

議論しながら仕事を進める風土が「結果」を導く

トヨタ紡織九州(株) 取締役社長 吉川 靖司 氏



トヨタ自動車が世界に誇るレクサスの魅力の一つに豪華な質感と包み込むようなフィット感を持つシートがある。その約60%(台数ベース)を生産しているのがトヨタ紡織九州(株)。1991年の設立以来「匠の技」と称されるものづくりの姿勢は同業者も一目置く。同社が掲げる「真にお客様に信頼される企業になる」ための徹底した品質向上への取り組みは、「2019年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞」の受賞をもたらした。2016年のTQM導入から3年で受賞した背景には、吉川靖司社長の強力なリーダーシップがあったとされる。「和気藹々とした雰囲気は大切だが、それ以上に、みんなで議論しながら仕事をしていく風土づくりを進めたい」という吉川社長にTQM導入の狙いや活動の要点などを聞いた。

1 「やっとスタートラインに立てた」という思い

—このたびの受賞に対して、どのように受け止めておられますか。

率直に申し上げて、非常に嬉しかったですね。もちろん、当社ばかりでなく、サプライヤーの方々と一緒にあって漕ぎつけた受賞だと思っています。今風の言葉で言えば、ワンチーム。文字通り、関わる人や組織が一つになって取り組んだ結果だと思っています。半面、まだまだやるべきことがたくさんあるなという気持ちもあります。振り返ってみると、ちゃんとしたルールや標準化などで足りない面もあります。

受賞記念パーティーの席上で審査員の先生方にお目にかかった時、「これでやっとスタートラインに立てたね」と声を掛けられました。本当にその通りだと思います。そういう意味では通過点の一つクリアしたとも言えますね。

—今回の受賞につながる御社のTQM活動はどのような経緯で導入されたのですか。

導入した2016年は私が就任した年でもあります。

それまでは中国・広州の広州桜泰汽車飾件という創業10年ほどの会社におりました。その会社ではわずか10年で日本能率協会の優良工場表彰制度のGOOD FACTORY賞を受賞しました。その会社と比較して、当社にはざっと30年の歴史があります。ですから、品質や改善といった、TQM活動を進めていくうえでの下地ができていたと感じました。

お恥ずかしい話ですが、当社は2014年から2015年にかけて2車種の立ち上げが続いたことで、不良発生率が一時的に高くなったことがあります。私が来たのはその後の2016年です。翌2017年から2018年にかけては、3車種連続で新製品の生産が始まるという大きなイベントが控えていました。新型車、モデルチェンジ、仕様追加と矢継ぎ早のスケジュールです。

この時に2014年から2015年の時と同様の状況が起きれば、長年かけて積み上げたお客様からの信頼をすべて失う可能性がある。そういう危機感に覆われていました。

—たしかに、信頼は築き上げるのに大変な年月を要するが崩すのは一瞬で済むという警句があります。

おっしゃる通りです。前回の二の舞にはなってはいけません。そこで、TQM活動の導入にあたっては「真にお客様に信頼される企業になる」ことを大きな目的としました。そのためには、全社一丸となれる活動としなければなりません。導入宣言に際しては3つの狙いを掲げました。

第一に「トップのリーダーシップを明確にし、常により高い目標達成を目指す」、第二に「常に多面的改善活動を通じて目標達成と人材育成を実現する」、第三に「仕事の流れを整理し標準化することで、業務品質を向上し日常管理を徹底する」ということです。

—トップのリーダーシップを発揮するうえではどんなことを心掛けましたか。

方針管理の仕組みを強化し、中期のあるべき姿を達成し続け、常にステークホルダーの期待に応えること

です。その実現のために、トップの思いを全社に浸透させることを目的とする「方針解説書」を作成しました。また、上下方針のつながりが見える化し、方針連携の強化と一貫性を保つため「方針フォーマット」を見直しました。そして、方針点検での指摘指示事項に対する実施事項を明確にし、方針達成率を高めるための「是正表」を作成するなどの手を打ちました。

2 関わる人たち全員のベクトル合わせに注力

—— TQM活動を続ける中で、日本品質奨励賞に挑もうとされたきっかけは何ですか。

TQMを導入した2016年は私が社長に就任した年ですが、トヨタ自動車九州殿がデミング賞を受賞された年でもあります。いろいろと重なったわけですね。その時、当社はサプライヤーとしてお手伝いさせていただきました。このことが少なからず刺激になったのは確かです。

すでに申し上げたように、私は中国勤務時代にGOOD FACTORY賞を経験しています。受賞部門は、ものづくりプロセス革新賞でした。その時の成功体験があるので、違った形で力試しをしたかったこともあります。

——賞にチャレンジする中で、どんなことに力を入れましたか。

賞への挑戦に限らず、日頃の仕事でも一緒ですが、関わる人たち全員のベクトルを合わせることです。そのために、年度挨拶をはじめとして、事あるごとに私の考えを口にしました。こういう大がかりなイベントに挑む時に大切なのは「その気にさせる」ことです。山本五十六ではないけれども「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、誉めてやらねば、人は動かじ」です。

やった結果は報告してもらおう。受賞後も、最前線の担当者は四苦八苦しているけれども、大切なのは、妥協を許さず、徹底的に議論を重ねることだと思います。

——そうすると、次の狙いはデミング賞ですか。

たいへんに魅力的な目標ではあります。ただし、非常に険しい道のりです。となると、心構えからして違ってくると思います。みんなが和気藹々と仲良しグループでとれる賞ではありません。もちろん職場の雰囲気と和気藹々としていることは大切です。

しかし、それ以上に、みんなで議論しながら仕事をしていく風土づくりが先だと思います。平たく言えば、受賞のために特別なことをするのではなく、当たり前

のことを当たり前に進めていけば、そういう機会は自ずと訪れる。そういう順番でいきたいと考えています。
——今回の受賞で、職場の雰囲気などに変化を感じ取ることできますか。

TQM的なものの見方や考え方がより浸透している感じはします。もともと、改善活動に対する「下地」はできていたので、TQMも比較的無理なくできたのもよかったですね。

取り組んだ改善活動では、難易度別に3種類に分類し、推進体制を明確にすることで活動を強化し成果を生み出すという考え方が功を奏したと思います。3種類の改善活動とは「部門横断」「職制改善」「全員参加」のことです。部門横断の重点は不良撲滅、職制改善のポイントはTPS、全員参加の中心はQCサークルです。

こうした活動を進めた結果、推進体制や各改善の重点取り組み事項を設定したことで、目標を達成するための意識が向上しました。また、多面的な改善が進むようになるとともに、コスト意識を持つ社員が増えたことも無形の効果だと思っています。

3 常にお客様の顔を浮かべながら思いに寄り添う

—— TQM導入に際して重点項目とされたうちの一つに人財育成がありました。特に、品質意識を醸成するうえでどのような点に注力されていますか。

人財育成や体系的な教育に関してはまだまだ発展途上ではないかと考えています。とはいえ、当社が誇りと責任をもって実現を目指している「レクサス品質」には、一人ひとりの意識や力が欠かせません。「匠の技」と称される、ものづくりの伝統を受け継いでいくためにも避けては通れぬ道です。

「レクサス品質」を保つためには、お客様と一緒に歩む「レクサスマインド」が根底になければなりません。当社の製品は高級車の内装部品やエンジン周辺部品としてトヨタ自動車九州殿に納められます。本社工場では手作業主体のシートを、宮田工場ではドアトリムやエンジン周辺部品などを手掛けています。

しかし、当社が関わるのはそこまで。ですから、エンドユーザーであるお客様の声を直接聞くことができません。そこで、たとえば、トヨタ自動車九州殿の関係者と一緒にディーラーに足を運んで、お客様の声に触れるようにしています。

——実に現場感のある、実践的な教育ですね。

はい。実際、そうして出てきたお褒めの言葉やお叱りの言葉を品質に反映させるようにしています。品質

に関してはQCサークルや信頼性を重視する教育にも力を入れています。人には五感があります。ですから、ちょっとした寸法の精度、たとえば、隙間の具合一つで感じる印象は大きく異なるはずですよ。いわば、そういう「仕立ての良さ」を訴えたいですね。

おそらく、こういうことはどこの会社でも意識されていると思うのですが、特に当社では常にお客様の思いを理解し、お一人おひとりの顔を浮かべながら品質向上に努めるようにしています。

——「仕立ての良さ」を保つための秘訣は。

製品の完成度はもちろん、それをつくる技術にまで踏み込んだ思いを大切にすることです。当社でも重視している匠の技。たとえば、陶芸家はただ土をこねて形を整えて焼くだけでなく、材料の粘土や釉薬や、窯にくべる木材のことまで、徹底的に調べ上げ、一つの作品に仕上げていきます。

これを我々の世界に広げれば、ボルトを締める技術を高みに持っていくのではなく、それを通じてお客様の満足度を高められるような製品づくりに重きを置くことです。そのためにも、お客様の声に耳を傾けることを大切にしたいのです。

4 どんなに立派な仕組みでも避けられぬヌケモレ

—— TQM導入から日本品質奨励賞受賞に至る一連の流れを振り返ると、どのような成果を得られたとお考えですか。

TQMを導入するきっかけとなった品質、言葉を換えれば不良発生率は2015年をピークに逆V字型で改善されました。2016年は2014年を下回り、2017年、2018年と低い推移を辿っています。目標値との比較でも改善の成果が見て取れます。財務（売上高と営業利益率）、生産（総生産能率）、人事（従業員定着率）、環境（CO₂排出量）などの指標もそろって改善傾向を示しています。

無形効果として、PDCAサイクルを回していく中で「C」と「A」を以前より強化できたことで継続的なスパイラルアップを図ることができました。これは人財の育成につながっています。また、業務の標準化を進める中で担当者や上司の意思疎通が円滑に進む一方、部門間の連携が強化されたと思います。

——御社は来年、会社設立30周年を迎えます。この節目をにらんだ展望があればお聞かせください。

先ほど、無形効果として人財育成と部門間の連携強化を挙げました。それらに続く第三の効果が「世界の

トヨタ紡織グループ工場で、SQCDEナンバーワンを目指す」新たな基盤づくりです。

30周年の次に来る新たな10年を描くために、全社員が一丸となって取り組んだことで「現状を否定しながら新しいことにチャレンジする意識」が高まった。これこそが30周年に向けたスタートであったと思います。

しかし、新型コロナウイルスの影響で先行きが不透明になってきました。昨年度、生産台数が年間ベースで過去最高を達成しているだけに、非常に気を揉んでいます。

——「世界のトヨタ紡織グループ工場で、SQCDEナンバーワンを目指す」ためのポイントは。

これまでお話したことの繰り返しになるところもありますが「お客様第一・全員参加・絶え間ない改善」をベースに企業体質をさらに強化し、常に成長できる会社づくりに取り組むことです。

——新型コロナウイルスの動きは予断を許しませんが、こうした中でも、日本品質奨励賞を目指す会社は少なくありません。今回のご経験を踏まえて、助言があればお聞かせください。

非常に難しいお尋ねですね。ただ、どんなに立派な仕組みであってもヌケモレが潜む余地があります。完全に避けるのは極めて難しい。そうならないためにはどうするか。簡単なことですが、もう一度、自分たちの仕事を見つめ直すことです。その機会をうまく活用してワンステップ上がる。ですから、まずは一度チャレンジしてみるのだと思います。やるだけの意義はあるし、やって損はないと思います。経験者が言うのだから、間違いはありません。

——最後まで揺るぎのない、強いリーダーシップをひしひしと感ずることができました。本日はありがとうございました。

(聞き手：ジャーナリスト 伊藤公一)

企業情報 トヨタ紡織九州株式会社

- [代表者] 吉川 靖司 (取締役社長)
- [本社所在地] 佐賀県神埼市神埼町鶴1600
- [主な事業] 自動車用内装品 (シート・ドアトリム)、エンジン周辺機器(エアクリナー等)の製造及び販売
- [従業員数] 1,446名(2020年3月現在)

