

無断使用をお断りします。日科技連出版社

TQM

うちのトップ・上司の “大誤解” を斬る！

品質管理で儲かるのか？

飯塚悦功・金子雅明・平林良人 編著
TQMの“大誤解”を斬る！ 編集委員会 著

日科技連

無断使用をお断りします。日科技連出版社



ISO 規格からの引用について

本書は、ISO 9000, ISO 9001 などの表記で規格条文を引用していますが、それぞれ JIS Q 9000, JIS Q 9001 など JIS から引用しました。必要に応じて JIS 規格票をご参照ください。

まえがき

「品質問題」, 「品質不正」, 「不祥事」というキーワードを新聞紙面あるいはネットニュースから見るのがなくなる日は果たしてくるのでしょうか。

そのような嘆きの感情をお持ちになる方々は私たちだけではないと思います。だいぶ古い話で、最近の若い方々では聞いたこともない、という方が大勢おられる状況になってしまった、“Japan as No.1”という言葉。本書の読者の方にはご記憶の方もいらっしゃると思います。日本の製品が世界を席卷し、日本の国力がどんどん上がっていることを感じていた当時の世代は、企業現場の第一線から退く時代にいよいよ突入してきました。

Z世代そして、もう少し上の世代の方々の中には、失われた20年、いえ30年ともいわれる日本経済の置かれた厳しい状況下、目の前の仕事をこなすのに精一杯でご自身の所属される会社の製品の質の改善についての議論・検討を他の部署の方で行う機会も時間もない、という方が大勢いらっしゃるように感じております。

大ベストセラーとなった、エズラ・ヴォーゲル著の *Japan as Number One* が出版されたのは1979年です。そしてISO 9001の初版が発行されたのは1987年です。つまりISO 9001が発行される10年近く前から日本の各社の品質への取組みは全世界から高い評価を得られていたのです。このことに改めて意識を向けていただきたいのです。ISO 9001が世の中に登場したから日本企業各社の品質が向上したわけではないのです。

超ISO企業研究会メンバーが執筆をした前著『ISO運用の“大誤解”を斬る!』は、幸い多くの方々にお読みいただくとともに高い評価をいただきました。しかしながら、同書はあくまでISO 9001に焦点を絞り込んだテーマ設定でした。出版によって一定レベル以上のご評価をいただいたものの、同書出版

後、私たちの中にはISO 9001だけに意識が向いてしまうと、そこからまた誤解が広がっていくのではないかと、という次の疑念が浮かんでくることを拭い去ることができませんでした。なぜなら、日本ではISO 9001が生まれるはるか以前からTQM(Total Quality Management：総合的品質経営，総合的品質マネジメント)という手法を用いて素晴らしい質の製品を世の中に送り出していく数々の企業が大躍進を遂げているからです。

そこで、前著で示したISO運用に関する誤解という視点からもっと大きな視野で品質を捉えたときに、世の中にはびこっている誤解を解きほぐす書を世に問う必要があると考えました。

品質とは何か、品質管理・品質保証とは何か、標準化とは何か、これらの基礎的事項の一つひとつに今一度立ち返り、ISO 9001という枠にとらわれることがないよう、そして広い視野から品質を見つめなおし、品質立国日本の輝きを今一度取り戻していただきたい、という想いで、本書は23に及ぶ誤解を取り上げました。結果として《みんな編》と《トップ・上司編》の2分冊となりましたが、その分、広範囲を網羅することができる内容になったと考えております。なお、それぞれの趣旨はこの後の「誤解の紹介」をご参照ください。

本書は、頭から順番に読んでいただく必要はありません。

1日一つの誤解を読み進めよう、という意識で結構です。また、目次から今日はこの誤解について理解を深めよう、と思って特定のページを読んでみる、ということでもかまいません。

ISO 9001規格は品質マネジメントシステムの入門者向けの規格としては非常によく練られたよいものになってきたと私たちは考えています。しかし、ISO 9001だけでは企業経営を考えていくうえで決して十分ではありません。

TQMは古くから使われてきた手法、概念だからといって、デジタル社会の進展著しい昨今では通用しない、ということでは決してありません。基本はいつの時代であっても同じであり、組織経営には欠かせないものです。その品質に関する基本を改めてTQMという枠組みで読者の皆様には捉えなおしていただきたいのです。

本書は、超 ISO 企業研究会が毎週発行しているメールマガジンの内容をベースに、品質に関してあらゆる業種業態の方々が基本に立ち返るために必要な加筆・修正を行って取りまとめました。基本に立ち返るといっても、企業活動を意識していますので、最終的には利益を上げることも十分に意識した内容としているつもりです。品質分野のベテランメンバーがそれぞれ自分自身の経験(多くのメンバーが民間企業出身)も踏まえて各項目を執筆しております。それぞれの執筆者の個性を感じながら、読者の皆様にはこれをどのように自社に展開していくか、本書を読み進めながら考えていただければ幸いです。

2021 年 10 月

超 ISO 企業研究会
事務局長 青木 恒享

誤解の紹介

《みんな編》

誤解1 高品質＝高級・高グレード・高価な製品ではないのですか？

品質がよいとはどういうことでしょうか。高級、高機能、高性能、高グレード、高価ということでしょうか。でも、安い製品の方がよいという人もいます。「品質」の意味を再認識し、品質の良し悪しがどのように決まるのか解き明かします。

誤解2 品質の“品”は“しなもの”のことですよ

「サービスの品質」という表現に違和感を覚える方がいます。品質とは「品物の質」のことだと考えているからです。実は、品質の“品”は“しなもの”のことではなく、上品・下品の“ひん”なのです。品質という言葉の成り立ちを確認し、サービス業の特徴を踏まえてサービスの品質をどのように管理すべきか考えます。

誤解3 「顧客満足」のため、とにかくお客様の言うとおりにしよう。いや素人であるお客様の言うことなんか聞いてられない

品質管理の大原則は「顧客満足」と教えられました。でも、顧客は素人ですし、無理難題も言います。「顧客満足」は本当に品質管理における正義なのでしょうか。「顧客満足」の支持派と懐疑派のそれぞれの立場の意見を吟味して「顧客満足」の真意を解き明かします。

誤解4 品質管理と品質保証は同じことですよ

「品質管理」と「品質保証」の意味はどう違うのでしょうか。日本の品質管理の発展の過程で生まれた「品質保証」という美しい概念。それに比べかなり限定されたISO 9000での意味。この2つの用語が、日本とISO 9000でどう理解されてきたか、私たちはどう振る舞えばよいか考えます。

誤解5 最近は管理、管理ってうるさいけど、締め付けばかりじゃ仕事にならないんだよ

「管理強化」と聞くと条件反射的に身構えてしまいませんか。「管理社会反対」にはもう手を挙げて賛同してしまいませんか。きっと「管理＝締め付け」と思っているからでしょう。品質管理では、管理をそのようには考えていません。業務目的を合理的に達成するために必要な「管理」「マネジメント」の真意を解き明かします。

誤解6 マネジメントですか？ そんな軽薄なことより一にも二にもまずは「技術」ですよ

品質の管理において「技術」と「マネジメント」のどちらが重要と思いますか。この2つは、対立、二者択一の関係にはありません。技術とマネジメントのそれぞれの役割と位置づけを明確にし、両者をどう活用すべきが明らかにします。

誤解7 目の前の仕事を片付けるのがやっとなで、管理とか標準化なんて悠長なことを考えている暇はありません

あなたも、仕事が忙しく、問題・課題が山積みで息つく暇もないと嘆いているお一人ですか。そうになってしまう原因は何だと思いますか。仕事が多い、人がいない、業務が複雑、…。実は、その抜本的治療法は「管理」と「標準化」にあります。

誤解8 標準化・文書化ばかりやっていると、マニュアル人間ができて本当に困るよ

「標準化」とは、結局は統一ですから、融通の利かないマニュアル人間を増やすことになるとお嘆きなのですね。標準化の本質を理解していないからそうお考えなのです。実は、標準化は独創性・創造性の基盤なのです。信じられますか？

誤解9 プロセスが大事だって？ 世の中は「結果」がすべてだよ！

プロセス管理というけれど、手品でも運でも何でもよいから、結果オーライが一番と思いたくなります。でも、いつも手品を使えるわけではないし、幸運が続くとも限りません。プロセスと結果の関係、プロセス管理の真意を明らかにします。

誤解10 失敗の分析？ 過去を振り返っても暗くなるだけじゃないか！

自分の失敗の分析は嫌なものです。傷口に塩を擦り込むように「過去を振り返る」のはつらいし、他の人に知られたくありません。でも、なぜ分析が推奨されるのでしょうか。失敗の分析の意味・意義、起こしてしまった失敗への対処法について考えます。

誤解11 PDCA なんて当たり前。じゃんじゃん回しているよ！

PDCAについてはすでにご存知でしょう。「PDCAを回す」というフレーズもよく聞きます。でも、ただじゃんじゃん回せばよいのでしょうか。回し方にコツはないのでしょうか。賢い組織に成長できるPDCAの回し方を明らかにしていきます。

《トップ・上司編》

誤解12 品質管理をやっても儲かりません

良質な製品を作るには、よい部品・材料、緻密な工程管理、厳しい検査が必要で、コスト高になると考えていませんか。実は、適切な品質管理により、コスト減、売上・利益増が可能です。品質が経営に貢献する“からくり”を解き明かします。

誤解13 品質？ もうとっくに価格勝負の時代なんだよ

受注・販売増のための決定打は価格であって、品質は必要条件に過ぎないと思っ
ていませんか。よく売れる製品はいずれコモディティ化し、低価格競争になりかね
ません。品質の意味を熟考し、ジリ貧に陥らない経営・事業のあり方を考えます。

誤解14 わが社の経営方針は顧客価値創造だから、品質管理とは別の手 段を考えないとな

経営者にとって、近年の流行語大賞は「顧客価値創造」でしょう。新しい取組み
を始めている会社もあります。でも振り返ってみれば、以前から品質管理をやっ
ていました。品質管理では顧客価値創造ができないのでしょうか。

誤解15 品質不祥事やコンプライアンス違反はTQMと関係ないんですよね？

世を騒がす品質不祥事やコンプライアンス違反が絶えません。頻発する不祥事の
防止にTQMは役立つのでしょうか。不祥事を起こす組織に共通の要因を明らかに
し、TQMによって健全な組織体制と経営基盤を築く方法を考察します。

誤解16 TQMは方針管理とQCサークル、品質保証をやっていればよい ですよ

何をやっていれば「TQMをやっている」といえるのでしょうか。まさか、TQMの
限られた活動を形式的に実施しているだけではないでしょうね。そのTQMで成果
が出ていますか。本当の成果を生むTQM活用のポイントを解説します。

誤解17 わが社はISO 9001 認証を受け、検査もきちんとやっているのに 品質管理体制は万全です

あなたの会社も、検査を実施し、ISO 9001 認証を受けるか、それに相当する品質
管理体制を構築し運用していることでしょう。その管理体制で万全なのでしょうか。
その体制を充実させ、TQMレベルに進化させるアプローチを考察します。

誤解18 品質管理って工場(製造)がやる活動ですよ?

品質管理は製造品質の管理から始まりました。だから誰もが製造で品質管理をやるのは当然と考えています。そして、製造だけがやればよいと誤解している人もいます。品質管理の対象はどこまで、誰が何をすればよいのでしょうか。

誤解19 品質保証部門の主な業務は「検査」と「クレーム処理」だよね

組織図には必ず入っている「品質保証部門」。営業、開発、製造に比べ、その業務内容はイメージしにくいようです。検査とクレーム処理だけが主要業務なのでしょうか。品質保証部門は、いったい何をどこまでやればよいのでしょうか。

誤解20 しっかり標準化してみんなですべて守っているから日常管理はばっちりです

TQM の定番である日常管理。その中心は業務プロセスの標準化と PDCA。標準化とその遵守は重要ですが、それだけで日常管理は万全と思っていませんか。日常管理とは何か、その効果的運営のポイントは何か、原点に返って考えます。

誤解21 わが社の方針管理は、各部門へ展開し、半年ごとに進捗確認もしていますから、まったく問題ないですよ

方針管理とは、全社方針を各部門へ展開して、目標を達成するように叱咤激励する活動なのでしょうか。その方法で経営目的の達成に貢献できましたか。環境変化に応じた、全組織一丸の効果的な方針管理の運営に何が必要か考察します。

誤解22 QC サークルは自主的活動だから、方針管理で取り上げているテーマに取り組むのはまずいですよね

「QC サークルは、同じ職場で働く人々が、自らの職場の課題の解決に自主的に取り組む活動」。QC サークルを説明した一文です。何かおかしいと思いませんか。か。「エッ、どこが?」と思った方は、ぜひこの誤解をお読みください。

誤解23 わが社は TQM と BPR をやってきたから、次に BSC はどうかな。最近は〇〇も流行っているみたいだな

あなたがある経営ツールの推進役に任命されたとします。あなたの上司やトップがこの誤解のような発言をしたらどう対応しますか。経営者は経営ツールにどう向き合うべきか、推進役はどう振る舞うべきか、経営ツールの賢い活用法を考えます。

目 次

まえがき	iii
誤解の紹介	vi

誤解 12 品質管理をやっても儲かりません 1

本誤解が生まれる背景／かかる費用(コスト)にもいろいろある！／品質ロス(機会損失)／“予防”のための TQM, 品質管理／予防から顧客価値提供へ／品質管理／TQM の本質的な意味合いから利益との関係を考える／品質とは「投資」である／経営・事業における品質管理/TQM の位置づけ／最後に

誤解 13 品質？ もうとっくに価格勝負の時代なんだよ 13

価格がすべて？／製品・サービスの「価格」／価格こそが競争優位要因？／コモディティ化にどう対応すべきか？／コモディティ化脱却戦略／真・品質経営のすすめ

誤解 14 わが社の経営方針は顧客価値創造だから、品質管理とは別の手段を考えないとな 25

顧客価値創造とは／品質と品質管理と経営／顧客価値提供マネジメント／顧客価値提供マネジメントへの取組み事例／変化への対応／まとめ

誤解 15 品質不祥事やコンプライアンス違反は TQM と関係ないんですよね？ 37

品質不祥事との関わり／品質不祥事のバリエーション／品質不祥事やコンプライアンス違反は TQM とは関係ない？／品質不祥事やコンプライアンス違反の要因と発生メカニズム／品質不祥事を起こした会社に共通する傾向／TQM の考え方と品質不祥事の関連／私が在職した会社での経験談／企業責任に対する監視システム

が必要／まとめ

**誤解 16 TQM は方針管理と QC サークル、
品質保証をやっているだけでよいですね …………… 61**

はじめに／本誤解の意味・背景とその問題点／形式的な適用、活用によく見られる
典型的な症状／TQM とは？／“形式的”から“実質的”な TQM の適用、活用へ／
方針管理と日常管理の切り分け方について／まとめ

**誤解 17 わが社は ISO 9001 認証を受け、
検査もきちんとしているので品質管理体制は万全です …… 75**

2つの会社での誤解／検査をやれば品質がよくなるか／ISO 9001 認証取得によっ
て品質管理体制が構築できるか／競争力ある製品提供を可能とする品質管理体制の
構築／ISO 9001 の QMS モデルから TQM へのすすめ／改めて、TQM とは／ISO
9001 から TQM へのレベルアップ

誤解 18 品質管理って工場(製造)がやる活動ですよ？ …………… 89

品質管理の本質／誤解の背景・原因／品質管理の変遷・対象拡大／品質の捉え方／
仕事・業務の質／後工程はお客様／まとめ

**誤解 19 品質保証部門の主な業務は
「検査」と「クレーム処理」だよな …………… 101**

はじめに／「検査」と「クレーム処理」だけで品質保証できるか？／「品質保証」
とは／品質保証活動の要素／改めて、品質保証部門の役割とは／機能別管理(経営
要素管理)と品質保証部門／品質保証部門が果たすべき役割／まとめ

**誤解 20 しっかり標準化してみんなで守っているから
日常管理はばっちりです…………… 113**

ある経営者との話／日常管理とは／日常管理の PDCA サイクル／日常管理を効果
的に行うポイント

誤解 21 わが社の方針管理は、各部門へ展開し、 半年ごとに進捗確認もしていますから、 まったく問題ないですよ	129
--	-----

方針管理の形式化・形骸化／方針管理とは／方針における目標と方策／総花的でマンネリ化した方針／方針展開／定期的評価／TQMにおける方針管理／まとめ：方針管理の正しい理解と実践

誤解 22 QCサークルは自主的活動だから、 方針管理で取り上げているテーマに取り組むのは まずいですよね	151
--	-----

QCサークルは「ボトムアップ型自主的活動」なのに…／小集団活動の多様な形態／QCサークルのあり方／小集団活動の多様な実施事例／まとめ

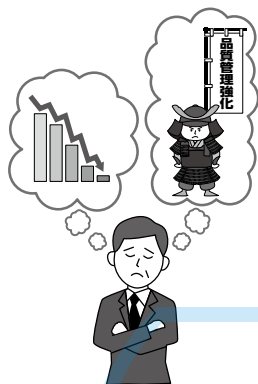
誤解 23 わが社はTQMとBPRをやってきたから、 次にBSCはどうかね。 最近は〇〇も流行っているみたいだな	163
---	-----

次々に出てくる新たな経営ツールに振り回されていませんか？／なぜ、流行の経営ツールに追従してしまうのか？／流行する経営ツールへの盲目的な追従から経営目的達成のための賢い活用へ／真つ当な経営課題・問題を特定する／経営ツールの本質、特徴を理解する／最近、注目されている経営ツールの導入を考えてみる／すでに導入決定済みの経営ツールにどう対応すべきか／他社の成功事例の読み取り方について／TQMという経営ツールの有効活用

引用・参考文献	183
---------------	-----

索引	185
----------	-----

誤解 12



品質管理をやっても 儲かりません

本誤解が生まれる背景

最近、私は共同研究の一環でよく中小・中堅企業と関わることがありますが、品質管理は手間もお金も大変かかる活動である、と認識されているように感じます。また、品質管理 / TQM に取り組んでいる有名な大企業の品質担当役員の方であっても、品質管理をやるとコストアップになるという発言を、品質管理に精通していると期待される方々が集まるシンポジウムでも聞いてしまいました。

その際、「どうしてそのように思われるのですか？」と質問してみました。そうすると、いろんなことをおっしゃっていましたが、まとめると以下のような回答でした。

- ① 品質管理では、製品品質を確実に保証するために検査(受入、工程内、出荷など)を相当にやらなければならない。そのための人員投入や教育にも時間や費用も必要となる。だから、品質を上げようと思ったらコストがかかってしまい、儲からなくなる。
- ② 品質保証部門の主な仕事は、市場不良をいかにゼロにするかであるから、損失を減らすことはできても、売上を上げることは困難である。

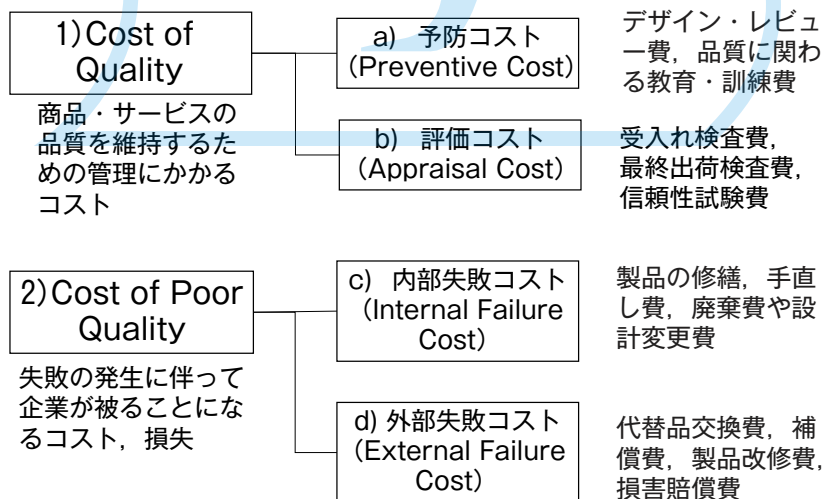
だから、「品質管理」をやれば、市場クレームを防ぐなどによる損失低減は理解しやすいが、利益を積極的に生み出す活動であるとはなかなかイメージできないのだそうです。しかし、果たして本当にそうでしょうか？

かかる費用(コスト)にもいろいろある！

前述の①と②の背景にあるのは、高品質な商品・サービスを顧客に提供し続けるためにはそのための費用(コスト)が必要になる、という考え方です。この考え方自体は間違いではありません。ただし、費用(コスト)といってもさまざまな段階のものがあ、それらを体系的に整理した「品質コスト」という概念がありますので、まずはこの概念について説明しておきたいと思います。

「品質コスト」は図表 12.1 に示すように分類されています。

1)は「商品・サービスの品質を維持するための管理にかかるコスト(Cost of Quality)」であり、2)は「失敗の発生に伴って企業が被ることになるコスト、損失(Cost of Poor Quality)」です。



図表 12.1 品質コストの4分類

1) のコストは、さらに、a) 予防コスト (Preventive Cost) と b) 評価コスト (Appraisal Cost) に分けられます。2) の失敗コスト (Failure Cost) は、組織の内外での発生に着目して、c) 内部失敗コスト (Internal Failure Cost) と、d) 外部失敗コスト (External Failure Cost) に分かれています。

a) の予防コストの代表例には、製品設計の妥当性を評価するためのデザイン・レビュー、部材を納品してくれるサプライヤーへの品質技術指導、品質に関わる教育・訓練などに関わる諸費用があります。

b) の評価コストとは、ねらいの品質になっているかどうかを検査・確認するためにかかる費用であり、受入検査、工程内の中間検査、完成品検査、または設計時に行う各種信頼性試験などに必要な費用が含まれます。「品質管理は儲からない」という理由の①は、a)、b) のコストが大きすぎると考えてしまうところにあります。

一方で、c) の内部失敗コストとしては、まずは(中間)製品の修繕、手直し、廃棄や設計変更に関わる費用が挙がるでしょう。さらに、不良や設備トラブルの発生に伴って起こる生産性低下、過剰な在庫による損失も該当しますし、トラブル対応のために優秀な人材が使われ、本来業務の遅れや質低下につながることも多々あります。

d) の外部失敗コストの代表例は、市場クレーム対応に関わる費用であり、この中には代替品交換、補償、製品回収、損害賠償などの費用があります。さらに、これらの市場クレームの発生による風評被害、企業のブランド価値低下に伴う、売上機会損失なども無視できません。特にクレーム・苦情に関しては、比較的安価な製品・サービスの場合、重大クレーム以外はわざわざクレーム・苦情をいうことなく二度と購入しないと決心することになり、ゆくゆくはクレーム・苦情がないのに売上減という状況が発生する可能性があります。なお冒頭の②の発言は、この d) のことについても「市場クレーム対応費」のみを指していると思われます。

そして、これら 4 つの品質コストを合計した総品質コストを最小化するためには、品質維持にかかるコストよりもその失敗によって被るコストである失敗

コスト、とりわけ顧客への賠償、クレーム品の回収・改修費など額が相対的に大きくなる外部失敗コストの低減が重要となります。つまり、予防コストと評価コストを充実することで、失敗コストを大幅に低減し、結果として総品質コストの最小化を図るのです。

例えば、冒頭の「検査や教育の費用が高くつく」という発言は、a)の品質教育やb)の検査の費用のみは一見して大きすぎる費用と思えるところにありますが、それがきちんとなされれば、購入部品の不良や中間製造工程での不良品の早期発見につながりますので、c)の内部失敗コストを大きく削減することが可能ですし、d)の外部失敗コスト全般にわたる低減効果を期待できます。

言い換えれば、a)とb)の費用は一見大きく思えますが、c)とd)にかかる額を減少することが可能であるので、a)～d)までの品質コストの総額を大きく改善(低減)することができます。

つまり、①の発言はa)の一部やb)の費用しか見ておらず、実際にはa)～b)を投資と考えて合理的なコストをかけ、c)～d)を最小化すれば、総合計費用は増加するのではなく、むしろ低減するということになるのです。

このように、4分類で品質コストを捉えることの有効性が認められる一方で、東京大学名誉教授の久米均先生が指摘しているように¹⁾、

- ・総品質コスト最小が利益最大化ではないこと
- ・総品質コスト最小が必ずしも製品コスト最小化を意味しないこと
- ・失敗コストでは失敗に伴って発生する見えない損失、すなわち機会損失をうまく評価できないこと

などから、品質コストは品質管理やTQM活動によって得られる効果の一部しか評価できていないという限界があることには留意すべきでしょう。

品質ロス(機会損失)

品質の維持に失敗したコスト、すなわち失敗コストについて、久米先生が指摘しているように、失敗コストではその失敗によって生じる目に見える損失ば

編著者・著者紹介

編著者

飯塚 悦功(いづか よしのり) 全体編集, 誤解の紹介, 誤解 3, 4, 13 執筆担当
超 ISO 企業研究会 会長, 東京大学名誉教授, JAB 理事長

1947 年生まれ. 1970 年東京大学工学部卒業. 1974 年東京大学大学院修士課程修了.
1997 年東京大学教授. 2013 年退職. 2016 年公益財団法人日本適合性認定協会(JAB)
理事長. 日本品質管理学会元会長, デミング賞審査委員会元委員長, 日本経営品質
賞委員. ISO/TC 176 前日本代表, JAB 認定委員会元委員長などを歴任.

金子 雅明(かねこ まさあき) 全体編集, 誤解の紹介, 誤解 1, 7, 12, 23 執筆担当
超 ISO 企業研究会 副会長, 東海大学情報通信学部経営システム工学科 准教授

1979 年生まれ. 2007 年早稲田大学理工学研究科経営システム工学専攻博士課程修
了. 2009 年に博士(工学)を取得. 2007 年同大学創造理工学部経営システム工学科助
手に就任. 2010 年青山学院大学理工学部経営システム工学科助手, 2013 年同大学同
学部同学科助教, 2014 年東海大学情報通信学部経営システム工学科専任講師(品質管
理), 2017 年同大学学部同学科准教授に就任し, 現在に至る. 専門分野は品質管
理・TQM, 医療の質・安全保証, BCMS.

平林 良人(ひらばやし よしと) 全体編集, 誤解 5, 6 執筆担当
超 ISO 企業研究会 副会長, 株式会社テクノファ 取締役会長

1944 年生まれ. 1968 年東北大学工学部卒業. 1987 年セイコーエプソン英国工場取
締役工場長. 1998 ~ 2002 年公益財団法人日本適合性認定協会(JAB)評議員, 2001 ~
2010 年 ISO/TC 176(ISO 9001)日本代表エキスパート, 2002 ~ 2010 年東京大学大
学院新領域創成科学研究科非常勤講師, 2004 ~ 2007 年経済産業省新 JIS マーク制度委
員会委員, 2008 ~ 2014 年東京大学工学系研究科共同研究員, 2016 年~現在ニチア
ス株式会社社外取締役.

著者

青木 恒享(あおき つねみち) まえがき執筆担当

超 ISO 企業研究会 事務局長, 株式会社テクノファ 代表取締役

1965 年生まれ. 1988 年慶應義塾大学工学部卒業. 1988 ~ 1999 年安田信託銀行株式会社勤務. 1999 年株式会社テクノファ入社, 2013 年同社代表取締役に就任. 現在に至る.

小原 慎一郎(おはら しんいちろう) 誤解 8, 18 執筆担当

超 ISO 企業研究会メンバー, 小原 MSC 事務所 代表, 公益財団法人日本適合性認定協会 MS・GHG 認定審査員, 検証審査員, 環境カウンセラー

1945 年生まれ, 1970 年慶應義塾大学大学院工学研究科修士課程修了, 富士通株式会社通信部門入社, 通信部門の品質管理・QMS 構築, 全社の EMS 構築, および認証取得・維持などに従事, 1990 年品質管理部長, 1996 年生産システム本部主席部長. 1998 年から JAB にて MS 認定・認証制度の普及, 認証審査の質向上に MS 認定部専門部長, 認定審査員などの立場から参画. この間 JICA の専門家として中国の EMS 認定機関の支援, IAF/PAC Peer Evaluator, ISO/TC 207/SC 1 国内 EMS 委員会 / JIS 化委員などを担務.

土居 栄三(どい えいそう) 誤解 2, 11 執筆担当

超 ISO 企業研究会メンバー, マネジメントシステムサポーター

1953 年生まれ. 元大阪いずみ市民生活協同組合 CSR 推進室長. 2000 ~ 2012 年まで同生協で環境・品質をはじめ社会的責任課題全般を対象とするマネジメントシステムの構築・推進を担当. 2013 年以降は全国の生協や企業のマネジメントシステムの支援も手掛けている.

長谷川 武英(はせがわ たけひで) 誤解 15 執筆担当

超 ISO 企業研究会メンバー, クォリテック品質・環境システムリサーチ 代表

公益財団法人日本適合性認定協会(JAB)認定審査員, 検証審査員, 元日本自動車工業会(JAMA)品質システム WG 副主査.

元本田技研工業株式会社技術主幹: 1970 ~ 1998 年 法規認証, 品質管理・保証・

監査，開発管理，欧州において EC 指令の調査・分析，JAMA 活動支援，英国工場 QMR を歴任，QMS 初期構築．1998 年 QS-9000 認定審査員，自動車セクター専門家として企業研修，コンサルティング起業．2002 年 IAF/PAC Peer Evaluator．

福丸 典芳(ふくまる のりよし) 誤解 4, 17 執筆担当

超 ISO 企業研究会メンバー，有限会社福丸マネジメントテクノ 代表取締役

1950 年生まれ．1974 年鹿児島大学工学部電気工学科卒業．1974 年日本電信電話公社入社．1999 年 NTT 東日本株式会社 ISO 推進担当部長，2001 年株式会社 NTT-ME コンサルティング取締役．2002 年有限会社福丸マネジメントテクノ代表取締役に就任し，現在に至る．一般財団法人日本規格協会品質マネジメントシステム規格国内委員会委員，一般社団法人日本品質管理学会管理技術部副部会長などを務める．

松本 隆(まつもと たかし) 誤解 16, 19, 22 執筆担当

超 ISO 企業研究会メンバー，MT 経営工学研究所 代表，関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 客員教授

1947 年福岡県に生まれる．1971 年早稲田大学理工学部工業経営学科卒業．1971 ～ 2003 年古河電気工業株式会社勤務，2003 ～ 2008 年日本規格協会勤務．2008 年 MT 経営工学研究所を設立，2011 年関西学院大学の客員教授(「標準化経営戦略」を担当)に就任し，現在に至る．最近では QMS/EMS の審査やコンサルティングなども行っている．

丸山 昇(まるやま のぼる) 誤解 14, 20 執筆担当

超 ISO 企業研究会メンバー，アイソマネジメント研究所 所長

1947 年東京に生まれる．1977 年ぺんてる株式会社(文具製造業)に入社．生産本部 QC・TQC・IE 担当次長，茨城工場の企画室次長などに従事．2002 年に同社を退社し，アイソマネジメント研究所を設立．最近では，中小企業診断士，元 日本品質奨励賞審査委員，ISO 9001 および ISO 14001 主任審査員として，中小・中堅企業向けの経営，生産，品質管理を中心としたコンサルティングや，セミナー講師，企業診断・審査活動などを行っている．

村川 賢司(むらかわ けんじ) 誤解 9, 10, 21 執筆担当

超 ISO 企業研究会メンバー, 村川技術士事務所 所長

1950 年生まれ。1976 年東京工業大学大学院総合理工学研究科社会開発工学専攻修士課程修了(工学修士)。同年前田建設工業株式会社入社。TQC 推進室長, 品質保証室長, 総合企画部部長などを務め, 2008 年同社顧問(2019 年退任)。2011 年村川技術士事務所開設, 現在に至る。現在, 一般財団法人日本科学技術連盟評議員および ISO 審査登録センター審査登録判定会議, 株式会社マネジメントシステム評価センター公平性委員会および判定委員会などの委員を務める。技術士(経営工学部門, 総合技術監理部門)。



TQM うちのトップ・上司の“大誤解”を斬る！
品質管理で儲かるのか？

2021年11月30日 第1刷発行

編著者 飯塚 悦功 金子 雅明
平林 良人

著者 TQMの“大誤解”を斬る！
編集委員会

発行人 戸羽 節文

検 印
省 略

発行所 株式会社 日科技連出版社
〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-15-5
DSビル
電話 出版 03-5379-1244
営業 03-5379-1238

Printed in Japan

印刷・製本 ㈱金精社

© Yoshinori Iizuka et al. 2021

ISBN 978-4-8171-9746-7

<https://www.juse-p.co.jp/>

本書の全部または一部を無断でコピー、スキャン、デジタル化などの複製をすることは著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。