埼玉県経営品質協議会
SQA会報
2017年 3月 No.27

発行：埼玉県経営品質協議会
http://www.sqa-net.jp
〒330-9626　さいたま市大宮区桜木町1-7-5
ソニックシティビル8階　さいたま商工会議所内
TEL 048-641-0084　FAX 048-643-2720
e-mail : sqa@r6.dion.ne.jp

…… CONTENTS ……

● 『トップの集い』開催
● 『ベンチマーク視察研修会』開催
● 『経営品質実践塾』開催

11月22日（火）開催　トップの集い　― さいたま ―

岩田 正晴 社長

今年度は、（株）ウチダシステムズ代表取締役社長の岩田正晴氏に「当社が進める経営革新とは ～中小販社事例に見る、組織能力向上へのアプローチ～」と題して講演をお願いしました。岩田氏は、オフィス関連事業で知られる（株）内田洋行の販売会社である（株）東京ウチダシステムズの社長に就任されたのちの2013年に、大阪と九州、北海道の販売会社3社と合併した新会社のかじ取りを任されることになりました。

リーマンショックが起きたころは、売上が減っているのに社員数は増えていて、銀行の貸しはがしに遭うような苦境に見舞われましたが、そこから全社を挙げての経営革新に取り組みました。自らの事業をオフィス関連商品の販売ではなく「お客様のパフォーマンスの向上」と再定義し、「お客様がそのお客様に選ばれ続けること」「お客様のイノベーションに寄与すること」をミッションとして掲げたのです。

そして、企画提案のプレゼン作成は社内のデザイナーに任せ、自分たちではパワーポイントを半年間使わせないようにして、営業に顧客訪問を徹底させます。今までは慣習的に使っていた「お客様を囲い込む」とか「空爆・地上戦」といった軍事用語を廃止したり、「改善・改革」とは言わずに「進化と貢献」という言葉にしたりと、社員の行動規範をイノベーションしていきました。また、ミッションに合うように、メーカーである内田洋行のパンフレットは止めて、自ら作り直して顧客価値を伝えられるようにしました。販促企画を100案創って3ヶ月間行動するなどする中で、お客様の計画を読み取れるようになり、お客様がまだ気づいていない最重要課題を見い出せるように変わってきたのです。

お客様のコタエはひとつではないので、深く耳を傾け、共にコタエを探し、納得できるカタチをお見せできる「“コタエ”が見つかる“カタチ”が見える」活動が定着化し、経営革新が達成できたのです。

その後、講師を交えての懇親会を割烹ばい月で行い、お互いの親交を深めました。

経営品質実践塾　開催

埼玉県経営品質協議会では、経営者や現場のリーダーなどを対象にさまざまな研修やセミナーを提供してきましたが、今年度の「経営品質実践塾」は、寺沢俊哉氏を講師に迎えて「経営品質」のフレームワークやリーダーシップの在り方を体験学習を通じて学び、その上で埼玉県経営品質賞知事賞を受賞された県内組織に訪問してお話を伺うという、全く新しいカタチ「塾形式」にて開催いたしました。

今回訪問した、賛光精機株式会社・株式会社タカヤマ・武州瓦斯株式会社は、業種業態や規模は異なりましたが、すばらしいリーダーシップと組織風土を作り上げており、参加者からは「組織が経営品質に対して行なっていることを見学し、話を聞くことができ、とても勉強になった」などの感想が寄せられました。

1．9月14日（水）【半日で理解する経営品質の全て】
～ ソニックシティビル ～

2016年9月14日に寺沢俊哉氏を講師に迎えて、経営品質実践塾DAY1が開催されました。

「経営品質向上活動」の歴史は、1987年アメリカで生まれた「マルコムボルドリッジ賞」の考え方を取り入れ、日本でも1995年から全国で活動が拡がりました。

「品質」という言葉は、通常、モノやサービスについて使われます。ISOという国際標準化機構が定めた定義では、「品質＝本来備わっている特性の集まりが、要求事項を満たす程度」とされています。

経営にとって、「量」の拡大（売上を上げよう、利益を上げよう）は大切です。

しかし、無理な成長（膨張）や、目先の利益にだけ追われ、お客様にいいかげんな商品を売ったり、働いている社員にやりがいがないとしたら、それは不幸な経営となり、継続的によい結果を出し続けることはできません。

そこで、経営の「品質」に注目し、それを高めていくことによって、よい経営を目指して行こうとする活動が「経営品質向上活動」です。

また、経営品質の基本理念とは、4つの要素「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会調和」から構成されています。

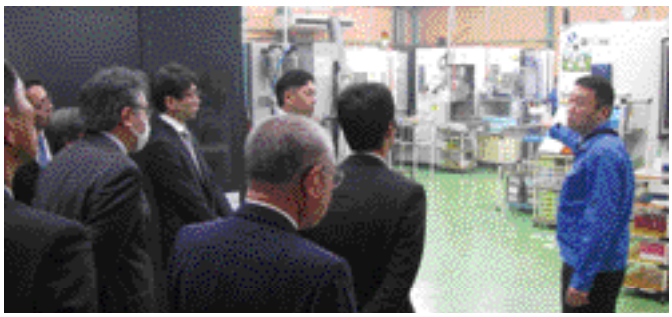
顧客本位とは、「お客様のために」ではなく、価値の基準を顧客からの評価におくこと。独自能力とは、「競合に勝つこと」ではなく、組織の「見方」「考え方」を学習して独自能力を獲得すること。社員重視とは、「依存しあう」ことではなく、組織内の全ての人がオーナーシップを持って創造性を発揮すること。社会調和とは、「法令遵守 倫理」だけではなく、社会に貢献し、社会から信頼されることとなっています。

参加者からは、「経営品質について基本的な部分を初めて詳しく学ぶことができた」などの感想が寄せられました。

2．11月16日（水）【成功企業から学ぶリーダーシップ】
～ 賛光精機株式会社（本庄市：2013年度 埼玉県経営品質賞知事賞）～

2016年11月16日に経営品質実践時塾の授業の一環として賛光精機様の現地視察をさせていただきました。埼玉県の経営品質に携われている方であればいまさら説明するまでもありませんが、2013年に埼玉県経営品質賞の知事賞を受賞された企業です。私個人としては、賛光精機の清水社長のことは一緒に経営品質の勉強をスタートした仲間として身近に感じる一方、私よりもはるかに真剣に経営品質に取り組んでいるという点において大変尊敬しております。以前より経営品質には力を入れて取り組まれていたということは知っていたので、会社見学をさせていただきたいとは思っておりました。なかなかタイミングが合わず訪問できていなかったところ今回視察のお話が舞い込んだので、是非ともお伺いしたいということで社員ともども見学をさせていただきました。

清水社長が社長就任する以前は社内がバラバラであったという話は聞いたことがあったので、そのような状態からどのようにして埼玉経営品質の知事賞に選ばれるレベルまで引き上げたのかということに非常に興味を持っていました。お話では、「価値観が一致していることが大事」ということ



を強調していたのが印象的です。経営品質の取り組み当初は非常に苦労していたそうで、実際に価値観の違いで社員の半数近くがやめることになったという大変な時期もあったとのことです。社内でも様々な取り組みによってますます「いい会社」になっていっていると思いますが、経営品質の取り組みの最初の一歩として、半分の社員が退職してでも価値観を共有することに力を入れたことは、その後の賛光精機様の発展に大きく関係しているのではないかと思います。社内見学では、礼を重んじる経営を体現したありがとうカードの取り入れやものづくり企業としての5Sの徹底など、見所満載の会社見学をさせていただきました。

株式会社タイホー　代表取締役　山口 伸一郎

3． 12 月 14 日（水）【成功企業から学ぶリーダーシップ】
～ 株式会社タカヤマ（所沢市：2012 年度 埼玉県経営品質賞知事賞）～

今回は、埼玉経営品質協議会でよくお話を伺う株式会社タカヤマ様へ楽しく訪問しました。

汚泥や生ごみ処理場と聞けば、従来は随分重労働で男臭い職場ではなかろうかと想像していましたが、ここは正反対。まず目に飛び込んできたのはゴミ一つない本社の玄関エントランス、そして建物内部。どう見ても行き届いた清掃が行われている。会議室に通され、どこまで綺麗なのか、きっとどこかが汚れているはず！と、汚いところ探しをしましたが､無意味でした。また５S の極みが随所に表れており、事務員さんの机の引き出しを開けてもらえば、そこはまさに文房具の展示場みたいな陳列。しかもそれは毎日使う物が入っているとのこと。あまりの綺麗さに言葉もありません。

マニュアルや書類の整理、理路整然とした掲示物など CSR のかたまりのオンパレードでした。

次に念願のザリガニハウスがある車輌基地「ナチュア」に到着。大型車輌の洗車場も広く、トレーラーハウスやバーゴラがあり、そこにはシンボルツリー「くすのき」や奥には「オリーブ」が植樹され、社員さんが癒される雰囲気作りが完成しています。かなりのお手入れが必要な自然を相手に、この地でも整然と各種作業道具が区分・整理され調和が取れています。その乱れの無い光景はディズニーランドを彷彿させる、人と自然との間に織りなす見事なワークベースになっていて感動しました。

社員さんからも充実した働きぶりをお聞きして、わが子もタカヤマに就職させたいとの声に驚きを隠せませんでした。人財育成や社員評価は私共もすぐに取り入れたい項目がありモチベーションの高さを感じました。

タカヤマさんは、すでに埼玉になくてはならない卓越した企業であることを実感しながら本社を後にしました。

株式会社アイオプト　総務部長　藤木 愛

4． ２月 15 日（水）成功企業から学ぶリーダーシップ】
～ 武州ガス株式会社（川越市：2007 年度 埼玉県経営品質賞知事賞）～

2017 年２月 15 日に、埼玉県経営品質協議会の皆さんが経営品質実践塾のベンチマーク先として当社に来社されました。事前に当社の社会的責任について話してほしいとのリクエストがありましたので、社会要請や社会貢献の取組み状況を中心に説明しました。

当社は、山林が荒廃し水害発生の原因であった、家庭用燃料の薪や炭の代替エネルギーとして都市ガスとして設立されたという経緯から、環境保全活動に積極的に取り組んでいます。また少し総花的な感はありますが、当社の社会要請や地域貢献の様々な取り組みは、都市ガス事業という性格上、商圏が限定されているため、地域に密着し、安全に安定して都市ガスをお客さまに供給するという事業の使命のもとで行われています。

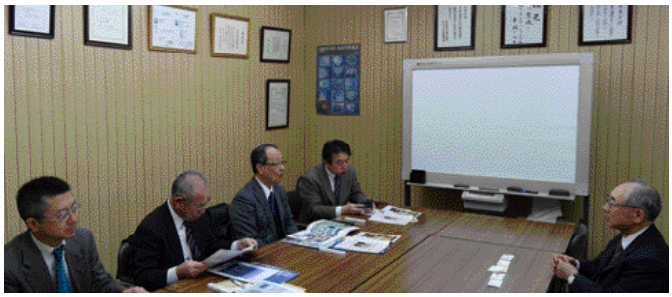
2016 年４月からの電力の小売り全面自由化に続き、今年の４月からは都市ガスの小売り全面自由化が始まり、家庭用のお客さままで自由化されます。既に

電力会社やＬＰ会社等が都市ガス事業に新規参入することを表明しており、都市ガス会社にとって、かつて経験したことが無い事業運営が必要となってきます。社員が感じている危機感を求心力に変え、お客さまへの提供価値である快適性・経済性・利便性を更に高めるとともに、今後、小売り全面自由化という中で、当社がお客さまから選択される会社となるために、新規事業やサービスの展開、ガス料金の低廉化等の施策を図っていく考えです。

経営品質実践塾講師の寺沢さんの司会進行で活発な意見交換が行われ、３時間がアッという間に過ぎ、当社の取り組みを振り返る意味でも大変参考になりました。当社の取り組み状況がベンチマークに参加された企業の皆さんに少しでも参考になれば幸いです。

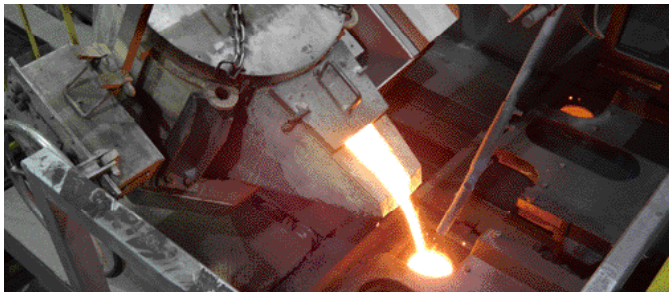
武州ガス株式会社　総務企画部長　大久保　忠夫

2月1日（水）開催　ベンチマーク視察研修会
― 長島鋳物株式会社 久喜事務所（久喜市）―


▲長島社長からレクチャーを受ける参加者

▲マンホール女子に人気の「デザインマンホール」

▲最新鋭の造型ライン前で説明を受ける


▲1500℃にもなる溶けた金属を鋳型に流し込む「注湯」シーン

今回のベンチマーク視察研修会は２月１日の午後、久喜市の「長島鋳物株式会社 久喜事業所」を訪問しました。同社は経営品質の取組を行っているわけではありませんが、マンホールという公共性の高い製品を生産していることもあり、今回の視察研修会を快く受け入れていただきました。1945 年に「鋳物のまち」川口市で創業、国内で唯一の上下水道のマンホール鉄蓋専業メーカーです。本社は現在も川口市ですが、唯一の生産拠点である久喜事業所は 1971 年に開設され、数度の増設を重ね、現在は鋳造、機械加工、塗装の一貫生産を担う大規模な工場となっています。

事業所に入るとまず目につくのは、いろいろな地域のキャラクターや図案をデザインしたマンホール蓋の展示で、「マンホール女子」の見学が相次いでいるためのものです。しかし、工場に入って目に入るのは、最新鋭の造型・鋳造ラインです。これだけで鋳物工場という一般的なイメージが吹き飛ばされました。一昨年 12 月に量産を開始したこの新ラインは、長島博高社長のご子息で製造部次長の俊輔氏が構築した生産管理システムと連携して稼働しています。

俊輔氏は学生時代から入社前まで IT 系の仕事をしていた経験があり、その知見を活かして、営業で受注すると生産指示がかかり、砂型製造、注湯ロット、温度推移、冷却時間、脱型まで製品ごとに記録する、まさに IoT を実践した先進的なシステムです。現場での稼働状況は大きな液晶モニタで誰でも確認でき、さらに生産進捗を事務所はもとより、スマホでいつでもどこでも確認できるようになっています。

また、以前は熟練の職人が担当していた砂型造型の作業を自動化し、さらに同じく職人芸であった注湯（溶けた金属を鋳型に均等に注ぐ作業）までも自動化することで、不良品の発生が１／10 以下に激減したということです。この成功から従来方式のもう１ラインも今年の５月連休を利用してこの最新システムに切り替える準備をしています。

同社は技術開発にも積極的で、洪水時の蓋の飛散・転落防止を兼ねた蓋、災害時にマンホール上に簡易トイレが設置できる製品など、特許を 51 件取得して多様なユーザーニーズに応えています。ただし、自治体の財源難でマンホール蓋の更新需要が思うほど伸びないのが悩みの種で、公共インフラの確保、住民の安全の観点からも将来の需要増を確信しているとのことでした。

なお、長島社長のお話では特別な社員教育はしていないとのことでしたが、応対いただいた社員の方々には丁寧かつ的確にご案内していただき、訪問する多くのお客様の応対を通して、社員の方々が学習し、成長されていると感心しながら帰途につきました。

コラボ・コンサルト　代表　町田 浩一

【編集後記】 本会報では経営品質実践塾の開催報告の中で、埼玉県経営品質賞知事賞を受賞された県内組織を訪問した際の内容が紹介されています。各企業が知事賞受賞後に経営品質の取り組みに更に磨きをかけていることや、それを見学した参加者が大変勉強になったことが伝わってきました。次回は私も是非参加したいと強く感じました。（運営委員会／編集子）