

ビジネスモデルで先行し、 現場力勝負へ持ち込む！ これからの品質経営

日本科学技術連盟(日科技連)会長／品質経営懇話会委員長／コマツ相談役

坂根正弘

さかね まさひろ



トップの意識改革担っ 「品質経営懇話会」

2017年10月3日、私が会長を務める日科技連は、品質と経営のあり方、経営者が実践しなければならないTQMの姿、CQO(チーフ・クオリティ・オフィサー)を育成する場として「品質経営懇話会」を立ち上げた。日本を代表する有力企業十数社の経営幹部や学識経験者のほか、経済産業省や経団連が運営委員・メンバーとして名を連ねる。

構想はその前から、日科技連の会合のなかで芽生え、次第に形を整えた。折も折、懇話会の発足時期と前後して、品質管理をめぐる不祥事が日本の名門とされる製造業の有力

企業で相次いだ。結果として時期が重なったが、懇話会は決して品質不正問題を解決するために後追いで設立されたのではない。

品質をはじめとする企業体質の問題はつまるところ、トップの意識改革に帰する。経営者にそのことを強く訴える役割を懇話会は担っているといえるだろう。

トップが足を運ぶだけで変わる 現場の姿

品質はかつて、日本の製造業における「お家芸」であった。日本が「品質立国」と称され世界から賞賛され、高度経済成長を支えてもきた。各社は得意な分野に注力して研究を惜しまず、多くのプレーヤーが切磋琢磨して

いた。ところが、今の日本は低成長下で「総花主義、平均点主義、自前主義」に陥り、どこも同じような製品やサービスを追求するようになった。行き着く先は消耗戦である。

品質を高いレベルで保つためには継続的な投資が必要だが、裏付けとなる収益がなければ、それもままならない。それはトップの意識を品質以外に向かせる一因にもなる。こういう時代だからこそ、トップダウンの明快な戦略や事業の選択と集中が問われる。その仕組みや機能がきちんと整っていれば、現場はボトムアップでついてきてくれるはずだ。

ボトムアップを促す鍵は、トップがどれだけ品質に関心を寄せているかを現場に示すことだ。それは決して難しいことではない。ト

ップが顧客現場や工場に足を運ぶことは当然として、QCサークル大会に出席するなど品質に関心を示すことで、現場の意識は決定的に変わる。

品質問題も懇話会の議論も根っこは同じ

先に触れた品質不正問題に歯止めをかける要点は、こうした姿勢を社員に見せることだ。「あの社長はコストのことしか言わない」と現場に思われれば手抜きが始まり、会社はおかしくなる。そうした事態を招かぬためには、トップとして常に危機意識を持ち、真のリーダーシップで会社を率いていくことだ。

品質管理でつまづくか成長できるかの分水嶺は、「顧客にどのような価値を提供しているかを見極められるか否か」にある。日々、顧客価値を高める努力を続けている経営者にとって、不正問題などで社会や顧客の信頼を失うことは耐えられない事態のはずだ。

しかし、品質をコンプライアンス領域まで広げて考えると、企業においてミスや不正は絶対になくならない。なぜなら、人間はミスを避けられないし、不正も社会の基準が変わるのであり得る。大事なことは、トップがこれを認めて、バッドニュースが早くトップまで届く仕組みをいかにつくるかだ。

したがって、品質管理の徹底は企業ブランドの向上につながる。真の品質経営を追求することが日本の産業競争力を高め、世界で戦

うための最大の力を引き出すからだ。冒頭で懇話会設立の目的は不正問題の解決ではないと明言したが、これまでの説明で、品質をめぐる問題も懇話会の議論も根っこは同じであることがわかるはずだ。

品質経営は「企業存在価値の最大化」

ものづくりにおける日本の現場力は、世界的に見て決して引けを取らない。にもかかわらず、事業の多角化や間接業務肥大化などで固定費が増え過ぎ、競争力を失うと不本意な結果に終わる。結局「貧すれば鈍する」にならないためにも、事業の選択と集中を徹底し、収益力を高めることが基本である。

懇話会が掲げるこれからの品質経営の重点は、「企業存在価値の最大化」を図ることである。そのために「顧客価値創造」と「組織能力向上」の連携を目指す。それは、企業競争力の源泉である戦略やマーケティングなどの「外部適応」と、現場力に代表される組織能力やコア技術、人材などといった「内部適応」の2軸の両立を意味する。これからの品質経営の推進はこの2軸の実現を目指し、深化させていくことにほかならない。

懇話会を社外取締役育成の場にも

懇話会が重視する企業価値の源泉は、顧客が対価として認める広い意味での「品質」にある。品質をめぐる一連の不祥事は、そのことに思いが至らないために起きてしまったと

も考えられる。

昨今は、取締役会のスリム化と社外役員比率の向上で、品質担当の役員をボードメンバーから外す企業が少なくない。社長自らが品質担当は自分の責務と明言していれば別だが、これも品質に対する社長の問題意識を薄れさせる一因だろう。

そこで、将来的には、社外取締役の参加も働きかけていきたい。懇話会を社外取締役の育成の場として活用する企てだ。一般的に、社外取締役の意見には耳が傾けられやすい。懇話会で品質にかかわる訓練を受けた社外取締役が意見を言えるようにするのも、懇話会に課せられた使命の1つではないかと思う。

私自身これまで5社の社外取締役を務めてきたが、各社で必ずお願いしているのは、取締役会の冒頭でCEO報告をしてもらうことと、バッドニュース（環境・安全・コンプライアンス・品質問題など）を説明してもらうことである。

「中間報告書」を4月に公開

懇話会は創設以来5回の会合にて意見交換を続けてきた。こうした取り組みを産業界に情報発信すべく、今年4月には「中間報告書」をまとめた。日科技連のウェブサイト(<https://www.jusejd.konwakai/>)で公開しているので、ご意見を賜うことができれば幸甚である。