

第 24 回 職業能力開発研究会記録

研究会運営委員会

1. 開催日時、場所

日時：平成 28 年 11 月 25 日（金）16:30～18:00

場所：職業能力開発総合大学校 3 号館 階段教室

2. 発表者、参加者数

講演題目：『品質は、なぜ重大で、ものづくりの競争力の源泉か—米国、日本双方の観点から』

発表者：ウェバー州立大学 シェーン・J・スワナヴェルト教授

参加者数：110 名

3. 配布資料

講演案内文書、講演用パワーポイントのスライド投影、後日希望者にスライドのコピーを配布

4. 開会挨拶

- ・市川教授から開会の挨拶、本日の講演について紹介があった。
- ・シェーン・J・スワナヴェルト教授の略歴：1992年東京工業大学で博士号を取得し、同年より米国ウェバー州立大学に奉職し、現在、Distinguished Professor（荣誉教授：特にすぐれた業績をあげ先導的な役割を果たしている教授に対して付与される称号）。品質マネジメント、SCM（サプライチェーンマネジメント）、企業の環境・社会責任等の教育研究に従事している。
- ・米国大統領が授与するMB（マルコム・ボルトリッジ）国家品質賞の審査委員会委員、日本、中国、マレーシア、コスタリカ、フランス、ドイツ等の大学で客員教授や研究員を兼務・歴任。フルブライト・スカラー・アワード、日経品質管理文献、グリーン・ビジネス・パイオニア賞等を受賞。

5. 講演概要

講演題目：『品質は、なぜ重大で、ものづくりの競争力の源泉か—米国、日本双方の観点から』

概要：品質マネジメントは、ものづくりの本質的基礎を与えるものであり、グローバル経済における競争力の不変的な源泉でもある。本講演では、日米双方の観点から、顧客指向、統計的考え方、改善力を含めた品質マネジメントのキーとなる哲学、方法論について述べる。また競争力という点において品質がいかに重要かということについて、米国、日本、韓国、その他の国々における品質実践の歴史的なレンズを通して検証する。

スワナヴェルト教授の講演内容は以下の通り。

(1) 品質管理に関する背景

品質管理について歴史的な背景の説明と、日本、アメリカ、韓国、その他の国々の製品品質(自動車、家電など)の比較について、データを用いた説明があった。デミングとジュランが来日し、品質管理の指導を行い、その後、1951年に日本においてデミング賞が創設され、日本の品質管理が発展していった。1970年代から80年代には、日本の製品品質は米国に追いつき、追い越し、今度は、米国が日本の品質管理を学ぶようになった。米国では、田口の品質工学やパラメータ設計をタグチメソッドと名付けて利用を始め、トヨタのリーンの考え方も学んだ。さらに1987年に米国は、マルコム・ボールドリッジ賞を創設した。1980年代後半には米国の製品品質は日本の品質と変わらなくなった。その後、日本はアメリカのマルコム・ボールドリッジ賞を学び、日本経営品質賞を創設した。

さらに、品質管理は国の文化によって決まるものではなく、企業組織によるところが多いということをつくつかのデータを通じた説明があった。

(2) 品質を考える際の基本として、①顧客志向、②システム思考、③てこの原理を活用した改善の3つの視点に着目した説明があった。

①顧客志向について

- a. 顧客の視点は、組織の視点とは違うということ。
 - ・ディズニーランドは顧客満足度が高いが、パリのディズニーランドでは、ワインをメニューに入れなかった。組織全体の考えが優先し、パリでは顧客が日常、ワインを飲むことを重要視しなかった。
 - ・インドのユニリーバでは、新入社員に顧客を理解してもらうために、インドの地方に6週間住むことを実施している。
 - ・コロンブスは地図のとおり航海したが、地図が間違っていた。
- b. 組織の標準やスペックは顧客が求めるものと違うということ。
 - ・ユナイテッド航空のカリフォルニア空港では、定時定着率が低くなっていた。到着時間を伸ばしたところ、定時到着率が90%以上になった。これは顧客ニーズを満たしているだろうか。本来は、プロセス改善が必要である。使うスペックが顧客にあっているか実証する必要がある。
- c. 顧客の視点は、組織のラインや境界を含まないということ。
 - ・地図には国境線がみえない。つまり、顧客は会社の組織を知らない。顧客から質問を受けたとき、担当部署が違うからわからないということがないようにすべきである。

② システム思考

- ・車庫と車庫に入るまでの道が一致していないことがあってはならない。矛盾をなくし、全体を満足できるようにするためにはシステム思考が重要である。

③ てこの原理を活用した改善

- ・パレートの法則では、重要な少数要素に目を向ける必要がある。80/20のルールでは、20%の資源で80%の効果を得るということである。
- ・プロセスの改善ではボトルネックに着目する必要があるということ。
- ・クリティカルパスでは、クリティカルパスにある活動がプロジェクト全体のパフォーマンスを左右する。

(3) 組織的なアプローチ

- ・組織的なアプローチの事例として、ウィルコンソン大学での取り組みについて説明があった。
- ・2001年に、高等教育機関としてはじめてマルコム・ボールドリッジ賞を受賞した。
- ・ウィルコンソン大学は、ポリテクニク大学であり、一万人の学生と1200人の教職員からなる。
- ・大学のミッションは、実践的な教育と経験を重視するプログラムの実現である。
- ・多くのプログラムはユニークで、幾つかはウィルコンソン大学だけである。
- ・ボールドリッジ賞では、リーダーシップ、戦略計画、顧客志向、人材開発・育成、オペレーション及び管理と改善、業績、測定・解析・知識管理に取り組み、優れた業績を示した。
- ・1996年から就職率は98%であり、90%の同窓生がまたこの大学で学びたいといっている。そして、99~100%の学生が即戦略になる。
- ・キャンパスの再構築では分割した学部ではなく、相互関係を持つシステム化を実現した。簡単なようで大変難しかった。
- ・あらゆることを絶え間なく改善することを考えている。後ろを振り返らず、より多くのビジョンを持ち、5年度、どうなっていたいかを描き、そこに到達させようと、一貫して改善を進めている。

6. 質疑応答

來住室長

質問：カスタマーの品質ターゲットを決める方法があったら教えてください。

回答：品質には当たり前品質と魅力的品質がある。魅力的品質の要素は顧客が話すことはなく、客自身がわかっていないことが多い。顧客のおかれている環境で観察することが、求められる品質を見つける手段となる。

圓川校長：お客の気持ちになって考えることであり、共創することが重要である。これといった決め手はないが、仮説をだして観察することである。

市川教授

質問：目標を、達成可能な目標に緩めてしまうことを防止する方法は何か。

回答：マネジャーはみかけの数字で判断を誤らないようにする必要がある。そのためには、組織内で発生している真実を共有する必要がある。日常から組織メンバーとの環境づくりが重要である。

以上