

顧客満足経営を促進したマルコム・ボルドリッジ賞とデミング賞について

丸 山 一 彦

1. 緒言

顧客満足を経営の中核に位置づけ、顧客満足活動を大々的に行う企業が
多く散見されるようになった。このような現状には様々な要因が考えられ
るが、一般的には以下のような効果^{[1]~[4]}が企業にもたらされるからであ
る。

- ・顧客満足度の高い企業には、ロイヤルティの高い顧客による反復購入、
他商品の購入や割引券、値下げ、無料提供といった価格インセンテ
ィブの影響を受けずに割高商品を購入してくれる等の売上増が期待
できる。
- ・マイナスのクチコミ効果の軽減やプラスのクチコミ効果による新規顧
客獲得が期待できる。
- ・コスト面についても、不満点に関する改善活動によって品質や生産性
の向上に繋がり、高コストとなる商品の修理や交換等が減り、サー
ビス部門の経費削減ができる。

さらに米国で、J・D・Power 社の行う顧客満足指数 (CSI: Customer Satisfac-
tion Index) の順位が、商品購入に影響を与えていること^[5] や 1994 年にミ
シガン大学ビジネススクール国立品質研究センターが中心になり、四半期
ごとに 35 業種 200 社以上が抱える顧客に加え、数千件以上の消費者面接
調査から測定された「全米顧客満足度指数 (ACSI: American Customer Satisfac-
tion Index)」^[6] が、ROA (総資産利益率)、ROE (株主資本利益率)、株価、ダ

ウ平均との間に深い相関を持っていることが示され^[7]、高い顧客満足度を示す企業が優良投資先に位置づけられていること等が拍車をかけたと言える。しかしそれ以上に顧客満足経営を促進した要因としてマルコム・ボルドリッジ賞が考えられる。

本稿では、多くの国々の多数の企業で顧客満足経営を促進する影響を与え、現在でも多くの企業が受賞を目指すマルコム・ボルドリッジ賞と、そのマルコム・ボルドリッジ賞の模範となったデミング賞を概観した上で、2つの品質賞の本質についての共通点を示唆する。

2. マルコム・ボルドリッジ賞の概要

マルコム・ボルドリッジ賞とは、正式名称マルコム・ボルドリッジ国家品質賞 (Malcolm Baldrige National Quality Award: MB 賞) と言い、1987年8月20日にレーガン大統領によって承認された当時の商務長官の名を冠したマルコム・ボルドリッジ国家品質改善条令に由来する国内の品質賞の設定、そして企業の品質改善活動に役立つガイドラインと基準の開発を目的として創設された国家的な企業表彰制度である^[8]。MB賞は年間6社以内しか受賞できず、受賞式典には大統領自らが受賞するという権威ある賞に位置づけられている。1988年1月25日の記念式典においてレーガン大統領が、「MB賞が推進するクオリティと顧客への関心の強化と経営の改善とは、すべての社会で、成長、雇用、繁栄の原動力となるものである」^[9]とスピーチし、MB賞は国家として注目すべき重要な賞としてスタートした。そして1993年の受賞式典にクリントン大統領が「MB賞は企業の優秀さを示す象徴となり、米国の競争力再生の原動力となった」^[10]とスピーチしたように、米国政府は経済・産業界の回復に大きくMB賞が貢献し、そしてこの賞を国家として高く評価していることが理解できる。このようにMB賞は国家として高い評価を受けているだけではなく、MB賞受賞企業（1988～96年のMB賞受賞者のうち株式公開企業18社と1988～96年

顧客満足経営を促進したマルコム・ボルドリッジ賞とデミング賞について

表1 1988年MB賞評価基準カテゴリー／項目

1.0 リーダーシップ	150
1.1 経営陣のリーダーシップ	50
1.2 方針	30
1.3 経営システム及び品質改善プロセス	30
1.4 資源配分及び活用	20
1.5 公的責任	10
1.6 独自の革新的なリーダーシップ手法	10
2.0 情報及び分析	75
2.1 分析的手法又はシステムの使用	15
2.2 製品又はサービス品質データの使用	10
2.3 顧客データ及び分析	20
2.4 供給業者品質及びデータの分析	10
2.5 卸売業者又は小売業者の品質及びデータの分析	10
2.6 従業員関連データ及び分析	5
2.7 独自の革新的な情報／分析	5
3.0 戦略的品質計画	75
3.1 経営及び戦略目標	20
3.2 計画機能	20
3.3 品質改善に関する計画	30
3.4 独自の革新的な計画	5
4.0 人的資源の活用	150
4.1 管理及び運営	30
4.2 従業員の品質意識及び関与	50
4.3 品質訓練及び教育	30
4.4 評価、報酬、認定システム	30
4.5 独自の革新的なアプローチ	10
5.0 製品及びサービスの品質保証	150
5.1 製品・サービスに対する顧客の入力	20
5.2 新規又は改良製品・サービスに関する計画	20
5.3 新規又は改良製品・サービスの設計	30
5.4 測定、規格、データシステム	10
5.5 技術	10
5.6 監査	15
5.7 文書化	10
5.8 安全性、衛生面、環境	10
5.9 保証／妥当性確認	15
5.10 独自の革新的なアプローチ	10
6.0 製品及びサービスの品質保証の結果	100
6.1 製品・サービスの信頼性及び性能	25
6.2 スクラップ、手直し、不合格製品・サービスの減少	20
6.3 保証に関するクレーム、訴訟、苦情の減少	25
6.4 保証又は現場支援作業の減少	20
6.5 品質改善又は経済的利得に関する独自の又は革新的な指標	10
7.0 顧客満足度	300
7.1 製品・サービスの品質に関する顧客の見解	100
7.2 製品・サービスの競争力比較	50
7.3 顧客サービス及び苦情の処理	75
7.4 製品の保証／品質の保証に関する顧客の見解	50
7.5 顧客満足度の評価に関する独自の又は革新的なアプローチ	25
合計点数	1000

顧客満足経営を促進したマルコム・ボルドリッジ賞とデミング賞について

に全社単位で受賞した株式公開企業 6 社)の株価が³⁾、S&P (スタンダード・アンド・プアーズ) 社 500 種株価指数を約 1~2.5 倍上回っていること、また受賞企業の平均年間成長率が 9% 以上となっていること^[11]等から、米国はもちろん他国の多数の企業に注目され、MB 賞受賞に向けての活動が行われるようになった。

このように多くの企業が注目し実践するようになった MB 賞の審査基準は、国家規格標準局 (National Bureau of Standard: NBS, 現在の米国商務省国立規格技術研究所 (National Institute of Standards and Technology: NIST)) が³⁾、賞の採点システム、査定システム、評価基準について、表 1 に示す 7 項目 (リーダーシップ、情報分析、戦略的品質計画、人材活用、製品およびサービスの品質保証、品質実態、顧客満足) にわたる 1000 点満点の採点システムを開発した^[12]。このクライテリア (評価基準書) の中で、顧客満足の項目が 1000 点満点中の 300 点という高いウェイトがかけられたことにより、経営活動における顧客満足の重要性と必要性がさらに多くの企業で注目されるようになった。このクライテリアは時代の変化に伴って対応できるよう毎年修正されている。2002 年のクライテリアは表 2 の通りである^[13]。設立当初の 1988 年のクライテリアと比較すると小項目が 42 から 18 に減少しており、重要度の高い項目の絞り込みが 14 年の蓄積によって完成されつつある。設立当初はクライテリアの中で最もウェイトが高く設定された顧客満足の項目が注目されたが、近年の MB 賞のクライテリアでは総体的戦略計画と様々なプロセスやシステムに重点が移行している。これには設立当初の顧客満足が現在の顧客を対象にしていたの対して、近年の顧客重視という項目は、現状の顧客を維持していくことは勿論、その上に将来の顧客への理解も深めるべきであるという考えの基に、総体的戦略計画を充実させ、様々なプロセスやシステムの創出、改善・改良を重視しなければ、このような顧客から満足を得ることは困難であると考えているからである。クライテリアの中では顧客満足の項目のウェイトが減少したが、現在でも

顧客満足経営を促進したマルコム・ボルドリッジ賞とデミング賞について

表 2 2002 年度 MB 賞評価基準カテゴリー／項目

1.0 リーダーシップ		120
1.1 組織のリーダーシップ	80	
1.2 公的責任と市民性	40	
2.0 戦略計画		85
2.1 戦略開発	40	
2.2 戦略展開	40	
3.0 顧客・市場重視		85
3.1 顧客・市場の知識	40	
3.2 顧客関係と顧客満足	45	
4.0 情報と分析重視		90
4.1 組織的パフォーマンスの測定と分析	50	
4.2 情報管理	40	
5.0 人的資源重視		85
5.1 ワークシステム	35	
5.2 従業員教育、訓練および開発	25	
5.3 従業員福利と従業員満足	25	
6.0 マネージメントプロセス		85
6.1 製品・サービスプロセス	45	
6.2 ヒジネスプロセス	25	
6.3 サポートプロセス	15	
7.0 事業実績		450
7.1 顧客中心実績	125	
7.2 財務および市場の実績	125	
7.3 人的資源の実績	80	
7.4 組織的効率性実績	120	
合計点数		1000

(出典) National Institute of Standards and Technology: Criteria for Performance Excellence, p.9, Baldrige National Quality Program, 2002.

独立した 1 つの項目として存在しており、MB 賞における顧客満足の重要性は変わっていない。そして MB 賞の考え方を参考にし、欧州ではヨーロッパ・クオリティ・マネジメント財団 (European Foundation for Quality Management: EFQM) が 1992 年にヨーロッパ品質賞 (European Quality Award: EQA) を^[14]、日本では社会経済生産性本部が 1996 年に日本経営品質賞 (Japan Quality Award: JQA) を創設しており^[15]、MB 賞の成果と影響によって顧客満足を重要と考える経営活動は多くの国々に波及していった。

3. マルコム・ボルドリッジ賞の課題

このように多くの影響を与えた MB 賞ではあるが、クライテリアには

顧客満足経営を促進したマルコム・ボルドリッジ賞とデミング賞について

具体的な実践方法の記述はなく^[16]，さらに問題解決に使われた手法を明記しなければならないという規定も存在しない^[17]。そのため自由度は高いが，実際に MB 賞を獲得するためにどのような実践活動を行えばよいのかが不明確であり，MB 賞受賞企業を模範にすることが多く行われている。MB 賞は製造に携わる企業，サービスに携わる企業，中小企業，教育機関，保健・医療機関を対象としており，業態，業種，規模に関係なく受賞できるような仕組みになっているが，1988年から2001年までの MB 賞受賞企業^[18]を参照すると，表3に示すようにサービス部門が多く散見される。製造業も多く受賞しているが，殆どが直接販売網を持つ（製造から販売までのプロセスを自社内で完結している）製造業であり，製造業の中のサービス部門の受賞が多い。この傾向はヨーロッパ品質賞や日本経営品質賞でも同様である。そのためこれらの受賞企業が行ってきた MB 賞獲得の活動を模範にすると，共通して挙げられるアプローチ方法は権限委譲 (Empowerment) とベンチマーキングが多い。

権限委譲とは顧客から満足を得るためには，顧客との様々な接点での瞬間が大切であるという Carlzon^[19]の決定的瞬間 (Moments of Truth) の考え方からきており，顧客との接点で働く従業員に様々な決定権を持たせるといふものである。特に MB 賞を受賞したリッツカールトンホテル等，サービス部門でこの権限委譲が多くの雑誌や記事に話題として取り上げられることが多く，顧客満足とは接客での技術能力であると捉えられ，顧客満足活動とは接客技術の向上活動であると誤認されることが多い。MB 賞が権限委譲を推奨したわけではないが，MB 賞受賞企業を模範とした多くの企業がさらに MB 賞を受賞することによって，このような傾向が著しくなるのは否めない。Garvin^[20]も MB 賞によって権限委譲の拍車がかかったことを述べている。しかし直接販売網を持たない製造業などでは，このような権限委譲を用いた顧客満足活動のアプローチ方法を活用することは困難である。直接販売網を持たない製造業が MB 賞を多く獲得でき

顧客満足経営を促進したマルコム・ボルドリッジ賞とデミング賞について

表3 1988年～2001年までのMB賞受賞企業一覧

年代	受賞企業名
1988年	グロームメタルジカル(中小)、モトローラ(製造)、 ウエスティンハウス原子力事業部門(製造)
1989年	ミリケン(製造)、ゼロックス・ビジネス商品システム部門(製造)
1990年	キャデラック(製造)、IBMロチェスター工場(製造) フェデラル・エクスプレス(サービス)、ウォーレス(中小)
1991年	マロウ(中小)、ソレクトロン(製造)、サイテック(製造)
1992年	AT&Tネットワークシステム(製造)、グラナイトロック(製造)、 TI防衛部門(製造)、AT&Tユニバーサルカードシステム(サービス)、 リッツカールトンホテル(サービス)
1993年	エイムスラバー(中小)、イーストマンケミカル(製造)
1994年	ウエーンライト(中小)、GTEディレクトリーズ(サービス)、 AT&Tコミュニケーションサービス部門(サービス)
1995年	コーニング・テレコミュニケーションプロダクツ部門(製造)、 アームストロング・ワールドインダストリー(製造)
1996年	ADACラポラトリーズ(製造)、カスタムリサーチ:CRI(中小)、 DANAコマーシャルクレジット(サービス)、トライデント精密機械(中小)
1997年	3M・デンタルプロダクト事業部(製造)、ソレクトロン(製造)、 メリルリンチ・クレジット(サービス)、 ゼロックス・ビジネスサービス(サービス)
1998年	ボーイングエアリフト・タンカー(製造)、ソーラータービン(製造)、 テキサスネームプレート(中小)
1999年	STマイクロエレクトロニクス(製造)、BI(サービス)、 リッツカールトンホテル(サービス)、サニーフレッシュフーズ(中小)、
2000年	デーナ・スパイサー駆動シャフト事業部(製造)、カーリー(製造)、 オペレーションズ・マネジメント・インターナショナル(サービス)、 ロスアラモスナショナル銀行(中小)
2001年	クラークアメリカンチェック(製造)、ボールズサドンサービス(中小)

(出典) National Institute of Standards and Technology: 「MB賞受賞企業」, <http://www.quality.nist.gov/>, 2002.

るようになるためにも、このような企業に対する顧客満足活動のアプローチ方法の開発が急務であると考えられる。

次にベンチマーキングとは、世界最高レベルの企業を研究し、その内容

顧客満足経営を促進したマルコム・ボルドリッジ賞とデミング賞について

を習得しようとするものである。ゼロックス社^[21]がアメリカン・エクスプレス社の宣伝活動やL.L. ビーン社の流通販売方法をベンチマークしたように、優れた企業は単純に模倣するのではなく、様々な企業を綿密に調査し、その中から厳選にベンチマークする企業や内容を検討している。特に異業種やプロセスをベンチマークすることが多く、このようなパターンの方が成功しているケースが多い。但しこのようなベンチマーキングは容易ではない。特にベンチマークする適切な企業を選択することは難易度の高い課題である^[22]。米国生産性品質センター (American Productivity Quality Center: APQC) では、ベンチマークパートナーを斡旋するお見合い仲介的活動を行っている^[23]が、ベンチマークする適切な企業が発見できたとしても、そこから様々な内容をベンチマークできるまでは、担当者同士の相当の人間関係構築が必要になる。田村^[24]も「ベンチマークされる企業に対する相当の配慮が必要である」と述べているように、人間関係構築の困難さは並大抵のものではない。このような現状から安易にベンチマーキングを行い、苦い経験をする企業も多く存在する。適切なベンチマークを行うことさえできれば、全てを0から行う必要が無く、最善な改善手法と言えるがそこまでの実践プロセスが容易でないことは上述したとおりである。

以上のようにMB賞は様々な業態、業種、規模に関係なく受賞できるような仕組みになっているが、その中身はかなり偏りが散見される。この原因には、顧客満足活動が直接顧客に接触できる企業には有効な方法論が存在するが、直接販売網を持たない企業にはそのアプローチ方法が十分に有効活用できないからである。このような課題を残したままMB賞の受賞が積み重ねられることにより、MB賞による弊害も存在してくると考えられる。これだけ多くの影響を与えたMB賞だけに、特に顧客満足に関するアプローチ方法について、直接販売網を持たない企業に対しても活用できるような有益な方法論の提示や指導が今後期待される。

4. デミング賞の概要と品質賞の本質

このような MB 賞が誕生した背景には、1970 年代のアメリカ企業の競争力低迷が大きく起因している。このような競争力回復策として、元航空・宇宙・防衛部門会長 F.C.Collins.Jr は、1983 年に日本のデミング賞受賞企業を訪問し、全国的な品質賞の必要性を感じていた^[25]。そして 1986 年にマサチューセッツ工科大学が産業生産性調査委員会を設置し、二年間にわたる米日欧の企業・産業比較の実証的な研究を行い、「市場・顧客のニーズに適合しない製品・サービスを大量生産して、従来の指標の生産性を高めても米国の国際的競争力の強化にはならない」ことを導出した^[26]。これらの状況から日本企業の品質管理が注目され、日本の高度な品質管理がデミング賞によって支えられてきたことを学び^[27]、さらにこのデミング賞を 1988 年に受賞しているフロリダ電力の存在も大きく影響し、MB 賞はデミング賞を参考にして創設された。

デミング賞とは、「品質の統計的管理コース」の講義を行うため 1950 年財団法人日本科学技術連盟に招待された W.E.Deming 博士が、日本で行った講義等の印税を日本の品質管理発展のために寄付されたことに対して、博士の友情と業績を永く記念すると共に、日本の品質管理の一層の発展を図るために 1951 年に創設された品質賞である^[28]。デミング賞、特に企業に与えられるデミング賞実施賞が、日本の品質管理発展に多くの影響を与えたことは多くの事例で証明済みである^[29]。デミング賞は MB 賞と異なり、審査の視点というものは存在するが、どの項目にどの程度重点を置いて評価されるかは示されていない。デミング賞も設立当初の審査基準が品質保証力の向上を目的としていたが、現在では表 4 に示すように審査基準も異なり、TQM (Total Quality Management) が効果的に実施され、成果が発揮されているかに目的が変更されている^[30]。過去には品質管理とは品質を中核に置く活動というイメージに捉えられることが多く、その品

顧客満足経営を促進したマルコム・ボルドリッジ賞とデミング賞について

表4 2002年デミング賞審査の視点

1. 経営トップのリーダーシップ、ビジョン・戦略	6. 情報の活用
1.1 トップのリーダーシップ	6.1 経営における”情報”の位置づけ
1.2 組織のビジョンと戦略	6.2 情報システム
2. TQMにおける管理システム	6.3 解析と意思決定支援
2.1 組織構造とその運営	6.4 標準化と構成管理
2.2 日常管理	7. TQMの考え方・価値観
2.3 方針管理	7.1 品質
2.4 ISO9000、14000との関係	7.2 管理・改善
2.5 その他の経営改善プログラムとの関係	7.3 人間性尊重
2.6 TQMの推進・運営	8. 科学的手法
3. 品質保証システム	8.1 手法の理解と活用
3.1 品質保証システム	8.2 問題解決法の理解と活用
3.2 新製品開発・新技術開発	9. 組織（コア技術・スピード・活力）
3.3 工程（プロセス）管理	9.1 コア技術
3.4 検査・品質評価・品質監査	9.2 スピード
3.5 ライフサイクル全体にわたる活動	9.3 活力
3.6 購買・外注・物流管理	10. 企業目的の達成への貢献
4. 経営要素別管理システム	10.1 顧客関係性
4.1 機能別管理とその運営	10.2 従業員関係性
4.2 量・納期管理	10.3 社会関係性
4.3 原価管理	10.4 取引先関係性
4.4 環境マネジメント	10.5 株主関係性
4.5 安全・衛生・労働環境管理	10.6 組織使命の達成
5. 人材の育成	10.7 利益の継続的確保
5.1 経営における”人”の位置づけ	
5.2 教育・訓練	
5.3 人の尊厳の尊重	

（出典） デミング賞委員会：「デミング賞実施賞」, pp.12-17, 『デミング賞のおしり』, 2002.

品質管理の賞がデミング賞であると考えられるため、顧客が要求し満足する品質を保証する追求活動であることが見失なわれることが多く存在した。現在ではこれらのことが生じないようにデミング賞には顧客指向が強調されるようになったが、それでも TQM という意味が理解されにくい。1998年に改訂された TQM の定義は、「顧客の満足する品質を備えた品物やサービスを適時に適切な価格で提供できるように、企業の全組織を効果的・効率的に運営し、企業目的の達成に貢献する体系的活動」^[30] となっている。つまり TQM とは顧客の満足を得るために全組織で効果的・効率的に行うとする活動であり、顧客の満足を目的としているのである。この TQM が効果的に実施され、成果が発揮されているかを評価したものがデミング賞実施賞なのである。品質管理の世界では、TQC (Total Quality Control) から TQM への変革を行った際、「顧客」の視点や「質」の追求

による「顧客満足の高い製品・サービスの提供」の重要性と必要性を挙げている^[31]。元來品質管理の定義^[32]は「買手の要求に合った品質の品物又はサービスを経済的に作り出すための手段の体系」という顧客を中心に置いた考え方であり、TQC から TQM に名称が変貌しようとも、顧客に満足を与えるための活動そのものに変化はない。このような点について、中条^[33]はデミング賞と MB 賞を比較し「デミング賞と MB 賞の審査項目に大きな違いはない。但し顧客・市場志向を MB 賞は審査項目の 1 つの柱となっているのに対して、デミング賞は総合的な視点として捉えている」と述べている。デミング賞と MB 賞はよく異なるものと比較されることが多いが、以上の観点から共に顧客満足を獲得することによる企業の成長・発展を狙いとしていることに違いはない。但しデミング賞の方は、顧客満足が独立した審査項目とならないため、その重要な項目が不透明になる傾向が存在することと、審査の視点において業態や業種に依存する用語が多く、製造業以外の業種に十分配慮されていない部分が問題であると言える。

日本に品質管理を教授した Deming は、品質管理だけでなく精度の高いマーケット・リサーチの重要性も講義していたのである^[34]。そして Deming は、「顧客を満足させるだけでは充分ではない。商売を成功させるためには、友人を連れて戻って来てくれるほどの最良にしてくれる顧客を獲得しなければならないのだ」^[35]と指摘しているように、ロイヤルティの高い顧客の育成と獲得が重要であり、そのためにマーケティング・リサーチや品質管理を活用して顧客を満足させる努力と成果が必要だと考えているのである。デミング賞と MB 賞でどちらが優れている等と議論されることが多いが、Deming によって創設されたデミング賞、そのデミング賞に影響を受けて創設された MB 賞は、顧客の満足という大きな柱で繋がっており、それを獲得するための実践方法の評価の仕方が異なっているだけである。それぞれの賞の獲得だけに力点を置くのではなく、これらの賞の根底にある Deming が伝えようとしたロイヤルティの高い顧客の育

成と獲得のための顧客満足活動という本質を理解し、各企業は顧客の完全な満足を獲得していかなければならないという重要な目的を達成する事が大切であると言える。

5. 結語

以上のように経営に顧客満足の活動が大きく展開され普及するようになった要因には、様々な品質賞が大きく貢献してきた。デミング賞、MB賞、そしてこれらの賞に影響を受け創設されたヨーロッパ品質賞、日本経営品質賞全てに顧客の満足を獲得するという共通目的が存在する。品質管理に関する国際規格である ISO 9000 シリーズでも、2000 年の 12 月に大幅な改訂が行われて、従来の ISO 9000 シリーズの目的であった「要求されたものをいかに間違いなく提供するか」という品質保証から、顧客満足の向上と組織内のプロセスが重要視される目的に移行した^[36]。この大幅な改訂は、国際標準化機構 (International Organization for Standardization: ISO) が、世界 1120 の組織に対して改訂に関するユーザーニーズ調査を行い、その結果から導出されたものである^[37]。改訂された 2000 年版と 1994 年版の要求事項を比較したものが表 5 であり、変更された要求項目の中で顧客満足の重要性が追加されたものが多い^[38]。2000 年末で ISO 9000 シリーズを国家規格として制定している国の数は 100 カ国以上を越えており、大幅に改訂された ISO 9000 シリーズの重視点を考察すると、様々な国々で顧客満足の継続的な追求の必要性と重要性が認識されていると判断できる。

このように多くの品質賞や国際規格によって顧客満足の重要性と必要性は多くの企業で浸透されてきたが、それぞれの賞の特徴が影響し、偏重した顧客満足活動が行われているのも事実である。このような現状からも、ロイヤルティの高い顧客の育成と獲得のための顧客満足活動という本質を十分に反映した品質賞の確立が今後必要であり、そのためにも顧客がどの

顧客満足経営を促進したマルコム・ボルドリッジ賞とデミング賞について

表 5 ISO 9000 シリーズ 2000 年版要求事項一覧表

章・節	タ イ ト ル	1994年版	変更の有無
4	品質マネジメントシステム		
4.1	一般要求事項	4.2.1	有り
4.2	文書化に関する要求事項		
4.2.1	一般	4.2.1、4.2.2	ほぼ同じ
4.2.2	品質マニュアル	4.2.2	有り
4.4.3	文書管理	4.5.1～4.5.3	有/簡素化
4.2.4	記録の管理	4.16	ほぼ同じ
5	経営者の責任		
5.1	経営者のコミットメント	4.1.1、4.1.2.1	有り
5.2	顧客重視	4.1.1、4.3.2	有/顧客重視
5.3	品質方針	4.1.1	有り
5.4	計画		
5.4.1	品質目標	4.1.1	有り
5.4.2	品質マネジメントシステムの計画	4.2.3	無し
5.5	責任、権限及びコミュニケーション		
5.5.1	責任及び権限	4.1.2.1	無し
5.5.2	管理責任	4.1.2.3	有/顧客重視
5.5.3	内部コミュニケーション	4.4.3	有り
5.6	マネジメントレビュー		
5.6.1	一般	4.1.3	ほぼ同じ
5.6.2	マネジメントレビューへのインプット	4.14.2、4.14.3	有り
5.6.3	マネジメントレビューからのアウトプット	4.17	有/顧客重視
6	資源の運用管理		
6.1	資源の提供	4.1.2.2	有/顧客重視
6.2	人的資源		
6.2.1	一般	4.1.2.2、4.18	無し
6.2.2	力量、認識及び教育・訓練	4.18	ほぼ同じ
6.3	インフラストラクチャー	4.1.2.2	有り
6.4	作業環境	4.9b)	ほぼ同じ
7	製品実現		
7.1	製品実現計画	4.2.3、4.4.2	ほぼ同じ
7.2	顧客関連のプロセス		
7.2.1	製品に関する要求事項の明確化	4.3.1、4.3.2、 4.3.3、4.3.4	有/顧客重視 法令規制
7.2.2	製品に関する要求事項のレビュー	4.3.1、4.3.2	有/顧客重視
7.2.3	顧客とのコミュニケーション	4.3.3、4.3.4	有/顧客重視
8	測定、分析及び改善		
8.1	一般	4.2.3、4.20.2	無し
8.2	監視及び測定		
8.2.1	顧客満足	4.1.1	有/顧客重視
8.2.2	内部監査	4.17	無し
8.2.3	プロセスの監査及び測定	4.10.3、4.10.4	ほぼ同じ
8.2.4	製品の監査及び測定	4.10.2.1～5	ほぼ同じ
8.3	不適合製品の管理	4.13.1、4.13.2	無し
8.4	データの分析	4.14.3、4.20.2	有り
8.5	改善		
8.5.1	継続的改善	4.1、4.1.3	有り
8.5.2	是正処置	4.14.1、4.14.2	無し
8.5.3	予防処置	4.14.1、4.14.3	無し

注1) 顧客重視：顧客満足度、不満足度の測定を常に行うことが組織に必要とされる。

注2) 法令規制：顧客要求があっても顧客要求を考えると共に適法精神が必要。

(出典) 岩戸康太郎, 河崎義一:「ISOのしくみ」, pp.58-61, ナツメ社, 2001.

顧客満足経営を促進したマルコム・ボルドリッジ賞とアミング賞について

ような要因で満足を得ているのかという、顧客満足構造の解明・分析というアプローチ方法の提案が不可欠と考える。なぜなら顧客満足構造の解明は様々な業態、業種、規模に関係なく共通のテーマであり、ロイヤルティの高い顧客を導出する手がかりになるからである。今後輝かしい品質賞の価値をより一層向上させるためにも、顧客満足構造の解明・分析の有効な解決策を考究し、それらをロイヤルティの高い顧客の育成と獲得のための顧客満足活動の中心的活動に位置付ける必要があると示唆する。

[参考文献]

- [1] 佐野良夫 (1996) : 『CS [顧客満足] の実際』, 日本経済新聞社.
- [2] Keki R. Bhote (1996) : *Beyond Customer Satisfaction To Customer Loyalty*, Amacom. (三田昌 弘訳 (1999) : 『実践顧客ロイヤルティ戦略』, ダイアモンド社.)
- [3] James L. Heskett, W. Earl Sasser and Leonard A. Schlesinger (1997) : *The Service Profit Chain*, simon & schuster. (島田陽介訳 (1998) : 『カスタマー・ロイヤルティの経営』, 日本経済新聞社)
- [4] Philip Kotler (2000) : *Marketing Management [Millennium Edition]*, Prentice-Hall. (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳 (2001) : 『コトラーのマーケティング・マネジメントミレニアム版』, 株式会社ピアソン・エデュケーション.)
- [5] 持本志行 (1993) : 『顧客満足学』, 産能大学出版部.
- [6] DIAMOND・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2002) : 「クレズ・フォーネル特別インタビュー：顧客満足と株主価値の良循環」, 『DIAMOND・ハーバード・ビジネス・レビュー』, 6-7月号, pp.68-75.)
- [7] Thomas Siebel (2001) : “High Tech the Old-Fashioned Way”, *Harvard Business Review*, March-April, pp.118-125. (村井章子訳 (2001) : 「顧客基盤こそ究極の資産」, 『DIAMOND・ハーバード・ビジネス・レビュー』, 6-7月号, pp.114-123.)
- [8] David Garvin (1991) : “How the Baldrige Award Really Works”, *Harvard Business Review*, November-December, pp.80-93. (佐藤修訳 (1992) : 「ボルドリッジ賞はアメリカ産業を再生するか」, 『DIAMOND ハーバード・

顧客満足経営を促進したマルコム・ボルドリッジ賞とデミング賞について

- ビジネス・レビュー』, 2—3月号, pp.27-43.)
- [9] 味方守信 (1995): 『マルコム・ボルドリッジ賞の衝撃』, 日刊工業新聞社.
- [10] 井口不二男 (1994): 「ボルドリッジ賞の現状とインパクト」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 6—7月号, pp.32-36.
- [11] 埜本一雄 (1998): 『実践顧客満足経営』, 東洋経済新報社.
- [12] David Garvin (1991): op cit. (8) (佐藤修訳 (1992): 前掲書 8.)
- [13] National Institute of Standards and Techology (2002): *Criteria for Performance Excellence*, Baldrige National Quality Program.
- [14] 津田義和 (1994): 「ヨーロッパ品質管理賞について」, 『品質管理』, Vol.45, pp.75-82.
- [15] 社会経済生産性本部編 (2000): 『日本経営品質賞とは何か』, 生産性出版.
- [16] 井口不二男 (1994): 前掲書 10.
- [17] David Garvin (1991): op cit. (8) (佐藤修訳 (1992): 前掲書 8.)
- [18] National Institute of Standards and Techology (2002): 「MB 賞受賞企業」, <http://www.quality.nist.gov/>.
- [19] Jan Carlzon (1985): *Riv Pyramiderna*, Albert Bonniers Forlag AB. (堤猶二訳 (1990): 『真実の瞬間』, ダイヤモンド社.)
- [20] David Garvin (1991): op cit. (8) (佐藤修訳 (1992): 前掲書 8.)
- [21] David T. Kearns and David A. Nadler (1993): *Prophets in the Dark*, Harper-collins. (杉山成司, 小林陽太郎監訳 (1993): 『ゼロックスの反撃』, ダイヤモンド社.)
- [22] Philip Kotler (2000): op cit. (4) (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳 (2001): 前掲書 4.)
- [23] 佐野良夫 (1996): 前掲書 1.
- [24] 佐藤知恭監修, CS 実践研究会編 (1997): 『顧客満足ってどうやるの』, 日本経済新聞社.
- [25] 味方守信 (1995): 前掲書 9.
- [26] Michael L. Dertouzos, Richard H. Lester and Robert M. Solow (1989): *MADE IN AMERICA*, The MIT Press. (依田直也訳 (1990): 『Made in America』, 草思社.)
- [27] 岡本正耿 (2000): 『顧客満足創造のプロセス』, プレインキャスト.
- [28] デミング賞委員会 (2000): 「デミング賞創設」, 『デミング賞 50』, 日本科学技術連盟.
- [29] 清水祥一 (1994): 「デミング博士とデミング賞」, 『品質管理』, Vol.45, pp.29-37.

顧客満足経営を促進したマルコム・ボルドリッジ賞とデミング賞について

- [30] デミング賞委員会 (2002)：「デミング賞実施賞」, 『デミング賞のしおり』, 日本科学技術連盟.
- [31] TQM 委員会 (1998)：『TQM-21 世紀の総合「質」経営』, 日科技連出版社.
- [32] 三浦新, 狩野紀昭, 津田義和, 大橋晴雄編 (1985)：『TQM 用語辞典』, 日本規格協会.
- [33] 中条武志 (2000)：「デミング賞とマルコム・ボルドリッジ賞」, 『第 71 回品質管理シンポジウム報文集』, pp.39-52.
- [34] 長沢伸也 (1998)：『おはなしマーケティング』, 日本規格協会.
- [35] Andrea Gabor (1990)： *The Man Who Discovered Quality*, Random House.
(鈴木主税訳 (1994)：『デミングで甦ったアメリカ企業』, 草思社.)
- [36] 中条武志 (2001)：『ISO 9000 の知識<新版>』, 日本経済新聞社.
- [37] 細谷克也, 青木昭, 西野武彦 (2001)：『<品質月間テキスト> ISO 9001 の 2000 年版への移行方法』, 日科技連出版社.
- [38] 岩戸康太郎, 河崎義一 (2001)：『ISO のしくみ』, ナツメ社.