

新規事業での売上急増に伴い、企業体質強化に QMS を活用

株式会社 ウエルコ

所在地：東京都府中市

設立年月：1971 年 4 月

トップマネジメント：代表取締役社長 今 裕一

資本金：4,000 万円

売上高：15 億 6,200 万円

対象人員：91 名

主要業務：チューブポンプ、薬液供給装置の開発、製造、販売

適用規格：ISO 9001（2010 年 6 月認証取得）

U R L：<http://www.welco-web.co.jp/>

<企業の概要>

株式会社 ウエルコは、創業当時は多重伝送システムをはじめとする産業用電気機器メーカーとして様々な分野に製品を提供していたが、顧客ニーズから 1991 年にチューブポンプ及び薬液供給装置を開発した。チューブポンプ製品は医療、分析、洗浄、印刷、産業機械などの幅広い分野でその性能と信頼性を認められ、発売開始以来 25 年でその売上は 15 億円を超え、現在では同社の主力事業となっている。社名は、World Electronics Corporation の頭文字に由来し、創業者の今 幸男氏が「電気に関わる仕事で世界に羽ばたきたい」という思いを込めて命名した。

<ISO と企業成長（導入時）>

品質管理の重要性に気づく

新規に始めたチューブポンプ事業が急成長する段階で生産が追いつかないような状況となり、当時は極端な話、少々不良品が出て「交換すればいい」といった組織風土であった。そこで体系的な品質管理活動の必要性と海外顧客からの要求もあり、2010 年に QMS の導入を決定した。この決定は製品品質を改善することは当然のこととして、品質に着目した体系的な事業活動の展開が主目的であった。

QMS 導入にあたっては外部コンサルタントは利用せず、品質管理責任者が前職での経験を活かし、極力、現業との整合性を意識して構築した。そこでの大きなポイントは部門単位で展開していた方針管理を、組織横断型のプロセス単位で管理することに変更した点であった。

プロセスごとの PCDA へ

同社の組織は図 1 のとおりで、各部門が目標達成に向けて方針管理を展開している。

QMSを導入してプロセスの概念が確立した段階で、各部門でのPDCAサイクルと各プロセスにおけるPDCAサイクルが一時二重管理の様相を呈していた。そこで、各プロセスにプロセスオーナーを任命してプロセス単位での方針管理に一本化し、事業達成の目標にフォーカスした。構築当時はどのようにプロセスを設定すべきか、どこまでプロセスを細分化すべきかなど試行錯誤したが、現在では営業部門からインプットされた情報が社内に展開される受注プロセスから、開発プロセス、生産プロセス、製造プロセス、測定分析プロセス、そして資源運用プロセスと、6つのプロセスでPDCAサイクルに則った方針管理を展開している。

QMSが事業目的と一体化して企業成果に結びついてきたと実感したのは、認証取得後3年目の更新審査を受審した頃であった。

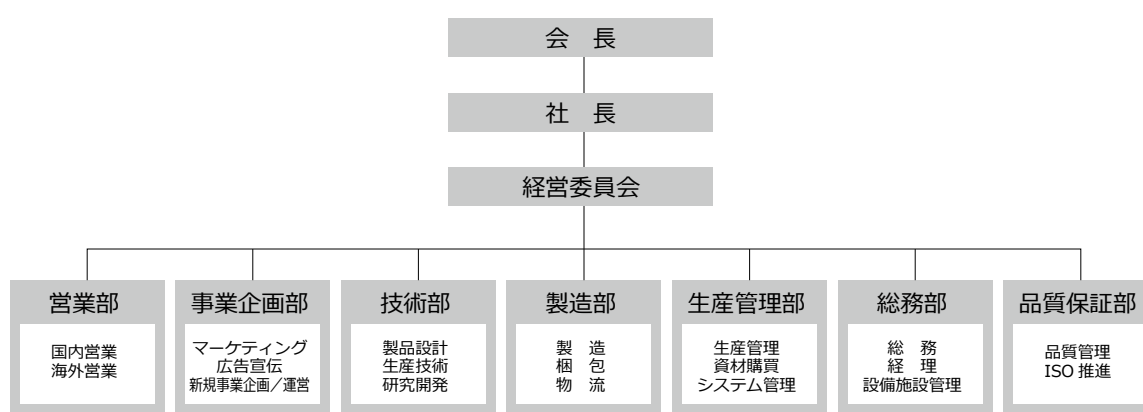


図1 組織図

< ISO と企業成長（組織の変化）>

QMSを運用してきた約6年間で同社の企業成長に貢献したポイントとしては、以下の三点が挙げられる。

第一点は、「データの見える化」である。QMS導入以前は、各プロセスで有用なデータ管理やパフォーマンス指標という概念はあまりなかったが、設計や製造プロセスにおける各種データの他、出荷ミス件数や異常処理件数、設計不具合件数、不適合件数、そして顧客訪問件数等、前述の6つのプロセスごとに各種データを集積し、その分析がPDCAサイクルの大きなポイントとなっている。

第二点は、「チェック機能の強化」が挙げられる。集積したデータの活用の観点からも、設計のレビュー、検証、妥当性確認はもとより、前述の各種データの分析、そして顧客満足度調査結果等、PDCAサイクルにおけるCheckに要する時間がQMS導入前後では大きく異なるようになった。その結果、設計検証における信頼性の考え方や、SQC（統計的品質管理）のノウハウ等が構築されて、問題があった時には組織横断的に議論する時間が増え、議論の内容もQC手法やナゼナゼ分析を活用するなど、同社の企業成長につながっている。何よりも、そのような活動によって問題を隠さない組織風土が醸成されたことは大きな財産となっている。

そして第三点は、「プロセスの品質改善」という意識の醸成である。前述のとおり QMS 導入以前の新規事業が急成長していた時期は、生産活動、つまり PDCA の「D」の時間が殆どを占めていたような状態で、品質管理という概念が少なかった。やがて不良品を極力出さないように、製造工程における品質管理に着目して QMS を導入したが、各プロセスによる方針管理を導入した結果、モノの品質以前にプロセスの品質を改善しようという意識が社内に芽生えてきた。

例えば営業プロセスでは、顧客訪問回数を増やしたり、展示会の開催を数多く設定して FACE TO FACE の時間を長く設けることによって売上向上を目指すといった活動はわかりやすい例である。しかも各プロセスが有効に機能しているかどうかという指標を設け、それを管理、改善することによって各プロセスのパフォーマンスを向上させるという意識が徐々に醸成され、「改善」の風土が根付いた。このことは QMS によって企業が成長したことを実感させる、大きな軌跡である。

<認証機関の関わり>

QMS を導入し、認証機関を選定する段階で現在の認証機関を選択した理由は、当時の複数の認証機関の入札で最も安価であったことと、わが国における品質管理の総本山としてのブランド、そして偶然であるが創業者の今 幸男氏が、以前当該認証機関の会長を務められた方と同郷で、前々から相談をしていたことであった。

これまで審査を担当した審査員は、現場観察力、コミュニケーション能力等に優れ、その有効な指摘やコメントには大変満足をしている。審査員に望む力量としては、同社の製品や業界に精通していることよりも品質管理、データ分析、プロセス管理等をはじめとする「管理技術」に長けていることである。「固有技術」は同社が有するもので外部の人では把握が難しいが、それを管理する技術において、審査員の方々からのコメントに毎回の審査で感謝している。

一例を挙げると、教育・訓練に関する指摘から社員の「スキルマップ」を作成したことによって同社に足りない力量が明確になり、教育体系が整備された。また方針管理の運用に関して、目標達成の「手段」に着目して各プロセスの有効性を改善する視点へとシフトしてきたことも審査員のコメントがきっかけであった。

認証機関としてのサービスについても大変満足している。まず、審査リーダーを3年間固定して、同社の継続的改善に重きを置いた審査をする点は有効な審査サービスだと捉えている。毎年違う審査員が担当すると、多かれ少なかれ見解の違いがあらうと思われ、審査の継続性の観点から担当リーダー制には満足している。

何よりも登録組織限定のコミュニティのサービスには大変満足している。その中で開催される無料セミナーには色々なコースに参加したが、例えば「内部監査レベルアップコース」は、経営目的達成を主眼において ISO 19011 に則った内部監査を実施する方法論のセミナーで、「監査プログラム」や「監査計画」そして「重点監査目的」といったキーワードを学んだ。この学びによって、同社の内部監査も規格要求事項の適合性中心であったものから、経営課題や品質目標から導かれる重点監査目的を設定した形態へと変更し、大変有効な

内部監査へと変化した。

また年に2回開催していたマネジメントレビューを四半期毎に開催する部門長会議へと統合するなど、マネジメントシステムを同社の実態に合致させたことも、当該セミナーの内容を参考にしたものである。現在では各種セミナーを教育体系に組み込み、社員の力量向上に大いに役立っている。

QMSが企業体質の強化につながり、各プロセスを継続的に改善する組織風土が確立したことを痛感している。そして、その有効なツールが国際規格 ISO 9001 であった。