

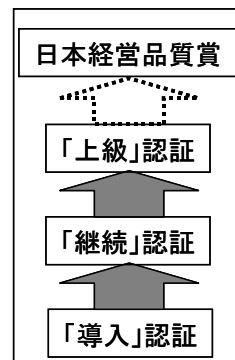
『実効力ある経営』認証評価制度について

1. 『実効力ある経営』認証評価制度とは

中小規模企業を対象に、「マネジメント強化プログラム」を実践し、これまでの経営を振り返りながら課題解決のための実効計画を経営者自らが策定、6か月間の計画進捗結果と合わせて第三者（認証評価チーム）が評価し、最終的に確実な計画の達成と成果を上げる企業を、『実効力ある経営』委員会が認証評価する制度で、公益財団法人日本生産性本部が2009年12月に創設。本制度は、経営課題内容とその成果に応じて、「導入」・「継続」・「上級」の3段階を設定している。最上位の「上級」認証後は、同本部が行う日本経営品質賞や地域経営品質賞への挑戦を促す。

* マネジメント強化プログラムとは、日本生産性本部が独自に開発した、①自社経営課題の振り返り、②実効計画の策定とコミットメント、③経営課題解決への実践、までの一連の経営改善プログラム。

<認証の位置づけ>



2. 『実効力ある経営』認証評価体制

(1) 認証評価委員会

「実効力ある経営」を認証するための評価組織。「認証評価グループ代表」から全結果報告を受け、認証を決定する。

メンバーは以下の通り。

委員長：小笠原 泰氏（明治大学 国際日本学部教授）

委員：加藤 正敏氏（日本商工会議所 中小企業振興部長）

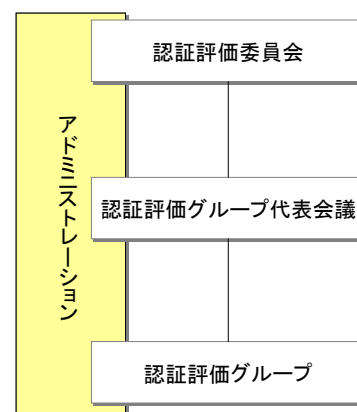
委員：角田 信之（公益財団法人日本生産性本部 常務理事）

(2) 認証評価グループ

「実効力ある経営」認証のための評価者集団。役割に応じて、主任認証評価者と認証評価者に区分し、主任評価者は「認証評価グループ代表会議」に参画する。

認証評価は、2名（主任認証評価者と認証評価者、ただし導入認証は主任評価者1名のみ）でチームを構成し、申請企業から提出された「振り返り結果」、「実効計画とコミットメント内容」、「6か月間の計画進捗結果」を読み込み、フォーマットに基づいて主任評価者がチームとしての「認証評価フィードバックレポート」を作成し、「認証評価グループ代表」に提出する。

* 「導入」・「継続」は書類評価のみ。最上位の「上級」は、書類評価に加えて現地評価を行う。



3. 『実効力ある経営』認証評価の主要プロセス

(1) 経営者自らが、過去を振り返る

- ① 3年間の重要な企業業績の推移を振り返る
- ② 重要な活動に焦点をあて、マネジメント（計画・実行・評価・改善のPDCAサイクル）を評価する

(2) 経営者自らが、マネジメント・戦略の課題を発見する

- ① 顧客にとって重要な価値を生む5つの活動に焦点をあて、マネジメント・戦略の課題を発見する

(3) 経営者自らが将来を創造する

- ① マネジメント・戦略の課題を解決する実効計画（いつまでに・どのような方法で・何を達成するのか）を作成する

(4)改善活動を実施する

- ① 作成した過去の振り返りから実効計画までの内容を、定型フォームに登録(コミットメント)し、実効計画の進捗状況を毎月登録する。
- ② 実施期間は6か月から1年を継続的に行う

(5)認証評価チームがこれまでの改善活動を評価する

- ① (1)－(4)の改善活動を、2名の認証評価チームが、10項目の認証基準に照らして評価する
- ② 認証評価チームは、さらなるマネジメント力向上のために、次年度以降の取り組みの方向性を示すフィードバックレポートを作成する

(6)『実効力ある経営』認証評価委員会が認証を決定する

- ① 認証評価チームによる評価をもとに、最終的に「導入」・「継続」・「上級」の3段階の認証を行う

4.『実効力ある経営』認証評価基準一覧

項	基準	基準の意味
1	顧客価値の明確さ	新たに作成された戦略に示された顧客ターゲットとその提供価値が明確であり、背景も含めて妥当性がある。
2	課題達成のための戦略有効性、具体性	新たに作成された戦略に示された戦略が、顧客価値実現と整合性がある。妥当性のある分析(SWOT)をもとに作成され、戦略内容も状況を踏まえた具体的なものになっている。
3	戦略目標達成のために取り組むマネジメント領域の効果性	15 の活動領域から選択された活動内容が戦略との結びつきが深く、戦略目標達成に不可欠な領域が選択されている。
4	戦略目標達成のために取り組むマネジメント領域間の関係性	15 項目の活動領域から選択された 3 から5の活動項目の組み合わせが戦略目標達成に効果が高いものになっている。製品・サービス価値を高める活動とそれに必要な能力向上という必要な組み合わせが考えられている。
5	実効計画の具体性と実現可能性	実効計画の記述内容が具体的であり、組織の力量を考慮している。月々の進捗状況から判断して、未達成はあっても、その対策が行なわれており、実現可能性が高い実効計画という判断ができる。
6	実効計画のリーダーコミットメントと組織での共有	実効計画の記述内容と達成目標から経営者の実行に対する姿勢が読み取れる。実効計画の実行にあたって、経営者がコミットメントし、計画実行の意味を組織で共有する働きかけが行なわれている。
7	実効計画のマネジメントの日常化	月々の進捗状況の内容から実効計画の実行にあたって、一貫したマネジメントサイクルが日常的に行われている。
8	実効計画のマネジメントプロセス改善	月々の進捗状況の内容から実効計画の実行にあたって、マネジメントプロセスの改善が行われ、より高いマネジメントに向かっている。
9	実効計画の活動目標達成度	設定した実効計画の活動目標が、達成時期に達成している。
10	実効計画による財務成果との結びつきと改善効果	実効計画の達成に対応する形で、重要な経営指標(売上、利益、生産性)のどれかに改善傾向が見られ、実効計画と実行有効性が判断できる。

5.『実効力ある経営』の各認証レベルと評価領域

認証は、経営課題内容とその成果に応じて、「導入」・「継続」・「上級」の3段階を設定している。10 項目のうち、各認証レベルの評価項目は、以下の通り。

項	基準	導入認証	継続認証	上級認証
1	顧客価値の明確さ	○	◎	◎
2	課題達成のための戦略有効性、具体性	—	○	◎
3	戦略目標達成のために取り組むマネジメント領域の効果性	—	△	◎
4	戦略目標達成のために取り組むマネジメント領域間の関係性	—	△	○
5	実効計画の具体性と実現可能性	△	○	◎
6	実効計画のリーダーコミットメントと組織での共有	◎	◎	◎
7	実効計画のマネジメントの日常化	◎	◎	◎
8	実効計画のマネジメントプロセス改善	△	○	◎
9	実効計画の活動目標達成度	△	○	◎
10	実効計画による財務成果との結びつきと改善効果	—	△	○

◎＝必須の評価項目 ○＝加点の評価項目 △＝あればよい程度の評価項目 —＝このレベルでは評価しない項目

(1)導入認証:計画したことを確実に実行する力があるかどうかを、評価、認証する

計画したことを確実に組織で実行するためのマネジメントが行われているかどうか認証のポイント。

この認証レベルでは、戦略内容の質や効果的マネジメントにこだわらず「実践力」に着目。

＜評価領域＞

1. 製品・サービスの創造

＜必須評価項目＞

- アクションプランのリーダーのコミットメントと組織での共有
- アクションプランのマネジメントの日常化

(2)継続認証:マネジメントの実行と学習が継続的に行われているかどうかを、評価、認証する

マネジメントが定着し、顧客価値と実践による学習が行われているかどうか認証のポイント。

この認証レベルでは、「実践力」だけでなく、「戦略とアクションプランの具体性」に着目。

＜評価領域＞

1. 製品・サービスの創造
2. 組織と人材の能力向上
3. 戦略や方針の策定
4. 社会的責任と社会貢献
5. 経営者が行う組織規範や風土変革

＜必須評価項目＞

- 顧客価値の明確さ
- アクションプランのリーダーのコミットメントと組織での共有
- アクションプランのマネジメントの日常化

(3)上級認証:継続的なマネジメント改善が繰り返され高い成果を得られるレベルかどうかを、評価、認証する

認証評価項目のほとんどで実現できていることが求められる。

この認証レベルでは、申請組織を訪問して、コミットメント内容の実施状況を複数の評価者が確認する。

6. 『実効力ある経営』 認証組織一覧

2009 年度	継続認証	近畿タクシー株式会社(兵庫県神戸市)
		株式会社モリレイ(岩手県紫波郡矢巾町)
	導入認証	株式会社ユーシステム(兵庫県神戸市)
2010 年度上期	継続認証	株式会社ユーシステム(兵庫県神戸市)
	導入認証	アンシィ ソワージュ(兵庫県神戸市)
		有限会社共立サービス(兵庫県加古川市)
		興和サイン株式会社(東京都中野区)
		国際ライフパートナー株式会社(兵庫県神戸市)
		飾東電機株式会社(兵庫県姫路市)
		有限会社高原金型工作所(兵庫県神戸市)
2010 年度下期	導入認証	株式会社神奈川建築職人会(神奈川県横浜市)
		株式会社タナカファクトリー(大阪府東大阪市)
2011 年度上期	上級認証	株式会社ユーシステム(兵庫県神戸市)
	継続認証	株式会社神奈川建築職人会(神奈川県横浜市)
		有限会社共立サービス(兵庫県加古川市)
		飾東電機株式会社(兵庫県姫路市)
	導入認証	株式会社伍魚福(兵庫県神戸市)
		国際ライフパートナー株式会社(兵庫県神戸市)
		有限会社プロシード(兵庫県神戸市)
		平安キヤノン事務機株式会社(京都府京都市)
		有限会社 システムリース A(兵庫県神戸市)
		株式会社フューチャーフィッシュ(兵庫県神戸市)
		株式会社朋裕アトラス(兵庫県神戸市)
2011 年度下期	継続認証	株式会社栄水化学(兵庫県尼崎市)
	導入認証	Earthink 株式会社(兵庫県三田市)
		ダイセー倉庫運輸株式会社(愛知県小牧市)
		東海技研株式会社(神奈川県川崎市)
		白鷗株式会社 ホットサービスステーション部門(兵庫県神戸市)
		株式会社 ラフト(兵庫県神戸市)
2012 年度上期	継続認証	興和サイン株式会社(東京都中野区)
		株式会社伍魚福(兵庫県神戸市)
		有限会社システムリース A(兵庫県神戸市)
		株式会社ラフト(兵庫県神戸市)
	導入認証	有限会社うりた重機興業(兵庫県豊岡市)
		葛城工業株式会社(奈良県北葛城郡)
		関西ミニメイドサービス株式会社(兵庫県西宮市)
		君岡鉄工株式会社(奈良県奈良市)
		株式会社神戸介護ケアウイング(兵庫県神戸市)
		神姫産業株式会社 関連事業課(兵庫県神戸市)
		テクツ株式会社(奈良県奈良市)
		有限会社松本商店(兵庫県西宮市)

2012 年年度上期までの認証組織数： 4 1 社

上級認証組織： 1 社

継続認証組織： 1 1 社

導入認証組織： 2 9 社

以 上