

JSQCニュース 1993年3月 No.157

発行 社団法人 日本品質管理学会 東京都渋谷区千駄ヶ谷5の10の11 (財)日本科学技術連盟内 電話 (03)5379-1294

日産自動車 追浜工場 の TQC 活動

日産自動車(株)追浜工場 TQC 推進事務局 主管 松本成雄

1. 工場概要

当工場は、東京湾に面した神奈川県横須賀市に位置し、1962年にわが国初の本格的な乗用車専門組立工場として操業開始以来、昨年30周年を迎えました。現在は、当社の主力車種であるブルーバードと、プリメーラ、マキシマの3車種を年間約35万台生産しており、昨年9月に生産累計1000万台を突破しました。

2. TQC再構築の背景と推進の経過

当社は、1960年(昭和35年)にデミング賞実施賞を受賞していますが、その後も、着実にレベルを上げながら全社的に品質管理を推進・継続するという面では不十分でした。1985年ごろ当浜工場では生産量の半数が米国輸出向けであり、米国における日本メーカーの現地生産拡大に伴う供給過剰問題を、品質優位を武器に生き残ろうと「88運動」を推進し、大きな成果をあげました。しかし、『円高対策に追われ緊急避難的だった。また、改善活動がラインの第一線主体であった』との反省から、その後の「TT運動」のスタートにあたり、TQC推進を宣言したわけです。そして、2年後の「TT運動PART II」では、日科技連の先生方のご指導のもとに、本格的にTQCを学び現在に至っています。この間の活動に対し、92年度デミング賞事業所表彰に挑戦し受賞しました。

3. 活動の重点と推進状況

活動の重点のひとつめは、方針管理の充実とT-GK(追浜式現場管理)のレベルアップです。当工場では、TQC活



動を「部課長・スタッフは方針管理、現場はT-GK」を工場運営の基本として活動を推進しています。

方針管理のしくみについては、従来の活動が『結果重視だった。また、チェックアクションなどフォローが弱かった。』との反省から、「振り返り書」の改訂、「方策提案書」や「管理方法一覧表」の設定・活用などを推進・強化してきました。この改善により各部署とも上位方針に対する自部署の役割が明確になり、P・D・C・Aが回るようになってきました。

T-GKについては、人・もの・設備を十分に活用することによって、目標通りのアウトプットを生み出すことを狙いに、標準の徹底、技能教育訓練の計画的実施、自主保全活動の推進を柱にして、日常活動の中でレベルアップするよう取組んでいます。

次に品質管理実施状況ですが、A・Bゼロ活動(後工程はお客様活動)による工程管理の充実と、新車展開における開発部門とのサイマル活動の強化に重点的に取り組んでいます。

「A・Bゼロ活動」は、後工程へ迷惑を

かけている不具合をA・B欠点とし、工程改善を積み重ね、慢性的不具合の低減をねらったのですが、活動がすすむにつれ、日常活動の中から次期型へのフィードバックのしくみができるなど源流対策までつながるようになってきました。

一昨年の夏、量産を開始したブルーバードでは、従来車での改善要望を工場要望書として設計部門にフィードバックする他、CADによる作業性の検討など車両構造検討段階からのサイマル活動と、FMEAを活用したシャシー組立自動化ラインの早期完成など、生産準備活動の充実によって工程品質の早期安定および市場での高い品質評価を得ることができました。新車展開活動のもうひとつの特徴は、生産部門から開発部門に対して、目標を提示し、試作段階毎に準備状況を定量的に把握し、フォローしていく新車準備状況評価システムを活用し、管理サイクルを回したことです。

このような活動の結果、総合効果として、方針管理の充実とT-GK(現場管理)のレベルアップにより、品質については、90年度以降目標を達成し、コスト、納期についても安定的に目標を達成しています。また、工程計画の改善と源流対策の推進により、工程品質の指標であるOFEVES値および生産性の指標である台当り工数とも目標を達成できるようになってきました。更に、市場クレーム件数は87年当時の約半減となっています。

4. 今後の進め方

中期経営計画をベースに今年度の活動計画を策定中ですが、社内の他部門への働きかけも強化して、品質を機軸とした工場運営のとともに、TQC活動を充実して行きます。(写真は社長診断風景)

5. 研究開発委員会

科学研究費(社会システム工学)の来年度申請について検討していくことを了承した。

第41回(関西支部)講演会開催さる

当学会関西支部主催による講演会が、去る2月12日(金)に大阪の中央電気俱楽部で行われた。「時短、ゆとり創造へのTQCの役割」と題して、大阪電気通信大学教授の納谷嘉信氏より、そして「これからのモチベーション—21世紀に向けて」と題して、東洋ゴム(株)取締役経営企画部長大日文雄氏より講演をいただいた。

納谷氏は、はじめに、与えられた課題“時短・ゆとりの創造”は、従業員満足(ES)の向上と直結する企業の問題であるが、品質管理に関する大学人として、この問題について、取りまとめの機会が与えられたことは意義深いと述べられ、まず、ES論議の高まりの背景と各分野の賛否の論議とその必然性、また、TQCとESは、相反するとの意見や批判の

「会員の声」投稿募集!

「会員の声」の投稿を次の要領で募集します。
会員の皆様の目に写ったQCの新しい動き、ユニークな活動などを
18字×20行=360字以内にまとめて、本部ニュース委員会宛にご投稿下さい。

私の提言

継続は力なり

東京理科大学教授 菅野文友



「愚公移山」は、「継続は力なり」と同じ意味で使われることが多い。しかし、どのような方策で継続するかには、言明していない。同じことを同じ方法で継続することは、必ずしも常に最上の策ではない。形は同じで中身を変えたとしても継続の一形態であり、その逆もまた然りである。要は、継続したことによる効果の有無で評価しなければならない。したがって、形にこだわらずに中身に注目する立場もあり、中身よりも形を重視する場合もある。個人も集団も企業も、その点は同一である。そして、その継続の効果は、継続しているものそれ自体によるのではなく、周囲から評価されるべきものであり、さらに評価すべき時点によっても、その値は変わるのが、世の真実である。

「麒麟もおいては駒馬に劣る」(戦国策)という。心すべきは、持続によって生ずる老廃的出現の排除である。そして、「自ら見る、之を明と謂う」(韓非子)のとおり、内部での正しい評価は難しい。無意識に腐敗堕落し始めたら、取り返しのつかないことになる。よほど意識した対策が必要である。「裸の王様」になったら、まさに致命的である。

形骸化、空洞化、視野狭隘化、旧來陋習固執化、といった事勿れ主義を継続しても、無力化が増進するだけである。時には、敢えて「平地に波乱を起こす」ことも、継続を力あるものにするためには、必要不可欠である。

この道ただ一筋、長期政権、「知らしむべからず、倚らしむべし」の官僚主義者などは意外に思い切りが悪い。組織体にしても、事態は同様である。まだもう少し、というところで改良すべきである。形態の変更にするか、中身の更新にするかは、入念な吟味が必要であるが、ともかく思い切りの良さが大切である。それこそが、「継続は力なり」の具現の要締であろう。地球全体に影響する「公害」の排除のためには、直言する「口害」を指弾するより、跋扈する「老害」を警戒することを、持続しなければならない。品質管理学会活動においても、老耗廃朽を事前に駆除し、正しい継続による力の発揚を、具現したいものである。

うすれば良いかについて、21世紀へのビジョンとして取り組んでおられる様子を感じられた次第である。

松本幹生(田辺製薬)

第42回(中部支部)講演会ルポ

第42回(中部支部第19回)講演会が2月8日(月)名古屋工業大学101講義室にて、180名の参加を得て盛会のうちに開催された。

次世代の世界戦略

日本電装㈱ 顧問 田辺 守氏

今日の日本は、欧米の科学文化を学びそれを消化し、さらに発展させる努力を重ねたことで隆盛を得てきた。しかし、次世代はこのままでは済まない。

次世代の経営に必要なものは、TQCに代表される「管理」「改善」の技術とトップ自らの思いで端を発した素直で明確な企業理念である。

そのような企業理念を基に①経営者は独自のドラスティックな目標を打ち出し②リーダーはその理念を理解し展開を行い③営業・技術・生産などの各部署はス

ピードとか、ノウハウとか小さくてもよいから独自性を出すような創意工夫を実践する時、企業の成果は一番伸びる。

多くの企業の屋台骨を背負うような製品なり、企画なりはそういう状態の時に生まれるものである。独自性をもつて逆手の発想も必要である。

海外からみたTQC

筑波大学社会工学系教授

MIT(米国)客員教授 司馬正次氏

日本ではTQCは1980年代がピークであったが、米国では今TQM(Total Quality Management)が全盛期である。その特徴は①製造業だけでなく病院、教育機関、州政府、軍隊など幅広く②大学、特にビジネススクールへの導入熱心③米国の企業トップの献身的努力が挙げられる。

米国での教育の経験から①NIH;人真似はいやだ②IAKAI;判ってい

QCを通じてお近付きになれた方々

浜名湖電装 顧問 岩月 央

なれた方が多数いらっしゃいますが、ここでは紙数の関係で、朝香、西堀、石川馨の3先生の想い出を述べさせていただきます。

朝香先生には、部課長全員を長期に亘り、何回かに分けて泊り込みでのご指導をお願いし、夜遅くまで、厳しい、熱意あふれるご指導をいただいたことは忘れることが出来ません。私にとっても、先生のご指導にずっと一緒にして、QC的な物の見方、考え方、とり組み方を理解するよい機会でした。また先生には、浜名湖電装に移ってから、1979年のデ賞挑戦で引きづきご指導いただき、心から感謝申し上げます。西堀先生には、西堀流問題解決法、年令には関係のないチャレンジの大切さなどを教えていただきました。石川先生には、ベニスの国際QC大会で、夜12時まで(奥様ご同伴だったので、この時間ですんだのだと後で教えられました)ホテルの部屋で飲んだことなどが思い出されます。

この原稿を書いていて、今は亡き方々のことが、ついこの間の事のように思い出されます。ご冥福をお祈りいたします。

る③PITM;証明してみろと言わず、やってみなければ判らないことがあるものだという事を教えるのに苦労した。しかし今米国は変わりつつある。やるとなったらとことんやるのがアメリカ人である。

いまや日本では米国に学ぶものはもう何もないと言っているが本当だろうか。日本では熱き思い(念い)が欠けてきているのではないだろうか。

いま日本に求められているものは未来からの発想ではないだろうか。

杉田 弘(豊田合成)

「品質」誌、投稿報文の募集!

新規投稿区分として応用研究論文、投稿論説、レターが追加され、従来のケースメソッド資料、資料が統合されクオリティレポートに変りました。また、企業からの論文(応用研究論文、投稿論説、クオリティレポート、論説、事例)を表彰の対象とした品質技術賞が新設されました。

これを機会に会員の皆様からの投稿を是非ともお勧めいたします。詳しくは、「品質」誌vol.23、No.1の解説記事をご参照ください。「品質」誌編集委員会

1993年2月の入会者紹介

1993年2月の理事会において、下記のとおり、正会員92名、準会員1名、賛助会員16社16口の入会が承認された。

(正会員) 92名 (敬称略)

○片岡捷夫(第一製薬)、○大石博幸(アイシン高丘)、○松本 昇・鈴木一郎(トヨタ車体)、○折戸久尚(マキタ)、○長谷川勝男・岩橋則行・鎌倉吉文(アマダワシノ)、○菅原 譲(富士通)、○赤壁輝彰(ブロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク)、○都築正秋・後藤昌弘(アイシン・エイ・ダブリュ)、○滝澤宣道(ブリヂストン)、○高橋 尚(竹中工務店)、○内海 弘(大日本インキ化学工業)、○柘植映二・河合利夫・小河 保・渡木 修・須賀泰男・清水重明・田中洋・川瀬 寛・泉 治二郎・本間孝雄・桜井伸彦・小谷嘉憲(トヨタ車体)、○青山和生(トヨタ車体研究所)、○加藤和彦(関西電力)、○三重野剛輔(松下電子部品)、○三浦信一(ヒュルスジャパン)、○

阿部治男(ミノルタカメラ)、○室澤良樹(住友金属鉱山)、○寺田敏夫(愛知時計電機)、○村上信直(竹中工務店)、○下田睦雄(トノクラ医科工業)、○滝井邦英(太平洋工業)、○清水久弘・加古雅俊・永田三朗(アイシン辰栄)、○栗政幸一(エクセルコミュニケーション)、○吉田昭博・大脇正士・倉橋正幸・難波江延春・中久喜茂則・片桐良一(豊田自動織機製作所)、○森千里・中間基治(ジャトコ)、○金子浩一(ヤンマーディーゼル)、○伊藤匡人・小田順一・松澤武文・大谷勝則・大西章孔・西村隆文(豊立設計事務所)、○上杉忠司・小谷幸至・星紀六策・安藤 優・杉浦一広・前川茂晴・西川尚璋・杉原清春・鈴井啓司・原田茂平・池本公一・北澤 温(トヨタ車体)、○村上信之(熊谷組)、○坂本昭三(日本検査)、○中島章夫(大日本インキ化学工業)、○高橋清一(アイシン精機)、○山本嘉造(タキロン)、○林 時夫(豊和織維工業)、○満寿川篤志(竹中工務店)、○間所幸夫(松下電子部品)、○松尾正隆(トータルマネジメントコンサルティング社)、○松永 豊・森 敬・岡澤秀明・堀 勝昭・高野敏信・川辺 巍・岩井正弘・山田博文・高羽省三・北岡保興・吉村俊一郎・三輪銳夫・神谷武比固(トヨタ車体)、○野村養男(タキロン)、○藤川篤信(トヨタ自動車)

(準会員) 1名

○宮崎義弘(東京理科大学)

(賛助会員) 16社16口

○アイシン新和(取締役社長 佐田家利)、○東海特装車(取締役社長 小島晃治)、○フカヤ工業(取締役社長 近藤弘)、○アイシン辰栄(取締役社長 出邑静夫)、○内田硝子(代表取締役 内田安彦)、○豊臣機工(取締役社長 牧寄由一)、○和光化成工業(取締役 加藤英男)、○津田飯(取締役社長 竹部陽一)、○エース産業(取締役社長 竹澤信夫)、○不二自動車工業(取締役社長 堀尾浩二)、○アイシン軽金属(取締役社長 清水 崇)、○タキロン(取締役社長 山口集)、○大栄産業(取締役社長 岡本藤太)、○タケヒロ(代表取締役 竹内博昭)、○村上開明堂(常務取締役 濵田浩)、○マルヤス工業(専務取締役 岡田健治郎)

「交友」という言葉を辞書で引いてみると、「ともだち、朋友」とある。私の場合は、ご指導いただいた先生方や、先輩の方々が多く、「交友録」ではなく、お近付きになることが出来た、諸先生、諸先輩との想い出の中からにしたい。

私が、QCに関係する先生方や諸先輩とお近付きになれるようになったのは、1971年からです。日本電装で品質保証部に移ったその年が、丁度、デミング賞受賞10年目にあたり、QCを原点にかえってやり直そうということになった。QC教育についても、社内教育を見直し、外部講師をお招きしての社内教育コースによる再教育と、受講者の拡大を行ったことから、ご指導いただいた諸先生とお近付きになることが出来るようになった。その時ご指導いただいた先生方は、朝香鐵一、西堀栄三郎、大場興一、依田浩、茅野健、塙見弘、唐津一、田口玄一、草場郁郎、真壁肇、清水祥一の各先生方ではなかったかと思います。この他には、中部品質管理協会、QCシンポジウム、学会の委員会、QC海外視察チーム、トヨタ11社QC連絡会などで、お近付きに

●第179回事業所見学会(本部)

見学者: NTT東京情報案内センター

(港区虎ノ門3-8-8 NTT
虎ノ門ビル)

日 時: 4月19日(月)13時30分~16時30分

討論テーマ: 「情報案内のサービス改善活動」

定 員: 20名

参加費: 会員2,000円、会員外3,000円

申込方法: 本部宛葉書に会員番号、氏名、勤務先、住所、所属役職、電話番号を明記して4月12日までに申込み下さい。

●第44回研究発表会(関西)発表募集

日 時: 7月26日(月)10時~17時

会 場: (財)日本規格協会・関西支部

(1) 研究・事例発表の申込締切
5月13日(土)(付)発表要旨200字以内

行 事 案 内

- (2) 予稿原稿の締切 6月18日(金)
(22字×40行×2段)×4枚以内
- (3) 発表会参加申込締切: 7月16日(金)
- (4) 研究・事例発表の申込方法
会員No.氏名(発表者には○印)、勤務先、電話番号、連絡先を記し発表要旨を添え上記期日までに**関西支部**宛に送付して下さい。
- (5) 参加申込方法
会員には6月下旬に研究発表会ご案内(付)参加申込書を送付します。非会員の方は**関西支部**宛に参加申込書をご請求下さい。
- (6) 連絡事項
①発表申込書到着次第、折返し「原稿の書き方」を送付しますので

ご参照下さい。

- ②非会員の方は発表できません。
- ③研究・事例発表の方も参加申込みの手続きが必要です。

●第45回研究発表会(中部)発表募集

日 時: 8月30日(月)

会 場: 愛知県産業貿易館(予定)

申込期限:

申込み締切	研究発表・事例発表	発表会参加
5月28日(金)	5月28日(金)	8月30日(月)
発表要旨締切	200字詰原稿用紙1枚以内 発表申込書が書き次第要旨原稿の書き方等を送付します。	
予稿原稿締切	8月2日(月) (22字×40行×2段)×4枚以内	

発表申込先: 中部支部宛

参加申込方法: 会員には6月下旬に研究発表会ご案内(付)参加申込書を送付します。非会員の方は**中部支部**宛に申込書をご請求下さい。

各種行事の申込先

○本 部: 〒151 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-10-11, (財)日本科学技術連盟内、(社)日本品質管理学会事務局、電話 03(5379)1294, FAX 03(3225)1813

○中部支部: 〒460 名古屋市中区栄2-6-12, 白川ビル, (財)日本規格協会名古屋支部内、(社)日本品質管理学会中部支部、電話 052(221)8318, FAX 052(203)4806

○関西支部: 〒530 大阪市北区堂島浜2-1-25, 中央電気俱楽部, (財)日本科学技術連盟内、(社)日本品質管理学会関西支部、電話 06(341)4627, FAX 06(341)4615