

〈研究ノート〉

MB 賞と日本経営品質賞の成立

——生産性、品質、顧客満足（CS）概念を中心として——

大 西 謙

キーワード

MB 賞
日本経営品質賞
生産性
品質
顧客満足
規定品質
顧客主導品質

はじめに

マルコム・ボルドリッジ賞（マルコム・ボルドリッジ国家品質賞として設立，以下 MB 賞と書く）と日本経営品質賞がどのような経緯で生まれてきたかを詳しく見ていくことにより，それぞれの特質と相違が見えてくるのではないだろうか。賞の成立過程の中に，それぞれの賞の特質が現れてくるだろうと考えるからである。

MB 賞 関 して は，K.E. ブラッシュ (Brush) 著 *The Origins, Evolution and Outcomes of the Malcolm Baldrige National Quality Award*, The Union Institute, Graduate School of Interdisciplinary Arts and Sciences, Degree Date: 1998, UMI Dissertation Services. の第 2 論文¹⁾を中心に，日本経営品質賞に

関しては，日本経営品質賞の成立過程に当初から関わってこられた公益財団法人日本生産性本部経営品質推進センター長の柳本直行氏へのヒアリング，ならびに氏からいただいた資料を中心に検討する。

以下の 4 点を問題意識としたい。

- 第一 賞制定にあたり中心的に担った人々はどうのような人々で，その意図は何か。
- 第二 賞の特質は何と考えられるか。
- 第三 そこに見られる品質概念
- 第四 品質と顧客満足（CS）との関連性

1. MB 賞の成立……生産性重視から品質重視へ

MB 賞は，国の競争力強化への対応として考えられ始めたが，最初は，生産性重視の議論がなされた。それが次第に，品質重視の議論となり，品質向上による生産性向上が考えられた。

(1) 生産性重視の議論

MB 賞は，1982年，アメリカが第 2 次世界大戦終了後最初の貿易赤字を出したことから，アメリカの国家的競争力をどうするかという問題から議論が始まっている。K.E. ブラッシュは，これを最初の警鐘 (the First Wake-up Call) と呼んでいるが (1982年から1985年まで)，そこでの議論は，生産性を重視する経済学者や定

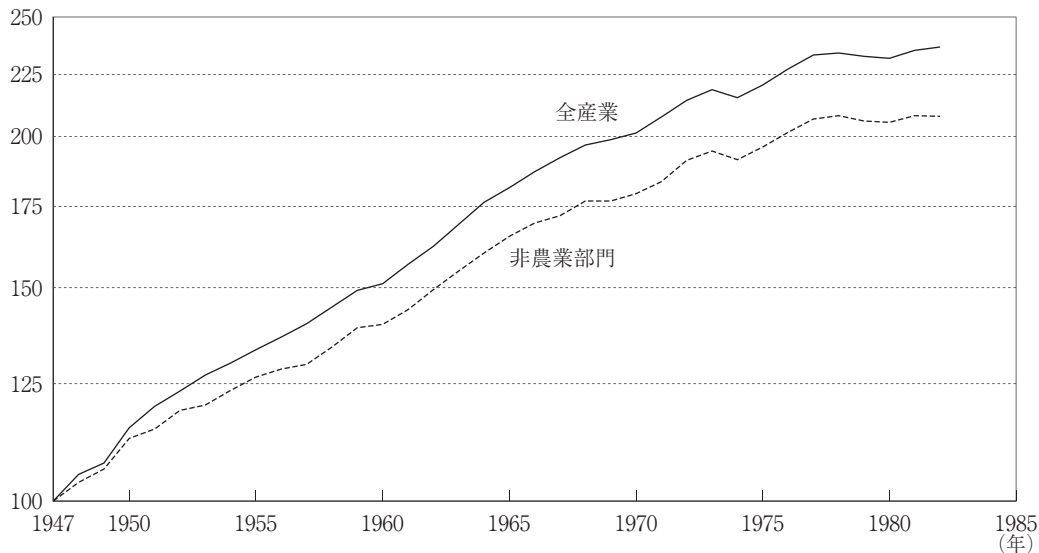
1) K.E. Brush, The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act: An Examination of the Immediate Antecedents, the Congressional Hearings, and the Passage of the Legislation

↘(1982-1987)

(図表1) 全産業と非農業部門における全労働者の1時間あたり生産高(1947年~1982年)

インデックス, 1947年=100

比例尺度



期 間	全労働者の1時間あたり生産高 (年平均変化率)	
	全 産 業	非 農 業 部 門
1947-82	2.5	2.4
1947-65	3.4	3.3
1965-73	2.4	2.4
1973-82	0.9	0.7

(出所) Report to the President of the United States on Productivity Growth: a Better Life for America, April 1984, Hathi Trust Digital Library, <http://catalog.hathitrust.org/Record/009631267>

量分析者が中心であった²⁾。

彼らは、アメリカ合衆国の競争力を示すのは生産性上昇率であると考えた。

その背景として、アメリカの生産性上昇率(the productivity growth rate)が下がり続けているという問題があった。

生産性は、投入量と産出量の比率であるが、一般的には、労働生産性(労働を投入量として産出量との比率を算出したもので、労働者1人あたり、あるいは労働者1人1時間当たりの生産高や付加価値)で測る。

アメリカでは、全事業における全労働者の1時間あたり生産高で測定された生産性の年平均

変化率は、1947年から1965年までが3.4%であり、1965年から1973年までが2.4%、1973年から1982年までが0.9%であった³⁾。(図表1)

1982年10月25日レーガン大統領が、生産性に関するホワイトハウス会議法(The White House Conference on Productivity Act)(公法97-367)に署名した。これは、生産性向上と国家的競争力強化を目的とする全国的な調査命令であった。経済界、学界、職業団体から生産性に関する専門家が集まり、アメリカにおける生

2) *Ibid.*, pp. 11-18, p. 51.

3) Report to the President of the United States on Productivity Growth: a Better Life for America, Hathi Trust Digital Library, <http://catalog.hathitrust.org/Record/009631267> (2016年5月7日閲覧)

産性低下の原因を調査し、生産性上昇率を上げる改善策を開発することが目的であった。

この公法による生産性低下原因調査の一環として、アメリカ生産性本部の取締役社長兼最高経営責任者の C.J. グレイソン氏を委員長とする民間部門主導のパネルは、品質と生産性の関係を調査した。F.C. コリンズ氏もここに参加した。民間部門主導のパネルは品質関連の専門団体と学識経験者で構成され、7回にわたるコンピュータ・ネットワークを利用した会議を開催し、より多くの意見を集約し、アメリカの生産性を向上させるために品質がどのような役割を果たすべきかを議論した。そして、「生産性に関するホワイトハウス会議への最終報告書」をとりまとめているが、その中に、「日本のデミング賞と同様な国家品質賞を設置し、賞の規定に従って成果をあげたと認められた会社を毎年1回表彰すること」と記載されている⁴⁾。

1983年9月21日から23日にかけて、ワシントン DC の国務省で、政界、学会、ビジネス界、労働代表等、生産性の専門家1,000名が参加して、生産性に関するホワイトハウス会議(White House Conference on Productivity)が開催された⁵⁾。ここでは、国家品質賞に関する議論はなかった。ただ、先述したように、民間部門主導のパネルの勧告10項に「審査基準を定め、受賞者を選定するための委員会を設立する」と記載された⁶⁾。

1984年4月、生産性に関するホワイトハウス会議に関する報告書(Productivity Growth-A Better Life for America: A Report to the President of the United States)が出された。ここでは、生産性の上昇率を向上させるための何百

もの勧告がされている。品質に関するいくつかの勧告もある。それらの一つが、「組織が生産性を向上したことを具体的な行動として認識するために、生産性と品質に関する国家的なメダルを創設すること」である。しかし、アメリカの製品やサービスの品質にかかわる問題、プロセスの品質、経営の品質、労働の品質に関しては、何も言っていない。すなわち、報告書は、アメリカ合衆国の製品とサービスの品質問題が、アメリカ合衆国の生産性の上昇率と因果的に関連があるとは少しも言っていないのである⁷⁾。

政府は、生産性に関するホワイトハウス会議でなされた勧告に関して(生産性と品質に関する国家的なメダルを創設することも含めて)フォローアップをしなかった。なぜなら、1984年に、アメリカ合衆国の生産性上昇率が上昇したからである。生産性に関するホワイトハウス会議の焦点は、生産性上昇率は国の競争力を示す指標であり、生産性上昇率を上げることにより貿易赤字が減少するだろうという仮説に基づいて、アメリカ合衆国の生産性上昇率の低下を逆転させることであった⁸⁾。

ここでの仮説は、生産性上昇率(上昇)

⇒ 貿易赤字(減少)であった。

この仮説に基づくと、1984年のアメリカ合衆国の生産性上昇率が上昇することは、貿易赤字がいずれ減ることを予測でき、会議で提案されていた解決策を実行する必要がなくなったことを意味していた⁹⁾。

(2) 品質重視の議論

国家品質賞を含んだ国の競争力の議論に対するアメリカ政府の復活は、1985年の貿易統計によって誘発されることになった。統計が、1985年にアメリカ合衆国は引き続き貿易赤字であり、日本が世界最大の債権国になったのに対して、アメリカが債務国になったからである¹⁰⁾。

4) 中野博英「マルコム・ボルドリッジ賞制定経緯にみる米国品質改善意識の動向——米国に学ぶものはないか——」日本科学技術連盟『ENGINEERS』509号、1991年3月、14ページ。

5) K. E. Brush, *op. cit.*, p. 15.

6) F. C. Collins, Jr, 「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞の誕生——夢はかくして実現した——」日本科学技術連盟『ENGINEERS』486号、1989年3月、11ページ。

7) K. E. Brush, *op. cit.*, p. 16.

8) *Ibid.*, pp. 16-17.

9) *Ibid.*, p. 17.

10) *Ibid.*, p. 19.

1984年にアメリカの生産性上昇率が上がったが、貿易赤字は減らず、1985年、アメリカが債務国になったことをふまえ、議会は、それまでの国の競争力を示すのは生産性上昇率であるという経済学者や定量分析者たちの仮説に疑問を持ち、問題の診断と解決をしようとし、それまでのようにホワイトハウス会議を開催するのではなく、下院科学技術委員会を開いて、貿易赤字の真の原因を診断しその解決策を考えようとした¹¹⁾。

この頃フロリダ電力会社 (FP&L) の J. ヒューディバークは、フロリダ出身の議員 D. フキュアと接触を持ち、彼に国家品質賞創設立法化の考えを紹介した。ヒューディバークは D. フキュアに対して、フロリダ電力会社がデミング賞に申請すること、フロリダ電力はその目的を追究することにより大変大きい恩恵を受けていることを詳しく説明した。そして、D. フキュアは、国家品質賞の利点に関するヒアリングを開催することに同意した¹²⁾。

1986年6月24日から26日にかけて、アメリカの国家的競争力に関する1986年ヒアリング (The 1986 Hearings on National Competitiveness) が、下院科学技術小委員会 (議長 ペンシルベニア選出の D. ワルグレン) で開催された。アメリカの国家的競争力の衰えの原因と解決策の検討を目的とした。3日間で13人のスピーカーが意見を述べた。アメリカの国家的競争力の問題が製品とサービスの品質に関係しており、国家品質改善プログラムと賞がその改善を助けることを証言したのは4人 (24日に M. ツリバス、25日に J. ジュラン、J. ヒューディバーク、J. ハンセルの3人) であり、その他の人々は品質に関連しない証言であった (証言の量からして約75%)¹³⁾。

(1) 品質に関連しない証言

(non-quality related testimony)

アメリカの国際競争力を高めるために、以下のような様々な施策が提案された。

アメリカの企業が規模の利点を得られるように独占禁止法を改革する、政府と産業界の協力関係を高める、研究開発政策の改善、労働者の職業訓練、研究開発に対する課税政策の改善、知的財産権保護。

(2) 品質に関連した証言

(quality related testimony)

4人 (25%) の証言は、アメリカの国の競争力に影響を及ぼす要因として品質の問題を提言した。そのうち、J. ジュランと J. ヒューディバークの証言を取りあげよう。

① J. ジュラン¹⁴⁾ (ジュラン研究所代表)

J. ジュランは、過去何十年間の間、アメリカは品質におけるリーダーシップを失い、それは日本に移ってしまった、そこから脱するために、アメリカは、独自の品質革命を作り上げなければならない。そのためには、国家的な品質賞が必要であり、その品質賞は以下の3つの基準を持つべきであると考えた。

(イ) 信頼のある非営利組織がスポンサーとなるべきである。

(ロ) 品質面での高い達成を保証される同意された評価基準を利用しなければならない。

(ハ) その判定は、資格を持った独立機関がなすべきである。

そして、ジュランは、国家的品質賞創設のために政府がなすべき役割は、企業が競争できる環境を整えることであると証言した。

② J. ヒューディバーク¹⁵⁾ (フロリダ電力会社 CEO)

J. ヒューディバークは、アメリカの企業は、製品とサービスの品質を改善するこ

11) *Ibid.*, p. 19, p. 52. 第2回目の警鐘 (the Second Wake-up Call 1985年から1987年まで) は、品質管理論者や民間企業の経営者が議論を導いた。彼らは、品質を重視した。

12) *Ibid.*, p. 20.

13) *Ibid.*, pp. 21-22.

14) *Ibid.*, pp. 28-30.

15) *Ibid.*, pp. 30-32.

によって生産性が向上することを理解し始めていると言う。そして、日本のデミング賞にふれ、デミング賞の目的を詳細に検討することにより、アメリカの品質賞が包含すべきことが見えてくると言い、国家品質賞の必須の要素として以下の点をあげた。

- (イ) それは権威がなければならない。
賞が与えられる組織は1年にいくつかに限られるべきであり、また大統領から渡されるべきである。
- (ロ) 財政的に自立していなければならない。
- (ハ) それは正当に評価されなければならない。公表された評価基準に対して書式で書かれるだけではなく、実際の事業所の確認をすべきである。

1986年8月1日、1986年国家品質改善賞法(The National Quality Improvement Award Act of 1986 H.R. 5321)が下院に提出された。国家品質賞を提案した最初の法案であった。この法案には、以下の点において、J. ジュランやJ. ヒューディバークの証言の影響が明らかに見られる¹⁶⁾。

- (イ) 国家品質賞のプログラムが、国の競争力を高め国の生産性上昇率を高める。
- (ロ) 議会が、海外の競争相手としての日本の成功の重要性を認めたこと。
- (ハ) 日本では、日本科学技術連盟が国家品質賞(デミング賞)のスポンサーとなり、それが日本企業が品質を改善するのに大きいインセンティブを与えた。

しかし、議会はこの法案に対してさらなる行動はとらなかった¹⁷⁾。

1987年1月28日、1987年国家品質改善賞法(The National Quality Improvement Award Act of 1987 H.R. 812)が、D. ワルグレン等に

よって提出された。そして、1987年3月4日H.R. 812に対する公聴会が開かれた¹⁸⁾。1987年5月18日、1987年国家品質改善賞法に関する報告書が、下院科学技術委員会より出版された。

(3) 評価基準の作成

1987年6月8日、下院はH.R. 812に対して審議し、当日下院で可決された。しかし、その時H.R. 812が1987年に法律になる可能性は低かった。なぜなら、H.R. 812は下院で可決されたが、上院議員がコンパニオン・ビル(companion bill)を提出することに興味を示さなかったからである。ところが、1987年7月25日、ボルドリッジ商務長官がロデオを行っている時亡くなってしまった。その3日後の7月28日、コンパニオン・ビルS. 1251が上院に提出された。それは、H.R. 812とほとんど同じ内容であったが、マルコム・ボルドリッジの名前に変えられた¹⁹⁾。

8月4日、マルコム・ボルドリッジ国家品質改善法(The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act)に関する報告書が、上院商工科学運輸委員会に提出された。そして、8月20日、1987年マルコム・ボルドリッジ国家品質改善法(The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987)が公法100-107となった²⁰⁾。

ボルドリッジの後商務長官になったのは、C. W. ヴァリティである。彼は、NBS(国家標準局 The National Bureau of Standards)に賞の管理をお願いし、NBSのディレクターであったE. アンブラーは、その仕事を当時の全米計測研究所副所長のC. レイマンに託した²¹⁾。C. レイマンは、長い間品質管理に関心を持っており、アメリカ並びに外国の品質管理の専門家と知り合っていた。E. アンブラーは言っている。「マルコム・ボルドリッジ賞が出てきた

16) *Ibid.*, pp. 37-38. デミング賞は、国家品質賞ではないのであるが、アメリカでは、国家品質賞としての認識があったと考えられる。

17) *Ibid.*, p. 37.

18) *Ibid.*, pp. 38-42.

19) *Ibid.*, pp. 48-49.

20) *Ibid.*, p. 50.

21) F. C. Collins, Jr. 前掲書, 14ページ。

時、それは、品質管理の方法に基づいて始めるのによい機会であった。カート（C. レイマン）は、その仕事にふさわしい人であった。事実、唯一の人であった²²⁾。]

C. レイマンは、1987年夏“ガイドラインと評価基準”を考える²³⁾。そして、同年12月11日、メリーランド州にある NBS で、MB 賞の応募方法と評価基準の検討会が行われた。MB 賞は、日本の高度な品質管理がデミング賞に支えられてきたことに学び、アメリカ企業にも優れた品質重視型の企業を評価し、そのような改善活動の支援を行おうとするものであり、この会議に参加したメンバーの大半は、品質専門家であったが、その中に、1960年代に GE で始められた PIMS 研究²⁴⁾に参加したコンサルタントの B. T. ゲール氏がいた²⁵⁾。

品質管理の専門家だけで評価基準が検討されていれば、MB 賞は、デミング賞のような品質管理の賞になっていたかもしれない。ところが、B. T. ゲール氏存在により、デミング賞とは異なる性格の賞になった。

B. T. ゲール氏は、PIMS 研究を通じて顧客が評価する相対的な品質が企業収益に強い影響を与えることをよく知っており、それを品質管理の専門家たちに説明した。彼らは、顧客の評価を測定することや、それを製品の細部にまで一致させることはできないと思っており、そのような顧客評価は主観的であるという理由から、それを MB 賞の審査項目に入れることには反対していた。したがって、彼らは、最初は B. T. ゲール氏の見解に啞然とするが、B. T. ゲー

ル氏の熱心な説明によって、徐々に顧客評価の品質に同意していったのである²⁶⁾。

このようにして生まれたのが、以下の評価基準カテゴリーである。

1988年 MB 賞評価基準カテゴリー

- 1.0 リーダーシップ (150)
- 2.0 情報及び分析 (75)
- 3.0 戦略的品質計画 (75)
- 4.0 人的資源の活用 (150)
- 5.0 製品およびサービスの品質保証 (150)
- 6.0 製品およびサービスの品質保証の成果 (100)
- 7.0 顧客満足 (300)

顧客評価の品質に関して、P. B. クロスビーは、MB 賞に対する批判の中で、MB 賞には、明確で利用可能な「品質」の定義がないと主張した²⁷⁾。彼によれば、「品質」とは、企業が顧客に対して提供すると言っているものを提供することである。

P. B. クロスビーの批判に対して、C. レイマンは、MB 賞では、品質の定義と要求条件は、誰もが見えるように診断システムの中に組み込まれている。その品質は、顧客主導品質 (customer-driven quality) であると反論した²⁸⁾。

品質は、顧客によって評価される。顧客に対して価値を貢献でき、顧客満足を与え、顧客の選択に影響を与える製品とサービスのすべての特性が品質システム (quality systems) の中に適切に示される必要がある。価値、満足、選択は、顧客が購入し、所有し、サービスを受ける経験のすべてにおける多くの要素によって影響を受けるであろう。たとえば、企業と顧客の関係（製品やサービスへの信頼と信用）があればロイヤルティと選択へと導く²⁹⁾。

26) 同上、39-42ページ。

27) Philip B. Crosby and Curt Reimann, "Criticism and Support for the Baldrige Award" *Quality Progress*, May 1991, p. 43.

28) *Ibid.*, p. 43.

29) 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・エクメ

22) How the Baldrige Program Began: The Birth of a Unique Public-Private Partnership
www.baldrigepe.org/foundation/docs/TheStoryofBaldrige.pdf, p. 4. (2016年5月7日閲覧)

23) *Ibid.*, p. 5.

24) PIMS (Profit Impact of Market Strategies) は、1970～1972年に、ハーバード・ビジネススクールとマーケティング・サイエンス研究所が協力して遂行した研究プロジェクトである。(岡本正耿、『従業員中心戦略』株式会社誠文堂新光社、1997年、42ページ。)

25) 岡本正耿『従業員中心戦略』39-40ページ。

このような品質の概念は、基本的な要求事項を満たす製品とサービスの特性だけではなく、それらを高め、競争企業と差別化する諸特性を含む。その意味で、顧客主導品質は、戦略的概念である。それは、顧客や市場の情報に対して絶えず感受性を持ってそれらの要求に迅速に対応する必要がある。それらの要求は、単に仕様書を満たして、欠陥とエラーを減らしたり、不満を減らしたりするだけではない。といっても、欠陥とエラーを減らしたり不満足の原因を除去したりすることは、品質に対する顧客の考えに大いに貢献するのであり、その意味で顧客主導品質の重要な部分を占めるのである³⁰⁾。

C. レイマンが主張する顧客主導品質は、規定品質を含むものと考えることができる。デミング賞の品質概念は、規程品質と考えられよう。「基本的な要求事項を満たす製品とサービスの特性」は、まさに規定品質において評価されるものである。それは、「仕様書を満たして、欠陥とエラーを減らしたり、不満を減らしたりする」ものである。C. レイマンによれば、顧客主導品質は、規定品質を包含するものであり、規定品質が顧客主導品質の重要な部分を占めるのである。

顧客主導品質 規定品質

マルコム・ボルドリッジ国家品質改善法の成立過程を総括して、K. E. ブラッシュは、アメリカの国家的競争力を最も示す指標は生産性上昇率であると考えた経済学者や定量分析者の信頼性が落ちることにより、1985年以降、品質を重視する品質管理論者や民間企業の経営者が議会に影響を与え、議会が、アメリカの国家的競争力に最も影響を与える決定要因として、生産性に代わり品質の重要性を議会が認識したことが、マルコム・ボルドリッジ国家品質改善法へと導いたと考えている³¹⁾。

しかし、彼女は、様々な資料を検討した結果、

国家品質改善法という名前にも関わらず法律が提出され通過したのは、議会がアメリカの製品とサービスの品質に関心を持ったからではなく、議会が、アメリカの製品とサービスの品質に関連した問題を改善したいと思ったからでもなかったと言っている³²⁾。

彼女によれば、資料の示すところによれば、議会がマルコム・ボルドリッジ国家品質改善法を通過することに影響を与えたのは、以下のいくつかの要因による³³⁾。

- (イ) 議会が、日本の国家品質賞であるデミング賞により日本の国家的競争力が上昇していることを確信したこと。
- (ロ) 両者の相関関係が証明してはいないが、生産性と品質の間に正の相関があると議会が確信したこと。
- (ハ) 議会が、法律は政府の支出がかからないからと確信したこと。

ここでの議会の仮説は、品質（向上）

⇒ 生産性（改善）である。

以上の検討より、「はじめに」で掲げた第一の問題意識に関しては、最初は、政府が、経済学者や定量分析者のアメリカの国家的競争力を示すのは生産性上昇率であるという仮説を受け入れ、生産性上昇率を上げる改善策を開発することに力を入れた。

しかし、生産性上昇率が上がっても貿易赤字が減らない現実を見て、議会が、その仮説に疑問を持ち、下院科学技術小委員会において、貿易赤字の真の原因を診断しようとした。J. ジュランや J. ヒューディバーク等、品質管理論者や民間企業経営者の証言が議会に影響を与え、品質こそ生産性を改善させるのであり、そのために国家品質賞を創設することは、政府の支出がかからない方策であると考えたのである。

そして、評価基準は、C. レイマン中心に作成された。

↘セレンスへ向けての審査基準書 対訳版』2006年、1 ページ。

30) 同上、1 ページ。

31) K. E. Brush, *op. cit.*, pp. 51-55.

32) *Ibid.*, p. 53.

33) *Ibid.*, pp. 53-55. デミング賞は国家品質賞ではないが、議会は、国家品質賞と認識していたと考えられる。

第二の問題意識に関しては、アメリカが品質において日本に負けており、日本のデミング賞が日本の国家的競争力を向上したことを認め、デミング賞のような品質を良くするための国家賞を創ろうとしたことは間違いないであろう。

デミング賞との違いは、デミング賞では、たとえば5段階で評価するとき、それぞれの段階がどのような状態を示しているのかは明示されておらず、評価基準は評価者の頭の中にある。MB 賞では、それぞれの段階がどのような状態を指すかが明示され、また評価者の合議制で評価される。

MB 賞は、品質重視の賞であり、品質重視の観点からマネジメント（経営）全体を再検討する（アセスメントしてマネジメントを見直し改善を図る）手段として評価基準を活用したといえよう。

品質の観点から品質のプロセス（カテゴリ－1.0～5.0）と成果（カテゴリ－6.0）をシステムとして体系化し、それとともに、顧客評価の視点（カテゴリ－7.0）も入っている。品質のプロセスと品質の成果をシステムとして体系化したこと、また、顧客評価の視点も入れたこと、すなわち、性格の異なる品質評価と顧客評価をドッキングしたことは、日本のデミング賞にはなかった考え方だと考えられる。

次に、第三の問題意識である品質概念であるが、評価基準作成段階において、品質管理の専門家だけであれば、MB 賞は、デミング賞と同じ品質管理の賞になっていたかもしれない。ところが、B.T. ゲール氏の存在により、デミング賞とは異なる品質概念を取り入れた。デミング賞が規定品質であるのに対して、MB 賞は顧客主導品質となったのである。

MB 賞の評価カテゴリ－は、先述したように、カテゴリ－1.0から6.0までの構造を考えると、品質管理の枠組みであり、デミング賞の枠組みととらえることができる。1.0から5.0までの品質のプロセスが6.0で品質保証の成果として出てくる。MB 賞は、品質管理の専門家たちによって、1.0から6.0でまとまりかけていた。と

ころが、そこに、7.0の顧客満足が加わった。これは、B.T. ゲールの考え方を取り入れたC. レイマンのリーダーシップによるものであった。

最後に、第四の問題意識、評価基準カテゴリ－に見られる、品質と顧客満足の関連性について検討しよう。

MB 賞は、品質管理の専門家たちによって、1.0から6.0でまとまりかけていた。ところが、そこに、7.0の顧客満足が加わった。品質と顧客満足とは性格の違うものであり、評価基準カテゴリ－の中でドッキングしたが、最初カテゴリ－体系の中でうまく整理されなかったのだないかと考えられる。

カテゴリ－6.0と7.0はどのように関連しているのだろうか？ すなわち、品質と顧客満足はどう関連するのだろうか。6.0 製品とサービスの品質保証の成果がよければカテゴリ－7.0の顧客満足が良いという考えなのだろうか？

賞における成果と顧客満足のカテゴリ－の変遷を見ることによりそれを検討しよう³⁴⁾。

1988年

カテゴリ－6.0 製品およびサービスの品質保証の成果

カテゴリ－7.0 顧客満足

1989年～1991年

カテゴリ－6.0 品質の成果

カテゴリ－7.0 顧客満足

1992年～1994年

カテゴリ－6.0 品質と業務の成果 (Quality and Operational Results)

カテゴリ－7.0 顧客に焦点を合わせることと顧客満足 (Customer Focus and Satisfaction)

1995～1996年

カテゴリ－6.0 ビジネスの成果

(1995年 6.1 製品およびサービスの品質の成果

34) MB 賞の1988年版から1997年版までを筆者が抜粋した。この部分の考え方は、柳本氏から示唆を受けた。

- 6.2 企業の業務と財務の成果
- 6.3 サプライヤーのパフォーマンスの成果)
- (1996年 6.1 製品およびサービスの品質の成果
- 6.2 企業の業務と財務の成果
- 6.3 人的資源の成果
- 6.4 サプライヤーのパフォーマンスの成果)
- カテゴリー7.0 顧客に焦点を合わせる
ことと顧客満足
- 1997年
- カテゴリー3 顧客と市場に焦点を
合わせること
(Customer and Market Focus)
- カテゴリー7 ビジネスの成果
- 7.1 顧客満足の成果
- 7.2 財務と市場の成果
- 7.3 人的資源の成果
- 7.4 サプライヤーとパートナーの
成果
- 7.5 企業特有の成果

顧客満足のカテゴリーの中で顧客満足のプロセスと成果が分けられず、混在してきたと言える。

1995年、カテゴリーの内容において大きい変化があった。6.0で品質という言葉がなくなり、6.0ビジネスの成果となった。しかし、7.0は、顧客に焦点を合わせることと顧客満足として、顧客満足のプロセスと成果がまだ混在していた。

それが、1997年になって、顧客満足のプロセスと成果が分離した。7.1顧客満足の成果と1996年、カテゴリー6.0に入っていた内容を一つにしてカテゴリー7ビジネスの成果とし、カテゴリー3顧客と市場に焦点を合わせること(顧客満足のプロセス)を新たに作った。これで、顧客満足のプロセスと顧客満足の成果が分かれた。顧客満足のプロセスと成果が分かれ整理されるのに10年かかった。

2. 日本経営品質賞の成立³⁵⁾

(1) CS (顧客満足) ブーム

1980年代後半、日本においてCS経営が叫ばれ、大企業を中心にCS推進室が設置され、CS(顧客満足)調査が数多く実施された。

お客様との接点のあったところは、CS推進室が設置されていたようである。そこでなされたことは、CSの調査と教育であった。当時主に、以下の3つのグループがCSを推進していたといえる。

- (イ) 品質管理グループ
- (ロ) CS推進グループ
- (ハ) 経営企画

しかし、問題は、当時行われていた多くは、CSサービスであり、経営の根幹にかかるものではなかった。

バブル崩壊により始まった構造不況により、ブームは次第に色あせていった。

(2) 大福会

CSブームの中で、本当のCSの本質について追及する人々がいた。トヨタ自動車の大高英昭氏、日本電気の福岡敏夫氏を中心に、CSの研究会ができた。

本当のCSは単なるCSサービスではないのではないかという問題意識であった。彼らは、経営に直結するCSとは何かを追及した。

ペルシステム24が主催した米国調査団の団長として日本電気CS推進部長の福岡敏夫氏、副団長としてトヨタ自動車CS推進部長大高英昭氏、その他調査団メンバーに、ソニー、NTTなどのCS責任者の方々が含まれていた。一方、柳本直行氏は社会経済国民会議のマーケティングソフト研究所でCSに関する私的な勉強会を開いていた。

(3) CS経営総合会議

1993年4月、大福会はCS経営総合会議に発

35) 2. 日本経営品質賞の成立においては、顧客満足よりCSという表現を主に用いる。

展した。

福岡氏は、アメリカへ行って MB 賞がすごいことを知った。日本でもできないかと考え、日本版の MB 賞の設立を目指して、大福会を拡大した CS 研究会を立ち上げようとした。

福岡氏は、柳本直行氏の私的な勉強会へ、ある方の紹介を受けメンバーとして参加していた。その勉強会の際に、柳本氏に対して標記の研究会の立ち上げへの協力と事務局としての要請をした。

メンバーの多くは大福会メンバーであったが、各々の人的なネットワークを通じて CS 経営を真剣に推進したいメンバーを集めた。そのなかに牛窪一省氏（(株)リサーチ・アンド・ディベロプメント代表取締役）、上原征彦氏（明治学院大学教授）、岡本正耿氏（(株)MPC 代表取締役）等も含まれていた。事務局は、大福会の会長と副会長企業であるトヨタ自動車、日本電気（井口不二男氏）と柳本氏の3人であった。

発起人は、牛窪一省氏、上原征彦氏、岡本正耿氏、トヨタ自動車、第一生命、日本電気、幹事は日本電気とトヨタ自動車だった。参加企業は、日本電信電話、富士ゼロックス、日本IBM、ソニー、JTB、資生堂、富士銀行、ホテル・オークラなど30社があった。

1994年1月31日岡本氏が、「CS 経営総合会議」について報告している。岡本氏は、CS 経営総合会議の発意意図について、CS プームにおいて、その多くが表面的な顧客対応の良さを求めるものに終わっており、CS を企業全体の競争戦略的なものと認識していないが、一部の企業ではCS を事業戦略の視点で位置づけようとしており、そのような企業の実務担当者、問題意識を共有している学者、研究者が CS 経営総合会議で研究、情報交換を続けてきたとし、CS 経営を次のように定義している。「お客様満足を経営戦略の最優先項目として位置付け、その視点から経営のすべてが日常的に改善・革新されるような“展開”を意図した経営スタイル」³⁶⁾。

36) 岡本正耿「CS 経営総合会議について」（1994年1月31日）

CS を企業の経営戦略の中心に位置付けることを目指したわけである。

1994年2月24日、CS 経営シンポジウムが開かれた。

大手製造業・サービス業20社の幹部が集まり、今後の CS 経営のあり方について考える有志の研究会が、社会経済国民会議内にスタートしている。MB 賞を研究した結果、「わが国でも顧客価値を中心とする経営の実現に向けた推進組織が必要」という結論が出された。

(4) CS フォーラム21

（財）社会経済生産性本部は、1994年4月、「CS フォーラム21」という組織を設置し、産業界に広く呼びかけ「新たな価値に根ざした経営革新」を目指した運動が始まった。

CS 経営を目指した経営革新に取り組む企業・組織、約150社の幹部が集まり、2年間にわたって顧客価値の経営を実践するための評価基準、そのための表彰制度について研究を重ねた。

「顧客満足経営研究委員会」（委員長：日本IBM 椎名武雄会長、主査：嶋口充輝慶応義塾大学教授）を柱に、その下に「評価基準研究部会」（部会長：岡本正耿氏）と「評価制度研究部会」（部会長：牛窪一省氏）を設置して活動を行った³⁷⁾。

1994年8月から9月にかけて、MB 賞の経営品質基準をもとに、日本企業における経営品質活動実態調査が行われ、『企業の「経営品質」実態調査報告書』が出されている³⁸⁾。

(5) 『顧客価値経営』創造のための評価基準

1995年3月28日付けで、CS フォーラム21は、

37) 柳本直行「経営品質協議会20年の歩み～創設前活動から発足シンポジウムまで～」経営品質協議会、JQAC Report Vol. 191、3ページ（2015年7月）

38) 財団法人 社会生産性本部、CS フォーラム21『企業の「経営品質」実態調査報告書～マルコム・ボルドリッジ国家品質賞経営評価項目にもとづいて～』1994年10月。

「95年版『顧客価値経営』創造のための評価基準」³⁹⁾を発表している。この内容を見ていこう。

目的は、「顧客満足を基盤とする経営システムへの変革」である。

「顧客価値経営」のための7つの基本として、以下の7つがあげられている。① 顧客価値の追究、② 顧客視点による品質把握、③ 情報公開への努力、④ 環境保全の徹底、⑤ 品質・スピード・コストの同時改善、⑥ 社員の参画、⑦ 取引先との相互信頼

評価基準は、以下のとおりである。

- 1.0 企業の社会責任と国際化 (40)
 - 1.1 社会責任と環境保全への対応 (20)
 - 1.2 企業の国際化への対応 (20)
- 2.0 経営ビジョンとトップ・マネジメントのリーダーシップ (70)
 - 2.1 企業理念・経営ビジョン (20)
 - 2.2 トップ・マネジメントのリーダーシップ (50)
- 3.0 創造性発揮のシステム (160)
 - 3.1 社員の意欲的な参加のしくみ (30)
 - 3.2 社員の活動評価のしくみ (40)
 - 3.3 社員研修、能力開発のしくみ (40)
 - 3.4 社員の満足度 (50)
- 4.0 情報収集と活用 (80)
 - 4.1 データ・情報の種類 (10)
 - 4.2 データ・情報の入手、把握、更新の方法 (10)
 - 4.3 信頼性と迅速な利用の容易性 (10)
 - 4.4 分析と活用の方法 (20)
 - 4.5 競合比較とベンチマーキング (30)
- 5.0 戦略的品質計画 (40)
 - 5.1 戦略的事業計画と立案プロセス (20)
 - 5.2 品質と業務達成計画 (20)
- 6.0 プロセス・マネジメント (130)
 - 6.1 品質、業務遂行の改善における全体的調整 (20)

- 6.2 品質の良い製品・サービス設計、新製品・新サービスの導入 (30)
- 6.3 製品・サービスの生産や配達引き渡しにおけるプロセス分析、維持、改良 (20)
- 6.4 ビジネス推進や支援サービスにおけるプロセスの分析、改良 (20)
- 6.5 協力企業の品質向上 (20)
- 6.6 プロセスの評価 (20)
- 7.0 品質と業務改善 (180)
 - 7.1 製品・サービスの水準 (70)
 - 7.2 業務効率改善状況と進捗度合い (50)
 - 7.3 ビジネス推進や支援サービスの現状と進捗度合い (30)
 - 7.4 協力企業の品質水準 (30)
- 8.0 顧客志向と満足度 (300)
 - 8.1 顧客の要求と期待：現状と今後 (30)
 - 8.2 顧客関係のマネジメント (60)
 - 8.3 顧客に対する約束 (20)
 - 8.4 顧客満足度の把握 (30)
 - 8.5 顧客満足の結果 (90)
 - 8.6 顧客満足度の他社比較 (70)
- 合計 (1000点)

これらの評価基準の枠組みの考え方として、以下のことを考えている⁴⁰⁾。

- (1) 企業の社会責任と国際化を基本姿勢としている。
- (2) トップマネジメント、社員を推進者としている。
- (3) 戦略的品質計画、プロセス・マネジメントを展開要素としている。
- (4) 品質と業務改善を成果としている。
- (5) 顧客志向と満足度を目標と考えている。

評価基準の配点に関しては、次のように考えている⁴¹⁾。

- (1) 1.0と2.0は、それまでの調査で日本が弱い領域であるので、配点を高くした。企業の社会責任と国際化、経営ビジョンとトッ

39) (財)社会経済生産性本部「95年版『顧客価値経営』創造のための評価基準」を発表／全般 1995年3月28日 <http://jqac.com/Website.nsf> (2014年7月21日 閲覧)

40) 同上

41) 同上

プ・マネジメントのリーダーシップをそれぞれ一つの領域としている。

- (2) 3.0もそれまでの調査で日本が弱い領域があるので、配点を高くしている。
- 3.4 社員の満足度を重点項目とし、50点と配点を高くしている。
- (3) 4.0 情報収集と活用は80点としている。
- 4.5 競合比較とベンチマーキングは今後重要であるので、配点を高くしている。
- (4) 5.0 戦略的品質計画は、それまでの調査結果から配点を低くしている。
- (5) 6.0は130点としている。重点項目として、
- 6.1 品質、業務遂行の改善における全体的調整を入れている。
- (6) 7.0 品質と業務改善は、成果と位置付け、配点の割合を高くしている。
- (7) 8.0 顧客志向と満足度は、目標とし、最大の配点をつけている。

その基準をもとに、「パイロット審査」が実施された。パイロット審査をする場合、パイロット審査企業をどこにするかという問題とパイロット審査をする委員会を構成する必要がある。

パイロット審査企業は、4社についてなされた。4社ともインタビューで答えてもらった。

(6) 「日本経営品質賞」の創設

1995年12月15日、(財)社会経済生産性本部は、同本部内に設置している「CS フォーラム21」が検討してきた「日本経営品質賞」を創設し、第1回の表彰を行うことを発表した。1996年5月末までに申請書を受け付け、書類(一次、二次)、現地合わせて三次の審査を経て、1996年12月に受賞企業を発表し、1997年1月に第1回表彰を行う予定であると発表した。

1996年受賞審査基準として以下の基準を示している⁴²⁾。

42) (財)社会経済生産性本部「日本経営品質賞の創設について／企業活動」1995年12月15日

<http://jqac.com/Website.nsf> (2014年7月22日閲覧)

- 1.0 経営幹部のリーダーシップ (100) ……方法・展開
 - 1.1 社会的責任 (40)
 - 1.2 リーダーシップ発揮のしくみ (30)
 - 1.3 リーダーシップの実践 (30)
- 2.0 情報共有化と活用 (80) ……方法・展開
 - 2.1 情報・データの選択・管理 (20)
 - 2.2 競合比較とベンチマーキング (40)
 - 2.3 共有情報・データの分析・活用 (20)
- 3.0 戦略立案マネジメント (60) ……方法・展開
 - 3.1 戦略策定 (30)
 - 3.2 戦略の展開 (30)
- 4.0 学習マネジメント (130) ……方法・展開
 - 4.1 人材計画の立案と評価 (40)
 - 4.2 学習促進の社員参加と評価の環境づくり (30)
 - 4.3 社員の教育・訓練・自己啓発 (30)
 - 4.4 社員の福利厚生と満足 (30)
- 5.0 プロセス・マネジメント (130) ……方法・展開
 - 5.1 製品・サービスの企画と設計 (35)
 - 5.2 製品・サービスの生産・販売プロセス (35)
 - 5.3 支援サービスのプロセス (35)
 - 5.4 供給会社の能力向上 (25)
- 6.0 顧客関係マネジメント (100) ……方法・展開
 - 6.1 顧客と市場の知識 (40)
 - 6.2 顧客との対応 (30)
 - 6.3 顧客満足の把握 (30)
- 7.0 事業活動の成果 (200) ……結果
 - 7.1 社会的責任の成果 (40)
 - 7.2 学習マネジメントの成果 (40)
 - 7.3 クオリティの成果 (80)
 - 7.4 事業の成果 (40)
- 8.0 顧客価値の創造 (200) ……結果
 - 8.1 顧客満足の結果 (100)
 - 8.2 顧客満足の競合比較 (100)

合計 (1000点)

おわりにかえて

MB 賞と日本経営品質賞がどのような経緯で生まれてきたかを見ていくことにより、それぞれの特質と相違を見出そうという問題意識に関して、2つの成立過程から伺えることを比較して4つの問題意識としてまとめてみたい。

第一の問題意識である中心となって担った人々とその意図であるが、MB賞では、国家的競争力を高めることが目的であり、そのために、最初は、政府が、経済学者や定量分析者のアメリカの国家的競争力を示すのは生産性上昇率であるという仮説を受け入れ、生産性上昇率を上げる改善策を開発することに力を入れた。しかし、生産性上昇率が上がっても貿易赤字が減らない現実を見て、議会在、その仮説に疑問を持ち、下院科学技術小委員会において、貿易赤字の真の原因を診断しようとした。その時、J. ジュランや J. ヒューディバーク等、品質管理論者や民間企業経営者の証言が影響を与え、1987年マルコム・ボルドリッジ国家品質改善法が成立した。

それに対して、日本の場合、民間のどちらかといえばマーケティング専門家たちが中心になって担ったと言えよう。彼らは、CS を事業戦略の視点で位置づけようとの意図=CS 経営を追究した。それは、お客様満足を経営戦略の最優先項目として位置付け、その視点から経営のすべてが日常的に改善・革新されるような展開を意図した経営スタイルであった。日本においては、アメリカのような生産性と品質の問題はなかった。

次に、第二の問題意識である賞の特質であるが、MB賞が、品質重視の賞であり、品質の観点からマネジメント（経営）全体を見ようとしたものであったのに対して、日本経営品質賞に

おいては CS 経営を追究したのであり、顧客の視点でマネジメント（経営）全体の質を高めることが主眼であったと言えよう。CS 経営においては顧客の評価が重要であり、企業の戦略的独自性、自社の特有の CS が重要である。

第三の問題意識の品質概念であるが、MB 賞では、C. レイマンが B. T. ゲールの考え方を取り入れ、品質概念を、デミング賞の規定品質ではなく、規定品質を含む顧客主導品質概念を取り入れた。日本経営品質賞の場合、マーケティングの専門家たちは、顧客主導品質と親和性があり、MB 賞以上に B. T. ゲールの意図を認め、顧客主導品質の考え方を取り入れたのではないと思われる。

最後に、第四の問題意識である CS と品質の関連性であるが、MB 賞では、品質と顧客満足は性格の違うものであり、評価基準カテゴリーの中でドッキングしたが、カテゴリー体系の中でうまく整理されていなかったが、1997年になってようやく顧客満足のプロセスと成果を分けることができた。それに対して、日本経営品質賞では、1996年、カテゴリー6.0 顧客関係マネジメントを入れた。これは、CS のプロセスだと考えられる。日本は1997年の MB 賞の議論をアメリカから聞いて知っており、1996年という品質賞制定の初期において、CS のプロセスと成果を分けることができたと言えよう。

（本研究ノートは、龍谷大学における、2014年度短期国内研究の成果である。本研究ノート作成にあたり、(株) MPC 代表取締役、岡本正耿氏、公益財団法人日本生産性本部 経営品質推進センター長、柳本直行氏にお世話になった。記して感謝申し上げたい。）

（受理 2016年3月22日）