

JSQCニュース No.221

発行 社団法人 日本品質管理学会 東京都杉並区高円寺南1-2-1 (財)日本科学技術連盟東高円寺ビル内
電話 03 (5378) 1506 FAX 03 (5378) 1507 ホームページ: <http://jsqc.i-juse.co.jp> E-mail: jsqcapp@a1.mbn.or.jp

厳しき示唆 —第27次海外品質管理調査から—

前田建設工業(株) 代表取締役会長
(社)日本品質管理学会 会長

前田 又兵衛

米国の活力

久しぶりのデトロイトである。まさに米国の活力と明るさの象徴がそこにあった。

米国の好景気の牽引車となっているIT、株式市場、自動車産業。その一つのメッカである空港に2年振りに降り立ち、驚愕させられた。際だって空港が新しくなり、雑踏の輪が訪問の都度に広がり、悪名高い悪路が整備されてスムーズなドライブが楽しめ、行き交う車が綺麗になり、街並みが見違えるほど清潔さを増し、ホームレスが激減し、治安が回復した。

第27次品質管理調査団の団長として米国を訪れ、ASQ(米国品質協会)主催の年次大会へ参加した第一印象である。

年1回のワシントン訪問を約5回、2年に1度のデトロイト近郊訪問を約7回、ここ15年間の定期的な渡米の都度に変化の迫力を肌で感じさせられる。

10年振りのインディアナポリスも、また同様であった。5月末に開催されるインディ500マイルレース直前のためか、明るいざわめきがある。そんな時に開催されたASQの年次大会は、地方都市ながら約3千名を越える参加者で熱気に溢れていた。

ASQ年次大会で実施された様々な表彰の授与式も実にスマートであり、内容も濃く、日本の既存の表彰式に見られる型通りの堅苦しさは微塵も見られず、威厳すら感じさせられた。1970年代、景気、品質等、全ての面で米国が体験した辛酸を日本が舐めさせられている。

悔しいが何から何まで、今、米国に学ばねばならぬと感じたのは、私一人ではあるまい。

幸いにも(財)日本科学技術連盟の尽力によりデンソーの古屋嘉彦副団長と共に、ASQ現副会長のT.J.モスグレー氏、次期

会長のG.H.ワトソン氏と親しく面談できた。謙虚に日本に学んだ当時の米国と同じ姿勢で、両氏のご意見に耳を傾けた。

米国の品質の成功は、米国流に工夫を凝らし、優れた日本の手法を一般大衆に分かり易くしたことであり、今後はこの維持に力を注ぐとの由である。やはり継続は、教育なのであろう。

「以前は品質に関して米国のみならず世界へ発信が多かった日本からの発表が少ない現在は学ぶすべもない。是非とも日本は、過去の成功に甘んぜず、優秀な技術を保有する日本ならではの新しい日本型経営モデルを構築し、世界に発信すべきである」と、両氏から強烈なご指摘を受けた。

日本型経営モデルの再構築

最近、日本においても時あるごとに、同様の指摘を受ける。

大先輩の草場先生や近藤先生、さらには吉澤先生や狩野先生、コニカの米山会長やデンソーの高橋会長などの諸先輩から異口同音に提起されている事柄もあり、特に経営モデルについては日本が最も不得意とする分野である。

日本のTQC、現在のTQMは、製品の品質改善の道具として出発した。

品質を改善するために製造工程にメスを入れ、良品質を得る品質確保の原点として職場を明るく活性化し意志疎通を図るQCサークル、設計と営業の要求とのすり合わせの中から顧客重視へ、良品質を作り出す仕組みの重要性に着目した方針管理などを道具とし、TQCを日本型のビジネスモデルとして構築したはずである。

粗悪品の代名詞であったMade in Japanを超優良品へ変革させたのは、経営者の熱意であり、日本全体が官民学一体となったから成し得たのである。

故石川馨先生を始め、品質関係の指導



者達と経営者達が共に手を携え、現場の第一戦に立ち、汗にまみれながら地についた品質管理を実践した結果、汗の染みついたデミング賞を創り、血の通ったTQC、QCサークル、QC7つ道具、方針管理等々を産み出したからこそ、米国も世界も受け入れ、学びました。

長期間の右肩上がり経済の結果、短時間に経済強国となり、超多忙となった日本の経営者達は、現場を忘れ、先輩達が築き上げた日本独特の汗の結晶である固有のビジネスモデルを、品質管理専門家や技術者へまかせきりにしてしまった。超優良品質に慢心し過ぎたのか、手法に溺れて特化し過ぎたのか、バブルが原因なのか、全てが崩壊してしまったことを、私を含めて品質に係わる関係者全員が猛省すべきである。

日本の全産業が共通の目標にする新たな経営モデルの再構築は、既存の品質界・学会だけで合意形成を成し得ぬかもしれない。しかし、忌々しき昨今の品質トラブル脱却を目途に故小淵総理によって品質再生が計られたものづくり懇談会が、帰国後直ちに開催予定である。森総理に提出される提言に、この有意義な厳しき示唆を盛り込まねば外国出張が無駄となる。

今後の教育問題に関してASQとJSQCとの長く深い相互の交流を約し、盛會裏に開催されているASQの年次大会を横目でみながらインディアナポリスを後にした。

「品質」誌、投稿論文の募集!

会員の方々からの積極的な投稿をお勧めします。投稿区分は、報文、技術ノート、調査研究論文、応用研究論文、投稿論説、クオリティーレポート、レター、QCサロンです。

「品質」誌編集委員会

私の提言

TQMジャンルの回避

龍谷大学経営学部教授
由井 浩

学術情報センターの検索をすると、TQMの単行本は洋書65冊、和書21冊あった。共に2つの刊行ピークがあり、前者は1993~94年(40%)と1996年(28%)、後者は1996年(24%)と1998年(33%)である。米英ではこれらの後にTQMの内容や定義に共通理解が得られるようになった(Blackwell社百科辞典:1997年版)。上記の出版状況に照応してやや遅れたが、我が国でも『品質』1995年第2号と翌年第3号や、TQM委員会(『TQM 21世紀の総合「質」経営』1998年)などでの議論を経て同様な認識傾向にあるものと思われる。

一方、その研究・実践主体は吉田耕作教授によれば、日本は圧倒的に工学系で、米国では文科系の人も多数参加している(『品質管理』1998年3月号)。たしかに著名な経営誌Harvard Business ReviewやCalifornia Management ReviewにDr.ジュランやDr.狩野の論文が掲載され、またアメリカ経営学会誌Academy of Management Reviewは1994年にTQMを特集した。そこで、提案1:大滝教授提案2(ニュースNo.218)を受けて、日本経営学会の大会に2学会共同によるTQMのセッションまたはワークショップを開いてみてはどうだろうか(同学会はセッション数増大の検討中である)。

さて、ある学問分野において研究目的に合意があるとしても、アプローチは多様でありうる。経営学では、それらの間でジャングル戦の様相を呈したので、H.クーンツは6つ(後に11)の主要学派に分類した。今はさておき、将来のTQMジャンルの回避のためアプローチ区分を提案2としたい:(1)数理的、工学的(2)マネジリアル、社会科学的(3)経験(実証)・実験的、ケース・スタディー(4)文献的(5)歴史的(6)その他。こうしておけば、例えば「TQM導入・実施ステップ」や「各国品質賞・自己評価」を検討する際の参考になるだろう。当然、アプローチの複合もありうる。蛇足ながら(5)に関して、Total Quality Managementの語のオリジンには諸説あるが、寡聞の限りA.V.フィーゲンバウム著書の第3版(1983年刊)1.7節である。

※同日15:00~17:00 サントリー山梨ワイナリーの特別見学会を行います。

(行事案内裏面にも掲載)

行事案内

●第77回(中部支部第35回)講演会

(OR・JIMA・JSQC3学会共催)

日時:2000年7月14日(金)10:30~16:15

会場:南山大学瀬戸キャンパス

テーマ:情報技術と社会

「自動車産業としての情報システム高度化(仮)」

黒岩 恵氏

(トヨタ自動車情報事業企画部)

「南山大学瀬戸キャンパスのコンピュータネットワーク」

後藤 邦夫氏(南山大学教授)

「米国における日系企業のサプライチェーンマネジメント(仮)」

飯島 正樹氏(愛知学院大学教授)

「Intelligent Transport Systemについて」

長谷川利治氏(南山大学教授)

参加費:(会員・会員外共) 3,000円

懇親会 5,000円

申込先:中部支部宛

定員:100名

●第19回クオリティパブ

日時:2000年7月21日(金)18:00~

会場:ホテル談露館(甲府駅より徒歩6分)

テーマ:経営とイノベーション;うどん打ちから新型ミキサーの創造へ

ゲスト:前田又兵衛氏 JSQC会長

会費:5,000円

申込方法:FAXまたは郵便で氏名、所属、連絡先、電話・FAX番号を記し本部宛(FAX03-5378-1507)お申込み下さい。定員50名。

研究会だより(2月～5月)

- ◆医療経営の総合的「質」研究会
(3月24日, 4月27日, 5月18日)
1. 研究会の課題について
2. 医療に関する概論説明
3. 医療に関する認識を確認する
4. 事例報告に関する質疑応答
5. 日鋼記念病院の事例報告
- ◆テクノメトリックス研究会
(3月18日, 5月11日)
1. Density Estimation in Finite Mixture Model
2. グラフィカルモデルによる統計的因果推論
3. 入出力系の性能評価方法に関する規格案
4. 主変数分析
5. 3相データの解析
6. 解析ソフトのマニュアルについて
7. 最終報告の検討
- ◆TQMにおけるビジョン経営事例研究会
(2月17日, 4月13日)
1. アンケートの回答解析
2. 計画策定支援へのアプローチ
3. レンズ セミナー ワークブック
4. ビジョン経営とは
5. 1999年度ミヤマ工業報告要旨について
6. アンケートの解析
7. 研究会の報告
8. VICTOR手法によるビジョン展開と定義
9. 「魅力ある日本」の創造について
10. TQMにおけるビジョン経営の系譜
- ◆ナレッジマネジメントとQFD研究会
(3月29日, 4月27日, 5月25日)
1. 研究会の方向性について
2. イネブラーとQFDについて
3. SECモデルとQFDの動きの対比
4. 定義について
5. イネブラーについての検討
- ◆複合技術領域における人間行動研究会
(2月29日, 4月12日, 5月21日)

行事案内

- 第79回シンポジウム
- 日時: 2000年9月23日(土)10:00～18:30
- 会場: 国立国際医療センター 大会議室
- テーマ: 欧米医療における質改善の取組み
- 内容: チュートリアル1
パネルディスカッション
「欧米医療に見る質改善の取組みの教訓と展望」
D. M. バーウィック氏(IHI研究所長)
黒川 清氏(東海大学医学部長)
井部俊子氏(聖路加国際病院副院長)
全田 宏氏(信州大学付属病院薬剤部長)
「クォリティーとその管理・改善の変遷」
東京理科大学教授 狩野紀昭氏
チュートリアル2
「欧米の取組みとバーウィック氏の果たした役割」
東北大学医学部教授 上原鳴夫氏
講演者 D. M. バーウィック氏
IHI研究所所長 ハーバード大学教授
講演1「欧米医療におけるCQI(質改善)の取組みについて」
講演2「医療事故を改善の契機にー医療の安全性と質保証」

1. 研究会の進め方の議論
2. 研究報告「チーム活動におけるヒューマンエラーとユーザー製品の認知的インターフェイス」の議論
3. 研究報告「臨海事故の組織要因の分析」
4. 研究報告「事故情報の記述・分析」
5. 研究報告「FTA事例の分析と作成指針」
6. 研究報告「臨界事故における組織・工学・人間の3階層の相互関係と防護破壊」の議論
7. 研究報告「人・環境・装置の三要素FMEA手法とその展開」の議論
- ナレッジマネジメントとQFD研究会
近況報告(主査 永井一志)
- 最近書店では、ナレッジ・マネジメントに関する文献が非常に多く並ぶようになりました。このことは、知の創造に関して多くの企業が関心を抱き、その重要性を認識していると解釈できます。
- 本年3月末よりスタートした「ナレッジ・マネジメントとQFD研究会」では、知の創造や知の創造プロセスと新製品開発におけるQAの一方法であるQFDには多くの共通点があることに着目し、研究に取り組んでいます。現在のところナレッジ・マネジメントで重要とされているイネブラー(正式な日本語訳はありませんが、「知識創造促進要因またはしかけ」と解釈しています)とQFDによる顧客要求の解析方法について研究を行っています。さらに、知の創造に際して重要とされているケアについてもQFDとの関連性を研究していく予定です。ナレッジ・マネジメントに造詣が深い方のお話を聞きながら、最終的に新製品開発の一助となる開発管理工学ツールの提唱を目標としています。大それた目標であるかもしれませんが、メンバーの方々には多くのご意見をいただき、充実した活動を行っています。研究の成果については積極的に学会等で発表していきますので、ご意見等をいただければ幸いです。
- 三宅祥三氏(武蔵野赤十字病院副院長)
飯塚悦功氏(東京大学教授)
- 参加費: 会員8,000円 非会員10,000円(同時通訳付)
懇親会(18:40～20:00) 実費有料
- 第8回ヤング・サマー・セミナー(本部)
- 会期: 8月30日(木)13:00～31日(木)12:00
- 会場: 竹中工務店(柳箱根仙石原)友友荘
神奈川県足柄下郡箱根町仙石原1245
- 参加資格: 準・正会員(原則として満35歳以下)
- 参加費: 無料(交通費自弁)
- 申込方法: 同封の申込書にご記入のうえ、本部事務局宛FAXにて申し込みください。
- 申込締切: 7月25日(火) 定員30名
- 第255回事業所見学会(本部)ルボ
サントリー(株)武蔵野ビール工場
- 第255回事業所見学会は平成12年2月16日(木)に東京都府中市のサントリー(株)武蔵野ビール工場で「TPM活動を基盤とした高品質・安定生産体制への取り組み」テーマの基に38名が参加して開催された。武蔵野ビール工場は、1963年にサントリーがビール事業に進出した第一号の工

場で、1988年には「デミング賞事業所賞」を受賞、その後TPM (Total Productive Maintenance) に取り組み、1994年に「TPM優秀事業場賞」、1997年に「TPM優秀継続賞」を受賞している。

見学会では受賞後も継続的に実施されているTPM活動を中心に、21世紀にも勝ち抜いていける工場を作り、仕事の進め方の基本である「高い目標設定」、「ロスの顕在化・構造化」や「CA・PDCAへのこだわり」への取り組み、「スムーズフローの達成」を目標に高品質、安定生産体制の工場挙げての実施状況を今回の見学会のために特に用意されたスライドにより、武蔵野ビール工場 管理技師長本埜栄一氏・TPM推進担当 前田茂夫氏はじめ工場各セクションの方々より丁寧な説明を受けた。

特にTPM活動についてはZD運動に始まり、TQC活動からTPM・ISO/HACCPに至る活動の経過を問題点を含め説明が有り、今日の「21世紀の国際化社会を勝ち進む企業」に向けての強い意志と、「ブレイクルー21作戦」に至る取り組みの状況を目のあたりに体験する事が出来た。

説明の後の工場見学では「麦・ホップ・水」が基本のビール作りに接する事が出来、日頃親しんでいるビールが一層身近なものになった。また大都市近郊に位置する「都市型エコ・ブルーワリー」としての再資源化100%達成に至る苦労とISO14001の認証取得による環境保全の取り組みも実感した。

今回の見学のもう一つの楽しみ(?)であった見学後のフレッシュビールの試飲(おつまみ付き)をしながらの質疑応答では、ビール製造のいろはに始まり、TPM活動の推進に関する専門的な質問も含めて参加者から活発な発言が有り、予定した時間を超過するほどの盛況で大変有意義な見学会であった。

池田晃三(竹中工務店)

第259回事業所見学会(本部)ルボ
富士写真フイルム(株)足柄工場

去る4月26日(木)第259回事業所見学会が富士写真フイルム(株)足柄工場にて行われ、50数名が参加、「写ルンです」での徹底した循環生産システムの紹介と、循環型社会へ向けての経営理念の実践の紹介を受けた。

当日は足柄工場の、事務課事務課長の中田英一氏、LF部参事の栗山隆之氏のお二人から大変分かり易く、明快なご説明を受けた。参加者からは多くの広範囲にわたる質問があり、それぞれに丁寧に回答していただき、大いに示唆に富む見学会となった。

「写ルンです」は1986年発売以来、1999年末には7億本を生産する画期的新製品である。その徹底したリユース・リサイクルは現在すでに100%リユース・リサイクル、特に注力しているリユース率は90%を超えている。

「「写るんですは「写ルンです」へ」、「設計から始まるリサイクル」、「リサイクルの自動化」という3つの循環生産コンセプトが徹底された製造プロセスは、最先端自動化技術と品質保証技術に支えられ

たものであり、高度の技術力が為し得た生産システムであることが実感できた。新品同様、リユースを加味した品質基準、全数検査、履歴管理といった要素を重視するいわば、循環型品質保証のありかたについても、多くの学ぶものがあった。

「I&I (Imaging & Information) の富士写真フイルムがお届けしているのはフイルムという名の「信頼」です」という経営の理念が確実に実現されている工場であり、これからの循環社会への対応が学べた有意義な見学会であった。

岩田修二(サントリー)

2000年3月～5月の入会者紹介

2000年3月14日、5月23日の理事会において、下記のとおり正会員47名、準会員29名の入会が承認された。

(正会員) 47名 (敬称略)

○今里健一郎(関西電力)、○森田幸男、○伊藤 誠(電気通信大学)、○久保親治(松下電器産業)、○高野博夫(コミヤマ工業)、○佐藤泰彦(本田技術研究所)、○吉川豊次(松下電工)、○後藤俊二郎(デンソー)、○松田茂広(日本アイ・ビー・エム)、○加藤昌明(豊田自動織機製作所)、○岩城孝志(不二越)、○大原悟務(同志社大学大学院)、○白石正彦(白石技術士事務所)、○横須賀享(CSK)、○立松賢次・山本博志(アイシン精機)、○小沢和重(東電工業)、○高橋 猛(アルミネ)、○兼子明美(大塚製薬)、○二宮明(インテック)、○村田 実(トーキン教育情報)、○小山原嗣(アドマテックス)、○清沢基紀(旭硝子)、○山谷三郎(山谷技研事務所)、○日下部勝彦・鈴木北吉(サンデン)、○堀 由幸(横河ジョンソンコントロールズ)、○脇素一郎(富士ゼロックス)、○高馬 勇(タクミナ)、○多田倫幸(月島機械)、○四方義明(ザ・インクテック)、○井内 修、○原賀秀昭(コニカ)、○脇田淳一(日本文理大学)、○中島信久(JSP)、○小菅浩志(日本品質保証機構)、○伊藤大輔(オリエンタルモーター)、○乾口博史(川鉄アドバンテック)、○市村裕(日本航空)、○小川真喜子(富士印刷)、○坪倉志津男(矢崎部品)、○雪田和人(愛知工業大学)、○伊藤昌太(矢崎総業)、○松井道彦(慈恵大学)、○内山奈緒(NTTデータソリューション)、○鈴木 正(鈴企画印刷)、○宮城敏夫(仁愛会)

(準会員) 29名

○富岡博和・若杉忠弘(東京大学)、○平澤奈美(電気通信大学)、○福田剛史・濱田吉幸・古澤佳丈・松井美智代・吉田健太郎・高橋弓子・松田 明(東京理科大学)、○朴 元熙(玉川大学)、○高瀬秀紀・安田健太郎(明治大学)、○ジョナスゴメス・菊地聡子(群馬大学)、○松下 卓(慶應義塾大学)、○平田 大・金子元紀(東京工業大学)、○田沼正敏・塩澤 清・稲葉大史・良知成文・高橋祐二・小泉篤史・佐井高志(中央大学)、○田中正和・浅見由美子(早稲田大学)、○恒川里子・原田大資(武蔵工業大学)

5月23日現在の会員数
正会員: 2678名 賛助会員: 193社, 217口
準会員: 89名 公共会員: 21口