

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 > 2013年1月~3月 (No.4) > 連載 > 日本品質奨励賞への道 (ツカサ電工) 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4回 ツカサ電工

Part1 インタビュー  
2011年度日本品質奨励賞 品質革新賞

## 個人の力を進捗会議でフォローアップ 「環境管理」と「経営管理」の一体化に挑む

ツカサ電工株 代表取締役社長  
高橋 博之 氏



ATM（現金自動預け払い機）、券売機、自動販売機、アミューズメント機器——。今日的で快適な生活を送るのになくてはならない便利な機械のほとんどに、ツカサ電工（株）のDCギヤドモータが組み込まれている。「小型・高トルク・省エネルギー」で群を抜く同社製のモーターは、医療機器や事務機器、住宅関連機器、外食産業関連機器などにも幅広く採用されている。同社はモーターのほか、競技用のスポーツタイマーとポンプを加えた3つの製品事業部門を展開。それぞれの分野における個性的な製品開発は「優れた商品とサービスを提供し、お客様と社会に貢献する」という経営理念に沿ったものだ。

日ごろの取組みは「2011年度日本品質奨励賞 品質革新賞」に結実。顧客対策として導入した「エコステージ」の経験と実践がそのベースになっている。陣頭指揮を執った高橋博之社長に「環境管理システム」に着目した「経営の質向上」への取組みなどを聞いた。

### 1 きっかけは、エコステージ活動の導入

——今回の受賞では、真正面から「経営管理」を捉えるのではなく、環境面から経営の質向上に挑まれた点が非常にユニークであると評価されていますが、どのようなきっかけで環境問題に着目されたのですか。

高橋氏（以下略）：当社は2000年にISO 9001の認証を取得しています。ところが、取得はしたものの、ものづくり現場への浸透や定着は不十分でした。ですから、不良・不具合・クレームの絶滅といった目標についても、なかなか期待したとおりの成果をあげることができません。

- 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) >

そうこうするうちに、EUの「RoHS指令」に対応するため、仕入先ごとにレポートを提出しなければならないという状況が生まれました。しかし、それらを個別に対応すると、時間も工数もかかります。そこで、こうした作業をなんとか体系化できないかと考えていたところ「エコステージ」の導入が合理的ではないかという結論に達したのです。

——「エコステージ」は、いくつかの段階がありますね。

「RoHS指令」への関心が高まるというか、それを無視できない社会情勢になると、顧客からの要求も高まります。それについて、「エコステージ」の仕組みに対応できる社内体制を整えようという機運が高まってきました。

こうして、2007年11月に「エコステージ1」を、2010年3月に「エコステージ2」の認証を取得しました。

よく知られているように、「エコステージ」は経営とリンクした環境マネジメントシステムです。それを段階的に進めることで、より高度な経営管理システムを実現するのが大きなねらいです。この活動では、「環境管理システム」について、PDCAを回していました。一連のサイクルを通じて「ムリ・ムラ・ムダ」を排除し、ステージのレベルを上げていったのです。

——2010年に「エコステージ2」の認証を取得されたものの、次の3には、あえて挑まれなかった。

正直に申しあげると、「日本品質奨励賞 品質革新賞」の存在はうかつにも、エコステージ協会の先生から教えられるまで、よく知りませんでした。

ちょうど、次の経営管理目標を「エコステージ3」に定めようとしていた時、同協会の先生から「3に進むのもいいが、対外的に存在感を訴えるには、品質革新賞への挑んでみるのもよいのではないか」と助言されたのです。

そこで、「エコステージ3」と品質革新賞のどちらを取るかを考えました。結論的に、両者はまったくの別物ではないと思いました。つまり、環境を軸とした「環境管理システム」の経験を生かすことができれば、環境ばかりでなく品質を含んだ経営の重点課題を総合的に捉える新しい「経営管理システム」に拡大できるのではないかと考えたのです。

——品質革新賞に向けた活動では、どんな期待をされましたか。

これまでの「エコステージ」活動を通じて、環境を軸とした「環境管理システム」の構築には、それなりの実績を重ねていたのですが、品質革新賞となると話は別。社的には、まだまだ挑戦するレベルには達していないと判断したからです。やみくもに挑むのではなく、まずは環境を整えねばなりません。そのための準備を通して、社内の仕組みや業務のレベルアップなどを図ることができたのではないかと思います。期せずして、よいウォーミングアップができたといえるでしょう。

## 2 「経営管理実施計画」会議で進捗状況を共有

——準備段階では、どんなことに力を入れましたか。

何事も目標が決め手になります。そこで、まず、取り組むべきテーマを「『環境管理システム』から『経営管理システム』への拡大による経営の質向上」としました。「エコステージ」以来取り組んできた流れを踏襲できるという点でわかりやすかったと思います。

読んで字の如しながら、環境のシステムと経営のシステムを一緒に管理しようと考えたわけです。そのほうが合理的だし、ムダもありません。ちょうどPDCAによる「見える化」の徹底に取り組んでいた時期だったので、掲げたテーマをうまく取り入れようと思いました。

PDCAをきちんと機能させるためには、社内体制を整備する必要があります。そこで、課長以上を対象に、生産拠点のある宮崎県の都城事業所で、半期ごとに成果発表する場を設けました。東京、大阪、福岡の国内事業所に加え、中国・深圳（しんせん）工場からも参加します。

——手ごたえはいかがですか。

事業所や仕事の枠を超えて、総勢30人がディスカッションをするので、さまざまな意見が出てきます。

これまででは、どちらかというと「部門内最適」に目を向けた活動に力を入れてきました。それが、都城の成果発表会を機に、他部門の状況や問題点が少しずつわかるようになってきました。

所属部門の外に目を向けることで「部門間最適」を考えるようになったのは、大きなことだと思います。品質管理や技術面の課題を共有できる体質も少しずつ育まれてきた。こういうことは、繰り返し、繰り返しやらないとモノになりません。

<a href="#">2015年07月-09月 (No.14) &gt;</a>
<a href="#">2015年04月-06月 (No.13) &gt;</a>
<a href="#">2015年01月-03月 (No.12) &gt;</a>
<a href="#">2014年10月-12月 (No.11) &gt;</a>
<a href="#">2014年07月-09月 (No.10) &gt;</a>
<a href="#">2014年04月-06月 (No.9) &gt;</a>
<a href="#">2014年01月-03月 (No.8) &gt;</a>
<a href="#">2013年10月-12月 (No.7) &gt;</a>
<a href="#">2013年07月-09月 (No.6) &gt;</a>
<a href="#">2013年04月-06月 (No.5) &gt;</a>
<a href="#">2013年01月-03月 (No.4) &gt;</a>
<a href="#">2012年10月-12月 (No.3) &gt;</a>
<a href="#">2012年07月-09月 (No.2) &gt;</a>
<a href="#">2012年04月-06月 (No.1) &gt;</a>

[バックナンバー >](#)



読者の声  
voice

[▲ TOP](#)

——成果発表の行われる都城事業所では、早くから5S運動に取り組まれていますね。

都城事業所は1987年2月に稼働していますが、6年後の1993年2月に5S運動を導入しました。もっとも大きな導入成果の1つに、生産システムの見直しがあります。

都城事業所は製造工場ですから、搬送にはベルトコンベヤーを利用していました。それはそれでよいのですが、当社の製品構成は約7,000種類を数える多品種少量型なので、ベルトコンベヤーに流すほどのロットではありません。要するに、そういう搬送方法になじみにくい。そこで、セル生産方式に切り換えました。5S運動は、そういうきっかけを与えてくれました。

——2002年には、5Sに「節約」を加えた6S運動を展開されていますね。

あとでも触れますか、その前年、都城事業所に太陽光発電設備を設置しているのです。環境保全に対する具体的なアクションであると同時に、電気代の節約という観点からも大きな刺激となりました。当時としては大変にめずらしかったし、都城市内でも草分け的な導入であったと思います。

ともあれ、5Sから6Sになったことで、さらに細かなところにまで目が届くようになりました。2011年には、6Sに「スピード」を加えた7S運動を展開しています。5Sから7Sへの道のりは、単にSが2つ増えただけではなく、この間に連綿として取り組んできた実践的な活動として現場に根づいたものになっています。

そういう意識は、常に品質を考えるという習慣として、従業員1人ひとりの中に息づいています。併せて小集団活動もしていましたから、目標に対してグループで動くということに慣れていたのもよかったです。

——さまざまな活動を進めていく中で、今回の品質革新賞への挑戦に向か、社員の気持ちをどう盛り上げてきたのでしょうか。

今回の賞に挑むテーマに掲げたように、当社は環境の管理と経営の管理を一緒にしていくことに重点を置きました。それを周知徹底し、進捗状況を共有するために「経営管理実施計画」の会議を月次で設けました。経営における重点課題を部門へ展開し、さらに1人ひとりの目標カードへ落とし込んで実践力を高めるためのフォローアップがねらいです。

課長以上には直接足を運んでもらいますが、参加できない人のために、全事業所を結ぶテレビ会議で行っています。この会議では、当月の状況と、なぜそうなったかをくわしく報告するようにしました。同じ内容の資料は掲示するなどして「見える化」を図っています。

ある意味、数字はクールですから、目標に対してきちんと進んでいるところと遅れているところが歴然とわかります。その数字をどう見るか、そして、どのような手を打つか。会議では、そのあたりの意識付けをていねいに行いました。

売上げや利益については、年間目標に対する差異を確認します。品質に対しては、不良率を落とすための論議。生産性については、たとえば、1人あたりのモータの生産台数の進捗などを確認したうえで対策を講じます。

### 3 「環境管理」と「経営管理」の着地点は同じ

——環境管理システムと経営管理システムを一緒にすることの利点と、進めていく上でのご苦労は。

結論を先にいえば、最終的な着地点は同じなのだから、PDCAをうまく回すことで、効率的に成果を得られる点が何よりの利点だと思います。

今回の受賞では、環境管理項目を経営指標に置き換えた活動などを高く評価していただきましたが、そのねらいはすでに申し上げたように、エコステージの考え方や進め方を、環境ばかりでなく、品質を含む経営管理システムまで拡大していくことにありました。その意味で、当社の考え方や取組み姿勢が正しく受け入れられたといえると思います。

とはいって、はじめて「エコステージ」に接した時には、環境面だけを重視する取組みかと思っていたのです。実際、コピー用紙の削減とか、照明のこまめな消灯といった、どこでも行っているような足元の行動から着手しました。ところが「エコステージ」のマニュアルを丹念に読むと、環境ばかりでなく、経営的な視点からの実践的な考え方方が説かれています。

だから、別段、目新しいことをする必要はない。ただし、これまでの活動は、個々のレベルでしたから、それを確かな方向性にもとづいて1つにまとめる必要があるとは思いました。

——成功要因は何だと思いますか。

▲TOP

1つにまとめる、という作業に沿っていえば、社員個々の意識は相応のレベルにあったと思われる所以、あとは、それをどう導いていくかだと思います。このため、受賞に向けて、内部監査室長と管理部長というエキスパートを置いて、専門的な見地から実のある成果が上がるよう体制を整えました。実務面では事務スタッフのバックアップを仰ぎました。

社内的な成果を対外的に表現するためには、会社全体の取組みを外に向けてわかりやすく訴えるノウハウが不可欠です。その点、広範な内容を事務的にまとめる専門職の力なしでは受賞に結びつかなかったと思います。

——専門職には、どんな要求をされましたか。

何はなくとも、会議体を減らしてほしいとお願いしました。理想的には「エコステージ」の会議と経営の会議を1つにしたい。実際の作業では、会議における数値化と見える化をどう1つにするかで苦労をかけたようです。

特に、PDCAのDoの部分がPlanと合っているかどうか。この点については、半期に1度の幹部会議を活用して、面と向かって話し合うようにしました。会議で抽出された課題を、次の半期までにCheckを含めてアクションしていくという前向きな姿勢も、よい成果を導くのに役立ったように思います。

——仕掛け面では、どのような手立てを。

当社にはすでに、小集団活動や7S活動、目標カードという基本的な環境やツールがあるので、これらを生かした有機的な活動をめざしました。いさか手前味噌ですが、その成果が今回の受賞に実を結んでいるのではないかでしょうか。

## 4 太陽光発電で省エネを実践

——今回の受賞につながった活動成果をどのように見ますか。

多品種少量という当社の生産面での特質は、1台から受注対応できるシステムの構築と品質保証体制に結実しています。2009年度にはご他間に漏れず、リーマンショックなどの影響もありましたが、毎日の改善活動を地道に推進することで、売上げ、営業利益の両面でV字回復することができました。

一連の取組みの中では、省エネ対応でもある太陽光発電の導入効果が特筆できると思います。2001年にNEDO（独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）との共同投資で手がけたもので、都城事業所全体の電力量の12パーセントをまかなっています。電力料金に換算すると累計500万円を突破しています。

もともとは、創業者である古野典相談役の発案なのですが、現在ほど電力が逼迫（ひっぱく）していましたから、すぐには元が取れないことはわかつっていました。それより、少しでもCO2削減に役立てば、という気持ちですね。しかし、当時から「ムダな電気は消す」という社風でしたから、違和感はなかった。環境問題は経営問題でもあることの具体例でしょう。

——まさに、環境と経営とが管理面でうまくかみ合っていますね。

廃棄物についても、業者さんに協力してもらって、やりとりの記録をきちんと残すようにしています。社内体制では、月次の営業会議をはじめとする会議体を利用して、環境問題に直結する「RoHS指令」や「REACH規制」などの最新情報を全社員が共有できる仕組みを整えています。

——今後の課題は何かですか。

中期的な経営計画の策定です。どちらかというと、これまで単年度の事業計画と目標値をベースとして会社を運営してきました。それはそれで間違いではないけれども、往々にして、次の期にうまくつなげにくい。そこで、単年度計画ばかりではなく、3~5年スパンの計画を立てて、先々の変化に対応できるようにしたいと考えています。併せて、現在はまだ不十分な「デザインレビュー」の充実に力を入れたいと思っています。

——長期的には、「2020年に売上高100億円企業になる」という経営目標を掲げておられます。

事業を永続的に継続するために必要な規模として定めたものです。その前段階として、2013年3月期に売上高50億円、経常利益5億円の確保を見込んでいます。単純な規模拡大ではなく、裏付けとなるコスト競争力の強化や新製品開発リードタイムの短縮化、海外を含む生産体制の強化、教育システムの確立など、課題は目白押しです。

——これまでの3本柱に次ぐ、新たな製品の登場も、そう遠いことではないようですね。今日はありがとうございました。

▲TOP

## ツカサ電工株式会社

事業内容	DCギヤドモータ、スポーツタイマー、チューブポンプの製造・販売
本社所在地	東京都中野区中央5丁目40番17号
設立	1969年
従業員数	367人（連結、2012年1月現在）
ホームページ	<a href="http://www.tsukasa-d.co.jp/">http://www.tsukasa-d.co.jp/</a>



[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.