

第119回 品質管理シンポジウムまとめ

テーマ：

経営環境の変化に適応するための TQMの進化

～基本の最先端な実践とさらなる飛躍～

2025年6月5日（木）～7日（土）

第119回品質管理シンポジウム 主担当

慶應義塾大学 教授 山田 秀

本資料の内容

1. 講演については、私が学んだことのうち、TQMの進化に関連するものをいくつか示します。
2. グループディスカッションについては、それぞれのグループの結論を要約しています。
3. TQMの進化として、変えてはいけないもの、変えるべきものという視点からのまとめを示します。

特別講演 栗原 聡（慶應義塾大学）：進化を続けるAIの行き先

- － AIは効率化よりもイノベーション
- － 繋いで、繋がって腑に落ちるのがイノベーション
- － AIを若年層からは誤り．情緒，人間性に重点を

基調講演 山田 秀（慶應義塾大学）：経営環境の変化に適応するためのTQMの進化

- － TQMは理念を変えず経営環境に応じて実践方法を進化させ続ける
- － ビジネスモデルの変容，働き方の希望の尊重，AIやデータの活用などに応じた進化を
- － 今後の分野連携，真の品質保証人材の育成，国家標準化戦略が重要

講演 1 安宅和人（慶應義塾大学）：残すに値する未来を考える（仮）

- － 未来を描き現状とのギャップを埋める思考プロセス
- － どのような未来に夢を持つか，どのような未来を築くかを明確化，可視化する
- － 夢を持たない人はどうしても持てないので新たに箱を作る

- 講演 2 日覺昭廣（東レ(株)）：時流に迎合せず 時代に適合する
- － 長期の展望を持ち，新素材がどのように生きるのかという展望を持つ
 - － 研究開発の重要性に関する揺るぎない信念
 - － アングラ研究による独創的テーマ創出
- 講演 3 井上俊幸（三菱地所(株)）：三菱地所の目指すまちづくりにおける「エリマネDX」とは
- － 街が完成した後の姿を可視化し共有する
 - － スマートシティビジョンによる方向性の共有
 - － 関わる人の夢のエリアマネジメントDX による実現
- 講演 4 宮崎知子（(株)陣屋）：経営改革につながる働き方改革
- － 情報を組織と持つだけでなく従業員に活用させることで，モチベーション向上
 - － システムを入れるとやり方がかわることを組織内共有
 - － トップが使わないシステムには従業員は使わない．トップが背中を見せる

第1班：トップのリーダーシップ

1. トップがリーダーシップを発揮するために、求心力、信頼関係、現場感覚の共有
 - ・ リーダーシップの重要性は普遍的
 - ・ ○○Wayの浸透
 - ・ 目標の達成により説得力が増す
2. 腑に落ちるメッセージには覚悟・ストーリー性・感謝が不可欠
 - ・ 共感の重要性.
 - ・ 夢を語れ
3. 意思浸透は診断・報告・対話を重ね、状況に応じた即時対応が肝要
 - ・ 相互信頼のコミュニケーション環境が前提

第2班：社会的価値の明確化とその展開，管理

1. バランスではなく，社会的価値提供も含めた事業全体に関する目標の与え方を工夫
 - ・ 因果メカニズムの丁寧な説明と従業員の納得形成が成功の鍵
 - ・ 活動の意義を丁寧に説明し，従業員にとって自分事になるように
2. 因果メカニズムの丁寧な説明と従業員の納得形成が成功の鍵
 - ・ 指標がわかる，活動がわかる，つながりがわかる
3. TQMの基本原則（顧客志向・システム思考）は不変としながら方針展開を工夫。
 - ・ 実行力，運用力を活かすには，原則の遵守
 - ・ 方針管理の活用は変えてはいけない.
 - ・ 社会的価値を自分ごと化させるための工夫を

第3班：AI時代に対応した標準化・日常管理のあり方

1. AI導入が進む一方，日常管理の本質（標準化→実行→改善）は変えない
 - 活用の可能性は多岐にわたる
2. AI活用におけるルール整備，判断責任，教育が重要
 - 人間の基準が明確であることが必要条件
 - 最終判断は人，そのための仕組みを
3. 属人化回避，知見共有，判断履歴分析がAI活用で推進可能
 - AI活用の指針が未整備であり，今後の課題
 - 主役は人間．AIはあくまで助けてくれるものであり，人材育成と並行して実施

第4班：改善の組織的推進

1. AIと人の協働が改善活動の鍵．三現主義の軽視は厳禁．
 - 人材不足なので育成．役に立つと感じてもらうことが育成になる
 - AIのテクノロジーにより精度の高いアプローチが可能．
2. QCC活動は多様性尊重，AI支援で実践の場へ進化させる．
 - 時短，ロケーションフリーに絞って議論
 - やらされ仕事でない，学びの機会にする
3. パートナー連携はトップの強いコミットと明確なルール形成が前提
 - サプライチェーンの直列パートナーと並行パートナーは異なる
 - 他者との連携はトップのコミットメントが肝要．枠を決めないと進まない

第5班：品質保証体系

1. 品質保証体系をマーケ・アフターまで統合
 - これまでの議論はものづくりになっている。ウオーターフロー的な議論
 - 統合とレベルアップ、技術の活用などが課題
2. 顧客との共創の視点でパートナーと品質保証を共有，契約化
 - ニーズの深掘，深掘りを組み込んだ全体最適化
 - 品質保証体系の縦の活用
3. どのような品質体系にするか．横の拡張
 - パートナとの共有化が必要
 - AI・IoT活用で情報共有のリアルタイム化，予兆による保全推進など

第6班：第三者認証，評価制度の活用

1. 課題と克服すべき課題
 - 内部監査の形骸化を防ぐ
 - ISOを改善推進の経営ツールへ昇華させる
 - 認証取得組織における品質不正による社会的価値の低下
2. 変化に対応するためのMS活用
 - サステナブル，AI技術活用によるMS評価進化が期待される
 - HSの第一階層のPDCAが肝要
3. ISO認知度向上，審査員能力向上，認証制度の信頼性強化
 - 認証は0 or 1評価．レベル評価による意欲向上を量
 - 改善の推進力としてのMS認証制度の活用

第7班：TQMにおける人材育成の変化

1. バリューチェーン全体を俯瞰する専門家チームを形成
 - ・ スーパー人材の育成は難しいのでチームで対応
 - ・ 能力の多様性を明確化し、網羅できるように
2. 教育提供側が伴走・カスタマイズする共育姿勢へ転換
 - ・ モチベーション、キャリアなどのばらつき。画一的教育の実践
 - ・ 基本フレームは変えない。提供方法をカスタマイズ
3. ベテラン知見をAIに移植、PDCAによる柔軟な適応育成。
 - ・ バディ型AIの活用
 - ・ 共創，共育，共働をめざす

第8班：個々の働き方の尊重

1. 柔軟な働き方でTQM参加意識の低下，コミュニケーション希薄化が課題
 - ・ TQMの捉え方が個人によって異なる
 - ・ 参加意識，優先度の低下，個人主義との乖離
2. TQM活動を業務目標・キャリアと紐付けモチベーションを維持
 - ・ 手弁当の時代ではない。組織がTQMを明確に定義し，キャリアプランの中で実践
 - ・ 表彰制度などのモチベーションを高める制度
 - ・ オンライン，クラウドなどの活用。時間，空間の制約を超える
3. マネジメントの高度化
 - ・ AIで事務効率化・情報共有・意思決定支援，教育も並行実施。

TQMの進化

	変えてはいけないもの	変えるべきもの
第1班: トップのリーダーシップ	重要性, TQMの持続性, トップと現場の信頼関係, 目標の達成	経営環境の変化に応じたメッセージ発信の仕方, 夢の語り方
第2班: 社会的価値の明確化	顧客指向, システム思考などのTQMの基本原則, 方針管理の徹底	社会的価値の自分ごと化, 方針のすり合わせ方法, ステークホルダーの定義プロセス
第3班: AI時代の日常管理	日常管理の重要性, 継続的実行, 人による最終判断責任	AI活用ルール, プロンプト教育, データ構造整備, AI支援による実務効率化
第4班: 改善の組織的推進	三現主義の徹底, 現場重視, 人材育成の重要性	AIとの協働促進, 多様な働き方対応, QCC運営の柔軟化, 連携のルール形成
第5班: 品質保証体系	顧客志向, 品質保証の目的	品質保証範囲の拡大, パートナーとの品質協働プロセス, 予兆保全等IoT, AIの活用
第6班: 第三者認証制度活用	QMSの基本構造, 内部監査の重要性	経営戦略への統合, 認証制度の柔軟活用, 審査員教育強化, AI活用による監査
第7班: 人材育成	TQMの基本フレームワーク, 人が中心	教育提供側のマインドセット, 教育のカスタマイズ, 共育型支援, バディAI活用
第8班: 働き方の希望尊重	経営目標達成のための組織能力	能力獲得の方法: 全員参加の携帯, 活動の名称, AI活用による負荷軽減と改善支援