

企業風土改革への取り組み

豊田合成株式会社 取締役社長 宮崎 直樹氏

私は1980年に京都大学の法学

部を卒業後、合併前のトヨタ自動車工業に入社し、2014年までトヨタ自動車に在籍していました。法務や渉外の仕事にも携わりましたが、キャリアとしては人事の仕事に長く関わってきました。特に2003年からは人事の役職に就いておりましたので、今日はそのあたりを中心に、また、私が豊田合成に移ってから特に力を入れている「風土改革への取り組み」についてお話しいたします。

豊田合成の紹介

創業家が「トヨタ家」ということで、社名は「トヨタ」合成と読みます。トヨタ自動車のゴム研究所を母体に、1949（昭和24）年に名古屋ゴム株式会社として発足しました。時代の変化と共に、扱うものがゴムだけではなくなってきたことから、1973（昭和48）年に創業家の名前をもらい、社名を豊田合成株式会社に変え、今

に至ります。

会社は愛知県の清須・稲沢にあります。従業員は連結で約4万人、売上は約8千億円です。グループ会社は、日本を含めて18カ国・地域66社。自動車メーカーさんの進出にあわせて拠点を作っていますので、世界中に生産拠点、販売拠点、統括拠点を持っています。

事業領域について

事業内容としては、ゴム・樹脂を中心とする自動車部品とLEDを開発・生産しており、大きく分けて5つあります。①ウエザストリップ製品。ゴムの窓枠やドア枠です。②機能部品。エンジン周りの燃料系のホースや冷却するためのホースなどを生産しています。③内外装部品。フロントグリル、コンソールボックス、あるいはインパネなどの樹脂関係をつくっています。④セーフティシステム製品。ハンドルやエアバッ

グです。⑤オプトエレクトロニクス製品。照明やパソコンを明るくするためのLEDを開発しています。

私たちの「目指す姿」

今年の5月、2025年に向けて立てた事業計画では「安心」「安全」「快適」をキーワードにしました。売上は、1兆円以上を目指します。まずはモジュール・システム化によって製品の付加価値を上げていく考えです。そしてイノベーションに挑戦ということで、「e-Rubber」の開発・事業化などを推進し、市場を開拓することも目標としています。e-Rubberとは電気力で機能するゴムのことで、アクチュエータやセンサーとして使えます。直近でPRしているのは医療分野での活用です。これを皮切りに他分野でもe-Rubberを活用させていきたいと思っています。

U回労働リーダーシップコース
2018.10.11~10.27 京都・関西セミナーハウス



コミュニケーションの場づくり

ここからが本題です。私は、2014年4月にトヨタ自動車から豊田合成に移ったのですが、最初の1年間は副社長でしたから「郷に入れば郷に従え」ということで、まずは「会社に馴染む」ことに専念しました。組合役員はもちろん、全部長、女性の中堅社員60人ほど、あるいは職場のチームリーダー、係長、現場の課長などと食事をしながら懇談し、少しずついろいろなことを聞き出したのです。そんなことを重ねているうちに、トップダウンの傾向が強い会社であることがわかってきました。トップダウン自体は悪いことではありません。ただ、それが「いつも」になってしまうと、社員は「指示待ち」になってしまう。大きな決断はトップの

役割ですが、それ以外の部分ではポトムアップがあつて良いし、そうしない人材が育たないと思いました。

経営に関する社長としての思い

① 何よりも「持続的成長」をめざす

では、社長になって何を考えたか。今日のテーマ「経営と人間」にも関わってくるのだと思いますが、人は誰でも会社の「持続的な成長を図りたい」と思うものです。私自身も同様です。

② 経営は生き物

企業は、その時のマネジメントが良ければ連続と続いていきます。ただ、社長になる際に、白紙でバトンが渡されることはありません。どこかの会社にも正の遺産と負の遺産があります。事業の種は、蒔いてから芽が出るまでに5年や10年はかかりまから、自分の代に正の遺産をしっかりと伸ばし、負の遺産を整理し、そのうえで新しい商売の種を蒔いていくことが大事だと思つた次第です。

③ 経営とは優先順位付け

リーダーの役割は方向を示すことです。人やモノ、お金などのリソースには限りがありますから、優先順位を付けなくてはなりません。これから伸ばすべき分野とそうでない分野を見極め、伸ばすべき分野には

しっかりとリソースを投入していくのが経営者の役割だと考えています。

④ 「企業は社長以上の器にならない」

世間でよく言われることですが「企業≒社長」ということです。「組合≒委員長・書記長」なのです。社長の考え、理念、方針によって企業は変わります。そういう意味では、私も日々勉強です。

⑤ 従業員及び家族の人生、生活を

守り抜く覚悟

従業員は4万人ですが、そのご家族を含めると10万人、20万人になります。従業員の後ろには、ご家族がいらつしやるわけです。したがって、社長は、なんと少しでも全従業員及びご家族の人生、生活を守らなければならぬという覚悟を持たなくてはなりません。

⑥ 3つの基本：誠実、活力・一体感、

戦略

「この会社をどんな会社にしたいのか」ということに対して、私は従業員に次の3つのことを伝えています。

1つ目は「誠実」。法律やルールをしっかりと守る真面目な会社であろうということ。私どもが自動車のサプライヤーである以上、お客様に対しては品質やコスト、納期などに對して誠実であろうという意味もあ

ります。

2つ目は「活力・一体感」。会社と従業員は同心円上にあつて、皆が真ん中に向かつていくような会社になりたいというのが私の考えです。

3つ目は「戦略」。目の前の仕事に真摯に取り組みと同時に、戦略性の高い会社になりたいと思っています。私は6年にわたり渉外の仕事をしていましたから、官庁、政治家、大学の先生方など、誰がキーパーソンで、どこが一番先見性があるのかなどは、わかつているつもりです。さまざまな人脈を活用し、知恵をお借りしながら先手を打つ努力をしています。

企業風土改革に向けて

社風が良く、業績も良い。そんな会社を目指すため、次のような言葉をキーワードにしました。

「志が高い」。これは、自分や家族のことを大切にすると同時に、地域社会や国のことまで考えられる志の高い会社になりたいということです。「誠実」「思いやり」「人をリスペクトする気持ち」は言葉の通りです。「当事者意識」。これがないと、三遊間のゴロをセカンドが拾いに行くようなプレーはできません。「活力」はポトムアップのことです。下からどんどん意見が出るような会社が理想です。そ

して「ダイバーシティ」。多様性を大切にするのは企業として当然のことです。更には「人を育てる文化」があるということ。社員一人ひとりが「成長しよう」という気概のある会社にしたい。「風通しが良い・明るい」、「チームワーク」、「一体感」については説明するまでもありません。最後に「PDCA」。やはり、いかなる仕事においても計画、実行、評価、改善のサイクルは大切です。

主な取り組み

社長に就任してから、毎年、経営キーワードを策定しています。2015年度は「双方向コミュニケーション」、2016年度は「足腰の強化」、2017年度は「先読み・積極果断」としました。2018年度は「総力結集」です。これには、社内も国内外の子会社も、仕入先様も、場合によればお客様も、皆で力を合わせこの戦国時代を乗り越えて行こうという意味が込められています。

① 戦力を整える

では、経営キーワードを具現化するための主な取り組みについてご説明します。まず「戦力を整える」。仕事を増やすということは、戦線を拡大することですから、拡大するならば人の面でも、質の面でも、量の面でも

もそれなりのリソースを投入する必要が有ります。今は人を採りにくい時代ですが、頑張つて人を採ろうという方向で話を進めています。

また「人材育成の加速化」をふまえて、2017年1月に「TG人材育成センター」を設置しました。世界50カ所以上にある海外幹部人材を中心に、育成を強化したい考えです。また、技能系人材の育成も急ぐ必要が有ります。日本に製造業を残すためには技能員の能力を高めるほかありません。

②働き方改革

「誠実な会社」としてコンプライアンスを徹底する必要があります。残業時間の削減を考える前に、仕事そのものを見直し、ムダを徹底的になくさなくてはなりません。弊社も私が来たばかりのころは、長時間の会議に、役員を含めてかなりの人数が出席していました。私は、まずこれを見直し、出席人数、会議にかかる時間、会議を持つ頻度、すべて減らした次第です。

今から50年ほど前になります、豊田英二さんという方が管理職全員に対し「時は命」と話されたことが有ります。「管理職は部下たちの命を預かっている。時間というのには人生そのものなのだから、部下の命に相

当する時間を一時的りとも無駄に使わせてはいけない」という話でした。それをふまえ、弊社では今「上司は部下の時間を一秒たりとも無駄にしない」という思いで仕事をしてもらっています。

③風土改革

「労使が率直に話し合える場づくり」トヨタグループでは「労使相互信頼・相互責任」という言い方をしています。これは「お互いがお互いの立場を認めつつ、立場は違っても目標は同じなのだから、それぞれ率直に意見を交わし、同じ目標に向かっていこう」という考え方を指します。同じ目標とは「会社の発展と従業員の生活・労働条件の向上」です。

かつての豊田合成では、労使協議会やいわゆる春闘などで激しい議論を交わした後、上司が組合役員である職場の部下に対して「なんであんなことを言ったんだ」と叱責するような風潮がありました。「労使」の関係ではなく、「自分の部下」と思っている人が多かったのです。そこで、そうした誤った考え方をあらためるような教育をしました。その結果、今では全トヨタ労連傘下の中で、当社は一番良い労使関係が築けていると私は思っています。

・「活力・一体感」

働く人が元気で、会社と一体感を持つことはとても大切なことです。基本的には、仕事を通じて信頼関係が生まれ、一体感につながるのがよいと思います。仕事以外の場所でも、一体感につながる機会があると良いと思います。社員とその家族、職場の仲間、協力会社も一緒に時間を共有して楽しめる機会を作っています。具体的には、職場ぐるみで、会社の競技としてのクラブ（バレーボール、ハンドボール、バスケットボール）を応援し、一致団結する機会にしています。また、今年で4回目となる駅伝大会もあります。現在、社内から85チーム、社外から25チームくらいが参加します。1位から3位までは実は仕入先様のチーム（笑）。社内だけでなく社外も含めて一体感を作ることが、良い風土をつくるのだと思います。

④役員宣言5カ条

風土改革を謳うポスターには、執行役員以上25人の顔写真を掲載し、社内でのいたるところに貼っています。また、「役員宣言5カ条」を作り、それもポスターに掲載しています。

【役員宣言5カ条】

- 1 私は、笑顔で挨拶します
- 2 私は、メンバーの話を最後まで聞きます

3 私は、メンバーからの良い情報には「ご苦労さま」悪い情報には「ありがとう」と言います

4 私は、メンバーの挑戦を後押し、責任を持ちます

5 私は、自分のことをもつともっと、知ってもらいます

この5カ条は、ふだん役員ができていないことを宣言した内容になっています。ポスターを貼るようになって3年が経った今、役員、部長くらゐまではこの5カ条が守れるようになってきました。

職場の声を生かした活動

①創立70周年に向けて

来年、弊社は70周年を迎えます。

※創立70周年(2019年6月15日)を迎えるにあたり
職場の声を生かし、記念事業を展開

あるエピソード

私の師匠にあたる方は何人かいるのですが、中でも、玉井研造さんは、私が新入社員時に人事部長をされており、大事なことを学ばせていただきました。新入社員が入社半年くらいで発表する「職場のテーマ」みたいなものがあるのですが、「君は、何のためにその仕事をしているのか？」という問いに対し、私は直属の課長にアドバイスされた通り、「組合対策のためにやっています」と答えたのです。すると、玉井さんに「それは違うだろう。従業員、組合員の人のためにやっているんだろう？」と言われました。そして「一人ひとりがきちんと働けるようにするのが君の仕事だ」とおっしゃったんですね。さらには「トヨタ自動車の自動車を買ってくださる方が第一のお客様だが、人事部にとってのお客様は従業員であり、組合員である」と。「だから、君は常に働いている人の中に入って、どういうことで皆が喜んだり、悲しんだり、困ったりするのかを、しっ

かり把握しなさい。それを自分たちの人事施策に活かして行くのが君の仕事だ」と言われました。まだ入社6ヶ月くらいのときです。「ああ、良いことをおっしゃるなあ」と思いました。

また、その当時、人事や経理あるいは調達や総務といった管理部門でキャリアを築いてこられた木下光男さんは「管理部門の人間は、あまり偉そうにしてはいけない」と話されていました。「君たちは出しゃばってはいけない。ただ、管理部門がしっかりしていないと会社はダメになるから、とにかく管理部門は謙虚に自分たちの使命を果たすように」とご指導いただきました。同時に「会社は組合の鏡である。組合も会社の鏡である」とも話されていました。お互い、表裏一体なのだから尊重しあって、高めあっていかなければダメだと。若い時に、そんなことを指導してくださる師匠がいて、私は良い経験ができたと思っています。

全社員を巻き込んで70周年を迎えた
と思います、制服・ユニフォームの見直しをすることにしました。日本一格
好しいユニフォームを作ろうという
思いで、女性社員・シニア社員など
にも積極的に参加いただき、約20人
から成る制服委員会を設置。ようや
くどんな制服にするかが決まり、今、

採寸しているところです。また、稲
沢駅の前にある土地（1万5千平米）
を当社で購入しました。ここに3千
席規模の体育館を建て、バレーボー
ル、ハンドボール、バスケットボー
ルの公式試合ができるようにします。
これは2020年に完成する予定です。

②「もったいない」解消の取り組み

環境月間になっている6月には、「もったいない」をキーワードに、全社をあげて水、電気、時間など、あらゆる面におけるムダを徹底的に省く取り組みをスタートしました。

組合役員の皆さんへ

最後に、「組合役員の皆さんへ」ということで、お話しいたします。

1つ目は、やはり「組合活動の原点は職場にある」ということ。会社と組合は、職場で何が起こっているかを知る上で競争関係にあると言っても過言ではありません。ですからぜひ、組合の執行委員の皆さんには、現場に入り、現場の声を吸い上げ、お互いが対等に本音を言い合える関係を築いていただきたいと思っています。

2つ目は、労使間には「カウンターパート（対等な立場の相手）機能」があるとは言うものの、本当にそうなっているでしょうか。会社に押され気味の組合にはなっていませんか？会社と組合では立場が違いますが、「会社の発展＝社員の生活の安定・向上」という意味で、最終目的は同じなのです。組合には、現場の思いをどんどん声に出していただきたいと思っています。

3つ目は、海外における人材の育

成と海外の組合の育成です。労働慣行は、国や地域で異なりますから、これは簡単なことではありません。しかし、海外であっても、組合の質を高めていく必要があると思います。健全な労使関係づくりなども、組合ルートでもやっていたくほうが、良いのではないのでしょうか。

4つ目は、これからの日本に製造業を残すためにも、2次、3次で仕事をしていた人たちのことを考える必要があるということです。人が集まらない、後継者がいないという現状の中で、外国籍の労働者、年配の方々、パートの方々などに頑張っているだけであります。政府は労働法制の規制緩和を進めておりますが、この部分については、もっと皆で真剣に考えていく必要があると思います。

「明日は味方」

最後に、「明日は味方」という言葉を皆さんに贈ります。これは小説家の山本一力さんの言葉で、苦勞を嫌なものだと思わず前向きに受け止め、日々頑張っていけば、必ず良い明日が来るという意味です。私も「明日は味方」と思って頑張っていますので、皆さんも、ぜひ、そうしてください。道はもつともつと拓けるはずですよ！