

“Made in Japan”はなぜ崩れたのか？

～品質問題を引き起こす罣～

横河電機(株) 枝窪 肇 [PMR]

講師プロフィール

- 1989年4月 横河電機入社
- DCSエンジニアリング業務
- Projectエンジニアリング業務
- 生産技術部でエンジニアリングサポート
- ソリューションサービスの部門品証
- 2011年PMSを取得
- 2014年PMRを取得



本日のKeywords

- そもそも「Made in Japan」品質は、日本の製品が「技術的に優れた製品である」ということだけを表した言葉ではない。
- 品質を確固たるものにするためには「**技術**」「**顧客志向**」「**QMS**」のどれを欠いてもいけない。
- 「顧客志向」とは顧客のニーズと期待に応えるということである。

Agenda

- はじめに
- 昨今の事例
- 品質活動
- 品質問題はどこで？
- 品質の根底にあるもの
- Made in Japanを支えた技術力
- 最後に

はじめに

- 2017年後半に、日本を代表する企業で、大きな品質問題が相次いで報道された。
- 無資格者による検査、検査データの改ざんなどが組織ぐるみで行われている。
- コンプライアンスファーストが叫ばれるその裏で、一体何が起きているのか？
- かつて品質の代名詞だった「Made in Japan」は復活できるのか？

昨今の事例

昨今の事例

～日産自動車～

■報道された内容：

- 出荷前に行われる完成検査は「完成検査員」に任命された有資格者が行わなければならないところを、「補助検査員」が実施していた。(毎日新聞2017/10/4)
- 完成検査の検査証には「完成検査員」の印鑑が必要であったが、「補助検査員」にはその印鑑が貸与されていた。(毎日新聞2017/10/4)
- 「補助検査員」による最終検査は国内5工場で実施されていた。(毎日新聞2017/11/17)
- 多くの工場では「補助検査員」による最終検査が常態化していた。(毎日新聞2017/11/18)
- 再発防止策を発表後も、一部の完成検査を「補助検査員」が継続して実施していた。(産経ニュース2017/10/18)

昨今の事例

～日産自動車～

- 日産自動車の分析による 原因・背景(日産自動車作成「型式指定に関する業務等の改善についてのご報告」)
 - 完成検査員の不足
 - 完成検査制度に関する認識の薄さ
 - 補助検査員による完成検査は、工場の品質保証課長以上の管理職は把握せず
 - 管理者層と現場の距離の原因は、工場の独立性を重んじる日産の気風、現場が課題を解決することを重視する文化に一部由来する可能性
 - 基準書が不明確
 - 監査の証拠が体系的に保存されず実効性のある監査できず

昨今の事例

～日産自動車～

■ どこに問題があるのか？：

- 完成検査制度そのものに問題。
検査員の認定基準に統一基準は無くメーカー一任。
検査が必要なのは国内出荷分のみ。
→資格の有無を厳格に区別する姿勢が緩んだ。
- 制度や基準がなぜ規定されているのかが理解されていない。
→本来の要求事項に沿わない作業
- 作業基準書のとおり検査証が作成できれば良いという、
記録の作り方。
検査は実施している。あとは提出して「通る」書類を作れば良いという安直な考え方。
→作業基準の軽視
- 他人の印鑑を使用している・させていることをおかしいと思わない現場の雰囲気
→検査現場での問題意識の欠如。

昨今の事例 ～神戸製鋼所～

■報道された内容：

- ▶アルミや銅製品の一部の性能データを改ざんしていたと発表。(日本経済新聞2017/10/8)
- ▶その後、主力の鉄鋼製品でも不正行為があったことが判明(毎日新聞2017/10/13)
- ▶不正はグループ会社9社、9製品で行われていた。(日本経済新聞2017/10/13)
- ▶不正は数十年前から行われていたとも、また、管理職や幹部の関与も。(毎日新聞2017/10/18)
- ▶JISやISOの認証取り消しや一時停止措置。(日本経済新聞2017/11/15)

昨今の事例

～神戸製鋼所～

- 神戸製鋼所の報告書から読み取れること(神戸製鋼所作成「原因究明と再発防止策に関する報告書」)
 - 製品の種類、製造体制や工場規模により違いはあるものの、製造部門や品質保証部門等、関与者が複数の部署に跨がっているものや、長期間にわたって継続されていた事案が含まれていた。
 - 事業部門に対する収益重視の評価を推し進めてきた。
 - 経営のスピードと効率化を図るため、より下位の組織に権限を委譲するとともに、責任を求め、自律的運営を促進してきた。
 - 経営自らが責任をもって工場の困りごとを解決する姿勢を見せなかったため、組織の規律は各組織の「自己統制力」に依存する状況となった。

昨今の事例

～神戸製鋼所～

- 神戸製鋼所の報告書から読み取れること（つづき）
 - 工場での生産活動に伴い生じる品質問題等の諸問題を把握しようという姿勢が不十分であった。
 - 声を上げて仕方がないという閉鎖的な組織風土
 - 組織の実力の考慮が不十分な状態で受注した。
 - 顧客満足度を高めるため、納期の改善に関する（納期を短縮する）取り組みを要求する工場運営が行われた。
 - 顧客から品質に対するクレームが無い限りにおいて、正しく実施すべき検査仕様や製品自体の強度等の仕様の軽視が許容された。

昨今の事例

～神戸製鋼所～

■ どこに問題があるのか？：

- ▶ 工程の能力不足
顧客要求規格よりも厳しい社内規格を順守できないという実態
→ 能力改善のための是正ではなく、規格は守れなくても当然のものという認識にたどり着いた。
- ▶ 顧客満足への慢心
→ 顧客要求規格を満足していなくても、クレームを受けていないなら顧客は満足しているという認識。
- ▶ 組織ぐるみのデータ改ざん
→ 品質監査部門も含めたデータ改ざん実態があった。
- ▶ データ改ざんを可能にする権限設定、組織
→ 自己承認によってデータ修正可能者に設定にできる仕組みと、過去当事者だった者が現在の上司であるという自浄不能な組織

昨今の事例 ～JR西日本～

■報道された内容(毎日新聞2017/12/13)：

- ▶2017年12月11日の「のぞみ34号」に、車両の台車に亀裂等が発見されるという重大インシデントが発生。
- ▶前日の点検では異常は確認されなかった。
- ▶小倉駅で焦げたような臭いに気付く。
- ▶乗客から13号車にもやがかかっていると申告を受ける。
- ▶岡山駅で車両保守担当がモーターがうなるような異常音を確認したが、走行は継続。
- ▶京都駅付近で車掌が異臭を感じる。
- ▶名古屋駅で車両の床下を点検し、油漏れが見つかり、名古屋-東京間の運転をとりやめた。

昨今の事例

～JR西日本～

■各段階でどのような判断が行われたのか (THE PAGE 2017/12/19 JR西日本会見報道)

- ▶小倉駅発車時：
車掌が東京指令所に連絡。司令員から岡山支所に車両保守担当社員の出動を要請した。
- ▶岡山駅：
車両保守担当社員は走行に支障するほどのうなり音を確認したが、司令員は走行に支障するほどではないと認識し、運転を継続した。
- ▶京都駅付近：
車掌が異臭を感じたことから、名古屋駅停車時に車両点検をすることとし、名古屋駅まで走行した。
- ▶名古屋駅：
油漏れを確認したことで、名古屋～東京間の運転を取りやめた。

昨今の事例 ～JR西日本～

■どこに問題があるのか？：

➤現場側（車両）と指示側（運転指令所）の認識の差

保守担当者が実際に車両に乗り込んで、運転に支障のある異音や異臭を感じたのに、指令所は運転に支障はないと判断した。

→現場判断の軽視

➤異常を感じながらも名古屋まで運転を継続した。

→定時運行を優先させた現場への指示

→異常検知時の運転取りやめに関する基準がない

品質活動

「品質」を高める活動

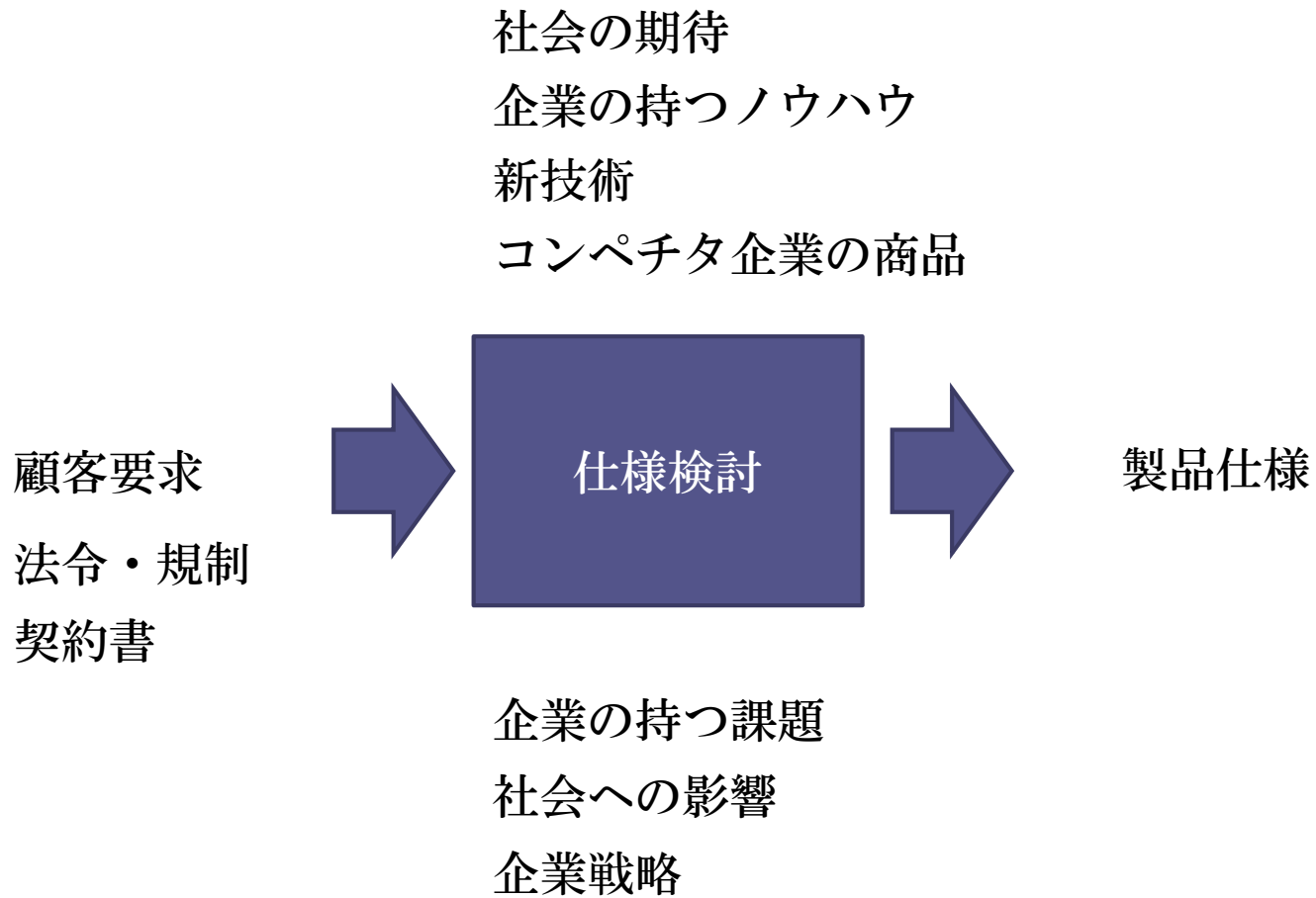
- 品質についての考え方は、フェーズおよび立場によって異なると捉えるべきである。
スキーム決定フェーズ、作り込みフェーズ、出荷ゲート、保守・運用に大別し、活動内容を整理したい。



※この他に、品質を確実なものにするための活動として「監査」が存在する。

スキーム決定フェーズ

- ステークホルダーからの要求事項を製品仕様としてまとめ上げる
- 要求（インプット）と製品仕様（アウトプット）とのギャップに対するステークホルダーからの承認を得る
- 製品が与える影響の考慮



品質の向上／悪化に影響するもの

■ステークホルダーの要求事項

- 顧客の真の要求：きちんとした理解
- 関連する法令・規制：内容の完全な把握
- 製品利用者の利便性：ユーザ視点

■製品実現手段

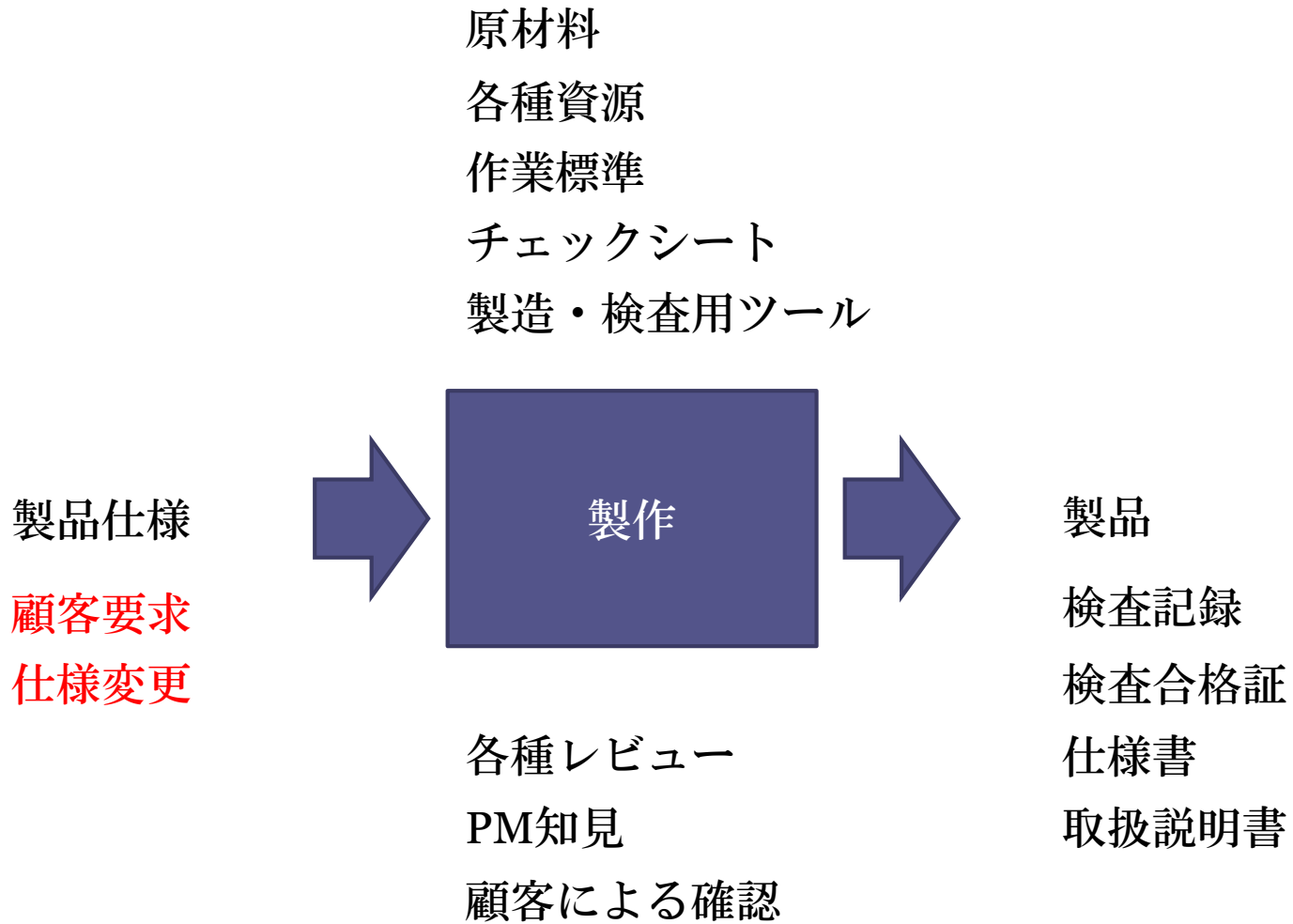
- 必要な技術：保有状況・利用可能状況の把握
- 製造環境：資源（製造機材・調達ルート）の確認

■製品仕様

- 顧客要求の網羅状況：仕様の抜け・漏れの有無
- 顧客との合意：要求とのギャップがある場合
- 実現可能性：できる見込み

作り込みフェーズ

- スケジュールやコストを計画する。
- 製品仕様に沿った製品を製作するための設計書を作成する。
- 製品仕様に沿った製品を製作する。
- 仕様どおりであることを製作者の立場で検証する。
- 要求に沿った製品であることを顧客に確認し承認を得る。
- 提供する製品の機能を正しく説明する仕様書・取扱説明書を作成する。



品質の向上／悪化に影響するもの

■各種制約

- 時間：納期
- コスト：原価率
- 人（知識）：経験、教育
- 組織：人数、組織の知識
- 技術：特許、ライセンス
- 機材：生産能力
- 法令・規制：コンプライアンス

■資源・環境

- 原材料：製品要求を満たす規格品
- 既存技術：保有状況・利用可能状況の把握
- 必要な新技術：入手方法、教育環境
- 製造環境：資源（製造機材）、調達ルート
- ツール：製造ツール、検査ツール

品質の向上／悪化に影響するもの

■製品仕様

- ▶顧客との合意：製品仕様書の顧客承認
- ▶仕様変更：有無、影響度合い

■作業・レビュー

- ▶作業標準：対象製品専用／汎用手順
- ▶作業工程：工程表、作業項目
- ▶作業そのもの：無理のない作業工程、外乱
- ▶作業者：正直さ
- ▶コミュニケーション：進捗報告・確認、シェア
- ▶レビュー：チェックシート、レビュアーの知見

出荷ゲート

- 製品が「出荷品質」を満たしていることを以下のようなことを確認することで、保証する。
 - ▶要求（または仕様）に沿った機能の製品が完成していることを、検証結果を元に証明する
 - ▶その製品が要求を満足していることを、顧客自身が認証する
 - ▶製品の性能を証明する、あるいは製品の機能や使用方法を明確にするための各種ドキュメントが提供できる
 - ▶法令・規制に従い、問題なく出荷できることを確実にする
- チェックシートを用いる、製造者からヒアリングするなどの手法で、各情報を判定する。

顧客の要求・期待
安全性
運用の観点
保守の観点

製品
検査記録
検査合格証
仕様書
取扱説明書



製品
検査記録
検査合格証
仕様書
取扱説明書

法令・規制
社会への影響
企業戦略

品質の向上／悪化に影響するもの

■判定者

- 資格
- 知見・経験：チェックポイント
- 利害関係：製作側／顧客との関係性

■検査関連

- 検査項目：検査漏れ
- 検査結果：合格状況
- 仕様変更：客先合意、検査内容への反映

■製作担当者・部署

- 要求（仕様）の理解：製品の内容・検査の内容
- サポート体制：判定を受審する際の体制

■その他のステークホルダー

- 発言力

保守・運用

- 出荷した製品が、顧客による運用のなかで意図したとおりに使用できる（機能する）ようにする。
 - 使用方法を明確にする（設置、使用環境含む）
 - 製品の性能を明確にする
 - 製品（性能）の保証
- 製品に不適合が見つかった時の対応
 - 保証内容（契約）に沿った対応
 - 苦情・問合せ窓口の設置
 - 迅速かつ的確な対応（修理、交換、説明）

正しい使用方法
保証
運用体制（使用側）
サービス体制（提供側）

製品



安定した稼働
保守サービス

顧客のユーザー
提供側の経営戦略

品質の向上／悪化に影響するもの

■製品

- 動作・機能：意図したとおりかどうか
- 安全性
- 性能：耐久性、安定稼働
- 使用方法：正しい使用方法

■製品保証

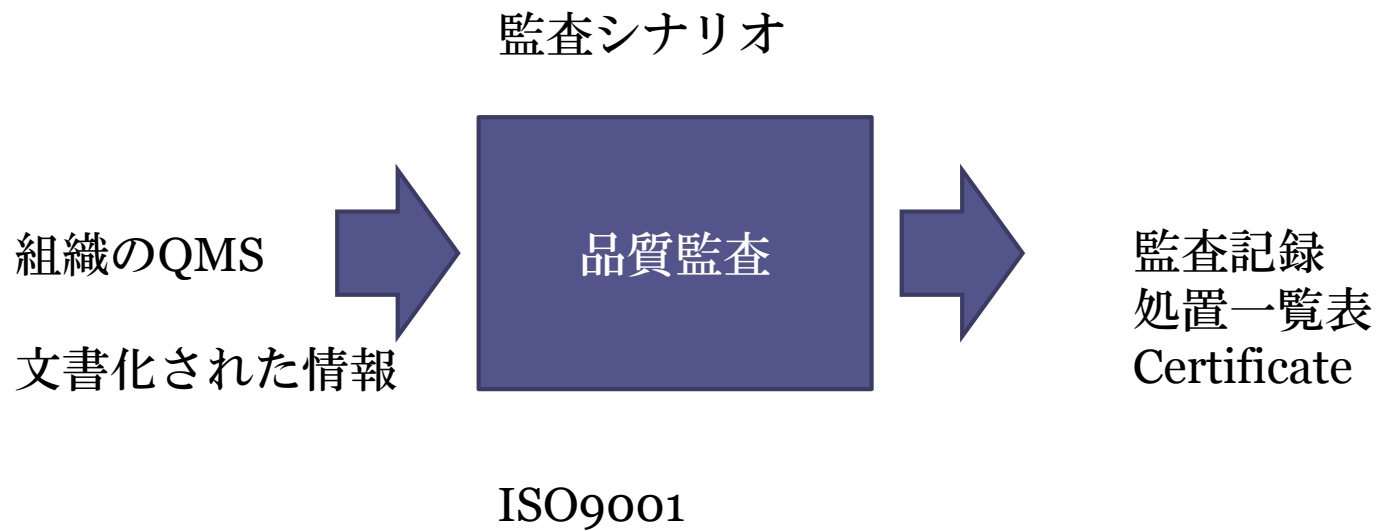
- 保証：期間、内容、条件
- 保証の提供：インフラ、対応する時間帯、スピード
- 体制（組織）：問合せ、サービス

■満足度

- 納入先
- 納入先企業のユーザー

品質監査

- 企業などの特定の行為、またはその行為を示す情報が適正か否かを、第三者が検証し報告すること
 - 行為に直接関わっていない第三者
- ヒアリング、現場・現物による確認
 - QMSの確認
 - 現場作業、作業結果の現物の確認
 - 顧客要求とミッション、課題やリスクなどをヒアリングなどで確認
- 監査結果を受けて必要な是正等を行う
 - PDCAサイクル
 - 有効性確認
 - 是正処置



品質の向上／悪化に影響するもの

■組織のQMSの目的

- QMSに沿った活動：何を達成するか

■文書化された情報

- 手順書：必要な改定が適切に行われている
- 手順書：最新版を必要な人がいつでも入手可能
- 記録：必要な記録が正しく残されている

■監査

- 監査官：質問力（シナリオ、ポイント）
- 受審側：ありのままの状態の開示

品質問題はどこで？

「品質問題」はどこでどうやって？

- 先に示した昨今の事例において発生した問題・課題は、どのフェーズ、どの要素が関係したのかを考えたい。



昨今の事例

～日産自動車～

■ どこに問題があるのか？：

- 完成検査制度そのものに問題。
検査員の認定基準に統一基準は無くメーカー一任。
検査が必要なのは国内出荷分のみ。
→資格の有無を厳格に区別する姿勢が緩んだ。
- 制度や基準がなぜ規定されているのかが理解されていない。
→本来の要求事項に沿わない作業
- 作業基準書のとおり検査証が作成されれば良いという、
記録の作り方。
検査は実施している。あとは提出して「通る」書類を作れば良いという安直な考え方。
→作業基準の軽視
- 他人の印鑑を使用している・させていることをおかしいと思わない現場の雰囲気
→検査現場での問題意識の欠如。

スキーム決定フェーズ

■ステークホルダーの要求事項

- 顧客の真の要求：きちんとした理解
- 関連する法令・規制：内容の完全な把握
- 製品利用者の利便性：ユーザ視点

■製品実現手段

- 必要な技術：保有状況・利用可能状況の把握
- 製造環境：資源（製造機材・調達ルート）の確認

■製品仕様

- 顧客要求の網羅状況：仕様の抜け・漏れの有無
- 顧客との合意：要求とのギャップがある場合
- 実現可能性：できる見込み

作り込みフェーズ

■製品仕様

- ▶顧客との合意：製品仕様書の顧客承認
- ▶仕様変更：有無、影響度合い

■作業・レビュー

- ▶作業標準：対象製品専用／汎用手順
- ▶作業工程：工程表、作業項目
- ▶作業そのもの：無理のない作業工程、外乱
- ▶作業者：正直さ
- ▶コミュニケーション：進捗報告・確認、シェア
- ▶レビュー：チェックシート、レビュアーの知見

品質監査

■組織のQMSの目的

- QMSに沿った活動：何を達成するか

■文書化された情報

- 手順書：必要な改定が適切に行われている
- 手順書：最新版を必要な人がいつでも入手可能
- 記録：必要な記録が正しく残されている

■監査

- 監査官：質問力（シナリオ、ポイント）
- 受審側：ありのままの状態の開示

昨今の事例

～神戸製鋼所～

■ どこに問題があるのか？：

- ▶ 工程の能力不足
顧客要求規格よりも厳しい社内規格を順守できないという実態
→ 能力改善のための是正ではなく、規格は守れなくても当然のものという認識にたどり着いた。
- ▶ 顧客満足への慢心
→ 顧客要求規格を満足していなくても、クレームを受けていないなら顧客は満足しているという認識。
- ▶ 組織ぐるみのデータ改ざん
→ 品質監査部門も含めたデータ改ざん実態があった。
- ▶ データ改ざんを可能にする権限設定、組織
→ 自己承認によってデータ修正可能者に設定にできる仕組みと、過去当事者だった者が現在の上司であるという自浄不能な組織

スキーム決定フェーズ

■ステークホルダーの要求事項

- 顧客の真の要求：きちんとした理解
- 関連する法令・規制：内容の完全な把握
- 製品利用者の利便性：ユーザ視点

■製品実現手段

- 必要な技術：保有状況・利用可能状況の把握
- 製造環境：資源（製造機材・調達ルート）の確認

■製品仕様

- 顧客要求の網羅状況：仕様の抜け・漏れの有無
- 顧客との合意：要求とのギャップがある場合
- 実現可能性：できる見込み

作り込みフェーズ

■製品仕様

- ▶顧客との合意：製品仕様書の顧客承認
- ▶仕様変更：有無、影響度合い

■作業・レビュー

- ▶作業標準：対象製品専用／汎用手順
- ▶作業工程：工程表、作業項目
- ▶作業そのもの：無理のない作業工程、外乱
- ▶作業者：正直さ
- ▶コミュニケーション：進捗報告・確認、シェア
- ▶レビュー：チェックシート、レビュアーの知見

出荷判定

■判定者

- 資格
- 知見・経験：チェックポイント
- 利害関係：製作側／顧客との関係性

■検査関連

- 検査項目：検査漏れ
- 検査結果：合格状況
- 仕様変更：客先合意、検査内容への反映

■製作担当者・部署

- 要求（仕様）の理解：製品の内容・検査の内容
- サポート体制：判定を受審する際の体制

■その他のステークホルダー

- 発言力

品質監査

■組織のQMSの目的

- QMSに沿った活動：何を達成するか

■文書化された情報

- 手順書：必要な改定が適切に行われている
- 手順書：最新版を必要な人がいつでも入手可能
- 記録：必要な記録が正しく残されている

■監査

- 監査官：質問力（シナリオ、ポイント）
- 受審側：ありのままの状態の開示

昨今の事例 ～JR西日本～

■どこに問題があるのか？：

➤現場側（車両）と指示側（運転指令所）の認識の差

保守担当者が実際に車両に乗り込んで、運転に支障のある異音や異臭を感じたのに、指令所は運転に支障はないと判断した。

→現場判断の軽視

➤異常を感じながらも名古屋まで運転を継続した。

→定時運行を優先させた現場への指示

→異常検知時の運転取りやめに関する基準がない

保守・運用

■製品

- 動作・機能：意図したとおりかどうか
- 安全性
- 性能：耐久性、安定稼働
- 使用方法：正しい使用方法

■製品保証

- 保証：期間、内容、条件
- 保証の提供：インフラ、対応する時間帯、スピード
- 体制（組織）：問合せ、サービス

■満足度

- 納入先
- 納入先企業のユーザー

品質監査

■組織のQMSの目的

- QMSに沿った活動：何を達成するか

■文書化された情報

- 手順書：必要な改定が適切に行われている
- 手順書：最新版を必要な人がいつでも入手可能
- 記録：必要な記録が正しく残されている

■監査

- 監査官：質問力（シナリオ、ポイント）
- 受審側：ありのままの状態の開示

これらの事例を通して言えること

- ステークホルダーからの「要求事項」がトッププライオリティではなくなってしまった。
- 自分たちが保有する能力を超えた契約をしてしまった。
- 何のための作業（手順）なのかがいつの間にかすり替わっていた。
- レビューや監査が機能しない組織。
- 経営と現場のコミュニケーション不足。

品質の根底にあるもの

- 顧客のニーズと期待

顧客志向

- **顧客要求の実現こそが第一命題。**
- この活動が顧客要求を満たすことに寄与するかを考える。
- 顧客要求に見合った製品提供を実現するための手順を明確にして遵守する。
- 要求は取り巻く環境によって常に変化するので、手順も常に見直すことが必要である。
- 顧客の期待は膨らむ。

顧客要求の実現

- 顧客要求を満足させる製品を提供するために必要なリソース、資源、技術を保有し維持するための努力を怠らない。
- 経営は組織が品質活動を遂行するために必要な環境を提供する。
- 風通しの良い組織風土を形成し、コミュニケーション良く顧客要求の実現に取り組む。
- やるべきことをやった上で、**コンプライアンス**を守り抜く。
(コンプライアンス違反は不信感を醸成する)

ユーザ、世間の声

公表が遅い

隠していた

他にもあるのでは？

責任の押しつけ

約束したのに

うちの出荷製品の性能
に影響が？(別の不安)

是正していないのに
やったと

危機意識が足りない

対応が遅い

嘘の成績証

会社ぐるみ
組織ぐるみ

嘘・隠蔽

隠していた

あるのでは？

約束したのに

していないのに
やったと

嘘の成り立ち

公表が遅い

対応が遅い

スピード

体質

責任の押しつけ

職が足りない

会社ぐるみ
組織ぐるみ

うちの出荷製品の性能に影
響が？(別の不安)

期待・不安

スピード期待・不安

顧客や世間は、作り込まれた品質以外の要素も「品質」として見ている。

Made In Japanを支えた技術力

日本の技術力は落ちたのか？

- 本日例示した案件は、技術力が低下したことに起因している事例ではない。
- 「Made in Japan」品質は今も健在なのか？
- 国際技能五輪の成績で、日本の技術力を確認

～国際技能五輪～

■日本の成績(中央職業能力開発協会ホームページ-技能五輪国際大会)：

- ▶2017年の国際技能五輪が開催され、日本の金メダル受賞個数は全参加国中9位と、過去の同大会で最低となった。(59の加盟国及び地域が参加)
- ▶日本が1位を獲得できたのは2007年大会が最後。
- ▶過去34年出場したうち、日本が1位となったのはわずかに8回のみ。

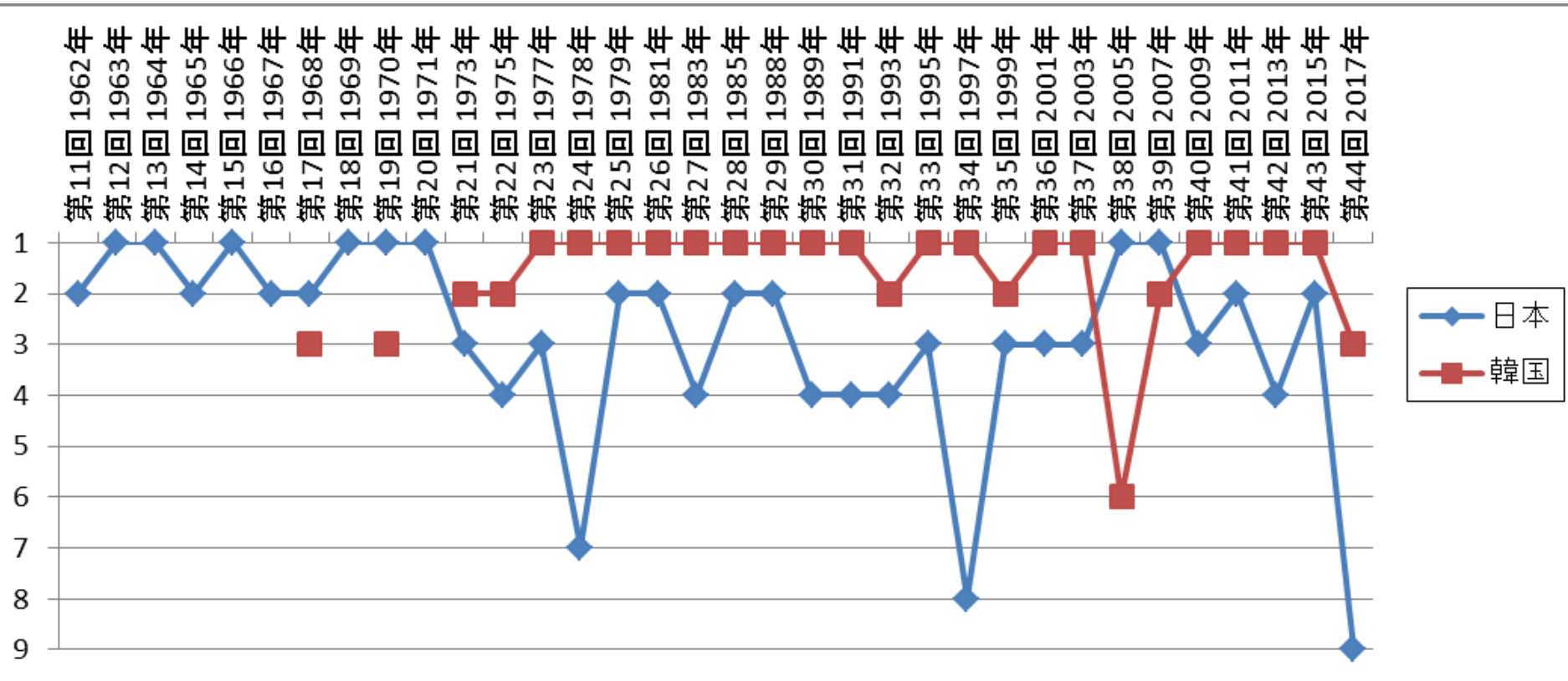
～国際技能五輪～

■直近10大会の結果：

大会	開催年	開催都市	金メダル取得順位			日本のメダル獲得数		
			1位	2位	3位	金	銀	銅
第35回	1999年	カナダ・モントリオール	チャイニーズタイペイ	韓国	日本	6	3	2
第36回	2001年	韓国・ソウル	韓国	ドイツ	日本、他1か国	4	2	4
第37回	2003年	スイス・サンクトガレン	韓国	スイス	日本	6	2	4
第38回	2005年	フィンランド・ヘルシンキ	日本、他3か国			5	1	2
第39回	2007年	日本・静岡	日本	韓国	フランス	16	5	3
第40回	2009年	カナダ・カルガリー	韓国	スイス	日本	6	3	5
第41回	2011年	イギリス・ロンドン	韓国	日本	スイス	11	4	4
第42回	2013年	ドイツ・ライプツィヒ	韓国	スイス	チャイニーズタイペイ	5	4	3
第43回	2015年	ブラジル・サンパウロ	韓国	ブラジル	日本、他5か国	5	3	5
第44回	2017年	アラブ首長国連邦・アブダビ	中国	スイス	韓国	3	2	4

～国際技能五輪～

■日本と韓国の子成績推移：



～国際技能五輪～

■結果から読み取れること：

- ▶日本からの参加者は前年の国内大会での各技能における優勝者。
 - 職業訓練の集大成として、日頃の成果の発表の場
- ▶海外、特にアジア各国は、上位取得のための対策を実施
 - 各技能に特化した「優勝を目指す」対策を実施。
- ▶2017年国際大会の優勝国は中国（大会史上初）
 - 中国の上位進出は今後の脅威
- ▶大会に勝つための選手選抜ではないため、問題があるとは言いきれない。
- ▶日本の技術は、世界のトップであるとは言えない。

技術力は全世界規模でも上位クラス

- 国際技能五輪の結果を見ると、日本は総じて上位にいることから、技術力が低下しているということではない。
- しかし、韓国や中国など、日本の順位を脅かす存在があるのも、紛れもない事実である。

技術面での慢心も禁物

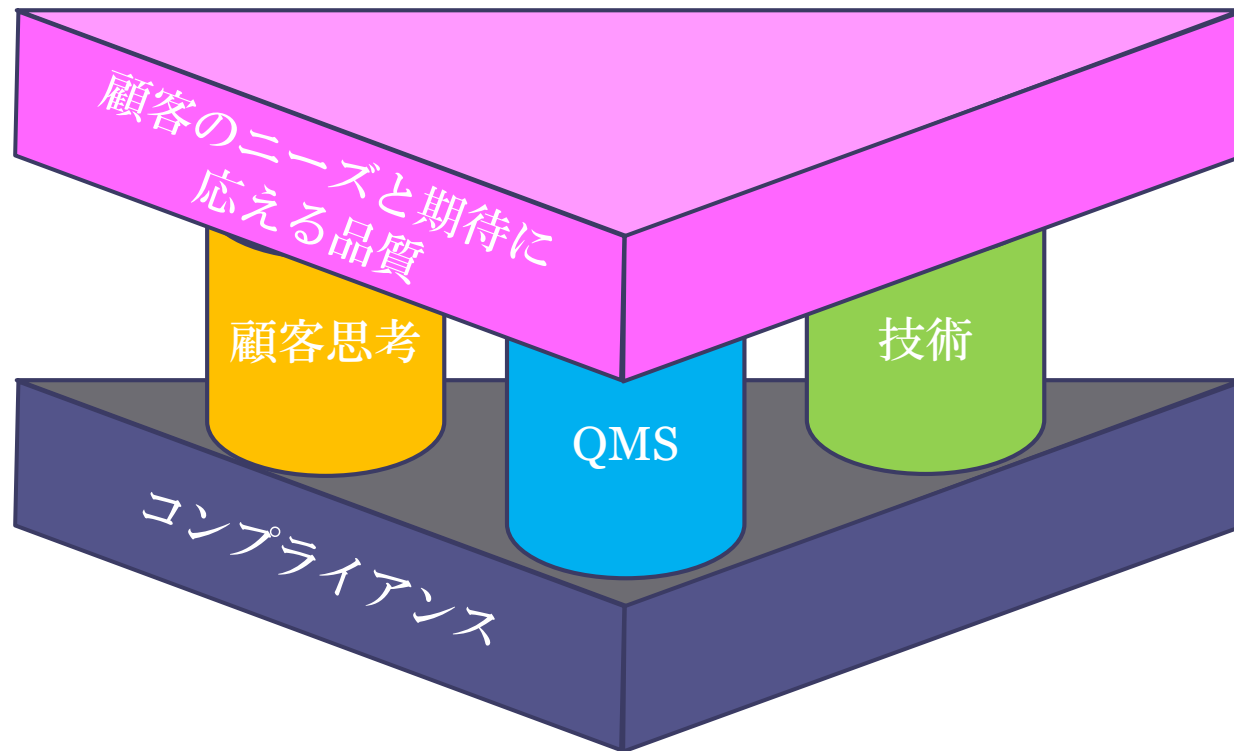
- 世の中の技術は日進月歩で進んでおり、新技術に関して言えば、どの国がトップに躍り出ても不思議ではない。
- 慢心することなく、
 - 最新技術の動向を注視し
 - 最新技術を積極的に習得し
 - 技術を自分（達）のものとし
 - 後継者へ伝承していくという姿勢が、これからも必要である。

最後に

- そもそも「Made in Japan」品質は、日本の製品が「技術的に優れた製品である」ということだけを表した言葉ではない。
- かつての日本製には、日本人の細やかな配慮が機能そのものに組み込まれていた。
- 技術の伝承はもちろん重要である。
- その上で、「かゆいところに手が届く」細やかな心づかいが加わった顧客志向が大切である。

最後に

- 「Made in Japan」は、『技術』と『顧客志向』、『QMS』で成り立っている。
- 『顧客志向』が、技術の進歩の速さや、企業同士の市場戦略の中でないがしろにされる傾向が現れている。
- 『技術』だけなら日本以外の国でもナンバー1になるチャンスがある。
- 顧客のニーズと期待を満足させるための、日本企業らしいプロセスを構築することが、各企業に求められている。



ご静聴ありがとうございました