連 載
日本品質奨励賞への道

この連載では、2011年度日本品質奨励賞受賞組織にフォーカスし、
代表者へのインタビューと、取組みの内容をご紹介します。

第1回
GSユアサ
産業電池電源事業部
産業電池生産本部
2011年度日本品質奨励賞　TQM奨励賞

Part1
インタビュー

経営統合の実をあげるために取り組んだTQM本格導入で「世界ナンバーワン品質」めざす

㈱GSユアサ
理事　産業電池電源事業部　産業電池生産本部長
村尾　修　氏

　同じ人が同じ距離を走る時、二人三脚では1人の時より遅くなる。少しでも早く走ろうと思えば、2人の呼吸を合わせ、足並みをそろえることが大切だ。単純な運動種目でさえそうなのだから、成り立ちも文化も異なる別々の会社を1つにする時の苦労は並大抵ではないだろう。社内の足並みの乱れは、製品やサービスに色濃く反映されるからだ。社会性を強く帯びた製品を手がけるような製造業であればなおさらである。「2011年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞」を受賞したGSユアサは、統合事業会社という事情を前向きに捉えて取り組んだ積極的かつ継続的な活動成果を評価された。対象組織である産業電池電源事業部・産業電池生産本部を率いる村尾修本部長に、基本的な姿勢や先行きの展望などを聞いた。

1 単なる融合から、より実効力のある統合へ

―統合事業会社であるGSユアサの源流を遡ると、1917年設立の日本電池と1918年設立の湯浅蓄電池製造にたどりつきます。前者が1933年に「ガラス製水銀整流器」を手がけると、1935年には後者も「水銀整流器」の製造をはじめるなど、よきライバルであったわけですね。

　村尾氏（以下略）：それぞれが国内の蓄電池事業を牽引し、国際的にも通用するビジネスを展開してきたのは事実です。日本電池が1954年に「電気車※1用・据置用ファイバークラッド式蓄電池」を市場投入すれば、湯浅乾電池と合併して新発足した湯浅電池も同じ年に「ガラス繊維クラッド型陽極板使用蓄電池」を量産販売。1983年にはそろって「据置用制御弁式鉛蓄電池」を開発しています。

連載

2016年07月-09月（No.18）
失敗事例から学ぶ：はじめに（東京大学大学院　濱口哲也）

2016年04月-06月（No.17）
日本品質奨励賞への道（マルヤスエンジニアリング）Part2

2016年04月-06月（No.17）
日本品質奨励賞への道（マルヤスエンジニアリング）Part1

2016年01月-03月（No.16）
TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係（第4回）福丸氏

2015年10月-12月（No.15）
TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係（第3回）

2015年07月-09月（No.14）
TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係（第2回）

2015年04月-06月（No.13）
TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係（第1回）

2015年04月-06月（No.13）
日本品質奨励賞への道（オージー技研）Part2

2015年04月-06月（No.13）
日本品質奨励賞への道（オージー技研）Part1

全てを表示

年度別 INDEX

2017年01月-03月（No.20）
2016年10月-12月（No.19）
2016年07月-09月（No.18）
2016年04月-06月（No.17）
2016年01月-03月（No.16）
2015年10月-12月（No.15）

TOP

1993年、日本電池が「角型リチウムイオン電池」を世に問えば、1998年、旧湯浅電池のユアサコーポレーションが「超薄型リチウムイオンポリマー二次電池」で一矢報いるというように、その時々で互いに認め合い、切磋琢磨してきたという歴史を重ねてきたのです。

―その両社が2004年に経営統合を果たしますね。

やや沿革的な説明になりますが、日本電池とユアサコーポレーションが経営統合して、持株会社「ジーエス・ユアサ コーポレーション」を04年4月に設立しました。6月には傘下に12の事業子会社を設立。2005年4月から2006年3月にかけて、各事業子会社と事業部門単位でISO 9001の認証の統合を進めました。

2008年には、事業子会社の1つである「ジーエス・ユアサ パワーサプライ」の電源システム生産本部が一足先に日本品質奨励賞を受賞しています。

そして2010年4月、「ジーエス・ユアサ コーポレーション」の管理部門の一部と主要事業の子会社を集約し、「ジーエス・ユアサ パワーサプライ」を承継会社として設立されたのが統合事業会社の「GSユアサ」です。

―今回の受賞対象となった産業電池生産本部の位置づけは。

産業電池電源事業部が統括する8つの本部の1つで、産業用電池や電気車用電池の設計・開発、製造などを担当しています。従業員は約400人（社員250人、構内外注150人）。同事業部に占める売上比率は約58パーセント、金額ベースでは約360億円の規模です。

―貴本部がTQM活動に取り組まれた背景をお聞かせください。

大きく分けると2つの段階があります。まず、経営統合直後は生産拠点の統廃合や生産品種の統廃合といった課題が立ちはだかりました。誰でもわかるように、歴史も製品も似た2つの会社が1つになると、必ず重複する部門や仕事が出てきます。ですから、不要な部門や仕事、製品などの見直しは急務です。この作業のために、2004年度から原価低減や品質向上などにねらいを定めた「統合プロジェクト活動」「VIP活動※2」「品質向上3ヵ年計画」に取り組みました。

一連の活動で、2008年度を最終年度とする「第一次中期経営計画」のうち、生産拠点や生産品種の統廃合にかかわる目標は達成することができました。いわば、融合という基本的な部分での基盤づくりは所期の目標をクリアしました。

しかし、原価低減や品質問題に対する効果は、必ずしも満足できる内容ではありませんでした。経営課題達成のための活動が十分でなかったからです。

―二人三脚で互いの右足と左足をタスキで結ぶところまではうまくいった。

そこで、第2段階として2009年度にTQMの本格導入を行い、方針管理の仕組みを強化しました。2010年度には「TQM活動強化宣言」を掲げ、経営課題の達成に組織をあげて取り組むことにしました。本部内のすべての組織に横串を刺し、部門間業務を管理することで、産業電池生産本部の総合力を発揮できる体制を整えるのがねらいです。

活動のよりどころとしたのが「（年度）産業電池生産本部方針書」です。この方針に沿って経営上の重点課題（経営課題）を明確に定め、目標必達に向けての意識を部門内で展開できるようにしたのです。

2 「知恵を絞り、汗をかく」合理化を推進

―活動の"旗振り役"として社員の意識づくりをする上で、どんな点に気を遣われましたか。

目と耳を大切にしたことです。「見える化」と「傾聴」です。

まず、方針の見える化のツールの1つとして、産業電池生産本部の「方針管理体系図」を整備し、全員への浸透を図りました。縦軸に「計画」「計画・策定・展開」「実行・分析・検討、対策、時期への反映」の項目を設け、横軸に社長以下、方針・課題の策定者欄を配したものです。さらにその横には、関係する主な会議体と主な帳票類を明記してあります。

―拝見すると、先ほどいわれた「横串」が通されていることがよくわかります。

改善活動は自分の所属する部門だけで完結するのではなく、本部全体の総合力として取り組むべきであるという信念があるからです。この図を使う利点は、経営課題を達成するためのPDCAを全員が把握し、期初の方針説明会からはじまる方針管理の流れを持続的に確認できることです。

―面接がひんぱんに開かれていますね。

2015年07月-09月（No.14）
2015年04月-06月（No.13）
2015年01月-03月（No.12）
2014年10月-12月（No.11）
2014年07月-09月（No.10）
2014年04月-06月（No.9）
2014年01月-03月（No.8）
2013年10月-12月（No.7）
2013年07月-09月（No.6）
2013年04月-06月（No.5）
2013年01月-03月（No.4）
2012年10月-12月（No.3）
2012年07月-09月（No.2）
2012年04月-06月（No.1）

方針を具体的な行動に落し込んでいくための意思疎通を重視しているからです。面接は大きく分けて3種類あります。「統合面接」「実績解析面接」「フィードバック面接」の3つです。

「統合面接」は、本部長と部長、部長とGM（グループマネージャー＝ラインの課長）・課長、GM・課長と係長・リーダー／担当のように分けて階層ごとに行われるもので、毎年3月～4月に集中して行います。「実績解析面接」と「フィードバック面接」は半期ごとに催されるもので、「統合面接」と同じく、各階層での意見の刷合せおよび情報交換が主になります。

3つの面接はそれぞれに役割と意味合いをもっていますが、とくに力を入れているのは「フィードバック面接」です。各階層でのコミュニケーションの強化を図ることができるからです。実際、効果も表れているようです。

―日常的な活動内容の「見える化」にも力を入れていらっしゃいますね。

はい。継続的に取り組んでいる部門横断プロジェクト活動の中で、改善活動や作業標準類をビジュアル化し、作業者に近い場所に配置することで、より生きた標準化が進むように工夫しています。また、活動の効果は社内LANのPCでリアルタイムに見られるようにしています。

―「耳」のほうの取組みは。

文字どおり「耳を傾けること」に気を遣っています。聞き手に徹するということです。性格的には、どうも「ああせえ、こうせえ」と口を出したくなるのですが、それをグッとこらえて相手に語らせるのです。聞く時には、立ち話や何かのついでではなく、そのための時間と場所をとって、相手にじっくりと向き合うようにしています。

―製品品質を含め、活動の成果はどのように現れているとお考えですか。

有形の効果を示す代表的な指標として「営業利益率」「CR金額」「クレーム損失金額」「工程内損失金額」などがありますが、いずれも、目標を上回る内容で推移しています。

―決め手になったのは何ですか。

いかに効率的にものづくりをするかという点にすべてを注いだ現場の改善活動です。これを私は「汗かき合理化」と呼んでいます。製造業である以上、技術開発も製品開発も大事ですが、いかにコストダウンを図るかという基本は決して忘れてはいけないと思います。そのためには、部品の調達、治工具の工夫、ラインの設定など、さまざまな部署での改善とその実践がカギになります。迷ったら現場で考える。そして、知恵を絞り、汗をかく。その心意気が、結果としてよい数字を残すことにつながるのだと思っています。

3「雰囲気が明るい」といわれる効果も

―TQM活動を成功に導く要因はなんだと思われますか。

先ほど触れたように、階層ごとに設けたさまざまな面接を通して、コミュニケーションの強化を図ったことが大きかったと思います。中でも、2009年から取り組んだ全管理職参加によるレビューの強化は、活動への参画意識を高める上でも功を奏したと思っています。

ここでもポイントは「見える化」です。「（年度）本部方針書」や「重点課題実施計画書」などの説明資料を配布して、成すべき課題が何か、そのためにはどう行動するかを考えさせるのです。

TQMは、ともすれば手法が1人歩きしがちです。そうならないようにするためにも「方針管理」を強化することが大切です。そうすれば、自分たちの行動が経営に貢献するという意識付けが自然に生まれるからです。

振り返ってみると、こういう点に力を入れるようになってから、本部の体質や風土のようなものが変わってきたように感じます。

―1種の無形の効果といえそうですね。

うちの本部には、実にさまざまな会議体があります。その内容によっては他部署からスタッフが参加することもあるのですが、会議が終わると異口同音にコミュニケーションがいいといわれることが多いですね。

当事者の1人として、あまり意識したことはないのですが、知らず知らずのうちに組織が活性化されたのではないかと思います。「TQMをやりはじめてから雰囲気が明るくなった」といわれたこともありますよ。

▲TOP

―今回受賞された日本品質奨励賞への挑戦には、どのような期待をもって臨まれたのですか。

率直にいって、お客様に喜んでもらえるようなものづくりおよび製品開発を念頭に置きました。改善活動のねらいは活動そのものでなく、活動を通じて、高い品質の製品を安価につくりあげる点にあることはいうまでもありませ

ん。品質がよくて高いのはあたり前。それをいかに安くつくるか、そのためにはどんな改善をすべきかを「汗かき合理化」で追求しました。

—受審に向けた活動の中で、組織内には何らかの変化がありましたか。

同じ事業部の「電源システム生産本部」が2008年に日本品質奨励賞を受賞していたことは、いい意味で刺激になりましたね。現場の改善活動はわれわれも自信があったのですが、帳票類の標準化などでは学ぶ点が多かったように思います。

いずれにせよ、変な対抗意識ではなく「よし、われわれもがんばろう」という動機付けを促したのは確かです。実際、今回の受審にねらいを定めてから、部門ごとのプロジェクト活動が増えました。

「倉庫管理システムの導入」による出荷業務の効率向上や、「IDシステム※3の導入」による据置受注手配業務のリードタイム削減、「アルカリ電池※4短絡不良低減活動」による品質向上、「ペースト極板※5品質向上PJⅡ」による極板不良低減活動など、方針管理の仕組み強化を行った2009年度以降は、活動にも一段と熱が入りはじめました。

—受賞の成否は何が左右するとお考えですか。

目標に向かって初心を貫くリーダーの強い意思だという人もいますし、プロセスにおける参加者1人ひとりの成功体験の積み重ねだという人もいます。どちらも人にかかわる部分ですが、手法という点では、取組みの結果を活動掲示板に常に表示することによる「見える化」の実践に負うところが大きいと思います。大切なのは、管理状況がわかりやすい形に改善し、全員参加型の活動を強化していくことだと思います。

—受賞による効果はいかがですか。

内部的なことをいえば、QC検定の資格取得者が増えましたね。これは目に見える効果です。そして、いわゆるQC的なものの見方、考え方が醸成されたことは確かです。

他部門からも注目されています。GSユアサには多くの子会社がありますが、このうちの数社からTQMの指導要請がありました。構内外注会社などからも活動への参加希望が出ています。

先日も、全社品質統括会議で社長から「次はどこが取るんだ」とハッパをかけられました。われわれの受賞がそういう機運を高めたとしたら、これも1つの効果といえるのでは。

4「デミング賞」への挑戦を視野に

—活動を通じた今後の展望をお聞かせください。

産業電池生産本部が掲げる「いかなる環境の変化にも対応し、お客様に喜ばれるものづくり集団」という経営ビジョンの実現に照準を合わせて、変化に俊敏に対応できる組織体質をつくっていくことです。

継続的に進めてきたTQM活動は、全社的な「経営ビジョン」を達成するための有効な手段でもあります。それを活用し、進化させることで「世界ナンバーワン品質」をめざしたいですね。

—産業電池の国内シェアトップの御社にとって、「世界ナンバーワン品質」の実現は社会的使命でもあります。

今後はさらにTQM活動のレベルアップを図っていくとともに、販売本部との連携をより深めて製販一体型の体制を整え、いっそうのシェア拡大をめざしていく考えです。その一環として、全国の支社や営業拠点で行われる会議のすべてに同席して、営業の声をじかに吸収したい。当事業部では「営業キャッチボール会議」と呼んでいるのですが、自らも汗をかいて、製造現場にその声をフィードバックしたいと思っています。

—TQM奨励賞は「デミング賞への一里塚」と位置づけられていますが、先行きのお考えは。

現在は2012年度を最終年度とする「第二次中期経営計画」のさなかで、TQM奨励賞受賞後のフォローアップを段階的に進めているところです。デミング賞は奨励賞受賞組織にとっては意義のある大きな到達点ですから、10年プラン※6の中の大きな柱に据えています。

ただし、闇雲に賞を取ることだけが目的ではありませんから、挑戦を通して1人ひとりのモチベーションを高めることに主眼を置きたいと考えています。これは、日ごろの活動にも通じる基本姿勢だと思います。

—ますますのご健闘をお祈りいたします。今日はありがとうございました。

（聞き手：伊藤公一）

▲TOP

※1 電気車用：フォークリフトや無人搬送車、電動車椅子などの用途
※2 VIP活動：Value Innovation Project（価値革新プロジェクト）活動の略で、現場生産活動の中で価値を創造する

取組み
※3 IDシステム：Innovation Design System（革新的仕様伝達システム）の略で、据置集合電池の手配業務効率化を目的としたシステム
※4 アルカリ電池：Ni-Cd電池等のアルカリ蓄電池のこと
※5 ペースト極板：鉛酸化物（活物質）の粉をペースト状にして、鉛格子に充填した蓄電池の極板
※6 10年プラン：産業電池電源事業部にて策定中の長期計画（2012年－2022年）

取組み内容はPart2

株式会社GSユアサ

事業内容	自動車用・産業用各種電池、電源システム、受変電設備、照明機器、紫外線応用機器、特機機器、その他電気機器の製造・販売
本社所在地	京都市南区吉祥院西ノ庄猪之馬場町1番地
設立	2010年
ホームページ	http://www.gs-yuasa.com/gyp/jp/

受賞組織

組織名	産業電池電源事業部 産業電池生産本部
主要事業	産業用電池、電気車用電池の設計開発・製造
従業員数	413人

許可なく画像や内容を転載する事を禁止します。
Copyrights 一般財団法人 日本科学技術連盟 allrights reserved.