

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)

The Japan Quality Award and the winner's activity

—A case of the Small and Medium Business Division of the IBM Japan—

溝上 智恵子

MIZOUE Chieko

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

The Journal of University Evaluation of National Institution for Academic Degrees

1. 経営品質賞について	135
2. 経営品質とはなにか	137
3. 日本経営品質賞の仕組み	138
4. 日本アイ・ビー・エム株式会社（日本 IBM）の経営品質向上への取り組み	139
5. 日本 IBM の経営品質と人事制度における諸施策	140
6. 大学への要望	141
ABSTRACT	143

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)

溝上 智恵子*

TQMに関連する企業活動の事例として、2000年度日本経営品質賞サービス業部門を受賞した日本アイ・ビー・エム株式会社ゼネラル・ビジネス事業部を取り上げ、2001年2月5日、大学評価学位授与機構にて、同社の経営品質に関する取り組みについて、同社ゼネラル・ビジネス事業部経営品質推進室部長の明道弘政氏¹⁾にインタビュー調査を行った。

本稿では、同氏のインタビュー内容及び2001年度版日本経営品質賞アセスメント基準に基づいて、まずは日本経営品質賞の概要について述べ、続いて同氏の所属する日本アイ・ビー・エム株式会社の活動や同氏の大学に対する要望について、紹介したい。

1 経営品質賞について

1970年代後半から1980年代にかけて、アメリカでは、日本やアジア諸国の経済発展を受ける形で、アメリカ国内の生産性についての議論が高まり、アメリカ産業の競争力回復のための調査等が種々実施され、低下した競争力の原因の追求と克服のための研究が行われた。これらの調査研究の結果を受けて、レーガン政権時の1987年8月に、マルコム・ボルドリッジ商務長官の名を付した「マルコム・ボルドリッジ国家品質改善条例 (Public Law 100-107)」が制定された。こうしてアメリカでは、国家事業として企業の経営品質向上にむけての取り組みが開始されたのである。

その具体的事業の一つとして、2000万ドルの資金をもとに設置されたマルコム・ボルドリッジ財団が、翌1988年にマルコム・ボルドリッジ賞 (MB賞) を設置した。同賞は、経営品質において優れた活動を行っている企業を表彰する制度で、2000年度までに計43社が受賞している (受賞企業名は表1参照のこと)。

なかには、ソレクトロン社²⁾ (1991年度と1997年度) やリッツカールトンホテル (1992年度と1999年度) のように2度にわたって受賞する企業も現れている。さらに1999年度からは教育・医療分野も加わり、アメリカ産業界を支える社会基盤にまで「品質」の概念が導入されるようになっていく³⁾。

さらにアメリカ経営品質賞は、全米レベルのMB賞のみならず、各州においても同様の制

1 myodo@jp.ibm.com, 〒103-8510 東京都中央区日本橋箱崎町19-21

2 1977年にカリフォルニア州に設立された、エレクトロニクス OEM を主要顧客とする「コントラクト・マニュファクチャリング業」と呼ばれる新しい業態の製造業企業。社会経済生産性本部、『2001年度版日本経営品質賞とは何か』, 生産性出版, 2001年, 40頁

3 社会経済生産性本部、『2001年度版日本経営品質賞とは何か』, 生産性出版, 2001年, 35頁

* 図書館情報大学 生涯学習教育研究センター 教授 (筑波大学 図書館情報学系 教授)

表1 マルコム・ボルドリッジ賞受賞企業（2000年度現在）

受賞年度	受賞部門	受賞企業名
1988	中小企業部門	グローブ・メタルージカル
	製造業部門	モトローラ
1989	製造業部門	ウェスティング・ハウス原子力事業部
	製造業部門	ミリケン
1990	製造業部門	ゼロックス・ビジネス商品システム部
	サービス業部門	キャデラック
	製造業部門	フェデラル・エクスプレス
	中小企業部門	I B Mロチェスター事業所
1991	中小企業部門	ウォーレス
	製造業部門	マウロ
	製造業部門	ソレクtron
1992	製造業部門	ザイテック
	中小企業部門	グラニット・ロック
	製造業部門	A T & Tネットワークシステムグループ伝送システム事業部門
	サービス業部門	テキサス・インスツルメント防衛電子部門
1993	サービス業部門	A T & Tユニバーサル・カード・サービス
	サービス業部門	リッツカールトンホテル
	中小企業部門	エイムス・ラバー
1994	製造業部門	イーストマン・ケミカル
	中小企業部門	ウェンライト・インダストリーズ
	サービス業部門	A T & Tコンシューマー・コミュニケーションズ・サービス
1995	サービス業部門	G T Eディレクターズ
	製造業部門	コーニング・テレコミュニケーション・プロダクト事業部
1996	製造業部門	アームストロング・ビジネス・プロダクトオペレーション
	製造業部門	A D A Cラボラトリーズ
	サービス業部門	ドナ・コマーシャル・クレジット
	中小企業部門	カスタム・リサーチ
1997	中小企業部門	トライデント・プレジジョン・マニュファクチャリング
	製造業部門	3 Mデンタル・プロダクツ事業部
	製造業部門	ソレクtron
	サービス業部門	ゼロックス・ビジネス・サービス
1998	サービス業部門	メリルリンチ・クレジット
	製造業部門	ボーイング・エアリフト・タンカー
	製造業部門	ソーラー・タービン
1999	中小企業部門	テキサス・ネームプレート
	製造業部門	S Tマイクロエレクトロニクスアメリカ地域会社
	サービス業部門	B I社
	サービス業部門	リッツカールトンホテル
2000	中小企業部門	サニーフレッシュフーズ
	製造業部門	ダナ・コーポレーション・スピーサー・ドライブシャフト部門
	製造業部門	カールリー社
	サービス業部門	オペレーション・マネジメント・インターナショナル
	中小企業部門	ロス・アラモス銀行

（出典：社会経済生産性本部、『2001年度版日本経営品質賞とは何か』，生産性出版，2001年，37頁）

度が導入され，現在では43州において実施されている。

以後，各国において同様のコンセプトのもと，表彰制度が導入され，ヨーロッパでは「ヨーロッパ品質賞（EQA）」が設置されている。2000年度には，南北アメリカからヨーロッパ，アフリカ，アジア，オセアニアにいたる全世界に普及し，その数は53か国以上に及んでいる。いずれの国も「国家賞」として制度化されていることに特徴がある。

表2 日本経営品質賞受賞企業（2000年度現在）

年度	受賞部門	受賞企業名
1996	大規模製造部門	NEC半導体事業グループ
1997	製造部門 中小部門	アサヒビール 千葉夷隅ゴルフクラブ
1998	サービス部門 中小部門	日本総合研究所 吉田オリジナル社
1999	製造部門 サービス部門	リコー 富士ゼロックス第一中央販売本部
2000	サービス部門 中小部門	日本アイ・ビー・エム・ゼネラル・ビジネス事業部 武蔵野

日本においても、「産業界全体の革新を促すとともに、経済構造の変革、国際的に調和のとれた国民生活の質的向上を図ることを目的に」⁴、「日本経営品質賞」が1995年に制定された。1996年度から企業の表彰が開始され、現在10社が受賞している（表2参照）。ただし他国とは異なり、財団法人の社会経済生産性本部が活動の中心となっており、民間主導ですすめられている。

現在の日本経営品質賞は、表彰対象を営利企業に限り、非営利組織や教育や医療分野は申請の対象外とされている。表彰部門は、製造業部門、サービス業部門および中小企業部門の3つに分かれている。「製造業部門」には社員300人を超す、製品を製造する企業あるいは企業内組織、「サービス業部門」には社員300人を超す、サービスを提供する企業あるいは企業内組織、「中小企業部門」には社員300人以下の企業あるいは企業内組織で、事業活動は製造・サービスを問わないというのが申請資格条件となっている。

また、1996年6月に普及推進組織「経営品質協議会」が設置され、「企業体質の強化をはかる経営ツール」として活用するよう⁵、企業に向けた普及活動が行われている。

日本国内の地方レベルにおける展開例としては、福井県や新潟県において日本経営品質賞「地方版」が2000年に創設されたり、地方自治体として、岩手県が行政の品質向上にこの考え方を導入して改善を図るなど、行政自身の改善ツールとしての期待も高まりをみせている。

2 経営品質とはなにか

従来「品質」とは、製品やサービスの品質を問うことであった。しかし、豊富な商品知識をもつ顧客が登場し、かつその顧客ニーズが多様化するようになってくると、品質そのものについても企業主導で決めていた従来のやり方では、幅広い顧客の満足を得ることはできなくなってきた。

そこで、顧客が製品やサービスを購入する際に考慮する項目、例えば、顧客の満足、顧客の

4 日本経営品質賞 HP より：<https://www2.jpc-sed.or.jp>

5 日本経営品質賞 HP より：<http://www.jpac.com>

期待、顧客に対する的確な対応、アフターフォローや企業イメージまでも含めた、顧客による、製品やサービス購入の最終評価に影響を与えるすべての要素をまとめたものを「クオリティ」とし、高い「クオリティ」を生み出すために必要な企業活動と、それを可能にする経営体制が「経営品質」とされる⁶。

言い換えれば「経営品質」とは、経営全体の品質を問うことであり、企業ではなく社会や顧客が品質を決める点に、これまでの品質概念とは大きな違いがあり、「経営品質」とは、「経営を構成するすべてのプロセスの品質」ともいえよう。

3 日本経営品質賞の仕組み

(1)日本経営品質賞の仕組み

2001年度版日本経営品質賞のアセスメント基準によれば、同基準書が審査のためだけではなく、経営品質向上をめざす企業の診断ツールとして活用されるものであることをより明確にするため、基準書の表題を「審査基準」から「アセスメント基準」へと改訂している。

また基準そのものも、経営環境が時とともに変化することを受けて、毎年見直しを行うこととなっており、2000年度版の8つのカテゴリーと2001年度版8カテゴリーとでは、数は変わらないものの、一部内容が変更されている⁷。

日本経営品質賞の審査は、大きく分けて書類審査と現地調査の二段階から構成されている。書類審査は、8つのカテゴリーについて申請企業が記述する「経営品質報告書」を個々の審査員が審査することから始まる（第一次書類審査）。この第一次書類審査における総合評点在一定以上の申請企業について、審査員が合議制で審査を行うのが第二次書類審査である。次に、現地社員とのインタビューを含めた「現地審査」が行われる。この現地審査の対象となった企業が、日本経営品質賞の受賞候補となる。審査員チームの結論をもとに判定委員会と日本経営品質賞委員会によって、最終的な審議が行われ、受賞企業が決定される仕組みとなっている。

なお、日本経営品質賞では、申請企業名は公表しないことが原則となっている。

(2)企業のメリット

では、企業が自らの経営品質を見直すメリットは何であろうか。まず、①経営の一貫性を確認することができる、②効果の高い改善案が得られる、③現在の改善活動をさらに加速する、および④中小企業・事業部門での改善に効果があるといった点でメリットを有すると考えられている。しかも、経営品質を改善するには、専門組織や特定手法といったものは必要とされていないので、この点も企業にとっては、導入するうえでのメリットとなっている。

このようなメリットを有する経営品質改善を具体的に導入するには、自己評価と前述の日本

6 社会経済生産性本部、『2001年度版日本経営品質賞とは何か』、生産性出版、2001年、5頁

7 2001年度版カテゴリーは、リーダーシップと意思決定、経営における社会的責任、顧客・市場の理解と対応、戦略の策定と展開、個人と組織の能力向上、価値創造のプロセス、情報マネジメント、活動成果の8点。

経営品質賞委員会審査員による2つの評価方法があるが、基本は自己評価である。

自己評価のプロセスは、まず事業の基本概要や顧客とニーズ等の項目について現状把握（例えば日本経営品質賞委員会作成の「事業概要」ワークシートに現状記述することでも可能）を行った後、「リーダーシップ」、「顧客・市場の理解と対応」を始めとする8つのポイント⁸から当該企業の全プロセスを見直し、その評価を行う。その評価結果に基づいて改善案を策定し、実践するという一連の流れをさす。経営品質の向上には自己評価がもっとも望ましく、自己評価—自己改善—自己規律のサイクルをいかに動かすかという点にかかっているといわれている。

なお、経営品質セルフ・アセスメント（自己評価）の導入にあたっては、①アセスメントの目的を明確化すること（顧客志向と競争力強化に向けて企業変革の進捗を評価するためのマネジメント・ツールであることを明確にする）、②評価基準の概念を理解するとともに実践すること（例えば「顧客」「商品」「品質」「欠陥」を顧客視点で再定義することや、ベンチマーキングを活用する等）、③全社員に対する啓蒙と教育、およびアセッサー／支援スタッフの養成と研修等に留意することが大切である。

では、次に日本アイ・ビー・エム株式会社ゼネラル・ビジネス事業部経営品質推進室部長明道弘政氏へのインタビュー調査から、同社における経営品質改善のための取り組みの概要を紹介するとともに、最後に経営品質という視点からみた同氏の大学に対する要望についても紹介したい。

4 日本アイ・ビー・エム株式会社（日本IBM）の経営品質向上への取り組み

IBMでは、1990年よりマルコム・ボルドリッジ賞のIBM版ともいえるMDQ（Market-Driven Quality）の推進活動を、全世界のIBM（関連子会社を含む）において実施してきたMDQの理解度を高めるため、ガイドブックも出されている（1990年）が、1993年には日本語版への翻訳も済んでいる。

こうして毎年、部門アセスメントを実施し、部門としての強みや弱みを把握したうえで、経営品質の改善につとめてきたことが、日本経営品質賞受賞につながったと考えている。具体的な改善点は以下のとおりである。

(1)経費プロセスの改革と効果

従来、組織別予算管理を行っていたが、これを組織横断的に経費を見直すとともに、その削減をおこなった。東日本地域では、それまで12道県に事務スタッフを設置していたが、現在では幕張（千葉県）の1か所にすべて統合し、幕張でCustomer Relation Managementを担当している。さらに、より具体的な施策例としては、パソコンの活用をはかりスペースを削減し

8 2000年度版の8つのポイントは、リーダーシップ、顧客・市場の理解と対応、戦略の策定と展開、人材開発と学習環境、プロセス・マネジメント、情報の共有化と活用、企業活動の成果、顧客満足の8点

たこと、300万円以下の契約の場合は契約書を不要とするなどの契約書などの簡素化、受注・在庫業務の改革を行ったこと等をあげることができる。1993/94年の経費削減額は年間で約300億円になった。

(2) ネットワーク化による営業力増強

IBMでは1970年代末に電子メールを導入し、1986年に英語版ネットワークサービスを開始、1989年には日本語版サービスを開始するとともに、全社員の登録も達成した。翌1990年には全社員一人一台を実現し、1995年には個人の生産性向上、グループ力の増強、そして企業の業務改革を目指してグループウェアを導入したところである。

顧客の個別情報、製品・価格情報、提案書事例集、クレーム処理情報、社員スキル情報などに活用されているが、社内プロジェクトの公募もこうしたツールを利用して実施されている。例えば社内公募には上司の許可なく応募でき、採用の場合は人事課を通じて上司に連絡がいくシステムとなっている。

また電子申請/決済システムが導入され、すべてオンライン化されている。その結果、例えば出張旅費等は、従来、伝票作成からチェック、承認など決算にいたるまで延べ26人で8日間を要していたものが、現在では延べ4人4日間で決算が可能になった。

5 日本 IBM の経営品質と人事制度における諸施策

(1) 組織構造改革

1990年当時は、社長—営業・サービス部門担当—東・西日本地区担当—東日本事業部—北海道営業部—営業第1課といったツリー（tree）状に階層化されていた組織を、1993年から1995年にかけて、階層の削減を実施するとともに権限の委譲を行い、現在では社長—東日本支社—北海道支店といった3層構造に平坦化している。よって素早い決断や対応が可能となった。

(2) スキル/業績重視の促進

組織構造を平坦化するとともに、社員も顧客の多様な要望に応えうる職種体系へと切り替えた。職種ごとに必要なスキルを明確化し、それにそった育成策がとられている。現在の制度では次長や課長職といった職種はなくなり、半年の「見習い」の後、3年未満の「一般職」、その後は11職種の「スペシャリスト」、さらにその上の「IBM プロフェッショナル専門職」といった専門職制度が採用されている。

(3) 社員の働きがいとコミュニケーション

社員の意識調査や管理職研修を通じ、企業文化や経営戦略の徹底化をはかっている。業績評価にあたっては、ビジネス目標達成を促進する評価システムの確立をめざし、会社業績達成への社員のコミットメントを強化している。さらにチームワークの推進をはかる観点から業績評価を行っている。

具体的には、会社／部門の目標を踏まえて、個人の目標を設定し、達成度合いを記録する。その後総合評価を決定し、個人の処遇や今後の育成を決定する仕組みとなっている。

民間企業は人を動かすことで成り立っており、その基となるのが評価である。社員の評価をどのように行うのか、あるいはどのように評価されるのかといったことを、組織内できちんと確立することがその基本である

6 大学への要望

組織の経営品質向上は、組織のトップが、常に、かついつまでも言い続けることが大切である。トップが問題意識をもつことにより、自己評価—自己改善—自己規律のサイクルをまわすことが可能になる。その結果、若手も幹部職員も意識改革が行われる。

大学では、顧客の評価は学生の評価ということになるのだろうか、大学自体が目的をもってダイエットできるか否かにかかっていると見えるのではないだろうか。いずれにせよ、組織の存亡がかかると組織は動かない。大学もそうした時期にきているのではないだろうか。

参考1：日本アイ・ピー・エム株式会社ゼネラル・ビジネス事業部の日本経営品質賞表彰理由

日本アイ・ピー・エム株式会社ゼネラル・ビジネス事業部（GBD）は技術革新の激しい時代のなかで求められる俊敏な経営の実現のために、お客様満足度の向上に重点をおき、強いリーダーシップのもと、「既存ビジネスの生産性の向上」、「新規ビジネスへの大幅なシフト」という戦略を掲げ、事業部トップによる経営ビジョンの共有、徹底した情報技術（IT）の活用と専門性の高い社員の育成、さらにはこれまで一人の営業担当者が行ってきた役割を分業化し、専門化したビジネスを展開。全社での仕組みの上にGBD独自の仕組みを構築し徹底することで、結果として高いお客様満足度と生産性向上を同時に実現している。以下が今回評価された点である。

- 事業部トップ自らがリーダーシップを発揮し、ITの活用に加え、管理職や社員とトップが直接に語り合い価値観を共有するための「マネージメント・ダイアログ」、「事業計画会議」等による双方向コミュニケーションの徹底的な実践。
- お客様の各階層ごとの声を反映するGBDでの「お客様満足度向上委員会」、「SET/MET（セット/メット）^{*1}」や「OO/MET（オーオー/メット）^{*2}」、さらには全社の「ICSS^{*3}」の仕組み等により、個別と全体のお客様満足を徹底的に把握し、不満項目をもフォローする仕組みとその展開。
- GBD独自の「OMEGA on Notes（オメガオンノーツ）^{*4}」の日常的な活用、「e-ビジネス相談室」や「ODC^{*5}」、「ERPソリューションセンター」、「GTO^{*6}」の開設、「PCソリューションモール」等の活用など、新たなビジネス領域で効果的に事業を行うための様々な仕組みとその展開。
- 「プロフェッショナルリズム」に焦点を置き、一人一人の社員がIBM全体とGBD独自のスキル要件を満たすための個別育成計画を作成し、他部門に先駆けて高い専門知識を習得する

研修の実施，またその達成度を確認する「PSU（パーソナル・スキル・アップデート）^{*7}」など，社員個々人の創造性を発揮するための人材育成の仕組みと実践。

- * 1：営業部員が年2回，お客様と直接会話しながら，支援活動の書面合意（SET）とその実行結果をレビュー（MET）する仕組み。
- * 2：販売したシステムの稼動時にお客様の目的が達成できたかどうかを責任者（OO）が確認しその報告書を作成する仕組み。
- * 3：IBM Customer Satisfaction Survey の略で，無作為抽出のお客様に年4回実施する満足度調査の仕組み。
- * 4：営業活動の案件を発掘から契約までを管理するデータベース。
- * 5：Opportunity Development Center の略で，電話により有望なビジネス案件を効率的に発掘する部門。
- * 6：Grow Together Online の略でお客様のe-ビジネスを支援する情報提供サイト。
- * 7：Personal Skills Update の略で，社員個人の教育と関連し。要求されるスキルレベルについて四半期ごとに評価を行うツール。

（財）社会経済生産性本部 WWW サイト（<http://www.jqac.com>）より引用

参考2：資料

- 経営品質協議会，『経営品質レポート』第41号，2000年12月
- 社会経済生産性本部，『2001年度版日本経営品質賞とは何か』，生産性出版，2001年2月
- 社会経済生産性本部メディアセンター，『生産性新聞』第1985号，2000年11月15日
- 明道弘政，『日本経営品質賞について—21世紀に生き残るために—』，2001年1月
- — ，『日本アイ・ビー・エムの経営品質について—The Transformation of IBM—』，2001年2月
- IBM，『IBMの変革：The Transformation of IBM MDQガイドブック』（抜粋），1993年6月

[ABSTRACT]

The Japan Quality Award and the winner's activity
—A case of the Small and Medium Business Division of the IBM Japan—

MIZOUE Chieko*

This paper analyses how the private sectors recognize for their achievements in quality and performance and to raise awareness about the importance of quality and performance excellence. To consider them, this paper discusses an overview of the Malcolm Baldrige National Quality Award and the Japan Quality Award, and the activities of the IBM Japan as a recipient of the Japan Quality Award.

The Malcolm Baldrige National Quality Award, on the one hand, was created by Public Law100-107, signed into law in 1987. The awards may be given annually in each of the following categories: manufacturing, services, small business and, starting in 1999, education and health care. The Baldrige performance criteria are designed to help organizations enhance their competitiveness by focusing on two goals: delivering everimproving value to customers and improving overall organizational performance. The U.S. Commerce Department's National Institute of Standards and Technology manages the Baldrige National Quality Program in close cooperation with the private sector.

On the other hand, the Japan Quality Award was created by the Japan Productivity Center for Socio-Economic Development in 1995. The awards may be given annually in each of the following categories: manufacturing, services, and small business.

The Small and Medium Business Division of the IBM Japan received the winner of the Japan Quality Award in 2000.

* Professor, Research Center for Lifelong Learning, University of Library and Information Science (Institute of Library and Information Science, University of Tsukuba)