

**「この榮譽に辿りつけたのは、社員の力。
それ以外ありません。感謝の気持ちしかないですね。」**

2018 年度日本品質奨励賞 TQM 奨励賞 株式会社中野製作所 代表取締役社長 中野 裕氏

「山椒は小粒でも、ピリッと辛い」

正社員 23 名という規模ながら、2018 年度に TQM 奨励賞を受賞した中野製作所はまさにこのことばが当てはまる。

同社は、1964 年創業の油圧部品を主力とした小物精密部品の旋盤と研削加工に特化した部品加工メーカーだ。

主要顧客である建設機械業界のグローバル化の影響を受け、厳しい経営の時期もあったが、次期後継者となる長男の入社を機に、新たな経営理念を掲げ、NPS 活動と EMS 活動を一本化した TQM 活動をスタート。

同社の強みである人財育成を主眼に置いた活動は「2018 年度日本品質奨励賞 TQM 奨励賞」に実を結んだ。また、これから、TQM をどのように活用し、企業の成長・発展に役立てようとしているのか、中野社長に聞いた。



TQM 活動のスタート。そして、TQM 奨励賞への挑戦。

——— まずは、改めて 2018 年度 TQM 奨励賞の受賞おめでとうございます。

中野：ありがとうございます。

——— 11 月の受賞から数か月。何か社内での変化は感じられますでしょうか。

中野：当社が取引をしているお客様には、一通り報告をしました。皆様一様に「すごいですね」と言ってもらえます。また、長年取引を続けているある会社の社長様には、かつて品質に関する

指導や助言をいただいていたことがあるのですが、今回お褒めいただきました。

——— 言うなれば、品質の師匠に褒められたということですね！

中野：そうなんです。このことは特に受賞して嬉しかったことの一つですね。また、多くのお客様から「きっかけは？」、「どうやってそのステージにいったの？」など質問攻めにあいました。日本品質奨励賞の存在を知らない方もおられますが、当日授賞式に出席されたトヨタ自動車・豊田章一郎名誉会長、授賞式会場の経団連会館、コマツの坂根相談役、大橋社長…、メディアや口コミで情報を知ったようで、すごい賞なんだ、と驚いている方が多かったです。

——— 今回受賞の「TQM 奨励賞」はどのようなきっかけでチャレンジしたのでしょうか。

中野：TQM 活動の開始の経緯と合わせて説明します。当社は、2001年にトヨタ生産方式（TPS）を導入し、後にそれをNPS（Nakano Production System）と命名し、5S活動の徹底を図ってきました。その後、2008年から小松共栄工業協同組合の一員として「エコステージ」活動に参加し、主に方針管理や小集団活動を導入しました。2009年にエコステージ1、2010年にエコステージ2、2016年にエコステージ3の認証を取得しました。



——— 順調に歩みを進めていかれた感じがします。

中野：そして、2016年からは、「新規業界を開拓し、高付加価値製品に挑戦。技術を磨き、利益を追求する技術者集団」の組織への変身を実現するためにNPS活動とエコステージ活動を統合一本化して、TQM活動としてスタートしました。

——— 5S活動やエコステージ活動だけでは、限界を感じた部分があったのでしょうか。

中野：はい。時間の経過とともに、やらされ感やマンネリ化といったものが、高まっていってしまったことは事実です。また、エコステージだけではなく、経営の視点で取り組む活動の必要性を感じた時、「TQM活動しかない」と思ったのです。2012年エコステージ活動の組合企業18社での展開が評価され、当社は小松共栄工業協同組合の一員として、日本品質奨励賞「品質革新賞」を受賞（小松共栄工業協同組合として受賞）しましたが、その後、同組合の(株)光栄が2016年に、丸開鉄工(株)が2017年にTQM奨励賞を受賞したことも、受賞を後押ししました。



—— TQM活動の基礎となったTPS導入が2001年ですから、長期間活動を続けられていることになりませんが、この間、経済の景気変動と共に業績の波もあったのではないのでしょうか。

中野：はい。実は2015年には当社は赤字転落の憂き目にあってしまいました。ちょうどその前年に長男（匠氏、現生産統括部長）が入社したこともあり、受審は将来を見据えた時、長男のよい経験になるとも考えました。

中間管理職が、奨励賞への挑戦を後押ししてくれた。

—— 賞のチャレンジに対し、社内から批判的な声はあがってきませんでしたか。

中野：表面には出てきませんでした。業務多忙を極めていた時期でしたので、おそらく当然あったと思います。しかし、当社の中間管理職が後押しをしてくれました。

—— 具体的には、どのように後押しをしてくれたのですか。

中野：2013年から将来を見据え、会社の組織を強化しました。その一環で、中間管理職を置きました。中間管理職には会社の課題が見えていたので、その課題解決に受審は有効だということで、後押しをしてくれたものと考えています。そういった意味でも、受審のタイミングは、当社の当時の環境としては非常に良かったのだと思います。

中野：受審を機に、会社の理念、経営方針、ビジョンを明確にしようと、長男と共に策定を試みました。10年後のあるべき姿。トップのリーダーシップ、戦略を実現するための方針管理活動の強化、委員会活動、現場第一線の改善活動…。

—— 賞をまさにうまく活用されようとしたわけですね。

中野：受審には、「実情説明書」が必須となるのですが、実情説明書の作成は、会社の「過去・現在・未来」を整理し、考える上で本当に有意義でした。実情説明書作成によって、その部分が“見える化”できたと言えます。

「トップのリーダーシップ」が最も高評価

—— 今回の審査において、審査員の評価では、「トップのリーダーシップ」が特に高かったようですが、このあたりはいかがでしょうか。

中野：審査当日、審査員からのトップのリーダーシップに関する質問に対し、思っていることを本音ベースでそのまま話しました。言うてはいけないことも言ってしまったかもしれません。（笑）「会社をよくしていかなければならない。そのためにTQMをこう活用したい」という気持ちが審査員の方々に伝わったのかもしれない。

—— 貴社の経営の方向性は今後変わっていくのでしょうか。

中野：コマツ様主体に頼り切っていたものを変える、大きな方向変換のタイミングに差し掛かっている気がしています。もちろん、これからもコマツ様から信頼される存在であり続けたいですが、他の業界にも当社の製品を使ってもらいたい、という気持ちも強いです。その想いは、社員とも共有しています。2015年の赤字転落後に、私自ら営業活動に回りました。とにかく“そうするしかない”、という気持ちでした。その結果、幸運なことに工作機械の部品などに採用され始めています。今後も一気にはいかないとは思いますが、当社の将来に向けて販路を拡大していきたいと思っています。

苦勞した点

—— 受審決定からまで3年間の準備期間を要したことをお聞きしましたが、苦勞された点はこのあたりでしょうか。

中野：ちょうど、この時期に生産量が急激に増加しました。やはり、現場は生産優先にならざるを得ず、その中で重点項目を絞り込んでいきました。自動機のべき動率向上(例：無人化)、大きな改善をしなければ、とても対応できる生産量ではなかったのですが、それが結果的にできたということは、当社の実力も着実に備わってきたといえるのかもしれない。

中野：採用の面では、我々のような中小企業はなかなか思うように人を採用することができません。しかし、それを嘆くのではなく、自分たちでやらなければ、という当事者意識と危機感が社内に醸成され、今思えばそれがよかった気がしています。

——それは素晴らしいことですね。ただ、そこまでの劇的な生産量の増大だと、どうしても生産の不具合は一定数出てしまったのではないですか。

中野：逆なのです。飛躍的に増えた生産増の一方で、不良率は大きく減少していったのです。これは、社員の成長なしには説明できません。人材育成が少しずつ実現できていると思うと、大変うれしく思います。

中野：今回の生産量の増大に際し、実は創業以来始めて、仕事の一部をお断りしました。——そうなんですか。

中野：具体的には、2017年だったのですが、2割増の要請に対し、理由を丁寧に説明してお断りました。どう考えてもその当時には対応できなかった。無理に対応すれば必ずどこかで無理が生じていたと思います。これは、社員を一番に考え、社員を守るつもりでの決断でした。

——そんな中でのTQM奨励賞受賞であったと…。

中野：受賞にあたる奨励賞の対応には、長男が前面に出てうまく社内をまとめてくれたのも大きかったですね。生産量のアップ、不具合のダウン。データの蓄積、「現場の成長」があったと思います。それは、小集団活動、など委員会制も寄与したと思いますし、これがなければ、途中での挫折の可能性もあったとみています。

経団連会館での晴れの舞台

——経団連会館での授賞式には、多くの社員の方が出席されていました。

中野：はい。当初の規模で8名が参加しました。8名は推進のコアメンバーの8名です。一方で、授賞式当日に会社に残った人が現場を回していったのも受賞の成果だと思います。昔は、まずそんなことは考えられなかったですよ。

中野：現場の人間から、授賞式の祝賀パーティーで「苦しかった」というコメントも聞かれました。でも、苦しかったから、頑張ったからこそ、その舞台での喜びは倍増したのだと思っています。

受賞による効果のひとつ。「指示待ち」からの変化

——お感じになっている受賞した効果があればお聞かせください。

中野：先ほども申し上げましたが、受賞により部分的ですが反響をいただいております。それを販路拡大にも役立てていきたいです。実際、年明けに新規顧客から試作の注文をいただきました。今後も増やしていきたいですが、一方で技術者を増やしていかないと対応できない部分もあり、今後の課題と考えています。

——— そういったお話を伺うと、主催団体としてもとても嬉しく思います。

中野：それ以外にも、体質面での変化も感じています。

当初には、いわゆる“指示待ち”的なところが多く見受けられましたが、今は各部門で課題を持ちはじめてくれている、自律的な立ち振る舞いが出来るようになってきたと言ってもよいと思います。また、現場の雰囲気もよい。あれだけの高生産を乗り切った自信が出てきたのでしょう。自分で言うのもおこがましいのですが、現場力が向上してきたような手ごたえを感じます。

——— なぜこのような変化に至ったと思われますか。

中野：改善により、自分たちの仕事がラクになる、という意識が出始めて来たのではないのでしょうか。また、標準の整備により、新しい人材への説明もとても効率的にできるようになってきました。

中野：一方で、TQM 活動を継続していかなければいけないと思っています。

受賞がゴールではなく、これから活動を続けレベルを向上させていくことができるかにかかっています。

将来に向けた計画

——— 事業としての今後の重点は、どのようにお考えでしょうか。

中野：現在の課題は、人手不足、IT 化対応などいくつかあります。われわれのこの業界内でどう拡大していくか？国内だけでやっている間は、拡大は難しいとは思いますが、あまり手広く考えず、利益を確実に出せる体制を作っていきたいと思っています。これまでは、利益度外視の受注もあったが、見積をとっていても、受注費用のラインは設定していきたいと思っています。利益率の良い業界への進出も考えないといけないのかもしれないかもしれません。

——— その実現には、他社に絶対的に負けない“何か”が必要になってくるのでしょうか。

中野：その通りだと思います。ただ、当社には TQM 奨励賞受賞の過程で培った、ダントツの品質、

技術力がありますので、それをさらに今後発展させていきたいと思います。旋盤と研磨の技術を活用して、精密なものを作っていく、というところに注力したいです。

また、“強い会社”にしなければならない。人を増やして大きくするというよりは、今の人数できっちり利益を出す。経営理念である「人財育成」の追求です。社風に合った人材を育てていくしくみづくりのためにも、人財育成への投資はさらに強化していきたいと思います。どんな時代になっても、最後の勝負を決めるのは“人”ですので。

——— 今後のTQM活動について、従業員の方々へのメッセージがあればお聞かせください。

中野：受賞にあたっての感謝しかないですね。この栄誉に辿りつけたのはそれ以外ありません。長男には、理念・方針、ビジョンの軸をもって、判断して将来経営を進めていってほしいです。全社員に「これからも一緒に頑張っていきましょう！」と申し上げたいと思います。



——— 受賞を検討されている企業へのご助言があれば、是非お願いします。

中野：想いがあるなら、やってみた方がよいと思います。

TQM奨励賞は、「トップのリーダーシップ」が重要視されますが、“やりたい”というメッセージをだしていけば、社員は理解してくれます。言葉にすることで物事が動いていきます。そして、受賞という結果は、目に見えない部分でも必ず得るものがたくさんあることは今回経験しました。

中野：受賞して損はない、と断言できます。資料作り（実情説明書作成）は大変ですが、当社の場合、長男が後継者の立場で会社の歴史を知れた、将来を考えるきっかけとなった貴重な場でした。社員とのコミュニケーション向上にも役立ちました。社員が目標に向けて一丸となれ、結果として言葉では言い表せない達成感も味わうことができました。

——— 少し賞を褒めていただき過ぎですね（笑）。ありがとうございます。

中野：受賞までの診断（TQM活動レベル診断、TQM奨励賞予備診断）で診断員がよいところ、もっと工夫したらよいところを引き出してくれます。それだけでも価値は充分あります。

——— 本日はありがとうございました。

（聞き手・安随 正巳（日本科学技術連盟 品質経営研修センター） 2019年1月取材）