# マルコム・ボルドリッジ国家品質賞基準における概念の変化

## ——品質からパフォーマンスへ——

大　西　　謙

キーワード
マルコム・ボルドリッジ国家品質賞(MB)賞基準
品質（クオリティ）
パフォーマンス
パフォーマンス・エクセレンス
顧客主導品質
相対的知覚品質
適合品質

目　次

はじめに
1. クロスビーとレイマンの考え方
2. 相対的知覚品質
(1) 相対的知覚品質と適合品質
(2) ゲールの所論
3. MB賞基準における品質
(1) MB賞の成立
(2) 品質からパフォーマンス概念に変わった経緯，理由
(3) 品質からパフォーマンスに変わった背景
おわりに

## はじめに

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞（以下MB賞と書く。）は，1987年に創設された。創設当初，MB賞基準は品質概念を中心に作られていた。ところが，1990年代半ばになり品質からパフォーマンスという言葉に変り，パフォーマンス・エクセレンスを追求するものとなった。

本稿では，この変更の理由，背景を検討する。まず，MB賞基準に対して否定的な見方をするクロスビー（Philip B. Crosby）と，その見方に対して反論しMB賞を擁護して，顧客主導品質を主張しているレイマン（Curt Reimann）の見方について，両者の品質に関するとらえ方の違いを中心に検討したい。

次に，これもMB賞基準の中に取り入れられているといわれるゲール（Bradley T. Gale）の相対的知覚品質について検討する。顧客主導品質と相対的知覚品質の関連性について検討する。

そして，MB賞成立の目的，MB賞基準の目的，カテゴリーが，成立以来どう変わり，品質概念からパフォーマンス概念へどのように変化していったかを跡付け，その理由を検討する。

最後に，この変化の背景を検討したい。

## 1. クロスビーとレイマンの考え方

クロスビーとレイマンは，MB賞における品質（クオリティ）概念をめぐり，以下のような論争をしているが，クロスビーがMB賞に対して持つ否定的な意見に対して，レイマンは次のように反論している[1)]。検討してみよう。

クロスビーは，MB賞が，経営者が品質に関する責任をのがれ，それを品質部門に任せた過去の時代につれ戻す，意図しない結果をもたらすことを危惧して，以下のようにMB賞に対して否定的な考え方をとっている。

そのような過去の時代の例として，第2次世界大戦後，アメリカ合衆国政府が品質に関してなした最初の試みとして，MIL-Q-5923をとり

1) Philip B. Crosby and Curt Reimann, "Criticism and Support for the Baldrige Award "*Quality Progress*/May 1991, pp. 42-44.

あげている。そこにおける契約書には，合意された要求事項（agreed upon requirements）に忠実に適合することの必要性については何も言われていなかった。

このコンセプトから統計的品質管理や統計的プロセス管理の利用が生まれた。そして，受容可能な品質水準（acceptable quality levels）が企業のポリシーになった。

また，MIL-Q-9858をとりあげている。この契約要求事項は，企業が，認証を受けた供給業者として備えるべき品質管理システムを詳細に示していた。しかし，それらの手続きは，合意された要求事項に合致する製品とサービスを生み出すこととは関係がなかった。約束されたことに適合しない結果がある一定量出ることは，合理的であり実際的であると考えられていた。

このようなやり方が，1950年代の後半，企業に浸透していた。形式が実質より意味を持つようになった。規格の要求事項を形式的に守ることが意味を持つようになり，品質を実質的に変えることはおざなりになった。

そして，これらの発展上に，ヨーロッパでISO9000が生まれた[2)]。

しかし，要求事項を厳格に守った外国製品との競争に直面した時，経営者達は品質を重大にとらえ始めた。

MB賞ができた時，クロスビーは，その基準は企業の品質成果に関わるものであろうと考えた。彼等の顧客によって設定された要求事項を首尾一貫して満たし，利益をあげている企業こそよいと評価されるだろうと考えた。企業が，彼等の顧客によってノミネートされ，欠陥のない製品とサービスを提供していることがわかる時，そのように理解されるだろうと考えた。

しかしながら，数多くの企業は，もし彼等がMB賞の基準に記述されているシステムに適合するなら，彼等の顧客は約束された通りの製品とサービスを受け取りはじめるであろうと信じるようになった。

経営者は，この品質の仕事のすべてを品質部門に任せ，品質部門が手続きを書き，そのフォーマットに合う測定方法を作ることに忙しくさせようという結論になった。まもなく，すべての人はそれらの仕事の手間を省く技法に頼るようになり，企業文化が実質的に変わることはほとんどなかった。1950年代の品質管理の様相と同じであった。

かくして，クロスビーは，MB賞はアメリカ合衆国の製品とサービスの品質を改善する努力に対して否定的な影響を及ぼすだろうと考えた。

クロスビーは，MB賞が，自分でノミネート

---

2) MIL-Q-9858は，米国国務省が制定した軍需調達規格である。NATO軍がこれを下敷きにしたAQAP-1規格を採用した。1960～1970年代欧米において軍需調達を中心に，購入サイドからの品質保証のニーズが高まり，米国ANSI/AQSCZ1-15，フランスNFX-5-110，ドイツDIN55-35，カナダCSA Z229など，品質管理に関する国内規格の制定が相次いだ。しかし，各国で品質システム規格が異なるのは国際通商活動を阻害することから，1979年ISO内に品質管理，品質保証の分野に関する技術委員会が設置され，国際規格化が進められた。その結果，1987年，これらを参考にした英国国内規格BS5750をベースにしたISO9000～9004の5つの品質保証規格（ISO9000シリーズ）が発行された。（ISO9000—@IT情報マネジメント用語事典 www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/iso9000.html参照）

ISO9000は，イギリスを中心に品質保証規格が制定され，これがISO規格に発展し，企業の品質管理能力を第三者がこの企画によった品質登録を行う国際的制度として生まれた。ISO9000ファミリー規格は，マネジメントシステムとしての↗

↘要求事項に適合しているかどうかを求めており，仕組みがあり，端的に言えばその通りやられているかを問われるだけで，品質そのものについては問われていない。ISO9000ファミリー規格の要求事項に基づく品質管理のみを完全に実施したとしても，必ずしも製品・サービスの品質向上に直結するとはかぎらない。松本氏のこの指摘は重要である。ISO9000ファミリー規格は，基本的に要求事項を形式的に守っているかどうかに重点が置かれており，必ずしも製品・サービスの品質向上につながっているかどうかまで評価する仕組みではないという意味と解する。（松本隆「標準化教育プログラム〔共通分野編〕第6章 社内標準化と TQM」http://www.jsa.or.jp/stdz/edu/pdf/b1/1_06.pdf参照）

するものであることに反対している。顧客に，企業をノミネートさせるべきだと考えている。

また，クロスビーは，MB賞の基準には品質の定義がないと指摘する。クロスビーが考える品質は，要求事項の順守，要求事項への適合性（conformance to the requirements）を意味する。すなわち，「顧客に対して我々（提供者）が提供するといっているそのものを提供すること」を意味する。MB賞基準にはこの意味での品質概念がないというわけであり，人々が品質を定義あるいは記述せずに語っているのは砂の上に世界を立てるようなものであると考えている。

以上のクロスビーの主張に対して，レイマンは，クロスビーは，MIL-Q-9858，受容可能な品質水準，ISO9000のような政府が公的に開発した基準に関して述べているが，MB賞の基準は，私企業との密接な協力のもとに作成されたものであり，MIL-Q-9858やISO9000とは異なっていると言う。この違いは重要であり，それらを同じものとみなすことは，それぞれの目的や実体を損なうと言う。MB賞基準においては受容可能な品質水準については言われていない，MB賞基準においては，継続的改善が基本的概念であり，「最高水準の品質と競争力を達成するには，企業のすべてのオペレーションとすべての仕事の継続的改善に対するよく定義され，うまく実行されたアプローチを必要としている[3]。」と言う。

レイマンは，MB賞審査規準の要求事項（requirements）との適合性（conformance）には通常の適合性の意味はない，「MB賞基準の品質は顧客主導品質（customer-driven quality）である。」と反論する。

レイマンは，顧客主導品質の内容に関して以下の点を指摘している[4]。

① 品質は顧客により評価されるものである。
② MB賞の基準は，結果と顧客満足に焦点をあてた評価である。
③ 品質の概念は，顧客の基本的要求事項（basic requirements）に適合する製品やサービスの属性だけではなく，競争企業が提供する製品やサービスとの差異を強調する様々な属性をも含んでいる。
④ たえず顧客と市場の情報に反応し，要求事項に迅速に反応する必要がある。
⑤ 顧客主導品質は，戦術的概念ではなく戦略的概念である。

では，レイマンのいう顧客主導の品質はクロスビーの言う品質とどう違うのであろうか？クロスビー，レイマン両者ともに要求事項への適合性という同じ表現を用いているが，クロスビーのいう品質が規定する要求事項への適合性である（したがって要求事項を厳密に規定して，それを厳密に守るべきであるというニュアンスが出る）のに対して，レイマンのいう品質は，「評価は，価値に基づいてなされる。しかし，評価は，特定の技法，技術，組織構造を必要とするというように，やり方を規定するものではない[5]。」のであり，規定しない要求事項への適合性である。これが，レイマンが，MB賞基準の要求事項との適合性には通常の適合性の意味はないと言う意味であろう。

「規定しない」ということに関してMB賞の2006年度審査基準では，次のように説明している[6]。

審査基準は，規定するものではなく柔軟に適用されるべきものである。基準は，結果志向の要求事項（results-oriented requirements）から成っている。しかし，要求事項は，次に示すようなことを具体的に規定していない。組織はどのような構造であるべきか。組織は，品質管理部門，計画部門，その他の機能部門を持つべきか否か。組織内の異なる部門は同一の方法に

3) Philip B. Crosby and Curt Reimann, Ibid, p. 43.
4) Ibid., pp. 43-44.
5) Ibid., p. 43.
6) 日本経営品質賞委員会『マルコム・ボルドリッジ国家品質賞　2006年　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）2006年3月，7ページ。

より管理されるべきか。これらの要因は，組織により異なり，ニーズや戦略の進化に伴い変化すると考えられている。

審査基準がそれらを規定しない理由は次のように考えられている。

① 審査の焦点は，手続き，ツール，組織構造にあるのではなく，結果にある。組織は，要求事項を満たすために，創造的で，適応的で柔軟なアプローチを開発し実践するよう刺激づけられる。規定しない要求事項は，革新による基本的な変革とともに段階的で重要な改善を育てることができる。

② ツール，技法，システム，組織構造の選択は，業種と規模，組織の関係，組織の発達段階，従業員の能力や責任といった諸要因によって決まるものである。

③ 共通の手続きよりも共通の要求事項を重視するほうが，革新性やアプローチの多様性が生まれ，理解，意思疎通，共有，一貫性，統合が促進される。

レイマンのいう顧客主導品質とは，顧客の決める品質であり，その品質水準は提供者が規定できるものではなく顧客が決めるのである。顧客が競争企業と比較することにより決める基準であるから，継続的改善が要求されることになると思われる。

## 2. 相対的知覚品質

MB賞における品質概念は，レイマンの言うように，顧客主導品質である。MB賞基準における品質概念として，ゲールは，相対的知覚品質という概念を挙げている。その内容を検討し，それと顧客主導品質との関連性を検討したい。

### (1) 相対的知覚品質と適合品質

ゲールは，競合者に打ち勝つための基本的方法として，2つの方法をあげている[7]。

一つの方法は，相対的知覚品質であり，これは，競合者以上に顧客ニーズにあった製品仕様とサービスレベルを開発して優れた相対的品質を達成することであり，もう一つの方法は，製品仕様とサービスレベルを競争者より効率的に適合させることによって優れた適合品質を達成することである。

「1980年代になって，品質があらゆる要素のなかでとりわけ重要であり，品質がシェアを決めるということが明らかにされた。優れた品質と大きな市場シェアの両方が得られた時，事実上収益が保証される。しかし，「相対的知覚品質」という概念は，これまで一般的に使われてきた「適合品質」の概念とは異なった全く新しい概念である。相対的知覚品質は，顧客の立場からみた品質であり，企業内部で品質保証の意味で使われる品質ではない。相対的知覚品質の重要性に気づかない企業は，指定された製品仕様の下に不良品を下げることとZD（zero defects）を達成することに専念し，その結果日本を追いかける戦いに苦しむことになる。このような企業では，通常，品質管理の専門家が生産マネジャーになっている。しかし，完璧なまでの注意を払って製造した多くの新製品が，戦略的な理由で市場に出るや失敗の憂き目にあっている[8]。」

### (2) ゲールの所論

PIMS（Profit Impact of Market Strategies）プログラムは，収益性と成長性に影響を与える戦略要素を明らかにするという目的で，1972年GEにおいて開始された。

PIMSの戦略の枠組みは，知覚品質と適合品質がもたらす業績のさまざまな経過を追跡することである。

競合者に打ち勝つための基本的方法は，知覚品質による方法と適合品質による方法があり，ゲールは，これら二つの方法は，相互背反的なものではなく，両方において競合者をしのぐよ

7) ロバートD．バゼル，ブラドレイT．ゲール『新PIMSの戦略原則―業績に結びつく戦略要素の解明―』（和田充夫，八七戦略研究会訳），ダイヤモンド社，1988年，131-132ページ。

8) 同上，130ページ。

うに努力すべきであると言っている[9]。

優れた適合品質を達成することにより，2つの利点を生み出すことができる[10]。

第一は，競合者より低コストで同様の品質を達成できるため全体的にコスト優位をもたらすことであり，第二に，適合品質が，しばしば購買意思決定において考慮される重要な属性の一つとなることである。

優れた知覚品質を達成すれば，その事業は3つの選択肢を持つという[11]。

第一は，優れた品質を提供することによって価格を高く設定できるし，それを必要最低レベルまで下げることもできる。第二は，高い価格を設定し，それで得たプレミアムを研究開発や新製品開発に投資し，将来の知覚品質や市場シェアを保証することができる。第三に，優れた製品やサービスを競合者と同じ価格で販売することにより，顧客により大きな価値を提供できる。

知覚品質と事業の業績との関連性について，ゲールは以下の点を指摘している。

①　知覚品質と収益性の関連性[12]

相対的知覚品質と市場シェアは相関関係にあるので，相対的知覚品質と市場シェアが収益性や価格，費用に与える総合的影響を調べている。相対的市場シェアと相対的品質は，ともに事業の収益性に強いプラスの影響を与えている。ライバル企業よりも大きな市場シェアと良い品質を備えた事業は，小さな市場シェアで低品質の事業に比べ，非常に高い投資収益率を生み出す。

品質は相対的価格に影響を与える。すなわち，品質が高ければ高価格を設定できる。しかし，品質の影響を除いた場合，市場シェアは価格にほとんど影響を与えない。

また，市場シェアは相対的な直接費用に影響を与える。すなわち，市場シェアをとることは直接費用を下げることができる。しかし，知覚品質は費用にほとんど影響を与えない。すなわち，品質が高くても直接費用を下げるわけではない。優れた知覚品質を備えた事業の収益は，競争者に匹敵する程度の直接費用で高価格を設定できるのである。

②　知覚品質と成長性の関連性[13]

品質は，収益性に関係しているだけではなく，知覚価値としての品質の効果を通して，成長性にも関係している。価値は品質と価格の関係から生まれる。すぐれた品質のものを低価格で手に入れた顧客は，劣った品質のものを高価格で手に入れた顧客よりより大きい価値を手に入れたことになる。高品質，低品質，高価格，低価格であると決めるのは，顧客の行動である。顧客は，この製品やサービスが競合製品と比べてよいのか悪いのか，どれくらい高いか低いかといった比較に基づいて評価する。品質とは，顧客が語った言葉そのものであり，特定の製品やサービスの品質とは，顧客がその製品やサービスに対して感じるものである。顧客は，この製品やサービスは競合製品と比べて良いのか悪いのか，どれくらい高いのか安いのかといった比較に基づいて評価する。

ゲールは，顧客価値は価格に対する相対的品質であり，商品，サービスを獲得するため価格（種々の犠牲）に対して，その結果得られた商品，サービスから得られた知覚品質の比率であると言い[14]，

$$\text{顧客価値} = \frac{\text{商品価値} + \text{サービス価値}}{\text{価格}}$$

で表している。

ゲールの指摘する相対的知覚品質は，レイマンの指摘する顧客主導品質と同じ内容を指していると思われる。顧客主導の相対的知覚品質と

9)　同上，131-132ページ。
10)　同上，134ページ。
11)　同上，132-134ページ。
12)　同上，134-138ページ。
13)　同上，138-143ページ。
14)　寺島和夫「顧客価値と中小小売業活性化」大西謙編著『持続的変革をめざして―経営品質向上プログラムのすすめ―』晃洋書房，2006年，213ページ。

は，顧客が企業の競争者を相対的に比較して知覚する品質のことであり，適合品質とは性格を異にするものである。顧客主導の相対的知覚品質がMB賞基準の中に取り入れられたと考えられる。

## 3. MB賞基準における品質

ここでは，MB賞成立の目的，その後MB賞基準の目的，カテゴリーがどのように変わっていったかを見る。

### (1) MB賞の成立

MB賞は，Public Law 100-107により制定され，1987年8月20日に法律としてサインされた。以下の目的で制定された[15)]。

① アメリカ合衆国の製品とプロセスの品質におけるリーダーシップは，外国の競争相手から，強く（時には成功を与えてしまうほど）挑戦を受けており，我が国の生産性の成長は，過去20年間にわたり競争相手に比べて改善していない。

② アメリカ合衆国の企業と産業は，品質の弱さによりもたらされる原価が，年間，企業の売上高の20%ほどになること。製品とサービスの品質の改善は，生産性の改善，コストの低減，収益性の向上をもたらす。

③ 品質に対する戦略的計画と品質改善プログラムは，製品とサービスにおけるエクセレンスに専心することにより，我が国経済の繁栄とグローバル市場で効果的に競争する能力にとり一層不可欠なものとなってきている。

④ 品質向上におけるマネジメントの改善に対する認識，作業者の品質への参加，統計的プロセスコントロールをより重視することにより，製品のコストと品質の劇的な改善をもたらすことができる。

⑤ 品質の改善の概念は，大企業にも中小企業にも，製造業にもサービス業にも，そして，私企業にも公的セクターにも直接応用することができる。

⑥ 成功するためには，品質改善プログラムは，経営者主導かつ顧客志向でなければならない。そして，このことは，企業と政府機関が経営をする方法に根本的変革を必要としている。

⑦ いくつかの主要な工業国は，私企業の品質に対する厳しい評価を国家賞と組み合わせており，それらの企業が，評価を最上のものと認識させることに成功している。

⑧ アメリカ合衆国におけるこの種の国家的品質賞のプログラムができると，以下のことにより，品質と生産性を改善するであろう。

A. アメリカの企業が，一方で利益の向上により競争力を獲得するとともに，品質と生産性を向上させるのを助ける。

B. 製品とサービスの品質を改善し，他の企業の例となる企業の成果を理解する。

C. 企業，産業，政府あるいはその他の組織が，彼ら自身の品質改善努力を評価する時に，用いるガイドラインと基準を設定する。

D. 成功している組織が，いかにかれらの文化を変え，うまくいくようになったかに関する詳細な情報を利用することによって，高い品質のためにはどのように経営をすればよいかを学びたく思っているアメリカ合衆国の他の組織に特別なガイダンスを提供する。

以上の中で，①における「製品とプロセスの品質におけるリーダーシップ」，②における「製品とサービスの品質の改善」，③における「製品とサービスにおけるエクセレンス」，Bにおける「製品とサービスの品質改善」，Cにおける「品質改善努力」などから，製品とサービスの品質改善が言われていることがわかる。

15) Maureen S. Heaphy/Gregory F. Gruska, *The Malcolm Baldrige National Quality Award- A Yardstick For Quality Growth*, p. 130.

(2) 品質からパフォーマンス概念に変わった経緯，理由

MB賞成立以降，MB賞基準の目的は，以下のように変化している[16]。

1988年…全社的品質システムの全ての要素を検査する

1989年…応募企業の品質システムと品質活動の結果における結果と改善領域の評価を可能にする

1990年…フィードバックレポートの基礎となる診断を可能にする

1991年

① 最高水準の全社的品質パフォーマンスと競争力を求めている組織において品質エクセレンスの標準になる

② 改善し続ける品質パフォーマンスをめざしてシステムとプロセスを作り上げようとしている組織が利用できるフレームワークを提供する

1992年

① 品質の標準と品質への期待を高めることを助ける

② 主要な品質要求事項に対する共通の理解に基づいて，全てのタイプの組織間，組織内のコミュニケーションを共有し促進する

③ 計画，訓練，アセスメント，その他の利用のための実効的ツールとして役立つ

1993年…以下2つの結果志向の目的をサポートする

① 顧客に改善し続ける価値を届ける

② 会社全体のオペレーショナルなパフォーマンスを改善する

1994年…以下2つの結果志向の目標を重視することにより，企業の競争力を高めるのを助ける

① 顧客に改善し続ける価値を届けることにより，市場でのパフォーマンスを改善する

② 会社全体のオペレーショナルなパフォーマンスを改善する

1995年…基準はパフォーマンス管理（performance management）のより良い定義とパフォーマンス管理と全社的経営管理（overall business management）との統合を目指して発展し続ける

また，MB賞における審査カテゴリーは，1988年から1995年まで，以下のように変化している[17]。

カテゴリー3

1988年　戦略的品質計画（Strategic Quality Planning）

1989年　戦略的品質計画

1990年　戦略的品質計画

1991年　戦略的品質計画

1992年　戦略的品質計画

1993年　戦略的品質計画

1994年　戦略的品質計画

1995年　戦略的計画（Strategic Planning）

カテゴリー5

1988年　製品とサービスの品質保証（Quality Assurance of Products and Services）

1989年　製品とサービスの品質保証

1990年　製品とサービスの品質保証

1991年　製品とサービスの品質保証

1992年　プロセス品質の管理（Management of Process Quality）

1993年　プロセス品質の管理

1994年　プロセス品質の管理

1995年　プロセス管理（Process Management）

カテゴリー6

1988年　製品とサービスの品質保証の結果（Results from Quality Assurance of Products and Services）

16) Maureen S. Herphy/Gregory F Gruska, Ibid., p. 410. Joao S. Neves/Behnam Nakhai, "The Evolution of the Baldrige Award" *Quality Progress*/ June 1994, p. 69.

17) Joao S. Neves/Behnam Nakhai, Ibid., pp. 65-70. 1995年に関しては，Maureen S. Herphy/Gregory F Gruska, Ibid., p. 167-172を参照。

表1 1988年から1994年までのボルドリッジ賞プロセスの変遷

| | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| フレームワーク | シンプル | | | | | | 発展 |
| 審査ガイドライン | | | | | | 導入 | 拡張 |
| パフォーマンスの問題 | | | | | 導入 | 発展 | 発展 |
| 主要コンセプト | | | | 6つのコンセプト | 10のコア価値 | 10のコア価値 | 10のコア価値 |
| 審査特性 | | | | 導入 | 12の領域 | 簡素化 | 簡素化 |
| 事業要因 | | | 導入 | 詳細な説明 | 簡単な提示 | 簡素化 | 消去 |
| 評点方法 | | 基準 | 次元 | 次元とガイドライン | 次元とガイドライン | 簡素化 | 簡素化 |
| 記述範囲 | 278 | 192 | 133 | 99 | 89 | 92 | 91 |
| 審査項目 | 62 | 44 | 33 | 32 | 28 | 28 | 28 |
| サブカテゴリー | 42 | 27 | — | — | — | — | — |
| カテゴリー | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |

出所：Joao S. Neves/Behnam Nakhai, "The Evolution of the Baldrige Award" *Quality Progress*/June 1994, p. 66.

1989年 品質の結果（Quality Results）
1990年 品質の結果
1991年 品質の結果
1992年 品質とオペレーションの結果（Quality and Operational Results）
1993年 品質とオペレーションの結果
1994年 品質とオペレーションの結果
1995年 ビジネスの結果（Business Results）

ここから，品質のエクセレンスからトータルシステムのパフォーマンス・エクセレンスへの発展がみてとれる[18]。

審査カテゴリーで見ると，1995年から品質と言う言葉が使われなくなっている。

また，MB賞基準の目的で見ると，1988年においては，「全社的品質システムの全ての要素を検査すること」より，品質管理システムの枠組みがうかがえる。1989年においても，「品質システムと品質活動の結果」より品質管理システムの枠組みがうかがえる。

1991年になると，「最高水準の全社的品質パフォーマンス」，「品質エクセレンス」，「改善し続ける品質パフォーマンス」と言われており，品質パフォーマンスという言葉が使われている。パフォーマンスという言葉が使われているが，品質パフォーマンスであり，あくまでも品質を土台にした全社的パフォーマンスという意味合いが生まれつつあると思われる。

さらに，1993年になると，「顧客に改善し続ける価値を届ける」，「会社全体のオペレーショナルなパフォーマンスを改善する」という表現がなされており，品質という言葉が消え，会社全体のオペレーショナルな改善が賞基準の目的になっている。1994年においても，「顧客に改善し続ける価値を届ける」，「会社全体のオペレーショナルなパフォーマンスを改善する」と，1993年と同じである。そして，1995年度では，「パフォーマンス管理」，「パフォーマンス管理と全社的経営管理との統合」と，パフォーマンス管理という言葉があらわれている。

1992年よりかなり大きい変化が生じて始めているという見方ができそうである。審査カテゴリーにおいて，1991年の製品とサービスの品質保証（Quality Assurance of Products and Services）から1992年には，プロセス品質の管理（Management of Process Quality）になってい

18) Maureen S. Heaphy/Gregory F. Gruska, Ibid., p. 411.

る。また，1991年の品質の結果（Quality Results）から1992年には品質とオペレーションの結果（Quality and Operational Results）に変更されている。

このことに関して，Joao S . Neves / Behnam Nakhai は，1988年から1994年にいたる MB 賞の変化を（表１）のように示している[19]。

これによれば，1992年にパフォーマンスの問題（performance issues）が導入されている。これは，審査の特性と企業の品質に関係した問題をつなぐものであると説明されており，これが品質からパフォーマンスに変わったことと関連性があると考えられる。

#### (3) 品質からパフォーマンスに変わった背景

3の(2)で見たように，MB 賞基準において用いられていた品質と言う言葉が，1995年には審査カテゴリーから消え，品質のエクセレンスからパフォーマンス・エクセレンスに発展した。

エバンズ（J R. Evans）は，これを，MB 賞の基準が1980年代後半における製品とサービスの品質保証を強調するものから，1990年代後半までに，グローバルな市場におけるパフォーマンス・エクセレンスを強調するものへと進化していったからであると考えている[20]。そして，品質に変わってパフォーマンスという言葉が用いられるようになったのは，全社的品質の原則（the principles of total quality）が，単に品質システムに対しての基盤だけではなく，企業全体の管理（マネジメント）システムに対しての基盤であると意識的に理解しようという試みの現れであると述べている。

エバンズは，さらに次のように述べている[21]。品質に関して，最初は，測定尺度，統計学や問題解決ツールを用いて製品とサービスにおける欠陥や誤りを減らすことに焦点がおかれた。しかし，多くの組織は，次第に，永続的な改善は，日常的な基礎の上に用いられる管理（マネジメント）の実践の品質に焦点を当てなければ達成されないことを認識し始めた。経営者は，顧客に聞き，顧客と長期的関係を築き，戦略を策定し，業績を測定し，データを分析し，従業員に報酬を与え訓練し，製品とサービスを提供し，組織のリーダーとして活動するために用いるアプローチが，品質，顧客満足，事業結果の真の力となることを認識した。言い換えれば，彼らは，「管理（マネジメント）の品質」は，「品質の管理（マネジメント）」と同じように重要であることを認識した。多くの組織が，品質の原則をかれらの経営システムの中に統合することを始めた時，TQM の概念がポピュラーになった。そして，品質は，製造を基底にした狭義の技術的原則から組織的広がりをもったパフォーマンス・エクセレンスという新しい意味を持つようになった。そして，多くの経営者は，単に製造の品質を表す小品質（Little Q）に対して，企業全体の組織的プロセスにおける品質を示す大品質（Big Q）という言葉を使用し始めた[22]。パフォーマンス・エクセレンスは，組織のパフォーマンス管理に対する統合的アプローチであり，その結果，顧客やステークホルダーに改善し続ける価値を提供し，それにより組織の持続性が生まれること，組織全体の効果性と能力の改善，組織と個人の学習を示している[23]。

## おわりに

MB 賞基準に対するクロスビーとレイマンの見方を検討することにより，両者の品質に関するとらえ方の違いを，クロスビーの品質が規定する要求事項への適合性であるのに対して，レイマンの顧客主導品質は規定しない要求事項への適合性であると考えた。

次に，レイマンの顧客主導の品質とゲールの相対的知覚品質は，同じ内容を指していると考えられ，顧客主導の相対的知覚品質が MB 賞

19) Joao S. Neves/Behnam Nakhai, Ibid., p. 66.
20) James R. Evans, *Quality & Performance Excellence*, p. 77.
21) Ibid., p. 13.
22) Ibid., p. 13.
23) Ibid., p. 7.

基準の中に取り入れられたと考えられる。

さらに，MB賞成立の目的，MB賞基準の目的，カテゴリーの変遷より，製品とサービスの品質保証を重視する品質のエクセレンスからパフォーマンス・エクセレンスへの発展が見られることを示した。エバンズによれば，これは，品質が，製造を基底にした狭義の技術的原則から組織的広がりをもったパフォーマンス・エクセレンスという新しい意味を持つようになったことを意味している。

本稿では，MB賞基準において，品質からパフォーマンスに変化した理由を究明することを試みたが，まだその第一歩を踏み出したばかりと考えている。今後，たとえば，（表１）で，1992年にパフォーマンスの問題（performance issues）が導入されていることが，品質からパフォーマンスに変化したこととどのような関連性があるのかなど，本稿執筆段階では入手できなかったが，1992年当時のMB賞審査基準書を入手してさらに検討していきたい。

（受理　2009年１月７日）