

CONTENTS

- 平成 24 年度深谷トップセミナーを開催
- SQA 通信 ~直近のイベント案内~

平成 24 年度 深谷トップセミナー を開催

共催：彩の国工場振興協議会 後援：深谷商工会議所

7 月 12 日(木)深谷市産業会館大ホールでトップセミナーが開催されました。今回は、埼玉県経営品質奨励賞を受賞された三矢精工(株)代表取締役社長/高橋尚樹氏から経営品質への取り組みの報告と、講演の二部構成でした。

報告：「わが社における経営品質の取り組み」

三矢精工(株) 代表取締役社長 高橋 尚樹 氏



皆様方の日頃の経営のご参考になる事があればと思います、経営品質の取り組みについて紹介させていただきます。

弊社は、本社が東京都世田谷区に、工場が熊谷工業団地にあります。社員数は 161 名(従業員:約 180 名)で、来年で創業 100 年目を迎えます。製造している製品は自動車(含む二輪車)関連が 80%強、その他(建設機械や農業機械等)が 20%弱で、お客様は全国に 200 社以上になります。

ひと頃は自動車の部品数約 5 万個と言われていましたが、最近は 2~3 万個と言われ、その中でトランスミッション AT の心臓部に当たる軸受けを主に製造しています。駆動部品の中に入るもので、ほとんど皆様の目につかないものでいったん車に装着されますと 30 万 Km~50 万 Km 以上は交換されないものです。

■経営品質向上への取り組み(2006 年より)

○「取り組み」のきっかけ

当社が経営品質に取り組んだ理由は、経営品質は経営にスポットを当て、外部からの視点で強み/弱みを評価してもらえるからです。ここが ISO9001(品質)と ISO14001(環境)と違うところです。8 つのカテゴリ(注 1 参照)ごとに評価され、当社経営の強み/弱みが明確になり、会社を更に良くしていきたいと考えました。

具体的には下記のようなことから、経営品質向上に取り組んで会社を変えていかねばならないと思ったからです。

①企業理念の浸透不足

経営品質に取り組んだ理由の 1 番目は、営業部門と製造部門の担当者が、お客様の注文を受けるか受けないかをそれぞれの部門の視点/立場でしか議論していなかった場面を観て違和感を覚えたところにあります。

当社はなぜ社会に存在しているのかという視点で考えれば、違う議論になったのではないかと考えたからです。自分の城を一番に守るのではなく、もっと根本を考えて議論すべきではないかと思いました。

②企業の成長に伴った社員の成長不足

2番目は、企業の成長に社員の成長が伴っていないと感じたからです。企業の売上高などの規模の成長によって社員のやるべき仕事が変わってきます。社員は成長し、自ら取り組み方を昔のやり方から、成長した企業に合ったやり方に変えていかなければなりません。

③10年後の将来像の構築

3番目は、社員が将来への希望をもって働くためには、社員にビジョンを示して10年後の会社の姿を示す必要があると思ったからです。

注1:「8つのカテゴリー」と配点 (合計 1000点)

1. 経営幹部のリーダーシップ	(120点)
2. 経営における社会的責任	(50点)
3. 顧客・市場の理解と対応	(100点)
4. 戦略の策定と展開	(60点)
5. 個人と組織の能力向上	(100点)
6. 顧客価値創造のプロセス	(120点)
7. 情報マネジメント	(50点)
8. 活動成果	(400点)

○「経営理念」の制定

『“見えない製品”に三矢の誇りをこめて、お客様と社会に貢献できる企業であり続ける』

お客さまからのより高い要求に応え、更なる飛躍を期するため、より長期的視野に立った経営革新の重要性を強く認識して制定しました。

当社の製品は最終製品の外からは見えないところに使用されているため、“見えない製品”と言っています。しかし、自動車の性能を決定づける重要な部品です。このことに社員一人ひとりが思いをもつことで、より良い製品ができ会社が成長すると思っています。

経営理念については既に別の言葉がありましたが、“見えない製品”を意識して理念を改めました。

最近わかったことですが、1957年(昭和32年)に東京都北区の映画館で「見えない製品」のタイトルで弊社のコマーシャルが流れていたそうです。先代の社長も“見えない製品”を意識的に使っていたのです。

■経営品質の基本理念へのこだわり

4つの基本理念

1. 顧客本位 = 小回りの利いた生産体制の構築
 - ・ 多品種少量生産に対応した生産体制を構築する。
 - ・ お客様の要求にオンタイムでお応えできること。
2. 独自能力 = 専門メーカーとしての開発力
 - ・ 顧客ニーズを先取りする。
 - ・ 技術提案型企业となる。
3. 社会との調和 = 地球にやさしい製品づくり
 - ・ 先取りした環境対応製品(鉛レス製品)を提供する。
 - ・ 環境を重視した企業運営をする。

4. 社員重視 = 人間性を重視した経営

- ・ 生きがい/働きがいのある職場づくりをする。

■埼玉県経営品質賞へのチャレンジ

経営品質向上への取り組みは、埼玉県経営品質賞にチャレンジすることで始まりました。

①2006年 推進賞 受賞

- ・ まだまだ改善が必要と痛感(気付き)する。
- ・ 知事賞チャレンジを決定する。

②2007年 奨励賞 受賞

2006年に作成した組織プロフィールのビジョンと現実とのギャップを認識しました。

- ・ 自己評価: セルフアセスメントにより経営品質の状態を把握する。
- ・ 実践: 経営品質を高める組織体制を作り計画を実行する。
- ・ 学習: 実行した内容を振り返る。

③2008年 奨励賞 受賞

2007年のフィードバックでの評価を参考に、これまでの活動を振り返り再チャレンジしました。

審査で評価された強み/弱み

強み1: 自社の提供する価値をPRすることによるニーズ検索の取り組み

パンフレットや各社VA発掘会、部品展示会への積極的な参加など、外部からは見えにくい製品のメーカーでありながら、自社の提供する製品価値が社外へ見える化されている。

強み2: 顧客対応力の開発～生産の仕組み

社内設計審査会における過去トラブル情報の共有化による未然防止の取り組みがある。

QCサークルや社内技術連絡会など、組織横断的活動により技術力を高めながら、汎用生産設備を活用し、多品種少量生産を実現する仕組みがある。

強み3: チャレンジ重視の組織作りへの取り組み

経営幹部の工場内での声掛けや面談など現場社員との直接対話を重視し、「個人目標カード」によって、組織目標と個人目標をリンクさせて個人のモチベーションを高めている。

弱み1: 専門メーカーとしての開発のプロセス設計

主要な業界毎にターゲット顧客を決めて、当社が提供できる内容を吟味提案し、フィードバックを受けることを繰り返していくプロセスの構築が必要である。

弱み2：用途開発に向けた組織活性化の取り組みの強化

社員同士、ビジネスパートナーと社員、顧客と社員などの協働が可能な自由闊達な組織風土作りが必要である。社員満足度を部門間、階層間で再分析し、対策に繋げていく仕組み作りが必要である。

弱み3：ビジョン・戦略・業務管理の一貫性のあるマネジメントの強化

ビジョン(戦略)をプロセス志向(実践)でブレークダウンした各種活動指標の設定が必要である。

弱み4：自主/自律的に活動できる組織作り

社員自ら調べ提案できるような“場”の設定が必要である。

弱み5：お客様に視点をのいたニーズ先取りの進化と深化

お客様満足度を分析し、お客様が本当に満足されているかを再確認し、必要な対応の展開と、その改善/革新の必要がある。

④2008年～2009年

世界的不況により生産活動の大幅減少となりましたが、基本は忘れずにしっかり経営品質活動を継続しました。

⑤2009年～2010年

経営品質の実践により新たな顧客と部品の受注に成功しました。

- ・ 2006年から「経営理念」にもとづいた活動を実践した。
- ・ 組織横断的活動を充実させ、お客様の視点に立った製品開発を行った。
- ・ 新規顧客との取引や新製品の開発に成功した。

■経営品質の基本理念へのこだわりの効果

経営品質向上への取り組みにより、4つの基本理念に対して次のような成果が出ています。

①顧客本位

- ・ 新規トラックメーカーとの直接取引が開始できた。
- ・ 新規建設機械部品メーカーとの取引が開始できた。

②独自能力

- ・ T社系ATへ新規採用された。
⇒「優秀VA賞」を受賞(2009年度)
- ・ 新規電磁クラッチ部品の提案が採用された。

③社会との調和

- ・ 鉛レス品採用率95%以上となった。
- ・ 他社製から鉛レス品へ変更した。

④社員重視

- ・ 雇用調整期間は外部や社内での教育を実施した。
- ・ 不況時離職率が低かった。

最後に経営品質向上に取り組んで良かった点は、

1. 会社が社会に存在することについて考えるきっかけを得た。
2. 社員一人ひとりの力を高めることができた。
3. 第三者の視点で強み/弱みを評価してもらい、会社を強くするポイントが明確になった。

ということです。現在、経営品質向上の取り組みは小休止していますが、いずれは知事賞を目指しチャレンジしたいと考えています。

☆☆☆ 参加者の感想（アンケート回答より抜粋） ☆☆☆

- ・ 経営品質とは何か、やることでどんなメリットがあるかを理解した。
- ・ 自己否定できる勇気、本質が重要である。
- ・ 経営品質に取り組むポイントが聞け、参考になった。
- ・ ビジョンの大切さが理解できた。
- ・ 当社も同じ悩みがあり、事例を聞いてよかった。
- ・ ビジョンをプロセス志向でブレークダウンすること、目標を価値前提で立てることが大切である。
- ・ 社長が従業員の行動に気づき、会社を働きたいのあるものにしようとする姿勢が素晴らしい。
- ・ 組織目標と個人目標のリンクとモチベーションアップがポイントである。
- ・ 現状の問題点の話、第三者評価を経営方針に活かしていく点が参考になった。
- ・ 経営理念からのブレークダウンが重要である。
- ・ 全社員末端までの連帯感を持ちたいと思った。

講演：「働きがいのある会社を目指して」

岩堀建設工業（株） 情報マネジメント事業部 部長 岩本 聡 氏



当社は 1945 年に創業した川越市に本社を置く総合建設業の会社です。関連事業として、CM(Construction Management) 事業、LED 販売促進事業、ホテル事業などを行っています。今年、グレート・プレイス・トゥ・ワーク（以下、GPTW）日本支部が主催する「埼玉における働きがいのある会社 2012」を当社と三州製菓様を受賞しました。GPTW は、従業員からみた“働きがいのある会社”を、従業員が勤務している会社や経営者・管理者を信頼し、自分が行っている仕事に誇りを持ち、一緒に働いている仲間と連帯感が持てる会社と定義し、信用、尊敬、公正、誇り、連帯感の 5 つのディメンション（要素）で従業員アンケートを実施し分析評価します。その評価で得られた優れた事例の紹介等を通じて“働きがいのある会社”の普及と実現のための支援活動をし、よりよい社会の実現に貢献することが目的です。

それでは、5 つのディメンションへの当社の対応を紹介します。

1. 信用

- ・ 率直で円滑な双方向のコミュニケーションがとれている。
- ・ 目標達成のために、人材とその他リソースの調整が出来ている。
- ・ インテグリティを重視し、一貫性を持ってビジョンを遂行している。

当社では、事業年度の開始に全社員（グループ会社を含めて）が参加して、「経営計画」「事業計画」発表会を行います。トップが方針、目標を、各部署が目的、目標を、熱く語ります。

中間及び年度末に、個人面談を行い、個人目標の成果の確認を行い、評価をします。

部署は四半期ごとに成果を報告し、トップは評価をします。

個人の目標をトップが知っていることが大切です。

2. 尊敬

- ・ 従業員の専門性を高める支援を行い、従業員に尊敬と感謝を示している。
- ・ 重要な意思決定では従業員と共に検討している。
- ・ 従業員を人として大切に扱い、個々の生活や家庭を尊重している。

従業員の健康診断の結果をフォローアップします。結果が良くない場合、家庭訪問を実施して家族にも説明します。

入社前の内定者をブラザー・シスターとなる先輩社員が家庭訪問します。

経営計画発表会で方針・目標を従業員と共有しています。

5 年毎に海外旅行を実施しています。今年で 10 回目になりました。また、30 年勤続表彰制度を設け、勤続社員を表彰しています。

3. 公正

- ・ 従業員に対して公正な報酬を提供している。
- ・ 採用や昇進・昇格においてえこひいきをしないように心掛けている。
- ・ 差別がなく、従業員が会社に対して意見や不満を伝えられる制度が整っている。

「ブラザー、シスター制度」を設け、入社後 1 年間は、先輩社員が、仕事、仕事以外何でもフォローします。

個人目標の達成に向けたフォローや次年度目標設定のアドバイスのため、年間 2 回の役員・部署長との個人面談を実施しています。モチベーションの高揚と目標進捗・結果の公平な評価を目的としています。

4. 誇り

- ・ 自分の仕事と役割に誇りがもてる。
- ・ 会社やチーム、グループが推進する仕事に誇りがもてる。
- ・ 組織が提供する商品/サービスや、社会から受けている評価に誇りがもてる。

“社員の誇り”と感じていることをプロモーションビデオにまとめ、実際の採用活動で紹介しています。

5. 連帯感

- ・ 従業員が自分らしく居られる環境が整っている。
- ・ 好意的で、人を歓迎する雰囲気がある。
- ・ 「家族」や「チーム」といった連帯感が育まれている。

30年間、毎年大運動会を継続して行っています。社員の家族、友人、協力会社社員の家族など、500名近くが参加し、大きなコミュニケーションの場に成長しました。その他にボーリング大会もあり、これらイベントはすべて社員が企画・運営しています。

参加型のCSR活動も行っています。水上公園の花壇維持緑化活動は、ひとりの社員の運動が社内全体に広がり、NPOを設立するところまで発展しました。UNICUS 南古谷ではどんぐりの森創生活動を行っています。災害救援活動として、除雪作業も夜中や夜明けも問わず行っています。このようなCSR活動を通じて、現場だけでなく周辺の清掃活動を、協力会社も含めて行うようになりました。

企業文化

- 課題を「迅速」に対応
- 「高感度」な対応は、顧客満足を獲得することが目的
- 「柔軟」な改善が課題を克服

当社では、社員が継承する企業文化（迅速な対応、高感度な対応、柔軟な思考）が大切だと考えています。

☆☆☆ 参加者の感想（アンケート回答より抜粋） ☆☆☆

- ・ 調査する機関があること、働きがいのある会社にするとうなるかが勉強になった。
- ・ 部長の快活な声が会社の雰囲気を物語っている。
- ・ 社員が自らやることを会社が支援している。
- ・ 社員がいきいきとしている姿が見えてきた。
- ・ 会社が社員に対する尊敬があるからこそ、社員間の連帯感が強いものになると思う。
- ・ 働きがいの大切さをあらためて感じた。
- ・ 企業文化を明文化しようと思った。

【お知らせ】

忘れずにチェックを！ セミナーのパンフレットを随時発送しています。

協会ではセミナーなど各種事業のパンフレットを会員みなさまに随時お送りしています。これまでご案内させていただいたのは下記の通りです。経営品質協会ホームページからもダウンロードできますので、ご確認ください。

ご案内した事業一覧

■経営品質をこれから学ぶ方、他社のすぐれた経営を参考にしたい方へ

ビデオ資料を通じて学ぶ「経営品質入門コース」

全日程 13:30～15:30

さいたま商工会議所業務本部会議室
(大宮ソニックシティ内)

受講料： 無料

11月13日(火) 美しい心が輝く教習所！

「益田ドライビングスクール」

12月11日(火) 常に考える！それが元気の原動力

「未来工業株式会社」

■経営トップ層の方向けの講演と交流の場です
「トップの集い」

11月26日(月) 15:30～18:30

大宮ソニックシティ 902 会議室

会費： 7,000 円

※当協会会員の方限定となります

■経営品質の知識を使って、会議や研修を活性化させよう！

「経営品質ファシリテーター養成講座」

11月7日(水) 9:30～18:30

大宮ソニックシティ 706 会議室

受講料： 会員 26,250 円、一般 36,750 円

定員： 20 名 (若干空きがございます)

セミナー中止のお知らせ

下記のセミナーにつきましては、最低施行人数に達しないことから中止とさせていただきます。ご参加を予定していた方々におかれましては、誠に申し訳ございませんでした。

「経営革新の基礎コース」、「経営評価の基礎コース」、「セルフアセスメントコース」

編集後記

経営品質協会の活動を通じて、会員みなさまとのリアルなコミュニケーション出来ればなあ、と感じています。セミナーや講演会でもっと多くの会員みなさまに参加していただくにはどうすれば良いのか、多くのみなさまに SQA を利用して経営品質向上の活動に活かしてもらい良いきっかけは何か、それをどう伝えれば良いか、など運営委員と事務局が日々悩んでいる課題は多いです。

会員みなさまに役立つ情報や活動を提供することが協会の使命です。欲しいもの、実現したいことは何ですか？

リアルなコミュニケーションで、みなさまの意見をお聞かせください。

(運営委員会/編集子)