

経営イノベーション・フォーラム 2015 開催

(2014年度 関西経営品質賞 報告会)



関西経営品質協議会は6月12日、梅田スカイビルタワーウエスト36階にて「経営イノベーション・フォーラム2015」を開催した。経営者や役員・部課長、労組の方など100名を超える参加を得て、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、2014年度関西経営品質賞受賞組織報告では、優秀賞を受賞した、(株)神戸ポートピアホテル代表取締役社長 中内 仁 氏、浜理薬品工業(株)代表取締役社長 高美 時郎 氏、レッキス工業(株)代表取締役社長 宮川 純一 氏、平安キヤノン事務機(株)代表取締役社長 木本 和秀 氏、コーディネーターに神戸大学大学院経営学研究科教授(関西経営品質賞 判定委員会副委員長)原田 勉 氏にご登壇いただき、パネルセッションによる「『理想の組織づくり』は理念・ビジョンからはじまる」をテーマに、日々の取り組みについての報告を行った。

その後のパネルセッション[II]では、優秀賞受賞組

織推進者の(株)神戸ポートピアホテル 取締役総支配人 小室 貴史 氏、浜理薬品工業(株) 常務取締役 森 千春 氏、レッキス工業(株) 経営品質向上プロジェクト・リーダー 清原 博司 氏、コーディネーターに真風マネジメントオフィス代表(関西経営品質賞 判定委員会委員)中山 眞 氏にご登壇いただき、ビジョンの実現に向けての具体的な取り組みについて報告を行った。

最後にゲスト講演として、日本航空(株) 人財本部 意識改革・人づくり推進部担当部長 板谷 和代 氏をお迎えし、研修を担うお立場から「意識改革は『おもい』の共有からはじまった～組織全体を巻き込めば人は育つ～」と題し、同社の取り組みについてご講話いただいた。

終了後には交流パーティを開催し、講師も交えて参加者同士でさらに意見交換が行われた。本誌では、関西経営品質賞受賞報告について掲載する。

「理想の組織づくり」は 理念・ビジョンからはじまる

—2014年度 受賞組織 トップ報告—



パネラー

(株)神戸ポートピアホテル 代表取締役社長	中内 仁 氏
浜理薬品工業(株) 代表取締役社長	高美 時郎 氏
レッキス工業(株) 代表取締役社長	宮川 純一 氏
平安キャンノン事務機(株) 代表取締役社長	木本 和秀 氏

コーディネーター

関西経営品質賞 判定委員会 副委員長 神戸大学大学院 経営学研究所 教授	原田 勉 氏
---	--------

「理想の組織づくり」を目指して

原田: 経営品質では理念・ビジョンという言葉がよく使われるが、使命という言葉がわかりやすいのではないかと。使命のない仕事は単なる作業であり、使命があってはじめて仕事になる。この使命が明確でない組織はうまくいかないし、従業員のやる気も出ない。使命を浸透させるために、経営者として何をしているかということを中心にお伺いしたい。



中内氏

中内: 開業は1981年。それまで神戸にはホテルが2つしかなく、その経営は苦しかったが、当ホテルは、ポートピア81という博覧会とともにスタートしたということもあり、経営は順調で、競合ホテルが進出するきっかけともなった。88年には、全室バルコニー付きのリゾートタイプで、2000平米の宴会場も備えた南館をオープン。その後、95年に阪神淡路大震災が発生。観光客が減少すると考え、コンベンションや展示会など、ビジネス目的に来る方を集めるためのホールを97年につくった。近接する神戸コンベンションセンターも同様の考え方から、初代社長が神戸市と協議の結果、市が建設。98年にはポートアイランドに神戸医療産業都市の整備も開始された。

神戸には今や大型ホテルやビジネスホテルが多数でき、競争は激化している。その中で、新たなビジョンとして考えたの

が、都市ナンバー1ホテルから、メディカルコンベンションにターゲットを絞ることである。全社員の1割近い30~40名が参加する、経営品質向上プロジェクトのFS会議で、「私たちはホスピタリティとメディカルコンベンションでアジアのリーディングホテルを目指します」という新ビジョンを2010年度に打ち立てた。このビジョンによって、業績も安定してきている。今後、アジアリーディングになれるような取り組みを行っていくことが課題である。

高美: 当社の創業は1948年。従業員数は子会社も含めて約300人。大阪の本社工場もあるが研究開発が中心。主力工場は山形県米沢市にあり、もう一つ同規模の工場が北海道千歳市にある。いずれも別会社になっている。

事業内容は医薬品の原薬・中間体、食品、食品添加物、健康食品・化粧品素材の製造である。医薬品原薬業は、医薬品をつくる法律、医薬品GMPに従う許可産業であり、世間の景気よりも、国の施策や行政の方針に大きな影響を受ける。また、新薬の開発期間は10~15年、開発費用が250億~800億円かかるが、開発中止もかなり多いという特徴がある。

理念・ビジョンについては、2005年の社長就任時からCI活動を始め、企業倫理、企業理念、経営理念、経営方針、長期・中期目標をつくった。その後、3カ年計画、ターゲット100を決め、現在進めている。また、行動目標的なミッション、行動規範を充実させるためのフィロソフィも設定した。さらに、経営品質に取り組んでから、2030年のビジョンマップを作成。

TOPICS ①

充実した生産能力、ダントツの研究開発力と営業開発力、品質システムなどによって業界ナンバーワン、オンリーワンを目指すというものである。

3年後のあるべき姿、あるべき社員像を鮮明にし、理念の浸透、情報の共有化、スキルアップの仕組み、この3つでパワーアップし、売上げ100億円達成を目標に進めてきた。また、5S活動、経営品質向上プロジェクト、部門別採算制度にも取り組んでいるというのが現状である。

宮川：1925年、輸入工具国産化のメーカーとして創業。1960年頃から手動のねじ切り工具を電動化し、1988年にはアメリカで現地法人を設立。現在は中国、インド、タイ、イタ



宮川氏

リアにも現地法人がある。1991年度をピークにバブル崩壊による売上げ減少がはじまったが、ここがパイプマシンのレックスからパイピングソリューションのレックスへの転換点だった。その頃から顕著になった配管材料の多様化に対応し、機械や工具を次々に開発した。

現在の主な商品群は、パイプを切る、パイプをつなぐ、配管をケアするという3つである。その中には、オンリーワン商品、圧倒的シェアの商品、大きな差別化商品という顧客価値創造商品がある。近年は、水やガスなどインフラの配管に多く使われる商品群の開発に力を入れ、生活に必要なライフライン確保に向けた社会貢献にも取り組んでいる。さらに、新しい取り組みとして、ポリトラック(馬場)や養殖池用の酸素供給装置、省エネ機器などの開発を進めている。

経営品質向上プログラムの取り組みは、2008年後半から本格的にスタート。2012年度中期3カ年計画を作成するにあたり、全社員アンケートをもとに、経営品質プロジェクトメンバーによって「レックスが目指す3つの理想の姿」を設定した。また、組織と人の活性化が不可欠と考え、ボトムアップ経営への転換をはかった。全社員は、常に経営品質メッセージカードを携帯している。

今回の受賞につながる評価をいただいた障害者雇用は1938年からはじめ、2014年度の障害者雇用率は11.5%と、現在も高い雇用率を維持している。これからも働きやすい環境づくりを進めていく。

社内環境の取り組みでは、「ほめ合える掲示板」を開設。「バカヤロウ経営」から「ありがとう経営」への転換を図っている。さらに、従業員満足度調査で課題となったものをどんどん解決。これからは社員一丸となって、理想の姿の実現に取り組む。笑顔いっぱいの会社にしたい。

木本：社名の通りキヤノン製品の販売・メンテナンスと、イトーキのオフィス家具、理想科学の高速プリンターやPCサーバー関連、ネットワーク関連などを販売している。従業員は42名である。

前身は日栄商事という文具・事務用品の問屋である。その後、立ち上げた2社の事業を統合して、1972年平安キヤノン事務機となった。私が3代目社長に就任する前年、2006年に、当時の管理職全員で理念・ビジョンをつくり、中期計画を作成した。それを昨年、バージョンアップしたものが、現在の理念・ビジョンである。

「我が社の重要な資産は「人財」である」など4項目からなる経営の根幹となる考えのもと、「私たちは、お客様、社員、ビジネスパートナーから感謝・信頼され、地域社会から愛される企業になります」という理念や経営ビジョンができた。

そして、3年後の理想の姿として目指すのは、「ライブオフィス、チームシンキングを活用してさらに上のオンリーワンパートナーになり続ける」、「お客様のハブ役になる」、「一社会人、一市民、一家庭人として成長する場を提供する」、「対話によって問題を解決し、お互いに認め、称えあう」である。



木本氏

私としては、企業風土が非常に大切だと考えている。そのため、当社では、研修や成長する場を重視している。全社員が、経営理念・ビジョンに沿って、同じ方向に向ければと活動をしている。

従業員のやる気を高めるポイント

原田：「理想の組織づくりは理念・ビジョンからはじまる」というテーマだが、大事なことは従業員がその理念にワクワクするかという点である。今ご説明の理念やビジョンのどの部分に従業員がワクワクしているかをお聞きしたい。

中内：ビジョンはメディカルにフォーカスしているが、その考え方は、学会を開いていただくだけでなく、期待値の高いドクターの方々に喜んでいただけるよう、自分自身を高め、本当に良いサービスを提供するということだ。そうすれば、ドクター以外のすべてのお客様の喜びにもつながっていく。その道筋が見えた時に従業員は生き生きしていると感じている。

高美：単なる作業でなく、仕事が楽しみになるには、自分の仕事が世の中の役に立っている、お客様の役に立っていると感じられるというのが一番だろう。それが当社のミッションにもつながる。

宮川：「私達が目指す理想の姿」は社員の考えからつくったので、自分たちのものという意識が芽生えているのではないかと。「理想の姿」によって、どういう形で社会貢献をしていくかというのが明確になっている。また、社員一人ひとりが主役だというイメージも持っているのではないかと。

木本：私達の理念・ビジョンの中で、お客様に「感謝・信頼され」「オンリーワンパートナーになる」という点が、自分たちが目指すワクワク感であるという声は、社員の中から上がっている。

経営理念を浸透させる施策

原田:経営学では「人間がやる気を出すのは夢と仲間と金だ」という。その夢を与えるのが理念の役割だが、理念を浸透させるために、どのようなことをされているか。

中内:経営理念・ビジョンや重要成功要因、ポートピアホテルの7つの約束などをカードにして、全従業員が携行している。また、全従業員をシフト別に4分割し、同じ内容で4回実施して全員が出席する会議も開催してきた。イントラネットなども活用し、コミュニケーションをはかっている。

高美:毎日の朝礼で、経営理念とミッションを唱和し、フィロソフィの浸透も行っている。また、採用後の最初の研修で、CI活動について私が講習する。年1回の経営計画発表会や、月1回の幹部社員との読書会なども活用しているが、全社員との双方向のコミュニケーションは今後の課題である。

宮川:経営品質メッセージカードを作り、朝礼や方針発表会などで唱和する。基本的には、目指す理想の姿



高美氏

を具体的に戦略課題にし、それを年度方針、部門方針に分解し、さらにアクションプランで社員一人ひとりが自分の役割を明確にして、その進捗を管理するというのが理想だ。そのためにリーダーの育成にも力を入れている。そして、年2回の全社の方針発表や部門ミーティングなどでも、社員と対話することを心がけている。

木本:月曜は理念、火曜はビジョンというように、曜日によって中身を変え、朝礼での唱和を全員で行う。また、年2日、祭日に人間性を高める研修を行っている。当社では「人材が会社の宝である」ことを言い続けており、その考えは浸透していると思っている。

経営品質向上活動を機能させる工夫

原田:朝礼などでの唱和が多いようだが、仕組みは必ず形骸化する。さまざまな仕組みが機能しているか／形骸化しているかをどのように判断されているのか。

中内:最近、自主的にプロジェクトチームができ、行われることが増えてきている。また、コンベンションサポートスタッフという資格試験を自主的に受ける動きもある。ホテル業はどこか1カ所だけが非常に忙しくなることがあるが、自然に他部門が助け合う体制もできてきて、実際に仕組みが動いているなど感じている。

高美:形骸化する以前の、浸透させる段階である。理念やミッションを日頃いかに実行できるかだ。実行し、成果がつかれば、空回りすることはないと思うが、そこまで至っていないという感じである。

宮川:私がいつも見ているのは、社内の笑顔の多さだ。働きがいや信頼関係がないと、笑顔はなかなか出てこないからだ。また、会議などでの意見の交換や各部門からの提案も非

常に活発になっており、喜んでいる。

木本:私の中で判断基準にしているのは幹部会議である。各部門長の声に信頼をおいている。また、全員ワンフロアで働く小さな会社なので、肌で感じるのが一番だと思っている。

ビジョン実現のための課題と展望

原田:今後の課題や、関西経営品質賞の審査を今後どのように活かしていこうと考えているかを伺いたい。



原田氏

中内:フィードバックレポートに上がった課題の中で今年、取り組むのは、アジアのリーディングホテルとはどうしたことかという基準をつくることと、弱いといわれている経営戦略の流れをどのようにつくっていくのか。その2つである。

高美:フィードバックで出た課題を、一つ一つ解決していかなければならない。人の成長が会社の成長なので、自律的に動ける社員をどんどん育てるため、理念をさらに浸透させることが一番大きな課題と考えている。

宮川:今年度からの3カ年計画にフィードバックで出た課題を取り込み、そこから年度方針、中期方針をスタートさせる。不足しているのは、中長期を見据えたマーケティング機能だ。また、海外の現地法人5社が、連携関係を活かしておらず、グローバルブランドとしての認知度も足りないという反省から、この4月にはグローバル会議を行った。

木本:フィードバックレポートを半年くらいかけて反映し始めているところである。実は同じ方向に向いていない社員もおり、全員が真っ直ぐ同じ方向に向かうよう努力することが、自分の中では一番の課題である。

原田:最後に、ビジョンの実現は何年後くらいか、そのとき、どんな姿になっているかというところをひとつずつお聞きしたい。

中内:2020年をメドに、アジアでの会議開催場所として当ホテルの名が挙がるようになってほしい。2カ月に1本くらい、大きなメディカル会議が開催されているのが理想だ。

高美:ビジョンマップ、長期目標は定めていて2018年に達成予定。ただし、そこはあくまで通過点である。

宮川:我々の業界では、東京オリンピック・パラリンピックまで非常に需要が多いといわれている。その2020年までに、その後の需要減に備え、商品ラインを充実させることと、去年スタートのインドの現地法人を成長させることが大きな課題である。

木本:掲げている3つのビジョンのうち、個人の行動指針的なものは、来期までに完全な達成を実現したい。また、お客様のビジョン達成はあと5年くらいかかるだろう。その時点で相当高いレベルになってほしい。

原田:いろいろ貴重な話をしていただいた。これでパネルセッションを終了する。
(文責:事務局)

ビジョンの実現に向けての 具体的な取り組み

—2014年度 優秀賞受賞組織 推進者報告—

パネラー	(株)神戸ポートピアホテル 取締役総支配人 浜理薬品工業(株) 常務取締役 レックス工業(株) 経営品質向上プロジェクト・リーダー	小室 貴史 氏 森 千春 氏 清原 博司 氏
コーディネーター	関西経営品質賞 判定委員会 委員 真風マネジメントオフィス 代表	中山 眞 氏

経営品質向上を目指す具体的活動

中山:ビジョン実現のためには、いかに組織風土を変え、自立的に行動できる社員をつくっていくかが大切である。優秀賞受賞3企業の経営品質推進責任者から具体的な活動についてお聞きする。

小室:代表的な取り組みの一つ目は、学会プロジェクトチーム〈おもてなしプロセス改善〉である。私どもでは、とくに医学



小室氏

系学会にフォーカスしようという中で、さまざまな学会別にプロジェクトチームを組み、顧客の満足度を高める取り組みを2011年にスタート。以来、少しずつ進化させてきている。2点目は、社内向けの情報メモッピーである。紙ベースからスタートし、現在はパソコンで、公私で知り得た情報を共有するシステムを組んでいる。ポートピア楽座は、チーズ、日本酒など、実務に役立つテーマで講師を招き、話を聞いたりするものである。

ホテルは365日、24時間休まず動き続けているので、朝礼時間や集まる人数は各部門でバラバラである。しかし、その内容はビジョンカードに則って同じテーマで行う。全員がその日、同じテーマで考え、話し合い、行動に結びつける習慣づけをしている。

同様に、全社員が共通認識を持つためにに行っている会議がジェネラルセッションである。全社員が出席するために、4度同じことを繰り返すが、12年にスタートして以来、社員の反応は違ってきた。10年・12年・13年の国際会議開催件数がホテル部門で日本一になったことで、成果を実感している。

森:弊社ではまず、企業倫理から始まるCIを2005年8月に制定。ビジョンの共有・浸透のため、CI共有会や茶話会などを

経て、現在は毎日の朝礼で理念・ミッションを唱和している。また、2007年から毎年行っている中期経営計画では、社長のビジョン発表を受けて各部門長などが部門のあるべき姿と前年度実績を発表し、共有する。2012年に制定した浜理薬品フィロソフィについては、社長講師による勉強会、職場朝礼での輪読と感想・実践の発表へと進めている。



森氏

次にビジョン達成のための3つの武器として、5S活動、経営品質向上プログラム、部門別採算制度を導入、展開している。経営品質向上プロジェクト発足当時のメンバーはすべて中堅社員だったが、経営品質向上プログラムによって、メンバーの中から管理職が生まれ、部門の中核へと育成が進んでいる。また、5S活動は体質を強化し、顧客満足度、従業員満足度、地域満足度を向上させることを目標としている。部門別採算制度は、小集団部門別採算制度を導入。全従業員が経営に参画することによって、組織の活性化、自律型社員の育成、採算の見える化をはかり、それに伴ってビジョンの達成と高収益体質の構築を目標としている。

清原:ビジョンの浸透・実現に向けて中核的な役割を担っているのは、年2回全社員参加で開催する方針発表大会と経営品質向上プロジェクトである。

経営品質向上プロジェクトでは、目指すべき理想の姿である経営ビジョン実現のための戦略の策定、経営ビジョン浸透策の実施、さらに、プロジェクト活動を通じて、自立的に考え、自らの行動を通じてよい手本として組織を革新に導く、優れたリーダー育成を行っている。

また、全社員が経営品質メッセージカードを携帯し、各職場での朝礼時に目指すべき理想の姿を唱和している。そのビ

ジョンは創業以来変遷してきており、現在の理想の姿は、社会貢献／顧客満足／社員重視からなる。この理想の姿の見直しと中期経営計画の策定は3年ごとに実施し、経営品質活動報告書は年次で作成している。アセスメントは年々上昇しているが、今後Aレベルを目指すには、まだまだ数多くの改善項目が指摘されている。

経営理念・ビジョン浸透への課題

中山: ビジョン浸透に向けての課題について、お話しいただきたい。まず、浜理薬品工業では、4つの基本理念のうち何を上位概念とし、業界ナンバーワン、オンリーワン企業という目標をどのように浸透させているのか。

森: 一番上位に来るのは企業倫理である。これを受けて、企業理念、経営理念と進んできた。従業員への浸透という点は、フィードバックレポートの中でも指摘をいただいている。これを課題として、現在、取り組んでいるところである。

業界ナンバーワン、オンリーワンについては、ユニークさと独自の技術を求めるところにつながっていることから、社長が経営計画発表会、四半期業績発表会の中で、繰り返し話をしていくところである。

小室: 従業員意識調査でビジョンの浸透について聞くと、意識としては浸透していると数値で表れている。しかし、フィードバックでご指摘をいただいたのが、アジアのリーディングホテルというのがどういう状態なのかということである。この点が会社としても従業員一人ひとりにしても、確立して認識できていないという点が課題である。

清原: 以前はビジョンの実現時期ということに対して、社内でも明確になっていないところがあり、フィードバックでも指摘を受けたが、今般、中期計画策定時に2020年までに実現しようと設定した。



清原氏

自立型社員育成の施策と手応え

中山: ビジョンは、社員がそれに共感し、具体的に行動に移せなければ意味がない。全社員がビジョン実現に向かって自立的に行動できるようにするために、何をしているか。また、現在、どこまで達成しているか、お伺いしたい。

小室: 我々のホテルではフラッグシップ会議を、立候補形式で主導してもらっている。ここ数年で、かなり自発的になってきた。また、多忙な部門を別部門が一時的に助け合うラテラルサービスが、自然にできるまでに浸透してきている。

森: 5S活動でつくっているサークルのリーダーは半年ごとに変えているが、立候補も募ることで自律型社員の育成につながるのではと考えている。また、小集団部門別採算制度では、一般社員がユニットリーダーになることでコストや経営、採算の意識が高くなってきている。現場では、社員自ら手を挙げ、チームで課題を解決するプロジェクトが立ち上がってきており、いろいろ取り組みによって出てきた成果と感じている。

清原: 自立型人材の定義だが、「自分のビジョンを持ち、それに向けてゴール設定しており、自ら行動し、成果を生み出していく人材」ではないだろうか。その育成のため、まずは自立型リーダーの養成が必要と考え、社内研修のほか、関西経営品質協議会のアセスメントコースに派遣している。その達成度については自己評価と同僚評価を実施している。また、一般社員に関してはキャリアアップ面談シートで目標と達成度を上司とともに確認している。ここ数年、製造部を中心に改善提案が非常に増えてきており、そのあたりも自立型人材育成の尺度の一つになるのではと考える。

さらなる改革改善へ、今後の課題



中山氏

中山: 今回、関西経営品質賞にチャレンジして気づいた新たな課題について、お聞きしたい。

小室: これまでどうしてもホテル業という視点での見方が中心になっており、審査員の方からのご評価によって改めて気づかされた点も多い。中でも、「アジアのリーディングホテル」

の具体像や学会以外の誘客プロセスが確立されていないことが、今後の課題になっている。

森: セルフアセッサーの認定を受けた者でセルフアセスメントもしてきたが、今回、フィードバックをいただいて、セルフアセスメントの評価が甘かったと正直思っている。今回ご指摘いただいたCI/ビジョンの浸透、自律型社員の育成、経営品質向上プロジェクトメンバーから社内への展開の具体的方法などが、課題としてこれからやるべき重要なことだと認識している。

清原: フィードバックレポートでは、4つの重要成功要因と現状のレベルとのギャップ、中期の戦略課題と現状とのギャップなど、たくさんの改善指摘事項をいただいているので、この中から重点化して取り組みを強化していこうと考えている。

中山: 経営品質を切り口とした改革であるが、企業の規模や業態、歴史などによって、その進め方は千差万別であり、また、そうでなければいけないだろう。経営品質向上をはじめると、改めて、お客様の要望や期待、社員のビジョンへの理解や行動、さらに、自分たちの経営の理想像などを意識するようになる。その中で、重要なのは会社の風土・体質だと気づくが、これまでの歴史の中で培われた風土・体質を変えるのは生半可なことではない。しかし、変えきることができれば、たとえ競合から仕組みをまねされても、決してまねられない部分をもつことができるのである。そこまでこだわって改革し続けられるかは、社長ら経営幹部の本音・本気にかかっている。組織の本当の改革改善というのは、本音のところまで突き進まなければならないのである。今日、ご出席のパネラーの方々には手本となるような改革をされていくことを期待している。

(文責:事務局)