

「シックス・シグマ」の特集にあたって

山田 秀*

1970年代後半から80年代後半にかけては、全社的に品質管理活動を推進し、高度の品質を実現することが日本企業の専売特許だった時代ともいえるだろう。この時代には諸外国が日本の品質管理のよさを取り入れようと懸命に努力してきた。NBC放送の“if Japan can, why can't we?”,あるいは米国企業のデミング賞受賞などは、このような時代の顕著な例とみなすことができる。すでに時代は変わり現在は世界中の組織で、それぞれの組織固有の文化に応じた形で全社的な品質管理活動が実践されている。先の時代と異なることは、全社的な品質管理活動の効果的推進が企業の繁栄の十分条件を意味するのではなく、生き残りのための必要条件になってきていることである。

近年の米国では、全社的な品質管理活動そのものをシックス・シグマと呼んでいるように受け取れるほどのブームである。たとえば、American Society for Quality (ASQ)の機関紙「Quality Progress」に目を通すと、シックス・シグマ関係の記事・宣伝が頻繁に現れている。また、ASQの主催する会議ではシックス・シグマを主題とした討論が多く行われている。日本を除くアジア地区でも米国の推進形態とは若干異なるものの、種々の団体がシックス・シグマの推進を行っている。たとえば、香港、韓国、台湾などの各種品質に関連する学会・協会では、それぞれシックス・シグマ推進プログラムを構成している。さらに、ヨーロッパ地区でも米国や日本以外のアジアでの雰囲気と

は若干異なるものの、シックス・シグマという名のもとに全社的な品質管理の推進を行っている企業が多い。

シックス・シグマが注目を浴びていること、品質立国日本が過去の言葉になっていることなどの時代の流れから考えると、今はシックス・シグマと日本で行われているTQMとの比較を行い、シックス・シグマにおいて斬新なもの、TQMで行われてきたものを単に名称を変えたものなどというように冷静に分析する必要がある。すなわち、TQMを開発、実践してきた日本企業の立場から考えると、従来行われてきた活動に対して、どの点を取り入れるのか、どのような点は単なる流行として考えたらよいかの目安が必要になる。

以上の経緯から本特集では、シックス・シグマのエッセンスについて検討を行い、今までTQMを実施してきた立場からはどのような点は取り入れ、どのような点は単なる流行とみなすのか、あるいは、その企業の文化・個性により成立するものなのか、普遍的に成り立つことなのかなどについて議論を試みる。米国発のシックス・シグマの書籍には、シックス・シグマのベストプラクティスとTQMのワーストプラクティスを比較し、「だからシックス・シグマはこのように点で優れる」という論調のものも見受けられる。逆のケースももちろんあるだろう。このように偏った見方ではなく、この特集では真理を探求する「品質」誌の立場上、シックス・シグマ、TQMのどちらにも肩入れせず、冷静にそして普遍的な議論になることを試みる。

一般に、2つの経営管理活動の比較検討を行うには、一つまたは二つ程度の特定の視点から複数人が論

*東京理科大学 工学部 経営工学科

連絡先: 〒162-8601 東京都新宿区神楽坂1-3 (勤務先)
shu@ms.kagu.tus.ac.jp

ずるやり方と、複数の視点から複数人が論ずるやり方が考えられる。「品質」誌の特集の性質、さらにシックス・シグマ、TQMを論じるには複数の視点があるほうがよいことなどを考慮し、今回は複数の視点から特集を構成した。今回の8編の論文はシックス・シグマ、TQMの事例など実践面を中心にした4編と、経営管理活動の方法としてとらえた4編から構成されている。

実践面についての4編は次のとおりである。これらの執筆者の方々は組織、あるいはコンサルタントなどの立場から、TQM、シックス・シグマに接している。

- (1) “東芝のMI活動”，(石山一雄氏，東芝シグマコンサルティング(株))
- (2) “全社の品質管理活動におけるSQCの再強化について”，(瀬崎操氏，(株)ブリヂストン)
- (3) “コンサルタントからみたシックス・シグマ発展の歴史とTQM実施企業が取り入れるべき点”，(富田誠一郎氏，TIラボ)
- (4) “シックス・シグマにおける統計ソフトウェアの役割”，(片山清志氏，(株)日本科学技術研修所)

東芝シグマコンサルティング(株)の石山一雄氏には、自組織でシックス・シグマを導入した経緯、現在の活動状況などについて論じていただいた。一方、(株)ブリヂストンの瀬崎操氏には、今まで日本の品質管理を実施してきて、更なる進化のためにシックス・シグマの活動も考慮に入れながら自社の品質管理のやり方を発展させた事例をご紹介していただいた。抽象化していえば、この2編ともねらいとして品質管理活動の強化設定している点では共通であり、一方、その推進形態として石山氏はシックス・シグマの枠組みを、瀬崎氏は日本の品質管理の枠組みをベースにしている点が異なる。

また、TIラボの富田誠一郎氏には、シックス・シグマコンサルタントの立場から見て、シックス・シグマの発展の経緯、最近の動きなどを紹介し、そのうえでTQM実施企業が取り入れるべき点を論じていただいた。さらに、(株)日本科学技術研修所の片山清志氏には、シックス・シグマが全社的に統計ソフトを活用し、事実に基づく管理を推進していることから、シックス・シグマにおける統計ソフトウェアの役割などを執筆していただいた。

後半の4編では、TQM、シックス・シグマを経営

管理の方法としてとらえ、その方法の特質を比較するという立場から執筆していただいた。

- (5) “シックス・シグマのユニークさはどこにあるか—TQMと比較して”(狩野紀昭氏，東京理科大学)
- (6) “シックス・シグマの戦略性を支える品質コスト”(伊藤嘉博氏，神戸大学)
- (7) “組織形態・問題解決アプローチから見るTQMとシックス・シグマ”(今野勤氏，龍谷大学)
- (8) “統計的手法から見たシックス・シグマとTQM”(山田秀，東京理科大学)

東京理科大学の狩野紀昭氏には、TQMとシックス・シグマについて、全体像を比較した場合にそれぞれがどのような関係にあるのかを、ご自身が米国企業を訪問した経験を踏まえて論じていただいた。神戸大学の伊藤嘉博氏には、品質コストという視点からシックス・シグマを論じ、TQMに取り入れるべき点などを論じていただいた。この視点はシックス・シグマの特徴の一つとして品質コストを中心とした経済面を強調していること、さらに近年の米国では品質コストブームともいえる状態にあることを考慮し設定した。龍谷大学の今野勤氏には、組織形態、問題解決のアプローチからシックス・シグマを論じ、TQMに取り入れるべき点などを論じていただいた。これは、シックス・シグマがグリーンベルト、ブラックベルトなど組織形態を用意し、さらに種々の問題解決アプローチが用意されていることによる。そして、最後は筆者が統計的手法の活用という視点からシックス・シグマとTQMを論じた。

本特集の企画当初、TQM、シックス・シグマを60ページ程度の論文で説明するのは大変困難に思えた。しかし、出揃った原稿を一通り読むと、それぞれの特徴、関連、強み、弱みなど、100%論じられているとはいえないが主要な80%は論じられていると考える。シックス・シグマにしろ、TQMにしろ、経営の目的を達成するための方法であるので、いうまでもなくTQM、シックス・シグマを実施することそのものが目的ではない。このことは方法そのものが進化する必要性を示している。本特集がそれぞれの組織が品質管理活動を進化させるきっかけ、ヒントになることを希望する。