

報道関係各位

一般社団法人日本能率協会

## 優良工場表彰制度「2022年（第10回）GOOD FACTORY賞」決定について ～日本国内4工場を表彰～

一般社団法人日本能率協会（JMA、会長：中村正己）は、日本およびアジア地域に進出している製造業の生産性や品質の向上、改善活動に成果をあげた工場を表彰する「GOOD FACTORY賞」を2011年に創設し、優秀事例を紹介する活動を行っています。

このたび第10回の受賞企業として、青森オリンパス、花王、JUKI、東レの4社・4工場を決定いたしました。

「GOOD FACTORY賞」は、アジア地域で工場の生産性向上、品質向上など体質革新活動に取り組みられている事例に着目し、そのプロセスや成功要因、現場の知恵、働く方々の意識改革、社会的貢献などの内容を日本製造業の範として顕彰するものです。優良工場の事例を産業界に広く紹介することで、製造業の体質強化と発展に寄与することを目的としています。

GOOD FACTORY賞審査委員会（委員長：東京理科大学 経営学部 教授 伊藤 謙治 氏）の審査を経て、以下の企業に決定しました。

受賞企業（社名 五十音順）	受賞部門	所在地
オリンパス 青森オリンパス （医療用内視鏡関連製品（医療用処置具製品）の開発・製造）	ファクトリーマネジメント賞	日本 （青森県）
花王 花王 栃木工場 （紙おむつ、生理用品、掃除用シートなどの製造）	ものづくり人材育成貢献賞	日本 （栃木県）
JUKI JUKI 大田原工場 （工業用ミシン製造、JUKI グループマザー工場としての拠点）	ものづくりプロセス革新賞	日本 （栃木県）
東レ 東レ 岐阜工場 （スエード調人工皮革（ウルトラスエード®）、ポリエステルフィルム（ルミラー®）、ポリフェニレンサルファイドフィルム（トレリナ®）の製造）	ファクトリーマネジメント賞	日本 （岐阜県）

このたびの受賞にあたっては、新型コロナウイルス感染症状況下、特例処置として審査会場と各工場を回線で接続したオンラインにて最終審査を実施いたしました。

各工場にて行われている改革活動とその成果を、「しくみ」「運営」「効果性」「マネジメントの基盤」の4つの視点から審査し、各部門で表彰します。

なお次回は、2021年12月より第11回目の応募を開始し、2023年2月中旬に受賞発表を予定しています。  
以上

### 【本件に関する問い合わせ先】

一般社団法人日本能率協会 GOOD FACTORY 賞事務局（担当：松本）

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

TEL：03-3434-1410／E-mail：seisan@jma.or.jp／Web サイト：http://jma-goodfactory.com/

※取材に関する問い合わせ：広報・マーケティング室 担当：綿貫

TEL:03-3434-8620 E-mail：jmapr@jma.or.jp

## 「GOOD FACTORY賞」とは

### 1. 賞の目的

日本能率協会は1942年の設立以来、日本のものづくり力を強化すべく、企業研修や資格試験、シンポジウムなどさまざまな取り組みを実施してまいりました。2011年に、グローバルなものづくりを支援する公益目的事業として優良工場表彰制度「GOOD FACTORY賞」を創設しました。

本賞は、日本およびアジア地域で、工場の生産性向上、品質向上をはじめさまざまな体質革新活動へ取り組まれている事例に着目し、そのプロセスや成功要因、現場の知恵、働く方々の意識改革、社会的貢献などの内容を幅広く取り上げ、その成果を日本製造業の範として顕彰するものです。

### 2. 応募対象

アジア地域に進出している日系現地企業・工場ならびに日本国内工場（日系現地企業の場合、日本企業の出資比率は概ね40%以上を想定）を応募対象とします。

### 3. 受賞要件および受賞基準

応募されたテーマの活動およびその成果によって、工場・事業所が総合的に改善・強化されたり、地域・従業員との強い結びつきができるなどして、中国・アジア地域ならびに日本のものづくりの優秀なモデルとして他社の範となる工場・事業所を以下の4部門で表彰します。

#### ■ものづくりプロセス革新賞：

IE（Industrial Engineering）改善、ITの適用、品質保証、工程改善、SCM（Supply Chain Management）改善、JIT（Just In Time）、調達革新、物流革新、自動化など、工場・事業所の“ものづくりプロセス”が、総合的に改善・強化されている事例

#### ■ものづくり人材育成貢献賞：

全員参加の改善活動、技能伝承、能力開発への取り組み、従業員育成など、質の高いものづくりを実現するための“人材育成”に組織的に取り組まれている事例

#### ■ものづくりCSR貢献賞：

環境対応、省エネ、福利厚生、地域社会との結びつきなど、ものづくりを側面から支える“CSR”（Corporate Social Responsibility）に積極的に取り組まれている事例

#### ■ファクトリーマネジメント賞：

上記3賞が表彰する個別内容ではなく、総合的に“工場運営”のレベルが高く、全体にバランスのとれた“工場運営”の良さ、といった事例

### 4. 審査

審査委員会は、東京理科大学 経営学部 教授 伊藤 謙治 氏を委員長に、学識経験者、経営コンサルタントによって構成されます。受賞企業は書類審査・現地審査を通して決定し、応募企業には、審査所見をフィードバックします。

一次審査（書類審査）： 応募企業（事業所）から提出された受審資料に基づく審査

二次審査（現地審査）： 応募企業（事業所）の幹部・関係者との面接および事実確認

最終審査： 二次審査の結果を踏まえて、審査委員会で最終判定

### 5. 審査の視点

審査は改善・改革活動の「しくみ」「運営」「効果性」「マネジメントの基盤」の4つの視点から行われます。対象となる活動がこの4つの視点全てを満たしているか、または特定の項目に優れているかを審査します。



一般社団法人日本能率協会「2022年（第10回）GOOD FACTORY賞」

審査委員会

（敬称略）

委員長	東京理科大学 経営学部 教授 東京工業大学 名誉教授	伊藤 謙治
委員	電気通信大学 名誉教授 キヤノンメディカルシステム株式会社 先端研究所所長 株式会社アイシン 社外取締役	新 誠一
	日本大学 理工学部 シニアリサーチフェロー	柿崎 隆夫
	慶応義塾大学大学院 経営管理研究科 委員長 ビジネス・スクール校長	坂爪 裕
	電気通信大学 i-パワーエネルギー・システム研究センター	教授 横川 慎二
	株式会社日本能率協会コンサルティング 取締役	石田 秀夫
	株式会社日本能率協会コンサルティング シニアコンサルタント	石山 真実
	Transformation Consulting 合同会社 CEO Management Consultant	松田 将寿

## 一般社団法人日本能率協会「2022年（第10回）GOOD FACTORY賞」

## 受賞企業（1）

企業名：青森オリンパス株式会社  
受賞部門：ファクトリーマネジメント賞  
テーマ：倒れてもタダでは起きない！ 失敗から学ぶ！  
グローバルで、ものづくりに貢献する高付加価値工場の実現！

## ◆受賞理由

2011年における世界初の機能を搭載した新製品の立ち上げの失敗、製品のリコールなどの重大な失敗を契機に、失敗から学び、これを将来起こりうる失敗の未然防止、そして改善に繋げていくマネジメントの方法を構築し、大変ユニークなマネジメントを推進。合わせて、挑戦的目標をトップダウンにて部長、グループリーダー、そしてチームリーダーの方針計画に展開し、さらに個人レベルの実行計画にまで落とし込んでいくマネジメント方式、そして末端のチーム・グループ活動の推進をサポートするための、工場トップによるきめ細かな現場視察、指導などの活動は、同社のマネジメントの特徴となっていると考えます。この中で工場改革においては、TPSを徹底しながらも、自社や各職場の特徴に合わせて進化させ、独自の改革推進をしています。これらの優良な活動は、マザー工場として海外拠点への展開や、サステナビリティとの関連も明確にされていることを含め、幅広いファクトリーマネジメントとして、審査委員会にて高く評価されました。

## 1. 重要製品の立上げ失敗経験を活かして、失敗に学ぶ（失敗学）仕組みを構築し実施

- ・「失敗を責めるのではなく、失敗から学び糧とする」という社長の強い思いを全社に展開し風土化している
- ・組織的に推進するために、「失敗学推進委員会」を設置し、「失敗学」の学び方を実践教育、さらにそこからの改善事例を汎用的な真因・知見として横展開

## 2. 従業員全員で共有できる、見える化されたビジョン達成のマネジメントシステム

- ・経営理念のひとつである「コアバリュー」を複数の現場に大きく掲示し、かつ改善アクションプランの各テーマにも紐づけすることで従業員に浸透させている
- ・全社ビジョン達成にむけた目標管理の仕組み（誰が、いつ、どのように展開するのか）が整備され、従業員一人一人のやるべきことまで明確化されている

## 3. TPSを独自に進化させた改善推進

- ・職場毎のライン形態の違いや特徴を生かした、ダントツNO1項目を設定し、管理する仕組みを構築、運用をしている
- ・コロナ禍でも3現主義での現場診断継続にこだわり、実務的なリモート診断システムを構築している

## 4. マザー工場として、各種活動をベトナム工場へ横展開

- ・各種活動のベトナム工場への横展開を、インストラクター育成や遠隔カメラの使用など様々な工夫をすることで、迅速かつ低コスト（出張や駐在員の削減）で実現

## 5. サステナビリティに関しても強く意識し、各種改革との関連も明確

- ・女性がより活躍できるように、女性リーダーを育成し、女性が働きやすい職場の整備を実施
- ・環境面においては、不良削減による廃棄物の削減
- ・その他、世界遺産の白神山地でのブナ植樹を10年以上継続

## 《 事業所概要 》

- ・主要事業：医療用内視鏡関連製品（医療用処置具製品）の開発・製造
- ・設立：1973年3月16日
- ・従業員数：1,146名（2021年12月1日現在）
- ・所在地：青森県黒石市迫子野木2丁目248-1
- ・代表者：土野雅道

一般社団法人日本能率協会「2022年（第10回）GOOD FACTORY賞」  
受賞企業（2）

企業名：花王株式会社 栃木工場 受賞部門：ものづくり人材育成貢献賞 テーマ：紙加工製品のグローバル マザー工場における人財育成への取り組み
---

◆受賞理由

この度、「ものづくり人材育成貢献賞」での応募ということで、特に人財育成についてご紹介いただいた。その概要であるが、2013年以降の紙加工製品伸長に伴う生産能力の増強が図られ、従事する人財の早期育成が求められたという背景から、「早期育成」に重点が置かれたスクール（グローバル・サニタリー・スクール）を開校している他、海外工場のマネジャー育成教育、育成されたオペレーターを支援するシステムの構築・展開により、海外を含めた現地支援の実施についてご紹介いただいた。書類及び現地審査に代わるオンライン審査を通じて、以上の活動により、従来と比べ圧倒的な育成期間短縮を実現している他、その育成レベルも初期習熟レベルが年々高まっているという実績を確認することができた。特にものづくり人材育成という側面から見ると、以下3つの特筆すべき点が挙げられる。

- （1）現場のナレッジを軸とした現場改善と育成進化のコンカレント推進  
明日から現場で使えるナレッジをベースにした教育と、現場でナレッジを使いこなすためのツール提供がセットになっている点である。つまり、標準化と教育がリンクしており、そこが教育期間短縮に貢献している。育成内容の骨格は、安全や既存作業などの最低限習得が必要な部分のみならず、現場で高い生産性を発揮するために不可欠なトラブルシューティングなどを含めたマニュアルである。そのマニュアルは、マルチ言語対応という工夫だけでなく、用語の統一、用語の辞書、従来の暗黙知を形式知化するという教育コンテンツとしての完成度の高さである。また、そのマニュアルが各工場で十分に活かせるよう設備の共通化も同時に進められ、現場と教育がコンカレントにリンクされている。学んだことが陳腐化せず、明日から使えるための並々ならぬ努力が窺える。
- （2）単なるスキル習得に留まらないマインドリセット、マインドセット  
海外では、高卒未満＝現場、大卒以上＝管理職と学歴によって最初から就く仕事が変わるといふ国の学歴基準職務というカルチャーのため、海外管理職は現場経験がなく、現場を知らないまま現場管理をしなくてはならないという課題である。  
日本では、3現主義、5ゲン主義（現場・現物・現実・原理・原則）が当たり前化しているが、海外ではその常識が通じない。そのため、現地工場でこのような教育をしようにもマインド的に受け入れられないという歪な理解度をリセットするためにも、日本のマザー工場に教育し、考え方や進め方を学んでもらうことに意味がある。
- （3）マザー工場として、巣立ったチャイルドをフォローアップしていく仕組み  
花王・栃木工場では、卒業生の技能習熟度を運転技能教育支援ソフトなどのツールにより継続モニタリング可能になっており、実際に、モニタリングしている。つまり、教育しっぱなしではなく、その後もしっかりとフォローされる仕組みを持っている。

<事業所概要>

- ・主要事業：紙おむつ、生理用品、掃除用シートなどの紙加工製品  
および各種原材料、香料などの製造
- ・設立：1975年（地鎮祭1973年9月）
- ・従業員数：1,328名（2021年4月1日現在）
- ・所在地：栃木県芳賀郡市貝町赤羽2606番地
- ・代表者：三好 一仁



## 一般社団法人日本能率協会「2022年（第10回）GOOD FACTORY賞」

## 受賞企業（3）

企業名：JUKI 大田原工場 受賞部門：ものづくりプロセス革新賞 テーマ：技能とデジタルの融合によるものづくり
---

## ◆受賞理由

今回はものづくりプロセス革新賞での応募ということで、デジタル・セル生産方式への移行とそのプロセスマネジメントの工夫についてご紹介いただいた。その概要であるが、まず背景として、JUKIの工業用マシン生産は海外生産移管が拡大し大田原工場は日本での生き残りを問われることになったことが挙げられている。その目標設定においては、新製品試作・標準化・量産移行、工法研究などのマザーとしての機能を持ちつつ海外生産拠点に負けない生産を模索し、生産方式面でも見本となる工場にすることを掲げた。海外生産拠点に負けないと言うことは加工費の削減を意味する。しかし国内で生産する以上、変種変量生産が前提となり、高いフレキシビリティを十分な生産性下で発揮するためにコンベヤで送るライン生産からセル生産方式を採用することになった。しかも、特定のスキルを要する作業が多数ある中で未経験者の早期習熟化を進めることを狙った結果、デジタル・セル生産方式を採用・構築してきている。

書類及び現地審査に代わるオンライン審査を通じ、以上一連の活動が加工費の目標通りの削減を実現している他、量産移行速度も向上（量産化のための標準類整備時間及び早期習熟化効果）しただけでなく、品質レベルも向上させ、クレーム発生率の2桁低減も実現していることが示された。このように素晴らしい実績の中で、特にものづくりプロセスという側面からは以下の3点が特筆すべきと言える。

**（1）更新作成のし易さと現場の使い易さを念頭に置いた標準化推進**

デジタル・セル生産への移行においては、該当作業時に表示されるための適正に図解されたデジタル標準書の整備が前提となる。この点について大田原工場では、一足とびに標準作成に取り掛からず、使用する用語・文章の標準化、標準書記載方法の統一のための記載ルール化などの工夫からスタートしている。重要なスキルを要する作業の検定化という、従前の取り組み延長線で実現されている。さらに、作業する側の視点を実務的に取り込んで作業効率性を追求している。

**（2）デジタル生産方式の定着化と成果創出のためのマネジメントの並行革新**

デジタル・セル生産方式の幹となるデジタル標準書作成の工夫は前述の通りだが、デジタル標準書を使いこなすための工夫がされている。

**（3）マザーとして、維持継続と拡大を図るための取り組み**

育成の工夫として、デジタル作業標準書を教育VTRに応用し（大田原工場では、JoiTube: JUKI ohtawara instructor という呼び名）、指導者の指導スキルのばらつきや受講者の理解度ばらつきへ対応している。

## 《 事業所概要 》

- ・主要事業：工業用マシン製造、受託開発製造事業、JUKI グループマザー工場としての拠点
- ・設立：1971年4月
- ・従業員数：322名（2021年12月1日）
- ・所在地：栃木県大田原市北金丸1863
- ・代表者：伊藤 修一

一般社団法人日本能率協会「2022年（第10回）GOOD FACTORY 賞」  
受賞企業（4）

企業名：東レ 岐阜工場 受賞部門：ファクトリーマネジメント賞 テーマ：ゼロ災追求魂と現場最前線の人材育成による操業基盤の強化
--

◆受賞理由

東レ岐阜工場は、海外拠点の開発やオペレーション（安全活動、生産安定化、技術開発）などの支援を行うマザー工場として位置づけられており、同社のグローバルな事業基盤に大きく貢献している。特に過去に発生させてしまった重大な労働災害を契機に、工場トップから現場オペレーターまでの安全意識の向上、そして同工場で行われてきた持続的な安全活動は見事なものがある。安全活動の基礎として位置付けている現場最前線での人材育成・教育・訓練の仕組みはうまく機能しており、安全・生産安定化に関わるこれらの活動や管理の仕組みは、海外拠点のマザー工場として評価に値する。

以下3つの項目が岐阜工場の工場マネジメントの活動の特徴として挙げられる。

活動として特に評価する内容の1つとして、安全活動がある。1989年の重大災害から組織として学び、4つの安全軸として進めてきたのは、①管理監督者の率先垂範、②設備・作業の安全化、

③ルール遵守・安全風土の醸成、および④ボトムアップ活動である。更に、2014年に休業災害が発生し、この災害からも学んで同工場の安全活動はさらなる進化を遂げることとなった。これらの活動を通して、(A)原理・原則に立ち返った設備仕様のもとでの徹底的な設備安全対策を行うこと、そして(B)一人ひとりの安全力向上の活動を行い、設備対策と人の対策を同時に実践することを行った。具体的な事例として、個人の危険予知力を向上するための危険予知力検定を実施し、実作業の写真等を題材とした検定シートを活用して個々人の強みと弱みを把握した上で、上長との指導の場を設けることを行った。

評価に値する2つ目は、弛まぬ現場の人材育成である。設備教育や品質保証教育などの座学に加え、データを活用した工程管理に向けたPIMS(Plant Information Management System)の導入、シックスシグマ教育を通じた問題解決力の向上、それらを活用し、小集団活動において、現場で実際の問題解決を繰り返すことにより解決力を更に上げ、継続的に現場力を向上させている。具体的な課題として、全員に必須な「安全」をベースに、生産・品質・開発などの課題を設定して、生産現場力強化を合わせて進めている。これら人材育成基盤をベースとした生産現場力強化の仕組みは、全員参加で、かつ個人の目標設定・上司面談・振り返りを通じてPDCAを回しており、効果的な人材育成の仕組みが構築されている。

評価に値する3つ目は、生産安定化の飽くなき追求である。生産の本業として、災害ゼロ・苦情ゼロ・トラブルゼロの3つのゼロを目指す「3Z活動」を継続的に推進している。例えば、ゼロ苦情を目指した品質管理面では、プロセス系のキーデータを可視化し、有効に活用することで、製品バラツキ低減などさまざまな取り組みを実施している。欠点発生傾向などのデータは、BIツールにより素早く把握し、予兆管理に役立ててオペレーションレベルの高度化を図るなど、DXに通ずる取り組みも推進されている。

これらの内容はどれも優良な活動であり、他社の見本となりうるものであり、GOOD FACTORY 賞（ファクトリーマネジメント賞）の受賞に十分値する工場であると評価します。

《 事業所概要 》

- ・主要事業：スエード調人工皮革（ウルトラスエード®）、ポリエステルフィルム（ルミラー®）、ポリフェニレンサルファイドフィルム（トレリナ®）、ナノ積層フィルム（ピカサス®）の製造
- ・設立：1971年7月7日
- ・所在地：岐阜県安八郡神戸町大字安次900番地の1
- ・代表者：池上 哲生（工場長）