

**顧客価値創造に貢献できる
品質に拘り続ける組織の人材の育成**
—風土化された組織能力(〇〇〇Way)の構築と強化—

～品質管理シンポジウム まとめ～

大阪電気通信大学
情報通信工学部情報工学科
猪原 正守

特別講演 『代を重ねるごとに強くなるための品質経営』

小松製作所株式会社 相談役 坂根 正弘 様

【顧客価値創造】

- Factに基づく正しい現状把握
＜世界的変化/国家・企業レベルの現状＞
- 見えないものの見える化と目標の設定
- オープンイノベーションでダントツの実現
＜総花主義, 平均点主義, 自前主義からの脱却＞

【組織の育成と強化】

- モノ作り(Seven Ways of Komatsu)+5ゲン主義
＜競争力の源泉である現場力の強化＞
- ブランドマネジメント
＜選ばれ続ける＞＜ダントツ商品+ダントツサービス+ダントツソリューション＞
- 企業価値の共有と行動原理・様式化
＜Komatsu Way＞

【人材の育成と強化—大学改革—】

- 創立理念を喪失した大学の覚醒＜国家競争力の源泉である特色ある人材の育成＞
- 総花主義・平均点主義・自前主義からの脱皮
＜トップ本気度評価+産官学金連携強化支援＞

基調講演 『現場力と経営者の役割』

株式会社ローランド・ベルガー 日本法人会長 遠藤 功 様

【顧客価値創造】

- VUCA(不確定・不確実・複雑・曖昧模糊)の時代を生き残る戦略
＜未来(あるべき姿)は自らの手でつくる＞＜答えは自らつくる(バックキャストिंग)＞
- 価値の再定義
＜我々は何者か/我々の存在価値は何か＞＜SOMPOの挑戦＞

【組織の育成と強化】

- 企業競争力の源泉はどこに
＜戦略1割, 実行9割＞＜競争源泉は現場＞＜JR東日本テクノハートTESSI＞
- 現場力の進化
＜現状改善型から現状破壊型へ＞＜ゼロベースの再設計＞

【人材の育成と強化】

- 創造的新陳代謝
＜創造・代謝なくして創造なし＞＜創造・代謝の循環＞＜熱+理+情=利＞

講演1 『顧客価値創造に貢献できる組織能力の強化』

アイホン株式会社 代表取締役社長 市川 周作 様

【顧客価値創造】—受注プロセスの見える化—

- リニューアル市場における勝ちパターンの手の内化<「AiSIS」の構築と利用>
- 受注プロセスの見える化<歩く件名表/病院MAP・プロスペクト>
- アフターサービス強化<サービス情報と新製品・新技術開発・生産システムとの連携>

【組織の育成と強化】—デミング賞への再チャレンジ—

- TQMの再活性化<方針管理マトリックスの導入・FSMモデルの利活用>
- 第6次中期経営計画<競争優位性を生出す社内基盤構築・トップ診断PDCA>
- 品質保証体制の再構築<お客様を巻込んだ製品開発・24時間修理対応システム>

【人材の育成と強化】—徹底した教育機会の提供—

- TQM階層化教育の推進<JUSE教育カリキュラムの利活用>
- QCサークル活動の強化<推進本部と部門推進部の協調・世界大会の実施>
- 全社員QC検定3級の合格<超短期での95%超を実現>

講演2 『アイシングループにおける「品質至上」の実践』

アイシン精機株式会社 シニアエグゼクティブアドバイザー 藤江 直文 様

【顧客価値創造】—「品質至上」理念の徹底—

- 部品メーカーには異例な専用試験場の設置
＜不再現を許さない原因究明＞＜超負荷試験によるロバスト設計・高信頼性＞
- ベーチャルカンパニー制導入＜100年に1度に呼応した世界No.1の製品・技術開発＞
- 経営トップの本気度＜大切なことは全員の「品質至上」に対する本気度＞

【組織の育成と強化】— アイシンWayによる品質経営(TQM)実践—

- グループ全社のデミング賞受賞＜11社のデ賞・デ賞大賞22回の受賞＞
←アイシンWay
- 自工程完結型の品質保証＜開発～設計～生産におけるプロアクティブ品質保証＞
- 現場に寄り添った品質経営活動＜変化点・異常の見える化・ささいな悪さの報告＞

【人材の育成と強化】—計画的・継続的な「しくみとツールの整備」—

- SQC活動の推進＜グループSQC改善事例発表大会＞
- QCサークル活動の推進＜グローバルQCサークル大会＞
- QC的ものの見方・考え方のグローバル共通言語化＜QC検定の利活用＞

講演3 『魅力的商品開発による企業価値提供を持続する開発人材の育成』
株式会社安川電機 代表取締役会長 津田 純嗣 様

【顧客価値創造】—企業戦略達成のためのデミング賞チャレンジの活用—

- Mechatronics=Mechanism(機械装置)とElectronics(デジタル電機品)の融合
- 方針管理の徹底<デミング賞チャレンジによる全社新顧客価値実現>
- 品質経営活動(安川版TQM)の強化
　　<方針管理(発想型の改革), KAIZEN30(絶えざる改善), QMS(維持・改善)>

【組織の育成と強化】— G品質保証ルールの整備・運(Industrie4.0) —

- アンマンドファクトリ構想<Industrie4.0>を支える機械技術+電子技術基盤の構築
- 人事理念の再構築(Empower and Grow!)
　　<YASKAWAの人づくり:人事部門のPDCA>
- 安川フレッシュャーズ・テクニカル・スクール<部門ニーズと当人ニーズの整合性・CDP>

【人材の育成と強化】—徹底した人材育成への拘り—

- YASKAWAの人づくり<チャレンジする場の提供, 育とう・育てようのコミュニケーション>
- 企業価値提供を持続する開発人材の育成
　　<高顧客価値の提供←安川テクノロジーセンター(最先端技術対応)/ YASKAWA INNOVATION Program(新しい技術分野への対応)>
　　<迅速な対応←グローバル開発の進化に対応>

講演4 『デジタルトランスフォーメーション—新しい価値の創造—』

コニカミノルタ株式会社 代表取締役社長 兼 CEO 山名 昌衛 様

【顧客価値創造】—コア技術の持続的強化—

- 価値創造と実現<ニューチャレンジ活動×顧客価値創造プロジェクト>
- コア技術を基盤とした顧客価値の創造
　　<ケアサポートソリューション/プレジジョン・メディシン>
- BIC(Business Innovation Center)<既存の枠を超えた非連続イノベーション>

【組織の育成と強化】—ICTの積極活用—

- ICT(ネットワーク)を核とした働き方改革支援
- デジタルマニュファクチャリング(Industrie4.0)
　　<人・場所・国・変動に依存しないものづくり>
- オープンR&D<部門・組織の枠を超えたイノベーション強化>

【人材の育成と強化】—経営理念の共有化と行動原理への転換—

- Konica Minolta Way
- Our 6 Values
- イノベーションプロセスの構築・運用
　　<ビジネスモデル→重要仮説→仮説検証→顧客価値→価値提供手段→…>

顧客価値創造に貢献できる品質に拘り続ける組織・人材の育成 —グループ討論からの提言(1)—

第1班:組織と人材育成のための経営トップの役割

- 経営者は自らの夢・思いを自らの言葉で平たく・日常的な言葉で伝える。
- 現場主義を大切にする
- 自らの態度を通じて顧客価値創造に拘り続け、適切なリソースを与える

第2班:企画・開発部門における組織と人材の育成

【新規事業における顧客価値創造】

機能連携型チームの構築, 外部登用人材活用, 支援プログラムなどによって, 組織や市場の壁を越えた機動的な連携

【グローバルへの対応】

現地駐在制度, 海外の仲間を巻き込んだチーム形成によるグローバルな視点に立った設計・開発・販売

【既存事業】

- ① 科学的設計手法の強化・推進による高効率な製品企画及び開発
- ② 製品開発全体を見ることができる能動的な組織行動力のある人材の育成

第3班:営業部門における組織と人材の育成

【マーケティング機能】

- ① 営業ニーズを調査・分析し, 情報提供を行うことのできるデータサイエンティストなどの専門家の配置
- ② 全社員に対するマーケティング能力の育成

【営業部門における生産性の向上】

- ① 成功体験・失敗体験を通じた業務プロセス分析・勝てるしくみの共有化
- ② 営業プロセス評価指標の構築

【人材の育成】

- ① 定期的な人事異動のルール化/360度評価に基づく弱点克服のための教育
- ② 社内起業プロジェクトの推進

顧客価値創造に貢献できる品質に拘り続ける組織・人材の育成 —グループ討論からの提言(2)—

第4班: サービス部門における組織と人材の育成

【 Retention 】

- ① コールセンターによるVOC収集と顧客情報のテキストマイニングやAIによる分析
- ② 製品のネットワーク化による24時間サービス(故障前の情報収集)

【組織の育成】

- ① 顧客現場に対するデザインチーム派遣を通じたVOCの製品開発へのフィードバックシステムの構築
- ② ネットプロモートスコア調査によるサービス効果の検証とサービス活動のPDCAサイクルのしくみ構築

【人材の育成】

- ① お客様の声の冊子共有(お叱りの言葉とお褒めの言葉)などを活用した顧客心理に踏み込めるサービス人材の育成

第5班: 生産技術部門における組織と人材の育成

【組織の育成】

- ① 企画・営業・ソリューション・開発・保全・製造を巻込んだ次世代生産技術の開発
- ② 生産技術/製造/検査/サプライヤーが一体となった一気通貫なコンカレント化
- ③ 人による不安定要素を排除した無人化工場への技術開発チャレンジと良品条件の徹底した追求
- ④ 工程設計における工程ごとの品質作り込みポイントの提供
- ⑤ 生産技術部門長による設計の承認と製造部門長による生産移行判定のしくみ化

【人材の育成】

- ① 果敢に実行して、経験値(成功と失敗)を繰り返し学習するカルチャー
- ② 繰り返し問題解決を実践させる仕組み(場数を踏む)
- ③ 海外拠点, グループ会社の生産技術スタッフの研修・実践教育の仕組み
- ④ 生産技術開発をする環境の整備(YTCの事例/川電機津田会長講演から)

顧客価値創造に貢献できる品質に拘り続ける組織・人材の育成 —グループ討論からの提言(3)—

第6班:生産部門における組織と人材の育成

【組織の育成】

- ① 生産技術との連携による因果関係の腹落ちできる(人の経験と勘を反映した)標準の整備と自工程完結の推進
- ② トップの現場に寄り添う活動・地道な活動の継続を通じた現場の見える化
- ③ あらゆる場面を活用したコミュニケーションやチームプレーを通じた顧客価値の理解と共有化

【人材の育成】

- ① 自考・自行・自律による品質意識の醸成
- ② 「プロセスに徹底して拘ることが、結果として品質がよくなることに繋がる」ことの理念理解と行動原理化
- ③ 言える雰囲気、風通しが良い、感謝のある風土(失敗<宝>を認め、褒める企業風土)の醸成
- ④ 上司と本人参画による人材育成計画(CDP)の作成と計画の実践

第7班:現場第一線における組織と人材の育成

【現場第一線の育成】

- ① ビジョン・方針・使命を理解し、前後工程に対する責任と感謝の気持ちを持って、当事者意識のある行動のできる現場育成
- ② 顧客価値・お客様第一の視点から既存を打破し、積極的に変えられる風土の育成
- ③ 相互信頼関係に基づく行動のできる現場の醸成

【人材の育成】

- ① アイデアコンテストやチャレンジ活動成果発表会などへの経営トップの臨席・褒める活動の推進
- ② 各種表彰制度や社内外検定を活用した「やらせてみる」ことによる人材の育成