

登録組織インタビュー

株式会社 ローラン (栃木県宇都宮市)

適用規格 ISO 9001:2015 / JIS Q 9001:2015

フラットな組織づくりと理念の共有を徹底し、 顧客満足と従業員満足を追求

代表取締役社長 羽石 和樹さま



株式会社ローラン本社にて、インタビューの様子。

写真奥、右側が羽石さま、左側が営業部部长代理 兼 宇都宮営業所所長の荒井康広さま（管理責任者）。

株式会社ローランは理化学装置の専門商社として、1948年の創業以来、最先端の理化学装置の販売と修理・メンテナンスサービス事業を、栃木県を中心に関東一帯に展開しています。同社の羽石和樹社長は、「善循環」の社是の下、さまざま取り組みを通じてCS（顧客満足）とES（従業員満足）の実現を追求されています。経営学博士であり大学教授という顔も持つ羽石社長に、それらの取り組みとISO 9001の活用についてお話を伺いました。

すべての社員と理念の共有を図る

一御社のホームページを拝見すると、「善循環」という言葉が目飛び込んできます。まず「善循環」についてお聞かせください。

羽石：善循環は先代である2代目社長（現会長）が設定した社是です。文字通り、「善行は循環して戻ってくる」という意味ではありますが、「誰かに良いことをしたら、そのままお返しが自分に戻ってくる」というニュアンスとは少し違います。誰かに対して良いことをしたら、された人がまた別の人に良いことを行い、次の人、次

の人、といった具合に広がってゆく。そうして巡り巡っていつか自分に良いことが還ってくるというイメージです。

—もっと長期的で広い視点に立った考え方なのですね。

羽石：もしも今日、誰かから良いことをされたのなら、それは自分が10年前に行った善行が循環の末に還ってきたのかもしれない。「相手の利益」を優先して、まずは自分から善を発信しようじゃないか、というメッセージです。お客さまに対しても損得度外視で、社員一人ひとりが真心をもって「お客さまの利を最優先させる」ことを第一に考える。それが当社の基本理念です。

一どのように社員の皆さんに善循環の浸透を図られているのでしょうか。

羽石：さまざまな機会を設け、繰り返し理念について話しています。たとえば全社員を5~10名ずつグループに分けて、「社長研修」という理念研修を月に1回実施しています。また、年に2度、すべての社員を一人ずつ、私が面談しています。

—社員全員と個別面談を実施するには相当な時間と労力を要すると思います。それほどまでに理念の浸透を重視されているのですね。

羽石：社内で理念の共有を図ることは、社長として大切な責務のひとつだと考えているので、個別面談は20年間続けています。面談で私は「ローラン・フィロソフィー（哲学）」を語り、それについて社員一人ひとりがどのように捉えているのかを問いかけて、対話を繰り返しています。

商社である当社にとって、人材こそが商品です。良い人材を育ててお客さまのところにお届けすることがCSに直結すると考えて、まず間違いありません。社員の皆さんからは「社長に褒められるよりも、お客さまから喜ばれたり褒められたりする方が嬉しい」と言われます（笑）。

社内外の状況を見据え、戦略的判断で認証を取得

—ISO 9001を認証取得された当時の様子をお聞かせください。

羽石：当社がISO 9001の認証取得を目指して動き出したのは、「2000年版*」が発行されてまだ間もない頃でした。当時の当社はまだ組織的な運営とは程遠い状態で、業務の標準化もできていませんでした。ルールも書類もなく、「暗黙の了解」だけで、言わば場当たりに業務が回っていた状況の中で、当時常務だった私を含む経営陣はなんとかして仕組みを作ろうとしました。

—ISO 9001導入を決断するにあたり、何かきっかけがあったのでしょうか。



羽石：認証取得に向けた取り組みを始めたのは、ちょうど私が3代目社長として就任する直前でした。代替わりのタイミングでISO 9001を導入し、組織化を図らなければならないという先代社長の考えもありました。私が推進役になり一気に認証取得まで持っていったことで、社長に就いた後のリーダーシップにもスムーズにつながったのだと思います。

—社長交代に伴って権限が移行するタイミングで取り組まれた成果ですね。

羽石：社外に対する「信用力」を高めようという機運も、一方ではありました。当社を含め、この業界の各社にとって取引先のほとんどは大手の上場企業です。当時はまだ業界内でISOを導入した例はなく、他社に先んじて当社が国際標準を取り入れて業務の仕組みを構築することで、取引先からの信用を向上させようという狙いもありました。この狙いは結果的に正解で、お客さまから一定の評価をいただきました。

「面倒くさい」から「やって当たり前」へ

—社長交代に伴って権限が移行するタイミングで取り組まれた成果ですね。

羽石：「なぜ、こんなことをしなければならないの？」という反応でした（笑）。それまでにはなかった書類を作らなければならなかったし、ルールやマニュアルもできる。当然、「面倒くさい」と反発がありました。当時はまだ「ISO 9001は製造業のためのもの」という考え

*2000年版：ISO 9001:2000のこと。2000年12月に発行された。1994年版までのISO 9001は「品質システム」であり品質保証のための規格であったが、2000年版で初めて「品質マネジメントシステム」となって以降、ISO 9001はマネジメントシステム規格になった。

も根強く、サービス業である当社は導入する必要はないと思われる中で、「品質とは『マネジメントの品質』なんだよ」と、辛抱強く説明していきました。

―社内の反応はその後、変わっていったのでしょうか。

羽石：初回の審査で指摘を受けた時のことです。指摘の内容について社員全員で議論をしました。なぜ当社が国際標準に届いていないのか、改善すべき点はどこなのか、皆で議論を繰り返す中で理解も深まり、「これが世の中の標準なんだ、だから世界標準に私たちの業務を合わせていこう」という雰囲気醸成されていきました。それから3年後、最初の更新審査を受ける頃には、既に「ISOを導入して良かった」と感じられるようになっていました。審査で一定の評価をいただけたこともあって社員の自信にもつながり、「3年間の苦勞と全員で議論しあって改善してきたことは決して間違っていなかったんだ」という手応えを共有できたことで、さらに向上したいという雰囲気になってきたのを感じました。

―現在ではISO活動に対する意識はどのようになりましたか。

羽石：認証取得を目指していた頃、私は社員にISO活動を「やりなさい」と言っていました。ですが20年経った今ではISOは「やるべき」という認識が社員の間で定着しています。むしろ皆さん、ISOを特別に意識することもなく、「やって当たり前」という感じです。当初から欠かさず毎月1回、すべての管理職を集めた「運営会議」を行って規格の理解や仕組み化の方法など、さまざまなことについて意見を出し合ってきました。現在のISOの定着は、衆知を集めて取り組んできた成果だと思っています。その運営会議ですが、現在はマネジメントレビューとしても機能しています。



工夫を凝らして業務の中にISOを取り込む

―つまり、毎月マネジメントレビューを行っているということですか。

羽石：運営会議は事実上の経営会議と言える会議内容なので、それなら別途マネジメントレビューの場を設けなくても運営会議と一体化させれば良いと判断しました。結果的に毎月マネジメントレビューを行うことになり、PDCAを早く回すことにもつながっています。ちなみに内部監査は年に2回実施して、これもPDCAの早回しに寄与していると思います。内部監査では今でも毎回10個くらいは指摘が出てきます。改善すべきことは決して尽きませんね。

―他にもマネジメントシステム運用上の特徴があればお聞かせください。

羽石：トップマネジメントである私も内部監査を受けています。これは透明性を重視していることと、全員参加を徹底させるという考えによるものです。もっとも、私は内部監査を受けながら「ここをもっと質問した方が良いと思うよ」と、逆に内部監査員にアドバイスをすることもあります（笑）。また、当社では管理責任者はメインとサブの2名体制として、3年ごと、更新審査のたびに交代するようにしています。

―3年ごとに管理責任者が交代するのは、どのような狙いがあるからでしょうか。

羽石：ISO 9001を導入して最初の約5年間は、私が旗振り役として管理責任者を務めていました。その後、他の社員と交代してわかったのですが、管理責任者を3年間も経験するとかなり意識が変わってきます。会社全体の、経営のことが理解できてくるんですね。そこで現在では、部長クラスを中心にひと通り経験させようと、このような仕組みにしました。非常に良い、マネジメント層への教育方法が見かったと思っています。

その他の運用上の特徴としては、「CSの品質目標」を「ISOの品質目標」として一体化したことが挙げられます。CSは当社にとって事業活動の生命線なので、一体化して良いと判断しました。できるだけISOと業務を一体化させてISOのメリットを最大限活用したいと考えています。

「自分で決められる」ことが「働きがい」を生む

—御社は基本理念の一つに、「社員重視」も掲げていらっしゃいます。そちらについてお聞かせください。

羽石：CSと同様に、ESも大切です。「この会社で働けて良かった」と社員の皆さんが素直に思えるように、「働きやすさ」と「働きがい」の向上を目指しています。まず「働きやすさ」とは、労働環境や福利厚生に代表されるものです。当社は、社員一人ひとりが参加意識を持てるように、風通しの良いフラット型組織を志向しています。たとえば「CS戦略会議」を月に1回、全社員参加で開き、CSを高めるにはどうしたら良いかを全員が知恵を出し合って議論しています。また、これら会議体の議事内容はほぼすべて、全社員に公開しています。

しかし、働きやすさだけでは人は物足りなさを感じてしまいます。そこで「働きがい」が重要になってきます。主体的に仕事に取り組むことができれば、働きがいも感じられます。「働きやすさ」と「働きがい」が揃って、初めて従業員の満足度は向上します。

—働きがいを感じられるために、具体的にどのような取り組みをされていますか。

羽石：当社では「経営計画書」を作成し、これを社員全員が携帯しています。経営計画書には経営理念や品質目標はもちろん、たとえば「企業倫理に関する方針」「教育に関する方針」「SDGsに関する方針」「お客さまとの関係性の方針」など、さまざまな方針が記載されています。また、各部署で立案した活動計画も、数字も含めて掲載しています。毎月1回の社長研修をはじめ、さまざまな研修で経営計画書を参照し、「基本的にこれに基づいて仕事をしてください」と説明しています。判断に必要な材料はすべてここに揃っています。

—社員全員が、「経営計画書」を判断の拠り所にされているのですか。

羽石：社員は皆、判断に迷ったらこの経営計画書を参照して、自分で判断します。上司も細かいことはほとんど言いません。仕事を作り出すのも、判断するのも自分。「決断できる」ということは緊張感も伴いますが、大きなやりがいを生み出します。現場で即判断、即決断ということは、当社では日常的に行われています。



—本人次第で成長できるということですね。

羽石：社員一人ひとりと個別面談の中で、私は「あなたは5年後、10年後にどうなっていきたいですか」「そのために足りないスキルは何で、どうやってそれを獲得していきますか」と、その人の中長期のキャリアビジョンを質問しています。短期的な目標や課題は直属上司が面談でヒアリングしますが、社長はもっと長期の部分を見ます。社員の皆さんには、常に将来像と夢を持って仕事に取り組み、働きがいを感じてほしいと思っています。

会社の「ありたい姿」を示すのがトップの役目

—フラットで全員参加の社風の中にも、羽石社長の強いリーダーシップを感じます。ところで会社の将来像も全員で議論するのでしょうか。

羽石：「この会社がどうありたいか」というのは私の想いなので、そこは私が決めます。フラットでオープンな会社を志向していても、「会社のありたい姿」の設定だけは、トップが負うべき重要な役目だと思います。その際、「ありたい姿」と「あるべき姿」を明確に切り離し、あくまで「ありたい姿」について考えるようにしています。

—会社の「ありたい姿」と「あるべき姿」には、どのような違いがあるのでしょうか。

羽石：事業計画を例にとると、目の前の現実だけを見て「こうあるべき」と数字を積み上げていくと、どうもパツとしない数字、パツとしないイメージしか出てこない。「どう頑張ってもここまでしか行かないだろう」という限界にぶち当たってしまうものです。ところが「ありたい姿」のイメージを先に設定すると、「積み上げ方式」では到底出てこ

ないような突き抜けた数字が出てくるのです。

「ありがたい姿」さえ明確になれば、あとは「そこに至るまでにどうやるか」を全員でひたすら議論します。すると、みんな次第に「達成できるんじゃないか？」と思えるようになり、ついには「達成できるよね?」「達成すべきだよね?」と確信へと変わってくるのです。そうやって達成するための戦略を社員全員で考えることで、すごい戦略が出てくる瞬間に立ち会ってきました。

—突き抜けたビジョンと戦略を獲得するためには、目の前の制約や「あるべき論」を一旦取り払う必要があるのですね。

羽石:もちろん、「どうありがたいか」を設定する過程では、歴史を振り返ったり成功要因を見つけたり、あるいは将来の社会環境の変化などさまざまなことを考えます。それでも、積み上げ方式ではどんなに頑張っても出てこなかった数字や会社の将来像が見えてくるのです。しかも、それらは決して突拍子もない話ではなく、ちゃんと現在の延長線上に存在するのですから、自分でも本当に驚かされます。

審査のたびに成長。良い人材が集まる好循環に

—認証取得から20年以上経ちました。現在でも審査で気付きを得ることはありますか。

羽石:今でも毎回、「そうだったのか!」と何らかの気付きは必ずあって、審査のたびに成長していると実感しています。振り返ってみると、初回審査、最初の更新審査、その時々で当社の成長段階に合った、必要な審査をしていただけたように思います。

—審査の指摘については、皆さんどのように受け止められていますか。

羽石:当社の社員は皆さん、とても真面目です。たとえ「改善の機会」であっても、審査で提示された事柄はすべて真面目に受け止めます。そして一旦理解できると「やるべきだよね」と改善を実現させようとします。恐らく「面倒くさい」という気持ちは今でもあるとは思いますが(笑)。ですが、どんなに面倒くさいと感じても、「これは当然やるべき」「当たり前」という共通認識の方がはるかに強くなっています。



ローラン本社エントランスにて。後ろのロゴは社是である「善循環」のイメージから着想を得た「∞(無限)」の記号をベースに図案化した「エンゼルフィッシュマーク」。

—今後の取り組みについてお聞かせください。

羽石:現在、業務とISOの一体化がほぼ実現できており、マネジメントの中にISOが入り込んでいます。そうした中、新人教育の仕組み化が目下の課題です。現状、新人教育はうまく機能していて、3年目にもなるとベテラン社員とほぼ変わらない水準にまで到達することができています。ところが「なぜ教育がうまくいっているのか」の分析と、それを体系化して仕組みに落とし込むことに苦労しています。体系化が完成してマネジメントシステムに組み込むことができれば、きっと貴重な財産になるでしょう。

ISOを導入して改善を繰り返す中で、現在では当社に魅力を感じた若い世代の人たちがどんどん応募して入社してくれるようになりました。良い人材が集まってくれる一方で、離職率も減りました。人材こそがすべてなので、良い循環になっていると思います。

—それはこれまで積み重ねてこられた、善循環の結果なのかもしれませんね。本日は貴重なお話をありがとうございました。

(文中敬称略)

- 取材 三浦 良太(JICQA営業部研修室 兼 人事総務部総務室) 光守 健(JICQA 執行役員 営業部長)
- 文・写真 三浦 良太

取材日：2024年3月22日

[目次に戻る](#)