

調査報告書

サービス業・非営利組織における  
TQM導入・推進の困難さとその克服に関する研究

2003年2月

中央大学大学院 理工学研究科 経営システム工学専攻

高橋 祐二

中條 武志

# 目次

<b>1. はじめに</b> .....	1
<b>2. 調査の計画と実施</b> .....	2
2. 1 基本的な考え方 .....	2
2. 2 業種別の評価・診断法の作成 .....	2
2. 3 困難さの調査 .....	10
2. 4 調査対象及び企業データの収集 .....	10
<b>3. TQM導入・推進の各ステップの困難さの度合いと内容・理由</b> ....	12
3. 1 困難さの度合い .....	12
3. 2 困難さの内容・理由 .....	12
<b>4. 困難さの業種・活動の進め方の相違</b> .....	15
4. 1 モデル式 .....	15
4. 2 変数の整理・数値化 .....	16
4. 3 解析結果 .....	24
<b>5. 困難さの克服策</b> .....	29
<b>6. 結論と今後の発展</b> .....	34
<b>謝辞</b> .....	34
<b>参考文献</b> .....	34
<b>付録1 業種別のTQMの自己評価・診断法</b>	
<b>付録2 TQM導入・推進の困難さに関する調査票</b>	

## 1. はじめに

近年、組織経営において総合的品質管理（TQM：Total Quality Management）の果たす役割について関心は高く、様々な品質賞 [1] ～ [3] を梃子にして、多くの企業がその導入・推進に熱心に取り組んでいる。これにともない、これまで製造業を中心に発展してきたTQMも産業界のみならず、行政・医療・教育などのサービス分野や非営利分野への急速な広がりを見せている [4]。しかし、これらの分野においては、業種・業態の違いによる様々な困難さのために、少数の成功例を除いて、TQMの導入・推進が必ずしもうまく進んでいるとは言えないのが現状である。

本研究では、サービス分野や非営利分野におけるTQMの導入・推進を行っている企業・組織に対してTQM導入・推進の困難さに関する調査を行う。これにより、各々の企業・組織が感じているTQM導入・推進の困難さがどこにあるのか、その本質を明らかにし、克服策を考案することを試みる。

## 2. 調査の計画と実施

### 2. 1 基本的な考え方

TQM導入・推進における困難さを明確にするための調査方法としては、以下の2つの方法が考えられる。

- (1) 「TQM導入・推進のどこに困難さがあるのか」を直接答えてもらう。
- (2) 組織の「TQM活動の自己評価・診断と推進策の立案」を実際に行ってもらい、そのプロセスのどこにどのような困難さがあるのかを答えてもらう。

この内、(1)の調査方法は直接的でわかりやすい。しかし、反面、得られた困難さが様々な視点で捉えられたものになる可能性があり、TQM導入・推進のプロセスと必ずしも対応のとれたものになるとは限らない。

本研究では、上記の問題点を回避するために、TQM導入・推進のプロセスを「自己評価・診断およびその結果に基づく導入・推進策の計画と実施」と捉え、組織がこのプロセスのどこでどのような困難さを感じているのか明らかにするという立場から(2)の調査方法を用いた。この調査方法は一見複雑に思えるが、得られた困難さをTQM導入・推進のプロセスと対応付けて整理することが可能となり、より焦点を絞った克服策を議論するための有効なデータを得ることができると考えられる。

### 2. 2 業種別のTQMの自己評価・診断法の作成

TQM活動の評価・診断法は、従来から様々な方法が提案されている。しかし、これらの多くは製造業を対象としたものであり、サービス業・非営利組織におけるTQMの自己評価・診断法としてそのまま使用できない。ここでは、規模や業態による相違に柔軟に対応できることをねらいに開発・提案された「モジュール化されたTQMの自己評価・診断法」[5]をベースに、様々な業種に適する形に修正を加え、「業種別のTQMの自己評価・診断法」を作成した。

この評価・診断法では、組織のTQMを

- (1) 「活動」
- (2) それによって得られた「成果」
- (3) 両者の因果関係

の3つから捉えている。どんなによい「活動」でも「成果」が得られなければ意味がない。逆に、その組織にふさわしい「活動」が行われていれば必ず「成果」は得られる。TQMの導入・推進を適切に行うためには、「活動」の状態がどうか、ねらいとする「成果」は何か、その達成度はどうかを把握した上で、「活動」と「成果」との関連が正しく認識することがポイントとなる。この評価・診断法では用意された様式に従って評価を進めることにより、「活動」、「成果」および両者の関連を総合的に判断し、TQMの推進において力を入れるべき「活動」が何かを特定できるように工夫されている。

## 2. 2. 1 用語の修正

金井ら [6] の研究によれば、ISO 9000 シリーズなどの一つのマネジメントシステムを様々な業種に適用する場合の困難さには「用語」にかかわるものが少なくない。本研究ではサービス分野・非営利分野を

- a) 公共・行政
- b) 公共教育機関
- c) 教育サービス機関
- d) 医療機関（病院）
- e) 社会事業
- f) ガス・給水・電力
- g) 通信
- h) レストラン・フード
- i) 卸売業・小売業・専門店
- j) 金融・保険・証券
- k) 不動産・賃貸
- l) 情報技術
- m) エンジニア・研究開発
- n) ホテル
- o) 輸送・倉庫
- p) その他専門的サービス
- q) その他社会的・個人的サービス

の17の分野に分けた上で、各々の分野ごとにベースにした自己評価・診断法 [5] 中の製造分野・営利分野の用語や表現（97種類）を当該のサービス分野・非営利分野に適したものに書き換えた。書き換えの一例を表2. 1に示す。

表2. 1 TQMの自己評価・診断法の用語の修正（一部）

業種 用語	公共・行政	社会事業	医療機関	教育機関		輸送・倉庫	金融・保険・ 証券	情報技術
				公共	サービス			
品質	行政の質	サービスの質	医療・サービスの 質	教育の質	教育・サービスの 質	サービスの質	商品の質	ソフトウェア の質
顧客	地域住民	入居者・入寮者	患者	学生・生徒・ 児童・PTA				クライアント
従業員	職員	職員	職員	職員	職員			
市場	地域・社会	地域・社会	地域・社会	地域・社会	地域・社会			
経営	行政運営							
工程	サービス提供 プロセス	サービス提供 プロセス	医療・サービス 提供プロセス	教育提供 プロセス	教育・サービス 提供プロセス	サービス提供 プロセス	商品提供 プロセス	ソフトウェア 提供プロセス
購買と外注	委託と発注	委託と発注	委託と発注	委託と発注	委託と発注	委託と発注	委託と発注	委託と発注
QCD	質・コスト・ スピード	質・コスト・ スピード	質・コスト・ スピード	質・コスト・ スピード	質・コスト・ スピード	質・コスト・ スピード	質・コスト・ スピード	質・コスト・ スピード
製品・サービス	サービス・ 制度・施設等	サービス	医療・サービス	教育	教育・サービス	サービス	商品	ソフトウェア
要員	人	人	人	人	人	人	人	人
業界	行政機関の中	社会事業の中	医療機関の中	教育機関の中				

注) 空欄はもとの用語をそのまま使用することを示す。

## 2. 2. 2 業種別の自己評価・診断法のTQMの導入・推進プロセスに沿った様式化

参考とした「モジュール化されたTQMの自己評価・診断法」[5]においては、活動の評価・診断のフォームが示されている他、活動と成果の結びつきを評価する重要性が述べられている。しかし、成果の評価や活動と成果の関連付けのための具体的な様式等の詳細は示されていない。ここでは、TQMの導入・推進プロセスを

(STEP I)「活動」の評価・診断

(STEP II)「成果」の評価・診断

(STEP III)「活動」と「成果」の関連付け

(STEP IV)改善の必要な「活動」の見極めと推進策の立案

の繰り返しであると捉え、このプロセスに沿って自己評価及びそれに基づく改善案の検討が行える一連の様式を作成した。詳細は付録1を参照。

### (1)「活動」についての評価・診断

TQMの「活動」を評価・診断するためには、評価の対象とする活動を選んだ上で、各々を定量的かつ客観的に評価できるような何らかの尺度を構成する必要がある。

評価の対象とする活動については、サービス分野・非営利分野の企業・組織にとって必要性・重要性を考慮に入れて、ベースにした評価・診断法[5]の中から8つの活動要素と20の活動要素の細目を選択した。選択した活動要素及び活動要素の細目を表2.2に示す。また、8つの活動要素の関連を図2.1に示す。

上記の活動要素の細目ごとに作成した段階尺度の一例を表2.3に示す。これらの段階尺度は、評価の視点として

- 1) 計画 (Plan) : 目標の適切さ、目標を達成するための実施計画の適切さ
- 2) 実施 (Do) : 文書化、教育・訓練、伝達・コミュニケーションが適切か
- 3) 評価・改善 (Check & Act) : 見直しのための問題・データ、その収集、評価に基づく解析・改善策が適切か
- 4) 活動の効果 (Performance) : 目標との対比、競合他社との比較、高い成果レベルの維持ができているか

の4つを設定した上で、各視点に対して、

- ①レベル1 : 方針・目標がない、実施は担当者まかせ、状況や成果の情報が無い
- ②レベル2 : 方針・目標は従来の延長または実情無視、実施計画を守れない、個別の評価・改善、一部効果は見られるが全体的には変化がない
- ③レベル3 : 挑戦的で達成可能な方針・目標、方策の有効性は曖昧、一部を除き計画通り実施、継続的・定量的な評価・改善、全体的な改善が認められる
- ④レベル4 : 絞った方針・目標・方策、計画通り実施・展開、総合的な分析に基づく重点を絞った計画的・改善活動、大幅な効果が得られている
- ⑤レベル5 : 長期的な方針・目標、実施を確実・容易にするための多くの工夫、従来の枠組みをうち破る改善、極めて高い効果が得られ他社ベンチマーキングの対象

になっている

の5段階で評価する仕組みになっており、これらの結果を総合して活動要素を評価するという考えで作られている。

表2. 2 選択した活動要素及び活動要素の細目（公共・行政）

活動要素	活動要素の細目
M1：トップのリーダーシップと組織の変革	1.1 トップのリーダーシップ
	1.2 組織のビジョンと事業戦略
	1.3 組織構造とその運営
	1.4 方針管理
M2：サービスの質の保証活動と顧客満足（CS）活動	2.1 組織横断的な行政の質の保証活動
	2.2 サービス提供プロセスの設計と管理
	2.3 行政の質の評価・監査【検査・監査に対応】
	2.4 委託と発注【購買管理に対応】
	2.5 顧客満足（CS）活動
M3：新サービス・新技術の開発と市場競争力の実現	3.1 新サービス・新事業・新技術の開発 [3.2 市場競争力の実現]
M4：日常管理と標準化	4.1 日常管理
	4.2 標準化
M5：情報の収集・分析・活用と情報技術	5.1 情報の収集・分析・活用
	5.2 情報システム・情報技術の活用
M6：QC手法の理解と活用	6.1 QC手法の理解と活用
M7：計画的な人材の育成と小集団活動の組織的展開	7.1 計画的な人材の育成
	7.2 小集団活動の組織的展開
M8：TQMの推進とTQMの考え方・価値観の実践	8.1 TQMの推進と運営
	8.2 TQMの考え方・価値観の実践

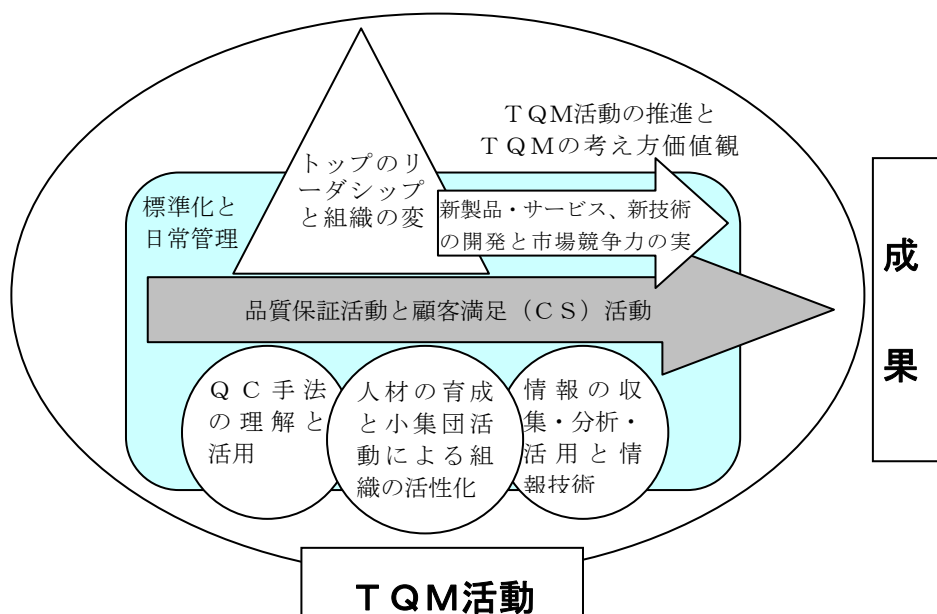


図2. 1 8つの評価・診断モジュールの構造



表2. 3 活動要素の細目ごとの評価用シート（公共・行政）

### 1. 1 トップのリーダーシップ

			レベル1 (低い)	レベル2	レベル3 (普通)	レベル4	レベル5 (高い)
活動の内容	計画	組織の計画活動にどれだけ関与しているか	トップは組織の計画策定に関与しておらず、 <b>担当者に任せている。</b>	トップは <b>資源配分</b> など <b>関心のある事項の計画策定</b> に部分的に関与している。	トップは <b>人、設備、情報、技術</b> などの <b>行政運営基盤にかかわる中長期計画、年度業務計画の策定</b> に関与している。ただし、自分が先頭にたつて計画策定を進めるまでにはなっていない。	トップは <b>行政運営基盤にかかわる中長期計画、年度業務計画の策定</b> に <b>積極的に関与し、計画策定の先頭に立っている</b> 。ただし、トップの役割の認識が十分でなく、長期的な行政運営計画・政策の策定段階で適切なコミットが行えていない。	トップは行政運営基盤にかかわる中長期計画、年度業務計画の策定に <b>積極的に関与し、計画策定の先頭に立っている</b> 。また、 <b>トップの役割を認識し、長期的な行政運営計画・政策の策定段階で適切にコミットしている</b> 。
	実施	計画の実行にどれだけ関与しているか	トップは計画の実施段階、すなわち <b>方策の策定および実施</b> に関与しておらず、 <b>担当者に任せている</b> 。	トップは <b>方策の策定</b> に部分的に関与しているが、 <b>方策の実施のプロセス</b> に関心を払うことが少なく、 <b>計画との乖離を早期に把握</b> できていない。	トップは <b>方策の策定</b> に関与するとともに、 <b>方策の実施のプロセス</b> に関心を払っている。ただし、 <b>方策の策定段階</b> で必要な部門間の調整を行えていない。また、 <b>計画との乖離</b> を把握するのが後れ、 <b>対策の実行</b> が遅れる場合が少なくない。	トップは <b>方策の策定</b> に <b>積極的に関与し、必要な部門間の調整</b> を行っている。また、 <b>計画通りに実施</b> されているかどうかを重要管理項目でみており、 <b>計画との乖離が生じた場合、直ちに対策</b> を実行している。ただし、 <b>計画の実施</b> において何がネックとなっているかの理解が十分でなく、効果のある対策が行えていない場合がある。	トップは <b>方策の策定</b> に <b>積極的に関与</b> している。また、 <b>計画との乖離</b> が生じた場合の把握、 <b>状況認識</b> も的確であり、 <b>直ちに必要</b> な対策を実行し、 <b>効果</b> を得ている。
	評価・改善	組織の評価・改善活動にどれだけ関与しているか	トップは組織の評価・改善活動に関与しておらず、 <b>担当者にまかせている</b> 。	トップは <b>年度末や期末に結果の報告</b> を受ける程度である。	トップは <b>定期的</b> に <b>結果の報告</b> を受け、 <b>改善活動</b> に対する意向を伝えている。ただし、あくまでも受け身である。また、 <b>原因追及</b> や <b>改善策の検討</b> には <b>積極的に関わっていない</b> 。	トップは <b>節目ごと</b> に <b>会議体・書類</b> 等によって <b>計画の実施状況</b> を把握するとともに、 <b>部門長診断</b> などを行い、 <b>組織の問題</b> を <b>積極的に把握</b> しようとしている。また、これらにおいて <b>明らかとなった問題点の改善</b> に <b>積極的に関与</b> している。ただし、 <b>トップ自ら</b> が改善活動の先頭に立つところまでは至っていない。	トップは <b>部門長診断</b> などを行い、 <b>組織の問題点</b> を <b>積極的に把握</b> している。また、 <b>組織がかかえる根本的な問題</b> に対処するための <b>プロジェクト</b> を <b>リード</b> するなど、 <b>自ら</b> が改善活動の先頭に立っている。(注2)
活動の効果	問題意識が共有化されているか	組織の職員は現在の仕事に <b>問題意識</b> を持っておらず、 <b>従来の延長</b> で仕事をしている。	<b>一部の職員</b> は <b>問題意識</b> を持っているが、 <b>他の大多数</b> は <b>関心</b> がない。	組織の職員は <b>問題意識</b> を持っているが、 <b>関心</b> が <b>ばらばら</b> である。	<b>大部分の組織の職員</b> はある程度 <b>統一された問題意識</b> を持っており、 <b>新しい課題</b> に取り組んでいる。ただし、 <b>一部の職員</b> が <b>無関心</b> であったり、進むべき方向に対する <b>若干の認識</b> の相違が見られる。	組織の職員は <b>共通の問題意識</b> を持っており、 <b>全組織一丸</b> となって <b>新しい課題</b> に <b>挑戦</b> している。	

(注1) ここで言う「トップ」とは、評価の対象としている組織・活動の実質上の責任者を指す。

(注2) ここで言う「部門長診断」とは、部門長がやっていることの診断である。

## (2) ねらいとする「成果」とその評価・診断

ねらいとする「成果」の評価・診断のフォーム（一部）を表2. 4に示す。このフォームは、各々の企業・組織がTQMのねらいとする「成果」を列挙・記入し、そのねらいとする「成果」を5段階尺度

- ①レベル1：当該の成果についての情報を持っていない
- ②レベル2：情報は持っているが、改善は全く見られない
- ③レベル3：一部、部分的には改善が見られるが、全体的には変化がみられない
- ④レベル4：全体的に改善は見られるが、目標としたレベルには達していない
- ⑤レベル5：全体的に大幅な改善が見られ、目標としたレベルを達成しており、他のベンチマーキングの対象になっている

で評価する形になっている。また、列挙したねらいとする「成果」の重要度を5段階でランク付けするようになっている。

表2. 4 ねらいとする「成果」およびそのレベル評価用シート（一部）

成果	レベル1 (低い)	レベル2	レベル3 (普通)	レベル4	レベル5 (高い)
P1 住民満足 の向上	情報を持っていない	情報は持っているが、改善は見られない	一部、部分的には改善が見られるが、全体的には変化がみられない	全体的に改善は見られるが、目標としたレベルには達していない	全体的に大幅な改善が見られ、目標としたレベルを達成しており、他のベンチマーキングの対象になっている
P2 行政サービスのスピー ドアップ	情報を持っていない	情報は持っているが、改善は見られない	一部、部分的には改善が見られるが、全体的には変化がみられない	全体的に改善は見られるが、目標としたレベルには達していない	全体的に大幅な改善が見られ、目標としたレベルを達成しており、他のベンチマーキングの対象になっている

## (3) 「成果」と「活動」との関連付け

「成果」と「活動」との関連付けの評価・診断のフォームを表2. 5に示す。このフォームは、ねらいとする「成果」と「活動」の関係をどのように捉えているかを、両者の組合せについて4段階で評価する形となっている。例えば、組織において「活動要素M1（トップのリーダーシップと組織の変革）」の改善を図った場合に、ねらいとする「成果P1」のレベルが向上すると考えるなら、「活動要素M1」と「成果P1」は関連があるとする。

関連の強さについては、

- a) 関連強し (◎)
- b) 関連あり (○)
- c) やや関連あり (△)

を用いて表す。関連がない場合については、空欄とした。

表 2. 5 「活動」と「成果」の関連づけのためのシート

		活 動 要 素					
		項 目	M1 : トップの リーダー シップと 組織の変 革	M2 : 行政の質 の保証活 動と顧客 満足 (C S) 活動	M3 : 新サービ ス・新事 業・新技 術の開発	M4 : 日常管理 と標準化	M5 : 情報の収 集・分 析・活用 と情報技 術
項目	重要度	レベル	3	2	2	2	3
P 1	5	2		◎	○		
P 2	4	3			○		◎
P 3							

#### (4) 改善の必要な「活動」の見極めと推進策の立案

改善の必要な「活動」の見極めと推進策の立案の評価・診断のフォームを表 2. 6 に示す。このフォームは、(3) の結果をもとに、改善の必要な活動要素、今後目指すレベル、推進策を記述する形になっている。重要度が高く、達成度の低い成果と関連が強く、レベルの低い活動要素が改善の必要な活動となる。

表 2. 6 改善すべき活動要素の絞り込みおよび推進策の立案のためのシート

改善すべき 活動要素		現在の レベル		目指すべ きレベル		推進策
M2	➡	2	➡	4	➡	(1) ○○○を行い・・・ (2)
	➡		➡		➡	
	➡		➡		➡	

## 2. 3 困難さの調査方法

調査対象とする企業・組織にTQMの自己評価・診断とそれに基づくTQM推進策の立案を行ってもらい、各々のステップにおいて感じた困難さの程度、内容・理由について答えてもらった。

使用した調査票を付録2に示す。調査した項目は次の3項目である。

- (1) 設問A 組織におけるTQMの自己評価・診断の実施とその結果
- (2) 設問B 組織におけるTQM導入・推進の困難さ
- (3) 設問C TQM導入・推進の困難さの克服策

この内、設問Aについては、2. 2節で作成した「業種別のTQMの自己評価・診断」を用いて、調査対象とする組織のTQM活動の評価・診断を行ってもらった。

また、設問Bについては、設問Aでの「業種別のTQM自己評価・診断」の結果に基づいて、各々のステップにおいて感じた困難さの程度、内容・理由について答えてもらった。調査した困難さの項目の一覧を表2. 7に示す。困難さの程度については、「非常に容易(-2)」～「非常に困難(+2)」の5段階で答えてもらった。また、内容及び理由の回答については、自由形式を用いて答えてもらった。

設問Cについては、設問Bで答えてもらった「困難さ」を克服するための方策について意見・考えを自由形式で回答してもらった。

表2. 7 TQM導入・推進の各ステップ及び困難さの調査項目

TQM導入・推進のステップ	困難さについての調査項目
【STEP I】 「活動」についての評価・診断	① 「活動」を評価する際の困難さ
【STEP II】 ねらいとする「成果」とその評価・診断	② 「成果」を列挙する際の困難さ ③ 「成果」を評価する際の困難さ ④ 「成果」の重要度付けをする際の困難さ
【STEP III】 「成果」と「活動」との関連付け	⑤ 関連付けをする際の困難さ ⑥ 関連の強さを見極める際の困難さ
【STEP IV】 改善を必要な「活動」の見極めと推進策の立案	⑦ 改善を必要とする活動要素を見極める際の困難さ ⑧ 今後目指すレベルを決める際の困難さ ⑨ 推進策を立案する際の困難さ

## 2. 4 調査対象及び企業・組織データの収集

調査対象としては、積極的にTQMを導入・推進している組織及びISO9000に基づく品質マネジメントシステムの構築に取り組んでいる組織を中心に607の企業・組織を選定した[7]。

2. 2節で述べた「業種別のTQMの自己評価・診断法」及び2. 3節で述べた「TQM導入・推進の困難さに関する調査票」を用いて、上記の企業・組織の「TQM推進担当者」又は「ISO9000品質マネジメントシステム管理責任者」に対して郵送調査を行った。調査期間は、2001年11月20日より12月末日である。

結果として、調査票を郵送した企業・組織 607 のうち 34 の企業・組織（回収率 6.1%）から回答が得られた。調査企業・組織、回答企業・組織の業種別の数を表 2. 8 に示す。

表 2. 8 調査企業・組織、回答企業・組織の業種別の数

業 種	調査を依頼した 企業・組織の数	回答企業・組織 の数	回収率 (%)
公共・行政	16	3	18.8%
社会事業	41	0	0.0%
医療機関	27	3	11.1%
公共教育機関	3	0	0.0%
教育サービス機関	12	2	16.7%
ガス・給水・電力	7	3	42.9%
通信	28	2	7.1%
輸送・倉庫	60	6	10.0%
卸売業・小売業・専門店	65	6	9.2%
レストラン・フード	7	0	0.0%
ホテル	37	0	0.0%
金融・保険・証券	16	0	0.0%
不動産・賃貸	42	2	4.8%
情報技術	100	3	3.0%
エンジニアリング・研究開発	52	3	5.8%
その他専門的サービス	73	4	5.5%
その他社会的・個人的サービス	21	0	0.0%
合 計	607	37	6.1%

注) 回答のあった 37 企業・組織の内、5 企業・組織については設問 A のみの回答。

### 3. TQM導入・推進の各ステップの困難の度合いと内容・理由

#### 3. 1 困難さの度合い

2章で述べた調査において得られた回答からTQM導入・推進の各ステップごとの困難の度合い（「やや困難」、「困難」の割合）を求めた。結果を表3.1に示す。また、「非常に困難」を+2、「非常に容易」を-2として、業種ごとのTQM導入・推進の各ステップごとの困難さの度合い（平均値）を求めてグラフ化した結果を図3.1に示す。

なお、「①活動を評価する際の困難さ」については、8活動要素20細目について答えてもらった困難さの度合いを「非常に困難」を+2、「非常に容易」を-2として平均して求めた。また、「③成果を評価する際の困難さ」、「⑤成果と活動を関連付ける際の困難さ」については、ねらいとする成果としてあげているものについて答えてもらった困難さの度合いを平均して求めた。さらに、「⑨推進策を立案する際の困難さ」については、改善すべき活動要素ごとに答えてもらった困難さの度合いを平均して求めた。

これらの図表より次のことが分かった。

- (1) 全体的には、「④ねらいとする成果の重要度付け」、「⑧今後目指すレベルを決める」、「⑨推進策の立案」、「①活動の評価」に困難さを感じている企業・組織が多い。
- (2) 「④ねらいとする成果の重要度付け」や「①活動の評価」は業種によらず困難さを感じているところが多いのに対し、「⑧今後目指すレベルの決定」や「⑨推進策の立案」については業種による相違が大きい。
- (3) 業種としては、「教育サービス」、「その他の専門的サービス」、「公共・行政」、「卸売業・小売業・専門店」、「輸送・倉庫」について困難さを感じているところが多く、「エンジニアリング・研究開発」、「情報技術」、「不動産・賃貸」などでは困難さを感じているところは少ない。
- (4) 「教育サービス」は「①活動の評価」や「⑨推進策の立案」に困難さを感じている。これに対して、「公共・行政」は「④成果の重要度付け」に困難さを感じている。「その他の専門的サービス」、「卸売業・小売業・専門店」、「輸送・倉庫」は各項目に平均して困難さを感じている。その他、「通信」は「⑧目指すべきレベルの決定」に困難さを感じている。

#### 3. 2 困難さの内容・理由

回答企業があげた、TQM導入・推進のステップごとの「困難さの内容・理由」の主なものをまとめた結果を表3.2に示す。この表より、各ステップにおいて感じている困難さの内容・理由は、業種や企業・組織に固有のものは少なく、多くの業種や企業・組織に共通して当てはまるものであることが分かった。また、レベル等の判断が言語表現に頼らざるを得ないことと、当該の内容に対する理解の程度が組み合わさって困難さが生じている部分が少なくないことも分かった。

表3. 1 TQM導入・推進の各ステップごとの困難の度合いの割合（全体）

困難さの 調査項目	困難さの 度合い	やや困難 (+1)	非常に困難 (+2)	困難さを感じて いる割合の合計
① 「活動」の評価		19%	0%	19%
② 「成果」の列挙		3%	0%	3%
③ 「成果」の評価		13%	0%	13%
④ 「成果」の重要度付け		19%	6%	25%
⑤ 「成果」と「活動」の関連付け		6%	0%	6%
⑥ 関連の強さの見極め		6%	0%	6%
⑦ 改善の必要な活動要素の見極め		16%	0%	16%
⑧ 今後目指すレベルを決める		22%	0%	22%
⑨ 推進策の立案		16%	3%	19%

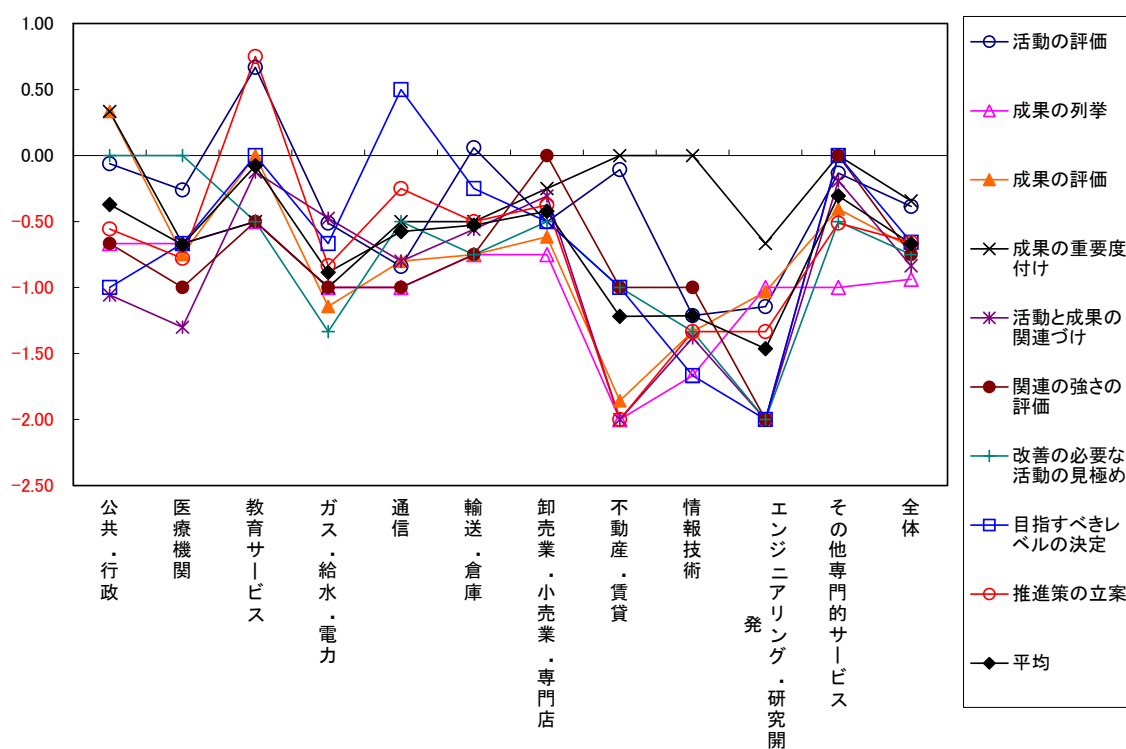


図3. 1 業種別のステップごとの困難さの度合い（平均値）

表 3. 2 TQM導入・推進のステップごとの困難である主な内容・理由

困難さの調査項目	困難である主な理由
① 「活動」の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>各レベルに対する評価基準が詳細に記述してあるため、一部は当てはまるが一部は当てはまらないというケースが複数レベルに渡って発生した場合、どのレベルと判断すべきかが難しい。</li> <li>レベルを判断するための記述内容がどうしても定性的で包括的な内容になっていることが、評価の際の困難さの要因となっている。</li> </ul>
② 「成果」の列挙	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果をどの程度に細分化するかによって、項目数が減ったり、増えたりする。</li> <li>社会ニーズは時の流れにつれて変わる。</li> </ul>
③ 「成果」の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果達成レベルをどう捉えるかより、評価が変わる。</li> <li>具体的な目標となっていないので、改善がみられたのか評価が難しい。</li> </ul>
④ 「成果」の重要度付け	<ul style="list-style-type: none"> <li>全てが重要度が高いものである。</li> <li>TQMの有効性の評価（原価・納期・品質・売上げ向上・新技術開発・・・）、すなわち企業活動の成果とTQMのねらいとする成果といった異なる質のものが混在しているため。</li> </ul>
⑤ 「成果」と「活動」の関連付け	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果の内容の幅が大きい。</li> <li>各活動要素自体が、互いに関連性があるため、特定するのが難しい。</li> </ul>
⑥ 関連の強さの見極め	<ul style="list-style-type: none"> <li>全てが何らかの関連をもっていると思われる。</li> <li>成果と活動要素の相関の有無について考えることは容易だが、◎、○、△とランク付けして表現すること自体は感覚的にならざるを得ず、基準点がややあいまいにならざるを得ない。</li> </ul>
⑦ 改善の必要な活動要素の見極め	<ul style="list-style-type: none"> <li>活動要素とレベル評価の判断と成果との関連性の判断に自信がない。</li> <li>活動要素が不足。特に、提案営業力（システム提案力）、システム運用というジャンルが無い。原価管理等の要素も必要ではないのか。</li> </ul>
⑧ 今後目指すレベルを決める	<ul style="list-style-type: none"> <li>最終的には当然レベル5を目指すことになると思うが、時間的要求が示されていないので、目指すべきは当面の目標なのか最終目標なのか明確でない。</li> <li>レベル評価の判断が困難なため、現レベルが正しいか不安さがある。また、目標値を設定する際、単純に現行が3.8だから4.0の目標と設定したものの、結果としてレベル4を達成したのかどうかを評価するのが困難である。</li> </ul>
⑨ 推進策の立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>原因を特定できないため、対策を明確に打ち出せない。</li> <li>内容をどこまで具体的に考慮すればよいか分からない。</li> </ul>



## 4. 困難さの業種・活動の進め方の相違

### 4. 1 モデル式

表3. 2に示した、回答企業に答えてもらった「困難さの内容・理由」を見ると、多くの業種に共通すると思われるものが多い。他方、図3. 1等を見ると業種により、企業・組織によって困難さを感じたり感じなかったりする状況が見られる。このような困難さの相違が生じる原因・メカニズムとしては様々のものを考えることができるが、ここでは次の仮説を考えた。

- (1) 活動や成果のレベルが低く、活動や成果についての理解が不足している
- (2) 活動や成果が一定のレベルに達して、壁にぶつかっている
- (3) ねらいとしている成果が不明確あるいは不適切で、活動が進まない
- (4) (1)～(3)の影響の仕方が、業種によって異なる

上記の仮説に基づいて、TQM導入・推進の各ステップにおける困難さの度合いと業種・活動の進め方の関係を明らかにするために、各ステップごとに以下のモデル式を考え、重回帰分析〔8〕を行った。

$$D = a_4 + (b_1M_1 + b_2M_2 + \dots + cP + d_1X_1 + d_2X_2 + \dots + e_1I_1 + e_2I_2 + \dots + f_1M_1I_1 + f_2M_1I_2 + \dots + g_1PI_1 + g_2PI_2 + \dots + h_1X_1I_1 + h_1X_1I_2 + \dots) \dots (1)$$

ただし、

$D$  : 各ステップの困難の度合い

$M$  : 「活動」の評価点

$P$  : 「成果」の評価点

$X$  : ねらいとする「成果」として、どのような項目を挙げているか

$I$  : 業種の分類

$a, b, c, d, e, f, g, h$  : 定数。

目的変数である「困難さの度合い」については、3章で述べた「①活動を評価する際の困難さ」～「⑨推進策を立案する際の困難さ」の9変数の内、多くの組織が困難さを感じている次の6項目を取り上げた。

- ① 「活動」を評価する際の困難さ
- ③ 「成果」を評価する際の困難さ
- ④ 「成果」を重要度付けする際の困難さ
- ⑦ 改善の必要な活動要素を見極める際の困難さ
- ⑧ 今後目指すべきレベルを決める際の困難さ
- ⑨ 推進策を立案する際の困難さ

説明変数である、「活動の評価点 $M$ 」、「成果の評価点 $P$ 」、「ねらいとする成果としてどのような項目を取り上げるか $X$ 」、「業種の分類 $I$ 」については、以下に述べるような整理・変数化を行った。

## 4. 2 説明変数の整理・変数化

### 4. 2. 1 「活動」の評価点の整理・変数化

「活動」の評価点については、それぞれの活動要素に含まれる活動要素の細目の評価点（1～5）の平均値を用いて、分散共分散行列を用いた主成分分析〔9〕を行った。結果の一部を表4. 1、図4. 1に示す。この結果より以下のことがわかった。

- (1) 第1主成分～第3主成分を用いて8つの活動要素のレベルのパターンの大部分を表現できる。
- (2) 第1主成分は、正の方向に進むほど総合的に評価点が高いことを示し、負の方向に進むほど総合的に評価点が低いことを示している。
- (3) 第2主成分は、正の方向に進むほどQC手法の活用や人材育成等の「組織風土」にかかわる評価点が高いことを示し、負の方向に進むほど方針管理や日常管理・標準化などの「TQMの基幹」にかかわるものの評価点が高いことを示している。
- (4) 第3主成分は、正の方向に進むほど「TQMの実践」の評価点が高いことを示し、負の方向に進むほど「TQMの実践」の評価点が低いことを示している。

以上の結果をふまえて、ここでは、「活動」を

- (1) QMの基幹にかかわるもの（トップのリーダーシップと組織の変革、サービスの質の保証活動と顧客満足（CS）活動、日常管理と標準化）
  - (2) 顧客価値創造にかかわるもの（新サービス・新技術の開発と市場競争力の実現、情報の収集・分析・活用と情報技術）
  - (3) 組織風土の醸成にかかわるもの（計画的な人材の育成と小集団活動の組織的展開、QC手法の理解と活用、）
  - (4) TQMの実践にかかわるもの（TQMの推進とTQMの考え方・価値観の実践）
- の4つにグループ化し、各々の平均値を変数とすることとした。

表4. 1 8つの活動要素の評価点を用いた主成分分析における因子負荷量

	第1主成分 (0.749)	第2主成分 (0.118)	第3主成分 (0.046)
M1：トップのリーダーシップと組織の変革	0.813	-0.414	0.180
M2：サービスの質の保証活動と顧客満足（CS）活動	0.858	-0.323	0.218
M3：新サービス・新技術の開発と市場競争力の実現	0.937	-0.037	0.062
M4：日常管理と標準化	0.897	-0.284	0.117
M5：情報の収集・分析・活用と情報技術	0.907	-0.053	0.114
M6：QC手法の理解と活用	0.720	0.672	0.078
M7：計画的な人材の育成と小集団活動の組織的展開	0.900	0.264	-0.013
M8：TQMの推進とTQMの考え方・価値観の実践	0.885	-0.112	-0.446

注1) ( ) 内は寄与率を示す。

注2) 第1～第3主成分までの累積寄与率は91.4%である。

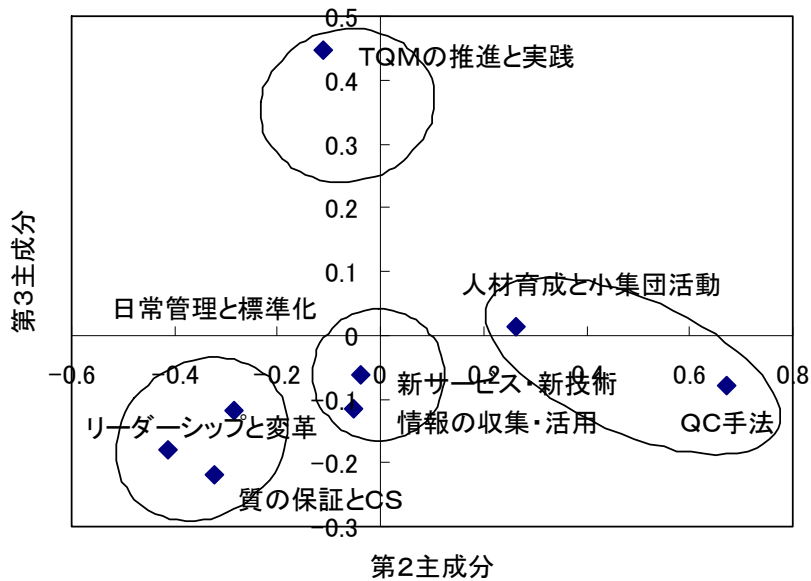


図4. 1 活動の評価点に関する第2、第3主成分の因子負荷量

図4. 2に上記でまとめた活動要素の4つのグループ「TQMの基幹」、「顧客価値創造」、「組織風土の醸成」、「TQMの実践」ごとの業種別の平均値を示す。この図より、次のことがわかった。

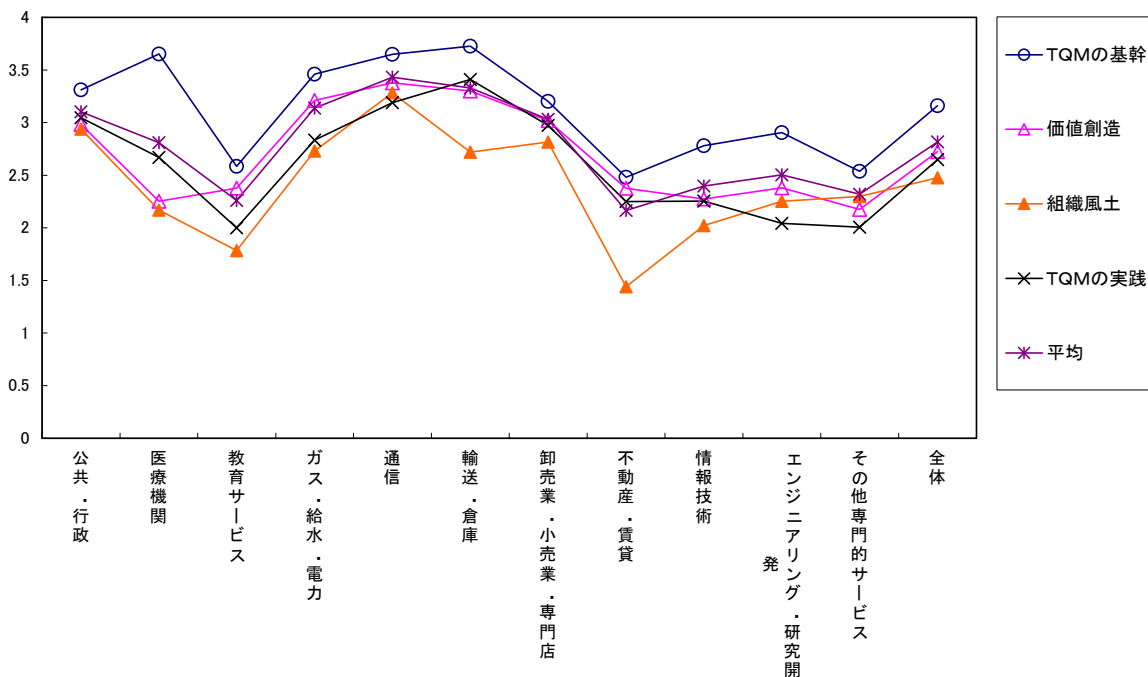


図4. 2 業種別の活動の評価点

- (1) 業種別に見ると差がある。ガス・給水・電力、通信、輸送・倉庫は高く、教育サービス、不動産・賃貸、情報技術、エンジニアリング・研究開発、その他の専門サービスで低い。
- (2) 「TQMの基幹」にかかわる活動は全体的に点数が高く、「顧客価値創造」、「組織風土の醸成」、「TQMの実践」にかかわる活動は全体的に点数が低い。
- (3) 医療サービスについては、「TQMの基本」にかかわる活動は進んでいるが、他の活動面は遅れている。
- (4) 不動産・賃貸については、特に「組織風土醸成」が遅れている。

#### 4. 2. 2 ねらいとする「成果」の整理・変数化

「ねらいとする成果」については、各企業・組織が挙げているものをKJ法〔10〕を用いて分類した。結果を表4. 2に示す。この表より、ねらいとする成果は大きく

- (1) 質の向上・改善に関する成果
- (2) 経営・利益に関する成果
- (3) 市場開拓に関する成果
- (4) 人材の育成に関する成果
- (5) しくみの確立に関する成果

の5つに分けてとらえることができることが分かったため、各々をねらいとして挙げている(+1)、挙げていない(0)として数値化した。

また、これらを変数同士に相関が見られたため(ある特定の成果をねらいとして企業・組織は別の特定の成果をねらいとしている傾向がある)、分散教分散行列に基づく主成分分析を行った。結果の一部を表4. 3および図4. 3に示す。この解析より次のことが分かった。

- (1) 第1主成分～第3主成分を用いて5つのねらいとする成果のパターンの大部分を表現できる。
- (2) 第1主成分は、正の方向に進むほど人材育成やしくみなどをねらいとする成果としているのに対して、負の方向に進むほど質の向上・改善をねらいとする成果としていることを示している。
- (3) 第2主成分は、正の方向に進むほど経営・利益に関する成果や市場開拓に関する成果をねらいとしているのに対して、負の方向に進むほど質や人材、しくみに関する成果をねらいとしていることを示している。
- (4) 第3主成分は、正の方向に進むほど仕組みに関する成果をねらいとしているのに対して、負の方向に進むほど人材に関する成果をねらいとしていることを示している。

以上の結果を踏まえて、「ねらいとする成果」を

- (1) 質に関する成果(質の向上・改善に関する成果)

表4. 2 ねらいとする成果

質に関する成果	顧客満足の向上	顧客満足度の向上
		新規顧客の獲得
		顧客からの高い評価を次の評価に結びつける
		社会や地域住民の期待に応える市政
		顧客ニーズの把握
	商品・サービスの質の向上	サービスの質を向上する
		成果品の質を向上する
		物流品質を向上する
		行政サービスのスピードアップ
		品質目標の達成
	商品・サービスの質の安定化	サービスの質を確保する
		サービスの質の標準化
		サービスを均一化する
		サービス・商品の質を安定する
		製品品質の安定
	確実な商品・サービスの提供	安全運行を達成する
		電力の安定供給をはかる
		供給支障の低減
		納期遵守率を向上する
	失敗の防止	不具合や苦情を減らす
納入後のトラブルを発生させない		
サービスの不具合を減少させる		
潜在クレームの解決		
開発時にトラブルを起こさない		
ミスを減らす、ミスを防止する		
提供する医療・サービスに対するミスを減らす		
機械的・人的トラブルを減らす		
人身・設備の安全の確保		
改善の推進	業務プロセスの改善を継続的に実施する	
	現場改善の積み上げ	
社会的責任	環境保全の確保	
	公正で開かれた市政	
	社会や地域住民にわかりやすい市政の展開	
	地域社会への協調 社会や地域住民と共に力を合わせた街づくり	
利益・コストに関する成果	経営目標の達成	売り上げ・粗利益を増加する
		経営目標を達成する
	コストの削減	コストの削減
		発電原価の低減
		経費の削減
		在庫回転率を改善する
		簡素で効率的な経営
	生産性の向上	生産性の向上
		開發生産性を向上する

表4. 2 ねらいとする成果（続き）

新市場の開拓に関する成果	新事業・新サービス・新商品の開発	新事業の企画・提案
		新規事業・新規分野の開拓
		新サービスの開発
		新商品の開発
		新商品・新技術のアピール活動
	技術開発	新技術の開発
		物流技術の開発
		技術力の向上
		新商品・新技術の収集
		QCの考え方、技法の新技術・新製品開発への適用
組織風土・人材育成に関する成果	意識改革	経営幹部の自己統制、確立の萌芽
		社員の自己統制、確立の萌芽
		営業戦略の競争原理を意識した質的転換
		職員・社員の意識改革
		病院理念の理解
	品質意識の徹底	企業経営活動の中核として、品質管理活動の位置付け
		品質至上の認知
		顧客第一主義の徹底
	人材の育成	技術員のレベルアップ
		サービス提供者の能力を向上させる
		問題発見、解決力の向上
		品質管理の考え方、手法の普及
		中間管理職の育成
		社員・職員の能力開発の自己評価をする
従業員満足度の向上	働きやすい職場環境づくり	
業務・管理の仕組みに関する成果	業務の標準化	業務の明確化
		責任と権限の明確化
		業務の標準化
		業務の文書化
		規定類の整備
		受発注システムの見直し、再構築
	管理の仕組みの確立	組織管理体制の強化
		社内チェック体制の強化
	情報化の推進	連絡網の整備
		情報の共有化

- (2) 経営・市場に関する成果（経営・利益に関する成果、市場開拓に関する成果）
- (3) 人材・しくみに関する成果（人材の育成に関する成果、しくみの確立に関する成果）

の3つにグループ化し、各々を成果としているかどうかを変数とすることとした。

表4. 4に、上記でまとめた3つのグループ「質に関する成果」、「顧客価値創造」、「人材・しくみに関する成果」をねらいとする成果としてあげている企業・組織の割合を示す。この表より、次のことがわかった。

- (1) 一部の業種を除き、殆どの業種、企業・組織が「質に関する成果」をねらいとして取り上げている。
- (2) 公共性の高い業種においては、「経営・市場に関する成果」をねらいとする企業・組織は相対的に少ない。
- (3) 「人材・しくみに関する成果」をねらいとする企業・組織は、他と比べて少ない。

表4. 3 5つのねらいとする成果を用いた主成分分析における因子負荷量

	第1主成分 (0.345)	第2主成分 (0.294)	第3主成分 (0.156)
質の向上・改善に関する成果	-0.543	-0.159	-0.177
経営・利益に関する成果	-0.006	0.656	0.005
市場開拓に関する成果	0.497	0.743	-0.320
人材の育成に関する成果	0.654	-0.545	-0.466
しくみの確立に関する成果	0.810	-0.052	0.565

注1) ( )内は寄与率を示す。

注2) 第1～第3主成分までの累積寄与率は79.5%である。

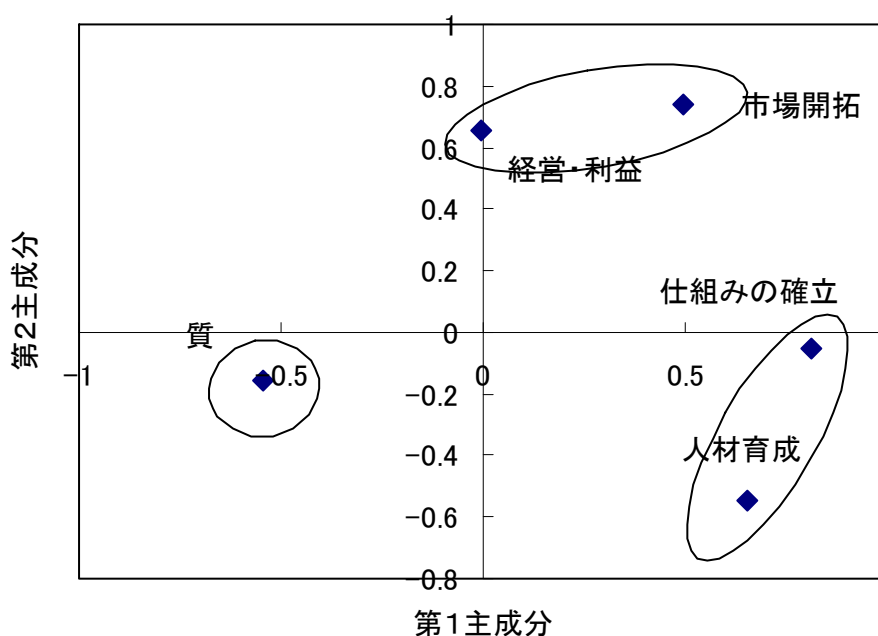


図4. 3 ねらいとする成果に関する第2、第3主成分の因子負荷量

表4. 4 各々のねらいとする成果をあげている企業・組織の割合 (%)

業 種	質	経営 市場	人材 しくみ	回答企業・組織 の数
公共・行政	100.0	66.7	33.3	3
医療機関	100.0	66.7	66.7	3
教育サービス機関	100.0	0.0	100.0	2
ガス・給水・電力	100.0	100.0	33.3	3
通信	100.0	100.0	50.0	2
輸送・倉庫	100.0	75.0	75.0	4
卸売業・小売業・専門店	100.0	100.0	75.0	4
不動産・賃貸	0.0	100.0	100.0	1
情報技術	100.0	100.0	33.3	3
エンジニアリング・研究開発	66.7	66.7	67.7	3
その他専門的サービス	75.0	100.0	50.0	4
合 計	90.1	81.2	59.4	3 2

#### 4. 2. 3 「成果」の評価点の整理・変数化

「成果」の評価点については、各企業・組織がねらいとして挙げている成果の評価点（1～5）の平均値を変数とした。なお、4. 2. 2節で述べた3つのグループに分けた上で、成果ごとの評価点の業種別の平均値を図4. 4に示す。この図より次のことが分かる。

- (1) 活動と比べると全体的に高めの評価点となっている。
- (2) 業種による大きな差は見られないが、ガス・給水・電力や通信で高く、教育サー

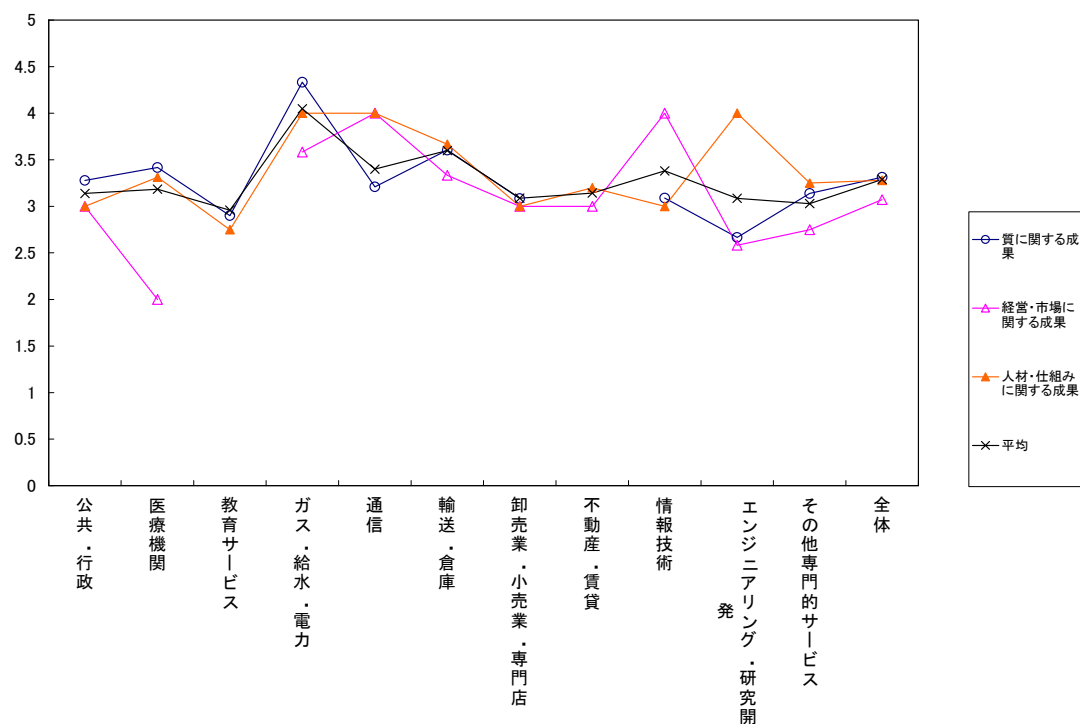


図4. 4 業種別の成果の評価点



ビス、エンジニアリング・研究開発、公共・行政、医療機関、卸売業・小売業・専門店、不動産・賃貸で低い。

- (3) 「質に関する成果」、「経営・市場に関する成果」、「人材・仕組みに関する成果」では大きな差はない。

#### 4. 2. 4 業種の整理・変数化

4. 1節で考えた各モデル式の業種の分類については、TQM導入・推進の困難さに違いがあると思われる5つの項目

- (1) 非営利－営利
- (2) 国等からの資金援助に基づく運営－事業利益に基づく運営
- (3) 独占－非独占
- (4) 多くの一般の人を対象とする－特定の専門家を対象とする

(5) 人から人へ直接サービスを提供する－設備等を介し間接的にサービスを提供するを軸として業種の分類を行った。それぞれの軸について－1、0、+1の3段階で数値化した上で、回答頂いた32組織のデータを用いて分散教分散行列に基づく主成分分析を行った。結果の一部を表4. 5、図4. 5に示す。この解析より以下のことが分かった。

- (1) 第1主成分と第2主成分を用いることで業種による違いを表す5つの変数のパターンの大部分を表すことができる。
- (2) 第1主成分は、非営利で国等からの資金援助に基づいて独占的に公共サービスを提供しているものとそうでないものの違いを表している。
- (3) 第2主成分は、顧客と直接接することが多いか少ないかの違いを表している。

以上の結果を踏まえて、「業種」については

- (1) 多くの一般の人を対象とする（公共）－特定の専門家を対象とする（専門）
- (2) 人から人へ直接サービスを提供する－設備等を介し間接的にサービスを提供する

の2つによって数値化することとした。結果を表4. 6に示す。

表4. 5 業種の違いを表す変数を用いた主成分分析における因子負荷量

	第1主成分 (0.619)	第2主成分 (0.262)	第3主成分 (0.073)
非営利－営利	0.867	0.200	-0.312
国等からの資金援助－事業利益	0.942	-0.247	-0.009
独占－非独占	0.798	0.394	-0.356
公共性が高い－専門性が高い	0.915	-0.107	0.369
直接サービスを提供する－間接的にサービスを提供する	0.035	0.982	0.173

注1) ( ) 内は寄与率を示す。

注2) 第1～第3主成分までの累積寄与率は95.4%である。

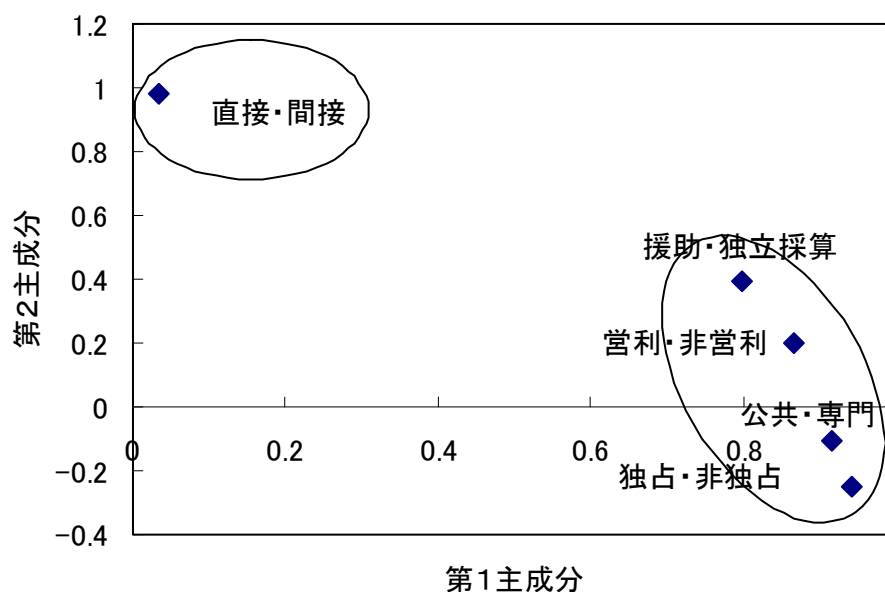


図4. 5 業種の違いを表す変数の第1主成分、第2主成分の因子負荷量

表4. 6 業種の違いの変数化

	設備等を介し間接的にサービスを提供する (-1)	どちらも言えない (0)	直接人から人へサービスを提供する (+1)
多くの一般の人を対象とする (+1)	ガス・給水・電力通信		公共・行政 医療機関
どちらも言えない (0)		卸売業・小売業・専門店	教育サービス 不動産・賃貸
特定の専門家を対象とする (-1)	輸送・倉庫 (商船・メーカー物流)	その他専門的サービス	エンジニアリング・ 研究開発 情報技術

### 4. 3 解析結果

重回帰分析 [8] を用いて4. 1節で述べたモデルを当てはめた結果を表4. 6～表4. 11に示す。なお、有効な変数のみを式に取り込むよう、F値による変数選択を行った ( $F \geq 2.0$ )。この解析より以下のことが分かった。

- (1) 重相関係数はステップごとに若干ばらつきがあるものの0.86～0.93と全体的に高く、困難さの企業・組織による違いを、業種、ねらいとする成果、活動の評価、成果の評価の4つを用いてよく説明できる。
- (2) 代表として選んだ業種の違いを示す2つの特性 (人から人へ直接提供されるサービスか設備や物を介するサービスか、多くの一般の人が利用するサービスか特定の専門家が利用するサービスか) は、業種による困難さの違いを説明する上で有効であ

る。全業種をおしなべて平均的に見れば、人から人へ直接提供されるサービスの方が設備や物を介するサービスに比べて困難さが少ない。また、特定の専門家が利用するサービスの方が多くの一般の人が利用するサービスに比べて困難さが少ない。これは特定の顧客の価値観に基づいて重点化した活動を展開することが容易なためと考えられる。

- (3) ねらいとする成果、特に「質に関する成果」をねらいとしているかどうかは、困難さの違いを説明する上で重要である。平均的に見れば、「質に関する成果」、「経営・市場に関する成果」をねらいとしているところは困難さが少ない（「④成果の重要度付けに際しての困難さ」を除く）。これに対して、「人材・しくみ」に関する成果をねらいとしているところは困難さが逆に増えている。
- (4) 活動の評価（レベル）、特に方針管理、日常管理、質の保証など「TQMの基幹にかかわる活動」の評価、考え方・価値観など「TQMの実践にかかわる活動」の評価は、困難さの違いを説明する上で重要である。平均的に見れば、「TQMの基幹にかかわる活動」の評価が高いところほど困難さを感じている。これは導入時点ではある程度やることが決まっているものの、先に進むに従って何を行うべきかの判断が難しくなることを示していると考えられる。また、「TQMの実践にかかわる活動」の評価が高いところほど困難さを感じていない。これは考え方や価値観の徹底をはかり、推進の工夫をすることで、様々な活動の本質が理解され、スムーズに進むことを示していると考えられる。
- (5) ねらいとする成果が出ているかどうかも困難さの違いを説明する上で重要である。成果が出ているところほど困難さを感じる度合いが少ない。これは、成果を実感することで、活動の方向性に対する確信が深まることによるものと考えられる。
- (6) すべての困難さの項目について、ねらいとする成果と業種、活動の評価と業種、成果の評価と業種、の交互作用が有意となっている。回帰係数の大きさで見ると、交互作用項の係数の絶対値は、ねらいとする成果、活動の評価、成果の評価の単独項の係数の大きさと比べると、平均的に大きく、ある業種において困難さを緩和する対応策が別の業種ではむしろ逆の効果を持つ。この傾向は、「③成果の評価に際しての困難さ」、「⑦改善の必要な活動を見極める際の困難さ」、「⑧今後目指すべきレベルを決める際の困難さ」、「⑨推進策を立案する際の困難さ」において特に顕著である。
- (7) (6) の効果の向きは①～⑨で一定しておらず、推進のステップ、業種によって困難さを回避するための対策が異なる。ただし、設備や物を介するサービスでは成果が出るほど困難さが少なくなる点、人から人へ直接提供されるサービス、多くの人を対象とするサービスでは「TQMの基幹にかかわる活動」が進むほど困難さが少なくなる点、活動に関わる困難さ（①活動の評価、⑦改善の必要な活動の見極め、⑧目指すべきレベルの決定、⑨推進策の立案）については設備や物を介するサービス、多くの人を対象とするサービスでは「質に関する成果」をねらいとする成果にしているところ

ろほど困難さが少ない点など、いくつかの共通性も見られる。

表 4. 6 「活動の評価」の困難さに関する回帰分析

説明変数		回帰係数	t 値
定数項		4.203	4.04
業種	直接・間接	-3.552	-3.09
	公共・専門	2.514	3.08
ねらいとする成果	質に関する成果をねらいとしている	-1.800	-2.06
	経営・市場に関する成果をねらいとしている	-1.473	-4.70
	人材・しくみに関する成果をねらいとしている	0.592	2.91
活動の評価	TQMの基幹にかかわる活動の評価	0.982	3.12
	組織風土の醸成にかかわる活動の評価	-0.343	-2.22
	TQMの実践にかかわる活動の評価	-0.827	-3.98
成果の評価	ねらいとする成果の評価	-0.498	-2.24
ねらいとする成果 ×業種	質に関する成果をねらいとしている×直接・間接	1.344	1.90
	質に関する成果をねらいとしている×公共・専門	-1.798	-2.45
	経営・市場に関する成果をねらいとしている×直接・間接	0.486	1.45
	経営・市場に関する成果をねらいとしている×公共・専門	-0.660	-2.02
活動の評価×業種	TQMの基幹にかかわる活動の評価×直接・間接	-1.220	-3.63
	組織風土の醸成にかかわる活動の評価×直接・間接	0.576	3.88
	TQMの実践にかかわる活動の評価×直接・間接	0.816	3.40
成果の評価×業種	成果の評価×直接・間接	0.471	1.78

注) データ数=32、重相関係数=0.92、残差標準偏差=0.442。

表 4. 7 「成果の評価」の困難さに関する回帰分析

説明変数		回帰係数	t 値
定数項		2.773	3.13
業種	直接・間接	-4.278	-3.84
	公共・専門	1.879	1.81
ねらいとする成果	経営・市場に関する成果をねらいとしている	-1.120	-3.04
活動の評価	TQMの基幹にかかわる活動の評価	0.494	1.46
	組織風土の醸成にかかわる活動の評価	0.317	1.66
	TQMの実践にかかわる活動の評価	-0.841	-3.60
成果の評価	ねらいとする成果の評価	-0.689	-2.46
ねらいとする成果 ×業種	質に関する成果をねらいとしている×公共・専門	1.321	2.30
活動の評価×業種	TQMの基幹にかかわる活動の評価×公共・専門	-1.709	-4.46
	顧客価値創造にかかわる活動の評価×直接・間接	-1.042	-2.88
	組織風土の醸成にかかわる活動の評価×公共・専門	0.936	4.11
	TQMの実践にかかわる活動の評価×直接・間接	1.647	4.57
成果の評価×業種	成果の評価×直接・間接	0.754	2.42

注) データ数=32、重相関係数=0.86、残差標準偏差=0.607。

表 4. 8 「成果の重要度付け」の困難さに関する回帰分析

説明変数		回帰係数	t 値
定数項		-0.600	-0.79
ねらいとする成果	質に関する成果をねらいとしている	1.948	3.06
活動の評価	TQMの基幹にかかわる活動の評価	-0.844	-3.55
	組織風土の醸成にかかわる活動の評価	0.434	2.25
ねらいとする成果 ×業種	質に関する成果をねらいとしている×直接・間接	-1.446	-2.08
	経営・市場に関する成果をねらいとしている×公共・専門	-0.646	-1.46
	人材・しくみに関する成果をねらいとしている×公共・専門	-1.047	-3.12
活動の評価×業種	TQMの基幹にかかわる活動の評価×直接・間接	-1.200	-2.82
	顧客価値創造にかかわる活動の評価×直接・間接	-1.072	-2.62
	顧客価値創造にかかわる活動の評価×公共・専門	-0.964	-2.56
	組織風土の醸成にかかわる活動の評価×公共・専門	0.882	2.97
	TQMの実践にかかわる活動の評価×直接・間接	1.883	5.39
成果の評価×業種	成果の評価×直接・間接	1.004	4.18
	成果の評価×公共・専門	0.397	2.03

注) データ数=32、重相関係数=0.92、残差標準偏差=0.611。

表 4. 9 「改善の必要な活動の見極め」の困難さに関する回帰分析

説明変数		回帰係数	t 値
定数項		5.545	4.67
業種	直接・間接	-8.027	-5.53
	公共・専門	8.493	6.86
ねらいとする成果	質に関する成果をねらいとしている	-3.467	-3.42
	人材・しくみに関する成果をねらいとしている	0.455	1.98
活動の評価	TQMの基幹にかかわる活動の評価	0.795	2.57
	組織風土の醸成にかかわる活動の評価	0.285	1.61
	TQMの実践にかかわる活動の評価	-1.024	-4.80
成果の評価	ねらいとする成果の評価	-0.913	-3.82
ねらいとする成果 ×業種	質に関する成果をねらいとしている×直接・間接	3.893	4.40
	質に関する成果をねらいとしている×公共・専門	-1.792	-2.21
	経営・市場に関する成果をねらいとしている×公共・専門	-0.541	-1.45
活動の評価×業種	TQMの基幹にかかわる活動の評価×公共・専門	-2.687	-6.18
	顧客価値創造にかかわる活動の評価×直接・間接	-1.837	-5.93
	顧客価値創造にかかわる活動の評価×公共・専門	0.963	3.53
	TQMの実践にかかわる活動の評価×直接・間接	1.836	6.42
成果の評価×業種	成果の評価×直接・間接	1.289	4.31

注) データ数=32、重相関係数=0.93、残差標準偏差=0.508。

表4. 10 「目指すべきレベルの決定」の困難さに関する回帰分析

説明変数		回帰係数	t 値
定数項		5.263	2.80
業種	直接・間接	-9.234	-3.98
	公共・専門	6.422	3.24
ねらいとする成果	質に関する成果をねらいとしている	-2.396	-1.52
	人材・しくみに関する成果をねらいとしている	0.658	2.00
活動の評価	TQMの実践にかかわる活動の評価	-0.382	-1.79
成果の評価	ねらいとする成果の評価	-0.709	-2.27
ねらいとする成果 ×業種	質に関する成果をねらいとしている×直接・間接	3.604	2.41
	質に関する成果をねらいとしている×公共・専門	-2.298	-1.76
	人材・しくみに関する成果をねらいとしている×直接・間接	0.793	1.84
	人材・しくみに関する成果をねらいとしている×公共・専門	-0.577	-1.50
活動の評価×業種	TQMの基幹にかかわる活動の評価×公共・専門	-2.127	-3.13
	顧客価値創造にかかわる活動の評価×直接・間接	-1.731	-3.50
	顧客価値創造にかかわる活動の評価×公共・専門	1.198	2.81
	TQMの実践にかかわる活動の評価×直接・間接	0.917	2.20
成果の評価×業種	成果の評価×直接・間接	2.116	4.70

注) データ数=32、重相関係数=0.86、残差標準偏差=0.807。

表4. 11 「推進策の立案」の困難さに関する回帰分析

説明変数		回帰係数	t 値
定数項		-0.727	-0.93
業種	公共・専門	2.560	2.90
ねらいとする成果	人材・しくみに関する成果をねらいとしている	0.712	2.79
活動の評価	TQMの基幹にかかわる活動の評価	1.768	4.13
	TQMの実践にかかわる活動の評価	-1.087	-3.65
成果の評価	ねらいとする成果の評価	-0.843	-2.87
ねらいとする成果 ×業種	質に関する成果をねらいとしている×直接・間接	1.169	2.02
	経営・市場に関する成果をねらいとしている×直接・間接	-1.395	-3.70
活動の評価×業種	TQMの基幹にかかわる活動の評価×直接・間接	-2.714	-4.94
	顧客価値創造にかかわる活動の評価×直接・間接	1.055	2.79
	組織風土の醸成にかかわる活動の評価×直接・間接	-0.328	-1.48
	TQMの実践にかかわる活動の評価×直接・間接	1.675	5.10
成果の評価×業種	成果の評価×直接・間接	0.526	2.14
	成果の評価×公共・専門	-0.775	-2.96

注) データ数=32、重相関係数=0.88、残差標準偏差=0.649。

## 5. 困難さの克服策

4章で得られたモデル式をもとに困難さを生じさせない活動の進め方を業種ごとにまとめた。結果を表5. 1～表5. 6に示す。この表及び3. 2で述べた「困難さについての理由」についての記述をもとに各々の業種においてTQM推進における困難さを克服するための対策について検討した。

表5. 1 業種ごとの困難さを生じない進め方（活動の評価）

業種の分類及び業種		困難さを生じない活動の進め方
直接人から人へサービスを提供する	公共・行政、医療、教育、不動産・賃貸、エンジニアリング・研究開発、情報技術	・（困難さは相対的に低い）
間接的にサービスを提供する	ガス・給水・電力、通信、物流・倉庫	・質に関する成果をねらいとする ・経営・市場に関する成果をねらいとする ・組織風土の醸成にかかわる活動のレベルアップをはかる ・TQMの実践にかかわる活動のレベルアップをはかる ・ねらいとする成果を出す
多くの一般の人を対象とする	公共・行政、医療、ガス・給水・電力、通信	・質に関する成果をねらいとする ・経営・市場に関する成果をねらいとする
特定の専門家を対象とする	エンジニアリング・研究開発、情報技術、物流・倉庫	・（困難さは相対的に低い）
中間的なもの	卸売業・小売業・専門店	・質に関する成果をねらいとする ・経営・市場に関する成果をねらいとする ・ねらいとする成果を出す

表5. 2 業種ごとの困難さを生じない進め方（成果の評価）

業種の分類及び業種		困難さを生じない活動の進め方	
直接人から人へサービスを提供する	公共・行政、医療、教育、不動産・賃貸、エンジニアリング・研究開発、情報技術	・顧客価値創造にかかわる活動のレベルアップをはかる ・（困難さは相対的に低い）	・経営・市場に関する成果をねらいとする
間接的にサービスを提供する	ガス・給水・電力、通信、物流・倉庫	・TQMの実践にかかわる活動のレベルアップをはかる ・ねらいとする成果を出す	
多くの一般の人を対象とする	公共・行政、医療、ガス・給水・電力、通信	・TQMの基幹にかかわる活動のレベルアップをはかる	
特定の専門家を対象とする	エンジニアリング・研究開発、情報技術、物流・倉庫	・質に関する成果をねらいとする ・組織風土の醸成にかかわる活動のレベルアップをはかる ・（困難さは相対的に低い）	
中間的なもの	卸売業・小売業・専門店	・TQMの実践に関する活動のレベルアップをはかる ・ねらいとする成果を出す	

## (1) 公共・行政

この業種において平均的に最も困難な点は、「成果の重要度付け」と「成果の評価」に際してのものである。これらの困難さを克服するためには、表5. 3および表5. 2より

- 経営・市場に関する成果をねらいとする
- TQMの基幹にかかわる活動のレベルアップをはかる
- 顧客価値創造にかかわる活動のレベルアップをはかる

表5. 3 業種ごとの困難さを生じない進め方（成果の重要度付け）

業種の分類及び業種	困難さを生じない活動の進め方
直接人から人へサービスを提供する	公共・行政、医療、教育、不動産・賃貸、エンジニアリング・研究開発、情報技術
間接的にサービスを提供する	ガス・給水・電力、通信 物流・倉庫
多くの一般の人を対象とする	公共・行政、医療、ガス・給水・電力、通信
特定の専門家を対象とする	エンジニアリング・研究開発 情報技術、 物流・倉庫
中間的なもの	卸売業・小売業・専門店

表5. 4 業種ごとの困難さを生じない進め方（改善の必要な活動の見極め）

業種の分類及び業種	困難さを生じない活動の進め方
直接人から人へサービスを提供する	公共・行政、医療、教育、不動産・賃貸、エンジニアリング・研究開発、情報技術
間接的にサービスを提供する	ガス・給水・電力、通信 物流・倉庫
多くの一般の人を対象とする	公共・行政、医療、ガス・給水・電力、通信
特定の専門家を対象とする	エンジニアリング・研究開発、 情報技術、物流・倉庫
中間的なもの	卸売業・小売業・専門店



のがよい。

## (2) 医療機関

この業種において平均的に最も困難な点は、「改善の必要な活動の見極め」と「活動の評価」に際してのものである。これらの困難さを克服するためには、表5. 4および表5. 1より

表5. 5 業種ごとの困難さを生じない進め方（今後目指すべきレベルの決定）

業種の分類及び業種		困難さを生じない活動の進め方
直接人から人へサービスを提供する	公共・行政、医療、教育、不動産・賃貸、エンジニアリング・研究開発、情報技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客価値創造にかかわる活動のレベルアップをはかる</li> <li>（困難さは相対的に低い）</li> </ul>
間接的にサービスを提供する	ガス・給水・電力、通信物流・倉庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>質に関する成果をねらいとする</li> <li>TQMの実践にかかわる活動のレベルアップをはかる</li> <li>ねらいとする成果を出す</li> </ul>
多くの一般の人を対象とする	公共・行政、医療、ガス・給水・電力、通信	<ul style="list-style-type: none"> <li>質に関する成果をねらいとする</li> <li>TQMの基幹にかかわる活動のレベルアップをはかる</li> </ul>
特定の専門家を対象とする	エンジニアリング・研究開発情報技術、物流・倉庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客価値創造にかかわる活動のレベルアップをはかる</li> <li>（困難さは相対的に低い）</li> </ul>
中間的なもの	卸売業・小売業・専門店	<ul style="list-style-type: none"> <li>質に関する成果をねらいとする</li> <li>TQMの実践にかかわる活動のレベルアップをはかる</li> <li>ねらいとする成果を出す</li> </ul>

表5. 6 業種ごとの困難さを生じない進め方（推進策の立案）

業種の分類及び業種		困難さを生じない活動の進め方
直接人から人へサービスを提供する	公共・行政、医療、教育、不動産・賃貸、エンジニアリング・研究開発、情報技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営・市場に関する成果をねらいとする</li> <li>TQMの基幹にかかわる活動のレベルアップをはかる</li> <li>組織風土の醸成にかかわる活動のレベルアップをはかる</li> </ul>
間接的にサービスを提供する	ガス・給水・電力、通信物流・倉庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>質に関する成果をねらいとする</li> <li>顧客価値創造にかかわる活動のレベルアップをはかる</li> <li>TQMの実践にかかわる活動のレベルアップをはかる</li> <li>ねらいとする成果を出す</li> </ul>
多くの一般の人を対象とする	公共・行政、医療、ガス・給水・電力、通信	<ul style="list-style-type: none"> <li>ねらいとする成果を出す</li> </ul>
特定の専門家を対象とする	エンジニアリング・研究開発情報技術、物流・倉庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>（困難さは相対的に低い）</li> </ul>
中間的なもの	卸売業・小売業・専門店	<ul style="list-style-type: none"> <li>TQMの実践にかかわる活動のレベルアップをはかる</li> <li>ねらいとする成果を出す</li> </ul>

- 質に関する成果をねらいとする
- 経営・市場に関する成果をねらいとする
- TQMの基幹にかかわる活動のレベルアップをはかる
- 顧客価値創造にかかわる活動のレベルアップをはかる

のがよい。

### (3) 教育サービス

この業種において平均的に最も困難な点は、「推進策の立案」、「活動の評価」に際してのものである。前者の困難さを克服するためには、表5. 6より

- 経営・市場に関する成果をねらいとする
- TQMの基幹にかかわる活動のレベルアップをはかる
- 組織風土の醸成にかかわる活動のレベルアップをはかる

のがよい。

### (4) ガス・給水・電力

この業種は平均的に、「活動と成果の関連づけ」、「活動の評価」、「目指すべきレベルの決定」などが相対的に問題となっている。後者の二つについて言えば、これらに際しての困難さを克服するためには、表5. 1および表5. 5より

- 質に関する成果をねらいとする
- TQMの実践にかかわる活動のレベルアップをはかる
- ねらいとする成果を出す

のがよい。

### (5) 通信

この業種において平均的に最も困難な点は、「目指すべきレベルの決定」である。この困難さを克服するためには、表5. 5より

- 質に関する成果をねらいとする
- TQMの基幹にかかわる活動のレベルアップをはかる
- TQMの実践にかかわる活動のレベルアップをはかる
- ねらいとする成果を出す

のがよい。

### (6) 輸送・倉庫

この業種において平均的に最も困難な点は、「活動の評価」である。この困難さを克服するためには、表5. 1より

- 質に関する成果をねらいとする
- 経営・市場に関する成果をねらいとする
- 組織風土の醸成にかかわる活動のレベルアップをはかる
- TQMの実践にかかわる活動のレベルアップをはかる
- ねらいとする成果を出す

のがよい。

#### **(7) 卸売業・小売業・専門店**

この業種において平均的に最も困難な点は、「関連の強さの評価」、「成果の重要度付け」である。後者についての困難さを克服するためには、表5. 3より

- TQMの基幹にかかわる活動のレベルアップをはかる

のがよい。

#### **(8) 不動産・賃貸**

この業種において平均的に最も困難な点は、「成果の重要度付け」、「活動の評価」である。これらの困難さを克服するためには、表5. 3、表5. 1より

- TQMの基幹にかかわる活動のレベルアップをはかる
- 顧客価値創造にかかわる活動のレベルアップをはかる

のがよい。

#### **(9) 情報技術・エンジニアリング・研究開発・その他の専門的サービス**

この業種において平均的に最も困難な点は、「成果の重要度付け」である。この困難さを克服するためには、表5. 3より

- TQMの基幹にかかわる活動のレベルアップをはかる
- 顧客価値創造にかかわる活動のレベルアップをはかる
- 組織風土の醸成にかかわる活動のレベルアップをはかる
- ねらいとする成果を出す

のがよい。

## 6. 結論と今後の発展

本研究では、サービス分野・非営利分野組織におけるTQM導入・推進の困難さについて、「自己評価・診断結果に基づく推進策の立案」というプロセスを追って調査し、これらの困難さが業種や活動の状況・進め方によってどのように変わるのか明らかにすることを試みた。

結果として、各々の企業・組織が感じているTQM推進の困難さを、活動や成果の状況、ねらいとする成果、および業種の種類、すなわち直接人から人へ提供されるものかどうか、対象が多く的一般の人か特定の専門家かによってある程度説明できること、業種によってその困難さを克服するための対策が異なることなどが分かった。

今後の課題としては、同様の調査をより広い範囲で行い、得られた結果の一般性を確認するとともに、サービス分野・非営利分野組織の規模やTQM導入・推進の状況を考慮に入れたTQM導入・推進の困難さを明らかにし、その克服策を検討することが残されている。

## 謝辞

本研究を進めるにあたり、ご多忙の中貴重な意見及びデータを提供していただいた、企業・組織のTQM推進担当者及びISO9000品質マネジメントシステム管理責任者の皆様に深く感謝いたします。

## 参考文献

- [1] 日本品質奨励賞委員会 (2002) : 「日本品質奨励賞のしおり」、日本科学技術連盟
- [2] デミング賞委員会 (2002) : 「デミング賞のしおり」、日本科学技術連盟
- [3] 日本経営品質賞委員会 (2001) : 「日本経営品質賞・アセスメント基準書」
- [4] 狩野紀昭編 (1998) : 「サービス産業のTQC」、日科技連出版社
- [5] 慈道順一・伊藤要蔵他 (2000) : “モジュール化されたTQMの自己評価・診断法”、  
「品質」、Vol.30、No.4
- [6] 金井亨他 (1997) : “ISO9000 シリーズに基づく品質システム構築への業種・規模の影響”、  
「品質」、Vol. 27、No. 4
- [7] 日本適合性認定協会、「適合組織データベース」、URL:<http://www.jab.org.jp/>  
日本科学技術連盟、「品質管理大会発表要旨集」「クオリティフォーラム発表要旨集」
- [8] 久米均・飯塚悦功 (1999) : 「回帰分析」、岩波書店
- [9] 奥野忠一他 (1971) : 「多変量解析法」、日科技連出版社
- [10] 川喜多二郎 (1978) : 「続・発想法」、中央公論社

**付録 1 業種別 T Q M 評価・診断法**  
**(公共・行政編)**

付録1 活動要素の細目の段階尺度

【ステップ I】評価シート 1.1 トップのリーダーシップ

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価
活動の内容	計画	組織の計画活動にどれだけ関与しているか トップは組織の計画策定に関与しておらず、担当者に任せている。	トップは資源配分など関心のある事項の計画策定に部分的に関与している。	トップは人、設備、情報、技術などの行政運営基盤にかかわる中長期計画、年度業務計画の策定に関与している。ただし、自分が先頭にたつて計画策定を進めるまでにはなっていない。	トップは行政運営基盤にかかわる中長期計画、年度業務計画の策定に積極的に関与し、計画策定の先頭に立っている。ただし、トップの役割の認識が十分でなく、長期的な行政運営計画・政策の策定段階で適切なコミットが行えていない。	トップは行政運営基盤にかかわる中長期計画、年度業務計画の策定に積極的に関与し、計画策定の先頭に立っている。また、トップの役割を認識し、長期的な行政運営計画・政策の策定段階で適切にコミットしている。	
	実施	計画の実行にどれだけ関与しているか トップは計画の実施段階、すなわち方策の策定および実施に関与しておらず、担当者に任せている。	トップは方策の策定に部分的に関与しているが、方策の実施のプロセスに関心を払うことが少なく、計画との乖離を早期に把握できていない。	トップは方策の策定に関与するとともに、方策の実施のプロセスに関心を払っている。ただし、方策の策定段階で必要な部門間の調整を行えていない。また、計画との乖離を把握するのが後れ、対策の実行が遅れる場合が少なくない。	トップは方策の策定に積極的に関与し、必要な部門間の調整を行っている。また、計画通りに実施されているかどうかを重要管理項目でみており、計画との乖離が生じた場合、直ちに対策を実行している。ただし、計画の実施において何がネックとなっているかの理解が十分でなく、効果のある対策が行えていない場合がある。	トップは方策の策定に積極的に関与している。また、計画との乖離が生じた場合の把握、状況認識も的確であり、直ちに必要な対策を実行し、効果を得ている。	
	評価・改善	組織の評価・改善活動にどれだけ関与しているか トップは組織の評価・改善活動に関与しておらず、担当者にまかしている。	トップは年度末や期末に結果の報告を受ける程度である。	トップは定期的に結果の報告を受け、改善活動に対する意向を伝えている。ただし、あくまでも受け身である。また、原因追及や改善策の検討には積極的に関わっていない。	トップは節目ごとに会議体・書類等によって計画の実施状況を把握するとともに、部門長診断などを行い、組織の問題を積極的に把握しようとしている。また、これらにおいて明らかとなった問題点の改善に積極的に関与している。ただし、トップ自らが改善活動の先頭に立つところまでは至っていない。	トップは部門長診断などを行い、組織の問題点を積極的に把握している。また、組織がかかえる根本的な問題に対処するためのプロジェクトをリードするなど、自らが改善活動の先頭に立っている。(注2)	
	活動の効果	問題意識が共有化されているか 組織の職員は現在の仕事に問題意識を持っておらず、従来の延長で仕事をしている。	一部の職員は問題意識を持っているが、他の大多数は関心がない。	組織の職員は問題意識を持っているが、関心がばらばらである。	大部分の組織の職員はある程度統一された問題意識を持っており、新しい課題に取り組んでいる。ただし、一部の職員が無関心であったり、進むべき方向に対する若干の認識の相違が見られる。	組織の職員は共通の問題意識を持っており、全組織一丸となって新しい課題に挑戦している。	

(注1) ここで言う「トップ」とは、評価の対象としている組織・活動の実質上の責任者を指す。

(注2) ここで言う「部門長診断」とは、部門長がやっていることの診断である。

【ステップⅠ】評価シート 1.2 組織のビジョンと事業戦略

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価
活動の内容	計画	短期的な(1~3年の)行政運営計画は立てられているが、 <b>組織の社会的使命・理念、ビジョンが明示されていない</b> ため職員は将来に不安を感じている。	組織の使命・理念、ビジョンを定めているが、 <b>他の行政機関と違った独自性のあるものになっていない</b> 。また、役員・職員の意思が反映できる体制の中でビジョンの策定が行われておらず、 <b>職員みんなが共感できる内容となっていない</b> 。	<b>特徴のある、職員みんなが共感できる組織の使命・理念、ビジョンを定めている</b> 。ただし、これらを踏まえて、 <b>組織のめざすべき方向と事業領域を明確にできていない</b> 。	組織の使命・理念、ビジョンを明確にし、これらを踏まえて、 <b>組織のめざすべき方向と事業領域を定めている</b> 。ただし、事業戦略の策定にあたって、 <b>組織のおかれている環境(経済動向、社会・産業構造の変化等)、各々の事業分野の発展の可能性と行政機関の中における自分のポジション、自分の行政運営能力などの分析が必ずしも適切に行われていない</b> 。	組織の使命・理念、ビジョンを明確にし、これらを踏まえて、 <b>組織のめざすべき方向と事業領域を定めている</b> 。また、事業戦略の策定にあたって、 <b>組織のおかれている環境(経済動向、社会・産業構造の変化等)、各々の事業分野の発展の可能性と行政機関の中における自分のポジション、自分の行政運営能力・人的資源などの分析を適切に行っている</b> 。	
	実施	ビジョン・戦略が <b>お題目・スローガン</b> になっており、それに基づく活動がほとんど実行されない	年度方針などの計画策定の場においてビジョン・戦略が考慮されているが、これらと策定されている <b>計画との結びつきはそれほどよくない</b> 。	年度方針などの計画策定の場において <b>ビジョン・戦略が考慮され、これらに沿った計画が作られている</b> 。ただし、行政運営計画と研究開発計画が整合していないなど、 <b>ビジョン・戦略によって様々な計画が統合されるまでには至っていない</b> 。	ビジョン・戦略に基づいて、 <b>行政運営計画、研究開発計画などの整合がはかられている</b> 。ただし、個々の職員が取り組んでいる課題とビジョン・戦略の結びつきは必ずしも明確でない。	日常のあらゆる組織活動の中で <b>ビジョン・戦略が活用され、それらの実現に向かった活動が実行されている</b> 。	
	評価・改善	ビジョン・戦略の見直しが行われていない。	定期的にビジョン・戦略の見直しを行っているが、 <b>ビジョン・戦略に基づく活動の実施状況、行政運営環境・地域・社会の変化が把握されないため、形式的な見直しとなっている</b> 。	<b>ビジョン・戦略に基づく活動の実施状況、行政運営環境・地域・社会の変化などに基づいて定期的</b> にビジョン・戦略の見直しを行っている。ただし、 <b>計画的な情報の収集、科学的手法を用いた分析が行われていない</b> ために、問題を明らかにできていない。	ビジョン・戦略に基づく活動の実施状況、行政運営環境・地域・社会の変化などに基づいて <b>定期的</b> にビジョン・戦略の見直しを行っている。また、 <b>計画的な情報の収集・科学的な手法による分析を通して問題を明らかにする努力が行われている</b> 。	ビジョン・戦略に基づく活動の実施状況、行政運営環境・地域・社会の変化などに基づいて <b>定期的</b> にビジョン・戦略の見直しを行っている。また、 <b>計画的な情報の収集・分析を通して問題を把握し、ビジョン・戦略の改訂をタイミングよく行っている</b> 。	
	活動の効果	行政運営環境や地域・社会の変化に対応できておらず、 <b>従来の仕事の領域から抜け出せていない</b> 。	<b>部分的に行政運営環境や地域・社会の変化に対応する努力が行われているが、組織的な取り組みになっていない</b> 。	<b>行政運営環境や地域・社会の変化に応じた短期的な課題の解決ははかられているが、長期的な視点からの取り組みはなされていない</b> 。職員のやる気は高くなっている。	ビジョン・戦略に基づいて、行政運営環境や地域・社会の変化に応じた <b>事業分野再編・開拓のための継続的な取り組みがなされており</b> 、組織の長期的発展が予想される。トップ・職員の士気もたかい。	ビジョン・戦略に基づく活動によって、行政運営環境や地域・社会の変化に応じた <b>事業分野の再編・開拓が継続的に実現できており</b> 。変化に対応する挑戦的な姿勢、長期的な視野に立ったものの考え方が全職員にいきわたっている。	

(注1) ここで言う「トップ」とは、評価の対象としている組織・活動の実質上の責任者を指す。

## 【ステップⅠ】評価シート 1.3 組織構造とその運営

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価
活動の内容	計画	組織の構造が効果的・効率的なものか 各部門の責任・権限や評価尺度が不明確など組織運営の基本事項が整備されていない。	各部門の責任・権限や部門業務の評価尺度の設定など組織運営の基本事項を整備する努力をしているが、問題が散見される。	行政運営計画を実現するために、部門の責任・権限の明確化、部門業務の評価尺度の設定など組織運営の基本事項が整備されている。	部門の責任・権限の明確化、部門業務の評価尺度の設定など組織運営の基本事項が整備されており、その上で、ベンチマーキングの実施による組織構造の改善、地域住民の組織構造に関する満足度把握、組織構造のフラット化などを積極的に行っており、地域住民、地域・社会の期待への対応や行政運営計画の実現に向け、効率的で効果的な組織構造を模索している。	ベンチマーキングの実施による組織構造の改善、組織構造に関する地域住民の満足度把握、組織構造のフラット化などを積極的に行っており、地域住民、地域・社会の期待への対応や行政運営計画の実現に向け、効率的で効果的な組織構造を実現している。	
	実施	組織が効果的・効率的に運営されているか 各部門が自部門の役割・責任を果たしていない。	部門責任者間で自部門の責任・権限の遂行ならびに評価メジャーの達成状況にバラツキがあり、行政運営の目標の達成に向けて自部門の役割を果たせていない部門が少なくない。	部門責任者は自部門の責任・権限の遂行ならびに評価メジャーの達成に意欲をもって確実な部門管理を行っており、行政運営の目標達成に向けて各部門が自部門の役割を確実に果たしている。	部門責任者は責任・権限の遂行意欲をもって評価メジャーに基づく確実な部門管理を行っており、行政運営の目標達成に向けて各部門が自部門の役割を確実に果たしている。会議体や委員会の効果的運用など部門間連携をスムーズにする努力がはらわれている。	プロジェクトの活動、会議体や委員会の効果的運用などを通して管理統括部門と各実施部門の連携をはじめ各部門間の連携がはかられ、組織運営が効率的・効果的に実施されている。	
	評価・改善	組織の構造、運営方法の見直しが行われているか 組織とその運営に関する見直しを行っていない。	環境変化、行政運営の目標の達成状況を勘案し、定期的組織ならびにその運営方法の見直しを実施しているが、行政運営の目標と部門目標の達成度の把握が弱く、問題点を明らかにできていない。	環境変化、行政運営の目標の達成状況、行政運営の目標と部門目標の達成度の関係を勘案し、定期的組織ならびにその運営方法の見直し・改善を実施している。ただし、改善のスピードが遅く、環境変化の予兆や行政運営の目標の達成度の予測に基づく事前の対応ができていない。	環境変化の兆候、行政運営の目標の達成度の予測などに基づき、組織の潜在的な問題点を把握し、事前に組織やその運営を改善する努力が払われている。	環境変化の兆候、行政運営の目標の達成度の予測などに基づき、組織の潜在的な問題点を把握し、事前に組織やその運営の改善を的確に実施している。問題点把握の質的レベルも高く、改善のスピードも早い。	
活動の効果	組織が効果的・効率的にその役割を果たしているか 組織の構造ならびにその運営に問題があり、各部門ごとに見ても、組織全体として見てもその役割を果たすことができていない。	各部門は各々の役割を一部果たせていない状況にある。	各部門は各々の役割を効果的・効率的に果たしているが、組織全体はその役割を一部果たせていない状況にある。	各部門として見ても、組織全体として見てもその役割をある程度効果的・効率的に果たしている。ただし、組織の役割と各部門の役割の関係が一部曖昧となっている。	適切な組織の構造とその運営により、各部門がその役割を効果的・効率的に果たしているだけでなく、組織全体の役割に大いに貢献している。		

(注1) ここで言う「トップ」とは、評価の対象としている組織・活動の実質上の責任者を指す。

(注2) ここで言う「ベンチマーキング」とは、同様のサービスを行っている企業・組織の中で、優良企業・組織として目標とされていることを指す。



【ステップⅠ】評価シート 1.4 方針管理

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価
活動の内容	計画	年度方針の策定のしぐみが整備されていない	年度方針策定のしぐみはあるが、方針が単なる従来の活動の延長や羅列的な努力目標となっている。	前年度の反省や長中期の政策に基づいて年度方針を定めている。ただし、目標項目や目標値には妥当でないものが一部見られる。また、年度方針—部門方針—業務実施計画という管理体系はあるが、部門間のすりあわせが適切に行われておらず、年度方針と部門方針、部門方針間に不整合が見られる。また、下位にいくにしたがって具体的になっていないものもある。	前年度の反省や長中期の政策に基づいて挑戦的で達成可能な年度方針が定められている。また、年度方針の展開における部門間のすりあわせが適切に行われており、年度方針と部門方針、部門方針と実施計画が整合したものとなっている。また、展開がすすむにつれてより具体的なものとなっている。	年度方針が行政運営環境の変化、組織の強み・弱みの十分な分析に基づいて作られており、年度方針と長中期の政策、年度方針と各部門における重点活動とが密接に関連している。また、関係部門、各層間のキャッチボールも活発に行われており、問題点の相互理解を通して新たな発想が生み出されている。	
	実施	具体的な実施計画が明確でなく、実施もされていない。	年度方針を実施するための具体的な実施計画が作成されているが、実施担当者、実施期日が明確になっていないものがある。計画通り行われていないものが多い。	年度方針を実施するための具体的な実行計画が作成されており、実施担当者、実施期日が明確にされている。職位ごとの管理項目・点検項目が設定されており、計画からの乖離を早期に把握する工夫がされている。ただし、管理外れに対して放置されている場合もあり、一部計画通り実施できていないものもある。	浸透ための説明会やメディアの活用など年度方針の展開・実施計画の策定を支援する工夫がされている。また、年度方針を実現するための具体的な実施計画が作成されるとともに、実施状況の目で見る管理などが行われ、計画からの乖離に対して迅速な対応がとられている。	年度方針を実現するための具体的な実施計画の作成にあたって、発生する可能性のある問題点が予測され、それらを考慮した実施計画および実施状況のチェック・フォローの体制が工夫されている。実施計画は「ほぼ」計画通り達成できている。	
	評価・改善	期末の反省の内容、反省を行うしぐみがよいか(方針管理の見直しも含む)	期末の反省が組織的に行われていない。	期末の反省を行っているが、年度方針の達成度や実施計画の実施状況を見ているだけで、未達成なものについてその原因を解析していない。	期末の反省において、年度方針の達成度や実施計画の実施状況をチェックし、未達成の場合にはその原因を解析している。ただし、それらの総合的な解析が行われておらず、個別の対策を検討するに留まっている。また、各々の部門における将来の課題を検討しているが、それらの結果を集約し、組織の弱みを明らかにするまでに至っていない。	期末の反省において、年度方針の達成度や実施計画の実施状況をチェックし、未達成の場合には関連する他の方針や実施計画の達成状況・実施状況を合わせて総合的に分析し、方針管理上の問題点を明らかにしている。また、各々の部門における課題の検討結果を集約し、組織の弱みを明らかにしている。	期末の反省の結果に基づいて、次年度の年度方針が適切に設定されている。また、方針管理のやり方に関する工夫・改善が行われ、新しい方針管理のしぐみが生み出されている。
活動の効果	年度方針が達成されているか、方針は挑戦的なものか	年度方針で設定されている目標の達成状況が悪い(半数以上が未達成)。	年度方針で設定されている目標をほぼ達成している(7割程度が達成)が、達成しようとしている目標の中には従来の延長でしかないものも数多く含まれている。	年度方針で設定されている目標をほぼ達成している(7割程度)達成しようとしている目標も妥当である。	年度方針で設定されている目標を達成している(9割程度が達成)達成しようとしている目標は妥当なものである。	年度方針で設定されている目標を達成している(9割程度)達成しようとしている目標は挑戦的なものである。	

【ステップⅠ】評価シート 2.1 組織横断的な行政の質の保証活動

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価	
活動の内容	計画	行政の質の保証のねらい、行政の質の保証のしくみがよいか	組織としての行政の質の保証のねらいがあいまいとなっている。行政の質の保証体系はあるが、不具合の発生防止や苦情の対応体制が十分でない。	行政の質の保証の全体的な方針・目標を定められているが、個々の行政の質の保証活動との関連は曖昧となっている。不具合の発生や地域住民の苦情に対応する体制が整っているが、行政の質の保証体系のステップごとの保証項目、保証方法、保証活動が曖昧となり行政の質作り込みの取り組みはほとんどされていない。	行政の質の保証の方針・目標が展開され、個々の行政の質の保証活動との関連付けられている。行政の質の保証体系のステップごとの保証項目、保証方法、保証活動が定められており、各ステップごとに行政の質が作り込まれているかどうかの評価が行われている。	地域住民の期待・ニーズに基づいて行政の質の保証の方針・目標が定められている。企画からサービス提供までの一貫した行政の質の保証体系が確立されており、その中で行政の質の作り込み活動が重要な活動として位置づけられ、制度化されている。	地域住民の期待・ニーズに合ったサービス・制度・施設等を提供することを基本とした行政の質の保証体系が確立されている。その中で新サービス・新制度・新施設等の開発、研究開発などの創造的活動が重要な要素として位置づけられている。新サービス・新制度・新施設等、重要な既存のサービス・制度・施設等を区分し、各々の特徴に応じた重点的な行政の質の保証活動を行っている。	
	実施	行政の質の保証がしくみ通り実施されているか	役割・責任が曖昧となり、計画通り行政の質の保証活動が行われていない場合が少なくない。	役割・責任を決めているが、曖昧となっている部分も多い。教育訓練を行っているが、応急的な対策のために行っていることが多い。	各人は自己の役割・責任を認識している。標準類の整備や教育訓練が計画・実施されている。ただし、各々の標準の重要性や教育訓練の必要性については曖昧となり、計画通り実施されていない場合が見られる。	標準類の整備や教育訓練が計画・実施されており、各々の標準の重要性や教育訓練の必要性についても明確になっている。ただし、行政の質の保証活動が計画通り実施されていない状況については必ずしも十分把握できていない。	各人は目標や自己の役割・責任を十分認識し活動している。重要な活動については標準類が整備され、必要な教育訓練が計画的に行われている。管理者は管理項目のチェックや内部監査等によって行政の質の保証活動の実施状況を的確に把握しており、必要な処置を遅滞なく取っている。	
	評価・改善	行政の質の保証のねらい、しくみの見直しが行われているか	行政の質の保証に関する活動の体系だった評価・改善は実施していない。発生している問題の対策は各々の部門の担当者にまかされている。	発生した行政の質の問題に対する個別の解析・対策が行われているが、応急対策に終わっているものが多い。行政の質の問題を集約しているが、単なる集計に終わっている。	発生した行政の質の問題を組織として議論するための機会(会議)が定期的に設けられており、解析・再発防止策についての検討が行われている。ただし、あくまでも個別の改善に留まっており、類似の問題への水平展開等はかならずしも適切に行われていない。	発生した行政の質の問題を個別に解析・対策するだけでなく、チェックリスト化して、他のサービスやサービス提供プロセスに同様の問題がないかを検討するなど水平展開のための活動、行政の質の保証の方針・目標の見直しが行われている。	行政の質の保証に関わる問題を総合的に分析し、組織の行政の質の保証活動の弱みを明らかにしている。また、これに基づいて行政の質の保証の新しいしくみを工夫している。	
活動の効果	不具合や苦情が減っているか	不具合や苦情の減少が見られない。	個々の行政の質の問題については改善が見られるものもあるが、全体的には不具合・苦情は減っていない。	行政の質の保証活動による不具合や苦情の減少が認められる。	既存のサービス・制度・施設等については不具合や苦情の大幅な低減を達成している(あるいは行政機関の中でトップのレベルを維持している)。ただし、新サービス・新制度・新施設等についての不具合・苦情が少なくない。	新サービス・新制度・新施設等を含め、不具合や苦情の大幅な改善を達成している(あるいは行政機関の中でトップのレベルを維持している)。		

【ステップⅠ】評価シート 2.2 サービス提供プロセスの設計と管理

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価
活動の内容	計画	サービス提供プロセスの設計という考え方がなく、試行錯誤の末に仕事のやり方が決まっている。	設備など、サービス提供プロセスの一部分について設計を行っている。設計はもっぱら固有技術的な観点から検討されている。	サービス提供プロセスの計画などを含めた全体的なプロセスの設計を行っている。QC工程表等を用いてサービス提供プロセスの管理項目、管理体制を定めている。ただし、これらの設計や計画の事前の検討は十分行われていない。	サービス提供プロセスの設計や管理計画の事前検討が積極的に行われ、これらの活動においてデザインレビュー等が適切に活用されている。	サービス提供プロセスの設計段階でサービス提供プロセスの計画、サービス提供プロセスの管理計画などを行っており、サービス提供プロセスの質的能力調査、サービス提供プロセスのFMEA等を活用して事前の問題の洗い出し・対策を徹底している。必要な標準類の整備、教育訓練、初期流動管理の体制についても検討・計画している。	
	実施	サービス提供プロセスの実施・管理は担当者まかせになっている。	サービス提供プロセスの実施状況・管理状況は把握しているが、手順通り行われていないことが多い。	必要な標準類、職員に対する教育訓練が計画的に行われており、サービス提供プロセスはほぼ手順通り実施されている。ただし、工数に対する配慮が十分でなく、検査を省略したり、発見した異常が放置されている場合がある。	必要な標準類、職員に対する教育訓練が計画的に行われており、必要な工数に対する配慮もなされている。サービス提供プロセスは手順通り実施されている。ただし、このような状況を新サービス・新制度・新施設等の立ち上がり直後から達成できていない。	必要な標準類、職員に対する教育訓練が計画的に行われており、必要な工数に対する配慮もなされている。サービス提供プロセスは手順通り実施されている。また、このような状況を新サービス・新制度・新施設等の立ち上がり直後から実現できている。	
	評価・改善	サービス提供プロセスおよび設計・管理のしくみの見直し・改善が行われているか。	サービス提供プロセスの結果、実施状況・管理状況についてデータを集めていない。	サービス提供プロセスの結果、実施状況・管理状況についてのデータを集めているが、それに基づく改善活動を行えていない。	サービス提供プロセスの結果、実施状況・管理状況を定期的に評価し、問題があれば改善している。改善事例も数多くある。	サービス提供プロセスの結果、実施状況・管理状況のデータを総合的に分析し、重点を絞った改善活動を計画的に展開している。サービス提供プロセスに関するイノベーションもいくつか見られる。	サービス提供プロセスの結果、実施状況・管理状況のデータをサービス提供プロセスの設計・管理という立場から分析し、サービス提供プロセスの設計・管理のしくみの改善につなげている。
活動の効果	当該プロセスに起因する不具合・苦情が減っているか。	当該プロセスに起因する不具合・苦情の減少は見られない。	当該プロセスに起因する個々の行政の質の問題の改善は見られるが、全体的には不具合・苦情が低減していない。	当該プロセスの設計・管理をとおして不具合・苦情の減少が認められる。	既存のサービス・制度・施設等について当該プロセスに起因する不具合・苦情の大幅な低減を達成している(あるいは行政機関の中でトップのレベルを維持している)。ただし、新サービス・新制度・新施設等についての不具合・苦情が少なくない。	新サービス・新制度・新施設等を含め、当該プロセスに起因する不具合や苦情の大幅な改善を達成している(あるいは行政機関の中でトップのレベルを維持している)。	

(注1) ここで言う「プロセス」とは、サービス提供で、個々のサービスごとに繰り返し行われるものを指す。

【ステップⅠ】評価シート 2.3 行政の質の評価・監査

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価	
活動の内容	計画	行政の質の評価・監査は計画的に行っていない。問題が発生した場合に必要なに応じて行っている。	行政の質の評価・監査を定期的 <b>に実施すること</b> になっている。ただし、計画は組織の実情に必ずしも適したものとなっていない。	<b>組織の実情を考慮した行政の質の評価・監査が計画され、実施の体制が整えられている。</b> 評価・監査のための手順書・チェックリストがあるが、過去の苦情等を考慮しておらず、必ずしも効果的・効率的なものになっていない。	組織の実情を考慮した行政の質の評価・監査が計画され、実施の体制が整えられている。 <b>評価・監査を効率的・効果的に実施するための手順書・チェックリストがある。</b> ただし、発見された問題点を検討・議論し、サービス・制度・施設等やプロセスの改善につなげるしくみについては曖昧なところもある。	組織の実情を考慮した行政の質の評価・監査が計画され、実施の体制が整えられている。評価・監査を効率的・効果的に実施するための手順書・チェックリストがある。 <b>信頼性、安全性、製造物責任など評価が難しいものも対象として扱っている。問題点を検討・議論し、改善につなげるしくみも工夫されている。</b>		
	実施	行政の質の評価・監査はしくみ通り実施されているか	行政の質の評価・監査が <b>計画通り行われていない。</b>	行政の質の評価・監査は一部を除き <b>計画的に実施されている。</b>	計画に則って行政の質の評価・監査が <b>実施され、結果は関係者に広く報告されている。</b> ただし、発見された問題点についての検討・フォローが十分行われているとは言えない。	計画に則って行政の質の評価・監査が実施されている。 <b>発見された問題については関係者で討議され、担当が決められ、定期的にフォローされている。</b> ただし、真の要因解析がなされず、根本的な問題の解決に至っていないものもある。	計画に則って行政の質の評価・監査が実施されている。発見された問題については関係者で討議され、担当が決められ、定期的にフォローされている。また、 <b>真の要因解析がなされ、再発防止が的確に実施されている。</b>	
	評価・改善	行政の質の評価・監査のしくみの見直しが行われているか	行政の質の評価・監査の <b>評価を行っていない。</b>	行政の質の評価・監査の実施状況の評価を行っており、もつばら <b>実施面からの改善が検討されている。</b>	行政の質の評価・監査の評価を <b>実施状況と成果(行政の質の評価・監査が行政の質の保証活動に役立っているかどうか)の両面から行っている。</b> 成果に着目した行政の質の評価・監査の改善もいくつか見られる。ただし、行政の質の評価・改善の総合的な見直しをするとところまでは至っていない。	行政の質の評価・監査の実施状況、 <b>成果の総合的な見直しを行い、現行の行政の質の評価・監査の問題点を明らかにした上で、重点を絞った改善が計画的に行われている。</b>	行政の質の評価・監査の実施状況、 <b>成果の総合的な見直しを通して、行政の質の評価・監査のしくみの改善につなげている。</b>	
活動の効果	問題の再発防止・予防ができているか	過去に発生した問題の再発防止には <b>努めたが成果はあまり出ていない。</b>	再発防止対策を実施した結果、 <b>過去に発生した問題は若干減少している。</b>	再発防止対策を実施した結果、 <b>過去に発生した問題は減少している。</b>	過去に発生した問題の <b>再発防止はほぼ達成されている。</b>	過去に発生した問題の再発防止は <b>ほぼ完全に達成されており、類似のサービス・制度・施設等で発生した潜在的な問題の予防も確にできている。</b>		

(注1) ここでは、「行政の質の評価・監査」をサービス提供プロセスを支援し、その設計・管理のレベルアップを促進するための活動と位置づけている。流出防止のための検査については「プロセスの設計・管理」に含めて考えている。



【ステップⅠ】評価シート 2.4 委託と発注

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価	
活動の内容	計画	委託・発注先の選定に関する方針・目標が曖昧となっている。委託・発注を評価・選定する仕組みを明確に定めていない。	委託・発注先の選定に関する方針・目標を定めているが、従来の延長から脱していない。委託・発注先を選定するための仕組みはあるが、技術的な支援や協力及びレベルアップのための教育は組み込まれておらず、必要性の都度行っている。	組織の行政運営環境を考慮した委託・発注先の選定に関する方針・目標を定めている。委託・発注先を評価・選定、育成・支援するための仕組みがあり、技術的な支援や協力及びレベルアップのための教育が含まれている。ただし、方針・目標と評価・選定のための仕組みのつながりは必ずしも明確でない。	組織の行政運営環境を考慮した委託・発注先の選定に関する方針・目標を定めている。また、これを達成するために有効な委託・発注先を評価・選定するための仕組みがあり、技術的な支援や協力及びレベルアップのための教育が含まれている。	世界的視点で最適な質・コスト・スピードを確保するために委託・発注先を評価・選定するための方針・目標、仕組みを定めている。技術的な支援や協力及びレベルアップのための教育を積極的に実施する仕組みがある。		
	実施	委託・発注先の選定は担当者にまかせになっており、しくみにした計画通り実施されていない。	委託・発注先をしくみにしたがって評価・選定しているが、標準化の不備等により計画通り行えてないものも多い。	委託・発注先をしくみに従い評価・選定している。委託・発注先の育成が計画通り進んでおらず、委託・発注先の選定に関する目標を達成できない場合、質・スピード等で問題が発生する可能性がある。	委託・発注先をしくみに従い評価・選定している。委託・発注先の育成・協力関係の確立が進み、委託・発注先の選定に関する目標をほぼ達成できている。質・スピード等で問題が発生する場合も少ない。	委託・発注先をしくみに従い評価・選定している。重点化した指導などの工夫により、委託・発注先の業種・規模に応じた効率的な協力関係の確立が計画通り進み、委託・発注先の選定に関する目標を達成できている。		
	評価・改善	委託・発注の計画の見直しが行われているか	委託・発注先の選定・育成の評価を行っていない。	委託・発注先の選定・育成についてはもっぱら実施面からの改善が検討されている。	委託・発注先を適切に選定できているかどうかを成果と実施状況の両面から評価している。成果に着目した改善も数多く見られる。ただし、問題を選定・育成のしくみとして捉えることができておらず、委託・発注先ごとの個別の対応に留まっている。	委託・発注先を適切に選定できているかどうかを成果と実施状況の両面から総合的に分析し、委託・発注先に関する重点を絞った改善活動、委託・発注の方針・目標の見直しを計画的に行っている。	委託・発注先を適切に選定できているかどうかを成果と実施状況の両面から総合的に評価し、委託・発注の選定に関する方針・目標・しくみの改善につなげている。	
	活動の効果	委託・発注に起因する問題が減っているか	委託・発注について質・スピード等に関わる多くの問題が発生している。これら問題については応急的な対応におわれる、ほとんど改善が見られない。	質・スピード等に関わる問題について、一部の委託・発注先については改善が見られるが、全体的には改善が見られない。	委託・発注先の評価・選定、育成・支援により質・スピード等に関わる問題は減少している。新規の委託・発注先の開拓も行われている。	既存のサービス・制度・施設等については、委託・発注先と良い関係が築かれ、質・スピード等の問題のために選定先を変更したりすることはほとんどない。ただし、新サービス・新制度・新施設等については十分対応できていないところがある。	質・コスト・スピードの面で適切な委託・発注が実施され、新サービス・新制度・新施設等を含め、質・スピード等の問題のために選定先を変更したりすることはほとんどない。	

(注1) 「委託・発注」は「プロセスの設計・管理」の一部とも捉えられるが、その重要性・特殊性を考慮し、別に抜き出している。

## 【ステップⅠ】評価シート 2.5 顧客満足活動

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価	
活動の内容	計画	組織が提供しているサービス・制度・施設等に対する <b>地域住民の満足に関する方針・目標を設定していない。</b>	組織が提供しているサービス・制度・施設等に対する <b>地域住民の満足に関する方針・目標を設定しているが、ねらいは従来の延長でしかない、あるいは他の地域と比べ低いなど組織のおかれている実情を踏まえたものになっていない。</b>	組織のおかれている <b>実情を踏まえて、提供しているサービス・制度・施設等に対する地域住民の満足に関する適切な方針・目標を設定している。</b> ただし、これらを実現するための方策については曖昧な部分もある。	組織のおかれている実情を踏まえて、提供しているサービス・制度・施設等に対する地域住民の満足に関する方針・目標を設定し、これに基づいて、 <b>地域住民との良好な関係を構築・維持・発展させるための方策を検討・策定している。</b>	<b>地域住民をより広い意味でとらえ、様々な地域住民の満足に関する方針・目標を適切に設定している。</b> 実現のための優れた方策に支えられ、他の地域と比べて高い目標を設定できている。		
	実施	地域住民の満足させるための活動が計画通り実施されているか	地域住民の満足に関する <b>方針・目標を達成するための実施計画を定めているが、標準化・教育訓練、遵守状況の把握などが適切に行われておらず、決めたとおり実施されていないものが少なくない。</b>	地域住民の満足に関する <b>方針・目標を達成するための実施計画を定めている。</b> また、 <b>必要な標準化・教育訓練、遵守状況の把握が必要に応じて実施されている。</b> 実施計画は一部を除き計画通り実施されている。	地域住民の満足に関する <b>標準化・教育訓練、遵守状況の把握が計画的に展開され、</b> 地域住民の満足に関する実施計画が計画通り実施されている。	地域住民の満足に関する <b>方策の実施を確実・容易にするためのツール・工夫が随所に見られ、</b> これらが結びついて一つの顧客満足活動実施のしくみとして有効に機能している。		
	評価・改善	地域住民を満足させる計画、満足の見直しが行われているか	組織が提供しているサービス・制度・施設等に地域住民が満足しているかどうかを <b>把握・評価するための方法やしきみが無い。</b>	組織が提供しているサービス・制度・施設等に <b>地域住民が満足しているかどうかを把握・評価しているが、単なるアンケート調査のレベルでしかなく、評価結果に基づく改善活動もほとんど見られない。</b>	組織が提供しているサービス・制度・施設等に <b>地域住民が満足しているかどうかを継続的・定量的に把握・評価する方法・しきみが工夫されており、評価結果に基づく改善活動も行われている。</b>	第三者評価の活用など、 <b>地域住民の満足より詳細な把握、他の地域との比較を可能とする方法・しきみが確立されている。</b> 評価結果の総合的な分析に基づき、 <b>重点を絞った地域住民の満足の改善活動が計画的に行われている。</b> また、顧客満足活動の方針・目標の見直しも行われている。	地域住民の満足の把握・評価の結果に基づき、 <b>新サービス・新制度・新施設等の開発、サービス・制度・施設等の提供プロセスの改善が積極的に行われている。</b> また、顧客満足活動の推進のしくみについても改善が行われている。	
	活動の効果	地域住民の満足度は向上しているか	地域住民の満足度についての情報をもっておらず、 <b>効果が不明である。</b>	地域住民の満足度が <b>向上していない。</b>	地域住民の満足度について <b>多少向上している。</b>	地域住民の満足度が <b>大幅に向上している。</b>	地域住民の満足の度合いは他の地域と比べて極めて高く、 <b>他の地域のベンチマーキングの対象になっている。</b>	

(注1) 「行政の質の保証活動」と「顧客満足活動」は広い意味で捉えれば重なる部分は大きいですが、ここでは前者を不具合・苦情の防止という守りの活動、後者を地域住民の満足という攻めの活動として相対的に位置づけている。

(注2) ここで言う「ベンチマーキング」とは、同様のサービスを行っている企業・組織の中で、優良企業・組織として目標とされていることを指す。

【ステップⅠ】評価シート 3.1 新サービス・新事業・新技術の開発

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価
活動の内容	計画	新サービス・新事業・新技術の開発に関する計画が明確になっていない。	新サービス・新事業・新技術の開発に関する計画があるが、短期的なものである。また、組織の現状、行政運営環境や地域・社会の現状を踏まえたものになっていない。一つ一つのサービス・事業・技術の開発をどのようにすすめるかというしくみ・手順があるが、各ステップにおけるチェックポイントは曖昧になっている。	組織の現状、行政運営環境や地域・社会の現状を踏まえた長期的な新サービス・新事業・新技術の開発に関する計画がある。一つ一つのサービス・事業・技術の開発をどのようにすすめるかというしくみ・手順が決められており、各ステップにおけるチェックポイントが明確にされている。	新サービス・新事業・新技術の開発に関する計画を組織として積極的に取り上げるしくみがある。一つ一つのサービス・事業・技術の開発をどのようにすすめるかというしくみにおいて、品質機能展開、FMEA、デザインレビューなどの源流段階からの行政の質の作り込みが適切に計画されている。	QFDやマーケティング手法等を用いた地域住民のニーズの発掘と把握、発想法やベンチマーキングなどの創造的考え方・手法の活用を通して行政運営に貢献できる新サービス・新事業・新技術の開発が計画できている。一つ一つのサービス・事業・技術の開発においてはコンカレント化、情報技術などの効率化手法の活用が進んでいる。	
	実施	一つ一つのサービス・事業・技術の開発をどのようにすすめるかというしくみがなく、開発は担当者が協議しながら進めている。	開発は予め定められた実施計画に基づいて進められているが、計画通りいかないことが多く、その場合の対応は開発者にまかせられている。重要な問題が発生した場合は、その都度緊急の検討会を開き検討している。	開発者は決められたしくみ・実施計画に従って仕事を進めている。各チェックポイントで明らかになった問題は組織的に検討され、フォローされている。ただし、大きな問題の発生のため、開発が計画に比べて遅れているものもある。	開発の計画段階でPDPCなどの手法を用いて問題の予測を行い、これに基づいて実施計画を作成している。ほぼ実施計画通り開発が進んでいる。発生した問題については関係者が集中的な検討を行い、早期に解決するしくみが工夫されている。	計画通り新サービス・新事業・新技術を開発できている。開発期間の短縮などの新しい試みも計画通り進んでいる。	
	評価・改善	開発した新サービス・新事業・新技術については特に組織的な評価・改善を行っていない。	開発した新サービス・新事業・新技術、その開発プロセスについてプロジェクト終了時等に見直しを行っているが、あくまでも個別の反省にとどまっている。	開発した新サービス・新事業・新技術、その開発プロセスについて総合的な評価・見直しが行われている。開発プロセスについては個別の改善が行われている。	新サービス・新事業・新技術の開発プロセスについて、発生した不具合などのデータに基づく総合的な見直しが行われ、問題点の把握やしくみの改善が行われている。開発した新サービス・新事業・新技術がねらい通りの成果を上げているか見直しが行われ、新サービス・新事業・新技術の開発に関する計画の修正が行われている。	新サービス・新事業・新技術の開発に関する計画を策定するしくみ、一つ一つのサービス・新事業・新技術の開発を進めるしくみの見直し・改善が活発に行われている。	
活動の効果	新サービス・新事業・新技術は開発できているか、それらが事業に貢献しているか	新サービス・新事業・新技術はほとんど開発できていない。	新サービス・新事業・新技術がいくつか開発されている。開発コストが大きく、ほとんど事業に貢献していない。	新サービス・新事業・新技術が開発されている。一部事業に寄与しているものもある。	新サービス・新事業・新技術が数多く開発され、事業の重要な部分を占めている。ただし、地域住民のニーズにあわなかったり、時期を逸しているもの、開発コストが高く利益が得られていないものも見られる。	有効な開発が適切なコストで迅速に行われた結果、新サービス・新事業・新技術が事業に大きく貢献している。	

(注1) ここで言う「ベンチマーキング」とは、同様のサービスを行っている企業・組織の中で、優良企業・組織として目標とされていることを指す。



【ステップⅠ】評価シート 4.1 日常管理

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価
活動の内容	計画	日常管理として実施することが明確になっていない。	日常管理として実施することが定めてあるが、業務分掌が曖昧、方針管理と日常管理を混同しているなど不適切な内容が見られる。	部門の役割・責任を明確にし、それに基づいて日常管理すべき項目、その管理方法を定めている。ただし、実施事項の標準化、管理項目・管理水準・管理責任者の設定、異常発生時の処置方法などにおいて一部適切でない面がある。	実施事項の標準化、管理項目・管理責任者の設定、異常発生時の処置方法が適切に決められている。ただし、組織の実情にあった効率的なものとなっていない。	管理方法の効率化、権限の大幅な委譲、対策の水平展開などが積極的に進められ、スリムで効果的な日常管理の計画を立てている。	
	実施	日常管理が実施されていない。	日常管理が実施されているが、標準化事項の遵守率が悪い、発見した異常が放置されているなどの問題が見られる。	日常管理がほぼ計画通り実施されている。ただし、標準化事項の遵守、異常発生時の確実な原因追及・対策などの点で一部適切でないところが見られる。	実施のための資源(4M)の提供等、標準化事項の遵守、異常発生時の確実な原因追及・対策のための基本事項が整っており、日常管理が着実に実施されている。	目で見える管理、異常に対する迅速・確実な原因追及・対策を可能にするためのフォローのしくみなどの工夫が行われ、関係者が協力して計画通り日常管理を行う体制が整っている。	
	評価・改善	日常管理の実施状況がチェックされていない。	管理者は日常管理の実施状況をチェックし、問題点を指摘しているが、発見した異常の応急対策に終始し、日常管理のレベルアップがはかされていない。	管理者は日常管理の実施状況を定期的にチェックし、問題点を指摘している。発見した日常管理実施上の問題点に対して確実な対策がなされ、日常管理のレベルアップがはかされている。	個別の評価・改善だけでなく、日常管理の実施状況の総合的な見直しが行われ、日常管理の弱点が明らかにされている。部門間の比較なども行われ、よいやり方の他部門への展開が積極的に行われている。	日常管理の実情についての定期的・総合的な評価を行っている。また、これに基づいて日常管理の問題点を把握し、日常管理のしくみの改善につなげている。	
活動の効果	質・コスト・スピードが安定化しているか	日常管理の成果が出ていない。	一部の質・コスト・スピードの項目において日常管理の成果(ばらつき減少)が見られるが、全体的には変化がない。	質・コスト・スピードの異常が確実につかまえている。異常の再発防止により質・コスト・スピードが安定化の方向に向かっている。ただし、原因不明の異常、再発している異常も少なくない。	原因不明となっている異常や再発している異常は少なく、日常管理の実施により質・コスト・スピードがかなり安定化している。	日常管理の徹底と管理システムの継続的改善により、質・コスト・スピードの大幅な安定化が実現されている(または高い水準を維持している)。また、新サービス・新制度・新施設等についても、従来のサービス・制度・施設等の日常管理の水平展開により、異常の発生がおさえられている。	

(注1) 日常管理が有効に機能するためには、責任・権限の明確化、実施事項の明確化などの「標準化」が前提となる。

(注2) ここで言う「標準化」とは、物や仕事のやり方について標準を決め、これを活用することを指す。

(注3) ここで言う「管理項目」とは、自部門に与えられた業務機能を進めていくに際して、その業務が目的・ねらいどおりに進み、目標を達成しているか否かを判断し、必要な処置をとるための尺度のこと。



【ステップⅠ】評価シート 4.2 標準化

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価	
活動の内容	計画	標準化の計画が明確になっていない。	標準化の計画があるが、標準体系が曖昧となっているなどの問題がある。	標準化推進の方針、推進組織、標準体系、制定・改訂手続など標準化を実施するための基本事項が明確になっている。ただし、一部組織の実情に合っていないところが見られる。	標準化を推進するための基本事項が明確だけでなく、情報技術の活用や遵守徹底のための新たな教育などを入れた計画が作成されている。	使いやすい・守り易い標準化の工夫、重要な標準の明確化など、組織の実情、業務の内容に応じた、効率的でスリムな標準化の計画が立てられている。		
	実施	主要業務における標準化の進み具合・遵守状況はどうか、標準化が計画通り実施されているか	標準化が行われておらず、担当者まかせになっている業務が多い。	標準類の整備・標準の教育訓練を実施しているが、体系的な進め方がされていない。	ルールに従って行うべき事項が標準類として整備されており、遵守のための教育訓練など遵守率向上のための推進活動が実施されている。主要業務プロセスの標準化ができています。	標準化すべき事項はほとんど標準化されており、さらに守れる標準化、改訂しやすい標準化などの工夫を一部実施している。	OA化による最新版管理、浸透ための説明会の徹底、守れる条件作りなど、標準化推進の体制がしくみとして確立されている。標準の遵守率は高い。	
	評価・改善	標準化の推進計画、標準の遵守状況の見直しが行われているか	標準化の進捗状況ならびに遵守状況のチェックが行われていない。	標準化の進捗状況ならびに遵守状況のチェックが行われているが、応急対策に終始している。	管理者による標準遵守の現地・現物確認など標準化の進捗状況ならびに遵守状況のチェックが実施されている。また、標準類の定期的な見直し・改訂がルール化されている。発見された問題に対する個別の原因追及・対策が行われている。	標準化の進捗・遵守状況の総合的な評価が行われており、現行の標準化の問題点が明らかにされている。標準化のしくみに関する部分的な改善が行われている。	標準化が不具合・苦情の防止などその本来の目的に役立っているかどうか、金額的な見方など独自の視点からの総合的な評価が行われており、標準化計画・標準化推進のしくみの全体的な見直し・改善が行われている。	
	活動の効果	標準に起因するトラブルが減少しているか	標準化しなければならないにもかかわらずされていない業務の割合が多く、遵守状況も悪い。	標準化されている業務の割合は増えており、一部効果のあらわれているものもあるが、全体的には従来と余り変わっていない。	標準化されている業務の割合については一応目標を達成し、標準の遵守率も向上している。標準化未実施、標準の不遵守によるトラブルの減少が認められる。	標準化が計画通り進んでおり、標準の不遵守も少ない。標準化未実施、標準の不遵守によるトラブルはかなり減少している。	水平展開によって新サービス・新制度・新施設等についても標準化が適切に行われ、標準化未実施、標準の不遵守によるトラブルは大幅に減少している(あるいは非常に少ないレベルを維持している)。	

(注1) ここで言う「標準化」とは、ここで言う「標準化」とは、物や仕事のやり方について標準を決め、これを活用することを指す。

(注2) ここで言う「標準体系」とは、標準化を図るための体制のことを指す。

【ステップⅠ】評価シート 5.1 情報の収集・分析・活用

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価	
活動の内容	計画	行政運営のための情報の収集・分析・活用に関する計画がない。	行政運営のための情報の収集・分析・活用に関する計画はあるが、どのような情報が必要かについての検討を行っておらず、重要な情報が数多く抜けている。	行政運営のために必要な情報が分類され、これに基づいて情報の収集・分析・活用に関する計画を立てている。ただし、計画の内容を見ると、得られた情報のみでは有効な分析・決定ができないと思われるところがある。行政運営における情報の重要性が認識されている。	行政の質の保証、コスト低減、地域住民の満足度増大などの目的別に見た場合、効果的・効率的と考えられる、行政運営のための情報の収集・分析・活用のしくみがある。行政運営における情報の役割が明確に位置づけられている。	ベンチマーキング情報などの外部の情報、長期的に重要な情報を含め、行政運営のために情報の収集・分析のための有効なしくみが確立されている。また、情報に基づいて行政運営に関する意思決定を行う体制が確立している。		
	実施	行政運営のための情報の収集・分析・活用が計画通り実施されているか	必要な情報の収集・分析・活用を具体的にどのように行うかは担当者にかまかされている。	情報の収集・分析・活用をどのように行うか定めた手順はあるが、具体性がない(実施事項、担当者等が曖昧)、重点化されていないなど実施上の問題点が多い。	情報の収集・分析・活用のための適切な手順があり、必要な教育訓練が実施されている。一部を除き計画通り実施できている。	情報の収集・分析・活用を支援するためのデータベース、解析ツールなどが整備されており、情報の収集・分析・活用が計画通り実施できている。	行政運営のための情報の収集・分析・活用が計画通り行われ、これに基づいて合理的な意思決定がタイムリーになされている。	
	評価・改善	行政運営のための情報の収集・分析・活用の計画の見直しが行われているか	行政運営のための情報の収集・分析・活用が適切に行えているかどうかの評価を行っていない。	行政運営のための情報の収集・分析・活用が計画通り実施できているかどうか評価している。実施面についての改善が行われている。	情報の収集・分析・活用が計画通り行われているか、行政運営に役立っているかどうかの評価を行っている。ただし、後者については主観的な評価にとどまっており、問題点を明確にできていない。	情報の収集・分析・活用が行政運営に役立っているかどうかの評価を行っている。事実に基づく分析等を通して、各々の目的で行われている情報の収集・分析・活用の問題点が議論され、改善策が実施されている。	行政運営のための情報の収集・分析・活用のまずさという点から総合的な解析を行い、この結果に基づいて、情報の収集・分析・活用のしくみの改善につなげている。	
活動の効果	状況に応じた行政運営ができていないか	従来の延長で組織の活動が行われており、状況に応じた行政運営が行えていない。	地域・社会および自分の組織の状況に関心をはらっているが、これらの分析と行政運営とが結びついていない。	地域・社会および自分の組織の状況に応じて行政運営を行っているが、内容的に適切でない対応、時期を逸した対応が見られる。	地域・社会および自分の組織の状況に応じた適切な行政運営が展開されている。	地域・社会および自分の組織の状況に応じたスピーディーな対応ができており、行政機関の中のリーダー的存在となっている。		

(注1) 「経営(マネジメント)のための情報」には、質、コスト、スピードなどの機能別の情報の他、人、技術、財務に関する情報、地域・社会の動向や技術動向に関する情報などが含まれる。

(注2) ここで言う「ベンチマーキング」とは、同様のサービスを行っている企業・組織の中で、優良企業・組織として目標とされていることを指す。

【ステップⅠ】評価シート 5.2 情報システム・情報技術の活用

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価
活動の内容	計画	情報システム・情報技術の活用に関する計画がない。経営における情報の重要性が認識されていない。	個別の情報システム・情報技術の導入計画はあるが、総合的・長期的な視点からの検討を行っていない。	情報システム・情報技術の活用に関する総合的・長期的な計画を作っているが、組織内外のニーズおよび技術の動向を十分に反映したものになっていない。	組織の内外のニーズおよび技術の動向を把握し、情報システム・情報技術の活用に関する総合的・長期的な計画を作っている。	組織の内外のニーズおよび技術の動向に基づいて、組織の業務プロセスのあるべき姿を明確にし、その実現のための情報システム・情報技術の活用に関する総合的・長期的な計画を作っている。	
	実施	個別の情報システム・情報技術について、どのように開発・導入するかは担当者まかせになっている。	個別の情報システム・情報技術について、どのように開発・導入するか、実施項目、担当、時期等を明らかにした具体的な実施計画を定めている。ただし、必要な人の確保、計画の重点化、早い時期での遅れの把握の点で問題があり、計画通りに実施できていないものがある。	情報システム・情報技術の開発・導入について、適切な実施計画・推進体制のもとで計画通り実施できている。ただし、導入にあたっての事前の問題予測がかならずしも十分でなく、導入後計画通り活用されていないものがある。	情報システム・情報技術を計画通り開発・導入できている。導入にあたっての事前の問題予測、使用者の教育・訓練なども適切に行われ、導入後の活用もスムーズに進んでいる。	情報システム・情報技術の計画的な導入・活用によってねらいどおりの業務プロセスが実現できている。	
	評価・改善	情報システム・情報技術の活用・開発の計画、実施状況の見直しが行われているか	情報システム・情報技術の活用が適切に行えているかどうかの評価を行っていない。	情報システム・情報技術が計画通り開発・導入できているかどうかのチェックを行っている。計画通り進んでいないものについては応急対策がとられている。	情報システム・情報技術が計画通り開発・導入できているかどうかのチェックを行っており、計画通り進んでいないものについては原因追求・再発防止が行われている。導入後の評価についても行われているが、主観的な評価にとどまっている。	導入した情報システム・情報技術の活用が適切に行えているかどうかの評価を行っており、適切に活用されていないものについては原因追及・再発防止が行われている。	情報システム・情報技術の開発・導入・活用を通して組織内外のニーズに合った業務プロセスが実現できているかどうかを評価し、この結果に基づいて、情報システム・情報技術の開発・導入・活用に関する計画・しくみの見直しが行われている。
活動の効果	情報技術が活用されているか、役立っているか	情報システム・情報技術の活用がほとんど行われていない。	いくつかの面で情報システム・情報技術の活用が行われているが、具体的な行政運営の成果はほとんど出ていない。	情報システム・情報技術の活用が行われ、具体的な成果も出ている。ただし、活用のレベルは他の地域と同じくらいである。	情報システム・情報技術の活用が活発に行われており、具体的な成果が多数出ている。	あらゆる面にわたって情報システム・情報技術の活用が進んでおり、必要に応じて従来なかったような新しいシステムや技術の開発も行われている。	

(注1) 「情報システム・情報技術」には、ツールや分析手法も含まれる。

【ステップⅠ】評価シート 6.1 QC手法の理解と活用

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価	
活動の内容	計画	QC手法の活用に関する推進計画がない。	QC手法の活用に関する推進計画はあるが、組織の実情、ニーズに合っていない。	組織の実情、ニーズに基づいたQC手法の活用に関する推進計画がある。行政の質の保証活動、新技術、行政運営のやり方の開発等において活用すべき手法が明確となっている。	QC手法が行政運営のための有効な手段として位置づけられ、技術分野だけでなく、事務・管理部門等を含めた等を含めたQC手法の活用に関する推進計画が策定されている。	既存のQC手法の活用だけでなく、必要性の認識に基づく新しいQC手法の開発など、創造的活動の推進計画がある。手法開発の必要性が明確にされ、そのためのプロジェクトチームが組織されている。		
	実施	QC手法の理解と活用の推進が計画通り実施されているか	QC手法の活用がみられない。	QC手法の教育が一部の部門で実施され、日常の活動で活用されている。	QC手法に関する教育が年間計画に基づいて全部門で実施され、各々の部門の日常の活動で有効活用されている。QC手法の活用に関する支援組織も作られている。	QC手法が組織の重要課題の解決に有効活用されている。どのような部門にどのような手法を使える人がどれくらい必要かという教育計画、その達成のための教育プログラムが設定され、手法に関する専門家が計画的に育成されている。一つの活用例を他部門へ展開するためのしくみが構築されている。	既存のQC手法の適用だけでなく、必要に応じて新しいQC手法の開発が行われている。QC手法を通して多くの重要な業務課題が解決されており、QC手法を活用することがあたりまえのこととなっている。	
	評価・改善	QC手法の理解と活用の推進計画、理解・活用状況の見直しが行われているか	QC手法の活用状況をチェックするしくみがない。	QC手法の活用状況を部分的にチェックしているが、教育方法・推進方法などの改善はあまり進んでいない。	全部門のQC手法の活用状況が定期的にチェック・評価され、手法の教育や推進方法の改善が行われている。	業務課題ごとにQC手法の活用状況をレベル評価する、職員ごとのQC手法に関する習得レベルを評価する活動が行われ、ねらいに対して未達成なものの解析が行われている。これらの結果に基づいて教育方法や推進方法の問題点が明らかにされ、対策が実施されている。	業務課題が解決できているかという点からQC手法の活用の見直しが行われ、QC手法の活用に関する計画、QC手法およびその教育・推進のしくみの見直し・改善が行われている。	
	活動の効果	QC手法が課題の解決に役立っているか	QC手法によって課題を解決した例がほとんど見られない。	QC手法を用いていくつかの課題が解決されている。ただし、行政運営の成果の得るような課題については適用されていない。	QC手法を用いて多くの課題が解決されている。行政運営の課題の解決につながった例も見られ、徐々にではあるが確実な成果が得られている。	QC手法によって多くの重要な行政運営の課題が解決されており、大きな行政運営の成果が得られている。	QC手法を用いることにより、従来では解決できなかったような難しい行政運営の課題を解決できている。事業の進展、地域住民の満足の増大など極めて大きな成果につながっている。	

(注1) 「QC手法」には、データのばらつきを考慮した統計的解析法、数値データの解析手法だけでなく、言語データなどの非数値データの解析方法、事実に基づいて結論を導く方法などが含まれる。

【ステップⅠ】評価シート 7.1 計画的な人材の育成

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価
活動の内容	計画	人材育成の重要性に関する意識が低く、行政運営における位置づけが適切でない。	人材育成を行政運営の一要素として位置づけている。教育訓練の年度計画が立案されている。ただし、教育訓練プログラムは必要に応じて用意されており、体系だったとくみがかされていない。	人材育成を経営の重要な要素として位置づけられている。教育訓練の年度計画が作成され、組織の全部門に徹底されている。また、固有技術・技能、TQMの考え方・手法を含めた管理技術などの内容別、階層別の教育訓練プログラムを実施している。	業務に必要な能力が明らかにされている。また、人材に関する組織の現状を把握し、組織の重要課題を解決できる専門技術者・技能者の育成、企画・立案者・技術者に対するQFD、信頼性技術、SQCなどの管理技術教育、全職員に対する行政の質の重要性、QC7道具、行政の質の保証のしくみに関する教育などが適切に計画されている。	行政運営計画および人材に関する組織の現状を踏まえた長中期の人材育成計画が立てられている。また、長中期の人材育成計画と密接に関連した内容別・階層別の教育訓練プログラムが用意されている。長中期の人材育成計画が年度ごとの教育訓練計画に展開され、組織の全部門に徹底されている。	
	実施	他の業務が優先し、人材育成の関連業務の実施が後回しになっている。	内部セミナーの実施、外部セミナーへの参加等について計画通り実施できていないところがある。また、内部教育訓練システムの構築及び教育訓練プログラムの作成等も計画通り進んでいない。	教育・訓練と人事考課との連動など、教育訓練の重要性、業務遂行と教育・訓練との関連を管理者・職員に理解させる工夫がなされている。教育訓練の年度計画に基づき内部セミナーの実施、外部セミナーへの参加等が計画通り実施されている。	教育訓練の年度計画に従って教育訓練が実施されている。個人目標の設定、教育訓練実施後のフォローなどが適切に行われており、効果的な教育が実施されている。	長中期の人材育成計画、教育訓練の年度計画に従って適切な教育訓練が実施されている。	
	評価・改善	教育訓練の実施状況がチェックされていない。	内部セミナー等の教育・訓練の実施状況をチェックしているが、成果という点から見直しを行っていない。実施面からの改善は行われているが、あくまでも実施することが優先し、教育訓練の内容が現場の必要性を満たしていない。	個人別の教育訓練記録が整備されている。これに基づいて教育訓練の必要性が議論され、計画通り達成できていない原因が追及され、改善が行われている。個々の教育訓練プログラムについても実施後の試験・アンケート等によりその内容の見直し・改善が行われている。	各人の能力レベルの評価が行われており、これをもとに計画通り人材の育成が進んでいるかどうかの評価が行われている。計画が未達成なものについての原因が追及され、改善策が検討・実施されている。	新サービス・新事業・新技術の開発、業務におけるトラブルの防止、業務課題の解決など、教育訓練を行政運営目的から見直す活動が行われ、人材育成計画や教育訓練プログラムの総合的な見直し・改善が行われている。	
	活動の効果	人材が育成されているか、役に立っているか	必要な教育訓練が行われておらず、必要な能力を持った人材が不足している。	教育・訓練プログラムの修了者は増えているが、計画を達成するまでに至っていない。	教育・訓練プログラムの修了者は計画通り増えているが、必要な能力を持った人材がいないために業務上問題が生じている場合が見られる。	教育訓練によって必要な能力を持った人材がほぼ計画通り育成されている。ただし、一部人材が不足している活動も見られる。	人材育成計画の達成度が高く、必要な人材が十分確保できている。また、これらの人材が有効に活用されている。

【ステップⅠ】評価シート 7.2 小集団活動の組織的展開

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価
活動の内容	計画	小集団活動の推進の計画がない。	QCサークルなどの小集団活動の全組織的な推進計画はあるが、活動のねらい、行政運営における位置づけ、推進方法などについては曖昧となっている。	小集団活動の行政運営における位置づけが明確となっており、活動のねらい、推進の方法などが具体的に定められている。	行政トップ自らが「TQMへの全員参加の場」と位置づけ、行政運営の一手段と認識している。	行政運営計画と小集団活動の関連について明確にされている。また、職員が部門横断的な活動に参画するしきみを導入するなど従来の考え方から一歩踏み出した活動計画が定められている。	
	実施	小集団活動が推進計画通り実施されているか	小集団活動に関する教育が実施され、支援体制などは整えられているが、小集団活動に関する十分な理解が得られておらず、計画通りの活動が行われていない。	組織の実態に応じた支援体制が工夫されており、発表会や褒賞・表彰制度、事例集の編集など動機付け・活性化の方策も考えられている。年間活動計画にそって小集団活動が活発に実施されている。QC的問題解決法やSQCが適切に活用された多くの事例がある。	小集団活動が職員が相互に学び合う場として有効に働いており、活動を通して多くの優秀な人材が育成されている。小集団活動の推進者についても計画的に育成されている。小集団活動で取り上げている課題も重要なものであり、活動内容のレベルも高く、社外の発表会等で多くの賞を受賞している。	従来の活動の行われていた部門だけにとどまらず、企画・立案や管理部門までその実態にあった小集団活動が展開・実施されている。	
	評価・改善	小集団活動の推進計画、実施状況の見直しが行われているか	小集団活動の評価を行っていない。	小集団活動の実施状況のチェック・評価とともに、いかに計画通り実施するかという点からの改善が行われている。	行政運営活動の節目で組織全体の活動状況(計画通り実施できているか、活動のレベルが上がっているか等)のチェック・評価が行われ、これに基づいて問題点に対する改善策が検討・実施されている。	小集団活動が職員が相互に学ぶための場として有効に機能しているかという点からの総合的な評価が行われ、これに基づいて小集団活動の推進計画が見直されている。	ねらいとする行政運営の成果が得られているかという点から小集団活動が見直され、新しい小集団活動の形が工夫されている。
活動の効果	小集団活動を通して課題が解決できているか	小集団活動の実施例が少なく、成果は出ていない。	小集団活動の実施例は増えており、個々の活動成果も出てきている。ただし、職員の小集団活動に対する意欲が低く、組織としての成果となるまでには至っていない。	小集団活動によって多くの課題が解決され、その行政運営に対する寄与もかなりの大きさとなっている。職員の小集団活動に対する意欲も高い。	小集団活動によって多くの重要な課題が解決されている。小集団活動を通して自主的・創造的な気風が生み出されている。	小集団活動により職員の自主性・創造性が開花し、大きな行政運営の成果を生み出す原動力となっている。	

(注1) ここで言う「小集団活動」とは、QCサークルだけでなく、その他のチーム活動も含む広い意味で用いている。



【ステップⅠ】評価シート 8.1 TQMの推進と運営

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価	
活動の内容	計画	TQMを推進する目的、推進計画が不明確。	TQMを推進する目的は明確になっているが、それを達成するための計画(推進組織、推進事項など)が曖昧である。推進組織はあるが組織の実情にあったものではない。	TQMを推進する明確な目的、ならびにそれを達成するための計画(推進組織、推進事項など)が明確になっている。推進組織があるが組織全体のTQMの推進を行えるものとなっている。	長期マスタープラン、組織の環境変化や行政運営の方針を的確に反映した計画、ISOやTPMなどの活動を活用した計画、新たな概念や方法論を組み入れた計画など、TQMの推進計画の策定に工夫が見られる。	組織の実情に合った、効果的・効率的なTQM推進計画を作り上げている。		
	実施	TQM推進計画に基づき組織全体にわたる活動が展開されているか	実施されていない。	TQM活動が実施されているが、トップのリーダーシップが弱く、活動に参加していない部門もある。	トップのリーダーシップが発揮され、全員参加による活動が行われているなど、推進計画に基づく組織全体にわたる活動が実施されている。	必要に応じて、TQMの推進計画と一体となった、TQMの実施を容易にする様々なツールやパッケージが用意され、展開・活用されている。	TQM活動が業務の改善・改革活動と一体化し、あらゆる部門・階層で実施されている。	
	評価・改善	TQM推進計画の見直しが行われているか	TQM推進状況のチェックが実施されていない。	TQM推進状況のチェックが実施されているが、単発的・部分的な評価となっている。推進の阻害要因について突っ込んだ議論がされておらず、計画通り推進できていない。	組織全体のTQM推進状況が定期的にチェックされ、問題点の把握、対策が実施されている。明確な評価尺度が設定され、推進を阻害する要因の解析が実施されている。	監査チームによる推進状況のチェック、推進阻害要因に関する部門横断的な議論の場の設定など、推進状況のチェックおよびその結果に基づく改善に工夫がされている。	TQM推進状況の結果を総合的に評価するしくみがあり、この結果に基づいてTQM推進のしくみの見直し・改善が行われている。	
	活動の効果	TQM推進による効果が出ているか	TQM推進による効果が出ない。	一部の部門における部分的な成果は見られる。	体質改善活動の成果や基本的活動の成果(サークル、SQC、QC教育)の面において、推進計画に示された目標を達成している。	体質改善活動の成果や基本的活動の成果に加え、新サービス・新事業・新技術の開発、行政の質の保証活動などにおいて、推進計画に示された目標を達成している。	評価において定量的で明確な尺度が用いられており、行政運営目標の達成に繋がる効果が出ている。	

## 【ステップⅠ】評価シート 8.2 TQMの考え方・価値観の実践

		レベル1(低い)	レベル2	レベル3(普通)	レベル4	レベル5(高い)	評価
活動の内容	計画	TQMの考え方・価値観に関する教育・訓練計画がない。	TQMの考え方・価値観に関する教育・訓練計画の年度計画が作られている。しかし、教育プログラムは必要に応じて準備しており、体系だったとくみがかされていない。	TQMの考え方・価値観の意義をよく認識している。TQMの考え方の教育・訓練に関する組織全体の計画が作られ、全部門に展開されている。普及すべきTQMの考え方・価値観が理解されており、普及のための教育プログラムを体系的に準備している。	各々の部門・階層において特に重要となる考え方・価値観が明確となっている。各々の部門・階層の現状を踏まえ、TQMの考え方・価値観の教育・訓練、実践をどのように進めるか計画されている。	行政運営とTQMの関係(行政運営環境の動向、地域・社会のニーズを把握し、それに対応するサービス・制度・施設等を提供するためにTQMの考え方を全員に浸透させ、実践することが有効なこと)が明確に認識されている。TQMの考え方・価値観の教育・訓練、実践に関する総合的・長期的な計画を作っており、その内容も優れている。	
	実施	TQMの考え方・価値観が計画通り実施されているか	TQMの考え方・価値観を全員に浸透させるための教育・訓練の実施は、各々の部門まかせになっている。TQMの考え方・価値観に基づく活動はほとんど見られない。	TQMの考え方・価値観の重要性について理解させるための工夫が行われた結果、TQMの考え方・価値観の教育・訓練は計画通り実施できている。TQMの考え方・価値観に基づいた活動も多くみられる。	部門・階層の実情に応じた教育・支援体制が工夫され、従来、TQMの考え方・価値観の教育・実践が思うように進んでいなかった部門・階層においても着実な進展が見られる。	あらゆる部門・階層でTQMの考え方・価値観が定着しており(業務の中で何の違和感もなく活用され)、これに基づく活動が実践されている。	
	評価・改善	TQMの考え方・価値観の普及の計画、普及状況の見直しが行われているか	TQMの考え方・価値観の共有、実践がなされているかどうかのチェック・評価を行っていない。	TQMの考え方・価値観に関する教育が計画通り行えているかどうかチェックし、確実に実施できるような改善を行っている。考え方・価値観がどの程度普及しているか、実践されているかについては主観的な評価に留まっている。	TQMの考え方・価値観がどの程度普及しているか、これに基づく活動がどの程度実践できているかの評価が行われている。ねらい通りの成果が得られていないものについて、その原因が追及され、対策が検討されている。	TQMの考え方・価値観がどの程度普及しているか、これに基づく活動がどの程度実践できているかの定量的な評価尺度の設定、これに基づく総合的な評価・分析が行われ、ボトルネックが明確にされている。また、TQMの考え方・価値観の普及、実践のしくみについて見直され、改善が行われている。	TQMの考え方・価値観の普及・実践が行政運営に役立っているかどうか評価・分析している。この結果に基づいてTQMの考え方・価値観の普及に関する計画・しくみの改善を行っている。
活動の効果	TQMの考え方・価値観が浸透しているか、役立っているか	TQMの考え方・価値観が浸透しておらず、その成果も出ていない。	TQMの考え方・価値観に基づく活動が日常業務(ルーチン的な業務)で実践されているが、一部できていない部門または業務がある。	TQMの考え方・価値観に基づく活動が組織のあらゆる日常業務で実践されている。	TQMの考え方・価値観が組織の体質の一部となり、日常業務だけでなく、非日常的な業務においても実践されている。	TQMの考え方・価値観の定着により、これを通した組織体質の改革が行われ、業績の向上に効果をあげている。	

(注1) 「TQMの考え方・価値観」とは、全員参加、品質重視、顧客指向、マーケット・イン(消費者指向)、後工程はお客様、PDCAのサイクル、事実に基づく管理、プロセス管理、重点指向、標準化、ばらつき管理、再発防止、未然防止、源流管理、人間性の尊重などをいう。

## 付録2 調査に用いた調査票

(公共・行政編)

## 付録2 TQM導入・推進の困難さに関する調査票

### 設問B 組織におけるTQM導入・推進の困難

設問AにおけるTQMの自己評価・診断に基づいて、以下の設問にお答え下さい。

#### 設問B-I

調査対象とする組織におけるTQMの自己評価・診断の【STEP I】で行っていただいた『「活動」についての評価・診断』（『TQMの自己評価・診断シート』、p45～p64参照）について、困難さに関する以下の設問にお答え下さい。

- (1) 調査対象とする組織の「活動」について、各活動要素の細目を4つの評価の視点（計画／実施／評価・改善／活動の効果）から評価する際に、困難さがありましたか。各活動要素の細目について、評価する際の困難の度合いを5段階尺度の中から調査対象とする組織の状況として最もよく当てはまっていると思われるものを選び、○を付けて下さい。

#### 【記入欄】

活動要素の細目	困難の度合い				
	非常に容易 確実にこの段階にあるということがはっきりとわかる	やや容易 2つの段階でどちらの段階であるのかで悩むが、付けられる	どちらとも言えない ある段階を中心に上下3つの段階でどの段階にあるのかで悩むが、付けられる	やや困難 全体で上の方なのか下の方なのかはわかるが、どの段階であるかはわからない	非常に困難 全くどの段階にあるのかがわからず、全く評価ができない
1. 1 トップのリーダーシップ	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	+1 <input type="checkbox"/>	+2 <input type="checkbox"/>
1. 2 組織のビジョンと事業戦略	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	+1 <input type="checkbox"/>	+2 <input type="checkbox"/>
1. 3 組織構造とその運営	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	+1 <input type="checkbox"/>	+2 <input type="checkbox"/>
1. 4 方針管理	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	+1 <input type="checkbox"/>	+2 <input type="checkbox"/>
2. 1 組織横断的な行政の質の保証活動	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	+1 <input type="checkbox"/>	+2 <input type="checkbox"/>
2. 2 サービス提供プロセスの設計と管理	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	+1 <input type="checkbox"/>	+2 <input type="checkbox"/>

活動要素の細目	困難の度合い				
<b>2. 3</b> 行政の質の評価・ 監査	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
<b>2. 4</b> 委託と発注	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
<b>2. 5</b> 顧客満足 (CS) 活動	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
<b>3. 1</b> 新サービス・新事 業・新技術の開発	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
<b>4. 1</b> 日常管理	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
<b>4. 2</b> 標準化	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
<b>5. 1</b> 情報の収集・分 析・活用	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
<b>5. 2</b> 情報システム・情 報技術の活用	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
<b>6. 1</b> QC手法の理解と 活用	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
<b>7. 1</b> 計画的な人材の育 成	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
<b>7. 2</b> 小集団活動の組織 的展開	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
<b>8. 1</b> TQMの推進と運 営	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
<b>8. 2</b> TQMの考え方・ 価値観の実践	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2

(2) 活動要素の細目を評価する際の**困難さの理由**について、大きいものからいくつかお書き下さい。  
なお、特定の活動要素の細目に関するもの場合は、活動要素の細目の番号を右端の欄に記入して下さい。

**【記入欄】**

理 由	活動要素の 細目

調査対象とする組織におけるTQMの自己評価・診断の【STEPⅡ】で行っていただいた『ねらいとする「成果」とその評価・診断』（『TQMの自己評価・診断シート』、p66参照）について、困難さに関する以下の設問にお答え下さい。

- (1) 調査対象とする組織におけるTQMのねらいとする「成果」を**列挙する際**に困難さはありましたか。列挙する際の**困難の度合い**を下記の5段階尺度の中から調査対象とする組織の状況として最もよく当てはまっていると思われるものを選び、○を付けて下さい。

**【記入欄】**

困難の度合い				
非常に容易 全てのねらいとする「成果」を、確信を持って列挙できる	やや容易 ねらいとする「成果」は列挙できるが、一部抜け落ちている気がする	どちらとも言えない ねらいとする「成果」は列挙できるが、半分くらい抜け落ちている気がする	やや困難 ねらいとする「成果」は列挙できるが、大半が抜け落ちている気がする	非常に困難 全くねらいとする「成果」を列挙することができない
- 2	- 1	0	+ 1	+ 2

- (2) ねらいとする「成果」を列挙する際の**困難さの理由**について、大きいものからお書き下さい。

**【記入欄】**

理 由

- (3) 調査対象とする組織におけるTQMのねらいとする「成果」を**評価する際**に困難さはありましたか。列挙していただいたTQMのねらいとする「成果」**全て**に対して、評価する際の困難の

度合いを5段階尺度の中からの調査対象とする組織状況として最もよく当てはまっていると思われるものを選び、○を付けて下さい。

【記入欄】

ねらいとする 成果	困難の度合い				
	非常に容易 確実にこの 段階にある ということが はっきり とわかる	やや容易 2つの段階で どちらの段階 であるのかで 悩むが、付けら れる	どちらとも言えない ある段階を中心 に上下3つの段 階でどの段階に あるのかで悩む が、付けられる	やや困難 全体で上の方な のか下の方なの かはわかるが、ど の段階であるか はわからない	非常に困難 全くどの段 階にあるの かがわから ず、全く評価 ができない
P 1	-2	-1	0	+1	+2
P 2	-2	-1	0	+1	+2
P 3	-2	-1	0	+1	+2
P 4	-2	-1	0	+1	+2
P 5	-2	-1	0	+1	+2
P 6	-2	-1	0	+1	+2
P 7	-2	-1	0	+1	+2
P 8	-2	-1	0	+1	+2
P 9	-2	-1	0	+1	+2
P 1 0	-2	-1	0	+1	+2

(4) ねらいとする「成果」を評価する際の困難さの理由について、大きいものからお書き下さい。  
なお、特定のねらいとする「成果」に関するもの場合は、列挙していただいたねらいとする「成



果」に対応するアルファベットを右端の欄に記入して下さい。

【記入欄】

理 由	ねらいとする 成果

(5) 調査対象とする組織におけるTQMのねらいとする「成果」の重要度を付ける際に困難さはありましたか。重要度を付ける際の困難の度合いを下記の5段階尺度の中から調査対象とする

組織の状況として最もよく当てはまっていると思われるものを選び、○を付けて下さい。

【記入欄】

困難の度合い				
非常に容易 全ての重要度付けを、確信を持って付けることができる	やや容易 重要度を付けることはできるが、一部確信を持ってないものがある	どちらとも言えない 重要度を付けることはできるが、半分くらい確信を持ってないものがある	やや困難 重要度を付けることはできるが、大半は確信を持ってない	非常に困難 全く重要度を付けることができない
- 2	- 1	0	+ 1	+ 2

(6) ねらいとする「成果」の重要度を付ける際の**困難さの理由**について、大きいものからお書き下さい。

【記入欄】

理 由

調査対象とする組織におけるTQMの自己評価・診断の【STEPⅢ】で行っていただいた『「成果」と「活動」との関連付け』（『TQMの自己評価・診断シート』、p67参照）について、困難さに関する以下の設問にお答え下さい。

- (1) ねらいとする「成果」に対して、活動要素との**関連付けをする際に**困難さがありましたか。列挙していただいたTQMのねらいとする「成果」**全て**に対して、**関連付けをする際の困難の度合い**を5段階尺度の中から調査対象とする組織の状況として最もよく当てはまっていると思われるものを選び、○を付けて下さい。

【記入欄】

ねらいとする 成果	困難の度合い				
	非常に容易 （全ての関連付けを、確信を持って付けることができる）	やや容易 （関連付けはできるが、一部抜け落ちている気がする）	どちらとも言えない （関連付けはできるが、半分くらい抜け落ちている気がする）	やや困難 （関連付けはできるが、大半が抜け落ちている気がする）	非常に困難 （全く関連付けをすることができない）
P 1	-2	-1	0	+1	+2
P 2	-2	-1	0	+1	+2
P 3	-2	-1	0	+1	+2
P 4	-2	-1	0	+1	+2
P 5	-2	-1	0	+1	+2
P 6	-2	-1	0	+1	+2
P 7	-2	-1	0	+1	+2
P 8	-2	-1	0	+1	+2
P 9	-2	-1	0	+1	+2
P 1 0	-2	-1	0	+1	+2

- (2) ねらいとする「成果」と活動要素を関連付けする際の**困難さの理由**について、**大きいものからお書き下さい**。なお、特定のねらいとする「成果」に関するもの場合は、**列挙していただいた**

ねらいとする「成果」に対応するアルファベットを右端の欄に記入して下さい。

【記入欄】

理 由	ねらいとする 成果

(3) ねらいとする「成果」と活動要素との関連の強さ [関連強し (◎), 関連あり (○), やや関連あり (△), 関連なし] を見極める際に困難さがありましたか。関連の強さを見極

める際の困難の度合いを下記の5段階尺度の中から調査対象とする組織の状況として最もよく当てはまっていると思われるものを選び、○を付けて下さい。

【記入欄】

困難の度合い				
非常に容易 全ての関連の強さを、確信を持って付けることができる	やや容易 関連の強さを付けることはできるが、一部確信を持ってないものがある	どちらとも言えない 関連の強さを付けることはできるが、半分くらい確信を持ってないものがある	やや困難 関連の強さを付けることはできるが、大半は確信が持てない	非常に困難 全く関連の強さを付けることができない
- 2	- 1	0	+ 1	+ 2

(4) ねらいとする「成果」と活動要素との関連の強さを見極める際の**困難さの理由**について、大きいものからお書き下さい。

【記入欄】

理 由

(5) 特に関連の強さを見極めるのが困難であったものについては、どのねらいとする「成果」に対して、どの活動要素との関連の強さを見極めるのが困難であったのかをお答え下さい。また、その**困難である理由**もお書き下さい。

ねらいとする 成果	活動要素	理 由

調査対象とする組織におけるTQMの自己評価・診断の【STEPⅣ】で行っていただいた『改善を必要とする「活動」の見極めと推進策の立案』（『TQMの自己評価・診断シート』、p68参照）について、困難さに関する以下の設問にお答え下さい。

(1) 改善を必要とする活動要素を見極める際に困難さがありましたか。見極める際の困難の度合いを下記の5段階尺度の中から調査対象とする組織の状況として最もよく当てはまっていると思われるものを選び、○を付けて下さい。

【記入欄】

困難の度合い				
非常に容易	やや容易	どちらとも言えない	やや困難	非常に困難
全ての改善の必要な活動要素を、確信を持って書くことができる	改善の必要な活動要素を書くことはできるが、一部確信を持ってないものがある	改善の必要な活動要素を書くことはできるが、半分くらい確信を持ってないものがある	改善の必要な活動要素を書くことはできるが、大半は確信が持てない	全く改善の必要な活動要素を書くことができない
- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
----- ----- ----- ----- -----				

(1) 改善を必要とする活動要素を見極める際の困難さの理由について、大きいものからお書き下さい。

【記入欄】

理 由

(2) 改善を必要とする活動要素について、現在のレベルから今後目指すレベルを答える際に困難さがありましたか。現在のレベルから今後目指すレベルを答える際の困難の度合いを下記

の5段階尺度の中から調査対象とする組織の状況として最もよく当てはまっていると思われるものを選び、○を付けて下さい。

【記入欄】

困難の度合い				
非常に容易 （全ての今後目指すレベルを、確信を持って書くことができる）	やや容易 （今後目指すレベルは書くことはできるが、一部確信を持ってないものがある）	どちらとも言えない （今後目指すレベルは書くことはできるが、半分くらい確信を持ってないものがある）	やや困難 （今後目指すレベルは書くことはできるが、大半は確信が持てない）	非常に困難 （全く今後目指すレベルを書くことができない）
- 2	- 1	0	+ 1	+ 2

(4) 現在のレベルから今後目指すレベルを答える際の**困難さの理由**について、大きいものからお書き下さい。なお、特定の活動要素に関するもの場合は、**活動要素の番号を右端の欄**に記入して下さい。

【記入欄】

理 由	活動要素

(5) 改善を必要とする活動要素について、現在のレベルから今後目指すレベルへのレベルの向上を図るための**推進策を記述する際**に困難さはありましたか。**改善を必要とする活動要素を全て挙**

げ、それら全てに対して記述する際の困難の度合いを5段階尺度の中から調査対象とする組織の状況として最もよく当てはまっていると思われるものを選び、○を付けて下さい。また、その困難である理由もお書き下さい。

【記入欄】

活動要素	困難の度合い				
	非常に容易 （全ての推進策を、確信を持って記述することができる）	やや容易 （推進策は記述できるが、一部確信を持ってない部分がある）	どちらとも言えない （推進策は記述できるが、半分くらい確信を持ってない部分がある）	やや困難 （推進策は記述できるが、大半は確信が持てない）	非常に困難 （全く推進策を記述することができない）
	-2	-1	0	+1	+2

理由：

活動要素	困難の度合い				
	非常に容易 （全ての推進策を、確信を持って記述することができる）	やや容易 （推進策は記述できるが、一部確信を持ってない部分がある）	どちらとも言えない （推進策は記述できるが、半分くらい確信を持ってない部分がある）	やや困難 （推進策は記述できるが、大半は確信が持てない）	非常に困難 （全く推進策を記述することができない）
	-2	-1	0	+1	+2

理由：



設問Bで答えていただいた「困難さ」を克服するための方策についてのご意見・お考えをお伺いします。以下の設問にお答え下さい。

### 設問C－I

設問B－I（1）（2）でお答えいただいた『「活動」についての評価・診断における**活動要素の細目を評価する際の困難さ**』に対して、どのようにすれば克服できると思いますか。お考えをお書き下さい。（設問B－I（1）（2）， p 68～p 70参照）



### 設問C－II（1）

設問B－II（1）（2）でお答えいただいた『ねらいとする「成果」とその評価・診断におけるTQMのねらいとする「成果」を**列挙する際の困難さ**』に対して、どのようにすれば克服できると思いますか。お考えをお書き下さい。（設問B－II（1）（2）， p 71参照）



### 設問C－II（2）

設問B－II（3）（4）でお答えいただいた『ねらいとする「成果」とその評価・診断におけるTQM

Mのねらいとする「成果」を**評価する際の困難さ**』に対して、どのようにすれば克服できると思いますか。お考えをお書き下さい。(設問B-II(3)(4), p72～p73参照)



### 設問C-II(3)

設問B-II(5)(6)でお答えいただいた『ねらいとする「成果」とその評価・診断におけるTQMのねらいとする「成果」の**重要度を付ける際の困難さ**』に対して、どのようにすれば克服できると思いますか。お考えをお書き下さい。(設問B-II(5)(6), p74参照)



### 設問C-III(1)

設問B-III(1)(2)でお答えいただいた『「成果」と「活動」との関連付けにおけるTQMのねら

いとす「成果」に対して、活動要素を**関連付けする際の困難さ**』について、どのようにすれば克服できると思いますか。お考えをお書き下さい。(設問B-Ⅲ(1)(2), p 75~p 76参照)



### 設問C-Ⅲ(2)

設問B-Ⅲ(3)(4)(5)でお答えいただいた『「成果」と「活動」との関連付けにおけるTQMのねらいとする「成果」に対して、活動要素との**関連の強さを見極める際の困難さ**』について、どのようにすれば克服できると思いますか。お考えをお書き下さい。(設問B-Ⅲ(3)(4)(5), p 77参照)



### 設問C-Ⅳ(1)

設問B-Ⅳ(1)(2)でお答えいただいた『改善に必要な「活動」の見極めと推進策の立案におけ

る改善の必要な活動要素を見極める際の困難さ』に対して、どのようにすれば克服できると思いますか。お考えをお書き下さい。(設問B-IV(1)(2), p78参照)



### 設問C-IV(2)

設問B-IV(3)(4)でお答えいただいた『改善の必要な「活動」の見極めと推進策の立案における改善の必要な活動要素の現在のレベルから今後目指すレベルを答える際の困難さ』に対して、どのようにすれば克服できると思いますか。お考えをお書き下さい。(設問B-IV(3)(4), p79参照)



### 設問C-IV(3)

設問B-IV(5)でお答えいただいた『改善の必要な「活動」の見極めと推進策の立案における改善

の必要な活動要素の**推進策を記述する際の困難さ**』に対して、どのようにすれば克服できると思いますか。お考えをお書き下さい。(設問B-IV(5), p80参照)

