

(資料) 千葉県内企業における経営品質活動調査報告

大西 謙、森山 祐輔、津田 一郎、西川 清之
守屋 晴雄、佐武 弘章、由井 浩、安倍 泰生

はじめに

- I. ハリマ産業株式会社
- II. 京葉ガス株式会社
- III. 千葉ゼロックス株式会社
- IV. 千葉夷隅ゴルフクラブ

はじめに

我々は、龍谷大学社会科学研究所指定研究「経営品質の理論的・実証的研究—新しいマネジメント理論の構築を目指して—」(2002年度～2004年度)の研究の一環として、経営品質活動に取り組む千葉県内の5社を訪問してヒアリングを行った。訪問に先立ち、以下の質問事項を送り、回答を準備していただいた。本稿は、それらのうち4社について、ヒアリング結果(それ以降のヒアリング内容も含む。)を記述するものである。執筆者は以下のとおりである。ハリマ産業株式会社(大西 謙・森山 祐輔)、京葉ガス株式会社(津田一郎・西川 清之)、千葉ゼロックス株式会社(守屋 晴雄・佐武 弘章)、千葉夷隅ゴルフクラブ(由井 浩・安倍 泰生)

(調査日程)

2004年3月11日(木)午後

ハリマ産業株式会社(千葉県松戸市松戸新田129-1)

2004年3月12日(金)午前

京葉ガス株式会社(千葉県市川市市川南2-8-8)

2004年3月12日(金)午後

第1班・・・千葉ゼロックス株式会社(千葉市美浜区中瀬2-6)

第2班・・・千葉リコー株式会社(千葉市中央区新町24-9)

2004年3月13日(土)午前・午後

千葉夷隅ゴルフクラブ(千葉県夷隅郡大多喜町板谷588)

(質問事項)

1. 経営品質活動を導入した時点での、貴社の概要(競争環境、貴社の特徴、事業のポイント、業績など)
2. なぜ経営品質活動を導入したのですか?
経営品質活動を導入した時点で貴社の抱えていた課題と、経営品質活動に取り組むようになったきっかけは何だったのでしょうか?
3. 経営品質活動導入の経緯
導入決定者、経営品質活動の組織作り(導

入時の組織) など

4. 経営品質活動を導入した時、どのような問題に直面しましたか? また、それに対してどのように対応しましたか?
5. 経営品質活動からどのような恩恵を受けましたか? (共通の価値観、気付き、独自の活動など)
6. 経営品質活動の現状
これまでの取り組み状況、推進体制、顧客の要求・期待の把握、取り組みの課題など
7. 経営品質の本質をどのように理解しておられますか?
8. 貴社における経営品質活動に対する将来の計画について
9. 現在における貴社の概要
競争環境、貴社の特徴、事業のポイント、業績など
資料があればご教示いただきたいと存じます。(会社案内、過去1年間の貴社の経営に関する新聞記事など)

I. ハリマ産業株式会社

1. 経営品質活動を導入した時点での事業の概要

経営品質活動の導入は2000年に始めた。当時の競争環境、事業の特徴は以下のものであった。

(1) 競争環境

- ① コストをはじめ非常に厳しい競争環境であった。
- ② 当時の業界の傾向で、マンションを中心に顧客のコストに対する要望は厳しい状況にあり、ライバルとの競争も厳しい環境にあった。

(2) 事業の特徴

- ① 中3日の短納期システムを展開する業務の卓越性
- ② 開発製品・技術の優位性
- ③ 企業理念である「人と環境にやさしい木製品の製造・販売」
- ④ 特許取得による最先端技術に基づく将来の基盤づくり

2. なぜ経営品質活動を導入したのか?

1998年、社長が病に倒れしばらくの間リーダー不在となり、印刷業界に勤務していた長男が呼び戻され、常務取締役として入社した。それまでの社長単独での指導体制から、社長、常務、取締役事務所長への体制に移った。

この頃、当社は、業界の狭い環境や風土から脱皮しグローバルで時代の流れに沿った企業変革を望んでいた。

常務は、大手企業在職中に得た経営手法を中小企業でも実行してみようと多くの改革を試みたが、そのような中で日本経営品質賞に触れた。多くの企業がこのプログラムに沿って成果をあげていることを知り導入した。

当社は、社長の久保敏行氏が1970年に創業して以来、社長の能力によって引っ張ってきた。まさに社長が機関車であった。事業をもう一度一から見直し、権限委譲すべきところはして、社長一人で経営をするリスクを避けるため経営品質活動を導入したとも言える。

3. 経営品質活動導入の経緯

(1) 導入決定者

社長と懇意であった千葉銀行総合研究所のK氏に相談し、常務が準備し、社長の一言で経営品質導入を決定した。

(2) 経営品質活動の組織づくり

2000年4月、それまでの全ての業務を、顧客の立場でなされているかという観点より一から見直すために、常務を委員長として組織横断的なメンバーで「業務改革委員会」が設置された。メンバーは、営業部、工事部、工場、事務所の各部署から常務が選んだ部門長と担当で総勢9名であった。この中には女性2人も含まれ、さらに入社したばかりの者も抜擢して、会社を改革するために役職や従来の組織にとらわれないフレキシブルな組織にした。それまで社長一人がトップダウンで決めていたことが、この委員会によって担われるようになった。

この成果をふまえて、2001年からはこれを社員全員に拡大し、3つの委員会(顧客満足向上、利益管理、情報システム)に分けて改革に取り

組んだ。しかし、社員はなかなか意見を述べず、沈黙の会議が続いた。社員の自主性に任せることの難しさを感じた。そのうちに、マンネリズムに陥って開かれなくなる委員会もでてきた。

4. 経営品質導入時の問題点とそれへの対応の仕方

(1) 以下のような抵抗があった。

- ① 現状の仕事が忙しく経営品質活動を行うことが出来ないという声
- ② 従来の活動を否定し根本的に革新することへの抵抗
- ③ 新しいことや良い企業から学ぶことへの抵抗

(2) ベンチマーキングや経営品質研修への参加
ベンチマーキングをやりすぎてはいけない。どこかの真似ではあるレベルまでしか改善できない。自分たちのやり方が大切である。経営品質活動の3年目(2001年度)、今度は知事賞を狙うということで、経営品質活動先進企業の武蔵野から学び、武蔵野のやり方でいこうとした。ところが、学習をしていくうちに自分たちが勘違いしていることに気がついた。武蔵野には武蔵野のやり方があるように、ハリマ産業にはハリマ産業のやり方があることに気がついた。他企業と同じものをそのまま導入してもうまくいかない。自分たちはジャンボジェット機ではなくセスナ機でいいのではないかということになった。

そして、4年目からは独自に進めた。具体的には、以下の点である。

- ① 独自のエンドユーザー対応
- ② 購入してくれるエンドユーザーだけでなく社内の社員同士や協力してくれる企業も顧客であるという意識の芽生え
- ③ 経営品質活動がある段階まで行くと、業務の中で自然体で、自主的かつ創造していくものであるという認識が芽生えてきた。

また、経営品質研修(千葉県経営品質協議会の定例研修、日本経営品質協議会の研修)へ参加させた。

5. 経営品質活動から受けた恩恵

(1) 共通の価値観

従業員の間に共通の価値観が生まれてきた。

経営理念は、創業者である社長の思いを常務が文字にして作成されていた。しかし、経営理念は当社の風土や価値観を的確に表したものはあるが、全社員がこれを目指そうという行動に結びつき難い面を持っており、これを戦略にブレークダウンしようとしても社員としてピンと来ない部分があった。自己組織化するためには、この経営理念を価値前提として、基本戦略目標の基盤となる経営ビジョン作成の必要性を感じた。

経営ビジョンの作成においては、課長以上の全員の参画を試みた。これが、思わぬ意外な結果を生んだ。課長クラスの参画者は自分の部署で全社員から声を聞くというプロセスが生じた。その過程で「待遇」や「業界No.1」という言葉が経営ビジョンに入ることになった。このようにして、「社員個人と会社全体の質を高め、現有の人員、社風を維持しながらも、業績・信頼・待遇において業界No.1となる。」という経営ビジョンが生まれた。経営ビジョン作成において、社員が、ビジョンを自分のものとして考えるようになった。目標意識と戦略課題の策定が同時に起こったのである。また、従来の営業中心の目標意識から全社的な目標意識へと広がった。

(2) 権限委譲がしやすくなった

それまでは、社長のリーダーシップで会社を経営してきたが、権限の移譲がしやすくなった。明文化することによって、何が大切かがはっきりしてきた。

(3) 社員のやる気

社員全体の雰囲気が変わってきた。経営品質活動を推進することを通して、大手企業との関係が増えてきた。中小企業という意識が強かったが、彼等と対等にやれるという喜びと自信が芽生えてきた。

また、パート従業員も経営品質活動を推進している会社で働いているのだという意識が生じ、生き生きとしてきた。

(4) 理念を指標として考えるようになった

4つの基本理念を中心にして考えるようになった。たとえば、自社の経営理念と合うハウスメー

カーを開拓して選ぶ。安いものを持って来いというようなハウスメーカーとは取引をせず、たとえば木を使うハウスメーカーといったように、経営理念の合った会社を選ぶようになった。

また、環境問題からダンボールふすまをやめた後も、社員がそれを作ろうとした時も、理念、倫理を指標として考え、やめさせることができた。

6. 経営品質活動の現状と課題

(1) 千葉県経営品質賞

1) 2000年度・・・奨励賞

(評価された点)

- ① 経営理念と行動規範の実践
- ② 「人まねはしない」とする独自性発揮の生産工程と独創的生産設備やビジネスパートナーとの連携による短納期・大量生産・多品種ロット生産の実現
- ③ 「軸足を定める」というコア・コンピタンスに沿った一貫した製品開発
- ④ 「ご利用いただく方々の満足を第一に」に向け業界には珍しい営業マン及び全社員によるお客様情報共有によるお客様対応
- ⑤ 経営理念に基づく積極的社会貢献と“フスマ業界に火を灯す”業界活性化活動

2) 2001年度・・・優秀賞

3) 2002年度・・・優秀賞

(評価された点)

- ① 従業員重視のリーダーシップと外部資源活用による継続的改善
- ② 独自性ある生産・提供プロセス
- ③ 与信管理によるリスク経営
- ④ 業界に先駆けた環境問題への取り組みと多彩な社会貢献活動

4) 2003年度・・・優秀賞

(評価された点)

- ① 新たな成長モデル構築に向けての明確なビジョン設定と組織的変革意識の浸透
- ② 顧客との価値観共有や対話に重点を置いた提案型営業活動による需要創造と信頼関係強化の新営業プロセス
- ③ 業界における競争優位の高效率の生産プ

ロセス革新と自主的な社会要請への積極的な取り組み

(2) 経営品質活動の課題

4つの基本理念のうち、「独自能力」や「社会との調和」は、当社のコアコンピタンスとも言える強みであるが、「社員重視」と「顧客本位」については、原点に立ち返った変革の必要性があった。

「社員重視」は、ビジョン策定プロセスにおける全社員の参画により実現しつつある。

「顧客本位」については、新規顧客の開拓が重要な戦略課題である。これについては、経営幹部が自ら率先して実践しつつある。すなわち、常務は過去の経験を生かして主要な顧客へ訪問活動を進めるとともに、同行する社員へのOJTを通じて、顧客とのコミュニケーションスキルやノウハウを学ぶ場を作っている。また、営業企画室長も潜在顧客への訪問活動を数多く繰り返している。

当社において、エンドユーザーの声を聞くことが大変重要であるにもかかわらず、エンドユーザーは当社の手の届かないところにあり難しい。当社において、顧客の定義が難しいことを認識している。ふすまに限って考えると、顧客は建具店、ゼネコン、マンションデベロッパー等であるが、これら顧客の満足ばかりに傾注すると、本来ふすまを利用するエンドユーザーに支障をきたしかねない。エンドユーザーに向かって人からエンドユーザーの声を聞く努力を続けている。

また、顧客アンケート調査を実施しているが、その結果は、

- ① 傾向として当社の目指す方向の顧客の評価は良く、その反対の顧客評価はやや悪い傾向にある。
- ② 同じ顧客はマンネリ化の傾向強く現状の当社レベルではあまり参考にならなくなりつつある。

7. 経営品質活動の本質をどのように理解しているか

4つの基本理念を常に念頭に置き、すべての項目で最高の成熟水準に変革して、限りない卓

越した企業を目指している。各カテゴリーが関連付けられてきて全体の成熟レベルが向上している。

成熟度レベルがどのように向上しているか、どのように評価されているかについては、千葉県経営品質協議会の審査に4年間挑戦し日本経営品質協議会の審査員の評価レポートによる評価結果の成熟度は以下のとおりである。

年度	評価
1年目	B-
2年目	B+
3年目	B+
4年目	A-

8. 経営品質活動における将来の計画

成熟度レベルを上げて、千葉県経営品質賞知事賞を取り、その後日本経営品質賞に挑戦することを予定している。

9. 現状

(1) 競争環境

① ふすま分野

この業界は、大手といわれる企業のシェアでも10%程度と低く、大半が家内工業でまだまだ職人の世界である。業界大手では、段ボールふすま専門メーカーと「和ふすま」を作っているメーカーに2分される。最近では環境問題から段ボールふすまが伸び悩んでいる。

② 福祉・医療分野

ハンガードアについては、業界大手はすべてスチール製であり、木製はハリマ産業のみである。LDR室用照明収納システム、車椅子対応デスクもハリマ産業独自のものである。

③ 重要な成功要因

きちんとした製品を提供し、顧客の支持を得ること。顧客の要求・期待に迅速に応えること。

④ コアコンピタンス

「短納期」・・・その実現のための仕組み

(ビジネスパートナーとの連携による芯材からの一貫生産、独自のコンピュータ制御システム、ふすま専用受注生産システムなど)

「メンテナンス・クレーム対応」

「街のふすま屋が、福祉・医療分野に進出できたこと」・・・高い開発力

(2) 事業の特徴

経営資源を本業に特化し、将来に向けての先端技術の完成をめざしている。

本業特化の状況については、2004年度より進めた結果2005年度3月までにほぼ完了した。一時は本業外の売上げが40%を占めたこともあったが現在はほぼゼロの状況になった。

(3) 「業務改革委員会」の現在の成果と問題点

「業務改革委員会」の現在の成果として、経営品質賞を受賞した企業のベンチマーキングも一段落したことや当社の評価レベルが向上し、革新のためには学びの段階から自主的な独自の知的創造の対応が必要となってきた結果、よりエンドユーザーに近く当社の社風と合う顧客に焦点が定まり、エンドユーザーの要望・意見が入りやすくなったこと、また、消費者の協同組合と共同で直販のルートの確保を行い、念願のエンドユーザーとの対話を実現し、あわせてリフォーム事業にも進出できた。そして改めて経営品質の立場に立って評価すると、顧客満足の対応が進捗されていることが確認されるという日常業務を中心とした自然の独自活動が効果を上げるようになったことが挙げられる

「業務改革委員会」の最近の問題点としては、各委員会の目標がある程度完成・実行されたことや進捗管理に重点がおかれるようになり改革委員会の活動が硬直化したことが挙げられる。

(4) 今後の事業の狙い

- ① 企業文化の合う顧客との共生・・・顧客の拡大
- ② ITの本格的活用
- ③ エンドユーザーへの限らない接近
- ④ アフター事業の構築・・・リフォームなど
- ⑤ 将来年商20億円を目標とする（現在：年商6～7億円）

経営ビジョンに掲げた業績においても業界

No.1になることの実現 (達成時期は明確に決めていない。)

(5) 現状 (業績)

- ① 大手の中では本業に特化したためほぼトップグループに均衡してきている。
- ② 売り上げも建具関係では2桁の伸びる実績を上げている。
- ③ 社員重視も工場の機械化が進み工場長以外は全員パート化になり、残業時間は激減している。パートもローテーションによりお互いのコミュニケーションがよくなり多能工化が進み、かつ任せている為もあり自主性が高まってきている。

(付記) ハリマ産業株式会社代表取締役 大久保敏行氏、同常務取締役 大久保謙一氏、営業企画室室長 館野興二氏には、資料提供において大変お世話になった。お礼申し上げたい。

II. 京葉ガス株式会社

1. 当該企業を取巻く背景について

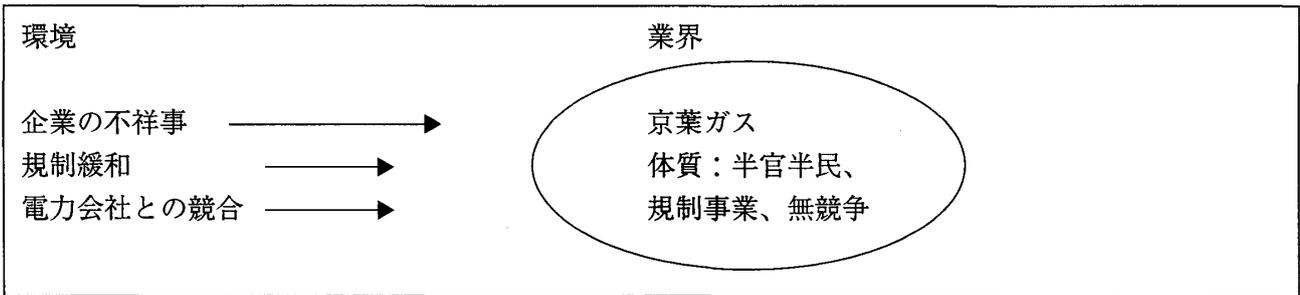
(1) 規制緩和

ガス業界は、ガス事業という規制産業にあってこれまで業界に関する法律を順守することに注力し、特にお客様の安全に係る部分については法律で定められている基準を上回る安全を目指してきている。しかしながらガス業界は (図表1・2) に見られるように規制緩和が進み始め、法律に保護された独占形態の事業が少しずつ自由化され、電力業界、商社などの進出が各地に出てきていることやオール電化 (IHヒーター、エコ製品) の脅威もあるため、今後のさらなる自由化に対応するには、お客様に選択されお客様が困った時にいかに満足いく対応ができるかにかかっていると考えている。

(2) ガス業界

- ① ガス会社は現在220社程度、そのなかで、売上高ランキングは5位…東京ガス (従業員数1万人)、大阪ガス (従業員数8000人)、東邦ガス、西部ガス、京葉ガス (従業員数1000人)
- ② 都市ガス会社は基本的に半官半民の体質をもって、この業界には競争がない、シェア拡大という発想に欠ける。

図表1 環境変化と京葉ガス



図表2 ガス業界の自由化

1995年	大口顧客 (200万m ³ /年 以上) の自由化
2003年	年間使用量 100万m ³ /年以上 (大規模工場・ビル)
2004年	自由化範囲拡大 50万m ³ /年以上 (中規模工場・ビル)
2007年	自由化範囲拡大 10万m ³ /年以上 (小規模工場・ビジネスホテルなど)
時期未定	完全 (家庭用など小口需要) 自由化

注) 電力業界の自由化
1995年：発電部門の自由化

2000年3月：電力小売自由化
 2003年：受電規模2000kw以上の需要家を自由化
 2004年：自由化範囲の拡大 500kw以上の需要家を自由化
 2005年：自由化範囲の拡大 50kw以上の需要家を自由化
 2007年以降：家庭用まで含めた完全自由化を検討予定

2. なぜ経営品質活動を導入したか

取組みのきっかけは、2000年に続発した大企業の不祥事であり、「これからの企業は、社内の論理で善し悪しを言うのではなく、第三者の視点で検証し評価されて、はじめて良い会社と言える」という社長宇田川の強い思いと、経営トップが千葉県経営品質協議会の発足によって経営品質向上プログラムと出会い、顧客本位の考え方に共感して2001年1月からこの活動に着手している。

- (1) 宇田川進氏が社長に就任（初めてのサラリーマン社長）したのは1999年3月で、当時、東海村の原発事故や雪印食品の不祥事が相次ぎ、危機感を持った。
- (2) 自由化をきっかけにして自社の存在意義や創出している価値を深く考えなくてはならないと気づく、そういう思考を大切にし、促してくれるプログラムであることから、経営品質活動に取り組んでいる。
- (3) これからの企業を測定する指標は、結果としてのコストダウンや収益性の達成などの従来からの指標ではないと思う。目的を達成するためのプロセスが大事であると考えて、経営品質の向上に取り組んでいる。
- (4) 「会社を変えよう！」「PDCAをまわそう！」—事故がなければ良い（安心と安定）という思考からの脱却
- (5) 社長自ら意識改革のために提唱—「対話をしよう！」

例：「社長と話そう」（社長自ら現場に出向いての対話活動）、DO IT！ビデオ、イントラネット（匿名性も認める—何でも言う掲示板）

3. 経営品質活動を導入した時、どのような問題に直面したか。また、それに対してどのように対応したか

(1) 経営品質活動の導入決定者

初年度は社長が「やるぞ」と言って、それから勉強が始まっている。

(2) 経営品質活動の組織作り

- ① 同社は2001年千葉県経営品質賞に応募（11月）し奨励賞を受賞しているが、経営品質向上プログラムを導入したのは2001年からであり、応募時点ではアセスメント基準に基づく改善活動は行われていなかった。
- ② 2001年は経営理念を制定するとともに社内説明会を開催し全社員の理解を深める活動を進めてきた。また、その一方で40人におよぶセルフアセッサーを養成し、経営品質報告書を記述するとともに、セルフアセスメントを行っているが、この時期は雰囲気作りであった。
- ③ 2002年に入り、セルフアセスメントや千葉県経営品質賞評価レポートにより指摘された改善領域の改善のため、部門横断チームを編成し改善策の検討を進めている。2年目はチーム活動を公募し80名が手を挙げてくれたが、活動が定着しているとは言いがたく、チームの成果は各自のモチベーションに委ねられてしまっている。
- ④ 2003年の3年目は初年度C+、翌年度B+であり、やっと何をやったら良いかを考え始めているところである。時間的にはボランティア的にやりたい人の負担で進めているというのが実態であるが、トップの旗振りで進んでおり、業務としては認められている。

(3) 導入反対勢力への対応

社内では経営品質活動は短絡的にCSやESを標榜するもので、売上げ、利益、生産性の向上などには結びつかないものであるという認識が一部にあり、コストダウンや販売活動を阻害、停滞させているのではないかという声がある。

4. 経営品質活動から、どのような恩恵を受けたか

- (1) 共通の価値観 ～風土改革を目指して～

当社は、「従業員が誇りに思える会社になる」「全社一丸」をスローガンに掲げて各種改善活動を展開している。

- ・「創業者精神」から、社員の誰もがわかる「経営理念」へ
- ・「需要家」から、価値を提供する「お客様」へ
- ・結果的な売上を中心とした「会社の発展」から、今後のお客様を作る「お客様からの信頼」へ
- ・規制事業から、自由化へ
- ・単年度予算から、経営戦略へ
- ・数値計画から、活動計画へ

(2) 独自の活動

セルフアセスメント・クロスファンクショナル・チーム (若手アセッサー5名) で、5日 (うち1日かけてアセッサーの自己紹介をした) かけて、セルフアセスメントを行い、50件の提案を役員会で4日間検討し、ダメならダメでその理由を明確にし、決断してもらい、本年度計画に落とし込んだりした。

①クロスファンクショナル・チームの効果的な活用

メンバーの巻き込みのうまさ：会社側から指定された人以外に、公募で手をあげさせることで、改革の核となるイノベーターを巻き込み草の根的な活動から、今年は、戦略と連動した実質的な活動へ移行

②事務局の情報開示の上手さ (イントラネットの活用)

- ・幹部の発言一字一句がつつみ隠さず書かれた議事録の公開
- ・経営品質報告書・フィードバックレポートの公開
- ・役員会議事録の公開
- ・社員全員の顔写真と自己紹介の公開

③社長と推進者の「価値前提」共有

- ・社長は「社会からも社員同士も信頼のある会社」になりたい。
- ・推進者は「京葉ガスで社員に自己実現を感じて欲しい」

5. 当該企業における経営品質活動の現状について

(1) これまでの取組み状況

<2000年>

5月	千葉県経営品質協議会創設に当り、社長が経営品質向上プログラムに出会う
6月	千葉県経営品質協議会加盟
10月～12月	千葉県経営品質協議会のアセスメントコース (アセッサー養成コース) に4名派遣
10月～3月	千葉県経営品質協議会の月例研究会に5名派遣
12月	経営品質向上プログラムについて役員への概要説明

<2001年>

1月	<ul style="list-style-type: none"> ・社内報新年号の社長挨拶、年賀交換会の社長年頭挨拶、社長室声明 (イントラ掲示板) にて、経営品質向上プログラムへの取組みの開始を宣言 ・経営理念 各箇所意見収集 ・経営品質向上プログラムについて役員講習 (約4時間)
2月	<ul style="list-style-type: none"> ・経営品質向上プロジェクトチーム発足 ・「『経営品質向上』の取組み」社内説明会開催 1,140名参加 (対象者1,182人 参加率96.4%)
3月	<ul style="list-style-type: none"> ・日本経営品質協議会に準会員として加盟 ・経営品質向上プログラムについて会長説明 ・経営品質協議会主催の経営品質推進講座<基礎編・実践編>に4名派遣
4月	<ul style="list-style-type: none"> ・改善活動の一環として供給部内にて「『知』の共有化活動」を開始

	<ul style="list-style-type: none"> ・社内アセッサー養成講習通達及び公募案内 ・社内アセッサー公募枠確定 公募枠は 定員 9 名に対し 18名の応募 ・経営理念が発表される《社長室》
5月	・社内アセッサー養成講習始まる 対象人数52名（指定37名 公募15名）
6月	<ul style="list-style-type: none"> ・経営品質向上推進会議開催、社内アセッサーのうち実務担当者45名が集まり、記述体制・方向性・スケジュールを確認 ・経営品質活動の今後の進め方について 社長説明、役員会報告 ・第1回アセッサーの会開催 社長・役員始め 約50人が集まる ・「経営品質報告書の作成について」通達発信
7月	<ul style="list-style-type: none"> ・各部報告書・ワークシート提出 ・イントラネット「新みんなの広場」の開始
8月	<ul style="list-style-type: none"> ・「社内アセスメントの実施について」通達発信 ・日本経済新聞「定期券」というコーナーに社長のインタビューが掲載
8月～9月	アセッサー41名が5グループに分かれ コンセンサスミーティングを実施
10月～11月	社内アセスメント報告会 PM×3日 社内アセッサー41人+社長・役員・箇所長
11月	千葉県経営品質賞へ経営品質報告書を提出
12月	常勤役員会にて「経営品質向上プログラム 改善活動について」が了承

<2002年>

1月	<ul style="list-style-type: none"> ・社長年頭挨拶にて改善活動開始宣言 ・改善活動組織編成（14のクロスファンクショナルチーム：CFT 箇所別活動） ・千葉県経営品質賞現地審査課題受領 ・箇所別活動<統一活動・独自活動>開始…職場風土改革に力点 ・常勤役員会議事社内イントラ公開開始 ・CFTリーダー会議
2月	<ul style="list-style-type: none"> ・千葉県経営品質賞現地審査 ・C社ベンチマーキング来訪 ・グループ情報連絡会で経営品質向上プログラム概要説明
2月～4月	<ul style="list-style-type: none"> ・CFT改善活動実行計画常勤役員会審議 ・CFTリーダー会議
3月	<ul style="list-style-type: none"> ・組織プロフィールチームのアンケートによる戦略課題常勤役員ミーティング ・千葉県経営品質賞2001年度奨励賞受賞決定 ・D社ベンチマーキング、G社ベンチマーキング（社員満足CFT）
4月	<ul style="list-style-type: none"> ・千葉県経営品質賞評価レポート受領、2001年度千葉県経営品質賞表彰式 ・中期経営計画決定《企画部》
4月～6月	<ul style="list-style-type: none"> ・経営品質アセスメントコース社内特別講習開催（36名） ・T社ベンチマーキング来訪 ・CFTリーダー会議
5月	・R社ベンチマーキング（評価指標CFT）
6月	<ul style="list-style-type: none"> ・G社ベンチマーキング（船橋・葛南支店有志） ・千葉県経営品質協議会受賞企業合同研究会
6月～8月	・CFT活動役員報告

7月	<ul style="list-style-type: none"> ・来年度実施計画策定開始通達 (経営品質向上活動反映) ・I市役所ベンチマーキング来訪 ・経営品質全社推進大会 全CFT活動報告 (約100名参加)
8月	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員意識調査「KG玉手箱」調査開始 ・X社ベンチマーキング (社員満足CFT) ・箇所別活動のレビュー
8月～10月	<ul style="list-style-type: none"> ・経営品質報告書記述
9月	<ul style="list-style-type: none"> ・P社ベンチマーキング (企業倫理CFT) ・千葉県経営品質賞受賞企業研究会報告
10月	<ul style="list-style-type: none"> ・来年度実施計画各部ヒヤリング ・社内発表会KGシンポジウム (午前：経営品質セッション) ・日刊工業新聞取材来訪
10月～11月	<ul style="list-style-type: none"> ・KG玉手箱結果各部説明会
11月	<ul style="list-style-type: none"> ・2002年度千葉県経営品質賞応募
12月	<ul style="list-style-type: none"> ・セルフアセスメントCFT発足 ・M社ベンチマーキング来訪

<2003年>

1月	<ul style="list-style-type: none"> ・社長年頭挨拶 2003年の課題を「中期経営計画の確実な遂行」と「経営品質向上プログラムの改善活動の継続実施」の2本柱とすることを宣言 ・管理職目標管理制度説明会 (経営品質向上推進加点追加) ・実施計画説明会を開催 各箇所方針の共有を行った
2月	<ul style="list-style-type: none"> ・セルフアセスメントコンセンサスミーティング ・千葉県経営品質賞現地審査
2月～3月	<ul style="list-style-type: none"> ・4日間 セルフアセスメント結果報告討論常勤役員会
3月	<ul style="list-style-type: none"> ・千葉県経営品質賞奨励賞受賞決定
4月	<ul style="list-style-type: none"> ・アクションプラン各部説明 ・セルフアセスメント結果によるアクションプラン報告 (常勤役員会) ・千葉県経営品質賞表彰式
5月	<ul style="list-style-type: none"> ・千葉県経営品質賞評価レポートフィードバック会議 ・日本ガス協会に経営力強化支援制度設立 (経営品質向上プログラム適用)
6月	<ul style="list-style-type: none"> ・社長による現場対話活動「社長と話そう」開始 ・新入社員教育の一環として1日かけて「体験版！経営品質」を開催 ・2002年度千葉県経営品質賞・受賞企業報告会
7月	<ul style="list-style-type: none"> ・経営品質向上委員会設立 ・経営品質向上プロジェクトチーム1名増員 ・経営品質向上委員会 プレ委員会開催 ・2004年実施計画作成通達発信 ・社内アセスメントアクションプラン KG玉手箱の改善課題 対話の場の重視 ・経営品質向上委員会 オフサイトミーティング
8月	<ul style="list-style-type: none"> ・T社ベンチマーキング来訪 ・各部門 経営品質向上委員との対話「実施計画への反映」「各部門ごとの活動展開方法」

	・新企業行動基準、従業員行動規範制定
9月	・B社ベンチマーキング来訪
10月	・イントラネットへのトップメッセージ「カム・トゥギャザー」開始 ・H社ベンチマーキング来訪 ・社内発表会KGシンポジウム（午前：経営品質セッション） ・第1回経営品質向上委員会 ・各部門 経営品質向上委員との対話「2004年実施計画 箇所長コミットメントへ向けて」
11月	・2004年実施計画役員ヒヤリング
12月	・対話促進のためのファシリテーションスキルセミナー

<2004年>

1月	・社長年頭挨拶 2004年の経営品質向上プログラムはさらなる深化を宣言 ・第2回経営品質向上委員会「平成16年実施計画策定プロセスレビュー&展開プラン」
1月～2月	・セルフアセスメントコンセンサスミーティング
2月	・常勤役員会においてお客様の声の毎月レビューが開始される
3月	・第1回セルフアセスメント結果報告役員会 ・龍谷大学経営品質研究会来社
4月	社長直轄の「広報・経営品質推進室」を設置

(2) 推進体制

現在の推進マネジャーは技術屋出身で、労働組合の役員（最後は委員長）を9年経験しており、推進組織はマネジャーを含めて3名である。推進者は「人の喜びを喜べる人が推進に向く」のではないかと考えており、組織内の地ならしが推進者の仕事だと思っている。

6. 当該企業における経営品質活動に対する将来の計画

本活動は、今年で3年目になる。社内アセッサの養成、経営品質報告書の作成やセルフアセスメントの実施、また、従来の当社の風土では考えられなかった「従業員満足度調査の実施」を始めとする各種チーム活動を通じて、改善活動に取り組んでいる。同時に、千葉県経営品質賞への応募を通し、その活動の内容を第三者視点で検証している。今後も、この経営品質向上プログラムを重要な活動の柱のひとつと位置付け、取り組んでいく。

7. 当該企業の概要

(1)設立：1927（昭和2）年1月8日

代表者：宇田川 進 代表取締役社長

(2)資本金：27億5,476万円

(3)従業員：1,054人（2002年12月末現在）

(4)主要事業所及び窓口：

①本社・市川工場

〒272-8580 市川市市川南2-8-8

②お客さまサービスセンター市川

〒272-0023 市川市南八幡3-14-1

③お客さまサービスセンター船橋

〒273-8533 船橋市市場5-16-18

④お客さまサービスセンター松戸

〒271-0073 松戸市小根本7-8

(5)事業内容：

◇ガスの製造・供給及び販売、ガス器具の販売、ガス工事の施工

(6)供給区域：千葉縣市川市、船橋市、松戸市、柏市、鎌ヶ谷市、浦安市の全域、及び流山市、白井市、沼南町、習志野市、我孫子市の一部区域

(7)決算データ（2002年度）

①ガス販売量：540,413千 m^3

②総売上高：666億円

③経常利益：36億円

④お客さま数：745,470戸

(2002年12月末現在)

⑤普及率： 85.7% (同上)

(8)京葉ガスグループ

- ①京葉ガス株式会社、②株式会社ケイハイ、
③京葉計器株式会社、④京葉都市開発株式
社、⑤株式会社京葉保険サービス、⑥日本技
建株式会社、⑦株式会社ケーイージー、⑧株

式会社ケー・ネットサービス、⑨関東エンジ
株式会社、⑩京葉住設株式会社、⑪京葉産業
株式会社、⑫新日本設備株式会社、⑬株式会
社エス・シー・シー、⑭伸栄工業株式会社、
⑮株式会社ライムライフ、⑯京葉プラントエ
ンジニアリン本社：千葉縣市川市市川南2-
8-8

(9)経営ビジョンとリーダーシップ

経営理念

私たちはお客さまの視点に立った企業活動を通じ、より快適な生活と豊かな社会の実現に貢献いたします

- ・ エネルギーの安定供給と保安の確保を通じ、お客さまに快適と安心を提供いたします。
- ・ より魅力あるサービスと商品の提供を通じ、お客さま満足の向上に努めます。
- ・ 変革と創造により、お客さまから選ばれる企業を目指します。
- ・ 環境に配慮し、地域社会に共感を得られる企業活動に努めます。
- ・ ビジネスパートナーとのフェアな企業活動を通じ、協力と信頼関係の構築を目指します。
- ・ 社員一人ひとりの意欲と創造性を尊重し、活気ある企業風土の醸成に努めます。

(10)環境保全のための基本理念

京葉ガスは、資源とエネルギーの効率的利用を追及し、環境と調和のとれた豊かな地域社会を実現するために、環境保全に積極的に取り組んでいきます。

(11)行動方針

1. 天然ガスの普及及び利用分野の拡大と省エネルギーの推進によってCO₂等の排出抑制及び防止を図ります
2. 廃棄物の排出を抑制し、リサイクルを推進します
3. 環境保全に関わる新技術等の導入促進に積極的に取り組みます
4. 社員及び関連会社社員への環境教育活動を行います
5. 地域社会の環境保全に貢献します

(12)沿革

年 月	沿 革
昭和2年1月	千葉県東葛飾郡市川町に葛飾瓦斯株式会社設立
3年9月	ガス供給開始、お客さま数350戸
31年5月	お客さま数1万戸
33年3月	商号を京葉瓦斯株式会社に変更
35年6月	原料を石炭から県産天然ガスに全面切替
37年8月	東京証券取引市場第2部に株式を上場
40年12月	石油系原料(ナフサ)を導入
44年5月	お客さま数10万戸
46年9月	船橋・松戸・柏地区熱量変更開始 [(4C) から (12A) へ]
48年11月	第1回ガス展開催
49年6月	京葉ガス料理教室開講

51年 8月	お客さま数20万戸
52年10月	船橋・松戸・柏地区熱量変更完了
53年 3月	普及率50%達成 原料をナフサからブタンへ転換
56年 5月	お客さま数30万戸
57年 9月	12A供給ガスカロリー変更
58年 2月	東京ガス(株)より13Aガスの受入れ開始
60年11月	京葉ガス「小さな親切」の会発足
61年12月	お客さま数40万戸
63年11月	市川地区熱量変更開始 [(4C) から (12A) へ]
平成元年 9月	市川地区熱量変更完了 [全供給区域の熱量を (12A) に統一]
2年 5月	お客さま数50万戸
5年 3月	熱量変更作業開始 [(12A) から (13A) へ]
7年 3月	お客さま数60万戸
8年 4月	熱量変更作業完了 [全供給区域の熱量を (13A) に統一]
9年 9月	ガス料金の支払いが全国の郵便局、コンビニで可能に
10年10月	京葉ガスホームページを開設
11年 1月	地震防災システム稼動
4月	市川にエコ・ステーション(天然ガス充填所)を開設
12年 1月	地震情報システム運用開始
4月	お客さま数70万戸
5月	ガス料金改定(料金引き下げを実施)
7月	組織変更を実施(3支店・7お客さまサービスセンター体制に)
13年10月	ガス料金改定(料金引き下げを実施)
14年 4月	千葉県経営品質賞「奨励賞」を受賞
15年 1月	組織変更を実施(支店を廃止、お客さまコールセンターを統合、3お客さまサービスセンター体制に)
4月	千葉県経営品質賞「奨励賞」を受賞
10月	天然ガス自動車保有台数100台を達成

(参考) 2002年度千葉県経営品質賞【奨励賞表彰理由】

① 激変するガス業界にあって地域公益法人としてのあるべき姿を明示するとともにそれを実現するための確固たる企業基盤を構築するために、経営トップ自らが経営品質プログラムの導入を決意し経営改革に取り組んでいる。とくに社長の強力なコミットメントのもと各部門社員で構成される社長直轄の課題別経営品質向上プロジェクト13チームを編成し、組織横断的な活動が積極的に展開されており、この活動を通じて全社変革プログラムが社員に透明性と納得性を持って受けとめられ、変革への気づきと取り

組みが加速度的に浸透している。

② さまざまな部門の社員で構成された13の組織横断チーム活動は、それぞれのチーム課題をもとにメンバーの多様な目を通じた活動を展開し、これらチームから提案された課題は、組織横断チーム(課題別経営品質向上プロジェクトチーム)の責任者でもある社長との面談を通じて共有され、重要なものについては常勤役員会で審議されるなどして、社員の対話を通じた知の共有から自主的で創造的な業務改善活動が全社的に行なわれている。

③ 段階的な規制緩和および完全自由化を視野に

入れ、激変する厳しい経営環境にも絶え得る強靱な企業基盤を構築すべく平成8年から経営効率化目標を掲げて全社的な取り組みを推進してきた結果、産業用の激しい価格競争や家庭用ガスの自主的な料金改定による利益の低下にもかかわらず優れた収益を示している。

(参考資料)

- [1] 千葉県経営品質協議会ホームページ、第2回受賞企業カテゴリ別研究会、2002年9月。
- [2] 経営品質アセッサーフォーラム中部ホームページ、講演録：第2回ベストプラクティス研究会「京葉ガスの経営品質向上プログラムへの取組み」京葉ガス(株)経営品質向上プロジェクトチームマネージャー石上隆、2003年11月27日。
- [3] 京葉ガスホームページ「経営品質向上活動への取組み」

Ⅲ. 千葉ゼロックス株式会社

A. 千葉ゼロックス社経営企画室課長大竹収氏によるプレゼンテーションの概要は以下のとおりである。

1. 経営品質向上活動を導入した時点での同社の概況について

山内優社長の着任時(1996年12月)の千葉ゼロックス社の状況は、(33のゼロックス販売会社中で)売上高成長率18位、経常利益率30位、社員1人当たり売上高24位であった。

山内社長着任時の千葉ゼロックス社に対する印象は、社員は若くて素直だが、指示待ちで自主性に乏しい、職場環境、情報インフラが未整備である、「5S」(整理、整頓、清掃、清潔、躰)が不徹底である、健康管理が弱い、であった。

2. 経営品質向上活動を導入した理由について

売上高など事実前提だけに注目しており、価値前提を重視すべく社員の意識改革が必要であった。そのために日本経営品質賞の理念やフレームワーク(考え方)を学び、導入した。

経営トップが体質改善を模索中に1997年度の日本経営品質賞を受賞の千葉夷隅ゴルフクラブの加藤重正総支配人の話を聞く機会があった。山内社長の最初の「気づき」の場となり、それ

まで売れ売れで走ってきた営業スタイルからお客様の求める価値を提供するサービスを重視すべきであることに気づいた。

3. 経営品質向上活動の導入の経緯について

社長以下部門長16名で経営品質勉強会を行うとともに、先発各社に出かけて示唆をもらう。しかし、うまくいかなかったこと、実際の業務と日本経営品質賞の考え方とがしっくり一致しなかったことも事実である。

4. 導入時に直面した問題と対応について

組織を変革するために直面した課題と対応には次のものが挙げられる。

- ①企業理念はあったが、経営ビジョンを新たに明示することにより全社員の「想い(ベクトル)」を1つにするために、次のビジョンを掲げた。「情報と心が出会う“葉の郷里(くに)”で輝く、個性豊かなプロフェッショナル集団になり、お客様からビジネスパートナーと認知いただくことを目指します。」
- ②社員の考え方の変革を図った。富士ゼロックスの販売子会社であっても独立の会社ととらえ、独自のビジョン、独自の「進化・信頼・調和」という活動の指針を制定した。この活動の指針は、お客様に提供する価値をたえず進化させているか、社員およびお客様の強固な信頼を得ているか、地域社会・コミュニティとの調和が図れているか、という問題意識に基づく。経営ビジョンや活動の指針を制定することにより、販売台数、売上げ・利益、市場シェアなどの目標を達成するだけでなく、それは何のために行うのかという目的を考えるようにした。
- ③社員の納得性を高めるようにした。トップと社員との直接・間接の対話、社員教育を重視した。なお、経営品質の用語を使わずに、その考え方を努めて業務の中で具体化するように心掛けて来た。

5. 経営品質向上活動から受けた恩恵について

まず、社長山内氏のマネジメントスタイルが

変わった。お客様中心、社員重視、独自能力、社会との調和という日本経営品質賞の理念に照らしてリーダーシップを発揮している。

社員の变化に着目すると、次のことが挙げられる。

- ①社員からの意見、アイデアが活発に出されるようになった。
- ②資格取得への自発的な挑戦が盛り上がり、プロフェッショナル人材を目指してISO審査員補、ITコーディネーター補などの取得が増加した。
- ③「情報プロフェッショナル集団」実現のきざしが見られるようになった。ISO審査補資格などをコラボレーション活動（ソリューション活動の一環で、ユーザーの生産性向上の次のステップのための協同作業）、コンサルティング活動に活かすようになった。

以上の社員変化により、「お客様のご要望に応え続けること」すなわち「お客様の求める価値を提供し続けること」の本質である「お客様視点での営業・サービス活動」が展開されていくこととなった。

6. 経営品質向上活動の現況について

お客様と市場の理解を深めるために市場を層別化（大規模事業所（既存顧客）、中規模事業所（既存顧客）、小規模事業所（既存顧客）、官公庁市場、新規顧客（潜在顧客））している。各層のニーズをよりの確にとらえることによって、適切な対応に努めている。

お客様情報の一元管理システム「EAGLE」による情報の共有化を図っている。

2002年度千葉県経営品質賞県知事賞受賞時の社員の喜びと社員によるトップへの表彰は、活動の成功を象徴している、としてよい。

7. 経営品質の本質についての認識について

「革新を自律的に生み出し続ける組織をつくること、そのためにトップ、社員のなすべきことを自覚する」という認識を持っている。また、「組織の改革につなげない限り真の収穫はなし」という認識を持っている。

8. 経営品質向上活動に対する今後の計画について

現在取組中の課題は次のとおりである。

- ①ドキュメントサービス事業への体質転換をいかに促進するか。
- ②お客様のご要望をソリューションに転換するたくましい人材集団づくりをいかに加速するか。
- ③認証取得中（当時）の情報セキュリティマネジメントシステムをいかに高いレベルで確立するか。
- ④社会貢献活動を継続するにあたり、社会からの要請をいかに的確に把握していくか。

プレゼンテーションの途中で同社の社会的活動についてのビデオを見せていただいた。さらに、同社の顧客満足度調査の手法について大竹氏より説明があった。

B. 以下、訪問全体の印象などを記す。

- ①トップである社長山内氏の強力なリーダーシップによる経営革新とくに戦略的思考を基軸にした組織形成が最終の目的にあり、その手段として経営品質賞への取り組みが行われた。このことは同社の指針である「進化・信頼・調和」の中にも現れているし、「経営品質」の用語を使わずにその思想を業務の中で具体化するという取り組み方にも現れている。リーダーシップの不可欠性を改めて感じた。経営品質に取り組むことによる気づき、情報の共有化が伺えた。全社的に経営品質に真摯に取り組んでいる印象を受けたが、このことにもリーダーシップが大きく与ってよう。

- ②「経営品質」を表に出さないことの是非の考察が肝要である、と思われる。確かに経営品質の考え方の本質が重要なのであって、その用語は二次的なものであるし、経営品質を表に出すと、それが一人歩きし、目的のようにとらえられかねない。しかし、「経営品質というスキーム（考え方）」による統制も大切であろう。

難しい経営品質用語を振り回し、空虚な議論を展開するのではなく、一般社員にもわかりやすく経営品質の考え方を伝えることに苦心しているのが同社の実情のようである。

- ③同社の成長の足跡を知った。やはり千葉県における競争企業間、また国内の富士ゼロック

ス販社間の競争が背景にあって、経営品質活動によって組織が鍛えられる。同社の属する業界は、保護につながる規制の下には、かねてよりない。

- ④経営品質活動の出発点で直接の競争力強化よりも社員の意識改革に重点を置いており、山内社長着任時の沈滞した社内ムードから離脱して社員が共通の目標に取り組むための一環として経営品質活動を行っている。したがって、まず事実前提に対し、どのような会社になりたいかという価値前提を正面のテーマに掲げている。
- ⑤山内社長が着任時に感じた「沈滞ムード」は本質的に何に由来していたのだろうか。
- ⑥ゼロックス社は「ソリューション・ビジネス」という用語を作り出した企業であり、アイデアが豊かであるという企業風土がある。今回の千葉ゼロックス社の調査で、「お客様はビジネスパートナー」という通常用語とは異なるユニークな表現を生み出していることを知った。この表現は、お客様とのコラボレーション活動をビルトインしたソリューションプロセスという文脈の中に位置づけられよう。

(付記) 記録者らの訪問後、千葉ゼロックス社は、2004年度日本経営品質賞(大規模部門)を受賞した。

IV. 千葉夷隅ゴルフクラブ

訪問日：2004年3月13日(土)

スケジュール(本ケース執筆担当者分のみ記載)

午前～ゴルフプレー(安倍)

12時～レストラン見学(安倍、由井)

13時～コース見学(由井)

15時～17時40分：取締役総支配人 岡本豊氏にインタビュー(安倍、由井)

クラブ概要(2005年4月6日更新ホームページより)

- ①所在地：千葉県夷隅郡大多喜町
- ②開場：1978年8月
- ③コース規模：27H 10441Y P108

④コース面積：155万m²(47万坪)

⑤会員種別と人数：正会員2674名
平日会員834名

1. 経営品質活動導入の背景

千葉夷隅(いすみ)ゴルフクラブ(以下、夷隅GC)は、1979年に開設された。当初から「お客様にもう一度来ていただけるコースにすること」を基本方針に掲げ、その実現方策として総支配人は、必要なサービスを提供しうるよう様々なマニュアルを工夫・作成していった。開設3年目に、第一線の社員が「自分達の力で」との思いから小集団活動を始めた。これらの方策と活動が、まだ顧客の期待がさほど高くなかった頃とはいえ、顧客に「来てよかった」と満足を得てもらうことに繋がっていった。このような地道な努力が、開設10年目の1989年に日本能率協会のJMAサービス優秀賞・特別賞の受賞として開花した。

夷隅GCが顧客に満足してもらうために行った活動の中心は、開設10年目(1988年)まではサービスの標準化と維持であった。それ以降は継続的なサービスの向上・改善に注力することであった。1990年代初頭、アメリカのマルコム・ボルドリッジ国家品質賞が我が国でも注目され始め、1994年になると日本生産性本部で経営品質賞の勉強会がスタートした。この会に参加した総支配人(当時)の加藤重正氏は、同モデルが顧客満足と経営力の強化に資するものと確信した。

翌1995年に同社は、プレJQA(日本経営品質賞)研究会のモニター5社に応募した。続いて1996年度に第1回JQAに申請し、現地審査まで残ったが受賞には至らなかった。そこで翌1997年に再挑戦しJQA中小企業賞を受賞したのであった。

ゴルフクラブがひしめく関東地方において、夷隅GCが有利とはいえない立地条件の下で繁栄していこうとするなら固定客の維持・増加が必須の要件である。従って、顧客満足と顧客価値を絶えず高めていくことが求められ、そのために、組織能力を高めるべく第一線社員による継続的な改善活動が不可欠である。夷隅GCは開設11年目以降の最重要課題として設定した「サービスの改善・向上」を継続的に駆動していくための目標にJQA受賞を

定め、それに向かって取り組んだのであった。

2. 経営品質活動への取り組み体制

経営品質活動に取り組んだ当初からJQA基準のカテゴリー別に部門横断チームを作り、現状把握に当たった。JQAの申請に必要な説明書にまとめるのに大変な苦勞をしたが、各カテゴリーを分担したチームを社内各部門の人達で構成したので、それまでは自部門しか見えていなかったのがお互いに他部門のことを理解し合うようになっていった。相互理解の深まりとともに改善意識が目に見えて向上し、「セルフ・アセスメント⇄改善」のサイクルを回す活動も身につけていった。JQA受賞時の審査報告書に示された36項目の提案を、良い意味での権威あるチャレンジ目標とし、その後毎年カテゴリーごとに内部アセスメントを実施して改善活動を継続させてきた。これに伴って、社内の意識もインクリメンタルな変化を遂げてきたのである。

3. 経営品質改善のための仕組み

夷隅GCの経営品質改善の仕組みの概要は、下図のように示すことができる。同クラブの活動に

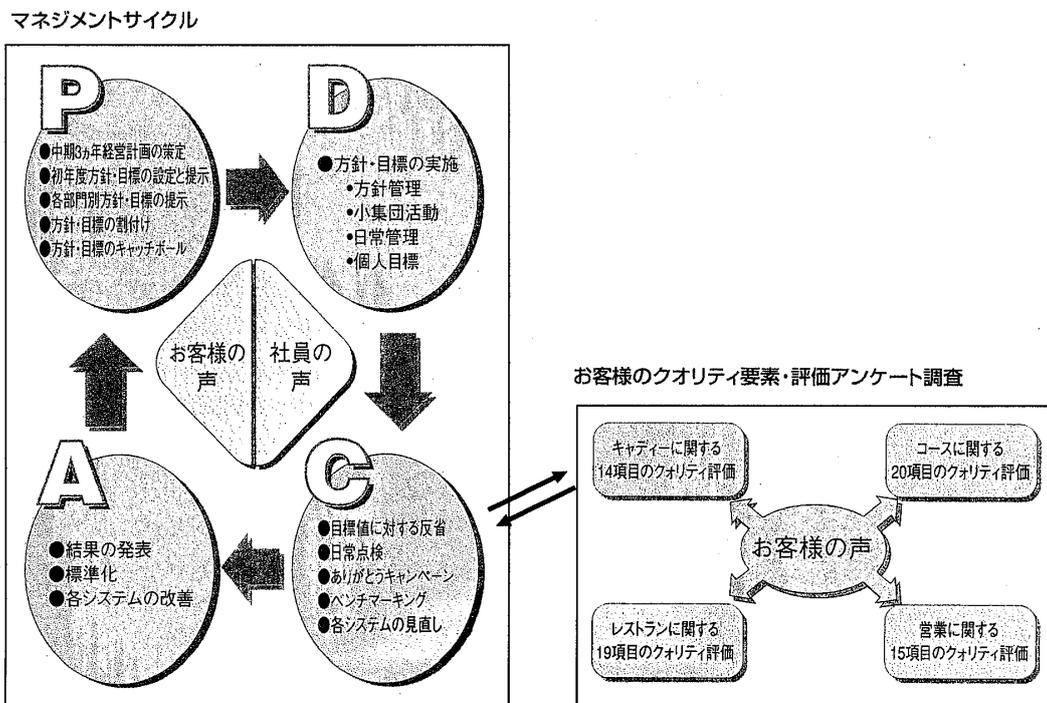
関しては既に多くの報告がされているので（[1]～[4]）、以下では下図の中から特徴的と思われるものを取り上げて検討してみることにしよう。

(1) 第一線社員による小集団活動

前述のように夷隅GCは、オープン3年目の1982年にサービス品質向上を目指した小集団活動を開始した。第一線の社員が自ら進んで顧客サービスの向上に取り組んだのであった。顧客のためになると気付いたことを検討・実行し、また顧客に喜ばれたことや自分たちがよかったと思ったことを取り上げて標準化していった。あるサークルが達成した方法を周囲の仲間達にも伝えて実践の輪を広げていったので、それに応じて満足する顧客も格段に増えていった。毎年一回開催する小集団活動全社発表会は2003年で18回目を数えた。活動サークルは各部門にあって、一つのテーマについて1時間程度の会合を半年間で10数回から20数回重ねて解決を図っている。発表会の報告書から判断して、活動の充実度と内容の水準は高度である。

(2) 「真実の瞬間」を捉える情報カード

真実の瞬間とは、顧客と第一線の従業員が接触



図表3 経営品質活動の概要

([1] をもとに作成)

し、その企業のサービス・クオリティの良否の印象を形成する機会である。SAS (スカンジナビア航空) のヤン・カールソンによれば「我々は毎日5万回の真実の瞬間を経験している」([5])という。よいゴルフクラブかどうかの顧客の判断は、このような機会の累積で決まっていくのだろう。夷隅GCでは、顧客に接するすべての社員が3種類の情報カードを用いて、顧客の生の声を集約している。「赤」は苦情や不満、「白」は情報や提案、「青」は満足の項目である。これらのカードは毎日20~30枚、年間にするると約6000枚にのぼるが、それらは記入・提出された翌日の朝礼で全員に紹介される。このほかコースや、キャディ、フロントなどに関しては、アンケート調査用紙で継続的に顧客の声を集め活かしている。これらのカードやアンケートからの情報はファイルに収めて皆が共有・活用できる仕組みになっているので、来場客へのサービスが着実に向上していくのである。つまり社員が顧客の声を真摯に聞き、すばやく対応するので顧客の満足度が向上する。それらのことを共有しより多くの来場客に対して実践していくので、全顧客に対するサービス向上となって現れて顧客に喜んでもらえる。これが結果的に社員の充実感・達成感となり、彼・彼女らの感受性がいっそう高まる、という好循環を実現しているのである。この仕組みは手作業によるファイル形式から、2001年にコンピュータ化し全部門の情報を全社員がより素早く、また確実に共有できるようにした。例えば、プレーの予約をした顧客の情報を来場前日に見ると、予め使用するクラブや、コースでの留意点、食事の好みなどが分かるので、フロントや、キャディ、レストランがきめ細かい対応をすることができ、高質の顧客サービスが達成される。

(3) 業務運営を支える人事施策

夷隅GCは従業員数127名(2004年3月)で、コース管理、キャディ、マスター室、レストラン、営業、フロント、設備管理、事務管理、託児所の諸部門から成る。うちキャディは55名である。ここでは上述したサービス向上のための仕組みをサポートする人事施策のうちのいくつかについてみることにする。

①キャディ制度

キャディ部門は5班編成で、キャディマスター(1名)、統括班長(2名)、上級班長(5名)、班長(5名)の陣容である。これらの役付き者が、キャディの新入時とフォローアップの教育に責任をもっている。キャディは顧客に接する機会が最も多く、対人能力や、ゴルフ技術理論、コース理解を必要とする最前線の要員である。ゴルフクラブにとっては、キャディの教育と能力開発の継続がオペレーショナル・レベルで最大のポイントの一つである。キャディの採用決定権が統括班長と上級班長にあることが、彼女らの教育責任を重みあるものになっている。キャディ全員の評価は、総支配人が顧客の意見も反映して100点満点で行う。その結果に応じて、プラチナと、ゴールド、シルバー、ブロンズの各賞として約6割のキャディ達に授与されている。

②教育訓練

マニュアルに基づいたOJTと階層別のOff JTが教育訓練の2本柱である。これらに加えて、さらにビデオの回覧による自己啓発や、読書会の継続が能力開発を志向する社内風土を醸成している。

③社員表彰

夷隅GCでは、「良いことは褒める」を基本に据えて上述のキャディ表彰のほか、「まごころ賞」や「グッド・サービス賞」などの社員表彰制を実施している。

4. 経営の成功要因

(1) リピーターから来場頻度の高い固定客へ

「商品が売れるための条件は、売れていることである」といわれることがある([6])。つまり、シェアNo.1の商品は売れているから消費者はそれを買うのだというのである。夷隅GCでは年間来場者数の35%が会員である。ビジターの8割がリピーターになっている。会員とビジターを含めて来場頻度の高い固定客は、リピートが継続することによってもたらされる。売上高が大きい、つまり単価的にも有利な来場顧客が多い条件は、高来場頻度の固定客が多いことである。

(2) 優れたサービス・クオリティの継続

リピートは優れたサービス・クオリティに基づ

く高い顧客満足によって促進される。そのような顧客満足の達成は、料金に見合ったサービス・クオリティの結果である。サービスは、ハード（有形）とソフト（無形）の組み合わせと融合から成っている。ゴルフクラブの場合、前者はコースそのものや、レストラン、その他の諸施設であり、後者はキャディや、フロント、レストラン、コース管理、営業などの諸活動である。夷隅GCは先に図示した仕組みと人を通じて、これらのサービスの水準を維持・向上している。この仕組みを有効に作用させているのは、開設当初から一貫して実践してきたトップの役割モデルすなわち率先垂範であり、同じく開設以来社内に培われてきたオープンな風土と、多くの社員に共有されてきた価値観である。これらのすべてを捨象してなお残るのが、社員の強いモチベーションではないだろうか。つまり、各自の持ち場や役割が明確にされ、それを達成していくことによって、会社や仲間達に認められ、あるいは表彰を受けるという「仕事→達成→欲求実現→モチベーション→行動→成果」で表される一連のサイクルが高揚しつつ好循環しているといえるのである。

このような夷隅GCの取り組みが、日常の業務活動にどのように具現化されているのだろうか。わずか一度の機会でしかなかったが、筆者のうちの一人（安倍）のプレー体験をもとに次にみてみることにしよう。

5. コース体験

「日本経営品質賞」の受賞に加え、月間「パーゴルフ」誌のベストコースランキング接客部において二連覇を達成したコースとして知られる千葉夷隅GCについて、プレーヤーとしての印象を記してみたい。

- (1) クラブ到着時、玄関前にズラリと並んだキャディさんのお出迎えは、当クラブの名物であるが、日頃年配の小父さんによる道具のピックアップに慣れたゲストの眼には新鮮に映る。
- (2) スタート前のキャディさんの挨拶と注意はプレーヤーにとっては結構退屈な時間なので、なにか特別の工夫が見られるかと期待したが、「バンカーならし」などプレーヤーへの協力依頼をゆっ

くりと話されただけで特別の工夫はなかった。

- (3) 当クラブのキャディさんは、プレー開始前に、担当プレーヤーのゴルフ歴、プレーのスタイル、使用クラブ、くせなどを保有しているデータから把握するとともに、スタート後早いうちにプレーヤーの技量を見抜き、技量に応じた適切な支援ができるように訓練されているということであったが、私たちが一見客であったためか、他のクラブと比べて対応の違いは見られなかった。その中で印象深かったのは、「ナイスショット！」という声が、なんとも軽やかで、美しかったことである。

一方、疑問に思ったことは、ボール探しの際にカートが大きく遅れてしまうことや、グリーン上におけるパターの手渡しとボール拭きのタイミングが終始遅れ気味であったことである。

- (4) パッティングラインのアドバイスへのお客様ニーズは87%と高く、当クラブは'90年度に65.4%を達成したとのことであったが、プレーヤーの特徴を加味した適切なアドバイスが行われていたとは思えなかった。

- (5) 前半が終了すると、レストランで渡してほしいと、後半のスタート時刻「11:42」が刻まれた小さなプレートを託された。レストランでは、これに合わせて料理やサービスの提供が行われるのであろう。レストランのサービスは、「カートサービスにより小品メニューの提供が行われていたこと」、「ビールのサイズが多かったこと」、「旬の味が豊富であったこと」などが他コースにない特長であった。また、従業員は応答がハッキリしていて、態度も若々しく好感が持てた。当クラブでは、一枚の伝票に同伴プレーヤー全員の注文が記入され、一人ひとりがその横にサインするという、他のコースにない方法が採られていた。後でインプットに回される伝票が、プレーヤーごとに分かれている必要はないのである。

- (6) ラウンド終了後、「キャディに関するアンケート」（別紙参照）記入の要請があった。筆者がカートに置き忘れていたセーターがキッチンと畳まれ、ビニール袋に入れられてキャディバッグとともに保管されていたことや、若い従業員がお客様の車にクラブの積み込みを手伝っているなどは、

他のクラブではあまり見かけないサービスで、プレーヤーへのこまやかな配慮が伺える。お客様の依頼に応じて従業員が小走りで動く姿、顔を合わせると、明るい声で「お疲れさまでした」などと声をかけてくれるのも印象的であった。

(7) キャディサービスの印象

- ① これまで耳にしていた盛沢山の仕組みや工夫に触れることができなかつたのは残念であった。事前の期待が大きすぎたのかもしれないし、キャディさんの存在を大きく感じさせないのが本当のサービスだといえるのかも知れない。
- ② 明るい声とキビキビと小走りで動く姿が好印象を与えてくれたし、ところどころにちりばめられた「お客様に好印象を与える言動」はさすが受賞企業と、訓練の成果を感じさせるものであった。
- ③ 一方、給与に連動するというキャディアンケートの評価項目にもなっている「カートの運行」や「グリーン上での作業」は、むしろプレーヤーに苛立ちを感じさせるものがあり、もうひと工夫が期待される。
- ④ キャディさんへの心づけは、当クラブのめざす方向からも、お客様に余計な心配をかけないとの観点からも「辞退」の方向が適切と思われる。キャディさん用としか思えない商品が茶店に置かれていたのは残念であった。

(8) コースおよび設備の印象

距離があり、フェアウエーも広く、のびのびとプレーができる割には好スコアにつながらない本格コースである。コースメンテナンスについても、定期的な顧客アンケート調査が行われており、お客様の意向が反映されているとのことであるが、やはりよいコースあつてのよいゴルフ場であり、サービスのよさだけでお客を呼ぶのは難しいと思われた。

(9) 最近、倒産したゴルフ場を外資などが買収して、これまでとは全く異なるシステムと低料金で売出しているところが増えている。当クラブについても、今後増加するであろう格安ゴルフ場とどのように戦って行くのか、どのような顧客層にどのような価値を提供して行くのかなど、お客様の

動きを見据えたサービスのあり方が問われている。

6. 今後の課題

ゴルフクラブを巡る全般的経営環境は次にみるように決して平坦ではない。〔7〕〔8〕

- (1) 売上高の減少=2001年は、1997年に比べ24.5%の減少
- (2) 利用客の減少=延べ利用客は1992年に1億人を超えたが、1997年には約8,970万人、2001年には約7,700万人へと減少した。
- (3) 低料金化の傾向 (5(9)も参照)

このような経営環境は夷隅GCにも影響をきたしている。例えば従業員数は減らさざるを得ず、1997年に166(うちキャディ79)人であったのが、2004年には127(同55)人と23.5%の減少である。従って、必ずしも好条件を維持しているとはいえないなかで高い顧客満足と顧客価値を維持・向上していかなければならなく、いっそうの、それも大きい無理を伴わない「経営品質活動」が求められると思われる。

(参考資料)

- [1] 1997年度経営品質報告書、千葉夷隅ゴルフクラブ、日本経営品質賞委員会発行。
- [2] 千葉夷隅ゴルフクラブ(ゴルフ場)「DO IT!」Vol. 15、1998年6月(雑誌およびビデオテープを含む)。
- [3] 埜本一雄『図解実践顧客満足経営』東洋経済新報社、1998年。
- [4] サービスのフロントラインは今:千葉夷隅ゴルフクラブ「QCサークル」2003年5月号、42-4ページ。
- [5] Carlzon, J. (1985) (堤猶二訳『真実の瞬間』ダイヤモンド社、1990年、5-6ページ)。
- [6] 内橋克人「プロダクツ変革への挑戦」『WILL』1987年2月号、132-40ページ。
- [7] 特集日本のゴルフは変わった「週刊ダイヤモンド」2003年5月3・10日合併号、30-68ページ。
- [8] 「2001年特定サービス産業実態調査報告書」経済産業省。

(付記) 本ケーススタディ実施に際して、業務ご多忙のなか面談に応じていただいた千葉夷隅ゴルフクラブ取締役総支配人 岡本 豊氏に御礼申し上げる。なお、ありうべき過誤の責任は当然のことながら執筆者にあることはいうまでもない。

〈別紙〉

キャディ 番号	
------------	--

図表4 キャディに関するアンケート調査

お疲れさまでした。本日は快適にプレイいただけたでしょうか。
当コースでは、キャディの技量向上をはかるため、アンケート調査を実施しております
ので、ご協力をお願い申し上げます。

キャディ委員会
支配人

- ボールの行方の確認 → 5・4・3・2・1
 - (1) ロストボール → 無・有
 - (2) OBボール → 無・有 (回収した・回収しない・回収不能)
- カートの運行状況 → 5・4・3・2・1
- 距離のアドバイス → 5・4・3・2・1
- フェアウェイでのディボット埋め → 5・4・3・2・1
- グリーン上での作業
 - (1) パターを渡すタイミング → 5・4・3・2・1
 - (2) ボール拭きとタイミング → 5・4・3・2・1
 - (3) 旗を持つこととタイミング → 5・4・3・2・1
 - (4) ボールマーク直し → 5・4・3・2・1
 - (5) ラインのアドバイスの正確さ → 5・4・3・2・1
- プレイ進行上の適切なリードの仕方 → 5・4・3・2・1
- ルールの適切なアドバイスの仕方 → 5・4・3・2・1
- 危険防止のアドバイスの正確さ → 5・4・3・2・1
 - (1) “フォア”の声 → 有・無 (必要なし・かけなかった)
- 礼儀と挨拶の態度 → 5・4・3・2・1
- 全体としての評価 → 5・4・3・2・1
- その他お気付きの点がありましたら、ご遠慮なくご意見をお聞かせください。

プレイ日	年	月	日
天	候		

お名前	_____
メンバー・ゲスト	H.D.C.P

千葉夷隅ゴルフクラブ