

—2014年度 日本経営品質賞 受賞組織決定—



「こうほうえん」が受賞

公益財団法人日本生産性本部(理事長:松川昌義)が設立した日本経営品質賞委員会(委員長:福川 伸次 地球産業文化研究所 顧問)は11月17日(月)、2014年度「日本経営品質賞」受賞組織を発表した。

本賞は、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もので、1995年12月に設立された。最上位レベルの「日本経営品質賞」のほか、中間ステップである「経営革新推進賞」「経営革新奨励賞」が設置されている。

高齢化の進展や地域経済・社会の活性化の観点から、医療介護業界の患者・利用者満足を起点にした経営は我が国産業界の発展にとって最も重要な課題の一つとの判断から2011年度に医療から、2014年度からは介護サービスを主な事業とする「社会福祉法人」からの申請受付を開始し、普及啓発活動を実施している。

今年度は「日本経営品質賞」と「経営革新奨励賞」に社会福祉法人2組織、「経営革新推進賞」に医療機関1組織が受賞し、この賞制度による福祉・医療事業者の組織革新活動に拍車がかかった形となった。

とくに「日本経営品質賞」受賞のこうほうえんは、社会福祉法人でありながら事業会社に伍して高い経営水準にあると判断され、改革を目指す介護事業者の範となるものであり、介護業界全体の経営の質の向上、中でも利用者へのサービス向上と組織変革を促す効果が期待される。

日本経営品質賞(大規模部門受賞)

～「個の尊厳」と「互惠互助」で高いQOLの実現～

社会福祉法人こうほうえん(鳥取地区)

(鳥取県米子市)



代表者 理事長 廣江 研 氏

鳥取県内に介護事業所拠点91を運営、東京エリアでも事業を展開している。職員1,066名、非正規職員368名。売上高76億円。理念ビジョンに基づく地域包括ケアシステム構築、QOL(Quality of Life)の尊重などにより、プロセス・成果ともに高い実績を生み続けている。将来あるべき介護業界の姿を先取りする優れた考え方とプラクティスを多数持つ組織であることが評価された。

このほか、以下の3組織が経営革新推進賞・奨励賞を受賞した。

- | | |
|---------|--------------------------------------|
| 経営革新推進賞 | 「清和会 長田病院」(福岡県柳川市/医療/従業員272名) |
| | 「広島ガス高田販売」(広島県安芸高田市/LPG供給・販売/社員46名) |
| 経営革新奨励賞 | 「正友会」(香川県まんのう町/高齢者介護施設4施設運営/従業員184名) |

【問い合わせ先】 日本経営品質賞委員会 アドミニストレーション 担当: 足立・坂本
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷3-1-1 (公財)日本生産性本部内
Tel: 03-3409-2641 / Fax: 03-3409-1167 / E-Mail: Shinya.Adachi@jpc-net.jp

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を表彰。

社会福祉法人こうほうえん 鳥取地区(日本経営品質賞 大規模部門)

<表彰理由>

鳥取県内に介護事業所拠点 91 を運営するほか、法人としては医療、保育、障がいサービスまで含め東京でも事業を展開している。正規職員 1,066 名、非正規職員 368 名。売上高 76 億円。理念ビジョンに基づく地域包括ケアシステム構築、QOL実現などを実践し、プロセス・成果ともに高い実績を生み続けている。将来あるべき介護業界の姿を先取りする優れた考え方とプラクティスを多数持つ組織であることを評価した。

【こうほうえんに関わる全ての人への『個の尊厳』、『互恵互助』への弛まぬ思いと実践】

社会福祉法人としての使命感とともに、「互恵互助」を職員の大半が日常の延長線上の当たり前として地域の暮らしに密着した貢献活動を通じて実践している。

- 法人の価値観をまとめた「互恵互助」冊子による全職員への浸透
- 「個の尊厳」を根底に、利用者の良いことは「まずやってみる！」とする組織風土
- 「責任は最後は俺がとる」というトップのコミットメント
- “行政に金がなければ我々、社会福祉法人がまかなってでも取り組む” 姿勢
 - ・ 法人独自の減免制度による生活困窮者への対応
 - ・ 一般的には受入が困難な利用者の受け入れ

【地域の信頼を得る利用者と家族の質の高い暮らし（QOL）の実現】

職員の高い意識に支えられ、利用者とその家族の共感と感動を与えるサービス品質を生み出し、高レベルのQOLを実現している。

- 入所前の利用者の暮らしを理解し、趣味・嗜好、育った環境、表情の変化から満足・不満足要因を把握
- 身体拘束ゼロ、オムツ廃止など、介護常識を覆し、『個の尊厳』重視による自分らしい生き方をサポート
- サービスを客観的に評価する DCM (Dementia Care Mapping) 等による、サービス内容の妥当性検証
- 外部評価機関評価をもとにしたサービス改善とその公開による、透明性、健全性の強化
- 利用者・家族の終末に対する意向や医師の意見を交え、「看取り」まで寄り添う組織全体で取り組み実践する姿勢
- 看取り後も職員が家族に真摯に向き合い、家族のQOLを見守る心繋がるプロセス

【組織ビジョン浸透を地域社会に拡大することによる地域包括ケアシステム構築】

「地域社会との互恵互助の信頼関係をもとにした地域包括ケアシステム構築」を 2025 年の法人の姿として、県内各都市において地域包括ケアシステムの構築のモデルケースを目指した活動を行っている。

- 地域包括ケアシステム構築のための国・諮問機関、県、市、業界、地元医師会へ日常的働きかけ
- 地域に密着し迅速なサービス提供を目指して導入したエリア制度

【福祉法人こうほうえん 沿革・事業内容】

- 設立 1986年7月
- 代表者 理事長 廣江 研
- 所在地 鳥取県境港市誠道町 2083 番地
- 売上高 7,614 百万円 (2013 年度)
- 従業員 1,434 名 (2014 年 4 月現在)



私どもは 1986 年 7 月、鳥取県境港市に特別養護老人ホームを開設したことに始まる社会福祉法人です。鳥取県を中心に介護、保育、障がい、医療サービスを提供しています。

法人設立時から理念である「わたくしたちは 地域に開かれた 地域に愛される 地域に信頼される『こうほうえん』を目指します」に基づき、地域住民が必要とする福祉サービスを常に考え実践することで、地域に無くてはならない法人になることを目指してきました。地域で最も質の高いサービスを提供するため地域ニーズの実現、外部の視点の積極的な導入、根拠に基づくサービスの提供、社会福祉法人の使命達成を行ってきました。

人里離れた場所に施設を建てるのが当たり前の時代、小学校の隣地を法人設立の地に定めるとともに、1992 年に地域住民のニーズに応えるため法律の壁を乗り越えた全国初の合築施設を建設しました。2001 年には利用者の尊厳を奪わないサービス提供を法人の主軸とするため「抑制廃止宣言」を表明し、経験と勘が重視された介護業界において職員に依存するサービスから脱却するため、2001 年に社会福祉法人で初となる法人全体での ISO9001 の認証を取得しました。更に客観性、根拠に基づいた介護サービスの提供を図るため、2008 年から慶應義塾大学とケアノウハウの見える化に関する共同研究を進めています。

これらサービスの質を高める活動とともに、私どもは「社会福祉法人」としての使命を重視しています。社会福祉法人はその設立経緯からも民間企業以上に社会的責任が大きい非営利組織です。福祉制度の谷間で困っている社会的弱者と呼ばれる地域住民に対し、ソーシャルワークや直接的な費用減免により非課税とされている以上のものを地域に還元しています。

福祉業界は民間企業に比べまだまだ未成熟です。実践を通じて理想とされる福祉サービスを追究し、その結果を全国に発信することで日本の福祉レベルの向上に寄与できればと考えております。

【経営品質向上活動への取り組み】

介護保険法の施行を迎えた 2000 年前後から、事業拡大により理事長が直接指示命令する体制に限界が訪れ、職員の意識やサービス内容に差が出できました。経営の質とサービスの質の両立を模索していた頃、交流していた米国の法人からマルコム・ボルドリッジ賞を紹介され、日本経営品質賞の存在を知りました。2004 年に認定セルフアセッサー 1 名を養成し経営品質向上活動を開始、2006 年に経営幹部による 1 年間の話し合いを経て法人の価値観を明文化し、2007 年から価値観実現の視点で重要課題を中期目標に落とし込み、各施策の導入、全事業への展開を行ってきました。一時期、新規事業開発等の影響により活動が停滞しましたが、2011 年度から認定セルフアセッサーを 8 名追加養成し活動を再開。2013 年度に介護分野における日本経営品質賞パイロット審査を受審し、フィードバックレポートにより一層明確になったカテゴリー別の課題を目標に反映し、改善を図っています。

少子高齢化、社会保障制度改革等、福祉業界を取り巻く環境は激変しています。私どもが常に挑戦・実践し続けることにより、日本の福祉を良くする一石となればとの想いで、これからも経営品質向上活動を続けていく所存です。

<本件お問い合わせ先>

鳥取県米子市両三柳 1400 社会福祉法人こうほうえん 経営統括部 藪本 剛

TEL:0859-24-3111 FAX:0859-24-3113 yabumoto@kohoen.jp

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を表彰。

■医療法人清和会 長田病院(経営革新推進賞)

(福岡県柳川市／医療／収益 32 億円／従業員 272 名)

昭和 60 年の開設以来、福岡県南部に位置する柳川市を含む有明医療圏において、内科に特化した中核病院として質の高い医療を実践している。一般病床 96 床（地域包括ケア 30 床、緩和ケア 20 床含む）、療養病床 86 床のケアミックス型一般病院。医業収益 32 億円。職員数 272 名。

当院の組織風土である「学び」「絆」「革新」を病院の核として、創意と真心で日本唯一の内科病院になるという志のもと、アドボカシー医療や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している。経営品質向上プログラムを活用した改善・革新活動が組織全体として展開されていることが評価された。

■広島ガス高田販売株式会社(経営革新推進賞)

(広島県安芸高田市／LP ガス供給・販売／売上高 8 億円／社員 46 名)

広島県安芸高田市に拠点を置く LP ガス供給・販売会社。ハウジング事業、家電販売、不動産事業などの多角化も進め、地域において「より快適な暮らしを支援する」という価値提供を目指している。売上 8 億（うち LP ガス 5 億）。社員 46 名。

「LP ガス販売事業者として独自性を持つ」という考え方から、「地域創生のための地域密着ビジネスモデルを実践する」という考え方に変え、ビジョン実現のためのプロセス見直しを進めている。提供者視点の改革から、顧客視点による改革を開始したことが評価された。

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を表彰。

■社会福祉法人正友会(経営革新奨励賞)

(香川県まんのう町／高齢者介護施設 4 施設運営／事業収入 11 億円／従業員 184 名)

香川県まんのう町を拠点とする高齢者介護事業(4施設)を展開する社会福祉法人。対応が難しい利用者のできる限りの受け入れ、年中無休の通所介護、限界集落への居宅介護など独自サービスを提供。職員 184 名。事業収入 11 億円。

「利用者一人ひとりに誠実に向き合う介護」という基本方針を、独自サービスの企画提供という形で展開。多種委員会活動や組織内・施設間の親密なコミュニケーションを図る努力などが、顧客満足の獲得と高い稼働率に結びついている。

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、(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19年間に224組織が申請し、本年度の受賞組織を含めてこれまでに35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

※大規模部門と中小規模部門の両部門合わせて最大6組織まで、また地方自治体部門は最大2組織までを表彰します。

●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

*「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)」を認証された機関からの申請を受付けている。

*2014年度から、介護サービスを主な事業とする「社会福祉法人」の受付を開始した。

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8名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：桜井 正光 氏（株式会社リコー 特別顧問）

委員：佐野 尚見 氏（公益財団法人松下政経塾 理事長兼塾長）

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）

委員：森 公高 氏（日本公認会計士協会 会長）

3. これまでの受賞組織

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	福井キャノン事務機（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 川越胃腸病院 （株）ねぎしフードサービス
2012年度	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

※組織名は受賞当時のものです。

4. 日本経営品質賞 審査プロセス概要

(1) 申請対象

大規模部門(社員・職員数300人超)・中小規模部門・地方自治体部門

*「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)」を認証された機関を受付けています。

(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)にわたって17のアセスメント項目から構成される「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つのカテゴリーと17のアセスメント項目

どの業種・業態の企業・組織にも共通する経営の要素を8つ定め、さらにその下に実際に評価を行っていく17のアセスメント項目が配置されています。

なお、「組織プロフィール」という項目を8つのカテゴリーの前段におき、審査を行う前提として、申請企業・組織が目指す理念や大事にしている考え方、さらに置かれている事業環境や現在取り組んでいる経営課題について記載していただいております。

<カテゴリー・アセスメント項目一覧(2014年度)>

組織プロフィール		
カテゴリー・アセスメント項目		配点
1.	リーダーシップと社会的責任	150
1.1	経営幹部のリーダーシップ	100
1.2	社会的責任への対応	50
2.	戦略の策定と展開のプロセス	50
2.1	戦略の策定プロセス	30
2.2	戦略の展開プロセス	20
3.	情報マネジメント	50
3.1	経営情報の選択と分析	30
3.2	情報システムのマネジメント	20
4.	個人と組織の能力向上	100
4.1	組織的能力の向上	60
4.2	個人能力開発	40
5.	顧客・市場理解のプロセス	100
5.1	顧客・市場の理解	50
5.2	顧客の声への対応	50
6.	価値創造プロセス	100
6.1	主要な価値創造プロセス	70
6.2	支援プロセス	30
7.		400
7.1	リーダーシップと戦略プロセスの結果	70
7.2	組織内活動の結果	80
7.3	顧客・市場への価値提供活動の結果	100
7.4	総合結果	150
8.	振り返りと学習のプロセス	50
8.1	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組織目的との整合と体系化、②展開と統合の状態、③改善・革新への取り組み程度、④結果の改善傾向と目標達成状況、の4つをベースとして評点を決定します。

具体的にはアセスメント項目ごとに評点し、それを各カテゴリー単位で集計し、獲得した評点をレベルで示します。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)	<改善にむけた取り組みが見られない> 組織の理想的な姿を明確にしておらず、現状を維持する考え方にとらわれている。変革にむけてのもの見方や考え方が見られないため、改善にむけた行動が行われず、活動結果、総合結果ともに、改善傾向が全く見られず明らかに低い水準にある。
C	- (100~199)	<過去の枠組みの中での改善行動> 組織目的とそれを実現する理想的な姿の追求が不十分なため、一般的な方法を導入するにとどまっている。過去の枠組みの中での改善や、その場かぎりの行動が中心になっている。それにより、活動結果、総合結果ともに、期待する改善傾向が得られていない。
	+ (200~299)	
B	- (300~399)	<過去の枠組みにもとづく改善から、革新へ向かい始めている> 組織目的とそれを実現する理想的な姿を明確にした上で、現状とのギャップを認識し改善に結びつけている。組織内での対話が重視され始めており、組織目的実現に向けた部門や活動間での協力関係も醸成され始めている。それにより、活動結果、総合結果ともに、改善傾向が見られ始めている。
	+ (400~499)	
A	- (500~599)	<求める価値を戦略的に考え、行動している> 組織目的とそれを実現する理想的な姿を組織全体で共有し、現状とのギャップを認識し戦略的に行動している。組織内での対話が活発に行われ、他部門との協力関係が構築され、それぞれの目標は組織全体の目標との一貫性がとられている。顧客や市場の変化に対して現場は顧客価値実現の原則にもとづいて行動し、行動した結果から新たな方法が創造され始めている。それにより、活動結果、総合結果ともに改善傾向が見られ、競合を上回っている。
	+ (600~699)	
AA	- (700~799)	<組織全体で学習することにより、大きな価値を生み出している> 組織目的とそれを実現する理想的な姿を組織全体で共有し、顧客価値実現にむけた組織運営の原理・原則が定着している。対話による自律的な相互連携が定着し、組織全体で、より多くの新たな発見をし、そこから独自の価値を生み出す学習が展開されている。それにより、活動結果、総合結果の多くで改善傾向が見られ、業界最高水準を達成している。
	+ (800~899)	
AAA	(900~)	<革新軌道に乗って最高の成果を生み続けている> 組織目的とそれを実現する理想的な姿を組織内および関係する外部と共有し、顧客価値実現にむけた組織運営の原理・原則が定着している。組織内および関係する外部との対話による自律的な相互連携が常態化し、独自の価値創造と価値を高めるための学習が絶え間なく行われている。それにより、活動結果、総合結果のほとんど全てが業界を超えてベストプラクティスの水準となっている。

(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月の2ヶ月にわたって実施)

②合議審査(9月上旬:3日間にわたって実施)

◆第1回 判定委員会(9月中旬:現地審査に進む申請組織の判定)

③現地審査・最終合議審査(10月上旬:3～4日間にわたって実施)

◆第2回 判定委員会(10月下旬: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)

※表彰状の授与・革新活動内容の報告等を行う

「日本経営品質賞 表彰セレモニー・顧客価値経営フォーラム」

を、2月(本年度:2015年2月19・20日)に開催します。

以上