

品質不祥事の防止における経営トップ層の役割

飯塚 悦功(東京大学名誉教授), 長谷川 武英(ケオリテック品質・環境システムリサーチ 代表)

第1班

趣旨

品質不祥事を防止するためには、経営トップ層(取締役、執行役員)が、絶対に発生させないという不退転の決意を示し、実際に不祥事防止にコミットすることが肝要です。こうしたことについては、どの組織の経営トップ層も頭では理解していると思われそうですが、具体的に何を実施すればよいか、必ずしも明らかになっていません。

品質不祥事を防止しなければならないという前提のもと、組織は、競争環境の中で生き残り、持続的成功を実現しなければなりません。経営トップ層には、これらいずれの側面においても、リーダーシップを発揮することが求められます。

品質不祥事を防止しながら品質を中心とする経営を行っていく上で、経営トップ層が率先垂範すべきことについて議論します。

論点

- 顧客価値提供による持続的成功をめざすにあたり、品質不祥事防止の観点から経営トップ層に期待される思想・行動原理は何か。
- ①の価値観の浸透を図るうえで、阻害要因となりうる人の特性や組織論理は何か。
- こうした状況下で、経営トップ層は、TQMの名の下で何を実施すればよいか。コミットするとは何を意味するか。

品質不祥事の防止における部課長の役割

金子 雅明(東海大学 情報通信学部 情報通信学科 教授), 平林 良人(株テクノファ 取締役会長)

第2班

趣旨

組織経営において、経営トップと現場の第一線の橋渡し役として、部課長の役割は重要です。経営目標の達成に対しても要であるとともに、品質不祥事の防止においても、現場で問題が起きれば現場が声をあげられるような風土を作る、現場に品質不祥事の徴候があればいち早く検知して対処する、自部署のみで解決できない問題であれば経営トップや関連部署に支援を求めるなど、果たすべき役割は多岐にわたります。このような役割を果たすために、部課長はどのような行動をすべきか議論します。

論点

- 不祥事を起こりやすくしている実態(社会情勢、ビジネス環境の激化、部門課への要請・プレッシャー、構成員の多様性とその働き方への配慮等)としてどのようなものがあるか。
- ①の実態を踏まえて、不祥事を確実に防止するための、部・課長としての困りごとは何か。
- 不祥事を確実に防止するために、部・課のマネジメント(TQMを含め)においてどのような施策や工夫をすればよいか。

品質不祥事の防止における品質保証部門の役割

鈴木 秀男(慶應義塾大学 理工学部 教授), 島田 達也(三菱電機(株) 執行役員)

第3班

趣旨

品質保証部門は、設計、製造等の部門が、顧客要求を満たす製品・サービスを生み出すことができるよう様々な支援を行うとともに、品質不祥事に限らず、適切に業務が行われるように他部門を監視、牽制する役割を持っています。そのために、他部門とは独立して責任・権限をもって活動する必要がある一方で、製品品質の改善のために、他部門と連携しながら業務を行うことも少なくありません。顧客に対して品質保証を行う責任部門として、どのような活動を、どのような組織体制で業務にあたればよいかについて、議論します。

論点

- 各部門が不祥事を行わないよう牽制するためにどのような活動を行えばよいか。
- 検査における不祥事を防ぐためにどのような工夫をすればよいか。
- 品質保証機能は、どのような組織体制で実践するのがよいか。

品質不祥事を防止するための現場管理のあり方

安藤 之裕((一財)日本科学技術連盟 嘱託), 高倉 宏(トヨタ自動車九州(株) TQM推進室 室長)

第4班

趣旨

実際に品質不祥事が行われてしまうのは、設計、製造、検査などの現場です。品質不祥事防止のために、防止策を実行するとともに、不祥事に結びつきそうな異常をいち早く発見し、着実に対処していく必要があります。現場には、経営目標を達成するためのスケジュール、効率化、工数低減、コストダウン、などのプレッシャーが、絶えずかかってきます。また以前とは違い、労務管理が厳しくなっています。このような状況下でも不祥事は許されないことであり、現場管理をどのように行うかは重要な課題です。品質不祥事を防止するために、現場管理にどのような工夫を取り入れればよいか、議論します。

論点

- 今、「現場で」何が起きているか。(「起きていても不思議ではない」/「起きていかもいけない」も含む)
- ①の背景は何か。「起きてしまいうような現場の背景(環境)」 「声を上げにくい現場の背景(風土)」など。
- 上記の対策として、現場管理者が取り組むべきこと、心がける事。

品質不祥事を防止するための人材育成の方法

梶原 千里(静岡大学 情報学部 行動情報学科 准教授), 鈴木 啓介(川崎重工業(株) 技術開発本部 プロセスエンジニアリングセンター TQM推進部 基幹職)

第5班

趣旨

昨今発生している品質不祥事には、「品質は定められた手続きを遵守することで保証する」、「品質のよい製品・サービスを提供し続けることが、企業が生き残り、持続的成長をするための最良の方法である」といった、品質を中心とした経営を行っていく上で重要となる、品質に関する基本的考え方が浸透していなかったことが要因となっているものが少なくありません。これを浸透させる一つの方法は、教育を徹底することです。これまでもTQMでは、人材育成、教育を重視してきました。これからは、品質不祥事の防止という観点も、教育に取り入れていく必要があります。第5班では、そのような教育の実現に向けて、どのような内容を、どのように教えるべきかを議論します。

論点

- 品質の大切さを全部門、全階層に浸透させるには、どうすればよいか。
- 不正でなく改善を行うことが自然となるようにし、品質不祥事を防止するためには、各階層に対して何を教えればよいか。
- ②をどのように教えると効果的か。

品質不祥事を防止するための組織文化・風土作り

高橋 勝彦(広島大学 大学院先進理工系科学研究科 客員教授), 米澤 昭一(ニチアス(株) 顧問)

第6班

趣旨

品質不祥事を防止するためには、規則、基準、手順等を定めることも重要ですが、その前提として、これらのルールを守る組織文化・風土が根付いている必要があります。組織全体が品質不祥事を容認せず、倫理的な行動を奨励する環境が整うことで、品質不祥事発生リスクを最小限に抑えることが可能になります。このような組織文化・風土の重要性は、既に広く理解されていると同時に、実際の構築が容易でないことも知られています。したがって、品質不祥事を防止する組織文化・風土作りに関して、組織の枠組みを超えて組織の知識や知見、また世代間の考えや風習を分析し、今後の方策を考えていくことが重要です。品質不祥事を防止する組織文化・風土とはどのようなものか、それを醸成するにはどうすればよいかについて議論します。

論点

- 品質不祥事を防止するために、どのような組織文化・風土を築くべきか。
- そのような組織文化・風土を築くためにどのような具体的方法が考えられるか。
- そのためにTQM をどのように活用できるか。

品質不祥事の早期発見と適切な対処

鬼頭 靖(株アイシン TQM推進部 主査), 五味 俊一(旭化成(株) モビリティ&インダストリアル事業本部 生産基盤統括部 品質保証部 部長)

第7班

趣旨

品質不祥事は発生させないことが一番よいことであるのは当然ですが、とはいえ、企業は競争環境の中で利潤を追求しなければならず、人のプレッシャーに対する弱さもあり、品質不祥事が発生するリスクを常に抱えているといえます。したがって、万が一不祥事が行われた場合には、それを早期に発見する仕組みを持っていることも重要です。また、発生した場合の調査方法や対応方法を事前に計画しておくことも重要です。これに対して、内部通報制度、内部監査、外部審査、品質点検、顧問弁護士の活用、危機管理システム等の仕組みを運用している企業もありますが、残念ながら有効に機能しなかった場合も少なくありません。このような早期発見のための仕組みを有効に機能させるためには、どのような工夫が必要かについて議論します。

論点

- 品質不祥事を内部の力で早期に発見するためには、内部通報制度、内部監査、品質点検等の仕組みをどのように活用すればよいか。
- 早期発見のための仕組みを有効に機能させるためには、どのような工夫が必要か。
- 検出された品質不祥事に対し、確実に是正につなげるためには、どのような備えをしておけばよいか。

品質不祥事を防止するための適切な技術の活用

佐野 雅隆(拓殖大学 商学部 准教授), 菊池 佐知子(楽天グループ(株) グループ品質部 部長)

第8班

趣旨

品質不祥事の典型例として、データ改ざん、ねつ造、流用、必要事項の省略などがあります。また、製品に適用される法・規制、規格等に関する最新の情報を把握して遵守する必要がありますが、それらを適切に追従することができず、結果的に違反してしまう事例もあります。このような品質不祥事は、人がデータ等を扱う、人の知識や記憶に依存した仕組みになっていることが大きな要因になっていると考えられます。このような品質不祥事に対しては、人がなるべく介在しないように仕組みを構築することが有効と考えられます。また、それを可能にするICTを中心とした先端技術の進歩はめざましいものがあります。品質不祥事を防止するために活用できる先端技術は何か、どのように活用すればよいかについて議論します。

論点

- 品質不祥事を防止するために、先端技術(IoT、AI、DX等)をどのように活用すればよいか。
- 製品に関わる法・規制、規格等に、適切に追従するためにはどうすればよいか。
- 先端技術を活用する仕組みの中で、人はどのような役割を果たすべきか。