

ITコンサルティング事業における日本経営品質賞アセスメント基準の適用

椎名洋充†

水津隆史†

清水勝彦†

hshiina@itg.hitachi.co.jp

tsuizu@itg.hitachi.co.jp

shimizuk@hdq.hitachi.co.jp

抄録

近年、企業や顧客において価値に対する考え方に変化が生じてきている。企業は製品やサービスの価値を高めることに加え、企業自体の価値を高めるための様々な取り組みをしている。本稿では、企業の価値を高めるために活用される、日本経営品質賞のクライテリアをITコンサルティング事業に適用し、アセスメントの有効性とアセスメントを実施する上での課題を検討した。受査組織が取り組む改善と2度のアセスメント結果の分析により、アセスメントの有効性を確認し、また、改善の取り組みとアセスメントに関する課題を明らかにした。

An application result of Japan Quality Award Criteria for IT consulting business

Hiromitsu Shiina †

Suizu Takashi †

Katsuhiko Shimizu †

hshiina@itg.hitachi.co.jp

tsuizu@itg.hitachi.co.jp

shimizuk@hdq.hitachi.co.jp

Abstract

There has been a change of an idea that the value of a company. A company should do more than creating good products and services to be valued. Japan Quality Award(JQA) and its criteria offers methodology of evaluating a company, and the criteria is applicable for IT consulting firms. This is an example of how we can apply JQA assessment for IT consulting firms and contribute their increasing company value. We appreciate it if you recognize the effectiveness and issue of the JQA assessment applying IT consulting firms as we tried it our organization twice.

1 . はじめに

近年では、企業や顧客において、価値に対す

†(株)日立製作所.

Hitachi,Ltd.

る考え方に変化が生じてきている。日本のIT産業では、企業はハードウェア単独の価値により収益を確保するビジネスモデルから、ソフト・サービスを含めた総合的な価値によって収

益を確保するビジネスモデルへと重点が移動してきている。さらに、企業が提供する商品やサービスに対して価値を見いだすばかりでなく、企業そのものに対して価値を見いだすことによって、特定の企業が提供する商品やサービスを購入するという人々さえも存在している。

このような背景から、企業は、商品やサービスの価値を高めることに加え、企業自体の価値を高めるための様々な取り組みを実施している。例えば、ISO14000[1]やプライバシーマーク[2]などの認証取得、コンピュータ顧客満足度調査[3]や環境経営ランキング[4]などの調査結果やランク付けの活用、デミング賞[5]や日本経営品質賞[6]などの受賞、など様々なものに取り組んでいる。

本稿では、日本経営品質賞をIT産業におけるサービス事業者であるITコンサルティング事業に適用し、アセスメントの有効性とアセスメントを実施する上での課題を検討した。

日本経営品質賞は、企業の価値を高めるために活用されており、経営全体を対象としており、自分自身での評価も可能であるため選択した。また、受賞企業の中にIT産業の企業もあるため、ITコンサルティング事業に対しても適用可能であると判断した。

2．有効性と課題の検討方法

本研究では、アセスメントの有効性とアセスメントを実施する上での課題を明らかにするため、「組織が重点テーマとして取り組んでいる改善に関連するアセスメント項目の経営品質レベルは向上する。」という仮説を設定し、2度のアセスメント結果と取り組んでいる改善について分析、検討した。

3．経営品質のアセスメント

本研究では、日本経営品質賞のアセスメント

基準および審査プロセスに従って評価を行った。以下、実施したアセスメント方法について述べる。

3.1 アセスメント対象プロセス

日本経営品質賞アセスメント基準[7]に従い、経営全体を21のアセスメント項目に分けた。21のアセスメント項目は、「1.1 経営幹部のリーダーシップ」、「2.1 社会要請への対応」、「2.2 社会への貢献」、「3.1 顧客・市場の理解」、「3.2 顧客との信頼関係」、「3.3 顧客満足の明確化」、「4.1 戦略の策定と形成」、「4.2 戦略の展開」、「5.1 組織的能力」、「5.2 社員の能力開発」、「5.3 社員満足と職場環境」、「6.1 基幹プロセス」、「6.2 支援プロセス」、「6.3 ビジネスパートナーとの協力関係」、「7.1 経営情報の選択と分析」、「7.2 情報システムのマネジメント」、「8.1 リーダーシップと社会的責任の結果」、「8.2 個人と組織の能力向上の結果」、「8.3 プロセスの結果」、「8.4 財務の結果」、「8.5 顧客満足の結果」である。

3.2 アセスメント基準

日本経営品質賞アセスメント基準を用いた。日本経営品質賞のアセスメント基準では、成熟度モデルという概念を取り入れている。成熟度モデルとは、「未成熟な組織と成熟した組織を比較し、それがどう違うのかを明らかにすることで、その違いを見出したもの[7]」である。組織の経営状態をDレベルからAAAレベルの6段階に分け、さらに、Dレベルを除く各レベルを+、-の2段階に分け、DレベルからAAA+の11段階により経営状態の成熟度をアセスメントしている[7]。本研究においてもこの11段階によりアセスメントを行った。

成熟度による基準は例えば次のようなものである。Bレベルは「組織目的や変革を実現す

るための基礎的な方法が導入されている。導入されている方法に関する達成目標が定められ、その達成状態が何らかの情報・データを用いて把握され始めている。[7]という段階の成熟度である。また、Aレベルになると「組織目的や変革を実現するための体系的方法が導入されており、適切な外部情報との比較を用いた目標設定による運営が行われている。[7]という段階の成熟度となる。

3.3 アセスメントの進め方

日本経営品質賞審査員ハンドブック[8]を参考にし、図3.1に示すようなプロセスでアセスメントを進めた。

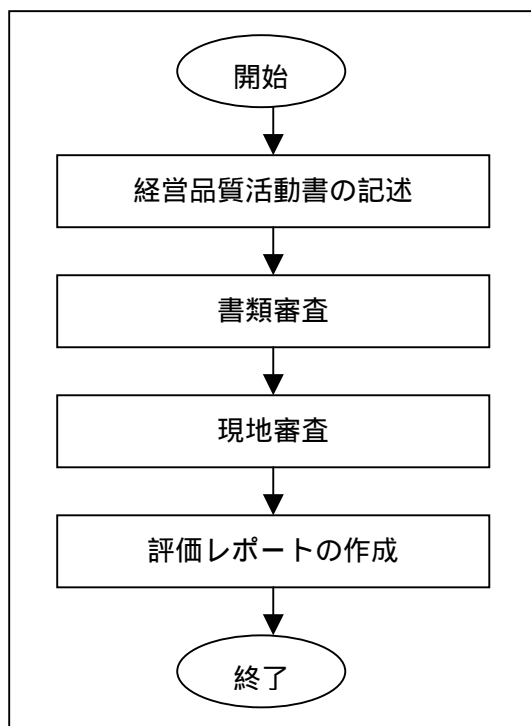


図 3.1 アセスメントの進め方

受査側による「経営品質活動書の記述」、審査側による「書類審査」、受査側と審査側の対話や資料閲覧による「現地審査」、審査側による「評価レポートの作成」のプロセスを進めた。

3.4 体制

アセスメントは受査側、審査側の2つに分けた体制で行った。受査側は、全体をまとめる推進事務局、カテゴリ毎に経営品質活動書を記述するカテゴリオーナーによる体制を組んだ。審査側は、受査組織に所属しない者からなる複数名の審査員チームを構成した。

4 改善の取り組み

アセスメント実施期間において、受査組織が重点テーマとして取り組んだ改善と関連するアセスメント項目について表4.1に示す。改善(5.2)は社員教育等に関するものでありアセスメント項目「5.2 社員の能力開発」に影響を及ぼす。同様に、改善(6.1)はサービス提供プロセスに関するものであり「6.1 基幹プロセス」に影響を及ぼし、改善(7.2)はナレッジマネジメントに関するものであり「7.2 情報システムのマネジメント」に影響を及ぼす。

表 4.1 重点テーマ

取り組んだ改善	関連アセスメント項目
改善(5.2)	5.2 社員の能力開発
改善(6.1)	6.1 基幹プロセス
改善(7.2)	7.2 情報システムのマネジメント

5. アセスメント結果

表5.1にアセスメント結果として、アセスメント項目毎に目標レベルの達成状況および前年度との比較を示す。目標レベルの達成状況は「○」が達成、「×」が未達を示す。また、前年度との比較は「▲」が前年度よりレベルアップ、「□」が前年度と同一レベル、「×」が前年度よりレベルダウンを示す。目標レベルは前年度の実績より1レベル上とした。

表 5.1 アセスメント結果

アセスメント項目	目標レベルの達成	前年度との比較
5.2 社員の能力開発		
6.1 基幹プロセス	×	×
7.2 情報システムのマネジメント		

目標レベルの達成 : 達成、× : 未達

前年度との比較 : 向上、 : 同一、× : 下降

6. 考察

6.1 アセスメント結果と改善

アセスメント結果と改善の関係を図 6.1 に示す。縦軸は前年度との比較による区分(向上、同一、下降)、横軸は目標のレベルの達成区分(目標達成、目標未達)を示した。改善(7.2)の影響を受けるアセスメント項目「7.2 情報システムのマネジメント」は、経営品質のレベルが向上し、仮説「組織が重点テーマとして取り組んでいる改善に関連するアセスメント項目の経営品質レベルは向上する。」が成立した。

	目標達成	目標未達
向上	7.2	
同一	5.2	
下降		6.1

図 6.1 アセスメント結果と重点テーマ

しかし、改善(5.2)の影響を受けるアセスメント項目「5.2 社員の能力開発」と、改善(6.1)の影響を受けるアセスメント項目「6.1 基幹プロセス」においては、仮説は成立しないという結果を得た。

図 6.1 から明らかに、両極端となる結果を生じた「6.1 基幹プロセス」と「7.2 情報システ

ムのマネジメント」について分析を進める。

6.2 詳細分析

(1) 詳細分析の進め方

「6.1 基幹プロセス」と「7.2 情報システムのマネジメント」とのアセスメント結果に差が生じた原因を分析するため、経営品質活動書と評価レポートにおいて2つのアセスメント項目の比較を行い、検討する。

(2) 経営品質活動書における比較

まず、経営品質活動書における比較として、アセスメント項目が要求している事項に対する記述内容を比較した(表 6.1)。表 6.1 において、(A)項目とは、経営品質活動書の記述範囲として、当該アセスメント項目に関する「基本的考え方と運営方法」を記述する部分である。また、(B)項目とは「目標の設定と達成状況の把握」を記述する部分であり、(C)項目とは「評価・改善」を記述する部分である。

表 6.1 から明らかなように、改善(7.2)を反映した内容が(A)項目、(B)項目、(C)項目の全てに記述されていた。一方改善(6.1)を反映した内容は(C)項目にのみ記述されていた。これは、改善(7.2)が日常業務の中で運営され、目標を持ち、その達成状況が把握され、さらなる評価・改善へと繋がっていることを示している。一方、改善(6.1)は、まだ日常業務の中で運営される状

況には至っておらず、改善のためのプロジェクト的状况であったことを示す。

(3) 評価レポートにおける比較

次に、評価レポートにおける比較として、強みコメント、改善提言コメントでの記述内容を比較した(表 6.2)。

表 6.1 経営品質活動書における比較

	7.2 情報システムのマネジメント	6.1 基幹プロセス
(A)項目 基本的考え方と運営方法	改善(7.2)を反映した新たな基本的考え方と運営方法が記述されている	改善(6.1)を反映した記述はない
(B)項目 目標の設定と達成状況の把握	改善(7.2)を反映した新たな目標設定と達成状況が記述されている	改善(6.1)を反映した記述はない
(C)項目 評価・改善	改善(7.2)を反映した新たな評価・改善が記述されている	改善(6.1)を反映した新たな評価・改善が記述されている

表 6.2 評価レポートにおける比較

	7.2 情報システムのマネジメント	6.1 基幹プロセス
強み	強み評価の大項目 2 点の中で、改善(7.2)の内容を中心に評価されている	強み評価の大項目 1 点の中で、改善(6.1)の内容が部分的に評価されている
改善提言	改善提言の大項目 1 点の中で、改善(7.2)の内容も含めて指摘されている	改善提言に改善(6.1)に関する指摘はない

(4) 詳細分析の考察

経営品質活動書における比較および評価レポートにおける比較の結果から以下の 2 つの結論が成り立つ。

第 1 の結論として、「受査組織が重点テーマとして取り組んでいる改善に関連するアセスメント項目において、その改善の成果が日常業務の中で運営され、さらなる評価・改善へと結びついている場合は、経営品質のレベルは向上する。」が成り立つ。これは改善(7.2)の結果により証明された。改善(7.2)は、日常業務の中で

表 6.2 から明らかに、改善(7.2)はアセスメント項目「7.2 情報システムのマネジメント」の中で、重要な位置付けを示し、高い評価を得ている。一方、改善(6.1)はアセスメント項目「6.1 基幹プロセス」の中で、ほとんど評価されていない。

運営され、さらなる評価・改善へと結びついている。このため、評価レポートにおいても「7.2 情報システムのマネジメント」の中で重要な位置付けを占め、高く評価される結果となった。また、アセスメント結果も前年度との比較で向上を示し、目標レベルも達成した。これは、改善の取り組み、改善の成果、およびアセスメント結果が整合性を持っていたことを示しており、アセスメントは有効に機能していたと言える。

第 2 の結論として、「受査組織が重点テーマ

として取り組んでいる改善に関連するアセスメント項目において、その改善の成果が日常業務へと展開されていない場合は、経営品質のレベルは向上しない。」が成り立つ。これは改善(6.1)の結果から証明された。改善(6.1)は、アセスメント実施時点では、まだ日常業務へと展開されるに至っていなかった。このため、評価レポートの中でもほとんど評価を得られなかった。また、アセスメント結果も前年度との比較で向上できなかった。これは、改善の取り組み、改善の成果、およびアセスメント結果が整合性を持っていたことを示しており、アセスメントは有効に機能していたと言える。

しかしながら、改善(6.1)で見られるように、重点テーマとして取り組んでいる改善の成果が日常業務へと展開されていない場合のアセスメント結果については、注意が必要である。なぜなら、まだ日常業務へと展開されるに至っていない状況であることが、アセスメント結果で前年度との比較において「下降」となることに単純に結びつくとは考えにくいためである。以下改善(6.1)についてさらに考察を加える。

まず、受査側について考察する。受査側は改善(6.1)を重点テーマとして位置付け、改善に取り組んでいる。つまり、改善(6.1)の成果が上がれば、必然的に関連するアセスメント項目「6.1 基幹プロセス」の経営品質レベルが向上すると考えている。少なくとも重点テーマとして改善の取り組みを進めているのであるから、経営品質レベルが下降するとは考えていない。ここに受査側の問題が内在する可能性があると考えられる。例えば、「6.1 基幹プロセス」の経営品質レベル向上には、改善(6.1)以外にも必要な取り組みを見逃していることが考えられる。また、例えば、改善のための改善となってしまう、日常業務から乖離してしまっていることなども考えられる。

次に、審査側について考察する。表 6.2 から明らかなように、評価レポートでは、改善(6.1)に関するコメントがほとんど記述されていない。このことから、審査側は改善(6.1)を重要とは考えていないことが推測される。なぜなら、アセスメント項目「6.1 基幹プロセス」において改善(6.1)が重要と考えるなら、強みコメント中で重要な位置付けとして高く評価するか、逆に、改善提言コメントの中で改善取り組みの不十分な点を指摘する可能性が高いからである。ここに審査側の問題が内在する可能性があると考えられる。例えば、改善の成果が出ていない場合、その改善自体の評価を小さくしてしまうことが考えられる。また、例えば、改善の成果が出ていない場合、別の改善に取り組むべきであると結論づけてしまうことも考えられる。

このように、改善の取り組みの成果が日常業務への展開に至っていない場合、受査側と審査側との間に、取り組んでいる改善に対しての認識のギャップが生じることが明らかとなった。今後、受査側と審査側の認識のギャップとアセスメント結果の関係性について、さらなる研究の課題としたい。

7 . おわりに

経営全体を対象としたアセスメントである日本経営品質賞を IT コンサルティング事業に適用し、アセスメントの有効性とアセスメントを実施する上での課題を検討した。

「受査組織が重点テーマとして取り組んでいる改善に関連するアセスメント項目において、その改善の成果が日常業務の中で運営され、さらなる評価・改善へと結びついている場合は、経営品質のレベルは向上する。」ことが明らかとなり、アセスメントの妥当性を確認した。

また、「受査組織が重点テーマとして取り組

んでいる改善に関連するアセスメント項目において、その改善の成果が日常業務へと展開されていない場合は、経営品質のレベルは向上しない。」ことが明らかとなり、アセスメントの妥当性を確認した。

しかしながら、重点テーマとして改善に取り組んでいることが日常業務へと展開されていない場合、受査側と審査側との間に認識のギャップが生じることが明らかとなった。

今後受査側と審査側との認識のギャップとアセスメント結果への影響等について、さらなる研究を進める予定である。

謝辞

本研究を進めるにあたって、貴重な助言をいただいた岩手県立大学阿部昭博先生に感謝致します。

参考文献

- [1] (財)日本規格協会：<http://www.jsa.or.jp/>
- [2](財)日本情報処理開発協会：
<http://www.jipdec.jp/>
- [3]日経コンピュータ，日経 BP 社
- [4]日本経済新聞，日本経済新聞社
- [5](財)日本科学技術連盟
<http://www.juse.or.jp/>
- [6]経営品質協議会：<http://www.jqac.com/>
- [7]日本経営品質賞委員会：2003 年度版日本経営品質賞アセスメント基準書，日本経営品質賞委員会，2003.
- [8] 日本経営品質賞委員会：2003 年度版日本経営品質賞審査員ハンドブック，日本経営品質賞委員会，2003.