

無断使用をお断りします。日科技連出版社

# TQM みんなの “大誤解” を斬る！

顧客満足は正義なのか？

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かと思います。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と行う機会も時間も無い、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」にはもろ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「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んで、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。そうなる原因は何だと思えますか。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か。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か。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?

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、原点に戻って考えます。

### 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?

「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はどうかね。最近は何も流行っていないみたいだね

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 1 高品質＝高級・高グレード・ 高価な製品ではないのですか？ ..... 1

製品の物理的特性の高低が、本当に品質の良し悪しを決めるのか？／では、品質は何で決まるか？／品質と製品の品質特性との関係の理解／品質特性と顧客の満足度の関係／ニーズの多様性への対応

### 誤解 2 品質の“品”は“しなもの”のことですよね ..... 15

2度の体験から／「品」は「しなもの」に非ず／ニーズ・期待をどの程度満たしているのか／サービス業における品質課題の難しさ／“品質管理は製造業の手法”という誤解の背景／「個々人の知識・技術」任せにしない／品質とは、品質管理とは、の再確認を

### 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 ..... 27

品質論の原点としての「顧客満足」／「顧客満足」についてのさまざまな意見／顧客満足は正義なのか？／マーケットイン／プロダクトアウト／真の顧客ニーズへの対応／市場原理の限界に挑む

### 誤解 4 品質管理と品質保証は同じことですよね ..... 47

日本における品質管理の進展と品質保証／ISO 9000の世界における品質管理と品質保証／品質管理と品質保証－日本とISOの理解／品質を保証するとは／品質保

証の全社的運営／品質保証の公式性

**誤解 5 最近は管理，管理っうるさいけど，  
締め付けばかりじゃ仕事にならないんだよ …………… 61**

管理＝締め付け？／誤解が意味すること／「管理」という意味／管理＝目的達成行動／効率性／継続性／正しい自主性・創意工夫

**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 …… 77**

マネジメントより技術が重要？／誤解の背景／車の両輪としての技術とマネジメント／管理技術

**誤解 7 目の前の仕事を片付けるのがやっつて，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 …………… 93**

ある製造メーカー A 社の設計・開発部門長による発言／業務が多忙となる原因は何か？／多忙の業務の原因は何か？／改めて，管理の意義，目的とは？／標準化の効用／まとめ

**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 …………… 103**

標準化・文書化に関する誤解の背景／標準化の目的と意義・効果／標準化と品質改善，創造性の側面／マニュアル人間を作らないための対策／標準，標準化に関わる行動原理／現状の社会における標準・標準化の目的達成のために／一層の変化と価値観の多様化への対応

**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！ …………… 115**

はじめに：終わりよければすべてよし／プロセスで品質を作り込む／プロセス指向／業務の質の管理／安定した予測可能なプロセス／品質保証の体系化／まとめ：よ

い結果を生むプロセス

**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！** ..... 131

はじめに：失敗の経験／誤解の背景／失敗の責任を問われる／済んでしまったことは仕方のないことなのか？／未来のことはわからない？／失敗を分析する方法がわからない／まとめ：失敗から学ぶ

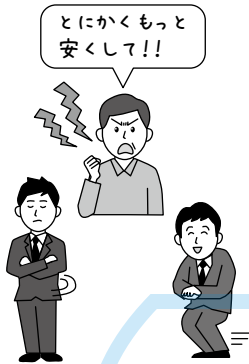
**誤解 11 PDCA なんて当たり前. じゃんじゃん回しているよ！** ..... 147

PDCA なんて当たり前／このような「PDCA」を「じゃんじゃん回して」よいのか／PDCA サイクルは確かなマネジメントのための方法論／PDCA を回すために留意すべきこと／PDCA サイクルの確立とマネジメントシステム

引用・参考文献 ..... 163

索引 ..... 165

### 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もらえない

### 品質論の原点としての「顧客満足」

品質論の最初には必ずといってよいほど「顧客満足」、「顧客志向」の説明がなされます。そして、その思想を基本とする品質中心経営、品質至上主義こそが、財務的にも成功する条件のようにいわれます。

さらに、「品質の良し悪しは顧客が決める、それはとりも直さず提供側から見れば外的基準でコトの良し悪しが決まることを意味し、目的志向の考え方に他ならない」ということで、組織的な目的達成行動において最も重要な「目的志向」の思想を浸透させる有力な方法になる、とも説明されます。

私は、品質管理を学び始めた初期に、品質とは「顧客(使用者)の満足度(customer satisfaction)」、「使用適合性(fitness for use)」であり、品質の良し悪しはお客様の評価で決まり、提供する側の評価で決まるものではない、と教えられました。こんなことは品質管理の基本、品質論の原点で、私は、それぞれ何の疑問もなく「品質とは顧客満足である」と信じてきました。「顧客満足」は正義である、とも教えられ、そう信じてきました。

でもあるとき、それがなぜ正しいのか、正義なのか、と問い詰められるという経験をしました。それは20年近く前の、ある医療従事者との対談のときでし

た。

対談の相手は、エイズ(HIV)治療のある女性コーディネータです。当時は、まだ製薬業界が治療薬の開発に血道を上げていたときでした。命に関わる病気で、患者は経済的にも社会的にも弱者が多く、国としても医療提供者との通訳兼ソーシャルワーカーを設けて支援の手をさしのべていました。その彼女がある雑誌の対談で、私に「なぜ顧客満足なのか」と聞くのです。

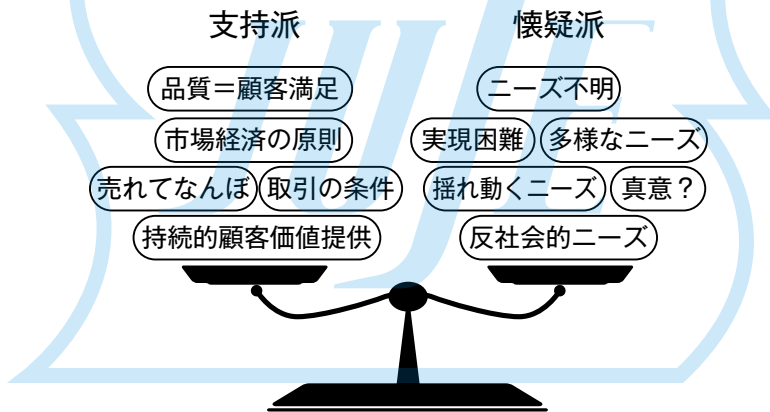
彼女は「医療において顧客とは患者ですね」と確認します。医療における顧客はいろいろ考えられますが、まずは患者と考えてよいでしょう。患者の家族、代理人、はたまたこれから患者になるかもしれない地域住民も顧客と考えられますが、第一義的な顧客は患者と考えられます。それを踏まえうえて、彼女は、医療には大きな情報格差があって、その顧客は医療のことをほとんど知らないけれど、「それでも顧客満足は正しいのか」と聞くのです。

ちなみに「情報格差」とは、文字どおりもっている情報に大きな差があるということ、つまり医療について、患者である顧客側より医療提供側のほうが断然よく知っているということです。医療の素人である患者が、要望することに一貫性がなく揺れ動く心そのままに気持ちを変えて、時に大声で勝手なことを言ったりするけれど、どうしてそんな人が満足するようにしなければいけないのか、と聞くのです。挙げ句の果てに、彼女は、患者さんの中には「苦しい。殺してくれ」という人がいますが、望みどおりに殺してはいけませんよね、なんて意地悪なことまで聞いてきます(きっと私はイジメがいがあったのでしょうか)。

よく考えてみれば、情報格差があるというのは医療に限りません。通常の製品・サービスのほとんどは、その品質の良し悪しについて、提供側のほうが正しく判断できるのではないのでしょうか。それでもなお、顧客を尊重しなければならない理由はどこにあるのでしょうか。顧客満足、顧客志向、顧客重視が「正義」である理由は何なのでしょうか。

## 「顧客満足」についてのさまざまな意見

「顧客満足」という理念は、頭では理解できるような気がしますが、現実に製品・サービスの企画・設計・開発に従事する方々や、競争環境のなかで事業運営をしている経営管理者の方々にホンネを伺ってみると、ことはそう簡単でないことがわかってきました。いくつかの機会を捉えて、こうした方々のホンネを伺ってみたところ、**図表 3.1**に示すように、顧客満足支持派と懐疑派に分かれることがわかりました。以下では、支持派と懐疑派の具体的な意見を見ていきます。



図表 3.1 顧客満足、どちらが正しい？

### 1 「顧客満足」支持派の意見

「顧客満足」支持派としての意見は以下のとおりです。

- 製品・サービスを買ってくださるのはお客様だ。売れてなんぼの世界でお客様の意向を尊重しないという選択肢はあり得ない。
- 製品・サービスを提供してその代金をいただくというのは取引だ。取引が

成立するためには売り手・買い手の双方にとって Win-Win の関係が成立していなければならない。そのためには、まずは買い手に満足していただくためには、顧客満足はいわば前提条件だ。

- 市場経済における競争環境において提供する製品・サービスを買っていただくためには、価格、提供タイミングを含めた広義の品質が広く受け入れられるものでなければならない。競争に勝つためにも事業の軸足を顧客満足に置かなければ話にならない。
- そもそも事業とは、所与の経営環境条件において顧客に価値を提供することによって対価を得て、その対価を原資に引き続き価値を提供していく持続的顧客価値提供というべきものだ。その原点が顧客満足にあるのは当然だ。

## 2 「顧客満足」懐疑派の意見

それに対し、懐疑派としてはこんなことをおっしゃいます。

- 顧客満足というけれど、顧客が表明するニーズはあてにならないし、正しいとも限らない。例えば、公序良俗に反するような反倫理的(反社会的、反道徳的)ないわば邪悪なニーズというものがある、反倫理的以外にも非論理的なニーズ、矛盾するニーズを表明する顧客もいる。
- 顧客が自身が自分のニーズとして口に出して言っていることが真意かどうかかわからないときもある。建前とホンネとでもいうのか、真意を読み取るのが難しいこともよくある。
- 欲しいものを言ってくれるのはまだよいほうで、自分のニーズがわかっていないのではないかと思われることがある。または、何か言っているのだが、何が欲しいかよくわからないこともある。
- 顧客満足という考え方が正しいとしても、簡単には対応できないという状況もある。例えば、ニーズがコロコロ変わることだ。自分というものがなく流行を追っているだけと思えるときもあるし、逆に自分のニーズに正直



## 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)。



無断使用をお断りします。日科技連出版社

---

## TQM みんなの“大誤解”を斬る！

顧客満足は正義なのか？

---

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 (株)金精社

---

© Yoshinori Iizuka et al. 2021

ISBN 978-4-8171-9745-0

<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。