



自己評価による経営品質の向上

長田 洋*

Increasing Management Quality by Self-Assessment

Hiroshi OSADA*

Abstract– Quality Management was developed from TQC of the second generation into TQM of the third generation in the first half of 1990’s. A new concept of not only the quality of the product and service but also quality of management which produces them, that is, the management quality is created, and TQM has aimed at maintenance and the improvement of the management quality there. For this, it is necessary to evaluate management quality adequately, and to solve the extracted problem. The management assessment theory and the technique under such a background were developed. This article reviews the existing management assessment theory and introduces new self-assessment method of management quality developed by the author.

Keywords– TQM(Total Quality Management), management quality, BSC(Balanced Score Card), management system model, driver, enabler, self-assessment, e-diagnosis, backward model

1. はじめに

日本企業は1980年代までは右肩上がりの成長を続け、終身雇用を前提とした日本的経営が高く評価され、世界の経営モデルとまで呼ばれたが、90年代前半にバブル経済が崩壊し、日本的経営の前提が大きく崩れ、経営改革を余儀なくされた。このため今後、日本企業は持続的成長と競争力強化を目指し、日本的な特質を加味した独自の経営を行わなければならない。

このような時に、製品やサービスの質だけでなく、それらを作り出す経営の質、すなわち経営品質という新しいコンセプトが米国で提唱され、経営品質の向上が持続的成長にとって不可欠な条件になってきた。本稿では、経営品質について解説し、経営品質の向上のために、企業自らが経営品質を評価し、経営課題の発見・解決により、経営革新を可能にするための経営評価方法を提案する。

2. 製品品質から経営品質へ

戦後の日本の製造業の発展に大きく貢献した品質マネジメント（品質管理）は Table 1 に示すように1950年代以降、約50年間に統計的手法を主にしたQC（Quality

Table 1: 品質マネジメントのパラダイムシフト [1]

	QC (第一世代)	TQC (第二世代)	TQM (第三世代)
企業・組織像	製造力	製品競争力	尊敬される存在(存在感)
めざすもの	製造品質	製品・サービス品質	経営の質
活動範囲	製造	全社、グループ	+関係者との共生
品質志向	適合	顧客の満足	ステークホルダーの満足
品質保証の考え方	プロダクト・アウト	マーケット・イン	ソサエティ・イン
製品品質	製品Q	製品QCD	総合「質」
管理対象	製品	プロセス	経営システム
管理の考え方	制御・統制	管理・経営	戦略・経営
管理のスパン	維持改善	+改善重視	+改革重視
処置の範囲	応急処置・再発防止	+再発・未然防止	+予防

Control) から TQC (Total Quality Control; 全社的品質管理), そして TQC を包含し、拡大発展させた TQM (Total Quality Management; 総合的品質経営) へとパラダイムの転換がなされた。1990年代前半に提唱された TQM の狙いとするものは Table 1 に示すように製品・サービスの質だけでなく、それらを作り出す経営品質（経営の質）の向上である。また経営品質の向上により、メガコンペティションと呼ばれるグローバルな大競争に勝ち、環境保全や社会的責任を果たし、持続的に成長するための企業経営に役立つマネジメントツールとしての新たな品質マネジメントが TQM には求められている。

このような経営品質をもたらしたのは1987年に米国

*東京工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科 東京都港区芝浦 3-3-6 CIC-903

*Tokyo Institute of Technology, CIC-903, 3-3-6 Shibaura, Minato-ku, Tokyo, Japan

Received: 27 September 2008, 6 October 2008

Baldrige Criteria for Performance Excellence Framework: A System Perspective

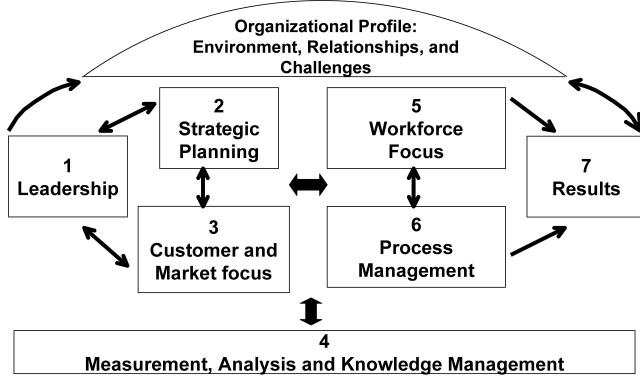


Fig. 1: MB 賞のフレームワーク [2][5]

政府が制定したマルコムボルドリッジ国家品質賞（MB賞）のモデルである。その後、これがきっかけになり、米国で経営品質を対象とする品質マネジメントTQMが生まれ、日本でも1990年代半ばに同様にTQMが提案され、今日の品質マネジメントの基盤となっている。また、MB賞は日本で1995年に設置された日本経営品質賞の規範となり、毎年、すぐれた経営品質を達成した企業や組織を評価し、顕彰することが米国、欧州、日本、アジア諸国など行われている。また、経営品質は長田らにより、経営システムモデルに発展し、後述のように自己評価による経営品質の向上がなされるようになった[5]。以下、これらのモデルが開発された背景と経営品質の概要を述べる。

(1) MB 賞モデルが提唱する経営品質

80年代までの日本の品質マネジメントではQ（Quality）とは企業が顧客に提供する製品やサービスの質をさし、それを向上させることが顧客の満足度を高めるとしてきた。ところが80年代に競争力が低下し、深刻な不況に悩んだ米国は、日本のTQCと日本企業がTQCのモデルとし、かつ到達目標としたデミング賞を徹底的にベンチマークし、これを真似るだけでなく、TQCをより一段高い次元から見るように考えたのだ。即ち顧客の視点から単に製品やサービスだけでなく、企業のすべての活動、業務を対象とし、顧客や市場に認知される価値を創造するためにその仕組みを改革・改善することを考案した。この仕組みを経営品質（Management Quality）と呼び、経営活動におけるさまざまな業務プロセス（仕事）、組織、人材、情報システムなどを経営品質の要素とみなし、品質マネジメントの対象とした。この新たなコンセプトにより、日本のTQCを超える品質マネジメントTQMを提案したのである。

つまり、日本での「Quality」を米国では「Management Quality」として考えるようになったのである。次にデミング賞を上回るような、米国企業にとってインパクトのある授賞制度の必要性を感じ、すぐれた経営品質を有す

る企業や組織を国家品質賞として大統領が毎年、顕彰する法律が制定された。これがMB賞である。MB賞のフレームワークはFig. 1のように「リーダーシップ」「戦略策定」「顧客・市場重視」「評価・分析と知識マネジメント」「人材尊重」「プロセスマネジメント」「業績」など七つのカテゴリーからなっており（1987年モデル）、それらが経営品質を構成する因子である。ここで顧客・市場重視とは「顧客重視と満足度」を意味し、「プロセスマネジメント」とはその企業の製品やサービスの製造・提供のプロセスを管理するものでいわばバリューチェーンマネジメントである。

これらの因子は毎年見直され、その時代の産業界のニーズを反映し、改定されている。昨今のモデルでは経営のインフラである情報システム（情報の収集と分析）などが重視されるようになった。

(2) 経営システムモデル

日本では1990年代に、MB賞のモデルが導入され、ほぼ類似の日本経営品質モデルが構築された。その後、長田らは、経営品質を経営システムの質ととらえ、経営システムを構造化し、展開された各構成要素間の関連性を明らかにした経営システムモデルを開発した（Fig. 2）。経営システムモデルではFig. 2に示すように経営の内部構造を経営理念、ビジョン、戦略など経営の方向付けや目標を与える方向付け因子（ドライバー）とバリューチェーン（経営プロセス）や投入資源など、経営目標を達成するための変革因子（イネーブラー）から構成される。これらが経営品質の構成因子である。次に経営のパフォーマンスを表すのは企業の財務業績などからなる結果系因子である。

方向付け因子では経営理念、ビジョン、リーダーシップ、戦略などが構成要素である。変革因子の構成要素はバリューチェーンを形成する経営プロセス、それに投入される資源などである。この資源は労働量、原材料のような経営プロセスに投入され、消費されるフロー型リソースと技術、知識、人、組織、ステークホルダー（顧客や取引先など）との関係性などからなるストック型リソースに分かれる。このストック型リソースは、明示化されない資源（Intangible Asset）である。ストック型リソースは経営プロセスに投入され、活用されるが、同時に人的スキルや組織能力のように、経営プロセスから経験や学習により、その能力（Capacity）を高めることができ、成長する要素である。技術や知識なども同様に、経営プロセスにより、能力やレベルを高めることができる要素である。この点が、上記のフロー型リソースと大きく異なる点である。

また変革因子を構成する要素としてカルチャー（企業文化、組織風土）も挙げられる。この要素は経営の基盤的な要素である。なお、イノベーション（革新）はカル

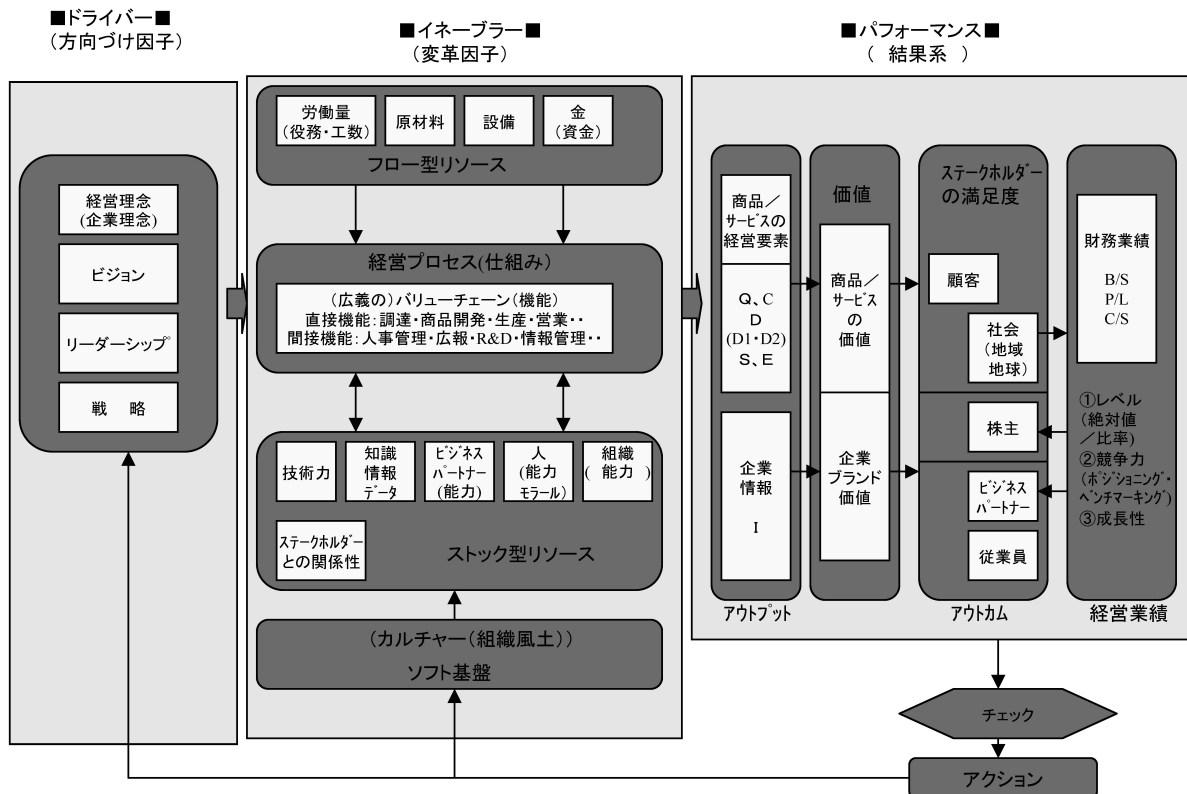


Fig. 2: 経営システムモデル [2]

チャーやストック型リソースから生起されるのである。

結果系のパフォーマンスでは企業により提供される製品やサービスの経営要素（アウトプット）、それらに対する顧客などの満足度であるアウトカム、損益計算書やバランスシート、キャッシュフロー計算書などで示される財務業績から構成される。

企業が提供する製品やサービスがもたらす価値の享受者は顧客のみならず従業員、取引先（納入業者や協力業者などのビジネスパートナー）、株主、社会である。これらはステークホルダーと呼ばれるが、彼らへ価値の提供、すなわちそれを評価する特性である満足度が最終的には企業の経営業績（パフォーマンス）を左右することになる。そこではかつての製品やサービスのQ（品質）、C（コスト）、D（納期）からQ、C、D1（量）、D2（時間、納期）に加え、S（安全性）、E（環境保全性）、I（企業の経営活動や製品・サービスに関する情報）などをとりこむようになってきた。以上のように経営システムモデルがMB賞のモデルに比べ、経営品質を要素に分解し、その相互関係を明らかにしているため、経営評価を容易に行うことが可能となる。

3. 経営品質の評価

企業の持続的成長には、環境の変化に対応し、自律的に経営を変革するイノベーション（革新）が求められてい

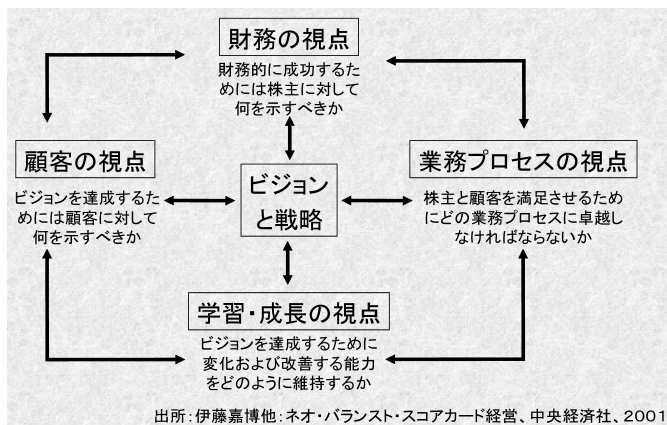


Fig. 3: バランス・スコアカードの4つの視点

る。このイノベーションとは経済学者のJ. A. シュンペーター [6][7] がいうように、「ひとつの革新的なアイデアから始まり、最終的には経済に変化をもたらす製品・サービスとして市場性を獲得するまでの一連のプロセス全体に適用される概念」、つまりイノベーションは企業のあらゆる活動において起こりうるもので企業にとって成長の源泉と同時に推進力になるものである。また、彼はイノベーションの対象は単に技術だけでなく、商品・サービス、生産方法、販路、原料などの供給源、組織などに及ぶことを述べている。まさに Fig. 2 の経営システムの各要素でイノベーションが起こる可能性を示唆している。

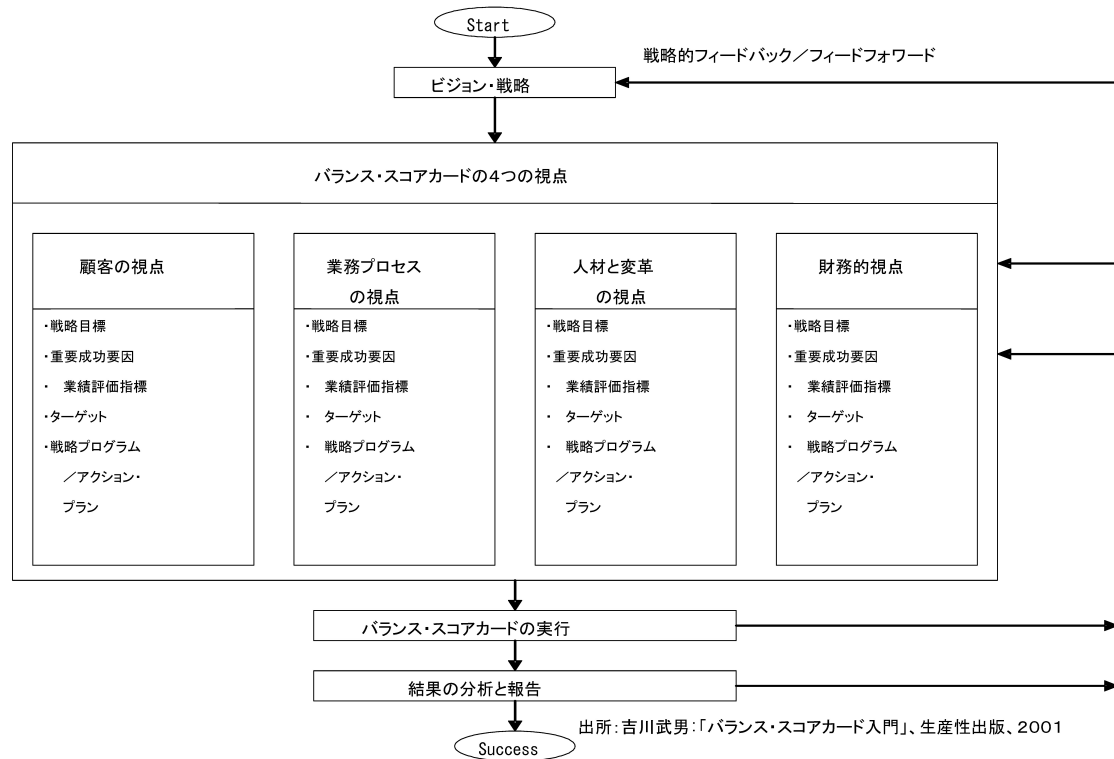


Fig. 4: バランス・スコアカードの基本モデル

さらに、このイノベーションには二つの種類があることが知られている。第一は Incremental Innovation (改善型革新)、第二は Radical Innovation (改革型革新) である。前者は、現在のビジネスモデルの中で問題点を解決する改善のアプローチで日本企業が得意な分野である。他方、第二のタイプは新たなビジネスモデルの創造である。IT を駆使して新たなビジネスモデルを構築し、世界的な企業となったデルコンピューター、グーグルなどがその改革型革新の成功者である。今日のように不確実な、またグローバルに環境が変化する時代にあっては企業経営には第一種だけでなく第二種の革新が求められている。このように現在のマネジメントにはイノベーション能力が最も必要である。

イノベーションは経営課題を発見し、それを解決する中で起こる。そのためにはまず、企業には自らが経営品質を的確に評価し、課題を発見することが必要である。

(1) 既存の経営評価の手法

このような経営に関する評価方法には投資家のために経営業績とりわけ財務的業績の評価、企業経営のあるべき像を追求したフォーチュン誌の「尊敬される企業」の評価、日経新聞社の日経プリズム「優れた会社」の評価に代表される総合評価などがある [5]。この総合評価は評価基準が必ずしも明確ではないので自己評価に活用することは難しかった。一方、上記の MB 賞では経営品質を審査する基準が提示されており、それが経営品質の自

己評価法としても活用できることで有用である。この経営品質の理論的バックボーンになったのがバランス・スコアカードである。

(2) バランス・スコアカード

1990 年代初頭に会計学者 R. S. キャプラン (ハーバードビジネススクール教授) とコンサルタント D. P. ノートンによって開発されたバランス・スコアカード (Balanced Scorecard, バランス・スコアカードとも呼ばれる) は経営管理手法、経営評価手法として経営に大きなインパクトをもたらした。バランス・スコアカードは元来、財務的視点を取り入れた業績評価の手法であったが、実際にはビジョン・戦略を有効に実現するための手法として企業では活用されるようになった。

つまり、バランス・スコアカードは経営評価の手法として新たな視点を与えたのである。バランス・スコアカードは Figs. 3, 4 のように財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習・成長の視点というように 4 つの視点から業績を評価するので単に結果系である財務評価だけでなく要因系 (原因系) での顧客の視点からの評価、業務プロセス、学習と成長 (革新や教育など) などの評価も重視している。これは後述の経営システムモデルの評価のコンセプトともほぼ一致しているため企業にとっては理解しやすく、多くの企業がこの評価方法を導入している。

たとえば、すでに日本経営品質賞を受賞した企業であ

Table 2: 経営品質の評価項目例（経営戦略に関する評価表）[11]

4. 戦略

要素	項目	尺度	質問	はい	いいえ	非該当
4.1 事業環境分析	4.1.1 情報源の確保	情報の信頼性	41111 ○ 事業環境分析に必要な情報の信頼性を確保していますか？			
		情報の鮮度	41121 ○ 事業環境分析に必要な情報の鮮度は充分ですか？			
	4.1.2 組織環境の把握・分析	組織環境の適合性	41211 ○ 組織のおかれた環境を把握、分析し、組織の現状がそれに適合していることを確認していますか？			
		4.1.3 技術環境の把握・分析	コア技術の動向認識力	41311 ○ 自社のコア技術はしっかりと認識できていますか？		
	代替技術リスク把握力		41321 △ 代替技術に関するリスクは検討されていますか？			
	新分野技術力		41331 △ 新分野に進出するために必要な技術力は把握できていますか？			
	4.1.4 競争環境の把握・分析	市場の成長性	41411 ○ 事業別売上高とそのシェア変動は把握できていますか？			
		ビジネスパートナー能力	41421 ○ ビジネスパートナー（一般のパートナーのほか協力会社、納入業者、下請け業者も含む）の能力分析は実施できていますか？			
		自社のポジショニング把握力	41431 ○ 強み、弱みの分析による自社のポジショニングは出来ていますか？			
		競合会社の脅威度把握力	41441 △ 競合会社の脅威度を分析していますか？			
	4.1.5 社会環境の把握	参入障壁の高さの把握力	41451 △ 新規業者の参入の容易性は検討されていますか？			
		4.1.5 社会環境の把握	法規制動向の把握・分析力	41511 ○ 関係する国内外の規制と緩和の状況は把握できていますか？		
経済環境の把握・分析力			41521 ○ 関係するマクロ経済、ミクロ経済の動きは把握できていますか？			
社会要求への適合性	41531 △ 自社に対して社会は何を要求しているのか把握できていますか？					
4.2 製品・市場の分析	4.2.1 顧客・市場の分析	顧客要求・期待の変動への対応力	42111 ○ 顧客の意見・要望を分析しその結果を取り入れる仕組みがありますか？			
		市場要求・期待への対応力	42121 ○ 自社の製品に対する市場の要求・期待は把握できていますか？			
			42122 △ 自社の製品に対して市場要求・期待の変化を迅速に反映することができますか？			
		新市場への対応力	42131 ○ 予想される市場規模と成長度は把握できていますか？			
		42132 △ 新市場における潜在顧客に対してその要求・期待を把握していますか？				
	4.2.2 製品の競合分析	既存競争関係への対応力	42211 ○ 既存の競争環境において自社のシェアがどのように推移していくか予測できていますか？			
			42212 ○ 価格競争に関する予測が出来ていますか？			
			42213 ○ 市場の規模がどのように推移していくか予測できていますか？			
		新規参入競争への対応力	42221 △ 新規参入しようとする企業数とそれに伴うシェアの変化は検討されていますか？			
		異業種参入への対応力	42231 △ 代替技術の可能性についてあらゆる角度からの検討ができていますか？			
	4.2.3 技術革新の分析	継続的技術進化への対応力	42311 ○ 現状の技術を使用した製品の成長性については検討されていますか？			
			42312 ○ 従業員の改善提案活動への参画は積極的ですか？			
		改革的技術進化への対応力	42321 ○ 新技術を適応しようとする市場は明確になっていますか？			
		破壊的イノベーションへの対応力	42331 △ 新技術の現状価値とその認知領域(市場セグメント)は明確になっていますか？			

るリコーは、経営品質の向上のためには日本経営品質賞の審査項目がフレームワークとしてはよいが具体的な指標や目標の展開がやりづらい面があるため、より具体的な項目に展開できるバランスト・スコアカードを経営品質の評価に採用している。

(3) 経営システムの自己評価方法

(a) 自己評価方法のコンセプト

その後、2000年代に入り、長田らにより経営システムモデルが提唱され、そのモデルに基づき、経営品質の評価手法、すなわち一連の評価項目、評価指標が開発され、自己評価方法として企業に活用されるようになった。

従来、MB賞などの経営品質の自己評価には下記のような問題点があり企業内では自己評価が必ずしも実施されていないのが実情である。

- (1) 評価者は評価の専門家ではない。
- (2) 経営品質の評価項目が多く、評価に多大な時間がとられる。
- (3) 評価の結果、課題に発見に関して企業内の部門間や組織階層の上下間で課題の共有化がむずかしい。

- (4) その結果、評価結果が対策（アクション）に結びつかず、イノベーションを引き起こすことが困難である。
- (5) 対策の効果の確認が難しい：対策を行ってもその効果が把握しにくい。5段階程度の成熟度モデルで自己評価するケースが多いが、評価結果が変わるほど効果をあげるのは容易ではない。

これらの問題点を踏まえて長田・石津らは経営システムモデルに基づき、品質の自己評価方法を開発した[11][12]。その経営の自己評価方法の基本コンセプトを示す。

- (1) 質問表の作成：企業内で自ら評価しやすいように各質問は Yes, No で答えられるようになっている。Table 2 の例に示すように、要素、項目、尺度の階層があり質問が作成されている。質問は定量的な評価のみならず、定性的な評価のための質問を含んでおり、各質問は極力主観的にならないように工夫されている。
- (2) 詳細版と簡易版の質問表：経営システム自己評価のための評価表は620項目に及ぶ評価表（詳細版）を

開発したが、別途 132 項目からなる簡易版の自己評価表を作成した。詳細版を用いて評価することが好ましいが、自己評価の導入段階用として簡易版が利用できる。

- (3) 評価における合意形成：自己評価により企業の強みや弱み、課題の“見える化”により、課題認識の合意形成ができる。
- (4) 原因の分析と対策方法の探究：経営システムモデルに基づいて質問表が構成されているのでその課題を分析することが容易である。課題ごとにベストプラクティスなどの調査に基づき、評価尺度が作成されている。これらを用いることで対策案を策定することが容易になる。
- (5) 各質問についてはなるべく客観的に測定できるような評価尺度を例示している。

(b) 自己評価の手順

経営の自己評価の手順を次に示す。

手順 1. 経営の自己評価の狙いの決定

手順 2. 経営の自己評価における評価方法の決定

評価方法の要因として、評価対象、評価者、評価時期を決定する。経営の自己評価の狙いに合った評価方法を決定する必要がある。

評価時期は会計年度末や半年ごとなど定期的に評価することが望ましい。

手順 3. 自己評価の実施

Table 2 に示したような評価表で各質問に Yes, No で評価する。

手順 4. 強み・弱みの共有化

強みと弱みの分析を行い、これを共有化する段階である。強みと弱みの分析のため評価結果の採点を行い、評価の合意形成を行う。評価結果は Yes, No の評価結果を要素ごとに集計し、5 段階の成熟度で評価結果を表示する。また、方向付け因子や変革因子、結果系の評価を採点し、強み・弱みを分析する。

手順 5. 問題点への処方箋の提示

問題点に対して関連するマネジメントツールを提示する。ベストプラクティスも一部提示することができる。このように企業独自の処方箋を策定するための気づきを与えることができる。

4. e-診断システムの構築

以上のような自己評価のコンセプトを企業内で自動的に行う評価システム（e-診断システム）を開発した。

この e-診断システムの特徴を次に示す。

- 1) 経営品質の自己評価が容易に実施できる。
経営の総合自己評価として詳細版、簡易版の質問表が準備されており、評価が容易に実施できる。
- 2) 企業固有の評価ができるように評価対象、評価者、評価時期、評価の質問表を編集できる。
企業にあった評価方法を設定するためには評価対象、評価者、評価時期の設定が必要であるが、これらの評価方法の設定が容易にできる。また、企業によっては質問が該当しない場合や、企業固有の評価を行うために質問を追加する必要がある場合がある。例えば方針管理 [4] にこのシステムを利用する場合、その企業の方針の進捗度を測定する質問が新たに必要となる。これらのために詳細版、簡易版の質問表と経営課題別の質問表が標準のテンプレートとして準備されており、これらを編集して企業の状況にあった質問表を作ることができる（Fig. 5 を参照）。
- 3) 経営の総合評価の手順に従って評価ができる。
- 4) 評価結果をレーダーチャートで分析できる。複数の評価者による評価の合意形成ができる（Fig. 6 を参照）。
評価結果を要素後とカテゴリーごとに集計し、集計結果をレーダーチャートで表示することができる。自己評価において評価の妥当性を検討するために、複数の評価者によるクロス評価が効果的である。
- 5) 評価結果を Excel 等で分析できるような形式で保存できる。
- 6) 問題に応じた処方箋すなわち問題の解決に役立つ経営技法や TQM 技法が検索できる。

実際に e-診断システムを使用したユーザーから次のような効果が挙げられた。

- 簡易版の自己評価では弱みの領域が手軽に概観できる。
- 詳細版の自己評価では改善の具体的なヒントが得られる。
- 集計が容易でグラフ化など可視化情報が得られる。

現在、この e-診断システムは日立製作所、セイコーエプソン、マイクロソフトなど数社に移転され、使用されている。



Fig. 5: 評価の実施 [11]

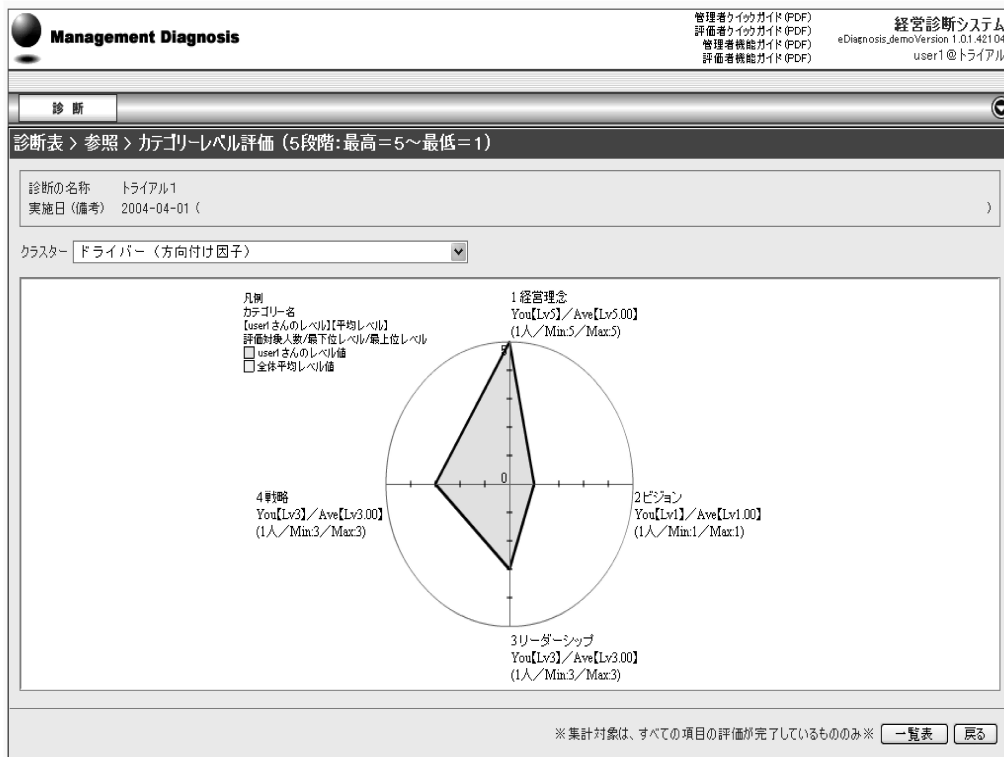


Fig. 6: レーダーチャートによる評価結果の分析 [11]

5. まとめと今後の課題

本稿では企業の持続的成長と競争力向上のために経営品質の重要性を述べ、そのコンセプトを紹介した。次に経営品質の向上のために、経営システムモデルにもとづき、経営品質の各構成要素の強み、弱みを自己評価し、経

営革新に役立つ自己評価方法（e-診断システム）を紹介した。

このe-診断システムは Web 上で利用できるため、自己評価が手軽に組織内で行えるので、経営革新への気づきが得られることを期待する。

なお今後、企業の経営品質の評価結果を活用して財務

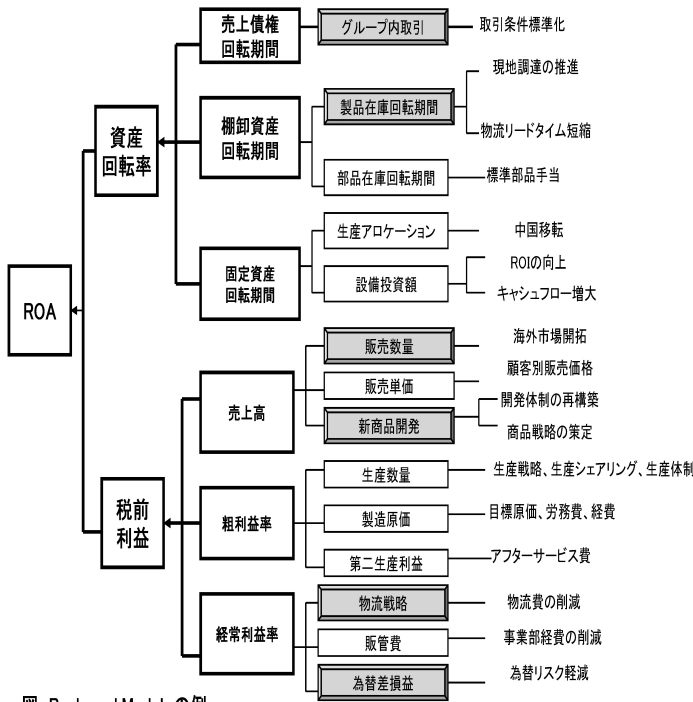


図 Backward Model の例

Fig. 7: Backward model の例 [5]

業績などパフォーマンスに直結する経営課題の抽出方法を開発する予定である。すでに長田は Fig. 7 に示す Backward model を提案している [5]。このモデルの精緻化・実用化を今後の研究課題としたい。

参考文献

- [1] TQM 委員会：TQM-21 世紀の総合「質」経営, 日科技連出版社, 1998.
- [2] 高梨智弘：経営品質革命, 東洋経済新報社, 1996.
- [3] 長田洋：“産業競争力強化のための経営戦略と TQM,” 品質, 34, [4], pp. 28-34 . 2004.
- [4] 長田洋 編著：TQM 時代の戦略的方針管理, 日本科学技術連盟, 1996.
- [5] 長田洋 編著：企業革新を導く経営システムの自己評価, 日本規格協会, 2001.
- [6] J. A. シュンペーター・塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一 訳：経済発展の理論, 岩波書店, 1977.
- [7] 根井雅弘：シュンペーター, 講談社学術文庫, 2006.
- [8] 日本経営品質賞委員会：2008 年度版 日本経営品質賞審査基準書, 社会生産性本部, 2008.
- [9] ロバート S. キャプラン, デビッド P. ノートン 著, 吉川武男 訳：バランスト・スコアカード, 生産性出版, 1997.
- [10] 長田洋：“バランスト・スコアカードとクオリティマネジメント,” クオリティマネジメント, 53, [5], pp. 12-17, 2001.
- [11] 石津昌平・長田洋：“経営改革のための e-診断システム,” 日本品質管理学会論文誌, 35, [2], pp. 121-131, 2005.
- [12] S. Ishizu, H. Osada：“Methodology and Application of Self-Diagnosis for Sustainable Management Innovation,” ICQ'05 TOKYO, [IV-16], pp. 1-11, 2005.

長田 洋



1970 年東京大学工学部計数工学科卒業, 1972 年東京大学工学系研究科修士課程修了, 1973-1999 年旭化成 (株) 機能樹脂開発部長, (株) 旭リサーチセンター取締役, 1999-2005 年山梨大学大学院工学研究科持続社会形成専攻教授, 2005 年より東京工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科教授。専門は総合的品質経営, 技術経営 (MOT), 経営評価, 製品開発マネジメントなど, 博士 (工学)。