

日本経営品質賞

Japan Quality Award

アセスメント基準

顧客本位に基づく業績の卓越性

JQA Criteria for Performance Excellence

Japan Quality Award Study

内 容

顧客本位に基づく卓越した業績を生む経営革新の実現

～ 経営品質向上プログラムのすすめ～

日本経営品質賞アセスメント基準とは

日本経営品質賞の審査の着眼点と評価の考え方

日本経営品質賞アセスメント基準

用語解説

顧客本位に基づく卓越した業績を生む経営革新の実現

～ 経営品質向上プログラムのすすめ～

経営品質向上プログラムとは

日本経営品質賞の考え方をういて、事業環境や市場変化の変化に即応しながら卓越した業績を生み出す経営革新を実現する体質を作り上げるための基本的な考え方やその施策を、「経営品質向上プログラム」と呼びます。「経営品質向上プログラム」は、世界的な経営革新のデファクト・スタンダードと言われる米国「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞(MB賞)」によるセルフアセスメント(自己評価)の考え方を範として、アジアや欧米をはじめ60以上の国・地域で実施されているグローバルな経営革新プログラムです。世界中で成果が実証されている最新の経営理論を取り入れたものですので、わが国最高の経営革新プログラムといえます。

「経営品質向上プログラム」が目指すものは、卓越した業績を生み出す経営の仕組み、いわゆるパフォーマンス・エクセレンスを追求する組織づくりです。組織のパフォーマンスが、バランスよく最高水準に達するダイナミックな活動とその結果を生み出すためのプログラムです。

「経営品質向上プログラム」の一環として、企業・組織が経営の仕組みをセルフアセスメントするための方法、「セルフアセッサ」の育成を始めとする各種の教育プログラム、経営システムの構築を促進する具体的な「フレームワーク」とその進め方、経営革新推進者のための学習や情報交換の場などを経営品質協議会を通じて提供しています。1995年に創設された「日本経営品質賞」は、「経営品質向上プログラム」の中核的活動です。また、2002年度より、パイロット版として民間企業に加えて「地方自治体」を加えました。

1. 経営品質向上プログラムを導入するメリット

(1) 卓越した業績を生む経営体質を創る

(2) 経営上重要な改善領域が明確になる

(3) 経営の有効性を検証できる

(4) 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

(5) 多様な改善活動の一貫性、実効性を高めます

2. 経営品質向上プログラムの適応領域と改善手法

(1) 適応領域

大規模組織のみならず中堅・中小規模組織にも大きな成果が期待できます！

全組織のみならず事業部門でも活用できます！

企業のみならず、地方自治体、病院などの組織でも活用できます！

(2) 改善の手法

特定の手法は問いません！

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ありません！

日本経営品質賞アセスメント基準とは

1. 日本経営品質賞とは

- ・1995年12月、(財)社会経済生産性本部が創設した表彰制度

2. 日本経営品質賞・アセスメント基準とは

- ・日本経営品質賞において審査をする際の基準

3. 日本経営品質賞・アセスメント基準の構成

- (1) 目指す方向 : ~パフォーマンス・エクセレンスの追求~
- (2) 基本理念
- (3) 基本的な考え方
- (4) フレームワーク
- (5) カテゴリー
- (6) アセスメント項目と記述範囲および考え方

3 . 日本経営品質賞・アセスメント基準の構成

- (1) 目指す方向：～ パフォーマンス・エクセレンスの追求～**
- (2) 基本理念**
- (3) 基本的な考え方**
- (4) フレームワーク**
- (5) カテゴリー**
- (6) アセスメント項目と記述範囲および考え方**

(1) 目指す方向：パフォーマンス・エクセレンスの追求

顧客本位に基づく卓越した業績を生み出す仕組み、すなわち「パフォーマンス・エクセレンスを追求する企業・組織づくり」です。

- ・パフォーマンスとは、「ダイナミックな活動と業績や結果」です。
- ・エクセレンスは、単にどこかと比較して優れているという水準を越えて、「群を抜いた、秀逸であるという最高水準」を意味します。
- ・パフォーマンス・エクセレンスとは、「顧客・競争・変革の3つの視点」で、組織のパフォーマンスを見た場合、いずれかが優れているだけでなく、すべてがバランスよく最高水準を維持し、さらにそれを向上するための活動やその結果を言います。

(2) 基本理念

日本経営品質賞の基本的な価値観、態度、信念や行動基準

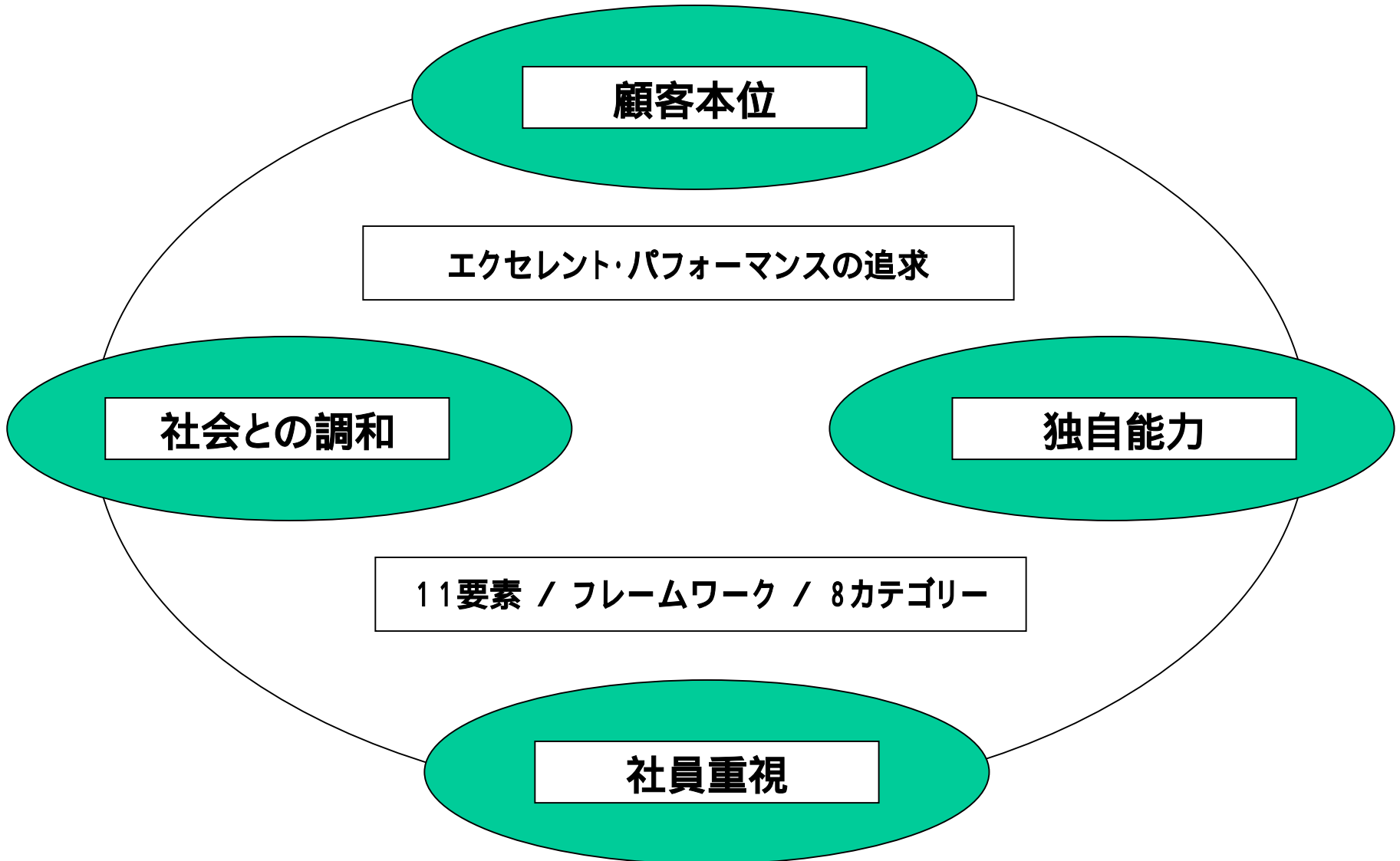
顧客本位 : 企業・組織の目的は顧客価値の創造

独自能力 : 独自能力の追求が重要

社員重視 : 社員一人ひとりの尊厳を守り、彼らの独創性と
知の創造による企業・組織目標の達成が重要

社会との調和 : 社会に貢献し、調和することが重要

基本理念



顧客本位

企業・組織の目的は顧客価値の創造です。

価値の基準を売り上げや利益ではなく、顧客からの評価に置きます。顧客の価値評価こそが全てに優先する基準であり、すべてのことは、課お客へ価値を創造、提供することができるかという観点で評価されるものと考えます。

もちろん企業・組織である以上、利益の追求を否定するものではありませんが、それは顧客への価値提供の結果として得られるものである、ということが大前提となります。

独自能力

独自能力の追求が重要です。

他組織と同じことをよりうまく行うのではなく、他組織とは異なる見方、考え方、方法による価値実現を目指します。必要なのは、他組織と比較したり学ぶことによって、他組織にない能力を磨き、今までにない「独自能力」を形成することであり、その発揮です。

同質的な競争意識に偏っていると、模倣的、あるいは目先の管理改善を繰り返し、全体を無視した部分最適に陥ってしまいます。

他組織とは異質な戦略的革新が求められており、それが組織全体に整合した全体最適と長期的な成功を可能にします。

社員重視

社員一人ひとりの尊厳を守り、彼らの独創性と知の創造による企業・組織目標の達成が重要です。

経営を知識創造、業務を学習ととらえます。社員を知的創造者と位置づけるのですが、そこでは知識を学ぶ風土が不可欠です。人々が知的好奇心を持ち、学習意欲を高めるための環境づくりが必要です。

計画は上がつくり、下は実行するという支配統制型の経営ではなく、社員による目標設定と自主管理による経営を目指します。戦略が形成されるプロセスでは、社員の自主性と創造性が不可欠ですが、そのためには社員が自由に発想でき、発言できるような場や環境を、経営層をはじめマネジメントの任にある人達は意識的に創らねばなりません。

社会との調和

社会に貢献し、調和することが重要です。

企業・組織は社会の一員であるとの考え方に基づいて、社会に貢献する、社会価値と調和することを目指します。社会との調和のためには、社会価値を社内に取り込んだり、企業・組織目標達成との間で不調和が生じた場合の対策などをしっかりと用意する必要があります。

より前向きには、企業・組織活動を行う地域社会に対して、さまざまな問題や課題解決のための積極的支援や、発展のための協力を行います。

(3) 基本的な考え方

基本理念に基づく、
経営課題に対応する重要な考え方、

< 11の要素 >

クオリティ

プロセス

時間とスピード

社会的責任と環境保全

グローバルイゼーション

イノベーション

リーダーシップ

「知」の創造と活用

パートナーシップ

事実に基づく経営

フェアネス

クオリティ

本来クオリティという言葉は、本質や性質を意味しており、従ってそれはどのくらい目的に合致しているのかという面から評価されるものです。そしてその目的とは、顧客が製品やサービスなどを購入・使用する際の「目的」に他なりません。つまりクオリティとは、顧客が評価するものなのです。

また顧客は、製品やサービスだけを評価するわけではありません。マーケティング、ロジスティック、アフターサービス、問題解決や提案力の有無など、顧客が期待する価値はさまざまです。

企業・組織は、そのさまざまな顧客価値のどの領域を選択し、応えていくかを明確にする必要があります。

顧客価値を選択し、それに的確に応えていくクオリティを戦略的クオリティと呼びます。私達が追求すべきなのは、この戦略的クオリティなのです。

リーダーシップ

社員を単なる企業・組織との契約上の従業員から、目的意識にあふれた組織の積極的な仲間に変えていくことが、リーダーシップであると考えます。特に日本経営品質賞の考え方に基づくセルフアセスメントは、経営を革新していくことですから、革新の戦略そのものを提示するだけでなく、それを推進するためのダイナミックなプロセスと結果までも視野に入れて構想することが求められます。

また、知識創造の場づくりは、リーダーが断定的であったり高圧的であっては実現できません。対話が十分に行われることそのものが学習と共感のプロセスであり、組織のパフォーマンスを高めめます。そこで、リーダーは良き語り部であるとともに、良い聴き手でなければなりません。

プロセス

かつては管理を業務に、業務を作業に、作業を動作にと、部分分割して改善するという思考法が一般的でした。しかしながら、これでは部分最適に陥ってしまい、それがかえって全体最適や整合性を破壊してしまうことが数多く経験されてきました。

日本経営品質賞は組織のパフォーマンスを統合と展開の視点で評価しようとするものです。業務と業務のつながりを重視し、組織や部門の枠を横断するプロセスの全体最適を追求しています。

「知」の創造と活用

能力をスキルとしてとらえる、技術的能力・人間的能力・総合判断力という階層モデルがあります。これに対して、日本経営品質賞では業務活動を知識創造プロセスととらえるので、求められる能力として知識を重視します。知識には情報や知恵を含めてあらゆるものが入りますが、特に知識を活用するために、次の3つが不可欠です。

- 1) 現状を分析し、課題を明確にして、解決方法を確立する方法についての知識
- 2) 現在の業務における専門的な技術や知識
- 3) 組織やチームのプロセス結果をダイアログ(対話)によって高め、創発が生まれるようにするセンスと技術

決定的に重要なのは、既成概念や慣習にとらわれない活気に溢れたダイアログ(対話)を発展させるための知識と風土づくりです。

「知」の活用とは、このような知識をプロセスに転換し、ベスト・プラクティスにすることを意味します。

時間とスピード

戦略の意思決定とは、社員が持つ時間の配分を決定することでもあります。企業・組織全体の意思決定のスピードを上げるためには、企業・組織そのものの望ましさを考える時間を増やすことが必要です。価値前提が明らかであれば、物事の優先順位がはっきりしていますから、その意思決定をスピーディに行うことができるようになります。

経営のスピードを上げるためには、価値前提の明確化と浸透、そして経営層による風土の醸成が不可欠です。時間には、利害関係者の価値創造に結びつく意思決定やその他の経営活動における適切なタイミングなどのサイクルタイムの考え方を含んでいます。

パートナーシップ

企業・組織の統合度と展開度を高めるためには、あらゆる関係者の協力が欠かせません。部下に対する支配統制的対応、仕入先や購入先への横暴な態度、顧客への不当販売や不誠実、株主の軽視、地域社会との不調和などはパートナー意識の欠如によるものです。

広い意味の関与先を平等なパートナーと位置づけ、協力と協調、信頼関係の継続的な構築を目指します。

パートナーシップの考え方は、理念の1つである顧客本位を実現するための利害関係者満足の達成でもあります。

社会的責任と環境保全

企業・組織は、社会システムのひとつです。社会システムは技術システムが生態系を汚染、破壊することのないように監視や調整、抑制する機能を有します。コストダウンによって環境を汚染するならば、当然のこととしてその効果を単純に評価することはできません。

また、反社会的な意思決定が行われないように抑止したり、欠陥や事故の際は直ちに停止し、その事実をすばやく広報するようなプロセスを確立しなければなりません。

環境保全は、明確な目標とプロセスを定めて協力を推進しないとなかなか実施されません。形骸化したり、頓挫してしまうことになりかねません。明確なプロセスと達成度目標、評価尺度・指標の確立は不可欠です。

事実に基づく経営

企業・組織の外部環境、組織内の現状などを憶測によって判断することは危険です。特に戦略的な意思決定を行う経営幹部は伝聞で判断するのではなく、自ら現場で事実を確認することが不可欠となります。

また事実は、効果的な整理と分析をしなければ問題が明らかになりません。意思決定に必要な重要項目については、経営の実態を表すための情報・データ分析、指標化、財務数値も不可欠です。これによって、パフォーマンスの測定が可能となるのです。

事実が一部にのみ知らされていると、知らされていない社員には的確な判断ができません。事実をできるだけ共有化しておくことが必要です。事実が多くの人々に共有化されていれば、コミュニケーションやプロセスの質が良くなります。

グローバル化

経営の国際化が進み、日本の企業・組織にも世界的な経営に関する情報が継続的に入っています。情報技術を応用したビジネスモデルなどはグローバル化が評価される面ですが、世界の均質化は固有の文化を破壊してしまいます恐れもあります。

日本的経営にも、積極的に国際常識を取り入れるべき面と、むしろ日本固有の文化として守るべきものがあります。広く世界常識を学び必要な適合を図りながら、一方で日本固有の文化、独自能力を高めていくことをグローバル化と考えます。

フェアネス

人々が法律に従うのは、それが公正に運用されていると信じられるからです。

社員も企業・組織の制度やルールが公正に運用され、倫理的な経営が行われていると信じていることができる時、企業・組織を信頼し、熱意をもって働くことができます。最も適切な意見が採用されるプロセスがある、上層部は社員に真実を知らせているなど、公正さ(フェアネス)を保証することが必要です。

ビジネスパートナーに対しても、かけ引きや偽りのない、きれいな取引基準を示し、それを遵守することが不可欠です。そのような保証によって信頼関係が構築され、お互いの能力を存分に発揮できるプロセスが実現できるのです。

イノベーション

ベンチャー企業や伝統的な企業を問わず、企業・組織の生存能力を決定づけるのは戦略についての考え方です。高い生存能力を持つ企業・組織では、業界常識にとらわれず、競争よりも顧客価値を重視し、既存の経営資源にこだわらず、プロセスの革新を通じて製品・サービスを革新しようとしています。したがって、イノベーションは顧客を中心とした利害関係者の価値を創造するものでなければなりません。生存能力の低い企業・組織は、既存の業界常識のみに順応し、その範囲での管理のみを志向します。

戦略は既存路線内での管理改善ではなく、企業・組織そのものを改革し続けることなのです。

(4) フレームワーク

フレームワークは、経営全体を見る枠組みとして、リーダーシップからはじまる、8つのカテゴリー間のつながりを示したもの

方向性と推進力：

「組織プロフィール」で示された経営理念やビジョンに基づいて、
企業・組織の将来像や今後の進むべき方向を示す

業務システム：

「方向性と推進力」を受けて、具体的に実現するための
「戦略の策定と展開」、「個人と組織の能力向上」、「価値創造のプロセス」、
といった一連の活動と活動全体を把握する仕組み

目標と結果：

「方向性と推進力」に基づいて「業務システム」を実行した結果としての
「目標と結果」について把握

方向性と推進力

「組織プロフィール」で示された経営理念やビジョンに基づいて、企業・組織の将来像や今後の進むべき方向を示します。経営幹部自らもその推進役としてリーダーシップを発揮することによって、顧客が高く評価する価値の創出と業績の向上を継続的に可能とする仕組みを、自組織のみならず関連組織、協力組織を含めて実現していきます。

また、企業・組織活動における社会からの要請としての地球環境への対応、社会貢献、経営の透明性の確保や社会の法律や規制を遵守する仕組みづくりについても、経営幹部がリーダーシップを発揮することが必要です。

業務システム

経営幹部の示した企業・組織の将来像や進むべき方向を受けて、それらを具体的に実現するための戦略や計画づくり、顧客・市場の理解と顧客関係づくり、人材育成、目標とする顧客・市場の要求・期待に応える製品・サービスを創り出し、提供する一連の活動と活動全体の状況を把握する仕組みを「業務システム」としています。

このなかには、顧客・市場の要求・期待に確実に応えるための業務やプロセスの連係および目標達成にむけたマネジメント、必要な人材育成・確保など、企業活動の広範な領域を含みます。

目標と結果

「方向性と推進力」に基づいて「業務システム」を実行した結果としての「目標と結果」について把握します。「目標と結果」は、「業務システム」のなかで設定された目標の達成状況を把握し、必要な計画や活動に結びつけるためのものです。

「目標と結果」は組織内で把握可能な情報・データによるものと、顧客が評価する「顧客満足」および「市場での評価」との照合や他社比較、いわゆる外部からの評価によって、結果の把握方法や設定した目標が適切であったかの検証を可能にします。

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7. 情報マネジメント(60)

(5) カテゴリー

基本的な考え方・11の要素に基づいて、
経営全体を見るための大きな枠組み、8つのカテゴリーで構成

1. リーダーシップと意思決定
2. 経営における社会的責任
3. 顧客・市場の理解と対応
4. 戦略の策定と展開
5. 個人と組織の能力向上
6. 価値創造のマネジメント
7. 情報マネジメント
8. 活動結果

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7. 情報マネジメント(60)

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

1.1 経営幹部の役割とリーダーシップ

1.2 意思決定と合意の仕組み

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7. 情報マネジメント(60)

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

2.1 社会要請への対応

2.2 社会貢献

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7. 情報マネジメント(60)

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

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

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7. 情報マネジメント(60)

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

4.1 戦略の策定と形成

4.2 戦略の展開

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7. 情報マネジメント(60)

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

5.1 組織的能力

5.2 社員の能力開発

5.3 社員満足

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7. 情報マネジメント(60)

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

6.1 基幹プロセス

6.2 支援プロセスと新事業プロセス

6.3 ビジネスパートナーとの関係

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7. 情報マネジメント(60)

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7.1 経営情報の把握と分析

7.2 競合比較とベンチマーキング

7.3 情報システムのマネジメント

7. 情報マネジメント(60)

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

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

7. 情報マネジメント(60)

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7. 情報マネジメント(60)

JQA・日本経営品質賞 / 評点

<u>1. リーダーシップと意思決定</u>	120
1.1 経営幹部の役割とリーダーシップ	(100)
1.2 意思決定による合意の仕組み	(20)
<u>2. 経営における社会的責任</u>	50
2.1 社会要請への対応	(30)
2.2 社会貢献	(20)
<u>3. 顧客・市場の理解と対応</u>	110
3.1 顧客・市場の理解	(50)
3.2 顧客との信頼関係	(30)
3.3 顧客満足の明確化	(30)
<u>4. 戦略の策定と展開</u>	60
4.1 戦略の策定と形成	(30)
4.2 戦略の展開	(30)
<u>5. 個人と組織の能力向上</u>	100
5.1 組織的能力	(40)
5.2 社員の能力開発	(30)
5.3 社員満足	(30)

<u>6. 価値創造のプロセス</u>	100
6.1 基幹プロセス	(40)
6.2 支援プロセスと新事業プロセス	(30)
6.3 ビジネスパートナーとの協力関係	(30)
<u>7. 情報マネジメント</u>	60
7.1 経営情報の把握と分析	(20)
7.2 競合比較とベンチマーキング	(20)
7.3 情報システムのマネジメント	(20)
<u>8. 活動結果</u>	400
8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	(60)
8.2 個人と組織の能力向上の結果	(60)
8.3 プロセスの結果	(80)
8.4 財務の結果	(100)
8.5 顧客満足の結果	(100)
<u>合 計</u>	1000

日本経営品質賞の審査の着眼点と評価の考え方

1. 「審査の着眼点」

- (1) 事業環境変化に対応する独自の戦略性を評価します！
- (2) 包括的で有機的な関係性を評価します！
- (3) 一貫性を評価します！
- (4) 「仕組み」の良さを評価します！
- (5) 「何をどのように行っているか」という具体的方法を重視して評価します！
- (6) 学習を評価します！
- (7) 現在のやり方の見直しを評価します！
- (8) 結果を評価します！
- (9) 変革能力を評価します。

日本経営品質賞の審査の着眼点と評価の考え方

2. 評価の考え方

(1) アセスメント項目の2つの区分

「方法 / 展開」

「結果」

(2) アセスメント項目と記述範囲の構造

(3) 「組織プロフィール」とアセスメント項目の関係

(4) 審査における評点の方法

まずアセスメント項目が要求している事項に適切に答えているか、さらに組織プロフィールとの関連で重要な事項を記述しているかを見ます。

次に評点ガイドラインを参照し、アセスメント項目全体から判断して、最も適切と思われる評点レベル(D ~ AAA)を決めます。

(5) 評点ガイドライン

組織経営状態の6段階評価、「成熟度モデル」を基本としています。

評点ガイドライン＜方法 / 展開＞

レベル		点数	方法 / 展開
AAA	+	100%	<p>・組織プロフィールに示された組織目的や変革の実現に完全に対応した体系的な方法が導入され、運営されている。</p> <p>...</p>
	-	90%	
AA	+	80%	<p>・組織プロフィールに示された組織目的や変革を推進する体系的な方法が導入され、運営されている。</p> <p>...</p>
	-	70%	
A	+	60%	<p>・組織プロフィールに示された組織目的や変革の実現に対応した体系的な方法が導入され、運営されている。</p> <p>...</p>
	-	50%	
B	+	40%	<p>・組織プロフィールに示された組織目的や変革の実現に対応した基本的方法が、体系的に導入され、実施され始めている。</p> <p>...</p>
	-	30%	
C	+	20%	<p>・組織プロフィールに示された組織目的や変革の実現に対応する方法が、実施され始めているが、体系的ではない。</p> <p>...</p>
	-	10%	
D		0%	<p>・組織プロフィールに示された組織目的や変革の実現に対応する方法が、全く示されておらず、重大な問題に対しても改善の取り組みが行われていない。</p>

評点ガイドライン<方法 / 展開>

レベル		点数	方法 / 展開
AAA	+	100%	<ul style="list-style-type: none"> ・組織プロフィールに示された組織目的や変革の実現に完全に対応した体系的な方法が導入され、運営されている。 ・確かな事実に基づいた体系的な評価・改善の仕組みと、改善の蓄積による広範な学習が主要な経営品質向上の手段となっている。あらゆる活動は将来を見据えた未然防止の仕組みが機能しており、組織全体の改善経験が共有され、組織目的と一貫性のある改善活動がすべての部門で実施されている。
	-	90%	<ul style="list-style-type: none"> ・導入している方法は、ほとんどの部門・業務・個人まで展開され、方法の活用上における格差はない。 ・導入している方法は、他のカテゴリーで記述された方法との整合性と一貫性がほぼ完璧にはかられている。
AA	+	80%	<ul style="list-style-type: none"> ・組織プロフィールに示された組織目的や変革を推進する体系的な方法が導入され、運営されている。 ・事実に基づいた評価・改善の仕組みとそれによる学習が経営品質向上の主要な仕組みとなっている。多くの活動で未然防止の取り組みも行われ、組織目的と一貫性のある改善活動が多くの部門で実施されている。
	-	70%	<ul style="list-style-type: none"> ・導入している方法は、ほとんどの部門・業務・個人まで展開され、ほうほうの活用上の格差は小さい。 ・導入している方法は、他のカテゴリーで記述された方法との整合性と一貫性が十分はかられている。
A	+	60%	<ul style="list-style-type: none"> ・組織プロフィールに示された組織目的や変革の実現に対応した体系的な方法が導入され、運営されている。 ・事実に基づいた評価・改善の仕組みによって、問題の再発防止に効果があるプロセス改善が主要な分野で実施されている。また一部で未然防止の取り組みも見られ、改善への学習が行われている。
	-	50%	<ul style="list-style-type: none"> ・導入している方法は、ほとんどの部門・業務で展開されているが、一部格差が見られる。 ・導入している方法は、他のカテゴリーで記述された方法との整合性と一貫性が高い。
B	+	40%	<ul style="list-style-type: none"> ・組織プロフィールに示された組織目的や変革の実現に対応した基本的方法が、体系的に導入され、実施され始めている。 ・問題の再発防止に効果があるプロセス改善が一部実施されている。
	-	30%	<ul style="list-style-type: none"> ・導入している方法は、主要な部門・業務のみで展開されているが、その他では導入されていない。
C	+	20%	<ul style="list-style-type: none"> ・組織プロフィールに示された組織目的や変革の実現に対応する方法が、実施され始めてはいるが、体系的ではない。 ・生じた問題の後追いの対応が中心で再発防止の初期段階であり、仕組みの改善への結びつきも少ない。
	-	10%	<ul style="list-style-type: none"> ・導入している方法は、目的達成を阻害する要因が散在しているために展開されておらず、部門・業務ごとに大きな較差が見られる。
D		0%	<ul style="list-style-type: none"> ・組織プロフィールに示された組織目的や変革の実現に対応する方法が、全く示されておらず、重大な問題に対しても改善の取り組みが行われていない。

評点ガイドライン<結果>

レベル		点数	結果
AAA	+	100%	<p>・戦略課題の達成目標の結果とそれに結びついた活動の結果が、ほぼ完璧に示されている。</p> <p>...</p>
	-	90%	
AA	+	80%	<p>・戦略課題の達成目標の結果とそれに結びついた活動の結果が十分に示されている。</p> <p>...</p>
	-	70%	
A	+	60%	<p>・戦略課題の達成目標の結果とそれに結びついた活動の結果が示されている。</p> <p>...</p>
	-	50%	
B	+	40%	<p>・戦略課題の達成目標の結果が十分に示されている。また、目標を達成するための主要な活動の結果も示されているが、一部示されないものがある。</p> <p>...</p>
	-	30%	
C	+	20%	<p>・戦略課題の達成目標の結果がいくつか示されている。また、目標を達成するための主要な活動の結果も一部示されている。</p> <p>...</p>
	-	10%	
D		0%	<p>・戦略課題の達成目標の結果と、その目標を達成するための主要な活動の結果が何ら示されていない。また示された結果のレベルが低く、改善傾向も見られない。</p>

評点ガイドライン<結果>

レベル		点数	結果
AAA	+	100%	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略課題の達成目標の結果とそれに結びついた活動の結果が、ほぼ完璧に示されている。 ・戦略課題の達成目標の結果とそれに関する活動結果の全てが改善傾向か卓越した水準を示している。 ・全ての結果は業界リーダーの水準か、ベストインクラスのレベルになっている。
	-	90%	
AA	+	80%	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略課題の達成目標の結果とそれに結びついた活動の結果が十分に示されている。 ・戦略課題の達成目標の結果とそれに関する活動結果のほとんどが改善傾向か優れた水準を示している。 ・ほとんどの結果は競合他社やベンチマーキング対象企業と比較して、リーダー的水準であり、優れた結果が示されている。
	-	70%	
A	+	60%	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略課題の達成目標の結果とそれに結びついた活動の結果が示されている。 ・戦略課題の達成目標の結果とそれに関する活動結果の多くに改善傾向が見られる。 ・戦略課題の達成目標の結果に悪化傾向や低迷は見られない。 ・競合他社やベンチマーキング対象企業と比較して、多くの活動で優れている結果が示されている。
	-	50%	
B	+	40%	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略課題の達成目標の結果が十分に示されている。また、目標を達成するための主要な活動の結果も示されているが、一部示されないものがある。 ・戦略課題の達成目標の結果と活動結果の結びつきが明らかでないものがある。 ・戦略課題の達成目標の結果とそれに関する活動結果に改善傾向が見られる ・競合他社やベンチマーキング対象企業と比較して、幾つかの活動で優れている結果が示されている。
	-	30%	
C	+	20%	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略課題の達成目標の結果がいくつか示されている。また、目標を達成するための主要な活動の結果も一部示されている。 ・戦略課題の達成目標の結果と活動結果の結びつきが明らかでない。 ・戦略課題の達成目標の結果にわずかな改善傾向が示されている。また、それに関する一部の活動結果に改善傾向が見られる。 ・比較情報が十分に提示されておらず、改善の水準も不明確。
	-	10%	
D		0%	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略課題の達成目標の結果と、その目標を達成するための主要な活動の結果が何ら示されていない。また示された結果のレベルが低く、改善傾向も見られない。

評点総括

評価範囲レベル		内 容
AAA	(900 ~)	経営品質改善と組織革新の繰り返しで多くの学習を行った結果、卓越した顧客価値を提供する仕組みを実現している。経営品質すべての領域において世界的リーダー企業として認められるレベル。
AA	+ (800 ~ 899)	継続した経営品質改善・組織革新の全社的な取り組みとさらなる改善への学習が定着している。その結果としてほとんどの領域で優れた結果が見られ、その多くは業界トップあるいはベンチマーキング対象として選定されるレベル。
	- (700 ~ 799)	
A	+ (600 ~ 699)	経営品質改善、組織革新への取り組みが多くの領域で展開され、さらなる改善への学習が行われている。その結果として多くの領域で良好な結果が見られ、その幾つかは業界トップあるいはベンチマーキング対象として選定されるレベル。
	- (500 ~ 599)	
B	+ (400 ~ 499)	経営幹部が強いリーダーシップで経営品質をリードしている。社員は経営品質改善の取り組みの重要性を認識し、主要な領域でその取り組みが展開されている。その結果として主要な領域で良好な結果が見られるレベル。
	- (300 ~ 399)	
C	+ (200 ~ 299)	経営品質の考え方をういた改善が経営の重要な活動と明確に位置づけられている。経営品質改善の取り組みが、一部の領域に定着し始めており、その結果として幾つかの領域で良好な結果が見られるレベル。
	- (100 ~ 199)	
D	(0 ~ 99)	経営品質の重要性を認識し、その考え方をういた改善への取り組みが、一部の部門または業務で開始され始めているが、その結果として評価できる良好な結果がごく一部か、ほとんど見られないレベル。

JQA・日本経営品質賞 / 評点

<u>1. リーダーシップと意思決定</u>	120
1.1 経営幹部の役割とリーダーシップ	(100)
1.2 意思決定による合意の仕組み	(20)
<u>2. 経営における社会的責任</u>	50
2.1 社会要請への対応	(30)
2.2 社会貢献	(20)
<u>3. 顧客・市場の理解と対応</u>	110
3.1 顧客・市場の理解	(50)
3.2 顧客との信頼関係	(30)
3.3 顧客満足の明確化	(30)
<u>4. 戦略の策定と展開</u>	60
4.1 戦略の策定と形成	(30)
4.2 戦略の展開	(30)
<u>5. 個人と組織の能力向上</u>	100
5.1 組織的能力	(40)
5.2 社員の能力開発	(30)
5.3 社員満足	(30)

<u>6. 価値創造のプロセス</u>	100
6.1 基幹プロセス	(40)
6.2 支援プロセスと新事業プロセス	(30)
6.3 ビジネスパートナーとの協力関係	(30)
<u>7. 情報マネジメント</u>	60
7.1 経営情報の把握と分析	(20)
7.2 競合比較とベンチマーキング	(20)
7.3 情報システムのマネジメント	(20)
<u>8. 活動結果</u>	400
8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	(60)
8.2 個人と組織の能力向上の結果	(60)
8.3 プロセスの結果	(80)
8.4 財務の結果	(100)
8.5 顧客満足の結果	(100)
<u>合 計</u>	1000

日本経営品質賞アセスメント基準

< アセスメント基準一覧 >

組織プロフィール

1. リーダーシップと意思決定
2. 経営における社会的責任
3. 顧客・市場の理解と対応
4. 戦略の策定と展開
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. 活動結果

JQA・日本経営品質賞 / 評点

<u>1. リーダーシップと意思決定</u>	120
1.1 経営幹部の役割とリーダーシップ	(100)
1.2 意思決定による合意の仕組み	(20)
<u>2. 経営における社会的責任</u>	50
2.1 社会要請への対応	(30)
2.2 社会貢献	(20)
<u>3. 顧客・市場の理解と対応</u>	110
3.1 顧客・市場の理解	(50)
3.2 顧客との信頼関係	(30)
3.3 顧客満足の明確化	(30)
<u>4. 戦略の策定と展開</u>	60
4.1 戦略の策定と形成	(30)
4.2 戦略の展開	(30)
<u>5. 個人と組織の能力向上</u>	100
5.1 組織的能力	(40)
5.2 社員の能力開発	(30)
5.3 社員満足	(30)

<u>6. 価値創造のプロセス</u>	100
6.1 基幹プロセス	(40)
6.2 支援プロセスと新事業プロセス	(30)
6.3 ビジネスパートナーとの協力関係	(30)
<u>7. 情報マネジメント</u>	60
7.1 経営情報の把握と分析	(20)
7.2 競合比較とベンチマーキング	(20)
7.3 情報システムのマネジメント	(20)
<u>8. 活動結果</u>	400
8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	(60)
8.2 個人と組織の能力向上の結果	(60)
8.3 プロセスの結果	(80)
8.4 財務の結果	(100)
8.5 顧客満足の結果	(100)
<u>合 計</u>	1000

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7. 情報マネジメント(60)

組織プロフィール

あなたの組織について、組織の目指すべき方向、ビジネスパートナーとの関係、外部環境変化、競争状況の変化、業績などについて以下に求める範囲について記述。

< 記述範囲 >

- (1) 顧客・市場に関する認識
- (2) 競争に関する認識
- (3) 変革に関する認識
- (4) 組織の情報

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

1.1 経営幹部の役割とリーダーシップ

1.2 意思決定と合意の仕組み

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7. 情報マネジメント(60)

1.1 経営幹部の役割とリーダーシップ(100)

組織運営にあたって、経営幹部の果たすべき役割、経営理念や経営ビジョンなどの実現を目指した変革の仕組みづくりと経営幹部の実践について、その基本的考え方も含めて記述

< 記述範囲 >

- (1) 「経営幹部の役割とリーダーシップ」に関する基本的考え方と運営方法**
- (2) 「経営幹部の役割とリーダーシップ」の評価・改善**

1.2 意思決定と合意の仕組み(20)

経営理念や経営ビジョンなどの達成のための決定内容を組織が一体となっていけるようにするための意思決定と合意の仕組みとそのために必要な開かれた自由闊達な組織風土を醸成する上での経営幹部の役割と実践について、その基本的考え方と取り組みを記述

< 記述範囲 >

- (1) 「意思決定と合意の仕組み」に関する基本的考え方と運営方法
- (2) 目標値の設定と結果の把握
- (3) 「意思決定と合意の仕組み」の評価・改善

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

2.1 社会要請への対応

2.2 社会貢献

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7. 情報マネジメント(60)

2.1 社会要請への対応(30)

顧客、社会、社員、ビジネスパートナー、株主などの全ての利害関係者との信頼関係を高めるために実施している倫理的行動、真実を正しく伝える経営姿勢、環境問題への対応など、社会から要請の把握とその対応方法について、その基本的考え方と取り組みを記述

< 記述範囲 >

- (1) 「社会要請への対応」に関する基本的考え方と運営方法
- (2) 目標値の設定と結果の把握
- (3) 「社会要請への対応」の評価・改善

2.2 社会貢献(20)

組織が、社会の一員として信頼され、尊敬されることを目的として実施している社会貢献に活動について、その基本的な考え方と取り組みを記述

< 記述範囲 >

- (1) 「社会貢献」に関する基本的考え方と運営方法
- (2) 目標値の設定と結果の把握
- (3) 「社会貢献」の評価・改善

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

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

<方向性と推進力>

<業務システム>

<目標と結果>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

4. 戦略の策定
と展開(60)

8. 活動結果(400)

2. 経営における
社会的責任(50)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

7. 情報マネジメント(60)

3.1 顧客・市場の理解(50)

顧客・市場から得られる情報や組織内・外の知識・情報を、現在および将来にわたる顧客・市場の要求・期待として理解する仕組みについて、その基本的考え方を含めて記述

あわせて、顧客・市場の理解によって新たな事業機会・市場に関して検討する方法についても記述

< 記述範囲 >

- (1) 「顧客・市場の理解」に関する基本的考え方と運営方法**
- (2) 「顧客・市場の理解」の評価・改善**

3.2 顧客との信頼関係(30)

顧客・市場の要求・期待に基づく、顧客への情報提供、苦情や問い合わせへの対応など、顧客との対応において長期的な信頼関係の維持・強化や新たな関係構築につなげる仕組みなどについて、その基本的考え方を含めて記述

< 記述範囲 >

- (1) 「顧客との信頼関係」に関する基本的考え方と運営方法
- (2) 目標値の設定と結果の把握
- (3) 「顧客との信頼関係」の評価・改善

3.3 顧客満足の明確化(30)

顧客にとって重要な満足要因、不満足要因、最購入意思、そして競合他社と比較した満足・不満足など、顧客からの評価を把握する方法について、その基本的考え方を含めて記述

< 記述範囲 >

- (1) 「顧客満足 of 明確化」に関する基本的考え方と運営方法
- (2) 「顧客満足 of 明確化」の評価・改善

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

4.1 戦略の策定と形成

4.2 戦略の展開

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7. 情報マネジメント(60)

4.1 戦略の策定と形成(30)

組織の経営ビジョンを実現するための戦略の策定と形成方法について、その基本的考え方を含めて記述

あわせて主要な戦略課題およびその達成目標を記述

< 記述範囲 >

- (1) 「戦略の策定と形成」に関する基本的考え方と運営方法**
- (2) 戦略課題と達成目標**
- (3) 「戦略の策定と形成」の評価・改善**

4.2 戦略の展開(30)

戦略課題を各部門の実行計画へ変換し、組織全体で一貫性と整合性をもって展開し計画達成度を把握し。計画を統制する方法について、その基本的考え方を含めて記述

あわせて組織のリスクマネジメントについても記述

< 記述範囲 >

- (1) 「戦略の展開」に関する基本的考え方と運営方法
- (2) 「戦略の展開」の評価・改善

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

5.1 組織的能力

5.2 社員の能力開発

5.3 社員満足

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7. 情報マネジメント(60)

5.1 組織的能力(40)

人材に関連する施策の最適な組み合わせによって、組織全体の能力を向上させる方法について、その基本的考え方を含めて記述

< 記述範囲 >

- (1) 「組織的能力」に関する基本的考え方と運営方法
- (2) 目標値の設定と結果の把握
- (3) 「組織的能力」の評価・改善

5.2 社員の能力開発(30)

戦略課題の達成や組織が保有する独自能力の維持・向上のために必要な、社員の能力要件を明らかにする方法、および能力開発のプログラムを社員に提供し、個々の能力開発をはかる方法について、その基本的考え方を含めて記述

< 記述範囲 >

- (1) 「社員の能力開発」に関する基本的考え方と運営方法
- (2) 目標値の設定と結果の把握
- (3) 「社員の能力開発」の評価・改善

5.3 社員満足(30)

社員が持つ要望・期待および満足要因と満足度を把握し、社員満足に影響をおよぼす職場環境に関する諸施策・活動を維持・改善する方法について、その基本的考え方を含めて記述

あわせて、自主性や創造性を発揮できる組織風土を醸成する方法についても記述

< 記述範囲 >

- (1) 「社員満足」に関する基本的考え方と運営方法**
- (2) 目標値の設定と結果の把握**
- (3) 「社員満足」の評価・改善**

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

6.1 基幹プロセス

6.2 支援プロセスと新事業プロセス

6.3 ビジネスパートナーとの関係

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7. 情報マネジメント(60)

6.1 基幹プロセス(40)

高い顧客価値をもたらす製品・サービスの企画・開発、生産・提供のプロセスについて、その基本的考え方を含めて記述

< 記述範囲 >

- (1) 「基幹プロセス」に関する基本的考え方
- (2) 「製品・サービスの企画・開発と生産・提供プロセス設計」の運営方法
- (3) 「生産・提供プロセス」の運営方法
- (4) 目標値の設定と結果の把握
- (5) 「基幹プロセス」の評価・改善

6.2 支援プロセスと新事業プロセス(30)

組織の「支援プロセス」の企画・開発、運用・提供、および既存の顧客・市場、製品・サービスとは異なる新たな事業機会を創造するための「新事業プロセス」について、その基本的考え方を含めて記述

< 記述範囲 >

- (1) 「支援プロセス」に関する基本的考え方と運営方法
- (2) 「新事業プロセス」に関する基本的考え方と運営方法

6.3 ビジネスパートナーとの協力関係(30)

基幹プロセス、支援プロセス、新事業プロセスに係るビジネスパートナーとの協力関係を構築・強化する方法について、その基本的考え方を含めて記述

< 記述範囲 >

- (1) 「ビジネスパートナーとの協力関係」に関する基本的考え方と運営方法
- (2) 目標値の設定と結果の把握
- (3) 「ビジネスパートナーとの協力関係」の評価改善

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7.1 経営情報の把握と分析

7.2 競合比較とベンチマーキング

7.3 情報システムのマネジメント

7. 情報マネジメント(60)

7.1 経営情報の把握と分析(20)

組織全体および各部門の業務能力を把握するための情報・データの選択と収集およびその分析と活用の方法について、その基本的考え方を含めて記述

< 記述範囲 >

- (1) 「経営情報の把握」に関する基本的考え方と運営方法
- (2) 「経営情報の分析と活用」に関する基本的考え方と運営方法
- (3) 「経営情報の把握と分析」の評価・改善

7.2 競合比較とベンチマーキング(20)

戦略課題を達成するために実施する競合比較とベンチマーキングについて、その基本的考え方を含めて記述

< 記述範囲 >

- (1)「競合比較とベンチマーキング」に関する基本的考え方と運営方法
- (2)「競合比較とベンチマーキング」の評価・改善

7.3 情報システムのマネジメント(20)

戦略課題を達成するために重要な情報を活用する仕組みとして、情報システムを企画・設計・運用するマネジメントについて、その基本的考え方を含めて記述

< 記述範囲 >

- (1) 「情報システムのマネジメント」に関する基本的考え方と企画・設計
- (2) 「情報システムのマネジメント」に関する運営方法
- (3) 「情報システムのマネジメント」の評価・改善

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

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

7. 情報マネジメント(60)

8.1 リーダーシップと社会的責任の結果(60)

「リーダーシップと意思決定」および「経営における社会的責任」の結果について、評価尺度・指標を用いて示す

< 記述範囲 >

- (1) 「リーダーシップと意思決定」の結果
- (2) 「経営における社会的責任」の結果

8.2 個人と組織の能力向上の結果(60)

経営ビジョンおよび戦略に基づく個人と組織の能力向上に関する組織的能力、社員の能力開発、社員満足の結果について、評価尺度・指標を用いて示す

< 記述範囲 >

- (1) 「組織的能力」の結果
- (2) 「社員の能力開発」の結果
- (3) 「社員満足」の結果

8.3 プロセスの能力向上の結果(80)

製品・サービス、基幹プロセス、新事業プロセス、ビジネスパートナーとの協力関係、顧客との信頼関係など全ての面において、経営ビジョンおよび戦略と一貫性のある日々の改善努力の結果について、評価尺度・指標を用いて示す

< 記述範囲 >

- (1) 「製品・サービスおよびプロセスのクオリティ」の結果
- (2) 「顧客との信頼関係」の結果
- (3) 「ビジネスパートナーとの協力関係」の結果

8.4 財務の結果(100)

組織活動の結果として得られた財務、業績およびその他主要な改善努力の結果を、評価尺度・指標を用いて示す

< 記述範囲 >

(1) 財務、業績の結果

(2) その他の結果

8.5 顧客満足の結果(100)

顧客満足と顧客不満足、その競業比較、市場での評価などの結果を、評価尺度・指標を用いて示す

< 記述範囲 >

(1) 顧客満足の結果

(2) 顧客不満足の結果

(3) 市場での結果

組織プロフィール

3. 顧客・市場の理解と対応(110)

<方向性と推進力>

1. リーダーシップと
意思決定(120)

2. 経営における
社会的責任(50)

<業務システム>

4. 戦略の策定
と展開(60)

5. 個人と組織の
能力向上(100)

6. 価値創造の
プロセス(100)

<目標と結果>

8. 活動結果(400)

7. 情報マネジメント(60)

JQA・日本経営品質賞 / 評点

<u>1. リーダーシップと意思決定</u>	120
1.1 経営幹部の役割とリーダーシップ	(100)
1.2 意思決定による合意の仕組み	(20)
<u>2. 経営における社会的責任</u>	50
2.1 社会要請への対応	(30)
2.2 社会貢献	(20)
<u>3. 顧客・市場の理解と対応</u>	110
3.1 顧客・市場の理解	(50)
3.2 顧客との信頼関係	(30)
3.3 顧客満足の明確化	(30)
<u>4. 戦略の策定と展開</u>	60
4.1 戦略の策定と形成	(30)
4.2 戦略の展開	(30)
<u>5. 個人と組織の能力向上</u>	100
5.1 組織的能力	(40)
5.2 社員の能力開発	(30)
5.3 社員満足	(30)

<u>6. 価値創造のプロセス</u>	100
6.1 基幹プロセス	(40)
6.2 支援プロセスと新事業プロセス	(30)
6.3 ビジネスパートナーとの協力関係	(30)
<u>7. 情報マネジメント</u>	60
7.1 経営情報の把握と分析	(20)
7.2 競合比較とベンチマーキング	(20)
7.3 情報システムのマネジメント	(20)
<u>8. 活動結果</u>	400
8.1 リーダーシップと社会的責任の結果	(60)
8.2 個人と組織の能力向上の結果	(60)
8.3 プロセスの結果	(80)
8.4 財務の結果	(100)
8.5 顧客満足の結果	(100)
<u>合 計</u>	1000

評点総括

評価範囲レベル		内 容
AAA	(900 ~)	経営品質改善と組織革新の繰り返しで多くの学習を行った結果、卓越した顧客価値を提供する仕組みを実現している。経営品質すべての領域において世界的リーダー企業として認められるレベル。
AA	+ (800 ~ 899)	継続した経営品質改善・組織革新の全社的な取り組みとさらなる改善への学習が定着している。その結果としてほとんどの領域で優れた結果が見られ、その多くは業界トップあるいはベンチマーキング対象として選定されるレベル。
	- (700 ~ 799)	
A	+ (600 ~ 699)	経営品質改善、組織革新への取り組みが多くの領域で展開され、さらなる改善への学習が行われている。その結果として多くの領域で良好な結果が見られ、その幾つかは業界トップあるいはベンチマーキング対象として選定されるレベル。
	- (500 ~ 599)	
B	+ (400 ~ 499)	経営幹部が強いリーダーシップで経営品質をリードしている。社員は経営品質改善の取り組みの重要性を認識し、主要な領域でその取り組みが展開されている。その結果として主要な領域で良好な結果が見られるレベル。
	- (300 ~ 399)	
C	+ (200 ~ 299)	経営品質の考え方をういた改善が経営の重要な活動と明確に位置づけられている。経営品質改善の取り組みが、一部の領域に定着し始めており、その結果として幾つかの領域で良好な結果が見られるレベル。
	- (100 ~ 199)	
D	(0 ~ 99)	経営品質の重要性を認識し、その考え方をういた改善への取り組みが、一部の部門または業務で開始され始めているが、その結果として評価できる良好な結果がごく一部か、ほとんど見られないレベル。

基本理念

