
2023 年度(令和 5 年) 千葉県経営品質賞 申請ガイドブック

卓越した経営を目指して



Chiba Quality Award

千葉県経営品質協議会
千葉県経営品質賞制度委員会

●目次

はじめに	1
顧客価値経営を目指したイノベティブな組織への変革と経営品質向上	2
千葉県経営品質賞とは	2
審査基準の変更について	3
フレームワークの変更について	3
千葉県経営品質賞の表彰制度について	3
申請方法と提出書類について	5
千葉県経営品質賞の審査スケジュールと評価方法	7
資格確認書の記述要領	10
経営品質報告書の記述要領	11
申請応募書の記述要領	12
2023年度千葉県経営品質賞の審査項目について	13
2023年度日本経営品質賞審査項目一覧	15
2023年度千葉県経営品質賞 申請書記述項目	16
2023年度千葉県経営品質賞 申請書記述の手引き	23
書式「千葉県経営品質賞申請応募書(資格確認書)」	29

*当申請ガイドは、「2023年度日本経営品質賞申請・審査ガイドブック」に準拠しています。

●はじめに

「2023年度(令和5年度)千葉県経営品質賞申請ガイドブック」をご案内申し上げます。

ご承知の通り「日本経営品質賞アセスメント基準書」は2022度から「顧客価値経営ガイドライン」に改定されました。千葉県経営品質賞申請ガイドブックも2023年度より「顧客価値経営ガイドライン」をベースとした申請ガイドブックといたします。

千葉県経営品質賞は「経営品質向上プログラム」を活用して、各企業・組織が活力を高め、持続的な成長を図るための一助となることを目指しています。また、千葉県経営品質賞を受賞された組織の経営品質向上への取り組みを広めることにより、組織改革を望まれる企業・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。

千葉県経営品質協議会では「顧客価値経営ガイドライン」による活動を実践いただき、顧客視点に基づいた経営革新を推進し、素晴らしい経営成果を実現し続けることにより、千葉県の経済・社会の発展に寄与することを究極の目的といたします。

今年度も多くの「持続可能で革新的な企業・組織」が千葉県経営品質賞に挑戦されることを期待しております。

2023年4月1日

千葉県経営品質協議会
千葉県経営品質賞制度委員会

●顧客価値経営を目指したイノベティブな組織への変革と経営品質向上

ロシアによるウクライナへの軍事侵攻、3年目に入った新型コロナウイルスの感染拡大は、デジタル革命とカーボンニュートラルを目指すエネルギー革命と合わせて、人々の価値観やライフスタイル、働き方の変容をもたらしました。企業経営においても、現在の顧客や競争環境だけでなく、経済や社会の変化も幅広くとらえていくことが求められており、難しい舵取りを迫られています。

絶えず変化し、先の見えない時代にこそ、顧客の視点から自ら組織のあり様を見直し、自己革新を通じて顧客にとっての価値を追求し続ける顧客価値経営は、有効な経営手法といえます。

顧客価値経営を実践するためには、イノベティブな組織に変革することが必要です。イノベティブな組織の特徴として、イノベーションに導くビジョン、創造性や創発を重視した組織文化・組織構造、社員の自主性を育む組織風土、効果的なチームワーク、創造的能力の開発、豊富なコミュニケーション機会、イノベーションへの幅広い参加奨励、顧客・市場の洞察習慣、学習する組織化などが挙げられます。

変革とは、組織の目指す将来像やゴールに向けて、組織体制や諸制度などのハード面だけでなく、組織に携わる人々の思考や行動を変えていくことです。イノベティブな組織に変革していくことが、組織の経営品質の向上に他なりません。

「2023年日本経営品質賞ガイドブック」より記載

●千葉県経営品質賞とは

1. 千葉県経営品質賞の創設目的

2000年に創設された千葉県経営品質賞は、経営品質向上の考え方を千葉県内の企業・組織に普及し、顧客視点に基づいた経営革新を推進し、企業・組織が優れた成果を実現し続けることにより千葉県の発展に寄与することを究極の目的としています。

2. 千葉県経営品質賞に応募するメリット

(1) 事業活動の良さを3-4人で構成される審査チームによる1ヶ月の書類審査と2日程度の現地審査で確認します

千葉県経営品質賞では、すべての応募組織について2日程度現地訪問を実施します。

双方向のコミュニケーションを行うことで、経営品質の考え方の理解を促進し、事業活動の良いところを発見します。

(2) 卓越した業績を生む経営体質をつくる

パフォーマンス・エクステンスを追求しているため、卓越した業績を生む経営体質の組織づくりに繋がります。

(3) フィードバックレポートとフィードバック・ミーティングにより、経営の有効性と改善領域が明確になります。

経営の意図していることが、全組織の戦略や、製品・サービスの企画・販売、人材育成、顧客との接点に至るすべての業務活動において、相互の一貫性が効果的に実施できているかを検証できます。

千葉県経営品質賞審査(第三者評価)では現地審査後審査チームよりフィードバックレポートが提供されます。また、レポートの理解を深めるため審査員とのフィードバック・ミーティングが開催されます。

3. 審査基準の変更について

(1) 「日本経営品質賞申請・審査ガイドブック」に準拠した審査基準に変更

千葉県経営品質賞の審査は、従来、「日本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、2023年度から「日本経営品質賞申請・審査ガイドブック」に準拠した「千葉県経営品質賞申請ガイドブック」に基づいて審査を行います。

経営品質協議会では「顧客価値経営」についての指針となる「2023年度版顧客価値経営ガイドライン」を新たに発行しました。また、顧客価値経営への変革のための考え方や方法論等について述べた「自己革新実践ガイドブック」も発行しています。

本「千葉県経営品質賞申請ガイド」は、上記「日本経営品質賞申請・審査ガイドブック」に準拠する形で申請や審査の実施要領を記載しています。

(2) フレームワークの変更について

従来の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「思考と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。

2023年度からのフレームワークを変更いたします。フレームワーク構成は以下の通りです。

- ・「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)」となります。

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もありました。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。

4. 千葉県経営品質賞の表彰制度について

すべての申請組織の審査結果を踏まえ、卓越した経営品質向上活動を実践し、他に範となる成果を実現している企業・組織を選定し、最終的には千葉県経営品質賞判定委員会が県知事賞をはじめとする賞を決定します。

(1) 表彰・奨励賞は以下の表彰制度を設けています。

<千葉県経営品質賞>

- ・ 県知事賞
- ・ 優秀賞
- ・ 奨励賞

(2) 表彰の基準は次のとおりです

<千葉県経営品質賞>

【県知事賞】

県知事賞は、「顧客価値経営ガイドライン」に基づく「申請書」(千葉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、経営の改革度、成熟度が著しく、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。

門戸を広げるため県知事賞受賞組織は2年間再申請できません。

【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、経営の改革度、成熟度が著しく、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。

【奨励賞】

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、経営の改革度が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。

5. 受賞企業・組織への期待

千葉県経営品質賞制度委員会ならびに千葉県経営品質協議会では、千葉県経営品質賞の各受賞組織には、企業秘密に属さない範囲で次のような情報提供等をお願いしています。

- ①千葉県経営品質協議会主催の表彰組織報告会での経営品質向上活動内容の報告と資料提供
- ②表彰後3年間、受賞後の活動内容の報告
- ③千葉県経営品質協議会主催の各種研究会、講演会での講演活動
- ④定期的な一般組織のベンチマーキング訪問の受入れ
- ⑤千葉県経営品質協議会受賞会員として千葉県内の経営品質向上活動の普及・推進への協力。等

6. 審査員の選定と遵守いただく倫理基準と機密順守原則

(1) 審査員の選定

千葉県経営品質賞の審査は、日本経営品質賞委員会または千葉県経営品質賞制度委員会が選定した審査員があたります。公募した審査員の中から、申請企業・組織との利害関係の有無、審査経験、専門領域などを考慮して千葉県経営品質賞制度委員会が選定します。

(2) 審査員の倫理基準と機密順守原則

千葉県経営品質賞の審査員は次の倫理基準と機密順守原則に従って行動します。

- ◆申請企業・組織の審査過程では、審査の目的を逸脱して日頃から個人的に抱いている疑問や関心事について詮索しない。またそのように受け取られるような言動をしない。
- ◆関与する申請企業・組織の企業・組織名および審査を通じて得た情報、審査内容は、指定された審査チームメンバー以外に漏らさない。
- ◆審査の際、特に合議審査、現地審査において、主任審査員の指示のもと、審査の日程を最優先に活動する。
- ◆審査の際、申請企業・組織の関係者との間では、審査員としての氏名を伝えるにとどめ、その所属する企業・組織名などの入った名刺を交換しない。もとより営業活動はしてはならない。
- ◆申請書の準備段階で申請企業・組織の相談に乗るなど申請企業・組織と特別な関係にある場合には、その企業・組織の審査に影響を与えるような言動をしない。
- ◆申請企業・組織が提出した経営品質報告書をコピーや回覧をしない。また審査期間を超えて保管しない。
- ◆審査担当終了後3年間は、申請企業・組織とコンサルティング契約を結ばない。ただし、3年以内に申請企業・組織からコンサルティングを求められた場合には、千葉県経営品質賞制度委員会の協

議を経て、千葉県経営品質協議会の受託のもとに実施することができる。

- ◆審査を通じて得た情報をもとに、申請企業・組織に関心をもつ企業・組織へのコンサルティング、研修を実施しない。
- ◆審査の過程で、申請書の内容などに関して生じた疑問点を問い合わせる場合は、必ず審査チームリーダーおよび千葉県経営品質賞制度委員会アドミニストレーションを通じて行う。
- ◆今年度の千葉県経営品質賞の審査員であることを自らのビジネスの販売促進、宣伝の目的に使用しない。
- ◆今年度の千葉県経営品質賞の審査員であることを審査任命期間中は公表しない。
- ◆現在勤務している企業・組織、部門、事業ユニットと主要な競合関係あるいは取引関係にあるなど、利害関係が顕著な企業・組織の審査は担当することができない。
- ◆フェイスブックやブログ等のソーシャルメディアに、審査に関する事項を一切掲載しない。
- ◆以上の原則を遵守し、千葉県経営品質賞の審査員として、千葉県の企業、組織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) アドミニストレーション について(審査事務局)

千葉県経営品質賞制度委員会はアドミニストレーション機能を有します。アドミニストレーションは千葉県経営品質賞の活動全般にかかわる運営事務を行います。千葉県経営品質賞の申請や審査にかかわる連絡・調整など、適切な審査のための環境づくりをはじめ、千葉県経営品質協議会判定委員会及び千葉県経営品質協議会事務局などと連携業務等を行います。

●申請方法と提出書類について

2023年度千葉県経営品質賞への申請方法については以下の通りです。

千葉県経営品質賞に応募するには、次の書類提出と費用の準備をお願いします。

(1) 提出書類

① 申請前

・千葉県経営品質賞「資格確認書」の提出 (2023年7月1日~7月8日までに提出)

*千葉県経営品質賞制度委員会アドミニストレーションに「資格確認書(書式)」を要求し 入手した後、記入のうえ、アドミニストレーションに送付してください。(メールで可)

② 申請時

・「経営品質報告書」の提出 (2023年11月11日15時までに提出)

経営品質報告書の書式については本申請ガイド「経営品質報告書の記述要領」に従ってください。

【経営品質報告書の提出時付随資料】

1. 経営方針の示された資料(中期及び単年度経営計画書など) 1部

2. 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) 1部

3. 申請時点の「組織図」

4. 「社会福祉法人が申請する場合の付随提出資料」

(1) 収益を地域に還元する仕組みに関する資料として

・社会的弱者受け入れ体制や法人としての取り組み資料

(2) 事業の継続計画資料として

・中期経営計画と決算書1式

(事業報告・財産目録・貸借対照表・収支計算書及び監事の意見書)

※上記2.3.は、差し支えない範囲で要約したものでも結構です。

- ※ 財務諸表の附表などは不要です。
- ※ 申請書類は、PDFデータとして アドミネストレーション宛に提出して下さい。
顧客や取引先向けに企業・組織が作成している会社案内は**2部**をアドミネストレーション宛に提出して下さい。
- ※ 関連図書、ビデオ等、補助的情報・資料は提出資料に含みません。添付しないようお願いします。
- ※ 申請書を含む提出資料は、アドミネストレーション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、審査員や賞制度委員会、判定委員会に提供します。
審査終了後は、アドミネストレーションで保存する以外、全て処分いたします。
- ※ 申請組織が企業内組織(子会社を含む)の場合には、全企業グループでの位置づけを示した組図を提示してください。(企業内組織についてはページの注を参照ください)。
- ※ 「資格確認書」は、アドミネストレーションに申請し入手します。
- ※ 2023年度の「資格確認書」で申請対象の事業所所在地が1ページに収まらない場合は、2ページに亘っても構いません。(第7項事業所所在地一覧と提供製品・サービスの説明)

<提出先・送付先・連絡先>

千葉県経営品質賞制度委員会 アドミネストレーション
〒260-0013 千葉市中央区中央3丁目3-1 フジモト第一生命ビル3F
電話:043-239-5277 ファックス:043-239-6584
E-mail:info@cqac.org

(2) 申請費用

- ①千葉県経営品質賞:486,000円 (審査費用、フィードバック・ミーティングを含みます。)
- ②千葉県経営品質賞:事前合議・現地審査費用
申請費用のほか、審査チームの宿泊費・会議室費・交通費・食事費・日当などの実費を申し受けます。(現地審査の規模・日数・場所等で異なりますが、凡そ 250,000 円~300,000 円程度)
宿泊費は現地に近いホテルに宿泊した際の審査チーム及びアドミネストレーション人数の凡その金額です。(税・サービスを含む)
- ※交通費は原則として、審査員の自宅を基点とし、現地までの最短時間の交通機関を利用した際の金額とします。なお、遠距離の審査員がチームメンバーに加入する際には、事前にご相談いたします。
- ※食事費には合議・現地審査期間(前泊も含む)の朝・昼・夕食を含みます。
- ※日当は審査チーム及びアドミネストレーション1人当たり 10,800 円を、審査日数分申し受けます。(必要に応じた前泊分も含みます)。
- ※合議・現地審査費用については、審査終了後各明細をつけてご請求いたします。
- ※「フィードバック・ミーティング」は、判定委員会終了後60日以内をめぐり半日(3時間程度)実施します。フィードバック・ミーティングでは、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。審査事務局も同席します。

(3) 千葉県経営品質賞応募資格

原則として千葉県内に所在する企業・組織であれば、外国企業・組織の日本法人や関連会社・子会社を含め申請することができます。営利・非営利を問わず、政府機関、労働組合、その他非営利団体も申請対象となります。

申請資格確認にあたり、経営品質向上に取り組む姿勢について千葉県経営品質賞制度委員会が経営トップにヒアリングを求める場合があります。

なお、次の場合には応募することができませんので予めご了承下さい。

① 設立3年未満の企業・組織あるいは企業内組織(子会社を含む)。ただし、合併等の企業組織統廃合や、企業内組織の名称変更等による結果として設立3年未満となる企業・組織および企業内組織の場合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門(コンサルタント業務部門)

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、研究開発等を専門とする企業・組織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は資格があります。

③ 地方自治体部門

地方自治体部門は千葉県経営品質協議会では扱いませんので、日本経営品質賞委員会へ申請して下さい。

④ 多重申請について

企業内組織(子会社も含む)同士、あるいは企業内組織(子会社も含む)とその企業自身が両方そろって同年に応募することはできません。

⑤ 同一年度に日本経営品質賞に申請した組織・企業について

審査の公平性を期すため、同一年度に日本経営品質賞に申請した企業・組織は応募できません。

⑥ 表彰企業・組織の資格制限について

千葉県経営品質賞「知事賞」受賞企業・組織および日本経営品質賞受賞企業・組織で受賞後3年間経過していない場合は申請資格がありません。また、子会社を含む企業内組織が千葉県経営品質賞「知事賞」を受賞した場合は、その他の企業内組織やその企業自身は3年間応募できません。

※ 企業内組織(子会社を含む)とは、企業内事業単位や事業部または子会社等の組織をいいます。

※ 企業内組織(子会社を含む)も応募資格があります(子会社とは、発行済株式総数の50%超を親会社企業・組織に所有されている企業・組織をいいます)。

※ 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を含めて申請することが資格条件です。

※ 非営利機関や組織で不安な場合や不明瞭な場合は、アドミニストレーションにご相談ください。

具体的な事例ごとに千葉県経営品質賞制度委員会にて判断いたします。

● 千葉県経営品質賞の審査スケジュールと評価方法

1. 審査手順

提出された「経営品質報告書」についてチーム審査を行います。

原則として、すべての応募組織に対し現地審査を行い、その中から卓越したパフォーマンスを展開する企業・組織を表章します。応募企業・組織には審査結果として評価レポートを提供します。

(1) 審査のステップ

審査全体のステップは次の通りです。



2023年度「千葉県経営品質賞」の審査は、①「資格確認書」の提出、②「経営品質報告書」等の提出、③書類審査(個別審査)、④合議審査・現地審査、⑤判定委員会で審査の公正性、妥当性を審査のうえ県知事賞をはじめ各賞を決定、⑥評価レポートの送付、⑦フィードバック・ミーティング。以上の各プロセスとなります。

①「資格確認書」の提出(2023年7月3日~7月10日)「結果連絡(8月10日迄に実施)」

まず、「資格確認書」をアドミニストレーションにお申込頂き入手します。その後、千葉県経営品質賞制度委員会アドミニストレーション宛に郵送・ファクシミリ又はEメールにて提出いただきます。

②「経営品質報告書」等の提出(2023年10月27日~11月10日)

「組織プロフィール概要(10ページ以内)」および「アセスメント項目別記述書(40ページ以内)」から構成される「経営品質報告書」と「申請応募書」(32ページの書式2)、を電子データ(PDF化)したものと、会社案内(顧客や取引先向けに企業・組織が策定しているもの)を、千葉県経営品質賞制度委員会アドミニストレーション宛に12部ご送付いただきます。

<留意事項>

- ・関連図書、ビデオ等、補助的情報・資料は提出資料に含みません。添付しないようお願いします。

③ 書類審査(2023年11月24日~12月25日)

- ・応募企業・組織の提出する経営品質報告書を、日本経営品質賞審査資格者と千葉県経営品質審査資格者及び認定アセッサーにて、審査チームを編成し、約4週間をかけて個別審査を実施いたします。個別審査をもとに審査チームリーダーを中心に現地で確認すべき「現地審査課題」を決定いたします。
- ・「現地審査課題」は、現地審査を行う2週間前に応募企業・組織に送付します(現地審査課題の例については「4.現地審査課題について」をご参照下さい)。

④ 合議審査・現地審査(2024年1月15日~2月14日)

- ・現地審査前に審査メンバー全員が現地審査に向けた打合わせ(合議審査)を行います。
 - ・現地審査は、3~4人の審査チームが2日間程度のスケジュールで行います。
 - ・現地審査の目的は、経営品質報告書の記述だけでは必ずしも明らかではない点の明確化と、記述事項の確認です。応募組織の現地に赴き、申請企業・組織の幹部の方からのご説明や質疑応答等を行います。
- (詳細は「3.現地審査の進め方」をご参照下さい)
- ・事前に書面で回答いただけるものがあれば、現地審査前日の合議審査で反映します。
 - ・現地審査の成果をもとに審査チームは「評価レポート」を作成します。

⑤ 千葉県経営品質賞判定委員会等の開催と各賞の決定(2024年3月中旬)

- ・審査結果は、リーダーが判定委員会で報告します。ここでは審査プロセス/審査レポートの内容や妥当性を吟味し、各賞の選定と表彰組織の決定を行います。

⑥ 評価レポートの送付(2024年3月下旬~)

- ・審査チームが作成した評価レポートは、判定委員会で了承された後に申請企業・組織に送付します。委員会の開催事情等によって送付が多少遅れることがあります。

⑦ フィードバック・ミーティング(評価レポート送付後~2024年5月下旬までに予定します)

- ・申請組織の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・ミーティングを実施します。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、相互の知見と経験を交流しあう場としていきます。

2. 現地審査の進め方について

現地の審査の進め方は、申請企業・組織の規模等により異なりますが以下の要領で行います。

- (1) 審査アジェンダの確認(審査事務局)
- (2) 双方自己紹介
- (3) 審査プロセス、現地審査の仕組み、目的、手順、評価レポートの説明(審査員チームリーダー)
- (4) 応募組織の最高責任者からの事業の概要等説明
- (5) 現地審査課題順に質疑応答

- ・チームリーダーを中心に、提出した現地審査課題についてのディスカッションを行います。
 - ・ここでは、事前に提出いただく回答を中心として内容を確認します。
 - ・申請企業・組織は課題内容を説明するのに一番ふさわしい方からご説明下さい。
- *現地審査課題とは、提出された経営品質報告書から、重要な活動やその仕組みが必ずしも確認す

ることができない内容について、現地審査に先がけて送付し、事前に準備していただくことで、評価レポートをより確実なものにするためのものです。

(6) 全体を通してのフリーディスカッション

・時間に余裕がある場合には、これまでの活動や今後の方向性等についてのフリーディスカッションを行います。あるいは、経営品質向上活動およびアセスメント基準書内容を理解の場として活用することもできます。

(7) 閉会

・審査リーダーが代表して現地審査への協力に対する感謝を表明し、閉会いたします。

3. 評価レポートについて

審査結果は、「評価レポート」として申請組織へ提出いたします。

審査結果として審査チームが作成する評価レポートは、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。

以下の構成を予定しています。

(1) 審査概要

(2) 審査総括*1

(3) 実践領域別審査結果*2

*1 審査総括は、申請組織の代表者向けに、審査チームが考える申請組織の優れた特徴や、さらなる変革や顧客価値経営の実践に向けた強みと提言をまとめたものです。

*2 実践領域別審査結果は、実践領域毎に、評価基準（実践領域1～5、実践領域6）にもとづく評価結果と、ありたい姿に向けた活動の強み／提言を記載しています
（実践領域6は、ありたい姿に向けた事業成果の強み／提言）。

●「資格確認書」の記述要領

千葉県経営品質賞の申請に先立って提出する「資格確認書」は、申請組織を審査する際に応募資格があるかどうかを確認するためのものです。申請組織は、29 ページの書式「2023年度千葉県経営品質賞「申請応募書（資格確認書）」を千葉県経営品質協議会事務局又は千葉県経営品質賞制度委員会（アドミニストレーション）へお申込頂き、必要事項をすべて記述しご提出して下さい。

*事務局及びアドミニストレーションメールアドレス：info@cqac.orgにてお申込ください。

<留意事項>

*2023年度の「資格確認書」の提出納期は、2023年7月3日～7月10日といたします。

*資格申請の結果は2022年8月10日までにご連絡いたします。

●経営品質報告書の記述要領

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) 記述するということには意味があります

申請書「経営品質活動書」(以下、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向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、申請を記述するために、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思考しながら、事実に新しい解釈を加たり、事実と事実を適切な文脈で文章を構成する必要があります。記述を通じて、自組織の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する、という有益な意味もあります。

(2) 形式

- ① A4判(縦使い・横書き)とします。
- ② 表紙を必ずつけてください。
- ③ 表紙には、「2023年度千葉県経営品質賞申請書」のタイトルおよび、事務局よりお伝えするコード番号(例:23CS*)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。

経営品質報告書 2023年度申請書
申請組織コード番号 <u>例:23CS*</u>

(3) 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ページ以内・実践領域1~6領域を50ページ以内)
- 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*
 - 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領域を50ページ程度)*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形式でお願いします。

※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。

●申請応募書の記述要領

「資格確認書」を提出した後に有資格を得た申請組織は P29 ページに添付されている「書式申請応募書」に必要事項をすべて記述し、「経営品質報告書」と一緒に提出してください。

2023年度の「申請書」の提出納期は、2023年11月10日15:00必着でお願いします。

<2023 年度千葉県経営品質賞の審査項目について>

2023年度千葉県経営品質賞審査は、顧客価値経営ガイドラインで示す「フレームワーク」に準拠して実施します。フレームワークの詳細については、「2023 年度顧客価値経営ガイドライン」を参照の上、理解を深めてください。また、同ガイドラインの「関心が高まっているテーマと顧客価値経営との関連」で取り上げたテーマに関する考え方や対応状況についても審査において重視しますのでご確認ください。

1. 関心が高まっているテーマと顧客価値経営との関連を考える申請組織の特徴

(1) トピックス

ロシアによるウクライナへの軍事侵攻、新型コロナウイルスによる経済や社会、人の価値観・行動様式の変化

(2) マクロ環境の変化

少子高齢化の加速と人口減少社会、2050年の脱炭素社会(CO₂ 排出量ゼロ)の実現、2030年のSDGs(持続可能な開発目標)の達成、デジタル化をはじめとする技術革新の進展など、マクロ環境の変化

(3) 組織を取り巻く変化

労働人材や働き方の多様化、ワークライフバランス・エンゲージメント・働き方改革・リスキリングなどの働く環境の整備、ESG投資の高まりによる環境対策、社会への貢献、法令順守や統治問題、非財務情報の積極的開示の要請など、組織を取り巻く変化

2. 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

顧客価値経営におけ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

顧客価値経営に向けて、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、業界常識や従来へ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

<2023年度千葉県経営品質賞審査項目一覧>

(0) 申請組織の特徴

- ①歴史を振り返る ②強み・価値観を探究する ③これまでの成功のストーリーをまとめる
- 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

(1) 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)

(2) 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

<2023 年度千葉県経営品質賞 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「I. 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「II. 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、「Ⅲ．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、「Ⅳ．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、「Ⅴ．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

- ◇「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)」

⑩Ⅰ～Ⅴを踏まえて、「Ⅵ．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(50ページを目安とします)

◆実践領域Ⅰ。「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も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なったのか、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なったのか、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なったの

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なったのか、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—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なったのか、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、活動の成果がわかります。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年度千葉県経営品質賞 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。用語集や組織図、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）、ありたい姿の途中段階としての組織変革目標の達成状況、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

一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ういうものか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、「○○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、方法を明確・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」の〇〇の活動を参照」)。

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、ありが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

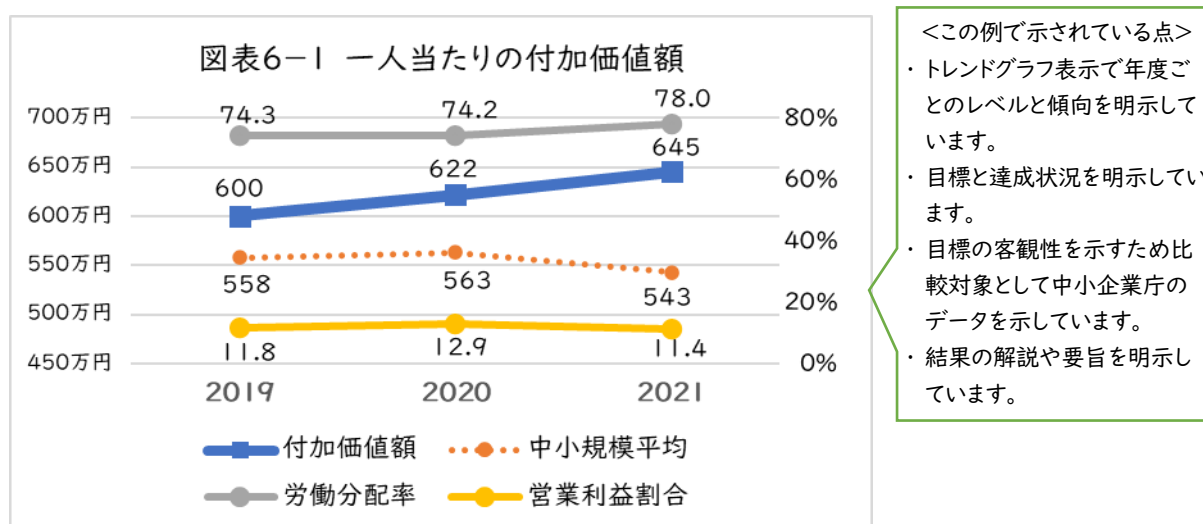
経営の設計図で示された「組織変革目標」や「持続性・卓越性」に関する指標の目標値との対比で結果の達成状況を示してください。時系列で示した結果の場合は、目標値や達成率の推移がわかるようにしてください。

結果は、目標達成度その他、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)



<この例で示されている点>

- ・トレンドグラフ表示で年度ごとのレベルと傾向を明示しています。
- ・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比較対象として中小企業庁のデータを示しています。
- ・結果の解説や要旨を明示しています。

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ているかという、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

2023年度千葉県経営品質賞「申請応募書(資格確認書)」

2023年 月 日

第1項 申請組織概要

<申請組織名>

正式名称(英文名称も含む)、本社所在地、設立時期、ホームページ URL を記述してください。

組織名:
組織名:(英文)
本社所在地:〒
設立時期:
ホームページ URL:

<代表者>代表者の氏名、役職、就任時期を記述してください。

氏 名:
役 職:
就任時期:

<連絡担当者>連絡担当の方の氏名、所属・役職、所在地、電話番号、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:
E-mail アドレス:

第2項 過去の申請実績

これまで、日本経営品質賞または各地域の経営品質賞、経営デザイン認証に申請された場合は、申請内容と申請した年度をお書きください。

<input type="checkbox"/> 申請実績あり <input type="checkbox"/> 申請実績なし
申請内容と申請した年度:

第3項 組織概要

(1) 事業内容、社員数、社員の国内従事者比率、全事業拠点数、事業拠点内訳*を記述してください。

*本社他、生産拠点○箇所、営業拠点○箇所 等

事業内容:

社員数： <ul style="list-style-type: none"> ・ 役員および正社員数 (人) ・ パート・アルバイト等・8時間換算 (人) 合計 (人)
社員の国内比率：
全事業拠点数：
(事業拠点内訳)

(2) 直近の会計年度上の売上高を記述してください。

直近会計年度(年 月～ 年 月)

*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)。

<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
--

第4項 事業拠点と提供している商品・サービスの説明

(1) ①全事業拠点(海外含む)とその所在地、②社員数、③売上規模、④取扱商品・サービスを記述してください。

--

第5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、必要ありません。

(1) 申請組織が設立3年未満の場合、組織の設立経緯等を簡潔に説明してください。

--

(2) ①本社・親会社名、所在地、代表者名および役職を記述してください。

②子会社の場合は、発行済株式総数に占める親会社の所有割合を示してください。

③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) 利益責任をもつ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。

<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ (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、申請資格に混乱をきたす要素になります。
商品・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。類似商品・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。

<input type="checkbox"/> 類似商品・サービスがある (関連性を記述してください) <input type="checkbox"/> ない
関連性:

(5) 自グループ、自組織のビジネス・サポートを専門とする企業内組織、部門かどうかについて、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)

*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提出してください。
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6項 組織の存続に関わる事項

貴組織における法令違反行為や、それに伴う刑罰、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。

--

第7項 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

(1)
(2)
(3)

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、本ガイドブックおよび申請説明会、指定動画等の内容を踏まえて「申請書類」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、トップコミュニケーションや現地審査において、審査チームの確認項目や審査計画を事前に自ら確認した上で、偽りなく誠意を持って対応します。
- (3) 代表者である私は、審査終了後に受け取る評価レポートの内容に関して、自らが十分理解した上で、これまでの活動の振り返りや、今後の活動に活かすために、組織内で十分に話し合い、検討します。
- (4) 代表者である私は、審査や評価レポートの内容に関して、いかなる場合であっても疑義を公表したり日本経営品質賞の品位を落とす行為は、一切いたしません。
- (5) 代表者である私ならびに当社関係者は、担当する審査員や審査プロセスに関する情報を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:2023年 月 日)

以下には記入しないでください

2023年度
千葉県経営品質賞
～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。

- 千葉県経営品質賞(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。

<提出先・送付先・連絡先・お問い合わせ先>

千葉県経営品質協議会事務局

千葉県経営品質賞制度委員会 アドミニストレーション
〒260-0013 千葉市中央区中央3丁目3-1 フジモト第一生命ビル3F
電話:043-239-5277 ファックス:043-239-6584
E-mail:info@cqac.org

なお、本申請説明書(ガイドブック)は、下記のガイドブックを抜粋または参照させていただいています。

「2023年度 顧客価値経営ガイドライン」経営品質協議会発行

「2023年度 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