

**2018 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

■ 申請ガイドブック発行にあたって

本書は、2018年度会津若松経営品質賞への申請のためのガイドブックです。

皆様には、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、卓越した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。

なお、本書の記述にあたっては、『2018年度 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きました。この場をお借りして、日本経営品質賞委員会に感謝申し上げます。

2018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について	1
■2018 年度会津若松経営品質賞の審査とスケジュール	2
■申請について	5
■表彰について	8
■審査について	9
■「申請書」の体裁等	13
■「申請書」記述の手引き	15
■（様式1）「資格確認書」	22
■（様式2）「申請応募書」	24
■（様式3）「申請書」フォーマット	26
■業種区分一覧	27

■会津若松経営品質賞について

1. 経営品質の向上とセルフアセスメント

経営品質の向上とは、組織が継続的な経営革新に取り組み、「卓越した経営」を目指すことです。「卓越した経営」の卓越とは、「抜きん出る」ということで、他を圧倒するとか、際立っているというニュアンスに近いものです。特に重視するのが独自性です。平均的、平凡な考え方や方法ではなく、独特で他に類を見ないような考え方ややり方を創り出し、独自の価値を顧客や社会に提供し続けることを目指します。

経営品質を向上するには、自組織の経営革新の考え方や取り組みを自己評価する「セルフアセスメント」を活用することが効果的です。「日本経営品質賞アセスメント基準書」にもとづいたセルフアセスメントにより、自組織の目指す理想的な姿の確認、事業環境の現状分析、戦略課題の明確化ができます。さらに、8つのカテゴリーで組織の実践活動とその成果を評価し、将来に向けた課題を明らかにすることができます。

また、セルフアセスメントは定期的・継続的に行うことで、自組織の成熟度レベル（経営品質レベル）の変化を把握することができます。成熟度とは、顧客価値や業務プロセスに独自性があり、自律的な社員や部門が協働連携することで優れた成果につながっているかどうかを測る、卓越した経営のバロメーターと言えるものです。

2. 日本経営品質賞と会津若松経営品質賞

日本経営品質賞は、わが国の企業・組織への経営品質向上の考え方と活動を普及・推進するために1995年に創設されました。日本経営品質賞は、米国企業の競争力復活の原動力のひとつとなった「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB賞）」の考え方を範としています。

会津においては、1998年に日本経営品質賞の考え方に共感したメンバーによる研究会が発足しました。2002年4月には、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制度が創設されました。

会津若松経営品質賞の審査は、経営革新の支援と経営品質向上活動の普及を使命とし、日本経営品質賞の審査員育成研修での研鑽と選抜を受けた審査員によって行われます。審査員はいずれも経営の各分野で専門的な経験を積んだ実務家であり、申請組織ごとに審査チームが編成されます。異なる経験を持つ実務家の多様な意見の交換、対話を通じて、申請組織の成熟度の評価を行います。

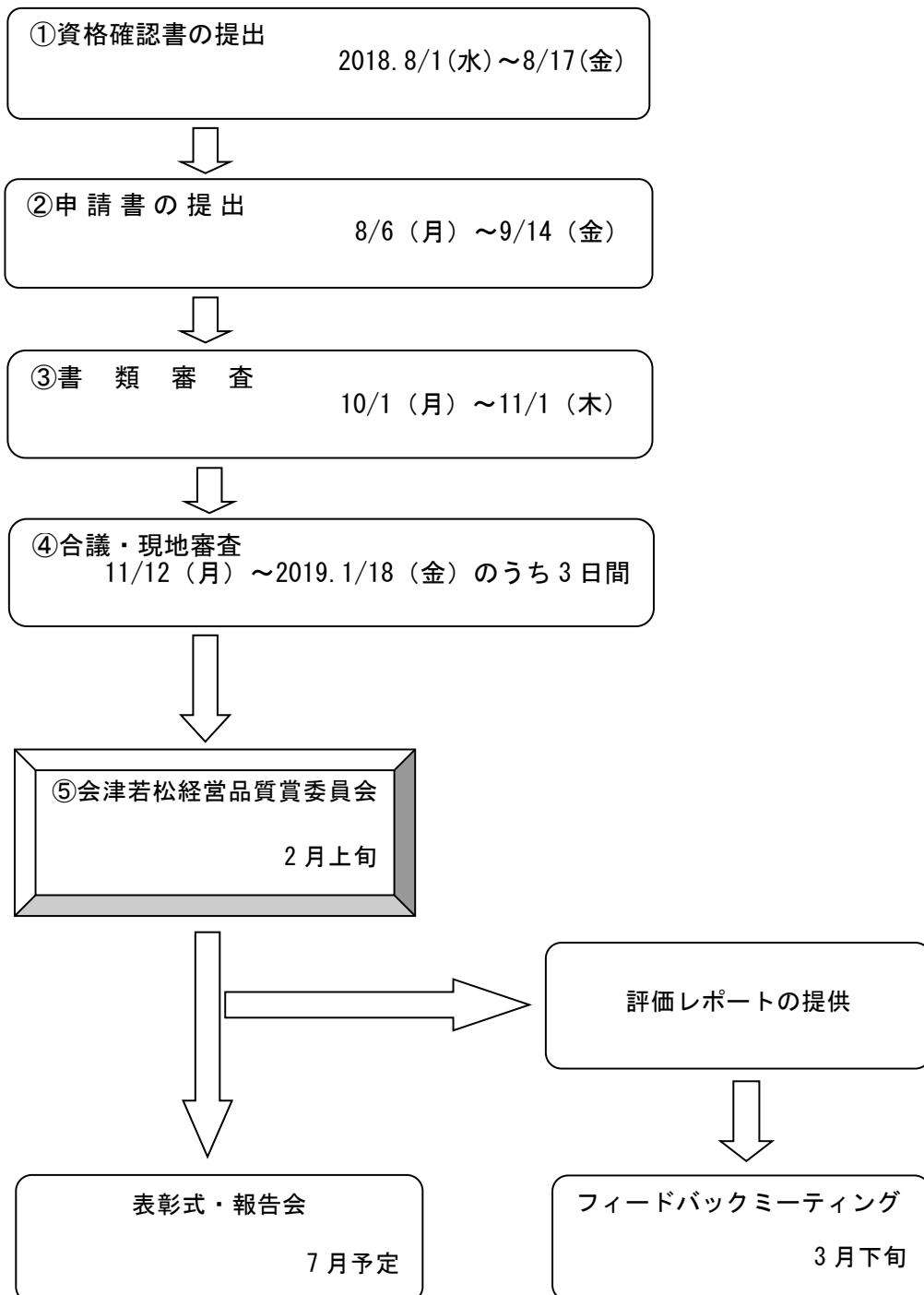
審査チームによる審査の後、会津若松経営品質賞委員会での審議を経て、その年の受賞組織が決定します。これまでの16年間で大賞を8組織が、奨励賞を7組織が受賞しています。また、受賞組織にはその優れた経営活動を「ベストプラクティス」として広く紹介することにより、本市産業界の発展に寄与することが期待されています。

■2018年度 会津若松経営品質賞の審査とスケジュール

1. 審査基準

2018年度日本経営品質賞アセスメント基準にもとづいて審査を行います。

2. 審査の流れ



3. 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6つのプロセスで構成されています。

(1) 「資格確認書」の提出（提出受付期間：2018.8/1(水)～2018.8/17(金)）

申請書を提出する前に、本書22ページにある「資格確認書（様式1）」を、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で提出してください。表彰対象と資格を確認の上、一週間以内に結果をご連絡します。

※詳細は、6ページ【申請について】を参照

(2) 「申請書」の提出（提出受付期間：2018.8/6(月)～2018.9/14(金)）

「申請書（様式3）」を12部、会津若松経営品質賞委員会事務局宛てに提出してください。

※詳細は、13ページ【「申請書」の体裁等】を参照

(3) 書類審査（2018.10/1(月)～2018.11/1(木)）

提出された「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。

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。

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（2018.11/12(月)～2019.1/18(金)のうちの3日間）

初日：トップコミュニケーション・合議審査

2日目：現地審査・合議審査

3日目：合議審査

※詳細は、9ページ【審査について】参照

(5) 会津若松経営品質賞委員会（2019.2月上旬）

会津若松経営品質賞委員会は、審査チームからの報告を受け、専門性の見地からアドバイスするとともに、表彰組織の決定と申請組織に提出する「評価レポート」の了承を行います。

4. 評価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「評価レポート」を提出するとともに、「フィードバックミーティング」を開催します。

(1) 評価レポート

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（弱み）」を優先順位の高いものから要約します。

②カテゴリー別（結果はサブカテゴリー別）の「強み」「改善に向けての提言（弱み）」および、評点と評点の理由

※「2018年度版 日本経営品質賞 アセスメント基準書」60～63 ページ参照。

(2) フィードバックミーティング（2019.3月下旬）

評価レポートのより深い理解と意見交換を目的に、フィードバックミーティングを開催します。フィードバックミーティングは、評価レポートの内容の正当性や精緻にわたる根拠を説明する会合ではなく、評価レポートの内容をもとにした、さらなる改善・革新につながる、お互いの知見と経験を交流しあう場としています。

5. 組織体制

(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、会津若松経営品質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の産業界の代表による構成で、表彰組織の決定、発表、表彰制度の妥当性、審査員の選考、審査プロセスなど、会津若松経営品質賞に関するあらゆる面を審議、検討、決定します。

(2) 審査員（リーダー1名、メンバー2名）

審査員は会津若松経営品質賞委員会が任命します。審査員は申請組織より提出された申請書を十分に読み込み、申請組織とのコミュニケーションを含めた審査で確認を行い、チームとして評価レポートを作成します。また、経営革新のモデル組織としてふさわしいかどうかを基準に、表彰組織候補を会津若松経営品質賞委員会に推薦します。

(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。

■申請について

2018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、2018年8月17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」【様式1】（提出受付期間：2018.8/1(水)～2018.8/17(金)）

事務局あて（28 ページ参照）に郵送、Fax 又は E-mail にて送付してください。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。

※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 22～23 ページをコピーして使用していただいても構いません。

②「申請応募書」【様式2】

申請資格の確認後に、申請書とともに9月14日（金）までに事務局に提出してください。

※「申請応募書」は、同様の用紙を独自に作成しても、本書 24～25 ページをコピーして使用していただいても構いません。

③「申請書」【様式 3】（提出受付期間：2018. 8/6（月）～2018. 9/14（金））

申請書は 9 月 14 日（金）までに事務局に提出してください。申請書の記述については本書 15～21 ページ【「申請書」記述の手引き】をご参照ください。

※提出部数は、12 部です。

※提出した申請書と同じ内容の電子ファイル（PDF 版）を E-mail で送付してください。

※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。

なお、申請書とあわせて、差し支えない範囲で以下の資料を提出してください。

- ・経営方針の示された抜粋資料（経営計画書など）
- ・基本的財務指数に関する情報（損益計算書、貸借対照表など 3 期分）

（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、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。

（「2018年度版日本経営品質賞アセスメント基準書」63ページ<表4. 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ありません。

（「2018年度版日本経営品質賞アセスメント基準書」63ページ<表4. 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

2018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. 2018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。

(審査を担当するにあたり)

- 私は、所属している組織と競合関係にある企業・組織の審査を担当いたしません。
- 私は、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、申請組織が申請準備段階にある期間において、その組織の審査に影響を与えるような言動や、担当審査員および事務局への過度な接触については、これらを一切行いません。
- 私は、申請組織の審査過程において、審査目的を逸脱する言動（個人的疑問や関心事の詮索など）を行うこと、およびそのような行為とみなされる言動については、これらを一切行いません。
- 私は、審査期間中に、申請組織と直接コンタクトを取ることは、一切いたしません。

(審査員および審査経験の位置づけとその活用)

- 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

ックを行うこと、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の締結については、これらを一切行いません。

- 私は、特定組織へのアセスメントを支援する場合、「審査員」の経験と立場から「評価レベル」を断定する指導方法を行うことは、一切いたしません。
- 私は、審査を通じて得た機密情報の提供と引き替えに、申請組織に関心をもつ企業へのコンサルティングや研修を実施することは、一切いたしません。
- 私は、会津若松経営品質賞のロゴ、審査員の肩書き、および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」の名刺を、担当組織の審査以外の目的で使用する（講演、コンサルティング、研修指導等の営業促進を目的として使用することを含む）は、一切いたしません。

(審査情報の取り扱い)

- 私は、ブログやフェイスブック等のソーシャルメディアに、審査に関する事項を一切掲載いたしません。
- 私は、審査を担当した申請組織名や審査を通じて知り得た機密情報ならびに審査プロセスについて、指定された審査チームメンバー以外に、審査期間中およびそれ以降も他人に漏らすことは、一切いたしません。
- 私は、申請組織が提出した「経営品質報告書」を厳重に保管し、情報漏洩の恐れがある状況下で閲覧すること、複写・回覧などの行為を行うことは、これらを一切いたしません。また、「審査マニュアル」、「審査フォーマット」など審査プロセスに関する資料についても、担当審査プロセス遂行の目的に使用を限定し、複写・回覧・転送など含め、他の目的で使用することは、一切いたしません。
- 審査に関する機密データの取り扱いにあたっては、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、審査終了後すみやかに、審査を通じて得た申請組織に関する情報や評価結果を事務局に返却（電子情報であれば消去）いたします。
- 私は、上記に反した行動をとった場合、直ちに審査員任命を返上し、会津若松経営品質賞委員会の指示に従います。

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. トップコミュニケーション（1日目）

トップコミュニケーションは、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すべく実施するものです。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。

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

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

審査チームリーダーは、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（例）

1. 会津若松経営品質賞における現地審査の位置づけ、趣旨の確認
2. 現地審査のスケジュール・進め方の確認
3. 事前に送付した質問項目にもとづく全体質疑

カテゴリーごとの質問に回答いただく会議形式の対話です。事前の質問事項に回答できる方を予めご準備ください。質疑応答によってさらに詳細確認が必要な事項があれば、追加の説明を求める場合があります。

4. インタビュー

経営幹部から第一線社員までの様々な階層の方に少人数でお集まりいただき、インタビューを行います。主なインタビュー内容は、ビジョンの浸透度、日々の活動状況、社員参画の様子、マネジメントの方法などです。

インタビューは、個人またはグループを対象として、複数回実施します。インタビューは1回あたり1時間程度をかけて行います。審査チームは場合によって複数班に分かれて事業所等を巡回訪問することもあります。訪問対象事業所は現地審査日程内で移動できる範囲とします。通信回線等を利用したインタビューを行う場合もあります。

5. 申請書に記述がなかった結果データなどの追加資料の確認

6. 最終確認（追加質問）

8. 評価レポートについて

審査の結果は「評価レポート」として全申請組織に提出いたします。評価レポートの構成は、①審査総括、②カテゴリー別（結果はサブカテゴリー別）の「強み」、「改善に向けての提言（弱み）」および「評点と評点の理由」が中心です。

「評価レポート」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もと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、その内容にもとづく現地審査を通じて、「強み」、「改善に向けた提言（弱み）」を明らかにします。

会津若松経営品質賞では、評点ガイドライン（日本経営品質賞アセスメント基準書参照）にもとづいて申請組織の評点レベルを決定し、その理由とともに明示します。

審査総括は、申請組織の代表者向けに経営にとって重要な「強み」と「改善に向けての提言（弱み）」をまとめたものです。個々のカテゴリー、サブカテゴリーにおけるコメントの要約でなく、これらの「強み」と「改善に向けての提言（弱み）」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。

■「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。2018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、「2018年度版 日本経営品質賞アセスメント基準書」の категория、サブカテゴリーの番号と一致させ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、カテゴリー、サブカテゴリー、記述範囲ごと（1.1～8.1）に記述してください。
- ②総ページ数は、30 ページ以上 50 ページ以内とします。うち組織プロフィール 10 ページ以内、サブカテゴリー（1.1～8.1）ごとの記述は 40 ページ以内です。
- 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」【様式 1】 ※
 - 3) 「申請応募書」【様式 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) サブカテゴリーごとの記述【様式 3】

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しません。

(2) 印刷・書式

- ①A 4 版（縦使い・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 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。

■「申請書」記述の手引き

以下の記述要領は、日本経営品質賞委員会の許可を得て、「2018年度日本経営品質賞申請ガイドブック」より引用（一部、当賞の要件に応じて修正）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) 基準書に沿って、分かりやすく正確に記述してください

審査員は「2018年度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。したがって申請書は、組織プロフィール、各カテゴリー・サブカテゴリーの項目を十分に理解した上で記述してください。

また申請書は、組織の理想的な姿の実現にむけた経営の考え方や、経営革新の実践活動と成果を正確に伝わるよう、できるだけわかりやすく記述することが大事です。わかりやすい記述のためには、情報が整理されていること、取り組みの目的・方法・成果が具体的であること、専門外の第三者でも理解できる用語づかいなどに留意してください。

(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、サブカテゴリーごとの記述（1.1～8.1）は40ページ以内にしてください。

限られたページ数で、貴組織の経営革新のための考え方や取り組み内容を審査員に理解させる必要があります。そのためには、様々な経営活動の全てを羅列的に（浅く広く）記述するのではなく、独自の顧客価値を創り出す上で、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ないように注意してください。用語集や組織図、経営計画書や財務資料などのページ数規定の除外項目（13ページ参照）を活用する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。

貴組織の経営革新の取り組みの経緯を、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、貴組織の現在の成熟度レベルと、今後に向けて伸ばしていただきたい強みや改善が求められる課題を明らかにします。そのためには、どのような活動を行い、どんな成果を生み出してきたのか、今後の課題をどのように捉えているかを、明確な情報として記述していただく必要があります。申請書の記述が過去・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。

2. 組織プロフィールの記述について

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内容自体は審査の対象ではありません。しかし、これが曖昧だと申請組織の重要な取り組みを的確に評価できません。

「理想的な姿」には、遠い未来の抽象的な“理想”よりも、現実的な将来に“こうなりたい”という理想像（目標）を記述します。達成時期や目標値が明確であれば、それも必ず記述してください。

「商品・サービス」には、顧客に提供している商品またはサービスの内容とともに、顧客・市場に提供している価値および価値の提供方法も記述して下さい。さらに、それらをどのような仕組みで収益に転換しているのかを、わかりやすく記述してください。

「顧客・市場」「競争関係」「経営資源」には、現状と将来の課題を具体的に記述します。顧客価値を生み出し、競争力を高めるうえで重要なことに焦点化して記述します。

「変革のための戦略課題」には、理想的な姿を実現する上で重点的に取り組む戦略課題を、達成目標と達成時期も含めて記述してください。

「組織情報」は、事業拠点の所在地や事業展開の範囲、事業所別・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. 方法のカテゴリーの記述について

(1) 理想的な姿、変革のための戦略課題との関係を考慮して記述してください

方法のカテゴリー（1～6）の記述では、対象プロセスについて、組織プロフィールに示された理想的な姿の実現、変革のための戦略課題の解決に向けた基本的な考え方を明示した上で、その考え方に基づく活動に焦点を絞って記述してください。審査では、各カテゴリーに記述された具体的な取り組みによって変革のための戦略課題が解決・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

具体的な取り組みの記述は、「〇〇のために△△が□□の取り組みを行っている。」といった形式で、目的、主体、方法を明確に記述してください。また、その取り組みを行うに至った背景や経緯も簡潔に記述してください。

具体的な取り組みの目的は具体的なねらいを示してください。変革のための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部門の範囲、部門間の連携状況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、事例だけで活動を説明しようとすると、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) カテゴリー、サブカテゴリーの構造を理解して記述してください

方法のカテゴリー（1～6）は、サブカテゴリー（1.1～6.2）と達成目標から構成されています（ただし、カテゴリー3には達成目標はありません）。サブカテゴリーは、(1)・(2)の項目で構成されています。

(1)では、組織が目指す理想的な姿、変革のための戦略課題など、上位目的の実現に向けた対象サブカテゴリーの基本的な考え方を記述します。

(2)では、(1)の基本的な考え方にもとづいて、理想的な姿の実現のために取り組んでいる具体的な取り組みを記述します。また、それらの取り組みを開始してからの経緯、各部門の展開状況、連携状況についても明確にしてください。

達成目標では、対象カテゴリーのサブカテゴリー(2)で示した具体的な取り組みの達成状況を確認する指標と目標値を記述します。定量的な指標・目標値だけでなく、定性的な目標で表現することも可能です。同時に目標設定の考え方も明確にしてください。

(4) 参照先サブカテゴリーを記述してください

実際の経営はカテゴリー、サブカテゴリーごとに分けて行われているわけではないので、具体的な取り組みや達成目標を記述していくと、異なるサブカテゴリー間で記述内容に関連性が現れてきます。ひとつの活動が複数のサブカテゴリーの目的に重なる場合や、複数の関連し合う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サブカテゴリーや項目を示す番号を用いて参照先を明示してください（例「3.1 (1) ①を参照」）。

4. 結果のカテゴリーの記述について

(1) サブカテゴリー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（7）は、プロセスの結果（7.1～7.3）と、事業成果（7.4）に分かれます。

プロセスの結果（7.1～7.3）では、方法のカテゴリー（1～6）の達成目標で記述した目標に対する結果を記述します。

事業成果（7.4）では、組織が目指す理想的な姿の実現状況と、変革のための戦略課題の達成状況を、主として「社員からの評価結果」「顧客・市場からの評価結果」「財務の

結果」および「その他の結果」で表します。財務については、3期分の基本的財務指標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。

結果のデータ・図表には、数値の変化や目標達成状況について、自組織としてどのように解釈しているのかも記述してください。

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。プロセスの結果(7.1~7.3)のそれぞれの結果同士が関連を持っているはずです。同時に、さまざまな活動の総合的な結果として事業成果(7.4)とも密接な関連を持っているはずです。そのような関連性を認識している場合はその解釈を記述してください。

(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、結果が生まれますが、手元にある情報・データを羅列するというものではありません。組織プロフィールの記述内容や、方法のサブカテゴリー(1.1~6.2)で述べられている目的実現にふさわしい方法の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。比較的優先度が低いと判断した結果については、現地審査の際に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、活動の性質や取り組み開始時期に応じて、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。会津若松経営品質賞では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。

3年間の結果を示せばよいと、誤解しないでください。傾向を判断するためには最低3年間のデータが必要というだけです。その傾向が長く続いているほど活動の有効性が証明できます。

(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を評価します。組織プロフィールの変革のための戦略課題や、方法のカテゴリー(1~6)の達成目標で記述した目標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わ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

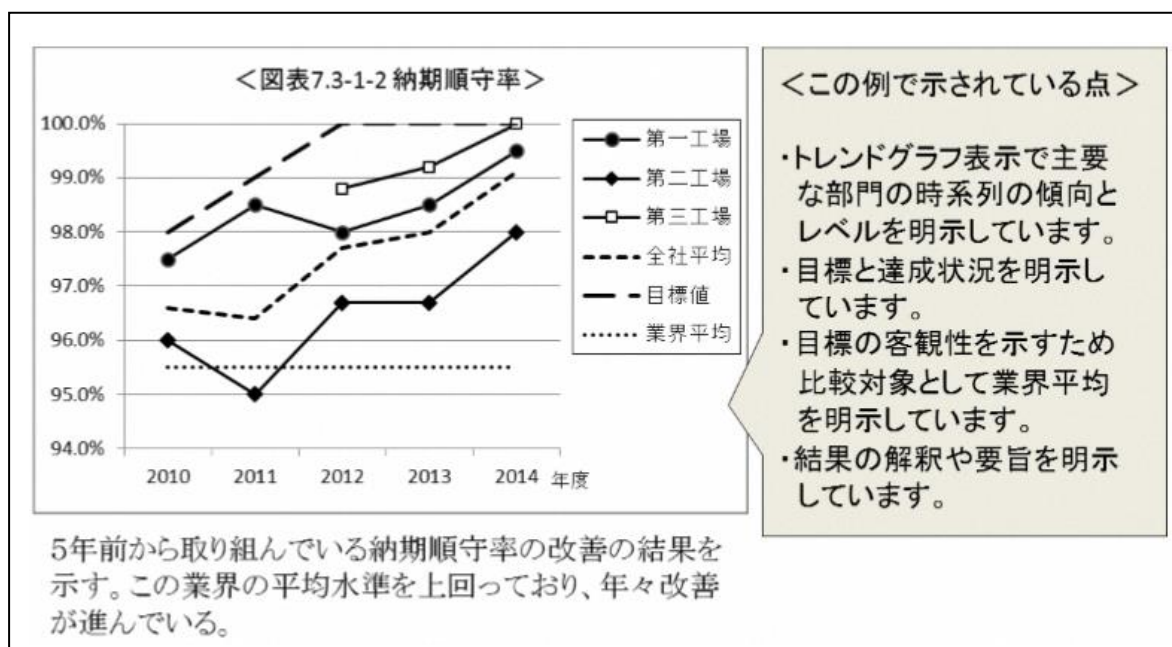
まるため、比較する対象も競合企業、ベンチマーキング対象企業、世界のトップ企業などと、より高次なものになっていきます。自組織の現状に適した比較情報との対比を示してください。ただ漠然とした比較ではなく、競争力強化という視点で比較が行われることが重要です。

(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－1）は「納期順守率」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。

図－1：結果のグラフ（例）



5. 振り返りのカテゴリーの記述について

(1) 活動と結果を振り返る上での基本的考え方を記述してください

8.1 (1) では、理想的な姿の実現と、変革のための戦略課題の達成を考慮して、方法のサブカテゴリー（1.1～6.2）に記述した具体的な活動と、その結果（7.1～7.4）を振り返るにあたっての基本的な考え方について記述してください。

(2) 振り返りのプロセスを記述してください

8.1(2)では、プロセスの結果(7.1~7.3)から対応する方法(1.1~6.2)を振り返るプロセスと、事業成果(7.4)から組織プロフィールで示した変革のための戦略課題を振り返るプロセスを記述してください。事業成果の振り返りにあたっては、プロセスの振り返りとの関係性や、そこで明らかになった課題との関係性についても記述してください。加えて、明らかになった課題を共有する方法についても記述してください。

6. 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

50ページという限られたページ数の中で関連性のあるサブカテゴリー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サブカテゴリー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、次の課題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、各カテゴリー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しているかを確認します。また、それが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サブカテゴリーの方法、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

カテゴリー1～6（3をのぞく）で記述した達成目標の結果が、サブカテゴリー7.1から7.3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ください。また、組織プロフィールの「理想的な姿」「変革のための戦略課題」の実現状況としての結果が、サブカテゴリー7.4に適切に記載されているかについても、チェックを行ってください。

(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ください。

- ・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

7. その他

(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。全社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。

- ・全社または親会社の組織の目指す理想的な姿と、自組織の目指す理想的な姿・ビジョンとの関係
- ・全社または親会社の戦略と、自組織のミッションや戦略課題との関係
- ・全社また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

(様式1)

2018年度
会津若松経営品質賞「資格確認書」

2018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.
HPアドレス :

※業種区分は27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。

(様式2)

2018年度

会津若松経営品質賞「申請応募書」

2018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 :
HP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：
FAX番号：
E-mail：

※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

<お問い合わせ・連絡先>

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 担当：木津

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

2018年度 会津若松経営品質賞 申請ガイドブック

発行：2018年6月 会津若松経営品質賞委員会