

川崎重工グループでは、TQM(総合的品質管理)を徹底することが、品質管理体制の強化だけでなく、常に変化するビジネス環境に適応して会社が成長を続けるための柔軟で強い組織と業務プロセスをつくることとなると捉えています。2019年度に新設したTQM推進部を中心に、全社的な課題解決への取り組みを図っています。

TQMへの取り組み

2017年のN700系新幹線台車の重大インシデント事案を受け、当社は深甚なる反省の上に立って、鉄道車両部門のみならず全社の品質管理体制を見直しました。

その結果、TQM(Total Quality Management)を基盤とする強固な品質管理体制を、全社レベルで改めて整備する方針を決定し、2019年度から本格的な活動を開始しました。

活動は並木副社長が陣頭指揮を執り、実行部隊として本社にTQM推進部を新設しました。また、各事業部門のTQM推進責任者が参集する「全社品質会議」を立ち上げ、緊密な情報交換や方針徹底によって活動を迅速化・効率化する体制を整えています。

取り組みの進捗状況

TQMのフレームワークを下図に示しますが、TQMは単に品質管理のツールではなく、業務プロセス全般を見渡し改善して、品質・コスト・リードタイムを包括的にレベルアップする「はたらき方変革」の規範です。

この考え方への理解を深めるため、社長以下の経営幹部向けセミナーを手始めに、従業員個々に向けたTQM研修を実施しています。研修は今般のコロナ禍を考慮したオンライン形式とし、2020年度中に幹部から一般職までの全従業員が受講します。

またこれと並行して、職位階層別に展開する全社共通の品質管理教育体系についても再整備中で、新カリキュラムによる教育を2020年度から順次スタートします。

TQMによる業務改革の主役は各事業部門ですが、当社ではその進捗状況や課題を把握しながら適宜サポートします。

そのためTQM推進部は事業部門の現場に入り、客観的な指標に基づいてTQM活動の到達レベルを詳細に評価しています。そこで得られた結果を基に事業部門と綿密な協議を重ね、事業部門ごとに対策が立案されてその後の活動に反映されます。

これらの活動を開始して1年以上が経過し、各事業部門でのTQMへの理解は確実に深まっています。

品質保証体系図を規定して業務プロセスの流れを明確化する「新製品開発管理」、上位の方針を各階層に確実に展開する「方針管理」、業務実態を可視化して問題点を検出・改善する「標準化と日常管理」など、TQMの各活動要素に関して、成果に結びつく具体的な業務プロセス改革が実際に動き始めました。今後もこの流れを加速し、全社的な品質管理体制のさらなる強化を図っていく方針です。

TQMフレームワーク

