

2011年度 春日部トップセミナー（春日部商工会議所後援）を開催

1月19日（木）春日部市東部地域振興ふれあい拠点施設にてトップセミナーを開催しました。永年、経営品質に取組まれ知事賞も受賞されている「株式会社大和不動産 代表取締役/小山陽一郎氏」と「お菓子の家スワン 代表/石川浩氏」を招き、自社の取組みについて講演していただきました。参加者された方からは、

- ① お客様の立場で、どうしたら喜んでいただけるかを常に考えることが大切
 - ② 独自性を打ち出すため、新たなチャレンジが必要
 - ③ 人と人とのつながりの大切さ、助け合うことの重要性
 - ④ 仕事をする上で目標・目的・夢を明確にもち、心をひとつにして行動することが重要
- といった感想が寄せられました。

講演：「街の不動産屋の挑戦」

講師：株式会社大和不動産 代表取締役 小山陽一郎 氏



経営品質に取組んだきっかけ

創業50周年を迎え今後の経営方向を模索する中、経営について定量評価を得るために経営品質に取組みました。また、社員数の増加に伴い商店から企業へ変わるためには組織力やリーダーシップ、経営幹部（課長以上）の成長が必要であり、経営品質に取り組むことでそれらを得ようとしたのです。

経営品質の基本理念4要素への取組み

1、顧客本位

お部屋探しの満足度向上

お客様はさいたま市を知らないため、商店街や公共施設

といった近隣情報を提供するためにタクシーで物件案内をしています。コストは掛かりますが、契約率は大幅にアップしました。

オーナーの満足度向上

様々なニーズに応えるために、オーナー（顧客）を分類し的確でキメ細かいサービスを提供しています。併せて、冊子を毎月発行し各種情報を提供すると共に、会社の方針や取組みを報告しています。また、オーナーを招いてのイベント（観桜会：今年で25回）でコミュニケーションを深めています。

顧客満足度結果

満足度調査はより正確な満足度を知るため、お客様と直接会話をしながら進めています。重視している質問は「当社に知人を紹介したいか？」です。これも真の評価を得るための質問です。

2、独自能力

4部門コラボレーションによる総合力の発揮

「売買部門・相続部門」、「賃貸部門」、「管理部門」の売上構成比を3:3:3とするバランス経営を重視しています。

ワンストップ戦略

部門連携により、賃貸管理・信頼獲得・相続コンサルティングに至る戦略を執っています。自社の経営資源を活かすため企業活動の場をさいたま市に限定し、オーナーニーズに応える部門連携を重視しています。

CONTENTS

- トップセミナー 春日部
- トップの集い 大宮
- SQAベンチマーク視察研修会報告
- SQA通信
直近のイベント案内&運営委員会報告

他部署へのお客様紹介活動

毎月の全社研修会で紹介活動の状況を報告し、お客様を多数紹介した社員を紹介しています。これは社員のモチベーション向上の効果もあります。

部門連携でのナレッジ共有

おめでとうメールで成約に至った事例を褒め称え、同時にそのノウハウを共有しています。

業務プロセス「部門別プロセス」

自部門のプロセスを掲示し見える化を進めています。他部門に仕事の流れを見せ、社内ベンチマークもしています。プロセスに変更があった場合は赤ペンで修正して最新版にしています。

3、社会との調和

まちびらきへの取り組み

地域コミュニティの衰退による新入居者と近隣住民・地域住民との互いの不安を取り去るため、懇親パーティーを実施し、安心安全で明るい豊かな都市づくりに貢献しています。この活動で近隣同士のクレームも減少しました。

4、社員重視への取り組み

当社における人材教育とは？

当社における社員満足とは、個人の成長と考えています。教育の基本指針は、

- 1、人間力（倫理観）の向上
- 2、高度な専門知識の習得

としています。社員が主役であり、会社はステージです。会社は社員に成長の機会を与えるのです。個人の成長で会社が成長し、顧客サービスの向上に繋がります。

大和塾開催 ～みんなが幸せになるために～

役員4名が講師になり、大和塾「早朝勉強会」を実施しています。テーマはマーケティングや他社事例など様々で、社員に情報を提供して個人成長の機会を与えています。

社員のご家族への感謝

社員が働けるのもご家族やご両親が居るからこそ。ご家族への感謝として「大和ファミリー会」を二年に一回実施しています。また、ご両親の結婚記念日には記念品を贈呈しています。

経営品質取組みによる5つの効果

- 会社の方向性＝ビジョンが明確になり、経営幹部と社員との対話が増え一体感が生まれた。
- 社員教育をより一層取り組むようになった。
- PDCAを常に意識するようになった。
- 部署間の障壁がとれ、コラボレーション活動が始まった。
- 知事賞受賞により、社員が自社に自信と誇りを持つようになった。

☆☆☆ 聴講者の感想（アンケート回答より抜粋） ☆☆☆

- ・ 100人の社員の心をつかんだ社長に感激しました。
- ・ 継続的に活動されている内容に力があり、企業活力を生むエネルギーになっていると感じました。
- ・ お客様を大事にすること、勉強し続けることの大切さ、家族あつての仕事ができることを日々忘れてはいけないと思います。
- ・ 不動産業のイメチェンに取り組み、課題など更に詳しく聞きたかったです。
- ・ 心の経営の重要さ、社員の一体感を創っていく取組みが徹底している点が参考になりました。
- ・ 顧客第一主義に徹していることが素晴らしいです。
- ・ ひとつの目的、ぶれない方針を皆が共通の時間に確認し合える行為が大切であり必要と思いました。

講演：「いろいろな注文に応じる、世界でただ一つのオリジナルケーキ作り」

講師：お菓子の家スワン 代表 石川浩氏



1989年（平成元年）9月9日

—お菓子の家スワン創業—

お菓子が好きで「おいしいケーキを食べたい！作りたい！」という思いで修行を重ねスワンを開店させ、今に至る40年はあっという間のことでした。開店当初は、修行時代の流れで単にケーキを作って販売することだけを考えましたが、修行した店のスタイルは自分が創り上げたものではなく、それを単に真似てもうまくいきませんでした。いろいろな出会いや試練、努力があつて今があります。うれしかったことは、作ったお菓子でみんなが喜んでくれたことです。自分が作ったお菓子で、みんなが喜んでくれる、家族みんなが喜んでくれる、そん

な店を創りたいと思っています。私の好きな言葉は、「美味しいお菓子はひとの心を幸せにする」です。

転機 一困難克服への道程一

一人で店を運営していくようになると、一日の区切りをうまくつけることが出来ず徹夜を繰り返す日々となり仕事に没頭しました。結果、体調を崩しドクターストップが掛かり、それからは仕事をセーブする意識ができ、注文予約を採るやり方にする事で仕事を計画的にするようになりました。また、美味しいケーキを作りみんなに喜んでもらいたいという目標をもっていました。経営的な指標を持っていないことに気付きました。商工会議所のセミナーに参加し勉強しました。セミナー受講により得意・不得意に気付き、得意分野を伸ばすよう心掛けました。いい情報を取り入れ、それを活かしていこう！と思ったのです。

挑戦 一新しい試みへの取組み一

卵を使わないケーキを開発し、これがアレルギーを持つお客様から大変喜ばれました。アレルギーで食事の悩

みをもつお客様がたくさんいて、日々辛い思いをされていることに気付きました。一人でも多くの人に知ってもらいたいという思いから HP を立ち上げました。自分が HP を立ちあげるとは思ってもみななかったことで、サポートしてくれる方との出会いや努力で立ち上げることができました。多くのお客様に喜んでいただけるよう個別対応サービスを強化して「世界でただ一つのオリジナルケーキ」を作っていきたいと思っています。

これからのこと

創業24年目を迎え、スワンの経営により地域コミュニティへの貢献、地産地消への更なる貢献を目指しています。また、東日本大震災を前に今できる事として、社員が被災地に行きカステラを届けたり、私も妻と二人でケーキ300個を作り被災地に届けました。今後も被災地にケーキを届け、貢献していきたいと考えています。受賞により全国各地に出向き、自分のこれまでの取組みや体験を話す機会を得てうれしく思っています。

☆☆☆ 聴講者の感想（アンケート回答より抜粋） ☆☆☆

- ・ ただ良いものを作るのではなく、お客様が喜ぶこと、適正価格、ニーズに見合った値段を考えることが重要と感じました。
- ・ たゆみない努力が店の発展につながっています。若手教育も含めて仕事に対する「考え方」を学びました。
- ・ 創意工夫をしているうちに幸運がめぐってきた体験はすごい！苦労話に納得しました。
- ・ モノづくりの大変さ、お客様の本当の笑顔、お菓子を通じての社会貢献についての話が良かったです。
- ・ 地域との交流や、従業員とのコミュニケーションの大切さを学びました。
- ・ ニーズに合ったものづくり、より安全・安心なものづくりの視点で新しいものづくりに対するチャレンジが実行されていました。
- ・ 毎日の積み重ねが感じられ、我が町を愛している方だと思います。まず他人のことを優先して行動されています。

2011年度 トップの集い を開催

2月20日（月）大宮ソニックシティで『2011年度トップの集い』が開催されました。2011年度日本経営品質賞を受賞された川越胃腸病院 常務理事/須藤秀一氏に、医療機関として先駆けとなる経営品質への取組みについて講演していただきました。意見交換会後の懇親会で交流を深めました。

講演：「当院の経営品質向上への取組み」一ひと満足的好循環スパイラルをまわす一

講師：医療法人財団 献心会 川越胃腸病院 常務理事 須藤秀一 氏

何故経営品質に取り組んだか

昭和58年医療業界に入って感じたことが2つあります。ひとつは、縦割り意識が強く、医師、看護師、薬剤師の壁が厚いことです。もうひとつは、医師を頂点とするピラミッド型社会であることです。民間企業と同じように出来ないかと考え、QC活動やTQC活動を入れてみました。しかし、うまくいきませんでした。「能率」「効率」と言った瞬間にそっぽを向かれてしまいました。「自分たちの仕事は社会に貢献している」という意識の

高い業界です。そこで、他に良いものがないかと探していたところ、マルコム・ボルドリッジ（MB）賞というのをみつけました。日本では生産性本部がそれをやっていることを知り、1997年頃「勉強させてほしい」と申し入れたところ、「医療機関を審査の対象にはしていない」と断られてしまいました。

トップの想いの実現

40年間40床という規模を変えずに、消化器医療に取り組んできました。職員数も118名（委託含む）です。

望月院長の病院経営への思いは、「経営者が夢の旗を遠くに立て、決してぶれず、妥協せず、『ひとの幸せのために』という純粋な動機と強い想いで仕事をしていくと、それが理念として定着し、組織風土として磨かれていく」ことです。そして、これが経営理念の3つの柱として表現されています。

- 患者様の満足と幸せの追求
- 集う人の幸せの追求
- 病院の発展性と安定性の追求

この3つが『ひとの幸せ』を表しています。

「理念」を作る上で「想い」が大切です。この3つは互いに関連しあっています。

職員の満足をスタートとしています。職員がやりがいをもって働くことにより、患者様の幸せにつながっていく。患者様の幸せが社会の評価となり、病院の経営につながっていく。そうすると、病院の利益が増し、職員に還元することが出来る。

経営にとっては利益創出のスパイラルであり、働く職員にとっては幸せ創出のスパイラルです。これを回す力は、まずは病院と職員の相互信頼・発展の共創、仕組みとしては人事管理制度（成績評価制度）です。

日本版医療MB研究会と経営品質

2006年、日本版医療MB研究会が発足しました。40ほどの医療機関が参加しましたが、医療の質について議論が分かれました。私たちは、医療の質とともに経営の質があると考え、並行して埼玉県経営品質協議会にも参加しました。2007年、組織プロフィールを作成し、推進賞をいただきました。2008年、MB研究会では模擬審査を行いました。当病院が埼玉県知事賞を受賞したことが契機となり、クオリティクラブというのを作り、S認証を受けた病院が日本経営品質賞を受けることとなりました。2009年クオリティクラブのA認証、2011年S認証を受けました。クオリティクラブの認証を経て日本経営品質賞に挑戦という形は、介護・福祉分野にも広がって行きます。

第三者評価で多くの気づき

日本経営品質賞の評価レポートでどのようなところが評価されたかと言いますと、

- ① 経営トップの想いが全職員に浸透している。
- ② 患者様の声から改善するプロセスが確立されている。
- ③ 第三者評価を有効に活用した改善プロセスが確立されている。
- ④ 職員満足度および患者満足度の競合比較が出来ている。

という点です。

第三者評価として、基盤系には、病院機能評価、ISO、JCなどがあります。戦略系には、日本経営品質賞、MB賞があります。第三者評価はいろいろな気づきを与えてくれます。「医療という狭い社会だけで考えてはいけない」という気づきを与えてくれました。第三者からの

評価が社会からの評価につながることも実感しています。「医療の質」（病院機能評価）と「経営の質」（経営品質向上プログラム）の向上への取り組みを両輪で行っています。多くの気づきから、組織の強みと弱み・課題を自覚し、職員全員で改善に向け努力する組織風土が醸成され、組織成熟度が向上して行きました。

病院機能評価と経営品質

病院機能評価は5年に1回受審します。1997年に初めて受審しましたが、その時は経営主導でした。しかし今は全職員が参画し自主点検を行っています。そして目標を持って行っています。全国と比較してもかなり良い成績です。

病院機能評価と経営品質はどのようなところが違うのでしょうか。経営品質では「革新」という言葉を使いません。病院機能評価の対象は業務レベルですが、経営品質はマネジメントや戦略です。また、経営品質は非常に長いスパンで見に行きます。病院機能評価は30項目についてチェックします。経営品質はすべて記述です。病院機能評価は認定で、標準化が目標になります。経営品質は「卓越化」という言葉を使っていますが、より上を目指しています。

好循環スパイラルがうまく回ると

好循環スパイラルがうまく回ることにより、どのような成果が現れたのでしょうか。

顧客満足度調査、全国23病院との比較で、どの項目も1ポイント近い差をつけています。職員満足度調査でも高い水準を保っています。委託職員である整備課職員は、300鉢以上の花の世話をしています。同じく栄養課職員は、年に70回もの行事食を患者様に届けています。他の病院の数値を見ても、CSとESは相関関係があります。外来総合満足度が上がるとレセプトの件数も増えて行きます。

知人への紹介意向、継続受診意向、ともに全国平均より0.5ポイント高くなっています。

最後に

「医療の質」と「経営の質」を磨くことから始まりました。第三者評価（病院機能評価と経営品質）をうまく活用することにより、組織の成熟度を高めることが出来ています。

SQAベンチマーク視察研修会 を開催

9月22日(木)新企画となるベンチマーク視察研修会を開催しました。「(有)とうふ工房わたなべ」様では店舗見学と講演、「武州ガス(株)」様では講演と懇親会というスケジュールで、参加者14名でお伺いしました。

講演：「繁盛店の秘訣」

講師：(有)とうふ工房わたなべ 代表取締役 渡邊一美氏

会社概要

従業員48人、正社員13人、年商約3億円

現社長 渡邊一美氏は2代目

昭和21年、現社長の父が行商で「渡邊商店」として創業、平成14年に法人化

経営のポリシー

- ・天然の水、化学肥料や遺伝子組み換えをしていない大豆など高品質のものを仕入れ、製造・販売している。
- ・「素性のわかるとうふづくり＝誰が作っているかわかる」がテーマである。
- ・自分が食べているモノの「糸」をたぐってみると、それは本当に安全なモノののだろうか。

目指すもの

- ・農家、地域で雇用される人々、お客様の三者がハッピーであることを目指す。

娘の作文

- ・娘が中学のときに書き、コンクールで賞をとったもの。「自分をこう見ていたのか」と転機になった。当初は「とうふ屋を継ぐ」ことにわだかまりがあったが、それがなくなった。

ときがわ町：人口約13,000人

- ・地場産業である、建具屋が減少している中、観光に力を入れていく政策を行政がとった。
- ・公設民営の観光施設がたくさんできたが、民設民営はわたなべだけであった

とうふ工房わたなべの歴史

- ・昭和40年から50年代、スーパーマーケット化の流れがあった。
- ・昭和54年、現社長が「渡邊商店」に就職。「スーパーと取引して事業拡大をしていこう」と思った。現社長

が学生時代に学校で「家業的ではダメで、大量販売しないといけない」と指導されてきたことも大きい。

- ・大手スーパーは、80円の豆腐を35円で仕入れるようになってきた。量産化してコストダウンしようと考えた。

とうふ工房わたなべの歴史(転換期)

その後、週休2日制度になり、人々の購買意識が変わった。「ワンストップショッピング」から「買うものによってお店を選ぶ」ようになった。

- ・大手スーパーが戦略の見直しに追われる中、当社も売上が減少した。
- ・どのような業態で今後やっていくか、非常に悩んだ。
- ・娘の作文の影響もあり、製造直販を選んだ。
- ・原料である大豆の仕入に際しては農家との対話を重視し、よいものを仕入れる体制ができた。
- ・エンドユーザーに届けるため、はじめは生協経由で小さく試してみた。
- ・ここで「高品質のモノなら高く売れる」という手ごたえを得た。
- ・継続することでマスコミにも取り上げられ、お客様が減らなかった。

今後の展望

- ・現状、地元150軒の農家と取引、従業員は仕事熱心である。とうふ職人として、つくることには負けないと自負している。地元の農家とつながり、地元の雇用をつくり、商いができている現状には「これでいい」と思っているが、「次に何をすべきか」を考えている。
- ・その一環で「スイーツ製品の製造販売」、「移動販売」を始めてみた。冬になると客数が減ること、繁閑を埋めることが課題と感じている。

講演：「知事賞受賞後の取組」

講師：武州ガス(株) 総務企画部長 堀田辰一氏

会社概要

従業員207名、年商267億、需要家19万件、

供給地域は川越を中心に7市4町である。

設立の経緯

会長の父が創業に携わる。家庭用燃料として薪や炭が使われ、山林が荒廃し保水力が失われて川が氾濫する。薪に代わる熱源を確保するために、当社が設立された。

企業の原点

「社会のお役に立つ」ということ。この原点が経営品質に取り組むべきという結論になる。

当社のお客様サービス

グループで、修理や開栓、工事等を協力企業と共に行っている。

なぜ経営品質に取り組んだか?

①規制緩和＝自由化の拡大、②電力との競合激化などに

起因する様々な危機感があり取り組みを決めた。外部の評価で自分たちの立ち位置がわかることも理由のひとつである。結果、平成15年7月に社長が取組宣言。16年アセッサ13名、18年奨励賞受賞、20年知事賞受賞。

これまで取り組んできた項目と成果

- ① 社長の強いリーダーシップによる改革
社長が自らの言葉で語る。四半期に一回の社長訓示、全体朝礼やLANで確認する、社長のひとこと、社長による個人面談など
- ② 公益事業者としての地域社会への貢献
ボランティア清掃、パトロール、ファミリーコンサートなどを実施した。
- ③ 戦略の策定、展開方法について
ビジョンの策定(10年後)→部門方針→全体調整→グループ実行計画→個人目標設定で上位目標との繋がりを明確にしている。
- ④ 複数の仕組みによる、考える社員の育成とチャレンジする組織づくり
人材育成としての「目標管理」「能力開発制度」を実施している。社員が自由に意見交換できる「車座」。
- ⑤ 顧客に安全、安心、安定を保障するプロセス
ガスとくらしの安心運動推進や顧客対応として、365日24時間、社員が待機できる体制をつくっている。
- ⑥ パートナーとの強いコラボレーション

86社のパートナーがいる。「スキルアップ大会」を実施している。

⑦ 情報システム

1人1台のパソコン、月1回のシステム会議(社長が議長)を実施。19万人のお客様をデータベース化し、利用履歴や苦情などの内容が見られる。

今後の展開

2020年のCO₂25%削減を見据え、2010年に2020年ビジョンを策定した。革新を続け、社会に貢献。お客様に喜ばれ、社員がいきいきとしている。SWOTから課題を抽出し、経営品質のカテゴリでどんなことをするかを考えていく。

平成23年に経営品質向上活動計画を策定

目的: 当社の目指す姿に照らして、PDCAサイクルをまわしていく。学習する組織に近づける。

活動方針: スピードを意識してPDCAを回すことで、成果が全社員に見え、達成感を共有できるようにする。全社員を巻き込む体制をつくること。

経営品質を活用することで得られた成果

「車座で社員が考える機会が増加した」「風通しがよくなった」など多数の成果があった。

SQA 通信

直近のイベント案内 & 運営委員会報告

24年度事業が4月から始まっています。セミナー事業につきましては、早めに予定をお伝えすべく運営委員会にて案を練っております。現在、下記の内容で計画をしておりますが詳細につきましては決定次第、会員みなさまにお伝えするとともに、SQAホームページ(<http://www.sqa-net.jp/>)にアップをさせていただきます。ぜひ、今からご予約を調整ください。

■23年度の受賞企業の取組を学びたい方へ

埼玉県経営品質協議会 総会・受賞企業報告会 ・交流会

5/21(月) 総会 13:30- 報告会 15:00-
交流会 17:00-

会場:さいたま商工会議所会館浦和内

参加費:3,000円

■アセスメント基準書の基礎を学びたい方、一度書いた申請書を修正してみたい方へ

アセスメント基準書解説セミナー

6/12、7/10、8/7、9/4(すべて火曜日、18:00-20:00)

講師:当協議会運営委員

受講料:10,000円(教材費込み)

会場:ソニックシティ会議室

■将来のセルフアセッサや経営品質の推進役を育てたいが、まずは入門的なものが欲しいとお考えの方へ

Dr. テラのSQAジュニアアセッサ・ファシリテーター養成講座(仮称)

7/24(火)、7/25(水) 10:00-16:30

講師:(財)日本生産性本部主席経営コンサルタント
寺沢俊哉氏

受講料:会員52,500円、一般73,500円

会場:ソニックシティ会議室

運営委員会より報告

協議会をより活発なものにすべく、運営委員会では24年度に下記の項目を実施することが2月20日のトップの集いで報告されました。進捗がございましたら、本誌その他でお伝えいたします。

- (1) 運営委員による会員へ巡回訪問を始める
- (2) セミナー等へ参加していただいた非会員のフォローを強化する
- (3) 会員の紹介制度を設ける

編集後記

厳しい寒さが続いた冬から、ようやく春の暖かさを感じるこの頃になりました。昨今の頃は、大震災後で切に平穏な日常を求めています。この一年間、様々な問題が露わになった気がします。より良い日本となるよう確たる国家戦略により進むべき道を示し、いち早い日本再建を望むばかりです。ここで経営品質の概念が役に立たない訳がありません。
(運営委員会/広報・交流部会)