

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業 にみる経営品質の評価指標（1）

海保英孝

1. はじめに

本稿の目的は、米国ボルドリッジ国家品質プログラム (Baldrige National Quality Program, BNQP) およびマルコム・ボルドリッジ国家品質賞 (Malcolm Baldrige National Quality Award, MB 賞) の公開資料を用いて、経営品質 (Quality of Management) の“評価指標”を具体的に整理することにある。

いつの時代にも脚光を浴びる経営手法がある。1990年代以降についていえば、リエンジニアリング、ベンチマーキング、顧客満足度、株主価値、シックス・シグマ、バランス・スコアカードといったキーワードで、さまざまな経営手法が紹介されてきた。その手法の導入に成功した企業があればちょっとした話題になり、コンサルティング会社はそれをテーマにしたセミナーを次々と開催してきた。遅ればせながら我が社でも、と検討をはじめた企業が増えた頃には次の新しいテーマが話題になる……というお決まりのパターンが続いてきた。

しかしどのような経営手法であれ、どのように名前を変えようとも、いざ導入するとなると、企業が直面する問題はいつも同じである。第一の問題は、経営革新プロジェクトの趣旨が組織に浸透し現場から理解を得られるかである。企画部門が作った机上の空論が現場で頓挫するケースは枚挙に暇がない。第二の問題は、どのようにしてその活動の成果を測定し評価

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標 (1)

するかである。新しい経営手法を導入し仕事のやり方を変えたとしても、その成果が測定され評価できなければその活動を継続することはできない。そして第三の問題は、成果の達成レベルをどのように客観的に評価するか、とくにベンチマークとする企業や競合他社との比較をどのように行うかである。いずれも新しい試みをはじめの実行段階でつまづく原因である。

ここで、第一の問題はともかく、第二および第三の問題は先行事例を注意深くかつ体系的に学習することにより、ある程度解決できると考えられよう。そこで参考になるのが **BNQP** および **MB** 賞の公開資料である。

BNQP および **MB** 賞は、単に経営品質の優れた企業を表彰することが最終目的ではなく、経営品質の評価基準と、その基準で評価した優秀企業の活動内容を広く公開し、他の米国企業が参考にすることを目的としている。そのため、**MB** 賞受賞企業が提出した申請書の要約が、インターネットで無料で閲覧できるようになっている。資料は1社あたり平均50～60頁、**Adobe Acrobat** 形式のファイルで公開されている。

この資料の意義は、(1)体系的にまとめられた評価基準・評価項目に沿って記述されていること、(2)活動成果を数年間にわたって記録し比較評価していること、(3)競合他社などのベンチマークとの比較を行っていること、そして、(4)当該企業が自ら分析していることにある。研究者がまとめたケース・スタディは数多く存在するが、このようなビジネス・レポートは様々な分野で参考になると思われる。当然のことながら、機密事項の詳細は記載されないし、同じ基準で書かれているため、複数企業を比較すると平板かつ退屈な記述が少なくないが、それでも貴重な資料とみなしてよいだろう。

BNQP の評価基準は、顧客に焦点を当てて作られている。**Customer Satisfaction**、**Customer Focus** といったキーワードのもと、顧客満足度を高めることを最終目標として、評価体系が作られている。すなわち、顧客満足度の視点から、組織内のビジネス・プロセスをどのようにマネジメン

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標 (1)

トしているか、それがどのような成果につながっているか、そしてさまざまな活動には“一貫性”があるか、ということが評価基準の大きな柱となっている。

このような基準による評価なので、IBM, GE, Sony……といったコングロマリット企業全体よりも、それらのひとつの事業部門、あるいは単一事業を展開する中堅・中小企業が優れた企業として表彰される傾向がある。たとえば、大企業の Motorola が対象ではなく、その事業部門のひとつである、CGISS (Commercial, Government & Industrial Solutions Sector) が MB 賞を受賞している。

また、ビジネス・プロセスの評価指標については、財務的指標のみならず、非財務的指標（定性的指標）が多用されている。個々の企業では、バランス・スコアカードおよびシックスシグマの考え方を応用し、活動の評価を行っている。

本稿では、MB 賞受賞企業が公開している申請資料の中から、特に事業活動の成果 (Organizational Performance) の部分に注目し、具体的な評価指標の抽出および整理を試みていきたい。

2. ボルドリッジ国家品質プログラムとは何か

経営品質に関する議論の中心は BNQP にある。BNQP は、レーガン政権下の 1987 年、民間企業と政府が協力することで米国の国際競争力を強化することを意図して開始されたプログラムである。当時、日本企業の活躍に刺激された米国企業が、その品質経営の強み・弱みを学び、自らの経営革新につなげようと努力していた。その動きを米国政府がとらえてプログラム化したものである。

このプログラムの一環として、卓越した経営品質を持つ企業を表彰する制度が MB 賞である。MB 賞はアメリカ合衆国の公法 (Public Law 100-107)

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標 (1)

図表 1：MB 賞・受賞企業一覧 (1988—2003 年) [その 1]

2003	Medrad, Inc.	(manufacturing)
	Boeing Aerospace	(service)
	Caterpillar Financial Services Corporation	(service)
	Stoner, Inc.	(small business)
	Community Consolidated School District 15	(education)
	Baptist Hospital, Inc.	(health care)
	Saint Luke's Hospital of Kansas City	(health care)
2002	Motorola : Commercial, Government & Industrial Solutions Sector	(manufacturing)
	SSM Health Care	(health care)
	Branch-Smith Printing Division	(small business)
2001	Clarke American Checks, Inc.	(manufacturing)
	Pal's Sudden Service	(small business)
	Chugach School District	(education)
	Pearl River School District	(education)
	University of Wisconsin-Stout	(education).
2000	Dana Corporation · Spicer Driveshaft Division	(manufacturing)
	KARLEE Company, Inc.	(manufacturing)
	Operations Management International, Inc.	(service)
	Los Alamos National Bank	(small business)
1999	STMicroelectronics, Inc. - Region Americas	(manufacturing)
	BI	(service)
	The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.	(service)
	Sunny Fresh Foods	(small business)
1998	Boeing Airlift and Tanker Programs	(manufacturing)
	Solar Turbines Incorporated	(manufacturing)
	Texas Nameplate Company, Inc.	(small business)
1997	3M Dental Products Division	(manufacturing)
	Merrill Lynch Credit Corporation	(service)
	Solectron Corporation	(manufacturing)
	Xerox Business Services	(service)
1996	ADAC Laboratories	(manufacturing)
	Custom Research Inc.	(small business)
	Dana Commercial Credit Corporation	(service)
	Trident Precision Manufacturing, Inc.	(small business)

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標 (1)

図表1：MB賞・受賞企業一覧（1988—2003年）〔その2〕

1995	Armstrong World Industries, Inc., Building Products Operations Corning Incorporated, Telecommunications Products Division	(manufacturing) (manufacturing)
1994	AT&T Consumer Communications Services Now the Consumer Markets Division of AT&T GTE Directories Corporation Wainwright Industries, Inc.	(service) (service) (small business)
1993	Eastman Chemical Company Ames Rubber Corporation	(manufacturing) (small business)
1992	AT&T Network Systems Group, Transmission Systems Business Unit Now Lucent Technologies, Inc., Optical Networking Group AT&T Universal Card Services Now part of Citigroup Granite Rock Company The Ritz-Carlton Hotel Company Now part of Marriott International Texas Instruments Inc., Defense Systems & Electronics Group Now part of Raytheon Systems Company	(manufacturing) (service) (small business) (service) (manufacturing)
1991	Marlow Industries, Inc. Solectron Corporation Zytec Corporation Now part of Artesyn Technologies	(small business) (manufacturing) (manufacturing)
1990	Cadillac Motor Car Company Federal Express Corporation IBM Rochester Wallace Co., Inc.	(manufacturing) (service) (manufacturing) (small business)
1989	Milliken & Company Xerox Corporation, Business Products & Systems	(manufacturing) (manufacturing)
1988	Globe Metallurgical Inc. Motorola Inc. Westinghouse Electric Corporation, Commercial Nuclear Fuel Division	(small business) (manufacturing) (manufacturing)

出所) BNQP

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標 (1)

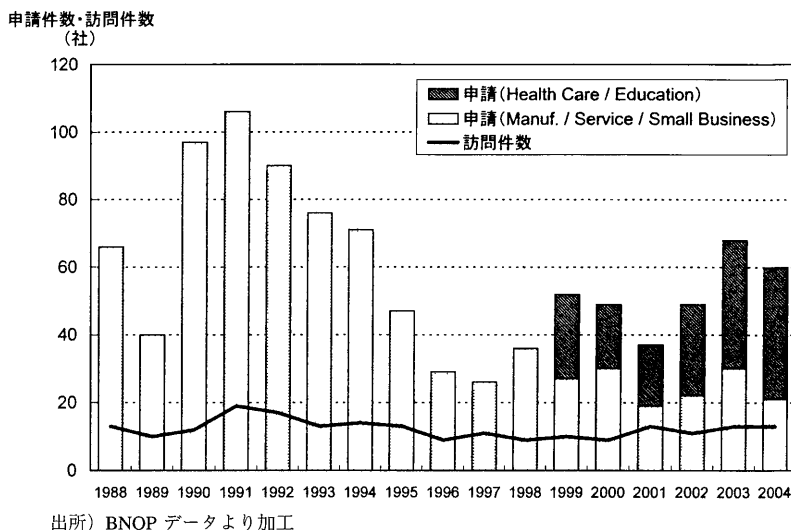
で規定された国家賞で、正式には大統領から表彰され、とりあえず権威あるものとみなされている。この賞の名前として、1987年7月に他界したマルコム・ボルドリッジ商務長官の名前がつけられている。これは彼が日本やドイツなどのエクセレント・カンパニーの成功要因を丹念に研究し、米国企業のみならず国家としての長期的繁栄にも品質向上が重要だということを熱心に説いていたからだと言われている。MB賞は、1988年を第1回として2003年まで、すでに16回実施されており、受賞企業は50社を超えるまでになっている(図表1参照)。

MB賞は、創設以来、製造業(Manufacturing)、サービス業(Service)、中小企業(Small business)の3つのカテゴリーで審査・表彰が行われてきたが、1999年からは教育(Education)とヘルスケア(Health care)の2つが新たに追加されている。これは、MB賞への応募申請団体(Applicants)の件数(申請件数)が1991年の106社をピークとして急速に減少し、1997年には26社にまで落ち込んだことと無関係ではないと思われる(図表2参照)。教育とヘルスケアの追加というテコ入れによって、ここ数年の申請件数は60社まで回復してきている。なお、審査委員会が実際に申請団体へ訪問する件数は年間平均12.3社であり、最高でも19社となっている。

BNQPおよびMB賞の特徴は、「顧客満足度」に焦点を当て、米国企業の経営革新能力を高めることを目的としていることにある。この点について、土屋(2000, 17-19頁)は、1980年代前半に米国企業が日本企業から学んだことは、単なる品質管理の重要性ではなく、会社全体のクオリティを重視し、全社的に効率的な仕組みや体制を構築していることだ、と述べている。そして、顧客満足度という観点をそのなかに徹底させ、顧客重視の視点にたった経営革新に主眼を置いたことにMB賞の独自性がある、と指摘している。

このような視点から眺めてみると、MB賞は「最も優秀な会社を表彰するコンテスト」というよりも、むしろ「自己評価に基づいた経営革新の

図表 2：MB 賞の申請企業数と審査訪問件数



プログラム」だと理解することができる。すなわち、品質管理のベスト・プラクティス企業を表彰するデミング賞や、審査登録機関が定めた品質基準を満たしたサプライヤに対して認証を与える ISO9000 品質システム認証制度などとはやや性質を異にする。したがって、MB 賞および BNQP に参加する企業の多くは、単に賞を獲って賞賛を得ることや、所定の基準を満たして認証をとることを最終目的とするのではなく、自社の経営革新に結びつけなければ意味がないと考えている。

BNQP の評価基準書 (Criteria for Performance Excellence) の冒頭には、このことが明示されている：評価基準は、参加企業の自己評価 (organizational self-assessments) のために用意されたものであり、組織の有効性と組織の能力を高め、組織的な学習を促進するためのツールである。そして、ベスト・プラクティスを他の企業が学べるような機会を提供することも、BNQP の目的である。

BNQP および MB 賞によって提示された「顧客満足」や「経営品質」

の考え方やプログラムは、1990年代を通じて世界に広まることになった。現在では、経営品質の優れた企業を表彰する制度がEUの欧州経営品質賞をはじめとして世界50カ国以上で創設されている(詳細なリストは日本経営品質協議会資料#2を参照)。日本では1995年に財団法人社会経済生産性本部によって「日本経営品質賞」が創設されている(土屋:2000, 味方:1997, 高梨:1998ほか)。

また、こういった動きは、企業レベルでも取り入れられている。たとえば、フィリップスはBNQPを援用して独自のPhilips Quality Award 90を創設し、関連会社を含めた経営品質の向上をめざして活動している。

3. MB賞の評価体系と評価基準

BNQPでは、MB賞の評価体系と具体的な評価基準が基準書として広く公開されている。その原文はNational Institute of Standard and Technology (NIST)のサイトからダウンロードすることができ、また邦訳版は日本経営品質賞委員会によって刊行されている(BNQP, 2003; 日本経営品質賞委員会, 2003)。

MB賞の評価体系は、図表3のように、大きく8つの要因から構成され、そのうち組織のプロフィール(P)を除いた7つの要因を1000点満点で評価している。配点は表中のとおりであるが、その基準は必要に応じて変更される。たとえば、2002年から2003年にかけては、7つのカテゴリーおよび配点に大きな変更はなかったものの、「事業活動の成果」で項目数が4から6になり、項目ごとの配点も変更されている。

BNQPの評価基準および評価項目について、BNQP(2003)およびその対訳版である日本経営品質賞委員会(2003)の資料から、その内容を簡単にまとめておこう。

まずはじめに、組織のプロフィール(Organizational Profile)では、組織の

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標 (1)

図表 3：MB 賞の評価基準と得点 (2003 年)

カテゴリー	項目	配点	
P 組織のプロフィール	P.1 組織の説明		
	P.2 組織の挑戦課題		
1 リーダーシップ	1.1 リーダーシップ	70	120
	1.2 社会的責任	50	
2 戦略の立案	2.1 戦略の策定	40	85
	2.2 戦略の展開	45	
3 顧客と市場の重視	3.1 顧客と市場の知識	40	85
	3.2 顧客関係と顧客満足	45	
4 測定・分析・ナレッジマネジメント	4.1 組織の成果の測定と分析	45	90
	4.2 情報とナレッジマネジメント	45	
5 人的資源の重視	5.1 業務システム	35	85
	5.2 従業員の学習と動機づけ	25	
	5.3 従業員の福利厚生と満足度	25	
6 プロセス・マネジメント	6.1 価値創造プロセス	50	85
	6.2 支援プロセス	35	
7 事業活動の成果	7.1 顧客に焦点をあてた成果	75	450
	7.2 製品・サービスの成果	75	
	7.3 財務・市場の成果	75	
	7.4 人的資源の成果	75	
	7.5 組織の有効性の成果	75	
	7.6 企業統治と社会的責任の成果	75	
		合計	1000

出所) BNQP (2003), 日本経営品質賞委員会 (2003) より作成 (邦訳は一部修正)

全般にわたる説明をしたうえで、事業に影響を与える要因や現在取り組んでいる課題について記述する。なお、このカテゴリーは採点対象には含まれていない。

組織の説明 (P1, Organizational Description) は、組織を取り巻く「環境」と「関係」に関することを取り扱う。前者には、主力製品・サービスの内容とその販売方法、組織文化やコンテキスト (組織の目的・ビジョン・ミッション・価値観など)、従業員の特性 (教育レベル・従業員数・職務の広がり・契約社員の活用状況・満足度など)、主要な技術や設備・装置、規制の状況な

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標 (1)

どが含まれる。後者には、主要な顧客グループやマーケット・セグメント、製品・サービスに対する要求内容（それが顧客グループ間でどのように異なっているか）、重要なサプライヤやディーラーのタイプ、顧客やサプライヤとのコミュニケーションの方法などが含まれる。

つぎに、組織の挑戦課題 (P. 2, Organizational Challenge) は、「競争環境」「戦略的な挑戦課題」「業績改善方法」の3点に関することである。競争環境では自社の競争ポジションを明らかにしたうえで、競争相手と比較したときの自社の成功要因を記述する。これには業界内での相対的な規模や成長の状況や、競争相手の数や特徴なども含まれる。そして、組織が直面している戦略的な挑戦課題を明らかにしたうえで、組織全体としてどのような業績改善の取り組みを行っているかを説明する。それには、重要なビジネス・プロセスをどのように体系的に評価し改善しているのか、どのように組織的な学習や知識の共有を進めているのかといったことが含まれる。

このような組織のプロフィールを記述することは、自己評価の出発点として非常に重要である。なぜならば、これにより、どのような情報が足りないのか、どのような要因が事業の成果を高めているのか、コア・コンピタンスは何かといったことを明らかにできるからである。

つぎに、リーダーシップからプロセス・マネジメントまでの6つのカテゴリーについて概観しておこう。なお、事業活動の成果 (Business Results) については、別に後述する。

(1) リーダーシップ (Leadership)

リーダーシップ (1.1, Organizational Leadership) では、トップ・マネジメントがどのように組織の価値観を根付かせ、組織が進むべき方向を決め、業績目標を設定しているか、ということ明らかにする。たとえば、顧客と他の利害関係者の価値に焦点を当て、そのバランスをとりながら、組織の価値観・短期的および長期的に組織が進むべき方向・業績目標などをど

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標 (1)

のように設定しているか、権限委譲・イノベーション・組織の学習ができるような環境づくりをどのように行っているかといったことを説明する。

リーダーが設定した組織が進むべき方向や業績目標に対する達成度をレビューするのもまた、リーダーの役割である。そこで、重要な業績評価指標を定期的にチェックしているか、レビューした結果をもとに新しいアクションを起こしたり、自らの指導方法の改善につなげているかどうか、といったことも明らかにする必要がある。

社会的責任 (1.2, Social Responsibility) では、企業市民としての責任を果たしているかどうかをチェックする。具体的には、自社の製品・サービスや事業活動が社会に対してどのような影響を与えているか、組織や社員は積極的に社会に貢献しているかといった状況を説明する。

(2) 戦略の立案 (Strategic Planning)

ここでは、戦略目標と実行計画の策定プロセスを明らかにしたうえで、意思決定された戦略目標と実行計画がどのように展開され評価されるのか、ということに記述する。

戦略の策定 (2.1, Strategy Development) では、組織がどのように競争上の地位を強化し、総合的な成果を向上させ、将来の成功を確実にしているかを含め、どのように戦略課題を設定しているかを説明する。まずはじめに、戦略を策定するステップ、策定に関係する者、対象期間などの戦略を策定するプロセス全般を明らかにする。そのうえで、顧客や市場のニーズ・期待・機会、競争状況と競争相手と比較した競争力、製品・サービスに影響を与える技術などの変化、強みと弱み、サプライヤやパートナーの強みと弱みといった重要な要因を、どのように戦略計画に織り込み、それぞれのデータや情報をいかにして収集するのかを明らかにすることが求められている。また、戦略目標、最終的なゴールとそれを達成するためのタイムテーブルを提示し、組織の挑戦課題 (P. 2) で示されていた課題にどのように

取り組むのか、そして戦略目標はどのようにしてすべての重要な利害関係者のニーズを調整するのか、といったことを明らかにする。

戦略の展開 (2.2, Strategy Deployment) では、戦略目標をどのように実行計画に落とし込んでいったかを示したうえで、実行計画とその成果を測定基準を明らかにし、それをもとに将来の業績を予測する。そこでは、競争相手やベンチマークとしている企業との比較、最終的なゴールをどのようにとらえているか、過去の業績との比較をどのように行っているかなども明らかにすることが求められている。

(3) 顧客と市場の重視 (Customer and Market Focus)

このカテゴリーでは、顧客・市場の要求・期待・志向性をどのように理解しているか、顧客の獲得・満足度の向上・顧客との関係維持をどのように行っているかを記述する。

顧客と市場の知識 (3.1, Customer and Market Knowledge) では、ターゲットとする顧客セグメント・競争相手の顧客・潜在的な顧客などをどのように定義しているのか、顧客の声 (要求や苦情) をどのように取り込み分析し、それを事業活動に反映しているのかといったことを説明する。

また、顧客関係と顧客満足 (3.2, Customer Relationships and Satisfaction) では、「顧客との関係」と「顧客満足度」の2点を明らかにする。顧客との関係については、新しい顧客の獲得、顧客の満足度を高める方法、既存顧客を維持していく方法などを記述する。また、ここには、顧客の要求や苦情などをどのように集めるかといったことも含まれる。そして、顧客満足度については、自社における「顧客満足／不満足」の定義を明らかにしたうえで、それをどのように測定し、事業活動にフィードバックするかといったことを説明する。

(4) 測定・分析・ナレッジマネジメント (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

このカテゴリーでは、組織のデータ、情報および知的資産をどのように選択、収集、分析、マネジメントして改善を行っているかを記述する。

組織の成果の測定と分析 (4.1, Measurement and Analysis of Organizational Performance) では、組織の成果を測定するための情報をどのように収集・分析し、“一貫性”を持たせて改善を行っているかどうかを記述する。とりわけ、成果を測定する仕組みをビジネスのニーズや事業の方向性に合致させているかどうか焦点となる。

さらに、情報とナレッジマネジメント (4.2, Information and Knowledge Management) では、顧客・従業員・サプライヤ・提携先などに必要とされるデータや情報の質や有効性をどのように確保しているか、さらに知的資産をどのように形成しマネジメントしているかを明らかにすることが求められる。組織のナレッジマネジメントでは、情報およびナレッジについて、統合性・適時性・信頼性・安全性・正確性・機密性の観点から評価することが重要になってくる。

(5) 人的資源の重視 (Human Resource Focus)

ここでは、組織の業務システムや従業員への教育と動機づけが、組織全体の課題や実行計画との一貫性を保ちながら、どのようにして従業員自らがその潜在能力を開発し発揮できるようになっているかを記述する。また、優れた業績や個人および組織の成長をもたらす職場環境や従業員支援の風土を構築・維持するための努力についても明らかにする。

業務システム (5.1, Work Systems) では、どのような業務と職務のシステムによって、革新・エンパワーメント・進取の精神・協力といった組織文化を醸成しているのか、従業員のさまざまなアイデアをどのように活用しているか、成果をどのように個人にフィードバックしているかを記述する。

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標 (1)

そして、従業員の学習と動機づけ (5.2, Employee Learning and Motivation) では、従業員の採用・教育訓練・キャリアアップをどのように達成しているか、従業員の福利厚生と満足 (5.3, Employee Well-Being and Satisfaction) では、全従業員の福利厚生・満足・動機づけに寄与する職場環境と従業員を支援する風土をどのように作っているかを記述する。

(6) プロセス・マネジメント (Process Management)

このカテゴリーでは、プロセス・マネジメントについて記述する。まずはじめに、価値創造プロセス (6.1, Value Creation Process) において、顧客や組織の価値創造をどのように行っているか、ビジネスの成功や成長のために鍵となるプロセスをどのように確立しているのかを明らかにしたうえで、支援プロセス (6.2, Support Process) で価値創造プロセスを支援するプロセスのマネジメントについて記述する。

4. MB 賞・受賞企業のプロフィール

ここでは、いくつかの受賞企業のプロフィールを概観してみよう。

4-1. Motorola : Commercial, Government and Industrial Solution Sector (CGISS)

モトローラ社 (Motorola) の CGISS は、双方向無線通信のサプライ事業を担っている部門であり、現在の売上高は 40 億ドル (2001 年) である。この部門のビジネスは、創業者のポール・ガルビンがバッテリー・エリミネーター (電気機器用の直流電源) を開発した 1928 年以來、モトローラ社のコア・ビジネスとなっている。

顧客は、民間事業会社のみならず、警察・消防をはじめとする公的機関まで及び、地理的には全世界に広がっている。CGISS のミッションは、

約 14,000 人の従業員とともに、顧客がその事業目的を達成し営業成果が向上するように手助けを行うことにある。

CGISS は業界でナンバーワンの地位を確立している。その理由としては、競合他社よりも技術が進んでいること、最も規格が厳しい国の基準に合わせて技術導入がなされていること、幅広い製品・サービスラインナップが存在していることなど様々な要因が挙げられるが、なかでも顧客の要求に対して迅速に対応する組織能力が卓越していることは見逃せない。たとえば、2002 年 7 月を納期として韓国の警察向けに無線システムを開発していたが、顧客から「サッカーの世界・カップに間に合わせて 2002 年 3 月までに納めて欲しい」との急な依頼があったのに対して、同社はその要求を拒絶せず、ベルリン・シンガポール・シカゴのスタッフが協力して納期短縮を達成した、というエピソードも紹介されている。

CGISS では、バランス・スコア・カード (Balanced Score Card, BSC) を応用した、CGISS Performance Excellence Scorecard (PES) を導入し、組織の価値観、短期と長期の事業の方向性、業績期待などを組織内に浸透させ、活動の成果をきめ細かく測定するとともに、行動の優先順位を明確にすることに役立てている。さらに、組織目標の達成と従業員個人の努力の方向性を一致させているために、PES と個人のコミットメント・プランを一致させるような工夫をしている。こうした取り組みによって、顧客を満足させるのみではなく、従業員がプロフェッショナルとしての満足度を高めることにも注意を払っている。

CGISS のグローバルかつ複雑なビジネスでは、情報を収集・統合・分析するのみならず、業務プロセスをコントロールする情報システムが必要になってくる。顧客および協力企業は、受発注・出荷業務を行うシステムである Motorola Online によって結ばれ、情報を共有・分析し、さらにプロセスを統合するためのツールである M-Gate が導入されている。M-Gate は、新製品・新サービスの設計からテストに至るまでのプロセスを

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標 (1)

全15のゲート(フェーズ)に区切って評価を行うための意思決定支援システムで、それぞれのフェーズごとに設けられた厳しい基準を満たさないと先のプロセスに進めないような仕組みが取られている。

こういった活動の成果として、CGISSの卓越した業績はさまざまな指標に現れている。財務指標でいえば、ROA(Return On Assets、総資産利益率)は7%以上(業界平均はマイナス)、売上高に占めるキャッシュフロー比率は20%以上(業界平均は5%)、労働生産性(従業員1人あたり売上高)は1999~2002年の間に32%も向上している。また、財務指標以外でも、不良品発生率が100万分の52(いわゆる“シックスシグマ”基準で5.38シグマ)を達成、非危険廃棄物のリサイクル率が57%、1998年以降に排気物質を88%削減、そして過去3年間で全般的な顧客満足度は88%を超える水準にまで達するといった成果を残している。

4-2. Dana Corporation : Spicer Driveshaft Division

ダナ社(Dana)のSpicer Driveshaft部門(SD)は、北米最大の独立資本系ドライブシャフト・メーカーで、乗用車・商用トラック・建設鉱業車両の三大セグメントで業界トップのマーケット・シェアを誇っている。オハイオ州トレドに本社があり、従業員は3300人、その三分の二以上がオハイオ・インディアナ・ペンシルベニア・バージニアの五つの工場・事業所で働いている。

SDの最大の関心事は「品質」であり、「品質とその絶えざる改善」を目標に経営が行われている。このことは、品質評議会(Quality Council)がマネジメント構造のトップに位置づけられ、製造評議会(Manufacturing Council)と戦略事業協議会(Strategic Business Council)がそれを支える形になっていることから理解できる。

トップ・マネジメントは、一堂に会して、集中的に経営計画を作成している。この“地獄の1週間”と呼ばれる期間で、五カ年計画と年次計画の

双方が作成されると同時に、測定可能な業績目標、資源配分と設備投資の計画、顧客に焦点を当てた戦略などが細かく作成されている。とりわけ、TQM 管理計画 (Total Quality Management Control Plan) が品質経営の中心となり、そこで設定された 17 個の TQM 指標 (オンタイム・デリバリー率、出荷後の顧客要求への対応度など) によって品質を測定するとともに、改善の目標を設定している。このような体系的な業績評価システムによって、トップから従業員まで、業績に対する共通の認識が形成され、データを一貫して収集する体制が構築されるとともに、成果が達成されなかった場合の原因究明が容易にできるようになっている。こういった取り組みが、顧客の要求に迅速かつ的確に対応するための基盤となっている。

SD では、25 通りもの異なった方法で、顧客の状況や要求を把握している。その方法としては、たとえば、National Customer Satisfaction Survey を応用した顧客アンケートを実施したり、Customer Platform Team を複数編成し顧客に対応するなど、顧客に直接的に働きかけてそのニーズを探るばかりでなく、社内でも部門横断的なチームを編成し、定期的に情報共有と調整を行っている。これにより、顧客との長期的な関係を構築し、その要求に迅速に対応することをめざしている。

品質重視の経営には、個々の従業員も積極的に関与している。日本企業の QC 活動と同様、従業員によるプロセスの改善提案も活発で、従業員 1 人あたり提案は月 3 件に達し、その 80% は実行されている。また、研修教育協議会 (Training and Education Council) は、短期および長期のトレーニング・コースを用意し、個々の従業員が年間最低 40 時間以上の研修を受けることを要求している。同社の従業員モラルは極めて高く、たとえば離職率 (turnover) は 1% 未満、出勤率は 98% 以上となっている。

このように、品質にフォーカスした経営によって、SD の ROA (純資産利益率) は 1997 年に 20% に満たなかったものが 2000 年には 25% 以上に改善した。また、第三者機関による満足度調査でも、全体的な顧客満足度

が80%を超えており、競合他社のレベルをはるかに上回っている。顧客からのクレームについても、百万個当たり6.8(1995年)だったものが2.8(2000年)へと大きく改善し、同社は1996年以降、顧客をひとつも失っていないという成果を得ている。

4-3. KARLEE Company

テキサス州ガーランドに本社を置くカーリー社(KARLEE)は、電気通信・半導体・医療用機器メーカー向けに、精密シートメタル(板金)と機械部品を提供している、受託加工業者(Contract Manufacture, 外注工場)である。1974年に創業した同社の売上高は8000万ドル(2000年)、設計から試作・組立までをまとめて受け請けている。売上高の80%は主要顧客4社で占められている。

同社のミッションは、“利害関係者(Stakeholder, この場合は特に顧客)の期待を越えたことを実行する”ということにある。そのために、複数のチームを編成し、チーム単位での機敏な活動を基本としている。従業員は550人だが、彼らは“チーム・メンバー”と呼ばれている。それぞれのチームは、社外の顧客ばかりではなく、“社内の顧客”, すなわち他のチームの要求にも応える責任が負わされている。

チーム単位で行動するとはいえ、チーム間のコミュニケーションをオープンにするとともに、問題意識を共有するための仕組みづくりも行っている。たとえば、生産段階での部門単位の会議をやめ、全社的なミーティングに切り替えたりしている。また、ジョブ・ローテーションやクロス・トレーニングなどを実施し、組織の柔軟性を確保するように努めている。チーム・メンバーには、顧客の要求に迅速かつ的確に対応するためのスキルと知識の育成が必要であり、またチームは家族的な雰囲気を醸成することが奨励され、そのための予算も確保されている。

顧客の新しい要求にどのように対応するかが課題となっている。

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標 (1)

同社のトップ・マネジメントのチーム、The Senior Executive Leader Team (SEL) は、長期の戦略課題や事業機会、とりわけ顧客の将来のニーズを明確にすることに注力している。SEL は5年計画と毎年の業績目標と営業目標を決定し、競合他社をベンチマーキングとして、その評価を行っている。そこでは、顧客満足度、営業成果、財務成果、コミュニティ・サービス、そしてチーム・メンバーの安全・満足度・成長が評価される。

このような取り組みによって、同社の生産量は1996年に比べて3倍になり、全般的な顧客満足度も32%向上した。さらに、1995年以降、労働生産性(従業員1人あたり売上高)は2倍に、従業員の満足度の平均はベンチマークとしている競合他社を上回っている。また、組織の効率を図る指標として、在庫回転率(inventory turns)を見ると、1995年に9.2回転だったものが、2000年には15.7回転へと大きく改善している。

4-4. Clarke American Checks

Clarke American Checks 社(CAC)は、全米の四千を超える金融機関を対象に、小切手印刷や支払業務関連の文房具販売などを行っている会社である。大手3社で95%のマーケット・シェアを占める小切手印刷サービス業界にあって、同社は最近5年間で躍進を遂げ、2001年現在、26%のシェアを獲得するまでになっている。

1990年代初頭、小切手印刷業界は生産能力過剰に起因する激しい価格競争に陥っていた。厳しい経営環境の中、CACは自らをサービス第一で差別化することにし、“First in Service (FIS)”を合言葉に経営の全面的な見直しに取り組みはじめた。FISは継続的に経営を改善するための基礎となり、経営目標へ向けて活動を進めるための原動力となっている。FISを実現するために、トップ・マネジメントや現場の管理者からなる“Key Leadership Team (KLT)”が組織されて活動を行っている。KLTのメンバーは、単に目標設定を行うのではなく、業務に対するコミットメントや熱

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標 (1)

意を示すことが求められており、毎年、その能力が従業員によって評価されるようになっている。また、情報共有を図るために、ゴール、計画、プロセス、測定指標やその他の重要な業績改善項目はすべてドキュメント化され、全員がアクセスできるようにしている。

CAC では、S.T.A.R. プログラムと称して、プロセスを改善するためのアイデアを従業員から募集した。2001 年には、20000 件以上提案され、約 1000 万ドルのコストダウンに成功した。また、1995 年にプログラムがはじまって以来、S.T.A.R. アイデアの実行率は 20% から 70% へと大幅に増加している。さらに、CAC は新技術へも積極的投資を行っている。これにより、業績が向上するばかりではなく、顧客・パートナーとの関係が強化されることになった。

このような取り組みによって、CAC の顧客満足度は 96%、従業員の全般的な満足度は 84% (2000, 1996 は 72%) を上回っている。

参 考 文 献

【論文・書籍】

Baldrige National Quality Program (2003), “Criteria for Performance Excellence,”
Baldrige National Quality Program.

味方守信 (1997) 『「日本経営品質賞」評価基準』日刊工業新聞社。

日本経営品質賞委員会 (2001) 『日本経営品質賞・経営品質レベル評価コースガイドブック：顧客本位にもとづく業績の卓越性 (2001 年度版)』、日本経営品質賞委員会。

日本経営品質賞委員会 (2002, 2003) 『マルコム・ボルドリッジ国家品質賞：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)』

社会経済生産性本部編 (2001) 『日本経営品質賞とは何か (2001 年度版)』生産性出版。

土屋元彦 (2000) 『「品質管理」と「経営品質」：経営改革・進化の軌跡と展望』生産性出版。

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標 (1)

【Web での公開資料他】

National Institute of Standard and Technology (NIST, Top Page) ;

URL:<http://www.nist.gov/>

The Malcolm Baldrige National Quality Program (Top Page) ;

URL:<http://baldrige.nist.gov/index.html>

Baldrige Award Recipients (Top Page) ;

URL:http://baldrige.nist.gov/Contacts_Profiles.htm

Motorola, CGISS #1 ; http://www.nist.gov/public_affairs/releases/cgiss.htmwww.nist.gov/public_affairs/releases/cgiss.htm

Motorola, CGISS #2 ; Chicago Sun-Times, June10,2003.

Motorola, CGISS #3 ; <http://www.motorola.com/>

Dana, Spicer #1 ; http://www.nist.gov/public_affairs/baldrige00/Dana.htm

Dana, Spicer #2 ; <http://www.dana.com/>

KARLEE #1 ; http://www.nist.gov/public_affairs/baldrige00/Karlee.htm

KARLEE #2 ; <http://www.karlee.com/>

Clark American Checks #1 ; http://www.nist.gov/public_affairs/clarke.htm

Clark American Checks #2 ; <http://www.clarkeamerican.com/>

日本経営品質賞協議会 #1 ; <http://www.jqac.com/> (Top Page)

日本経営品質賞協議会 #2 ; <http://www.jqac.com/> (世界の経営品質賞の項)

付 記

本稿は、平成 15・16 年度・成城大学教員特別研究助成による研究成果の一部である。

(2004 年 10 月 31 日脱稿, 未完)