

発行:埼玉県経営品質協議会

<http://www.sqa-net.jp>

〒330-9626 さいたま市大宮区桜木町 1-7-5

ソニックシティビル 8階 さいたま商工会議所内

TEL 048-641-0084 FAX 048-643-2720

e-mail info@sqa-net.jp



2008 年度埼玉県経営品質賞

医療法人財団献心会川越胃腸病院が知事賞を受賞

3月27日(金)大宮ソニックシティ国際会議室で2008年度埼玉県経営品質賞の表彰式が行われました。医療法人財団献心会川越胃腸病院が埼玉県経営品質賞知事賞を受賞、株式会社大和不動産が優秀賞、三矢精工株式会社が奨励賞をそれぞれ受賞しました。

また、株式会社タイホー、株式会社エフ広芸、埼玉中小企業家同友会、株式会社埼玉コーヨーが、埼玉県経営品質協議会推進賞を受賞しました。

CONTENTS

P2 2008 年度埼玉県経営品質賞表彰式

P3 記念講演会

P4 経営品質ワークショップ(第1回)

P5 経営品質活用のポイント(前編)

P6 リレートーク

P7 会員企業紹介 株式会社ビージーシステム

2008年度埼玉県経営品質賞 知事賞受賞

医療法人財団献心会川越胃腸病院 (川越市)

20年以上前から「医療はサービス業」という考えのもと、患者様の満足度を高め、そのために職員のやる気を育てていくことを大事にして経営しています。

医療だけでなく他の業界から見ても学ぶべき点の多い経営をされています。時代の変遷、事業の内容に合わせて表現を変えながら経営者と社員が大切な価値観を共有しています。



2008年度埼玉県経営品質賞 優秀賞受賞

株式会社大和不動産 (さいたま市)

昨年に引き続き再度の応募で、前回のフィードバックレポートを真摯に受け止め経営革新を進めています。自分たちの経営のコアは何か、お客様とは誰なのか、会社全体で検討し、自分たちの価値は何かを考え、さらにフィード

バックレポートを受けてどのようなことを経営に取り組んでいくべきか、積極的に経営改善に取り組んでいます。



2008年度埼玉県経営品質賞 奨励賞受賞

三矢精工株式会社 (深谷市)

非常に厳しい経済状況の中、こういう時期だからこそ経営を良くし、来るべき時にさらなる成長をして行こうと、新たなものにチャレンジしていく上で経営品質をうまく活用しています。



2008年度埼玉県経営品質協議会推進賞受賞

株式会社タイホー (川口市)



株式会社エフ広芸 (越谷市)



埼玉中小企業家同友会 (さいたま市)



株式会社埼玉コーヨー (所沢市)



お茶一杯から始まった「はとバス」の経営改革
～私の実践的企業経営論～

講師 元 株式会社はとバス 代表取締役社長
宮端 清次 氏

43年間の仕事生活の挫折と失敗から得られたものをケーススタディとしてお話しします。私が学び取った



ことを一つの言葉で表すと、「現状維持は破滅への道」です。現状に対する不満と将来への不安が複雑に交錯しています。先行き

不透明、閉塞感、何が起こるかわからないのが現代です。この時代を乗り切っていくためには、意識改革と、CSをCD（お客様に喜びを与える）に変えていくことが必要です。スリム化（組織、コスト、借金）だけだと発展しません。セーフティ、スペシャリティ、スピードが加わって4つのSが会社を強くします。社長一人では何も出来ません。周りを変えたいのであれば、まず自分（トップ）が変わることです。人生には3つの坂があります。上り坂、下り坂、そして「まさか」という坂です。この「まさか」を認識できているのが真の経営者です。観光業は平和産業です。明日関東に大地震が起きて半年間社員を食べさせていけるかです。

私はヘッドシップをリーダーシップと勘違いしていました。肩書きで人を動かすことが出来ると思っていました。リーダーは、仕事が出来て、人間的魅力があり、心身ともに健康で、使命感・正義感がなければなりません。周りの人から「あの人は偉い」と言われるくらいになることです。社員にやる気を持たせるためには、仕事は厳しいが人間的には優しいことです。社員あつての会社です。社員は現場でお客様と接しています。経営者が社員を扱うのと同じように社員はお客様を扱います。ESのないところにCSはありません。

はとバスは昨年60周年を迎えました。東京都、JT B、東京メトロ、いすゞ自動車が大株主です。平成6年バブルが崩壊して赤字に転落しました。4期連続赤字でした。平成10年社長として赴任しました。初年度で黒字に転換、4年で累積欠損金も一掃し借金も半分に減らしました。自転車操業で銀行から融資がストップされたらそこで終わりでした。賃金カット（社長3割、役員2割、社員1割）を行い、人件費率を50%以下に圧縮しました。

初年度に黒字転換出来なければ新役員全員が辞めるこ

とを決意しました。1年で出来なければ4年経っても出来ません。退路を断ちました。

観光バスは路線バスとは違い、お客様に選んでもらわなければなりません。お客様あつてのはとバスです。自己満足は最大の敵です。「お客様第一」について社員と話しあいますがうまく行きません。社員ははとバスが好きで入社してきました。役員は親会社からの天下りや渡りです。「リストラして黒字にし、自分たちの成果をあげて数年でいなくなるのだろう」と社員はみずかしています。「私は月3回おカネを払ってはとバス観光をするので、あなたも月1回おカネ払って乗って欲しい。そうすると『お客様第一』が見えてくる」と話しました。お客様の話している声が聞こえてきます。「おカネを払うのが嫌なら週に1回夕方東京駅での解散時にお客様の後ろにいなさい」とも言いました。しかし、社員からは「そんな給料貰っていない」「社長はいいよ。東京都から退職金貰い、高い給料取っているから」「俺たちは子育て中で住宅ローンもあるし生活が苦しい」というような声が聞こえてきます。これが現実です。

そこで、社長室を開放し私は大部屋に移りました。いろいろな話が聞こえてきて情報が共有化されました。社長専用車を廃止し、電車・バスを使うようにしました。「お帰り箱」を作って社員の不満や直訴の受け皿を作りました。「お帰り箱」最初の半年は個人攻撃もありました。その後は建設的なものになってきました。「末端」「業者」という言葉が自然と出てしまうのは、これはお客様第一の逆ピラミッドの組織図への意識改革がまだ出来ていないのです。「末端」「業者」という言葉は禁句にしました。

現場では毎日お客様と真剣勝負をしています。真剣勝負に勝てばお客様は満足して帰られます。ライバルはお客様です。あるガイドさんから「あなたが社長になってからお茶の質を下げ、それがクレームになり私たちガイドが肩身の狭い思いをしているのを知っていますか？」と言われました。びっくりしました。間接部門はいくらでも削減しなければならぬですがお客さまに接するところまで削減してしまい、経費削減の対象を明確にしなかったのは社長の責任です。すぐ謝って「日本一のお茶をお出しするように」と指示しました。車両にもお金をかけました。ガイドさんのサービス研修にも力を入れています。

はとバスは「思い出づくり企業」です。お客様からお金を頂戴してさらに「有難う。また乗りたい」と言う言葉がたくさんある企業を目指しています。お客様満足度調査を行う企業はたくさんありますが、お客様の本音が出て来るのは不満足度調査です。「叱ってくださいキャンペーン」これが出来るかです。

講演の一部を要約し、掲載しています。

経営品質ワークショップ (第1回)

財団法人社会経済生産性本部

主席経営コンサルタント

寺沢 俊哉 氏 (SQA 運営委員)

こんにちは！

「経営品質ワークショップ」を担当してる、コンサルタントの寺沢俊哉です。



今回は、ワークショップの内容をご紹介するページをいただき、ありがとうございます。毎年、社内の変革リーダーを対象に、5回シリーズで開催さ

せていただいています。

今年も、6月からはじまります。

参加者のみなさんの前向きな姿勢で、毎回、あっという間に時間が過ぎていってしまいます。参加者の方の顔つきがいい！これが大切です。

これから、ワークショップの内容について、4回にわたって連載させていただきますが、単に内容を紹介するのではなく、「どうしたら、楽しくて創造的なミーティングが開催できるのか」という、根本的なテーマについてもお話したいと思います。

なぜなら、世の中には、「形式的な会議」や「トップだけが一方的に話している会議」、「眠いだけの研修」など、20世紀の恐竜が未だに存在しているからです。

「経営品質」の本質は、一人ひとりが自発的に関わっていくこと。ワークショップでも、一番それを

経営品質ワークショップの目的は、「会社をより良くしていくために必要な、マインドとスキル(知識)について、対話や実習を通じて体得し、変革者としてのリーダーシップ能力向上をはかる」こと。



5回のワークショップの構成は、冒険物語に似ています。第1回できっかけが与えられ、まずは、自分自身のリーダーシップを考え

る。「自分は何を大切にしているのか」「本当はどうなりたいのか」「自分は会社は何を貢献できるのか」そして、冒険の旅へと繰り出していきます。まず、自分がしっかりしないと、リーダーとしてまわりを巻き込めないからです。

普段の仕事では、あまり考えないようなことを扱いますが、決して難しくはありません。体を動かすゲームや、グループワークを通じて、いつの間にか、気づいている。

そんな進行を心がけています。

次回は、具体的な内容について、お話していきますましよう。



2009年度 SQA 教育コースのご案内

埼玉県経営品質協議会では、上記の「経営品質ワークショップ」をはじめとする教育コースを、2008年度に引き続き開催いたします。毎年非常に多くの方に受講いただき、高い評価をいただいております。

皆様の参加をお待ちしております。

詳細につきましては、別途ご案内申し上げます。

- ・ 経営品質入門コース **NEW**
今年度から新規に開催します、経営品質を初めて学ぶ方のための入門コースです。
- ・ 経営品質ワークショップ
対話や実習を通じて、会社をより良くするために必要な、マインドとスキル(知識)について体得するコースです。
- ・ 経営品質実践会
優れた経営を実践するために必要な経営の領域について、体系的に学ぶコースです。
- ・ 経営革新の基礎コース/経営評価の基礎コース
「変革や革新」という観点で、知識や実践力を重視したコースです。
このコースを受講された方は、セルフアセスメントコースの受講資格を得ることができます。

経営品質活用のポイント (前編)
株式会社NEC総研 ヴァイスプレジデント
エグゼクティブコンサルタント
水町 浩之 氏 (SQA 運営委員)



経営品質を学ぶと、まずはアセスメントすることから始めようという話を聞くことが多い。ところが、アセスメントから始めてうまくいっているところはあまり聞いたことがない。どうもアセスメントから入るのはあまりいい進め方ではないようだ。これから経営品質に取り組むなら、組織プロフィールを書くことから始めると良い。自社の理想の姿を明確にし、お客さんは誰、ニーズは何、競合との状態はどうなっていて、経営資源をどのように活用し、どのように変革していきたいのかをまとめるのが組織プロフィールである。組織プロフィールのみを記述するという進め方をすると、最初に経営者の考えを明確にすることに焦点があたり、比較的うまくいく。まずは組織プロフィールだけでも書いてみようくらいのほうが、そこからさらにアセスメントまでいっきに取り組もうとするよりもうまくいく。組織プロフィールを書くときには、いきなり理想の姿を記述するよりは、会社の経営の歴史を、どのように経営してきたのかをひもときながら書くとうまい。創業者や経営者の過去の苦勞を聞き、言葉にし、それを社員と共有していくと、経営者は経営品質の良さを理解し始める。また、実際には理想の姿など経営幹部間で意見が合わないことがある。私が支援している企業の中でも、社長と役員でお客さんの定義が違うことが分かり、話し合ったことが非常に良かったという事例がある。組織プロフィールから入るといことは、このように認識を共有することで様々な経営場面につながっていくし、対話の中でトップの思いがクリアになり、その思いがほかの方々に伝わっていく。つまり、コミュニケーションという側面からも、組織プロフィールは有効活用できる。もし、あなたが社内の変革推進者である場合、心がけなければならないのは、社長トップはどこまでやりたいのかということを十分に確認することだ。経営者が、革新の必要性を痛感している場合や表彰されたいという気持ちがある場合は、経営者が本気

になっているので革新が進む。しかし、そうでない場合もある。本当に変えるためには組織全体を変えなければいけない、経営トップや経営幹部の意識や行動まで変わることも時には必要になる。成果が出るからといって、そこまでしなくても良い、現場が変わってくれば良いという認識で臨んでいる場合もあるのである。

こうした場合、トップが言い出したので一生懸命頑張っている推進者が途中ではしごを外されてしまうことになる。トップがどこまで本気で考えているのか、どこまで成し遂げたいのかを絶えず確認しながら進める必要がある。トップが言ったことを実現することで初めて組織の中で価値が認められるのであり、トップが望んでいないことを推進するのは難しい。ただ、推進者の思いが原動力となり推進している組織もないわけではない。推進者の思いがどこまでトップに近いのか、どこまで一緒なのかということを確認することがうまくいくポイントだ。人々の価値観、信念、長く生活に根ざした習慣というのは、P・センゲの「学習する組織」でいうメンタルモデルみたいなもので、今までは当然とってきたものだ。それを変えるということは、端から見ると当然変えなければいけないと思っていることでも、本人にとっては今まで信じていたものを失うことであり、非常に難しい。今まで頑張ってきて役員になった人が、これから変革で更に苦勞するのは大変だという気持ちを持つのが普通で、それを安易に否定することもできない。それまでの自分の成功体験でマネジメントとはこういうものだという自負があれば、なぜ今さら経営品質を勉強しなければいけないのかという気持ちを持つのも当然だ。これも推進者が苦勞しているところだろう。

あくまでもトップのやりたいことを理解して、その実現のためにという視点を外さないことが重要である。組織人として、その求めに対しては応じざるを得ない。また、全体を公式な組織で動かしていくことだけでなく、同時に、多くの幹部と話し合いを通じて人間関係、信頼関係をつくり、推進をしていくという非公式的な方法も混ぜていく必要がある。それを地道に行わないと、力のある人の考えと違う意見を推進者が言うのは難しいだろう。

経営品質は、結局、会社は何をしたいのかを問いかけ、それを実現するプロセスを支援するものである。



「私の趣味」

SQA 運営委員 萩原 道雄



フリー百科事典『ウィキペディア

(Wikipedia)』から引用すると、趣味(しゅみ)は、以下の二つの意味を持つとしている。

1. 人間が自由時間(生理的
必要時間と労働時間を除いた時間、余暇)に、好んで習慣的

に繰り返しおこなう事柄やその対象のこと。道楽ないしホビー(英:hobby)。

2. 物の持つ味わい・おもむき(情趣)を指し、それを観賞しうる能力(美しいものや面白いものについての好みや嗜好)のこと(英:taste)。調度品など品物を選定する場合の美意識や審美眼などに対して「趣味がよい/わるい」などと評価する時の趣味はこちらの意味である。

私の言う趣味は1番目の自由時間に好んで習慣的に繰り返し行う事柄のことで英語で言うところのホビーということになる。もっとも仕事は講師業を少しは行っているものの72歳ともなると生活時間の大半は今や趣味をする時間となってしまっている。

趣味を列挙すると、文芸系が読書、映画鑑賞、クラシック&ジャズ音楽鑑賞、尺八演奏(クラシックギターをかじったことがある)で、体育系がゴルフ、スキー、ウォーキング&山登り、学術系が学会活動(日本経営教育学会理事、日本経営倫理学会会員)という訳で近代7種ならぬ8種競技をしていることになる。

8種目のうちの1種目、読書について述べてみたい。ジャンルを問わないとは聞こえが良いがある作家にのめり込む癖を持っている。その中の一人、最近も新作をたまには読むがアメリカ、ボストン在住のロバート・B・パーカーの探偵スペンサーシリーズが大のお気に入りである。

ハードボイルドの作家レイモンド・チャンドラーがプレイバックの中で「タフでなければ生きていけない、優しくなれなければ生きている資格がない」と主役のフィリップ・マーロウに語らせているが、パーカーは探偵スペンサーの性格付けを「優しくなければ生きていけない」方に比重を置いている。物語はいわゆるハードボイルドなのだが一味違う。主役のスペンサーという探偵は単なるタフガイではな

く、哲学や文学に造詣が深く、作者が物知りの英文学の教授であるのでその投影ではないかと思えるほどである。とにかくスペンサーは物知りなのである。もっとも悪に対してはすぐ殺しを実行するので、ハードボイルの本質を失ってはいない。作品はタフな探偵が悪を単純にやっつけるという筋書きではなく、そこには、人種差別、ホモセクシュアル、ウーマンリブ、親に見捨てられた子どもの問題など現代のアメリカに内在する社会現象を巧みに取り入れて読む人を魅了する作品となっている。すでに30冊も刊行されているがこの中でのお気に入り入りは「初秋」と「レイチェル・ウォレスを探せ」の2作品である。「初秋」は親に疎外されている子供がテーマでスペンサーが引き取ることになるのだが、自分本位の親の薄情さに対比してスペンサーとその愛人のシルバーマンが示す子供に対する愛情こまやかなやり取りが目を潤ませると同時に親から疎外された心理障害を持つ子供を自立させるスペンサーの方法が今の親たちにも参考となるほどのものである。

一方「レイチェル・ウォレスを探せ」の方はウーマンリブに対する地元の保守的な実力者の嫌がらせと誘拐からの解決の話だが、この作品の中でボストンのリッツ・カールトン・ホテルのバーでスペンサーはビールをスペンサーがガードするレイチェルはマティーニを飲むシーンがある。昔、ボストンに出張で赴いた際にそのリッツ・カールトン・ホテルでスペンサーが入ったバーに行き注文をしようとしたところ断られてしまった。その理由はノーネクタイのためだった。探偵スペンサーはノーネクタイで飲んでいてはならないかと抗議をしたら、バーテンダーはニヤリと笑ってスペンサーさまは昼間にお見えになりますと答えた。リッツでは昼間はノーネクタイでも良いのだった。そう私は午後7時頃そのバーに入ったのだった。リッツのバーテンダーはしゃれた男で探偵スペンサーを実在の人物に置き換え私の話に合わせてくれたのだった。

以上、私の趣味について述べさせていただいたが、人間屈託なく生きることが大事なことはないかと思って生活をしている今日この頃である。



株式会社ピージーシステム

2007 年度埼玉県経営品質協議会推進賞受賞

株式会社ピージーシステムは、平成 3 年武州ガス株の電算部門が分離独立して出来た企業です。電算受託処理、システム開発、パソコン機器の販売等を行っています。

システムセンターでもある本社事業所は、震度 6 強の地震にも耐えうる構造で停電対策もとられており、武州ガスグループのネットワーク管理も行っています。

電算受託処理業務は、武州ガスのガス料金請求代行業務や地元経済団体の会員管理などが中心になっています。ガス使用量については、毎月 18 万件のお客様を訪問・検針し、そのデータをもとにガス使用料を算出し請求書を発行します。転居や料金改訂もあります。収納方法も、銀行自動振替に加え、郵便局入金、コンビニ入金など多岐に渡って来ています。また ISO27001 を取得し情報セキュリティの強化に努め、お客様の信頼に応える努力をしています。

「システムという仕事は個人が自覚を持って作り上げて行くもので、ヒトを育てることが最も重要である」と工藤社長は考えています。工藤社長は元公



工藤英武社長

務員で「役所と民間の大きな違いは、民間は部下がトップの背中を見て仕事をする」と言います。工藤社長は、トップとしての日頃の行動に気をつけるとともに、月 1 回の個人面談を 3 年に渡り続けています。「これにより部下の気持ちや体調などが分かるようになった」と言います。また、朝礼等で「組織プロフィール」をもとに会社の理想の姿を話したり、月 1 回「ミニトークの会」を CS 系とホスト系の 2 つのグループに分けて開催し会社の課題の解決を進めています。トップのリーダーシップのもと「経営品質」を地道に進められている印象を受けました。



株式会社ピージーシステム本社

◆ 会社概要

代表者 : 代表取締役社長 工藤 英武
 所在地 : 川越市笠幡 85-3
 設立 : 平成 3 年 10 月
 資本金 : 2 千万円
 事業内容 : ガス料金の計算、パソコン機器販売、システム開発

編集後記

埼玉県経営品質賞の審査並びに表彰式が無事に終了いたしました。受賞された企業の皆様、本当におめでとうございます。5 月 25 日(月)に、受賞企業報告会の開催を予定しています。

3 月 27 日(金)に行われた表彰式では、はとバス元社長の宮端清次氏の記念講演会を開催いたしました。再建に向けた様々な取り組みに、参加された方々から非常に参考になったとの声が多く聞かれました。さて、本年度も SQA の教育コースが始まります。

その教育コースの 1 つを担当している寺沢俊哉氏に、今号よりコースの内容についてご紹介をさせていただきます。

会員企業紹介は、株式会社ピージーシステムを紹介させていただきました。継続した課題解決の取り組みに、「継続は力なり」の大切さを強く感じました。次号は受賞企業報告会の内容を中心にお伝えしていく予定です。

