

モノやサービスばかりでなく「お客様の望み」を叶えることがコベルコ品質

株式会社神戸製鋼所 素形材事業部門 銅板ユニット長
原田 宗和 氏



周りからは頑固と受け取られやすいが、自分の技能には絶対の自信と誇りをもつ——。歴史と伝統を重ねた工場には必ずいる「職人気質」の人たちである。現場のモノづくりを支える心強い存在である半面、融通が利かないことも。経験と勘が重んじられる世界では「品質管理」がなじみにくい面もある。そうした難しい職場環境で積極的にTQMの導入を進め、2024年度日本品質奨励賞TQM奨励賞を導いたのが株式会社神戸製鋼所(コベルコ)の素形材事業部門銅板(どういた)ユニットだ。強いリーダーシップで従業員の意識を変えることに努め、受賞にこぎ着けたユニット長の原田宗和氏に聞いた。

1 進んできた道が間違っていないことを確信した

—— 2024年度日本品質奨励賞TQM奨励賞受賞おめでとうございます。受賞をどのように受け止めていますか。

当社は2021年度から「お客様ニーズの理解」を目指してTQMの取り組みを本格的に始めました。私自身はユニット長を務めていますが、2012年から2016年まで品質保証の仕事にも携わっていました。その意味では、まったくゼロからのスタートではないものの、自分たちの手法が本当に正しいのかどうか、不安な面もありました。

ですから、このたびの受賞で、これまで進んできた道が間違っていなかったことが明らかになったと受け止めています。まだ道半ばではありますが、この先の活動を進めていく上で大きな自信になったことは確かです。

TQMの導入はもちろん、私一人の思いで進められるものではありません。現場のメンバーの理解や会社のバックアップなども欠かせませんし、全社的にTQM導入の方向性が示されたため、その機運に便乗した面もあります。その活動を通じて、一種の「布教活動」をしたことが功を奏したのかもしれません。

——TQMを進めていく上での布教活動とは。

現場で働く人たちの意識を変えることです。銅板の製造を担っているのは山口県の長府製造所です。ここでTQMを進めようと考えたのは、その職場環境にあります。伝統的な工場ですから、良くも悪くも職人気質の人が多いのです。私のような企画職も、いわゆる技術屋さんにも職人気質が染み込んでいます。

職人気質そのものは決して悪いことではありません。問題はそれぞれの持つ技能継承がうまく進まない点にあります。例えば、困ったことが起きたとき「あの人に頼めばなんとかなる」のが職人芸ですが、肝心の「あの人」がいなければ、先に進むことができません。そういう運営が当たり前になると品質も不安定になります。

一般的に、職人気質の人たちは組織で動くことがあまり得意ではありません。品質に対する理解も職人個々の考え方が優先されるため、標準化を図ることができない。だからこそ、現場の人たちに日常管理や方針管理の仕組みを説明し、理解していただいて、日常的な改善活動につなげたいと考えたのです。

——本格的なTQM導入に取り組むきっかけになったのは2017年に相次いだ事案でしたね。

お客様や従業員の皆様、そして社会全体に大きなご迷惑をかけた事を真摯に反省しています。改めて深くお詫び申し上げます。その結果、グループの信頼が損なわれたのは事実で、失われた信頼を少しでも取り戻すため再発防止対策に取り組んで参りました。その中で、更なるお客様からの信頼向上に向けて取り入れたのがTQMでした。そのため、社会に役立つ製品や技術、サービスを継続的に提供していくことに力を入れました。単なるTQMではなく、コベルコの「K」を冠してK-TQMとして臨みました。

2 感動品質、一流品質、当たり前品質を肝に銘じる

——先ほど、布教活動というお話がありましたが、活

動を進めていく上で苦労されたことはありますか。

製造業の会社ですから、TQMを本格導入する以前から日々の現場改善活動には取り組んでいました。それだけに「これまでの活動とは何が違うのか」「同じようなことは、すでにしているではないか」と受け取られるケースが多かったように感じます。要するに、相手の胸に響かない。いわば、ノリが悪いのです。

なぜノリが悪いかと考えたとき、一番の問題は品質が正しく理解されていないからではないのか、という答えに辿り着きました。正しく理解されれば、みんなの気持ちを動かすことができるはずです。そこで、愚直に、工場のメンバー一人一人に説明をして回りました。

——随分と手間のかかる方法ですね。

確かにその通りです。しかし、そのおかげで、品質に対する一人一人の考え方の違いを直接確かめることができました。同じ言葉なのに、捉え方がまったく異なることがあるのです。例えば、ある人にとって、品質は製品そのものの完成度です。しかし、別の人にとっては、会社の売り上げにつながるような一連の行動を指すといった具合に感じ方がバラバラなのです。

同じ言葉を用いても、一人一人の考えの中身や深さが違えば、うまく伝わらないのは当たり前です。TQMの導入を正しく進めるには、共通言語で語らねばなりません。そこで、現場の人たちや活動メンバーの認識を揃えるために、東京理科大学名誉教授の狩野紀昭先生が提唱した「狩野モデル」を活用して銅板ユニット向けに独自のモデルを整えました。

——狩野モデルは「顧客が求める品質」に狙いを定めたフレームワークとされていますが、どのようにアレンジされたのですか。

オリジナルは「当たり前品質」「一元的品質」「魅力的品質」「無関心品質」「逆品質」の5つですが、それらを踏まえて、3つの言葉にまとめました。銅板ユニットの実情に応じて、少し柔らかな表現にしたのです。

それが「感動品質」「一流品質」「当たり前品質」です。3つの言葉を用いる前提として「品質とは、お客様が望んでいること」と決めました。モノにまつわる品質ばかりでなく、納期も経理の仕事もすべて品質につながるという考え方です。

例えば、お客様は不正な取引を望んでいません。望まれないものは品質の名に値しません。品質に対するそういう理解を銅板ユニットで働く人すべてにもってもらう。つまり、現場の一人一人がもれなく品質に関

わっているという理解をしてもらうようにあの手この手で訴えました。

3 現場に根付き、月100件寄せられる改善提案

——貴社が進めるTQMにはどのような特徴があるのでしょうか。

第一は、オリジナルの品質定義をしっかり定め、それを踏まえて活動していることです。ですから、一人一人の業務を当社の掲げる経営指標に反映させることに力点を置いています。実際の活動では、日常管理でやること、方針管理で行うこと、小集団活動で取り組むことなどに仕分けして取り組んでいます。

第二は、現場のオペレーターに対して「エントリー提案」と称する、改善提案制度を積極的に取り入れていることです。銅板工場だけでも毎月100件ほどの提案が寄せられています。総勢180人ほどの職場ですから、平均するとざっと2人に1人が毎月、なんらかの改善提案をしている計算になります。

提案される内容は日ごろの困りごとから抽出されたものもあれば、課題に対して真摯に向き合った上で導かれたものもあります。すでに他部署で行われている成果を自分の部署に取り入れて取り組むことも認めています。

——改善提案制度そのものは同業他社でも行われていますが、特に銅板ユニットの皆さんが熱心に取り組まれる背景はあるのですか。

制度そのものの定着度に対して同業他社様から「神戸さんすごいね」と言われることはあります。確かに同業他社様にも同様の仕組みはありますが、いつの間にか尻すばみになることも多いと聞きます。その点、長期にわたって一定数を維持しているのは珍しいと思います。

わずかながら、インセンティブも用意しているのですが、それよりも、提案内容に対して上位職が評価したものが掲示されることに喜びを感じる提案者が多いと思います。懸命に提案したものが読み捨てられることなく、正当に評価されることが次の提案を促すモチベーションになっているわけです。

4 魂を込め、血を通わせることの大切さを痛感

——熱心に進めてきたTQMの導入は現場にどのような効果をもたらしましたか。

活動を始めるにあたっては、あらかじめ立てた経営指標の改善効果を期待しました。しかし、当社がいく

ら努力しても、需要環境の影響は避けられないため、あと少しのところで達成は叶いませんでした。

ただし、需要が回復していけば間違いなく望んだ収益を上げられるところまで中身は改善しています。そこまで進めることができたのは一つの成果だと思います。

QCサークルなどの改善活動を通じて感じたのはPDCAサイクルをきちんと機能させることができていなかったことです。この点に気付けたことも大きな成果です。

——PDCAサイクルをきちんと機能させることができなかったとは。

PDCAという項目はしっかり整えられているのです。しかし、実際にはうまく回せない。具体的にいうと、計画 (Plan) を飛ばして、いきなり実行 (Do) に向かってしまう。つまり、思い付きで、どんどん実行 (Do) してしまう。職人氣質が立ちほだかっているため、サイクルが成り立たないのです。

かつてのように、職人さんが力技で押し切る時代ではなくなりました。一人で頑張っても全体の結果には結びつかなくなったのです。

そこで、私はリーダーとして確認 (Check) に目を光らせました。特に計画 (Plan) が置き去りにされているところをフォローするようにしました。やがて、一人一人の意識が変わり始めました。例えば、計画 (Plan) 通りに実行したのに、なぜうまくいかなかったのか、という視点で確認 (Check) したり、改善 (Action) したりできるようになりました。

このため、活動で使う用語一つにも魂を込め、血を通わせるようにしました。そういう姿勢の大切さは活動を通じて得られた私自身の学びでもあります。

5 営業部門と工場を競わせて課題を浮き彫りに

——TQMの導入を通じて、従業員の意識や組織文化にはどのような変化が見られましたか。

ユニットにおける品質の定義をきちんと定めたことで品質に対する従業員一人一人の意識が変わったことは確かです。例えば、今回のTQM奨励賞の受賞報告会を聞いて、自分のところでも取ろうと意欲を燃やされた部署があります。奨励賞を飛ばしてデミング賞に照準を合わせている部署もあります。

こうした声が出てくることこそ、TQM奨励賞がもたらした全社的な展開の兆しだと思っています。東京で開かれた授賞式でも、社内の報告会でも、私はデミ

ング賞という言葉をあえて使っていません。

ところが、メンバーは「奨励賞を取れたのだから、数年後には必ずデミング賞が取れるよな」と口々に言うのです。それを聞いた時には本当に嬉しかったですね。

——TQMを活用して解決したい課題や目指す姿をどのように捉えていますか。

産業の基盤に深く関わる素形材という事業の特性を考えると、お客様に対する安定供給をどのように維持していくかが大きな課題だと思います。

ところが、需要環境は目まぐるしく変わるため、当のお客様さえ需要予測は困難です。銅板の生産は1カ月単位ではなく、数カ月単位です。需要予測によっては、生産の仕方や材料手配などに影響が及びます。

すると、工場は営業部門に需要予測の精度が甘いのではないかと疑問をぶつけます。一方、営業部門は工場の生産能力を問題視する。要するに喧嘩が始まります。

そのままでは収まらないので、双方の言い分を聞き、私の目の前であえて議論をさせて、需要予測から生産に至る流れをプロジェクト的に進めるのが私の役目。いわば、橋渡し役です。

議論をさせるときにはTQMの手法を絡めます。互いの主張や課題などを明らかにした上で、流通業者様も巻き込んで日常管理で行うことや方針管理でやることなどを定めながら手を携えていこうと思っています。

——今回の受賞理由にも明記されている、ご自身のリーダーシップをどうみますか。

周りからは、私の個性として評価されることが多いのですが、自分ではほとんど意識していません。ただ、自分の思いや考えは私自身の言葉で伝えるように努めてはいます。

ですから、自分の思ったことをまず部下やメンバーに問いかけてみる。理由は簡単で、自分に自信がないからです。そのまま受け入れられることも、否定されることもあります。そういうやり取りを重ねて方針や進め方が定まる。その言葉には私の思いがこもっていますから、自分の言葉として発することができるのです。

——職人氣質の人たちの気持ちをまとめることができたのは、原田さんの強い“言霊” (ことだま) の力かもしれませぬ。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)