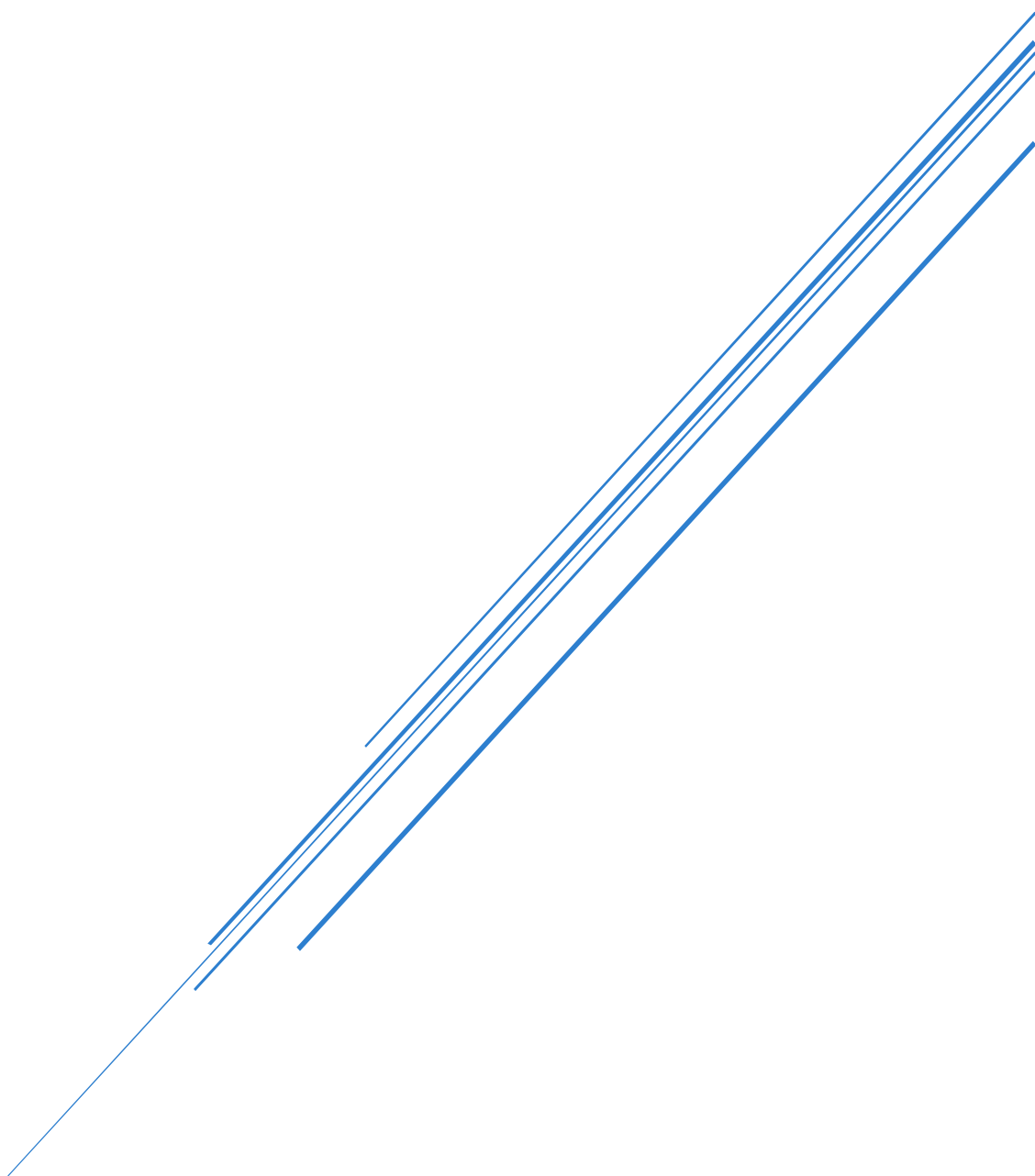


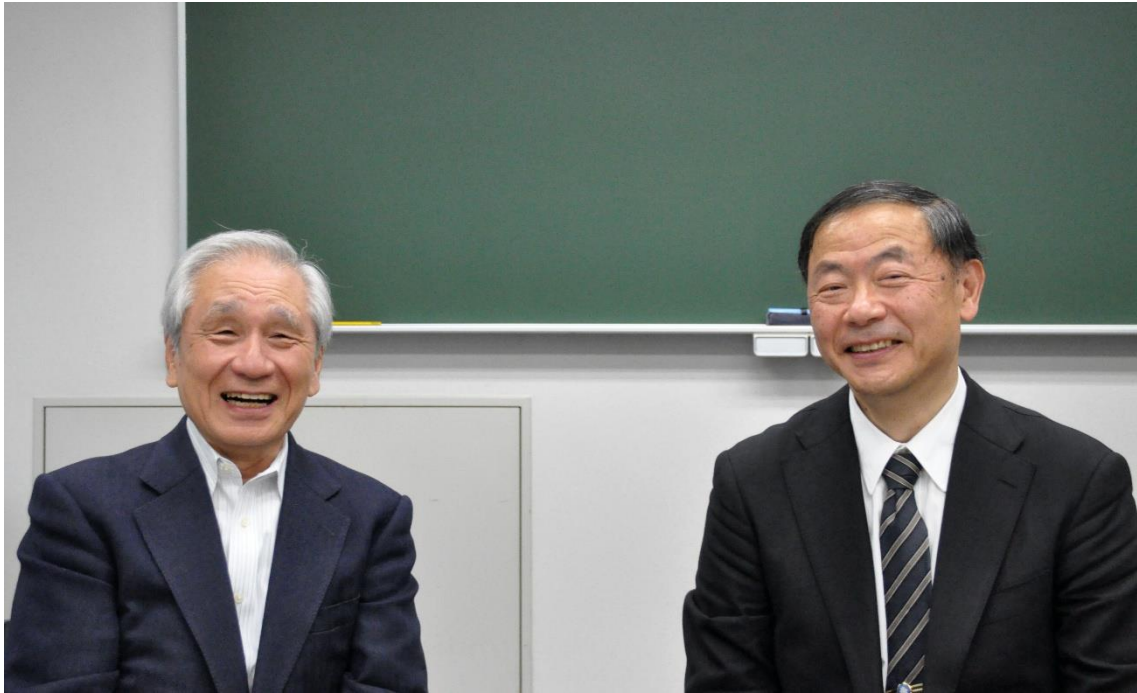
通信教育「品質管理基礎講座」

SPECIAL TALK



経営層、管理職の方々にお伝えしたい

今、なぜ、品質管理教育が改めて求められているのか？



東京大学名誉教授

いづか よしのり
飯塚 悦功 氏

超 ISO 企業研究会会長。日本品質管理学会元会長、デミング賞審査委員会元委員長等を歴任

一般財団法人日本科学技術連盟
通信教育品質管理基礎講座運営員会 委員長

いつかげ ひろゆき
五影 博之 氏

一般社団法人日本品質管理学会正会員
・元代議員（第37年度（2007年）
～第43年度（2013年）
一般財団法人日本科学技術連盟 品質管
理セミナーベーシックコース BC宿題
分科 会委員・BCST 東京分科会委員等

(序文)

昔から日本の産業界では“品質管理”をとくに重視する姿勢が、企業の強みの一つになっているといわれてきました。でも、近年はその肝心な品質管理に対する理解や教育面が弱まっているのではないか、という危惧の声も残念ながら聞こえています。そこで品質管理のエキスパートともいえるお二人に、対談という形で大いに語り合ってくださいました。組織力強化や人財育成といった面からも、必ずお役に立つヒントが見つかるはず。経営者、管理職といった方々にも目を通していただけたら幸いです。

事実をつかみ、原因系を突き詰める

——最初はとてもシンプルな質問ですが、品質管理への理解の必要性、大切さをどう考えられていますか？

(飯塚) 企業組織の中にはさまざまな階層があり、いろいろなマネジメントのやり方があります。そのマネジメントの基本的なところをしっかりと身につけるのに、品質管理を学ぶことはとても大切だと私は考えています。品質管理の考え方の枠組みを学ぶのは、マネジメント力を高める近道でもあるのではないのでしょうか。

(五影) 品質管理の基本的な考え方は、どのような分野にも展開できるためいろいろな面で強みになるはずです。品質管理のポイントをひと言で表すなら、事実をきちんとつかみ、そこから原因系を考え対策につなげられることだと思います。その根本となる事実をつかむうえで、品質管理の考え方は実に論理的でしっかりしています。

(飯塚) 世の中にはいろいろな経営手法、マネジメント手法がありますが、あらゆる分野でものごとをきちんと進めようとするときの原理原則というものは、すごく似ている気がします。それを凝縮しているのが品質管理だと思います。

その原理原則のうち、事実に基づく科学的方法で目的達成を図るアプローチはどの経営手法にも共通ですが、品質管理ではとくに「全員参加」を推進できる人財の育成が特徴的です。人財は数ある経営リソースのなかで特別です。他の経営資源は使えば劣化し減りますが、人財力は強化され増えます。それを支えるのが「教育」であり、強調しておきたいのは教育投資の特質であり重要性です。その投資の効果は長続きし、10年後、20年後に必ずプラスになって戻ってきます。だから、じゃんじゃん教育に投資をして、人を鍛えて欲しいといいたいですね(笑)。

過ぎた問題の解決なんて、必要ない！？

——品質管理の基本としてカギになるのは、どのようなことでしょうか。

(飯塚) 一つは目的志向でしょう。自分が提供したモノでもサービスでも、それを受け取る側がどう評価するかを「品質」と呼ぶわけですね。その受け取り手は、ある場合はお客様やサプライヤーかもしれないし、ある人にとっては同じ社内の従業員かもしれない。要するに、品質とは外の基準で自分のやつ

たことを測り評価してもらう態度、言い換えれば目的志向の考え方といってもいい。それが品質管理の基本概念だといえます。

そしてもう一つ大事なのは、品質に何らかの問題などがあった場合、原因を突き止めること。結果は原因があって初めて生じますから、原因となる要因を分析・検証し、ここに手を打つことが効果的です。そのプロセスを重視することが品質管理の基本として重要なところでしょう。

（五影）今のお話を優しくいえば「後工程はお客様」という意識を持って、きちんと自分をもう一回振り返ってみるということと考えます。自分にとってのお客様は本当に満足しているのか。そういう視点でものごとを捉えることは、重要なことです。もう一つの原因系については、そこを突き詰めていけばその裏返しが対策になる。だからこそ原因をいかに見つけていくかという信念を持つことにより、目的も達成できるということですね。

（飯塚）そういうことです。品質管理では問題解決ということを非常に重視しますよね。ところが以前私が会ったある人から、「過ぎてしまった問題の解決をして、どうするんだ」と言われたことがありました（笑い）。もちろん、起きてしまった問題は「覆水盆に返らず」ですので、どうしようもない。だけれどこれから似たような問題が起きる可能性については、解決策を考えて事前に防ぐことが可能なわけですよね。もっと良いプロセス、仕組みを作っていくこともできるわけで、そこに問題解決の意味があるのです。

だから問題解決というのは、学習の場でもあるのですよ。その過程で知恵を身につけ、成長していけるのが問題解決という場であり、そういう力を持った人をもっとたくさん育てるべきだと思います。そこも品質管理の教育という面で強調したいところです。

手法のドレイにはならないで！

——その問題解決においては、PDCA（Plan、Do、Check、Action）や手法のことが盛んに言われていますが。

（飯塚）重要な要素だからです。まず PDCA についていえば、多くの人は意外と簡単に「分かっています」と答え、「ちゃんと PDCA サイクルを回していますよ」とも話します。でもこの PDCA とはものすごく奥が深いもので、そこを本当に理解して欲しいですね。

（五影）私もそう思っています。品質管理において、基本中の基本です。

（飯塚）何かある目的を達成しようとするときの、基本的な思考パターンが PDCA です。最初にプランとして、目的・ねらいを定め、管理項目・管理水準（目標）を決める。そこから実現に向けての計画として方法・手段を検討し、実践してみて結果をチェックする。問題があれば応急処置と再発防止も行う。そういう流れをサラッと聞いたら短時間で学べるかもしれませんが、それでは意味がありません。各ステップの本質をしっかりと理解できるまでには相当な時間がかかるし、それだけ深いものだということを、ぜひ理解して欲しいものです。

（五影）最初の目的についてもそれを明確にして、そのためにこうしたいという狙いをはっきりさせていく大切さ。その根本の部分を、まずしっかり学んで欲しいと思います。



（飯塚）もう一つの手法については、品質管理には QC7 つ道具とか新 QC7 つ道具をはじめいろいろな手法が用意されています。この手法に関して、たとえば高度な手法を使って問題を解決した方がいいというような誤解している人がときどきいます。しかし、手法はあくまで道具ですよ。極端に言えば、豆腐を切るのに日本刀は必要ありません。手法を学ぶときには、それはどんなときに役に立つものなのか、どのような難しさを和らげ、何を狙っている手法なのかといったことを、まずは学ぶようにしなければいけないでしょうね。

（五影）その点については、ここでご紹介している通信教育の品質管理基礎講座のテキストで詳しく書いています。問題解決のための現状把握からどういう場面でどのような手法をどう使っていけばいいのかを、とても分かりやすいストーリーで紹介、説明していますから、とても役に立つはずですよ。これでは自画自賛ですね（笑い）。

品質管理が組織能力を高める近道に

——今回の対談をお願いした背景には、日本の産業界における組織能力への危惧ということもありました。企業の力にも直結する組織能力についてのご意見はいかがでしょう。

（飯塚）これまで長い間、多くの企業を見てきましたが、日本企業の組織運営能力はかつての高度成長期の頃に比べると、少しずつ弱くなっている気がしますね。その力を高めるためには、最初のところでも触れましたが品質管理の考え方を枠組みとしたマネジメント体制を強化していくことが、結局は組織能力を高める近道になるのだと私は考えています。

（五影）品質管理の基本となる問題解決のための PDCA でも手法についても、職場の上位者が部下に対していろいろな体験をさせるとか、次はこういう視点でもういっぺん考えてみなさいなどというように指導、アドバイスをできる体制が整っている企業は、やはり強いと思います。何ごとにも人に対して教えられるようになって初めて本当に身につき、理解したのだといわれます。そういう指導ができる人たちを少しでも多くしていくことが、組織能力の強化にもつながるのではないのでしょうか。



（飯塚）私が大学時代に教えていた頃の経験でいえば、授業で教えるときには、何日も掛けて自分なりに教材類を見直し、準備をしておく必要がありました。そのように教え、指導できる人の割合を増やす努力をすることによって、本当に分かっている人を増やすことができ、組織能力は間違いなく高まっています。

（五影）それと品質管理ということに関していえば、その基本的な考え方やさまざまなマネジメント手法などについて、社内で共通言語のようになっていけば、これも組織能力を高める側面になると考えます。上司が部下に何か指示するときでも的確で簡潔に伝えることができるはずですから、スピード感も違ってくるように思います。

全員参加が基本で、営業部門だってもちろん必要

——そうすると、やはり品質管理の教育も企業内の全員が必要ということに？

（飯塚）企業がこの品質管理を組織全体で取り組み、それぞれが価値を生み出し、それが連鎖して組織全体としての価値の創造・提供につながっていく、いわば組織内ビジネスモデルのようにになっているのが望ましい姿だと私は考えています。社員が歯車のような感覚でいわれたことだけをやっていればいいと考えるのではなく、一人ひとりが自分の立ち位置をきちんと理解し、誰もが問題意識を持ってやるべきことを常に考えていくこと、それが大切だと思います。近年のように企業の経営環境が目まぐるしく変動する時代になってくると、なおさらそう思います。

（五影）自分の立ち位置をまず理解したうえで次は何を目指すのか、どこに問題があるのかと考えるのは本当に大切なことで、それはまさしく品質管理に結び付く考え方です。そう考えれば、やはり品質管理の教育は全員にというのが望ましいと私も思います。

（飯塚）「全員参加」という言葉にすると強制する感じもあるので、「一人ひとりの参加」といえる自主性を重んじた体制を整えていく必要があるでしょうね。またさらに付け加えるなら、係長やグループ長といった中間管理職を含め、その上のクラスの人たちは全員、品質管理の考え方やマネジメントの方法をきちんと理解する必要があり、それが分かっている人の数を確実に増やしていって欲しいものです。



（五影）企業内で品質管理をとくに重視するのは一般的には製造部門で、そのための教育も製造部門の関係者になっていると思います。それ以外のたとえば営業部門などでの品質管理の教育の必要性は、どうでしょうか。

（飯塚）もちろん必要です。営業部門などでは品質管理教育にあまり力を入れていない企業も少なくないようですが、それは最初の頃から手法を教えようとするからダメなのです。大事なのは品質管理の基本的な考え方です。

製品でもサービスでも、それをお客様に対してお届けする、あるいはお客様の声を聞くのが営業の人たちです。お客様は何を感じて自社のものを望まれるのか、どのような要望があるのかを受け止めるのが営業のスタッフですから、品質管理の基本を理解することによってもっとも好影響を受けるのは営業部門だと思います。お客様の側には望むもの、困りごとなどといったニーズがあります。一方で、それを解決していくためのシーズ、つまり製品・サービスやそれを実現する技術があります。そのニーズとシーズの間をつなぐブリッジ＝架け橋になるのが営業であり、そのための営業品質、商談品質ということを考えるうえでも品質管理はとても有効であると思います。

6 カ月の間、添削指導も重ねながらじっくり学ぶ

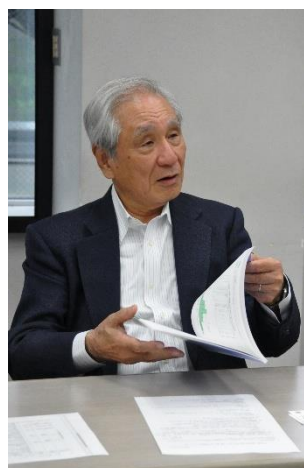
——通信教育の品質管理基礎講座の教材類をお持ちしました。中を見ていただけますか。

（飯塚）初めて手に取りましたが、ずいぶん丁寧に説明しているんですね。

（五影）私はこの通信教育の基礎講座には以前から関わっているのですが、たとえば問題解決のための原因系の追究についてもここまで細やかに説明し、展開している教材を他に見たことがありません。とても分かりやすく感じてもらえるはずです。

（飯塚）受講生はどのような流れで学んでいくのですか。

（五影）受講期間は6カ月間で、管理・実施編と手法編に分かれた教材が定期的に届き、基本から体系的に学んでいただきます。あえて半年という長い期間を掛け、じっくりと学ぶことが一つの特長だといえます。まずテキストをしっかりと読んで、その後、毎月1回ずつ課題を解いていくのですが、マンツーマンのように講師が添削。また手法なども手書きで作図してもらいます。課題ではマークシート方式などは採らず、手書きと添削のスタイルを大事にしているのが第2の特長といえますね。やはり自分で実際に書いてみるということが重要だと考えているからです。とくに添削指導にはこだわっています。



（飯塚）品質管理の基礎的なテキストでも、1回読んで分かるというようなものではありません。何度も繰り返し読んでこそ、理解できるものです。成長して同じ内容を読むと新たな知見が得られるものです。サラリと流すような受講スタイルでないのがいいと思うし、この教材を手元に置けばその後も貴重な資料になるはずです。

ところで基礎講座は、QC検定（品質管理検定）とも結びつけているのですか？

（五影）はい、QC検定3級レベル対応という形で、この講座内容をマスターすれば合格できる力が身に付きます。

（飯塚）ぜひ、受講後は、少しでも多くの方にQC検定を受検してもらいたいですね。どの程度理解しているのか分かりますから。

最初にも触れましたが、こうした教育は、手を抜くとそのツケがボディブローのようにきいてきますので、長い時間を掛けて組織の知的筋肉を鍛え続けるという考え方に立つことが大切です。それとこうした通信教育の講座を自社の社員たちに受講させればいいというだけではなく、受講後もその人たちが学んだことを活かし、上司なり周りの人たちがケアしていく体制にも気をつけて欲しいと思いますね。

——今回はお二人から、とても興味深いお話を聞かせていただきました。本当にありがとうございました。

インタビュアー、作成：井上 邦彦

校正、文責：一般財団法人日本科学技術連盟 平山 照起