

2016年度

デミング賞  
受賞報告講演要旨

トヨタ自動車九州株式会社



## 基本理念

1. 法およびその精神を遵守すると共に、  
より良き地球環境の実現に取り組み、  
社会に信頼される良き企業市民であり続けます。
2. 常にお客様を第一に考え、  
世界中のお客様に喜びと感動を与えられる、  
魅力ある商品を提供します。
3. グローバルで革新的な経営により、  
長期安定的に成長すると共に、  
地域社会の発展および取引先との共存共栄を  
目指します。
4. 労使相互信頼・責任を基本に、  
ものづくりに熱意を燃やし、  
やりがいと成長を実感できる  
「人が主役の、人を大切にした企業風土」  
を築きます。

# ～目次～

1. 会社概要	・・・	59
1.1 概要	・・・	59
1.2 規模と沿革	・・・	59
1.3 主要製品と特徴	・・・	60
1.4 組織	・・・	61
1.5 主な会議体	・・・	61
2. 経営目標と経営戦略	・・・	62
2.1 ビジョン2015	・・・	62
2.1.1 経営目標	・・・	62
2.1.2 経営戦略	・・・	62
2.2 ビジョン2025	・・・	64
2.2.1 経営目標	・・・	64
2.2.2 経営戦略と中期経営計画	・・・	65
3. TQMの導入と推進	・・・	66
3.1 概要	・・・	66
3.2 TQM活動の経過と実施事項	・・・	67
4. TQMの実施状況	・・・	68
4.1 方針管理とその展開	・・・	68
4.2 小集団活動	・・・	70
4.3 品質保証とレクサス品質	・・・	73
4.4 生産管理と変化力向上	・・・	78
4.5 原価管理と「勝ち残れる工程」づくり	・・・	81
4.6 魅力ある商品の創出	・・・	84
4.7 地域との協働	・・・	87
4.8 人財育成	・・・	89
5. 総合効果	・・・	92
5.1 有形の効果	・・・	92
5.2 無形の効果	・・・	93
6. 将来計画	・・・	93

# 1. 会社概要

## 1. 1 概要

弊社は、トヨタ自動車株式会社（以下、TMCと略す）が100%出資する自動車およびその部品の製造を行うトヨタグループの一員会社である。従業員は約9,300名（'16年1月現在）で、売上高は10,079億円（'15年度）である。主要製品は、高級ブランドであるレクサスであり、世界のレクサスブランドの約50%の生産を担う主力工場である。

現在の主要な市場は、北米・中国・東南アジア・日本・欧州であり、輸出が約90%を占めている。

会社創設当初は、宮田工場での完成車両の生産に特化していたが、2005年にエンジン専門工場として苅田工場が竣工、2008年にハイブリッド車用の走行用モーター内臓のトランスアクスルを生産する小倉工場が竣工して『基幹ユニットから完成車両までの一貫生産工場』へと成長した。

また、組織的にも、当初は製品設計・生産技術分野は、TMCに依存していたが2006年に生産技術部門を、2011年にR&Dセンターを設立し、自社で工程設計やそれぞれの市場のニーズに合った製品設計が行える体制を整備する事により、『開発～生技～製造～市場（品質保証）スルーの全機能完結』に向けた企業に移行しつつある。

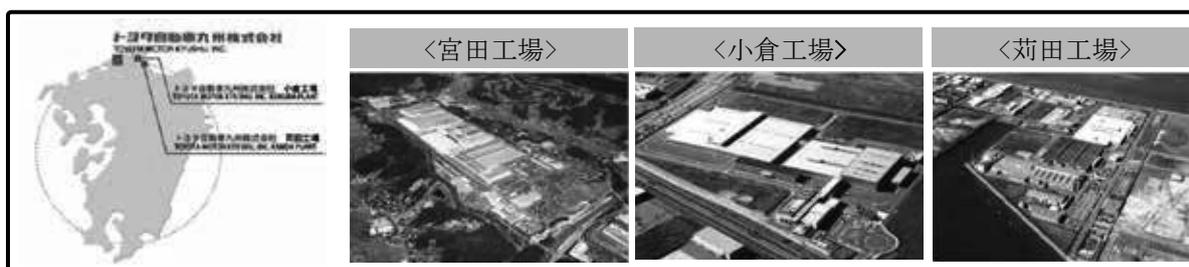
## 1. 2 規模と沿革

表1. 2. 1 規模

<ul style="list-style-type: none"> <li>・資本金 450億円</li> <li>・売上高10,079億円（2015年度）</li> <li>・従業員9,300人（2016年1月現在）</li> <li>・工場所在地 <ul style="list-style-type: none"> <li>宮田工場（車両工場）</li> <li>所在地：福岡県宮若市</li> <li>用地面積：113ha</li> <li>操業開始：1992年12月</li> <li>苅田工場（エンジン工場）</li> <li>所在地：福岡県京都郡苅田町</li> <li>用地面積：32ha</li> <li>操業開始：2005年12月</li> <li>小倉工場（ハイブリッドユニット工場）</li> <li>所在地：福岡県北九州市</li> <li>用地面積：34ha</li> <li>操業開始：2008年8月</li> </ul> </li> <li>・関連企業（株）ハローライフ、トヨタリック</li> </ul>
--

表1. 2. 2 沿革

1991年	トヨタ自動車九州(株) 設立
1992年	宮田工場操業開始/新型マークII生産
1997年	レクサス生産開始（ES）
1998年	ISO 14001 認証取得
2000年	生産累計100万台達成
2000年	ISO 9002 認証取得
2000年	世界工場No. 1（プラチナ賞）初受賞 （米国IQS調査で宮田工場）
2005年	トレーニングセンター（KTC）開所
2005年	宮田第2ライン竣工、
2005年	苅田工場竣工
2006年	生産技術部門新設
2008年	小倉工場竣工
2010年	開発部門（R&Dセンター）新設
2013年	生産累計500万台達成
2016年	テクニカルセンター（TC）開所



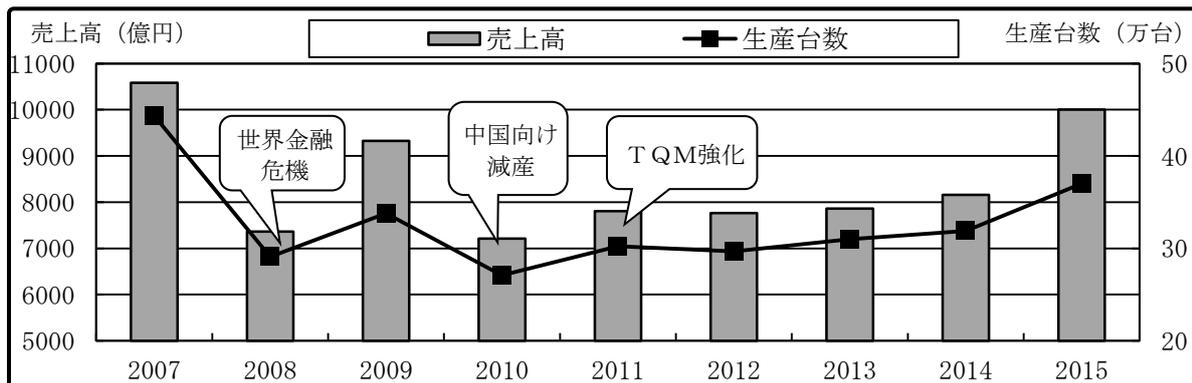


図1.2.1 売上高と生産台数 推移グラフ

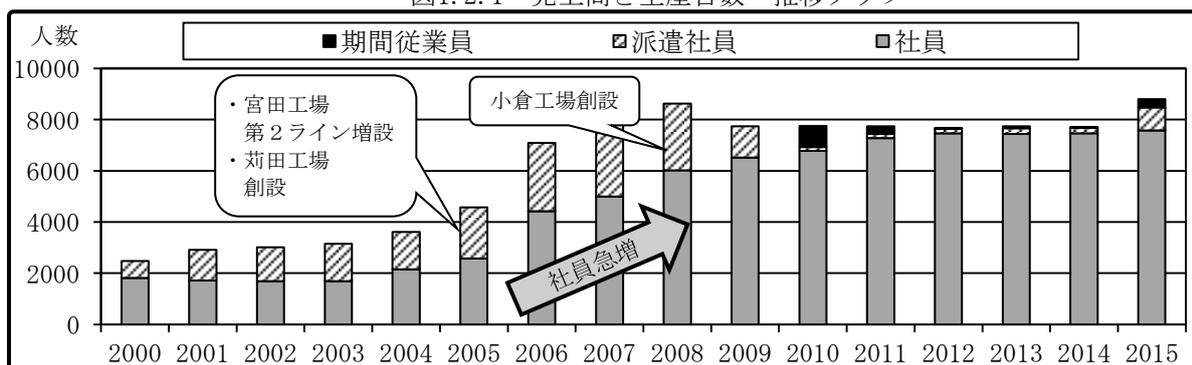


図1.2.2 従業員数 推移グラフ

### 1. 3 主要製品と特徴

現在、宮田工場ではトヨタのラグジュアリーブランドであるレクサスブランド5車種とトヨタブランド1車種を生産、その生産の98%をレクサスブランドが占めている。

荻田工場は、トヨタのグローバル展開に呼応したユニットモデル工場を目指し、最新鋭かつクリーンな工場でRX、ESに搭載されているV6エンジンとNX、RXに搭載されているターボエンジンを生産している。小倉工場は、高効率なハイブリッド工場を目指し、最新鋭かつクリーンな工場ではハイブリッド車用トランスアクスルを生産している。

主要な製品	シェア・仕向け等	主要な工程	特徴
 レクサス車 5車種	<トヨタグループ内シェア> 約50% <仕向け先> 国内・北米・中国・ 欧州・アジア(世界77カ国) <IQS受賞> 世界一:4回 受賞:16回	・プレス、ボデー溶接、 ボデー塗装、組立の 一貫生産。 ・バンパー、インパネ、 タンク等の部品生産。	・ラグジュアリーブランド。 ・初期品質、耐久品質が高い。 ・静粛性と快適性。 ・見栄え(塗装の肌艶、建付)。 ・先進安全、先進コックピット。 ・先端技術採用。
 エンジン V6 ターボ	<トヨタグループ内シェア> V6:22% ターボ:80% <仕向け先> 宮田工場(約50%) 中国車両工場 北米車両工場 TMC/ボデーメーカー	・溶解-鋳造-加工 -組立の一貫生産。 ・高精度な鋳造加工技術。 ・トレーサビリティ活用 した品質管理システム。	<V6: 3.5L直噴> ・トップクラスの動力性能。 ・トップクラスの燃費。 <ターボ: 2.0L直噴> ・トップクラスの動力性能(3L V6並)。 ・トップクラスの燃費。
 ハイブリッド トランスアクスル 大容量・中容量	<トヨタグループ内シェア> 28% <仕向け先> 宮田工場(約50%) 北米車両工場 TMC/ボデーメーカー	・溶解-鋳造-加工 -モーター・組立の 一貫生産。 ・トレーサビリティ活用 した生産管理システム。	・トップレベルの燃費。 ・トップレベルのドライバビリティ。 ・トップレベルの静粛性。

図1.3.1 主要な製品一覧

## 1. 4 組織

当社の組織と主要業務を、下図に示す。（2016年7月1日現在）

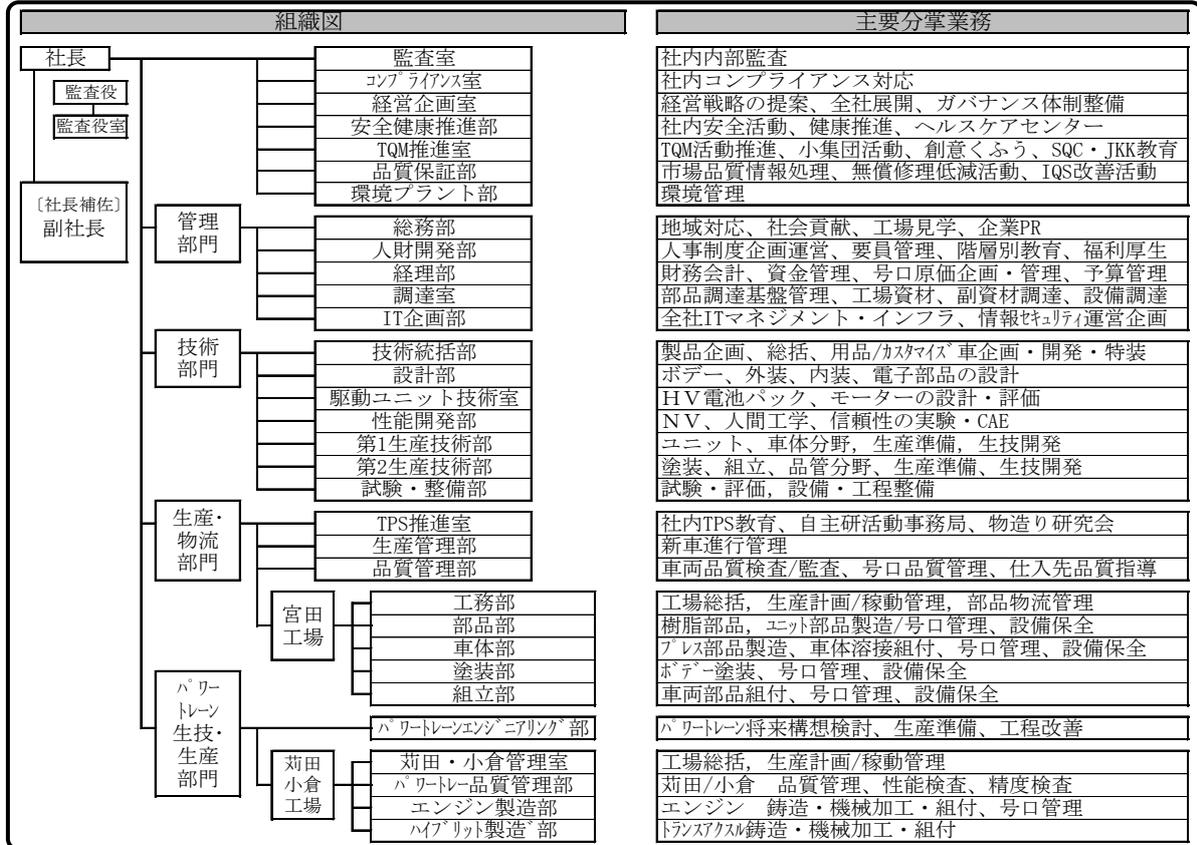


図1.4.1 組織・主要業務一覧

## 1. 5 主な会議体

当社の会議体の体系を、下図に示す。

会議体	議長	役割	
取締役会	取締役会長又は取締役社長	全ての取締役をもって組織し、業務執行の決定、取締役の職務の執行の監督並びに代表取締役の選定及び解職を行う	
経営会議	取締役社長	重要事項の審議・決定と取締役の業務執行状況の報告	
専門会議	品質会議	品管部担当取締役 取締役荏田・小倉工場長	品質方針の各部展開とフォロー、重品の再発防止・横展報告、各部改善事例紹介
	人事会議	人財開発部担当取締役	人財育成・人事管理に関わる方針、運営、基本計画等の審議、報告
	原価会議	経理部担当取締役	全社原価目標に基づく各部目標の審議、進捗管理と改善事例の横展等
	生産会議	生産管理部担当取締役	月度の生産・要員計画、生産性目標の審議と展開、生産性目標の進捗管理
	製品企画会議	技術統括室担当取締役	開発受託車両の製品企画及び原価企画の審議、進捗状況の確認
	技術開発会議	技術統括室担当取締役	技術開発、IT計画、VA活動に関わる計画の審議及び進捗状況・活動結果の報告
調達企画会議	調達室担当取締役	調達関連の戦略・方向性等の重要事項の審議及び進捗状況・活動結果の報告	
委員会	CSR委員会	取締役社長	CSR活動の審議・取組み状況の確認、内部通報結果に基づく全社対策の立案、内部統制方針の審議
	安全衛生委員会	取締役工場長	安全衛生に関する方針、運営、基本計画等の審議、労働災害、職業性疾病防止、健康保持増進
	環境委員会	環境プラント部担当取締役	環境保全に関する方針、運営、基本計画、その他重要事項の審議、報告
	いきいきハツラツ委員会	取締役宮田工場長	高年齢化対策の推進に関する網羅的な取り組み進捗確認と関係部署の連携を図る体制づくり

図1.5.1 会議体一覧

## 2. 経営目標と経営戦略

### 2. 1 ビジョン2015

#### 2. 1. 1 経営目標

弊社では、2010年に「ビジョン2015」を策定し、「TEAM Kyushu～挑戦そして自立～」をサブタイトルに掲げ様々な活動を行ってきた。

弊社を取り巻く外部、内部環境としては、

外部環境	①2008年のリーマンショックの影響によって、それまで順調に成長してきた自動車市場が低迷していたこと。 ②超円高の影響によって車両生産拠点が海外にシフトしたこと。 ③2009年に米国でリコール問題が発生したこと。
内部環境	①2005年以降の宮田工場第2ライン、苅田工場、小倉工場の立ち上げで従業員が大幅に増加したこと。 ②業務多忙により人財育成が従業員の増加に追いついていないこと。 ③固定費の増加により2008年度に赤字に陥ったこと。

このような環境の中、弊社では以下の3つの柱で活動を行ってきた。

- I. ヒトづくり：志高く挑戦し続ける、自立したプロ集団になろう
- II. 社会との関わり：社会の一員として共に歩み、心から信頼される企業になろう
- III. モノづくり：世界の人々に感動を与える、高質廉価な

M a d e i n K y u s h u車をつくりだそう

そして、ビジョン達成に向けて、下記主要経営目標を掲げた。

経営目標	主なKPI
①災害・疾病ゼロの継続	重大災害発生件数
②オールトヨタNo. 1の品質の実現	米国IQS製造スコア
③トヨタ環境戦略と連動した九州の先進拠点化	CO2低減率
④オールトヨタNo. 1の生産性の実現	原価低減率
⑤操業度70%でも利益を出せる収益構造の実現	原価低減率

#### 2. 1. 2 経営戦略

上記の経営目標を達成するための経営戦略は、「生産台数30万台でも安定的に黒字を確保できる経営体質の構築」である。この戦略の実行に向けて、ビジョン2015リリースから3年間は、従業員一人ひとりの理解促進のための浸透活動に注力した。また、2012年度には「ビジョン実現の全体像」（図2. 1. 2. 1）を作成し、ビジョンと年度重点実施事項のつながりをより明確化した。さらに、各活動項目の関連性を明確にして相乗効果が発揮できるようにした。（図2. 1. 2. 2）

具体的な取組みとして、「I. ヒトづくり」については、人財育成に向けて、①熱くチャレンジし続けるプロ人財育成、②チーム力を活かした強い職場づくり、③達成感と自らの成長を感じられる制度づくりを挙げて一人ひとりの人財育成に留まらず、チームとしての成果の発揮を動機付ける取組みを行ってきた。また、安全向上・健康増進に向けて、あらゆる人財が安全・健康に働ける職場づくりとして、年度重点実施事項の一番目に位置づけることや、製造部門だけでなく全社を対象にした安全専念日を設けることなどを通じて、繰り返し安全の重要性に

ついて全従業員が考える機会を持ち、安全文化の醸成に取り組んだ。

次に「Ⅱ. 社会との関わり」については、地域連携に向けて「地域社会との連携の強化」として、専任部署の新設や、CSR委員会の下位組織として社会貢献活動分科会を新設するなど組織的な活動を行った。これにより、ボランティア活動の強化や地域の農産物の食堂での活用、産学官連携の強化が進んだ。また自然との共生に向けて「クリーン&グリーン」の追求」として、環境マネジメントシステムと連動させて、全社一体となった取組みを行った。

そして「Ⅲ. モノづくり」については、商品力向上に向けて「魅力ある商品の創出」として、設計・生技・製造・品質の各部門が同拠点内にあるメリットを活かし、同席設計やバンパー一体チーム活動などにより、四位一体となった魅力あるクルマづくりに取り組んだ。また、品質向上に向けて、「TMKならではの高品質の実現」として、品質保証と製造が一体となったIQSナンバー1活動や、レクサスに相応しい「ときめき」と「やすらぎ」品質の追求に向けて、生技と製造との連携を強化した「こだわりの造り込み活動」を行った。

さらに原価競争力向上に向けては「車両総原価▲15%実現」活動に取り組んだ。具体的には、「勝ち残れる工程」活動として、製造による地道な現場の原単位改善の取組み、生技によるユニーク技術を活用した革新的設備の導入、省エネルギー設備の導入によるエネルギー費の低減などを進めた。また、仕入先から工程スルーでみた工程改善の取組みも行った。この活動では、生技と製造の担当および役員が現場で現物を確認しながら進捗確認する機会も定期的を設定するなど、現場重視の活動を行った。その結果、製造・生技共同で目標の▲15%の車両総原価の低減を達成した。

「九州の調達基盤強化」では、調達部門だけでなくTPS推進室、品質管理部、TMC調達とも連携して、九州での調達自立化に向けた活動を行った。



図2.1.2.1 ビジョン2015実現の全体像

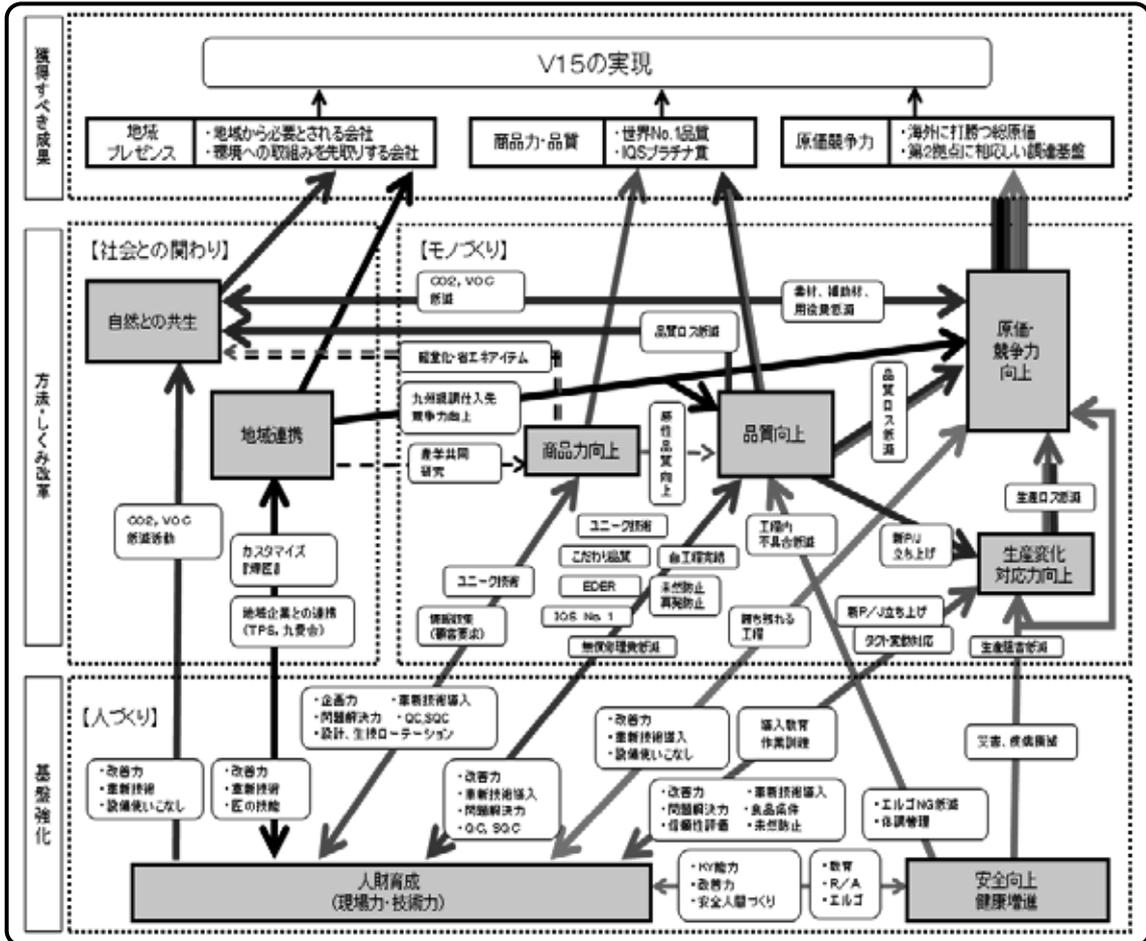


図2.1.2.2 各活動の関連性明確化

## 2.2 ビジョン2025

### 2.2.1 経営目標

弊社では、2015年度にビジョン2015の次のビジョンとして、2025年の目指す企業像としてのビジョン2025をリリースした。

弊社を取り巻く外部環境としては、グローバルでのラグジュアリーカー市場の成長機会がある一方、市場は成長するもののラグジュアリーカー生産拠点の海外シフト、カントリーリスク発生等による生産変動、さらには急速に製品安全・排ガス・燃費に関する規制が変わることへの対応の遅れなどの脅威が挙げられた。

一方、内部環境としては、こだわりの造り込みによるレクサスブランドへの貢献、開発～製造まで一貫通貫の体制を持つ強みがある一方、労務費上昇やエネルギー費上昇などによる収益構造の悪化、技能系従業員の高齢化の進行や、生産設備の経年による競争力の低下などの弱みも持っていた。

このような環境の中、弊社は大きな成長機会が見込まれるレクサスにおいて、主力工場として培ってきた高品質なクルマづくりのノウハウと、開発～製造までの一貫体制を保有するようになった強みと九州の総合力を活かし、「世界のお手本工場」を核として開発～製造までを担うレクサスボデーメーカーになることを経営目標に掲げた。

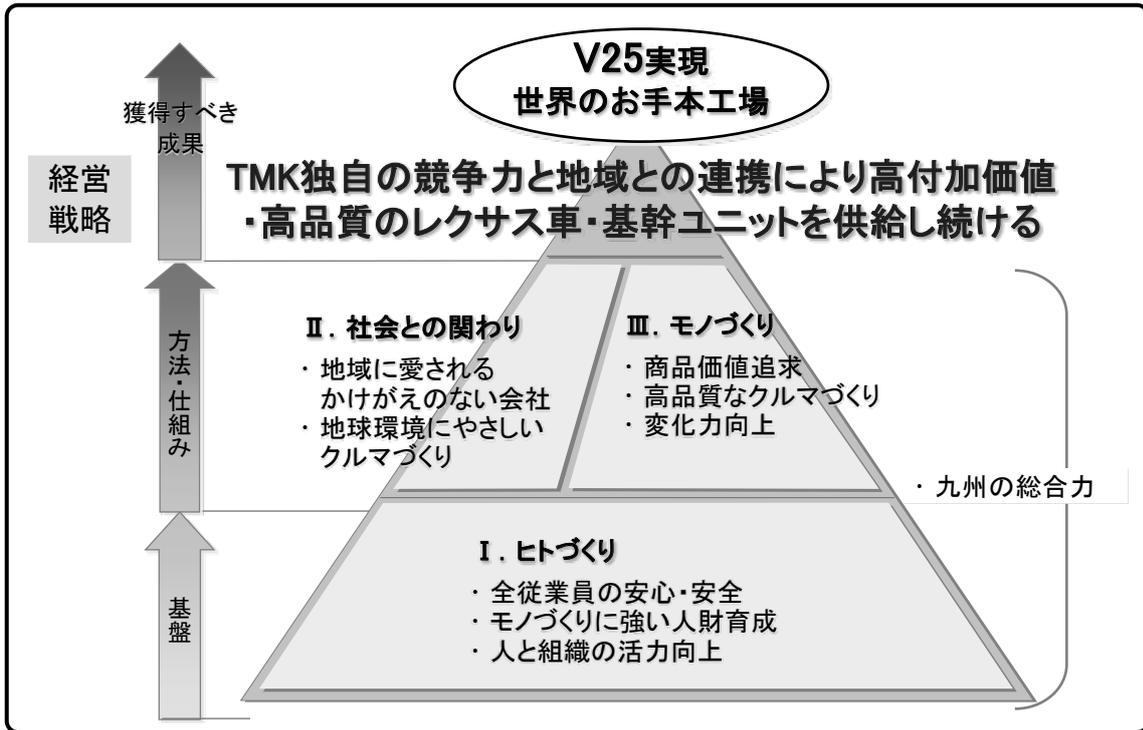


図2.2.1.1 ビジョン2025実現のための取り組み

## 2.2.2 経営戦略と中期経営計画

上記の経営目標を達成するための経営戦略は、「TMK独自の競争力と地域との連携により高付加価値・高品質のレクサス車・基幹ユニットを供給し続ける」である。ビジョン2015では会社規模の急拡大によって発生した様々な内部的課題への対応に重点を置き、「経営体質を構築すること」を経営戦略に掲げたが、ビジョンで2025では、外部環境を捉えて弊社が持つ強みをいかに発揮するかという視点から「レクサスへの集中」というより戦略的なものとした。ビジョン2025は、10年先の企業像を示す長期ビジョンであり、その実現に向けては3つのステップで取り組むこととした。

その第1ステップとして、2017年までの中期経営計画を策定した。この中期経営計画で、①競争力ある生産体制の再構築、②もっといいクルマづくりを目指した魅力ある商品の創出、③一人ひとりがイキイキと働ける職場づくり、④企業基盤の強化、そして⑤普遍的取り組み事項（安全、環境、地域との協働）を柱に、2015～2017年度の3年間の実施事項と目標および2018年度以降の長期目標を設定している。

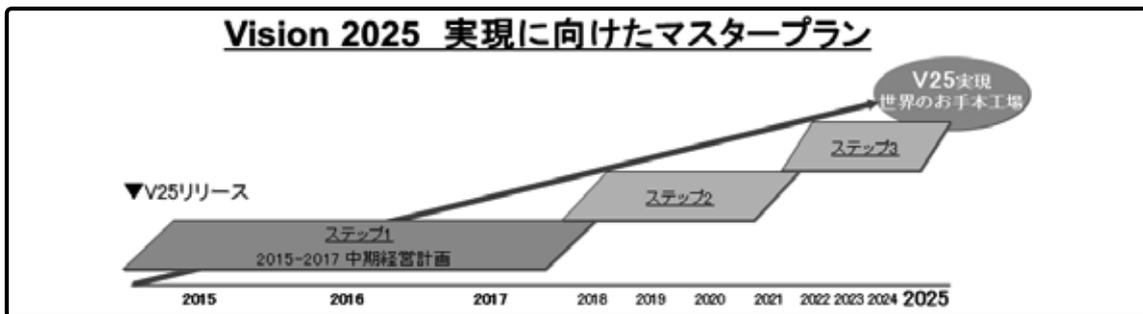


図2.2.2.1 ビジョン2025実現のためのマスタープラン

### 3. TQMの導入と推進

#### 3. 1 概要

弊社は、1992年工場稼働以来「高質廉価なモノづくり」に情熱を燃やしつつ、愚直に技能を磨き、またQCサークル活動や創意くふう制度などを中心に、TQMの理念である「お客様第一」「全員参加」「絶え間ない改善」を実践し、企業体質の根幹を強化してきた。

その間、1998年にISO14001、2000年にISO9002を取得、また車両品質では、2000&2001年にIQSプラチナ賞を連続受賞するなど世界でも誇れる高品質な生産拠点としてその地位を確立しつつある。さらに2005年2ライン化による急拡大・急増員やリーマンショック・震災による減産など激しい変化にも無難に対応してきた。これは、地元根付く企業でありたいという経営理念とTMCで培われたTQM理念を引き継ぐTMCからの転籍者がリーダー層の大半を占めたことによる堅実なTQMの実践にもとづくものである。しかし、今後生産車種の海外移転や生産人口の高年齢化など経営環境が大きく変化する中、グローバルな競争に打ち勝ち、今後もオールトヨタの中で大きな役割を果たし、地域社会においていい町いい社会づくりに継続的に貢献し、さらに2章で述べた「経営目標・戦略」を達成するためには、組織能力を向上する必要がある、TQM活動の強化が必要と判断し、2010年から会社ビジョンを一新(V15)すると共にTQM活動を強化(STEP1)し、目標の達成に向け諸活動を実施してきた。さらに、2014年からは全社のTQM活動の活性化を加速するためにTQM推進室を設立し『世界のお手本工場』を目指したTQM強化(STEP2)の宣言を行ない、TQMを推進している。

	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年								
環境変化	設立 TMC人材が母体の組織(九州出身者中心) ⇒独立心、三河には負けない競争心 設立直後に、バブル崩壊・苦難の連続										第2ライン、新田工場 R&D 急激な増員 ⇒人財育成の遅れ																							
ビジョン	年度毎方針										Vision 2010					Vision 2015					Vision 2025													
TQMの活用	TQC										★ TQM導入と運用										TQM強化													
	トヨタの仕組み移植										ISO 9001, 9002取得										STEP1					STEP2								
	方針管理										PDCAサイクルの強化										方針関連性明確化⇒相乗効果													
	日常管理										SDCAサイクルの強化										標準化・しくみ化の徹底													
	風土づくり										技能系小集団活動										QCサークル活動(タックル活動)										サークルレベル向上活動			
TQM推進体制	品質保証部										自工程完結活動強化										★JKK推進G					★品質企画室								
	品質保証部										品質向上の戦略づくり										TQM推進室					品質保証部								
	QCサークル事務局										統合										TQM推進室					品質管理部								
総務部										生産管理部										人財開発部														

図3.1.1 TQM活動状況と推進体制

### 3. 2 TQM活動の経過と実施事項

図3. 2. 1に、2010年当時のTQMの課題と対応を示す。ビジョン達成に向け、方針管理、日常管理、風土づくりの観点でTQMの強化を図ってきた。

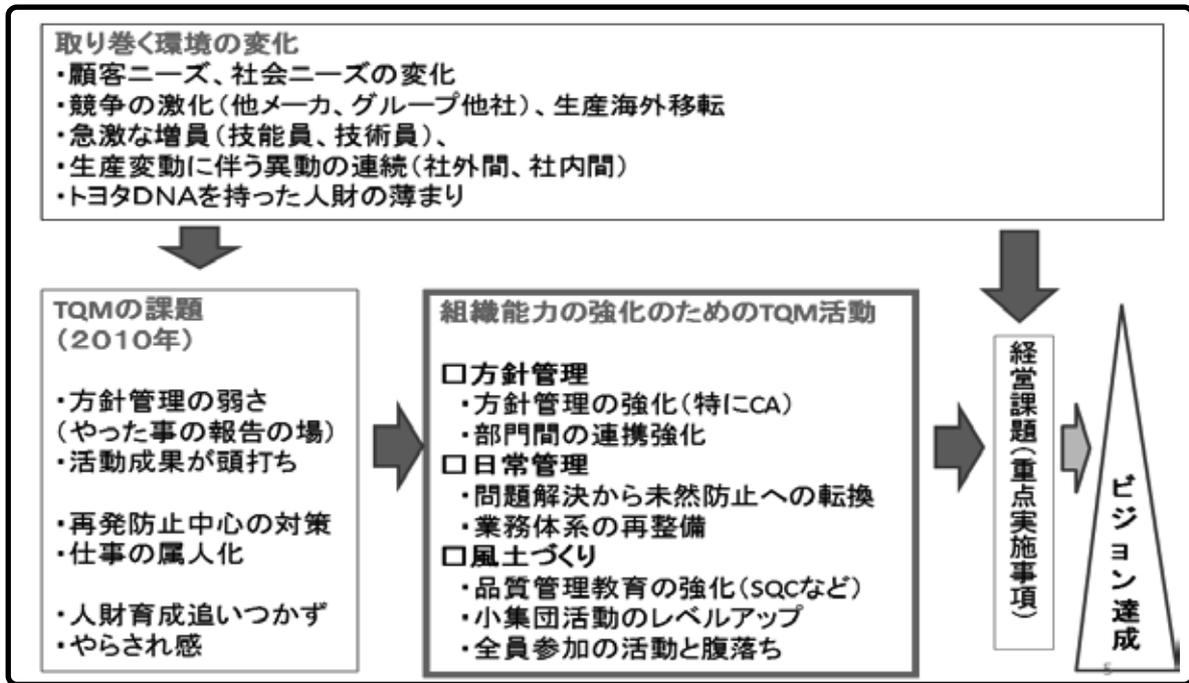


図3.2.1 TQMの課題と対応

表3. 2. 2は、方針の各実施事項とTQMの狙いの関係および方針を達成するために、TQMのどのフレームワークを活用して取り組んで来たかを示している。経営環境に応じた弊社の独自性のあるTQM活動としては『変化点管理』『小集団活動』『チーム九州』『機能軸連携』がある。

(凡例) ◎：特に強化  
○：強化

表3.2.2 会社方針とTQMの狙い、フレームワークとの関係

	TQMの狙いとの主な関連				TQMの活用															
	顧客の満足する品質とは	顧客の満足する品質を備えた品物やサービスを提供	品物を適切な価格で提供	品物を適切な価格で提供	経営方針とその展開 (POCA)	管理システムの構築 (しくみの構築、体系化)				管理と改善			横断的活動		分析とITの活用	人材の能力開発				
V15活動項目	【要求品質】	【品質】	【量・納期】	【コスト】		品質保証	生産管理	原価管理	安全健康管理	環境管理	商品開発	SDCA (日常管理)	変化点管理	継続的改善	小集団活動 (サークル活動)	チーム九州	機能軸連携			
人財	安全・健康に働ける職場づくり	安全・健康な職場づくり			◎				◎			◎	○	◎	○					◎
	プロ人財の育成	設計～生技～製造に精通した技術員の育成			◎										○					◎
	チーム力を活かした職場づくり	幹部職、職制のマネジメント力向上			◎										○					◎
社会	地域社会との連携強化	地域企業との産学共同、支援、連携活動			◎						○				○			◎		○
	クリーン&グリーンの追求	環境違反撲滅	有エネ削減 CO2、VOC削減		◎					◎		◎	◎	◎	○					○
モノ	生産変化、対応力向上	新型車、新エンジンの円滑な立ち上げ			◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○					○
	商品力向上	開発プロセス構築と高い技術力			◎						◎				○					○
	品質向上	市場とのコミュニケーション			◎															◎
	品質向上	自工程業務を軸としたモノづくり力の向上			◎	◎							◎	◎	◎	◎				○
	品質向上	とどめき、やすらぎ品質の追求			◎	◎							◎	◎	◎	◎				○
原価、競争力向上	EDER活動				◎	◎									○					◎
	原価、競争力向上	勝ち残れる工程の発達 革新的な将来生産づくりの推進			○	○	○	◎						○	◎	◎				○
		九州現調メーカーの競争力向上			○	○	○	○							○					○

## 4. TQMの実施状況

### 4. 1 方針管理とその展開

#### 4. 1. 1 概要

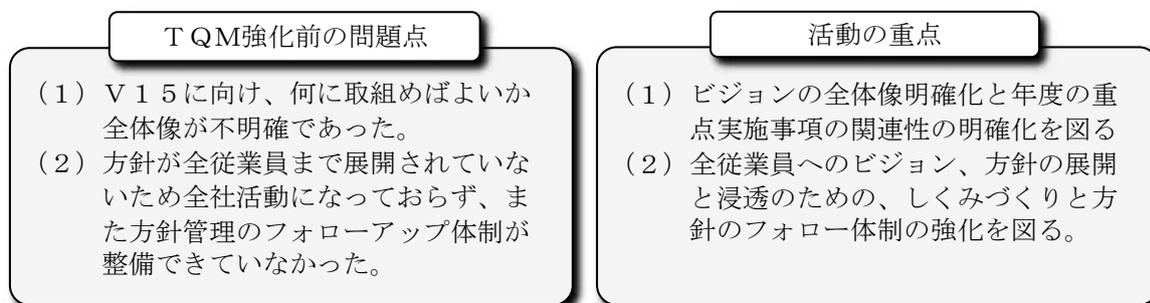
TQM強化前は、ビジョンに対して何に取組めば良いか、全体像が不明確であったり、中長期的な取り組みのフォローアップ体制がなく、ビジョンをどのように実現していくかという道筋が曖昧であった。また、ビジョンや方針が、末端まで展開されておらず全社の活動につながっていなかったり、方針のフォロー体制も弱かった。

TQM強化開始後は、ビジョンの取り組みの全体像を明確にし、ロードマップを作成した。

これにより、中長期視点での経営管理の考え方を全社に浸透することができた。また、浸透ディスカッションによる全従業員への浸透活動の実施や方針管理のフォロー体制を強化した。

#### 4. 1. 2 活動の重点

TQM強化前の問題点と活動の重点は、次のとおりである。



#### 4. 1. 3 実施状況

##### (1) ビジョンを年度の重点実施事項に適切に落とし込める中期経営計画の策定

TQM強化前の「V10」運用時（2006～2009年）には、中長期的な取り組みのフォローアップ体制がなく、ビジョンをどのように実現していくかという道筋が不明確だった。

TQM強化開始後に策定した「V15」では、まず「V15ロードマップ」を策定して、項目ごとに5年間の実行計画を明確化した。これにより、中長期的視点での経営管理の考え方を全社に浸透することができた。しかし、①策定単位が細分化されすぎていること、②5年間の長期計画で作成の難易度が高く、部門によってつくり込みの状態に大きく差が生じたことが主な原因で全社的に同様のレベルで機能させることができなかった。そこで「V15」の次のビジョンである「V25」策定と合わせて、中期的な実施事項と目標を定義した3ヶ年の中期経営計画を策定した。そして、さらに、実施事項ごとに詳細な3ヶ年計画をまとめ、年度重点実施事項への確実な落とし込みを行った。

##### (2) 方針の展開及び方針のフォローアップ体制の強化

TQM強化前のビジョン2010運用時（2006年～2009年）には、中長期的な取り組みのフォローアップ体制がなく、ビジョンをどのように実現していくかという道筋が不明確だった。

TQM強化開始後は、まずビジョンの全従業員への浸透活動を行った。具体的には、全社で複数回にわたってラインの稼働を停めてビジョン浸透ディスカッションを行った。また、ビジョンにもとづいて作成した年度重点実施事項のフォローアップのしくみを整備した。

具体的には、年央・年度末に全役員と全部長が出席する方針点検会を実施し、半期ごとの進捗確認および翌期に向けた課題の確認を行った。また、このフォローアップのしくみにおいては、点検フォーマットの見直しや到達レベルの明確化などの改善を行い、毎年レベルアップを図った結果、方針達成度の向上につながった。2015年度には、新たに中期経営計画を策定したのを受け、中期経営計画と年度重点実施事項のつながりを明確化したフォローアップ体制の整備を行うなど、さらなるレベルアップに向けたしくみの改善に取り組んでいる。

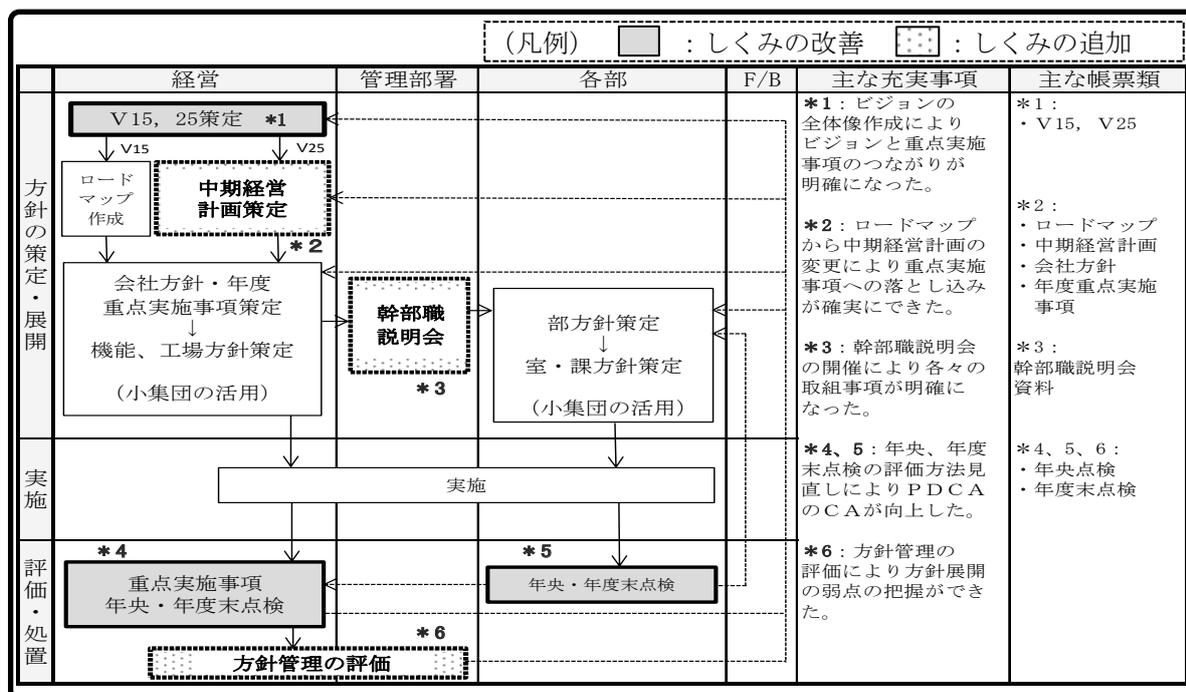


図4. 1. 3. 1 方針管理のしくみ

#### 4. 1. 4 効果

有形・無形の効果は、次のとおりである。

##### (1) 有形の効果

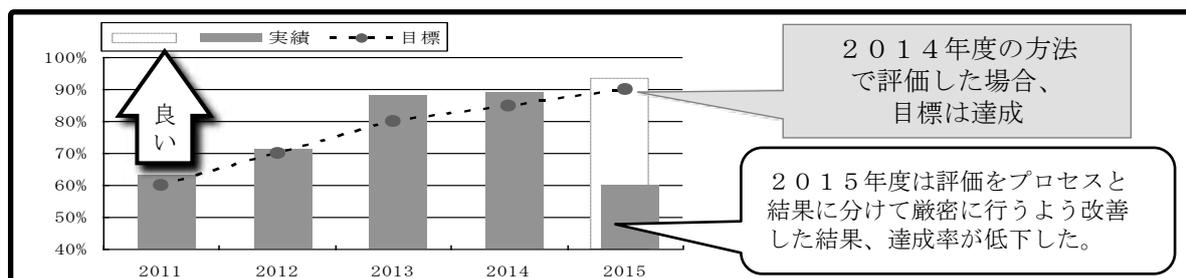


図4. 1. 3. 1 方針の達成状況

##### (2) 無形の効果

- ① 中期経営計画の新規策定結果、より中期的視点で業務に取り組む動機付けができた。
- ② 方針管理フォローアップ体制の強化により特にマネージャー層の人財育成につながった。

#### 4. 1. 5 今後の進め方

各方針の関連性を明確にして、より一層の相乗効果が発揮できるようにする。

## 4. 2 小集団活動

### 4. 2. 1 概要

弊社の小集団活動は、方針達成のために展開する各種の各改善活動に対し下記の5つのタイプの活動を適時、設定して対応している。（表4. 2. 1. 1 参照）

表4.2.1.1 小集団活動の内容

活動		内容	狙い	年度	チーム数	社内発表	社外発表
QCサークル (各職場単位)	タックル活動	技能系職場を中心とした小集団による改善活動 (QCサークル)	①チームワーク醸成、職場風土向上 ②継続的改善	2011	530	・全社大会	・地区、支部大会 ・全国大会
				2015	590	・ブロック大会 ・全社大会	・地区、支部大会 ・全国大会 ・国際大会
	事技系小集団活動	事技系職場を中心とした小集団による改善活動 (JKK, SQC)	①問題解決力 ②チームワーク醸成	2011	30	・JKK報告会	無し
				2015	143	・ブロック大会 ・全社大会	・オールドヨタTQM大会
その他活動 (各職場単位) (部内横断) (機能・部間横断)	自主研活動	工程の改善を行い、編成効率の向上や省人化を実施 (TPS改善)	①生産性、品質向上 ②チームワーク醸成	2011	20~25	・初回、中間最終発表会	無し
				2015	20~25		無し
	チーム活動	各部、室、課で方針達成や問題解決の為にチームを作り、取組む活動	①方針達成、問題解決 ②チームワーク醸成	2011	必要に応じて	必要に応じて	無し
				2015			無し
P/Jチーム活動	方針達成の為に部門を横断したチームを作り、取組む活動	①方針達成、課題解決	2011	必要に応じて	必要に応じて	無し	
			2015			無し	

表4. 2. 1. 1は、各小集団活動の狙い、編成を示す。

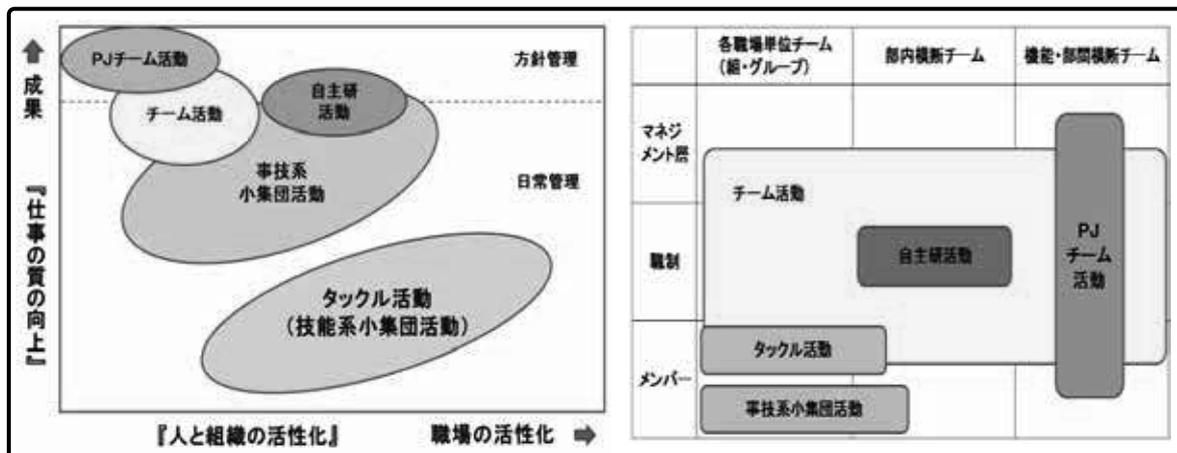


図4.2.2.1 小集団活動の全体像（左図：狙い 右図：編成）

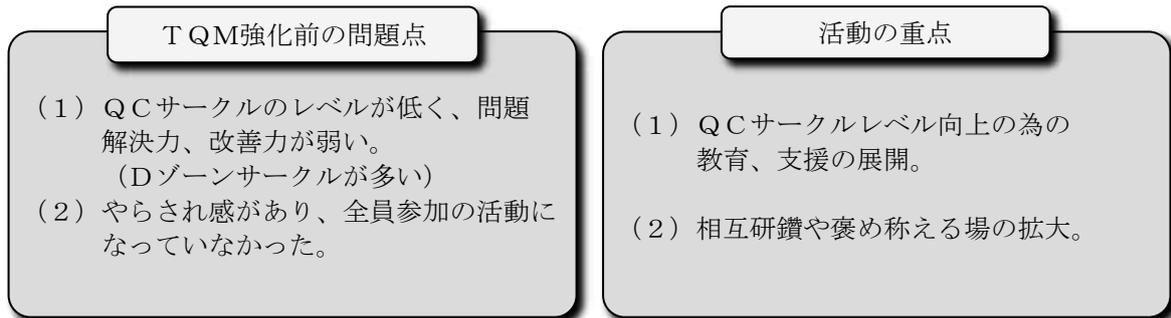
以下、小集団活動の中のタックル活動について説明する。

TQM強化前は、サークルレベルが低く、問題解決力や改善力が弱かった。また、全員の腹落ちができておらず、やらされ感があった。

TQM強化開始後は、サークル支援体制の強化と相互研鑽や褒め称える場の拡大を図った。その結果、サークルレベル及びいきいき度、やりがい度が向上した。また社外大会でも上位入賞するサークルが大幅に増加した。

### 4. 2. 2 活動の重点

TQM強化前の問題点と活動の重点は、次のとおりである。



### 4. 2. 3 実施状況

図4. 2. 3. 1に、タックル活動のしくみと改善内容を示す。

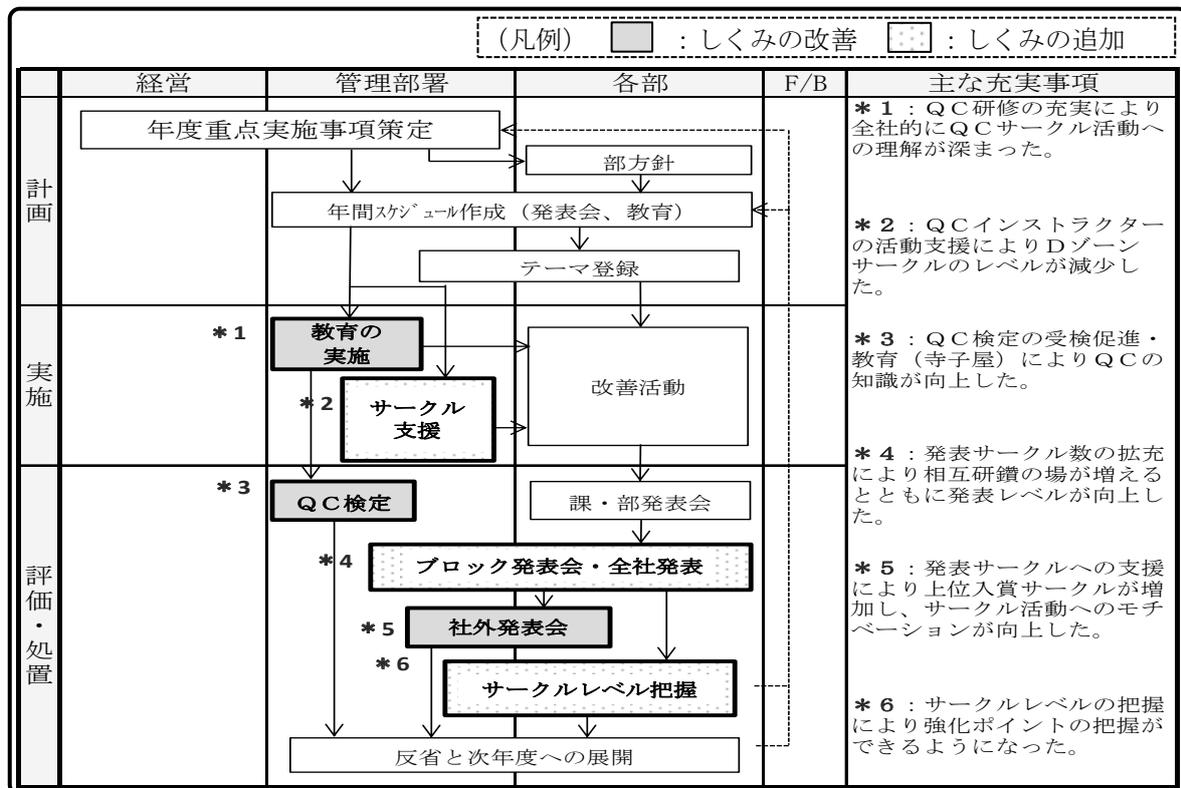


図4. 2. 3. 1 タックル活動のしくみ

#### (1) QCサークルレベルの向上による現場力の向上

TQM強化前は、各サークルへの指導は職場上司に一任しており、QCに対する上司の考え方によって活動レベルに差が大きかった。社内大会における優秀サークルは一部の職場で占められることが多く、一方で、社外大会においては上位の成績を修めることは少なかった。

TQM強化後は、QC教育体制を整備し、各層に応じた役割を認識してもらい、QCへの理解度向上に取り組んだ。2013年より教育したQC知識の定着およびレベルの向上を目的としてQC検定3級の取得支援を始めた。2015年以降は、サークルレベルの全体的な底上げを図るべく、QCインストラクターによる低迷サークルの直接支援を開始した。

#### (2) 活動成果の相互研鑽・褒め称える場の強化

従来は、各部代表サークルによる全社タックル発表会であったが、TQM強化開始後は、多

くの優秀事例を聞く機会や活動の成果を発表する場としてブロック大会を新設。これにより、褒め称えられるサークルが増えた。またブロック大会の新設は、各サークル活動に振り返りや気付きの場を与える機会となると共に全社大会への参加意欲とモチベーション向上も図れた。結果として全社タックル活動のレベル向上にも繋がっている。社外の大会へも積極的に参加して優秀な成績を修めるサークルが増えた事により、他社への招待事例発表や国際大会へ参画機会も増え、全社でタックル活動に対する意欲が高まっている。

#### 4. 2. 4 効果

有形・無形の効果は、次のとおりである。

##### (1) 有形の効果

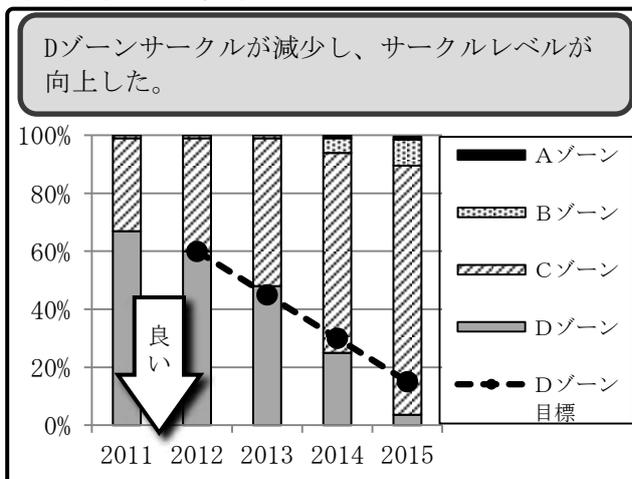


図4. 2. 4. 1 QCサークルレベル推移

2013年以降、社外大会で上位入賞が大幅に増加した。

分類	大会	賞	2011	2012	2013	2014	2015
改善事例	地区大会	県知事賞			1	1	2
		地区長賞	1	1	2	1	4
	支部大会	金賞				1	
		銀賞	1	1			
	全国大会	感動賞	1			1	
運営事例	地区大会	金賞				1	1
		銀賞				1	1
	支部大会	金賞				1	1
		銀賞					1
	全国大会	金賞				1	1
		銀賞			1		

図4. 2. 4. 2 QCサークル受賞数

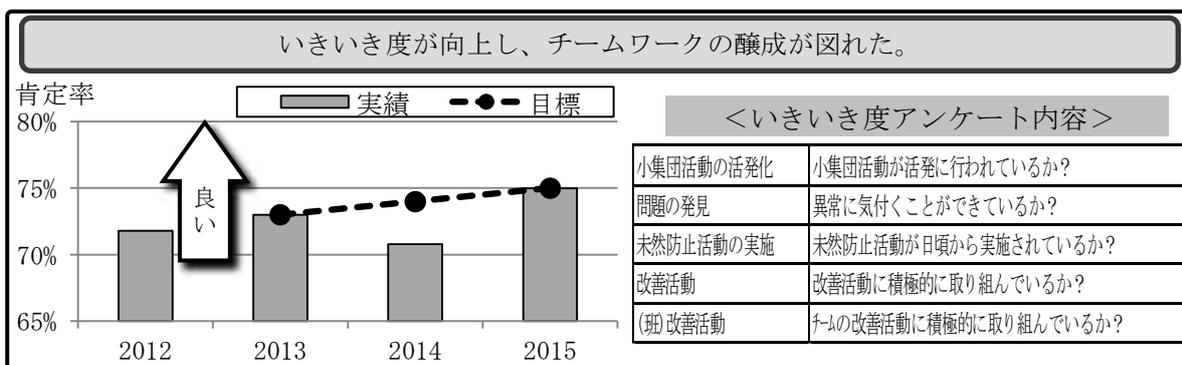


図4. 2. 4. 3 QCサークルいきいき度

##### (2) 無形の効果

- ① サークル活動を通して自主性やリーダーシップの能力が向上した。
- ② QC検定の取得がステータスとなり、自己研鑽に励むメンバーが増えた。

#### 4. 2. 5 今後の進め方

- (1) QCサークル活動の進捗が見れるような仕組みをつくり、職制が遅れ進みをタイムリーに把握することでよりサークルに対して関心を持ち支援しやすい環境を構築する。
- (2) QCサークルレベルの向上 (Cゾーン⇒Bゾーン)。

## 4. 3 品質保証とレクサス品質

### 4. 3. 1 概要

弊社は、車両を通じてレクサス思想（図4. 3. 1. 1）である、お客様へ『やすらぎ』『ときめき』に満ちた時間と空間をお届けすることが使命であり、弊社が考える『やすらぎ』は“憂い”の無い状態、『ときめき』は“感動”“驚き”“喜び”のある状態と定義している。

『やすらぎ品質』とは、車の基本性能である『走る・曲る・止まる』に関わる重要品質、および『傷・汚れ』『室内異音』『使用操作性』等の基本品質を示す。一方、『ときめき品質』とは塗装の『艶／肌』『ボデー建付』等で他車に比べ優位性があり満足でき、また期待を超えた品質でお客様にダントツの感動を提供することであり、弊社が特にこだわっている活動となっている。その概念図を図4. 3. 1. 2に示す。「重要品質問題ゼロ」「苦情の撲滅」「不満のミニマム化」「満足を得るつくり込み」「期待を超えたつくり込み」を目指し、具体的なか中期経営指標を設定し、達成に向けて様々な活動に取り組んでいる。

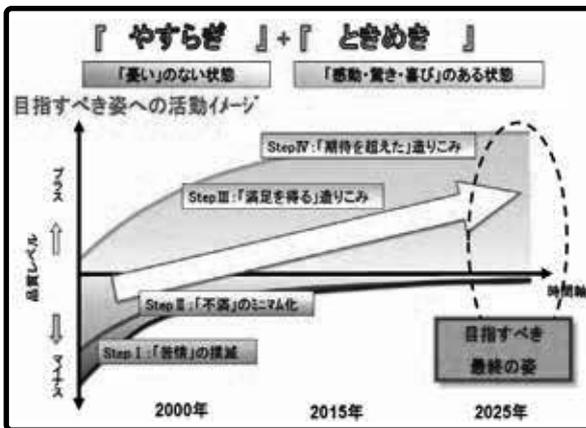


図4. 3. 1. 1 レクサス思想（弊社が求める姿）

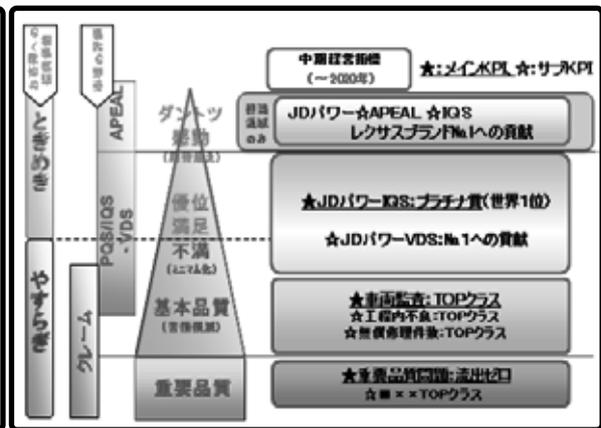


図4. 3. 1. 2 レクサス品質概念図

### 4. 3. 2 活動の重点

TQM強化前の問題点と活動の重点は、次のとおりである。

TQM強化前の問題点	活動の重点
<p>(1) 『やすらぎ』『ときめき』に関するお客様情報はTMCから配信される情報を活用しているが詳細を特定できないものもあり改善につながらないこともあった。また情報量も多く手動で分析し苦慮していた。</p> <p>(2) お客様に訴求できる『やすらぎ』『ときめき』品質が具体的な車両品質の造り込みに反映されていなかった。</p> <p>(3) 流出防止に頼った力づくの品質保証で工程内不具合は下げ止まり状態であり、やすらぎ品質が保証出来ているとは言えなかった。</p>	<p>(1) アンテナリサーチ機能の充実・情報収集領域／量の拡大を目指したりソース投入とデータ分析システム導入による分析効率向上と情報活用の強化。</p> <p>(2) こだわりの造り込みの進化・レクサスこだわり活動の体系を構築しモデルライフ期間中、立上り時のつくり込み品質維持とお客様の声にもとづく活動を推進。</p> <p>(3) 徹底した工程基盤の強化・自工程完結を軸とした発生源対策により更なる工程内不良の低減。</p>

### 4. 3. 3 実施状況

品質保証のしくみを図4. 3. 3. 1に示す。

(凡例)  : しくみの改善  
 : しくみの追加

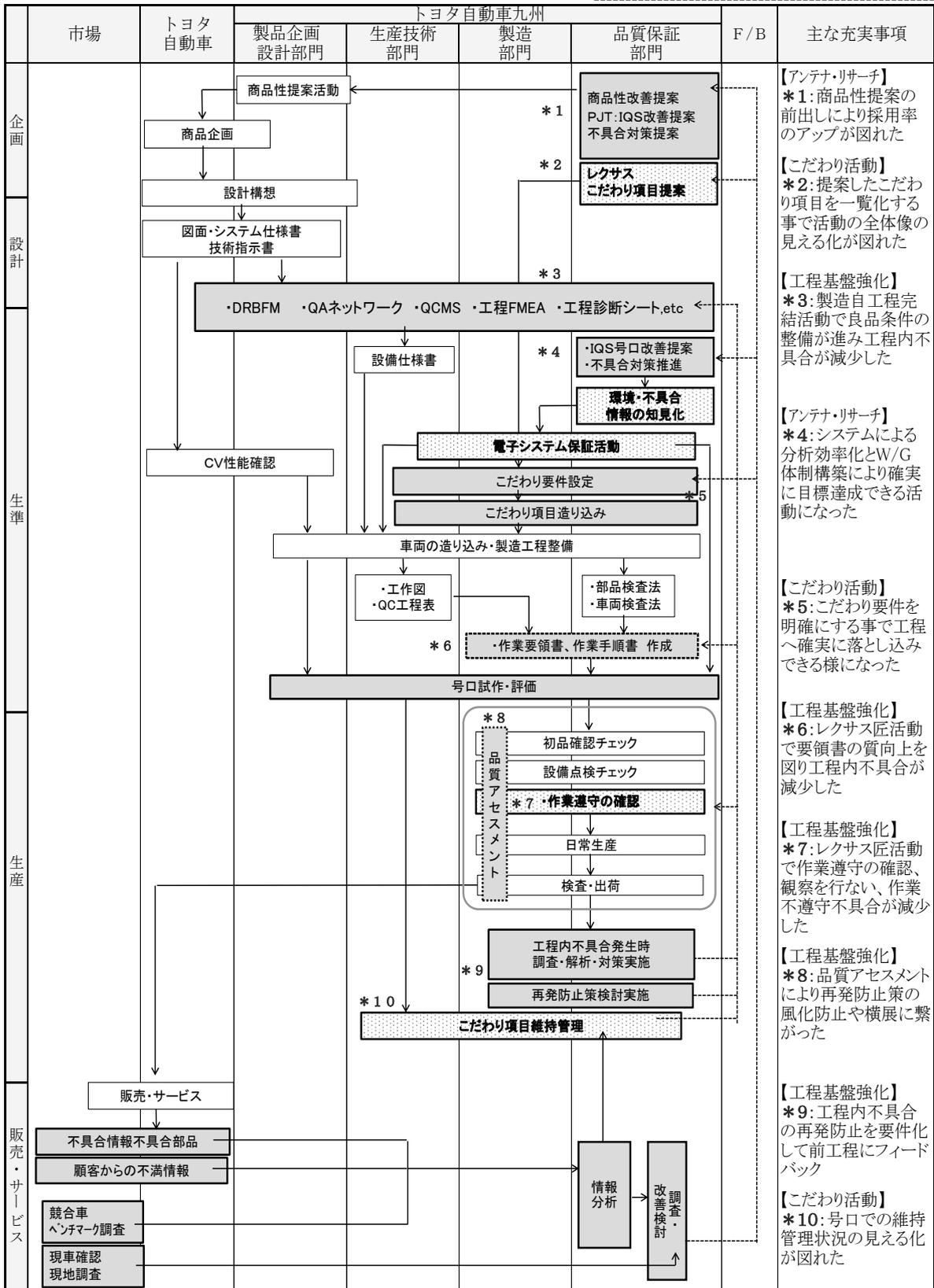


図4. 3. 3. 1 品質保証のしくみ

## (1) アンテナ・リサーチ機能の充実

TQM強化前は、TMCから配信される情報をもとに改善活動を行っていたが、必要な情報の不足や手動での分析であり、多大な工数を要し、正確かつタイムリーに結果を提供できる状態ではなかったため、有効な改善業務ができていなかった。

TQM強化開始後は、情報収集強化として、海外駐在員を増員し、情報の質を向上させ競合車BMC活動も独自に開始し、情報の領域も拡大させた。また、質の良い情報が入手できても、再現や調査が困難な案件もあるため、九州地区では、独自の現車確認が行えるしくみも構築。情報分析の強化としては、情報をデータベース化し、独自のデータ分析システムを導入し、分析能力、効率を向上させ、I Q S向上活動や弊社独自のこだわり活動、次期モデルへの商品性提案活動への情報提供や活用を強化した。

その結果、I Q S／無償修理の社外品質指標は毎年向上、商品性向上提案も項目／内容の質が向上、提案件数と採用率を向上させることができた。

## (2) こだわりの造り込みの進化

TQM強化前は、生技部門のみの活動で、こだわり項目や良品条件も明確になってなく製造工程への引継ぎもできておらず、こだわり活動自体が定着していなかった。

TQM強化開始後は、生技で『こだわり活動項目一覧シート』と各項目の良品条件と維持管理方法を明確にした『こだわり要件実施・織込シート』を作成し、量産前に製造工程への引継ぎの場として『こだわりハンドオーバー会』を開催するようにし、引継ぎ後も役員による『号口定着確認会』を、半年後と1年後に実施し維持管理状況の確認も行うようにした。また、こだわった結果が、どのようにお客様に評価されているかを把握するため現在の品質状況に加え、無償修理状況やI Q S状況等をリスト化した『こだわり活動季節報』を発行し、お客様の評価結果をもとに更なるレベルアップの実施にもつなげてきた。

その結果、生技と製造の連携が強化され、製造各部の当事者意識が向上し、生産準備で造り込んだこだわり項目の量産品質維持に寄与する事ができた。

特性	項目	手段	工程			
			この工程	前工程	中工程	後工程
(1) 商品性	1) レクサスのかっこいい質感の再現	① 樹脂両側に向けたい方向のみを、固定、押し、シヤレの作業までの維持管理 T 一歩進、固定の調整と、塗り込み、維持管理	○		●	
	2) レクサス基準での塗面品質保証	③ 塗面品質保証 T 樹脂検査(自動検査) T 48 レクサス基準でのボデー塗装(自動塗料供給装置) T 49 ボデー塗装管理(ペイントライン)	○		○	○
(2) 塗装	3) 車両びっかり感向上に向けた艶肌向上	④ タリアー樹脂と中塗塗料の調整による、ボデー肉の艶肌UP ⑤ 2Co-2BY-塗料を塗料の2Co-2BY塗料上でのワシクル ⑥ 艶肌品質データ管理と傾向管理 T ボデー塗装管理(艶肌)	○		○	○

図4.3.3.2 こだわり活動項目一覧シート



図4.3.3.3 こだわり活動季節報

## (3) 徹底した工程基盤の強化

TQM強化前は、レクサス車の高い要求品質を満たすため、検査項目を増やし、流出防止に

頼った保証体制で、検査人員が多く、コストを費やしていた。

TQM強化開始後は、自工程完結保証の考え方にもとづき、不良品を発生させない工程造り

を進め、良品条件を整備するA“自工程完結活動”作業要領書のレベルアップと作業遵守の確認を目的としたB“レクサス匠活動”、マネジメントの観点で、製造職場におけるしくみの整備と遵守状況を診断、継続的に改善を進めるC“品質アセスメント”の3本柱活動を開始した。“良品条件の整備”には、定常作業に加え“異常処置ルール”の再整備”と正しい処置作業を保証するため“異常処置認定制度”と合わせ“製造保証3点セット”と称して整備。“レクサス匠活動”“品質アセスメント”は、それぞれに代表として「LX=レクサスエキスパート」「アセッサー」を選任、自部署の推進役とすることで活動を加速させた。

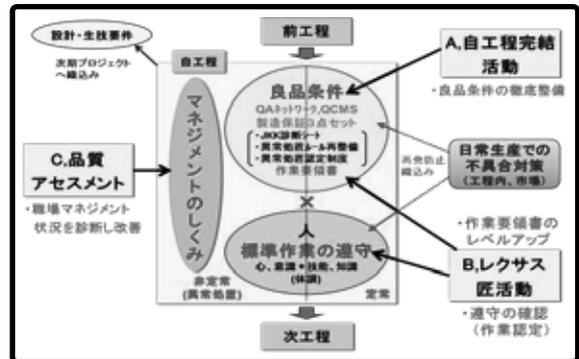


図4.3.3.4 工程基盤強化活動の概念

その結果として、工程基盤が強化されることとなり工程で発生する不具合が減少し、工程内不具合や後工程監査指摘件数の低減に寄与することができた。



図4.3.3.5 自工程完結活動

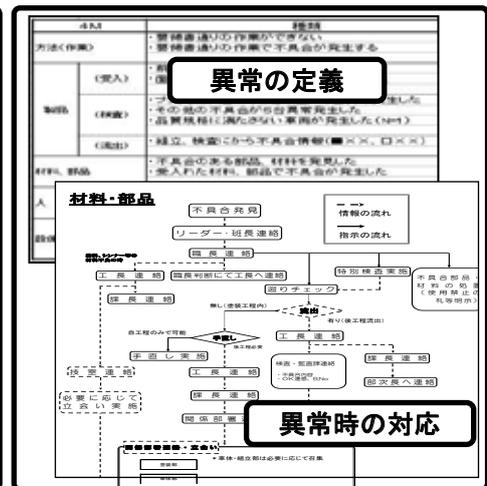


図4.3.3.6 異常処置

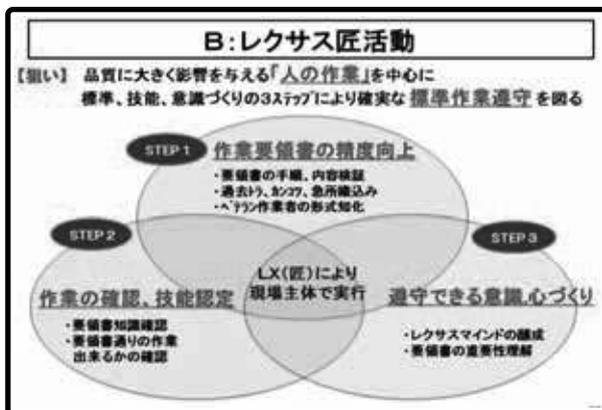


図4.3.3.7 レクサス匠活動

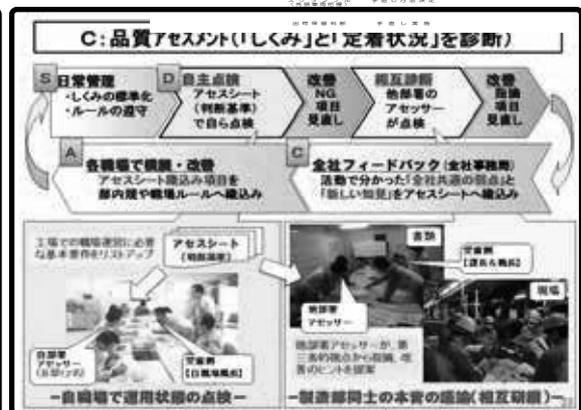


図4.3.3.8 品質アセスメント

#### 4. 3. 4 効果

有形・無形の効果は、次のとおりである。

##### (1) 有形の効果

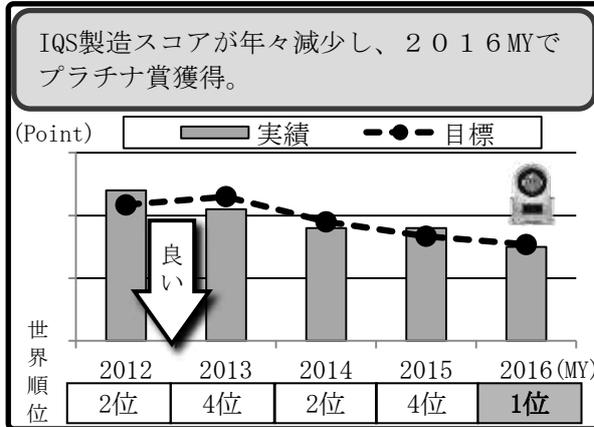


図4.3.4.1 IQS製造スコア推移

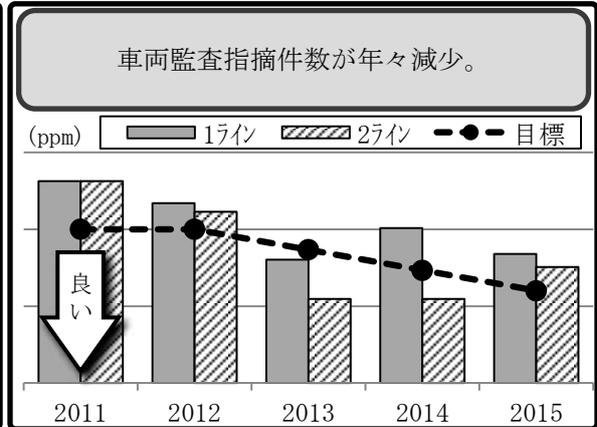


図4.3.4.2 車両監査指摘件数推移

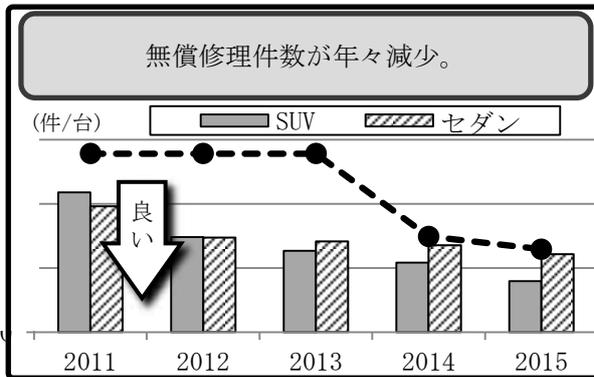


図4.3.4.3 無償修理推移



図4.3.4.4 2L 工程内不良件数 (件/台)推移

##### (2) 無形の効果

弊社独自の取組みによって、TMCやグループ内完成車両メーカーから、レクサス工場としての評価を得たとともに、各製造部に当事者意識が芽生え各種活動が活性化した。

#### 4. 3. 5 今後の進め方

##### (1) アンテナ・リサーチ機能の充実

さらなる情報収集エリア拡大を目指した駐在員の増員と、情報の収集地域および種類の拡大。

##### (2) こだわりの造り込みの進化

- ① 定常化項目の通常業務への移行と感性性能分野への取り組みの拡大。
- ② お客様の評価を取りに行く活動の更なる強化。

##### (3) 徹底した工程基盤の強化

- ① QCMS、QAネットワーク等、工程FMEA的考え方にもとづく未然防止活動の領域拡大。
- ② レクサス匠活動による品質感性の高い人造りへの取り組み着手。
- ③ 直接製造部門から間接部門へ品質アセスメント領域拡大。(資材、保全)

## 4. 4 生産管理と変化力向上

### 4. 4. 1 概要

月間生産計画は、TMCが向こう3カ月の最新需要予測から3カ月計画を策定。各工場は、この計画にもとづいて、翌月以降の生産体制を構える。日々の生産計画は、車両完成日4日前にVLT（仕様確定）情報としてTMCより毎日工場へ配信される。その情報にもとづき生産を着工、部品取り付けのタイミングに合わせて納入されるよう仕入先への部品発注を行う。

月間の生産計画を達成するため、日々の稼働状況・実績をリアルタイムに工程稼働モニターを用いて管理、状況に応じ残業時間等の見直しを行い、1日の生産実績は、翌日の朝会で工場長・製造部長と確認、当日以降の月間の生産運営方法を決定する。

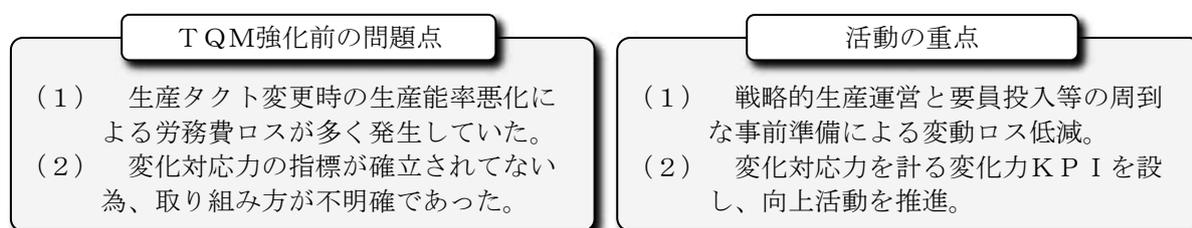
こうした日常管理を通じ効率的な生産運営に努めているが、輸出比率90%・更に新興国向け比率も高い弊社の工場特性から、不安定な海外情勢等による予期せぬ需要の変動が少くない。その生産対応が大きな課題となっていた。

TQM強化前は、生産変動（タクト変更）の都度、生産性低下等の大きなロスも発生し効率的な生産ができていなかった。

TQM強化開始後は、ダイナミックなライン運営や生産調整による変化点の抑制や新規社外戦力の習熟期間短縮などに取り組んだ。また、変化力KPIツリー（図4. 4. 3. 2）を作成し、変化対応力向上に向けた活動を開始した。

### 4. 4. 2 活動の重点

TQM強化前の問題点と活動の重点は、次のとおりである。



### 4. 4. 3 実施状況

#### (1) 戦略的生産運営・要員投入による変動ロス（工数、可動率、品質）低減

TQM強化前は、新車立上げや大きなタクト変動が発生すると、その変化に追従するためのロスが発生し、生産性が大きく悪化していた。

TQM強化開始後は、変化点発生後のロス低減をはかるため、まずは、新車立上げ時の戦略的な要員配置で、ロス低減に着手した。2014年6月の新NX立上げ時は、ダイナミックなライン運営と大幅な要員出し入れにより（図4. 4. 3. 1）、前モデルの立ち上げに比べロスを60%低減した。（図4. 4. 4. 1）

2015年の第2ラインRXモデルチェンジ立上げ時は、生産計画に対し両ラインともに要員が不足しており、社外戦力を新たに投入せざるを得ない状況であったため、社外戦力の作業習熟期間短縮として、オフライン訓練場の設置等の施策を行い習熟期間を6⇒4週間へ短縮。

また、人事部門とも採用能力を強化し総力で取り組んだ。しかし、社外戦力の予想外の突発

退社が相次ぎ、新たに採用した社外戦力の習熟不足の影響で可動率が上がらず、回復に長期間を要した。その結果、RX〇モは、社外戦力の影響を受ける結果となったが、それらを除けば、NX立上げ時ロスと同レベルを達成する事が出来た。(図4. 4. 4. 2)

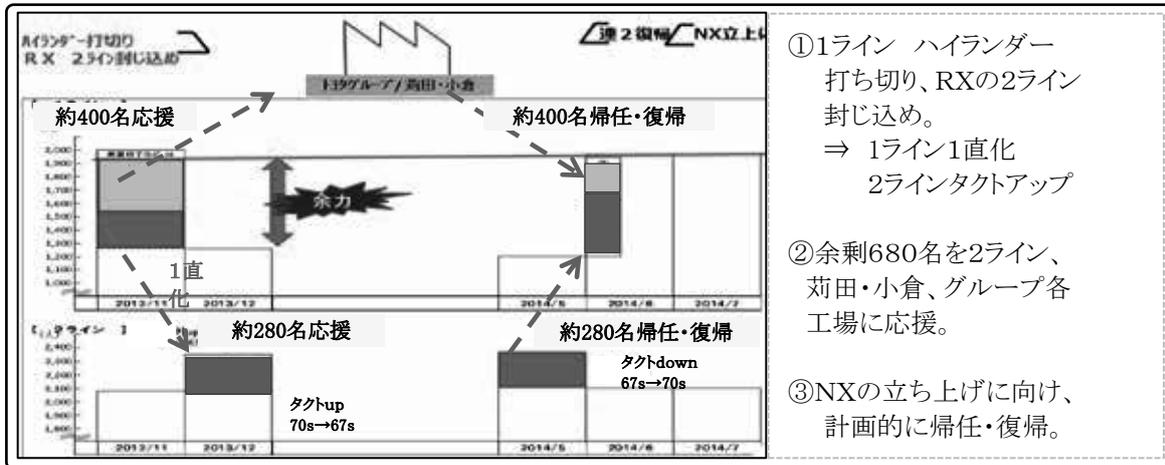


図4. 4. 3. 1 新NX立上げ時の生産運営と要員戦略

## (2) 製造の変化力を飛躍的に向上させ変動ロスの半減

製造の変化対応力を飛躍的に向上させる為に、2015年度、RXの立上げ結果を総合的に分析し、可動に影響する因子を洗い出し、変化力KPIツリーを作成した。このツリーは、結果KPIの目標を達成するために、各工程や職場がどのようなパフォーマンスを発揮すればよいのか、プロセスKPI明確にし、更にそのパフォーマンスを発揮する為に具体的に何をすべきかを整理したものである。現在、日常活動を通じて、変化に強い職場づくりを目指す為に下図に示す施策を推進している。



図4. 4. 3. 2 変化力KPIツリー

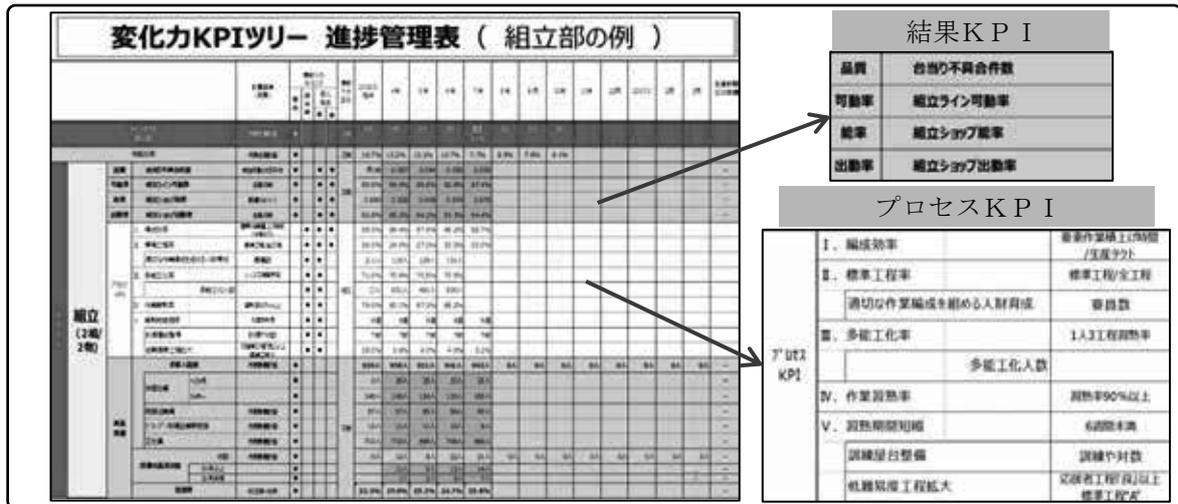


図4.4.3.3 変化力KPIツリー 進捗管理表

#### 4.4.4 効果

有形・無形の効果は、次のとおりである。

##### (1) 有形の効果

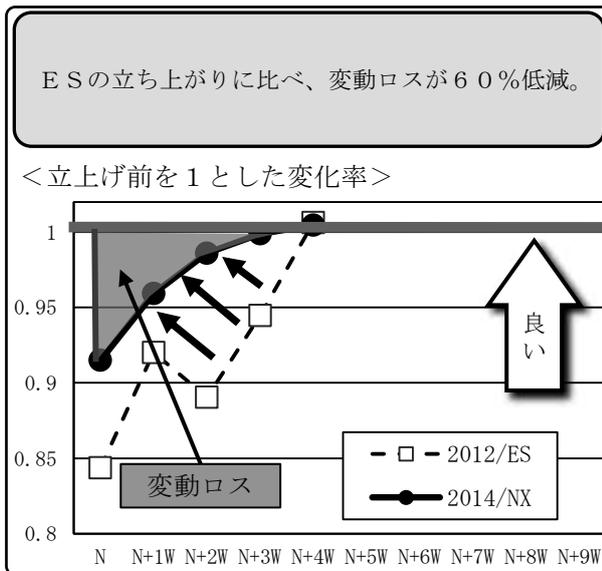


図4.4.4.1 新NX立上げ時の生産能率変動

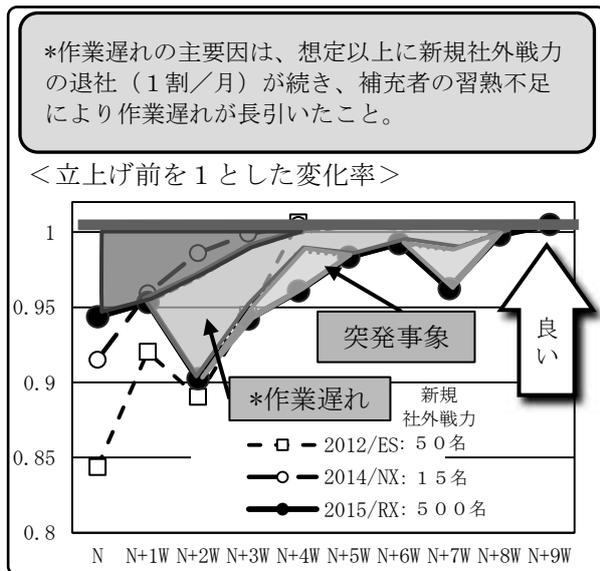


図4.4.4.2 RX立ち上げ時の生産能率変動

##### (2) 無形の効果

お客様ニーズに生産追従し、かつ変動ロスを縮小する「変化力=競争力」の気運が高まった。

#### 4.4.5 今後の進め方

2017年度に変動ロス半減を目指し、人事部門と連携したライン作業適格者採用の工夫や、作業習熟期間の更なる短縮とともに、RX結果分析から見えてきた変化力KPI向上施策「多能工化の加速」「標準工程率拡大（作業量バラツキが少ない標準工程に新人を投入し習熟期間を短縮・作業遅れを抑制）」「高効率な工程編成策定ができる人財増強」等、具体的施策を進めていく。

## 4. 5 原価管理と「勝ち残れる工程」づくり

### 4. 5. 1 概要

弊社は、安全（災害ゼロ）と品質（お客様評価No. 1）の維持・向上と同時に、原価競争力を高める工程を「勝ち残れる工程」と称し、製造原価15%低減を達成すべく活動してきた。

TQM強化前は、弊社は輸出車の生産が大半である中、2010年頃からの急激な円高で、海外工場に原価競争力で劣勢に立たされた。

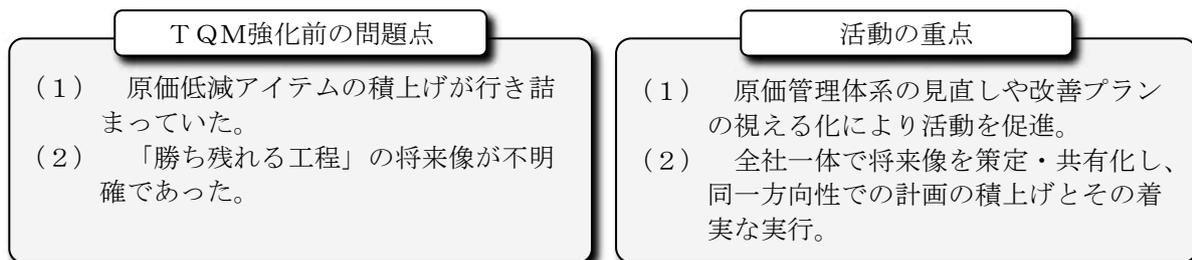
そこで2015年には1ドル80円台でも収益が出せるように、将来像の検討と原価低減アイテムの積上げおよび改善を実施していた。しかし、原価低減アイテムの積上げは行き詰まり、全社目標は未達の状況であった。

TQM強化開始後は、社長や各機能役員も入った定期的な進捗確認の場を設定し、原価管理体系の見直しにより、ショップの特性に応じた主体的かつ中期的な目標を設定し、P（将来像と当年計画立案）、D（将来像の熟成と当年計画の着実かつ自立的な実行）、C（進捗見える化と定期報連相、活動フォロー）、A（改善等）のサイクルが円滑に回せるようにした。

その結果、「勝ち残れる工程」の将来像が熟成され、活動も加速し、原価目標（15%低減）も達成し、競争力強化を実現できた。

### 4. 5. 2 活動の重点

TQM強化前の問題点と活動の重点は、次のとおりである。



### 4. 5. 3 実施状況

#### (1) 原価管理体系の見直しや改善実行プランの見える化による活動促進

TQM強化前は、原価改善実行プランが各部任せで、全社として進捗管理できていなく、原価目標も、各製造部へ年毎15%低減かつ費目毎に割り当てていたため、活動が行詰っていた。

TQM強化開始後は、原価管理体系を見直し、各ショップ費用トータルで目標15%低減に向けて自主的に戦略立案できるようにし、改善実行プランを見える化した。

また、新たに工場長が議長の工場原価会議を設定し、工場長と製造部門が原価低減アイテムについて踏み込んだ範囲まで議論ができるようになり、改善活動がより活性化した。



図4.5.3.1 原価構成と原価改善内容

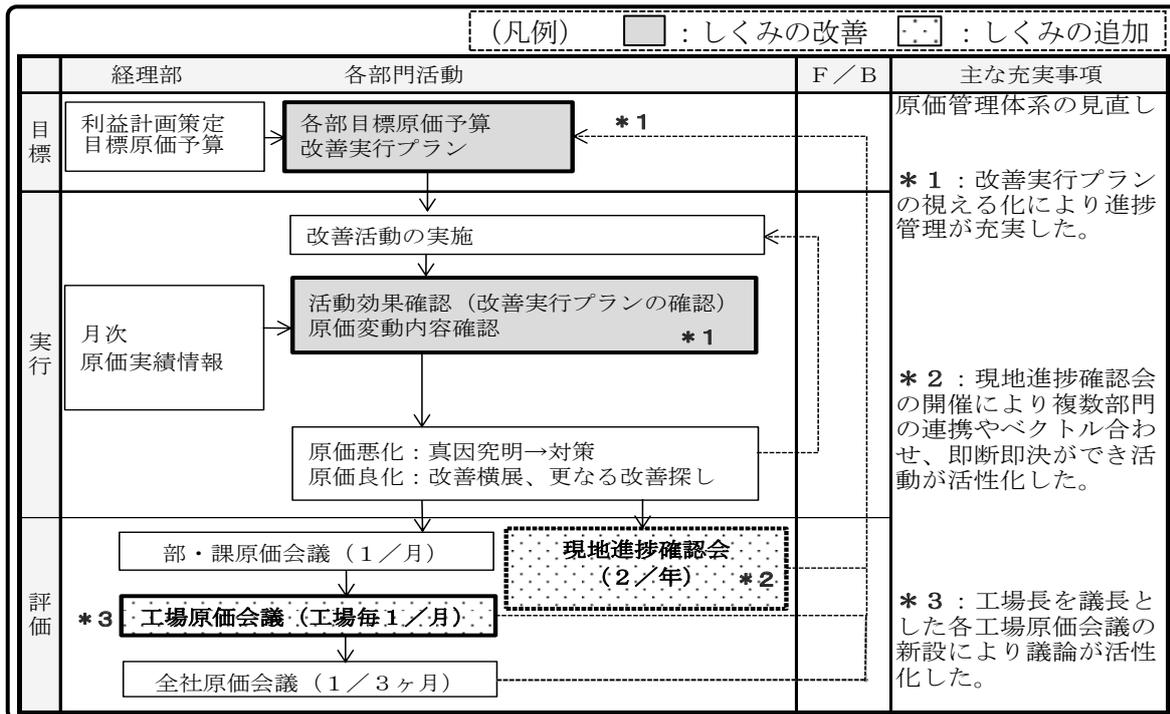


図4.5.3.2 原価管理活動のしくみ

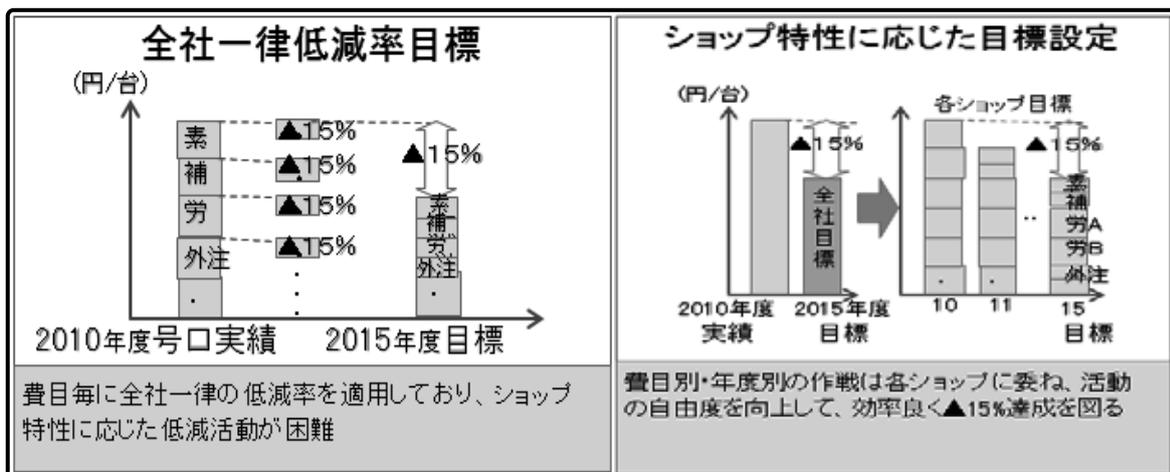


図4.5.3.3 原価管理体系の見直し

## (2) 「勝ち残れる工程」将来像策定及び計画アイテムの着実な実行

TQM強化前は、製造部と生産技術部が其々の役割の中で将来像を描いていたため、ショップ全体としての将来像や効果への寄与分担が不明確であった。

TQM強化開始後は、製造部と生産技術部が一体で、安全・環境・品質・生産性の目指す姿と原価低減15%を目標に「勝ち残れる工程」と称した将来像を策定し、定期的に現地進捗確認会を開始(2回/年)し、社長・全機能役員・他部門・他ショップを参加させることで、全社一丸となって「勝ち残れる工程」の将来像をつくり上げ、熟成させた。

実行は、工場原価会議を活用し、進捗や効果の確認、必要に応じた追加策の即断即決など原価15%低減を含む目標達成に向けた計画アイテムを着実に実行した。

図4.5.3.4に「勝ち残れる工程」の将来像を示す。

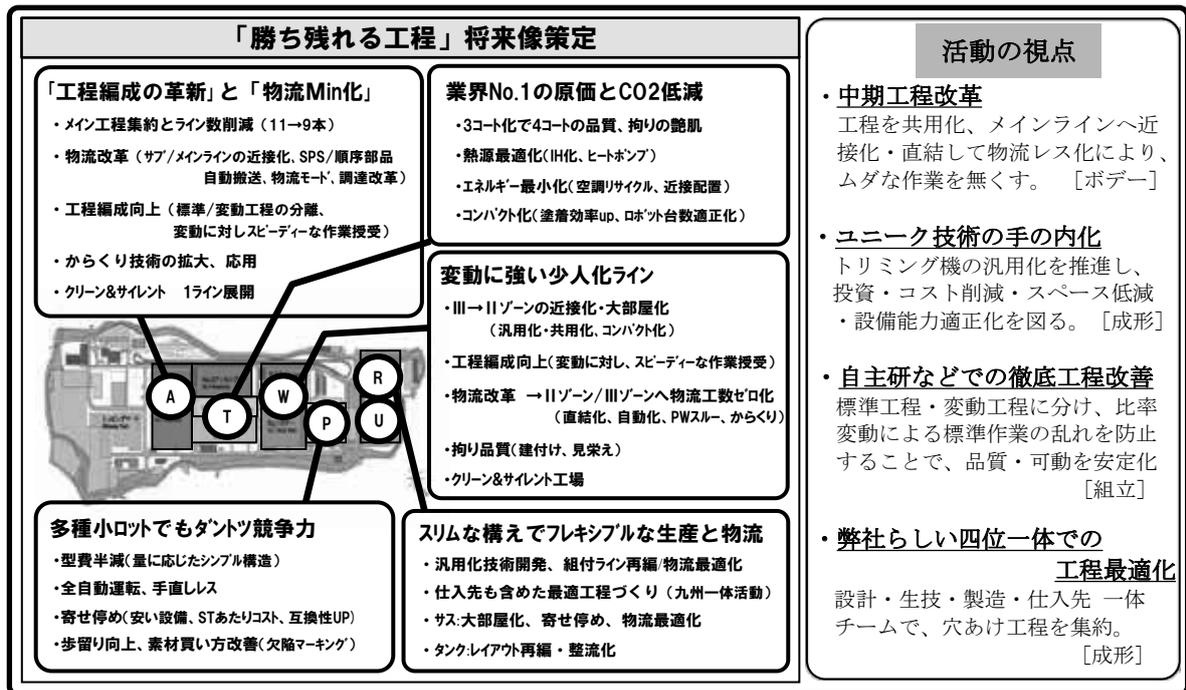


図4.5.3.4 「勝ち残れる工程」将来像

#### 4.5.4 効果

有形・無形の効果は、次のとおりである。

##### (1) 有形の効果

①原価低減状況（第1ライン、第2ライン）

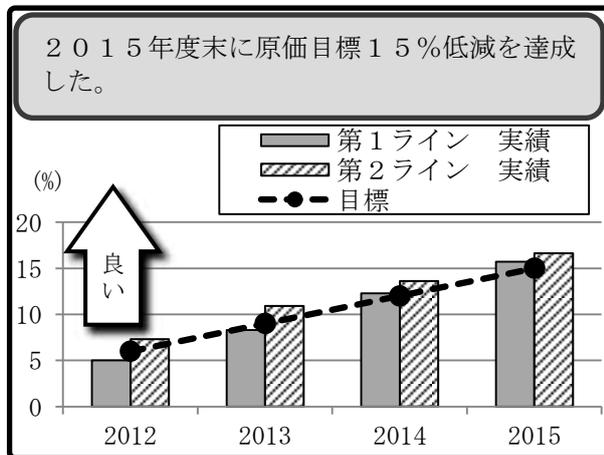


図4.5.4.1 原価低減率（宮田工場）

②原価低減状況（苅田・小倉工場）

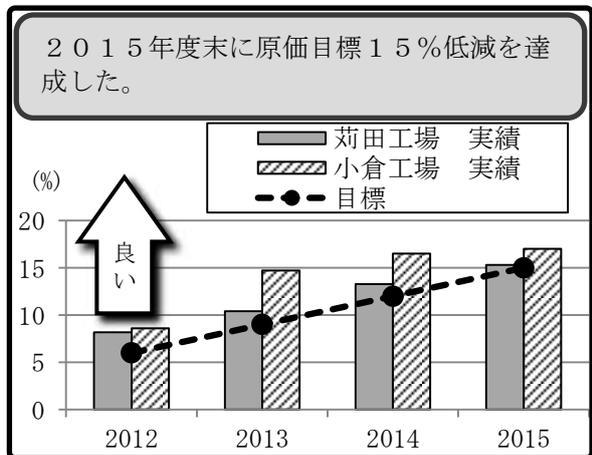


図4.5.4.2 原価低減率（苅田・小倉工場）

##### (2) 無形の効果

- ① 情報共有強化（定期的な進捗確認会）により、全体最適の活動基盤が強化された。
- ② 競争力・原価低減意識の向上、各ショップの自律的な活動定着。

#### 4.5.5 今後の進め方

- (1) 年3%レベルの生産性向上を継続できる工程基盤強化を推進する。
- (2) さらなる変化に強い工程基盤強化を推進する。

## 4. 6 魅力ある商品の創出

### 4. 6. 1 概要

弊社は、2006年に生産技術部門を、2011年に技術部門を設立し、技術開発に着手。

アップボデーの開発のみを担当し、号口の改良やマイナーチェンジから始め、現在モデルチェンジに着手したところである。

規模も歴史も異なるTMCに対して存在価値を示すため、特徴ある技術開発を目指している。

TQM強化前は、技術部門は設立直後で、弊社が目指す技術／生技／製造／品証部門が連携した魅力ある商品づくりのための活動が十分にできていなかった。

TQM強化開始後は、技術／品証での部門をまたいだ商品力向上活動を開始し、生技／製造も加えた活動へと発展させ、弊社ユニークな技術開発にも着手し、さらに、技術開発の方向性を示したことで将来を見据えたユニークな技術開発を継続的に行い、魅力ある商品づくりに向けた活動を推進してきた。

その結果、IQSポイントの改善や特許出願件数が増加し、商品開発力が向上した。

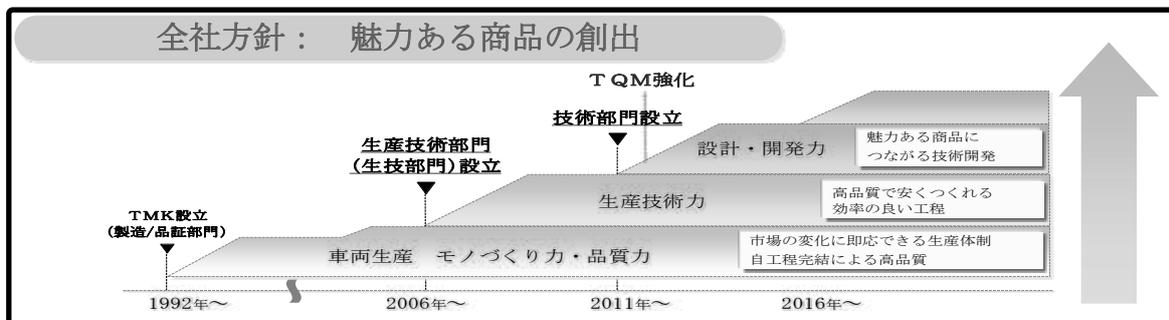


図4.6.1.1 生技／技術部門 設立の狙い

### 4. 6. 2 活動の重点

TQM強化前の問題点と活動の重点は、次のとおりである。

#### TQM強化前の問題点

- (1) 技術／生技／製造／品証部門の連携が不十分で技術開発も単発的であった。
- (2) 商品開発力向上に向けた人財育成が不十分であった。

#### 活動の重点

- (1) 部門をまたいだ弊社らしい活動を推進し商品力と商品開発力を向上する。
- (2) コア技術力向上とマルチ人財化による商品開発力の高い人財育成。

活動の重点の考え方を図4.6.2.1に示す。

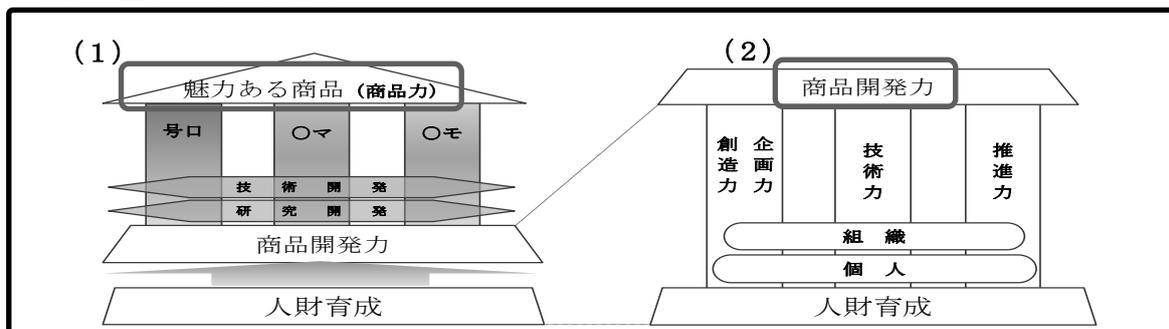


図4.6.2.1 商品力向上と商品開発力向上の考え方

#### 4. 6. 3 実施状況

##### (1) - 1 部門をまたいだ量産モデルの商品力向上

TQM強化前は、TMC開発技術の横展や使いこなしに特化し、部門間が連携した弊社らしい活動が十分にできていなかった。

TQM強化開始後は、感性に関わる項目（NV、ドア閉まり音等）に対して、より早く改善することを狙った感性性能W/Gにて品証とも連携した活動を実施した。その活動を、生技/製造を加えた号ロスパイラルアップ活動へと発展させ、関係部署との連携を強化することで、商品力向上を図ってきた。トヨタグループで、先駆けとなるNV性能向上アイテムの開発が実現し、量産モデル、マイナーチェンジモデルの商品力向上が図れた。



図4.6.3.1 開発アイテム例

##### (1) - 2 魅力ある商品を創出する商品開発力向上

TQM強化前は、技術開発が単発的であり、魅力ある商品づくりに向けた計画的な活動が十分にできていなかった。

TQM強化開始後は、魅力ある商品を支える工法開発を含めた、技術開発の基盤づくりを開始した。弊社初のモデルチェンジ開発を実施するにあたり、お客様の声や外部情報の収集によるニーズ・シーズの洗い出し、および、弊社が取組むべき業務領域を生技/製造/品証と議論を行い、57テーマを選定した。さらに、TMC業務領域との棲み分けを行うことで内製力/九州力が発揮できる21テーマに絞り込みを実施した。このテーマに対し、組織を横断したユニーク技術力W/G（6チーム）を発足し、技術開発を開始した。トヨタ標準（TNGA）にも登録されたヘッドランプクリーナーカバー面一化技術など、11テーマが次期〇モに採用され、現在も商品化に向け開発中である。



図4.6.3.2 ユニーク技術力W/G体系図



図4.6.3.3 テーマ例

##### (2) コア技術力向上とマルチ人財化による商品開発力の高い人財育成

TQM強化前は、TMCへの育成出向等によるコア技術習得が主体でマルチ人財化の取組みが不十分であり、将来の育成目標も不明確であった。

TQM強化開始後は、目指すマルチ人財像を定め、その育成を推進するツールとして、これ

までの業務スキルや経験を明確にした「コア技術能力要件書」／「業務経験見える化シート」  
 今後の育成計画に活用するための「マルチ人材育成マップ」／「個人別育成（プロ／マルチ）  
 計画」を整備した。さらに商品開発力を構成する3つの能力（スキル）「創造・企画力」「技  
 術力」「推進力」を、定量的に視える化するためのツールとして「商品開発力定量化シート」  
 を作成した。

その結果、個人の育成目標、成長度を確認しながらPDCAを回すしくみができた。



図4.6.3.4 育成計画



図4.6.3.5 定量化シート

#### 4. 6. 4 効果

有形・無形の効果は、次のとおりである。

##### (1) 有形の効果

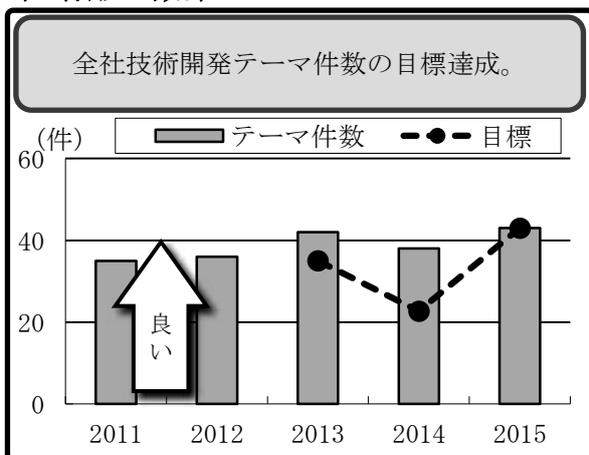


図4.6.4.3 全社技術開発テーマ件数の効果

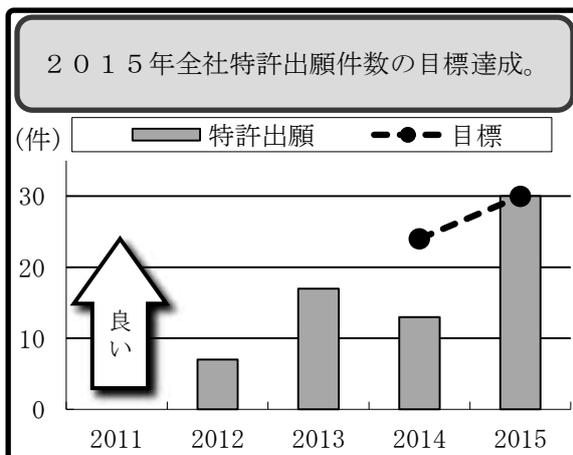


図4.6.4.4 全社特許出願件数の効果

##### (2) 無形の効果

- ① ユニーク技術力W/Gの活動がTMCから評価された。
- ② 技術/生技/製造/品証と一体となって開発に取り組む風土ができた。
- ③ 技術開発にチャレンジすることにより若手開発者の技術力/モチベーションが向上した。

#### 4. 6. 5 今後の進め方

さらなる魅力ある商品の創出に向け以下の取り組みを実施する。

- (1) 生技部門の技術開発シナリオと技術部門の中長期技術開発ロードマップを融合させた全社技術ロードマップの策定と、それに沿った技術開発の実践、及び定期的な見直し。
- (2) 商品開発力定量化シート等の活用による更なる商品開発力向上。

## 4. 7 地域との協働

### 4. 7. 1 概要

弊社は、企業理念にあるごとく、地域社会の発展に貢献することを弊社の役割と捉え、会社経営に取り組んできた。地域へ貢献のためには、弊社の垣根を低くし、弊社の活動を九州の皆様知ってもらい、更に弊社と地域、それぞれが持つ強みをお互いのニーズにマッチさせ、双方の価値を高めることが必要であると考え、下図のような活動を行っている。この関係を広げることが、弊社の競争力向上と地域の発展を促すものと考え活動を推進している。



図4.7.1.1 活動の全体図

この章では、『地域住民との協働』について説明する。

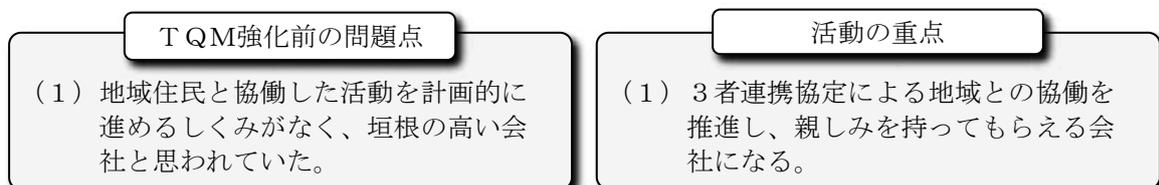
TQM強化前は、地域住民との協働を計画的に進めるしくみがなく、従業員の地域貢献活動への参加が少なかったため、当社は、地域から垣根の高い会社、親しみを覚えない会社とされていた。

TQM強化開始後は、専門組織を立上げ、宮若市・宗像市と「3者連携協定」を締結した。

この協定をもとに活動の幅を広げ、従業員が地域貢献活動に参加することで、地域から活動が認知されるようになった。その結果、従業員の地域貢献への意識は向上し、地域から多くの感謝の言葉をいただいている。

### 4. 7. 2 活動の重点

TQM強化前の問題点と活動の重点は、次のとおりである。



### 4. 7. 3 実施状況

TQM強化前は、全社の地域貢献活動を推進する体制が整っておらず、地域貢献活動に参加しようとする従業員も少なかった。そのため、地域からは、垣根の高い会社とされていた。

TQM強化開始後は、まずは推進体制の強化に取り組んだ。全社の活動を推進する部署として社会貢献推進グループを設け、さらに、ボランティア活動の実践をサポートするしくみとしてボランティアサークルを立ち上げた。また、宮若市、宗像市と3者連携協定を締結し、この

協定をもとに活動の幅を広げた。活動は、社外では3者連携会議で1年間の振り返りを行い、翌年度の活動へ活かされている。社内では年2回の社会貢献活動分科会で報告と評価を行っている。この協定にもとづく具体的な活動として、地域の中高生をカナダへ派遣し、外国に触れる機会を作る「グローバル人材育成プログラム」や地元の食材を使った料理を会社食堂で提供する「地産地消」がある。また、従業員には、最新の活動計画がわかるようにしくみを改善した。その結果、従業員の地域貢献活動への意識は向上し、職場での自主活動も始まり、参加者数も大幅に増加して、地域からは感謝の言葉をいただいている。

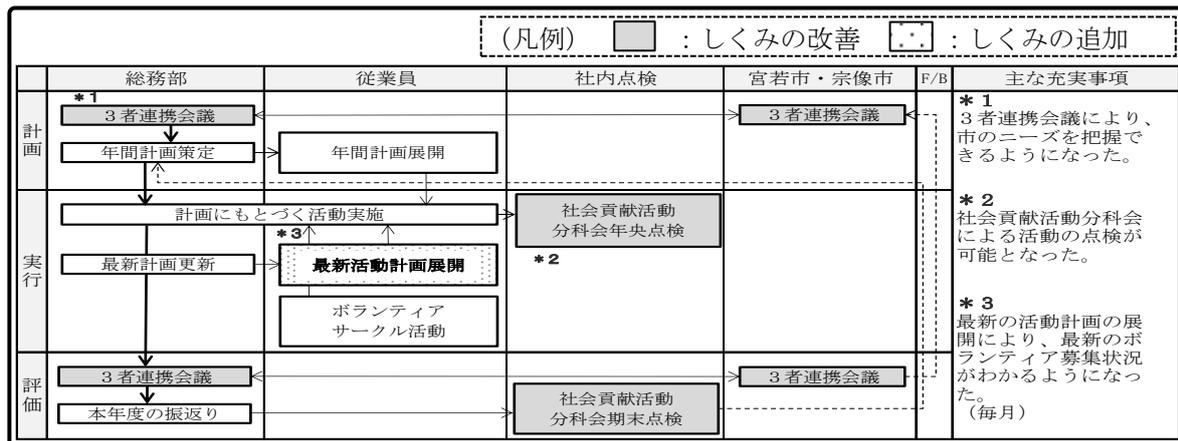


図4.7.3.1 地域連携のしくみ

#### 4.7.4 効果

有形・無形の効果は、次のとおりである。

##### (1) 有形の効果

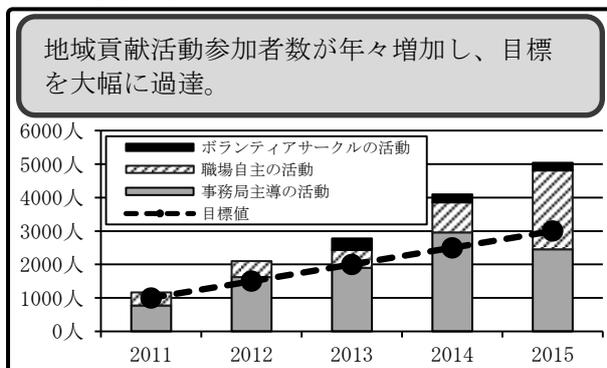


図4.7.4.1 地域貢献活動参加者数

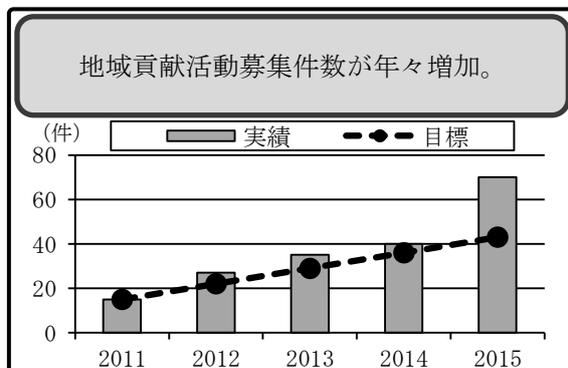


図4.7.4.2 地域貢献活動募集件数

##### (2) 無形の効果

- ① 従業員へのアンケート結果を見ると、95%の従業員が地域貢献活動にまた参加したいと答えており、従業員の地域貢献への意識が高まった。
- ② 市と地域貢献主催者へのヒアリングの結果、全ての主催者から「感謝している」「助かってる」と言ったお褒めの言葉をいただいております、当社の垣根は以前より低くなった。

#### 4.7.5 今後の進め方

- (1) 地域活動実施団体にアンケートを実施し、地域の方々のニーズや満足度を把握し、改善に結びつける。

## 4. 8 人財育成

### 4. 8. 1 概要

弊社では、「仕事を通して上司が部下を育てるOJTを主として、それをOff-JTと自己啓発で支援する」という考え方のもとで人財の育成をはかっている。

TQM強化前は、事業の拡大により社員数が急増した結果、経験が短い社員を上司（主に、工長、職長、班長、グループ長 以下上司）に就けざるをえず、職場での人財育成が弱くなった。また、複数の組織が育成の支援業務を担い、その組織同士の連携も充分ではなかった。

そのような中で、レクサスブランドの生産車種が増え、高い品質を維持しながら、頻繁なモデルの切替、生産台数の変動に対応しなければならなかった。また、ほぼ同時期に生産技術や車両設計業務を始めたが、リーマンショック後の業績悪化で技術員の人員増強ができず、慢性的に多残業が発生していた。

TQM強化開始後は、2015年ビジョンを筆頭に「ヒトづくり」を掲げ、2010年人事総務部から人財開発部に変え、育成支援業務を集約した。まず、上司に対し人財育成についてやるべきことを伝えるとともに、社員一人ひとりの学びの支援を行った。頻繁なモデル切替に対しては、レクサス品質を確保するために必要な「高技能」と生産変動への変化対応力を高めるために「多能工」の育成を目標に、各製造部で育成活動を始めた。技術員については「ものづくりに強いマルチ人財」を目指す人財像として育成を強化した。

その結果、OJTが活性化し、自ら学ぶ社員も大きく増えた。技能員については、品質を確保しながら原価低減目標を達成した。技術員についても、マルチ人財の育成が進み、ものづくりを理解し、設計と生産技術、生産技術と製造の幅広い経験を持つ技術員が育っている。

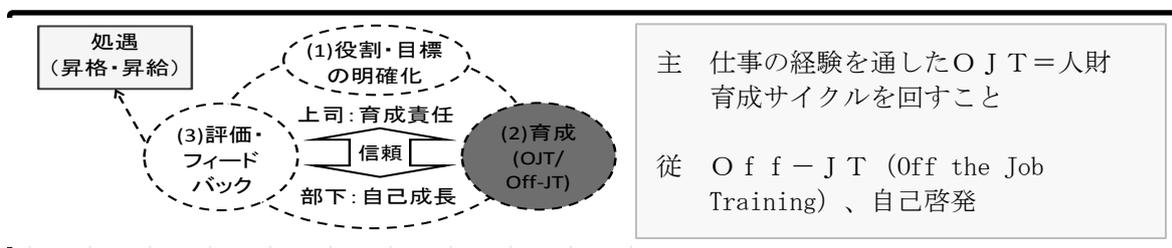
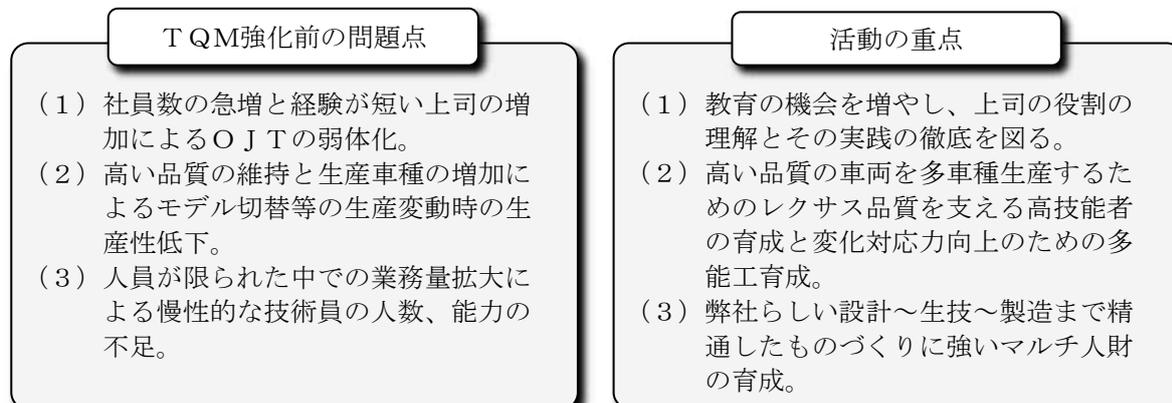


図4.8.1.1 人財育成の考え方

### 4. 8. 2 活動の重点

TQM強化前の問題点と活動の重点は、次のとおりである。



### 4. 8. 3 実施状況

弊社の人財育成のしくみを図4. 8. 3. 1に示す。ビジョン達成に向け、しくみを下図のように見直した。

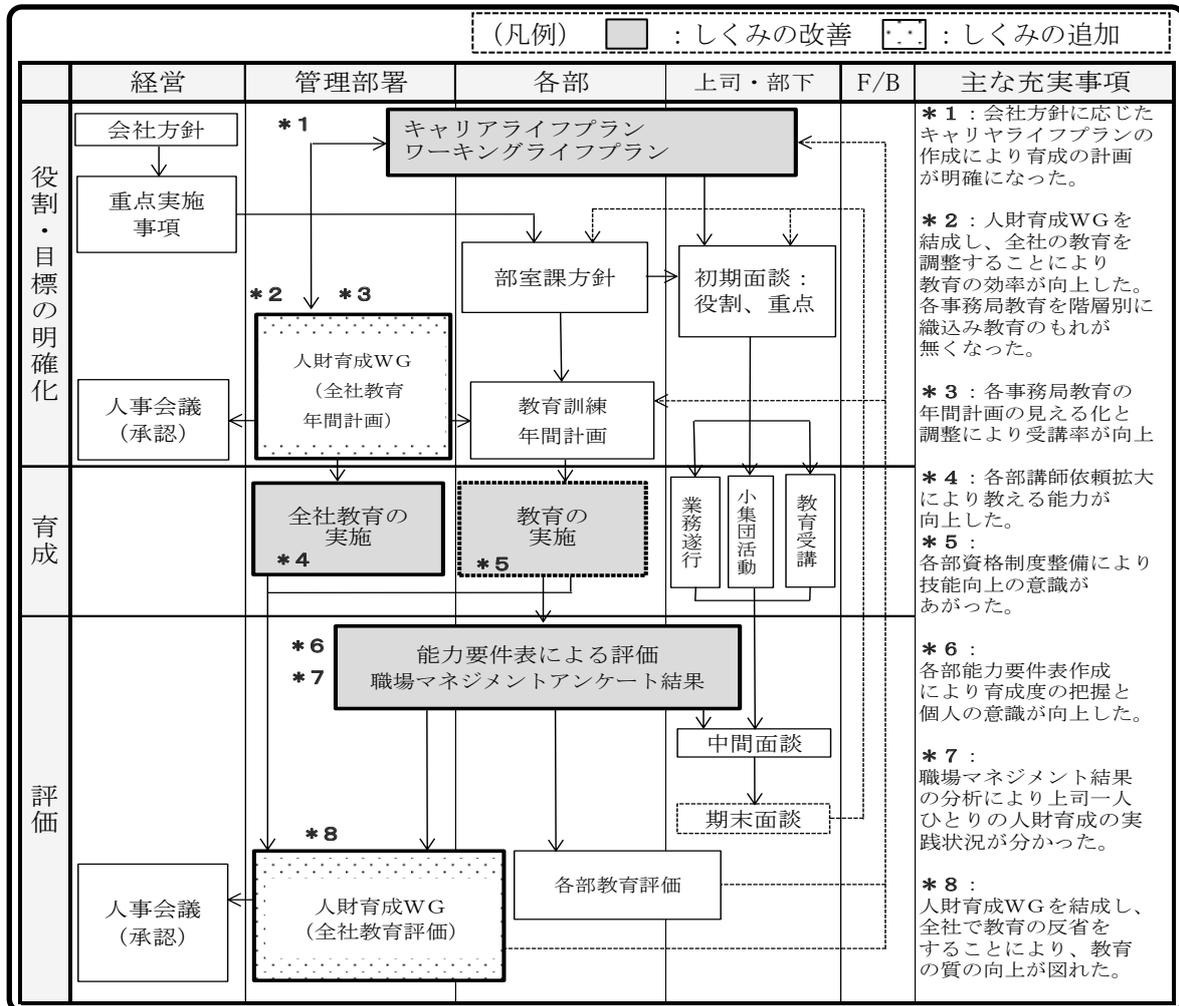


図4.8.3.1 人財育成のしくみ

#### (1) 上司の役割の理解とその実践の徹底

TQM強化前は、人財育成は職場でのOJTが基本としながら、OJTすべきことは何かを明文化したものはなく、それぞれの上司が独自のやり方をしていた。

TQM強化開始後は、まず、会社方針に応じたキャリアライフプランを作成し育成の計画を明確にした。また、OJTすべきことを「人財育成サイクル」として明文化し、上司全員に対して説明をした。さらに上司の職場での実践の状況を「職場マネジメントアンケート」で毎年1回、部下が評価し、その結果を各職場にフィードバックすることで、改善を支援した。

その結果、上司の役割の理解が進み、上司の実践の状況も改善しつつある。また、社員一人ひとりが学ぶ意識が高まり、各種技能検定一級等の合格者が増加した。

#### (2) レクサス品質を支える高技能者の育成と変化対応力向上のための多能工育成

TQM強化前は、技能教育に関しては各部での作業訓練が中心であり、必要な知識などと一緒に体系だてて育成するしくみが充分ではなかった。

TQM強化開始後は、まず、MPS資格を昇格要件化して技能の向上と多能工化の推進を進めた。また年間教育を見える化して受講率も向上、各部の講師が教育を担当する事で教える能力も向上した。技能系の次課長を中心に技能系人財育成ワーキングをつくり目指す人財像を明確にし「高技能者」と「多能工」の各部で育成計画の立案をして推進している。

### (3) 設計～生技～製造まで精通したものづくりに強いマルチ人財の育成

TQM強化前は、全社共通の目指すべき技術員像はなく、それを議論する場もなかった。

TQM強化開始後は、技術員人財育成ワーキングを設立し、目指すべき技術員像とその育成策を検討した。「ものづくりに強いマルチ人財」を目指し、まずは生技、製造等の機能毎のプロ人財の育成、その後複数の機能の経験を持つマルチ人財の育成という順に進めることとし、そのために経験すべき業務の計画表を作成し、人数目標を決めた。

また、ものづくりに強い人財を育てるために各部で能力要件表を作成し、育成度の把握と個人の意識向上を図ると共に「製図～製作実習」「TPS研修」「からくり研修」「品質学習館」など、ものづくりの体験型研修を新設した。

## 4. 8. 4 効果

有形・無形の効果は、次のとおりである。

### (1) 有形の効果

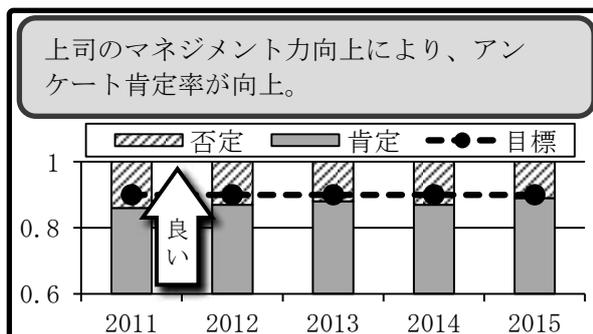


図4.8.4.1 マネジメントアンケート肯定率

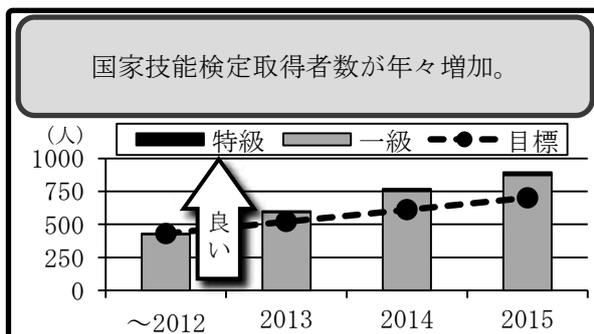


図4.8.4.2 国家技能検定取得者数

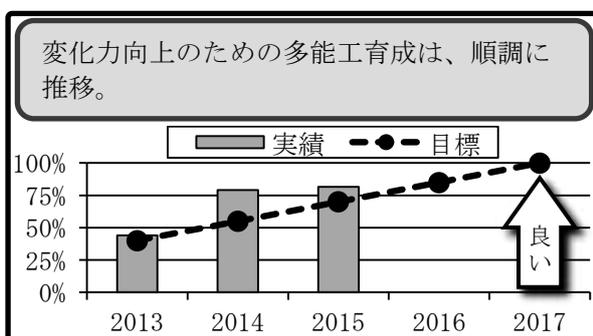


図4.8.4.3 3工程/人の習熟者の推移

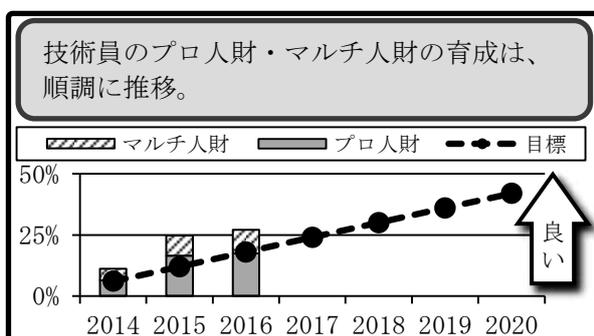


図4.8.4.4 プロ人財・マルチ人財の育成

## 4. 8. 5 今後の進め方

- (1) 将来の技能系の高年齢化進展への対応策づくり
- (2) 若年労働人口減少に備えた女性の活躍推進の支援策づくり

## 5. 総合効果

### 5.1 有形の効果

ビジョン2015実現に向けてビジョンの柱である「ヒトづくり」「社会との関わり」「モノづくり」においてTQM活動を推進した結果、それぞれの主要な取り組みの達成状況は以下のようになった。

#### (1) ヒトづくり

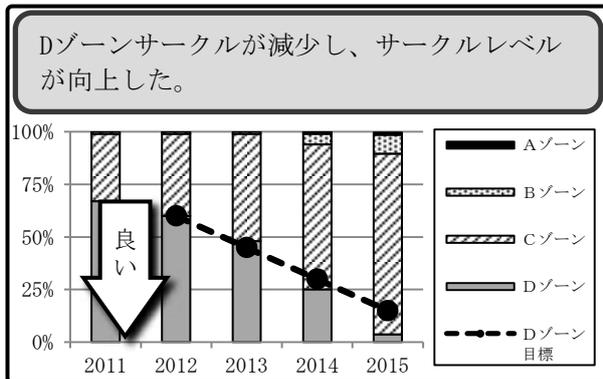


図5.1.1 Q Cサークルレベル推移

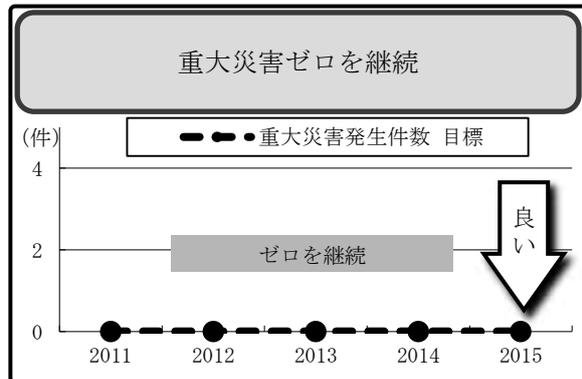


図5.1.2 重大災害発生件数

#### (2) 社会との関わり

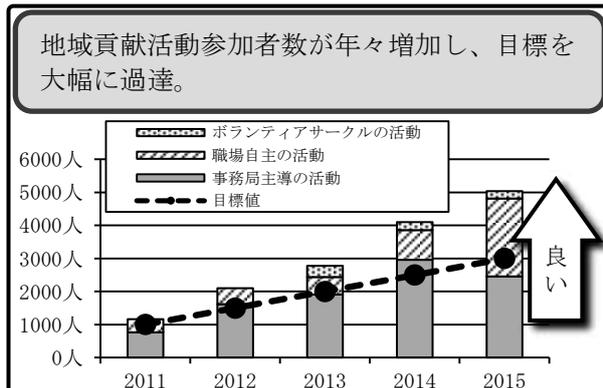


図5.1.3 地域貢献活動参加者数

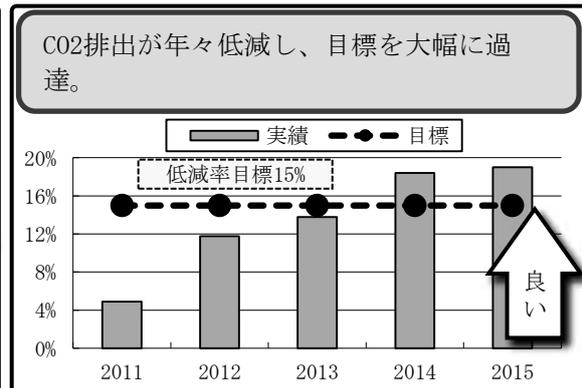


図5.1.4 CO2低減率 (2005年比)

#### (3) モノづくり

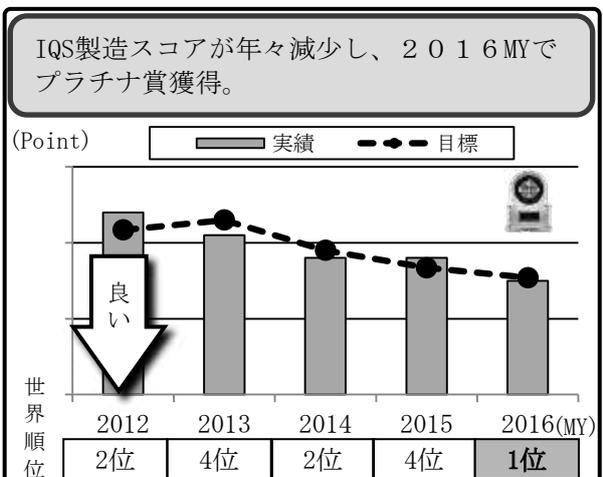


図5.1.5 米国IQS製造スコア推移・世界140工場中の順位

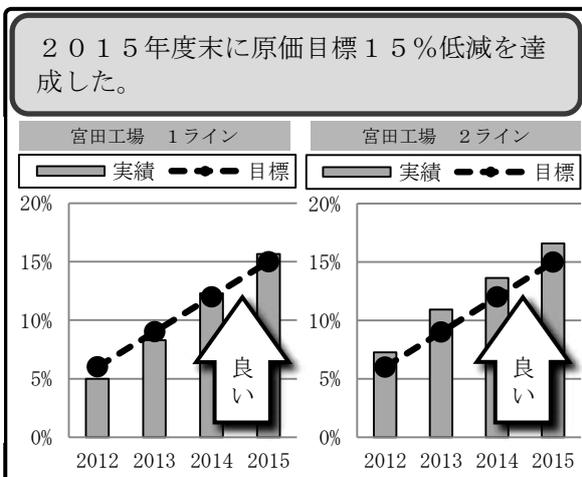


図5.1.6 勝ち残れる工程原価低減率

## 5. 2 無形の効果

- ①「ヒトづくり」では、上司の「部下の育成は自分の仕事」という意識や従業員一人ひとりの自ら勉強しようという意識が高まった。また、自らがビジョンについて考え、新しいことに挑戦しようとする技術員の増加につながった。
- ②「社会との関わり」では、従業員の地域貢献意識が高まり、また市及び地域関係者からはトヨタ九州の垣根が以前より低くなったという評価を得た。
- ③「モノづくり」では、商品力・品質・原価競争力向上の取り組みによってグループ内完成車両メーカーからレクサス工場としての評価を得たと共に、各製造部に当事者意識が芽生え各種活動が活性化した。

## 6. 将来計画

2015年に策定した10年後に目指す企業像であるビジョン2025実現に向けて、チーム九州一丸となってTQM推進により組織能力を高めていかなければならない。自動車業界および弊社を取り巻く環境は、過去10年の歴史を見ても明らかなように刻々と変化するため、常に環境変化を捉えながら柔軟に戦略を適合させていく必要がある。そこで弊社は「ヒトづくり」「社会との関わり」「モノづくり」の取組みの基本的枠組みは継続して押さえながら環境変化を的確に捉え、今後3～4年単位で第1、第2、第3ステップの中期経営計画を策定し、ビジョン実現に向けた活動を計画的に推進していく。

その中で、2016年4月、トヨタ自動車の新体制において、ビジネスユニットのひとつであるレクサスインターナショナルの一員と位置づけられるという新たな環境変化が生じた。今後、レクサスインターナショナルと一体となってトヨタ九州の将来像を検討していくことになり、これを受ける形でビジョンの枠組みの再定義を行っていく。現在は、トヨタグループの中で車両・ユニットの受託工場であるが、開発～製造までを担ったメーカーを目指して、ビジョンを再構築し、それに向けての経営戦略・方針を強化していく。

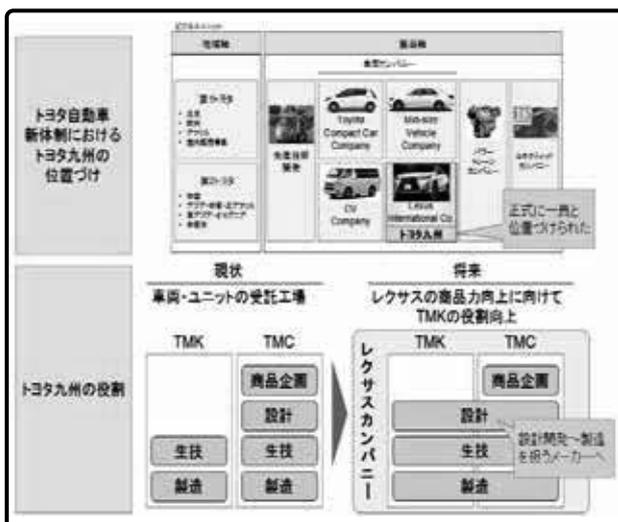


図6.1 トヨタ九州の位置づけと役割



図6.2 V25実現に向けたマスタープラン

一方、ビジョン実現に向けたTQM推進については、TQM活動レベル評価シートを作成し、TQMの活用力を定量的に視える化した。現在の弱点は、下記のとおりであり、今後強化していく。

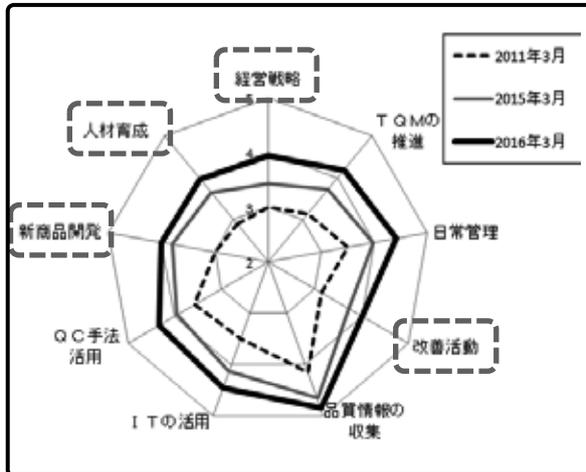


図6.3 TQM活動の評価結果

	TQM体系			今後の対応
	方針管理	日常管理	風土づくり	
①経営戦略	○			・各方針の関連性を明確にして相乗効果を出す活動 ・方針の達成度の向上 (会社～部～室・課方針までのつながり、組織編成等)
②改善活動	○	○	○	・未然防止活動の拡大 ・専任系の業務の目工程完結活動の推進
③新商品開発	○			・開発システムの有効性の定量的評価を行い、継続的改善を実施する活動
④人材育成			○	・教育の結果を評価する指標の明確化 ・方針管理教育の充実によるマネジメント能力向上 ・QCサークルレベルの向上とQC手法の拡大

図6.4 TQM活動の今後の取り組み