

▶ [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) 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、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

Part2 取組み紹介

学習する人づくり、組織づくりの実現で 経営課題を達成

阿波スピンドル株 執行役員 新居 和義

1 はじめに—阿波スピンドルの製品特徴と歴史

阿波スピンドルは、徳島県吉野川市に本社を置く機械メーカーである。撚（よ）りをかけるために纖維を巻き取るスピンドルなど纖維機械を中心とした機械部品のほか、機械用の梱包箱などを製造・販売している。長年、培ってきた技術を活かして他社の協力工場としてベアリング・ステアリング部品の加工も行っており、幅広い分野でお客様の期待に応えるべく進化をめざしている（図1）。

当社の前身は、太古より天然纖維である麻の生産が行われ、「麻植（おえ）郡」という旧地名もある当地において、麻の織布づくりに使われる機具の製作を家業としていた。その麻の織布は、天皇即位時の「大嘗（だいじょう）祭」において「龜服（あらたえ）」として献上されつづけてきた歴史がある。

1868年、会社の基礎となる「木村正平商店」を立ち上げ、纖維に撚りをかける錘づくりを始めた。創業時に身についた焼入れ技術と、生産・技術革新により、創業から50年足らずで生産量を100倍に伸ばした。その後も纖維機械の進歩とともに技術革新を進め、時代の変化や景気の大きなうねりを経験しながらも事業を存続してきた（表1、表2）。

しかし、1980年頃から纖維生産も海外流出が進み、量産品の多くが海外生産にシフトされた。その影響は大きく、事業ドメインを根本から見直す必要に迫られたようになった。そこで、1990年代後半から本格的に経営体質の改善に乗り出した。経営ビジョンを打ち出して方針管理を導入し、中期経営計画を策定して目標管理を進めた。そして、全員参加でのQCサークル活動、改善活動や委員会活動を行い、TQM活動へと発展させてきた。

※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) >



図1 主要生産品の例

※画像クリックで拡大できます。

年	沿革	経営革新の歩み
1868	創業 (木村正平商店)	
1927	工場の拡張、全国規模に販売拡張	
1954	両波スピンドル株式会社に社名変更	
1973	韓国地区サービスステーションとして HWA SUNG TRADING CO. を設立	
1978	AWA ASIA COMPANY を香港に設立	
1981	福井市に北陸サービスステーションを開設	
1996	雄峰企画設備投資パブルの崩壊	事業の再構築 (設備投資凍結、人員削減、新規事業探索)
1997		中期経営計画の立案・実施
1999	トライオール事業部を開設	TQMの導入。ISO9001認証取得
2000	スピニックス大阪営業所を開設	
2004	インドネシアにサービスセンターを設立	
2005	中小企業センター貢献賞	
2006	「明日の日本を支える元気なモノづくり中小企業300社」(經濟産業省 中小企業庁)に選ばれる	[真]の革新スタート。ISO14001認証取得
2009		
2009		OHSAS18001認証取得
2010		TQM強化宣言

表1 沿革と経営革新の歩み

※画像クリックで拡大できます。

創業の精神
・いつも一步先を見据えた糸づくりの技術で、お客様のご要望にお応えします。
・どこにも負けない、こだわりの技術と高品質の商品で産業の発展に貢献したい。
・元の目標をもっての「両波スピンドル」と言う気持ちで地域社会に貢献したい。
・働きがいのある会社をめざして、ともに喜びを分かち合える会社にしたい。
経営理念
・私たちの使命
・私たちは、スピンドル製造を通して培ったコア技術で、高付加価値の機械部品およびユニット製品を製造販売する事により、社会に貢献します。
・私たちの目標
・私たちは、地域社会に貢献し、お客様満足度・社員満足度を向上させ、豊かで信頼されるオフィスワーク企業を目指します。
・私たちの行動指針
1. 私たちは、お客様の視点に立って行動し、一步先をゆく提案をしていきます。 2. 私たちは、現状に満足せず、常に問題意識を持ち、改善改革に取組みます。 3. 私たちは、感謝の気持ちを持ち届け、自己の品質の向上に努め、より高品質なサービスの提供をします。 4. 会社は、社員の働きがい、やりがいの実現に向か、一人一人が活躍できる場と教育の場を提供し、人の成長と夢の実現を支援します。

表2 経営に対する基本的な考え方

バックナンバー >



編集部だより
Editorial department



読者の声
voice

2 TQM強化のねらい

当社は創業145稔という長い歴史を重ねてきた。しかし、それは決して自分たちに力があったためではなく、よきパートナーやお客様に恵まれたためと考えている。こうしたことを振り返ると、今後の持続的成長を図るには「顧客志向」「マネジメントシステム構築」「人財育成」「ITシステムの構築」が必要不可欠である。これを実現するため、2004年にTQMを導入した。

しかし、役員・社員とともに管理技術に関する知識に乏しかった。中期経営計画を策定し方針管理・日常管理を実践しようと計画を立てるものの、なかなか管理のサイクルを回すことができず、思うような成果があがらなかった。

そこで2010年1月、当社としてのTQM活動の概念を明確にし、品質・コスト・納期・環境・安全衛生を中心とした意識改革・体質改善を目的に「TQM強化宣言」を打ち出した。当社独自の「TQM構造図」(図2)を示し、全社への周知・徹底を図ったのである。そして、表3のような事に重点を置いて活動を進めていった。

組織の中で確実な管理サイクルが回る仕組みを構築し、プロセスに対しての妥当性の確認を方針管理の中で進めて行くことで、組織の重要課題を確実にチェックし、各階層の社員1人ひとりがその役割と責任において十分に対応できるようになってきた。「品質第一」という意識、QCのもの見方・考え方、重点志向、管理サイクルを回すことの重要性やプロセス管理などについての知識も高まり、管理技術のレベルアップも図れた。

次章以降では、それぞれの活動の特徴について紹介したい。

※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。

課題	→	活動の重点
方針展開が弱く、中期経営計画・経営戦略重点施策・年度戦略課題への理解が乏しく、全社の活動になっていない		方針管理指導においてチェック・アクションを強化し、中期経営計画の問題点への改善意識を高める
管理のサイクル(PDCA)の考え方方が根づいていないため場当たり的な活動になってしまい、仕事の進め方がバラバラである		管理者層を中心に教育訓練・QC検定への挑戦を行い、PDCAの考え方を理解させることにより、日常管理の重要性を認識させた者を図る
品質保証体系が明確ではなく、新製品開発が進まない。また不良率が高く、売上高も上がっていない		品質保証体系を明確にし、設計開発プロセスのスピードアップ、不具合品・クレームを削減してお客様に感謝してもらえる製品を開発する

▲TOP

表3 TQM活動の順天

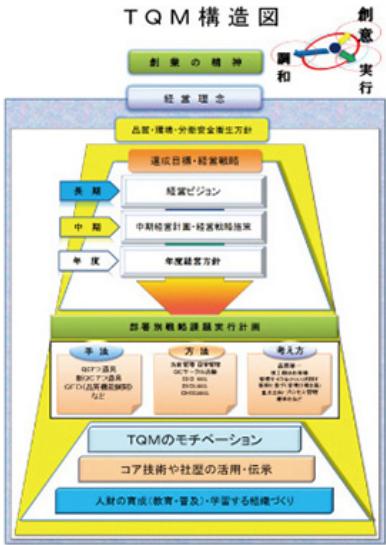


図2 TQM構造図

3 トップがリーダーシップをとり、方針管理で経営課題解決へ

1. 充実した経営計画とTQM活動のレベルアップ

当社では中期経営計画は策定されていたものの、その達成に向けての活動は役員や一部の中心メンバーに限られている面があった。2001年に方針管理を導入したが、全社一丸となって経営課題に取り組むためには、トップがリーダーシップを発揮し、体制を整えなくてはならない。

そこで、2004年のTQM導入を契機に方針管理の仕組みを見直し、全社をあげて経営課題達成に向けて取り組んだ。トップが先頭に立ちながら、中堅層への理解を深めることを中心に、そこから主任クラスや一般職へと展開する活動へ移行させていったのである。

現在では、2010年からのTQM強化活動の効果も表れ、中堅層・現場主任が自ら毎月管理の指標をチェックし、活動の振り返りを自己評価して、次月の取組みに活かしている。そして、トップとともに「方針管理月次チェック」を行い、次月のアクションを検討し、実施している（図3）。

※画像クリックで拡大できます。

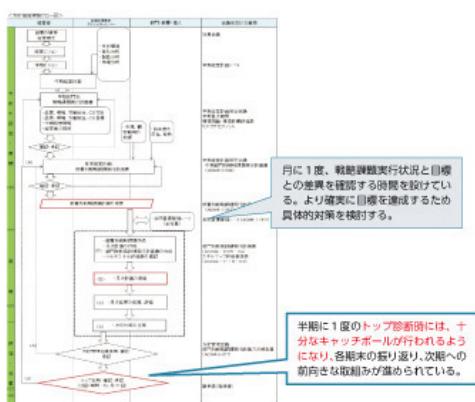


図3 方針管理

2. 中堅層を中心とした委員会活動により課題解決力をあげる

TQM強化前、中堅層には指示待ち体質があり、新しいことをネガティブに捉えがちであった。本来中心となって活動すべき中堅層がこうした状態では、各部門への課題の落し込みもままならなかった。

そこで、機能別委員会の役割や活動概要を明確化し、表彰制度を導入してさらなるモチベーションの向上を図った。中堅層を中心とした委員会を各部署横断で設置し、この委員会を中心に経営計画と連動した活動を展開することで、当社の弱みであったプロセスの見える化や日常管理の徹底がなされ、しっかりと月次のPDCAが回るようになった。これは学習し、継続する企業への第一歩であった。

[▲TOP](#)

現在では中堅層の理解も深まり、トップと二人三脚で支え合いながら、自らが進んで課題に挑戦するTQM活動へと進化している。

4

活発な改善活動で社員の経営参画意識やモチベーションを向上

1. 方針管理での管理項目設定と、問題解決能力向上の取組み

TQM強化前は、方針管理への理解が低く、問題意識・改善意識が全社的に弱い状態で経営課題の達成が進まなかつた。「中期経営計画」「年度方針」「年度経営計画」「年度部門別戦略課題実行計画書」はあるものの、実際には全社・全員参加の活動になつていなかつたのである。

そこで、「部門別戦略課題実行計画書」で重点項目を明確にしたあと、さらに方針管理会議において活動の方向性を定めることとした。そして、QCサークル活動を中心とした全員参加の改善活動の展開を進めた。

こうした施策により、中堅層への「方針管理」の重要性の認識が徹底された。中堅層が中心となって実践する部門横断の組織である機能別委員会（図4）を設置し、その活動を活発化させていった。

現在では、中堅層および各職場の責任者が中心となって、毎日の朝礼および終礼時のチェックのほか、月次チェックにおいてアクションを検討し、実施している（図5）。

※画像クリックで拡大できます。

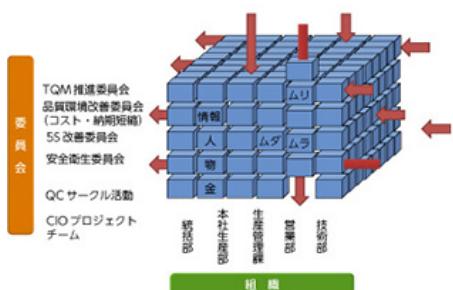


図4 機能別委員会の役割と権限

※画像クリックで拡大できます。

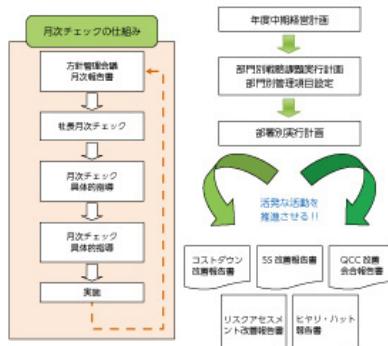


図5 方針管理の徹底と問題解決能力の向上

2. 品質保証体系の仕組みづくりと充実により、品質改善活動をレベルアップする。

TQM導入前は、社員の中に自ら是正や改善を行う意識が弱かった。結果としてクレームが多発したり、品質改善や作業の標準化の取組みが進まなかつた。

2004年、TQMの導入と、ISO 9001認証取得のためのマネジメントシステムの整備を期に、品質に関する全社の手順や書類を整備し、写真などを添付してビジュアル化し、わかりやすいものに改善した。

また、「品質保証体系図」（図6）を見直し、「QC工程表」「工程内検査成績書」「作業手順書」「品質記録」を整備して、しっかりとした工程管理を実施した。こうしたことでの作業ミスの低減が図られ、さらに2010年から作成した「なぜなぜシート」を活用した要因追究により、不具合品発生時の対策が明確になった。

このほかにも、「6S改善活動実施計画書」の作成やQCサークル発表大会の開催など、自主的な改善活動が進むよう仕掛けを行つた。前項で紹介した機能別委員会の活動がより活発になり、全社員の改善活動への積極的な参加の意欲やモチベーションが向上した。

※画像クリックで拡大できます。

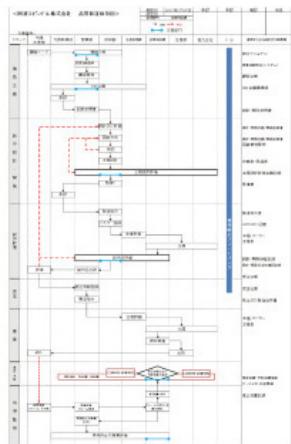


図6 品質保証体系図

(つづく)

[Part1](#)では、阿波スピンドル・木村雅彦代表にインタビュー

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	http://www.awa-spindle.com/

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）

1 2

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) 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 日本国質奨励賞への道

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

Part2 取組み紹介

学習する人づくり、組織づくりの実現で経営課題を達成

阿波スピンドル株 執行役員 新居 和義

5 標準化と日常管理の徹底

1. 日常管理の浸透と定着

ISO 9001の認証取得に向けて各種規定類を整備していたが、長年の間に染みついた事業部制を軸にした部分最適型の考えが強く、社員同士の横のつながり、業務分担の責任と役割が明確に理解されず、仕事の結果を管理者自らが評価するなど、日常管理 (SDCA) の基本ができていなかった。TQM導入以前は、日常管理の達成度合いを図る尺度としての管理項目が十分に理解されていなかったため、トップ自ら中期経営計画策定会議や経営進捗会議、方針管理会議の際に管理者層への教育・普及を図った (図7)。

2009年には「経営戦略重点施策」の1つに「管理者のマネジメント能力の向上」を掲げ、方針管理・日常管理における管理者の管理能力の向上・人財育成を進めた。現在では、管理者自らが管理項目のチェックと次月の取組みを行えるようになった。そうした1つひとつの積み重ねから、一般社員にも管理項目・日常管理の必要性を十分浸透させることができ、業務機能を展開して業務改善を行っている (図8)。

※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)
▶ 日本国質奨励賞への道 (マルヤスエンジニアリング) Part2
 - 2016年04月-06月 (No.17)
▶ 日本国質奨励賞への道 (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)
▶ 日本国質奨励賞への道 (オージー技研) Part2
 - 2015年04月-06月 (No.13)
▶ 日本国質奨励賞への道 (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) >
2016年01月-03月 (No.16) >
2015年10月-12月 (No.15) >

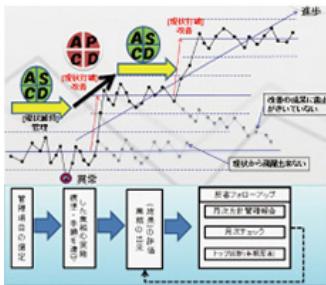


図7 日常管理と方針管理の関係

図8 業務機能展開図（一部）

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 >

2. 「守れる標準」づくり

TQM導入以前の当社の標準類は、ISOの認証取得のためにある程度は必要だろうということでつくられたレベルであった。しっかりとしたマネジメントシステムが構築されたとはいえないものであり、標準が形骸化して運用面で遵守されていない面もあった。

その後、TQMの導入で前述したような社員の意識向上も見られ、マネジメントシステムのレベルアップの重要性も認識されるようになってきた。そこで、既存の規定・標準類を見直し、新たに制定したものも含めて運用面と一貫した体系に整備を行った。

2009年には品質、環境、労働安全を含めた「統合マニュアル」を作成し、認証取得に結びつけた。実状に即した標準づくりによって、管理者のみならず一般社員にも日常管理におけるSDCAを定着させることができた。その後も随時見直しを図ることで、ワンポイントでの日常的なチェック体制も整備され、レベルアップがなされている。

3. 3,200の作業を見直し、画期的な生産性向上を実現

2008年、国の支援を受けて、CIO (Chief Information Officer : 情報管理責任者) プロジェクトを立ち上げて、経営資源の一元化や生産性向上をめざし、業務レベルとITレベルの双方から企業活動の標準化を進めた。ムダ・ムラ・ムリを徹底的に排除し、全体最適で業務効率の向上を実現する統合情報システム「APROS (アプロス、AWA Productivity Promotion System)」の開発に成功した(図9)。2012年1月より運用を開始している。

部門ごとに3,200の作業を抽出し、WBS (Work Breakdown Structure : 機能別作業構成表) 手法を用いて機能別に分析し、業務の「あるべき姿」を明確にした。また、それぞれの作業と成果物や帳票類との整合性をマトリックス表にとりまとめ、一元管理することができるようとした。

このシステムそのものが実務レベルでの“標準”になり、システムの登録手順に沿って情報が入力・蓄積されることで、仕事の流れや実績が可視化され、PDCAサイクルが確実に回せるようになった。日常管理の中で達成状況が常に確認でき、引合いから製品実現までのプロセスがスピードアップし、環境変化への迅速な対応が可能となった。

※画像クリックで拡大できます。



図9 アプロス



人財育成はシステムづくりと学習する組織づくりがカギ

当社では、個人の知識を結集し共有することで組織の知識とし、会社の目標と個人の目標を達成させることが学習の目的と考えている。組織の知識によって改善・革新を進め、その経験をさらに学習することで組織の知識を充実させ、高度化する。マネジメントシステムの構築と人財育成とは、切っても切れないものである。

当社は2004年にISP 9001の認証を取得し、2006年にはISO 14001との複合で認証を取得した。品質・環境双方の観点から組織の全体最適を図り、企業活動を通じて顧客や社会の要請に応えていく取り組みを進めてきた。

しかし、時間の経過につれてマネジメントシステムの運用が形骸化し、実効性が薄ってきた。個人の力量が向上せず、工程内の不良率が高くなるなどの影響があり、必然的に職場のモラルが低下し、社員1人ひとりのモチベーションの低下を招いた。当社の求める人財(表4)を育成して組織力を上げることが大きな課題となつた。

そこで2010年1月、TQM強化宣言に際して「職能別人財育成体系」「部門別教育訓練計画」を策定し、活動を開始した。

職能別教育としては、技能の習得や資格の取得、職能能力の向上を目的としている。人間力を向上させ、自己の可能性を積極的に切り開いていくことができる、エネルギーでタフな人財の育成を進めている。また、コミュニケーション能力を向上させ、自ら主体的に考え行動してパフォーマンスを最大限に発揮できる人財の育成をめざしている(図10)。

また、社外で開催される各種検定の取得やセミナーなどの研修、また社内でのOJT計画を「部門別教育訓練計画書」に整理した。これにもとづいて「目標管理シート」が作成され、社員1人ひとりの教育訓練計画が立てられる。スケジュールの月次チェックを行うほか、半期ごとに1度、個人面談を全社員に実施し、個人レベルでアクションの検討や見直しを行っている(図11)。

当社の人財育成は、「チームワークで成果を出す」ことを重視し、そのために次の6点を実施のポイントとしている。

1. 経営計画策定と全社的な展開
2. 委員会活動を通じ、OJT教育
3. プロジェクトによる全社での取組み
4. 自己啓発による資格試験へのチャレンジ
5. 自己への気づきを上げる研修(社内外)
6. 地域ボランティア活動

こうした取組みにより、各種検定・資格取得への挑戦が活発になり、組織内の学習意欲が高まった。品質に関する共通言語が活用されることで、情報交流やQCサークル活動などの活性化につながったほか、社員が自主的な学びの場を設定することもある。これが組織の力となり、品質・環境・労働安全衛生の複合マネジメントシステムの構築と効果的な運用に結びついたといえる。自らの気づきから行動し、それが組織としての共感になる。これこそが「学習する組織」の姿と考えている(図12)。

※画像クリックで拡大できます。

《情熱的プロ》	
1. 業務においては、定石である最善の手法をよく理解し、いかなる環境においても自らのかぎりない能力を最大限に発揮し、コツコツと実績を積み上げることができる人	
2. 人間関係においては、感謝の心をもち、自らが熱い心で周囲によい影響を与えることができる人	
3. 「笑顔で挨拶・元気な返事・時間を守る」ことができる人	

表4 阿波スピンドルの求める人財

※画像クリックで拡大できます。



図10 職能別教育訓練体系図

※画像クリックで拡大できます。



図11 部門別教育訓練計画

※画像クリックで拡大できます。



図12 学習する組織へ

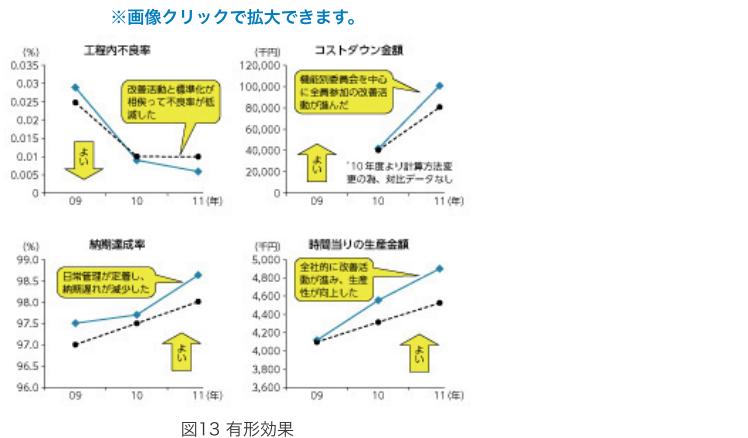
得られた効果と、さらなるレベルアップに向けた課題

ここまで述べてきたように、当社は組織の経営課題は社員の“人間性尊重”的もとで取り組むことで達成されると考えている。そのための「意識改革」「ITシステム構築」「人財育成」をカギに活動を進めてきた。複合マネジメントシステムを中核とした管理体制の充実、方針管理強化・推進により、図13のような有形効果をあげることができた。

また、無形の効果も大きかった。すでに述べたことの繰り返しになるが、社員の経営への参画意識が高まり、意欲をもって全社一丸で課題に向き合う組織風土が育ったと考えている。

これからも当社は中堅企業に匹敵するマネジメント力を発揮し、全社で「学習する組織」を構築し実践していく。これにより「価値創造を進化させつづける組織づくり」に挑み、創立150周年となる2018年へ向け、世界トップブランドの再構築をめざしていく。

顧客満足と社員満足を向上させ、日本のみならず世界の繊維業界・工業界に貢献できる商品やサービスを提供しつづける。



Part1では、阿波スピンドル・木村雅彦代表にインタビュー

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	http://www.awa-spindle.com/

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）