

パネル討論会① Q & A

【モデレーター】

かのう のりあき
狩野 紀昭

東京理科大学名誉教授

【メンバー】

ほそたに かつや
細谷 克也

品質管理総合研究所 代表取締役所長

しょう ちょうそん
鍾 朝嵩

財団法人先鋒品質管理学術研究基金会 (PQCRA) 名誉董事長

やまおか たけお
山岡 建夫

JUKI 株式会社 最高顧問

David Hutchins

Chairman and Senior consultant, David Hutchins Innovation Limited

Janak K. Mehta

Chairman, International Academy for Quality

狩野 皆さん、こんにちは。今、6人のスピーカーからお話をいろいろ承りましたが、質問時間なく進めてまいりました。皆さん、いろいろご質問があるのではないかと思いますのでパネル討論会を実施したいと思います。ここでは、皆さんからいろいろとパネルの方に対するご質問をいただいて、それにご回答いただくということをお願いしたいと思います。それでは、今までのご発表に関して、ご質問がございましたら、どうぞお寄せいただきたいと思います。手を挙げていただければと思いますが、いかがでしょうか。

どうも、ありがとうございます。お一人いらっしゃいますが他はいかがでしょうか。一度に2~3人のご質問をいただいたうえで、ご回答をいただ

いたほうがよいかと思いますので、他にもご質問がありましたら手を挙げてください。

上月 上月と申します。山岡さんにお聞きしたいのですが、2つほど教えていただきたいと思います。JUKIさんが石川先生の指導をいただいた切っ掛けについてです。その当時は必ずしもJUKIさんが伸び悩んでいるとか、業績が悪いという話はなかったように思いますが、どういう切っ掛けで石川先生の指導を受けるようになったかということ。もう一つは、労使共同宣言というのがありますが、私は初めて聞きました。私が以前いたところでは、むしろそういうことよりも会社全体が品質管理を勉強することによって、組合も品質管理的な活動は考え方で進めたということ、あまり労使の間のキーワードという話はなかったので、かなりユニークな話だと思います。なぜ労使共同宣言が必要になったかということについて、お聞かせいただければありがたいと思います。

狩野 ありがとうございます。では、山岡さんにお伺いし、その間に別の質問を受け付けますので。もうお一人、どうぞ。

伊藤 インドの方と台湾の方にお聞きしたいのですが、日本ではサークルが現場だけではなく、今はスタッフ、例えば開発部門や営業でもやられています、それぞれの国ではどうでしょうかということをお聞きしたいです。

狩野 ありがとうございます。それでは台湾の鍾さんとインドのJanakさんに、その点をお答えいただきたいと思います。最初に、まず上月さんから山岡さんに対して2つご質問がありました。JUKIさんが石川先生に指導をお願いする、要するにTQCをやるきっかけとなったのは何かということ。2番目は労使共同宣言について、もう少しお話をいただきたいということ。なるべく多くの質問をいただきたいと思いますので、端的にお答えいただきたいと思います。

山岡 ご質問ありがとうございました。まずは私どもに組合が一つあって、新しく組合ができたと申し上げましたが、最初にあった組合は、どこの企業でも戦後にできたと思いますが、ややイデオロギーに偏る傾向がございまして、何かあった場合には、どこかが戦争しているのにどうのこうのとゼッケン運動

などやったりしていましたので、こんなことでいいのかというのが、まず従業員の中にもあったと思いますが、新しい組合ができたことが、まずございました。その頃に、QCサークル活動が始まっていて、これはQCサークルだけの問題ではないという下地ができたときに、組合のほうから「ちゃんとやりましょう」ということでTQCに進んだということが現実です。

狩野 次に、鍾さんをお願いいたします。QCサークル、現場の話はよくわかりましたが、開発や営業のほうではどうでしょうか。

鍾 台湾では、QCサークルは現場、職組長、作業員が中心となってQCサークルをやっています。台湾ではQMU管理（Quality Management Unit）をやっています。課長あるいは工場長が中心となって、活動を展開しています。QCサークルではなくて、労働者がテーマを決めて問題を解決するQMU管理が主流です。

狩野 Mr. Janak Mehta、どうぞ。

Mehta 私のプレゼンテーションでも申し上げましたが、まず経営首脳陣とともに始め、それから中間管理職、そして作業員へとTQCを進めました。石川先生から学んだように、全社的なクロスファンクショナルな活動でなければなりません。品質保証というのは品質管理の真髄です。そして、設計、品質の向上、材料の購買、製造、販売、サービス、すべてに関与しています。新しい製品開発も重要であり、こういったマネジメント、管理が導入されていなければいけないということです。インドの会社ではTQCを正しい方法で、すべての職務に導入しております。すべての縦・横のつながりにおいて導入されています。

狩野 そういったTQCということもありますが、QCサークルということでは、現場以外の開発や営業においてもQCサークルをやられていますか。

Mehta QCサークルは現場でとても盛況です。同時に製造現場以外の場所でも導入されています。QCサークルという名前ではないかもしれませんが、QCサークルと呼んでいる会社もありますし、あるいは小集団活動と呼んでいるところもあります。ただ、やっていることは同じです。国や文化によって、呼び方は違うのだと思います。多くの企業では、トップレベル、そして作業員

レベルにおいて、製造現場以外のところでも小集団活動という言葉を用いています。

狩野 他にいかがでしょうか。どうぞ。

丸山 今日は非常に勉強させてもらっています。ありがとうございます。今までお話を伺ったのは、だいたい日本が非常に調子がよく、どんどん伸びているときで、ちょうど高度成長の終わりぐらいのときです。

狩野 すみません、どなたに対するご質問でしょうか。

丸山 できれば、海外の方からご意見をいただけるとありがたいです。日本は失われた20年ということで、今はアベノミクスで構造転換を図ろうと考えていますが、まだはっきり結果は出ていません。今もし、石川先生が生きておられたら、何かとんでもないこととか、新しいアイデアでこうしろとか、何かブレイクスルーするようなことを言われるのではないかと思います。どう考えるかな、ということで、今のものをともかく一生懸命やるということは当然でしょうが、こういうことをやれるのではないかとということで、何かあるのではないかと思います。特にインドの方などは非常にロジカルに考えられるので、インドの視点などで、日本の経済をこうすれば **reactivate** できるというようなことがあれば。品質管理もそういうことに対して過去はすごく貢献したので、今後もぜひ貢献してってもらいたいと思っているものですから、ちょっとお聞きしたいと思います。

狩野 これは海外の Janak さん、Hutchins さん、鍾さんをお願いしたいと思います。今の状況において、石川先生がいらっしゃるとすれば、どんなことを言っただろうか。皆さん、海外にいらっしゃる立場で、むしろ外からの立場で、いろいろアドバイスがあればいただけないかということで、お聞きしたいと思います。他にご質問はいかがでしょうか。

今林 私はブリヂストンに勤めております今林と申します。石川先生は、国内は元よりこれほど海外に影響力がある方だったのかと思ひまして、感心してお聞きしました。台湾、英国、インドの方、それぞれ皆さん、自分からこういう勉強をしたいということで石川先生をわざわざ呼んで、熱心に勉強して、自分から実践されたということですが、われわれの会社においてもいろいろと

あちこち、インドにも台湾にも会社がありますが。

狩野 すみません、どなたに対するご質問でしょうか。

今林 失礼しました。台湾、英国、インドの方です。わが社においては、そういった自発的なところがなかなか出てこない。こういう本などは持っていますが、なかなか日本側から言わないとやらないようなところがあります。立場が違うとは思いますが、そういったことについてどう感じられるか、お伺いしたいと思います。

狩野 質問が海外の方に集中してしまいましたが、国内の細谷先生、山岡さんのお二人が寂しそうにしています（笑）。どなたか、いかがでしょうか。

末岡 日本品質管理学会の末岡と申します。国内のお二人にご質問したいのですが、本日はたいへん偉大な石川馨先生の生誕100周年ということで、私の感じでは主に製造業のお話が多いと感じていますが、日本は先ほどから出ていきますように、高度成長の頃の話と、それから若干一定の状態が15年、20年続き、最近は、やはり新しい産業なども含めて活性化しなければならないという状況にちょうどなっていると思います。TQCも含めて、製造業だけではなく、サービス産業や医療、食品、農業など。また、品質ということはもっと広い範囲で適用が可能ではないかと日頃感じていますが、日本の国内産業において、そういうことが今後どのように展開し、またどのようにお考えになっているのか、ぜひお聞きしたいと思うので、よろしくお願いします。

狩野 わかりました。それでは末岡さんのご質問は非製造、サービスということで、まだ細谷さんは全然お答えになっていませんので、細谷さんをお願いします。その後、山岡さんが何か付け加えることがあればお願いしたいと思います。まず丸山さんのご質問で、失われた20年ということで、今、たいへん苦労していますが、そういう中で海外から見て、何かアドバイスがないか、この点についていかがでしょうか。海外の3人の方で何かご意見のある方はどうぞ。Hutchinsさん、いかがですか。

Hutchins 他の国にアドバイスするというのは非常に生意気だと思いますが、私の視点からの意見ということでお願いいたします。あなた方がこうしなければいけないと言っているわけではありませんので。日本のあなた方は私たち

より成功していると思います。成功していないほうの私から見た時に、1950年～1960年代を振り返っていただければと思いますが、1945年から1952年まで、米軍が占領していた時、日本では造船もできなかった。そして、鉄も作れなかった。しかし、そんな時代でもあなた方はいつかは作れるようになることがわかっていました。ですから戦後に備えて大学では鉄や造船のことを学んでいた人たちがいたと私は思っています。そして、高度成長の時がきました。これはまさに石川先生がおっしゃっていた通りでした。また、他の要因もありました。私の理解では MITI (Ministry of International Trade and Industry, 通産省) が輸出ライセンスを与え、(間違えていたら教えてください) トラブルがあってはいけないということで、品質に対して非常に厳しかった。発展していった過程を 2、3 申し上げますと、実際に製鉄は 1952 年までできませんでした。また、造船も 1952 年までは許されず、1952 年から 1962 年までの間、造船業は完全に廃止され駄目になってしまいました。なぜかという、日本の社会の中での緊張力が非常に高まったからです。機会がきたらすぐにそれが爆発するという形になりました。そして、1963 年には世界にある 23 の高炉のうち 17 個が日本にあるまでになりました。歴史の中でも皆さんが最も興奮した時期だったと思います。

そして、もう一つの要因としては、(間違っていたら教えていただきたいのですが) 私が思うに日本全体ではなく、このような道をたどったのは、やはり大きな輸出産業の会社、コマツやトヨタといったところが日本を牽引したと思います。それらの会社は詳細に調べて世界中に彼らの事業所を立ち上げました。そして、彼らは日本経済に依存するのではなく、そのオペレーションが行われているいろいろな国の経済に依存するようになりました。一方、日本に残った企業や、海外進出しなかった会社は、彼らと同じような道を歩みませんでした。ということで私が思うのは、やはり国内産業にそれを広げて、輸出に乗り込めなかったところを国内産業でカバーしたと思います。他の方の意見も伺いたいのですが、TQC の規律は、これは例えば国内企業にも広がってきました。これが国内的な推進につながったのではないかと思います。いかがでしょうか？ ありがとうございます。それでは他にコメン

トはありますか。

狩野 では、Janak さん、その後に鍾さん。先ほど今林さんからご質問がありましたが、なかなか日本のように自発的にやってもらえないということについて、どうしたらいいかということです。どうぞ、Janak さんよろしく願います。

Mehta 石川先生から学んだことを実施しようとしても、本当に忙しくて、まだまだやるのがたくさんあるという状態ですね。日本は今は繁栄しているけれど、インドがそれに近づくためには、まだまだわれわれはやらなければならないことがあると思います。インドもまだ経験していない分野ですので、私どもがアドバイスを与えるということではないのですが。ただ、仮説としてお話することはできます。

私が思うに、これはニーズに応じて始まったことだと思います。日本は戦後、そういったニーズがあった。やはり生存しなければいけなかった。食べ物がなく、輸入に頼り、ドルで支払う。そのことすべてがニーズを作り出しました。生き延びるために、そして世界の国々と競うために、物を作り、輸出しなければならなかったのです。しかし、国内産業には同じようなニーズがありませんでした。社会全体が繁栄してきて、そして成熟社会に入りました。そうすると、やはりニーズというものがなくなってくるわけです。それは世界中で同じだと思いますが、成熟社会というのは、やはり変化がなかなか起こらないわけです。成功してしまった企業も同じです。ですから、そのニーズをどのようにつくるかということです。つまり、例えば経済政策であるとか、他の国もそうです。マクロ経済的な要因が非常に多いと思います。ですから、品質だけがその役割を持つわけではなく、品質は正しく機会を与えるということです。その機会をうまく捉えなければ、品質を使うこともできないというのが私の考え方です。

狩野 それでは今林さんの QC サークルについて、鍾さんお願いします。

鍾 台湾では、石川先生は教育が大事だと強調しておられました。QC サークルから来た 3~4 人の人々が、実際の問題点を出していました。約 10 のサークルが週に 1 回、3 時間の講義を受けました。教育と訓練が QC メンバーに

施され、3カ月で問題が解決できるようになりました。QCサークルプレゼン会議もありました。最初は問題に対処する方法がわかりませんでした。徐々に問題を解決できるようになり、自身と信頼が芽生え、やがて自主的に行動するようになりました。彼らは自分たちのQCサークルを登録するようになり、自主的にQCサークルが普及する活動を始めました。

狩野 今回の鍾さんのお話は、やはり自発的にやるためには、やはりそれなりの教育をきちんとする、そうすることによって、一つひとつ日本から指示がなくてもやれるのではないかということですね。

鍾 はい。教育がないとQCサークルの活動を実行に移すことは保証できません。

狩野 それでは次に、末岡さんからご質問があった、非製造業の件です。細谷先生、ぜひ、よろしくお願いします。

細谷 石川先生の信念は、TQCもQCサークルも、あらゆる業種、業態で永久に続けなければならないというのが強い思いでした。それはなぜかという、そういう活動を通じて、一人ひとりの成長、生きがいのある職場づくり、それから企業の発展というようにつながっていくということです。だから、活動に意味があるのです。このようにおっしゃっていました。そして、製造から発展したQCサークルも、皆さま方もご承知のように、1977年に事務・販売・サービスの事例を中心にした活動事例集を5年ごとに出版してきました。事務・販売・サービスの頭文字をとって、JHSと呼んできました。選抜大会も、やはり製造業と一緒にではなく、ちょっと別にということで、現在、製造業は11月、事務・販売・サービスは6月に選抜大会が開かれているという形になっています。

そういった中で、では今はどうなのかと考えると、私はそれなりに進んでいるのではないかと思っています。たとえば、医療なども医療ミスが多い、あるいは効率が求められるということで、医療のTQM協議会が毎年、TQM大会をやっておられます。今年の11月は伊勢志摩で3日間ほど行われますが、これに800人から1,000人ぐらい集まる。そこは医療の関係者ばかりです。医師の先生もちょこちょこお見えになる。主として看護師さんや事務部門、それから今は高齢者介護の方々が集まって、サークルの発表をなさる

という形で行われています。あるいは食品も、食品ミスが多いということで、食品のTQM活動もかなり根付いてきていると思います。ですから徐々にではありますが、これからも進展していくのだろう。石川先生の信念ではないですが、そこを普及させていかないといけないのだろうと思っています。

狩野 ありがとうございます。続いて山岡さん、どうぞ。

山岡 細谷先生からもご返答がございましたが、製造業以外という分野で、ちょうど品質管理学会が30周年の折、狩野先生が会長をなさっているときですが、TQCの新しい分野への展開ということで、その中の一つで医療のほうを進めようということで、既にそういう活動がされていまして、今でも品質管理学会の中にはそういうところがございまして、私もそれに加わっています。医療の場合でまず、医療の品質と言うとどうも抵抗があるので、医療の質研究会と「品」を取っていますが、薬が似たような名前で見違えるようなことが、ネーミング自体も悪いのですが、包装も似ているようなことから、たくさん医療ミスがあります。

ちょっと最近難しくなったのは、医療ミスがすぐに刑事事件になるということで、詳細に原因究明して書いておくと、それが変な話、エビデンスになってしまっておかしなことになっています。みんな、関係書類も警察が持って行ってしまいます。警察自体はあまり医療の問題に入りたくなかったらしいのですが、現実、そういうことになっているものですから。ただ、民法の大改正によって、何かおかしいことがあったら、まず訴えろと。アマチュアはわからないけれどプロはわかっているはずだろうというので、民法そのものがとりあえず訴えることを認めるような傾向があるものですから、やはり医療のほうでもきちっとしておかなければいけない。何があって、こうこうで、間違いがなかったとか。おかしかった時には、こういったプロセスであったということを記録に残さなければいけないということで、ちょうど今、そういう悩ましい状況の中でそれなりの方向を備えつつあるというのが一つです。

それからもう一つ、これも規制があるからなかなか進まないのですが、農業の関係は間違いなく、遺伝子や株式会社の農業制度をまだ認めないとい

うことで、難しい問題がありますが、オランダなどのやり方を見ていると、間違いなく農業は解放したら、データをカチッと取ってやれば、あるところまで間違いなくいきますから、そういう分野では可能性は今後もどんどん出てくると私は思っています。以上です。

狩野 どうもありがとうございました。それではまだ質問があるかと思いますが、ちょうど時間がまいりましたので、これにてパネル討論会を終了したいと思います。どうもありがとうございました。