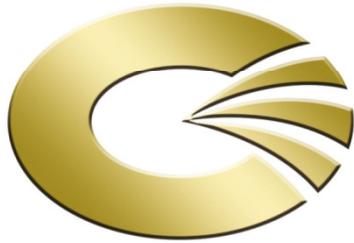


本日のスケジュール

埼玉県経営品質協議会 御一行 様
ゆくさおじゃいもした!!

- | | |
|-------------|----------------------|
| 13:00~13:50 | ご挨拶・日本経営品質賞を受賞して |
| 13:50~14:50 | 工場見学(機械工程⇒生産技術⇒組立工程) |
| 14:50~15:20 | 自主研発表大会(事例報告DVD視聴) |
| 15:20~15:30 | 休憩 |
| 15:30~17:20 | トークセッション・質疑応答 |



Japan Quality Award
2018 Winner

我が子が働きたい・働かせたいと思える 魅力的な組織を目指して

～日本経営品質賞を受賞して思うこと～

2019 10 02
埼玉県 経営品質協議会 工場視察

自己紹介



鶴ヶ野 未央(つるがの みお)
昭和39年3月生まれ 55歳
大学卒業後、東京のIT系大企業に入社
5年後退職、故郷鹿児島へUターン
平成2年に九州タブチに入社
総務課長・部長、品質管理責任者
製造本部長を経て平成23年社長就任

私たちが目指す組織の理想的な姿
「従業員の皆さんの子供達が将来働きたいと
思えるような魅力的な会社をつくる」

社外職

- ・ 鹿児島高専テクノクラブ会長
- ・ 鹿児島県経営品質協議会代表幹事
- ・ 鹿児島県ものづくりIOT研究会会長
- ・ 平成27年霧島市地方創生有識者委員

本日のお話

- 株式会社九州タブチの会社概要
- 経営品質との出会い
- 過去の受賞企業に学ぶ
- 経営品質向上活動の経緯
- 対話の質を高める学習と共育
- 私が経験した2つの迷いと悩み
- 成熟度の変遷・イメージ
- 日本経営品質賞を受賞して改めて思うこと
- 終わりに・・・

株式会社九州タブチの会社概要

DVD

- 設立 昭和45年4月
- 資本金 50百万円
- 事業所
 - 本社/上野原テクノパーク工場
鹿児島県霧島市国分上野原テクノパーク1-1-8
 - 国分工場
鹿児島県霧島市国分敷根120番地

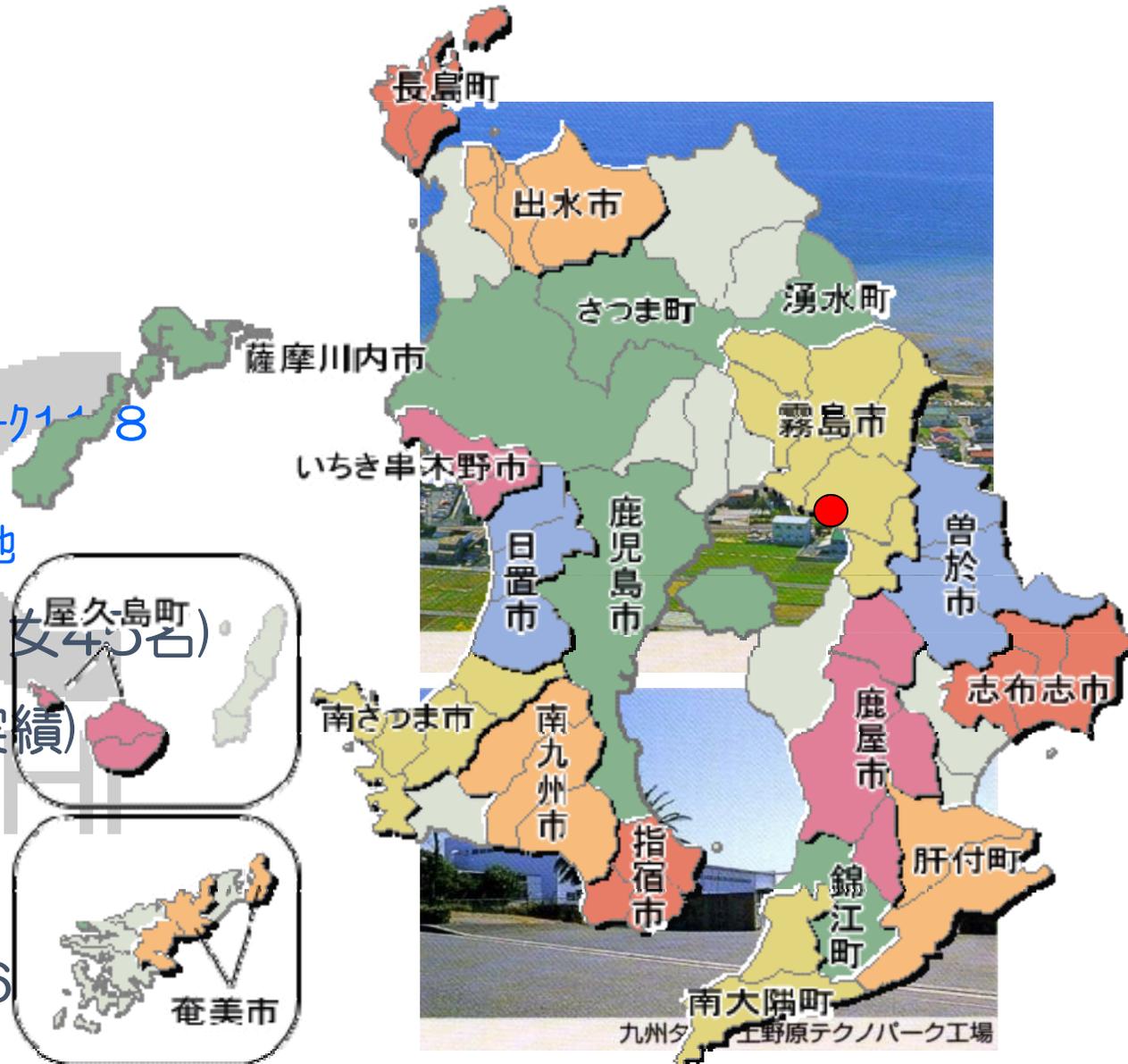
• 従業員 169名(男124名 女45名)

• 年商 41億円(平成30年度実績)

• 関連会社

株式会社タブチ

大阪市平野区瓜破南2-1-56



当社の製造品目



● 水栓コンセント

業界初の省スペースタイプの水栓コンセント「フラットシリーズ」は、優れた機能性とデザイン性が支持されています。お風呂場から洗濯機ベランダやガレージなど住まいのあらゆるシーンに最適です。



● 樹脂管用ワンタッチ接続継手

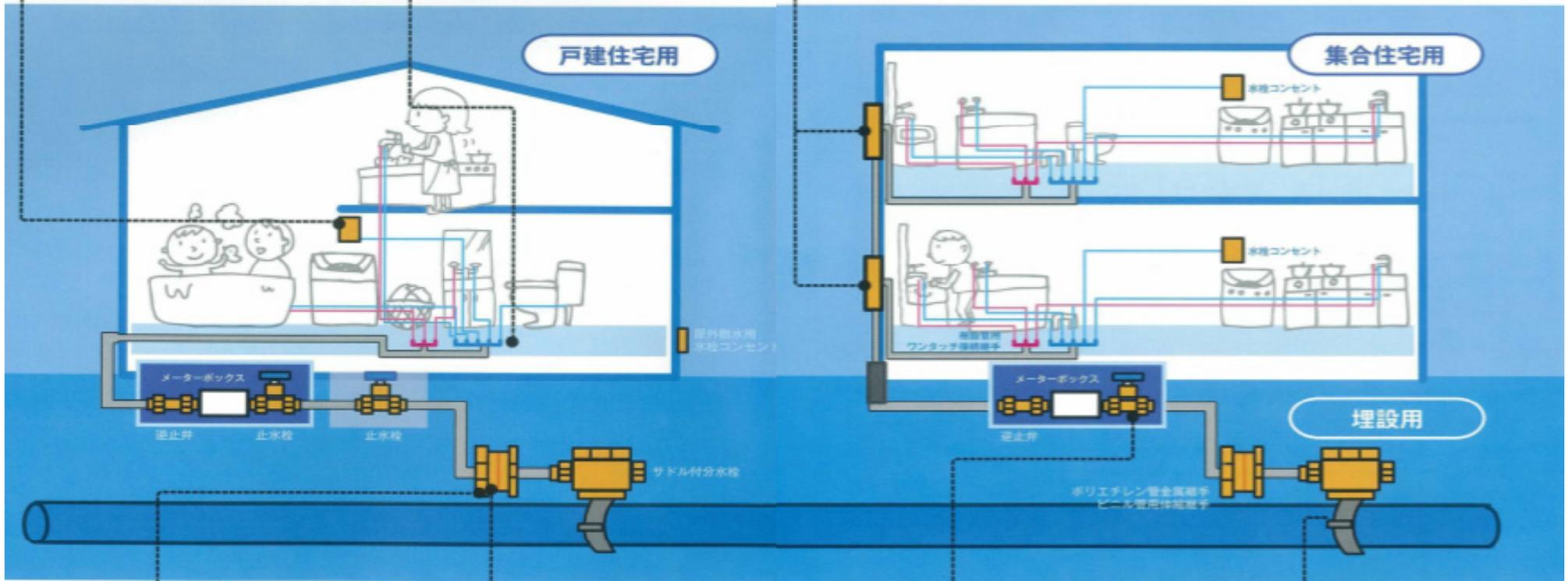
あらゆるパイプに使用できるので、各パイプメーカーに適合した数種類の継手を在庫する必要があります。面倒なコア挿入作業が必要なく、パイプを差し込むだけの完全ワンタッチ接続です。



● メーターユニット

集合住宅パイプシャフト用の水道メータ設置ユニットです。水道メータ設置に必要なバルブ、逆流防止弁を標準で備え、圧力調整用減圧弁の有無も選択できます。

九州タブチが作る 商品の紹介



● ポリエチレン管金属継手

水道配水用ポリエチレン管 (ISO 管) に使用する冷間継手です。



● ビニル管用伸縮継手

十分な伸縮性と弾力性をもつ継手です。おじれの心配がなく、すぐれた耐屈曲性能もっています。



● 止水栓

給水を止めたり水圧の調整を行うためのバルブです。圧力緩衝機構を内蔵し、配管内の異常圧やウォーターハンマーによる圧力射入現象を防止します。



● サドル付分水栓

タブチといえばサドル分水栓といわれたほどの主力商品。本管を断水することなく方便快捷が特徴です。現在 700 を超える都市で採用されています。

創立30周年目の経営危機



- 消費税増税に伴い需要が大幅に減少
全国の住宅着工件数が大幅に減少・約30%減少
- 生産量の減少に伴い単年度で大きな損失を計上
繰越損失・債務超過企業となり銀行からの融資ストップ
- 創業以来、初のリストラを実施
早期退職制度を作り、全従業員の1/4(約30名)が退職

- 毎月給料を払うのがやっと
- 会社の月末預金残高は数万円
- 親会社からの支援も打ち切られ途方に暮れる



経営品質との出会い

経営品質って何だ？

1999年12月、前社長から最近、経営品質って考え方があるらしい。是非、受賞報告会(ゼロックス・リコー)を聞きに行ってみたらどうだ!

折しも当時はTPSをやり始めたばかりで、ただでさえトヨタの人達に「何もできとらん」と怒鳴られているのに・・・経営品質なんて訳のわからない事を学べと言われてもね～あれもこれもできる訳がない・・・実際に受賞組織のスピーチを聞いて・・・

出席者が多く、こんなに沢山の企業が何やらわからない経営の考え方に興味を持っているのか・・・

とにかく横文字が多すぎて言っていることが良くわからない。

結局、大企業だからできることなんじゃない。

我が社が取り組むには余程の学習が必要だし、100年早いな・・・

・・・以降、7年連続で受賞報告会に行くことになる。

過去の受賞企業に学ぶ

■1997年 千葉夷隅ゴルフクラブ

- ・ お客様1人ひとりが求める価値の相違を認識する
- ・ 感動を生むダントツのサービスを実現する為の組織内の情報共有

■2002年 ネットヨタ南国

- ・ エンパワメントとチームワークの組織づくり
- ・ 考える⇒発言する⇒行動する⇒反省する社員参画のプロセスづくり

■2004年 ホンダクリオ神奈川

- ・ 「会社は家庭・社員は家族」を基本に人材を大切にしている価値観の共有
- ・ 暗黙知を組織的に共有し形式知として継続的に進化させるしくみ

■2005年 J・アート・レストランシステム

- ・ 情報カード(青・赤・黄)の活用による顧客・社員の声の把握
- ・ 8つの約束事による基本理念の共有・ヤル気の引き出し方

■2016年 日本全薬工業

- ・ 高度に統合・展開されたセルフアセスメントによる組織革新

■2018年 トヨタ部品茨城

- ・ 感受性を高めるオフサイトミーティング・笑顔研修

ベンチマークから学んだこと

経営者が考える理想の経営

事業継承を含めた永続的経営を願い
自組織が提供する価値を高めながら
長くこの世に存在し続けたい

しかしながら、組織の健康状態をどのような手法で確認し
課題に対して対処して行けばよいのか・・・？

経営品質は組織版「人間ドック」であり、自分達では気づかない
「組織の強み」を発見させてくれる。欠点の評価ではなく、「組織
としてどうあるべきか」について沢山のヒントを与えてくれる。

経営品質は良い組織・よい経営の「道しるべ」となる。

経営品質向上活動の経緯

1999年～	2002	2004	2009	2016	2018
申請書の記述		★★	★2006	★2010	★2017
【B】ベンチマーキング		【S】セルフアセスメント		【F】ファシリテーション	
一流を学び・学習し 自社の取り組みに活かす		アセスメントの技能を習得 実践し・振り返り・そこから学び 続ける		自主性を引き出し、質の高い 対話の場をつくる	
●(株)リコー ●富士ゼロックス(株) ●日本IBM(株) ●(株)武蔵野		●アセスメント研修(10) ●アセスメント研修(5) ●アセスメント研修(5)		●タウンミーティング ●価値共有会ミーティング	
●第一生命保険 ●セイコーエプソン		●セルフ審査	●セルフ審査		●SKミーティング ●MJミーティング
●バイオニア(株) ●カルソニックハリソン ●トヨタビスタ高知		●セルフ審査	●セルフ審査		●イノベーション委員会
	●NECフィールドینگ		●審査員研修(2)		
	●千葉ゼロックス(株) ●ホンダクリオ神奈川		●セルフ審査 ●JQA審査員(2)		
	●トヨタ輸送(株) ●(株)J・アート・レストランシステム			●外部組織審査 ●セルフ審査	
		●トヨタ輸送(株) ●(株)J・アート・レストランシステム			●外部組織審査 ●セルフ審査
		●万協製薬(株) ●スーパーホテル			
			●滋賀ダイハツ販売(株) ●ワン・ダイニング ●西精工(株)		
			●日本全業工業(株)		
			●トップ保険サービス		
				●トヨタ部品茨城	

対話の質を高める 学習と共育

様々な学習の機会において
共に学び・議論したテーマや考え方

3人のレンガ職人 何のために働くのか？

中世ヨーロッパのとある町で、大聖堂の建築が行われていた。
そこへ旅人が通りかかり、三人の職人に尋ねる。

一人目の職人に尋ねてみる。

「何をしていますのですか？」

私は親方の命令でレンガを積んでるんだよ。見ればわかるだろ。
つまらない仕事さ・・・と不機嫌そうに答えた。

二人目の職人にも尋ねてみる。

「何をしていますのですか？」

強い頑丈な壁を作っているのさ。仕事はきついけど生活の為
だから仕方ないよ・・・と少し明るい表情で答えた。

さらに、三人目の職人にも尋ねてみる。

「何をしていますのですか？」

街中の人々が喜ぶ大聖堂をつくっているんだ。
自分が亡くなってからも、子供や孫達が私の仕事を誇りにしてく
れると思う・・・とにこやかに胸をはって答えた。

一隅を照らす

平安時代に比叡山延暦寺を開き日本天台宗の宗祖である最澄が著した『山家学生式』の冒頭部分に記載されています。

『山家学生式』

国宝とは何物ぞ 宝とは道心なり
道心ある人を 名づけて国宝と為す
故に古人の言わく
径寸十枚 是れ国宝に非ず
一隅を照らす 此れ則ち国宝なり

「径寸」とは金銀財宝のことで、「一隅」とは、今あなたがいる場所のことを指します。つまり、「一隅を照らす」が、意味するところは、「お金や財宝は国の宝ではなく、家庭や学校・職場など、自分自身が今置かれたその場所で、精一杯努力し、明るく光り輝くことのできる人こそ、何物にも代え難い貴い国の宝である。」ということです。一人ひとりが、それぞれの持ち場で全力を尽くすことによって、社会全体が明るく照らされていくという考え方である。

なくてはならぬ人になる

最澄の言葉に感銘を受けた東洋思想家の安岡正篤(やすおかまさひろ)氏は「賢は賢なりに、愚は愚なりに、一つのことを何十年と継続していけば、必ずものになる。別に偉い人になる必要はないが、社会のどこにいても、その立場においてなくてはならぬ人になる。その仕事を通じて世のため人のために貢献する。そういう生き方を考えなければならない。」との見解を述べている。

人は誰でも、何らかの使命を果たすために、この世の中に生まれてきたともいいます。人をうらやんだり、自分を卑下するのでなく自分を信じて自分の場所で仕事に専心すれば、必ずいい仕事ができるということです。

「一隅を照らそう」

社員稼業

ひとりひとりがそれぞれの仕事を担当している。
それはその人の独立したひとつの職業である。
その職業に関する限りはその人は社長である。
こういう考え方をもって仕事にいそしむべきである。
担当する仕事をその人が主人公としてやる。
そういう主人公であるという考えのもとにお互いが大同団結
して企業形態で仕事をするということが望ましい。
そこから偉大な力が生まれ大きな成果が上がってくる。

- 何のために働くのか？
- 何をもって社会の役に立つのか？
- 何をもって会社に貢献するのか？
- 周囲から感謝されているか？ 頼りにされているか？
- 自分の仕事(使命)は何か？
- 仕事は全うできているか？ 使命は果せているか？

「社員稼業」 = 社長・主人公の観点から今一度考えるべし

マクレガーのX理論とY理論

米国の心理学者ダグラス・マクレガーが唱えた人間行動理論で、X理論とは「性悪説」に基づく経営、Y理論とは「性善説」に基づく経営を意味しています。

■X理論・性悪説による経営

「人間は本来なまけたがる生き物で、責任をとりたがらず、放っておくと仕事をしなくなる」という考え方です。命令・強制・恐怖で管理し、目標が達成できなければ懲罰を行うと言った「アメとムチ」による経営手法のことを言います・

■Y理論・性善説による経営

「人間は本来進んで働きたがる生き物で、自己実現のために自ら行動し、進んで問題解決をする」という考え方です。この場合、社員の自主性と創造性を尊重するような経営手法となり、社員が高次元の欲求、すなわち「成長と自己実現の欲求」を持っている場合に有効なものです。

マズローの欲求5段階説

ヤル気を高める本質

心理学者、アブラハム・マズローが、ピラミッド型の図で、人間の欲求を5階層に分けた自己実現理論です。自己実現に向かって、**人間が成長する過程**を表しています。欲求というのは、例え満たされたとしても、また次の欲求が湧き上がってくるものです。

■第五段階：自己実現の欲求

自己の素質や能力などを発展させ、より完全な自己実現をしたい欲求

自分の能力を最大限に発揮でき、成長を感じたい

■第四段階：尊厳の欲求

賞賛や、承認を求める欲求

周りから認められ、褒められたい

■第三段階：社会的欲求

家庭・会社・仲間を受け入れられたい欲求

胸を張れる組織で働きたい

■第二段階：安全の欲求

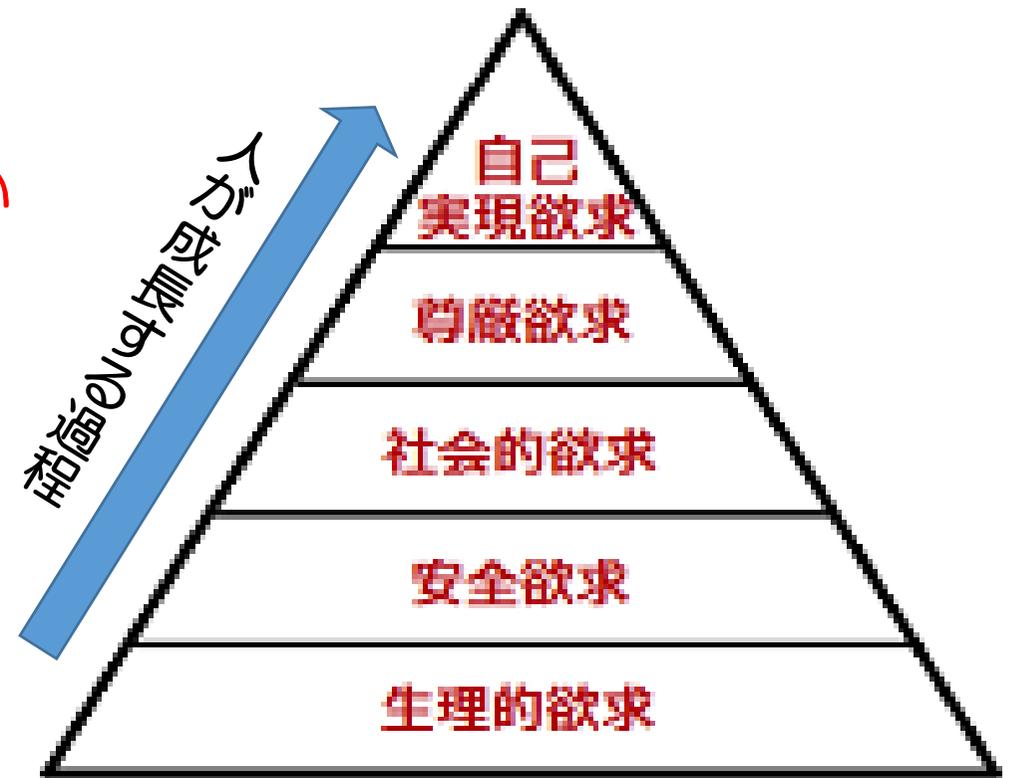
健康・経済的安定・危険のない暮らしなど、安心して安全な暮らしができる欲求

よい仲間がいて安心して仕事をしたい

■第一段階：生理的欲求

生命維持のための基本的な欲求

より多くの収入や休みがほしい



人はお金や休みだけでモチベーションがあがる訳ではない

バリュープロポジション

顧客に提供する価値の組合せ。製品やサービスのメリット、自社の存在価値や独自性を顧客に伝え、その価値を高めること。

戦略スタンス	秀でなければならない顧客価値提供要素		
1.Product Leadership	製品サービスの属性	顧客関係	イメージ
商品力・サービス性による差別化	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px;">時間(開発リードタイム)</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px;">性能・機能</div> </div>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px;">ブランド</div>
例) ロレックス、メルセデス・ベンツ、apple	<ユニークな商品・サービスの提供による熱狂ファンの育成>		「最高のブランド」
2.Operational Excellence	製品サービスの属性	顧客関係	イメージ
オペレーション効率による差別化	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px;">価格</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px;">品質</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px;">時間・納期</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px;">機能(品揃え)</div> </div>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px;">ブランド</div>
例) トヨタ、amazon、アスクル	<圧倒的なQuality Cost Delivery Flexibilityの実現>		「賢い購買者」
3.Customer Intimacy	製品サービスの属性	顧客関係	イメージ
顧客インティマシーによる差別化		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px;">サービス</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px;">関係</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px;">ブランド</div>
例) リッツカールトン、ディズニー	<顧客との長期信頼関係強化のための特別サービス>		「信頼のブランド」

学習する組織を実現する構成要素

■ 組織学習を支える環境

- ・ 自由闊達な対話が行える風土づくり
- ・ 新しいアイデアを受け入れる寛容さ
- ・ 違いを尊重する
- ・ 内省の時間(振り返りの時間)を持つ

■ 学習プロセスと学習行動

- ・ 具体的かつ体系的な方法で知識の共有を行う
- ・ 外部的からの意見・視点を積極的に取り入れる

■ 学習を増進するリーダー行動

- ・ 常に組織・メンバーの活動に関心を寄せる
- ・ 虚心坦懐な議論を喚起する

私が経験した2つの迷いと悩み

- 経営品質は理念・ビジョンを追求するための組織の成熟度に着目しているが・・
本当に社員は当社の理念・ビジョンに共感しているのか？
- 事実前提経営(売上・利益主義)の経営から
価値前提経営(理念経営)への転換と簡単に言う
けれど理想論だけで経営はできるのか？

理念・ビジョンを共感できているのか？

社員の子供が働きたい・働かせたい
と思える魅力的な組織をつくりたい

2011年6月、社長就任時に全ての社員が共感し我が事としてくれる(腑に落ちる)ビジョンを掲げた。

- 仕事に対するやりがい・達成感を実感できる
- 共に学び・学習しながら自己成長が図れる
- ひとり1人の幸せ・幸福度を追求している
- 自分の会社を誇りに思える・Pride of KTBC
- 如何なる環境においても安定した経営を実現

理想論だけで経営はできるのか？

■経営者としては事実前提も重要なんじゃないの？

経営品質向上プログラムでは、事実に基づく経営、つまり憶測に頼るのではなく客観性の高い事実をもって経営判断を行うことも重視しています。この「客観性の高い事実に基づく経営」と、「その場しのぎ・場当たり主義の事実前提の経営」とは、まったくの別物です。「ここを目指したい」「こうありたい」「こういう価値を提供する組織になる」といった目的を明確にし、その目的達成という視点から目の前で起きていることを見て判断する場合と、そうした目的がなく判断するのとでは、ものの見方も判断の仕方も異なります。同様に、この価値や目的が明確にされて全社員と共有されている場合とそうでない場合とでは、社員一人ひとりの具体的行動に大きな違いが生じてきます。

■組織の生き方・考え方の出発点

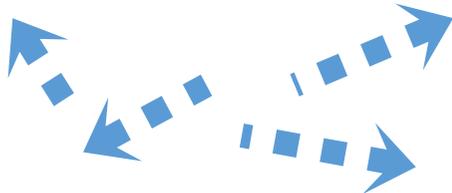
すばらしい社会をつくるという高い目的をもった組織と、自分だけ儲ければ良いとしか思っていない組織とでは、そこに集う人々も、その人々の考え方・行動も大きく異なります。出発点としての組織の自己実現、組織の生き方が問われているということになります。

成熟度の変遷 ($B \Rightarrow A \Rightarrow AA$ のイメージ)

- Cat1 リーダーシップ
- Cat4 組織能力

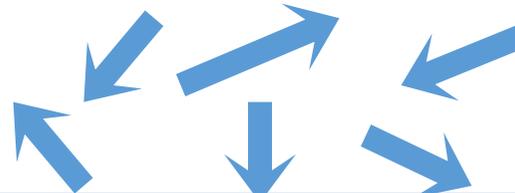
組織の成熟度イメージ

Dレベルのイメージ



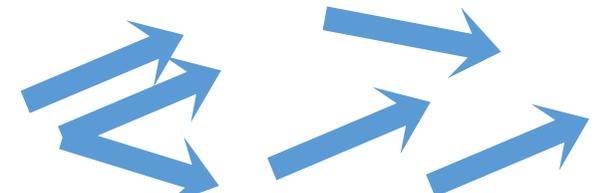
自社の**現状把握ができておらず**、経営の基本的方針が不明確で、**業務に変革志向がない**。あるいはどう変革してよいかわからない。

Cレベルのイメージ



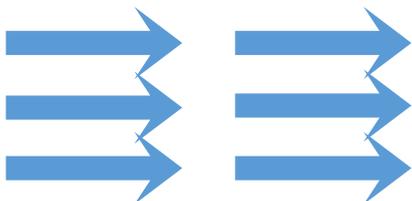
プロセスによる業務遂行でなく、目の前にあるニーズや問題への対応がほとんど。**場当たりの**で対処型の業務遂行。**起こった問題に遅れて対応**している。

Bレベルのイメージ



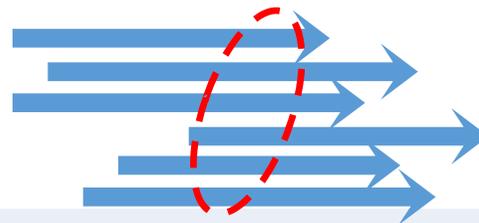
同じやり方で業務を行い、活動の目標と状態把握によって**評価と改善が開始されている**。一部プロセス改善が開始され、**部分的な部門調整と連携**が行われている。

Aレベルのイメージ



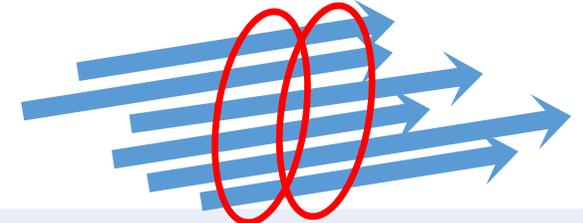
業務遂行は誰でも同じように行われており、**改善と学習を目的とした定期的な評価**が実施され、部門間調整と連携が行われている。**プロセス改善が行われ、再発防止**も行われている。

AAレベルのイメージ



業務遂行は誰が行っても同じように行われており、関係する他の部門との協働による**変革と改善を目的とした定期的な評価**が実施されている。部門を超えた**全体最適が考慮**され、実施されている。組織学習により先々を予測し、**未然防止**が行われている。

AAAレベルのイメージ



部門を超えた**全体最適が考慮**され、**従来の規範を超えたダブルループ学習**によって**革新軌道が定着**し、イノベーションが継続的に生まれている。

成熟度の変遷・Cat1リーダーシップ

組織の枠を超え、多様な視点から深く課題を認識し、将来に対する洞察も深まりより高い価値を創造する学習が活発に行われている

2017年
AA+

顧客インサイト活動・組織の枠を超えた社内外とのコミュニケーション強化と価値の創発

課題を掘り下げ、主体的に改善・革新に取り組んでいる。更なる革新に向けて質の高い対話と考動が常態化している

2015年
A+

クレマチス価値共有会
多様な人財の参画・対話と次世代リーダーの育成活動

理想的な姿の実現・変革のための取り組みが体系的・具体的に実施されている

2011年
A-

新たなビジョンの設定
我が子が働きたい・働かせたい
ビジョン実現のための具現化策・7つの施策

2007年
B+

方針管理の強化・クレド作成
方針展開ツリー・BSC活用
プロセス重視の振り返り

結果及び結果を生み出したプロセスから課題を認識し、主体的に改善・革新に取り組み始めている。

2003年
B-

方針発表会の開催
意識・目線・行動を揃える
価値共有活動

理想的な姿の実現に向けた取り組みが概ね実施されてきており、部門間の協力関係が醸成され始めている。

2001年

組織の目指す理想的な姿飾り物ではない「ありたい姿・なりたい姿」の議論と共有

成熟度の変遷・Cat4組織能力

社内外を含め、多様な視点から深く課題を認識し、より高い価値を創造する学習が常態化して行われている

2017年
AA+

組織の枠を超えた社内外との学びの機会・共有価値創造の場をつくり成長を遂げている(CSV)

主体的に改善・革新に取り組んでいる。将来に向けた洞察が始まり・新たな価値を創造する議論が進んでいる。

2015年
A+

次世代の経営を担う人財の計画的な育成。SK・MJミーティング・対話の質向上

理想的な姿の実現・変革のための取り組みが実施され部門間連携が図られている

2011年
A-

安心して働き続けられる一歩先を見た職場環境づくり・女性活躍推進ワークライフバランスの実現活動

2007年
B+

部門間連携の強化
TPSの守破離・一気通貫生産
全体最適を目的とした学習と考動

結果及び結果を生み出したプロセスから課題を認識し、主体的に改善・革新に取り組んでいる。

2003年
B-

自立的活動への展開として
自主研究発表会の開催
活動の評価・社外公開

理想的な姿の実現に向けた取り組みが概ね実施されてきており、部門毎に改善活動が開始され始めている。

2001年

TPSの基本を学習・改善マンの育成
モデルで実践しながら成功事例の体験
推進チームを編成・PJ活動

日本経営品質賞を受賞して 改めて思うこと

- ザルに水を入れ続けるがごとし
- 濃霧の先も一歩進めば・・・
- 馬を水辺に連れて行くことはできても、水を飲ませることはできない

ザルに水を入れ続けるがごとし

会社の風土は簡単には変えられるものではない。
どんな天才経営者でも風土変革は困難なことであり、
明らかに変化を実感するには5年～10年はかかる。
挫けず・諦めずに一步一步、前へ前へ進もう。

見様見真似でやったことは長続きしませんでした。
物事の本質(何のために)を捉え、自分達が良いと思う事をやり続ける
覚悟と信念が最も大切だったように思います。時間をかけ継続的に取
り組んできたものこそ他社に真似できない「強み」になるということ
を実感しています。

濃霧の先も一歩進めば・・・

濃霧の先も一歩進めば、次の一歩先が見えてくる
「まずやってみよう」の精神が組織を成長させる

「Do it! 失敗を恐れずにまずやってみよう」という精神のもとチャレンジをし続けてきました。常に物事をよい方向へ改め改善し、問題を解決し続け、目標に向かいやり遂げることを大事にしています。

最初からゴールを決めなくても・・・

「走りながら考える」のもいいのではないのでしょうか。

馬を水辺に連れて行くことはできても・・・

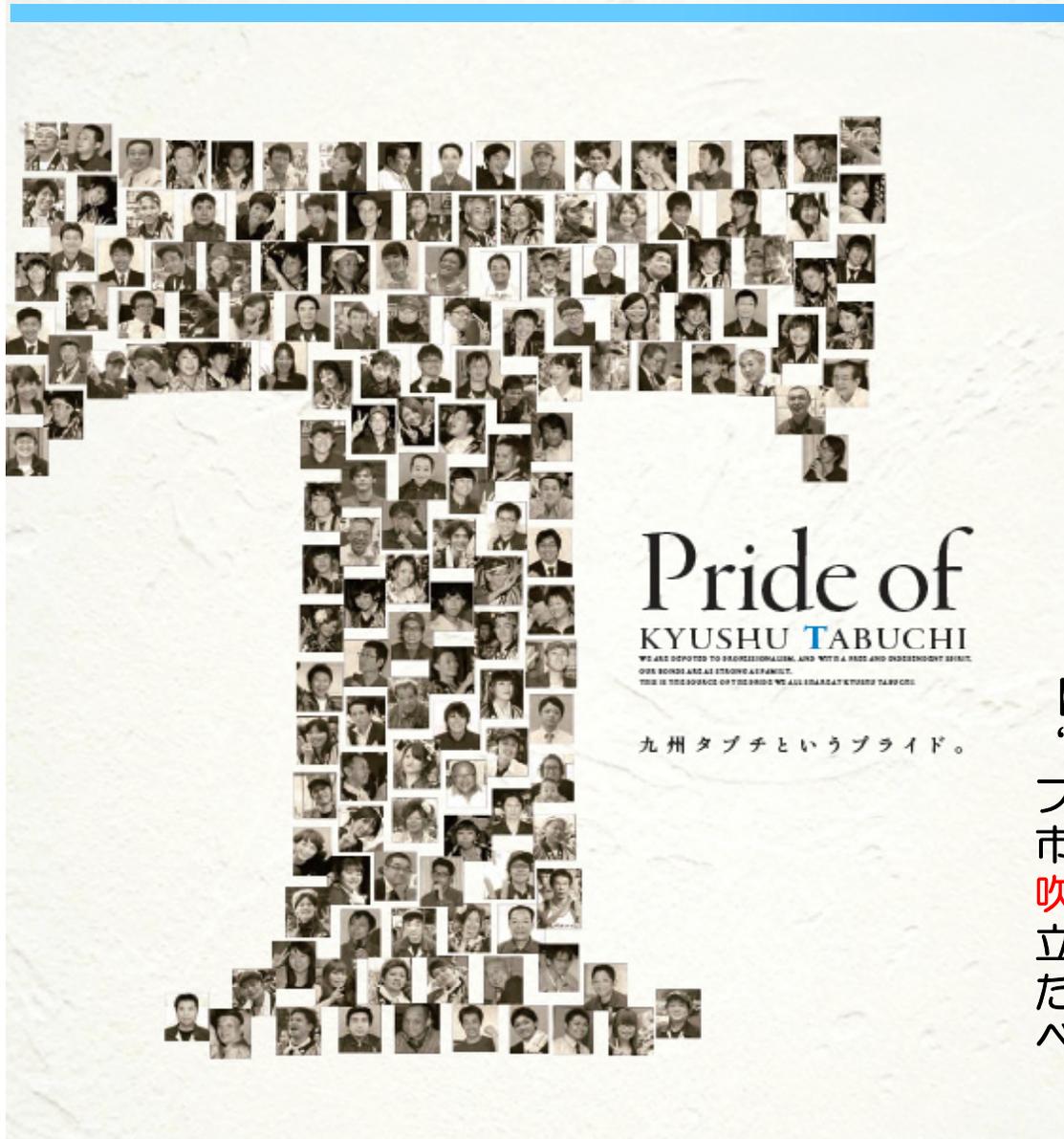
馬を水辺に連れて行くことはできても、
水を飲ませることはできない

「You can take a horse to the water,
but you can't make him drink.」

社長は社員に対して様々な機会を与えることはできますが、
そこで学習し実行するかどうかは本人のヤル気次第であると言えます。無理に「理念を押しついたり」「沢山の機会を与えても」社員にその気がなければ全く効果がないようです。

大切な事は対話を惜しまず、念い(おもい)を明確に伝え、常に期待と関心を寄せ続ける事こそ、人が「成長を欲する」ための極意だと思います。

我社への期待・・・



*Japan Quality Award
2018 Winner*

【我社への期待】

“たゆたえども沈まず（Fluctuat nec mergitur・フルクトゥアト・ネク・メルギトゥル、フランスパリの市章に描かれたラテン語）” 「**どんなに強い風が吹いても、揺れるだけで沈みはしない**」という精神に立って、実用的で実効性の高いセルフアセスメントのたゆまない探究をすすめ、日本のすべての経営革新のベンチマークとなることを大いに期待しています。