Japan Quality Award
日本経営品質賞委員会

2022年度版

日本経営品質賞
申請・審査ガイドブック

はじめに

本書は、２０２２年度日本経営品質賞への申請と審査に関するガイドブックです。

２０２２年度日本経営品質賞は、例年発行してきた「日本経営品質賞アセスメント基準書」に代わり、本ガイドブックにもとづき審査を行います。

このたび、私たちの目指す「顧客価値経営」の指針として活用いただきたく、「２０２２年度版顧客価値経営ガイドライン」を新たに発行することとなりました。同ガイドラインには、審査項目の理解を深めるための解説が記載されていますので、必ずご参照ください。

本ガイドブックは、大きく４つの内容で構成されています。

１．日本経営品質賞の申請・審査に関する概要

２．申請書記述にあたっての手引き

３．申請・審査に関する留意点

４．申請書式（参照）

具体的な申請方法については、申請説明会にてご案内します。

２０２２年度日本経営品質賞へ申請を予定されている組織の方は、必ずご参加ください。

目次

はじめに ……3
目　次 ……4
Ⅰ．日本経営品質賞について ……6
　1．顧客価値経営の実践と経営品質の向上 ……6
　2．日本経営品質賞とは ……6
　3．賞の名称・審査基準・審査期間の変更 ……7
Ⅱ．日本経営品質賞の運営体制について ……9
　1．日本経営品質賞委員会 ……9
　2．判定委員会 ……9
　3．審査員 ……9
　4．事務局 ……10
Ⅲ．日本経営品質賞の表彰について ……11
　1．審査対象と申請区分 ……11
　2．表彰規程 ……12
　3．表彰組織への依頼事項 ……12
　4．表彰組織の広報・広告 ……13
Ⅳ．2022年度日本経営品質賞の審査項目について ……14
　1．顧客価値経営ガイドラインにおける「フレームワーク」 ……14
　2．２０２２年度日本経営品質賞審査項目一覧 ……16
　3．申請書の記述項目について ……17
Ⅴ．申請書の記述にあたっての手引き ……28
　1．経営の設計図、実践領域の記述における原則 ……28
　2．経営の設計図の記述について ……30
　3．実践領域１～５（実践活動）の記述について ……31
　4．実践領域６（事業成果）の記述について ……34
　5．レビュー ……36
　6．その他 ……37
Ⅵ．日本経営品質賞の申請について ……38
　1．申請資格 ……38
　2．申請資格の制限 ……38
　3．申請の手続き ……40
　4．審査申請書類について ……42
　5．審査費用について ……44

Ⅶ．日本経営品質賞の審査について ……46
1．全体スケジュール ……46
2．審査の流れ（概要） ……48
3．トップコミュニケーションと現地審査について ……51
4．評価レポートについて ……52
5．フィードバック会議について ……53
6．日本経営品質賞表彰セレモニー・顧客価値経営フォーラムについて ……53
Ⅷ．評価基準 ……54
1．評価について ……54
2．評価基準 ……54
3．日本経営品質賞の表彰推薦について ……55
Ⅸ．審査における留意点 ……56
1．審査における禁止事項 ……56
2．よりよい審査とするために ……57
■提出書類＜参考＞ ……58

Ⅰ 日本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

新型コロナウィルスの感染拡大は、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、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．日本経営品質賞とは

日本経営品質賞は、わが国の企業・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１９９５年に創設されました。

創設の中心となったのは、１９９０年代から「顧客満足」に関する研究・実践を進めていた大手企業を中心とする有志企業２０社と、（財）社会経済生産性本部（現：公益財団法人日本生産性本部）です。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ています。

以来、２５年にわたり、変革のモデルとするにふさわしい組織を表彰してきました。２０２１年度までに、のべ３００組織の申請を受け、52組織が日本経営品質賞を受賞

しています。

日本経営品質賞の審査は、顧客価値経営の普及と変革の支援を使命とし、審査員育成研修での研鑽と選抜を受けた審査員によって行われます。審査員はいずれも経営の各分野で専門的な経験を積んだ実務家であり、申請組織ごとに３～４名の審査員による審査チームを編成します。審査では、経験の異なる実務家の多様な意見の交換、話し合いを通じて、申請組織の顧客価値経営の実現に向けた変革に役立つ評価レポートの作成を行います。

審査チームの審査、判定委員会、日本経営品質賞委員会を経て、その年の受賞組織が決定します。一定基準以上の評価に加え、顧客価値経営を目指す他の組織に対する範としてふさわしく、良質のモデルケースとして認められることが受賞の条件となります。

日本経営品質賞の受賞組織には、受賞後３年間、顧客価値経営を目指す経営活動を「ベストプラクティス」として紹介することにより、わが国産業界の発展をリードすることが期待されています。

また、２００９年度から「経営革新推進賞」と「経営革新奨励賞」を創設しています。

３．賞の名称・審査基準・審査期間の変更

（１）各賞の名称変更

従来、日本経営品質賞、経営革新推進賞、経営革新奨励賞の３つの賞により表彰してきましたが、２０２２年度は、日本経営品質賞を統一名称とした、以下の名称へ変更いたします。

旧名称	新名称
日本経営品質賞	日本経営品質賞・本賞
経営革新推進賞	日本経営品質賞・推進賞
経営革新奨励賞	日本経営品質賞・奨励賞

(2) 審査基準の変更

２０２２年度日本経営品質賞の審査は、従来の「日本経営品質賞アセスメント基準書」に代わり、本ガイドブックにもとづいて行います。このたび、私たちの目指す「顧客価値経営」についての指針となる「２０２２年度版顧客価値経営ガイドライン」を新たに発行することとなりました。本ガイドブックは、同ガイドライン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。

◆ 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。

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。

(3) 審査期間等の変更

申請基準、審査方法変更に伴う準備期間を確保するために、以下の通り、審査期間を変更いたします。

なお、効果的かつ効率的に審査を実施するため、オンライン会議や動画の活用を行います。

●申請書類の提出期限を、８月下旬といたします

●審査期間を約６ヶ月から４ヶ月へ短縮します

II 日本経営品質賞の運営体制について

日本経営品質賞の運営は、日本経営品質賞委員会が行います。

1．日本経営品質賞委員会

日本経営品質賞委員会は、日本経営品質賞全体における最高意思決定機関で、わが国を代表する各界のリーダーにより構成しています。当委員会は、顧客価値経営を目指す変革のモデル組織としての日本経営品質賞各賞表彰組織の決定･発表、表彰をはじめ、審査基準や審査プロセスの妥当性、審査員の選考など、日本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．判定委員会

判定委員会は、経営者、学識者、賞制度運営者などにより構成しています。審査チームからの報告を受け、専門的な見地からアドバイスするとともに、顧客価値経営を目指す変革のモデル組織としての日本経営品質賞各賞表彰組織の候補を日本経営品質賞委員会に推薦します。

3．審査員

審査員は、日本経営品質賞委員会が任命し、審査チームを編成します。

（1）審査リーダー・メンバー

申請組織より提出された申請書類を十分読み込み、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、日本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、表彰組織候補を判定委員会に推薦します。

（2）インターン審査員

審査員人材の養成を目的として、インターン審査員制度を設けています。インターン審査員は、審査未経験者等を対象に、２年を上限として審査経験を積むもので、将来の審査員候補として審査プロセスを学習することが役割となります。

4．事務局

事務局は、日本経営品質賞の活動全般にかかわる運営事務を行います。日本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、日本経営品質賞委員会や判定委員会などの開催・運営事務等を行っており、（公財）日本生産性本部内に置かれています。

III 日本経営品質賞の表彰について

1．審査対象と申請区分

（1）大企業部門

社員数＊1３００人超の組織あるいは企業内組織（子会社を含む）＊2＊3

（2）中小企業部門

社員数３００人以下の組織＊4

（3）非営利組織部門＊5

審査にあたって高度な専門的知見が求められる業界に属している場合、申請を受理できないことがあります。

なお、宗教団体、政治団体、社会的秩序に反する団体、射倖性の高い事業については審査対象としておりません。

＊1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、事務局までご相談ください。

＊2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。

＊3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人以下であっても大企業部門として受け付けております。

＊4中小企業部門に相当する組織の企業内組織の申請は受け付けておりません。

＊5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。

2．表彰規定

（1）日本経営品質賞・本賞

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。

（2）日本経営品質賞・推進賞

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。

（3）日本経営品質賞・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た組織を表彰します。

＊日本経営品質賞･推進賞、同･奨励賞を過去受賞した組織は、同じ賞での表彰対象となりません。
＊日本経営品質賞・本賞を過去受賞した組織は、同・推進賞、奨励賞の表彰対象となりません。
＊２０２１年度までの日本経営品質賞、経営革新推進賞、経営革新奨励賞受賞組織は、それぞれ日本経営品質賞･本賞、同･推進賞、同･奨励賞受賞組織と同様に、上記の規程が適用されます。

3．表彰組織への依頼事項

日本経営品質賞・本賞の表彰組織には、組織の機密（戦略に関する具体的内容、未公開の商品・サービス、顧客・チャネル、Ｍ＆Ａに関する事項など）に属さない、以下に示す協力や情報提供をお願いしております。

（1）経営品質協議会主催の「顧客価値経営フォーラム」（２０２２年度は２０２３年２月１６日開催予定）での顧客価値経営の実践活動報告と参加者への発表資料の提供
（2）上記フォーラムにおいて受賞翌年以降３年間にわたり、受賞後のさらなる変革に向けた実践活動報告と参加者への報告資料の提供
（3）受賞翌年以降、活動結果に関する資料･数値情報等の定期的な提出（年１回程度）

（４）顧客価値経営の実現に向けた変革活動を紹介する「顧客価値経営報告書要約版※（表紙を含む３２ページ）」の作成と情報提供　※日本経営品質賞申請書を要約したもの

（５）変革活動の紹介映像（１０分程度）の作成および提供

（６）受賞組織トップによる、受賞決定を受けてのコメント映像（５分程度）の作成および提供

（７）経営品質協議会主催事業における講演

（８）上記以外の一般企業の訪問受け入れや講演

（９）受賞翌年以降の賞制度運営に関する協力（審査員の派遣など）

４．表彰組織の広報・広告

日本経営品質賞・本賞および推進賞・奨励賞の表彰組織には、表彰内容に関する広報・広告について、別途定める規定にもとづいた適切な対応が求められます。

Ⅳ ２０２２年度日本経営品質賞の審査項目について

２０２２年度日本経営品質賞審査は、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、「２０２２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。

１．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 （顧客価値経営ガイドライン１０ページ参照）

顧客価値経営を実現する上での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 （顧客価値経営ガイドライン１１・１２ページ参照）

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
- ●創発の機会を増やす
- ●意味・価値観を探求し続ける
- ●様々な手段で理解を深める
- ●洞察の習慣を創る
- ●思索的に対話を深める
- ●制約条件を変える

（3）経営の設計図（旧：組織プロフィール）
（顧客価値経営ガイドライン１３～３１ページ参照）

顧客価値経営を実現するための基本構想を「経営の設計図」として示しています。「経営の設計図」の根幹は、「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（旧：カテゴリー）
（顧客価値経営ガイドライン３２～４４ページ参照）

顧客価値経営を実現するための変革活動を実践する領域を「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。

*なお、実践領域における変革活動の一連の流れを「変革実践サイクル」として示しています。

2.2022年度日本経営品質賞審査項目一覧

（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

3．申請書の記述項目について

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）

自組織の特徴（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

経営の設計図（１０ページを目安とします）

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

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。

*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。

◆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）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－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）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－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）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。

V 申請書の記述にあたっての手引き

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と、体系的な活動になっているのかどう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（「顧客価値経営ガイドライン」４５～４７ページ参照）。

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、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。

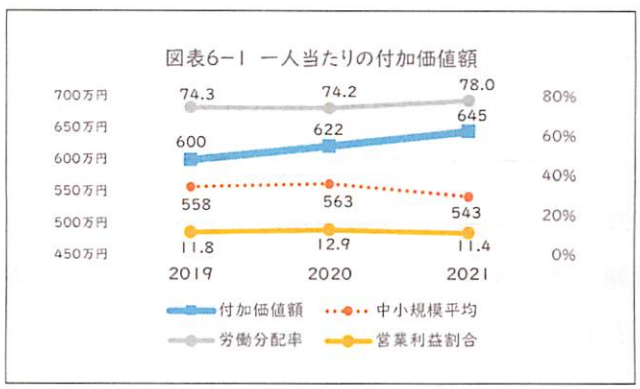
結果は、目標達成度の他、できるだけ客観的な比較データもあわせて示してください。比較データは、競合組織のパフォーマンス水準や業界最高水準、グローバル

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）レビューは変革への意思固めです

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、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

Ⅵ 日本経営品質賞の申請について

1．申請資格

以下の要件を満たす組織からの申請が可能です。

●顧客価値経営を目指している組織
●日本国内に所在する組織
●申請説明会（オンライン相談会）へ参加および指定動画の視聴
●本ガイドブック記載内容の遵守

＊従来、社内の認定セルフアセッサーによるセルフアセスメントの実施を申請資格要件の一つとしていましたが、２０２２年度は要件には含みません。

2．申請資格の制限

効果的な審査を遂行するため、以下に示す申請資格制限を設けています。

（1）設立３年未満の組織（子会社を含む）

設立３年未満の企業、子会社、事業部門は、申請資格を有しません。

ただし、企業内組織において、名称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、そ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サービス・商品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、その限りではありません。

（3）日本経営品質賞・本賞を受賞後３年以内の組織

日本経営品質賞・本賞受賞組織は、受賞の翌年以降３年間は申請資格を有しません。また、売上高で組織全体の過半を占める企業内組織が日本経営品質賞・本賞を受賞した場合、組織全体および全ての企業内組織は、受賞の翌年以降３年間は申請資格を有しません。

（4）同一年度内に各地域の経営品質賞に申請、もしくは申請予定の場合

同一年度内に各地域の経営品質賞等に申請、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。

3．申請の手続き

1 申請説明会（オンライン）への参加、申請関連動画視聴
説明会：３月中旬～６月中旬まで事務局と個別に行います

▼

2 資格確認・申請応募書の提出
～７月１５日（金）

▼

3 資格確認と申請区分の通知
～７月２５日（月）

▼

4 審査申請書類の提出
～８月２２日（月）

▼

5 審査申請書類の要件審査
～８月２９日（月）

1．申請説明会（オンライン）への参加および指定動画視聴

ご参加にあたっては、次のURLからお申込みいただけます（２月末以降）。２０２２年度申請予定の場合には、申請窓口責任者の方は必ずご参加ください。あわせて、別途ご案内予定の動画視聴もお願いしています。

サイトはこちら▶▶▶　https://www.jqac.com

2.資格確認・申請応募書の提出

申請説明会参加者へ配布する「２０２２年度日本経営品質賞資格確認・申請応募書」に必要事項を記入の上、７月１５日（金）までに、事務局宛メール<ex2mail@jpc-net.jp>にてお送りください（巻末の書式参考）。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。

3.資格確認と申請区分の通知

提出された資格確認・申請応募書をもとに、申請資格を満たしているかどうか、事務局にて確認後、申請資格と申請区分、申請組織コード番号等について、事務局より通知いたします。

4.審査申請書類の提出（４２ページ「４．審査申請書類について」参照）

８月２２日（月）１７：００までに提出してください。
詳細は「申請説明会」にてご案内します。

5.審査申請書類の要件審査

提出された申請書類が、「４．申請書類について」に示された要件*1に沿っているか、この内容で審査チームが審査において適切な評価レポートを提出できるか、といった観点から事務局にて確認します。

具体的に以下のような状況が見られる場合、申請書類を受理することはできません。定められた要件に沿って記述をお願いいたします。

①記述内容が要求項目と異なっている場合
②記述内容に具体性が欠如している場合
③記述内容が組織の実態とかけ離れていると思われる場合
④申請書類の作成に自組織の従業員が関与していない場合

4．審査申請書類について

（1）審査申請書

以下の資料を提出してください。

①申請書　＊下記（2）（3）参照
②「経営の設計図」サマリー（所定のフォーマット：A3版1枚）
③経営方針や経営計画に関する資料（抜粋可）
④財務指標に関する情報（所定のフォーマット）（3期分）
　および「貸借対照表」「損益計算書」「キャッシュフロー計算書」（各3期分）
⑤会社・組織案内（直近のもの）

＊関連書籍、ビデオ、録音テープ、CD・DVDの補助的情報は添付しないようお願いします。

（2）申請書の形式

①A4版（縦使い・横書き）でお願いします。
②電子データファイル形式で提出してください。申請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。
③ページの上下左右に1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。
④本文・図表イラスト内の文字の大きさは10.5ポイント、UDデジタル教科書体NK-Rを標準とします。
⑤図表イラストの周囲は、5ミリメートル程度あけてください。
⑥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」）

＊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、審査員や賞委員会、判定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）申請書の構成

以下の構成で１つにまとめてください。なお、各ページヘッダー・フッター等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。

表紙には、「２０２２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」のみ記載してください。

「⑥経営の設計図の記述」「⑦実践領域の記述」はあわせて７０ページ以内とします。通しのページ番号を記してください。

①表紙（２０２２年度申請書、申請組織コード番号のみを記載）
②「２０２２年度日本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経営の設計図の記述
⑦実践領域の記述

5．審査費用について

（1）審査費用

①申請説明会（オンライン）参加費

1組織につき22,000円（税抜価格20,000円）

②審査申請費用

●大企業部門

2,035,000円（税抜価格1,850,000円）

●中小企業部門・非営利組織部門

1,518,000円（税抜価格1,380,000円）

③審査実費

「トップコミュニケーション」「合議審査」「現地審査」「最終合議」に関する、審査チーム（審査員3～4名、インターン審査員1～2名）および事務局1名の宿泊費・交通費・食事代・会議室代などの実費を別途申し受けます。審査チームにより異なります。

④フィードバック会議費用

ご希望に応じて、フィードバック会議（原則3時間程度）を開催いたします（53ページ参照）。開催する場合は、審査チームおよび事務局の旅費、食事代の他、日当（10,000円／1人。インターン、事務局含）を別途申し受けます。

＊宿泊費は、審査チームによる申請組織訪問、合議審査（オンラインでの開催含む）の実施に伴い、宿泊施設を利用した際の審査チーム、事務局人数分の金額（税・サービスを含む）をいいます。
＊交通費は、審査チームによる申請組織訪問、合議審査（オンラインでの開催含む）の実施に伴い、最短時間の交通機関を利用した際の審査チーム、事務局人数分の金額をいいます。
＊食事代は、現地審査期間（前泊も含む）の朝・昼・夕食を含みます。
＊会議室代は、申請組織訪問や合議審査（オンラインでの開催含む）の実施に伴い、会議用施設を使用した際の諸費用を含みます。
＊トップコミュニケーションの実施に伴い発生する実費は、現地審査同様に申し受けます。

（2）審査に係る請求時期

①申請説明会（オンライン）参加費

実施月の月末にご請求いたします。

②審査申請費用

申請書要件審査後の９月末にご請求いたします。

③審査実費

審査終了後（１２月末～１月上旬）にご請求いたします。

④フィードバック会議費用

フィードバック会議終了後、ご請求いたします。

Ⅶ 日本経営品質賞の審査について

1．全体スケジュール

（1）～（5）申請の手続き

４０ページ以降を参照ください。

▼

（6）第１回日本経営品質賞委員会 ９月上旬

審査員と申請組織との利害関係がないことを確認した上で、日本経営品質賞委員会において決定し、申請組織に通知します。

▼

（7）担当審査チームの編成と決定 ～９月上旬

▼

（8）書類審査（個別審査１） ９月上旬～中旬

申請書類をもとに経営の設計図の理解を深めます。

▼

（9）審査チーム方針会議（オンライン） ９月中旬・半日

審査チームで個別審査の結果を共有しトップコミュニケーションでの確認項目を検討します。

▼

（１０）トップコミュニケーション（申請組織所在地もしくはオンライン） ９月下旬・半日

審査チームが事前に提出する確認項目をもとに、申請組織と審査チームで対話を行います。
経営の設計図の記載内容に関する理解を深め、審査方針に関する認識をあわせます。

▼

（１１）書類審査（個別審査２） １０月上旬～中旬

申請書類の情報に加えて、トップコミュニケーションで得た情報も踏まえて、実践領域の評価を行います。

▼

（１２）書類審査（合議審査）（日本生産性本部もしくはオンライン）　**１０月中旬・２日程度**

審査員各自の評価結果をもとに審査チームとして合議を行います。この段階で表彰推薦の可能性を検討するとともに、現地審査計画を作成し、第１回判定委員会で報告します。

▼

（１３）第１回判定委員会　**１０月下旬**

▼

（１４）現地審査（申請組織所在地もしくはオンライン）　**１１月上旬・２～３日間**

審査チームが事前に提出する現地審査計画に基づいて、申請組織を訪問し、インタビューや資料確認等を行います。

▼

（１５）最終合議審査準備　**１１月上旬～中旬**

現地審査結果に基づき、審査員個人で全体総括、実践領域別評点、強みと改善提言コメントの骨子を作成します。

▼

（１６）最終合議審査（日本生産性本部もしくはオンライン）　**１１月中旬・２日程度**

審査チームとして、全体総括、実践領域別評点、強みと改善提言コメント骨子を合議・作成します。表彰推薦の可否と評価レポート案を第２回判定委員会で報告します。

▼

（１７）第２回判定委員会　**１１月下旬**

▼

（１８）評価レポート完成（審査チーム）　**１２月中旬**

審査チームとして、評価レポートを完成させます。

▼

（１９）第２回日本経営品質賞委員会　**１２月中旬**

▼

日本経営品質賞　受賞組織発表
２０２３年１月上旬

▼

日本経営品質賞表彰セレモニー
顧客価値経営フォーラム
２０２３年２月１６日（木）

▼

評価レポート送付
～１月上旬

▼

フィードバック会議

2．審査の流れ（概要）

（6）第1回日本経営品質賞委員会　9月上旬

●審査員の任命、審査チームの編成

（7）担当審査チームの編成と決定

●申請組織への審査チームメンバーの通知

●審査掲示板上での申請書類の共有

（8）書類審査（個人審査）　9月上旬～中旬

●申請組織・業界の特徴の理解

●申請組織の「経営の設計図」の理解

●トップコミュニケーションにおける確認項目の検討

（9）審査チーム方針会議　9月中旬・半日・オンライン

●「申請組織・業界の特徴」、「経営の設計図」に関する共通認識の合意

●トップコミュニケーションにおける確認項目のポイントの検討

＊トップコミュニケーションにおける確認項目は、1週間前をめどに申請組織へ提出します。
＊トップコミュニケーション当日の進行例は、51ページをご参考ください。

（10）トップコミュニケーション　9月下旬・半日程度
申請組織所在地もしくはオンライン

●トップコミュニケーション（質疑応答）の実施

●「経営の設計図」に関する申請組織および審査チームでの共通認識の合意

●審査チームミーティング（事後ミーティング）

（１１）書類審査（個人審査）　１０月上旬～中旬

●審査の視点の作成および審査チーム内での共有
●「実践領域」における変革の状況・内容を理解
●「実践領域」の評価

（１２）書類審査（合議審査）　１０月中旬・２日程度
日本生産性本部もしくはオンライン

●実践領域毎の評価に関する合議
●現地審査での確認事項や請求資料等の検討

＊現地審査での確認事項やスケジュール等をまとめた現地審査計画は、２週間前をめどに申請組織へ提出します。
＊現地審査の進行例は、５１・５２ページをご参照ください。

（１３）第１回判定委員会　１０月下旬

●トップコミュニケーション、合議審査結果（表彰推薦の可能性含む）の報告
●現地審査での確認事項や表彰推薦に関する意見交換

（１４）現地審査　１１月上旬のうち２～３日間
申請組織所在地もしくはオンライン

●審査チームミーティング（現地審査開始前／終了前）
●現地審査計画にもとづく、質疑・インタビュー、会議・職場観察、資料確認・分析等の実施

（１５）最終合議審査準備（個人審査）　１１月上旬～中旬

●「実践領域」の評価レポート案の作成
●「審査総括」の骨子案の作成

（16）最終合議審査（審査後合議）　11月中旬・2日程度
日本生産性本部もしくはオンライン

- 「審査総括」に関する意見交換
- 「実践領域」の評価レポートに関する合議
- 評価レベルの確定
- 判定委員会への表彰推薦の決定

（17）第2回判定委員会　11月下旬

- 現地審査結果、最終合議審査結果の報告
- 評価レポートの骨子の報告および意見交換
- 表彰推薦の決定

（18）評価レポート完成、提出　12月中旬～1月上旬

- 評価レポートの完成、申請組織への提出

（19）第2回日本経営品質賞委員会　12月中旬

- 2022年度日本経営品質賞表彰組織の決定

3．トップコミュニケーションと現地審査について

以下に進行例を示します。時間配分はあくまでも目安となります。

（1）トップコミュニケーション

9:00-12:00	審査チーム会議	申請組織の同席は不要です。
12:00-13:00	昼食休憩	
13:00-16:00	トップコミュニケーション（質疑応答）	確認項目は1週間前までに送付します。代表者を含め、確認項目にご回答いただける方の出席をお願いします。
16:00-18:00	審査チーム会議	申請組織の同席は不要です。
18:00	終了	

（2）現地審査

1日目		
9:00-9:30	審査チーム会議	申請組織の同席は不要です。
9:30-12:00	趣旨・全体質疑	確認項目は2週間前までに送付します。確認項目にご回答いただける方の出席をお願いします。
12:00-13:00	昼食休憩	
13:00-17:00	インタビュー	個人またはグループを対象として、インタビューを実施します。インタビューの主な目的は、ありたい姿や戦略が社員にどれくらい理解されているのかや、変革活動の実践状況などを確認することです。インタビューは1回あたり30分程度を複数回実施します。審査員が複数チームに分かれて実施することもあります。なお、リモートで実施する場合もあります。
17:00-18:00	資料確認	追加資料の確認
18:00-18:30	審査チーム会議	申請組織の同席は不要です。
18:30	1日目終了	

2日目		
8:30-9:00	現場見学	朝礼、ミーティング見学等
9:00-12:00	インタビュー	同上
12:00-13:00	昼食休憩	
13:00-15:00	インタビュー	同上
15:00-17:00	審査チーム会議	追加での確認を行うことがあります。
17:00	終了	

4．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。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。

5．フィードバック会議について

申請組織の希望に応じて、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場ではなく、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時間を原則と致します。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。

6．日本経営品質賞表彰セレモニー・顧客価値経営フォーラムについて

日本経営品質賞表彰セレモニーでは、日本経営品質賞・本賞表彰組織に対して、日本経営品質賞委員会から表彰楯と副賞のトロフィーを授与します。また、推進賞・奨励賞表彰組織に対しては、表彰状を授与します。

顧客価値経営フォーラムでは、顧客価値経営の実践に役立つ講演、表彰組織などによる変革の実践事例報告・パネルディスカッションなどを行います。日本経営品質賞・本賞表彰組織は、表彰後３年間にわたり受賞後の活動内容の報告をいただきます。

Ⅷ 評価基準

1．評価について

審査チームは、申請書類に加え、トップコミュニケーションや現地審査を通じて得られた情報を踏まえて、評価基準にもとづいて評価を行います。

評価は、①全体、②実践領域１－５（実践活動）、③実践領域６（事業成果）について行います。

評価においては、活動の「量」や「結果」だけをみるものではありません。経営の設計図をもとにありたい姿や戦略が明確であり、ありたい姿を実現するための活動が回っていて、さらにそれらを立証する成果が出ているか、といった視点で経営の設計図から実践活動、事業成果の流れを俯瞰して審査を行います。くわえて、顧客価値経営における共通の価値観として示されている「基本理念」や、活動の基本姿勢として示されている「コンセプト」が、申請組織においてどの程度反映されているのかも重視しています。

2．評価基準

（1）全体

状態	
S	変革の好循環が生まれ、顧客価値経営が実践され続けている。
A	変革を通じて、顧客価値経営が実践されている。
B	変革を通じて、顧客価値経営が実践され始めている。
C	顧客価値経営があまり実践されていない。

（2）実践領域1～5（実践活動）

状態	
S	経営の設計図と結びつく活動が好循環で実践されている。
A	経営の設計図と結びつく活動が実践されている。
B	経営の設計図と結びつく活動が実践され始めている。
C	経営の設計図と結びつく活動があまり実践されていない。

（3）実践領域6（事業成果）

状態	
S	重要な成果が継続的に出ている。
A	重要な成果が出ている。
B	重要な成果が出始めている。
C	重要な成果があまり出ていない。

*重要な成果とは、経営の設計図と結びついた結果を言います。

3．日本経営品質賞の表彰推薦について

審査チームは、判定委員会において、日本経営品質賞各賞の表彰推薦について報告します。

判定委員会は、審査チームからの報告・審議を経て、日本経営品質賞委員会への表彰推薦の可否を決定します。

日本経営品質賞委員会において、判定委員長からの報告・審議を経て、日本経営品質賞・各賞の表彰組織を決定します。

審査チームによる評価結果は、日本経営品質賞・各賞の表彰推薦の一つの目安となりますが、最終的な表彰組織は、上記のように判定委員会、日本経営品質賞委員会での審議を経て決定するため、最高の評価結果であったとしても表彰対象となるとは限りません。

Ⅸ 審査における留意点

1．審査における禁止事項

（1）審査員

トップコミュニケーション・現地審査における、次の内容に関する発言や質問

- ●審査結果に関する見解や結論
- ●審査員の個人としての助言
- ●審査員が過去の審査で担当した申請組織に関する情報
- ●審査員自身が所属する組織に関する情報
- ●審査員がこれまで指導・支援した組織に関する情報
- ●審査員の個人的な興味・関心による質問

（2）申請組織

- ●審査結果に関する異議・不服の申し立て
- ●審査結果や評価レポートに関する詳細な説明の要求
- ●審査員、事務局への過度な接遇（昼食や休憩時のコーヒーブレイク等は常識の範囲内とする）
- ●合理的な理由のない、審査チームへの質問回答や資料提供の拒否
- ●申請・審査に関する情報の公開
- ●審査員に対する上記（1）の内容の要求

（3）事務局

- ●申請組織や審査員への機密情報や機微な情報の提供
- ●申請組織や審査員との過度な接触
- ●申請組織や審査員が準備・実施すべき内容の代行

2．よりよい審査とするために

審査は、申請組織および審査員にとって貴重な時間を費やすこととなります。よりよい審査を進めるためには、互いの協力や理解が不可欠です。よりよい審査とするため、申請準備や審査期間中に次の内容について振り返ってみてください。

（1）審査チーム

●申請組織や他の審査メンバーに対して上から目線の態度をとっていないか
●自分の関心や満足を充たすための行動をとっていないか
●揚げ足取りや重箱の隅を突くような質問をしていないか
●偏見の目で申請組織をみていないか
●審査項目に沿って経営をしている組織はないことを忘れてはいないか
●評価レポートにおいて、申請組織への過度な要求や期待をしていないか
●限られた時間においても申請組織にとって価値ある審査を行っているという自信があるか

（2）申請組織

●審査費用を払っているのだから、自分たちの都合を優先して当然だと考えていないか
●評価レポートの記載内容は、すべて実践する必要があると思っていないか
●審査は限られた時間とマンパワーで行われている、という認識があるか
●多くの資料を提供すれば、自分たちの組織を十分理解してくれるはずだと思っていないか
●審査では自分たちのよい姿だけをみてもらいたいと思っていないか
●自分たちは受賞して当然だと思っていないか

提出書類＜参考＞

2022 年　　月　　日

２０２２年度日本経営品質賞
資格確認・申請応募書

申請区分　部門の□にチェック（✔）してください。

□ 大企業部門	□ 中小企業部門	□ 非営利組織部門

第Ⅰ項　申請組織概要

＜申請組織名＞

申請組織名、英文名称、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：
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。

□ 申請実績あり　　□ 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、生産拠点〇箇所、営業拠点〇箇所　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・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）。

□ はい　　□ 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

＊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、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サイト名

（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した。

（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：2022年　　月　　日）

（申請組織）　　殿

日本経営品質賞委員会　委員長　殿

日本経営品質賞審査　誓約書

私は、日本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」を遵守し、「日本経営品質賞」の価値を高めていくことを念頭に置きつつ、担当組織の顧客価値経営の実現に向けた変革を促進する姿勢で審査することを誓います。

「倫理規定・機密原則」

（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。

（審査員およ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、申請組織に関心をも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、日本経営品質賞のロゴ（登録商標）や審査員の肩書を、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、審査に関する機密情報を審査チームメンバーと共有する際は、事務局が指定する審査専用掲示板を使用します。電子メールを使用する場合は、補助的用途に限定し、情報セキュリティの観点で細心の注意を払います。

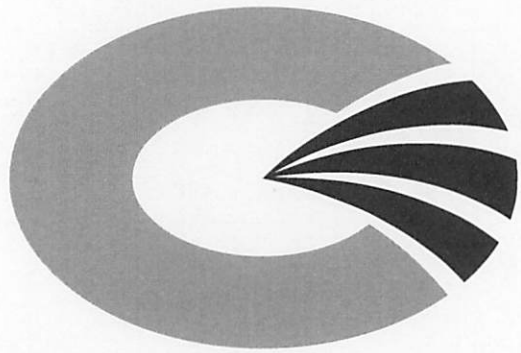
■私は、審査終了後すみやかに、申請書類をはじめ、審査を通じて得た申請組織や審査に関する資料を事務局へ返却（電子情報であれば消去）いたします。

■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、日本経営品質賞委員会の指示に従います。

以上

年　　月　　日

氏名＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿



Japan Quality Award

Cは、Customer（顧客）の頭文字であり、これがマークの中心に位置しています。その中に「社会」「経済」「社員」の価値をイメージした３つの潮流が流れ込んでいます。それぞれの価値が相互に関連し合い、顧客に目を向ける経営の姿勢を表現しています。

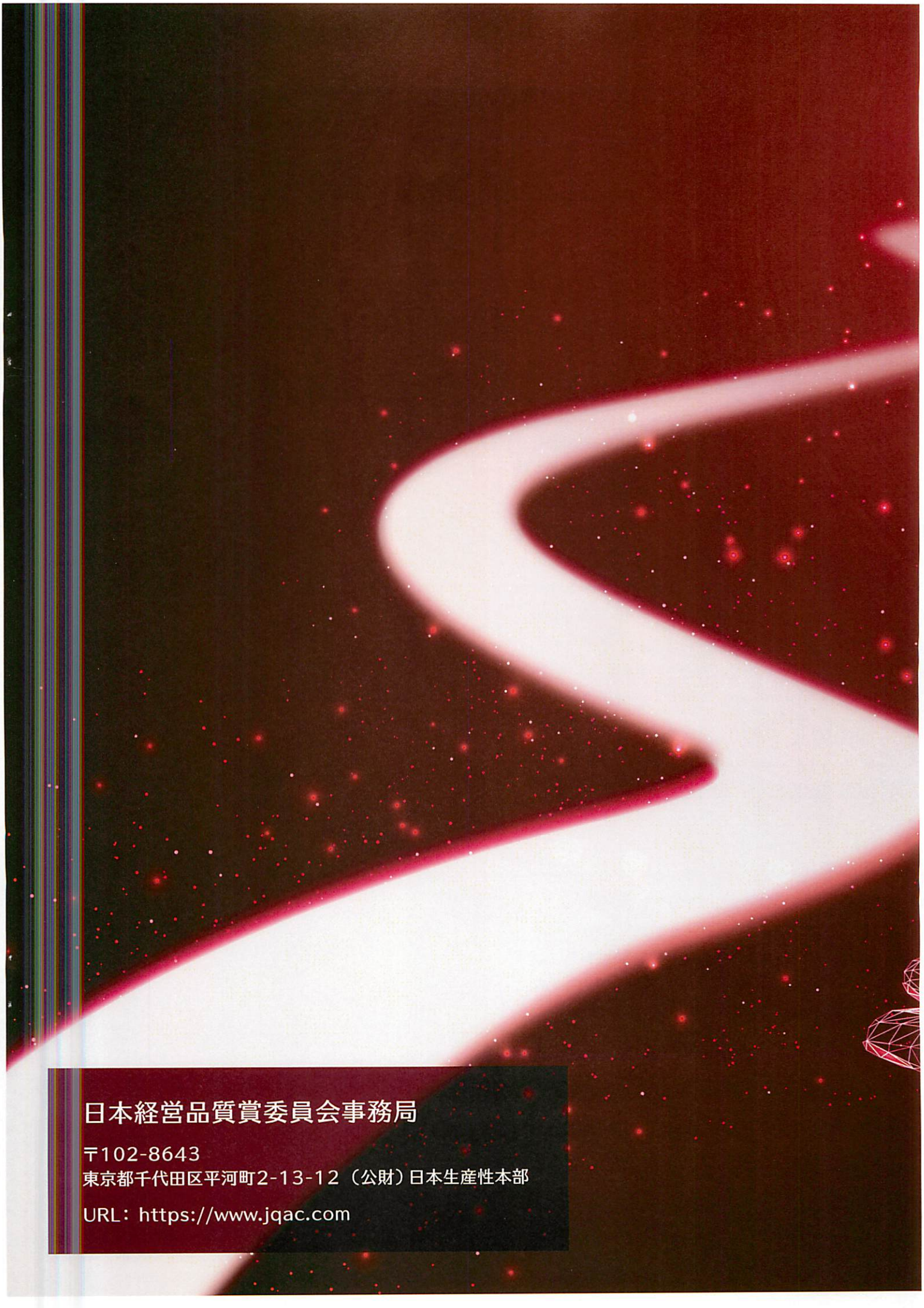
＜お問い合わせ・連絡先＞
日本経営品質賞委員会　事務局
〒102-8643 東京都千代田区平河町2-13-12 （公財）日本生産性本部
URL：https://www.jqac.com　　E-mail：ex2mail@jpc-net.jp

２０２２年度版　日本経営品質賞　申請・審査ガイドブック

2022年4月15日
編集・発行：日本経営品質賞委員会

装丁・本文デザイン：RANDO DESIGN

＊事務局の許可なく複製することを禁じます。掲載、利用の際は、必ず事務局宛にご連絡ください。



日本経営品質賞委員会事務局

〒102-8643
東京都千代田区平河町2-13-12（公財）日本生産性本部

URL：https://www.jqac.com