
2023年度(令和5年) 千葉県経営デザイン審査 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

● はじめに

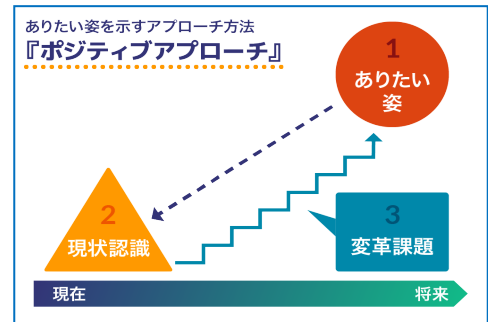
- ・本書は、2021年千葉県経営品質「千葉県経営デザイン審査」のための申請ガイドブックです。
- ・この「千葉県経営デザイン審査」は表彰制度ではありません。

(1) 「経営デザイン」とは

「経営」というと、経営者や役員の役割と思われるかもしれませんが、経営デザインは、組織の「ありたい姿」という将来から現在を見ることにより、「今何をすべきか」を捉えて実践することを特徴とする経営の仕組みです。

そのため、経営者の役割だけではなく、製品やサービスを提供する「部」や「課」など、組織全体で組織の未来を描く取り込みとなります。

私たちは、このありたい姿を示すアプローチ方法を「ポジティブアプローチ」と呼んでおります。



「経営デザイン」とは「経営の設計図」です。

日本生産性本部経営品質協議会は、2018年1月、この制度の創設を発表しました。

変化する環境の中で、これからの改善・革新の取り組みを「経営の設計図」としてまず、「見える化」することをお勧めします。見える化した経営の設計図は従業員一人ひとりに意図を伝えて、実際に取り組むことにより、改善、革新に結びつけることが不可欠です。

(2) ポジティブアプローチによる経営デザイン（経営の設計図）の作成

経営デザインとは、「ありたい姿」という将来から現在をみることにより「今、何をなすべきか」ととらえて実践することを特長とする経営の仕組みです。しかし、いきなり「ありたい姿」を問われても、多くの人は思い浮かばないと思います。

そこで、私たちは**今ある強みや魅力**を活かして将来のありたい姿をまず描いていこうという**ポジティブアプローチ**を基本に経営をデザインしていただくことをお勧めします。

(出典:経営品質協議会 抜粋)

● 経営デザイン審査の目的

組織のありたい姿に組織変革していくための経営の設計図の基となる「経営デザイン」を明確化し、「ありたい姿」という将来から現在を見ることにより、「今何をすべきか」を捉えて経営革新を実践していくための支援審査の位置づけです。(表彰制度ではありません)

審査をとおして、千葉県経営品質協議会からの支援やアドバイスを受けることで、経営革新にむけてより、「お客様、社会、従業員との理解と共有」を促進することができます。

また、審査とは別に、千葉県経営品質協議会では「**経営デザイン研究会(研修的)**」を行っております。

●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)

●申請資格

期日までに「2023 年度顧客価値経営ガイドライン」に基づく「経営の設計図」を作成し応募します。

過去に千葉県経営品質賞に申請した企業組織も申請できます。

大規模企業においては、1社1事業部を原則として、事業部単位での申請も可能です。

●資格要領

千葉県経営品質賞申請手続きに準じ、資格確認の手続きが必要です。

(書式2)2023 年度千葉県経営品質協議会「経営デザイン申請応募書」を千葉県経営品質協議事務局へに申込し、全項記入のうえ、Eメール又は郵送にて期日までに送付してください。

●審査費用

申請費用 300,000円 その他、交通費・宿泊費などの実費が必要となりますが費用については「2020 年千葉県経営品質賞申請ガイド」に準じて請求させていただきます。詳細は千葉県経営品質協議会事務局までお問い合わせください。

- ・ 電話番号:043-239-5277 ファックス番号:043-239-6584
- ・ E-mail:info@cqac.org

●「経営の設計図(経営デザイン)」の作成構成

- ・「顧客価値経営ガイドライン」に準拠した構成とします。
- ・顧客価値を実現するための基本構想を整理したものを「経営の設計図」として作成いただきます。
- ・「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」の6項目で構成します。

各項目を掘り下げて検討すると共に各項目間の繋がりや整合性に留意いただき作成いただきます。

- ・「経営の設計図」を作成するための基本ステップは次の「10ステップ」となります。

1. 自組織の歴史を振り返る
2. 自組織の強み・価値観を理解する

3. これまでの成功ストーリーをまとめる
4. ビジネスホテルと環境変化を理解する
5. 1~4のステップを踏まえて「ありたい姿」を描く
6. ありたい姿に向けた「戦略(道筋)」を創る
7. ありたい姿から「組織能力」を明確にする
8. ありたい姿から「顧客・市場」を明確にする
9. ありたい姿から「顧客価値」を明確にする
10. 以上を踏まえて「組織変革目標(重点課題と達成目標)」を設定する

●「経営の設計図(経営デザイン)」の記述要項

(1) 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

(2) 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

●「経営の設計図（経営デザイン）」の記述書式

(1) 書式

- ①A4版（縦使い 横書き）
- ②文書枚数は 20 ページ以内とします。

(2) 留意事項

- ①「経営の設計図」記述には、通しのページ番号（ページ）を打ってください。
- ②1ページは上下左右に 1.5 センチメートル以上の余白を空け総行数50 行以内とします。
- ③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。
- ④図表イラストの周囲は、1 センチメートル程度あけてください。
- ⑤図表イラストには、図表番号とタイトルを付けてください。（例「1.顧客満足度調査の推移」）
- ⑥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。

(3) 添付資料について

- ・「会社案内、製品紹介および最近3年間の決算報告書」を添付ください。

●「経営の設計図（経営デザイン）」の記述について

- ・わかりやすく正確に記述していただくことを原則といたします。
- ・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」が曖昧だと、申請組織の重要な意図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。

●審査スケジュール

全体のステップは次の通りです。

① 「資格確認書」の提出 2023年7月3日～7月10日	・千葉県経営品質賞制度委員会にて資格の適否を判断させていただきます
② 「審査資料」等の提出 2023年10月31日 ～11月11日	・内容を確認後、以下を各7部提出して下さい ・経営の設計図 ・会社案内、製品紹介、組織図 ・最近3年間の決算報告書
③ 個別審査 2023年11月24日 ～12月23日	・組織プロフィールに基づき2-3人の審査員が個別に審査します
④ 合議審査・現地審査 2024年1月12日 ～2月13日	・申請企業現地での審査、合議を経て最終チーム評点を決定します
⑤ フィードバック・ミーティング 2024年5月下旬頃迄に実施	・申請企業に評価レポートを送付(3月下旬予定) ・日程調整後実施

●お問い合わせ

<ご請求先・ご連絡先>

- ・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
- ・〒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
- ・電話番号:043-239-5277 ファックス番号:043-239-6584
- ・E-mail:info@cqac.org

(書式) 2023 年度 千葉県経営品協議会経営デザイン審査「申請応募書」

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:	・ 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。

はい 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。

類似商品・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) 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。

はい 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)