

行政経営 (2)

経営品質の向上 4回シリーズ

富士総合研究所 経済・福祉研究部研究員（白鷗大学法学部専任講師） 児玉 博昭

今回は、行政経営の新しい潮流として、「ニュー・パブリック・マネジメント（NPM）」を概観するとともに、その中核となる「業績評価」のあり方に言及した。業績評価を導入しても、経営革新に活用し、住民の満足や品質の向上に結びつかなければ意味がない。そこで今回は、経営品質の向上を図る一つの手法として、にわかに注目を集めている「日本経営品質賞」を取り上げてみたい。

日本経営品質賞とは何か

「日本経営品質賞」は、卓越した経営品質の高い仕組みを有する企業を表彰することを目的に一九九五年に創設された制度である。米国の「マルコム・ポルドリツジ賞」にならったものであり、欧州の「ヨーロッパ品質賞」など、同様の表彰制度が世界五十カ国以上で創設されている。

審査基準は、基本理念、基本的な考え方、フレームワークから構成されている。基本理念には、顧客本位、競争力強化、社員重視、社会との調和の四つが掲げられ、基本的な考え方は、クオリティ、リーダーシップ、プロセス、「知」の創造と活用、時間とスピード、パートナーシップ、環境保全と社会的責任、情報に基づく経営、グローバルイノベーションの九つから成り立っている。フレームワークでは、経営全体を見る枠組みとして八つのカテゴリと、どの組織にも共通する仕組みとして二十一の審査項目が示されている（図表参照）。

審査では、「特定方法」は問わず、成果を重視しながら包括的で一貫性のある方法を行うことができる「仕組み」に着眼して評価している。審査の手続きは、企業から提出された

「申請書」をもとに書類審査と現地審査を行い、日本経営品質賞委員会により表彰組織が決定される。表彰は営利企業を対象とし、製造業、サービス業、中小企業の三部門に分かれている。申請企業すべてに、審査項目ごとに「強み」と「改善に向けての提言」をまとめた「評価レポート」が提供される。

また、この日本経営品質賞を中核的な活動として、社内アセスメントの仕組みの構築、人材育成、優れた事例を学習するための機会提供など、一連のツールや施策は「経営品質向上プログラム」と呼ばれている。

日本経営品質賞を行政に活用する

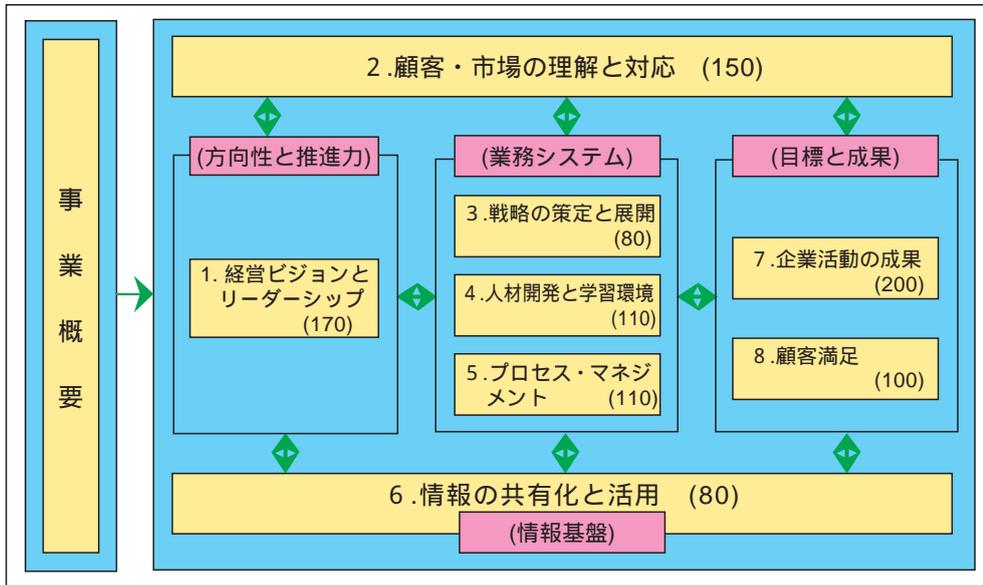
日本経営品質賞は、前述のように営利企業が表彰対象であり、現在のところ自治体等の非営利組織は対象とされていない。しかし、経営品質向上プログラムを公共部門に取り入れる動きはすでに広がっている。総務庁の平井文三氏によると、英国では、内閣府の主導のもと、EFQM（ヨーロッパ・ファンデーション・クオリティ・マネジメント）がヨーロッパ品質賞の審査に開発したBEM（ビジネス・エクセレンス・モデル）を公共部門の業績評価として活用しているという。わが国では、岩手県、三重県、高知県、三鷹市などが日本経営品質賞の手法を導入している。実は筆者も、ある市役所の研究会で職員とともにその活用方を検討しているところである。

この日本経営品質賞を中核とする経営品質向上プログラムは、以下の点において優れており、とりわけ自治体の行政経営には有効であると思われる。

競争力のある強い経営体質を創る

審査基準では、事業環境の変化に対応し、

(図表) 政令指定都市の税務組織の比較



(出典) 社会経済生産性本部『2000年度版日本経営品質賞とは何か』。()内は評点、合計1,000点

継続的な改善により自己革新能力を高めることができる。審査基準では、学習の仕組みや現在のやり方の見直し方法を評価する。また、審査基準を用いた自己評価を重視している。そのため、自治体は、自己評価の実施と学習の積み重ねにより絶えず経営革新に取り組むことができる。

あらゆる組織に適用できる日本経営品質賞は、大企業から中

経営の有効性を検証できる。審査基準では、経営上の主な仕組みについて相互の関連性と一貫性を評価する。自治体の行政改革大綱を見ると、見直し項目を総花的に列挙しているような印象を受ける。この手法では、自治体の行政改革の諸活動が包括的で有機的につながっているか、ある理念や目標に沿っているか、仕組みとして有効に機能しているか、本当に成果をあげているかを検証できるようにしている。

継続的な改善により自己革新能力を高めることができる。審査基準では、学習の仕組みや現在のやり方の見直し方法を評価する。また、審査基準を用いた自己評価を重視している。そのため、自治体は、自己評価の実施と学習の積み重ねにより絶えず経営革新に取り組むことができる。

審査基準は、経営全体の領域をカバーし、かつ具体的な活動領域を示している。また、何をどのように行っているのかという具体的な方法を重視して評価する。そのため、その自治体の経営レベルの強みをどのように強化し、どこを改善すべきかを明らかにできる。

経営上重要な改善領域が明確になる。審査基準は、経営全体の領域をカバーし、かつ具体的な活動領域を示している。また、何をどのように行っているのかという具体的な方法を重視して評価する。そのため、その自治体の経営レベルの強みをどのように強化し、どこを改善すべきかを明らかにできる。

日本経営品質賞が公共部門にどれだけ適用可能かは、なお検討課題である。ただ、民間企業の経営手法をできる限り行政現場に取り入れるというNPMの本旨からいえば、安易に行政独自の審査基準を設けるよりも、できる限り民間企業と同じ審査基準に基づくほうがよいのではなからうか。

(参考文献) 日本経営品質賞委員会『日本経営品質賞審査基準書二〇〇〇年度版』

改善の手法は問わない。日本経営品質賞は、特定の専門推進組織や管理手法は問わないとの考え方に立っている。その意味では、QC(クオリティ・コントロール)、TQM(トータル・クオリティ・マネジメント)、BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)、ISO九〇〇〇などの改善活動を包含するものであり、自治体は、手法に振り回されることがなく、各自に適した手法を用いることができる。また、これまでの改善活動を否定して新たな活動を実施するものではないので、自治体は、従来の蓄積を総動員して経営革新の仕組みをつくることことができる。

小企業までを幅広く対象とする。都道府県や政令指定都市のような大規模な自治体だけでなく、町村などの小規模な自治体でも大きな成果が期待できる。また、全社的に限らず事業部門単位でも導入できる。自治体の場合は、さまざまな行政サービスを幅広く提供しているため、顧客は誰か、提供する価値が何かを統一的に定義することが難しい。部署ごとに取り組んだほうが顧客や価値を定義しやすいだろう。