

緊急シンポジウム・基調講演に関する質問と回答

質問1 データ改ざんの問題は、品質管理の問題よりも過剰なスペック要求にあるという意見や、その結果として生じたダブルスタンダードゆえの問題だという意見がありますが、どう考えるべきですか？

直接的な引き金になったという意味ではその通りだと思います。したがって、過剰なスペック要求をしない、ダブルスタンダードにしないことができればデータ改ざんの解決策になります。ただし、問題は、過剰なスペック要求やダブルスタンダードは避けて通れないということです。

適正な要求をするためには、ニーズについて十分認識できていること、ニーズを実現するためのシーズについてよく理解できていることが必要になりますが、そのようなことができている組織・人は存在しません。このため、どうしても過剰な要求が起り得ます。また、組織内の他の部門・人や組織外の利害関係者がこのような要求をする中で効果的・効率的に仕事を行おうとすれば、ダブルスタンダード、トリプルスタンダードにならざるを得ません。ただし、このような状況を是として何も行わなければ、行っている仕事の合理性が失われ、結果として意図的不遵守を数多く生み出す温床となります。

過剰な要求やダブルスタンダードを無くすことを目指し、科学的なものの見方・考え方に基づいて問題・課題を顕在化させ、解決していく取り組みを組織・社会として促進する必要があるのではないのでしょうか。そうすることで、仕事がより合理的なものになり、また、そうなるようにすべきだということが全員に理解され、意図的不遵守が減っていくと思います。

品質管理は様々な側面を持っていますが、科学的なものの見方・考え方に基づいて問題・課題を顕在化させ、解決していくことはその基本の一つです。こう考えると、組織として品質管理を推進すること、社会として品質管理を普及することは、意図的不遵守を減らしていくための重要なポイントになると考えます。

(回答：中條武志)

質問2 スライド 18 の「ノウハウ」と「知識」「技能」の関係を教えてください。「知識」「技能」はノウハウの一部ですか？

ここで言う「知識」「技能」は、個人の知識・技能を指しています。他方、ここで言う「ノウハウ」は、組織・社会が所有する知識を指しています。組織・社会の知識（ノウハウ）は、問題・課題の解決に携わった個人の知識・技能を介して獲得され、作業標準や技術標準として明文化されるとともに、様々な研修・訓練を通じて別の人に伝承されます。組織・社会の知識（ノウハウ）として獲得されているにもかかわらず、これが作業や業務を担当する個人に伝承されていない事象が、ここで言う「知識不足」や「技能不足」です。

組織・社会に対して大きな影響を与えるトラブル・事故（情報の改ざん・隠蔽を含む）を調べると、その大半は、複数の「知識不足」「技能不足」「意図的不遵守」「ヒューマンエラー」が重なって発生しています。その意味では、これらをいかに防いでいくかが重要なポイントと考えます。

（回答：中條武志）

注）質問の内容は、複数の質問をまとめる、文体を整えるなどの修正を行っている。

緊急シンポジウム・特別講演に関する質問と回答

質問1 トヨタ生産方式、自工程完結、全員参加による改善活動などについてよくわかりました。しかし、これを組織に浸透させようと思っても、人材のいない中小企業ではなかなか進みません。どのように展開していけばよいのでしょうか？

私が初めて自工程完結に取り組んだ、自工程完結によるシャワーテストに頼らない水漏れ“0”の活動は、800工程に係る評価と改善を、私を含め6名のプロジェクトメンバー、それぞれが本来業務を持ったままのパートタイムでのプロジェクト活動で行うという、決して恵まれた環境でスタートしたものではありませんでした。

しかし、メンバーの共通の夢は、品質を工程で造り込む事のエンジニアリングの実現とチームワークは抜群でした。また、不具合の要因を工程設定（手順の問題）か、工程を構成する作業要素が積極的に何か不合理性を含んでいるのか、作業に供される設備、工具の性能、機能の不適正によるものか、又は作業の方法や作業者の技能の不適正が起因するものかを1つ1つ分析、評価する手法を考案し、作業している人に説明し、彼ら自らが問題を特定し改善策を考える事を極力現地現物で実施しました。活動を始めて1年くらいはプロジェクトリーダーの私ですら心が折れそうになるくらい成果は出て来ませんでした、改善を楽しそうにやってくれている人々が少しずつ増えて来る事を実感出来る事が心の支えとなりました。

1年半くらい過ぎた頃から一気に不具合が減少し、2年目には不具合0を達成出来ました。日々の小さな改善の積み重ねが確実に蓄積される標準化と全員参加への働きかけの継続が大きな成果に結びつきます。

少人数の活動でも、その志の正しさと粘り強い継続は大きな力となるはずです。

(回答：佐々木眞一)

質問2 お話し頂いた自工程完結の内容についてはよくわかったのですが、自工程完結と、シンポジウムのテーマである品質不祥事の再発防止とのむすびつきがいま一つ理解できませんでした。最初にお話し頂いた部分だと思いますが、再度ご説明頂けないでしょうか？

仕事の成果を検査や選別で保証しないで自らの担当作業を確実にを行う事で保証しようとする自工程完結の活動理念は、異常の発生の顕在化（見える化）を図る事と言えます。つまり、不祥事と言われる異常を隠したり、ごまかしたりする事と正反対の仕組みのもとで組織運営をしようとするものです。

もちろん経営トップの強いリーダーシップの支えが自工程完結の推進の大切な要素でもあります。

異常を感じたら即かに仕事を止め、対策をすることが、組織の風土として定着するにつれ、不祥事リスクは低減されると考えております。

(回答：佐々木眞一)

注) 質問の内容は、複数の質問をまとめる、文体を整えるなどの修正を行っている。

緊急シンポジウム・パネル討論に関する質問と回答

質問1 トップマネジメントのリーダーシップの示し方として効果的なやり方はどのようなものか？特に大企業ではどうしているのか？

パネル討論でも触れましたが、まずは「自ら考える」ことが最も大切です。今回の不祥事に関していえば、なぜこういう問題が起こるのか、防ぐためには自らが何をすればいいのかを熟考し、それを社員に問いかけて議論をし、その上で防ぐための方策を自ら示すことが重要と考えます。

以下に品質経営における経営層のリーダーシップの例を示しますが、単にしくみだけ導入しても機能するとは限らず、自らの組織の実情に適した対策を講じることが肝要です。

- ・「方針管理」により品質経営を経営方針に掲げ、展開し、PDCAをまわす。
- ・「小集団改善活動」「品質管理教育」を推進し、個の力と組織力の向上を奨励する。
- ・結果の前段階の「プロセスで問題・課題を発見」を奨励する（例：自工程完結）。
- ・「日常管理のしくみ」を構築し、問題が発生したら「隠さず、直ちに報告」を奨励する

（例：取締役会の最優先議題はバッドニュースとする。重大トラブルは〇分以内に報告する）。

目標や方針を示す際には、その意図を伝えることが重要です。なぜ、その目標や方針を設定しているのかについて、実際にその実現に向けて活動する方々が理解していないと、効果的・効率的な活動は行われません。大企業では、特にそのコミュニケーションを図ることが重要であり、ある企業では社長自らが口頭あるいは解説書によって、その意図を丁寧に説明しているところもあります。このような活動も、リーダーシップを示す一つの有用な方法です。

（回答：棟近雅彦）

品質管理の基本に立ち返ると、三現主義(現場・現物・現実)は皆が口にする言葉ですが、経営層自ら、どれだけ現場に足を運んでいるでしょうか。定例の会議などで報告を受けているだけであれば、とても現場・現実に基づく行動をしているとは言えません。また、いかに早くトップにバッド・ニュースが伝達されるか、このことは企業文化や社内の風通しの度合いともいえますが、原因究明や対策立案がなされてから初めて報告を受けているようであれば、リスク管理がとても万全とは言えません。その意味でも、三現場主義の重要性を組織内に示し、トップ自ら現場への関心を持ち、第一線の人々とのコミュニケーション・連携を通して現場の意識と士気を向上させることが、品質経営を確かなものにするために、極めて重要な鍵になると考えます。

（回答：揖斐敏夫）

質問2 どこかの記事でトレーサビリティを高めることが特効薬的という論説があったが、意見はあるか？

製品の生産履歴やサプライチェーンの履歴を一元的に管理するとともに、履歴の改ざんを防ぐしくみが品質マネジメントを推進する上で必要であることは論を待ちません。しかし、データそのものに誤りや改ざんがあれば、トレーサビリティ自体も機能しません。自動化によりミスや改ざんを防止することも必要ですが、それでも問題がゼロになることはあり得ません。ゆえに、問題を未然に防止し、且つ問題が発生した場合は速やかに顕在化し、応急対策と恒久対策（再発防止）を実行できる「人づくり」「組織づくり」が最も重要であると確信しています。

（回答：小原好一）

質問3 品質経営を推進するには経営層のリーダーシップが重要と結論付けられましたが、経営層の意識が高いのであればトップダウンで進めることが可能ですが、そうでない場合に経営層への意識付けをボトムアップで伝えるにはどのようにすればよいのですか？

パネル討論では経営者のリーダーシップが重要と述べましたが、経営者任せを意味するものではありません。

品質経営を推進する部門には、経営層に対して品質経営の重要性を訴求し続ける熱意と行動が求められます。そして、そのためにスキルを磨き、有用な情報を外部から得て、自組織の状況に見合う方策を立案し、経営層に提言することが必要と思われます。例えば、方針管理やリスクマネジメントは企業経営そのものであり、それらの実践においてP D C Aサイクル、ファクトコントロールなどのQ C的なものの見方、考え方を活用することにより、経営目標の達成度向上、重大リスクの未然防止などに寄与すれば経営層の関心は高まります。また、佐々木理事長がパネル討論の中で述べられていましたが、Q Cサークル活動（小集団改善活動）も、職場任せの活動ではなく、経営理念・方針を浸透させる役割が経営層にあることを伝えるなどの方策が考えられます。

職場第一線の方々も、経営層や推進部門任せではなく、自ら問題を発見し、解決していくスキルを磨き、行動し続けることが求められます。そしてその際には、部分最適ではなく、お客様の価値のために、社会のために、という全体最適の考え方をもつことが必要です。

以上のように、経営者任せ、担当者任せではなく全員参加となるように、各々の立場で行動することが重要と思います。

（回答：小原好一）

質問4 商業主義、株主重視が優先され、顧客（消費ユーザー）を無視した組織が悪さをしているのではないか？ 経営者や管理職が責任をもって判断しないから、現場は相談しても仕方がない、解決策を自分たちで考えろとなり、隠したり偽装したりするのはないか？そのような際に、作業（担当）者は、どのように対応すれば良いか。

本シンポジウムにおいて、一連の不祥事の問題の本質について討論があり、その中でもコメントされていましたが、殆どの事例では他人を害するという悪意はなく、複数の要求を同時に満たすことが困難で、自らが重要でないとは判断したものを意図的に守らなかったことが各社の報告書で示されています。このような状況に対して、長期的には要求事項の適正化に向けて産業界全体で取り組まなければならない、短期的にも経営判断により解決できることがあります。必ずしも理想通りにならない現実も直視しなければなりません。ただし、どのような状況においても作業（担当）者は、質問3に対する回答でも記載の通り、全体最適の視野をもち、問題を事実・データで顕在化し、改善に向けて自ら行動し、組織に訴求する「当事者感覚」を備えることが必要不可欠であり、私が考える唯一無二の回答です。

（回答：小原好一）

注）質問の内容は、複数の質問をまとめる、文体を整えるなどの修正を行っている。