

第120回 品質管理シンポジウム
日時:2025年12月 4日(木)～6日(土)
場所:大磯プリンスホテル

テーマ:
顧客価値創造に対応する組織能力獲得に向けて
『改善活動』を見直す
環境変化, バリューチェーンの拡大, 複雑化に伴う対応

報告

第120回 品質管理シンポジウム主担当組織委員
早稲田大学 永田 靖

講演

日本のアップデートに挑戦するDeNA

(株)ディー・エヌ・エー 代表取締役会長
南場 智子 氏

- ・DeNAはインターネット普及の波を捉えて創業，継続的に新規事業へ挑戦した.
- ・現在，インターネット以上に大きなAIの波を捉えて発展しようとしている.
- ・特定事業への集中投資ではなく，多くの事業に挑戦する戦略を重視する.
- ・社内外の起業家の力を最大限活用することが重要である.
- ・社内人材が「遠心力」として自律的に挑戦を促す環境を重視する.
- ・社外の起業家がDeNAを選んでもらえる「求心力」を高めることが重要である.

組織能力獲得に向けて『改善活動』を見直す

主担当組織委員・早稲田大学 教授
永田 靖 氏

- ・改善活動の定量評価の基本指標である工程能力指数を解説した。
- ・識者の言葉を引用して「改善活動」の見直しの必要性を述べた。
- ・「これまでの改善活動」をまとめた。
- ・「これからの改善活動」の方向性について述べ、重要キーワードを整理した。
- ・シンポジウムの講演内容を紹介した。
- ・GDのテーマと論点を確認し、議論の視点・方向性を共有した。

ブリヂストン流DXを支えるソリューション品質管理の取り組み 「質を伴った成長」 ～Growth with Quality～

(株)ブリヂストン 常務役員 Global CQMO
(Global Chief Quality Management Officer)・品質経営管掌
井上 祥 氏

- ・「質を伴った成長」を掲げ、激動環境の中でも勝ち抜く企業への進化を目指す。
- ・この成長基盤は、1960年代から続くデミング・プランの思想「良い品質の製品は、良い体質の会社から生まれる」に基づく体質改善活動である。
- ・体質改善の思想は、リアルとデジタルを組み合わせるブリヂストン流DXの中でも不変の根幹として位置づけられている。
- ・DXの一例として、トラック・バス向けのタイヤ遠隔モニタリングを活用したソリューション品質管理の取り組みを紹介した。
- ・従来の製品単品保証を超え、リアル(現場メンテナンスの品質)とデジタル(データ価値化プロセスの品質)を統合して顧客価値を実現する事例を提示した。

全員参加の品質経営の推進 ～あなたのお客様を感動させちゃおう～

旭化成(株) 品質保証担当 上席執行役員
仲二見 裕美 氏

- ・旭化成グループでは品質活動を「全員参加で取り組む活動」と位置づけている。
- ・全員が自分のお客様と自分の役割を理解し、責任を果たして良い仕事を渡すことが品質向上につながる
- ・経営層、リーダーがそれぞれの役割を果たすことが品質経営では重要である。
- ・その実現のため人財育成を重視している。
- ・具体的施策として、「旭化成版タウンホールミーティング」や「現場の力を高める8か条」を紹介した。

ビジネスで活躍するデータサイエンティストを育てる ～滋賀大学での教育の紹介～

滋賀大学 データサイエンス学部 教授
河本 薫 氏

- ・企業でのデータサイエンティストとしての実務経験を活かし、大学で「ビジネスに役立つ人材育成」を重視した実学教育を追求している。
- ・方法論だけを学んだ人材が現場で活躍できない理由を考察し、必要となる能力について議論した。
- ・従来の学究型（アカデミック中心）教育とは異なるアプローチとして、企業連携型PBL（Project Based Learning）を中心に据えた教育体系を構築した。
- ・この教育体系の具体的内容とその狙いについて説明した。
- ・こうした教育を受けた卒業生がどのように活躍しているかを紹介した。

自動車における、データを起点とした価値創造

トヨタ自動車(株) デジタル情報通信本部 本部長
山本 圭司 氏

- ・IoTの進展により, MaaS・SaaS・IaaSに加えて, 品質に焦点を当てたQaaSなど「○○ as a Service」が多様化している.
- ・デジタル化された情報の流通, ICT環境の整備, 多様なプレイヤーの参加が, このサービス多様化を加速させている.
- ・自動車に関する情報の属性を整理し, トヨタの「つながるクルマ」の歴史と現状を踏まえた情報活用の実態を紹介した.
- ・車両, ドライバー, 環境データを統合的に把握し, 顧客理解を深めるとともに, 顧客接点の質を向上させる取り組みが進展している.
- ・今後は, データを起点とした価値創造が顧客体験の多様化・深化を支える重要な要素になると考えられる.

GD 各班の議論内容

改善とは単なる現場レベルの活動ではなく、経営の意思決定プロセスそのものを改善すること。組織全体のマネジメント能力向上に直結。

方針管理と日常管理の体系が曖昧だと、改善活動の重点化が弱くなり、情報共有やレビュー体制も十分でなくなる。

改善を実践できる人材育成が遅れると、改善スキルや仕組みが成熟しないため、組織的な学習が進みにくくなる。

トップ層の関与が限定的だと、改善の方向付けやリソース配分の意思決定が弱くなる。方針の浸透や持続的な取組みが難しくなる。

成果偏重の評価が多くなると、自律的な改善や挑戦的行動が育ちにくなる。動機づけや継続性の欠如につながる。

中長期戦略と年度計画の間に連動性がなく、機能間連携も不足。全社一体の改善推進が阻害されている。

現場から「Bad news」が上がりにくいと、表面的な改善にとどまり再発防止が弱くなる。心理的安全性と率直な対話が課題。

■ 「変えてはいけないもの」

- ・ Bad Newsをオープンに受け止め、成長の機会と捉える
(キーワード：叱らない・責めない)
- ・ 付加価値向上と生産性を高める
(キーワード：コスト削減だけでなく、新製品開発・バリューアップに注力)
- ・ トップ層へ専門外領域の教育
(キーワード：外部教育を交え、着眼点の強化)

■ 「変えなければいけないもの」

- ・ 外部環境の変化を自社の企業価値向上に直結させる
(キーワード：変化点管理，社内ルールを優先しない（品質不正防止）)
- ・ 意思決定プロセスを迅速化する
(キーワード：リソーススシフト)
- ・ プロジェクトマネジメントを強化する
(キーワード：課題解決を戦略実現のための中心に据える)

方針管理と日常管理の区別があいまいだと部分最適や形骸化に陥りやすい。管理項目が増加すると、本質的改善を妨げることがある。

経営層や責任者の方針理解・関与が浅いと、社長・部長方針の実効性や展開の一貫性に欠け、抽象的・形式的な目標設定が多くなる。

経営方針や品質方針が十分に浸透しないと、成果が個人の力量に依存する。Four Student Modelなどの評価制度の形骸化も指摘される。

ビジネス課題を明確化して、AI・ビッグデータを活用した仮説検証型アプローチにより、現場の強み・弱みを踏まえたテーマ設定が求められる。

改善を支える基盤として、AI時代に対応できる人材育成、全員参加・仮説検証モデルの導入が重要。

外部環境の変化に柔軟に対応しながら、長期的視点と経済合理性を両立した方針管理が必要。短期成果偏重からの脱却が課題。

旭化成の事例のように、成功要因分析を通じて品質経営文化を醸成し、全員が「変えるべきこと」と「変えてはならないこと」を共有する体制が望ましい。

■ 「変えてはいけないもの」

- ・ QC的ものの見方・考え方（顧客視点，全員参加，継続的改善，…）
- ・ QCストーリー（方針，要因分析など）
- ・ PDCAサイクルを回す
- ・ コミュニケーションとCB
- ・ ひとの育成（ひとを大事にする，ひとづくり）
- ・ 品質に対する価値観
- ・ 三現主義

■ 「変えなければいけないもの」

- ・ 電子化での業務のやり方（従来の紙と同じ）
- ・ 覇気をつくる
- ・ 属人的な業務

現場の日常管理において「うまくいっていること」と「うまくいっていないこと」を明確に区分し、要因分析を通じて改善の方向性を定める必要。

従来の経験や勘に頼る管理から脱却し、AIやビッグデータを活用した予測型・異常検知型の日常管理を導入することで、迅速な判断と改善を実現。

改善を一過性の活動とせず、現場が自律的に改善を継続できる仕組みづくり（情報共有、レビュー制度など）が必要。

組織文化や安全・品質に関する基本価値観は維持しつつ、変化に対応する仕組みやデジタル活用の方法を柔軟に変える必要。

AI分析による客観データの活用と現場の知見・感度を組み合わせた「人間中心型の改善」の実現が重要。

日常管理の成果や課題をトップがリアルタイムで把握し、現場の声を反映できる体制が必要。

デジタルツールを活用するだけでなく、人材のデータリテラシー・問題解決力を育成することで日常管理の質を高める。

■ 「変えてはいけないもの」

- ・ TQMの思想
(お客様・安全・品質第一, 絶え間ない改善, 全員参加, QC的ものの見方・考え方)
- ・ 現地現物
- ・ AIは補助ツール
(最終的に人が責任を持って判断する)
- ・ 人材育成
(AIに頼り過ぎることでの能力低下)

■ 「変えなければいけないもの」

- ・ データ化の促進
(紙からの脱却)
- ・ データドリブン型へのシフト
- ・ 組織文化の変革
(トップ, メンバーの意識)

品質不正を防ぐには、改善活動を単なる業務効率化ではなく倫理・風土改革と一体で進める必要。勇気ある提言と現場巻き込みが鍵。

ボトムアップで仕組みを常に改善し、「現場の景色を実際に変える」改善が不正抑止に効果的。形だけの改善は逆に負荷増大を招く。

「やらされ感」や過度なKPIプレッシャー、成果主義、形式的な資料作成が品質不正の温床。これらを抑制し内発的動機づけを高める仕組みが必要。

トップが現場に足を運び、率直な声を聞き、現場の「景色を変える」行動を取ることが風土変革の出発点。

発言する側・受け取る側の双方に行動指針を設け、誰もが安心して問題を提起・共有できる環境を整備。

「不良を出してはいけない」ではなく、「不具合は改善の機会」と捉える前向きな文化が、隠蔽防止と再発防止の原動力。

利益に直結しない改善でも現場の誠実な行動や倫理的判断を評価する制度が、不正防止と企業信頼の基盤を支える。

■「変えてはいけないもの」

- ・ 優先順位を間違えない（SQDC）
- ・ QCサークルの基本理念に沿った改善活動
「人を育て、職場を良くし、企業に貢献する」
- ・ 仕事の目的をきちんと伝えること

■「変えなければいけないもの」

- ・ クレームをネガティブではなく、ポジティブに捉える
（クレームはお客様からのラブレターという認識）
- ・ トップが現場との距離を縮め、話しやすくする
- ・ QCサークル活動は有効な内部告発制度だと認識する
- ・ 部下からの報告に覇気を削ぐような発言をしない

改善活動が「型通り」の運用となり、本質を問わない形式的な活動に陥っている場合がある。これによりモチベーション低下やムラが生じている。

現業務の必要性や因果関係を明確にし、全員が問題の本質を理解し自分ごと化することで、改善が再び意味を持ち、データ活用も適切に進む。

「褒める風土」やインセンティブを活用して意見を言いやすくし、失敗や挑戦が許される心理的安全性を確保することで、挑戦的な改善が生まれる。

トップが自らの熱意と行動で改善を推進し、挑戦を促す姿勢を示すことが重要。さらに、社外・海外での経験を通じた人材育成も有効。

顧客第一などの理念は守りつつ、環境変化に応じて仕組み・プロセスを柔軟に変える姿勢が必要。

TQM推進部門は、社内メンバーを「顧客」と捉え、若手にも理解しやすい研修や支援を通じて価値観を継承する役割を担う。

「自分たちでも変えられる」という成功体験を共有・再現可能な形で組織文化化することが、ビジネス変革期のTQM推進を持続させる鍵。

■ 「変えてはいけないもの」

- ・ 理念・方針・ポリシー（例：顧客第一）といった核となる部分は変えずに守る必要がある

■ それ以外は、「変えなくてはいけないもの」というより、環境や時代に合わせて「変え続けていくべきもの」に近い

- ・ 過去に大きなトラブルを経験している場合、その教訓を忘れず、次の世代にも確実に共有できる仕組みを検討すべきである
- ・ TQMを推進する部署として研修を提供する立場では、社内の仲間をお客様と捉え、新しい世代にも理解しやすい研修を行うことが大切である

働き方改革をきっかけに、仕事のやり方の見直し・DX化・生産性向上が進み、改善テーマ設定や予算確保につながる。

オンラインツール活用により、日程調整や情報共有が容易になり、他拠点・海外子会社も含む全員参加型の改善が可能。

「無駄な業務をDX化しない」「ブラックボックス化しない」ことを原則に、自工程完結・標準化・QC的思考の深化が進展。

柔軟な働き方によりライフ面が充実し、仕事や改善活動への意欲・創造性が高まるという相乗効果。

オンライン環境では、自己管理不足・中間管理職の負荷増・組織連携の弱体化などの課題が発生。DX導入が目的化して本質的改善を見失うリスク。

顔出し・Jobカードなどによる関係構築、公平・公正な評価制度や成果可視化の仕組みを整備し、やった人が正当に評価される環境を作ることが必要。

現場は対面・間接部門はオンラインなど、業務特性に応じた柔軟運用と密なコミュニケーションを実現する仕掛けが必要

■ 「変えてはいけないもの」

- ・ 人のつながりとコミュニケーションの重視
- ・ 愛社精神・製品への愛着の醸成
- ・ 取り組みに対する評価と称賛
- ・ DX・AIは手段、判断は人という原則
- ・ 目的意識の維持と若手人材育成の重要性

■ 「変えなければいけないもの」

- ・ 働き方改革を改善活動のドライビングフォースとして積極的活用
- ・ 場所・時間・時差の垣根を超えた横断型の改善活動の推進
- ・ オンライン時代における関係づくり・円滑なコミュニケーションの工夫
- ・ 従来の習慣・作法にとらわれない業務のやり方の変革

AIを活用することで、設計段階からの再発防止・品質向上・定型業務の効率化が可能。客観的データに基づく意思決定が促進。

AIによる自動判断には限界があり、著作権・リスク判断・法令遵守など人の確認が不可欠。意思決定を全面的にAI任せにするのは危険。

AI活用にはノイズ除去やデータ整備の時間的コストがかかる。特にSNSなど即時性の高いデータは信頼性や偏りへの配慮が必要。

AIを従来のQCC的手法（例：FTA、デザインレビュー）に組み込み、過去の不具合データを学習させて未然防止に活用することで、従来手法を深化。

AIが理解しやすいように記述ルールや粒度を標準化し、長期的な予兆保全・生産性向上を図るなど、AIとの共進化を意識した改善活動が必要。

AIへの指示を何度も繰り返すと効率さが下がる場合があるため、目的設定と指示精度を高める運用が必要。AI活用は目的が明確な場合に限定。

AIはQ&A対応・文書作成・メール文面作成などの一次作業を支援し、情報伝達や改善活動のスピード向上に寄与。

■「変えてはいけないもの」

- ・人が主体的で責任をとることを前提としていること
- ・現物，現場，現認が基本姿勢
- ・新しいことを学ぶ意欲
- ・AIに依存しすぎないバランス感覚
- ・誠実さ，倫理観

■「変えなければいけないもの」

- ・セクショナリズムを防ぐために部門間が歩み寄り，一緒に考える
(品質保証人材とAI人材がコミュニケーションが取りやすくする等)
- ・マネージャ層以上はビッグデータ/AIにリテラシーを持つべき
AIネイティブ世代の部下を適切に評価する
適切な意思決定をする
- ・AIへのインプットを前提としたしくみ
データの入力時点でAIにも解釈しやすいよう整理する
- ・これまであまり着目されていなかったシーンでビッグデータやAIが使えないかを考える
(予防保全，使われていなかったデータの活用)
- ・人による検査が前提になっているルールや規制自体を変えていく

DX・AI・ビッグデータ活用，労働力不足，環境規制，地政学リスクなどの変化により，改善活動を適切に実践できる人材の育成が経営の最重要課題。

現状に甘んじず挑戦する意欲と覇気，主体性やリーダーシップ，周囲を巻き込む推進力が重視。

多様な意見を尊重し，共感力・創造性・変化対応力を持ってチーム改善を推進できる人が必要。

改善の出発点は「課題を自ら発見し定義する力」であり，因果関係を整理して真因に迫る論理的思考力が不可欠。

ケーススタディやOJT，QCサークル活動を通じて，実際の課題に基づく実践型・対話型の教育を行うことが効果的。

社内外・海外での流動的な仕事経験やメンター制度を活用し，次世代リーダー候補の早期育成。

改善活動の高度化には，デジタル技術とAIを理解し活用できる人材の育成が今後の鍵。

■「変えてはいけないもの」

- ・品質・安全・コンプライアンスの基本原則；論理的思考力，課題形成力
- ・ステークホルダーとの共創の姿勢；巻き込む力
- ・学び続ける文化・継続的改善・挑戦；意欲・覇気，現状に甘んじない姿勢，柔軟性
- ・コミュニケーション・対話・多様性の尊重；対話・共感力
- ・企業理念・企業方針・組織の価値観；リーダーシップ，主体性，人徳

■「変えなければいけないもの」

- ・スキルセット・能力（AI・DX活用，データ分析など新しい能力の獲得）
（例）生成AIで作成させた特性要因図の評価を行う力
- ・人材育成の方法・スピード（座学中心から実践型・対話型・オンライン・OJTなど多様な手法へ／育成スピードの向上）
- ・働き方・コミュニケーションスタイル（リモートワーク，柔軟な組織運営，オープンな対話）
- ・意思決定のスピードとプロセス（デジタルツール活用による迅速な意思決定）
- ・キャリア形成，人事制度（終身雇用前提からジョブ・スキル型キャリア形成へ／自律的なキャリア設計支援）

GD 総合討論

1. 方針管理と改善活動の現状と課題

■ 方針設定・展開と改善の関係

- ・ 改善が「方針を受けて実行する活動」に偏り，方針設定・方針展開プロセスの改善視点が弱い.
- ・ ブレスト中心で展開すると失敗しやすく，コミュニケーション不足・キャッチボール不足が顕著.
- ・ 評価・フィードバックの仕組みも弱く，前年度結果の踏襲に陥りがち.

■ 2つの改善の流れ

- ・ 上位方針から降りてくるテーマに基づく改善
- ・ 方針管理プロセス（設定・実施・チェック・アクション）そのものを改善する活動

2. Four Student Model (FSM) による評価とその限界

■ FSMの概要 次の4つのタイプの学生になぞらえて方針管理を評価する。

- ・ A：適切に活動したから目標達成（勉強したから合格した）
- ・ B：適切に活動したが目標未達（勉強したのに不合格だった）
- ・ C：適切に活動しなかったのに目標達成（勉強しないのに合格した）
- ・ D：適切に活動しなかったから目標未達（勉強しなかったから不合格だった）

■ 利点

- ・ 年度ごとの達成状況を簡潔に可視化できる。
- ・ 進捗の層別，途中評価，部門比較などに有効。

■ 限界・批判点

- ・ 成功プロセスの分析が弱い（結果オーライになりがち）。
- ・ 外部環境変化を評価に取り込めない。
- ・ AとDに偏る傾向が強く，深い洞察につながりにくい。
- ・ 本来必要な要因分析，リスク分析が省略されがち。

■ まとめ

- ・ FSMは「出発点」としては有用だが，プロセス分析と外部環境の考慮を組み合わせた評価が不可欠。

3. 働き方改革と改善活動の関係性

■ スタッフ部門 vs 現場部門の改善の違い

- ・ スタッフ系（人事・経理等）はAI/DXとの親和性が高く改善しやすい。
- ・ 現場系（製造・品質・調達等）は「止められない業務」が多く、改善難度が高い。
- ・ 現場改善は 三現主義（現場・現物・現実）が不可欠で、オンライン化は限定的。

■ 働き方改革の本質

- ・ 残業削減のみを目的としない。
- ・ 多様な働き方の容認，ワークライフバランス向上。
- ・ 余剰時間（“遊び”）が創造性や改善活動を後押しする可能性。
- ・ 現場では「遊びの定義」から再構築が必要。

■ AI導入の留意点

- ・ まずは業務プロセスの可視化と標準化が先。
- ・ AIを“目的化”すると改善につながらない。
- ・ AI活用は一次回答や文書作成などの効率化に寄与。

4. 改善と革新（イノベーション）の関係：構造的な理解

■ イノベーションは改善の延長線上か？

- ・ 英語圏では Improvement の中に Innovation が含まれるという理解もある。
- ・ しかし「小改善（カイゼン）」と「革新的変化」は構造が異なる。

■ 理論的枠組み ($y = F(x)$)

- ・ 改善：x（要因）を変えて y を最適化する。
- ・ 革新：
 - y（目的）自体を変える
 - F（機能・技術）そのものを変える，または別の関数Gに置き換える。

■ 企業実践から見える境界

- ・ 例：ハイブリッド車は多数の改良の累積の結果として革新に到達。
- ・ 改善を継続することで「変えることへの心理的抵抗」を減らし，革新が生まれやすくなる。
- ・ 改革の要否は
課題の性質 × 企業の組織能力
で自然に決まる。

5. イノベーションを生むための条件

■ イノベーション創出に必要な要素

- ・ 経営の本気度（強いコミット，課題設定力）。
- ・ 中長期視点と投資意思決定。
- ・ ミドルマネジメントの翻訳・橋渡し力。
- ・ 失敗を許容する文化，挑戦を促す“風土づくり”

■ 改善活動が果たす役割

- ・ 日々の改善が「変えることに躊躇しない文化」を形成。
- ・ 小さな成功体験が大きな変革の実行力を生む。
- ・ 改善風土なしに革新は成立しない，という実践知が多数共有された。

■ まとめ

- ・ 改善と革新を「分断」して議論するのではなく，
両者を連続体として位置づけ，組織能力として段階的に育てることが重要。
- ・ 働き方改革・AI活用・方針管理の改善は，革新を生むための基盤として捉えるべき。

6. 品質不正を防ぐためのTQM的視点

■ 品質不正が生じやすい背景

- ・ 結果偏重の評価（FSMでも指摘）：プロセスを見ず，達成のみを評価すると不正リスクが高まる．
- ・ 方針と現場のギャップ：トップダウンの目標が現場負荷となり，改善ではなく“取り繕い”が発生．

■ 現場改善の弱体化がもたらすリスク

- ・ 問題発見力が低下し，異常が埋もれる．
- ・ 現場でしかできない確認・改善が減り，品質劣化につながる．

■ 不正防止のためのTQMアプローチ

- ・ プロセス評価の強化：成果だけでなく，目標設定・進め方・変化対応を評価する．
- ・ 三現主義の徹底：オンラインでは補えない現場確認を維持．
- ・ 改善文化の醸成：問題を早く出し，隠さない風土が不正防止の基盤となる．

7. 教育・人材育成に関する主要ポイント

■ 変化を前提とした人材能力の重要性

- ・ AIなど外部環境の変化に対応できる力が求められる。
- ・ 従来の論理的思考だけでなく、複合的なスキルセットが必要。
(例：問題設定力，課題形成力，環境変化に応じた判断力)

■ 改善・問題解決を支える基礎力の鍛錬

- ・ QCストーリーやPDCAを回すための「基本原則の体得」が重要。
- ・ 問題発見力・課題形成力の低下が指摘されており，体系的なスキル育成が求められる。

■ トップ育成は“就任前”から始める

- ・ トップになってから教育するのでは遅く，「トップ候補段階での計画的育成」が重要。
- ・ QCS参加などを通じ，体系的に“トップとしての判断軸”を養う。

■ それでもトップ就任後の教育は不可欠

- ・ トップの立場で初めて理解できることも多く，事前育成だけでは不十分。
- ・ 就任後のフォロー教育・支援体制が不可欠。

貴重なご講演，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．