



2022年度 関西経営品質賞 報告会 (KQCフォーラム 第1回例会)

関西経営品質協議会は7月4日、NCBスカイルームにて「2022年度 関西経営品質賞 報告会」を開催した。本稿では、2022年度 関西経営品質賞 ゴールドを受賞した(株)ケーイーシー、関西経営品質賞 シルバーを受賞した栗本商事(株)の受賞報告を紹介する。

ゴールド 受賞報告

どうするKEC ～乱世が生んだ独自性～



(株)ケーイーシー
代表取締役
小椋 義則氏

【東京大学との共同研究をスタート】

今年の4月、東京大学と「遊ぶように働き、学ぶことが可能な社会」を実現するため「ゲーミフィケーション」の共同研究をスタートさせた。

遊びや競争など、人を楽しませて熱中させるゲームの要素や考え方をゲーム以外の分野(仕事や学び)に応用してこうという取り組みである。

ゲーミフィケーションを用いた学びの例として、小学生向けのプログラミング教室「プロクラ」がある。ここでは、子どもたちに大人気のゲームソフト「マイクラ」を教材に取り入れている。生徒たちは大好きなゲームを一生懸命やることで、プログラミングの基礎が自然に身につくというわけである。また、社内の社員同士においても仕事における遊び心やゲーミフィケーションの要素を大切にしている。あべのハルカスにある「KEC Miriz」の大阪オフィスは映画館をテーマにしたような内装にしており、お客様や求職者にサプライズして喜

んでももらえる仕掛けが施されている。社内の方針発表会キックオフミーティングでは、幹部が仮装をして方針発表を行ったり、参加する社員・アルバイト一人一人に部長から感謝のメッセージカードを渡すなど会議に楽しく参加できる空気を作ったり、会社からのホスピタリティを感じる演出が加えられている。また、困難な状況でもみんなで楽しみながら乗り越えていこうと設置した伝言板にはお互いを褒め讃え、感謝の気持ちを伝える言葉の書き込みが3か月で5,000件以上集まった。このように、KECでは色々なところで、ゲームや楽しむ要素を取り入れた活動を展開している。

【KECの業績について】

そんなKECの業績は右肩上がりです。グループの昨年度売上高は34億円に達した。また、企業と従業員との相思相愛度を示すエンゲージメント調査でも、最高ランクのトリプルAを獲得。売上高が増加しているのは新しい事業をはじめていることもあるが、それだけではない。

少子高齢化が進む日本。奈良県では全国で13番目の速さで少子化が進んでいる。しかし、その中でKECの生徒数は毎年増え続けている。特に「KECがすごい」と言われるのは、一教室あたりの平均生徒数が着実に増え続けているところである。「地域になくてはならない教育機関」を目指して、地域のファンを増やしてきたことが生徒数の増加に繋がっている。

【ピンチをチャンスに】

しかし、KECはずっと順調にやってきたわけではなく、数々のピンチを経験してきた。例えば、私が入社した16年前は社長の前で堂々と居眠りするなど、やる気のない社員で溢れていた。当然、業績は下がり続けて、社内では2年連続で給与削減が実施されていた。また社員の独立騒ぎもあり、業績を大きく落としKECは倒産の危機に陥った。さらに、2012年春に先代社長が急逝、自身が社長に就任、その中で大阪最大の学習塾が奈良県最大手の学習塾を買収したことを皮切りに他大手学習塾までもが奈良県内に積極的に教室を展開し県下の学習塾は一挙に群雄割拠の状態になり状況は困難を極めた。

そんな中、「現状を打破し、困難をチャンスに変える方法はないだろうか」と日々考えていたところ、USJ(ユニバーサルスタジオジャパン)の成功に目をつけたのだった。2010年代以降、入場者数の低迷に喘いでいたUSJがなぜ爆発的に入場者を増やせたのか。それは、遊園地的要素・映画スタジオの要素に加え、乗り物にテクノロジーを融合した演出、お客様と一緒に参加して盛り上がるパレードなど参加型の空間を作り、新しい体験価値を生み出したからである。

これを私は「多軸化戦略」と言っている。

もともとあった経営資源(遊園地)に異なるサービスや世界観を取り入れていたUSJ。これにより、他の遊園地とは全く違う、USJならではの世界観を作り上げたのだと考えた。

これに気が付いた私は、学習塾という軸に理念や楽しさ、テクノロジーなど様々な要素を融合させ唯一無二の教育機関を作ること意識した。

他塾にはない世界観を作ること、人(お客様)を集めるのではなく、人が集まる環境(空間)をいかにして整えるかが重要だと考えたのである。

中でも弊社がもっとも力を入れたのは理念を軸とした人間教育である。

ただ勉強をさせるのではなく、楽しく勉強に取り組み、仲間同士前向きに高めあう空間を提供することを考えた。生徒は、「なりたい姿」「あるべき姿」をイメージし、生徒自身で道を切り開きゴールへ進んでいける力を育む。この考えが「10年、20年先にも続く自信を育てる」という教育コンセプトに結実。先生から教えられるのではなく、自分の意思でゴールを決め、自分でそれを乗り越える。そんな経験を何度も積み重ねることで生徒たちは自信を培っていくのである。

【G-PDCAサイクルの実践】

PDCAという言葉はよく使われるが、計画作りより大切な事はゴール(G)を明確にすることで、ゴールとは夢や志、またそこに達成するための中間目標を設定する事である。そのためKECではG-PDCAという言葉を使っている。このG-PDCAサイクルを生徒たちに

も実践させるには、まず社員がそれを理解する必要がある。そこで、社内に83チームがあるが、各チームでメンバー同士が話し合い、協力して自分たちのチームの半年先の目標から逆算した事業計画を作成。それをもとに個人それぞれが上長と1on1ミーティングを通じて月次計画を作るプロセスを確立。その上で、生徒にも同じようにゴールから逆算したロードマップを作成させ、G-PDCAサイクルを実践させるようにした。

今回、私たちが関西経営品質賞を受賞した理由の一つに、「G-PDCAサイクルを軸においた独自のマネジメント体制と教育指導の実践」とある。先生が生徒に「これをやりなさい」と指示をする前に、先生自身が理念の教育をしっかりと体現。その上で生徒たちにもゴールから逆算したロードマップを作成させ、G-PDCAサイクルを実践させるようにしたことが評価されたわけである。

【KECの採用⇒教育⇒評価】

KECは学習塾というよりも、教育サービス業として「一流になりたい」という人を採用している。そのため採用のライバルはホテル、ブライダル、人材ビジネス、コンサルティング、IT業など様々で、毎年全く違う分野で内定をもらっている人が最終的に「KECで働きたい」と入社してきている。学生アルバイトは約1,000人おり、実はそのうち7、8割が元生徒である。昔、熱心に教えてくれた学生講師に刺激されて挑戦する姿勢を持つからだ。KECマインドを引き継いだ元生徒が先生として教室を運営しているため、初めて来塾する生徒・保護者の方には「他塾とは全く雰囲気が違う」とよく言われる。一方、学生講師に対しては、単にKECでの講師経験だけでなく、社会人経験として就職活動にも役立ててほしいという考えから、定期的に研修などを実施している。KECの社員採用は、生徒から学生アルバイトを経て入社するコースのほか、ダイレトリクルーティングを中心とした一般公募がある。ダイレトリクルーティングでは学生の自己PRを読み、KECに適した学生を選んでアプローチしていく。インターンシップは大学3年生の夏に行われ、KECの考え方や仕事の原理原則を学生にアドバイスしながら、参加者が成長を実感できる内容となっている。

そして、本選考の頃には「自分の意見を自由に提案出来そう」「やる気と実力があれば早くから上にあがれそう」「結婚・出産後も働きやすそう」といった印象を持ってもらえるようになる。内定が出ると、内定者研修(OJT)に入るが、ここでの目的は理念の浸透、同期の仲間づくりのほか、現場経験を積んでもらうことである。

このように生徒から学生アルバイト、インターン、本選考、内定者研修を経て社員となり、その社員が理念を体現し生徒に還元する。この循環がKECの強みだ。これが「組織力の強化と一体感の醸成」という二つの受賞理由につながったのではないかと考えている。

【最後に】

今ある教育は、正解を追う教育、知識偏重で情報処理力を高める教育、大人の言うことを素直に聞くことが人生の正解のような教育になっていると感じる。

しかし、これだけテクノロジーが進化して、変化の激しい世の中で知識だけを持っても応用できなければ何の価値も見いだせない。見えない未来の中で自ら正解を創りにいく決断力や実行力が無ければ、ますます変化が激しくなる世の中を力強く歩んでいくことは厳しいと感じている。

自分自身のありたいゴールを描き、ゴールを実現するために子どもたち自身にPDCAを回せるようにサポートする。

G-PDCAサイクルを回す成功体験の積み重ねが将来自分で切り開く力を身につける。

“偏差値の高い大学に合格する事”を勉強の目的にするのではなく、自分の夢や目標を実現するために高い目標にチャレンジする。

そんな子どもたちの未来につながるサポートができる教育機関でありたいと考えている。(文責:事務局)



関西経営品質賞ゴールド受賞報告の様子

シルバー
受賞報告

‘ワンストップ・サービス’の実現に向けて



栗本商事(株)
代表取締役社長
葛岡 貴則氏

【事業内容と業績の推移】

栗本商事は大阪に本社を置く(株)栗本鐵工所のグループ会社で、グループの中核販売子会社としての役割を担っている。設立は1952年の12月で、昨年創立70周年を迎えた。資本金は1億円、従業員数は107名、営業拠点は全国に9拠点ある。大阪府守口市には生産工場があり、商社でありながら生産拠点を持っているのも特徴の一つである。

2022年度の売上高は初めて200億円を突破、営業利益も過去最高を達成し、稼ぐ力が着実に付いてきたと考えている。取り扱っている商品は上下水道用のダクタイル管や電力ケーブル保護管、空調用ダクトなど、ほとんど人目に触れないところで使われている。縁の下の力持ちで社会を支えているという社会貢献意識が、社員全体に浸透していると考えている。

【企業理念とビジョン】

私どもの企業理念は掲げている商品のほとんどがライフラインに関するものなので「ライフラインを守ること社会に貢献する」ということにある。この意識はグループ全体で大切にしていることでもあるが、具体的に表すと①ライフラインを守ること②安心という価値の提供③オリジナルな最適システムの提案④社員の幸せ⑤コンプライアンス経営の徹底—ということになる。しかし、今までのやり方では、グループ全体の成長が困難になるということでビジョンを策定した。それが「私たちは、お客様にワンストップ・サービスを提供する活気溢れる商店街を理想としています」というものである。

ワンストップ・サービスとはお客様本位の考え方に基づいて、最適商材を栗本グループ及び仕入先から調達し、顧客価値を高めることである。また、ここで言う商店は社員と言い換えることができる。高い独自能力を持つとともにお客様の要望にお応えするための組織ネットワークにより、きめの細かいサービスを提供する「駅前商店街のような温かみのある会社でありたい」というのが、私どものビジョンである。

わが社の特徴は建設業の会社にワンストップで商材やサービスを組み合わせる提供することにある。単に商材をお届けするだけでなく、私たちが持っている技術力や現場で培ったノウハウの強みを活かし、トータル

コーディネートサービスとして提供していくことを目指している。近年、建設業界は慢性的に人手不足にあり、資材の調達や施工技術まで外部に委託するようになっている。私たちはワンストップ・サービスにより、お客様に技術支援などの価値を提供、それによって栗本商事は頼りになるといった評価が得られるように努力しているところである。

高度成長時代に作られた社会インフラの老朽化、自然災害による国土強靱化などの課題が山積しているのはご承知の通りだが、建設業界では人手不足などもあって解決がなかなか進まないのが実情。私たちはお客様の課題解決を通じて建設業界をバックアップし、安心安全な社会インフラの構築に向けて一翼を担う会社になりたいと思っている。このようにワンストップ・サービスを通じて顧客課題とその先の社会的な課題を支援していくことで企業価値が高まるという好循環を回していきたいと考えている。社員が社会貢献に関与している仕事に就いていることに誇りを持つ。そのことが活気あふれる商店街を作っていくことにも繋がっていくのではないかと考えている。

【経営品質向上への取り組み】

数年前までの栗本商事は「個性の強い個人商店」だった。つまり、部門ごとの縦割り意識、社長が代わるたびに方針転換、判断基準が不明確で判断に迷うといった状態だった。このような状態を惹き起こさないために、考え方の指針となる「幹」を作り、浸透させていくことを目指すことにした。

思いとしてはお客様から必要とされる会社になりたい、やりがいのある仕事をしたい、楽しい職場にしたいなど、会社を良くしたいという気持ちだった。しかし、なかなか成果を上げることができなかった。そうした時に関西経営品質賞のことを知り、経営品質向上活動に取り組むことになった。2021年にベーシック認証を取得、そして今回、関西経営品質賞シルバー賞を受賞することができた。短期間でこのようなレベルに達することができたのは、関係する多くの皆様のお力添えがあったものと感謝しているところである。

【関西経営品質賞受賞のポイント】

受賞理由の一つ目は「ビジョン経営の実現に向け、組織特性に合わせた創意工夫で推進するリーダーシップ」とされている。私自身がお客様の言葉をいただいているようで恥ずかしいが、社員とのコミュニケーションを大切にしていることが評価されたものと思っている。

二つ目は、社会貢献意識とチャレンジ精神を後押しする風通しの良い職場風土である。もともと穏やかで雰囲気の良い職場であったことに加え、ビジョン経営を導入することによって、さらに進んだのではないかと考えている。

三つ目は、独自の強みを軸に栗本グループを背景とした顧客の多様な要望に応える営業力だ。これには「活

気溢れる商店街」が支えになっていると思うので、次にその具体例を紹介したい。

【活気溢れる商店街】

まず、活気溢れる商店街というキーワードだが、何か新しいものに対する期待やワクワク感、ドキドキ感がある商店街をイメージしている。それによって人が集まってくるだけでなく、お店の人とお客さんとの会話の中に温かみを感じるようなお店の集まりである。そういう会社になりたいと考えてこれまで取り組んできたことをいくつかご紹介したい。

まず、プロジェクト関連では、「機械系新規事業開発」のプロジェクトがある。これは新たな収益の柱として機械系に進出しようと始めたもので、事業領域と方向性が絞られてきたため、昨年度に新たな事業部門として立ち上げた。また、顧客価値創造に向けたプロモーション施策として、若手を活用して会社のホームページを刷新。さらに現在も継続中だが、70周年事業の一環として記念の自社ワインを作り、イベントや社会貢献活動などに活かしている。

一方、社員重視の取り組みでは、「新規事業創造研修」がある。これは中堅社員の活性化、個性を活かしたオリジナリティの創出、過去に囚われない発想転換を意図したもの。このほか様々な社員表彰制度、からだ・こころの健康推進活動、大和川の清掃やブドウ農家の支援などの社会貢献活動に取り組んでいる。

【これからの栗本商事】

最後に、2030年に向けた栗本商事のこれからについてお話ししたい。「2030ビジョン」ではゼネコンや設計会社などの顧客の「施工してくれる会社はない?」「安価な材料はない?」「納入トラックの手配をしてくれない?」といったニーズと、ビジネスパートナーの経営資源をマッチングさせて新たな価値を産み出すサービスに力を入れていきたいと考えている。

今年度は中期三カ年計画の最終年度となっているが、2026年度、2029年度、2032年度に向けて、それぞれの3カ年の主要テーマと売上目標を定めている。詳しくは省略するが、これからも経営品質向上の活動を継続し、計画の内容をより充実させて理想的な姿を実現したいと思っている。(文責:事務局)



関西経営品質賞シルバー受賞報告の様子