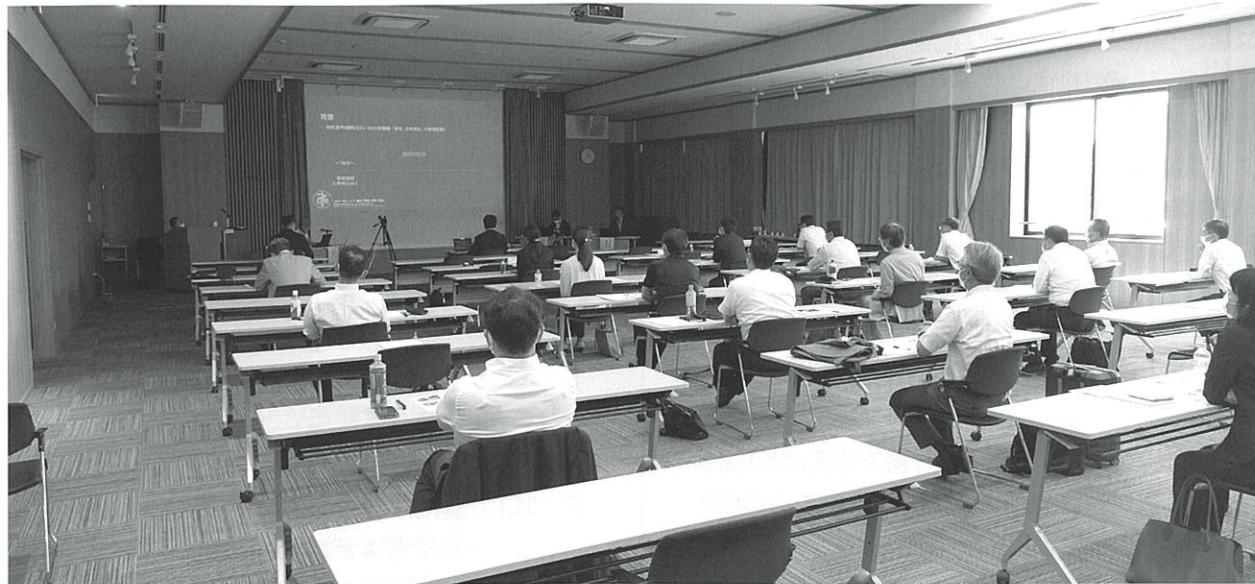


第1回例会 2021年度 関西経営品質賞 報告会 ～自社の強みを活かす組織づくりを考える～



関西経営品質協議会は6月29日(水)、大阪私学会館にて「2021年度 関西経営品質賞 報告会」を開催した。経営者や役員・部課長の方など約40名の参加を得て、「良い経営」の実践事例を披露することで「理想の組織づくり」に向けたヒントを得ることを目指し、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、関西学院大学 アメリカンフットボール部前監督の鳥内 秀晃氏をお迎えし、「分業制スポーツにおける組織論～自分で考える力～」と題し、チームを一つにまとめるために必要なこと、選手の自立的思考能力を育てるために指導者として心がけるべきことなど、自身の経験を交えながらご講話をいただいた。

続いて受賞組織による2つのパネルディスカッションを行った。第一部では「独自能力の磨き方」をテーマに、パネリストとして関西経営品質賞シルバーを受賞した(福)聖綾福祉会 業務執行理事の小原 寛和氏、同じくブロンズを受賞した加古川動物病院 院長の長谷川 哲也氏、コーディネータに関西経営品質賞判定委員会 副委員長の原田 勉氏(神戸大学大学院 経営学研究科教授)の3名にご登壇いただいた。第二部ではパネリストに(福)聖綾福祉会 事務局の中村 三四郎氏、加古川動物病院 獣医師の尾形 真佑氏、コーディネータにKQCフォーラム コーディネータの山元 喜尚氏の3名にご登壇いただき、経営品質向上活動の推進担当者の目線から「推進者のリーダーシップとは」をテーマにそれぞれ議論いただいた。

本誌では一つ目のパネルディスカッションについて掲載する。

パネル ディスカッション

独自能力の磨き方

パネリスト

(福)聖綾福祉会
業務執行理事
小原 寛和氏加古川動物病院
院長
長谷川 哲也氏

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 それでは「独自能力の磨き方」をテーマに、受賞2組織によるパネルディスカッションを始めたい。まずはそれぞれの組織とこれまでの取組について紹介していただきたい。

小原 聖綾福祉会は1996年、創業者の山本良祐理事長が「老人福祉に貢献したい」と、デイサービス中心の「せいりょう東住吉」を開所したのが始まりだ。しかし、在宅での生活が困難な人が増えてきたことから、24時間365日、安心して生活が送れる施設として2006年にグループホーム「せいりょう巽北」を、また同年9月に介護付有料老人ホーム「せいりょう平野喜連」を開設した。これらの経験を踏まえて2017年に特別養護老人ホーム「せいりょう姫島」を開設し、これまで「安全、清潔、元気の出るサービス」を提供してきた。

活動のベースにあるのは五項目から成る「創業の精神」。一つ目は「相互信頼とチャレンジ精神」だ。挑戦し続けるエクセレント経営の法人を創りたいとの思いから、施設規模の拡大よりも入居者の満足度向上を優先した経営を進めてきた。しかし、「せいりょう姫島」のお客様満足度が一定レベルに達したことを受け、2024年に西宮市上甲子園に2棟目となる特別養護老人ホームの開設を

予定している。二つ目は「先見の明と独創の精神」。業界に先駆けてITを活用し、紙媒体で行っていた様々なデータをタブレットに記録している。これは時間のロスを省くだけでなく、救急の際の迅速な対応にも役立てている。三つめは「こだわりの精神」。入居者の生きがいにこだわった介護サービスを目指す。四つ目は「おもてなしの精神」。創業者はホテルの経営も行っているのだが、常々ホテルでの接客や接遇を介護施設に活かしたいと考えていた。ホテルから講師を招いて研修を実施し、介護の現場において高いレベルでの接客、接遇を実践している。五つ目は「人間尊重と家族愛の精神」。人間力と感性をベースに自律型感動人間を育て、従業員やその家族も幸せにしたい、というのが法人の重要なキーワードとなっている。

さらなる独自性の追求ということでは①パーキンソン病に特化した専門の老人ホームの設立②少子高齢化に対応するため、グローバル人材の活用③従業員満足度をさらに高めるためのDX推進、などを考えている。

長谷川 私自身は1990年に大阪府立大学を卒業し、民間の動物病院で研修した後、獣医師が約



長谷川 哲也氏

80人、スタッフが4~500人在籍するニューヨークの世界最大の民間動物病院での留学を経験した。帰国後に大学の研修医を経て、1995年に加古川動物病院を開業した。

私が開業した以前の業界標準では、家庭で飼育する動物の寿命は長くとも6~7年。獣医師の役割は最期を看取るだけ、というような状況だった。また、診療過誤や高額診療などに対する批判も少なくなかったが、まだ「医者が全てを決める」というような時代。「インフォームド・コンセント」が注目されるようになったのは1990年代に入ってからで、このような本質的な変化が訪れた時代に開業したわけである。人の命を動物と平等に扱うことは難しいが、「動物だから」では済ませられない時代になり、CTやMRIなど高度な医療機器を導入していくことになる。

個人で創業した病院だったが、複数の獣医師勤務体制に転換するにつれて、獣医師一人ひとりの考え方や目指す方向の違いから、病院としてのベクトルがなかなか定まらない時代が続いた。獣医師、看護助手、総務といったそれぞれの部門のベクトルにずれが生じるのだ。そこで兵庫県が主催する夜間病院に協力したり、組織の理念、基本方針を文字に書いて読み合わせをしたり、あるいは個人面談をしてそれぞれが向き合ったり、と様々なことを試した。そういう試行の中で、身元不明の動物を保護して新しい飼い主に引き合せる、という取組をボランティア事業として始めたところ、バラバラだったスタッフの気持ちが少しずつまとってきた。

これまでの「業界標準」から「社会標準」に合わせていこうと取り組んできたことは達成出来たので、これからは「社会標準」から「世界標準」の実現に向けて力を磨いていかたいと思っている。

原田 組織の紹介と独自能力についてお話ししい

ただいたわけだが、各組織にとって独自能力とはどういうことなのか、また、どうしてそういった考えに至ったのかをお話しいただきたい。

小原 福祉施設では製造業のように新しい商品を作るわけでもなく、開発という言葉もそぐわない。そういう意味では従業員が同じ方向を向いて活動する、同じ理念で行動する、ということが一番大事なことだと思う。従業員一人ひとりが入居者に寄り添った行動を自ら心掛け、入居者やその家族の方に喜んでいただき、それが自分の感動にも繋がっていく。これを繰り返すことが独自能力を高めていくことになるのではないかと考えている。

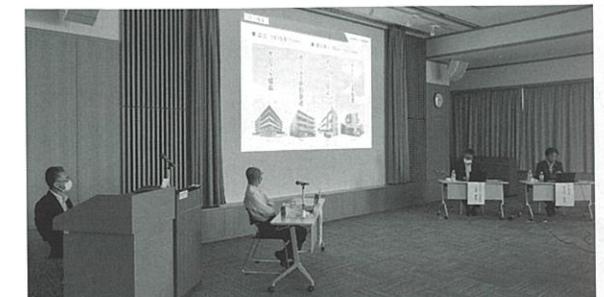
原田 一人ひとりが自律型感動人間になって独自能力を高めていくということだが、ホテルのノウハウが成果に結びついていると考えて良いのか。

小原 ホテルの接客、接遇の精神、また言葉遣いなどは大いに参考になっている。ひと昔前だと「見てやっている」といった態度で接していることも多かったように思う。ホテル並みとは言わないと、今ではホテルがお客さんに接するような気持ちで対応出来るようになってきている。

長谷川 独自能力ということでは職業倫理を理解し、実際に行動してもらうということに尽きたと思う。慣習などの違いもあり、研修を重ねていくしかない。

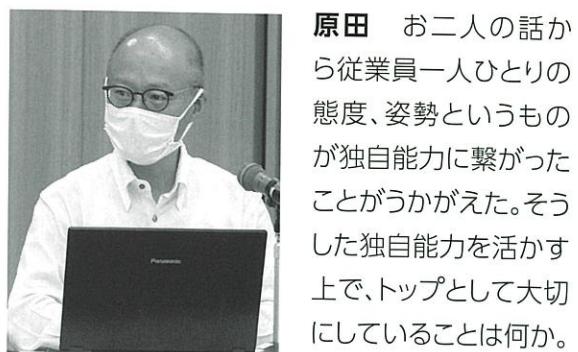
原田 加古川動物病院ではCTやMRIなど非常に高度な設備を備えておられるようだが、その部分も強みの一つではないか。

長谷川 高度な医療機器はあくまで目的達成のための手段に過ぎないと思っている。今は集中医療と言って、様々な先生方が専門性を高めた成果



パネルディスカッションの様子

をまとめて、ハイリスクな症例における救命や死亡率を下げるということに取り組んでいる。



原田 勉氏

お二人の話から従業員一人ひとりの態度、姿勢というものが独自能力に繋がったことがうかがえた。こうした独自能力を活かす上で、トップとして大切にしていることは何か。

小原 職員の専門性をいかに伸ばしていく

かに苦心している。独自の介護技術認定制度「ケアマイスター制度」の導入もその一環だ。また職員との面談を重視しており、日頃思っていることをいかに聞き取れるかが大切だと思っている。

原田 面談はどれくらいの頻度で行っているのか。

小原 月1回のペースだが、私一人で約60人全員と話をするのは難しい。そのため主任やリーダー、サブリーダーなど、それぞれが役割を分担して実施している。

長谷川 当院は出来るだけフラットな環境を心掛けている。その場、その場で決断しなければならないことが多いので、どうしてもタテ型になってしまいがちだ。それを出来るだけフラットで公平な職場にしたいと思っている。

原田 それでは今後3年間で伸ばしていきたい能力やポイントがあればお聞きしたい。

小原 介護で重要なのは医療、薬、看護、介護である。あとはパーキンソン病など重度医療に対応するリハビリについて、底上げを図って行きたいと考えている。お年を召したから施設に預かってもらう、と言うのではなく、それぞれ目的を持った方を受け入れ、その目的に応じた対応を行う。そのためには個人の専門性が求められるので、法人として積極的に支援していく。

長谷川 我々の業界は世界中で様々な症例、結果が出ているので、それらを院内のデータと照らし合わせて検証し、世界標準を目指していきた

い。そうした方向づけをしっかりともち、自分達が今出来ていないことは何かを発見し、楽しみながら解決していく、ということをやっていきたい。

原田 それらの実現のために組織全体を底上げしていくということだが、具体的な取組はあるだろうか。

小原 やはり職員の感動をいかに拡げていくかにあると思う。私たちの特別養護老人ホームでは昨年1年間で2割の方が逝去されたが、そのご家族から「家ではあのような介護は出来なかった」「せいいりょうさんにお

世話になって本当に良かった」といった感謝の手紙もいただいている。そういうことがあると職員も感激し「次も頑張ろう」という気持ちになる。

長谷川 一つは外部の先生方の協力もいただき世界標準を目指したい。そしてもう一つは、今回の関西経営品質賞で「もっと明文化して見えるようにし、それについて熱意を持って説明、発信しないといけない」との指摘を受けたことを受け、それぞれの部門のスタッフと話し合いを重ねながら、積極的に外部にアピールしていきたいと思っている。

原田 独自能力についてディスカッションしてきたが、個々のスタッフの方々の能力やスキル、姿勢が非常に重要だということが分かった。独自能力はある意味で「こだわり」だ。こだわりと言うのは時に「囚われ」になってしまう。強みが資産でなく、負債になってしまふことにもなりかねないのだが、違いを分けるのはちょっとした差に過ぎない。多くの人達が平均的で突出した能力を持たずとも、このちょっとした差の積み重ねが大きな独自能力を生み出す。能力というものをしっかりと捉えた上で少しずつでも改善し、独自能力を高めていっていただきたいと思う。



小原 寛和氏

世話になって本当に良かった」といった感謝の手紙もいただいている。そういうことがあると職員も感激し「次も頑張ろう」という気持ちになる。

長谷川 一つは外部の先生方の協力もいただき世界標準を目指したい。そしてもう一つは、今回の関西経営品質賞で「もっと明文化して見えるようにし、それについて熱意を持って説明、発信しないといけない」との指摘を受けたことを受け、それぞれの部門のスタッフと話し合いを重ねながら、積極的に外部にアピールしていきたいと思っている。

原田 独自能力についてディスカッションしてきたが、個々のスタッフの方々の能力やスキル、姿勢が非常に重要だということが分かった。独自能力はある意味で「こだわり」だ。こだわりと言うのは時に「囚われ」になってしまう。強みが資産でなく、負債になってしまふことにもなりかねないのだが、違いを分けるのはちょっとした差に過ぎない。多くの人達が平均的で突出した能力を持たずとも、このちょっとした差の積み重ねが大きな独自能力を生み出す。能力というものをしっかりと捉えた上で少しずつでも改善し、独自能力を高めていっていただきたいと思う。

(文責:事務局)