

▶ [掲載情報をメールでお知らせします。](#)

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

[HOME](#) > 2013年4月－6月 (No.5) > [連載](#) > 日本品質奨励賞への道（阿波スピンドル） Part1

<a href="#">スペシャルインタビュー</a>	<a href="#">特集</a>	<a href="#">連載</a>	<a href="#">コラム・エッセイ</a>	<a href="#">特別企画</a>
-----------------------------	--------------------	--------------------	--------------------------	----------------------

## 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5回 阿波スピンドル 本社・本社工場  
2012年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞

Part1  
インタビュー

### 学習する人づくり、組織づくりを推進 成果導いたトップの強いリーダーシップ

阿波スピンドル株 代表取締役  
木村 雅彦 氏



「2018年に代表を退きます」——繊維機械用スピンドル分野の国内最大手、阿波スピンドルの新社長就任挨拶は退任予告挨拶を兼ねていた。数えて12代目当主にあたる木村雅彦代表は、先代から経営を引き継ぐ際、社内外に対して2つの願いを出した。「社長ではなく、代表と呼んでもらうこと」と「2018年に代表を辞すること」だ。前者は「阿波スピンドルの、また従業員の代表者でありたい」という思い、後者は「この年に迎える創業150周年を節目に現役の仕事から退き、会長職について後任の育成に専念する」という目標を言葉にしたものだ。同社の事業としての創業は約150年前だが、源流をたどると初代が錘（つむ）の製作を手がけた約400年前にいきつく。積み重ねた歴史が長ければ長いほど、働く人の意識を変えるのは困難だ。同社が初挑戦で「2012年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞」を獲得した背景には、木村代表の強いリーダーシップとそれを聞き入れる社員との好ましい信頼関係があった。

1 ボトムアップとトップダウンの融合めざすab

—現存する日本の企業の中で、歩んできた道のりを400年前まで遡るのは非常にまれなことです。

木村氏（以下略）：この地方は古くから地場産業として麻や絹などの繊維関連が盛んで、皇室行事の大嘗祭（だいじょうさい）には当地の麻布が献上されていました。そんな関係で、木村家も代々繊維にかかわっていたらしいのですが、実は古い資料を祖父がすべて焼いてしまったので、くわしいことはわかりません。

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

ただ、1600何十年かに渡ったという先祖の位牌が残されているので、今日に至る歴史は連綿と引き継がれているはずです。

一貴社の「前史」の確認ですが、初代が手がけられた錠づくりが今日のような事業に進化した経緯は。

錠づくりは刀鍛冶（かじ）の応用なので、昔は1本1本手で熱して、焼入れを行っていました。文字どおりの手作業ですから、作業量にも限界があります。この時の当主だった4代目の鍋衛門は、なんとか量をこなしたいと考えて長崎にまで足を運び、当時の最先端技術である浸炭焼き入れを学んで、さっそく導入しました。これが、量産化への道筋をつけます。こうして生産量、販売量の拡大への体制を整えた7代目の正平が、明治元年に「木村正平商店」を興します。この時が当社の事業的なはじまりです。

現在は今回の受賞対象となった本社工場でスピンドルやノズル、OEM製品（モーターなど）を、瀬詣工場でペアリングやステアリング関連部品といった旋削加工の外注品を製造しています。

一今回の受賞につながるTQM活動には、どのようなねらいで取り組まれたのですか。

1970年代前半まで、当社製品の主力納入先である繊維機械産業は、景気の山谷を一定間隔で繰り返す循環型経済で動いていました。ところが70年代後半になると、大手繊機メーカーが相次いで海外に生産拠点を移しはじめます。これにともなって、東南アジアでの繊維設備が急成長しました。

すると、業界をめぐる環境が根本的に変わるので、従来の循環型経済が成り立たなくなります。そして、1996年ごろには繊維機械設備投資バブルが崩壊する。そのあおりは当然当社にも及び、1997年には事業の再構築を迫られました。

こうした環境の激変の中、試行錯誤を重ねて「方針管理」を導入し、1999年に「中期経営計画」を策定しました。そして、2004年にTQMを導入。2006年には「質の革新」をスタートしました。2010年にはTQM強化宣言を行い、日常管理の見える化に取り組んでいます。

一TQM活動に先立つQCサークル活動は以前から取り組んでいたのですか。

先代の時代から日科技連を通じてQCサークルの展開方法などを学んでいました。自動車部品メーカーと取引する上では欠かせませんから、かれこれ30年以上も前からになります。当時の基礎があったので大きな戸惑いはありませんでした。2004年のTQM導入に際しては、全社的なボトムアップ（QCサークル活動）とトップダウン（方針管理）を融合し、双方からの課題解決をバランスよく進めることに重点を置きました。

## 2 「人間力向上」の教育に重きを置く

一活動を進めていく中で、社員の意識づくりをするのにどんな工夫をされましたか。

「質経営」にこだわっているので、人の面でも仕組みの面でも「質」を追求しました。その結果はすべて、商品や売上や利益という形になって表れます。そうすると、おもしろいことに「改善活動がうまくいかないポイント」が見えてくるのです。第一に「人は命令されたり、説得されたりしただけでは本気で動かない」。第二に「自らが得た「領域」でしか、考え、行動することができない」ということです。

そこで、この「領域」を広げるための教育に力を入れることにしました。いわば「人間力の向上」をめざしたのです。代表に就任した2005年から3年あまりの時間をかけました。このために、それまで重点を置いていた技能教育を一時中断させたほどです。

この教育では、「コミュニケーション能力を高めること」にねらいを定めました。まず、ありのままの姿を見る訓練に時間を費しました。その上で、傾聴能力の向上に力点を置きました。割合でいえば「正確に聞き取れること」に7、「それを相手に正確に伝えること」に3という配分です。。

一活動の効果はどのように表されていますか。

人に対しては、情報の流れがマイナスに向かうことが少なくなりました。ネガティブな情報や間違った情報が昔に比べて流れにくくなっています。つまり、すべての事象を肯定的に受け止められるようになった。これは、聞き取りと話し方、双方の訓練の成果だと思います。

製品に対しては、指示の内容と伝え方がきちんとすれば、アウトプットもきちんと出るようになりました。たとえば、この製品をこの日までに納めねばならないというような時、社内的な部分では必ず納期までに完了できるようになっています。

品質面では、間違いなく当初に予定した水準を保てるようになっています。ただ、世の中の品質や納期に対する要求はどんどん上がっていくので、それに対応できる体制を整えねばなりません。それが次のステップの大きなテーマ

<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 >](#)



なると思います。

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

大別して2つあります。第一に、相応の成果を出すためには日時の管理が一番大事だと思います。計画を立てて、それをPDCAサイクルで回すということです。現場では、見える化のためのツールであるVM管理ボードを使って、月間や日時の目標を朝礼時や夕礼時に管理する。納期、品質、価格を日時で管理できる維持をする。これにより、生産量も品質も飛躍的に上がりました。

第二に、20年ほど前から独自に取り組んでいるコンピュータ活用があげられます。2011年には16年がかりで蓄積されたデータを分析し、自前の統合管理システム「アプロス（Awa Productivity Promotion System）」を立ち上げました。

このシステムの要点は、生産面からではなく、営業活動から製品開発、仕入れ、製造、出荷、輸出入に至る業務プロセスを見直し、すべての情報を一元管理することです。情報の一元管理は業務の効率化や迅速化をもたらします。日常的な利益が瞬時に把握できれば、現場のリアルな活動と、それが数字になった状態をリンクさせられるので、より速い動きができるのです。

#### —アプロスは2012年の1月から運用をはじめられていますね。手応えは。

アプロスの利点は、これまで各部門単位で別表記入していた処理が1つの処理でできることです。たとえば、ある生産指示をする→生産計画を立てる→資材手配をするといった処理が1つのデータ入力で済むのです。このデータにもとづいて出された見積もりは、受注→生産→納品→請求→売り掛けなど、一気通貫の流れで走ります。

1つのデータを入れれば、あとはそのデータが次々に活用されるのです。情報が蓄積され、仕事の流れや実績が可視化されることでPDCAサイクルが回る仕組みです。入力作業の重複を減らせたのも大きな成果でした。

システム構築にあたっては、全業務から3,200の作業を抽出し、機能別に分析することで、業務の「あるべき姿」が明確にわかるようになりました。「あるべき姿」がわかっているので、実務レベルの標準化を図ることもできました。その意味で、アプロスは、表に出てきていないデータをすべて表に引っ張り出して見えるようにしたシステムともいえるのです。

## 3 多くの業務の中で、役割を明確化

#### —貴社は2004年に導入したTQMを10年に再強化しています。そのねらいは何ですか。

率直にいえば、導入から6年を経て、マンネリ化してきた活動内容を抜本的に見直すためです。この間、2006年にスタートさせた「質」の革新とともに、5S改善や品質環境改善、コスト改善など、さまざまな委員会を立ち上げました。その活動にさらに磨きをかけるべく社内外に表明したのが、2010年の「TQM強化宣言」です。

ねらいは、人財、商品、経営のすべての質をもっと高めることになりました。ここでは、日常管理の見える化に着手し、VM管理ボードの精度を高めました。統合情報システムのアプロスは、その成果の延長上に位置づけられる取組みです。

「強化する」と社内外に宣言した以上、その成果を何らかの形で示したい。それが、今回の日本品質奨励賞を受審する大きな動機になりました。

#### —受審に向けた活動を進める中で、組織内に変化はありましたか。

社員1人ひとりの作業や行動については、これまで取り組んできた日常的な管理にのっとった流れを踏まえているので、特に気負った感じはなかったですね。むしろ、TQM推進室で本社工場の品質保証を預かる新居和義執行役員にとって、頭の中を整理するのによい刺激となったようです。

受審に向けた資料をまとめるためには、さまざまな部門を隅々まで回らねばなりません。一方、回られる側の各部門にとっては、これまで取り組んできたことに対して一種の棚卸しができたのではないかと思っています。

換言すれば、これまで打ってきた1つひとつの点が、TQM活動を通じて線になっていた。それが受審をきっかけに、面として捉えられるようになったということです。面になると、点や線よりも、形が見えます。半面、できていない部分も透けて見えるようになりました。

#### —“棚卸し”を通して得られた教訓は。

数多くの業務の中でそれぞれに課せられた役割を明確化することと、ベースとなる仕組みをきっちりとつくり込むことです。そのためには、すべてを計画に落し込む必要がありますが、肝心の計画づくりはまだまだ甘い。今後の課題です。

—受賞自体の効果はありましたか。

外からはどのように見られているか、つぶさにはわかりませんが、少なくとも社内的には、受賞企業としてすべきことを改めて考えるきっかけにはなっていると思います。外からは、さまざまなことが「TQM奨励賞を受賞した企業なのだから、てきてあたり前」と思われる。そのことを社員1人ひとりが納得できたのではないでしょか。一種の自負というか誇りのようなものですね。

## 4

### 多少の不良は出しても構わない

—今後の課題といえば何でしょうか。

会社のあり方にかぎると、まずは、先ほど申しあげた、計画づくりの精度を上げることです。その上で、私が代表取締役就任時に社内外に公言した2つのお願いごとをつつがなく全うすることです。

お願いごとの1つめは「社長ではなく、代表と呼んでもらうこと」。社員はもちろん、協力企業や顧客、金融機関などにも伝えました。単なる会社の長ではなく、それを支える1つひとつの現場の代表者でありたいという思いがあるからです。だから名刺にも「代表取締役」としか刷り込んでいません。

地域柄、親子三代にわたって、社員として当社を支えてくれているというご家庭もめずらしくないので、就任時には130人を超える全社員の自宅を訪問しました。子供時代の私を知っているOBから励ましの言葉をいただいたこともあります。

お願いごとの2つめは「2018年に代表を退くこと」です。これは、この年が創業150周年にあたるという節目を意識したものです。期限を決めていれば、漫然とした経営は許されません。会社のトップとしては、事業経営はもちろんのこと、人財の育成も大きな仕事です。元気な時に次期の役員を育てたい。そのため、代表者としての現役の仕事はこの年を節目とし、その後は会長に退いて後任の育成につとめたいと考えています。

—呼び方のお願いや全戸訪問、早々の引退宣言など、おどろいた社員もいたのでは。

私なりのリーダーシップの表し方だったのです。たとえ例がないことでも、その根底に社員との信頼関係があれば、理解してもらえるでしょう。むろん当社にはそれがあるので問題はないし、私がそうして自らの決意を表してきたことも、このたびのTQM奨励賞受賞につながったのだと思います。

—2018年の節目に向けて、どのような会社にしていこうとお考えですか。

いつも心に留めているのは、企業の目的は「価値」をつくることではないかということです。価値のないところには喜びも感謝も利益も生まれません。だから価値づくりに重きを置きたい。できれば、それを絶えず進化させる組織づくりをしたいと思っています。企業は常に時代の変化に応じた姿であるべきだからです。ただ「笛吹けど踊らず」ではダメなので、常に皆が考える組織にしていきたいですね。

精神的な面でいえば、先々代からの教えである「かいた汗だけのことしか結果は残らない」という言葉の重みを忘れないようにしたいと思っています。何事にもコツコツと、誠実に取り組めというような意味だと思いますが、全社員のそうした取組みが報われるような会社にしていきたいと願っています。

—これまでの「質」をさらに高めるための手立ては。

たとえば、TQM活動によって、工程内不良が2年間で5分の1に減りました。「不良を出さない仕組み」に徹した結果です。それはそれでよいのですが、不良をまったく出さないようにする仕組みを運用するには時間がかかり過ぎます。

その費用対効果を考えると、誤解を恐れずにいえば、多少の不良は出してもいいのではないかでしょか。それがお客様のところに出なければいいわけです。必ずしもゼロをゴールにするのではなく、違うやり方に知恵を絞るべきではないかと思うのです。

—2018年までの任期中には、デミング賞獲得に向けての体制を整えることも大きな仕事になりそうですが。

人財育成とTQM活動への取組みを強化していく中で、当然、視野に入れている目標です。むしろ、それが取れるレベルの企業にしないと、今日の日本では製造業として生き残れないのではないかと危惧しています。また、それに見合う高い品質と利益率が備わっていかなければ、高い顧客満足度が得られないでしょう。

—改めて、確固たる将来像を描かれた強いリーダーシップを感じます。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](#)

## 阿波スピンドル株式会社

事業内容	繊維機械用を中心とした機械部品の製造、販売およびベアリングのレース加工、輸出梱包
本社所在地	徳島県吉野川市山川町天神80番地
設立	1868年
ホームページ	<a href="http://www.awa-spindle.com/">http://www.awa-spindle.com/</a>

## 受賞組織

組織名	本社・本社工場
主要事業	繊維機械用を中心とした機械部品および梱包箱の製造、販売
従業員数	127人（2013年3月現在）



| [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 allrights reserved.