

第108回 品質管理シンポジウム

産業競争力の更なる向上を狙った

品質経営活動の強化

～IoT時代における企業価値の最大化に向けた

ホワイトカラーの生産性向上のあり方～

# まとめ

2019.6.1

第108回品質管理シンポジウム

主担当組織委員

津田 純嗣

(株)安川電機 代表取締役会長

# 講演から

# 麻生飯塚病院におけるTQMの挑戦 ～ESを基点とした明るい病院改革～

(株)麻生 代表取締役会長，麻生セメント(株) 代表取締役会長，(一社)九州経済連合会長  
麻生 泰氏

基本姿勢：まごころのこもった最良の医療の提供で「日本一のまごころ病院」を目指す  
求めるもの：医療の「質」と「経営」の安定

## 1. 医療の質の改善・管理強化（飯塚病院の取り組んだ手法）

- ①日本の病院としては先駆的なTQM活動の導入
- ②ISO9001導入による医療安全の取組み強化

## 2. 病院経営 = 企業経営（飯塚病院の「強み」はチームワーク）

- ①赤字経営からの脱却のため、病院経営者・医師の意識改革やトレーニングが必要
- ②病院内の働き方を改革し、従業員の満足度を向上させる→明るい病院改革

## 3. 今後の取組み（麻生会長の2つの挑戦課題）

- ①日本人特有の改善文化で病院管理のレベルを高める→間接生産性向上
- ②地元医師会との連携による包括医療ネットワーク構築→地方創生

# 仕事全体を見える化し 分析し 改善する ～ホワイトカラーの業務改善K30活動の取り組み～

(株)安川電機 代表取締役会長 津田 純嗣

- ◆ 安川2025年ビジョンの実現により顧客価値を創造。その経営基盤の一つとしてK30活動(KAIZEN30+トップダウンK30)がある。
- ◆ K30活動とは、業務生産性を30%アップさせ、顧客価値創造活動へシフトさせるグループ全体に展開された活動。
- ◆ KAIZEN30活動・・・日報の活用により、ホワイトカラーの業務を見える化(棚卸し→マスタ整備→測定→業務細分化)し、分析し、改善。低付加価値業務から高付加価値業務へのシフトを実現
- ◆ トップダウンK30活動・・・i<sup>3</sup>-Mechatronicsビジョンに向かって大きく変えるテーマを事業部長層が掲げ、社長の診断によりPDCAを回す。YsファクトリやYTCなど。
- ◆ 人材育成・・・スキルマップを活用し、個人スキルと組織能力の見える化。部門の方針や戦略に連動させスキル向上の取り組みを推進

# 自工程完結によるホワイトカラー業務の質向上 ～より高度な業務へのチャレンジを可能に～

トヨタ自動車(株) 元副社長 佐々木 眞一氏

- ◆ 顧客の期待・要望は変化するが、「良品廉価なハードウェアの提供」は普遍的価値。「企業存在価値」と「お客様経験価値」を高めることで『ブランド価値』が昇華する。
- ◆ トヨタ自動車での品質作り込み；  
「自動化」⇒「品質は工程で造りこむ」⇒「自工程完結」へと進化
- ◆ CASE、MaaSなど業界を取り巻く環境変化に対し、生産性を上げてより独創性を発揮すべき領域にリソース配分し、自工程完結の考え方で業務遂行できる人財を育成することで、顧客の期待する「コト造り」にスピード感をもって対応していく。
- ◆ オフィスワークで自工程完結を実行するための5つのステップ(車両開発を例に)
  - ① 目的・目標の正しさの確認
  - ② 達成のための最適プロセスの設計、
  - ③ プロセス完了時の判断基準の設定
  - ④ プロセスを要素作業レベルまで細分化
  - ⑤ 要素作業への良品条件紐付け
  - ⑥ 業務標準/技術標準との紐付け
- ◆ 最も大切なことは「自分の仕事に誇りが持て、喜びを感じる事が出来ること」である。  
⇒ 「八百屋の親父」を目指そう！

# 産業競争力のさらなる向上を目指したTQMの進化 ～グローバル企業経営におけるTQMの役割と活用～

中央大学理工学部 経営システム工学部 教授 中條 武志氏

グローバル企業経営における環境が大きく変化している状況では、経営目標・戦略を達成するためにTQM活動が有効である。

1. TQM(総合的品質マネジメント)とは  
組織目的の達成に貢献する体系的活動  
変化に対応できる組織能力を獲得する方法論
2. グローバル企業経営におけるTQMの役割と活用  
優良企業は経営者が熱心に取り組み、従業員が全員参加  
各社の組織・経営環境により活動の方法は変えるべき
3. 開発・営業・スタッフの小集団改善活動  
組織内・組織間の連携力強化に有効
4. TQMと小集団改善活動における経営者などの役割  
明確な方針を伝え、組織が一体化できる環境を作ることで、活性化を図る

# 夢見る力が「気」をつくる

九州旅客鉄道(株) 代表取締役会長執行役員 唐池 恒二氏

- ◆ 逆境と夢は、人と組織を強くする  
JR九州は、**逆境に立ち向かい、夢を描いて、成長と進化を遂げてきた**
- ◆ 1987年の国鉄の分割民営により、JR九州が発足し、鉄道路線の大半が赤字ローカル線という逆境の中、危機感を持って改革と挑戦に取り組み、その中に「感動を取り入れた
- ◆ **世界一の夢に向かって車両やサービスを提供することに、全員が燃えた。その「気」(Energy) = 思いと手間が、新しい価値を創造し、感動のエネルギーに変化した**
- ◆ 九州新幹線開通の2年前に世界一の列車を作る方針を出したが、部長たちは反発。**大きな夢が叶うと夢が無くなる。だから社長は新しい夢をセットした。最も反対していた運輸部長をリーダとし、プロジェクトは大きく動き出した**
- ◆ 「気」を高める5つの法則  
1. 夢みる力 2. スピードあるきびきびした動き 3. 明るく元気な声 4. スキを見せない緊張感 5. よくなるう、よくしようという貪欲さ

# 組織の経営基盤を確立する人材改革 ～最適品質を創出する人づくり～

清水建設(株) 代表取締役会長 宮本 洋一氏

- ・清水建設は創業1804年。210年に渡って日本の建設業の歴史を見てきた。
- ・近年、建築業では他業種以上に、就業者不足や高齢化に直面している。  
→新しい従業員の確保が、建設業全体の課題  
→**i-Construction**の推進で**生産性の向上**と**勤務環境の改善**を目指す。
- ・ものづくりへの原点回帰を行う。  
五意（設計・製図、積算、施工、彫物の下絵、実技）全てに長じた目利きとして、全体を統括する、**現代の棟梁を育てる** → **ものづくり研修センターの設立**。
- ・**「将来の経営を担う、グローバルな人材」**を育成する。  
「シミスプライド」「シミスマインド」を指標とする。  
「**働きがい**」も重視する。→中期計画のKPI：働きがい指標 4.0 以上



# グループ討論から

# 【GD 1 班】

## ホワイトカラーの生産性向上に向けたトップの役割とあり方

項目	討議結果
行動指針	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>トップは夢とともに生産性向上を述べる</b> 生産性 = 付加価値 / 投入資源 分母の削減が夢（分子拡大）に繋がる</li><li>・ 指標、組織を決めて、とにかく実施する</li><li>・ 事前の計画による全体最適化（自工程完結のステップ 1, 2）</li></ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>プロセスを俯瞰し、可視化出来る責任者に任せる</b> トップから見た場合、ビジョンを共有して夢を託せる人、 実務から見た場合、現場感あるリーダーを選ぶ 現場感覚を維持しPDCAのP、Cの両方を見れる人</li></ul>
組織 ／仕組み	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>部門横断的な生産性向上チームを編成</b>して、通常部門と連携しながら進める。 権限委譲. もめたらリーダーと少数で意思決定する CFTを部門代表として展開し、組織に戻った時ノウハウ伝達</li></ul>
組織風土の 醸成	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>トップダウンとボトムアップをうまく結びつける</b>組織風土の醸成</li><li>・ 現場で困っていることが素直に上がってくる文化の醸成</li></ul>

## 【GD 2 班】

# 生産現場の間接部門の生産性指標とその生産性をどう上げるかについて考える

項目	討議結果
討議対象	品質保証 教育
指標 現状把握 目標	品質保証⇒ <b>事前盛込み率、ES指標</b> 教育⇒個人のパフォーマンスの高い低いを示す指標  ・各部門共通の指標として、“ <b>後工程の満足度</b> ”及び、“ <b>ES</b> ”の実施。 但し、高いこと = 良い職場とは限らない。
課題抽出 要因解析	品質保証⇒品管、品証はマイナスからのスタート（プラスがない） 教育⇒ <b>間接部門の小集団改善活動が不十分</b> 、個人のレベルアップ不足
方策 期待効果	品質保証⇒DRの徹底（設計段階）、 <b>問題を隠さない風土作り</b> 教育⇒間接部門の部門横断（クロスファンクション）型小集団活動実施

## 【GD 3 班】

# 営業現場の生産性指標とその生産性をどう上げるかについて考える

項目	討議結果
討議内容	・営業活動において生産性を阻害している要因は何か？ 解決策は？
生産性指標	・ <b>営業生産性 = 効果(営業活動の質) × 効率(営業稼働率)</b>
課題抽出 要因解析	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 営業活動の質が良くない<ul style="list-style-type: none"><li>・お客様を引き付ける<b>営業シナリオ構築力が弱い</b></li><li>・<b>顧客/商談情報</b>などが会社全体で<b>共有化できていない</b> ……など</li></ul></li><li>■ 営業効率が悪い<ul style="list-style-type: none"><li>・営業活動以外の<b>事務処理が多い</b>、かつ処理が煩雑</li><li>・営業担当でなくても出来る仕事もしている ……など</li></ul></li></ul>
解決策 および 技術革新	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 営業活動の質向上<ul style="list-style-type: none"><li>・<b>営業の意識改革</b>(受身営業からの脱却 → 先読み営業)</li><li>・営業プロセスシナリオ構築力を養う<b>人材育成</b> ……など</li></ul></li><li>■ 営業効率向上<ul style="list-style-type: none"><li>・<b>ICT技術(省力化, データ解析, AI)</b>を活用した営業活動・行動支援</li><li>・営業バックオフィス部門への営業事務処理の集約 ……など</li></ul></li></ul>

## 【GD 4 班】

# 設計・開発現場の生産性の指標とその生産性をどう上げるかを考える

現状プロセスの2レベルと、支援側の3チームで討議  
(進んだレベル:Aチーム, 導入・成長中:Bチーム, 支援側:Cチーム)

項目	討議結果
対象	設計・開発プロセスの生産性改善について
指標 現状把握 目標	A: 外部資源活用率、企画責任トラブル件数、上市する前に不具合を検出した件数 B: 開発ランク別(開発日程遵守率、ネック技術の解決率、手戻り率)、 力量適合率
課題抽出 要因解析	生産性の低さの要因とは? A: チャレンジ不足, 失敗の早期発見 B: 見える化の弱さ C: 設計・開発へインプットする情報の不足
方策 期待効果	生産性向上の方策とは?, その結果得られる効果は? A: 外部資源や AI の活用 B: 進捗管理の細分化 C: 支援部門の能力向上

# 【GD 5 班】

本社部門(事業支援機能等)とそのスタッフの、パフォーマンス指標およびその向上について考える

項目	討議結果
【論点1】 対象	本社機能の代表的な業務内容のインプットとアウトプット ●品質保証プロセス ●事業企画・商品企画プロセス
【論点2】 指標	本社機能のパフォーマンスを見える化するための工夫・指標 <低かったパフォーマンスの例> ・モニタリング→品質問題予兆把握にIoT活用 ・企画・方策展開→目論見の実現のための客観的評価 (マーケット・顧客価値・数量・お客様の受け止め方) ・品質問題の再発→是正処置の妥当性評価 (失敗学活用・展開)
【論点3】 効果	グループ戦略実現のために、実現とりえる方策と知恵その効果 ・カテゴリー毎の顧客満足度の把握 ・組織の知識の計画的・継続的インプット ・科学的な検証が可能な実験計画の運用 ・テクニカル、ヒューマン、プロセスの目標設定
【提言】	業務の見える化と標準化、重複作業の排除し高付加価値業務へのシフト化、活動(個人)目標設定と評価の共有によるモチベーション向上

## 【GD 6 班】

# 生産性向上活動を持続的に発展させるための人材育成を考える

項目	討議結果
機能 役割	<ul style="list-style-type: none"><li>①問題発見・解決能力：価値創造のためのあるべき姿の構想力</li><li>②職場におけるOJT：業務を通じた部下の実践的教育と上司教育</li><li>③変わる力・変化力：あるべき姿の認識、今の姿を現実視し、変わる</li></ul>
指標	<ul style="list-style-type: none"><li>①-1低付加価値削減プロジェクト件数・傾向</li><li>①-2全改善プロジェクトのうちの課題発見型プロジェクトの割合</li><li>②-1管理職の評価指標にOJT組込の有無・ウエイト</li><li>②-2全業務時間中のOJTにかけた時間</li><li>③-1トップの現場でのメッセージの頻度</li><li>③-2変化しないといけないという危機意識の程度</li></ul>
仕組み 方策	<ul style="list-style-type: none"><li>①-1ゼロベースからありたい姿を思考させる仕掛け・問いかけ</li><li>①-2ありたい姿と現実とのギャップの提供者と受益者の共有の場</li><li>②-1OJTが最優先すべき業務だと理解させる</li><li>②-2折れやすい従業員に対応したOJTを指導できる管理者の育成</li><li>③-1トップのビジョンをブレークダウンしてあるべき姿の理解、認識、共有化</li><li>③-2変化しないことの悪影響の可視化と先取り・備えのメリットの理解</li></ul>

# 【GD 7 班】

生産性向上のための働き方改革を労働環境整備や制度改革から考える。

項目	討議結果
課題	労働力人口の減少（少子高齢化） 制約条件（労働法制の厳格化）の中でいかに生産性を向上させるか
測定指標	離職率、心身の健康（ストレスチェック）、働き甲斐の満足度、労働時間、顧客満足度、アウトプットの評価、一人当たり利益率、職場の信頼関係（ES調査）、成果/投入工数、達成度、有給休暇取得日数
方策	<p>■環境、意識</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・サテライトオフィス、在宅勤務、テレワーク、I Tの活用</li><li>・パソコンを自動的にシャットダウン（延長する場合は申請）</li><li>・上司と部下のコミュニケーション</li><li>・社会全体での働き改革をあたり前とする意識改革の取り組み</li><li>・多様性の推進</li></ul> <p>■制度</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・フレックスタイムの活用（事前に職場単位で行動計画表を作成）</li><li>・ノー残業デーの設定、連続休暇の取得</li><li>・裁量労働制、社内F A制度、副業容認</li><li>・技能伝承（高齢者の活用）</li><li>・チームと個人の貢献度評価、キャリアパス</li><li>・失敗事例表彰（チャレンジの推奨）</li></ul>
方策の有効性 ※生産性、働き甲斐向上	環境整備、意識、制度改革による働き甲斐の向上 改善活動や働き甲斐の向上を通じた生産性の向上



貴重なご講演や熱心なグループ  
討議をいただき、ありがとうございました。  
ました。