

第105回 品質管理シンポジウム

総合討論

【総合討論 Issue1】

共創すべき課題を発見するために
我々は顧客の何を理解すべきか？

顧客から見て自社が無くてはならない存在になるために
顧客価値を共創する関係を築くことの必要性が示された

関連する各班の見解

- 顧客との共創関係 (1班)
- リード・ユーザーとの共働体制 (2班)
- リード・ユーザーと共創 (6班)
- Win-Winな関係を構築する (2班)

では

共創すべき課題を発見するために
我々は顧客の何を見るべきなのか？

—— 関連する各班の見解 ——

- 共通の目標を達成する（2班）
- 顧客との共創によって価値を創造
- お客様へ入り込む（6班）
- お客様の課題を解決する（6班）

共創すべき課題を発見するためには
顧客のビジネス・プロセスを理解する必要がある

—— 関連する各班の見解 ——

- 顧客ビジネスプロセスの深い理解 （1班）
- リード・カスタマのビジネスプロセスの見える化 （2班）

前頁の見解は、B2Bに限定される話ではない

B2Bの場合は「ビジネス・プロセス」という言い方になるが

B2Cの場合は「生活プロセス」という言い方になる

「生活」という言葉には

「人が生きていく過程で価値を生み出す生産活動」

という意味合いが含まれている

B2B、B2Cを問わず

共創すべき課題を発見するために

顧客のプロセスを理解するが重要といえる

次に

品質概念との兼ね合いを考えてみたい

—— 関連する各班の見解 ——

- 「品質保証」という言葉の意味を狭くしないほうがよい （1班）
- 顧客の品質保証体系を、顧客と一緒に構築するという発想 （2班）

品質とは、「製品の出来栄え」のことではない

品質とは

ニーズを満たす度合い

品質保証とは

ニーズを満たすために組織が行う体系的活動

前述の「ビジネス・プロセス」は

顧客がニーズを満たすために構築した体系的活動といえる

したがって

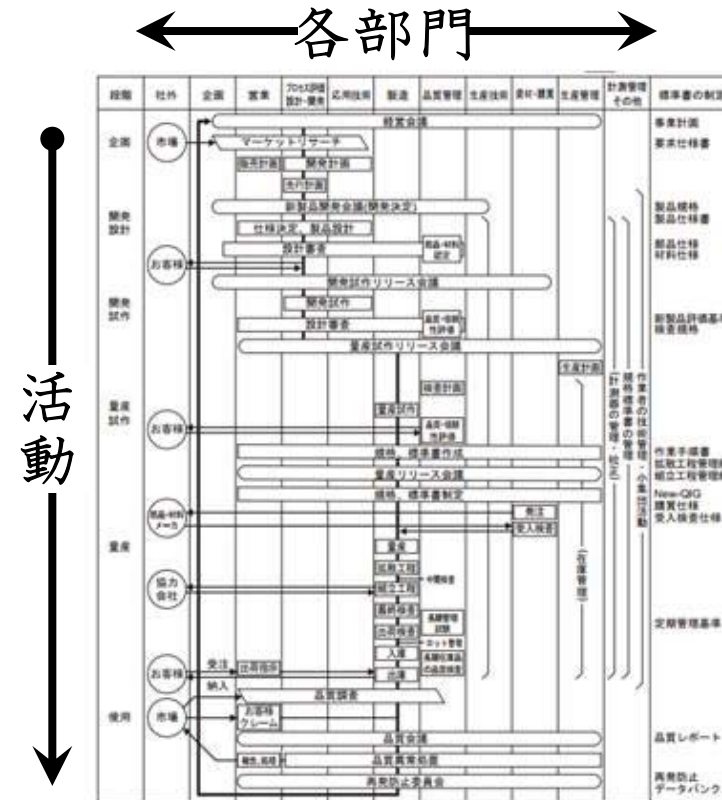
前述の「プロセスを理解する」は

「顧客の品質保証体系を理解する」と同義

【参考資料：品質保証体系図とは】

品質保証体系図とは品質保証のために、どのような活動が、どのような順序で、どの部門が担当して実施するのかが一目で分かる図のことです。

企業組織全体で「どのプロセスで、どの部門が、どの活動を、どんな目的で、どの規定や標準類に従って」品質保証活動が行われているのかが一目で分かる図。



品質保証体系図は
ニーズを満たすための組織的な活動連携の全体像を表したもの

総合討論から導出されたメッセージ1

共創すべき課題を発見するために
顧客のプロセスを理解する

II

品質保証体系

顧客から見て自社が無くてはならない存在になるために
顧客価値を共創する関係を築くことが必要

具体的には、顧客のビジネス・プロセス(品質保証体系)の理解を通じて
共創すべき課題を発見し、顧客と協働して達成する

その結果

顧客のビジネス・プロセス(品質保証体系)は新たなものになる

つまり

顧客価値共創とは

顧客の品質保証体系を顧客と一緒に構築することといえる

総合討論から導出されたメッセージ2

顧客価値共創とは
顧客の品質保証体系を
一緒に構築すること

デザイン思考において

デザインすべきは、名詞ではなく、動詞。

「電話」というモノをデザインするのではなく、
「電話をかける」という行為をデザインことが求められる。

モノそれ自体をデザインするのではなく
行動をデザインする

それも一つの行動ではなく、
一連の行動に着目し、行動の連続をデザインする

品質保証とは

ニーズを満たすために組織が行う体系的活動

品質保証体系図に記されているものは

組織的な活動連携の全体像

したがって

モノのデザインではなく、活動のデザインに着目し

活動の連続をデザインすることを目指すデザイン思考とは

品質保証体系を設計することといえる

総合討論から導出されたメッセージ3

いま注目されている「デザイン思考」は
「品質保証体系を設計する」と同義

「自社製品を顧客に納めて取引完了」という売りっぱなしビジネスの場合
顧客の品質保証体系に当社は登場しない

しかし

顧客に納めた製品の稼働データを用いて
顧客のより良い品質保証体系の運営に当社が関わる場合は
品質保証体系の表頭に当社も登場することになる

⇒次頁に図解

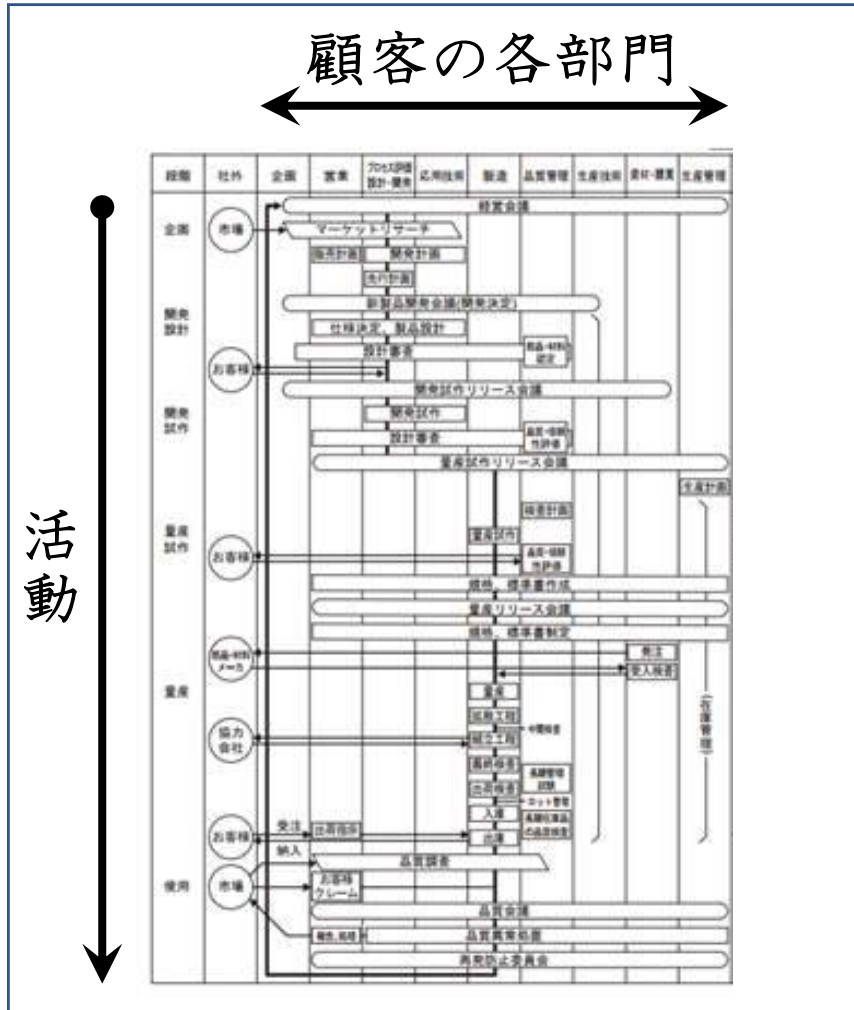
顧客の品質保証体系の表頭に
顧客の各部門だけでなく、当社も参画することの意味合い
それは、その品質保証体系が当社なくして成立しないということ

かくして

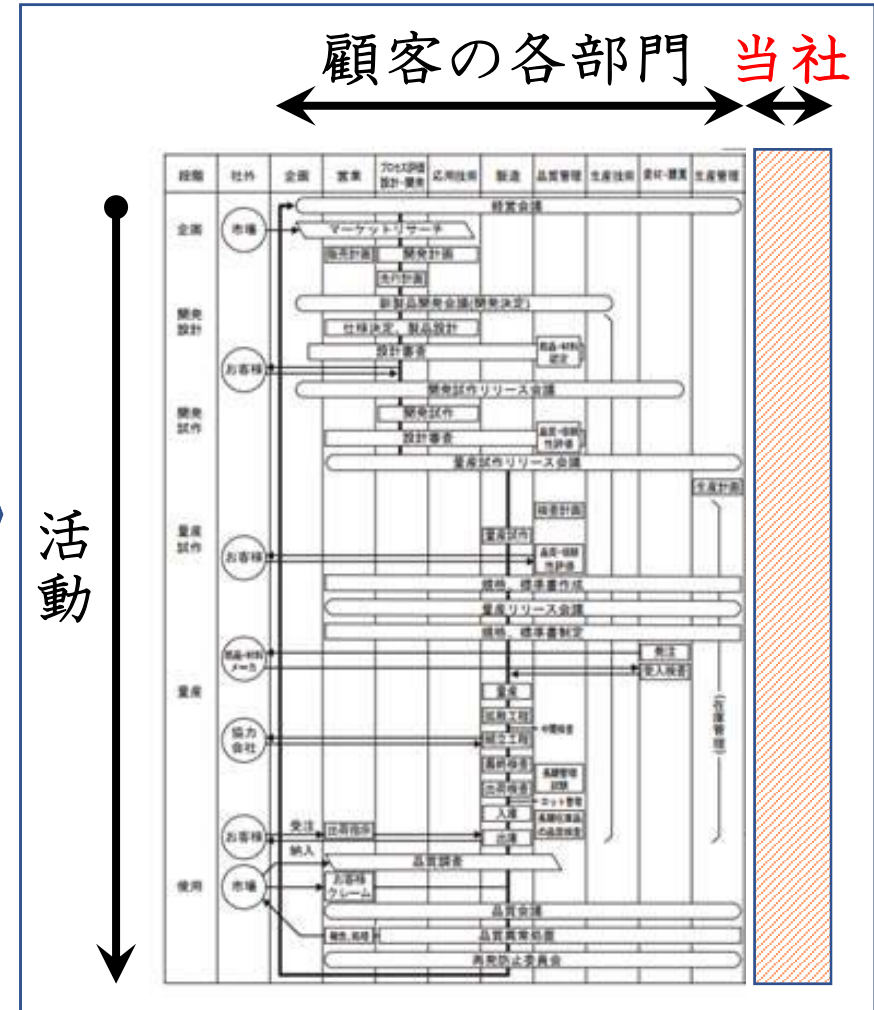
顧客からみて当社がなくてはならない度合いは高まり
当社は単なるサプライヤーではなくなる

品質保証体系図を用いた「顧客から見て自社が無くてはならない存在」の図解

売りっぱなしビジネスの場合



顧客の品質保証体系の運営に
当社が関わる場合



総合討論から導出されたメッセージ4

顧客関係性レベルの向上は

(顧客から見て当社がなくてはならない度合いの向上)

顧客の品質保証体系の表頭に
当社が登場する活躍機会を見い出すこと

【Q】

品質保証体系は一度構築したら終わりか？

—— 関連する各班の見解 ——

- どういう品質を保証するかによって、品質保証体系の中身は異なる（1班）
- 顧客価値を創造するための「伴走」と「寄り添う気持ち」（7班）

設定した共通目標が達成されれば
次の共通目標が設定される

品質とは、ニーズを満たす度合い。
品質保証とは、ニーズを満たすための一連の活動のこと。
「ニーズ」を「共通目標」に置き換えると、
共通目標の移り変わりに即して品質保証体系も変わる。
つまり、品質保証体系は一度構築したら終わりではない
品質保証体系は持続的に進化する

品質保証体系の進化に当事業が寄り添う
かくして、顧客からみて当事業がなくてはならない度合いは飛躍的に高まる

総合討論から導出されたメッセージ5

顧客からみて当社がなくてはならない
度合いを高め続ける鍵は
顧客の品質保証体系の進化に寄り添うこと

今後の検討課題

課題を発見するには、B2Cの場合は「自社製品をどのように使用しているか？」、B2Bの場合は「ビジネスプロセスにおいて、有形・無形がどのような付加価値を生んでいるか？」を考えることが重要。

しかし、その一方で次の見解が会場から寄せられた。

自社商品から離れて顧客を見ることが重要。

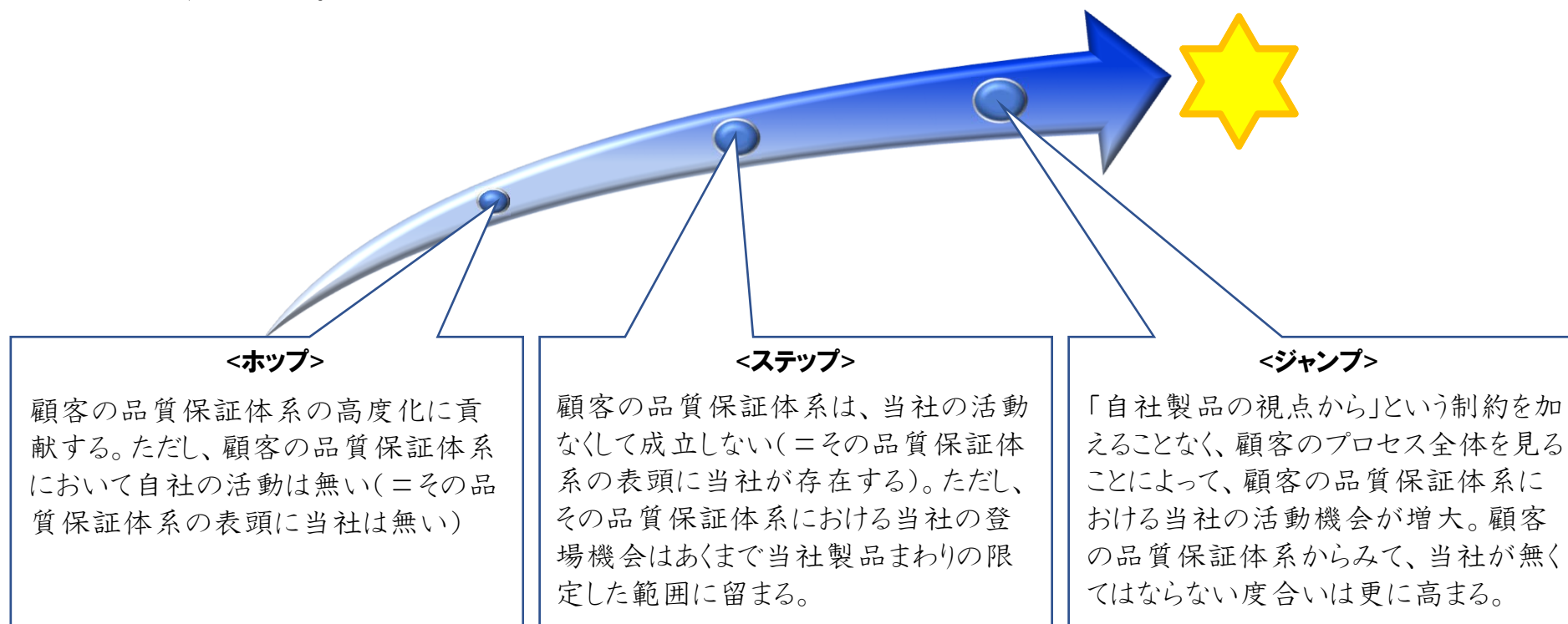
自社商品の目線で顧客を見ると、当然のことながら、見える範囲は狭い。

顧客の品質保証体系全体から見た自社の守備範囲は狭くなる。

自社でまかなえなければ、「他社から能力を買う」「他社と協業する」など外部調達すればよい。

「自社製品の視点から」という制約を加えることなく、顧客のプロセス全体を見ることが重要だ。

「自社製品の使われ方を基軸にして顧客のプロセスをみるか」、あるいは「現時点での顧客に対する自社の関わりに囚われずに顧客のプロセス全体をみるか」はどちらが正しいかという問題ではなく、下図のように顧客関係性構築の時の経過とともに進化していくと考えることもできる。今後のグループディスカッションおよび総合討論での検討が待たれる。



【総合討論 Issue2】

いかにして顧客価値創造活動を
組織的に、持続的に推進するか

【要件1】

トップのリーダーシップ

- トップが全社方針のなかで明示 （1班）
- 経営トップが顧客価値創造推進の意思を方針として打ち出す。そして、「顧客価値創造の推進を事業部門の課題とし、事業計画・方針へ展開する必要がある」（3班）
- トップが方針として示し、部門長がトップ方針を展開 （5班）

【要件2】
ウェイとして明文化

- 価値観の共有（〇〇ウェイ）が必要（4班）
- やり続ける強い意思の源としての「大義名分」が必要（3班）
- 顧客価値創造活動を推進した経営トップが変わっても活動を維持できるよう文書化・標準化が不可欠（4班）
- 顧客価値創造活動に関わる各人が、自らの関りや、自分が何をすべきかについて自立的考えることができるよう、全従業員にブランド理念を展開する（6班）

【要件3】 仕組みづくり

- 顧客価値創造活動を普及・浸透するための、推進のためのしくみづくり（3班）
- 事業部門として、「顧客価値創造」をタスク化（3班）
- 顧客価値創造活動の「しくみ化」（4班）
- 明確な業務フローで運用する。顧客価値創造活動の品質保証体系が必要（4班）
- 構想と実装における全部門全員の役割規定と遂行。これが「現場力」に繋がる（5班）
- 組織的活動のあるべき姿として、「トップのビジョンと整合した各部門の戦略」、「各部門の戦略の整合性」、「各部門の使命・役割の再定義・実施計画（構想と実装）」が挙げられる（5班）

【要件3】 仕組みづくり

【人事評価との関連付けと教育】

- 顧客価値創造活動が優先課題であるために、人事評価でも重みづけする（4班）
- マネジメント層への教育も併せて仕組み化（4班）
- 全従業員にブランド理念を展開し、「ブランドを高める為にどう関わり、必要な行動は何かを理解し、実践すること」を教育（6班）

【グローバル展開】

- グローバル企業の場合、活動の主体は地域主導、日本本社は機能別サポート（4班）
- 活動方針を一本の大方針として展開後、地域別の特性をふまえて、推進の枠組みをカスタマイズ（4班）

【知識共有の場づくり】

- ノウハウや知見、活動内容および成果を蓄積する仕組みが必要。各チームの良い取組みを紹介し合い、グローバル標準をつくる（4班）
- 成功事例を共有する場づくり（5班）

【取組の活性化】

- 蓄積されたノウハウや知見、成果をもとに、活動テーマを常に創造して、顧客価値創造活動の取組を活性化させていく。成功事例／失敗事例の共有から生まれる新たな取組に常にトライする（4班）

【新たなハード・ソフトの開発】

- 開発・設計へのフィードバックする仕組み（4班）

【要件4】 指標の設定

- 顧客価値創造を測る管理項目の設定 （1班）
- 個々の担当者のKPIと、経営者が判断するための総合指標 （6班）
- 活動の主体は、現地。現地が自走できるよう、現地が自らPDCAを回せる管理体制を構築する必要がある （4班）
- 短期間で成果を求めない。取組が発展していくシナリオを描き、顧客価値創造活動に関わる全員で共有 （4班）
- 未来に向かって活動が進化する「成功シナリオ」をつくる（5班）
- 統一した活動の指標を定め、着実な向上を目指した施策をPDCAで回す（4班）
- 組織の浸透を段階的に進めるべく、人材交流の機会を設けて、裁量権限の増加を図る （4班）

総合討論から導出されたメッセージ6

顧客価値創造活動を 組織的に推進していくための要件

- 要件1) トップのリーダーシップ
- 要件2) ウェイとして明文化
- 要件3) 仕組みづくり
- 要件4) 指標の設定

今後の検討課題

— 関連する各班の見解 —

- 顧客の課題には、（１）ビジョンを達成するための課題と、（２）足元の問題点・困り事、という２つが存在する。（フロアからのご意見）
- 短期間で成果を求めない（４班）
- 組織的余裕をつくり、顧客価値創造活動に関わるメンバーの不安を取り除く措置が必要

顧客の課題には、(1)ビジョンを達成するための課題と、(2)足元の問題点・困り事、という2つが存在する。組織が短期の成果を求めれば、前者は重視されなくなる恐れがある。

組織的余裕をつくり、顧客価値創造活動に関わるメンバーの不安を取り除く措置が必要。顧客価値創造活動に関わる者たちが安心して取り組めるよう、長期的展望をもって顧客に寄り添えるための「顧客価値創造活動が発展していくシナリオ」を描き、そのシナリオの各ステージ上で「これを満たしていれば大丈夫」と思える点検点を設定する必要があるだろう。

顧客価値創造活動の成果を測る「管理点(結果系のKPI)」はもちろんのこと、現在の取組が今後の成果に結びつくことを確認するための「点検点(原因系のKPI)」も必要。顧客価値創造活動が継続されるための指標について、今後のグループディスカッションおよび総合討論での検討が待たれる。

【総合討論 Issue3】

顧客価値創造活動とTQMの関係

TQMの真髄は、PDCAを回すこと。これまでのTQMは、自社組織内部においてPDCAを回すことに着目されてきた感があるが、これからのTQMの本領は、自社組織内部のPDCAに留まらず、顧客との共創プロセスにおけるPDCAにも拡大することが期待される。

顧客の品質保証体系の持続的進化に寄り添うための顧客価値創造活動は、「顧客と設定した共通テーマを、顧客と協働して共同管理する」という視点が重要。顧客との協働とは、「共通テーマの、協働PDCA」。

IoTによって、モニタリングできる範囲は飛躍的に拡大する。
このことは、設定できる共通テーマが広がりうることを意味する。

PDCAの範囲は、自社内部を超える。顧客との協働に及ぶ。
「共通テーマの、協働PDCA」にTQMは不可欠。

顧客価値創造活動は、TQMのPDCA技術によってはじめて結実するといえる。

総合討論から導出されたメッセージ7

顧客価値創造活動は
TQMのPDCA技術によってはじめて結実する

TQMは
自社組織内部のPDCAツールを超えて
顧客価値創造活動における顧客との協働PDCAツールとして
その役割を拡大する

まとめ

総合討論から導出されたメッセージ集

1. 共創すべき課題を発見するために、顧客のプロセス（品質保証体系）を理解する
2. 顧客価値共創とは、顧客の品質保証体系と一緒に構築すること
3. いま注目されている「デザイン思考」は、「品質保証体系を設計する」と同義
4. 顧客関係性レベルの向上（顧客から見て当社がなくてはならない度合いの向上）は、顧客の品質保証体系の表頭に当社が登場する活躍機会を見い出すこと
5. 顧客からみて当社がなくてはならない度合いを高め続ける鍵は、顧客の品質保証体系の進化に寄り添うこと
6. 顧客価値創造活動を組織的に推進していくための要件は、（1）トップのリーダーシップ、（2）ウェイとして明文化、（3）仕組みづくり、（4）指標の設定
7. TQMは、自社組織内部のPDCAツールを超えて、顧客価値創造活動における顧客との協働PDCAツールとしてその役割を拡大する

今後の課題

1. 「自社製品の使われ方を基軸にして顧客のプロセスをみるか」、あるいは「現時点での顧客に対する自社の関わりに囚われずに顧客のプロセス全体をみるか」は、どちらが正しいかという問題ではなく、顧客関係性構築の時の経過とともに進化していくと考えることもできる。今後のグループディスカッションおよび総合討論での検討が待たれる。
2. 顧客の課題には、(1) ビジョンを達成するための課題と、(2) 足元の問題点・困り事、という2つが存在する。組織が短期の成果を求めれば、前者は重視されなくなる恐れがある。組織的余裕をつくり、顧客価値創造活動に関わるメンバーの不安を取り除く措置が必要。顧客価値創造活動に関わる者たちが安心して取組めるよう、長期的展望をもって顧客に寄り添えるための「顧客価値創造活動が発展していくシナリオ」を描き、そのシナリオの各ステージ上で「これを満たしていれば大丈夫」と思える点検点を設定する必要がある。顧客価値創造活動の成果を測る「管理点」はもちろんのこと、現在の取組が今後の成果に結びつくことを確認するための「点検点」も必要。顧客価値創造活動が継続されるための指標について、今後のグループディスカッションおよび総合討論での検討が待たれる。

日本科学技術連盟 佐々木理事長による講評

今回のシンポジウムは、これからの時代を企業が生きていくためには、業種を超えて顧客価値創造活動を強力に推進していくことが不可欠であることをご来場者全員と認識する機会となった。

今後、産業界に広く浸透していくためには、顧客価値創造を進めていくための手法などツールの整備が必要である。また、企業が組織的かつ継続的に顧客価値創造活動を推進するための体制づくりや運営などサポートが欠かせない。

今後、日科技連として顧客価値創造活動を推進するためのツール整備や運営のサポートに取り組んでまいりたい。