

■ 申請ガイドブック作成にあたって

2009年度版三重県経営品質賞申請ガイドブックを作成しました。本書は、三重県経営品質賞申請にあたっての基本的な情報と審査の方法について記述しています。

三重県経営品質賞への申請にあたっては、本書に基づき申請いただきますようお願いいたします。

三重県経営品質賞委員会

申請書の記述にあたっては、「2009年度版日本経営品質賞アセスメント基準書」（日本経営品質賞委員会発行）も必ずご参照ください。

（注）このガイドブックは、「2009年度版日本経営品質賞総合申請ガイドブック」を参考に作成しています。

■ 2009年度三重県経営品質賞の審査とスケジュール

経営品質向上プログラム・三重県経営品質賞	2
2009年度三重県経営品質賞の審査とスケジュール	4
申請について	8
表彰について	11
審査について	12
「申請書」の記述にあたっての手引き	21
「資格確認書」「申請応募書」の記述要領	35
(書式1)「資格確認書」	36
(書式2)「申請応募書」	42
(書式3)「申請書フォーマット」	44

■ 経営品質向上プログラム・三重県経営品質賞

1. 経営品質向上プログラムとセルフアセスメント

経営品質向上プログラムは、顧客、競争（独自性）、社員、社会のすべてにおいて高い価値をつくり出すために、革新し続ける経営づくりを支援する一連のプログラムをいいます。

1990年代に日本に紹介された「顧客満足」の考え方を研究、実践する過程で、私たちは米国の競争力復活の原動力の一つとなった「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB賞）」に出会いました。そして、この考えの中心にあったセルフアセスメント（自己評価）の考え方を範として取り入れ、1995年に有志企業と（財）社会経済生産性本部が中心になって日本経営品質賞が創設されました。賞制度とともに、自らの経営を自己評価するアセスメントの枠組みとアセスメントを行う人材であるアセッサー育成のプログラムを導入し、日本の経営革新の実践を推進してきました。この実践と学習によりつくり上げたものが経営品質向上プログラムです。

経営品質向上プログラムは、日本経営品質賞受賞組織をはじめ、セルフアセスメントを通じて経営革新を実践してきた多くの組織の努力によって、独自の経営革新プログラムとして世界から注目されてきています。

経営品質向上プログラムでは、日本経営品質賞を中心に、卓越した経営を目指すために幅広い活動を展開しており、企業・組織が経営の仕組みを自ら評価し変革するセルフアセスメントを重視しています。

組織目的を実現できる理想的状態に対する現状・現実とのギャップを克服することが、経営革新のテーマになります。やみくもにとにかく変われということではなく、何のためにどうするのかを明確にすることから革新は始まります。しかし、その理想的状態は一度に達成できるものではありません。簡単にできてしまうとすれば、それは理想とは程遠いものでしょう。私たちは、理想的状態に到達するために、段階的に目標を定め、目標を実現するための革新を実行し、その進捗状況を自己評価しなければなりません。この目標に対して進捗状況を自ら確認することがセルフアセスメントです。

セルフアセスメントは、導入している個々の方法や手法を評価するものではありません。「どのように理想的状態を描いた」「それに対して現状はこういうギャップがこれだけあると考えた」「それを段階的にこう高めようと考えている」「それが現在、この段階までできている」「次にはこのような課題が認識され、こう取り組む」という革新プロセスから、組織の革新能力を評価します。

2. 日本経営品質賞と三重県経営品質賞

1993年に、大手企業を中心とする有志企業20社による「顧客満足」に関する研究会が発足しました。1年にわたるこの研究会の成果を（財）社会経済生産性本部（現在の日本生産性本部）が引き継ぎ、1995年に、わが国企業・組織が国際的にも競争力のある経営構造へ質的転換

をはかるために、日本経営品質賞が創設され、経営革新のモデルとしてふさわしい組織が表彰されてきました。

これに対して「三重県経営品質賞」は、経営品質向上プログラムに取り組む組織の道標（マイルストーン）となるよう、2001年に三重県が創設した賞制度です。経営品質向上プログラムが最終的に目指す「卓越した経営」を表彰することのみならず、申請組織に対しては、賞へのチャレンジによる気づきを得ることと、賞審査という外部評価から改善・革新サイクルを廻すきっかけとなることも狙いとしています。

審査は、日本経営品質賞アセスメント基準に基づき行われ、経営革新を支援することを目的として、実務家による審査チームが編成されます。経営はどうすれば「正しい」という正解はありません。これをやっているから評価が高い、これをやっていないから評価が低い、というものでもありません。不確定な将来に対して、組織をあげてどの程度、深く考えているか、その考え方がどのような原則に基づいているかを掘り下げながら、なぜ正しいかを明らかにしていくことが審査の目的です。したがって、経験の異なる実務家の多様な意見交換、話し合いを通じて、偏見、誤解をなくした評価を行うことを目指しています。

審査員による審査の後、三重県経営品質賞委員会での審議を経て、最終的に三重県知事が経営革新のモデルとしてふさわしい表彰組織を決定します。これまでの8年間で延べ42組織が応募申請し、5組織が知事賞を受賞しています。知事賞受賞組織は、その組織における優れた経営活動を「ベストプラクティス」として広く紹介することにより、三重県産業界の発展をリードすることが期待されています。

■ 2008年度 三重県経営品質賞の審査とスケジュール

1. 審査基準

2009年度版日本経営品質賞アセスメント基準に基づいて審査を行います。

2. 審査方法

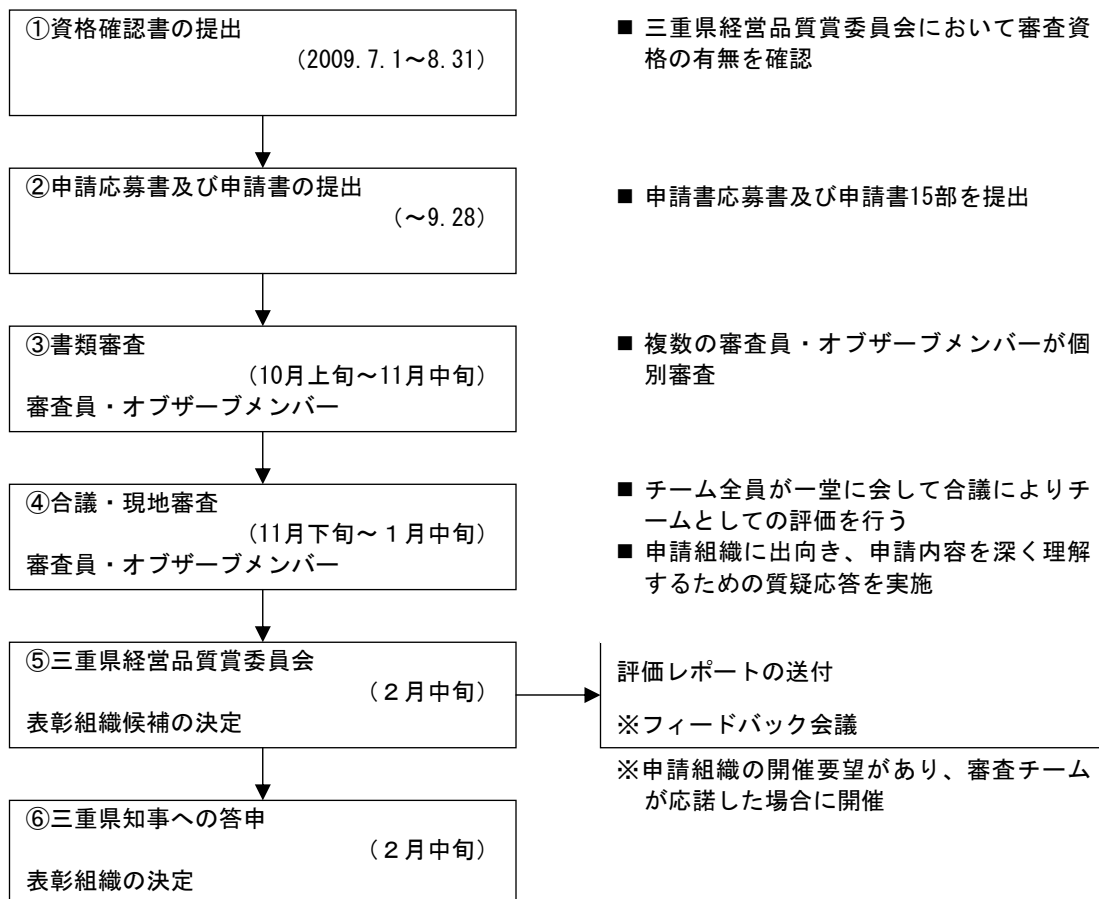
三重県経営品質賞への申請には、まず「資格確認書」を8月31日までに提出し、9月28日までに、自組織の改善・革新活動の変遷を中心に記述した「申請応募書」及び「申請書」を提出します。

審査員は10月から11月に個別に審査を行い、革新の状態を確認するための必須事項を質問として作成し、合議・現地審査の実施2週間前を目安に提出します。11月下旬～1月中旬に審査員が一堂に会する合議・現地審査では、革新にむけた活動が実際どのように行われているのかを明らかにするために、申請組織とのコミュニケーション、書類確認、経営トップから第一線までのインタビュー等を通じてさらなる革新を進めるための「評価レポート」を作成します。

最終的に、三重県経営品質賞委員会が、表彰に値すると判断した組織を表彰組織候補として三重県知事へ答申し、三重県知事が「三重県経営品質賞」として決定・表彰します。全申請組織には、「評価レベル」、「強み」と「改善に向けての提言」から構成される「評価レポート」を送付します。

(1) 審査のフロー

審査全体のフローは以下のとおりです。



(2) 審査のプロセス

三重県経営品質賞の審査は、①資格確認書の提出、②申請応募書及び申請書の提出、③書類審査、④合議・現地審査、⑤三重県経営品質賞委員会による表彰組織候補の決定、⑥三重県知事への答申、表彰組織の決定の各プロセスがあります（審査については12ページを参照してください。）

①「資格確認書」の提出（2009年7月1日～8月31日）

三重県経営品質賞にチャレンジするには、申請する前に「資格確認書」（36ページ参照、書式1）を7月1日（水）～8月31日（月）の間に、三重県経営品質賞委員会事務局あて、郵送、FAX、またはE-mailで送付してください。

三重県経営品質賞委員会事務局で受理した後、約1週間以内に結果を通知します。

②「申請応募書」及び「申請書」の提出（～9月28日）

最終的な申請の意思を確認する「申請応募書」（42ページ参照、書式2）、「申請書」（44ページ参照、書式3）を作成してください。

「申請書」の前扉に「申請応募書」「資格確認書のコピー」を綴じ込んで一冊としたものの15部を、三重県経営品質賞委員会事務局あて9月28日（月）17:00 までに必着でお送りください。

③書類審査（10月上旬～11月中旬）

2009年度日本経営品質賞「審査員養成研修」修了者または三重県経営品質賞委員会が認めた者（以下「審査員」という。）3名、（または、オブザーブメンバー1名を加えた4名）からなる審査チームメンバーが、「申請書」を約1ヶ月以上かけて個別に審査をします。

④合議・現地審査（11月下旬～1月中旬のうち3日間）

- ・合議は、審査チームメンバーが個別に審査した結果を持ち寄り、チーム全員が一堂に会し合議によりチームとしての評価を行います。
- ・申請書からだけで判断するのではなく記述されている変革に向けた活動を深く理解するために、現地に赴き、申請組織と審査チーム間の質問事項に関するコミュニケーションと資料の確認、申請組織代表者から第一線社員までを含めたインタビューによる実際の展開度合いの確認を行います。
- ・実施2週間前を目安に、審査チームとしての「質問事項」を申請組織にお送りします。
- ・審査チームは、合議・現地審査終了後にこれまでの情報をもとに「評価レポート

(案)」を作成します。

⑤三重県経営品質賞委員会（2月中旬）

- ・三重県経営品質賞委員会は、表彰組織候補の決定と、申請組織に提出する「評価レポート」の了承を行います。
- ・委員は、審査リーダーより報告される現地審査の結果と、審査チームが「表彰対象」として推薦するかどうかの根拠などを考慮し、すべての現地審査組織の結果をふまえて、表彰対象候補を決定します。
- ・三重県経営品質賞委員会です承の後、全ての申請組織に「評価レポート」を送付します。必要に応じて、審査チームが「評価レポート」の内容を説明する「フィードバック会議」を開催します。

⑥三重県知事への答申（2月中旬）

三重県経営品質賞委員会は、三重県知事に対して表彰組織候補の答申を行い、最終的に三重県知事が表彰組織を決定・発表します。

（3）表彰式（3月中旬）

表彰式は、2009年度の受賞組織に対して、三重県知事から表彰楯と副賞のトロフィーを授与します。受賞組織の代表者スピーチや記念講演などを行います。

（4）報告会（2010年7月）

報告会は、2009年度の知事賞受賞組織が、これまで実践してきた活動内容の報告と、参加者とのディスカッションを行い、ベストプラクティスの共有の場とします。

（5）「評価レポート」の送付（3月上旬）とフィードバック会議（3月上旬以降）

全ての申請組織には、審査結果として審査チームが作成する「評価レポート」をお送りするとともに、必要に応じて、「評価レポート」内容の十分な理解を目的に「フィードバック会議」を開催します。

「評価レポート」は、組織の目指す方向に向かうために、これまで取り組んできた改善・革新活動が、現在どのような状態にあるのかを、申請組織とのコミュニケーションや限られた情報に基づき、成熟度という観点から20のアセスメント項目ごとに、レベルという形で評価し、このレベルをさらに高めるために、「強み」と「改善に向けての提言」という2つの視点を提供するものです。「評価レポート」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なく、いわゆるコンサルティング活動の結

果とは異なります。今後さらに行う変革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、これまでの活動を振り返り、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かということを期待しています。従って、フィードバックミーティングも、「評価レポート」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考えています。

「評価レポート」は、①審査総括、②総合評価、③アセスメント項目別評価、④アセスメント項目別コメントから構成されます。

①審査総括

審査総括は、審査の結果から得られた申請組織における経営革新の現在の状態を要約したものです。組織の目指す価値実現にむけた経営革新に取り組んできたこれまでの活動を振り返り、さらに組織の経営品質を高めるためにどうすればよいのかを、「強み」の領域と、「改善に向けての提言」に分けて記述します。

②総合評価

審査総括の中に、組織全体の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価

20のアセスメント項目それぞれに評価レベルを表示します。

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、今後の改善・革新活動を考えるうえで有益と思われるコメントとして「強み」と「改善に向けての提言」を示しています（18・19ページの文例を参照）。

3. 組織構成

(1) 三重県経営品質賞委員会

三重県経営品質賞委員会は本賞審査における三重県の諮問機関です。本委員会は三重県産業界代表と日本経営品質賞有識者による構成で、審査員による申請組織の審査結果および「評価レポート」の妥当性、さらに表彰組織候補の決定、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。三重県経営品質賞委員会の委員任期は、1年を原則として改選します。

(2) 三重県経営品質賞委員会事務局

三重県経営品質賞委員会事務局は、三重県経営品質賞にかかわる審査事務を行う組織です。

■ 申請について

2009年度三重県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

経営品質向上プログラムは、顧客本位に基づく経営の実現にむけた改善・革新活動という考え方を十分に共有している三重県内に所在する組織であれば、外国企業の日本法人や関連会社、非営利法人を含め、どなたでも賞にチャレンジする資格があります。

例えば、株式の公開・非公開を問わず、国内あるいは海外企業、合弁会社、株式会社、有限会社、合資会社、合名会社、持株会社、非営利組織でも申請することができます。

但し、下記の要件を満たしていることが条件となります。

1. 三重県が賦課徴収する税を滞納していないこと。
2. 組織の代表者・役員等に破産者及び禁固以上の刑に処せられている者がいないこと。
3. 組織の代表者・役員等が暴力団員もしくはこれらの者と関係を有していないこと。
4. 組織が、暴力団と関係し又はその利益となる活動を行っていないこと。
5. その他、賞するにふさわしくない反社会的行為などを行っていないこと。

なお、申請にあたり以下の点を十分にご留意いただきますようお願いします。

(1) 組織の価値観に基づくセルフアセスメントの結果としての申請書

経営品質向上プログラムは、セルフアセスメントを通じて自らの「気づき」の学習と多くの対話から、顧客本位を実現する組織に変革する活動の評価とその支援を行うもので、その活動を第三者が評価するものが三重県経営品質賞です。この活動を効果的に活用するには、これまでの活動をカテゴリーごとに整理して文章にまとめ、審査チームからの「評価レポート」を改善に活かす、ということよりも、組織が大事にする価値観や経営者の思いを実現するために、どのような改善・革新活動を行い、その活動がどういう成果を生んだのか、という視点からセルフアセスメントを活用し、その結果として申請書を提出するということが重要です。

(2) 申請の範囲とその効果を考える

ビジネスの形態がますます複雑になる中で、「どこの範囲で申請をするのか」ということも大きなポイントになります。三重県経営品質賞は、どんな組織からでも申請を受付けます。しかし、十分な効果を考えて場合には、最終顧客に価値を提供するまでの一連の流れで捉えた上で、意味のある申請範囲の検討をお願いします。日常の業務と実態がかけ離れている申請は、十分な「評価レポート」の提供がむずかしくなります。全体の最適化という大事な視点を考慮して、申請の準備をお願いします。

2. 資格制限

三重県経営品質賞は、どんな組織からでも申請を受付けますが、確実な「評価レポート」を提供したいことから、以下の資格制限を設けています。

(1) 設立3年未満の企業あるいは企業内組織（子会社を含む）

応募時点で設立3年未満の企業あるいは企業内組織（子会社を含む）は申請することはできません。ただし、企業内組織において、名称の変更や事業領域の拡大に伴う統廃合の結果として設立3年未満であっても、これまで継続して3年以上行ってきた事業に基づいて記述できる場合にはこの限りではありません。

* 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）も申請資格があります（ここでは、子会社とは、発行済株式総数の50%超を親会社企業に所有されている企業をいいます）。
- ・ 企業内組織（子会社を含む）の場合には、利益責任をもっている部門の役割を含めて申請することが資格条件になります。以下に該当する例を書きますが、こうした場合でも、顧客・市場のニーズ分析に始まって、製品・市場戦略の策定や売上げ・利益といった財務目標の設定、結果の評価をどのような仕組みで行っているかを包含してください。
 - 例) 本社を県外に持つ企業で、三重県内の製造工場（部門）での申請
 - 例) 企業内組織の一部門として製品を製造のみを担当する工場での申請
 - 例) 地域担当の支社・支店での申請
 - 例) 申請組織の主要な製品・サービスの一部あるいは全部の生産・提供を外部企業に依存（アウトソーシングもしくはファブレス）している企業内組織での申請

(2) ビジネス・サポート専門事業部

販売、マーケティング、流通、顧客サービス、財務、会計、人材開発、健康・安全、購買、法律サービス、調査、研究開発などを専門とする企業内事業単位や事業部は、資格を有しません。ただし、会社としてのサービスが上記である場合には、資格があります（子会社を含む）。

(3) 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、両方揃って同年度に応募することはできません。また、連結対象組織から、同一時期に複数組織が申請することはできません。

(4) 日本経営品質賞との重複申請

同一年度に日本経営品質賞へ申請した組織は、応募資格がありません。

(5) 三重県知事賞受賞後3年以内の組織

- ・三重県経営品質賞知事賞を一度受賞してから3年間は応募資格がありません。
- ・企業の総売上の50%以上を占める企業内組織が三重県経営品質賞知事賞を受賞した場合、その他の企業内組織とともに企業自身も含めて、3年間応募することはできません。

※上記資格、資格制限について不明瞭な場合には、三重県経営品質賞委員会にて事例ごとに判断いたします。

3. 提出書類と費用

申請するにあたり、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」

8月31日（月）までに、事務局に郵送、FAX、またはE-mailにてお願いします。

②「申請応募書」及び「申請書」

9月28日（月）までに、「申請応募書」及び「申請書」（組織プロフィール10ページ以内、カテゴリー1～8の内容40ページ以内の総50ページを上限とする）を三重県経営品質委員会事務局あて15部提出して下さい。

提出された「申請書」は、審査終了後、事務局で1部保存する以外、すべてこちらで破棄させていただきます。

(2) 申請費用

①書類審査費用

200,000円

②合議・現地審査費用、フィードバック会議費用

審査チーム（事務局を含む）の宿泊費・交通費・食費・日当などの実費を申し受けます。（開催の場所等で異なります。）

※宿泊費は現地に近いホテルに宿泊した際の審査チーム人数分の金額（税・サービスを含む）をいいます。

※交通費は原則として審査員の自宅を起点とし、現地までの最短時間の交通機関を利用した際のコストとします。

※食費には合議・現地審査期間（前泊も含む）の朝・昼・夕食を含みます。

※日当は審査員一人当たり10,000円を申し受けます。

※申請費用については、まず概算として書類審査費用を申請書提出後に請求させていただき、合議・現地審査費用については、審査終了後、書類審査費用と合算し精算したうえで、各明細をつけて請求させていただきます。

※フィードバック会議は原則半日とし、リーダーを中心とする審査チームが評価レポートの内容を報告します。その際にも日当・食費・交通費をお願いします。

なお、フィードバック会議の開催は任意です。

■ 表彰について

1. 三重県経営品質賞には「知事賞」「優秀賞」「奨励賞」があります。

2. 表彰基準

「知事賞」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Aレベル以上（2009年度日本経営品質賞アセスメント基準書48ページ「評点総括」参照）の組織を対象にします。

3. 「知事賞」受賞組織への依頼事項

「知事賞」受賞組織は、受賞後1年間に限り経営品質に関する報告会、研究会等において、企業秘密の属さない情報の提供のご協力をお願いします。

- ①報告会、月例会での活動内容の報告と参加者への発表資料の提供
- ②「申請書」内容を的確に要約し、自社のベストプラクティス内容を紹介する「経営品質報告書要約版」（30ページ）作成と情報提供
- ③三重県経営品質協議会主催の経営品質セミナー等での講演活動

4. 広報・広告

表彰組織としての積極的な広報・広告活動は、三重県経営品質賞の普及や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。

表彰組織は、表彰の栄誉を意味する三重県経営品質賞のシンボルマークを、表彰年度を入れた型で 사용할ことができます。広報・広告活動にご活用ください。

詳細は、事務局までお問い合わせください。



Mie Quality Award

2009年度 三重県知事賞受賞

■ 審査について

審査は、2009年度日本経営品質賞「審査員養成研修」修了者と三重県経営品質賞委員会が認めた者（審査員）、およびオブザーブメンバーからなる審査チームが行います。オブザーブメンバーは、2009年度経営品質協議会認定セルフアセッサーで、三重県経営品質賞の審査に参画してレベルアップを図りたい方です。オブザーブメンバーは個別審査では審査に加わりませんが、合議・現地審査については、審査の円滑化のためオブザーバーとして参加します。オブザーブメンバーの意見は「評価レポート」の「強み」と「改善に向けての提言」作成時に、参考意見としてのみ活用されます。

1. 審査員の役割

三重県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ステートメント

- ①私達は、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私達は、本質を思考する。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私達は、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私達は、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こみで判断することはしない。

(2) 審査員の倫理規定と機密原則

三重県経営品質賞の審査員は、以下の倫理規定を遵守します。以下の倫理規定に反する行為を行った場合には、三重県経営品質賞委員会および日本経営品質賞委員会主催の活動に参加が認められなくなります。

- 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、関心事は詮索せず、またそのように見られるような言動は一切行わない。
- 審査を担当した申請組織を通じて知り得た機密情報については、正当な理由なく他人に漏らすことは一切行わない。
- 申請組織が提出する「申請書」をコピーしたり、回覧や保管することはしない。
- 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わない。

-
- 審査を通じて得た機密情報を提供する引き替えに、申請組織に関心をもつ企業へのコンサルティング、研修を実施しない。
 - 申請の準備段階で申請組織の相談に応じたり、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は、一切行わない。
 - 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ない。
 - 審査に関して、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三重県経営品質賞委員会事務局を通じて連絡を取る。
 - 定められた審査期間中、特に合議・現地審査において、審査の日程を最優先に活動する。
 - 以上の原則を遵守し、三重県経営品質賞審査会のメンバーとして、三重県産業界の経営全体のクオリティ改善と向上を促進する姿勢で審査する。

(2) 利害関係の公表

審査員には、あらかじめ利害関係の情報を提出することを求めています。

(3) 審査の割り当て

各申請組織に対して最も価値ある有効な審査を行うために、合意されたスケジュールを遵守することを条件に、おおむね以下の時間を要して審査を行います。

第一段階の個別審査では、10月上旬～11月中旬の間の約50～70時間を要します。

第二段階の合議審査では、審査チームが一堂に会する1日程度の時間を要します。

第三段階の現地審査では、1.5～2日の時間を要します。

「評価レポート」の作成では、チームとして30～50時間の時間を要して作成します。

2. 合議審査

合議審査は、三重県経営品質賞の第二段階の審査です。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。

合議審査は以下の目的で実施されます。

- ① 個別審査をもとにした審査員間の対話を通じて経営にとっての重要事項を導き出す
- ② 申請組織における課題の明確化と優先順位付け、成熟度水準の合意、申請組織への質問事項の確認

3. 現地審査

現地審査は、三重県経営品質賞の第三段階の審査です。この現地審査では、申請組織の現地へ赴き、事前（実施2週間前を目安）に送付する重要課題に関する「質問事項」に関するコミ

コミュニケーションと資料の確認、申請組織代表者から第一線社員までを含めたインタビューから得られた情報により、三重県経営品質賞として表彰に値するかを検討し、三重県経営品質賞委員会に推薦するものです。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。現地審査終了後、審査チームは「評価レポート」の作成を行います。

また、審査チームに対しては、三重県経営品質賞委員会から申請組織の重要成功要因に関連した「審査にあたっての留意事項」を事前に送付します。審査チームはその観点も踏まえたうえで現地審査を実施し、賞委員会に結果を報告します。賞委員会が審査プロセスに積極的に関わることで、より多面的な見方での審査となることを目的としています。

（１）現地審査の目的

現地審査は以下の目的で実施されます。

- ①活動内容の不明確な部分・領域を明らかにすること
- ②活動内容の展開度、適用範囲を確認すること
- ③必ずしも実態が把握できない領域について現地で実感を得ること

（２）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または議論は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・休憩時の飲み物などは常識の範囲とします）。

（３）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質問事項の提出
- ②事前準備
- ③最終確認
- ④現地審査の実施
- ⑤「評価レポート」の作成

①質問事項の提出

革新の状態を確認するための必須事項を質問として作成し、合議審査の実施2週間前を目安に提出します。申請書からだけで判断するのではなく、記述されている変革にむけた活動を深く理解するための、申請組織と審査チームとの対話によるコミュニケーションを意図した「質問事項」となりますので、従前の現地審査課題とは内容が異なる場合があります（下記の文例を参照）。

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（現地審査でのホテルや切符の手配は、申請組織からご紹介をいただいたうえで、事務局が行います）。

③最終確認

合議審査時に、審査員倫理規定の再確認、現地審査計画、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、資料の確認と経営幹部から第一線社員まで含めたインタビューを行います。現地審査は、申請組織の1つ以上の場所（オフィス、研究所、工場など）が対象となります。

現地審査を行う際に、2週間前を目安に事前に申請組織に送付する「質問事項」の文例を示します（これはあくまでも文例であり、一貫性のあるものではありません）。

<質問事項例>

現地審査では、お互いの経営革新に関する理解を深めることを目的に、以下の質問をさせていただきます。従いまして、審査チームに対する「回答書」等のご提出ではなく、現実の活動を資料提示を含めてご説明いただきますようお願いします。

1. 「プロジェクト」が部門最適にならないよう、経営幹部はどのように関わり、どう進める工夫をしていますか。
2. 経営会議ではどのようなデータを用いて、どのような項目をレビューしていますか。その結果はどのように実行し、そのフォローがなされていますか。
3. 事業実施の際の法的規制、商慣習上ルールにはどのようなものがありますか。それら

に対して、どのように対応していますか。

4. 環境や労働安全の社会要請が高まる前に、それらの動きを察知するための取り組みは具体的にどのようなものですか。
5. 自社のサービスを必要としている顧客は全世界で何社程度ありますか。その中で、このサービスに対して、最も重要な影響や意見をもっていると考えている顧客は何社程度ありますか。
6. 顧客の満足や不満足を把握するために行っている「顧客満足度調査」の質問項目はどのように決めていますか、また回答者が偏らない工夫があれば説明してください。
7. 経営幹部が戦略策定に用いる情報として、社員のやり取りからどのようなものを収集していますか、また、市場や顧客から得た情報はどのように扱われていますか。
8. 経営目標として設定したものは、具体的に何をどのような状態にすることでしょうか。特に顧客満足、社員満足、財務に関する目標を説明してください。
9. 各部門が必要としているスキルはどのようなものですか。スキルズインベントリーで定義されている項目があれば、それをご提示ください。
10. 社員満足、不満足を明らかにするための方法で明確になった社員の不満足要因はどのようなものでしたか。
11. 標準仕様を個別仕様にする際に、設計効率を高めて機能保障するための設計基準はどのようなものですか。
12. 「顧客への新サービス」がうまくいくために、支援プロセスは、「顧客への新サービス」を行う組織からの要求や期待をどのように取り込み、それを支援プロセスとしてサービスを提供するときの要件をどう決めていますか。
13. 共同開発を行うパートナーとの関係をより高めていくために、どのような施策を立てていますか。こうしたパートナーに関する2009年度の目標と目標を実現するための活動はどのようなものですか。
14. 経営の状態を確認するために定義している情報はどのようなものですか。
15. 「リーダーシップの結果」として示された結果によって、経営幹部自身は何に気づき、自分自身のどこを改善しましたか。
16. 「社会的責任の結果」に示されたことから、社会的責任は十分果たしていると判断されますか。今後より強化すべきことは何だとお考えですか。
17. 戦略策定の能力目標はどのようなものですか。またこの目標は戦略策定の結果に示された内容とどう結びつきますか。
18. 管理会計に従って、各管理項目の3ヵ年分の推移を提示してください。

⑤「評価レポート」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点と「強み」と「改善に向けた提言」のコメントからなる「評価レポート」を作成します。

3. フィードバックの仕組み

三重県経営品質賞の各申請組織には、フィードバックとして「評価レポート」が送付されます。このフィードバックの仕組みは、三重県経営品質賞全体で最も重要な事項です。それはこの「評価レポート」が経営品質向上への継続的改善にいたる道標になるからです。「評価レポート」は、審査の結果として、申請組織に対して「強み」と「改善に向けての提言」についての評価を提出します。

(1) 評価レポート

「評価レポート」の構成は、①審査総括、②アセスメント項目別の「強み」「改善に向けての提言」、③評点根拠、が中心となります。

「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」「改善に向けての提言」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関わり、どのような情報に基づいて、どのように計画をつくりあげたかといった一連の流れに着目しています。

三重県経営品質賞の審査では、日本経営品質賞アセスメント基準書の評点ガイドラインに基づいて、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」「改善に向けての提言」の背景として、経営のどの部分に重点を置き、どのような情報からプロセスの状態を理解し、その状態をどう意味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」「改善に向けての提言」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「改善に向けての提言」をサマリー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

ではなく、アセスメント項目での「強み」と「改善に向けての提言」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。

評価レポートは、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むけた活動に対して、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。

アセスメント項目別コメントの具体的な文例を示します（これはあくまでも文例であり、すべてのコメントが一貫性のあるものではありません）。

＜強み＞

1. 景気変動が激しい中であっては、自らの経営努力以外の要素に大きく左右する財務成果に基づいて経営を評価することは誤りである、ということに気づき、本来の企業価値を高めるための「私たちの大事にする価値」という経営理念を1998年から導入し、自分たちの価値実現の方向性を明確に示し、その徹底を図っている。
2. 社会的責任の取り組みとして、公平で誠実な取引を実践するために、すべてのサプライヤーと「規範遵守契約書」への署名により契約を完了させることで、確実に責任の所在を明らかにしている。さらに契約書内容も実態を理解しながら毎年見直しを行い、不正な取引に対しては警告を出すことができるようになっている。
3. CS調査は2000年からこれまでの国内の調査に加えて海外でも展開しているが、これまでの回収率の低さや「顧客満足向上会議」からのフィードバックを活かして、英語での質問票を各国の言語に変え、現在10ヶ国で対応している。
4. これまでの急成長市場でのビジネスの成功から「自分たちは何でもできる」と考えて、事業領域を拡大した結果200億円の赤字を出すという失敗を経験する中から、2年間かけて自らの強みを再確認し、「自らの事業領域」を決定したことの重要性を、戦略策定や形成の基盤に置き続けている。
5. 教育プログラムの成果を「参加者レポート」で評価している。この「参加者レポート」は、受講者のプログラム評価の情報として活用するだけでなく、受講者がどう受け止めているのか、という経営や事業に関する認識の状態を理解する重要なものとして、経営幹部全員が全てに目を通すことで、改善に役立てている。
6. 「顧客が必要としているものは製品ではなくその製品を利用後の結果」という考え方に基づき、事前テスト結果を必ずフィードバックすることで、顧客が気づいていない問題に対応している。

-
7. 経営基本方針に従い、定性情報としての「参加者レポート」、定量情報としてのCS情報、ES情報、納期延滞情報、1製品あたりの付加価値情報などを定義している。
 8. 試作品の納期は、これまで1ヶ月かかっていたものが、現在では10日以内に短縮している。
グローバルのトップメーカーから、サプライヤーとして初めて5年連続賞を受賞している。

＜改善に向けての提言＞

1. 重要なプロジェクトは、経営ビジョンを達成するという視点から、プロジェクトそれぞれ個別の進捗管理のみならず、複数のプロジェクトの進捗を確認することで、経営ビジョン達成の状態がどの程度なのかを確認することが必要と思われる。
2. 今後は海外での事業活動の比率が高まる中で、社会的責任の取り組みは、国内事業所のみならず、海外で展開する子会社においてもその重要性を明確にし、組織としての社会的責任の実施範囲を海外まで拡大していくことが望ましい。
3. CS調査の回収率が思わしくないという事実を知り、かつその原因を明らかにしていながら、その改善策を講じられているようには見受けられない。顧客の視点から調査に回答しにくい理由を明らかにした上で、改善計画を早期に作成し、例えば、サンプリングを変えて3年に1回にするなど、実行に移すことが必要と思われる。
4. 経営基本方針を経営陣がつくっていくプロセスそのものが、本当に組織の価値観の実現という視点から妥当かどうか、あるいは経営陣の間での考えの相違はないのか、などを経営者間で客観的に評価する方法を検討することが望ましい。
5. 社員の能力開発向上の目標を「プログラム参加率80%」としていることは、プログラムを受講することで能力の基盤をつくるという段階の目標設定として評価できるが、今後はさらに、能力を高めるという視点での目標設定を行うことが望ましい。
6. ビジネスパートナーが価値を共有すること、あるいは価値の共有をどのように実現していくのか、その能力目標と、それを後追い調査する指標を明確にすることが必要と思われる。
7. 各プロセスの運用状況を把握するだけでなく、収集した情報から経営ビジョンがどのくらい達成できたのかを明らかにする分析や、数多く蓄積されている「参加者レポート」、あるいは上司との面接のやりとり履歴などから、経営にとって重要な意味を見つける定性情報分析の方法を確立することが必要と思われる。
8. 重要項目トップ3に位置づけている「トラブル対応の迅速さ」に関する満足度は、2.95と満足水準目標の5を大きく下回っている。

(2) フィードバック会議

申請組織から希望に応じて、評価レポートの内容の十分な理解を目的にフィードバック会議を開催します。フィードバック会議は、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とらえています。

■ 「申請書」の記述にあたっての手引き

三重県経営品質賞への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) 記述するということには意味があります

「申請書」を記述するということには、外部評価者に自組織の経営の思いや、組織革新プロセスの状態を正しく伝え、組織の理想的な姿の実現にむけた、価値ある提言を得るためのコミュニケーションの共通基盤をつくるという意味があります。

また、記述するには、さまざまな情報を集め、その情報にもとづいて話し合い、論理的に話し合い思考しながら、事実新しい解釈を加えたり、事実と事実を新しい脈略で相互につながりながら文章を構成して行く必要があります。記述を通じて、自組織の経営革新プロセスについて振り返り、気づきを促す話し合いや思考を深めながら知識創造をしていく、という有益な意味もあるのです。

(2) ページ数の制限があります

全50ページという限られたページで記述するよう求めているのは、経営で最も重要な課題に焦点をあてて記述してもらうことを意図しているからです。経営は、日常のさまざまな対応を含め、きわめて多様な活動が行われています。それらすべてを記述することは、いくらページを割いても不可能です。むしろ「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、何に焦点を当てているかを明らかにすることが重要と考えています。

(3) 第三者が読んでもわかりやすいように記述してください

申請書は、審査員という第三者が読むということを念頭において、わかりやすく記述してください。単に現在実施している方法の記述ではなく、組織プロフィールを基点として革新の流れが読み取れるように、なぜそのように考えたのか、将来にむけてどのように活かしているのか、というストーリー性を持って記述してください。箇条書きや表の多用は、一見すっきりしていてわかりやすく見えますが、経営革新プロセスの状態を、過去・現在・将来という流れや脈略、意味合いを含めて理解することを妨げる場合がありますので、この点もご留意ください。

(4) 記述の順序があります

記述は組織プロフィールから行ってください。最初に組織プロフィールの記述を行わずに、いきなり各アセスメント項目の記述を行うと、「何々を行っている。こんなことも行っている」というコンテンツ羅列の申請書になってしまう恐れがあるためです。組織プロフィール

を記述することによって、自分たちの組織がどうなりたいのかをはっきり示すためです。それによって理想的な姿が明らかになり、「顧客・市場」「競争環境」「経営資源」それぞれの項目で、現在および将来の課題をまとめ、各項目で出された課題を変革認識において整理統合した「革新テーマ」として導き出すことができます。それを受けて、各アセスメント項目の目的や方法／展開について脈絡をもって記述することができますようになります。

2. 組織プロフィールの記述について

(1) 組織プロフィールを記述する目的

組織プロフィールは、(1) 組織が目指す「理想的な姿」、(2) 顧客認識、(3) 競争認識、(4) 経営資源認識、(5) 変革認識、(6) 組織情報という6項目から構成されています。この組織プロフィールを記述する目的は、記述を通じて、自組織について振り返ることにあります。「何を目的に」経営を行うのかを自らに問いかけ、そこから組織の理想的な姿を明らかにし、それに照らして自組織の現状を振り返り、これまでやってきた事実と、本来こうありたいと考える姿とのギャップを自覚することで、改善・革新の課題を発見することができます。その意味で、もしも組織プロフィールの記述から重要な経営課題が発見された場合は、無理に応募申請するよりも直ちに改善に取り掛かる方が有効であることもあります。

(2) 理想的な姿を実現するための焦点と根拠を重視して記述してください

方法／展開に述べられる各種の活動は、すべて理想的な姿の実現にむけて行われているはずですが、目的に合った方法／展開が行われる状態となっているかどうかは、組織プロフィールにおける認識と経営課題や戦略課題に照らして考えなければなりません。従ってまず、「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」を追求し、高い価値を創るうえで何に焦点を当てるかを明らかにしなければなりません。この何に焦点を当てるかを明らかにする根拠と考え方が、組織プロフィールに述べられていることが必要なのです。

(3) 組織プロフィールは審査の軸を決定づけます

組織プロフィールは、申請組織にとって経営課題を達成する上で重要なプロセスであるとともに、審査員という第三者による評価の基軸を決める重要な情報を提供します。

また、組織プロフィールは、申請組織が提供する価値やその価値を生み出す上で、大きな影響を与えるビジネスの環境など、審査員が審査を行うにあたって重要な情報を提供します。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可能性が生じます。

(4) 記述範囲の(1)～(6)の関係性に留意してください

組織プロフィールの各項目は、切り離された存在ではなく、図-1に示すような構造を持っています。

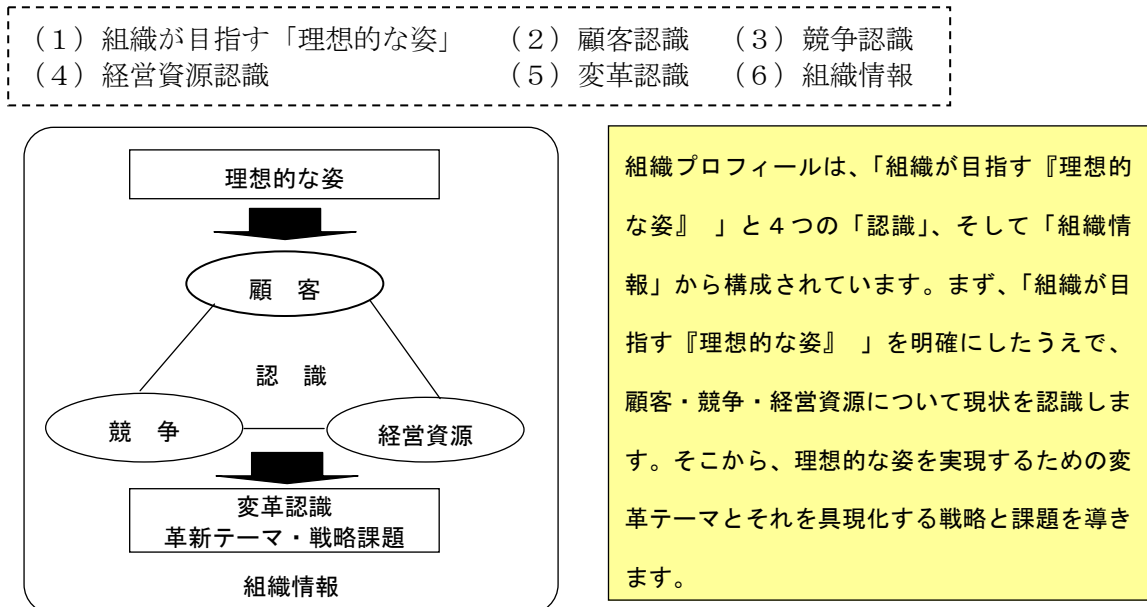


図-1：組織プロフィール構造図

記述にあたっては、組織プロフィールのどの項目から記述してもいいというものではありません。目の前に現れた事実をどのように見るかが経営にとって重要です。事実を認識して意思決定するとき、何を基軸に考えるかによって、起きている事実や現象が異なって見えるのです。

まず、(1)の組織が目指す「理想的な姿」から記述します。その理想とする状態に照らして、(2)では「顧客・市場と提供する製品」(サービス価値)、(3)では「競争環境」、(4)は「自組織の経営資源」について記述します。このように3つの視点で振り返ることにより理想的な姿と現状のギャップが明らかになり、克服すべき経営課題が明らかになり、克服すべき経営課題が明らかになります。また、(4)経営資源認識の中で財務活動に関しては、自組織の財務に関する特性を踏まえて、必要な運転資金に影響を与える資金繰りなど重要な活動がどのように顧客価値の向上や競争力の向上に結びついているかという点にも留意して記述してください。(5)の変革認識では、明らかになったギャップから、自分たちは何を変えてはならないかという変革の認識が生まれ、そのギャップを具体的にどのように埋めるか、設定した経営課題とそれを具現化するための戦略課題について記述します。最後に(6)の組織情報では、組織の現状を理解するために必要な基本情報として、市場規模、事業展開地域、社員数、売上、利益、ビジネスパートナーなどについての情報を記述します。

3. 方法／展開の記述について

(1) 組織プロフィールとの関わり合いを考慮して記述してください

各アセスメント項目を記述する際には、組織プロフィールで求められている組織が目指す「理想的な姿」、顧客認識、競争認識、経営資源認識、変革認識、組織情報などの記述から明らかになった経営課題に焦点を絞ってください。その課題を解決していくために、いつまでに何を、どのようにすべきかを明らかにした革新計画に基づいて実行してきたことを、アセスメント項目に従って記述していきます。何を目指して、何を行ってきたのか、そのためにどのようなプロセスで目的を実現する方法を導入したのか。

そしてその結果をどう学習し、より高い価値を生むプロセスへ高めてきたのかを記述します。このように、すべての方法／展開のアセスメント項目の記述は組織プロフィールの記述内容との一貫性が求められます。図-2に示すように、組織プロフィールでは、組織の理想的な姿と、それに照らして顧客、競争、経営資源という3つの視点から見た現状の認識、理想的な姿と現状のギャップから自覚した経営課題と戦略課題が示されています。それを受けて、各カテゴリーにおける目的、基本に置く考え方を示します。その上で、課題達成にむけて行っている活動について説明してください。審査にあたっては、各アセスメント項目で記述されている経営革新のプロセスとそれによって生み出される結果が、段階的に組織の理想的な姿の実現にむかい、その活動を通じて社会・市場・顧客に提供する価値に結びついているかどうかを、最も重視しています。

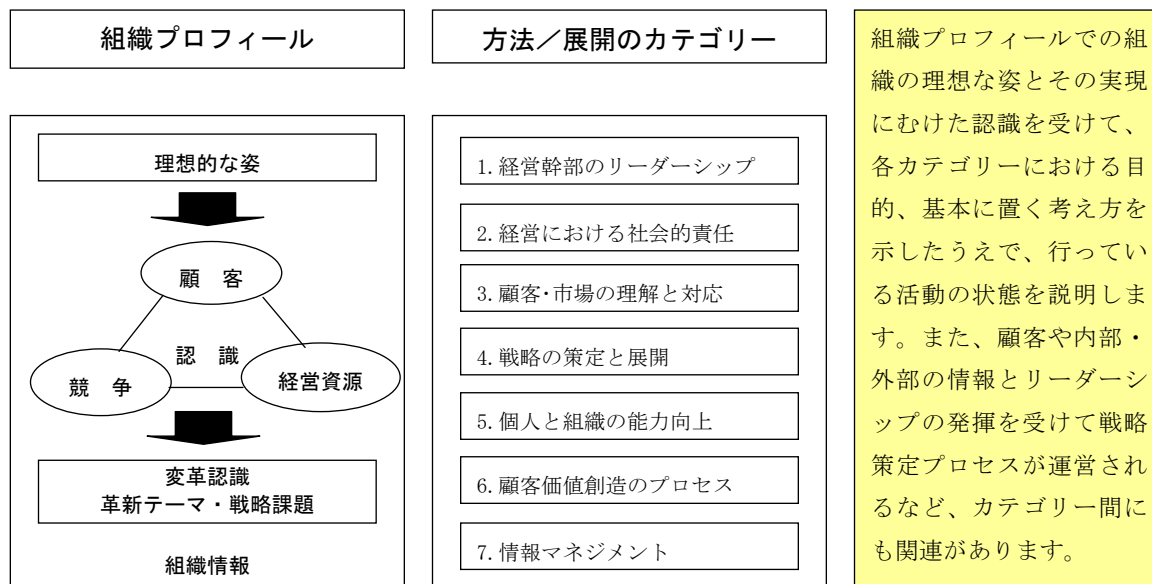


図-2：組織プロフィールとカテゴリーとの関係

(2) 記述は目的を明確に示し、実態を簡潔に述べてください

申請書にはページの制限があります。各アセスメント項目で要求されていることに対して、現状と実態がわかるように記述してください。

まず、目的と背景を具体的に述べてください。目的そのものが一般的・抽象的では、何が書かれていても評価することはできない場合があります。例えば、上位の組織が「顧客奉仕の徹底」とある場合、顧客対応プロセスにも「顧客奉仕の徹底」とあれば、一見整合しているように見えても、抽象的な表現をすればするほど、実態がわかりにくくなり、適切な評価ができなくなります。また、具体的な実態を述べずに、単に「自由闊達な組織風土となっている」「良識ある社会の一員として活動している」「当社の価値観に合った人材を採用している」など、アセスメント基準で用いられている言い回しを転用した表現の場合も、適切に評価することが難しくなります。

さらに、個々の事例の羅列に終始するのではなく、全体像が把握できる記述を心がけてください。

(3) アセスメント項目が要求していることの意味を理解し、記述してください

方法／展開のアセスメント項目（1.1～7.2）では、対象プロセスについての基本的考え方を明示した上で、組織目的を実現するための方法の導入、運営、学習プロセスを求めています。アセスメント項目、記述範囲で求めているものを理解して、組織目的の実現にむけたプロセスを記述してください。

また、個々のアセスメント項目の要求に答えることだけに意識がとられると、カテゴリ一間の関連性が失われます。組織プロフィールとの関連性、他の関係するアセスメント項目のプロセスも考慮し、記述してください。

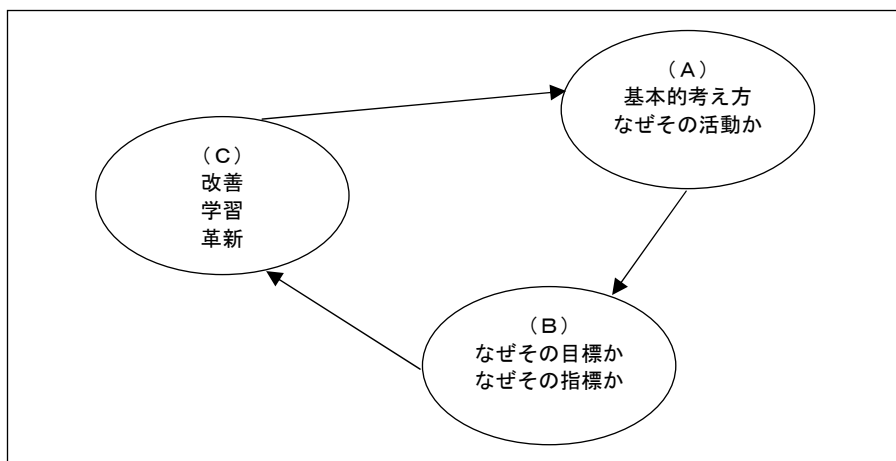
(4) アセスメント項目の記述範囲の構造を理解し、記述してください

方法／展開のアセスメント項目は、図-3に示すように（A）・（B）・（C）という3項目による記述範囲を持っています。

記述範囲（A）は、対象プロセスの目的について、上位目的との関係やそのような目的にした背景を求めています。また、その目的を実現するための方法を導入したプロセス、その方法や実施する際の部門や業務プロセスの連携についての記述を求めています。

記述範囲（B）では、その方法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どのような情報を用いているかを求めています。

記述範囲（C）では、（B）から導かれるカテゴリ-8の結果から何に気づき、理想的な姿の実現という将来にむけた課題認識と改善・革新計画をどのように考えてきたのか、という学習に焦点を当てています。結果から計画・実行のプロセスを振り返り、より高い成果を生み出すために、何を身につけるべきかを学習するプロセスと、そこから考え出された今後取り組むべき課題について記述を求めています。（A）・（B）・（C）が時系列的なつながりを持っている点に留意して記述してください。



図－3：アセスメント項目の構造

(5) 「方法／展開」の意味を正しく理解してください

アセスメント項目1.1から7.2までで求めている情報は「方法」とその「展開」度合いです。

「方法」とは、組織プロフィールで明らかにされた戦略課題を解決する為に行われている活動やその方法のことですが、ただ「〇〇をやっている」「このようなプロセスやシステムがある」「このプロセスを採用している」という記述を求めているではありません。方法の内容だけではなく、導入した背景、意味、そのプロセス、導入の結果、何がどうなったのかという計画、実行、結果、振り返り、次なる課題の調査・・・という、一連のプロセスの記述も求めています。「こういう理想的な姿を描いた」「現状ではギャップがこれだけあると認識した」「それを段階的にこう高めようと考えている」という経営革新プロセスを明らかにするとともに、ギャップを埋めていくためにどのように「方法」を導入したのかを記述します。組織全体の顧客価値創造にあたって、何に焦点をあてるのかを考えるためには戦略的視点が必要です。業務プロセスだけに着目してしまうと「あれもやっている、これもやっている」ということになります。今のことをうまく行うだけではなく、目的実現のために戦略的に考え、効果的な取り組みを思考し実践していくことを重視しています。

また、ここでは「展開」に関する情報も求めています。理想的な姿を実現するために行われる方法は、部門や機能によって必ずしも同一ではありません。しかし、どれだけ関係する人たちを巻き込んだのかなど、各部門や機能がどのように協働し、連携し合って広く組織全体で取り組んでいる状態を記述します。組織の上から下へ、あるいは幅広く横方向へ、また、クロスファンクショナルに目的実現に向けた方法が、全体最適を目指して行なわれているかを記述してください。

(6) 目標と達成状況の記述

方法／展開のアセスメント項目の記述範囲（B）は、目標設定と目標達成度、進捗度を把

握する定量、定性指標について記述を求めています。目標は目的実現を時間的制約の中で示したもので、いつまでにどのような状態になるかを適切に示すことが重要です。目的実現の度合いを振り返り、そこから新たな気づきが得られるような指標の設定が望まれます。経営革新で重要なことは「こういう状態を実現したい」という意図です。その意図が明確になっていなければ、目標も、その達成度や達成状況を把握する評価尺度・指標も設定することはできません。そうした意図実現の進捗をどのような情報を用いて把握しようとしているかを示してください。但し、活動と無関係な評価尺度・指標を用いて定量化するよりも、目的と達成すべき状態を明らかにし、その実態を示す定性指標のほうが改善・革新の状態を明らかにし、その実態を示す定性指標のほうが改善・革新の状態をあらわす上で、適切な場合があることも考慮してください。

(7) 理想的な姿の実現にむけた課題認識と改善・革新の考えを記述してください

方法／展開のアセスメント項目の記述範囲（C）は、（B）から導かれるカテゴリ-8の結果をどうとらえ、そこから計画・実行のプロセスに気づき、将来に向けて何を身につけるべきか、課題をどのように認識して改善・革新を行なっていこうと考えているのかについて記述を求めています。

記述範囲（A）で行っている方法／展開とその状態を測定する方法の（B）について、その結果の情報・データや外部情報・比較情報から、どのような方法で課題を明らかにしているかを記述します。ここでは、行っている方法や展開状況そのものに関する課題だけでなく、方法／展開とその状態の測定方法の全体にかかわる課題についても明らかにする方法を記述します。そして、明らかになった課題とその課題を解決するための具体的な計画内容とその進め方を記述します。つまり、実行した方法／展開の結果についてどう認識し、そこから理想的な姿の実現にむけた課題の発見をどのように行っているか、課題を解決する改善・革新の計画はどのようなものかを記述します。

(8) アセスメント項目間の関係性を記述してください

組織目的を実現するという視点でアセスメント項目の問いかけにこたえていくと、いくつかのアセスメント項目間での記述内容に関連性が現れてきます。実際の経営は目的を実現するためにいくつかのプロセスが連携し合うわけですから、便宜的に区分したアセスメント項目のみで完結するものは少ないと考えてよいでしょう。例えば、お客様の要求・期待をしっかりと把握するためには、コミュニケーション能力の向上が必要ですし、お客様や、お客様を取り巻く環境に関する情報が必要かもしれません。したがって、アセスメント項目の3.1、5.2、7.1、さらには、結果のアセスメント項目などとの関連性が見出せます。このように、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

に参照することが望まれます。相互参照を行う場合、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

結果の評点ガイドラインの趣旨をよく読んで、記述のアウトラインを設定する必要があります。

（1）アセスメント項目の構造・意味合いを理解して記述してください

結果のカテゴリー8は大きく2つに分けられます。1つは、アセスメント項目1.1～7.2で記述した方法／展開の結果を記述するアセスメント項目8.1、8.2、8.3です。ここでの結果は諸活動の直接の結果であり、多くが方法／展開のアセスメント項目（カテゴリー1～7）の記述範囲（B）で記述した評価尺度・指標の結果に該当します。重要な改善プロセスの根拠や改善の経緯・推移を示す必要があります。もう一つは、組織プロフィールに示された組織が目指す姿の実現度合いと革新テーマやそれを具現化する戦略課題の達成度合いをあらわす結果の達成状況を記述するアセスメント項目8.4です。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持っていると同時に、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とも密接な関連を持っています。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、関連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のか、その関連性や相関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

さまざまな活動の中で、結果の情報・データが生成されますが、とにかく手元にある情報・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。示すべき情報・データは、改善傾向（進捗度）を示す情報・データと達成度を示すデータを求めています。また、ここで求めている情報・データは定量的データだけでなく、定性的な情報で表現することも可能です。

限られたページ数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。実際の審査の際に確認します。

(3) 目的に応じた評価尺度・指標の結果を提示してください

結果を示す評価尺度・指標と結果データは、組織の目指す「理想的な姿」や戦略課題という組織全体の目的に対する最終結果を適切に表すことができるものを示してください。また、そうした最終結果を生み出すための諸活動の結果も、組織目的やアセスメント項目の目的と密接に結びつき、最終結果と関連性を持ったものが示されていることが重要です。つまり、最終結果と最終結果を生み出す個々の方法による結果とを、結びつけて考えることを求めています。組織目的に合った諸活動が行われ、それがどの程度改善され、組織の最終結果である「組織が目指す姿の実現度合いと革新テーマやそれを具現化する戦略課題の達成度合いを表す結果」につながっているのかがわかるように、目的に合った評価尺度・指標の結果を提示してください。

(4) 結果の改善傾向を提示してください

改善傾向は、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評価します。

改善結果や改善傾向（進捗度）を示すデータの期間については、業種や業態、市場環境などによって異なるため、特に最小期間を設けていませんが、方法あるいはプロセスの仕組みの改善が着実に進んでいることを示すに十分な期間の結果を示すことが必要です。三重県経営品質賞では、日本経営品質賞と同様、3年以上の結果情報の提示を求めています。また、改善の傾向を示す時系列データは等間隔で評価することが原則となります。よって、そのデータが意味をなす間隔を設定し、そのような間隔を設けた背景や意味合いとともに提示してください。

(5) 目標達成状況を比較情報とともに提示してください

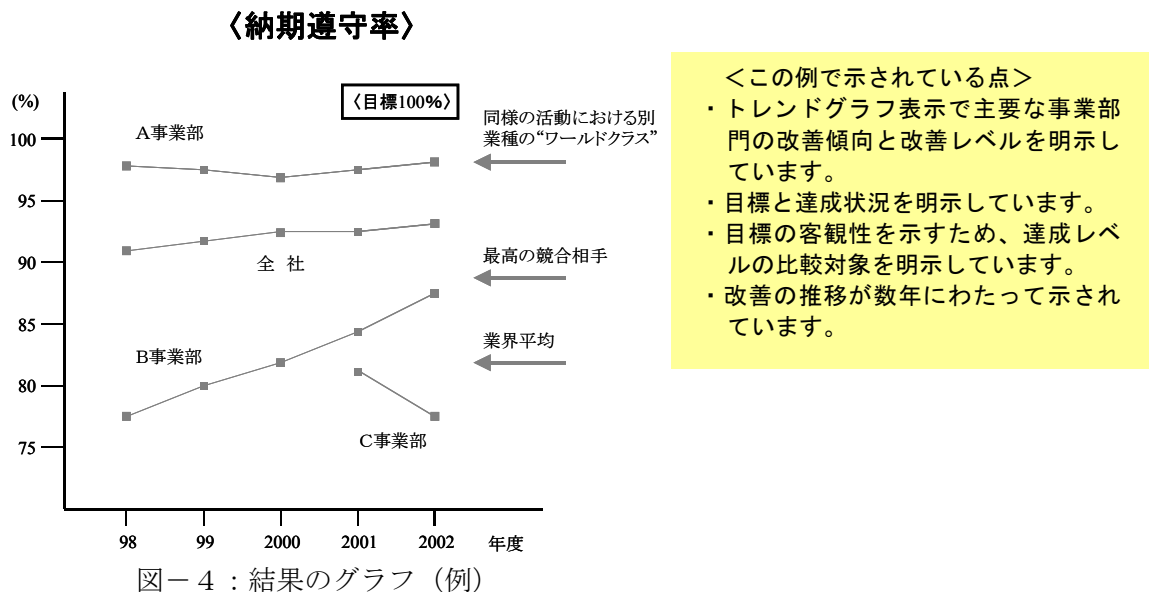
達成度とは、アセスメント項目1.1～7.2の（B）で記述した目標設定の考え方に基づいた、目標値との対比で達成できたかどうかについて結果の達成レベルを示してください。

目標値には客観性が求められますが、それは比較情報・データがあって初めて確認できます。いくら目標を達成していたとしても、その水準が競合企業より劣っていたり、業界や世界水準がまったく視野に入っていなかったりすれば、目標自体があまり意味を持たなくなります。結果の水準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。

(6) 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、分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。

トレンドグラフ表示で、主要な部門の改善傾向と改善レベル、改善の推移を明示してください。適切な比較対象を選んで比較することで、競合との差異を確認することが可能です。下記のグラフ図-4は、顧客の主要要求事項である「納期遵守率」という例です。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など、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。



5. 記述完了のレビューとセルフアセスメント

記述を完了するに際してのレビューの目的は、自分たち自身が行って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あらわされているかという2つの視点をもってレビューを行なってください。

(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・革新の活動の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とした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アセスメント項目ごと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、課題認識と改善計画につなげているかという点も含めて確認してください。あわせて、評価の観点である合目的性を考慮した記述となっているかに注目してください。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・革新し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に過去・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を確認してください。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。評価の観点である展開度と統合の状態、改善・革新への取り組みの状態を考慮した記述となっているかに注目してください。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を確認してください。

(4) 情報・データの最終チェックを行ってください

最終的な見直しでは、戦略課題と達成目標を実現するための「方法」の結果と、「組織が目指す姿の実現度合いと革新テーマやそれを具現化する戦略課題の達成度合いを表す結果」の両方が確実に示されているかを確認してください。また、それらの結果同士の関係性も確認してください。示している結果は、合目的性、改善の傾向、目標の客観性、目標の達成状況を考慮した記述となっているかに注目し、情報・データの単純な間違いもチェックしてください。

6. その他

(1) アセスメント基準書の変更点について

2009年度版のアセスメント基準は、2008年度からの大幅な改定はありませんが、いくつかの見直しをしています。変更点は2009年度版日本経営品質賞アセスメント基準書の巻末をご参照ください。

(2) 申請単位が「企業内組織」の場合の注意点

申請単位が「企業内組織」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
- ・ 全社の戦略課題と、自組織のミッションや戦略課題との関係
- ・ 全社の社会的責任の遂行、地域社会貢献活動などと、自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

(3) 継続的に申請される場合の注意点

前回の申請が知事賞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、最新の申請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、その趣旨をわ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、過去に経験したメンバーを入れたチーム編成を行う場合もあります。

■ 「申請書」の書式

「申請書」は、審査員が理解できるように情報を提供するものです。2009年度の三重県経営品質賞への「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2009年度版アセスメント基準の 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。さらに下記事項を参照してください。

(1) 提出書類とページ数の制限およびページ数として含まれないもの

- ① 「申請書」は、44ページ「申請書フォーマット（書式3）」に準じて絵、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 「申請書」において、以下はページ数として含める必要はありませんが添付をお願いします。

* 表紙／「資格確認書」／「申請書」／目次（内容一覧表）／用語集（専門用語や略称・略語について解説したもの）／仕切りページ／組織図（「申請書」に記載の企業内の部門間の関係を審査員が理解できるような組織図）など

- ③ 申請組織の組織案内・パンフレット等があれば、15部ご送付をお願いします。

(2) 印刷・書式

- ① 「申請書」は、A4版用紙に横書きで片面のみの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。右側を白紙でお願いします。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、1cm程度空けてください。
- 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 関連書籍、CD、DVD、電子メモリー媒体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。
- ④ 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ください。

* 文章、図表、データ、表などが仕切りページ、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含まれますのでご注意ください。

(3) 編綴

- ① 「申請書」は、表紙／「資格確認結果」（コピー）*右上部に写と明記のこと／「資格確認書」（第1項から第7項部分のコピー）*右上部に写と明記のこと／「申請書」（コピー）

一) *右上部に「写」と明記のこと／目次（内容一覧表）／組織プロフィール／各アセスメント項目／用語集（必要に応じて。専門用語や略称・略語について解説したもの）／組織図（「申請書」で記述されている企業内の部門間の関係を審査員が理解できるような組織図）の順に綴じてください。

②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。

③大型バインダーやそれに類する堅いカバーは、審査の各段階で極めて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。

2. 各アセスメント項目の記述のまとめ方

(1) 2009年度版日本経営品質賞アセスメント基準書の要求事項に則り記述してください。

(2) 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ください。

(3) 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ください。

■ 「資格確認書」「申請応募書」の記述要領

1. 資格確認書

資格確認書は、申請組織を審査する際に申請の資格があるかどうかを資格確認プロジェクトによって確認するものです。申請組織代表者自らが記述する項目と申請組織の状況を表す項目の2つに分かれています。

三重県経営品質賞の申請に先立ち提出する「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。申請組織代表者自らが記述する項目と申請組織の状況を表す項目の2つに分かれております。十分にご理解の上、ご記入をお願いします。

本書36ページにある「資格確認書（書式1）」を2009年7月1日（水）から8月31日（月）までに、三重県経営品質賞委員会事務局宛に郵送、FAXまたはE-mailにてご提出ください。内容を確認のうえ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、「資格確認結果」とともにコピーして「申請書」15部全てに添付してください。その際、写しであることをページ右上部に明記願います。

- * 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、9ページの注をご参照ください）。
- * 内容については、事務局から若干のヒアリングを行うこともあります。
- * 「資格確認書」は、同様の用紙を独自に作成しても、この用紙を切り離して使用していただいても構いません。

2. 申請応募書

最終的に資格確認書が受理された後に、申請書を提出する際に、42ページに添付されている「申請応募書（書式2）」を記述してください。この「申請応募書」は、正本一部とともに、右上部に写しと明記したコピーを2009年9月28日（月）までに提出する「申請書」15部全てに添付願います。

- * 「資格確認書」は、同様の用紙を独自に作成しても、この用紙を切り離して使用していただいても構いません。

(書式1)

2009年度
三重県経営品質賞「資格確認書」

2009年 月 日

1. 資格

第1項 申請組織名

組織名：
組織名：(英文)
所在地：〒
社員数：
ホームページ：

第2項 代表者の思いと考え方

代表者の氏名、役職、所在地、電話番号、FAX番号を記入してください。

氏名：
役職：
所在地：〒
電話番号：
FAX番号：

(1) 代表者として、経営品質向上プログラムを導入した目的をお聞かせください。

--

(2) 代表者として、組織として強調・重視している目標には、どのようなことがありますか。
何でも結構ですのでお書きください。

--

(3) 代表者として、貴組織の製品・サービスにおける決定的に重要な要件は何だとお考えですか。

(4) 代表者として、貴組織の社員は、どのようなプロセスにより育成することが重要であるとお考えですか。

(5) 代表者として、貴組織社は地域の中でどのような組織とされているとらえていますか。

(6) 代表者として、貴組織の強みと感じている能力、弱みと感じている能力は何だと思えますか。

第3項 申請組織の現状

- (1) 2009年度「資格確認書」提出時の社員数、社員の県内比率、提供・販売する製品・サービス各部門の全事業所、販売拠点、その他の事務所の数を示してください。

社員数：
社員の県内比率：
事業所等の数：

ここでいう社員とは、「正規社員・職員」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」は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」の人数を8時間換算することで、経営の実態とかけ離れてしまうと思われる場合には、事務局にご相談ください。

- (2) 直近の会計年度上の売上高を記述してください。
非営利組織の場合には、それに類する数値を記述してください。

--

- (3) 株式上場の有無を記述してください（店頭公開等を含みます）。

--

最新の会社・組織案内を資料として1部ご送付ください。

第4項 ビジネスパートナーと販売・サービスネットワーク

- (1) 取引のある主要なビジネスパートナーとそのタイプを記述してください。

--

- (2) 外部組織に製造・販売・サービス等を委託している場合、主な部分について、その数とタイプを記述してください。

--

第5項 事業所一覧と提供製品・サービスの説明

- (1) 県外事業拠点を含めて、事業拠点と住所を記述してください。

--

- (2) 各事業拠点の社員比率を記述してください。

--

- (3) 各事業拠点の生産品の全売上に対する概算比率を示してください。

--

- (4) 各事業拠点の生産する製品・サービスの概要を記述してください。

--

2. 資格制限について

第6項 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、（1）～（5）まですべて回答してください。

企業内組織（子会社を含む）でない場合は、第7項へ進んでください。

- （1）申請組織は、3年以上存在していますか。3年未満であれば、簡単に経緯を説明してください。

--

- （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。また、本社や親会社傘下の子会社を含めた全世界の社員数、直近の会計年度上の売上高を記述してください。その際にジョイントベンチャー企業は含めません。

--

- （3）利益責任をもっている部門を含んでいるかどうかを、該当欄にチェックしてください。

<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ（関連性を記述してください）
理由：	

- （4）本社や親会社で似たような事業単位がある場合、資格申請に混乱をきたす要素になります。製品・サービスの類似性について、該当欄にチェックしてください。類似製品・サービスがある場合には、提供している他事業単位との組織的な関連性を簡潔に記述してください。

<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ（関連性を記述してください）
理由：	

(5) ビジネス・サポート専門事業部かどうかを、該当欄にチェックしてください。

はい いいえ

親会社と申請組織の関係が示された年次報告書などの簡単な書類を資料として最後に添付してください。さらに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。

第7項 資格確認書の内容に関する問い合わせ先

資格確認書の内容に関する問い合わせ先の氏名、所属・役職、所在地、電話番号、FAX番号、E-mailアドレスを記入してください。

氏名：
所属・役職：
所在地：〒
電話番号：
FAX番号：
E-mail：

(書式2)

2009年度
三重県経営品質賞「申請応募書」

2009年 月 日

第1項 申請組織名

正式名称（英文名称も含む）、所在地等を記入してください。

組 織 名 :
組 織 名 : (英文)
所 在 地 : 〒
社 員 数 :
ホムゲツドリス :

第2項 代表者

代表者の氏名、役職、所在地、電話番号、FAX番号を記入してください。

氏 名 :
役 職 :
所 在 地 : 〒
電話番号 :
FAX 番号 :

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 業界を理解するための推薦図書

審査を的確に行うために申請組織を取り巻く環境や業界を理解するための推薦図書や論文等を2点までご紹介ください。書名、著書名、出版社、発行年月日、値段を記入してください。

(1)
(2)

第5項 申込責任者

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

氏 名 :
役 職 :
所 在 地 : 〒
電話番号 :
FAX 番 号 :
E-mail :

〈連絡先〉

三重県経営品質賞委員会事務局

〔(財) 三重県産業支援センター内〕

〒 514-0004 三重県津市栄町 1 丁目 891 番地 (三重県合同ビル 5 階)

TEL 059-213-1100 FAX 059-213-1102

E-mail : hinsitu@miesc.or.jp

URL : <http://www.miequality.net/>

2009年度版 三重県経営品質賞 申請ガイドブック

2009年 6 月 第 1 版 発行 三重県経営品質賞委員会
