

▶ [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) Part2

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、取組みの内容をご紹介します。

羽生田製作所
2011年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞

Part2 取組み紹介

TQM活動の推進で、「魂を込めたものづくり」集団を形成

株羽生田製作所 代表取締役
窪田 和司

1 はじめに

(1) 概要

(株) 羽生田製作所は、1952年に新潟県にて創業、1963年の株式会社設立にともない、現在の新潟県南蒲原郡田上町に新工場を建設した (表1)。

設立当初の事業は、暖房機器の部品の企画から設計開発、製造であった。その後、文房具用品（特にホチキスとパンチ）を開発し、一時は国内の同製品の大半を請負い製造するなど、事業を拡大してきた。また、スポーツ用品卸売業者と共同で学校体育機器（ライン引きやハードルなど）を開発・設計、当社で製造し、国内トップシェアを誇る。現在は、台所用品、医療、介護用品分野にも活動の範囲を広げ、開発・設計、生産、倉庫管理までの一貫した生産体制により、企業理念である「羽生田魂」（図1）のもと、「魂を込めたものづくり」をスローガンに、顧客の期待に応えている。

※画像クリックで拡大できます。

※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) >
- 2016年04月-06月 (No.17) >
- 2016年01月-03月 (No.16) >
- 2015年10月-12月 (No.15) >

年	事 項
1952	創業
1963	株式会社設立
1987	新潟労働基準局より労働衛生管理優良事業所として表彰
2001	ISO 9001 認証取得
2006	ISO 14001 認証取得
2007	TQM の導入
2009	QC サークル活動開始
2011	日本品質奨励賞 TQM 奨励賞を受賞

表1 沿革

(2) 主要技術と製品：高い付加価値を顧客に提供する

創業時は製造・組立が中心だったが、その後、量産加工の効率化を図り、自動化や新たな製造技術を開発し、会社を発展させてきた。そして、企画・開発・設計、金型製作、プレス加工、溶接、溶剤塗装、コンベアライン組立へと生産能力を拡大し、開発から完成品までの一貫生産体制を築いてきた。

また、時代の変化に沿って、多品種少量生産やマーケットインに対応させるため、レーザー・タレパン加工、ロボット溶接、粉体塗装、少人数組立、製品倉庫の充実など、より高い付加価値を顧客に提供することをめざしてきた。メーカー自身もたない企業のアイデアを柔軟な発想、豊富な経験によって現実のカタチにし、高い技術力を製品化している。企画・設計、試作品づくりから製品完成、ユーザーへの出荷までの一貫生産体制をとり、顧客にとって最高のパートナーカンパニーとなるべく邁進している。

当社は自社ブランドをもたず、多種多様なメーカー・ファブレスメーカーに「ものづくりのトータルサービス」を提供している。主要製品は暖房機器、キッチン関連機器、学校体育機器、医療・介護機器の4分野である(図2)。暖房機器は、下請取引先でも唯一、完成品までの生産を任せられ、キッチン関連機器、学校体育機器や医療・介護機器に至っては、開発・設計から携わっている。当社独自、またはお客様と共同での特許の出願も行っている。春から夏にかけて学校体育機器、秋から冬は暖房機器、冬から春は医療介護機器、年間を通してキッチン関連機器というように、生産体制の平準化を図っていることも特徴である。

新たな分野への挑戦も模索している。新製品の開発・商品改良など分野の隔てなく対応できることがわれわれの強みであり、「こんなものをつくりたい」というお客様の発想をカタチにしている。今後も創業以来培った技術、経験をもとに、各分野のリーディング企業の製品づくりの一端を担っていく。

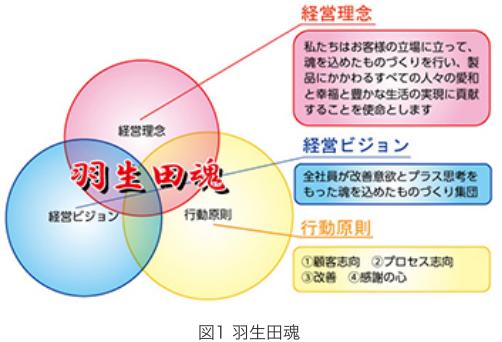


図1 羽生田魂

分類	製品について	写真	特徴
家庭用機器	【ワロントレー】 宅配便の荷物をそのままトレーで運べる、荷物と一緒にあっており、家庭の収納と遊びができる		郵便局から宅配便を搬出まで 当社で行っている。既製品化の取り組みなどはともかく、 自分でつくる
	【両面マグネット】 壁面に吸着でき、複数の書類やハガキなどを貼り付けて利用できる		複数枚貼り付け可能で背面が2面 でついている。アクリルクリップ やマグネット式のものよりも、 より多くの枚数を貼付ける ことができる
学校用体育機器	【ハーフ】・【ライン引き】 壁面に吸着するタイプのマーカーと、子供用の筆記用具には いかない、直線用		複数枚貼り付け可能で背面が2面 でついている。アクリルクリップ やマグネット式のものよりも、 より多くの枚数を貼付ける ことができる
	【アクリル】 壁面に吸着するタイプの外観 ラップ式吸着空気洗浄器 直線用		複数枚貼り付け可能で背面が2面 でついている。日本全国への販売 を行っており、輸入や輸送コスト を抑えている
医療・介護機器	【介護用】 床面に吸着するタイプの外観 ラップ式吸着空気洗浄器 直線用		複数枚貼り付け可能で背面が2面 でついている。日本全国への販売 を行っており、輸入や輸送コスト を抑えている

図2 主要製品の構成比と特徴

※画像クリックで拡大できます。

```

graph TD
    A[方針管理体系図] --> B[方針の策定]
    B --> C[方針の実現]
    C --> D[方針の評価]
    D --> E[方針の改進]
    E --> F[方針の実現]
    F --> G[方針の評価]
    G --> H[方針の改進]
    H --> I[方針の実現]
    I --> J[方針の評価]
    J --> K[方針の改進]
    K --> L[方針の実現]
    L --> M[方針の評価]
    M --> N[方針の改進]
    N --> O[方針の実現]
    O --> P[方針の評価]
    P --> Q[方針の改進]
    Q --> R[方針の実現]
    R --> S[方針の評価]
    S --> T[方針の改進]
    T --> U[方針の実現]
    U --> V[方針の評価]
    V --> W[方針の改進]
    W --> X[方針の実現]
    X --> Y[方針の評価]
    Y --> Z[方針の改進]
    Z --> AA[方針の実現]
    AA --> BB[方針の評価]
    BB --> CC[方針の改進]
    CC --> DD[方針の実現]
    DD --> EE[方針の評価]
    EE --> FF[方針の改進]
    FF --> GG[方針の実現]
    GG --> HH[方針の評価]
    HH --> II[方針の改進]
    II --> JJ[方針の実現]
    JJ --> KK[方針の評価]
    KK --> LL[方針の改進]
    LL --> MM[方針の実現]
    MM --> NN[方針の評価]
    NN --> OO[方針の改進]
    OO --> PP[方針の実現]
    PP --> QQ[方針の評価]
    QQ --> RR[方針の改進]
    RR --> SS[方針の実現]
    SS --> TT[方針の評価]
    TT --> UU[方針の改進]
    UU --> VV[方針の実現]
    VV --> WW[方針の評価]
    WW --> XX[方針の改進]
    XX --> YY[方針の実現]
    YY --> ZZ[方針の評価]
    ZZ --> AA

```

The diagram illustrates the Management System Diagram (方針管理体系図). It shows a continuous loop of policy management through five stages: Policy Formulation (方針の策定), Implementation (方針の実現), Evaluation (方針の評価), Improvement (方針の改進), and Re-Implementation (方針の実現). Each stage is represented by a box labeled with a letter from A to Z. The process starts at A and ends at AA, indicating a cyclical nature. The diagram also includes various internal feedback loops and external interfaces, such as 'Management System Plan' (管理体系計画), 'Management System Control' (管理体系制御), 'Management System Audit' (管理体系監査), and 'Management System Improvement' (管理体系改善).

1952年の創業以来、多彩な商品の開発を推し進め、成長基盤を構築し、順調に業績を伸ばしてきた。しかし、昨今のきわめて厳しい市場環境の中、受け身の製造体質に危機感を覚え、製造体質の革新の必要性を痛感し、2007年のTQM活動開始宣言を皮切りに、活動をスタートした。

TQMにおける管理システムの構築を柱とした「中期経営計画」によって、経営課題とその重点施策を明確にした。幹部・職制を主体に、方針管理の充実・向上を図りながら、マネジメント力の強化に取り組んだのである（図3）。経営幹部により「中期経営計画」と「年度経営計画」を策定し、全社員に向けて「社長方針」が発表される。その社長方針を「部門統括方針」「グループ長重点施策」までブレークダウンし、各グループで実行すべき施策を明確にし、方針実行計画書により共有化を図った。さらに、各グループの毎月の活動のPDCAを「活動フォローアップ書」で管理し、「TQM指導会」において発表することにより、グループ間での情報の共有と相互啓発に努めた（図4）。

- [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 >



編集部だより
Editorial department



読者の声 voice

しかし、経営課題の未達成もあり、方針の実行度が低かった。そこで、2009年にQCサークル活動を開始し、幹部・職制を中心に、全員参加のTQMを推進した。2011年には、「日本品質奨励賞TQM奨励賞」への挑戦を宣言し、さらにTQM活動の徹底を図った。方針管理の充実による経営課題の達成、QCサークル活動による問題形成能力・問題解決能力の向上、「New5S活動」による「魂を込めたものづくり集団」の実現に向け、製造体質の強化に取り組んだ（表2）。

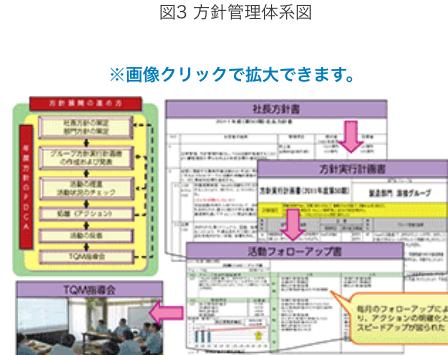
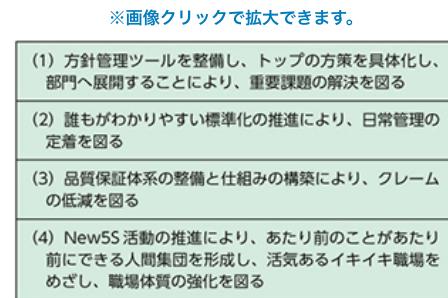


図3 方針管理体系図



※画像クリックで拡大できます。

- (1) 方針管理ツールを整備し、トップの方策を具体化し、部門へ展開することにより、重要課題の解決を図る
- (2) 誰もがわかりやすい標準化の推進により、日常管理の定着を図る
- (3) 品質保証体系の整備と仕組みの構築により、フレームの低減を図る
- (4) New5S活動の推進により、あたり前のことがあたり前にできる人間集団を形成し、活気あるイキイキ職場をめざし、職場体質の強化を図る

表2 活動の重点事項

3 改善の積み上げで問題解決力を向上

TQM導入以前は、幹部・職制は改善手法やQC手法の理解が弱く、問題に対して的を射た解決ができていなかった。現場の問題解決能力も弱く、組織的・継続的な改善活動が行われていなかった。

そこで、改善力を高めるため、「職制改善活動」を展開し、問題解決の手順やQC手法の具体的な事例を学ぶ勉強会を開催した。改善の手法と活動の重要性の理解を深め、年度方針と整合した継続的な改善活動を徹底することがねらいだった。さらに、全社員でQCサークル活動を実施し、問題解決能力の底上げを図った（図5）。

QCサークル活動の実施により、継続的な改善活動の必要性と重要性が理解されるようになった。改善活動の成果が着実に積み上げられ、工程不良が減少し、それとともに個人の技能向上にも成果がみられるなど、改善力を強化することができた。

各個人の技能向上の1つとして、品質管理検定（QC検定）の受験を全社あげて奨励しており、正社員の8割以上が合格している。

また、社内に「QCサークルストリート」を設け、ここにQC検定の取得状況を掲示したり、QCサークルの進捗状況や活動内容がわかる「QCサークル掲示板」を設置した（図6）。掲示板の出来栄えは、テーマ終了時に全社員による投票で評価され、もっと多くの票を得たサークルには、「掲示板賞」が授与される。この表彰制度により、サークル内のチームワークが向上したほか、サークル間の競争意識が生まれ、職場が活気づいた。

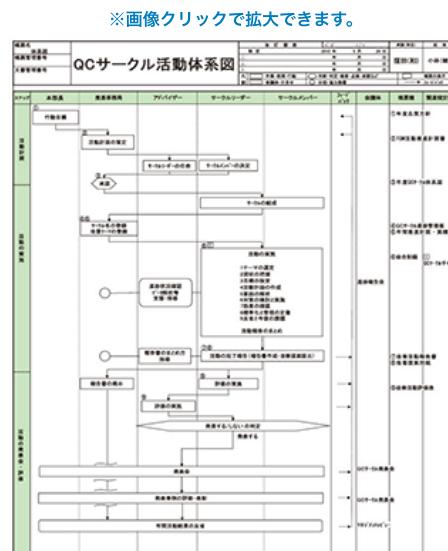


図5 QCサークル体系図



図6 QCサークルストリートとQCサークル掲示板

TQM導入前は、多くの標準類で見やすさ、使いやすさの工夫が欠けており、標準化が浸透していなかった。また、日常管理では、管理項目とその実績がタイムリーに把握されておらず、トラブルの防止が十分でなく業務の質の向上が進んでいなかった。

そこで、品質第一のものづくりに徹し、基本理念である「客先のニーズに応えた商品づくり」を実践するため、標準類の遵守とレベルアップをめざした。「作業指導書」「ワンポイント標準書」の作成を進め、文字ばかりの標準類から写真、図を多用したビジュアル化により、目で見てわかる標準への転換を図った（図7）。

さらに、経験や勘に頼っていた日常管理体制の見直しを図った。「方針実行計画書」によって日常管理への落し込みを容易にし、管理項目を明確にした。また、各職場に「TQM管理板」を設置して目で見る管理を推進し、維持管理の徹底と進捗管理の充実、さらに情報の共有化と日常管理の定着を図った（図8）。

わかりやすく守りやすい標準類の整備が進んだことで、業務が的確となり、さらに日常管理の状態が一目でわかるようになった。異常に対する迅速なアクションが可能となり、日常管理が定着し、標準化への意識が高まった。（つづく）

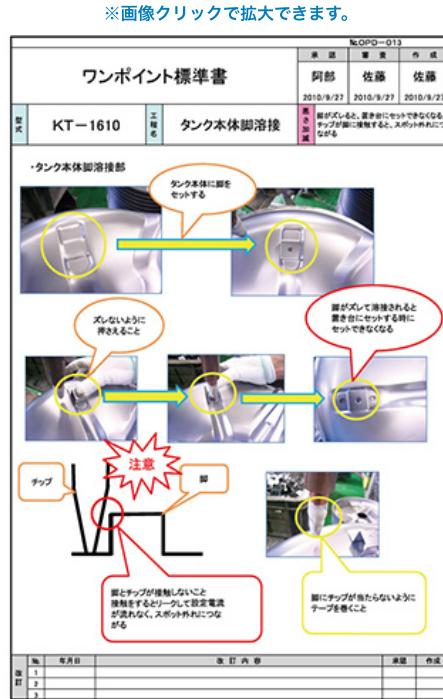


図7 ワンポイント標準書



図8 TQM管理板の活用と日常管理の仕組み

株式会社羽生田製作所

事業内容	暖房機器、医療用機器、福祉機器、事務機器、住宅関連機器、スポーツ用具等の設計・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/

[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) Part2

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

Part2

取組み紹介

TQM活動の推進で、「魂を込めたものづくり」集団を形成

株羽生田製作所 代表取締役
窪田 和司

5 なぜなぜ分析による真因追求で再発防止

製造業にとって、「品質は工程でつくり込む」という考え方が肝要である。しかし、TQM導入以前の当社では、工程での品質のつくり込みの概念が弱く、是正活動での真の原因の追求が不足していた。トラブルの発生が多く、再発することもあった。また、品質システムも一部の担当者の活動にとどまっており、品質意識が低く、その場しのぎの活動となっていた。

そこでTQM導入後、品質第一の考え方のもと、品質保証機能を強化し、トラブルの未然防止と工程での品質のつくり込みの強化を図った。まずは設計段階でのトラブルの未然防止として、「検証項目一覧表」を作成して要求品質の明確化と検証の充実を図り、さらに「設計FMEA」を実施した(図9)。その結果、製品設計起因での不適合件数が減少し、要求品質に応えた製品化が可能となった。

一方、不適合が発生した際は正活動では、「不適合対策報告書」を用いて、不良発生原因についてなぜなぜ問答を繰り返し、真の原因追求を徹底した(図10)。対策後はその維持のために「工程パトロール」や「外注パトロール」を計画的に実施した。さらに、効果的な是正内容については、「水平展開シート」や「予防処置指示書」「不具合品情報」「不適合品情報」によって他部署への共有化

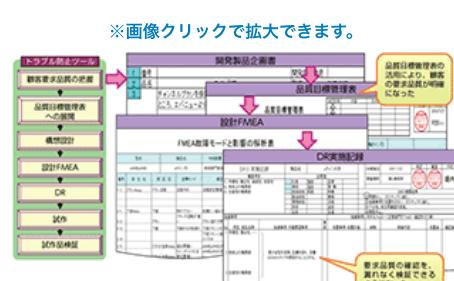


図9 トラブル未然防止の流れ



- 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 \(No.15\)](#)

と水平展開を図り、再発防止を強化した。

こうした取組みによって社員の品質意識が高まり、流出不良やトラブルの再発が低減した。また、各標準類の活用により、有効な予防対策が進むとともに、QC的ものの見方・考え方が浸透した。

6 New5S活動で、決めたことを決めたとおりに実行する風土づくり

ものづくりでは、「決めたことを決められたとおりに、正しく確実に実行すること」が非常に重要である。そのための土台となるのが5S活動（整理・整頓・清掃・清潔・躰）で、身の周りを対象として整理、整頓、清掃、清潔を実行し、これを習慣づけて躰とする活動である。しかし、実際にはルールどおり実行されず、すぐに乱れて後戻りして、5Sが定着化しないことが多かった。

そこで、社員1人ひとりのマナーやルールが守れる心の醸成が重要と捉え、躰づくりを重点とした活動を展開すべく、New5S活動を導入した。New5S活動とは、5S活動の躰を頭とし、ここに力を入れた活動である（図11）。これにより、決められたことを決められたとおりに行い、自発的に前向きにチャレンジする社員の育成と、活気ある職場づくりを進めた。

導入に際し、活動の中心となるNew5S推進委員会を設置し、New5S活動マニュアル（図12）を作成して仕組みの充実と活動の体系化を図った（図13）。

さらに、全社員の参加意識の向上のため、「New5S活動評価表」を用いて職場評価を実施した。その結果を「TQM管理板」に掲示して全社員で情報を共有化し、活動の重点化とベクトル合せを行った。目で見る管理のレベルが向上するとともに、社員のモラールが向上し、職場が明るくなかった。



図11 5SからNew5Sへ

New5S活動マニュアル

～人づくり・和づくり・組織づくりの強化～



◎ 株式会社 羽生田製作所

図12 New5S活動マニュアル

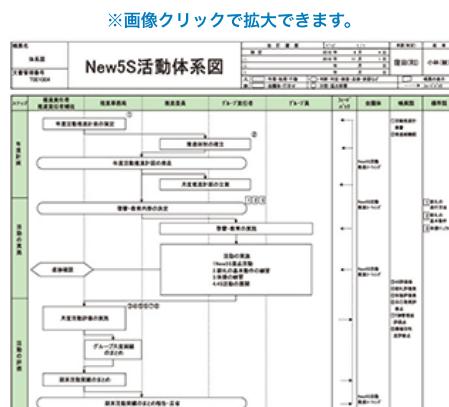


図13 New5S活動体系図

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 >



7 TQM活動が、全社員一丸となったものづくり集団を生んだ

▲ TOP

羽生田魂のもと、「魂を込めたものづくり」をスローガンに、経営ビジョンの実現に向けた活動を推進してきた結果、次のような効果をあげることができた。

(1) 有形の効果

TQMを導入した2007年度から、売上高、クレーム件数、改善提案件数、QC検定取得率が上昇した。とくに、2009年度以降、めざましい効果があった（図14）。

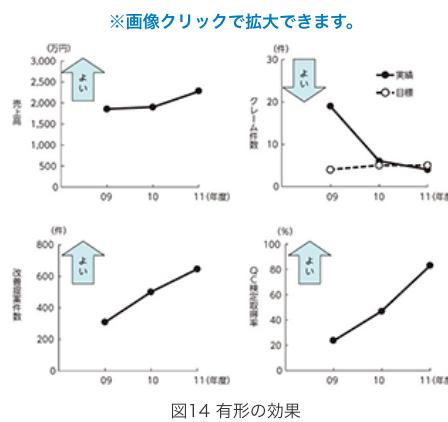


図14 有形の効果

(2) 無形の効果

無形の効果もあげることができた。まず、TQM活動の導入と推進により、全社員への方針の理解が深まり、全社員が一丸となってものづくりを進めるようになった。

そして、改善活動やQCサークル活動の実施により、QC的ものの見方・考え方方が社内に浸透し、問題解決の方法がトップダウンだけでなくボトムアップへと変わってきた。

さらに、New5S活動の教育訓練により、明るく前向きな集団が形成された。社員が教育訓練や社内イベントに積極的に参加するようになり、活発な風土がつくられたと感じている。

8 製造体質の革新による羽生田魂の実現をめざして

当社ではTQM活動を、これからも経営ビジョン達成のための有効な手段として活用していく。2015年経営ビジョン「魂を込めたものづくり集団」の実現に照準を合わせて活動していくとともに、製造体質の革新を推し進め、企業理念である「羽生田魂」の実現を目指す。（図15）

また、多種多様な業界へのものづくりサービスをより強化するために、基本理念を通して、+思考で活気あるイキイキ職場の高品質企業を創出していく。



図15 将来図

株式会社羽生田製作所

事業内容 製造	暖房機器、医療用機器、福祉機器、事務機器、住宅関連機器、スポーツ用具等の設計・	▲ TOP
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/>

1 2



| [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じします。

Copyrights 一般財団法人 日本科学技術連盟 all rights reserved.

▲TOP