

# 電気と工事11月号



**特集**

石垣島で初の特高受電工事!

ANAインターコンチネンタル石垣リゾート

## 新棟の工事事例

**特設**

充実の講演が目白押し

第40回 電気設備学会全国大会レポート

【付録】 令和4年度 1級電気通信工事施工管理技術検定  
第一次検定の解答と解説



## 信頼にこたえる品質の高い製品をつくる 追い求めるのは、それだけ

編集部

私たちの生活に欠かすことのできない「配線器具」。電気設備のなかで更新される機会の少ない器具であるがゆえに製品にはシビアな品質が求められる。妥協なきモノづくりを評価され業界内にファンの多い配線器具の老舗である(株)明工社。2022年10月1日にはついに90周年を迎えた。「いい仕事にこだわる」同社のモノづくりへのアプローチと哲学はどのようなものなのか。代表取締役社長である川村龍俊氏にお話を伺うことにした。

### 周年にこだわりなし

—90周年、おめでとうございます。大台に向けての10年をどのようにお考えでしょうか。

ありがとうございます。ただ、「100年目に向けて」という考え方は誰に向けてなのか、意味があるのかと思うところもあるんですよ(笑)。

というのも新型コロナウイルスの蔓延やウクライナの情勢など最近では予測できない事態が起こっています。だから現代においてはショートスパンで検討して対応するほうが重要なのではないかと思うところもあります。

—確かに震災、水害など自然災害による被害も増えた印象があります。リスクの多い現在においては長期的な対策以上にコンパクトに動くことが大切なのかもしれませんね。

業界内では「配線器具といえば明工社」と認識いただいているのかもしれませんが、社員数でいえば200人ほどの規模で回している企業なんです。シンプルなことですが品質にこだわって良い製品をつくる。そして信頼にこたえ

る。それに尽きますね。そして明工社クオリティを維持するには、やはり人が大切なんです。10年後を考えるとすれば私は68歳になります。生涯現役社会と言われているけれども、私以外でも会社をけん引できる社員を育てていくことが目標なのかもしれませんね。

—製造拠点である(株)福島明工社を見学させていただいた際に製造担当の皆さんも品質に対するこだわりを口にされていました。

モノづくりと品質を考えるうえで製品に愛情を持つことが大切なんです。配線器具は多品種少量生産が基本。ゆえに、一般には目にする機会が少ない製品も当然あります。

福島明工社に赴任した2007年当時のころのエピソードになりますが、あるパートさんから子どもに仕事の内容を聞かれたときに説明できなかったという話を聞いたんです。配線器具は電気を使用する「入り口」として誰もが使用しているのに、担当してる自分の仕事を説明できないのは好ましいとはいえません。そこでオーム社より『配線器具入門』を上梓して世の中の認知度の向上などにも努めてきました。また新入社員などの研修資料として同書の完読を宿題にしています。

—配線器具の施工に関する専門的な知識を学べるのでお客さんである電気工事業の仕事も理解できるメリットもありますね。宿題ということは「試験」もあるのでしょうか。

入社3カ月後に社長面接を行う際に「読んだこと」を前提に書籍に掲載されている内容を理解することの意義を伝えるんです。



▲(株)福島明工社の外観

川村龍俊(かわむら たつとし)1964年 東京都生まれ。国際基督教大学教養学部人文科学科卒(音楽学専攻)。株式会社STT開発にて営業職を体験後、1990年 株式会社明工社に入社、総務部長・川越工場長・製造部長を歴任。1997年 休職して産能大学大学院経営情報学研究科に進学、経営情報学修士号を取得。1999年 明工グループ全社に社長室室長として再入社。明工商事株式会社営業本部長を経て、2001年 明工グループ配線器具部門取締役、2006年 同取締役副社長、2007年 株式会社福島明工社代表取締役社長、2018年 株式会社明工社・明工商事株式会社代表取締役社長に就任。



— それでは皆さん真剣に学ぼうとしますね。

電気工事士が使う器具を販売しているのだからお客さんの仕事のなかでどのように使うかも知らなければダメなんです。営業マンの場合は、社命として第二種電気工事士を合格するまで受験させています。

— 資格の取得を推奨されたことで技術力やレベルアップにつながりますね。(株)福島明工社の社長に就任されてさまざまな改革に取り組み続けていることを伺っています。具体的にはどのようなことに注力されたのでしょうか。

### クレームゼロへの道

「便りが無いのは元気な証拠」とよく言いますが、工業製品で「便り」が来るのはクレームぐらいなんです(苦笑)。あまり嬉しくない便りですが、こうしたクレームには改善のヒントが詰まっています。そこで私が(株)福島明工社の社長に就任したときに、まず強化したのが品質保証でした。自ら指揮をして品質保証部と背中に書いた制服を着て、クレームの対応から仕入れ先の再検討を含めてやれることはすべてやってやろうという思いで取り組んできました。

— 改善手法例を紹介いただけますか。

毎月の会議ですべてのクレームをプレス、成形、組み立てなど各工程の何が原因で発生したかを徹底調査することにしたんです。取り組みを開始した当初は、自分たちのミスがクレームの原因となっているケースが多かったので時間が掛かりました。本当に丸1日かかることも珍しくありませんでしたから。問題点に対して前年比で数値目標を設けて一つ一つ原因を潰していきました。それはもう地道に。クレームの原因の見直しを継続するうちに少しずつ会議時間

が短くなっていき、4年目ぐらいには「これ以上は難しい」レベルまで改善されたんです。

— つまり、クレームのほとんどは誤使用に起因するようになったということですね。

そうなんです。そのほかにも品質向上だけではなく社内のさまざまな問題を役職者で考える場も用意しました。課長以上の役職者を一堂に集めて自分の所属する部署の問題点をホワイトボードに書きだし、他部署も含めて解決策を検討し合います。この取り組みを始めてから問題解決に向けて前進したこともメリットとして挙げられますが、それ以上に他部署の問題点を共有できたことが大きかったですね。この会議を半年ぐらい実施していたら他部署の状況や仕事内容まで把握できるようになりました。

— 川村社長の八面六臂の活躍が目に見えます。(株)福島明工社で改革に取り組むなかで大変だったことはありましたか。

これといってない、と言いたいところですがリーマンショックの時期は大変でしたね。当時は出荷が停止するレベルで注文が一気になくなりいわゆる開店休業状態の稼働日もありました。とはいえパートの従業員もいるので自宅待機をしてもらうと生活への影響も懸念されます。そこで何が何でも雇用を守るために全員に出社してもらい、業務として勉強の時間に充てることにしたんです。資格取得はもちろん業務に関わる法律や設計など各自がスキルアップすべきことを部署ごと職位ごとに勉強してもらいました。

— 発想の転換が素晴らしいですね。

組織にとって教育は本当に重要です。学校でイメージするとわかりやすいと思うのですが、先生が教える生徒のなかから、お笑い芸人、スポーツ選手、政治家、経営者などさまざまな分

野で活躍する人材となるべく巣立っていきます。こうした世界は先生たちからすれば必ずしも身を置いたことのない分野でしょう。しかし、ひとかどの人物になれるように導いている。教育とは、こうあるべきなのだと思います。社員には檜舞台<sup>ひのう</sup>で活躍する人材であってほしい。その思いを胸に指導を心掛けています。

## ▼社長を使える社員になってほしい

—川村社長は社員の方にどのようなことを意識して働いてほしいとお考えでしょうか。

私の理想の1つに、従業員には自分で自分の会社を守る意識を持ってもらいたいという思いがあります。そして彼らには私が教わるレベルまで成長してほしい。というのも「社長が現場に詳しい」のはいいかもしれませんが、「一番詳しい」のは、あまりいい状況ではありません。それでは私の限界が会社の限界になってしまうでしょう。もっと言うと社員がレベルアップしたことで私のスケジュールが社内で一番空いている状態になるのが理想なのかもしれないですね。では私は何をするのかというと、トラブルなど予想していない事態が発生したときに動く「ジョーカー」として社員に使ってもらう役割です。

—社員が社長を使う発想は面白いですね。そのための土壌を構築できる時代は近くまで来ているのかもしれませんが、そのほかにリーマンショックの時期に取り組んだことはありますか。

各自が担当する部署ごとにマニュアルを作成しました。文章としてまとめることで業務の理解の確認にもなりますし、新入社員の受け入れもスムーズになるからです。

—初心者が読んで理解できて実際に作業に加わるレベルのマニュアルがあれば確かに成長しやすくなりそうですね。

作って終わりではもったいないので新入社員にマニュアルを読んでもわからないことがあったら、その内容を追加、修正してバージョンアップするようにルールづけました。また、定期的に内容を見直すことで作業効率の向上などにつなげられればと考えています。

## ▼トラブルに備えるには余力が必要

—川村社長流の仕事術をどのように社員の方には伝えていきますか。

「120%の力で仕事しない」ことですね。70%の力で求められる仕事を100%の完成度でできるようになってほしいんです。先ほどの話にもつながりますが、どれだけ順調に仕事が進んでいてもトラブルは起きるんです。目いっぱい力で働いている人がトラブルの処理をやらなければならないのは無理があります。効率だけを求めるのは違うけど、「余力のある状態を続けるために効率を上げるのはあり」だとは思っています。

—多品種少量生産である配線器具の製造には手作業が必要な工程もあります。品質や生産性を担保するうえで製造の現場における人材育成はどのように考えていますか。

「絶対うまく製造できる人」を育てて、その人は将来、教育を担当しつつ1人で各種の作業ができる多能工になってもらう。「この作業はAさんがやるのが一番だよ」というのは「あり」ですが、部署としては「Aさんがいないと成り立たないよね」ではダメなんですね。そこで目指したのは「Aさんがいなくても納期には遅れるかもしれないけれど品質的には問題ない製品は作れる体制」でした。今では「品質・コスト・納期」といわれるように品質の勘所をみんなで見つかり、いざという状況に対応できるように体制を維持できるよう取り組んでいます。

—まず取り組んだことは何でしょうか。

手始めに課長職は部下の仕事を全部できるようになってもらうように指導したんです。さっきのマニュアル作成にも掛かってくるんですけどね。また、責任を持って仕事をしてもらうのは当然なのですが、各自の責任感だけに頼らずに部署として、どこまでできるのかを全部署員で考えることも大切ですね。

## ▼改革に生きた舞台での経験

—こうしたリスク対策は川村社長のオリジナルなのですか。

学生時代に打ち込んだ舞台での経験が生きていますね。舞台やコンサートなどの興行は納期＝公演日があって、その日は絶対に待たなし。しかもチケットも販売済み。先にお金をいただいているから、どんなアクシデントがあっても幕はあけないとマズイ。しかもクオリティが低ければ次はない…。というプレッシャーに揉まれてきたので変な言い方ですが、「工程に影響のある事件は必ずや起きる」っていうのを初めから織り込むことが体に染みついているんですね。

あと、これも舞台に共通することだと思うけど、現場の人たちが面白がってやっていないことは大概がうまくいきません。たとえ上から怒っても良いほうには動かない。さりとて、褒めてもそこまで伸びない。結局、自分たちで考えて無事やり遂げられたときに伸びるんです。そのようなみんなで成功をつかんだときは、チームで打ち上げの1つもしたくなるじゃないですか。その宴会の場にひよこっとな顔を出して「よくやった」と褒める。それがいい塩梅の褒め方、伸ばし方なんじゃないですかね(笑)。

## ▼ あえて競争はしない

—グローバル化が進むなかで競争が激しくなることも予想されます。それに対して、どのように対応を考えていますか。

私たちには、競争するという考え方はほとんどないですね。福島で東日本震災を経験して「何が起るかわからない、競争なんて意味がない」と学びましたよ。以降は、とにかくどうやって生き延びるかを考えるようになったんです。従業員の皆さんを守ることと、これまで販売した稼働している当社の製品がある限り企業として生き延びるにはどうするか。そこだけに注力しています。

ちょっと冒頭の話に戻りますが、業界として売り上げだけを見たら必ずしも明るいとは言えません。建設設備関係の売り上げは景気に必ず左右されます。景気がいい状態というのは①自社の調子がいい、②お客さまの調子がいい、③同業他者の調子がいい、の3つの条件が揃ったときです。今後の景気がどうなるか

全然わからないというのに、景気が良かったときのように競争に加わっても疲弊しか起きない。これも競争をしない理由だったりします。

—御社の特徴の1つとしてメイド・イン・ジャパンが挙げられます。海外での製造を検討したことはありますか。

一般に海外で製造するのは、工賃が安いイメージがあるからと思うんです。だけど現地では製品を作っている人の多くは、「自分が何を作っているのか」おそらく知らないでしょう。もちろん現地法人を立ち上げてモノづくりに取り組んでいる企業は別ですよ。しかし、私たちが海外生産を始めたとしても言葉の壁などもあるし国内と同様の愛情をもって作れるかというところが難しいと思うんですよ。私たちがすれば自社の製品は「うちの子」ですからね。

また、海外で製造するには「外国語」での書類でのやり取りが発生します。そうになると言語の壁は大きい。もし、取り引きしましょうとなれば現地の言語で書類を作成したいわけですよ。その理由は製造方法などに齟齬を生まないためです。そうすると、現地の言語をマスターした社員が必要になる。だから海外生産のほうが安いと言われても、「責任を取れる作り方」で作るとなると、結構ハードルが高いのです。あとは製品に対する責任を国内での対応と同様にできない恐れもあります。となれば私たちは国内生産以外の選択肢はないとなるんですね。

—いい仕事にこだわる明工社らしい選択といえますね。皆さんでこだわりの品質で電気工事業界や一般ユーザーの信頼にこたえるモノづくりを続けている10年後が見えてきそうです。100年に向けたさらなる活躍を祈念しています。



▲多品種少量を支える(株)福島明工社の組み立てライン