

HOME	クオリティマネジメントとは？	バックナンバー	購読方法について	よくあるご質問	お問い合わせ
------	----------------	---------	----------	---------	--------

HOME > 2015年04-06月 (No.13) > 連載 > 日本品質奨励賞への道 (オージー技研) Part2

スペシャルインタビュー	特集	連載	コラム・エッセイ	特別企画
-------------	----	----	----------	------

連載 日本品質奨励賞への道

この連載では、日本品質奨励賞受賞組織にフォーカスし、代表者へのインタビューと、取組みの内容をご紹介します。

第15回

オージー技研 (株)

2014年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞

Part2

取組み紹介

TQM活動から全社展開 顧客志向の製品・サービスを最高の品質で

オージー技研 (株)
執行役員 管理本部長 石野 考一 氏



GO with OG

1 会社概要

当社は1949年に、創業地である岡山県瀬戸内市に先代の社長奥田巖が「OG電気医療機研究所」として、医療・リハビリ機器のメーカーとして創立した。第一号製品の低周波治療器からはじまり、1965年には、岡山大学との産学連携により、国内初の「電動型間欠牽引装置 (オルソトラック)」を開発し、マイクロ波治療器など、医療・リハビリの現場で強く望まれる商品をお客様の声から学び、お客様との信頼の絆を強固に築き、提供しつづけている。

また、医療・リハビリ分野で築いた信頼を、入浴装置や介護予防機器などの福祉・健康分野に展開し、より多くの高齢者が自己実現に近づくよう取組んでいる。

※画像クリックで拡大できます。

社名	オージー技研株式会社
本社	岡山中区海吉1835-7
創業/創立	1949年4月/1966年9月
事業内容	医療機器・福祉機器・健康機器等の製造、販売及び輸出
従業員	479名 (社員425名、パートタイマー54名)
主な納入先	医療機関、介護福祉施設、有料老人ホーム、サービス付き高齢者住宅等
支店	仙台、東京、埼玉、千葉、名古屋、大阪、広島、九州
営業所・出張所	札幌、盛岡、新潟、横浜、金沢、神戸、岡山、高松、鹿児島、那覇
ショールーム	本社、仙台、東京、横浜、名古屋、大阪、九州、那覇、移動展示車
工場	邑久工場 (岡山県瀬戸内市邑久町)
関連会社	オージー物流株式会社、オージーエステート株式会社、オージーデザイン株式会社、株式会社栄伸

表1 概要

連載

- 2016年07月-09月 (No.18)
▶ 失敗事例から学ぶ：はじめに (東京大学大学院 濱口哲也)
- 2016年04月-06月 (No.17)
▶ 日本品質奨励賞への道 (マルヤスエンジニアリング) Part2
- 2016年04月-06月 (No.17)
▶ 日本品質奨励賞への道 (マルヤスエンジニアリング) Part1
- 2016年01月-03月 (No.16)
▶ TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係 (第4回) 福丸氏
- 2015年10月-12月 (No.15)
▶ TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係 (第3回)
- 2015年07月-09月 (No.14)
▶ TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係 (第2回)
- 2015年04月-06月 (No.13)
▶ TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係 (第1回)
- 2015年04月-06月 (No.13)
▶ 日本品質奨励賞への道 (オージー技研) Part2
- 2015年04月-06月 (No.13)
▶ 日本品質奨励賞への道 (オージー技研) Part1

▼ 全てを表示

年度別 INDEX

- 2017年01月-03月 (No.20) >
- 2016年10月-12月 (No.19) >
- 2016年07月-09月 (No.18) >
- 2016年04月-06月 (No.17) >
- 2016年01月-03月 (No.16) >
- 2015年10月-12月 (No.15) >

▲ TOP

これからも、われわれの商品・サービスを通じて、患者様、高齢者の方とスタッフの方との、「心と心が通い合う空間」「人と人のつながりを大切にした医療・福祉環境」の創造に向けて、全社員が一丸となり、チャレンジをつづけていく。

1. 事業構造

当社の事業構造は、介護福祉施設・有料老人ホームなどへご提供させていただいている特浴装置（福祉系）と、病院・整形外科などへご提供させていただいている物療機器・リハビリテーション機器（医療系）、大きくこの2つの事業から構成されている。2013年度の売上構成比については、**図1**のとおりである。



図1 事業構造

2. 事業別製品導入イメージ

福祉系主要製品は、特別養護老人ホーム・老人保健施設などの浴室で使われており、寝たまま入浴ができる介護浴槽「HK-255ウォークスルーオンラインバス（ジュスト）」や、座ったまま入浴できる介護浴槽「HK-825チェアインバス（アダージオ）」などがある（**図2**）。

医療系主要製品は、病院、診療所、整形外科クリニックなどで使われており、電気刺激装置「FS-350（フィジアス）」「水圧マッサージ器「HS-30（クワトロマーノ）」などがある（**図3**）。

※画像クリックで拡大できます。

福祉系 主要商品（介護浴槽）

特別養護老人ホーム・老人保健施設 浴室



図2 福祉系導入イメージ

※画像クリックで拡大できます。

医療系 主要商品（物理療法機器）

整形外科クリニック



図3 医療系導入イメージ

2015年07月-09月 (No.14) >
2015年04月-06月 (No.13) >
2015年01月-03月 (No.12) >
2014年10月-12月 (No.11) >
2014年07月-09月 (No.10) >
2014年04月-06月 (No.9) >
2014年01月-03月 (No.8) >
2013年10月-12月 (No.7) >
2013年07月-09月 (No.6) >
2013年04月-06月 (No.5) >
2013年01月-03月 (No.4) >
2012年10月-12月 (No.3) >
2012年07月-09月 (No.2) >
2012年04月-06月 (No.1) >

バックナンバー >



2 TQM導入のねらい・トップのリーダーシップ

当社では、中期経営計画ならびに経営計画を策定し全社展開していたが、顧客指向の不足に気づき、2012年にTQMの導入を宣言した。顧客指向にもとづいた経営方針の策定と、経営計画を着実に達成する方針管理、それらを実現する品質経営・人材育成を実践するためにTQMが有効と判断したからである。

TQM導入宣言後は、トップのリーダーシップを活かし「**長中期経営計画**」を、顧客指向を強化したものに全面改定し、「**方針管理**」の仕組み構築・強化により「**PDCA**」がきちんと回るよう改革を行った。また、「**人材育成**」の重要性を認識し、全社員の問題解決力向上と技術力向上をめざして各種教育制度構築といった企業インフラの整備も実施している。このようにして、経営方針の策定・展開・フォローアップにより経営目標の着実な達成を図っており、トップのリーダーシップにより品質の維持・改善を実施部門へ展開して、実施状況のレビューと指導を行っている（**図4**）。

※画像クリックで拡大できます。

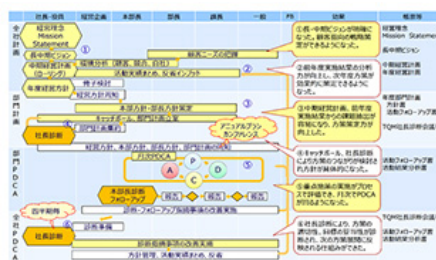


図4 方針管理体系

計画の達成を目的として、社長方針を具体的に展開し活動が計画どおり実施されているかを確認・診断して処置するための「**活動結果分析書**」を用いて「**TQM社長診断**」を年2回実施している。これにより、経営方針の達成と方策の相関関係を

▲ TOP

検証し、目標達成のための問題点とその方策について、診断側・受診側が相互に協議し、PDCAを回せるようになった(図5)。

次年度計画策定においては、「方針管理すり合せ会」により、方針管理、日常管理、顧客満足度調査、従業員満足度調査、長期経営計画などからの問題点、課題を総合的に評価して、次年度重点課題を定めるようにした。

この取組みにより顧客指向を高めた方針策定ができ、トップのリーダーシップに沿ってベクトルの合った部門活動ができるようになった。

1. 方針管理の仕組み構築による経営課題の達成

TQM導入に合わせて、長中期経営計画を見直し、「2017年国内ダントツ」「2027年世界No.1」を明確に定めた上で、TQMツールを用いた方針管理の仕組み構築を行った。実現するための重点戦略を定め、「方針書」を用いて方策の展開を行った。これにより、上位職と下位職の間で、重点課題・目標・方策がつながり、全社のベクトルを合わせることができた。

■2017年 中期経営計画 (2013年～2016年)
「顧客に愛されるリハビリ総合メーカーとして、国内ダントツになる」

■2027年 長期経営計画 (～2027年)
「顧客にとってなくてはならない会社として、
世界NO.1のリハビリ総合メーカーになる」

方針を展開して、個々の方策について「部門方針書」を作成し、方策が確実に実施されるようにした。方針の実施状況の確認と処置においては「活動フォローアップ書」(図6)により、上位職が毎月1回、実施計画の進捗状況を確認し、方策の見直しや上位職自らの率先行動など、必要な処置をとるようにした。これによりフォローアップ時のキャッチボールができPDCAサイクルが効果的に回るようになった。

※画像クリックで拡大できます。



図5 年度方針への展開

※画像クリックで拡大できます。

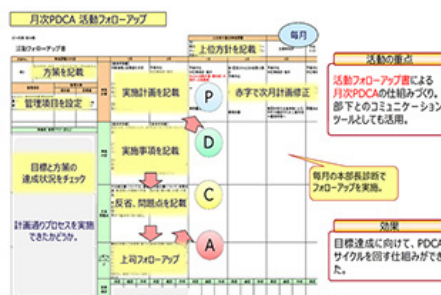


図6 活動フォローアップ書

3 改善活動を柱とした人材育成

TQM導入前の改善活動は主に個人単位での活動となっており、個人の力量に頼る部分が多いことから、QCサークルによる改善活動が重要だと判断した。個人では挑戦できないテーマにサークルとして取組み、活動の中で互いに学習したQCストーリー・データ解析手法を用いて活動を前進させている。サークルリーダーについては、率先して問題解決手法を学び、サークルをまとめ、活動していくことでリーダーとしてのスキルも向上している。

QCサークル活動の基本理念に沿って、以下のポイントを重視して活動を進めた。

1. **自主性尊重**：自主性を尊重し、メンバーの相談に対しアドバイスができるリーダーを育成する
2. **活動の発展性**：定期的に改善の効果を確認し、次の活動へとステップアップさせる
3. **顧客指向**：顧客指向を常に持ち続けることにより、お客様の役に立つ

また、問題解決基礎研修などにより「QCサークル活動」の進め方、「QC的ものの見方・考え方」の定着を図り、「品質第一」「顧客指向」「PDCAサイクル」「事実にもとづく管理」などの考え方を学習する機会を設けた。また自責・他責の考えが根つき、問題意識が高まった結果、改善活動が全社で活発化した。

仕組み構築面では、「QCサークル推進組織」を結成し、「QCサークルレポート」、「進捗一覧」などの管理ツールを利用して運用を進めている。

▲ TOP

一方で全社による改善活動を推進していくための管理者層の問題解決力が低く、問題解決基礎研修により基本的なQCストーリーの考え方を習得できたが、実務上での活用ができていない状況であった。

そこで、上位方針である経営課題など難易度の高い課題を選定し、管理者による改善活動を行った。まずは、各部門1テーマ/年を目標に活動を推進し、1回/2カ月のペースで社外講師による指導会を交えながら、進捗・活動の方向性を確認しつつ活動を前進させた(図7)。

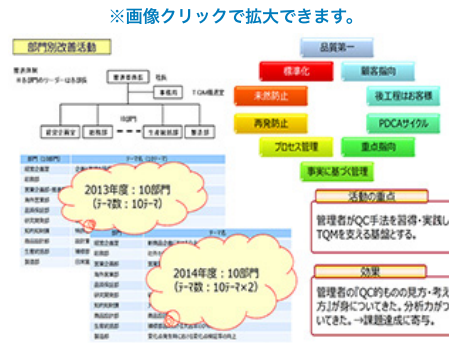


図7 部門別改善活動

4 受注販売管理の仕組み強化

当社は営業力の強さが特長であり、これまでの事業拡大の大きな原動力となっている。とくに、当社で構築した顧客管理システム「Biz CRM」は、顧客満足度と顧客密着度の向上に大きく貢献している。

このようなシステムインフラを活用した上で、顧客・市場・社会保険制度の動向に追随するため機動的な営業組織の変革を行ってきた。多くの施設・病院を傘下に置く大手顧客を対象とした「AE営業部」を創設し、顧客の支持をえて売上を着実に伸ばしている。

また、当社の営業力を支えるものとして、充実した全国アフターサービス網がある。お客様の困りごとを直ぐに解決するために、そのサービス網を統括管理する「サポートサービス部」を設置し常に顧客満足度の向上に取り組んでいる。

このような顧客のための施策を進める一方で、売上目標に偏った目標管理のため具体的な拡販策の展開に到らず、顧客指向のPDCAを回せていないことが方針管理を進めていく中で判明した。

TQM導入により営業目標の設定を売上高から受注高に切り替え、「受注管理」を展開して早い段階から顧客の意向をくみ取り、営業部門内のPDCAを回しやすい環境を整えた。これにより日常の達成・未達成をダイレクトに把握し、次のアクションにつなげる管理ができるようになった。

また、お客様満足度を重視した営業活動と顧客密着度を上げる営業組織の変革として「カスタマーリレーション部」の創設や「営業事務員」の採用に取り組んでいる。

これら営業インフラを整備した上で、方針管理のやり方に則り、売上目標展開型から「方策展開型」に切り替えた。その上で顧客ニーズに対応した営業担当者の活動量向上と営業活動の質向上を図った拡販策の展開に取り組んでいる。

(1) 顧客指向を高めた方針管理による営業活動品質の向上(図8)

「Biz CRM」により、営業現場から多くの有益な物件情報を獲得することが可能になった。この情報を上手く活用し受注確度のランクアップにつなげている。より効率的・効果的な販売・受注活動を実施するために「ランクアップシート」と「負け要因分析」を導入し、顧客情報の共有化、営業情報の収集と活用、活動結果の評価を踏まえた次のアクション、フィードバックまでの一連のPDCA活動を体系化した。

以上の結果、受注管理のマネジメントの仕組みを強化し、獲得受注率の増加へとつなげることができた。

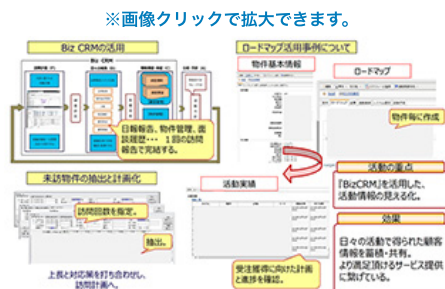


図8 Biz CRMの活用

(2) ランクアップシートの導入(図9)

▲ TOP

当社営業の強みである受注確度の仕組みを、PDCAをさらに有効に回す道具として利用するために「**ランクアップシート**」の導入に取り組んだ。現在、ランクアップシートを活用した受注管理を全社展開できるよう準備している。

受注確度については、従来の4段階から6段階へ細分化して実態に近い確度評価ができるようにし、これにより受注額の管理をよりリアルに把握できるようにした。また従来の確度は明確な基準もなく担当者判断で決められ信ぴょう性が低いという問題点があったため、確度別の基準を明確にし、精度の高い情報に改善した。また、ランクアップシートにはSBU別に必要と思われる項目を準備しており、管理者との物件打合せ資料として活用している。さらに若手社員用教育資料としても利用している。

※画像クリックで拡大できます。

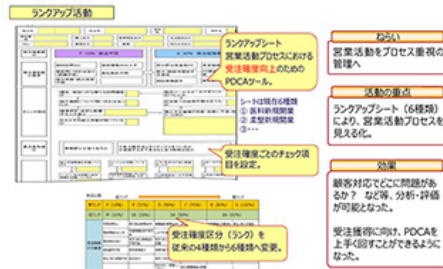


図9 ランクアップ活動

(3) 負け要因分析の実施 (図10)

顧客指向の高い営業活動を展開するために「**負け要因分析**」を実施している。

これにより、お客様との商談の中で、どの段階で、どのような理由で失注につながったのかが分析でき、営業品質の向上と受注獲得率の向上を目標とした戦略的、積極的な営業戦略を打ち立てることができるようになった。

※画像クリックで拡大できます。

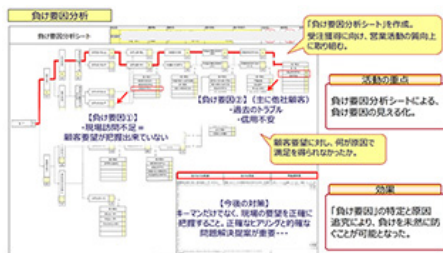


図10 負け要因分析

5 えられた成果 (有形・無形)

えられた有形な成果は、大きくわけて以下の2つといえる。

1つめは「**商品品質**」。製品群別のシェアとして、物理療法機器シェアが3期連続して増加、介護浴槽シェアは一度2012年に低下するも、2013年に売上、シェアともに挽回した。2つめは「**利益確保**」。主要顧客である介護施設を中心に、介護浴槽の売上を着実に伸ばしている。また、診療所でも物理療法機器の売上が伸びてきており成果が出ている。

また、無形の成果については以下の5つがあげられる。

1つめは「**トップのリーダーシップ**」。顧客志向を強化した経営課題と方策の具体化により、経営方針が全社員にまで浸透した。また、TQM方針管理ツール(方針書、フォローアップ書、分析書など)によってマネジメントの仕組みができた。

2つめに「**改善活動**」としてQCサークル活動と管理者層による部門別改善活動により、継続的に改善を行う活動が定着した。組織的な改善活動を行ったことにより、問題解決力が向上し、作業ミスが低減されるなど効果が表れてきた。

3つめに「**標準化と日常管理**」。これは、VMボードなどの見える化、異常処置、原因追及、再発防止が日常管理として定着した。



4つめに「人材育成」。これは人材育成体系図、ならびに全社員教育訓練プログラムにより、体系的な人材育成の取組みができた。人材育成と人事制度を連携させる取組みにも着手することができた。

最後に、「販売受注管理」。ランクアップ活動ツール、負け要因分析シートなどの整備により、営業プロセスの見える化ができた。顧客対応の質向上につなげ、販売・受注増へとつながったなど、全社的に展開したことによってえられたさまざまな成果をえることができた。

6 将来計画

統計データによると日本の後期高齢者人口は現在1,400万人から、2027年には1.6倍の2,200万人に達すると推計されている。

このような環境により若手労働者の減少と介護市場における人手不足の拡大が社会問題となっている。急拡大する高齢化社会の中で、新ニーズ・新サービス・新機器・新ライバルの出現を想定し、即時対応できる体制と体力を備えるために、オージー技研（株）は2027年「顧客にとってなくてはならない会社として世界No.1のリハビリ総合メーカーになる」の長期経営計画を掲げ、ダントツ目標に挑む。そのためにTQMを経営管理の柱と位置づけ、顧客指向の経営計画をベースに人材育成を強化し、トップのリーダーシップのもと全員参加で会社のさらなる成長に取り組んでいく。

そして推進の弾みをつける目的で次の中継地点であるデミング賞にチャレンジし、経営計画の達成をめざす。

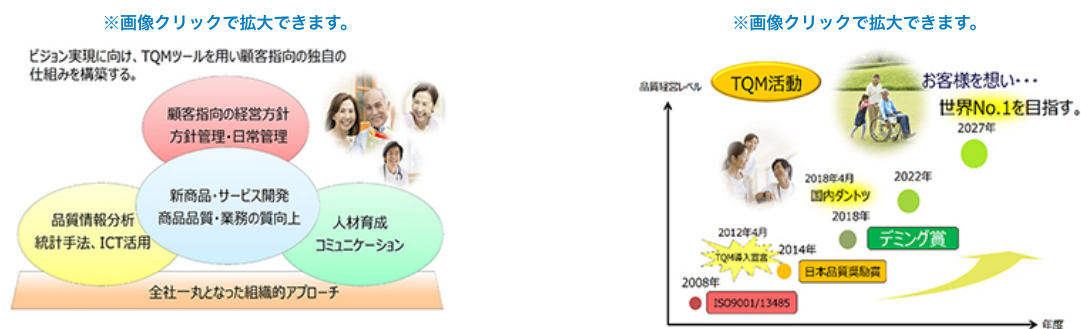


図11 将来計画

[第15回オージー技研株 \(Part1 インタビュー\)](#) <<< >>> 第16回

オージー技研（株）

事業内容	医療機器、福祉機器および健康機器の製造、販売および輸出入業務
本社所在地	岡山市中区海吉1835-7
設立	1966年9月（創業：1949年）
従業員数	約480名
ホームページ	http://www.og-giken.co.jp/

受賞組織

組織名	オージー技研（株）
所在地	岡山市中区海吉1835-7

▲ TOP