

大学評価 第1号 平成14年10月 (研究ノート・資料)

[大学評価・学位授与機構 研究紀要]

## 日本経営品質賞受賞企業の活動事例 (日本総合研究所)

A case study of the activities on quality management :  
Japan Research Institute, Ltd. : Winner of the Japan Quality Award for 1998.

齊藤 貴浩

SAITO Takahiro

*Research in University Evaluation*, No.1 (October, 2002) [the essay/material]

The Journal of University Evaluation of National Institution for Academic Degrees

はじめに .....	159
1 調査対象企業の概要 .....	159
2 日本経営品質賞受賞関連活動について .....	160
3 TQMの利点と問題点 .....	168
4 大学への意見 .....	168
5 まとめ .....	169
参考文献 .....	170
ABSTRACT .....	171

# 日本経営品質賞受賞企業の活動事例：日本総合研究所

齊藤 貴浩\*

## はじめに

『顧客・市場のニーズと企業付加価値に焦点をあてつつ、個人の創造性・自律性と組織間の連携とによって、自律自己完結型経営のパラダイムを提唱し、自ら実行して成功を収めている。いまだ混迷から抜け出る兆しの見えない産業界に、新しい経営のモデルを提示するものといえる。』これは1998年度サービス部門で日本経営品質賞を受賞した㈱日本総合研究所<sup>1</sup>の表彰理由である。

本調査報告は、日本総合研究所の経営品質賞への活動に関する、同社元品質開発部長（現クレジット・ファイナンス事業本部支配人）和手信泰氏へのインタビュー調査<sup>2</sup>の報告である。同氏は2000年度までの7年強の間、同社のISO9000や経営品質活動に従事し、日本経営品質賞受賞時には同活動の実質的な責任者であった。本報告では、日本総合研究所におけるTQM(Total Quality Management；総合的品質経営または総合「質」経営)、および日本経営品質賞関連活動の概要と、その具体的活動とを報告する。なお、日本経営品質賞の説明については溝上(2002)を参照されたい。

## 1 調査対象企業の概要<sup>3</sup>

日本総合研究所は、住友銀行事務管理部受託課を独立事業化し、顧客企業の情報化支援業務を主として1969年に創業した日本情報サービス株式会社を前身としており、1970年代の情報化の進展を受けて拡大してきた。その後、1989年に広く社会に貢献することを目的とし、リサーチ・コンサルティング機能を加えた総合的なシンクタンクとして新たに生まれ変わり、商号を現在の日本総合研究所に変更、そして1995年には同じく住友銀行系列のコンサルティング・ファームである住友ビジネスコンサルティングを合併し、コンサルティング機能を強化させた。その後、2001年4月にはさくら総合研究所の調査部門を、同年12月にはSMBCコンサルティングのコンサルティング部門をそれぞれ統合し、現在に至っている。

同社の事業領域は、シンクタンク事業、リサーチ・コンサルティング事業、情報システム事業の3つである。シンクタンク事業では内外における財政・税制・金融・経済政策等の社会的提言や新たな事業創出の試みを、リサーチ・コンサルティング事業では企業・官公庁などの業務改革・経営革新に関するコンサルティングを、そして情報システム事業では情報システムの

---

\* 大学評価・学位授与機構 評価研究部 助手

1 〒102-0082 東京都千代田区一番町16番 (TEL. 03-3288-4700 (代))

2 インタビューは2001年8月6日に同社本社オフィスにて行われた。

3 調査対象企業の概要の多くの部分は、『1998年度経営品質報告書(要約版)』による。

コンサルティングから構築、運用に至るまでの総合的な事業を行っており、これら3部門を三位一体とし、3つの部門を有する強みを活かした経営（コラボレーション、コミュニケーション、知的レベルでの協働）を推進している。

同社の製品・サービスの構成は、システム構築・運用事業が約8割を占め、部門別の売り上げでは95%までが情報システム事業部門からのものである。したがって、同社は日本経営品質賞をサービス部門<sup>4</sup>で受賞しているが、その対象は主として情報システム事業部門ということになる。

## 2 日本経営品質賞受賞関連活動について

### 2.1 日本経営品質賞への取り組み以前の品質管理活動

厳しい競争下に置かれている企業であれば当然のことではあるが、どの企業でも例外なく品質と生産性の向上をめざした様々な管理・経営手法が取られている。日本総合研究所でも、日本経営品質賞への取り組みがなされる以前から様々な品質管理、生産管理手法が取られてきた。

和手氏によれば、「ソフトウェア開発プロジェクトの標準化、生産の合理化ツール、方法論の標準化などに取り組んできた。しかし、制度を作ることには多くの労力を費やすが、制度が確立した後の教育や仕組みの維持については十分な体制が取られたとは言い難い。また、一部の者が作り上げた制度であるとして、必ずしも全ての部門が積極的に受け入れるということにはならなかった。そのため、新たな制度を作っては時の経過と共に徐々に「うやむや」になり、これではいけないというのでまた作っては「うやむや」になる、ということを繰り返していた。」

その中で、日本経営品質賞への取り組みの大きなきっかけとなったのは、ISO9000への取り組みとのことであった。当初は、ISO9000が形式的な活動であるとして敬遠する雰囲気もあったが、最初は形式から入るのも大事であり、また外部の国際標準を導入すれば社内の同意も得やすく、維持もされやすいのではないかとの考えから、ISO9000への取り組みが開始された。ISO9000とは、品質システム、すなわち「品質管理を実施するために必要となる組織構造、手順、プロセス及び経営資源」が企業に備わっていることを保証する国際規格であり、品質システム自体をオープンにし、顧客にも（品質システムが）確認できる形にするという発想である（萩原1996, p9）。

ISO9000以前は主として製品や開発プロセスにフォーカスが置かれていたものが、初めてではないがISO9000でお客様を少し意識し、そして経営品質によって顧客志向が決定的なものになった。

そして、結果として、ISO9000への取り組みは、経営品質賞に至るプロセスとしては良かったのではないかとのことである。これまでわが国では、良い製品さえできれば顧客を納得させられるとの思いが強かった。日本総合研究所のISO9000取得への取り組みは、製品志向から顧客志向への発想のシフト、すなわち、TQMの特徴の一つである、供給者の考える良い製品

---

4 日本経営品質賞の受賞区分には、サービス部門のほか、製造部門、中小企業部門がある。

が品質の高い製品というプロダクト・アウトの発想から、顧客の要求する品質を備えている製品が良い製品というマーケット・インの発想への変換（新1998, p33）の一つのプロセスであると考えられる。

しかし、何もない無秩序の状態から TQM や経営品質賞に取り組んでもうまくいかないであろう。日本総研の場合、方法論の標準化、マニュアル化等の生産管理、品質管理への取り組みを通じ、経営品質の推進のための素地が既にできていたと考えられる。意味もなく「うやむやになった」だけではなく、少なくともその結果の一部は経営品質への考え方の素地となり、組織に根付いてきたのではないだろうか。

## 2.2 日本経営品質賞への取り組みとリーダーシップ

日本総合研究所が日本経営品質賞への挑戦を決定したのは、当時の社長であった花村邦昭氏が各部門に求めた「アポロ計画」であった。アポロ計画とは、文字通り米国が月へ人を送った計画名であり、「実行可能ではあるが大胆で困難な目標」というような意味が込められていた。このあたりの件は和手（2000, p204）の記述に詳しいが、インタビュー調査で得られた事柄をまとめると、花村社長が各部門の活動目標の設定として「アポロ計画」を求め、その答えとして品質関連では日本経営品質賞を選択した。当初は無理だとの意見もあったが、社長の一言で挑戦が決定したそうである。この経営品質賞への挑戦が、あまり手続きを踏まず、ごく少数の者の間だけで決められたことは特徴的である。当初の3年計画のうち、初年度は花村社長による経営革新の達成状況をまとめてそのまま応募し、審査基準で現時点の評価点を付けてもらおうと始められたが、結局、3年計画であった経営品質賞への挑戦は1年目にして受賞という栄誉を勝ち得た。

実際のところ、日本総合研究所では最初から TQM の手順に従ってその手法を導入したわけではないそうである。応募のための準備活動を進めるにあたり、日本経営品質賞の審査基準が花村社長の経営改革の方向性と一致していたため、TQM という言葉は使わずに、社長の方針をそのまま行動に移すという形で挑戦に望むことになった。

それでは、花村社長の経営方針はどのようなものだったのであろうか。花村氏は銀行出身であるが、銀行のように何もかもを本部が決めて現場に指示を出し、組織全体が一斉に動くという方法では、日本総合研究所の経営はうまくいかないという組織文化の違いを認識した。そこで、まず「人間志向」の経営を基本とし、個人が仕事に対して責任を持つとともに自由度も高く与え、「強い個」の集団を目指した。そうして、卓越した専門家同士やステークホルダーとの価値の共創（コラボレーション）によって、価値が創造されることを組織経営の方針とした。実際に『経営品質報告書』（p7）に記載されている経営ビジョンは以下ようになっており、これを「生命論パラダイムに基づく経営」と称した。

## 経営ビジョン

日本総合研究所は、「人間志向経営」を基本として、下記に示すように人間力が最大限に発揮される組織を目指しています。

- 卓越した専門能力（Expertise）を保有する集団であること
- 自発的（Voluntary）な情報共有の体制（ネットワーク）が隔々までゆきわたっている集団であること
- 全体集合（Integration）が自律的にはかられている集団であること
- ステークホルダーとの価値の共創（Collaboration）が展開できている集団であること
- 対外的に当社の“顔”が明確に形成されている集団であること

日本総合研究所の事業領域はシンクタンク、コンサルティング、情報システムと多岐にわたっていますが、そのすべての領域を貫く中核価値は「強い個」による「知のコラボレーション」であり、社業の根幹はこれに基づく「知価値創造のプロセス」であるといえます。その実現のために社員一人ひとりを尊重し、「個の創発」的「ゆらぎ」を通じた「自己組織化」による経営を目指しています。従って具体的には上からの指示・命令・管理・統制を極力少なくし、個人や現場の持つ活力、能力を最大限発揮できるように職場の環境条件を整えることが当社の経営理念の根幹であり、これらを称して、「零度のマネジメント」と名づけています。

この経営ビジョンに対し、花村元社長はリーダーシップを次のように表現している。『成員各人の「人間力」を統合してその自己組織化プロセスをリードしていくのが、「経営者」の「全人格作用力」としての「人間力」、つまり「リーダーシップ」である』（花村2000, p36）。和手氏によれば、このような組織を形成するための大きな原動力になったのは、社長による極めて強力なリーダーシップ、そして「トップの言葉」だったそうである。どのような人間でもやる気は持っており、「人間志向経営」のように、個々人に将来に対する期待とともに自由度を持たせることにより、組織全体が動いた。具体的には、花村社長が直接的に、色々な場面で、そして巧みな話術で社員に話しかけることにより、ビジョンの浸透が図られた。会議でのトップの訓話、ISO9000に関連する勉強会や内部監査、社員全員に対する経営品質講演会の実施等の機会である。

通常は「どのようにトップを説得するか」という点がTQM導入や日本経営品質賞への挑戦の問題点となるのに対し、日本総合研究所の事例では、経営品質に関して最も深く理解し、最も具体的イメージを持っていたのが花村社長であった。そのために、同賞への挑戦についてトップの積極的なコミットメントがあり、それが結果的に最良のコンディションを生み出したとのことであった。和手氏によれば、（経営品質賞への挑戦に）トップの存在は決定的に重要である。なぜなら、組織のスパイラル的な進化のためには前の決定を覆す必要があり、それをできるのはトップだけとのことである。

## 2.3 日本経営品質賞への挑戦とTQM体制の構築に関する実際の取り組み

日本経営品質賞への挑戦について、実際に行われたプロジェクトの内容は下記の通りである<sup>5</sup>。

### ○実施体制

経営品質向上委員会と経営品質推進チームを組織し、委員会の委員長には社長が就任、副委員長には専務2名と常務1名、そして事業部長と部室長が委員となった。また、推進チームには品質保証部長をリーダーとし、マネジャークラスを中心とした10名程度のチームが形成された。つまり、役員と部長クラスという上位で経営に関わるすべてのメンバーが実施に関わったことになる。そのため、現場主導とそれを可能にするトップのコミットメントがあり、コンセンサスが得られ、足並みが揃っていたとのことである。運営については、基本的に専任組織は置かず、事務局数名という小規模の運営であった。

### ○経営品質クイック診断の実施

経営品質クイック診断の実施は、日本経営品質賞審査基準に従って、自社の経営品質が審査基準と比べてどの程度に位置するのか、すなわち「強み」と「弱み（改善すべき領域）」を明確にするという自己診断のステップである。「経営品質クイック診断チェックリスト」を、経営会議構成役員、監査役、企画関連部長会出席者（事業本部長、部長、次席クラス）に送付し、記入をしてもらい、それを基に各事業部の診断が行われ、改善すべき課題点が抽出された。「設立以来、トップクラスのメンバーにアンケート調査を実施したのは初めての試みではないか。」とのことであった。

### ○経営品質・TQMに関する啓蒙・教育

ISO9000に取り組んでいたことから、もともとTQMの概念に関する素地は組織にできていたといえる。ISO9000に関連する勉強会、内部監査の機会や、会議でのトップの訓話を通じ、トップのリーダーシップのもとで、WEB-BBS等の情報システムも活用し、その周知徹底が図られた。また、日本経営品質賞審査基準に基づく経営品質意識の向上と、セルフアセスメント実践のための土壌づくりを目標として、講演会が開かれた。社長の経営戦略の考え方の啓蒙を含めた社員への経営品質の説明会は、当初の4回の計画に対して、実際には計20回行われた。

### ○ベンチマーキングの実施

ベンチマーキング（benchmarking）とは、測量用語である「bench mark（水準点）」に由来する言葉である。しかし、経営手法としてのベンチマーキングは、「基準」「標準」といった意味ではない。「業績を上げるため、自社のプロセスと業界内外のベストな業務方法やベスト

---

5 プロジェクト内容は、主として日本経営品質賞への挑戦のための企画書（内部資料）『日本経営品質賞への挑戦とTQM体制の構築』による。

なプロセス、ベストな考え方等々を比較することにより、自社のギャップを分析し、ギャップを埋め、現状を改善、改革する有効な経営手段、方法論」(高梨1996, p68) がベンチマーキングと呼ばれる経営手法であり、2001年版日本経営品質賞アセスメント基準でも、「情報マネジメント」の下位項目に「競合比較とベンチマーキング」として挙げられている(社会経済生産性本部2001, p27)。

日本総合研究所では、同業他社、他業種を含めて経営品質の高そうな企業に話を聞きに行った。しかし、感想としては、決して無駄ではないが、効果は薄いというものであった。各社のベストプラクティスには各社の歴史や環境を背景にしているところがあるために、相当それを咀嚼して、自社に当てはまるように組み換えなければ導入は困難である。つまり、定量的な目標設定には使えるかもしれないが、目標に到達するまでの方法論は自分たちで考えなければならないという話であった。

また、ベンチマーキングに近い制度として、ベストプラクティス表彰制度が取られている。1年ごとに、申請に基づき、個人、またはチームが表彰対象となる。一時金30万円が渡され、複数もらうこともあり得る。ただし、業績評価には反映しない。これは、業績評価が結果主義であるのに対して、表彰制度は結果を出していることが前提とはなるものの、むしろ経営方針・経営理念に即した行動が全社員の模範となるという点を評価する制度である。なお、調査部門では、「他部門の業務獲得に貢献した」、「社会的インパクトが大きかった」等が判断基準となるそうである。

## 2.4 品質保証サイクル

TQM のコンセプトに一番近いものとして、『経営品質報告書』には品質保証サイクルが提示されている(図1)。図中右側が支援プロセス、すなわち品質開発部(当時の品質保証部)の役割であり、左側が基幹プロセスとなる現場の役割を表している。現場と品質開発部との間にサイクルがあり、それを回すことによって知恵を蓄積し、それを活用するシステムである。図中左側下顧客やマーケットのニーズもそのサイクルの中に取り込まれ、また先進企業(ベストプラクティス)や、標準化団体(ISO, 日本経営品質賞)もサイクルに取り込んでいくというシステムになっている。

## 2.5 企業活動の成果

日本総合研究所が日本経営品質賞を受賞した当時の1998年度の審査基準では、「社会的責任と企業倫理の成果」、「人材開発と学習環境の成果」、「クオリティ活動の成果」、「事業の成果」の4つの下位項目が「企業活動の成果」という大項目に含まれている。これら4項目について『経営品質報告書』に記載されている事柄を中心として挙げると、以下の通りである。

まず、社会的責任と企業倫理の成果については、政策提言を含む情報発信の回数、2000年問題への対応、外部団体への協力、官公庁や業界団体における審議会や研究会へのスタッフの参画等が成果として挙げられ、また成果指標として「社員によるビジネスコンダクトガイドライ





と、職場意識調査における社員満足の測定結果が上昇していることが挙げられている。

クオリティ活動の成果としては、トラブル報告制度の運用により、1998年度下半期以降のトラブル件数が減少していることが挙げられている。この時期はISO9000の取得が一巡した時期と一致しており、次の工程に回す際に承認、検査が遵守されていることが効果を挙げているのではないかと、また、ISO9000を取得する以前はトラブル・失敗の経験が本人のみにとどまっていたのに対し、内部品質監査等を通じてトラブル事例の知識共有ができていたのではないかとのことであった。さらに、日本総合研究所では、トップの理念・施策の評価を社員に直接質問する調査として、約30項目からなる「経営方針浸透度調査」が行われている。「新しい人事制度をどう思うか」、「ISO9000に基づく標準に従って仕事をしているか」など、経営方針そのものを直接的に聞いている点でユニークな施策とのことである。このようなアンケート調査を通じて、社員がトップの方針をマネジャーや研修ニュースなどの媒体を通すことなく部門の長から直接伝達される割合が向上していることが報告に示されており、2001年度から日本経営品質賞のアセスメント基準となった「リーダーシップの成果」を示すデータとして提示された。

最後に、事業の成果としては、成長性、収益性、安全性を示す指標として、売上高、経常利益、経常利益率、自己資本比率が資料中に挙げられており、どれも良好な水準で推移しているとされている。なお、「事業の成果」は、2001年度の日本経営品質賞アセスメント基準から「財務の成果」に変更された。

## 2.6 顧客満足度及び市場での成果

顧客満足度調査には、業務ごとに顧客に質問している「業務別満足度調査」と、顧客ごとに質問している「主要取引先満足度調査」とがある。「業務別満足度調査」における質問項目は、問い合わせ対応、納期の満足、運用時の信頼度などから、性能に関する顧客への提案に関する満足度、業務改善への期待の充足度、価格の満足度に至るまで細かく設定されている。特に、最終的に顧客の期待が満たされるように「提案」の要素まで含めている点が特徴的である。システムの構築事業は顧客の要求する仕様が定まっている訳ではない。そのため、自らの判断を抑え込み、顧客の仕様通りに標準的なサービスを提供するだけでは顧客の期待に応えられない。このような業務においては、ハードだけではなくソフト面のアプローチが重要であり、最終的には個々人の能力に依存せざるを得ないという点に難しさがあるのではないかとのことであった。

顧客満足度調査の結果、同業他社と共通した傾向として、コスト面で満足度が低い点、そして最近では環境変化が速いこともあり、顧客に提案することを重視される傾向が見られる点が指摘されていた。また、顧客満足度を高める方策として、細目を「まじめにやれば達成できる項目」、「達成のためにはより高いレベルの取り組みが必要な項目」とに分け、相対的に低い評価になっている後者を重点的に改善すべきであるとしている点は興味深い。

## 2.7 経営品質マップ

経営品質の継続的な評価と見直しのために、日本総合研究所では「経営品質マトリックス」を作成しており、その概念図が和手（2000,p209）に紹介されている（図2）。縦軸は経営におけるステークホルダーやインタレストグループを表し、横軸はPDCAのマネジメントサイクルに相当する経営方針を具体化するための各フェーズと、その実施状況を把握するための仕組みを表す。

このマトリックス上では、経営方針を縦軸のステークホルダーやインタレストグループごとに整理・分類する。これが経営レベルのPDCAサイクルにおけるplanにあたる。さらに、Doのフェーズでは経営方針に基づいてどのように事業を策定・計画・展開しているかについて、Checkのフェーズでは各種統計やアンケート等のような指標によって活動の成果をチェッ

社会・環境	1.2				
パートナー	5.3				
顧客・市場	2のすべて				
現場	5.1 5.2				
従業員	4のすべて				
株主	-				
		1.1	3のすべて	7,8のすべて	6のすべて
		経営方針	戦略展開	状況把握	分析活用

2000年度 日本経営品質賞審査基準		(合計得点：1,000点)	
1.0 経営ビジョンとリーダーシップ	170	5.0 プロセス・マネジメント	110
1.1 リーダーシップ発揮の仕組み	100	5.1 基幹業務プロセスのマネジメント	50
1.2 社会的責任と企業倫理	70	5.2 支援業務プロセスのマネジメント	30
2.0 顧客・市場の理解と対応	150	5.3 ビジネスパートナーとの協力関係	30
2.1 顧客・市場の理解	70	6.0 情報の共有化と活用	80
2.2 顧客への対応	40	6.1 情報の選択と共有化	30
2.3 顧客満足の明確化	40	6.2 競合比較とベンチマーキング	30
3.0 戦略の策定と展開	80	6.3 情報の分析と活用	20
3.1 戦略の立案	40	7.0 企業活動の成果	200
3.2 戦略の展開	40	7.1 社会的責任と企業倫理の成果	40
4.0 人材開発と学習環境	110	7.2 人材開発と学習環境の成果	40
4.1 学習環境	40	7.3 クオリティ活動の成果	60
4.2 社員教育	40	7.4 事業の成果	60
4.3 社員満足	30	8.0 顧客満足	100
		8.1 顧客満足と市場での評価	100

図2 日本総合研究所の経営品質マトリックスの概念図と日本経営品質賞審査基準<sup>6</sup>

6 図中、日本経営品質賞審査基準が2000年度であるのは、原典である和手（2000）に基づく。

クしているかについて、そして Action の部分では評価を含む経営情報の共有化と活用について示される。このように、対象となるステークホルダーやインタレストグループごとに事業を整理することによって、経営理念や事業目的の貫徹（例えば、環境に優しい企業という理念がコストダウンにすり替えられていないか）と、PDCA サイクルが実際に回っているかどうかを確認される。さらに、これらの総合的評価の結果を社員にフィードバックすることにより、事業の円滑な実施とさらなるステップアップが期待されている。

加えて、図中には2000年度日本経営品質賞の審査基準の項目番号が示されている。この図は経営品質賞を受賞した「品質保証プロセス」とは異なるものであるが、これにより、経営品質賞審査基準が、これら2次元のマトリックス上のほとんどの機能を網羅していることが見て取れる。

### 3 TQM の利点と問題点

最後に、TQM の利点と問題点について挙げていただいた。

利点として挙げられたのは、第一に、個人の経験よりも、経営理念、標準が優先されるようになった点である。この成果はトラブル件数の減少などの経営品質の向上に現れている。第二に、責任と権限の明確化により、社員の自主性の発現、すなわち自己の責任下において率先して活動を行うようになった点である。そして第三に、オープンマインドが進んだという点である。情報をオープンにすることは、結果的に社員個人の自主的行動を促進することになる。活動を起こし、上司からの評価を受けて初めて自分の行動の是非が認識できるという状態から、企業の方向性と情報、そして自らに課せられた責任と権限を認識していれば、細部を聞かなくても自主的な判断で動くことができる。結果として活力のある組織となるということであった。

一方、問題点として挙げられたのは、第一に、特に日本総合研究所の場合、経営理論における理論主義、形式主義に陥ってしまい、現実との乖離が生じてしまう危険性がある点である。第二に、ISO9000などの国際基準によって、ルールが増えてしまう点である。一度ルールが決められると、それを覆すのは設定するよりも困難であることが通常である。そして最後に、アウトソーシングの波への対応を例にとり、「ビジネスダイナミズムの喪失」を問題点として挙げられた。経営品質の追求は生産性の向上を生むが、企業経営が経営品質を高めることのみで終始し、経営品質の向上があたかも組織の行動規範の目的となってしまうと、結果的にブレイクスルーを阻害する。

この最後の問題点は、従来の「品質の改善」を基礎としたTQCにおいても指摘され、また日本企業の停滞の元凶とされていた問題である。その意味で、経営品質賞にはアセスメント基準にベンチマーキングが加えられ、そして日本経営品質賞の2001年度アセスメント基準に「新事業プロセス」という項目が加えられたのではないかと推察される。

### 4 大学への意見

大学に対する和手氏の意見は、研究と教育についてそれぞれ以下のものであった。

研究開発面では、大企業や大学は基本的にはインキュベータでよいのではないか。大企業の成長が早ければ、ベンチャーは育たない。大企業や大学は、非能率で鈍重な組織でもよく、インキュベータとしての役割を自覚してほしいとのことであった。

大学の教育については、ものを考える能力のある人を育てて欲しいとの要求があった。ナレッジマネジメントのベースとなる、抽象化、体系的思考、実験、協働、この4つの能力がこの業界では必要とされているが、企業ではこのような養成はできない。そのためには、自分で調べて自分でまとめる訓練が必要であり、そのような思考を身につけさせる必要があるとのことであった。

## 5 まとめ

以上が日本総合研究所の日本経営品質賞を受賞した活動についての聞き取り調査の報告である。

経営品質賞の受賞に至るまでの過程で特徴的なのは、トップ主導の強力なリーダーシップである。和手氏によれば、経営にISOや経営品質賞の基準を導入するために、まずリーダーを説得しなければならないという状況であれば、上手くいかないからおやめなさいとアドバイスをするとということである。新たな経営手法を導入するためには、必然的に既存の経営手法やそれに伴う文化や慣習を拭い去る必要があり、それを実現するためにはトップが主体的に取り組まなければならない。TQMも全社的な経営システムであり、その必然性は高く、トップのコミットメントが重要であるということである。

さらに、ナレッジ・インダストリーの一角としての日本総合研究所が有する特性として興味深いのは、従業員の個々人が職務に責任を持つとともに自由度も高く与え、卓越した専門家同士、あるいはステークホルダーとの価値の共創によって、新たな価値が創造されることを組織経営の方針とし、経営者はその基盤造りにリーダーシップを発揮したことである。従業員を完全に上から管理するのではなく、高い自由度を与え、しかしながら企業全体としては経営方針に沿って邁進していくという組織のあり方は、比較的近い領域に位置する大学組織の経営に大いに参考になるところである。

しかしながら、和手氏によれば、その組織経営の問題点として組織の方針が変化した際に組織全体として動きがとりづらいという弊害を挙げ、最近では管理の方向へと若干シフトしつつあるとのことであった。まさしく大学の組織経営の問題にもあてはまる指摘である。教職員の自由度は担保しなければならないが、その一方で、自由に任せた結果、大学が社会システムから完全にかけ離れた存在になってはならない。職務上の個人の自由と、組織の一員としての管理の関係については、普遍的な最適解は存在せず、大学組織が社会環境の中で上手く舵取りをするためのバランスが重要であるという結論にならざるをえないだろう。

また、日本総合研究所では業務把握のための数々の手法が用意されており、またそれらの手法はこれまでの経営改善の結果の蓄積の上に成り立っている。これらの手法はそのままでは適用できないにせよ、大学経営にも適用できる事柄は多い。しかしながら、現状では大学という

組織はその活動すら明確ではなく、もしも民間的経営手法を導入するのであれば、民間企業が既にクリアしてきた基礎的段階から準備を進めるか、あるいはそれを一足飛びにできる方策を考える必要がある。民間企業と大学組織との同じ点と異なる点、そしてこれまでに蓄積されてきた準備の違いについて十分に考慮しつつ、大学にふさわしい経営手法を大学の特性に合わせて導入していく必要があるだろう。

#### 参考文献

- 新将命（1998）『TQM－〔経営品質〕の高め方』 日本実業出版社。
- 飯塚悦功（1998）「TQMとは」 TQM委員会編著『TQM-21世紀の総合「質」経営』、第2章、日科技連。
- 高梨智弘（1996）『経営品質革命』 東洋経済新報社。
- 徳丸壮也（1999）『日本的経営の興亡』 ダイヤモンド社。
- 日本総合研究所（1999）『1998年度経営品質報告書（要約版）』 日本総合研究所。
- 萩原陸幸（1996）『ISOが見る見るわかる』 サンマーク出版。
- 花村邦明（2000）『知の経営革命』 東洋経済新報社。
- 溝上智恵子（2002）「日本経営品質賞と受賞企業の活動事例（日本アイ・ビー・エム株式会社ゼネラル・ビジネス事業部）」 『大学評価』、1、大学評価・学位授与機構、pp133-143。
- 和手信泰（2000）「日本総研のナレッジマネジメント導入実録」 高梨智弘編著『よくわかるナレッジマネジメント』 第9章、日本実業出版社。

#### 謝辞

お忙しい中をインタビューにご協力いただいた和手信泰氏、そして㈱日本総合研究所理事高梨智弘氏に心より感謝いたします。

[ABSTRACT]

“A case study of the activities on quality management :  
Japan Research Institute, Ltd. : Winner of the Japan Quality Award for 1998”

SAITO Takahiro\*

This report is a case study of the Japan Research Institute, Ltd. (JRI) and its activities that resulted in the Japan Quality Award for 1998. The interview with the director of quality development at the time of the Award, Nobuyasu Wate, was conducted on August 6, 2001.

In order to win the Award, JRI implemented many activities such as self-study, training and seminars on quality management, benchmarking and customer surveys. JRI introduced the quality assurance cycle and the matrix of quality management to enhance overall quality management activities.

Throughout the process, the president's strong leadership held a very important role. Leadership is only one device to change an existing management technique, custom and culture, as well as introduce new ones. Commitment from the executives is important to employ Total Quality Management because this management technique has to involve the whole company.

A distinctive feature of JRI is that they allow each employee a degree of freedom on his/her work while taking on more responsibility. The employee as a specialist is expected to produce new values via collaboration among the specialists and with stakeholders. In their management style, the role of leaders is not control of their subordinates, but promotion of subordinates' work. This style would be helpful to the management of universities, holding many specialists in academic fields and allowing a higher degree of freedom in their work. Wate mentioned, however, the degree of employees' freedom came to be a bit restricted because it would be difficult for the whole company to manage an organizational change, when the flexibility had gone over the allowable extent.

It can be said that this goes for university management. Though faculty freedom must be assured, they belong to the university, which has a goal and a mission to attain. It is important for the treatment of the faculty and staff to achieve a balance between his/her individual freedom and his/her duty to contribute to the goal and mission as a member of the organization.

---

\* Reserch Fellow, Faculty of University Evaluation and Reserch, National Institution for Academic Degrees