

日本経営品質賞受賞企業にみる仕組みの特徴

出 川 淳

はじめに

1995年に創設された日本経営品質賞は、翌1996年度に日本電気株式会社半導体事業グループが第1号として受賞して以来、2005年度までに表1に示す21社が受賞している。同表には受賞企業名だけでなくそれぞれの企業の最近3年間（2003年度～2005年度）の売上および利益¹⁾の増減を示した。企業によっては業績が悪化している年度もあるが、悪化傾向が長期間継続している企業は見られず、概ね良好な業績を示していると判断できる。

本稿では受賞企業の経営品質報告書要約版²⁾の記述内容に基づいて、それぞれの企業で構築されている色々な仕組みや用いている経営指標を分析し、受賞企業に共通する特徴や傾向を抽出することを試みている。その狙いは、一般企業等にとって経営品質を向上させるための仕組みを検討する際に有効な情報を、受賞企業の事例から明らかにすることである。なお仕組みの分析は、日本経営品質賞のアセスメント基準における“方法・展開のカテゴリー”の報告内容に基づいて行う。また、経営指標に関する分析は、“結果のカテゴリー”である「活動結果」に基づいて行う（表2参照）。

-
- 1) 原則的に経常利益を対象に増減を把握したが、一部未上場企業において、営業利益しか公開されていないところがあり、この場合は例外的に営業利益を対象として分析した。
 - 2) 正確には日本経営品質協議会と受賞企業が発行者となって発行する「経営品質報告書（要約版）」である。

表1. 日本経営品質賞受賞企業の最近3年間の業績

年度	受 賞 企 業 名	2003年度		2004年度		2005年度	
		売上	利益	売上	利益	売上	利益
1996	日本電気株式会社半導体事業グループ ³⁾	○	○	×	○	×	○
1997	千葉夷隅ゴルフクラブ (中小企業部門での受賞)	-	-	-	-	-	-
1997	アサヒビール株式会社	○	○	○	○	×	×
1998	株式会社日本総合研究所	-	-	-	-	-	-
1998	株式会社吉田オリジナル (中小企業部門での受賞)	-	-	-	-	-	-
1999	富士ゼロックス株式会社第一中央販売本部 ⁴⁾	○	○	○	○	○	○
1999	株式会社リコー	○	○	○	○	×	○
2000	株式会社武蔵野 (中小企業部門での受賞)	-	-	-	-	-	-
2000	日本アイ・ピー・エム株式会社 ゼネラル・ビジネス事業部 ⁵⁾	○	-	○	-	×	-
2001	セイコーエプソン株式会社 情報画像事業部 ⁶⁾	○	○	○	○	○	○
2002	第一生命保険相互会社	-	○	-	○	-	○
2002	パイオニア株式会社 モバイルエンターテインメントカンパニー ⁷⁾	○	○	×	○	○	×
2002	トヨタビスタ高知株式会社 ⁸⁾ (中小企業部門での受賞)	-	-	-	-	-	-
2002	カルソニックハリソン株式会社	×	×	○	○	○	○

- 3) 業績については半導体Gをベースに設立された NEC エレクトロニクス株式会社の業績に基づく売上と営業損益の増減を示した。
- 4) 業績については富士ゼロックス全体の連結決算の業績に基づく売上と経常利益の増減を示した。
- 5) 業績については日本アイ・ピー・エム株式会社全体の連結決算に基づく売上の増減を示した。
- 6) 業績についてはセイコーエプソン株式会社全体の連結決算に基づく売上と経常利益の増減を示した。
- 7) 業績についてはパイオニア株式会社全体の連結決算に基づく売上と経常利益の増減を示した。
- 8) 現在の社名はネットヨタ南国株式会社である。
- 9) 業績については両社とも松下電器産業株式会社全体の連結決算の業績に基づく売上と経常利益の増減を示した。

2003	NEC フィールドディング株式会社	○	○	○	○	×	×
2004	株式会社ホンダクリオ新神奈川(中小企業部門での受賞)	-	-	-	-	-	-
2004	千葉ゼロックス株式会社	○	-	×	-	-	-
2005	株式会社J・アート・レストランシステムズ (中小企業部門での受賞)	-	-	-	-	-	-
2005	松下電器産業株式会社 松下アートアプライアンス社エアコンデバイス事業部	○ ⁹⁾	○	○	○	○	○
2005	松下電器産業株式会社 パナソニックオートモーティブシステムズ社						
2005	トヨタ輸送株式会社	○	-	○	-	-	-

※凡例 ○：増加，×：減少，-：未上場企業や中小企業等のためデータが入り手できず

本稿における仕組みの分析に際しては、それぞれのカテゴリーでアセスメント基準として規定されている幾つかの要件（仕組みとして実現すべき事柄）の中から、カテゴリー毎に基本的な要件に絞って分析をしている。つまり、全カテゴリーを対象とすることにより経営に必要な全機能を対象とする一方、カテゴリー内で要件を絞り込むことによって、経営に必要な基本的な仕組みの特徴を浮き彫りにすることができると思ったからである。具体的には表3に示す要件を本稿における仕組み分析の対象とした。

表2. 分析対象と用いる原データの含まれるカテゴリー

分析に用いる原データが含まれるカテゴリー	仕組みの分析	指標の分析(抽出)
カテゴリー1：経営幹部のリーダーシップ	○	
カテゴリー2：経営における社会的責任	○	
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	○	
カテゴリー5：個人と組織の能力向上	○	
カテゴリー6：顧客価値創造のマネジメント	○	
カテゴリー7：情報マネジメント	○	
カテゴリー8：活動結果		○

表3. 本稿における仕組み分析の対象要件

方法・展開のカテゴリー	対 象 要 件
カテゴリー1： 経営幹部のリーダーシップ	経営幹部は、組織が大切にする価値をどのように示し、価値を共有するために組織内の関係者とのコミュニケーションをどのように図っているか？
カテゴリー2： 経営における社会的責任	社会からの要請をどのように理解し、社会要請として取り組むべき範囲をどのように決定し、どのような活動に取り組んでいるか？
カテゴリー3： 顧客・市場の理解と対応	顧客・市場に関する情報をどのように入手しているか？ 顧客・市場の情報や組織内外の知識や情報から、市場や顧客をどのように理解しているか？ また、意見や苦情をどのように集め、対応しているか？ 顧客満足度をどのように把握しているか？
カテゴリー4： 戦略の策定と展開	戦略策定や現場意見を反映するためにどのような方法を用いているか？ また、戦略課題をどのような方法で展開しているか？
カテゴリー5： 個人と組織の能力向上	組織の価値観に基づき、社員が自主的に行動できる仕組みづくりをどのような方法で行っているか？ 組織の応力向上につなげていくための業績評価と動機づけはどのような方法でおこなっているか？ 組織や社員個人の「能力開発」に関する要求・期待をどのような方法で把握し、能力要件を明らかにしているか？ また、明らかにした能力要件に基づいて、どのような社員の能力開発プログラムを開発しているか？
カテゴリー6： 顧客価値創造のマネジメント	製品・サービスの企画・開発・生産・提供プロセスにおける方法、及びその方法における重要な要件や特徴・独自性はどのようなものか？ 支援サービスの企画・開発時に、支援サービス提供先からの要求・期待はどの様に取り込み決定しているのか？
カテゴリー7： 情報マネジメント	組織全体、および各部門の業務能力を測定するために用いている情報・データはどのような方法で選定しているのか？ 具体的にはどのような経営情報を設定しているのか？

なお、表3に示した要件は2005年度のアセスメント基準に基づいており¹⁰⁾、1990年代のアセスメント基準とは相当に変更されている部分もある。これは、日本経営品質賞のアセスメント基準自体が、毎年見直されているためである¹¹⁾。また、分析の原データは各社の経営品質報告書（要約版）から得ているが、そもそも要約版としての記述であり、前述したとおりアセスメント基準自体が変更されていることもあって、必ずしも全ての企業に対して表3の要件

10) 正確には2005年度版、日本経営品質賞アセスメント基準書のアセスメント項目の記述範囲の記載内容を修正のうえ引用している。

11) 出川淳, 「日本経営品質賞アセスメント基準の分析に基づく特徴と課題」『商学討究』第56巻第4号, 2006年3月。

をすべて抽出できなかったことも最初に申し添えておく。

1. 「経営幹部のリーダーシップ」に基づく仕組みの分析

本章での分析対象要件は表3に示した通り以下の項目である。この要件に照らした受賞企業が構築している仕組みを表4に示す。

- 「経営幹部は、組織が大切にしている価値をどのように示し、価値を共有するため組織内の関係者とのコミュニケーションをどのように図っているか？」

表4. 各社の「経営幹部のリーダーシップ」に関する特徴

年度	受賞企業名	仕 組 み の 特 徴
1996	日本電気株式会社 半導体事業 グループ	3人の役員によって構成される「トップチーム」が上級中間管理職で構成される「経営幹部」に対して、同社の事業運営の三原則である「半歩先行」、「現場100回」、「対話型コミュニケーション」を具体的に教育し、さらに全社員に示したうえで、経営幹部が競争に勝つための「半歩先行」の考え方と、「現場100回」「対話型コミュニケーション」の行動を率先垂範し、全従業員への浸透を深めている。
1997	千葉夷隅 ゴルフクラブ	3年間の中期経営計画に沿って部門ごとに、毎年、年度方針と目標を設定し、方針管理、小集団活動、日常管理、個人目標に割り付け、計画的に展開し、目標値の達成を目指すなかで、トップ自らが積極的に介入し、社員とコミュニケーションを通じて支援する。そして、その活動結果の標準化および反省から次期への課題や向上目標を設定していく。
1997	アサヒビール 株式会社	経営理念やビジョン、当該年度の経営目標等が全社に示達され、方針管理の手法で個人レベルまで展開され、各自に自己革新が求められる。この際、単に考え方を展開するだけでなく、具体的な業績によって、その浸透度が把握される仕組みとなっている。 なお、「品質の最終決定者はお客様」等の考え方に基づく同社の理念は、経営トップ自らも率先垂範して客先に出向くことによって実践されている。
1998	株式会社 日本総合研究所	経営ビジョンを社員に浸透させるために、経営トップは年2回開催の「全国役員部長会議」や毎月開催の「業績報告会議」でそれらを徹底している。ここでの話がBBS（電子掲示板）や「研修ニュース」で全社員に伝達される。社員研修、社員会パーティ、社員懇談会等でも、トップ自らが社員に直接語りかけている。なお、浸透度の確認は年1回の「職場意識調査」や「業務改善アンケート」等で行われている。
1998	株式会社 吉田オリジナル	経営理念や経営方針は、「幹部会議」、「商品会議」の場で経営幹部に徹底される。そして、社員への徹底は主に「部内会議」で図られる。部内会議は、毎日、朝礼や各種ミーティングとして開催されている。なお、このような伝達による徹底以外に、社長の率先垂範活動による、「社員自身による気づきの促進」を通じて浸透や理解は深められている。

1999	富士ゼロックス 株式会社 第一中央販売本部	期首の「キックオフ・ミーティング」や「マネジメントガイド」という冊子の配布を通じて、経営ビジョン・方針を伝達する。そして、経営トップ自ら参加する「部門とおくなど」という場の方針の進捗状況・メンバーへの要望を説明するとともに、ビジョンや方針の浸透度合いも把握している。
1999	株式会社 リコー	経営ビジョンやコーポレートスローガンは、社員や役員自らの積極的な情報発信によって、浸透促進されている。全社員がアクセスできる「社長ホームページ」には1日500~2500件のアクセスがあり、「社長が何を考え、何をしようとしているのか、どんな人なのか」が誰にでも理解できるようにになっている。
2000	株式会社 武蔵野	経営計画書が年1回開催の「経営計画発表会」で発表される。これは幹部社員だけでなく主力取引銀行やビジネスパートナー等も参加する。その後、年2回開催の「政策勉強会」で全従業員に対して社長が経営方針と重点施策を分かりやすく説明する。さらに、毎週実施される「早朝勉強会」において、「経営計画書」と「経営用語解説書」を使用して社長が仕事に即して具体的に説明する。
2000	日本アイ・ピー・エム 株式会社 ゼネラル・ビジネス 事業部	事業部の指針・目標については、あらゆる機会をとらえて部門長が自ら社員と語り合い、会議等で徹底を図る。例えば半期ごとの「キックオフ・ミーティング」等である。このような会議ではコミュニケーションが重視され、双方向の意思疎通と共通認識を図るような内容が組み立てられている。 さらに、事業部長等の幹部が小グループで社員に方針を説明し、ディスカッションする「マネジメント・ダイアログ」が、全社員を対象に年間10回開催される。
2001	セイコーエプソン 株式会社 情報画像事業部	「事業のあるべき姿」は、事業本部長主催の「方針大会」や、経営幹部主催の「ワールドワイドミーティング」等で、社員やビジネスパートナーに徹底され、明確化と周知が図られる。また、週次で開催する事業連絡会・部長連絡会を活用して、具体的な活動のフォローが行われる。
2002	第一生命 保険相互会社	全ての部長・支社長とグループ会社社長を集めて年1回開かれる「総合経営会議」、年3回開催の「支社長経営会議」を通じて、経営目標・経営計画の実現を図っている。そして、経営幹部一人ひとりにまで経営ビジョンを深く浸透させ、より多くのコミュニケーション機会を確保するため、社長自らが開催する「経営管理職塾(社長塾)」を年2回開催している。これは全ての経営管理職とグループ会社役員を対象としている。
2002	バイオニア株式会社 モバイルエンター テインメントカンパニー	徹底した大部屋主義や「合宿」会議の開催、全管理職へのプレジデントメールの発信、「人材アセスメント」の実施等、日常のコミュニケーションを重視し、これらによってカンパニービジョンの浸透と理解を深めるとともに、自由闊達な議論が行える組織風土や環境を形成している。
2002	トヨタビスタ高知 株式会社	会社の目的、経営理念の徹底に流れる思想や哲学、価値観をスタッフ一人ひとりが見失わないようにマネジメントリーダーがサポートを行う。その為に、管理統制型マネジメント(How to do)ではなく、スタッフが自律的に判断し、行動していくための「示唆」(What to do)を与え

		る立場をとっている。この考え方に基づいて、「全社方針管理会議」、「営業会議・部門ミーティング」、「プロジェクトミーティング」、「全員朝礼・通常朝礼」、「マネジメントリーダーインタビュー」等の場で社員とのコミュニケーションが図られている。
2002	カルソニックハリソン株式会社	経営ビジョンや経営方針を浸透させるための活動やそのリーダーシップの発揮が、日常の業務や通常会議や社員とのコミュニケーションを通じて行われており、その成果は「社員満足度調査」等で評価される。そして、改善のための検討が「経営品質会議」や「満足度向上委員会」で行われる。
2003	NECフィールディング株式会社	経営理念、経営ビジョン、事業方針は「全国サービス大会」で社長自らが社員に説明し、その後も繰り返し説明を重ね、浸透が図られる。
2004	株式会社 ホンダクリオ新神奈川	経営理念に基づく「営業方針」「10ヶ条の行動基準」等が社内に掲示されており、この考え方の浸透と理解を深めるために、経営幹部が各拠点巡回（臨店）し、拠点会議に出席して、店長・社員とのコミュニケーションを図るとともに現場確認を行っている。なお、基本的な考え方を向上させる為に有益と考えられる本を社員に与え、読書感想文を全社員に提出させ、社員同士による意見交換や社長のコメントのフィードバック等も行っている。
2004	千葉ゼロックス株式会社	様々な手段を通して、経営理念、経営ビジョンなどの価値観の社員との共有を図っている。具体的には「社長トークナード・ウォークスルー」で社員とのダイレクトコミュニケーションを重視している。また、社長自身の考え方を、社員と双方向のコミュニケーションを実現するためのWebコミュニケーション「Passion-Window」を構築し活用している。
2005	株式会社 J・アート・レストランシステムズ	理念や価値観を共有し、徹底する仕組みとして、「8つの約束誓約書」（入社時）、「朝礼・夕礼・終礼・研修での唱和」（毎日）、「情報カード&社長の回答」（毎日）、「経営品質チェックシート」（四半期毎）、「各種研修」（毎月）、「社長・幹部による臨店」（毎日・随時）、「給与明細袋での明記」（毎月配布）等を行っている。
2005	松下電器産業株式会社 松下アート アプライアンス社 エアコンデバイス 事業部	年度事業方針は、経営会議で議論、決定された後、期首の「方針発表会」で事業部長から全従業員に徹底され、この内容はイントラネットで誰でも参照できるようにされる。部門責任者は、事業方針を受けて各部門の方針を発表し、各部門内での徹底を図る。さらに、チームリーダー、課長職によるチーム、課レベルの方針発表会も職場毎に実施し、事業方針と個人の業務の関連を明確にし、全員参加意識の向上を図っている。
2005	松下電器産業株式会社 パナソニック オートモーティブシステムズ社	経営トップが社員全員に対し四半期毎に「総合朝会」にて経営方針（業績の進捗、経営成果と課題、重点取組等々）を発信し、経営の実態と共有と進むべき具体的な方向を説明している。また、社内イントラネットを通じて、全グローバル社員の理解を深める工夫をしている。
2005	トヨタ輸送株式会社	組織価値観の浸透にはマネジメントを行う幹部社員（部次長）への浸透が重要と考え、「月曜会／経営会議」（2回／月）、「役員幹部会」（1回／月）によるコミュニケーションを通じて徹底している。なお、一般社員には、「職場懇談会」（1回／月）、「定例会議」、「朝礼、点呼」（毎日）

	や日常業務を通じた幹部社員とのコミュニケーションを通じて浸透が深められている。さらに、一般社員への浸透に際し重視しているのが「労働組合定期大会」である。なお、幹部社員および社長が全国事業所への訪問も展開しており、その折にも組織価値観の浸透は深められている。
--	--

表4の結果より、概ね各社に共通している仕組みは、理念やビジョンといった価値の表明はフォーマルな会議等で年に一度の行事として厳粛に行われ、その内容の共有は、経営陣（トップ・役員）や幹部等のリーダーと一般社員との間の対話型コミュニケーションで促進していくという仕組みである。なお、幾つかの企業では理念やビジョンの浸透に際し、経営陣としては、一般従業員よりも幹部等のリーダーに対して十分浸透させることを特に重視した仕組みを導入しているようである。つまり、一般従業員と接する機会の多いリーダーが、十分にそれらを理解すれば自ずと全社に浸透していくという考え方である。

2. 「経営における社会的責任」に基づく仕組みの分析

本章での分析対象要件は表3に示した通り以下の項目である。この要件に照らした受賞企業が構築している仕組みを表5に示す。

- 「社会からの要請をどのように理解し、社会要請として取り組むべき範囲をどのように決定し、どのような活動に取り組んでいるか？」

表5. 各社の「経営における社会的責任」に関する特徴

年度	受賞企業名	仕 組 み の 特 徴
1996	日本電気株式会社 半導体事業 グループ	NECの企業理念、経営指針の中で謳われている企業市民としての行動・社会への還元等を明確にし、その向上に向け全社的に努めている。具体的には、本社スタッフとして「社会貢献推進室」が設置されており、ボランティア活動、地球環境保全活動、社会福祉活動、地域社会活動、芸術・文化・スポーツ等のメセナ活動の5領域に取り組んでいる。半導体グループでも全社活動を推進するとともに、雇用機会の創出等を通じて、地域経済への貢献や地域に密着した事業活動を実践している。
1997	千葉夷隅 ゴルフクラブ	経営理念や社は社訓の中で明示している社会的責任として果たすべき役割を明確にし、地元への融合策を推進し、地域社会発展への寄与と良好

		な関係の醸成に努めている。具体的には、地元の食材等の優先購入、託児施設や住宅の提供による雇用機会の拡大、定年後の高齢者のパートタイマーとしての雇用、ゴルフコースメンテナンス技術を活かして町営の野球場等のメンテナンスの請負、町主催の行事にシェフが参加して料理を提供する、等である。
1997	アサヒビール株式会社	経営理念や企業行動指針で謳われている通り、社会との共生を最優先課題としており、「環境への配慮」、「全工場を廃棄物ゼロ工場へ」、「環境と共生をめざす先進テクノロジーの導入」等の施策を展開している。
1998	株式会社 日本総合研究所	当社が果たす社会的責任とはシンクタンク部門、リサーチ・コンサルティング部門においては、政治、経済および市民生活に関する様々な政策提言、コンソーシアムの組成、情報システム部門においては高度情報通信社会の先端事業であると同時に、顧客の情報通信システムの安定かつ安全な稼働という2つの面から捉えている。
1998	株式会社 吉田オリジナル	事業遂行において法律および倫理的に守らなければならない項目を抽出し、その遵守に努めている。具体的には「絶滅の恐れのある野生動植物の種の国際取引に関する条約（通称：ワシントン条約）」に抵触する一切の革を使用しないために、原産地証明が添付されたもののみを使用したり、革の「なめし」工程におけるクロム等の不使用である。
1999	富士ゼロックス株式会社 第一中央販売本部	第一中央販売本部では、富士ゼロックス・グループで共有されている方針・基本的な考え方と独自の方針・方策展開により、以下のような活動を進めている。社外に向けての情報公開による「経営の透明性」向上、「環境問題への取組み」としての省エネルギー・省資源・リサイクル推進等への取組み、第一中央販売本部独自のEM（エシックス・マネジメント）推進会による「企業倫理への取組み」等である。
1999	株式会社 リコー	企業活動と構成員一人ひとりの行動の拠りどころを示した「リコービジネス行動規範」を策定し、企業倫理の確立に努めるとともに、環境保全活動については1976年に設立した「環境推進室」を中心に、質の高い環境保全活動を現在まで続けている。具体的には、「環境負荷の最小化への取組み」やISO14001による「環境マネジメント」の導入、そして統合的な「環境経営システムの構築」である。
2000	株式会社 武蔵野	会社見学会が社長主導で積極的に実施され、これによって他社に対するノウハウ提供等を実践するとともに、経営の透明性も高めている。また、身体障害者・高齢者の積極的雇用への取組みや、安全運転の意識向上等に努めている。
2000	日本アイ・ピー・エム株式会社 ゼネラル・ビジネス事業部	企業倫理が社会的に大きな関心事となっているなか、弊社では、お客様をはじめ社会の信頼と期待にお応えするため、社員一人ひとりが遵守すべき行動基準を「ビジネス・コンダクト・ガイドライン」としてまとめ、全社員への展開を図っている。また、「よき企業市民」であるために、教育、科学、社会福祉、医療の分野を中心に、社内で培った技術やノウハウを活用した問題解決の提供を展開してきている。環境問題については、IBM 本社の定める「環境ポリシー」に従って、様々な取組みを行っている。

2001	セイコーエプソン株式会社 情報画像事業部	世界に先駆け1988年に「フロンレス活動」を展開、1998年には「第2の環境元年」として「環境マネジメントシステム」を確立し、環境のリーディングカンパニーとして、ビジネスパートナーと共に継続的な環境保全活動に取り組んでいる。また、コンプライアンス、経営の透明性、企業倫理への対応については、「価値あるリーダーの行動」を定め、「社員行動規定」等の配布や、「管理者ハンドブック」等を使った教育を年1回実施することで、意識の徹底を図るとともに、「事業連絡会」、「部長連絡会」による情報交換、課題提起、見直し改善が行われる等、仕組みの維持改善が図られている。
2002	第一生命 保険相互会社	「経営基本方針」の中に「社会からの信頼確保」を掲げており、具体的には「コンプライアンス基本方針」や「コンプライアンス規定」を制定、さらに同基本方針の下、役職員個人の行動規定を定めた「行動規範・同ガイドライン」、さらに部門の業務ごとに具体化した「6つの行動基準」を定めて、コンプライアンスの遵守に努めている。さらに、業界をリードしていくために「コンプライアンス統括部」を設置し、「コンプライアンスマニュアル」を作成し、全内勤職員ならびに営業の幹部職員に配布し、営業職員に対しても「営業職員用コンプライアンスマニュアル」を作成・配布してコンプライアンス意識の向上を図っている。また、コンプライアンスの年間運営方針は、代表取締役を委員長とする「コンプライアンス委員会」で審議し、取締役会で「コンプライアンスプログラム」として決定される。
2002	バイオニア株式会社 モバイルエンター テインメントカンパニー	事業環境、商品、地域特性を考慮した独自の基準、規則等を「製品安全」、「環境」、「社会貢献」、「遵法・倫理」の4つの分野に分けて年次計画として策定し、各々責任部門が中心となって、管理、推進している。このほか全社組織の「グループ危機管理委員会」と連動した素早い情報公開の実施や、ISO14000に基づく「環境保全活動」へも独自の取組みを行っている。
2002	トヨタビスタ高知 株式会社	企業倫理に関する事柄については「コンプライアンス委員会」が統括部門となって具体的な実践計画を立案し、朝礼やイントラネットで全社へ浸透させ、展開している。また、環境問題については業界をリードする役割を担う為「環境対応委員会」を設置し、トヨタ自動車販売店協会が策定するISO14001に準拠したトヨタ販売店環境ガイドラインのクリアに努めている。そのほか、独自の活動として「安全運転推進」や「放置スクラップ車両の回収」等も行っている。
2002	カルソニックハリソン 株式会社	コンプライアンスの遵守はもちろんのこと企業倫理の確実な実践を目指して、「倫理委員会」は先進企業各社の規定を参考にして10項目の「倫理規定」を策定し、社員全員がそれぞれサインすることでその遵守を誓約させている。
2003	NEC フィールディング 株式会社	社長を委員長とする「CSR委員会」を設置し、CSRの観点から企業運営の方向付けをし、合意形成を図りながら、社会要請への対応項目を定めて取り組んでいる。具体的には「ITインフラの継続的な安定稼働」、「法律や規則の遵守と企業倫理」、「環境経営への取組み」等である。
2004	株式会社 ホンダクリオ新神奈川	社会要請事項を把握する為に、お客様に対する納車時やアフターサービス時のアンケート等を活用している。また、神奈川県自動車ディーラー

		交通安全対策推進協議会の会員として、交通安全活動や教育に関する要請を理解・把握している。そして具体的には、「交通安全への取組み」、「倫理行動の遵守」、「環境への取組み」、「不正を起こさない・見逃さない」等の項目に取り組んでいる。
2004	千葉ゼロックス株式会社	コンプライアンス（法令順守）要件については「社員行動規範」の制定と展開、「ISMS 関連教育」の実施、「交通安全教育」の実施、「セクハラホットライン」の開設、「倫理研修」の実施、「情報倫理研修」の実施、「営業ナビゲータ」（営業時のマナーに関する事柄）の制定と展開、「セクハラ防止研修」の実施等を行っている。それ以外にも、「環境マネジメントシステム」の確立や「エコリテラシー」教育を、社会要請への対応として実施している。
2005	株式会社 J・アート・レス トランスシステムズ	公序良俗に関することについては「8つの約束事」の中に織り込んであり、全員が遵守する義務を負うようにしている。それ以外に、「環境対策」、「食中毒対策」、「安全な食材の利用」等、社員の気づきに基づいて検討し、全店で実施している。
2005	松下電器産業株式会社 松下アート アプライアンス社 エアコンデバイス 事業部	現在の事業活動全てにおいて遵守すべき具体的事項を「行動基準」として定め、その上で「コンプライアンス・ガイド」と「企業倫理5つの視点」を社員に配布し、法令の理解や業務上の判断におけるチェックツールとして活用している。 また、全社の環境憲章（環境管理基本方針）に基づき、「環境経営方針」等を各職場に掲示し、さらに「環境カード」を全従業員に配布し、徹底を図っている。
2005	松下電器産業株式会社 パナソニック オートモーティブ システムズ社	環境負荷物質削減委員会を設置し、取扱い全部品・全材料のデータを管理し、規制対応等を推進している。また、ISO14001の取得し、社員は各自環境手帳を携行して、各人レベルでの環境取組みを実施している。工場では「クリーンファクトリー（環境共存工場）」という考え方のもと、あらゆる投入量と排出量の最小化を進めている。
2005	トヨタ輸送株式会社	安全衛生、環境、企業行動倫理の3つの委員会を立ち上げ、地域・行政、トヨタ自動車、お客様・業界団体等からの声を集め、検討するプロセスを構築している。さらに、確実に実行するために「コンプライアンス推進室」を設置している。

表5の結果より、受賞企業にほぼ共通している仕組みは以下の通りである。

まず、社会からの要請を理解する仕組みとして、一部の企業ではお客様アンケートを活用しているようであるが、多くの企業は自社の理念やビジョンといった価値観と事業内容、自社の業界における位置づけ等から、実施すべき項目を検討し、独自に定めるという方式を採用しているようである。その際、実施すべき項目の決定に際しては、トップが決定する場合もあるが、中立的な“委員会組織”で決定している企業が多い。なお、決定した内容は明文化され冊子

等の刷り物にしたうえで、全社員に配布し、徹底に努めている。この際、コンプライアンスのように全員が遵守しなければならない項目については、社員との間で“特別な契約”を取り交わし、社員のサインを求めるといった施策を実施している企業もある。

3. 「顧客・市場の理解と対応」に基づく仕組みの分析

本章での分析対象要件は表3に示した通り以下の項目である。この要件に照らした受賞企業が構築している仕組みを表6に示す。

- 「顧客・市場に関する情報をどのように入手しているか？ 顧客・市場の情報や組織内外の知識や情報から、市場や顧客をどのように理解しているか？ また、意見や苦情をどのように集め、対応しているか？ 顧客満足度をどのように把握しているか？」

表6. 各社の「顧客・市場の理解と対応」に関する特徴

年度	受賞企業名	仕 組 み の 特 徴
1996	日本電気株式会社 半導体事業 グループ	多様な情報源から顧客に関する情報を収集している。具体的には、販売員や技術サポート員による顧客対応で得られた情報、トップセミナーや定例ミーティングを通じた情報等である。なお、新聞・雑誌等に掲載された情報については、可能な限り直接確認したうえで活用している。収集した情報は、商談情報システムに登録したり、顧客デースに登録したりして管理し、顧客の要求や期待に関する分析に活用される。意見や苦情は顧客別の担当員による「窓口のシングルウィンドウ化」により顧客からの連絡を容易にしている。製品に関するクレームが入った場合には、クレームの緊急性に応じて対応方式を変えており、重大クレームの場合には標準的な対応の段取りにこだわらず、調査部門等の直接対応による迅速な対応を可能としている。顧客満足の把握は、競合他社との比較を含めた多様な方法で行っている。具体的には顧客との日常的な対応を通したものでなく、「顧客によるベンダー（当社含む）評価」、外部調査会社による「CS調査」と「企業イメージ調査」等である。なお、顧客満足度の評価指標は市場環境や時代とともに適宜更新している。
1997	千葉夷隅 ゴルフクラブ	顧客に対する4種類のアンケート（「キャディアンケート」、「コース管理アンケート」、「レストランアンケート」、「営業部門アンケート」）による調査を定期的実施するとともに、全社員が「お客様の声の窓口」となっており、対応する情報カードのシステム、パートナー制度、会員で組織

		<p>する4種委員会活動等によって、既存顧客の多様な情報を収集している。このようにして収集した情報は業務品質の評価のために用いられ、顧客満足度の把握と、品質向上策の検討に役立てられる。</p> <p>また、苦情については、お客様が不満を持ち帰らないように、マニュアルの整備、第一線社員への権限委譲等によって迅速に対応している。</p>
1997	アサヒビール株式会社	<p>当社では、顧客や市場を、その取引形態・流通プロセスの違いによって3つのカテゴリー（特約店、販売店、料飲店・家庭）に区分している。特約店とは直接取引をしており、日常的に約900人の営業担当員が回訪しており、要求や期待の把握を行っている。販売店市場には営業担当者に加え、約1600人のマーケットレディが回訪し、要求・期待および色々な市場情報の収集・把握に努めている。料飲店・家庭市場には、当社営業担当員、特約店、販売店等と一緒に販促活動にあたっており、情報の収集・把握でも協力している。このようにして収集した情報に基づいて、お客様や市場の要求・期待の動向について分析し把握に努めている。特約店、販売店および一般のお客様からの意見・提案・クレーム等に対しては、業界最大の営業ネットワークを通して素早い対応ができるようにしている。さらに、より幅広い意見をお受けする為に、品質保証部の中に「お客様相談室」を設置して、電話やお手紙等での情報収集を行っている。内容は、苦情、提案、要望、連絡、照会の5項目に整理され、トップをはじめ様々な部署で共有化され、対応している。</p> <p>お客様満足については、上記した情報に加え、業界紙等の調査結果等に基づいて把握している。</p> <p>なお、お客様のライフスタイルの変化、市場構造の変化、消費行動の変化によって、満足度の基準も変化しているので、調査の実施頻度や、評価項目についても常に見直しを行っている。</p>
1998	株式会社 日本総合研究所	<p>顧客の業種・業態に応じて細分化された事業本部毎に、所管役員、事業本部長、営業担当が日常的に既存顧客や新規顧客を往訪し、経営層への提案、現状の聴取等を行っている。また顧客を対象とした「カスタマーズサークル」という会員組織の総会（3ヶ月毎）の会合や親睦会を通じて、情報交換を行い意思の疎通を行っている。さらに、主催しているセミナーやフォーラムも情報収集の場として有効である。このようにして収集した情報は多面的な共有化が行われ、次回以降の企画や顧客への提案等に活用される。</p> <p>顧客からのクレームやシステム運用に関する障害等が発生した場合には、直ちに「トラブル報告書」が起票され、原因を追究し、再発防止のための是正措置や予防措置を講じる。</p> <p>顧客満足度については、システム開発業務終了後に「顧客満足度調査（システム開発部門）」や「アプライザルヒアリング（コンサルティング部門）」を実施し、製品やサービスの水準についての評価情報を得て顧客満足の把握に努めている。</p>
1998	株式会社 吉田オリジナル	<p>日常業務において店頭では、イビザレディ、専門店の販売員、営業社員が、直接お客様と接することによってニーズの収集に努めている。また、イベント開催時には、社長をはじめとする全セクションの社員がお客様と直に接して色々な情報を入手する。さらに、手紙やハガキによる情報も重要な情報源となっている。</p> <p>このような情報は、整理され、新商品や新たなサービスの開発等に活用されている。</p>

		<p>当社へのクレームについては、全社員が受付窓口であることを徹底し、なるべく多くの苦情やクレームを収集できるようにしている。そしてクレームへの対応は「即時対応」を基準としており、その日のうちに、担当者からお客様へ必ず対応を連絡するのがルールである。なお、クレームを受けた者が最後まで責任をもって対応することも原則としている。顧客満足度に関しては、競合他社あるいは競合他社製品との比較によって把握している。</p>
1999	富士ゼロックス株式会社 第一中央販売本部	<p>市場情報やお客様のニーズ情報は、日々の営業活動の中で収集するウェイトが非常に高いため、営業第一線の情報を吸い上げる仕組みの強化に力を入れており、第一中央販売本部とお客様とのコミュニケーションチャンネル、「営業担当者」、「お客様相談センター (CIC) ・テレフォンセンター (TC)」、「X-Direct (Eメール)」、「お客様満足度調査」、「交流会・セミナー等のイベント」、「経営トップ」の6つである。</p> <p>このように集められた要望、苦情、クレームに関する情報は共有化やデータベース化され、様々な用途に活用されるが、「心のこもった行動」で迅速に対応することを原則としている。これは、苦情・クレームに対する対応だけでなく、全ての情報に対する対応原則である。</p> <p>なお、「顧客満足度調査」は、年2回、無作為に抽出したお客様に、第一販売本部長名でアンケートを郵送し、企業活動全般、商品、営業担当者等6項目の設問に対し、5段階で評価していただいている。これによって、顧客満足度を、定量的・定性的に把握することに努めている。</p>
1999	株式会社 リコー	<p>多数のセールス・サービス担当者による日頃の訪問の際にお聞きするお客様の声が、ニーズを把握するための基本的な情報になっている。そしてそれを補完する形で各種の市場調査があり、セールスやサービス担当者以外の社員が自らお客様の評価と期待を確認する仕組みがある。このようにして収集されたお客様の要求・期待は、商品の機能性改善、お客様対応（セールス対応、サポート対応、サービス対応等）の改善だけでなく、商品や販売の中長期の戦略立案にも活用される。</p> <p>お客様の苦情やクレームに対しては、販売会社やご販売店が日々の営業活動のなかで発生を防止し、万一発生した場合でも責任をもって対応している。そして本社はその情報を把握・分析し再発防止のための種々の改善活動の中で支援している。</p> <p>リコーでは大きくわけて二つの満足度調査を実施しており、一つは「課題領域を発見するための満足度調査」で、もう一つは「具体的なテーマを評価、確認するための調査」である。前者は、客観性が求められるため第三者機関において顧客タイプに応じて実施しており、後者はお客様接点部門や商品開発部の調査が中心である。これらの結果は「CS経営会議」等で審議され今後の改善策の検討に活用されている。</p>
2000	株式会社 武蔵野	<p>顧客・市場を理解するために、「8つの訪問」、「コールセンター（お客様の電話）」、「サーヴィング（お掃除サービス）」、「お客様アンケート」、「お客様からの封書・はがき・Eメール・FAX」、「CSコール」の6つの方法を実施して、色々な情報を把握している。また、競合以外の動きや市場の将来性を検討するために、これら6つの方法以外に、同業他社をベンチマーキングして得られた情報も参考にしてしている。集められた情報の活用は、それぞれの担当部署や社内チームが担当しており、さらに「お客様満足度向上委員会」で審議・決定される。</p>

		<p>クレームが発生した場合には、担当者が承ったら直ちに上司・関係者にボイスメールで伝達し、事態に敏速に対応するようにしている。また、お客様には対応状況を逐次連絡してご安心いただけるようにしている。クレームが発生した場合の対応マニュアルは、「経営計画書」に明示しており、その中で「クレームの責任は社長にあり、社長一人では対応できないので、社員が社長に代わって誠意を持って対処する」ことを明確にしている。クレーム処理の内容と対応結果は、担当者が営業支援システムに登録し、全社的な改善事項として、クレーム・解約チームによる対応策立案、お客様満足度向上委員会での審議、経営品質向上委員会への決定とつなげていく仕組みを構築している。さらに、決定事項は「経営計画書」等へ明示され、経営計画発表会等によって、周知徹底される。</p>
2000	<p>日本アイ・ビー・エム 株式会社 ゼネラル・ビジネス 事業部</p>	<p>お客様や市場を理解する上でもっとも重要なのは、第一線社員が直接お客様と接して得られる情報と考えている。業界動向や競合他社情報については、各種経済指標や統計資料等、公開された社外情報を分析・データベース化して利用している。また、社外に委託して実施する郵送によるアンケート調査結果等から、お客様の関心分野や投資動向等も分析される。このようにして収集された情報に基づいて、社長以下役員を中心に構成される CSMC（お客様満足度向上委員会）が毎月開催され、対応方針が決定される。具体的には「会社体質・営業姿勢の改善」、「お客様対応（スピード）の改善」、「価格満足度・納期満足度の改善」等である。</p> <p>お客様の苦情については、適切な責任者に伝達され解決を図る仕組みとなっており、苦情内容と解決策の記録は、全世界の全事業所から参照でき、再発防止策の策定に活用されている。また、通常の苦情処理では対応できない、あるいは解決が大幅に遅れると判断されるものについては、クリティカル・シチュエーション・マネジメント・プロセスで国内の役員や国内外の開発製造部門を動員して早期に問題を解決するようになっていている。</p> <p>顧客満足度については、お客様が IBM の調査であることをご承知のうえで記入いただく方式（ICSS）と、お知らせせずに回答いただく方式（ブラインド・サーベイ）の2通りがあり、いずれも第三者に委託して実施している。なお、ICSS の結果の総合満足度の評価が基準以下のお客様はフリー・コメントで、ご不満の意見をいただいたお客様には、営業管理者の訪問が義務づけられている。また、ブラインド・サーベイは、競合他社とのベンチマーキングを目指すとともに、具体的改善の方向性を確認する指標となっている。</p>
2001	<p>セイコーエプソン 株式会社 情報画像事業部</p>	<p>お客様の要望を的確に把握するために、全世界の関係会社を通じて、お客様から必要な情報をリアルタイムに入手するほかに、経営トップを含めた関係者が、お客様に直接お伺いして要望事項を把握する様に努めている。また、調査会社等も活用して、お客様満足に関する多面的な情報収集を複合的に行い、将来の戦略策定を勘案した総合的な分析・予測を実施している。この際、「お客様使用環境の分析」、「地域別・商品区分別のマトリックス分析」、「購入決定要因詳細情報の分析」等の分析が行われ、これらの結果や「商品企画」や「市場品質対応」、「お客様満足・期待要望対応」等のオペレーションの検討に活用される。</p> <p>お客様からのクレーム対処にあたっては、全社レベルの品質基準に基づいて、各主管部門・関係会社がそれぞれ業務内容に沿った各基準を整備し、一元化した品質対応を実施している。なお、クレームの重要度や緊</p>

		<p>急度に応じた対応を行うとともに、再発防止策も講じている。</p> <p>顧客満足度の把握については、日常の基幹系業務推進からの情報(クレーム、問合せ、修理情報等)や事業部独自のCSI調査、アンケート調査により明確化している。そして、毎年、前年度の顧客満足に関する調査結果等を評価・分析したうえで、目標値を商品・業務内容毎に設定している。</p>
2002	第一生命 保険相互会社	<p>お客様のご意見・ご要望(いわゆる「お客様の声」)は、営業職員や窓口・電話等、様々な収集の仕組みによって集積し、内容に応じて、「お申し出(苦情)」、「ご意見・ご要望」、「相談・照会」、「感謝」の4種類に分類される。なお、それ以外に、「社会構造の変化」、「経済環境の変化」、「競合他社の動向」等、幅広い領域の情報を市場調査の一環として収集し、活用している。</p> <p>収集されたお客様の声は、各支社や品質向上委員会事務局および本社所幹部の分析・検討を経て、改善に向けて提言となる。また、お客様の声の動向は「常務会」、「品質向上委員会」、「サービス推進連絡会」等でレビューされ、社長出席の「総合政策調整部会」においても検討される。「お申し出(苦情)」が寄せられた場合には、「お客様お申し出処理基準書」に従って対応し、平成11年度には「受付後24時間以内の第一次対応」を基準として、取組み状況をフォローしている。なお、「お申し出(苦情)」は「お客様相談室」において、再発・未然防止の検討および指導を行っている。</p> <p>当社では「お客様満足度」が「全社基本数値目標」の1つに設定されており、その向上に取り組んでいる。「お客様満足度」は「社外機関に委託して実施する「全国支社別お客様調査」で定量的に把握されるだけでなく、「お客様の声」によって定性的にも把握される。</p>
2002	パイオニア株式会社 モバイルエンター テインメントカンパニー	<p>顧客・市場を理解するための3つの視点として「お客様」、「カー環境」、「カーメーカー様」を設定し、日常の活動、各種調査活動、カーメーカー様との交流、技術動向や事業者動向のウォッチを行っている。</p> <p>様々な形で収集された情報を総合的に戦略に取り入れるため、中期計画策定過程の初期に「市場・顧客要求シート」として地域・事業別にまとめる。加えて技術動向やカーメーカー様動向等を「マクロ環境変化」としてまとめ、中期計画に展開する。</p> <p>不具合等の情報が入ったときには、速やかな修復と気持ちの良い対応、再発・未然防止への取組みを行う。そのために、2001年6月より、ナビゲーション購入後の相談を、川越事業所に設置した「ナビサポートセンター」でダイレクトにお受けするようになった。</p> <p>顧客満足については、市販・OEMの市場区分別にそれぞれ最終顧客、一時顧客に分けて顧客満足を把握しようと努めている。さらに、定量、定性的調査、企画・開発、デザイン、営業が参加して行う大規模な販売店様訪問調査、日常の活動で得られる様々な情報に基づいて把握している。把握した結果は「顧客満足・不満足に関するもの」と「再購入・継続的取引に関するもの」の2つに分類し、企画・開発、生産、営業、物流、アフターサービス等の各プロセスに展開している。</p>
2002	トヨタビスタ高知 株式会社	<p>当社ではお客様を「潜在顧客層」、「流動顧客層」、「安定顧客層」、「固定顧客層」に区分したうえで、ポジショニングを段階的に把握するようにしている。具体的な情報は、お取引のある全てのお客様にお願いする「お得意様アンケート」や「お客様ご意見アンケート」、さらに、各種パーティ</p>

		<p>等あらゆる機会を捕らえてお客様からのご要望、ご提案をいただいて収集している。収集した各種の情報は、お客様のサービスレベル（「基本的サービス」、「本質的サービス」、「個別複合的サービス」）のそれぞれを改善していくために役立てている。</p> <p>お客様からの苦情に対しては、すぐにマネジメンントリーダーや責任者が対応するという方式はあえてとらない。お客様が一番の理解者である担当スタッフが、日頃培った価値基準に基づいて迅速な解決に当たることを原則としている。ただし、再発防止や未然防止に対する取組みについては、マネジメンントリーダーが中心になって進める。さらに、当社では苦情のなかでも「ささやかなご不満」に注目することとしている。つまり、なかなか表面化してこない小さな不満原因を確実に把握するために、「スタッフご意見番」という仕組みを運用している。具体的には、スタッフがお客様やビジネスパートナーの方と会話した際に、何気なくお話されるご要望等をスタッフ自身が投稿し、壁面に掲示して情報共有するのである。言い換えると、エンジニアへのご不満を営業スタッフが拾い出し、営業スタッフへのご不満をショールームスタッフが拾い出すという相互補完的な機能を持ち、出された意見はプロジェクトで議論し、解決策を展開していく。</p> <p>顧客満足については、1994年より行っている「お客様ご意見調査」の結果に基づいて明確化しているが、「スタッフご意見番」、「ご来店アンケート」、「テーブルアンケート」、「サービスアンケート」、電子メール等でお寄せいただくお客様のメッセージ等による補完も行っている。</p>
2002	カルソニックハリソン株式会社	<p>顧客・市場を理解するために当社では独自に収集した情報と、当社が直接製品を納入しているエアコンシステム・コンプレッサーの製造会社（人のお客様）、当社の製品を採用していただく全世界の自動車メーカー（地のお客様）、当社の製品を使用していただく一般消費者、全世界の車ユーザー（天のお客様）の情報を統合・分析を「両親会社」との密接な連携のもとに行っている。そして顧客・市場の要求・期待については「天・地・人のお客様」の顧客情報に基づいて、当社の「満足度向上委員会」、「経営品質会議」の中で分析・検討を行っている。</p> <p>日常業務でお客様の接点となっているお客様担当窓口で収集した苦情情報は、電子掲示板に掲示し社内への共有化を図ると共に、その苦情を担当する部署がその対策とお客様への報告を行っている。</p> <p>顧客満足の明確化のために、「天・地・人のお客様」それぞれに対応する顧客満足調査とお客様との各種会議体における直接的な情報収集や苦情情報データをもとに分析・検討している。</p>
2003	NEC フィールディング株式会社	<p>「お客様の声」は、お客様との面談や電話、アンケートにより把握している。具体的にはCE（カスタマーエンジニア）が日々の活動を通じて把握した情報、支社の管理者が計画的にお客様を訪問し、日頃CEが対応している内容のフォロー等を行う。収集された「お客様の声」は管理システム（CSVOICE）に「ニーズ」、「苦情」、「満足度」の3つに分類して登録され、共有され、半月ごとに、テキストマイニングによって、長期的ニーズと短期的ニーズが分析され、戦略策定や商品開発に活用される。</p> <p>お客様から問合せや苦情がコールセンターに寄せられたときには、必要に応じて担当部門に出動の指示が出る。また、重大な障害が発生した場合や重大な苦情をいただいた場合は、「お客様対応連絡書」発行管理規定に基づいて、当該拠点が情報入力し、社内および関係部門に通知され、</p>

		<p>エスカレーションが始動する。</p> <p>顧客満足要因・満足度の把握は、CE、管理者、役員等がお客様を訪問した際に、直接お聞きする情報のほか、アンケートによる方法でお客様の満足度を定量的に把握し、競合他社比較を行い、自社のポジションを明確にしている。なお、このアンケート調査は公正を期すため第三者機関に委託している。</p>
2004	株式会社 ホンダクリオ新神奈川	<p>当社には訪問販売の営業手法は存在していない。お客様の生の声は店頭に集まる。したがって、営業マンだけでなく拠点の全スタッフが積極的にお客様に声掛けし、ご要望やご意見をお聞きする。また、お買い上げいただいたお客様には、納車時にアンケートをお願いしている。この際、自由記入欄に書かれた意見や要望は貴重な情報となる。また、納車後や修理・点検終了後にもアンケートをお願いしている。</p> <p>これらのアンケートの結果は全社員に共有化され、改善項目の抽出等に活用される。改善すべき点はその場で改善され、また、即座の対応が不可能な項目については、半期毎に全社員大会で改善方法の提案等がなされる。</p> <p>お客様からクレームや苦情が寄せられた場合は、店長や営業マンが即時対応を行う。万一担当者不在時でもチーム販売の強みを活かし、店内の他のスタッフが対応する。</p> <p>顧客満足の明確化については、本田技研工業株式会社が毎年実施している販売店のCS調査（A-CS調査と言う）のデータを指標として活用している。</p>
2004	千葉ゼロックス 株式会社	<p>お客様の要求・期待を把握するために、市場階層ごとにリスニングポストを設け、お客様の生の声やご要望を収集・把握している。収集された情報は、お客様・市場の要求・期待を理解し評価するため、「KYCX会議（ここまでやるのか千葉ゼロックス会議）」、「運営会」、「CS向上委員会」、「半期毎の戦略検討会」等で分析され、経営会議で具体的な施策を決定している。</p> <p>お客様からのご意見や苦情を受けるために多様なアクセスポイントを設けており、お客様の声はボイスオブカスタマーシステム（VOC）によって全社で共有される。これによって、お客様の現在の状態を良く理解した上でお客様接点对応を可能としている。このようなシステムの効果もあって、苦情・クレームについては、一次対応として担当者が1時間以内にお客様に対応すること、および24時間以内に解決することを「対応基準」としている。</p> <p>お客様満足度・不満足度の把握には2つの方法を用いている。1つは、最初の価値提供であるソリューション営業活動がどのように評価されているかを確認するためのHPIS（販社ポスト・インストレーション・サーベイ）と呼ばれる満足度調査である。もう一つが、ご契約後何年にもわたって続く長期的で良好な関係を保つための全体の仕組みや運営方法がどのように評価されているかを年1回確認するHCRS（顧客カスタマーリレーションシップ・サーベイ）という満足度調査である。</p>
2005	株式会社 J・アート・レストランシステムズ	<p>顧客・市場の理解のため、情報カードで、市場・他社情報や顧客の要求期待を把握している。さらに、顧客満足度調査の分析手法を工夫した「たまたま」と「初回」来店の顧客分析の実施し、潜在顧客近似層のニーズ分析も行っている。また、新しい商品サービスに関しては、メインターゲットである主婦層等の要求と期待を、ロイヤルカスタマーであり、現実のプロセスを理解する主婦のアルバイトさん達から収集している。</p>

		<p>アンケート等を通して指摘された内容や、情報カードで上がってくるクレームについては、社長から担当者全員に電子メールで対応の方向性が確認され、原因も現場の担当者のクレームトラブル報告書に明確化され共有される。原因や内容は必ず店長会議、店舗ミーティングで何回も討議され、写真付きの改善ラミが作られ各店にも張り出される。その後、必要に応じてお客様にも返信される。</p> <p>顧客満足度の明確化に際しては、年一度全店で配布されるCSアンケートと随時実施している定性アンケートから、数値データとして満足度と要因等が明確化される。同時に、各店別に他社との競合度合い、それぞれ競合他社の満足度等も把握できる仕組みになっている。</p>
2005	<p>松下電器産業株式会社 松下アート アプライアンス社 エアコンデバイス 事業部</p>	<p>お客様のご要望の収集は営業部門が窓口となっているが、技術・品質管理部門が中心となって各部門・階層の専門家が重点顧客を訪問しコンタクトする「面対応」を行うことによって、お客様の性能目標や開発ニーズ等のご希望を直接お聞きし、適時・的確に対応できる体制をとっている。このように収集された情報の中で重要な情報は日々経営幹部に届けられ、組織として敏速に対応している。</p> <p>お客様からご要望やクレームがあった場合も、お客様の品質管理部門の他、技術・生産管理・購買等の部門から、当社セールス・業務社員・技術・品質部門に直接連絡が入るような「面対応」の体制をとっている。そして、各部門が協力スピード対応することにより、これまで以上にお客様との信頼関係を強固にしていくと同時に、再発防止や未然防止にと「再発防止チェックシート」や「品質レポート」等を活用して取り組んでいる。</p> <p>顧客満足度については、日常のセールス活動の際に、お客様の各部門と直接面談し、商品への評価・要望の収集を行い、お客様の満足・不満足な点を把握している。また、経営幹部による主要顧客への定期的な訪問により、お客様満足度の総合的な把握を行っている。また、お客様の経営幹部から各職能別担当者までを対象としたアンケート調査によって、幅広く定量的に満足度を把握し、「お客様満足調査表」にまとめている。このような顧客満足度調査結果は、経営会議や品質決算会議の場で、特別に時間をかけて経営幹部が議論し、改善策ならびに具体的な評価指標や分析方法の検討も同時に行っている。その結果は、イントラネットで、全社員に知らされる。</p>
2005	<p>松下電器産業株式会社 パナソニック オートモーティブシステムズ社</p>	<p>お客様（カーメーカー様）への「一顧客一窓口」営業体制とグローバル4極に展開した開発・製造・販売体制を構築するとともに、トップから現場までが双方向のやりとりを通じ、市場・お客様・他社動向等の理解に努めている。特にカーメーカー様が仕入先に対して組織する活動には積極的に参画し、交流を行っている。</p> <p>お客様やお客様からの様々な意見や苦情に対し、迅速かつ的確に応えることで強い信頼関係を築き、徹底的な早期発見、早期対応の実現に努めている。また、重点管理商品に対しては「マルチ製品・プロセス審査」、「ソフトウェア品質監査」、「実車システム検証強化」等の未然防止活動も強化している。</p> <p>顧客満足の明確化に際し、純正分野においてはお客様の新規提案採用、原価低減評価、品質評価、工程監査等を基本に、日常のヒアリングを通じて、満足要因と満足度を明確化するとともに、系列ディーラー様に対して実施している「ディーラーサービス対応評価」調査により、サービス現場におけるCS満足度を明確化している。市販分野では、ユーザーア</p>

		ンケートや有力販売店様に実施している「満足度調査」等により、お客様、お得意様の満足度の把握に努めている。
2005	トヨタ輸送株式会社	<p>社長並びに経営幹部が率先して行うトップセールスをはじめとしたCS活動の実践に、社員の意識は急速に高まった。そして顧客の要求・期待は定期的な訪問、CS調査、苦情、日常対話を通じて把握している。このようにして収集される情報は「CS小委員会」、「CS委員会」でセグメント毎に把握・分析され、戦略への反映が必要と判断された内容は、戦略機能会議、月曜会、経営会議に提案・上申され、専門部署・担当部署への改善提案・改善指示が行われる。また、大きな案件は、訪問活動のみならず、顧客との合同プロジェクトを提案する。</p> <p>顧客からの苦情等も定期訪問やCS調査、顧客との日常会話を通じて積極的に把握することを心がけており、苦情が寄せられた場合には、できるだけ速やかに対応策を講じることを重要視し、対応リードタイムの基準を設定している。加えて、組織としての対応の充実・徹底を図るために、2005年からは顧客セグメント毎に対応報告書を明確にし、都度、フォローしている。また「CS管理コーナー」では、意見・苦情の対応状況を「見える化」して全社員が把握できるようになっている。</p> <p>顧客満足に関するCS調査は、全部門の最重要顧客・重要顧客から選定した200社を対象として実施している。調査は、営業に対する評価と輸送に対する評価、当社の改革に対する理解、総合満足度、調査の妥当性の5段階で回答していただくもので、面談方式で実施している。また、CS調査では「他社比較」等の設問も盛り込まれており、比較判断が可能となっている。</p>

表6の結果より、顧客・市場に関する情報の入手方法としては、経営陣、経営幹部、一般社員による顧客との直接的会話を通じた手法が重要視されている。なお、普段顧客と接することの少ない部門の社員が顧客と接する機会を創出するための工夫を凝らして、全社員が顧客と接し何かを感じることを重視している会社もある。このようにして集められた情報、つまり、顧客から直接聞いた要望、期待、不満等の“肉声的”な生の情報を、多くの企業が尊重している。そして、それを補完する情報収集手段としてアンケートも多用されている。

これらの情報は、整理・分析されたうえで、改善等のために活用されるが、その際、「CS委員会」といったような組織横断的で経営陣がトップを務める“委員会”で検討される。そのうえで、当該“委員会”から該当の部署に改善の指示が行くというパターンが多いようである。

クレーム対応については、混乱なく迅速に対応するためのマニュアルを整備している会社が多いが、重大で急を要するクレームについては、マニュアルの

規定を超越する対応を行うことにしている会社が殆どである。また、顧客満足度のためのアンケートについて、中立性を確保するために第三者機関に委託する方式が多いようだ。

4. 「戦略の策定と展開」に基づく仕組みの分析

本章での分析対象要件は表3に示した通り以下の項目である。この要件に照らした受賞企業が構築している仕組みを表7に示す。

- 「戦略を策定や現場意見を反映するためにどのような方法を用いているか？ また、戦略課題をどのような方法で展開しているか？」

表7. 各社の「戦略の策定と展開」に関する特徴

年度	受賞企業名	仕 組 み の 特 徴
1996	日本電気株式会社 半導体事業 グループ	NECでは毎年、中期と短期の計画に連続性・関連性を持たせ、中期計画→年度予算→下期実行予算→中期計画のサイクルで戦略を策定している。半導体GもこのNECの戦略策定プロセスに従い、基本戦略に基づいて、中期と短期の計画を策定している。半導体Gの中期計画と予算は、経営幹部がいつも発信している方針や課題を念頭に、事業部制マトリックス経営システムに従って、販売・研究開発・SBU・生産の各プロセスオーナーが中心となって、マーケティング戦略、技術戦略、生産戦略をグループ内の関係部署と検討し立案する。そして、それら戦略から出荷、新技術開発、新製品開発、設備投資、人員等の計画を策定する。最後に個別の計画をとりまとめて、グループの損益・収支計画を策定する。なお、グループ内の各部門は、数値目標と推進施策を部単位、課単位、個人といった職位レベル毎に関連性を確保しながら展開していく。生産性向上、サイクルタイムの短縮、ムダの削減等を計画に盛り込んだ各部門の数値目標とその達成を確実にするための推進施策は、部→課→個人へと対話型コミュニケーションによってお互いが納得して展開される。
1997	千葉夷隅 ゴルフクラブ	戦略は自社の3年後の姿を予測して経営構想をまとめる中期経営計画として策定する。収集された顧客情報や業界動向、サプライヤー動向等の情報を基に、機会と脅威、強みと弱みを明確にし、その上で当クラブとしての戦略構想を策定し、環境変化と当クラブの戦略実行を楽観説、悲観説、最可能説の3つに分けてリスク分析を行う。最可能説を基に3年後の姿を明確にし、定性的目標をシナリオの中で明確にするとともに業績に関する定量的目標を設定する。 中期3ヵ年経営計画で策定された初年度の目標と方針は、各部門の具体的な方針として落とし込まれ、その目標値を方針管理、小集団活動、日常管理および個人目標に割り付けて全社員が組織的・計画的にその達成を目指して取り組んでいる。

1997	アサヒビール株式会社	<p>戦略策定にあたり最も重視しているのが、お客様・市場の要求および期待を理解することである。また、戦略を確実に実行し、予想した成果を実現していくためには、必要な能力が記号および社員に備わっているかどうか、重要なポイントとなる。</p> <p>戦略は、社長以下全役員、本店部長、支社・支店長、工場長、関係会社社長全員が出席する「全国事業場長会議」（毎年10月開催）で当年の総括を行うとともに、翌年の社長方針を発表する。併せて各役員が、担当している部門についての方針も発表し、この発表を受けて社内全部門への展開が開始されることになる。具体的には、社長方針、担当役員方針の発表を受け、支店長・支店長会議、工場長会議等の分科会が開催され、それぞれの分野で認識・理解の一元化が図られる。</p> <p>その後、各事業場長は、自部門の年次計画を作成する。部門年次計画の作成にあたっては、上位方針とともに業務単位である各課の現状と問題点、上位方針の具体化について事業場内で十分な意見交換を行い、担当役員の承認を経て完成することになる。</p>
1998	株式会社 日本総合研究所	<p>全社レベルの戦略は3年毎の中期経営計画として策定される。この計画策定には各事業本部の若手・中堅社員も参画している。各部門のカバーすべきマーケットおよび分野技術からコアコンピタンスが策定され、事業本部別の戦略としてまとめられ、それに基づいて全社の統合計画としての中期経営計画が作成される。各事業本部の機能を越えた領域における戦略策定は、本部組織である営業企画部および業務開発部が行っている。</p> <p>中期経営計画により策定された全社計画は、各事業本部、部門内各部署またはグループ、チーム目標を経て、最終的には個人目標としてブレイクダウンされる。中期経営計画を全社的に浸透させるために、社内報である「総研ジャーナル」の中期経営計画号を各人に配布し、また全社員を対象とした勉強会を実施している。社員一人ひとりにブレイクダウンされた目標は、目標管理制度により達成度が評価される。</p>
1998	株式会社 吉田オリジナル	<p>様々な機会から得られるお客様の要求や期待をもとに、幹部会議、商品会議において、具体的な戦略と重点施策を策定していく。幹部会議と商品会議は月2回行っているが、重要度、緊急度の高い課題が発生した場合は、社長、経営幹部を中心としたミーティングを逐次行い、戦略決定をしている。</p>
1999	富士ゼロックス株式会社 第一中央販売本部	<p>戦略は「中期戦略」から「年度戦略」へと、第一中央本部から各事業部へとブレイクダウンされる形で策定される。</p> <p>「中期戦略」は、第一中央販売本部長・事業部長・代表BP（ビジネス・プロデュース）長・スタッフ長で構成される「中期計画検討会」にて、ビジョン・基本方針の検討と合わせて審議・決定される。「年度方針」は本部長および販売本部スタッフ長が中心となり検討会にて原案が作成され、関連部門長への事前説明を経て「年度戦略」として確定される。この検討段階で最も重要な作業は、お客様の变化等のお客様・市場動向であり、お客様の実情をもっとも把握している営業部門の部門長やキーマンを検討・策定プロセス段階から参画させ、キー項目に関するヒアリングを実施し、施策に反映することである。</p> <p>なお、「年度戦略」は、年度目標を保証するための「重点施策」を骨格とした「マネジメントガイド」として、事業部等の現場へ展開される。展開の方法としては、当販売本部運営会・BP連絡会を通じての部門</p>

		<p>長・マネジャーへの展開、そして期首に行われるキックオフを通じての全メンバーへの説明、さらにネットワーク環境を活用したホームページに「マネジメントガイド」、運営会資料等を掲載し、全メンバーへタイムリーな情報提供と共有化によって、戦略・紙策の展開を図っている。なお、事業部戦略の確認の仕組みの最も特徴的な点は「BPN（ビジネス・プランニング・ノート）」と称する「企業別事業計画書」の内容と、その計画の進捗を確認する仕組みである。具体的には、担当役員、第一中央販売本部長、関連部門長等が参加する「BPN 検討会」を定期的に開催し、関連部門の方々から建設的なアドバイスや具体的な支援をもらうことで、「BPN」の内容がさらにブラッシュ・アップされるのである。</p>
1999	株式会社 リコー	<p>事業戦略の策定はまず基本的な環境の把握やビジョンをもとに大きな参入領域として事業領域を確認することから始まる。次に事業機会やコアコンピタンスに基づく中長期の方針や個別事業領域案が策定される。そしてそれは全役員が参画する「経営戦略会議」で徹底的に議論され、最終的には「取締役会」で決定される。ここで決定された方針は、中期経営計画の基本方針案、業績ガイド、事業の位置づけ、および各部門に対するトップデザイン（社長の要望）として「TD（トップディビジョン）会議」で審議された後、各責任者に提示される。それに基づいて各部門の「中期経営計画」が決定される。</p> <p>一方、各年度の業績計画である「短期事業計画」と「実行計画」は、中期戦略の方針に従って詳細に落とし込み、展開される。具体的にはまず各年度の業績計画、部門方針が決められ、それをもとに各部署の目標と重点施策が決定される。この重点施策は最終的に社員一人ひとりの実行計画と目標にまで細分化される。こうして決められた戦略は、部門ごとに外部環境の変化や計画の進捗状況に応じて随時見直されるが、定期的かつ全社的にも「方針管理における診断」と「中経レビュー」の仕組みにより見直しが行われる。</p>
2000	株式会社 武蔵野	<p>基本戦略と重点施策の策定には、社長・役員を除いた幹部全員が参画する。それを踏まえて社長は次年度の「基本戦略」、「単年度利益計画」、「資金計画」、「資金運用計画」、「目標貸借対照表」、「長期利益計画」、「長期資金計画」、「長期資金運用計画」、「長期貸借対照表」の社長案を作成する。これを受け、役員と事業部長との間で戦略・重点施策および利益計画について約1ヶ月かけて検討を行い、期首の役員会において新年度の経営計画書案の骨子を決定する。その後、役員と幹部社員等の間で議論が合宿形式で行われ、合宿最終日に、経営品質向上に向けた基本戦略と重点施策が最終決定される。</p> <p>こうして策定された戦略と重点施策を確実なものとするには、社内およびビジネスパートナーに浸透を図らなければならない。そのため、「経営計画発表会」、「政策勉強会」、「早期勉強会」において伝達がなされるとともに、事業部の目標、さらに個人目標にまで実行計画が展開される。その実施状況については、全て「お客様満足度向上委員会」に報告され、問題点と改善策が審議される。</p>
2000	日本アイ・ビー・エム 株式会社 ゼネラル・ビジネス 事業部	<p>戦略の策定にあたっては、米国本社等から基本的な戦略が与えられ、事業部独自のデータを加味して、近い将来における日本市場での売上高、シェア、生産性等の目標が設定される。そこでは、お客様や市場の理解のために使用した様々なデータや結果が活用され、お客様のご要望やご期待が盛り込まれる。そして、毎年、重点分野を決めて製品サービスの</p>

		<p>販売・サービスの提供体制の見直し、組織編制、社員のスキル育成目標等が決定される。</p> <p>このようにして策定された戦略等は、様々な会議体を通じて繰り返し徹底される。この内容や伝達事項は、事業部の掲示板や各種データベースに登録され随時確認できるようになる。また、電子メールの一斉配信によって迅速に徹底される。個人々人に対しては、所属長と社員が1対1で話し合うPBC（パーソナル・ビジネス・コミットメント）において、業績やスキルの目標を共同で設定し、戦略の展開・徹底を図る。</p>
2001	セイコーエプソン株式会社 情報画像事業部	<p>「事業のあるべき姿」を戦略として策定するのが「中期事業計画」である。「中期事業計画」は、我々の事業が関係する市場環境と経営環境の各種情報を分析し、戦略目標としての「三年後のあるべき姿」を毎年ローリングして策定している。具体的には、SWOT分析、業績目標値、リスク分析と対応策等を含む「中期戦略骨子」を、事業経営会議を中心にまとめあげ、最終的に「中期事業計画」として示達する。また、年度事業計画は、中期事業計画の第一年次に位置づけられるもので、より詳細な戦略・計画の具体化を図っている。その中で中期事業計画の「三年後のあるべき姿」を受け、「年度事業本部方針・重点施策」の策定を行う。またこの基本戦略を策定する形で、部門別の業績目標を含む商品化戦略、営業戦略や機能別戦略等の個別戦略を策定する。</p> <p>戦略の展開においては、部門毎に「年度事業本部長方針・重点施策」を社員に示達し、この内容を上位方針として、部門方針、実行計画、個人の目標管理にまで関連付けて展開され、各々のレベルに応じた目標管理と業績管理が行われる。</p>
2002	第一生命 保険相互会社	<p>当社では「中期経営計画」を「経営理念」、「経営基本方針」に基づいて、経営層から示された当社の「中期経営目標」および「基本戦略」に沿って策定している。「中期経営計画」は、商品事業、販売事業、機能組織単位で策定されるが、原案の策定にあたって、各策定単位が互いに綿密な連携をとって整合性を確保するとともに、企画・管理部門の事務局が全社最適を図るコーディネーター役として参画する。</p> <p>なお、現場で創意工夫・実践された成功事例は普段から「経営管理職塾」等の活動を通じて蓄積・共有化されている。したがって、「中期経営計画」の策定に際し、これらの蓄積は、適宜、支社長や営業関連部門の部長からの提言として、「中期経営計画」に反映される。</p> <p>中期経営計画は、各事業／部門において取り組むべき課題と優先順位付けと絞込みが行われ、「重点取組課題」等が明確化されたのち、さらに、個人レベルの目標にブレークダウンされ、展開が図られる。個人ごとの目標については、「目標管理表」等でフォローされる。</p>
2002	パイオニア株式会社 モバイルエンター テインメントカンパニー	<p>パイオニアの社内カンパニーとして、グループビジョン、理念、経営姿勢を念頭に置き、カンパニービジョン「パイオニア発、世界初への挑戦」を策定の基本に据えて、3年間の「中期経営計画」として策定している。</p> <p>中期経営計画は、策定・レビューのローリングを行うことで、精度向上と直近年度分が短期事業計画となる仕組みになっている。策定手順は「事業環境認識会議」（市場・顧客要求シートを基に事業環境を認識）→「中期方針会議」（中期方針および事業戦略の骨子を確認）→「中期事業戦略会議」（事業戦略・販売戦略・技術戦略・生産戦略・品質戦略・経営基盤強化戦略と中期売上計画の確認）→「中期経営会議」（カンパニーとしての決定会議）の順である。各会議には、経営幹部および関連部門</p>

		<p>長・中期計画担当者が出席し、部門間にまたがる課題を含めて十分な議論を行い、戦略の策定と形成を同時に行う仕組みとしている。なお、戦略策定の重要なポイントである市場・顧客の声の取り込みのために、営業部門は第一線から「生きた情報」を収集して「市場・顧客要求シート」の作成を行っており、この活動そのものが戦略形成を行ううえで大きな力となっている。</p> <p>戦略を全社に展開するために、“財務の視点”、“顧客の視点”、“業務プロセスの視点”、“学習と成長の視点”の四つの視点でそれぞれ、「成功要因」、「成果指標」、「目標値」を明確にしている。「重要成功要因」については、担当部門が「中期実行計画」を作成し展開している。この「中期実行計画」をもとに、当年度の活動計画と目標値を「年度実行計画」として具体化し、その進捗を「目標展開進捗会議」で実施している。さらに部門実行計画を組織から個人レベルにブレークダウンし確実に遂行するために、個人「目標管理制度」によって戦略展開を図っている。</p>
<p>2002</p>	<p>トヨタビスタ高知株式会社</p>	<p>戦略ビジョンを人的資本、組織資本、顧客資本の3つで構成する経営資源（＝知的資本）の充実によって実現することを基本戦略としている。これら3つの経営資源を拡充するための戦略は以下の通りである。</p> <p>〔人材資本〕 従業員一人ひとりの「ありたい姿」を実現するための要件を明らかにし、能力開発のモチベーションを形成する。新入社員まで含めた全スタッフが経営に参画する機会を多く設け、全員の意思を反映した組織作りを行うことで個々のコミットメントを高め、能力を最大発揮しうる環境を醸成する。</p> <p>〔組織資本〕 お客様活動から得られる様々なご要望ご提案、成功／失敗事例等を収集し、分析することで良質のサービスを形式知として体系化する。それを全社展開できる「仕組み」に落とし込むことで価値創出活動を組織的に進化させる。</p> <p>〔顧客資本〕 お客様区分とサービスレベルの視点からお客様対応を設計し、お客様との成熟度を高めていく。</p> <p>これらの戦略を実行するための戦略課題はおよび実行計画は、10の業務部門とその部門を横断する11のプロジェクトチーム、専門委員会によって策定する。その後、全従業員が参加する「全社方針管理会議」の場でそれぞれの部門メンバーによってプレゼンテーションを実施、他のスタッフやマネジメントリーダー、経営トップとの意見交換を経て決定される。以降の進捗状況は毎月の部門会議で確認し、半年後に「中間反省会議」が開催され、それまでの取組みの成果と新たに浮上した問題点、それに対する有効性を議論する。さらに6ヶ月間の取組みの後に、年度末の「全体反省会議」において成果発表となる。</p> <p>このように当社では戦略策定・行動計画～反省～改善も組織学習のシステムとして実施されており、このシステムの中で展開も自ずと実現されている。</p>
<p>2002</p>	<p>カルソニックハリソン株式会社</p>	<p>「天・地・人のお客様」のニーズ、国内外の市場環境変化、競合他社動向等の情報を幅広く収集し、親会社の中期経営方針を踏まえ、さらに社員やビジネスパートナーの要求・期待、地域社会・環境ニーズ、ならびに人材能力、財務等の現状と将来の課題の分析・検討を行ったうえで、「経営品質会議」において、当社の経営ビジョンや経営方針に沿う形で、戦略目標を定め、経営資源の状況と整合するような「中期経営計画」を策定する。</p>

		<p>戦略の展開では、中期経営計画立案の策定背景・戦略目標・重点施策の検討経緯を、経営幹部から全社員にまで共有化し、活動ベクトルを合わせることに力を注いでいる。このため、社長から全職制に対し説明し、理解を深める場を設けている。さらに部署別年度計画の策定に際し、部長は中期経営計画の検討経緯を部門内中核メンバーと共有する。課別年度計画では、課長から課員に対し「方針カード」と「パーソナルチャレンジシート」の策定を依頼し、個人対話を通して重点実施項目への参加要請と本人の要望・期待等を共有化し、動機づける場を設けて展開している。</p>
2003	NEC ファイルディング株式会社	<p>戦略策定チームが「CS 戦略」「事業戦略」「経営基盤強化戦略」の3つの戦略策定ガイドラインを提案し、社長、執行役員及び戦略策定チームの検討を加え、中期経営計画の原案を作成し、取締役会での審議を経て、「中期経営計画」となる。その後、中期経営計画を実現するための向こう3年間の具体的な実行計画として「全社中期経営計画」を、また各部門単位による「部門中期計画」を策定する。</p> <p>現場の着想や成功例の反映は、半期ごとに社長が参加して開催される「支社活動報告会議」や年2回の「全国サービス大会」での各部門の取り組み事例の発表を受けて、当該事例の分析と検討を経て戦略に反映される。戦略展開において、各部門は、中期計画策定の最後の段階で行われる「中期計画社長プレゼンテーション」を受けて、各部門は部門戦略や重点施策に展開する。特に、中期計画の初年度は、次年度の年度予算とリンクさせ具体的な実行計画として、全社の整合を取った上で、社長による「年度予算示達」として目標展開を行う。この目標展開において各部門は、年度目標の実行に向けて、部門毎に工夫を凝らしたキックオフを行い、社長をはじめとする経営幹部も参加し、向こう1年間の実行に対する士気を高める。また、個人への展開については、業績レビュー等をの面談を通じて、個人の目標へと展開している。</p>
2004	株式会社 ホンダクリオ新神奈川	<p>当社はホンダディーラーとして、販売台数を主体としたメーカー主導の販売計画に基づき各種計画を作成するが、同時に当社独自の戦略であるCS 向上の実現に向け、独自の戦略方針や重点施策も実施している。</p> <p>なお、現場の着想や判断による成功事例は、経営幹部による臨場で現場の状況を把握し、また店長会議で現場マネジメントの声を把握し、戦略や重点施策に取り込む。</p> <p>戦略の全社展開については、当期事業計画に盛り込まれる「当期の展開施策」〔部門別/法人・拠点別〕の作成を通じて、戦略が全拠点まで展開される方法をとっている。</p>
2004	千葉ゼロックス株式会社	<p>戦略策定の初期段階から第一線マネージャを巻き込んで、現場の課題および現場から見た今後の重要成功要因等を徹底的に議論する場として「戦略検討会」を開催する。その議論をもとに、経営トップ・役員・部門長によって全体の構想・必要要件を策定している。なお、具体的には「中期経営計画（2ヶ年計画）」を最初に策定し、それを実現するための実行計画として「年度予算」を編成し、さらに、全部門で詳細な「部門実施計画」を作成し、戦略の具現化を図る。</p> <p>なお、現場における成功事例は、毎週開かれる「KYCX 会議（ここまでやるのか千葉ゼロックス会議）」で紹介され、経営トップ、役員、部門長で共有される。それらの事例やお客様からお褒めいただいた事例等をもとに、戦略検討会や経営会議で討議し、戦略に反映するものを抽出</p>

		<p>している。</p> <p>戦略展開と管理の基本的な仕組みは、「全社キックオフミーティング(方針説明会)」に始まり、「部門キックオフ」、「所課実施計画」、「個人実行計画」と一貫性を持たせてブレイクダウンする仕組みである。戦略が隔々まで一貫性を持って浸透しているかどうかの確認は、経営トップと役員が、全部門・所課を対象に毎期実施する「初動体制確認会」で行い、方針と施策の整合や、実施における問題点を洗い出している。</p>
2005	株式会社 J・アート・レス トランシシステムズ	<p>戦略立案ガイドラインは、前年度フィードバックレポートをもとに、独自の組織プロフィール戦略シート(価値観、顧客の要求期待、顧客・市場の変化、主要戦略顧客層の明確化、それに基づく人材開発のポイントを記入)と計数計画をトップ、役員が決定する。この「組織プロフィール戦略シート」に基づき、部門別の戦略課題が各店長・マネージャによって策定され、役員が確認のうえ、年度計画となる。その後、経営品質チェックシートで求められる80項目から、戦略課題の優先順位は社員の評価や指数の変化から決定される。この段階で現場の意見が反映される。</p> <p>戦略の展開は、「経営品質 PDCA 対話シート」、「週報」、「日報」を用いて、日々の業務運営を通じ徹底される。</p>
2005	松下電器産業株式会社 松下アート アプライアンス社 エアコンデバイス 事業部	<p>グローバルマーケティング事業部が市場情報を収集、分析し、そのデータをグローバル事業戦略グループが経営会議、戦略会議の場に示し、商品開発・ものづくり拠点・各関連機能とグローバルでのすり合わせを行い、戦略としてとりまとめ、社内でも共有化を図っている。グローバル事業戦略は、年2回、短期・中期・長期のレベルで、戦略方針と達成目標をはじめ十数項目にわたる個別戦略を各種の経営分析手法を用いて整理し、グローバルの経営幹部や、戦略の策定と実行に携わる社員で共有し、討議を経て、グローバル最適を意識した戦略統合を行っている。</p> <p>現場の着想等は、グローバル経営会議、戦略会議を軸に、グローバル戦略に反映されるようになっていく。</p> <p>グローバル戦略は中期経営計画、事業計画と実行計画を基本に展開している。その計画決定のステップは、グローバル販売、商品計画をベースに拠点、部門別グループが策定し、経営会議において事業部長を中心に財務・人材・投資等の様々な角度から、重要経営数値目標を設定し、拠点、部門別事業計画、実行計画に展開している。展開においては、経営幹部とグループ、グループとチーム、チームと個人の対話、およびグローバル最適と拠点、部門最適の最大統合化を重視し、数回にわたり全体と個別の調整を図りつつ、実行目標の設定を行っている。</p>
2005	松下電器産業株式会社 パナソニック クオートモーティ ブシステムズ社	<p>新しい顧客価値創造を目指し、ビジョン実現のために5年先までを中期計画として策定する。中期計画は、経営トップが示した策定ガイドラインに基づき、事業企画グループを中心に各職能のリーダークラスで構成した「組織横断チーム」で策定する。</p> <p>なお、現場リーダーが戦略策定チームに入ることにより、市場認識でまとめた情報や技術トレンドの変化に加え、現場の着想を戦略に反映させるようにしている。</p> <p>戦略を展開するために、「中期計画」で明確にした戦略目標の達成のため、まずその初年度である1年間の具体的な実行計画として、「事業計画」を策定する。この事業計画は、各部門毎に当年度の目標とそれを達成するための活動計画を策定し、その後「事業計画検討会」を実施して、経営幹部がレビューを行うとともに共有化を図る。事業計画は、社長より</p>

		<p>直接、全社員に発表され、部門毎の実行計画は「部門方針発表会」で、より具体的に部門・チームの全員に徹底している。また、部門の目標を個人の目標にまで展開するために、全部門で会社全体の目指す姿と一貫性を持った部門別組織プロフィールを作成し、チーム内で共有を図り、さらに個人別に作成する「ターゲットプラン」に展開している。</p>
2005	トヨタ輸送株式会社	<p>トヨタグループの一員として使命を明確に定め、使命を軸にトヨタや業界・市場動向から3年先をイメージし、毎年中期経営計画を策定する。また2004年より、素早く経営戦略を議論・意思決定するために組織横断的な「戦略機能会議」を追加した。「戦略機能会議」は、ノントヨタ市場、顧客市場、海外市場等の経営に必要な情報を様々な角度から検討し、基本戦略として、経営トップ・幹部層が参加する「月曜会」や「経営会議」に上申し、スピーディな意思決定を実現するための会議である。現場での成功事例は、毎月開催の役員幹部会で報告され、全社的なレビューを行っている。また、トヨタ輸送グループ全体での「TRC 提案」制度で、現場着想や知恵による成功例を集積されている。これらの成功事例は前述の「戦略機能会議」で検討され、適宜戦略策定に反映される。戦略課題を展開するために、『TYKP（トヨタ輸送革新プロジェクト）』がある。これは全社的な革新を体系的・組織的に断行する組織として、社長が委員長となりリーダーシップを発揮して立ち上げる。経営幹部・幹部社員が中期的なビジョンを明確にし、「構造改革」「営業強化」「収益強化」からなる組織横断的なプロジェクトである。TYKPにおいて、戦略課題は各部分針、室方針、個人業務へと変換し、展開される。なお、『TKYP』の推進力を高め、トヨタ輸送グループが同じベクトルで「改革」を進められるように、『基本理念』を5つの観点（社会、お客様、取引先、従業員、会社経営）から改訂した。</p>

戦略の策定については、各社ともいわゆる「中期経営計画」を戦略と位置づけ策定し、ブレイクダウンしている。そしてその策定手順は、会社によって様々であるが、フォーマルな組織横断的な組織（例えば、『戦略検討会議』）を用いる方式が多用されているようである。現場意見の反映については、現場の一線社員を、「中期経営計画」策定工程のいずれかの段階で、何らかの検討会議に参画させて戦略に反映させる仕組のようである。ただし、現場一線社員が参画する検討会議の位置づけ（つまり、最終意思決定に近い位置づけの会議か、検討当初の情報収集の一環として行われる会議か、等の違い）によって、その反映の程度は変わると考えられる。

戦略や戦略課題の展開は、戦略を幹部や一般社員に徹底させることは当然であるが、戦略（中期計画）のブレイクダウンを最終的には個人レベルの目標（要するに個人別の目標）にまで落とし込むことによって、否応なく、当該戦略を

理解し、意識させる方式が殆どの企業で実施されているようである。しかし、このブレークダウンだけでは戦略の意図等に対する理解度は不十分なようであり、戦略の本当の意図の理解させるための施策が別途必要となっている。そのために、カテゴリ－1における理念の浸透と同様に社員との積極的なコミュニケーションを図っている企業も多い。

なお、戦略立案に際してSWOT分析やシナリオ分析のフレームに沿って検討し、さらに各種の脅威等に対するリスク分析を行っている企業もあった¹²⁾。そして、戦略を展開する際の幹部や社員に分かりやすく説明するフレームとしてBSC（バランストスコアカード）の手法を援用している企業もあった。

5. 「個人と組織の能力向上」に基づく仕組みの分析

本章での分析対象要件は表3に示した通り以下の項目である。この要件に照らした受賞企業が構築している仕組みを表8に示す。なお、表8では社員の健康管理や福利厚生に関する事柄は、多くの企業が適正に実施していると考えられるので、よほど特徴的な施策を実施しないかぎり、仕組みとして取り上げないこととした。

- 「組織の価値観に基づき、社員が自主的に行動できる仕組みづくりをどのような方法で行っているか？ 組織の応力向上につなげていくための業績評価と動機づけはどのような方法でおこなっているか？ 組織や社員個人々の「社員の能力開発」に関する要求・期待をどのような方法で把握し、能力要件を明らかにしているか？ また、明らかにした能力要件に基づいてどのような社員の能力開発プログラムを開発しているか？」

12) 経営品質報告書（要約版）では紙数の制約から、あえて分析手法名等について記述していない企業も多いと思われる。したがって、実際には相当に多くの企業がこのような科学的分析法を用いていると考えられる。

表8. 各社の「個人と組織の能力向上」に関する特徴

年度	受賞企業名	仕 組 み の 特 徴
1996	日本電気株式会社 半導体事業 グループ	<p>「人材開発戦略」を毎年見直し、学習マネジメントの質的向上を図っている。「人材開発戦略」は次の3つの人材計画に展開され、実行される。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 業務システム／組織横断型プロジェクト体制、ジョブローテーション、電子メディア活用、等 ② 表彰、諸給付／職場別、目的別表彰の諸制度及び業績別報酬の諸制度 ③ 教育、訓練／階層別、職種別、スキル別等の多様な研修プログラム <p>また、事業戦略と計画された人材計画との一体性を自己申告、スキルズインベントリー、オピニオンサーベイといった多様な方法で定期的に分析・評価し、毎年の人材計画と日常のマネジメント改善に反映している。なお、社員の満足感を充足する要素の第一は仕事のやりがいである。つまり、仕事の目的、内容の価値観が重要であり、その中には自己の能力開発も含まれる。</p>
1997	千葉夷隅 ゴルフクラブ	<p>人材開発・教育の目的は、以下の3点である。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 会社のオリエンテーションを含め、自分の担当するサービス内容を身につけ、マニュアルを中心とした機能的なサービスの確実な提供を徹底する。 ② 教育・訓練により潜在化している不足部分を把握して、その部分を補う。 ③ より高いサービスの提供を行うための勉強と自己改革を行う。 <p>これらを実現するために、OJT、OffJT、SDを基本的教育体系として戦略および重点施策に沿った形で進めている。OffJTは、新人、階層別、TQC手法、専門分野研修の体系を確立し、毎年評価、改善を行っている。指導・教育に関する技能・知識修得のためには、人事担当者ではなく厨房の調理担当者やコース管理担当者も教育インストラクターやコースの研修を受講している。また、一般の社員はサービス・QC関係の本を、幹部および中堅社員は経営・CS関係等の本の読書会を継続して行っており、最近ではCSに関するビデオをレンタルし、社員間で回覧する学習形態も準備している。</p> <p>小集団活動は、単に業務を改善するだけでなく自主性・創造性発揮の場として有効に機能している。小集団活動では、中堅社員の中からサークル運営を行うインストラクター・リーダーが選ばれ、この役割を果たすことによって、管理能力の育成にも寄与している。なお、全社的取組みである方針管理・課題達成形および問題解決型小集団活動に対する各人の取り組みと成果については、年2回の成績効果および年1回の能力効果の最も高いウェイトで評価している。</p> <p>毎年一度2ヶ月間にわたって行われる「まごころのサービス・ありがとうキャンペーン」は、キャンペーンを通して今までの評価・成果に感謝し、お客様の期待に対してより一層応えられるサービスが提供できるようになることを目標に、各自の提供する仕事（サービス）がその品質基準を守って確実に実行できるように「総点検」することと位置づけ、全社員が積極的に参画している。</p> <p>このほか、以下のような施策を通じて、社員の動機づけや社員満足を高めている。「社員表彰制度」、「社員相互表彰制度」、「フレキシブルな勤務体制」、「託児施設、送迎システム」、「母子家庭のための社宅、独身寮の充実」、「連続休暇制度」、「冠婚葬祭の規定拡大」、「海外研修」、「通信教育助成制度」、「各種資格取得支援」等。</p>

1997	アサヒビール株式会社	<p>企業競争において、人材こそが企業の競争力を左右するとの認識に立ち、中長期的な人材育成に取り組んでいる。そのために当社が求める社員像および人材育成目標を「変化に対応でき、積極的に自ら考え、自ら行動する自立型、創造型、革新型人材」と明確にしている。</p> <p>個を活かすために、各人の職務等に関する希望をできるだけ尊重する「自己申告」、各人の人生設計・価値観の多様化等に配慮した「コース別社員制度」を導入している。そういった環境の中で、自分の強み弱みを振り返る機会として「自己評価制度」を導入し、本人と上司が面接を通じて共通の認識（育成目標）を持ち、本人のさらなる成長につなげていくようにしている。評価の結果は処遇等に結び付けることもあるが、育成に重点を置いている。その他、社員の自主性・創造性発揮を促進するために、次のような環境を整えている。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 優れた業績をあげた組織・個人を表彰する制度。 ② 先進事例の学習を目的とした海外派遣、国内外への留学制度。 ③ 共有情報・情報交換を促進する情報ネットワーク「アサヒスーパーネット」 ④ 組織横断的な課題解決を目的とした組織を比較的自由につくる仕組み（委員会・プロジェクト等） ⑤ 社外との交流による活性化を目的とした他社への社員派遣や異業種交流。 <p>また、社員の満足度を高めるためには、自分の意見や提案が採用され、自らが参画して実現することができる、「自己実現の仕組み」が必要であると考えている。そのために、自由な発想を許容する職場風土づくり、価値観の共有、情報公開、能力開発・自己啓発の支援、業績に対する正当かつ透明性の高い人事評価制度に力を入れている。</p>
1998	株式会社 日本総合研究所	<p>当社の経営ビジョンの柱の1つは「人間志向経営」であり、その根幹をなす人材の育成は最も重要な経営課題であると認識している。人間志向経営とは、人間力が最大限に発揮されている組織の実現であり、「強い個」の集団の実現である。強い個を実現するために、当社では、一般職、本部スタッフ系を除く全社員を対象として、「職種認定制度」を適用している。その目的は社員の潜在能力を顕在化させ、能力開花主義を実現することである。能力開花主義を示す具体的他の施策としては「職能給制度」と「業績評価制度」が挙げられる。</p> <p>社員自身の能力は自助努力なしに向上はありえないが、当社では会社として最大限のバックアップを行っている。具体的には「新入社員導入研修」「技術/事務基礎研修」、「若手社員研修」、「中堅社員研修」、「上級者昇格研修」、「部長研修」等の研修制度である。</p> <p>人間志向経営は社員満足なくしてはありえない。そのための施策として、以下のような制度を導入している。「フレックスタイム制」、「裁量労働制」等の自主性を重んじた制度、および部門内での役割とのミスマッチングを防止する「職系転換制度」、「自己申告制度」、「社内公募制度」等である。</p>
1998	株式会社 吉田オリジナル	<p>当社における人材育成の基本方針は、以下の2つである。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 「お客様が第一」、「お客様との永いおつきあい」という2つの経営理念と、「優しさの創造我等の誓い」という行動規範を徹底すること。 ② メーカーとしての「ものづくり」の精神を社員に徹底すること。 <p>これらの考え方を社員に身につけさせるため、当社ではOJTを中心と</p>

		<p>した教育活動を行っている。OJTでは、各部での業務に必要なスキルを修得するために行うもので、以下の2つを基本施策としている。</p> <p>① 工場見学バスツアー、展示即売会等、お客様と直接的にふれあうイベントへの参加。</p> <p>② 各部で実施される教育プログラム。</p> <p>なおOJT以外にも、新入社員研修、経営幹部を中心とした全社経営プロジェクトの2つの組織横断的な教育プログラムを実施している。全社経営プロジェクトとは、毎年テーマを設定し、全部門の中堅幹部社員が参加者の中心となってプロジェクトチームを組成し、実施している。</p> <p>また当社では、社員の自主的な活動を促進するために、様々な表彰制度を用意している。具体的には、「思ったことノート/FAX提出賞」、「月間賞」、「イビザレディ賞」、「グランプリ賞」、「準グランプリ賞」、「功労賞」、「努力賞」、「貢献賞」等である。さらに、前年度月別最高売上高を基準に、当年度、これを上回る売上を達成できた月には、事業成果を社員で分かち合うことを目的に、全社員に対して「大入袋」を支給している。</p>
1999	富士ゼロックス株式会社 第一中央販売本部	<p>富士ゼロックスの人材開発の基本的な考え方は、“富士ゼロックスの経営革新の具体化、各部門の問題解決、および社員一人ひとりの能力の向上とキャリアプランの実現を支援する”ことである。このような基本的考え方をうけ、第一中央販売本部では、“大手のお客様のパートナーに相応しい、プロフェッショナル営業集団、明るく活気溢れる職場、自立/自律型個人が集う、そんな第一中央販売本部でありたい”を人材開発の基本にすえ、経営ビジョンの実現を目指している。具体的な人材開発・教育プログラムは以下のように制定されている。</p> <p>① 共通コンピテンシー開発プログラム 「新任/新卒オリエンテーション」、「PCスクール」、「国際化教育プログラム」、「マネジメントスクール」</p> <p>② 専門コンピテンシー開発プログラム 「ITリテラシーパワーアップ講座」、「CVM（カスタマー・バリュー・マーケティング）」、「ソリューションメニュー研修」、「資格取得支援」</p> <p>③ 自己変革リーダー育成プログラム 「SLP（シンボリック・リーダーズ・プログラム）-Ⅲ」、「C-SLP-Ⅱ」、「部外教育プログラム」</p> <p>また、お客様の満足は、満足した社員の精一杯の努力からのみ生まれると考え、表彰制度（「中央KYX賞」、「経営品質管理賞」、「第一中央販売本部長特別賞」、「業務に密着した資格の取得に対する“特別加点”」等で功績を讃えている。また社員が働きやすい職場環境の実現を目指すため、安全衛生管理と健康管理に関する制度も導入や問題点の把握に努めている。</p>
1999	株式会社 リコー	<p>会社の戦略・重点施策を受けて次の3点を重視して職場・業務環境を構築している。</p> <p>① 社員が自主性・創造性を発揮しチャレンジできる環境をつくる。</p> <p>② CSとは何かを明確にし、実際の活動を通じて社員がCS思想を体得する環境をつくり。</p> <p>③ お互いに学びあう環境をつくる</p> <p>これらの環境は社員教育制度と表彰制度で整備されている。社員教育制度では、共通教育」に加えて「専門教育」を充実させた体系となっている。具体的には、「CSマネジメント教育」、「RSA（リコー・システム・アドバイザー）資格認定制度」、「RDSC（リコー・デジタル・セールス・</p>

		<p>サーティファイケーション)教育」,「サービス技術検定資格制度」等が、各部署の人材能力要件に合わせて体系化されている。</p> <p>表彰制度としては、社員の意欲を向上し“お互いが学びあう”ために、成果に基づいた評価・処遇を行うとともに、高い成果を上げたチームや個人を表彰している。表彰の手続きは社員からの自薦・他薦にもとづく、社会貢献や文化・スポーツ等も含めた全社的な「みのり賞表彰制度」等多くの表彰制度を関連会社も含めて設けている。</p>
2000	株式会社 武蔵野	<p>当社では現在、具体的な改善テーマに即した8つの人材開発・学習チームを編成している。「クレーム・解約チーム」,「営業支援システムチーム」,「武蔵野会」,「従業員アンケートチーム」,「教育チーム」,「地域貢献チーム」,「お客様アンケートチーム」,「ベンチャーマーケティングチーム」である。各チームではそれぞれに目標と役割を決めて定期的にミーティングを開催し、学習環境の仕組み等についての改善案を、お客様満足度向上委員会に提案している。その結果、現時点では、「お客様満足度の向上につなげるための教育」,「会社の方針や政策を理解し共有するための訓練」,「および自己啓発を目的とした学習」の3つの研修体制が確立されている。教育効果の把握と具体的な研修内容の見直しには、研修終了後のアンケートの内容が活用される。</p> <p>また、「従業員満足があつてこそ、お客様満足もある」という方針を徹底させるために、従業員アンケート等から把握した不満足要因の解消に社長以下役員・幹部が積極的に取り組んでいる。アンケートの集計・分析については、社外の専門機関へ委託を開始し、さらに効果的なアンケート設計、分析、対策立案、および社員へのフィードバック方法の改善に取り組んでいる。</p> <p>年度末には、役員・幹部によって全社員を対象とした「衆目評価」が行われる。その評価結果はランキング方式で「経営計画書」に明記され、社員のモチベーション向上に活かされている。報奨、表彰としては各種のものが設けられているが、「社長賞」,「優秀社員賞」はお客様満足、「紹介お礼金制度優秀者表彰」は紹介件数と、お客様志向の視点が加えられている。</p>
2000	日本アイ・ピー・エム 株式会社 ゼネラル・ビジネス 事業部	<p>社員個人が創造性を発揮して自由闊達に仕事に取り組み、達成感や自己実現の満足感を得られる組織風土を作り上げるための学習環境を目指している。具体的なフォーカス・ポイントは「専門職制度」,「人事制度」,「組織風土」,「お客様からの信頼」である。具体的な施策としては以下のような制度を実施している。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① ツーウェイ・コミュニケーション 上位管理者が社員の提案・要望を直接吸い上げると同時に、社員の能力を引き出す動機づけの場とすること。 ② 表彰制度 公正な評価に基づき、社員の動機づけに寄与するような表彰制度。 ③ チームワーク 常に意見交換等を通じてチームとして理解を深め、動機づけを強化するための制度。 ④ 専門職制度 プロフェッション職位を制定し、専門的能力に対するスキル・レベルを保証するだけでなく、相応の処遇等により意欲向上を促す制度。 <p>また、社員満足の向上は、優秀な人材を確保維持し、競争優位に立つための源泉ともいえるべきものである。</p>

2001	セイコーエプソン 株式会社 情報画像事業部	<p>人材はかけがえのない経営資産であり、一人ひとりの力が結集されて、企業としてパワーが発揮できる。社員が主体的、創造的に仕事することにより、より高い目標への挑戦と、組織能力を高めるための多くの取組みを行っている。主な制度は次の通りである。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 職務等級格付制度と目標管理制度 ② 主任（F等級）およびC等級エントリー制度 ③ 人材育成のための CARROT システム（人材育成のための人事ローテーションシステム） ④ 多面評価に基づく格付変更・昇格 ⑤ モチベーションを高める評価制度（成果を上げた者が報われ、働き甲斐を持てる制度） ⑥ モチベーションを高める勤務制度評価制度（フレックスタイム勤務制度・裁量労働制度） ⑦ 各種表彰制度 <p>また、社員の OJT を確実に実施する手段として「職務等級基準」、「教育訓練ニーズ把握表」を設けている。「教育訓練ニーズ把握表」は、職場毎、業務の棚卸しを行い職務遂行に必要な教育訓練・資格を明確にし、現在の職場は必要要件と比較してどうか、所属員の知識・技能がどのような段階にあるか明確にするものである。これに基づき、社員の希望や自己啓発の計画を加味して「教育訓練計画」、「個人目標」を作成し、能力開発に努めている。</p>
2002	第一生命 保険相互会社	<p>職員一人ひとりが個性と能力を最大限に発揮するために不可欠な要素が動機づけとキャリア計画である。当社では、営業職員、内勤職員それぞれに必要なスキルを明確にし、キャリア計画の策定ならびに動機づけを行なっている。内勤職員、支部長・支部長補佐については、年3回の上司との面談を通じて、組織課題を意識した目標設定と、キャリア計画の策定を行うことで動機づけを行う。目標は、何をもって成果となるかを具体的な行動レベルまで分解して設定する。さらに、総合職・一般職を問わずすべての職員に対して、持てる個性や能力を発揮してより付加価値の高い業務遂行を求める観点から、一般職についても実力のある者は、管理職・役付として積極的に登用している。その他にも「エキスパート制度」を設け、「スキルアップ」、「業務処理知識の向上」等の能力向上を図っている。営業職員の能力向上・フィードバックの仕組みとしては、支部長が主として行う営業職員との「帰社報告・対話」がある。この対話プロセスを通じて、キャリア・経験等が異なる職員個々の潜在能力を把握し、一人ひとりに対して適切なアドバイスを実施している。</p> <p>職員のモチベーション向上や職員一人ひとりの成果を業績向上へと結びつける仕組みは給与制度・表彰制度である。制度の内容については、個別案件毎に、本社担当所管が全社の経営資源配分計画との整合性を勘案して毎年見直している。</p> <p>また、職員満足度把握の方法としては、「第一生命労働組合による総合調査」、「直属の上司とのコミュニケーション」、「人事評定調査制度」、「本社スタッフによるヒアリング」等がある。それぞれ、実施主体・方法・頻度等が異なるが、職員満足に関する情報は本社所管部に集約され、相互に補完しあうことで、職員の多様な満足要因を正確に把握し、経営へ反映する仕組みが整っている。</p>
2002	バイオニア株式会社 モバイルエンター テインメントカンパニー	<p>我々は「戦略的視点からの人材育成制度の導入」を基本方針に掲げ、戦略課題達成に向けて組織に求められる資質・能力を明らかにする方法と</p>

		<p>して、コンピテンシーモデルとスキルマップの考え方を導入している。組織の求める人材要件を、資質・行動特性の観点からコンピテンシーモデル化して「部門別人材像」を設定し、目標達成のために、組織が必要とするスキルと社員が保有するスキルを定量的に把握し、そのギャップを明確に捉えるためにスキルマップを作成するのである。また、能力向上への動機づけ施策として、「自主研究テーマ制度」が設けられ、個人が取り組んでみたいテーマへ自由なチャレンジを促している。さらに、カンパニーとして「海外派遣社員制度」や部門・職種別の提案活動、小集団活動、業績コンクール、日常の活動に対する各種表彰制度等も運用している。さらに、企画・営業・経営管理系については、マーケティングやマネジメント系の講座を主体に能力開発プログラムを開発しており、技術・生産系については、職種別の6つの部会（技術部会、品質部会、環境部会等）毎に内部講師による専門講座を開講して社員の能力向上を図っている。</p>
2002	トヨタビスタ高知株式会社	<p>サービスオリティを最大の競争力とする当社では、「いかにやるか」というボリュームを目標とするスキルワークよりも「何をやるか」というクオリティに目標を設定するナレッジワークに重点を置いた能力開発を重視している。一般に「営業職」で求められるお客様対応能力は属人的な力と言われている。スタッフの人柄が織り成す何気ない気づきや気配りが感動を生み出す。この属人的な暗黙知を形式知へと展開することで、学習に基づく「知」（ナレッジ）の世界、すなわち、本質のサービスへと体系化することが可能となる。当社の人材能力の開発はこのプロセスを重視している。</p> <p>人材がコミットメントを高め、能力を最大発揮するためには、スタッフ全員がビジョンを共有することによって実現されるエンパワーメントの環境が必要であると認識している。そのために、プロジェクトチームでの活動を奨励しており、プロジェクトチームでの活動には以下のような効果があると認識している。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 価値基準の明確化 ② 組織横断プロセスによって運営することによるチームワーク形成、リーダーシップの学習。 ③ 他部門のスタッフの視点から自らの仕事を見直す機会。 ④ 他部門のスタッフやリーダーとの協働から得る刺激とコミュニケーション。 ⑤ 限られたミーティングの中でPDCA サイクルを回す体験。 <p>当社では、従業員の満足を把握し、評価・改善するために次のような仕組みを構築・運営している。「従業員意識調査」（1回/年）、「自己申告型考課制度」（2回/年）、「マネジメントリーダーインタビュー」（1回/年）、「スタッフご意見板」、「優秀社員投票制度」（1回/年）、「全スタッフによるマネジメントリーダーの評価アンケート」（1回/年）等である。</p>
2002	カルソニックハリンソン株式会社	<p>当社では、「パーソナルチャレンジ制度」を全社員に展開することにより、動機づけと業績評価の納得性・透明性を高めることを目指している。この制度のもとでは社員は上司との個人面談を通して、経営方針や上位方針を正しく理解したうえで、自らの役割に相応しい業務目標・スキル目標、実行計画を合意のうえ設定し、所属長はそれをもとに各課・各部署単位で「難易度」、「達成度」、「ウェイト」等の組み合わせによる基準で評価を行う。</p> <p>当社の能力開発は、社員自ら伸びようとする意欲を上司とのコミュニ</p>

		<p>ケーションとサポートによって進める個別育成計画に基づくOJDと、それを補完するOffJD、自己啓発であるSDの3つを基本としており、これによって「テクニカルスキル」、「ヒューマンスキル」、「コンセプトアルスキル」等の能力開発が図られている。なおこれらの能力開発において、部課長の管理者層もクロスファンクショナルチームやQCサークルに直接参加し、自らの気づきや、振り返りを促すよう指導・助言している。</p> <p>なお、表彰制度も色々な技能向上の成果等に対して賞を設けて実施している。具体的には社長賞、功績賞、車両払取賞、月間MVP賞、提案表彰等である。</p>
2003	NEC フィールディング株式会社	<p>組織的能力については、経営ビジョンで掲げた「個人の能力と自主性の発揮」に基づき「人材育成理念」と「期待する人材像」として明らかにし、人材育成を推進している。具体的には、以下のような活動である。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① エンパワーメント（権限委譲）による自主性・創造性の醸成 ② 2WAY マネジメントプロセスに基づく個人の育成 ③ 自主性・創造性を発揮する小集団活動 ④ 業績評価と動機づけ（表彰制度等） <p>社員の能力開発については、事業戦略に適合した人材育成を目標に「マネジメント」、「CSマインド」、「共通知識／専門知識」に区分した能力開発プログラムにより、社員の能力・スキルの向上に向けた人材育成を行っている。具体的には、「共通教育教育（階層別教育、社員必須教育）」、「技術力を強化・拡大する“サービス技術教育”」「サービス技術力の評価・認定」等である。</p>
2004	株式会社 ホンダクリオ新神奈川	<p>「先輩がマニュアル」という考え方に基づいて、マニュアル化を進めている。つまり、後輩は現場で積極的に先輩に学ぶという文化が、社員の自主的な行動を引き出すのである。営業マンの動機づけは、販売台数、粗利益による業績評価である。成績優秀者は社員大会において表彰し、スピーチを義務づけることによって動機づけが強まると考えている。</p> <p>なお、個人の能力開発のための研修制度は、「新入社員研修」、「マネー研修」、「茶道・フラワーアレンジメント研修（女性社員が対象）」、「読書感想文」、「全社員大会」等が実施されている。</p>
2004	千葉ゼロックス株式会社	<p>組織全体で価値観を実現するためには、社員の自立的行動を促すことが重要であると認識し、「社員が自主的に行動できる環境作り」を「社員の気づき」、「社員との対話」、「社員の参画」、「社員へのエンパワーメント」、「マネジャーのコーチング研修」等に基づいて展開している。</p> <p>社員を動機づける仕組みとしては、「情報プロフェッショナル集団づくりに向けて、資格取得を奨励し、資格取得者には「一時金支給制度」や「知の競争力ボード」への氏名の掲示等を行っている。また、社員同士の相互推薦による表彰制度も運用しており「誉めあう風土作り」を形成している。</p> <p>社員の能力開発は、ビジネスキャリアパスモデルの明示によって、社員に必要とされる能力要件が決定され、各自の自己啓発が促される。</p>
2005	株式会社 J・アート・レストランシステムズ	<p>当社では、収入や休みを重視するだけの「やらされている人生」ではなく、チームのメンバーとしての人間の成長や能力が十分発揮されることを望んでいる。つまり、心の豊かな「人財」の育成である。組織的能力を向上させるためには、具体的に次の2つに取り組んでいる。</p>

		<p>① 社員が自主的に行動できる学習環境の構築</p> <p>② 価値観に合致した人の採用と、適材適所</p> <p>社員の能力開発のための施策としては、以下のような仕組みを構築している。</p> <p>① 全社で格差無く共有される高い経営品質（経営品質80点）の視点 具体的には経営品質チェックシートによる組織の弱点の把握と改善等である。</p> <p>② 現場レベルのトレーニング チェックシートやマニュアルを活用し、機能的サービスを提供するためのスキルを現場で身につけ、向上させる。</p> <p>③ 気づきの教育 教材として経営品質レベルの高い企業のビデオ等を用いた集合教育でディスカッション等を通じて「気づき」を促進し、情緒的サービス等の水準を向上させる。</p> <p>④ 料理コンテスト・新商品アイデア募集</p> <p>⑤ 資格取得支援</p>
2005	<p>松下電器産業株式会社 松下アート アプライアンス社 エアコンデバイス 事業部</p>	<p>社員が自主的に行動できるよう、事業の目的と目標を明確にして共有化を図ることが重要であると認識している。その運用方法として、グローバル経営会議や戦略会議を通じて、目標と方針を展開すると共に、各拠点で「方針発表会」を開催し、年度方針や具体的な目標を全社員に徹底し共有化を図っている。この方針や目標を更に小規模組織である各チーム（課）毎にチームリーダー（課長）より、具体的な方針や活動計画としてメンバー全員に対話を通じて理解度を深めている。</p> <p>事業計画や実行計画の展開、変革課題や戦略目標に対する個人の能力開発要件を、コミュニケーションプログラムや各種会議での対話を通じて明らかにしている。能力開発においては、事業部内のみならず、会社研修や社外研修も含め、有効性を評価して、適切な開発プログラムを個別に選定し、運用を図っている。具体的な教育項目としては「将来の経営幹部育成のための幹部後継者育成」、「専門性と現場力を高める教育」、「企業人として必要とされる一般教育」等のプログラムを実施している。</p>
2005	<p>松下電器産業株式会社 パナソニック オートモーティブ システムズ社</p>	<p>当社が夢・安心・感動を与え車社会に貢献していくために、当社の組織価値観を全社員で共有した上で、経営幹部から社員まで一人ひとりが自立したプロフェッショナルとして、お客様・お得意様の期待を上回る価値創造に向けた独創的な知識創造を行うことを基本としている。そのために、組織目標と個人目標を連動させ、各個人の短・中期の業務目標、能力開発目標を上司と明確に共有化する「コミュニケーションプログラム」を導入している。また、適材採用や適材配置の施策（オープンチャレンジ制度等）を実施している。</p> <p>社員の能力向上のため、専門スキルについては職能要件を明確にしたものをベースに、全社員が上司との話し合いのもと「ターゲットプラン」「キャリアアッププラン」にてスキル向上目標を設定し、それらの達成度合いを評価、処遇につなげ、社員の自己実現を喚起している。プロセス・スキル、ヒューマンスキルについては、OJTを中心に各種の研修制度を実施し、それでは補えない職場のニーズに関しては社外研修の受講を奨励している。また、全リーダーに対してマネジメントの「気づき」を促すことを目的に、上位者、同等者、下位者より、マネジメントやリーダーシップ等の項目について無記名で意見を収集できる「マルチ・アセスメント・プログラム」を実施し、マネジメントの改善に努めている。</p>

2005	トヨタ輸送株式会社	<p>組織的能力を向上させるためには、経営幹部、管理職のマネジメント能力を高め、意識改革を進めることが重要と考えている。この考え方にに基づき、これまでの経営幹部は経営者ではなく管理職として行動していたことを反省し、リーダーシップが発揮できるようにするため、「会社経営に関する企画や情報に基づく検討」、「部門収益や市場動向・経営判断に必要なデータの分析等」、「会社全体の動きが把握できる情報」、「企画書の大切さ」等について検討を実施した。また、各本部会議では各部の議題やその進捗状況を毎月報告させたり、会社方針に基づき部長方針を作成させたりすることで、経営者としての意識強化を図っている。さらに「若手社員のみでプロジェクトチームを結成する際、自主的に活動できる場」の作成も行った。</p> <p>業績評価や動機づけとしては、経営に大きな貢献をしたプロジェクトチームや個人を表彰する「社長賞」やドライバーズコンテストの表彰、TELP (Toyotayuso Logistics Education Program) の認定制度がある。さらに、人事評価能力と業績の二分化を実施し、昇進昇級、昇給・賞与への反映を明確にした。</p> <p>社員の能力開発プログラムとしては、全20コースの「教育プログラム」を構築・運用している。TELPもその一つで、TELPはⅠ～Ⅱへとステップアップしドライバーの「安全・技術・マナー」をスキルアップしていく層別教育である。</p>
------	-----------	---

社員が自主的に行動できるようにするためには、カテゴリー1で紹介した理念等の価値観に加えて、当該社員が十分な能力を身につけていることが必要となる。そのため、各社とも具体的な施策は、OJT、OffJT、SD¹³⁾等による研修プログラムを仕組みとして整備し実施している。そのなかでも、OffJTに特徴的な仕組みが見られる。社員同士が相互に学びあう仕組みである。具体的には社員がインストラクター役を引き受ける研修会であったり、小グループでの相互発表と議論を通じた能力向上施策であったりする。また動機づけに関しては、殆ど全ての受賞企業で何らかの「表彰制度」を用意するとともに、「社員満足」の向上に努める施策を取っているようである。

個人の能力を向上させ、組織として能力主義を推進するための施策としては、各個人に要求される能力レベルを明らかにする「目標管理制度」や「職能給制度」、そして実績を評価するための「業績評価制度」が多用されている。さらに「資格取得支援制度」によってSDを促進している企業も少なくない。

13) Self Development, 自己啓発に基づく能力開発。

6. 「顧客価値創造のプロセス」に基づく仕組みの分析

本章での分析対象要件は表3に示した通り以下の項目である。この要件に照らした受賞企業が構築している仕組みを表9に示す。

- 「製品・サービスの企画・開発・生産・提供プロセスにおける方法、そこでの重要な要件や特徴・独自性はどのようなものか？ 支援サービスの企画・開発時に、支援サービス提供先からの要求・期待はどの様に取り込み決定しているのか？」

表9. 各社の「顧客価値創造のプロセス」に関する特徴

年度	受賞企業名	仕 組 み の 特 徴
1996	日本電気株式会社 半導体事業 グループ	基幹業務では、「技術開発」、「製品開発」におけるノウハウを「設計標準」、「仕様書」として標準化し、最適なソリューション提供を基本とした最先端技術を開発している。グローバルに展開した生産拠点においては、共通の品質保証プログラム、TPMを中心とした小集団活動、および総合情報システムを用いて製品をコストミニマムに作り、高品質で先進性のある商品として世界各地の顧客にタイムリーに提供している。支援サービスのプロセスとしては、全社スタッフが担当している機能(人事、勤労、購買、財務、法務等)のほか、基幹業務の事業運営に欠かせない情報システム、最先端技術権利の確保に係わる知的財産管理、ドキュメント管理、工場施設管理等が重要な支援サービスプロセスとして挙げられる。
1997	千葉夷隅 ゴルフクラブ	基幹業務プロセスと位置づけられるものは、「サービスの企画・設計プロセス」、「サービスの維持・管理のプロセス」およびそれらの「プロセス改善プロセス」である。当クラブでは、これらの基幹業務プロセスの品質を維持するためにチェックシートや各種のマニュアルやアンケート調査や情報カード等によるお客様の評価、要望を活用している。支援業務プロセスは、社員がその熱意を生き生きと職場に反映させ、お客様へ良いサービスの提供ができることを目的に構築されている。具体的には、「託児施設」や「町営保育園に登園している園児の送迎」、労務、厚生、経理、教育等の「庶務関係全般」である。
1997	アサヒビール 株式会社	基幹業務の代表格は、「市場発想型商品開発」であるが、その最大の特徴は、生産部門と営業部門の密接な連携にある。つまり、従来技術者中心の開発体制に営業部門を参画させることによって発想の転換を図ったのである。支援業務の代表格は、「品質保証体制」である。これを実施するための組織として本店内に品質保証部を組織している。品質保証部の役割は、製造から消費にいたるまでの商品品質に係わる全社的な品質保証をお客様サイドに立った視点から行うことである。また、製造面での品質保証

		<p>の仕組みは、その工程の責任者が測定データに基づき、自分の受け持ち工程が正常に進んだことを確認し、異常がないことを太鼓判を押して保証し、次々と次工程に進んでいく「太鼓判システム」である。</p>
1998	株式会社 日本総合研究所	<p>日本総合研究所は、その売上の85%近くを情報システム構築事業と運用事業が占めており、これが実質的な基幹業務であると言える。顧客価値実現のための品質向上を担保するため、この基幹業務プロセスと支援業務プロセスを統合した「品質保証サイクル」を確立している。</p> <p>なお、基幹業務を側面から支援する業務システムは、現場における（基幹業務における）組織・チーム・個人による知識エンジニアリング活動にいかんにか貢献するかという視点で行われている。具体的には「人材育成」、「情報共有」、「品質保証」、「生産性向上」、「先端情報技術調査および業界動向調査」、「法的支援」、「営業企画」等である。</p>
1998	株式会社 吉田オリジナル	<p>当社では競争上成功をおさめるための主要因として「市場の要望に柔軟に対応できる生産、販売体制の構築」が挙げられるが、その点、当社は企画開発から、生産までを垂直統合しており、これが大きな強みとなっている。基幹業務プロセスとしては、「企画・開発プロセス」、「生産プロセス」、「販売プロセス」を位置づけており、それぞれお客様の要求を反映した企画・開発の実現、多品種小ロットへの対応とコスト削減、社員と準社員のペア体制による顧客満足度の向上等を実現している。</p> <p>支援業務プロセスにおいても、基幹業務プロセス同様に、お客様本位の姿勢を強く求めている点が特徴的である。</p>
1999	富士ゼロックス 株式会社 第一中央販売本部	<p>第一中央本部の業務プロセスが、富士ゼロックスの全体プロセスの中で担う役割は、商品開発のプロセスの一部分と販売プロセスである。第一中央販売本部では、以下の3つを基幹業務と位置づけ、それぞれに改善や効率化に努めている。「市場把握・計画プロセス」、「販売プロセス」、「お客様フォロープロセス」である。</p> <p>そして、基幹プロセスと密着している「事務管理プロセス」と「実績管理プロセス」を主要支援プロセスと位置づけているが、そのほかにも、基幹プロセスの維持や（基幹プロセスの成果の）促進に重要な役割を果たす「市場把握・計画策定支援プロセス」、「販売促進プロセス」、「お客様フォロー支援プロセス」も支援プロセスと位置づけている。</p> <p>支援プロセスで重要なことは、営業現場の要求に的確・スピーディーに対応することはもちろんのこと、組織のフラット化やITの活用でコスト削減を図り、お客様の市場の変化を予測した支援活動を行うことである。</p>
1999	株式会社 リコー	<p>リコーグループの売上の約8割を占める画像機器、情報機器、およびソリューション事業の基幹業務プロセスは、「魅力ある完成度の高い商品を最適のタイミングで市場に提供する」ためにオフィスの生産性を高めるニーズを先取りしながら変革を遂げてきた。そうした中で構築された各種のシステムには、「お客様に始まり、お客様に終わるクローズドループ」、「統合的設計・生産システム（TSS）」、「世界同一品質の確保」、「環境保全に積極的に取り組むリサイクルプロセスの確立」等である。</p> <p>支援業務については、「経営システムを社会の基準で規格に適合させていくための支援業務（財務管理、ISO等）」「基幹プロセスから生み出される商品・サービスのQCD（品質・価格・納期）を向上させるための支援業務」、「全社的な業務改善運動を行うための支援業務」の3つに分類している。この中で色々なシステムや活動が展開されている。例え</p>

		<p>ば、「故障を未然に防止する複写機遠隔診断システム」,「デジタル機分野での先行を実現したエレキ系ユニットの設計/生産業務革新」,「より強い企業体質と経営活動のスピードアップを目指した業務革新」等である。</p>
2000	株式会社 武蔵野	<p>武蔵野では「お客様を定期的に訪問すること」を最高の商品と位置づけている。「経営計画書」や「訪問戦略」・「人材開発戦略」・「スピード戦略」の3つの戦略は全てそのために立案されているものであり、これらを策定するプロセスそのものが武蔵野の基幹業務である。</p> <p>支援業務の中で最も重要な位置を占めているのは「コールセンター」であり、ここではお客様からの問合せ、注文、クレーム等への電話での対応を一括して担当している。なお、営業担当者がお客様対応した場合、その内容は担当者からコールセンターに結果がEメールで送られ、コールセンターにおいて営業支援システムに情報が入力されるだけでなく、対応内容のチェックも行われている。</p>
2000	日本アイ・ビー・エム 株式会社 ゼネラル・ビジネス 事業部	<p>お客様の課題を解決するための製品・サービスを企画・開発・生産し、ご提供し、お客様に満足していただくためのプロセスを、当事業部における基幹業務と位置づけ、それをCRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)手法を用いて実現している。CRMによる営業活動プロセスでは、次のように区分している。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① マーケティング活動からお客様とのリレーションシップ、さらにはオポチュニティ(販売機会)発掘までの活動を「企画・開発プロセス」と定義。 ② ご提案からソリューションのご提供、評価・フォローの活動を「生産・提供プロセス」と定義。 <p>基幹業務の事務処理等を実行する従来の支援業務プロセスに加えて、新たに導入したCRMに基づいて、営業職を支援する新たなプロセスが追加されている。具体的には「OD(オポチュニティ・ディベロップメント)活動支援/ OO(オポチュニティ・オーナー)活動支援プロセス」,「営業活動支援プロセス」,「(製品)導入支援プロセス」,「営業業務支援プロセス」,「ソリューション開発・導入支援プロセス」である。</p>
2001	セイコーエプソン 株式会社 情報画像事業部	<p>基幹業務の流れに沿い、常にお客様の立場で考え満足度を向上させることを念頭においた活動を実施し、CS風土の醸成を図っている。なお、基幹業務プロセスでは、ISOに基づく仕組みづくりを取り入れ、当社独自のTQEM(Total Quality Environmental Management)計画を毎年度策定し、活動を展開している。具体的には、事業本部長方針を受けたTQEM計画により、品質と環境の両面において目標達成を目指し、高い顧客満足度を目指す商品づくりをしている。</p> <p>当事業本部の支援業務体制は、「固有支援業務」と「共通支援業務」の2つに区分される。コンピタンスに直結し、業績に大きな影響を与える「固有支援業務」は、基幹業務から支援ニーズに対し、より迅速かつ的確に対応できるように事業本部内に組織化している。また、「共通支援業務」は業務の標準化とスケールメリットによる効率化を考え、本社部門、または分社化してグループ全体を対象にサービスの提供を行っている。</p>
2002	第一生命 保険相互会社	<p>当社の基幹プロセスは、大きく「商品・サービスの開発」,「販売・維持・深耕」,「アンダーライティング(契約引受, 収納, 保全, 支払)」,「資産運用」の4つで構成されている。</p>

		<p>支援プロセスについては、第一生命グループ各社が、「生涯設計」の一層の充実、お客様サービスの向上、コアコンピタンスの強化、効率経営の推進に欠かせない存在として支援プロセスを担っている。近年は、基幹プロセスと支援プロセスの連携の必要性が高まっているので、IT活用が重要性が増している。</p>
2002	<p>パイオニア株式会社 モバイルエンター テインメントカンパニー</p>	<p>「パイオニア発・世界初」の商品を生み出す基幹プロセスの特徴は、顧客・市場ニーズと技術シーズを有機的に結びつけ、必要な新技術を開発し、厳しい車環境をクリアすることにある。特徴は、「顧客ニーズ」を起点として開始される「企画プロセス」において、設計、開発、デザイン、生産、営業、品質管理等の各部門の担当者やビジネスパートナーが集まり「コンカレント・エンジニアリング」の手法を用いて、「技術シーズ」に基づく検討が同時に行われる点である。</p> <p>支援プロセスを担当している主要な組織は、カンパニー内支援機能部隊とパイオニア本社部門およびその機能分社であり、グループ内の経営資源を有効活用することによって、支援サービスを調達している。</p>
2002	<p>トヨタビスタ高知 株式会社</p>	<p>当社が基幹業務としてお客様に提供すべき価値は、安全、快適に自動車を使用できる環境をサポートさせていただく高品質サービスとスタッフの親密な関係性であり、それは「お客様防衛」の視点に立つものである。その中で最も特徴てきな業務は、「カスタマーリテンション活動」であり、お客様との関係性と取引量を成熟させていくことでバリューチェーンを形成するという認識で、プロセス化されている。</p> <p>一般的にこの業界では「One to One マーケティング」つまり1対1の関係性が普通であるが、当社の支援プロセスについては、「Everyone to One」の考え方を基本としている。つまり「全スタッフ（支援プロセス部隊）が一人ひとりすべてのお客様担当」であるという考え方である。なお、支援部門は、それぞれの代表者が営業部門で毎月開催する営業会議に参画し情報を共有するほか、毎日の朝礼も営業部門と支援プロセス部門の合同で開催され、さらに毎週の全体朝礼では全社合同となるため、日常的に相互に色々な情報が共有される仕組みとなっている。このほか、全社方針会議やスタッフご意見板等によって、お客様の要求や期待を取り入れながら、支援プロセスを実践することが可能となっている。</p>
2002	<p>カルソニックハルソン 株式会社</p>	<p>基幹プロセスは、「コアコンピタンスに基づく」独自の価値提供プロセスであり、具体的には、「設計試作・生産準備プロセス」、「量産プロセス」、「不具体対応プロセス」である。また、当社の「コアコンピタンス」は現在のところ「コンプレッサーの生産技術力」、「優れた品質管理能力」、「改善活動能力と現場管理能力」、「経営品質賞アセスメントによる活動」、「両親会社からの支援・協力」である。</p> <p>支援プロセスでは、基幹プロセスが製品・サービスを高い価値でタイムリーに提供できるよう、組織全体・チーム・個人に対して必要な支援を行うプロセスを「支援プロセス」と考える。当社では、基幹業務の要求・期待毎に、支援プロセスに求められる要件を明確にし、主要な活動とその目標、評価尺度・指標を設定している。</p>
2003	<p>NEC フィールディング 株式会社</p>	<p>お客様を熟知している CE をエージェントと位置づけ、そのエージェントによって行われる活動が基幹プロセスである。具体的には、お客様の「課題の把握」、「課題の解決」、「新しいサービスの開発」等であり、「プロアクティブメンテナンス企画・設計」および「プロアクティブメンテ</p>

		<p>ナンスの提供」という2つの業務システムとして構築されている。支援プロセスについては、コーポレートスタッフが属する11部門が支援プロセスを担当し、それぞれの部門は、基幹プロセスが効率的、効果的にお客様に価値を提供できるように支援サービスを提供しているが、具体的には「要請の把握と目標設定」、「社会要請に適合させる支援」、「CSおよびサービスの価値を向上させる支援」、「業務効率化の支援」等である。</p>
2004	株式会社 ホンダクリオ新神奈川	<p>当社の基幹プロセスは「新車販売プロセス」、「中古車販売プロセス」、「サービスプロセス」、「ショールーム接客プロセス」であり、現場の成功事例が他拠点等に波及する水平展開が行われている点が特徴的である。</p> <p>支援プロセスは全て本社で受け持っており「業務部門」、「経理部門」、「総務部門」の他「すぐやる工房」と呼ばれ、各店の女性スタッフのアイデアを具現化し、現場の環境整備を図る組織もある。なお、基幹プロセスからの要求・期待は「営業日報」、「週報」等で把握している。</p>
2004	千葉ゼロックス 株式会社	<p>基幹プロセスは、販売から保守、物流、請求までと定義しており、お客様と直接的な接点を持ち、提供価値の最大化に挑戦し、お客様から「ビジネスパートナーとして認知いただく」重要なプロセスと位置づけている。この考え方に則り、現在の基幹プロセスの特徴は以下の通りである。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① ソリューション提供プロセスの構築 従来の「物売り」のプロセスにはなかった「問題提起」、「課題的確な把握」、「システム構築時の仕様決定」、「運用後の検証」等の機能が組み込まれている。 ② 的確なお客様課題解決に向けた「コラボレーション活動」 お客様の課題解決につながる4つのコラボ（「探索のコラボ」、「確認のコラボ」、「検証のコラボ」、「導入後のコラボ」）機能を販売プロセスにビルトインしている。 <p>支援プロセスでは、支援プロセス自体もお客様価値を創造する「全社員営業」の考え方で構成されている。支援プロセスに対する基幹プロセスからの要求は、経営会議、部門運営会議、KYCX会議等の把握に始まり、「こんなものいらないキャンペーン」を実施し、支援プロセスサービスによって、基幹での不要な仕事を減らすように努めている。また、当社では、基幹プロセスと支援プロセスが一体となって価値を提供する活動に取り組んでいる。例えば、システム構築後のお客様をフォローする専任部隊と営業やサービスの相互補完を目指した一体化である。</p>
2005	株式会社 J・アート・レス トランシステムズ	<p>基幹プロセスには以下のような特徴がある。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 商品・サービスの企画開発プロセスでは、「経営品質チェックシート」、「価値工学理論」、「商品ポートフォリオ分析」、「ABC分析」、「グループインタビュー」等独自の手法等を用いている。 ② 商品・サービスの主要な生産、提供プロセスでも、「目標管理・評価」や「アンケート」等の段取りを組み込み、独自の基準で品質の維持・向上に取り組んでいる。 ③ お客様との信頼関係を深める方法については、メール等による「双方向のやりとり」を心がけている。 <p>支援プロセスでは、(支援サービスの)「サービス基準」を「現場の要求への迅速な対応(翌日までに何らかの方向性を示す)」を定めるだけでなく、「サービス要件」に関する情報も「情報カード」、「電子メール」、「日</p>

		報、週報」、「事故トラブル報告書」等多様なチャネルから収集し、品質の向上を図っている。
2005	松下電器産業株式会社 松下アート アプライアンス社 エアコンデバイス 事業部	<p>以下の特徴が、グローバル最適でのトータル基幹プロセスを通じて提供されており、長期にわたり継続的にお客様に感動と信頼を与え続ける事を目指している。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① グローバル顧客密着型の開生販体制 ② 多様な顧客ニーズに応えるタイムリーな商品開発とシステムサポート ③ ロスゼロを目指した最強・最速のものづくり ④ ダントツの世界同一品質 <p>また、支援プロセスでは次のような各部門が、基幹プロセス能力のグローバル最大化を測っている。「事業を先導する戦略企画」、「個人と組織の能力向上を支援する人事」、「経営シミュレーションする金庫番の経理」、「材料合理化活動を展開する購買」、「全体最適の生産を管理する管理」、「高い専門性を有する生産技術と品質保証」等の部門である。</p>
2005	松下電器産業株式会社 パナソニック オートモーティブシステムズ社	<p>当社の基幹プロセスの特徴は以下の通りである。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 松下グループの総合力と独自技術を融合した開発プロセス。 ② 軽くて早い生産プロセス。つまり、高品質な商品を欲しいときに欲しいだけ適切なコストでお届けするシステムである。 ③ 顧客密着型販売プロセス。つまり当社の販売面での特徴「一顧客一窓口営業体制」を具現化したシステムで、お客様ご期待に応える仕組みである。 ④ 「品質立社」の中核となった売った後のプロセス。つまり、万一の不具合等に迅速に対応し、再発防止や未然防止機能を高めるためのプロセスである。 <p>支援プロセスについては、卓越した QCDDS (Quality, Cost, Delivery, Development, Service) を実現する基幹プロセス部門に対して効果的・効率的なサービスを提供することを基本的考え方としている。</p>
2005	トヨタ輸送株式会社	<p>当社の基幹プロセスの最大の特徴は「サービス提供・顧客との関係強化に向けたプロセス」であることだ。つまり、物流ネットワークにおいて JIT 等を確実に実施することによって、効率的で高品質な物流を実現している。具体的には、車両の納期遅れを防止するために、出門期限を設定することで常に監視したり、異常を早い段階で察知・対応したりする仕組み等である。</p> <p>支援プロセスでは、「管理」の意識を「支援」の意識へと変革させ、支援部門という位置づけで業務を見直し、方針管理や日常の支援活動につなげることの必要性を認識し、全社員との情報共有化等を通じて、機関部門の要求・期待を吸い上げる活動を行なっている。</p>

表9の結果より、各社とも基幹業務プロセス、支援業務プロセスに工夫を凝らした仕組を導入しており多様である。しかし、顧客ニーズを捉え迅速に対応するため各社が導入している仕組みには、以下の2点のような特徴が、多くの受賞企業に共通する傾向として見られる。

- 基幹業務プロセス自身を迅速に対応・変更可能なものとするための変革
- 支援業務プロセスと基幹業務プロセスの関係性や連携の強化

各社が実施している具体的な施策としては、「標準化」、「情報システムの充実」、「製販体制の構築」、「多品種小ロットへの対応」、「コンカレントエンジニアリング」等が挙げられる。

7. 「情報マネジメント」に基づく仕組みと指標の分析

本章での分析対象要件は表3に示した通り以下の項目である。この要件に照らした受賞企業が構築している仕組みを表10に示す。

- 「組織全体、および各部門の業務能力を測定するために用いている情報・データはどのような方法で選定しているのか？ 具体的にはどのような経営情報を設定しているのか？」

表10. 各社の「情報マネジメント」に関する特徴

年度	受賞企業名	仕 組 み の 特 徴
1996	日本電気株式会社 半導体事業 グループ	半導体グループにおける情報・データ管理の基本は、業務と情報の一元マネジメントである。市場・顧客・業界・販売・生産・技術・品質等の業務を主管する部門がそれらの情報を利用する部門の要求に沿った情報システムを構築・改善し、情報・データを管理している。
1997	千葉夷隅 ゴルフクラブ	千葉夷隅ゴルフクラブでは、お客様の多様な情報を全社員で収集し、共有化している。また、経営全般の状況を全員が理解するための情報としては、新年のスタート時にトップから全社員に対して伝えられる、前年度の入場者数・売上・利益が挙げられる。
1997	アサヒビール 株式会社	激しく変化する経営環境下において、競争優位を確保していくためには、「変化の兆し」を感度良くつかむための情報が重要となる。また、お客様や市場に関する情報・データを多面的に収集し、共有化し、活用することも必要となる。さらに、競合他社の各種情報もトータルマーケティングにおいて優位に立つためには欠かせない。
1998	株式会社 日本総合研究所	「知識エンジニアリング」を標榜し、実践していくために、共有化すべき情報として最も重視しているのは、「人材情報」、「知的財産情報」、「営業支援情報」である。
1998	株式会社 吉田オリジナル	当社では、商品力の強化、顧客対応力の強化による顧客満足向上を目指し、データの選択と収集を行っている。新商品開発における情報収集の目的は、流行や市場動向を把握し、優れたデザインや機能を創造するこ

		とである。製造における情報収集の目的は、稼動・受注量・在庫および原価状況の把握、生産ロスの極小化、納期遵守状況の把握である。お客様と販売に関する情報収集の目的は、新規お客様の獲得状況や既存のお客様のリピート率の把握、お客様ごとの趣向の把握である。
1999	富士ゼロックス株式会社 第一中央販売本部	第一中央販売本部では、経営環境が激しく変化の中でお客様の変化を素早く的確に捉え、そこから生ずる要求・要望を理解するための情報を重視している。また、社内外の支援部門や全国の営業担当と足並みをそろえて、お客様の要求・要望の実現を推進するには、ノウハウの集積や、お客様情報および提案情報等を共有化する必要がある。
1999	株式会社 リコー	我々が、収集・活用している情報は、日々の活動や改善に活用するための「日常活動で把握しているお客様情報」と、お客様のニーズの変化を的確に早く掴むための「多様な顧客・市場情報」である。
2000	株式会社 武蔵野	業務を行うにあたって指針となる情報は、従業員が常に携帯する「経営計画書」に記載されている情報である。また、お客様に関するデータや情報、具体的には「毎日定期的に発生するタイプの情報」だけでなく、お客様アンケートの結果等の「不定期に発生する情報」も重要性は高い。
2000	日本アイ・ビー・エム株式会社 ゼネラル・ビジネス事業部	CRM プロセスを適切に運用するためには、お客様状況に関するデータ、市場機会に関するデータ、市場調査データ、お客様の課題を解決するソリューションデータ、お客様のご期待やご要望、クレーム等のデータが重要となる。
2001	セイコーエプソン株式会社 情報画像事業部	「事業の目指す姿」を実現するために、当事業本部は、「戦略」、「顧客・市場」、「人材」、「プロセス」、「業績・財務」の5つの視点から見た情報・データが重要となる。
2002	第一生命 保険相互会社	第一生命では、お客様のライフステージの変化や多様なニーズに応じて、一生涯にわたり良好な商品・良質なサービスの提案を目指している。そのため、重視している経営情報は、「お客様・市場の動向に関する情報」、「事業活動に関する重要な情報」、「職員・組織能力に関する情報」、「競合他社の動向に関する情報」、「社会構造・経済環境変化に関する情報」に分類される。
2002	パイオニア株式会社 モバイルエンターテインメントカンパニー	現場での日々の活動において生み出される生の情報・データの中から、有効なプロセス情報・データ（例えば、開発状況、他社状況、生産状況、在庫データ、営業情報、販売店情報、クレームや問合せ）をワールドワイドに収集している。これらの日常活動の情報を、各部門が自立的に動的情報として分析・共有することで、日常業務のマネジメントにつながっている。
2002	トヨタビスタ高知株式会社	当社では、経営情報を把握するためのデータを次の5つのカテゴリーに分類して、収集・把握することとしている。「人材資本に関する情報」、「組織資本に関する情報」、「顧客資本に関する情報」、「市場・競争環境に関する情報」、「財務資本に関する情報」である。
2002	カルソニックハリソン株式会社	経営戦略策定や日常業務遂行に必要な情報を、「日常及び組織全体で活用する管理指標」と「主要な経営活動情報」に分け、経営方針に基づい

		て定義した情報分類ごとに、主要活動と必要な情報の関連性を明確にしている。
2003	NEC フィールディング株式会社	経営情報は3C（自社、顧客・市場、競合・ベンチマーキング）の視点から収集・分析を行っている。
2004	株式会社 ホンダクリオ新神奈川	当社の経営活動は、CSを基本活動としているので、重要指標としているのは「大変満足ユーザー獲得率」、「CSスコア」の2つである。その他にも、「代替率（買い替え率）」、「車検台数」、「オイル交換実施台数」、「アンケートハガキ枚数」、「自動車保険継続率」、「自動車保険新規獲得率」も重要な指標として位置づけている。
2004	千葉ゼロックス株式会社	当社における情報分類は、「戦略の策定・進捗を支援する情報」と「価値創造を支援する情報」の2つがあり、経営ビジョン実現に向け、「継続的改善」、「スピーディな意思決定」、「お客様への価値提供能力の向上」を目指し、経営情報活用することを基本的考え方としている。
2005	株式会社 J・アート・レスト ランシステムズ	当社では戦略とリンクした情報を重要視しており、具体的には「従業員満足」、「お客様満足」、「商品/競合情報」、「ネット販売情報」、「生産性に関する情報」、「商品開発/生産性情報」等であり、この中から有効な情報を抽出して、活用している。
2005	松下電器産業株式会社 松下アート アプライアンス社 エアコンデバイス 事業部	戦略課題の進捗・達成度合いを測る情報、データは、グローバルに「市場」、「顧客」、「商品」、「競合」、「拠点」、「組織能力」の観点で整理され、また、上記の観点に加え、各拠点毎に職能別または部門別に情報の選択と分析を行っている。
2005	松下電器産業株式会社 パナソニック オートモーティブ システムズ社	グローバルで環境変化の激しい自動車業界を事業ドメインとする当社では、経営情報を下記3つに分類し、グローバルに把握し、社内で共有・活用している。3つとは、「事業環境を理解する情報」、「当社の業界での位置づけを把握する情報」、「経営の実態を把握し業務成果を測定する情報」である。
2005	トヨタ輸送株式会社	戦略策定に必要な経営情報、特に市場や輸送効率、業界他社情報、海外情報等が組織的に選択・分析され、情報活用プロセスとして定着している。

表10の結果より、各社が情報を選択する基準とする考え方は、「戦略立案に欠くことのできないもの」に特化してきているようだ。つまり遍く全ての経営情報を重要視するのではなく、重要な高い情報と重要性が低い情報を峻別し、メリハリをつけた情報収集を行っているということである。具体的な情報としては、顧客や市場の動向やニーズを的確に把握し、競合他社の動向や市場の競争環境を正しく捉え、自社の組織や人材の能力を正確に理解するための情報等である。

8. 「活動結果」に基づく各種経営指標の抽出

本章での分析は、活動結果の報告内容に基づいて、各社の主要な経営指標を抽出することである。抽出結果を表11に示す。

表11. 抽出した各社の経営指標

年度	受賞企業名	仕 組 み の 特 徴
1996	日本電気株式会社 半導体事業 グループ	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「産業廃棄物委託処分量の推移」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「プロポーザル提案件数の推移」、「技術士資格保有者の推移」、「国際学会発表件数の推移」 ● プロセスの結果：「新製品出荷高比率」、「開発 TAT の推移」、「設備総合効率の推移」 ● 総合評価：「一人当たり出荷高推移」、「CS 総合指標（自社、業界平均）」、「企業イメージ調査結果」、「品質クレーム件数の推移」、「市場シェア」
1997	千葉夷隅 ゴルフクラブ	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「農業使用量の推移」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「JMA サービス・マネジメント診断調査結果（サービス・マネジメント総合水準）の推移」、「サービス・マネジメント種目水準」 ● プロセスの結果：「各アンケート調査によるお客様評価の推移」 ● 総合評価：「市場占有率」、「入場者数の増加率」、「固定費の削減率」、「顧客満足度結果（総合）」、「顧客満足度結果（部門別）」、「住地ゴルフ“ホームコースアンケートに関する調査結果（評価項目別ゴルフ場順位）」
1997	アサヒビール 株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「原単位の低減（燃料、電力、用水）」、「CO₂排出状況（工場 CO₂、林業者 CO₂）」 ● プロセスの結果：「製造後出荷までの年間平均日数の推移」、「生産性向上」 ● 総合評価：「銘柄別指名状況推移（自社、他社別）」、「年代別人気商品（自社、他社別）」
1998	株式会社 日本総合研究所	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「情報発信実績推移」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「裁量労働制適用率」、「社内公募制による社内留学や配置転換の実績」、「職種職能試験認定制度の実績」、「職場意識調査（社員満足）」 ● プロセスの結果：「ソフトウェアの障害発生件数」 ● 総合評価：「財務の結果（売上高、経常利益、経常利益率、自己資本比率）」、「顧客満足度の変化（仕事の進め方の評価、提案内容の評価、製品サービスの評価）」

1998	株式会社 吉田オリジナル	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「シンナー仕入れ実績」, 「表彰・感謝状等概要」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「報奨制度実績」, 「社員満足の評価」 ● プロセスの結果：「100万人の顧客獲得の結果（登録総数）」 ● 総合評価：「財務の結果（流動比率, 当座比率, 自己資本比率）」, 「顧客満足（総合満足, バッグの満足, 最も良く行くイビザのお店の満足度, リフレッシュの認知度, リフレッシュに対する満足度）」
1999	富士ゼロックス 株式会社 第一中央販売本部	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「使用済み消耗品回収のお客様評価の推移」, 「モラルサーベイ結果（総合, 仕事, 職場, マネジャー, 人事運営, 組織運営）」 ● プロセスの結果：「SB（ソリューション・ビジネス）案件数推移」, 「有益な提案, 情報の提供のお客様評価」 ● 総合評価：「売上推移と成長率」, 「営業利益推移と成長率」, 「営業担当全般のお客様評価」, 「対競合満足度比較（企業活動全般）」, 「対競合満足度比較（再購入意向状況）」
1999	株式会社 リコー	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「国内事業所廃棄物推移」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「RSA（リコー・システムアドバイザー）認定資格取得者数」, 「サービス技術検定資格取得者数」 ● プロセスの結果：「商品開発期間の推移」, 「エレキ系ユニットの価格推移」, 「総合ライン生産性向上率」, 「CSS（カスタマ・サポート・システム）による保守サービス力に機能評価」, 「部品不良率」 ● 総合評価：「日本市場での複写機デジタル化率」, 「海外市場でのリコーの複写機デジタル化率」, 「国内外別売上金額・海外売上比率」, 「海外地域別売上金額（連結）」, 「第三者によるお客様満足度調査結果」, 「国内シェア」, 「海外シェア」
2000	株式会社 武蔵野	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「近隣商店街とともに行う清掃の実施回数」, 「経営の透明性（経営計画書外部配布数, 経営用語解説書外部配布数）」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「相互学習の成果（環境整備点検, コールセンター業務体験, 他部門での体験学習, 部門別勉強会, 組織横断型チーム数およびメンバー数, 2つの委員会への参加者数）」 ● プロセスの結果：「解約比率（家庭用, 業務用）」 ● 総合評価：「財務の結果（売上高, 営業利益）」, 「ダストコントロール定日定時レンタル訪問遵守率」, 「お客様に対するアンケート結果（担当者は約束等をきちんと守っているか？ 担当者に満足しているか？）」, 「業界シェア」
2000	日本アイ・ビー・エム 株式会社 ゼネラル・ビジネス 事業部	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「社会的責任（環境への排出, 廃棄物, 電気使用, CO₂放出）」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「学習環境の成果（自由裁量度, 能力・成長の機会, スキル向上に高い優先度）」, 「社員満足の成果（会社満足度, 仕事の達成感, 処遇全体）」 ● プロセスの結果：「CRM リレーションシップと発掘の成果」, 「一人当たり売上（指数）」 ● 総合評価：「顧客満足度調査結果」, 「プラインド・サーベイ（次期発注会社の選択）」

2001	セイコーエプソン株式会社 情報画像事業部	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「トップメッセージアクセス件数」, 「倫理研修参加数と身障者雇用率」, 「地域クリーン活動参加人数」, 「廃棄物リサイクル率」, 「商品リサイクル：消耗品回収数」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「特許公開件数ランキング」, 「社員意識調査結果の推移（社員満足度）」 ● プロセスの結果：「IJP 主力商品の市場不良率」, 「生産性向上率」, 「出荷検査不良率」, 「LFP の国内台数・金額シェア」 ● 総合評価：「海外生産比率と為替影響額の推移」, 「部品集約による合理化効果」, 「お客様満足度」, 「インフォメーションセンターの満足度」, 「修理速さの評価」, 「ブランド認知度」, 「市場シェア」
2002	第一生命 保険相互会社	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「お客様の申し出（苦情）件数推移」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「生涯設計デザイナーの上級ランク取得者数」, 「専門課程・応用課程・生命保険大学の各業界共通試験の年間合格者数」 ● 総合評価：「顧客満足：総合満足度スコア」「財務の成果（格付けの推移）」, 「保有相対シェアの推移」
2002	パイオニア株式会社 モバイルエンターテインメントカンパニー	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「CS 合宿参加人数」, 「リサイクル率推移」, 「企業市民としての貢献活動」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「英語力の向上」, 「社員満足度」 ● プロセスの結果：「品質システムの向上（QS9000内部監査指摘数の推移）」, 「目標原価（TFC）の遵守率」 ● 総合評価：「財務の結果（売上高, 在庫）」, 「顧客満足向上の結果（ブランドロイヤリティ（オーディオ, ナビゲーション）, モデル別満足度）」
2002	トヨタビスタ高知株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「主要5プロジェクトチームの開催頻度」, 「取り組んだ環境基準項目と達成時期」, 「社会貢献活動への取組み実績」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「従業員意識調査による人材資本および組織資本, お客様ご意見調査による各種満足度」 ● プロセスの結果：「無料6ヶ月点検の実施率」, 「法定点検の掌握度」, 「車検の掌握度」, 「ショールームへの総入場者数」, 「既存のお客様の来店数」 ● 総合評価：「営業スタッフに対する総合満足度」, 「サービススタッフに対する総合満足度」, 「来店, 来電時の対応に関する総合満足度」, 「アンケート返信率」
2002	カルソニックハリソン株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「経営ビジョン・方針の社内浸透度評価」, 「ES 調査／リーダーシップ評価」, 「ES 調査／社員の参画意識」, 「ES 調査／上司支援評価」, 「産業廃棄物原単位削減率」, 「エネルギー原単位削減率（電機）」, 「マナー遵守率」, 「ボランティア活動」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「技能スキル」, 「スタッフスキル」, 「社員満足度評価（総合満足度, 仕事, 仕事の進め方, チームワーク, 教育訓練, リーダーシップ, コミュニケーション, 人事制度・福利厚生）」

		<ul style="list-style-type: none"> ● プロセスの結果：「加工不良率」, 「原価低減率」, 「ビジネスパートナー満足度評価」 ● 総合評価：「財務の結果（国内実績, 海外実績, 目標）」, 「顧客満足向上の結果（顧客セグメント別）」, 「市場クレーム発生率の推移（顧客不満足の結果）」, 「国内シェアの推移」, 「欧州シェアの推移」
2003	NEC フィールディング株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「企業理念とビジョン浸透度評価」, 「使用電力の削減」, 「産業廃棄物の削減」, 「機器グリーン購入の促進」, 「パソコン教室開催実績」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「CE 一人当たりの教育量（日数）」, 「資格保有延べ人数」, 「教育の有効性確認：役立ち度推移」, 「社員満足度」 ● プロセスの結果：「障害の発生率」, 「提案採用率」, 「1 時間以内品到着率」, 「一人当たり TCO」, 「ヘルプデスクの着呼」 ● 総合評価：「財務の結果（売上高, 経常利益, 従業員一人当たり経常利益）」, 「顧客満足向上の結果」, 「日経コンピュータ顧客満足度調査結果（毎年度別）」
2004	株式会社 ホンダクリオ新神奈川	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「経営幹部の店舗臨店実績（件数）」, 「読書感想文（件数, 提出率, 改善フィードバック数, 好事例フィードバック数）」, 「お客様納車後アンケートハガキによる社員への価値浸透度の把握」, 「地域社会からの表彰実績」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「営業スタッフ要員月あたり販売台数」, 「社員当り粗利益」, 「オイル交換実績」, 「修理整備台数」, 「ホンダエンジニア資格取得人数」, 「すぐやる工房制作実績（件数）」 ● プロセスの結果：「納車時アンケート回収数および回収率」, 「代替・増車・紹介率」, 「基盤収益カバー率」, 「新車販売計画達成率推移」, 「販売におけるクレジット使用率」
2004	千葉ゼロックス株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「トークナード実施状況（直接対話の状況）」, 「Passion-Window アクセス状況（間接対話の状況）」, 「経営方針の適切さに関する社員評価」, 「ビジョン共有度に対する社員評価」, 「使用済み機械の回収率」, 「身障者雇用率」, 「交通事故発生率」, 「植樹本数（累計）」, 「拡大教科書複写枚数」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「エクセレント賞（受賞者数, 受賞者比率）」, 「ハッピーワード（お客様からいただくお褒めの言葉）（件数）」, 「IT 資格取得状況」, 「プロフェッショナルキャリアパスモデルによる人材育成（人数）」, 「能力要件の明示に対する社員評価」, 「能力開発施策の有効性に対する社員の評価」 ● プロセスの結果：「BPN 作成とお客様評価の相関性」, 「すばやいクレーム対応についてのお客様評価」, 「戦略策定参画人数」, 「コラボレーション活動と大型システム商談（指数）」, 「獲得ドキュメントボリューム（指数）」, 「情報システム改善要望への対応」 ● 総合評価：「価値提供に対するお客様の総合満足度」, 「ソリューション活動におけるお客様の総合満足度」, 「サービスエンジニアがお客様のご要望を把握する努力への評価」, 「社員満足・不満足の結果（仕事に対する評価指標, 職場に対する評価指標, 仕組みに対する評価指標）」, 「成長性（売上, 利益の推移）」, 「収益性（売上高税引前利益率の推移）」, 「生産性（社員一人当たり売上高の推移）」, 「安全性（自己資本比率の推移）」

2005	株式会社 J・アート・レス トランスシステムズ	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「顧客本位の風土作り」、「朝礼での理念徹底」、「リーダーシップと倫理全体」、「公序良俗の仕組み」、「企業倫理の改善成果」、「節電の結果」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「情報カード提出件数」、「情報カード賞支給者数」、「業務関連資格取得者比率」、「必須カリキュラム終了率」、「DVD 研修受講率」、「社員満足と職場満足の結果（顧客重視の教育、貢献者評価の仕組み、チーム学習の風土、ES 向上の計画と目標）」 ● プロセスの結果：「顧客市場の理解全体」、「既存顧客期待把握プロセス」、「顧客要求反映企画プロセス」、「苦情収集とフィードバック」、「顧客の声反映の改善」、「顧客の声社内への徹底」、「不満解決の仕組みの改善」、「戦略カテゴリー全般」、「リスクの戦略への反映」、「顧客要求戦略への反映」、「重点施策の明確化」、「戦略を見直す仕組み」、「達成度の他社比較」、「ベンチマーキングの反映」、「新商品開発の結果」、「支援プロセスの結果（社内各部門からの支援部門に対する評価）」、「経営品質チェックによる支援プロセスの評価（支援プロセス改善の仕組み、支援サービス目標、支援部門改善結果、支援部門評価尺度）」、「ビジネスパートナーのクオリティ結果（パートナーに要求・基準等を伝える仕組み）」、「経営品質チェックによるパートナー項目の評価（供給業者の品質改善、業者サービス基準、供給業者改善の仕組み）」、「経営品質チェックによる情報マネジメント項目評価（必要データ収集の仕組み、業者サービス基準、品質の競合比較、情報カテゴリー全体、データ入手の容易性）」 ● 総合評価：「顧客満足・不満足の結果（顧客関係強化の成果、顧客満足の成果全体、顧客の要求期待と変化）」、「社員とアルバイトさんによる経営品質 ES 評価」、「アルバイトさんの満足度」、「事業規模、利益、営業成績及び資産状況の推移」
2005	松下電器産業株式会社 松下アート アプライアンス社 エアコンデバイス 事業部	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「事業部奉仕の理解度」、「事業部長との懇談会（わくわくグループディスカッション）（回数）」、「製品含有有害化学物質の代替化」、「廃棄物削減」、「身障者雇用率」、「会社施設の市民開放（延べ利用者数の経緯）」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「グローバル対応力（海外外向経験者累計人数）」、「科学的手法（SQD）スクール（開催数、受講者数）」、「パナ・テクノスクール（開催数、受講者数）」、「秋の大運動会（参加者数）」、「社員満足度の向上」 ● プロセスの結果：「顧客との技術ミーティング（開催回数）」、「品質向上、品質ロスコスト（総品質ロス比率）」、「PDM グローバル全部門展開（率）」、「ものづくり力評価」 ● 総合評価：「CS アンケート調査結果（商品開発力、価格、品質、納期、弊社幹部、営業社員、総合評価）」、「販売額の推移」、「BS 総在庫日数の推移」
2005	松下電器産業株式会社 パナソニック オートモーティブ システムズ社	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果：「経営方針の理解度（総合朝会アンケート（理解度）」、「社員に対する意思伝達度合い（PAS-Time 閲覧件数推移）」、「共存の森活動（植樹本数）」 ● 個人と組織の能力向上の結果：「人材交流比率（人材交流比率の推移）」、「教育投資（研修費）」、「教育投資（研修費）の推移」 ● プロセスの結果：「ものづくりスピード（製造リードタイム）」、「製造リードタイム推移（指数）」、「電話相談員対応レベル調査（電話

		<p>相談員対応レベル調査における評点)」、「開発能力成熟度モデル (CMM 取得レベル推移)」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 総合結果：「お客様満足度インターネット調査（電話相談と修理受付件数の推移）」、「社員意見調査（意見調査結果、好意回答の昨年比較）」、「販売高の推移（販売高推移（指数）」、「棚卸資産の推移（棚卸資産推移（指数）」
2005	トヨタ輸送株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップと社会的責任の結果の指標：「経営幹部（社長・役員）のリーダーシップの評価」、「最重要顧客20社の弊社組織価値理解度（CSI）」、「ビジネスパートナーの組織価値理解度」、「トヨタ新車事故発生率」、「部品物損事故発生状況」、「一般物損事故発生状況」、「最新規制適合車への切り替え状況」、「陸上輸送におけるCO₂排出状況（総量）」 ● 個人と組織の能力向上の結果の指標：「プロジェクト数の推移」、「TRC 提案コスト改善効果額の推移」、「年間受講者数推移」、「教育プログラムの評価」 ● プロセスの結果：「最重要顧客20社のお客様の状況・ニーズに対する理解」（CSI）、「最重要顧客20社のニーズに合った運び方の提案」（CSI）、「最重要顧客20社のトラブル・クレームに対する迅速な対応」（CSI）、「最重要顧客20社の調査の有効性満足度」（CSI）、「国内新車輸送費」、「納期厳守率」、「商品車両損傷率」 ● 総合評価：「最重要顧客20社の満足度調査」、「社員満足度調査結果（ES）」、「PS 調査ビジネスパートナーの満足度（PSI）」

表11より、『リーダーシップと社会的責任の結果』については、「自然環境問題」に関連した指標が圧倒的に多いことがわかる。『個人と組織の能力向上の結果』については、「資格取得」に関する指標が多いようであるが、「研修会・勉強会等の開催回数」や「学習環境に対する成果」を社員の認識を調査することによってデータ化した指標も増えてきている。また『プロセスの結果』については、比較的各社各様であるが「品質」に係わる指標（例えば不良品発生率やクレーム発生件数等）が多い。そして『総合評価』については「財務に関する指標」、「顧客満足度に関する指標」、「社員満足度に関する指標」が定番化していると言える。

9. 日本経営品質賞受賞企業の仕組みや指標の特徴と傾向

本稿では、日本経営品質賞受賞企業21社の主な経営の仕組み等を分析することにより、その特徴や傾向等を把握しようとした。得られた結果の概要を表12に

示す。表に示した内容は、どれも現在の社会全般の経済状況や企業経営環境を踏まえれば、当然といえば当然の施策である。しかし実際には、中小企業をはじめとする多くの企業では、少なくとも現時点において、このような仕組みは導入されていないと考えられる。現実の企業において、経営の品質を高めるための仕組みが導入に至らない理由や背景には様々なものがあると思われる。しかし、本稿で示した経営品質を向上させるための具体的な仕組みや指標が、多少でもこの様な企業における仕組み等の導入を促進することになれば望外の幸せである。

表12. 抽出した特徴や傾向

	特徴・傾向
カテゴリー1： 経営幹部のリーダーシップ	<p>概ね共通している仕組みは、理念やビジョンといった価値の表明はフォーマルな会議で行われ、その内容を共有するためのコミュニケーションは、経営陣や幹部等のリーダーと一般社員との間の対話型コミュニケーションで促進されるというものである。なお、幾つかの企業では一般従業員よりも幹部に対して十分浸透させることを特に重視した仕組みを導入している。</p>
カテゴリー2： 経営における社会的責任	<p>社会からの要請を理解する仕組みとして、多くの企業は、自社の理念やビジョンといった価値観と事業内容、自社の業界における位置づけ等から、実施すべき項目を検討し、独自に定めるという方式を採用しているようである。その際、決定機関は中立的な“委員会組織”の場合が多い。なお、決定した内容は明文化され冊子等で、全社員に配布、徹底されている。その際、社員との間で“特別な契約”を取り交わし、社員のサインを求める企業もある。</p>
カテゴリー3： 顧客・市場の理解と対応	<p>顧客・市場に関する情報の入手方法としては、経営陣、経営幹部、一般社員による顧客との直接的会話を通じた手法が重要視されている。こうして集められた情報、つまり、顧客から直接聞いた要望、期待、不満等の“肉声的”な生の情報を補完する情報収集手段としてアンケートも多用されている。</p> <p>これらの情報は、組織横断的で経営陣がトップを務める“委員会”で検討されたうえで、その“委員会”から各部署に連絡や改善の指示が行くという仕組みが多いようである。</p> <p>クレーム対応についてはマニュアルを整備している会社が多いが、重大で急を要するクレームについては、マニュアルの規定を超越する対応を行う会社が殆どである。</p> <p>顧客満足度のためのアンケートについて、中立性を確保するために第三者機関に委託する方式が多いようだ。</p>
カテゴリー4： 戦略の策定と展開	<p>各社とも「中期経営計画」を戦略と位置づけ策定している。その策定手順は、会社によって様々であるが、フォーマルな組織横断的な組織（例えば、『戦略検討会議』）を用いる方式が多用されている。</p>

	<p>現場意見の反映については、現場の一線社員を、「中期経営計画」策定のいずれかの段階で、何らかの検討会議に参画させて戦略に反映させるようにしている。</p> <p>戦略や戦略課題の展開は、社員に徹底させることは当然であるが、戦略（中期経営計画）を最終的には個人レベルの目標（要するに個人別の目標）にまでブレークダウンすることによって、否応なく、当該戦略を理解し、意識させるような方式が殆どの企業で実施されている。ただし、戦略の本当の意図の理解については、カテゴリー1における理念の浸透と同様に社員との積極的なコミュニケーションを図っている企業が多い。</p> <p>なお、戦略立案に際して多く用いられている分析技法としては“SWOT分析”や“シナリオ分析”が多用されているようである。そして、戦略を展開する際の幹部や社員に分かりやすく説明するフレームとしてBSC（バランススコアカード）の手法を援用している企業もある。</p>
<p>カテゴリー5： 個人と組織の能力向上</p>	<p>社員が自主的に行動できるようにするためには、当該社員が十分な能力を身につけていることが必要となる。そのため、各社とも具体的な施策は、OJT、OffJT、SD等による研修プログラムを仕組みとして整備し実施している。そのなかでも、OffJTに“社員同士が相互に学びあう仕組み”が盛り込まれている場合が多い。動機づけに関しては、“表彰制度”の導入や“社員満足”の向上に努める施策が多く取られている。</p> <p>個人の能力を向上させ能力主義を推進するための施策としては、個人に要求される能力レベルを明らかにするための“目標管理制度”や“職能給制度”，そして実績を評価するための“業績評価精度”が多用されている。</p>
<p>カテゴリー6： 顧客価値創造のマネジメント</p>	<p>顧客ニーズを捉え迅速に対応するため各社が導入している仕組みには、以下の2点のような特徴が、多くの受賞企業に共通する傾向として見られる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 基幹業務プロセス自身を迅速に対応・変更可能なものとするための変革 ➢ 支援業務プロセスと基幹業務プロセスの関係性や連携の強化 <p>具体的な施策としては、「標準化」、「情報システムの充実」、「製販体制の構築」、「多品種小ロットへの対応」、「コンカレントエンジニアリング」等である。</p>
<p>カテゴリー7： 情報マネジメント</p>	<p>各社が情報を選択する基準とする考え方は、「戦略立案に欠くことのできないもの」に特化してきている。具体的な情報としては、顧客や市場の動向やニーズを的確に把握し、競合他社の動向や市場の競争環境を正しく捉え、自社の組織や人材の能力を正確に理解するための情報等である。</p>
<p>カテゴリー8： 活動結果</p>	<p>活動結果として用いられている経営指標の傾向は以下の通りである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ リーダーシップと社会的責任の結果：「自然環境問題」に関する指標 ➢ 個人と組織の能力向上の結果：「資格取得」、「研修会・勉強会等の開催」、「学習環境に対する成果」に関する指標 ➢ プロセスの結果：「(業務に関する)品質」に関する指標 <p>総合評価：「財務」、「顧客満足度」、「社員満足度」指標</p>