

日本の品質管理

全社の品質管理=Company-Wide Quality Control (CWQC)
=Total Quality Control (TQC)

武蔵工業大学 学長 石川 馨



1. 経営と品質管理

私は経営というものを次のように考えている。われわれは人間社会に住んでいるのであるから人間、広くいえば社会がよくなることが経営の目的であろう。経営の目的は消費者・従業員（含経営者——日本では大企業ではほとんど資本家・オーナーはいない）株主および社会、すなわち人間を幸福にすることである。これを実施するためには工業としては、その基本である品質・利益（原価・価格）・量（納期）の管理を行なわなければならない。私は表に示すように、人をはじめとする、質・量コストの管理を目的的管理といっている。これに対し、物理学、化学、数学、電気学、統計的方法、OR、IE、標準化などはすべて手段である。品質管理の立場からいえば、われわれ

表 経営の目的と手段

手段	経 営 (人)		
	品 質	コ ス ト (利益)	生 産 量
物 理 学 化 学 電 気 学 研 究 ・ 開 発 調 査 ・ M R 製 品 技 術 設 計 生 産 技 術 I E 資 材 管 理 入 庫 管 理 設 計 測 量 治 工 具 管 理 自 動 制 御 統 計 的 手 法 O R 検 査 教 育 各 種 調 査	↓	↓	↓

はすべての手段を活用して、目的を達成しようとしているのである。目的をはっきり認識して、目的と手段を混乱してはならない。しかし全社の品質管理というとやや手段的な部分も入ってくる。

2. 品質保証のやり方の進歩

品質を保証するやり方は、いろいろあるが、日本では次のように進歩してきた。

- 1) 検査重点主義（旧式・欧米ではまだこれが多い。
- 2) 工程管理重点主義（日本では1950年スタート）「工程で品質をつくり込め。」この立場から私は特性要因図を開発したのである。
- 3) 新製品開発中の品質保証（日本では1950年代後半からスタート）「設計と工程で品質をつくり込め」

もちろん工程管理はいつまでも行なわなければならないし、不良品があるときは検査を行なわなければならない。日本では新製品開発の品質保証が上手になり、工程管理をうまく行なったので、世界に競争力の強い、世界1の品質のものをコストが安く生産し、輸出できるようになったのである。また新製品開発と工程管理をうまく行なうためには、全部門参加、社長から作業員、セールスマン、外注、流通機構まで含めた、全社的、全員参加、総合的品質管理を行なうようになったのである。これを全部まとめて全社の品質管理（CWQC=TQC）というべきであろう。

3. 日本の品質管理=全社の品質管理

物理学、化学、数学、電気学、機械学、冶金学

などは世界共通であるが、品質管理のように管理という名称がつくと、人間がからんでくるので、われわれは欧米のやり方をそのまま導入してはダメだということで、欧米と社会的背景のちがいを検討して、日本の品質管理を開発してきた。これが現在世界中の注目を集めているのである。日本の品質管理を総称して、全社品質管理（CWQC＝TQC）といってよいであろう。この特徴、欧米とのちがいは次の6項目である。

- 1) 全社品質管理（含全員参加の品質管理、総合的品質管理）
- 2) 品質管理の教育・訓練
- 3) QCサークル精神
- 4) QC診断、特にデミング賞実施賞・社長によるQC診断
- 5) 統計的手法の活用（簡便法＝QCの七つ道具、高級手法＝実験計画法・多変量解析等々）
- 6) 全国的QC推進活動（品質月間、QC大会、QCサークル本部等々）

さらに別の面から考えると全社品質管理は図のようになる。品質管理の真髄は品質保証であり、新製品開発のQCである。しかし、この考え方を発展させれば、CWQCとはすべての仕事・サービスの品質管理ということになり、さらに拡張して考えれば、すべての仕事に、すべての人間が自分自身でPDCAという管理の輪をまわしてゆくことになる。ここまで広義に解釈すれば、全社品質管理は、経営そのものになる。企業によって、歴史や体質がちがうので、TQCを始めるときに、社長は自社ではどこまで含めてTQCというか定義をはっきり宣言しなければならない。その意志をはっきりしておかないと、社内で「それはTQCであるとかないとか」、くだらない議論が行なわれ、時間を浪費することになる。またいくら定義を広げても品質管理の真髄である品質保証と新製品開発のQCを重視しなければならない。

また図からわかるように、QCサークル活動は

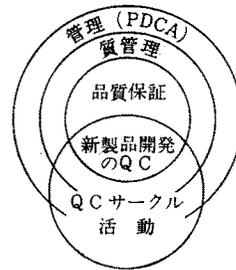


図 TQCとは

全社品質管理活動の一環としての活動、一部である。

QCサークル活動だけやっているのでは、全社品質管理ではないし、これではQCサークル活動は永続しないであろう。

4. 全社品質管理は経営の1つの思想革命である

以上1.～3.に述べたことを総合して考えると、旧来の経営に対して考えなければならない、1つの思想革命と思っている。

1) 品質第1でゆけ。しからは長期的利益は大きくなる。利益第1、特に短期的利益第1では失敗する。

2) 消費者指向で考えよ。生産者指向で品質を考えると失敗する。

3) 次工程は消費者

4) 事実、正しいデータをとり、統計的方法を活用せよ。KKD（経験・勘・度胸）にたよっては失敗する。

5) 人間性尊重の経営、権限委譲とQCサークル活動、工業の民主化、全員の頭・意見を活用せよ。トップダウンだけではダメ。トップダウンとボトムアップの混用

6) 機能別委員会を活用した機能別管理、縦社会では糸、横糸を入れて組織。縦社会にいかにして横糸をうまくいれるか。

以上6項目が、私がQCを始めたときに、QCを通じて、企業と社会のおかしな点を直そうと考えた、企業の体質改善を行なおうとしたポイントとなる。