

rolan

三重県経営品質協議会 12月度例会

経営の質を循環で高め続ける顧客価値経営
～人を大切にする経営で躍進中～

博士(経営学) 羽石 和樹
 株式会社ローラン 代表取締役社長
 作新学院大学客員教授
 栃木県経営品質協議会会长

2025年12月25日
 三重県勤労者福祉会館

ROLAN CO LTD

1

rolan

学者としての私の研究テーマ

組織市民行動(OCB)

組織市民行動とは、Organ(1988)の定義によると、
 ①任意の行動であり、
 ②公式の報酬システムによって直接、
 もしくは明確に承認されているものではなく、
 ③集合的に組織の効率化を促進するものである。

要するに
 誰の役割でもない仕事は、誰かがやらなければ組織はうまく機能しない。フォーマルに決められた自己の職務や役割を超えた仕事を自発的に行う行動である。

ROLAN CO LTD

2

rolan

組織市民行動

隙間の仕事を率先して行う組織は組織能力が高い

隙間ができる。隙間の仕事は誰の仕事か?

ROLAN CO LTD

3

科学は
愉快だ
宇都宮
UTSUNOMIYA

株式会社ローラン
<https://www.rolan-u.co.jp>

栃木県宇都宮市問屋町3127-26 代表取締役社長 羽石和樹



善循環
相手が得することを誠意を持って、
獲得度外視、至れり尽くせりの心からスタート。





ROLAN CO LTD

4

会社紹介(科学機器専門商社)

rolan

科学は
愉快だ
宇都宮
UTSUNOMIYA

商 号： 株式会社ローラン(旧社名:宇都宮理化学工業)
宇都宮市問屋町3172-26

設 立： 昭和23年(1948年) 78年目、3代目

資本金： 2,000万円

年 商： 56.6億円(2024年度決算)

従業員： 80名 (女性比率40%、エンジニア比率1%)

拠 点： 宇都宮、ホンダ、大田原、前橋、太田、古河、東京

関連企業： 宇都宮理化学、リカシツ、明日香、而今

所属団体： 栃木県経済同友会、東京科学機器協会 など

ROLAN CO LTD

5

事業内容

rolan

科学は
愉快だ
宇都宮
UTSUNOMIYA

私たちは、研究・開発機器、理化学機器、実験器具等を販売する商社です

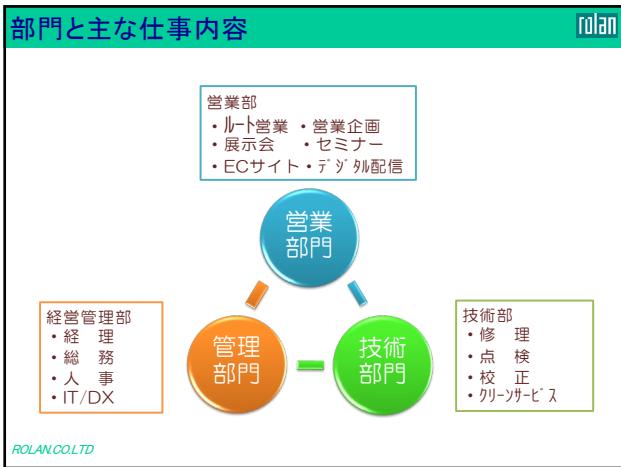
分析機器、各種実験機器、理化学機器は世界のモノづくりに必要な欠かせない製品です。製品の販売を通して、お客様の研究・開発、品質管理業務を支援し、地域に貢献しています。

液体クロマトグラフ **電子顕微鏡** **磁子器具(フラスコ)**

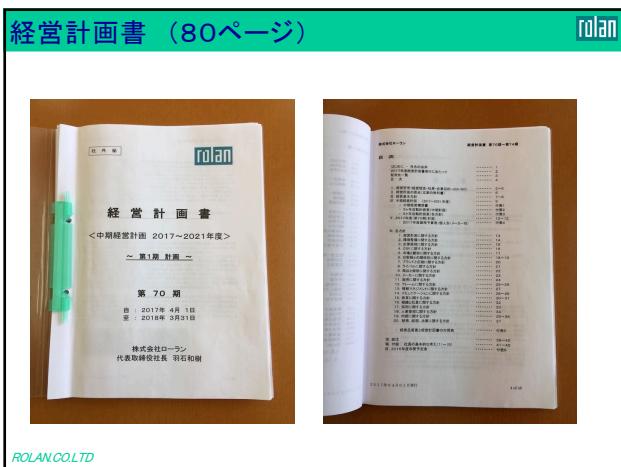
私たち、研究者の“黒衣”として、研究のお手伝いをすることで、研究者とともに世の中に必要なものを送り出しています！

ROLAN CO.,LTD.

6



7



8

社是

rolan

善循環

相手が得することを誠意を持って、
損得度外視、至れり尽くせりの心からスタート。

rolan CO LTD

9

経営理念

rolan

「すべてのステークホルダーの物心両面にわたる幸福を追求するとともに、人類・社会の進歩発展に貢献すること」

社員の皆さんへ、社長からの3つのお願い

1. お客様のことを第一優先に考え、業績をあげてください。
2. 協力あって仲良く働き、良い組織風土を作ってください。
3. 自分が幸せになれるように努力してください。

社員さんが幸せであることが、経営者としての究極の喜びです。

ROLAN CO LTD

10

経営基本方針

rolan

CS “ お客様の喜びが私たちのモチベーション ”

私たちは、お客様のお困りごとの解決を重要な仕事に位置づける。お客様の仕事が進まない、滞ることを回避させることが「顧客努力の低減」と捉え、お困りごとの解決によって顧客関係性を高め、お客様から一番先に声が掛かる会社をめざす。

ES “ 言いたいことを、言いたい人に、言いたい時に、言える組織文化へ ”

私たちは、エンパワーメントを推進させ、フラットな組織文化をめざす。「温かく見守る」「任せてみる」ではなく、言いたいことを遠慮なく主張して議論し、「誰が言っているのか」ではなく「何が正解に近いのか」が重視され、そこに結論が帰結される。

ROLAN CO LTD

11

企業ビジョン

rolan

創業80期 70億円企業へ！
(科学機器業界(機械売り)全国トップ10へ)

そして、100年100億円超企業へ
理化学ディーラーのトップグループ入りに挑戦！

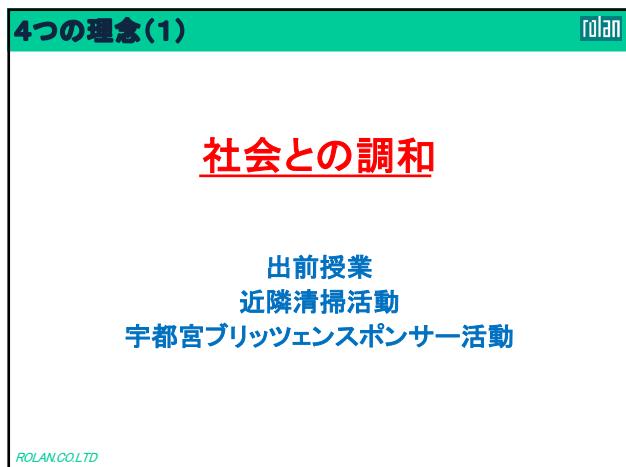
※栃木県内の100億超企業は108社のみ

ROLAN CO LTD

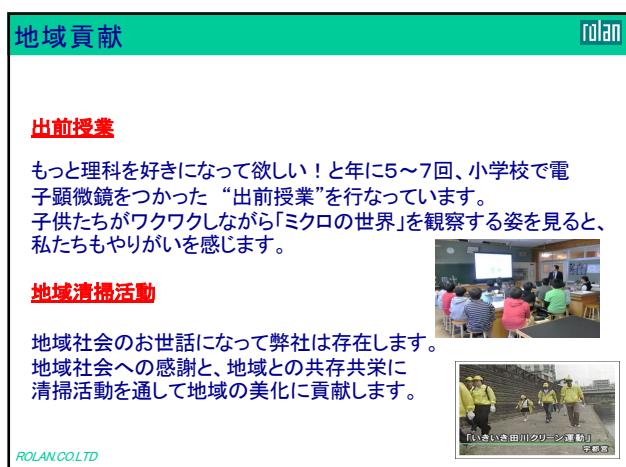
12



13



14



15

16

17

4つの理念(2)

18

ESのスローガン

rolan

「言いたいことを、言いたい人に、
言いたい時に、言える組織文化へ」

- ・私たちは、エンパワーメントを推進させ、
フラットな組織文化をめざす。
- ・「温かく見守る」「任せてみる」ではなく、
言いたいことを遠慮なく主張して議論し、
- ・「誰が言っているのか」ではなく「何が正解に近いのか」
が重視され、そこに結論が帰結される。

ROLAN CO LTD

19

教育制度 人を大切にしたいから生涯教育

rolan

人材教育体制
新人研修、基礎理念研修、専門(業務)研修、応用(高等)研修

- ・新人～若手教育
社会人基礎教育、商品教育、担当業務教育、メーカー研修
- ・中堅社員教育
担当業務応用教育、各種資格取得、外部研修、メーカー研修
- ・ベテラン社員教育
MOT大学院派遣、若手・中堅社員研修、メーカー研修
- ・幹部社員教育
MBA大学院派遣、社員研修
- ・全般
経営理念研修、課題図書に基づく研修



ROLAN CO LTD

20

課題本制度(半期に1冊)／社長理念研修(月1回)

rolan

- ・課題本
外部コンサルタントによる適正評価による優秀賞
業務上必要な書籍を選定(CSやマーケティングなど)
年に2冊読むだけで大きな成長になる



ROLAN CO LTD

21

人事考課制度 人を大切にしたいから寄り添う **rolan**

人事考課制度

評価の透明性を重視し、人が成長できる評価システムを採用、等級ごとにウェイトをかける

半期毎に全管理職で丸一日かけてのジゴクの人事考課会議

社員面談制度

話し合うことを重視し、双方納得による目標設定と確認

- ・半期の上司面談(チャレンジカード進捗)
- ・年2回の社長個人・チーム面談(12月、3月)
- ・他部署上司との希望制面談

ROLAN CO LTD




22

表彰制度(半期に1度) **rolan**

・社員投票による表彰
(CS、ES、独自、社会、お褒め、ベストパートナーの6賞)
投票時のコメントは本人にフィードバック

・業績による表彰(6賞)
役員会議にて業績優秀者選考
各部署からの推薦による選考

・その他
課題本表彰、資格取得表彰
ゴールド免許表彰、改善表彰ほか

毎回総額で150万円以上の報奨金

ROLAN CO LTD




23

動機づけ－衛生理論(2要因理論) Herzberg,F.,1966 **rolan**

「不満足」を招いた原因

| 原因 | 割合 |
|--------|-----|
| 監督 | 10% |
| 監督との関係 | 10% |
| 労働条件 | 10% |
| 給与 | 10% |
| 同僚との関係 | 10% |
| 個人生活 | 10% |

「満足」を招いた原因

| 原因 | 割合 |
|--------|-----|
| 達成 | 50% |
| 承認 | 20% |
| 仕事そのもの | 20% |
| 責任 | 10% |
| 昇進 | 10% |
| 成長 | 10% |

衛生要因

動機づけ要因

ROLAN CO LTD

24

ES(従業員満足)の本質

rolan

ES=「働きやすさ」+「働きがい」

**働きやすさ= 衛生要因
給与・休暇・福利厚生・職場環境
会社から与えられるもの**

**働きがい = 動機づけ要因(モチベーション)
チャレンジ、認める、任せる
自分で獲得するもの**

ROLAN CO LTD

25

「働きやすさ」と「働きがい」

rolan

働きがい大(動機づけ要因)

| | | | |
|--------------|-----------|--------------------|--------------|
| 働きやすさ小(衛生要因) | ワーカホリック企業 | プラチナ企業 (成長する企業) | 働きやすさ大(衛生要因) |
| | ブラック企業 | ホワイト企業 (ぬるま湯企業) | |

働きがい小(動機づけ要因)

ROLAN CO LTD

26

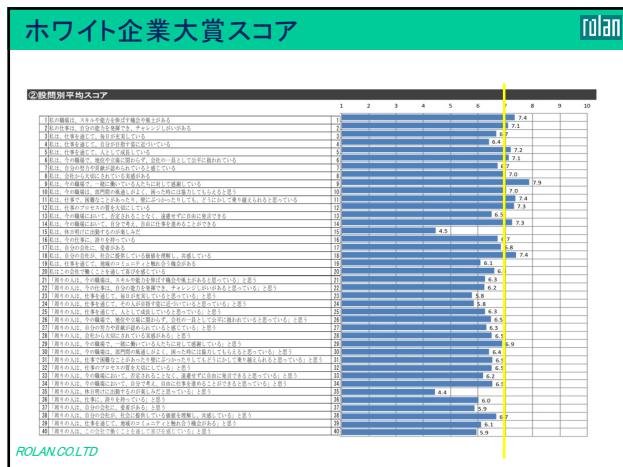
従業員満足調査票

rolan

| | |
|-------------------|---|
| 自己実現 (個人) | 自分の仕事を通じて自分の成長を感じる 自分の仕事において自主性が尊重されている 経営に参画できる |
| 自我地位 (心理的・社会的) | 結果を明確に評価されている 重要な仕事を任せられている お客様から感謝されている |
| 集団帰属 (愛情) | 人から勤め先を聞かれても誇りを持って答えられる チームワークが良く助け合う職場である コミュニケーションが良い |
| 安全秩序 (保障) | 永続性があり、安定した会社である 仕事を通じてケガや病気になる心配がない 清潔で快適な職場である |
| 生存安楽 (生物的・生理的) | 無理な残業はない 働きに対し給料が良い 休みは十分取れている |

ROLAN CO.,LTD.

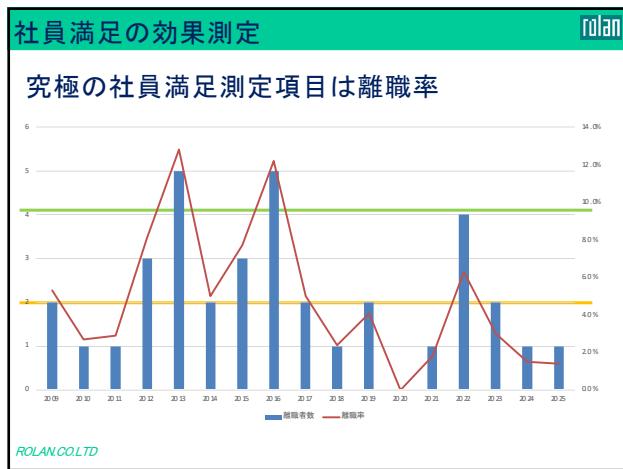
27



28



29



30

4つの理念(3) rolan

顧客本位

CS経営体制
(カスタマー・サティスファクション)

ROLAN CO LTD

31

CSのスローガン rolan

全社員で作った全社コンセプト

「お客様の喜びが私たちのモチベーション」
～人(顧客・メーカー・社員)が集まる素敵な会社へ～

元気に楽しくイキイキ、仕事をしていきます。

社員はお客様へ(CS)、社長は社員さんへ(ES)
役割を明確にした。

ROLAN CO LTD

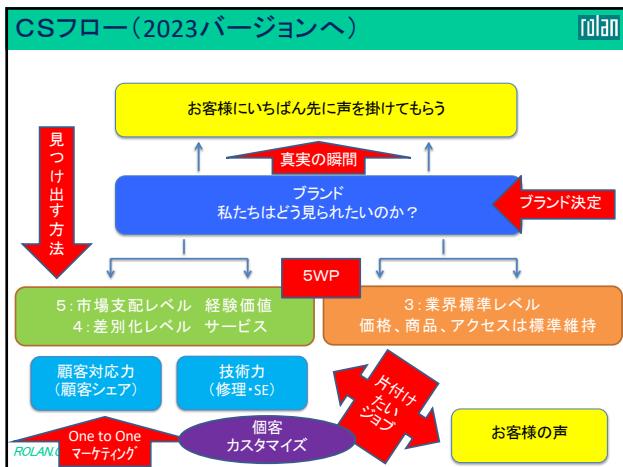
32

CS(お客様満足度)を科学的に考える rolan

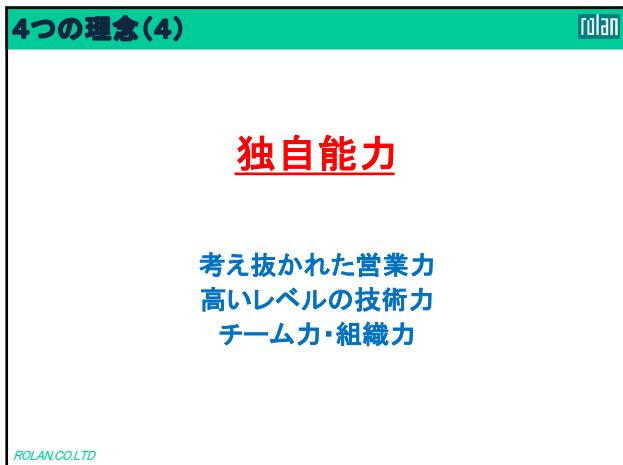


ROLAN CO LTD

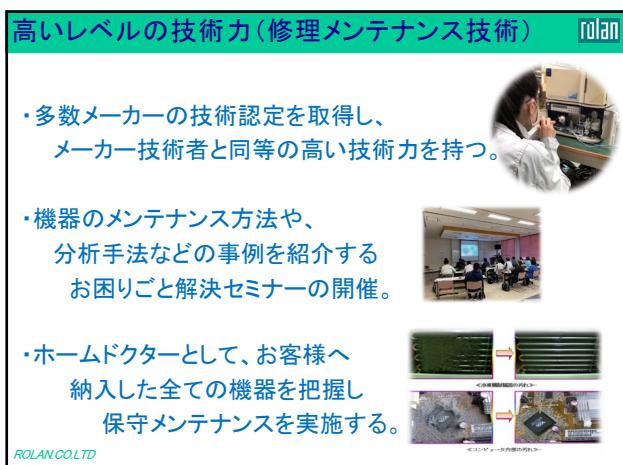
33



34



35



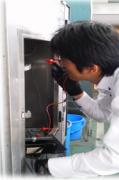
36

高いレベルの技術力(営業パーソンのエンジニア力) 

・専任技術者にプラスして、
　営業パーソンもセールスエンジニアとして簡易修理を行う。
・専任技術者は高度修理に集中、営業は簡易修理を行うことで
　機器のトラブルに迅速に対応するダブルサービス体制実現。

セールスエンジニア・故障診断士の社内認定ライセンス制度

1級 セールスエンジニア(簡易修理)
2級 故障診断士(必須取得)
3級 装置の据付・動作確認・取扱説明の実践
4級 工具や測定器類の使用方法をマスター
5級 電気や回路図、純水に関する基礎知識習得



ROLAN CO LTD

37

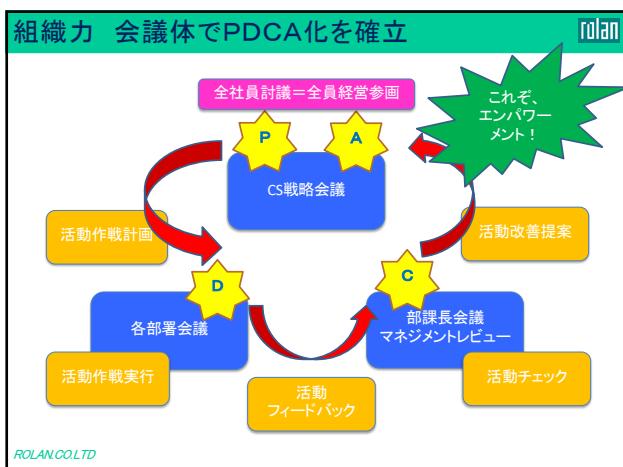
チーム力 役割外活動(組織市民行動の実践) 

課長代理・係長によるCS推進チーム
(管理職に向け、ファシリテーターと責任ある組織運営)
・次回CS戦略会議のシミュレーション
・実行具体策の進捗と課題チェックと改善策提案
・お客様の声の分析と分析からの気づきの提案

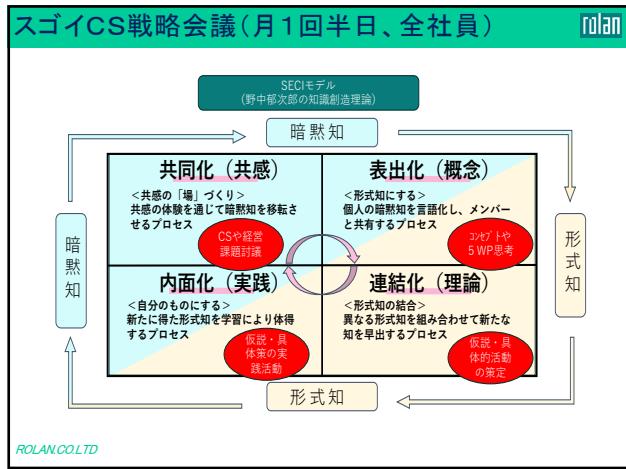
主任以下の若手社員中心による風土改善委員会
(成果は問わず自由に、組織運営の研修の場)
・環境整備委員会・マナー委員会
・朝礼委員会・情報発信委員会
・イベント委員会・ブラッシュアップ委員会

ROLAN CO LTD

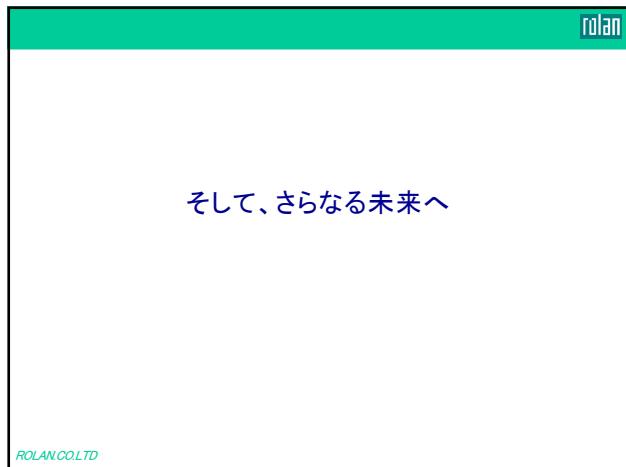
38



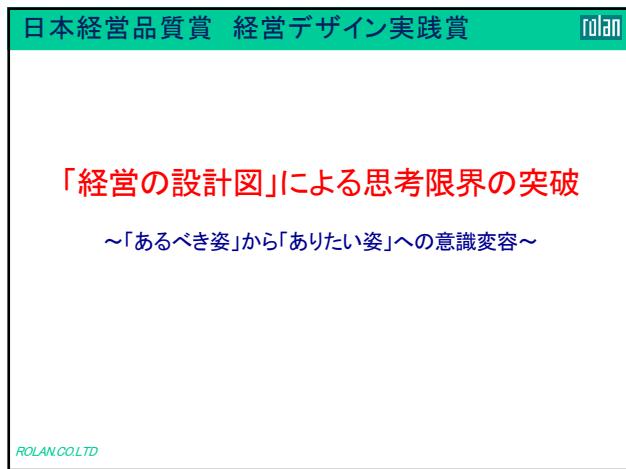
39



40



41



42

ポジティブアプローチ: 意識の変容

rolan

「あるべき姿」と「ありたい姿」の比較

| | あるべき姿 経営計画書 | ありたい姿 経営の設計図 |
|--------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| ニッチな業界だから。。。 | 業界トップに挑戦できる トップ30位へ | 全国トップに挑戦できる トップ5へ |
| 市場展開 | 関東全域に営業所展開 売上換算で60億円 | ロイヤルカスタマーと全国展開 売上換算で100億円超 |
| 戦略 | 質の高い営業・サービスで 既存顧客のインナーシェアアップ | 同等の質でロイヤルカスタマー 全国事業場インナーシェアアップ |
| SWOT | 脅威から強みへの転換 ECサイトの運営など | 強みの突出化 ECサイト、セールスエンジニア |
| 組織展開 | リクルート強化、人材開発 自前主義体制 | M&A、フランチャイズ 他資本主義体制 |
| 経営体制の統一 | 理念の共有化 | 経営品質での経営統一化 |

ROLAN CO LTD

43

厳しい審査を受けて、更なる意識変革

rolan

その「ありたい姿」は本当に顧客本位なのか?
実はまだまだ、会社本位ではないのか?

「お客様から一番先に声を掛けてもらう」



「お客様が一番先に声を掛けたくなる」

本当の顧客本位とは営業をしないことではないか?
お客様は売り込まれることを望んでいないだろう。
お客様が望む本当のベネフィットは何なのだろう?

ROLAN CO LTD

44

顧客本位の「ありたい姿」へ

rolan

社長以下、全社員で考え抜いた顧客本位の「ありたい姿」は、(ただいま検討継続中)

安心と信頼のその先へ…
私たちはお客様のベストパートナーであり続けます！

①豊富な知識と提案力で、お客様ひとりひとりに最新最適な情報を届けします。

②豊富な経験と技術力で、お客様に寄り添いお使いの機器すべてのサポートを行います。

③豊富なネットワークと社内連携力で、お客様のご要望に迅速にお応えします。

さて、本当の顧客本位の「ベストパートナー」とは?

ROLAN CO LTD

45

企業の倫理観

rolan

企業倫理

人として、倫理はとても大切です

ROLAN CO LTD

46

ローランの企業倫理

rolan

- 「人として何が正しいか」という子供の頃に習ったプリミティブな判断基準を原点に行動する。
- やってはいけないことは絶対にしない。人として恥ずかしいと思うことはしない。自分と神様だけは見ている。
- 嘘は言わない。陰口や悪口は言わない。人を不快にさせない。
- 礼に始まり礼に終わる。紳士淑女たれ。真の商人として公正な商取引をする。
- 権利と義務を理解する。大人の責任である。規律を守り、高い倫理観と道徳観に基づき行動する。

ROLAN CO LTD

47

人生・仕事の結果の方程式

rolan

人生・仕事の結果 =

考え方 (-100~100) ×
熱意 (0~100) × 能力 (0~100)

京セラ創業者 稲盛和夫

ROLAN CO LTD

48

そして、本日のまとめです。

rolan

意識が変われば、行動が変わる。

行動が変われば、習慣が変わる。

習慣が変われば、人格が変わる。

人格が変われば、運命が変わる。

運命が変われば、人生が変わる。

49

50