

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 > 2012年7月-9月 (No.2) > 連載 > 日本品質奨励賞への道 (羽生田製作所) 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、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、取組みの内容を紹介します。

第2回 羽生田製作所 2011年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞 Part1 インタビュー

全員参加で挑んだ「魂を込めたものづくり」 TQMは事業継承の有効なツール

株羽生田製作所 代表取締役
窪田 和司 氏



暖房器具、文房具、学校体育用具——。設立間もないころの羽生田製作所が手がけていた製品の3本柱である。脈絡がないように見えるこれらの製品づくりの順序には明快なねらいがあった。それぞれの製品が季節性を帯びているということだ。暖房器具は冬場の必需品、文房具は春の新学期の主力品、学校体育用具は運動会が盛んな秋の稼ぎ頭である。

今日では、キッチン関連機器や医療・介護機器などが加わり、季節に左右されない製品構成を保っている。いずれも、自社ブランドでなく、顧客の要望に応じて設計・開発から調達、製造、倉庫管理まで行う一貫生産体制を整えているのが同社の強みだ。その過程で育まれた、ものづくりに対する歴代経営者の信念は「2011年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞」に結実。活動の陣頭指揮を執った窪田和司社長に、その思いを聞いた。

1 QCサークルストリートで成果を披露

—広々とした工場敷地内の本社社屋に向こう形でご自宅を構えられているのにおどろきました。まさに「職住一致」の実践ですね。

窪田氏（以下略）：創業した先々代社長の祖父の代から住んでいるので、さほど違和感はありません。私が2004年に入社した時には「最初にカギを開け、最後にカギをかけるのがお前の仕事だ」と先代社長の父からいわれました。敷地内に住んでいることの利点ですね。

- 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) >

距離的な面では、各工場の配置や工場内のレイアウトなどには、ものの流れが配慮されています。「運搬は利益を生まない」という先々代の考えによるもので、創業期からほとんど変えていません。

—運搬のムダに着目されるあたり、品質管理に対する改善の取組みは脈々と受け継がれているようですね。

先代が社長を務めていた2001年にISO 9001、2006年にISO 14001の認証を取得しました。ところが、どちらもトップダウンの色合いが濃いため、なかなか自主的な活動成果を出しにくい。そこで、先代は2007年にTQMを導入し、2009年からQCサークル活動を本格的にはじめました。

—TQM奨励賞への挑戦は窪田和司社長の就任と同時にスタートしています。活動を進めていく上で、どんな点に気を遣われましたか。

挑戦しようとした背景には、旧来のように1人ひとりの経験やカンやコツが通用しなくなってきたという経営環境の大きな変化があります。そこで、これまでのTQM活動からさらにステップアップするための手立てとして、文字どおり全員参加で取り組みました。暖房器具などで深い関係があり、2010年度のデミング賞を受賞されたコロナ様の指導や助言もいただきました。実際の活動では、何もかも任せで一気に進めてしまうのではなく、徐々に取り入れることに心を砕きました。往々にして、いきなりでは拒否反応が起きるからです。

—TQM奨励賞をめぐる活動を通じた社員の意識づくりでは、どのような工夫をされましたか。

本社の事務所と工場とを結ぶ通路を「QCサークルストリート」と名づけて、日ごろの活動や改善提案の成果を互いに確認できる場としました。活動の見える化の一環です。サークル数は現在13、基本的に職場単位の4~12人程度で1サークルです。全員参加ですから、社員はもちろん、パートさんや派遣社員さんも加わります。

通路を挟んで片側の壁面は各サークルの掲示板、反対側の壁面は小さな改善提案「グッジョブシート」の紹介コーナーになっています。提案内容は安全対策、品質向上、生産性向上など、何でもOK。とくに優秀と認められるものについて、私の独断ですがMVG (Most Valuable Good-job) を毎月1~5件、選んでいます。活動への意欲を高めるのが目的ですから、効果金額は必ずしも高くなくてもよいと思っています。

これにともなって、これまで年1回まとめて行っていた改善提案表彰を月1回に改めました。こまめに行うことで気持ちも高まるし、全体朝礼の際に皆の前で称えるので、活動の見える化にもつながるからです。

こうしたことが功を奏したのか、現在、80パーセントを超える社員が品質管理検定（QC検定）2~4級を取得しています。QC検定の効用は、一種の「共通言語」で話せることにあります。そして、1つずつ級を上げていくことが励みになります。

しかし、大切なのは、取得することではなく、挑戦することだと思います。そういう思いをサークル活動に生かしていけば、総体として大きな力になるはずです。

2 あたり前のことをあたり前にするのが躾（しつけ）の要点

—今回の受賞につながったTQM活動の成功要因はどのようなことだと思われますか。

端的にいえば、トップの覚悟と信念。これにつきると思います。やると決めたら、何があろうと絶対にプレない強い心構えです。ですから、先代社長が道筋をつけた活動をより確かなものにして、「必ずやり切る」という気持ちで臨みました。

活動を進めるにあたっては、旗振り役である私の思いが強すぎるあまり、拒否反応を起こしては元も子もないで、徐々に取り組んでいきました。助言をいただいたコロナ様のアドバイスもあります。

活動の成果はやがて、経営上のさまざまな数値に反映されます。しかし、成果が形になるまでには、コストも時間もかかる。むろん、それも覚悟の上です。そうして、成果が出るまで、愚直にやりつけたことが今回の受賞につながったのではないかと思っています。とはいえ、当時の心境は、まさに「TQMと心中する覚悟」でした。

—まさに、背水の陣で臨まれたのですね。

すでに触れたように、私が社長になって決めたのは、個人の「経験とカンとコツ」に寄りかからず、組織的に社員の能力向上を図り、活力ある職場をつくることでした。これは当社の基本理念の筆頭でもあります。それを実現するための主要な柱がTQMでした。ですから、真剣にならざるをえなかったのでしょう。

—社長の悲壮感とは裏腹に、工場で出会った従業員の方は、どなたもにこやかでした。

活動の成果だと思います。当社はたかだか100人規模の会社ですから、大企業に比べれば、活動の様子がよく見えます。すると、皆、笑顔で楽しそうに改善活動をしているのがわかるのです。

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 >](#)



[▲ TOP](#)

そういう表情を見るのは、経営者としては無条件で嬉しいし、心強いものです。活動をする前は、そんなことはあまりなかったように思います。仕事以外の場面で笑っても、仕事で笑うことは少なかったように思います。笑顔のない職場は寂しいし、張り合いがありません。そう考えると、TQMは社員であるなしにかかわらず、参加者が楽しく仕事に取り組める有効なツールであるといえますね。

—貴社の活動の中では「New 5S活動」という取組みがユニークで、今回の受賞でも高く評価されているようです。

何がNewかといえば、一般的な5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）では最後にある「躰」を頭にもってきたことです。つまり、整理、整頓、清掃、清潔に先んじて「躰」を重視しようということです。基本的には「自発的かつ前向きにチャレンジする社員を育成し、自律的に行動する職場体質の強化を図る」という考え方です。

「躰」を当社の生業（なりわい）であるものづくりから捉えるとわかりやすいかもしれません。一定の品質をともなうものづくりには「決められたことを決められた手順で決められたとおりに実行する」ことが不可欠です。言葉を替えて要約すれば「あたり前のことをあたり前にする」ということです。それが「魂を込めたものづくり」につながるのです。

—「魂を込めたものづくり」とは。

顧客のことを第一に考えたものづくりをひたむきにしつづけるという、当社の意気込みを示すキーワードです。ものをつくるのは、つまるところ「人」です。「人」には魂があります。だから、その気持ちを大切にすれば、品質は必ずとつくり込まれると思うのです。

この言葉のよりどころは当社の「経営理念」と「経営ビジョン」と「行動原則」を貫く「羽生田魂」です。まず「経営理念」では「お客様の立場に立って、魂を込めたものづくりを行う」ことを使命として謳（うた）っています。そして「経営ビジョン」では「全社員が改善意欲とプラス思考をもった、魂を込めたものづくり集団」を掲げています。また「行動原則」では「顧客志向、プロセス志向、改善、感謝の心」として、顧客志向の大切さをあげています。

3 参加者全員で分かち合えた達成感

—先々代が興した「ものづくり」の精神は、先代がまとめた「基本理念」に引き継がれ、社長が率いる「魂を込めたものづくり集団」として具現化されているようお見受けします。

そうですね。先代社長が導入したTQM活動がよい形で成果を出してきたといえるでしょう。日本品質奨励賞への挑戦は、さらなるレベルアップをめざして取り組んだものです。これは、私が社長に就任した時にぜひやりたいと考えたことの1つです。事前に相談したコンサルタントからは異口同音に「早すぎる」といわれましたが、信念を通しました。

誤解を恐れずにいえば、日本品質奨励賞にチャレンジする目的は必ずしも、受賞することではありませんでした。チャレンジすることで、活動そのものをレベルアップしたかったのです。活動に参画する全員が同じ目標に向かって気持ちを1つにすることで、見えない力が發揮できるという確信があったからです。

—受審に向けた活動の中で、組織内にはどんな変化がありましたか。

明快な目標が定まることで、参加者のそれぞれが「あるべき姿」を描いてくれたのではないかと思っています。その内容はさまざまですが、「これをしなければ」という確かな到達点を、それぞれにもってくれたように思います。

目標が明確であれば、何をなすべきかということも自ずと見えてきます。見えてくれば、そのための勉強もしなければなりません。そういう活動を通して、ほんの少し、前に進めたと見てています。

先にご紹介した「QCサークルストリート」も、受審に向けた活動の一環としてスタートさせたものです。各サークルに割り当てられた掲示板の使い方は自由ですが、効果的な掲示物の作成にはパソコンが重宝します。そこで、掲示物をつくるためにパソコンに習熟したという人も出てきました。

—TQM奨励賞受賞による効果はありましたか。

最大の効果は、社員だけでなく従業員全体のレベルアップができたことだと思います。ねらいどおりの手応えです。1つの目標に向かってチャレンジし、成果を得ることの達成感を参加者全員で共有できたことが、何より嬉しかったですね。

実際、受賞を知らせた時には、皆から「社長、おめでとうございます」といわれましたが、もちろん、この賞は私個人の活動に対するものではありません。皆の力で勝ち取ったものです。だから、皆で「おめでとう！」といい合いました。

▲TOP

受賞を通じて、皆がレベルアップできたという自信と自覚をもてたことは、次のステップへの大きな原動力になると思います。また、受賞したことで、次のステージの活動に対する仕組みが整備できたことも、かけがえのない収穫となりました。

銀行や取引先など、当社とかかわりの深い機関や組織からの信頼も増したように思います。

—受賞を契機とした今後の展望は。

今回の受賞は胸を張って自慢できる大きな誇りです。しかし、同様の活動を日々重ねておられる他社に比べれば、まだまだ至らない点があるでしょう。その意味で、今回の受賞には、当社のような規模の会社としてはよくやったという評価点が付けられているのではないかと思っています。

ですから、その期待に応えるためにも、生産性や売上高など、経営をめぐるすべての面で、さらなる底上げを図らねばならないと気持ちを引き締めています。

—目標の達成には、TQM活動によるスパイラルアップが決め手になりますね。

ベースにあるのは「New 5S活動」であり、標準化であり、作業規律の徹底です。それを推進するのは技能、技術、人間力による「人財育成」です。今後はTQM活動のレベルをさらに高めて、会社の質をより上げていきたいと考えています。

—質を上げれば体質も変わるといわれます。

それをねらっているのです。たとえば、適正な売上げをあげ、相応の利益を得ることが会社の使命だとすれば、営業活動が重要になります。当社の手がける製品は、ご他聞にもれず、海外製品との競合を余儀なくされています。営業活動のレベルアップを図るには、そのような環境変化を視野に入れた改善が不可欠です。

ですから、いつ、どんなことが起きても、慌てず、状況によって柔軟に対応できるような「筋肉質」の体質をつくりたいと願っています。

4 1本1本の指は弱いが、併しこつは強い

—改めて、社長就任時の「悲願達成」をどう受け止めいらっしゃいますか。

常にご指導いただいているコロナの内田社長様から、「1本1本の指（の力）は弱いが、握り締めた併しこつは強い」というお話を聞いたことがあります。参加者全員の力がものをいうTQM活動の本質を突いていると思います。

—まさに「全員参加」の大切さを痛感する実践的な機会となったわけですね。

個人的には、当社のような規模の会社の事業継承に、大変に有効ではないかと思います。どちらかというとトップダウンスタンスであるISOに対して、TQMは全員参加によるボトムアップ型なので、会社を1つにする手法としては非常にすぐれているからです。

ですから、当社の受賞は、同じような規模を引き継いで、同じような悩みを抱えている経営者にとって、大きな励みになるのではないかと思っています。

—TQM奨励賞の受賞で、デミング賞が一步近づいたと見る向きもありますが。

いつかは挑んでみたい目標です。今回の受賞を踏まえた意見書で示されたさまざまのご指摘やアドバイスをきちんと受け止め、活動に磨きをかけて、じっくりと取り組みたいと思います。

大きな賞をねらうには、まだまだだとは思いますが、奨励賞を受賞したという実績を励みに、着実に歩みを進めていきたいですね。

—今後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)

取組み内容はPart2

▲TOP

製造

本社所在地	新潟県南蒲原郡田上町羽生田130番地
設立	1963年（1952年創業）
従業員数	100人
ホームページ	http://www.hanyuda-ss.co.jp/



| [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