

# 『経営品質向上活動に関する調査』 報告書

2009年3月

項目	ページ
I. 調査結果のポイント	2
II. 個別の調査結果	5
III. 特定項目の分析	17
IV. 自由記入欄への回答	20
(1)効果的だった取り組みや仕組み	20
(2)これから取り組む企業へのアドバイス	27



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

## はじめに

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社は、2008年11月、『経営品質向上活動に関する調査』を実施いたしました。不況下においても、企業が継続的に成長していくために、経営品質を向上させるための活動は非常に有効です。しかしながら、経営品質に馴染みのない企業経営者からは、「どのような活動をし、どのような成果があるかわからない」という声も聞かれます。そこで、経営品質向上活動を積極的に推進している企業様を対象に、活動状況及び活動成果についてお伺いいたしました。

調査にあたり、多くの企業様からご回答をいただくことができました。ご協力いただきました皆様には、この場をお借りしてお礼申し上げます。この調査結果が、今後の企業経営に何らかのヒントをご提供できれば幸甚でございます。

2009年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
常務執行役員  
コンサルティング事業本部  
名古屋本部長 多田 利行

### 《本報告書に関するお問い合わせ先》

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
コンサルティング事業本部 名古屋本部 経営戦略部  
シニアコンサルタント 亀谷 剛  
TEL:052-203-5323 E-mail:tsuyoshi.kametani@murc.jp

### 《引用・転載に関するお願い》

本報告書の引用・転載の際は、必ず弊社名及び本報告書名を明記いただきますようお願い申し上げます。

# 調査結果のポイント

## I. 調査結果のポイント

### Point.1

◆経営品質向上活動により、「会社が良くなった」「不況克服に好影響」という肯定的意見が多い。

- ① 「会社が良くなった」計92.8%
- ② 「不況の克服に大きな好影響」計60.0%

《15ページ、16ページ》

### Point.2

◆特に、下記において「会社が良くなった」という回答が多い。

- ① 社長が中心的に活動した企業
- ② 活動経過が3年以上の企業

《17ページ、18ページ》

### Point.3

◆「顧客満足を追求しようとする意識への変革」において、最も大きな成果が現れる。

◆「業績の向上」については、意識変革などと比べると成果があったという回答が少ない。

《13ページ》

### Point.4

◆業績向上や顧客満足向上などの成果を得るためには、次の2項目で初めに成果を出す必要がある。

- ① 社員満足度の向上
- ② 独創的な風土の醸成

《19ページ》

### Point.5

◆効果的だった取り組みについては、「個人と組織の能力向上」に関する意見が多かった。 《22～23ページ》

◆これから取り組む企業へのアドバイスでは、「経営者の心がけ」に関する助言が多かった。 《28～30ページ》

- |            |   |
|------------|---|
| 1. 調査対象    | 2008年11月段階において、日本経営品質賞及び各地域経営品質賞を受賞している組織(※)のうち、地方自治体及びその関連団体を除いた206組織<br>(※次頁を参照)  |
| 2. 調査時期    | 2008年11月～12月  |
| 3. 調査手法    | 調査対象企業の経営品質ご担当者様宛に調査票を送付し回収する郵送方式<br>(ただし、発送及び回収については、株式会社日経リサーチに委託)  |
| 4. 回答社数    | 87社 (回収率:42.2%)   |
| 5. 回答組織の属性 | 当調査では、回答の手間を省く目的により、企業属性の回答をいただいていない  |
| 6. 調査項目    | 1.取り組み理由・状況についての設問<br>2.活動状況に関する設問<br>3.活動成果についての設問<br>4.経営品質向上活動に取り組んだ満足度についての設問<br>5.自由記入による設問<br>「効果的だった取り組みや仕組み」「これから取り組む企業へのアドバイス」 |

## 調査概要②

### Ⅰ. 調査結果のポイント

#### 《調査対象に関する補足》

インターネット上で公表されている情報から、2008年11月段階で弊社が確認できた各経営品質賞の受賞企業を対象とした。調査目的が企業経営における参考情報を得ることであることを考慮し、地方自治体及びその関連団体と考えられる組織は調査対象から除外した。対象となった経営品質賞の名称及び対象社数は、下表の通りである。

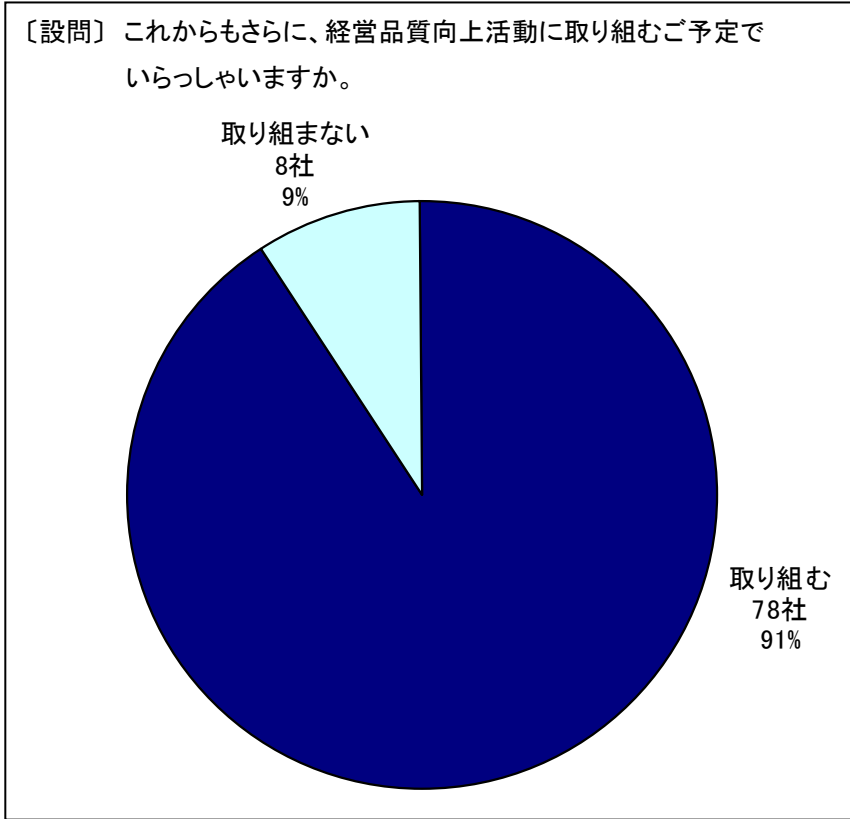
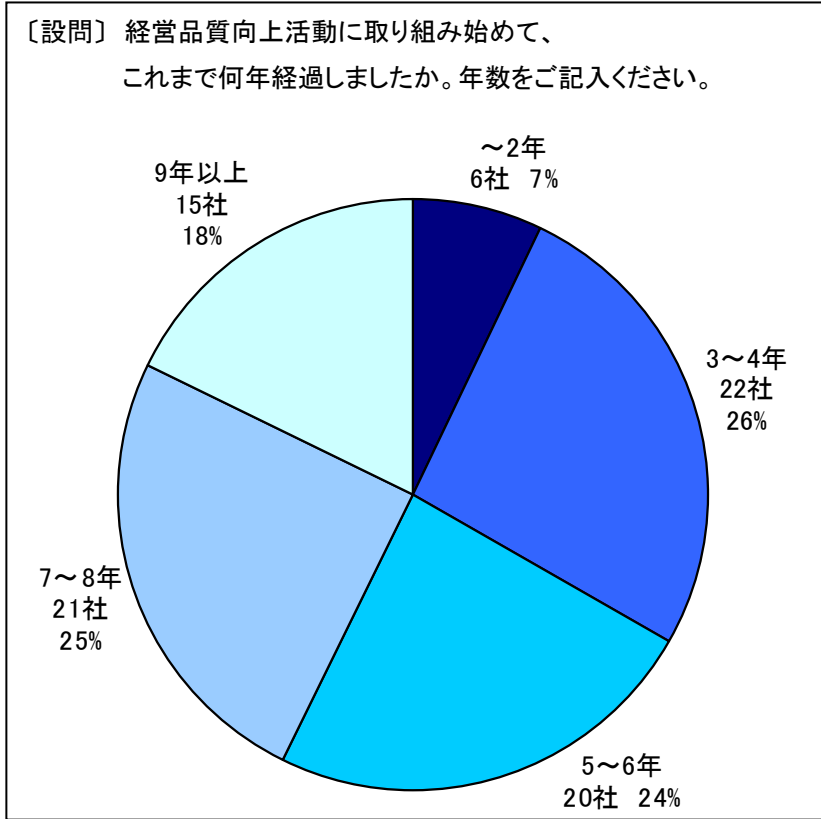
(社)

賞の名称	調査対象社数	賞の名称	調査対象社数
日本経営品質賞	23	長崎県経営品質賞	8
福井県経営品質賞	22	栃木県経営品質賞	8
埼玉県経営品質賞	20	会津若松経営品質賞	7
板橋経営品質賞	20	秋田県経営品質賞	7
岩手県経営品質賞	16	関西経営品質賞	6
新潟県経営品質賞	15	茨城経営品質賞	3
ひょうご経営革新賞	14	富山県マネジメントクオリティ賞	3
中国地方経営品質賞	12	徳島県経営品質賞	2
三重県経営品質賞	10	鹿児島県経営品質賞	1
千葉県経営品質賞	9	総計	206

# 1. 取り組み理由・状況についての設問 経過年数、今後の予定

## II. 個別の調査結果

- ◆ 経営品質向上活動に取り組み始めての経過年数は下記の通り。
- ◆ これからもさらに経営品質向上活動に取り組む予定の企業が90.7%である。

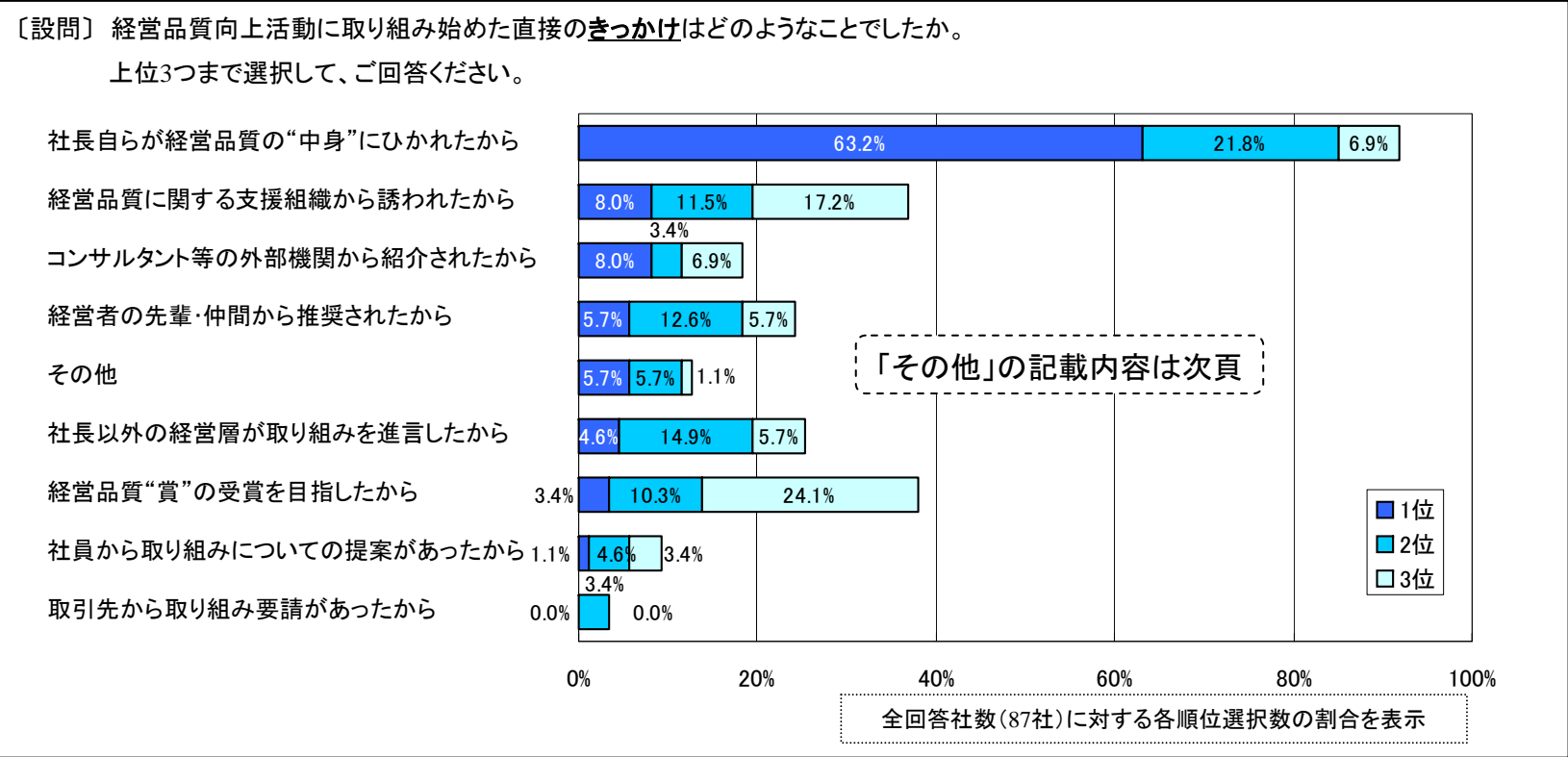


## 1. 取り組み理由・状況についての設問

### 取り組み始めた直接のきっかけ①

## II. 個別の調査結果

- ◆ 「社長自らが経営品質の“中身”にひかれた」の1位選択率が63.2%であり、圧倒的に多い。
- ◆ 3位選択までの合計で見ると、「経営品質“賞”の受賞を目指した」及び「支援組織から誘われた」が比較的多い。



# 1. 取り組み理由・状況についての設問 取り組み始めた直接のきっかけ②

## II. 個別の調査結果

◆ 「その他」としての記載は11件あり、下記のような意見であった。

【注】省略語の( )内は、一部弊社で追記した。  
個別企業名に関する記載は、弊社にて匿名とした。

〔設問〕 経営品質向上活動に取り組み始めた直接のきっかけはどのようなことでしたか。  
上位3つまで選択して、ご回答ください。

取り組み始めた直接のきっかけ(その他)
良質な会社になるため
経営体質の改善によるRCC(整理回収機構)からの脱却
社員のやりがいを高めるにはどうしたらいいかと悩んでいたところに経営品質に出会いました。
私自身が経営品質を知り、社長に提案し、推進部門を新設してもらった。
ひとつのツールとして取り入れた
社内の他事業部が取り組み、その仕組みづくりと主旨がわが事業部にとってマッチすると判断したから。
グループ全体で取り組みの方向性が示されたため
・A社がJQA(日本経営品質賞)を受賞したのを契機として。 ・栃木県経営品質協議会が創設された為。
取引先からの紹介
大手電機メーカーのグループ会社に於いて4年前、全社導入の推進があり、約2年間活動を行った。
三重県での協議会の設立

## 1. 取り組み理由・状況についての設問

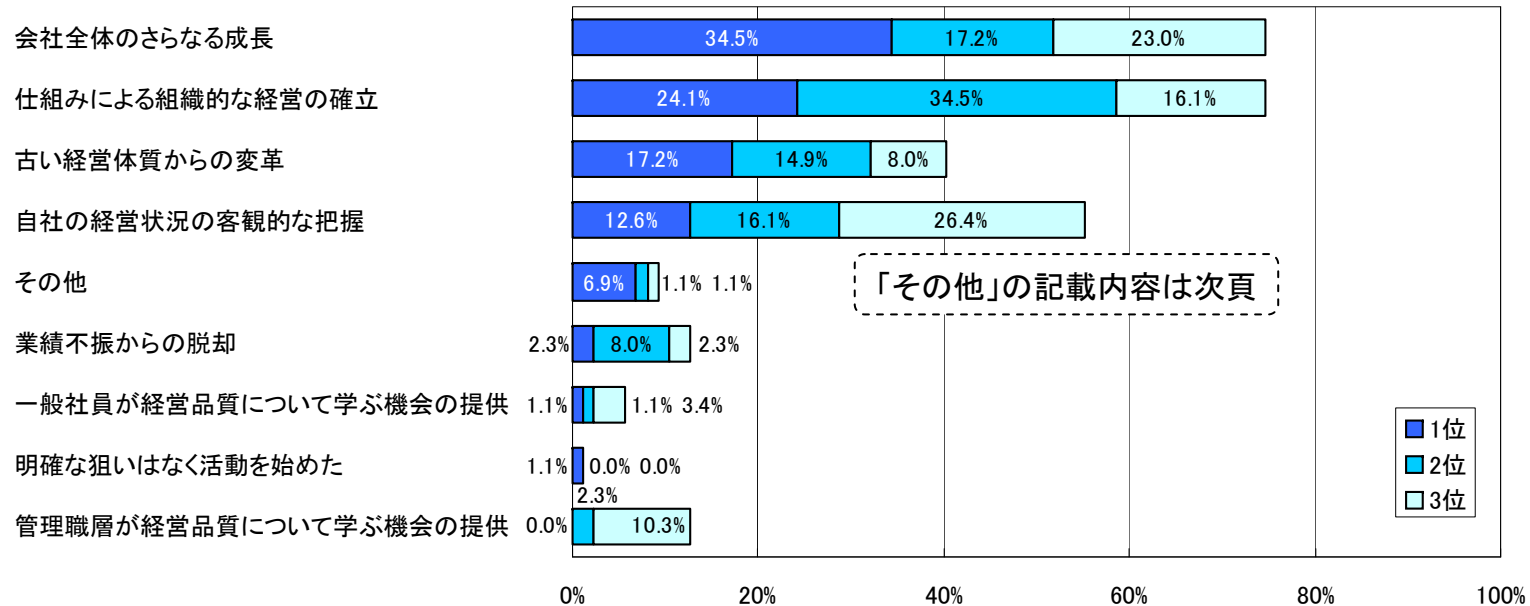
### 取り組み始めた狙いと目的①

## II. 個別の調査結果

- ◆ 「会社全体のさらなる成長」の1位選択率が34.5%、「仕組みによる組織的な経営の確立」が24.1%  
「古い経営体質からの変革」が17.2%であり、上位3項目で意見が分かれた。
- ◆ 3位選択までの合計で見ると、「自社の経営状況の客観的な把握」の選択率も多い。

〔設問〕 経営品質向上活動に取り組み始めた狙い・目的はどのようなことでしたか。

上位3つまで選択して、ご回答ください。



「その他」の記載内容は次頁

全回答社数(87社)に対する各順位選択数の割合を表示

## 1. 取り組み理由・状況についての設問

### 取り組み始めた狙いと目的②

## II. 個別の調査結果

◆ 「その他」としての記載は8件あり、下記のような意見であった。

〔設問〕 経営品質向上活動に取り組み始めた狙い・目的はどのようなことでしたか。  
上位3つまで選択して、ご回答ください。

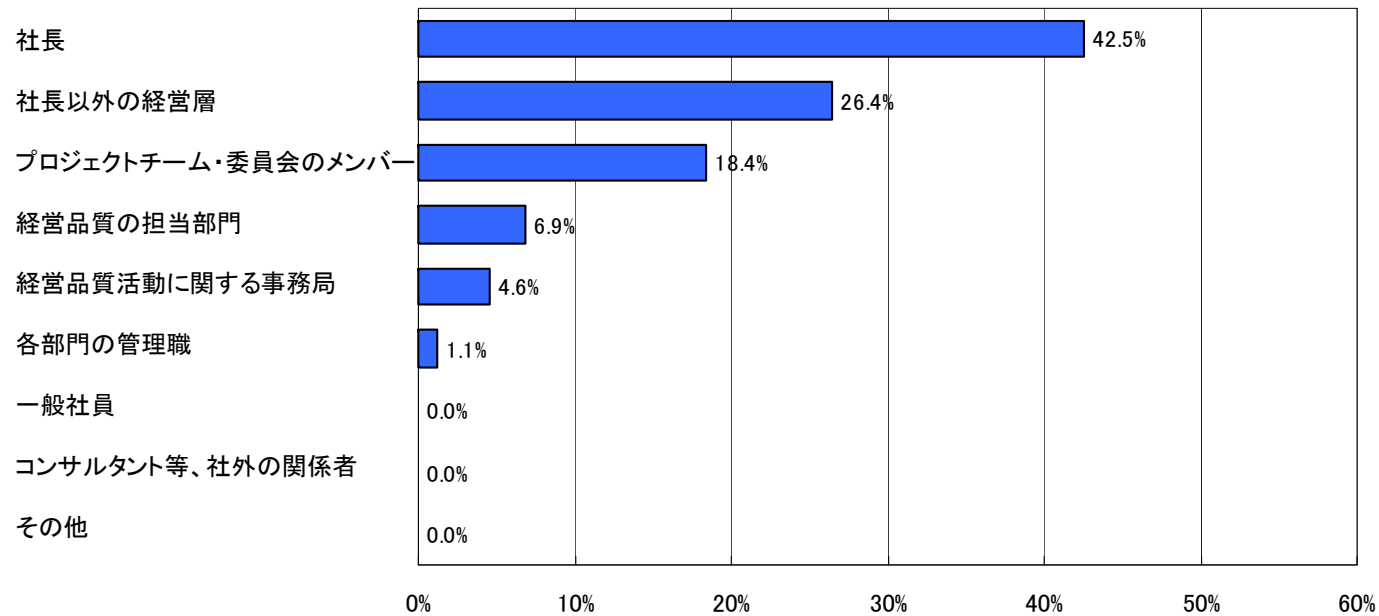
取り組み始めた狙いと目的(その他)
お客様の満足度向上のため
顧客満足度の向上
社員のやりがいの追及
持続的な成長を可能にする人・組織作りのため
社内のマンネリ化を防止し、社員一人一人の自主的な活動を促すため
ドメイン再編により、それまでバラバラだった5つの組織が1つになり、価値観の共有化が必須となったため
過去から現在までの検証と将来あるべき姿の再認識
事業継承時の安定

## 1. 取り組み理由・状況についての設問 中心的に活動していた主体

## II. 個別の調査結果

- ◆ 「社長」の選択率が42.5%、「社長以外の経営層」が26.4%であり、経営層が中心で活動してきた企業が大半である。
- ◆ 「プロジェクトチーム・委員会のメンバー」も18.4%あり、比較的多い。

〔設問〕 経営品質向上活動において、中心的に活動していたのはどなたですか。  
下記のうち、最も中心的に活動していた主体を1つ選択してください。

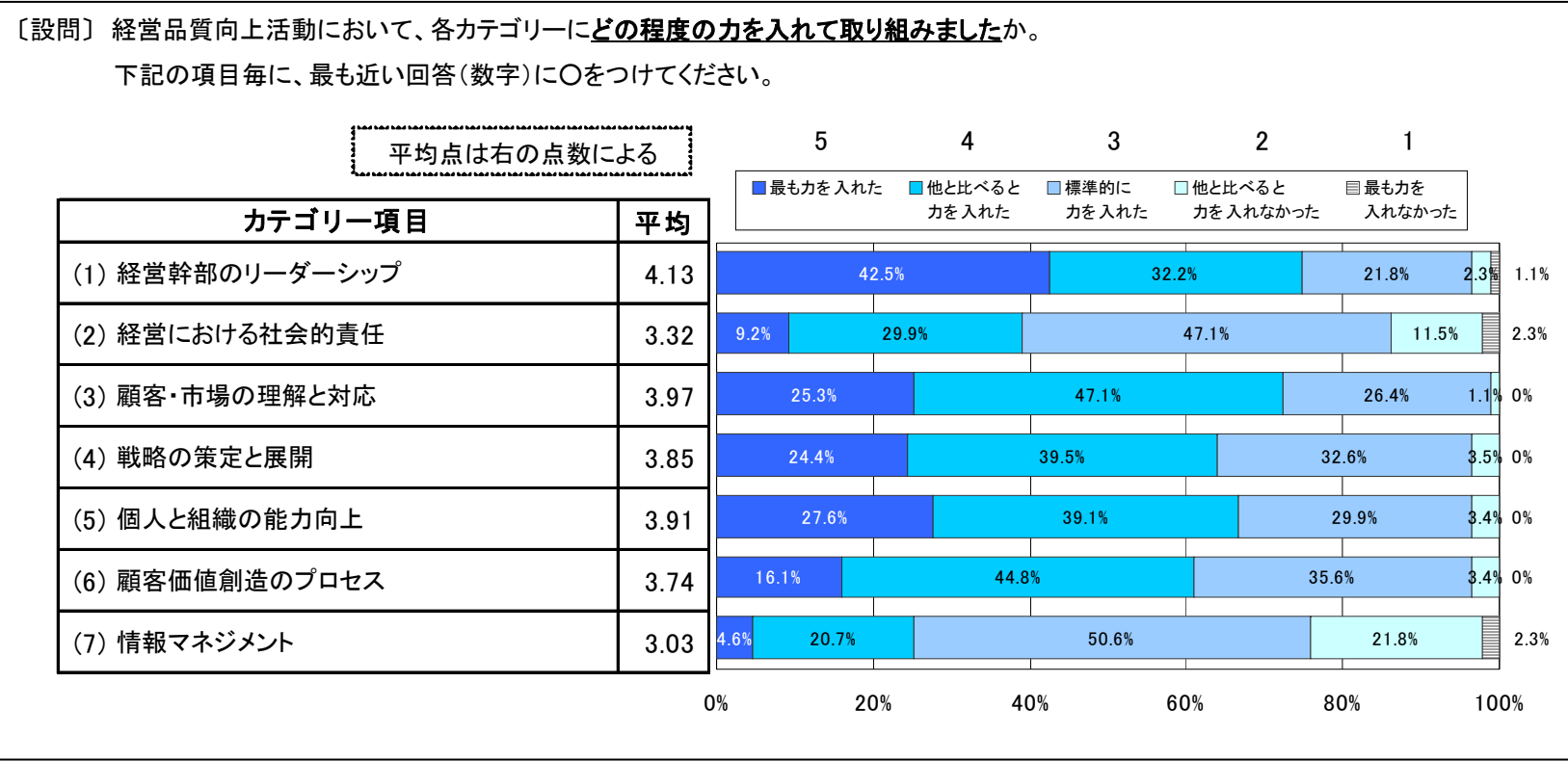


## 2.活動状況に関する設問

### 力を入れて取り組んだカテゴリー

## II. 個別の調査結果

- ◆ 「カテゴリー1:経営幹部のリーダーシップ」で『最も力を入れた』の選択率が42.5%と最も多い。  
「カテゴリー5:個人と組織の能力向上」「カテゴリー3:顧客・市場の理解と対応」  
「カテゴリー4:戦略の策定と展開」も、『最も力を入れた』が比較的多い。
- ◆ 「カテゴリー7:情報マネジメント」で、『力を入れた』という回答が少ない。



## 2.活動状況に関する設問

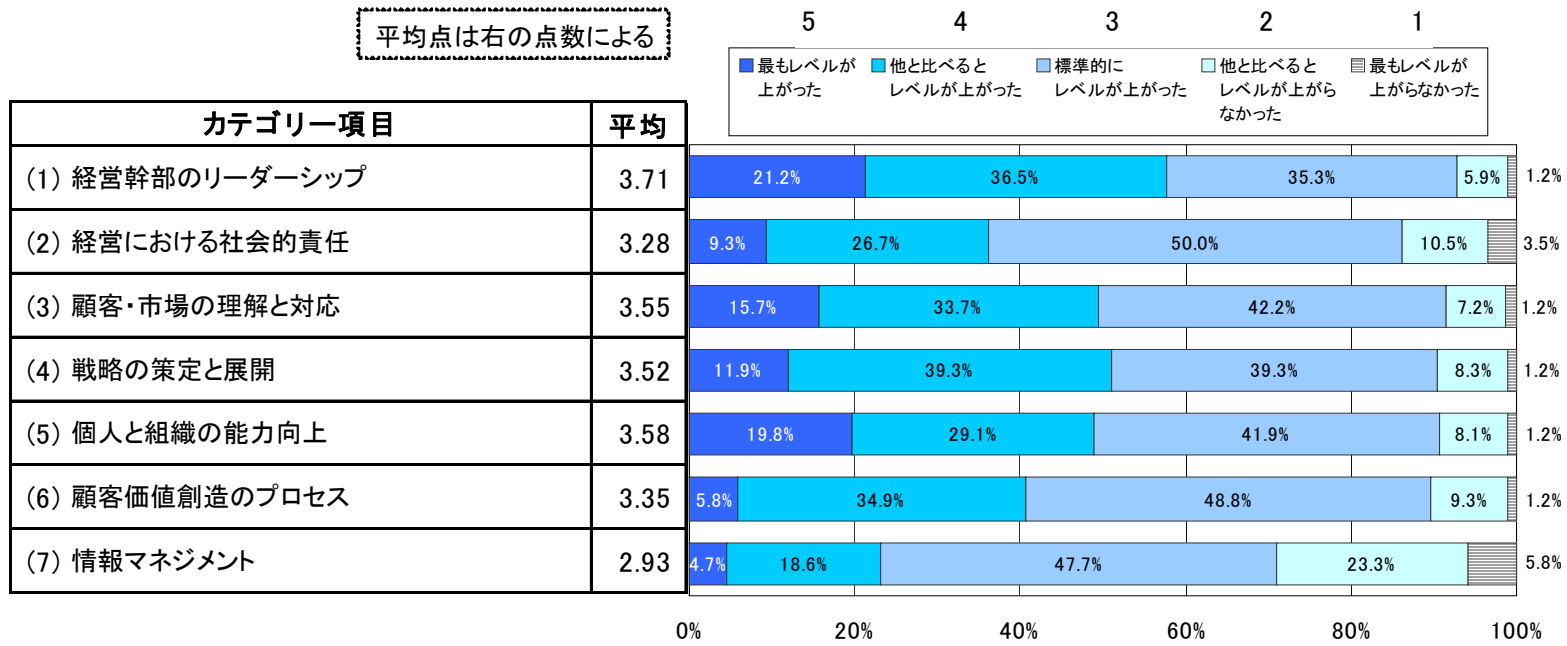
### レベルが上がったカテゴリー

## II. 個別の調査結果

- ◆ 「カテゴリー1: 経営幹部のリーダーシップ」で『最もレベルが上がった』の選択率が21.1%で最も多い。「カテゴリー5: 個人と組織の能力向上」が19.8%、「カテゴリー3: 顧客・市場の理解と対応」が15.7%と次いで多い。
- ◆ 「カテゴリー7: 情報マネジメント」で、『レベルが上がった』という回答が少ない。

〔設問〕 経営品質向上活動の結果、各カテゴリーのレベルがどの程度上がったと思いますか。  
 下記の項目毎に、最も近い回答(数字)に○をつけてください。

平均点は右の点数による

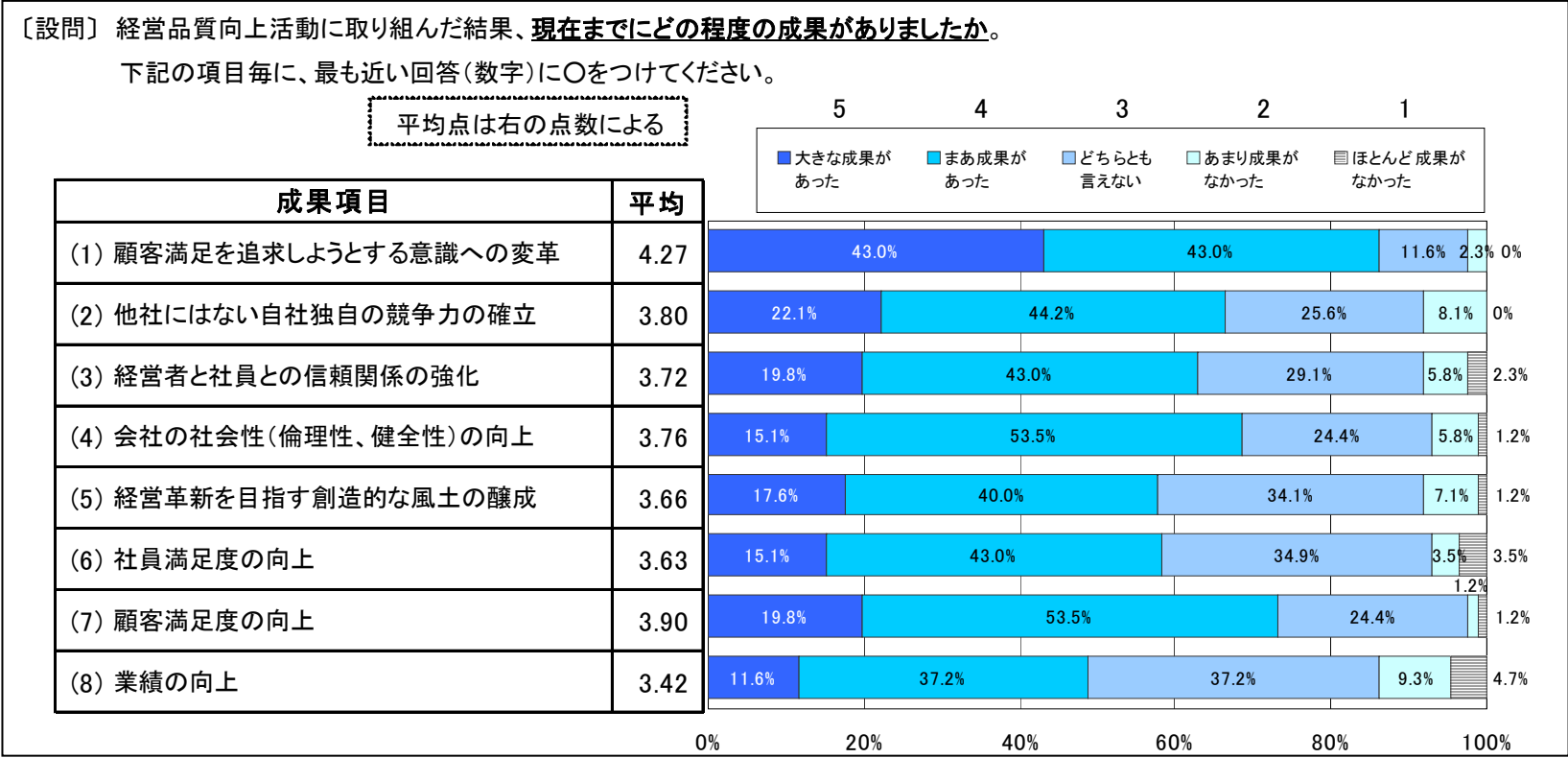


### 3.活動結果についての設問

## 現在までにどの程度の成果があったか

## II. 個別の調査結果

- ◆ 「顧客満足を追求しようとする意識への変革」が、『大きな成果があった』の選択率で43.0%、【成果があった計】では86.0%であり最も多い。
- ◆ 「業績の向上」は、『大きな成果があった』が11.6%、【成果があった計】でも48.8%と最も少ない。



### 3.活動結果についての設問

## 3～5年後にどの程度の成果が期待できるか

## II. 個別の調査結果

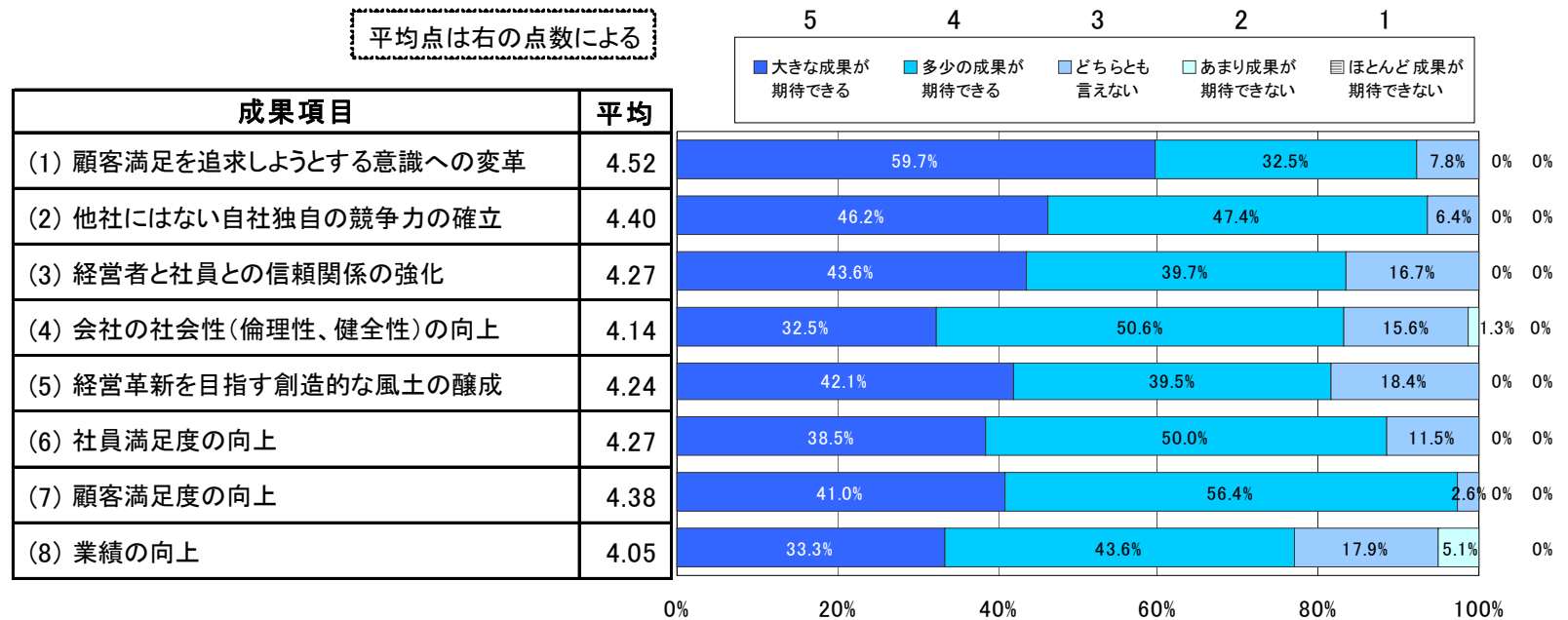
- ◆ 3～5年後にどの程度の成果が期待できるかも、「顧客満足を追求しようとする意識への変革」が『大きな成果が期待できる』の選択率が59.7%と、現在までの成果と同様に最も多い。
- ◆ すべての成果項目において、現在までの成果よりも3～5年後に期待できる成果の方が大きくなっており、今後の活動成果が幅広く期待されている。

〔設問〕

これからもさらに経営品質向上活動に取り組むことによって、3～5年後にはどの程度の成果が期待できますか。

下記の項目毎に、最も近い回答(数字)に○をつけてください。

平均点は右の点数による

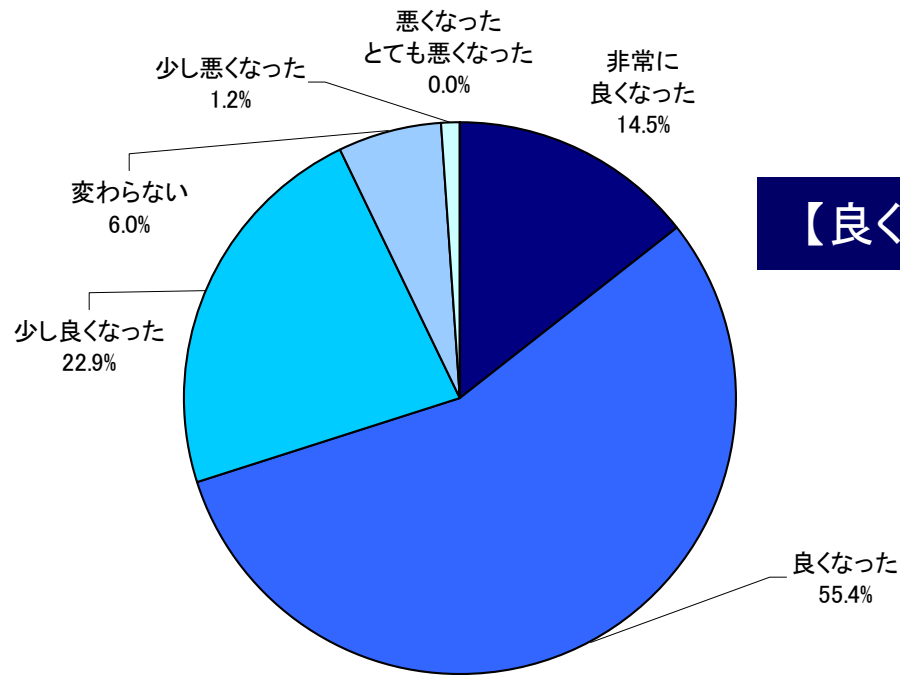


#### 4. 経営品質向上活動に取り組んだ満足度についての設問 「会社が良くなった」と思うか

### II. 個別の調査結果

◆ 経営品質向上活動に取り組んだことで、『会社が良くなった』という企業が92.8%である。

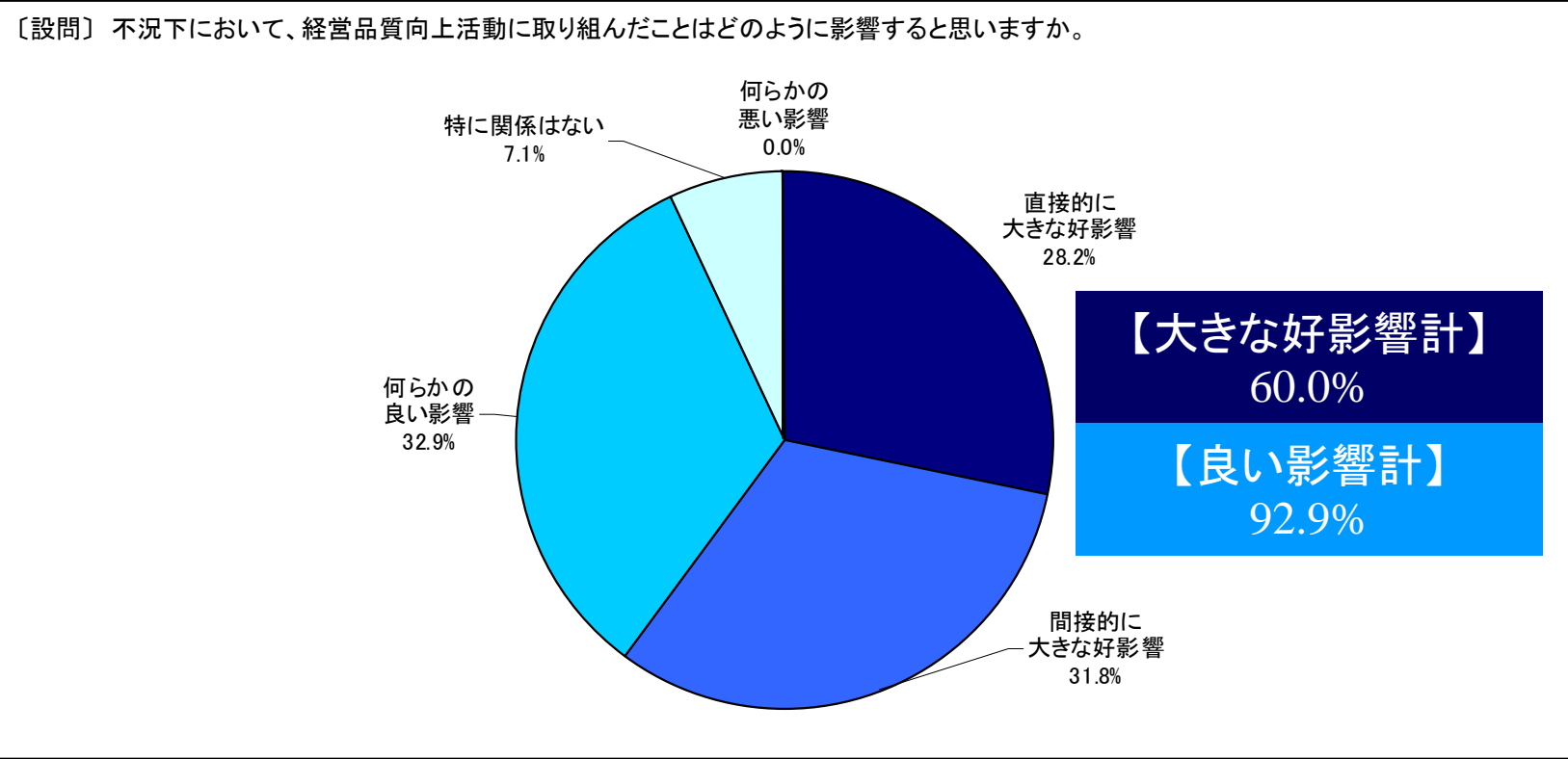
〔設問〕 総合的に考えて、経営品質向上活動に取り組んだことで、『会社が良くなった』と思いますか。



#### 4. 経営品質向上活動に取り組んだ満足度についての設問 不況を克服するための影響

### II. 個別の調査結果

◆ 不況下において、経営品質向上活動に取り組んだことは、『不況克服に大きな好影響がある』という企業が60.0%である。『何らかの良い影響がある』まで含めると92.9%となる。



# 活動主体別にみた「会社が良くなった」

## Ⅲ. 特定項目の分析

◆「中心的に活動していた」に対する回答別に、「会社が良くなった」に対する回答を見てみると、『社長が中心』の会社において『非常に良くなった』回答が多い。

〔設問〕【横軸】総合的に考えて、経営品質向上活動に取り組んだことで、『会社が良くなった』と思いますか。

【縦軸】経営品質向上活動において、**中心的に活動していた**のはどなたですか。

	非常に良くなった		良くなった		少し良くなった		変わらない		少し悪くなった		悪くなった		とても悪くなった	
社長	9	25.7%	18	51.4%	7	20.0%	0	0.0%	1	2.9%	0	0.0%	0	0.0%
プロジェクトチーム・委員会のメンバー	0	0.0%	9	60.0%	4	26.7%	2	13.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
社長以外の経営層	2	8.7%	14	60.9%	6	26.1%	1	4.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
経営品質の担当部門	1	16.7%	3	50.0%	1	16.7%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
経営品質活動に関する事務局	0	0.0%	2	50.0%	1	25.0%	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
各部門の管理職	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
一般社員	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
コンサルタント等、社外の関係者	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

【注】枠内表示について  
左側の実数：該当社数  
右側の割合：各行内割合

# 取り組み年数別にみた「会社が良くなった」

## Ⅲ. 特定項目の分析

◆取り組み年数別に、「会社が良くなった」に対する回答を見てみると、『～2年』の会社においては『非常に良くなった』や『良くなった』の回答が少ない。

〔設問〕【横軸】総合的に考えて、経営品質向上活動に取り組んだことで、『会社が良くなった』と思いますか。  
 【縦軸】経営品質向上活動に取り組み始めて、これまで何年経過しましたか。

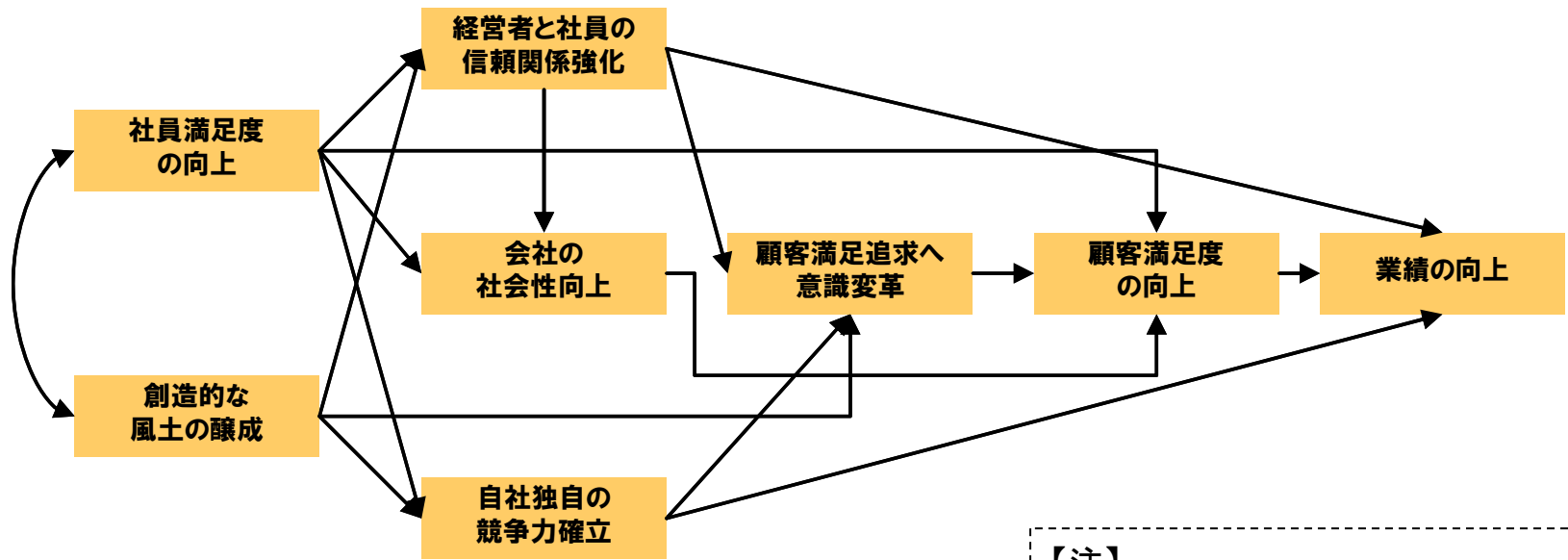
	非常に良くなった		良くなった		少し良くなった		変わらない		少し悪くなった		悪くなった		とても悪くなった	
	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
～2年	0	0.0%	1	16.7%	4	66.7%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
3～4年	4	19.0%	9	42.9%	7	33.3%	1	4.8%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
5～6年	2	10.0%	13	65.0%	3	15.0%	1	5.0%	1	5.0%	0	0.0%	0	0.0%
7～8年	5	25.0%	11	55.0%	3	15.0%	1	5.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
9年以上	1	6.7%	12	80.0%	1	6.7%	1	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

【注】枠内表示について  
 左側の実数: 該当社数  
 右側の割合: 各行内割合

# 成果が出るための因果関係

## Ⅲ. 特定項目の分析

◆「経営品質向上活動に取り組んだ結果、現在までにどの程度の成果がありましたか」の回答データを統計解析することによって、活動成果に関して下図のような因果関係が見出された。このことから、業績向上や顧客満足度向上といった成果を得るためには、『社員満足度の向上』と『経営革新を目指す独創的な風土の醸成』が、まず初めに必要であることを指摘できる。



【注】  
上記の因果関係についての詳細は、  
学術論文として別途公表の予定。

# 効果的だった取り組みや仕組み①

## IV. 自由記入欄への回答(1)

### 【カテゴリー1】 経営幹部のリーダーシップについて

効果的だった取り組みや仕組み(自由記述)
価値前提のリーダーシップを継続的に発揮するしくみ (社長の私的な塾・毎月の個人面談・顧客へのメッセージ)
トップの行動変化
セルフアセスメントのフィードバックを受けて、毎月1回休日に 幹部全員参加の改革検討会(クロスファンクションチームで 本音の議論)
経営者と社員の垣根が低くなって考えが一致しやすくなった
経営幹部のリーダーシップより各個人にエンパワーメントに 落としこむ方法等CSに関する考え方
活動推進に対する経営トップの強い意志が示されたこと。
全社レビュー(活動全般レビュー)→戦略展開。 社員への理念、ビジョンの浸透。
経営幹部による従業員との定期的な対話活動。

### 【カテゴリー2】 経営における社会的責任について

効果的だった取り組みや仕組み(自由記述)
この考え方は、近年の老舗企業による事故を防ぐことが 出来ると思います。老舗というだけでは、残ることが 出来ない時代認識が大切だと思います。
社会活動を行うことにより、A市のCSR代表企業に 取り上げられるようになった。
職員や幹部が、地域に貢献しないといけないという 社会的責任を改めて実感することができた。 また、取引業者との共生も考えなくてはならないと感じた。
会社全体にプロ意識が高くなったことがうかがえる。 社会的責任も高く、何よりも自分自身の向上心が一人一人 身についてきた。道徳心がより深まりつつある。

【注】個別企業に関する記載は、弊社にて匿名とした。

## 効果的だった取り組みや仕組み②

### IV. 自由記入欄への回答(1)

#### 【カテゴリ-3】 顧客・市場の理解と対応について

効果的だった取り組みや仕組み(自由記述)
既存のCS向上活動をコアとして経営品質向上活動を展開する仕組みを構築したこと。
一般社員が顧客認識ということに気がつき、全社的に顧客から個客対応へと変わった。
お客様から信頼を得、継続的に高めるしくみ (社会貢献・広報誌・会員制度・アンケート・モニター・フロントライン研修)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術志向だった会社が技術+顧客志向になった。</li> <li>・お客様相談センターの強化による顧客満足度の向上。</li> <li>・量販店満足度調査導入による満足度の明確化と施策の明確化。</li> </ul>
経営幹部のリーダーシップを中心に全社員の顧客満足度の追及への取組みが自発的に社内で起こり、種々のグループ活動へ発展してきた。その結果業績へも表れつつある。
顧客満足に関しても、独自のものは何か考えるきっかけ作りができた。
フィードバックミーティングで指摘された「当社にとってのお客様」を明確にし、そのお客様に向けたプロセス、戦略など価値提供が考えられるようになったこと。
「お客様カード」によるお客様の要望、意見などの収集・活用。

#### 【カテゴリ-4】 戦略の策定と展開について

効果的だった取り組みや仕組み(自由記述)
進むべき方向性やそのためにやるべき事が明確になった。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・BSCによりビジョン達成に向けての戦略と施策が明確になった。</li> <li>・各種調査の導入により、PDCAが回るようになった。</li> </ul>
実行計画作成→実行→進捗→再検討という全社員参加の経営のとらえ。
課題からKPIを出して、改善活動に結びつけていく仕組みが構築でき、PDCAを回らす事により、業績保証に結びついている。 (経営品質の基本理念に基づいた中期計画の策定と実行)
経営計画の作成と発表会の開催。
戦略立案、展開の仕組みが確立できたこと。
グループディスカッションを通じて、これまであまり気付いていなかった会社の実態が明らかになったり、新しい取り組み方・方向性に気付くきっかけとなった。
新しい取り組みとしては戦略の形成を年度プランの作成時より、多くのスタッフで行ったこと。 今までより自分たちが参画しているという意識が芽ばえ、自分の言葉として語れるスタッフが増えた。

【注】個別企業名に関する記載は、弊社にて匿名とした。

## 効果的だった取り組みや仕組み③

### IV. 自由記入欄への回答(1)

#### 【カテゴリー5】 個人と組織の能力向上について①

効果的だった取り組みや仕組み(自由記述)
基幹社員の意識改革のための人事考課制度。
経営品質チェックシートを通した面談
本店各部署の責任者(管理職)と専任の室長・課長による経営企画室の設置。(上記の管理職は兼任)
組織内における縦横無尽のコミュニケーションのしくみ。(イノベーション委員会活動→月2回・アルバイト、パートとの会議、懇談会)
社員教育の仕組みによって社員の意識改革につながった。委員会活動の仕組みで自主性が養われた。
全社的に経営改善、革新に取り組んでいかなければならないという意識改革が来ている。
社員全員による研修会。全社員討論。
・社内各所での経営層と一般社員の対話の場の設置 ・組織横断チームによる改善活動(クロスファンクショナルチーム活動) ・イントラネットを活用した情報発信、意見交換
・社員の満足度向上、職場環境の改善のために。 ・研修企画の充実
CRMシステム・コールセンター・ステップアップ還元という3つの仕組みの導入。 複数の事業参加を促進する事業ネットワークの推進と、それを支える組織ネットワークの促進
経営トップと社員と直接面談し、個人のスキルアップを図る仕組みは定着化し効果も出ている。
チーム活動による、個人間のコミュニケーションアップ。
・顧客満足に対する目的を行動に照らして方向性の確立が出来た事。・社員満足の方向性が確認出来た事。
提案制度の活性化。

【注】個別企業名に関する記載は、弊社にて匿名とした。

## 効果的だった取り組みや仕組み④

### IV. 自由記入欄への回答(1)

#### 【カテゴリー5】 個人と組織の能力向上について②

##### 効果的だった取り組みや仕組み(自由記述)

当社は提供する製品サービスには全て「人」が関わるという事業特性があります。そのため毎月開催する「CS運営会議」では「クレーム予知DB」「お客様相談室」「情報カードDB」に寄せられる情報を中心に問題点の洗い出しから再発防止に向けた顧客対応の継続的改善が定着し、「人」にフォーカスした重要テーマや改善が間断なく行われるようになったこと。

社長以下経営幹部の積極的な取り組みによる「対話重視」「トップダウンとボトムアップの融合」「社員(ビジネスパートナー)さん満足向上」の徹底推進が浸透しつつあり、その結果、「社員満足の向上」、「以前より柔軟で視野の広い経営」が実現しつつある。また、クロスファンクショナルな各カテゴリーごとのプロジェクトチーム(5~8名)の活動を通じ、以前のような部門間のカベ、縄張り意識といったものが大分薄れ、会社最適を求める風土の兆しが見えてきている。

顧客と接する社員を大切にしていける風土が作られ、それが顧客満足度向上につながり、業績を向上させた。改善活動を活性化させることにより職場が明るくなった。

職員ひとりひとりを大切にし、教育(共に育っていかなければならない)していかななくてはならない事なども多く学べた。

経営について議論する場がなかったため、自由闊達に議論ができる会議体を設置したこと。

- ・リーダー以上職の仕事への意識が高まり、各部門にて経営的センスが増した。
- ・スキルアップや業務手順書の作成、運用により、個々の能力向上の速度が上がった。

顧客満足を目指した小集団活動「職場のカイゼン」の取り組み。

現場の声を汲み上げる委員会(チーム)を組織して、顧客満足向上を目指した結果、従業員満足向上が達成への大きなファクターであると全社で認識し、全体最適(お客様、業者含む)を目指す組織としての意識が高まり、自発的な活動が起こっている。

社員による勉強会(意識向上につながった)

お客様の声を聞く社員の意識と組織風土。継続的な業務改善(QC)活動。

【注】個別企業名に関する記載は、弊社にて匿名とした。

## 効果的だった取り組みや仕組み⑤

### IV. 自由記入欄への回答(1)

#### 【カテゴリー6】顧客価値創造のプロセスについて

効果的だった取り組みや仕組み(自由記述)
自社独自基幹プロセスを「Clear Box」として仕組み化して開発。
基幹プロセスの独自能力開発。
・独自能力の明確化。 ・ITへの取り組みの理解。
美容業という職業柄事務処理能力が最悪だった。1つずつ、皆で決めて仕組み化していく事で時間の管理が全員出来るようになった。
品質に対するプロセス改善。

#### 【カテゴリー7】情報マネジメントについて

効果的だった取り組みや仕組み(自由記述)
情報カード
CS、ESアンケート
お客様満足度アンケートの継続実施。
意識調査(ビジネスパートナーアンケート、社員満足度調査)
ES、CSアンケートによる満足度調査。
生産性・稼働率UPのための日々のデータ収集→分析→ABC →細分化の流れが少しずつ出来て来ている。 もっともっと徹底させていく予定です。
情報の共有と活用を進めたこと。→ITに投資した。
ES、CS調査をやり続ける→社員に公開する。
社員意識調査の実施による満足要因、不備要因の把握。
提供したサービスがどう消費されたのかというデータベース化の継続。そのことが社員のスキルアップに良い影響を与えた。

【注】個別企業名に関する記載は、弊社にて匿名とした。

## 効果的だった取り組みや仕組み⑥

### IV. 自由記入欄への回答(1)

#### その他の意見①

効果的だった取り組みや仕組み(自由記述)
<ul style="list-style-type: none"><li>・すべてのプロセスにおいてレビューする仕組み、考え方ができた。</li><li>・報告書の記述によって、全社員が経営プロセスの考え方を再確認することができた。</li></ul>
社員自身が自己評価できる仕組みづくり。
<ul style="list-style-type: none"><li>・経営の中核メンバーによるセルフアセスメントと評価のフィードバック (アセッサーの資格がなくとも経営マインドが必要、そのメンバーが外部アセッサーの指導を受けながらアセスメントを実施した)</li></ul>
自社を改めて見直すキッカケになり、問題点を洗い出し、改善していくための動機付けになった。
自部門の経営状況が客観的に把握でき、良いカテゴリについては、更なるレベルアップを、また弱いカテゴリについては、新たな仕組みづくりをするきっかけになりました。
大企業にとって組織とプロセスの関係を学ぶことは大いに為になった。
普段自分たちが行っている事が体系的に整理され、頭に蓄積されていたものが見えるようになった。
ベンチマーキングで改善活動が活発になった。
偶発的に行ってきた活動を全体最適の視点から見ることによって、考え方と行動の整合性がとれました。 また、賞を取ることによって、社会的使命感や「やりがい」がさらに高まりました。活動において特別な取り組み、仕組みはありません。
考え方や取り組み方においてひとつの枠組みのもとで皆(主な参加者＝経営幹部)が議論できるようになったことは一定の効果はあった。そのためにベクトル合わせもしやすくなったと思う。

【注】個別企業名に関する記載は、弊社にて匿名とした。

## 効果的だった取り組みや仕組み⑦

### IV. 自由記入欄への回答(1)

#### その他の意見②

#### 効果的だった取り組みや仕組み(自由記述)

- ・地方経営品質賞や日本経営品質賞への申請活動。 ・審査活動への審査員としての参画。
- ・各賞のフィードバックレポートによる経営の振り返り活動と経営幹部の共有→改善活動の展開。

栃木県経営品質賞知事賞受賞をきっかけとして、地場企業を中心に研究会を主催し、当社が学んだ経営品質のノウハウを紹介し地域に貢献しているという自負が芽生えたこと。

社内改善活動への取り組み。

社員の経営に対する意識が向上した。自社の弱みや強みが認識できた。

現状に満足せず、常にPDCAのサイクルを考え、取り組むことが大切だと思います。

社員満足度を含む、顧客満足度向上取り組み、及び地域貢献活動の拡大が効果的だった。特に後者では従来の参加型中心から主催型と併せてバランスをとることで、社員の意識向上につながった。全体として、会社の特性上、従来は生産中心の活動であったが、上記を含め視野が広がり全社トータルでの活動が展開できるようになった。

ひょうご経営革新賞に毎年応募し、外部の評価を定期的に受け、それを社内にフィードバックして改善につなげていく様にしたこと。社内に「経営品質向上委員会」を置き、社長を含めて4名が中心メンバーとなって進めてきたこと。従業員意識調査を3回実施したこと。

一つのカテゴリーだけにこだわらず、経営のあらゆる面から総合的に、自社の水準を把握して向上させていくことが出来る。

全てにおいてP-D-C-Aを回すようになった。仕組みを作る仕組みが出来た。

【注】個別企業名に関する記載は、弊社にて匿名とした。

## これから取り組む企業へのアドバイス①

### IV. 自由記入欄への回答(2)

#### 取り組むメリットに関して

#### これから取り組む企業へのアドバイス(自由記述)

経営の棚卸しという考えから、1度客観的に見直しをするすばらしいプログラムという事を理解してもらいたい。

評価レポートは大変価値がある内容。(受審する(=取り組む)価値は十分あります。)

このプログラムはすばらしいと感じている。即効性を求めるのではなく、本当に強くバランスのとれた体質に仕上げていくプロセスが秘められていると考えられるので、毎年経営計画書にも意識して取り入れることで6年を経過したが、振り返ってみると会社が組織として成長感がある。この継続したスパイラルサイクルが社風になればと願っている。

この活動が広く取り入れられれば、日本国全体がレベルの高い国になると確信します。

経営者側からの「気付き」、従業員からの「気付き」を知るチャンスです。お互いを「気付く」ことで会社は変わります。

経営を総合的に考えることができる機会を持てるのが一番良いことと思う。

個々の意識向上のための取り組みが大きな成果を出すと思います。

## これから取り組む企業へのアドバイス②

### IV. 自由記入欄への回答(2)

#### 経営者の心がけに関連するアドバイス①

これから取り組む企業へのアドバイス(自由記述)
「良質な経営」を目指し、努力と忍耐でがんばって下さい。揺るがない心が大切だと思います。
中小零細にこそ取り組んでほしいが、あまり難しく考えないで、お客様満足の向上だけでもよいので考え、行動し続けること。
私どもは中小企業ですが、中小企業が経営品質に取り組む場合にはトップの強いリーダーシップが不可欠です。また、経営品質は、一見して難解な内容になっていると認識していますので、社員に分かりやすくイメージしてもらえよう「言い換え」や「事例」を語る事も重要であると思っております。
組織風土の改革は10年単位です。リーダーの思いがなければ続きません。
社長の理解または社長のリーダーシップがないと継続は大変です。
一番大切なものを一番大切にすることです。
CSのCがカンパニー(会社)のCにならないように、また、CSばかり追求してESがおろそかにならないように。人は石垣、人は城です。更に、目的目標の策定はしっかりと。
セルフアセスメントは万能ではない。アセスメントの限界を認識する。アセスメントすることが目的化しがちであることに注意する。
経営品質を行うのではなく、経営品質をツールとして経営に活用する。賞申請など外部評価を受ける。
顧客満足、社員満足、独自能力、社会貢献とバランスも大変重要だと思います。
<ul style="list-style-type: none"><li>・やめないこと</li><li>・アセスメント基準やコンサルティングの方々の話を鵜呑みにするのではなく、自社の風土やレベルに合わせて翻訳・消化し、活動に取り組むこと。</li></ul>

## これから取り組む企業へのアドバイス③

### IV. 自由記入欄への回答(2)

### 経営者の心がけに関連するアドバイス②

これから取り組む企業へのアドバイス(自由記述)
理念・ありたい姿の再構築と全社員への理念浸透
・すぐの効果をのぞまないこと。 ・好調な時にはじめて、不況時に強い体質をそなえること。
自社の経営資源を確実に把握し強みと弱みを明確にしていく事。
・社長みずから中心に進め、自分で申請書を書く。(他人まかせはダメ) ・ゆっくり、あせらず、じっくり、取り組むことだと思います。 ・カテゴリ-5から入れば、カテゴリ-3、4、6は自然に良くなる。順番を間違えると失敗する。 ・独自価値と戦略が見えてくれば成功。組織プロフィールに記述できれば大成功。
「申請書の記述やアセスメントが大変」という声をよく聞きますが、文書化することではじめてわかることや、対話を通じて得られる気付きなど得られるものも大きいです。ぜひチャレンジしてみてください。
経営幹部自身が顧客や株主・社員や社会に対して信頼される組織づくりのため、組織(会社)の目的と構想を明らかにし、変革をリードしていくこと。社内アセスメントとセルフアセッサ養成、社内活用の仕組みや運用方法について十分社内で話し合い、コンセンサスを継続し続け、実行に移すことと考えます。
手がかかるので、考え方が定着してきたら、賞へのチャレンジなどはやめた方が良い。
製造業は顧客が見えにくいので、結果を出すことよりも、あせらずじっくり行うことが大切である。
求められているカテゴリの取組みを全て実践するには相当の時間やエネルギーが必要となる。従って、自社が一番必要である項目を抽出し、それを確実に実践していくことが変革への第一歩となり効果的である。
あまり社員に「経営品質云々」と言うよりも普段の仕事をキチンとやることそのものが経営品質の向上につながるのだという考えで取り組むべき。「プログラムの導入」「賞の受賞」が目的化するのは本末転倒です。
企業が存続するという事は、何かの要因が必ずある。その要因に気付き、ブラッシュアップする事が経営品質向上と思う。「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」この4つの理念を忘れずに取り組むべし。

## これから取り組む企業へのアドバイス④

### IV. 自由記入欄への回答(2)

### 経営者の心がけに関連するアドバイス③

これから取り組む企業へのアドバイス(自由記述)
一番は社長の決断。それを全社員に伝え、何故それが必要か話し合う。やり始めると面倒な事だらけだが実はそれが差別化につながる。かけた時間は正直だと感じています。もし、知らなかったら?と考えただけで怖いです。
社員の事とくに会社を良くしようとしたらやるべき
経営品質向上の取組みは、外科手術ではなく漢方療法のようなもので、効果が表れるには、5年~10年の長い年月が必要だと思えます。速効性はありませんが、変革に取り組む事で、リーダーを養成し、着実に会社の風土を変えてくれるものと信じて活動すべきです。
トップダウン
TOPは現場が楽しく取り組める経営品質にして下さい。苦しんで取り組んでも効果は?です。
トップの決断と覚悟あるのみ。
活動は全社的なものであり、TopDownが基本です。従って、幹部を含めた経営層の意識改革が最も重要です。
賞をもらうという気持ちではなく、現在の経営について、評価し改善をしていく気持ちで取り組むと、いろいろな気づきがあります。
経営品質賞(地方版も含む)に応募して申請書を書くことにより自社の仕組み、出来てる事、出来てない事が解ります。ぜひ申請書を書くことをお勧めします。
担当者レベルで活動を盛り上げるには限界があるため、経営トップ層の意気込みをどこまであげることができるかがカギとなると考えます。

## これから取り組む企業へのアドバイス⑤

### IV. 自由記入欄への回答(2)

#### 活動開始に関するアドバイス

##### これから取り組む企業へのアドバイス(自由記述)

第三者評価点数ではなく、会社としての考え方を再確認するため、まず報告書をみんなで記述することをしてほしい。そして、それをレビューすることからスタートすべき。

当社の営業地である板橋区では10年前くらいから区内の企業を参加させ「経営品質」に対する勉強会を催し、これを評価・表彰制度を実行しています。当社もこの事業に参画し、経営品質向上に努力してきました。

教科書的に経営品質向上活動を説明するのではなく、「何故、この活動を行うのか」を全社で合意する必要があると思います。即ち、環境変化の認識・危機感の共有、活動の納得性をまず幹部のハラに落とす、ことです。また、この活動は経営トップの強い思いがないと進まないと思います。参加する幹部や社員のモチベーションを上げるべく、活動に対する思いや考え方などを頻繁に発信する必要があると思います。

当社の場合、ゼロからの取り組みでしたので、組織のあるべき姿を基礎から学習するプロセスがあり、時間がかかりました。中小企業の場合、特に社長のやり続ける決意とプロセス思考へのイノベーションが必要だと思います。現在、同業者の中では競争率の差を明らかにできていますが、経営環境は悪化しています。最近の2期では顧客・社員・プロセス・財務における戦略目標はほぼ達成していますが、不安はないわけではありません。今までの組織能力の高い企業は立ち上がる機会を有効的に捉え、経営品質の導入により、早いと思われませんが、そうでない場合、不況の局面で経営品質を対策ツールと考えれば急速な回復は難しいと思われます。本気度が大事(成せば成る)です。

「経営品質向上活動」＝「セルフアセッサー」＝「経営品質賞申請」といった思い込みを取っ払い、「身の丈に合った所からまず取り組んでみよう」程度でもよいので、まずは、見ているだけではなく、実際に何かしら取り組んでみるとよいと思います。(何から手を出してよいかわからなくても、調べてみるとアドバイス下さる諸先輩達が意外と簡単にみつかると思います！)

とにかく、まずトップがその気にならないと何も進まない。最初は苦しいが、数人で組織プロフィールをはじめ各カテゴリーで自社の現状を明らかにすることがスタートになります。

## これから取り組む企業へのアドバイス⑥

### IV. 自由記入欄への回答(2)

#### 活動の継続に関するアドバイス

##### これから取り組む企業へのアドバイス(自由記述)

体系的に学習することが必要。最初の成果まで3年程度の時間が必要。地方賞(本賞含む)への申請が最も大変だが効果的。

経営品質向上活動が停滞してしまっても、続けていれば必ず良い方向へ導かれるでしょう。「続ける」ということが大切です。

最初は難しそうで取りつきにくい嫌いもありますが、良い指導者に恵まれるか自身の学習を深めることで多くの気づきがあり、その気づきから効果的な改善アクションが展開して財務成果も向上します。成熟度があるレベル迄向上すると財務成果への直接的な効果が乏しくなりますが、顧客満足成果や社員満足成果が高まります。その後の継続によって再び財務成果が向上します。

この活動は継続が必要であるので、ここでの気づきを生かし、更に前進していかなければならない。

#### 組織体制に関するアドバイス

##### これから取り組む企業へのアドバイス(自由記述)

兼務で事務局は難しい。集中してできる担当者が必要。

事務局を誰にするかですべてが決まります。

経営に近く経営陣から信頼があり、各部門に顔がきいて、経営革新のアイデアが自分で考えられる人。特に革新のシナリオ(中計)が考えられる人。

全国展開する企業においては、1支店で全カテゴリーに取り組むには多少無理があるので、本社組織の全面的なバックアップが得られるよう社内調整が求められる。

全従業員を巻き込んだ活動にすべき。(本業の活動という意識)

特別なことをするという意識を持つことのないように心掛け、推進者は定期的に話し合い、勉強する場を設け、若いスタッフには専門用語から入らず、推進者が目的を伝え続けることが大切だと思います。