

日本品質奨励賞 受賞組織インタビュー

## 「TQM 奨励賞受賞、TQM 活動を通じて得た財産を これからも進化させていきます」

2019 年度日本品質奨励賞 TQM 奨励賞  
株式会社島田鉄工 専務取締役 島田 将徳氏

「企業は人なり」

経営の神様と称される松下幸之助氏の金言であるが、これを経営理念とし、愚直に人財育成への取り組みを実践し続けているのが、2019 年度に TQM 奨励賞を受賞した株式会社島田鉄工である。

社員数 90 名、建設機械や産業機械の板金溶接部品の受注生産を行っている組織だ。

2012 年、企業間コスト競争に激化により、企業体質の強化による競争力向上を目的として TQM 活動を導入、『エコステージ』(EMS) による 5S・安全・品質・納期・原価などの基盤強化も並行しながら、2016 年に TQM 強化宣言を行いその活動が、「2019 年度日本品質奨励賞 TQM 奨励賞」に実を

結んだ。また、これから、TQM をどのように活用し、企業の成長・発展に役立てようとしているのか、今回の受賞をトップとして牽引した同社の島田専務に聞いた。



### TQM 奨励賞受賞後の変化と小松共栄協同組合の存在

聞き手：まずは、改めて 2019 年度 TQM 奨励賞の受賞おめでとうございます。

島田：ありがとうございます。

聞き手：受賞後、約 1 年余りが経過していますが、何か社内・外での変化は感じられますでしょうか。

島田：正直なところ、あまり大きな変化はないです（笑）。

当社が所属している小松共栄協同組合としては、4年連続の受賞でしたので、弊社だけがクローズアップされるというよりも、グループ（組合）としての高い評価を受けていると思います。

聞き手：確かに4年連続受賞ですね。コマツさんには、「みどり会」という組織も存在しているのですよね？

島田：はい。その通りです。小松共栄協同組合は、規模の小さい企業が約18社（2020年12月現在）所属しています。現在はTQM奨励賞受賞企業が続いていることもあり、各社から組合経由で工場見学や交流会の開催を積極的に実施して、全体のレベルアップの取り組みを行ってきた点など、組織で活動していることをコマツ様に評価していただいています。コマツ様からの評価が高まったことは、共栄加盟各企業において、とても嬉しいことです。

聞き手：なるほど。1社ごとではなく、総合力で取引企業のニーズを満たしていく、ということですね。もう少し小松共栄協同組合の活動を紹介いただけますでしょうか。

島田：はい。様々な取り組みを行っていますが、特に組合内での「改善事例発表会」は長年に渡り継続しています。選ばれた企業が自社の取り組みを発表し、相互研鑽を図っていくわけです。この発表会の前回の特別講演として私がTQM奨励賞への取り組みをお話ししました。

聞き手：それは貴重な場ですね。継続されていることも力です。

島田：小松共栄協同組合として外部に発信していきたいですね。私は、組合内で「共栄ブランド価値」を高める取り組みを進めていくことの提案をしました。組合には50年近い歴史がありますが、その歴史で培ったブランドを我々自身が気付いていないのでは？という問題意識からでした。これには、事務局長の田村さんをはじめ、各企業も共感してくれました。

聞き手：それは、将来の生き残り、という点を見据えた提案のような気がします。

島田：はい。その通りです。もともと、組合各社は事業面で競合している部分もあります。しかし、これからの大変革の時代、一つの企業だけで生き残っていくことは難しい部分がありますが、総合力で戦っていけば道は拓けてくると信じています。

## TQM 活動に取り組んだ理由

聞き手：改めてお聞きしますが、TQM 活動に取り組んだ理由をお聞かせください。

島田：2012年に企業間のコスト競争が激化し、企業体質の強化による競争力の向上が急務と感じたからです。これを契機としてTQM導入を決意しました。『エコステージ』(EMS)活動も並行して実施し、5S・安全・品質・納期・原価を中心に活動を行いました。

聞き手：まず、会社としての基盤づくりという点も重視されたのですね。

島田：はい。その通りです。

しかし、これらの活動により一定の成果は得られたものの、事務局中心の活動であったことは否めず、改善活動も一部のメンバーの活動に止まっており、活動全体が停滞しつつあると感じていました。

聞き手：そこで2016年にTQM強化宣言を出されたと。

島田：企業としてのビジョンの明確化、全社員のベクトル合わせのための方針管理、品質向上のための標準化・日常管理の強化による企業体質の更なる向上のため、TQM強化宣言を出しました。



聞き手：TQMは「プロセス管理」という言葉があるように、プロセスを科学的に管理し、結果として売上や利益を創出しているという経営手法ですが、強化宣言の結果は現れたのでしょうか？

島田：結果として、自責納入不具合件数が約40%減り、売上額及び利益率も目標値を達成することができました。ただ、それよりも企業としてのビジョンの明確化、全社員のベクトル合わせのための方針管理、品質向上のための標準化・日常管理の強化、全員参加の改善活動などによる人財育成の効果が大きかったと思います。

## コロナ渦における経営

聞き手：2020年、世界的に新型コロナウイルスの感染拡大により、景気・企業業績共に大き

な悪影響を及ぼしています。

島田：2020年度上半期は本当に大変な状況でしたが、10月から一転して操業度が高水準になってきました。むしろ、今は残業対策、人員確保を課題としています。また、忙しくなってくるといろいろな部分で問題が出てきますので、早めに手を打ち未然防止に努めたいと思っています。

聞き手：今年上半期に受注量が激減した際には、経営者としてどのようなことを思い巡らせ、実行されてきたのでしょうか？

島田：大変苦慮しました。感染防止対策もしっかり講じつつも、やはり企業業績への影響も食い止めるべき努力もしていかなければならないわけですから。営業活動は継続的に実施していました。

聞き手：かなりご苦労されたものと推察します。

島田：そして、何よりも社員の精神面での心配をしました。今まで経験したことのない事態に直面し、メンタル面のケアができないかと。そこで、社員とのコミュニケーションを増やす機会を多く作るように努めました。毎日、どこかの部門の朝礼には必ず参加し、直接自分の言葉で気持ちを伝えました。また、こまめに社員への声掛けを行いました。そうしていくうちに、何か悩んでいるのではないか、体調が悪いのでは、というようなことがわかるようになった気がします。

聞き手：TQM活動への影響も出てしまったのでしょうか。

島田：はい。現在、QCサークルなどの改善活動は休止している部分もあります。しかし、委員会活動（機能別管理活動）は続けています。ただ、外注企業への要望や課題を共有して、一緒に問題解決を行う活動を始めました。外注企業の現場に入り込んで改善する取り組みです。

聞き手：他にも、どのような取り組みの工夫をされたのでしょうか。

島田：会議のやりかたも大幅に替えました。班長職以上が毎週集まる「生産会議」があるのですが、当初は資料の報告に終始していました。これを、毎回テーマを2、3あげて議論する形としました。最初は意見がなかなか出てこなかったのですが、事前に資料を渡してアイデアを考えてくる方式にするなど工夫をすることにより、トップだけでなく、現場第一線で

のベクトル合わせと意思決定が同時に行うことでできるようになり、スピード感が大幅に出てきたと感じています。

島田：委員会メンバーを「ドラフト会議」方式で決定している点も工夫した点です。

聞き手：プロ野球の「ドラフト会議」から来ているのですか？

島田：そうです。このやり方は2019年度から実施しています。課長職以上が各委員会の委員長を務めているのですが、ドラフト会議のようにメンバーを指名していくのです。これにより参画意識が向上したと感じています。今後も、トップばかりが発信するのではなく、多くのメンバーが意見を言える機会を増やしていきたいと思います。

## 審査で最も評価が高かったリーダーシップ

聞き手：TQM 奨励賞の審査では、貴社の TQM の特長が3点評価されていました。

第一は、トップが積極的にリーダーシップを発揮していること、第二は、全員参加型の改善活動の仕組み、第三は、“共育”として人材育成を積極的に行ってきたことでした。

島田：リーダーシップは、私は時代の変化により変わるものと考えています。

リーダーシップの段階として、1.0 はカリスマ的なリーダーシップ。2.0 がみんなの力を借りながら進めていく。3.0 は、これから自身で模索していきたいと思っています。

私の父が現在も当社の社長を務めています。会社創立当初は1.0 が強く求められていたと思います。しかし現在は、誰かが強力なリーダーシップで牽引するのではなく、個人個人がリーダーシップをもって会社を動かしていく時代に来ているように思います。

## 企業経営の根幹「人財育成」

聞き手：貴社は人財育成について、特筆すべき点があります。受審を通じて育成されてきた面はありますか？

島田：ありますね。特に課長クラスの変化です。

当社は課長が三人いるのですが、一番変わったと思うのが彼らです。三人共それぞれキャラクターが異なるためアプローチ方法は違うのですが、バランス感覚を持てるようになりました。決して、妥協しているのではなく、全体を見て物事を考えてくれるようになりました。人の気持ちや動作を起点に物事を考える。例えば、治具を「使いやすいかどうか」を第一に

考える。また、厳しいことを言った後には個別にフォローするなど、本当によくやってくれています。

聞き手：課長層以下の方はいかがでしょうか？

島田：班長も頑張ってくれています。将来のリーダー人材は育ってきている手応えは感じています。一方で課題を挙げるとすれば、モノづくりの固有技術面ではたいへん優秀でとても信頼している一方で、例えば考え方、知識など管理技術面はまだまだ成長の伸び白があると期待しています。定量的な分析や考察を増やし、科学的に実施することができるようになれば、目覚ましい成果が出ると信じています。



聞き手：貴社の大きな特長である人材育成のポイントは？

島田：数値化されていた方が、育成方針を決めやすいので、見える化にこだわっています。具体的には、今あるスキルマップをさらに充実させるべく、プロジェクトチームで検討しています。人材育成は、「教育」、「人事考課制度」、「報酬」の三位一体で進めていけば必ず効果が創出できるはずですので、整備に注力しているところです。

また、仕事の中で面白みを持ってもらうため島田鉄工としては新しい仕事も手掛け始めています。例えば、服飾店舗向けの什器（ハンガーラック）なども製作しています。お客様の要件ヒアリング、設計から製作、納入まで手掛けます。これまでと違った面白みや発見があり、携わった者も私自身も勉強になっています。

## TQM 活動のよさとは？

聞き手：TQM 活動のよさとはなんですか？

島田：問題の顕在化には極めて有益です。PDCAの「Do」の部分で、今まで見えていなかった部分が活動を通じて見つかることができます。

また、活動を全員で進めることに価値があります。個人でやると所詮個人なので、水平展開は難しく、組織の財産とはなり得ません。

聞き手：TQM でも重要な事項である水平展開での工夫はされていますか？

島田：はい。しています。一部門の問題が他部門にも共通することが意外と多いものです。ちょうど昨日あった話なのですが、社内の委員会活動が6つあり、多過ぎるのではないかと、という意見が出ました。

そこで、3つのグループで討議してもらったのですが、三者三葉でした。

各グループで出た意見をA案、B案、C案とします。単純に全員で多数決をとったらA案だったのですが、B案の説明を詳しく聴いてみると、A案ではなくB案になったのです。委員会が多い、という表面上の事象だけではなく、物事の本質やねらい、背景など総合的に踏まえて検討すると見え方は変わってくる、これもTQMのよさであり価値です。



聞き手：それで6つの委員会は継続、という結論になったのですね。

島田：はい。活動は継続すべき、という結論になりました。

委員会活動では、成果も出ているところも多く、例えば働き方改革に関する委員会がありますが、有給休暇管理、残業管理の面で、委員会メンバーが働きかけてくれたおかげで促進され、残業のばらつきが改善されたという好事例も出てきました。

## 将来に向けた計画。

聞き手：経営者として、この会社を将来どうしていきたいとお考えでしょうか？

島田：火星にいきたいです。

聞き手：火星??イーロン・マスク氏の火星移住計画が一時話題となり、オランダの民間企業で「マーズワン・プロジェクト」と名付けすでに活動を開始しているようですが…。

島田：目標を高く持つ、という例えとして、火星なんです。社内でも話しています。目標が高ければ高いほど、そこに近づけるスピードも速くなるはずですよ。自分が会社にいる間にはできなくても、いつか会社として実現したいと考えています。

聞き手：なるほど。そういう意味が込められているのですね。では、中期的にはいかがでしょうか。

島田：先ほども言いましたが「共栄ブランド向上」ですね。“俺が、俺が”ではなく、助け合いの精神で、まさに「共栄」の精神を忘れることなく。それをこのあとの世代にも継承していくのは務めだと思っています。私は、組合加盟企業で、人を蹴落として先にいこうとする人は見たことがないです。結果的には、これが「win-win」となり、「共栄」していくのだと考えています。

聞き手：今年大ヒットしたテレビドラマ・半沢直樹で出てくる名セリフ「施されたら、返し返せ」という意味ですね。

島田：はい。外注業者さんとの関係もこの考えが不可欠です。どの会社も業者なしでは絶対に成り立ちません。上からものをいうのではなく、対等な立場で win-win の関係を保っていきたいと思います。

聞き手：最後の質問です。率直にお聞きします。TQM 奨励賞にチャレンジしてよかったと思いますか？

島田：はい。もちろんです。本日お話しとおおり、課題はまだまだたくさんありますが、受審プロセスにおいて得られるものと TQM 活動実践による効果を実感しているところです。



聞き手：本日はありがとうございました。

(聞き手・まとめ：安随 正巳 (日本科学技術連盟 品質経営推進センター 部長)  
2020年12月取材)