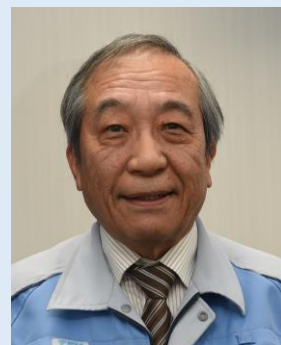


## 受賞組織インタビュー

# デジタル時代だからこそ問われる現地現物主義

## 2017年度日本品質奨励賞 TQM 奨励賞

大豊精機株式会社 代表取締役社長 佐藤 理通 氏



笛吹けど踊らず——。準備を整えて誘っても人が応じないさまを古来そのように例える。「2017年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞」を受賞した大豊精機(株)には恐らく無縁の言葉だろう。社員の心をしっかりつかんで離さぬ佐藤理通社長のリーダーシップはそれほど強い。量産用自動車部品の生産及び生産設備・金型(試作、量産)の設計・製作を手がける同社は2009年にTQMを本格的に導入。「経営のスリム化と経営の黒字化」「事業の軸の再構築」にねらいを定めて活動を進めた成果が今回の受賞をもたらした。同社を知る人々の多くは「佐藤社長の強い指導力が受賞を導いた」と口を揃える。活動を率先垂範しながら、現場の人たちに自ら考え行動してもらおう工夫などについて佐藤社長に聞いた。

来について、お客様と会話したり議論したりするきっかけにもなっています。社員にもそういう心がけで対応できるように働きかけています。

ももとは社員にクルマへの興味を持ってほしいと思って2016年に購入しました。半世紀前のクルマですが、ちゃんと動きますよ。社員には試乗もしてもらっています。やはり、クルマに関係のある製品に携わっている会社ですから、社員が無頓着では寂しいですよ。TQMに絡めて言えば、仕事を通じてそういう気持ちや目的意識を常に持ってもらえるようにしていくのもトップの仕事ではないかと思っています。

### 四半世紀に及ぶ TQM との縁

——お邪魔してまず、ロビーに置かれた真っ赤なヨタハチ(トヨタ・スポーツ800)に目を引かれました。

佐藤氏(以下略)：そう言っただけで何よりです。単なる陳列物ではなく、車のデザインや構造や、時には将



## ——そもそも、貴社のTQM活動はどのような経緯で導入されたのですか。

直接的には2008年から09年のリーマンショックで売り上げが半減し、100人規模の余剰人員が出たことがきっかけです。それらの対策として09年に本格導入しました。個人的には前職時代、米国赴任に際して直属の上司から勧められた『A New American TQM』を読んでTQMとの縁が始まりました。四半世紀前のことです。この上司が後年、日科技連の12代目理事長となる高橋朗氏です。

その後、私は05年に専務として当社に移ってきたのですが、07年あたりからなんとなくリーマンショックにつながるような兆しを感じていました。それが現実となり、副社長の時、リーマンショックに見舞われます。

この時、主力納入先から婉曲に、前述した規模の適正人員化を含む社内体質の強化を促されました。しかし、なんの手も打たず、会社をつぶして彼らを路頭に迷わせるわけにはいきません。そこで、経営をあずかる者の立場として労働組合に「一人も解雇しないこと」を宣言しました。

## ——その結果、最悪の事態は免れた。

一人も解雇しないことを約束した代わりに、お客様からの指摘をみんなで考え、より魅力ある会社になろうということを強く訴えました。お客様の指摘とは「良い品を、安く、タイムリーに」の三拍子が揃った存在価値。言葉を換えれば当社に仕事を出したいと思っただけの競争力です。そこで、お客様に喜ばれる製品の提供に重点的に取り組みました。その際、トップの考えを現場にブレイクダウンする形で取り入れた手法がTQMです。

懸案の「人」の問題は配置転換や出向という格好で、約束通り、一人の解雇もなくスリムな経営体質にすることができました。すでにお話したように、07年ごろから「原点に戻らなければ」という意識は芽生えていたので、TQMを本格的に導入することには抵抗感はなかったと思います。会社がつぶれてしまっただけで元も子もありませんから。

## 一旦は活動を取りやめたQCサークル

### ——TQM活動の前段階としてQCサークル活動にも取り組んでおられたのですよね。

はい。当然のように活動していました。しかし、私が副社長の時、今のやり方ではやるべきではないと感じたのです。私も長く製造業に関わっている人間ですからQCサークル活動の意義は分かります。活動を通じて職場の活性化を促し、人材育成に役立てるのが本来のあり方だと思うのです。だから、その過程こそが問われるべきだというのが特論です。

ところが、当時は結果だけが重視され、結果を導くための過程が軽んじられている、と私の目には映りました。この結果に至るまでにこんな苦労があったとか、こんな工夫をしたとかを話し合うことに意味があると思っており、現場で起きていることがちゃんと伝わってくるようにしたかったのに、そうではなかった。結果だけが問われる風潮が当たり前になると、人によっては発表会で緊張したり委縮したりする場合があります。そこで、07年度の上半期に一旦、活動を休止しました。

その後、結果よりもプロセスを重視するやり方に改めることで準備期間として約半年かけ、その後に再スタートすることが出来ました。QCサークル活動の目的の一つである

職場の活性化について、闇雲に結果だけを追うのではなく、その方向性をきちんと定めることの大切さを、この時から社員は少しずつ理解してくれるようになりました。

——活動の軸足がQCサークルからTQMへ移る中で、実際の進め方や社員の意識づくりでどんな工夫をされましたか。

言葉に対するこだわりと言えるかもしれませんが、いくら上位の立場であっても「部下」という物言いは極力しないように努めました。社員という大きなくりではなく、一人ひとりが第一線の現場で働いている仲間だと思っているからです。それだけに、さまざまな活動を通じて、現場で起きていることが横にもきちんと伝わる仕組みづくりを心がけました。

その過程で、売り上げをつくるために汗を流すのではなく、みんなが一生懸命にやった結果が売り上げに反映される、言い換えれば、数値は後からついてくる、という考え方を広めるようにしました。ところが、活動を進めていくうち、現場の動きと比べて中間管理職や役員クラスの意識付けが足りないのではないかと思い始めたのです。

——経営の中間層に足りない部分をどのように埋め合わせられたのですか。

自分が不足していると感じたのだから、埋め合わせも初期は自分でやりました。具体的には独自の問題解決手法を取り入れ、自ら講師をやり、講義のためのカリキュラムも演習問題もつくりました。私が携わったのは3年あまりでしたが、曲がりなりにも当時の中間層に管理能力が少しずつではありましたがついてきたのではないかと思っております。



敢えて取得していないISO9000

——改めて、今回受賞された「TQM奨励賞」にはどのような期待を持って挑まれたのですか。

こんなことをいうと関係筋からお叱りを受けるかもしれませんが、最初はこんな賞があることさえ知りませんでした。誤解を恐れずにいえば、当社はISO9000シリーズの認証を取っていません。14000はあります。前職から移ってきた翌年の06年に勧められたときにも担当役員としてきっぱりと断っています。なぜ取らないか。率直に言えば、目的がないからです。

「9000と14000はクルマの両輪のようなものだし、これさえ取っておけばどこに出ても恥ずかしくないから」と当社のことを思って熱心に誘ってくださる声も少なくなりましたが、いらぬものはいらぬ。一説にはISO9000を取って、奨励賞を取って、デミング賞に至るのが製造業として踏むべきステップだそうですが、結果的には最初のステップを踏まずに奨励賞をいただくことができました。

——QCサークル活動はやめる、ISO9000は取らない。でも奨励賞を受賞する。鮮やかな手品を見るようですね。

決して世間に背を向けているのではなく、QCサークル活動のこともISO9000のことも、それぞれに意味があります。

もっといえば、ヨタハチを買ってロビーに置くと言い出したのも私です。一見、無茶と思われる経営判断にはそれぞれに筋道がある。だから、TQM奨励賞にも挑んだ。もっとも、背中を押してくれたのは前職時代の後輩でした。

実はTQM活動をさらに実のあるものにするため、その道を極めた経験豊富な前職時代の後輩に指導を委ねたのです。部長クラスを中心に管理能力プログラムなどの指導を定期的に行いました。

5年ほど経った時、彼が「そろそろ、活動のマイルストーンとして挑んでもいいくらいに変わってきた」と奨励賞への受審を勧めてくれました。

しかし、私の気持ちはISO9000を勧められた時と同じで、あまり興味をそそられませんでした。そういう動きと前後して、社員との会話の中でTQMというキーワードが自然に使われていることに気がつきました。振り返ればTQMを用いて原点に戻らねばと感じ始めて10年目の節目でもありました。で、受けてみようと思直したのです。

## デジタル時代を反映した「データ正活動」を推進

——受賞の知らせを聞いた時にはどのように思われましたか。

もちろん、嬉しかったですよ。ただし、受賞するために必死に頑張ってきたというより、みんなが当たり前のことを当たり前にやってきた。その結果が受賞につながったのだとみています。

実際、日々積み重ねてきた事柄は大それたことではありません。ただし、みんながTQMのなんたるかをそれぞれに考えて当社なりの活動に落とし込めたのは良かったと思

います。私自身に引き寄せて言えば、厳しい経営環境を乗り切る手立てとしてTQMを取り入れようとした初志を貫徹できたのではないかという気持ちです。第三者から客観的に評価されたことで、世間的にもますますのレベルにきたのかなと思っております。

——今回の受賞で社内に変化はありましたか。

当社は事業活動の核として「デジタルエンジニアリング」というコンセプトを据えています。このコンセプトのもとでQCDを高い次元で実現するためにIoTを活用した「データ正（せい）活動」を積極的に進めています。その心は文字通り、データを正にして業務を行うことにあります。工程で表面化する誤差をどうフィードバックして図面上のデータに戻すか。

この考え方を踏まえた測定データのデジタル化は着々と成果を挙げています。それらのベースにはTQM活動の取り組みがあります。一つひとつの事象をすべて数値化するまでには至っておりませんが、受審を通じて社員一人ひとりのレベルが着実に上がってきているように感じています。

## 草野球ではなくゲーム育ちの次世代に照準を

——今回の受賞をマイルストーンとすれば、その先に残された課題はなんですか。

先ほど、デジタルが大切だといいましたが、デジタルありきでは方向を見誤る恐れがある。それを使いこなすためにはアナログの感性が必要です。実際の世界と言い換えてもいい。これがとても大事だと考えている。現場には誤差やバラツキがありますから。理想的なデジタルエンジニアリングには、測定・計測がしっかりしていなければ導くこ

とができません。そういう感性をいかに磨き上げるかに注意を払いたいですね。今後はこうした経験を土台にしたヴァーチャルエンジニアリング (VE) の領域に踏み込んでいきたい。それは時代の要請でもあるからです。

——今後の重点はなんですか。

端的に言えば、次代を担う若い人たちに現地現物主義の大切さを伝えていくことです。私が子どものころはまだまだ自然が多かったから、放課後の遊びの定番は草野球でした。日が暮れても決着がつくまでとことん戦う。ところがファミコンが登場してから試合の場は室内に移ります。自軍の形勢が不利だと見れば、ためらうことなくリセットしてしまう。

草野球対テレビゲームの戦いはアナログとデジタルのせめぎあいとも言える。しかし、ものづくりはそんな単純なものではありません。だから、事の善し悪しは横に置いて、エンジニアをはじめとする次代を担う若い人たちに現地現物主義＝アナログの大切さを伝える必要があると思うのです。

——佐藤社長はリーマンショックに対する手立てとしてTQMに着目されました。同じ試練を乗り越えられた企業とそうでないところの差はどこにあるとお考えですか。

トップのリーダーシップです。その上で、さまざまな策がいかに実行されたか。実は、ここまでは多くの会社が辿り着けるのです。問題は、それを関係部署だけでなく、第一線の人たちを含めた全員参加のレベルにまで持っていけるかどうか。最終的にはこの点が最も大きな決め手になると思いますね。

——外部からの評価も高い経営トップとしての強い指導力と実行力はまだまだ健在のようですね。きょうはありがとうございました。(聞き手・伊藤公一 2017年12月取材)