



三重県経営品質賞

申請ガイドブック



2016年6月

三重県経営品質賞委員会

■申請ガイドブック作成にあたって

2016年度版三重県経営品質賞申請ガイドブックを作成致しました。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、お願い申し上げます。

三重県経営品質賞委員会

申請書の記述にあたっては、「2016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、「2016年度版日本経営品質賞申請ガイドブック」を参考に作成しています。

目 次

| | |
|--------------------------------|----|
| 経営品質向上活動 | 3 |
| 2016年度三重県経営品質賞の審査とスケジュール | 5 |
| 申請について | 9 |
| 表彰について | 12 |
| 審査について | 13 |
| 「申請書」の記述にあたっての手引き | 21 |
| (書式1)「資格確認書」 | 32 |
| (書式2)「申請応募書」 | 39 |
| (書式3)「申請書フォーマット」 | 41 |

■経営品質向上活動

1. 経営品質向上活動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」に基づいたセルフアセスメントにより、自組織の目指す姿の確認、経営環境の現状分析、経営課題の明確化ができます。さらに、8つのカテゴリ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年に亘るこの研究会の成果を（財）社会経済生産性本部（現、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、経営品質向上活動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。経営品質向上活動と経営革新が最終的に目指す「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15年間で延べ60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。

■2016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

2016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

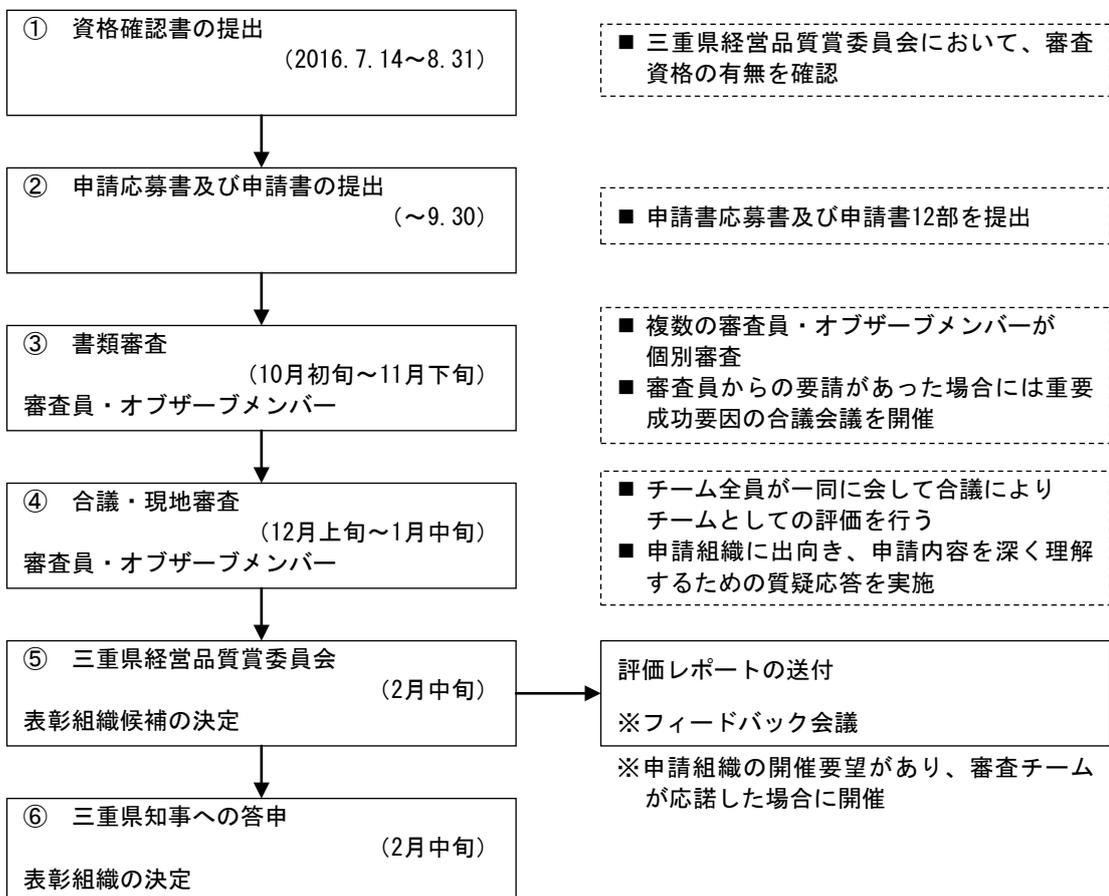
三重県経営品質賞への申請には、まず「資格確認書」を8月31日（水）までに提出し、9月30日（金）までに、「申請応募書」及び「申請書」に自組織の改善・革新活動の変遷を中心に記述して提出します。

審査員は10月から11月に書類審査を行い、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週間前を目安に質問事項を提出します。12月上旬～1月中旬に審査員が一堂に会する合議・現地審査では、革新に向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行います。そし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推薦し、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。

①「資格確認書」の提出（2016年7月14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」（32ページ参照、書式1）を7月14日（木）～8月31日（水）の間に、三重県経営品質賞委員会事務局あて、E-mailまたは郵送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30日）

最終的な申請の意思を確認する「申請応募書」（39ページ参照、書式2）、「申請書フォーマット」（40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12部を三重県経営品質賞委員会事務局宛、9月30日（金）17:00 必着でお送りください。合わせて、提出した資料と同じ内容の電子ファイル（PDF版）を三重県経営品質賞委員会事務局あてE-mailで送付してください。

③ 書類審査（10月初旬～11月下旬）

2016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（12月上旬～1月中旬のうち3日間）

- ・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、チーム全員が一同に会し、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。
- ・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。
- ・経営品質賞委員は、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による「表彰対象」として推薦するかどうかの根拠などを考慮し、表彰対象候補を決定します。

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、2016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。

（4）報告会（2016年年度）

報告会は2016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」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15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、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」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向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

15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（18～20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当審査における三重県への推薦機関です。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、さらには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

2016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

経営品質向上活動は、顧客本位に基づく経営の実現に向けた改善・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

経営品質向上活動は、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け付けます。しかし、十分な効果を考えた場合には、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

- ・ 企業内組織とは企業内事業単位や事業部等の組織を言います。企業内組織も申請資格があります。
- ・ 企業内組織の場合には、利益責任を持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) 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。

(4) 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（水）までに、事務局にE-mailまたは郵送にてお願いします。

② 「申請応募書」及び「申請書」

9月30日（金）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1.1～8.1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12部提出して下さい。合わせて、提出した資料と同じ内容の電子ファイル
（PDF版）を三重県経営品質賞委員会事務局あてE-mailで送付してください。

尚、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 審査費用

500,000円（書類審査＋合議・現地調査）

■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（2015年度日本経営品質賞アセスメント基準書73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、表彰年度を入れた形で使用することができます。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
2016年度 三重県知事賞受賞

■審査について

審査は、2016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、2016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審査員と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、申請組織に関心を持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。

(3) 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。

(4) 審査に係る作業工数

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（書類）審査では、10月初旬～11月下旬の間の約50～70時間を要します。

第二段階の合議審査では、審査チームが一同に会する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、申請組織の現地に赴き、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い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活動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

重要課題に関する質問として作成し、合議審査の実施2週間前を目安に申請組織に提出します。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向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(次ページの文例を参照)。

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、重要課題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、経営革新に関するお互いの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いたします。

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、商慣習上の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2016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。

4. 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至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」を行います。

(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始め、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。

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きている。

3. CS調査は20XX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ヶ月掛かっていたものが、現在では10日以内に短縮している。
9. 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年連続受賞をしている。

＜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. 経営陣が、経営基本方針をつくる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方の相違はないのか、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、意見交換の場と捉えています。

■「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) 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「2016 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、各アセスメント項目の範囲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と、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、アセスメント項目ごとの記述（1.1～8.1）は40 ページ以内で記述してください。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。記述にあたっては記述要項を守って、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、現在までに何を経営課題として、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. 組織プロフィールの記述について」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

(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、まず、組織が目指す「理想的な姿」を明示します。次いで、「商品・サービス」「顧客・市場」「競争関係」「経営資源」のそれぞれの項目で現状認識と、環境変化による今後の課題をまとめます。そして、「変革のための戦略課題」の項目で現在および将来に向けた戦略課題と達成目標を記述します。

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「変革のための戦略課題」では、それらがいつの時点で設定されたのかを明確にしてください。

(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。組織が目指す「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。

2016年度から追加された項目「商品・サービス」には、申請組織のビジネスモデルの基本構造を記述します。どのような商品・サービスをどんな方法で提供し対価を得ているのかをわかりやすく記述します。

「商品・サービス」「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」は、申請書記述のために改めて「戦略課題」を考え出すというより、実際の経営の中で戦略や課題として組織内で共有していることを記述します。

「組織情報」には、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. 方法の記述について

(1) 理想的な姿と経営課題との関係を考慮して記述してください

方法のアセスメント項目（1.1～6.2）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と戦略課題の解決に向けた基本的考え方を明示した上で、その考え方に基づく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。」といった形式で、目的と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。

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

方法のアセスメント項目は、(1)・(2)の記述範囲で構成されています。記述範囲(1)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、記述範囲(2)では、記述範囲(1)で記述したそれに基づく経営活動を記述します。また、それらの活動を導入した背景や根拠、活動の展開範囲、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。経営活動によって達成すべき目標値・目標状態と、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。目標設定の考え方や達成状況の把握方法も合わせて記述してください。

(4) 参照先アセスメント項目を記述してください

実際の経営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 (1) 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7は、プロセスの結果（アセスメント項目7.1～7.3）と、事業成果（アセスメント項目7.4）に大きく分かれます。アセスメント項目7.1、7.2、7.3では、方法のアセスメント項目1.1～6.2で記述した経営活動の直接の成果について、記述範囲(2)で示した指標・目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7.4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「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」「その他の結果」で表します。財務については、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、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。アセスメント項目7.1、7.2、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。

また同時に、さまざまな経営活動の総合的な結果としてアセスメント項目7.4とも密接な関連を持っているはずです。個々の方法の結果と総合結果には因果関係が存在しているのなら、アセスメント項目7.1～7.3と7.4との相互のつながりが説明できるような結果データを選択し、関係性がわかるように説明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、結果の情報・データが生まれますが、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のアセスメント項目(1.1～6.2)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。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、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。三重県経営品質賞では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。また、他の結果との相関関係や因果関係を示すためには、より多くの測定値が必要となります。

(4) 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

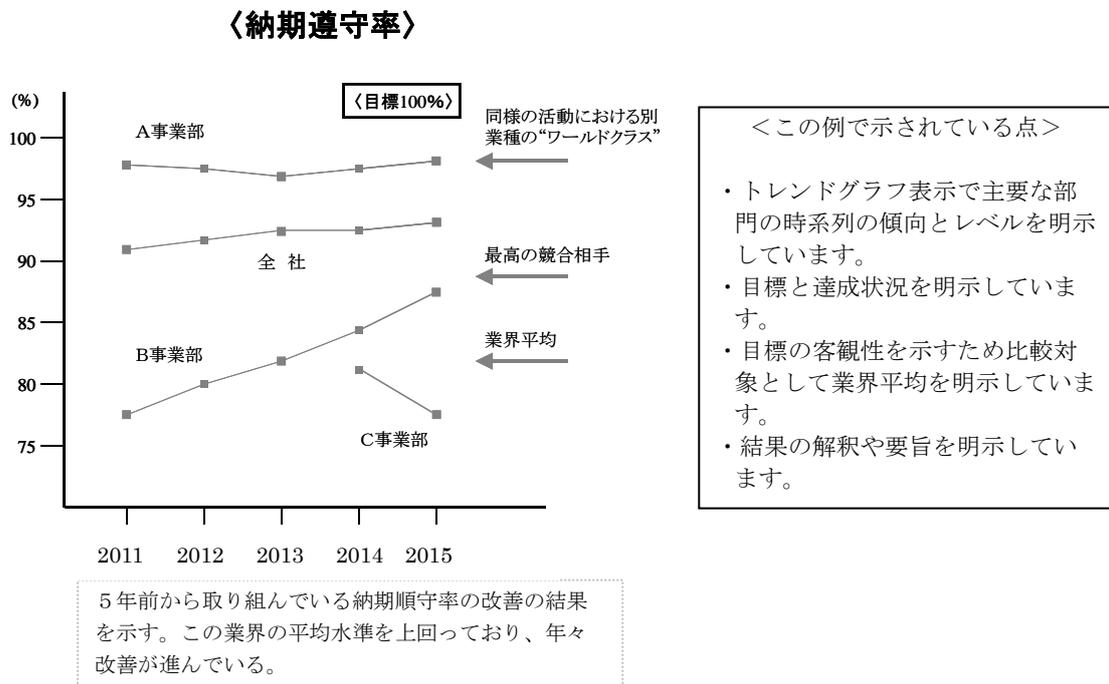
審査では、結果の目標達成状況を評価します。組織プロフィールの変革認識やアセスメント項目1.1～6.2の(2)で記述した目標設定の考え方にもとづき、目標値との対比で結果の達成状況を示してください。時系列で示した結果の場合は、目標値や達成率の推移がわかるようにしてください。

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。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。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. 振り返りと学習のプロセスの記述について

(1) 2014年度アセスメント基準書で新設したアセスメント項目です

「(カテゴリー8) アセスメント項目8.1 振り返りと学習のプロセス」は、2014 年度アセスメント基準書から新たに追加された項目です。それ以前の基準書では、方法／展開のアセスメント項目の構造が (A) (B) (C) となっていました。2014 年度版は、この記述範囲 (C) を廃し、その内容をこのアセスメント項目に集めるという意図で改訂しています。

(2) 活動と結果を振り返るプロセスを記述してください

8.1 (1) では、方法のアセスメント項目 (1.1~6.2) に記述した経営活動と、その結果 (7.1~7.4) をどのようなプロセスで振り返っているかを記述してください。経営品質向上の活動を組織的に推進しているのであれば、セルフアセスメントは振り返りのプロセスそのものと言えます。定期的・体系的なセルフアセスメントを実施している場合は、申請組織なりにどのような目的を持って、やり方の工夫やメンバーの工夫を凝らして実施しているかを記述してください。

他の振り返りプロセスとしては、組織全体や部門毎に定期的な会議体等で振り返っているとか、計画やプロジェクトの終了ごとにアフター・アクション・レビューの実施が組み込まれているなどの例もあるでしょう。その場合も、会議体などでの着眼点や進め方、実施時期やメンバーの工夫・意図などについて記述してください。

(3) 課題の共有を通じて組織が学習する方法を記述してください

8.1 (2) ①~⑤では、振り返りによって明らかになった課題を組織内でどのように共有しているかが求められています。継続的な振り返りやそれに参加するメンバーの工夫などを通じて、課題を発見する着眼点の深化や、話し合い方の変革、課題に対して試行錯誤した経験を共有することなどによって、組織が学習していく方法を記述してください。

(4) 明らかになった今後の課題と、改善・革新の計画を記述してください

8.1 (2) では、その振り返りで明らかになった、今後の改善・革新に向けたプロセス上の課題や、戦略上の課題を記述します。それらの課題が具体的な改善・革新計画になっていれば、それも合わせて添付してください。この計画は申請書記述の50 ページ制限の範囲外とします。

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況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、次の経営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1.1～6.2 の(2)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

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経営課題との関係
- ・ 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

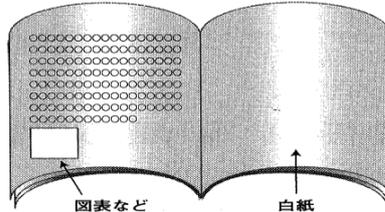
(2) 継続的に申請される場合の注意点

前回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

1. 提出資料の形式

- ・ A4版（縦使い・横書き）でお願いします。
- ・ 片面（申請書を開いて見開きの状態で向かって左側）のページにのみ記入願います。向かって右側のページは審査員が書き込みなどを行う余白（スペース）として白紙にしてください。



- ・ 書類審査の効率化を図るために、電子データファイル形式も提出してください。文字選択可能なPDF形式、もしくはMicrosoft Word形式でお願いします。

※申請書を含む提出資料は、三重県経営品質賞委員会にて審査員や賞委員会に提供します。審査終了後は、三重県経営品質賞委員会で保存する以外、全て処分いたします。

2. 申請書（経営品質報告書）のページ数と構成

総ページ数50ページとします。組織プロフィール10ページ以内、審査項目（カテゴリー1.1～8.1）40ページ以内とします。ただし、以下の資料はページ数として含める必要はありません。

* 表紙／「資格確認書」／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）／アセスメント項目 8.1（2）の今後の改善・革新計画など

以下の構成で1つにまとめてください。

1. 表紙
2. 「2016 年度三重県経営品質賞資格確認書【書式1】・申請応募書【書式2】
3. 申請書
4. 目次
5. 用語集（専門用語や略称・略語の解説）
6. 組織図（企業内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（10 ページ以内）
8. アセスメント項目毎の記述（1.1～8.1、40 ページ以内）
9. アセスメント項目8.1(2)の今後の改善・革新計画

- ※表紙には、「2016 年度申請書」のタイトルおよび、三重県経営品質賞委員会よりお伝えする申請組織コード番号（例：M14〇）のみ表示してください。
- ※組織プロフィールとアセスメント項目記述には、通しのページ番号を打ってください。
- ※1 ページは上下左右に1.5 cm以上の余白を空け、総行数を50 行以内とします。
- ※本文および図表イラスト内の文字の大きさは11 ポイント、明朝体を標準とします。
- ※図表イラストの周囲は、1 cm程度あけてください。
- ※図表イラストには、必ずアセスメント項目ごと（1.1～8.1）の図表番号とタイトルを付けてください。（例7.4-1 顧客満足度調査の推移）
- ※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は表示しないでください。
- ※申請組織の組織案内・パンフレット等があれば、12部ご送付をお願いします。

■ 「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確認するものです。

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つに分かれています。十分にご理解の上、ご記入をお願いします。

本書32ページにある「資格確認書（書式1）」を2016年7月27日（水）から8月31日（水）までに、三重県経営品質賞委員会事務局宛にE-mailまたは郵送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、「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、10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。

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、39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2016年9月30日（金）までに提出する「申請書」15部全てに添付願います。

（書式1）2016年度三重県経営品質賞「資格確認書」

（書式2）2016年度三重県経営品質賞「申請応募書」

（書式3）「申請書フォーマット」

を次頁以降に示します。

提出用の書類に関しましてはコピーやスキャニングをしていただいても結構ですし、三重県経営品質協議会のホームページ（<http://www.miequality.net/>）にアップしてありますので、ダウンロードしてお使いください。

(書式1)

2016年度
三重県経営品質賞「資格確認書」

2016年 月 日

1. 資格**第1項 申請組織名/代表者/連絡先**

| |
|-----------------------|
| 組 織 名 : |
| 組 織 名 : (英文) |
| 所 在 地 : 〒 |
| 社 員 数 : |
| ホ ー ム ペ ー ジ ア ド レ ス : |

代表者の氏名、役職を記入してください。

| |
|-------|
| 氏 名 : |
| 役 職 : |

連絡担当の方の氏名、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。

| |
|---------------|
| 氏 名 : |
| 所属・役職 : |
| 所 在 地 : 〒 |
| 電話番号 : |
| FAX 番号 : |
| E-mail アドレス : |

過去の申請実績

これまで、三重県経営品質賞に申請された場合は、申請した年度と受賞歴をお書きください。

| |
|---|
| <input type="checkbox"/> 申請実績あり <input type="checkbox"/> 申請実績なし |
| 申請した年度および受賞歴 : |

第2項 代表者の思いと考え方

(1) 代表者として、経営品質向上活動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。

(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大事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思われるかと捉えていますか。

| |
|--|
| |
|--|

- (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) 2016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の場合、(1)～(5)まですべて回答してください。

- (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) 利益責任を持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。

(書式2)

2016年度
三重県経営品質賞「申請応募書」

2016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 : |
| ホバ・ゾアド: |

第2項 代表者

代表者の氏名、役職を記入してください。

| |
|-------|
| 氏 名 : |
| 役 職 : |

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

〔(公財) 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 059-228-3800

E-mail : hinsitu@miesc.or.jp

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

2016年度版 三重県経営品質賞 申請ガイドブック

2016年6月 第2版 発行 三重県経営品質賞委員会
