

「品質経営の重要性と方向性」

理事 小原 好一

私の品質管理との出会いは40年以上前に遡る。1972年に前田建設工業(株) (以下、当社)に入社し、土木技術者として高瀬ダム(長野県)の施工現場に従事した。当時のダム事業を振り返ると、治水、利水など社会の発展に大きく貢献する一方で、規模の拡大に伴う被害も顕在化した。その代表例が、1976年のティートンダム(米国)決壊事故である。総貯水量288百万m³を誇るロックフィルダム・ティートンダムは、施工前からダムサイトの透水性の高さを指摘されながらも工事が進められ、1975年3月から湛水開始、1976年6月3日に漏水が確認されてから翌々日の6月5日に決壊、死者11人、負傷者数千人、死亡家畜約6千頭、被災戸数約8千戸、被害総額約10億ドルの大惨事となった。これだけの災害でありながら死者が少なかったのは、近隣住民のネットワークが行き届いていたことが理由とされている。この事故の報を受けて、作業所の品質管理部門に所属していた私は、高瀬ダムの安全性の検証に昼夜を徹して携わることになった。調査を進めるにつれて、決壊原因は建設前から指摘されていた基礎地盤の透水であり、亀裂の多い溶結凝灰岩でありながら、その止水対策が不十分であったことが明らかになった。この事故を契機として、ロックフィルダムにおける基礎地盤掘削以降の止水対策が強化されたことは言うまでもないが、私が痛切に感じたのは、自然への畏怖が薄れ、技術に対する過信が引き起こした事故であり、自然と人間の「適切な関係」を失った悲しき教訓として今でも脳裏に焼き付いている。そして、品質、安全、環境などの課題に対して謙虚に向き合い、ものづくりの質向上はもちろんのこと、仕事そのものの質を高めていく必然性を、身をもって学ぶ貴重な経験となった。



そして、私が入社した当時の日本は高度経済成長の後期にあり、その原動力である製造業の躍進とともに、「ものづくりの品質向上」は企業の成長戦略の中で重要な位置を占め、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」の位置づ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。もちろん「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、それだけの成長は難しくなっていることが、取り組みそのものが弱くなっている所以である。例えば、私たち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維持・管理などを含めたライフサイクル全体を視野に入れたビジネスが主流になる時代が到来するため、当社では「脱請負」を推進し、再生可能エネルギー事業、コンセッション事業などに注力している。このようなビジネスモデルでは、「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マネジメントを視野に入れることが求められる。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「IoT」の普及に伴い、ものがインターネットでつながると、ビッグデータの中から顧客ニーズを収集・分析することが可能となる。さらに、IoT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前提となるため「オープンイノベーションによる価値共創」が活性化し、企業や業界の壁を超えてコラボレーションが進むとともに、顧客との共創活動も進展していくと期待されている。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をインターフェースとしてシナジーを発揮しあう姿、すなわち「ものづくり×サービス×ICTによる価値共創」がキーワードになると私は思う。

次世代を担う方々が、品質の重要性と経営戦略における位置づけの変化を心に留め、新たな時代を切り開く一助として頂くことを心より期待し、拙文の結びとしたい。

以上

前田建設工業株式会社 代表取締役会長