

TQMの進化に求められるトップのリーダーシップ

高橋 勝彦(広島大学 大学院 先進理工系科学研究科 客員教授), 高倉 宏(トヨタ自動車九州㈱ TQM推進室 主査)

第1班

趣旨 常に変化し続ける経営環境に対応するため、あるいは積極的に変化を創造する組織能力を獲得するためのTQMの推進には、組織の構成員全体の参加が大前提であると同時に、構成員の理解や浸透を促すトップのリーダーシップが必要不可欠といえます。そのようなTQMにおいて、現在、経営環境に多くの関係者が含まれる、また経済だけでなく他の側面も重要となっているなどTQMの進化が求められています。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、トップとしてどのようなリーダーシップを発揮すべきか、右記論点の全て、あるいはその一部に絞って議論します。

論点

- ① トップがリーダーシップを発揮しやすい環境、発揮しにくい環境とは何か。
- ② 組織が目指す方向についてトップが語る際、構成員が腑に落ちるメッセージの条件は何か。
- ③ トップの意思の浸透度合いは、トップ診断などにおいてどのように把握し対応するか。

企業の社会的価値の明確化とその展開、管理

佐野 雅隆(拓殖大学 商学部 教授), 増田 有希(㈱キャタラー 品質保証本部)

第2班

趣旨 例えば、SDGsはその目的、目標が具体的に定められており、企業における活用が進んでいます。他にも、気候変動やカーボンニュートラル、倫理的かつ持続可能なサプライチェーンなど、企業の社会的価値が多岐にわたっているのが現状です。TQMでは、方針管理により、目的や目標を決め、組織内を実践する運用力に強みを持ちます。そこで、第2班では、利益を追求する組織において、どのような苦勞をしながら社会的価値とのバランスをとっているかを共有したいと思います。例えば、組織内での温度差をどのように感じているか、持続的成功には必要だと理解しているも利益への短期的な悪影響がある中でどのように社内で位置づけているか、方針管理をどのように活用し、どのように変化させることが役立つと思われるかについても議論します。

論点

- ① 他の側面に関する経営目標について、利益とどのようにバランスを取るか。
- ② ①を、どのように言語化、可視化し、社内共有するか、推進上の悩みは何か。
- ③ TQMの強みである実行力、運用力をどのように活かすか。

AI時代に対応した、標準化・日常管理の在り方

泉井 一浩(京都大学 大学院 工学研究科 教授), 鈴木 浩佳(トヨタ自動車㈱ モノづくり開発統括部 主査)

第3班

趣旨 昨今のデジタル技術・データサイエンスの進展を背景に、AIは著しい進化を遂げています。特に生成AIの登場は、様々な業種の様々な日常業務を、根本から変えつつある状況です。そこで今回第3班では、働き方に対する個人の考え方の多様化を背景に、AIが日常業務をどのように変えるかについて、まず始めに考察します。続いて標準化・日常管理の役割や要点、すなわち変えてはいけないことについての認識合わせを行い、その上でAIにより変化する業務に対する日常管理の在り方について議論します。同時に日常管理自体をAIによって高度化する方法も検討します。日常管理は正常/異常の判断や改善に不可欠なTQM活動要素の一つです。その日常管理のAIによる進化、いわば、日常管理2.0について議論します。

論点

- ① AIは日常業務をどのように変えるか。
- ② 標準化・日常管理の意義や目的、変えてはいけないこととは何か。
- ③ AI時代の日常管理は、いかにあるべきか。

改善の組織的推進

村上 啓介(関西大学 商学部 教授), 尾本 勝彦(元パナソニック㈱ 品質・環境本部 本部長)

第4班

趣旨 我々を取巻く「情報」に纏わる環境は量・質ともに大きく変化してきており、これらの膨大なデータや生成AIのツール等を効果的に活用して、現状の社会や企業の抱える課題に素早く目を付けて改善していく事が望まれています。第4班では、これらの大量のデータ、プロセスを繋ぐデータ、等の様々なデータの活用、また生成AIをはじめとする様々なツール等を用いて、現状の課題改善にどう組織的に対応していくか、について議論したいと思います。また、TQM推進の方法についても上記視点で新たに変化させる点があるか、その具体的な提言も含めて皆様と議論したいと思います。

論点

- ① 改善活動やプロジェクト活動に於いて、AIや膨大なデータ等をどう活用するか。
- ② 働き方の多様性を尊重し、どうQCC(小集団改善活動)を進めていくか。
- ③ ビジネスパートナーと連携するプロジェクトをどの様に推進するか。

品質保証体系

森田 浩(大阪大学 大学院 情報科学研究科 教授), 明石 邦彦(日本精工㈱ 理事)

第5班

趣旨 経営環境の変化に適応するには、プロセスや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ります。また、新たな価値創造を進めるには、自社あるいは同一業種だけでなく、異なる業種を含んだ多くのビジネスパートナーとの共創が求められることもあります。多くのパートナーと連携しながら進める際に求められる品質保証体系では、今までにない新たな考え方や方法が何かを明確化することが課題となります。

論点

- ① 顧客を含んだバリューチェーン全体で必要となるデータは何か。
- ② マーケティングとアフターサービスを含めた品質保証体系をどう構築するか。
- ③ 異なる業種や同一業種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べきか。

第三者認証、評価制度の活用

金子 雅明(東海大学 情報通信学部 教授), 野上 真裕(㈱TMJ 企業価値創造PJ 担当部長)

第6班

趣旨 ISO 9001を始めとしたマネジメントシステム(MS)に関する第三者認証、評価制度が開始されて35年以上経過し、日本においても広く普及しています。一方で、認証取得のみが目的化して活動が形骸化しているなど、MS認証の有効活用が十分にできていないことが指摘されています。また、2024年2月に気候変動に関する考慮が求められる追補版が発行され、時代の要請に対してISO規格が変わりつつあります。MS認証を活用する企業においても、経営環境や顧客・その他の利害関係者からのニーズ・期待が大きく変化しています。第6班では、企業がこれら変化に適切に対応するためにMS認証を如何に活用すべし、そのために何をすべきかを明らかにします。

論点 MS認証を活用する企業の立場から、次の3つの論点を議論する。

- ① 現状、ISO 9001などのMS規格を十分に有効活用できているか? できていないのであれば、何が課題で、それをどう克服すべきか。
- ② 経営や社会環境の変化に対応するために、MS認証をどのように活用すべきか。
- ③ MS認証、評価制度に将来期待することは何か。

TQMにおける人材育成の変化

木内 正光(玉川大学 経営学部 国際経営学科 教授), 沢 茂樹(㈱リコー 品質統括センター QM推進室 エキスパート)

第7班

趣旨 近年、顧客ニーズの多様化に伴い、専門性の高い企業同士が連携してサプライチェーンを構築し、製品やサービスを提供しています。品質保証は企業内だけでなく、連携企業の技術水準も含めた幅広い知識が要求されており、企業のTQMを運用する上では、ステークホルダーにも目を向けなければなりません。また、生成AIや働き方など、事業環境の変化についても察知し、対応できる人材の育成が急務となります。

このような状況の中、第7班ではTQMにおいて求められる人材をテーマとします。具体的には、上記のような社会的な変化に対するTQMを運用できる人材として求められる能力について、変化不要のものや新たに育む必要があるものなどを明らかにします。さらに、一人ひとりの働き方を尊重した上で、求められる能力が育成できる仕組みを議論します。

論点

- ① バリューチェーン全体を俯瞰し、パートナー連携を適切に進めるために、どのような人材が求められるか。
- ② 従来のTQMにおける人材育成から不変のもの、変えるべきものは何か。
- ③ パートナー連携にデータ活用やAIを有効に活用できる人材を、働き方の自由度も取り入れながら育むには、どのような仕組みが必要か。

個々の働き方に関する希望の尊重

鈴木 知道(東京理科大学 創域理工学部 経営システム工学科 教授), 野村 哲史(日本電気㈱ 品質統括部 ディレクター)

第8班

趣旨 日本が直面する「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」、「働く方々のニーズの多様化」などの経営環境の変化課題に対応するためには、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境をつくる必要があります。そのため、働き方改革という旗印の根幹は、個人により何を重視するかが異なり、それを尊重することにあります。TQMの全社の方針のもとで業務効率化につなげるために、組織全体の業務と個々の働き方とのバランスが重要になってきます。第8班では、実際の企業の職場で、個々の働き方に関する希望を尊重した上でTQMをどのように推進するのがよいのかに着目し議論します。

論点

- ① 個人の働き方に関する希望を尊重した上で、TQM活動を行う際の課題は何か。
- ② 個々の働き方に関する希望を尊重した上で、QCサークルなど小集団活動をはじめとするTQM活動をどのように推進するか。
- ③ 個々の働き方に関する希望を尊重したTQM活動にするために、AIや情報技術などをどのように活用したらよいか。