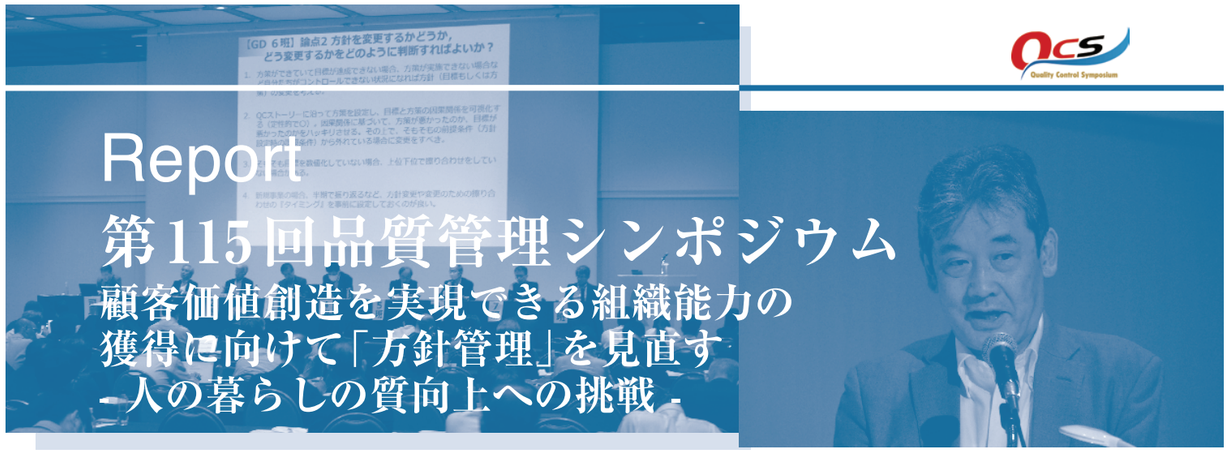

Report

第115回品質管理シンポジウム

顧客価値創造を実現できる組織能力の獲得に向けて「方針管理」を見直す
-人の暮らしの質向上への挑戦-

第115回品質管理シンポジウム（QCS）は，台風2号の接近による大雨の中，2023年6月1日（木）～3日（土）の日程で行われ，現地約200名，オンライン約220名の参加者のもと大磯プリンスホテルで開催された。

特別講演

1日目の特別講演は，当初予定されていた慶應義塾大学 環境情報学部教授 Zホールディングス㈱シニアストラテジストの安宅和人氏の講演から本シンポジウム主担当組織委員の早稲田大学創造理工学部経営システム工学科教授の永田靖氏に急遽変更となった。講演題目は，「観察データと実験データ（製造業の品質管理では今まで通り実験計画法の考え方を大切に）」であり，エグゼクティブを含む上級管理者向けに対する統計的方法の本質について事例を交えて明快に解説された。本講演により，顧客価値創造達成のための組織能力の重要な要素の一つとしてSQCの重要性を再確認することができた。講演後の質疑応答では，統計学（解析）の専門家から実験計画法的考え方をAI分野にも取り入れる必要性など多くの示唆に富んだ意見交換がなされた。

2日目は，表1に示す5件の講演が開催された。

講演1は，「方針管理の温故知新」と題した，日本科学技術連盟 嘱託の光藤義郎氏による講演であった。

光藤氏はTQMに関して，産と学の二刀流の持ち主であり品質管理学会や日科技連での講演・講義・企業指導さらにデミング賞委員として活躍された実力者である。

本講演は方針管理活動の歴史から始まり，JSQC方針管理事例研究会（1989）で提唱された方針管理導入・推進上の4つの条件の紹介など進化の歴史を紹介された。さらに，2022年から開催された日科技連・方針管理研究会活動を中心に，これからの方針管理に対する新たな話題の提供と未来の方向について詳細に解説された。最後に，方針管理の進め方は，唯一絶対的な解はなく，各社各様自らの特徴に合った独自の工夫のもとで実施していくことが大切であると強調された。

表1　第115回QCS講演内容

月日	講演・座談
6/1（木）	■特別講演 「観察データと実験データ ～製造業の品質管理では今まで通り実験計画法の考え方を大切に～」 ト早稲田大学　創造理工学部　経営システム工学科 教授　永田 靖 氏
6/2（金）	■講演1 「方針管理の温故知新」 （一財）日本科学技術連盟 嘱託　光藤 義郎 氏 ■講演2 経営環境変化に適応するTQM(方針管理)の活用」 トヨタ自動車九州㈱　コーポレート本部長 原田 聡 氏 ■講演3 「飯塚病院におけるTQMの展開と方針管理」 ㈱麻生 飯塚病院　院長　増本 陽英 氏 ■講演4 「企業存在価値の創造 品質経営」 ㈱竹中工務店 常務執行役員　奥田 正直 氏 ■講演5 「お客様への新たな価値提供を実現する方針管理活動」 アクシアル リテイリング㈱ 代表取締役社長·CEO　原 和彦 氏

講演2は，「経営環境変化に適応する TQM（方針管理）の活用」と題した，トヨタ自動車九州㈱ コーポレート本部長 原田聡氏による講演であった。

トヨタ自動車九州㈱は，2016年にデミング賞，2019年にデミング賞大賞を受賞されたTQM実施実力派企業である。自動車業界100年に一度の大変革の中，Vision2030 で「社会価値」，「顧客価値」，「社内価値」の3価値をデジタル化で牽引するビジョン経営（新価値創造）への取組と経営環境に対するTQMの活用の具体的な内容を紹介された。全社の方針管理は，「方針管理テーマ（戦略テーマ）」と日常管理の中でも安全・品質・環境や重要PJTなどの重点管理が必要な「日常重点管理テーマ」の2つで構成されており，環境変化に対応するしぶといモノづくりの取組みを紹介された。

講演3は，「飯塚病院におけるTQMの展開と方針管理」と題した，㈱麻生 飯塚病院 院長 増本陽秀氏による講演であった。

飯塚病院は，昨年（2022年）医療機関として初めてデミング賞を受賞した組織である。トヨタ自動車九州㈱の二橋元会長からの勧めでデミング賞への挑戦を決意された。その特徴は，医療系と事務系が一体となった中長期計画七つの視点とビジョン達成のためのTQM推進体制にあると思われる。なかでも十数年かけて開発された「セル看護提供方式®」は，看護師を病室に配置し常に患者のそばで仕事をすることで，導線・記録・配置のムダを少なくし，結果として看護業務の効率化および看護の質向上につながり，入院患者との信頼関係が構築できたという大きな効果をもたらしている。

講演4は，「企業存在価値の創造　品質経営」と題した，㈱竹中工務店 常務執行役員 奥田正直氏による講演であった。

「最良の作品を世に遺し，社会に貢献する」の経営理念のもとで，仕事に誇りを持ち信用第一とする棟梁精神の神髄を品質経営の心として，竹中品質経営（TQM：Takenaka Quality Management）として推進している取組みを紹介された。TQM教育は，新入社員から役員までの階層別・目的別プログラムを設定し，新入社員は全員1年間入寮制で同期の絆を深めその後の業務遂行上にも大きな効果をもたらしている。また，竹中品質経営（TQM）は四階層に構造化され企業理念と品質経営基本方針のもとで将来にわたって社会に貢献し続けるための企業メカニズムとして運用していることを強調されていた。

講演5は，「お客様への新たな価値提供を実現する方針管理活動」と題した，アクシアル リテイリング㈱代表取締役社長・CEO 原和彦氏による講演であった。

アクシアル リテイリング社は，2013年に原信ナルスHDとフレッセイHDが経営統合を機に設立された社名であり，スーパーマーケット事業を中心とした企業集団の持株会社である。新潟県，群馬県を中心とする近県に131店舗を運営している。豊かな文化生活を経営理念とし，その実現を目指してTQM活動を実践している。改善活動の一つSUM活動は，マネージャーや専門担当者が4テーマ/1年の改善を実施し，延べ36回/年の報告会など特徴的な活動を行っている。それらの成果は，消費者の「健康」および「簡単便利」のニーズに応える多彩な商品の品揃えをはじめ多くの社会貢献活動へと繋がっている。

グループ討論（各グループからの報告と総合討論）

現地参加者はグループ討論（全8班））を実施した。各班のGDは，1班「組織能力の向上，価値創造を目指した方針管理に取り組むためのトップの役割」，2班「モノつくりの方針管理とコトつくりの方針管理」，3班「方針管理と日常管理の使い分け」，4班「方針管理と機能別管理の連携」，5班「方針管理の効果的な進め方」，6班「事業環境変化に伴う方針管理の動的な運用の仕方」，7班「方針管理の進捗を適切に測る管理指標の設定方法」，8班「方針管理を適切に実行できる人材育成の方法」をテーマに討論が行われた.

総合討論では，方針管理を確実に精度高く実施するためには，日常（業務）管理の実力が前提となる，そのためには，問題解決・課題達成の理解と実践が大切である。また，プロセスを変える必要が発生するときは方針管理，変える必要がないときは日常管理と区分する。さらに，顧客価値創造はコトつくりであり，これからはコトつくりの方針管理のしくみと方法論を検討する必要があるなどの興味ある討論が行われた。

＊　＊　＊

近年のTQMは大きく変化している。当然，方針管理活動もその範囲は広がり，ビジョン・中期経営計画・経営戦略などの設定条件やそのしくみの高精度化も求められている。その意味で，今回のQCSはこれからの方針管理の在り方を考える上で成功したと思います。

次回は，2023年11月30日（木）～12月2日（土），大磯プリンスホテルにて，「日本の産業競争力向上を実現するこれからの品質経営～品質経営のパラダイムシフト～」をテーマに開催します。特別講演には，旭酒造㈱　会長 桜井博志氏をお迎えする予定です。QCSは新規会員を募集中ですので，ご関心のある方はQCS担当までお気軽にお問い合わせください。

＊詳細はWebサイト(https://www.juse.jp/qcs/) を参照

［報告：岩崎日出男（近畿大学名誉教授）］