

日本経営品質賞アセスメント基準の 分析に基づく特徴と課題

小樽商科大学アントレプレナーシップ専攻 出川 淳

はじめに

1995年12月に(財)社会経済生産性本部¹⁾および協力企業によって創設され、現在は日本経営品質協議会によって運営されている日本経営品質賞も、既に10年以上の年月が経過し、日本経営品質賞の受賞企業の数も20社を超えている。現在では、県や市といった地方自治体が運営し、当該自治体内の企業向けの「地方経営品質賞」ばかりでなく、自治体自身を対象とした「行政経営品質賞」の取組みも多くの県や市町村で始まっている。

日本経営品質賞は、事業環境や市場の変化に即応しながら『卓越した業績』のための経営革新を実現する体質を作り上げる「経営品質向上プログラム」の考え方を基礎としている。つまり企業や組織は、その適切な運営の要件を満たすためにそれぞれの企業や組織に相応しい「仕組」を構築・展開しなければならず、そして、その結果を自らが評価（アセスメント）し、仕組自身をより良い仕組に自律的に改善していくことが、求められているのである。この際、日本経営品質賞では、自社の状況や業績を評価（アセスメント）するため基準は常に新しい考え方と企業経営に対する時代状況を的確に取り入れたものでなければならないとしている。そのため、「日本経営品質賞アセスメント基準書」は、

1) 1996年6月に経営品質賞の運営推進組織として経営品質協議会が設置され、日本経営品質賞にかかわる運営の一切を行っている。その後さらに、地方経営品質協議会が設置され、県や市といった地域経済界が主体となった地方経営品質賞の運営も開始されている。

日本経営品質賞委員会として組織された専門家によって毎年見直しが行われ、改訂されている。なお、アセスメント基準書は、決して特定の経営手法の導入を義務づけたり奨励したりしているわけではなく、企業が実践すべき考え方や果たすべき要件を示したうえで、その要件を実現するための仕組みを構築し、組織全体に普及させ、機能させ、結果として「経営品質向上プログラム」を実現することを求めている。さらに各企業が構築・展開すべき各種の仕組みは、当該企業固有の経営環境や事情、状況に適合したものでなければならないとしている。

「経営品質向上プログラム」は、米国「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞（以降、MB賞²⁾）」によるセルフアセスメント（自己評価）の考え方を範としており、現在までにアジアや欧米をはじめ約60の国や地域で実施されているプログラムである³⁾。

本稿では、日本経営品質賞のアセスメント基準に注目し、その改訂の経緯に基づいて日本経営品質賞の特徴や課題を明らかにすることを目的としている。そのために、1997年度～2005年度の日本経営品質賞のアセスメント基準書におけるフレームワーク⁴⁾を分析している。さらに、「経営品質向上プログラム」の考え方に基づく他国の経営品質賞であるMB賞および欧州経営品質賞⁵⁾のフレームワークと日本経営品質賞のフレームワークを比較分析することによって、日本経営品質賞に固有の特徴や課題を浮き彫りにすることを試みている。

2) 正確には Malcom Baldrige National Quality Award という。

3) 経営品質協議会のまとめた結果によると、2005年1月時点で59の国・地域で“経営品質賞”として導入されているようである。(http://www.jqac.com/中の“世界の動き”より)

4) 日本経営品質賞、アセスメント基準におけるフレームワークとは、企業や組織の経営全体を見るための経営の大きな枠組みを幾つかのカテゴリーで規定し、それぞれのカテゴリーにおけるアセスメント項目やその基準・考え方を示したものである。

5) 正確には EU（ヨーロッパ連合）において FEQM（European Foundation for Quality Management）が制定したアセスメント基準（Assessoren Bewertungsbuch2003）の内容である。ただし、FEQM においてはフレームワークという呼び方はしておらず、Excellence Model（das Excellence Modell）と呼んでいる。

その結果、日本経営品質賞が企業の経営革新を推進するツールとして適切な改訂や運用が行われていることが確認される一方、日本固有の問題点も幾つか明らかになったと考えられる。

1. 日本経営品質賞の概要

既に述べたように日本経営品質賞は、1995年に(財)社会経済生産性本部と協力企業によって創設された賞であるが、その本当の狙いは『卓越した業績』を生み出せる事業体質／組織体質を作り上げる「経営品質向上プログラム」の啓蒙・普及と考えられる。つまり、日本経営品質賞では、多くの企業が賞を獲得することを最終的な目的としているわけではなく、賞はあくまでもツールのひとつであって、最終目標は「経営品質向上プログラム」の普及と多くの企業の自律的な経営品質の向上・改善である。ちなみに、日本経営品質賞の評点総括は、2005年度版のアセスメント基準書では表1のように規定されているが、日本経営品質賞の受賞基準はA+（概ね650点）となっている。表1から明らかな通り、満点はAAA（1000点）であるから、日本経営品質賞を受賞したとしてもそれは、一通りの仕組が出来上がっているというレベルであって依然として改善の余地は多く残っており、100点満点で考えれば65点、つまり、“優良可”方式で言えば“可”にすぎない。ちなみに、先駆者である米国のMB賞で見ても、評価点が800点を超える企業はほとんど存在しないといわれている⁶⁾。

6) 経営品質協議会ホームページの“よくある質問”の回答、および経営品質協議会の“アセスメントコースG1”でのレクチャーより。

表1. 組織全体の評点総括

レベル	評点	内 容
D	(~99)	<p>〔改善に向けた取り組みが見られない〕</p> <p>組織の理想的状態を明確にしておらず、現状を維持する考え方にとらわれている。変革に向けてのものの方や考え方が見られないため、改善に向けた行動が行われず、活動結果、総合計画ともに、改善傾向が全く見られず明らかに低い水準にある。</p>
C	- (100~199)	<p>〔過去の枠組みの中での改善行動〕</p> <p>組織の目的とそれを実現する理想的状態の追及が不十分なため、一般的な方法を導入するにとどまっている。過去の枠組みの中での改善や、その場限りの行動が中心になっている。それにより、活動結果、総合結果ともに、期待する改善傾向が得られていない。</p>
	+ (200~299)	
B	- (300~399)	<p>〔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〕</p> <p>組織の目的とそれを実現する理想的状態を明確にしたうえで、現状とのギャップを認識し改善に結びつけている。組織内での対話が重視され始めており、組織の目的を実現するための部門や活動間での協力関係も醸成され始めている。それにより、活動結果、総合結果ともに、改善傾向が見られ始めている。</p>
	+ (400~499)	
A	- (500~599)	<p>〔求める価値を戦略的に考え、行動している〕</p> <p>組織の目的とそれを実現する理想的状態を組織全体で共有し、現状とのギャップを認識し戦略的に行動している。組織内での対話が活発に行われ、他部門との協力関係が構築され、それぞれの目標は組織全体の目標との一貫性がとられている。顧客や市場の変化に対し、現場は顧客価値実現の原則に基づいて行動し、行動した結果から新たな方法が創造され始めている。それにより、活動結果、総合結果ともに改善傾向がみられ、競争を上回っている。</p>
	+ (600~699)	
AA	- (700~799)	<p>〔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〕</p> <p>組織の目的とそれを実現する理想的状態を組織全体で共有し、顧客価値実現に向けた組織運営の原理、原則が定着している。対話による自律的な相互連携が定着し、組織全体で、より多くの新たな発見をし、そこから独自の価値を生み出す学習が展開されている。それにより、活動結果、総合計画の多くで改善傾向がみられ、業界最高水準を達成している。</p>
	+ (800~899)	
AAA	(900~)	<p>〔革新軌道に乗って最高の成果を生み続けている〕</p> <p>組織の目的とそれを実現する理想的状態を組織内および関係する外部と共有し、顧客価値実現に向けた組織運営の原理・原則が定着している。組織の目的を実現するために、組織内および関係する外部との対話による自律的な相互連携が常態化し、独自の価値創造と価値を高めるための学習が絶え間なく行われている。それにより、活動結果、総合結果のほとんど全てが業界を超えてベストプラクティスの水準となっている。</p>

日本経営品質賞における評価は、ひと言でいうと、『卓越した業績』を生み出すのに必要な種々の要件を実現するために、「仕組」が構築・展開されているか?、「仕組」やその結果生み出される業績等の評価が行われているか?、そして「仕組を改善するための“仕組”が構築・展開されているか?」ということである。したがって、特定の優れた経営者やカリスマ経営者の判断やリーダーシップによって運営される企業が、たとえ『卓越した業績』を生み出していたとしても、それがシステマティックな仕組の結果ではない場合には、日本経営品質賞における評価は低くなる。実際にこのような企業や組織の場合、リーダーや経営者が交代してしまうと高い業績を維持できる可能性は高いことは自明であろう。

次に、『卓越した業績』を生み出すために必要と考えられる種々の要件とは何であろうか?日本経営品質賞では以下のように要件を導出している。

実は、日本経営品質賞は公の賞にしては稀と考えられるが、企業経営のあるべき姿としての価値前提を有している。「基本理念」と呼ばれるものであり、日本経営品質賞の基本的価値、態度、信念、行動基準などを示すものである。具体的には次の4項目である。

- * 顧客本位
- * 独自能力
- * 社員重視
- * 社会との調和

この経営に対する「基本理念」については、恐らく全ての経営者が完全に賛成できるものではないであろう。例えば、極端な例として「会社は儲かれば良い」とするような考え方を尊重している経営者にとっては、この基本理念は容認できないと考えられる。もちろん、経営に対する価値観や理念は単なる“考え方”あるいは“信じる道”といったものであり、法律の範囲内で許容されるものであれば、自由であることは言うまでもない。しかし、日本経営品質賞ではあえて上記した基本理念を掲げている。換言すると、この4つの理念を受容することのできない企業は、決して、日本経営品質賞を受賞することはできな

い仕掛けになっている。

日本経営品質賞では、上記した基本理念に基づいて「重視する考え方⁷⁾」を抽出している。これは、時代状況等に応じて経営環境上重視する必要があると考えられる項目であり、毎年見直しが行われている⁸⁾。2005年度における日本経営品質賞の「重視する考え方」は次の7つである。

- ① 顧客から見たクオリティ
- ② リーダーシップ
- ③ プロセス志向
- ④ 対話による「知」の創造
- ⑤ スピード
- ⑥ パートナーシップ
- ⑦ フェアネス

そして、「基本理念」および「重視する考え方」に基づいて『卓越した業績』を実現するための具体的要件が、「フレームワーク」として規定されているのである。これは、企業や組織の経営活動全体を見るための経営の大きな枠組みが、カテゴリとカテゴリ毎のアセスメント項目として規定されたものである。なお、カテゴリおよび各カテゴリのアセスメント項目も「重視する考え方」同様に毎年見直しが行われ、改訂等が行われている。

フレームワークでは「カテゴリ」と同レベルで「プロフィール」と呼ばれる当該企業・組織の基本的な考え方や認識に関する明確化も求められている。これは評価や審査の対象として評点化されることはないので、便宜的にフレームワークの中に置かれているとも言えるが、カテゴリ毎に設定されたアセスメント項目に対する評価や審査妥当性を確保するための前提情報となるもので、重要性は高い⁹⁾。

7) 2002年度までは「基本的考え方」と称していたが、2003年度から“重視する考え方”に呼称が変更されている。

8) ただし、「重視する考え方」については後述する「フレームワーク」ほど頻繁に変更になることはない。

9) 第2章で示すように、プロフィールがフレームワークに含まれるようになったの

以上のように、日本経営品質賞では図1に示すような3段階の構造で、『卓越した業績』のための要件が規定されている。この考え方は、MB賞と同じである¹⁰⁾。しかし、欧州経営品質賞の場合は少し異なり、「基本理念」と「重視する考え方」に相当するものが明示されておらず、カテゴリとアセスメント項目のみである。これは、欧州経営品質賞はそもそも欧州連合（EU）の共通の経営品質賞の枠組みとして設定されているという事情によると推察され

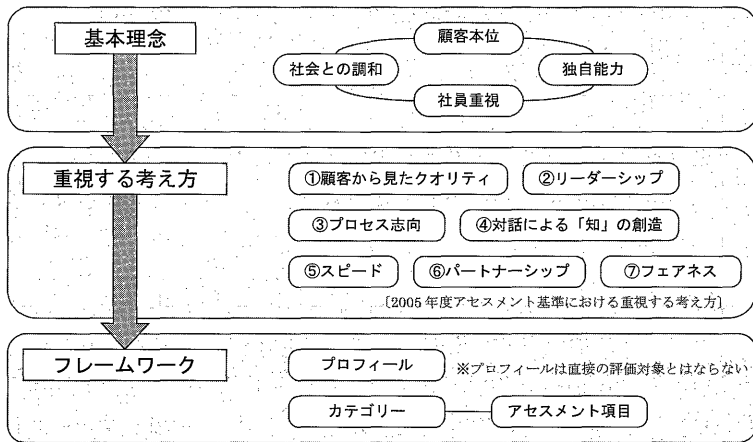


図1. 日本経営品質賞における企業・組織の要件の3段階ブレイクダウンの様子

は、2001年度以降であり、1999年度～2000年度においては“事業概要”と呼ばれていた。さらに、1998年度以前のフレームワークには、このようなものは存在していなかった。

- 10) MB賞で“基本理念”に相当するものは、“到達目標（Excellence Goals）”と表現されており、その内容は、2003年度の審査基準では、「顧客への常に改善され続ける価値の提供と市場における成功への貢献」、「組織全体の有効性と組織能力の改善」、「組織および従業員個人の学習効果」の3つとなっている。また、“重要視する考え方”に相当するものは“基本的価値観と概念（Core Values and Concepts）”と呼ばれており、次の11項目が設定されている。「ビジョナリーリーダーシップ」、「顧客主導の卓越性」、「組織と個人の学習」、「従業員と提携先の尊重」、「俊敏性（アジリティ）」、「将来重視」、「革新に向けたマネジメント」、「事実に基づくマネジメント」、「社会的責任」、「結果重視と価値の創造」、「システムの視点」である。

る。つまり、EU参加各国では、欧州経営品質賞に準じる内容と形態で国ごとに経営品質賞が設定・運営されており、「基本理念」や「重視する考え方」に相当する部分は、各国の企業経営や経済状況等の事情に応じて適切に設定することが期待されているためと考えられるのだ。

2. 日本経営品質賞アセスメント基準の進化・改定に関する分析と考察

本章では1997年以降の日本経営品質賞のフレームワークの進化・改訂に関する分析と考察を行う。

(1) 日本経営品質アセスメント基準におけるフレーム

1997年度～2005年度までの日本経営品質賞のフレームワークを表2～10に示す¹¹⁾。

(2) アセスメント項目の変化に関する分析

表2～表10に示した各年度のアセスメント基準のカテゴリーあるいはアセスメント項目の名称・内容に関する改訂の様子は表11に示す通りである。なお、表11にはアセスメント項目ではないが、事業概要やプロフィールの改訂についても含めている。

11) 分析のための2001年度以降のフレームワークに関する原データは、文末に示した参考文献・資料1), 2), 3), 4), 5)より入手。1997年度～2000年度分については、経営品質協議会のホームページ(参考文献・資料の10)より入手。

表2. 1997年度の日本経営品質賞フレームワーク

カテゴリー	アセスメント項目	割り当て評価点
1.0 リーダーシップ	1.1 リーダーシップ発揮の仕組	100
	1.2 社会的責任	50
2.0 情報の共有化と活用	2.1 情報の選択と共有化	20
	2.2 競合比較とベンチマーキング	40
	2.3 情報の分析・活用	20
3.0 戦略の立案と展開	3.1 戦略の立案	40
	3.2 戦略の展開と確認	40
4.0 人材開発と学習環境	4.1 学習環境	50
	4.2 社員教育・訓練, 自己啓発	30
	4.3 社員満足	40
5.0 プロセス・マネジメント	5.1 基幹業務プロセスのマネジメント	60
	5.2 支援業務プロセスのマネジメント	30
	5.3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
6.0 顧客・市場の理解と対応	6.1 顧客・市場の理解	70
	6.2 顧客への対応	40
	6.3 顧客満足の明確化	40
7.0 企業活動の成果	7.1 社会的責任の成果	40
	7.2 人材開発と学習環境の成果	40
	7.3 クオリティ活動の成果	60
	7.4 事業の成果	60
8.0 顧客満足	8.1 顧客満足と市場での評価	100
(合計点)		1000

表3. 1998年度の日本経営品質賞フレームワーク

カテゴリー	アセスメント項目	割り当て評価点
1.0 経営ビジョンとリーダーシップ	1.1 リーダーシップ発揮の仕組	100
	1.2 社会的責任と企業倫理	70
2.0 情報の共有化と活用	2.1 情報の選択と共有化	30
	2.2 競合比較とベンチマーキング	30
	2.3 情報の分析・活用	20
3.0 戦略の策定と展開	3.1 戦略の策定	40
	3.2 戦略の展開	40
4.0 人材開発と学習環境	4.1 人材開発の立案	20
	4.2 学習環境	30
	4.3 社員教育・訓練, 自己啓発	30
	4.4 社員満足	30
5.0 プロセス・マネジメント	5.1 基幹業務プロセスのマネジメント	50
	5.2 支援業務プロセスのマネジメント	30
	5.3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
6.0 顧客・市場の理解と対応	6.1 顧客・市場の理解	70
	6.2 顧客への対応	40
	6.3 顧客満足の明確化	40
7.0 企業活動の成果	7.1 社会的責任と企業倫理の成果	40
	7.2 人材開発と学習環境の成果	40
	7.3 クオリティ活動の成果	60
	7.4 事業の成果	60
8.0 顧客満足	8.1 顧客満足と市場での評価	100
(合計点)		1000

表4. 1999年度の日本経営品質賞フレームワーク

カテゴリー	アセスメント項目	割り当て評価点
事業概要		—
1.0 経営ビジョンとリーダーシップ	1.1 リーダーシップ発揮の仕組	100
	1.2 社会的責任と企業倫理	70
2.0 顧客・市場の理解と対応	2.1 顧客・市場の理解	70
	2.2 顧客への対応	40
	2.3 顧客満足の明確化	40
3.0 戦略の策定と展開	3.1 戦略の立案	40
	3.2 戦略の展開	40
4.0 人材開発と学習環境	4.1 人材開発の立案と学習環境の構築	20
	4.2 学習環境	30
	4.3 社員教育	30
	4.4 社員満足	30
5.0 プロセス・マネジメント	5.1 基幹業務プロセスのマネジメント	50
	5.2 支援業務プロセスのマネジメント	30
	5.3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
6.0 情報の共有化と活用	6.1 情報の選択と共有化	30
	6.2 競合比較とベンチマーキング	30
	6.3 情報の分析と活用	20
7.0 企業活動の成果	7.1 社会的責任と企業倫理の成果	40
	7.2 人材開発と学習環境の成果	40
	7.3 クオリティ活動の成果	60
	7.4 事業の成果	60
8.0 顧客満足	8.1 顧客満足と市場での評価	100
(合計点)		1000

表5. 2000年度の日本経営品質賞フレームワーク

カテゴリー	アセスメント項目	割り当て評価点
事業概要		—
1.0 経営ビジョンと リーダーシップ	1.1 リーダーシップ発揮の仕組	100
	1.2 社会的責任と企業倫理	70
2.0 顧客・市場の理解 と対応	2.1 顧客・市場の理解	70
	2.2 顧客への対応	40
	2.3 顧客満足の明確化	40
3.0 戦略の策定と展開	3.1 戦略の立案	40
	3.2 戦略の展開	40
4.0 人材開発と学習環 境	4.1 学習環境	40
	4.2 社員教育	40
	4.3 社員満足	30
5.0 プロセス・マネジ メント	5.1 基幹業務プロセスのマネジメント	50
	5.2 支援業務プロセスのマネジメント	30
	5.3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
6.0 情報の共有化と活 用	6.1 情報の選択と共有化	30
	6.2 競合比較とベンチマーキング	30
	6.3 情報の分析と活用	20
7.0 企業活動の成果	7.1 社会的責任と企業倫理の成果	40
	7.2 人材開発と学習環境の成果	40
	7.3 クオリティ活動の成果	60
	7.4 事業の成果	60
8.0 顧客満足	8.1 顧客満足と市場での評価	100
(合計点)		1000

表6. 2001年度の日本経営品質賞フレームワーク

カテゴリー	アセスメント項目	割り当て評価点
組織プロフィール	(1) 組織に関する認識	—
	(2) 競争に関する認識	—
	(3) 変革に関する認識	—
	(4) 組織情報	—
1. リーダーシップと意思決定	1.1 経営幹部の役割とリーダーシップ	100
	1.2 経営における意思決定の仕組み	20
2. 経営における社会的責任	2.1 社会要請への対応	30
	2.2 社会への貢献	20
3. 顧客・市場の理解と対応	3.1 顧客・市場の理解	50
	3.2 顧客との信頼関係	30
	3.3 顧客満足の明確化	30
4. 戦略の策定と展開	4.1 戦略の策定と形成	30
	4.2 戦略の展開	30
5. 個人と組織の能力向上	5.1 組織的能力	40
	5.2 社員の能力開発	30
	5.3 社員満足	30
6. 価値創造のプロセス	6.1 基幹プロセス	40
	6.2 新事業プロセスと支援プロセス	30
	6.3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
7. 情報マネジメント	7.1 経営情報の把握と分析	20
	7.2 競合比較とベンチマーキング	20
	7.3 情報システムのマネジメント	20
8. 活動結果	8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	60
	8.2 個人と組織の能力向上の結果	60
	8.3 プロセスの結果	80
	8.4 財務の結果	100
	8.5 顧客満足の結果	100
(合計点)		1000

表7. 2002年度の日本経営品質賞フレームワーク

カテゴリー	アセスメント項目	割り当て評価点
組織プロフィール	(1) 顧客・市場に関する認識	—
	(2) 競争に関する認識	—
	(3) 変革に関する認識	—
	(4) 組織情報	—
1. 経営幹部のリーダーシップ	1.1 経営幹部のリーダーシップ	100
	1.2 意思決定と合意の仕組	20
2. 経営における社会的責任	2.1 社会要請への対応	30
	2.2 社会への貢献	20
3. 顧客・市場の理解と対応	3.1 顧客・市場の理解	50
	3.2 顧客との信頼関係	30
	3.3 顧客満足の明確化	30
4. 戦略の策定と展開	4.1 戦略の策定と形成	30
	4.2 戦略の展開	30
5. 個人と組織の能力向上	5.1 組織的能力	40
	5.2 社員の能力開発	30
	5.3 社員満足	30
6. 価値創造のプロセス	6.1 基幹プロセス	40
	6.2 支援プロセスと新事業プロセス	30
	6.3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
7. 情報マネジメント	7.1 経営情報の選択と分析	20
	7.2 競合比較とベンチマーキング	20
	7.3 情報システムのマネジメント	20
8. 活動結果	8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	60
	8.2 個人と組織の能力向上の結果	60
	8.3 プロセスの結果	80
	8.4 財務の結果	100
	8.5 顧客満足の結果	100
(合計点)		1000

表 8. 2003年度の日本経営品質賞フレームワーク

カテゴリー	アセスメント項目	割り当て評価点
組織プロフィール	(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	—
1. 経営幹部のリーダーシップ	1.1 経営幹部のリーダーシップ	120
2. 経営における社会的責任	2.1 社会要請への対応	30
	2.2 社会への貢献	20
3. 顧客・市場の理解と対応	3.1 顧客・市場の理解	50
	3.2 顧客との信頼関係	30
	3.3 顧客満足の明確化	30
4. 戦略の策定と展開	4.1 戦略の策定と形成	30
	4.2 戦略の展開	30
5. 個人と組織の能力向上	5.1 組織的能力	40
	5.2 社員の能力開発	30
	5.3 社員満足と職場環境	30
6. 価値創造のプロセス	6.1 基幹プロセス	40
	6.2 支援プロセス	30
	6.3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
7. 情報マネジメント	7.1 経営情報の選択と分析	30
	7.2 情報システムのマネジメント	30
8. 活動結果	8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	60
	8.2 個人と組織の能力向上の結果	60
	8.3 プロセスの結果	80
	8.4 財務の結果	100
	8.5 顧客満足の結果	100
(合計点)		1000

表9. 2004年度の日本経営品質賞フレームワーク

カテゴリー	アセスメント項目	割り当て評価点
組織プロフィール	(1) 組織価値観	—
	(2) 顧客認識	—
	(3) 競争認識	—
	(4) 経営資源認識	—
	(5) 変革認識	—
	(6) 組織情報	—
1. 経営幹部のリーダーシップ	1.1 経営幹部のリーダーシップ	120
2. 経営における社会的責任	2.1 社会要請への対応	30
	2.2 社会への貢献	20
3. 顧客・市場の理解と対応	3.1 顧客・市場の理解	50
	3.2 顧客との信頼関係	30
	3.3 顧客満足の明確化	20
4. 戦略の策定と展開	4.1 戦略の策定と形成	30
	4.2 戦略の展開	30
5. 個人と組織の能力向上	5.1 組織的能力	40
	5.2 社員の能力開発	30
	5.3 社員満足と職場環境	30
6. 顧客価値創造のプロセス	6.1 基幹プロセス	60
	6.2 支援プロセス	30
	6.3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
7. 情報マネジメント	7.1 経営情報の選択と分析	30
	7.2 情報システムのマネジメント	20
8. 活動結果	8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	60
	8.2 個人と組織の能力向上の結果	60
	8.3 プロセスの結果	100
	8.4 総合結果	180
(合計点)		1000

表10. 2005年度の日本経営品質賞フレームワーク

カテゴリー	アセスメント項目	割り当て評価点
組織プロフィール	(1) 組織価値観	－
	(2) 顧客認識	－
	(3) 競争認識	－
	(4) 経営資源認識	－
	(5) 変革認識	－
	(6) 組織情報	－
1. 経営幹部のリーダーシップ	1.1 経営幹部のリーダーシップ	120
2. 経営における社会的責任	2.1 社会要請への対応	30
	2.2 社会への貢献	20
3. 顧客・市場の理解と対応	3.1 顧客・市場の理解	50
	3.2 顧客からの意見や苦情への対応	30
	3.3 顧客満足の明確化	20
4. 戦略の策定と展開	4.1 戦略の策定と形成	30
	4.2 戦略の展開	30
5. 個人と組織の能力向上	5.1 組織的能力	40
	5.2 社員の能力開発	30
	5.3 社員満足と職場環境	30
6. 顧客価値創造のプロセス	6.1 基幹プロセス	60
	6.2 支援プロセス	30
	6.3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
7. 情報マネジメント	7.1 経営情報の選択と分析	30
	7.2 情報システムのマネジメント	20
8. 活動結果	8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	60
	8.2 個人と組織の能力向上の結果	60
	8.3 プロセスの結果	100
	8.4 総合結果	180
(合計点)		1000

表11. 各年度のカテゴリー・アセスメント項目の名称・内容の改訂の様子(1/2)

変更年度	旧(変更前)	新(変更後)	備 考
1998年度 (97～98で の変更)	1.0 リーダージュシップ	1.0 経営ビジョンとリーダージュシップ	内容の明確化に伴うカテゴリーの名称変更。
	1.2 社会的責任	1.2 社会的責任と企業倫理	内容の変更に伴うアセスメント項目の名称変更。
	-	4.1 人材開発の立案	内容の明確化に伴う新アセスメント項目の設定
	7.1 社会的責任の成果	7.1 社会的責任と企業倫理の成果	内容の変更に伴うアセスメント項目の名称変更。
1999年度 (98～99で の変更)	-	事業概要	事業概要(アセスメントの前提条件)の新設
	6.0 顧客・市場の理解と対応	2.0 顧客・市場の理解と対応	カテゴリー順位の変更
	2.0 情報の共有化と活用	6.0 情報の共有化と活用	
	4.1 人材開発の立案	4.1 人材開発の立案と学習環境の構築	内容の明確化に伴うカテゴリーの名称変更。
2000年度 (99～00で の変更)	4.1 人材開発の立案と学習環境の構築	-	内容の明確化・変更に伴うアセスメント項目の削除。
2001年度 (00～01で の変更)	事業概要	組織プロフィール (1) 組織に関する認識 (2) 競争に関する認識 (3) 変革に関する認識 (4) 組織情報	内容の明確化に伴う名称の変更と項目の詳細化
	-	1.2 経営における意思決定の仕組み	内容の明確化にともない新アセスメント項目の設定
	1.2 社会的責任と企業倫理	2. 経営における社会的責任 2.1 社会要請への対応 2.2 社会への貢献	内容の明確化にともなう新カテゴリーとアセスメント項目の設定。カテゴリーの新設に伴い従来のカテゴリー番号2～7は3～8に繰り下がり。
	4.0 人材開発と学習環境 4.1 学習環境 4.2 社員教育 4.3 社員満足	5. 個人と組織の能力向上 5.1 組織的能力 5.2 社員の能力開発 5.3 社員満足	内容の明確化・変更にもなうカテゴリーとアセスメント項目の名称変更。
	5.0 プロセス・マネジメント	6. 価値創造のプロセス	内容の明確化にともなうカテゴリーの名称変更。
	5.1 基幹業務プロセスのマネジメント	6.1 基幹プロセス	内容の明確化にともなうアセスメント項目の名称変更。
	5.2 支援業務プロセスのマネジメント	6.2 新事業プロセスと支援プロセス	
	6.1 情報の選択と共有化	7.1 経営情報の把握と分析	
	6.3 情報の分析と活用	7.3 情報システムのマネジメント	
	7.0 企業活動の成果 7.1 社会的責任と企業倫理の成果 7.2 人材開発と学習環境の成果 7.3 クオリティ活動の成果 7.4 事業の成果 8.0 顧客満足 8.1 顧客満足と市場での評価	8. 活動結果 8.1 リーダージュシップと社会的責任の結果 8.2 個人と組織の能力向上の結果 8.3 プロセスの結果 8.4 財務の結果 8.5 顧客満足の結果	内容の明確化・変更に伴うカテゴリーの統合。

表11. 各年度のカテゴリー・アセスメント項目の名称・内容の改訂の様子（2/2）

変更年度	旧（変更前）	新（変更後）	備 考
2002年度 (01～02で の変更)	1. リーダーシップと意思決定 1.1 経営幹部の役割とリーダーシップ 1.2 経営における意思決定の仕組み	1. 経営幹部のリーダーシップ 1.1 経営幹部のリーダーシップ 1.2 意思決定と合意の仕組み	内容の明確化・変更に伴うカテゴリーとアセスメント項目の名称変更。
	7.1 経営情報の把握と分析	7.1 経営情報の選択と分析	内容の明確化に伴うアセスメント項目の名称変更。
2003年度 (02～03で の変更)	組織プロフィール (1) 組織に関する認識 (2) 競争に関する認識 (3) 変革に関する認識 (4) 組織情報	組織プロフィール (1) 組織価値観 (2) 顧客認識 (3) 競争認識 (4) 経営資源認識 (5) 変革認識 (6) 組織情報	アセスメントの前提条件としてのプロフィールの内容の明確化・変更に伴う項目名称の変更、項目の新設
	1.1 経営幹部のリーダーシップ 1.2 意思決定と合意の仕組み	1.1 経営幹部のリーダーシップ	内容の明確化にともなうアセスメント項目の統合。
	5.3 社員満足	5.3 社員満足と職場環境	内容の明確化・変更にとまなうアセスメント項目の名称変更。
	7.1 経営情報の選択と分析 7.2 競合比較とベンチマーキング	7.1 経営情報の選択と分析	内容の明確化にともなうアセスメント項目の統合。
2004年度 (03～04で の変更)	8.4 財務の結果 8.5 顧客満足の結果	8.4 総合結果	内容の明確化にともなうアセスメント項目の統合。
2005年度 (04～05で の変更)	3.2 顧客との信頼関係	3.2 顧客からの意見や苦情への対応	内容の明確化にともなうアセスメント項目の名称変更。

表11に示した日本経営品質賞のフレームの毎年の改訂の様子より、毎年何らかの変更や修正が行われていることがわかる。個々の変更の理由を吟味していくと、単に曖昧さを無くするための名称の変更から、そもそもフレームの構造とも言えるカテゴリーの廃止・新設まで様々である。

変更の重要性は、必ずしも横並びで比較することはできないが、それでも、カテゴリーやアセスメント項目の新設の持つ意味は大きいと考えられる。また、カテゴリー番号の変更についても、日本経営品質賞としての大きなメッセージが込められていると判断できるからである。一方、カテゴリーやアセスメント項目の削除については、多くの場合、統合としての削除であり、曖昧さを排除するための意味合いが強いと考えられる。したがって、分析に際して重視すべき点は、アセスメント項目やカテゴリーの削除よりも新設や番号変更である。

このような考え方に基づいて、2005年度アセスメント基準のフレームの内容

(カテゴリーあるいはアセスメント項目)に設定されている項目¹²⁾に限定して、重要と思われる変更を抽出すると以下の通りである。

- 「組織プロフィール」の設定・変更 (1999年度, 2001年度, 2003年度)¹³⁾
- 「1.1 経営幹部のリーダーシップ」の変更 (2002年度, 2003年度)¹⁴⁾
- 「2. 経営における社会的責任」の設定 (2001年度)
- 「3. 顧客・市場の理解と対応」と「7. 情報マネジメント」のカテゴリー順位の変更 (1999年度)¹⁵⁾
- 「7.1 経営情報の選択と分析」の変更 (2001年度, 2003年度)¹⁶⁾

上記した重要な変更と考えられる項目の理由についてはそれぞれ脚注に付記したが、論理的な説明がしにくいのが、「2. 経営における社会的責任」が2001年度にカテゴリーとして設定されたことである。これは、2000年までは「1. 経営ビジョンとリーダーシップ」のカテゴリーに属するアセスメント項目（「1.2 社会的責任」あるいは「1.2 社会的責任と企業倫理」、表2～5参照）として位置づけられていたものである。この項目が、「なぜ、唐突にカテゴリーとして設定されたか？」については、日本の企業経営に関する情勢を無

12) 要するに削除されずに2005年のアセスメント基準において残っている項目に注目するという意味である。

13) 既に述べたことだが、適切な評価や審査を行うためには、当該企業の組織としての価値観や顧客、競争、自社の経営資源、変革などに対する認識や考え方、および、規模や売上、利益などのファクトデータが不可欠と考えられるので、組織プロフィールとしてアセスメント対象でないものの、明確に示すことが義務づけられていることは重要と考えられる。

14) 特に2003年度の「1.2 意思決定と合意の仕組」との統合の持つ意味は、単に意思決定と合意の仕組があっても、リーダーシップが存在していなければ余り意味がないという意味において重要と考えられる。

15) この1999年に行われた順位の変更は、ともすれば理由も明確にされないままに情報の重要性だけが訴求される事が多かったことを勘案すると、「顧客・市場の理解と対応」の方が高い順位に位置づけられる事は重要であったと考えられる。

16) 2003年度における「7.2 競合比較とベンチマーキング」との統合の意義は、大きいと考えられる。つまり、当該企業にとって本当に必要なベンチマークあるいはそれに基づくベンチマーキングであるかないかという意味での“経営情報の選択と分析”の必要性が明確になったからである。

視して説明することはできない。日本経営品質賞の関係者から聞いた話であるが、当時（というより2005年現在にも当てはまるのだが）、企業による倫理観を欠くような犯罪が多発していたためとのことである。従来日本において、企業の社会的責任や倫理観については、それほど高いレベルで位置づける必要はなかったのだが、企業犯罪の多発やモラル・倫理観の崩壊のため、「企業の社会的責任」についてその位置付けを高め、より多くの企業に強く重要性和必要性を認識してもらうことを狙いとして、アセスメント項目からカテゴリーへ格上げされたそうである。

(3) カテゴリー毎の配点の変化に基づく分析

毎年のフレームワークの修正では、アセスメント項目の配点も修正されている。ここでは、2005年のフレームワークのカテゴリー毎に、1997年以降どのように割り当て評価点に変化してきたかに注目した分析を行う。

カテゴリーやアセスメント項目の変更経緯に基づいて、1997年以降の割り当て評価点を表12に示す。

表12. 2005年カテゴリを基準とした1997年以降の割り当て評価点の変更の様子

年 度	カテゴリー 1 経営幹部の リーダーシ ップ ¹⁷⁾	カテゴリー 2 経営におけ る社会的責 任 ¹⁸⁾	カテゴリー 3 顧客・市場 の理解と対 応 ¹⁹⁾	カテゴリー 4 戦略の策定 と展開 ²⁰⁾	カテゴリー 5 個人と組織の 能力向上 ²¹⁾	カテゴリー 6 顧客価値創 造のプロセ ス ²²⁾	カテゴリー 7 情報マネジ メント ²³⁾	カテゴリー 8 活動結果 ²⁴⁾
97	100	50	150	80	120	120	80	300
98	100	70	150	80	110	110	80	300
99	100	70	150	80	110	110	80	300
00	100	70	150	80	110	110	80	300
01	120	50	110	60	100	100	60	400
02	120	50	110	60	100	100	60	400
03	120	50	110	60	100	100	60	400
04	120	50	100	60	100	120	50	400
05	120	50	100	60	100	120	50	400

表12の結果において、割り当て評価点が減少したところよりも、増加したところに注目すべきと考えられる。というのは、割り当て評価点の増加したカテゴリーの理解度や実現度は、現実の企業経営界において、割り当て評価点の減少したカテゴリーの理解度や実現度に比べて低いと判断されていると推察されるからである。つまり、理解度や実現度が低い為、他の項目に比べて相対的に重要性が高まり、割り当て評価点が増加されたのである。

このような見方をした場合、注目すべき割り当て評価点の増加は、以下の通りである。

- カテゴリー 8 (活動結果) の総割り当て点数が、2001年度に300点から400点に増えている。
- カテゴリー 6 (顧客価値創造のプロセス) の総割り当て評価点が、2004年度に100点から120点に増えている。

それぞれ、カテゴリーの内訳にまでさかのぼってどのような変化になっているかを見てみる。カテゴリー 8 (活動結果) の詳細は表13のように2000年度以降変更されており、カテゴリー 6 (顧客価値創造のプロセス) の詳細は表14のように2003年度以降変更されている。

-
- 17) 97年度～00年度は、アセスメント項目1.1の評価点である。01年度～05年度はカテゴリー 1 の評価点である。
 - 18) 97年度～00年度は、アセスメント項目1.2の評価点である。01年度～05年度はカテゴリー 2 の評価点である。
 - 19) 97年度～98年度は、カテゴリー 6 の合計評価点である。99年度～00年度は、カテゴリー 2 の評価点である。01年度～05年度はカテゴリー 3 の評価点である。
 - 20) 97年度～00年度は、カテゴリー 3 の合計評価点である。01年度～05年度はカテゴリー 4 の評価点である。
 - 21) 97年度～00年度は、カテゴリー 4 の合計評価点である。01年度～05年度はカテゴリー 5 の評価点である。
 - 22) 97年度～00年度は、カテゴリー 5 の合計評価点である。01年度～05年度はカテゴリー 6 の評価点である。
 - 23) 97年度～98年度は、カテゴリー 2 の合計評価点である。99年度～00年度は、カテゴリー 6 の評価点である。01年度～05年度はカテゴリー 7 の評価点である。
 - 24) 97年度～00年度は、カテゴリー 7 とカテゴリー 8 の合計評価点である。01年度～05年度はカテゴリー 8 の評価点である。

表13. カテゴリー 8 (活動結果) の評価点の内訳の変更の様子

年 度	アセスメント項目	評 価 点
2000年度	7.1 社会的責任と企業倫理の成果	40
	7.2 人材開発と学習環境の成果	40
	7.3 クオリティ活動の成果	60
	7.4 事業の成果	60
	8.1 顧客満足と市場での評価	100
2001年度	8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	60
	8.2 個人と組織の能力向上の結果	60
	8.3 プロセスの結果	80
	8.4 財務の結果	100
	8.5 顧客満足の結果	100
2002年度	8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	60
	8.2 個人と組織の能力向上の結果	60
	8.3 プロセスの結果	80
	8.4 財務の結果	100
	8.5 顧客満足の結果	100
2003年度	8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	60
	8.2 個人と組織の能力向上の結果	60
	8.3 プロセスの結果	80
	8.4 財務の結果	100
	8.5 顧客満足の結果	100
2004年度	8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	60
	8.2 個人と組織の能力向上の結果	60
	8.3 プロセスの結果	100
	8.4 総合結果	180
2005年度	8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	60
	8.2 個人と組織の能力向上の結果	60
	8.3 プロセスの結果	100
	8.4 総合結果	180

表14. カテゴリー6（顧客価値創造のプロセス）の評価点の内訳の変更の様子

年 度	アセスメント項目	評 価 点
2003年度	6.1 基幹プロセス	40
	6.2 支援プロセス	30
	6.3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
2004年度	6.1 基幹プロセス	60
	6.2 支援プロセス	30
	6.3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
2005年度	6.1 基幹プロセス	60
	6.2 支援プロセス	30
	6.3 ビジネスパートナーとの協力関係	30

表13の結果より、以下のような割り当て評価点の引き上げが行われている事がわかる。

- 「8.1 リーダーシップと社会的責任の結果」および「8.2 個人と組織の能力向上の結果」が2001年度に40点～60点に引き上げられている。
- 「8.3 プロセスの結果」が2004年度に80点から100点に引き上げられている。

また、表14の結果からは、次の事柄が明らかとなった。

- 「6.1 基幹プロセス」が2004年度から40点～60点に増やされている。

(4) フレームワークの変更が意味している事

前節までに示したカテゴリーやアセスメント項目などの変更の狙いや意味する内容は、表15のようにまとめられ、それぞれ1997年以降の日本経営品質賞として日本の企業経営の状況や環境や課題により適切に対応するための変更と考えられる。

表15. フレームワークの変更が意味することのまとめ

変更内容	狙いや意味する内容
「1.1 経営幹部のリーダーシップ」の変更 (2002年度, 2003年度)	単に意思決定と合意の仕組があっても、リーダーシップが存在していなければ意味がないという事の明確化のため。
「2. 経営における社会的責任」の設定 (2001年度)	日本における企業犯罪の多発やモラル・倫理観の崩壊のため、“企業の社会的責任”についてその位置づけを高め、より多くの企業に強く重要性和必要性を啓蒙するため。
「3. 顧客・市場の理解と対応」と「7. 情報マネジメント」のカテゴリー順位の変更 (1999年度)	明確な理由も示されなかったり、理解されていなかったりしているにも関わらず、情報の重要性だけが訴求される事が多かったことは正し、少なくとも「顧客・市場の理解と対応」の方が高い順位に位置づけられる事を認識させるため。
「7.1 経営情報の選択と分析」の変更 (2001年度, 2003年度)	企業にとって本当に必要なベンチマークあるいはそれに基づくベンチマーキングであるかないかという意味での“経営情報の選択と分析”の必要性が明確にするため。
「8.1 リーダーシップと社会的責任の結果」および「8.2 個人と組織の能力向上の結果」の評価点の引き上げ (2001年度)	「リーダーシップや社会的責任」および「個人や組織の能力向上」の重要性が増したこと（これらの点に課題があること）を明確にするため。
「8.3 プロセスの結果」の評価点の引き上げ (2004年度)	企業内で行われる種々の「業務のプロセスの最適化やシステム化」によってもたらされる結果の重要性が増したこと（つまり、この点に課題があること）を明確にするため。
「6.1 基幹プロセス」の評価点の引き上げ (2004年度)	企業内で行われる「基幹業務のプロセスの最適化やシステム化」の重要性が増したこと（つまり、この点に課題があること）を明確にするため。

3. MB 賞および欧州経営品質賞との比較分析

本章では、日本経営品質賞とMB賞および欧州経営品質賞のフレームワークを比較分析し、日本経営品質賞固有の特徴を浮き彫りにすることを行う。なお、本章における比較分析に用いる各経営品質賞の基準書は、資料入手の都合上、全て2003年度版を用いることとした²⁵⁾。

25) 分析に用いた源データは、参考文献・資料の6), 7), 8), 9)より入手。

(1) アセスメント基準のフレームワークに関する比較分析

3つの経営品質賞のフレームワークの構造は図2～図4の通りである。また、それぞれのアセスメント項目²⁶⁾を比較したものが図5である。なお、図5では、表形式で横並びの比較をわかりやすくするため、3つの経営品質賞で同質のカテゴリーを横に並べるため、カテゴリーの並びを調整してある。

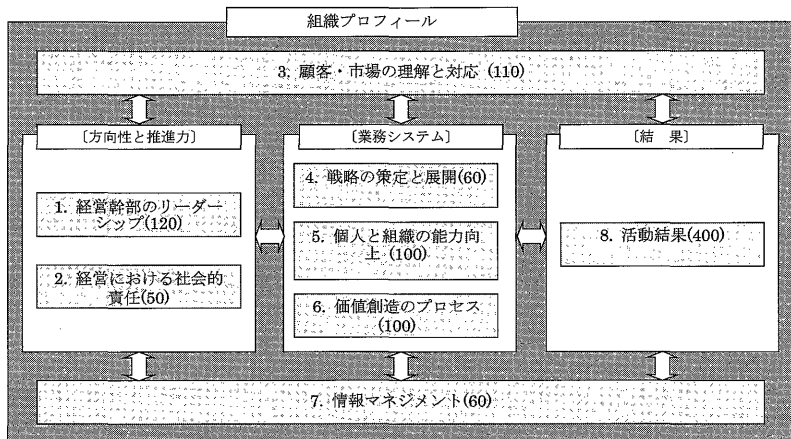


図2. 2003年度版日本経営品質賞アセスメント基準におけるフレームワーク

26) 正確には MB 賞では項目 (Item) と呼ばれており、欧州経営品質賞では中心テーマ (Zenrale Themen : 独語の場合) と呼ばれている。

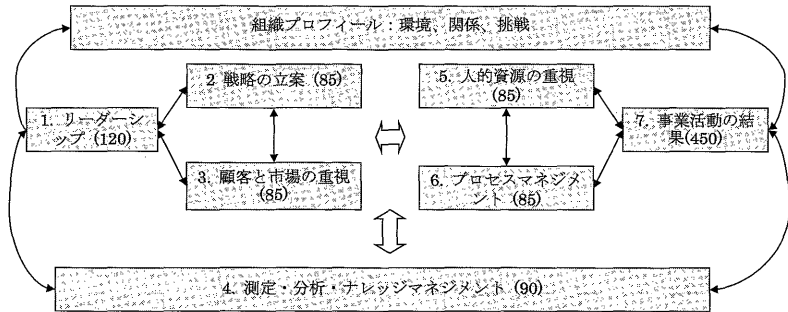


図 3. 2003年度版ボルドリッジ賞「審査基準」のフレームワーク：システムの視点

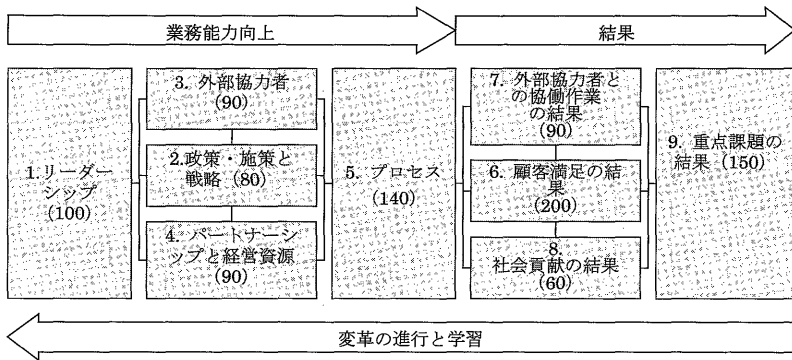


図 4. 2003年度版欧州経営品質賞のフレームワーク（エクセレンスモデル）

日本経営品質賞	MB賞	欧州経営品質賞
<p>1. 経営幹部のリーダーシップ(120)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆経営幹部のリーダーシップ(120) <p>2. 経営における社会的責任(50)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆社会要請への対応(30) ◆社会への貢献(20) 	<p>1. リーダーシップ(120)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆組織のリーダーシップ(70) ◆社会的責任(50) 	<p>1. リーダーシップ(100)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆経営層はビジョンや使命、価値、倫理的原則を詳しく述べるとともに、卓越した企業文化の模範を示さなければならない。 ◆経営層は、自らを人間的に成長させ、組織に適應させ、組織のマネジメントシステムの改善を常に行わなければならない。 ◆経営層は、顧客やビジネスパートナー、各種団体や企業の代表者達と協力して仕事をしなければならない。 ◆経営層は皆と協力して、組織に卓越した文化を定着させなければならない。 ◆経営層は、組織の変化を認識し、適切に対応しなければならない。
<p>4. 戦略の策定と展開(60)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆戦略の策定と形成(30) ◆戦略の展開(30) 	<p>2. 戦略の立案(85)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆戦略の策定(40) ◆戦略の展開(45) 	<p>2. 政策・施策と戦略(80)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆政策・施策あるいは戦略は、利益団体や関係団体の現在および将来の要望、期待に基づくものでなければならない。 ◆政策・施策あるいは戦略は、業績の測定結果や調査結果、外部のパートナーによる評価結果などに基づくものでなければならない。 ◆政策・施策あるいは戦略は、立案され、評価され、実施されなければならない。 ◆政策・施策あるいは戦略は、重要な業務プロセスに関連していないなければならない。
<p>5. 個人と組織の能力向上(100)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆組織的能力(40) ◆社員的能力開発(30) ◆社員満足と職場環境(30) 	<p>5. 人的資源の重視(85)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆業務システム(35) ◆従業員の学習と動機づけ(25) ◆従業員の福利厚生と満足(25) 	<p>3. 外部協力者(90)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆外部協力者の資源としての活用は、適切に計画され、管理され、改善されるべきものである。 ◆外部協力者は積極的に関与するとともに、自律的作業のために必要な権限を与えられるべきものである。 ◆外部協力者と自組織の対話は促進されるべきである。 ◆外部協力者には適切な報酬が与えられ、認められ、ケアされるべきものである。 ◆外部協力者の知識は、明示され、整理・体系化され、保存されるべきものである。
<p>7. 情報マネジメント(60)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆経営情報の選択と分析(30) ◆情報システムのマネジメント(30) 	<p>4. 測定・分析・ナレッジマネジメント(90)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆組織のパフォーマンスの測定と分析(45) ◆情報とナレッジマネジメント(45) 	<p>4. パートナーシップと経営資源(90)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆外部のパートナーは管理されなければならない。 ◆財務的資源は管理されなければならない。 ◆建物や設備、原材料等は管理されなければならない。 ◆技術は資源として管理されなければならない。 ◆情報や知識は資源として管理されなければならない。
<p>6. 価値創造のプロセス(100)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆基幹プロセス(40) ◆支援プロセス(30) ◆ビジネスパートナーとの協力関係(30) 	<p>6. プロセスマネジメント(85)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆価値創造プロセス(50) ◆支援プロセス(35) 	<p>5. プロセス(140)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆プロセスは体系的に構築され管理されなければならない。 ◆プロセスは、顧客やその他の利益団体に新たな価値を創造し、彼らの満足度を高めるために、必要に応じて、変革のために改善されなければならない。 ◆製品およびサービスは、プロセスを通じて、需要と顧客の期待に基づいて構想され、製造されるものである。 ◆製品およびサービスは、プロセスによって製造され、生み出され、市場に出され、アフターケアされなければならない。 ◆顧客との関係は管理され、プロセスによって、深化されなければならない。
<p>3. 顧客・市場の理解と対応(110)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆顧客・市場の理解(50) ◆顧客との信頼関係(30) ◆顧客満足の明確化(30) 	<p>3. 顧客と市場の重視(85)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆顧客と市場の知識(40) ◆顧客関係と顧客満足(45) 	<p>6. 顧客満足の結果(200)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆顧客による当該組織に対する満足度の調査結果。 ◆内部指標による顧客満足の調査結果。
<p>8. 活動結果(400)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆リーダーシップと社会的責任の結果(60) ◆個人と組織の能力向上の結果(60) ◆プロセスの結果(80) ◆財務の結果(100) ◆顧客満足の結果(100) 	<p>7. 事業活動の結果(450)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆顧客重視の結果(75) ◆製品とサービスにおける結果(75) ◆財務と市場における結果(75) ◆人的資源の結果(75) ◆組織の効果性の結果(75) ◆企業統合と社会的責任の結果(75) 	<p>7. 外部協力者との協働作業の結果(90)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆外部協力者による協働作業の効率や成果等の調査結果。 ◆内部指標による協働作業の効率や成果等の調査結果。
		<p>8. 社会貢献の結果(60)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆関係各位による当該組織の社会貢献度の調査結果。 ◆内部指標による社会貢献度の調査結果。
		<p>9. 重点課題に関する結果(150)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆重点課題に関する財務等による連続の評価結果。 ◆重点課題固有の指標による評価結果。

図5. 日本経営品質賞, MB賞, 欧州経営品質賞のアセスメント項目の比較

(2) MB 賞，欧州経営品質賞とのフレームワークの比較結果

図2～5までの比較結果より，日本経営品質賞固有の特徴として以下のことが浮き彫りになった。

- 日本経営品質賞だけが，カテゴリーレベルで「社会的責任」を謳っている²⁷⁾。
- 日本経営品質賞の活動結果の評点は400点だが，これはMB賞の450点，欧州経営品質賞の500点に比べて最も少ない割合となっている。
- 日本経営品質賞だけが，「知識活用」あるいは「ナレッジマネジメント」について要件として規定していない。

これらの特徴の背景を考察した結果が表16である。

表16. 日本経営品質賞固有の特徴の背景に関する考察結果

変更内容	背景
日本経営品質賞だけが，カテゴリーレベルで「社会的責任」を謳っている。	日本における企業の社会的責任や倫理・モラルの凋落・崩壊は米国や欧州よりも進んでいると判断せざるをえない。
日本経営品質賞の活動結果の評点は，MB賞，欧州経営品質賞に比べて低い。	活動結果の割り当て評価点は2001年にそれまでの300点から400点に引き上げられたが，それでもまだ米国や欧州に比べると低い数値となっている。ただし，一概に低いからといって不適切とも考えられず，肝要なのは他のアセスメント項目とのバランスであることは間違いない。
日本経営品質賞だけが，“知識活用”あるいは“ナレッジマネジメント”について要件として規定していない。	この特徴の背景には，日本における「知識活用」や「ナレッジマネジメント」の実践的な研究が明らかに遅れている点あげられる。つまり，日本では「知識」に限らず，そもそも目に見えない事柄（例えば，情報とか人間性とか企業文化や組織文化など）に対して概念的な研究は進むものの，有効活用のための具体的な手法や方法の研究が遅れているためと判断せざるをえない。

27) 欧州経営品質賞には結果のカテゴリーとして「社会貢献の結果」というカテゴリーが存在しているが，ここで問題としているのは要件のカテゴリーであるので，日本経営品質賞のみが「社会的責任」を謳っているとした。

なお、参考までにMB賞固有の特徴と欧州経営品質賞固有の特徴について以下に抽出する。

〔MB賞固有の特徴〕

- MB賞では、活動や業績、結果の評価に用いる指標を測定する業務について、「4. 測定・分析・ナレッジマネジメント」として要件を明記しているが、日本経営品質賞や欧州経営品質賞にはこのような要件が存在していない。

〔欧州経営品質賞固有の特徴〕

- 欧州経営品質賞では、ビジネスパートナーとは呼べないその他の外部協力者についての要件を明示しているが、日本経営品質賞やMB賞ではこのような要件は存在していない。
- 日本経営品質賞とMB賞では、基幹業務や支援業務のプロセスとは別に顧客や市場の理解に関するカテゴリーを設けているのに対し、欧州経営品質賞では一括してプロセスというカテゴリーで要件を規定している。
- 日本経営品質賞とMB賞では、結果を一つのカテゴリーとして扱っているのに対して、欧州経営品質賞では結果の種類毎にカテゴリーを設定している。

4. 日本経営品質賞の改善課題

本稿では日本経営品質賞のフレームワークの1997年以降の変更の様子に関する分析と、日本経営品質賞のMB賞、欧州経営品質賞との比較分析を行い、幾つかの特徴や課題を抽出した。その結果と要因や背景などに関する考察が表15と表16に示されている。

分析の結果、日本経営品質賞は毎年のアセスメント要件の見直しを通じて、フレームワークには毎年何らかの改訂・修正が加えられており、経営品質の審

査基準として「明確さ」や「適切さ」を増してきていると考えられる。さらに、日本における企業経営の固有の課題などを取り込み、その解決を促す方向に機能していることも確認できた。

ちなみに、現在の日本企業が抱える課題として日本経営品質賞における重要性が増している項目は、以下の通りである。

- 「リーダーシップや社会的責任」
- 「個人や組織の能力向上」
- 「業務のプロセスの最適化やシステム化」
- 「基幹業務のプロセスの最適化やシステム化」

そして、日本経営品質賞自身が抱えている課題としては、「ナレッジマネジメント」への対応要件をフレームの中に取り込むことであると考えられる。

さらに言うならばMB賞に見られる「活動や業績、結果の評価に用いる指標を測定する業務に関する要件」についても明示的にフレームの中に取り込むことが有効と考えられる。というのは、多くの企業（特に中小の場合は殆どすべての企業）が「評価指標の作成」という面で大幅に遅れており、そもそも「“評価指標の作成”は、すごく難しいことでとても弊社のような中小企業ではできないような事」として諦めているからである。これによって当該企業の発展が阻害されるばかりでなく、迅速な対応が必要となるような課題発生時に、その課題が発生していることの検知が遅れてしまい、経営状況を悪化させてしまっていることが多く発生している。これは、筆者自身が“日本経営品質賞セルフアセッサ”として数社の中小企業の「セルフアセスメント」を支援させていただいた際に見出した事実である。

このような点で日本経営品質賞が改良され、少しでも多くの企業の経営品質が向上することに本稿が寄与することができれば、望外の喜びである。

【参考文献・資料】

- 1) 日本経営品質賞委員会, 『日本経営品質賞アセスメント基準書』2001年度版
- 2) 日本経営品質賞委員会, 『日本経営品質賞アセスメント基準書』2002年度版
- 3) 日本経営品質賞委員会, 『日本経営品質賞アセスメント基準書』2003年度版
- 4) 日本経営品質賞委員会, 『日本経営品質賞アセスメント基準書』2004年度版
- 5) 日本経営品質賞委員会, 『日本経営品質賞アセスメント基準書』2005年度版
- 6) 日本経営品質賞委員会, 『マルコム・ボルドリッジ国家経営品質賞2003年審査基準書』
- 7) FEQM Publications ÖVQ, “Assessoren Bewertungsbuch 2003 Version für Unternehmen”
- 8) AFQM, “Die acht Eckpfeiler der Excellence-Die Grundkonzepte der FEQM ihr Nutzen”
- 9) Quality Austria の URL : <http://www.qualityaustria.com/>
- 10) 経営品質協議会の URL : <http://www.jqac.com/>