

## 次世代経営研究会実施報告



# 「経営とマネジメントの視点から経営革新に果たしたTQCの役割に関する考察 ～前回の椿広計会長講演に触発されて～」 後半

事業部会経営委員会  
次世代経営研究会運営委員会

## 1. はじめに

2023年3月8(火)に「次世代経営研究会第9回定例会」をTeamsによるリモートの形式で開催した。参加者は関係者を含めて32名であった。今回は品質工学会・元会長で元富士ゼロックス(株)専務取締役の土屋元彦氏をお招きして、「経営とマネジメントの視点から経営革新に果たしたTQCの役割に関する考察 ～前回の椿広計会長講演に触発されて～」の演題でご講演いただいた。

なお、土屋氏の基調講演は本誌前号に掲載した。ここでは後半のパネルディスカッションの内容を掲載する。

## 2. パネルディスカッション

司会：吉澤正孝 クオリティー・ディープ・スマート(有組)・代表 品質工学会・理事

パネリスト：庄司亨 EEJA(株)・代表取締役社長  
品質工学会・監事  
鈴木智雄 コニカミノルタジャパン(株) DXソリューション事業部 ITサービス企画部・担当部長  
糸久正人 法政大学・准教授 品質工学会・副理事

吉澤正孝(以下司会)：私も前職で富士ゼロックスにおいて土屋氏と一緒に仕事をしてきた関係もあり、司会を仰せつかった。土屋さんはTQCを実践して富

士ゼロックスを革新してきた張本人である。パネリストのお三方に感想をお聞きしてから、あらかじめ考えてきたテーマでお話を続けたい。土屋氏から「TQCの再興」という大きな課題が出された。品質経営を新しくしていかなければならないことは、品質工学会としても考えていかなければならない。現在、日本品質管理学会と協力して商品開発プロセス研究会の活動をしているが、非常に良いタイミングでテーマを投げかけていただいた。一つ目の話題として、経営改革のためにTQCが果たした役割の中に普遍的・汎用的な要素と今後展開しなければいけない要素とを考える。二つ目の話題は、90年代になって日本の品質経営の革新が進まなかったのは、油断、慢心、研究不足、学習不足などが考えられるが、現状を取りまく経営環境においてリスクを抱えながら常に慎重にしかも大胆に経営していかなければいけない。その状況は今も続いており、その脱皮について多面的にお話をいただきたい。三つ目、朝香氏のような指南役がない中で自らどうやって革新をしていくのか。四つ目、革新のキーポイントは何か。そのような内容で今日の討議が深まると思う。TQCの実践は本当のところどうだったのか、どういう役割を持っていたのか、現在品質経営に対する価値はどのようなのかという議論を進めたい。現在経営を担当している庄司氏からお話いただきたい。

庄司亨(以下庄司)：私は1982年に会社に入り、技術開発部門配属だった。QCサークルは現場の方では非常に活発にやっていたけれども技術開発部門はさほど活発に活動していなかった。その後実験計画