

HOME	クオリティマネジメントとは？	バックナンバー	購読方法について	よくあるご質問	お問い合わせ
----------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------------	------------------------

HOME > 2013年7月-9月 (No.6) > 特別企画 > 「第96回品質管理シンポジウム」ルポ

スペシャルインタビュー	特集	連載	コラム・エッセイ	特別企画
-----------------------------	--------------------	--------------------	--------------------------	-------------

第96回 品質管理シンポジウム・ルポ

世界最高技術と日本品質を 極める人材育成 ～持続可能な品質優位の経営～

あら き たかはる
荒木 孝治 関西大学商学部 教授



1 はじめに

2013年6月6日(木)～8日(土)の3日間、箱根ホテル小湧園において第96回 品質管理シンポジウム(略称:QCS)が開催された。QCSは、6月・12月の年2回、箱根で開催される品質管理関連のシンポジウムである。本シンポジウムの企画は、6名の組織委員により行われる。今回のテーマは、「世界最高技術と日本品質を極める人材育成～持続可能な品質優位の経営～」である。本シンポジウムの主担当組織委員は、岩崎日出男氏(近畿大学名誉教授)。プログラムの全体を表1に示す。(関連記事:2013年4月-6月「第96回品質管理シンポジウム」連動特別企画)



岩崎氏

表1 第96回品質管理シンポジウム プログラム

月/日	科目	講演者
6/6 (木)	<特別講演> 「日本品質と現場力」	遠藤 功 早稲田大学大学院商学研究科 (ビジネススクール) 教授 (株) ローランド・ベルガー日本法人 会長
6/7 (金)	<オリエンテーション> 「世界最高技術と日本品質を極める人材育成 ～持続可能な品質優位の経営～」	岩崎 日出男 近畿大学 名誉教授 ※96QCS主担当組織委員
	<講演1> 「DNPの技術開発と人材育成」	高波 光一 大日本印刷(株) 代表取締役副社長
	<講演2> 「オムロンヘルスケアの技術開発と人材育成」	田中 孝英 オムロンヘルスケア(株) 執行役員 商品開発統轄部長
	<講演3> 「東京スカイツリー 高速エレベータ開発技術での人材育成」	原田 豊 東芝エレベータ(株) 顧問
	<講演4>	追永 勇次

特別企画

2017年01月-03月 (No.20)
▶ 「第103回品質管理シンポジウム」ルポ

2017年01月-03月 (No.20)
▶ 第9回「企業の品質経営度調査」ご報告

2016年10月-12月 (No.19)
▶ 「第103回品質管理シンポジウム」連動特別企画

2016年10月-12月 (No.19)
▶ 第22回品質管理検定実施概要ご報告

2016年07月-09月 (No.18)
▶ 「第102回品質管理シンポジウム」ルポ

2016年04月-06月 (No.17)
▶ 第21回品質管理検定実施概要ご報告

2016年04月-06月 (No.17)
▶ 「第102回品質管理シンポジウム」連動特別企画

2016年01月-03月 (No.16)
▶ 「第101回品質管理シンポジウム」ルポ

2015年10月-12月 (No.15)
▶ 東京モーターショー2015(日下部氏インタビュー)

▼ 全てを表示

年度別 INDEX

2017年01月-03月 (No.20)	>
2016年10月-12月 (No.19)	>
2016年07月-09月 (No.18)	>
2016年04月-06月 (No.17)	>
2016年01月-03月 (No.16)	>
2015年10月-12月 (No.15)	>

	「スーパーコンピューター「京」*1*2 ～10ペタフロップスへの挑戦～」	富士通（株）次世代テクニカルコンピューティング 開発本部長
	グループ討論	
6/9 (土)	グループ討論報告（10分×6班 ※予備15分）	司会：岩崎 日出男 報告：各班リーダー
	総合討論	
	第96回品質管理シンポジウムまとめ	岩崎 日出男 主担当組織委員
	第97回品質管理シンポジウム案内	圓川 隆夫 東京工業大学 教授 ※97QCS主担当組織委員

*1 スーパーコンピューター「京」は理化学研究所と富士通の共同開発です。

*2 「京」は理化学研究所の登録商標です。

2015年07月-09月 (No.14)	>
2015年04月-06月 (No.13)	>
2015年01月-03月 (No.12)	>
2014年10月-12月 (No.11)	>
2014年07月-09月 (No.10)	>
2014年04月-06月 (No.9)	>
2014年01月-03月 (No.8)	>
2013年10月-12月 (No.7)	>
2013年07月-09月 (No.6)	>
2013年04月-06月 (No.5)	>
2013年01月-03月 (No.4)	>
2012年10月-12月 (No.3)	>
2012年07月-09月 (No.2)	>
2012年04月-06月 (No.1)	>

バックナンバー >

2 初日（6月6日、木曜日）夜

QCSは、6日の夕食後、約1時間半の特別講演ではじまった。今回の特別講演の演者は、早稲田大学ビジネススクール教授で（株）ローランドベルガー日本法人会長の遠藤功氏である。岩崎組織委員から「遠藤氏の著書は読むたびに感銘を受ける。品質管理やTQMの推進の中で、現場という言葉がよく使われるが、私たちは合理的かつ実践的に、確かに現場を理解しているのだろうか。そのあたりを熱く語っていただけると期待している」という言葉があった。

3 <特別講演>

「日本品質と現場力」

遠藤 功 氏（早稲田大学ビジネススクール 教授／（株）ローランド・ベルガー 日本法人会長）

遠藤氏は、講演の冒頭に『よい製品とは何か』^[1]という本とともに、その終章にある「より良い品質は、善である」という言葉を紹介した。では、善とは何か。これが本講演の大きなテーマの1つである。

品質についての議論を行う時、私たちは品質とは何かということを決める必要がある。なぜなら、品質は常に進化しなければならず、時代によって品質の意味が異なるからである。今、日本企業にとって大切なことは、今までのものとは異なるプレミアム品質への挑戦であり、組織における組織密度（一体感）と組織熱量（エネルギー）を高めることが重要である。そのためには、競争力をもつ強い経営を構築する必要がある。

社員のモチベーションの高さを財産とし、若い人たちに思い切り任せるフラットで垣根のない会社である、ガリガリ君アイスで有名な赤城乳業（株）。東日本大震災の直後、自分で何かできることはないかを考え、現場の判断で車を動かし自律的な行動をした宅急便のヤマト運輸（株）。大宮魂を誇りとし、年間千両のメンテナンスを行い、故障件数が0、27件/百万キロというJR東日本大宮総合車両センター。フランス国鉄総裁に輸出してほしいとまで言わしめた新幹線の清掃サービスを行うJR東日本テクノハートTESSEI（テッセイ）。これらのすばらしい事例から競争力のあり方を考えると、結局、それは現場に帰着する。

では、現場力とは何か。それは、自ら問題を発見し解決する力、および、点ではなく、面の力を発揮する全員参加の組織能力をもち、これらを基に、独自の優位性につなげる力をいう。この時、TQMの基本である「小さな奇跡」をたくさんつくるといふ改善・改良が重要となる。また、見える化の前には、何でも自由に言える「言える化」が必要である。実行においては単なるDoではなく、やり抜く・やり切るというPenetrateでなければならない。日本の多くの現場から、こうした風土や覚悟が見えてこなくなっている。

強い経営とは、骨太で合理的なビジョン・戦略のもとでオペレーションを行うというピラミッドだけではなく、社長・役員および本社・本部がオペレーション（現場力）を支えるという逆ミラミッドが組合わされた経営である。



遠藤氏



講演の最後に、多くの日本企業は今、“ノリ”が悪いという話があった。ノリとは、会社全体の雰囲気、気分、ムードのことであり、ノリが悪いままでは、逆転も成功も起こりえない。ノリの良い会社として、「やってみなはれ！」が会社の風土となっているサントリー（株）、および、TESSEI（テッセイ）のノリ語集とノリません語集が紹介された。ちなみに、ノリ語には、「ありがとう」「がんばっているね」「さすがだね」が、ノリません語には、「あんなー」「がっかりだね」「最低だね」などがある。



講演会の後、翌日から本格的に始まるグループ討論の準備として、班メンバーの自己紹介と情報の再確認やテーマの絞り込みなどが行われた。

4 2日目（6月7日、金曜日）

2日目は、4つの講演からスタートした。これらは、講演自体の関心のみならず、グループ討論のための題材を提供することも目的としている。講演の要旨を次に示す。

5 <講演1>

「DNPの技術開発と人材育成」

高波 光一氏（大日本印刷（株） 代表取締役副社長）

大日本印刷（株）（DNP）は、2013年10月に創業137年を迎える。出版印刷からスタートしたが、現在では、出版印刷・商業印刷のみならず、ビジネスフォーム、アドバンスドオプティクス、ファインエレクトロニクスなど、情報コミュニケーション分野、生活・産業分野、エレクトロニクス分野にまで業容を拡大している。この発展の元には、DNPの企業精神である「文明の営業」がある。これは、「文明に資する業を営む」ことを意味するが、第2次世界大戦後、社会の発展につくすことをめざして、新しい事業展開を印刷の応用領域を拡大するという「拡印刷」に努めてきた。2001年からは「P&Iソリューション」へと発展させ、「未来のあたりまえを作る」ことにより、21世紀の創発的な社会に貢献することをめざしている。なお、P&Iは、Printing TechnologyとInformation Technologyを意味する。

このような総合ソリューションの提供企業としての活動の基礎に、技術開発における人材育成がある。求められる技術者像のキーワードとして、積極的、肯定的、現場実践型、チャ



高波氏

レンジ精神、環境変化への適応力、情報収集力、構想力、対話力、リーダーシップ力、マネジメント力などを設定し、教育の基本方針に、心・技・体を掲げる。「心」では、何事にも前向きに自立的にチャレンジし、目標を達成することを目標とした教育プログラムが作られている。また、「技」では、組織・個人のスキル向上を目的に、テクニカルスキル力、対話・ヒューマンスキル力などの向上を図る。「体」では、実践、リーダー型技術者の育成を目的とし、ビジネス感覚や戦略構想力、リーダーシップ・指導力の向上を図っている。

箱根で開催される「DNP創発の杜」は、合宿形式で行われる討議・ディスカッションおよび懇親の場である。また、生産革新活動では、国内外の現場改善実践会の運営、指導を行っている。これは、グローバル化に向けた現場改善のレベルアップをねらい、インドネシア、マレーシア、アメリカの海外製造拠点での実践研修も行っている。なお、事業開発センターを1年前につくった。ここでは、研究のための研究ではなく、研究成果を事業にどう結びつけるかということを目として、研究者およびマーケティングの人間が一緒になって事業開発を行っている。

6 <講演2>

「オムロンヘルスケアの技術開発と人材育成」

田中 孝英 氏（オムロンヘルスケア（株） 執行役員 商品開発統轄部長）

オムロンヘルスケア（株）は「地球上の1人ひとりの健康ですこやかな生活への貢献」というミッションを実現するために、全世界に向けて世界最高品質の商品・サービスの提供にチャレンジしてきた。しかし、このチャレンジの中でもものづくり改革に長年取り組んできたが、業務管理に主眼をおいた改善活動では品質も効率も一定以上に上がらないという課題を認識していた。これに対する答えとしてTOCに出会い、“人を中心とした”ものづくり改革に取り組んだ。

TOC（Theory Of Constraint：制約にもとづく理論）は、ゴールドラット博士が開発したシステムの最適化理論である。TOCでは、システムの中でボトルネックとよばれる全体を制約する箇所に集中することが全体最適を生み出すと考える。逆にいうと、非制約部分には注力する必要はない。TOCは当初、製造業に適用されたが、これをプロジェクトマネジメントに応用したのがTOC-CCPM（クリティカルチェーン・プロジェクトマネジメント）である。

プロジェクトにおいては従来、各タスクが安全余裕を密かにもっていた。TOC-CCPMでは、この安全余裕に注目する。各タスクがもつ安全余裕を取り出し、プロジェクト全体のバッファとして共有・管理する。この時、プロジェクトの進捗率（%）とバッファの消費率（%）のグラフを用いると、プロジェクトの早い段階で課題を発掘し、それに対して根本対策を取ることができるようになる。さらに、CCPMにおける関連部門を含むチームで標準工程表を作成することにより、ベテランがもつ暗黙知を若手に対して与えることができるという効果ももつ。CCPM導入前には427の改善プロジェクト（PJ）が進行していたが、これを25のPJに絞って推進したところ、開発工数の削減などの大きな成果をえた。

さらに、TOCによる全体最適のマネジメント改革を推進した。これは、商品企画から販売部門までの各部門間の「つなぎ」（連結）を行うことで競争力を向上させることを狙う。生産と販売の連結としては、需要連動型生産が可能となる。

結局は、全体最適が本質的なキーワードである。これにはさまざまな抵抗がありえるが、全員が目的、目標を共有し、全体を見据えて課題となるボトルネックを解消していくことにより達成することができる。また、変わるべきなのは現場ではなくマネジメントであり、マネジメントが変われば現場が変わる。TOC導入により、工数や在庫削減といった直接効果以外に、各部門が一旦全体をみた上で物事を考えるようになる。生産、営業にも連結が生まれ、成果が出やすくなることにより、モチベーションが向上し、自ら考え、決定することの必要性が理解され始めた。その結果、良いリーダーが育ちつつある。



田中氏

7 <講演3>

東京スカイツリー 高速エレベータ開発技術での人材育成

原田 豊氏（東芝エレベータ（株） 顧問）

2012年5月にオープンした東京スカイツリーは、世界最高の自立塔である。東芝エレベータ(株)は、そこに大容量(定員40名)タイプとしては国内最高速のシャトルエレベータを4台、国内最長の昇降行程をもつ業務用エレベータを2台納入した。エレベータは何よりも安全が基本であり、その上でお客様に安心して快適に利用いただけることが求められる。これを実現するために、東京スカイツリープロジェクトでは、仕様の決定から引き渡しまでを一貫した全社横断的な体制を取った。また、プロジェクトリーダーには若手の育成を目的として、若手を起用している。

このプロジェクトを支える最新技術には、設計・製造のみではなく特殊工法を採用した据え付け技術や保守技術がある。これはエレベータには、最終組み立てが行われてはじめて、引き渡し時の安全・品質性能が決定されるという特性があるからである。こうした最新技術での人材育成のために、技術の専門教育を中心とした周到な教育体系を確立し、それを支えるためにテクニカルセンターを活用している。本センターを中心に、工法の開発や改善、フィールド技術者の教育、海外の現地指導(OJT)を行っている。安全研修室には、過去の事故やトラブルを疑似体験できる研修施設が設置されている。

人材育成を含むこうした活動を支える根本には、イノベーションを追求するTOSHIBA SPIRITがある。東芝イノベーションは、21世紀に向けて世界に認知される強い東芝をつくるため、経営変革2001運動(MI2001)として1999年にキックオフした。これは、プロセス・イノベーションとパリュー・イノベーションの2つを追求する。この中で、トップダウン型のMI(Management Innovation)活動、ボトムアップ型のSGA活動、そして安全活動の3つを組み合わせることにより全社一体感を醸成することが人材育成のベースになっている。たとえば「テクニカルマスタース」は、2001年から実施されている2日間に渡るミニオリンピックのような、技術に対するプライドをもった競技会である。これには、東芝エレベータの営業から保守・整備に至るまでの7部門に加え、工事協力会社や現地法人も参加する。



原田氏

8 <講演4>

「スーパーコンピュータ「京」*~10ペタフロップスへの挑戦~」

追永 勇次 氏(富士通(株) 次世代テクニカルコンピューティング 開発本部長)

理化学研究所と富士通(株)が2006年より共同開発を進めてきたスーパーコンピュータ「京」*は、2011年に世界ではじめて演算性能が10ペタフロップス(P Flops)を超え、世界一と認定された。10ペタを漢数字で表記する1京となり、「京」*の名称はこれに由来する。この開発プロジェクトは、科学技術および産業の競争力の基盤となる国家基幹技術として位置づけられている。

スーパーコンピュータの世界には、IBMやCray、富士通といったベンダー間の競争のみならず、国家間の競争もある。米欧という従来のプレーヤーに対して、中国が参入し、熾烈な競争を行っている。これは、コンピュータで仮想的な実験を行うシミュレーションが、理論や実験と並ぶ第三の科学・研究開発手段として確立され、ますます重要となってきているからである。

「京」*では、9万個に近い高性能CPUと、Tofuと呼ばれる通信ネットワークを独自に開発し、水冷の冷却方式を採用することにより高い信頼性と省電力を達成している。2012年9月からは一般利用者への共用が開始された。



追永氏

「京」* の利用が期待される戦略5分野

1. 予測する生命科学・医療および創薬基盤
2. 新物質・エネルギー創成
3. 防災・減災に資する地球変動予測
4. 次世代ものづくり
5. 物質と宇宙の起源と構造

たとえば、分野1では心臓シミュレータ、分野2では磁界シミュレータ、分野3では津波シミュレータの開発研究が大学の専門家などと共同で推進されている。心臓シミュレータでは、構造物(心筋)と流体(血流)を心筋細胞レベルから連成解析することにより、高精度な心臓シミュレーションを実現することを目的とするが、これは10PFlops級のスーパーコンピュータを用いてはじめて実用可能となる。これにより将来、1人ひとりの心臓の形状をコンピュータで再現し、手術前の評価や心臓病の診断が可能になることが期待されている。

現在は、エクサ級（1000PFlops）システムの実現に取り組んでおり、その前段階としての100PFlops級システムを開発中である。これの実現には、最新テクノロジーを追求した半導体の開発やメモリの革新、高集積のシステム実装、高速伝達法の確立が必要であり、これらを重点技術開発として取り組んでいる。

*スーパーコンピュータ「京」は理化学研究所と富士通の共同開発です。「京」は理化学研究所の登録商標です。

1

2



[特定商取引法にもとづく表示](#)

[個人情報保護方針](#)

[サイトのご利用条件](#)

許可なく画像や内容を転載する事を禁止します。
Copyrights 一般財団法人 日本科学技術連盟 allrights reserved.

HOME	クオリティマネジメントとは？	バックナンバー	購読方法について	よくあるご質問	お問い合わせ
----------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------------	------------------------

HOME > 2013年7月-9月 (No.6) > 特別企画 > 「第96回品質管理シンポジウム」ルポ

スペシャルインタビュー	特集	連載	コラム・エッセイ	特別企画
-----------------------------	--------------------	--------------------	--------------------------	-------------

第96回 品質管理シンポジウム・ルポ

世界最高技術と日本品質を 極める人材育成 ～持続可能な品質優位の経営～

あらき たかはる
荒木 孝治 関西大学商学部 教授



グループ討論

4つの講演の後、岩崎担当組織委員からグループ討論の趣旨説明があった。その内容は、「今日の厳しい経営環境の中で持続可能な品質優位の経営をめざし、世界最高技術と日本品質を極めるグローバル人材の育成について討論してみたい」という言葉にまとめることができる。

15時から各班でディスカッションが本格的に始まったが、グループ討論は、実質、QCS開催の約1カ月前からスタートしている。短時間のQCSの討論で成果を出すためには、それまでに周到に準備を行っておく必要がある。そのため、メーリングリストを活用して、意見の聴取などが行われる。典型的には、自己紹介、および、論点に関する自社の現状や意見、参考例などに関するものである。こうして集めたデータをリーダーがとりまとめ、それをあらかじめ各班のメンバー全員が共有しておく。その上で、箱根でのフェース・ツー・フェースの討論をスタートさせる。

今回、グループ討論の班は6つあった。これらのテーマおよびリーダー（各班2名）を表2に示す。

表2 グループ討論

班	テーマとリーダー
第1班	次期経営幹部となるリーダーの育成 町野 利道（コーセル（株） 取締役会長） 内野 直明（日野自動車（株） 品質保証部常務役員）
第2班	世界最高技術への挑戦と技術者育成 今野 勤（神戸学院大学経営学部 教授） 藤本 高宏（（株）デンソー 品質管理部TQM推進室室長）
第3班	経営戦略策定を可能にするグローバル組織の要件 太田 雅晴（大阪市立大学大学院経営学研究科 教授） 斉藤 忠（岡谷電気産業（株） 経営企画室室長）
第4班	グローバル企業としての品質マネジメント推進人材の育成 光藤 義郎（元JUKI） 金井 克之（サンデン（株） STQM本部長執行役員）
	魅力的な製品・サービスを継続的に生み出す組織の確立

特別企画

- 2017年01月-03月 (No.20)
▶ 「第103回品質管理シンポジウム」ルポ
- 2017年01月-03月 (No.20)
▶ 第9回「企業の品質経営度調査」ご報告
- 2016年10月-12月 (No.19)
▶ 「第103回品質管理シンポジウム」連動特別企画
- 2016年10月-12月 (No.19)
▶ 第22回品質管理検定実施概要ご報告
- 2016年07月-09月 (No.18)
▶ 「第102回品質管理シンポジウム」ルポ
- 2016年04月-06月 (No.17)
▶ 第21回品質管理検定実施概要ご報告
- 2016年04月-06月 (No.17)
▶ 「第102回品質管理シンポジウム」連動特別企画
- 2016年01月-03月 (No.16)
▶ 「第101回品質管理シンポジウム」ルポ
- 2015年10月-12月 (No.15)
▶ 東京モーターショー2015（日下部氏インタビュー）

▼ 全てを表示

年度別 INDEX

- [2017年01月-03月 \(No.20\)](#) >
- [2016年10月-12月 \(No.19\)](#) >
- [2016年07月-09月 \(No.18\)](#) >
- [2016年04月-06月 \(No.17\)](#) >
- [2016年01月-03月 \(No.16\)](#) >
- [2015年10月-12月 \(No.15\)](#) >

第5班	加藤 雄一郎（名古屋工業大学大学院工学研究科 准教授） 谷川 淳一（株）リコー 品質本部RICOH Quality推進センター所長）
第6班	グローバル組織における現場力の活性化 奥原 正夫（諏訪東京理科大学経営情報学部 学部長） 大橋 甚吾（トヨタ自動車（株） TQM推進部部長）

2015年07月-09月 (No.14)	>
2015年04月-06月 (No.13)	>
2015年01月-03月 (No.12)	>
2014年10月-12月 (No.11)	>
2014年07月-09月 (No.10)	>
2014年04月-06月 (No.9)	>
2014年01月-03月 (No.8)	>
2013年10月-12月 (No.7)	>
2013年07月-09月 (No.6)	>
2013年04月-06月 (No.5)	>
2013年01月-03月 (No.4)	>
2012年10月-12月 (No.3)	>
2012年07月-09月 (No.2)	>
2012年04月-06月 (No.1)	>

[バックナンバー >](#)

第1班：次期経営幹部となるリーダーの育成

■論点

- ・ 企業文化（組織風土）の継承とTQMの構築
- ・ 事業の価値創造を生み出すビジネスモデルの構築
- ・ 顧客価値創造を生み出すための品質戦略の構築

■提言・まとめ

1. 次期経営幹部に求められる人材像は、
 - ・ お客が見え、顧客に価値を提供できる
 - ・ ビジョン・コンセプトを作ることができる
 - ・ 経営課題を解決できるアイデア・行動力がある人
といったコンセプチュアルスキル、ヒューマンスキルの高い人である。
2. こうした人材の育成には、OJT、OFF JTを利用した育成ロードマップを作成し：
 - ・ 35歳までは、担当業務を深掘し、固有技術を磨く
 - ・ 35歳からは、さまざまな経験を積ませて、経営幹部の土台を作る
3. このときのTQMの果たす役割、利用方法として：
 - ・ ビジョン、ありたい姿の設定ツール
 - ・ イノベーションのツール
 - ・ 方針管理を実践し、PDCAを回すことで、会社経営のスキルが身につく

第2班：世界最高技術への挑戦と技術者育成

■論点

- ・ 世界最高技術開発において、どのような専門分野のメンバーから成るプロジェクトチームを組むべきか？
- ・ 世界最高技術の開発において、プロジェクトメンバーに要求される意識、能力はなにか？
- ・ 世界最高技術開発において、若手メンバーの育成はどうあるべきか？

■提言・まとめ

世界最高技術・製品の開発は、次のようなリーダー、メンバー、若手の育成ができるか否かにかかっている。

1. リーダーは、想いを語り、メンバーと夢を共有することができる
2. メンバーは、やりきる意識と協力を惜しまないチームプレー精神を持ち合わせている
3. 若手は、優秀な技術者のもとで仕事をさせ、育成する

第3班：経営戦略策定を可能にするグローバル組織の要件

■論点

- ・ グローバル環境下で自社の特徴を生かした固有で、持続的発展が可能な経営戦略とは
- ・ 経営戦略策定のための品質再定義や、ニーズ情報などの収集・共有システム開発ができる人材育成はどうあるべきか
- ・ 確立したグローバル経営戦略を実行できる組織再編や資源最適配分ができる人材育成はどうあるべきか

■提言・まとめ

- ・ 理念から戦略へ 戦略から戦術へ
 - ・ 組織としてどう実現するかという方法論を確立する。この時、下への展開、横への展開、社外への展開が必要
- ・ やらないことを決める勇気/実行力
- ・ 社員のモチベーションをあげるような育成計画
- ・ マネジメントできる人材の強化
- ・ 生半可な気持ちでグローバル展開しない



- 鎖国だって1つの手だ

第4班：グローバル企業としての品質マネジメント推進人材の育成

■論点

- グローバルTQMの推進はどうあるべきか。
- これを企画・実行し得る推進人材はどのようなセンスと力量が必要か。
- その人の発掘や育成を阻害している要因は何か。そしてそれを打破するには。

■提言・まとめ

- 産業界は、安易な横展をやめ、現地の自立化を尊重した現地のTQM推進を行い、品質は教育に始まり、教育に終わるという良さを引継ぎ、現地の文化に合ったOQTQM (TQM of the 現地 by the 現地 for the 現地) を新たに創る
- 学界は、グローバル化 (外国人会員数) により自らを変え、小・中・高での品質教育をさらに活性化させ、学界標準をグローバルに展開する (現地語への翻訳)
- 官・団は、グローバル化により自らを変え (日本科学技術連盟: JUSE)、労務系法規制を改革し、グローバル推進者の教育コースを創設する (JUSE)

第5班：魅力的な製品・サービスを継続的に生み出す組織の確立

■論点

- 「技術に優れ、事業で負ける」という傾向性から脱却するための鍵は何か？
- 魅力的な製品・サービスを継続的に生み出すための組織運営および部門間の連携はどうあるべきか？

■提言・まとめ

- 技術は顧客価値をつくる源泉として、非常に重要。それはわかっている。もっと重要なことは、そもそも自分たちが「何をさせてあげたら喜ぶのか」ということを徹底的に考え、組織全体で共有していること。それがあればこそ、保有技術の活かし方がみえてくる。どんな製品・サービスが必要かみえてくる。
- 現場に与えるべきは、タスクではなく、ミッション (使命) である。それはわかっている。さらに重要なことは、「自分の仕事が顧客の喜びの実現を左右する」という自己認識。つまり、自分たちの仕事の重要性の認知。それがあればこそ、与えられた使命は、腹落ちして、モチベーションに繋がる。それが自律的な組織づくりの鍵なのだ。

第6班：グローバル組織における現場力の活性化

■論点

- 激変するグローバル環境で戦うための、経営戦略のあり方と開発力・技術力・現場力の高め方
- 現地企業における戦略実現のための現場イノベーションとチーム力の強化
- グローバル企業における問題解決力を強化する現地人材の育成方法

■提言・まとめ

- 自分たちが大事にしているところ (こころ、DNA) をいかに現地トップと共有するか (このとき、OOイズムや□□ウェイが有効)。
- 現場イノベーション・チーム力の強化に海外でもQCサークルが有効。ただし、放置しておくとは形骸化するので、うまく行うための施策が必要 (発表会などのほめる場の設定、キーマンを日本研修で育てる、給料を出して時間内に行うなど)
- 日本人がキーマンとなって模範的に実践して示す。第1世代は、日本的親方弟子のOJTが必要であり、進めていく上での工夫として、情報の共有化の仕組みをつくり、現地の人材を指導する上でも国内の業務の標準化 (暗黙知の形式知化) を進める

10
最終日 (6月8日、土曜日)

グループ討論報告・総合討論

最終日には、各班で行われたグループディスカッションの内容がリーダーより報告された (2日目の各班の「提言・まとめ」の項を参照)。この後、グループリーダー全員がステージに上がり、フロアからの質疑に対して応答が活発

に行なわれた。

第96回品質管理シンポジウム まとめ

最後に、第96回品質管理シンポジウム主担当組織委員の岩崎氏から、グループ討論の総括およびシンポジウム全体のまとめが行われた。

グループ討論の総括

第1班：	次期経営幹部に求められる人材像は、イノベーションを起こせる人であり、コンセプチュアルスキルが高い人。そのために、TQMはイノベーションツールを開発しなければならない。
第2班：	世界最高技術へ挑戦できる技術者の能力は、広い視野、独創的発想力が必要であり、そのためには、自らVision/Missionを明確にもたなければならない。
第3班：	経営戦略策定を可能にするグローバル組織の要件は、マネジメントできる人材を強化することである。やらないことを決める勇気、生半可な気持ちでグローバル展開しない。
第4班：	グローバル品質マネジメント人材は、ビジョンを語りつづけ、具現化しようとする熱意が大切である。結果、経営者の信頼を獲得しなければならない。グローバル推進者コースの設置。
第5班：	魅力的な製品・サービスを継続的に生み出すための組織は、タスクではなくミッションをもつことにより、モチベーションが上がる。その結果、自律的な組織づくりが可能となる。
第6班：	グローバル組織における現場力の活性化には、文化の違いを理解し、長期的なWin-Win関係を築く努力が必要である。そのためには、QCサークルが有効であり、結果、現場イノベーション、改善マインドを高めることができる。

11 シンポジウム全体のまとめ

世界最高技術を収益につなげるグローバル対応組織の確立には、次の2点が必要である。

1. 技術やサービスなどが日本市場で独自の進化（世界標準から離れてしまうガラパゴス化）からグローバル市場への転換
2. 日本技術の水準が国際標準へ
 - 国内の高い市場競争力技術を海外市場へ戦略展開
 - グローバル市場におけるデジュールスタンダード、デファクトスタンダードの獲得

また、優秀なグローバル人材の獲得や育成のために、国内でのグローバルMOT教育を充実させる必要がある。さらに、オープンイノベーションを効果的に実現していくための技術経営力、知財マネジメント力をもつ人材の育成が必要である。そのためには、さらなるTQMの進化が求められる。なお、オープンイノベーションとは、グローバル市場に目を向け新規技術開発に伴う不確実要素を最小化しつつ、製品開発および市場参入までを最短時間で最大の成果をえるための手法をいう。

◎次回、「第97回 **品質管理シンポジウム**」は、**2013年12月5日（木）～7日（土）**に開催。テーマは、「**ものコトづくり時代の品質管理と人材育成－ワクワク品質と安心品質の両立を支える更なる品質力強化を目指して－**」である。第97回の主担当組織委員は、圓川隆夫氏（東京工業大学 教授）。

都会の喧噪から離れた初冬の箱根において、新たな知や経験、発見との出会いが、次回も期待される。



圓川氏

参考文献

- [1] ジェイムズ・L・アダムズ（2013）：『よい製品とは何か』、ダイヤモンド社。

