

2013年度

デミング賞 受賞報告講演要旨

株式会社MCシステムズ

目 次

1.	会社概要	204
2.	組織とその運営	207
3.	TQMの導入と推進	209
4.	挑戦的戦略の実践(特徴ある活動)	211
5.	基盤構築戦略の実践	216
5.1	経営方針とその展開	216
5.2	技術開発	219
5.3	製品品質の管理と改善	223
5.3.1	日常管理	省略
5.3.2	継続的改善	223
5.4	管理システムの構築	226
5.4.1	品質保証	226
5.4.2	販売管理	省略
5.5	品質情報の収集・分析とIT活用	省略
5.6	人材の能力開発	229
6.	総合効果	232
7.	将来計画	234

1. 会社概要

1.1 概 要

当社は、高耐食性の表面処理加工並びにその処理剤の販売を主要事業とする会社である。主要ユーザーはトヨタ自動車をはじめ中部地区のトヨタ系自動車部品会社である。

また、関東地区と関西地区を営業基盤とするMCSグループと共に、全国1,000社に及ぶ顧客との協力関係のもと、高耐食性の表面処理に関わる製造・生産技術力を強化し、自動車の耐久性向上に貢献している。

TQMの導入・強化により下請け型企业から提案型企业に変革し、表面処理業界のリーディングカンパニーを目指しており、業績は以下の通りである。

1.2 規模と沿革

表 1.1 規模

設 立	1974年5月
資 本 金	8,000万円
従業員数	125名(2013年4月現在) (内期間工・パート70名)
売 上 高	51億円(2012年度実績)
事業内容	表面処理加工・表面処理 剤販売

表 1.2 沿革

1974年	ナゴヤダクロ(株)として創業
1975年	高耐食性表面処理剤「ダクロタイズド」 をトヨタ自動車が採用
2000年	ISO 9001を認証取得
2001年	ISO 14001を認証取得
2004年	国内初環境対応型ノンクロム表面処 理「ジオメット」を導入
2006年	ノンクロム処理へ全ラインを切替え
2008年	QCサークル活動を開始
2010年	TQM導入宣言
2011年	(株)MCシステムズへ社名を変更

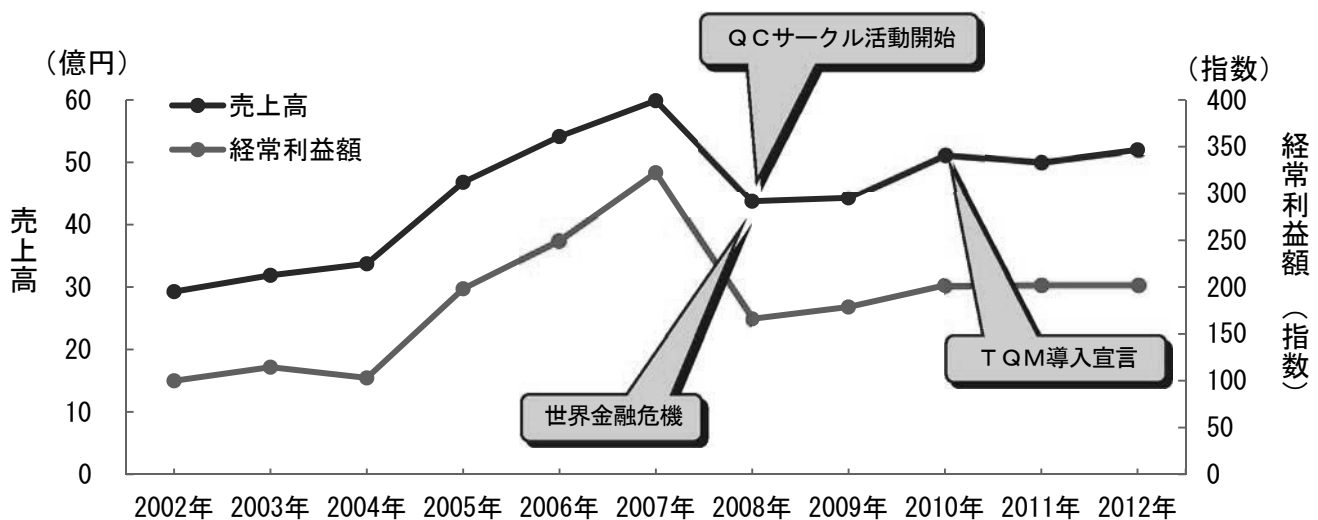


図 1.1 売上高と経常利益額（指数）の推移

1.2.1 グループ会社

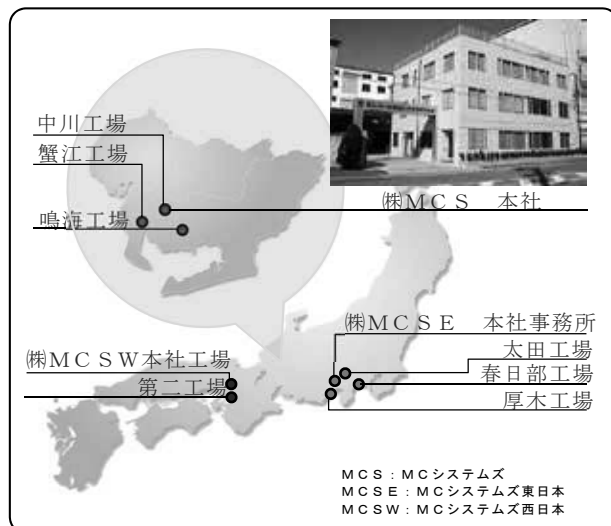


図 1.2 国内グループ会社

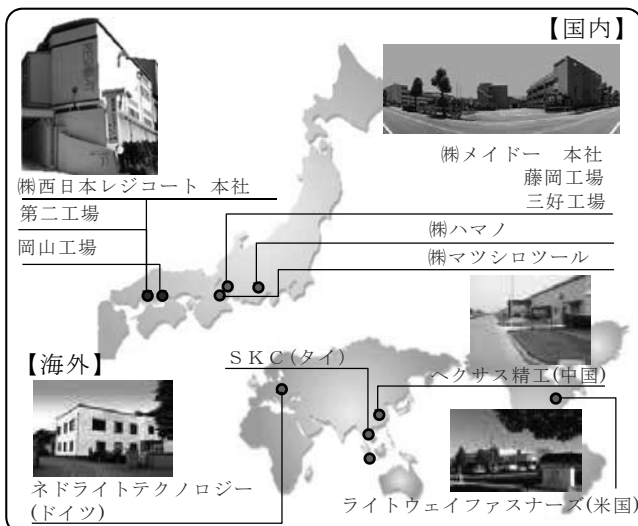


図 1.3 関連会社

1.2.2 当社の特徴

製造拠点がMC Sグループで8工場あり、各地域性に合わせ、自動車・建築・土木関連など、色々な製品（部品）に対し、様々な工法による表面処理加工を行い、多くの顧客のニーズに対応している。

1.2.3 当社の役割

グループ3社はダクロタイズド処理剤・ジオメット処理剤の販売特約店として、全国販売シェアは95%である。また、表面処理事業のノウハウを活かし、処理剤販売先へ技術サービスを提供している。そして、当社は表面処理剤を表面処理剤製造メーカーと共同開発を行っており、表面処理加工の生産技術面も担っている。

一方、営業面では、自動車メーカー・建築メーカー・公共機関への営業展開を全国的に行い、「ダクロタイズド」、「ジオメット」の拡販を行っている。

1.2.4 当社の主要事業とその特徴

売上高構成はジオメット処理加工60%
ジオメット処理剤販売30%、ジオメット
関連設備販売5%とジオメット関連事業
が95%を占めている。

トルカーシリーズの処理剤販売では世界の
総販売元であり、現在自動車メーカーの海外
現地生産の拡大に対応し海外販売を開始している。

また、トヨタ自動車の塗装系高耐食性の表面処理剤
におけるシェアはダントツの1位であり、今後はさらなる事業拡大を目指し、技術開発力、
営業力を強化することで、多様なニーズに対応することにより、米国ビック3など海外メ
ーカーへの採用を目指している。

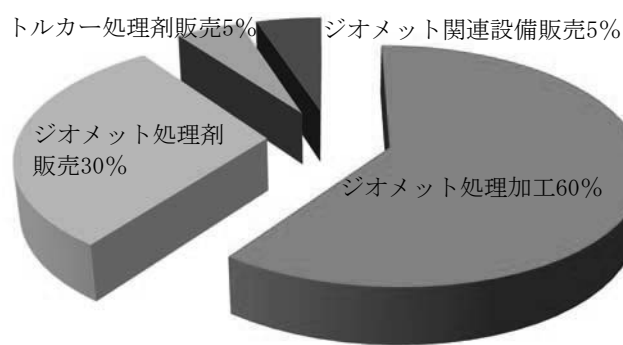


図 1.4 売上高構成比

1.3 事業別取扱品とその特徴

当社製品の主な使用箇所



表 1.3 事業別取扱製品とその特徴

事業名	国内順位	製品	特徴
ジオメット処理加工 (トップコート含む)	No.1 (2012年度)	ジオメット処理加工品	高い防錆力を有する表面処理であり、8ミクロンの膜厚でも一般的な防錆処理である電気亜鉛めっきと比較して10倍以上の防錆能力を有している。 その処理剤は水系で六価クロムなどの環境負荷物質が含まれず、また、その工法は排水が出ない。このことから環境にやさしい処理として注目されている。
ジオメット表面処理剤販売	No.1 (2012年度)	ジオメット処理剤	そのため自動車を中心とした幅広い産業で採用されている。
トルカーシリーズ処理加工と処理剤販売	No.1 (2012年度)	トルカー処理加工品	ねじの摩擦係数安定剤であり、摩擦係数を下げ、ばらつきを少なくする機能を有している。 これにより、ねじに適正な締付け軸力が安定して確保され、ゆるみや破断といった締付けの問題が解消される。また、小さなボルトでも高く安定した締付け軸力が得られるので、ボルトのサイズダウンに有効である。 工法は簡易で、工程管理も容易、しかもクレームレスであるためグローバルに需要が高まっている。
表面処理設備の販売	No.1 中部地区	乾燥炉	長年培われた処理のノウハウを活かして塗装装置・乾燥炉・洗浄装置・ショット機などの関連設備を提案、販売している。 処理のノウハウや問題解決といったソフト面での支援を継続的、組織的にするため、顧客満足度が高く、海外からの引き合いもある。

2. 組織とその運営

2.1 組 織

当社の組織・人員数と主要業務を、図 2.1 に示す（2013 年 4 月 1 日現在）

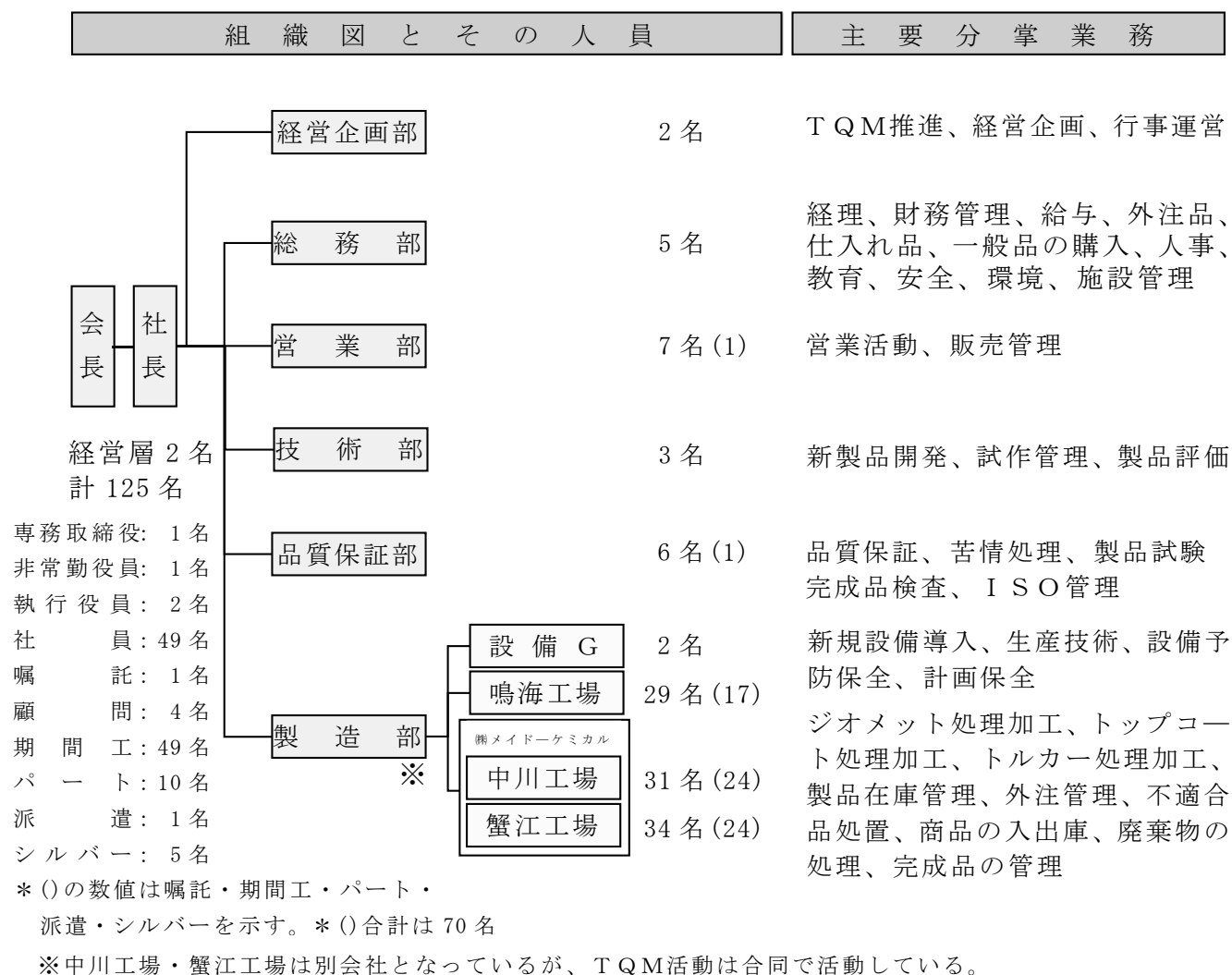


図 2.1 組織・人員数と主要業務

2.2 主な会議体と行事

表 2.2 社長が主催する主な会議体と行事

名 称	目 的・機 能	開催頻度	事 務 局
経 営 管 理 会 議	グループ各社の実績フォロー	1 回／月	経営企画部
ト ッ プ 診 断	方針の進捗状況の確認・フォロー	2 回／年	経営企画部
製 販 会 議	各部週間活動状況のフォロー	1 回／週	営 業 部
T Q M ト ッ プ 点 検	職場改善活動状況の確認・フォロー	2 回／年	経営企画部
N e w 5 S ト ッ プ 点 検	N e w 5 S 活動状況の確認・フォロー	2 回／年	経営企画部
Q C サ ー ク ル 大 会	Q C サ ー ク ル 活動事例の発表	2 回／年	経営企画部
品 質 向 上 会 議	得意先不良の再発防止対策	1 回／月	品質保証部

2.3 組織とその運営

(1) 多能工の育成による少数精鋭部隊での企業運営

小規模組織であるがゆえ、複数の業務に精通している人材は管理スタッフとして複数部門を管理し、一般従業員は日常業務の基礎となる「部門別業務スキル表」に基づき、自部署のあらゆる業務のスキルを習得することで、多能工人材の育成を行っている。

これにより、間接部門 5 部署 23 名、直接部門 1 部署 100 名で運営ができています。

(2) フラットな組織と活発なコミュニケーション

組織が小規模ゆえ、社長直轄で 6 部署を管理しています。

「忌憚のない意見の飛び交う職場」が一番と考え、製造部以外の部門は同一フロアに集結させ、部門横断によるコミュニケーションを活発化しています。

月 1 回開催される、「経営管理会議」は各グループの首脳陣が月間の経営状況を発表し、トップがその経営状況を把握し、問題・課題解決の方向性を出す場となっている。

年 2 回の「トップ診断」は、各部長が部方針の進捗状況を「部方針月次フォローアップシート」でトップに報告し、トップは確認と指導を行っている。

毎週金曜日の「製販会議」はトップと各部の部長、一部を除く本社スタッフが参加し、各部の週間活動報告並びに日常管理項目の状況を報告し、トップが確認と指示を行うとともに、トップと従業員のコミュニケーションの場ともなっている。

(3) 機能別委員会による部門横断活動の活発化

戦略的販売活動を目的とした「新ビジネス創出プロジェクト（NBP）」、人材育成を推進する「教育委員会」、品質向上とそのフォローアップを目的とした「品質向上会議」などの部門横断活動を活発化し、意識や方向性を統一することで、充実した効率的な活動をしている。

(4) 期間工の長期雇用の実現

当社の製造従業員の約 50%は期間工が占めている。

当社生産工程は、顧客の都合により生産の増減が激しく、日々柔軟な対応が必要となり、その対応を期間工で行っている。しかし、期間工の雇用には文化や考え方の違いが問題となることが多く、長期雇用を行うことが困難であることが多い、しかし当社では様々な取組みにより、高定着率を可能としている。

まず、経営トップの経営哲学である「MCS WAY」において、「区別をしても、差別をしてはならない」の考えに基づき、期間工への教育を「期間工MCSチャレンジシート」を用い、向かうべき方向性と役割を個人面談で伝えている。また、現状の悩みもヒアリングし、そのフォローアップの充実を行っている。

次に、コミュニケーションでは家族ぐるみの付き合いをモットーに 2 回/年の親睦会を開催している。

これらの活動により期間工の定着率が 100%に近く、長期雇用を実現している。

3. TQMの導入と推進

3.1 概要

当社は、1974年の創業以来「良い品を安く早く」の完遂を目指し、高耐食性表面処理であるジオメット処理加工並びにその処理剤の販売と表面処理設備の販売を主要事業として、現在まで事業の拡大を図ってきた。

2008年のリーマンショックを機に社内体質を改善すべく、「QCサークル」を導入し、全社的改善活動を推し進めてきた。

それ以前は、自動車産業の発展に支えられ成長してきたが、その後は国内自動車メーカーの国内生産の縮小、中国・アジア圏を中心とした海外現地生産の拡大により、当社の事業は停滞していた。このような経営環境の中で「顧客重視の環境変化に強い企業体質」への変革を目指し、2010年に「TQM導入宣言」を行い、方針管理を中心とし、全社的な継続的改善活動を企業風土とする活動を実施してきた。

また、デミング賞実施賞を目標とすることで、さらなる活動強化を図り、中長期経営計画の達成と表面処理業界のリーディングカンパニーの実現を目指している。

基本的な考え方

企業風土である継続的改善活動と人材育成をさらに強化し、TQMを経営手法の柱として「良い品を安く早く」の完遂を図り、経営目標を達成する。

3.2 活動の重点

TQM導入時の問題点と活動の重点は、次のとおりである。

TQM導入時の問題点

- (1) 方針管理のしくみが弱く、経営目標達成に向けての活動が活発でなかった。*
- (2) 部門横断的活動が活発でなく、部門単体の活動となり、全体最適としての改善活動が行われていなかった。**
- (3) 方針に基づく教育のしくみがなく、技能・技術スキルの向上が弱かった。***

活動の重点

- (1) 方針管理のしくみ強化により、経営目標の達成を図る。*
- (2) 部門横断活動のしくみを構築し、全体最適の改善活動の強化により、改善活動の活発化を図る。**
- (3) 年度会社方針や職場ニーズから教育項目を洗い出し、教育体制の充実により、技能・技術スキルの向上を図る。***

表 3.2 T Q M活動推進の経過

年 度		～2009		2010	
ねらい		・会社方針の作成による目的・目標の明確化	・新製品開発評価のしくみの強化	・未然防止活動の強化による社外クレームの低減	・戦略的営業活動のしくみによる狙いを持った営業活動の強化
21 主 な 実 施 事 項	経営方針とその展開	年度方針の展開・フォローアップのしくみ構築による会社方針の達成*			
		・「年度会社方針」の策定による目標の明確化	・「方針管理体系図」による方針管理手順の明確化	・「部方針実行計画書」による部別実施項目の明確化	・「部方針月次フォローアップシート」の見直しによる活動フォロー強化
	技 術 開 発	・T社M工場との連携による新型ジオメットの共同検証。	・「DR」導入による新製品性能見える化と問題解決フォローアップ強化	・「QFD」導入による顧客ニーズを基礎とした新製品開発のしくみ構築	・「リーン製品開発」の要素導入による新製品開発システムのしくみ
	日 常 管 理	・「職務分掌」による各部業務の明確化	・「業務機能展開表」による業務目的の明確化	・「自工程完結活動」導入による製造作業の改善	・「日常管理アクションシート」による是正活動の充実
	継続的改 善	トップによる継続的な評価としくみ充実による改善活動の強化			
		・「QCサークル活動」による改善活動の強化	・「QCサークル改善事例評価表」による職場の活性化	・「QCサークル年度推進計画表」による活動の推進	・「QCサークル活性度評価表」による活動の充実
	品 質 保 証	・「製造部朝礼」での啓蒙活動による品質意識向上	・「変化点管理導入」による変化点の明確化	・「異品混入発見ダービー」による異品混入対策強化	・「変化点管理活動」による工程管理のしくみ強化
	販 売 管 理	・「競合品情報収集」による比較	・「受注検討会議」による見積金額の適正化	・「お困りごと解決シート」による顧客ニーズの明確化	・「ランクアップシート」による拡販活動の進捗の見える化
	品質情報の収集・分析とITの活用	・「光通信」導入による情報伝達スピードの高速化	・「シェアリンク」による本社情報の共有化	・「MAC」の導入によるグループ間情報の共有化	・「Beat Entry」導入による情報セキュリティの強化
	人材の能力開発	MCSチャレンジ活動によるMCSマンの育成***			
		・「個人別教育記録」によるスキルの明確化	・「朝礼運動」による躰の徹底	・「MCSチャレンジ活動」による個人能力向上	・「期間工MCSチャレンジシート」による意識向上
効 果		・年度会社方針の設定により、目標の明確化ができた。	・新製品開発における評価の方法と設計者ニーズ対応のしくみが強化された。	・自工程完結活動により、未然防止力が向上した。	・戦略的営業活動のしくみ強化により、市場防衛と新規製品の受注ができた。
問題点		・新製品開発の評価のしくみが弱く、開発に対する問題解決力が弱かった。	・未然防止活動が弱く、社外クレームが低減しなかった。	・戦略的な営業活動のしくみが弱く、目的・目標をもった営業活動力が弱かった。	・海外戦略と戦略的人材育成力が弱い。

4. 挑戦的戦略の実践(特徴ある活動)

4.1 防錆処理業界における当社の位置づけ

4.1.1 防錆処理業界の窮状

当社の位置する防錆処理加工業界は、2つのデスパイラルに陥っているとされている。

(1) 1つ目のデスパイラル(品質保証体制の崩壊)

当業界は、商流として川下にある。小規模企業が乱立し、かつ特定顧客への売上依存度が高い。そのため立場が弱く、毎年厳しいコストダウンか取引停止の選択を迫られ、慢性的に劣悪な収益体質にある。従業員の待遇は他業界に劣り、優秀な人材の獲得も厳しい。そのため品質保証体制の構築は困難となり、それが不信感や軽視につながっている。現に大手企業が集計する仕入先別クレーム件数では、防錆処理業者がワースト上位を独占する。多くの不良流出の結果、全数選別をして出荷することを強要され、それが、収益体質を悪化させる1つ目のデスパイラルに陥ることになる。

(2) もう1つのデスパイラル(高コスト体質化)

収益体質が悪化した結果、高効率化の新規設備投資が鈍化し、高コスト体質からの脱却ができなくなる。それでもV Eなき値下げを行う結果、ますます収益を悪化させることになる。これがもう一つのデスパイラルである。

さらに昨今の環境法規制の強化や海外生産シフトの流れは、この窮状に追い打ちをかけることになる。この2つのデスパイラル下では、一部の大手業者を例外として常に廃業の危機と直面している業者が多い。

4.1.2 窮状を打破する企業戦略

当社は、防錆処理業界にあり、その窮状を打破するたくましい企業風土を培ってきた。代表的な活動は以下のとおりである。

- 1) 顧客戦略・チャネル戦略をコア・コンピタンスとすることにより特定顧客への売上依存問題を打破する。
- 2) 中長期戦略の策定や新製品開発のしくみを強化することにより、新市場に参入する。
- 3) 改善意識の高い企業風土を創ることにより、収益体質の改善を図る。
- 4) 教育システムを強化することにより、少数でも質の高い人材を育成する。

4.2 当社のコア・コンピタンスと将来に向けての戦略

4.2.1 業界No.1高耐食性表面処理企業への道のり

(1) なぜ市場を独占できたのか

当社の主力事業であるジオメット処理は、亜鉛含有焼付塗装型に分類される防錆処理である。世界的には自動車産業の盛んな北米・欧州・日本の3地域を中心として発達したビジネスであるが、日本の市場のみジオメット処理が市場を独占している。

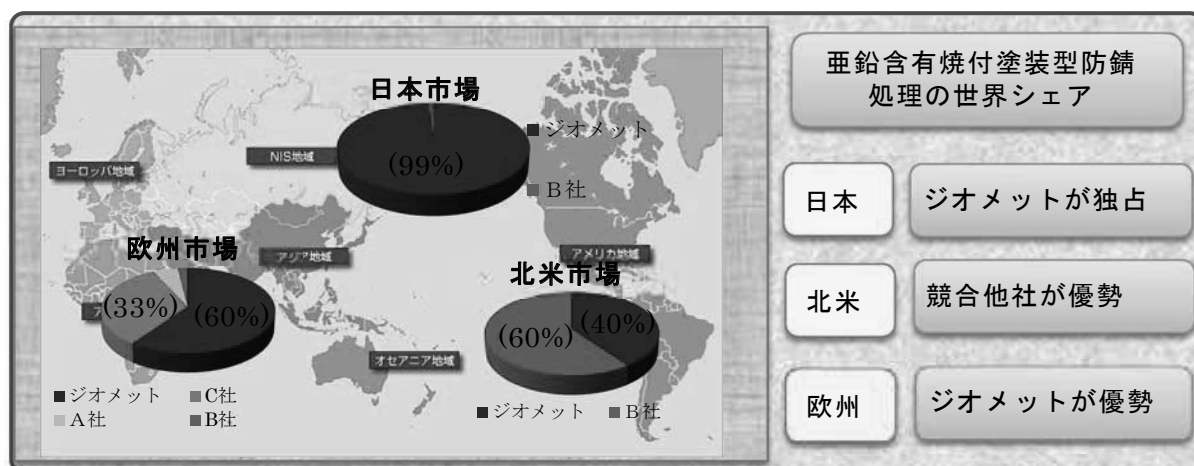


図 4.2.1 亜鉛含有焼付型防錆処理剤の世界シェア

このように日本市場のみが市場を独占してきたのは、当社を含む当社グループが市場独占を可能にするユニークなビジネス展開を長年継続した結果である。

(2) 顧客戦略（戦略的パートナーシップの形成）

当社は、自動車部品メーカー・自動車メーカーと組織的に密接な関係を構築し、取引の継続に努め、相互に発展する顧客戦略を実践してきた。

① 顧客と組織的に密接な関係を構築する

表面処理を受注する流れは次の通りである。まず、材料技術部門が提示したニーズを分析し、表面処理剤を提案する。そして、その提案を様々な観点で共同評価し、ニーズに合致すれば、材料技術部門の「材料規格」、設計管理部門の「技術指示書」が発行される。最後に設計部門が「図面」に規格番号を記載し、量産を開始する。

これら一連のしくみを円滑に運営するには、部品メーカー、自動車メーカー各部門、担当者と密接な関係を構築、維持しなくてはならない。当社は、長い年月このような関係を戦略的に構築してきた。一般の表面処理業者では不可能であり、競合他社とのもっとも大きな違いである。

② 取引の継続と相互発展に努める

新しい表面処理を採用した場合、事前には見えない背反事項が発生する。当社は、組織的に顧客と共同でその問題を解決し、他の表面処理への転注を阻止してきた。そのような問題解決を重ね、顧客の信頼が向上するように努めた。また、このことにより顧客のニーズをいち早く獲得することが可能になった。競合他社に先駆けて、処理剤の開発、工法の開発を顧客と共同で行い相互に発展するように実践してきた。これが競合他社の参入を阻止する大きな要因となった。

(3) チャンネル戦略

当社は、ジオメット処理ライセンスを有する各企業（ライセンシー）と「日本ダクロ工業会」を結成し、結束を固めることでジオメット処理市場を拡大してきた。

① 「日本ダクロ工業会」の結成

ライセンスを有する企業には、ファスナーメーカー（インプラント）の他、処理受託会社（ジョブ・コーター）など本来は当社と競合関係にある企業が多数あるが、これらライ

センシーで「日本ダクロ工業会」を結成し、様々な「分科会」活動により、互恵関係によるビジネス発展や品質技術的解決方法の共有を促進してきた。

当社は、ここにおいて、販売特約店として中核を為す活動をしてきた。

② 「日本ダクロ工業会」のメリット

自動車メーカーには、「日本ダクロ工業会」の存在が大きなメリットとなる。すなわち、何らかの問題が発生しても、直接取引のあるライセンシーに問題提起すれば、業界全体で対応策が検討され、共有される。これは、各ライセンシーの海外事業体にまで伝達され、世界同一品質をスピーディに実現している。

また、各ライセンシー自らジオメット処理の拡販に精力的に活動するため、業界全体で右肩上がりの発展をとげてきた。

新製品の開発においても「日本ダクロ工業会」が大きなメリットとなった。競合他社も盛んに自動車メーカーの材料技術部に提案している。しかし、結果が未達であった場合、次に繋げる提案能力がなく、以後の活動は停止する。

当社では、処理剤の改良や工法の改善を継続的に提案し、顧客要望に合致するように努力している。かつインプラントが品質を保証し、新表面処理の量産をサポートするので、量産実績が蓄積されることになる。

表面処理においては、量産実績の有無が、市場シェア確保に繋がる重要な要素である。

4.2.2 挑戦的戦略の実践に向けて・・・省略

4.3 中長期戦略からの新製品開発戦略

4.3.1 新規ビジネス創出プロジェクトによる戦略立案

当社の主力製品は日本国内におけるジオメット処理加工・処理剤販売・処理設備販売であり、その製品ライフサイクルに大きく依存することとなる。そこで今後の経営環境の変化に対応できる強靱な企業体質にするため、「新規ビジネス創出プロジェクト（以下NBP）」の立上げを行い、戦略を立案することとした。

従来、個々の担当者によって実施されていた顧客開拓や技術開発には組織的・戦略的活動が少なかったため新規ビジネスの売上増大に繋がらなかった。

「NBP」においては、戦略的な顧客開拓・技術開発を目的として「SWOT分析」を行った。当社の強みと市場の機会を活かす5つの製品群を開発する戦略を構想し、「PPM分析」にて市場における製品の位置づけを明確にした。また、これを具体的に推進する「プロジェクトワーキンググループ」を下位組織として部門横断で結成した。ここでは、顧客ニーズの分析、処理剤の検証結果、投下資本の回収予測などの検討を行い、戦略を具体的に推進している。

4.3.2 新製品開発のしくみ強化

従来の新製品開発においては、まず、「QFD」によって要求品質と品質特性を決定し、これに合致する設計品質を目標に開発を行ってきた。しかし、開発終盤に顧客要求事項が変更されたり、新たな要求が追加されることが頻発し、開発の差し戻しが繰り返され開発期間が長期化した。

そこで「リーン製品開発」を参考に開発のしくみを改善した。意志決定は極力開発の終盤に行うものとし、事前に考えられる様々な代替案の検証結果を「開発知見書」に集約することとした。これにより、開発の終盤で顧客要求事項が変更・追加されても直ちに対策が終了し、開発品が提案できるようにした。

また、顧客の要求事項を設計品質に織り込む「QFD」のしくみを応用することにより新製品開発計画における「ネック事象」を適切に抽出することを図った。顧客の要求品質と要求コストといった「背反事項を両立させる品質特性値」や「未知の領域」を品質表の二元表において抽出し、「ネック事象」を重点的に適切に把握することで、効率的に開発できるようにした。

その結果、短期間で「めっき代替市場」に投入しうる新製品を開発できた。

4.3.3 生産性を向上させるR&Dセンターの設立

2010年にR&Dセンターを設立した。ジオメット処理工程のさらなる改良を目指した研究、新処理剤の評価、最適工法の開発を目指した研究を行っている。

これにより、さらなる量産技術を確立することが可能となった。

4.4 改善意識の高い企業風土への変革

4.4.1 小集団活動による意識改革・・・省略

4.4.2 トップの経営意識を色濃く反映する改善活動

当社では、経営者自ら現場へ赴き、「TQMトップ点検」、「New5Sトップ点検」の改善状況の確認を行う。社員の改善活動は、その最終目標を見失いがちである。しかし、経営者は改善の効果が財務改善にまで至ることを要求する。そこで経営者と一般社員が改善の目的を巡って直接会話し、経営者の意志が全従業員へと反映するようにした。

その結果、経営意識の強い改善活動が企業風土となった。

4.4.3 選別レス活動の推進・・・省略

4.4.4 自工程完結活動による業務改善

当初は、自動車メーカーの推奨方策を参考に自工程完結活動を開始した。しかし、要素作業分解に至るまでの作業が繁雑で、1作業に対して6ヶ月の期間を要した。

そこで、「MCS流自工程完結活動」を考案した。活動の本来の目的は、各要素作業の想定不具合より改善することにあるため、ここに重点を置く活動へと簡便化を図った。

その結果、1作業の活動に要する期間は2ヶ月に短縮された。また、間接部門での活動が定着し、改善件数は大幅に増加した。

4.4.5 変化点管理活動による条件管理の強化

表面処理は特殊工程であるため、条件管理が重要である。特に変化点の管理は重要である。

従来の4M変化点管理活動では、その定義が異常と重複して曖昧であり、活動そのものが低調であった。また、変化点管理に関する参考書も少なかった。

そこで、「変化点」を「意図した変化である変更」と「意図しない変化である異常」と定義付けた。「変更」においては製品の品質確認に重点を置き、「異常」においては迅速な異

常処置に重点を置く活動を強化した。

また、変化を敏感に察知するために、日系ブラジル人を中心とした期間工にも「変化点管理」の説明をし、ポルトガル語訳の「変化点管理項目一覧表」や「変化点ハンドブック」にて教育を行った。製造部と品質保証部での合同変化点パトロールを繰り返し、活動の定着も図った。

その結果、変化点の把握件数、処置件数が増加した。

4.5 多能工を推進する人材育成の実践

4.5.1 多能工化の必要性

当社の人員構成は正社員 55 名、期間工 49 名、パート他 21 名、計 125 名となっている。

直接部門は、超短納期の顧客要望への対応、売上増減に伴う人件費高騰の防止のために、各作業者が多能工となり、臨機応変に持ち場を変更する必要がある。

また、間接各部門では 5 部門 24 名で構成され、1 部門で多数の業務分掌があるが、人数が少なく、一人一人が多く業務を兼ねる必要がある。

- 1) 複数の業務に精通した人材の計画的な育成を行う必要がある。
- 2) 常に最前線の情報を基にマネジメントを行う必要がある。

上記の考え方により直接部門、間接部門それぞれ少数精鋭での運営を実施してきた。

4.5.2 リクルーター制度による新卒獲得・・・省略

4.5.3 部門別スキル表の充実と計画的育成による多能工人材育成

「業務機能展開表」から各部門のスキルを 150～200 項目へ細分化した「部門別業務スキル表」により、各個人のスキルを明確化し、それに基づき「MCS チャレンジシート」により年間スキル取得計画を立て部門業務の多能工化へ向けた教育を行なっている。

また、期間工へは「作業認定書」にて現状スキルを明確化し、「期間工 MCS チャレンジシート」にて、スキル取得計画を立てている。

さらに、全従業員の意識向上を図るため、部門長が面談にて弱点と向かうべき方向性を示し、成長意欲の向上を図っている。

その結果、各部門にて多能工人員が育ち少数精鋭部隊が構築されてきている。

4.5.3 社内教育制度の確立による基本スキルの向上・・・省略

5. 基盤構築戦略の実践

5.1 経営方針とその展開

5.1.1 概要

TQM導入前は、年度会社方針を基に、各部門が実施計画書により活動を実施し、トップが経営管理会議でチェック・フォローを行っていた。しかし、中長期経営計画からの繋がりが弱く、また、方針策定や方針展開のツールがなく、年度会社方針達成率が低かった。

TQM導入後は、「方針管理規定」により、方針管理のしくみを強化し、「中長期経営計画」と「年度会社方針」との結びつきの強化を図った。

また、「部方針実行計画展開表」により、各部と各部担当者までの活動計画を明確にして活動を展開した。そして、「部方針月次フォローアップシート」により、活動の促進とそのフォローを行った。

期末には「期末反省書」により、方針活動と達成度の反省を行い、課題を抽出し、次年度の方針へ展開するしくみを構築した。

基本的な考え方

中長期的視点からの方針策定のしくみ構築と実行・フォローアップの充実により、年度会社方針の達成を図る。

5.1.2 活動の重点

TQM導入時の問題点と活動の重点は、次のとおりである。

TQM導入時の問題点

- (1) 中長期経営計画と年度会社方針との結びつきが弱く、中長期的な視点に立った方針策定ができていなかった。
*
- (2) 年度会社方針の展開とフォローアップのしくみが不十分で、年度会社方針の達成率が低かった。 **
- (3) 方針達成活動に対する評価のしくみがなく、活動結果に対する問題点が明確でなかった。 ***

活動の重点

- (1) 年度会社方針と中長期経営計画との結びつきの強化により、中長期的視点に立った方針を策定する。 *
- (2) 方針の展開及びフォローアップのしくみ構築により、年度会社方針達成率の向上を図る。 **
- (3) 方針達成活動の評価のしくみ構築により、次年度への課題の明確化を図る。 ***

5.1.5 実施状況

表 5.1.1 の活動の内容を詳述すると、次のとおりである。

(1) 中長期経営計画と年度方針の結びつき強化による方針の策定*

TQM導入前は、「中長期経営計画」と「年度会社方針」との結び付きが弱く、中期的視点にたった方策の展開ができていなかった。

TQM導入後は、「SWOT分析」の実施による「中長期経営計画書」への落とし込みを行い、中長期経営計画の充実を図った。また、「年度実施絞り込み書」により経営課題を明確にして年度方針への結びつきを強化することにより、中期的視点に立った方策策定が可能となった。

その結果、中期的視点に立った課題が明確になった。

(2) 方針の展開・フォローアップのしくみ構築による年度会社方針の達成**

TQM導入前は、会社方針の具体的実施項目が明確になっておらず、改善活動が場当たり的なものとなっていた。

TQM導入後は、「方針管理規定」により、方針展開のしくみを構築した。また、「部方針実行計画展開表」により、方針に対する部門の具体的実施内容を明確にした。そして、「部方針月次フォローアップシート」により、活動フォローアップの強化を図った。

その結果、方針展開のしくみが構築され、年度会社方針の達成が図れるようになった。

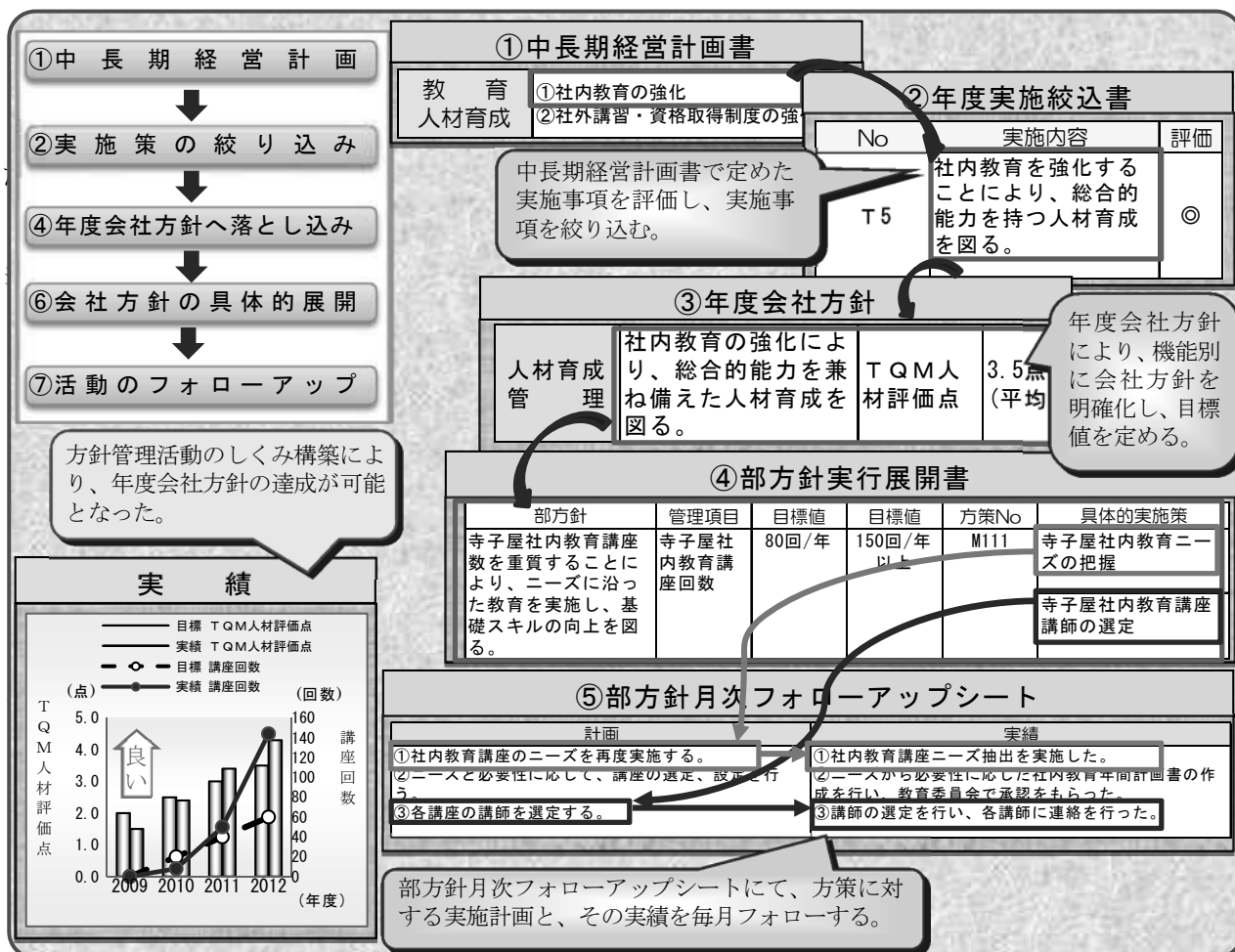


図 5.1.2 方針管理活動のしくみ

(3) 方針達成活動の評価のしくみ構築による次年度への課題の明確化***

TQM導入前は、改善活動の評価のしくみがなく、プロセス管理ができていなかった。

TQM導入後は、「トップ診断」により、トップによるフォローアップの強化を図った。

また、「トップ診断指摘事項改善計画書」により、改善活動の課題を明確にした。そして、「期末反省書」により、期末反省を強化し、次年度への課題を明確にした。

その結果、方針管理の改善活動が充実し、年度会社方針の達成率が向上した。

5.1.6 効果

有形・無形の効果は次のとおりである。

(1) 有形の効果

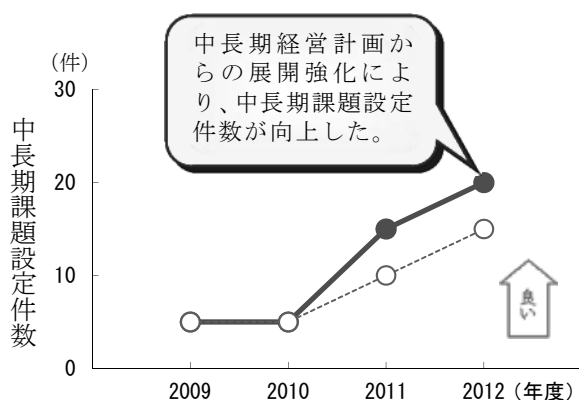


図 5.1.3 中長期課題設定件数*

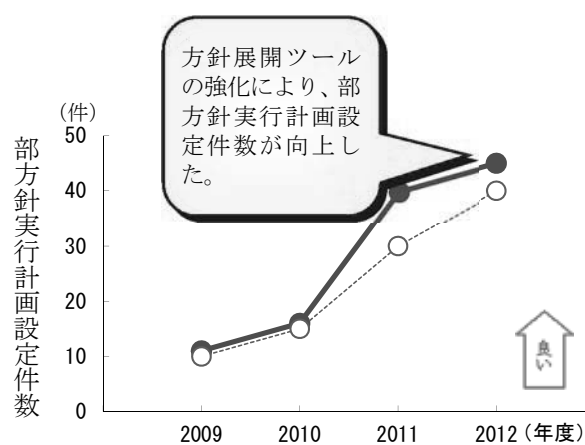


図 5.1.4 部方針実行計画設定件数**

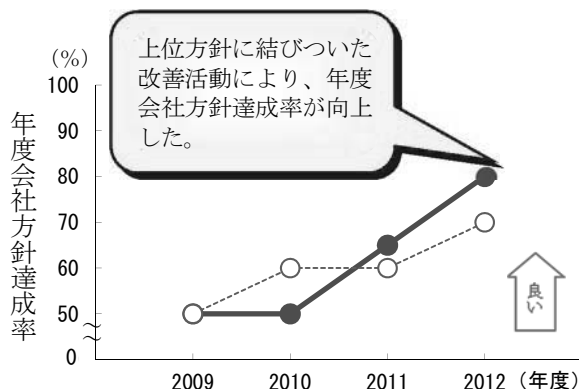


図 5.1.5 年度会社方針達成率**

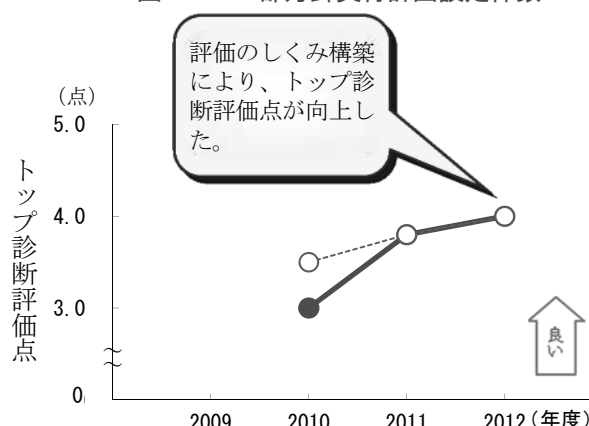


図 5.1.6 トップ診断評価点***

(2) 無形の効果

- ① 方策策定ツールにより、中長期的視点に立った方策展開が可能となった。*
- ② 方針展開ツールの充実により、改善活動が活発化した。**
- ③ 方針活動評価のしくみ構築により、次年度への課題が明確になった。***

5.1.7 今後の進め方

- (1) 中長期の重要課題の明確化とその解決により、中長期経営計画の達成を図る。*
- (2) 方針管理活動のチェック・フォローの強化により、会社方針達成率を向上する。**
- (3) 方針活動の定期評価のしくみ強化により、トップ診断評価点を向上する。***

5.2 技術開発

5.2.1 概要

防錆を目的とする表面処理は、新製品の開発から量産開始までに要する期間が3～5年と極めて長い。表面処理は、特殊工程に該当するが、自動車分野における採用が多岐にわたり、かつ最終製品品質への影響が大きい。そのため品質特性を総合的に評価し、市場での性能が立証されない限り新製品の採用につながらない。

TQM導入前は、上記状況において場当たりの対応に終始したため、新製品が採用されることは極めて希であった。

TQM導入後は、「市場情報シート」により市場情報の正確な把握を図った。「SWOT分析」、「PPM分析」を経て「新製品開発戦略」を策定することにより、新製品開発の方向性の明確化を図った。「開発提案評価表」「開発計画書」「QFD」を作成することにより、新製品開発の目標の明確化を図った。また、「リーン製品開発」を参考に新製品開発のしくみを改善し、様々な検証結果を「開発知見書」にまとめ、開発の終盤に顧客要求事項と設計品質を確定することとした。これにより顧客の要求事項変更や追加による設計差し戻しのムダを排除した。「プロジェクト進捗表」にて進捗状況のフォローを図り、「DR」により、達成度の確認を図った。また、「DRBFM」で開発品の市場での性能を明確にし、採用における障壁を極力少なくする努力をした。

その結果、顧客ニーズに合致した新製品を短期間で開発することができるようになった。

基本的な考え方

情報収集と分析、および新製品開発のしくみ強化により、顧客満足の高い新製品を開発する。

5.2.2 活動の重点

TQM導入時の問題点と活動の重点は、次のとおりである。

TQM導入時の問題点

- (1) 顧客ニーズの情報が不足し、特定の薬剤メーカーとしか付き合いがなかったため、市場全体の動向に対応した新製品の企画ができなかった。*
- (2) 顧客ニーズを製品に反映させる開発のしくみがなかったために、顧客満足を得ることができなかった。 **
- (3) 開発品評価項目は、各自動車メーカー規格に記載がある項目のみで、顧客の信頼を得ることができなかった。 ***

活動の重点

- (1) 表面処理市場動向、顧客ニーズ、他社動向、技術革新などの情報収集と分析を強化することにより、時代に先駆けた新製品を企画する。 *
- (2) 顧客ニーズを製品品質や工程管理に反映するしくみの構築により、顧客満足度の高い製品を開発する **
- (3) 様々な観点から開発品を評価する能力を強化することにより、顧客の信頼向上を図る。 ***

5.2.5 実施状況

表 5.2.1 の活動の内容を詳述すると、次のとおりである。

(1) 情報収集強化によって時代に先駆けた製品の企画*

TQM導入前は、中長期的視野に立った組織的な情報収集が不十分であり、技術開発を計画的に進めるしくみが弱かったため、その時々顧客ニーズに対応した開発活動であった。

TQM導入後は、各部門に寄せられるあらゆる顧客情報を「営業情報DB」に一元管理し、分析結果を「市場情報シート」に集約することにより顧客ニーズを正確に把握できた。「海外視察」によりグローバルな情報収集に努めた。薬剤開発メーカー共同でマーケティングをすることで開発側への情報収集能力も強化した。これらの情報を「NBP (New Business Project)」において戦略的に解析し、「SWOT分析」や「PPM分析」を通じて新製品開発戦略を策定した。これにより、中長期における技術開発の方向性と目標を明確にし、技術開発計画の具体化を図った。

その結果、時代に先駆けた製品を企画し、明確な目標のもとに開発することができた。



図 5.2.2 新製品の企画のしくみ

(2) 新製品開発のしくみ構築による開発能力の強化**

TQM導入前は、顧客の直接的な改善要望に対応するものの、その要望を開発に反映させる適切なしくみがなく、新製品開発には長期間を要した。

TQM導入後は、「QFD1」により、コスト要求に背反しない設計品質や技術的に未知の領域にある設計品質をネック事象として抽出するように図った。このネック事象の代替案を重点的に開発・評価し、その結果を「開発知見書」に蓄積する。「QFD2」により、顧客要求品質と設計品質を確定し、工程を設計するしくみを構築した。このしくみにより直近の顧客ニーズの変化や追加に迅速に適応し、設計差し戻しによる開発期間の長期化を回避することを図った。また、「DR」により、開発品のできばえを評価し、「DRBFM」の発行により、開発品の市場での性能を明示するように図った。

その結果、開発に要する期間が短縮し、市場導入の目処を付けることができた。

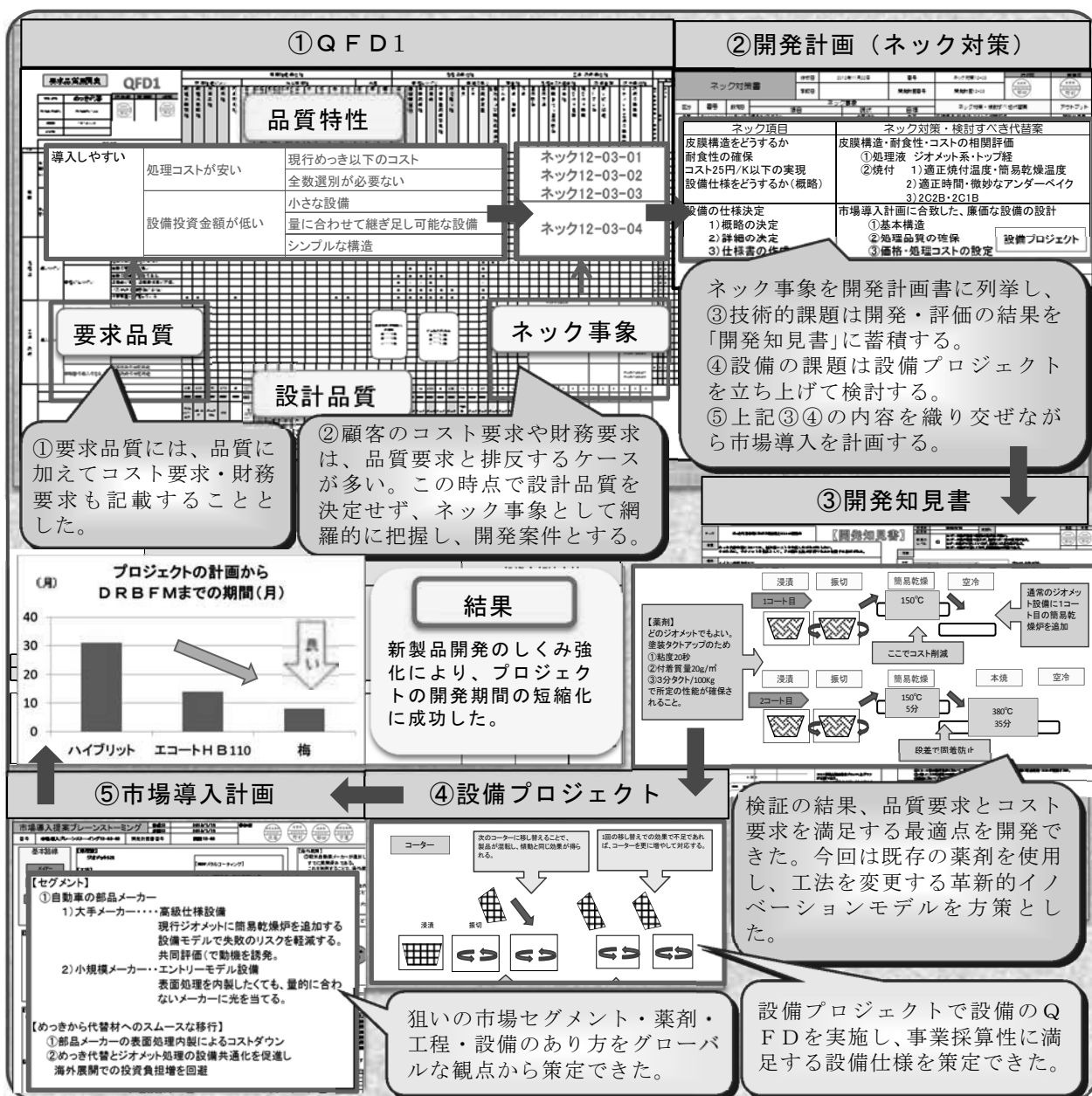


図 5.2.3 新製品開発のしくみ構築による開発能力の強化

(3) 開発品評価分析能力強化による顧客信頼性の向上***

TQM導入前は、開発品の評価・分析能力に乏しく、顧客の開発品に対する信頼を獲得できるレベルではなかった。

TQM導入後は、「中川試験場」「R&Dセンター」整備により耐食性評価能力を向上図り、「耐もらい錆び耐食性試験法」など、市場での問題発生を事前に把握しうる評価方法を提案した。また、長年の事業継続で蓄積したノウハウを基礎に立ち上げた「コストテーブルプロジェクト」「設備プロジェクト」により開発品の性能評価と並行してコスト要求適合性や事業採算性を評価・分析する能力の強化を図った。

その結果、顧客の信頼が向上し、市場導入が促進されることになった。

5.2.6 効果

(1) 有形の効果

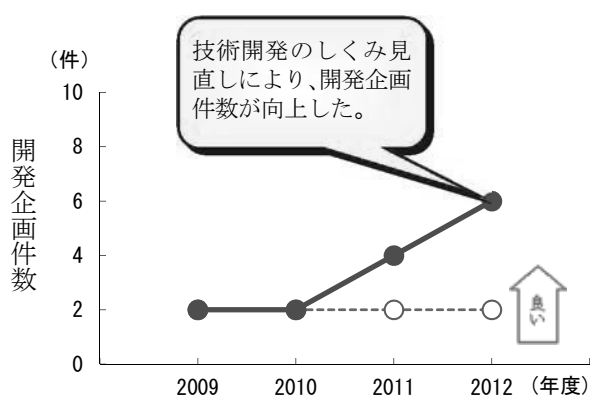


図 5.2.4 開発企画件数 *

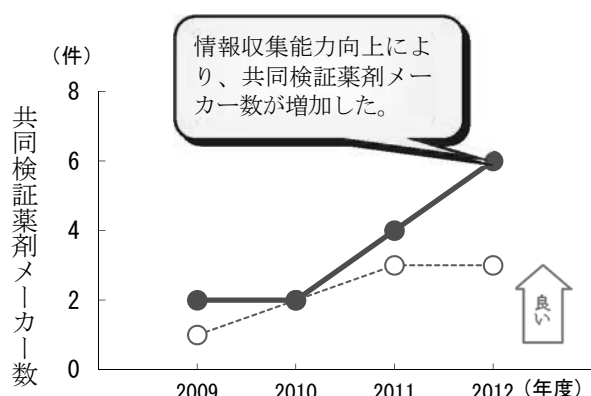


図 5.2.5 共同検証薬剤メーカー数 (累積) *

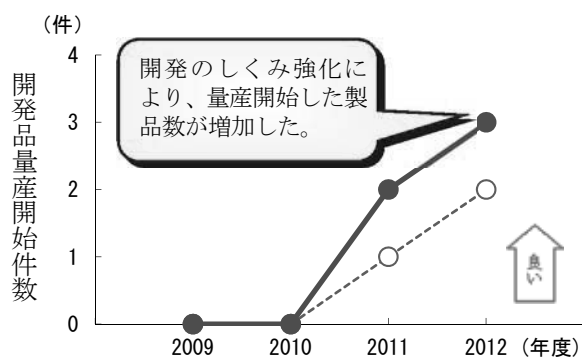


図 5.2.6 開発品量産開始件数 **

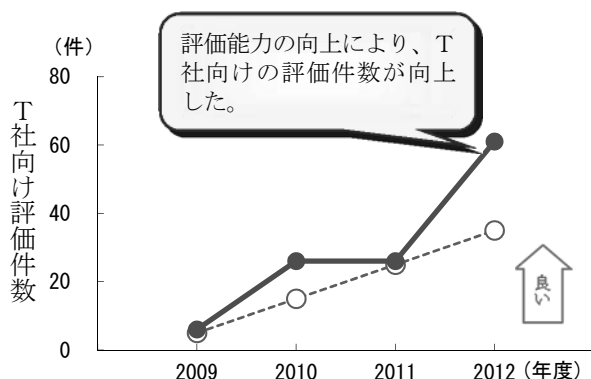


図 5.2.7 T社向け評価件数 ***

(2) 無形の効果

- ① 薬剤開発会社との情報交換により、薬剤に関する知識が増えた。*
- ② 新製品開発のしくみ共有により、薬剤開発会社の開発意欲が向上した。 **
- ③ 顧客の信頼が増加したことで、顧客の開発要望に関する情報が増えた。 ***

5.2.7 今後の進め方

- (1) グローバル情報の収集力向上により、グローバル対応の表面処理を開発する。 *
- (2) 製品開発プロセスレビューでの分析強化により、さらに開発力を向上させる **
- (3) 市場での性能を短期間で評価する手法を開発し、さらに顧客の信頼を高める。 ***

5.3 製品品質の管理と改善

5.3.1 日常管理・・省略

5.3.2 継続的改善

5.3.2.1 概要

TQM導入前は、トップ参加型の全社的改善のしくみが不十分であり、5S活動も躰が不十分であり、徹底されていなかった。また、QC手法などの教育のしくみがなく、問題解決力が弱かった。

TQM導入後は、改善活動のしくみを見直し、経営に直結した改善活動と「ルールを守る」人材育成を中心とした「New5S活動」を導入し、活動の強化を図った。

まず、トップ参加型の職場毎の改善活動である「TQMトップ点検」「New5Sトップ点検」の実施により、経営者と全従業員が活動の共有化を図り、改善活動を促進した。

また、「QCサークル活動」の充実を目的とし、「改善活動評価表」を用いて、各サークルの弱点を明確にして、それを克服した。そして「寺子屋社内教育」によるQC的問題解決法の教育により、従業員の問題解決力の向上を図った。

次に、「創意工夫提案」制度では、「創意工夫提案推進委員会」の設置により、常時改善活動を行う企業風土を構築した。

その結果、経営者のものの見方や考え方が全従業員に浸透して、質の高い活動へと変革を遂げ、経営者意識の強い改善活動が企業風土となった。これにより、改善効果金額・改善件数も向上した。

基本的な考え方

年度会社方針に基づく全員参加での継続的改善活動の活性化により、問題解決力の向上と継続的改善の企業風土を形成する。

5.3.2.2 活動の重点

TQM導入時の問題点と活動の重点は、次のとおりである。

TQM導入時の問題点

- (1) 年度会社方針に基づくトップ参加型の改善活動のしくみが弱く、経営に直結した改善が少なかった。*
- (2) 5S活動を実施していたが、躰を中心としたルールを守る人材育成が弱かった。**
- (3) QC手法やQC的問題解決法の教育のしくみがなく、問題解決力が弱かった。***

活動の重点

- (1) 年度会社方針に基づくトップ参加型の改善活動のしくみ充実により、経営に直結した改善を強化する。*
- (2) 躰を中心としたNew5S活動の推進と教育により、ルールを守る人材育成を図る。**
- (3) QC手法やQC的問題解決法の教育により、問題解決力の向上を図る。***

5.3.2.5 実施状況

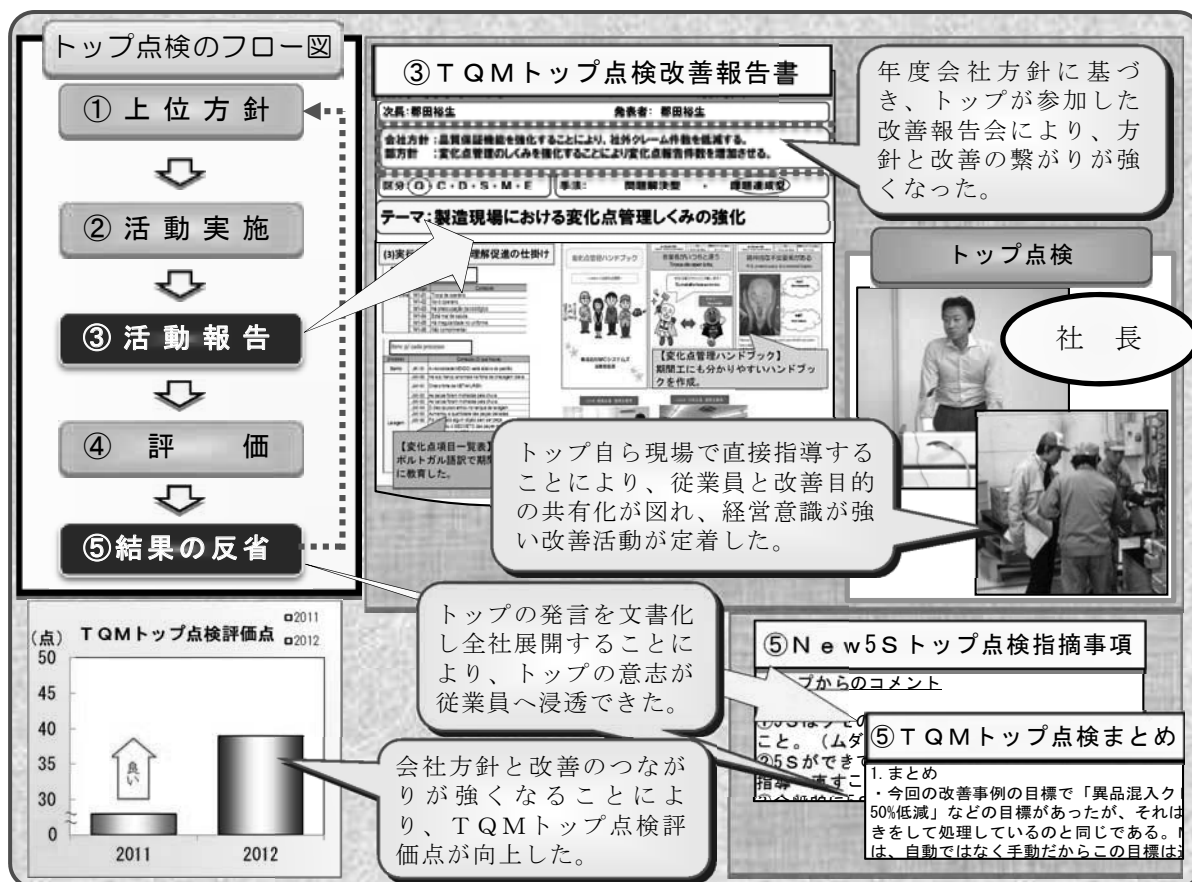
表 5.3.2.1 の活動の内容を詳述すると、次のとおりである。

(1) トップ参加型改善活動のしくみ強化による改善活動の充実**

TQM導入前は、改善活動は活発に行っていたが、上位方針と改善活動のつながりが弱く、経営に直結する改善活動のしくみを構築し、強化する必要があった。

TQM導入後は、会社方針に基づく改善活動のしくみとして、トップ参加型の「TQMトップ点検」制度を構築し、また、「QCサークル活動」の活性化をねらいとした「QCサークル活性度評価表」でQCサークル活動の活性度を評価することで、上位方針との繋がりを強化すると共に、改善活動の活性化を図った。

その結果、経営につながる改善の効果金額、改善件数が増加した。



(2) New5S活動のしくみ強化によるルールを守る人材育成を図る*

TQM導入前は、5S活動は行っていたが、躰の部分の教育が足りず、4Sが中心であったため、改善しても維持管理力が弱かった。

TQM導入後は、躰を中心とした「New5S活動」を導入し、「ルールを守る」人材育成を図った。また、「New5Sフロア管理」のしくみを構築し、「New5S管理ボード」で活動のPDCAを見える化し、期間工を交えた計画的な改善を行うことで、New5S活動が活性化した。

次に、社内教育講座により「New5S教育」を行うことで、5Sの目的の明確化と5S改善能力の向上を図った。その結果、全員参加のNew5S活動が定着し、New5S

トップ点検評価点が向上すると同時に、維持管理が定着した。

(3) Q C 的問題解決法の教育と充実による問題解決力の強化***

TQM導入前は、改善活動は行っていたが、要因解析力・問題解決力、真因の追究力が弱く、また改善が的を射ていないことがあった。

TQM導入後は、「寺子屋社内教育」による要因解析力・問題解決力の向上を図り、そしてまた、「Q C 検定対策講座」による挑戦意欲の向上を図った。

その結果、改善活動評価点が向上し、問題解決力の強化が図られた。

5.3.2.6 効果

有形・無形の効果は、次のとおりである。

(1) 有形の効果

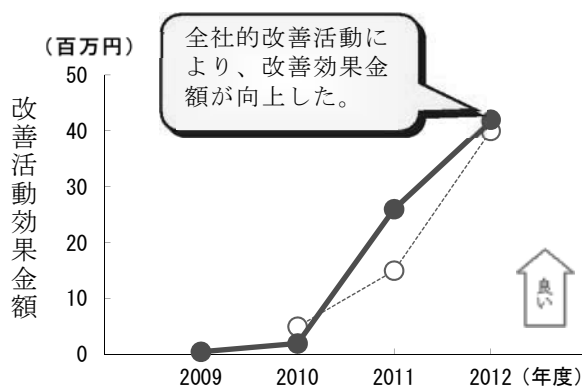


図 5.3.2.3 改善活動効果金額 *

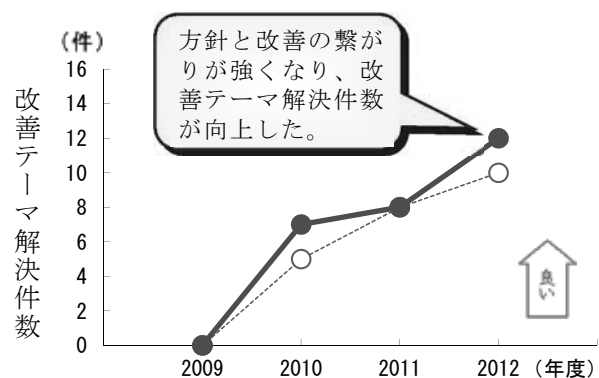


図 5.3.2.4 改善テーマ解決件数 *

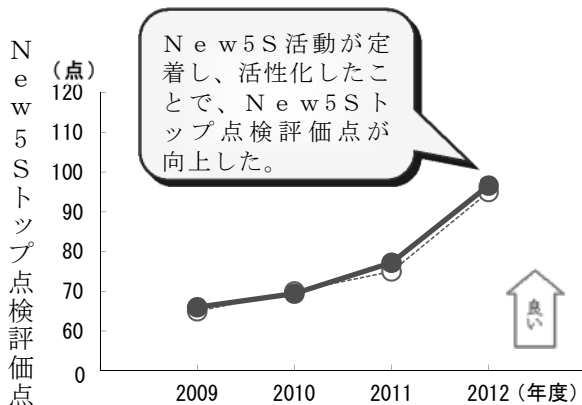


図 5.3.2.5 New5Sトップ点検評価点 **

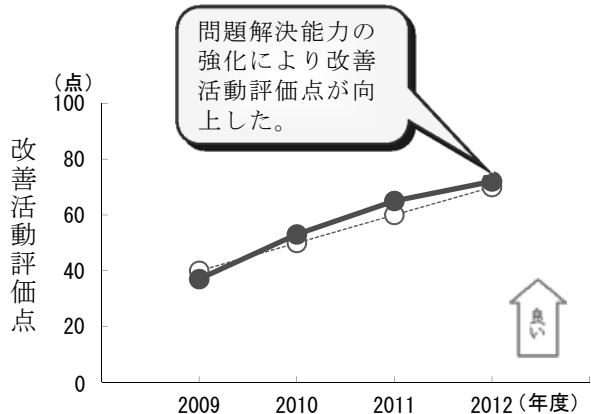


図 5.3.2.6 改善活動評価点 ***

(2) 無形の効果

- ① トップ参加型の改善活動にすることにより、改善意識の向上につながった。 *
- ② ルールを守れる人材育成により、後戻りしない改善活動となった。 **
- ③ Q C 的問題解決法の教育により、自ら問題に取り組む社員が増加した。 ***

5.3.2.7 今後の進め方

- (1) 経営と直結した改善活動を強化し、方針の達成とさらなる業績向上につなげる。 *
- (2) 「New5S活動」を通じて人づくりを遂行し、より規律のある職場を形成する。 **
- (3) 問題解決力における従業員の弱点克服により、全社の問題解決力の向上を図る。 ***

5.4 管理システムの構築

5.4.1 品質保証

5.4.4.1 概要

TQM導入前は、社外クレームの対策を個別に実施していたために再発防止、未然防止工程の作り込みに課題があった。

TQM導入後は、「三現調査シート」による真因追究、「ゼロ会」による対策検討、「品質向上会議」における対策横展開により再発防止を図った。

変更管理・異常管理を整理した新定義の「変化点管理活動」を製造現場で実践し、要素作業毎に良品条件を確立させる「自工程完結活動」を全社的に展開することにより工程管理を強化し、未然防止を図った。

従来は、表面処理剤の特性により、製品固着や外観不良等の問題が発生するため、後工程で全数選別を必要としていた。しかし、当社では、工程の作り込みによって全数選別工程を経なくても良品をリリースできるようにする選別レス化を図った。

その結果、再発防止、未然防止、工程の作り込みが強化され、社外クレームを低減できた。

基本的な考え方

品質第一に徹し、品質保証体制を充実することにより、工程で品質の作り込みを行い、お客様に良い品を安く早く提供する。

5.4.4.2 活動の重点

TQM導入前の問題点と活動の重点は、次のとおりである。

TQM導入前の問題点

- (1) 異品混入対策は現場指導教育に偏っており、真因を追及しての再発防止ができていなかった。*
- (2) 場当たりの不良対策のみで、社外クレームが多発していた。***
- (3) 処理剤の特性に由来する社外クレームに対しては、全数選別工程を設定するしか方法がなかった。***

活動の重点

- (1) 真因追究を向上することにより、異品混入の再発防止を強化する。*
- (2) 変化点管理と自工程完結活動を進め、工程内品質管理のしつこさを強化することにより、社外クレームを低減する。***
- (3) 全数選別工程を経なくとも良品をリリースする工程の改善により「選別レス」化を推進する。***

5.4.4.5 実施状況

表 5.4.1.1 の活動の内容を詳述すると、次のとおりである。

(1) 真因追究による異品混入発生件数の低減*

TQM導入前は、発生源対策が不十分で、異品混入件数を低減できなかった。

TQM導入後は、「三現調査シート」により「三現強化活動」を図り、「ゼロ会」において「残留品発見ダービー」「落下品解析」を行い、真因追究の向上と効果的な対策の実施を図った。また、「品質向上会議」にて対策の横展開を図った。

その結果、異品混入件数が低減した。

(2) 工程管理の強化による社外クレーム件数の低減**

TQM導入前は、品質の作り込みが不十分で、社外クレームが減らなかった。

TQM導入後は、新しく定義した「変化点管理活動」により、全員参加で異常処置から改善活動につなげる工程管理強化を図った。また、各要素作業の想定不良対策の策定に重点をおいた「自工程完結活動」を全社展開し、日常の工程管理強化を図った。

その結果、工程内での品質管理が強化され社外クレーム件数が低減した。

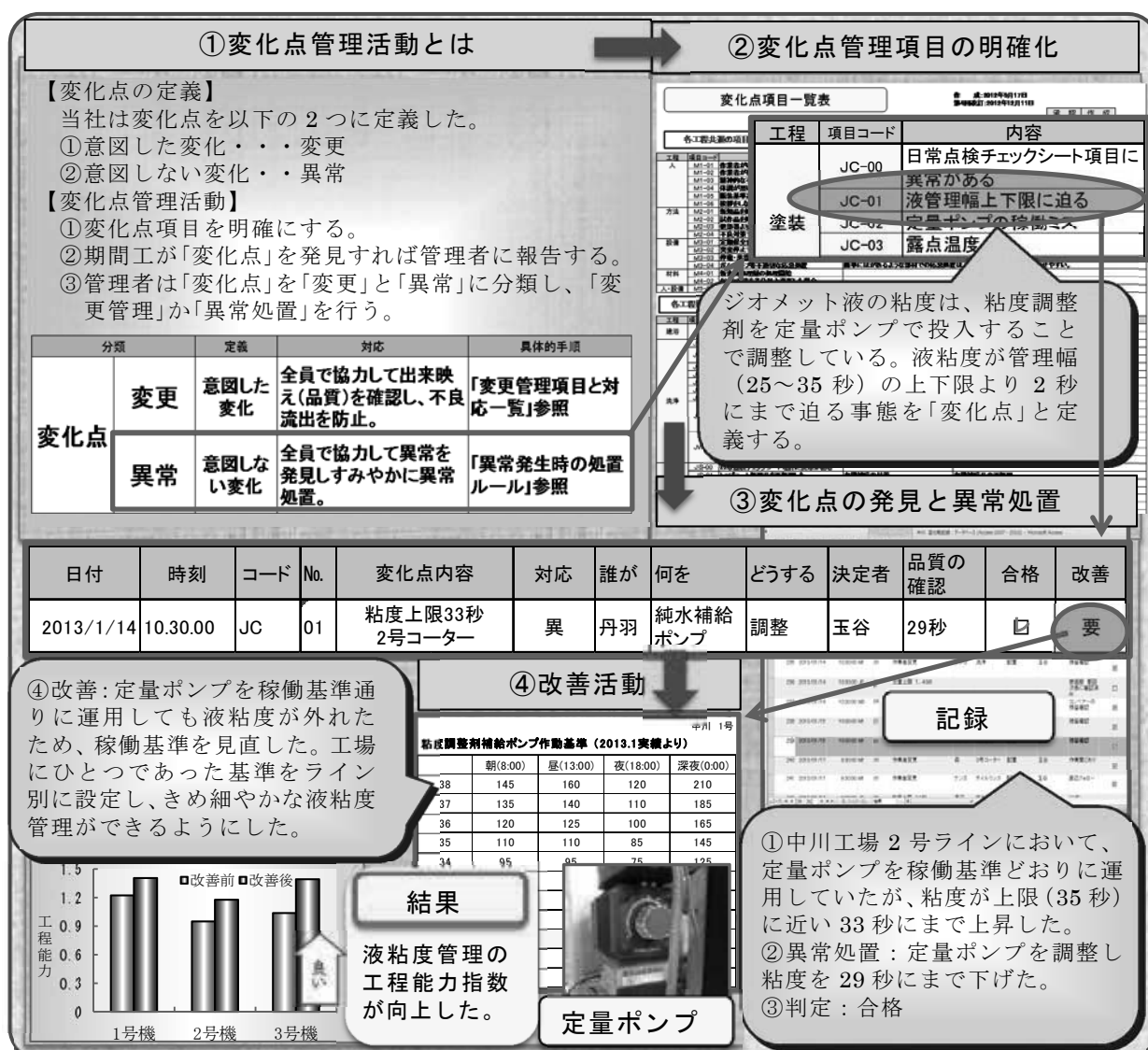


図 5.4.1.2 変化点管理活動からの改善の流れ

(3) 処理工程の改善による「選別レス」の実現***

TQM導入前は、表面処理剤の特性に由来して発生する製品固着等の不良に対して、顧客の要求品質を満足できず、全数選別の要求が多数寄せられていた。

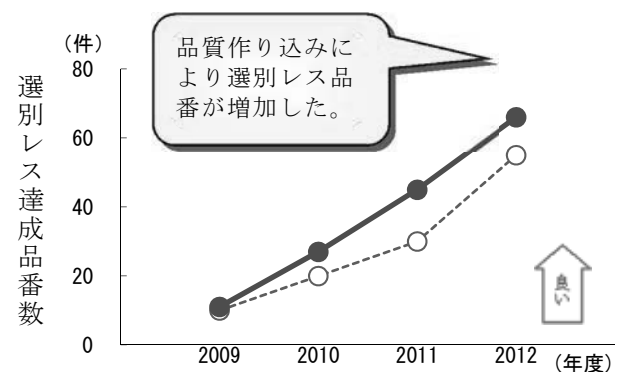
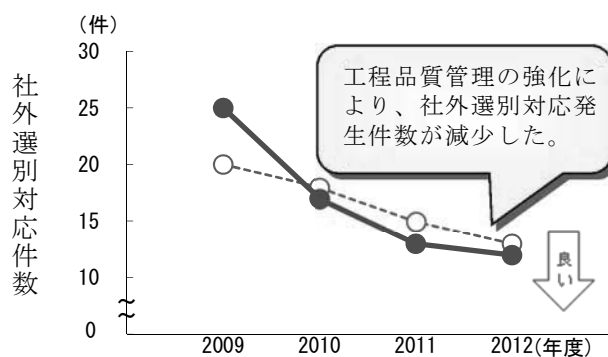
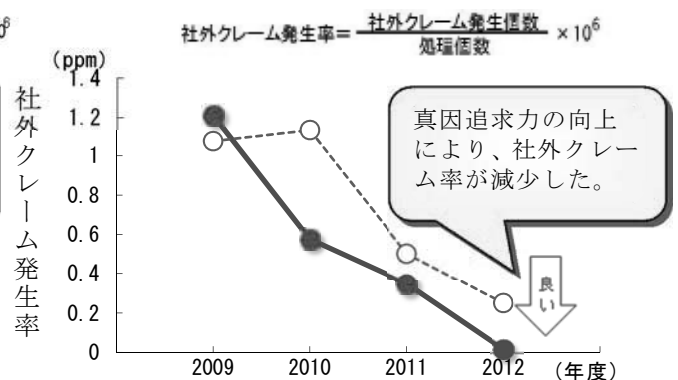
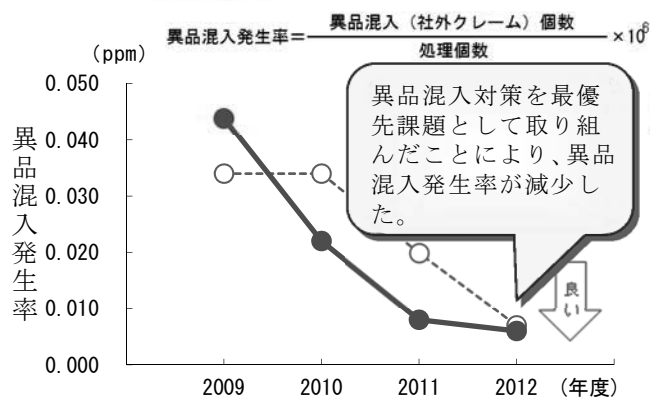
TQM導入後は、個々の製品の品質を作り込む「選別レス活動」により固着・噛み込み・たまり・未着などの問題を全数選別によらずに出荷できるような対策を講じた。

その結果、社外クレーム再発件数を低減できた。

5.4.4.6 効果

有形・無形の効果は次のとおりである。

(1) 有形の効果



(2) 無形の効果

- ① 真因追究力の向上により、発生源対策が早期にできるようになった。*
- ② 自工程完結活動により、標準化の重要性が周知徹底された**
- ③ 選別レス活動の経験蓄積により、現場の改善能力が向上した。***

5.4.4.7 今後の進め方

- (1) 残品箇所の特定と対策の強化により、異品混入の撲滅を図る。*
- (2) 変化点管理活動の強化により、異品混入・外観不良の未然防止を図る。**
- (3) 薬剤の改良により、たまり不良選別を撲滅する。***

5.4.2 販売管理・・省略

5.5 品質情報の収集・分析とIT活用・・省略

5.6 人材の能力開発

5.6.1 概要

TQM導入前は、部署ごとのOJTが中心で、全社的な教育体制が整備されていなかった。また、MCシステムズのあるべき人材像が不明確で、その評価基準もなかったことで、各個人が自己啓発を積極的に促進する環境になっていなかった。そしてまた、各業務に必要な技術・技能のノウハウは個人レベルで保有・蓄積しており、計画的に技能、技術教育をするしくみになっていなかった。

TQM導入後は、「教育委員会」を立ち上げ、「教育訓練規定」により、全社的な教育体制を整備し、教育訓練のしくみの再構築を図った。また、「TQM人材評価基準書」でMCシステムズのあるべき人材像を明確にして、「MCSチャレンジシート」により、各個人の目標を設定することにより、自己啓発の環境を整え、学ぶ意欲を促進することができた。

そして、「寺子屋教育」により、OJTだけではむずかしい教育のカリキュラムを整備し、技術・技能を計画的に伝承・教育するしくみを構築した。

その結果、社内教育の講座数と受講者も増え、そして、TQM人材評価基準点が向上すると共に、社員の業務スキルが向上した。

基本的な考え方

人材育成の総合的なしくみを構築し、あるべき姿に向けた人材教育訓練を実施することにより、MCシステムズに貢献できる人材を育成する。

5.6.2 活動の重点

TQM導入時の問題点と活動の重点は、次のとおりである。

TQM導入時の問題点

- (3) 教育訓練は部署ごとのOJTが中心で、全社の教育体制が整備されていなかった。*
- (2) MCSマンとしてのあるべき姿が不明確で、到達目標も設定がされていなかった。**
- (3) 加工技術・技能のノウハウが個人レベルで蓄積されており伝承・教育が十分にできていなかった。***

活動の重点

- (1) 人材育成のしくみ構築により、教育体制を整備し、人材育成機能を強化する。*
- (2) あるべき人材像の明確化と評価のしくみ強化により、会社に貢献できる社員を育成する。**
- (3) 寺子屋教育を中心とした技術、技能教育により、技術・技能レベルの向上を図る。***

5.6.5 実施状況

表 5.6.1 の活動の内容を詳述すると、次のとおりである。

(1) 教育体制整備による人材育成機能レベルの向上*

TQM導入前は、OJT中心の教育であり、全社的な人材育成のしくみが弱かった。

TQM導入後は、「教育委員会」を発足し、「教育訓練規定」、「教育訓練体系図」により、教育体系を強化した。次に、「教育ニーズ抽出表」、「教育ニーズ分析表」により、教育ニーズから必要な教育を分析し、ニーズに沿った教育を実施するしくみを構築した。

部門業務スキルでは、「部門別業務スキル表」により、必要なスキル 150～200 項目に細分化し、半期毎に取得スキル目標を個人別に計画を立て、実行することで部門での必要スキルの向上を図った。

期末には、「期末反省書」で問題点・課題を抽出し、次年度への展開を図った。

その結果、人材育成のしくみが強化し、人材育成機能レベルが向上した。

(2) MCSチャレンジ活動によるMCSマンの育成**

TQM導入前は、スキル評価は行っていたが、MCSマンとしてのあるべき人材像が不明確で、到達目標の設定がされていなかった。

TQM導入後は、「MCSマン定義」により、あるべき人材像を明確にし、日本人従業員には「MCSチャレンジシート」で、期間工へは「期間工MCSチャレンジシート」により、個人目標を設定することで、成長意欲が向上した。

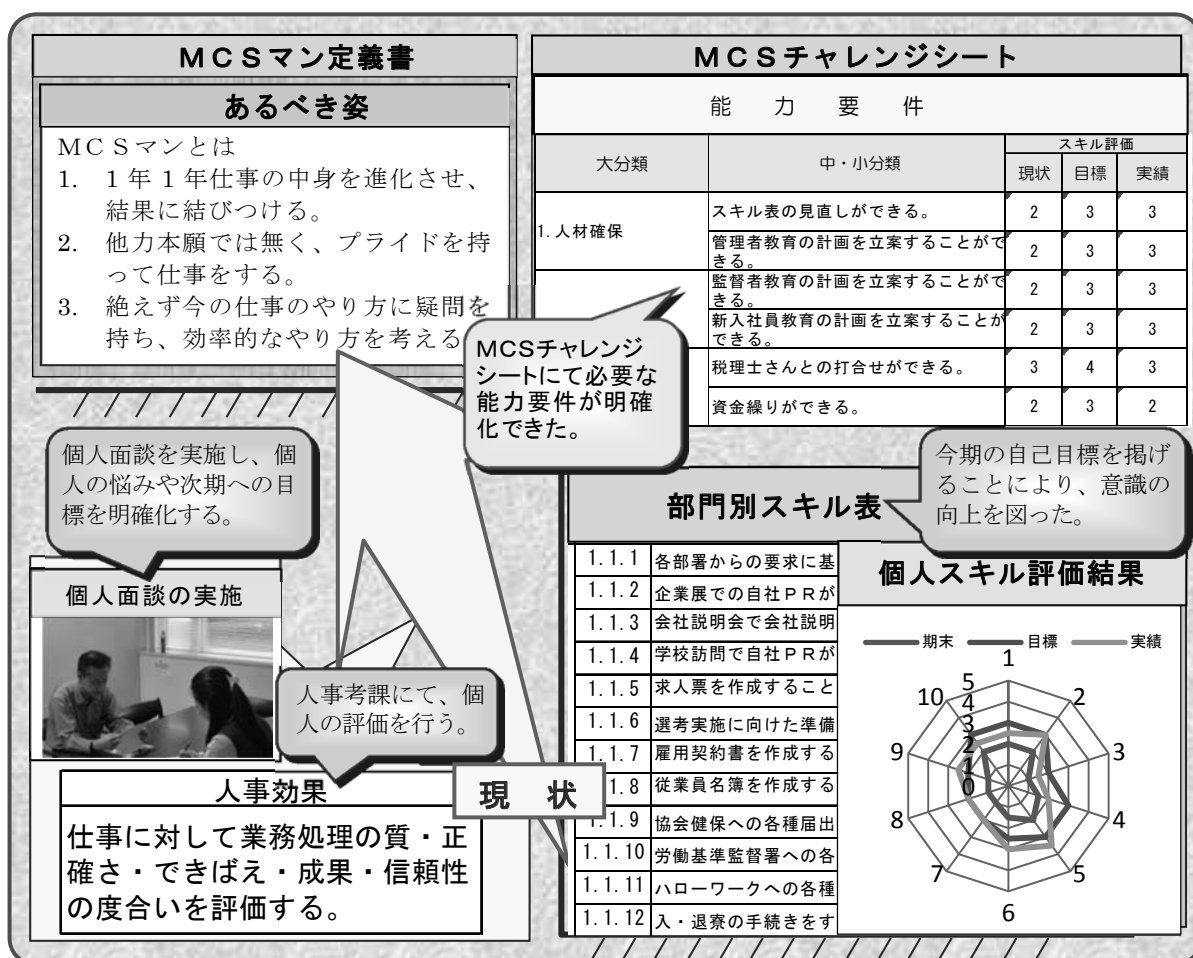


図 5.6.2 「寺子屋教育」によるスキル向上のしくみ

その結果、会社に貢献できる人材の育成が図れ、TQM人材評価基準点が向上した。

(3) 寺子屋教育による個人スキルレベルの向上***

TQM導入前は、各業務に必要な技術・技能の教育は、OJTが中心で、OJTだけでは難しい教育が体系的、組織的、計画的に行われていなかった。

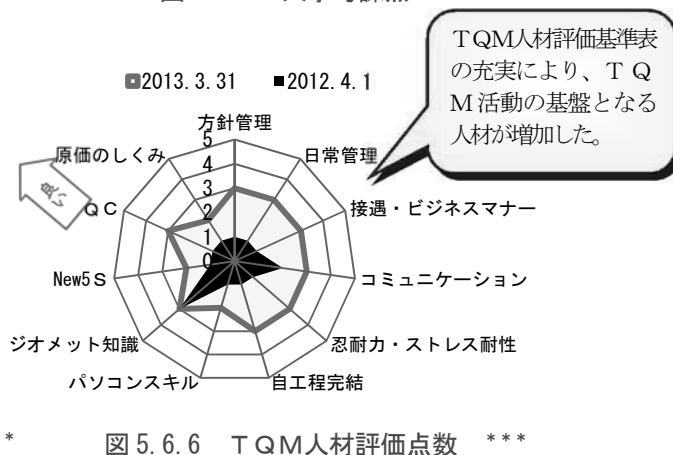
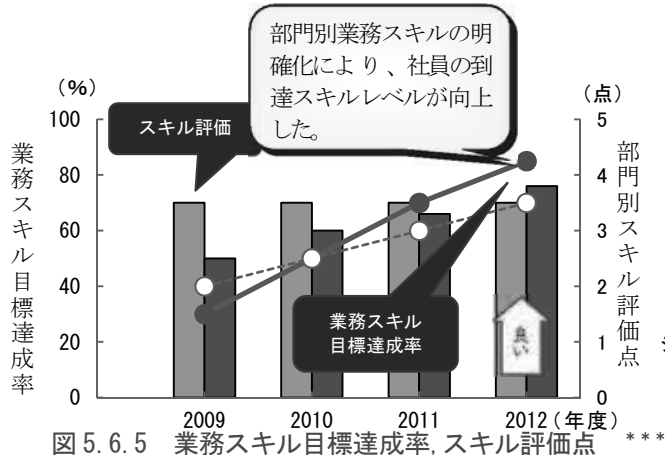
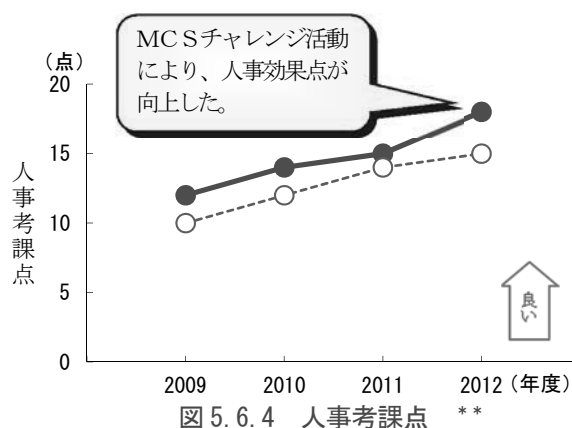
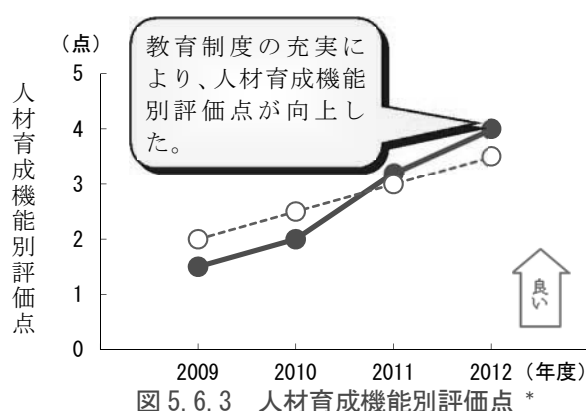
TQM導入後は、寺子屋社内教育により、「New5S」、「QC手法」、「Gカリキュラム」、「MIT」、「設備講習」など専門分野の教育を「年間教育計画表」に沿って体系的、組織的に実施してきた。

その結果、技術・技能レベルや問題解決力の向上など社員のスキルレベルが向上した。

5.6.6 効果

有形・無形の効果は次のとおりである。

(1) 有形の効果



(2) 無形の効果

- ① 全社的な教育制度が整備されたことにより、教育に対する関心が高まった。*
- ② 「MCSチャレンジシート」により、自己啓発に取り組む社員が増加した。**
- ③ 「寺子屋」社内教育の充実により、QC的問題解決力が向上した。***

5.6.7 今後の進め方

- (1) 「中長期経営計画」達成に向けたニーズ把握により、教育制度を充実させる。*
- (2) 自己啓発ツールの活用により、各個人の課題・目標をより明確にする。**
- (3) 専門分野の寺子屋社内教育の強化により、さらなる問題解決力の向上を図る。***

6. 総合効果

6.1 有形の効果

経営基本スローガンである「良い品を安く早く」を完遂するため、全社員一丸となって「表面処理業界のリーディングカンパニー」の実現を目指してTQM活動を推進してきた結果、次のような効果を上げることができた。

中長期経営計画に基づく方針管理による中長期目標の達成

「表面処理業界のリーディングカンパニー」という経営目標を明確にし、2015 年経営計画と経営戦略にもとづく会社方針の策定と方針管理により、不況下においての売上高・高営業利益額の確保ができた。

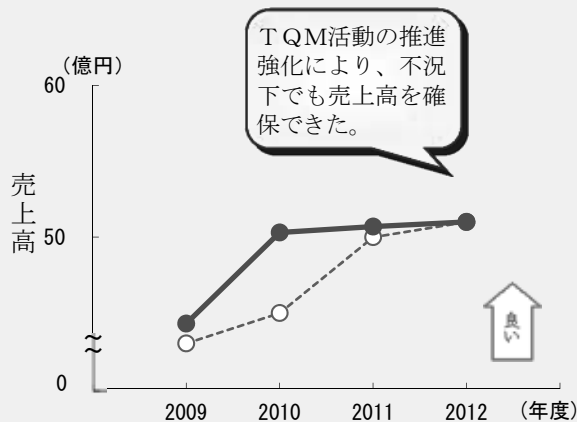


図 6.1 売上高

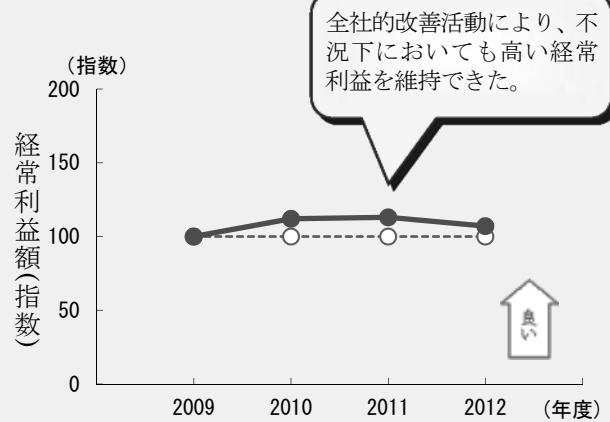


図 6.2 経常利益額 (指数)

戦略的手法による新製品開発力の向上

TQMの推進により、戦略的手法により製品開発力が強化され、顧客ニーズに合った製品開発が可能となり、新製品による売上高拡大と高性能の新型ジオメットが完成した。

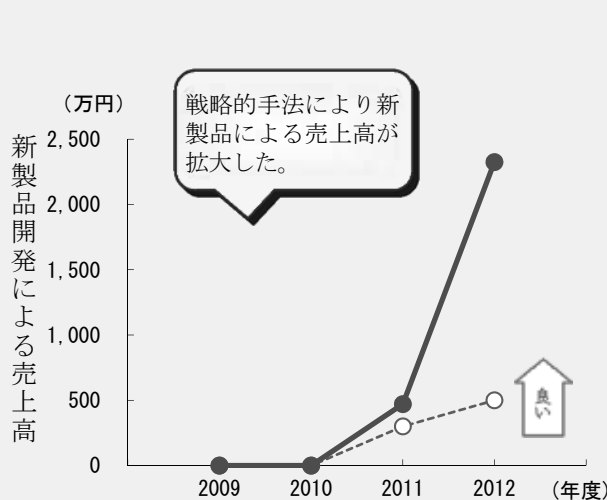


図 6.3 新製品開発による売上高

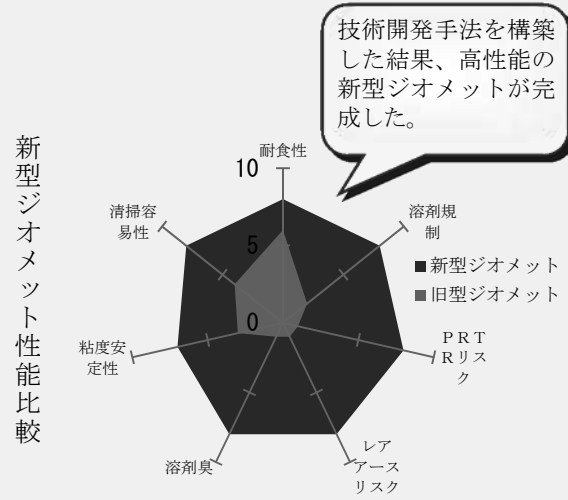


図 6.4 新型ジオメット性能比較 (指数)

戦略的販売管理しくみ強化によるジオメットシェアの拡大

販売活動の充実により営業戦略を明確にすることで、ジオメット採用製品の拡大と、ジオメットシェアの確保ができた。

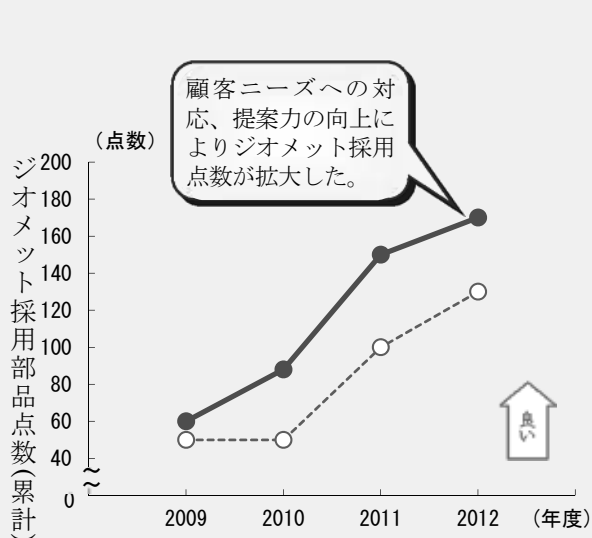


図 6.5 ジオメット採用部品点数

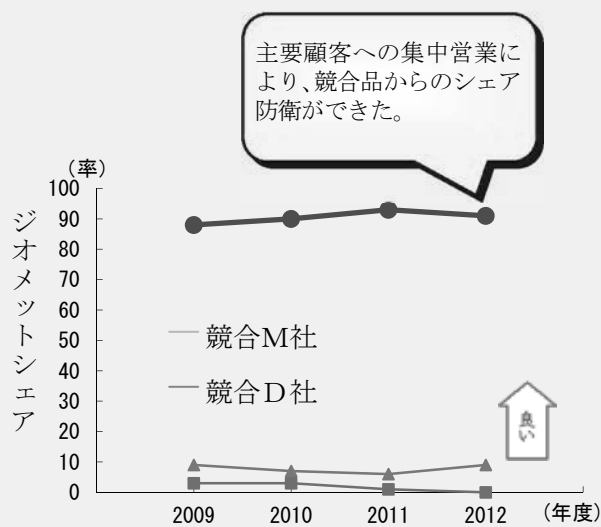


図 6.6 ジオメットシェア

全員参加のTQM活動による社員の改善意識の向上

強いリーダーシップによる全員参加のTQM活動の展開により、従業員の原価意識や改善意識が高まり、このデフレ下でも高い収益性が維持でき創意工夫提案件数も高いレベルを維持できた。

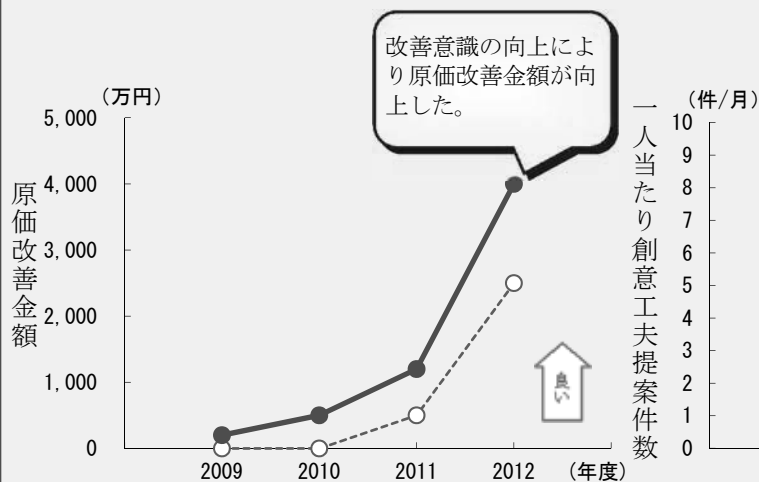


図 6.7 原価改善金額

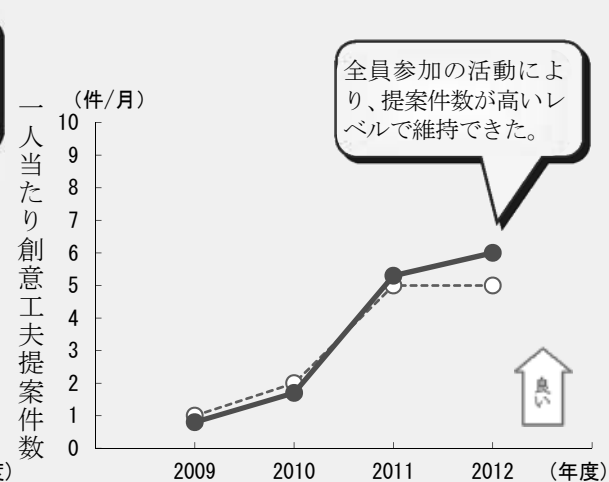


図 6.8 一人当たり創意工夫提案件数

6.2 無形の効果

- (1) 基本理念や行動指針とともに経営計画や方針が明確になったことにより、トップのリーダーシップのもと全社員が経営目標に向って総力を結集できるようになった。
- (2) 会社や部門の取り組むべき課題が明確になり、改善活動のスピードが上がってきた。
- (3) 事実をデータで表すことにより、科学的で合理的な管理ができるようになってきた。

7. 将来計画

我々は、5つの基本理念と基本スローガンである「良い品を安く早く」を基に、TQMを経営管理の基本におき、人材育成と継続的改善活動の推進により、「企業体質の強化」を図り、2015年売上高100億円、経常利益額15億円の達成と「表面処理業界のリーディングカンパニーの実現」に挑戦する。

中長期目標の達成方策は、低コストの新表面処理剤とその工法開発により、自動車業界の高耐食性以外の表面処理市場分野を開拓する。また、戦略的営業活動による自動車業界以外の表面処理市場への販路を開拓する。そして、自動車メーカーの部品の海外現地調達に加速化に対応し、積極的な海外進出により、表面処理分野における世界市場の販路を開拓する。

これらの方策を、全社をあげて展開するために、全社一丸となって、人材育成と継続的改善活動を推進する。

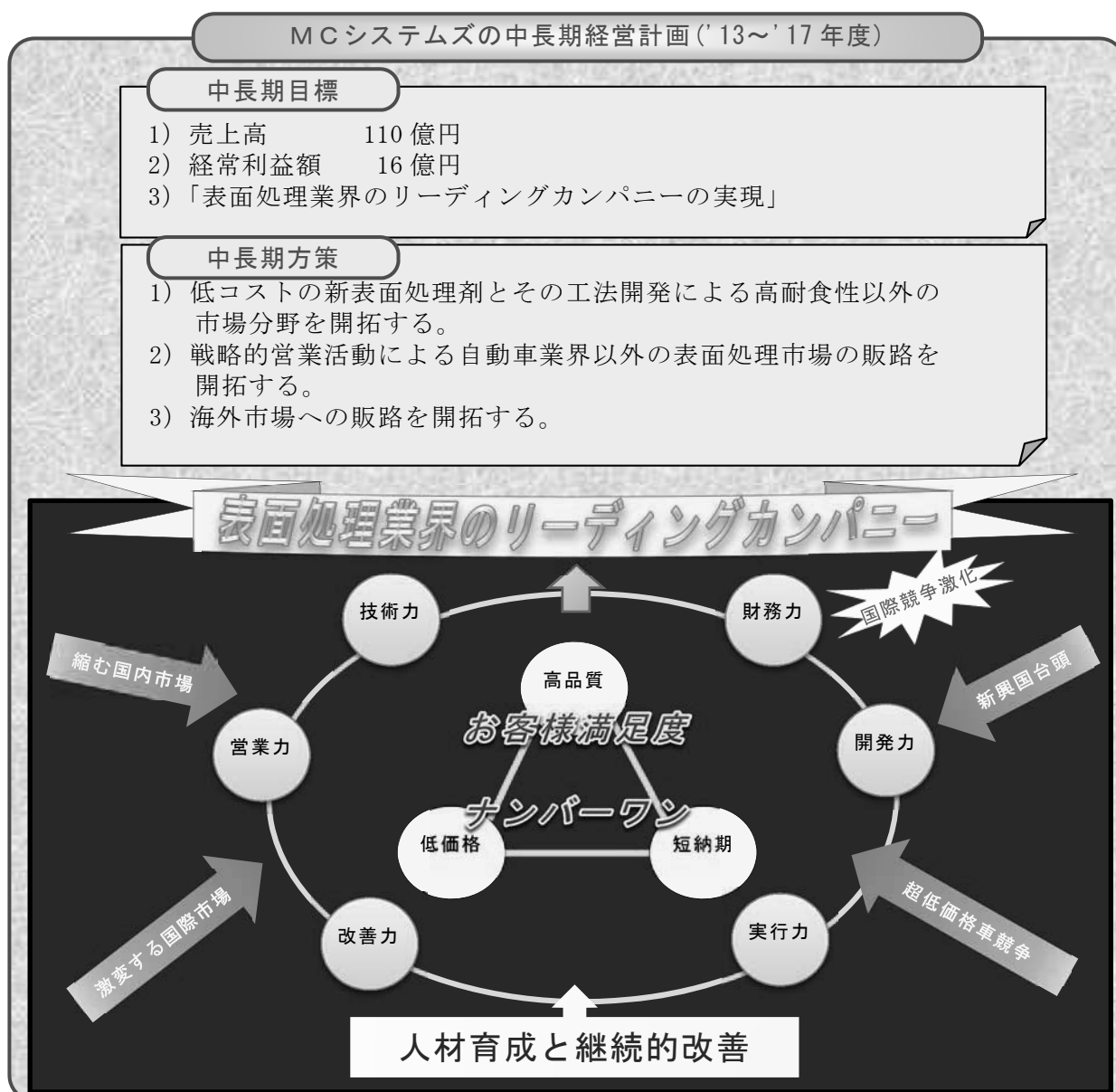


図 7.1 MCシステムズ将来計画