

品質経営懇話会 中間報告

トップが議論した これからの品質経営のかたち



1年半に亘り、経営トップが実践すべき TQMの姿を議論してきた「品質経営懇話会」

2017年10月3日、日科技連は「品質経営懇話会」を創設し、同日に、経団連会館にて記念すべき第1回会合、発足発表会（記者会見）、創設記念パーティーを実施しました。その後、計5回の会合を重ね、経営トップが品質経営への意識向上のために取り組むべきこと、現状の品質管理の在り方だけでなく、経営者層が実践しなければならないTQM (Total Quality Management) の姿を議論してきました。

そして、今般その取り組みを産業界に情報発信すべく、本年4月に「中間報告書」をまとめました。過去、本誌でも何回か取り組みを紹介していますが、本号では、中間報告の内容の骨子をご紹介します。

懇話会メンバーは品質経営の先進企業を中心に 産・官・学からバランスよく構成

組織・メンバーの構成は、下記の通りです（以下は、中間報告内容検討時のメンバーを記載しています）。

品質経営懇話会 組織・メンバー（敬称略）

<運営委員会>

委員長 坂根 正弘 当財団会長／(株)小松製作所 相談役
副委員長 佐々木 眞一 当財団理事長／トヨタ自動車(株) 元副社長

<委員>

猪原 正守 大阪電気通信大学 教授
大久保 尚武 積水化学工業(株) 名誉顧問
大橋 徹二 (株)小松製作所 代表取締役社長(兼)CEO
佐藤 和弘 トヨタ自動車(株) 執行役員
鈴木 和幸 電気通信大学 名誉教授
津田 純嗣 (株)安川電機 代表取締役会長
中條 武志 中央大学 教授
松田 哲史 一般社団法人日本経済団体連合会 専務理事

<メンバー>

井上 宏司 経済産業省 製造産業局長
内田 雅文 コニカミノルタ(株) 常務執行役員
曾谷 保博 JFE スチール(株) 代表取締役副社長
上ノ山 智史 積水化学工業(株) 取締役 専務執行役員
生駒 勝啓 ダイハツ工業(株) 役員
山中 康司 (株)デンソー 代表取締役副社長
出口 雄吉 東レ(株) 代表取締役副社長
宝田 和彦 豊田鉄工(株) 前代表取締役社長
小原 好一 前田建設工業(株) 代表取締役会長
小川 立夫 パナソニック(株) 執行役員
佐藤 義和 富士ゼロックス(株) 執行役員

* 2018.12.25 現在

中間報告は「これからの品質経営に求められること」 を中心に記述

中間報告の構成は、以下の通りとなっています。

第0章 はじめに

1. 品質経営懇話会設立 趣旨
2. 懇話会への期待：経済産業省より
3. 懇話会への期待：(一社)日本経済団体連合会より

第1章 活動概要

1. 運営委員・メンバー

第2章 これからの品質経営に求められること

1. 日本企業が直面する課題と展開
2. メンバー企業における品質経営への取り組み事例
3. エクセレントカンパニーとしての資質
4. これからの品質経営のかたち
5. トップ(CEO)の役割、育成
6. CQOの役割、育成

中心となるのは第2章であり、本会の議論の中で見出された方向性「顧客価値創造」とTQMの最大の強みである「組織能力向上」の強い連携により、坂根委員長が提唱する「ビジネスモデルで先行して、現場力勝負に持ち込めば、日本企業は絶対に負けない」の実現へ向けた議論を積み重ねてきました。

第2章「これからの品質経営に求められること」 の内容(骨子)紹介

中間報告の肝となる「第2章 これからの品質経営に求められること」のポイントをご紹介します。

1. 日本企業が直面する課題と展開

日本企業が直面する課題について、経済産業省 世耕弘成大臣、日本経済団体連合会 中西宏明会長の公開シンポジウム(2018年6月25日開催)でのコメント、『2018年版ものづくり白書』の品質に関連する事項を中心に記載しています。

また、『役員四季報2019年度版』(東洋経済新報社)を参照し、本会独自調査による、上場企業の「CQO、

品質担当役員」の現状と設置比率も報告をしています。

2. メンバー企業における品質経営の取り組み事例

会合にて紹介いただいた各メンバー企業における品質経営の取り組み事例(概要)を記載しています。

3. エクセレントカンパニーとしての資質

エクセレントカンパニーを「社会課題の解決に貢献しながら、利益を確保し、その地域や国を支えていること」と定義し、その要件や取り組みを以下に収めました。これらの着実な実行により、エクセレントカンパニーへとつながっていくことと結論づけました。

- ① 適切なリソース配分、人材育成
- ② 取締役会の活性化
- ③ バッドニュース・ファースト文化の構築
- ④ トップのリーダーシップ発揮
- ⑤ 顧客価値を創造し、顧客の信頼を得る
- ⑥ 組織能力の向上
- ⑦ ESGへ適切な取り組み
- ⑧ 改善活動の継続的実施(たゆまぬ改善)
- ⑨ 企業としての行動様式を定め、全体で共有

そして、これらの実現の「すべてはトップにあり！」と続けています。本会は、品質不正や偽装問題の解決を目的にして議論を進めているわけではありませんが、こうした品質問題も企業体質の問題、詰まるところ、トップの意識に起因しており、トップが意識を変えない限り問題は解決しないという認識を持っています。

4. これからの品質経営のかたち

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言われますが、近年の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、この両立が重要になります(下図)。

品質経営の目的

企業存在価値の最大化

品質経営

顧客価値創造

※外部適応

組織能力向上

※内部適応

バリューチェーン全体を捉え“事業開発”の視点も含めた「顧客価値創造」と「組織能力向上」の連携による品質経営の推進により、これまで以上に経営者が主体的に品質経営に関わっていく重要性を訴えています。

5. トップの役割、育成／6. CQOの役割、育成

トップダウンによる明快な戦略や事業の選択と集中があるからこそ、現場はボトムアップでそれについていきます。そうでなければ、成長して収益を上げることは困難です。つまり、トップがどういう価値観で社員を引っ張っているのか、どれだけ品質に関心を持っているかといったことを現場に見せることが効果的であり、3項で述べた「エクセレントカンパニーとしての資質」のトップ自らの実践が不可欠であると言えます。

中間報告はWebサイトにて公開中

中間報告は、専用Webサイトで公開しています。今回の報告書はあくまでも中間報告です。来年予定している「最終報告」をより良いものにすべく、賛助会員の皆さまから忌憚のない多くのご意見をお寄せいただければ幸いです。

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であり、その旗振り役は経営トップであることに間違いありません。

多くの経営者層の方々に中間報告をお読みいただき、経営トップを含めた品質保証へのコミットメントをより強固なものとし、日本の産業界全体の競争力を高める一助としていきたいと考えています。

【報告・まとめ：品質経営研修センター 安随 正巳】



品質経営懇話会へのお問合せ先

品質経営研修センター 研修運営グループ

TQMチーム

TEL：03-5378-1215 E-mail：tqmsemi@juse.or.jp