



テクノファNEWS

2018 テクノファ年次フォーラム ②

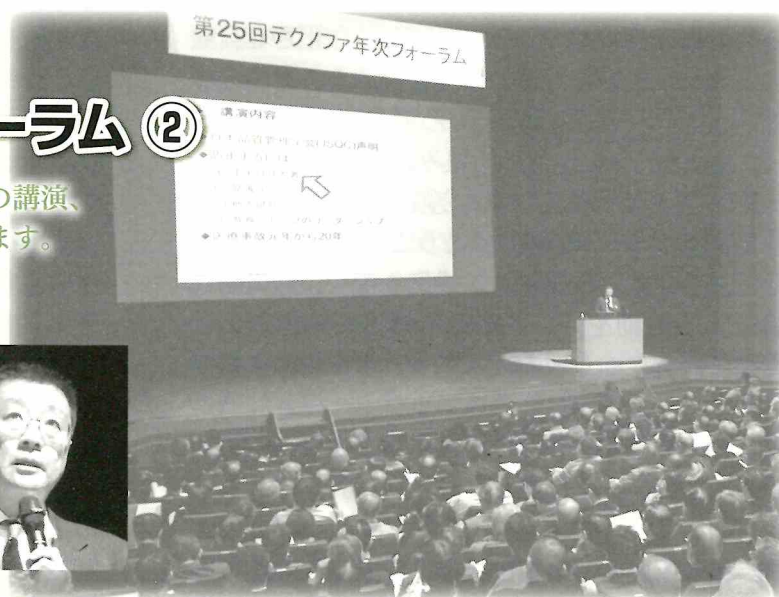
先号に続き、フォーラムでの棟近教授の講演、
パネルディスカッションの概要を紹介します。

基調講演

品質不祥事を防ぐには

早稲田大学理工学術院
創造理工学部
経営システム工学科

教授 棟近 雅彦 氏



はじめに

今日は「品質不祥事を防ぐには」というテーマで大きく3つの項目でお話しします。

平成30年11月から日本品質管理学会会長を拝命しました。学会で行っていることを最初に紹介し、次に品質不祥事を防止するにはという観点で4つ、最後に日本の製造業の品質マネジメント構築から約40年、医療・病院の品質マネジメント構築から約20年経過し、その頃と現在の厳しい状況と似ているという話もしたいと思います。

■ 日本品質管理学会 (JSQC) 声明

一昨年、神戸製鋼所の品質データ改ざん、さらに自動車会社が無資格者に検査させていたことなどが取り沙汰され、品質管理学会として3つの声明を出しました。

第一、神戸製鋼所品質関連データ改ざんに関する声明においては、日本品質管理学会として強い遺憾の意を表明、神戸製鋼グループが全社的品質管理活動を再構築し（ここが大きなポイント）グループの信頼回復はもちろん、わが国の品質管理活動に資する企業グループとして復興することを強く要請しました。更に虚偽の変質データが顧客に報告されるということが、わが国のものづくりの中で再発させないように、正しい品質管理活動と正しい品質文化を定着させることを要請したものです。

第二は、日産自動車とスバルが無資格者による完成品検査を行っていたことに対する声明です。両社が完成車検査を社内資格の無い者に任せていたことを表明し、その品質管理活動に関して国民の信頼を損なう状況を発生させているとし、両社に遺憾の意を表すとともに、わが国産業界全てが初心に戻り、自社の品質管理活動を再点検することを切に要望したものです。

神戸製鋼と日産・スバルを分けたのは若干性格が違うからです。

第三は全体に向けて、日本品質管理学会は、近年繰り返されているこの種の不祥事の再発防止に向けた取り組みを学会として進めることとし、さらに産官学全ての方に対しても、品質管理活動自体の品質向上に向けて、新たな行動の開始を呼びかける、としました。

上記の声明を解説します。これらは品質問題ではなく、コンプライアンス問題ではないかとも言われましたが、品質マネジメントは最終的に顧客の要求を満たすことですから、品質マネジメントは逸脱行為を防止するマネジメントも含まれます。広義(マネジメント・組織・ひとの質を重視する経営)の品質経営が重要で、一部の監視組織だけで防げるものではなく、組織全体として防ぐ文化なり風土がないと簡単ではありません。経営者から社員まで価値観を共有する必要があります。全社的品質管理活動として、問題を顕在化させ自発的に解決していく力を個人個人が養うことが大事で、是非実行して欲しいところです。加えて、コミュニケーションと連携の仕組みの構築も重要です。

品質管理学会としても、全国各地での行事で啓発活動に取り組んでいこうとしています。また、志を共にする団体との連携を深め、経営層に訴求する活動を行い、品質不祥事を防ぐために真剣に研究に取り組んでいこうと思っています。

■ 不祥事を防ぐために何をやればよいか

A: まず自分で考える

自身で会社のことをよく考えることが重要です。私の所属する早稲田大学でスタッフ細胞の論文盗用がありました。なぜこのような改ざんが起きたのかじっくり考えて、再発防止策なり強力なチェック機構を作りました。

B: 見張り

なぜ将来を嘱望される若手研究者がやってしまったのか、大学の人事制度や奨学制度が深くかわるのですが、今、博士号を取っても正規社員ではなく有期間に論文が認められてやっと無期の職に就ける制度が採られています。魔が差してしまうことにもなります。

こうした人間の弱い側面が出ないように、少し外の目や複数の目が入る工夫を組織の仕組みとするのは大事だと思います。例えばISOであれば、内部監査、外部評価・外部審査があります。論文の剽窃チェックは過剰なもので、最終的に自分で仕分けをしますが、それでも怪しいものは判断されます。データの改ざんについてはAIなどの数値チェックも不可能ではないというロジックは以前からあり、完全ではなくても防止策に取り入れるのも一つの方法です。最近では内部告発制度、通報制度が整備されて、これも適度に考えて頂く必要があります。

C: 他流試合

他流試合とは、他社に行き自分たちの事例、提

案を発表し、叩いてもらい実力を評価してもらうことです。直接ではなくても、品質管理大会・クオリティフォーラムなどでの事例発表もあります。以前はQCサークルなどの場で他社の好事例を学ぶ機会が盛んでした。監査や診断を仰ぐこと、またQC検定も外の評価を得る他流試合といえます。

残念なことに、他流試合の機会がめっきり減り、ピーク時と比較して10分の1位に感じます。なぜ減ったのでしょうか。一つは、とにかく知財管理が厳しくなりました。日科技連や規格協会でのセミナーで、以前は実際のデータを隠さず提示し議論しましたが、最近は製品Aの特性Xについての提示が多く、理解が進まない状況です。もう一つは、教育投資にあまりお金をかけない。或いはQCサークル大会などマンネリ化して意味がないと誤った思いの経営者も多いと私は思っています。最近の一連の不祥事は、他流試合が減ったことと無関係ではないと思います。いろいろ話を聞いてみると、井の中の蛙、最近の流行言葉でゆでガエル状態になってしまい、自分たちの仕事のやり方がおかしいと気づかないまま踏襲しているのではないのでしょうか。私としては、知財を抱えて隠すより出したほうが、よほど益は大きいと考えています。

D: 教育とトップのリーダーシップ

不正を起こさない人作り、組織作りが出来ていないと本質的な解決にはならないと思います。そのためには技術者倫理、研究者倫理、企業人倫理を身に付ける教育を繰り返し行うこと以外に王道はないと思います。

もう一つはトップの率先垂範です。トップ自ら不正をやらない姿勢を示せば文化として倫理が根付き、企業ではまずやらないと思います。よく言っているのは、指さし確認と組織的改善活動です。私が工場を見させていただく時、説明中であっても、ある社長は通路で指さし確認の場所に来るときちゃんと指さしを行い、また説明を始めます。そうすると部下も倣います。日常業務が優先され、組織的改善活動は余計な仕事でやらなくても生きてはいけますが、トップが指さし確認と同じ様に意識を持ち改善活動を行わない限り、品質不祥事は起きるだろうと心配します。

■ 医療事故元年から20年

今まで製造業の話をしてきましたが、私は医療の品質管理マネジメントも考えるようになりました。きっかけは1999~2000年頃に重大な医療事

故が多発しました。

- ・心臓と肺の患者の取り違い
- ・人工呼吸器のエタノール注入
- ・消毒液の誤点滴
- ・塩化カリウムの静脈注射

塩化カリウムの件では亡くなられた高齢の患者さんは気の毒ですが、当事者の新人看護師も熱意を持って入職して間もない時期に、未熟なために致命的な過ちで立ち直れない状況になってしまいました。

ここから、医療安全活動が積極的に行われるようになりました。品質管理マネジメントの考え方を取り入れようと医療関係者から依頼があり考えるようになりました。

医療事故元年といわれていますが、その前も

たくさんあり表に出なっただけ、と推測されます。事故ではないと隠しておけるなら、という病院の姿勢がありました。

企業の品質不祥事も似ているのではないのでしょうか。品質不祥事が相次いだ昨今を品質不祥事元年として、表面的なシンポジウムで済ませず、これから真剣に日本の学会として考えていかなければならない大きな課題だと思っています。

全社的な品質管理活動が日本では当たり前だと思っていたところが、近年徐々に活動を知る人が少なくなっていることも、不祥事に関係してきます。人が変わる側面もあるので改めて学会と共に取り組んでいこうと思っています。

ご清聴ありがとうございました。

パネルディスカッション

テーマ 『大手製造各社で起きてしまった品質問題等も踏まえたあるべき品質経営について』

●パネリスト

早稲田大学理工学術院教授	棟近 雅彦 氏
ジャーナリスト	井上 久男 氏
㈱マネジメント評価センター(MSA)	
登録部長兼品質管理室担当部長	鈴木 浩二 氏
㈱テクノファ取締役会長	平林 良人

●コーディネーター

㈱テクノファ代表取締役	青木 恒享
-------------	-------



品質問題、データ改ざん・検査不正の問題意識について

青木：鈴木様から自己紹介を兼ねてお願いいたします。

鈴木：株式会社マネジメントシステム評価センター登録部長と品質管理室を担当しております。本日のテーマ「大手製造業各社で起きた品質問題等」では、おそらく審査機関の中でもこういう問題に関わった機関はこのような場に出ることを遠慮されている状況かと思いますが、そのような中で、経験と距離を置いた立場ということで依頼があったと理解しています。

青木：『大手製造業各社で起きてしまった品質問題等も踏まえたあるべき品質経営について』と長いテーマになりましたが、意識の持ち方を二つの論点にして課題を設定しました。

一番目の問題意識として、一連の品質問題、データ改ざん・検査不正が多いと感じています。なぜこの部分に問題が集中するのか、ジャーナリストの立場から井上様お願いします。

井上：大きく3つあると思います。現場と上層部の間に溝があり、現場からさまざまなシグナルが出ているのに対策が施されず、結果として改ざんや不正をしてしまう形が一つ、サプライチェーンの頂点にいる会社が納期或いは価格等で無理な要求をしている部分も多少あり、自分だけ良ければいいというサプライチェーン頂点の意識が少し強まり納入企業が苦しんでいるのではないかと。二つ目、三つ目は「過剰なコンプライアンス」と私は言っていますが、例えば検査方法やルールが時代に合っているのか、或いは現状でよいのか突き詰めていかないと、問題が繰り返され

るのではないかと感じています。

青木：さまざまなプレッシャーが現場を苦しめている結果として捉えてよいですか。

井上：現場からこういうことをやるべきという提案があっても、経営者が短期的な収益に走って抜本的な対策をやらないことも含まれます。

青木：棟近先生もいろいろな企業をご覧になっていますが、いかがでしょうか。

棟近：データ改ざん・不正検査は、顧客との約束や外部評価等を満たさなければと、外部に出すときに何とかやりくりしようとする、非常にプレッシャーがかかるところだと思います。

青木：鈴木さん、審査の立場としてそのような状況は見抜けるものでしょうか。

鈴木：審査の中で見抜けるかどうか、マネジメントシステム現状の審査・技術ではある程度の限界があり、どう突破していくのが審査業界に求められています。データ改ざんや検査不正が問題の中心になることについて、検査経験からお話ししますと、会社上層部のみならずサプライチェーンの頂点からも納期のために数値等にプレッシャーがかかります。もう一つは、いわゆるプロセスの妥当性確認、使う段階で分かってくるような数値データ、壊れないと分らなかった代替特性、燃費・排ガスの良さなどはなかなかわかりません。検査担当者にプレッシャーがかかればどうにかなるだろうという状態に常に晒されて、技術的に理解できる人以外はなかなか見抜けない特性があり、不正だと分かった人たちから内部通報的に出さないと明らかにならないような特性があると思います。



責任と権限という考え方があります。石川馨先生の「権限は委譲しても責任は残る」という有名な言葉があり、刀と鞘に例えて刀が権限で鞘が責任です。実際の品質検査や試験は鞘としてだけ残されて、出荷する・しないの権限は別の大きなところが持つ、無力感というか難しいところだと思います。それに対して棟近先生の資料にありますように、経営層の適切な関心が品質管理等に向けられることが重大ではないかと考えています。

◆内部告発・通報制度の活用

青木：問題意識2として、話の流れにも出てきたように内部告発が発端になるケースが多いのが実情ではないでしょうか。内部告発・通報制度の活用について棟近先生お願いします。

棟近：私の個人的心情として、内部通報制度はあまり好ましいと思いませんが、外の目とか見はりを考えると制度として存在するのは若干意味があると思います。

青木：井上さん、現場の方々が現実にこの仕組みを使えるのか、取材を通していかがでしょうか。

井上：いわゆる内部通報の制度を使っているかは別として、誰でも携帯電話を持っていますから、どうしても不満が溜まれば情報を出すのは、もはや止められない流れです。不祥事は隠すことが出来ないことを経営者は考えておく方がいいと思います。問題意識1で申し上げましたが、まともな問題意識を持っている人や鋭い人たちは多くいますが、彼らが社内の地位が高く意思決定できる立場にあるとは限りません。そういう人たちの意見をしっかり吸い上げる組織であれば、基本的に内部通報は起こらないと思います。それが出来ないから内部通報が起こることになります。また、上層部と現場の意思疎通が取れにくい会社が多くなっているため、大変な状況になっていると気づいた段階で会社存続の危機になっているかもしれない、そのための制度だと思います。

青木：欧米から入ってきた制度だと思います。ダイバーシティ、グローバル化が進んでいる世の中では日本も取り入れなければならない、経営者の意識にかかる制度でしょうか。

井上：経営者だけでなく、一つの職場としてマネジメントをする立場になれば意識を持つ、そうした組織の集合体が企業だと思うので、トップが意識を持ち、かつ職場単位のトップも意識を持つ、そうした入れ子構造になるかと思っています。

ISO認証の限界という問題

青木：次のテーマに移ります。JISの認証ISOの認証を毎年受けているはずですが、その審査で見抜くことに限界があつてよいのか、長年認証に携わった平林からコメントをお願いします。

平林：ISOの工数という現実問題がありまして、なかなかデータを見る時間が取れない、という最も基本的な問題があると思います。結論から言うとISO審査でデータ改ざんが分かるころまで行かないと思います。

青木：制度面の状況を棟近先生お願いします。

棟近：今回のような改ざん不正の件は、隠す意思を固く持たれてしまうと、見抜くことは困難な側面があると思います。ISOの審査は警察のように捜査権があるわけではなく、限界があると言わざ

るを得ません。ただ、外部から評価に行くので、データ改ざん等の防止について、どういう仕組みを考えているのか審査で切り出すことは重要だと思います。

青木：鈴木さん、審査の現場、或いは営業の立場としてはいかがでしょう。

鈴木：現状の工数だとか審査手法の中で現時点では限界があることを最初に申しあげておきます。世間はどうか見ていますが、社会一般の方から審査を受けている事業所に関する批判は日増しに増えている状況だと思います。それに対してISOの審査はここが限界だと説明したとしても社会がどこまで納得するのでしょうか。そこには真摯に取り組んでいかなければと思っています。そうした批判が出てきたことは、一方で以前と比べてISO認証がメジャーになったからとも感じます。知名度が上がってきた認証制度の信頼性を向上させるよう、どんな技術、審査手法が有効か、受審する組織の皆さんも含め、ともに考えていく時期だと思っています。皆さん自身が日常的に要求事項に適合し、きちんとした仕事をしている、だからサンプリングで第三者である審査機関に代わりに実証してもらおうという原点に立ち返って今一度、一緒に取り組まなければと考えています。

◆ISO認証とTQM活動との関係

青木：審査側の内部のお話に対して、外からどのように感じられるのか井上さんお願いします。

井上：私はISO審査のプロではありませんが、企業の方からよく聞くのは、ISOを取ることが目的になって、ISO取得で終わってしまうという話です。ISOはある意味最低の



基準だと思っていた方がいい。例えば現場で起きている品質問題、様々なトラブルを解決する基本はやはりTQMではないかと思っています。ISOを取得するのは、大学入試に例えるとセンター試験の択一で、TQMは課題を設定して多面的に問題を解決する論文テストに当たる、という人もいます。更なる質の向上を考えればTQMで多面的に検証していくことが求められているのではないかと思います。特に今、データ不正などの原因を突き詰めていくと、複合的にいろいろなことが絡んでいますので、論理立てて問題を分析して考えないと分からないのではないかと思います。では、ISOはやらなくていいのかと議論が振れますが、それは違うと思うのです。私は農業もよく取材し

ます。農業でもきちんと認証を取らないと世界で通用しないという議論が起きています。日本の農家は美味しいものを作り、顔が見えるから安心と、定性的な評価なのですが、世界のマーケットでは通用しません。日本の農産物輸出がなかなかブレイクしないのは、プロセスを証明する免許証、グローバルギャップのようなものをなかなか取得せず、美味しいからいいという感じになっているからです。生産とプロセスの証明、両方大事だと思っています。

青木：いくつか大事な論点が出たと思います。TQMに意識を向けることに関連して、デミング賞の審査をされている棟近先生にお聞きします。

棟近：デミング賞とは、TQM活動を行い優れた業績を上げた企業を表彰する制度で、70年近い歴史があります。デミング賞合格企業は一般



に対して報告する義務があったので、日本の企業はそれを聞きつつ勉強し、日本の品質マネジメント向上に大変寄与した賞だと思います。1980年代、日本のTQMが世界一と言われてから徐々にブームが下がると同時にISO9000が出て、そちらに注目が移り、デミング賞を受ける日本企業も減少、10年前にはゼロという時もありました。直近では、9社合格のうち4社が日本企業で見直されつつあります。以前のようにデミング賞を取るぞという姿勢ではなく、今は本質的に良い仕組みを作ろうとするためのゴールと見ていて、そういう意味では良い方向に向かっていると感じています。

青木：1980年代、JAPAN As Number Oneと製造業が輝いていた時代がありましたが、その後1987年ISO9001初版が出て以降、日本の製造業は道を踏み誤ってしまったのかともとれるのですが。

棟近：私は私自身が道を踏み誤ったと思っています。私が学生だった1984~1987年頃、日本はTQMのピークでしたが、社会人になった頃から下降し始めました。日本で審査登録制度がスタートしたのは1992年くらいですから、その頃からISO9000に目が行く時代になりました。そこで、デミング賞やTQMは優れていると思いつつも、ピークも過ぎて今さらTQMとは言えないとISO9000を勉強するようになりました。しかし、当時ISO9000の規格がすべてだと思われてしまうのはよくないと、飯塚先生とともにISOは全体の品質マネジメントのごく一部です、と経営者向

けに伝えようと説いてきました。ところが、セミナーに参加された大半の方は「どうしたらISO取得ができるのか？」という考えでした。まずそこで誤っています。その分、放っていた事と、TQMはもう過去のものという風潮に対して、説明が及ばなかったところがあって、いつの間にか品質マネジメントはISO9001のことだと新入社員が普通に思うようになり、それに対する正しい啓発活動が行われなかったことが、私の思う道を踏み誤ってしまったところなのです。今、このような不正が起きて、やはりTQM活動は企業として当然の重要な活動だと理解して行われるべきだと私自身思っています。そのように持って行きたいと今考えています。

青木：研修機関へのお叱りの言葉とも受け止められますが、鈴木さんにお聞きします。

鈴木：今でも新規で認証取得されている企業がありますが、取得そのものが第一段階で目的になると思います。1987年とか1992年の頃、取得の目的は非関税障壁と密接に関係していました。ウルグアイラウンド、WTOなどに参入する、或いは海外からも参入できるような目的でISO認証取得があったというのは事実であり、センター試験的なところはその通りだと思います。ただ審査機関の立場とすれば、審査機関自体も競争・差別化、付加価値を提供するところですから、その中で信頼性をどう上げていくのか、どの様なデータを提供しているのか、或いは市場から信頼されるには、というところは追及していかなければならないと思います。質の向上ですとやはりTQMの手法が重要かと思います。審査は、コンサルティングとか、ああすればいいと言うことは出来ない仕組みであることは御存じだと思います。であれば、我々はどのような客観的に信頼できるようなデータ・結論を提供できるのか、その中から、信頼性工学などを使いより活動の信頼性を上げるとかどのような商品を作ればいいのか、TQMの世界だと思います。応用的なTQMを使うことは産業競争力では重要な部分だと思います。

青木：審査が目的になっている組織の割合はどうか。

鈴木：感覚的にはおそらく8割位ではないでしょうか。ただ、認証制度を社会の中でどう使うのか合わせて考えないと、とりあえず取得しないと購買要求を満たさないからという目的からなかなか脱却できないと思います。

青木：平林さん、研修およびコンサルティングの立場でいかがでしょうか。

平林：道を踏み誤ったということに関して、道を踏み誤るようさせられたと感じます。

80年代は品質の頂点に立った、それに対してイギリスはルールを変えた、認証制度が入ったことで今まで中身が良ければ世界一になれたのが、いつの間にか認証を取らないとダメという仕組みに上手くすり替えられた。ここで私も道を踏み誤ったと反省がいろいろあります。日本はいいものを持っていたのですが、それに規制をかけられてしまい、認証取得しないと輸出に支障が出るとされたように感じています。

青木：スキーがルールを変えられてしまった様に経済社会でもルールチェンジされたのですね。

◆組織における人材育成の考え方

井上：ルールを変えられたのはその通りだと思いますが、ルールを変える場はいろいろあるわけで、ここに役所も民間企業も含め出ていく余裕がなくなり思想的にも内向きになってしまったことが影響していると思います。私が取材している自動車業界でも、EVシフトは主に中国が変えようとしていますし、ヨーロッパではウィーン会議といって世界の自動車メーカーが集まる非公式な会合があり、そこではディーゼル復活はなど、業界・役人・民間含め様々なことが話されます。日本もそうした場所に出て、変えられそうなきにはカウンターシナリオを示す力が要るのではないかと思います。では、何をやればいいのかといいますが、企業では渉外的な部署が担当しますが、日本では製造が盛んですから、英語での交渉力があり、専門知識があり、法律や規制的な知識もあり、技術にも詳しいような人を育てていかないと、世界の国々に対して理解させるのは難しいのではないかと思います。そういうところを日本は怠っていると私は感じています。

青木：ユダシティにマツダが食い込んだ話と異端児の活躍を広げる話につながりますが。

井上：マツダのユダシティは事実上一人がやりました。シリコンバレーに10年以上駐在、別の企業からマツダに転職された方がいて、その方がこれからはこれだと、一人で役員も働き伏せて行動した、一人の志ある技術者が動けばできるわけです。

青木：組織の在り方を考えていかなければいけない、人材育成をどうすればいいのか、根本的な立て直しが必要なのではないか、そういう問題意識に関して井上さん続いてお願いします。



井上：組織論から言うと、日本企業に余裕がなくなっているのが大きな理由にありまして、これは製造業に限らずあらゆるところに起きています。学校の先生と話して、昔は先生同士が授業を見て教え方についてチェックし合うことがあったそうですが、今、先生たちは忙しくそのような事が出来なくなったそうです。企業もそうではないかと思いました。隣の仕事について、互いの引き出しから教え合うことが出来ていないのではないかと、それは人が減らされて、一旦止まって考えるとか、周囲の部署と相談するなどの余裕がなく突っ走っているような状況だと思います。それに対して、問題提起する人は扱いにくいと、組織から排除される傾向があります。ソニーの盛田さんの著書「MADE IN JAPAN」の中に、いろいろ意見を言う人をつぶそうと話が出たとき、盛田さんが「違う意見を理解できないのは人を扱う能力がないからだ」と怒りつけたと書いてあります。元気の企業はそうではないかと思っています。新しい意見を言う人、異端的な意見を言う人を、もう少し大事にしなければ組織は変わらないのではないかと思っています。

青木：もう一度読み直したいと思います。審査の現場での人材育成の状況についてお願いします。

鈴木：ISO審査を積極的に使おうとしている組織には二つ特徴があり、一つは良し悪しを別にして若手に修羅場として仕事の説明をする教育的な場として活用している例があります。もう一つは、優れていると思うような企業でも、自分たちの組織が大丈夫なのかと自信の無さを感じるころもあります。それは、棟近先生がお話しした他流試合がなく、他がどうなのか分からないので、自分の立ち位置も良くわからないのだと思います。日本国内でそうですから、世界的な管理だとか競争力の実感は、なおのこと不安感があると思います。品質問題に対して、人材育成を考えてみます。今日来場されている方と一緒に考えたいのは、内部監査のあるべき姿です。現場や先端では技術革新が進んでいるにもかかわらず、いまだに紙を出すという世界です。そのような監査とか形態で、どれだけ自分たちの活動に信頼性を感じているのか、経営層に対してどのような情報提供をしているのか、外部審査を恐れて脱却できないのであれば、一緒に考えて一歩踏み出す勇気を与えることを考えたいと思います。きれいに揃えるよりも、正直者が馬鹿を見ない風土を作るあたりから内部監査の在り方を考えるきっかけになると思います。

青木：審査の場を若手の育成として修羅場を経験させて、プレッシャーを感じながら、自分の仕事の説明を実際の記録やデータを使いながら説明する育成の場になる。

鈴木：修羅場にされている方は気の毒に思いますが、若手で出てくる方は現場を経験している人が多く、製造業であれば工場の中をきちんと知っていて動きが分かっているので説明が出来るような企業です。工場長や取締役の方でも現場経験者が多い、そうした会社では経営層と現場の意思疎通ができていて、品質に安心の感触が持てます。出来ることならそうした組織に認証を与えたいし、そうした方たちで形成されるスキームでありたいと思います。

青木：そうした組織を増やすことが人材育成にもつながり、品質に関する信頼性にもつながり、そこからコンプライアンス意識醸成にもつながっていくと理解してよいですか。

平林：人材育成で一番重要なことは、その人がやりたいと思ったことに力を発揮することだと思います。やりたくないことをいくら勧めても力は発揮できません。異端児等の話でも、その人が心底やりたいという発露を受け止める、そこから道が開ける訳で、自分の鑄型にはめようと思った途端に人材育成は失敗するのだと、我々研修を行っていて思います。

青木：ISOは標準化を大事に意識するもの、標準化の出来具合を審査で見えていくけれども、すべてが標準化では収まらない、そこにその人の個性を活かした適材適所で対応することですか。他の事業所見学・他流試合など含めて棟近先生お願いします。



棟近：一番重要なのは教育とリーダーシップなのです。教育とリーダーシップはセットで考えて、教育方法は是非組織で考えていただきたいと思います。他流試合の場を提供することは、学会として非常に重要な機能かと思っています。事業所見学会でも現場をただ見るだけではなく、マネジメントについて議論できるような見学会を計画したいことが一つです。TQM活動のアイデンティティーは人を大事にすることです。唯一他と違い人を重視していて、今でも重要で有効なツールだと思っていますので、是非品質管理学会ホームページでご覧いただきたいと思います。

青木：パネルディスカッションここで終了いたします。ご清聴ありがとうございました。