

平成23年度開講授業「現代経営学応用研究（品質管理）：戦略的品質管理が日本企業を救う」

授業計画書（修正版）

（新たな品質事件が生じた場合や、より有用な資料が入手できた場合などには、シラバスの一部を修正する場合があります）

開講場所：神戸大学梅田インテリジェントラボラトリ

http://www.b.kobe-u.ac.jp/access/osaka_room/index.html

開講時間：

7月01日（金）第5限（18:20-19:50）、第6限（20:00-21:30）

7月08日（金）第5限（18:20-19:50）、第6限（20:00-21:30）

7月15日（金）第5限（18:20-19:50）、第6限（20:00-21:30）

7月22日（金）第5限（18:20-19:50）、第6限（20:00-21:30）

担当教員：加登豊（かとうゆたか） 神戸大学大学院経営学研究科教授

mail: ykato@kobe-u.ac.jp

facebook: Yutaka Kato（加登豊）

twitter: @YutakaKato

TA(ティーチング・アシスタント)：國部ゼミ 藤原靖也（ふじわらのぶや）

1 授業のテーマと目標

マスコミや企業内で流れている品質管理に関する情報は、それらをすべて真実だと受け取ってもよいのでしょうか。何事に対しても、疑心暗鬼になる必要はありませんが、「当たり前」だとほとんどすべての人が信じていたことが、当たり前でないことはたくさんあります。この授業では、品質管理を題材にとりあげ、何が本当に「当たり前」なのかを考えてみたいと思います。もちろん、品質管理の真実を深く考えることも大切です。本当に大切なことです。なぜなら、高品質が日本企業を世界へと飛躍させたのですから。また、品質管理という素材を通じて、「なぜ、コンプライアンスがわが国でも声高に叫ばれるようになったのか」「品質不祥事が後を立たないのか」「ISO9000の規格を、なぜ日本企業は必要としているのか」「事実と真実の違いは？」「なぜ、本当のことが報道されないのか」「限定された合理性(bounded rationality)とはなにか」など、より大きな問題を品質管理という素材を通じて考えてみることも重要でしょう。とにかく、問題意識をもって、この授業に臨んでください。受講生が、授業期間中、また、授業終了後においても継続的に意見交換を行うため、開講までに、各自 facebook のアカウントを取得し、使い方を

学習しておいてください。すでに大部分の方はグループ「MBA Class of 2011」に登録済みとなっています。まだの方は、できるだけ早く登録を行い、加登宛に「友達」リクエストをお送りください。

2 授業資料（教科書、参考書、資料）

このシラバスに授業資料が記載されています。その他必要な資料は初回授業時に配布します。著作権法上問題のない資料は、ホームページからダウンロードできます。資料ダウンロードの方法については、初回授業時に説明します。なお、参考書として示したものは、本授業の内容をより深く理解するため、さらには、この授業だけに限定したものというより、ビジネス全般に関心をもつ人にはぜひ目を通していただきたいものです。ただし、参考図書に関しては、事前に読了して授業に望むことまでは要求しません。

教科書・参考書・資料に付されている記号の意味は下記のとおりです。

- 各自購入してください（あるいは、図書館から帯出してください）
- ▲ ホームページに登録されますので、各自ダウンロードしてください。各自で収集できるインターネット情報もここに含まれます。
- △ 初回授業時に配布します
- ☆ 関心のあるテーマであれば購入してください

3 授業計画

- | | |
|---------------|--|
| (1) 7月1日 第5限 | 1 オリエンテーション |
| (2) 7月1日 第6限 | 2 日本は本当に品質立国か？（講義） |
| | 3 (1) ケース「工場長の苦悩」（グループ討議）
最終報告会テーマの選定 |
| (3) 7月8日 第5限 | 3 (2) ケース「工場長の苦悩」（全体討議） |
| (4) 7月8日 第6限 | 4 トヨタのリコール問題を考える（講義、全体討議） |
| (5) 7月15日 第5限 | 5 経営品質、ISO9000 シリーズの意味と国際標準
（講義、全体討議） |
| (6) 7月15日 第6限 | 6 品質コストの管理会計（講義） |
| (7) 7月22日 第5限 | 7 品質不祥事とレピュテーション・マネジメント
（講義、全体討議） |
| (8) 7月22日 第6限 | 8 最終報告検討会（グループ報告） |

4 成績評価方法

- | | |
|--------|-----------------------------|
| 授業への貢献 | 50点（グループ報告、授業中の発言、講義サマリーなど） |
| レポート | 30点（各回の事前課題） |
| 最終レポート | 20点（理解度確認レポート） |

(8回の授業で3回以上欠席した場合には、成績評価対象外となります)

品質管理用ソフトウェアの貸与について

シックスシグマ活動を行うときに、使用される **MiniTab** という統計処理ソフトを、一定期間貸与します。希望者は、加登まで直接申し出てください(貸し出し総数は10本ですので、申し込み順に受け付けます)。利用した人は、当該ソフトを活用し、データ分析を行いレポートして作成してください。レポート提出者は、最終レポート(理解度確認レポート)として評価されます。貸与期間が終了したときに、プログラムを完全にPCから **uninstall** してください。

講義サマリー作成ボランティア募集について

各回の授業のサマリー(授業要約)を作成するボランティアを募集します。授業サマリーは、受講者全員に参考資料として配布します。サマリーは、授業への貢献の一部として評価されます。

毎回の授業の概要

(1)7月1日 第5限

1 オリエンテーション

本講義のオリエンテーションを行います。以下の点について説明した後、質問を受け付けます。

- 授業の狙い
- 到達目標
- 成績評価方法
- 事前課題
- 最終レポート（理解度確認レポート）
- 授業への取組み姿勢
- 資料ダウンロード方法
- twitter の活用方法
- TA (teaching assistant)の役割
- 授業サマリー担当ボランティア
- グループワークの進め方とグループ分け
- その他

授業関連資料

- ▲ 「現代経営学応用研究（品質管理：戦略的品質管理が日本企業を救う）」
シラバス

(2)7月1日 第5、6限

2 日本は本当に品質立国か？（講義）

1980年代、「高品質」は日本企業の代名詞でした。しかし、続発する品質問題や品質不祥事、コンプライアンス意識の低下などにより、日本企業の品質神話は崩壊しているという指摘もあります。あのトヨタですら、リコールを繰り返すようになってきているのです。一方、日本企業の品質力には低下はなく、一部企業の問題がジャーナリスティックに取り上げられているにすぎないという見解も存在するようです。この講義では、最初に、二つのグループ（「日本企業はいまでも品質立国か？」という質問に対して「はい」と答えたグループと「いいえ」と答えたグループ）に別れ、各自の分析結果に基づいてディベートを行います。

ディベートの後、日本企業の60年を超える品質管理活動の歴史をクイックレビューする講義を行います。

事前課題

「日本企業の品質が大丈夫かどうか」について、各自でデータを収集／分析した結果をレポートにまとめなさい。レポートは、授業初日にプリントアウトして持参してください。あわせて、メールの添付ファイルにして、ykato@kobe-u.ac.jp に送ってください。風評やマスコミの論調に惑わされることなく、証拠とロジックを重視し、自分の意見を取りまとめることが肝要です。

授業関連資料

- ▲ 「品質管理による経営企画と企業革新」加登豊 (PPT ファイルのハンドアウト)
 - ▲ 「ものづくりの神話を読み解く」加登豊 (PPT ファイルのハンドアウト)
 - ▲ 「高品質構造の崩壊」加登豊 (PPT ファイルのハンドアウト)
(これらの資料は、いずれも日本企業の品質崩壊は現実に進行している深刻な問題であるという立場から作成されています。ある意味で、とてもバイアスがかかった資料だといえるでしょう。そのことを、頭に入れたうえで参考にしてください)
- △ 加登豊「日本企業の品質管理問題と人づくりシステム」(青島矢一編著『企業の錯誤／教育の迷走—人材育成の「失われた10年」』東信堂、2008年に所収)。

7月1日第6限 および7月8日第5限

3(1)(2) ケース「工場長の苦悩」(グループ討議および全体討議)

ダイヤモンドオンラインでも取り上げたケースです。7月1日第6限にグループ討議を行います。時間がさらに必要となったグループは、継続討議をいつでもどこでものように行うかを決定してください。もちろん、各自はグループ討議前に設問に対する回答を準備しておいてください。8日第5限は授業開始後すぐに全体討議に入ります。

事前課題

ケース「工場長の苦悩」を事前に読み、以下の問いに対する回答を準備しておくこと。

設問1 この工場で、品質管理の知識やノウハウが継承されなかった理由を列挙しなさい。

設問2 QCサークル活動を行う場合、外国人労働者だけで構成されるチームを作った方がよいか、日本人との混成チームにしたほうがよいかを考えなさい。

設問3 コストセンターである広島工場長の田中が実施できる品質向上活動にはどのようなものがありますか。実施プロセスで遭遇する可能性のある困難や抵抗をどのように克服すべきかについてもあわせて考えてください。

設問 4 (株)石森製作所の社外監査役あるいは社外取締役(独立役員)であるあなたがとりうる方策を考えなさい。

授業関連資料

▲ ケース「工場長の苦悩」

▲ 経営品質協議会 HP(<http://www.jqac.com/index.htm>) 日本経営品質賞関連の資料が入手できる

▲ 日本科学技術連盟 HP(<http://www.juse.or.jp/>) デミング賞の資料が入手できる

▲ 国際標準化機構 HP (<http://www.iso.org/iso/home.htm>) ISO9000シリーズを含む ISO の国際標準に関する資料が入手できる。その他の標準化に関する組織 ICE, ITU についても目を通すとよい。日本工業標準調査会 HP(<http://www.jisc.go.jp/>) も参照すること

▲ 千葉夷隅ゴルフクラブ HP (<http://www.green-club.co.jp/isumi/>) ケースで取り上げられたゴルフ場

▲ ダイヤモンドオンライン(<http://diamond.jp/category/s-school>)

「工場長の苦悩」に関する記事以外のものづくりに関する加登のエッセイが「日本を元気にする経営学教室」「日本を元気にする新・経営学教室」から入手できます。

△ 映画「Gung Ho」(YouTube でビデオクリップを見ることができます。鉄工所が閉鎖された町が、町おこしのために日本の自動車メーカーを誘致することになり、その顛末を描いた映画です。DVD の貸出を希望する者は、申し出てください。私が個人で所有する DVD をお貸しします。ただし、**regional code 1** ですので、国内で販売されている DVD プレーヤーでは視聴できません。PC の DVD ソフトで **regional code** を変更してみてください)

7月8日 第6限

4 トヨタのリコール問題を考える (講義、全体討議)

ものづくりの先進企業であるトヨタで、昨年2月に世界中のマスコミに注目されたリコール問題が発生した(「意図しない加速」に関しては、後日、電子制御プログラムの問題ではないことが明らかになったが)。なぜ、トヨタで深刻なリコールが発生したか。その原因は、マスコミによる説明通りなのか。品質問題発生のもとの原因はなにか。対応策を講じたはずなのに、なぜトヨタで複数回のリコールが実施されることになったのか・・・トヨタの事例を取り上げながら、品質管理とはなにかを検討してみたいと思います。

各自が、情報武装してきていることを前提に、すぐに討議に入ります。

授業関連資料

▲ リコール制度、トヨタが行ったリコールの詳細な内容、豊田章男社長の公聴会や Larry King Live での質疑応答などについて、各自で情報を収集しておくこ

と。情報源はインターネットだけではない。インターネット以外の情報源からの情報を、少なくとも一つは入手しておくこと。

7月15日 第6限

5 経営品質、ISO9000 シリーズの意味と国際標準（講義、全体会議）

日本的品質管理に加えて、多くの企業が ISO9000 シリーズの認証を取得しています。また、シックスシグマ、日本経営品質賞などの新しい品質管理アプローチを併用するところも少なくありません。世界一の品質を誇っていた日本企業は、なぜ、これまでのアプローチに加えて、新たな試みを行っているかを考えます。また、ISO9000 シリーズに代表される国際標準がどのようにして形成されるか、また、国際標準の持つ意味は何か、日本の国際標準への働きかけの現状についても考えます。

事前課題

1 (a) ISO9000 シリーズの認証を取得している企業に所属している方々は、次のことについて調査してきてください。

- (1) 認証取得対象：ISO9001, ISO9002
- (2) 認証取得年とその後の展開
- (3) 認証取得目的
- (4) ISO9000 シリーズに関わる業務担当者数とプロフィール
- (5) ISO9000 シリーズを所管する部門
- (6) ISO9000 シリーズの品質管理活動への活用状況

1 (b) ISO9000 シリーズの認証取得がない組織に属している方はシックスシグマあるいは日本経営品質賞について調査をし、その概要をレポートにまとめてください。

(1(a)と1(b)のいずれかを選択の上、レポートを提出してください)

2 ケース「入江陵介選手の世界新記録取り消し」を読み、下記の問いに対する回答を準備すること。

問1：なぜ、エアポケット効果について、デサントは事前にチェックができなかったのか。

問2：水着自体のエアポケット効果だけでなく、明文化されていない水着と身体の間エアポケット効果が問題とされたのか。

問3：国際水連は、なぜ改良した水着の再提出を世界新記録公認の条件としたのか。

問4：日本水連がドバイ宣言について、どのように関与していたと推察されるか。

問5：この事例を通じて、品質に関する国際標準の設定に対して、わが国はどのように望むべきだと考えるか。

関連参考資料

- ▲ 知的財産戦略本部 「国際標準総合戦略」（インターネットでファイルを取得してください）
- ▲ ケース「入江陵介選手の世界新記録取り消し」
- ▲ 「品質国際標準をめぐる諸問題」加登豊(PPT ファイルのハンドアウト)

7月15日第6限

7 品質コストの管理会計（講義、全体討議）

品質コストの管理会計について、デミング文献賞を受賞した『品質コストの管理会計』の著者梶原武久准教授から講義を受ける予定です。ゼロディフェクト（品質欠陥ゼロ）を目指す活動が結果的に品質コストを最小化する、という前提で実施されてきたわが国の品質管理活動であるにもかかわらず、最近はなぜ、品質コスト（とりわけ、失敗コスト）の測定と管理を行うようになってきているのかについて、正しい理解を得ることが目的です。

事前課題

- 1 『品質コストの管理会計』を事前読了し、筆者（梶原さん）への質問を最低3つ準備してください。当日の講義に引き続いて、Q&A セッションで意見交換を行います。
- 2 PAF アプローチと呼ばれる品質コストの基礎的な考え方について、あらかじめ理解しておくこと
- 3 自社で品質コストを測定している場合には、その概要をまとめたレポートを提出すること（いつごろから品質コストの計算を始めたのか、品質コスト計算の目的は何か、どのような品質コストを測定しているか、品質コストの測定と管理はどのような効果をもたらしたか、などについてまとめること）

事業関連資料

- 梶原武久著『品質コストの管理会計』中央経済社、2008年。
- ▲ 品質コスト（基礎編）PPT ファイル
（当日の梶原准教授の講義は、梶原氏作成 PPT ファイルを使って行われる予定です。配布可能であれば、後日配布します）

7月22日 第5限

7 品質不祥事とレピュテーション・マネジメント（講義、全体会議）

品質立国といわれていた日本企業で、残念ながら数多くの品質不祥事、法令違反（コンプライアンス問題）、非倫理的行動が目立ち始めています。なぜこのような問題が多発するようになったのでしょうか。また、このセッションでは、問題が生じた後の対応について、レピュテーション・マネジメントの観点からも検討を加え

ます。当日は、都合がつけば、ケース「松下電器（現 Panasonic）製 FF 式石油暖房機事故とその対応」の執筆者である下垣氏（加護野忠男論文賞の受賞者）にも参加してもらう予定です。

事前課題：

1 ミートホープ社事件を思い出してください。社長から偽装を指示された工場長は、悩みに悩んで社長の指示に従いました。みなさんが、この工場長だったとしたら、どのように行動したでしょうか。自分に正直になって考えてみてください。家族や同僚とこの問題について話し合った後で、自分がとったと思われる行動、その行動をとることを決心させた理由を明らかにしなさい。

2 下垣有弘「コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの構築とその限界：松下電器産業の事例から」（神戸大学大学院ワーキングペーパー2008・10）を読み、

(1) FF式石油暖房機の製品トラブルにより死亡事故という重大な問題が生じたにもかかわらず、松下電器産業の「評判」や企業価値が下がらなかったのはなぜか。

(2) 事故発生後の松下電器産業の対応策を、時系列で整理した資料を作成しなさい。そのうえで、当該製品を扱うビジネスユニット以外の従業員が前向きに対応に取り組むことになったのはなぜかを分析しなさい。□

(3) 重大事故発生後のリーダーの行った行動を、危機管理という観点から分析しなさい。□

(4) 類似の重大事故が発生したパロマ工業には、どのような問題があったかについて、事故発生前と事故発生後に分けて、松下電器産業と比較する形で論点を整理しなさい

関連参考資料

- 青島矢一編『企業の錯誤・教育の迷走-人材育成の「失われた 10 年」』東信堂、2008 年。
- ▲ 下垣有弘「コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの構築とその限界：松下電器産業の事例から」（神戸大学大学院ワーキングペーパー2008・10）
- △ 加登豊「日本的品質管理を鍛える-「失われた 10 年」からの教訓『一橋ビジネスレビュー』第 52 巻第 3 号, 52-63 ページ。

- ☆ 櫻井通晴『レピュテーション・マネジメント-内部統制・管理会計・監査による評判の管理』中央経済社、2008年。
- ☆ 櫻井通晴『コーポレート・レピュテーションの測定と管理―「企業の評判管理」の理論とケース・スタディ』同文館出版、2011年。
- ☆ 那須恵太郎「放送倫理の適用と推進における課題と対応―民間放送の事例を通じて」（神戸大学大学院ワーキングペーパー2008・27）
- ☆

7月22日 第6限

8 最終報告検討会

これまでに学んだことも参考にして、各グループで品質に関するテーマを一つ選択し、10分間のプレゼンテーションを行う資料作りをしてください。そして、グループワークによって作成した資料の報告会を行います。4チームが報告する場合、各グループ報告時間10分質疑応答10分です。なお、この報告会には、実際に品質管理活動に取り組んでいる実務家も参加する予定です。

最終レポート（理解度確認レポート）

本授業を受講して、より明確となった問題意識に基づき、以下のいずれかのテーマでレポートを作成してください。提出期限は、2011年8月末日です。

- 1 自社に対する品質管理改善提案書
- 2 自社に対する品質管理人材育成（他の専門職能に関する人材育成でも可）
- 3 自社に対するコンプライアンス向上活動
- 4 レピュテーション・マネジメント
- 5 新製品開発マネジメントの革新
- 6 現場の知識／匠の伝承
- 7 ISO9000 シリーズを品質管理活動に連動させる方策
- 8 「工場長の苦悩」のケースのティーチングマニュアル
- 9 品質不祥事に関するケース教材
- 10 もの作りに関する関連法規の解説 PPT ファイルとティーチングマニュアル
- 12 MiniTab 活用レポート
- 11 その他（本授業に触発されて作成を思い立ったレポート）