

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 > 2014年7月－9月（No.10） > 特別企画 > 「第98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98回品質管理シンポジウム」ルポ

グローバル時代における ダイバーシティを取り込んだ 品質経営の実践



松田 啓寿 松田技術士事務所

2014年6月5日、関東地方は梅雨前線の影響による雨模様。とりわけ開催地である箱根は著しい雨量にみまわれた中での開催となった。

第98回品質管理シンポジウムのテーマは「グローバル時代におけるダイバーシティを取り込んだ品質経営の実践」。このテーマに沿った議論をするためにさまざまな工夫がされ、従来よりも幅広い方々へシンポジウムの参加を募った結果、はじめて参加された方々が全体の57%（79名）となり、これまでよりも新規参加者が増加したとのことである。「多様性（ダイバーシティ）」をテーマに掲げた本シンポジウムにおいて、このような参加者の構造を実現したという点で、新しい試みであり、とても印象深いことである。

本シンポジウムのプログラムは表1のとおりである。

表1 第98回 品質管理シンポジウム プログラム

月／日	科目	講演者（敬称略）
6／5 （木）	<特別講演> 「持続可能な開発を超えて～21世紀のイノベーション～」	渡邊 浩之 氏 内閣府SIPプログラムディレクター ITS Japan 会長 トヨタ自動車（株） 顧問
6／6 （金）	<オリエンテーション> 「グローバル時代における ダイバーシティを取り込んだ品質経営の実践」	中尾 眞 氏 （株）ジーシー 取締役会長 ※98QCS主担当組織委員
	<基調講演> 「ダイバーシティとダイバーシティ・マネジメント」	佐藤 博樹 氏 東京大学 社会科学研究所 教授
	<講演1> 「グローバル経営とダイバーシティ ー日本IBMの取り組みー」	梅田 恵 氏 日本アイ・ビー・エム（株） 人事・ダイバーシティ担当
	<講演2> 「経営戦略としてのダイバーシティ」	佐々木 常夫 氏 （株）佐々木常夫マネージメント・リサーチ 代表取締役
	<講演3> 「富士通におけるダイバーシティ推進の取り組み」	塩野 典子 氏 富士通（株） ダイバーシティ推進室 室長

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） >
- ▲ TOP
- 2015年10月-12月（No.15） >
- 2015年07月-09月（No.14） >
- 2015年04月-06月（No.13） >

	グループ討論	
6/7 (土)	グループ討論報告	司会：中尾 眞 氏 ファシリテーター：圓川 隆夫 氏 東京工業大学 教授 報告：各班リーダー
	第98回品質管理シンポジウムまとめ	中尾 眞 氏
	第99回品質管理シンポジウム案内	宮村 鐵夫 氏 中央大学 教授 ※99QCS主担当組織委員

1 <オリエンテーション> 「グローバル時代におけるダイバーシティを取り込んだ品質経営の実践」

中尾 眞 氏

(ジーシー（株）取締役会長／第98回品質管理シンポジウムの主担当組織委員)

第98回品質管理シンポジウムの主担当組織委員である、ジーシー（株）取締役会長 中尾眞氏は、オリエンテーションにおいて本テーマをとりあげた背景について次のように述べた。（関連記事：No.9「第98回品質管理シンポジウム」特別企画掲載）

日本の歴史をひも解いてみると、1900年前、平城京において奈良の大仏を建立し、その開眼法要（かいげんほうよう）のために遠くインドからも僧が招待されたとのこと。日本はいにしえから、このようにグローバルな視点を持ち、また多様な価値観に対応してきた歴史がある。これは、本シンポジウムのテーマにあげた「グローバル化」や「ダイバーシティを取込む」に通じるものがある。

「ダイバーシティを取込む」、つまり「違いを受け入れる」という考え方に対して、現在観察される現象の1つに、スイスにおける移民の人数制限の提案にあるような、欧州の右傾化の動きがある。

一方、日本では人口減少にともなう労働（生産）人口の減少という現実があり、これらの状況への対応が急務であり、従来にも増して、多様な属性の構成員を受け入れる社会が現実になりつつある。

今回のシンポジウムでは、組織におけるダイバーシティへの対応と、組織が克服すべき課題についての議論を期待したい。



ジーシー（株）取締役会長
中尾 眞 氏
(98QCS主担当組織委員)

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 <特別講演> 「持続可能な開発を超えて～21世紀のイノベーション～」

渡邊 浩之 氏

(内閣府SIPプログラムディレクター／ITS Japan 会長／トヨタ自動車（株）顧問)

渡邊氏はトヨタ自動車でプリウス、燃料電池の開発現場を経て、その後、専務取締役として技術開発分野、商品企画 ITS、品質保証、環境を担当されてきた。

渡邊氏は、そもそも「ヒトはなぜ移動するのか」という根源的な問いかけを投げかけている。現代の自動車は「特定の年齢層の健常者」だけがマーケットである「限られた人のモビリティ」だが、その対象を広くすることの可能性を指摘している。たとえば、高齢になっても移動手段を用いるためには、どのようなシステムが必要になるか。たとえば、眠っていても自宅に帰りつくことができるという世界を、自動運転技術がいま実現しようとしている。

また、エネルギー事情においても、全世界のエネルギー消費を効率化することで、2050年のCO2排出量を抑制することが可能であり、そのためにはエネルギーのムリ・ムラ・ムダをなくし、効率的に使っていくことをめざすべきである。

それらのために実現すべき夢として、以下3点をあげられた。



内閣府
SIPプログラムディレクター／
ITS Japan 会長／
トヨタ自動車（株）顧問
渡邊 浩之 氏

▲ TOP

1. リーン・コミュニティ $\eta = \text{GDP} / E$ とした場合、 $\eta > 2$ を実現する。
ちなみに η 日本=1 η US≒0.5
これまでの歴史から、省エネについて日本は、1日の長がある。日本の果たすべき役割は多い。
2. 交通事故死ゼロの実現
3. 憧れの日本
 - 行ってみたい日本
 - 留学したい日本
 - 住んでみたい日本

最後に、渡邊氏は豊田喜一郎氏の言をあげておられた。

「模倣の為に、あるいは単に生活の為に吾々の事業をしているのではない。
吾々の文明を吾々自らが開拓する所に吾々の生命の活路があり、
前途の希望が生じ従って人生の快味を感じ、又人間としての生甲斐を感じるのである。」

<基調講演> 「ダイバーシティとダイバーシティ・マネジメント」

佐藤 博樹 氏
(東京大学 社会科学研究所 教授)

講演冒頭、佐藤氏は「実は私はQCについて^[1]『日本企業と品質管理』という書籍をだしているんです」と切り出し、戦後の日本のQC導入の経緯について著したことを紹介された。

さて、この講演は「ダイバーシティ・マネジメント」についての誤解を解くということを用意している。人材のダイバーシティ（多様性）は、2つに分類される。それは生まれもった1次的属性と、社会的に獲得された2次的属性がある。「ダイバーシティ・マネジメント」とは、多様な人材あるいは人材のダイバーシティを生かすことができる組織の構築をめざし、その基本は「適材適所」である。

ところが、従来の適材である「日本人、男性、フルタイム、時間制約なし、転勤制約なし」は、すでに減少しており、従来の定義よりも「適材」の範囲を拡大する必要がある。つまり、人材が不足しているから女性登用をするという発想は、「ダイバーシティ（多様性）」の誤解である。「女性チームによる商品開発」ではなく、「適材による商品開発」なのである。

また、多様な人材が活躍できる環境における「ダイバーシティ・マネジメント」の1つとして、ワークライフバランス（Work Life Balance：以下、WLB）支援がある。

たとえば、時間制約のある社員も活躍できる職場風土の構築である。近い将来、団塊ジュニアが介護を担う年代に入る。そうすると介護にともなう「緊急対応」のために、会社に出てくることができない、といったことは頻繁に起こる。

日本企業における「ダイバーシティ・マネジメント」が克服すべき課題は、WLB支援に加えて、女性の活躍の場の拡大があげられる。

WLBとは、社員が仕事上の責任を果たすと同時に、仕事以外の生活で取組みたいことや、取組む必要があることにも取組めるということ。一方で両者が両立できない状況をワークライフコンフリクト（Work Life conflict：以下、WLC）という。社員がWLCに直面すると意欲低下をまねき、幅広い人材活用という視点からは失敗といえる。WLBを実現する際には、「違いを理解し受け入れる」ためのコミュニケーションが必須である。どうしても意思が通じない（話しが通じない）場合は、組織の経営理念に沿って判断し、決定する。つまり、関係者全員が経営理念の実現にコミットすることが欠かせない。

また、WLB支援の1つの側面として、担当者が仕事を抜けても他のメンバーが代替できるように備えることが必要である。その際のマネージャーの任務とは、「任務の理解」、「必要な力量をもたせる」、「社員の高い水準での仕事意欲の持続」を実現させることである。担当者が現在もっている能力レベルの業務量配分では、本人の力量は向上しない。つまり、能力向上が必要なレベルの任務を与えるということである。

しかし、職場の経営の枠組みから変えないと「変わらない」。つまり、これからの仕事管理とは、「時間資源の総量を所与として、その時間資源の範囲内で実現可能な仕事の付加価値の最大化をめざす」と考える。職場内で、誰かが定時に退社する。（一斉ではない）時間資源を合理化効率化するために、時間資源は有限の経営資源と考え、時間意識を高める中で、時間管理ができる人とできない人が見えてくるだろう、と締めくくった。



東京大学 社会科学研究所
教授 佐藤 博樹 氏

【1】 宇田川 勝、中村 圭介、佐藤 博樹、野中 いずみ、法政大学産業情報センター（編集）（1995）：『日本企業と品質管理』、有斐閣。

4 <講演1> 「グローバル経営とダイバーシティー日本のIBMの取り組み」

梅田 恵 氏

（日本アイ・ピー・エム（株） 人事・ダイバーシティ担当）

1911年に創立したIBMは、多様な人材でスタートした。実際、当時のIBMには、マイノリティを採用するより他に方法がなかったともいえる。以来、IBMのダイバーシティは失敗もあったが、現在は「危機対応としてのダイバーシティ」、つまり、不測の変化が起きた時に対応できるような自律的な社員育成を意図している。成熟市場と成長市場でのビジネスを展開しているが、頻繁に発生する「変化」へ対応するために変革しつづければならない。ところが、ずっと同質の人間の集まりでは、変革できない。

たとえば、日本国内の採用担当はリビア国籍の社員だが、日本スタイルの採用プロセスのムダなところを見つけ出して、合理化してみせた。グループ内の各法人の職位はオープンなので、海外のやる気のある人がその席をねらっており、日本人も気を引き締めて頑張らないといけない。キーワードは「成果主義」。たとえマイノリティといえども成果を求められる。これにより逆差別の予防効果が期待できる。



日本アイ・ピー・エム（株）
人事・ダイバーシティ担当
梅田 恵 氏

また、男性の育休取得については、当該社員の業務を代替できる職場環境が重要であり、業務上活躍している男性も育休取得の計画に沿って、増加傾向である。ただし、課題がないわけではなく「世代間の違い」について、今後どのようにして扱っていくか、という点が課題である。

また、ダイバーシティによるイノベーションを意図して、キーワードを列挙している。（梅田氏の講演資料から一部抜粋）

- ・ 年功序列 → 年齢不問
- ・ 結果平等 → 機会均等
- ・ 日本語 → 多言語
- ・ 単一社会 → 多様社会
- ・ 人材固定 → 人材流動
- ・ 出る杭は打たれる → 出る杭を伸ばす
- ・ 規制／管理 → 自由／競争
- ・ 前例主義 → 結果主義
- ・ 不文律 → コミットメント

社会の変化への対応として現在あげているのは「ワークライフ・インテグレーション」。時差や拠点が不利にならない柔軟なワークスタイル、時間の柔軟性として社員が業務以外に取組める枠組みがある。また、空間の柔軟性として在宅勤務やサテライトオフィスなど、実際箱崎にある本社に在籍している社員は約1万人だが、本社内にデスクをもつ社員はその3分の1程度である。

他に「ダイバーシティ推進と多様な価値観の共有」、「ITの進化による効率とチームワークの両立」など、聴衆の多くにとっては、先進的に映ったであろうIBMの「ダイバーシティ・マネジメント」が紹介された。

5 <講演2> 「経営戦略としてのダイバーシティ」

佐々木 常夫 氏

（（株）佐々木常夫マネージメント・リサーチ 代表取締役）

組織の経営者として活躍する一方、数多くの著作がある佐々木常夫氏は、皆さんにとっても馴染みがあることと推察される。佐々木氏は、ダイバーシティ・マネジメントの最大の障害は「長時間労働と非効率的労働」である、と端的に指摘した。

▲ TOP

ワークライフバランスを働き方の多様性として、以下のようなキーワードを示す。

- ・
- ・計画性と重点主義
- ・効率主義
- ・フォローの徹底
- ・結果主義
- ・シンプル主義

仕事を管理するための「タイムマネジメント」で、もっとも大切なことは「計画先行・計画重視」である。戦略的計画立案は、仕事を半減させる。また、「部下に仕事を発注する」という発想をもつ。発注するからには品質基準を決め、必要以上の仕事をさせないようにし、デッドラインを決めて追いつめ込む。また、管理者は自らが業務を行う「プレーイングマネージャー」になってはいけない。良いタイムマネジメントのための働き方・生き方には、決定と覚悟が要る。まず仕事の工程表をつくり、形から入ることも有効なことがある。

ダイバーシティが求められる背景には、人の強さを引き出し、すべての人の実力を最大限に引き出す効果が期待される点である。ダイバーシティを採用することで、組織運営の方向や施策を誤らない、異質な意見との対立（コンフリクト）はイノベーションを生む。しかし、モノカルチャー（右向け右で、みな走る）は、危険である。それぞれの違いを認めて受け入れることは、個性と能力を発揮させる、と指摘された。



(株) 佐々木常夫
マネージメント・リサーチ
代表取締役
佐々木 常夫 氏

＜講演3＞ 「富士通におけるダイバーシティ推進の取り組み」

塩野 典子 氏

（富士通（株）ダイバーシティ推進室 室長）

本講演では、富士通(株)が取組んでいるダイバーシティ推進の取り組みについてお話しいただいた。富士通（株）はあらためて紹介するまでもない、日本を代表するモノづくり組織ではあるが、その実態について聴く機会はあまり多くないのかもしれない。塩野氏は講演冒頭で、富士通の事業セグメント別売上について紹介された。テクノロジーソリューションが全体の約3分の2、ユビキタスソリューション、デバイスソリューションを合わせて約3分の1。大きく括してみると、ソフトとハードが2対1と受け止められる。

本題の冒頭では、富士通におけるダイバーシティに取組む背景として、「お客様ニーズの多様化」「グローバル化」「労働市場の変化」「働く人々の意識の変化」が、ダイバーシティに取組む理由としては、「顧客満足度を高める」「従業員満足度を高める」「社員の創造性を高め、企業の競争力を高める」「優秀な人材を確保する」「企業風土を変革する」などを示された。これらは経営戦略として一体化し、「社員1人ひとりをもつ多様性を受け入れ、活かすことで、個人の成長・やりがいの向上・企業の競争力強化・成長につなげていく」としている。

国内の従業員26,000人中、女性が15%だが、採用増により女性の比率30%に向けて上昇中である。さらに離職率は下がりは始めている。ダイバーシティ推進室が実施した社内調査などにもとづいた施策は以下のとおりである。

- ・女性リーダー育成プログラムにもとづいて、ダイバーシティメンターの設置。これは、幹部への登用意欲の醸成を意図している
- ・育児中社員フォーラム。仕事と育児を両立してきた女性幹部の講話
- ・上司から育児中の社員へのメッセージ

今後は、両立支援からキャリア支援へと発展させていく。

また、高齢者介護への対応の必要性が調査の結果から判明している。介護中あるいは介護経験者が約20%に上っており、将来の介護に対して不安を感じるという回答が約96%あった。介護中社員フォーラムでの情報提供や介護休職などの制度整備などが必要である。これらは高齢者が元気な時から備えておくことで、介護がスタートした際に、介護者の代替を可能にする環境整備が可能になる。

また、富士通におけるダイバーシティの取組みの全体像を、「マイルストーン」としてまとめている。「第1期：認知・理解」「第2期：理解・実践」を経て、現在は「第3期 実践・ビジネス貢献」のフェーズに入っている。これらの取組みの結果として、「平成25年度 ダイバーシティ経営企業100選」を受賞することができた。

今後の課題からいくつかを抜粋すると以下のとおりである。

- ・イノベーション創出に向けたダイバーシティ推進



富士通（株）
ダイバーシティ推進室
室長 塩野 典子 氏

- 多様なリーダー輩出のための育成
- 国内外グループ会社への展開
- グローバル化のためのコミュニケーション基盤整備

最後に「ダイバーシティを女性に特化すると、女性は違和感を覚える。女性にだけにトレーニングを施すのは逆差別ではないか」と投げかけ講演を締めくくった。

グループ討論

グループ討論では、表2のテーマについて、それぞれのグループにおいて活発な意見交換がされた。品質担当部門だけでなく、企画、設計・開発、営業など多方面のメンバーが集っている本シンポジウムでは、日ごろとは異なる価値観に触れることが可能であり、参加者はまさに「ダイバーシティ（多様性）」を実感した討論の時間であった。

表2 グループ討論テーマ一覧

班	テーマ／リーダー
第1班	ダイバーシティを取込んだ品質経営を実践するための <u>経営者の役割</u> リーダー：岩崎日出男（近畿大学）・高木美作恵（日科技連）
第2班	グローバル市場におけるダイバーシティを活かした <u>製品・商品開発</u> リーダー：西敏明（岡山商科大学）・浅野功（パナソニック）
第3班	ダイバーシティを取込んだ品質経営を実践するための <u>組織マネジメント</u> リーダー：猪原正守（大阪電気通信大学）・金井克之（サンデン）
第4班	ダイバーシティを取込んだグローバル企業の <u>品質保証</u> リーダー：中條武志（中央大学）・大橋甚吾（トヨタ自動車）
第5班	ダイバーシティを活かした <u>顧客対応プロセス</u> のあり方 リーダー：大藤正（玉川大学）・道添順一（ニチレイ）
第6班	ダイバーシティを重視した <u>人材の育成</u> リーダー：光藤義郎（文化学園大学）・荒井秀明（小松製作所）

※画像クリックで拡大できます。



グループ討論風景。今年は女性参加者が多いのが特徴的。

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 > 2012年7月-9月 (No.3) > 特別企画 > 「第98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98回品質管理シンポジウム」ルポ



7

グループ討論報告

●第1班：ダイバーシティを取込んだ品質経営を実践するための経営者の役割

論点 (1) ダイバーシティを取込んだ企業文化・組織風土の醸成をはかるための経営者の役割とは
企業（組織）を活性化させるために身体知を意識したマネジメントが重要であり、「個性を生かした能力」を発揮できる風土の醸成が必要である。また、経営者の強いコミットメントによる会社内への意識の浸透が重要である。

論点 (2) 企業をとりまく環境に対応していくためのダイバーシティに富んだ組織づくりとは

- ・コンフリクト（衝突・対立）する多様性の組織を構成することで、イノベーションが起きる
- ・多様な人材が活躍できる組織を工夫する（適材適所）

論点 (3) グローバル市場を展開している企業にとってダイバーシティの推進方法とは

Step1：経営におけるダイバーシティの目的を明確にする
Step2：具体的な行動計画とその推進
Step3：業績の把握のための管理項目の設定

1. 推進ステップを明確にして進めること
2. 自律化を促進するため現地での現場力醸成
3. 協創力を高めるための地域間のネットワーク強化

論点 (4) ダイバーシティに期待する経営効果とは何か

- ・優秀な人材確保と就労意欲の向上
- ・新たな価値創造の仕組み構築
- ・グローバル化などの環境変化への対応
- ・危機感を意識した組織力の向上

●第2班：グローバル市場におけるダイバーシティを活かした製品・商品開発

論点 (1) 多様化した市場環境における市場（顧客ニーズ）調査や適性品質を設定するためには、どのようにするべ

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) >

2015年07月-09月 (No.14) >

2015年04月-06月 (No.13) >

▲ TOP

きか。

- 潜在的ユーザーやニーズの明確化
- 現地ニーズの徹底した把握
- 社員間のコミュニケーションの充実
- 先進国、新興国これから進出、に群分け設定
- ルール化と暗黙的な対応
- 要求品質を明確に伝達することが重要。日本の仕事のやり方を変更
- ダイバーシティにおける相互理解
- 差別化、重点化の徹底

- 論点 (2)** ダイバーシティ活用による、製品・商品およびその開発プロセスにイノベーションを起こす方法は、どのようなものがあるか。
- ダイバーシティ・マネジメントに本社が現地の機能を戦略的に俯瞰する役割
 - 現地でのイノベーション
 - 無形の付加価値（のようなもの）の提供

- 論点 (3)** 上記を踏まえて、多様化した市場環境における製品・商品開発のあるべき姿はどのようなものか。
- 全員参加のTQM
 - トライ&エラー
 - 参加型オープンイノベーション
 - 変化に対応するスピード

●第3班：ダイバーシティを取組んだ品質経営を実践するための組織マネジメント

- 論点 (1)** ICT化・グローバル化・ボーダーレス化の進展に対応して、グローバル化している経営機能の効果的・効率的な連携を図り、魅力ある顧客価値提供をスピーディに実現するための組織マネジメントのあるべき姿を明確にする。
- 女性の活躍促進を含む、人材の適材適所な配置と有効活用
 - 効果的・効率的な組織運営のための方針における計画の質向上

- 論点 (2)** 機能連携マネジメントのあるべき姿を実現するためのマネジメント課題を「組織のダイバーシティ」の視点から検討する。
- 人材発掘、育成視点のグローバル化
 - 人事システムの再構築

- 論点 (3)** 抽出された課題を解決するための組織マネジメントのあり方を、参加メンバー企業の特性を考慮したうえで模索し、参加メンバーに土産となるヒントを得る。
- 計画段階における「分かっていること」と「分かっていないこと」の見える化
 - 計画の質に焦点をあわせたトップ診断

●第4班：ダイバーシティを取込んだグローバル企業の品質保証

- 論点 (1)** グローバル市場における品質保証と国内における品質保証との違いは何か。
顧客の要求品質に応えるという基本姿勢は同じだが、顧客要求が大きく異なることがある。これにより保証方法・補償方法の違いにつながる。

- 論点 (2)** 多様化した市場環境における品質保証を担う人材の要件と何か
会社の基軸となるウェイを十分に理解した上で、各地域の意見を素直に聞くことができる。前提条件として、SQCなど物事を科学的に検証できること。その上で、経験から「あぶなさ」を感じ取れる嗅覚信念をもち、会社のためには嫌われ役になることをいとわない。

- 論点 (3)** 社内人材の多様性を尊重して受け入れ、その積極的な活用をめざす品質保証のあるべき姿、またその実現のための条件とは何か。
- 業務の明示知化（見える化）
 - 成果主義への移行（やってはいけないこと、外してはいけないことの徹底と共通理解）
 - キャリアパスを明確にし、適材適所を実現する

●第5班：ダイバーシティを活かした顧客対応プロセスのあり方

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 >



▲ TOP

論点 (1) 多様化する顧客の要求・要望に対応した、理想的な「ダイバーシティを活かした顧客対応プロセス」とはどのようなプロセスか。

- ・組織構成員の表面的な違い（1次的特徴）だけでなく、多様な考え方や価値観（2次的特徴）を受容することにより、社内外の環境変化に即応したプロセスにイノベーションしていること
- ・適材適所のマネジメント

論点 (2) 上記のプロセスを阻害する現状の問題点、要因は何か。

- ・企業風土（風通しが悪い、外部の変化に無関心、マイノリティを効果的に活用していない・・・）
- ・トップマネジメント（顧客対応プロセスの重要性に対する認識不足、社員の満足・不満足要因を把握していない・・・）
- ・組織・社員（自社ブランドの影響力に対する認識不足、現場経験者の活用不足、部門のカベ・・・）
- ・パフォーマンス（指標が自社視点、多様性よりも標準化、効率化がもっと重要という認識・・・）

論点 (3) 論点(2)の現状を踏まえて論点(1)に近づけていくために、確実にステップアップしていくための重要な課題は何か（品質経営の視点で提言できないか）。

- ・トップのコミットメント（イノベーションの失敗を許容するというトップの度量）
- ・自社のポジション（自己点検、自己評価と外部評価の活用、顧客視点のパフォーマンス指標）
- ・若手社員の意識改革（定期的な顧客対応基準の改定、改正作業による社員の意識・認識のブラッシュアップ、ダイバーシティに着目した社員意識調査）
- ・膨大なデータの活用（顧客の多様性の発見）
- ・マイノリティが孤立しない組織活動（数で補う・・・たとえば女性役職登用は複数で）

●第6班：ダイバーシティを重視した人材の育成

論点 (1) ダイバーシティを理解・実践・活用し得る人材に求められる要件とは？

- ・多様な視点で考え、違いを受け入れられる能力
- ・相手の能力を評価し特徴を発見できる能力
- ・コミュニケーションできる能力
- ・ビジョンをもち、将来を見据えて現状を変革できる能力
- ・周囲を納得させ行動できるコミュニケーション能力
- ・信念をもって最後までやりきる能力

論点 (2) そのような要件を満たす人材を採用・発掘・育成していくための組織風土・体制・しくみは？

- ・変える／変わることを尊重する文化をPRする
- ・能力の見える化 適材適所 ジョブローテーション
- ・長期的人材育成計画

論点 (3) 上記を進めていく上での阻害要因とその除去法、あるいは成功要因とその実践策は？

- ・挑戦することを奨励し、失敗を許容するしくみの構築
- ・強制的ローテーション
- ・能力評価制度の見える化

8

総合討論

Q1： ダイバーシティ推進のための具体的なアプローチ、たとえば管理項目はどのようなものがあるか？

A1： 「ダイバーシティ」自体は目的ではない。したがって、ダイバーシティの管理項目を設定するよりも、ダイバーシティをとおして何を実現するのか、結果系で管理項目を設定すべきであろう。

Q2： 「計画の質に焦点をあてたトップ診断」について、そのポイントはどのようなものか？

A2： 事実にもとづいて、過去に設定したPlanの質を議論することを推奨している。計画段階で「わかっていなかったこと」「わかっていなかったこと」を整理し、つぎのPlanを設定する際のインプットに反映することで、計画の質・精度を上げることが可能になる。Plan は本来、単なるスケジュール（ガントチャート）ではなく、PDPCで示すべきであろう。

▲ TOP

Q3： 「やってはいけないこと」「外してはいけないこと」をマニュアル化することは可能か？

A3： ノウハウの見える化は不可欠であるが、マニュアル化は適切でない（難しい）。○○wayといったもの

で基本的な考え方や規範は徹底する。現場でのプロセスの運用は柔軟にすることが望ましい。

Q4： 成果主義の重要性が何度も議論されたが、どのようにして成果を評価するか？

A4-1： 本当に測りたいものは何なのかをよく考える必要がある。短期的、客観的な尺度を使ったとしても、ホンネはその裏側にある。結実するまで時間が掛かるものもある。他の尺度に反映することもある。

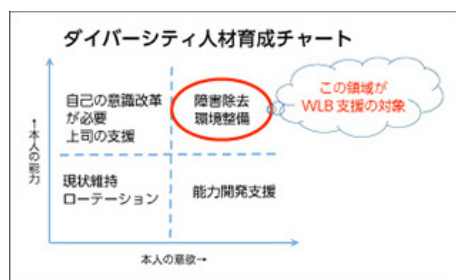
A4-2： 佐々木氏の講演で「部下に仕事を発注する」という考え方が示された。発注する以上は、どのようなアウトプットを求めているのか、品質基準を決めるべきである。ここまではやる、これ以上は必要ない、納期など。「成果主義」は「結果主義」ではない。プロセスも成果も両方をみて評価するべきである。成果を評価する側と評価される側の双方が「納得」することが必要。また、周囲も「納得」することができること。

Q5： 顧客の期待を超える・・・というのは、どの程度「超える」ことを想定するのか？

A5： どこまで「顧客の期待を超える」ための取組みを許容するのか、権限移譲の範囲を決めておくべきであろう。本社にお伺いをたててから回答します、では顧客の期待を超えることはできない。現場で判断できる範囲を決めておく。また、ネガティブリスト（やってはいけないこと）は、明示しておく。

Q6： 6班の人材育成チャートをもう一度示してほしい。

A6：



(99QCS グループ 6班作成)

Q7： ダイバーシティ推進のためにはトップが率先すべきだが、具体的アプローチは？

A7： 計画の質に焦点をあてたトップ診断をできるようなトップ。これが大切である。トップ診断は次の社長を育成するプロセスと捉えるべきである。トップ診断で成功した手柄を披露しているのではだめ。成功要因を明らかにすること。まして『現状、問題ありません』は、論外といえる。

第98回品質管理シンポジウム まとめ

本シンポジウムの主担当組織委員である中尾氏は、以下の点をあげて総括された。

1. 新しい価値創造
2. 適材適所
3. 品質経営の本質を実践

品質管理シンポジウム・ルポ <番外編>

諸兄にはご存じのとおり「シンポジウム (symposium)」には、「討論する場」に加えて「酒宴（あるいはその場での議論）」という意味もある。

本シンポジウムは、「品質管理」という枠組みの中ではあるが、さまざまな業界・組織から、多様な価値観をもつ参加者が集い、彼我の差を認識し意見交換することこそが、このシンポジウムのもう1つの重要な側面ともいえる。

グループ討論はそのための場として正式なプログラムとして運用されている。これらの言わば「フォーマルな意見交換の場」に対して「ホンネの意見交換の場」ともいうべき場が、実は知る人ぞ知る「談話室」である。

▲ TOP

品質管理シンポジウムも回を重ねて今回が98回。シンポジウムの報文集には第1回から今回まで、その時々を選択されてきたシンポジウムのテーマが掲載されている。シンポジウムの討論から生まれ、発信された意見や新しい試みが、日本の品質管理をリードしてきたという事実もある。実はそれらのアイディアのいくつかは、これらの自由な意見交換が起源であったことは容易に想像できる。「自由な意見交換の場」は、グループ内での討論に加えて、談話室におけるグループの枠を超えた意見交換の場の両方が、それぞれの役割を果たしていたといえる。

近年、品質管理シンポジウムの参加者のうち、半数以上が「シンポジウムへの参加が1回目」という傾向が定着している。新しく参加される方々が、品質管理の実状や推進の方法・概念について、自社の外にもいろいろな価値観が存在することを認識し、「多様性」に接近するという意味では、好ましい傾向である。特定のテーマに関連する複数の講演を聴き、グループ討論中心のシンポジウムへ派遣された参加者が得ることのできる「価値」とは何であろうか。

たとえば「著作は読んだことがあるが、面識のない大学の専門家と直接意見交換ができる」あたりはその1つといえる。

大学の先生方やコンサルタントが書き著した情報には、相応の価値があることは事実である。ところがそれらの著者は、著したこと他に数十倍の調査や研究を重ねているのが通常である。本の上でしか接触することのない先生方と、直接話をできる機会は、貴重であるともいえる。

また、グループ討論はあくまでもグループ内での意見交換であるが、談話室での自由な意見交換の時間帯には、グループの枠を超えてさらに多様な価値観に触れることができる。今回のシンポジウムのメインテーマは「ダイバーシティ（多様性）」ではあるが、実は100回に近づいているシンポジウムの本質こそ、多様な価値観に遭遇し、今後の業務への活用可能性を考える、ダイバーシティを体現する場、そのものだといえる。

11

「第99回品質管理シンポジウム」について

次回、「[第99回品質管理シンポジウム](#)」は、2014年12月4日（木）～6日（土）の3日間、箱根小涌園ホテルで行われる。次回シンポジウムの主担当組織委員の宮村鐵夫氏（中央大学 教授）から、テーマ「**バリューチェーンと組織の改革による持続的成長—経営資源の価値化と企業活動の構造—**」の趣旨について紹介され、多くの方に参加していただきたいと話された。

※日科技連・ホームページで、「品質管理シンポジウム」のご紹介をしています。本シンポジウムならではの意見交換・交流の場を求めて、ぜひ箱根の地へお越しください。



中央大学 教授
宮村 鐵夫 氏
(99QCS主担当組織委員)

品質管理シンポジウム：<http://www.juse.or.jp/qcs/>

- ・
- ・ ※関連記事
- ・ 特別連動企画：第98回品質管理シンポジウム（No.9掲載）
- ・ 特集：企業のクオリティを高める「女性力」（No.7掲載）
- ・ 特集：企業のクオリティを高める「女性力」 Part 2（No.10掲載）

[連動特別企画「第98回品質管理シンポジウム」](#) <<< >>> [第99回品質管理シンポジウム・ルポ](#)