

第119回 品質管理シンポジウムのご案内

テーマ：

経営環境の変化に適応するための TQMの進化

～基本の最先端な実践とさらなる飛躍～

2025年6月5日（木）～7日（土）

第119回品質管理シンポジウム 主担当

慶應義塾大学 教授 山田 秀

1. 趣 旨

経営環境の変化に応じてどのようにTQMを進化させるかを議論し、具体的な理念、指針、方法として落とし込むことを目指します。

これまでのTQMで、
変えてはいけないもの、
変えるべきものは？



a 顧客は誰？定義，可視化，共有の手段は？
経済的対価の流れと価値の流れが一対一対応しないビジネスモデルが成功。社会的なサービス，大規模サービスなど。

b 様々な側面の目標をバランスよく設定：
社会から尊敬される企業を目指すために，経済的側面のみを強調することなく，多側面を考慮し，社会の持続性を確保する。

c 個々の働き方に関する希望を尊重：
24時間バリバリ働くことだけが是ではなく，それぞれが望む働き方を実現する仕組みづくり

d 多数の関係者の連携：
自社や系列企業だけでできることに限りがあるので、多くの関係者の連携が必要。TQMの根幹である品質保証において、担い手が自社のみならず多くの関係者との連携によりなされる。

e データ，AIの積極的活用：
バリューチェーン全体でのデータ連携や，オープンデータ化など様々なデータが活用可能。生成AIをはじめ，様々な技術が開発。どう使う？

デミング賞評価基準

A. 経営目標・戦略の策定と首脳部のリーダーシップ

I 積極的な顧客指向の経営目標・戦略の策定

II 首脳部の役割とその発揮

B. TQMの適切な活用・実施

III 経営目標・戦略の実現に向けたTQMの適切な活用・実施

1. 経営目標・戦略の組織的な展開

2. 顧客・社会のニーズの把握と技術・ビジネスモデルの革新に基づく新たな価値の創造

3. 製品・サービス及び/又は業務の質の管理と改善

4. サプライチェーンを貫く、品質・量・納期・原価・安全・環境などの経営要素別管理システムの整備と運用

5. 情報の収集・分析と知識の蓄積・活用

6. 人・組織の能力開発と活性化

7. 組織の社会的責任への取り組み

C. TQMの効果

IV TQMの活用・実施を通して、経営目標・戦略について得られた効果

V 特徴ある活動と組織能力の獲得

日本品質管理学会規格

11-001 TQMの指針

21-001 プロセス保証の指針

22-001 新製品・新サービス開発
管理の指針

31-001 小集団改善活動の指針

32-001 日常管理の指針

33-001 方針管理の指針

34-001 品質管理教育の指針

経営環境の変化との関連例

経営環境の変化

a. 顧客の定義，可視化，共有

b. 多経営側面をバランスよく

c. 個々の働き方の希望の尊重

d. 多数関係者の連携

e. データ，AIの活用

TQM

トップのリーダーシップ

社会的価値の明確化と共有

方針管理

新製品・新サービス開発管理

標準化，日常管理

改善，小集団改善活動

品質保証体系

人材育成

第三者評価制度



このようなa～dの経営環境の変化を踏まえ、TQMをどのように進化させたらよいのでしょうか？

最先端技術（ビッグデータやAI）を活用した、標準化、改善活動



多くのパートナーと連携し
すすめる品質保証



今までにない新たな考え方、
方法の開発



品質に関する見識を持つ方々が、膝を突き合わせて議論すればTQMの進化の方向、具体的な理念、指針、方法が明確になると確信しています。

2. プログラム

＜特別講演I＞ 6月5日(木) 19:00~20:30 (内質疑応答20分)

生成A Iが拓く未来

栗原 聡 氏
慶應義塾大学 理工学部 教授

人工知能学会会長(2024年6月～)

<基調講演・オリエンテーション> 6月6日(金) 8:40~9:35 (内質疑応答10分)

社会課題を解決するためのTQMの進化

山田 秀 氏
慶應義塾大学 理工学部 教授
(119QCS主担当)

<講演1> 6月6日(金) 9:40~11:00 (内質疑応答10分)

残すに値する未来を考える

安宅 和人 氏
慶應義塾大学 環境情報学部教授
LINEヤフー (株) シニアストラテジスト

講演(演題, 時刻は仮)

<講演2> 6月6日(金) 11:10~12:30 (内質疑応答10分)

東レにおけるイノベーション
「時流に迎合せず、時代に適合するー」
～素材には社会を本質的に変える力がある～

日覺 昭廣 氏
東レ(株) 代表取締役会長

<講演3> 12月6日(金) 13:30~14:25 (内質疑応答10分)

まちづくりを通じた新たな価値創造
～三菱地所が作る、デジタルビジョン、デジタル化
による顧客体験のデザインと社会課題の解決～

三菱地所(株) 執行役員
(都市計画企画部、スマートエネルギーデザイン部、丸の内開発部、
TOKYO TORCH事業部 担当)

<講演4> 6月6日(金) 14:30~15:25 (内質疑応答10分)

経営革新につながる働き方改革

~DXと働き方改革により、旅館を CS (顧客満足) ・
ES (従業員満足) ・ Profit (利益) の高い「憧れの職業」に~

宮崎 知子 氏

陣屋・陣屋コネクト代表取締役

3. グループ^o討論・総合討論

目指すべき姿に関連する経営環境と、その実現に関する変化を考え、先述のa~eにたいし、どのようにTQMを変化に適応,進化させるかを各GDで議論します.

第1班：トップのリーダーシップ

経済的対価の担い手だけでなく社会全体を見渡し、顧客の満足の中核として活動するために、トップどのようなリーダーシップを発揮すべきか。

- (1) 組織が目指す方向について従業員が腑に落ちるメッセージの条件は何か。この方向には多くの関係者が含まれ、また経済だけでなく多側面より決まるので複雑であり表現、浸透が難しい。
- (2) トップの意思の浸透度合いをトップ診断などによりどのように把握するか。
- (3) トップがリーダーシップを発揮しやすい環境とは何か。

第2班：企業の社会的価値の明確化とその展開，管理

SDGsは目的、目標が具備すべき条件を規定している。TQMは方針管理などにより、目的、目標などを決め、組織内で共有し、重点事項を明確化し、それを実践するための運用力に強みを持つ。これらをどのように融合させ、社会に安心感を与えるか。

- (1) 品質を中核とした経営目標と他の側面に関する経営目標について、どのようにバランスを取り社会から尊敬される企業を目指すか。
- (2) (1)を、どのように言語化、可視化し、社内共有するか。
- (3) TQMの強みである実行力、運用力をどのように活かすか。

第3班：標準化，日常管理

時短，働き方改革などに鑑みると，手厚く，綿密にという方針ではなく，重要なことを徹底的に行い，それ以外は標準的な遂行が望まれる．またデータ，AIを日常管理の中でどのように活用したらよいか．

- (1) 効果的な標準の改廃のメカニズムや，効果的な標準の棚卸しの進め方は何か．
- (2) データ，AIの活用により標準化，日常管理をどのように進めるか．例えば，KYIに使うAI，デスクリングなど．
- (3) ビジネスパートナーと連携した標準の設定

第4班：改善の組織的推進

大量のデータ，プロセスを繋ぐデータなど，様々なデータの活用ができるようになっている．また，生成AIをはじめとする様々なツールが整備されているので，これを改善に活かすことが望まれる．

- (1) 改善活動，プロジェクト活動における，データ，AIなどの効果的活用法
- (2) 働き方の多様性を尊重したQCC，小集団改善活動の進め方
- (3) ビジネスパートナーと連携するプロジェクトの推進

第5班：品質保証体系

プロセス、顧客を含むバリューチェーン全体で収集されるデータを積極的に活用する必要がある。また、自社だけでなく、異なる業種、同一業種とのビジネスパートナーとの共創により、新たな価値創造を進める際、品質保証体系の明確化が課題となる。

- (1) 自社保有データ、ビジネスパートナーとの共有データ、業界データを品質保証にどのように活用するか。
- (2) 自社だけでなく、異なる業種、同一業種とのビジネスパートナーとの共創により、新たな価値創造を進める際、どのような品質保証体系にするか。
- (3) 直接顧客、利害関係、社会への品質保証とは何か。直接顧客を含む多側面の顧客への品質保証をどのように進めるか。

第6班：第3者認証、評価制度の活用

バリューチェーン、利害関係者が複雑化する中、ビジネスパートナーと連携した品質保証を考えると多数の利害関係者となる。第3者認証制度を効果的に活用し、利害関係者の評価を効率的に行う必要がある。

- (1) パートナー連携で第3者認証制度をどのように活用するか。
- (2) 国際競争力確保のために、認証制度、特にISO 9001をどのように活用するか
- (3) 社会の中で第3者認証制度がどのように活用されることが望ましいか

第7班：人材育成

データやAI活用，パートナー連携ができる人材のモデルを明確にする必要がある。また，働き方の希望の尊重した育成を考える必要がある。

- (1) データ活用，AI活用ができる人材育成の仕組みは何か。
- (2) パートナ連携を進めるのに適するのはどのような人材か。
- (3) 育成すべき人材のモデルの際，職務時間帯についての希望をどのように反映するか。

第8班：個々の働き方に関する希望の尊重

働き方改革という旗印の根幹は，個人により何を重要視するかが異なり，それを尊重することにある。これを尊重する際の障壁，ボトルネックは何か。また，下記活動をどのように進めるか。

- (1) 個人の働き方に関する希望を尊重し，導入する際の障壁は何か。
- (2) QCサークルなど小集団活動をどのように推進するか
- (3) AI，情報技術，データの効果的活用により，個々の働き方を尊重できる事例は何か

経営環境の変化に適応するためのTQMの進化

～基本の最先端な実践とさらなる飛躍～

これからのTQMを明確にしましょう!

第119回 品質管理シンポジウム

日程：2025年6月5日(木)～7日(土)

場所：大磯プリンスホテル

皆様のご参加をお待ちしております