



## 2018年度 関西経営品質賞 報告会 ～自社の強みから再考する理想の組織～



関西経営品質協議会は7月2日、マイドームおおさかにて「2018年度 関西経営品質賞 報告会」を開催し、経営者や役員・部課長の方など約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。

まずゲスト講演として、(株)ダスキン メリーメイド事業部長 梶原 千左 氏をお迎えし、「高品質サービスで実現する『ゆとり』の提供とサービス提供を支える人づくり」と題し、高い品質で提供される家事代行サービスとその礎となる事業理念のあり方についてご講話をいただいた。

続いてパネリストとしてシルバーを受賞した社会福祉法人あかね 理事長 松本 真希子 氏、(株)ケーイーシー 代表取締役 小椋 義則 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、ブロンズを受賞した日本電子工業(株) 代表取締役社長 山之口 良子 氏、コーディネータに神戸大学大学院 経営学研究科 教授 原田 勉 氏(関西経営品質賞判定委員会 副委員長)の5名にご登壇いただき、「人手不足時代における強い組織のあり方」をテーマに受賞報告を交えたパネルセッションを行った。

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。

本誌では受賞各社の概要とパネルディスカッションについて掲載する。



### 社会福祉法人 あかね

- 設立/1995年
- 代表者/理事長 松本 真希子(まつもと まさこ)
- 本社所在地/兵庫県尼崎市神田北通1-2
- 売上高/4,429百万円(2018年3月)

- 従業員/880名(非正規社員含む)(2018年9月)
- 事業内容/  
介護福祉施設、サービス付き高齢者向け住宅、認可保育園の運営
- ホームページ/<http://www.e-akane.com>

「社会福祉法人あかね」は、当時姫路市を中心に不動産売買・賃貸業を生業としていた現会長のもとに、尼崎市での特別養護老人ホーム開設の要請があり、1995年に設立された。同年、1棟目の「ロータス・ガーデン」が開業し、5年後には猪名川町に介護施設と認可保育園を開設し、同時期には姫路にも介護福祉施設を開設した。その後の2002年に現理事長が入社し、社会福祉の業界における「顧客視点の追求」「ビジネス(経営)感覚」の浸透による、安定的な経営・人材の確保を目指し次々と経営改革を実践していくことになった。まずは企業理念を定め、自分達のすべき方向性を明確にした。

#### [企業理念]

- ・お客様のつながるあらゆるものに妥協なき精神で臨む
- ・この業界にイノベーションの風を吹き込む先駆者になる

これらの意識改革により「数字を意識しながら仕事をする」ことが従業員に浸透してきた結果、一定の利益を確保出来るようになり「給与改革」も実現でき、時に男性職員に多く発生していた「結婚離職」を食い止めることに効果があった。

次に、福祉分野以外からの学卒採用拡大によるバランスの取れた人材確保のために、プランディング戦略を導入し、デザイナーやSE(システムエンジニア)・営業経験者などの入職により旧態依然の介護業界を変えるための取り組みが行われた。また、施設建築に関しても独自の価値観を貫いており、人生の最期を送るに相応しい場所としてリゾートをイメージさせ、利用者やその家族が安心でき、利用していることを周囲に誇れるような施設づくりを目指している。

法人設立以来、地域に愛される福祉サービスを提供することを理念の根本としてきた。この様な介護業界の保守的なイメージを打破しようとする取り組みの積み上げにより、「社福っぽくない社福」として知られるようになってきた。

しかしながらこの業界を本質的に変えていくためには、現場で働くスタッフ一人ひとりに技術面・管理面の両面での確実なスキルの裏付けを持たせることが必要であるということから、マイスター制度を構築し、要介護者にとって真に必要で標準化された介護の技術が習得出来ることを目指し取り組んでいる。

2016年より、経営陣と法人の各施設から部署長・管理職クラスが参集し「経営品質会議」をスタート。10年後に向けた長期ビジョンやロードマップなどの中長期の計画作成を通じて、今後のるべき姿の明確化や、あるべき姿の実現に向けた現状の課題抽出などを行い、レベルアップに向けた取り組みを行っている。



### 株式会社 ケーイーシー

- 設立/1977年
- 代表者/代表取締役 小椋 義則(おぐら よしのり)
- 本社所在地/奈良県生駒市山崎新町2-37 エミネンス生駒1階
- 売上高/2,081百万円(2018年4月)
- 従業員/680名(非正規社員含む)(2018年5月)
- 事業内容/学習塾
- ホームページ/<https://www.KEC.gr.jp>

株式会社ケーイーシー(KEC)は、1977年創設以来、奈良県内の小中高生の受験進学指導を主要事業とし、現在、「人間大事の教育」という理念を通して、人と人とのコミュニケーションのあり方を示し、元気で前向きな社会づくりに貢献するというミッションとエデュテイメント(教育×エンターテイメント)で世界で一番通いたい教育機関にというビジョンのもと、集団指導塾、個別指導塾、大学受験指導塾他、全40の販売拠点で事業展開している。

少子化傾向の中で、奈良県内の老舗学習塾や大阪拠点の大手学習塾、新興個人塾などと競合するものの、2016年には奈良県中南部の大手学習塾と経営統合し、生徒数、売上高ともに奈良県ナンバーワンの学習塾となる。学習塾業界の売上高が、2009年をピークに高止まり傾向にある中で、KECは、安定成長を遂げている。

経営品質向上活動の取り組みは、奈良になくてはならない存在を目指して、経営を可視化できる良い仕組みとして、2012年頃からスタートし、2015年には関西経営品質賞 ブロンズを受賞している。その後も経営企画が中心となったセルフアセスメントを行い、継続して経営品質向上活動を行っている。



### 医療法人誠仁会 りょうき歯科クリニック

- 設立/1993年
- 代表者/理事長 領木 誠一(りょうき せいいち)
- 本社所在地/大阪府東大阪市森河内西1-16-3
- 売上高/713百万円(2018年7月)
- 従業員/89名(非正規社員含む)(2018年9月)
- 事業内容/総合歯科医院
- ホームページ/<http://www.ryouki4181.com>

りょうき歯科クリニックは、1993年に歯科用診療ユニットチェア4台、歯科医は院長のみの個人医院として開院し、1995年に医療法人化を行った。経営理念に「りょうき歯科クリニックに出会えて良かった」を掲げ、患者にとって「最善の治療」、働くスタッフの「幸せ」を追求し成長していく。

規模と質の両面で成長していく中、街の歯科クリニックの利便性と、大学病院と同等レベルの高度な治療と救急体制を整えるべく、元旦を除く1年364日及び夜間22時まで診療の実施やインプラント専門医や歯周病認定医、歯の根幹治療の専門医などの専門性の高い歯科医師が常勤することで、最新の医療技術を提供する「総合歯科医療クリニック」となる。この高い技術力が認められ、2018年4月に厚生労働省から大阪府下では2施設目となる「単独型臨床研修医療機関」として認定される。2017年、現在の診療所へ移転し、歯科診療ユニットチェア20台、ドクター、スタッフを合わせ総数約90名のクリニックへと成長した。

また、高齢者や体の不自由な方などが歯科治療を継続して受けられる訪問診療や無料送迎のサービス、オーダーメイド診療メニュー、お子様預かりサービスなど多様なサービスを行っている。さらに、治療のみならず、口腔内健康管理の重要性を伝えるため、幼稚園・保育園児の定期検診とセットで、歯の大切さを伝えるイベント「スマイルパーティー」の実施や、「キッズ歯科医院体験イベント」、漫画小冊子の配布など、歯科医療機関の社会使命として「歯の大切さ」を伝える啓蒙活動を行っている。

これらの取り組みにより、小さな子供、ビジネスパーソン、高齢者と幅広い層からの支持を集めることで、家族全員の「掛かりつけ医」として成長しようとしている。



### 日本電子工業 株式会社

- 設立/1962年
- 代表者/代表取締役社長 山之口 良子(やまのくち よしこ)
- 本社所在地/大阪府大阪市生野区勝山北1-4-21
- 売上高/710百万円(2018年7月)
- 従業員/29名(非正規社員含む)(2018年9月)
- 事業内容/電気錠、電気錠制御盤、入退室管理システムの製造・販売
- ホームページ/<https://www.jei.co.jp>

日本電子工業 株式会社は、1962年に堺市で技術開発企業として創業。自動車ブレーキ制御技術の開発に取り組む一方で、国産初の電気錠を開発。1963年泉佐野市民会館に日本初の非常出口一斉解錠設備を納入。防災用としての電気錠活用にも道筋をつけ、電気錠を中心とした制御システム機器の開発・販売で事業を拡大し、これまでに金融機関・官公庁・病院・介護施設など数々の実績を積み上げてきた。

1997年には関東に営業所も構え、現在は全国に7事業所を置く。2008年に現社長が着任。前年には売上が大きく落ち、会社も危機的状況にあったが、製品開発プロセス等の見直しを通じて商品の品質向上を図り経営の立て直しを図った。同年盛和塾に入塾。フィロソフィを軸にした理念経営をスタートさせた。この頃、同塾で出会った企業より良さを紹介され、経営品質向上活動にも取り組み始めることとなる。以降9年連続増収を達成している。

社内ではアセスメント基準書を活用し、不足している経営の視点や重要な活動を抽出して活用する。3年前からは若手社員を軸とした「新経営品質向上活動プロジェクト」の活動を継続しており、若手社員の育成と、ベテラン社員から若手社員へのノウハウの継承を積極的に進めている。

これまで顧客のニーズにもフレキシブルに対応し、設置・施工、保守・メンテナンスまで請け負うなど、お客様のかゆいところに手が届く営業体制を整え顧客の信頼も獲得してきている。同社は、「生命を守る技術を拓くJEIセキュリティとアメニティをお届けし、人と社会に貢献することをミッションと定義し、工場を持たないファブレスメーカーとして、創造的な技術屋集団による事業展開を目指している。

### パネルディスカッション

## 自組織における独自能力と活かすための人づくり



**パネリスト**  
社会福祉法人 あかね  
理事長  
**松本 真希子氏**



**パネリスト**  
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 効氏**



**パネリスト**  
株式会社ケーイーシー  
代表取締役  
**小椋 義則氏**



**パネリスト**  
日本電子工業株式会社  
代表取締役社長  
**山之口 良子氏**

原田:本日は「自組織における独自能力と活かすための人づくり」ということで、核心に入る前にまず受賞された4組織の方に概要を紹介していただきたい。

松本:兵庫県内で介護老人ホームやデイサービスセンター、シニア向け賃貸マンション、認可保育所などを展開しており、お客様につながるあらゆることに「妥協なき精神で臨む」こと、そしてこの業界に「イノベーションの風を吹き込む先駆者となる」ことの二つを企業理念に掲げて取り組んできた。

従来の介護施設に対するイメージにとらわれない建物や生活空間を目指し、介護技術や接遇・マナー技術を評価する「マイスター制度」の導入を行っている。

これからは業界全体でウェーブを起こし、その中で「あかね」が方向性を示していくような役割を果たしていただきたい。

小椋:ケーイーシーは既存の教室でその地域の集客をきちんと行って顧客を増やすのが特徴だ。理念は「人間大事の教育」そして「10年先・20年先にも続く自信を育てる」と。合格だけを目的

にせず、苦しい経験を糧にできるような付き合い方を目指している。

自主性を育てるために「自分自身で夢や目標を決め、計画を立て、検証・改善する中で、自分自身の力で成果を上げさせ本物の成功体験を積む」というG-PDCAサイクルを大事にしている。

またエデュテイメント(教育×エンターテインメント)から昇華させた独自サービスの開発で、ハロウィンの時は先生も生徒も仮装して勉強したり、ゲームや笑いを取り入れたりと、生徒が楽しみながら意欲的に学べる環境を作った。

11年ほど前までは社員の意識がバラバラだったため、ボトムアップの経営で物・人・情報の環境整備を行って企業の文化を作るということに力を注いできた。

領木:当院の特徴は元日を除く364日、夜間も午後10時まで診療していること。日曜・祝日や夜遅くまでの診療を望む患者さんの声に応え、開院から10余年で体制を整えてきた。

昨年、厚生労働省から「単独型臨床研修施設」として指定を受けた。治療を行う臨床機関として大学病院レベルの機能を持ち合わせているだけ

でなく、教育機関としても認められたということを喜ばしく思っている。治療でのこだわりでは「ラバーダム」という器具を使用した治療を採用。これは根管治療(歯の根の治療)する際、口腔内の雑菌を遮断する器具で、当院では標準化された治療のひとつだ。また、3D画像からセラミックを自動で削り出すCERECシステムを使って、これまで1週間かかっていた被せ物・詰め物の治療を2時間程度で患者さんに提供、施術を実現している。

このほか、無痛治療では麻酔医と、口腔外科の領域では国立大阪医療センターとそれぞれ連携し、一生涯のかかりつけ歯科医として訪問治療にも力を入れている。最後に当院の院長、副院長が同業者への講師として技術力向上のために各地で招聘されて活躍している事は他医院との差別化にもつながっている。

**山之口:**当社は電気錠とその周辺の制御装置を製造しており、カードをかざしたり暗証番号で開けたりする鍵には電気錠が使われている。

表面化していない困りごとをお客様との関わりから見つけだして対応し、製品に応用することで、一気通貫して提案していく力を持っている。この独自能力を高めるべく、ベテランから若手への技術の伝承や、更に能力を引き出す人材育成のためのお互いが学び合う場を設けている。トップダウンの経営スタイルをとった創業者の父に対し、私は京セラフィロソフィを軸とする理念経営に転換した。勉強会や朝礼を通じて努めた結果、2010年以来、毎年過去最高の業績を続けている。

理念は先代の父が作ったもので「企業は人なり」と「信なくば立たず」。

お客様から力ギを預りする私たちの仕事はお客様の命、財産を預りすることであると捉え、社員や製品、サービスを信頼していただくことが最も大事なことだと考えている。

**原田:**本日の報告会のサブタイトルに「理想の組織」とあるが、各社で描く理想は異なると思う。これらの取組みをふまえ、ここからは各社の理想に向けた独自能力や人づくりについて自由に討論

して行きたい。



■ 領木 誠一氏  
して行きたい。 領木: 先ほどは皆さんが理念の大  
切さを強調されていた。私はまず  
風土が大事で、次に理念、教育、評  
価、そして最終的に目標達成と考  
えている。私も創業当時スタッフ  
に理念のみについてよく語ったが、結果としてたく  
さんの退職届を受け取った苦い経験がある。後  
で気づいたが、理念をいかに熱く語っても風土が  
なければ受け入れられないということである。

「暖かい」とか「見守られている」といった母性  
のような風土が育まれて、それぞれの立場で人間  
関係が構築されていくが、理念は抵抗なくスタッ  
フの耳に届くのだと思う。

**小椋:**私は「毎日が文化祭」ということをよく言つ  
ている。皆さんも中学や高校の時、文化祭の準備  
をしていくにつれてバラバラだったクラスが一つ  
にまとまっていったという経験をお持ちではない  
だろうか。そういう雰囲気の中で一致団結する  
ことによって、仕事でも成果につながっていくこと  
を実感しており、社員のモチベーションが下がり  
そうなタイミングを見逃さず、イベントと共に社  
員の「心」を作っていくことを大事にしている。



■ 原田 勉氏  
原田: 「田舎で祭りがあると地域  
の一体感が強まる」と言われる  
が、よく似ていて興味深い。山之  
口さんは理念経営に転換して業  
績が向上したとのことだが、どの  
ように結びついたのか、独自能力との関わりを含  
めてお話いただきたい。

**山之口:**創業者の父が日ごろ言っていたものをまとめて体系化したのが今掲げている理念だ。「人間として何が正しいのか」「仲間のために一生懸命やろう」という、どこの会社にも通じる内容である。特に当社は鍵を扱っており「信用が第一」という下地があったので、理念が浸透し成果に結びついたのだと思う。理念も理解するだけではなく行動に移すことが大事で、今後は自分で考えて行動するという課題に挑戦していきたい。

**松本:**私たちが「イノベーションの風を吹き込む業界の先駆者になる」という理念を掲げたのは10年以上前のこと。まだ業界内での認知度が低い

中、一つひとつの取り組みにこだわりや面白さを追求しながら、企業ブランドの構築を目指して掲げたものである。「この理念に共感し、入社を希望した」と言う社員がいる一方で、現場で介護に従事している社員には響いていないという。業界でも知られるようになった現在、若い社員たちの意見も反映しながら次の理念について話し合っている。

ところでケーイーシーさんに伺いたい。仮装やゲームなど楽しそうに見えるが、私の所では仕事柄なのか仮装できるような雰囲気ではない。どのようにくだけた雰囲気を実現したのか。



■ 小椋 義則氏  
小椋: 入社した頃は社員間の交流  
が全くなく、現場経験のない私に  
とってやりにくい雰囲気だった。し  
かし「もっと個性を出してみたら?」  
と言われたことをきっかけに勇気  
を出してやってみたところ、予想外に受け入れられ  
た。そこでマジックを覚えたのだが、心の距  
離を縮めるのに非常に効果的だ。社内の雰囲気  
を作るには新入社員など若手に動いてもらい、周  
囲を巻き込んで盛り上げていくことが大事だと  
思う。

サービス業の当社にとってはメーカーである日本電子工業さんのマネジメントに興味がある。

一般的に営業マンと技術者は仲が悪いと聞く  
が、実際はどうなのか。

**山之口:**仲が良いに越したことはないが、よく喧嘩している。お客様に直に接している営業マン  
にとっては不良品など絶対に許せない。一方で技術者にとっては自社製品の仕様についてきちんと  
お客様に説明していない営業が悪いということになる。いつも意見を戦わせているが、どちらも「良いものを作ってお客様に喜んでもらう」という信念を持っている。

**原田:**大企業になると部門ごとの隔たりが大きく、営業が技術部門と直に接する機会がなくなってしまうこともある。その点、少人数でお互いの顔が分かることは良いことだと思う。

それでは山之口さんから領木さんに対して何  
か質問はないだろうか。

**山之口:**364日診療は患者にとって本当にあり

がたいことだが、どういうきっかけでそうされた  
のか。

**領木:**364日、午後10時まで診療というのは、「こういうクリニックがあればいいな」という患者さんのアンケートから実現したもの。業界内で波及しづらいのは「クリニックは日曜、祝日は休み」「夜は診療しない」という固定観念があるからだろう。人手不足の折り、スタッフの協力無くして実現できないので、その意義を十分に説明し続ける必要があると思っている。

ところで本日のパネリストの中で私が創業者なのでお聞きしたい。皆さん口をそろえて創業者は頑固でワンマンだったというが、継承者として古手の社員を含めてどのように折り合いをつけたのだろうか。



■ 松本 真希子氏  
松本: 私は27歳の時に入社した  
が、社員に比較的若手が多かった  
ので折り合いをつけることの難しさは感じなかった。むしろ娘が私  
の後を継ぐときにそういった苦勞  
が出てくるかもしれない。

**小椋:**やりにくい古手の幹部をただ切ってしまうのではなく、向き合っていくことが大事だと思う。組織内のキーマンが誰かを見極め、過半数の賛成を得るには誰を説得すればよいのかということを考えた。現場経験のない私が言っても納得してもらえないかったので、私が思い描いていることを実現している会社を探し出し、一緒に見学に行ってキーマンに体感してもらった。遠回りではあったが、人の心を動かすという習慣がついたことは良かったと思っている。

**山之口:**父がワンマンで社員が定着しなかったので、誰にも教えてもらえない環境で全てが手探りだった。スタッフもお金も足りない状況だったが、今思えばいろいろな事を考えるきっかけになったと感謝している。

**原田:**本日は独自能力を中心に議論していただい  
たが、独自能力に限らず様々な要素がバランスよ  
く絡み合って初めて発揮できるものだと思う。皆  
さんが指摘された理念や人材育成への取り組み  
が重要になってくることを改めて学ばせていただ  
いた。

(文責:事務局)