

アメリカの再生化

唐 津 一

5月11日のビジネスウイーク誌に、日本式の労使関係が、アメリカの企業に入ってきているという意味の特集記事がのせられていた。これまでアメリカの労働者は、機械のように扱われていた。これに対し、現場にQCサークルのような自主管理活動をもち込むことによって、企業への参加意識を高め、人間が機械としてではなく、その創意と工夫で企業へ貢献する。これはもちろんモラルの向上にもなり、甚だ結果がよい。

このような内容で、それを推進している幾人かのアメリカ人の名前と、その仕事の内容とが特集という形で紹介されていた。

アメリカのQCサークル活動が本格的にスタートしたのは、ロッキード航空会社からライカー氏たちが日本に来た1972年頃からだたと記憶するが、マスコミがとりあげ広く伝えられるようになったのは、一昨年頃からのことである。特に昨年NBC放送網が1時間半にわたって放送した“*If Japan can, Why can't we*”という特集番組では、アメリカの生産性の低下に対し、日本が実によくやっていることを伝えたが、その1時間半は、始めから終わりまで、日本の品質管理の紹介だった。それ以来、日本の品質管理に対する海外の関心が急速に高まり、フィーバーとも言うべきブームとなった。まったく押すな押すな、とはこの

ことである。日本側の受け入れの窓口になっている日本科学技術連盟では、昨年から今年にかけて約490チーム受け入れたというのだから、普通ではない。

これらの視察結果が、どのような形で実を結ぶかは、これからの問題であるから、何とも言えないが、すでに、QCを導入している企業、または日本式のQCサークルを具体化することに成功している現場が、少なからずある。また逆に、日本国内の企業で行なわれているQC活動、QCサークルがすべて成功しているわけでもない。どのようなことでもバラツキがあるのがむしろ当たり前である。

今年の春、2回にわたってアメリカでの講演旅行を行なったが、そこで日本の会社がすべてうまくいっているわけではないと言うと、必ずどよめきがおきたのは、興味深かった。やはり日本人も人の子だったか、と安心するわけである。それとともに、もっと重要な次のポイントを強調しておいた。

1. QCサークルへの誤解

日本のQCというと、必ず引き合いに出されるのが、QCサークルである。このように現場の作業員が集団で残業手当ももらわずに、夜おそくまで討議をするということは、まったく欧米での常識外である。意外性があればあるほど有効のよう

からつ はじめ 松下通信工業㈱

な気がする。そのためあらゆるマスコミにとりあげられるようになった。

このように成功するとなると、当然何かの理屈もつけたくなる。そこで自主管理活動だとか、理論といった言葉がもてはやされるようになった。ビジネスウイークの記事も、主としてこれを労働者の会社との一体感、勤労意欲の動機づけのひとつとして、とらえている。

だがしかし、QCサークルは、ただ何人かが集まって議論したことが成功の原因ではない。関係者はよくご存じのように、手法をもっていることが、重要なのである。これをQCの七つ道具などと呼んでいるが、この道具がモノを言ったことを、もっと関係者は主張しておかないと、結局これは日本との文化の差だ、というひとりで片づけられるおそれがある。

道具は大切なものである。この3月に私はJETROの依頼でアメリカを回り、日本のQCの話をしてきたのだが、どの会場でも、このことを丁寧に言っておいた。

土星の環を発見したのは、ガリレオ・ガリレーだが、彼は望遠鏡という道具を手に入れたからこそ、発見したのである。いくらガリレオが、良い目をもっていても、望遠鏡という道具なしでは、土星の環を発見できたはずはない。このように主張すると、聴衆は初めて、わかったという顔をしていた。

2. 教育に始まる

そこで重要なことは、まず教育である。この道具をよく教え込み、使えるようにするための教育である。

実際に海外でのQCについての実状を見て回ると、この教育の成否が、その成功するかどうかの鍵であることがわかる。日本の場合は仕事外の時間帯、たとえば土曜にやるということにしても、その了解さえとりつけければ問題ないが、海外、特に欧米のような契約社会では、それだけでもコト

である。しかし道具なしではもちろんQCは成功しない。それに海外ではせっかくこのように教育しても、あるレベルに達するとそれをタネにして他社に転職してしまうという厄介な問題がある。

日本では政府の海外援助活動のひとつとして、毎年のように海外から人を招いて教育をしている。この場合、こちらとしては、教育を受けた人々が、帰国すればその環をさらに広げてくれることを期待するわけだが、帰るとそれを自分のものとしてしまい込み、これをタネにさらに良い地位へと転職してしまうというケースが、あとをたたない。ロッキード航空会社にQCサークルを導入したライカー氏も独立してQCサークルのコンサルタントをやっている。

しかしながら、やはり世の中は次第に変わってきている。アメリカでも一流企業では、在職年限が長く、日本に近い雇傭形態をとっているところを、いくつでも発見することができる。イーストマンコダックなどはその代表的な例で、ウェスタン・エレクトリック、IBMなどでも、私が20年以上もつきあっている品質管理専門家が、何人かいる。彼らと話してみると、日本と同じように会社を愛し、その仕事自体にはこりと生甲斐とを感じているのである。

以前に、海外企業でのQCについて座談会をしたことがあるが、そのときの出席者の共通した意見は、QCで成功した会社には、必ずその牽引車になる人がいる。そして、その人柄にも共通点がある。それは、非常に感じのよい親分肌で、馬力があり、人の面倒を实によくみるということだった。

このことは確かであって、どのようなメーカーでも、QCによって成果をあげている会社ではまず、

- ① トップの方針がしっかりしていて、トップみずからがQCを学んでハッパをかけている。
- ② リーダーが必ずすばらしい。その人柄が大切である。

- ③ 教育には金をかけていて、使われているテキストはわかりやすさにおいて、日本のそれよりむしろすぐれているものが多い。
- ④ 労使関係がよく、従業員が協力的である。これは、結果としてそうなったのかも知れないが、QCの導入と労使関係とは完全に相関がある。
- ⑤ QCの導入に時間をかけている。やはりインスタントでは成功しない。
- ⑥ 注目すべきことは、マーケットのデータを実によく握っていることである。なかには過去20年近くの歴史について、実にこまかく説明してくれるところもあった。

これらのことを考えると、QCの成功には、まずトップポリシーが必要であるということ、次にはローマは1日にしてならずのたとえ通り、長期的な視点になったうえで、着々と導入に努力したところが成功している。

3. 従業員の質

ここでやはり問題になるのは、従業員の質である。昨年あるシンクタンクがアメリカに進出した日本企業の調査を行なったが、その報告の中で、民族性のことに言及していた。大体、中国、韓国、ベトナムといったアジアでも北方系の人たちは実によく働く、といった意見である。これは下手をすると、差別問題として受け取られるかも知れないが、事実はやはりその通り記述すべきである。

しかしながら一方において次のような話題もある。

南米へ進出した日本企業の中に当初から日本から行った社員はすべて永住ビザをとり、骨をうずめるつもりでやっているところがある。これは、現住民の中にとけ込み、人選が良かったためもあっただろうが、とにかくすばらしい成功を収め、QCも実にうまくいっているという例もあった。

やはりどこに行っても、人は人である。その心をつかむことさえできれば、日本人の行動様式の

中から生まれたといわれるQCサークルも、十分に機能することが、ここで証明されているという見方もできよう。

4. 変わるアメリカ

この3月、ピッツバーグに本社のあるウエスティングハウス社で、話をたのまれて行った。行ってみてわかったのだが、これは、トップばかりの勉強会だった。朝8時に集まり、朝食会を皮切りに、夕方5時までパッチリのセミナーだった。日本なみの猛烈な勉強会である。

そこに招かれたのは、ゼネラルモーターズのディレクターと、テキサス・インスツルメントの副社長だったが、彼らと話してすぐわかったことは実に一流の人物を揃えているという印象である。

昼食会でGMの部長が次のように言った。

最近は無工会（労働組合）も変わった。この2月には、なぜロボットを入れないか、とユニオンから要求があった。

そして彼はさらに言葉をつぐ。このままだとアメリカはズルズルと悪い方に行き、引き返し不能まで沈んだかも知れない。ところが最近の日本からのショックのおかげで、ようやくアメリカも目覚めた。だからあと数年たてば、日本はアメリカの工業の再生化のショックを与えた恩人として、感謝されるだろう。

これは、まさにその通りである。昨年訪れたときは、何か言うと多くの反発があったが、今年は、何を言っても、そうだろう、その通りだ、と実に素直なのである。人間は素直になってくると、恐ろしい。反発しているのは大丈夫である。

いざとなると、欧米には金があるし、技術はある。資源は押えているし、市場も大きい。だからこれが本気になったら大変な実力をもつだろう。

海外のQCについて、いろいろなことが言われているが、私の考えでは、少なくともアメリカでは、これから日本式のQCのショックは着実に波及効果をもち、やがては最大のライバルとして、

登場すると覚悟したほうがよい。

5. おわりに

海外のQCというテーマであったが、もともとQCの元祖はアメリカのW. A. シューハートおよびその流れをくんだ人々である。日本にできて、アメリカにできないはずはない。日本のQCサークルの特異性を言うことは、もうやめたほうがよ

い。

これからが、本当の正念場が展開する。もちろんそのプロセスにはいろいろなタイプがあるだろうが、データをもとにしてすべての問題を解決していくというFact Controlの考えかたは、どこでやっても必ず成功する。

これからが、むしろ楽しみである。アメリカ流、イギリス流など、いよいよ見ものだろう。

TQC/CWQC 特集に当って

小林 竜一

Total Quality Controlはフィゲンバウムの提唱したときは全社内の各部署にQCスペシャリストを配置して品質管理の徹底をはかるという趣旨であったが、わが国でのQCは全社員にQC教育を行なって全員でやるQCという形で進歩してきた。これがわが国におけるTQCであり、これは外国へ紹介するときはCompany Wide Quality Controlと言わないとフィゲンバウムのTQCと混合されるおそれがある。

さて、昨今TQCは一般新聞紙上にもとりあげられるようになったが、記事の多くはQCサークルが中心である。もちろんQCサークルはわが国独自のものであり、製造現場や事務室での能率向上、無駄の排除に大きく役立っており、QC活動の中での重要性も高い。

しかし現在のわが国のQCが達した水準でいえば、基本的な重点は、①方針管理の徹底、②権限機能責任の明確化と管理標準の設定、③品質保証体勢の確立、④源流重点管理の指向、⑤システムのアプローチなどであり、三十数年前のQCの検査によって品質を保証する段階から製造工程での品質の作り込みで品質を保証することに努力していた状態から見れば、きわめて高い段階に到達しつつある。

現在では品質は製造で作られるという段

階をこえ、設計の段階では製造で品質を作り込むのに最も適切な設計はどうあるべきかを追求するのが当然であり、またその設計のためにどのようにしてユーザーの欲する真の品質をとらえるか、市場調査と企画の段階で適切な品質の策定が重点的に追求されている。

また従来から企業内にあった部門間の壁（セクショナリズム）の打破のためには部門間を横にわたる各種の機能別委員会（たとえば量管理委員会、コスト管理委員会、品質委員会など）が設けられている例が多い。

かくして現在のQCは管理技術としてみたとき、その精密さを増し、合理性を増してきつつあり、これらの成果はQC先進企業における新製品開発時のみごとな立上りなどに見ることができる。

これらQC事情はわれわれORワーカーとしても大いに関心のあるところであるので、本特集ではQC界で活躍されている方々のご執筆をお願いしてQCの現況をレビューすることにした。なお戦後30年、われわれは現在の状態に到達したが、きたるべき30年では何をすべきか、日本の工業化はどうか、予測の問題はQCワーカーのみでなく、ORワーカーの皆様の力をもお借りしたいのである。