

組織の顧客指向成熟度モデルの研究

Study of mature model of customer oriented organization

分科会メンバー

主査 真野 俊樹（日本電気株式会社）

研究員 小野 博史（株式会社エスシーシー）

永守 聡（オムロンソフトウェア株式会社）

吉木 泰雄（三菱電機コントロールソフトウェア株式会社）

田中 房司（株式会社日立システムアンドサービス）

宮城 幸一（株式会社オーグス総研） リーダー

概要

近年、顧客ニーズの多様化や市場のグローバル化など、急速な環境の変化にさらされる中、企業が絶えざる成長を続けていくためには、顧客ニーズを満たすという活動だけではなく、一歩進んで、顧客に対する新しい価値を創造し、積極的に提案することにより、長年にわたって競争力を維持する顧客価値経営が必要となっている。

とはいえ、顧客価値経営の基本である組織の顧客指向度を成熟させていくための道筋は明確になっているとはいえない。

そこで我々は、顧客価値経営の指針である【日本経営品質賞】で示される考え方に沿って、顧客指向成熟度モデルの構築を研究することとした。

そして、そのモデルを用いた評価を実施し、これが組織の改善に充分に活用できるものであるとの確信をもつに至った。

Abstract

Now, an organization is face a rapid change of an business situation, that is the customer needs to diversify, and the market to globalize. It is necessary for an organization continually grow, to management for create the new customer value and proposes positively it, that is to enhance customer satisfaction by meeting customer needs, and to gain competitive power long period of time.

But, the process to enhance customer satisfaction isn't definite clearly.

So, we researched a mature model of customer satisfaction oriented, and aimed at building a maturity model added customer value. Research was done by using the way of thinking about the customer satisfaction management being used with a Japan Quality Award. And, evaluation was enforced by using the customer value maturity model. A customer value maturity model believed that it was useful enough for the organization improvement as an enforced result.

1. 研究課題の選定理由

当初我々は、昨年度の S P C 1 6 での研究「顧客満足向上のための、ソフトウェアライフサイクルプロセスをとおした顧客満足の測定方法の研究」を継承し、昨年度には充分に実施できなかった、測定と評価に絞って取り組む予定であった。

しかしながら、研究員が大幅に入れ替わったこともあり、単にチェックリストの試行を行うだけでは我々自身の満足を得ることはできないという意見が大勢を占めた。

そこで、改めて満足度とはなにか、という討議を続ける中で、どうやったら満足度を高めていくことができるのか、単に顧客の満足度を計測するのではなく、満足度を高められるような経営、組織としての改善を目指すにはどうしたらよいのか、という方向に議論の広がりを得た。

その結果、我々が着目したのが、日本経営品質賞である。これは顧客価値経営を目指すためのプログラムであり、また既に、国内での運用実績を持っていることも強みと考えた。

この日本経営品質賞には、「適合品質経営」から「顧客価値経営」へと、その満足度経営の度合いについての段階が存在し、組織が顧客満足を獲得していくステップとして馴染みやすいというもの、理由の一つとしてあげられる。

こうして、日本経営品質賞のアセスメント項目を参考に、CMMのような、組織の顧客価値経営の成熟度を明らかにし、その成熟度を高めていくためのプラクティスを示すことができるような、顧客指向成熟度モデルを作り上げることを目標として、研究を行うこととした。

2. 本年度の活動目標

各研究員のこの分科会への参加目的から、最終的な活動目標を以下のように定めた。

- (1) 組織の顧客指向成熟度について評価する仕組みを作る
- (2) 評価を行うことにより、自社の問題点を把握し、改善活動につなげる為の手掛かりを得る

3. 活動内容

- (1) 過去の経緯の理解：昨年度の S P C 1 6 での研究についての説明を実施
昨年度までとは異なるアプローチとすることを前提とした
- (2) 評価の基準の選定：ISO9000、CMM、MB賞、日本経営品質賞等から顧客本位に基づく経営品質の評価である日本経営品質賞を選定
- (3) 日本経営品質賞の理解、及び評価表の作成
具体的な企業活動の例を上げる事で、日本経営品質賞の評価内容を作成
- (4) 評価表に基づいた各所属組織のアセスメントの実施及び考察
- (5) 今回の反省点及び今後の課題の検討

4. 研究成果及び考察

4.1. 日本経営品質賞のフレームワークと研究対象範囲

経営品質賞は、「図 4-1」に示す通り、8つのカテゴリで評価される。この全てのカテゴリを対象に顧客満足への影響を検討し、顧客への直接的、又は間接的な関わりを視点としてカテゴリを分類した。

その結果、顧客指向の成熟度を評価するためには、直接的に関わる項目（図 4-2 参照）が重要であると判断し、顧客との直接接点部分として、「図 4-1」に示す「3.1 顧客・市場の理解」から「4.1 戦略の策定と形成」について研究を実施した。

【直接的に顧客と接するカテゴリ】

- 3.顧客・市場の理解と対応
- 4.戦略の策定と展開

【間接的に顧客と接するカテゴリ】

- 1.リーダーシップと意志決定
 - 2.経営における社会的責任
 - 5.個人と組織の能力向上
 - 6.価値創造のプロセス
 - 7.情報マネジメント
 - 8.活動成果
- 前年度の顧客満足に関する研究の対象部分

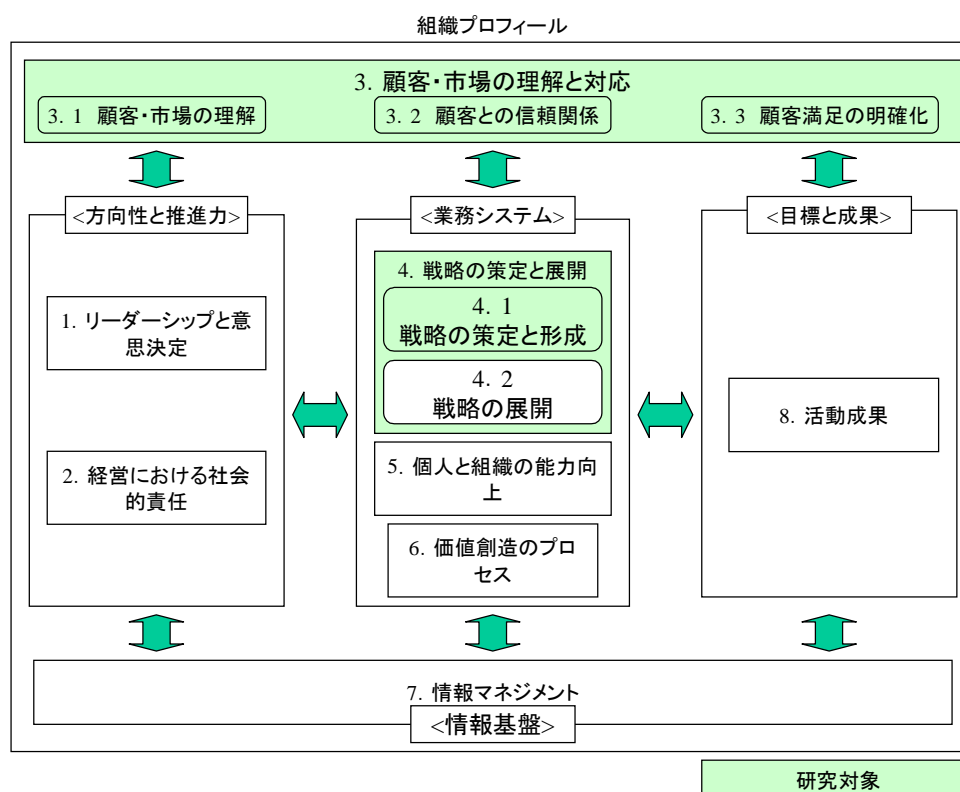


図 4-1 2001 年度版日本経営品質賞アセスメント基準のフレームワーク

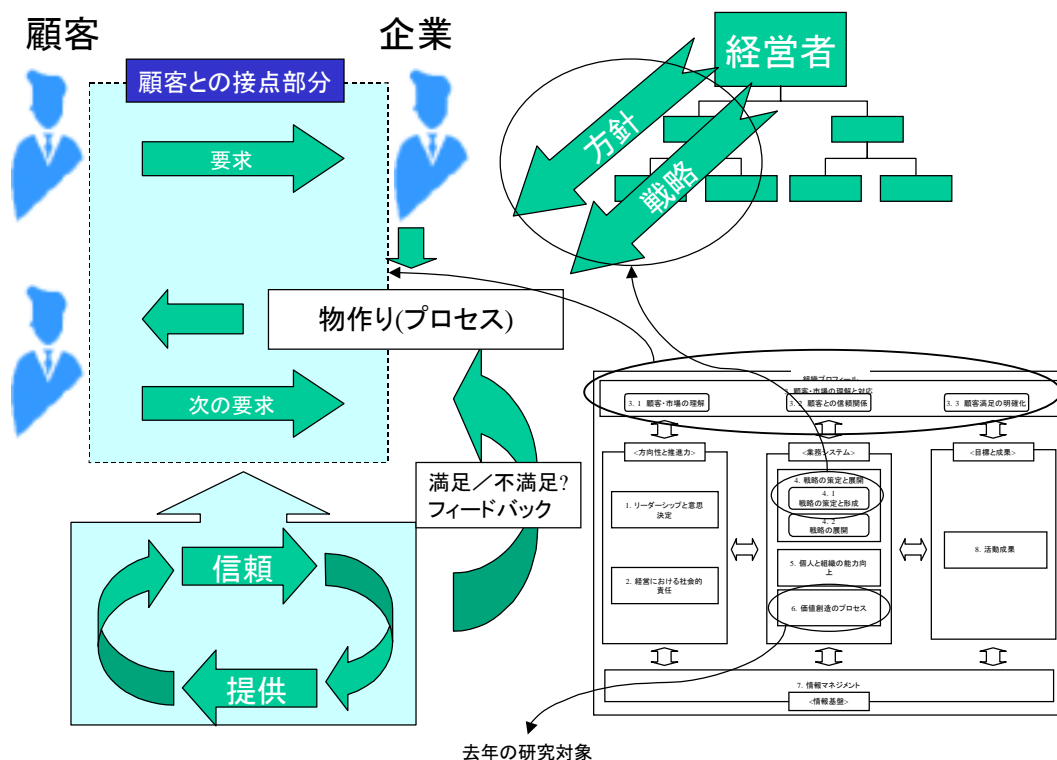


図 4-2 研究対象範囲の概略

以下に、研究対象部分について、日本経営品質賞の概要を説明する。

[3 . 顧客・市場の理解と対応]

顧客・市場の要求・期待や意見を十分に把握する仕組み、顧客・市場への迅速かつ的確な対応により、顧客との長期的な信頼関係を構築し、製品・サービスおよび企業活動全般に関する顧客からの評価を把握する仕組みを評価する。

また、顧客・市場から得た情報を組織として活用し、新たな事業機会・市場を導き出しているのかについても評価する。

[3 . 1 顧客・市場の理解]

現在および将来にわたる顧客・市場の要求や期待を把握し、ニーズを明らかにする仕組みに関するアクティビティからなる。

顧客・市場に対応し、価値ある製品・サービスの創出や新たな事業機会の開発のために、現在および将来にわたる顧客・市場に対する知識をどのように高めているのかを評価する。

[3 . 2 顧客との信頼関係]

多様化する顧客・市場の要求・期待に基づく顧客への情報提供、問い合わせ、対応など顧客との長期的な信頼関係の構築に関するアクティビティからなる。

業務活動において、顧客の期待や要望・苦情の収集と対応、問い合わせへの回答、顧客の意見に基づいた問題解決などの活動が、顧客からの信頼や満足を獲得し、長期的な信頼関係を構築する上でどのように効果的に行われているかを評価する。

[3 . 3 顧客満足の明確化]

顧客にとって重要な満足要因、不満足要因、再購入意思、そして競合他社と比較した満足・不満足の顧客の評価を把握する方法に関するアクティビティからなる。

顧客に提供した製品・サービスや顧客対応活動および企業活動全般に関して、顧客からの満足・不満足の評価をどのように把握し明らかにするのかを評価する。

[4 . 戦略の策定と展開]

顧客・市場の要求・期待、競争環境、業界構造の現状および将来の変化をとらえ、卓越した業績を生み出す仕組みづくりに向けた組織変革を実現するための戦略を策定する一連の活動を評価する。

さらに、戦略課題と達成目標、実行計画への展開とその成果を確認する方法についても測定・評価する。

[4 . 1 戦略の策定と形成]

企業・組織の変革を実現する戦略の策定、およびそこから創られた独自の戦略課題と形成に関するアクティビティからなる。

経営に影響を及ぼす様々な内部要件、外部要件を反映させて、企業・組織の変革を実現する戦略をどのように策定し、導き出された戦略課題を達成するための経営資源をどのように活用しているかを評価する。

4.2. 評価リストについて

付表 . 1 に、組織の顧客指向成熟度評価リストを示す。

これは、日本経営品質賞のアセスメントガイドに示された記述範囲に対して、具体的な活動を想定しリストアップしたもので、その活動について実施しているかどうかによって、評価する仕組みとなっている。

この評価の結果から、各項目に対する強み / 弱みを判断することが出来る。

各項目毎に評価可能なため、各項目を評価して、弱いところをレベルアップし、組織全体の成熟度を高めていくことに活用できる。

4.3. 評価の実施

組織の顧客指向成熟度評価リストでの各項目の評価は、評価項目の内容によって、複数選択で選択個数による評価と択一の選択で選択した内容で評価する方法で行う。

今回の研究では、研究成果によって作成した表をもとに、当分科会メンバーが、自社の評価を実施し、評価項目の妥当性を確認した。

(1) 評価採点方法

結果によって、以下の評価を与える。それぞれの点については、CMMなどのアセスメントモデルで使用されている5段階(1 ~ 5)に該当しているが、今回はレベル1については扱わない事とした。

- 1 : 組織的な品質活動が行われていない
- 2 : 適合品質経営 不良を出さない
- 3 : 顧客満足経営 顧客の要求を実現する。ISO9001の水準
- 4 : 知覚品質経営 顧客・市場ニーズを競合他社より早く認識し実現する
- 5 : 顧客価値経営 顧客に対して新しい価値を創造し提供する

各項目について、下記の基準で評価(アセスメント)を行う。

a) 複数選択

1つの評価項目に、複数の方法が記述されている場合、以下の3段階で評価する。

：ほぼ、記述されている方法通りに実施されている

：一部分について、記述されている方法通り実施されている

この方法について重点的に推進することで、評価を上げることが出来る

× : 全く実施していない

上記で行われた評価の の個数により評価する(但し は×と同等に扱う)。

1個 = レベル2 : 適合品質経営

2個 = レベル3 : 顧客満足経営

3個 = レベル4 : 知覚品質経営

4個以上 = レベル5 : 顧客価値経営

b) 択一

選択された項目の内容によって評価する。(評価リストの「点」の部分)

2 : 適合品質経営

3 : 顧客満足経営

4 : 知覚品質経営

5 : 顧客価値経営

(2) 評価結果

評価結果を付表 . 2 に示す。

実際に評価した結果から考察すると、実質的に漠然としてしか考えていなかった部分は評価が低く、自社の強みと考えていた部分は評価が高くなった。又、評価が低い部分について、表の内容を参考にすることで、どのようにすれば顧客満足向上に繋がる改善が実現できるかをアドバイスできる。

評価結果の傾向と、企業の現状についての関連性を見てみた場合、メーカー系企業の場合は、親会社の方針に従った経営内容となるため、製品の品質に関係する部分の成熟度が比較的高い傾向があり、反面、経営戦略的な部分に弱い面がある。独立系企業の場合は、経営戦略について成熟が比較的高い。

5. 目標達成の度合い、反省点、ならびに今後の課題

5.1. 達成度合い

(1) 評価リストの評価項目

今回は、各研究員の所属する組織での事例を考慮して評価リスト作成、セルフアセスメント及び考察について、予定通りの成果を上げる事が出来た。

今回研究したセルフアセスメントの考え方をもとに、他業務形態についてのチェックリストを検討することにより、活用範囲が広がられると考える。

5.2. 反省点並びにその対応案

(1) 評価項目の充実

評価項目については各研究員の担当する業務範囲内で検討しているため、類似している組織に対して評価するに十分な内容を含む評価リストとなっているが、ブラッシュアップの為、業務形態（パッケージ開発、受託開発、コンピュータの運用、ハードウェアやネットワーク環境構築、コンピュータ関連教育等）によって、評価項目を改善する必要がある。また、評価項目間の整合性と評価精度について、さらに研究が必要と考える。

6. 参考文献

[1] 日本経営品質賞 アセスメントガイド

日本経営品質賞委員会 2001年7月 第4版

[2] ソフトウェア品質管理の研究

第16年度ソフトウェア品質管理研究会分科会報告書

財団法人 日本科学技術連盟

[3] Baldrige National Quality Program 2002 - Criteria for performance Excellence

National Institute of Standards and Technology (NIST)