

Report

第104回品質管理シンポジウム

変化に対応できる、変化を生み出せる組織能力の獲得

TQMの実践と品質賞への挑戦を通じた成功例をもとに現状を検証する

第104回品質管理シンポジウム(以下104QCS)は、2017年6月1日(木)～3日(土)の日程で行われ、今回の参加者は総勢約220名であった。長年、箱根ホテル小涌園にて開催してきたQCSであるが、今回からオークラアクトシティホテル浜松に会場を移すこととなった。以下に104QCSの概況を報告する。

特別講演

1日目は、「SUBARUにおける経営革新-脱・常識経営と科学的経営-」と題した、(株)SUBARU代表取締役社長の吉永泰之氏の講演からはじまった。



吉永社長

同社の強みは、元来飛行機製造メーカーであり、技術オリエンテッドであること、さらに、安心・安全は技術者の想いであり、当たり前のように社内に浸透していることがあげられる。

世界的に見れば、自動車産業は成長産業であると言われるが、SUBARUの戦略は「常識外れの選択と集中」「差別化」「付加価値」であり、自動車産業、航空宇宙産業に経営資源を集中している。具体的には、経営資源集中のために、軽自動車生産をOEM供給に切り替え、差別化としては、安心・安全を特化とするぶつからない車を目指したアイサイトへの技術集中を行った。そして、付加価値として、ディーラーサービス体制の強化を行っている。

今後は2020年を目標に、「際立つ2020、お客様の心の中で『際立つ』存在に！」をスローガンに、ブランド力の構築とお客様の信頼No.1を目指していく。2017年4月に社名をSUBARUに変更し、「モノをつくる会社から、笑顔をつくる会社へ」と決意表明をし、存在感と魅力ある企業を目指している。

基調講演

2日目は基調講演から始まり、「TQMの実践と品質賞への挑戦を通じた、変化に対応できる、変化を生み出せる組織能力の獲得」と題して、中央大学教授、

104QCS主担当組織委員の中條武志氏が登壇された。デミング賞受賞企業の特徴として、事業戦略に応じた挑戦的な経営目標・戦略を定め、TQMに全員で取り組むことで、変化に対応でき、変化を生み出せる組織能力の獲得と、経営目標の達成の同時実現をあげ、今回のテーマでもある登壇企業が行っているTQMによる組織能力獲得の現状を検証し、その特徴を7項目紹介した。この7項目はGDの討論テーマでもある。

企業講演

講演1は「経営環境変化へ柔軟に対応するために必要な組織能力の獲得とTQM」と題した、(株)キャタラー代表取締役社長の砂川博明氏による講演であった。



砂川社長

TQM活動の経緯とその重点活動として、「自工程完結による未然防止・再発防止」「新技術・新工法開発」「事業継続マネジメント」の3点が紹介された。同社は経営目標として、グローバルVISION2025を策定し、ありがたい姿から経営課題を洗い出し、経営目標、戦略実現のための具体策として、①C-QIC(自工程完結を通じた経営品質向上の取り組み)、②C-HAM(組織能力獲得・人材育成)、③C-BCM(事業継続マネジメント)を実施している。

*

講演2は「顧客の信頼を勝ち取るために必要な組織能力の獲得とTQM」と題した、(株)メイドー代表取締役社長の長谷川裕恭氏による講演であった。

長谷川社長は社長に就任した際、会社を発展存続させるために7つの行動指針を示し、従業員の急増による技能低下、品質不良の高止まり、納入遅延の多

発、といった経営課題を明確にし、その課題解決のため、デミング賞の挑戦を決意するに至った。その対策として、社内広報活動により自らの考えを社内に浸透させ、改善活動を習慣化し、創意工夫提案制度やNew5S活動、QCサークル活動をものづくりの基盤とした。その結果、人材育成と継続的改善で業界No.1を実現する成果をあげられた。



長谷川社長

*

講演3は「富士ゼロックスが目指す組織力強化と新たな価値提供への挑戦」と題した、富士ゼロックス(株)代表取締役会長の山本忠人氏による講演であった。

山本会長は社長就任当時、機器(モノ)を通しての価値提供からお客様の課題解決の価値創造への移行のため、「複写機卒業宣言」を行い、「言行一致」でお客様の課題を解決する取り組みを展開していった。その結果、実学によって社員の課題発見・解決力が上がり、自社が強くなり、さらに、お客様に価値提供する一石三鳥の成果が得られたという。今後の価値提供として、業務プロセスに対する価値創造を支援していく新たなステージへと進んでいくと講演を締め括った。

*

講演4は「(株)ジーシーのGQM(GC's Quality Management)～グローバル展開に求められる企業体質の強化を目指して～」と題し、(株)ジーシーの取締役会長の中尾真氏による講演であった。

創業者の理念、社是である「施無畏」の精神や、多様性を認め合う「不易流行」を原点にし、Vision2021を策定し、GQMを経営管理手法の核としたビジョン経営を推進し、「ひと」こそが企業の力の源泉とする「なかま」の会社づくりを推進してきた経緯が紹介された。

品質経営強化のための重点活動として、【なかま(社員)】グローバル人材育成、人材管理の強化、【しくみ】シームレスな業務のしくみの確立、【風土】企業価値・文化の共有と継承、という3つの活動が紹介された。

グループ討論

3日目のグループ討論は、1班「変化に迅速に対応するための機動的な経営と方針管理」、2班「新たな顧客価値の創造と部門間・組織間の横断的な連携」、3班「品質保証の高度化とプロセス保証・日常管理の徹底」、4班「部門・職種の広がり」と小集団改善活動の進化」、5班「情報技術の革新と情報の分析・活用/知識の蓄積・活用」、6班「グローバル化・事業領域の変化

と人材育成」、7班「地域・社会との共生とTQMの普及・推進」をそれぞれテーマに議論が行われた。

筆者が記録を担当した5班の議論から得られたポイントは、事業環境の変化としてAIの台頭が指摘され、経営課題ではIoTによる価値提供の必要性があげられ、今後は顧客ニーズの先取りや顧客感性の取得が重要となるという点であった。情報革新の中でTQMが役立っている点は、顧客重視の考え方や思考のフレームワークが確立している点であり、一方、不十分な点は、スピード感を持った実践ができていないことである。今後TQMに求められることとして、早く回せるPDCAの仕組みの構築と顧客が気づいていないニーズの掘り起こしが必要との議論がなされた。

まとめと総括

最後に、104QCS主担当組織委員の中條武志氏より、以下のまとめと総括が行われた。

- ・顧客・社会のニーズや事業環境の変化に伴って、新たな顧客価値の創造が求められている。
- ・トップがリーダーシップを発揮し、変化に対応できる、変化を生み出せる組織能力を獲得するためには、TQMの適切な活用が効果的である。
- ・TQMの本質は、顧客指向、プロセス重視、PDCAサイクル、全員参加、人間性尊重などの考え方であり、その浸透には実践を通じた体験が大切であり、各社で仕組みや運用を考えていただきたい。

*

104QCSのルポの執筆にあたり、TQMの重要性を改めて認識させられた。変化に気づく体制とその解決を愚直に実践する方法は、企業の成長から顧客への信頼、従業員さらに家族への信頼を生み、さらなる成長を遂げる手段であると痛感した。

報告:石川 朋雄
 (有)企画システムコンサルティング
 代表取締役



105QCS情報

11月30日(木)～12月2日(土)
 オークラアクトシティホテル浜松

顧客価値の創造活動と品質経営力のさらなる強化
 —顧客のソリューションを提供し、顧客価値を最大に向上するビジネスモデルによる、新たなTQM活動の展開—

【講演者】マツダ・金井誠太会長、コマツ・大橋徹二社長、名古屋工業大学・加藤雄一郎特任教授、ヤマトHD・山内雅喜社長、花王・澤田道隆社長、トヨタ自動車・福市得雄専務

専用Webサイト ▶ <https://www.juse.jp/qcs/>