

まえがき

社会環境の劇的な変化に伴い、企業における品質管理の位置付け、および品質管理のあり方は、転換期に直面している。

「ものづくりの品質」は、日本の高度成長期において、企業の成長戦略の重要な位置を占め、業務の質、さらには経営の質に踏み込んだTQM (Total Quality Management) は、国際社会からベンチマークされる存在となった。しかし、今日の日本企業の経営戦略における「品質」の位置付けは当時から後退し、むしろ製品の質保証に限定されるかの状況を呈している。そして、かつては競争優位の原動力であった品質が、数ある経営課題の一つに位置付けられるようになるに従って、品質への意識が希薄化し、度重なる品質不祥事がジャパンブランドを揺るがしている。ゆえに、将来にわたり不変の哲学として、品質管理をより一層真摯に取り組むことが社会から求められている。

その一方で、品質管理の取り組みそのものが弱くなっている要因にも目を向けなければならない。「ものづくりの品質」が経営基盤として必要であることに変わりはないものの、それだけでの成長が難しくなっていることが、その所以となっている。

私が身を置く建設業の市場は、フローからストックへの転換、つまり新築中心から運営・維持を含めたライフサイクル全体を俯瞰したビジネスが主流になる時代が到来しつつあるため、「つくる品質」だけで顧客を満足させることは難しく、顧客や社会のニーズを具現化する「サービス」を安定的に提供するビジネスモデルを構築することが喫緊の課題となっている。

これまでサービスのクオリティは暗黙知に頼る部分が多い領域であったが、新たな産業革命と称される「IoE (Internet of Everything)」の普及に伴い、ものがインターネットでつながり、ビッグデータとして集積されるとともに、AI (Artificial Intelligence) の技術的進展により、顧客ニーズなどの分析力が向上し、形式知化が飛躍的に進んでいる。さらに、IoEがプラットフォームとなる社会では、情報のオープン化が自在になるため「オープンイノベーションによる価値共創」により、企業や業界の壁を超えてコラボレーションが活性化するとともに、顧客との共創が価値創出のキーサクセスファクターになると期待されている。

以上のことから、これからの時代の企業価値向上に資する品質とは、ものづくりとサービスがICT (Information and Communication Technology) をインターフェースとしてシナジーを発揮しあう姿であり、キャッチフレーズとして表現すると「ものづくり×サービス×ICTによる価値共創」であると思う。

しかし、これからの時代を見据えた品質管理を考えるに当たって、「品質」という言葉には、ものづくりのイメージが根強く残っているため、サービス、価値共創を包含した品質管理を提唱しても、社会全般に馴染まないことを危惧している。「狭義」と「広義」の品質と定義する選択肢もあるが、社会への浸透の観点で、より平易な表現が望ましい。

そこで本書では、国際的に通用することに加えて、QOL (Quality of Life) に代表されるように社会で幅広く用いられているという観点で、引用文献、固有名詞などを除き、用語を「クオリティ」に統一することとした。ただし、学術的な裏付けを前提としたものではなく、社会に受け入れやすいという自らの見解にもとづく選択であ

ることを申し添えたい。

本書の構成は、第1章でクオリティの本質を再確認した上で、経営層のリーダーシップにもとづく活動が必要不可欠であることから、経営戦略としてのとらえ方について私の考えを述べるとともに、主要な方法論を解説する。

続いて、第2章ではものづくりのクオリティ、第3章ではESGのクオリティについて、その要諦を示している。

そして、第4章では、これからの時代の成長戦略として、さらにはクオリティの本質的な目的である「顧客価値」の実現にフォーカスして、日本品質管理学会が進めている生産革新部会／サービスエクセレンス部会の取り組みをもとに私なりの考察をまとめている。

また、第5章では、これからの時代のクオリティは、グローバルの視点を持ち、オールジャパンで社会的訴求力を高めていく活動がより一層重要になることを見据えて、その動向を紹介する。

さらに、各章の終わりにトピックスを設けて、本書の構成には収まらなかったが書き留めておきたいことを取めているので、多少脱線している点をお許しいただきつつご笑覧いただければ幸いである。

本書を通して、クオリティの重要性と経営戦略における位置付けを心に留めていただき、新たな時代を切り開き、「品質立国日本」を将来にわたって揺るぎないものとするための一助になることを心より願い、巻頭のメッセージとしたい。

2019年6月

小原 好一

目 次

発刊に寄せて

まえがき

第1章 クオリティを経営戦略と位置付ける

- 1.1 クオリティの本質 11
- 1.2 基盤戦略と革新戦略 14
- 1.3 基盤戦略の重要性 15
- 1.4 革新戦略の基盤戦略化 18
- 1.5 クオリティマネジメントの具体的アプローチ 21

第2章 ものづくりのクオリティ

- 2.1 品質との出会い 31
- 2.2 品質不祥事の再発防止に向けて 32
- 2.3 品質マネジメントの体系化 38

第3章 ESGのクオリティ

- 3.1 安全——重大災害の再発防止 43
- 3.2 社会・環境——環境経営 No.1 56
- 3.3 ガバナンス——クオリティ重視の組織文化醸成 75

第4章 個客体験のクオリティ

4.1	社会変化の先にあるクオリティ	84
4.2	デマンドベースの生産革新	91
4.3	エクセレントサービスの実現に向けて	100
4.4	生産革新，サービスエクセレンスのキーサクセス ファクター	110

第5章 グローバル戦略としてのクオリティ

5.1	オールジャパンの連携構想	118
5.2	グローバル戦略として取り組むべき課題	127

あとがき	139
------	-----

引用・参考文献	143
---------	-----

索引	145
----	-----

トピックス

1	私の信条	28
2	ダム現場から得た学び	40
3	事故を語り継ぐ	54
4	社会環境と自然環境の創生	73
5	経営者による現場巡視	81
6	技術革新に伴う「ひと」の役割	114
7	グローバル化に伴う三つの機会	135