

**2013 年度版  
会津若松経営品質賞  
申請ガイドブック**



**会津若松経営品質協議会**

---

はじめに

わが国経済は、東日本大震災および原発事故に伴うダメージが尾を引いている地域や業種があるものの、百年に一度とも言われる世界的な金融危機に端を発した景気低迷が昨年末に底入れし、消費者マインドの改善や株価の回復などにより、プラス成長へと転換しつつあります。内閣府が発表した4月の月例経済報告では「景気は、一部に弱さが残るものの、このところ持ち直しの動きがみられる。」とされています。また、先行きについては「輸出環境の改善や経済対策、金融政策の効果などを背景に、マインドの改善にも支えられ、次第に景気回復へ向かうことが期待される。ただし、海外景気の下振れが、引き続き我が国の景気を下押しするリスクとなっている。また、雇用・所得環境の先行き等にも注意が必要である。」と示されています。

本市経済においては、原発事故の風評被害による影響が未だに大きく、観光産業や農業を中心とした幅広い業種で、依然として先行きへの不透明感が広がっていますが、NHK大河ドラマ「八重の桜」の放映により観光入込客数が回復傾向にあるなど、徐々にではありますが明るい兆しが見え始めています。

こうした状況下において、企業には、これまでのように製品・サービスの収益力を競うといった視野にとどまらず、「お客様に対して高い価値を提供し続ける能力を競う」という、【お客様の視点に立った経営】への変化と革新が求められています。

平成7年に創設された「日本経営品質賞」は、組織のあり方を顧客の視点から見つめ直し、セルフアセスメント（自己評価）により自らの課題に気づき、継続的な学習の積み重ねを通じて自己革新能力の向上を目指すものであり、受賞組織はもちろんのこと、多くの組織がその理念の下に経営の革新に取り組み、着実に成果を挙げております。

「会津若松経営品質賞」は、日本経営品質賞の考え方を基に、平成14年4月、市内企業・組織が継続的な経営改善・革新の実践を図るための契機とすることを目的に市町村としては全国初の賞として創設され、これまでの11年間で大賞7社、奨励賞6社を選定しています。本賞へ申請する全ての組織に対しては、点数や賞という結果だけではなく、申請組織の強みや改善課題を分かり易く整理した詳細な「フィードバックレポート（評価レポート）」が提供されます。「フィードバックレポート」は、申請組織が今後さらなる発展を目指す際の道標となるものであり、その価値の高さに対しては、これまでの申請企業・組織からも非常に高い評価をいただいております。

なお、本書の記述につきましては、2013年度版日本経営品質賞申請ガイドブックの内容を引用させていただいております。この場をお借りいたしまして、日本経営品質賞委員会に感謝申し上げます次第であります。

最後に、皆さまにおかれましては、是非とも会津若松経営品質賞へのチャレンジを通して経営の革新を図り、より良い経営を実現していただくとともに、経営品質の考え方を地域で共有することによって、本市経済の活性化と振興に寄与いただきたく願うものです。

平成25年6月

会津若松経営品質賞委員会

---

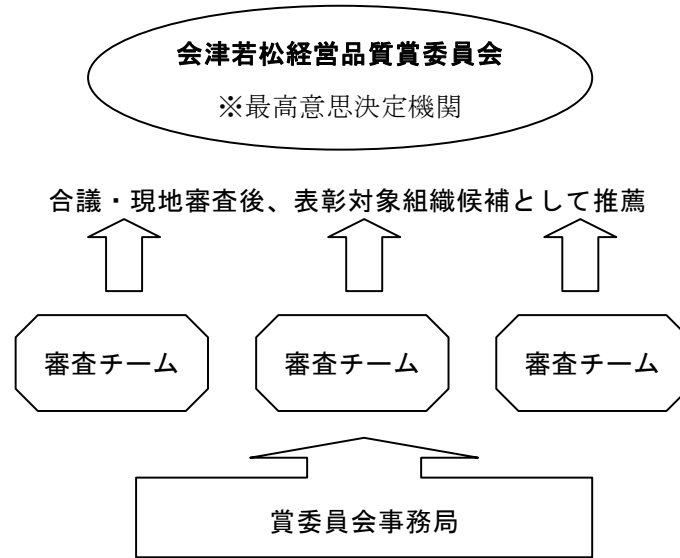
## 目 次

・ 会津若松経営品質賞の審査とスケジュール	1
・ 申請について	5
・ 表彰について	7
・ 審査について	8
・ 「申請書」の記述要領	13
・ 「申請書」の体裁等	21
・ 「資格確認書」の記述要領	23
・ 「申請応募書」の記述要領	23
・ その他の注意点	24
・ (書式1)「資格確認書」	25
・ (書式2)「申請応募書」	27
・ (書式3)「申請書」	29
・ 業種区分一覧	30

---

## ■会津若松経営品質賞の審査とスケジュール

### 1. 組織構成



#### (1) 会津若松経営品質賞委員会

会津若松経営品質賞委員会は本賞全体における最高意思決定機関です。本委員会は、日本経営品質賞の表彰制度に携わる有識者及び会津地域を代表する各界のリーダー5名による構成で、表彰組織の決定、発表、審査基準の妥当性、審査プロセスなど、審査に関するあらゆる面を審議、検討、決定します。

#### (2) 審査チーム

審査チームは、申請組織より提出された申請書を審査し、フィードバックレポートを作成し、審査結果を賞委員会に報告します。また、フィードバックミーティングにおいて申請組織の疑問に答えることとします。

#### (3) 会津若松経営品質賞委員会事務局

会津若松経営品質賞事務局は、会津若松市が主管し、会津若松経営品質賞に関わる全ての事務を行います。

### 2. 審査基準

審査基準は、「2013年度版 日本経営品質賞アセスメント基準書」に準拠します。

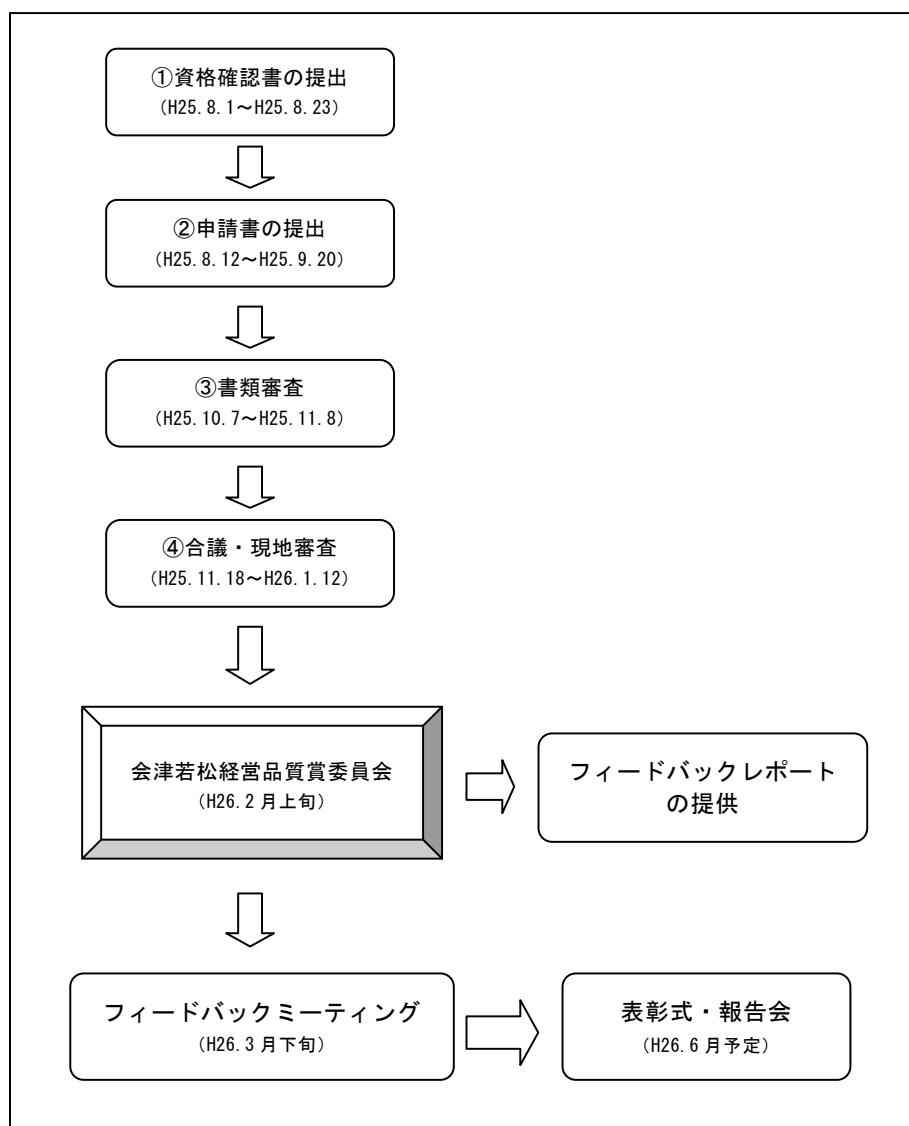
### 3. 審査方法

会津若松経営品質賞の審査は、申請組織より提出された申請書を審査チームが審査します。審査チームは、個別審査、合議・現地審査を行います。

申請組織には、審査結果として、各カテゴリー別の経営品質における「強み」と「改善に向けての提言」からなるフィードバックレポートを提出します。

## (1) 審査ステップ

審査全体のステップは以下のとおりです。



## (2) 審査のプロセス

会津若松経営品質賞の審査は、①資格確認書の提出、②申請書の提出、③書類審査、④合議・現地審査、そして⑤会津若松経営品質賞委員会による表彰組織の決定の5つのプロセスで構成されています。（審査については、8ページを参照してください）

### ①「資格確認書」の提出（提出受付期間：H25. 8. 1~H25. 8. 23）

申請書を提出する前に、本書25ページにある「資格確認書（書式1）」を、8月23日までに会津若松経営品質賞委員会事務局宛て（23ページ参照）に、郵送、Fax 又はE-mail で送付してください。表彰対象と資格を確認の上、一週間以内に結果を送付いたします。

---

## ②「申請書」の提出（提出受付期間：H25. 8. 12～H25. 9. 20）

申請書（組織プロフィールを含む）30ページ以上60ページ以内（書式3）を12部、9月20日までに会津若松経営品質賞委員会事務局宛て（23ページ参照）にご提出ください。その際、「資格確認書（書式1）」および「申請応募書（書式2）」をそれぞれコピーして、申請書の前ページに綴じ込んで一冊にしてください。（21ページ参照）

## ③書類審査（H25. 10. 7～H25. 11. 8）

申請組織の提出する「申請書」を、会津若松経営品質賞委員会が指名した3人の審査員からなる審査チームが約1ヶ月をかけて、個別に審査します。

書類審査期間の前半に、申請組織の「重要成功要因」について、審査員間で協議（すり合わせ）をします。

申請組織の事業環境を適切に理解するために、申請組織の担当者から事前説明を受ける場合があります。

個別書類審査終了後、各審査員の評価と評点は、審査チームのリーダーが調整します。申請組織に対して特に確認する事項がある場合には、現地審査の2週間前までに申請組織に対して書面にて提示します。

## ④合議審査・現地審査（H25. 11. 18～H26. 1. 12のうちの3日間）

初 日：現地訪問・合議審査

2 日目：現地審査・合議審査

3 日目：申請組織との懇談・まとめ

※詳細については、8ページ【審査について】参照

## ⑤会津若松経営品質賞委員会（H26. 2月上旬）

会津若松経営品質賞委員会は、表彰組織の決定と、申請組織に提出する「フィードバックレポート」の了承を行います。

委員は、審査チームのリーダーより報告される審査の結果と、審査チームが「表彰対象」として推薦する根拠などを考慮し、すべての現地審査組織の結果を踏まえて表彰対象組織を決定します。

## （3）フィードバックレポートとフィードバックミーティング

会津若松経営品質賞委員会です了承の後、全ての申請組織に対して、審査結果として審査チームが作成する「フィードバックレポート（評価レポート）」をお送りするとともに、審査チームがフィードバックレポートの根拠や詳細の説明、あるいは内容に関わる質問・疑問に答える「フィードバックミーティング」を開催します。

---

## ◇ フィードバックレポート

### ① 審査総括

8つのカテゴリーから、申請組織にとって最も重要である「強み」と「改善に向けての提言」を優先順位の高いものから要約します。

### ② 総合評価

「2013年度版 日本経営品質賞 アセスメント基準書」48ページの〈表3. 評点総括〉のレベルを表示します。

### ③ アセスメント項目別評点

20のアセスメント項目それぞれにレベル（10%の範囲）で評点を表示します。

### ④ アセスメント項目別コメント

アセスメント項目ごとに改善計画に反映できるコメントとして、「強み」と「改善に向けての提言」を記述します。

## ◇ フィードバックミーティング（H26.3月下旬）

以下の内容で開催します。フィードバックミーティングは審査の最終プロセスです。フィードバックレポートの内容の十分な理解を目的とします。

- ① 審査チームが重視した成功要因の説明
- ② 審査総括の説明
- ③ カテゴリーコメントの説明
- ④ 質疑応答

## ■申請について

平成25年度 会津若松経営品質賞への申請については、以下のとおりです。

### 1. 資格

以下の（1）～（3）全てを満たす組織を対象とします。

- （1）会津若松市内に所在する組織（病院、学校、社会福祉団体、行政、NPO法人、その他公共団体などを含む）。また、会津若松市に事業所がある場合には、会津若松市外（会津地域に限定）の組織。
- （2）中小企業基本法の定義を参考にした下表に該当する企業・組織あるいは企業内組織（※子会社も含む）。
- （3）資格確認書の提出期限日（本年度は、平成25年8月23日）時点で、設立後1年以上経過している組織。

業 種	従業員規模・資本金規模
製造業・その他	300人以下又は3億円以下
卸売業	100人以下又は1億円以下
小売業	50人以下又は5,000万円以下
サービス業	100人以下又は5,000万円以下
非営利組織	300人以下

※ここでいう社員、職員とは、正規社員に加えて、パートタイマー、アルバイト、派遣・契約社員・職員を含みます。そのため、パートタイマー、アルバイト、派遣・契約社員・職員等を1日8時間換算で加えてください。ただし、パートタイマー、アルバイト、派遣・契約社員・職員等は、1日8時間換算することで経営の実態とかけ離れてしまう場合には、事務局までご相談ください。

※企業内組織(子会社を含む)

- ・企業内組織(子会社を含む)とは、企業内事業単位や事業部または子会社等の組織をいいます。
- ・企業内組織(子会社を含む)も応募資格があります。(子会社とは、発行済株式総額の50%超を親会社に所有されている企業をいいます。)

### 2. 資格制限

#### （1）多重申請

企業内組織（子会社を含む）同士あるいは企業内組織とその親会社自身が、両方そろって同年度に応募することはできません。また、親会社が日本経営品質賞、各地方賞を受賞した場合、一度受賞してから2年間は、親会社はもとより企業内組織（子会社を含む）も応募資格はありません。

#### （2）表彰後の資格制限

会津若松経営品質賞「大賞」を1度受賞してから2年間は、応募資格がありません。

※上記資格、表彰部門、資格制限について不明瞭な場合には、会津若松経営品質賞委員会が事例毎に判断いたします。



### (3) 継続的に申請される場合の注意点

前回の申請が受賞に結びつかなかった場合、次年度以降に再申請が可能です。その場合、原則として、最新の審査書にもとづいた審査を行います。そのため、過去の審査時の指摘に対する改善活動や結果を申請書に反映する場合には、その趣旨を分かりやすく記述してください。

申請組織の審査に関わる継続性を十分考慮しなければならない場合には、過去に当該申請組織の審査に携わった経験を有する審査員をメンバーに入れた審査チームの編成を行う場合もあります。

## 3. 提出書類と費用

申請をするにあたっては、以下の書類提出と費用の準備をお願いします。

### (1) 提出書類

#### ① 「資格確認書」(提出受付期間：8月1日から8月23日)

事務局に郵送、Fax 又は E-mail にて送付してください。

※資格確認書の提出組織については、要請に応じて申請書提出時の注意点などを事務局が説明に伺います

#### ② 「申請書」(提出受付期間：8月12日から9月20日)

「組織プロフィール」を含め、20の各アセスメント項目に沿って具体的に記述した30ページ以上60ページ以内の「申請書」を事務局に提出してください。

※提出部数は、12部です。

※提出された「申請書」は、審査終了後、審査関係者全員からの返却を確認し、事務局で保管用として1部(1冊)を保存する以外、すべて責任を持って破棄させていただきます。

### (2) 申請費用

申請費用として30万円(消費税込み)を申し受けます。

ただし、下記の場合は申請費用を20万円(消費税込み)とします。

a. 会津若松市内の組織の初回申請

b. 病院、学校、社会福祉団体、行政、NPO法人、その他公共団体などからの申請

※申請費用には、現地審査費用およびフィードバックミーティング費用を含んでいます。申請書受理後にご請求申し上げます。

※審査員の交通費、宿泊費、日当については事務局で対応します。

---

## ■表彰について

1. 会津若松経営品質賞には、「大賞」、「奨励賞」があります。

### 2. 「大賞」の基準

「大賞」は、日本経営品質賞のアセスメント基準に基づき、原則として「**B**」レベル以上の組織を対象とします。

（「2013年度版 日本経営品質賞アセスメント基準書」48ページ<表3. 評点総括>参照）

### 3. 「奨励賞」の基準

「奨励賞」は、日本経営品質賞のアセスメント基準に基づき、原則として「**C**」レベル以上の組織を対象とします。ただし、2年連続して同じ組織が奨励賞を受賞することはできません。

（「2013年度版 日本経営品質賞アセスメント基準書」48ページ<表3. 評点総括>参照）

### 4. 会津若松経営品質賞受賞組織への期待

受賞組織は、次年度に開催する受賞報告会において、経営品質向上活動の内容報告と参加者への発表資料の提供をお願いします。

さらに「大賞」受賞組織については、上記受賞報告会において、受賞に至るまでの取り組みで1回、受賞後の取り組みで2回にわたり、活動内容の報告をお願いします。また、会津若松経営品質協議会主催のセミナー等において、組織の機密を侵さない範囲での情報提供・公開を、できる限りご協力願います。

### 5. 広報・広告

表彰組織として、積極的な広報・広告活動は、会津若松経営品質賞の普及・推進につながります。是非ともマスメディアへの広報・広告活動をお願いいたします。

---

## ■ 審査について

### 1. 審査員

2013年度の日本経営品質賞審査員の中から、会津若松経営品質賞委員会が指名する者とします。

### 2. 平成25年度 会津若松経営品質賞 審査員選考プロセス

会津若松経営品質賞委員会は、上記の資格を有する者の中から、申請組織との利害関係がないこと、ならびに個人の能力、これまでのビジネス経験、リーダーシップ、専門領域の深さ、協調性などを考慮して中小企業に詳しい審査員を選考します。

### 3. 審査員の役割

会津若松経営品質賞の審査員は、経営品質向上の考え方を十分に理解し、倫理規定と機密原則を遵守し、提出された申請書と申請組織とのコミュニケーションから、顧客本位に基づく経営革新を実現するためのさらなる改善・革新活動を促す提案をすることが役割です。

#### (1) 審査員のミッション

私達は、日本経営品質賞 アセスメント基準の基本理念に沿った規範に基づいて、判断と行動をいたします。

- 1 対象組織からその卓越性、独自能力のシステムを洞察し、明確化する。
- 2 本質を思考する。決して表層的、断片的、憶測的思考による審査は行わず、常に対象組織の本質、構造、全体システムを洞察する。
- 3 チームメンバーと良好な相互作用を目指し、気づきを深める。そして相互に学び、互いの尊厳を守って価値ある審査結果を目指す。
- 4 対象組織の価値、意図、目的に従って審査をする。自らの価値観や思い込みで判断することはしない。

#### (2) 審査員の倫理規定・機密原則

私は、以下の項目にもとづいて行動し、機密原則を遵守することを誓います。

■私は、申請組織の審査過程において、審査の目的を逸脱して、日頃より個人的に抱いている疑問、関心事について詮索はしません。またそのように見られるような言動は一切行いません。

■私は、審査を担当した申請組織名や評価を通じて知り得た情報について、指定された審査チームメンバー以外に、審査期間中はもとより審査終了以降も他人に漏らすことは一切行いません。

■私は、申請組織が提出した「申請書」を厳重に保管し、情報漏洩の恐れがあるような状況下で開いたり、コピーをとったり、回覧することはいたしません。審査に関する電子データについても情報セキュリティの観点から細心の注意を払います。

- 
- 私は、審査期間中およびそれ以降であっても、申請組織に対して個人的なフィードバックを行いません。また審査終了後3年間、申請組織とコンサルティング契約を結びません。
  - 私は、審査を通じて得た機密情報の提供と引き換えに、申請組織に関心を持つ企業へのコンサルティング、研修を実施しません。
  - 私は、申請書の準備段階で申請組織の相談にのったり、申請組織と特別な関係がある場合には、その組織の審査に影響を与えるような言動や、担当審査員や事務局への過度な接触は一切行いません。
  - 私は、現在勤務している企業、事業部門等の主な競争相手の審査を担当しません。
  - 私は、申請書に関する文書・情報等について、申請組織に質問があるならば、直接申請組織とコンタクトを取るのではなく、必ずチームリーダーおよび会津若松経営品質賞委員会事務局を通じて連絡を取ります。
  - 私は、定められた審査期間中、特に合議審査、現地審査において、審査の日程を最優先に活動します。
  - 私は、会津若松経営品質賞委員会事務局より提供される「会津若松経営品質賞審査員」の名刺は、申請組織の審査以外には一切使用しません。
  - 私は、会津若松経営品質賞のロゴ、審査員の肩書きは利用しません。また、過去の役割も含めてその役割を肩書きとして使った講演、コンサルティング、研修指導等は一切行いません。
  - 私は、審査を通じて得た経験をもとに特定組織へのアセスメントを支援する場合、1人の審査員という立場で「評価レベル」を断定する指導方法は行いません。
  - 私は、以上の機密原則を遵守し、会津若松経営品質賞審査員として、会津若松市の産業、企業等の経営革新を支援する姿勢で審査します。

#### 4. 個別審査

担当審査チームの決定後、3名の審査員によって構成される審査チームメンバーによって、申請書を約1ヶ月間かけて個別に審査します。

#### 5. 現地訪問（1日目）

現地訪問は、合議審査に入る前に各審査員が個別審査で描いたイメージを統一のものとして実施するものです。現地審査とは異なり、申請組織は原則として書類等を提出する必要はありません。

ただし、申請組織に対し組織の概要等の説明を求める場合があります。

#### 6. 合議審査（1・2日目）

合議審査では、審査員一人ひとりが行ってきた個別審査の結果を持ち寄り、話し合いを中心とした合議のプロセスから、最終的に審査チームとしての結果を導き出します。この合議審査

---

では、申請書の情報に加えて現地審査の結果を踏まえ、申請書の内容の意図するところを確認し、評価します。合議審査終了後に、フィードバックレポートの骨子を作成します。

## 7. 現地審査（2日目）

現地審査の目的は、合議審査において確認した活動内容の確かな証拠と実際の浸透度合いを確認することです。申請組織の現地に赴き、資料の確認を中心に行います。また、経営幹部から第一線の社員までを含めたインタビューを行う場合があります。

現地審査は、申請組織の一つ以上の場所（オフィス、研究所、工場など）が対象になります。

現地審査で確認すべき「現地審査課題」は、2週間前までに申請組織に送付します。

### （1）審査員への禁止事項

審査員は以下の事項について、申請組織に発表又は議論を行わないことにしています。

- 個人・チームとしての最終所見や調査結果・結論または決定事項
- 申請組織の経営品質向上のプログラムに対する詳細な意見
- 他の申請組織に関する経営品質向上の実践活動やそのことに関するチームの意見
- 審査員の個人としての専門資格
- 審査員自身が所属するあるいはこれまでに指導した企業情報

※現地審査の際の過大な接待を受けることも禁止しています（昼食・休憩時のコーヒーブレイクなどは常識の範囲といたします）。

### （2）現地審査のプロセス

現地審査のプロセスは、以下の5つのステップを踏みます。

- ①申請組織への現地審査実施の通知と確認事項の通知
- ②事前準備
- ③最終準備
- ④現地審査の実施
- ⑤フィードバックレポートの作成

#### ①申請組織への現地審査実施の通知と確認事項の通知

事務局は、申請組織と審査チームメンバーに対し、現地審査の日程等を通知します。

さらに、申請組織には、現地審査スケジュールを送付するとともに、現地審査の2週間前までに当日確認する事項の概要について通知します。

#### ②事前準備

チームリーダーは、事務局とチームメンバー、申請組織の担当者と協力して、現地審査の要領を設定します。

---

### ③最終準備

現地審査の前日に審査チームメンバー全員による会議を行います。この会議では、現地審査計画、申請書の事前レビュー、合議審査での一次評点と疑問点の見直し、重点的質問事項とインタビュー方法の確認などを準備、確認します。

### ④現地審査の実施

現地審査チームは、以下のステップを目安に現地審査を実施します。

#### 1. 審査開始のアナウンス（事務局）

#### 2. 双方紹介

申請組織側、審査チーム側双方の自己紹介をします。

#### 3. 審査プロセス、現地審査の仕組み、目的、手順、評価レポートの説明

チームリーダーより審査の目的と今回の手順、評価レポートを説明します。

#### 4. 申請組織代表者による経営への「思い」と活動説明

申請組織代表者から経営への「思い」とこれまでの活動について紹介をお願いします。

#### 5. インタビュー

経営幹部から第一線社員までのさまざまな階層の方にインタビューを行う場合があります。具体的には、ビジョンの浸透度、日々の活動状況、社員参画、プロセス・マネジメントの有効度などについてインタビューを行います。

#### 6. 閉会

最後に、審査チームリーダーは申請組織の代表者に現地審査が完了したことを伝え、協力に対する感謝を表明します。

### ⑤フィードバックレポートの作成

審査終了後にチームリーダーが中心となり、チームとしての最終評価および「強み」と「改善に向けての提言」からなるコメントを作成し、評価レポートを作成します。

## 8. 申請組織との懇談（3日目）

申請組織との懇談では、申請組織の経営トップをはじめ、経営幹部等からの質問（審査に関する事、その他経営品質に関する事等）に対し審査チームが回答します。また前日の現地審査を踏まえ、必要な場合には、申請組織に対し審査チームから再度質問をする等、申請組織と審査チームの懇談の場とします。

## 9. フィードバックレポートの仕組み

会津若松経営品質賞の全ての申請組織には、審査の結果として「フィードバックレポート（評価レポート）」が提供されます。このフィードバックの仕組みは、会津若松経営品質賞全体で最も重要な事項です。それは、このフィードバックレポートが経営品質向上の継続的改善・革新にいたる道標になるからです。

---

フィードバックレポートの構成は、①審査総括、②アセスメント項目別の「強み」「改善に向けた提言」、③評点根拠が中心となります。

フィードバックレポートは、現在導入し、運営している仕組み、活動、方法論だけを評価するものではありません。仕組み、活動、方法論を計画していくプロセス、実行のプロセス、実行結果の評価とそれに基づく学習のプロセスのあり方に着目しています。顧客にとって価値ある製品・サービスを生み続けるためには、このプロセスの能力を高めることが不可欠と考えるからです。このプロセスでは、優れたプロセスを通じて優れた活動や方法を生み出す社員の意識にも着目しています。

審査チームは申請書をはじめ、その内容に基づく経営幹部へのインタビュー、現地審査を通じて、「強み」「改善に向けた提言」を明らかにします。ここで着目しているプロセスは、単なる手続きではありません。計画のプロセスでは、目的をどのように明らかにしたのか、誰がそのプロセスにかかわり、どのような情報にもとづいて、どのように計画を作り上げたかといった一連の流れに着目しています。

会津若松経営品質賞は、評点ガイドライン（日本経営品質賞アセスメント基準書）に基づいて申請組織の評点レベルを決定し、それを明示します。「評点根拠」は示された「強み」「改善に向けた提言」の背景として、経営のどの部分に重点を置いて、どのような情報からプロセスの状態を理解し、その状態をどう解釈してレベルを判断したのかを示すものです。当然「強み」「改善に向けた提言」と重複する部分がありますが、ここでは申請組織からの「なぜ、このレベルと評価するのか」という質問に明確に答えることを目的として記述するものです。

審査総括は、申請組織のトップ向けに経営にとって重要な「強み」と「改善に向けた提言」を概要としてまとめたものです。個々のアセスメント項目におけるコメントの要約でなく、アセスメント項目での「強み」と「改善に向けた提言」のつながりに着目し、トップに期待すべき経営革新の方向性を示したものです。

フィードバックレポートは、申請組織に対しての詳細調査や、顧客や取引組織への綿密な調査により作成されたものではありません。いわゆるコンサルティング活動とも異なります。この評価レポートは、今後のさらなる革新に向けた活動に対して、知見も経験も異なる審査チームからの指摘を冷静に受け止め、これまでの活動をどう振り返るか、その話し合いの中から、新たな改善・革新への活動が加速されることを期待しています。

---

## ■「申請書」の記述要領

以下の記述要領は、日本経営品質賞委員会の許可を得て、2013年度版日本経営品質賞申請ガイドブックより引用しています。会津若松経営品質賞への応募の際、申請書の作成にあたっては、以下の事項に留意して記述してください。

### (1) 記述の原則

#### ① 分かりやすく正確に記述してください

申請書は、審査チームに組織の理想的な姿の実現にむけた経営の考え方と、経営革新活動の実践と成果を正確に伝え、価値ある評価レポートを得るためのコミュニケーションの共通基盤をつくることを目的としています。したがって、貴組織を深く理解しようとしている第三者（審査員）が読むことを前提に、組織プロフィールを基点として経営革新のプロセスと状態が読み取れるようにストーリー性を持たせるなど、できるだけわかりやすく記述することが肝要です。

審査員は「日本経営品質賞アセスメント基準書」に基づいて貴組織の理解を深めていきますので、組織プロフィール、各アセスメント項目の要求事項を十分に理解した上で記述してください。また、「アセスメントガイドブック」の内容も参考にしてください。

#### ② 価値づくりに重要な活動に焦点を当てて記述して下さい

組織プロフィールは10ページ以内、アセスメント項目ごとの記述（1.1～8.4）を含めた総ページ数は60ページ以内で記述してください。限られたページ数の中で、審査員に貴組織の経営革新のための取り組みを理解させるには、多様な経営活動の全てを網羅的に記述するのではなく、顧客本位、独自能力、社員重視、社会との調和を追求し高い価値を創る上で、最も重要な経営活動に焦点を絞って記述することが肝要です。記述にあたっては書式要項を守って、文章や図表を詰め込みすぎず、用語集や組織図、財務資料などはページ数規定の除外項目（21ページ参照）に盛り込むなどの工夫をしてください。

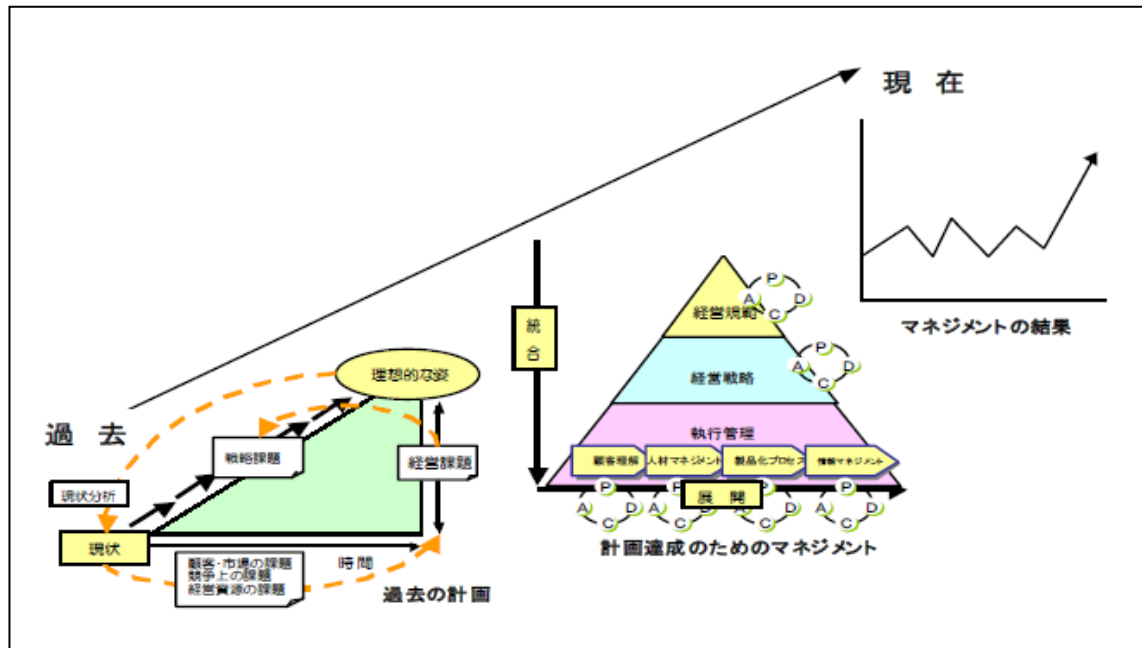
#### ③ 記述を通した時間軸の整合性に留意してください。

組織が目指してきた経営革新の取り組みの経緯が時間軸に沿ってわかるように記述してください。審査では、組織が現在の経営結果を生み出すもとになった戦略や方針が決定されたときから現在に至るまでに組み込まれてきた経営活動と、それを通じて起きている組織の状態の変化、実現した成果の変遷、さらに将来に向けた自己革新の可能性について評価します。したがって、過去・現在・将来の関係を明確に書き分けていないと、正しい審査を妨げる恐れがあります。

なお、時間軸に関しては、その留意点を（2）以降にも記述していますので、ご確認ください。



## アセスメントと時間概念



### (2) 組織プロフィールの記述について

#### ①申請書の記述は組織プロフィールから始めてください

最初に組織プロフィールの記述を行わずに、各アセスメント項目の記述を始めると、重要な経営活動に焦点を絞らないまま「何々を行っている。こんなことも行っている」といった、様々な活動の羅列的記述になってしまう恐れがあります。

組織プロフィールでは、組織が目指す「理想的な姿」を明らかにし、「顧客・市場」「競争環境」「経営資源」それぞれの項目で価値を生み出すために意図していることや現在および将来の課題をまとめ、「変革認識」の項目で経営課題とそれを実践する戦略課題を明示します。審査員はこれらの記述を通して、申請組織を理解します。

なお、「理想的な姿」および「変革認識」では、いつの時点で設定されたのかを明確にしてください。特に戦略課題については「アセスメント基準書に記載されているように、「現状の結果を生み出すことに影響を与えたこれまでの戦略課題は何か（いつの時点でどのような目標を設定したのか）」「現状までの結果を踏まえ、今後実現したい戦略課題は何か（その目標と達成時期を含む）」を書き分けてください。

#### ②組織プロフィールは審査の軸を決める重要な情報を提供します

組織プロフィールの記述にあたっては、申請組織が顧客に提供する価値やその価値を生み出す上で、大きな影響を及ぼすビジネスの環境や経営資源の状況、経営革新に向けた経営課題や戦略課題を明確に記述することが必要です。組織プロフィールは審査を行うための基軸

---

を決める重要な情報を審査員に提供します。組織プロフィール自体は評価の対象ではありませんが、この記述が曖昧であると、申請組織の重要な取り組みを的確に評価できなくなる恐れが生じます。

また、組織プロフィールの「(6) 組織情報」には、対象市場の規模や事業展開の範囲、事業拠点の所在や職種別の社員数、事業セグメントや顧客セグメント別の売上高等について詳細情報を掲載してください。これらの情報は、審査員が書類審査段階で申請組織を正しくイメージするために重要な情報です。

### **(3) 方法／展開の記述について**

#### **①理想的な姿と経営課題・戦略課題との関係を考慮して記述してください**

方法／展開のアセスメント項目(1.1～7.2)の記述では、対象プロセスについて、経営課題・戦略課題の解決に向けた基本的考え方を明示した上で、組織プロフィールに示された経営課題と戦略課題に関係づけられる経営活動に焦点を絞って記述してください。審査では、各アセスメント項目に記述された経営活動によって経営課題と戦略課題が解決・達成され、ひいては組織が目指す「理想的な姿」が実現されるのか、という観点で審査を行います。

#### **②目的や背景を明確に示し、方法と活動の実態を簡潔に記述してください**

経営活動の記述は、「〇〇のために△△の仕組みによって□□の取り組みを行っている。この活動を行う理由(背景)は××である。」といった、目的や背景や時間軸などを踏まえた上で、方法および具体的な行動をセットで、できるだけ簡潔に説明するように記述してください。

活動の目的は具体的なねらいを示してください。戦略課題など上位目的をそのまま引用すると抽象的な目的と判断される恐れがあります。

また、必要に応じて活動を行っている主体や展開の範囲、時期(誰が・どこで・いつ行っている)についても明確に記述することで、取り組みの実態について誤解のない審査につながります。

活動実態を表現するために、事例を用いることは可能ですが、事例だけで経営活動を説明しようとする、体系的な活動になっているのかが判断しにくくなる恐れがあります。

複数の経営活動が重要な関連性を持って行われている場合は、関連付けるための方法や期待している相互効果についても記述で明らかにしてください。

#### **③アセスメント項目の記述範囲の構造を理解し、記述してください**

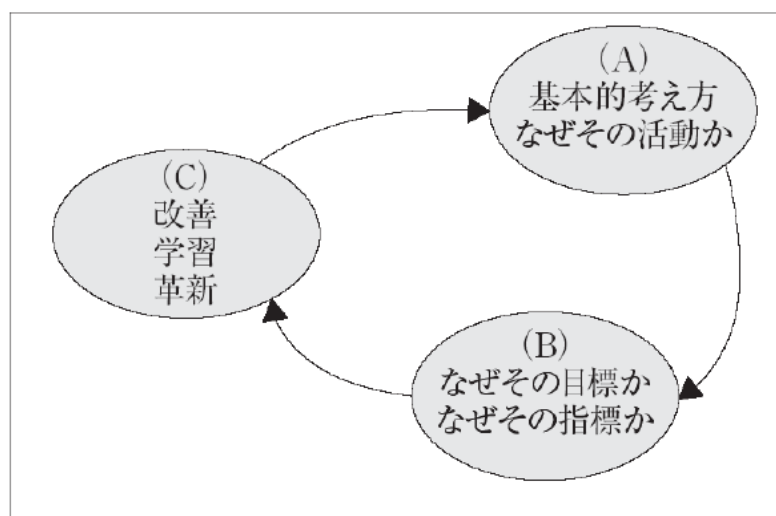
方法／展開のアセスメント項目では、図-1に示すように(A)・(B)・(C)という3項目の記述範囲で構成されています。

記述範囲（A）では、組織が目指す理想的な姿や戦略課題など、上位目的との関係や対象プロセスの基本的な考え方、それに基づく経営活動を記述します。その際、経営諸活動がいつの時点から取り組まれているのかを明確にしてください。

記述範囲（B）では、記述範囲（A）で記述した経営活動によって達成すべき目標と、その目標達成状況を把握するために用いている指標について記述します。定量的な指標だけでなく、定性的な指標で表現することも可能です。

記述範囲（C）では、（B）で設定された目標の結果（カテゴリー8に記述されている）の振り返りから明らかにされた課題認識と、今後の改善・革新に向けた取り組みの計画について記述します。その際、すでに取り組みを始めていることと、これから取り組もうとしていることを書き分けるなど、時間軸についても留意してください。

図－1：アセスメント項目の構造



#### ④参照先アセスメント項目を記述してください

経営の実際はアセスメント項目別に行われているわけではないので、経営活動や目標設定、今後の改善・革新課題等を記述していくと、異なるアセスメント項目間で記述内容に関連性が現れてきます。ひとつの経営活動が複数のアセスメント項目の目的に重なる場合や、複数の関連し合う経営活動がひとつの成果を生み出しているといった場合です。記述を相互に関連づける必要がある場合には、その相互関係を明示し、それらの記述を相互に参照できるようにしてください。相互参照する場合はアセスメント項目や記述範囲を示す番号を用いて参照先を明示してください（例：「3.1 (A) を参照」）。

#### (4) 結果の記述について

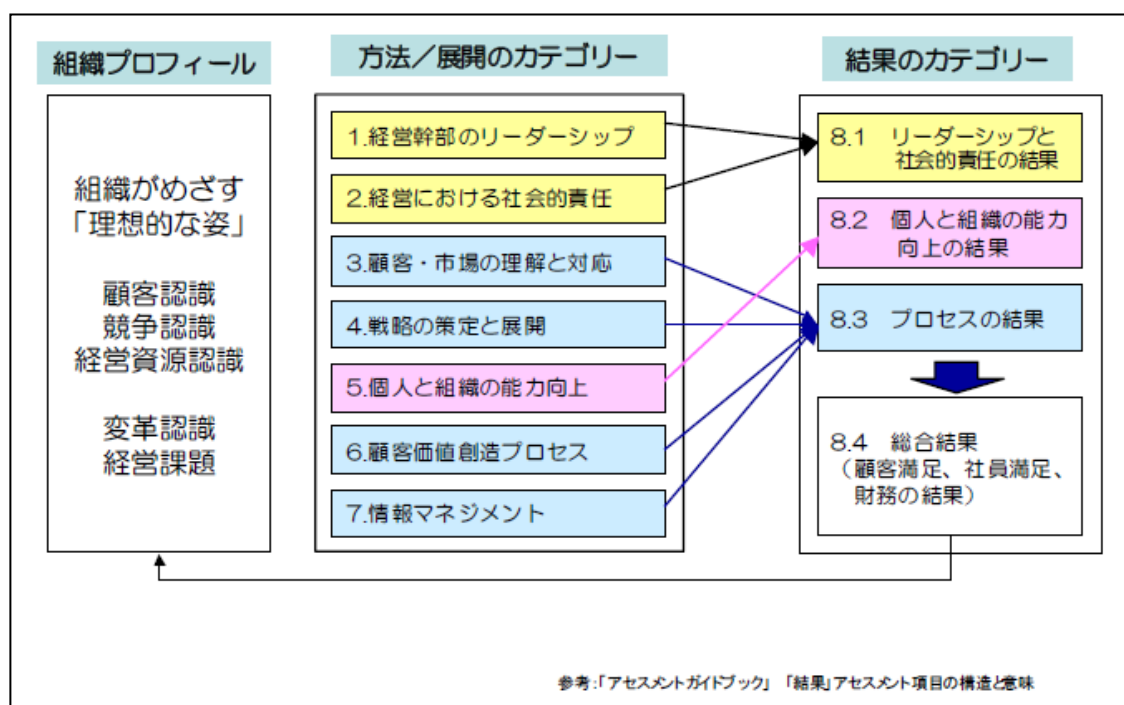
##### ① アセスメント項目の構造と意味を理解して記述してください

結果のカテゴリー8は、プロセスの結果（アセスメント項目8.1～8.3）と、総合結果（アセスメント項目8.4）に大きく分かれます。

アセスメント項目8.1、8.2、8.3では、方法／展開のアセスメント項目1.1～7.2で記述した経営活動の直接の成果について、記述範囲（B）で示した評価尺度・指標に従って結果データの推移（あるいは定性的な状態の変化）を記述します。

アセスメント項目8.4では、組織が目指す「理想的な姿」の実現状況と、経営課題やそれを具現化する戦略課題の達成状況を、主として「顧客満足」「社員満足」「財務の結果」で表します。財務については、3期分の財務諸表は別途提供されていますが、特に重視している経営指標や戦略の成果を示している指標については、申請書本文の中で結果の分析や解釈等を記述してください。

結果のカテゴリーの構造



それぞれの結果同士は、単独で切り離された存在ではありません。アセスメント項目8.1、8.2、8.3のそれぞれの結果同士が関連をもっていると同時に、さまざまな経営活動の帰結としての総合結果であるアセスメント項目8.4とも密接な関連をもっています。個々の方法／展開の結果と総合結果には因果関係が存在していますから、アセスメント項目8.1～8.3と8.4との相互のつながりが説明できる情報・データが選ばれ、関係性がわかるようになっているかどうかには留意してください。個々の活動結果がどのように総合結果につながっている

---

るのかということがわかるように結果の情報を示してください。また、各結果の情報・データには、示している情報・データの意味合いとともに、その結果について、自組織としてどのように受け止め認識しているのかも記述してください。

## ②重要と判断される結果の情報・データを提示してください

さまざまな活動のなかで、結果の情報・データが生成されますが、手元にある情報・データを並べるということではありません。組織プロフィールの記述内容や方法／展開のアセスメント項目（1.1～7.2）で述べられている目的実現にふさわしく、重要と判断される領域について結果を示してください。

限られたページで多くの結果を示すことは困難です。重要な活動の結果を示し、比較的優先度が低いと判断した結果については、どのような結果データが提示できるのかを一覧で記述しても構いません。それらについては現地審査の際に確認します。

## ③結果の時系列の傾向を提示してください

審査では、過去から現在に至る改善が着実に進んでいるかどうかを改善傾向として評価します。傾向を評価するためのデータの期間については、経営活動の性質や取り組み開始時期に応じて、取り組み成果の推移を表すのに十分な期間の結果を提示することが必要です。日本経営品質賞では3年以上の結果情報の提示を求めています。また、時系列データは等間隔の期間設定のもとで測定し、提示することが原則となります。

## ④目標達成状況や他の組織との比較等、比較情報とともに示してください

審査では、結果の目標達成状況の評価します。組織プロフィールの変革認識やアセスメント項目1.1～7.2の（B）で記述した目標設定の考え方にもとづき、目標値との対比で結果の達成状況を示してください。時系列で示した結果の場合は、目標値や達成率の推移が分かるようにしてください。

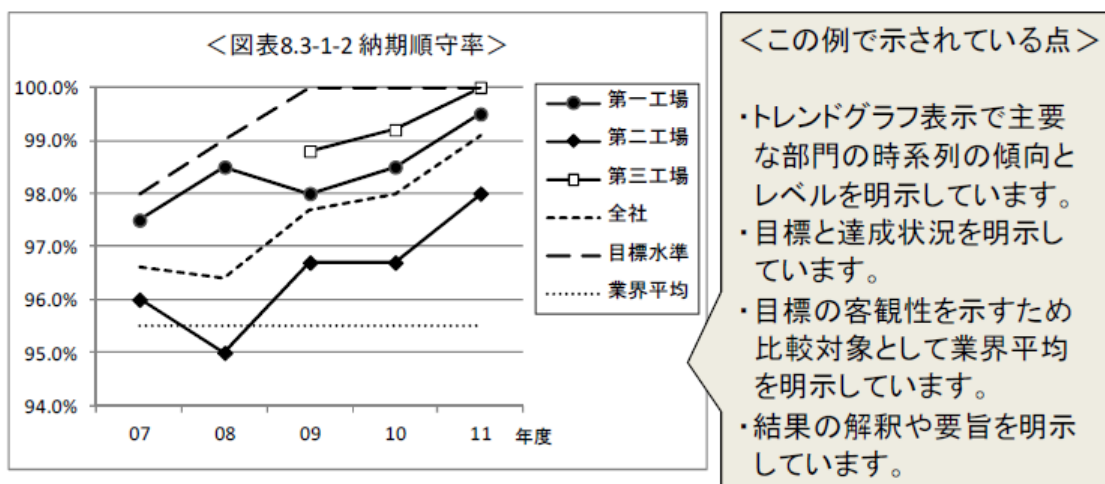
また、目標値の客観性も評価の対象となります。比較目標は自組織の結果の状態に応じて適切なものを示してください。結果の状態が高まることによって自組織の認識も高まるため、比較する対象も業界や競合企業、またはベンチマーキング対象企業、世界のトップ企業などと、より高次なものになっていきますが、自組織に適した比較情報との対比を示してください。ただ漠然とした比較ではなく、競争力強化という視点で比較が行われることが重要です。

## ⑤グラフと表はなるべく一つにまとめ、要旨とともに表示してください

グラフや表を活用し工夫することで、わかりやすく表現することが可能となります。部門・分野・製品種別が多くても、グラフや表を用いてコンパクトに表現してください。グラフや表には図表番号とタイトルをつけてください。

下記のグラフ（図－２）は「納期遵守率」の例です。このようなグラフを用いることで結果データの意味を明確にかつ効果的に表すことができますので、この点も留意して記述してください。また、示した結果に対して自組織としてどういう理解をしたか、比較対象を超えるための課題認識はどのようなものか等、改善の状態がわかるようなコメントが必要であれば付加してください。グラフや表の理解を助けるコメントやグラフに示されたプロセスが改善したことの影響を受けて、ともに進化したプロセスがあればその要旨についても必要に応じて付加してください。

図－２：結果のグラフ（例）



5年前から取り組んでいる納期順守率の改善の結果を示す。この業界の平均水準を上回っており、年々改善が進んでいる。

## （５）記述完了のレビュー

記述を完了するに際してのレビューの目的は、自分たち自身に取り組んできた記述のプロセスの改善に向けた振り返りと、申請書全体の構成を確認することです。審査員という第三者が読む際に読み物としてわかりやすいかという点と、自組織の経営革新の状態が適切に表されているかという、2つの視点をもってレビューを行ってください。

### ①レビューは改善・革新への意思固めです

完成した申請書のレビューを行う意味は、今一度全体の内容を見直すことにより、自組織の改善・改革の活動を振り返りができることにあります。こうした振り返りを通じて経営幹部をはじめ、組織全体のメンバーによる改善・改革にむけたコミットメントを得ることが期待できます。

---

## ②全体の一貫性を確認してください

60ページ以内という限られたページ数の中で、関連性のあるアセスメント項目毎の記述に一貫性があるかを確認してください。組織プロフィールにおける認識から理想的な姿を描き、その実現にむけて各アセスメント項目で行っている方法の記述が一貫しているか、また結果からどのように学習し、戦略課題や経営革新計画につなげているかも含めて、確認してください。情報の重複を避けるために、各カテゴリ間で相互参照がなされている場合は、その表示が行われていることを確認してください。

## ③改善状況を確認してください

組織の目指す「理想的な姿」の実現にむけて、改善・革新を行っている状態を適切に表すとともに、第三者にもわかるよう過去・現在・将来という時間軸でストーリー性を持って示されているかどうか、確認してください。特に、組織プロフィールと各アセスメント項目、および結果の情報・データのつながりと整合性に注目して確認してください。改善の推移の状況がよくわかる全体構成となっているか、確認してください。

## ④情報・データの最終チェックを行ってください

アセスメント項目1.1～7.2の(B)で記述した指標や設定した目標の結果が、アセスメント項目8.1から8.3に適切に記載されているかどうかの最終チェックを行って下さい。

## ⑤最終校正

以下の点については、審査員の理解に混乱をきたしますので、最終校正で確認して下さい。

- ・社内用語の不統一な使用  
(例：同じ会議体なのに、記述箇所によって異なる名称になっているなど)
- ・用語説明の無い社内用語、または社内でのみ通用している略称表記
- ・暦年表記、決算年度表記、決算期表記の不統一な使用
- ・相互参照先の間違い
- ・図表番号の重複・欠落
- ・図表中の小さすぎる文字

## ■「申請書」の体裁等

「申請書」は、審査チームが理解できるように情報を提供するものです。平成25年度の会津若松経営品質賞への「申請書」を作成するにあたって、書き方、印刷、ページ数、構成や編成、その他事項について説明します。

### 1. 形式

「申請書」は、「2013年度版 日本経営品質賞アセスメント基準書」の категорияやアセスメント項目の番号と一致して記述してください。さらに次の事項を参照してください。

#### (1) 提出書類とページ数の制限及び含まれないもの

- ①「申請書」は、絵、イラスト、図表、図表番号、付録を含めて、各カテゴリー／アセスメント項目／記述範囲ごと（1.1(A)～8.4(3)）に記述してください。
- ②総ページ数60ページを上限とします。（組織プロフィール10ページ以内、方法／展開：カテゴリー1～7及び結果：カテゴリー8のページ数は問わない）
- ③以下の構成・順番で1冊にまとめてください。
  - 1) 表紙 ※
  - 2) 「資格確認書」【書式1】 ※
  - 3) 「申請応募書」【書式2】 ※
  - 4) 目次（内容一覧表） ※
  - 5) 用語集（専門用語や略称・略語の解説） ※
  - 6) 組織図（組織内における部門間の関係を審査員が理解できるようなもの） ※
  - 7) 組織プロフィールの記述
  - 8) アセスメント項目毎の記述

なお、上記の「※」がついたものは、総ページ数としてのカウントはいたしません。

#### (2) 印刷・書式

- ①「申請書」は、A4版用紙に横書きで片面（申請書を開いて見開きの状態で向かって左側）のみに記述あるいはタイプ（標準11ポイント明朝体）をしてください。向かって右側のページは審査員が書き込みなどを行うスペースとして白紙にしてください。1ページ左面の行数は、見出しやページ表示も含めて50行以内でお願いします。図表やイラストは、1センチメートル程度をあけてください。
- ②ページ数に数えないものを除いて、通しページの番号を打ってください。
- ③書類一式が使用しているうちに散逸しないようにしっかりと綴じて提出してください。
- ④大型バインダーやそれに類する堅いカバーは、審査の各段階で取り扱いにくいいため、このような形式をとらないようにお願いします。



---

⑤ビデオ、録音テープなどの補助的情報の添付は審査の対象外です。添付されませんようお願い致します。

⑥各ページのヘッダー・フッターなどに申請組織名や申請組織のロゴマークなどを印刷しないようにして下さい。

**【注意】**

文章、図表、データ表などを仕切りページ、カバーページなどに記入・掲載されている場合、あるいは通し番号が打たれている場合には、ページ数に数えますので注意してください。

**2. 各アセスメント項目の記述のまとめ方**

(1) 個々のアセスメント項目への記述は全体を通じて統一するようにして下さい。

(2) 順序正しく、申請組織の組織プロフィールと経営のシステムを鮮明にするようにして下さい。

## ■ 「資格確認書」の記述要領

「資格確認書」は申請組織を審査する際に、応募の資格があるかどうかを確認するものです。本書25ページにある「資格確認書(書式1)」を平成25年8月1日(木)から8月23日(金)までに、下記「会津若松経営品質賞委員会事務局」宛てに、郵送、Fax又はE-mailにてご提出ください。内容を確認の上、1週間以内に事務局よりご連絡いたします。

※この「資格確認書」用紙は、コピーをして「申請書」に添付してください。

※なお、内容について事務局から若干のヒアリングを行うこともあります。

\*申請組織が企業内組織(子会社を含む)の場合には、全企業グループでの位置づけを示した組織図を提示してください(企業内組織については、5ページの※をご参照ください)。

\*「資格確認書」は、同様の用紙を独自に作成しても、本書25ページ～26ページをコピーして使用していただいても構いません。

## ■ 「申請応募書」の記述要領

「資格確認書」の確認により応募資格を得た申請組織は、本書27ページに添付されている「申請応募書(書式2)」に必要な事項を全て記述し、「申請書」と合わせて提出してください。平成25年度の「申請書」の提出は、平成25年9月20日(金)必着をお願いします。

※この「申請応募書」用紙は、コピーをして「申請書」に添付してください。

\*「申請応募書」は、同様の用紙を独自に作成しても、本書27ページ～28ページをコピーして使用していただいても構いません。

### 《会津若松経営品質賞委員会事務局》

【会津若松市観光商工部商工課】

〒965-8601 会津若松市東栄町3番46号

TEL 0242-39-1252 FAX 0242-39-1433 栗木・佐々木

E-mail:shoko@tw.city.aizuwakamatsu.fukushima.jp

---

## ■ その他の注意点

### 1. 申請単位が「企業内組織」や子会社の場合の注意点

申請単位が「企業内組織」や子会社の場合には、どこまでを申請対象とするのかを明確にしてください。全体的な方針および取り組みと、申請組織独自の取り組みをどのように補完・整合させ、独自性をどう維持しているかにも留意してください。

\*例えば、以下のようなものが考えられます。

- ・ 全社あるいは親会社の組織の目指す「理想的な姿」と、申請組織の目指す「理想的な姿」・ビジョンとの関係
- ・ 全社あるいは親会社の戦略課題と、申請組織のミッションや戦略課題との関係
- ・ 全社あるいは親会社の社会的責任の遂行、地域社会貢献活動などと、申請組織の役割と独自の活動状況
- ・ 本社の人事、総務、教育機能と、独自の活動で補っている部分
- ・ 売上高、収益など「財務」結果が、「企業内組織」では数値把握されていない場合の、経営判断を行うための代替指標
- ・ 本社あるいは親会社が構築し、運営する制度や情報システムに対する、ユーザーサイドとしての対応
- ・ 連結対象や持分子会社を含めるかどうか

(書式1)

平成25年度  
会津若松経営品質賞「資格確認書」

平成25年 月 日

1. 資格について

(1) 申請組織の概要について記入してください。

組 織 名 :
所 在 地 : 〒
代 表 者 名 :
社 員 数 :
設 立 年 月 日 :
業 種 区 分 : コードNo.
H P ア ド レ ス :

※業種区分は30ページを参照してください。

(2) 会津若松市内の事業所名と所在地について記入してください。(代表する1拠点)

事 業 所 名 :
所 在 地 : 〒

※上記(1)申請組織概要の記述内容と同様の場合には、「同上」とお書きください。

2. 資格制限について

企業内組織(子会社を含む)での申請

※申請組織が企業内組織(子会社を含む)の場合のみ、(1)、(2)にご回答ください。

(1) 申請組織は1年以上存在していますか? 1年未満の場合には、経緯を簡単に説明してください。

--

---

(2) 本社や親会社名、住所、最高責任者名と役職を記述してください。

--

※組織図と、本社や親会社との経営関係を簡潔に示してください。

--

### 3. 本審査に関する問い合わせ先

本審査に関する問い合わせ先の氏名、所属、役職、住所、電話番号、FAX 番号、E-mail アドレスを記入してください。

ふりがな：
氏 名：
所 属：
役 職：
所 在 地：
電 話 番 号：
F A X 番 号：
E-m a i l：

※なお、今回確認させて頂いた情報につきましては、本賞審査の目的以外には使用いたしません。

(書式2)

平成25年度

会津若松経営品質賞「申請応募書」

平成25年 月 日

### 第1項 申請組織名

正式名称（英文名称も含む）、所在地等を記述してください。

組 織 名 :
組 織 所 在 地 : 〒
社 員 数 :
H P ア ド レ ス :

### 第2項 代表者

代表者の氏名、役職、所在地、電話番号、FAX 番号を記述してください。

ふ り が な :
氏 名 :
役 職 :
組 織 所 在 地 : 〒
電 話 番 号 :
F A X 番 号 :

※組織所在地については、第1項の記述内容と同様の場合には、「同上」とお書きください。

### 第3項 代表者として申請に対する同意事項の確認

- (1) 代表者である私は、この「申請書」を自らがレビューし、私の経営に対する思いや意図を十分反映していることを確認しました。
- (2) 代表者である私は、事前の質問事項を自らが確認し、偽りなく誠意を持って対応します。
- (3) 代表者である私は、「評価レポート」を自らが十分理解し、これまでの活動を振り返る題材として活用するとともに、今後の活動に生かせるかどうかを十分に話し合い、実行を検討します。

<代表者署名>

署 名 欄 :
日 付 :

---

#### 第4項 代表者の思いと考え方

会津若松経営品質賞への応募目的・応募理由をお書きください。

--

#### 第5項 業界を理解するための推薦図書

(1)
(2)

#### 第6項 申込責任者

申込責任者の氏名、所属・役職、所在地、電話番号、FAX番号、E-mailアドレスを記述してください。

ふりがな：
氏 名：
所属・役職：
組織所在地：〒
電話番号：
F A X 番号：
E-m a i l：

※第1項および第2項の記述内容と同様の場合には、その項目については「同上」とお書きください。





## ■ 業種区分一覧

No	業 種 区 分	No	業 種 区 分
1	農 業 ・ 林 業	1 0	金 融 ・ 保 険
2	鉱 業	1 1	不 動 産
3	建 設 業	1 2	飲 食 店
4	製 造 業	1 3	宿 泊 業
5	電 気 ・ ガ ス ・ 熱 供 給 ・ 水 道 業	1 4	医 療 ・ 福 祉
6	情 報 通 信 業	1 5	教 育
7	運 輸	1 6	公 務
8	卸 売	1 7	そ の 他
9	小 売		

以上

乱丁・落丁の際は、誠に恐れ入りますが、会津若松経営品質賞委員会事務局（電話：0242-39-1252）までお申し出ください。