

 [掲載情報をメールでお知らせします。](#)

HOME	クオリティマネジメントとは？	バックナンバー	購読方法について	よくあるご質問	お問い合わせ
----------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------------	------------------------

[HOME](#) > [2014年7月-9月 \(No.10\)](#) > [連載](#) > [日本品質奨励賞への道 \(名光精機\) Part1](#)

スペシャルインタビュー	特集	連載	コラム・エッセイ	特別企画
-----------------------------	--------------------	--------------------	--------------------------	----------------------

連載 日本品質奨励賞への道

この連載では、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、取組みの内容を紹介します。

第11回 名光精機
2013年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞

Part1 インタビュー

強いリーダーシップが導いた職場の活力

株名光精機 代表取締役
松原 光作 氏

MEIKO SEIKI

名は体を表すという。「2013年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞」を受賞した自動車部品製造、(株)名光精機には「名古屋で光り輝く精密部品をつくる」という思いが込められているという。社名の「光」は社長の名前の一部でもある。歴代受賞社の多くはおおむね50年前後の歴史をもち、その間に蓄えられたさまざまな実績や成果で審査に挑む。しかし、同社は今年で創業12年。受審を決めたのは10周年の節目であった。歴代受賞社に比べると歴史は短く、受審のための準備期間も限られていた。そうしたハンデを背負いながら同賞を獲得した要因の1つを「トップの強いリーダーシップ」と、選考理由は記す。人間でいえば小学6年生にあたる組織を率いる松原光作代表取締役に、これまでの歩みや「成人」になるための心構えなどを聞いた。(聞き手:伊藤公一)

1 意識せずに取組んでいたTQM活動

—貴社の源流を辿ると、自動車用高機能部品の試作品を手がける貸工場の片隅に行き着きます。

松原氏(以下略)：私を含め、従業員2人という、よちよち歩きのスタートでした。しかし、事業を立ち上げる前に、愛知県の大手工作機械メーカーと航空機部品の切削加工会社に勤めていたので、精密加工の要素技術が多少は分かっていたのが幸いしたようです。実際、いくつかの仕事をこなすうち、従来品よりも精度が高く、安価であるという評判をいただくようになりました。

創業間もないころ、精度や品質などに興味をもたれたアイシンAW様が新製品の主要部品として当社製品を採用してくださいました。その後、量産に向けた強い働きかけを受けたのを機に、創

※画像クリックで拡大できます。

- 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 (オージー一技研) Part2
 - 2015年04月-06月 (No.13)
▶ 日本品質奨励賞への道 (オージー一技研) 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) >
 - ▲ TOP
2016年04月-06月 (No.17) >
 - 2016年01月-03月 (No.16) >
 - 2015年10月-12月 (No.15) >

業の地である愛知県一宮市から現在の津島市に移り、本格的な本社工場を整えました。

振り返ってみると、当時は株式会社と名乗ってはいたものの、実態は年端もいかぬ子どもの一人歩きのようなものでした。その後、お客様の好調な業績に促される格好で当社も順調に売り上げを伸ばすことができました。一方、業容の拡大に伴って従業員の数も倍々ゲームで増えています。

従業員2人の時代はお互いが見えるけれども、100人を超えると目が行き届かなくなる。その綻（ほころ）びはクレームという形で表面化しました。私一人の加工技術や日常管理だけでは追いつかなくなっていたからです。

—予想を上回る好調な業績推移に内部の仕組みがついていけなかったのですね。

クレームが出たたび、先方に向いていては埒（らち）が明きません。そこで、なぜ、クレームが出るのかを考えました。分かったのは、会社をうまく回すシステムがなかったということです。無論、しかるべき担当部署はありました。現実的にはうまく機能していなかった。そこで、全組織を効果的、効率的に運営していくための手法として、さまざまな小集団活動をはじめました。2008年のことです。このときの試行錯誤が後のTQM活動につながったと思います。

つまり、はじめからTQM活動をしようとしたのではなく、半ばやみくもに動いていたことが結果的にTQM活動になったといえるでしょう。ちょっとイレギュラーな関わり方ですけれども。



名光精機 本社（愛知県）

※画像クリックで拡大できます。



主要製品

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）

[バックナンバー >](#)

2 AP活動、QC委員会活動、Mゼロ活動

—TQM活動の重点は。

当社の最高会議体と位置づけている、アクションプラン（AP）活動の推進です。私が示した年度方針をもとに、各部門の目標数値を決め、その成果報告と具体的なアドバイスをうまく回しながら継続的な活動をするのがねらいです。

実務面では、月1回の定例会議で前月に指示した事柄の実施状況を確認し、自分たちの決めた目標や方法に対する遂行度を報告します。期待されるレベルの報告ができない場合は追加報告しなければなりません。半期の成果は賞与に反映されます。

—しかし、それだけでは、クレームの抑止力にならないのでは。

そのとおりです。お客様に迷惑をかけないようにするための全社的な仕組みが整っていないからです。

クレームを減らすには、品証部、品管部、生技部、技術部、製造部、鋳造部などが一緒になって取組まねばなりません。そのために力を入れているのがQC委員会活動です。全社が総力を結集し、QC活動することで事業基盤を強めるのが目的です。

運営面では、品管部が取りまとめる「QC月報」をもとに、前月の品質について検討し、次の行動指針を示します。週1回開く分科会では、目標を専門的に分析して改善を進め、QC委員会で状況報告しています。

QC委員会が月に1度開くレビューでは各委員会の活動成果報告やクレーム状況、不良率の推移などを確認します。その上で、分科会の活動報告とQC月報は掲示コーナーのオレンジボードで、各課に課せられたアクションプランはブルーボードで、安全に関わるアクションプランはグリーンボードで、それぞれ公表されます。

[▲ TOP](#)

—顧客と一体化した「Mゼロ活動」も成果を挙げているようですね。

AP活動、QC委員会活動と並ぶ当社の重点活動の1つです。アイシンAW様のご指導によるもので、呼称の「M」が示す「ムリ・ムダ・ムラ」を排除するのがねらいです。



「工程内不良減少」 「1人当たり生産性向上」 「副資材低減」を三本柱とする改善活動です。年度ごとにテーマや目標を定め、節目節目に発表会を開いています。

一連の活動には私を含む管理職が率先してあたっていて、バリ低減活動をはじめとする数々の発生源対策を成功させています。

3 社長にごまかしがきかない週報の仕組み

—活動を進めていく上で留意されたのは。

社員の意識づくりです。なんといっても歴史の浅い会社ですから社員の平均年齢も若い。中心層は20~35歳です。ある程度経験が問われる現場でもありますから、新卒ばかりでなく、経験者も必要となります。従って社員の95%は中途採用です。いわば寄り合い所帯です。

こうした環境の中で、社員としての気持ちを1つにするために、各人の活動担当を決め半ば強制的にやらせました。「会社方針推進体系図」に基づいて振り分けたのです。人間は単純ですから、1つのことを成し遂げると達成感を覚えます。たとえば、活動の成果としてクレーム電話が減りました。要は、社員1人ひとりに「やっててよかった」と思わせることです。

「1人ひとりのモチベーションを高める」というより「1つのミッションを達成するまではやらされる」という気分の醸成に力を入れました。

—まさに、トップの強いリーダーシップがきいているように思います。

肝心なのは「社長にはごまかしがきかない」という意識を根付かせることです。その一環として義務付けているのが週報の提出です。設立の経緯から、当社は一種の寄り合い所帯です。そこで、私の思いだけを一方的に伝えるのではなく、下からの意見を吸い上げてコミュニケーションを深めようとしたのがはじまりです。

毎日の仕事で字を書くことが少ない職場ですから、書くことに親しむ動機付けにもなります。A4判の用紙1枚という決まりのほかに難しい約束事はありません。前週に自分がしたこと、感じたこと、改善提案など、何を書いてもいい。必ずしも業務ベースでなく、コミュニケーションを巡ることでも構いません。

一般社員が書いた用紙は、グループリーダー、係長、課長、部長、役員などすべての職制が目を通します。そして、私の机に上がってきます。そのすべてにコメントを書いて返します。コメントを読んでいないなと思ったら、そのことに対する疑問を投げかけて反応を見ます。だから、私に対するごまかしがきかないのです。

4 本物だからこそ生きた「推進体系図」

—活動の効果はどのように表れていますか。

無形の効果として、品質意識、自主性、経営参画意識と自己成長意欲がそれぞれ向上しました。

品質意識は、全員が「お客様の立場で考え、改善を継続していかねばならない」という意識で一体感を持ったTQM活動を実践できる土壌が出来上がりつつあります。

自主性は「自ら考え、自ら行動する」社員への変革が進んでいます。また、経営スタイルがトップダウンとボトムアップの融合した形に転換しつつあります。これは達成感を味わえる社員や機会が増えたことを意味します。

経営参画意識と自己成長意欲は、年初の会社方針を部課長の方針→社員の自己宣言を連動した活動とすることで、一人ひとりの経営への参画意識が高まっているようです。これに伴い、自分が定めた目標を達成するためには「自分の持っている力を高める必要があるという意識=自己成長意欲」も高まっています。具体的には各種資格取得に挑む社員が増えてきました。

—貴社におけるTQMの成功要因はなんですか。

すでにあるシステムをそのまま受け入れるのではなく、当社の実情に応じたやり方で臨んだことだと思います。はじめのところでお話したように、当社は最初からTQMを導入しようとしたのではなく、試行錯誤を重ねていた問題解決のための活動が、後から考えればTQMにつながったという関わり方をしています。

▲TOP

まだ会社が少人数だったころの私の思いを中間管理職が時には浪花節のような調子で下に伝えてくれたことは大きかった。そして、知恵を絞りながらつくった「会社方針推進体系図」がうまく機能したことも重要です。この図は私の考えをそのまま形にしたオリジナルです。人真似でない、本物だからこそ役立つと思うのです。

時々、参考にしたいというお申し出をいただきますし、参考にさせていただいても構いませんが、ただつくるだけではなんの効果もないと思います。その意味が分からないと機能しないでしょうね。

5 航空機と原動機を新たな成長分野に

—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みましたか。

2012年度にこの賞を受賞した小川工業さんと当社は2009年、揃ってアイシンAW協力会に入会しました。小川工業さんは6年連続不良ゼロ、当社は開発先行型の姿勢が推挙の理由だと聞いております。その際に「新しい会社なのだから、新しい風を吹かせてほしい」と注文を付けられるような格好になりました。その風を吹かせる方法が日本品質奨励賞への挑戦であったわけです。

短期間での挑戦となりましたが、社員が一丸となってTQMの原点に立ち返って準備を進めたことでTQMへの理解が一段と深まったと思います。また、この過程でわれわれがしてきたことを体系づけて振り返ることができたのは大きな収穫でした。

—今後の課題はなんですか。

当社はもともと、時流に応じた新しい加工法を開発して、より精密な製品を安価に提供することを目標にしています。このことは受賞に関わりなく、われわれのミッションとしてエンドレスで追求していくかなくてはなりません。そのための手段はいろいろあります。国の助成金を活用したり、コンソーシアムに参画したり、大学との連携を深めたりするのも一法でしょう。要は使える引き出しをたくさん持つことです。

—社員の平均年齢が若いだけに、教育面での取組みも急がれるのでは。

急務です。そのために、6つある工場の1つを企画開発と社員教育専用の施設に充てています。ここでは主に、グループリーダークラスの社員が切削に関わるトレーニングを積んでいます。

—2015年までの中期経営方針の要点は。

第一に自動車機能部品の開発の拡大、第二に世界一のコスト競争力の追求、第三に人材の質と量の向上を掲げています。さらに、2017年までの追加方針として航空機製造分野への進出と新技術の開発による原動機分野への参入に挑んでいます。

—今回の受賞を踏まえ、史上最速でデミング賞をねらうのではと見る向きもありますが。

製造業に携わる者として、ぜひチャレンジしたい賞ですが、拙速は禁物です。スピードがすべてではありません。その道のりが長く険しいことは十分に承知しています。だからこそ、挑む価値はあると思います。

—カギを握るのは強いリーダーシップでしょうか。今日はありがとうございました。

[第10回新井コロナ（Part2取組み）<<<](#) >>> [第11回名光精機（Part2取組み）](#)

(株)名光精機

事業内容	自動車用高機能部品製造
本社所在地	愛知県津島市鹿伏兎町西清水47
設立	2002年3月28日
ホームページ	http://meikoseiki-ltd.co.jp

▲TOP

受賞組織

組織名	(株)名光精機
主要製品	自動車A/T用リニアソレノイドバルブ、自動車排気循環システム（EGR）用ハウジング、自動車エンジン用吸排気用コントロールバルブ
従業員数	170名（2013年2月末現在）



| [特定商取引法にもとづく表示](#) | [個人情報保護方針](#) | [サイトのご利用条件](#) |

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 all rights reserved.

▲TOP