

パネル討論会② TQMとQCサークルについて 今後なすべきことは何か

【モデレーター】

みつふじ よしろう
光藤 義郎

文化学園大学 特任教授

【メンバー】

さ さ き しんいち
佐々木 眞一

日本科学技術連盟理事長

トヨタ自動車株式会社 相談役・技監

すずき かずゆき
鈴木 和幸

電気通信大学大学院 教授

はやし ちか
林 千佳

NTN 株式会社

QCサークル本部認定指導員

Gregory H. Watson

Chairman, Business Excellence Solutions

光藤 だいぶ疲れてきたところではありますが、最後の力を振り絞って、石川先生はそのへんで見ておられますので、力いっぱいやりたいと思います。Part Aは「石川先生の成し遂げられた偉業とお人柄」というお話でしたが、Part Bは、それを踏まえて、「TQMとQCサークルの一層の発展のために、今後なすべきことは何か」というテーマで企画してほしいという狩野先生からのインストラクションです。

まず、パネラーの3人の方に、1人約15分でプレゼンテーションしていただき、その後17時20分まで、どのくらい時間が残るかわかりませ

んが、残った時間でフロアからのご質問を中心に討議を進めながら、この大変大きなテーマを議論しようということです。

それでは早速、日本科学技術連盟理事長の佐々木様から、まずはプレゼンテーションをお願いいたします。

発 表

1. これからの TQM（佐々木眞一）

はじめに

ご紹介いただきました、佐々木です。これからの TQM、大変大きなテーマですが、産業界代表といたしますか、これからの日本産業の競争力強化という観点で、TQM について、お話をしたいと思います。

日本の産業競争力の低下

まず、日本の産業競争力というのは、「失われた 20 年」と言われていますが、経済のグローバル化で、国内の製造工場等が海外にどんどん出ていってしまっただ。そういうことで、産業の基盤が弱体化しました。このグラフは、赤が海外設備投資のグラフです。オレンジの×で結んだものが国内設備投資ということで、圧倒的に国内投資が沈み、海外に投資がされています。先進国と新興国を比べると、新興国への投資が全世界的に進んでいるというグラフです。こういうことがこのまま続けば、日本の産業が空洞化するということは否めないのではないかと、大変心配しているわけです。

ただし、このまま日本の産業界が沈んでしまうのかということですが、日本の産業界、いろいろ問題があります。先ほど、海外に投資が進んだだけではなく、日本の良さであった全員参加やボトムアップ、根回しをしてみんなで歩調を合わせて進んでいくということが、ともすれば意思決定のスピードを失わせ、ほかの国の産業がどんどん構造改革を進めていったのに対し、日本がややコンサバティブになってしまったということは否めないと思います。

日本産業界の強味

もう一つ、これは産業界の責任というわけではないと思いますが、非常に急

激な円高が進んでいます。円高自体は日本の国力を表す通貨の実力ですので、悪いわけではありませんが、急激な変化というのは、産業の構造改革のスピードと合わないということで、刹那的というか、短期的には非常に大きなダメージを、特に輸出産業には与えてしまう。このようなところがあり、いろいろ苦しんだわけですが、ここに書きましたように、まだまだ日本の産業界、これから戦っていける、国際的な競争を戦っていけるだけの實力があるのではないかと、主には品質を経営の軸に据えた企業が、まだまだ日本にはたくさんあると思います。これから、産業立国ということで、いろいろ学んでいくことが大事ではないかと思えます。

特に参考になるのは、米国が、ちょうど石川先生が、日本の産業を品質を中心に立て直しをしていただいたのと、非常によく似た形ではあると思うのですが、「日本ができて、なぜ米国ができないのか」。米国はその競争力回復の方策として、マルコム・ボルドリッジ国家品質賞というものを掲げ、いわゆる標準化ということで、今や世界で唯一、中国がちょっとおかしくなりましたので、安定的に力を伸ばしているという意味では、代表選手ではないか。われわれは、そこをしっかりと学んでいく必要があると思えます。

一番下に書きましたが、モノづくりの現場力とか、そういうものでは、大変日本はまだ強味は残っていると思えますが、論理的思考に基づく決断の速さ、仕組みを上手につくるという点では、欧米諸国がやや進んでいると認識しています。ちょっと先走りしましたが、そういうことで、日本がこれから戦っていくに当たり、基盤はあるのですが、ではどの領域で戦うかという、やはり素材、航空宇宙産業、医療、ロボット、今盛んに日本でそういう産業、新しい産業がどんどん興りつつある。ここをしっかりとやっていく必要があると思っています。

これから、どうすべきか

これから、どうすべきかということです。一つは、「強い」と言われるモノづくりに一層の磨きをかけるということが大事だろうと思えます。その意味では、今までわれわれが取り組んできた **TQM** を正常進化といいますか、さらに磨きをかけることが大事だろうと思えます。

「モノづくりからコトづくり」ということが言われて久しいわけですが、製

品・サービスそのものは手段であり、目的は B to B でいえば、顧客ビジネスプロセスへの価値の提供。B to C、エンドユーザーにお届けするようなビジネスにおいては、いわゆるお客様への価値の提供、いわゆるモノを使って得られるお客様の生活、クオリティ・オブ・ライフの向上に、いかに資するかということが勝負になってくる。そうなってくると、製造部門では、「何を造るか」ということで、モノからコトへということが言われています。「どう造るか」ということは、今までは品質、生産性ということでしたが、最近、つくり方によって環境破壊をしてしまっただけというふうなこともあり、環境を重視したモノづくりということが重視されてくると思っています。

また、いわゆる事務・間接部門といいますか、これは開発部門も含めてですが、いわゆる頭脳労働といわれるスタッフ部門については、まず、何をするかということから考えなければいけない。一つは、単なる満足から感動へ、いわゆるお客様の期待を超えるというコトづくりをしていかなければいけない。それから、どうやるかということ。ここはちょっと議論があると思いますが、私は、日本の良さである全員参加、ボトムアップで、いろいろな人の知恵を集結するとか、「根回し」というのはややネガティブな言葉ですが、あのようなお互いが共通理解をするというステップを踏むということは、決して悪いことではないと思っています。ただ、これをいかにスピーディにやるかということが、これからは問われてくるのではないかと考えています。

T 社の取組み事例

このような問題認識を、ただ漠然と申し上げては、皆さん、何のことやらわからないと思います。たまたま、私が勤めているトヨタ自動車が、今言ったような観点で、最近どんなことをやっているかということをご紹介申し上げ、話を進めたいと思います。

「T 社」というのはトヨタのことです。トヨタ自動車は、「MIRAI」という燃料電池車を昨年 12 月から発売しています。これは、単に「MIRAI」という水素を燃料とした車をつくったということではなく、「水素社会をつくりましょう」というメッセージとして、この車をつくりました。

では、なぜ水素社会なのかというと、水素はいろいろなエネルギーのもとか

らできます。エネルギー・セキュリティ、特に化石燃料が採れない日本という国において、いろいろなものからできる水素というエネルギーのもと、エネルギー・セキュリティの観点からすると、大変ありがたいわけです。同じように、電気もいろいろなものからできます。風力、火力、最近、原子力はやっていませんが、いろいろなエネルギー源から電気はできますが、残念ながら、電気は運びにくい、溜めにくいということで、少し扱いにくさが残っています。そういう意味で、水素に変換しておけば、運びやすい、溜めやすいということがありますので、水素社会が、たぶん、将来のいわゆる公害フリー、地球温暖化ガスフリーの社会をつくっていくのではないかと考えています。

つまり、「社会をつくる」というと大げさですが、水素を使った自動車によってそのポテンシャルをお見せすることで、ほかのことが起きてくるのではないかと。いろいろな人たちがこれに賛同いただき、新しい水素社会を日本から発信したいという思いでつくったと、ご理解いただきたいと思います。

それからもう一つやっているのは、自工程完結。ちょっとわかりにくい言葉ですが、トヨタ自動車はもともと品質は工程で造り込もうということを行っています。なかなか、この仕事は、お客様ニーズの多様化や技術の高度化・複雑化、ビジネスの広がりということで、仕事のプロセスが非常に複雑化しています。品質は工程で造り込むということを行っています。これがどうもお題目といいますか、心がけの世界になってしまっている。本気で仕事のプロセスの一つひとつで品質を保証し、失敗なく仕事を進めることができれば、業務遂行能力が各段に向上するのではないかとということで、わりあい本気で取り組んでいます。これを自工程完結ということで、特に製造部門では、工程というのはわりあい簡単に見えます。一番難しいのは、先ほど申し上げたスタッフといいますか、頭脳労働者の工程というのは何でしょうかということで、これは、われわれは一つひとつの意思決定だと思っています。

たとえば、今日の石川馨先生の生誕100周年のイベントを企画するというのを考えても、場所をどこにしよう、ここにしようということ。そういう意思決定の一つひとつをやって、このすばらしいシンポジウム、セミナーが成功する、一つのプロジェクトが完成するわけです。そういうことを考えながら、

自工程完結という考え方で、今、全社で取り組んでいますが、なかなか道半ばで大変だということです。

このことに関しては、機会があれば、またどこかでお話ししたいと思います。ちょうど時間となりました。私のプレゼン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。

光藤 佐々木さん、どうもありがとうございました。

それでは引き続きまして、電気通信大学大学院教授、鈴木和幸様よりプレゼンテーションをお願いいたします。

2. TQC と QC サークルの一層の発展のために一人間中心の経営－(鈴木和幸)はじめに

電気通信大学の鈴木と申します。これからの TQM と QC サークルの一層の発展のために、人間中心の経営という形でお話をさせていただければと思います。

これは米国における日本車、メード・イン・ジャパンのマーケットシェアの推移です。皆様、何年ぐらいだと思われるでしょうか。1991年、マーケットシェアは30%になりました。ここで一番重要なことは何かというと、1954年の米国のダレス国務長官の次の話です。日本の貿易拡大策に対し、「日本の製品が米国で売れる見込みはほとんどない」。いわゆる「安かろう、悪かろう」の代名詞であったメード・イン・ジャパンというものが、こういう形でマーケットシェア30%までになりました。この1980年代後半、米国からいろいろな方が、日本に来られました。皆様の会社にも、たくさんの方がお見えになり、いろいろなことを学ばれたと思います。その中で彼らが一番驚いたことは何か。米国では、workerは決められたことを守ればよい。日本では、現場のみんなが主役になっているということです。これは私も凄いことだと考えています。米国から来たSQC“専門家だけが行う品質管理”を、“みんなで全員参加でやる”。そして、今日、いろいろご紹介がございました人間性尊重、自主性と創造性、これこそ、石川先生が私たちに残された大事なメッセージではないかと思います。

石川先生は1989年にお亡くなりになり、狩野先生を中心に追想録が出来上がりました。この追想録ですが、昨年11月から翻訳に取り掛かり、生誕100年に

当たる本年7月13日に、全訳が完成いたしました。ぜひ、活用いただければと思います。スライド中の上にございますのが和文、下が英文です。これらのURLは抄録にも書いてありますので、ぜひ活用いただければと思います。たくさんの方のご協力の下に出来上がりました。そして、1993年のバージョンには残念ながら載せることができなかつた先生方、先輩の皆様の増補版も、先週の土曜日にアップロードさせていただきました。和文と英文です。こちら、ぜひご覧いただければと思います。

私は8カ月間、この本をずっと読ませていただいて、特に大事だと思ったことをまとめさせていただき、一層の発展のために、これからどうすればよいかをこの4項目に分けてお話しさせていただければと思います。

石川先生の哲学

まず、石川先生の哲学です。これは4つのこと、既に先ほど、先生方がたくさん話されましたが、私なりの解釈でまとめさせていただければと思います。

まず、「経営の真の目的」です。久米先生から紹介がございました。経営の第一の目的は、人間性尊重の経営であり、自主性、自発的、頭を使って人間の無限の能力を発揮する経営であります。QCDは第二の目的です。利益は第一の目的ではないのです。人間性というものを、いかにわれわれは、みんなが発揮して、相互啓発、自己啓発していくかということです。

日本では、いつも「教育・訓練」といっていますが、欧米では「訓練」とだけいっています。私たちはペアで「教育・訓練」を用います。ここに先ほどの人間性尊重、自主性、相互啓発の教育ということがあると、私は思っています。訓練に関しては、後ほど話をさせていただきます。

先ほど申し上げたように、米国では、**worker**は決められたことを守ればよい、しかし日本では現場のみんなが主役になっています。

皆様はAlan Mulallyをご存じでいらっしゃいますでしょうか。日本に勉強に来られたとき、ボーイング777の開発責任者でした。彼が学んだことはこういうことではないかと思います。上司からマニュアルを与えられ、これを守るだけが仕事でしょうか。日本では、現場のみんなが主役になっています。ボーイング777は1990年に完成しました。実は、死亡旅客数はこのように推移してお

り、1990年以降、ボーイング 777 以降に開発された飛行機は、ほとんどトラブルを起こしていません。航空機は約 300 万点の部品から構成されます。300 万点の部品に対し、マニュアルだけを与えて完璧なものができるでしょうか。そこには自主性、みんなで工夫するという、日本の石川先生が残されたことが、大きく貢献しているのではないかと考えています。1990年以降、航空機事故は、その多くがボーイング 777 以前に開発された飛行機で起こっています。

このように、石川先生は「品質管理は教育に始まり、教育に終わる」と言っておられます。ただ単にマニュアルを与えられ、トレーニングして、ある仕事ができるところまでいく、そのようなテイラーリズムだけでは駄目だ、ということをおっしゃったのではないかと考えています。石川先生は、人間という側面を絶えず TQC から切り離すことはごさいませんでした。

QC サークル。細谷先生からご紹介がありましたように、人間の能力、生きがい、明るい職場、楽しい職場により皆の精神的・物質的レベルが上がり、さらに世界人類の幸福を導く。こういう形で、石川先生が私たちに残してくださったのではないかと考えています。

考え方（信頼性・品質保証）

次に、考え方です。ここにあるように、ジュラン博士は「品質問題の解決は品質管理部門が行うべきである」と言っておられます。石川先生は、既に 1954 年に「技術部門あるいは現場技術者が、必要があれば品質管理部門の協力を得て行ったほうがよい」と語られています。このように、部門を越えて、みんなでやるんだという形を教えていただいたのではないかと考えています。

信頼性と品質管理。これらは別々に考えていくのではなく、一体的に進めていく必要があります。これはなぜかということですが、米国では、1980 年代まで、少なくとも信頼性はエンジニアリング、品質管理はマニファクチャリングで行ってきました。特に信頼性は、NASA や軍が中心になって行われてきました。それを石川先生は、1968 年の QCS（品質管理シンポジウム）において、「従来、日本でも品質管理、品質保証と信頼性を別のもののように誤解している人があるが、これはぜひ一本化して進めなければいけない。われわれの目的は、品質保証であり、顧客・社会への満足と安全を与えなければなりません。

そのためには品質管理も必要だし、信頼性も必要です。」ということをおっしゃってくださったのではないかと思います。

それから、原子力安全に関して、私は、この言葉が非常に印象に残っています。産官学の協力が、もちろん重要ですが、石川先生は、「官に対して、統制するな、もっと刺激を与えろ」とおっしゃっていました。どういうことかと申しますと、規制をすれば、規制されたことだけはやるけれども、それ以外の自主性のところが、おろそかになる可能性があるのではないかとということをおっしゃっていたのではないかと思います。言われたことだけをしても役に立たない、頭を使えということではないかと思います。

初等中等問題解決教育

次に、初等中等教育です。このような日本の品質、信頼性の伸びによって、たくさんの方が日本に来て、そして彼らは学んだことを米国に持ち帰りました。初等中等教育です。5歳から15歳、たとえば6歳、小学校1年生では、特性要因図を書いて、パーティーを楽しくするには、どうすればよいか。10歳では、特性要因図に要因系と結果系の対のデータを取ってきなさい、という宿題が出されます。こういう形で、1992年に米国で出たスキャンズレポートをもとに、米国の教育が変わりました。これは現在から10年前のものです。ところが日本はこのように11歳、小学校5年で平均値が少し出てくる程度です。これが日本の教育の現状です。

PPDAC、これはニュージーランドの教育です。Problem(P)、何が問題であるか、問題を定義して理解しましょう。どういうデータを取ればよいか、計画を立て(P)、データ(D)を取って、分析し(A)て、それを解釈して、対策(C)を取りましょう。これは何かというと、日本が生んだQCストーリー的問題解決手順そのものですが、これが今、ニュージーランドでは、小学校と中学校の全学年、算数と数学の全学年の40%で、これを目的に教育がなされています。ところが日本の教育というのは、相変わらず、一つの解だけが存在する問題がなされています。

ここにあるのはPISAの調査です。将来、「科学を必要とする職業に就きたいか」、カナダ48%、香港46%など、OECDの平均37%、日本は23%です。「高

校を卒業したら科学を勉強したい」は、同じく 46%、41%、31%に対し、日本は 20%です。このような状況下、日本品質管理学会は TQE (Total Quality Education) という初等中等教育への特別委員会を設立し、これまで行ってまいりました。受験目的ではなく、実社会における科学的問題解決教育を導入したい。現象をしっかりと捉え、因果を解明し、根本原因に対し、対策を講じる。このような 3 ステップをウェブに掲載したり、グラフコンクールの問題解決の普及とか、こういうことをこれまでやってまいりました。

その後、このような教育の必要性が理解されはじめ、学習指導要領の中に少し統計が入ってきましたが、一番大事なのは、それを教える先生がこのような問題解決を経験していないことです。そこで「先生になるためには」という教職課程のコア・カリキュラムとして、分野横断的な、このような問題解決というものをきちんと習得しないと教員免許は取れませんという提案を、40 学会の協賛を得て、文科省に提案させていただきました。

初等中等教育で重要なことは、科学への興味を与えることではないかと思っています。先ほどの PISA の調査、そして石川先生から私たちへのメッセージとして、人間性尊重、自主性と創造性、自己啓発・相互啓発というものが、実は問題解決できる能力を育むという話をさせていただきました。このようなことを教育することが必要であるということ、私は学ばせていただきました。

そこで、現場教育三指針として、「みんなが主役になる」、「教育に楽しさを」、そして「わかる」を提案しております。わからないと、楽しさはわかってきません。これら 3 つのことが重要だと思っています。みんなが主役、楽しさ、そしてわかるということです。たとえば今、先ほどの三指針にそぐうように学会で教材を開発しております。たとえば、ここにある顔ですが、どういう顔を描けば「かわいい」と感じるか。これだと、目の位置というのは結構重要になります。この目の位置がどこにあるかということで、データを取り、たとえばこれとこれでは、皆さん、どちらがかわいいでしょう。こういう形で、X 軸と Y 軸でデータを簡単に取って、その場でつくって、短時間の授業時間でデータを取って、そこから学ぶ。こういう教育を考えています。自主性のところは、ぜひ、また後でご教示いただければと思います。

持続可能な開発

最後に持続可能な開発です。ここにあるのは、6カ国の車の保有台数の人口比です。2011年、米国77%、日本58%、それから3年後が、この数字です。中国は6%から9%、インドは2%から2%。先ほど、佐々木様からご紹介がありましたように、これから、この9%、2%が、増えていったときに、環境問題は大変なことになるのではないかと思います。これをわれわれは、どう考えていけばよいのでしょうか。

それから、学校に通えない子供が5,800万人、栄養不良の人々が約7億9,500万人、水の問題による子供の死亡者が毎日4,000人います。さて、ここに東京マラソンの写真を持ってきました、参加者は3万5,000という数です。この3万5,000人の方々が、1998年から毎年のように、自殺されています。この自殺というものにしっかりとカウントできない方が、これだけいらっしゃいます。2009年の20代と30代の死因のトップは自殺で50%です。先進諸国平均の10倍以上です。一方、いじめによる自殺、公立小中学校の先生の精神疾患、教師の40歳未満の退職者数は、4年前の4.6倍です。これらにより、石川先生の教えをもう一度、振り返らなければいけないのではないかと思います。主体性、創造性、楽しい。学校教育で、先生も生徒も、両方とも楽しまなければいけないのではないのでしょうか。いかに社会が変化しようと、自ら課題を見つけ、主体的に判断し、行動し、より良く問題を解決する資質や能力を身につけると共に、人に優しく、社会に貢献する人間、石川先生の自主性、自己啓発、相互啓発というものを、もう一度、見直さなければいけないのではないかと思います。

これは、今日の午前中にご紹介がございました人間性尊重、国際分業です。QCによって、国際分業によって、世界平和と人々の幸福がもたらされます。このためにQC、TQCを推進したいと考えております。

以上、私のこれからの思いを紹介させていただきました。ありがとうございました。

光藤 鈴木先生、ありがとうございました。

それでは3番目のプレゼンターは、NTNの林千佳様です。よろし

くお願いいたします。佐々木様からは、「産」の立場、鈴木先生からは「学」の立場として、これからの TQM がどうあるべきかという話をさせていただきました。これから、林様には、QC サークルの側面からご発表いただきたいと思います。よろしく申し上げます。

3. TQM と QC サークルについて今後なすべきことは何か（林 千佳）

はじめに

皆さん、今までお話しなさってきた先生とは違い、実際に企業の中で推進事務局として、また今日の冒頭、細谷先生からもお話がございましたが、QC サークルの本部を中心とした全国組織の中で、関東支部の長野地区の幹事も実際にしていますし、役員も担当させていただいています。そうした活動の中で私が感じてきたことで、この活動をやって良かったというところを少し、今後につなぐべきというところでご紹介したいと思います。

まず、私は NTN 株式会社から参りました。本社は大阪にありますが、私はその中の産業機械事業本部の長野製作所、長野県の真ん中よりちょっと下に会社があり、そちらから参りました。こちらに絵を出してあります。もちろんトヨタ自動車さんもそうですが、車、産業機械、風力発電、航空、宇宙、飛行機、鉄道車両、建設機械、医療分野、多くの企業様に弊社の商品をお使いいただき、もう 3 年ほどで 100 周年を迎えさせていただきます。

石川馨先生が設立された QC サークル活動についての感想

今日、光藤先生からも、事務局からも 3 点お話をということでもいただきました。3 点ほどお話しさせていただきますが、まず、その中で 1 点目としては、石川馨先生が設立された QC サークル活動についての感想ということで、私が今までやってきた中で感じてきたことをご紹介します。

まず 1 点目には、コミュニケーションツールであるということが言えるかと思えます。今までの先生方のお話の中でもあったかと思いますが、次に写真を出します。これは先月、8 月ですが、QC サークル関東支部の長野地区で開催させていただいた研修会の様子です。この写真に出ていらっしゃる皆さん、この日の朝、初めて会った皆さんです。会社も違いますし、業種も違いますし、皆

さん、立場も違う方ですが、問題解決型のQCストーリーに沿って、2日間で演習するという内容です。ちょうどこれは特性要因図を使って、要因解析をしているところです。そういった立場の違う皆さんでも、「問題は何かな」と一つのことをテーマに話し合いをすると、周りに椅子はあるのですが、皆さん、立ち上がって、真剣に議論を重ねている。まさに特性要因図そのものもコミュニケーションツールだなということが感じられてくるということ、常にこういった研修会の中でも、私自身、学ばせていただいています。

2点目には、人の成長が見えるということです。教育に始まって教育に終わるという話を、今日も多く先生方がおっしゃっていました。今までできなかったこと、知らなかったこと、わからなかったことを自分たち自身の手で、また考えて、そういったことを解決していくことが、非常に人を成長させていくツールだなと感じます。

ちょっと古いのですが、2011年に弊社、長野製作所で全日本選抜QCサークル大会に出させていただいたときの写真です。この全日本選抜大会は、全国から18サークルしか出場することができないのですが、そういった大会に弊社からも初めて参加させていただき、東京ビッグサイトで発表させていただいたことがありました。今、上のほうに写っている2人の発表者ですが、この2人が全日本選抜大会に出るまでに、改善事例の発表大会から何度も発表しており、発表会を重ねるたびにどんどん成長していくわけです。この中で活動した改善事例の活動、テーマ解決の中でも一生懸命活動してくれて、成長が見られたということで、この運営事例の全日本選抜大会に出させていただくことができたわけです。発表のことも、多くの先生からお話がありましたが、発表を通じて、どんどん成長していったというのを私も目の当たりにして、この活動のすばらしさを実感しています。この発表者2人ですが、このときにはまだ一般職というか、まさに第一線の現場作業員だったわけです。こういった発表大会や活動を通じて、今はもう2人とも、皆さんの企業ですと組長さん、工長さんという立場だと思いますが、うちでは係長、班長という役職者になっています。管理・監督者の立場でQCサークル活動を、今度は自分たちが指導する立場で活動に参加しているということで、それも成長につながったと感じています。

3 点目、世界共通の問題解決ツールであるということです。今日は海外の先生方のお話も聞かせていただき、非常に浸透しているなど感じます。弊社でも、海外に拠点があり、私も中国の上海ですが、関係会社に指導というか、研修会の講師として訪問させていただきました。今回、上海の研修会では 2 日間の集合研修が初めてということもあり、管理・監督者の方が参加してくれました。2 日間で問題解決のストーリーを学ぶ中で、特性要因図で要因解析をしました。特性要因図ができたときに、「先生、一緒に写真を撮りましょう」と言って、3 つのグループに分かれてやったのですが、こうやって一緒に活動も楽しみながら、初めての集合研修ということもあり、皆さん、一生懸命参加していただきました。私もこういった海外に行くのはこのときが初めてだったのですが、この QC サークル活動を通じて、多くのコミュニケーションをとることができたと思います。本当に、この活動あってのことだということを実感してまいりました。特性要因図を作成して要因解析をしたのですが、その演習が終わったときに、私はここですが、この左側に写っている方が現地で通訳をしながら、研修会に参加してくれた方で、演習が終わった後に特性要因図をまじまじと見て、「これ、本当に良いものですね」と私に言ってくれました。それを聞いたときに、このツールがどこへ行っても通用するものだということ、また、石川馨先生のお力の偉大さを非常に感じたことを思い出します。

少しご紹介させていただくのは、これは弊社で、今年の 7 月で 5 回目になるのですが、世界大会も開催しています。海外の発表サークルで発表された内容の中から、特性要因図だけ抜き出して持ってきました。共通語ということで英語での作成ですが、こちらはフランスのグループ会社のものになります。こちらがドイツの関係会社です。こちらは英語でつくられている「石川ダイアグラム」です。これらを見ると、石川先生の偉大さを感じます。これが私も研修に行った、上海の活動で使われた特性要因図です。多くのグループ会社の中でも、海外でもこういった手法を使って活動を進めているというところ、この活動が世界にも非常に浸透しているということ、ほかの皆様も同様だと思いますが、弊社の中でも感じるすることができます。

QC サークル活動との関係について

続きまして、QC サークル活動との関係ということでご紹介をと言われたところです。これは見ておいていただければと思います。QC サークル本部を中心とした全国組織の中で、私も幹事をしています。その中で、幹事の研修ということで、多くの企業様に訪問させていただいているので、ちょっとそのへんをご紹介したいと思います。

地区の幹事としての活動を通じて感じることは、多くの企業様、他社の皆様と交流をさせていただくことができるということです。自分の会社の中だけでやっていると同じような考えになってしまいがちですが、こういった地区活動、また幹事の活動を通じ、いろいろな企業様と交流させていただくことによって、いろいろな情報もいただきますし、視野も広がり、私自身も非常に成長させていただくことができましたと思います。

写真を紹介させていただきます。佐々木様もいらっしゃいますが、トヨタ自動車様を訪問させていただき、幹事の皆さんと研修させていただいたときの写真です。これは昼間の研修、交流をさせていただいた後です。飲みニケーションも結構、今までの先生方のお話の中でも出てきましたが、トヨタ自動車の平井さんにもご一緒いただき、夜の交流会をさせていただきました。本当に楽しい思い出になっています。こういった交流も、幹事ならではのことかなと思っています。

こちらは日産自動車様にお伺いしたときの写真です。私は2011年に長野地区の幹事長をやらせていただきました。そのときに、関東支部は9つの地区がありますが、関東支部の中の9つの地区の幹事の皆さんと交流をしましょうということを初めて関東支部でやりました。今でも続いています。そういった交流会を企画いただきました。日産自動車様を訪問させていただき、ここでも多くの企業様と交流させていただくことができました。この中で、私も弊社の社内大会でもすごく困っていることがあるという話をしたら、皆様からいろいろアドバイスをいただきました。弊社の大会にも反映させていただくことができ、非常に良い交流をさせていただくことができます。

また、地区の幹事の活動を通じて、もう1点、地区のみならず支部での大会も運営していますし、研修会の講師、アドバイザーも担当していますが、そう

いった行事を通じて、ほかの企業様でこういうふうに行っているとか、ベテランの幹事さんがどのように教えているのかも、幹事自身もそういった活動を通じて学ぶことができます。推進者として、私自身も能力向上を図ることができたということで、こういった活動を通じ、多くを学ばせていただいています。

良いことも多くあるのですが、今、非常に幹事会社も減少しています。リーマンのときが一番頂点だったかと思いますが、幹事の方もかなり減っています。また、ベテランの幹事の方が定年退職をされるなどして、新しい幹事さんが増えているということもあって、多くの幹事の皆さんが自分の業務を持ちながら、こういった幹事活動をしているということで、非常にご苦労いただいているという面も実際にはあります。今日は多くの企業様がお見えになっていらっしゃると思います。ご協力いただいているかと思いますが、より一層、また関係会社の皆様にも、こういった幹事、幹事会社といった活動にもご協力いただけるようなことにつながればと思っています。ぜひ、よろしく願いいたします。

今後「QC サークル活動」はどうあるべきか

こうした活動を通じて、今後というところになってきますが、2点だけ、私から感じることを申し上げます。まずは業務と一体となった人材育成というところが挙げられるかと思いますが、先ほども、利益だけではないというお話がございましたが、会社であるからには、利益を出すことはもちろんですが、その中で方針管理も多くの企業様はなさっていると思います。その方針管理自体も、こういった活動を通じてやっていかなければ、なかなか末端にまで、その方針というものが伝わらないと思います。

さらには、この活動をやめてしまう。皆さん、「やらされ感」というものが、弊社の中でも非常に多いのですが、そういう「やらされ感」の中でも、やはりこれは必要だということ、上の人たちから伝えることができるのも、このQC サークル活動の利点かなと思います。この活動を通じて技能伝承、人づくりというところにつながるのも、この活動の利点ではないかと思います。

また、その活動の中で、これも教育という点になってきますが、QC 的な考え方、そういった手法も併せて伝えていくツールが、QC サークル活動ではないかと思います。会社の中でも問題に気がつかない、この活動をしなかったら、改

善ということもすることがなくなってしまうと思いますが、そういった問題に気づく力というものも、この QC サークル活動を通じて培われるものだと思います。こういった活動を通じ、人を育てるということを狙って継続するべきだと思います。これは昔からのものを継続していくというところではないかと思っています。

まとめ

地区活動や幹事の活動を通じ、今日も一日お話を聴かせていただき、感じるところを最後に申し上げたいと思います。私がこういうことを言うと、大変失礼かとは思いますが、QC サークル活動に関わる方というのは、皆さん、とても面倒見がいいと思います。それは石川馨先生の教えだったのかなと、今日一日お話を聴かせていただいて感じました。私がこういうことで困っていると言うと、皆さん、惜しげもなく資料をくださいますし、いろいろと教えてくださることも多いので、この活動が人とのつながりを強めてくださる。そういう活動であるということを最後に私から申し上げまして、以上とさせていただきます。貴重なお時間をいただき、ありがとうございました。

パネル討論

光藤 林さん、どうもありがとうございました。

それでは、あと 30 分強の時間が残されました。この時間を使い、質疑応答を活発に進めたいと思います。フロアからのご質問をお受けします。挙手をして、所属とお名前、誰に対する質問かを述べてから、ご質問をお願いいたします。

丸山 GoodFutureUs という会社の丸山と申します。佐々木さんと Watson さんへのご質問です。TQC、TQM の将来ということですが、佐々木さんのスライドの中に、米国と日本の違いというものがありません。今、日本に課題があるということでは言われたと思いますが、私なりに比較すると、やはり米国はイノベーションが結構、ベンチャービジネスとか、シリコンバレーのカルチャーがあって、比較的新しい会社がどんどん大きくなって、株式の時価総額でもかなり上位のほうに新しい会社が結構ある。

日本の場合、今後、イノベーションというものがもう少し興らないと、なかなか苦しいのではないかという気がします。ある意味で、小さい会社、若い会社がどんどん大きくなるというようなイノベーションというのを、TQC、TQMでできると、非常に日本的で、おもしろいのではないかと思います。いかにイノベーションを興すかということで、TQCを使えると良いのではないかと思っていますが、そのあたりについて何かご意見がありましたら、よろしく願います。

佐々木 丸山さんのご質問、日本と米国の違いと言いますか、いわゆるTQM的な考え方と言いますか、先ほど私の説明の中にもありましたが、日本はいわゆる全員参加型のTQM。それから、デミング博士の教えでデミング賞というものを例にとると一番わかりやすいのですが、これは基本的なことを守って、いわゆる品質管理の手法を使うということだけではなく、それを使ってさらに、その企業の特性に合わせて成果を出していく。いわゆる経営全体的な評価をして進めていくという活動なわけです。

米国とヨーロッパは、よく似ていると思いますが、いわゆる標準化をしている。要するに、経営をするということに対して、必要要件をはっきりさせる。かなり分厚い要件書になるわけですが、いずれにしても、その要件を明らかにし、全体のレベルアップを図っていく、このアプローチの仕方は確かに違っていると思います。

それから、もう一つ大きく違うのは、日本はどうしても全員参加、全員合議制というところに重きを置くのに対し、欧米ではいわゆるトップの決断に従って素早く動くということに重きを置く。この経営スタイルの違いは、いかんともし難いと言いますか、歴史的にそういうことがあったのではないかと思っています。

今のイノベーション、動きの速さ、技術革新が多いというところでは、米国や欧米型と言いますか、そういうほうがやや有利だろうとは思っています。ただし、日本が欧米型に、経営がすぐに変われるかという、これは大変難しいと思います。ですから、欧米型の素早さというのは、ややリスクをはらんでいるわけです。うまくいかないこともある。です

から、日本的な全員参加型でも、欧米までとはいかなくても、それに近づく、スピード感のある意思決定ができる、日本独自の TQM といいますか、仕事の質を上げる方法があるはずだということで、今、わが社はそれを自工程完結という格好で取り組んでいるわけです。

そういうことで、日本も、米国が端的ですが、米国のいろいろな、シリコンバレーからどんどんいろいろなものが出てくる、あの良さ、あのバイタリティは、当然学びたいと思いますが、あれをそのまま日本に持ってくるというのは、文化的にも、社会法制上、制度上もなかなか難しいところがあります。そういうことを踏まえると、日本は日本的に、米国の良さをいかに日本文化の許容する範囲で取り入れるかが大事ではないかと思っています。

Watson 丸山さん、ご質問をありがとうございます。いくつかの点を申し上げたいと思います。

まず1点目です。日本の社会と米国の社会はかなり違っています。“A and J Culture”ということを狩野先生がおっしゃっていました。米国の社会というのは、モノを捨てる、使い捨てるの文化ということが言えると思います。DMAIC の考え方が入って来たときに、PDCA を捨ててしまいました。新しいアイデアが入ってくると、もう古いアイデアは捨ててしまう。そして古いアイデアの上に構築していこうということはしません。ですから、どんどんどんどん、ころころと変えてしまうというきらいがあると思います。歴史から学ぶのではなく、新たなものをどんどん入れ替えていく。ですから、日本のような反省ができていないと思っています。

イノベーションに関しても、こういった問題があると思います。私は以前8人の設立間もない小さな会社を任されたことがあり、8カ月後には従業員が100人にまでなりました。そしてその会社のオーナーから質問されたのでした。「Gregさん、あなたは大企業に品質を取り入れていく方法を知っている。しかしベンチャー企業にはどうやって取り入れていくのですか。ISO 9000 をするのですか。マルコム・ボルドリッジ賞をや

るのか、日本の TQM をやるのか、どのようにするのか」と聞かれました。私は検討し、毎月、ステップ・バイ・ステップでやっていかなければいけないと考えました。そして、責任感というものを植え付けなければいけないと考えたわけです。私たちが自分の仕事に対する責任を持たなければならないと、石川先生がおっしゃったように、きちんと仕事の責任を取らなければいけない。イノベーティブな会社ですと、コンパックのコンピュータもそうですが、最初に始めたとき、社長は生産ラインで自分の製品をつくっていました。ほかに誰もやる人がいなかったのです。社長でさえ、生産ラインでつくるのです。ですから、新しい会社では、きちんと決められた仕事というのはないのです。イノベーションというのは、柔軟性が必要です。しかし、同時に責任も必要です。そして、どのようにやっていくべきなのか、みんなでどのように責任を果たして、一緒に働いていくべきなのか、コラボレーション、協力といったことも考えなければいけません。

もう一つ、全員を参加させるということを考えることが必要です。みんな協力してやっていかなければ、イノベーティブな会社では効果が生まれません。イノベーティブな会社では、本当に皆さん、「おもしろい」と思って仕事をしています。仕事はもはや人が来て行う仕事だけではなくなっています。Dave さんは以前、労働組合から来た男の人のことを話していたのですが、その方のお父様は仕事を見つけてから人生を楽しむようになったというか、態度が変わったそうです。そこでは自分の生活、自分のエネルギーといったものを使い、本当にやりがいがある仕事だと感じるができると思います。それを私たちが実感しているときは、いろいろなことができると思います。日本とか米国ということとは関係なく、人間性であり、みんなと一緒にどのように効果的に働くかに尽きると思います。

鈴木 先ほど、水の問題による子供の死亡者が 4,000 人というお話をさせていただきました。どういうニーズがあるかという、そこからイノベーションを行うというのが、TQM、石川先生、皆さんが教えてくれたものでは

ないかと思えます。そういう形でのイノベーションを、われわれみんな
で協力してやっていくというのが、これからではないかと思えます。

光藤 これは議論しだすと1時間以上かかる内容です。いろいろ議論したいの
ですが、ほかの質問があれば、そちらのほうに。

佐藤 コマツの佐藤と申します。本日は貴重なお話をありがとうございます。
佐々木さんに質問です。先ほどの自工程完結の徹底というところで、担
当業務遂行能力の格段の向上が急務だというお話で、その中での意思決
定のスピードアップが必要だということです。意思決定のスピードアッ
プ、そのへんをTQMやQCの観点から、具体的にどのような形で進めら
れているのかを伺いたいと思えます。

私も今、スタッフQC教育を一生懸命やっているのですが、スタッフ
のそういったところの教育が非常に難しいということを実感しています。
そういったところでのアドバイスをお願いしたいと思えます。

佐々木 今から答えるのは、私どもが今、取組み中ということで、道半ばとい
うことで聞いていただきたいと思えます。まず、スタッフの方々の仕事
というのは、ほとんど頭の中で全部済んでしまうのです。作業の現場と
いうのは、加工点、工程があって、モノが逐次加工されて変化してとい
うのがビジュアルに見えるものですから、良い、悪いという判断とか、ど
ういう順番にやればよいかというのが、よそから見ても「あれ、おかし
いぞ」とか、「あれでいいよね」というのがわかるのですが、いわゆる頭
脳労働の仕事というのは、突然、アウトプットがボンと出てきて、どう
いう思考過程でその結論を出したか、どういうことまで考慮して企画書
が書かれたのか、そのプロセスがものすごく見えにくいのです。ですか
ら、そこをきちんとしようというのが、いわゆる自工程完結という活動
の大本です。

まず、3つのステップがあります。この仕事は何のためにやるのか。
前からやっているから、この仕事をやるというのは駄目。本当にいるの
か、お客様のためになるのか。まず、そこから始めてくださいというの
が一つです。それから、仕事の目的がはっきりすれば、その目標を達成

するために、どういうことを考慮しなければいけないか。いわゆる思考の過程は、どういう過程を踏まなければいけないか。そのときには、もちろん単純に自分だけで考えるわけではなく、関係部署があつたりするわけです。それも、関係部署も 1 つ 2 つではなく、時には 20、30 の人たちとの関連で、自分の意思決定が影響されるということがあります。そこを全部きちんと全部網羅させようとして、今のところきています。そこはなかなか難しいところですが、少なくとも最大限、そこに努力をしてください。それから、そういう中で意思決定をするときに、その意思決定を正しくするために何がいるのかというと、大きくいうと情報です。情報は、集めただけで簡単に意思決定ができるものと、情報はあるけれども、その情報をどう読むかという、その情報処理技術というところになると、これはもう SQC とか、そういうものを使わないと、その情報が何を言っているかがわからないわけです。A という情報と B という情報があつて、どちらが正しいのだろうということ、やはり検定するとか、そういうところで SQC の手法が出てきたり、いろいろなことをするわけです。

そういうことで、目的、目的に合ったプロセス、プロセス。その 1 個 1 個が意思決定だということだとすると、意思決定が正しいかどうかを担保するための条件ですね。情報がちゃんとありますか。その情報はちゃんと処理できますか。関係部署との関係で矛盾はありませんか。意思決定の正しさを、どう担保するかということをきちんと規定し、正しい意思決定の連鎖が最後まで続けば、最終的にアウトプットはきっと正しいものが出てくるだろう。そういう前提の下、いかにプロセスと条件を整備していくかということです。

ただ、スタッフ部門の仕事というのは、毎回、新しいチャレンジが入ります。unknown とか、初めてというところがあります。ですから、わかっているところを、今言った条件で間違いなくやっておいて、わからないところに精力をつぎ込む、一生懸命、そこを勉強する。そういうことに対して時間が割けるようにすれば、今まで適当にやっていると

と言葉は悪いですが、とりあえず仕事を始め、行きつ戻りつでムダにしていた時間というものが、実際に調べてみると結構多い。これをぜひ削減したいというのが一つの目的です。回答になりましたでしょうか。

光藤 ありがとうございます。

平間 フジクラの平間と申します。本日はありがとうございます。林さんへの質問ですが、実はあさって、私も QC サークル活動を活性化するということと、その中の特性要因図について説明しようかと思っていて、グッド・タイミングだなと思って聞いていました。そこで質問ですが、現場の技能員の方、現場の作業員の方に、手法を教えるに当たって、どのような時間やタイミングで教えていけばよいのか。むしろ、QC サークル本部認定指導員という立場ではなく、実際の社内という立場の下、事例を紹介していただければと思います。お願いします。

林 実際に現場の中で要因解析をするときなどの指導でよろしいでしょうか。特性要因図を一度に書きましようというのと、現場の人たちの活動が、スタッフも含めてですが、時間がなかなか取れないというのが実際だと思います。私が教えるときには、一度に書かなくてよい。たとえば、特性は現状把握のところで問題点があがります。そうしたら、要因をみんな洗い出ささいと言います。そのように宿題を出して、ミーティングのときに持ち寄ってもらう。ただし、たとえば、層別は今日やりましようというような形で、一度に全部をやらないというふうには指導しているつもりです。

ホワイトボードなどが各職場にありますので、そこに貼っておきましょう。出られなかった人に書き足してもらえばよい。一度につくり上げるものではなく、次の日に見ると、また違う要因が出てくる、考えは変わってきます。話し合いは、もちろん、皆さん全員集まってやりましようと言うのですが、一度にやらなくてもよい。今日はこの大骨だけやりましようとか、そうやって分けてやろうというふうをお願いしているつもりです。お答えになりましたでしょうか。

光藤 では、別の質問を受けたいと思います。

Janssens 私は古い人間ですから、人間尊重、教育尊重に関しては、よく理解していますが、若い日本人の方は、それについてどう思っているのでしょうか。昔の経済では今と違って、今はインターネットで何でも調べられるので、わざわざトレーニングはいらないのではないかと思われるのではないかと思います。これは好き、これは良いというのが簡単に出てくる世の中です。今の日本の経済において、これがどのように捉えられているのか。若い人たちの中には仕事に就かない人も多いわけですから。こういった日本の若者に、こういったメッセージを投げかけますか。

光藤 若い人の立場ということですが、答えられる方、いらっしゃいますか。

Watson 私の息子は 35 歳ですが、時々、彼と話すのが難しいなと思うことがあります。彼はエンジニアではなくてアーティストです。クオリティに関しては、写真家だからわからないと言っています。彼はこんなことを言います。「インターネットの時代には、誰でも簡単にものを言い、思ったことを社会に知らせることができる。自分たちのコメントは重要であり、大切に扱われるべきと感じる」と。ただ、必ずしもすべてのコメントが良いコメントではなく、われわれはそれを判断でき、どれが悪いクオリティかわかります。しかし、われわれはいろいろな人のアイデアを尊重する必要があります、それに耳を傾けなければなりません。そして、一番の問題は耳を傾けないことによって起こります。

以前、本のレビューをしてくださいと頼まれました。それはヒアリングに関してのものでした。あるとき、私は米国議会において、そこにはヒアリンググループがありました。ヒアリンググループとは、市民が議会にものを言う場です。聴くことの問題として、ただ鼓膜が動いているだけということで、それをきちんと聴いているということではないのです。そのため、リスニンググループがあるべきなのです。そこで、私は「議会において、ヒアリンググループではなくリスニンググループに変えたほうがいいのではないか。そうすれば、あなた方もクオリティを理解し始めるでしょう」という提案をしました。これは大事なことで、日本だけの問題ではなく世界の問題です。なぜなら、たとえば、「アラブの春」の若者の

ように、多くの社会において人は行き場がないと感じています。それは、誰も聴いてくれないからであり、また、誰も自分たちの問題を理解できないからです。多くのことが聴くということに関係しています。

このことに関して別の問題が子供たちとあり、子供たちは解決策の一部になりたいと思っています。子供たちは自分たちのアイデアが取り入れられることを望んでおり、社会から何をすべきかを指示されたり、押し付けられることを望んでいません。これはとてもオープンで異なった意見交換を意味します。

私の娘がここに来ています。まだ娘がこの会場にいるかどうかはわかりませんが、どうしたら娘に耳を傾けることができるかと、よく考えます。娘の言うことを、どうやって聞いてあげたらいいのか。父親だったら、皆さん、わかると思います。お母さんであってもわかると思います。時間を費やして子供の考え方をくみ上げるには、どうしたらいいのでしょうか。彼女は、「ダメ、ダメ、ダメ、今度は私が話す番よ」と言います。彼女たちが提供できる価値、そこから私が何を学べるかということを考えなければなりません。

光藤 では鈴木先生、回答をお願いいたします。

鈴木 日本には、「知識」「見識」「胆識」という3つのレベルがあります。知識というのは、インターネットからわかる、いわゆる読み物でわかる。ただ、その本質は何なのか、そこに一本、筋の通った考え方がちゃんと通っていないといけない。これを見識といいます。見識だけでは、われわれは駄目で、アクション、行動に結び付いて、世界に発信して行動する。これが胆識というものです。そうすると、これはQCの本質的なことですが、標準があって、「これが標準、この通りにやりなさい」。でも、それは何のためなのか、本当にそれはどこからきているのか、真剣にその中身のロジックを考えて、メカニズムを考えてというのが、先ほどの知識を超えた見識だと思います。

そういう教育をわれわれはやらなければいけないのではないかと。ただ単に受験のための教育ではなく、世の中でどういう形でこれを活用でき

るか、そういう教育をする。そうすると、小・中・高の先生の給料をできるだけ高くして、優秀な人をそちらにどんどん持って行って、教育をしっかりとやらなければいけないのではないかというのが、私の考えです。

光藤 では、佐々木さんからもう一つ、追加の回答です。

佐々木 ご質問の中で、経済があまり良くなって、具体的に言えば、働き場所がイメージできない。そうすると、モチベーションといいますか、いろいろなことを勉強しようとする気も起きないということが起きていたのも事実だと思います。ここへきて、日本のケースで言いますと、実はミスマッチが問題だと思っています。企業サイドは人が欲しくてしょうがない。むしろ働き手が足りない。応募をするのですが、いわゆる産業界、モノづくりの世界でいうと、モノづくりをしたいという人が極端に少ないのです。どちらかというところ、サービス業やいわゆる金融というところがやりたい。逆に言うと、そういうところは、どちらかというところ、あまりキャパシティがなくて、人を十分雇えないということが起きている。

先ほど、鈴木先生の統計を見て、むべなるかなと思ったのですが、いわゆる科学を勉強する人、物理・化学を勉強したいという人が 20%ぐらいしかいない。一方で、日本の雇用を支えている、いわゆる二次産業といいますか、工業というものが、日本では主流の産業である。教育と就職先のミスマッチが、これからもどんどん拡大する。これはゆゆしき問題だと思います。鈴木先生に頑張ってください、科学を目指す学生が 40%ぐらいになるようにしていただくと、産業界は大変助かりますので、よろしくお願いします。

光藤 回答なのか、要望なのか、ちょっとわからないような話ですが、受けられる質問は、あと一つぐらいでしょうか。

内藤 音と振動をデザインする株式会社セキソーの内藤と申します。よろしくお願いします。林さんに質問です。各リーダー、各サークルリーダーがいますが、そのリーダーのみを活性化させるという任務を私は任されました。その中で、活発化しているリーダー、やや冷え込んでいるリーダー、いろいろあって、少々悩んでいます。リーダーを活発化させる、何

か知恵のようなものがあれば、教えていただきたいのですが。

林 私も聞きたいぐらいですが（笑）、そこはたぶん、どちらの企業でもご苦労されているのではないかと思います。一つは、リーダーに限ったことではないかもしれませんが、「やってよかったな」と思ってもらう、そういう成功体験はすごく大事だと思います。これをやったことによって、こういう良いことを自分が実際に体験できると、この活動をもっとやろうという気持ちになると思います。それがどのようにしたらよいのかというのは、私も常に考えてはいるのですが。

多くの企業でやられていると思いますが、弊社でも社内大会をやっています。私のいる長野製作所でも社内大会をやっていて、その上の全社の大会に出す選考をしたりします。普段、長野からですと、東京やその他の地方へはなかなか行けませんが、地区で1位になるとQCサークル本部で主催している全国大会へ行くことができます。そこへは北海道内の札幌の大会で優勝したサークルのリーダーさんなど、全国から来られています。全国大会での発表を兼ねて、ご褒美で出してあげるといったようなことも、ちょっとしています。そういったところで「やって良かった」ということを、少しでも感じてもらえるような、そういうことをしながらやっています。あまりお答えにならないでしょうか。

光藤 そういうことで進めてもらえれば、多少なりとも活性化してくだらうということですね。回答が意外と簡単だったので、あと1つ受けたいと思います。最後の質問とさせていただきます。

依田 トヨタ自動車の依田といいます。パネラーの皆さん、本当に素晴らしいプレゼンをありがとうございました。鈴木先生にお聞きします。石川先生のお言葉で、「統制するな、刺激を与えよ」というお話がありました。林さんのお話の中に「全日本」といって、刺激が多くてリーダーが育ったという話は、そのとおりだと思います。相互啓発が非常に大事だということはわかるのですが、その中で将来を考えたときに、どのような視点で刺激を与えるところを見つけるか、そういう視点を教えていただきたいと思います。よろしくお願いします。

鈴木 自主性を見出すというのが目的だと思います。モチベーション。人間というのは、人に言われたからやるということ、しんどいわけです。そこを自分で、ハッと、本当に自分でやらなければいけないんだ、これをやると、こういう形で世の中の役に立つんだ、みんながハッピーになるんだという、目的を原点に帰って考える、そここのところに持っていくような刺激ではないかと私は思いますが、いかがでしょうか。

光藤 まだまだ質問はあろうかと思いますが、お約束の時間になりました。討議はいったん、QCサークルやTQMでよく言う「中締め」とさせていただきます。ほかにご質問がある方は、懇親会の場で飲みニケーションをしながら、存分に質問していただければと思います。

以上をもちまして、Part Bのパネル討論会を終わりたいと思います。ご協力、どうもありがとうございました。