

日科技連が推進する品質経営力向上への取り組み ～顧客価値創造と組織能力獲得の同時推進～



企業レポート

安 随 正 巳*

Efforts to improve quality management capabilities promoted
by the Union of Japanese Scientists and Engineers

Key Words : TQM, Chief Quality Officer, Creating customer value, Quality Control

1. 日本科学技術連盟とは

日本科学技術連盟（日科技連）は、1946年5月1日設立の公益法人である。創立以来、「科学技術の進歩・発展をはかるために必要な諸活動を通じて、産業界に寄与する」ことを基本方針として、この実現のために調査・研究・開発、大会・シンポジウム、教育訓練・国際交流、QCサークル活動の全国的普及、技術相談および出版などの活動を通じて、科学的な経営管理技術の普及・進歩・発展に努めてきた。

特に、経営管理技術、「品質管理」を中心とする各種の事業は、国内はもとより世界各国から注目を集め、高い評価をいただいております。デミング賞、日本品質奨励賞などの各種表彰事業、セミナー（教育）事業をはじめ、日本経済新聞社からの後援による「企業の品質経営度調査」、ISO審査登録も含め、企業の品質力向上に役立つ事業を幅広く提供している。

2. 日本の品質管理の歴史

終戦後、荒廃と疲弊の中から出発した日本の経済は、長期の高度成長を続け、経済大国としての名を確固たるものにしたことはご承知の通りである。“Made in Japan”は、現在でも高品質の代名詞であり、その原動力は、世界に誇るモノづくり技術と、それによって生み出された高品質製品であることは周知の通りである。その背景には、日本の製造業が、

戦後まもなく、真摯に米国から品質管理を学び、それを日本の国民性や企業文化に適用するように工夫してきたことにある。

3. 品質危機

しかしながら、近年多くの企業では、品質管理の対象を単に狭義の品質として捉え、真の「品質経営」に進化させるまでに至らないまま今日を迎えていることは否めない。品質に関する全責任を持つ品質担当役員（CQO：Chief Quality Officer）が、品質管理・品質保証活動を主管していることが多いが、CQOの立場と責務、取締役会における品質に関するプライオリティは、残念ながら企業間でのばらつきが大きいのと言わざるを得ない。経営トップにとって「品質」は重大な経営の関心事と認識されなくなり、その結果、“品質危機”と言われるほど、企業の不祥事や品質問題が今だに続いているのはご承知の通りである。これは、長年にわたって築き上げた品質ブランドを一瞬にして失墜させかねない、由々しき事態である。

4. 品質経営懇話会の設立

(1) 品質経営懇話会とは

2017年10月3日、日科技連は「品質経営懇話会」（委員長：坂根正弘（日本科学技術連盟 前会長／株小松製作所 相談役）、副委員長：佐々木眞一（日本科学技術連盟 理事長／トヨタ自動車株 元副社長））を創設した。

メンバーは、企業トップを中心に24名で構成されているが、経済産業省・製造産業局長、経団連・専務理事がメンバーとして名を連ねていることも特筆すべきことである。

懇話会は、日科技連が品質経営、品質管理の普及団体として、経営トップの関心事として「品質」を



* Masami ANZUI

1967年11月生まれ
立正大学 経営学部 卒業（1991年）
現在、一般財団法人 日本科学技術連盟
品質経営推進センター 部長
一般社団法人 日本品質管理学会 理事
TEL：03-5378-1213
FAX：03-5378-9842
E-mail：m-anzui@juse.or.jp

広義に捉え、“品質立国ニッポン”復活の起爆剤とすることを目的としている。経営トップの品質経営への意識向上とCQOの役割・必要性を訴求し、「品質経営」実践企業トップの“経営と品質に関する議論の場”とも位置付けている。

(2) 記者発表の様様

発足当日、第1回会合と共に記者発表を実施した。メディアの品質に関する関心の表れか、約20名の記者が会場である経団連会館に詰めかけた。

坂根正弘委員長は、会見で「企業の取締役会で、品質の問題が重要テーマになっていない。現場だけでなく、経営トップが品質の重要性についての意識を高める必要がある」と語り、さらに「日本企業の経営者は品質に対する意識が低下し、取締役会でも議題にならないことが多く、品質が話題になるのは大きな問題が出てきてからである。日本の強さが揺らいでいる」と強調した。また、佐々木眞一副委員長は、懇話会発足の理由を、「日本の産業がもう一度、開花するために何をすればよいかを話し合う場を設けたかった」と述べ、「品質」を広く捉え、「経営トップが品質に興味を持たない現状を打破し、製品に限らず企業価値や顧客価値を含めた品質についても議論し、発信していきたい」と説明した。

5. 新たな品質経営の枠組み

(1) 顧客価値創造

品質経営懇話会は、創設以来、三年に渡る期間で様々な議論を重ねてきた。

その中でクローズアップされてきたキーワードが、「顧客価値創造」である。企業の競争力の源泉は、マーケティングなどの「外部適応」と組織能力、コア技術、人材などの「内部適応」の2軸で成り立っているといわれるが、近年のグローバル化、産業構造の変化など、激変する経営環境の中で企業が持続的な競争優位を確立するためには、外部適応と内部適応の両立が重要になる。品質経営の推進もこの2軸の実現を目指す必要がある。企業の持続的成長のためには「ビジョン、戦略」が不可欠で、それを“絵に描いた餅”にしないための「組織能力」の獲得方法の修得により顧客価値創造を実現する、これを品質経営の枠組みの中でパッケージ化しようとするものである。



品質経営懇話会 記者発表の様子

(2) ビジネスモデルで先行し現場力勝負へ

「これからの日本はビジネスモデルで先行し、現場の戦いに持ち込めば負けることはない」。半世紀以上の歴史を誇る品質管理シンポジウム（日科技連盟主催）の記念すべき第100回で発信されたこの提言が大きな反響を呼んだ。提言者は、前出の坂根正弘氏である。

和製英語にもなった“KAIZEN”は、我が国製造業の製品品質を飛躍的に高め、90年代初頭に国際競争力をトップ水準に押し上げたことは周知の事実である。しかし、この成功体験が「良いモノを作れば売れる」という暗黙的な価値観を強固にしまい、「製造業のサービス化」という潮流についていけない企業をつくってしまった。品質は「モノの出来栄え」のことではなく、「社会や顧客のニーズを満たす度合い」である。DX、IoT、AI、ビッグデータなどICTの発展により社会環境は大きく変わろうとしている。「単体の製品ハードを満たすべきニーズは何か？」という従来型の狭い発想ではなく、大きな視野から「未来のニーズを満たすために、その実現手段としてどのようなハードとソフトを組み合わせるべきか」という発想がこれからの時代に求められよう。そして、そのような未来のニーズを満たすには、前述のような相応しい組織オペレーションの仕組みづくりが欠かせない。

(3)「令和大磯宣言」発行！

懇話会で前述のような検討を進める中、品質管理シンポジウムの第109回目が2019年12月に大磯プリンスホテルにて開催された。

令和大磯宣言

これからの品質経営は、企業存在価値の最大化を目指し、全員参加型で従業員一人ひとりの知を活かした顧客価値創造活動と、その結果を実現・実行するための組織能力を獲得・強化の融合を図る新たな枠組みを構築し推進すべきである。また、これまでのモノの価値のみならず、顧客が価値を獲得するためのプロセスをサポートする品質保証体制を構築すべきである。

そこで、これからの品質経営のツールを含めた具体的な推進方法を確立するための顧客価値創造研究会を設置します。ご賛同いただける産・学の方のご参加を心よりお待ちしております。

2019年12月7日
第109回品質管理シンポジウム 参加者一同

図1 「令和大磯宣言」宣言文

繰り返し述べている「顧客価値を創造」して、その実現のための“組織能力を獲得・強化”するこれからの『品質経営』のあり方を提案したい」という日科技連の提案を、講演、グループ討論、総合討論を通して、参加者間の議論を深化させていった。シンポジウムの最後には「これからの品質経営の枠組み」として、参加者全体の総意として「令和大磯宣言」が発表された(図1)。

その後、懇話会では、令和大磯宣言の内容も加味し、2020年6月に「第一次報告書」を発行した。

品質経営懇話会による提言のポイントは「外部適応と内部適応の同時推進」であり、単に「外部適応を強化せよ」と言っているのではない点である。

報告書は、懇話会 web サイトからダウンロードできるので、是非参照していただきたい。

URL : <https://www.juse.jp/konwakai/>

6. 終わりに (これからの品質経営)

同シンポジウムでは、「これからの品質経営に求める価値観」として、以下のようなあるべき姿の説明も加えられ、賛同を得た。(表1)

令和大磯宣言を受け、その具現化に向け、2020年日科技連内に「品質経営研究会」(委員長:佐々木真一・日科技連理事長)が発足した。これからの時代に相応しい品質経営をいかに高度に実践するか、を命題に産・学共同で検討を進めている。

表1 これからの品質経営に求められる価値観

これからの品質経営に求められる価値観 日科技連			
視 点	現 在	こ れ か ら	
顧客の理解	商品開発	性能や機能といった「モノ価値」によるスペック勝負に重き	ハード・ソフトの使用を通じて顧客が得る「コト価値」の提案
	顧客ニーズの時制	今の顧客ニーズを満たすこと	未来の顧客ニーズの創造
	理解すべき顧客への範囲	自社製品の使われ方の理解に留まっている	自社製品の使われ方以外、顧客業務プロセス、生活プロセスを理解
外部適応	事業計画	短期的な財務的数値目標の達成に重きが置かれている	長期的な展望に立ち、「構想・戦略」を示す
	ビジネスモデル	決まったビジネスモデルの中で、いかに生産性を高めるかに重き	ビジネスモデルの継続的進化が必要
内部適応	品質経営推進	内部適応に重きが置かれるモノの品質保証	外部適応と内部適応の両輪を回すコトの品質保証
	人材育成	生産性向上に向けた業務スキル向上に重きが置かれている	価値次元の転換に向けた事業構想力強化人材の育成

今日、ますます厳しさを増すグローバル競争の中で、我が国が世界と戦い、産業競争力を高めていくためには、「品質」は欠かせない重要な要素となり、その旗振り役は経営トップである。日科技連では、これまで長年にわたって培ってきた品質を原点とする経営に更に磨きをかけていくべく、真に日本の産

業界発展につながっていくものをまとめ、普遍化し、令和大磯宣言で述べている広義の「品質」こそが日本の産業競争力をより高め、世界に負けないための最大の武器になることを改めて発信すべく努めていく所存である。

