

経営組織 最終グループプロジェクト
組織改革の成功事例：ヤマヒロ株式会社

「オープンボンネット」から「顧客本位の生涯取引・従業員の自己実現」へ

国立 グループ B

1. はじめに

本レポートでは、ヤマヒロ株式会社（以下「ヤマヒロ」）の組織改革を取り上げる。ヤマヒロが組織改革の必要性に直面した背景や、改革のための具体的な取り組みを整理したうえで、なぜそれらの取り組みが有効に機能し、会社全体として組織改革を実現できたのかを分析する。

分析にあたっては、ヤマヒロの会社 HP や YouTube チャンネル、公表されているニュース・記事などでの情報収集と併せて、ヤマヒロの社長、役員、本社・店舗スタッフへのインタビューを行った。

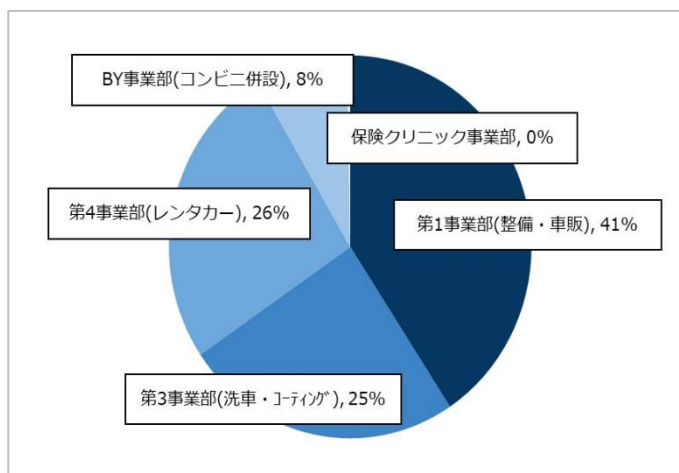
分析の結果、ヤマヒロは、「価値観の共有」「組織構造づくり」「指示待ち体質の風土改革・従業員の自己実現」を軸とする組織改革によって、顧客と従業員双方の満足度向上を実現し、業績を改善した。また、この組織改革によって、今後のガソリン需要の減少という業界構造の変化に対応し得る組織を実現しつつあることが分かった。

2. ヤマヒロの企業概要と歴史

ヤマヒロは、出光昭和シェルのトップディーラーとして首都圏を中心に 35 箇所のサービスステーション (SS) を展開し (2022 年 6 月期決算時点)、トータル・カーライフ・サポートを提供する企業である。SS 事業 (石油製品販売・給油サービス) にとどまらず、車検・整備・コーティング・自動車保険やレンタカーなどの専門店舗を設け、幅広い自動車関連サービスを提供する。2021 年度決算の売上規模は約 22,259 百万円、営業利益は約 71 百万円 の非上場企業である。主な企業情報は【図表 1】のとおり。

【図表 1】企業概要とセグメント別売上 (2021 年度)

項目	詳細
社名	ヤマヒロ株式会社
住所	〒169-0074 東京都新宿区北新宿 4-1-1
上場ステータス	未上場
設立	1952 年 1 月
資本金	1,730 万円
代表者	代表取締役社長 山口 寛士
従業員数	384 名 (2022 年 9 月)
売上高	265 億 (2022 年 6 月実績)



出典：ヤマヒロ提供データより筆者ら作成

ヤマヒロは、1950 年、山口米邦氏によって創業された個人商店「山口油店」を発端とする。その後 1952 年に法人組織「株式会社山廣商店」に変更し、ガソリンスタンド事業と不動産事業を開始した。

1984 年、米邦氏の娘婿である山口升呉氏が二代目社長に就任し、1989 年に「山廣商店」からガソリンスタンド事業を独立させ、「ヤマヒロ株式会社」を設立した。升呉氏の代では、ガソリンスタンドのセル

フ化への転換が進むなか、セルフ SS の設立によるガソリン販売量を増加させたことで、昭和シェルグループでも全国トップの競争力を持ち、トップディーラーに仲間入りした。

2013 年、現社長の山口寛士氏が三代目社長に就任する。寛士氏は、大学卒業後、富士通株式会社にて実務経験を積んだ後ヤマヒロへ入社、店長・人事部・販売部長などを歴任し、社長に就任した。升呉氏の息子である寛士氏は、父の時代から大切にしているファミリー企業という思想を継承しつつも、売上至上主義の組織体質に危機感を抱き、社長就任直後から組織改革を手掛けていく。寛士氏の社長就任から組織改革が成功した現在に至るまでの軌跡を、次の項目 3 以降で詳述する。

3. 組織改革の背景

3-1. 変革前のヤマヒロが抱えていた現場課題

寛士氏の社長就任当時のガソリンスタンド業界は、電気自動車の普及やカーシェアの拡大などによって将来的にガソリン需要の減少が見込まれた。このような業界構造の変化を背景に、ヤマヒロにも解決すべき現場課題が存在した。最も重大な課題は、売上至上主義の考えに基づく「オープンボンネット」の販売スタイルである。ボンネットを開けるとにかくガソリン以外にも売れるモノを探すという「売り手側都合の声かけ」は、顧客と従業員の双方にとって大きなストレスを生じさせ、顧客との接点を一度切りのものにしてしまう状況に陥っていた。この「オープンボンネット」の声かけを止めること、当時の売上至上主義の組織風土を改めることが必要であった。当時の状況を寛士氏は以下のように振り返る¹。

社長に就任する前に店長も経験したのですが、当時は気合と根性で成り立っていました。とにかく声をかけるんですよ。オープンボンネットして「点検はいかがですか、バッテリーの交換はいかがですか」と。いいと言わせるまで何かしら探してお客様に提案します。売れるモノ探しの典型的な声かけでした。当時、会社も売上達成主義で売上が上がればいいという考えでした。そのやり方が継続できるとは思いませんでした。

更に、当時はガソリン販売・車検・洗車・保険などの全てのサービスを各店舗で提供していた。そのため、それぞれの従業員が多種多様な業務を覚える必要があり、従業員の成長に時間を要するうえ、どのサービスも中途半端な品質であるという課題も抱えていた。

3-2. ヤマヒロのあるべき姿

寛士氏は、現場経験を経て認識した上述の課題を踏まえ、顧客本位で真のサービス価値を届け、継続的に取引する「生涯取引」の販売スタイルを目指すべきであると考えた。

「オープンボンネット」の販売スタイルを捨て、整備・洗車・コーティングなど一つひとつのサービスを優れた品質で提供することが真の顧客本位であり、価値創造であるとした。来店した顧客に各サービスを売るのではなく、価値ある高品質なサービスを目的として顧客から選ばれる店・企業になることを目指した。これによって、自社の SS と他社のスタンドとの差別化が図られ、結果としてガソリン販売以外のサービス（以下「油外サービス」）を拡大することができる。

これに加えて、寛士氏は、ヤマヒロの経営理念の一つである「社員の幸福あつての我が社の充実」の徹底的追求を目指した。従業員の成長・自己実現は、結果として顧客に提供するサービス品質の向上につながる。この「販売スタイルの刷新」と「従業員の成長・自己実現」という 2 つが融合することで、真の顧客本位と従業員の幸せが実現する。寛士氏の従業員の幸せに対する想いは、以下をはじめとするインタビュー中のコメントに何度も現れていた²。

1 筆者らによる山口寛士氏へのインタビューより。2022 年 11 月 22 日、ヤマヒロ本社にて。

2 同上

ガソリンスタンドで働くということが、社会的地位が低いと考える社員は結構います。そこを上げていきたいと思いました。自分たちの中でプライドを持って仕事できるようにしていきたい。…(中略)…ヤマヒロで働いてよかった、と社員に思ってもらえる会社にしたいです。皆の人生は一度切りですから。

4. 組織改革への着手と苦悩

4-1. 就任直後に推し進めた組織改革の限界

売り手主体から顧客本位のサービスに転換するため、寛士氏は2013年の社長就任後すぐに改革を行った。しかし、先代社長である父の姿しか知らない寛士氏による手探りの改革は、当初うまくいかなかった。寛士氏からの「店頭でのオープンボンネットによる声かけは止めよ」という指示に対し、現場は「店頭の声かけを止めたらどうやって売上をあげればいいのか？」³という反応であった。寛士氏は、現場の従業員に対し自ら営業の在り方を考えるよう指示していたが、従業員はこれまでの声かけ一辺倒のやり方を当然視しており、自発的に売り方を考えることはできなかった。社長就任から1年ほど経つ頃、面談の際に従業員から「社長の考えていることが分かりません」⁴と口々に言われた。2013～2015年の間で、従業員の25%が退職するなど反発を招いた。寛士氏は、当時の心境を次のように振り返る⁵。

どのように販売すべきかを全店舗にフィードバックしてあげることもできないため、まとまらない、もどかしい、という思いでした。それでも「点検声かけ止めろ」と言う訳だから、数字は落ちる一方でした。

4-2. 組織改革の過程で浮き彫りになった新たな課題

寛士氏が組織改革を推進する過程において浮き彫りになったヤマヒロの課題が主に2点ある。第一に「従業員が“なぜ”従前のスタイルを変える必要があるのか(WHY)」を理解していなかったこと、第二に「従業員が“どのようにして”今後販売すればいいのか(HOW)」を理解していなかったことである。

つまり、社長である寛士氏が描く「ヤマヒロのあるべき姿・価値観の共有」と「従業員が指示待ち体質から脱却し自発的に考えられる風土づくり」の必要性が浮き彫りになったのである。

業界構造の変化への対応を見据えた「生涯取引の販売スタイル」への移行と「従業員の成長・自己実現」の促進という本来課題の解決・あるべき姿の実現のためには、前述した組織改革プロセス上の問題に対処する必要があったと言える。寛士氏がこれらの課題に対してどのような施策を以ってアプローチしていったのか、以下の項目5において詳しく記載する。

5. 改革への再挑戦とその具体的施策

ヤマヒロのあるべき姿の実現と、それを実現するプロセス上にある課題に対処するために行った施策は、「価値観の共有」「組織構造づくり」「指示待ち体質の風土改革・従業員の自己実現」という3つの柱である。ヤマヒロの組織変革が成功をおさめた要因の一つは、この3種の施策がハードとソフトの両面に効いていたことである。企業組織の経営資源を考えるうえで有用なフレームワークとして「マッキンゼーの7s」がある。そのなかでは、「戦略・組織・システム」の3つがハードな経営資源、「組織スキル・人材・社風文化・価値観」の4つがソフトな経営資源として挙げられている。ヤマヒロでは、経営計画書の作成や早朝勉強会の開催による価値観の共有によって、生涯取引を命題とし顧客志向で接客にあたる「価値観」が構築された。事業部制組織導入による専門化・ノウハウ蓄積は「戦略」「組織」「組織スキル」を改善した。人事評価制度の改定や研修制度の充実、主体的な姿勢を促進する文化の醸成により、「シス

3 筆者らによる山口寛士氏へのインタビューより。2022年11月22日、ヤマヒロ本社にて。

4 同上

5 同上

テム」「人材」「社風文化」に関しても変革をもたらされた。これらの経営資源全てに関して改善を試みたことで、ヤマヒロの組織変革は成功をおさめた。以下、順を追って3つの施策についてそれぞれ詳細に述べる。

5-1. 価値観の共有

組織改革を実現するにあたって、寛士氏が最も重点的に取り組んだことは「価値観の共有」である。既述のとおり、ヤマヒロは、父である前社長升呉氏の時代に根付いた「“気合と根性”での押し売りによる売上至上主義」を脱却し、「顧客本位の生涯取引」へと価値観を改める必要があった。寛士氏は、この新たな価値観を全社に浸透させるために、自ら従業員と向き合い、様々なコミュニケーションを行った。以下、価値観の共有のために特に効果的であった施策として2点を取り上げる。

【施策①】価値観・社内ルールの明文化

まず、寛士氏は、新たな価値観と社内ルールを明確にした。第一に行ったことは、経営理念の変更である。寛士氏は、父の升呉氏の時代に定めた経営理念に「顧客創造」を第一項目として新たに追加した。その具体的な内容は「スマートなカーライフを提案することでお客様を創造し続ける」である。2020年には、車以外のサービス提供が増えたことに伴い「スマートでスピードあるサービスを提案することでファンを創造し続ける」へと変更され現在に至る。

第二に、会社の価値観と社内のルール・目標、従業員の行動指針を「経営計画書」に明文化した。経営計画書とは、経営理念や経営ビジョンのほか、環境整備（後述）に関する方針、お客様に関する方針、各事業部に関する方針、社内ルールが書かれている冊子である。この冊子は全従業員に配布され、従業員が業務にあたる際に必ず携帯している。この経営計画書の特徴は、明快な分かりやすい表現で、やるべきこと・やってはいけないことが明確に書かれている点である。例えば、クレームに関する方針として、従業員が顧客に対して取るべき行動の具体例や費用負担に関する考え方が記載されているほか、各事業部の目標として、従業員の実務と直結するKPIが記載されている。

【施策②】価値観を浸透させる「早朝勉強会」の開催

価値観・ルールを明文化するのみならず、それを従業員に浸透させる取り組みを併せて実施している。その主たる具体例が「早朝勉強会」である。早朝勉強会は月8回開催され、従業員は毎月、そのうちの1回に必ず参加する。早朝勉強会には、社長である寛士氏自らが参加し、一方的な説明ではなく、従業員とのインタラクションに注力している。特筆すべきは、早朝勉強会の目的は、経営計画書の内容を表面的に確認することではなく、従業員がその意図や背景にある価値観を理解することに重点を置いていることである。例えば、寛士氏が従業員に「皆さんが提供する価値は何ですか」と問いかけると、最初はベテラン従業員からでさえ「車検整備です」と返ってきたという。そこで、寛士氏は「私たちが提供する価値はお客様の安全・安心・快適性であって、車検整備そのものではない」と説明する⁶。寛士氏は、このような双方向のコミュニケーションを繰り返し、「顧客本位の生涯取引」という価値観を合わせ、それが具体的に何を意味するのかを丁寧に浸透させている。

【成果】価値観・社内ルールの実務への落とし込み

以上の取り組みによって、経営計画書は社内教科書的な存在となっており、そこに記載された価値観・社内ルールは日常の業務まで浸透している。業務上のコミュニケーションも、経営計画書の記載に立ち返ってコミュニケーションが図られている。例えば、現場で問題があった際の事業部長（SV）と店長

6 筆者らによる山口寛士氏へのインタビューより。2022年11月22日、ヤマヒロ本社にて。

とのコミュニケーションの場では、何が問題であったのかの判断基準は経営計画書の記載内容であり、それに照らし合わせて確認が行われる。現場の従業員のあいだでも、判断に迷うときにはまず経営計画書に立ち返る習慣が身につけているという⁷。

このように価値観の浸透が実現した成果の要因として、寛士氏の「価値創造型リーダーシップ」が発揮されたことが挙げられる。寛士氏は、「顧客本位の生涯取引」という高い規範・強い価値観を創造し、それを「早朝勉強会」などの双方向のコミュニケーションを通じて組織に注入し続けた。また、社長自らが、この規範に関して率先して且つ一貫性をもってメッセージを発信して取り組んでいた。このような価値創造型リーダーシップの典型である行動によって価値観の共有が実現でき、ひいては組織改革全体の成功へと会社・従業員を導くことができたと言える。

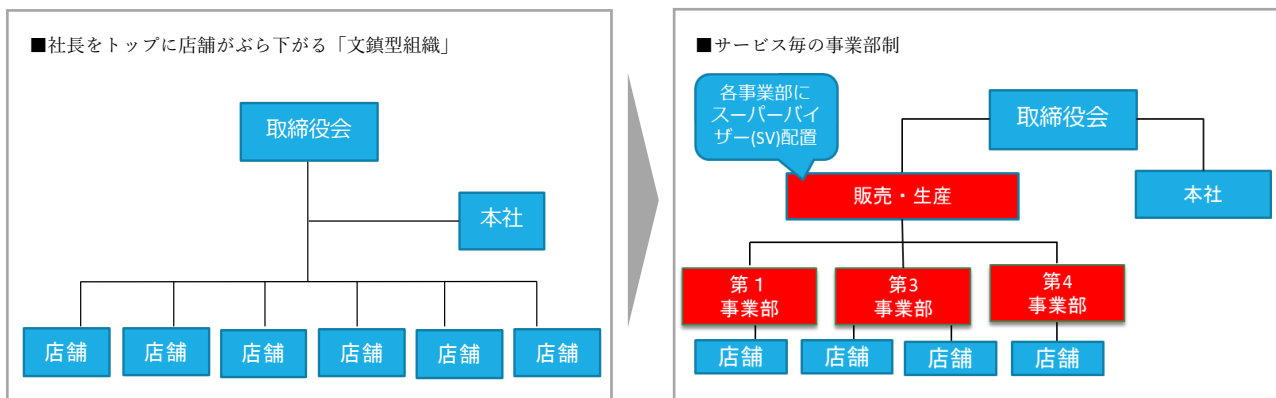
5-2. 組織構造づくり

寛士氏は、「顧客本位の生涯取引」というヤマヒロが真に目指す姿に到達するために、価値観の共有と併せて構造づくりを行った。そのための具体的な施策が、従来の「文鎮型組織」から「事業部制組織」への移行である。

【施策①】事業部制組織への移行

項目3-1で既述のとおり、ヤマヒロをはじめとする従来のガソリンスタンドでは、一般的にガソリン販売から車検・洗車・保険までの全てのサービスを一つの店舗で提供していた。一見すると包括的にサービスを提供することで利便性が高いように思えるこの販売方法は、多くの場合、不十分な知識・技術しかないサービスの押し売りであるのが実態であった。これに対し、寛士氏はサービス毎に4つの事業部制*を設け、その事業部に各店舗を割り当てるかたちでSSを専門店化した。具体的な事業部制は以下のとおり【図表2】。

【図表2】事業部制への移行（2015年）



出典：ヤマヒロ提供資料より筆者ら作成

第1事業部：点検・整備と車販・保険の提供／コンセプトは「安全・安心」

第3事業部：洗車・コーティングと板金・リペアの提供／コンセプトは「快適性」

第4事業部：レンタカーを軸としたサービス提供／コンセプトは「モビリティの提供」

*第2事業部は、2016年～2017年にかけて第1・3事業部へと統合された

事業部制の目的は、サービスを狭く・深く絞りこむことで、顧客に真に価値のあるサービスを提供することである。給油・油外サービスを提供する街なかの数ある店舗の中からヤマヒロを選んでもらうため

7 筆者らによる高見澤肇氏へのインタビューより。2022年12月6日、ヤマヒロ立川通り店にて。

には、他社より高い品質のサービスを提供することが必要不可欠である。店舗が特定のサービスに集中することで、従業員の専門性・知識・技術が高まり、包括的にサービスを提供する場合と比較して飛躍的にサービス品質の向上が期待できる。

この点、事業部制への移行、すなわち、店舗の専門店化は、顧客と従業員のいずれにも混乱を招いた。寛士氏は、当時の混乱の様子と、それでも事業部制へ変更する意向を固く貫いた背景を以下のように語る⁸。

（サービスを）やめることに対する社員の抵抗感は物凄かったです。現場からも「これまで車検をお願いされていたお客様に“もうここのお店では車検はできないんですよ”と言うのは全然お客様本位ではないじゃないか」という声がありました。顧客本位とはいえ、こちらの勝手に専門店化したため、お客様にもだいぶご不便を与えてしまったと思います。しかし、お客様へ本物のサービスを提供することとは、どういうことなのかを考えました。ガソリンスタンドは社員数が少ないため、車検も、車の販売も、洗車も、保険も、全部同じ人に行わせる…その時点でプロに負けている。だから分業化するんだと言い続けました。

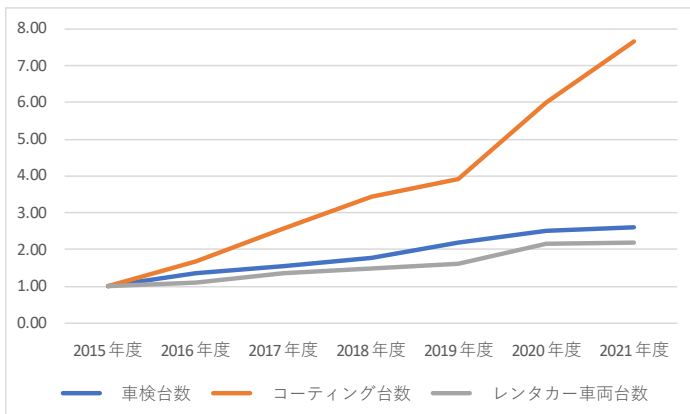
このように、寛士氏の事業部制への移行の意図は、徹底した顧客本位の考え方に基づいている。「お客様の立場を考えると、中途半端なサービスを提供するくらいなら、近くの競合他社の整備店を紹介する方が良い」とさえ寛士氏は語る。

更に、寛士氏は単に組織を事業部制に移行しただけでなく、事業部毎のコンセプトを明確に定めたいえ、事業部長にあたるスーパーバイザー（SV）を設置し、SVに権限移譲を行っている。

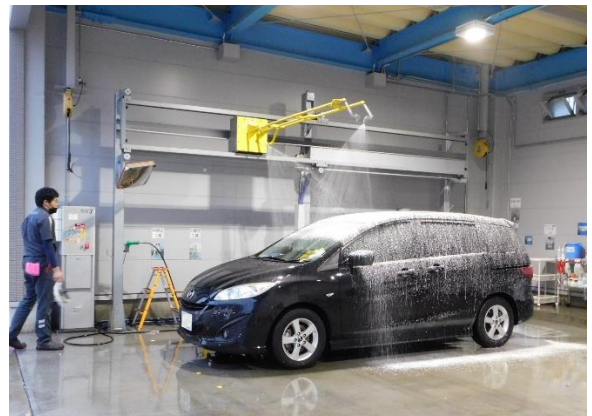
【成果】各油外サービスの顧客満足度の向上・事業部間の連携による新たな事業の創造

事業部制への移行後、油外サービスの取扱台数は徐々に増加傾向にある【図表3】。この傾向は、顧客が油外サービスの品質に満足し、定着している事実を表している。また、アンケートでは毎年95%程度の顧客が「また利用したい」と回答していることから、顧客満足度の高さが伺える。事業部制への移行に伴いサービスを深く・狭くしたことにより、油外サービスの品質を向上させ、顧客満足度の向上をも実現していると言える。組織構造づくりによって「顧客本位の生涯取引」という会社の価値観へ着実に歩んでいることが分かる。

【図表3】油外サービス取扱台数（2015年度を1とする）



出典：ヤマヒロ提供データより筆者ら作成



▲ 第三事業部での洗車の様子（筆者ら撮影）

8 筆者らによる山口寛士氏へのインタビューより。2022年11月22日、ヤマヒロ本社にて。

また、事業部制への移行前から在籍する立川通り店店長の加藤氏は、以下のように語る。従業員が、顧客に提供する真の価値を理解し、実践できている成果が伺える⁹。

事業部制への移行の際は、売上は落ちるし、お客様からの不満の声もあるし、現場社員はとても不安でした。その際に、山口（社長）は、「しばらく我慢してほしい、あと3年は会社は大丈夫だから」と現場に伝えていました。その言葉を信じてついていこうと思いました。事業部制となった今では、同じサービスの提供となれば、品質は絶対にどこにも負けない自信があります。

加えて、事業部制への移行は、第1（点検・整備・車販）、第4（レンタカー）事業部間の連携による新たなサービス提供を創造した。ヤマヒロのレンタカーは、ほぼ全ての車種を新車にしていることが特徴である。新車導入により、投資リターンは他社の加盟店より低下するものの、レンタカーを適切なタイミングで販売車両へと転換し、販売を実現することで利益確保につなげている。これは、事業部の連携によるシナジーの発揮であると言える。また、事業部制の導入を企業戦略的に考察すると、それまでガソリン提供サービスの補完財だった各サービスが主要サービスとして独立を果たし、それによって事業部内での知識の蓄積、各店舗の商圈での競争優位性を実現できていると評価できる。

更に、ヤマヒロの事業部制の導入に関する優れた点として、縦割りという事業部制の典型的なデメリットを適切に解消していることが挙げられる。ヤマヒロでは「横串会議」という各SV、本社部門の人事・経理などが集まる横断的な会議（2か月に1回）、事業部のトップであるSVと役員層が参加する「SV会議」、SV以上の構成員でのグループチャットをはじめとするITツールの活用など、事業部の垣根を超えたコミュニケーションの場が設けられている。

横の連携を伴った事業部制と、強い価値観に基づく方向性の統一によって、ヤマヒロは強い組織力を発揮している。また、事業部間のシナジーは社長の寛土氏の考案であることを踏まえると、マネジメント層が全社的な戦略へ集中できるという事業部制のメリットを享受していると考察できる。

5-3. 指示待ち体質の風土改革・従業員の自己実現

文鎮型組織でのマネジメントが長く続いた前社長時代では、従業員はトップの指示に従って行動していたため、自ら考え自ら行動するような風土は築かれていなかった。こうした指示待ち体質を改善すべく寛土氏が行った取り組みのなかで、特に有効であると思われるもの3点を以下で取り上げる。

【施策①】気づきの力を促す「環境整備の導入」

「環境整備」の主たる活動は、毎朝15分間各自が決められた場所の清掃を行うものである。特筆すべきは、環境整備は働きやすい職場環境を整えるための単なる掃除ではなく、これを毎日行うなかで新たな気づきを得る力を養うことを目的としている点である。加藤氏は、環境整備の効果を次のように語る¹⁰。

毎日少しずつ床の掃除をしていると、“なぜこちら側だけ汚れやすいのか”“すぐ汚れるなら汚れが付かない工夫をすべきではないか”“別の薬剤を使った方が綺麗になるのではないか”といったことを考えるようになります。こうした気づきが習慣になります。

このように、従業員が日々の業務プロセスのなかで、問題点を発見し、改善していく力をつけることにつながる。加えて、月に一度「環境整備巡回点検」として、寛土氏自らが担当者と全拠点を回り、予め準備された項目をチェックする。現場の従業員は、必ず一つ改善点をあげ実行に移す。実際に現場を見る・

⁹ 筆者らによる加藤淳也氏へのインタビューより。2022年12月6日、ヤマヒロ立川通り店にて。

¹⁰ 同上

学ぶ、そして幹部・現場従業員と話し合う、というプロセスを通じて、お互いの気づきを共有・理解し、従業員が自発的に考える習慣づけを行っている。

【施策②】従業員の行動変容につながる人事評価への改訂：「チャレンジシートの導入」

「環境整備」によって、従業員自らが考える力を引き出すことと併せて、ヤマヒロでは従業員一人ひとりの自ら考え行動する姿勢を適切に評価する人事制度を採用している。

前社長時代は、従業員の業績に基づいて評価を行い賃金や人事を決めるような数字重視の成果主義を取っていた。この点、寛士氏は「チャレンジシート」を活用する人事評価制度を導入している。「チャレンジシート」は、「プロセス評価」と「事業部毎の数値目標」の項目で構成される。若手の従業員ほど「プロセス評価」の比重が大きい。若手のうちから指示待ちにならず自発的に「考動」することを推進し、習慣づけを図っていることが分かる。実際にチャレンジをした際には、「失敗しても、何もとがめられない。反省文を書いたら全ておしまい、という文化です。誰もあとから引き合いに出したりしません。」¹¹という。数値目標は、前社長時代のような個人単位のものではなく、事業部単位の目標として設定している。また、ヤマヒロの人事評価の大きな特徴として、業界で一般的である業績評価に基づく個人インセンティブが一切無い。「社長は社員に対して、“1人のスーパースターはいらない、チームワークで売れる店舗をつくる。特定の人がいなくなったら売れないような店舗は必要ない。”と言っています。」¹²ということから分かるように、寛士氏は人事評価の観点からも売上至上主義を脱却し、顧客本位の生涯取引を価値観の中心に据えながら、チーム内で自分がどのような役割を果たすべきか自ら考え行動することを従業員に促している。

【施策③】自己実現を後押しする「社長との育成面談」

従業員は、社長との育成面談を年に2回行う。自らの目標やチャレンジしたいことを、従業員一人ひとりが自分の言葉で直接社長に伝えることができる。寛士氏は、「言うだけタダ」というオープンな姿勢且つ真摯な態度で、従業員の目標や在りたい姿に耳を傾け、各事業部のSVと相談しながら人事異動を考える。このようにして、ヤマヒロでの業務経験を通じて従業員自身の成長と自己実現を達成できる後押しを、寛士氏を筆頭にマネジメント層が積極的に行っている。

このように育成面談は、業務の枠組みにとらわれない自己の成長を促進する機能を果たしている。

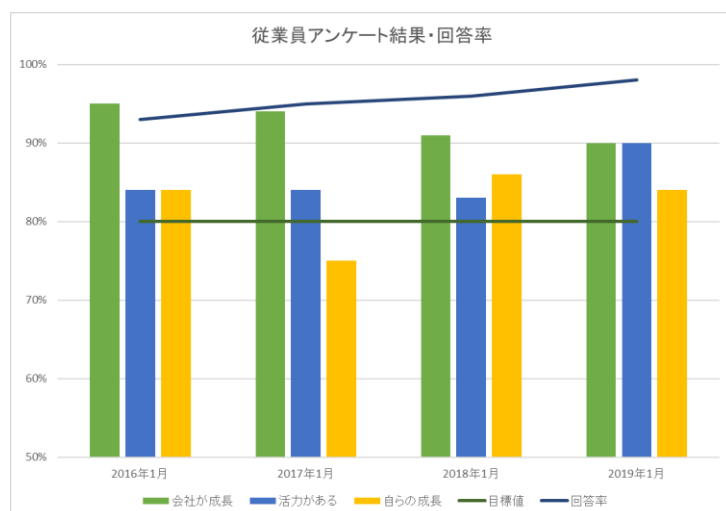
【成果】従業員のマインドチェンジと自己実現

上記の施策の結果、従業員の意識改革が成し遂げられたうえに、従業員が自己実現できる環境が整った。指示待ちを脱却し自発的に考え行動することへの意識改革の成果は、筆者らがインタビューに赴いた際に数多く確認できた。例えば、店舗のスタッフルームにある「改善ボード」に従業員が日常業務で気が付いた改善点を付箋に記入・添付していたことや、筆者らに対する従業員の方々の自主的なおもてなしにその成果が現れていた。また、「きつい・きたない・きけん」のいわゆる「3K」であると捉えられがちながソリンスタンド業界にありながら、従業員アンケートにおいて「自らが成長している」と回答する従業員は8割程度の割合に至っていることから、高いレベルで自身の成長・自己実現が達成されていると考えられる【図表4】。

11 筆者らによる加藤淳也氏へのインタビューより。2022年12月6日、ヤマヒロ立川通り店にて。

12 筆者らによる前田颯斗氏へのインタビューより。2022年12月9日、オンラインにて。

【図表4】従業員アンケート結果・回答率



出典：2021年度 経営品質報告書【要約版】データより筆者ら作成

意識改革が成果をあげたのは、従業員の内発的動機付けができていたからであると言える。従業員の意識改革を行い、自ら立てた目標に向かって挑戦させ、そのプロセスを適切に評価する人事制度を整備する、という一連の施策を導入したことがポイントである。失敗をとがめられない心理的安全性を保ったうえで、自ら高い目標を立ててチャレンジすることは、従業員に自己決定感や達成感を感じさせる。行動した結果として、自分のアイデアが職場に反映された場合、従業員がまた次に行動を起こす原動力となる。

6. 組織改革の成功要因に関する包括的な分析

前項5. で述べたような各施策の成功要因に加えて、ヤマヒロの組織変革が成功をおさめた包括的な要因が2つあると考える。それは「寛士氏のリーダーシップ」と、そのリーダーシップの土台の上に成り立っている「施策間の好循環」である。

第一に、寛士氏のリーダーシップこそが大きな成功要因である。学術的にリーダーシップの不動の次元とされる「構造づくり」と「配慮」の両方で、寛士氏は大きなパフォーマンスを発揮している。「構造づくり」とは、部下が目標達成に向けて効率的に職務を遂行するのに必要な体制をつくる行動、「配慮」とは集団内での人間関係を尊重するリーダーの行動を表す。寛士氏は油外サービスの品質を向上させるために、事業部制を導入することで「構造づくり」を推し進めた。寛士氏は、「構造づくり」において組織構造改革にとどまらず、顧客本位への転換というビジョンの設計まで行った。それと同時に、自分の家族のように従業員の私生活にまで思いを至らせ、従業員の気持ちや人間関係、自己実現を重要視するという大きな「配慮」を見せ続けた。「社長は、自分自身よりも自分のことを考えてくれています」¹³ というインタビューでの従業員からのコメントにも現れるとおり、寛士氏の従業員に対する想いの強さは際立っている。また、寛士氏は、誠実でオープンな態度と、組織の規範・価値観に率先して一貫性をもって取り組むことで、従業員との間に信頼を醸成していたと言える。この信頼に裏打ちされた「配慮」行動によって、従業員が「構造づくり」を受け入れる土壌ができ、従業員と組織全体をあるべき姿へと力強く導いたと言える。

第二に、寛士氏のリーダーシップを土台として、従業員の自己実現と顧客満足度向上とが好循環を生み出していることである。従業員の自己実現が達成される過程で、サービスの品質は向上し、顧客満足度も向上する。その逆もまたしかりで、顧客がサービスに満足し好反応を示すことで、従業員の自己実現はさ

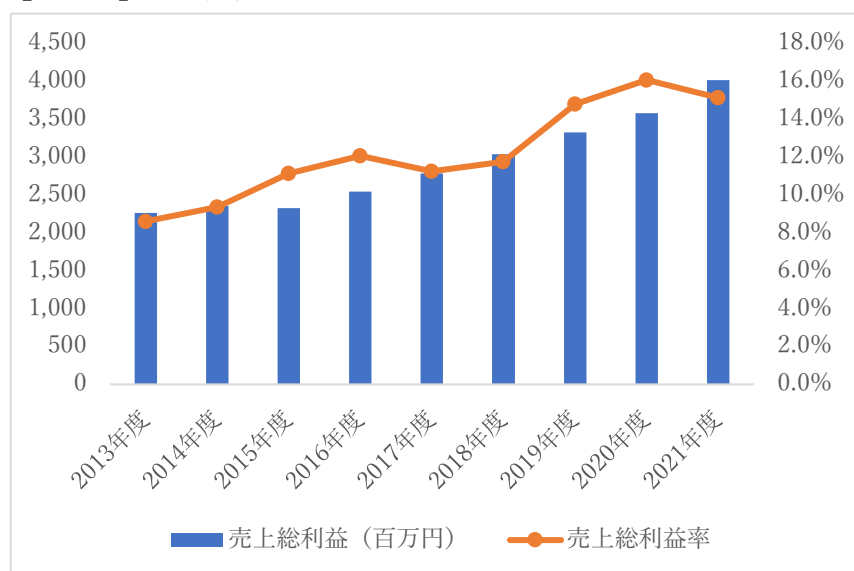
13 筆者らによる加藤淳也氏へのインタビューより。2022年12月6日、ヤマヒロ立川通り店にて。

らに達成される。顧客満足度向上と従業員の自己実現の追求の結果、生涯取引の達成という究極的な目標の達成に近づくことができる。顧客と従業員、サービスを提供される側とする側の双方がその活動や取引に喜びを感じることができれば、その関係性は良化の一途をたどる。その結果、両者の取引は継続的なものとなり、やがて「生涯取引」を構築するに至るのである。

7. ヤマヒロの現在とこれから

組織変革を経て、ヤマヒロの業績は大幅に改善した。ガソリン市況の影響を受けにくい売上総利益の変動が以下のグラフである【図表5】。そのグラフに示されているように、ヤマヒロの売上総利益は2013年度から2021年度にかけて2倍程度に増加している。

【図表5】売上総利益



出典：ヤマヒロ提供データより筆者ら作成

売上総利益の増加を支えているのは、高利益率の油外サービス事業の拡大である。油外サービスの高い利益率の源泉は、品質の高さである。「顧客本位の生涯取引」というあるべき姿が実現されつつあることの表れであると言える。寛土氏は、就任時から注力してきた油外サービス事業の拡大を受け、こう振り返る¹⁴。

ガソリン以外の収益が明確に上がったことで、ガソリン事業が抜けてもある程度存続できるのではないかと考えています。東京経済圏の小売サービスに特化し、グループ全体として新しいことにもっと挑戦していきたいと思っています。

ヤマヒロは数値面で好調であるだけでなく、企業理念やビジョンの実現も達成しつつある¹⁵。

最初に入ったときと比べると、理想的な会社になっているという感じはします。昭和シェルグループナンバーワンになって、物心共に豊かなファミリー企業になるという目標を掲げていたのですけれども、ちょうど10年たって…(中略)…できてきたかなという風に思っていますね。

10年後、20年後にはガソリンの需要減少が予測されるため、ヤマヒロはそこで再び岐路に立たされることも想定される。この組織改革を通じて実現する「顧客本位の生涯取引・従業員の自己実現」によって、ヤマヒロはそのような難局をも乗り越えていくであろう。

14 筆者らによる山口寛土氏へのインタビューより。2022年11月22日、ヤマヒロ本社にて。

15 同上

参考文献

鈴木竜太（2018）『はじめての経営学 経営組織論』 東洋経済新報社

中村文昭（2020）『自律型組織をデザインする：経営デザインシートを活用した経営革新の進め方』
同友館

沼上幹（2004）『組織デザイン』 日経文庫

山口重樹（2021）『デジタル変革と学習する組織』 ダイアモンド社

ヤマヒロ株式会社（2021）『2021 年度 経営品質報告書【要約版】』

ヤマヒロ株式会社（2022）『第 34 期 経営計画書』

ヤマヒロ株式会社ホームページ <https://yamahiro.info/>

インタビューにご協力いただいたヤマヒロ株式会社の皆様

代表取締役社長 山口 寛士 様

取締役 伊藤 将人 様

第一事業部 スーパーバイザー 平 雄太郎 様

Legare 三鷹店 店長 下川 智樹 様

Legare 三鷹店 主任 大勝 由香 様

第三事業部 スーパーバイザー 高見澤 肇 様

立川通り店 店長 加藤 淳也 様

ヒューマンリソース部 前田 颯斗 様

各事業所の皆様