

Leading global quality

世界の品質をリードする

2024年初め、CQIは日本科学技術連盟 (JUSE) と覚書を交わしました。そこで、日科技連の小野寺将人専務理事に、日科技連はどのようにして日本の産業において品質の中心であり続けることができたかについてお話を伺いました。

Quality World (QW): 現在の職務に就くまでどのようなキャリアを歩んで来られましたか？

小野寺将人 (MO): 私の品質のキャリアは、日本の大手小売業の旅行部門に配属されたときから始まりました。日科技連が主催するクルーズ研修プログラムを支援し、多くの経験を積むことができました。その後、全国QCサークル大会など、日科技連の幅広い事業に携わるようになりました。

この時代は、特にこの大手小売業の名物経営者であった堤清二氏の経営に対する考え方に、大きな影響を受けた時代でもありました。

2000年に大きな転機が訪れました。日科技連がISO審査登録事業を立ち上げると、営業スタッフとして日科技連に採用されることになったのです。内部のルールづくりなど営業以外の仕事にも取り組み、新しい認証事業を次々に立ち上げ、事業の拡大に成功しました。

しかし、日本では2008年頃から価格競争が激化し、認証業界は大きな打撃を受け、多くの団体が値下げ競争に陥っていました。それを避けるために、私は認証企業に対して単なる登録業務だけでなく、彼らの人材育成を担うという強い意志を持ち、登録企業に対して、知識やノウハウを無償で提供する教育システム「J-CLUB」を開始しました。

この教育システムでは、すでに100を超えるコースを提供しています。これにより登録企業に対して付加価値を提供することができ、価格競争に陥ることなく安定的な経営を実現することができました。その後も、品質管理の社内セミナーなどを担当し、売上を確実に拡大させていきました。

2013年に日科技連の理事に、2022年に専務理事・事務局長に就任し、ISOの領域だけでなく日科技連の経営全体を見るようになりました。これまでのキャリアを通じて培った経験と知識を活かし、今後も日科技連の発展と成功に貢献するために尽力してまいります。

QW: 日科技連の任務と力点は、長年にわたってどのように進化してきましたか？

MO: 日科技連は1946年5月1日、戦後の厳しい社会的および経済的状况の中、先人たちの不屈な精神力と努力によって創立されました。

当時は、荒廃した工業設備と生活苦から科学技術者の墮落を防ぎ、工業復興に技術者の自覚と誇りを回復することが、社会的・経済的安定の促進と並んで、何よりも急務とされていました。日科技連の理想は、「日本の科学技術を将来再び戦争目的に利用されることから護り民生の安定、人類福祉を増進する」ことを目指していました。

事業を遂行するためには、安定した財政基盤が必要です。日科技連は、財政的な基盤を確立するため会員制度を導入し、科学技術者相互の交流の場の提供とし、エンジニア・クラブを設置しました。この会員制度は今でも継続し、日科技連は約700社の賛助会員に支えられています。

そして官庁および民間の企業団体の中堅技術者の組織化の推進を進め、中堅技術者を中心に研究会・委員会を組織し、さまざまな調査や問題の研究を拡充していきました。さまざま調査・研究会を通じて、真剣な議論、討論を経て品質管理の重



“日科技連の理想は、「日本の科学技術を将来再び戦争目的に利用されることから護り、民生の安定、人類福祉を増進する」ことです”

小野寺将人氏は2022年より日科技連の専務理事兼事務局長を務めている。

要性を普及することが必要であるとの結論に達し、今日まで我々の活動の柱として根付いています。

その当時に始まった「スタチスカル・クオリティ・コントロール・セミナー」は、現在の「品質管理セミナーベーシックコース」として継続し、長年にわたり品質管理技術者の育成に寄与しています。

第二次世界大戦直後、日本製品の品質は世界水準をはるかに下回っていると言われていました。しかし、品質管理の普及・発展とともに日本製品は劇的な品質向上を遂げました。品質は日本製品を国際的な競争力のあるものとしたばかりでなく、品質に関して日本を世界の指導的な立場にまで高めました。そして、そのきっかけとなったのが、W・エドワーズ・デミング博士の来日です。

1950年に日科技連はデミング博士を招聘し、「品質の統計的管理」を中心にセミナーを開催しましたが、このことは当財団に大変な影響を与えた事象だったと考えます。デミング博士は、日本の産業界の経営者、技術者および研究者に統計的品質管理の基本を平易かつ親切に講義し、多くの受講者に感銘を与えました。

デミング賞はその功績を記念する目的で創設された賞ですが、その後日本の産業界に大きく影響を与えました。デミング賞創設を機に、一斉に日本企業に品質管理の導入が広がり、ました。

1960年代の高度成長期、品質管理が工場に普及していった時代に、全社的な品質管理活動(TQC)の一環として、品質向上に取り組む人々による活動が広まり、QCサークル活動として盛んになりました。1964年以降、日科技連本部の支援の下、地域ごとに支部を設け、地域独自の推進と普及を進めるという現在の組織体制が確立しました。

戦後復興期から高度成長期へと、工場中心の品質管理から全社的な品質管理(TQC)の時代を経て、品質立国日本を誕生させた時代、つまり安定成長期へつなぎ、長く続いた低成長時代、そして昨今のグローバルな競争時代に至るまで、日本の産業はさまざまな課題に直面し、顧客や社会のニーズを捉え、これらに対応してきました。

その取り組みの柱となったものは、これまで述べてきた通り「デミング賞」「QCサークル」であり、それが日科技連の礎となっています。

QW: 日科技連は日本の品質向上にどのようにして貢献してきたのでしょうか？

MO: 「日科技連の歴史は日本の品質管理の歴史である」とまで言われています。

それぞれの時代背景に存在する問題や課題を産・官・学の方々と共に解決しながら、品質管理の考え方や手法などツールを提供してきました。但しツールの提供だけでは組織力、品質力の強化にはなりません。そのツールを使うのは人ですから、人材育成が最も重要で、そこに注力してきました。

日本の企業・組織が世界をリードする品質力を確保できたのは現場力のお蔭です。その現場力の強化に「デミング賞」や「QCサークル活動」が貢献してきたと言えます。

日科技連は、日本の質の高い製品やサービス、強い現場力、全員参加による継続的改善といった日本的ブランドの強みを維持し、企業の社会的責任や体質改善、顧客価値の創造、人材育成などを通じて、品質向上と品質経営の基盤づくりを地道に続けてきました。

近年の活動に目を向けてみると、「企業価値向上経営懇話会」(bit.ly/3XdcbNH)の活動が挙げられます。多くの企業は、CQO(Chief Quality Officer 品質に関する全責任を持つ品質

担当役員)が、品質管理・品質保証活動を主導して企業の品質管理を担っています。しかし、CQOの立場と責務、取締役における品質のプライオリティは企業間でばらつきがあり、本当の意味での「品質経営」を実践している企業は多くありません。

このように、日本の多くの企業が、品質管理の対象を単に狭義の品質と捉えてしまい、真の品質経営に進化させる事ができていない現状にあります。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っていることにより、「品質危機」と言われるほど、企業の不祥事や品質問題が相次ぐという由々しき

“日本の多くの企業が、品質を単に狭義の品質と捉えてしまい、経営トップにとってもはや品質は重大な経営の関心事と認識されなくなっています”



事態になっています。

日科技連では、経営トップの品質経営の意識向上や品質担当役員の役割、重要性の認識と育成することを目的として「企業価値向上経営懇話会」を設立するなど、その時代のニーズと問題を解決するための事業を行っています。

戦後70年以上を経た今、製品やサービスに対する「性能や精度といったモノの品質」に加えて、さらなる付加価値ともいえる「コトの品質（モノやサービスの利用によってお客様が得られる経験価値の質）」へと競争のポイントが変化してきています。日科技連は、これまでの取り組みを基盤に、企業がより魅力的な製品やサービスを提供できるよう、そういった変化に対応するクオリティの研究・支援を進めています。

日科技連は、今後も産・官・学のご協力を仰ぎ、わが国の産業界の発展に寄与すべく、TQMを中核とした経営管理技術の普及・推進に貢献したいと考えています。

QW: 世界と日本の両方において、エンジニアや科学者にとってどのような課題があるとお考えですか？

MO: 現在の日本においては、顧客の期待やニーズが多様化しています。また社会ニーズの変化に応じた品質管理が求められています。つまり、今や品質にはモノやサービスそのものの品質だ

けでなく、顧客が商品やサービスを利用した経験をも含まれるように変化しており、それらに基づいた商品開発が必要となってきたという事です。

そのためには、ニーズに対応するための柔軟な品質管理システムを構築することが重要です。それを実現するには、既存の品質管理システムを最新のデジタル技術に適應させることが欠かせません。特にビッグデータ、人工知能（AI）、モノのインターネット（IoT）などをいかに効果的に活用するかが重要な課題となっており、デジタル人材の育成は各企業において喫緊の課題の一つです。

さらに、日本は少子高齢化に伴い、品質管理の専門知識を持つ人材の確保が難しくなっています。加えて、経験豊富な技術者から若手への技術継承も大きな課題です。

その他にも、日本だけでなく、世界が直面している課題としては、異なる品質基準や規制に対応しつつ品質を維持していくサプライチェーンの課題。さらに環境負荷を低減しながら高品質な製品を提供するために、サプライチェーン全体での環境配慮や持続可能な素材の使用が挙げられます。

QW: 日本は品質ツールやプロセスの開発で世界をリードしてきましたが、なぜこれらが今日でも品質専門家に使われていると思いますか？

MO: 日本では、品質というのは全員参加の取り組みです。日本の品質文化は組織全体に浸透しており、品質向上は一部門である品質保証部門だけの業務ではなく、全体プロセスを通じた企業全体の価値観や経営戦略の一部とされています。

日本の品質ツールはシンプルであり、見える化にも非常に適しています。また、これらのツールやプロセスは、長年の継続的な改善と実績に基づいており、その効果と信頼性が実証されています。

現場の人々がそれらのツールを活用して、データに基づいて自信を持って改善に取り組めることも大きな利点です。日本の企業は、これらのツールを活用することで品質の安定性と効率性を高め、競争力を維持してきたと考えます。

これらのツールやプロセスは世界中で広く認知され、標準化されており、共通言語として機能しています。これからも、世界の品質の専門家の日常業務の一部となるように、我々は努力し続けたいと思います。

QW: 日本の品質文化は、産業界が絶えず革新し続ける必要性和どのようにバランスを取っているのでしょうか？

MO: 日本では品質文化と産業界の革新を両立させるために、産業界と学術界、そして経営者が一体となって取り組むことで、品質と革新のバランスを保ちながら、常に新しいアイデアや製品を生み出し続けていると考えます。

日科技連は品質管理シンポジウム（QCS）やクオリティフォーラム（QF）を開催し、産業界と学術界が融合して知見と実践を共有する場を提供し続けています。

具体的には、産業界は学術界と協力しながら、最新の理論や技術を実際の業務に反映させています。また学術界の方々は、産業界の実践事例を体系化し、網羅的にエッセンスを提供することで、現場での適用を容易にしています。このような連携により、理論と実践のギャップを埋め、両者が共に成長していく基盤が築かれていきます。

さらに、日科技連では経営者が集う経営品質懇話会も実施しています。ここでは、品質の文化や顧客価値創造に関する議論が行われ、経営者同士が最新のトレンドや実践事例を共有しています。そして、経営層が品質管理の重要性を再認識し、組織全体での品質向上に取り組む姿勢が強化されています。

日科技連の専務理事である小野寺将人氏とCQIのCEOであるVincent Desmondは、今年初めに覚書に署名しました





“技術の優位性だけでなく、マーケティングや人材育成、そしてグローバルな連携が不可欠です”

QW: 日本は、業界のリーダーでありイノベーターであるという評価を維持するために、どのような取り組みを行っているのでしょうか？日科技連はこれをどのようにサポートしているのでしょうか？

MO: 日本はこれまで、優れた技術と品質で世界中から高い評価を受けてきました。しかし、技術の進歩に伴い、日本製品が「ガラパゴス化」*するリスクも生じました。

つまり、国内市場に特化しすぎて、グローバル市場での競争力を失う結果となりました。その背景には、「品質が良ければ負けない」という自負があったと思います。しかし、バブル経済の崩壊以降、日本は商品の広め方や仕組みづくりでの弱さを露呈しました。優れた技術だけでなく、グローバルで通用する仕組みづくりが必要だと痛感したのです。

そこで、日科技連は日本が業界のリーダーであり続けるために、いくつかの取り組みを行っています。まず初めに、クオリティプロフェッショナルの育成に力を入れています。単にモノ・サービスの品質の向上ではなく、お客様のニーズ、社会のニーズに応える商品づくりを基盤とした考えを持つ、優れた技術者や品質管理の専門家育成をすることです。それにより、企業が売れる仕組みづくりと高品質な製品・サービスを提供し続けられるよう支援しています。

さらに、日科技連はグローバルな視点を持ち、国際的な連携を強化しています。国際的な知見やベストプラクティスを共有し、日本企業が世界の標準に対応できるようにしています。

また、技術の優位性だけでなく、マーケティングや人材育成、そしてグローバルな連携が不可欠です。

* ガラパゴス化とは、日本のビジネス用語で、孤立した環境

(ガラパゴス諸島/日本市場) で製品やサービスを著しく最適化すると、外部(外国)製品との互換性を失い、孤立し、取り残されるだけでなく、外部からの適応性(汎用性)が高く入手可能な(低価格)製品や技術の導入により、最終的には淘汰される危険性があり、その危険性に陥るリスクを表す。

QW: ESG(環境、社会、ガバナンス)への懸念は世界的な課題の最前線にあります。日科技連はどのようにサポートしているのでしょうか？

MO: ESGへの取り組みは、日本でも企業経営において非常に重要な課題となっています。日本の産業界では、高い品質水準を維持しつつ、環境への影響を軽減するためにさまざまな努力が行われています。

ただCSRやSDGs、サステナビリティなど、さまざまな用語が飛び交う昨今においては、単にそれに見合った事業を紹介するだけでは、継続していくことはできません。

大切なことは、いかにいかに実業とリンクさせ、具体的に、事業活動に直結させた取り組みとして進めていけるかです。しかも、これらの取り組みを実現するためには、優れた人材が必要です。結局のところ、持続可能な未来を創造し、実現していくのも人なのです。企業が長期的に成功するためには、ESGの理念を理解し、それを実行に移せる人材が必要になります。

日科技連は、こうした人材育成の面で大きな役割を果たしています。我々は、企業がESGの課題に対応できるよう、企業が現状把握できるリサーチを開始するとともに、そのエビデンスを元に、新しい教育コンテンツを開発し、教育プログラムやセミナーを提供しています。教育に万能薬はなく、常に継続的な努力とイノベーションが求められます。

QW: 日科技連が毎年授与するデミング賞は、世界の品質コミュニティにおける最高の栄誉のひとつです。この賞とその国際的な重要性について教えてください。

MO: デミング賞は、品質管理の発展に大きく貢献したアメリカの統計学者、W・エドワーズ・デミング博士にちなんで名づけられた世界的に権威のある賞です。

1951年に日科技連によって創設され、品質管理や品質改善の分野で顕著な業績を挙げた個人や団体に授与されます。

デミング賞の目的は品質管理の理念と手法を広く普及・浸透させることであり、受賞者は、品質管理の効果的な実践とそれによる成果を他の組織や個人に対してベストプラクティスとして示しています。

デミング賞は、品質管理の最高峰とされており、国際的な価値は、単に品質管理の優れた事例としてだけでなく、企業や組織がグローバル市場で競争力を持つための重要な指針となっています。そのため、日本国内にとどまらず、世界中の企業がこの賞を目指してTQM活動を行っています。

QW: CQI との覚書 (MOU) の締結など、世界的な協力関係が日科技連にとって重要なのはなぜですか？

MO: 日本の品質管理の進化と国際的な連携は、単一の取り組みでは到達不可能な成果を生み出す可能性を秘めていると思います。私たちは、今後もさらに深い協力を進め、グローバルな品質改善に貢献していく覚悟です。

世界では、日本とは異なるさまざまな品質管理の手法が開発され、実践されていますが、その目指す目的は共通しています。私たちは、自国の手法に固執することなく、世界で培われてきた多様な品質管理のアプローチから学ぶことが品質の向上に不可欠だと考えます。そのため、CQI との覚書締結を通じて、互いに学び合い、成長する枠組みを構築できると考えました。

クオリティプロフェッショナルの地位を向上させ、その人材を経営に組み込んでいくことは、非常に大きな課題であり、クオリティプロフェッショナルを質と量の両面で輩出していくことが重要です。そのためにはCQI との協力は不可欠であり、彼らとは同じ使命感、ビジョンを持っていると考えました。

QW: 日科技連にはほかの国々から支援やトレーニングが求められることも多いようですが、この活動について教えてください。

MO: 日科技連は、多くの国々から品質管理、特にTotal Quality Management (TQM) に関する支援やトレーニングの要請を受

けています。海外の方からは、「日本はまだTQMを実施しているのか？」という質問を受けることもあります。日本では、TQMは単なる管理手法ではなく、企業全体の文化を形成するプロセスとして捉えられ、その普遍的な価値は時代を超えて評価されています。

TQMを実践することは、企業の風土や文化を超え、文明を築くプロセスに等しいと考えています。TQMは一朝一夕に築けるものではなく、継続することの難しさがあります。これには、常に挑戦し続ける覚悟が必要です。TQMの本質を理解し、実践に移すには、単に講義を聞くだけでは不十分です。

そこで、日科技連では、TQMの理論的な講義だけでなく、それを体現している日本国内の先進企業への訪問も含めたプログラムを提供しています。参加者は、実際の現場でTQMがどのように実践されているかを肌で感じ、これにより、理論と実践を統合し、自国での応用可能性を高めることができます。

このプログラムは、現在は年2回の開催を基本としています。しかし、参加希望者が増加しているため、さらなる開催回数の増加も検討しています。

このような活動を通じて、日科技連は日本の品質管理の知識と経験をグローバルに共有し、各国の企業が持続的な成長を遂げるための支援を続けていきます。

QW: 2025年9月に開催される日科技連の品質国際会議 (ICQ) について教えてください。ICQ 2025 にどのようなことが期待できるでしょうか？

MO: この国際品質会議は、1969年以来、品質に携わる団体である日科技連、米国品質協会 (ASQ)、欧州品質機構 (EOQ) の3団体が、国際品質アカデミー (IAQ) のサポートを得て、持ち回りで実施してきた世界最大級の品質会議です。

世界中の研究者や実務家、及び品質管理に携わる団体が集まり、それぞれの地域や領域での最新トレンドや品質管理に関する研究成果を発表し、参加者と共有します。これによって、新しい知見や技術が実務にどのように活かせるか、応用できるかの糸口を見つけることができます。

特に、各国の企業や組織の品質管理の成功事例や課題克服方法の発表は、同様の問題に直面する他の企業が、具体的な対応アプローチを学ぶ絶好の機会となるでしょう。

また、世界中から集まる専門家や実務者と交流することで、新たなビジネスチャンスや協力関係を築くことも可能です。異なる文化やバックグラウンドを持つ専門家たちとの交流を通じて、新たなインスピレーションやアイデアを得られる場として期待いただけたと思います。■



istock.com/Sean Pavone