

## 長期的なQMS運用に意義を感じ 今後も活用を継続していく

株式会社タカハタ電子(以下、タカハタ電子)は1992年、全国で25番目、中小企業としては国内で初めて<sup>(\*)</sup>国際品質規格ISO 9002(現在はISO 9001に吸収)の認証を取得した。1998年にはテック協同組合を設立し、ISO 9001とISO 14001の審査業務も開始している。当初の品質マネジメントシステム(以下、QMS)導入の背景や目的、事業との関係、導入の効果や今後の展望について、4名の担当者に聞いた。

(\*) 山形新聞(1992年6月28日)、経営新聞(1993年2月22日)より引用



品質保証部 兼 経営企画室  
システム企画グループ 次長  
木元 仁 氏

代表取締役社長 COO  
磯野 文久 氏

代表取締役会長 CEO  
安房 毅 氏

執行役員 開発部  
鈴木 清人 氏

### —— タカハタ電子の事業内容を教えてください。

1974年に大手電機メーカーと地元企業の合併により設立されたタカハタ電子は、当初100%下請けで家電製品の製造を行っていましたが、1970年代後半に開発型企业への脱皮を図り、自社の製造設備の内製化を通じてプリント基板の製造に用いる測定装置類の開発に成功しました。それらに

よって蓄えられた技術力・開発力を活かし、1988年には独自のデジタルピッキングシステム(物流仕分け装置)の開発を実現しました。デジタルピッキングシステムは、その後、ニーズに応じて改良を加えながらバリエーションを広げ、当社の主力製品に育ちました。現在は、受託製品の製造、オリジナル製品の開発・製造、ピッキングシステムを用いた物流システムの構築を主な事業としています。



代表取締役会長 CEO  
安房 毅 氏

また、当社はまだQMSが世の中に浸透していない1992年に、国際品質規格ISO 9002の認証を取得しています。全国で25番目、中小企業では初めて(\*1)の取得でした。以来30年間、変わらずQMSを運用し続けて今日に至っています。QMSは当社の製品の品質に欠かせないものとして、どの社員にも受け入れられています。

取得に挑戦した当時は我々に知識もノウハウもなく、ISOのコンサルティング会社も存在していなかったため、取得に向けては非常に苦労しました。この経験を活かして後に続く中小企業の認証取得支援をしようとテック協同組合を設立し、1998年からは審査業務も受託す

るようになっていきます。

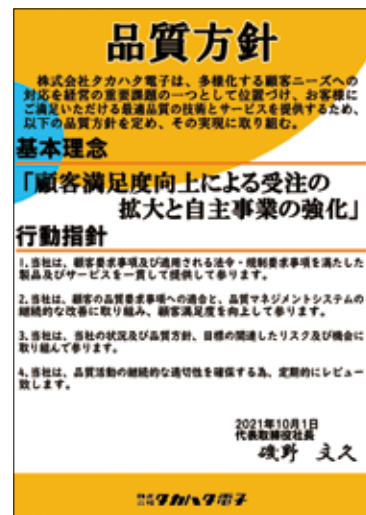
—— QMS導入の背景や目的をお聞かせください。

タカハタ電子では従来、製造現場における小集団活動に取り組んでいましたが、1990年ごろにはマンネリ化して行き詰まっていた。その状況に危機感を覚えた当時の社長(現会長の安房氏)が、会社の体質を改善するための施策を模索していたところ、機械電子検査検定協会(JMI(\*2))の担当者から、ISOという品質の国際規格ができたことを聞きました。また、欧米輸出向けの製品を扱う場合、今後は取得が求められる可能性もあることなどを聞きました。輸出のために認証が必要になるならば、取得しなくては将来的な発展はないのではないか。また、これに社員全員で取り組むことで会社は変わるのではないかと社長は考えましたが、同協会の見解は「大企業もこれから取り組むところで、中小企業の取得は難しいのではないか」というものでした。しかし、社会の変化に従って求められる規格であれば、今後必要になると考え、挑戦することになりました。

(\*2) JMI=JQAの前身



全国で25番目、中小企業としては国内初のISO 9002(現在はISO 9001に吸収)の認証を1992年に取得した。



タカハタ電子品質方針(提供:株式会社タカハタ電子)

—— 取得に向けての準備期間の状況はどのようなものでしたか。

情報を得る場もなく、どのくらい時間がかかるかも分かりませんでした。社員たちと勉強会を開始しました。そのうち大企業を中心にISO取得の気運が高まり、取引先からも勉強を勧められるようになりました。JQAの審査員からは、中小企業では難しいと懸念を示されましたが、現状を打破し、会社が次のステップへ向かっていくためには、社員が一丸となってISOに挑戦することが必要だと確信していました。そのため、ISO 9001から設計開発のプロセスを除いたISO 9002について、2年間での取得を目指すことを決断したのです。

この社長方針に対し、社員の誰からも反対がありませんでした。それは、大手企業へ出向した社員は文書化された手順をすでに目にしており、自社にも同様の仕組みが欲しいと望んでいたからです。つまり、最初から同じ方向を向いていました。実際は、多くの社員はISOとは何かをよく分かっておらず、反論しようがなかったのでしょう。いずれにせよ、やるとなったら皆ついてきてくれました。審査の準備のために、普段行っている作業手順の文書化には非常に苦労しました。しかし、文書化に取り組んだからこそ、会社の事業全体を見直すことができ、体質を変えるきっかけにできたと考えています。

審査では社員への質問もあるということで、管理職以外の社員にあまり難しいことを要求するのめどうかと悩みました。しかし、挑戦自体に意味があると考え審査に臨み、1992年に中小企業で初めての認証取得企業となりました。

その後、ISOへの関心の広がりとともに、資本関係にあった大手企業から講演を依頼されたり、地域の中小企業から指導を求められるようになりました。その経験から、地元の中小企業へのQMS認証取得支援は地域貢献にもなると気づき、取得支援や審査を行うテック協同組合を設立。当社は審

査される側から審査する側になったのです。

—— QMSの導入により、会社にはどのような変化がありましたか。

会社に勢いがつきました。当時、当社はいわゆる一般的なものづくり企業からステップアップし、取引先企業のニーズを汲んで新製品の開発を行う開発型企業への脱皮を図っていました。文書化等の作業を通じて、社員が自社の持つ技術がどのようなものかを把握したことで、その技術をどのようなビジネスに応用できるかなど、当事者意識を持って考えられるようになり、新業態に転換する弾みをつけてくれました。

また、QMSを導入した中小企業という希少性もあり、社外からは、当社をそれだけのことができる企業だと見ていただけるようになりました。大



代表取締役社長 COO  
磯野 文久 氏



手企業からのお声かけが増えたのも、そのためではないかと考えています。デジタルピッキングシステムもそのようななかで生まれた製品で、展示会で発表したときには想定を超える反響がありました。

### —— QMS取得から30年を超えましたが、現在の運営状況はどのようなものでしょうか。

QMSが一般的なものとなった現在、希少性から注目されることはなくなりました。導入時の文書化の苦勞を知らない若い社員はISOを特別視することもありません。社員は皆、QMSはものづくりに必要な認証で、QMSにのっとった品質活動を行って当然だという認識で業務にあたっています。つまり、当社では現在も形骸化することなく、品質活動が続けられています。



執行役員 開発部  
鈴木 清人 氏

2000年にはISO 9002が廃止となりISO 9001に吸収され、文書化よりもプロセスアプローチに重点が置かれるようになりましたが、社員にはQMSは重要だという意識が定着しており、改定時にも特に混乱はありませんでした。2015年の改定で事業システムとの一体化が進められるようになってからは、より日常業務に浸透した形で運用しています。タカハタ電子の経営信条は「創意と挑戦で感動未来企業」ですが、導入時のチャレンジ精神や会社の勢いは、今も当社のDNAの中に生き続けていると考えています。あの挑戦と苦勞を経て社員にも自信がついたのか、新たな事業展開を考えるにあたっては、変にプレッシャーを感じることはありません。

### —— ISOが事業運営において有効活用されていると実感されていますか。

はい。QMSにより製品の品質に効果が出ていますし、導入していること自体が当社製品の品質のアピールになっています。プロセスアプローチによる業務の規格化は会社のルールをつくる上でも役立ち、また、新入社員向けに1から教育資料をつくる必要がないなど、従業員教育の効率化にも有効であると感じています。

規格は時代に応じて進化しているので、改定時の説明から学ぶことも多いです。毎年の審査による指摘も業務改善のヒントとして活用しています。審査時には当社の課題を聞いて、解決の糸口になるような事例などを示してくれるので、当社に合った方向の改善策を見出す参考にしています。特に近年の審査は、悪い点よりも良い点を指摘してもらえるので、その点を当社の強みとして伸ばしていこうと考えることができます。日本経済に活気があった30年前と現在とでは、企業が置かれた状況は異なりますが、当社はQMSの運用を続ける意義をずっと感じてきました。これからの30年においても、品質管理を行う上で必要

なものとしてQMSを活用し続けるだろうと考えています。

—— 最後に、QMSの今後の取り組みの目標や展開などをお聞かせください。

労働人口が減少し、当社も労働力不足を実感しているなか、DX(デジタルトランスフォーメーション)による効率化の推進が今後の課題です。いかに人を使わずに物をつくるかを考えることは、当社の事業の大きな転換点になるでしょう。我々はそのようなDX・自動化への模索から、ものづくりソリューションへの展開ができないかと考えています。大手企業のように潤沢な資金を投じての自動化はできませんが、ローカル需要をうまくつかみ、同様の課題で困っている企業や工場向けにソリューションを展開していければと考えています。この点については山形大学工学部と連携して検討を進めています。

QMSについては、自動化の進展に伴い、手順書主体だった視点が大きく変化すると予測されます。あらゆるものがネットワーク化されていくなかでは、どのように情報セキュリティ対策をしていくかということも、今後の課題になるでしょう。DX・自動化を規定する新しいQMSを、これまで同様に事



品質保証部 兼 経営企画室 システム企画グループ 次長  
木元 仁 氏

業と一体化させて運用していくことで、当社の事業を発展させていきたいと考えています。

(取材日：2023年5月30日) ■

### 株式会社タカハタ電子の概要

所在地	山形県米沢市窪田町窪田1188番地
設立	1974年6月
事業内容	液晶デジタルシステム事業、ものづくりソリューション事業、 物流・生産システム事業(自社ブランド)、ライティング事業(LED、有機EL)
登録日	1994年6月(JMI-0025)



株式会社タカハタ電子の会社紹介は、こちらからご覧いただけます。  
<https://www.takahata-denshi.co.jp/company/>