



TQMの普及・浸透を図り DXにも貢献。 標準化をキーワードに 全社レベルの品質向上と 効率化を目指します。

並木 祐之

代表取締役副社長執行役員
社長補佐、技術・生産・調達全般統括、TQM担当、総務担当、
全社北米事業タスクフォース担当

2019年度からTQMの普及に向けた取り組みを開始

当社は2017年のN700系新幹線台車の重大インシデント事案を真摯に反省し、品質管理体制の見直しを行いました。その結果、TQM (Total Quality Management) を基盤とする強固な品質管理体制を、あらためて全社レベルで整備する方針を決定しました。

そこで、2019年度から2021年度までの3か年をTQMの普及期と捉え、技術開発本部にTQM推進部を設置し、各カンパニーのTQMの担い手を結集させ、活動を展開しています。また、「全社品質会議」を立ち上げ、四半期に1度、各事業部門のTQM推進責任者が集い、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ました。

TQM推進部は、「方針管理」と「日常管理」、「品質管理教育」の取り組みを基本に、TQMの周知と理解を定着させるための全社教育や、各部門のレベル評価とレベル向上への働きかけを

行っています。

「方針管理」においては、トップの意思を組織に伝達するだけでなく、逆方向の情報発信や横の連携も含め、組織の枠にとられない議論の場を拡大しています。

「日常管理」においては、業務の標準化を目指していますが、デジタル・トランスフォーメーション(DX)とも密接に関連しています。会社をデジタルで変革していくためには、その前提として標準化が必要です。その意味でTQMは、DXを押し進める上でも大きな役割を担っていると言えるでしょう。

「品質管理教育」に関しては、役員と全社員を対象に普及セミナーを継続的に実施するとともに、当社オリジナルの教材による階層別の教育カリキュラムを完成させました。これによって新人からトップマネジメントまで、TQMへ取り組む意欲を高めていきます。

TQM手法によるレベル調査で意識の浸透を促進

TQMを導入し、推進していくためには、現在の活動の状態を診断し、何を改善すべきかを明確にすることが必要です。そこで当社は2019年からTQM手法によるレベル調査を実施し、実態の把握に努めています。

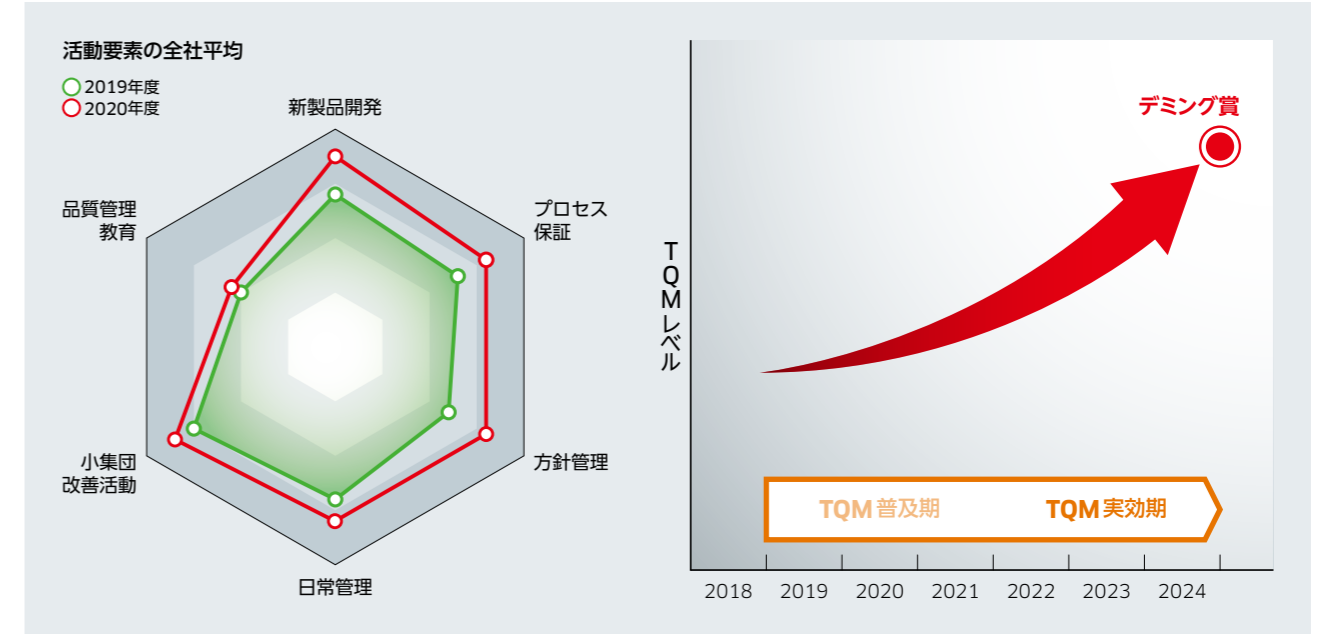
評価項目は、年度によって多少異なるものの、おおむね30前後の項目について現場の実務の細部にまで踏み込み、TQM適用レベルを評価しています。取り組みの当初、各部門の主要な部署の平均は仕組み構築レベルでしたが、2020年度は運用レベルに近づき、さまざまなセクションにTQM活動が浸透し始めている手応えを感じています。

評価は、TQM推進部のメンバーが各カンパニーでヒアリン

グし、採点し、結果をレビューするものですが、それ以上に現場を見ながら各カンパニーのメンバーと対話することを重視しています。それによって互いに理解を深め、評価という行為そのものがTQMの普及を進める大切なプロセスになると考えています。

これまで、各カンパニーのものづくりや業務プロセスには多くの流儀が存在しており、長い歴史の中で、それぞれが工夫してものづくりの手法を磨いてきました。それは強みとも言えますが、換言すれば、同じものを測ろうとしても、それぞれが違う物差しを持っている上に、使っている言葉も異なっていたということです。今回のTQMレベル調査では、川崎重工

TQM活動の状況



グループとして初めて全てのカンパニーや部門を共通の指標で定量的に評価しています。この調査を通じて、それぞれの強みを共有し、弱みを改善していきたいと考えています。

2021年度までの3か年は普及のための基盤をつくる期間であり、2022年度からの3か年は、いよいよ実効を上げる期間と

捉えています。早期に具体的成果レベルに到達することを目標に、浸透を進めていく考えです。何年か先には、デミング賞*に挑戦する部門が現れてくることを目指していきます。

*デミング賞：一般財団法人日本科学技術連盟により、TQMが効果的に実施されている組織に授与される賞。

KPSとTQMを両輪に、業務の品質向上と効率化を図る

TQMの考え方の基本は、標準化です。そして、この考え方は、当社がものづくり部門に導入してきたKPS (Kawasaki Production System) と高い親和性を有しています。標準からはずれた作業を可視化するKPSは、モーターサイクル部門が導入し、各カンパニーで熟成してきた当社独自の生産管理の手法です。

作業を標準化し、その一つ一つを遵守することと、各作業の実績を記録に残すことで、異常や手順通りに進まないことが起きた場合にも迅速な対応が可能です。異常を検知した時点で作業を止め、なぜ異常が起きたかを考え、原因を突き止めて

改善を図る。こういったサイクルを回し続けるという点においてTQMとKPSは共通しています。ものづくりの現場ではKPSを中心に品質管理を行い、間接部門も含めた全社的な業務やサービスについてはTQMの考え方で品質向上と効率化を図る。この2つを両輪に、普及を進め、全ての業務プロセスを対象に包括的なレベルアップを目指しています。このような活動が、冒頭に述べた重大インシデントを調査分析した際に大きな原因として指摘された「過度な製造現場依存」からの脱却につながっていくはずで

TQMの主役は「人」 標準化の先のより創造的な仕事へ

TQMによって標準化が進めば、誰が作業をしても一定の品質を維持できます。それは一見、経験や個性の介在を許さない取り組みのように見えますが、品質の向上を実現するのは手法ではなく、あくまで「人」です。問題を発見し、改善を図り、絶え間なく品質を向上させていく営みは人間にしかできません。TQMには「人間性の重視」という項目があるように、品質のために社員に負荷を強いるのではなく、効率的な働き方によって生まれた余裕を、より創造的な仕事へと振り向けることで、収益性を高め、同時に新たな働きがいを生む。そうした、

人間的な取り組みであることを強調したいと思います。

「グループビジョン2030」では、カンパニーの枠にとられないイノベーションの創出を目指しています。そのためには、社員同士が円滑に協業する必要があり、ここでも標準化を促進するTQMは有効に作用するでしょう。また、ものづくりの共通認識が確立することで、人財の流動性も高まるはずで