

1. 目的

現在、地方都市における中心商店街の衰退は著しく、活性化のため多くの課題があげられているが、本論では活性化を推進する商店街の組織の課題に着目した。

商店街活性化の活動は、商店街を構成する個店の活動や商店街全体で実施する活性化策のつながりによって成り立つ。そのため、個店の連携や諸活動の体系的で調整の取れた運営が重要になってくる。この運営方法をマネジメントシステムとして構築することができれば、活性化に向けて効率よく商店街の組織を運営できるはずである。

本論では、品質マネジメントシステム（以下、QMS）を規定した国際規格の ISO9001:2000 規格¹⁾（以下、ISO）を応用し、活性化に向けた商店街の合理的な運営方法について考察する。なお、本論では商店街振興組合などが予め組織されている商店街への適用を前提としており、本論で述べる活性化策は施設整備を伴わないソフト事業に限定している。

2. 商店街における QMS 構築の利点

(1) QMS の概要

ISO が規定する QMS を構築する利点は、顧客の要求事項を明確にし、顧客満足度を測定することによって個別の活動の価値が評価可能となり、複数の活動の組合せによって構築される総合的な活動も適切に運用できるようになることにある。更に、PDCA サイクル^(註-1)により、顧客満足を向上させる活動の計画・実行過程でそれぞれの活動が客観的な評価に基づいて継続的に改善される点にある。こうした QMS の利点を的確に自社の経営システムに反映させることにより、企業体質の改善、業績向上などの成果が表れている企業が数多く報告されている²⁾。

次に、ISO の規定を整理すると、次の 4 つの基本機能^{3) 4)}にまとめることができる。

- ①経営戦略に基づいた品質方針、品質目標を設定し組織内に徹底する。

- ②顧客満足を実現し、業績を向上させるために顧客の期待、要求を明確にする。

- ③経営資源（人材や資金）を活用するプロセス（製品のつくり方や提供方法）を決定し、それに従って業務を行う。

- ④目標達成度、顧客満足度を評価し、プロセスを継続的に改善する。

(2) 商店街における QMS 構築の利点

本来、商店街振興組合には、活性化に向けて商店街全体を運営する組織としての機能はあるが、明確な目標や計画に基づいた運営が行われていないため、論理的根拠に基づいた具体的な活動にならず、成果が現れない場合が多い。商店街における QMS 構築の利点は、こうした点を改善し、QMS を構築した企業と同様な効果が期待できる組織体制、すなわち継続的に改善しながら到達目標（活性化）に向かう組織に再構築できることにある。

3. QMS の基本機能の構築

次に、ISO の基本機能を応用し、活性化に向けた商店街組織の運営方法を示す。

(1) 方針、目標の決定

ISO では組織の品質方針に基づいて判定可能な目標を設定することが要求されている。これにより組織の経営戦略に基づいた施策の実施とその有効性が定量的に評価でき、施策の改善が可能になる。これを目標の達成状況に応じて継続的に実施することにより、目標を完全に達成することができる。

計画レベルを構想計画、基本計画、実施計画に分類すると⁵⁾、商店街における方針は、基本計画におけるコンセプトに相当し、目標は実施計画における個別計画に相当する。個別計画は、顧客の要求事項を取入れ定量的に評価できるように策定する。更に、個別計画の実施に必要な経営資源（人材、資金など）とプロセス（方法）を決定する。なお、決定した個別計画は商店街が顧客に提供する製品である。

キーワード：計画手法論、市民参加、地域計画

連絡先：山梨県甲府市丸の内 2-9-20 長田組土木株式会社

(2) 顧客情報の収集と分析

ISO では顧客の要求事項を明確にし製品に反映させることが要求されている。製品には、顧客の要求事項が最初から明確な契約型製品（顧客との契約によってつくられる製品）と、要求事項を自ら調査しなければならない市場型商品（契約に基づかない商品）がある。商店街が提供する製品（個別計画）は後者であり、これを提供するため商店街利用者の要望などの情報を収集・分析する。顧客の要求事項を明確にする方法には、来訪者の行動の観察、アンケート調査、SD 法などがあり、これらを活用し顧客の要求事項を明確にする。

(3) プロセスと経営資源の決定

収集・分析した情報をもとに製品（個別計画）とその提供方法（経営資源の配置とプロセス）を策定する。ISO では経営資源やプロセスをレビューすることが要求されており、個別計画の実施前や中間期で顧客の要求事項を満たしているかどうかを検証する。

(4) 顧客満足の評価

ISO では顧客満足の監視が要求されている。例えば念入りの市場調査に基づいた製品としても、実際に購入者の考える目的に適合しているかどうか分からないため、製品に対する顧客満足を客観的に評価することが重要になってくる。商店街においても製品を提供した結果について顧客満足を評価し、計画の改善や新たな個別計画を策定する顧客情報として活用する。

(5) 継続的改善

ISO では QMS の有効性を継続的に改善することが要求されている。これは、品質管理手法である PDCA サイクルの継続な運用によって組織の品質方針や品質目標を常に向上させることである。商店街においては、PDCA サイクルの運用によって個別計画の到達目標のレベルアップを図りながら活性化を推進する意識を関係者全員が認識することが重要である。

4. 今後の課題

(1) 商店街組織の課題

企業は、経営者の強力なリーダーシップとトップダウンによる迅速な意思決定のもとに組織を運営しているため、QMS のメリットを活かすことができる。一方、個店が集まる商店街は、組織上のトップがコーディネーター役となり、関係者の合意を取付けて意思決定するボトムアップによって組織が運営されている。

商店街が QMS を効果的に運用し、企業と同様な効果を享受するためには、トップのリーダーシップの強化と意思決定にかかる時間の短縮が組織構築における課題である。

(2) 今後の展望

実際の商店街で QMS を構築し、その効果を検証することが今後の課題である。更に、商店街での成果を実証することができれば、中心市街地の活性化を推進する TMO などの組織へも研究対象を拡大することができる。

5. 考察

本論では、自らの力で継続的に改善しながら活性化に向かう商店街の運営方法と課題を示した。なお、実際の適用にあたっては、ISO の専門用語の解釈、マーケティング調査の実施方法、顧客満足度の評価方法など、専門的な知識を必要とする場合もあるため、専門家の指導を受けることも必要と考える。

【註記】

（註・1）PDCA サイクルとは、Plan・Do・Check・Act の連鎖で表される品質管理の手法のこと⁶⁾。

Plan：顧客要求事項及び組織の方針に沿った結果を出すために、必要な目標及びプロセスを設定する。

Do：それらのプロセスを実行する。

Check：方針、目標製品要求事項に照らしてプロセス及び製品を監視し、測定し、その結果を報告する。

Act：プロセスの実施状況を継続的に改善するための処置をとる。

【参考文献】

- 1) 日本規格協会編；対訳 ISO9001 品質マネジメントの国際規格、日本規格協会
- 2) 財団法人日本適合性認定協会（JAB）；ISO9001：2000 年版に対する適合組織の取組み状況（2001 年 12 月）調査報告書
- 3) 小田島弘著；顧客大満足が勝負を決める、日本規格協会
- 4) 株式会社エム・ティ・エム・コンサルティング 著；品質マネジメントシステムの自己評価方法、日本規格協会
- 5) 花岡利幸（1995）；地域づくりの計画方式に関する考察、土木計画学研究・論文集 No.12
- 6) 岩本威生著；ISO9001：2000 解体新書、日本規格協会