

トップ保険サービス株式会社

2017 年度に続く二度目の本賞受賞となる同社は、年間取扱保険料が前回受賞時の 1.32 倍、付加価値労働生産性は 1.36 倍(業界平均の 2.4 倍)となっている。また、業界共通の課題である自動車保険依存からの脱却はさらに進み、取扱保険料に占める自動車保険の割合は、2002 年の 60%から前回受賞時に 31%、現在は 24%まで下げている(業界平均 55%)。これらの成果は、前回受賞時の「事故対応」を中心とした<事故後の価値創造>にくわえ、「未然防止」をはじめとする<事故前の価値創造>に取り組みが進化していることの表れといえる。

【事故対応から未然防止へ価値創造の取り組みが進化】

前回受賞時には、「弱っている人々の楯になる」という企業コンセプトのもと、「事故対応を本業」と位置づけて、「24 時間 365 日の事故対応力」を追求していた。前回受賞以降、同社では事故の未然防止における取り組みを進化させることで、顧客価値をさらに高めている。

同社では、①賠償事故などのリスク研修、②自然災害等のリスクシミュレーション、③交通安全講習会などの無償のリスクマネジメントサービスを長年にわたって自社で実施している。リスクマネジメントの目的は、「事故が起こる前に、不安材料を低減すること、事故がなるべく起きないようにすること、起こった際の被害を最小限に抑えること」にある。既存顧客だけでなく、潜在顧客も対象とした同社による研修・講習会には、年間 2,000 人以上が受講している。これらのリスクマネジメントサービスを通じて顧客のリスク意識が高まることで事故率が低減し、主力商品の一つである団体扱自動車保険では、保険料の割引率向上を実現している。「ネット保険よりも安く、自分のことをよく知ってくれているところが 24 時間 365 日事故対応をしてくれる」ことが評価され、既存顧客の継続更新や新規顧客の加入につながっている。

また、こうした未然防止への取り組みの進化は、優良顧客層の形成につながり、同社の保険会社に対する交渉力、および保険商品の企画実現力の基盤となっている。

【高い生産性の要因】

同社が高い生産性を実現している要因の一つに、新規顧客の探索を行わず(「新規営業開拓禁止」「営業ノルマなし」)、既存顧客の深耕(長期的関係の構築・強化)に重点を置く経営方針が挙げられる。これにより、長期的な関係を構築した既存顧客との取引が拡大するとともに、既存顧客から新規顧客を紹介してもらうことで高い成約率につながっている。

未然防止の取り組みも生産性向上に寄与している。たとえば大口顧客の従業員を対象とした団体扱自動車保険の場合、契約台数は毎年増加しているものの、交通安全講習会等によって顧客の安全意識が高まることで、過失・人為的ミスによる事故件数が抑えられるため、事故対応にかかる業務量の抑制に成功している。

また、同社の人事考課では定性的な評価項目が並び、他の保険代理店のような個人の成果に連動した歩合制を採用していない。そのため、人に契約がついて回ることはなく、たとえば契約更新業務も、お客様サポート部(保険種目担当)が一括して担当することで効率性を高めている。加えて、同社における過去 10 年の平均離職率は 6.0%、転職目的離職率は 1.7%となっており、社員の定着率の高さを表している。勤続年数が長く、熟練度が高い社員が増えていることも生産性の向上に寄与している。

同社は、商工組合中央金庫が主催する従業員幸福度調査「幸せデザインサーベイ」のトータルスコアが、2021～23年の3年連続で参加企業(約350社)中トップクラスに認められている。幸せを実感する社員が多いことは、同社における社員の高い定着率の要因の一つといえる。

【企画実現力を生み出す創発の仕組み】

団体ごとに保険の企画設計・制度運営を行う団体保険の取扱保険料は、前回受賞時の約1.83倍に伸長している。ここに同社の優れた「企画実現力」が顕著に表れている。団体長期所得補償保険(GLTD)をはじめとする先駆的な団体保険の提供を可能とする企画実現力は、同社の根幹をなす独自能力といえる。

その根底には、顧客の本質的課題やリスクを洞察する社員の能力の高さがある。同社は、顧客との直接的な接点から得られる顧客の「生の声」を重視している。たとえば、社員全員が行う年間4,000件の事故対応は、社員が顧客の困りごとを直接把握する機会となっている。さらに、以前は社長一人が担当していたリスクマネジメントサービスの講師を、現在ではお客様サービス部の社員全員が担当するようになった。これにより、顧客の生の声をもとに企画へ反映させる機会がさらに増えている。

加えて、社内で頻繁に行われている社員同士の対話も企画実現力の基礎となっている。お客様サービス部で週1回開催するKC(ナレッジ・コラボレーション)会議では、営業活動の共有だけでなく、社長も交えた対話を通じて顧客の課題解決にむけた知恵を出し合っている。また、全社員参加の日々の朝礼においても、顧客対応について活発な意見交換を行っている。さらに、社長と少数の社員が終業後に食事を共にしながら、特定のテーマについて話し合う、「直談飯」と呼ばれる対話の場も設けている。

役職や業務年数にとらわれず、社員同士による効果的な対話を可能とする背景には、ノルマに縛られない顧客重視の組織風土がある。加えて、社員同士の相互理解が進んでいることで他者の意見を尊重する文化が醸成されており、心理的安全性の確保された対話を通じて、顧客にとってより良い解決策を模索しようとする姿勢につながっている。

前回受賞時前から継続して実施している「TSD(次の社長は誰だ)総選挙」は、社員の当事者意識の醸成と組織の持続性を高める取り組みとなっている。現実にも、2021年に社長が長期不在の期間は、総選挙で選出されていた人が中心となって社長代行を務めた。これは、総選挙が単なる社内イベントにとどまらず、いざというときのバックアップ体制としても機能していることを示している。

以上

【トップ保険サービス 概要】<トップ保険サービス提供>

組織名	トップ保険サービス株式会社		
業種	損害保険代理業、 生命保険募集代理店	設立年	1994年(創業1926年)
所在地	福岡県北九州市 *福岡、東京に2拠点	代表者	代表取締役社長 野嶋 康敬
従業員	28名	売上高	450百万円(2023年度)
経常利益	99百万円(2023年度)	労働生産性	11百万円(2023年度)



トップ保険サービス株式会社は、法人設立後 30 年、創業は 99 年目を迎える保険代理店です。「保険は事故のときにこそ真価を発揮する」が保険事業に携わるものの基本理念であるという信念のもと、保険業界では非常識ともいえる、新規営業開拓禁止、営業ノルマなしという方針と自社で年中無休・24 時間体制でお客様に安心をお届けするという姿勢を徹底していることで、顧客からの信頼を得、業績も過去 20 年に渡り、対前年 105%成長を達成しています。

外部組織が行う従業員幸福度調査においては全国トップクラスに認められており、極めて低い離職率となっています。この経験とノウハウをもとに、将来のありたい姿を「幸せ貢献企業」と決め、お客様、パートナー、地域に幸せをお届けする企業へ変容することを目標としています。

【経営品質向上活動への取り組み】<トップ保険サービスのコメント>

2002 年に経営品質と出会った時から経営品質の基本的な考え方は、当社に創業以来根付いていた顧客第一主義や他社がやれないことをやるという独自性を重視する思考と親和性が高く、更にその他の経営品質の基本的概念を取り入れることで会社に変革の基盤がつけられました。そこに社員重視という概念が加わったことで、「A Great Place to Work」に向けて、目指すべき組織像を全員で考え始め、2015 年経営革新奨励賞(現 日本経営品質賞奨励賞)、2017 年日本経営品質賞(現 日本経営品質賞本賞)を受賞させていただきました。その申請とフィードバックへの取り組みを通じて、会社は社長や経営幹部が作るのではなく、全員で作っていくものであるという「自立型組織」へと意識変革がなされました。その後 2020 年からのコロナ禍では人と人の関わり方が大きく変化しましたが、自立型組織のプロジェクトチームはさらに進化し、現在では 14 の会議体・チームが活動しています。目指す組織像を揺るがせずにいられたのは経営品質の基本的概念という背骨があったからです。そして 2023 年に経営デザイン認証にチャレンジする際のべ 24 時間に及ぶ全員会議の中で、「幸せ貢献企業になる」という新たな目標が生まれました。これまでの経験から、お客様企業や組織、地域社会の課題についても、経営品質のフレームワークを活用することで、コミュニティ・エクセレンスにつなげることができると考え、すべての会議体・プロジェクトチームから幸せトルネードの渦を生み、社外に波及すべく全員で活動してまいります。

2024 年度日本経営品質賞 推進賞(中小企業部門)

組織名	丸栄運輸機工株式会社		
業種	貨物運送、重量物運搬・据付、保管、機械設計・製造等	設立年	1980 年(創業 1970 年)
所在地	富山県富山市 *富山に3拠点	代表者	代表取締役 高木 裕
従業員	92 名	売上高	1,381 百万円(2023 年度)

※経常利益、労働生産性は非公表

【ワンストップ複合サービスによる顧客に寄り添ったソリューションの提供】

同社は、運搬、据付、保管、エンジニアリングといった複数の事業をワンストップで提供する独自の事業モデルを展開している。顧客との直接契約を通じて顧客理解を深め、その知見をもとに顧客に寄り添ったソリューションを提供することで、主要顧客である製造業の周辺業務における課題解決に取り組んでいる。これにより、工数削減、工期短縮、コスト削減といった成果を通じて顧客へ貢献している。

物流業界が 2024 年問題に象徴される人手不足などの構造的課題に直面する中、同社は DX 化や「無駄取り」といった業務改善を全社的に推進している。これらの取り組みにより、顧客対応をはじめとする高付加価値業務へのシフトを図り、顧客価値を創造する体制を強化している。独自の価値提供によって顧客基盤の拡大や事業成長を達成しており、同業他社を大きく上回る高収益性(償却前営業利益率で2倍以上)を実現している。

【ありがたい姿や顧客価値を社内に浸透させる取り組み】

昨年度審査のフィードバックを踏まえ、数値目標と社員の行動指針が中心だった経営計画を刷新した。同社が「ありがたい姿」として掲げている「10年後を目標として、富山県を中心とした製造業になくはならない存在になる」ために、新たに作成した経営計画には、将来の「ありがたい姿」を明確に掲げるとともに、顧客価値を創造するための独自の「価値創造サイクル」を示すなど、将来の方向性やその実現のための具体的な考え方などの非財務情報を盛り込んだ。そして、経営計画発表会を通じてそれらを全社に共有するとともに、社長勉強会や顧客価値経営勉強会といった双方向での対話を通じて組織の方針や目標に対する社員の理解を深め、共感を高めている。こうした取り組みを通じて、ありがたい姿の実現に向けた社員の具体的な行動に結びつくようになっている。

【潜在ニーズを顕在化するための活動の進化】

また、昨年度審査を通じて、顧客の潜在ニーズを顕在化する取り組みの強化が重要課題であると強く認識した。そこで、顧客業務を深く理解し、潜在ニーズの把握から具体的な提案につなげる活動を重点的に進めている。まず、顧客セグメンテーションを従来の業種別から生産プロセス別に変更し、勉強会によって組織全体の底上げを図った。次に、営業担当者以外の社員も顧客訪問に同行することで、顧客情報の収集を強化している。さらに、会社見学会の開催や差別化チラシの活用を通じて顧客の関心を引き出しながら、チーム単位で仮説構築と検証に取り組んでいる。

これらの取り組みにより、顧客の潜在ニーズを掘り起こし、それにもとづく効果的な提案が可能になりつつある。現在、半期を終えた時点で昨年度と同程度の提案件数を達成するなど、取り組みの効果が数字にも表れている。

2024 年度日本経営品質賞 奨励賞(大企業部門)

組織名	福岡トヨタ自動車株式会社		
業種	自動車販売等	設立年	1942 年
所在地	福岡県福岡市 * 福岡、長崎に 64 拠点	代表者	代表取締役社長 金子 直幹
従業員	1,333 名(2024 年 10 月末時点)	売上高	107,730 百万円(2023 年度)
経常利益	3,765 百万円(2023 年度)	労働生産性	7.7 百万円(2023 年度)

【販売志向から顧客志向へのシフト】

創業の原点に立ち返り、地域社会に貢献する「モビリティカンパニー」を目指して、販売志向から顧客志向への転換を進めている。顧客対応を店舗スタッフ全員で行う「チーム制」への転換を柱として、顧客価値を高める活動に全社を挙げて取り組んでいる。

業界全体で新車供給環境が悪化する中、同社では中古車と即納可能な新車を常備する大規模な「総合展示場」を 2023 年 1 月に開設。「早く車が欲しい」顧客に、「即納」を価値として提供している。また、自社で下取りした良質な認定中古車を新車同等に仕上げ、専用の納車ブースで引き渡す独自のスタイルも確立した。

トヨタ車の国内販売台数が減少傾向にある厳しい市場環境の中で、同社では顧客志向による顧客価値向上の取り組みを通じて、販売実績は過去最高となる前年度比 29% 増を達成している。

【チーム制導入による業界慣習の変革】

店舗では、一人の顧客に担当スタッフが一人に対応する従来の営業スタイルから、スタッフ全員で対応するチーム制を導入した。導入に際しては各店舗の意向を尊重し、強制はしなかったが、その効果が表れたことで、現在では多くの店舗がチーム制を採用している。毎週水曜日午前の 2 時間、店舗を閉めてスタッフ全員が参加する「店舗ミーティング」では、情報共有だけでなく、「よい店舗」をつくるための対話が行われている。評価制度の目的も、従来の「評価」重視から「育成」重視へと変更した。

チーム制への移行により、社員の時間的余裕が生まれ、顧客と接する時間も増えた。加えて、社員の働き方改革や業務効率化にもつながっている。業績面においては、台当たりの利益は 2021 年度比で 1.3 倍に向上した。さらに、トヨタ販売店の全国平均と比較しても、営業スタッフ一人当たりの販売実績が 1.3 倍、店舗あたりの販売実績が 1.65 倍を達成するなど、その効果が表れている。

【優秀な人材確保を支える独自の人材戦略】

同社は九州エリアにおける就職人気企業として、優秀な人材の確保に成功している。この背景には、地域に根ざした企業活動と独自の採用・育成戦略がある。会社の知名度向上には、地域貢献活動やスポーツイベントへの協賛が大きく寄与しており、これらの活動を通じて、地域密着型企业としてのブランドイメージが定着している。採用においては、当社の価値観、特に「地元愛」を重視している。この価値観に共感する学生のみを対象としたインターンシップを実施することで、自社の価値観にあう人材を発掘している。さらに、採用時には応募者の価値観や将来の夢と、入社後の成長可能性を慎重に照らし合わせて長期的な視点で選考し、入社後は「従業員の幸福」を中心に据えた育成プログラムを展開している。

これらの取り組みにより、社員満足度は 2003 年の 3.5 ポイントから 2023 年に 4.4 ポイントへ上昇している。

2024 年度日本経営品質賞 奨励賞(非営利組織部門)

組織名	社会福祉法人成光苑		
業種	社会福祉事業	設立年	1974 年(創業 1950 年)
所在地	大阪府摂津市 * 大阪、京都に 83 拠点	代表者	理事長 高岡 國士
従業員	1,000 名	売上高	5,562 百万円(2023 年度)
経常利益	136 百万円(2023 年度)	労働生産性	4.3 百万円(2023 年度)

【10 年後の未来を見据え育み続ける独自の組織風土】

「10 年後も地域の人が一番頼りにできる社会資源になっている状態」をありたい姿に掲げ、京都北部郊外と大阪都市部を中心に、地域と密着した社会福祉事業(高齢、障がい、保育)を展開している。さらに、地域の特性に応じた農福連携や商福連携、行政との協働による地域コミュニティ活動など、社会課題の解決につながる多様な活動も進めている。それらの活動は、創業以来の「進取の精神」や、「受けた相談には必ず何らかの答えを」という方針で培ってきた「断らない組織風土」が支えている。

こうした活動は国の政策として「地域の総合相談窓口」(2016 年)が打ち出される前から進めており、福祉や社会福祉法人の在り方を追求しながら変革を続ける組織風土こそが、同法人の独自能力であり、今後、環境が変化しても「一番頼りにできる社会資源」としての役割を果たすための礎になっている。

【部門横断活動によるリーダー人材の育成】

部門横断活動によるリーダー人材の育成は、組織の成長と発展を支える重要な取り組みとなっている。部門横断活動として推進している、経営品質向上活動、ISO、農福連携といった各種プロジェクトや委員会活動が、日々の業務運営を支えるとともに、高い視座をもった経営幹部やリーダーの育成に貢献している。

同法人は、特性の異なる離れた地域(郊外と都市部)において、3 分野(高齢、障がい、保育)で 83 拠点を構える規模まで成長を遂げている。その要因の一つが、こうした部門横断活動によるリーダー人材の育成にある。日常業務においては、各施設長に権限委譲を行う一方で、部門横断活動によって、農福連携など部門間の相乗効果が期待される事業を開発している。

【質の高いサービスを支える規範と制度】

創業以来こだわってきた「質の高いサービス」の提供を通じて、長年にわたって利用者や家族、地域住民との強い信頼関係を築いてきた。その信頼関係を土台として、多くの利用者が紹介を通じて集まっている。利用者へ提供する「質の高いサービス」は、全スタッフが携行する「和願愛語」(法人設立の想いや法人理念、サービス目標、経営方針等の 7 項目をまとめた冊子)を中心とした規範と、ISO や人事システムといった制度の両面から支えられている。これらの仕組みは形式的なものでなく、現場の声を反映しながら継続的に進化を続けており、質の高いサービス提供を支える基盤となっている。

深刻な人手不足が続く福祉業界において、業界に先駆けて外国人やシニアの活用も進めてきた同法人では、サービスの質や職員の専門性を高めつつ、ICT や DX 等を活用することで、利用者にとっての最適なサービス提供を目指している。