

CONTENTS

- 平成 24 年度ベンチマーク視察研修会・会員交流会を開催
- 第 6 回トップの集いを開催
- SQA 通信 ～ 事務局からのお知らせ ～

平成 24 年度 ベンチマーク視察研修会・会員交流会 を開催

平成 24 年 10 月 15 日(月)、狭山市にある本田技研工業(株)埼玉製作所に伺いベンチマーク視察研修会を開催しました。当日は会員企業より 23 名が集まり、それぞれの視点で生産ラインを見学し、小集団・提案活動の取り組みを聴講しました。



■本田技研工業(株)埼玉製作所の紹介

事業管理部総務課係長/大塚様より事業所概要の説明を受けました。要約すると、

- 本格的な量産工場として昭和 39 年に設立。現在 2つの生産ラインがあり、エンジン・プレス・溶接・塗装の各工程をはじめ、エンジンの搭載や各種部品の取り付けから完成車の検査まで、一貫生産して国内外へ送り出している。
- 敷地： 約 400m×1000m (東京ドーム 8 個分)
- 従業員数： 約 6300 名
- 代表的な生産車種は、オデッセイ、ステップワゴン、フィットである。
- 埼玉製作所は、環境配慮の進化型都市工場としてホンダのマザー工場的な位置付けとなっている。
- 環境配慮の例
「ISO14001 の認証取得」
「コ・ジェネレーション発電システム (=エネルギーの効率的利用と CO2 低減目的の都市ガスを燃料としたガスタービン発電機)」
「電力のピーク時間帯の消費電力削減やオゾン層破壊物質の廃止を目的に、夜間に氷を製造し、

夏・日中の冷房を行っている」他、様々な取り組みを行っている。

ということです。

■生産ライン見学

引続き、大塚様の工場内の案内と説明で主工程である「組立工程、検査工程、機械加工工程、溶接工程」を見学しました。

—概要—

- 車体組立に携わる作業員数は、1ラインにつき約 1000 人以上にもなる。ラインはコンピュータで管理され、生産計画に連動している。
- 組立工程には、人作業、ロボットによる作業、人と機械が共同で行う作業があり、細かな作業は人、大きな部品を取付ける作業は機械と大別されている。シートのような大きく重たい部品の取り付けは、ロボットがシートを設置するまでの補助をし、作業員の肉体的負担を減らす工夫をしている。
- 検査工程では 600 以上の項目の検査が行われ、実際に走行させて判断する検査もある。
- 機械加工工程、溶接工程ではプログラミングされたロボットが加工を行う。自社で設計・開発したロボットもある。
- 作業工程を円滑にするため、機械と人の協力体制が確立されている。
- 識別のための色分けや車体を保護するガードなど、細かな部分で作業員目線での工夫が取り入れられている。

■講演

生産ライン見学の後、QC・提案活動についての講演をしていただきました。

—概要—

1、NHサークルについて

- 「NHサークル」と呼ばれているホンダの小集団活動は、職場や日常生活での身近なテーマについて話し合い、相互啓発をしあいながらホンダのNow（現在）、Next（次）、New（未来）を探っているというものである。Nは、Now（現在）、Next（次）、New（未来）の頭文字で、HはHONDAからとっている。
- NHサークルの目的は、ヒト、組織の活性化・能力向上で、すべての部門のすべての人が携わっている。すべてが自己啓発であり、1チームは6～12名で構成される。
- いわゆる「QC」で扱う範囲は業務であるが、「NHサークル」で設定するテーマは自由である。例えば、従業員のダイエットもテーマとして可であるが、そのカイゼン手法として必ずQC手法を使うことを条件にしている。

2、改善提案について

- 改善提案活動に力を入れている。これは「ホンダフィロソフィ」として、入社後一番初めに行うことと位置付けられている。
- 改善提案活動の目的は「実践」にある。
- 提案されたアイデアは社内委員会が審査し、評価に応じて提案者にポイントが付与され、モチベーションアップを図っている。ポイントが貯まると海外に行くことも出来るそうである。

3、社会貢献活動

- 社会人野球や駅伝などスポーツを通じた社会貢献活動で、チャレンジする選手たちの姿に人々の心に大きな感動をつくりだしている。
- 地域の方々をご招待する各種イベントを開催し、共に楽しめる時間、感動を共有する場をつくりだしている。
- 二輪及び四輪車のセーフティスクールを開催し、地域を中心とした安全運転普及活動に努めている。

今回のベンチマークで、改善の取り組みを聞き、具体的事例を観ることで、「職場とはみんなが働く喜びを見出し、生活の糧を得ること」というホンダの思いを感じ、社員の自由な発想と前向きな姿勢を作り出すことで仕事の質を向上させることが理解できました。

また、経営品質の4つの基本理念「社員重視」「顧客本位」「独自能力」「社会との調和」を感じました。提案活動については、部門や役職を問わず、全従業員で取り組まれている姿勢がすばらしく、それが浸透の要因になっていると感じ、トップ層の実践が大事であると思いました。

参加者からは「来年もベンチマークを開催して欲しい!」との声も上がっています。

見学会後は川越に移動し、本川越駅近くの「小江戸蔵里」にて会員交流会を開催しました。参加者各人の気付けや感想を語り合い、情報の共有ができました。

今回、ベンチマークを受け入れて下さいました本田技研工業(株)埼玉製作所事業管理部総務課/大塚様はじめ関係者の皆さま、有り難うございました。

第6回 トップの集い を開催（講演と交流会）

平成24年11月26日(月)大宮ソニックシティビル会議室にて、毎年恒例となっていますトップの集いを開催しました。今回は、富士ゼロックスインターフィールド株式会社と株式会社日本マーケティング塾の代表取締役社長を兼任されている甲斐貫四郎氏をお招きし、「経営品質とマーケティング」というテーマで講演していただきました。



甲斐貫四郎 氏

「経営品質とマーケティング」

1、経営品質について

経営品質とは何か？

- ①. 企業が、自社を変え成長するための「気付き」を得るための仕組み
- ②. 顧客の視点を通じて、自社の経営の姿を映し出す「鏡」、または、経営の良し悪しを計る「モノサシ」
- ③. 経営者と従業員が「会社の将来に向けた変革の具体的な姿」を共有するための共通言語

経営品質を考えると、この3点を重視している。特に「成長する」という言葉が重要である。「成長する」ことを経営トップがポケットにしまってはいけない。成長することで、顧客への商品・サービスの提供ができ、社員が生きがいを感じ、地域貢献ができるのである。成長することを止めると、社員はこのままで良いという壁を作り、考え抜くことや突き詰めることをやらなくなる。

50年前に京都府が刊行した「老舗の家訓」では老舗を、弛まざる革新を続けること、尚且つ今なお繁盛していることとしている。繁盛しているとは、少しずつ安定的に事業規模を拡大し成長していることである。「老舗の家訓」の中には経営品質のキーワードが入っていると思う。

日本経営品質賞創設

1995年12月、顧客価値を中心として経営革新を進めるモデルとなるべき組織を表彰する制度として「日本経営品質賞」が創設された。

共通する枠組（業種、業態）

日本経営品質のアセスメント（評価）基準は、目指すべき方向、基本理念を構成する4つの要素、7つの重視する考え方をベースとして、組織プロフィールと8つのカテゴリーからなるフレームワーク、20のアセスメント項目（8つのカテゴリーを構成するもの）から構成されている。

基本理念を構成する4つの要素

- ①顧客本位 ②独自能力
- ③社員重視 ④社会との調和

7つの重視する考え方

- ①顧客から見たクオリティー ②リーダーシップ
- ③プロセス志向 ④対話による「知」の創造
- ⑤スピード ⑥パートナーシップ
- ⑦フェアネス（公正さ）

8つのカテゴリー

- ①経営幹部のリーダーシップ
- ②経営における社会的責任
- ③顧客・市場の理解と対応
- ④戦略の策定と展開
- ⑤個人と組織の能力向上
- ⑥顧客価値創造のプロセス
- ⑦情報マネジメント
- ⑧活動結果

2、マーケティングの役割変遷

顧客と日々接する観点からしてマーケティングを無視することはできない。そのマーケティングの役割は次のように変化してきた。

- マーケティングの役割は他の機能と同じ重要性を有する。

↓

- マーケティングは他の機能より重要な機能である。

↓

- マーケティングが主要機能である。

↓

- 顧客が全体をコントロールし、マーケティングは各機能を統合する。

従来、財務・製造・人事などの諸機能と同じ重要性で認識されていたが需要成長の減衰とともに、他の機能より重要性があると捉えられてきた。その後、マーケティングは主要機能となり、その他の機能は支援機能であると捉えられた。

最終的には、顧客ニーズが社内に伝達されるには、やはりマーケティングに中心的役割を与えることが必要という意識の変化を企業がもつたこととなる。つまり、顧客第一を考え始めた企業においてマーケティングは、その顧客と企業の他部門とのつなぎ役となってきている。

今日の企業におけるマーケティングの役割は、顧客と企業の橋渡的存在であり、各部署が運営管理をする上で、中心的な役割となる。経営全体に大きな影響力を及ぼすということになる。

マーケティング塾で30年前からやってきたことは、顧客第一でマーケティングを理解する経営者を育てることである。経営とマーケティングは表裏一体の関係にある。

3、企業品質について

企業品質とは

経営品質は、事業の成長に向けて今の事業のビジネスモデルとお客様や市場の把握といった7つの視点で指標化し、経営者と従業員が一緒になって将来の姿を互いに認識し、その実現に向けて努力することである。一方、企業品質は言葉としては何気なく使っているが、はっきりした定義はない。企業品質を富士ゼロックスグループの定義として次のように明確にした。

企業品質（富士ゼロックスグループ定義）

企業にとって“収益力＝経済的価値”が重要だが、“環境配慮や法遵守＝社会的価値”、更に働く人々が意義のある仕事を通じて“豊かで幸せな生活を送る＝人間的価値”が等しく重要となる。これらを調和しながらバランス良く向上させること。

企業の不祥事

2000年頃より企業の不祥事が多くなった。何故、起きたのか？これまで日本がやってきたことは米国型経済合理主義により効率化・標準化を進めていったことである。確かに生産性が上がり、売り上げが横ばいでも利益が出るようになった。米国型経済合理主義の成果はあったと思う。しかし、その延長先に行ったときにどうして不祥事が起こるのか？

問題としたいのは、「経営トップがCSR（企業の社会的責任）をしっかりと実践している企業でも発生している」ということである。考えなければいけないことは、「経営者の考えていることが社員に伝わっているのか？現場で起きていることが経営者に伝わっているのか？」である。社員は保守的なマーケティングによる過去の成功体験の中で無難にやることで良いと思い、尚且つそれで短期的に収益を上げる構図が出来上がってしまった。一方で経営者は、競合と向き合い自分たちの商品・サービスの欠点を知り吸収している現場のことを聞こうとしないのが実態である。こうして経営者の考えが伝わらず、現場で起きていることが正しく経営者に伝わらないことが起こっている。

必要なことは、「一人ひとりの立ち振る舞い（考え方）」がどのようになっているかを確認することである。”食“で言えば、安全が全てであることを徹底していたのか？それを経営品質の視点で、きちっと確認することが重要と考える。

会社は何のために存在するのか、どのように地域貢献するか、どのように社員やその家族に貢献するか、どうやって顧客にありがとうと言って貰えるのかを真剣に考えれば、目先の事業拡大の前にするべきことはあったはずである。

企業の不祥事は、企業品質の定義で示した社会的価値に関係するものである。不祥事を起こせばお客様・市場の信用、信頼を一気に失う。企業品質はお客様・市場から見た評価/イメージである。不祥事が起きた瞬間に、その企業の評価/イメージは低下する。

4、経営品質と企業品質を繋ぐもの

経営品質は、会社と経営者/従業員が相手でありアセスメント基準があり指標化・数値化ができるものである。企業品質は、顧客と市場が相手であり評判・満足・信頼で評価され指標化が難しいものである。経営品質と企業品質を繋ぐものが「マーケティング」である。

マーケティングの定義は様々であるが、「自社のコストを顧客に負担してもらおうこと。（また、逆に言えば解約とは顧客に自社のコストを負担してもらえなくなること。）」という考え方もある。私のマーケティングの定義は、お客様から安心・信頼感を戴くことと思っている。これは一朝一夕ではできないことで、これまで一生懸命何をしてきたかで決まるものである。

お客様から戴ける安心・信頼感は、社員一人ひとり

の立ち振る舞いで決まってくる。立ち振る舞いは、自分の給料はお客様から戴いていることを認識することが基本となる。顧客に何をしたら良いかを考えることが重要である。

5、マーケティングを基軸にした経営者としての思い

①「善意を貫く」

「老舗の家訓」では、暖簾（＝英訳するとグットウィル/good will：善意）という言葉に非常に大きな重みをおいている。今なお存続し成長している日本企業を見て、善意と英訳している。これは日本の経営精神に一致しているもので、共感する方も多いと思う。

- 暖簾は信用の象徴であり、決して傷つけてはならない。
- 信用は一朝には出来ないが、心ない過ち、ふとした不注意によって失われやすいものである。

善意を貫くということは、お客様に感謝することであり、お客様に自分は何が出来ているかを考える基本である。

②「声なき声を聞く」

VOC(Voice of Customers/コールセンターでの顧客の声)への対応で、一番に問題にしたことが次の2点である。

- 現場の声が届いているか？
- お客様の声が届いているか？

デジタル化が進む故に、「肌で感じること」が少なくなった。アナログ的な事を大切にすることが必要である。直接会って話をするという「FACE to FACEの場」を作り、相手の熱意・目線・雰囲気を感じとること、更に事柄によっては相手の方が長けていることを感じる事が重要になってくる。そのためには現場に行き、普段の現場の素直な意見を聞くことが必要である。

お客様接点活動のあり方が全て！

見えていないことや出来ていないことをどう吸い上げるか？そのためには、お客様との接点の場で素直な気持ちで接することが必要になってくる。

素直な気持ちで接するには、社員一人ひとりが「お客様から給料を戴いている、一生懸命努力することで会社の評判が上がる」と考えていないとできるものではない。

③「関係性を大切にする」

「一人ひとりの立ち居振る舞い」こそが信頼感を創り上げる

社長に就任した当時、お客様用のトイレがびしょびしょで掃除を1ヵ月続けたことがあった。きれい好きな社長が来たと言われたが、お客様が使うトイレがびしょびしょのままでもいいのか？社員用トイレをお客様が使うのではなく、お客様のためのトイレを社員も使わせていただいているのである。そのことを感じ、

掃除を始める人が誰もいなかったことがショックだった。トップの行動はみんなが見ている。そこにどういう思いがあるのかを感じてもらいたい。

- 自分という個の前に優先すべきものが「思いやる心」

- 相手の思いと同じ絵を描く努力

お客様が改善したいことがニーズであるが、お客様から話されることは少ない。営業活動はお客様のニーズを一つ一つ引き出すことであり、会話の中で復唱して確認し、お客様と一緒に会話を進め、お客様と同じニーズを思い描くことである。

営業は商品やサービスをお客様に届けることだけでなく、お客様の思いと同じ絵を描く活動である。自分たちがしたいことを伝えるだけでなく、相手がしたいことと同じ絵を描くことができるかが大事であり営業の姿であり、解釈の違いが生じないように、要所で振り返ることが重要だと思っている。

④「人材を育てる」

- いつでもバトンタッチできるか？
- 育てるために仕事と役割を与えているか？

私は、いつでもバトンタッチできるように自分の後継者として2～3人を決めてどんどん仕事を渡している。経営者としては、想定外の事が起こったときに対処できる人を求める。その人を育てるためには、仕事と役割を与えていかなければならない。

- 経営トップと新人

経営トップは100%業績（成果）で評価され、その結果に言い訳は許されない。しかし、プロセスも100%重視しなければならない。ここが間違いやすいところである。だから現場を知らなければならない。プロセスを知り、しっかり押さえていかないと業績に繋がっていかない。プロセスを引き継ぐためにも同じ考えをもった人を後継者とするのが重要である。

マネージャー層はプロセス半分/成果半分で評価され、新人はプロセス100%で評価される。ところが、会社の7～8割は新人に成果を求めるのが最近の傾向である。新人を育てる余裕がない。そこをうまくやるのがマネージャーの評価になる。

6、成長に向けて

①常識を超える！

海外のあるスーパーマーケットでは、お客様が従業員として店の運営に参画している。それぞれ本業の仕事を持っていて、スーパーからの給与は一切もらっていない。給与の代わりに、その店の商品を割引価格で購入でき、従業員になったお客様は満足している。スーパーマーケットとしても人件費を削減することができ、余った資金を生産者に還元している。例えば、形が悪く規格外となった無農薬野菜も正規品と同じ金額で仕入れている。生産者としても嬉しいことであ

り、供給者との互惠関係を築いている。

このように、成長するためには今迄の常識では考えられないことを実行し超えていかなければならないのである。

②常識を疑う！

最小の努力で最大の結果（効果）を求めるというのが今の社員の考えで、効率化とも言われ米国型経済合理主義の考えによるものであるが、この常識を疑ってみることも成長のために必要なことである。

最小の努力で最大の結果（効果）ではなく、最大の努力で最小の結果（効果）というのが現実である。結果に対して最小の努力で出来たと言える人はいない。

「最大の努力で最小の効果⇒仕事の効果！」であり、仕事の効果の大きさはどれだけ努力を惜しまなかったかに左右されるものである。

日本はこれまで米国型経済合理主義に従い、効率・標準化・スピードでやってきた。うまくいったこといかなかったこともあるが、現在は行き詰まり感がある。デジタル時代だからこそ、面と向かって話し合うといったアナログ的なことも成長するために必要なことである。

成長すること

成長を目指すことは基本の考えであり、成長する意思を無くしたら経営者も社員も努力しなくなる。成長するために厳しい現実に向き合うことは当たり前のことである。

新宿と上海の20年前と今の写真を比べても判るように日本の成長と上海の成長は明らかに違う。この差が現実である。この現実の中で、我々は過去の成長体験で保守的なマーケティングをやっていたのではこれ以上成長することは望めない。この現実の中で、何をやらなければいけないのかを目の当たりにしなければならない。

今後の成長を考えていくためには、不確定要素の大きいところに市場と成長があることを徹底的に考える場が必要である。

以上、これまで述べたことに何かの気付きがあれば幸いである。

「こんな事業をしてほしい!」、みなさまの声をお寄せください

協議会では、25 年度のセミナーなどを運営委員会が主体となり計画しております。「こんなセミナーがあったら、ぜひ行きたいのに・・・」、「この人の講演を聞いてみたい」といったご要望はありませんか？もしかすると、あなたの提案した事業がカタチになるかもしれません。事務局（sqa@r6.dion.ne.jp）まで、ぜひリクエストを寄せてください。

また、平成 15 年に設立した当協議会も今年で 10 歳となります。そこで、5 月には「協議会設立 10 周年記念事業」を行う予定で準備を進めております。同時に総会も開催する予定ですので、内容が決まり次第、会員の皆様にご案内をさせていただきます。



平成 24 年 11 月開催
「経営品質ファシリテーター養成講座」
の様様

経営品質賞をめざしたい方々、私達がサポートします!

現在 24 年度の「埼玉県経営品質賞」(※) の審査が行われておりますが、賞申請には例年 8 月中に申請の意思表示をし、11 月には 50 ページほどの賞申請書を完成させる必要があります。また、「申請書はボリュームが多すぎていきなりはちょっと難しい」という方には、企業の「組織プロフィール」の記述で申請ができる、「埼玉県経営品質協議会推進賞」も設けております。

いずれの賞も「取り組み始めようと思ったときがスタート」です。「取り組みたいけど、どこから始めたらいいのかわからないのか・・・?」という方は、まずは事務局（sqa@r6.dion.ne.jp）までお問い合わせください。必要に応じ、運営委員会の担当委員がご訪問をし、賞申請までの道筋をわかりやすくご説明いたします。

※ 審査の評点に応じて、知事賞、優秀賞、奨励賞、受賞非対象の 4 ランクに分かれております



平成 23 年度奨励賞受賞の
(株)ハーヴィインターナショナル様と
経営品質賞委員会委員長の上井埼玉大学学長

編集後記

子供から大人まで一般の方々を受け入れる工場見学が、あちらこちらで増えています。“さいたま県民の日”に東京都府中市にあるサントリー武蔵野工場に行ってきました。予約定員制ですがHP上で簡単に申し込みができます。当日は、家族単位での参加者が目立ち小学生からおじいちゃん・おばあちゃんまでアットホームな雰囲気でビールの製造工程が見学できました。品質管理関係の仕事をされている方だと、もうちょっと詳しく聞きたいなと思うような内容でしたが、大きな設備を初めて観る子供たちは大はしゃぎ。大人は見学後に鮮度の高い出来立てのビールが試飲でき、こちらも大喜び。90 分程の見学でしたが、顧客視点での説明で商品イメージがアップしました。今度はどこの工場見学をしようか、家族で探しているところです。

(運営委員会/編集子)