

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 > 2015年04-06月 (No.13) > [連載](#) > 日本品質奨励賞への道 (オージー技研 (株)) 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、取組みの内容をご紹介します。

第15回 オージー技研 (株)

2014年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞

Part1 インタビュー

医療器機業界におけるTQM活動の草分け

オージー技研 (株)
代表取締役社長 奥田 宏 氏



骨折の整復と固定、脱臼の整復、関節疾患に対する患部の安静などに用いられる牽引療法。その源流を遡ると古代ギリシャの医者、ヒポクラテスにまで行き着く。整形外科の物理療法で定評のあるこの療法の電動型間歇 (かんけつ) 牽引治療器を国内ではじめて開発したのがオージー技研 (株) である。事業の礎を築いた同製品は同社を「牽引器のオージー」といわしめるほど治療現場に普及。最盛期には10台に7台が同社製であったという。今日では、医療機器や介護入浴装置、リハビリ機器などの総合メーカーとして事業を拡大。あわせて取組んだ品質マネジメント重視の経営は「2014年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞」として結実した。医療器機業界としてははじめての受賞に漕ぎつけたオージー技研 (株) 奥田宏代表取締役社長に活動を牽引した足取りなどを聞いた。

聞き手：伊藤公一

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

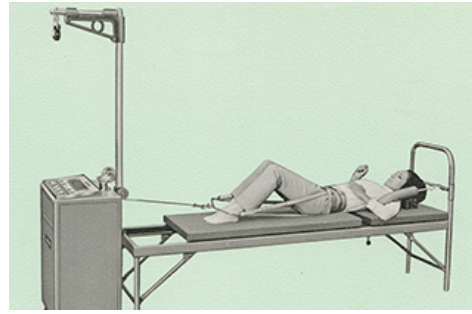
▼ 全てを表示

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 \(No.17\)](#) >

—電動型間歇牽引治療器の開発は1964年。東海道新幹線の開通や東京五輪の開催などで沸き立つ当時の日本を象徴するようなデビューですね。

奥田氏（以下略）：当社の前身は先代の奥田巖が1949年に創立したOG電気医療機研究所です。放送技師経験があり、手先が器用な巖は初の自社製品となる「低周波治療器」を1950年に完成。その後、出入りしていた岡山大学との産学連携で開発したのが電動型間歇牽引治療器の「オルソトラック」（写真）でした。当時は外国製しかなかった上によく壊れるとあって、国産のオルソトラックはこの種の機械の代名詞となるほど評判を呼びました。



電動型間歇牽引治療器の「オルソトラック」

「エンドユーザーと話し込んで作り込む」という当社の姿勢は、当時から根付いていましたね。顧客の声に耳を傾けながら、開発から設計、生産、販売、メンテナンスという一続きの流れをすべて自社でこなすという一貫通貫のものづくりは、創業当時から連綿と引き継がれていると思います。

—今回の受賞を導いたTQM活動に取組まれた背景は。

大きく分けて2つの理由からです。1つめは自社製品の品質が低下してきたことです。実際、クレームの数も増えてきました。顧客のニーズに応えられる製品をつくろうとすると、機構や仕組みが複雑になります。しかも納期は待たなし。決して手を抜いていたわけではありませんが、心ならずも品質低下を招いてしまいました。

2つめは、2002年に私が社長に就任したことです。就任を機にきちんとした経営計画をつくろうと社内に働きかけたものの、当時は右肩上がりだったので、あまり深く考えなくても、一定の売り上げは確保できたのです。逆風にさらされる前に形を整えようとしたのですが、当時はその意味がなかなか理解されませんでした。しかし、5年くらいすると市場が急激に縮小してきました。そこで、ともかく戦略の立案を試みました。ところが「きれいな絵」は描けるけれども、実行が伴わない。

そんなこんなで迷路に入りこんで困り果てていた時に、TQMというツールがあることを知り、2011年から1年間、さまざまな模索をしました。それまで、TQMという言葉はもちろん、日科技連（日本科学技術連盟の略称）という団体さえ知らなかったのですから、今から振り返ると勉強をはじめた当時は毎日「目から鱗が落ちる」思いでした。こうして、2012年に本格的にTQM活動に取組む宣言をしました。

2 国内ダントツをめざす「2017年ビジョン」

—まさに、TQM活動をはじめ「好機」でしたね。

時期的に、いろんな取組みが行き詰まっていたことは確かです。リーマン・ショックの時にははじめて赤字決算を余儀なくされました。そこで、徹底的なコストダウンに挑みました。おかげで、形の上では翌年にV字回復を果たしたものの、それは一種の応急処置でしかありません。「将来に向けてのビジョンを立てて臨む」という発想は残念ながら、まだありませんでした。付け焼刃的なコストカットだけでは顧客への説得力もありません。TQMを知ったのはそんな時期でした。

—活動を進めていく上で社員の意識づくりはどのように取組まれましたか。

まずは、全社教育を徹底しました。その一環でQCサークルも立ち上げた。当社はこれまでも、経営コンサルタントの力を借りて、さまざまな改善活動をしています。しかし、その中身は指導されたことをいわれるままに行うというもの。だから、自分で主体的に動くということはあまりなかった。その点、TQMは自分で考えなければなりません。いわれたとおりすることに慣れてしまっていたので、ほとんどの社員はかなり戸惑っていたようです。

答えは咽元まで出掛かっているのに私からはいえない。ですから、自分で答えを導いたり気づかせたりすることに苦労しました。今では笑い話ですが、当時は管理職さえもとに理解できていなかったのが、最初のQCサークルは管理職をリーダーにして、選抜メンバーを付けて立ち上げ活動しました。当初、40弱だったサークル数は現在、60あまり。パートさんを含めた全員参加で行っています。

—全員参加という気持ちを維持していくための工夫はどのように。

「顧客に愛されるリハビリ総合メーカーとして、国内ダントツになる」という「オージー技研2017年ビジョン」を

2016年01月-03月 (No.16)	>
2015年10月-12月 (No.15)	>
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 >



達成するためには不可欠な活動であるということをお事あるごとに訴えました。この際のダントツとは、品質で超一流になるということです。「そのためには社員全員が勉強をして現場の質を上げなければならない」と口を酸っぱくしていつづけました。「QCも仕事の一つ」といい切ったこともあります。社員をけしかけた手前、当初はすべてのサークルを回りました。

ところが、あまりのレベルの低さに愕然としました。逆に、活動を成功させている会社の底力をあらためて思い知らされました。もちろん、今は一定水準に達していると思っています。だからこそ、導入当初のひどさを率直に振り返ることができるのです。

3 奨励賞への挑戦で変わった、社員の目の色

一貴社におけるTQMの成功要因はなんですか。

社員全員の思いを1つにすることに心を砕いたことでしょうか。当社では、すでに紹介した2017年ビジョンの次の段階として「オージー技研2027年ビジョン」という将来計画を掲げています。2017年が「顧客に愛される国内ダントツ」であるのに対し、2027年では「顧客にとってなくてはならない会社として世界NO.1のリハビリ総合メーカーになる」ことを謳（うた）っています。

これは経営面の最大の抛り所でもあります。ですから、今回の活動の目的も利益やコストダウンではなく、『ビジョンを通じてどれだけ顧客に喜んでいただけるか＝顧客にとってなくてはならない』、という点にあることを強く訴えたのが効を奏したのだと思っています。



一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。

人間が何事かを為す時にはどんな目標を掲げるかがモノをいいます。ですから、当社の掲げる将来計画に対する推進力のような効果を期待しました。現実的にも思ったとおりにになりました。とくに審査の期限半年前のころにはみんなの目の色が明らかに変わったように思います。目の色だけでなく、1人ひとりの態度や動きもキュッと締まった感じになりました。万が一、賞が取れなくても一定の成果を残せたのではないかと思います。もちろん、最善の結果をえられたのですから望外の喜びです。

もちろん、変わったのは目の色だけではありません。たとえば、なんらかの報告をする時、QCストーリーに沿って理路整然とした話をする社員がぐっと増えました。クレームやトラブルについても、単に問題点を突き詰めるという応急対策ではなく、恒久対策が提案できるようになりました。これは活動を通じた大きな変化だと思っています。

4 顧客本位のマニュアルとCRスタッフの配置

一活動の効果はどのように表れていますか。

直接的には新製品立ち上げ時の初期不良がなくなりました。製品群別のシェアでは、主力の物理療法機器は2011年から2013年まで3期連続して増加。介護浴槽は2012年に低下したものの、2013年には挽回しています。顧客満足度は介護浴槽の主要顧客である介護施設と物理療法機器の重点顧客である診療所で向上しています。月当たりの修理件数と、納入後1年以内の保証期間内修理率はいずれも減少しています。

2012年から進めている分かりやすいマニュアルづくりも相乗効果をもたらしています。顧客本位の経営の一環として取組んだもので、使用現場でのミスを防ぐのが最大のねらいです。紙ベースだけではなく動画版もつくって「説明の標準化」を進めています。昨今は治療施設の人の動きが激しいので、職員の方が懇切丁寧に教育するのは至難。不慮の事故を招かないためにも、このマニュアルは役立っているようです。一連の取組みはトップダウンではなく、現場の声からはじまりました。これなどもTQM活動の成果の1つといえると思います。

※画像クリックで拡大できます。



マニュアルの動画版の一部

顧客目線でわかりやすいマニュアルづくりをめざした

—2013年に創設したカスタマーリレーション（以下CR）部も顧客に照準を定めた活動といえそうですね。

当社は国内に18カ所、海外に2カ所の拠点を設けていますが、これまで、営業拠点で活動するのは営業スタッフとサービススタッフでした。扱うのはそうそう壊れる製品ではないので、たいてい売りっ放しの状態。ですから久しぶりに訪問すると「忙し過ぎて足を運ばなかったのか」と皮肉の1つもいわれます。そこで、これから買っていただく顧客も大切ですが、それ以上にこれまで買っていた顧客を大切に作る体制に改めたのです。

考えてみれば、営業スタッフは狩猟型で、フォローに回るスタッフは農耕型です。2つの役目を1人でこなすことには無理があります。ですから、旧来のスタッフとは異なる特性をもつCR部を設けました。顧客を回って忌憚のない声をうかがうのが仕事です。数字が伴わないので、話を聞くほうも答えていただくほうも本音で語り合えるのが利点です。すでに何件かのフィードバックが製品の改善に活かされています。現在は約半数の拠点にCRスタッフを置いています。できるだけ早期に全拠点に配置したいと思っています。

5 業界の常識を超える新製品を生み出す力

—今後の課題はなんですか。

デミング賞の受賞に向けて隊列を整えることです。今回の受賞で一定の評価をいただいたものの、それは長い道のりの一区切りでしかありません。2017年のビジョンで掲げているダントツをめざすには、まだまだ力が足りません。このため、ビジョンを本当に実現できるレベルにまで抜本的に体質を変えていきたいと思っています。意見書でも指摘された「新製品を生み出す力の弱さ」を克服することが第一です。顧客の期待に応えるためには、その先の製品を提案しなければなりません。それは、業界の常識を超えるものです。



—デミング賞にはどのように向き合いますか。

TQMをツールとして自在に使いこなせるレベルをめざしています。構想では、当社の「2017年ビジョン」は2018年4月に達成します。いささか不遜ない方も知れませんが、このビジョンに向けてTQMを用いれば、デミング賞は勝手についてくるとみています。要するに、これまではTQMというツールをどう普及し、浸透させるかに力を注いできました。デミング賞を射程距離に定めたこれからは、いかにTQMを使ってビジョンを達成するかという「実」を取ることに重点を置きます。

—あらためて今回の受賞は社内にどのような変化をもたらしましたか。

苦勞が報われたので、一様にホッとしています。誰もが取れるのはあたり前だという意気込みで臨んでいましたから。自動車業界ならあたり前の重みが、この業界では分からない。ですから、新聞に社名が載ったことであらためて賞の大きさを実感した社員が多かったようです。

—対外的な反響はいかがですか。

社員と同様、この業界では販売店もディーラーも正直、いま1つという感じでした。その代わり、金融機関やデミング賞になじみのある方々からは激励やお褒めの言葉をたくさんいただきました。「大企業しか取れないと思ったのに、よく頑張ったね」といわれた時には、これまでの苦勞が吹き飛びました。

—社長自身は今回の受賞で何が変わりましたか。

言葉にする引き際のタイミングを覚えました。これまでは、ついつい細かなところまで首を突っこみがちでしたから。課長レベルまで口出しするのではなく、部門長レベルでとどめる間合いや我慢を覚えたことも収穫です。

—その我慢がデミング賞に実を結ぶことをお祈りいたします。今日はありがとうございました。



写真は、オージー技研本社（岡山県岡山市）

[第14回橋本総業\(株\) \(取組み\)](#) <<< >>> [第15回オージー技研\(株\) \(Part2：取組み\)](#)

「日本品質奨励賞」「デミング賞」については、[日科技連ホームページ](#)をご覧ください。

オージー技研（株）

事業内容	医療機器、福祉機器および健康機器の製造、販売および輸出入業務
本社所在地	岡山市中区海吉1835-7
設立	1966年9月（創業：1949年）
従業員数	約480名
ホームページ	http://www.og-giken.co.jp/

受賞組織

組織名	オージー技研（株）
所在地	岡山市中区海吉1835-7