



# 京都経営品質賞

## 申請ガイドブック 2017 年度版

## 京都経営品質賞 申請ガイドブック 2017 年度版

### ■はじめに

京都経営品質協議会は、平成 17 年 9 月の設立以来、経営品質の普及啓発、及び会員の交流のための事業を中心に活動してまいりました。セミナー開催数や会員数においては、全国有数の地域協議会として注目されてきたところですが、一方で、経営品質向上活動の推進のためのより具体的な支援が必要との課題を認識しておりました。これらの経緯を踏まえ、会員企業が次の一步を踏み出せる機会を創出するため、平成 28 年度より「京都経営品質賞」を創設いたしました。

なお、京都経営品質賞の審査基準・審査プロセスにつきましては、「日本経営品質賞」2017 年度の審査基準・審査プロセスに準拠したものであり、本ガイドブックにおいても 2017 年度日本経営品質賞ガイドブックの内容を引用しております。

本ガイドブックは、大きく 3 つの内容から構成されております。

1. 京都経営品質賞の概要（1～3）
2. 申請書の記述にあたっての手引き（4）
3. 申請のための様式（巻末）

なお、2017 年度京都経営品質賞の申請にあたっては、「2017 年度版日本経営品質賞アセスメント基準書」も必ずご参照ください。

## 目次

### 1. 京都経営品質賞について

- (1) 経営品質向上プログラムについて … 4
- (2) 京都経営品質賞の目的 … 4
- (3) 運営体制 … 5

### 2. 審査基準と表彰制度について

- (1) 審査基準 … 8
- (2) 表彰制度と選考基準 … 8
- (3) 表彰組織への依頼事項（期待事項） … 8

### 3. 京都経営品質賞の申請・審査について

- (1) 申請資格 … 9
- (2) 申請・審査の手続き … 10
- (3) 申請費用 … 14

### 4. 申請書記述の手引き

- (1) 提出書類の種類と形式 … 15
- (2) 記述の原則 … 18
- (3) 組織プロフィールの記述について … 19
- (4) 方法のカテゴリーの記述について … 19
- (5) 結果のカテゴリーの記述について … 20
- (6) 振り返りのカテゴリーの記述について … 22
- (7) 記述完了のレビュー … 23
- (8) その他 … 24

(巻末)

- 2017年度京都経営品質賞 資格確認・申請応募書 … 26

## 1. 京都経営品質賞について

### (1) 経営品質向上プログラムについて

経営品質の向上とは、組織が継続的な経営革新（イノベーション）に取り組み、「卓越した経営」を目指すことです。

「卓越した経営」の卓越とは、他を圧倒する、際立っているということで、特に重視するのが独自性です。平均的な考え方や手法ではなく、他に類を見ないような考え方や手法を創り出すことを目指しています。

経営品質向上活動では、自己による振り返り（セルフアセスメント）を基本としています。アセスメントの目的は、理想的な姿を実現するために、組織の現状を明らかにし、次のステップアップに向けた強みと経営課題を明確にすることです。イノベーションを「起こす」ものではなく「取り組む」ものにとらえ、自組織のイノベーションの取り組み方を見直すことがアセスメントです。

### (2) 京都経営品質賞の目的

京都経営品質協議会は、2005年9月の設立以来、経営品質の普及啓発、及び会員の交流のための事業を中心に活動してまいりました。セミナー開催数や会員数においては、全国有数の地域協議会として注目されてきたところですが、一方で、経営品質向上活動の推進のためのより具体的な支援が必要との課題を認識しておりました。これらの経緯を踏まえ、会員企業が次の一步を踏み出せる機会を創出するため、平成28年度より「京都経営品質賞」を創設いたしました。

審査は、京都経営品質協議会の会員企業を対象に、「2017年度版日本経営品質賞アセスメント基準書」の内容に基づいて行います。申請組織にとっては、外部評価を得ることで改善・革新活動を加速させ、成熟度の向上に寄与するとともに、日本経営品質賞に挑戦するマイルストーンにさせていただくことを目的としたものです。

### **(3) 運営体制**

#### **① 京都経営品質賞委員会**

京都経営品質賞委員会は、京都経営品質賞全体における最高意思決定機関で、経営品質協議会有識者および経営品質向上プログラムを十分に理解する学識者、行政関係者により構成されます。

当委員会は、申請受付の前段階での「資格確認書」の内容検討と、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し、表彰組織の決定・発表を行います。また、表彰制度等、京都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 審査員（リーダー・メンバー・インターン審査員）**

京都経営品質賞の審査は、日本経営品質賞委員会が任命した日本経営品質賞審査員及び同賞審査員と同等の知見や経験を持つ者がリーダーを務める審査チームにより行います。審査チームのメンバーは、経営品質向上プログラムを十分に理解し、アセスメントを行う上での十分な知見や経験を有する者を公募し、京都経営品質賞委員会が任命します。

審査チームは、申請組織から提出された申請書と、組織との質疑応答を通じて審査を行い、評価レポートを作成し、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、表彰組織候補を京都経営品質賞委員会に推薦します。

インターン審査員は、審査メンバーの育成を目的に設置しています。経営品質協議会認定セルフアセッサーの資格を有する者を公募し、京都経営品質賞委員会が任命します。インターン審査員は、審査には直接加わらず、将来の審査メンバー候補として審査プロセスを学習することを役割としています。

以上、すべての審査員（リーダー・メンバー・インターン審査員）は、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た上で、配置いたします。

#### **③ 京都経営品質賞 事務局**

京都経営品質賞の事務局は、京都経営品質賞運営に関わる運営・事務を行います。審査プロセスにおいては、審査の受付、申請組織・審査チームとの連絡等、適切な審査のための環境づくりを担います。また、京都経営品質賞委員会の開催・運営事務等を行っていきます。

#### ④審査員の倫理基準と機密遵守原則

京都経営品質賞の審査員は次の倫理基準と機密遵守原則に従って行動します。

- 日本経営品質賞アセスメント基準の基本理念に基づいて、判断と行動を行います。
- 申請企業・組織の審査過程においては、審査の目的を逸脱して、日頃より個人的に抱いている疑問、関心事について詮索はしません。またそのように受け取られるような言動は、一切行いません。
- 審査を担当した申請企業・組織名や評価を通じて知り得た機密情報については、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行いません。
- 申請企業・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開いたり、コピーをとったり、回覧することはいたしません。審査に関する電子データについても情報セキュリティの観点から細心の注意を払います。
- 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については、これらを行いません。
- 審査期間中およびそれ以降であっても、審査を通じて得た情報をもとに、申請組織に関心をもつ企業へのコンサルティング、研修を実施しません。
- 申請書の準備段階で、申請企業・組織と特別な関係がある場合には、その組織の審査に影響を与えるような言動（申請企業・組織の相談に応じる等）や、担当審査員や事務局への過度な接触は、一切行いません。
- 現在勤務している企業・組織、事業部門等の主要な競争関係・取引関係にあるなど、利害関係が顕著な企業・組織の審査を担当しません。
- 審査の過程で、申請書に関する文書、情報等について、申請企業・組織に質問がある場合、審査リーダーおよび京都経営品質賞事務局を通じて連絡を取ります。
- 定められた審査期間中、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。
- 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、所属する企業・組織名などの入った名刺を交換しません。もとより、営業活動は行いません。
- 今年度の京都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ません。また、自らのビジネスの販売促進や宣伝目的に使用しません。
- 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ません。
- 以上の原則を遵守し、京都経営品質賞審査員として、京都の企業・組織等の経営革

新を支援する姿勢で評価します。

## 2. 審査基準と表彰制度について

### (1) 審査基準

「2017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) 表彰制度と選考基準

#### ① 京都経営品質賞（本賞）

経営の改善・革新に向けて主体的に取り組みを継続し、京都を代表すると認められる企業・組織。成熟度モデル評点総括B+以上。

#### ② 優秀賞

本賞には達しないものの、経営革新の実現に向けた努力が顕著に認められる企業・組織。成熟度モデル評点総括B-以上。

※ 「成熟度モデル」とは、組織の改善・革新の方向性を認識するために、未成熟な組織と成熟した組織を比較し、組織の状態がどのように違うのかを明らかにしたものです。経営品質賞アセスメント基準書では6段階で経営状態の成熟度モデルを示しています。

### (3) 表彰組織への依頼事項（期待事項）

各賞受賞組織は、受賞後3年間を原則として、京都経営品質賞委員会及び京都経営品質協議会への活動にご協力をお願いいたします。具体的には、以下の内容で企業秘密に属さない範囲で、情報の提供をお願いしています。

- ① 表彰式・受賞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 受賞後3年間、受賞後の活動内容の報告
- ③ 京都経営品質協議会主催の各種セミナー・研究会等での講演活動
- ④ 経営品質向上プログラムを推進する他組織のベンチマーキング受け入れ
- ⑤ 京都経営品質賞を受賞した会員として、経営品質向上プログラムの普及・推進への協力 など



### 3. 京都経営品質賞の申請・審査について

#### (1) 申請資格

原則として京都府内に所在する京都経営品質協議会の会員企業・組織であれば、賞に応募することができます。外国企業の日本法人や関連会社、非営利法人はもちろん、公共機関、学校、病院等も含め申請対象となります。ただし、下記の資格制限があります。

##### ①設立3年未満の企業あるいは企業内組織（子会社を含む）

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、申請資格を有しません。ただし、上記に示した業務を、商品・サービスとして提供している企業、子会社、企業内独立事業部門である場合はその限りではありません。

##### ③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それぞれ同年度に応募することは出来ません。該当する組織間やグループ内にて調整の上で申請をお願いします。

##### ④同一年度内に日本経営品質賞または各地域の経営品質賞に申請した組織・企業

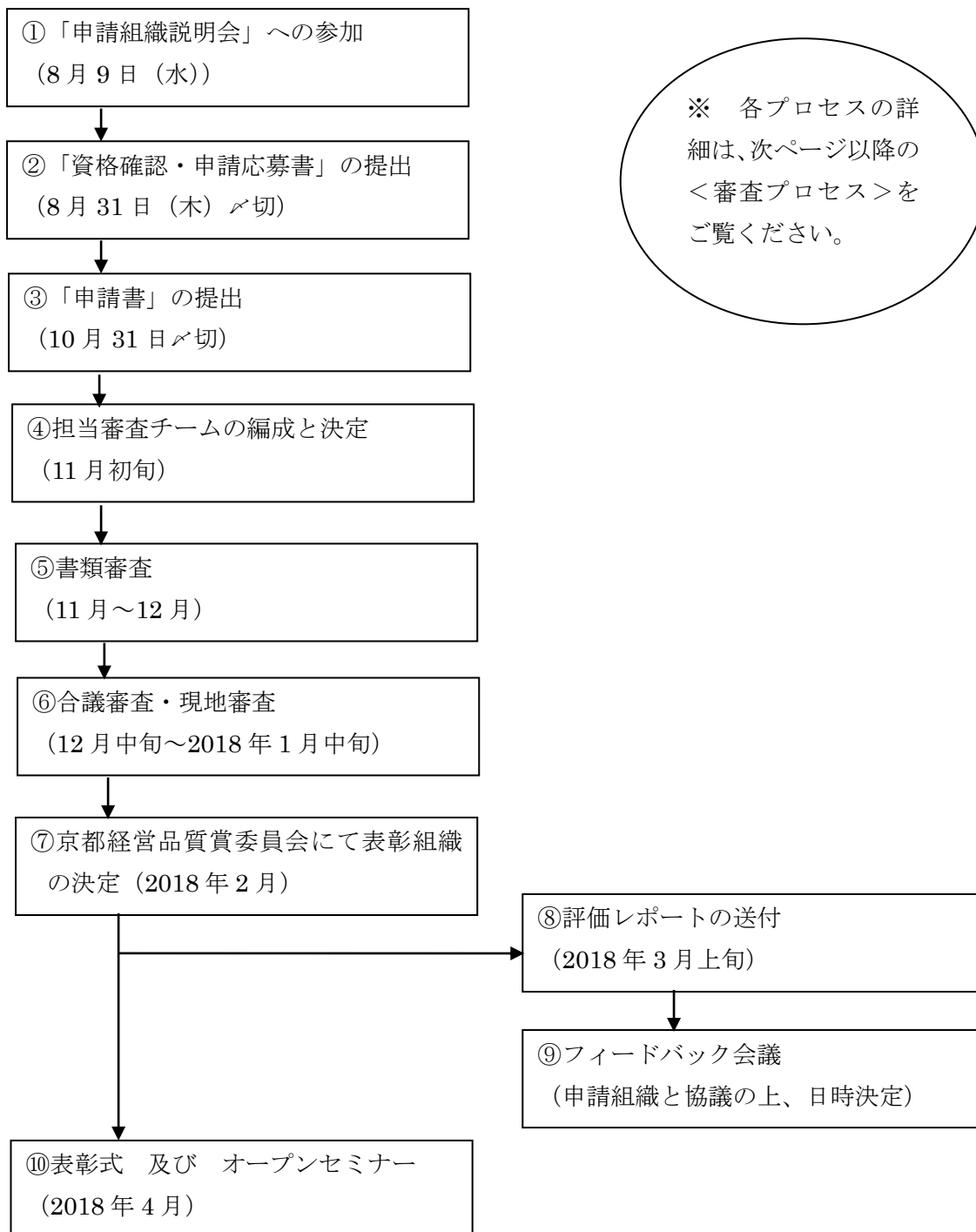
審査の公平性を期すため、同一年度内に日本経営品質賞または各地域の経営品質賞に申請した企業・組織は応募できません。

##### ⑤日本経営品質賞・京都経営品質賞「本賞」受賞企業・組織の資格制限

日本経営品質賞・京都経営品質賞「本賞」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。

## (2) 申請・審査の手続き

### <審査フロー>



## <審査プロセス>

### ①「申請組織説明会」への参加 … 8月9日（水）

※ 京都経営品質賞の概要、申請に係る手続き等をご説明いたします。申請に際しての質問等を承りますので、申請組織の代表者、又は申請組織のどなたかがご参加ください。日程上やむを得ず参加できない場合は、個別に対応させていただきますので、事務局にご相談ください。

### ②「資格確認・申請応募書」の提出 … 8月31日（木）〆切

8月31日（木）までに京都経営品質賞事務局に郵送または E-mail にてお願いします。「資格確認・申請応募書」は、巻末の書式の様式に則って、パソコン等で作成しても結構です。

- ・申請組織が企業内組織（子会社を含む）の場合には、全企業グループ内での位置付けを示した組織図を提示してください(企業内組織については P.9 をご参照ください)。
- ・事務局より内容についてヒアリングを行うことがあります。
- ・内容によっては、申請をお断りせざるを得ない場合もありますので、貴組織の状況が十分わかるように記述してください。
- ・この資格確認・申請応募書は、申請書の巻頭に綴じ込んでください。

### ③「申請書」の提出 … 10月31日（火）〆切

申請資格の確認後、結果を8月31日（木）までに京都経営品質賞事務局より通知します。この通知を受けて、申請書を記述してください。

申請書の記述・提出にあたっては、P.15～P.25 の「申請書記述の手引き」をご参照ください。申請書は、10月31日（火）までに京都経営品質賞事務局に提出してください。

### ④担当審査チームの編成と決定 … 11月初旬

申請組織の業種、業務内容、審査員の経験と専門性などを勘案して、申請組織の審査に適切な審査員（リーダー・メンバー）、インターン審査員を決定し、チーム編成をします。

担当審査チームの編成にあたっては、申請組織に対しても利害関係がないことを確認した上で行います。決定された担当審査チームは京都経営品質賞事務局から申請組織に通知します。審査員に対しては、倫理基準と機密遵守原則（P.6～7 参照）において、申請組織名を公表しないことを誓約していますので、申請組織の方も社外への担当審査員の氏名公表は差し控えてください。

## ⑤書類審査 … 11月～12月

担当審査チームが決定後、その審査チーム（審査リーダー・審査メンバー）によって、申請書を約1ヶ月かけて個別に審査します。

※ 書類審査の途中で審査チームが集合し合議審査を行う場合があります（その場合は事前にお知らせいたします）。

また、審査の必要に応じて、「トップコミュニケーション」（審査員から組織トップへのインタビュー）を実施します。

## ⑥合議審査・現地審査 … 12月中旬～2018年1月中旬

現地審査の前に担当審査チーム全員で現地審査に向けた打合せ（合議審査）を行います。合議審査では、審査員一人ひとりが行ってきた個別審査の結果を持ち寄り、話し合いを中心とした合議を行います。

現地審査は、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、申請書の記述だけでは必ずしも明らかでない点の明確化と、記述事項の確認です。応募組織の現地に赴き、経営幹部の方からの説明や第一線社員の方のインタビュー、質疑応答等を行います。

審査チームは、現地審査の最終日に再度合議審査を行い、現地審査での確認から、最終的に審査チームとしての結果を導き出します。

※ 現地審査の実施1週間前を目途に、現地で行う質問内容やインタビューなど、その概要・計画（現地審査計画）を審査チームより京都経営品質賞事務局を通じてお送りします。主な内容は、質問項目、インタビュー実施計画（希望対象者プロフィール）、確認資料などです。

（参考：現地審査の実施例）

- 京都経営品質賞における現地審査の位置付け、趣旨の確認
- 現地審査のスケジュール・進め方の確認
- 審査チームと申請組織の代表者・出席者紹介

- 審査プロセスにおける留意点など補足事項説明
- 事前に送付した現地審査計画にもとづく質疑
- インタビュー（経営幹部や第一線社員等）
- 最終確認事項
- 審査チームと申請組織の代表者、出席者によるコミュニケーション
- 今後のスケジュールの確認

## ⑦京都経営品質賞委員会にて表彰組織の決定 … 2018年2月

現地審査結果も含めすべての審査結果を、審査チームリーダーが京都経営品質賞委員会に報告します。京都経営品質賞委員会は、審査プロセスや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。

## ⑧評価レポートの送付 … 2018年3月上旬

審査チームが作成した評価レポートは、京都経営品質賞委員会です承された後に、すべての申請企業・組織に送付いたします。

評価レポートの構成は、①審査総括、②カテゴリー別（結果についてはサブカテゴリー別）の「強み」「改善に向けた提言」及び「評点と評点の理由」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、その内容にもとづく経営幹部や第一線社員へのインタビュー等の現地審査を通じて「強み」「改善に向けた提言」を明らかにします。

京都経営品質賞の審査では、日本経営品質賞と同様に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。

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」をまとめたものです。個々のカテゴリー・サブカテゴリーにおけるコメントの要約ではなく、これらの「強み」と「改善に向けての提言」のつながりに着目し、トップに期待すべき経営革新の方向性を示したものです。

## ⑨フィードバック会議 … (申請組織と協議の上、日時決定)

申請組織からの希望に応じて、評価レポートの内容の十分な理解を目的にフィードバック会議を開催します。フィードバック会議は、評価レポートの内容の正当性や精緻にわたる根拠を説明する会合ではなく、評価レポートの内容をもとにした、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捉えています。

## ⑩表彰式 及び オープンセミナー … 2018年4月

表彰式を実施し、表彰組織に対して、京都経営品質賞委員会から表彰状を授与します。また、企業・組織の紹介と受賞報告を行っていただく予定です。

### (3) 申請費用

#### ①審査費用

324,000 円 (税込) / 1 組織

#### ②現地審査・フィードバック会議の実費

申請費用のほか、審査チームの宿泊費・会場費・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)。

※ 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事務局人数分の金額(税・サービスを含む)です。

※ 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事務局1人当たり10,800円(税込)を、審査日数分申し受けます(必要に応じた前泊分も含む)。

※ 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。

## 4. 申請書記述の手引き

### (1) 提出資料の種類と形式

#### ①提出資料の種類

以下の資料を提出してください。

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. 基本的財務指数に関する情報（フォーマット別途）（各3期分）

※ 2・3は、差し支えない範囲で要約したもので結構です。

※ 財務諸表の附表などは不要です。

※ 関連書籍、ビデオ、録音テープ、CD・DVDなどの補助的情報は提出資料に含みません。添付しないようお願いします。

※ 申請書の内容により、資料の追加を求める場合があります。

#### ②提出資料の形式

1. A4版（縦使い・横書き）をお願いします。
2. 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（スキヤニング処理）などを行い、審査員や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。

#### ③申請書（経営品質報告書）のページ数と構成

以下の構成で1つにまとめてください。

1. 表紙
2. 「2017年度 京都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（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. 組織プロフィールの記述（10ページ以内）
7. サブカテゴリー毎の記述（1.1～8.1、40ページ以内）

※ 表紙には、「2017年度申請書」のタイトルおよび、事務局よりお伝えする「申請組織コード番号」のみ表示してください。

※ 組織プロフィールとサブカテゴリー記述には、通しのページ番号を打ってください。

- ※ 1 ページは上下左右に1.5 センチメートル以上の余白を空け、総行数を50 行以内とします。
- ※ 本文および図表イラスト内の文字の大きさは11 ポイント、明朝体を標準とします。
- ※ 図表イラストの周囲は、1 センチメートル程度あけてください。
- ※ 図表イラストには、必ずサブカテゴリーごと（1.1～8.1）の図表番号とタイトルを付けてください。（例7.4-1 顧客満足度調査の推移）
- ※ 各ページのヘッダー・フッターなどに申請組織名や申請組織のロゴマークは表示しないでください。



## 2017年度アセスメント基準書 組織プロフィールとカテゴリーの構成

### <組織プロフィール>

1. 理想的な姿
2. 現状認識と環境変化
  - (1) 商品・サービス
  - (2) 顧客・市場
  - (3) 競争関係
  - (4) 経営資源
3. 変革のための戦略課題
4. 組織情報

### <カテゴリー・サブカテゴリー>

- カテゴリー1. リーダーシップ (100)
- 1.1 リーダーシップ・プロセス (100)
- カテゴリー2. 社会的責任 (50)
- 2.1 社会的責任に関する取り組み (50)
- カテゴリー3. 戦略計画 (50)
- 3.1 戦略の策定プロセス (30)
  - 3.2 戦略の展開プロセス (20)
- カテゴリー4. 組織能力 (100)
- 4.1 組織の能力向上 (60)
  - 4.2 個人の能力向上 (40)
- カテゴリー5. 顧客・市場の理解 (100)
- 5.1 顧客・市場理解のプロセス (50)
  - 5.3 顧客の声への対応 (50)
- カテゴリー6. 価値創造プロセス (100)
- 6.1 主要な価値創造プロセス (70)
  - 6.2 支援プロセス (30)
- カテゴリー7. 活動結果 (450)
- 7.1 リーダーシップと社会的責任の結果 (70)
  - 7.2 組織能力の結果 (80)
  - 7.3 顧客・市場への価値創造プロセスの結果 (100)
  - 7.4 事業成果 (200)
- カテゴリー8. 振り返りと学習 (50)
- 8.1 振り返りと学習のプロセス (50)

## (2) 記述の原則

### ①基準書に沿って、分かりやすく正確に記述してください

審査員は「2017 年度日本経営品質賞アセスメント基準書」に基づいて貴組織の理解を深めていきます。したがって申請書は、組織プロフィール、各サブカテゴリーの項目を十分に理解した上で記述してください。

また、申請書は、組織の理想的な姿の実現にむけた経営の考え方や、経営革新の実践活動と成果を正確に伝わるよう、できるだけわかりやすく記述することが大切です。わかりやすい記述のためには、情報が整理されていること、取り組みの目的・方法・成果が具体的であること、専門外の第三者でも理解できる用語づかいなどに留意してください。

### ②価値づくりに重要な活動に焦点を当てて記述して下さい

組織プロフィールは10 ページ以内、サブカテゴリーごとの記述 (1.1~8.1) は40 ページ以内で記述してください。

限られたページ数で、貴組織の経営革新のための考え方や取り組み内容を審査員に理解させる必要があります。そのためには、様々な経営活動の全てを羅列的に（浅く広く）記述するのではなく、独自の顧客価値を創り出す上で、最も重要な経営活動に焦点を絞って記述することが肝要です。記述にあたっては書式要項を守って、文章や図表を詰め込みすぎないように注意してください。用語集や組織図、経営計画書や財務資料などのページ数規定の除外項目を活用する工夫をしてください。

### ③記述を通した時間軸の整合性に留意してください。

貴組織の経営革新の取り組みの経緯を、時間軸に沿ってわかるように記述してください。

審査では、貴組織の現在の成熟度レベルと、今後に向けて伸ばしていただきたい強みや改善が求められる課題を明らかにします。そのためには、どのような活動を行い、どんな成果を生み出してきたのか、今後の課題をどのように捉えているかを、明確な情報として記述していただく必要があります。申請書の記述が過去・現在・将来の関係を明確に書き分けていないと、正しい審査を妨げる恐れがあります。

なお、時間軸に関しては、その留意点を（3）以降にも記述していますので、ご確認ください。

### (3) 組織プロフィールの記述について

組織プロフィールは審査の軸を決める重要な情報を提供します

組織プロフィールの記述内容自体は審査の対象ではありません。しかし、これが曖昧だと申請組織の重要な取り組みを的確に評価できません。

「理想的な姿」には、遠い未来の抽象的な“理想”よりも、現実的な将来に“こうなりたい”という理想像（目標）を記述します。達成時期や目標値が明確であれば、それも必ず記述してください。

「商品・サービス」には、顧客に提供している商品またはサービスの内容とともに、顧客・市場に提供している価値および価値の提供方法も記述して下さい。さらに、それらをどのような仕組みで収益に転換しているのかを、わかりやすく記述してください。

「顧客・市場」「競争関係」「経営資源」には、現状と将来の課題を具体的に記述します。顧客価値を生み出し、競争力を高めるうえで重要なことに焦点化して記述します。

「変革のための戦略課題」には、理想的な姿を実現する上で重点的に取り組む戦略課題を、達成目標と達成時期も含めて記述してください。

「組織情報」には、事業拠点の所在地や事業展開の範囲、事業所別・職種別の社員数、事業セグメントや顧客セグメント別の売上高等について詳細情報を掲載してください。これらの情報は、審査員が書類審査段階で申請組織を正しくイメージするために重要な情報です。

### (4) 方法のカテゴリーの記述について

#### ①理想的な姿、変革のための戦略課題との関係を考慮して記述してください

方法のサブカテゴリー（1.1～6.2）の記述では、対象プロセスについて、組織プロフィールに示された理想的な姿の実現、変革のための戦略課題の解決に向けた基本的な考え方を明示した上で、その考え方に基づく活動に焦点を絞って記述してください。審査では、各サブカテゴリーに記述された具体的な取り組みによって変革のための戦略課題が解決・達成され、ひいては組織が目指す「理想的な姿」が実現されるのか、という観点で審査を行います。

#### ②目的や背景を明確に示し、方法と活動の実態を簡潔に記述してください

具体的な取り組みの記述は、「〇〇のために△△が□□の取り組みを行っている。」といった形式で、目的、主体、方法を明確に記述してください。また、その取り組みを行うに至った背景や経緯も簡潔に記述してください。

具体的な取り組みの目的は具体的なねらいを示してください。変革のための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部門の範囲、部門間の連携状況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。

### ③ カテゴリー、サブカテゴリーの構造を理解して記述してください

方法のカテゴリー（1～6）は、サブカテゴリー（1.1～6.2）と達成目標から構成されています（ただし、カテゴリー3には達成目標はありません）。サブカテゴリーは、(1)・(2)の項目で構成されています。

(1)では、組織が目指す理想的な姿、変革のための戦略課題など、上位目的の実現に向けた対象サブカテゴリーの基本的な考え方を記述します。

(2)では、(1)の基本的な考え方にもとづいて、理想的な姿の実現のために取り組んでいる具体的な取り組みを記述します。また、それらの取り組みを開始してからの経緯、各部門の展開状況、連携状況についても明確にしてください。

達成目標では、対象カテゴリーのサブカテゴリー(2)で示した具体的な取り組みの達成状況を確認する指標と目標値を記述します。定量的な指標・目標値だけでなく、定性的な目標で表現することも可能です。同時に目標設定の考え方も明確にしてください。

### ④ 参照先サブカテゴリーを記述してください

実際の経営はカテゴリー、サブカテゴリーごとに分けて行われているわけではないので、具体的な取り組みや達成目標を記述していくと、異なるサブカテゴリー間で記述内容に関連性が現れてきます。ひとつの活動が複数のサブカテゴリーの目的に重なる場合や、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サブカテゴリーや項目を示す番号を用いて参照先を明示してください（例「3.1 (1) ①を参照」）。

## (5) 結果のカテゴリーの記述について

### ① サブカテゴリーの構造と意味を理解して記述してください

結果のカテゴリー（7）は、プロセスの結果（7.1～7.3）と、事業成果（7.4）に分かれます。

プロセスの結果（7.1～7.3）では、方法のカテゴリー（1～6）の達成目標で記述した目標に対する結果を記述します。

事業成果（7.4）では、組織が目指す理想的な姿の実現状況と、変革のための戦略課題の達成状況を、主として「社員からの評価結果」「顧客・市場からの評価結果」「財務の結果」および「その他の結果」で表します。財務については、3期分の基本的財務指標は別途提供されていますが、特に重視している経営指標や戦略の成果を示している指標については、申請書本文の中で結果の分析や解釈等を記述してください。

結果のデータ・図表には、数値の変化や目標達成状況について、自組織としてどのように解釈しているのかも記述してください。

それぞれの結果同士は、単独で切り離された存在ではありません。プロセスの結果（7.1～7.3）のそれぞれの結果同士が関連を持っているはずで、同時に、さまざまな活動の総合的な結果として事業成果（7.4）とも密接な関連を持っているはずで、そのような関連性を認識している場合はその解釈を記述してください。

## ②重要と判断される結果の情報・データを提示してください

さまざまな活動のなかで、結果が生まれますが、手元にある情報・データを羅列するというものではありません。組織プロフィールの記述内容や、方法のサブカテゴリー（1.1～6.2）で述べられている目的実現にふさわしい方法の結果を示してください。

限られたページで多くの結果を示すことは困難です。比較的優先度が低いと判断した結果については、現地審査の際にどのような結果データが提示できるのかを一覧で記述しても構いません。それらについては現地審査の際に確認します。

## ③結果の時系列の傾向を提示してください

審査では、過去から現在に至る改善が着実に進んでいるかどうかを改善傾向として評価します。傾向を評価するためのデータの期間については、活動の性質や取り組み開始時期に応じて、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。京都経営品質賞では3年以上の結果情報の提示を求めています。また、時系列データは等間隔の期間設定のもとで測定し、提示することが原則となります。

3年間の結果を示せばよいと、誤解しないでください。傾向を判断するためには最低3年間のデータが必要というだけです。その傾向が長く続いているほど活動の有効性が証明できます。

## ④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

審査では、結果の目標達成状況の評価します。組織プロフィールの変革のための戦

略課題や、方法のカテゴリー（1～6）の達成目標で記述した目標との対比で結果の達成状況を示してください。時系列で示した結果の場合は、目標値や達成率の推移がわかるようにしてください。

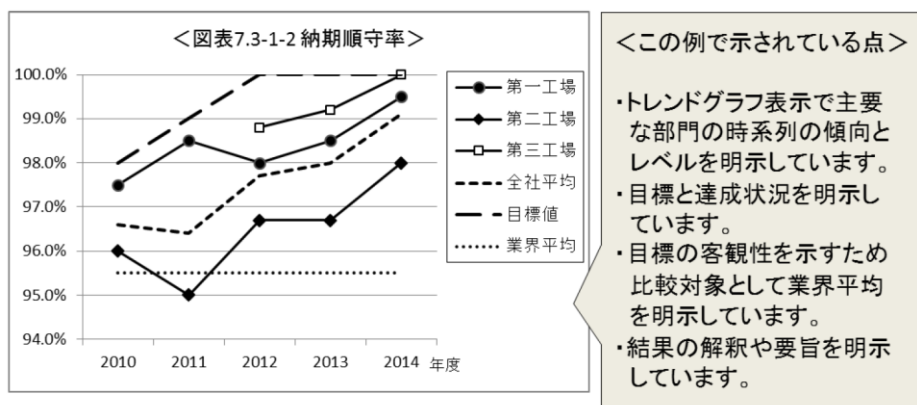
また、目標値の客観性も評価の対象となります。比較目標は自組織の結果の状態に応じて適切なものを示してください。結果の状態が高まることによって自組織の認識も高まるため、比較する対象も競合企業、ベンチマーキング対象企業、世界のトップ企業などと、より高次なものになっていきます。自組織の現状に適した比較情報との対比を示してください。ただ漠然とした比較ではなく、競争力強化という視点で比較が行われることが重要です。

### ⑤ グラフと表はなるべく一つにまとめ、要旨とともに表示してください

グラフや表を活用し工夫することで、わかりやすく表現することが可能となります。部門・分野・製品種別が多くても、グラフや表を用いてコンパクトに表現してください。グラフや表には図表番号とタイトルをつけてください。

下記のグラフ（図－1）は「納期順守率」の例です。このようなグラフを用いることで結果データの意味を明確にかつ効果的に表すことができますので、この点も留意して記述してください。また、示した結果に対して自組織としてどういう理解をしたか、比較対象を超えるための課題認識はどのようなものか等、改善の状態がわかるようなコメントが必要であれば付加してください。

図－1：結果のグラフ（例）



## （6）振り返りのカテゴリーの記述について

### ① 活動と結果を振り返る上での基本的考え方を記述してください

8.1 (1) では、理想的な姿の実現と、変革のための戦略課題の達成を考慮して、方法のサブカテゴリー (1.1~6.2) に記述した具体的な活動と、その結果 (7.1~7.4) を振り返るにあたっての基本的な考え方について記述してください。

## ②振り返りのプロセスを記述してください

8.1(2)では、プロセスの結果 (7.1~7.3)から対応する方法 (1.1~6.2)を振り返るプロセスと、事業成果 (7.4) から組織プロフィールで示した変革のための戦略課題を振り返るプロセスを記述してください。事業成果の振り返りにあたっては、プロセスの振り返りとの関係性や、そこで明らかになった課題との関係性についても記述してください。加えて、明らかになった課題を共有する方法についても記述してください。

## (7) 記述完了のレビュー

記述を完了するに際してのレビューの目的は、自分たち自身が行って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、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サブカテゴリー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サブカテゴリーで行っている方法の記述が一貫しているか、また結果からどのように学習し、次の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、各カテゴリー間で相互参照がなされている場合は、その表示が行われていることを確認してください。

### ③改善状況を確認してください

組織の目指す「理想的な姿」の実現にむけて、改善・革新を行っている状態を適切に表しているかを確認します。また、それが第三者にもわかるよう過去・現在・将来という時間軸でストーリー性を持って示されているかどうか、確認してください。特

に、組織プロフィールと各サブカテゴリーの方法、および結果の情報・データのつながりと整合性に注目して確認してください。改善の推移の状況がよくわかる全体構成となっているか、確認してください。

#### ④情報・データの最終チェックを行ってください

カテゴリ1~6 (3 をのぞく) で記述した達成目標の結果が、サブカテゴリ7.1 から7.3 に適切に記載されているかどうかの最終チェックを行って下さい。また、組織プロフィールの「理想的な姿」「変革のための戦略課題」の実現状況としての結果が、サブカテゴリ7.4 に適切に記載されているかについても、チェックを行って下さい。

#### ⑤最終校正

以下の点については、審査員の理解に混乱をきたしますので、最終校正で確認してください。

- ・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)
- ・用語説明の無い社内用語、または社内でのみ通用している略称表記
- ・暦年表記、決算年度表記、決算期表記の不統一な使用
- ・相互参照先の間違い
- ・図表番号の重複・欠落
- ・図表中の小さすぎる文字

### (8) その他

#### ①申請単位が「企業内組織」や子会社の場合の注意点

申請単位が「企業内組織」や子会社の場合には、どこまでを申請対象とするのかを明確にしてください。全社的な方針および取り組みと、申請組織独自の取り組みをどのように補完・整合させ、独自性をどう維持しているかにも留意してください。

例えば、以下のようなものが考えられます。

- ・全社または親会社の組織の目指す理想的な姿と、自組織の目指す理想的な姿・ビジョンとの関係
- ・全社または親会社の戦略と、自組織のミッションや戦略課題との関係
- ・全社または親会社の社会的責任の遂行、地域社会貢献活動などと、申請組織の役割と独自の活動状況
- ・本社の人事、総務、教育機能と、独自の活動で補っている部分
- ・売上高、収益など「財務」結果が、「企業内組織」では数値把握されていない場合



の、経営判断を行うための代替指標

- ・ 本社あるいは親会社が構築し、運営する制度や情報システムに対する、ユーザーサイドとしての対応
- ・ 連結対象や持分子会社を含めるかどうか

## 2017年度 京都経営品質賞 資格確認・申請応募書

2017年 月 日

### 第1項 申請組織名／代表者／連絡先

＜申請組織名＞ 申請組織名、英文名称、ホームページ（開設している組織のみ）を記述してください。

組織名：
組織名：（英文）
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＞ 連絡担当の方の氏名、所属、役職、所在地、電話番号、FAX番号、E-mailアドレスを記述してください。

氏名：
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、日本経営品質賞、各地域の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。

<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 申請組織の現状

- (1) 本書式提出時の社員数とその社員の国内比率、提供・販売する製品・サービス各部門の全事業所、販売拠点、その他の事務所の数を示してください。

社 員 数 :
社員の国内比率:
全 事 業 所 数 :
販 売 拠 点 数 :
その他の事業所数 :

- (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（店頭公開等を含みます）。

--

※申請組織の最新の会社・組織案内を資料として2部ご送付ください。

### 第4項 ビジネスパートナーと販売・サービスネットワーク

- (1) 取引のある主要なビジネスパートナーとそのタイプを記述してください。

--

- (2) 外部組織に製造・販売・サービス等を委託している場合、主な部分について、その数とタイプを記述してください。

--

### 第5項 事業所一覧と提供製品・サービスの説明

- (1) 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6項 企業内組織（子会社を含む）での申請

申請組織が企業内組織（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を、該当欄にチェックしてください。

<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ (関連性を記述してください)
理由：	

(4) 本社や親会社で似たような事業単位がある場合、資格申請に混乱をきたす要素になります。製品・サービスの類似性について、該当欄にチェックしてください。類似製品・サービスがある場合には、提供している他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"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ (関連性を記述してください)
理由：	

(5) ビジネス・サポート専門事業部かどうかを、該当欄にチェックしてください。

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

※ 親会社と申請組織の関係が示された年次報告書などの簡単な書類を資料として最後に添付してください。さらに組織図と本社や親会社との経営関係を簡潔に示してください。

## 第7項 業界を理解するための推薦図書

(1)
(2)
(3)

※ 本書式(資格確認・申請応募書)は、申請書の巻頭に綴じ込んで提出してください。

以上

## 2017年度 京都経営品質賞 申請ガイドブック

※参考資料

日本経営品質賞委員会 発行

2017年度日本経営品質賞申請ガイドブックより

発行：京都経営品質賞委員会

問い合わせ先

京都経営品質賞委員会 事務局

e-mail: [award-info@kyo-quality.jp](mailto:award-info@kyo-quality.jp)

京都経営品質協議会 事務局

e-mail: [hinshitu@kyo-quality.jp](mailto:hinshitu@kyo-quality.jp)

〒604-8151 京都市中京区蛸薬師通烏丸西入ル橋弁慶町 222

京都いのべーしょんオフィス内

TEL : 075-744-1951

URL : <http://www.kyo-quality.jp/>