

品質重視の姿勢を訴える セールスポイントに

河野光学レンズ株式会社 代表取締役社長 上田 暢昭 氏



「5Sはもちろん、小集団活動をしたことがなければ提案制度を取り入れたこともなかった」。TQMの推進に熱心な関係者が聞けば卒倒するような思いつきを出話をさらりと言っているのは、光学レンズやプリズム製造を手がける河野光学レンズ株式会社の上田暢昭社長。とはいえ、その言葉が額面通りでないことは、2020年度の日本品質奨励賞TQM奨励賞を受賞した事実を示すだけで事足りるだろう。同社は創業150年余の老舗企業である。本社機能は東京にあるが、製造は秋田県横手市の工場が担う。「150年の歴史は自己満足ではないか」という自問自答も後押しをしたTQM奨励賞挑戦への経緯や品質への取り組み、今後の展望などを上田社長に聞いた。

1 レンズ業界では記念すべき第1号の受賞社に

——2020年度日本品質奨励賞TQM奨励賞の受賞、おめでとうございます。お喜びの声をお聞かせください。

嬉しいのはもちろんですが、同じくらい、驚きました。聞くところによると、これまでの受賞社でレンズ業界としては第1号なのだそうです。

歴代の受賞社はいずれも素晴らしく、それなりの規模や実績をお持ちのお会社ばかりです。ですから、われわれのような中小企業が挑んでよいものかどうか、ためらいもしました。それでも果敢に挑戦し、今回のような結果に漕ぎ着けられたのは直接的には専務とTQM推進室のメンバーが頑張ってくれたことが大きいですね。

——社員の方たちの受け止めは。

みんなを率いてくれたのは主に推進室のメンバーですが、もちろん、取り組みは全社一丸ですから、一人ひとりに達成感があつたはずだし、誇りを感じてくれていると思っています。

東京本社では受賞が報道された翌日からお客様のお祝いメッセージを直接・間接に頂戴しました。面白い

ことに、工場では「当然のこと」と受け止める従業員が少なからずいたようです。後で詳しくお話しますが、当社は2006年から環境マネジメントシステム「エコステージ」に取り組んできた歴史があります。

そういう実績を踏まえて1年半挑戦してきたわけですから「賞が獲れるのは当たり前でしょう」という雰囲気はいつの間にか醸成されていたのではないのでしょうか。

2 エコステージ3の認証取得で活動についた弾み

——改めて、日本品質奨励賞に挑戦しようと思われたきっかけをお聞かせください。

当社はその名の通り、さまざまな最終製品に必要とされるレンズをOEMでお届けしている会社です。直径1.3ミリの内視鏡用から300ミリのスポットライト用まで製品列は多岐にわたります。用途別売り上げは医療47%、カメラ27%、測定15%、その他(半導体、センサーなど)といった割合です(2019年度実績)。

最終製品には名だたるメーカーの社名やブランド名が付きますから、当社も品質面での責任を求められます。その一環として、2000年ごろからISOを取得しているお会社の下請け監査を毎年受けるようになりました。特に環境マネジメントに関していろいろと指摘され、時には非常に厳しい指導をされることもありました。

ご指摘はごもっともで、当社としてもなんらかの手を打たないと将来取り残されるのではないかという危機感を抱くようになりました。こうして、2006年に環境マネジメントの「エコステージ1」に向けたキックオフを行いました。ここらあたりがきっかけの一つになっていると思います。

——日本品質奨励賞の挑戦に対して、社長を含む上層部の思いは現場にうまく伝わりましたか。

いえ、宣言当初は反発が多くありました。お恥ずかしいことですが、2006年当時は当社には5Sはもちろ

ん、小集団活動をしたことがなければ提案制度を取り入れたこともありませんでした。誤解を恐れずに言えば、そういうことをしなくても会社が回っていたからです。

ですから、主に事務管理部門と営業部門を置く東京本社は私がさまざまな機会を捉えて説得に当たりました。秋田の工場には推進室のメンバーと専務が根気強く、意義を説いて歩きました。その効果があり、社員全員参加で受賞に向け挑戦することができました。

前後して、2007年にエコステージ1、2008年にエコステージ2の認証を取得しました。エコステージ2はISO14001と同水準とみなされています。そして2014年にはエコステージ3の認証を取得しました。全国で7番目、東北地方では初めての快挙です。これを契機にTQM活動を導入しました。そう考えると、エコステージ3の認証取得がその後の活動に弾みをつけたといえると思います。

3 日本品質奨励賞の挑戦で訴えた将来のビジョン

——エコステージ3の認証取得から日本品質奨励賞への挑戦までに少し間がありますね。

おっしゃるように、エコステージ3の認証を取得した後で、日本品質奨励賞に挑戦してみてもどうかという打診を受けました。それまで、愚直に、地道に取り組んできたことが一定の評価を受けた証しだと思います。

それはそれで大変に光栄なお誘いではありましたが、正直、地方の中小企業にとってはあまりに大きな壁に感じられ、とても無理だとも思いました。そこで、準備期間も含め、2年間は静観することにしたのです。ところが、この間に推進室のメンバーはしびれを切らしたようで、決断を迫ってきました。

彼らがこの間にしてきた仕事はつぶさに見てきましたし、それなりの効果を上げていることも承知しています。そこで、2019年3月、TQM推進室を社長直轄の部署とする機構改革を行い本格的な準備に入りました。

——活動を進めていくにあたって苦勞されたのはどんなことですか。

東京本社の中でも営業部門の人たちを口説き、会社のやろうとしていることに目を向けてもらうことです。当社は折に触れて「創業150年」をセールスポイントにしてきました。いわば水戸黄門の印籠です。光学業界は小さいので黙っていても仕事が来る。ですか

ら、敢えて危険な賭けに出る必要はないのです。しかし、資本力のある電気メーカーの参入で業界構造が変わってしまうと無名の中小企業の一つでしかなくなってしまうのです。

考えてみると、150年の歴史は当社と業界には大切なことだけれど、お客様や最終消費者には関係ないことなのかもしれない。ある意味、自己満足です。それよりも、どこにも負けない品質こそ普遍的な力として訴えるべきではないかと考えたのです。それは一過性でなく、将来にも通用するビジョンです。

そういうことを根気よく説いていくうちに自ずと会社の目指す方向が理解されたように思います。

——専務と推進室が主に担当された工場における活動では、どのようなことを重視されましたか。

東京の本社と秋田の工場との情報共有を緊密に図ることに力を入れました。売り上げが増えても利益が下がるのはなぜかを分析するうちに、工場の管理方法に問題があることが分かったからです。このため、いつでも誰でも互いの情報を閲覧できるシステムを導入しました。結果的に2018年に70%前後だった製造原価率を60%強に減らすことができました。

——新型コロナウイルス禍ならではご苦勞もあったのでは。

東京本社で勉強会や研修を行い秋田に帰ってくると、なんとなく、われわれを見る目が変わっているような気がしました。さまざまな考えがあるなかで、こういう状況だから活動を中止してはどうかという議論もありました。それだけに、全社員を巻き込んだ活動を切れ目なく続けていくことに気を遣いました。

4 人手の作業が多いからこそ掲げた人的ミスゼロ

——TQM奨励賞の受賞を契機として、社内の雰囲気や社員のモチベーションなどに変化はありましたか。

レンズ製造の作業はすべて機械任せというわけではなく、人に頼る工程の多い仕事です。従って人的ミスが起こりやすい。それをゼロにする意識は一段と高まったと思います。検査表を作る中でもミスは限りなくゼロに近づいているので、営業部門も助かっています。

——一連のTQM活動は人財育成を進めていく上で、どのように役立ちましたか。

横手市では卒業した学生の90%が県外に出ると言われています。そういう状況下で当社を選んでくれた人たちは宝であり、財産でもあります。機械ばかりで

なく人手にも頼る仕事なのでじっくりと手ほどきするという体質が当社にはあります。

その基盤はTQM活動です。年間の離職率は2.5～3.0%。会社に対する気持ちの表れかなと思います。ちなみに従業員満足度調査で「給料が安い」という声はありましたが「会社が嫌い」という意見はゼロでした。

——人財育成の一環として導入されている社内インストラクター制度とはどのような仕組みですか。

社員一人ひとりの知識の交流を図るとともに、多能工活動と5S活動を進めるという考え方です。もともと当社には外部講習会を積極的に利用するという社風がありました。しかし、県内では講習会の頻度が少ないのでなかなか全社員が共通の知見をもつことができません。また仕組みとして、自分が外部で学んだことを人に教えるというルールも確立していませんでした。

特にレンズ製造に欠かせない測定器の扱いについては重要であるにもかかわらず、等しく学ぶ機会がありません。そこで、責任者が基礎を学び、それを社内でも初級講習会として伝える仕組みを整えました。これまでに、社員の80%が受講を終えています。現在、インストラクターが5人、公認校正担当者が17人活躍しています。

——作業手順書の作成にも独自のアイデアを盛り込まれていると伺いましたが。

現場が使いやすい手順書を作るとともに、中身を充実させるのが狙いです。現在、作業手順書はざっと100種類あります。工程の大部分は機械化されていますが、最終段階のユニットの組み込みは手作業になります。このあたりの作業は文章で表現するのが困難です。場合によっては作業によるばらつきも出ます。

そこで、一連の作業を動画に置き換えることで誰でも一目瞭然で理解できるように工夫しました。基本は文書の作業手順書で、分かりにくい部分のみ「※動画標準を参照」と断り書きを入れてあります。動画は1分～5分程度で現在20種類ほどあります。

5 自社だけでなく地域経済の発展にも目を向ける

——TQM活動の成果を改めて総括してください。

まずは経営管理実施計画を進める中でPDCAを回せるようになりました。これは人財育成にもつながっています。活動を通じた多能工化で標準化が進み、人員の移動によるリードタイムの短縮ももたらしました。

従業員主導で委員会活動や発表会が定期的に行われるようになったのも確かな手応えです。これは「言われたことだけやる人間から、自分で行動できる人間への成長」を意味します。こうしたことの結果としてトップの意思が末端まで伝わるようになったと思います。

——受賞を踏まえた今後の経営の重点は。

「ニューアイデア作戦」の展開です。簡単に言うと、一人ひとりの社員が持っている知識や経験を会社の財産として有効に役立てていこうという運動です。例えば、従来型のような新規の設備投資ではなく、既存施設を使った改善や新たな機能の付加で作業効率を高めるといった提案を募ります。要は上からの指示ではなく、現場感あふれる知恵を生かそうというわけです。

2022年には社員の健康と福祉に狙いを定めた、いわゆる「健康経営」の導入を計画しています。

——今後の展望をお聞かせください。

私の最大の使命は地元の人の採用を促すことです。実際、工場では99%が地元採用です。となると、地域との緊密な連携が欠かせません。つまり自社だけでなく、地域経済の発展にも目を向けることです。その取り組みの一環として、秋田県の産業技術センターと提携して新たな設備開発に挑んでいます。当社のアイデアを地域の製造業者に委ねる形で精密屈折計と画像の解像力を検査する装置を開発しています。いずれも市販品ではなく、当社で使うためのものです。

——創業200周年に向けた心構えは。

残念ながら、その祝賀会には参加できそうもありません。その分、盤石な企業体質を作っていくことが私に課せられた役目だと思っています。産学連携で開発した機械のように、まずは5年先を見据えた設備を整えたい。その上で、ゆっくりと経営のバトンを次の走者に渡していきたいと思っています。

——貴社の手がけるレンズを通して見るように経営の視界は明るいようですね。本日はありがとうございました。

(聞き手：ジャーナリスト 伊藤公一)

企業情報

河野光学レンズ株式会社

[代表者] 上田 暢昭 (代表取締役社長)

[本社所在地] 東京都葛飾区東新小岩8-27-13

[主な事業] 医療機器、カメラ、メカトロニクス用の光学レンズ、プリズムの製造

[従業員数] 142名

◆ KOHNO OPTICAL LENS CO.,LTD.