

# 経営イノベーション・フォーラム 2016 開催

## (2015年度 関西経営品質賞 報告会)



**関**西経営品質協議会は6月17日、梅田スカイビル タワーウエスト36階にて「経営イノベーション・フォーラム2016」を開催した。経営者や役員・部課長、労組の方など約80名の参加を得て、顧客満足・社員満足などの実現に向けた関西経営品質賞の受賞報告を行った。

まず、2015年度 関西経営品質賞ゴールド受賞報告では、(株)スーパー・コート 代表取締役 山本 晃嘉 氏にご講演いただいた。

続いて、ブロンズを受賞した、(株)ケーイーシー 代表取締役社長 小椋 義則 氏、日本電子工業(株) 代表取締役社長 山之口 良子 氏、医療法人誠仁会りょうき歯科クリニック 理事長 領木 誠一 氏、コーディネーターに神戸大学大学院経営学研究科 教授(関西経営品質賞 判定委員会副委員長) 原田 勉 氏の4名にご登壇いただき、パネルセッションによる「自組織が目指す『理想の姿』とは」をテーマに、これまでの日々の取り組みについての報告を行った。

最後にゲスト講演として、法政大学大学院 政策創造研究科 教授 坂本 光司 氏をお迎えし、「日本でいちばん大切にしたい会社」と題し、真の企業経営の目的は、業績を高めることでなく、企業に関係するすべての人を永遠に幸せにすることであること。また、これまで訪問された7500社に経営審査やアドバイスなどを行ってこられたフィールドワークを通じて考える企業経営についてご講話をいただいた。

終了後には交流パーティを開催し、参加者同士でさらに意見交換が行われた。本誌では、関西経営品質賞受賞報告について掲載する。

## ゴールド 受賞報告

# イキイキとした老後が送れる 社会の実現を目指して



(株)スーパー・コート 代表取締役 **山本 晃嘉 氏**

### 1. 経営理念と ビジョンの浸透

当社は、スーパー・コートを始める前は賃貸管理業を営んでいた。この賃貸管理業は、私の父である会長がスタートさせたものだが、もともとは繊維、鉄鋼業で創業はおよそ130年前になる。その後、時代の流れと共にビジネスホテル業や介護事業に進出。そして介護保険がスタートした2000年に、ホテルでのサービス力と社会福祉法人での介護力、さらに賃貸マンション経営で培ってきたシングル層への良い住空間の提供というものを統合して「スーパー・コート」を立ち上げた。

このように創業以来130年間、業態はいろいろ変わってきたが、先輩たちが大切に、我々が引き継いでいる創業の精神は①相互信頼とチャレンジ精神②先見性と独創の精神③こだわりの精神④おもてなしの精神⑤人間尊重と家族愛の精神一である。

この五つの精神は、グループ全体で共有している精神であり、創業以来のDNAともいうべきものである。

スーパー・コートではこの精神のもとに「安全・清潔・イキイキとした生活を提供する」ということを経営理念に掲げ、この理念に向かって我々はどういうビジョンをもって取り組んでいかなければならないかを考えてきた。

そういう中で私たちは2008年に経営品質への取り組みに着手し、7年後の2015年にゴールド賞をいただいた。2008年当時、スーパー・コートは介護施設としてまだ10棟を超えたところだったが、施設が増えていく中で「取り決めたことがうまくできていない」「お客様からのクレームが増えてきている」といった状況がみられるようになった。もう一度、経営理念とビジョンを浸透させ、我々が目指すところをしっかりと理解して進んでいこうというのが経営品質賞に取り組むことになったきっかけである。

これまで何度となく審査を受けてきたが、常に指摘されたのは「施設によってバラツキがある」ということだった。このバラツキを解消するために我々が一番時間と労力をかけ

てきたのが、理念の浸透とビジョンの理解である。各施設には30人から40人のスタッフがあり、これらのスタッフに理念を浸透させ、ビジョンを理解させるにはどうしたらよいか、ということを経営品質会議で徹底的に議論してきた。

その結果、2年前に策定したのが10年ビジョンである。目指すところはITを活用した医・薬・看・介の連携による24時間の包括サービスの確立で、いわゆる「地域包括ケア」である。

### 2. 人材育成(自律型感動人間の育成)

次に人材育成についてお話ししたい。私たちは自律型感動人間を育成し、それによって理念を実現していくということに力を入れてきている。自律型ということは文字通り、自らが考え、実行するということだ。

一方、我々サービス業として感動を与えられる人材になるよう取り組んでいる。そのために一番必要なものとして「感謝する気持ち」を大切にしている。お客様に自然に感謝できる人材を育成している。

そして、創業の精神、理念と、それに基づいた行動指針を「フェイス」というものにまとめている。これを本社、各施設の朝礼で唱和するとともに、日替わりで各項目について自分がどう考えているのかを発表するというも行っている。単に唱和するだけでなく、自分で考えて発表することは理念の浸透に大いに役立っている。

また、人材育成と目標管理制度を合わせて「チャレンジシート」と「ランクアップシート」というものを作成している。チャレンジシートと言うのは、理念や中期計画といった組織の目標を個人の目標に落とし込んでいくもので、半月年に一回、書いてもらっている。ランクアップシートは、月、週、日ごとの目標を立てて、毎日を振り返り、セルフマネジメントを行うためのものである。

加えて、介護技術の向上については、2年前から「ケアマイスター制度」を導入した。この制度の導入で良かったことが二つある。一つは現場にはカリスマ的な介護技術者がいるが、その能力を数値化することによって、しっかりと評価できるようになったこと。もう一つは介護技術だけでなく、

## TOPICS ①

理念の理解、運営力と言ったことも筆記試験と実技試験で評価していることだ。「ブロンズ」から「マイスター」まで5段階に分けているが、ランクが上がれば昇給や昇格にもつながっていく。

このほか、感動型人間を育てる一環として入社1年目の社員を対象に「新卒感動プロジェクト」を実施している。これは社会貢献を通じて感謝の気持ちを育むと共に、全社を巻き込んでいこうというのが狙いで、2008年のエコキャップ活動からベルマーク活動、植樹活動と進めてきており、今年も何をやるか検討しているところだ。

また、介護・医療現場は人手不足と言われるが、私共も5年前から海外人材プロジェクトチームを立ち上げ、海外の人材の受け入れと育成に努めている。現在、フィリピン、中国、ベトナムなど40人近い外国人が働いている。

こうした活動が認められて、京都府からは福祉に関する4分野17項目の認証基準をすべてクリアした「人材の育成・定着に取り組む」福祉の事業所として認定されたほか、大阪府からも障がい者雇用とその育成に貢献しているとして「ハートフル企業チャレンジ応援賞」をいただいている。

### 3.スーパー・コートの取り組み

次に私どもの施設で「イキイキとした生活を提供しよう」「お客様に元気になってもらおう」と取り組んでいることを紹介したい。特に力を入れているのが認知症と身体向上のリハビリである。

認知症への取り組みは6年くらい前から特に力を入れている。「スーパー・コートがあるから安心だ」と思っていたくには、この認知症への取り組みが欠かせないと考えている。認知症は24時間の対応が必要であり、在宅ではなかなか難しい。我々施設としては、認知症の人たちをしっかりと、穏やかに生活できるようなサービスを構築していかなければならない。具体的には昔の写真や道具を見ながら記憶をよみがえらせるという「回想療法」というものに力を入れている。

また、月に一度、各施設の担当者が集まり認知症の事例を持ち寄って、対処の仕方を議論している。その成果を認知症ケア学会にも発表しているが、2013年には最も優秀なものに与えられる「石崎賞」を受賞している。

リハビリでは、病院でのリハビリとは異なり、「SC-FIT」と名付けた日常生活が少しでもしやすくなるリハビリを行っている。いろんな器械を導入して初期投資は大きかったが、転倒からくる対応が減ってきて投資価値も上がり、お客様満足度も上がったのではないかと考えている。

このほか「整理」「整頓」「清潔」「清掃」「しつけ」の5S活動にも力を入れてきた。これによって各施設は非常にきれいになったが、それにプラスして大きかったのはチーム力が向上したことだ。きれいにするために皆が一丸となって議論し、行動した結果だと思っている。

### 4.スーパー・コートの研究活動

最後にスーパー・コートの研究活動についてお話ししたい。大きく3つの研究部門を持っている。一つは「長寿いきいき研究所」で、ここでは入居者の皆さんにイキイキとした毎日を送っていただく為に、介護や医療の先生方と様々な研究を行っている。二つ目は京都工芸繊維大学との共同研究で、介護の業務内容を経験と勘だけでなく、できるだけ数値化していこうという取り組みをしている。三つ目は産業技術総合研究所との連携によるもので、介護スタッフの行動分析を行い、介護の現場でのIT化をすすめている。

ここで、いくつかの研究について具体的にお話する。まず、長寿いきいき研究所では服用する薬をできるだけ減らしていこうという取り組みをしている。高齢者は平均すると6.4剤と、非常にたくさんの薬を飲まれている。これをいかに減らしていくかということを経験、薬剤師、看護師、ヘルパーなどが協力し合って取り組んでいる。投薬数と薬害の発生頻度は、5剤を超えると急激に上昇する。

月に2回来てもらっていた薬剤師の訪問回数を4回に増やし、適正な投薬を行うことに力を入れた。その結果、3カ月で投薬数は6.4±3.0から4.0±1.9に、平均2.4減らすことができた。それだけでなく入居者の容態が悪化して入院する率が4.9から2.9と2ポイント低下した。これによってお客様満足度も大いにアップし、喜ばれた。

次に産業総合研究所と行った介護現場でのIT化だが、介護施設に入居しているお客様のその日の食事摂取量や尿の回数などの情報をすべてタブレットで共有しデータ化した。入力する手間は手書きとあまり変わらないが、情報の共有やサービスの向上には大きく貢献した。また、施設だけでなく薬局やクリニックと情報を共有しようということを進めているところだ。この取り組みは、近畿経済産業局にも認められ、補助金が支給されることになった。

最後に長寿いきいき研究所の研究成果で、夢や目標を持っている人と、そうでない人では元気になる度合いが異なることが分かった。このことは学会でも発表させてもらった。リハビリも入居されている人が「もう一度、ゴルフがしたい」「孫の結婚式に出席したい」といった目標を持つと、大きな効果が期待できるというわけだ。このため、施設では毎月、入居者、ご家族と一緒に夢や目標をシートに書き出してもらい、共有するようにしている。このことはこれまでの食事、トイレ、お風呂の介助だけでなく、お客様の夢を実現するために介護サービスをするんだということで、介護スタッフのモチベーションが一段と上がるという効果も表れている。

(文責:事務局)

# 自組織が目指す「理想の姿」とは

## — ブロンズ受賞組織報告 —

### パネラー

(株)ケーイーシー 代表取締役社長

**小椋 義則 氏**

日本電子工業(株) 代表取締役社長

**山之口良子 氏**

医療法人誠仁会 りょうき歯科クリニック 理事長

**領木 誠一 氏**

### コーディネータ

関西経営品質賞 判定委員会 副委員長

神戸大学大学院 経営学研究科 教授

**原田 勉 氏**

**原田:** 本日は経営品質賞受賞3社のお話しを伺い、今後経営の参考にしたいと思う。テーマは「自組織が目指す理想の姿とは」ということだが、経営にとって一番大事なことは、どういう理想を描き、それが使命として示され、どう組織に浸透させていくかということだと思う。核心に入る前に、各社の概要を紹介してもらいたい。

**小椋:** 当社は奈良県の北和地域を中心に学習塾を展開している。理念は「人間大事の教育」で、この理念を大切に守りながら経営している。毎年10%の伸びを続けて7期連続最高売り上げを更新しており、少子化が進むなか、元気な学習塾と言えるのではないかと。特に大切にしている考え方は「G-PDCAサイクル」である。PDCAサイクルはよく言われるが、G(ゴール)を明確にしてPDCAサイクルを進めようと、生徒から社員まで徹底して実施している。



山之口氏

**山之口:** 日本電子工業は1962年に私の父が設立した会社で、防犯・防災システムの製造、設計、施工に加え電気錠、制御盤の製造、販売などを行っている。事業目的として掲げているのは「全従業員の物心両面の幸福を追求し、人類社会の発展に貢献する」ことである。どこかで聞いたという方もおられると思うが、私も山之口英史会長も稲盛経営哲学を学ぶ「盛和塾」の塾生で、京セラの事業目的をそのままいただいている。メーカーではあるが、保守点検にも力を入れており、長くお付き合いさせていただくことをポリシーとして取り組んでいる。

**領木:** 東大阪市で歯科医院を開業しており、現在のスタッフは82人、歯科医師は20人。当医院の使命は「より良質の医療を患者さんに提供する」ということ。「領木歯科医院に出会えてよかった」と言ってもらえることを経営理念として掲げている。来年には近くにクリニックを移転、拡張し、現診療所は小児歯科と矯正歯科の専門クリニックとする計画だ。開院して23年、治療機関であると同時に、スタッフが日本の歯科業界に一層貢献できるような教育機関でありたいと考えている。

### 理想の姿の共有— そのきっかけは

**原田:**今、3人のプレゼンターから会社の理想の姿、理念、使命といったものが非常に大事で、重要な役割を果たしているというお話があったが、理想の姿を従業員と共有しようと考えたきっかけをお聞きしたい。

**小椋:**10年ほど前、幹部社員の背任で約400人の生徒を引き抜かれ、経営危機に見舞われたことがあった。その時の会社の状況は目的

意識がバラバラの状態になっていた。自分たちは何のためにお客さんからお金をいただいているのかということをしかり共有しながら仕事をしていかないと前に進めないと、考え方やルールをそろえるところから始まった。

**山之口:**9年前に父から引き継いだ。当時は耐震偽装事件が騒がれ、また直後にリーマンショックもあって建築着工件数が激減した。建物が建たないと当社の製品も売れないわけで、売り上げは4割くらい落ち込んだ。父との引き継ぎもうまくいかず、ゴタゴタしている時に、盛和塾、稲盛経営哲学に出会うことになった。そこで「うちの会社は何のために仕事をしているのか」「何のためにこの製品はあるのか」をしかり考え、同じ目標に向かって行くことを従業員に訴えた。従業員も黙々と頑張ってくれ、次の期から7年連続最高業績を上げている。

**領木:**歯科医師は大学で6年間、技術的なことを学ぶが、診療所の理念とか経営、マーケティングといったことは全く学ばない。その後、私なりに経営の勉強をしてきたが、スタッフとの情報の共有や理念の共有といったことの必要性を感じたのは、開業以来、はじめて何人



領木氏

ものスタッフが辞めていった時のことだった。私は正しいことを言っているつもりだが、スタッフは「院長にはついていけない」という。多くの退職届をもらう中で思ったのは、リーダーというのは正しいことを言うだけでなく、正しいことをさせるのが役割だと気づかされ、それ以来、自分の思いをど



のように浸透させるかということを考えるようになった。

**原田:**皆さん、危機に直面して経営理念に目覚めたということだが、一見即効性がないように思える本質的なところに着目されたのは面白い。従業員と理念を共有するために、特に大切にしていることは何か。



小椋氏

**小椋:**初めにG-PDCAサイクルについて話したが、モチベーションを引き上げるためには、このG(ゴール)をどう共有するかがすごく大事だと思う。それによって、「3年後にはこうなっていてほしい」というところからの行動が生まれてくる。もう一つは、自分が一方的に行うのでは

はなく、社員を巻き込んで一緒に理念や教育コンセプトを作っていくことが大事だと思っている。

**山之口:**大切にしている思いは「京セラフィロソフィ」をわが社のバイブルとして朝な夕なにひたすら読み、そして実践することだ。また、創業当時から父が言ってきたことだが「信(まこと・しん)」ということを大切にしている。当社は鍵のメーカーなので、お客さまからカギを預かることもある。つまりお客さまの財産、生命を預かる仕事なので、「信」を尊ぶ心、大切にすることは今なお、変わらずに守り続けている。

**領木:**私が一番大切にしているのは仕事と家庭と趣味と教養と健康の五つのカテゴリーを、人生の中でバランスよく取れているというマインドを共有することだ。仕事第一から人生中心のアイデンティティを確立、最終的には幸せの定義を共有したいと考えている。

**理念の共有と業績向上の因果関係**



原田氏

**原田:**大切に思っていることをいろいろ伺ったが、そうした理念や使命の共有がどう業績向上に結びつくのか、その因果関係をお聞きしたい。

**小椋:**子供たちに胸を張って語れる生き方をめざしており、このことが生徒に対しても胸を張って注意

したりほめたりすることに繋がっていると思う。いろんな企業が見学に来られるが「お宅の社員さんは自信に満ちてイキキされていますね」と言われることが多くなった。こうしたことが教室の活気に繋が

り、結果的に生徒数の増加に結び付いているのではないか。

**山之口:**「お客さまに喜んでいただく」とか「ユーザーさまにより良い安全を確保していただく」ということを目標にすると、お客様はそれを必

ずくみ取ってくれて次の仕事に繋がったり、お客様がお客様を紹介してくれたりする。最終的に業績向上に結びついている。

**領木:**私は患者さんの満足度を上げるには、まず、スタッフの満足度を上げる必要があると考えている。スタッフが働きながら幸せと感じられることが大事だが、そのためには幸せの定義を潜在意識から顕在意識にもっていくことが重要で、それが私の役割だと思う。そうすればスタッフは患者さんの満足度向上に向けて行動し、自然に業績が上がっていくと信じている。

**原田:**3社のお話を聞いてみると、共同体的な感じを強く受ける。最近の若い人は仕事とプライベートをかなり割り切っているように思えるが、そのあたりはどうか。

**小椋:**当社は採用にかなり力を入れており、内定を出すまでに15時間くらい時間をかけて理念について話し合い、徹底的に価値観のすり合わせを行う。入口の部分で、しっかりと理念の教育をするのが大事ではないかと思っている。

**山之口:**一時、採用をストップしていたこともあって30代、40代層がおらず、ベテランと若い社員のギャップがある。それは仕事面だけでなく意識の面でもあり、それを埋めるのに苦心している。ただ面接の時に会社の内容を十分に説明、それを理解、納得してくれる者が入社してくれているので、今のところうまくいっている。

**領木:**仕事と家族とは切り分けて考えている。ただスタッフは同じ志を持った同士として接していきたい。

**レポートによる気づきと今後の取り組み**

**原田:**最後に関西経営品質賞のフィードバックレポートによる気づきと、今後の取り組みについて伺いたい。

**小椋:**フィードバックでは「具体的にどう検証しているのか」ということが見えてこないですね」とよく指摘されるが、KPI(重要業績評価指標)の数字がきちんと取れていないところに原因があると思っている。今の規模であればKPIがなくてもそれなりの品質は保てると自信をもっているが、これから組織が大きくなっていくと、KPIの数値を取り入れていく必要が出てくると考えている。今年から理念を少し改定し

**パネルセッション**

**自組織が目指す「理想の姿」とは**

— ブロンズ受賞組織報告 —

た。その中のビジョンとして「世界で一番通いたい教育機関」というのを掲げている。授業にエンターテインメント性をプラスし、USJに負けない教育機関を目指したい。

**山之口:**レポートをいただいて、気づきは数えきれないくらいある。特にPDCAのうちDは一生懸命やるが、その他はできていない。それらを一つひとつやっていくことが今はモチベーションになっている。今後の取り組みでは、当社は日本で初めて電気錠を作ったメーカーということで、電気錠といえば「日本電子工業」と言われるようなブランド力を高めていきたい。

**領木:**レポートではいろいろな指摘を受けたが、その中で「目標の明確化」というキーワードがあった。例えば、各委員会のミッションやメンバーの役割を明確化し、できれば目標を数値化すべきといった指摘を受けている。私が感動的に話していることが無きにも非ずで反省しているが、今回の関西経営品質賞は医療機関として初の受賞ということで、これを糧としてより明確化に取り組んでいきたいと思っている。

**原田:**いろいろ伺ってきたが、受賞されてもますます貪欲に、様々なことを吸収して成長させていこうという意気込みがうかがえてよかったと思う。これをもって、パネルディスカッションを終えたい。(文責:事務局)