



2013年度  
秋田県経営品質賞  
申請ガイドブック

---

秋田県経営品質賞委員会

## ■はじめに

情報化社会の進展、経済の国際的相互依存体制の促進、急速に進む少子高齢化、企業の社会的責任（CSR）に対する要求の高まり、環境問題に対する関心の高まり等々、企業・組織を取り巻く環境は刻々と変化しており、企業・組織が今まで以上に業績を伸ばし、独自能力を強化し、顧客・従業員・地域社会の満足を得ていくためには、今こそ経営全般にわたって変革するための具体的活動が必要であります。

「秋田県経営品質賞」はこのような企業・組織活動を応援するために2004年7月に創設されました。これは1995年に創設された「日本経営品質賞」の地方版で、秋田県経営品質協議会を中心に創設が進められてきたものです。

この賞の狙いは、理想的な経営像や、そのためのマニュアルを提示しようとするものではありません。私たちは、この賞を中心とした「経営品質向上プログラム」を県内に広め、多くの企業・組織がこの賞の理念にもとづいて経営革新を進め、その成果を共有化することで、本県の産業界のみならず各分野に新しいエネルギーが生み出されることを期待するところであります。

本ガイドブックは賞への申請にあたって必要となる基本的な情報と審査の方法などについて記述したものです。申請組織は本ガイドブックをよく読んで申請の準備をしてください。

尚、本ガイドブック作成にあたり「2013年度版日本経営品質賞申請ガイドブック」を参考とし、また内容の一部を引用させていただきました。

2013年5月

秋田県経営品質賞委員会

## ■目次

1. 秋田県経営品質賞について	3
(1) 経営品質向上プログラムとセルフアセスメント	
(2) 秋田県経営品質賞とは	
2. 秋田県経営品質賞の運営体制について	5
(1) 秋田県経営品質賞委員会	
(2) 判定委員会	
(3) 審査員及び審査チーム	
(4) 書記	
(5) 事務局	
<審査員のミッションステートメント>	
<審査員の倫理規定・機密原則>	
3. 審査基準と表彰などについて	7
(1) 審査基準	
(2) 賞の種類と基準	
(3) 表彰組織への依頼事項	
(4) 広報・広告	
4. 秋田県経営品質賞の申請について	8
(1) 申請資格	
(2) 申請資格の制限	
(3) 申請の手続きと提出書類	
(4) 申請費用	
5. 秋田県経営品質賞の審査について	11
(1) 全体の流れ	
(2) 審査の各プロセス	
6. 申請書記述にあたっての手引き	14
(1) 記述の原則	
(2) 組織プロフィールの記述について	
(3) 方法／展開の記述について	
(4) 結果の記述について	
(5) 記述完了のレビューとセルフアセスメント	
(6) その他	

### ■申請のための提出書類

2013年度秋田県経営品質賞「資格確認・申請応募書」

## 1. 秋田県経営品質賞について

### (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とは、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、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、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（現：日本生産性本部）が中心になって日本経営品質賞を創設しました。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られたものが経営品質向上プログラムです。

特に日本独自で開発された人材育成のプログラムは、経営革新のモデルとしてふさわしい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、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「理想的な姿」に対する現状・現実とのギャップを克服することが、経営課題になります。変革が強調される時代ではありますが、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「理想的な姿」は一気にそして短期に達成できるものではありません。私たちは、「理想的な姿」に到達するために、段階的な目標を定め、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。この目標に対する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とは、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。「こういう理想的な姿を描いた」「現状ではこういう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」「いま、この段階まできている」「これまでの結果からこうした課題が認識され、学習を経て次にはこう取り組む」このような実践から、組織の自己革新能力を評価します。

### (2) 秋田県経営品質賞とは

秋田県では1999年7月から有志が集まり研究会を作って経営品質向上プログラムの勉強を始めました。そして2001年8月に秋田県経営品質協議会が設立され、本格的に県内に経営品質向上プログラムを普及する活動が始まりました。その結果、経営品質向上プログラムに取り組む企業・組織が増えてきたため、活動の目標となるような賞があつたらいいという声が高まり、2004年7月に秋田県経営品質賞が創設されました。これまで毎年度1回、計8回の応募が行われ、合計で10組織の申請がありました。秋田県経営品質賞の審査基準は日本経営品質賞と同じ審査基準（日本経営品質賞アセスメント基準書）を用い、日本経営品質賞の審査員と同様の選考プロセスで選定された審査員が審査にあたります。秋田県経営品質賞はさまざまな組織レベルにある地域企業・組織の革新活動の目標にするという賞の目的を考えて、奨励賞、優良賞、優秀賞、知事賞という4段階の表彰基準を設定し、一つ上のレベルの賞を目指して革新活動を継続していくことができるようになっています。

審査は、申請組織の経営革新を支援することを目的として、複数の実務家によって編成された審査チー

ムにより行われます。経営には正解がありません。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もと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。従って、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。

秋田県経営品質賞の受賞組織には、自らの更なる向上を目指していただくと共に、秋田県経営品質協議会活動への協力を通じて、県内企業・組織の革新活動に寄与することが期待されています。

秋田県は少子高齢化などさまざまな問題を抱えています。しかし県内の企業・組織が「理想的な姿」を描きそれに向かって一步一步革新の歩みを進めることにより秋田県全体が元気になるでしょう。秋田県経営品質賞がそのために貢献できるだろうことを確信しています。

## 2. 秋田県経営品質賞の運営体制について

### (1) 秋田県経営品質賞委員会

秋田県経営品質賞委員会は、秋田県経営品質賞全体における最高意思決定機関で、秋田県を代表する各界リーダー、有識者5名で構成されています。当委員会は経営革新のモデル組織としての表彰組織の決定・発表、表彰制度、審査員の選考、審査プロセスなど、秋田県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) 判定委員会

判定委員会は、申請組織を担当する審査チームの審査プロセスと結果、および評価レポートの妥当性を検討するとともに、経営革新のモデル組織としての表彰組織の候補を賞委員会に推薦します。判定委員は経営品質に造詣の深い識者及び県内の有識者から構成されています。

### (3) 審査員及び審査チーム

審査員は事務局が選定し、秋田県経営品質賞委員会が任命します。一つの申請組織に対して3～5人の審査員でチームを編成します。審査チームのメンバーは、まず個々に申請組織から提出された申請書を十分に読み込み個人としての見解をまとめます。その後メンバーが集まり個人の見解をもとにチームとしての見解をまとめます。これを合議審査と云います。更に申請組織に出向き申請組織とのコミュニケーションを行い、申請書だけでは分からなかったことを確認します。これを現地審査と云います。これらの一連の審査の後、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、表彰組織候補を判定委員会に推薦します。

### (4) 書記

書記は、合議審査及び現地審査において審査チームの補助を行います。秋田県経営品質協議会会員組織の協力をいただき、事務局が選定します。

### (5) 事務局

事務局は、秋田県経営品質賞の活動全般にかかわる運営業務を行います。申請の受付や申請組織及び審査チームメンバーとの連絡など適切な審査のための環境作りをはじめ、秋田県経営品質賞委員会や判定委員会などの開催・運営事務等を行います。事務局は秋田商工会議所内に置かれています。

## <審査員のミッションステートメント>

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もとづいて、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こみで判断することはしない。

秋田県経営品質賞委員会 委員長 殿

秋田県経営品質賞審査  
倫理規定・機密原則 遵守誓約書

私は、秋田県経営品質賞審査（以下「審査」と表記）を担当するにあたり、以下の「倫理規定・機密原則」を遵守し、秋田県経営品質賞審査員として、「経営品質」の価値を高めていくことを念頭に置きつつ、秋田県の企業・組織の革新実現を促進する姿勢で審査することを誓います。

「倫理規定・機密原則」

(審査を担当するにあたり)

- 私は、現在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、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見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。「申請書」の内容に関する質問がある場合でも、必ず事務局を通じて連絡を取ります。

(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、申請組織とのコンサルティング契約の締結は、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は行うことは、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、秋田県経営品質賞のロゴおよび審査員の肩書を、担当組織の審査以外の目的で使用すること（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、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「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。

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、秋田県経営品質賞委員会の指示に従います。

以上

年 月 日 氏名

### 3. 審査基準と表彰などについて

#### (1) 審査基準

「2013 年度版日本経営品質賞アセスメント基準書」にもとづいて審査を行います。

#### (2) 賞の種類と基準

秋田県経営品質賞には「知事賞」、「優秀賞」、「優良賞」、「奨励賞」があります。それらは日本経営品質賞アセスメント基準書のレベルに基づき、下記のレベルの組織を対象にします。

「知事賞」	レベル A 以上 (500～)
「優秀賞」	レベル B+ (400～499)
「優良賞」	レベル B- (300～399)
「奨励賞」	レベル C+ (200～299)

#### (3) 表彰組織への依頼事項

各賞受賞組織には、秋田県内組織の経営品質向上のために、組織の機密（将来の戦略に関する具体的な内容、今後発売を予定している商品やサービスの対象顧客・チャネル・価格、M&Aに関する事項、採用計画の具体的内容など）に抵触しない範囲で、次のような情報提供や協議会活動への協力が求められます。

- ① 秋田県経営品質協議会主催の報告会での活動内容の報告と参加者への発表資料の提供
- ② 受賞翌年の報告会において、受賞後の経営品質向上活動の報告
- ③ 秋田県経営品質協議会主催のセミナーなどでの講演活動
- ④ 自社の経営品質向上活動に関する資料提供
- ⑤ ベンチマーキング依頼への協力

#### (4) 広報・広告

表彰組織としての積極的な広報・広告活動は、秋田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・広告活動をお願いします。

表彰組織は、表彰の栄誉を意味する下記の秋田県経営品質賞のシンボルマークを、表彰年度と賞の種類を付記した状態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。





## 4. 秋田県経営品質賞の申請について

### (1) 申請資格

秋田県内に所在する事業組織(組合・団体含む)であれば賞にチャレンジすることができます。但し次に示す申請資格の制限に該当する組織は除きます。

### (2) 申請資格の制限

より多くの組織に対して、申請の機会と適切な評価レポートを提供し、経営革新に役立てていただくために、以下に示す申請への制限がありますのでご注意ください。

#### ①設立3年未満の組織(子会社を含む)

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、事業が行われている場合にはこの限りではありません。

#### 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。ただし上記に示した業務をサービス・商品として提供している企業、子会社、企業内独立部門である場合は、その限りではありません。

#### ③多重申請

組織内組織(子会社を含む)同士あるいは組織内組織とその親組織自身が、両方揃って同年度に応募することはできません。また、同一年度に日本経営品質賞へ申請した組織も応募することはできません。

#### ④表彰後の資格制限

「知事賞」を受賞した組織は、次の年度から3年間は申請資格がありません。また組織内組織が「知事賞」を受賞した場合、次の年度から3年間以内にその他の組織内組織や受賞組織が所属する組織全体としての申請はできません。

### (3) 申請の手続きと提出書類

以下の①, ②の書類をそれぞれの提出期限内に秋田県経営品質賞委員会事務局に提出してください。書式は、巻末の書式の様式に則って、パソコンで作成しても結構です。

#### ①2013年度秋田県経営品質賞「資格確認・申請応募書」

受付期間 7月1日 ～ 7月29日

「資格確認・申請応募書」は申請組織が申請の資格があるかどうかを事務局が確認し、申請を受け付けるためのものです。資格に問題がないことを確認後、事務局より受理した旨の連絡および受付番号を連絡します。

#### ②「申請書」

受付期間 10月1日 ～ 10月31日

提出部数 11部

「申請書」の記述にあたっては、P14～P20の「申請書記述にあたっての手引き」をご参照ください。  
「申請書」は以下に示す書式で作成してください。関連書籍、ビデオ、録音テープ、CD・DVDなどの補助的情報は審査の対象外です。添付しないようお願いします。

## ■申請書の書式について

### 1) ページ数と構成

①A4版（縦使い・横書き）で、以下の構成・順番で1冊にまとめてください。

- 1) 表紙
- 2) 2013年度秋田県経営品質賞「資格確認・申請応募書」
- 3) 目次
- 4) 用語集（専門用語や略称・略語の解説）
- 5) 組織図（組織内部門間の関係を審査員が理解できるようなもの）
- 6) 組織プロフィールの記述（10ページ以内）
- 7) アセスメント項目毎の記述（1.1～8.4、40ページ以内）
- 8) 経営方針の示された抜粋資料（経営計画書など）
- 9) 損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書（各3期分）

※6) 7) を総ページ数50ページ以内でまとめてください。

※8) 9) は差し支えない範囲で要約したものでも構いません。

②必要に応じて、仕切りページを挿入してください。

③ページ数としてカウントしないものを除いて、通しのページ番号を打ってください。

④1ページ（見開き向かって左側のページ）は上下左右に1.5センチメートル以上の余白を開け、総行数を50行以内とします。

⑤文字の大きさは11ポイント、明朝体を標準とします。

⑥図表、イラストは、周囲の文章などから1センチメートル程度あけてください。

⑦図表、イラストには、必ずアセスメント項目ごと（1.1～8.4）の図表番号とタイトルを付けてください。（例 8.4-1 顧客満足度調査の推移）

⑧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。

### 2) 形式

①A4版（縦）

②書類が審査の途中で散逸しないようにしっかりと綴じてください。大型バインダーやそれに類する堅いカバーは、審査の際に取り扱いにくいいため、このような形式をとらないでください。

③表紙を必ずつけてください。なお、表紙には「2010年度申請書」のタイトルおよび右上隅に事務局から連絡した受付番号のみを表示し、表紙および裏表紙には申請組織名を表す文字は入れないでください。

④記述は横書きで、片面（申請書を開いて見開きの状態で向かって左側）のページのみをお願いします。向かって右側のページは審査員が書き込みなどを行うスペースとして白紙にしてください。

■提出された申請書は、審査終了後、審査員全員からの返却を確認し、事務局で1冊保存する以外、全てシュレッダー処分いたします。

#### (4) 申請費用

##### 1) 審査費用

審査費用として以下の金額を申し受けます。

秋田県経営品質協議会会員の場合

600,000 円 (内訳 書類審査費用 : 300,000 円 現地審査費用 : 300,000 円)

秋田県経営品質協議会会員以外の場合

800,000 円 (内訳 上記+管理費 200,000 円)

書類審査費用は、審査員謝礼および賞・判定委員会の費用です。現地審査費用は、審査チームの交通費、宿泊費、食費など現地審査にかかる費用です。

尚、審査費用は「資格確認・申請応募書」受理後、事務局より請求させていただきます。

##### 2) フィードバック会議費用

フィードバック会議を希望される場合は、審査費用とは別に以下の金額を申し受けます。

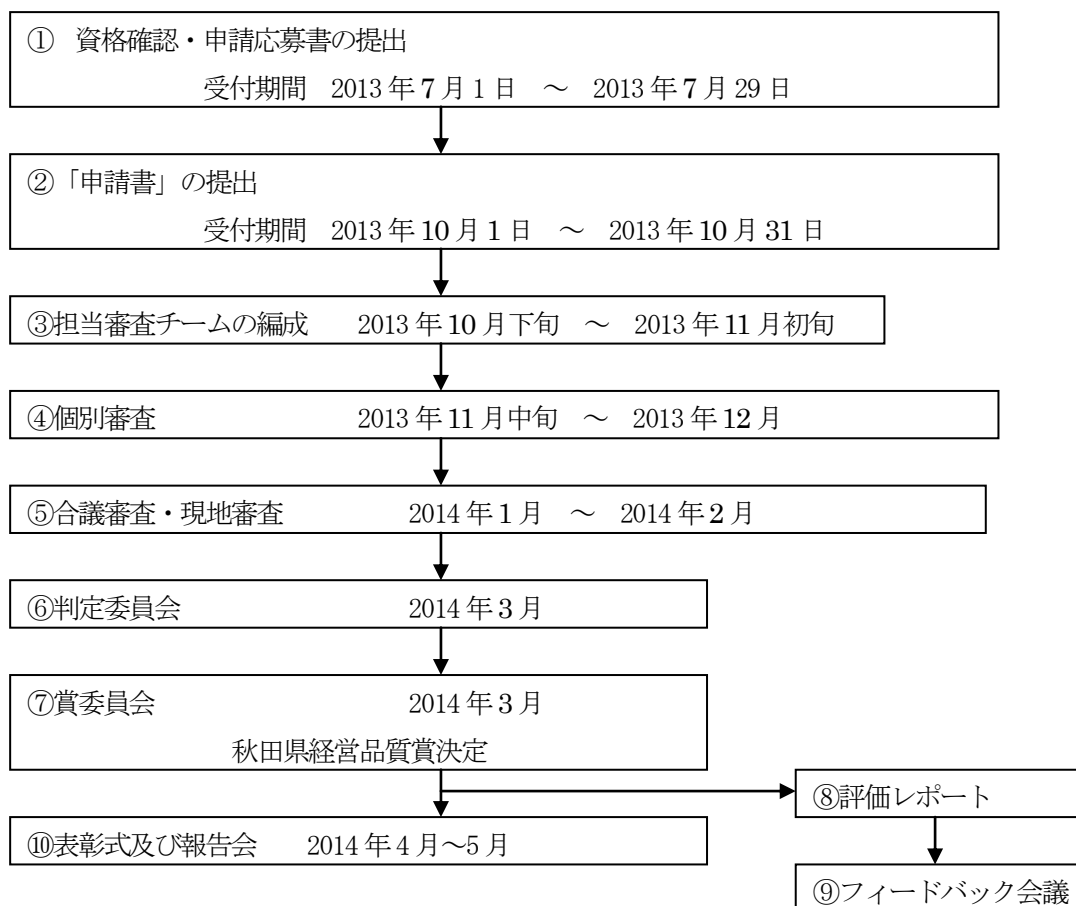
5万円+交通費

\* 5万円の内訳 : リーダーへの謝礼が3万円、事務局経費が2万円

\* 交通費はリーダーの交通費で、JRまたは航空便の正規料金で計算し、切りのいいところで切り上げた金額とする。

## 5. 秋田県経営品質賞の審査について

### (1) 全体の流れ



### (2) 審査の各プロセス

#### ① 資格確認・申請応募書の提出

賞に応募する組織は、まず「資格確認・申請応募書」を秋田県経営品質賞委員会事務局宛、郵送にて送付してください。資格確認の上、1週間以内に結果を連絡します（この「資格確認・申請応募書」はコピーして申請書に添付してください）。

#### ② 「申請書」の提出

「申請書」を秋田県経営品質賞事務局へ提出してください。

#### ③ 担当審査チームの編成

担当審査チームの編成にあたっては、申請組織に利害関係がないことを確認します。チームメンバーが決定したら事務局から申請組織に通知します。審査員は倫理規定・機密原則（P6参照）で申請組織名を公表しないことを誓約しています。申請組織の方も、社外への担当審査員氏名公表は差し控えてください。

#### ④ 個別審査

個別審査は、秋田県経営品質賞の第一段階の審査です。申請組織の申請書を各審査員が約1ヶ月かけて個別に審査します。また現地審査の1週間前を目安に、現地審査で審査チームが質問する内容を事務局を

通して申請組織に連絡します。

#### ⑤合議・現地審査

合議審査・現地審査は原則として3日間申請組織にて実施します。まず1日目は個別審査の結果をもとに審査チームリーダーを中心として合議を行い、審査チームとしての評価をまとめます。2日目は現地審査で、「申請書」の記述だけでは必ずしも明らかでない点を確認すると共に「申請書」に記述されている事項が確実に実施されているどうかの確認を行います。経営層及び担当者からの説明、質疑応答および社員へのインタビューなどを行います。3日目は、現地審査の結果に基づいて、1日目の合議審査結果のレビューを行います。

##### (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としております。

- 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

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

##### (参考：現地審査の実施例)

1. 秋田県経営品質賞における現地審査の位置付け、趣旨の確認
2. 現地審査のスケジュール・進め方の確認
3. 審査チームの紹介と申請組織の代表者紹介
4. 審査プロセスにおける留意点等補足事項説明
5. 事前に送付した質問事項にもとづく質疑
  - \*質問事項の送付後に新たに確認したい事項が発生した場合、それについての説明を求めることがあります。
6. 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インタビューを行います。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です。
7. 最終確認事項
8. 審査チームによる最終合議

#### ⑥判定委員会

合議・現地審査終了後、審査チームは評価レポートを作成し事務局に提出します。各審査チームのリーダーが評価レポートの結果に基づいて判定委員会に審査結果を報告します。報告は審査チーム毎に行われます。判定委員会は審査結果の妥当性を審議し、表彰推薦組織の候補を決定します。評価レポートは判定委員会にて了承された後、申請組織に送付されます。

#### ⑦賞委員会

賞委員会において判定委員長が判定委員会の結果を報告します。賞委員会はその報告をもとに表彰推薦組織が表彰に値するかどうかを審議し、最終的に表彰組織を決定します。

#### ⑧評価レポート

審査の結果は評価レポートとして全ての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。

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、現地審査などを通じて、「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、どのように計画をつくりあげたかといった一連の流れに着目しています。

秋田県経営品質賞では、評点ガイドラインにもとづいて、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、申請組織代表者向けに経営にとって重要な「強み」と「改善に向けた提言」をまとめたものです。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。

評価レポートは、申請組織にたいしての詳細調査や、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知見も経験も異なる審査員からなる審査チームが作成したものであり、その指摘を冷静に受け止め、今後のさらなる革新にむけた活動に対して、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。

#### ⑨フィードバック会議

申請組織からの希望があり、審査リーダーとのスケジュール調整がつけば、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。

#### ⑩表彰式及び報告会

2013年度の表彰組織に対して、秋田県経営品質賞委員会から表彰状と副賞の楯を授与します。また表彰式後の記念講演会で、これまで経営革新を進めてきた活動内容を報告して貰います。

## 6. 申請書記述にあたっての手引き

秋田県経営品質賞への申請に際し、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申請書を記述する目的

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、貴社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、できるだけわかりやすく記述することが肝要です。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って記述してください。

また、申請書を記述するプロセスでは、組織内で情報・データの収集や記述を通して適切に組織を表現しているか議論を行う必要があります。話し合いや考察を深めることを通じて革新への気づきや活動の振り返りにつなげるという重要な意味もあります。

記述にあたっては、「日本経営品質賞アセスメント基準書」の組織プロフィール、各アセスメント項目の要求事項を十分に理解して取り組んでください。また、記述のプロセスを組織内での革新活動の振り返りや気づきの促進に活用するには、「アセスメントガイドブック」を参考にしてください。

#### ②ページ数に制限があります。

全50ページ以内に限定しているのは、顧客本位、独自能力、社員重視、社会との調和を追及し高い価値を創るうえで、最も重要な経営活動に焦点を絞って記述してもらうことを意図しているからです。したがって、多様な経営活動の全てを網羅的に記述する必要はありません。また、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留意してください。用語集や組織図、財務資料などページ数規定に含まれない要項をうまく活用してください。

#### 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、更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。

時間軸について特に以下の点に留意してください。

- ・組織プロフィールの(1) 組織が目指す「理想的な姿」が、いつの時点で設定されたのかを明確にしてください。
- ・組織プロフィールの(5) 変革認識では、現時点で取り組み中の経営課題および戦略課題と、今後実現したい戦略課題を明確に書き分けてください。そして、取り組み中の経営課題および戦略課題がいつの時点で設定されたのか、今後実現したい戦略課題の達成時期を明確にしてください。
- ・方法／展開のアセスメント項目(1.1~7.2) 記述範囲(A)に記述する経営諸活動がいつの時点から組み込まれているのかを明確にしてください。

- ・方法／展開のアセスメント項目（1.1～7.2） 記述範囲（C）では、経営諸活動の改善・革新課題について、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明確に書き分けてください。

## （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

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、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るからです。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（過去から現在に至るまでに認識した）現在及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。

### 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といった、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、審査員は（６）組織情報によって、申請組織の事業概要をイメージします。審査員にとって、書類審査段階での申請組織を正しくイメージするためには、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などについて詳しい情報が必要です。

## （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

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、という観点で評価を行います。したがって、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の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。

### 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は××である。」といった、目的や背景と方法及び具体的活動をセットで、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

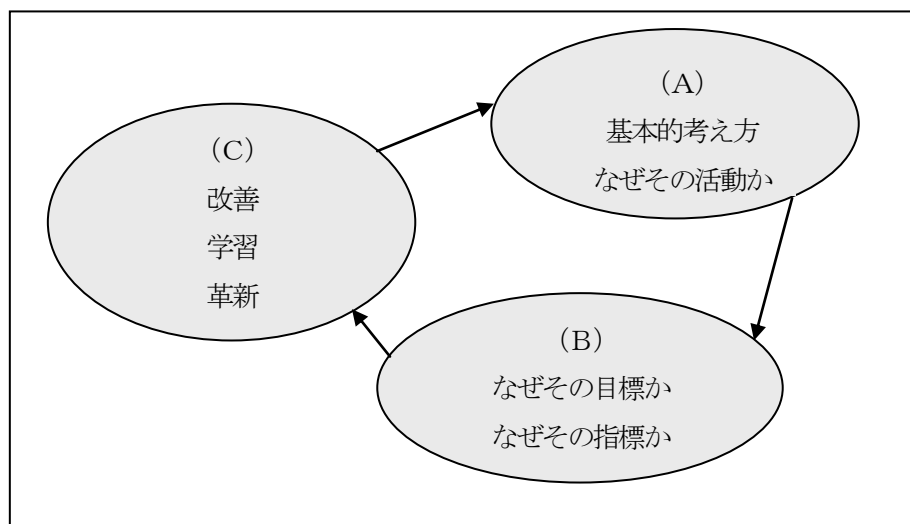


と、体系的な活動になっているのかが判断しにくくなる恐れがあります。

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。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は記述範囲(A)の要求事項(基準書で①②③・・・で示されている項目)に従って記述します。



図—1：アセスメント項目の構造

記述範囲(B)では、その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情報について記述します。

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。

### ④アセスメント項目間の関係性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」「財務成果」で表します。財務結果については、3 期分の財務諸表は別途提供されていますので、該当する箇所は適宜参照を示していただいても結構です。いずれにしても、8.4 の財務結果では、理想の姿や経営課題、戦略課題の達成度を判断するために活用している財務的な評価尺度・指標の結果（財務諸表内の数値そのものに限定せず、戦略課題の達成度を見るためにそこから加工・分析しているデータがあれば、その結果）を提示するようにしてください。

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 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、様々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、関係性が分かるようになっているかどうかに留意してください。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、その関係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・データを記述してください

様々な活動のなかで、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。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結果の改善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。通常 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目標達成状況を比較情報とともに示してください。

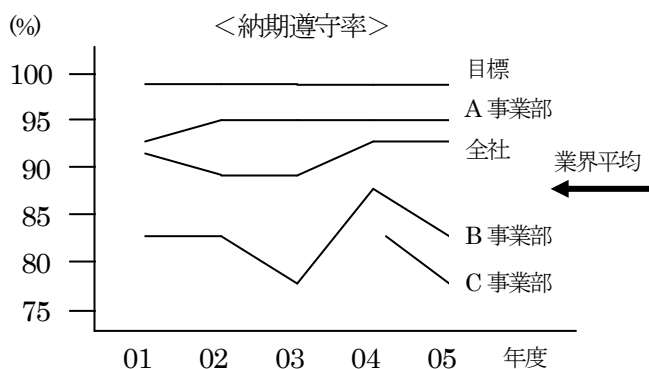
審査では、結果の目標達成状況を評価します。組織プロフィールの変革認識やアセスメント項目 1.1～7.2 の（B）で記述した目標設定の考え方にもとづき、目標値との対比で結果の達成状況を示してください。時系列で示した結果の場合は、目標値や達成率の推移が分かるようにしてください。

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比較、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行きますが、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（図一2）は、「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、比較対象を越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。



（この例で示されている点）

- ・トレンドグラフ表示で主要な事業部門の改善傾向と改善レベルを明示しています。
- ・目標と達成状況を明示しています。
- ・目標の客観性を示すため、達成レベルの比較対象として業界平均を明示しています。
- ・改善の推移が数年にわたって示されています。

図一2：結果のグラフ（例）

## （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、自分たち自身が取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という点も含めて、確認してください。合わせて、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、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、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経営課題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。

### 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）
- ・用語説明のない社内用語、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
- ・図表中の小さすぎる文字

## （6）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。

- ・全社あるい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

- ・ 全社あるいは親会社の戦略課題と、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
- ・ 連結対象や持分小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。

**2013 年度秋田県経営品質賞  
「資格確認・申請応募書」**

2013 年 月 日

**第 1 項 申請組織名／代表者／連絡先**

<申請組織名>組織の正式名称等を記述してください。

組織名：
所在地：〒
ホームページ：

<代表者>代表者の氏名、役職を記述してください。

氏名：
役職：

<連絡担当者>連絡担当者の氏名等を記述してください。

氏名（ふりがな）：
所属・役職：
所在地：〒
電話番号：
FAX 番号：
E-mail アドレス：

**第 2 項 過去の申請実績**

これまで、秋田県経営品質賞あるいは日本経営品質賞に申請された場合は、その種類と申請年度をお書きください。

該当箇所をチェックしてください。 <input type="checkbox"/> 申請実績あり <input type="checkbox"/> 申請実績なし
申請実績のある場合：

**第 3 項 経営品質向上プログラム導入におけるセルフアセスメントに関する事項**

(1) 貴組織では、経営品質向上プログラムの基本的な考え方であるセルフアセスメントを実施していますか。どちらかにチェックしてください。

実施している  実施していない

(2) 「実施している」にチェックした場合は、下記質問にお答え下さい。

イ) セルフアセスメントはどのような目的で何に活用していますか。

--

ロ) 貴組織でこれまで実施したセルフアセスメントの結果とともに、その結果をどのように改善に活かしていますか。そこから得られた成果を、顧客、社員、そして財務それぞれの視点から記述してください。

--

#### 第4項 申請組織の現状

(1) 本書式提出時の従業員数、従業員の国内比率、全事業所数を記述してください。

従業員数：
-------

従業員の国内比率：
-----------

全事業所数：
--------

(2) 直近の会計年度上の売上高を記述してください。

--

\*地方自治体の場合には、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(店頭公開等を含む)。

--

\*申請組織の最新の会社・組織案内を資料として1部添付してください。

## 第5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6項 事業所一覧と提供製品・サービスの説明

(1) 海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) 各事業拠点が生産する製品・サービスの概要を記述してください。

#### 第7項 企業内組織（子会社を含む）での申請

貴方の組織は企業内組織（子会社を含む）ですか。どちらかにチェックしてください。

企業内組織である       企業内組織ではない

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、必要ありません。

(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、該当欄にチェックしてください。

含んでいる                       含んでいない (関連性を記述してください)

関連性：

--

(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、提供している他の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。

類似製品・サービスがある (関連性を記述してください)                       ない

関連性：

--

(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た資料を添付してください。

## 第8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、「申請書」を自らレビューし、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す。
- (2) 代表者である私は、審査チームから事前に送られてくる現地審査の質問事項を自ら確認し、現地審査には偽りなく誠意を持って対応します。
- (3) 代表者である私は、審査後に受け取る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： 年 月 日)

※本「資格確認・応募申請書」は、申請書の巻頭に綴じ込んで提出してください。

<以下には記入しないでください>

資格審査の結果は以下の通りです。

- 応募資格が認められました。 受付番号：
- 残念ながら今回は有資格と認められませんでした。

<理由>

# 秋田県経営品質賞委員会

事務局

〒010-0923 秋田県秋田市旭北錦町1-47

(秋田商工会議所内)

TEL. 018-866-6676 FAX. 018-862-2101