

事前にご質問いただいた 内容に対するご回答

cat.1 リーダーシップに関する質問

●20年近くに亘って経営品質向上活動を継続されてきていますが、今考えると、取り組みを通じて経営革新が実感されたメルクマールとでも云うような取り組み、結果があったのではないかと推測します。それはどのような時でどのような結果が出たときだったのでしょうか？

2000～ 受賞企業のベンチマークを始める(受賞報告を聴講・受賞企業訪問)

2002～ 組織として「ありたい姿」「なりたい姿」をまとめる

2003～ セルフアセッサ教育に参加しアセスメント能力を学ぶ

2004～ 組織プロフィールを初めて書いてみる(なかなか書けない)

2005～ 初めて申請書をまとめてみる(100P) ⇒当時の社長はこれだけで感動された

2006～ セルフアセスメントによる評価 ⇒セルフ評価(410)

2007～ 鹿児島県経営品質賞に申請・優秀賞を受賞(418)

2008～ 審査員研修への参加・アセスメント技能を高める、審査員として外部組織評価

2009～ セルフアセスメントによる評価 ⇒セルフ評価(463)

2010～ 理念・ビジョン追求を目指した「7つの施策」⇒セルフ評価(526)

2011～ 鹿児島県経営品質賞に申請・県知事賞・大賞を受賞(538)

2012～ 更なる理念共有・学習と対話の・より良き習慣づけ ⇒セルフ評価(568)

2013～ 顧客インサイト・人事交流・諸G会議への参画・工場見学 ⇒セルフ評価(580)

2016～ 価値共有会やSK・MJミーティング ⇒セルフ評価(602)

2017～ セルフアセスメントによる評価 ⇒セルフ評価(650)

2018～ 日本経営品質賞中小企業部門受賞(AA-)

経営幹部主体 ⇒ PJ推進メンバー ⇒ 各部門リーダー ⇒ 社員全員の参画・関与

cat.1 リーダーシップに関する質問

●KQAまた今回JQAにチャレンジした後は、FB会議が開催され評価レポートを入手されます。最初のころの気づきと今回の気づきと何か違いがあったでしょうか？また、その後の経営革新に誰がどのように評価レポートを活用されていますか。

そもそも地方賞(KQA)やJQAへのチャレンジは賞獲りが目的ではありません。経営品質はセルフアセスメントを基本にしており、アセスメント能力を高めていくことを大切にしています。

FBレポートはJQA審査員のレベルとセルフ審査とのギャップを確認するための機会と捉えております。

気づきとしては、審査員とセルフ審査のギャップが少なくなってきたことで自社のアセスメント能力が高まってきたことが改めて確認できたことです。

申請企業はあまりにもFBレポートに期待し過ぎているように感じます。自社の実用的で実効性の高いセルフアセスメント技能に磨きをかければ、さほど審査結果に依存する必要はないと思われます。

Cat.1 リーダーシップに関する質問

●カイゼン活動は多くの企業で行われていますが、自主研究会活動では、改善力の向上だけでなく、社員一人ひとりが経営への参画意識を持つことも目的の一つとして挙げられています。自主研を通じて社員一人ひとりが経営への参画意識を持つためのポイントがあれば、教えてください。

様々な対話(タウンミーティング・価値共有会・MJミーティング・SKミーティング)を通じて組織がおかれている現状やこれからの環境変化について課題を共有しているので、必然的に自主研究会のテーマも経営のトレンドに関連するものが増えてきています。

例をあげれば・・・

- ・チームそのものが部門単体ではなく前後の工程やスタッフを含めた合同チームとなり、全体最適を意識していること
- ・女性活躍推進やワークライフバランスなど時代のトレンドに関連した内容に進化を遂げてきていること
- ・組織の枠を超えて、TMやBPとの共同を図り、多くの組織・メンバーが参画を共に成長していること

「何のために」という目的・ねらいがブレないことが経営への参画意識を高める最大のポイントではないでしょうか。

「目的・ねらい」と「手段・手法」が逆転しないように!!

流体をコントロールするのが仕事です

●年2回を目標としている鶴ヶ野社長面談ではどのような内容を面談のテーマとして取り上げていらっしゃいますか。

～2016までは小集団(5名～10名)で実施

議論したテーマ

- ・ 当社の強みは?
- ・ 個人の強みとは?
- ・ 良い会社とは?
- ・ 良い社員とは?

2017～マンツーマン対話

- ・ 理念浸透
- ・ 目標共有
- ・ 当事者意識
- ・ 学びと習慣
- ・ 成長マインド

タウンミーティングシート			
社員No	1381		
開催日	平成30年2月14日	15:25	～ 16:05
所属	機械課 2グループ	役職	なし
参加者		年齢	
入社年月		勤続年数	
職務担当歴		職歴<9.9	1 感想文 春 自主研 -
特記事項	<p>◆上司からの期待度合い・内容が認識できているか(理念・方針・目標)</p> <p>刃物の研究によるC/T短縮、段取り短縮を実現したい。 自身の加工技術を磨き、担当する島を任せたい。 現状の課題が良く理解できているので、役職などに関わらずリーダーシップを発揮してほしい。</p> <p>◆自分が考える果たすべき役割・使命(自主性・当事者意識)</p> <p>鋳物～加工までの不良損失を無くすことや、必要なものを必要なタイミングで加工できる仕組みの構築を目指し全体最適を図りたい。現在のストアは停滞が長くモノが多すぎるように感じる。 全体最適の視点が素晴らしい。</p> <p>◆自己成長を図る上で努力すべき事柄・サポートの必要性(より良い習慣・学びの機会)</p> <p>島4はこの島よりも遅れている。チーム全体の学び・学習の必要性を感じる。 この一年かけて猛アビールして欲しい。NC2級取得・提案・感想文、将来のリーダーとして期待する。</p> <p>◆現在の課題・悩み(成長のブレーキ・アクセス)</p> <p>5人目の子供が7月に誕生する。 悪ガキだった[]が大人になり大きく成長した。 現在のモチベーションを失わないように、これからも謙虚に努力して頑張れ。</p>		

KYUSYU-TABUCHI CORP.

5

流体をコントロールするのが仕事です

Cat.2 社会的責任に関する質問

●御社は現在では「霧島地区及び県内社会貢献No.1企業」を目指し、様々な素晴らしい取り組みを行っていらっしゃいます。一方、経営品質向上に取り組みを始めた組織ではなかなかこのCat.2社会的責任についてどうすればよいか分かりづらい点もあるのではないかと思います。そういう組織にアドバイスされるとすればどのようなことがあるのでしょうか。

- ～2000 障害者雇用および授産施設への自立支援活動
地域清掃や献血活動、地域学校への寄付・募金活動
- 2003～ 地域にある産学官連携組織への参画・地域の課題・ニーズの把握
- 2005～ ものづくりにおいても社会要請対応・鉛フリー材の開発・運用・規格化
- 2007～ 自主発表大会を社外公開・改善プロセスを学習する機会の提供
- 2008～ 一人ひとりができる事は何かを考え支援する活動・ボランティア休暇
- 2009～ 地域イベント(夏祭り・駅伝・美術展など)への積極的支援・参画
- 2010～ 貢献型自動販売機の設置・社員の考え・提案を採用
- 2011～ 地域要請に応える学校への講師・非常勤講師の社員派遣
- 2012～ 東日本大震災を機に「なくてはならない企業を認識」安定供給力の強化
- 2013～ 経営革新モデル企業としての講演活動・地方創生有識者会議への参画
- 2015～ 自主研発表会での外部組織の参加(CSV)・自分達だからこそできる事を考える
- 2016～ 女性活躍推進・働き方改革推進モデル企業として事例紹介
- 2017～ IoT先進企業として工場見学や講演活動・独自性・卓越性を考える
- 2018～ JQA受賞組織として講演(29回)・工場見学は前年度より倍増・ファンづくり

KYUSYU-TABUCHI CORP.

6

Cat.2 社会的責任に関する質問

●社員の皆さんが地域でボランティア活動などを積極的に行われているようですが、そういった活動を社内で共有したり、その成果を何らかの形で本業に還元するような事例があれば、教えてください。また社会貢献活動を通しての社員の皆さんの意識変化について教えてください。（会社により誇りを持つようになったなど）

ひとり一人が当事者意識を持って、地域社会に対してどう貢献できるかを考え行動することを大切にしています。

最近の事例

- ・ 自社で働く女性活躍推進の第一人者の事例発表(女性活躍フォーラム)
- ・ 地元で活躍する若手エンジニアの学生への講和(COC+事業)
- ・ 地域の中学生を対象とした「今からできる就職活動講和」霧島維新塾
- ・ 地域のハロウィンイベントへのボランティア参画

地域社会のニーズ・要請を捉え、自分達のできる・自分達しかできない貢献活動を自ら考え行動することにより、自組織の誇り・プライドにも繋がっているように思います。

Cat.3 戦略計画に関する質問

●ボトムアップによる戦略策定のプロセス、その進め方をより具体的に教えていただけると嬉しいです。2003年度より、経営方針や目標を全従業員で確認し、意識・目線・活動をそろえるための『価値観の共有の場』として方針発表会を実施されているようですが、内容について詳しく聞かせてください。

最も拘ってきた事は・・・

PDCAの前のM(Motivation・動機づけ)が重要さ ⇒ **MPDCA**

経営トップや経営幹部にぶら下げられた方針・目標ではなく「何のために」この方針・目標が設定され、達成した後に組織としてどのように成長を遂げるのかを徹底して議論している。

事例①・方針テーマ「組織として真のワークライフバランスする」

知識とアイデアを結集して時短を図り、休みやすい職場環境の実現を目指し徹底した無駄の排除・作業標準化・多能工化を推進しながら年間10日以上以上の休暇を取得する。また最も有意義な休暇を取得した者を褒め称えよう。

事例②・方針・テーマ「当社のモノづくり技術を駆使しコンペチタに負けない価値を提供する」

競合他社との製品比較において、より軽く・より安全で・より高品位なモノづくりに徹しQCDとともに競争力のある製品(価値)を提供しよう。1分・1秒・1 μ s・1歩に拘る。

Cat.4 組織能力に関する質問

●創意くふう提案、サンクスカードなど長期間継続して取り組まれています但しマンネリ化してしまっていることにはなかつたのでしょうか。また、そうならないための工夫があれば教えてください。

全ての施策に言えることですが、経営トップや幹部社員が「興味や関心」を寄せなくなるとその取り組みは間違いなく「マンネリ化」してしまいます。可能な限り外部や第三者評価も織り込みながら、より良きものを褒め称えるよう努力しています。やる方も真剣ならば評価する側も真剣に取り組むことが重要です。

●社員満足度調査の結果についてはどのようなメンバー、プロセスで以後の取り組みにつなげていくのでしょうか？

2012年のKQA受賞時までは総務や経営企画で評価結果を分析し、対策に結びつけるようにしてきていましたが、現状は結果をそれぞれの部門に部門間相対評価を含めてフィードバックしています。自部門の満足度がなぜ上がらないのか、何が課題なのかを社員ひとり一人が当事者となって考えることを大切にしています。

アンケート結果を軽視している訳ではありませんが、本物の満足度が得られれば、離職率・婚姻者数・出産者数・期間合計出生率に必ず繋がると考えています。

Cat.4 組織能力に関する質問

●女性だけでなく男性も100%育児休業を取得できる社内環境、とても素晴らしいです。年間400もの新製品開発する計画がありますが、現場で働く社員にしわ寄せがいかないような工夫、体制、育児休業をとってもいいんだという雰囲気づくりについてご教示ください。

事前の弊社の紹介DVDをご覧いただいた通り・・・

自分の一番大切な人(我が子)が働きたい・働かせたい組織を自分達でつくることをビジョンとしていますので、このビジョンに向けて考動するのみだと思っています。幸いにも当社では長年、TPSを学び・実践しているので「7つの無駄」を見つけ排除し、「多能工化」「標準化」を推進する社員の技能レベルは非常に高いと思っています。

2000年当時の社員の第一声・・・

「結婚します・子供ができました」⇒ ええ～それで・・・いつ辞めるの？

2018年現在の社員の第一声

「結婚します・子供ができました」⇒ おめでとう!! ・新たなKTの家族ができるね!!
元気な子供を産んでね!! 留守中は任せて!!

3人のレンガ職人の話ではありませんが、ビジョンを実現する意味・意義を理解していれば人の「言葉」や「行動」はこれほどまでに変わります。これこそが企業文化をつくるポイントだと思います。

Cat.6 価値創造プロセスに関する質問

●「市場を大きく変える」「新しい市場を作る」などの局面において、今後はどんな価値創造を考えているのでしょうか？

ご承知の通り、少子高齢化・人口減少の社会的課題は既に起きている未来現実だと思っています。我々を取り巻く業界においても新設住宅着工件数は、減少の一途を辿ることは間違いないと推測しています。

水周りだけで生きていけるのか・・・？

コア技術を活かした医療ガスやエア配管の事業分野に既に進出しています。

一方では水道管の老朽化・耐震化・災害時の復旧などは？

生活インフラを支える仕事なので、当然のことながら様々な取り組みを進めています。「変える」「新たなものを創る」ことも大切ですが「守る」ことも大切だと認識しています。