

# Deming Prize

## デミング賞・デミング賞大賞 応募の手引き



2024

デミング賞委員会

## Dr. William Edwards Deming

デミング博士は、1900年10月14日アメリカ合衆国アイオワ州スー市（Sioux City）に生まれ、ワイオミング大学を卒業後、大学講師、米国農務省技師、連邦標準局講師、陸軍長官顧問、ニューヨーク大学教授などを歴任され、その後諸官庁、諸会社の統計コンサルタントや品質管理の指導者として活躍されました。

博士は、統計学、とくに「サンプリングの理論と実際」の世界的権威であり、また、アメリカにおける統計的品質管理創始者の1人で、1950年以降わが国における統計的品質管理の進歩発展に多大の貢献をされ、その功績に対し、日本政府から1960年に勲二等瑞宝章が贈られました。

博士は、1993年12月20日老衰のため93歳の生涯を閉じられました。

---

本手引き内では、“デミング賞のWeb”と記述している箇所があります。

URLは下記をご参照ください。

<https://www.juse.or.jp/deming/>

# CONTENTS

## デミング賞・デミング賞大賞 応募の手引き

目次 ※ 2023 年度手引きからの改訂箇所は   で示しています。

### ■デミング賞

1. 応募の資格	1
2. デミング賞を受賞できる組織とは	1
3. 応募から受賞およびその後に行たる全体のフロー	3
4. デミング賞委員会事務局との相談	6
5. デミング賞応募相談室	6
6. 応募の手続き	8
6. 1 応募申込書	8
6. 2 応募申込金	8
6. 3 申込時提出資料	8
7. 応募の受理	9
8. TQM実情説明書等の提出	10
8. 1 TQM実情説明書とは	10
8. 2 実情説明書の作成区分	10
8. 3 実情説明書の記載内容	11
8. 4 実情説明書の形式	17
9. 実地調査	18
9. 1 実地調査とは	18
9. 2 実地調査の標準時間配分	22
9. 3 実地調査単位および日程に関する希望の提出	23
9. 4 実地調査の日程および審査委員名の通知	24
9. 5 実地調査事前打合せ	25
9. 6 実地調査に関するその他の注意事項	27
9. 7 審査内容の守秘について	27
10. 審査と評価の方法	27
11. 評価基準	28
11. 1 評価の項目と配点	29
11. 2 評価の方法	30
12. 合格判定の方法	33
12. 1 経営目標・戦略の策定と 首脳部のリーダーシップ（項目A）	33
12. 2 TQMの適切な活用・実施（項目B）	33
12. 3 TQMの効果（項目C）	34
12. 4 総合判定	34
13. 受賞組織の決定と審査結果の通知	34
14. 審査意見書	35
15. 審査結果の公表	35
16. 受賞組織の義務	35
17. 受賞3年後のフォローアップについて	35
18. 応募・審査に必要な費用	36

## 目次

### ■デミング賞大賞

1. デミング賞大賞応募のおすすめ	41
1.1 重点課題の継続実施こそ“力”です	42
1.2 重点課題の継続実施によってこそしくみや技術の 伝承が図れます	42
1.3 重点課題の継続実施は人材の育成に役立ちます	42
1.4 重点課題の継続実施によってこそ経営環境の 時代的变化に適応できます	42
1.5 重点課題の継続実施によってこそ「TQM」が 日常業務として定着します	42
1.6 重点課題に活動の焦点を絞ることにより、応募 準備に過度の時間をさく必要がなくなります	43
1.7 組織の方々がやってよかったと思う「TQM」の 実現を期待します	43
1.8 審査の形式についても種々の提案ができます	43
1.9 実地調査は原則として、全体をまとめて1調査単位 とし、2日以内で行います	43
1.10 事業部も事業所表彰を受けた事業所もデミング賞 大賞に応募できます	43
1.11 デミング賞大賞の受賞は最高の栄誉です	43
2. デミング賞大賞応募の意義	44
2.1 品質管理の最高栄誉 ―長期実践の証明―	44
2.2 デミング賞の発展 ―国内外での高い評価―	44
2.3 継続は力なり ―デミング賞受賞後の環境変化への対応―	44
3. デミング賞大賞の審査について	45
3.1 デミング賞大賞とは	45
3.2 審査結果の評価と受賞組織の決定	45
3.3 受賞後の報告講演	46
4. デミング賞審査との相違点	46

### ■デミング賞委員会委員によるTQM診断

1. 申込みの資格	53
2. 申込みの方法	53
3. 提出資料	53
4. 診断の方法	54
5. 診断結果の報告	54
6. 費用	54

### ■受賞者一覧

1. デミング賞	57
2. デミング賞大賞	61

# デミング賞



---

デミング賞受賞者に授与されるデミングメダルで、デミング博士の横顔と  
"THE RIGHT QUALITY & UNIFORMITY ARE FOUNDATIONS OF  
COMMERCE, PROSPERITY & PEACE" という博士の言が記されています。  
故山脇洋二氏（元東京芸術大学教授）のデザインによるものであります。

デミング賞は、経営理念、業種、業態、規模、経営環境にふさわしいTQMが効果的に実施されている応募組織に対して授与される年度賞です。一定の条件を満たせば、業種、規模の大小、公・私、国内・海外、組織の一部・全体を問わず応募できます。

## 1. 応募の資格

デミング賞に応募できるのは、次の条件を満たす企業、機関、事業部、事業所、本部などの組織（以下、組織という）です。

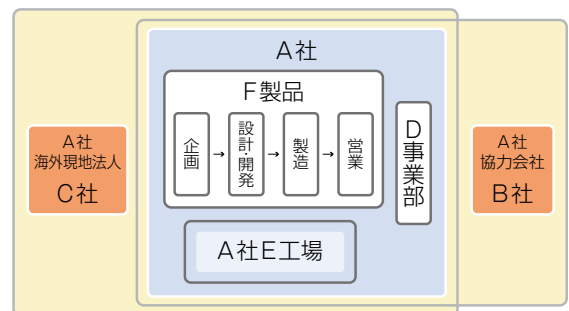
### 応募の条件

- a) 社会的・経済的に意味のある製品・サービスを提供している、またはその提供にかかわっている。
- b) a) の製品・サービスに関する一貫した品質保証を行うために必要な機能の全部、またはその重要な一部（企画、設計・開発、製造、物流、営業、サービスなど）を担っている。
- c) b) の機能を担うのに必要な人、物、資金などの運用を行う責任と権限をもっている。

業種、規模の大小、公・私、国内・海外、組織の一部・全体は問いません。例えば、以下のような組織が該当します。

- ・全社、事業部
- ・利益を目的にしない政府、自治体、公益事業体、またはその一部
- ・工場、研究所、技術本部、調達本部、営業本部など
- ・ある製品のバリューチェーン全体にかかわる一連の組織
- ・本社と海外法人
- ・ある製品群を協力して提供している企業グループ

なお、上記 a) の「社会的・経済的に意味のある製品・サービス」とは、当該組織からは経営上独立した人・組織に対して提供されるものであり、受け手（顧客）である人・組織に便益・価値を与えると同時に、その実現に伴って受け手または社会や環境におよぼす害・損害の少ないものという意味です。



例：□の囲みのどのパターンでも応募の条件を満たしていれば、応募可能となります。

## 2. デミング賞を受賞できる組織とは

TQMにより、次の3項目を実現している応募組織に授与されます。

- A) 経営理念、業種、業態、規模および経営環境に応じて明確な経営の意思のもとに、積極的な顧客指向の、さらには組織の社会的責任を踏まえた経営目標・戦略が策定されていること。また、その策定において、首脳部がリーダーシップを発揮していること。
- B) A) の経営目標・戦略の実現に向けてTQMが適切に活用され、実施されていること。
- C) B) の結果として、A) の経営目標・戦略について効果をあげるとともに、将来の発展に必要な組織能力が獲得できていること。

これらの3項目について審査を行い、賞を授与するかどうかを決定いたします。

デミング賞の審査は、デミング賞委員会が提示する品質管理のモデルへの適合を求めるのではなく、自ら状況を認識し、課題と目標を定め、組織をあげた改善・改革を行った結果とその過程、そして将来にわたる有効性を評価しようとするものです。審査委員は、応募組織の実状にあった課題が設定され、応募組織の実状にふさわしい取り組みがなされてきたか、その活動により、将来、より高い目的達成の可能性が期待できるかを「評価基準」(p. 28 参照)に基づき審査いたします。

なお、ここでいうTQMとは、次で定義されるものをいいます。

## TQM (Total Quality Management) の定義

2009年10月改訂

顧客の満足する品質を備えた品物やサービスを適時に適切な価格で提供できるように、全組織を効果的・効率的に運営し、組織目的の達成に貢献する体系的活動

### 解 説

#### 1. 「顧客」

買い手のみでなく、使用者、利用者、消費者、受益者などの利害関係者を含む。

#### 2. 「品質」

有用性（機能・心理特性など）、信頼性、安全性などを指すが、第三者や社会・環境・次世代への影響を考慮する必要がある。

#### 3. 「品物やサービス」

製品（完成品のみでなく部品や材料を含む）やサービスとともに、システム、ソフトウェア、エネルギー、情報など顧客に提供されるすべてを含む。

#### 4. 「提供」

「品物やサービス」を生み出し顧客に渡すまでの活動、すなわち調査、研究、企画、開発、設計、生産準備、購買、製造、施工、検査、受注、輸送、販売、営業などのほか、顧客が利用中における保全やアフターサービスおよび利用後の廃棄やリサイクルにかかわる活動をも含む。

#### 5. 「全組織を効果的・効率的に運営」

適切な組織・経営管理のもとで、品質保証システムを中核として、原価、量、納期、環境、安全などの諸管理システムを統合し、できるだけ少ない経営資源で迅速に組織目的を達成できるように全部門、全階層の全員で仕事を進めていくことをいう。このためには、人間性尊重の価値観のもとに、コア技術・スピード・活力を支える人を育成し、プロセス・業務に対し、統計的手法などを適切に用いて、事実に基づき、計画・実施・評価・処置（P D C A）の管理・改善を実施すること、さらに適切な科学的手法や情報技術の有効活用により経営システムの再構築を図ることが必要となる。

#### 6. 「組織目的」

顧客満足の恒久的・継続的実現を通じ、組織の長期的適正利益の確保と成長を目指す。従業員満足とともに社会・取引先・株主等の事業に関係するすべての人々の便益の向上を含む。

#### 7. 「体系的活動」

組織の使命（目的）を達成するために、明確な中・長期的なビジョン・戦略および適切な品質戦略・品



質方針を定め、経営トップ層の強い使命感と強力なリーダーシップのもとに行う組織的な活動をいう。

- それぞれの組織において、その組織に最も適した経営を行うことが、デミング賞を受賞する最短経路です。  
デミング賞を受賞するためにといって、本来の経営から見て不必要なことを実施することは好ましくありません。それは、受賞のためにプラスにならないどころか、マイナスになる可能性があります。
- 審査にあたっては、業種や規模などに応じたTQMがいかに工夫され実施されているかを重視します。すべての応募組織に一律・画一的な進め方を要求するものではありません。
- 形式のみを模倣したり、必要以上の規定・標準を整えたりするだけの活動は、仮にTQMという名称のもとに活動が行われていても、評価されません。
- 一部に「デミング賞に合格するためにはレベルの高い統計的手法を用いなければならない」というような声がありますが、それは誤解です。
- 応募組織の実態に適した新しい活動が含まれていれば、それは高く評価されます。

### 3. 応募から受賞およびその後に行たる全体のフロー

デミング賞の応募前から受賞後にいたるまでの手順を表1に示します。**応募の受付、審査、賞の授与は1年に1回です。**

応募にあたっては、まず、デミング賞委員会事務局とコンタクトをとってください（お問合せ先は巻末をご覧ください）。

応募組織にとっての受賞するまでの主要な条件、および、受賞後の主要な義務は次のとおりです。

#### 受賞までの主要な条件

- a) デミング賞応募相談室を受けること。（5項参照）
- b) デミング賞委員会委員によるTQM診断を受けること。（p.53参照）
- c) 申込書を提出すること。
- d) 実情説明書等を提出すること。
- e) 実地調査を受けて、その審査に合格すること。

#### 受賞後の主要な義務

- f) 受賞報告講演会でTQMの実情を報告すること。
- g) デミング賞への挑戦・受審のプロセスを通して得られたTQMに関するノウハウをベンチマークとして公表すること。
- h) 受賞3年後のフォローアップのための調査を受けること。

表1 デミング賞応募前から受賞後にいたる全体のフロー

	応募組織	デミング賞審査委員会
前年9月末まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局へのコンタクト</li> <li>・「しおり」「手引き」の入手</li> <li>・応募相談室（p.6参照）を受ける</li> <li>・TQM診断（p.53参照）を受ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・応募相談室の実施</li> <li>・TQM診断の実施</li> </ul>
2月	応募申込み（2月20日まで）	→ 応募の受付
3月		← 審査日程および実地調査担当審査委員の決定、審査日程・審査委員名の通知
4月 ～ 9月	実情説明書等の提出 （国内組織 6月10日まで） （海外組織 4月15日まで）	→ 海外組織は書類審査の実施
	主査審査委員と応募組織との実地調査事前打合せ （実地調査の1カ月前までに）	
	実地調査 （7月21日～9月30日）	
10月		← 判定／結果の通知・合格の場合公表（10月中旬）
11月	<b>&lt;以降は受賞の場合&gt;（保留なら継続審査）</b>	
	授賞式への出席（11月中旬）	← 授賞式の開催、意見書のお渡し
	受賞報告講演会での講演	受賞報告講演会の開催
3年後	受賞3年後の報告とフォローアップのための調査の受け入れ または、 ・デミング賞大賞への応募 ・TQM診断の受診	フォローアップのための調査の実施

デミング賞日程の詳細は、年度ごとに委員会から発表されます。

「デミング賞大賞」の詳細につきましては、p.41～をご覧ください。

## フローの説明

### a) デミング賞応募相談室の開催

デミング賞応募を予定している年度の前々年の9月末までに必ず開催する必要があります。(p. 6 参照)

### b) デミング賞委員会委員によるTQM診断の実施

デミング賞応募を予定している年度の前年までに、デミング賞委員会委員によるTQM診断を必ず実施する必要があります。(p.53 参照)

### c) 応募からTQM実情説明書の提出まで

所定の応募用紙(デミング賞のWebよりダウンロードしてください)に申込金(p. 8, 第6.2項参照)を添えてお申込みください。

また、定められた期日までに「TQM実情説明書」等(p.10, 第8項参照)の書類を提出していただきます。

### d) 実地調査

デミング賞審査委員会(以下、審査委員会という)では、提出された書類に基づき“実地調査”(p.18, 第9項参照)を行います。

審査委員会は審査委員と主査審査委員(以下、主査という)および調査日を決定して応募組織にお知らせします。実地調査では、審査委員会委員で構成される複数の審査委員からなる審査チームが応募組織におもむき、“Aスケジュール”、“Bスケジュール”、“首脳部との懇談”および必要に応じて“参考調査”を行います。

### e) 審査結果の発表から授賞式まで

実地調査に基づく審査の結果、合格の基準に達していると判定されると、デミング賞が授与されます。判定の結果、“保留”のときは、“継続審査”となります。“継続審査”については、p.34の第13項を参照してください。

### f) 受賞後

受賞組織は、原則として授賞式の同日以降に開催される受賞報告講演会において、自組織におけるTQMの実情を報告していただきます。

デミング賞の使命・目的であります「TQMの発展と普及」のために、デミング賞への挑戦・受審のプロセスを通して得られたTQMに関するノウハウを他組織と共有することにご協力ください。

なお、受賞3年後に“フォローアップのための調査”として、簡単な報告書を提出していただいた後、審査委員会の委員がTQMの実施状況について懇談をさせていただきます。

また、同フォローアップに替えて、「デミング賞委員会委員によるTQM診断」に応募することができます。特に、デミング賞委員会ではTQMをより一層推進・展開するために、上記フォローアップ調査に替えてTQM診断を受けること、さらにはデミング賞大賞への応募をおすすめします。

詳細につきましては委員会事務局へご相談ください。

## 4. デミング賞委員会事務局との相談

デミング賞委員会の事務は日本科学技術連盟内に設置されているデミング賞委員会事務局が担当しています。デミング賞全般に関する相談に随時応じていますので、本手引き巻末のお問い合わせ先までお気軽にご連絡ください。

## 5. デミング賞応募相談室

### (1) デミング賞応募相談室とは

デミング賞の応募に関する全般的な相談に応じ、応募の資格・スコープを確認するため、審査委員会はデミング賞応募相談室を設けています。この応募相談室は、審査委員会の委員が出席して相談に応じるもので、デミング賞応募を予定している年の前々年の9月末までに必ず「デミング賞応募相談室」を受ける必要があります。お申込みは希望月の3ヶ月前までをお願いします。

デミング賞応募相談室を希望される場合には、「デミング賞応募相談室申込書」（デミング賞のWebよりダウンロードしてください）を提出してください。応募相談室は原則としてオンラインで実施し、1回あたり国内組織は2時間、海外組織は4時間（逐次通訳含む）です。相談日時、実施方法等についてはデミング賞委員会事務局と打ち合わせてください。

### (2) デミング賞応募相談室に関する提出書類

応募相談室申込書とあわせて、下記資料を提出してください。

a) 応募組織および応募組織が属する上位組織の概要を示すパンフレット

b) 組織図

#### ①応募組織の組織図

応募組織の組織図とは、企業、機関、事業部、事業所、本部など、応募される組織の組織図のことです。

組織図内で明示された各小組織の上位組織（または管理者）に対する直接の報告系統は実線で、間接の報告系統は点線で表示してください。直接、ならびに間接に報告される上位組織（または管理者）が応募組織の外にあるときは、次に述べる応募組織が属する上位組織全体の組織図のなかに小組織（あるいは職位名）として明示します。

#### ②応募組織が属する上位組織全体の組織図

応募組織が属する上位組織全体の組織図とは、応募組織をその中の部分組織として含む上位組織全体の組織図のことです。

応募組織内の上位管理者に対する直接の報告系統は実線で、間接の報告系統は点線で示してください。応募組織の小組織から応募組織の長を経ずして上位組織（または職位）に直接報告する系統は実線で、間接に報告する系統は点線で示し、報告者の職位を報告系統線上に記入してください。

応募組織が属する上位組織全体の組織図は、法人登記上の区分、組織名の異同、資本構成ならびに資本系列の異同にかかわらず、応募組織が実質的にその上位組織の部分組織であるような場合に提出ください。

c) 業務分掌説明書

業務分掌説明書とは、組織名、人員数、その組織が担当している主要な業務内容を示したものです。すなわち、応募組織の組織図に明示された組織のすべてについて、その組織の人員数（人員数はパート、アルバイト、派遣社員などで常態的に雇用している者を含めた合計人員数とする。なお、パート、アルバイト、派遣社員などの人員数は（ ）書きで内訳人員数を示す）と組織が担当している主要な業務を記述したもので、組織を系統的に並べ、応募組織としてまとめたものです。

前記b)の組織図のなかに書き入れても結構です。

d) 品質保証体系図

品質保証体系図とは、品質保証のためのしくみの大要を図示したものです。応募組織が提供、もしくは提供にかかわっている「社会的・経済的に意味のある製品・サービス」とその受け手（顧客）を明確にした上で、顧客に対して一貫した品質保証を行うために必要な機能（企画、設計・開発、製造、物流、営業、サービスなど）としてどのようなものがあるか、応募組織およびその小組織がその中のどの部分を担当しているか、応募組織が担当していない残りの重要な機能を、応募組織が所属する上位組織およびその小組織を含め、どの組織が担当しているかわかるようにしてください。

e) 調査票（デミング賞のWebよりダウンロードしてください）

「審査範囲」「調査単位」「審査日数」などを決める際の参考とするために審査委員会委員及び委員会事務局が使用させていただきます。所定事項をご記入のうえ、提出してください。

なお、組織図、業務分掌説明書、品質保証体系図および調査票は、TQM診断の依頼、デミング賞、デミング賞大賞の応募申込などに際しても提出していただけます。応募組織がデミング賞にふさわしいかの判断や審査単位の決定、審査スケジュールの決定などの判断資料とさせていただきます。

(3) デミング賞応募相談室に関する費用

デミング賞応募相談室に関する相談料は下記のとおりです。交通費、海外の組織が応募相談室を開催した場合の通訳費等の実費は申込組織側にご負担いただきます。

応募相談室 相談料	国内組織 注1	海外組織 注2
	15万円	30万円

※事務費含む。交通費、通訳費、施設費用等の実費別

注1) 国内組織とは、日本国内に当該組織の拠点を置き、日本国内の法律や制度に基づいて活動している組織のことを指します。日本国内に拠点がある海外資本の組織もこれに該当します。

注2) 海外組織とは、日本国外に当該組織の拠点を置き、該当国の法律や制度に基づいて活動している組織のことを指します。日本国外に拠点がある日本資本の組織もこれに該当します。

## 6. 応募の手続き

### 6.1 応募申込書

応募組織は、「デミング賞応募申込書」、「調査票」（デミング賞のWebよりダウンロードしてください）を、2月20日までにデミング賞委員会宛に提出してください。

当日が土曜日または日曜日の場合は次の月曜日まで、となります。このルールは他の提出期日等にも適用されます。

### 6.2 応募申込金

応募申込書の提出とあわせて、申込金のお振込みをお願いいたします。

申込金は、2月20日までに着金確認ができることが必要です。

調査単位※が1つの場合：国内組織120万円、海外組織280万円

調査単位が2つ以上の場合：上記に1調査単位あたり国内組織50万円、海外組織100万円が追加されます。

例）国内組織で調査単位が3つの場合  $120\text{万円} + 50\text{万円} \times 2 = 220\text{万円}$ となります。

※調査単位についてはp.23を参照ください。

### 6.3 申込時提出資料

応募申込書の提出とあわせて、以下の資料を10部提出してください。

a), b) は、1点ごとに一連番号（1～10）を付し、セットにしてください。また、セットごとに封筒（または手提げ袋）などに入れる場合は、封筒などにも資料と同じ番号を記入してください。

#### a) 「応募組織またはそれを含む上位組織、並びにその事業の説明書等」

- （1）応募組織または応募組織が属する上位組織の沿革、規模、提供・販売している製品・サービスの種類などについての説明書（会社案内、カタログなど）
- （2）応募組織または応募組織が属する上位組織の経営内容がわかるような資料（例えば営業報告書、アニュアルレポートなど）
- （3）応募組織の財務諸表2～3年分

#### b) 応募にあたって

下記①～⑩の項目を「応募にあたって」としてまとめてください。

- ①提出資料一覧
- ②組織図（第5-（2）項参照）
- ③業務分掌説明書（第5-（2）項参照）
- ④品質保証体系図（第5-（2）項参照）
- ⑤実情説明書の作成区分予定
- ⑥実地調査の単位と日数、審査委員数に関する希望
- ⑦実地調査の日程に関する希望

各調査単位について、7月21日～9月30日の期間で、応募組織の休日などで実地調査が不可能な日について、その理由とともに×印をつけてください。なお、不可能な日程が多い場合は、実地調査を次



年度以降に延期させていただきます。ご了承ください。

例)

7月21日	土	×	休業日	8月 1日	水			8月12日	日	×	休業日
7月22日	日	×	休業日	8月 2日	木			8月13日	月	×	夏季休業
7月23日	月			8月 3日	金			8月14日	火	×	夏季休業
7月24日	火			8月 4日	土	×	休業日	8月15日	水		
7月25日	水	×	全社大会	8月 5日	日	×	休業日	8月16日	木		
7月26日	木			8月 6日	月			8月17日	金		
7月27日	金			8月 7日	火			8月18日	土	×	休業日
7月28日	土	×	休業日	8月 8日	水			8月19日	日	×	休業日
7月29日	日	×	休業日	8月 9日	木			8月20日	月		
7月30日	月			8月10日	金			8月21日	火		
7月31日	火			8月11日	土	×	休業日	…			

⑧応募組織全体の統括管理機能を有する組織の所在地と応募組織に属する小組織の位置関係がわかる資料（移動手段、時間等）

⑨各調査単位の所在地と東京駅を起点とした利用交通機関、所要時間の一覧表

例：東京駅  $\xrightarrow[\text{170分}]{\text{新幹線}}$  京都駅  $\xrightarrow[\text{150分}]{\text{車}}$  ホテル  $\xrightarrow[\text{20分}]{\text{車}}$  実地調査会場  $\xrightarrow[\text{120分}]{\text{車}}$  京都駅

⑩各調査単位の連絡担当者名と緊急連絡先

天災地変に伴う交通機関の混乱など、不測の事態を想定して、勤務時間外（夜間、早朝、休日）における応募組織側連絡担当者の連絡先を、各調査単位ごとに必ず記入してください。

c) a) b) の内容のデータ一式を委員会指定のCloudへご提出ください。

ファイル名は以下に準じてください。データはPDF形式でご提出ください。

(XXは応募年、〇〇は応募組織名)

011\_デミング賞応募申込書\_20XX〇〇〇〇

021\_デミング賞調査票\_20XX〇〇〇〇

031\_組織説明資料\_会社案内\_20XX〇〇〇〇

032\_組織説明資料\_経営説明資料\_20XX〇〇〇〇

041\_応募にあたって\_20XX〇〇〇〇

## 7. 応募の受理

3月中旬開催の審査委員会において6項の提出書類を参考に、応募の資格を満たしているかどうかの確認を行います。審査委員会開催後1週間以内に申し込み受理のご通知とともにデミング賞委員会事務局から「審査に関するご連絡」ならびに実地調査（p.18、第9項参照）についてご連絡いたします。

## 8. TQM 実情説明書等の提出

応募組織は、下記の要領に従って国内組織は6月10日まで、海外組織は4月15日までに下記資料をデミング賞委員会事務局宛に提出してください。

a)「TQM実情説明書」

b)「特殊用語解説書」

応募組織の内部だけで通用する用語や略号について、第三者である審査委員にわかるように説明したもの。ただし、一般用語の略語は実情説明書上では、なるべく略さずに記載してください。

a), b) は、審査委員の数に2を加えた部数をハードコピーでご提出ください。

あわせて、a), b) の内容のデータ一式を事務局指定のCloudへご提出ください。

ファイル名は以下に準じてください。データはMicrosoft WordおよびPDF形式でご提出ください。  
(XXは応募年, ○○は応募組織名)

011\_実情説明書\_総括編\_20XX○○○○

021\_実情説明書\_部門編\_20XX○○○○

031\_特殊用語解説書\_20XX○○○○

ハードコピーは1～n（nは審査委員の数に2を加えた数）の一連番号を付してご提出ください。

提出されたTQM実情説明書等は、審査委員およびデミング賞委員会事務局が責任をもって管理し、用済後は焼却、破碎、削除等により処分します。一時的に複写したものも同様に処分します。

### 8.1 TQM実情説明書とは

TQM実情説明書(以下、実情説明書という)は、応募組織におけるTQM導入から応募にいたるまでの間に行ったTQMの推進・実施の状況およびそれによる効果などを記述するもので、実地調査の参考とします。

### 8.2 実情説明書の作成区分

実情説明書は、原則として、調査単位※ごとにa) 総括編とb) 部門編の2種類を作成していただきます。

※調査単位についてはp.23を参照ください。

a) 総括編	当該調査単位のTQMの特徴、実施状況、効果と将来計画等について記述してください。 複数調査単位で受審する場合、応募組織全体の統括管理機能を有する組織を含む調査単位については、「全社総括編」または「全組織総括編」として、調査単位すべてにわたる応募組織全体のTQMの特徴、実施状況、効果と将来計画等について記述してください。
b) 部門編	当該調査単位を構成する部門の組織構造に応じて、各部門のTQMが具体的にどのように展開・実施されているかを記述してください。



以下に、いくつかの作成例を示します。

例 1 1 調査単位で受審する場合の作成例	
例 1.1	全社総括編，全社部門編
例 1.2	A 事業部総括編，A 事業部部門編
例 1.3	A 本部総括編，A 本部部門編
例 1.4	A 工場総括編，A 工場部門編
例 2 複数調査単位で受審する場合の作成例	
例 2.1 複数機能本部	例 2.2 複数事業部
全社総括編，本社部門編	全社総括編，本社部門編
技術本部総括編，技術本部部門編	A 事業部総括編，A 事業部部門編
製造本部総括編，製造本部部門編	B 事業部総括編，B 事業部部門編
営業本部総括編，営業本部部門編	C 事業部総括編，C 事業部部門編
管理本部総括編，管理本部部門編	
例 2.3 複数事業所	
全社総括編，本社部門編	
A 工場総括編，A 工場部門編	
B 工場総括編，B 工場部門編	
C 支店総括編，C 支店部門編	
D 支店総括編，D 支店部門編	
E 技術研究所総括編，E 技術研究所部門編	

8.3 実情説明書の記載内容

実情説明書は応募組織のTQMの実情がよくわかるように書いてください。以下では、記述すべき内容と記述にあたっての注意を述べますが、これらは審査委員が応募組織のTQMの実情を理解するために必要なポイントをまとめたものです。TQMの実情を理解する上で必要と考えられる場合には、応募組織の実態に応じて、適切に追加・修正してください。

a) 全社総括編・全組織総括編の記述内容

全社総括編・全組織総括編は、全調査単位の諸活動を総括して、例えば次の項目を記載してください。

(1) 応募組織の概要

提供もしくは提供にかかわっている、社会的・経済的に意味のある製品・サービスおよびその事業内容について、その特徴、規模、市場での位置等について、時間的な経緯を含めて説明してください。その際、その製品・サービスの品質保証における応募組織の位置づけを明確にしてください。

また、応募組織の全体的な構成、応募組織に含まれる各小組織（事業所・部門など）の役割、人数を示してください。応募組織以外の組織が重要な役割を果たしている場合には、この組織に関する記述も含めます。

(2) 経営目標・経営戦略

p.1の「2. デミング賞を受賞できる組織とは」として規定されている3項目の「A）経営理念、業種、業態、規模および経営環境に応じて明確な経営の意思のもとに、積極的な顧客指向の、さらには組織の社会的責任を踏まえた経営目標・戦略が策定されていること。また、その策定において、首脳部がリーダーシップを発揮し

ていること」に対する説明をしてください。例えば、経営環境についての認識、経営環境の分析に基づいて設定した経営目標、経営目標を達成するための手段・方策としての経営戦略及びその策定方法を記述して、何のためにTQMを導入・推進したか、その目的を説明してください。

### （３）TQMの導入・推進

p. 1の「2. デミング賞を受賞できる組織とは」として規定されている3項目の「B）A）の経営目標・戦略の実現に向けてTQMが適切に活用され、実施されていること」に対する説明をしてください。すなわち、前章で説明された経営目標、経営戦略、あるいは経営課題、ビジョンを踏まえて、TQMの思想、方法論、手法をどのように活用してきたのか、どのような点に特徴があるのかを中心に、TQMの導入・推進の全体像を説明してください。

### （４）TQM実施状況

前項で述べたTQMの導入・推進の記述を受けて、経営戦略の実現のために実施してきたTQMの個々の活動状況について説明してください。その際、経営戦略の実現に向けて特色あるTQMをどのように推進してきたか、応募組織のTQMの特徴を訴求するような章・節構成を工夫し、記述してください。「特徴ある活動」については、とくに節を設けて記述するとよいでしょう。

### （５）TQM実施による効果と将来計画

p. 1の「2. デミング賞を受賞できる組織とは」として規定されている3項目の「C）B）の結果として、A）の経営目標・戦略について効果をあげるとともに、将来の発展に必要な組織能力が獲得できていること」に対する説明をしてください。TQMによって得られた効果について、（2）の経営目標・経営戦略、（3）、（4）のTQMの導入・推進と実施状況との関連が分かるように記述してください。有形の効果については、できるだけ定量的な尺度を用い、その時間的な推移をグラフで示してください。定量化することが難しい無形の効果についても、できるだけ具体的に記述してください。

また、デミング賞受賞後も継続してTQMを推進していくための計画についても記述してください。将来の中長期（3年から5年程度）の経営目標およびその実現のための経営戦略を述べ、その効果的・効率的な実践に向けて、今後どのようにTQMを推進する予定かを記述してください。またその中にはTQMに関する残された問題・課題とともに、新たに実施したい事項について具体的に記載します。

### （６）首脳部のTQMの実践に関する考え方

主要な経営首脳部一人ひとりのTQMに対する理解、TQM推進に果たしてきた役割、組織力や人材育成に対する考え方、組織の社会的責任の認識等について述べてください。氏名、担当役職名を記し、ご自身でお書きください。これは「首脳部との懇談」の際に参考にします。

### b) 複数調査単位の場合の各調査単位の総括編の記述内容

複数調査単位の場合の各調査単位の総括編は、「a) 全社総括編・全組織総括編の記述内容」に準じて、それぞれの当該調査単位におけるTQMの実施内容を記述してください。書き方や項目の配列については、自由に考えてください。しかし、原則として、次の諸点を含めてください。

- （１）当該調査単位の役割および扱っている製品・サービス・業務の特色
- （２）短期および中・長期の当該調査単位の方針、それらと上位の経営方針、TQM方針との関係

- (3) 当該調査単位の組織ならびに応募組織全体の統括管理機能を有する組織との関係
- (4) 当該調査単位におけるTQMのあゆみ（ねらいの変遷を含む）と特色（特に努力している点）
- (5) 当該調査単位におけるTQM実施状況
- (6) 当該調査単位が取り扱っている主要製品・サービス・業務の品質レベル（他社との比較、自ら品質評価を行った結果やそれに対する判断など）
- (7) 当該調査単位におけるTQM実施による有形、無形の効果
- (8) 当該調査単位におけるTQMで残された問題点と将来計画

### c) 部門編の記述内容

部門編は、当該調査単位を構成している部門ごとに、それぞれの活動状況がわかるように記述してください。その際、以下の点が分かるように記述してください。

- ・当該調査単位を構成している部門が果たすべき機能、もしくは業務分掌
- ・当該調査単位を構成する部門の構造
- ・当該調査単位を構成している部門の業務分掌を実施するためのプロセスの確立および経営資源の確保
- ・当該調査単位を構成している部門における経営課題
- ・当該調査単位を構成している部門におけるTQMの実施状況、TQMの特徴

### d) 実情説明書記述にあたっての注意事項

実情説明書の記述にあたっては、特に以下の点に注意してください。

- (1) 秘密事項は、なるべく記述しないでください。例えば、固有名称に対しては略号を用いる、グラフ等についてもスケールは指標化するなど工夫してください。必要があれば、実地調査のときに補足してください。
- (2) 事実に基づいた記述をしてください。
- (3) 全体的なTQM活動の枠組みがわかると同時に、個々の具体的な活動、しくみの内容がわかるようにしてください。  
例えば、評価基準の中の「製品・サービス及び／又は業務の質の管理と改善」に対応するTQM実施状況の記述に当たっては、代表的な改善活動の事例を一つ以上含めてください。
- (4) 重要な、特徴ある活動・しくみとそうでないものを区別し、焦点を絞って説明してください。
- (5) 海外組織の実情説明書は、事前にネイティブによる英語校正チェックを受けることを強く推奨します。

なお、実情説明書の区分、記述内容などについて疑問があるときは、デミング賞委員会事務局に相談してください。

## e) 実情説明書の例

以下に示す3つの例を参考に会社の実態に合わせて作成ください。

## (1) 実情説明書の章・項立てと記述内容の例

## 例 1

1. 応募組織の概要	応募組織について審査委員に理解してもらうために必要な事項を記述します。社是や理念、製品と顧客・市場、沿革、事業上の特徴、組織とその特徴など。
2. 経営目標と経営戦略	<p>p. 1の「2. デミング賞を受賞できる組織とは」として規定されている3項目の第1項目「A) 経営理念、業種、業態、規模および経営環境に応じて明確な経営の意思のもとに、積極的な顧客指向の、さらには組織の社会的責任を踏まえた経営目標・戦略が策定されていること。また、その策定において、首脳部がリーダーシップを発揮していること。」に対応する章です。</p> <p>(1) 経営環境、すなわち顧客・市場、社会、技術、競合、業界構造などの外部環境、技術、マネジメント、人材などの内部環境についての認識を書きます。</p> <p>(2) 経営環境の分析に基づいて設定した経営目標（達成すべき状態）を書きます。</p> <p>(3) 経営戦略、すなわち経営目標を達成するための手段・方策およびその策定のしくみを書きます。</p>
3. 経営戦略実現のためのTQMのフレームワーク	<p>p. 1の「2. デミング賞を受賞できる組織とは」として規定されている3項目の第2項目「B) A)の経営目標・戦略の実現に向けてTQMが適切に活用され、実施されていること」に記載されているTQMについて、応募組織で実践されている推進の方法論を記載する章です。</p> <p>TQM推進のねらいとTQMのフレームワーク（またはマスタープラン）、経営戦略とTQMとの関連を明確にします。すなわちTQMの思想、方法論、手法のどれを、どう活用し、どのような効果を得ることで戦略を実施しようとしてきたかを説明します。また、他社に比べて“特徴ある活動”が何であるかも明確にします。</p> <p>なお、TQMのフレームワークに含まれる要素ごとの実施状況の詳細については、次の第4章に書きます。</p>
4. TQM実施状況 4. 1 方針管理 4. 2 日常管理 4. 3 部門横断活動 4. 4 問題解決・課題解決活動 4. 5 QCサークル活動 (小集団改善活動) 4. 6 新製品開発管理 4. 7 品質保証 4. 8 情報技術の活用 4. 9 人材育成 ...	<p>第3章で述べたTQMのフレームワークの要素ごと（方針管理、日常管理、部門横断活動、問題解決・課題達成活動、QCサークル活動（小集団改善活動）、新製品開発管理、品質保証、情報技術の活用、人材育成など）に節を設け、記述します。</p> <p>記述に際しては、それぞれの要素がどのように実践されているのか、第3章で関連づけた経営戦略の実現にどのように有機的につながっているのかがわかるようにします。</p> <p>また、第3章で明確にした“特徴ある活動”についても、とくに節を設けて記述するようにします。</p>
5. 総合効果	<p>p. 1の「2. デミング賞を受賞できる組織とは」の3項目の第3項目「C) B)の結果として、A)の経営目標・戦略について効果をあげるとともに、将来の発展に必要な組織能力が獲得できていること」に記載されている効果について記述する章です。</p> <p>第2章に記載の経営目標・経営戦略と対応をとるとともに、第3章記載の「TQM推進のねらいとTQMのフレームワーク」とも整合性がとれるよう記述する必要があります。</p>
6. 将来計画	<p>デミング賞受賞後も継続してTQMを推進していくための計画について記述します。将来の中長期（3年から5年程度）の経営目標およびその実現のための経営戦略を述べ、その効果的・効率的な実践に向けて、今後どのようにTQMを推進する予定かを記述してください。またその中にはTQMに関する残された問題・課題とともに、新たに実施したい事項について具体的に記載します。</p>



## 例2

1.応募組織の概要	応募組織について審査委員に理解してもらうために必要な事項を記述します。
2.経営目標と経営戦略	<p>p. 1の「2. デミング賞を受賞できる組織とは」として規定されている3項目の第1項目「A）経営理念、業種、業態、規模および経営環境に応じて明確な経営の意思のもとに、積極的な顧客指向の、さらには組織の社会的責任を踏まえた経営目標・戦略が策定されていること。また、その策定において、首脳部がリーダーシップを発揮していること。」に対応する章です。</p> <p>従って、「経営理念、業種、業態、規模および経営環境」を記述し、これらに応じた「積極的な顧客指向の経営目標・戦略」について記述します。さらに、デミング賞のしおりの「評価基準」の「B. TQMの適切な活用・実施」に対応した項目についても記述する必要があります。</p> <p>それらの戦略を基盤構築戦略（あるいは必要な管理システム）と挑戦的戦略に区分して示し（例えばリスト化）、第4章ならびに第5章につなげます。前者は、デミング賞のしおりの「評価基準」の「B. TQMの適切な活用・実施」の評価対象になりうることを、後者は「特徴ある活動」の評価対象になりうることを考慮して記述します。</p>
3.TQMの導入と推進 3. 1 TQM導入のねらいと当社におけるTQMのフレームワーク（あるいはマスタープラン） 3. 2方針管理 3. 3日常管理 3. 4部門横断活動 3. 5問題解決・課題達成活動 3. 6QCサークル活動（小集団改善活動） 3. 7その他	<p>p. 1の「2. デミング賞を受賞できる組織とは」として規定されている3項目の第2項目「B）A）の経営目標・戦略の実現に向けてTQMが適切に活用され、実施されていること」に記載されているTQMについて、応募組織で実践されている推進の方法論を記載する章です。TQM推進のねらいとともにTPM、トヨタ生産方式、シックスシグマ等もTQMの一環として実践されている場合には、それらについてもこの章に記載します。</p> <p>左の欄の節として示したのはあくまでも例示であり、これらをすべて実施しなければならないということではありません。また、適宜、合体して記載されていることは一向に差し支えありません。あくまでも応募組織の実体に即して記載します。この章は、デミング賞のしおりの「評価基準」の「B. TQMの適切な活用・実施」、「特徴ある活動」の評価対象になりうることを考慮して記述します。</p>
4.基盤構築戦略の実践（or 管理システムの構築・実践） 4. 1戦略1（or ○○管理システムの構築・実践） 4. 2戦略2（or △△管理システムの構築・実践） ...	<p>第2章の基盤構築戦略（あるいは必要な管理システム）にリンクして戦略（あるいは管理システム）ごとに節を設け、記述します。</p> <p>○○、△△とは、新製品開発、品質保証、原価管理、量・納期管理、安全管理、営業活動、環境管理などのことです。記述に際しては第3章に述べた方法論がどのように活用・実践されているのかわかるように、また、デミング賞のしおりの「B. TQMの適切な活用・実施」の評価項目にも留意する必要があります。</p>
5.挑戦的戦略の実践 5. 1戦略1 5. 2戦略2 ...	<p>第2章の挑戦的戦略にリンクして戦略ごとに節を設け、記述します。</p> <p>記述に際しては、第3章で述べた方法論がどのように活用・実践されているのかわかるように記載する必要があります。この章では、p. 1の「2. デミング賞を受賞できる組織とは」の3項目A）、B）、C）がいかに有機的につながって実践されているのかわかるように、また、デミング賞のしおりの「評価基準」の「特徴ある活動」の対象になりうる可能性が高い章であることに留意して記載する必要があります。</p>
6.総合効果	p. 1の「2. デミング賞を受賞できる組織とは」の3項目の第3項目「C）B）の結果として、A）の経営目標・戦略について効果をあげるとともに、将来の発展に必要な組織能力が獲得できていること」に記載されている効果について記述する章で、第2章に記載の経営目標と対応をとるとともに、第3章記載の「TQM推進のねらい」とも整合性がとれるよう記述する必要があります。
7.将来計画	デミング賞受賞後も継続してTQMを推進していくための計画について記述します。将来の中長期（3年から5年程度）の経営目標およびその実現のための経営戦略を述べ、その効果的・効率的な実践に向けて、今後どのようにTQMを推進する予定かを記述してください。またその中にはTQMに関する残された問題・課題とともに、新たに実施したい事項について具体的に記載します。

例3

1.応募組織の概要	概要、規模と沿革、主要製品と特徴などを記述します。
2.組織と運営	組織と主要業務、主な会議体、組織運営の特徴などを記述します。
3.TQMの導入と推進	TQM導入の目的と導入時の問題点、活動の重点、活動の経過、実施状況、効果の確認、今後の課題などについて記述します。
4.方針管理 5.人材育成 6.情報化 7.標準化	TQMで構築したしくみについて記述します。各章共、ねらい、問題点（課題）、活動の重点、活動の経過、実施状況、構築されたしくみ、効果、今後の課題などについて記述します。
8.品質管理実施状況 8.1 新製品開発 8.2 品質保証 8.3 原価管理 8.4 量・納期管理 8.5 安全管理 8.6 営業活動 8.7 環境管理など	応募組織で進めてきた特徴ある品質管理実施状況を、Q、C、D、S、Mなどの機能別に記述します（応募組織で特に、強調したい活動を選定する）。各機能共、導入当時の問題点（課題）、活動の重点、活動の経過、実施状況、構築されたしくみ、効果の確認、今後の課題などについて記述します。
9.総合効果	TQM推進によって得られた総合効果を、TQMの実施状況との関連がわかるように記述します。有形の効果はできるだけ定量的な尺度を用いて、その時間的推移をグラフ化します。
10.将来計画	デミング賞受賞後も継続してTQMを推進していくための計画について記述します。将来の中長期（3年から5年程度）の経営目標およびその実現のための経営戦略を述べ、その効果的・効率的な実践に向けて、今後どのようにTQMを推進する予定かを記述してください。またその中にはTQMに関する残された問題・課題とともに、新たに実施したい事項について具体的に記載します。

(2) 活動の経過の記述例

年度ごとのPDCAがどのように回っているかがわかるように記述する。

	年 度			
P	ねらい			
D	主な実施事項	活動の重点①		
		・ 具体的実施事項 ・ 具体的実施事項		
		活動の重点②		
		・ 具体的実施事項 ・ 具体的実施事項		
		活動の重点③		
		・ 具体的実施事項 ・ 具体的実施事項		
C	効果			
A	問題点			

c) “実施状況” 記述の留意点

- ①活動の重点毎に、どのようなしくみ・仕掛けを構築し、レベルアップしてきたかを記述する.
- ②自慢できる、特徴のある活動を重点にまとめる.
- ③できるだけ、図・表を用いて、わかりやすく記述する.  
図・表は、縮小しないで、読めるように工夫する.
- ④活動の中で実施された改善事例を含めて説明する.

8. 4 実情説明書の形式

- a) 大 き さ： A 4 判
- b) 表 紙：所定の様式（デミング賞のWebよりダウンロードしてください）
- c) 書 式：横書き、左とじ  
余白は上下左右20mm、 1 ページ45字50行（約2,250字）  
文字の大きさは10.5 ～ 11 ポイント  
（デミング賞Webに掲載されている書式見本をご参照ください）
- d) ページ数：図表を含めて下記のページ数（A4）を基準とします. A3は、 2ページとしてかぞえます.  
(1) 総 括 編：50ページ以下  
ただし、首脳部の意見はこのページ数に含みません.

(2) 部 門 編：

従業員数	ページ数
100名以下	50ページ以下
1,000名以下	60ページ以下
2,000名以下	75ページ以下
2,000名より多い場合	500名増すごとに制限ページ数を5ページ増とします. ただし100ページは超えないものとします.

注)大きい紙の折り込みや文字の小さい図表は避けてください. 読めない図表は評価の対象としません.

- e) 体 裁：可能な限り下記の体裁に準じてください（持ち運び、保管、廃棄・環境を考慮）.  
①表紙：ソフトカバー装丁、②両面印刷、③くるみ綴じ、④背表紙にタイトル記載、  
⑤製本の際、廃棄・環境の妨げになる素材を使用しない  
（プラスチック・ビニール素材、リング綴じは避ける）

## 9. 実地調査

### 9.1 実地調査とは

実地調査は、デミング賞審査の中核をなすものです。

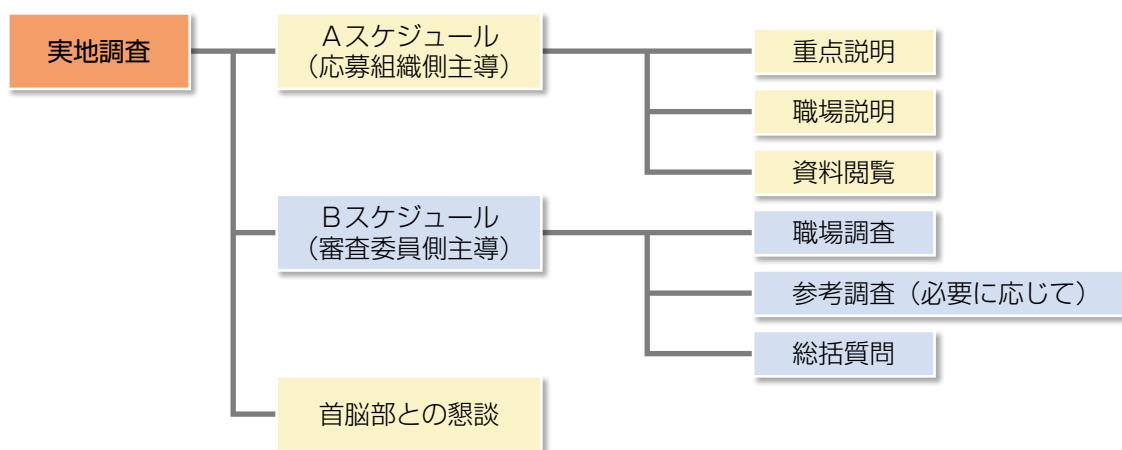
実地調査は、審査委員が各調査単位（p.23, 9.3.1項参照）を訪問し、応募組織から提出された実情説明書等を参考に、TQMの実施状況について調査を行うものです。

調査単位、場所、日時、審査委員数等については、応募組織の希望を参考にして、審査委員会がその応募組織におけるTQM実施状況を調査するのにふさわしいと考える方法を決定します。

実地調査は、次に示すように応募組織主導で説明し、それに関する質疑応答を行う「Aスケジュール」と、審査委員主導で調査・質疑を行う「Bスケジュール」からなっています。

また、応募組織全体の統轄管理機能を有する組織を含む実地調査では、両スケジュールに加えて、応募組織の首脳部（以下、首脳部という）との懇談を行います。

これら実地調査の具体的なスケジュールについては応募組織と主査との事前打合会で協議の上、決定します。



#### a) Aスケジュール

Aスケジュールは、応募組織の主導のもとに審査委員に自組織のTQMの実情、特徴を積極的に説明していただく時間です。

Aスケジュールは「重点説明」、「職場説明」、「資料閲覧」に分かれます。

具体的なスケジュールについては、主査との実地調査事前打合会（p.25, 9.5項参照）で協議のうえ決定します。



## (1) 重点説明

重点説明は、提出された実情説明書の内容のうち、特に重要と思われる事項および実情説明書提出後の状況についての説明、ならびにこの説明や実情説明書の記載事項に関する質疑応答からなります。ここでは、必ず自組織の「特徴ある活動」についても説明してください。

なお、重点説明全体を通し、説明と質疑応答との合計時間の配分は原則として2：1とします。

しかし、重点説明の項目ごとの説明と質疑応答の時間の配分は、内容を考慮して決めます。

特に重点説明における“応募組織の概要”“経営目標と経営戦略”および“TQM導入”については、説明に対する質疑応答の割合を多くすることが望ましいです（例えば1：1）。

重点説明に必要な資料を当日提出または回覧することは差し支えありません。

## (2) 職場説明

職場説明は、工場の場合は製造、検査、試験、梱包、保管などの職場において行われる工程の概要、管理のやり方、製品などについての説明のことをいいます。工場以外の場合は、それぞれの仕事が行われている場所での説明となります。また、製品や製品の使い方などを知ってもらう必要がある場合は、それぞれに最も適した場所で説明を行うこともできます。

職場説明においては、工程や部門ごとに、そこで行われている仕事の内容や管理のやり方などがわかるように説明してください。特別な準備をする必要はありません。むしろ日常活用している資料などを提示してください。

職場での説明と質疑応答の時間配分はほぼ4：1としてください。

## (3) 資料閲覧

資料閲覧の目的は、応募組織のTQM推進において構築、運用、改善されてきた各種のしくみ・ツールについて、その実態を調査することです。

重点説明の内容に関連した主たる組織の、3年間程度の資料の準備をお願いします。

準備する資料としては、例えば、

- ①長期計画や年度方針、経営に活用されているQCDなどの管理指標の推移資料
- ②新製品開発、品質保証、原価管理などの機能別に、日常使用している帳票類
- ③改善事例

などを準備し、これらを閲覧できる部屋を用意してください。この部屋には資料の検索、簡単な確認に対応する人、および資料が電子媒体となっているときは該当システムの操作が可能な人を待機させてください。ただし、資料の内容に関する質疑はここでは行わず、行われたとしても正式回答という位置付けではありません。

### b) Bスケジュール

Bスケジュールは、審査委員側の主導によって調査するための時間です。この調査はAスケジュールの重点説明や職場説明と関連する部門や機能について行います。

Bスケジュールは、審査委員側が実施スケジュールを決定します。このスケジュールの案は、実地調査事前打合会において主査が応募組織と話し合って作成しますが、その後に変更することもあります。

Bスケジュールは、「職場調査」と「総括質問」に分かれます。

## (1) 職場調査

職場調査は、必要に応じて、審査委員がいくつかの班に分かれて、並行して行います。この場合、1つの班は原則として2名以上としますが、同じ班の審査委員が同一行動を取らないこともあります。

職場調査は、審査委員の指示によって行われます。したがって、**調査の方法はすべて審査委員が決めます。**

調査の方法には、一定の形があるわけではありません。調査の方法が調査単位や班によって異なることもあります。様々なやり方で審査委員独自の方法により行われます。

以下に審査の一例を示します。

- 例1** あなたの課の管理項目一覧・管理グラフ一覧・工程能力指数一覧を見せてください。これらの管理指標の中で最も重要なものに対し、PDCAを回した実例を説明してください。
- 例2** あなたの課の本年度の重要不具合に対し、問題解決を行った事例を示してください。
- 例3** 現場に行き、最終検査工程から不具合品を1つ取り出し、これに対しPDCAをどのように回したかを実際の帳票に基づき示してください。
- 例4** あなたの課の重要管理項目が、会社全体の重点項目とどのように関連しているかを示してください。また、これらのうち、目標が未達であったものに対してPDCAをどのように回したかを教えてください。
- 例5** SQCが上手く活用された事例を紹介してください。

審査は主にAスケジュールの重点説明や職場説明と関連する項目に関して行われます。**審査基準については後述します。**活動が実際に行われているかを事実に基づき審査いたしますので、関連する書類を準備してください。ただし、説明のために特別な準備をする必要はありません。むしろ日常活用している資料などを提示してください。

なお、職場における質疑応答のみで終わる場合もあり、また、部門別に行うとは限りません。

## (2) 総括質問

総括質問は、職場調査終了後に行います。これも一定の形があるわけではありません。また、ここでは応募組織からの補足や訂正の説明および資料の追加提出を認める場合もあります。必要な場合には主査に申し出てください。

### c) 首脳部との懇談

「首脳部との懇談」は、TQM推進における首脳部の果たす役割の重要性から、首脳部の以下の項目に関する理解、熱意、方針およびその展開、レビューの状況について調査（評価）することを目的として、首脳部と懇談形式で質疑を行うものです。

- (1) TQMに対する理解と熱意
- (2) トップのリーダーシップ、ビジョン、戦略方針、環境変化に対する識見
- (3) 組織力（コア技術、スピード、活力の維持と強化）
- (4) 人材の育成
- (5) 組織の社会的責任

この懇談は、応募組織全体の統轄管理機能を有する組織を含む調査単位の現地調査において、Bスケジュールの終了後に行われます。

この懇談への応募組織からの出席者については、現地調査事前打合せにおいて決定します。

この懇談の司会は主査が担当します。

#### d) 参考調査

必要に応じて参考調査を行います。参考調査とは、応募組織の製品・サービスの提供において、その品質を維持・向上する上で関連の深い組織（例えば、顧客、調達関係、業務委託関係、あるいは統括管理関係のある組織など、以下、参考調査組織という）について行われる調査です。この調査は、参考調査組織について採点することが目的ではなく、参考調査を通じて応募組織の経営と品質に対する考え方、品質管理活動の状況を確認し、応募組織の評価の参考にするものです。よって、原則的に、参考調査組織は、その組織のTQM推進状況、品質保証のレベル、販売管理のレベルなどを審査されることはありません。

参考調査組織が近くにない場合は、応募組織の審査会場においてビデオ映像や各種情報端末を活用し、会社紹介などを準備してください。ただし、すべての調査単位において参考調査を行うとは限りません。

## 9.2 実地調査の標準時間配分

実地調査は、原則として9時～17時に行います。この間に、1時間の昼食休憩を取ります。午前（15分）、午後（20分）の休憩時間は調査時間に含めます。標準的な時間配分を次に例示します。

### ● 応募組織全体の統括管理機能を有する組織を含まない調査単位の場合の標準時間配分

#### ■ 0.5日の場合

Aスケジュール	2時間	（午前または午後）
Bスケジュール	2時間	（午後）

#### ■ 1.0日の場合

Aスケジュール	3時間	（午前または午後）
Bスケジュール	4時間	（午後）

#### ■ 1.5日の場合

##### 例1

Aスケジュール	3～4時間	（1日目 午前～午後）
Bスケジュール	3～4時間	（1日目 午後）
	2～3時間	（2日目 午前）

##### 例2

Aスケジュール	4時間	（1日目 午後）
Bスケジュール	5～6時間	（2日目 午前～午後）

#### ■ 2.0日の場合

Aスケジュール	7時間	（1日目）
Bスケジュール	7時間	（2日目）

### ● 応募組織全体の統括管理機能を有する組織を含む調査単位の場合の標準時間配分

#### ■ 1.0日の場合

Aスケジュール	2～3時間	（午前）
Bスケジュール	3～4時間	（午後）
首脳部との懇談	1時間	（午後）

#### ■ 2.0日の場合

Aスケジュール	5時間	（1日目 午前～午後）
Bスケジュール	2時間	（1日目 午後）
Bスケジュール	5時間	（2日目 午前～午後）
首脳部との懇談	1～2時間	（2日目 午後）

注）応募組織全体の統括管理機能を有する組織を含む調査単位の場合は状況により、この時間配分で行わないこともあります。

9.3 実地調査単位および日程に関する希望の提出

実地調査単位および日程に関する希望を応募申込時に併せて提出してください。

9.3.1 実地調査単位とは

実地調査の方法は、応募組織の規模・組織、事業内容、地域的条件等を勘案して、次の2つがあります。

a)	応募組織全体を構成する小組織の適当なまとまりのそれぞれについて別の日程で行う場合
b)	応募組織全体をまとめて行う場合

a) の場合は、応募組織を構成するすべての小組織を実地調査の対象にするとは限りません。この実地調査の対象として選んだ小組織のまとまりを「調査単位」といいます。調査単位は審査委員会が応募組織の希望を参考にして決定します。

b) の場合は、応募組織全体で1調査単位になります。

調査単位を決める際は、以下を参考にしてください。

	a) 複数の調査単位で受審	b) 1つの調査単位で受審
事業内容	複数の事業を展開し、事業ごとに特徴がある	単一の事業を展開している
地理的条件	拠点が分かれている	拠点が1ヶ所である
規模	きわめて大きい	大きくない
受審目的	各事業、拠点に対する受審を希望	統一して受審を希望
備考	①審査終了後にお渡しする意見書は調査単位ごとに作成されます。 ②1調査単位を追加するごとに、申込金の他に調査単位追加金が必要となります。	

また、調査単位の検討をする際は、以下の例の調査単位の設定方法を参考にしてください。

調査単位4の例：A社

調査単位名	事業内容	拠点	審査委員数	審査日数	従業員数
本社	—	南地区	6	1	
国内営業	国内営業		4	1	
東地区事業所	住宅関連品製造	東地区	4	1	
西地区事業所	自動車用部品製造	西地区	4	1	

調査単位1の例：B社

調査単位名	事業内容	拠点	審査委員数	審査日数	従業員数
B社	繊維製造・販売	本社	8	2	
		南地区			
		東地区			
		西地区			

### 9.3.2 記載内容

実地調査単位および日程に関する希望は、以下のことがわかるように作成してください。

- 1) a) 方式か, b) 方式か
  - a) 方式の場合には調査単位をどのように分けるか.
- 2) 各々の調査単位について審査委員の人数, 調査日数
- 3) 各々の調査単位について調査を実施する希望月日

ただし、実地調査は1調査単位ごとに原則として2名以上（b）方式の場合4名以上）の審査委員によって行われます。標準4名、最大8名、偶数名を基本とします。

また、実地調査は、原則として、次表のような標準日数で行います。調査を実施する月日については7月21日～9月30日までの間で、応募組織の休日などで実地調査が不可能な日について、その理由とともに×印をつけてください。なお、不可能な日程が多い場合は、実地調査を次年度以降に延期させていただきます。ご了承ください。また、a)方式を取る場合は、応募組織全体の統括管理機能を有する組織を含む調査単位の実地調査は原則として一番最後に行います。

調査単位	日数
応募組織全体の統括管理機能を有する組織	1～2日
事業部、支社	0.5～1日
工場、製作所	1～2日
研究所	0.5～1日
支店、営業所、出張所	0.5～1日

注1) 応募組織全体の統括管理機能を有する組織と工場等が組織として分離されていないなど、分割して調査を行うことが不適当な場合には、1調査単位として1～2日で行います。

注2) その他特殊な組織形態の場合には、応募組織の希望を聞いた上、審査委員会で決定します。

### 9.4 実地調査の日程および審査委員名の通知

実地調査単位、実地調査の日程および各調査単位の主査※および審査委員の氏名は、応募組織の希望を参考にして審査委員会が決定し、原則として3月に開催される審査委員会終了後、1週間以内に通知します。

ただし、通知後に特別な事情が生じて、審査委員および人数が変更になる場合もあります。その場合は可及的速やかに通知いたします。また、審査日数については事前打合会の内容に応じて、0.5日～1日程度増加の可能性があります。変更になることがあります。

※主査は、審査委員の代表として審査の円滑な運営に責任を持ちます。また、2つ以上の調査単位を設けた場合には、各調査単位の主査のうち1名を主査代表と呼びます。主査代表は、応募組織の実地調査全体を総括します。

注) デミング賞審査委員会委員による応募組織への指導の制限

デミング賞審査委員会委員が応募組織のTQM活動を指導している場合、その年度の最初の実地調査が始まった日から結果が発表される日までは、応募組織の指導は禁止されています。

また、応募組織を指導している委員は、その組織の実地調査には参加しません。ただし、講演を行った程度である場合、あるいは2年以上前に指導を行ったなどの場合は、この限りではありません。

## 9.5 実地調査事前打合せ

調査単位ごとに、主査と応募組織との実地調査事前打合せを行います。これには、原則として、調査単位の主査と委員会事務局が出席します（主査に加えて、主査以外の委員も出席することがあります）。応募組織からの出席者に制限はありませんが、慣例として、申し込み責任者、管理者、スタッフの3名～4名程度です。

事前打合会の所要時間は約1～2時間です。

原則として、デミング賞委員会事務局所在地（東京）で開催いたします。

### 9.5.1 打合せの内容

この打合せでは実地調査を円滑に行うため、次の項目について打合せします。

- a) Aスケジュール → ここで決定します。
- b) Bスケジュール → ここで案を決定します。
- c) 参考調査組織 → ここで決定します。
- d) 首脳部との懇談出席者 → ここで決定します。

上記の他、事務的事項（宿泊先、交通手段、審査会場の配置等）の打合せを行います。

### 9.5.2 事前打合会の議事

事前打合会の議事は以下の通りです。

1. 関係者紹介 審査委員→受審組織→同行事務局・通訳
2. 議事録の作成についての確認（受審側で作成の後1週間以内に事務局へ提出）
3. 事前打合会の目的についての確認
  - ・審査の円滑な運営のための情報交換、原案の検討、スケジュールの決定
  - ・変更の可能性等についての確認
4. 受審側による調査単位の概略説明
5. Aスケジュールの決定
  - （1）“重点説明”と“職場説明”の時間の比率の確認
  - （2）“説明”と“質疑応答”の時間の比率の確認
  - （3）資料閲覧方法の確認
  - （4）職場説明での質疑応答の時間の比率の確認
6. Bスケジュール（案）の決定
  - （1）企業の案と時間配分のチェック
  - （2）班編成と部門の組合せ（工・販など）の検討
  - （3）参考調査会社の決定
  - （4）総合質疑の出席者の確認
7. 首脳部懇談
  - （1）出席者の確認



## 8. 審査会場と宿泊先の所在地と交通手段

### (1) 移動方法、タイムスケジュールの確認

※ Bスケジュールの開催場所が班によって分かれ、移動や宿泊が必要な場合等、事前の手配が必要なケースは、予め班編成を行う。事務局や、海外の場合は通訳の随行もあわせて決定する。

## 9. 審査会場の配置

### (1) Aスケジュール

審査委員席（背後に人がいない位置）、マイク、スクリーン、受審側説明者、司会、企業側参加者席、補助者、（通訳席・海外のみ）の位置の確認

### (2) Bスケジュール

審査会場の位置、移動、審査会場内配置、説明の要領と進め方の確認

### (3) 審査委員控室

## 10. 緊急時連絡方法の確認

受審側／委員側／事務局

## 11. 受審側への確認事項

### (1) 簡素第一（宿泊、送迎、食事）

### (2) 宿泊先の照明と騒音・インターネットの使用の可否

### (3) 事前打合せ・事後打合せ会場借用の依頼（日にち・時間・場所・器材）

### (4) 通訳者の確認（海外のみ）

1) 人数：Aスケ2名（受審側・審査側）、Bスケ審査委員1名に1名の通訳者

2) 通訳経験：TQM知識、日本語能力

## 12. 審査当日の留意事項

- ・録音や録画（制限しないが、社外への流用は厳禁する）
- ・重点説明に必要な資料の提出は差し支えない。
- ・社外秘資料や持ち帰り不可資料は、他の資料と区別し、管理する。

## 13. その他受審側からの質問への対応

## 14. その他

- ・実地調査当日の時間（スケジュール）の変更や遅れなどが生じた場合は速やかに事務局を通じて対応を指示する。
- ・実地調査時の服装について（上着やネクタイの着用について）
- ・指導禁止期間と接触禁止期間について

指導禁止期間…デミング賞審査委員全委員の応募組織への指導の禁止期間

接触禁止期間…応募組織とその組織の審査を担当する委員の接触禁止期間

### 9.5.3 準備する資料

応募組織は、下記資料を出席人数分準備して持参してください。出席人数につきましては、委員会事務局にお問い合わせください。

- a) 調査単位に関する業務内容や人員構成などがわかる資料
- b) 9.5.2項に対応した説明資料と9.5.1項のa)～d)の各案

なお、各案を作成するにあたっては、前述の「9.1項 実地調査とは」「9.2項 実地調査の標準時間配分」



を参照してください。

## 9.6 実地調査に関するその他の注意事項

- a) 提出していただいた実情説明書は、実地調査を効率的に進めるための資料として使用します。
- b) 実地調査中は、指導はいたしません。また、調査後の講評もいたしません。
- c) 特に審査委員から指名のない限り、質問に対しては、その調査単位に属する人が回答してください。もし、それ以外の人回答したい場合には、主査に申し出てください。
- d) 審査にあたり、応募組織側からの説明や資料の中に秘密事項のある場合には、それを明確に指示してください。
- e) 秘密事項に関しては、説明、資料の提出、事業所の一部への立ち入り等を拒否されることは差し支えありません。しかし、審査は事実に基づいて行われるものですから、拒否されることが多いと、必要な審査ができなくなるおそれがあります。
- f) 実地調査の当日、審査委員だけで情報交換を行うことがあります。その場合は、場所の便宜を図ってください。
- g) 実地調査の際の送迎や食事などは極力簡素にしてください。
- h) 審査委員は審査に必要な書類以外のものは一切受け取りません。
- i) 審査委員は実地調査の前日を含めて応募組織側（応募組織に関連する組織も含む）の人とは一緒に食事などをしません。
- j) 送迎の車には、原則として応募組織側の人は同乗しないでください。なお、調査中の移動の場合は同乗しても差し支えありません。
- k) 実地調査の様子の録音・撮影を希望される場合は、審査委員の了解を得てください。ただし、応募組織内のみの使用とし、応募組織外への流用は禁止とします。

## 9.7 審査内容の守秘について

審査委員は審査において得られた情報を、応募組織の了解なく外部に漏らすことはありません。

# 10. 審査と評価の方法

デミング賞では、次に示す＜デミング賞を受賞できる組織とは＞に重点をおいて審査します。

＜デミング賞を受賞できる組織とは＞

TQMにより、次の3項目を実現している応募組織に授与されます。

- A) 経営理念、業種、業態、規模および経営環境に応じて明確な経営の意思のもとに、積極的な顧客指向の、さらには組織の社会的責任を踏まえた経営目標・戦略が策定されていること。また、その策定において、首脳部がリーダーシップを発揮していること。
- B) A) の経営目標・戦略の実現に向けてTQMが適切に活用され、実施されていること。
- C) B) の結果として、A) の経営目標・戦略について効果をあげるとともに、将来の発展に必要な組織能力が獲得できていること。

具体的な「評価基準」を次項に示します。デミング賞の審査の基準は、特定の品質管理のモデルへの適合を求めるものではありません。自らの状況を認識し、課題と目標を定め、組織をあげてTQMに取り組んだ結果とその過程、そして将来にわたる有効性を評価するものです。

## 11. 評価基準

評価基準は、「Ⅰ. 積極的な顧客指向の経営目標・戦略の策定」「Ⅱ. 首脳部の役割とその発揮」「Ⅲ. 経営目標・戦略の実現に向けたTQMの適切な活用・実施」「Ⅳ. TQMの活用・実施を通して経営目標・戦略について得られた効果」「Ⅴ. 特徴ある活動と組織能力の獲得」の5つから構成されます。これらの関連を図示すると次のようになります。Ⅰ及びⅡがデミング賞を受賞できる組織の項目Aに、Ⅲが項目Bに、Ⅳ及びⅤが項目Cに対応します。

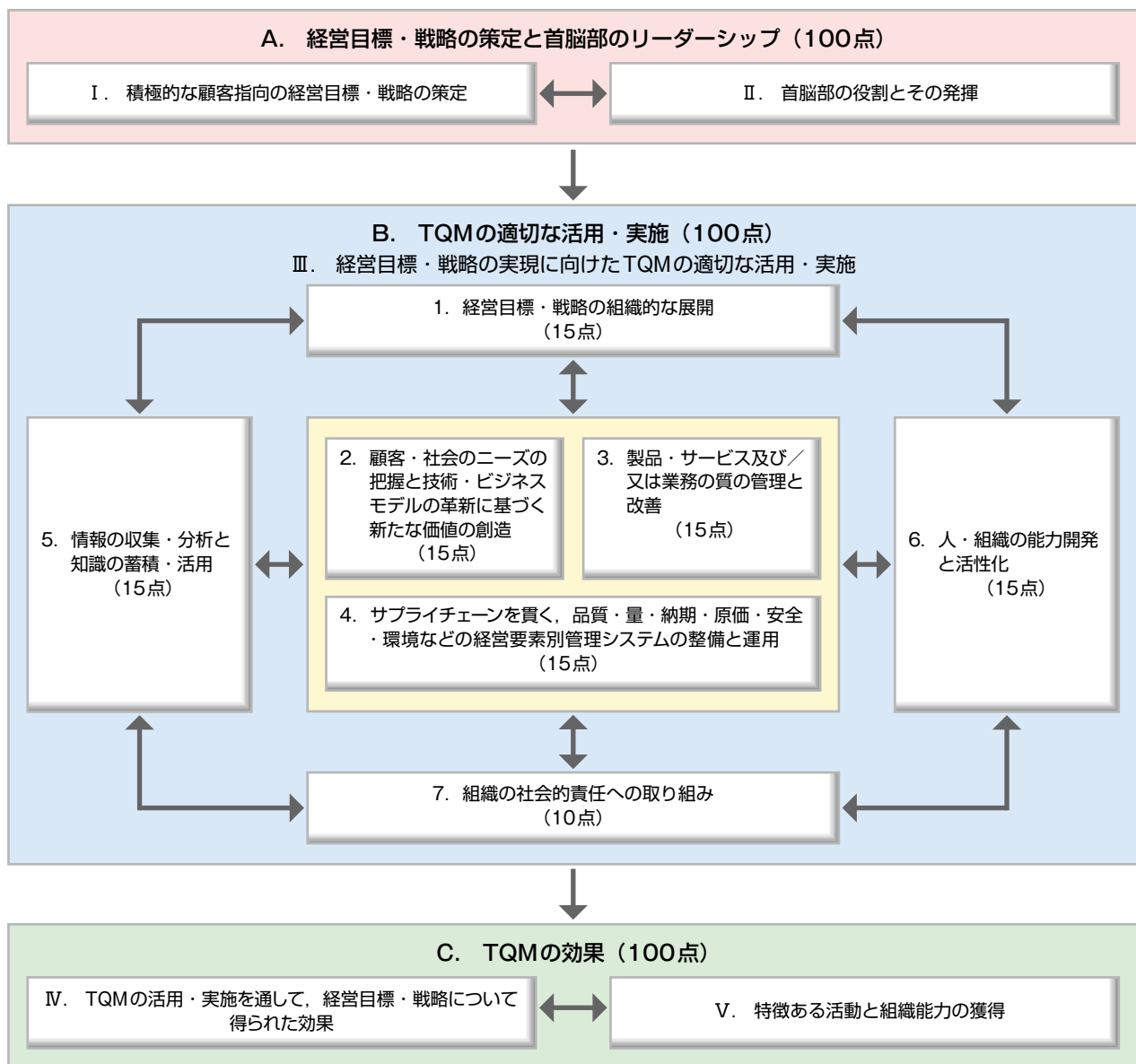


図 デミング賞審査の評価基準の関連と点数／配点

## 11.1 評価の項目と配点

### A. 経営目標・戦略の策定と首脳部のリーダーシップ

評価の項目	点数	合格判定
I. 積極的な顧客指向の経営目標・戦略の策定	100点	70点以上
経営理念、業種、業態、規模及び経営環境に応じて、明確な経営の意思のもとに、積極的な顧客指向、さらには組織の社会的責任を踏まえた経営目標・戦略が策定されていること。組織として今後の目指す姿・将来計画が明確になっていること。		
II. 首脳部の役割とその発揮	100点	70点以上
首脳部が、積極的な顧客指向の経営目標・戦略の策定とTQMの実施においてリーダーシップを発揮していること。経営目標・戦略や環境変化に対する識見があり、組織能力の向上・人材の育成・組織の社会的責任の重要性を理解していること。TQMに対する理解と熱意があること。		

### B. TQMの適切な活用・実施

評価の項目	点数 (配点)	合格判定
III. 経営目標・戦略の実現に向けたTQMの適切な活用・実施	100点	70点以上
経営目標・戦略の実現に向けて、TQMが経営のツールとして適切に活用され、実施されていること。また、その中で、科学的方法（統計的方法など）・ITが適切に活用されていること。		
1. 経営目標・戦略の組織的な展開	(15点)	70点以上
経営目標・戦略が組織的に展開され、全員参加と、部門間及び関連組織間の密接な連携のもと、組織一丸となって実施されていること。	(15点)	
2. 顧客・社会のニーズの把握と技術・ビジネスモデルの革新に基づく新たな価値の創造	(15点)	
顧客・社会のニーズの把握と技術・ビジネスモデルの革新に基づいて、新たな価値の創造を目指した新事業の開拓、新商品（製品・サービス）の開発、及び／又は業務（プロセス）の改革が積極的かつ効果的に行われていること。	(15点)	
3. 製品・サービス及び／又は業務の質の管理と改善	(15点)	
a. 日常管理：標準化と教育訓練により日常業務でトラブルがほとんど発生せず、各部門の主要な業務が安定して行われていること。 b. 継続的改善：製品・サービス及び／又は業務の質に関する改善が計画的・継続的に行われ、市場及び／又は後工程からのクレーム・不良が減少している、あるいは極めて低いレベルに保持されていること。顧客満足度が向上している、あるいは極めて高いレベルに保持されていること。	(15点)	
4. サプライチェーンを貫く、品質・量・納期・原価・安全・環境などの経営要素別管理システムの整備と運用	(15点)	70点以上
組織にとって必要な経営要素別の管理システムが、パートナーや関係組織を含む、顧客を起点としたサプライチェーンを貫く形で整備・運用され、経営環境が変化する中で目的を確実かつ迅速に達成する上で有効なものになっていること。	(15点)	
5. 情報の収集・分析と知識の蓄積・活用	(15点)	70点以上
市場及び組織内の情報の収集・分析、業務に必要な知識の蓄積・活用が体系的に行われ、新たな価値の創造、製品・サービス及び／又は業務の質の管理と改善、経営要素別管理システムの整備と運用に役立っていること。	(15点)	

評価の項目	点数 (配点)	合格判定
6. 人・組織の能力開発と活性化	(15点)	70点 以上
人材の育成・能力開発が計画的に行われており、経営目標・戦略の実現及びそのためのTQMの実施、それを支える人・組織の活性化に役立っていること。		
7. 組織の社会的責任への取り組み	(10点)	70点 以上
社会の一員としての組織の役割と責任を認識し、経営理念、業種、業態、規模及び経営環境に応じた取り組み（例えば、環境保全、地域貢献、公正な事業慣行、人権の尊重、情報セキュリティなど）を、具体的指標を掲げ積極的に行っていること。		

## C. TQMの効果

評価の項目	点数	合格判定
IV. TQMの活用・実施を通して、経営目標・戦略について得られた効果	100点	70点 以上
TQMを適切に活用・実施した結果として、経営目標・戦略について効果をあげていること。		
V. 特徴ある活動と組織能力の獲得		
経営目標・戦略を実現する上で中核となる部分において、TQMの内容又は適用について特徴ある活動を行って効果を得ており、将来の発展に必要な組織能力を獲得できていること。		

注1) ここで示した「Ⅲ. 経営目標・戦略の実現に向けたTQMの適切な活用・実施」の項目と配点は一つの基準です。審査に当たっては、応募組織の経営理念、業種、業態、規模及び経営環境、並びにそれらに応じて策定された経営目標・戦略を考慮して審査委員会において変更することがあります。

注2) 各項目の点数のつけ方については11.2を、合格判定の方法については12.を参照してください。

注3) 従来の評価基準は「基本項目」と「特徴ある活動」と「首脳部の役割とその発揮」から構成されていました。上記の評価基準では、デミング賞を受賞できる組織の3項目A、B、Cを基本的な枠組みとしながら、「首脳部の役割とその発揮」を項目Aの中に、「基本項目」を項目Bの中に、「特徴ある活動」を項目Cの中に、中核となる要素として位置づけています。

## 11.2 評価の方法

### 11.2.1 経営目標・戦略の策定と首脳部のリーダーシップ（項目A）

「Ⅰ. 積極的な顧客指向の経営目標・戦略の策定」と「Ⅱ. 首脳部の役割とその発揮」を、首脳部懇談、並びにAスケジュール及びBスケジュールの審査で得られた知見をもとにそれぞれ評価し、両方の結果を総合して100点満点で点数をつけます。

このうち、「Ⅰ. 積極的な顧客指向の経営目標・戦略の策定」については、

- ・明確な経営の意思のもとに、経営目標・戦略が策定されている
- ・策定されている経営目標・戦略が、経営理念、業種、業態、規模及び経営環境に応じたものであり、また、積極的な顧客指向、さらには組織の社会的責任を踏まえたものになっている
- ・組織としての今後の目指す姿・将来計画が明確になっている

ことを評価します。

また、「Ⅱ. 首脳部の役割とその発揮」については、首脳部が、

- ・積極的な顧客指向の経営目標・戦略の策定とTQMの実施において、リーダーシップを発揮している
- ・経営目標・戦略や環境変化に対する識見を持ち、組織能力の向上・人材の育成・組織の社会的責任の重要性を理解している
- ・TQMに対する理解と熱意を持っている

ことを評価します。

### 11.2.2 TQMの適切な活用・実施（項目B）

「Ⅲ. 経営目標・戦略の実現に向けたTQMの適切な活用・実施」の項目1～7について、Aスケジュール及びBスケジュールの審査で得られた知見を、4つの評価軸

- ・有効性：目的を達成するために有効である
- ・一貫性：組織的に一貫して矛盾がない
- ・継続性：中長期的観点から継続性がある
- ・徹底性：関係部門で徹底して実施されている

に基づいて総合的に評価し、点数をつけます。

なお、応募組織の経営理念、業種、業態、規模及び経営環境、並びにそれらに応じて策定された経営目標・戦略に照らした場合に、各項目の重要度が定められた配点と大きく異なると判断される場合には、審査委員会での議論に基づき、配点を変更します。

レベル	状 態	配 点	
		10点満点の場合	15点満点の場合
1	活動なし。マネジメントとは何かが理解されておらず、状況対応に終始している。	0点	0点
2	劣っている。組織の一部で断片的な活動が試みられているが、組織全体に展開されていない。	1～3点	1～5点
3	普通。活動を組織的に行うためのベースが、一応整備されている。	4～6点	6～9点
4	優れている。高い目標が設定され、密接な関係を通して徹底したPDCAが実践され、大幅なレベルアップが図られている。	7～8点	10～12点
5	極めて優れている。経営理念、業種、業態、規模及び経営環境に適した活動が行われており、他のベンチマークとなり得る。	9～10点	13～15点

### 11.2.3 TQMの効果（項目C）

「Ⅳ. TQMの活用・実施を通して、経営目標・戦略について得られた効果」と「Ⅴ. 特徴ある活動と組織能力の獲得」を、Aスケジュール及びBスケジュールの審査で得られた知見をもとにそれぞれ評価し、その上で両方の結果を総合して100点満点で点数をつけます。

このうち、「Ⅳ. TQMの活用・実施を通して、経営目標・戦略について得られた効果」については、

- ・経営目標・戦略について効果を得ている
- ・これらの効果がTQMを適切に活用・実施した結果である（得ている効果と項目Bで評価したTQMの内容とが密接に関係している）

ことを評価します。

また、「Ⅴ．特徴ある活動と組織能力の獲得」については

- ・ 経営目標・戦略を実現する上で中核となる部分において、TQMの内容又は適用について特徴ある活動を行って効果を得ている
- ・ そのことを通して、将来の発展に必要な組織能力を獲得できている

ことを評価します。

なお、ここで言う「特徴ある活動」とは、「Ⅲ．経営目標・戦略の実現に向けたTQMの適切な活用・実施」の項目1～7を含めて、応募組織の発展の中核となる品質活動の中で特に力を入れ、独自の工夫を行って、効果を得ている活動のことです。この活動が少なくとも一つはあることが必要です。

## (1) 特徴ある活動の例

### トップのビジョン，経営戦略，リーダーシップ

- ・ ビジョン価値観を共有するための強力なリーダーシップの発揮
- ・ 優良組織を実現する経営戦略の策定
- ・ 優れたビジョンのもとでの組織の変革・改善
  - 業態，組織に適合したユニークかつ効果的な品質の創造・改善のしくみの開発
  - コンカレント・エンジニアリングなど，品質マネジメントシステムのプロセス・イノベーション
  - 海外生産，海外調達において，品質・納期を確実にする生産，購買システムの開発

### 顧客価値の創造

- ・ 顧客価値を創造する品質マネジメントシステムの開発とそれに基づく製品・サービスの提供
  - 新商品（製品・サービス）開発のための優れた商品企画プロセスの実現
  - 優れた新商品を生み出す研究・技術開発システムの構築
  - ソリューション・ビジネスにおいて顧客満足を獲得する品質マネジメントシステムの開発

### 組織のパフォーマンスの大幅な改善

- ・ 品質の向上，スピード・生産性の改善
  - 品質を確保し，開発日程を大幅に短縮する新製品開発システムの構築
  - サプライチェーン・マネジメント（SCM）において品質を確実なものにする品質マネジメントシステムの開発
- ・ コストの低減
  - 大幅なコスト低減下での品質を確実なものにする品質マネジメントシステムの開発
- ・ 環境・安全の確保
  - 環境保全，省資源，省エネルギーを組み込んだ品質マネジメントシステムの構築
  - 作業安全，製品安全を重視したマネジメントシステムの構築

### 組織の経営基盤の確立

- ・ 技術力・コアコンピタンスの強化
  - 品質を重視したコアコンピタンスの充実
  - 技術の深耕に役立つ品質管理手法の開発と展開



- ・経営環境の変化への対応

経営環境の変化にフレキシブルに対応できる経営体質の構築

- ・人材の能力開発強化

従業員の能力と満足度の向上をはかる人材開発システムの構築

- ・情報基盤の整備

情報技術を駆使した、優れた品質マネジメントシステムの構築

#### その他

- ・上に述べた事項以外で特徴ある優れた活動

## (2) 特徴ある活動の評価

「特徴ある活動」の評価は、あらかじめ定められた既存の基準に適合しているかどうかでは行わず、その効果および組織能力向上を中心に評価を行います。評価項目に関する細目は定めず、3つの評価軸

- ・有効性：実際に組織活動として行われ、そのパフォーマンスの向上、発展に寄与している
- ・再現性：評価の対象は新商品（製品・サービス）・新技術そのものではなく、それを生み出す基礎となったマネジメントの方法であり、他の同様の場面で効果の再現が可能である
- ・革新性：対象分野でのマネジメントの発展をもたらす革新性がある

に基づいて総合的に評価します。特徴ある活動の候補をあげた上で、候補ごとに、下表のレベル1～5のどこに該当しているかを判断します。

レベル	評 価
1	評価できる活動とはいえない
2	他で行われている活動とあまり変わらない
3	良い活動であるが、特に優れているとはいえない
4	優れた活動である。組織の中核となる能力を構成する重要な要素となっている
5	極めて優れた活動である。ベンチマークとなり得る

## 12. 合格判定の方法

### 12.1 経営目標・戦略の策定と首脳部のリーダーシップ（項目A）

- 各審査委員は個別に、「Ⅰ. 積極的な顧客指向の経営目標・戦略の策定」と「Ⅱ. 首脳部の役割とその発揮」の評価結果に基づいて、100点満点で評価点をつけます。
- 各審査委員の評価点のメディアン（中央値）をとり、メディアンの値が70点以上であれば、項目Aを“合格”とします。
- b) の条件を満たさない場合で、審査委員の間で点数が大きく異なる場合は、審査委員が集まって各自の点数を開示し、その評価について見直し再検討を行って合否を決定します。

### 12.2 TQMの適切な活用・実施（項目B）

- 各審査委員は個別に、「Ⅲ. 経営目標・戦略の実現に向けたTQMの適切な活用・実施」の項目1～7につ

いて点数をつけ、合計します。

- b) 各審査委員の合計値のメディアンをとり、メディアンが70点以上であれば、項目Bを“合格”とします。
- c) b) の条件を満たさない場合で、審査委員の間で点数が大きく異なる場合は、審査委員が集まって各自の点数を開示し、その評価について見直し再検討を行って合否を決定します。

### 12.3 TQMの効果（項目C）

- a) 各審査委員は個別に、「Ⅳ. TQMの活用・実施を通して、経営目標・戦略について得られた効果」の評価結果と「Ⅴ. 特徴ある活動と組織能力の獲得」の特徴ある活動の候補ごとの点数を総合的に評価し、100点満点で評価点をつけます。
- b) 各審査委員の総合評価点のメディアンをとり、メディアンが70点以上であれば、項目Cを“合格”とします。
- c) b) の条件を満たさない場合で、審査委員の間で点数が大きく異なる場合は、審査委員が集まって各自の点数を開示し、その評価について見直し再検討を行って合否を決定します。

### 12.4 総合判定

- a) 調査単位が1つの場合

「A. 経営目標・戦略の策定と首脳部のリーダーシップ」, 「B. TQMの適切な活用・実施」, 「C. TQMの効果」のいずれもが“合格”である場合に、合格とします。

- b) 調査単位が2つ以上ある場合

応募組織において果たしている役割などをもとに各調査単位の重みを決めます。また、応募組織全体の統括管理機能を有する組織を含む調査単位は上記による合否の評価を、それ以外の調査単位は、項目Aの「Ⅱ. 首脳部の役割とその発揮」を除いた評価により合否の評価を行いません。その上で、合格の調査単位は評点1、不合格の調査単位は評点0を与えて調査単位の重みをつけた評点の平均値を求め、この値が0.5以上であれば合格とします。

なお、応募組織に社会的非難を受けるような行為があったと判断される場合には、合否の判定を行わないことがあります。

## 13. 受賞組織の決定と審査結果の通知

審査委員会は、応募組織ごとの評価結果をデミング賞委員会に報告します。デミング賞委員会は、この報告に基づいて判定を行い、合格と決定した応募組織（以下、受賞組織という）にデミング賞を授与します。

合格の基準に達しない場合は、決定を保留し、応募組織が辞退しないかぎり継続審査を行います。継続審査の有効期間は3年間で、その3年内で最大2回まで審査を受けることができます。

受賞組織には、合格が決まり次第ただちに通知するとともに、正式決定通知をいたします。

なお、継続審査となった場合は通知のみとします。



## 14. 審査意見書

受賞組織には、デミング賞授賞式当日、「審査意見書」をお渡しします。

審査意見書は実地調査の単位ごとに作成されます。また、各意見書は、「概評」、「A. 経営目標・戦略の策定と首脳部のリーダーシップ」、「B. TQMの適切な活用・実施」、および「C. TQMの効果」の4部で構成されており、各々について、優れている点、今後改善すべき点、および改善の進め方に対する提案などを具体的に記述します。

※なお、海外応募組織については、希望があれば、日本語版に加えて英語版をお渡しします。英語版が不要な場合は事務局までご一報ください。

## 15. 審査結果の公表

受賞組織については、10月中旬のデミング賞委員会終了後、デミング賞委員会が記者クラブ等で公表いたします。その内容は日本科学技術連盟のしかるべき媒体を通じて、受賞の理由と合わせて公表します。保留となった応募組織については、組織名など一切公表いたしません。

受賞組織には、11月中旬に開かれる授賞式において賞状およびデミングメダルが授与されます。

## 16. 受賞組織の義務

受賞組織には、受賞報告講演会で講演をしていただきます。また、この報告講演会への参加者に配布する「報告講演要旨集」の原稿を作成していただきます。デミング賞への挑戦・受審のプロセスを通して得られたTQMに関するノウハウを他の組織と共有することにご協力ください。

## 17. 受賞3年後のフォローアップについて

受賞後のTQM実施状況について、3年後に活動状況報告書（①審査意見書での指摘事項に対する対応※、②受審時に記載された「将来計画」の達成状況、③受賞後の新たなTQM活動とその成果、の3点についてまとめたもの）を提出していただきます。例えば、2024年度受賞の場合は、2027年度に活動状況報告書を提出していただきます。

報告書を提出いただきました後、原則として、受賞組織の希望と、活動状況報告書の内容を委員会での検討の上、以下の2つからいずれかを実施いたします。

- a) デミング賞委員会委員によるTQM診断
- b) フォローアップ調査

a) の詳細については、p.53を参照ください。デミング賞委員会ではTQMをより一層推進・展開するためにTQM診断の受診をおすすめいたします。b) の調査を選択した場合は、活動状況報告書に基づいてオンライン調査を行います（3～4時間）。ここでいうオンライン調査とは、審査委員会委員（2名程度）が、受賞後のTQM実施状況について説明を受けたのち、受賞組織の首脳部の方と意見交換をウェブ会議ツールを

使って行うものです。

詳細につきましては、委員会事務局にご相談ください。

※活動状況報告書－①審査意見書での指摘事項に対する対応のまとめ方

審査意見書での指摘事項に対する対応を「a) 対応済」、「b) 対応中」のようにまとめてください。書式は以下をご参考ください。

No.	カテゴリ	意見書指摘事項	対 応	a	b
				対応済	対応中

## 18. 応募・審査に必要な費用

審査料は必要としません。ただし、申込金（p. 8 参照）のほか実地調査のための審査委員およびデミング賞委員会事務局 1 名の交通費と宿泊費および意見書作成費などの実費は、応募組織に負担していただきます。また、受賞が決定した際には「授賞式協力金」のご協力をお願いしております。

注）日本国内の組織と海外の組織とでは書類審査の実施等、審査フローに若干の違いがあります。海外の組織の場合には、デミング賞Web掲載の『The Application Guide for The Deming Prize – For Companies and Organizations Overseas –』をご覧ください。

## デミング賞・デミング賞大賞 審査費用

2023年12月現在

種別	国内組織	海外組織	備考
①応募相談室料	150,000円	300,000円	
②申込金	1,200,000円	2,800,000円	申込期日までに入金ください。受賞3年後のフォローアップ調査料（実費は別途請求）を含みます。組織側都合でキャンセルされた場合ご返金できません。
③調査単位追加代金	500,000円	1,000,000円	1単位追加あたり
④書類審査料	———	50,000円	審査委員1名あたり（別途交通費等の実費請求）
⑤事前打合会費用	50,000円	50,000円	別途交通費・通訳費用・設備費等の実費請求
⑥意見書作成料	120,000円	200,000円	1日／審査委員1名あたり
⑦実地調査に関わる交通費・日当・保険・宿泊費・食事代等	実費	実費	（審査委員・同行事務局・通訳（必要に応じ）自宅～受審組織） 航空機：ビジネスクラス 新幹線：グリーン席 ホテル：シングル利用
⑧通訳料（日本から同行の場合）・翻訳料	———	実費	通訳料概算：15万円／日 翻訳料概算：8千円／1ページ
⑨オンライン会場・設備費等	実費	実費	概算 35万円／日
⑩事務費	上記④～⑥⑧⑨の20%		
協力金（デミング賞受賞時）	500,000円	500,000円	受賞が決定した場合の授賞式等の協力金
協力金（デミング大賞受賞時）	600,000円	600,000円	

※審査委員は1調査単位4名～（最大8名）となります。

※国内組織、海外組織については、p.7の注1、注2参照。

## デミング賞委員会委員によるTQM診断 診断費用

2023年12月現在

種別	国内組織	海外組織	備考
①申込金	500,000円	1,000,000円	申込期日までに入金ください。組織側都合でキャンセルされた場合ご返金できません。
②預り金（Deposit）	———	2,000,000円	申込期日までに入金ください。診断終了後に過不足を精算します。
③書類審査料	50,000円	80,000円	※書類審査実施の場合
④事前打合会費用	50,000円	50,000円	別途交通費・通訳費用・設備費等の実費請求
⑤診断料	250,000円	300,000円	1日／診断委員1名あたり
⑥診断報告書作成料	100,000円	150,000円	診断委員1名当たり
⑦実地調査に関わる交通費・日当・保険・宿泊費・食事代等	実費	実費	（診断委員・同行事務局・通訳（必要に応じ）自宅～受診組織） 航空機：ビジネスクラス 新幹線：グリーン席 ホテル：シングル利用
⑧通訳料（日本から同行の場合）・翻訳料	———	実費	通訳料概算：15万円／日 翻訳料概算：8千円／1ページ
⑨オンライン会場・設備費等	実費	実費	概算 35万円／日
⑩事務費	上記③～⑥⑧⑨の20%		

※基本的に診断は2日間（6時間×2日）、診断委員は2名～3名を予定します。



# デミング賞大賞



---

デミング賞大賞受賞者に授与されるメダル

このメダルは月桂樹にQ（品質）が実るという品質管理の名誉ある賞を象徴しています。イラストレーター真鍋 博氏のデザインによるものです。

# 1. デミング賞大賞応募のおすすめ

「総合的品質管理（Total Quality Management、以下、TQMという）」の実施には始めはあっても終りはありません。永遠に継続し発展させるべきものです。

特に最近では、顧客満足、従業員満足、社会貢献、社会的責任、環境問題などの重要性がますます増大するとともに、スピードと変革、選択と集中の時代ともいわれ、国内外の政治・経済が激動するなど、組織を取り巻く環境のインパクトが大きくなっております。このため経営のあり方の変革が必至となり、当然のこととして、「TQM」の実践において対応すべき課題にも著しい変化が見られます。

すでにデミング賞（旧デミング賞実施賞：以下、デミング賞）を受賞され、受賞時に確固たる品質保証体制を確立された組織であっても、受賞後数年も経過すれば、製品の多様化、新製品の開発、新規事業の展開など事業の規模・内容の変化に対し、品質保証体制を適応させ改革していくことが必要であります。このためには、継続的で実践的な教育訓練により、デミング賞受賞後に昇格された管理職や入社された新人の方々を育成していく必要があります。

デミング賞受賞組織が、このような社内外の状況変化に対応し、経営にとって一層効果的に「TQM」を実施するためには、デミング賞大賞に応募されることが、極めて有効であります。このことは、過去の受賞組織の例からも明らかであります。

デミング賞を受賞された時に、デミング賞大賞の受賞を目標に掲げることにより、「TQM」の停滞やマンネリ化の防止と一層の発展も期待されます。すでに、2度にわたり受賞された組織も複数あらわれています。このように、デミング賞を受賞された組織にあっては、デミング賞大賞に応募されるようおすすめします。より多くのデミング賞受賞組織が、デミング賞大賞を「TQM」の継続的・重点的推進の経営ツールとして役立てていただけることを期待しております。

なお、1995年1月（1995年度）から、デミング賞実施賞および同中小企業賞を受賞した組織に属する事業部が単独で応募すること、およびデミング賞実施賞事業部賞を受賞した事業部が応募できることになりました。さらに、2010年1月（2010年度）から、デミング賞事業所表彰を受けた事業所も、デミング賞大賞に応募できることになりました。また、従来はデミング賞ならびにデミング賞大賞を受賞してから5年以上経過しなければ応募できませんでしたが、2000年1月（2000年度）から3年以上経過すれば応募できることになりました。すなわち2024年度受賞ならば2027年度には応募できます（下表参照）。

以下に、デミング賞大賞応募の意義とその応募方式、特にデミング賞と異なるポイントなどを紹介し、応募のおすすめとします。是非ご一読のうえ、デミング賞大賞へ応募することにより、「TQM」の推進にご活用いただくことを期待しております。

2024年度……………	デミング賞受賞
2025年度……………	1年目
2026年度……………	2年目
2027年度……………	「3年後のフォローアップ調査」対象 「デミング賞大賞」応募可能

※デミング賞は年度賞です。



### 1.1 重点課題の継続実施こそ“力”です

「TQM」を熱心に進め、経営体質の改革・改善を図って、デミング賞を受賞しても、その後の活動が低調化・マンネリ化しては効果の持続は期待できません。相当な工数と費用をかけても、活動が総花的であったり、無駄が多かったり、継続が不十分で停滞に至ることがあるならば、誠に残念であります。重点課題の継続実施こそ力であり、これを支えるのがデミング賞大賞への応募であります。このため、審査の重点も、デミング賞受賞後に「TQM」をいかに重点的・継続的に実施されたかにおくこととしております。

### 1.2 重点課題の継続実施によってこそしくみや技術の伝承が図れます

デミング賞受賞に至るまでの「TQM」推進の過程でなされた様々な改革・改善と、その改革・改善を可能にした能力は、その改革・改善時の効果のみでなく、伝承・活用すべき極めて重要な知的技術財産であります。相当な工数と費用を要して実現した改革・改善は、しくみ・標準として、あるいは固有技術として蓄積され、伝承され、日常業務において、デミング賞受賞後も継続的に活用することが大切です。「TQM」の重点的・継続的实施はこの意味で極めて重要であり、デミング賞大賞への応募はこれを支援します。

### 1.3 重点課題の継続実施は人材の育成に役立ちます

デミング賞受賞後数年を経過すれば、受賞を経験していない管理職や新入社員も増加します。これらの方々を育成して、伝承すべき知的技術財産を身につけてもらうとともに、それを基礎として、さらに新たな重点課題に挑戦していただく必要があります。このためには「TQM」の継続的实施と実践的な教育による人材育成が大切であります。デミング賞大賞へ応募することは、この人材育成を大いに加速します。

### 1.4 重点課題の継続実施によってこそ経営環境の時代的变化に適応できます

すでに述べたように社会・経済環境は激動しております。これにともなって、「TQM」も、それらの変化に適応した重点課題を明確にし、推進していく必要があります。しかも、それをデミング賞受賞を経験していない管理職や新入社員の人々をまじえて実行することが大切です。重点課題の継続実施によってこそ、はじめて経営環境の変化に適応した革新的な経営とそれを支える「TQM」の効果的な運営が図れます。時代の変化に適応した経営に役立つ「TQM」の推進が可能となります。その中から新しい時代にふさわしい創造的な「TQM」の方法論も自ら生まれることが期待されます。デミング賞大賞への応募はこれを支援します。

### 1.5 重点課題の継続実施によってこそ「TQM」が日常業務として定着します

デミング賞受賞によって培った「TQM」を、その後も継続的に実施して日常業務として定着させ、経営管理と一体化させる必要があります。このためには「TQM」の継続的实施に過度の時間を使わないことが大切です。むしろ、それは「TQM」の効果的・効率的推進の阻害要因となります。従業員満足、職場環境の充実、仕事のやりがいへの追求、人材の育成などは、時代や経済環境の変動にかかわらず今後の基本的流れであります。

このことを考慮すれば、自組織にあった「TQM」を実施し、効果をあげることが、その継続のための前提条件となります。このためには「TQM」の推進において、活動の重点化を図り、無駄や形式化を排除して効率化を図ることが大切です。また、このような方向へ活動を進めるにあたっては、過去の方式にとらわれず創造的・個性的に進めていただくことが肝要です。デミング賞大賞も、このような趣旨にそって審査できるように、審査方法の改善に取り組んでおります。

## 1.6 重点課題に活動の焦点を絞ることにより、応募準備に過度の時間をさく必要がなくなります

前項までに述べた重点課題の継続実施に焦点を絞った「TQM」の推進と、その日常業務としての定着のために、デミング賞大賞の応募準備に過度の時間をかけることをやめていただくように強く要望します。できるだけ平常心で正常の勤務状態に近い状態で準備し、応募していただくことを期待しております。

## 1.7 組織の方々がやってよかったと思う「TQM」の実現を期待します

「TQM」は全員参加が理想的ですが、強制的な全員参加は期待いたしません。組織の大多数の方々が、「TQM」を実施してよかったと思うような推進を期待しています。デミング賞大賞への応募はこれを支援し、組織に適合した自由闊達かつ個性的な「TQM」の推進を支援します。

## 1.8 審査の形式についても種々の提案ができます

デミング賞大賞では、デミング賞の審査方法に準じて、Aスケジュール、Bスケジュール、組織首脳部との懇談等の形式で実地調査をすることになっておりますが、業態や重点実施事項を考慮して、貴組織にとって最もふさわしいと思われる方法を応募組織から提案していただき、実施する道も開かれております。

## 1.9 実地調査は原則として、全体をまとめて1調査単位とし、2日以内で行います

すでにデミング賞を受賞していることから、原則として全事業所をまとめて1調査単位とし、その実地調査を2日以内で行います。

## 1.10 事業部も事業所表彰を受けた事業所もデミング賞大賞に応募できます

デミング賞大賞は、デミング賞を受賞した組織におけるTQMの継続、発展、深化、進化を促すことを目的とする賞です。そのため、1995年度から事業部およびそれに準ずる組織単独でもデミング賞大賞に応募できるようになっております。また、2010年度からは、過去に事業所表彰を受けた事業所も、デミング賞大賞に応募できるようになりました。

## 1.11 デミング賞大賞の受賞は最高の栄誉です

デミング賞大賞の受賞は、デミング賞受賞後も長期にわたって「TQM」を実践してきたことの成果であり、品質管理における最高の栄誉であります。デミング賞委員会が期待しているのは、応募組織の経営に真に役立つ「TQM」であり、それを重点的・継続的に進め、デミング賞大賞に応募され、その成果と栄誉を組織の全構成員とともに享受されることを希望してやみません。

## 2. デミング賞大賞応募の意義

### 2.1 品質管理の最高栄誉 ―長期実践の証明―

デミング賞大賞（2012年から日本品質管理賞からデミング賞大賞に名称を変更）は、1969年10月に東京で開催された世界初の品質管理国際会議（ICQC' 69 Tokyo）を記念して、この会議開催の意義を永く将来にわたって維持し、より高めるとともに、品質管理の一層の発展を図ることを目的として、同会議の剰余金を基金として創設されたものであります。

この賞は、デミング賞を受賞し、さらに受賞後3年以上にわたり継続的に「TQM」を実践している組織が応募することができ、「TQM」の特色が活かされ、その水準が向上・発展していると認められた場合に授与されます。さらにデミング賞大賞を受賞した組織は、受賞してから3年以上経過すれば、その応募を繰り返すことができます。このように品質管理を長期にわたって実践してきた組織にとって、デミング賞大賞を受賞することは最高の栄誉であります。

### 2.2 デミング賞の発展 ―国内外での高い評価―

統計的思考方および品質管理手法等を活用したTQMが産業界で広く実施され、顧客満足度の向上、新製品の開発、製品やサービスの品質の向上、生産性の向上、原価の低減、収益性の向上などに対して、多大な効果を収めてまいりました。そして、デミング賞が、この「TQM」の推進と普及のために大きな役割を果たしてきたことは、国内外でよく知られているところであります。

日本の品質管理活動は、検査や製造の段階で始まりましたが、1960年ころから急速に本社（本社総括機構、総務、人事、経理など）、研究、開発、設計、生産技術、購買、製造・施工、営業、サービス提供などの部門に拡大し、まさに全社的な「TQM」へと発展するとともに、その効果も工程不良の低減、コスト・納期面での改善にとどまらず、新製品開発力・営業力の強化、競争力の強化さらには収益性・成長性の向上というように、その適用のねらいおよび実施の範囲も拡大・高度化してきました。この過程において、デミング賞に応募し、受賞に至る努力を通じて品質管理の水準をより向上させようとする組織が増加し、また、海外からデミング賞を受賞する組織もあらわれてきました。また、同賞がモデルとなって、アメリカのマルコム・ボルドリッジ国家品質賞やヨーロッパのEFQM品質賞のような賞が海外でも多数創設されるようになりました。このようにデミング賞ならびに同賞受賞組織に対する評価は国内にとどまらず海外でも著しく高まっております。今日におけるデミング賞の意義は1951年の発足当時にくらべてはるかに増大し、産業の発展に大きく貢献する重要な存在となっております。

### 2.3 継続は力なり ―デミング賞受賞後の環境変化への対応―

「TQM」は一時的な活動ではありません。組織において継続的に実施することが大切です。たとえデミング賞を受賞し、確固たる品質保証体制を確立した組織であっても、その後の製品の多様化、新製品の開発、既存事業の変革、新規事業への拡大、海外への展開、カンパニー制の導入など、業務の規模や内容の変化、組織の変革に対応して、常に品質保証体制の改訂・充実を図る必要があります。「TQM」により絶えず改革していかなければなりません。これに加え、デミング賞受賞後、数年を経過しますと、どの組織においても、社長・役員・管理職の交替、新人の増加などが起こります。このような環境変化に対応し、あるいはそれを先取りして、「TQM」を継続的に推進・発展させることが経営にとって重要であることは申すまでもありません。まさに継続は力なりであります。しかし、この継続を図っていくことは「言うは易く行うは難し」であります。この困難を乗り越えて、「TQM」をデミング賞受賞後も継続して実施し、その水準を発展的に維持・向上するには、

デミング賞大賞を3年ごとに何回も応募されることが極めて有効であると考えます。

## 3. デミング賞大賞の審査について

### 3.1 デミング賞大賞とは

#### 3.1.1 授賞の対象

デミング賞大賞は、デミング賞（これまでのデミング賞実施賞、デミング賞実施賞中小企業賞、デミング賞実施賞事業部賞、およびデミング賞事業所表彰）を受賞した後、受賞年度（受賞の年の1月から12月まで）を含め3年以上、経営環境の変化の中で「TQM」を継続して重点的に実施し、着実かつ効果的に組織目的を達成しつつある企業、機関、事業部、事業所、本部などの組織（以下、組織という）に対して年度賞として授与されます。

具体的には、デミング賞委員会より示されている

〈デミング賞を受賞できる組織とは〉

TQMにより、次の3項目を実現している応募組織に授与されます。

- A) 経営理念、業種、業態、規模および経営環境に応じて明確な経営の意思のもとに、積極的な顧客指向の、さらには組織の社会的責任を踏まえた経営目標・戦略が策定されていること。また、その策定において、首脳部がリーダーシップを発揮していること。
- B) A) の経営目標・戦略の実現に向けてTQMが適切に活用され、実施されていること。
- C) B) の結果として、A) の経営目標・戦略について効果をあげるとともに、将来の発展に必要な組織能力が獲得できていること。

をいかに重点的・継続的に実施されたかに審査の重点がおかれています。また、経営にインパクトを与える品質創造、従業員満足度の向上、環境問題への取り組み、国際化、社会的貢献などについての「TQM」への新しい活動があれば、それが試行レベルのものであっても歓迎します。しかし、この部分は「あれば評価する」ということであって、受賞のための必要条件ではありません。

受賞組織には、賞状およびデミング賞大賞メダルが授与されます。デミング賞大賞の審査はデミング賞審査委員会（以下、審査委員会という）が行い、その授賞はデミング賞委員会が決定します。

### 3.2 審査結果の評価と受賞組織の決定

#### 3.2.1 受賞資格の基準

受賞資格の基準は、次のA～Cが全て満たされた場合です。

- A. 経営目標・戦略の策定と首脳部のリーダーシップ……………75点以上（100点満点）
- B. TQMの適切な活用・実施……………75点以上（100点満点）
- C. TQMの効果……………75点以上（100点満点）

#### 3.2.2 判定の仕方

- ① 各審査委員は、デミング賞の審査と評価の方法を準用し、上記A～Cについて別々に評点をつけます。
- ② A～Cの評点は、それぞれについての各審査委員の評点のメディアン（中央値）であらわします。

- ③ 調査単位が1つの場合、上記A～Cのいずれもが満たされたとき“合格”とします。
  - ④ 調査単位が複数の場合、応募組織全体の統括管理機能を有する組織を含む調査単位はA～Cによる合否の評価、それ以外の調査単位はB～Cにより合否の評価を行い、合格の調査単位は評点1、不合格の調査単位は評点0を与えて、評点の重み付き平均値を求め、この値が0.5以上であれば合格とします。
- 注) 上記の評点は一切公表しません。

### 3.2.3 受賞候補組織の判定

審査委員会は、応募組織ごとの評価結果にもとづき、受賞資格ありと判断された応募組織を受賞候補組織と判断し、デミング賞委員会に報告します。

受賞の基準に達しない場合は、審査委員会は判定を保留し、応募組織から辞退のなにかぎり継続審査とします。継続審査の有効期間は3年間でその3年内で2回までです。なお、継続審査になった応募組織については、デミング賞委員会に報告しません。

### 3.2.4 受賞組織の決定

デミング賞委員会は、審査委員会からの上記報告にもとづきデミング賞大賞の受賞組織の決定を行います。

### 3.2.5 審査結果の通知

受賞組織には、デミング賞委員会で決定次第ただちに通知するとともに、正式決定通知をいたします。継続審査となった場合は通知のみとします。

### 3.2.6 審査意見書

受審組織には、審査意見書を渡します。

## 3.3 受賞後の報告講演

受賞組織には、受賞組織による報告講演会で講演していただきます。

また、受賞組織には、この報告講演会への参加者に配布する「報告講演要旨集」の原稿を作成していただきます。

## 4. デミング賞審査との相違点

デミング賞とデミング賞大賞の主な相違点は、

- (1) 原則として1調査単位で審査を行う
- (2) 審査は原則として6名が担当する
- (3) 実地調査を弾力的に行う事ができる（下記※参照）
- (4) 合否判定基準の違い…70点→75点

となります。その他詳細については、p.48の表をご参照ください。

### ※実地調査方法に関する提案書

実地調査は、原則的には、デミング賞の審査方法に準じて、Aスケジュール、Bスケジュール、組織首脳部

との懇談および参考調査により実施いたします。しかし、Aスケジュール、Bスケジュールの具体的運用にあたっては、すでにデミング賞を受賞していることを考慮して、弾力的に行いたいと考えております。そこで、業態および重点実施事項を考慮して自組織にとって最もふさわしいと思われる方法を応募組織から提案していただき、また相談室での相談結果も尊重して、審査委員会で決定します。そのため、応募組織の実情に適した調査様式、調査単位、調査日程などについてデミング賞Web（ダウンロード資料）に掲載されている「実地調査方法に関する提案書」に記入して、ご提出ください。



## デミング賞とデミング賞大賞・応募／審査の相違点

( ) 内斜体文字海外審査

		デミング賞	デミング賞大賞
申 込	申込書 <sup>※1</sup>	所定の申込書を提出	所定の申込書を提出 ＋「実地調査方法に関する提案書※」の提出
	申込金 <sup>※2</sup>	調査単位が1の場合 →120万円(280万円) 調査単位が2以上の場合 →120万円＋50万円／1調査単位あたり (280万円＋100万円／1調査単位あたり)	同左  *ただし原則は1調査単位とする。
	提出資料 <sup>※3</sup>	a)「応募組織またはそれを含む上位組織、 並びにその事業の説明書等」 b) 応募にあたって c) a) b) の内容が入ったCD	同左
	部数	a), b) …10部, c) …1部	同左
	期限 <sup>※1,2,3</sup>	2月20日必着	同左
	審査日程の決定	3月に開催される審査委員会後、 1週間以内に通知	同左
実 情 説 明 書	期限	6月10日必着 (4月15日必着・書類審査あり)	同左
	部数	審査委員数＋2部(ハード・CDとも)	同左
	内容	a) TQM実情説明書(総括編・部門編) b) 特殊用語解説書	同左
	形 式	大きさ	A4判
		表紙	所定の様式にあわせる (デミング賞Web参照)
		スタイル	・横書き ・左とじ ・余白上下左右20mm ・45字50行／1頁 ・10.5～11ポイント
		ページ数	総括編 50ページ以下 (首脳部含まず)  部門編 100名以下…50ページ以下 1,000名以下…60ページ以下 2,000名以下…75ページ以下 2,000名以上…5ページ増／500名増毎 ※本社＋工場を1冊にする場合＋50頁
			デミング賞受賞後の重点実施事項を中心に記述。 企業経営に役立つ新しい考え方や方法、推進上の工夫などがあれば積極的に記述してもらう。



		デミング賞	デミング賞大賞
実地調査	事前打合せ	実地調査の1カ月前までに開催 「Aスケジュール」 → 決定 「Bスケジュール」 → 案を決定 「参考調査企業」 → 決定 「首脳部との懇談出席者」 → 決定	同左
	審査日程	7月21日～9月30日	同左
	審査日数	調査単位・組織の規模にあわせて設定	2日以内で実施（調整可能）
	審査時間	時間 9時～17時 ただし、昼食休憩1時間 午前休憩15分／午後休憩20分を含む	同左
	調査項目	【Aスケジュール】 「重点説明」 → 説明：質疑＝2：1 （経営戦略、TQM導入は1：1） 「職場説明」 → 説明：質疑＝4：1 「資料閲覧」 → 30分	受賞後TQM推進において重点的かつ継続的に実施してきた事項について調査。 スケジュール → 提案にもとづき実施
		【Bスケジュール】 「職場調査」 「総括質問」 「参考調査」（必要に応じて）	提案にもとづき実施
		【首脳部との懇談】	必須
	審査委員人数	4～8名（偶数名）	原則として6名
採点基準	A. 経営目標・戦略の策定と首脳部のリーダーシップ	70 / 100点以上	75 / 100点以上
	B. TQMの適切な活用・実施	70 / 100点以上	75 / 100点以上
	C. TQMの効果	70 / 100点以上	75 / 100点以上
	合否判定方法	メディアン値	同左
	合格の基準に達しなかった場合	・ 決定を保留 ・ 応募組織が辞退しない限り継続審査を実施（2回、3年以内まで）。	同左
	審査意見書	「概評」「A. 経営目標・戦略の策定と首脳部のリーダーシップ」「B. TQMの適切な活用・実施」「C. TQMの効果」の4部構成	同左
	受賞3年後	TQM診断の受診、デミング賞大賞の受審を推奨  上記を行わない場合は、受賞3年後のフォローアップ調査の実施	同左



デミング賞委員会  
委員による  
TQM診断





デミング賞の応募や自組織のTQMのレベル把握のためにご活用ください

# デミング賞委員会委員によるTQM診断

## 1. 申込みの資格

デミング賞委員会委員によるTQM診断は、組織に対して一層効果的なTQMの推進に資することを目的とします。したがって、申込みの資格は特に設けていません。TQMに取り組んでいるなら、どのような組織でも申し込むことができます。

なお、診断を受けた年には、デミング賞等に応募することはできないことになっています。また、デミング賞・デミング賞大賞それぞれの受審に対して1組織あたり2回以上のTQM診断実施の希望がある場合は、2回目以降の申込を受理するかどうかをデミング賞審査委員会で判断させていただきます。

また、デミング賞・デミング賞大賞応募を予定している場合は、応募年度の前年までに、デミング賞委員会委員によるTQM診断を必ず受ける必要があります。

## 2. 申込みの方法

TQM診断を希望する組織は、診断を受ける目的を

- a) 導入または推進期において診断、助言を受ける。
- b) デミング賞等を受審する方向で診断、助言を受ける。
- c) デミング賞ならびにデミング賞大賞受賞3年後のフォローアップのための調査にかえて診断、助言を受ける。

の中から1つを選び、所定の申込書（デミング賞のWebよりダウンロードしてください）の提出とあわせて、申込金のお振込みをお願いします。いずれも、デミング賞委員会宛に2月20日（同年4月～翌年3月31日の実施分）までに提出してください。申込金は、2月20日までに着金確認ができることが必要です。原則としてデミング賞の審査が行われる期間（7月上旬～9月下旬）には診断を行いませんので注意してください。

診断日の1カ月以上前に、診断の方法などについて、診断委員の代表である主査が診断申込み組織と打合せを行います。

また、診断申込み時に「TQM実施状況レポート」の提出を併せてお願いしています。

## 3. 提出資料

効果的な診断を行うために、次の資料を診断日の2カ月前までに提出していただきます。

- a) 診断申込み組織の概要が分かる資料：

規模、組織の構造、製品・サービス、特殊用語などがわかる資料。

- b) TQM実施状況資料：

受診組織（事業所など）単位ごとにTQMの実施状況がよくわかる資料（例えば、内部監査などに使った資料で結構です）。それらの内容、書き方は自由ですが、ページ数は受診組織ごとに30～50ペー

ジ程度とします。診断受診目的が、2のb)またはc)の場合デミング賞委員会委員によるTQM診断は、デミング賞審査における実情説明書のページ制限に準じます。本手引きp.10の8項「TQM実情説明書等の提出」をご参照ください。

前記資料は、受診組織ごとに診断委員数に事務局分2部を加えた部数を提出してください。資料はコピーで結構です。なお、診断にあたっては、日常の管理資料などを見せていただきます。

## 4. 診断の方法

- a) 診断はデミング賞審査委員会の委員が行います。診断の結果などについては、いっさい外部に公表しません。
- b) 診断の対象とする受診組織は、原則として診断申込み組織の希望にそうようにしますが、希望される全組織の診断に応じきれない場合もあります。期日についても相談させていただきます。
- c) 日数は、1受診組織あたり1～2日を原則とします。1日の診断時間は、原則として、6時間とします。
- d) 診断は、1受診組織あたり原則として2～3名の委員によって行います。診断委員数もできるだけ受診組織の希望に応じますが、受診組織の規模などを考慮して審査委員会で決定させていただきます。
- e) 診断は、原則として受診組織側の説明、現場調査、資料調査および質疑応答により行い、診断終了後に簡単な講評をいたします。
- f) 診断のプログラムは、受診組織と相談して決定します。
- g) 診断は、国内組織に対しては現地での実地調査（オンサイト）、海外組織に対してはオンライン調査となります。

## 5. 診断結果の報告

診断結果は、診断終了後の講評および診断報告書により報告します。診断報告書は各委員の意見を主査がまとめたもので、原則として診断終了後1カ月以内に送付します。

## 6. 費用

診断にかかる費用は、診断費、診断報告書作成費、交通費、宿泊費、事務費などです。これらの費用を負担していただきます。



# 受賞組織一覧



---

デミング賞本賞，デミング賞普及推進功労賞（海外），日経品質管理文献賞の  
受賞者一覧は，デミング賞のWebをご参照ください.

# 1. デミング賞

(実施賞、中小企業賞、事業部賞、事業所表彰順、組織名五十音順)

年次	受賞組織名	年次	受賞組織名
1951	昭和電工株式会社	1967	神鋼鋼線鋼索株式会社
	田辺製薬株式会社		小島プレス工業株式会社 (中小企業賞)
	富士製鐵株式会社	1968	ブリヂストンタイヤ株式会社
	八幡製鐵株式会社		ヤンマーディーゼル株式会社
1952	旭化成工業株式会社	中国化薬株式会社 (中小企業賞)	
	塩野義製薬株式会社	1969	シンポ工業株式会社 (中小企業賞)
	武田薬品工業株式会社	1970	トヨタ車体株式会社
	東洋紡績株式会社	1971	日野自動車工業株式会社
	日本電気株式会社	1972	アイシン精機株式会社
	古河電気工業株式会社		埼玉鑄造工業株式会社 (中小企業賞)
	表彰——九州クロス株式会社	1973	三輪精機株式会社 (中小企業賞)
1953	川崎製鐵株式会社		埼玉機器株式会社 (中小企業賞)
	信越化学工業株式会社		三菱重工業株式会社神戸造船所 (事業所表彰)
	住友金属工業株式会社	1974	株式会社堀切バネ製作所 (中小企業賞)
	東京芝浦電気株式会社		株式会社協同測量社 (中小企業賞)
1954	東洋ベアリング製造株式会社	1975	株式会社リコー
	東洋レーヨン株式会社		株式会社武部鉄工所 (中小企業賞)
	日本曹達株式会社		東海化成工業株式会社 (中小企業賞)
1955	旭硝子株式会社		理研鍛造株式会社 (中小企業賞)
	株式会社日立製作所		積水化学工業株式会社東京工場 (事業所表彰)
	本州製紙株式会社	1976	株式会社三協精機製作所
1956	小西六写真工業株式会社		ぺんてる株式会社
	株式会社東北工作所		小松造機株式会社 (中小企業賞)
	富士写真フイルム株式会社		石川島播磨重工業株式会社航空宇宙事業本部
	三菱電機株式会社		(事業部賞)
1957	該当組織なし		久保田鉄工株式会社内燃機器事業本部
1958	鐘淵化学工業株式会社		内燃機器研究本部 (事業所表彰)
	呉羽化学工業株式会社		久保田鉄工株式会社内燃機器事業本部
	日本鋼管株式会社		内燃機器製造本部堺製造所 (事業所表彰)
	松下電子工業株式会社	1977	アイシン・ワナー株式会社
	株式会社中与通信機製作所 (中小企業賞)		日本飛行機株式会社厚木製作所 (事業所表彰)
1959	旭特殊硝子株式会社	1978	株式会社東海理化電機製作所
	倉毛紡績株式会社		中越合金鑄工株式会社 (中小企業賞)
	日産自動車株式会社	1979	株式会社竹中工務店
1960	株式会社東和製作所 (中小企業賞)		積水化学工業株式会社
			九州日本電気株式会社
1961	帝人株式会社		東北リコー株式会社
	日本電装株式会社		浜名湖電装株式会社 (中小企業賞)
	日本ラヂエーター株式会社 (中小企業賞)		株式会社日本製鋼所広島製作所 (事業所表彰)
1962	住友電気工業株式会社	1980	萱場工業株式会社
1963	日本化薬株式会社		小松フォークリフト株式会社
1964	株式会社小松製作所		高丘工業株式会社
1965	トヨタ自動車工業株式会社		富士ゼロックス株式会社
1966	関東自動車工業株式会社		株式会社共和工業所 (中小企業賞)
	松下電器産業株式会社部品事業本部 (事業部賞)		株式会社小林コーセイ生産本部 (事業所表彰)

年次	受賞組織名	年次	受賞組織名
1981	アイホン株式会社（中小企業賞） 京三電機株式会社（中小企業賞） 東京重機工業株式会社工業用マシン本部（事業部賞） 松下電工株式会社彦根工場（事業所表彰）		
1982	鹿島建設株式会社 山形日本電気株式会社 横河・ヒューレット・パカード株式会社 リズム時計工業株式会社 アイシン化工株式会社（中小企業賞） 新和工業株式会社（中小企業賞）	1989	アイシン新和株式会社 株式会社伊藤喜工作所 東陶機器株式会社 東北日本電気株式会社 前田建設工業株式会社 フロリダ電力株式会社 [アメリカ] 株式会社アーレスティ（中小企業賞） 豊興工業株式会社（中小企業賞） 株式会社神戸製鋼所長府北工場（事業所表彰） 前田製管株式会社本社工場（事業所表彰）
1983	清水建設株式会社 株式会社日本製鋼所 アイシン軽金属株式会社（中小企業賞） 富士電機製造株式会社松本工場（事業所表彰）	1990	アイシン豊容株式会社 株式会社アマタワシノ 静岡日本電気株式会社 サントリー株式会社山梨ワイナリー（事業所表彰）
1984	関西電力株式会社 小松ゼノア株式会社 株式会社安川電機製作所 安城電機株式会社（中小企業賞） 北陸工業株式会社（中小企業賞）	1991	関西日本電気株式会社 株式会社不二越 北辰工業株式会社 台湾フィリップス株式会社 [台湾] 辰栄工業株式会社（中小企業賞） 新潟凸版印刷株式会社（中小企業賞）
1985	豊田工機株式会社 豊田合成株式会社 日本カーボン株式会社 日本ゼオン株式会社 株式会社内野工務店（中小企業賞） コマニー株式会社（中小企業賞） 豊容精機株式会社（中小企業賞） 日本テキサス・インスツルメンツ株式会社 バイポーラ事業部（事業部賞）	1992	愛三工業株式会社 ジャトコ株式会社 凸版印刷株式会社エレクトロニクス事業本部 第二事業部熊本工場（事業所表彰） 日産自動車株式会社追浜工場（事業所表彰）
1986	株式会社豊田自動織機製作所 株式会社間組 株式会社三陽電機製作所（中小企業賞） 日東建設株式会社（中小企業賞）	1993	N T T データ通信株式会社
1987	アイシン化工株式会社 愛知製鋼株式会社 株式会社ダイヘン 日本電気アイシーマイコンシステム株式会社	1994	株式会社前田製作所 A T & T パワーシステムズ [アメリカ] エイ・ダブリュ工業株式会社（中小企業賞） エヌティーテクノ株式会社（中小企業賞） 合資会社興立産業社（中小企業賞） ダイヤモンド電機株式会社（中小企業賞）
1988	アイシン軽金属株式会社 アスモ株式会社 株式会社富士鉄工所 常磐興産株式会社常磐ハワイアンセンター（事業部賞） サントリー株式会社武蔵野ブルワリー（事業所表彰）	1995	石川島播磨重工業株式会社原子力事業部 エムテックスマツムラ株式会社 菊池プレス工業株式会社 東陽精機株式会社 日産自動車株式会社村山工場（事業所表彰）
		1996	アイシン辰栄株式会社 安藤電気株式会社 コニカ株式会社日野生産事業部 日本電気無線電子株式会社 富士写真光機株式会社 日産自動車株式会社栃木工場（事業所表彰）

年次	受賞組織名	年次	受賞組織名
1997	アイシン機工株式会社 小島プレス工業株式会社 東洋ガラス株式会社	2006	株式会社西澤電機計器製作所 サンデン・インターナショナル（シンガポール）株式会社 [シンガポール] サンデン・インターナショナル（USA）株式会社 [アメリカ]
1998	アイシン・エイ・ダブリュ精密株式会社 安藤電気技術サービス株式会社 伊藤喜オールスチール株式会社 沖縄石油精製株式会社 サンデン株式会社 フジミ工研株式会社 スندگان・クレイトン株式会社ブレーキ事業部 [インド]	2007	旭インディア硝子株式会社自動車ガラス事業部 [インド] ラネ（マドラス）株式会社 [インド] リライアンス・インダストリーズ株式会社 ハジラ事業所（事業所表彰） [インド]
1999	株式会社ミヤマ工業	2008	タタ・スチール株式会社 [インド]
2000	金秀アルミ工業株式会社 サンデン物流株式会社 サンワテック株式会社 株式会社ジーシー	2009	新潟ダイヤモンド電子株式会社 ザ・サイアム・ホワイト・セメント株式会社 [タイ]
2001	サンデンシステムエンジニアリング株式会社 スندگان・ブレーキ・ライニングス株式会社 [インド] タイ・アクリリック・ファイバー株式会社 [タイ] タイ・カーボン・ブラック株式会社 [タイ]	2010	株式会社コロナ 製造本部 株式会社メイドー 而至齒科（蘇州）有限公司 [中国] ナショナル・エンジニアリング・インダストリーズ株式会社 [インド]
2002	ザ・サイアム・セメント株式会社（テュングソング） [タイ] TVSモーター株式会社 [インド] ハイ・テクカーボンGMPD（事業所表彰） [インド]	2011	サンデン・ヴィカス（インド）株式会社 [インド] CPACルーフトイル株式会社 [タイ] ユニマイクロン・テクノロジー・コーポレーション [台湾]
2003	株式会社ジーシーデンタルプロダクツ ブレークス・インディア株式会社 鋳造事業部 [インド] マヒンドラ アンド マヒンドラ株式会社 農業機械事業部 [インド] ラネ・ブレーキ・ライニングス株式会社 [インド] ザ・サイアム・リフラクトリー・インダストリー株式会社 [タイ] ソナコーヨー・ステアリング・システム株式会社 [インド] タイペーパー株式会社 [タイ] グラシム・インダストリーズ株式会社 ビルラ・セルローシク事業所（事業所表彰） [インド]	2012	S R F 株式会社 化学製品事業部 [インド] マヒンドラ アンド マヒンドラ株式会社 農業機械事業部 スワラジ部門 [インド]
2004	CCCポリオレフィン株式会社 [タイ] インドガルフ・ファーターライザーズ株式会社 [インド] ルーカスTVS株式会社 [インド] サイアムミツイPTA株式会社 [タイ] S R F 株式会社 合成工業製品事業部 [インド] タイセラミック株式会社 [タイ]	2013	株式会社アドヴィックス RSBトランスミッション（インド）株式会社 自動車事業部 （ジャムシェドプール工場（ユニット）、パネ工場及びパントナガル工場） [インド] SCGロジスティクスマネジメント株式会社 [タイ] 株式会社MCシステムズ 小松山推工程機械有限公司 [中国] サンデン株式会社店舗システム事業 名北工業株式会社
2005	豊生ブレーキ工業株式会社 クリシュナ・マルチ株式会社 シート事業部 [インド] ラネ・エンジンバルブズ株式会社 [インド] ラネ・TRWステアリングシステムズ株式会社 ステアリングギア事業部 [インド]	2014	ジーシーアメリカ株式会社 [アメリカ] 株式会社セキソー マヒンドラ アンド マヒンドラ株式会社 マヒンドラパワーロール事業部 [インド]
		2015	株式会社キャタラー CPRAM株式会社 加工食品事業 [タイ] 株式会社GSユアサ 産業電池電源事業部 産業電池生産本部
		2016	アショック レイランド株式会社 パントナガル工場 [インド] トヨタ自動車九州株式会社 丸和電子化学株式会社
		2017	アショック レイランド株式会社 ホズールユニットⅡ [インド] CEAT株式会社 [インド]

年次	受賞組織名
2018	アイホン株式会社 インダスタワーズ株式会社 [インド] 株式会社オティックス 海洋王照明科技股份有限公司 [中国] 株式会社コマツインドネシア [インドネシア] JSWスチール株式会社 ヴィジャヤナガル製鉄所 [インド] スンドラムファスナーズ株式会社 [インド] トヨタホーム株式会社 ラネ・NSKステアリングシステムズ株式会社 [インド]
2019	エルジーイクイップメンツ株式会社 [インド] シロキ工業株式会社 シーメンスガメサリニューアブルパワー株式会社 インド製造事業部 [インド] JSWスチール株式会社 セイラム製鉄所 [インド] ラーセンアンドトッブプロ株式会社 電動規格製品戦略部門・新製品開発部門 [インド]
2020	アート金属工業株式会社
2021	トヨタ紡織株式会社 刈谷工場およびユニット生技センター
2022	株式会社麻生 飯塚病院 アポロ・タイヤ株式会社 チェンナイ工場 [インド] 科特拉（無錫）汽車環保科技有限公司 [中国]
2023	キャタラーノースアメリカ株式会社 [アメリカ] CPRAM株式会社（ラートクラバン） [タイ] バンコックコマツ株式会社 [タイ]

デミング賞：延265組織（うち海外64組織）

(a)デミング賞

42組織（うち海外26組織）

2012年度の賞の名称変更以降の数\*\*\*

(b)デミング賞実施賞中小企業賞（1994年まで）

38組織\*

(c)デミング賞実施賞事業部賞（1994年まで）

5社5事業部\*

(d)デミング賞事業所表彰（2009年まで）

16社20事業所（うち海外3社3事業所）\*\*

(e)デミング賞実施賞（2012年まで）

延160組織（うち海外35組織）\*\*\*

備考：組織名は受賞当時のものです。

組織名末尾の [ ] 内は海外受賞組織の  
国・地域です。

※1995年度からデミング賞実施賞中小企業賞および実施賞事業部賞という名称は廃止され、デミング賞実施賞に一本化されました。

※※2010年度からデミング賞事業所表彰はデミング賞実施賞に一本化されました。

※※※2012年度から「デミング賞実施賞」は「デミング賞」に変更されました。



## 2. デミング賞大賞

(組織名五十音順)

年次	受賞組織名
1970	トヨタ自動車工業株式会社
1973	日本電気株式会社
1975	新日本製鐵株式会社
1977	アイシン精機株式会社
1980	トヨタ車体株式会社
1981	株式会社小松製作所
1982	アイシン・ワーナー株式会社
1985	高丘工業株式会社
1990	アイシン精機株式会社
1991	アイシン・エイ・ダブリュ株式会社
1992	アイシン化工株式会社 株式会社竹中工務店
1994	アイシン軽金属株式会社
1995	前田建設工業株式会社
1997	台湾フィリップス株式会社 [台湾]
2002	サンデン株式会社 スングラム・クレイトン株式会社 ブレーキ事業部 [インド]
2004	株式会社ジーシー
2005	タイ・アクリリック・ファイバー株式会社 [タイ]
2006	株式会社ジーシーデンタルプロダクツ
2007	マヒンドラ アンド マヒンドラ株式会社 農業機械事業部 [インド]
2011	ラネ・TRWステアリングシステムズ株式会社 ステアリングギア事業部 [インド]
2012	タタ・スチール株式会社 [インド] ラネ（マドラス）株式会社 [インド] ルーカスTVS株式会社 [インド]
2013	株式会社メイドー ラネ・ブレーキ・ライニング株式会社 [インド]
2015	ナショナル・エンジニアリング・インダストリーズ株式会社 [インド]
2017	SCGロジスティクスマネジメント株式会社 [タイ]
2018	株式会社キャタラー
2019	トヨタ自動車九州株式会社
2021	株式会社オティックス
2023	CEAT 株式会社 [インド]

デミング賞大賞 延33組織（再度の受賞組織2組織、海外12組織を含む）

備考：組織名は受賞当時のものを掲げてあります。

組織名末尾の〔 〕内は海外受賞組織の国・地域

2012年度から「日本品質管理賞」は「デミング賞大賞」に名称変更しました。

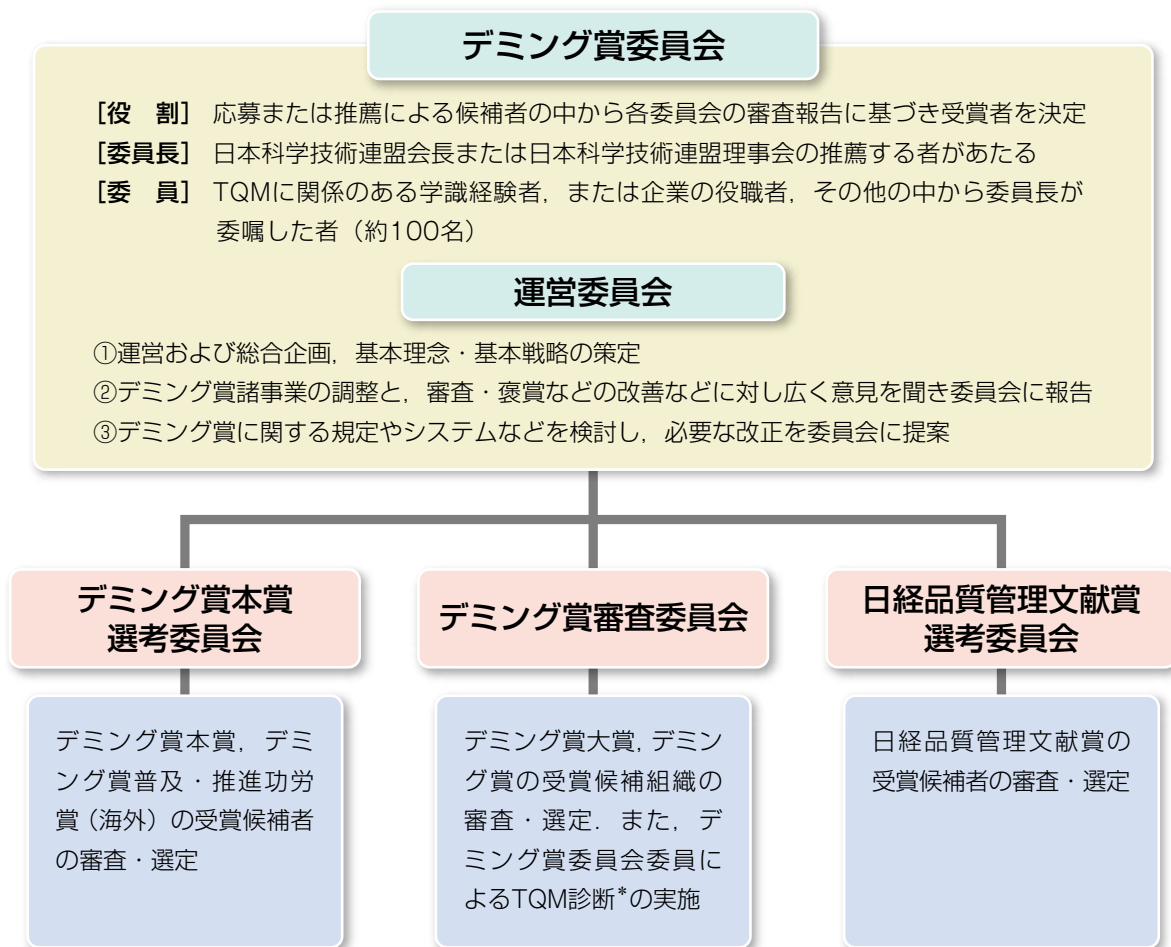


## デミング賞の組織と運営

デミング賞の審査、授与、運営はデミング賞委員会が行っています。委員長は慣例として一般社団法人日本経済団体連合会会長が就任しています。委員は産学のTQMの見識者で構成されています。

委員会には、運営委員会と3つの委員会が設けられ、審査その他の業務を分担審議しています。デミング賞委員会の事務は、日本科学技術連盟事務局が処理し、同連盟事務局長または内部理事、顧問が委員会のセクレタリーとして事務を統括しています。

### デミング賞委員会ならびに各委員会の役割



注）＊TQM診断については53・54ページをご覧ください。

## お問い合わせ先

デミング賞に関するお問い合わせは、下記デミング賞委員会事務局へどうぞ。

**デミング賞委員会 事務局**（一般財団法人 日本科学技術連盟 内）

〒166-0003 東京都杉並区高円寺南1-2-1

電 話：03-5378-1212（平日9:00～17:00）

E-mail：demingprize@juse.or.jp

U R L：https://www.juse.or.jp/prize/



---

## デミング賞委員会

---

一般財団法人 日本科学技術連盟 内  
〒166-0003 東京都杉並区高円寺南1-2-1  
T E L 03-5378-1212  
E-mail [demingprize@juse.or.jp](mailto:demingprize@juse.or.jp)  
URL <https://www.juse.or.jp/prize/>

---

金精社 202401150