
人材育成 と 継続的改善

NDP

No.24

さて、次に、TQM推進や品質経営を支える人材育成と継続的改善に話を転じましょう。【】

教育に始まり教育に終わる

● 教育体系

- ☒ 集合教育(基礎能力) vs OJT / 実践教育(対応力)
- ☒ 資格取得支援(固有技術 / スキル)
- 活力を高める, フォーマル+インフォーマルな取組
- 全員参加の改善.....対応力を高める実践教育

人を育てる仕組みを改善でより良くし...
問題意識・解決能力が高く変化に強い人を育て...
そして、活力ある人が企業の価値を高める！

NDP

No.25

人材育成は、教育が重要になります。トップのコンセプトを実現するために、人を育てる視点から大切なことは、】

教育の思想を表した、教育体系を持つこと。

その内容は、基礎能力の向上を図る集合教育だけではなく、OJTや変化への対応力を向上する実践教育があります。さらに、資格取得の支援も 大切でしょう。【】

活力という面では、フォーマルな仕組みも大切ですが、インフォーマルな人材育成の仕組みがどの位充実しているかも非常に大切です。【】

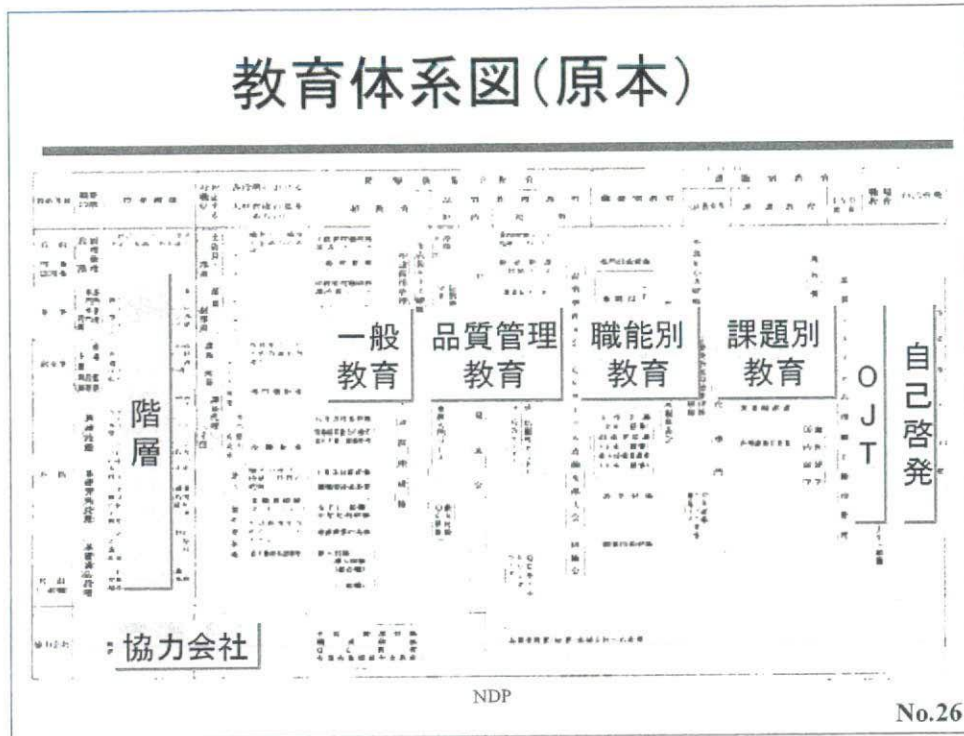
そして、全員参加型の改善は、変化への対応力を高めるための最上の 実践教育の場でもあります。】

つまり、人を育てる仕組みを改善でより良くし...

問題意識・解決能力が高く変化に強い人を育て...

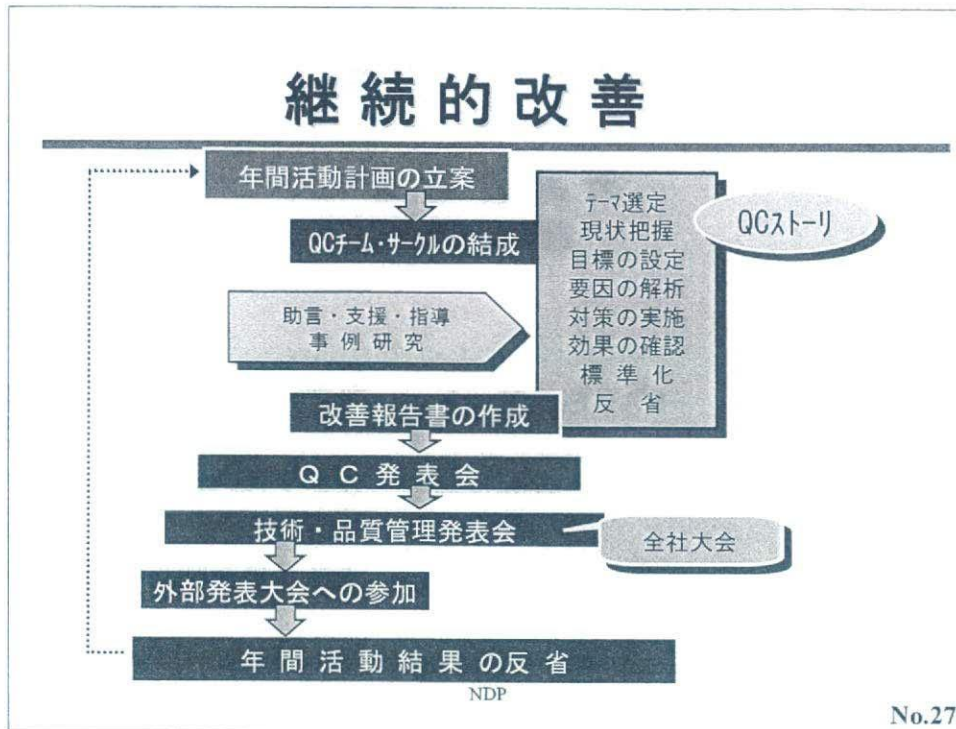
そして、活力ある人がいて初めて、企業の価値を高めることができる、 と言う考え方と施策が大切であります。】

教育体系図(原本)



当社の教育の思想を表した、教育体系です。
 構造は縦軸が、階層，協力会社まで含んでいます。
 そして、横軸には ...などが示されています。【】

継続的改善



TQM推進のエンジンになるのは、改善活動です。

そこでTQM推進のキーとなる改善活動の概要をご紹介します。

まず、改善活動の仕組みを紹介します。この仕組みは、原則であり、いろいろなバリエーションを許しています。

改善活動は、安全・品質・コスト・納期・売上・人材育成・環境保全などの、QCDSMEすべての分野に及びます。

改善活動の仕組みは、…

P. 年間活動を立案し、そのもつで

D. QCチーム・QCサークルを結成。QCチームとは解決すべき課題にあわせてメンバーを構成するプロジェクトチームを意味します。

そして、改善活動の実施。活動は、

- ・テーマ選定，現状把握，目標設定… という，QCストーリーを基本に，
- ・その過程で本店スタッフやインストラクターによる支援。

活動が完了した時点で報告書。

C. 支店別発表会，全社大会である技術・品質管理発表会，
クオリティマネジメント大会などの外部発表会

A. 年間活動結果の反省を経て，翌年度の計画立案へ反映と言うサイクル。

画一的ではなく，色々なバリエーションがありますが，格段突飛なことをしているわけではない。

強いて言うのならば，これらの活動を，ISOの品質マネジメントシステムに組み込むとにより，継続性を保証していることくらいだと思います。企業内で着実に実践されるシンプルさが必要と思われる。そういう改善活動の仕組みを工夫することが大切でしょう。

】

改善と標準化

不具合発生！！
標準に着目し...

■標準が

→あった→守った.....改善→標準改訂

→守らない...なぜ？(教育...)

→なかった.....改善→標準制定

NDP

No.28

さらに、一件毎の改善活動に絞り込み、前田建設の改善の進め方の視
点をお話します。】

それは、標準に着目すること。問題、不具合を顕在化する活動を進め、

問題が発生したら、】

標準の良否・遵守状況を見る、すなわち、】

標準が.....(スライド)

】

QCチーム・QCサークルの
維持・改善が改革への大きな礎



No.29

行き着くところ、QCチーム・QCサークルの維持・改善が、TQM(品質経営)への改革の大きな石礎。

企業を構成する全てで、至る所で、QCチームとQCサークルが活動し、改善・維持・解析が絶えず行われ、盤石な石垣となって初めて

改革が進み、目指す品質経営が可能になると考えています…

そして、問題解決を効率的に進められる能力を有した人材の育成に努めているわけです。

】

建設業で初めての発表
全日本選抜QCサークル大会



NDP

No.30

この写真は、協力会社におけるQCサークル活動の事例です。

当社の協力会社である、トンネル工事専門会社「海道建設」の「みっちゃんサークル」が、1996年、建設業で初めて第26回全日本選抜QCサークル大会に出場した時のスナップです。

女性がリーダーの建設現場のサークルが、転々とする現場の移動やメンバー変更にも拘わらず、初心を大切にテーマ解決を進めた姿に、建設業では全日本選抜は難しいのですが、汗をかき・知恵を出せば何かできることを教えてもらった、サークル活動の原点を思い出し、感動した覚えがあります。】

QCサークル活動とは

- ◆QCサークルはQC手法を活用して、職場の管理改善（広義の問題解決）を継続的に行う
- ◆問題解決を...
 - (1) 個人としてではなくチームとして、
 - (2) 科学的な方法論を用いて、
 - (3) 自主的に（問題意識、改善意識に基づき）行う、
 - (4) 繰り返し、継続的に行うことで第一線の職場でのスキルを常に変化に適合したものとする仕組みを持っている！

NDP

No.31

代表的な現場での改善活動に、QCサークル活動があります。

QCサークルの活動の強さは、何でしょうか …】

それは、まず第一点は、QC手法を活用した管理改善、主に問題解決、そして継続性と言えましょう、】

さらに、問題解決の取組方を、】

(1) 個人としてではなくチームとして、】

(2) 科学的な方法論を用いて、】

(3) 問題意識、改善意識に基づき、自主的に行う、】

そして、最も重要なことは、

(4) 繰り返し、継続的に行うことで第一線の 職場でのスキルを、常に変化に適合したものとする仕組みであることでありましょう。

】

QCサークル活動の価値

- (1) チームワーク
- (2) 科学的方法論の活用
- (3) 自主性
- (4) 継続によるスキル向上
- (5) 企業内での推進の仕組み
- (6) 社会的な相互学習の仕組み
- (7) 理想のゴールを目指しての活動

NDP

No.32

QCサークル活動について...

QCサークル活動の価値を、原点に戻り、考え直す時と考えています。

マサチューセッツ工科大学におられる司馬先生が、品質誌で述べられた七つのポイントを、私なりに租借してご紹介します。】

(1)一人だけでなく全員の知恵を集められる、問題の共有化、将来の管理者を育てる、】

(2)QC七つ道具や新QC七つ道具、課題達成型QCストーリーなどの道具立てを常に開発、問題解決の効率化を図った。世界に普及した理由の一つ】

(3)自主性により、自己実現の場を提供する、自らの必要性で、自らの範囲を責任をもって進めることの効果は大きい、】

(4)改善による個々人のスキル向上だけでなく、歯止め・標準化による会社全体のベースとなるスキルを上げ、バラツキをなくす、】

(5)推進者の育成や、色々な発表会の開催などの様に、あの手この手で活性化のしかけを工夫している、】

(6)社外発表会やリーダー研修会など、今までの歴史が築き上げたQCサークル支援の教育システム、各種大会が、原価並の価格で公開されている】

(7)普遍的なゴールを目指した活動、企業とその構成員、そして社会にとって 利害が合致している活動、

活動を通して良い製品が安く提供されるのですから社会に貢献し、企業の利益改善に繋がると共に、構成員の生涯を見据えた能力向上の施策にもなります。

企業の利益のみを追求した活動ではありません。

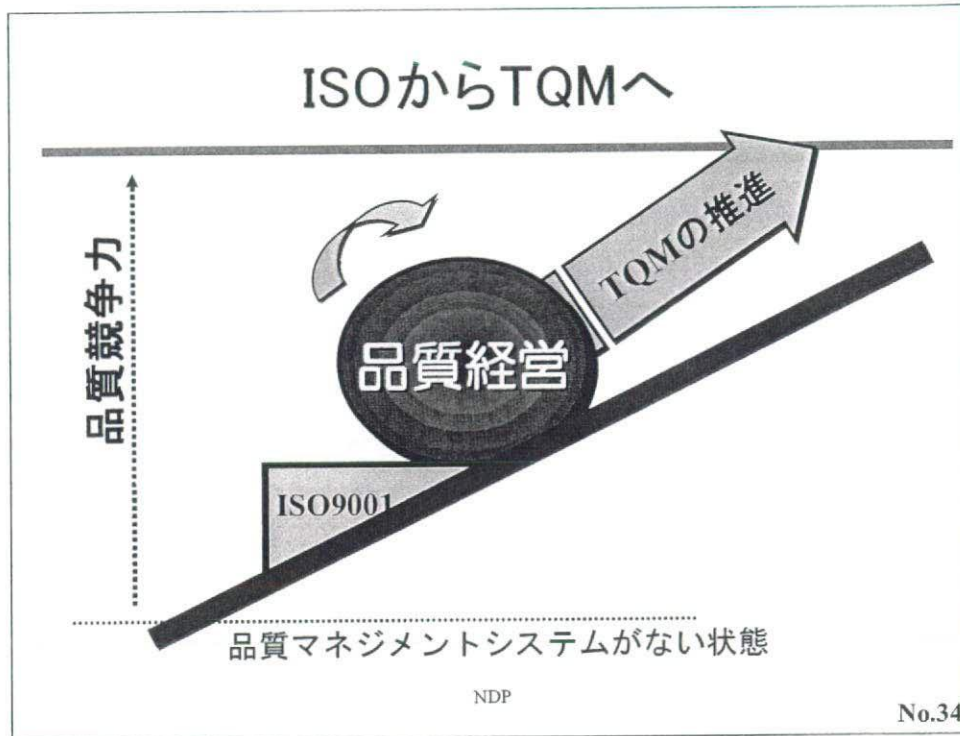
この様に、理想と現実がハーモナイズされて実効を上げてきた類い希な事例でありましょう。】

TQMとISO9000

NDP

No.33

さて、最後の話題として、TQMとISO9000との融合についてご紹介します。
【



TQMに軸足を置いたISOについて。【】

ISO9000のQMSを有効活用し、さらに大きな効果をあげるには、TQMの考え方に基づき、経営活動に密着した実践を行うことが重要で、TQMはISO9000を包含し、その延長上の組織の姿を提示しているものと考えられます。

還元すれば、ISOのQMSを使って品質競争力の現状を維持するくさびの役目、そしてTQMの考え方と技法を使って品質経営の力を改善し、高めていくことを狙っています

。]

経営システムとISO

- ISOは構築した仕組みを実践的に活かす道具
- ISO9000品質マネジメントシステムと融合する経営システム
 - 品質保証体系図に基づいた品質保証活動の実践
 - 品質保証活動のツールである標準類を活用して改善
- ISOという道具をうまく使いこなすため…
 - 実質的なシステムを構築する
 - ステップ1.自組織の仕事の仕組み・実情を明らかにする
 - ステップ2.改善活動により仕組みをレベルアップ
 - ステップ3.標準類で歯止め、仕組みを維持する
- QCチーム、QCサークルの改善活動が原動力！

NDP

No.35

経営システムにおけるISOの関わりを整理してみますと、【】

ISO9000を組織経営に活かすには、事業活動を通して構築された様々な仕組みを実践的に活かす道具ととらえことと考えています。【】

そして、経営の中核となる品質保証活動を品質保証体系に基づいて進め、品質保証活動のツールである標準類を活用するとともに改善していくことが重要となります。【】

ISO9000という道具をうまく使いこなすには、形式的でない、実質的なシステムを構築しなければならない。そのための手順は、

ステップ1.自組織の仕事の仕組み・実情を明らかにし書き下そう。

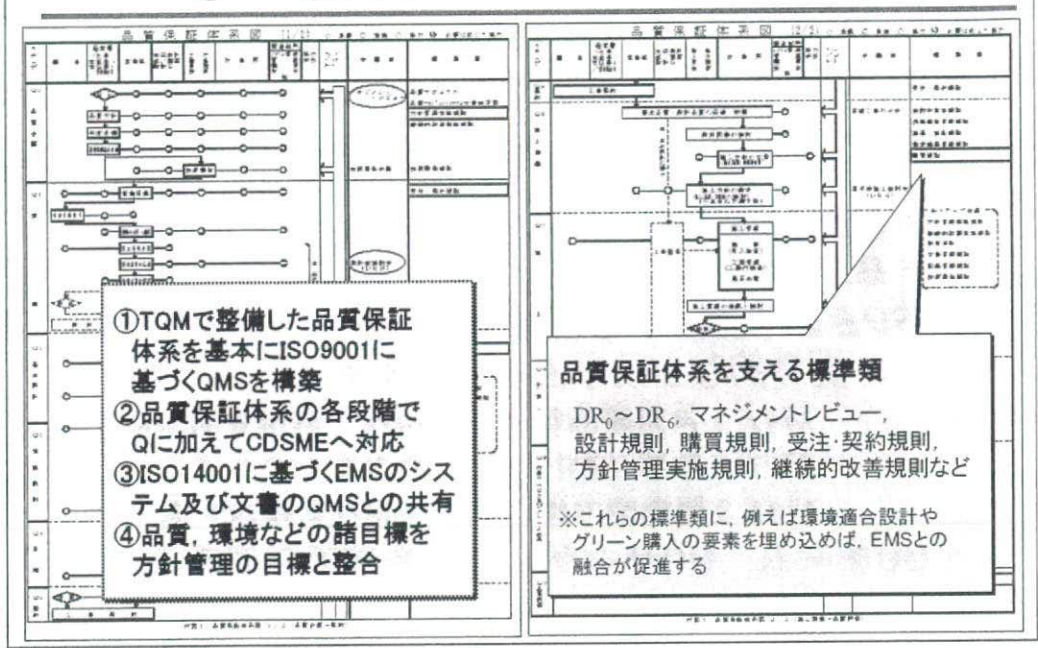
ステップ2.書き下した仕組みの通りに仕事を進め、その課程で発生した不具合を改善活動により、仕組みをレベルアップ

ステップ3.改善した仕組みを標準類で歯止め、仕組みを維持する。

そして、このサイクルを繰り返していくと、自然に実質的なQMSを構築する自走力がつく。この段階で、規格と比較してみると、ほとんどの規格内容は充足しているでしょう。おそらく、責任権限・文書化などの一部規格を補強すればよい状態になっていると思われる。【】

また、構築にあたり、QCチームやQCサークルの改善活動が基礎となることも見逃せません。【】

品質保証体系をベースとした QMS(品質マネジメントシステム)



TQMの実践を支援するその他の方法

- 方針管理

- 方針の策定と展開，管理項目による定期的なフォロー，期末反省

- 関係部門とのすり合わせ，役員GD，社長診断など

- 日常管理と機能別管理

- 業務の機能展開，職位別の管理項目

- グループ企業，協力会社へのTQM展開

- 日本品質奨励賞，デミング賞などへの挑戦

NDP

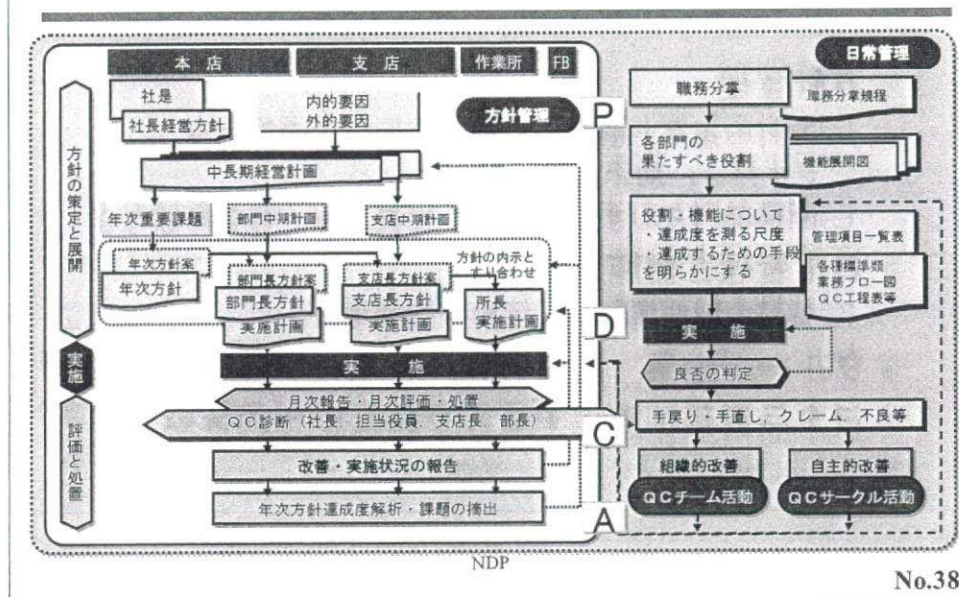
No.37

今までお話してきたことのほかにTQMを支援する大切な方法として、

- …
- …
- …
- …

その中から、方針管理と日常管理について、次のページで紹介します。

方針管理と日常管理



経営基盤を支える方針管理と日常管理の仕組みの関係を整理します。【】

まず、組織内各部門の役割に応じて、いかなるときでも日常的に行うための活動である日常管理の仕組みが大切です。

その内容は、どのような状況にあっても日常的に実施しなければならないことを定めた職務分掌に基づき、各部門が果たすべき役割を明確化し、その役割・機能の達成度を測る尺度... 一般的には管理項目といわれるもの...と達成するための手段を決めます。それらに基づき 日常業務の結果とプロセスとを評価し、異常、手戻り・手直し、不良、クレームなどを認識した場合は、組織的な改善活動又は自主的な改善活動を行い、日常業務の進め方を継続的に改善していく維持活動が主体となります。

品質保証でのプロセスの改善は、ISO9001の要求事項そのものに一致します。】

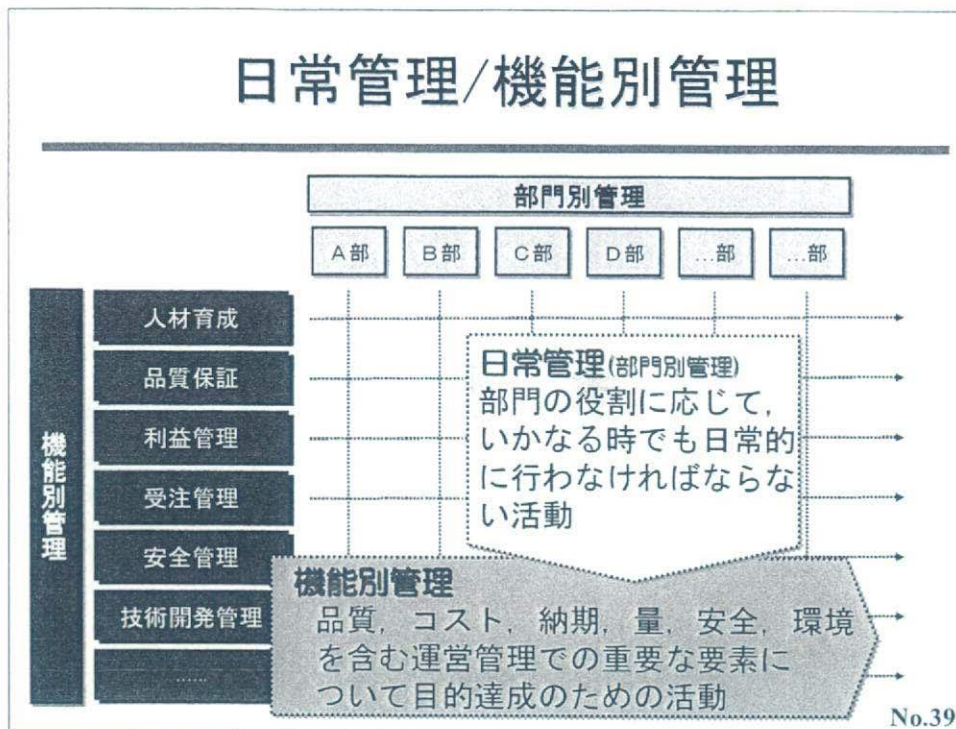
そして方針管理。

方針管理は、この図のように、社是や中長期経営計画に基づき出された年次方針を達成するために、方針を整合した形で職位・職能に応じた実施計画を策定・展開し(Plan), 実施し(Do), その結果とプロセスの両者の確認を行い(Check), 必要な処置をとる(Act), 現状打破のための組織的な活動です。方針管理は、日常管理が機能し、それを基盤として初めて実効をあげることができます。

これらの仕組みは、組織の経営活動を効果的で効率的に実施する上で不可欠であり、ISO9000による活動と緊密にリンクしています。

ISO9000と実質的にリンクすることによってTQMとの融合が図れます。【】

日常管理/機能別管理



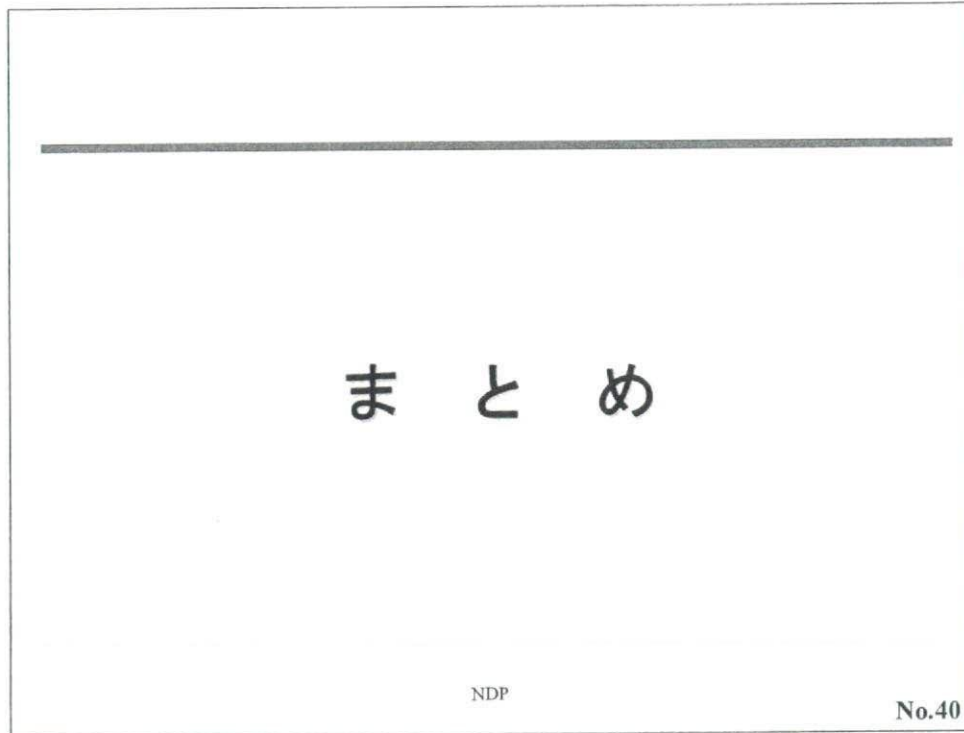
No.39

部門別管理と機能別管理のイメージ図。【】

各部門がいかなるときでも行わなければならない管理をベースとして,【】

機能別管理は、品質、コスト、量、納期、安全、環境などの組織 経営上の重要な要素について目的達成のための活動であり、その運営には多くの部門が関わります。このような経営要素にかかわる運営管理又は改善活動を単一の部門のみで行うことは一般的には困難であり、関係部門の参画を得た機能別委員会が対処する場合があります。

要素ごとに機能別委員会を設置している組織もありますが、一つの委員会で複数の要素に対処している組織もあり、運営を効率化するための組織独自の工夫が重要といえます。【】



さて、いよいよ本日のまとめに入りたいと思います。【】

TQM推進で大切と思うことは...

1. トップのリーダーシップ
2. 人間性尊重に裏付けられた人材育成
3. QCDSMEの仕組みの構築/遵守/継続的な改善
4. 経営重要課題への重点的/組織的な取り組み
5. 改善活動と標準化を基盤にした経験の伝承
6. 全社活動としての運動の盛り上げ
7. 経営と一体になったTQM推進の組織
8. QC指導講師との一体感

NDP

No.41

【TQM推進で私が大切に思うことをお話ししましょう。】

第一点目。TQM推進の稚拙さにも拘わらず、今日までの十数年にわたるTQMが継続してきたのは、時折々の経営課題の解決にとってTQM活動が最良と信じた**トップのリーダーシップ**があったからの一言につきます。トップがリーダーシップを発揮したのは、TQM推進による直接効果は測りえないものの、**課題解決のために役立つ経営の道具**という信念があったからと思われる。】

第二点目は、人間性尊重に裏付けられた人材育成…】

第三点目。企業経営で不可欠な**日常管理のしくみ**をTQM推進により構築、遂行、継続的に直すことが、最重要課題を絞り込みTQMの考え方・手法を活用して、効果的に達成するためのベースです。【**トップのリーダーシップも盤石な日常管理のもとで初めて発揮されます。**】

第四点目。経営重要課題への重点的/組織的な取り組み…】

第五点目。改善活動と標準化を基盤にした経験の伝承…】

第六点目。TQM活動が常に斬新なものであり、若い企業を維持するために、**企業活動に刺激を与え活性化するための運動**が重要です。役員GD、社長診断などのしくみ、また企業文化創造、企業風土革新へ向けての、いろいろなきみを工夫することが不可欠と言えます。】

第七点目。当社の**推進組織**は、経営に密着した推進が図られるように、経営企画と企業活性化を推進している経営陣に近い部門に置かれています。経営状況を把握し、経営に密着した実践的なTQM活動が益々求められるようになって考えています。】

第八点目。当社は**指導講師**の招聘以前に、TQM推進で大きく迷った経験から、TQM活動を的確に導く経験者として、また企業活動を社会的な観点から指導できる識者として、指導講師は極めて大きな役割を担っていると考えています。TQMの体系又は推進手順が不確定の場合、経営者とベクトルが合い、企業の実情を理解した経験豊富な指導講師の助力がTQM推進にとり極めて重要でありましょう。】

品質競争力を高める王道“TQM”

● 時代と共に激変する経営課題の解決へ向け
企業全体のベクトルをあわせ、迅速に体質
強化を図る全社を巻き込んだ活動

● 千変万化する課題に柔軟に対応する
経営管理手法、経営革新のための道具

NDP

No.42

さて、最後のスライドです。

各組織各様の経営改善のスタイルがあるかと思います。

前田建設の場合は、TQMに軸足を置き、強い人作り、企業作りのための道具として経営改善を進めて参りました。

大再編時代を迎え企業としての財務面・技術面の力が問われ、品質問題を発生させない仕組み、さらには、企業倫理などに対して、前田のTQMを約20年推進し、また色々な企業の変遷を見聞すると、TQMの推進方法には様々なやり方がありますが、TQMの目的・狙いは、企業経営を誤らせない、いわゆる王道であるとの感を深めています。

TQMを継続推進している所以は、次のように要約されます。 …】

・激変する経営課題に対して全社のベクトルをあわせ、速いスピードで体質強化を図る活動

…】

・色々な課題を解決する経営管理手法、経営革新のための道具

TQMを、経営計画を達成するための経営革新を全社的に進めていくためのツールにすることと捉えています。

皆さんの組織もTQMを推進することによって、持続可能な成長を実現していただきたいと願いつつ本項を締めくくります。

】

参考文献

- ① Q C 的ものの見方・考え方
細谷克也著 日科技連 1984
- ② 図説・T Q M -日本を創生する経営手法-
細谷克也著 品質月間委員会 1999
- ③ 品質経営システム 構築の実践集
細谷克也編著 日科技連 2002
- ④ T Q M の基本
中條武志・山田秀編著 日科技連 2006

NDP

No.43