
「CS・品質向上、利益倍増の マネジメントシステムとは？」

一般社団法人エコステージ協会
事業活性化委員会 推進本部長
(株)日本マネジメントシステム
代表取締役 古賀恵

1)なぜ環境マネジメントシステムは儲からないのか)

ISO14001,9001,エコステージに取り組む理由

1, 取引先からの要求(認証取得だけを要求し、成果・効果は問わない)

2, 新規取引先の条件等

→経費と時間が取られるが、仕方がない、

→できるだけ手間とお金をかけないで取りたい

【環境改善の取組項目】

紙・ゴミ・電気

・紙……コピー枚数の削減

・ゴミ……ゴミの分別

・電気……昼休みは電気を消す

※社長は最初から、この活動で利益をあげようとは思っていない

これで御社は儲かりますか

1) 認証書 返上の理由

1. 経営改善・本業改善の役に立たない

電気量削減、ゴミの分別などの環境改善では業績向上とは無縁であり、売上増、利益増にはつながらない。

2. 書類が多く、作成時間と作成費用が高すぎる。

活動前にマニュアル等の作成が求められる。

3. 一部の事務局メンバーだけが活動しており、全社活動になっていない。

殆どの社員は無関心。

4. 社長の関心が低く、また社長方針、経営方針とは異なっている。

顧客との取引条件の為の必要経費であり、仕方ない。

※○○君「認証継続の為の資料作り」今年も宜しく頼むよ。

2) 活動を成功に導く4つのポイント

1. 社長が本気になること
エコステージ活動は、認証取得の為の経費ではなく、企業体質改善
人材育成の為の投資であるという社長の意識改革
2. 本業改善の取り組み項目
不良削減、納期達成率改善、在庫削減
※コピー用紙の削減、ゴミの分別、昼休み電気を消すでは儲からない
環境を枕詞に経営改善活動に徹する
3. 全員参加の活動
一部のメンバーの書類作りから脱却し、全員で改善活動を
活動を通して、人材の育成を狙う
4. 5Sによる職場環境の改善
工場は新たな顧客獲得のショールーム
ムリ・ムダ・ムラ排除の原点は5S

1) それでは、儲かるマネジメントシステムとは

- 1.経営改善・本業改善の役に立つ取組項目
不良削減、納期達成率向上、在庫削減など
- 2.無駄な膨大な書類は省く、作成時間を短くと作成費用を少なく
エコステージ1の登録評価の必須資料は10枚程度(マニュアル不要)
- 3.一部の事務局メンバーだけの活動ではなく、全員参加の活動
※専任メンバーは不要
- 4.業績に直結する活動であり、社長の関心が強く、また社長方針、経営方針とも一致している。社長が先頭に立つ活動。
5. 徹底した職場環境改善から始めるので、会社が明るくなる。

1) エコステージ初回研修の社長の挨拶

※企業体質改善宣言

(社長挨拶のポイント)

- 1, 地球環境の悪化で、企業及び家庭(個人)での環境への取り組みが避けて通れない時代になってきたこと
- 2, 従来、品質、コスト、納期(Q,C,D)が良ければ売れていた時代から、環境問題に取り組まない企業は、取引先から外される時代である。ますますこの要求は強くなってくる。
- 3, エコステージ活動は単に『ごみの分別』『節電』のみでなく、5Sの推進による職場環境改善、不良の削減、納期達成率改善など業務改善を通じて企業体質改善を目指す活動です。

この会社をもっと良くするために、全員参加でこの活動を進めていきたいと思
います。全員で頑張りましょう。

4)活動にあたって重要なポイントは2つ

①徹底的な職場環境改善(5Sの徹底)

- ・汚い職場で良い製品は生まれない
- ・良い環境からは、良い製品が生まれます
- ・労働安全面でもきれいな職場は安全が保てます
- ・材料、仕掛品、・治具・工具等を探す時間がなくなる
- ・工場はショールーム、汚い工場に仕事は頼めません
- ・不要なものに溢れた工場は、通路も確保できません
- ・汚い職場には、採用面でも大きなマイナス点
- ・5Sには挨拶運動も含まれます。
→汚い会社、挨拶がない会社は倒産します。(日本電産社長)

②経営管理実施計画による、目標管理とプロセス管理の両面による 毎月の進捗管理。

あなたの会社でも「やります、できます、ごめんなさい」の営業会議
役員会議をやっていませんか。

目標管理とプロセス管理

(ある会社の営業会議の風景)

①月の初め、各営業課の販売計画発表

「やります」→我チームはこの位の売上は責任持ってやりたいと思います

②月中頃、各営業課の目標達成状況確認会

「出来ます」→計画した売上はできると思います。

いや、絶対にやります。

③月度最終の営業会議

〇〇課長、あの売上計画はどうなったの？

「ごめんなさい」、担当役員が急に海外出張になりまして

※このやり方でやると、どうせ途中のセールスプロセスは誰にも

わからないので、最後に1回謝れば済む。

やれやれ、今月も無事営業会議を乗り切った。

5)活動にあたって、先端優良企業からの教え

長津工業(株) 2006年 日科議連 品質革新賞受賞
2008年日科議連 TQM奨励賞受賞
エコステージ4企業(全国で2社のみ)

村井索道(株) エコステージ3企業(全国で10番目のエコステージ3企業)
両社とも石川県小松市近辺の企業であり、先端企業の見学会を何度も開催することによりエコステージ活動が活発化していった。

「エコステージはマネステージ」

※「モデル企業見学会」につながった

北陸3県のエコステージ取組企業

福井県 3社 富山県 12社 石川県 58社
合計 73社

※石川県58社中、小松市近辺の企業は48社にも。

なぜ？小松市近辺企業にエコステージが広まったのか

→先端企業の教え「エコステージはマネステージ」

我社と同じように、あの汚かった会社が、全く生まれ変わった会社になるのであれば、我社も変われるかもしれない。

春日井市もモデル企業を育成して、それを見て後続企業が育っていく事が地域活性化につながる

エコステージ『モデル企業』見学会が始まった

「モデル企業の条件」

①本業への取り組み(不良・納期・在庫・安全他)

→紙・ゴミ・電気だけでは会社は儲からない

②職場環境の改善(5Sへの取り組み)

→職場環境が整備されて初めて、不良も無くなり、事故(安全)も 守られる。

5Sには挨拶も含まれる。

→工場はショールーム(新規顧客の獲得・新入社員の獲得)

③全員参加

→一部の事務局の人たちの活動ではなく、全員がムリ・ムダ・ムラの改善活動を継続的に行う事が重要です。

→全従業員の顔写真入の「私の宣言」をぜひ確認してください。

→「言われたことをやる人間から、自分で考えて考働する人間へ」

④トップ(社長)のリーダーシップ

・『経営方針』と『環境方針』の一致(品質も含みます)

・『環境方針』の全社への方針展開と進捗管理

モデル企業の見どころ(1)

- 1) 全社の組織と方針展開の「見える化」としての掲示板・管理板
 - ・掲示板とは全社の改善活動の組織と方針展開を「見える化」したもの
 - ・管理版とは各部門の活動目標とその進捗状況を「見える化」したものです。
 - ・掲示板のストーリー性
「環境方針」→「組織と役割分担」→「目的・目標」(取り組み項目と目標値)
→「全社の経営管理実施計画」
- 2) 経営管理実施計画とは
 - ・「具体的取組項目」(不良削減・納期達成率改善・職場環境改善・・・)
と「目標値」 及び**目標を達成するための具体的な施策をみんなで考える**
「どのように活動するか」を明記、
 - ・月度ごとの「施策」の**進捗状況確認**と「目標値」の達成状況とを管理する。
 - 決めた施策は必ずやる風土を醸成する
 - 施策を実行しても目標が未達→新たな施策を考える。
 - 6月に施策の追加等と赤字で記入(生きた活動計画)**

モデル企業の見どころ(2)

4) 職場環境の「見える化」

- ① 置場の表示→(材料置き場)(仕掛品置場)(完成品置場)(治具置場)
(工具置場)(掃除道具置場)(台車置場)……
- ② 法令対応表示(廃棄物置き場、危険物置き場)
- ③ 部門の明示、ライン(塗装ラインなど)の明示、倉庫の明示……

※きれいな職場には、すべて継続させる仕組みがあります。

※各種表示のデザインや色は参考になります

5) 資格一覧表の明示

- 社員の成長の為の投資を行っている
- 社員の励みに繋がる

6) 多能工化一覧表

- 生産計画の増減に合わせたラインの組み換え。
- 社員の急な休みへの対応が可能

7) 「私の宣言」顔写真入りの宣言

環境を枕詞に企業体質改善を全員で継続的に行う

『モデル企業見学会』開催が定例化

1)第1回 2016年8月31日～第12回 2018年5月22日

過去12回開催、モデル企業を見てもらう事の重要性、効果を認識

2)見学モデル企業:高尾工業以外はすべて小松市周辺

- ①(株)光栄(従業員数 28名)②(株)中野製作所(従業員数 28名)
- ③丸開鉄工(従業員数 14名), ④長津工業(株)小松西工場(120名)
- ⑤高尾工業(茨木・142名)

※新たなモデル企業認証

- ⑥河野光学レンズ(秋田・130名) ⑦関工業(札幌・40名)

多彩なモデル企業見学会参加企業・組織

1)元請け企業

コマツ粟津工場石川調達部・コマツ研修センター・コマツ 本社(調達本部)

コマツNTC・中村留精密工業

江沼チェン製作所・高松機械工業

2)協力企業(中小企業) 延べ110人

3)石川県外郭団体

①石川県中小企業団体中央会 ○○次長(実質的責任者)

②石川県産業創出支援機構(ISICO) 販路開拓推進部 課長2名

③石川県鉄工機電協会 事務局参事

4)エコステージ協会幹部及び評価員

①古賀理事長、小山理事、坂本事務局長、東海地区 佐野会長

第3者評価委員の先生方 7人

②評価委員 (東京地区14・東海地区3名・関西地区4名)

5)日科技連 日本品質奨励賞 事務局A部長

6)次期 モデル企業 秋田から1社(3名)

アンケートから(元請け企業)

☆2社とも5Sが徹底している。品質も安定している。

協力企業の皆さんにエコステージ導入をお願いしたい。

☆「環境活動を通じて、社会貢献することで、結果的に不良削減、納期達成率改善など企業体質改善に繋がることがわかりました。意識を環境に向けてことで、いつもと違う見方、考え方ができるのではと思いました。

☆弊社がEMS認証取得に向け、エコステージ活動を取り入れた結果、たくさんの企業が企業体質改善に繋がった事は素晴らしいと思いました。

(K社 協力会社展開の担当者)

職場のショールーム化と全員営業体制が新規顧客獲得に繋がることは納得できました。

アンケートから(協力企業)

☆見学した2社とも全員参加でやっているのがよくわかった。

自社と次元が違う事を実感した。見える化が必要で大変素晴らしい

☆5Sが原点であり⇒その仕組み作りが大切で あることが分かった・光栄さんの挨拶大変素晴らしい

☆とにかくキレイ⇒我が社と違う・5Sが品質に繋がることを⇒肝に銘じた

☆人材育成が当社の一番の課題なので、エコステージで人材育成できるのならばぜひやってみたいと思いました

☆とても元気がある会社だなという印象でした。動いている人が生き生きしていました。社長さんがはっきりした方向性を示しているため、社員の方も何をしたら良いのかわかりやすく考働することができるのかなと思いました。

☆モデル企業を見学させていただき、大変刺激になりました。ありがとうございました。まだまだやるべきことがたくさん、不良削減の活動を通じて人材育成を行ってみたい。

☆2社ともに5Sが出来ており、改善意識も高いことが充分感じられた。全従業員が参加することで、効果が出ることが実感でき、会社に帰ってエコステージの導入を考えたい。

アンケートから(石川県外郭団体)

☆まず身近な整理整頓やムダの排除などのスタートが重要でそれらを“見える化、(掲示板表示)することにより社員全員の現状認識とそれに対する目標レベルが見えているのだと思いました。あらゆることを標準化しそして開示、それを継続的な改善(PDCA)が本日モデル企業の共通とも思えました。

私達の業務は県内企業訪問の機会が多々ありますので本日のモデル企業見学会で学んだエコステージの進め方、及び“見える化、”をアピールできればと思いました。

※この石川県の外郭団体(産業創出機構)の設立目的は、石川県の中小企業を東京・大阪・名古屋の元請け企業に紹介し、中小企業の活性化を推進する事で、石川県の活性化に繋げる事で、この組織のトップは石川県知事です

アンケートから(元請け企業)

☆2社とも5Sが徹底している。品質も安定している。

協力企業の皆さんにエコステージ導入をお願いしたい。

☆「環境活動を通じて、社会貢献することで、結果的に不良削減、納期達成率改善など企業体質改善に繋がることがわかりました。意識を環境に向けてことで、いつもと違う見方、考え方ができるのではと思いました。

☆弊社がEMS認証取得に向け、エコステージ活動を取り入れた結果、大きな企業体質改善に事は素晴らしいと思いました。

(エコステージをK社協力企業へ展開を進めた当時の担当課長、
現在研修センター部長)

職場のショールーム化と全員営業体制が新規顧客獲得に繋がるとは納得できました。

アンケートから(協力企業)

☆見学した2社とも全員参加でやっているのがよくわかった。

自社と次元が違う事を実感した。見える化が必要で大変素晴らしい

☆5Sが原点であり⇒その仕組み作りが大切で あることが分かった・光栄さんの挨拶大変素晴らしい

☆とにかくキレイ⇒我が社と違う・5Sが品質に繋がることを⇒肝に銘じた

☆人材育成が当社の一番の課題なので、エコステージで人材育成できるのならばぜひやってみたいと思いました

☆とても元気がある会社だなという印象でした。動いている人が生き生きしてりました。社長さんがはっきりした方向性を示しているため、社員の方も何をしたら良いのかわかりやすく考働することができるのかなと思いました。

☆モデル企業を見学させていただき、大変刺激になりました。ありがとうございました。まだまだやるべきことがたくさん不良削減の活動を通じて人材育成を行ってみたい。

☆2社ともに5Sが出来ており、改善意識も高いことが充分感じられた。全従業員が参加することで、効果が出ることが実感でき、会社に帰ってエコステージの導入を考えたい。

アンケートから(評価員)

☆本日2社を訪問させていただき、従業員の方が自信を持って生き生き仕事をされている印象を受けた。多分毎日会社に来ることが楽しいのではないかと感じた。これからのエコステージの評価を通してクライアントの会社をそのような会社に導いて行きたいと思います。

☆新しい視点(不良の削減)を提示していただき、今後のクライアントの指導に活かしていきたい。大変参考になりました。なんとしてもモデル企業作りに努力したい。

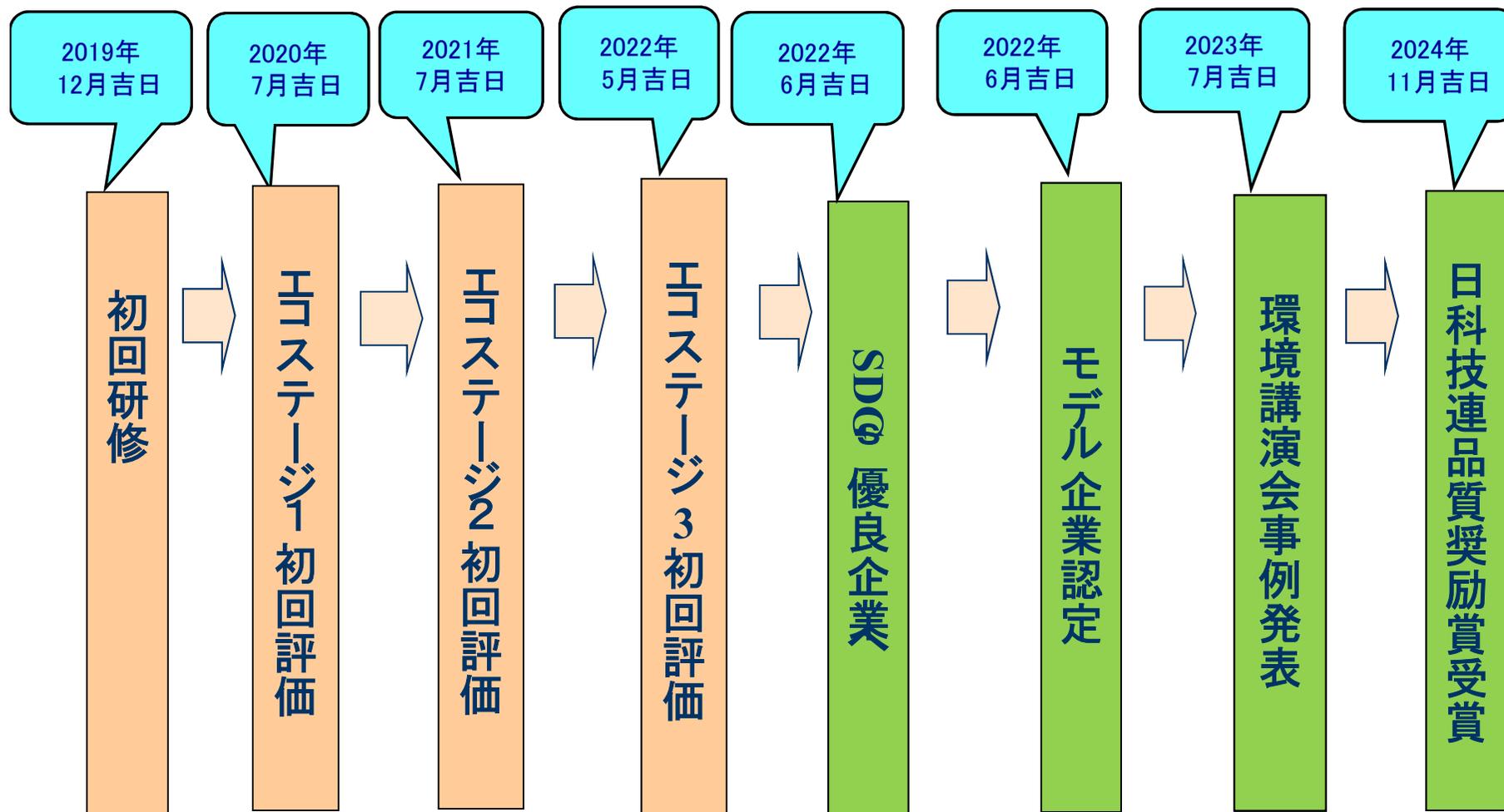
☆(お手紙をいただきました)

『前略、本日はモデル企業を企画させていただき、ありがとうございました。工場にはいった瞬間、整理整頓された現場の状況に圧倒されました。

床面の綺麗さに見慣れた自分のクライアントとの違いに、目をみはるものがありました。今後は関西でもモデル企業を作り上げ、従業員全員の能力向上と勤労意欲の高まりを感じ取れるエコステージ活動を送っていきたいと思った次第です。それでは御社の益々の発展を念じてお礼の手紙としたいと思います。早々』

「夢を求めて」企業体質改善のステップ

自分たちも同じ活動をやればあの表彰台に立てる





Union of Japanese Scientists
and Engineers

一般財団法人日本科学技術連盟 日本品質奨励賞のご紹介

一般財団法人日本科学技術連盟

品質経営研修センター

— 品質経営で明るい未来を創る —



2. 日本品質奨励賞について

日本品質奨励賞は、
1. TQM奨励賞
2. 品質革新賞
の2つの賞構成されています

2. 日本品質奨励賞について

1. 日本品質奨励賞とは

- 1) 日本品質奨励賞は、日科技連創立50周年を記念して、2000年に創設されました。
- 2) **TQMの実践を通して厳しい国際競争に勝ち抜く優れた企業・組織の排出を目的としています。**
- 3) 我が国のTQM活動の裾野を広げると共に**デミング賞挑戦への一里塚**として位置づけています。

2. 日本品質奨励賞について



2. 日本品質奨励賞の種類

1) TQM奨励賞

品質の改善が着実に進展しており、さらにその継続と活動範囲の拡大が図られれば、企業の業績が向上し、デミング賞受賞のレベルに至ると思われる組織の品質マネジメント・システムを積極的に表彰し、今後の一層の発展を促す動機を提供することを目的としています。

2. 日本品質奨励賞について

2. 日本品質奨励賞の種類

2) 品質革新賞

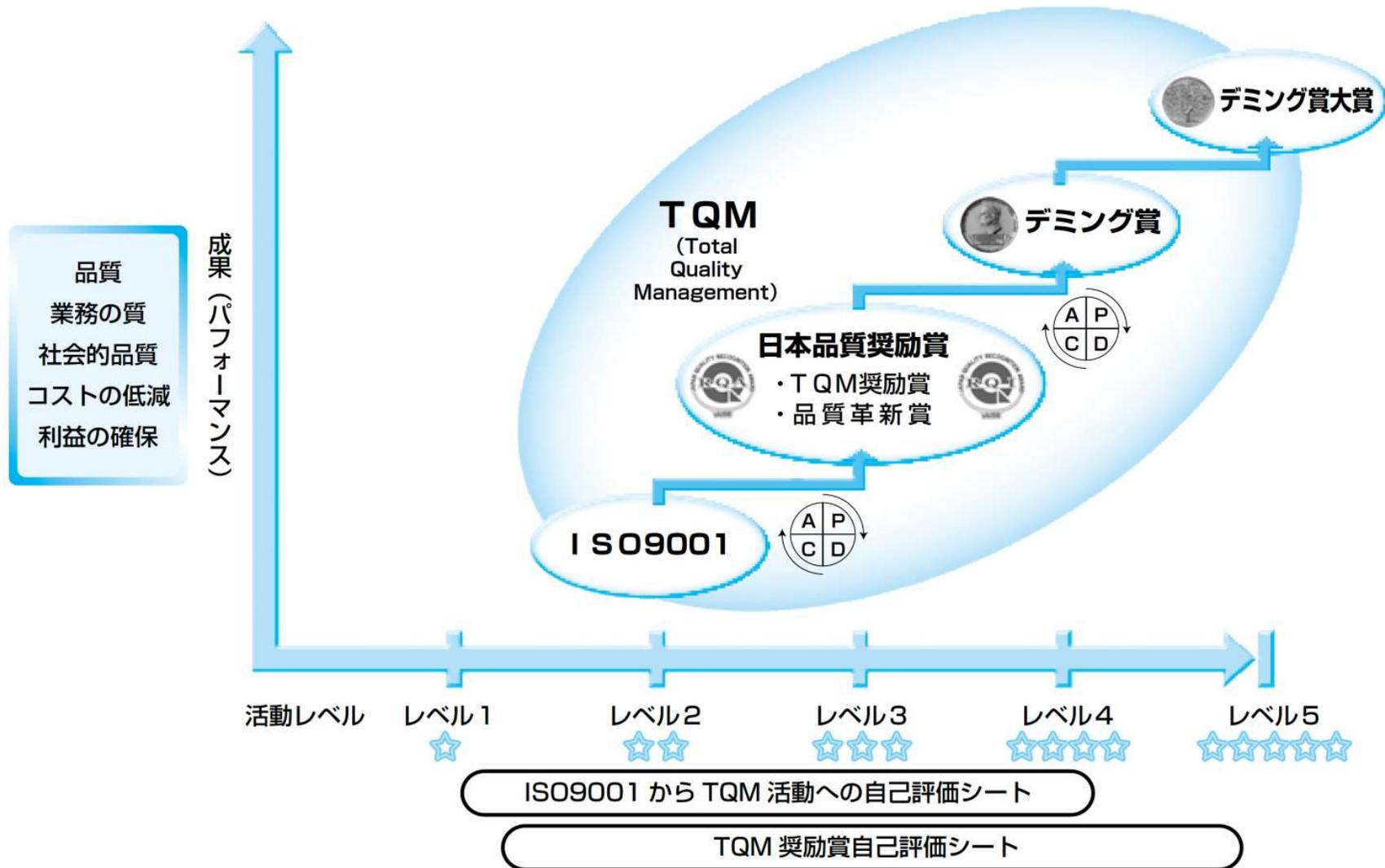
受賞組織はもとより、広くわが国あるいはグローバルに事業活動を展開する組織におけるTQMの進歩・発展に寄与することを目的としています。

TQMを構成する諸要について、**他の組織の模範となる創造的で革新性をもった取組及びその成果**を積極的に表彰するものです。



2. 日本品質奨励賞について

3. ISO 9001からTQMへ/デミング賞との関係



2. 日本品質奨励賞について

7. エコステージからの受審企業

1) 長津工業株式会社 小松西工場

- ・品質革新賞（2008年）
- ・TQM奨励賞（2010年）

2) 高畑精工株式会社 東京工場

- ・品質革新賞（2009年）

3) ツカサ電工株式会社

- ・品質革新賞（2011年）

2. 日本品質奨励賞について

4) 小松共栄工業協同組合

- ・品質革新賞（2012年）

5) 橋本総業株式会社

- ・品質革新賞（2013年）

6) (株)光栄

- ・TQM奨励賞（2016年）

7) (株)丸開鉄工

- ・TQM奨励賞（2017年）

2. 日本品質奨励賞について

- 8) (株)中野製作所
 - ・ TQM奨励賞 (2018年)
- 9) (株)島田鉄工
 - ・ TQM奨励賞 (2019年)
- 10) (株)K光学レンズ (秋田)
 - ・ TQM奨励賞 (2020年受審予定)
- 11) S工業(株) (札幌)
 - ・ TQM奨励賞 (2021年or2022年受審予定)

『モデル企業認定』

『環境講演会事例発表』

『日科議連 TQM奨励賞受賞』

を通じての具体的な成果は、「不良の削減」「納期達成率の向上」「売上の増大」などがありますが、この後の事例発表、生駒工業所と中野製作所をじっくりとお聞きください。

しかし最大の成果は

「社長を含めた全従業員が今までやってきたことは間違いではなかったという自信と誇り」を持てた事です。

本日のセミナーの開催目的は、中小企業の企業体質改善による活性化及び地域の活性化です。その為のモデル企業をつくる事です。

春日井地区or名古屋地区のモデル企業に立候補しませんか？