

2017年度 日本経営品質賞 3組織に受賞決定



顧客視点で規制を乗り越え イノベーションを実現

(公財)日本生産性本部が設立した日本経営品質賞委員会(福川伸次 委員長)は、顧客視点から経営を見直し、経営革新を進めるモデルとしてふさわしい組織を表彰する、2017年度「日本経営品質賞」受賞組織を発表した。受賞3組織はいずれも、規制が厳しい業界にありながらその常識にとらわれず、独自の顧客価値を定めたビジネスモデルを構築し、成果をあげている。

日本経営品質賞は、付加価値生産性向上のため、社員能力および提供する顧客価値の強化を重視する組織能力を表彰する制度。これは主に、生産性の「分子」改善に結びつけることを目的としている。本賞活用による改善は、産業界の課題である生産性向上を実現するための最適な方法論と位置づけることができる。

表彰セレモニーは2月21日(水)、受賞組織等が革新活動の報告を行う「顧客価値経営フォーラム」は2月22日(木)・23日(金)、東京・霞ヶ関のイイノホールで開催する。

<日本経営品質賞>

トップ保険サービス株式会社	万協製薬株式会社	医療法人清和会 長田病院
【中小企業部門】 保険代理業/福岡県北九州市	【中小企業部門】 医薬品製剤業/三重県多気町	【非営利組織部門】 医療機関/福岡県柳川市
  代表取締役社長 野嶋 康敬 氏	  代表取締役社長 松浦 信男 氏	  病院長 木下 正治 氏
<ul style="list-style-type: none"> ●「保険を売る」ではなく「事故サービス」を本業と位置づけ、系列を超えた「お客様の代理店」コンセプト ●顧客のための全国保険代理店ネットワークの設立を主導 ●リスクマネジメントサービスから顧客の潜在リスクを抽出する先回り提案力 	<ul style="list-style-type: none"> ●医薬品の共同製品開発と製造の一貫受注による高い顧客価値提供 ●会社の使命を人の成長と位置づけ、組織能力強化を実現 ●厳格な世界基準に業界内でいち早く対応、世界大手メーカーからの受注獲得で事業拡大に成功 	<ul style="list-style-type: none"> ●自らを「地域応援病院」と位置づけ、地域住民の安全安心実現を可能にする人材育成 ●患者に寄り添い患者中心の医療サービス「アドボカシー医療」を提供 ●ケアミックス型医療機関の新たなあり方を啓示するビジネスモデル

<経営革新推進賞>

「旭テクノプラント株式会社」(岡山県倉敷市/電気設備設計・工事/社員101名)

<経営革新奨励賞>

「ヤマヒロ株式会社」(東京都新宿区/ガソリン等販売/従業員360名・うち社員115名)

【問い合わせ先】日本経営品質賞委員会

担当: 坂本・橋本

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷3-1-1 (公財)日本生産性本部

Tel: 03-3409-2641 / Fax: 03-3409-1167 / E-Mail: K.Sakamoto@jpc-net.jp / URL: http://www.jqac.com/

トップ保険サービス株式会社(中小企業部門)

表彰理由

●本業は「売る」ではなく「顧客対応」

「弱っている人々の楯になる」ことを企業コンセプトとし、「事故対応こそが本業」と位置付けることで、保険会社の代理というより、お客様の代理となるべく、保険代理店の本来のあるべき姿を追求している。すなわち、保険商品を売ることよりも、顧客の損害補償やリスク管理のための業務を主とし、「現場急行」「現場確認」「現場での助言」を基本とする事故対応や、様々な企業リスクを想定したリスク・シミュレーションやリスク・マネジメント研修等を提供している。事故対応については、自動車事故だけでなく、火災やPL事故なども同様に現場対応を行う。リスク管理メニューは海外PL訴訟から自然災害まで、多岐にわたって用意されている。これらは、同業他社が容易に追従できない独自のサービスといえる。

●顧客対応力強化のため全国保険代理店の組織化を主導

また、広域に拠点を展開する大企業顧客のニーズに対応するため、九州や全国の優良保険代理店をネットワーク化したNPO法人全九州ヘルプネットやSHIELDS/シールズ(登録商標)設立を主導している。保険代理店が主導して設立し、同業者相互で事故サービスを代行するような組織は類を見ない。2年前の申請時にも、これらのネットワーク組織は既にあったが、2017年時点で加盟代理店数が300社を超えるまでになっている。

●業界課題を克服する迅速な構造転換

そして、損害保険業界全体の課題である自動車保険依存体質からの脱却にもいち早く成功し、独自に企画した新種保険に軸足を移して収益構造の転換を進めている。自動車保険が先細りする中でも、業界全体では自動車保険が依然として60%を超えている。同社も2004～5年当時は、全体とほぼ同じ構成だった。しかし、同社は賠償責任保険や傷害保険などの新種保険の売り上げを増やし、2016年には、新種保険の比率が47%にまでなり、自動車保険の比率を31%にまで下げている。

●潜在ニーズへの提案を具体化する組織的顧客理解

実際、企業顧客の担当者との日常会話を通して、顧客特有の経営課題から潜在的リスクを抽出し、それをカバーするオリジナル保険を先回りして自在に企画・設計して話題にあげ、布石を打ってきた。例えば、人事担当者から社員のメンタルヘルスの悩みを聞いたことをきっかけに、精神疾患も補償対象とするサービスを持つ専門会社と提携して、大手保険会社の保険GLTD(団体長期傷害所得補償保険)と組み合わせたオリジナルの福利厚生制度を4年がかりで提案し、昨年契約している。これも、一般的な保険代理店では考えられないことである。この福利厚生制度は、TOTO(株)グループ向けに開発されたが、今後は他の顧客にも提案される計画である。

●本業(顧客対応)のレベルアップをめざした独自育成体制

損害保険、生命保険の業界団体では、保険代理店の社員を対象に、生保大学、損保大学というWeb学習システムを作り、保険を売るための業界統一の販売員資格制度を運営している。それに対して、同社では、本業と位置づける事故対応などに関する独自の人材育成プログラム「黒帯審査会」を開始して(2年前の申請時にはなかった)、保険業務に関わる様々な知識・ノウハウの組織的移転と体系化を進めている。

●後継者育成・事業継承をめざした独自の仕組み

また、既に3名の部長級幹部にリーダークラスを加えた管理職会議での合議体制になっているが、さらに、大口顧客からの「社長一人の会社であっては困る」という要請もあり、社長の「自分の子に継がせるつもりはない」宣言もあって、年に一度の「TSD(次の社長は誰だ)総選挙」を3回実施しており、次世代の自覚を促している。

●新卒者獲得を可能にする地元信用度

東京海上日動が実施している代理店満足度調査(保険契約者が対象)では、全国 No.1 の常連となっており、従業員満足度も高く、新卒者の入社後3年以内の離職率も低い。保険代理店は不人気業種であるにもかかわらず、同社の場合、「個人ノルマなし」「新規営業なし」などの方針もあるが、地域での知名度や信用度が高く、「全員面接」を経て、毎年1~2名、7年間で13名の新卒大卒のみを採用し続けている(うち退職者は5年前の2名のみ)。

業績は好調で、一人あたり売上高(手数料収入)、経常利益率は業界平均と比べて高水準となっている。保険代理店というありふれた業種で、一見、優良顧客を持っているが故の好業績企業のように見えるが、その実態は、業界の一般的な経営目標や常識にとらわれず、独自の顧客価値を定めることで、同業者とは全く異なるビジネスモデルを構築し、成功している事例といえる。

以上

【トップ保険サービス株式会社 沿革・事業内容】

- 業種 保険代理業
- 設立 1994年（創業1926年）
- 代表者 代表取締役社長 野嶋 康敬
- 所在地 福岡県北九州市小倉北区
- 売上高 353百万円（2016年度）＊年間取扱保険料 損保1,557百万円・生保709百万円
- 従業員 28名



トップ保険サービス株式会社は、創業以来「保険の価値は、お客様の万が一のときにある」という基本的な考え方を根本におき、本年生損保17社を取り扱う保険代理店として本年創業91年目を迎えました。

お客様にとって、常に頼りになる最強の「楯」となることを企業理念として、その理念に合致した人材の採用、育成に力を注ぎ、新規営業開拓を行わず、保険会社のキャンペーンなどにも参加せず、ただ既存のお客様を徹底的にお守りすることで順調に業績を拡大させて頂き、現在では1500社17,000人を超えるお客様の保険を管理させていただくまでになりました。また、遠方のお客様の万が一に迅速に対応できるよう、保険代理店同士の全国規模のネットワークを構築し、拡充に努めています。

保険は「リスク管理」におけるリスク転嫁の1手法であることにすぎないことから、お客様のリスク管理やリスク低減活動を積極的に関与し、2005年以来、海外を含め145回に及ぶリスク・シミュレーションや毎年40回以上のリスク研修を実施して、事故が発生する前のリスク管理サービスを行っております。近年では、そのノウハウを活用して、北九州市内の小学校で災害時の対応研修を行うなど「弱っている人を助ける」社会貢献活動にも役立てています。

【経営品質向上活動の取り組み】

当社が経営品質と出会ったのは2002年のことでした。仕入先である保険会社が、「保険代理店も組織化を」、「保険代理店を家業から企業へ」との方針を打ち出し、その一環として我々保険代理店に経営品質を学ぶ機会を作ってくれました。それ以来、経営品質の「お客様本位」の考え方を基に、多くの経営品質企業様を実際に訪問しての研修や、現在まで毎月継続している「経営品質会議」でDOIT！ビデオを活用しての研修を続け、課題の解決には「お客様だいすきチーム」や「みんなだいすきチーム」といったプロジェクトチームでの取り組みを行いました。当然会社方針も経営品質を中心としたものとなり、「徹底したお客様サービスの追及」を目指しました。また2007年には情報セキュリティの国際認証ISO27001を取得し、PDCAの運用や役割分担による自立した組織の運営も定着しつつありました。

ところが2014年に大きな転機が訪れました。当社社長が同業者の会で経営品質のお話をお聞きする機会があり、講師の先生から「今重視すべきは従業員である」こと、すなわち会社は従業員にとって「A Great Place to Work」である必要があるということを知り、同年9月から「パート社員を含めた全従業員によるA Great Place to Workへの道」という取り組みを開始しました。とにかく全員で経営品質を学び、全員で5年～10年先の中長期的なビジョンを作成するなど、全員参画の経営を目指した活動を行いました。

翌2015年には、当社の重要取引先の専務様から経営品質賞の申請をしてフィードバックを受けてみてはどうかとのアドバイスもあり、初めて基準書に則った申請書を提出させていただきました。

その際、奨励賞とともに詳細なフィードバックを戴き、組織体の見直し、見直す為の仕組み、会社としての意思決定方法の変革等、様々な取り組みを行いました。現在は各会議体、プロジェクトチームが自律的に目標を設定し、それに向かって活動しています。

当社としては経営品質との出会いにより、2026年の創業100周年を見据えた大きな指針を授けていただいたことに感謝し、これからも真の「A Great Place to Work」を目指して社員全員で頑張りたいと思っております。

＜本件お問い合わせ先＞

〒802-0003 福岡県北九州市小倉北区米町1-3-1 2F トップ保険サービス株式会社
TEL：093-541-7777 E-Mail：jqa@top-hoken.com
担当：千々和（ちぢわ）

万協製薬株式会社(中小企業部門)

【表彰理由】

●スキンケアから医薬への事業変革に成功

万協製薬株式会社は医薬品から化粧品までスキンケア分野の受託製造ビジネスモデルにより経営革新を行い、2009年に日本経営品質賞を受賞している。その際には、スキンケア分野で、医薬品並みの品質で化粧品を製造することが大きな強みになっていた。しかしその後、医薬品の国際的な供給化や国内薬事法厳格化といった環境変化により中小の製薬会社が苦境に立つ中で、同社は一般用医薬品・医療用医薬品を主とする事業スタイルへと変革を進める。その結果、前回受賞時2009年には売上高15.7億円、人員88名、2工場だったものが、2016年は売上高32.5億円、人員167名、3工場へとほぼ2倍に事業規模を拡大している。その間、受託製造品や自主開発品は微増で、大きく伸ばしたのは共同開発の医薬品、特に一般医薬品(OTC; Over The Counter)で、1.7億円から8.5億円へと売上高を5倍に伸ばしている。いまや売上高の90%を医薬品(残りの10%が化粧品)が占めるまでになり、事業スタイルを変革している。

●重要顧客からパートナー評価1位と評価される顧客対応力

これは、同社が、顧客との共同開発からその製造(調合・充填・包装)までを一貫して担当することで、顧客の要望を幅広く実現することに成功したことを意味している。ここでいう開発とは、創薬のことではなく、薬剤の改良や製造技術、使用形状、容器等の開発といった商品開発のことである。同社は、開発および製造(調合・充填・包装)をすべて自社内で行い、開発や製造、品質管理の実働部隊が直接お客様に対応する全社営業で、外用薬に特化した知見の蓄積を生かして、たとえば、薬剤増量化といった顧客製品企画を製造工程のコストダウンで吸収し実現するという柔軟な問題解決発想、各社ごとに違う生産希望時期をフォーキャストで管理、様々な設備を直結できるように改造、さらに絶えず改良し続ける改善活動が恒常化している。その結果2016年には年間62品目の新製品を販売可能(許可・承認)にし(外用薬競合他社は数品目~10品目程度)、重要顧客からパートナー評価1位と評価されている。

●厳格な国際基準へのいち早い対応による信頼獲得

もう一つの要因はPIC/S GMP対応である。医薬品等については、各国が品質管理基準GMP(Good Manufacturing Practice)を定めていて、日本ではGMP省令(J-GMP)と呼ばれる。これに対してGMPの世界標準を目指して、国家代表者会議であるPharmaceutical Inspection Convention(PIC)と当局機関の組織であるPharmaceutical Inspection Co-operation Scheme(PICS)の統合グループ(PIC/S)が定めたPIC/S GMPがある。GMP省令と比べPICS GMPは適用範囲が流通等を含んでいて広く、管理が厳密(不適合品の隔離、作業や情報管理の妥当性確認等)で、経営者の経営責任などが求められている。日本は2014年にPIC/S GMPに加盟したが(同年で加盟43カ国)、まだガイドラインで、国内ではGMP省令を法的適用している。しかし同社は、一般用医薬品・医療用医薬品に軸足を移す際に、国際的な顧客要求に応えるべくPIC/S GMP対応の社内体制を整えた。PIC/S GMPは顧客と社内の共通言語となり、コンペや監査の際の顧客対話で得た顧客ニーズの先取り投資で2014年にはPIC/S GMP対応のステロイド製剤専用工場(第3工場)を作り、それが製造仕様化の高い能力とともに、海外大手製薬企業からも認められて、大量受注につながった。

●人の成長と組織づくりのための独自アプローチ

こうしたことを可能にしたのは、同社が人の成長こそ会社の使命と考え、11年かけて行ってきた経営品質の考えに基づいた人と組織作りの実践だった。例えば同社では、2009年頃から、現場のものづくり視点

で各工程や業務の中で作業として一区切りにできる作業単位を「モジュール」と呼び、その内容をモジュール作業手順書(SOP)として規定・管理している。逸脱や不具合があればGMP課(PIC/S GMPの推進部門)立ち合いで、SOPを検証・修正し、教育や適用がされるというPDCAが回っている。このモジュールを使って、各モジュールで見習いから指導者までのレベル分けと点数化を行い、モジュール講習会等でレベル向上が図られる。各モジュールの習得は他工程の応援を可能にするだけでなく、充填⇔包装間といった課を超えたジョブ・ローテーションも可能にし、2008年には29.8%だったジョブ・ローテーション率が、2016年には40.2%に向上している。こうして、モジュールは個人の目標やキャリア・パスにも活用され、また社員同士が業務をシェアできるようになったことで、子育てや家庭事情への対応も可能になり、各人のやりがいとワーク・ライフ・バランスに配慮した安心感と組織への信頼感を高めている。

またプチコミファミリー制度などの部署や業務を超えた交流の場や、各種のリーダー制度や女性役職者の登用により、垣根のない多様な対話と相互学習が進み、ジョブ・ローテーションによる人員配置の適正化、複雑で高度な製薬作業の維持といった運用ができています。このような人づくりと組織づくりを通して更に社員の思考と行動の質が高まり、組織自らが学習を進めるという好循環を生んでおり、これがPIC/S GMPによる品質向上や全社として顧客ニーズに柔軟に対応する共創型の開発・製造の実現の源泉となっている。

国際分業が進み国際的な要求やルールによる制約を受ける中でも大手顧客と対等な関係でものづくりを行い、事業を成長させてきた同社の長年の取り組みは、同様な状況にある中小企業にとって希望となり有効なプラクティスとなりえると考えます。

以 上

【万協製薬株式会社 沿革・事業内容】

●業種	スキンケア製品の開発・製造・販売（自社開発・OEM・共同開発）
●設立	1960年3月
●代表者	代表取締役社長 松浦 信男
●本社所在地	三重県多気郡多気町
●事業拠点	本社、支社1カ所、工場国内4カ所（2017年11月現在）
●資本金	40百万円
●売上高	3,249百万円（2016年度）
●従業員	167名（2017年11月現在、派遣・パートを含む）



万協製薬株式会社は、人体用の主に医薬品のジャンルで、日本国内を中心に顧客先ブランドの外用薬の開発・製造・輸出・販売を行う製薬会社です。本年で創業57年を迎えました。

現在の弊社の事業コンセプトは、「万協製薬独自の GMP メディカルスキンケアソリューションサービス経営（以下、GSS 経営）を通じて、おもに医薬品における外用薬のジャンルで、高い効き目と品質を持つ安全な製品の開発と製造によって、顧客と社員と社会から必要とされるスキンケア アウトソーシング サービス企業を目指す。」というものです。

GSS 経営の言葉の意味とは、弊社と顧客とビジネスパートナーとが、おもに医薬品の分野で、年々高度化する法規制を遵守しつつ、機能性の高いスキンケア商品専門の企画・開発・製造・販売を共に行うことで、最終顧客である、患者様の抱えている問題を共に解決するサービスを提供する、という意味です。

現在、国内外90社の顧客に対して300品目の製品を提供しています。弊社は、会社、顧客、社員、ビジネスパートナーの「四方よし」の考え方を持つことで問題を解決しようという考え方を持っています。このGSS経営の事業コンセプトは弊社の社員全員の共通した思いとなっています。

この10年、世界の製薬業をめぐる状況は、激変しました。グローバル化によって世界統一されたルールと、度重なる薬事法改正のため、年々行政からの規制が厳しくなっています。そのなかで、弊社は、事業領域を皮膚科領域に特化した日本でも数少ない会社です。外用薬の市場は、全体市場のわずか6%であり、大手製薬メーカーにとって市場規模が小さいため、参入することが少ないため、この市場のニッチさこそが、弊社が中小企業として皮膚科を事業領域に特化している理由です。皮膚科の疾病は、命にかかわることは少ないですがその反面、症状が外皮であるため、効果が顧客から目に見えやすいため、内服薬よりも顧客は製品の効果に高い期待を持っています。今後も弊社は、顧客使用感や機能性や有効性、安全性のあるスキンケア製品を提供していきます。

【経営品質向上活動の取り組み】

弊社は、2003年より経営品質向上プログラムの取り組みを、社長を中心として全社を挙げて開始しました。弊社は「顧客の要求のより深い理解 CS」と「従業員の働き手満足 ES」の両方を同時に追求することが絶え間ない経営革新活動に繋がると考え現在まで、14年間絶えることなく年次アセスメントを続けています。2005年度には三重県経営品質賞の奨励賞を、2007年度には三重県経営品質賞の優秀賞を、2008年度には最高賞の県知事賞を受賞し2009年度には、日本経営品質賞を受賞することができました。2012年にホールディングカンパニー制に移行した後は、激変する事業環境の中で経営品質向上活動を事業の中心的仕組みとし続けることで弊社は、グループ企業の中核として中心的役割を担っています。現在は社員それぞれが自主的に活動を継続することで、エンパワーメント経営がそれぞれの部署で行われており、社員が自主的に経営的視点を持った業務革新を日々行っています。日本において製造業で、これほど長期間にわたって経営品質向上活動を続けている企業はまれであり、今回の受賞を契機としてさらにこの活動の普及を社会に広げていきたいと考えています。

<本件お問い合わせ先>

〒519-2179 三重県多気郡多気町仁田725-1 万協製薬株式会社
TEL : 0598-30-5266 FAX:0598-30-5285 E-Mail : postmaster@bankyo.com
(担当：本社総務部 野呂・深水)

医療法人清和会 長田病院(非営利組織部門)

【表彰理由】

●地域から高い信頼を得た病院理念

1985年に内科専門病院として柳川市に開設された医療法人清和会・長田病院は、2003年に法人内の2病院を統合して5病棟・182病床のケアミックス型(急性期・慢性期・療養型回復期など異なるケアを必要とする病棟を持つ)の内科医療機関として現在地に新築移転した。その際、当時、非常勤内科医をしていた木下正治・久留米大学医学部講師に対して、職員たちから院長就任の嘆願活動が起こり、現院長が請われる形で大学講師を退職して院長に就任した経緯がある。以来、院長は15年にわたり、患者中心の医療サービスの向上、患者満足度の向上、職員のモチベーション向上など病院経営に取り組んできた。この間、病院理念として「私たちは地域と連携した専門医療を提供し、患者さんとご家族の安らぎを確保します」、事業ビジョンとして有明医療圏にあって「日本唯一の内科病院」「地域応援病院」を掲げ、病院全体が一体感を持って、理念とビジョンの実現に取り組み、地域社会から高い信頼を獲得する病院へと進化してきた。

●患者インサイトと患者に寄り添う医療サービスの提供

同院は、患者に寄り添い患者中心の医療サービスを提供する「アドボカシー医療」を標榜し、患者の擁護者や代弁者となって、高品質の医療と真心によって、患者と共に満足と納得のいく医療に取り組んでいる(1996年の看護科学学会のシンポジウムで「アドボカシー」を患者の権利擁護と定義している)。例えば、専門医療やチーム医療による高品質で安全な医療だけではなく、急性期・慢性期・終末期の医療サービスが切れ目なく提供できる体制や各病棟連携のベッド・マネジメントを安定的な財務業績を確保しながら行っている。同院は、救急隊との月例症例検討会を通して内科に係る救急患者を24時間確実に受け入れられる協力関係を確立し、救急患者ベッドを常に確保して急患に備えている。さらに、患者や家族の潜在的なニーズまで把握・分析し、入院時点で、適切な入院病棟の選択、入院後の病棟移動、退院後の在宅看護までを見通して、患者一人一人について最適なベッド・マネジメントをしており、患者の高い満足につながっている。これは患者インサイト(患者が認識していない問題までを理解する)が働いている状態にあるといえる。

●終末期ケアへの組織的対応と他者への貢献

また、地域の高齢化を見すえた「終末期ケア」に対応できる人材の育成に早い時期から取り組み、「終末期ケア」の知識とスキルを学ぶELNEC-J研修(EOLケアや緩和ケアを担当する看護師必須の米国発祥の能力育成プログラム)をいち早く取り入れ、九州で初めてセミナーを開催し継続し、地域の医療機関にも開放している。当院では看護師以外の職員へも参加を促しており、今までに看護師84名、他職種39名を育成している(2017年11月現在、在職看護師の48%が受講済み)。緩和ケアのスキルを緩和ケア病棟以外の看護師や、看護師以外の職員も身に付けており、組織のコンピテンシーとなって、患者視点に立った独自のベッド・マネジメントや患者対応のプロセスの強化に結びつけている。

●高品質の医療・ケアを実現する職員

これらの基盤は、地域社会全体を病院と見て、患者や地域住民の安全安心の実現に取り組むスキルや能力を身に付けた職員の存在である。同院では、先輩後輩のペアで、院内の委員会やプロジェクトに参加し、OJTの機会としている。その成果として、例えば、入院当日の病室移動ゼロ、高齢患者の嚥下機能改善によるQOLの向上、入院依頼へのスムーズな対応、呼吸器に関するアクシデント・ゼロを達成するなど、医療・ケアの質の向上を実現している。また、外部研修へは異なる部門のペアで派遣し、受講後は導入方法までを検討して研修報告させている。

●地域の声を反映した病棟再編で高い患者満足を獲得

地域の声を様々な仕組みで収集し、それらを委員会で分析して、地域の要求に応える医療サービスの開発に結びつけた結果として、2014年から3回にわたり病棟の再編を行い、急性期から緩和ケア、地域包括ケア病棟までを整え、行政の政策に先駆けてシームレスな医療サービスの提供に取り組み、外来・入院患者の高い満足を実現している。新開発のサービスは、地域社会に提供するという独自の考えもあり、院内の活動で得られた知見を「寺子屋健康塾」や市民公開講座等の様々な活動を通して地域に提供したり、職員がファシリテーターとして地域に飛び出し、主催を病院の職員から地域住民にバトンタッチすることで、地域住民が主体となった柳川市独自の地域包括ケアシステムの構築に貢献したりしている。例えば、地域包括ケアシステムの地域住民への啓発を目的として、2014年7月から地域懇談会を開催したが、地域住民主体での開催へとバトンタッチし、さらに、懇談会でリーダーとなった志が高く地域に人脈を持った方々を対象に「清和会サポーター制度」を創設している。

●職員の自主性確立とワーク・ライフ・バランスへの配慮

職員に考えさせるリーダーシップ・スタイルの下で、病院の経営革新は、現場職員の自主的・主体的な業務推進に加え、①日常業務の中で問題を認識したら「ワイガヤ」でアイデアを出し合い問題解決する仕組みが定着し、②組織全体の課題は職員の70%が参加する各委員会やプロジェクト活動、専門医療チームを通して、改善改革活動を展開している。③職員がそのとき重要と考えるテーマを全職員で話し合う場「ワールドカフェ」が定期的で開催され、職制や機能別のプロジェクト・委員会ですくい上げられない情報やナレッジをすくい上げている。

当院ではまた、職員とその家族も顧客と定義して、ワーク・ライフ・バランスに配慮した勤務制度の多様化、「トータル人事制度」（複線型人事制度、管理職任期制・管理職定年制および再任制、奨学金制度など）を導入し、院内保育（時間延長や臨時保育を含む）の整備などを進め、職員の育成と登用を図り、職員の進む方向軸を定めて組織変革に取り組んでいる。

以上のような取り組みは、200床未満でケアミックス型の医療機関の新たなあり方を啓示するビジネスモデルとなりうる。地域社会からの高い評価、患者とその家族、職員の高い満足度の実現、これらを継続的に高め続ける組織力を創出し、売上・利益も堅調に推移している。同時に、医療業界を超え他の業界においても優れたビジネスモデルとして参考になる成熟度レベルにある。

以 上

【医療法人清和会 長田病院 沿革・事業内容】

- 業種 医療機関
- 設立 1985年
- 代表者 病院長 木下正治
- 所在地 福岡県柳川市
- 業収入 3,647百万円（2016年度）
- 職員 302名



医療法人清和会長田病院は、内科、呼吸器内科、消化器内科、循環器内科、糖尿病内科、リハビリテーション科、緩和ケア内科を標榜する182床のケアミックス型一般病院です。

「創意と真心で日本唯一の内科病院になる」を事業ビジョンに掲げ、地域に密着した健やかな生活を支える医療サービス価値を創造する「地域応援病院」を理想的な姿としています。

私たちが実現を目指す「地域応援病院」とは、より良い住みやすい町になるよう、そして「しあわせにふる里に生きる」ことができる社会が実現するように貢献することです。

アドボカシー医療を基盤に、プロフェッショナルとして、住民の健康を守るための疾病予防（一次予防、二次予防）、社会復帰、在宅・生活復帰、救急医療、最新標準治療、地域包括ケアの推進、認知症ケア、エンドオブライフ・ケア、啓発・文化活動を展開しています。

当院が位置する有明医療圏は、福岡県の中でも人口減少、少子高齢化が進んでいる地域です。内科の基幹病院として、専門医療や在宅医療、急性期から回復期、慢性期、終末期の病棟編成を活かし、地域社会と価値共創することにより顧客本位の視点や独自能力を高め、経営革新に取り組んでいます。

【経営品質向上活動の取り組み】

当院は、2003年にトータル人事制度、2004年に経営マネジメントツールとしてBSCを導入し、組織改革に取り組み始めました。さらに2007年からは日本版MB賞プログラムである「経営品質向上プログラム」を導入しました。院長、部長によるプロジェクトチームを結成し、2009年に第1回クオリティクラスAクラス認証、2011年にクオリティクラスSクラス認証を受けました。フィードバックレポートで、「人材育成やチーム医療の推進」は当院の強みである一方、「地域の中での位置付けと役割を考え、地域の資源を活用して物事を考えること」が課題であると気づかされました。2012年以降、経営方針において「地域応援病院」を理想の姿と位置づけ、地域社会のニーズや変化に対するアセスメント能力を高め、地域の実情や特性にあった新たな仕組み（地域サポーター制度、地域懇談会、地域サロン等）を構築出来ました。

また、2014年の「経営革新推進賞」の受賞を機会にプロジェクトチームから、次世代を担う中堅職員を中心とした「経営革新チーム」へと発展しました。多職種によるセルフアセスメントや組織プロフィール、各カテゴリー記述を通じた次世代の育成とともに、時代や環境の変化を先取りした多面的な経営革新を活動の主眼としています。

＜本件お問い合わせ先＞

〒832-0059 福岡県柳川市下宮永町523-1 医療法人清和会 長田病院

TEL : 0944-72-9607 E-Mail : nagatahp@smile.ocn.ne.jp

(担当：事務部部长代行 池田 聖徳)

経営革新推進賞

■旭テクノプラント株式会社

(代表者：藤森 健／岡山県倉敷市／電気設備設計・工事／売上高 3,590 百万円／従業員 101 名)

倉敷市に本社を置き、1978 年創業して以来、中国・四国地方で電気設備の設計・施工・保守事業などを展開。近年ではメガソーラー設備施工運営、計測器校正、植物工場運営などの事業にも参入している。2015 年から経営品質向上に取り組み、社員の経営者マインド醸成、技術の伝承などに成果を上げている。顧客経験を提供価値に転換するという新たなビジネスモデルに挑戦している。

経営革新奨励賞

■ヤマヒロ株式会社

(代表者：山口寛士／東京都新宿区／ガソリン等販売／売上高 20,938 百万円／従業員 360 名(社員 115 名))

商店経営から 1989 年に現組織形態となり、現社長は 2013 年に就任。ガソリンスタンド 35 店など 38 の拠点を保有している。将来的なガソリン需要の変化を見越して、車検整備、コーティング・钣金、レンタカーを中心にした事業組織をつくり、顧客に必要な情報を収集活用する仕組みを独自に強化することで、業界では一般的な「オープンボンネット点検からの提案販売」スタイルから「生涯取引」への転換を実現する改革の途上にある。

以 上

日本経営品質賞 (Japan Quality Award) について

1. 日本経営品質賞とは

日本経営品質賞は、わが国企業が国際的に競争力のある経営構造へ質的転換をはかるため、顧客の視点から経営を見直し、自己革新を通じて顧客の求める価値を創造し続ける組織の表彰を目的として、(公財)日本生産性本部が1995年12月に創設した表彰制度です。今回までの22年間に258組織が申請し、本年度の受賞組織を含めてこれまでに42組織が受賞しております。

また、2009年度より「日本経営品質賞」に加えて、同賞に至る2段階の賞を新たに設け、以下の3つの賞に該当する組織を表彰しております。

- 日本経営品質賞:「日本経営品質賞アセスメント基準」に基づく審査において、経営革新を進めるモデルとしてふさわしいと認められた組織
- 経営革新推進賞:「日本経営品質賞アセスメント基準」に基づく審査において、セルフアセスメントを積極的に活用した経営革新の実践活動に継続的に取り組み、顧客価値創造の方法と成果が、総合評価で優秀なレベルに達していると認められた組織
- 経営革新奨励賞:「日本経営品質賞アセスメント基準」に基づく審査において、セルフアセスメントを活用した経営革新活動に取り組み、組織内での対話や協働による革新活動と成果が、総合評価で良好なレベルに達していると認められた組織

2. 日本経営品質賞委員会

日本経営品質賞委員会は、日本経営品質賞全体における最高意思決定機関で、わが国を代表する各界のリーダーによる構成となっております。経営革新のモデル組織としての表彰組織の決定・発表、表彰制度、アセスメント基準の妥当性、審査員の選考、審査プロセスなど、日本経営品質賞に関するあらゆる面を審議、検討、決定しております。

- 委員長：福川 伸次 氏（一般財団法人地球産業文化研究所 顧問）
- 委員：飯塚 悦功 氏（東京大学 名誉教授）
- 委員：加賀見俊夫氏（株式会社オリエンタルランド 代表取締役会長 兼 CEO）
- 委員：木川 眞 氏（ヤマトホールディングス株式会社 代表取締役会長）
- 委員：関根 愛子 氏（日本公認会計士協会 会長）
- 委員：野中ともよ氏（特定非営利活動法人ガイア・イニシアティブ 代表理事）
- 委員：藤本 隆宏 氏（東京大学 大学院経済学研究科 教授）

3. これまでの受賞組織

(1) 日本経営品質賞

※組織名は受賞当時のものです。

年度	受賞組織
1996年度	日本電気(株) 半導体事業グループ
1997年度	アサヒビール(株) 千葉夷隅ゴルフクラブ
1998年度	(株) 日本総合研究所 (株) 吉田オリジナル
1999年度	(株) リコー 富士ゼロックス(株) 第一中央販売本部
2000年度	日本アイ・ビー・エム(株) ゼネラルビジネス事業部 (株) 武蔵野
2001年度	第一生命保険(相) セイコーエプソン(株) 情報画像事業本部
2002年度	パイオニア(株) モバイルエンタテインメントカンパニー カルソニックハリソン(株) トヨタビスタ高知(株)
2003年度	NECフィールディング(株)
2004年度	千葉ゼロックス(株) (株) ホンダクリオ新神奈川
2005年度	トヨタ輸送(株) 松下電器産業(株) パナソニック オートモーティブシステムズ社 松下電器産業(株) 松下ホームアプライアンス社エアコンデバイス事業部 (株) J・アート・レストランシステムズ
2006年度	福井キヤノン事務機(株) 滝沢村役場
2007年度	福井県民生活協同組合
2008年度	該当なし
2009年度	(株) スーパーホテル 万協製薬(株)
2010年度	(株) 武蔵野
2011年度	シスコシステムズ(同) エンタープライズ&パブリックセクター事業 (医) 川越胃腸病院 (株) ねぎしフードサービス
2012年度	(社福) 福井県済生会病院
2013年度	滋賀ダイハツ販売(株) 西精工(株) (株) ワン・ダイニング
2014年度	(社福) こうほうえん(鳥取地区)
2015年度	(株) スーパーホテル
2016年度	日本全薬工業(株) (株) カワムラモーターズ (株) ピアズ
2017年度	トップ保険サービス(株) 万協製薬(株) (医) 清和会 長田病院

(2) 経営革新推進賞(2009年度～) 9組織

(3) 経営革新奨励賞(2009年度～) 20組織

4. 日本経営品質賞 審査プロセス概要

(1) 申請対象

大企業部門(社員・職員数300人超)・中小企業部門・非営利組織部門

*「医療法人」や介護サービスを主な事業とする「社会福祉法人」の申請も受付けています(医療法人については、日本生産性本部主催の「クオリティクラス認証」の「Sクラス(最高クラス)」を認証された組織が対象)。

(2) 申請方法

「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」という基本理念の4要素と「重視する考え方」に基づき、8 領域(カテゴリー)から構成される「日本経営品質賞アセスメント基準」に沿って、申請組織は「申請書」を作成し、経営計画書、財務諸表とともに、日本経営品質賞委員会に提出していただきます。社会福祉法人は、これらに加えて「収益を地域へ還元する仕組み・社会的弱者の受け入れ態勢や法人としての取り組み資料」「事業の継続計画」も提出していただきます。

(3) 「日本経営品質賞アセスメント基準」の構成

①基本理念の4要素

顧客本位……顧客価値の創造、顧客の価値評価がすべてに優先する
 独自能力……他組織とは異なる見方、考え方、方法による価値実現
 社員重視……1人ひとりの尊厳を守り、独創性と知識創造による組織経営
 社会との調和……社会に貢献し、社会価値と調和する

②重視する考え方

1)コンセプト	4)プロセス	7)戦略思考
2)変革	5)創発	8)ブランド
3)価値前提	6)対話	9)イノベーション

③8つのカテゴリー

審査は、組織ゴールを設定するための経営計画である「組織プロフィール」を前提に、経営実態を評価する8つの領域(カテゴリー)を定めて実施します。「組織プロフィール」で示したゴールイメージ(理想的な姿)実現のために、8つの領域でどのように考え、執行しているのかを視点とします。(カテゴリー一覧は次頁)

<カテゴリー一覧(2017年度)>

組織プロフィール(経営計画)

カテゴリー・アセスメント項目	配点	(内訳)
1. リーダーシップ	100	
2. 社会的責任	50	
3. 戦略計画	50	
4. 組織能力	100	
5. 顧客・市場の理解	100	
6. 価値創造プロセス	100	
7. 活動結果	450	
7.1 リーダーシップと社会的責任の結果		(70)
7.2 組織能力の結果		(80)
7.3 顧客・市場への価値創造プロセスの結果		(100)
7.4 事業成果		(200)
8. 振り返りと学習のプロセス	50	
合計	1000	

(4) 各アセスメント項目の評価方法

すべての審査、評価レポートの評点は、「日本経営品質賞アセスメント基準」の評点ガイドラインをもとに、①展開・統合の状態、②改善・革新への取り組み程度、③結果の重要結果の測定・改善傾向・目標達成状況、の3つをベースとして評点を決定します。

具体的にはカテゴリごとに評点し、獲得した評点をレベルで示します。組織全体の評点は、図表の評点総括にもとづき、10段階のレベルで表現しています。

<評点総括>

レベル		評点	内容
D		～99	改善に向けた取り組みが見られない
C	-	100～199	過去の枠組みの中での改善にとどまっている
	+	200～299	
B	-	300～399	改善が定着し、求める価値の実現に向けた革新に向かい始めている
	+	400～499	
A	-	500～599	求める価値の実現に向けて革新している
	+	600～699	
AA	-	700～799	革新による学習により新たな価値を生み出している
	+	800～899	
AAA		900～	革新軌道により最高の価値を生み出している

(5) 審査プロセス

日本経営品質賞委員会から任命された審査チーム(5名程度)が担当し、下記①～③の3段階にわたって、延べ1000時間を費やして行われます。これらの審査後、判定委員会の推薦のもと、日本経営品質賞委員会において「経営革新を進めるモデルとしてふさわしい」と判断された組織に日本経営品質賞の受賞が決定されます。

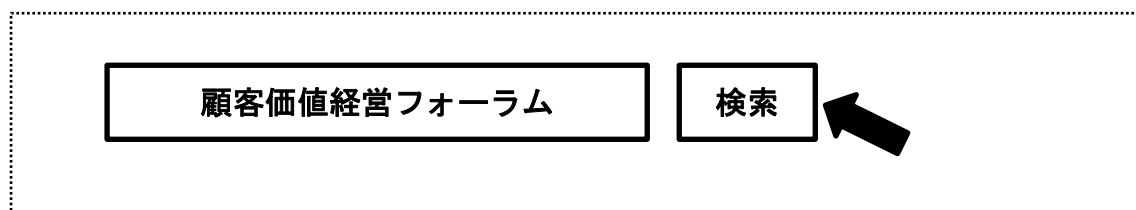
- ① 個別審査 (7～8月)
- ② 合議審査 (8月上旬) 1チーム 2日間 書類審査のチーム合意
- ◆第1回 判定委員会 (9月中旬) 2日間 中間報告と現地審査計画の確定
- ③ 現地審査 (9月下旬) 1チーム 2日間 書類審査結果の現地確認
- ④ 最終合議審査 (10月上旬) 1チーム2日間
- ◆第2回 判定委員会 (10月下旬) 2日間 表彰推薦組織 決定
- ◇日本経営品質賞 委員会 (11月上旬) 表彰組織 決定

(6) 今後の予定

開催日程	イベント名	内容
2018年 2月21日(水)	日本経営品質賞表彰セレモニー	受賞組織への表彰状授与
2018年 2月22日(木)～23日(金)	顧客価値経営フォーラム ～経営品質年次大会～	受賞組織による革新活動の報告等

※会場：イイノホール（東京・霞ヶ関）

詳細はWEBをご覧ください。



<http://www.jqac.com>

以上