

ビジネスパートナーとともに進める 「仕事の質改善」

大和リース株式会社 本社 生産・デポ推進部
業務推進グループ グループ長 福原 治 氏



「事業を通じて人を育て、企業を通じて社会を育てる」——。大和リース株式会社が掲げる経営戦略の「一丁目一番地」である。「共創・共生」を重んじる大和ハウスグループの一員として同社は創業以来、建物リースというビジネスモデルを起点に事業領域を広げてきた。自社従業員ばかりでなく、ビジネスパートナーである協力会社との協働を目指すさまざまな取り組みは「仕事の質改善」として花開き、2021年度の日本品質奨励賞品質革新賞に実を結んだ。本来であれば、このインタビューを受ける生産・デポ推進部長の岩田悟執行役員が、グループ長として実務に当たった福原治氏に代役を委ねたのも同社ならではの実践的な人財育成策といえるだろう。

1 従業員はもちろん、協力会社にも大きな励みに

—— 2021年度日本品質奨励賞品質革新賞の受賞、おめでとうございます。

福原氏（以下略） この度は、日本品質奨励賞品質革新賞という大変名誉のある賞を受賞することができたことを非常に嬉しく思います。

なにより「仕事の質改善」の主役であり、ビジネスパートナーとして、日々当社の事業にご協力いただいている協力会社様、厳しくご指導くださった先生方、品質革新賞の受賞に一丸となって協力してくれた社内の皆さんに感謝しています。

今回の受賞対象となった「生産・デポ推進部 デポ及び工場」は普段、お客様と顔を突き合わせて直接的にやり取りをする部門ではありません。ですから、そこで働いている人たちにとっては、自分たちの仕事が世の中のためにどう役立っているのかという価値を感じにくい部門でもあります。

その点、今回の受賞に際して、授賞式に北哲弥社長が登壇する場面を目の当たりにし、改めて賞の重みをずっしりと感じました。同時に、デポ・工場部門に携わる当社従業員はもちろん、協力会社の皆さまも誇り

や励みを感じられる機会になったのではないかと思います。

——デポ・工場について教えてください。また、福原氏が受賞に携わった経緯は。

デポは、環境に配慮した建物リユースシステムを支える物流拠点で、レンタル建物の部材を整備し、リユースするために管理・保管を行っています。工場は確かな品質と技術でモノづくりを行う生産拠点で、資材調達から加工・組み立てまでを一貫して行っています。

私自身、入社後「三重デポ」に配属され、その後「千葉長南デポ」や「滋賀水口デポ（関西工場）」などを経て本社勤務となりました。滋賀水口デポではリユース部材の管理業務に携わり、最後はデポ長を2年間務めました。本社に異動となるまでは、現場で協力会社の皆さんと一緒に「仕事の質改善」活動を実践していました。そういう経験から、今回の受賞に際しては主担当として資料作りや現場調整などに携わりました。

2 「仕事の質改善」の取り組みで得られた成果

——「仕事の質改善」とは、どういうものでしょうか。取り組みのきっかけなどをお聞かせください。

当社のデポ・工場部門は「協力会社体制」で運営しており、実際のモノづくりや整備といった業務は経営的に独立した協力会社様が担い、当社従業員は主に経営管理の役割を担っています。

そんな体制の中、当社の提供する商品・サービスの質を向上させていくには、当社従業員だけでなく、実際の作業を担う協力会社様を含めた強化・育成により、部門全体の底上げが必要でした。また、ある協力会社の経営者の方からは「自社内での人財育成や事業継承が難しい」という声も挙がっていました。

そういった背景から、2016年より協力会社様にスポットを当てた人財育成・改善活動である「仕事の質改善」活動を推進し、常に協力会社様が主役となるような仕組みづくりに取り組んできました。

当社グループの経営理念の柱である「事業を通じて

人を育てる」の実践でもあり、活動を通じて、協力会社の皆さまに「仕事を通じて自らの成長を感じていただくことができるのでは」という狙いもありました。

「仕事の質改善」は、当社が後方支援を行いながらも、協力会社様が主体となって展開する小集団改善活動ですが、活動を進めていく上で、ある外部企業様に大きなお力添えをいただきました。その外部企業様とのご縁は、同グループの環境経営に関する講演の中で語られた「なによりも人づくりが重要」という言葉に感銘を受けた、当社環境推進部の従業員の進言が始まりでした。すでに数多くの成果を上げておられるだけに、外部企業様には学ぶところが多く、当社のデポや工場を熱心にご指導いただきました。

——今回、品質革新賞に挑まれたきっかけは。

実は以前から品質革新賞の受審を検討していたのですが「まだまだ道半ば」という認識が強かったため、踏み切れずにいました。しかし、活動を始めて6年目となる2021年に全国の拠点を一巡すること、そして弊社にとって主要な拠点である三重デポの委託化を実現したことで受審に踏み切りました。

三重デポは中部・北陸地区を管轄する位置づけで、当社の中では取扱量で全国の約10%の規模を誇っています。しかし、地理的には、近隣の滋賀水口デポと約60kmしか離れておらず、以前から弊社にとって拠点戦略を考える上での経営課題でもありました。

三重デポを当社従業員不在で拠点運営できる体制構築を目指し「仕事の質改善」含め協力会社様の人財育成に取り組んできましたが、新型コロナウイルス感染症によるデジタル革新やオンラインコミュニケーションの急速な普及も相まって、2021年5月に委託化を実現しました。この三重デポの委託化は「仕事の質改善」の成果の一つと捉えています。

3 4種類のマニュアルを用意して価値観を共有

——受賞理由でも、三重デポの拠点運営を協力会社に委託できた点が高く評価されていますね。

今回の受審の柱である「仕事の質改善」の狙いは協力会社様の人財育成と改善活動を通じて品質や生産性の意識向上を図ることにあります。

最終的には、活動の成果を価値創造につなげ「お客様に信頼と満足のいただける商品・サービス」の提供で顧客満足度を高める。その実現には、協力会社様との共存共栄が不可欠です。当社が協力会社様に三重デポの拠点運営を委託できたのは、そういう意識づけがしっかりと根付いたことの証しであると思います。

「仕事の質改善」の取り組みは、協力会社様の人財育成と改善活動そのものですから、協力会社様だけで拠点運営できる体制を実現したことは、品質革新賞授賞に大きく寄与したものと考えています。

——貴社と協力会社の価値観はどのように共有されたのですか。

前段部分として、2014年にまず当社従業員を対象とする業務マニュアルを作成し、デポと工場に配布しました。同じ時期に、協力会社様に向けて「パートナー企業育成プログラム」を展開しました。当社だけでなく、ビジネスパートナーである協力会社の皆さまに、仕事を通じて自らの成長を感じていただきたいと考えたからです。

すでに述べたように、2016年からは外部企業様の協力を得て活動を本格化し「仕事の質改善」に役立つマニュアルを目的や階層に応じて4種類用意しました。率直に言って、物流や生産といった仕事を通じて当社がお届けするサービスは「無言」で、なかなか価値創造を感じにくい。だからこそ、そうした業務に携わる協力会社の皆さま一人一人が自分の仕事に誇りを持ち、仲間と価値観を共有できる職場環境を整えたかったのです。

——「仕事の質改善」活動を進めていく上で留意されたことは。

主役はあくまでも協力会社様である、とのスタンスを常に意識しました。例えば、ある話し合いを進める際には、われわれが調べたり、アイデアを出すのではなく、協力会社の皆さまが自発的に動ける仕組みづくりを心がけました。協力会社様のサークルには当社スタッフを一人ずつ付けるなど、サポート役に徹することに努めました。発表会などでは、他社の取り組み状況が分かります。そういう機会には、健全なライバル意識を醸し出す雰囲気づくりにも気を遣いました。

4 増えてきた、エンドユーザー目線の改善事例

——受審に向けた活動を進めていく中で、職場の雰囲気などはどのように変わりましたか。

これまで協力会社様は、長年にわたって蓄積された自社のやり方にプライドを持って仕事に取り組んでこられました。しかし、先生方のアドバイスや分析を経ることで、いったん立ち止まって、今までは当たり前だった自分たちのやり方が、最善であるかどうかを見直すことが定着してきたのではないかと感じています。これは活動の大きな手応えだと思います。

活動当初は作業の効率化やムダ取りなどから始めま

したが、活動を続けるうちに、高齢者や女性にやさしい作業方法への改善などといった、現場の働きやすさに直結するような改善事例が増えてきています。

さらに最近では、主として職場環境に狙いを定めた、自分たち本位の改善から品質改善や不具合に焦点を当てた、お客様やエンドユーザーを見据えた改善事例も徐々に増えていると思います。

——貴社は人財育成に注力されていますが、受賞に至る過程やその後どのようなアクションをなさいましたか。

今回の本審査は滋賀水口デポで受審しています。その際には協力会社の皆さまから審査員の先生方へ改善事例の報告などをしていただきました。このような形で審査に参画する、ということが意識を新たにする良い機会になったのではないかとみています。

初めのほうでお話したように、授賞式には北社長含め、10人が出席しましたが、メンバーは年功序列ではなく、次代を担う30代までの従業員を中心に構成しました。

また、昨年秋の『クオリティフォーラム2021』会場で行われた受賞報告講演会では私が大役を務めさせていただきました。その資料は社内のイントラネットで全従業員に共有されました。若手ばかりでなく、ベテラン層にも良い刺激になったのではないかと思います。

隣にいる生産・デポ推進部の宮城は私の部下ですが、こういう機会には滅多に出合えないので、人財育成の一環としてこの取材に同席させています。こういう場を今後も設けたいですね。



宮城さん(左) 福原グループ長(右)

5 協力会社と共に、次なる高みへ

——活動を通じた「気づき」や「学び」はありますか。

協力会社の皆さまが業務以外の取り組みに積極的に関われるようになったのは確かです。例えば、環境問題に直結する「エコ検定」は当社従業員の90%以上が取得していますが、協力会社も過半数の会社が取得されています。また、クリスマスの時期には、デポ・

工場近隣の児童養護施設にプレゼントや手品、日本の遊びなどさまざまなイベントを行うボランティア活動を行っています。この活動は、10年前にある1拠点から始まったのですが、協力会社様が中心となって取り組まれ、今では全国のデポ・工場に広がっています。

直接仕事に関わらないものの、世の中には必要であるという認識から自発的に行動されているのです。これこそが当社の経営方針である「事業を通じて人を育て、企業を通じて社会を育てる」そのものだと思います。

——今後の重点は。

よく言われることですが、今回の受賞はゴールではなく、次の高みを目指すためのスタートです。今回は先生方のご指導が実を結んだ形となりましたが、これからは外部の指導に頼るのではなく、協力会社様と当社が一体となって取り組んでいく姿勢が大切だと思います。

今回の「仕事の質改善」の活動を通して学んだ事が息を吸うように実践できるようになり、自然と改善活動が進んでいく。それぞれが学び、互いに高め合うことで、成長し続けられる人の集まりになっていかなければならないと思います。

最終的には、協力会社様それぞれがこの賞に挑戦できるような、そんな組織にしていきたいと考えています。

——今回の受賞を今後の事業運営にどのように生かしていこうとお考えですか。

今後も、当社と協力会社様が共に学び、共に成長することで、協力会社様にデポ・工場の拠点運営を担っていただき、当社従業員は、DX推進や新新材開発、人財育成など、価値向上業務にシフトしていきたいと考えています。

また、デポ・工場で働く全ての人が、自分たちの仕事の意義を理解し、ライフワークとして取り組めるような部門にしていきたいと思います。

将来的には国内ばかりでなく、海外での事業展開を見据えたスキームとして今回の経験を役立てたいと考えています。そのためにも、協力会社様との連携をより緊密にして共に歩みを進めていきたいと願っています。

(聞き手：ジャーナリスト 伊藤公一)

企業情報 大和リース株式会社

- 【代表者】 北 哲弥 (代表取締役社長)
- 【本社所在地】 大阪府大阪市中央区農人橋2丁目1番36号
- 【主な事業】 規格建築、流通建築リース、リーシングソリューション、環境緑化
- 【従業員数】 2,420名

