

TQMを理解し、経営課題の解決に挑む

日電精密工業株式会社
代表取締役社長 吉田 昌弘 氏



日本が戦後経済の立て直しに向かうさなかの1949年10月、岐阜県大垣市に通信装置用金型の加工を手掛ける日電精密工業所が産声を上げた。日電精密工業株式会社の前身である。半導体部品のプレス加工やIC用リードフレームのパンチング加工などで着実に技術力を蓄え、電気・電子関連の産業を下支えしてきた。同社は経営品質のさらなる向上を求めて2016年にTQM導入を決定。「一步前進」を社是とする堅実な姿勢は「経営課題をTQMで解決しようとするトップの強い意志」などにより、2021年度の日本品質奨励賞TQM奨励賞として実を結んだ。この受賞を「最終目標に向けた通過点」と捉える社長の吉田昌弘氏に受賞をめぐる思いや今後の課題などを聞いた。

1 恥ずかしい思いをしたディスカッションで発奮

—— 2021年度日本品質奨励賞TQM奨励賞の受賞、おめでとうございます。お喜びの声をお聞かせください。

吉田氏（以下略） 受賞を決めてから、まさに全社一丸となって取り組み、先生方には熱心にご指導いただきました。その結果として、受賞に漕ぎ着けたのですから感無量です。審査に向けた準備をする過程で社内のシステムを抜本的に見直すことができたし、受賞したことで世間から一定の認知をいただくこともできました。

ただ、この賞を受賞した多くの経営者の方々がおっしゃるように、受賞は決してゴールではないと思います。むしろ、この賞に挑むことで新たな課題が浮き彫りになった面もあります。ですから「あるべき経営の姿」を整える道のりのスタート地点に立ったというのが率直な感想ですね。

—— 社内外からはどのような反響がありましたか。

社内では、ある社員が受賞を知らせる記事の載った新聞を切り抜いて貼り出すなど、いち早くリアクションしてくれました。素直に嬉しかったのだと思います。

実はこの賞にチャレンジすることを決め、動き始めたころは正直に申し上げて「TQMって何？」と受け止める社員が少なくありませんでした。

しかし、TQM推進にあたる品質保証室スタッフの根気よい活動や、先生方の熱心なご指導のおかげで「活動すればなんらかの実績につながる」ことが関心の薄い社員にも分かってきたと思います。そういうことの積み重ねで、社員の意識が変わってきたように感じます。

対外的には反応がはっきりと分かれました。当社事業の主力である電気関係は、同じ製造業であっても、自動車産業とは受け止め方が違うと感じました。

例えば、TQMとかデミング賞と言ってもピンとこない会社もあるのです。つまり、その方面に詳しい方には評価していただけるのですが、知らない方にはまったく通じませんでした。

—— どのような経緯で受審を決めたのですか。

ある会で豊田自動織機のOBの方にお目にかかる機会がありました。そのとき「製造業ならデミング賞に挑むべきだ」と言われたのが始まりです。それを機に他社のデミング賞の受賞式に参加したり、中部品質管理協会のセミナーに足を運んだりしました。

たまたま、ある集まりで飯塚悦功先生の話を書くチャンスがあり、その後のグループディスカッションにも参加させてもらいました。しかし、私以外はトヨタグループの人ばかりなので話が噛み合いません。まず、そのことに愕然としました。

日本語を使っているのに、少し深い話になると言葉が通じないのです。この時の非常に恥ずかしい思いが動機の一つになっているのは確かです。

2 40年前導入していた品質改善活動に再度挑む

—— 社長とTQMとの出会いはいつ、どのような形で。

初めはTQMが何なのか分からなかったし、デミング賞との関係もよく飲み込めない状態でした。直接的

なきっかけはTPS(トヨタ生産方式)を学ぶために参加した外部団体のセミナーでアドバイザーの話を聞いたことです。

私が社長になる前に常務を務めていた関連会社、日精電子(熊本県益城町)に赴任していた時期でした。場所柄、トヨタ自動車九州やアイシン九州といった錚々たる会社の方も参加する集まりです。そこで、5Sをはじめとする基礎の基礎に触れました。

—そうした経験を重ねた末にTQMの導入を決めたのが2016年。奇しくも社長就任の年ですね。

巡り合わせでしょうね。やはり、TQMを根本的に学んだり、他社の事例に触れたりしたことが大いに刺激になりました。そこで、これまでに勉強したことや石川馨先生の本に書かれていることを踏まえて、自分なりに経営の質改善を試みました。いわば、我流の取り組みです。

しかし、考えていたほどの手応えがないばかりか、まったく成果を出すことができません。社内的にも空回りの状態です。考えてみれば当たり前なのですが、何事も我流には限界があります。TQMはそんなに甘いものではないからです。

そこで、きちんと先生について、指導を受けることにしました。やる以上は、その成果を世の中に示したい。そういう考えを社内にも伝えました。

— TQMに臨む社内の足並みは必ずしも揃っていなかった、と先ほどおっしゃっていましたが。

最近の若い社員は知らないでしょうが、実は40年ほど前、当社でもQCサークル活動をしていた時期があるのです。当時の製造業は多かれ少なかれ取り入れていたと思います。外部の発表会にも参加していました。

しかし、その後、品質に関わる経営の重点をTPM活動に移したり、生産革新活動に移したりする中で、QCサークル活動の勢いは次第に弱まり、やがて消えていきました。

今回の賞に挑むにあたって、それを復活させました。40年前は昼休みや残業時間を充てていた活動も現在は当然のことながら就業時間内に行っています。ともあれ、QCサークル活動の全社展開、QC検定への挑戦、TQM指導会の活用、TQM診断の受診など、TQM活動を着実に進めてきました。

3 「匠の技」を伝えるための金型道場を教育の場に

—受賞理由の一つとして「金型道場を活用した基本技能の教育や技能伝承」が評価されています。この取り組みの狙いと成果は。

端的に言えば、基本技能のレベルアップやベテラン社員の技能を伝えるのが狙いです。当社は祖父が創業した通信装置用金型を手がける日電精密工業所以来、金型をコア技術の一つとしてきたからです。

現在もプレス用精密金型や金型部品の製造は事業の重要な柱です。それを伝承するために組立部署のエキスパートが金型の構造的な話をしたり、やすりがけなどの実技を手ほどきしたりしています。

道場は新入社員向けの入門・初級編と、製造現場スタッフ向けの中級編とで構成しています。といっても、綿密なカリキュラムを組んで、あれもこれも詰め込むのではなく、当社の創業の精神と製造業としての基本を学ぶ意味合いが強いと思います。日電精密工業という看板を背負う社員として恥ずかしくないような基礎を学んでくれることを願っています。

—製造業ならではの人材育成の一環と言えますね。

そうですね。特に入門・初級編は製造部門だけでなく、営業部門や管理部門のスタッフも一通り学びます。柔軟な体制なので、指導は数日から数週間かけて行います。道場の教育的な効果は理論や実践を通して金型の神髄に触れることができるばかりでなく、複数箇所分散している工場の人たちが一堂に会することで互いに研鑽し合う機会を得られる点にあると思います。この効果は予想以上に大きいですね。

—道場の成果をどのように評価していますか。

教える人は非常に優れた技能の持ち主なので、短い言葉であっても話には説得力があるし、モノの出来栄も違います。教えられる側も立方体の素材をやすりでなんらかの形に変えていく技を身に付けていきます。つまり、直に学ぶことの大切さを再認識することができる。この点が非常に大きいと思います。

繰り返しになりますが、当社のコア技術は創業以来、金型です。ですから、金型の品質やそれを生み出す「匠の技」は備わっていなければなりません。

にもかかわらず、ある時、その大切な部分が必ずしも伝承されていないのではないかと感じることもありました。そこで、基礎からやり直そうと思って開いた経緯があります。結果として、現状には非常に満足しています。

4 日電精密工業の問題はTQMで解決できると確信

—受賞理由には「経営課題をTQMで解決しようとするトップの強い意志」も挙げられていますが、ご自身はどう思われますか。

そのようにご評価いただくのは光栄ですが、少しくすぐったい感じもします。ともあれ、受賞は私個人の力ではなく全社的な力によるものだと思っています。TQMセミナーに参加した役員が異口同音に言っていたのは、当社の抱える問題点のほとんどはTQMで解決できるということでした。つまり、真剣に取り組めば、答えは自ずと導かれると確信したのです。

振り返ってみると、当社には管理的な手法がうまく根付いていなかった面があります。業界内外のさまざまな団体や組織が提案する手法もいろいろ試してみましたが、抜本的な解決には至りませんでした。

ところが、TQMは違う。着実に成果を出してくれるのです。例えば、出荷の不良件数や不良金額、不良率などが目に見えて改善されています。

—まさに、のめり込むように実践されているTQM活動でもたらされた成果をどのように評価しますか。

改善例で挙げた不良件数や不良率の低下ばかりでなく売り上げや利益の増加という、経営に直結する数字も顕著な改善を示しています。

背景には、品質保証体制の構築・充実の実現、徹底した未然防止活動、事業拡大ロードマップを活用した全社的な拡販活動の展開などがあります。こうしたことも、TQMに取り組む意義の一つだと思います。

5 数年後をめどにデミング賞の獲得を目指す

—2018年に受賞に向けたキックオフをしてから3年間で受賞したことになりますが、この間どのように受賞のための気持ちを保ってきましたか。

今回の受賞は、指導を仰いだ先生方のご意見やアドバイスを真摯に耳を傾けて選定基準を満たしたことに由来するものです。受賞に向けた活動を進める中で社員にはPDCAを回す意識が自然に根付いていたことが良い方向に働いたと思っています。TQMは複数の部門にまたがるため、各部門間のコミュニケーションがうまく図れたこともよかったと思います。

実は役員級のTQMセミナーに参加していた時、セミナー後の懇親会でトヨタ自動車九州の方と話す機会がありました。ちょうどデミング賞を受賞された後だったので、受賞の前後で変化があるか尋ねたところ

「できていると思っていたことがまったくできていなかったことに気づかされた。受賞の前後はそれほど違う」という答えが返ってきました。

トヨタ自動車九州さんでさえそうなのだから、これは相当のレベルの話だと大いに刺激を受けました。考えてみると、その時の思いがどこかに息づいていて、緊張感を保てたのかもしれない。

—ということは当然、次の目標はデミング賞に定めておられるということですね。

すでにお話したように、今回の受賞を決めたのは「製造業ならデミング賞に挑むべきだ」という言葉に刺激されたことですから、当然、視野に入れていきます。構想では数年後の獲得を目指しています。

この点については、品質保証室でも中長期の経営計画に織り込む形でアナウンスしていますから、社員レベルでもそれ相応の気持ちの準備をしているはずです。

—日本品質奨励賞TQM奨励賞の獲得を目指している企業へのメッセージや助言があればお聞かせください。

おこがましいことは言えませので、あくまでも私の場合はということで申し上げるなら、TQMの本質を理解し、納得した上で、その効果を確認することだと思います。そのためには石川先生や飯塚先生、久米均先生といった方々の本を腑に落ちるまで読むこと。この一点に尽きるとしています。

—今後の経営上の重点をお聞かせください。

今回の受賞は、デミング賞を獲得するための長い道のりの重要な通過点の一つという意味合いがあります。ですから、今後はTQM活動をさらに加速・進化させ、経営管理力を強化することで安定した高収益を挙げられる企業を目指して引き続き挑戦を続けていきたいですね。

—貴社の社是である「一步前進」は、次なる目標であるデミング賞受賞に向けた心意気の表れであるようにも思います。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 日電精密工業株式会社

【代表者】 吉田 昌弘 (代表取締役社長)
 【本社所在地】 岐阜県大垣市三塚町336-1
 【主な事業】 リードフレーム、精密プレス部品、電気部品用成形品の製造
 【従業員数】 355名

