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、2002年2月初版

J・アート・レストランシステムズ『2005年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、2006年2月初版

カルソニックハリソン『2002年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、2002年2月初版

トヨタ輸送株式会社『2005年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、2006年2月初版

NEC フィールディング株式会社『2003年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、2004年2月初版

千葉ゼロックス株式会社『2004年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、2005年2月初版

株式会社ホンダクリオ新神奈川『2004年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、2005年7月初版

トヨタビスタ高知株式会社『2002年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、2005年5月第4版

富士ゼロックス株式会社『1999年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、2000年2



月初版

松下電器産業株式会社 パナソニックオートモーティブシステムズ『2005年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、2006年2月初版

株式会社リコー『1999年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、2000年3月初版

株式会社日本総合研究所『1998年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、1999年2月初版

NEC 日本電気株式会社 半導体事業グループ『1996年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、1997年2月初版

パイオニア株式会社 モーバイルエンターテイメントカンパニー『2002年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、2003年2月初版

日本アイ・ビー・エム株式会社 ゼネラル・ビジネス事業部『2000年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、2001年2月初版

アサヒビール株式会社『1997年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、1998年2月初版

セイコーエプソン株式会社『2001年度日本経営品質賞報告書〔要約版〕』日本経営品質賞委員会、2002年2月初版