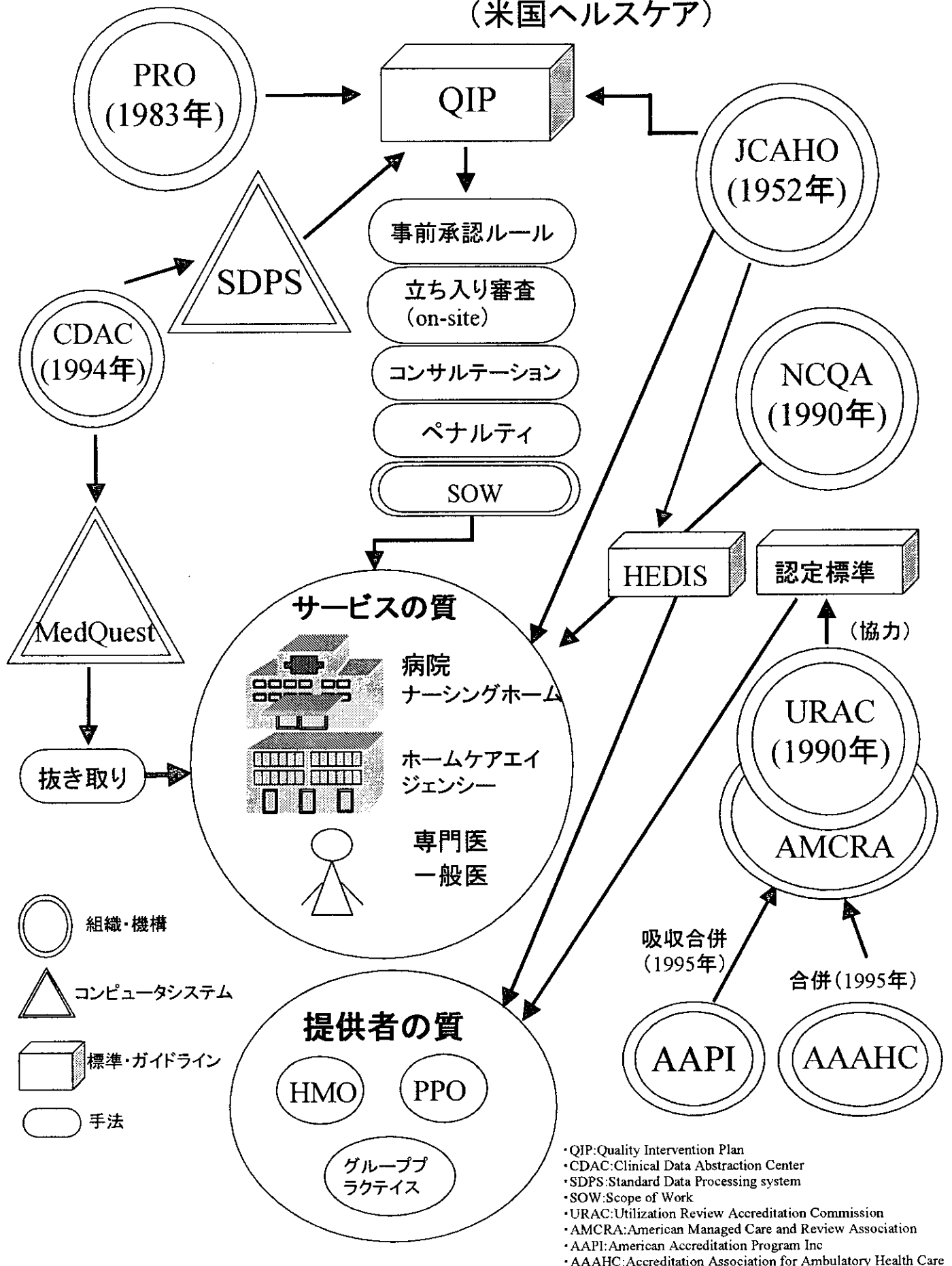


図表5-3 サービス提供者の質:評価・認定の構図
(米国ヘルスケア)



図表5-4 米国ヘルスケアにおけるサービス提供者の質：
評価・認定プログラムと組織

評価・認定プログラム(システム)

QIP(Quality Intervention Plan)	①治療・処置・診断・処方多用・乱用への介入 ②退院レポートに多発する(DRG)のReview ③疑わしい資源利用のチェック
SDPS(Standard Data Processing system)	①入院外科手術リストの改訂 ②不適当な手術のReview ③手術患者の再入院率設定 ④入院外科手術コストの追跡
MedQuest	①臨床データの抜き取りコンピュータシステム ②Clinical Data Set の確立
HEDIS(Health plan Employer Data Information set)	①NCQAが開発したマネジドケアプランの質標準とプラン認定のための評価項目リスト ②HMO/PROの財務水準 ③加入者規模 ④加入者の医療利用データ ⑤提供者(病院・医師)の質

評価認定組織

NCQA(National Committee on Quality Assurance)	前身は、1979年創設のAMCRA 1988年ロバートウッドジョンソン財団の助成によるNCQA設立プログラム発足 1990年、NCQA創設 ①HMO/PPOその他のマネジドケアプランの評価尺度 ②提供者、保険者、利用者へのReview
URAC(Utilization Review Accreditation Commission)	1990年創設 ①州のUR組織の評価・認定(PROはURACの規定必要) ②出来高及びPPOプランの評価認定(HHOは含まず)
AMCRA(American Managed Care and Review Association)	1979年、グループヘルスなどが創設 出来高プラン、HMO/PPOなどの共同UR組織 1995年、AAHPに吸収される
AAHP(American Association of Health Plan)	グループヘルスやAMCRAの吸収合併によって1996年創設 ①ロビイスト活動 ②HMOスタッフ教育 ③加入者の教育・啓蒙
AAPI(American Accreditation Program Inc)	非営利民間の認定組織 ①提供者のURプログラム ②HMOの認定プログラム 1995年、URACに吸収される
AAHC(Accreditation Association for Ambulatory Health Care)	JCAHOと共同でHMO/PPOの評価の設定を行う 1995年、URACに吸収される

第6章 日本経営品質賞との関連

1. 日本経営品質賞の目的

(1) 日本版 MB 賞

MB 賞をモデルにした経営品質に関する受賞制度は世界 60 以上もの国や地域で実施・展開がなされている。わが国においても、1995 年に同様の趣旨のもと、「日本経営品質賞」が設立された。運営主体は、(財)社会経済生産性本部内に設立された日本経営品質賞委員会である。日本経営品質賞は、MB 賞のプログラム、審査基準を研究し、模して創られたものであり、全く同様ではないものの、日本経営品質賞の理解は、MB 賞の審査基準への理解にもつながるものである。

以下、日本経営品質賞の概要について分析し、賞の着眼点と、アセスメントの手法について分析を行う。

(2) 経営品質向上プログラム

日本経営品質賞「経営品質向上プログラム」は、組織・企業の経営革新について、常に時代の変革に対応した経営の考え方を取り入れた評価（アセスメント）手法を用いることで、経営革新を進めていこうとするものであり、その活動の中心となるものが、日本経営品質賞である。

制度の普及を目的として 1996 年に設置された「経営品質協議会（幹事企業 21 社、会員組織 300 社、会員 800 名余）」では、セルフアセスメントの方法、「セルフアセッサー」の育成などの教育プログラムの実施などの活動を行い、日本経営品質賞のアセスメント基準を企業・組織の「経営体質強化ツール」として活用展開を行っている。

(3) 日本経営品質賞の目指す方向

日本経営品質賞は、「わが国企業・組織が、国際的にも競争力のある経営構造へ質的転換をはかるために、顧客の視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続けることのできる『卓越した業績を生み出す経営の仕組み』を有する企業・組織を表彰する制度」¹⁾である。すなわち、「顧客本位に基づく卓越した業績を生み出す仕組み、すなわちパフォーマンス・エクセレンスを追求する企業・組織づくり」を目指している。

品質を、単なる製品やサービスに対してではなく、「経営そのもののクオリティ」と広義にとらえ、顧客の最終評価に影響を与えるすべての要素を「クオリティ」とし、高いクオリティを生み出すための経営の仕組み・体制自体を「経営品質」としている。

経営品質について、組織パフォーマンスを顧客・競争・変革の 3 つの視点から見て、「す

べてがバランスよく最高水準を維持し、さらにはそれを向上するための活動や結果」と定義している。このような組織全体の経営品質、パフォーマンスに着眼するとらえ方は、まさに MB 賞と同趣旨である。

(4) 活用の意義

世界で展開されている MB 賞をデファクト・スタンダードとして活用したプログラムを活用することは、日本経営品質賞のアセスメント基準を適用することによって、「世界標準」との比較が可能になる経営革新プログラムであると指摘できる。

また、経営品質向上プログラムは、組織の規模を問わず適用可能とされており、また営利企業のみならず、「地方自治体や病院など非営利団体にも活用できるプログラムである」としている。したがって、経営品質の向上を目指す個々の組織が、プログラムのアセスメント基準に照らし合わせ、セルフアセスメント（自己評価）を実践することにより、各自組織の経営品質活動の向上、改善につなげることが活動の目的となっている。

日本経営品質賞は、賞の授与そのものを目的とするものではなく、受賞制度は経営品質向上プログラムの普及の一貫であり、セルフアセスメント（自己評価）の考え方に基づいている。MB 賞同様、審査基準の幅広い適用可能性と、セルフアセスメントによる活用可能性を指摘できる。

2. 基本理念と基本的な考え方

日本経営品質賞は、基本理念を構成する4つの要素と11の重視する考え方を中核的な視点としている。

(1) 日本経営品質賞の基本理念

日本経営品質賞では、すべての意思決定に関して、事実前提＝「環境やその作用についての「事実」に基づいて判断する」方法だけでなく、価値前提＝「組織の「あるべき姿」や「望ましさ」を明確に示し、事実としてさまざまな経営事象をこの価値前提に基づいて認識し、最前の意思決定を行う」ことにより、事実の「本質」「根源」を見極めることが重要であり、そのための価値基準として、以下の4つの理念をかかげている。

① 顧客本位

価値基準は単に売り上げや利益に置くのではなく、顧客からの評価に置き、顧客本位とは、製品やサービスのみならず、施策や業務活動など組織活動全体において、すべてに優先する価値基準であるとしている。顧客中心は、MB 賞の考え方の根幹をなすものであり、日本経営品質賞においても同様に、徹底した顧客本位主義をとっている。

② 独自能力

競争力を強めるためには、より高い価値や、より高い満足を提供し続けることを評価す

る。「他組織とは異なる見方、考え方、方法による価値実現を目指し、他組織にない能力を磨き形成することで、より高い価値・満足を提供し続けることは、競争力強化において重要な要素となる」と理念から、組織活動の独自能力を評価する。その理由としては、他組織の模倣や、同質的な競争意識では、組織の部分最適に陥り、組織の全体最適、長期的な成功からは乖離していしまう可能性がある。つまり、日本経営品質賞では、独自能力を形成しているかどうかを評価することがポイントとなっている。

③ 社員・職員の重視

組織は支配統制型経営からでは、社員・職員の自主性や創造性が発揮できず、組織戦略プロセスの効果的実施の妨げになるとし、社員・職員の尊厳を尊重することで、独自性を発揮し、結果知の創造を生み出す組織づくりに重点を置くとしている。高い顧客価値の提供、顧客満足の実現のためには、社員・構成員の満足が重要であるとの視点は、MB 賞が TQC 活動をベンチマークし、顧客中心をきっかけに、発展させて組み込ませた考え方である。社員の自主性と創造性は、戦略形成プロセスにおいて効果的に機能できるという考え方に基づいている。

④ 社会との調和

経営のクオリティを高めるためには、社会的責任を果たす組織の仕組みでなければならない、という理念である。組織の存在する社会において、信頼され、喜ばれる存在であるかどうかは、パフォーマンスの優劣を大きく左右する問題と認識している。活動成果を広くとらえ、組織活動において関わるものとのバランスを重視すること、また組織に倫理性、社会的責任を要求する点は、MB 賞の特徴ともいえるが、日本経営品質賞においても採用されている。

「パフォーマンス」を単なる業績や活動成果としてとらえるのではなく、顧客、市場、社員、社会が評価するもの、という広い意味でとらえ、上述の4つの理念を基盤にして、「パフォーマンスエクセレンスの追求」を目指している。

(2) 日本経営品質賞の基本的考え方

4つの基本理念に基づき、経営品質向上のために重要な考え方として、以下の11項目をあげられている。この11の考え方は、アセスメント基準の各項目に密接に関わる考え方である。

①クオリティ

クオリティとは、顧客が評価するすべての要素が対象となるものであるという顧客中心の考え方に基づいている。多様化する顧客価値に対して、企業・組織はどのように選択し、それに対応するのかといった戦略的クオリティを追求することが重要であるとしている。

②リーダーシップ

従来の管理・監督型マネジメントではなく、理念・指針・目的意識を組織の構成員が共有し、組織・階層を超えてチームとして協力する風土を創り上げていくことは、経営理念や経営ビジョンの実現において重要な要素である。

③ プロセス

日本経営品質賞は、組織パフォーマンスを統合と展開の視点で評価しようとするものである。ここでは、組織活動においては、「成果」を生み出した「プロセス」に注目し、「プロセス」を見直すことが、改善へのポイントであると認識している。アセスメント基準は、「業務と業務のつながりを重視し、組織や部門の枠を横断するプロセス全体の最適を追求」し²、部分最適ではなく、組織全体最適、最適整合性について評価する、という考え方である。

④ 知の創造と活用

基本理念である「独自能力」を尊重することは、すなわち社員・職員・関係者の「知」の創造こそが源泉となるものである、と考えている。日本経営品質賞では、業務活動を知識の創造プロセスとしてとらえており、自主性・創造性を育て、生み出す環境や職員の評価制度を整えることが重要であるとしている。

「知」の活用のためには、「現状分析、解決法確立の知識」、「業績遂行のための専門技能と知識」、「チームのプロセスパフォーマンスを高めアイデアを生み出すセンスと技術」の3つが不可欠であるとしている。

⑤ 時間とスピード

時間は、経営にとって最も重要な経営資源である。「経営のスピードを上げるためには、価値前提の明確化と浸透、そして経営層による風土の醸成が不可欠」であり、「時間には、利害関係者の価値創造に結びつく意思決定やその他の経営活動における適切なタイミングなどのサイクルタイムの考え方を含んでいる」³。

⑥ パートナーシップ

企業・組織の統合度と展開度を高めるためには、広く関与先をパートナーとして位置づけることで、協力、協調、信頼関係の継続的構築を目指す。パートナーシップとして、顧客、株主、ビジネスパートナー、地域社会などステークホルダー（利害関係者）の要求とのバランスを重視し、信頼関係を高めることで「顧客本位を実現のための利害関係者満足の達成」につなげるものとする。

⑦ 社会責任と環境保全

卓越したパフォーマンス追求のためには、組織は社会の一員として信頼される組織であることが必要である。倫理的行動、環境との共存、社会貢献活動への取組みは、アセスメント基準のカテゴリーでも重視されている。取組みについては、具体的な指標や目標の設

定、これらを推進するための活動や成果などが評価される。

⑧ 事実に基づく経営

あいまいな情報に基づく判断、意思決定では、適切な戦略策定、判断を行うことが困難である。市場の変化に対応した正しい情報、整理統合された情報を活用するためには、情報・データ分析、指標化、財務数値などによりパフォーマンスの測定や評価が重要な要素として組み込まれている。

⑨ グローバリゼーション

経営の国際化、情報技術の発達により、国際的に共有化していく事項が増加する一方で、自組織の独自性を高めてることが重要となる。グローバリゼーションへの対応（例：人材交流や社員教育など）は、経営品質向上に不可欠な要素としている。

⑩ フェアネス（公正さ）

リーダーシップを発揮し、全組織的な取り組みを実現していくプロセスでは、取引先のみならず、組織内における職員との関係など、全方向の信頼関係構築が必要であり、このような関係がより優れた顧客価値の提供につながるものである。信頼関係構築のためには、制度やルールが公正に運用され、倫理的な経営が行われる必要がある。

⑪ イノベーション

変化する市場のなかで、適切に顧客価値を創造するためには、革新を戦略に組み入れることが重要である。既存の手順や方法を単に継続すること自体、組織の生存能力を弱てしまうことになりかねない。現状に満足することなく、迅速に市場に対応し続けるためには、新たな発想を戦略に組み入れ、絶えずプロセスの革新をはかることが重要である。

図表 6-1 日本経営品質賞と MB 賞の基本的な考え方比較

日本経営品質賞	MB 賞
1. クオリティ	1. ビジヨナリ・リーダーシップ
2. リーダーシップ	2. 顧客主導の卓越性
3. プロセス	3. 組織と個人の学習
4. 「知」の創造と活用	4. 従業員とパートナーの尊重
5. 時間とスピード	5. 俊敏性
6. パートナースhip	6. 将来重視
7. 社会的責任と環境保全	7. 革新のためのマネジメント
8. 事実に基づく経営	8. 事実に基づくマネジメント
9. グローバリゼーション	9. 公共的責任と市民性
10. フェアネス	10. 成果（結果）重視と価値の創造
11. イノベーション	11. システム的視点

3. フレームワーク

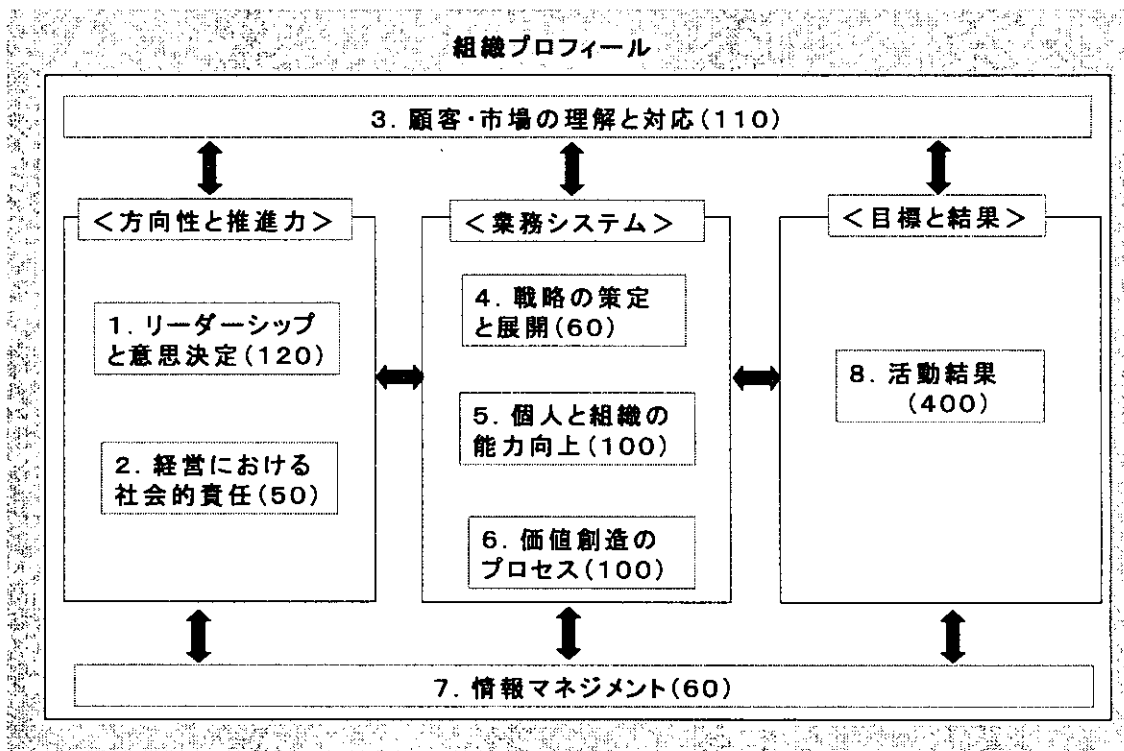
日本経営品質賞においても、4つの基本理念と11の考え方を反映させた経営全体のフレームワークとして8つのカテゴリ間の関連を示している。フレームワーク化の特徴といえる相互関連性は、組織全体として、一連の取組みを確認するために有効なものとなっている。

アセスメント項目は、毎年見直しが行われてきた。つまり、日本経営品質賞のアセスメント基準自身も固定的なものではなく、常に市場環境の変化に対応しつつ、より高品質なアセスメント基準作成のために改善し続けていることを意味している。2002年版のアセスメント基準は図表6-2の通りである。8つのカテゴリについて、どのような組織・企業にも共通的であると考えられる23のアセスメント項目から構成されている。

(1) フレームワーク分析

アセスメント基準フレームワークは、組織活動全体を3つのブロック「方向性と推進力」、「業務システム」、「目標と結果」と、組織活動全体に関わる仕組み「顧客・市場の理解と対応」、「情報マネジメント」という2つのカテゴリの組合せで構成されている。そして、フレームワーク全体の土台として「組織プロフィール」がある。

図表6-2 日本経営品質賞のアセスメント基準フレームワーク



出典：2002年度版日本経営品質賞アセスメント基準書

① 方向性と推進力

組織プロフィールに示された経営理念やビジョンに基づいて、経営幹部は組織戦略として進むべき方向性を示し、推進役としてリーダーシップを発揮することが必要である。図の中の〈方向性と推進力〉は、顧客価値の創造、市場のニーズに適切に応えていなければならない。その実現のためには、関係組織も含めて展開されなければならないし、社会的責任を果たした組織活動の方向性を示さなければならない。

② 業務システム

〈方向性と推進力〉を受けて、具体的な戦略、計画の策定、人材の育成、顧客価値を創造し、社会的責任に応える組織活動を実行することになる。これらの活動全体状況を把握する仕組みが〈業務システム〉としている。

③ 目標と結果

〈方向性と推進力〉に基づき〈業務システム〉として実行した結果としての〈目標と結果〉について把握することを示している。〈目標と結果〉は、顧客満足や財務指標など情報・データにより分析把握するもの、他社比較、外部評価、その他業績評価指標などによって、結果の把握方法や目標設定が適切であったかどうかを検証する。

4. アセスメント方法

(1) 着眼点

上記の基本理念、基本的考え方をもとに、経営品質賞の審査では、以下の9点に着眼し、評価をするものとしている4。

①他組織には真似のできないような、独自のやり方で戦略の展開、競争力強化につながっているかどうか、②単なる実施の有無に着眼するのではなく、その活動が、「経営改善、革

新実現のために包括的で有機的に」つながっているかどうか、③全ての仕組み、プロセス、活動の相互関連性、組織全体の効率性、理念や目標との一貫性が保っているかどうか、④「組織構造、企業文化、制度、計画、プロセス、手順、手法、人的能力などの総称」としての「仕組み」が、より高いパフォーマンスの向上を追及しているかどうか、⑤「どのような活動をどのようなやり方でおこなっているか」、その手法、手段、手順、程度、範囲はどうか、そして具体的方法は重視されているか、⑥「学習

図表 6-3

日本経営品質賞・アセスメントの着眼点	
①	事業環境変化に対する独自の戦略性
②	包括的で有機的な関係
③	一貫性
④	「仕組み」の良さ
⑤	「何をどのように行っているか」という具体的方法
⑥	学習
⑦	現在のやり方の見直し方法
⑧	成果
⑨	変革能力

日本経営品質賞アセスメント基盤書(2012年度版)より作成

が組織の仕組みとして確立しているかどうか」、学習によって経営革新がなされているかどうか、⑦ 方法、やり方の改善方法、見直し方法があるかどうか、⑧ 諸活動の結果はどうか、成果が生み出されているか、⑨ 変化を続ける事業環境に対応した変革はとられているか、現状と予測に対して仕組みをどのように改善しているか、という点に着眼するものである。

(2) アセスメント方法

上記の着眼点を踏まえアセスメントの基準の評価では、具体的にどのような方法で、実際にどれだけ実行されているのか、という「方法／展開」を評価する区分と、とその活動の結果のレベルと傾向について、情報やデータなどで評価する「結果」の区分が設けられている。

図表 6-4

評価の仕組み 「方法」「展開」「結果」の3つの切り口
<ul style="list-style-type: none"> ・ 方法／展開 アセスメントでは、具体的に要求される「方法」が実際にどれだけ「展開」されているかを重視する。 ・ 結果 「方法／展開」に示された活動の結果のレベルと傾向を示す情報・データを求める。目標達成度合。

図表 6-5

アセスメント項目の3つの構造
① 基本的考え方と運営方法
② 達成すべき目標値の設定方法、 結果把握と 評価尺度・指標
③ 仕組みの評価・改善

2002 年度版のアセスメント基準では、カテゴリー区分それぞれに対し、仕組み、プロセス、活動についての①基本的考え方と運営方法について問う項目、②それについて、達成すべき目標値の設置方法と、その結果を把握する方法、結果の把握に用いる尺度・指標、③それについての仕組みを評価・改善する方法の3構造にて、設問に対する記述形式をとっている。これにより、「顧客の変化や事業環境の変化に対応した、改善サイクルと改善の積み重ねによる組織の自己変革能力のレベルを判断する」こととしている。

2002 年度版のアセスメント項目は、次の表のとおりである。数字は、項目の配点を示しており、合計 1000 点満点となっている。図表より、経営品質を評価する上で、活動結果の配点は、400 点にすぎない。経営品質において、優れていると評価されるレベルは、(A- : 500~599) 以上であり、経営品質向上のためには、組織内におけるすべての業務が含まれていることが読みとれる。

図表6-6 2002年度版日本経営品質賞アセスメント項目点数表

アセスメント項目	配点
0. 組織プロフィール	—
0.1 顧客・市場に関する知識	
0.2 競争に関する知識	
0.3 変革に関する知識	
0.4 組織の情報	
1. リーダーシップと意思決定	120
1.1 経営幹部の役割とリーダーシップ	(100)
1.2 意思決定と合意の仕組み	(20)
2. 経営における社会的責任	50
2.1 社会要請への対応	(30)
2.2 社会貢献	(20)
3. 顧客・市場の理解と対応	110
3.1 顧客・市場の理解	(50)
3.2 顧客との信頼関係	(30)
3.3 顧客満足の明確化	(30)
4. 戦略の策定と展開	60
4.1 戦略の策定と形成	(30)
4.2 戦略の展開	(30)
5. 個人と組織の能力向上	100
5.1 組織的能力	(40)
5.2 社員の能力開発	(30)
5.3 社員満足	(30)
6. 価値創造のプロセス	100
6.1 基幹プロセス	(40)
6.2 支援プロセスと新業務プロセス	(30)
6.3 ビジネスパートナーとの協力関係	(30)
7. 情報マネジメント	60
7.1 経営情報の把握と分析	(20)
7.2 競合比較とベンチマーキング	(20)
7.3 情報システムのマネジメント	(20)
8. 活動結果	400
8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	(60)
8.2 個人と組織の能力向上の結果	(60)
8.3 プロセスの結果	(80)
8.4 財務の結果	(100)
8.5 顧客満足の結果	(100)
合計	1000

2002年度版日本経営品質賞アセスメント基準書をもとに作成。

5. フレームワーク・カテゴリー分析

フレームワークは、MB賞と全く同様というわけではないが、カテゴリー間の関係性、カテゴリー内の審査項目で問う趣旨は、一致しているといえる。

(0) 組織プロフィール

顧客本位を理念のもと、自組織が対象としている「顧客」は誰か、どのような価値をどのように提供しているのか、組織を取り巻く競争環境はどのようになっているか、組織の置かれている状況を認識し、今後の組織構想における重要課題は何か、変革目標と戦略について、将来に向けての組織の考え方を明らかにすることを目的としている。アセスメント項目では、「組織プロフィール」にて重要とされる点について仕組みや活動がどのように行われているかに着目し評価を行っていくことになるので、「組織プロフィール」は、フレームワークの中の土台となっている。

4項目について、現在おかれている状況、将来に向けての重要な点を明確に理解する。組織が重視しなければならないことを明らかにすることにより、アセスメントにおいて、何に焦点を当てて評価しなければならないかを決定する。

(1) リーダーシップと意思決定

経営革新を実現するためには、自組織の経営ビジョンと進むべき方向性について明確にし、組織内に浸透、共有していなければ、実現は困難となる。価値の浸透や共有のために、重要視されるのが、リーダーシップの発揮である。経営幹部がどのような方法で、価値浸透を行っているのか、また理念やビジョンの合意の仕組みをどのように決定しているのかを審査することで組織パフォーマンスとして優れているかどうかを評価している。

(2) 経営における社会的責任

単なる経常利益追求経営ではなく、経営上の倫理観、経営の透明性、環境問題など、組織が社会の一員として果たすべき役割や社会からの要請への対応、社会貢献について、どのように考え、取り組んでいるか、その結果把握はどのようにしているか、その仕組みの改善方法は何かを記述させる。顧客本位は何かを正確につかむためには、組織に高い倫理性が必要である、との理念に基づいている。

(3) 顧客・市場の理解と対応

顧客・市場を理解することは、組織の方向性と推進、社会的責任について把握のための基盤となる要素である。現在・将来の顧客・市場理解の方法、情報収集の仕組み、そして仕組みの改善について、どのような方法をとっているかは、顧客本位、顧客価値の創出、新たな市場の開発のためのポイントとなる(3.1 顧客・市場の理解)。

また、日々の業務活動における顧客との信頼関係を構築するための仕組み(苦情対応な

ど) についての考え方、取り組み、改善方法はどのようにしているか (3.2 顧客との信頼関係)、さらに、各活動の成果として顧客満足度・不満足の要因や満足度把握の方法についてどのように考え、取り組み、評価し、改善しているか (3.3 顧客満足の明確化)、顧客・市場について理解・明確化することは、事業活動の3分類(「方向性と推進力」「業務システム」「目標と結果」)すべてに深く関わり続ける要素である。

(4) 戦略の策定と展開

経営ビジョンを実現するために、どのようなことを考慮して[顧客・市場の動向、要望、競争環境、独自能力(コアコンピタンス)、自組織の強み、弱み、新たな機会、技術変化、リスク]どのように戦略を策定しているか、戦略の達成目標や、実行スケジュールはどうか、それについての評価・改善方法はどのようにしているか(4.1 戦略の策定と形成)、戦略課題を組織内・外にどのように展開しているのか、また戦略にあった人材計画はなされているのか、進捗状況の確認方法はどのようなものか(ディレクション・ディプロイメント、ポリシー・ディプロイメント)(4.2 戦略の展開)、組織のリスクマネジメントはどうしているか、立案展開システムがとられているかを分析するためのカテゴリーである。

(5) 個人と組織の能力向上

組織全体の能力を向上させる方法、社員満足の方法をどのようにしているか、その目標設定と把握方法、それらの方法についての評価・改善の方法についてを評価する。人材を最適に組み合わせることで、組織全体の能力を向上させる、として、社員採用、人材の組織化、業務分担、処遇、業績評価、動機づけ、表彰制度、コミュニケーションなどについての取り組みについて評価する。また、常に変化する顧客要望や市場に対応し、顧客価値を創造できる個人の能力向上のための学習環境、教育プログラムの存在、さらに社員満足度把握といった社員を尊重した組織作りがなされているかどうか、つまり顧客満足(CS)だけでなく社員満足(ES)も評価のポイントとなる。

(6) 価値創造のプロセス

戦略計画をどのように実行に移し、業務改善に結びつけていくか、自組織の基幹プロセスと支援プロセス、新事業プロセスについて分類した上で、カテゴリー3<顧客・市場の理解と対応>と関連して、それぞれの基本的考え方と運営方法について明確化することで、組織の独自能力を最大限に活用したプロセス構築がなされているかどうかを評価する。業務プロセスの分析は、市場動向、顧客要望、期待への対応がなされているか、プロセスマネジメント、サイクルタイム、プロセス改善、プロセス簡素化などの効率化、横断的プロセスの改善などによるさらなる向上を促し、組織パフォーマンスを高めているかを評価する。プロセス分析においては、自組織内のみならず、ビジネスパートナーとの協力関係を構築、強化しているかどうかも要点となってくる。

(7) 情報マネジメント

顧客本位を把握し、変化する市場に対応し続けるか、プロセス改善をはかり品質向上に

つなげるためには、正しい情報の収集と活用が必須となってくる。情報マネジメントは顧客・市場を理解し、「方向性と推進力」「業務システム」「目標と結果」について優れた方策を生み出すための基盤となる。

何のためにデータや情報を集め、どう活用しているか、本当に必要な情報を集めているかどうか、戦略との一貫性がとれているか、その情報の精度、信頼性、アクセスのし易さなどを検証する(7.1 経営情報の把握と分析)。

また、競合他社との比較やベンチマーキングに関する情報、データ分析について業務やプロセスの改善に活用しているか(7.2 競合比較とベンチマーキング)、さらに、収集した情報につき、知識、知恵の共有化をどのようにおこなっているか(7.3 情報システムのマネジメント)、仕組みの企画・設計、提供方法についての効果を評価する。

(8) 活動結果

組織内、組織外すべての成果について、評価尺度・指標を用いて目標達成度、活動結果の評価を示し、どのような指標を用いているかも評価するものである(目標、実績、他社ベストの3項目比較など6)。**①リーダーシップと社会的責任の結果、②個人と組織の能力向上の結果、③プロセスの結果、④財務の結果、⑤顧客満足の結果**についての結果に関する評価尺度・指標について分析する。

以上のカテゴリーに関して、**①全体としての活動の一貫性がとれているか、②組織プロフィールとの関連性③経営の仕組みの有効性、④具体的な方法、⑤継続的な改善、特に各項目の仕組みの「評価・改善方法」**について、測定による改善、**⑥事業活動の成果**などに着目して評価がなされる。

項目の評価は、合計**1000**点満点であるが、事業活動の成果は、全得点中**400**点を占めるにすぎない。フレームワークから分かるように、各要素は相互関連しており、全組織的な取り組み、一貫性のある取り組み、継続的な活動により経営品質向上し続けることで、高パフォーマンスを期待する仕組みとなっている。そのためには、組織経営幹部のリーダーシップは重要となってくる。

現在までの受賞企業分析によると、経営品質向上への取り組みは、短期達成は非常に難しく、受賞後も継続して経営活動を続けているところがほとんどとのことである。

6. 経営品質賞の展開

(1) 活動の普及

MB賞を模した日本経営品質賞は、**1996年6月**に普及推進組織「経営品質協議会(幹事企業**20**社、会員**800**名余)」を設置し、「企業体質の強化をはかる経営ツール」として活用する企業が増加している。また、全国の経営品質向上活動の展開として、地域における経営品質向上活動の支援組織**6**カ所(北海道生産性本部、中部生産性本部、関西経営品質協議会、中国経営品質協議会、四国生産性本部、九州生産性本部)、県単位の経営品質向上活動の支援組織**10**カ所(岩手県、秋田県、宮城県、新潟県、茨城県、栃木県、千葉

県、福井県、三重県、長崎県)、市区町村単位では会津若松市と板橋区と、取り組み地域が活発化している。

各地域では、地方賞(県単位での品質賞)、地域賞、地域協議会、地域研究会の設置が見られ、組織のアセスメント基準への適応度を判断するスタッフ育成として、認定されたセルフアセッサー数は、3,700人以上とのことである。

(2) 応募対象

日本経営品質賞は、基本的にどのような団体も応募することができるとしている。2001年度より、非営利組織も応募・受賞対象に加えられている。事業活動内容は製造・サービスを問わず、営利企業のみならず、非営利団体も応募することができる。2002年度は、大企業部門(社員・職員300人超の企業・組織あるいは企業内組織(子会社を含む))、中小企業部門(社員・職員300人以下の企業・組織あるいは企業内組織(子会社を含む))の2つの表彰部門から、大規模4組織、中小規模2組織、併せて6者を表彰し、さらに2002年よりパイロット版として地方自治体部門が創設されるにいたっている。

現在のMB賞における学校部門創設、ヘルスケア部門の創設の流れは、今後の日本経営品質賞の学校・病院部門への展開も期待されている。

(3) 地方自治体版の展開

経営品質向上プログラムへの各地の取り組みとして、高知県、三重県、岩手県、三鷹市といった自治体が、日本経営品質賞のフレームワークを活用した組織改革運動に着手している。

2002年度からは、行政自身の革新ツールとして、経営品質賞の考え方を導入するために、地方自治部門(パイロット版)が創設されている。

地方自治体版においても、「顧客」概念をあてはめ、顧客中心の経営品質概念を導入し、戦略に基づく展開をあてはめている。地方自治体版では、民間企業と異なり、利益というものさしを用いることができない分、成果や組織パフォーマンスの効率性に重点が置かれる。

図表 6-7

地方自治体部門 アセスメント基準の質問形式
① 質問事項に関する活動を行っている「状態」を考えた場合、DからAAAのどの状態にあるか。
② ①の根拠となる活動を記述せよ。
②をさらに良い状態にするための活動について記述せよ。

また、社会的責任が、より重視されている。

MB賞、日本経営品質賞においても、アセスメント項目は、各質問事項について、記述形式をとっている。しかしながら、日本経営品質賞のアセスメント基準は、まず、質問事項について、状態を(D(0点) - AAA(100点))に6分類した評点表をガイドラインとして使い、自組織がどのような状態か、ひとつ選択し、そのうえで、根拠を記述する形式

をとっている。これは、アセスメントに対して不慣れな分野・組織にとっては、回答方法を導くという意味で、参考になる方法といえる。

図表 6-8 地方自治体部門アセスメント基準

アセスメント項目	配点
組織プロフィール	—
1 組織の構想に関する認識	
2 顧客に関する認識	
3 環境に関する認識	
4 組織に関する知識	
5 組織の情報	
1. リーダーシップと意思決定	120
1.1 住民主体の組織運営とリーダーシップ	(100)
1.2 組織運営の意思決定と合意形成	(20)
2. 地域社会における社会的責任	50
2.1 公務員倫理の遵守と情報公開	(30)
2.2 社会的責任の率先垂範	(20)
3. 顧客の理解と対応	110
3.1 顧客の理解	(50)
3.2 顧客との信頼関係	(30)
3.3 顧客満足の明確化	(30)
4. 構想実現に向けた戦略の策定と展開	60
4.1 戦略の策定と形成	(30)
4.2 戦略の展開	(30)
5. 職員と組織の能力向上	100
5.1 能力開発への環境づくり	(40)
5.2 職員個人の能力開発	(30)
5.3 職員満足度	(30)
6. 価値創造のプロセス	100
6.1 事業計画・運営計画の企画・実行	(40)
6.2 支援サービスおよび新しい活動の企画・実行	(30)
6.3 関係組織・部門との連携・強化	(30)
7. 組織運営情報のマネジメント	60
7.1 組織運営情報の把握と分析	(20)
7.2 外部情報の活用とベンチマーキング	(20)
7.3 情報システムの構築	(20)
8. 活動結果	400
8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	(60)
8.2 職員と組織の能力向上の結果	(60)
8.3 価値創造のプロセスの結果	(80)
8.4 組織業績とその他の結果	(100)
8.5 顧客満足の結果	(100)
合計	1000

日本経営品質賞委員会 2002年度版日本経営品質賞地方自治体版（パイロット版）

アセスメントガイドブックをもとに作成。

図表 6-9 地方自治体版の評価ガイドライン（方法／展開）

レベル	点数	方法／展開
D	0%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新しい自治への取り組みや顧客重視、住民本位に向けた問題意識がなく、それを実現する目的や構想が明らかではない。 ■ 既存の規則や過去の方法を漫然と実施し、考え方を变えることもない。
C	- 10%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新しい自治への取り組みや顧客重視、住民本位に向けた問題意識を持ち始めているが、実現にむけた目的や構想がまだ明確ではないため、体系的ではなく場当たりので表面的な対応する面が多い。 ■ 生じている問題は、一部で住民の声を取り入れ始めているが、本質的な問題解決には至らず、職員個人でできる範囲に限られている。
	+ 20%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職員をはじめ顧客、関係機関に対して、新しい自治への取り組みの意図や重要性が浸透する働きかけは始まっているが、十分ではないため、取り組みが部門や業務により大きな格差が見られる。
B	- 30%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新しい自治に向けた取り組みや顧客重視、住民本位にむけて将来的にも常に本質を理解しようという動きが、組織全体で行われている。目的や構想実現の活動が組織的に導入されている。 ■ 生じている問題は、地域を代表する住民の声が取り入れられ、取り組みそのものが良かったか、悪かったか、組織として本質的な問題解決に向けた話し合いの機会が作られ始めている。
	+ 40%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 組織をあげて新しい自治の実現や顧客重視、住民本位に向けられた取り組みが行われ、主要部門で顧客、関係部門と協力した活動が行われ始めているが、その他の部門ではまだ行われていない。
A	- 50%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新しい自治に向けた取り組みや顧客重視、住民本位にむけた組織全体の問題意識を高める働きかけが多く行われている。主要部門で目的や構想実現の活動が検討・導入されているが、一部で格差がみられる。 ■ 新しい自治の実現や住民本位を阻害する問題は、職員のみならず、顧客、関係部門との話し合いにより、主要な部門で再発防止が行われていると同時に、未然防止が一部で行われ、学習が行われている。
	+ 60%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 組織をあげて新しい自治の実現や顧客重視、住民本位に向けての取り組みが行われ、ほとんどの部門で顧客、関係部門と協力した活動が行われ始めているが、一部に格差がみられる。 ■ 新しい自治の実現や顧客重視、住民本位にむけて行われている活動は、他のカテゴリーで行われている活動との整合性を一貫性が高い。
A	- 70%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新しい自治に向けた取り組みや顧客重視、住民本位にむけて将来的にも常に本質を理解しようという動きが、組織全体で行われている。目的や構想実現の活動が組織的に導入されている。 ■ 新しい自治の実現や住民本位を阻害する問題は、職員、顧客、関係部門との対話が活発に行われ解決策を見いだしている。多くの活動で未然防止の活動が行われ、新しい自治の実現に向けて一貫性のある改善活動が行われている。
	+ 80%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 組織をあげて新しい自治の実現や顧客重視、住民本位に向けての取り組みが行われ、ほとんどの部門・業務・個人に至るまで顧客、関係部門と協力した活動が行われている。 ■ 新しい自治の実現や顧客重視、住民本位にむけて行われている活動は、他のカテゴリーで行われている活動との整合性を一貫性が十分図られている。
A	+ 90%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新しい自治に向けた取り組みや顧客重視、住民本位にむけて将来的にも常に本質を理解しようという動きが、組織全体で行われている。目的や構想実現の活動が組織をあげて行われている。 ■ 職員、顧客、関係部門との対話が活発に行われ、構想を実現する活動が全体最適の視点で検討され導入されている。活動を行うことに伴うあらゆるリスクについても多様な視点で活動が行われている。
	- 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 組織をあげて新しい自治の実現や顧客重視、住民本位に向けての取り組みが行われ、すべての部門・業務・個人が顧客、関係部門と協力した活動が行われている。 ■ 新しい自治の実現や顧客重視、住民本位にむけて行われている活動は、他のカテゴリーで行われている活動との整合性を一貫性が完璧に図られている。 ■ 職員、顧客、関係部門は協働して目標を創造し、それを達成する方法を継続的に学習する能力を高める取り組みを導入している。

出典： 日本経営品質賞委員会 2002年度版日本経営品質賞 地方自治体版（パイロット版）アセスメントガイドブック

図表 6-10 地方自治版評価ガイドライン（結果）

レベル		点数	結果
D		0%	<ul style="list-style-type: none"> 活動目標や活動の結果が何も示されていない。 活動内容と無関係のことしか示されていない。
C	-	10%	<ul style="list-style-type: none"> 活動の結果は、何らかの形でしめされているものの、目標に対しての結果ではなく、「実施した」という結果である。 組織目標や活動目標、その達成度はまだ示されていない。
	+	20%	
B	-	30%	<ul style="list-style-type: none"> 組織目標の達成度や達成する活動の目標に対しては、一部の結果が示されているが、多くはまだ、「実施した」という結果が大半である。 一部の活動の結果に改善傾向が見られる。
	+	40%	
A	-	50%	<ul style="list-style-type: none"> 組織目標の達成度や達成する活動について主要な結果が明確に示されている。 ほとんどの活動に明確な目標が設定されている。 組織目標の達成結果とそれを導き出す主要な活動において改善傾向がみられる。
	+	60%	
AA	-	70%	<ul style="list-style-type: none"> 組織目標の達成度や達成する活動についてほとんど全ての結果が明確に示され、組織目標の達成度とそれを導き出す活動の成果データと結びつきが明確に示されている。 全ての活動は明確な目標が設定されている。 組織目標の達成度とそれを導き出す活動のほとんどすべてが改善傾向にある。 結果の水準はその活動やプロセスでリーダー的水準にある。
	+	80%	
AAA	-	90%	<ul style="list-style-type: none"> 達成目標の達成度と達成するあらゆる活動の結果がほぼ完璧に結びついた形で説明されている。 すべての目標が明確に示されるとともに、その目標はベストレベルである。 組織目標の達成度とそれを導き出す活動の全てが改善傾向か、最高水準を維持している。 結果すべてベストと言える水準にある。
	+	100%	

出典：日本経営品質賞委員会 2002 年度版日本経営品質賞 地方自治体版（パイロット版）アセスメントガイドブック

7. 審査方法と評価

日本経営品質賞の審査手続は、応募者資格確認のあと、第1次審査（書類審査・個別審査）が行われる。これは、提出された「申請書」につき、審査員4～6名が1ヶ月あまりかけて審査を行うものである。第2次審査（書類審査・合議審査・判定委員会）では、3日間程度の会議審査を組むことで一次での個別審査のばらつきを是正した後、判定委員会によって第3段階の現地審査対象組織を選定する。第3段階（現地審査・判定委員会）は、申請書の記述事項の確認のために3日程度で「現地審査」を行うこととなる。これは、申請組織に対する「現地審査課題」の提出を義務づけ、その内容に関し経営幹部からの説明、第一線職員からのインタビューなどを行い、評価レポートを作成するものである。

(1) 審査評点方法

アセスメント基準項目が要求している事項について適切に答えているか、組織プロフィールとの関連で重要な事項を記述しているかに着目をして、評価する。

評点については、評点ガイドラインに則り、アセスメント項目全体から判断して、最も適切と思われる評価レベル（D～AAA）を決定する。

評価レベルを決めた後、そのレベルの担当範囲に合致する程度や、一つ、上下の評点レベルの評点範囲への近さを考慮し、評点レベルと一体化して決定する。

評点ガイドライン、評点総括は、D～AAAの6段階評価となっている。これは、MB賞においても使用している「成熟度モデル」の考え方を基本としている。

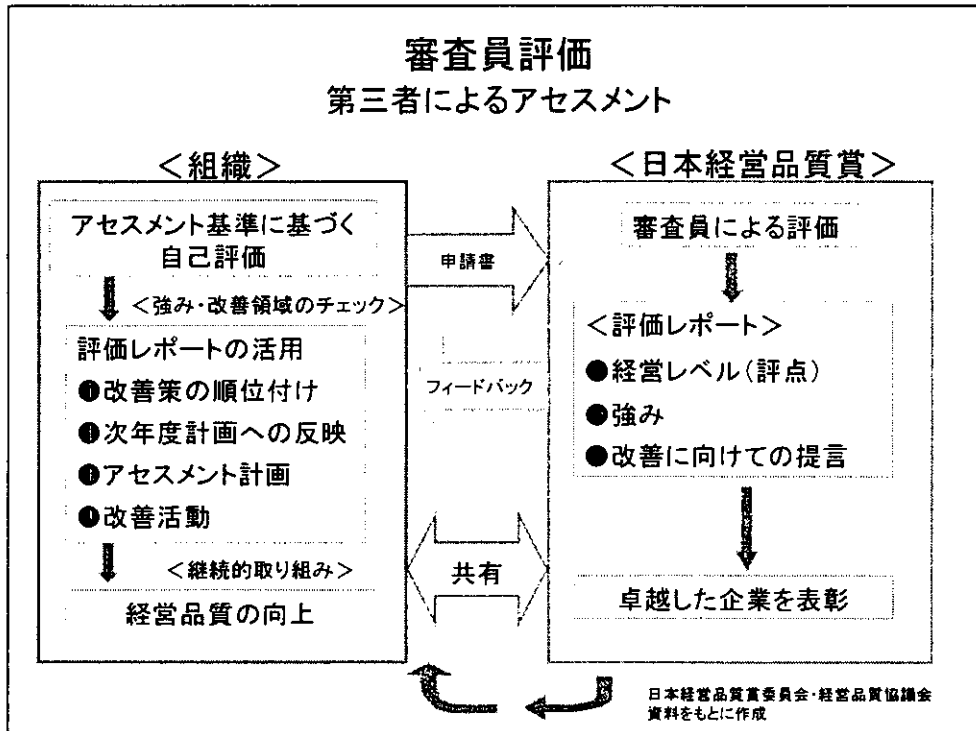
(2) アセスメントの意義

応募組織は、アセスメント結果に対して、評価レポートを受け取ることが出来る。評価レポートは、「総合評価」「強み」「改善に向けての提言」などから構成されており、これをうけて、自組織の経営レベルを把握し、自組織の強みと改善すべき点はどこか、について客観的な評価を受けることが出来る。この結果を自組織内でフィードバックすることで、改善点を明確にし、次年度への計画への反映、改善活動へと繋げていく効果を目的としている。

また、セルフアセスメントとして、アセスメント基準を用いる場合も同様に、「強み」「改善点」を発見し、経営改善につなげていく効果を期待している。

アセスメントを通じ、①経営品質の向上は、組織発展の重要な要素であること、②経営品質は、顧客、スタッフ、社会が評価するものであること、③経営品質とは、組織内のすべての業務を含むものであること、④経営品質の向上は、システムの展開とシステム改善によって行われることを経営品質向上に取り組む者全員が理解することが重要となってくる。

図表 6-11



図表 6-12

