

# T Q M 推 進 評 価 表

評価点による効果確認は、活動のプロセスを評価するものとして有効である。効果を直接的に評価する指標の設定が難しかったり、結果を測定するまで長期間を要する活動指標として、目的に応じた評価基準を設定すると良い。

TQM推進について総合的に評価するもので、デミング賞のしおり「審査の視点」を参考に設定したもの。

現状の活動レベルを5段階で評価する。

加重得点=重点度の★印：1.5倍  
無印：1.0倍

$$\text{評価点} = \frac{100 \times \text{加重得点の合計}}{150}$$

(100満点)

評価対象	
実施日	
評価者	所属 氏名

推進項目と活動のポイントになる事項。

活動の中で自社が特に重要視する項目。

項 目	チェックポイント	重点度	評 価 基 準					得 点	加 重 点
			5 点	4 点	3 点	2 点	1 点		
1. 組織のビジョン・戦略	(1) 経営理念・ビジョン・戦略に基づき構成員全体が一丸となって、目標を達成する体制が整っている		経営課題達成のしくみが充実し、活動が活発になり効果が顕著である	経営計画に明示され、経営課題の解決が具体的に始まり効果が始まった	経営理念・ビジョン・戦略が明文化でき社内に公表したが、活動が少ない	経営理念・ビジョン・戦略がトップ層の考えでその都度口頭で提示される	経営理念・ビジョンの必要性を認識していない	1・2・3・4・5	
								( 1 . の 計 )	
2. TQM管理システム	(2) 経営と組織の整合性が考慮され、部門間の連携がよく会議体・委員会が効率的・効果的に運営されている		経営方針と組織に矛盾がなく、会議体も効率的・効果的に運営している	会議体・委員会は一応機能しているが、経営方針と組織にまだ矛盾がある	会議の目的が明確化され意見交換はあるが、部門間の協力がまだ弱い	会議体はあるものの、セクショナリズムが意見を阻んでいる	必要な会議体が設置されず、仕事の指示・命令が独善的である	1・2・3・4・5	
	(3) 日常管理で業務分掌・標準化の理解がなされ、維持活動や改善活動が活発に実践され効果をあげている	★	業務遂行の資源配分が適切で、標準化・維持・改善の活動が効果的である	改善結果が標準化に活かされているが、さらに効果的な管理が必要である	日常業務が一応標準に沿って実行されたが、改善がまだ不活発である	業務分掌が規定化されてはいるが形骸化し、個人的理解で仕事をしている	業務分掌が不明確で、日常管理の理解もなされていない	1・2・3・4・5	
	(4) 方針管理のしくみが整備され、社長診断と共に経営に寄与し、機能別管理活動との整合性もよい	★	社長診断評価点で5点	社長診断評価点の4点以上5点未満	社長診断評価点の3点以上4点未満	社長診断評価点の2点以上3点未満	社長診断評価点の1点以上2点未満	1・2・3・4・5	
	(5) TQM導入・推進の目的が理解され、適切な推進組織と推進計画に基づきその達成の体制ができている		TQM導入・推進の目的達成の活動が活発で、課題達成力が向上している	推進計画がかなり具体化しており、阻害要因の克服に取り組まれた	推進計画・推進組織は一応あるが、まだ理解不足で具体的活動が少ない	目的の設定はあるが、推進計画も不明確で社内の周知がない	TQMの導入・推進の目的が明確にされていない	1・2・3・4・5	
								( 2 . の 計 )	
3. 品質保証システム	(6) 品質保証の内容が理解され、一貫したシステムが構築・運用され顧客満足向上の全社的活動が活発である	★	顧客満足向上の諸活動が一貫したシステムで効果的に運用されている	品質保証体系の改訂が進んでいるが、顧客満足向上の方策がまだ弱い	品質保証体系が具体化され、改善活動により関連標準の整備が始まった	品質保証体系図が一応作成されたが、問題解決には未着手である	品質保証の理解が乏しく品質保証体系が不明確である	1・2・3・4・5	
	(7) 新技術開発が品質解析・QFD・DRなどの活用も合わせ活発に行われCSを通し経営に寄与している	★	開発が適切な考え方・手法活用により活発に行われ事業化に繋がっている	開発手法の活用が実践され、成果はあるが目標達成度を上げる必要がある	開発に必要な活用手法が明確になり、それに取り組みやすくなった	新技術開発の考えがあるものの具体的な方針・計画がない	新技術開発の必要性が社内では認識されていない	1・2・3・4・5	
	(8) プロセスの解析・改善が活発で、施工の工程以外にも適切な管理が実施されている		全ての業務においてプロセスの解析・改善が活発化し適切に管理している	不具合の再発防止が施工工程のみ止まっており、上流段階での実施が少い	業務のプロセスと管理項目が明確になり、再発防止ができるようになった	仕事の手順が示されているもの、不具合に対する原因追求がなされない	プロセスで管理する認識がなく、業務の手順が不明確である	1・2・3・4・5	
	(9) 品質監査・評価が適切に行われ、検査によるQAも効果的に実施され信頼性・安全性・PLの配慮もある		品質評価・監査が確実に実施され、システムの改善向上の活動が活発である	検査以外の品質監査・評価のしくみの整備と運用ができるようになった	社内検査が定着し、自社で再発防止処置ができるようになった	現場の検査が顧客依存で手直しが多い	仕事の結果の確認・チェックがなく、不具合の処理も悪い	1・2・3・4・5	
								( 3 . の 計 )	
4. 経営要素別システム	(10) 機能別管理の対象選択が明確で、会議体・委員会が円滑に運営されている		機能別課題に対する達成活動を活発に進め、効果を上げている	委員会の運営により、課題達成の活動が進められるようになった	機能別課題が具体的に周知され、解決のための組織が設置された	機能別課題が示されたが、解決手段が検討されていない	機能別管理の理解が乏しく、機能別課題が不明確である	1・2・3・4・5	
	(11) 工期に関するシステムを構築し、営業段階から工期短縮が図られ顧客に満足を与えている		工期短縮を一貫したシステムで効果的に実施し、顧客の信頼を得ている	工期短縮の提案が営業・設計段階で顧客に提示でき採用された	工期短縮提案のしくみが明確になり、会議体により検討するようになった	工期短縮の提案のしくみがなく、個人的考えに負かしている	工期管理が顧客の指示に依存しており、自らの工期短縮の提案がない	1・2・3・4・5	
	(12) 原価管理システムの構築により、品質とバランスのとれた原価低減活動が活発に行われている	★	原価管理システムを運用し、原価低減の手法活用により効果を上げている	原価低減活動に上流段階でも取り組むようになったが、効果が不十分である	原価管理のしくみが明確になり、手法活用による原価低減活動が始まった	自社の予算が認識され、問題処置が自主的になった	原価管理の意識が乏しく元請の管理に依存している	1・2・3・4・5	
	(13) 環境マネジメントのシステムの整備、地域や地球環境への配慮とISO・LCAの対応が積極的である		環境システムを確実に運用しISOを取得し、環境活動に効果を上げた	環境システムが明確になり、ISOの取得が可能になった	環境問題を経営計画に取り入れ、システムの構築に取り組み始めた	環境問題の配慮の必要性を感じているが、会社方針として具体性がない	環境問題に対し無関心で方針が示されていない	1・2・3・4・5	
	(14) 従業員や職場の安全衛生管理が適切で、安全教育も計画的に実施され従業員満足を与えている		安全教育が効果的で、自主的な安全衛生管理により従業員満足を得ている	安全教育を自ら実行し安全意識を高揚させ、現場の活動が積極的になった	管理システムを明確にし、管理計画をたて実行できるようになった	安全衛生管理が元請け任せで、自主性がない	安全衛生管理が災害の事後処理のみで、再発防止の考えが乏しい	1・2・3・4・5	
								( 4 . の 計 )	

# T Q M 推 進 評 価 表

活動個々の評価点  
も含める。

項 目	チ ェ ッ ク ポ イ ン ト	重点度	評 価 基 準					得 点	加 重 点
			5 点	4 点	3 点	2 点	1 点		
5. 人材の育成	(15) 個々の能力を向上させるための教育体制の整備により、技術の伝承と協力会社の教育支援も行っている	★	教育体系が充実し、技術能力評価点が5点	しくみを運用し、技術能力評価点が4点以上5点未満	教育のしくみを定め、技術能力評価点が3点以上4点未満	社外派遣教育センターで、技術能力評価点が2点以上3点未満	教育の関心が薄く、技術能力評価点が1点以上2点未満	1・2・3・4・5	
	(16) 構成員の自主性・創造力が発揮され志気・意欲が高く、QCサークル活動も活発で成果を上げている		自主性・創造力が発揮され志気・意欲が高くQCサークルも成果を上げている	職場活性化の評価により積極的に改善に取組みQCも効果を上げている	会社方針を示し自主性・創造性、志気・意欲の向上に取り組み始めた	個々の一部の職場で活性化への工夫がなされているが、会社方針が不明確	職場活性化への取り組みが消極的で、職場の雰囲気沈滞している	1・2・3・4・5	
( 5 . の 計 )									
6. 情報の活用	(17) 情報技術を活用しシステムの確立により、情報を経営資源として位置付け業務への活用が効果を上げた	★	情報技術を駆使し、経営の意思決定に有効活用し殆どの業務に活用している	社外とのネットワークも完成し、情報を全員が業務に活用できている	基幹業務以外にもネットワークが拡大し、社員全員の活用が可能になった	基幹業務のシステム導入をしたが、情報化の経営に対する位置付けがない	情報活用の認識が乏しくコンピュータ活用が個人レベルに止まっている	1・2・3・4・5	
	(18) 情報を解析する手法やツールが効果的利用でき合理的な意思決定が行える体制が整備されている		情報解析の手法が確立され、意思決定に合理的に活用し効果が顕著である	解析手法・ツールの利用が増え、業務への活用の効果が上がってきた	解析手法・ツールが導入されたが、解析事例が少ない	解析の手法・ツールの全社的検討がなく、情報解析が個人レベルである	データベース登録が少なく、管理に活用されていない	1・2・3・4・5	
( 6 . の 計 )									
7. TQMの考え方	(19) プロセスを重視しPDCAを回す意義が理解され、予測・予防のに基づく源流管理、改善が活発である	★	管理レベル評価点の5点	管理レベル評価点が4点以上5点未満	管理レベル評価点が3点以上4点未満	管理レベル評価点が2点以上3点未満	管理レベル評価点が1点以上2点未満	1・2・3・4・5	
( 7 . の 計 )									
8. 科学的手法	(20) 科学的な問題解決の重要性が認識され、解析的・設計的問題解決法の活用により、効果を上げている	★	改善活動レベル評価点の5点	改善活動レベル評価点が4点以上5点未満	改善活動レベル評価点が3点以上4点未満	改善活動レベル評価点が2点以上3点未満	改善活動レベル評価点が1点以上2点未満	1・2・3・4・5	
( 8 . の 計 )									
9. 組織力	(21) コア技術・コアコンピタンスが認識され、技術戦略が明確で知的所有権に対するシステムができています		コア技術と競争力に適応した技術戦略が明確に設定され、活動している	コア技術・競争力の現状分析ができ、経営計画に折り込めるようになった	コア技術が明確に明文化され、知的所有権の管理システムができています	コア技術が社内的に整理されず、個人レベルの認識に止まっている	コア技術・競争力に関する社内認識がない	1・2・3・4・5	
	(22) 経営者層の企業家精神が旺盛で、構成員の志気・意欲が高く何事にも積極性がみられる		職場活性化評価点の5点	職場活性化評価点が4点以上5点未満	職場活性化評価点が3点以上4点未満	職場活性化評価点が2点以上3点未満	職場活性化評価点が1点以上2点未満	1・2・3・4・5	
( 9 . の 計 )									
10. 企業目的の達成	(23) 顧客との良好な関係性を構築・維持・発展のための方策が実施され顧客満足度が向上している		顧客満足度評価の5点	顧客満足度評価が4点以上5点未満	顧客満足度評価が3点以上4点未満	顧客満足度評価が2点以上3点未満	顧客満足度評価が1点以上2点未満	1・2・3・4・5	
	(24) 従業員に対し職場環境・労働条件が整備され、定着率、志気が高く従業員満足度が向上している		職場環境の改善が向上し職場活性化評価点が5点	職場改善が積極化し、職場活性化評価点が4点以上5点未満	意見が通るようになり、職場活性化評価点が3点以上4点未満	会社方針が明示され、職場活性化評価点が2点以上3点未満	コミュニケーション悪く職場活性化評価点が1点以上2点未満	1・2・3・4・5	
	(25) TQM推進により企業総合力の向上を図り、長期的視点に立ち継続して利益を得る体質になっている	★	TQMで企業体質の強化図られ長期的視点に立ち継続的に利益を得ている	継続的利益の確保が長中期経営計画に反映され、活動が具体化してきた	企業体質強化の方策が明確にされ、取り組まれはじまった	企業体質の強化に積極性がなく、経営計画がお題目のみになっている	利益確保の考えが単年度の対象で計画性に乏しい	1・2・3・4・5	
( 10 . の 計 )									
加重得点の合計									

加重得点 = 重点度の★印 : 1. 5倍  
無印 : 1. 0倍  
評価点 =  $\frac{100 \times \text{加重得点の合計}}{100 \text{満点}}$  = 150

