



新潟県経営品質賞

申請ガイドブック

2023年度版

新潟県経営品質賞委員会

はじめに

我が国経済は、緩やかに持ち直しているものの、不安定な国際情勢などに伴うエネルギーや原材料価格の高騰により一部に弱さがみられており、厳しい状況が続いています。また、人口減少・少子高齢化が進展する中、将来の成長・発展には、「分散型社会の実現」、「脱炭素社会への転換」、「デジタル社会の実現」など新たな課題に対応していくことも重要であり、企業や組織は、社会経済環境の変化を的確に捉えて変革していくことが求められます。

本県においても企業や組織が競争力のある経営構造へと質的な転換を図ることが大きな課題となっており、いかにして市場や顧客が価値を感じる商品・サービスを生み続けていくかが重要になっています。こうした状況を背景として、自己革新を通じて顧客が求める新しい価値を創造し続けることのできる「卓越した業績を生み出す経営の仕組み」と「一人ひとりが自立的に考える風土」を有する企業・組織活動を応援するため、新潟県経営品質賞が1999年に創設されました。

この賞は、新潟県内の企業や組織が経営品質向上活動を通じて、自らの経営を自らが振り返ることにより気づきを高め、目指す価値を実現するための経営革新を支援することをねらいとしています。また、経営革新を進める優良な企業・組織を表彰することにより、受賞組織のベストプラクティスを多くの企業・組織で共有し、本県産業の持続的な成長・発展につなげていくことを期待しております。

賞の創設以来24年が経過し、知事賞6社、とき賞5社・組織、奨励賞18社・組織が受賞し、それらの受賞組織は県内企業・組織の模範として活躍しております。

審査は日本経営品質賞の審査に準拠して、審査チームを編成して行います。また、企業・組織の経営革新能力の評価は、変化する事業環境に対応した経営革新を進めていくことが競争力につながるという考え方から、「事業環境変化に対応する独自の企業・組織価値を生み出すプロセス」などに着目しております。

審査員による審査の後は、最終的に新潟県経営品質賞委員会が経営革新のモデルにふさわしい企業・組織を知事賞等に決定します。

このたび、「2023年度新潟県経営品質賞」の募集にあたり、「申請ガイドブック」を作成しました。新潟県内の多くの企業・組織が本賞にチャレンジすることを通じて、経営品質の向上を目指し、新潟県産業の発展をリードすることを期待いたします。

新潟県経営品質賞委員会

委員長 新潟県知事 花角 英世

目 次

新潟県経営品質賞について	3
1. 顧客価値経営の実践と経営品質の向上	
2. 新潟県経営品質賞とは	
2023 年度新潟県経営品質賞の審査とスケジュール	4
1. 審査基準	
2. 審査方法	
3. 組織構成	
4. 審査員のミッションステートメント、倫理規定・機密原則	
2023 年度新潟県経営品質賞の申請について	10
1. 申請資格	
2. 申請区分	
3. 申請資格の制限	
4. 提出書類と費用	
5. 申請書の書式	
2023 年度新潟県経営品質賞の表彰について	23
1. 賞の基準	
2. 表彰組織への依頼事項	
3. 広報・広告	
申請書の記述にあたっての手引き	24
1. 経営の設計図、実践領域の記述における原則	
2. 経営の設計図の記述について	
3. 実践領域 1～5(実践活動)の記述について	
4. 実践領域 6(事業成果)の記述について	
5. レビュー	
6. その他	
2023 年度新潟県経営品質賞 資格確認・申請応募書	31
(書式 1) 資格確認書	
(書式 2) 申請応募書	

新潟県経営品質賞について

1. 顧客価値経営の実践と経営品質の向上

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めざ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、目の前の顧客や競争環境だけでなく、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の組織のあり様を見直し、自己革新を通じて顧客の求める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。

顧客価値経営は、顧客価値を中心に社員、社会、経済・財務それぞれの価値の創造・提供を通じて、組織を好循環(スパイラルアップ)させていきます。

この顧客価値経営を実践するには、組織を変革することが必要です。変革とは、組織のめざす将来像やゴールにむけて、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活動です。この活動そのものが、組織の経営品質の向上に他なりません。

2. 新潟県経営品質賞とは

日本経営品質賞は、米国企業の競争力復活の原動力のひとつとなった「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞 (MB 賞)」の考え方を範として取り入れ 1995 年に創設されました。

そして、新潟県の企業・組織への経営品質向上の考え方と活動を普及・推進するために、新潟県経営品質賞が 1999 年に地方賞として創設されました。

新潟県経営品質賞は、「卓越した経営」を表彰することのみならず、新潟県在住のあらゆる組織が、賞へのチャレンジによる気づきを得ることと、外部評価による改善のきっかけになることも狙いの一つとしております。

審査は、日本経営品質賞の審査に準じ複数の審査員が行い、これまで 24 年間に 42 組織が申請しました。また、受賞組織は、その組織における優れた経営活動を広く紹介することにより、新潟県産業界の発展をリードすることが期待されています。

なお、日本経営品質賞は、新たな社会に対応した経営革新プログラムの役割を果たすため、2022 年度から従来の「日本経営品質賞アセスメント基準書」を「顧客価値経営ガイドライン」に変更するとともに、申請書の記述内容や評価基準の変更を行いました。新潟県経営品質賞につきましては、2022 年度版の「顧客価値経営ガイドライン」及び「申請審査ガイドブック」で申請・審査を行います。

つきましては、2023 年度新潟県経営品質賞の申請にあたっては、「2022 年度版顧客価値経営ガイドライン」(発行：日本経営品質賞委員会)をご参照の上、下記期日までに書類の提出をお願いします。

●資格確認書の提出	2023 年 7 月 3 日(月)～8 月 4 日(金)
●申請応募書・申請書の提出	2023 年 10 月 31 日(火) (必着)

参考文献：「2023 年度版顧客価値経営ガイドライン」

2023 年度新潟県経営品質賞の審査とスケジュール

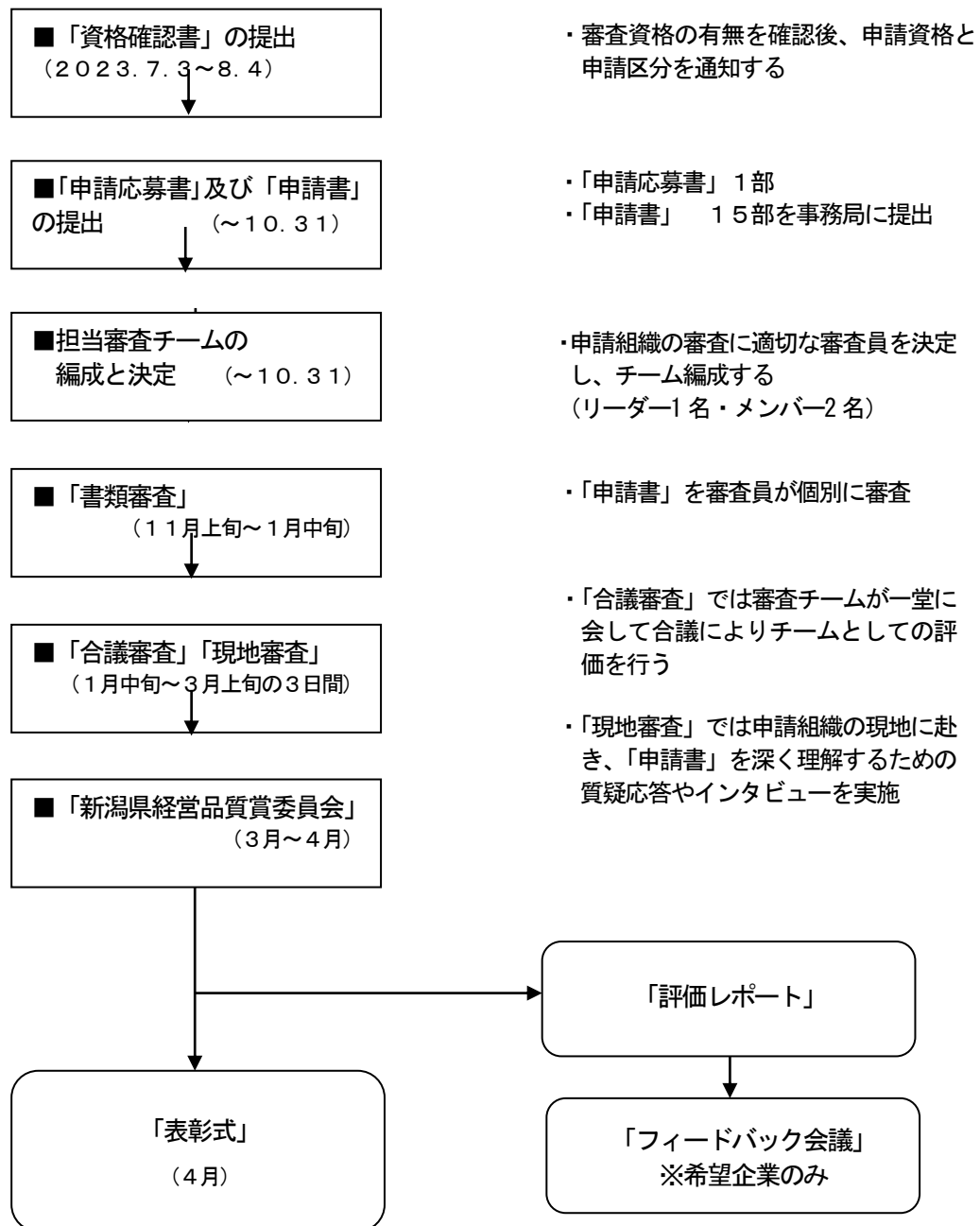
1. 審査基準

2023 年度版顧客価値経営ガイドライン及び 2023 年度日本経営品質申請・審査ガイドブックにもとづいて審査を行います。

2. 審査方法

(1) 審査のフロー

審査の概ねの流れは、以下のとおりです。



(2) 審査のプロセス

①資格確認書の提出（7月3日～8月4日）（P.10～P.12 参照）

提出された資格確認書をもとに、申請組織に申請の資格があるかどうかを確認します。

②申請資格と申請区分の通知（～8月31日）

資格確認後、申請資格と申請区分について、事務局より通知します。

③申請応募書・申請書の提出（～10月31日）（P.12～P.30 参照）

申請書（70 ページ以内）は、10月31日（火）までに事務局に15部提出してください。

合わせて、提出した申請書と同じ内容の電子ファイル（PDF版）を新潟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。

④担当審査チームの編成と決定（～10月31日）

申請組織を担当する審査チームの編成は、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適切なメンバーを選定し、チーム編成を行います。

審査員からはあらかじめ利害関係の情報を提出することを求めています。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事務局から申請組織に通知します。審査員に対しては、その倫理規定・機密原則（P.9 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、申請組織の方で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月上旬～1月中旬）

担当審査チームが決定後、原則3名の審査員によって構成される審査チームメンバーによって、申請書を約1ヶ月かけて個別に審査します。また、合議・現地審査の2週間前を目安に、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）を審査チームより事務局を通じてお送りします。

⑥合議審査・現地審査（2024年1月中旬～3月上旬）

合議審査は合議・現地審査の1日目ならびに3日目に行います。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のプロセスと、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。

現地審査は合議・現地審査の2日目に行います。現地審査では、申請書の情報に加えて事前に送付する質問事項に対し、その回答を申請組織から直接伺い、申請書の内容の意図するところを確認し、評価します。また、審査に必要な資料の確認と経営幹部から第一線社員まで含めたインタビューを行うこともあります。3日間の進め方の概略（例）は以下のとおりですが、一部審査をオンラインで行う場合もあります。

- ・1日目：審査チームで個別審査結果の整理と現地審査に向けた確認を中心とした合議
- ・2日目：申請組織と審査チーム間の質問事項に関する質疑応答とインタビュー
- ・3日目：これまでの結果をもとにした評価レポートの作成に向けた合議と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

※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遇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. 新潟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. 事前に送付した質問項目にもとづく全体質疑
4. インタビュー
5. 申請書に記述がなかった結果データなどの追加資料の確認
6. 最終確認（追加質問）

⑦新潟県経営品質賞委員会（3月～4月）

新潟県経営品質賞委員会は、審査チームのリーダーが報告する全ての審査結果をもとに、審査プロセスと評価レポートの妥当性の検証と内容の確定をした上、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。委員会の閉会后直ちに、表彰組織に対し表彰の通知を行います。表彰組織に関する対外的な公表はHPなどにて発表します。

⑧評価レポート

審査の結果は評価レポートとして申請組織に送付いたします。以下の構成です。

- 1 総合評価* 1
- 2 審査総括* 2
- 3 実践領域別の「強み」「改善に向けての提言」* 3

*1 総合評価は、評価基準にもとづいて決定します。

*2 審査総括は、申請組織代表者向けに、申請組織における重要な「強み」と「改善に向けての提言」をまとめたものです。実践領域におけるコメントの要約でなく、ありたい姿の実現に向けて、優先順位の高い「強み」と「改善に向けての提言」をまとめ、申請組織に期待する変革の方向性を示します。

*3 実践領域別の「強み」「改善に向けての提言」は、申請書類をはじめ、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、現地審査の結果にもとづき、要旨を簡潔にコメントしたものです。

⑨フィードバック会議（オプション）

申請組織からの希望に応じて、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な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、さらなる変革に向けて、お互いの知見と経験を交流しあう場と位置づけています。

会議時間は3時間を原則といたします。審査チームの参加人数や、会議時間の増減については事務局にご相談ください。

⑩表彰式（4月）

2023年度の表彰組織に対して、新潟県経営品質賞委員会から「知事賞」、「とき賞」、「奨励賞」組織へ表彰状と副賞の楯を授与、「チャレンジ賞」組織へ表彰状を授与します。

なお、「とき賞」、「奨励賞」及び「チャレンジ賞」にあっては、原則として過去に同一の賞を受賞している場合であっても表彰します。

3. 組織構成

（1）新潟県経営品質賞委員会

新潟県経営品質賞委員会は、新潟県経営品質賞全体における最高意思決定機関で、本県を代表する各界のリーダー及び有識者により構成しています。当委員会は、評価レポートの妥当性を検討するとともに、顧客価値経営を目指す変革のモデル組織としての表彰組織の決定・発表、表彰制度など、新潟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）審査員（リーダー1名、メンバー2名）

審査員は、新潟県経営品質賞委員会が任命します。審査チームのメンバーは、申請組織より提出された申請書を十分に読み込み、申請組織とのコミュニケーションを含む審査を行い、顧客価値経営の実現やありたい姿に向けた変革を促進するための評価レポートを作成します。また、申請組織の活動内容が、新潟県経営品質賞の各賞にふさわしいかどうかをもとに検討し、表彰組織候補を新潟県経営品質賞委員会に推薦します。

（3）事務局

事務局は、新潟県経営品質賞に関わる運営業務を行います。新潟県経営品質賞の申請の受付や審査に関わる申請組織や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づくりをはじめ、新潟県経営品質賞委員会の開催・運営事務等を行います。

4. 審査員のミッションステートメント、倫理規定・機密原則

(1) 審査員のミッションステートメント

私達は、顧客価値経営ガイドライン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。

(2) 審査員の倫理規定・機密原則

(申請組織) 様
新潟県経営品質賞委員会 委員長 様

新潟県経営品質賞審査員 倫理規定・機密原則 遵守誓約書

私は、新潟県経営品質賞審査員として審査を担当するにあたり、以下の「倫理規定・機密原則」を遵守いたします。

(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、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、そのような行為と見なされる言動は、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。

(審査員及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フィードバック、また、審査終了後3年間、申請組織とコンサルティング契約の締結は、一切行いません。
- 私は、特定組織への指導・支援を行う場合、「審査員」の経験と立場から「評価レベル」を断定することは、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、申請組織に関心を持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、新潟県経営品質賞のロゴや審査員の肩書きを、担当する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、ソーシャルメディア(Facebook、Twitter、Instagram、ブログ等)において、審査に関する事項を掲載することは、一切いたしません。
- 私は、審査を担当した組織名や審査を通じて知り得た機密情報ならびに審査プロセスについて、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、申請書類等、審査に関連する資料を厳重に保管し、情報漏洩の恐れがある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、一切行いません。また、審査プロセスに関する資料についても、審査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。
- 私は電子メールを使用する場合は、情報セキュリティの観点で細心の注意を払います。
- 私は、審査終了後すみやかに、申請書類をはじめ、審査を通じて得た申請組織や審査に関する資料を事務局に返却（電子情報であれば消去）いたします。
- 私は、上記に反した行動をとった場合、直ちに審査員の任命を返上し、新潟県経営品質賞委員会の指示に従います。

以上

年 月 日

氏名 _____ 印 _____

2023年度新潟県経営品質賞の申請について

1. 申請資格

新潟県内に所在する組織であれば、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、どなたでも申請が可能です。

なお、申請にあたり、以下の点をご留意いただきますようお願いいたします。

2. 申請区分

①大企業部門

社員数 300 人超の組織あるいは企業内組織（子会社を含む）

②中小企業部門

社員数 300 人以下の組織あるいは企業内組織（子会社を含む）

③非営利組織部門

※ここでいう社員とは、正規社員・職員に加えて、パートタイマー・アルバイト、派遣・契約社員・職員を含みます。パートタイマー・アルバイト、派遣・契約社員・職員等は1日8時間換算で加えてください。ただし、パートタイマー・アルバイト、派遣・契約社員・職員等の人数を8時間換算することで、経営の実態とかけ離れてしまう場合には、事務局にご相談ください。

※企業内組織（子会社を含む）について

①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（子会社とは、発行済株式総数の50%超を親会社企業に所有されている企業とします）。

②企業内組織（子会社を含む）の申請の場合、利益責任をもっている部門の申請が条件です。

※大企業部門に相当する組織の企業内組織が申請する場合、所属する社員数が300名以下であっても大企業部門として受け付けております。

※非営利組織部門への申請については、事前に事務局までご相談ください。

3. 申請資格の制限

新潟県経営品質賞は、効果的な審査を遂行するために、以下に示す申請への資格制限を設けてい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）

応募時点で設立3年未満の企業あるいは企業内組織（子会社を含む）は申請することはできません。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、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) 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

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には、この限りではありません。

(3) 同一年度内に日本経営品質賞、各地域の経営品質賞に申請、もしくは申請予定の場合

同一年度内に日本経営品質賞、各地域の経営品質賞に申請もしくは申請を予定されている場合には、申請資格を有しません。

(4) 表彰後の資格制限

- ・新潟県経営品質賞「知事賞」を受賞してから3年間は応募資格はありません。
- ・企業の総売上の50%以上を占める企業内組織が新潟県経営品質賞「知事賞」を受賞した場合、その他の企業内組織とともに企業自身も含めて、3年間応募することはできません。

4. 提出書類と費用

(1) 提出書類

①「資格確認書」(1部)

7月3日(月)から8月4日(金)までに事務局に郵送またはFAX、E-mailにてご提出をお願いします。「資格確認書」は、巻末の「書式1」の様式に則って、パソコン等で作成しても結構です。記載内容によっては、申請を受理できない場合もありますので、組織の状況が十分わかるように記述してください。

*記載内容について事務局よりヒアリングさせていただくことがあります。

②「申請応募書」(1部)

申請資格の確認後、申請書と一緒にご提出願います。「書式2」の様式に則って、パソコン等で作成しても結構です。

③「申請書」(計15部)

申請書(5.申請書の様式参照)は、10月31日(火)までに事務局に15部提出してください。合わせて、提出した申請書と同じ内容の電子ファイル(PDF版)を新潟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。

なお、以下の資料を提出してください。提出の際は、申請書(冊子)の巻末に綴じ込んでください。

- ・「経営の設計図」サマリー(所定のフォーマット:A3版1枚)
- ・経営方針や経営計画に関する資料(抜粋可)
- ・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)

*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添付しないようお願いします。

(2) 費用(金額は全て税抜きです)

①審査費用

- ・大企業部門 新潟県経営品質協議会会員 850,000円 非会員 900,000円
- ・中小企業部門・非営利組織部門 新潟県経営品質協議会会員 600,000円 非会員 650,000円

②合議・現地審査、フィードバック会議の実費

合議・現地審査およびフィードバック会議では、審査チーム(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(10,000円/一人)を別途申し受けます。

※宿泊費は現地に近いホテルに宿泊した際の審査チーム人数分の金額(税・サービス料を含む)をいいます。

※食事代には合議・現地審査期間(前泊も含む)の朝・昼・夕食を含みます。

※審査費用については、申請資格の確認後、新潟県経営品質賞委員会から送付する請求書によりお支払いください。

合議・現地審査費用及びフィードバック会議費用については、審査終了後、ご請求いたします。

※フィードバック会議は原則3時間程度とし、リーダーが評価レポートの内容を説明します。

5. 申請書の書式

(1) 形式

- ①A4版（縦使い・横書き）
- 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。

(2) ページ数と構成

- ①総ページ数 70 ページを上限とします。（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 1 冊にまとめてください。
 - (a) 表紙 *
 - (b) 目次 *
 - (c) 用語集（専門用語や略称・略語の解説） *
 - (d) 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） *
 - (e) 経営の設計図の記述
 - (f) 実践領域の記述
 - (g) 「経営の設計図」サマリー（A3 版 1 枚） *
 - (h) 経営方針や経営計画に関する資料（抜粋可） *
 - (i) 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） *※上記(h)(i)は、差し支えない範囲で要約したものでも構いません。また、*のついたものは総ページ数 70 ページとしてのカウントはいたしません。
 - ③必要に応じて、仕切りページを挿入してください。
 - ④ページ数としてカウントしないものを除いて、通しページの番号を打ってください。
 - ⑤ 1 ページ（見開き向かって左側のページ）の総行数は 50 行以内です（見出し、ページの表示も含む）。
 - ⑥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。
 - ⑦図表、イラストには、必ず図表番号とタイトルを付けてください。（例 実践領域 6-●「顧客満足度調査結果」）
 - ⑧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。
 - ⑨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。
- 申請書を含む提出書類（電子データファイル、書類）は、審査終了後、事務局で 1 部保存する以外、全て破棄させていただきます。
- 「書式 2」の申請応募書をご記入いただき、申請書と一緒に 1 部ご提出願います。

<2023年度新潟県経営品質賞 審査項目>

(0) 申請組織の特徴

(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

* 【参考】変革実践サイクル（顧客価値経営ガイドライン45～47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年度新潟県経営品質賞 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。（途中のページ数はいくまでも目安です。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・価値観を探求する

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、社会とのかかわり合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。

*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。

*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。

*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。

*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。

*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。

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年度新潟県経営品質賞の表彰について

1. 賞の基準

新潟県経営品質賞には、「知事賞」「とき賞」「奨励賞」「チャレンジ賞」があります。

- (1) **知事賞** 本県を代表する企業・組織として、顧客価値経営を目指して変革を進めるモデルとして認められた組織を表彰します。原則として日本経営品質賞申請・審査ガイドブックの評価基準「S」該当。
- (2) **とき賞** 県知事賞には至らなかったものの顧客価値経営を目指して継続的に変革に取り組んでいると認められた組織を表彰します。原則として日本経営品質賞申請・審査ガイドブックの評価基準「A」該当。
- (3) **奨励賞** 顧客価値経営を目指して変革に取り組んでいると認められる組織を表彰します。原則として日本経営品質賞申請・審査ガイドブックの評価基準「B」該当。
- (4) **チャレンジ賞** 奨励賞には至らなかったが、顧客価値経営を目指して変革に取り組む十分な意欲が認められ、今後の努力によりレベル向上が期待できる企業・組織を対象とします。

2. 表彰組織への依頼事項

経営革新のモデルとしての新潟県経営品質賞の表彰組織には、組織の機密（将来の戦略に関する具体的内容、今後発売を予定している商品・サービスの機能、顧客情報・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）に属さない、以下に示す情報の提供等にご協力をお願いしております。

- ① 新潟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 新潟県経営品質協議会主催および後援する様々な会議での講演活動
- ③ 他県の経営品質賞委員会並びに経営品質協議会主催の講演活動
- ④ 会員外の申請組織が受賞された場合、受賞後当会に入会し、会員として経営品質普及活動に積極的な協力をする事

3. 広報・広告

受賞企業としての積極的な広報・広告活動は、新潟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・広告活動をお願いいたします。

県知事賞受賞企業は、受賞の栄誉を意味する新潟県経営品質賞のシンボルマークを、受賞年度を入れた上で使用することができます。



Niigata-ken QualityAward 2023 Winner

申請書の記述にあたっての手引き

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。

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」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と、体系的な活動になっているのかどうか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●●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、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

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測定点以上の結果を示してください。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。

ただし、組織変革目標の結果については、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）な目標設定をしている場合は、必ずしも3測定点以上の結果を示す必要はありません。

(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

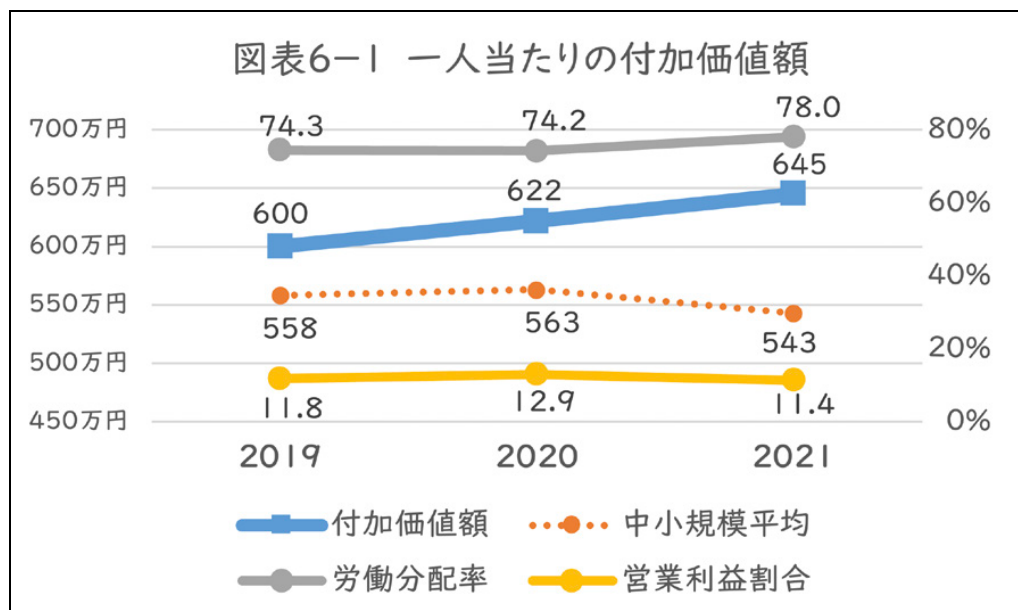
経営の設計図で示された「組織変革目標」や「持続性・卓越性」に関する指標の目標値との対比で結果の達成状況を示してください。時系列で示した結果の場合は、目標値や達成率の推移がわかるようにしてください。

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)



<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1)

2023年度
新潟県経営品質賞「資格確認書」

年 月 日

1. 資格について

第1項 申請組織名

正式名称（英文名称も含む）、住所、設立時期、ホームページアドレス等を記述してください。

組 織 名：
組 織 名：(英文)
住 所：〒
設立時期：
ホームページアドレス：

第2項 過去の申請実績

これまで、新潟県経営品質賞、日本経営品質賞、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、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、申請年度と申請内容

第3項 申請組織の最高責任者

最高責任者の氏名、役職、就任時期を記述してください。

ふりがな：
氏 名：
役 職：
就任時期：

(1) 最高責任者として申請組織が目指している方向を示してください。

--

(2) 最高責任者として今回の応募理由を簡潔に記述してください。

--

第4項 申請組織の概要

- (1) 2023年度「資格確認書」提出時の事業内容、社員数、社員の国内従業員比率、提供・販売する製品・サービスに携わる部門の全事業所、販売拠点、その他の事務所の数を示してください。

事業内容：	
社員数：役員及び正社員数	(人)
パート・アルバイト・8時間換算	(人)
合計	(人)
社員の国内比率：	
全事業所、販売拠点、その他の事務所の数：	

- (2) 直近の会計年度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(店頭公開等を含む)。

--

- (4) 申請組織の事業を理解するために、①経営の特徴、②製品・サービスの特徴、③社員教育の特徴を示してください。

①経営の特徴

--

②製品・サービスの特徴

--

③社員教育の特徴

--

※申請組織の最新の会社・組織案内を資料として2部ご送付をお願いします。

第5項 申請区分

10ページを参考にして3つの申請区分から1つ選んでください。

大企業部門

中小企業部門

非営利組織部門

第6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7項 事業所一覧と提供製品・サービスの説明

事業拠点と住所、社員比率、売上比率、各事業拠点ごとの製品・サービスの概要を記述してください。

(1) 事業拠点と住所	申請組織の社員比率と売上比率		(4) 各事業拠点ごとの製品・サービスの概要
	(2) 社員比率	(3) 売上比率	

※複数の事業所が類似する製品・サービスを生産している場合を除き、すべての事業所の情報を記述してください。

2. 資格制限について

第8項 企業内組織（子会社を含む）での申請

申請組織は企業内組織（子会社を含む）に類する組織ですか？

はい

いいえ（第11項に移動してください）

「はい」と回答した方のみにお伺いいたします。

(1) 少なくとも3年以上存在する組織ですか。

はい

いいえ（理由を簡潔に記述してください）

理由：

--

(2) 本社や親会社名、住所、最高責任者名と役職、発行済株式総数に占める親会社の所有割合(子会社の場合)、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。

組 織 名：
住 所：
最高責任者：
役 職：
発行済株式総数に占める親会社の所有割合：
本社や親会社傘下の子会社を含めた全世界の社員数：
売 上 高：

(3) 利益責任を有する部門を含んで申請していますか？

<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ (理由を簡潔に記述してください)
理由：	

(4) 本社や親会社で似たような事業単位がありますか？

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

「はい」と回答した方のみにお伺いいたします。

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。

--

(5) ビジネス・サポート専門事業部ですか？

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

※申請組織が企業内組織（子会社を含む）であることを明記した書類を「資格確認書」の資料として最後に添付してください。

第11項 本審査に関する問い合わせ先

ふりがな：
氏 名：
所 属：
役 職：
住 所： 〒
電話番号：
FAX 番号：
E-mail：

(書式2)

2023年度 新潟県経営品質賞「申請応募書」

年 月 日

第1項 申請組織名 正式名称 (英文名称も含む)、住所を記述してください。

組 織 名 :
組 織 名 : (英文)
住 所 : 〒

第2項 最高責任者 最高責任者の氏名、役職を記述してください。

氏 名 :
役 職 :

第3項 最高責任者同意の確認

(1) この「申請書」の内容が、審査委員会のメンバーによって審査されること、および当社(部門)が現地審査対象に選定された場合には、審査員の質問や要求に誠意をもって対応し、審査がスムーズに進めることができるよう、努力することを同意します。

また、現地審査に関する費用を負担することに同意します。

(2) この「申請書」の内容は、最高責任者である私がレビューをした結果に間違いがないことに同意します。

<最高責任者署名>

署 名 欄 :
日 付 :

第4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サイト名

(1)
(2)

<問い合わせ先>

氏 名 :
所 属 :
役 職 :
住 所 : 〒
電話番号 :

※本書式(申請応募書)は、申請書と一緒に1部事務局に提出してください。

NQA

Niigata-Ken Quality Award

〈連絡先〉

新潟県経営品質賞委員会

(新潟県経営品質協議会内)

TEL (025) 290-7127 FAX (025) 290-7821

URL <https://www.nqac.com>

事務局 E-MAIL: nqc@poplar.ocn.ne.jp

2023 年度版 新潟県経営品質賞 申請ガイドブック

2023 年 4 月

発行 新潟県経営品質賞委員会
新潟市中央区新光 7 番地 2