

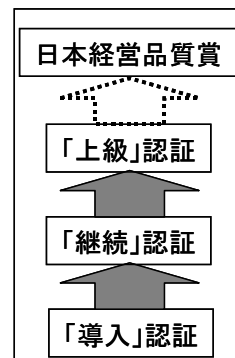
『実効力ある経営』認証評価について

1. 『実効力ある経営』認証評価とは

中小規模組織を対象に、「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ヶ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組織を、『実効力ある経営』認証評価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。

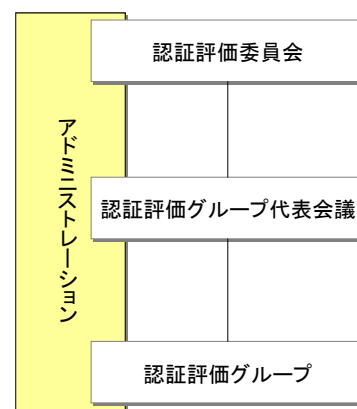
委員長：小笠原 泰氏（明治大学 国際日本学部教授）

委員：加藤 正敏氏（日本商工会議所 中小企業振興部長）

委員：大川 幸弘（公益財団法人日本生産性本部 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をおこなうグループ。認証評価者は認証評価フィードバックレポートを認証評価グループ代表会議に提出し、認証評価グループ代表会議において評価する。



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ヶ月から1年を継続的に行う

(5) 認証評価グループがこれまでの改善活動を評価する

- ① (1)－(4)の改善活動を、10項目の認証基準に照らして評価する
- ② 認証評価者グループは、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(過去3年間)

2012 上期	継 続	興和サイン株式会社(東京都中野区) 株式会社伍魚福(神戸市) 有限会社システムリースA(神戸市) 株式会社ラフト(神戸市)	2013 下期	継 続	葛城工業株式会社(奈良県北葛城郡) 近畿菱重興産株式会社 建設事業部(神戸市)
	導 入	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(奈良市) 株式会社神戸介護ケアウイング(神戸市) 神姫産業株式会社 関連事業課(神戸市) テクト株式会社(奈良市) 有限会社松本商店(兵庫県西宮市)		導 入	阿波証券株式会社(徳島市) ダイセイ倉庫運輸株式会社(愛知県小牧市)
2012 下期	継 続	国際ライフパートナー株式会社(神戸市)	2014 上期	上 級	医療法人社団いでした内科・神経内科クリニック(広島市)
	導 入	井上食品株式会社(神戸市) 大和建工材株式会社(兵庫県尼崎市) 株式会社楯菱電産(兵庫県加古郡)		継 続	株式会社有馬芳香堂(兵庫県加古郡)
2013 上期	上 級	株式会社栄水化学(兵庫県尼崎市)	2014 下期	導 入	井上食品株式会社(神戸市) 有限会社エコや BAOBAB(神戸市) 丸栄株式会社(兵庫県三田市)
	継 続	神姫産業株式会社 関連事業課(兵庫県尼崎市) 株式会社イーエスプランニング(神戸市) 医療法人社団いでした内科・神経内科クリニック (広島市)		導 入	近畿菱重興産株式会社 不動産事業部(神戸市) 大和美術印刷株式会社(兵庫県姫路市)
	導 入	医療法人社団珠泉会 介護老人保健施設オキドキ (東京都あきる野市) 株式会社黒崎楽器(徳島市) 大和美術印刷株式会社(兵庫県姫路市) 株式会社福村ペンディング(徳島市) 松村石油化成株式会社(神戸市)	※組織名は申請時の名称です。 2014 年度下期までの認証組織数:68社 上級認証組織: 3社 継続認証組織:20社 導入認証組織:45社		

以上