

特集「TQMのDNA」

「TQMのDNA」を特集にあたって†

光藤 義郎*

現在、日本の産業界では、いわゆる“2007年問題”が大きな課題として取り沙汰されている。これはいわゆる団塊の世代の大量退職によって産業界を支えていた人的資源が大量、かつ一斉に消失することに対する危機感を表したものである。この問題の根幹にあるのは、産業のベースである様々なノウハウ/ナレッジ/思想といったものの大半が実は組織ではなく個人の頭脳に蓄積されてきたという点に凝集される。

さて、戦後米国から輸入された品質管理（SQC/TQC）は日本の風土の中で日本的TQCともいべき全社的品質管理（CWQC）に昇華し、さらには総合的質経営（日本的TQM：以後TQMと略す）へと目覚ましい発展を遂げ現在に至った。その間、産学協同の形を取りながら、多くの諸先生/諸先輩方の研究/試行/実践によってTQMに関する様々な知見（ナレッジ）が蓄えられてきた。

しかし、このTQMも近年余りにもマネジメントの側面が強調され過ぎたせいとか肝心の品質（質）のほうがかたとなり、本来日本の強みであったはずの“モノづくり競争力”にかなりの陰りが目立ってきたと感ずる人も少なくないだろう。もちろん、この背景には新たな未経験分野への挑戦、第三国との低価格競争、ライフサイクル短命化による短納期開発競争といった様々な要因が潜んでいることは否定できない。しかし、TQMの元々の基本であった狭義の製品品質でさえ未だにトラブルの種が尽きないばかりか、その内容

も昔と然して変わっていないものも多く、TQMの基本思想の一つである“再発防止”が正しく掛かっているとはとても思えない状況が続いている。さらに、憂慮すべきことは日本の品質管理のベースにあった人間性を基本とする「性善説的アプローチ」がかなり崩壊し、逆に“人は放っておくとよくない方向に進みやすい”，だからルール（標準）とチェック（監査）によって品質を確保すべきであるとする「性悪説的アプローチ」が幅を利かすようになってきたことである。

これまでTQMが培ってきたものには、質をベースとしたものの見方や考え方/手法をはじめとして、産学共同の風潮、指導講師も含めた現場主義の徹底、デミング賞のような普及推進の制度、ものごとは隠すのではなく反省をベースに改善こそ重要であるとする行動原理、成功事例はみんなの共有財産として広めていこうとする良き習慣等々、様々なものがあつた。しかし、TQMが培ってきたこのような良き思想/制度/習慣などが最近、急速に失われつつあり、そしてその要因の一つに、われわれ自身がこういったことを次世代にキチッと伝えていこうとする努力/工夫をかなり怠ってきたのではないかという反省がある。さらには日本のTQMの発展に寄与し、これを支えてきた多くの諸先生・諸先輩方がTQMの第一線から退かれていくに従い、こういった傾向はさらに強まっていくのではないかという大きな危機感も強い。

これは、ある意味で冒頭に述べた“2007年問題”と同様の性格、すなわちわれわれTQMのソサイアティーにおいても、過去に蓄積されたTQMのナレッジが正しい形で次世代に受け継がれていない面が少なからずあるのではないかということである。さら

†平成18年7月21日 受付

*JUKI(株)

連絡先：〒156-0055 東京都調布市国領町8-2-1(勤務先)

に、今後日本における最大の問題とされる小子化をも視野に入れるとき、こういった日本のTQMが培ってきた多くの知見/思想を如何に将来へ伝えていくかが大きな課題となっているのではないだろうか。

そこで、本特集では戦後から現在まで日本のTQMが培ってきた知見/思想/良き習慣にはどのようなものがあったのか、次世代に残すべき貴重なノウハウとは一体どのようなものかなどを明らかにし、それらを再確認することによって後世にキチッと伝えていくべきTQMの知見、すなわち“TQMのDNA”とも呼ぶべきものをまとめることとした。ここで、TQMのDNAとは何かということがあるが、基本的には「TQM界が将来にわたって引き継いでいくべき知見/習慣/風土」といったものをイメージしている。人や取り巻く環境がどんなに変わっても、連綿と次世代に伝わっていく良き習慣/風土/知識/知恵、そういうものを総称してDNAという用語で表現してみた。

ちなみに、DNAを三省堂コンサイス英和辞典で引くと、「DNA: deoxyribonucleic acidの略、デオキシリボ核酸」という説明が書かれている。今回の特集の趣旨とすれば、いわゆる「遺伝子」という風に読み替えてもよいであろう。06年6月に箱根で開催された第82回QCシンポジウムにおいても、このDNAという用語がかなり頻繁に使用されていた。トヨタのDNAとは一体何か、コマツが過去から未来に向けて伝えていきたいDNAとは何か、そういう議論が多かった。これも恐らくは「各社それぞれが持つ良き習慣/風土/知恵/知識」のことを指してDNA(遺伝子)という用語を用いていたものと推察される。

さて、このTQMのDNA抽出にあたっては、過去の文献などを徹底的にあたって整理していく方法も考えられたが、本特集では個人ベースで蓄積されたノウハウ/知見/思想を直接的に抽出するため、敢えてデミング賞本賞を受賞された諸先生/諸先輩方に自らの経験/体験をベースとしたTQMの知見/思想/ノウハウの数々を次世代に伝えていくDNAとして、自らの言葉で直接ご執筆いただく形を取ることにした。

したが、今回の原稿執筆依頼にあたっては、各諸先生方が考えておられるTQMのDNA、すなわち過去TQMの世界で培ってきた良き習慣/風土/知恵/知識のうち、今後とも将来にわたってぜひ引き継いでいって欲しいと願うものについてまったく自由な立場でご執筆いただくことにした。

感覚としてはわかっているけれども言葉にしない限り若い人達には何も伝わらない。このまま何もせず放ってお

くと、TQMが培ってきた多くの良き習慣/風土/知識/知恵も何となく尻すばみになっていくのではないかという危機感がある。いずれにしても、このまま時代の変遷の中でTQMが培ってきた良き知見/風土/習慣が知らず知らずのうちに色褪せていくのは忍びないものがある。もちろん、時代の変化に合わせて変えていくべきもの/変えていかなければならないものも多々あるだろう。しかし、変えてはいけないもの、次世代に伝えていって欲しいもの、そういうものも結構沢山あるのではないか、やはりそれらはキチッと言葉にし、原稿に残していこうではないか、これが今回の特集の基本的スタンスとなっている。

幸い、多くの諸先生/諸先輩方より、今回のこういった企画趣旨にご理解/ご賛同をいただき、後輩たち/次世代の人達に、良きTQMの知見や次世代に伝えていくべきTQMの貴重な知恵/知識をこの本特集への寄稿という形でご披露いただくことができた。

結果として、かなりバルキーな特集になってしまった観はあるが、諸先生/諸先輩方によって語られる一語一句をTQMの貴重な財産として熟読していただき、それらをしっかりと心にとどめることによって将来に向けたTQMのさらなる発展に多少なり役立てていただければ、本特集を企画した者としてこの上ない喜びといえよう。

最後に一言付け加えておきたいことがある。それは、「DNAには良い因子ばかりではなく悪い因子や弱い因子も含まれる」ということである。ものごとには必ずといってよい程、陰と陽、プラスとマイナス、表と裏という双対関係が存在するように、このDNAという遺伝子においても恐らくこの陰陽の原理が成立するものと思われる。今回の特集はどちらかといえば、良い因子に光を当てて次世代に引き継ぐべき良い遺伝子の議論を展開したが、TQMのDNAの中には恐らく負的作用を持つ遺伝子や成熟しきれていない遺伝子も存在しているはずで、とすれば、そういった因子はむしろ現世代で切り捨てるか、あるいは補強していく必要があるかもしれない。そこにTQMの進化が起これば、次世代に向け、より強固なTQMが確立するだろう。

したが、TQMの将来を議論する場合は、今回のような良い面だけでなく、悪い面や弱い面の議論も同時に行い、その上で客観的視点に立ったTQMの全体像を整理していくことが必要となろう。こういった考え方に基づいてさらに深掘した特集を今後とも積極的に企画していきたい。