

TQCはORのニーズを産み出している

経済大国となった日本の発展の原動力は何か、日本の製品の優秀さの秘密は何か。これらのなぞを解くカギを見出そうと、欧米から日本の経営の原点をさぐる動きが活発になっている。その1つとして、筆者は昨年3月この寸談放談で欧米の企業が日本のTQC（総合的品質管理）に注目し、その導入を始めたことを話題にした。それから1年、TQCはジャーナリズムをにぎわしてきた。

昨年6月にアメリカのNBCテレビがゴールデンアワーに90分のドキュメンタリー番組として「日本にできて、なぜアメリカにできないか」というセンセーショナルな表題で日本のQC活動の紹介を行ない話題をよんだ。この番組は7月末にNHK特集として、国内でも紹介されたのでご存知の方も多と思う。

新聞では、QCサークル活動の事例をとりあげたり、その成果発表会の様子を紹介したり、また、T工務店・S銀行の成果を紹介して、非製造業でもTQCが定着してきたこと、TQCは企業活動のどこを切ってもそれぞれが定めた目標に向かって突き進む企業体質づくりに役立つこと、などにぎやかである。はじめはこれらの記事は経済新聞が主体であったが、12月には朝日新聞がTQCを全員経営の構図としてとらえ、8回にわたり連載するまでにフィーバーしてきた。最近では、これから導入しようとする企業の意気込み期待の記事があの会社この企業と相ついで、1週間に1~2件のTQC記事を見つけることは容易である。

これらの一連の新聞記事を見ると、TQCの特長がうきぼりになってくる。たとえば、TQC導入の姿勢をみると、まずトップの号令でスタートし、役員層・部課長・スタッフ・現場長の階層別に教育を徹底し、実施にあたってはモデル事業所をえらび、そこでQCサークル活動などを始め、その企業の風土にあったやり方を見出してから全社へ拡大する。成果も急がず4~5年先きを目標として、じっくり取り組むといった具合である。

次に、品質の意味についてみると、狭義では品質とは製品がお客様の要求に合致する度合ではかられる。そして、これは最終製品についてだけでなく、それぞれの工程では次工程をお客さまと見たてて、各工程の品質を考慮することができる。さらに、設計部門・製品企画部門

と川上にさかのぼっても同様である。サービス業とか建設業など工業製品以外についても同じ考え方である。サービス業ではサービスという形のない製品を製造していると考えてQC活動が始まった。事務部門でも同じである。こうなると、品質とは仕事の質そのものであって、その部門の果すべき役割は何か、その本質を考えることが品質を明らかにすることであり、品質管理は業務管理、経営管理そのものとなってきた。

最近ではさらに発展して、現場のQC活動が定着したとの判断から、これを基盤として意思決定にかかわるトップまで巻き込み、計画機能の向上をねらうTQC活動まで出始めた。たとえば、K社では今年1月、約10年ぶりに長期経営計画の策定を行なったが、その理由の1つとして、TQCが全社に浸透し、長計による目標管理を実効性のある形で進められる条件が整ってきたからであると副社長がコメントしている記事さえ出てきた。

このようなQCの発展を今度は手法の面から眺めてみよう。統計的方法が現場で誰にもわかりやすく使えるよう手順化されていることもQCの特長である。これらはパレート図、特性要因図、層別、チェックシート、ヒストグラム、散布図、管理図・グラフが代表的な手法で、QC七つ道具として、現場のQCサークルまで浸透している。科学的手法として現場に定着している姿はおみごとというべきである。さて、QCの適用範囲が広がるにしたがって、従来の解析を主流とするQC手法とはひと味ちがう、いわゆるシステム志向的アプローチのための手法が求められてきた。これは3~4年前から新しいQC七つ道具として次のものが提唱され、QC活動として普及し始めた。新しい七つ道具とは、連関図法、KJ法、系統図法、マトリックス図法、マトリックス・データ解析法、PDPC法（過程決定計画図）、アロー・ダイアグラム法の7つである。これらの手法には、お気づきのようにORの手法として広く知られているものが含まれている。この点に注目したい。

今後さらにTQCの分野が広まり、企業の計画・企画の品質向上のために要求される手法としてORに期待されるものが大きくなると思われる。そして、TQCにより培われた企業の体質のもとでこそORは花を咲かし、実を結ぶのではなからうか。

(大愚)