

無断使用をお断りします。日科技連出版社

T  
Takenaka

Q  
Quality

M  
Management

企業存在価値の創造  
品質経営

百年企業 竹中工務店が  
次代に伝える企業永続の道

「最大たるより最良たれ」

竹中工務店 TQM 推進室 編

日科技連

## 推薦のことは

「竹中工務店の組織管理者に対する企業内研修を引き受けていただけないか」。2015年1月、品質管理の関係者からそんな相談を受けたことが、竹中工務店(以降、親しみを込めて“竹中さん”と呼びます)とのお付き合いを始めるきっかけでした。以降、竹中さんとの関係は7年にわたり、今日に至っています。これと似たような状況をさまざまな企業との間で数多く経験してきた私ですが、その関係が現在まで続いているのは、竹中さんを含めてごくわずかしかなかった。これはやはり、竹中さんと私との間に、何か目には見えない縁えにしというか、「赤い糸で結ばれた何か」があったのではないかと、思っています。さらに、私とTQMの半世紀近くになる歴史を振り返れば、竹中さんがデミング賞を受賞した1979年前後の、建設業へのTQC適用という大きな流れのなかで、建設会社のTQC研究会やジョイントベンチャーベーシックコースなどに関わったことで、すでに竹中さんとの縁は決定づけられていたのかもしれない。

さて、今の世の中、人も企業も国家も、富への欲望など人間がもつ比較的低次の欲求に惑わされ、短期的利益の追求やそのための戦略と活動に盲進しているように見えます。ややもすれば、自分さえよければ/自社さえ儲かれば/自国だけ繁栄すればなど、利己の追求がすべてに優先し、勝つことが最大の使命、そして勝てば官軍…。そうした世界をよしとする風潮が蔓延するほど、そこには必ず利己同士の衝突が起り、紛争の種は永久に絶えないこととなります。しかし一方で、人間は、そういった低次の欲望を理性の力で乗り越え、大局的かつ長期的視点に立って高次の理想に向かって進んでいこうとする側面ももっており、TQMの本質は実はそのあたりにあると思っています。つまり、利よりも理や

情／愛を優先させようとする強い意志のもと、1年、2年といった短期スパンでのカンフル剂的な経営効果を求めるマネジメント(微分係数最大化の経営)ではなく、50年、100年という長いスパンでの漢方薬的な体質改善を追究するマネジメント(積分値最大化の経営)をめざす、そうしたものがTQMの本質にはあると考えています。

もちろん、TQMは経営の一ツールにすぎないので、その本質とは関係なく、単なる短期的な利益追求のための道具としてTQMを位置づける企業があっても、それを否定することはできません。しかし、TQMの本質を正しく理解／納得できれば、単なるツールというより、経営の中核をなす価値観／倫理観に始まって、組織構成員一人ひとりの行動様式までを一つに包括するものとしてTQMを位置づけることも、可能かと思われまふ。日本には、TQMを導入／実践している企業はたくさんありますが、こういったTQMの本質を正しく理解／納得／実践することによって長期的繁栄につなげている企業は、ごくわずかししか見かけません。そのごくわずかな企業の一つが竹中さんであろうと思います。

その具体的内容については、本書のいたるところに散りばめられていますので、ここでいちいち言及するよりも、そちらを読んでいただくほうがよいと思いますが、あえて代表的なことを一つ挙げるとすれば、それは不易流行の考え方です。すなわち、変えてはならないものと変えていくべきものとはしっかり区別する、そのためには何が善いことで何が悪いことなのかという揺るぎない価値基準を組織としてしっかりもち、これを全員で共有する。そして、その価値観に基づく冷静な判断と、勇気をもった決断、さらにはそれを確実かつ愚直に実践し続ける強い意志と経営の仕組みなど、その一連の流れを意図的に生み出し継続的に推進し続けている。まさにTQMの手本というか教科書というか、こういった理想的なステップを迷うことなく着実に歩んでいるのが、竹中さんの品質経営であろうと思っています。また、そうした活動それ自体が、組

織を取り巻く経営環境や制約条件がどのように変動／変化しようとも、それに対応／適応し得る組織としての能力を獲得し、頑健性の高い企業体を創り上げ、100年、200年というスパンで組織を持続可能にせしめる、最も確実に正統な道であろうとも思っています。

近年、地球温暖化による異常気象の頻発や新型コロナウイルスのパンデミックなど、利己に走り過ぎた人類に対して、地球の大きな意思から猛省を促されているようにも見えてきます。この地球からの厳しい報いに、世界の理性はようやく目覚め、SDGsといった持続可能な社会をめざす指標をベースに、これまでとは異なる新たな価値観で世界のあり様を変えていこうとする動きが、やっと現れてきました。ところが、竹中さんの品質経営では、こうした近年の動きのはるか以前から、利己ではなく利他を追究／儲けることはあくまで経営理念達成のための一手段／「三方よし」がめざす姿／得た利益は循環させることに意味があるなど、実に素晴らしい価値観を貫いて今日に至っています。そこには、脈々と流れる「永続することの真意や意味」、そのための知恵などが一杯詰まっています。この観点からも、本書は、自らの言動を反省し、本来我々はどこに向かい、どう行動し、何をなすべきなのかという、「人としてめざすべき真の生き方」をも教えてくれる啓発の書になっているようにも見えてきます。

2020年のNHK大河ドラマ『麒麟が来る』で明智光秀や織田信長の話が巷を賑わしましたが、竹中さんの話によれば、竹中家の祖先は、元々、織田信長に仕えた普請奉行であり、本能寺の変を契機に野に下り、大工棟梁の道に入ったとのこと。ということは、竹中さんの事業は、実に400年という壮大な歴史を背負って今なお生き続け、さらに未来へとつながっているということになります。そこには、品質を中核とした揺るぎない経営を突き進む強い意志とその知恵の成就が見られ、これはまさに仏教でいう「般若波羅蜜多」の一つの答え、悟りの境地ではないか、

真の品質経営の思想とは実はこのことを指していたのではないかと、最近思い始めています。そして、本書を一読すればすぐに気がつくことですが、竹中さんの進めてきた TQM の活動や品質経営のあり様は、まさに TQM の基本精神がそのまま実践されている希有な会社という感じがしてきます。もちろん、株式非上場の建設会社という特殊性はあったとしても、そういった構造的 / 物理的 / 精神的な垣根を超えて TQM の精髓を体現している会社として、むしろ、製造業から派生した TQM とそれを普及 / 発展させる使命を負う我々自身も、改めて謙虚に学ばなければいけないことだと思っています。

以上を踏まえ、本書は、TQM を信ずる経営者、経営幹部、管理者の人達にぜひとも読んでほしい一冊であるだけでなく、これから TQM を導入しようとする会社、導入後数年で迷い道に入り込んでしまっている会社、長年やってきて何となくマンネリ化してしまっている会社など、どの段階の会社にも読んでほしい一冊だと思います。

日々のニュースを見ても、利己に端を発する醜い紛争や諍い、はては法や人道を武力で踏みじめる行為など、平和とはほど遠い世界が映し出されています。しかし、かつて TQM の大家がその著書で語った「品質管理が正しく普及すれば世界中の人々が豊かになり幸せになり、そして世界は平和になる」という言葉が示すとおり、今こそ、品質経営の理想を全世界のあらゆるリーダーに理解 / 実践していただき、唯一無二で奇跡の地球というこの惑星に同乗するかけがえのない同胞として、輝く未来をすべての人々の子孫のために残し、引き継いでいってほしいと思っています。TQM の思想と実践はそのためにこそあるべきものと強く確信しており、本書からは、その模範的事実の証明も見出すことができます。

利己の思想が幅を利かせ隣人を顧みようとしない、そういった世の風潮が蔓延しつつある今この時こそ、本書は、その混沌とした濁り水の中

に一石を投じ、心の眼を見失っている人々の目を開かせる好書になっていくのではないかと期待しています。もし可能であれば、本書が、利他をベースとする TQM の実践の哲学として、あの聖書のごとくに世界に広まり、品質経営の遠大な思想が世の人々に遍く行き渡っていけばと、切に願ってやみません。

2022年1月

一般財団法人日本科学技術連盟 講師

元文化学園大学 特任教授

光藤 義郎



## 序

わが社は、「最良の作品を世に遺し、社会に貢献する」を経営理念に掲げ、創立から120年を超えて品質経営を追求してまいりました。わが社の品質経営は、創業以来の宮大工の棟梁精神を源流としています。それは、技術力に加えて大きな仕事を成す統率力を併せもった棟梁の「請け負った仕事には最後まで責任をもつ」という強い信念であり、これがわが社の品質経営の根幹です。品質重視の経営に徹しお客様満足と社会の信用を得ることを目的に、建物の品質だけでなく社会的存在としての「企業活動全体の質」を高めていくものです。

第15代当主の竹中錬一がTQCを導入したのが1976年、わが社がデミング賞実施賞を受賞したのが1979年、そして私が社長を引き継いだのが1980年で、1992年に日本品質管理賞を受賞しました。わが社はまさに品質経営という基盤の上で、約40年にわたって事業を展開してまいりました。今日まで事業が継続し発展してこられたのは、「最大たるより最良たれ」という信念のもと、経営における“質”と真摯に向き合ってきたからに他ならないと考えます。こうしたわが社のTQMの推進と浸透にあたり、力強くご指導いただいた(一財)日本科学技術連盟様と朝香鐵一先生を始め指導講師の先生方には、感謝の念に堪えません。

このたび、こうした過程を振り返り、わが社の品質経営について一文をまとめ出版する運びとなりました。激動する企業環境の中で、次の世代に向けて、経営システムの質を向上させようと日々努力されている読者の皆様に、本書がご参考になりましたら嬉しく思います。

2022年1月

株式会社竹中工務店 取締役名誉会長

竹中 統一

## 刊行に当たって

当社は、品質を重視する経営姿勢を貫くとともに企業活動全体の質を高めていく品質経営により、人々が幸せや喜びを感じることができる豊かで安心な「まちづくり」を通し、グループ全員の力でSDGsの達成に貢献し、サステナブル社会の実現を進めています。

現在、世界を取り巻く社会課題への対応として企業の存在価値が問われ、品質経営の意義が高まっています。本書には、最先端の建築とまちづくりで社会に貢献し、「まちづくり総合エンジニアリング企業」として総合力を高め、企業存在価値の創造に取り組んできた当社の想いが記されています。日本の未来を拓いていく皆様に広くお読みいただければ幸いです。

2022年1月

株式会社竹中工務店 取締役社長  
佐々木 正人

当社のTQMは、2013年に経営と一体となった活動として再構築されました。その活動内容は社外でも評価され、「第9回 企業の品質経営度調査」(2016年、日本科学技術連盟)にて総合3位をいただくに至りました。このことを大変誇りに思っています。

本書は、当社の新たなTQM構築当時の推進者が中心となって執筆したものであり、企業存在価値を高め企業永続をめざすヒントとして、幅広い読者の皆様の役に立てましたら幸いです。

2022年1月

株式会社竹中工務店 特別顧問(前取締役社長)  
宮下 正裕



## まえがき

この本は、日本で戦国の世が終わるころ、1610年に創業し、神社仏閣の造営を主業として、一貫して建設事業を営んできた企業が、その長い歴史の中で学んだ経営の姿を記した書です。

私たちは竹中工務店という建築会社です。創立は1899年で、今年で123周年となります。時代の変遷の中で社会に合わせた業容をなしながら、「最良の作品を世に遺し、社会に貢献する」という経営理念に基づき、お客様と社会に認めていただき今日まで事業を営んできました。

百年単位で事業を考えると、未来のことはなかなかわかりません。その時々で常に「最良」を追求し積み重ねてきた結果が、私たちの今日の姿です。月並みですが、未来を見つめ常に「最良の品質」を追求する愚直で堅実な姿勢を守り続けてきたことが、私たちの長寿の知恵であり、世代が変わり人が変わってもこの知恵を受け継いできたことが、長寿企業の秘訣であろうかと考えます。そして、いつの時代のどんな社会環境でもそれを全うしてこられたのは、経営者と従業員それぞれが心に深く根ざした信念をもちそれを徹底する企業文化があるからだと思います。当社の第14代当主竹中藤右衛門の言葉を紹介します。「最大のものたらんことを期すなかれ。ただ最良のものたらんことを期すべし。」(1964年、当社社員総会)。これが私たちの経営の姿勢です。

こうした長年にわたる経営の実践により、2016年の「第9回 企業の品質経営度調査」にて総合3位の評価をいただきました。そして、2017年クオリティフォーラム(品質経営総合大会)企画講演では、その実施内容を紹介しました。本書はその講演内容をもとに書籍にしたものであり、さまざまにある経営の一つの姿に過ぎませんが、企業の歴史や規模によらず応用できる品質経営の方法論として紹介しています。

事業とは、基本的にはそれを営む者たちの生活の手段です。少なくとも始まりはそうしたものだと思います。しかし当然ながら、サービスの内容や従業員の雇用を含めて、お客様や社会に提供する価値が大きいほど、社会から多くを求められ、その企業の存在価値が高まり、結果的に良好な経営が期待できます。見方を変えれば、企業とは、社会の課題を解決し新たな価値を生み出す社会的な役割を担う存在であり、それは社会を動かす機能という意味で一種の社会装置ともいえると思います。性能のよい社会装置はより多くの社会価値をつくり出し、社会からさらに多くを期待され、幅広い協力と必要な経営資源が集まり、長く運転されることになります。結果的に、生活の手段である利己的な存在が社会を支える存在となり、世代を超えて存続することになる。これが社会と企業の共存共栄の仕組みです。それは、利己的な遺伝子の生物が集まって生態系の調和を成し自然が維持されるのと同じです。環境の変化に適応して自身が進化して生態系とともに存続する点も同じであり、よりよい社会に向けて変化を生み出すことも、企業の役目ということかと考えます。日本の長寿企業には、こうした自社の存続のための社会という生態系との共存の知恵が、意識せずとも身につけているように思われます。

よりよい社会に向けて、企業の存在価値を最大化し、社会と企業の永続を図ることが、品質経営の本質であると考えます。本書の題名はこうした考えによるものです。サステナビリティ(持続可能性)が世界の課題となる今、本書の考えに関心を持ち、未来の社会を担っていく方々に、幅広く読んでいただけることを期待します。本書が、次の時代の社会と企業の発展に向けて、品質経営の輪を広げ、その啓発と普及に寄与できれば幸いです。

2022年1月

株式会社竹中工務店 TQM 推進室

## 本書で用いる用語について

### 1. TQM の名称について

TQM の名称は、日本語訳を含めて時代により変わってきました。また当社では近年、社内利用の名称も制定しています。本書では、説明の対象となる時代や内容に合わせて、おおむね次の区分で名称を用いています。

- 1930 年代～：SQC (Statistical Quality Control：統計的品質管理)
- 1975 年ごろ～：TQC (Total Quality Control：全社的品質管理)
- 1996 年～：TQM (Total Quality Management：総合的品質管理)
- 2014 年～：竹中品質経営 (TQM) (Takenaka Quality Management)  
(当社の TQM の運用体系の名称。社内利用が基本)

### 2. TQM 関連表彰の名称について

TQM 関連表彰((一財)日本科学技術連盟)は、2012 年に名称変更され、現行の呼称となりました。本書では次の表記としています。

- D 賞：旧 デミング賞実施賞(1951 年創設)、現 デミング賞
- N 賞：旧 日本品質管理賞(1970 年創設)、現 デミング賞大賞

## 目 次

推薦のことば	光藤 義郎	iii
序	竹中 統一	ix
刊行に当たって	佐々木 正人	xi
刊行に当たって	宮下 正裕	xi
まえがき		xiii
本書で用いる用語について		xv

### 第 1 章 品質経営の概要 ..... 1

- 1.1 日本の産業力を創った“品質”の精神 2
- 1.2 品質管理から品質経営へ 5
- 1.3 品質経営による企業の姿 6

### 第 2 章 品質経営による企業発展 ..... 9

- 2.1 品質経営に至る企業の底流 10
- 2.2 品質経営の心 — 最大たるより最良たれ — 15
- 2.3 企業理念体系における品質経営 20
- 2.4 TQM で率いた百年企業の発展  
— 竹中統一が語る「わが社の TQM」— 24

第 3 章 経営マネジメントとしての品質経営の方法論……………41

- 3.1 方法論の構築に向けて 42
- 3.2 品質経営の視点で経営マネジメントを考える 47
- 3.3 品質経営の体系 — 竹中品質経営(TQM) — 58
- 3.4 品質経営の推進体制 65

第 4 章 竹中品質経営(TQM)による経営マネジメントの実践……………69

- 4.1 事業計画管理のマネジメント 70
  - 4.1.1 品質経営における事業計画管理の“質”とは 70
  - 4.1.2 方針管理の考え方 72
  - 4.1.3 マトリクス型方針管理の実践 79
  - 4.1.4 方針管理による事業計画管理の実際と課題 82
- 4.2 顧客価値のマネジメント 85
  - 4.2.1 品質経営における顧客価値創造の“質”とは 85
  - 4.2.2 お客様満足(CS)の考え方 88
  - 4.2.3 お客様満足(CS)活動の実践 89
  - 4.2.4 お客様満足(CS)による顧客価値向上の実際と課題 96
- 4.3 業務プロセスのマネジメント 98
  - 4.3.1 品質経営における業務プロセスの“質”とは 98
  - 4.3.2 品質保証体系と関連する ISO の考え方 100
  - 4.3.3 品質保証体系と ISO 9001・14001 の一体運用の実践 107
  - 4.3.4 品質保証体系と ISO 9001・14001 による  
業務プロセス管理の実際と課題 110

4.4	能力基盤のマネジメント	111
4.4.1	品質経営における能力基盤の“質”とは	112
4.4.2	能力基盤構築の考え方	115
4.4.3	能力基盤構築の実践	117
4.4.4	能力基盤構築の実際と課題	132
4.5	企業活動全体の質のマネジメント	136
4.5.1	企業活動全体の質を高める	136
4.5.2	品質経営診断の考え方	136
4.5.3	品質経営診断の実践	137
4.5.4	品質経営診断の実際と課題	142
<b>第5章</b>	<b>サステナブル社会に向けた品質経営の貢献</b>	<b>145</b>
5.1	まちづくり総合エンジニアリングへの展開	146
5.2	ボーダーレスな社会課題(環境、SDGs、他)への対応	155
5.3	社会のための品質経営	159
<b>第6章</b>	<b>終わりに — 深く心に根ざす —</b>	<b>161</b>
あとがき	近藤 泰正／奥田 正直	171
謝 辞		173
引用・参考文献		174
索 引		175

について、さらに詳しく紹介します。

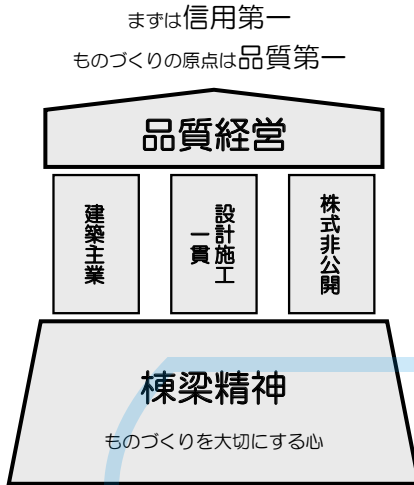
## 2.2 品質経営の心 —最大たるより最良たれ—

### (1) 棟梁精神と品質経営

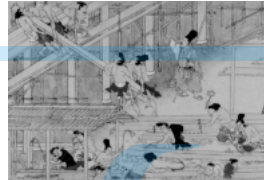
当社は、宮大工の棟梁精神を底流としています。そして、これを土台として、現代の大手建設会社には珍しく、建築を主業(基幹事業)として設計施工一貫を主力とする事業形態をとり、株式非公開の企業形態を守って、今日まで事業を続けてきました(図 2-4)。

こうした当社の経営の特徴とその哲学は、第15代当主の竹中錬一が著した『わが道 品質経営』に余すところなく記されています。同書には、竹中錬一が、日本の戦後復興から高度経済成長を経て世界の経済大国として飛躍した時代をとおして、実に半世紀にわたり、当社の経営はもちろん、日本の建設業界の指導者の一人として、業界を率いてきた足跡が語られています。その中では、幾多の困難に遭遇しながらも、「最良の作品を世に遺し、社会に貢献する」という企業理念のもと、棟梁精神と進取の気性をもって建築事業の近代化に注力し、徹底して品質経営を追求した竹中錬一の想いが述べられています。そして、「事業は創始者の理想が支配する限り続く」とするその信念から、同書が著されました。その創始者の理想を最もよく表す言葉が「最大たるより最良たれ」です。

同書は、全社員が、自社の歩みを知り、経営理念を実践し続けてきた先人の足跡に触れることによって、長い歴史で培われた「品質と誠実を旨とする竹中精神」を学び取ることをねらいとしています。そして、発刊から35年が経ちますが、今でも、当社社員の心のよりどころとなっています。『わが道 品質経営』が語る経営哲学について、その主な内容を紹介します。



竹中鎌一：『わが道 品質経営』（竹中工務店、1988年）



「松崎天神縁起絵巻」（山口県防府天満宮蔵書）

図 2-4 竹中工務店の経営の特徴

## (2) 『わが道 品質経営』が語る経営哲学

当社では、『わが道 品質経営』を中心に、歴代の当主が残した言葉で、当社としての経営哲学を受け継いできました。これら歴代当主のメッセージが、当社の経営姿勢を語るものとして深く浸透し、経営層と従業員の仕事に臨む姿勢を律しています。

当社の経営姿勢を最もよく表している言葉が、まえがきでも述べた「最大のものたらんことを期すなかれ。ただ最良のものたらんことを期するべし。」です。当社では多くの社員がこの精神に共感し、自分たちの仕事の姿勢を語るうえでよく「最大たるより最良たれ」として用います。これは、竹中らしい品質経営の哲学を最もよく表す言葉と考えており、本書の副題にも用いました。

こうした経営姿勢を取り巻くものとして、さらに次のような言葉が伝えられています。

はじめに紹介したいのは、「正道を履み、信義を重んじ堅実なるべし」



です。これは、四か条からなる社是(図 2-5、p.20)の第一是となっています。「誠実」の追求こそが経営に対する第一の信条。正道を履み信義を重んじよ」と伝えられ、「誠実の追求」こそが信条としています。これが当社社員の仕事の姿勢として、何があっても違<sup>たが</sup>えてはならないものと教えられています。

そのうえで、「建築は富であり、同時に文化の象徴であるから、いい建築を世に遺すことがわれわれの本願であり、使命である。」、だから決していい加減な仕事をしてはならない。「1本の釘といえども常に正しく打つことを不動の信念信条とし、一つ一つの釘を正しく心を込めて打ってこそはじめてよい作品ができる。」と述べています。こうした自らの仕事への誇りを込めて、当社では手がけた建物を「作品」と呼びます。

その根底には棟梁精神が流れており、それを体現する言葉として、誠実がなす「信用第一」、その原点として「品質第一」、そして当社の信念を体現するために「設計施工一貫」を謳っています。

「設計施工一貫」とは、設計業務と施工業務を一貫して請負うことです。建築の仕事には、大きく分けて設計と施工の業務がありますが、明治以降の建設産業の近代化と戦後の発注方式制度の変遷の過程で、設計と施工を異なる主体が行う設計施工分離の考え方が広まってきました。現在、多様な発注方式が用いられる中でも、当社は特に設計施工一貫を事業の柱としています。それは、宮大工の棟梁精神を守る当社が、誠実の姿勢として、自らの仕事である作品に責任を負うためには、設計施工一貫であることが必要と考えるからです。「一旦請負ったらなにがあろうとどこまでも責任を持たなければならない。たとえ不備があったとしても、損は甘んじて受ける。契約はどこまでも実行することが当社の精神」とする強い想いで、徹底して品質にこだわる仕事の姿勢を大切にしたいからです。そして、「『竹中のすべてを知るためには、わが社の仕事を見て下さい』と常に誇りをもって言えるよう、一流中の一流をめざし

て大いに努力しなければならない」と伝えられています。

こうした当社の経営哲学が、それを具現化する経営手法と出会いました。それがTQCだったのです。

### (3) 棟梁精神に品質経営の力を授けた TQC

1976年のTQC導入により、当社は、棟梁精神を体現する手段を手に入れました。それは、TQCの思想が自身の経営理念を具現化するものであることに気づいた第15代当主の竹中錬一が、自社の発展と永続のために、その導入を決断したことによります。そしてその決断は、単に新たな経営を期待してのことではありませんでした。そのとき、当主がその決断をするに至った切実な事情がありました。

品質重視の信念に基づいて事業を行っていても、日々の事業運営ではいろいろと思わしくない事態が起こります。当時、日本経済は、1960年代の高度成長から1973年の第一次オイルショックに急転悪化する最中にあり、当社は、事業規模が急拡大しつつも品質問題が多発する状況が続いていました。その中で特に重大だったのが、1973年の沖縄琉海ビルの山留め崩壊による大規模陥没事故でした。

1973年11月26日、沖縄県那覇市の琉海ビル作業所において大規模な山留め崩壊事故が発生しました。人的被害はなかったものの、那覇市のメインストリートと付近民家を含む広範囲の陥没が発生し、水道・ガス・通信などインフラも切断され、交通は完全に遮断されるという大変な事故でした。

当時社長であった竹中錬一は、事故発生直後に真っ先に現地へ飛び、「責任はすべて竹中にあります。補償金は全額当社でもちます」と記者会見で語り、事故処理の対応姿勢を明言しました。被災者からはさまざまな要求が出ましたが、その一つひとつに対して誠意をもって対応した竹中錬一の姿勢は、周囲から好意的に受け取られました。そして、建設

## あとがき

私たちが入社した1980年代初めは、竹中統一名誉会長が社長としてTQCの本格展開を進めた時であり、TQCは仕事の基本として強く求められました。当時は、TQC導入からD賞審査をとおして竹中錬一故相談役の薫陶を受けた先輩方も多くおり、品質管理には厳しく躰を受けました。例えば『わが道 品質経営』にある「眼に見える部分より、眼に見えない部分をよりよく仕上げよ」の言葉のとおり、施工時の検査には指し棒の先についた手鏡などを使って、仕上げの裏側もチェックし、不良があれば即座に手直しを求められました。私たちは、そうした品質管理の姿勢を、三つ子の魂に叩き込まれた世代といえるでしょう。

その後、自然体のTQMの過程で、品質管理がやや緩んできたように思います。それを竹中品質経営(TQM)として立て直す経緯は本書で説明しているとおりですが、私たち世代が経験した本当の品質管理にはまだ遠く、初心に戻って品質を立て直す必要があります。

現在、日本の産業界においてTQMはやや低調に思えます。しかし、日本の産業力の基本は品質にあります。お客様の期待を超えるものづくりとサービスを提供することで、自ずと収益もついてくる、それが「品質第一」の真の意味だと思います。私たちはこの基本を忘れがちです。今後も引き続き、棟梁精神によるものづくりと最良の作品を追求する厳しい姿勢が、当社にしっかりと受け継がれていくことを願っています。

2022年1月

株式会社竹中工務店 専務執行役員(TQM分担)  
近藤 泰正

株式会社竹中工務店 執行役員(TQM分担)  
奥田 正直

## 謝 辞

この度の本書の出版にあたり、日本科学技術連盟講師の光藤義郎先生には当社の TQM 推進への温かなお導きと書籍化のご支援をいただきましたことに、厚く御礼申し上げます。また、日本科学技術連盟品質経営推進センターの田中貢部長には当社の TQM 研修に寄り添うご支援と書籍化のご協力をいただきましたことに、心より御礼申し上げます。

そして、本書は当社 TQC の導入以降の知恵と努力の集積であり、当社元取締役副社長の岡田正徳氏を始め、当社歴代の TQM 分担役員、TQM 推進事務局長・室長・メンバー、全店・全竹中の TQM 推進責任者・担当者と各活動の推進者・協力者など、大勢の先人達の多大な功績に敬意を表します。

最後に、日科技連出版社の戸羽節文社長には本書を世に出す機会をいただき、同社の鈴木兄宏出版部長と石田新係長には出版に向けて大変お世話になりましたことに、心より感謝申し上げます。

2022 年 1 月

執筆者一同

## 著者紹介

編者

株式会社竹中工務店 TQM 推進室

[執筆者一覧]

近藤 泰正(こんどう たいせい)

竹中 勇一郎(たけなか ゆういちろう)

奥田 正直(おくだ まさなお)

大嶋 康文(おおしま やすふみ)

吉水 敬三(よしみず けいぞう)

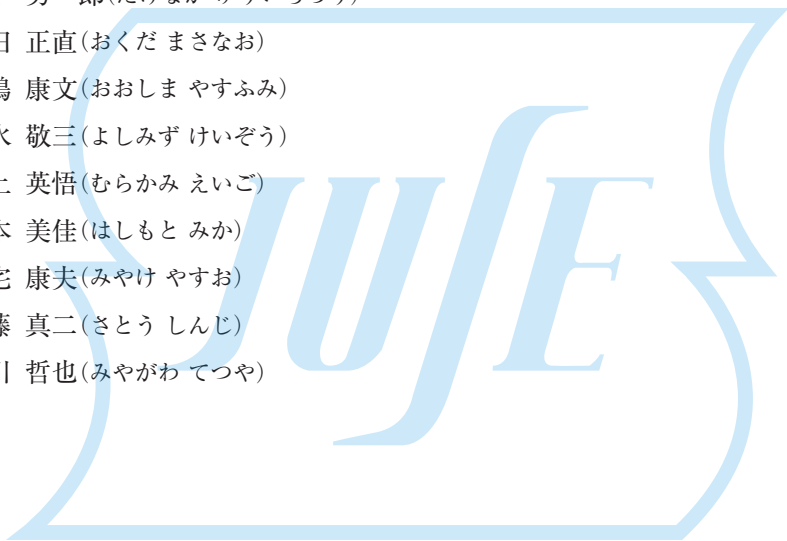
村上 英悟(むらかみ えいご)

橋本 美佳(はしもと みか)

三宅 康夫(みやけ やすお)

佐藤 真二(さとう しんじ)

宮川 哲也(みやがわ てつや)



無断使用をお断りします。日科技連出版社

## 企業存在価値の創造 品質経営

百年企業 竹中工務店が次代に伝える企業永続の道  
「最大たるより最良たれ」

2022年6月23日 第1刷発行

編者 竹中工務店 TQM 推進室

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)三秀舎

© TAKENAKA CORPORATION 2022  
ISBN 978-4-8171-9760-3

URL <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。