



三重県経営品質賞

申請ガイドブック



2023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

2023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、「20223年度版日本経営品質賞申請・審査ガイドブック」（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、「2023年度版日本経営品質賞申請・審査ガイドブック」を参考に作成しています。

目 次

はじめに	3
表彰について	4
2023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
審査項目について	16
「申請書」の記述にあたっての手引き	25
(書式1) 「申請応募書(資格確認書)」	31

はじめに

本書は、２０２３年度三重県経営品質賞への申請のための説明書（ガイドブック）です。この説明書（ガイドブック）は、大きく次の内容から構成されています。

1. 三重県経営品質賞について
2. 申請書の記述の手引き、スケジュール
3. 申請書の書式

２０２３年度三重県経営品質賞への申請に際しては、経営品質協議会発刊の「２０２３年度顧客価値経営ガイドライン」「２０２３年度日本経営品質賞申請・審査ガイドブック」を必ずご参照ください。

三重県経営品質賞が目指すこと

三重県経営品質賞は、日本有数の中小企業が存在する三重という地域の中で、「経営品質向上」を活用して、各企業・組織が活力を高め、成長を続けるための一助となることを目指しています。

同時に、本賞を受賞された組織の経営品質向上への取り組みを県内に広めることにより、改革を望む企業・組織が業種や規模・組織形態といった枠を超え互いに学び合い、競争力を高めていく好循環が生まれることを期待しています。

三重県経営品質賞は、日本経営品質賞の考え方をもとにしています。県内の企業・組織がこの賞に挑戦することによって、この大変革期に将来を見据えた経営改革を実行するきっかけとしていただくことが目的です。

審査は、経営品質協議会発行の「顧客価値経営ガイドライン」ならびに「日本経営品質賞申請・審査ガイドブックに」基づいて行われ、経営改革を支援することを目的として、審査員チームにより行われます。審査の結果、全ての申請組織に詳細な「評価レポート」を提出いたします。これは、申請組織の更なる発展への指針としてお役に立つものです。

時代が大きく変わろうとしている今こそ、三重県経営品質賞への挑戦を通じて、これまでの経営を振り返り、顧客の求める価値を創造し続ける経営改革を進め、優れた経営を実現することにより、三重県経済の活性化と地域の発展に寄与していただきたいと思います。

審査基準の変更

経営品質賞の審査は、従来「三重県経営品質賞アセスメント基準書」にもとづいて実施してきましたが、２０２２年度からは、経営品質協議会発行の「顧客価値経営ガイドライン」と三重県経営品質賞委員会発行の「三重県経営品質賞申請ガイドブック（本書）」にもとづいて実施致しております。

<フレームワークの変更について>

従来、アセスメント基準書では、「組織プロフィール」と「カテゴリー」を実践のためのフレームワーク（枠組み）として示し、審査の対象領域としてきました。２０２２年度は、フレームワークを、「基本理念」、「コンセプト（旧：重視する考え方）」、「経営の設計図（旧：組織プロフィール）」、「実践領域（旧：カテゴリー）」による構成と変更しました。

これまでも経営品質向上活動において、「基本理念」や「コンセプト」は重要な位置づけでしたが実際の審査においては、十分に反映されていない傾向にありました。

今回の変更では、「基本理念」と「コンセプト」をフレームワークに加えるとともに、審査においてもその実践状況を重視いたします。

表彰・奨励制度について

1. 表彰・奨励賞には以下の表彰制度があります

三重県経営品質賞

- ① 知事賞
- ② 優秀賞
- ③ 奨励賞

2. 表彰の基準は次のとおりです

(1) 三重県経営品質賞

① 知事賞

知事賞は、「顧客価値経営ガイドライン」に基づく「申請書」（三重県経営品質賞応募の申請書、以下申請書）により応募し、日本経営品質賞申請・審査ガイドブックの評価基準「A」で、経営の変革を通じて顧客価値経営が実践されていて、他組織の模範であると認められる組織で、かつ審査チームが推薦し、判定委員会が認め、賞委員会が決定した組織が受賞対象となります。

該当組織が複数ある場合は複数に授与されます。

該当がない場合は、該当なしとします。

門戸を広げるため知事賞受賞組織は2年間再申請できません。

② 優秀賞

優秀賞は、「顧客価値経営ガイドライン」に基づく「申請書」により応募し、評価基準「B+」で、経営の変革を通じて顧客価値経営が実践され始めていて継続的に変革に取り組んでいると認められる組織で、かつ審査チームが推薦し、判定委員会が認め、賞委員会が決定した組織が受賞対象となります。

該当組織が複数ある場合は複数に授与されます。

該当がない場合は、該当なしとします。

再申請できます。

③ 奨励賞は、「顧客価値経営ガイドライン」に基づく「申請書」により応募し、

総合評点「B-」で、経営の変革を通じて顧客価値経営が実践され始めていて、変革への取組が行われていると認められる組織で、かつ審査チームが推薦し、判定委員会が認め、賞委員会が決定した組織が受賞対象となります。

該当組織が複数ある場合は複数に授与されます。該当がない場合は、該当なしとします。 再申請できます。

3. 情報・知識の共有化

知事賞・優秀賞の受賞組織には、次のような場において企業秘密に属さない情報提供のご協力をお願いいたします。

- (1) 経営品質協議会主催の受賞企業報告会での活動内容の報告と情報提供
- (2) 上記報告会において受賞後2年間の活動内容の報告と情報提供
- (3) 三重県経営品質協議会主催の月例会及び協議会が支援する研究会、セミナー等での講演活動
- (4) 企業・組織の訪問、見学の受け入れ なお、奨励賞受賞組織に対しても(1)・(3)をお願いする場合があります。

4. 広報・広告への活用

受賞組織として積極的な広報・広告活動は、自社のPRはもちろん、三重県経営品質賞の普及や推進につながります。是非とも会社・組織案内やマスメディアへの広報・広告活動をお願いいたします。

5. 活動・運営へのご協力

受賞組織に対しては今後の三重県経営品質賞の発展のために、活動・運営へのご協力をお願いいたします。受賞企業には、経営幹部の運営委員会への参加や各種運営のご協力をお願いいたします。

申請方法と審査日程

1. 審査の基準

「日本経営品質賞申請・審査ガイドブック2023年度版」に基づきます。

2. 三重県経営品質賞審査方法資格確認書の内容については事務局が確認を行います。 「申請書」をもとに審査員チームが書類審査、現地審査、合議審査を行い、その中から表彰組織の候補を選定し、判定委員会に報告します。

全ての申請組織には審査結果として「評価レポート」を提出します。評価レポートの構成は、①審査総括、②実践領域別の「状態」および「強み」「改善に向けての提言（弱み）」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商品・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。

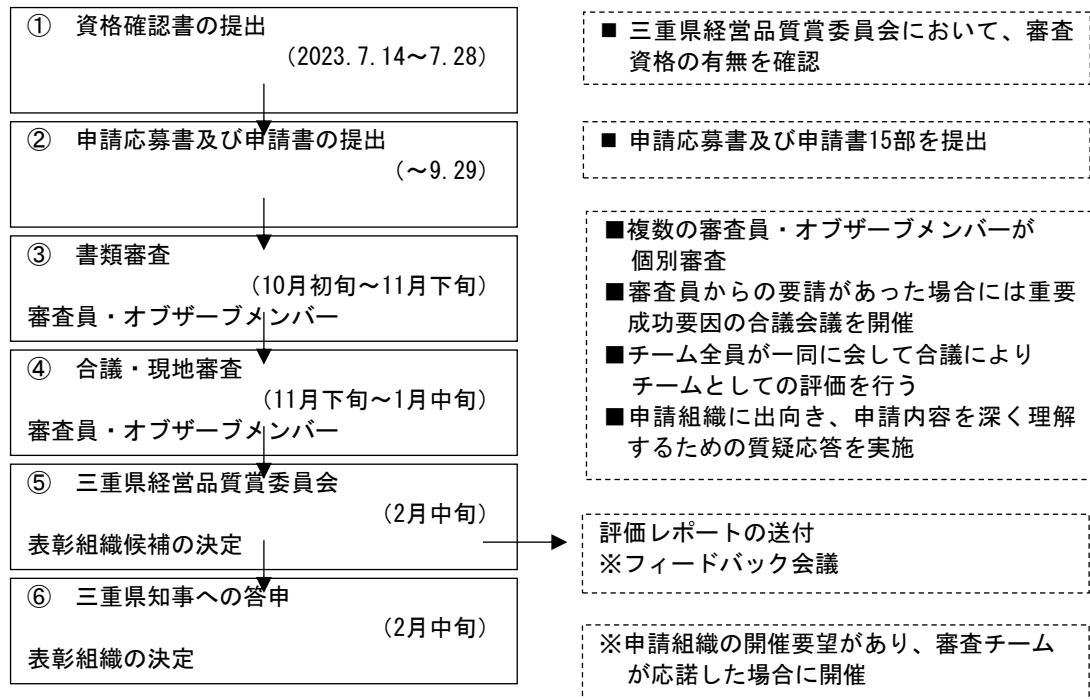
審査チームは申請書をはじめ、その内容にもとづく組織代表者とのコミュニケーション、現地審査を通じて、「強み」「改善に向けての提言（弱み）」を明らかにします。

三重県経営品質賞の審査では、審査基準にもとづいて、申請組織の「状態」を決定し、その理由と共に明示します。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「改善に向けての提言（弱み）」をまとめたものです。個々の実践領域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すものです。

3

(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 (2023年7月14日~7月28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(金)~7月28日(金)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29日)

最終的な申請の意思を確認する「申請応募書(資格確認書)」(31ページ参照、書式1)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15部を三重県経営品質賞委員会事務局宛、9月29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)

2022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）

- ・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。

⑤ 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、2023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（2023年度）

報告会は2023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」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。

4. 三重県経営品質賞の審査手続き

三重県経営品質賞の審査は、(1) 三重県経営品質賞申請説明会、(2) 申請組織の申請応募書（資格確認書）の提出、(3) 申請組織の申請書の提出、(4) 審査員による書類審査、(5) 審査チームによるトップコミュニケーションと審査方針会議、(6) 予備検討委員会に審査チームリーダーが出席して審査内容の検討、(7) 現地審査・合議審査、(8) 判定委員会における表彰推薦組織の選定、そして(9) 賞委員会における表彰組織の決定、(10) フィードバックミーティングの順に厳格に行われます。

担当する審査員は、当該年度の日本経営品質賞委員会主催の審査員研修受講者、および三重県経営品質賞委員会が認めた者を対象として三重県経営品質協議会が選定します。申請組織と利害関係がなく、これまでのビジネス経験、専門領域の深さ、協調性、社会人としての円満な常識などを考慮して最もふさわしい人を選定します。

(1) 三重県経営品質賞申請説明会【2023年7月3日】

2023年度の申請を準備されている組織や社内でのセルフアセスメントを進めている組織、セルフアセッサーや審査員を志向している方向けに開催します。申請書の書き方についての説明も行います。

(2) 申請応募書（資格確認書）の提出【2023年7月14日～28日】

申請応募希望組織は、別紙の「申請応募書（資格確認書）」【書式1】を7月28日必着にて三重県経営品質協議会事務局に、郵送、FAX、E-mail等で送付してください。1週間後に、資格確認の結果をご連絡申し上げます。

(3) 申請書の提出【2023年8月1日～9月29日】

「申請書」（原則70ページ以内）及び「会社案内」をPDFに変換して15部三重県経営品質協議会事務局にご提出下さい。

1. 申請書（経営品質報告書）
2. 経営方針の示された抜粋資料（経営計画書など）
3. 財務情報（収益性分析・安全性分析・資金繰り分析・その他、比較損益計算書）

※申請書の内容によっては、事務局より資料の追加を求める場合があります。

※原則、電子データファイル形式で提出してください。特に申請書（経営品質報告書）は電子データファイル形式（申請書は、文字選択可能なPDF形式、もしくはMicrosoft Word形式、経営計画書はPDF形式に変換、財務情報はMicrosoft Excel形式）に必ずパスワードをつけて電子メールで提出してください。

メールアドレスは、hinsitu@miesc.or.jpです。

(4) 書類審査【2023年10月初旬～11月下旬】

- ・申請組織から提出された「申請書」を、三重県経営品質協議会が任命した審査員が個々に書類審査を行います。
- ・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。

(5) 審査チームによるトップコミュニケーションと審査方針会議

【2023年11月下旬～2024年1月中旬】

申請組織へ審査チームが訪問して、経営トップとの「トップコミュニケーション」を行います。所要時間は2～3時間です。その後、申請組織の会議室をお借りして、審査チームが「戦略分析会議」を実施します。

(6) 予備検討委員会【2024年1月初旬～1月中旬】

判定委員長と判定委員2名による現地審査前の審査内容検討会で審査リーダーが「表彰にふさわしい姿」、「トップコミュニケーションで確認できた重要な内容」、「書類審査 結果」、「現地審査での確認内容」、「表彰推薦の可能性」を報告して、判定委員との意見交換を行います。

(7) 現地審査・合議審査【2024年1月中旬～2月上旬】

現地審査は、審査チームが1～2日間の日程で行います。現地審査の目的は、申請書だけでは必ずしも明らかではない点を明確にすること。申請書に記述されている事項の確認をすることです。申請組織に赴き、質疑応答を行います。

審査チームのリーダーは、審査員の審査意見などを参考に現地審査で確認したい項目を2週間前に現地審査確認項目として予め申請組織に提出します。

合議審査は現地審査後の1日、原則として申請組織内で行います。合議審査の目的は、審査員が分担してまとめた審査意見を整理、最終確認することと、現地審査で経営幹部の方から聴取した内容を加味して再度整理するためです。

現地審査と合議審査の結果をもとに、審査チームは評価レポートを作成します。

(8) 判定委員会【2024年3月上旬】

審査リーダーから審査結果の報告を受け審議し、賞委員会へ表彰企業を推薦します。

(9) 賞委員会【2024年3月中旬】

判定委員長より、推薦理由の報告を受け、表彰企業を決定します。

(10) フィードバックミーティング

申請組織のご希望に応じ、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。

審査側の出席者は、リーダー（1名）メンバー（2名）、事務局（1名）、合計4名、会議時間は3時間を原則と致します。

(11) 事務局

運営委員会を支援し、三重県経営品質協議会の運営に関する事務と、申請応募組織の窓口となります。

申請について

1. 資 格

三重県に所在する企業・組織であれば、賞に応募することができます。但し、下記の資格制限があります。

2. 資格制限

(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）申請時点で設立3年未満の企業あるいは企業内組織（子会社を含む）は応募することができません。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、これまで進め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。

(2) 業務補助（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、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) 日本経営品質賞受賞企業 日本経営品質賞で過去5年間に表彰を受けている企業や事業部門は、三重県経営品質賞に応募することは出来ません。

(4) 多重申請原則として、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、それぞれに同年度に応募することは出来ません。これは同一手続きの多重申請とみなされるからです。

しかしながら、企業内組織（子会社を含む）同士であっても経営の実態が一体となった組織であり、一体で申請する場合は、事務局にご相談ください。

(5) その他

三重県機関、労働組合は、三重県経営品質賞の申請対象となりません。

(6) 表彰後の資格

三重県経営品質賞知事賞受賞組織は、2年間は応募することはできません。

これは多くの企業に門戸を開くためです。

※資格制限について不明瞭な場合には、三重県経営品質協議会事務局までお問い合わせください。

3. 申請費用（金額は全て税抜きです）

本賞を申請するにあたり下記の費用のご負担をお願いします。

申請費用（①書類審査費用＋②現地審査費用）

① 書類審査費用

◆三重県経営品質賞 600,000円

※書類審査費用については、申請応募書（資格申請書）の「資格確認結果」で、申請資格が認められた時点でご請求させていただきます。

② 現地審査費用（トップコミュニケーションとフィードバックミーティングを含む）を別途申し受けます。なお、宿泊の可否は審査チームリーダーとメンバーの居住地や申請組織の朝礼を視察する等の条件によります。事前に審査事務局より相談をさせていただきます。

※申請費用以外に生じたその他諸経費については、原則申請組織の負担となります。

（原則審査員3名と事務局1名の宿泊費・交通費・食事代・日当（1万円/1人）を別途、申し受けます。）

審査について

審査は、経営品質協議会（東京）が派遣する審査チームを編成して行います。
原則として審査チームのリーダーは、審査に精通した経験豊かな審査員を任命します。

審査員は、毎年産業界、学識者を中心に、日本経営品質賞の顧客価値経営ガイドラインに精通する専門家を募集し、三重県経営品質協議会が選定します。

選定基準は、アセスメントの実績と、審査員としての能力（分析力、対話能力、レポート作成能力、円満な社会常識と人格）です。

「申請応募書（資格確認書）」の記述要領

「申請応募書（資格確認書）」は申請組織を審査するにあたり、応募の資格があるかどうかを確認するものです。「申請応募書（資格確認書）」【書式1】を2023年7月28日必着にて、三重県経営品質協議会事務局宛に郵送、FAX、またはE-mailにてご提出ください。その後に、資格確認の結果をご連絡申し上げます。

<三重県経営品質協議会事務局>

〒514-0004 三重県津市栄町1丁目891

（三重県合同ビル5階）

TEL 059-213-1100

FAX 059-226-4957

E-mail hinsitu@miesc.or.jp

<各項目別の記述説明>

「申請応募書（資格確認書）」は、申請組織の代表者による意思表示の確認と、申請組織を審査する際に申請の資格があるかどうかを事務局によって確認するためのものです。申請組織代表者自らが記述する部分と申請組織の状況を表す部分があります。

※【書式1】は、電子データファイル形式（PDF形式、もしくはMicrosoft Word形式）で、協議会のホームページからダウンロードできます。

<http://www.sqa-net.jp>

1. 申請組織について

正式名称(英文名称も含む)、所在地、社員数、ホームページアドレスを記述してください。

2. 代表者について

代表者名、代表者役職名、所在地、電話番号、FAX番号をお書きください。

3. 過去の申請実績 これまで、日本経営品質賞、三重県経営品質賞、に申請された場合はその内容をお書きください。

4. 申請組織の現状

- (1) 直近の会計年度の売上高を記述してください。
- (2) 事業拠点と住所を記述してください。
- (3) 各事業拠点の社員比率を記述してください。
- (4) 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。
- (5) 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。

5. 資格制限について 企業内組織（子会社を含む）での申請組織が企業業内組織（子会社を含む）の場合、(1)～(3)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、8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。その際に共同企業体（ジョイントベンチャー企業）は含めません。
- (3) 業務補助（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。

※親会社と申請しようとする子会社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。更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。

6. 組織の存続に関わる事項 貴組織において、法令違反行為、それに伴う刑罰や行政処分などに該当するものがあれば記述してください。

7. 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WEBサイトを2点までご紹介ください。書名、著者名、出版社、発行年月日、値段を記述してください。

8. 申請応募書（資格確認書）の内容に関する問い合わせ先 申請応募書（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、住所、電話番号、FAX番号、E-mail アドレスを記述してください。

9. 代表者として申請に対する同意事項の確認

代表者は、申請に対して以下の事項を確認したうえで、同意の意思を署名で表してください。

1. 代表者である私は、「申請書」（経営品質報告書）を申請ガイドブックおよび申請説明会での内容を踏まえて自らレビューし、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、事前に送付される審査チームとのコミュニケーションの概要および現地審査計画を自らが確認し、偽りなく誠意を持って対応します。
3. 代表者である私は、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。
4. 代表者である私ならびに当社関係者は、審査員や審査プロセスに関する情報を審査期間中社外に漏らすことは、一切いたしません。

「申請書」の記述要項

2023年度の申請書を作成するにあたって、書き方、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

- ① A4判（縦使い・横書き）をお願いします。
- ② 表紙を必ずつけてください。なお、表紙には、「2023年度三重県経営品質賞申請書」もしくは、「2023年度三重県経営品質協議会推進賞申請書」のタイトルおよび、事務局よりお伝えするコード番号（例：23S〇）のみを表示し表紙、裏表紙には申請企業名を表す文字は入れないでください。

2. ページ数と構成

- ① 総ページ数70ページとします。（経営の設計図20ページ程度・実践領域1～6 50ページ程度、配分は目安です）
- ② 以下の構成・順番でまとめてください。
 - 1) 表紙＊
 - 2) 申請応募書（資格確認書）【書式1】＊
 - 3) 目次 ＊
 - 4) 用語集（専門用語や呼称・略語の解説）＊
 - 5) 組織図（企業内部部門間の関係を審査員が理解できるようなもの）＊
 - 6) 経営の設計図の記述（20ページ程度）
 - 7) 実践領域の記述（1～6、50ページ程度）なお、＊のついたものは、総ページ数に含みません。
- ③ ページ数として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。
- ④ 1ページの総行数は50行以内です。（見出し、ページの表示も含む）
- ⑤ 文字の大きさは**10.5ポイント、UDデジタル教科書体NK-R**を標準とします。
- ⑥ 絵、イラスト、図表、図表番号、付録を含め各実践領域ごと（1～6）に記述してください。
- ⑦ 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。
- ⑧ 各ページの標題（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。
- ⑨ 原則として電子データファイル形式で提出してください。特に、申請書（経営品質報告書）は文字選択可能なPDF形式、もしくはMicrosoft Word形式をお願いします。

※申請書を含む提出資料は、事務局にてプリントアウト、複写、電子データ化（スキャニング処理）などを行い、審査員や判定委員会、賞委員会に提供します。審査終了後は、事務局で保存する以外、全て処分いたします。

顧客価値経営ガイドラインにおける「フレームワーク」

(1) 基本理念

顧客価値経営を実現する上で前提となる共通の価値観です。「顧客価値を創造する」ことを最上位に位置づけて、「社員の自主性を高める」「社会と協調する」という二つの条件を置いています。

(2) コンセプト

顧客価値経営を目指して、基本構想を描き、変革活動を進める上での特徴的な考え方や基本姿勢を「コンセプト」として示しています。

● ありたい姿から今を考える

「現状」の問題に焦点をあてて解決を図る従来の問題解決思考は、目の前の問題解決や改善に適しています。しかし、今日のように不確実性が高い時代においては、将来のありたい姿を描き、そこを起点に今すべきことを考える思考の重要性が高まっています。ありたい姿の細部までイメージすることで実現度が高まります。

● 創発の機会を増やす

創造的なアイデアや発想は、偶然生まれるものが多く、計画的に生み出すことは困難といえます。そこで、組織的にアイデアが出やすくするための機会や環境を創ることが重要です。自由で柔軟な組織風土がアイデアを誘発すると同様に、個人の創造性を高めることも、重要な誘導の一つです。

● 意味・価値を探求し続ける

顧客への提供価値や事業コンセプトは、「喫茶店」「遊園地」といった抽象概念ではなく、「第三の居場所」「ファミリー・エンターテインメント」のように、具体的な意味や価値を明らかにすることで対象顧客のイメージを共有でき、ワーキングルールも明らかになります。そして、その定められた意味や価値をさらに掘り下げ続けることが顧客価値の創造につながります。

● 様々な手段を尽くして、理解を深める

組織は、価値観の異なる様々な人で構成されます。個々の能力がどれだけ高くても向いている方向がバラバラでは組織としての能力は十分に発揮されません。組織の足並みを揃える上で、組織の方向性や戦略の意図を十分理解してもらうことは重要ですが、一朝一夕で実現するものではありません。様々な手段を尽くすことで、徐々に理解されて、腹落ちされた状態になるのです。

● 思索的に対話を深める

思索的な対話とは、探求や創造を目的として、互いの「ものの見方や考え方」について話し合うものです。お互いに、その見方や考え方をするとどうなるのか、どのような意味があるのかを掘り下げていきながら思考を深めます。対話によって考え方を交換しながら、新たな「ものの見方や考え方」へと昇華させていく上では、他者の考え方を理解することが重要です。

● 洞察の習慣を創る

潜在的なニーズを捉え、顧客価値を創造するためには、業界常識や従来の慣習にとらわれず、日頃から顧客や社会に目を向け、些細な行動の変化や共通する傾向などの意味を掘り下げ、本質を見極める洞察を習慣化していくことが重要です。習慣化することで、組織内のコミュニケーションや対話において深く掘り下げた話し合いが可能になります。

●制約条件を変える

経営とは限られた経営資源をもとに行うものなので、どの組織、事業においても制約条件があります。所与の制約条件の中で効率化を図ることが「管理」であり、「変革」は、制約条件そのものを変えることです。また、固定化された「ものの見方や考え方」も制約条件といえます。それらを見直すことが、ありたい姿に向けた変革の第一歩となります。

（３）経営の設計図

顧客価値経営に向けて基本構想を整理したものを「経営の設計図」として示しています。

「経営の設計図」は、「ありたい姿」「戦略」「組織能力」「顧客・市場」「顧客価値」「組織変革目標」で構成しています。

（４）実践領域

「経営の設計図」で描いた「ありたい姿」に向けて変革活動を実践する上で重要な領域を「実践領域」として示しています。

「実践領域」は、6領域で構成しています。

（５）変革実践サイクル

実践領域における変革活動を効果的に進めるための一連の流れを「変革実践サイクル」として示しています。「変革実践サイクル」は、以下の5つの過程で構成しています。

1. 活動内容の検討
2. 活動目標・指標の設定
3. 活動の実行
4. 活動結果の測定
5. 活動の振り返り

＜ 2 0 2 3 年度三重県経営品質賞 審査項目＞

（１）申請組織の特徴

（２）経営の設計図

- I . ありたい姿
- II . 戦略
- III . 組織能力
- IV . 顧客・市場
- V . 顧客価値
- VI . 組織変革目標（重要課題と達成目標）

（３）実践領域

- 1. ありたい姿－リーダーシップ・社会的責任
- 2. 戦略－思考・実践
- 3. 組織能力－向上・最適化
- 4. 顧客・市場－洞察・理解
- 5. 顧客価値－創造・提供
- 6. 事業成果－持続性・卓越性

＊【参考】変革実践サイクル（顧客価値経営ガイドライン 3 2 ～ 4 6 ページ参照）

- 1. 活動内容の検討
- 2. 活動目標・指標の設定
- 3. 活動の実行
- 4. 活動結果の測定
- 5. 活動の振り返り

< 2023年度三重県経営品質賞 申請書記述項目 >

A4版縦に横書きで、合計70ページに記載してください。（途中のページ数はあくまでも目安です。70ページ以内であれば、それぞれの制約はありません）

(0) 申請組織の特徴（10ページを目安とします）

自組織について、以下の①～④の内容を記述してください。

①歴史を振り返る

記述内容

- ◇自組織の事業や商品・サービス、顧客などの変遷
- ◇自組織の変遷の要因や環境適応への成功（失敗）要因

②強み・価値観を探究する

記述内容

- ◇自組織の強みや価値
- ◇自組織が長年大切にしてきた価値観

③これまでの成功のストーリーをまとめる

記述内容

- ◇自組織のこれまでの成功のストーリー

④ビジネスモデル（収益を生む仕組み）と環境変化を理解する

記述内容

- ◇自組織のビジネスモデル（収益を生む仕組み）の理解
- ◇自組織が位置しているビジネス領域の環境変化の理解
- ◇現在の競合組織と自組織の違いの理解

(1) 経営の設計図（10ページを目安とします）

自組織について、以下の⑤～⑩の内容を記述してください。

⑤「ありたい姿」を描く

「ありたい」姿とは、組織が目指す将来像であり、ゴールです。
自組織の「ありたい姿」について、以下の内容を記述してください。

記述内容

- ◇(①～④を踏まえた) 自組織の「ありたい姿」と達成時期
- ◇「ありたい姿」の背景・理由

⑥ありたい姿に向けた「戦略」を創る

「戦略」とは、組織の「ありたい姿」に至る変革の道筋（ストーリー）であり、シナリオです。 自組織の「戦略」について、以下の内容を記述してください。

記述内容

- ◇「ありたい姿」に向けた戦略（筋道）

⑦ありたい姿から、「組織能力」を明確にする

「組織能力」とは、戦略遂行や価値創造の原動力となる組織的な能力です。

自組織の「組織能力」について、以下の内容を記述してください。

記述内容

- ◇「ありたい姿」から見た、現在の「組織能力」
- ◇「ありたい姿」に向けて必要となる「組織能力」

⑧ありたい姿から、「顧客・市場」を明確にする

「顧客」とは、商品・サービスを通じた価値を購入・利用する人たちであり、顧客の集まりが「市場」です。

自組織の「顧客・市場」について、以下の内容を記述してください。

記述内容

- ◇「ありたい姿」から見た、現在の「顧客・市場」と要望や要求
- ◇「ありたい姿」で想定する将来の「顧客・市場」
- ◇「ありたい姿」で想定する将来の競合組織

⑨ありたい姿から、「顧客価値」を明確にする

「顧客価値」は顧客が認識する価値のことです。事業や商品・サービスを通じてどのような価値を顧客へ提供したいのか、自組織の「顧客価値」について、以下の内容を記述してください。

記述内容

記述内容

- ◇「ありたい姿」から見た、現在の主要商品・サービスとその「顧客価値」および提供方法
- ◇「ありたい姿」で想定する「顧客価値」および提供方法
- ◇「ありたい姿」で想定する「ビジネスモデル(収益を生む仕組み)」

⑩上記⑤～⑨踏まえて、「組織変革目標（重要課題と達成目標）」を設定する

「組織変革目標」とは、ありたい姿に向けた変革を進める上での「重要課題」と「達成目標」です。重要課題は、ありたい姿を目指す上で、組織能力、顧客・市場、顧客価値それぞれの課題を整理・統合し、優先的・重点的に取り組むものを示します。達成目標は、重要課題毎に、いつまでにどのような状態を目指すのか、を示したものです。

自組織の「組織変革目標（重点課題と達成目標）」について、以下の内容を記述してください。

記述内容

- ◇「ありたい姿」に向けた「重要課題」と重視する理由
- ◇ 重要課題の「達成目標」と達成時期
- ◇「達成目標」における活動をはじめた時点と現在の水準

(2) 実践領域 (10ページ以上50ページ以下を目安とします)

◆実践領域1.「ありたい姿—リーダーシップ・社会的責任」

ありたい姿に向けて変革を推進する上で、リーダーシップは、そのありたい姿を共有し、理解・納得・行動に結びつける重要な役割を担います。また、顧客や社会への関心を持ち、社会とのかかわりあいを高めることも重要です。

経営の設計図で示した「ありたい姿」の実現や、「組織変革目標（重要課題と達成目標）」の達成に向けた、自組織における変革の取り組みについて、変革実践サイクルを参考に、以下の内容を記述してください。

記述内容

1) ありたい姿を組織内外に共有し、理解、共感、行動に結び付ける活動

2) ありたい姿に向けて、社会に果たすべき責任や貢献を実践する活動

1. 活動内容の検討

1) と2) に関する具体的な活動として、どのようなものを検討した結果、それらの活動を行うことに至ったのか、その経緯や検討内容、決定理由などを記述してください。また、1) と2) 以外にこの実践領域で行っている、あるいはこれから行う予定の活動があれば、それも併せて記述してください。

2. 活動目標・指標の設定

検討して決定した活動がうまくいっているかどうかを判断することができるように、活動の目標^{*1}や指標を設定したものを示してください。実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

^{*1} 必ずしも測定することができない目標については、無理に指標を設定する必要はありません。ただし、何らかの判断の軸を設定しておくことで振り返りがしやすくなります。

例えば、「理念にかなっている」ことや「顧客価値から見て」というようなものが考えられます。

3. 活動の実行

実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

4. 活動結果の測定

2. で設定した活動目標・指標の結果^{*1}を測定^{*2}したものを示してください。

^{*1} 活動の振り返りのために測定するものですので、測定結果だけを評価するものではありません。ただし、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

^{*2} 測定は1年に1回ということにこだわらず、間隔を狭めたり、測定回数を増やしたりしても構いません。

5. 活動の振り返り

4. の結果を踏まえて振り返りを行った内容や気づき、発見された課題などについて具体的に記述してください。

◆実践領域 2. 「戦略—思考・実践」

戦略とは、経営の設計図においては、ありたい姿に至る道筋であり、変革のシナリオです。

組織の行動の基本方針であるこのシナリオのもと、事業単位やチーム単位においても、戦略的思考と実践によって変革を進めていきます。

経営の設計図で示した「ありたい姿」の実現や、「組織変革目標（重要課題と達成目）」の達成に向けた、自組織における変革の取り組みについて、変革実践サイクルを参考に、以下の内容を記述してください。

記述内容

- 1) 戦略の思考レベルを高める活動
- 2) 戦略の実効性を高める活動

1. 活動内容の検討

1) と 2) に関する具体的な活動として、どのようなものを検討した結果、それらの活動を行うことに至ったのか、その経緯や検討内容、決定理由などを記述してください。また、1) と 2) 以外にこの実践領域で行っている、あるいはこれから行う予定の活動があれば、それも併せて記述してください。

2. 活動目標・指標の設定

検討して決定した活動がうまくいっているかどうかを判断することができるように、活動の目標^{*1}や指標を設定したものを示してください。 実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

^{*1}必ずしも測定することができない目標については、無理に指標を設定する必要はありません。ただし、何らかの判断の軸を設定しておくことで振り返りがしやすくなります。例えば、「理念にかなっている」ことや「顧客価値から見て」というようなものが考えられます。

3. 活動の実行

実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

4. 活動結果の測定

2. で設定した活動目標・指標の結果^{*1}を測定^{*2}したものを示してください。

^{*1}活動の振り返りのために測定するものですので、測定結果だけを評価するものではありません。ただし、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

^{*2} 測定は1年に1回ということにこだわらず、間隔を狭めたり、測定回数を増やしたりしても構いません。

5. 活動の振り返り

4. の結果を踏まえて振り返りを行った内容や気づき、発見された課題などについて具体的に記述してください。

◆実践領域 3. 「組織能力一向上・最適化」

組織能力とは、戦略遂行や顧客価値創造の原動力となる組織全体の能力のことです。優れた組織能力は、競争優位の源泉となりますが、組織の方針転換や環境変化に対応するため、経営資源の再構築や再配分によって、組織能力を最適化することも求められます。

経営の設計図で示した「ありたい姿」の実現や、「組織変革目標（重要課題と達成目標）」の達成に向けた、自組織における変革の取り組みについて、変革実践サイクルを参考に、以下の内容を記述してください。

記述内容

1) 組織能力を高める活動

2) 組織能力を最適化する活動

1. 活動内容の検討

1) と 2) に関する具体的な活動として、どのようなものを検討した結果、それらの活動を行うことに至ったのか、その経緯や検討内容、決定理由などを記述してください。

また、1) と 2) 以外にこの実践領域で行っている、あるいはこれから行う予定の活動があればそれも併せて記述してください。

2. 活動目標・指標の設定

検討して決定した活動がうまくいっているかどうかを判断することができるように、活動の目標^{*1}や指標を設定したものを示してください。 実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

^{*1}必ずしも測定することができない目標については、無理に指標を設定する必要はありません。ただし、何らかの判断の軸を設定しておくことで振り返りがしやすくなります。例えば、「理念にかなっている」ことや「顧客価値から見て」というようなものが考えられます。

3. 活動の実行 実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

4. 活動結果の測定

2. で設定した活動目標・指標の結果^{*1}を測定^{*2}したものを示してください。

^{*1}活動の振り返りのために測定するものですので、測定結果だけを評価するものではありません。

ただし、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

^{*2} 測定は1年に1回ということにこだわらず、間隔を狭めたり、測定回数を増やしたりしても構いません。

5. 活動の振り返り

4. の結果を踏まえて振り返りを行った内容や気づき、発見された課題などについて具体的に記述してください。

◆実践領域 4. 「顧客・市場—洞察・理解」

絶えず変化する顧客・市場のニーズを的確にとらえるには、顕在化されていない無意識の欲求や感情なども洞察し、理解を深めていくことが求められます。経営の設計図で示した「ありたい姿」の実現や、「組織変革目標（重要課題と達成目）」の達成に向けた、自組織における変革の取り組みについて、変革実践サイクルを参考に、以下の内容を記述してください。

記述内容

1) 顧客・市場を洞察する活動

2) 顧客・市場の理解を深める活動

1. 活動内容の検討

1) と 2) に関する具体的な活動として、どのようなものを検討した結果、それらの活動を行うことに至ったのか、その経緯や検討内容、決定理由などを記述してください。

また、1) と 2) 以外にこの実践領域で行っている、あるいはこれから行う予定の活動があれば、それも併せて記述してください。

2. 活動目標・指標の設定

検討して決定した活動がうまくいっているかどうかを判断することができるように、活動の目標^{*1}や指標を設定したものを示してください。実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

^{*1} 必ずしも測定することができない目標については、無理に指標を設定する必要はありません。ただし、何らかの判断の軸を設定しておくことで振り返りがしやすくなります。例えば、「理念にかなっている」ことや「顧客価値から見て」というようなものが考えられます。

3. 活動の実行 実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

4. 活動結果の測定

2. で設定した活動目標・指標の結果^{*1}を測定^{*2}したものを示してください。

^{*1} 活動の振り返りのために測定するものですので、測定結果だけを評価するものではありません。ただし、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

^{*2} 測定は1年に1回ということにこだわらず、間隔を狭めたり、測定回数を増やしたりしても構いません。

5. 活動の振り返り

4. の結果を踏まえて振り返りを行った内容や気づき、発見された課題などについて具体的に記述してください。

◆実践領域 5. 「顧客価値一創造・提供」

経営の最大の目的は、顧客や社会へ価値を創造、提供することです。一方で、価値は不変ではなく、顧客を起点に価値を見直し、新たな価値の創造や提供を行う必要があります。経営の設計図で示した「ありたい姿」の実現や、「組織変革目標（重要課題と達成項目）」の達成に向けた、自組織における変革の取り組みについて、変革実践サイクルを参考に、以下の内容を記述してください。

記述内容

1) 顧客価値を創造、変革する活動

2) 顧客価値を提供する活動

1. 活動内容の検討

1) と 2) に関する具体的な活動として、どのようなものを検討した結果、それらの活動を行うことに至ったのか、その経緯や検討内容、決定理由などを記述してください。

また、1) と 2) 以外にこの実践領域で行っている、あるいは、これから行う予定の活動があれば、それも併せて記述してください。

2. 活動目標・指標の設定

検討して決定した活動がうまくいっているかどうかを判断することができるように、活動の目標^{*1}や指標を設定したものを示してください。 実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

^{*1}必ずしも測定することができない目標については、無理に指標を設定する必要はありません。ただし、何らかの判断の軸を設定しておくことで振り返りがしやすくなります。例えば、「理念にかなっている」ことや「顧客価値から見て」というようなものが考えられます。

3. 活動の実行

実行している活動について、活動の主体や活動内容・方法、活動の頻度や期間などを具体的に示してください。

4. 活動結果の測定

2. で設定した活動目標・指標の結果^{*1}を測定^{*2}したものを示してください。

^{*1}活動の振り返りのために測定するものですので、測定結果だけを評価するものではありません。

ただし、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

^{*2} 測定は1年に1回ということにこだわらず、間隔を狭めたり、測定回数を増やしたりしても構いません。

5. 活動の振り返り

4. の結果を踏まえて振り返りを行った内容や気づき、発見された課題などについて具体的に記述してください。

◆実践領域6.「事業成果—持続性・卓越性」

「事業成果」は、経営の設計図で設定した組織変革目標（「ありたい姿」に向けた変革のための重要課題と達成目標）に加えて、持続性や卓越性を示す結果がどの程度達成できたのか、その実現状況を示すものです。

自組織の事業成果について、以下の内容を記述してください。

記述内容

- 1)「組織変革目標」に関する結果の測定 経営の設計図で設定した組織変革目標の「結果」を測定したものを示してください。^{*1}
- 2)「持続性・卓越性」に関する結果の測定 組織として持続性と卓越性の両面から見た「結果」を測定したものを示してください。^{*2}
- 3)「事業成果—持続性・卓越性」の振り返り
「組織変革目標」「持続性と卓越性」に関する結果を踏まえて振り返りを行った内容や気づき、明らかになった課題や今後の方向性等について記述してください。

^{*1} 戦略や実践の有効性を確認するために測定するものですので、測定結果だけを評価するものではありません。ただし、好ましい結果が出ている場合にはプラス評価することもあります。

^{*2} 持続性に関する結果は、複数の測定点から傾向を見ることによって、活動の成果が分かります。また、卓越性については、何と比較して卓越した成果となっているのかを、競合組織のパフォーマンス水準や業界最高水準、グローバル水準などの比較対象を示してください。

< 2023年度三重県経営品質賞 申請書記述の手引き >

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. 経営の設計図、実践領域の記述における原則

(1) わかりやすく正確に記述してください

審査員は本ガイドラインにもとづき、申請組織の審査を行います。審査員が申請組織の理解を深めるためには、審査の要求項目の内容を十分に理解して記述してください。また、組織のありたい姿の実現に向けた経営の設計図と、そのための変革に向けた実践活動および成果が正確に伝わるよう、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。

これまでの審査の中でも、どの組織にも当てはまる一般論や、著名な経営学者の理論、経営者の考え方をそのまま記述しているケースが散見されています。十分な審査ができない恐れがありますので、申請組織の独自の考え方の記述をお願いします。

(2) 重要な活動に焦点をあてて記述してください

「経営の設計図」、「実践領域」は合計70ページ以内で記述してください。これまでの審査でも、様々な活動が記載されすぎているため、審査チームが的確な評価レポートを作成できず、申請組織から理解を得られなかったケースが散見されます。

限られたページ数で、申請組織のありたい姿実現のための変革活動を審査員に理解させる必要があります。そのためには、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、「ありたい姿」に近づけるための重要な変革活動に焦点を絞って記述してください。記述にあたっては指定の書式を守り、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。用語集や組図、ありたい姿や戦略に関する資料や財務資料など、ページ数規定の除外項目を活用する工夫をお願いします。

(3) 時間軸の整合性に留意して記述してください

これまでの変革活動の経緯は、時間軸に沿ってわかるように記述してください。これまでの審査でも、ありたい姿を描く前の活動や、現在行われていない活動の記載、結果が出ていてもありたい姿と無関係の活動が長々と記載されているケースが散見されます。これまでの振り返りから明らかになった強みや価値、ビジネスの仕組み、成功のストーリーなどをもとに、ありたい姿を作成し、その実現に向けた変革活動に取り組んできた内容について、時間軸をもとに記載してください。そのためには、過去・現在・将来の関係、変革活動に取り組み始めた状況（Before）と現在（After）、ありたい姿、という関係を明確にした記述をお願いします。

(4) 箇条書きではなく、つながりがわかるストーリー仕立てで記述してください

箇条書きによる記述は、第三者がその背景や理由、つながりを理解することを困難にします。特に、要求項目ごとの細分化された文章は、なおさらです。これまでの審査でも、細分化された記述を理解するために、トップコミュニケーションや現地審査で多くの時間を費やしました。そのため、申請組織にとって納得性の高い評価レポートが提供できなかったことが散見されますので、それぞれのつながりがわかるようにストーリー仕立てでの記述をお願いします。

ストーリー仕立てとは、その活動は誰が、いつ始めたのか、いつまで行われたのか途中で変更があったのかどうか、その理由はどのようなものだったのか、何かの出来事やデータによるものなのか、というように具体的に理解できるような記述です。

2. 経営の設計図の記述について

経営の設計図は、顧客価値経営を実現するための基本構想との位置づけです

経営の設計図は、評価基準にある「実践活動の状態」の基になる重要なものです。特に「ありたい姿」や「戦略（構想）」が曖昧だと、申請組織の重要な活動を的確に評価することができません。

（1）事業ごとの違いが分かるように記述してください

複数の主要事業を持つ場合は、事業ごとに違いが分かるように区分して記述してください。

（2）経営の設計図の要素ごとの記述のポイント

- ・「ありたい姿」は、遠い未来の抽象的な“理想”よりも、過去の振り返りから、現実的な“こうありたい”という将来像（ゴール）を記述します。そのための達成時期を明確に記述してください。
- ・ありたい姿への道筋となる「戦略」は、実現のためのシナリオとして、組織能力や顧客・市場、提供する顧客価値がどのようにつながって、どのような道筋で達成できるかを明確に記述してください。
- ・戦略を実現できる「組織能力」は、一般的な能力ではなく、自社でなければできない独自の能力はどのようなものを明確に記述してください。
- ・対象とする顧客・市場は、自社として調査や分析を経て、どのように解釈して顧客や市場を決めたのかを記述してください。
- ・顧客価値は、どのような方法で明確にしたのか、それをどうやって顧客に届けるのか、を記述します。さらに、どのような仕組みで収益に転換しているのかも記述してください。
- ・組織変革目標は、ありたい姿を実現する上での重要課題と達成目標・達成時期を記述してください。

3. 実践領域1～5（実践活動）の記述について

（1）経営の設計図の内容を実現するための変革活動に焦点をあてて記述してください

実践領域（1～5）の記述では、「ありたい姿」をはじめとする、自組織の経営の設計図に記載された内容を実現するための変革活動に焦点をあてて記述してください。

（2）変革活動の目的、主体、方法等を明確・具体的に記述してください

変革活動の記述は、「〇〇のために△△が□□の活動を行っている。」といった形式で、目的、主体、方法を明明・具体的に記述してください。特に複数の主要事業があり、特定事業における変革活動を行っている場合は、それが分かるように記述してください。

その変革活動を行うに至った背景や経緯、変革活動を行っている部門の範囲や部門間の連携状況について明確に記述することで、審査チームの理解が深まります。

活動の目的は、「ありたい姿」の実現や、「戦略」「組織変革目標」の解決・達成など、上位目的をそのまま引用すると抽象的な目的となるため、これらの上位目的に貢献するための、当該実践領域の具体的な目的を記述してください。活動の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、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。

詳細は現地審査で確認します。

(3) 変革実践サイクルを参考に、自組織における変革活動を記述してください

「顧客価値経営ガイドライン」では、実践領域における変革活動の進め方の例として、「変革実践サイクル」を示しています。

変革実践サイクルは以下で構成されています。

1. 活動内容の検討
2. 活動目標・指標の設定
3. 活動の実行
4. 活動の結果の測定
5. 活動の振り返り

実践領域1～5（実践活動）の審査においては、経営の設計図と結びついた重要な活動が回っているか、という観点で評価を行いますので、記述にあたって、変革実践サイクルを参考に、変革活動の取り組みについて記述してください。

なお、上記のような構成要素ごとに分けて記述することで、変革活動の実態について正確な理解が妨げられるおそれがある場合は、構成要素毎に記述する必要はありませんが、重要な変革活動とその目標・指標や結果のつながりが分かるように記述してください。

(4) 目標・指標、結果の記述について

- ・変革活動の進捗や成果を把握するための重要な指標と、目指す水準である目標、測定した結果を示してください。重要と判断する基準は、経営の設計図で示された「ありたい姿」や「戦略」、「組織変革目標」などの上位目的への貢献の観点から検討してください。なお、それらの指標や目標を設定した考え方もあわせて記述してください。

- ・変革活動の目標や結果は、変革の開始時点から直近の測定時期までの時系列推移を示してください。

なお、定量的な目標を適切に設定できない場合は、目標とする状態を示してください。

- ・時系列推移は、等間隔の期間設定で示してください。

(5) 振り返りの記述について

- ・当該実践領域の変革活動について、どのように振り返っているのか（方法や参加メンバー等）だけでなく、振り返りによって明らかになった課題や、課題解決に向けた対応に関する方向性等についても、分かりやすく記述してください。

(6) 参照先があればその実践領域を記述してください

実際の経営は実践領域ごとに分けて行うわけではありません。変革活動は、異なる実践領域間で関連性が現れてきます。ひとつの変革活動が複数の実践領域と重なる場合や、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ような場合は、相互関係を明示し、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実践領域や活動内容などを参照先に明示してください。

(例「実践領域 3「組織能力-向上・最適化」を参照」)

4. 実践領域6（事業成果）の記述について

(1) 構造・意味を理解したうえで記述してください

「組織変革目標」の結果は、「経営の設計図」で示した「組織変革目標」の結果を示してください。

「持続性と卓越性」に関する結果は、「組織変革目標」の結果以外において、自組織の持続性や卓越性を示していると判断した結果を示してください。またそのように判断した理由もあわせて示してください。

「事業成果-持続性・卓越性」の振り返りは、「組織変革目標」「持続性と卓越性」に関する結果について、どのように解釈・評価しているのか、「実践領域」における変革活動との関連や、「経営の設計図」で示す「ありたい姿」や戦略、組織目標に対する効果などの観点から、振り返りの方法や明らかになった課題や今後の方向性等について記述してください。

(2) 結果は、時系列の傾向を提示してください

組織変革目標の結果は、変革が始まったばかりであったり、ありたい姿から今を起点にして指数関数的（当初は小さく、先に行って飛躍的に伸びる）な目標設定をしたりすることも考えられますので、必ずしも多測定点から傾向や推移を示す必要はありません。

「持続性と卓越性」に関する結果は、過去から現在に至る変革活動の成果の傾向や推移を示す上では、十分な期間の結果を提示することが必要です。最低3測定点の結果を示してください。3測定点以上の測定点があると評価がしやすくなります。また、時系列データは等間隔の期間設定のもとで測定し、提示することを原則とします。

(3) 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

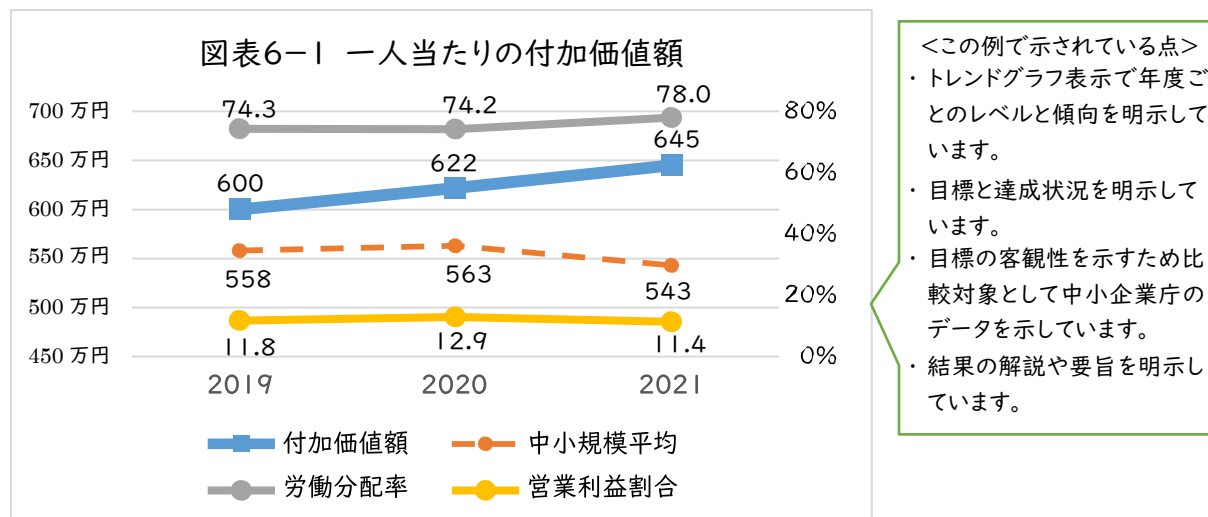
経営の設計図で示された「組織変革目標」や「持続性・卓越性」に関する指標の目標値との対比で結果の達成状況を示してください。時系列で示した結果の場合は、目標値や達成率の推移がわかるようにしてください。

結果は、目標達成度の他、できるだけ客観的な比較データもあわせて示してください。比較データは、競合組織のパフォーマンス水準や業界最高水準、グローバル水準などの比較対象を示してください。この水準と結果を比較することで、より客観的な評価を行うことができます。

(4) 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。グラフや表には図表番号とタイトルをつけてください。次に示す結果のグラフ(図)は「一人当たりの付加価値額」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、この点も留意してください。また、示した結果に対して自組織としてどのように解釈したのか、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、必要に応じてコメントを付加してください。

図：結果のグラフ（例）



持続性に関しては、付加価値額を増やす取り組みを行っている。人材投資効果で労働分配率が増えている。取り組み開始時に目標としていた中小規模（資本金1億円未満）の非製造業の平均を上回っている。

5. レビュー

記述を完了するに当たってレビューすることが重要です。レビューの目的は、①自分たちが取り組んできた変革活動を振り返ること、②申請書全体の構成を再度確認すること、の2点です。また、①審査員という第三者が読み物としてわかりやすいか、②自組織の変革活動の状態が適切に表されるかという、2つの視点でも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

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、自組織のこれまで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さらなる変革活動に向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・整合性を確認してください

限られたページ数の中で関連性のある実践領域毎の記述に一貫性があるかを確認してください。①経営の設計図で描かれている各要素につながりがあるか、②ありたい姿の実現に向けた変革活動が第三者にわかるように記述されているか、③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、実践領域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）情報・データの最終チェックを行ってください

実践領域1～5において、変革活動の結果が適切に記載されているか確認してください。

また、実践領域6において、経営の設計図で示された「組織変革目標」の結果、「持続性・卓越性」に関する結果が適切に記載されているか確認してください。

(4) 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 同じ会議体が記述箇所によって異なる名称になっている 等）
- ・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・欠落
- ・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、独自性をどのように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ありたい姿と、自組織の目指すありたい姿との関係
- ・全社または親会社の戦略と、自組織の戦略や重要課題との関係
- ・全社または親会社の社会的責任に関する取り組みと申請組織の役割・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」では数値として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・運営する制度や情報システムに対する、ユーザーサイドとしての対応
- ・連結対象や持分子会社を含めるかどうか

【書式1】

2023年度 三重県経営品質賞 「申請応募書（資格確認書）」

2023 年 月 日

1. 申請区分

三重県経営品質賞

2. 組織情報

組織名：	
所在地：	〒
社員数：	
HP アドレス：	
業 種：	取扱商品：

3. 代表者について

代表者名：	
代表者役職名：	
所在地：	〒
電話番号：	
FAX 番号：	

4. 過去の申請実績 これまで、日本経営品質賞、三重県経営品質賞に申請された場合は、その内容をお書きください。

☐ 申請実績あり	☐ 日本経営品質賞（ ）年度
	☐ 三重県経営品質賞（ ）年度
☐ 申請実績なし	

5. 申請組織の現状

(1) 直近の会計年度の売上高を記述してください。

会計年度：	
直近の売上高：	

(2) 事業拠点と住所を記述してください。

(3) 各事業拠点の社員の配置比率を記述してください。

(4) 各事業拠点の生産品やサービスの全売上に対する概算比率を示してください。

(5) 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。

6. 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、(1)～(3)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、8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。その際に共同企業体（ジョイントベンチャー）企業は含めません。

(3) 業務補助（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
-----------------------------	------------------------------

※親会社と申請しようとする子会社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。更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。

7. 組織の存続に関わる事項 貴組織において、法令違反行為、それに伴う刑罰や行政処分などに該当するものがあれば記述してください。

8. 業界を理解するための推薦図書

業界を理解するための推薦図書・業界情報を得られるWEBサイト名

(1)

(2)

9. 申請応募書（資格確認書）の内容に関する問い合わせ先 申請応募書（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、住所、電話 番号、FAX 番号、E-mail アドレスを記述してください。

氏名：
役職：
所在地： 〒
電話番号：
FAX 番号：
E-mail：

10. 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」（経営品質報告書）を申請ガイドブックおよび申請説明会での内容を踏まえて自らレビューし、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、事前に送付される審査チームとのコミュニケーションの概要および現地審査計画を自らが確認し、偽りなく誠意を持って対応します。
3. 代表者である私は、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。
4. 代表者である私ならびに当社関係者は、審査員や審査プロセスに関する情報を審査期間中社外に漏らすことは、一切いたしません。

<代表者署名>

署名欄:	(日付: 年 月 日)
------	----------------------------------

＊以下には記入しないでください＊

2023年度
三重県経営品質賞
～資格確認結果～

資格確認の結果は次の通りです。

次の区分で申請資格が認められました。

三 重 県経営品質賞

☐知事賞

☐優秀賞

☐奨励賞

☐ 残念ながら今回は有資格と認められませんでした。

<理由>

2023年度審査における貴組織のコード番号は次の通りです。

→「申請書」の表紙には、貴組織名ではなく上記のコード番号のみを記載してください。

＜お問い合わせ先＞

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 059-226-4957

E-mail : hinsitu@miesc.or.jp

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

2023年度版 三重県経営品質賞 申請ガイドブック

2023年6月 第1版 発行 三重県経営品質賞委員会
