

JSQCニュース No.181

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

技術情報の現状

日本アイ・ビー・エム(株)システム製品開発
システム評価部長 平戸昌利

・情報化とオフィス

OAの発展は、間接部門のコストの点に一つの検討点を与えている。この問題は、経営の改善の何辺にあたるかを問ひかけ、その中から、オフィスの在り方、活用方法、労働生産性の向上を考慮した生産現場の自動化工程と同様のシステムとして、これら情報技術や情報システムをどのように駆使するか、あるいはどのような駆使能力があるかにかかっている。オフィスシステムにかかわる人は、情報力を企画に、判断に、市場との対応に、経営戦略上への適用に、どのように生かすことが出来るかでその評価が決まるとも言える。

かつての生産性向上は、今日では、情報力、情報化構想を背景としての生産性の追求に取って換わられているとも言える。その進捗状況の確認として、PCDAのサイクルの実施を的確に行うとともにお互いに最短距離の糧になる情報の共有化が必要である。

・生産方式の変化

今、言われている情報技術の発展は、中間管理職の存在を危うく思わせる要因の一つになろうとしている。それは電子メールをはじめとするコラボレーション(Collaboration)支援の技術であり、企業は組織つまり、人の集団であり企業目標のために共同し合っている。フォーマル

あるいはインフォーマルなコミュニケーションがそうした組織としての活動を支援している。そして大規模組織となると何段階かにわたる組織階層を通じて情報が行き来し、命令が下されていく。

こうした多段階を経たコミュニケーションは情報の「ゆがみ」や「遅れ」などの問題を引き起こしている。

そうしたときに、電子メール等の普及は生産や販売の現場から直接の情報がトップに届くことを可能にするし、また、必要があれば担当者へ直接の指示が即座に届くことも可能になる。もちろん、情報技術が発展してもそう簡単に経営環境が変わるわけではなく、使用する側の活用の仕方にかかっている。すなわち、上から下までの情報の共通化、共有化とはこのことである。

・情報活用の基本

情報活用上の基本は、その目的や具体的な内容から、大きくは、一般企業の問題とその他に分けて考えた方がよい。

情報化社会の恩恵を平等に享受するために必要とする能力、いかにすると、「情報化社会で、適切に対処できる情報に関する利活用能力」ということが出来る。これを企業の分野へ適用する場合には、「情報化社会で」を「企業で」に置き換えてそのまま適用できる。

これを具体的に示すと、

①情報の利活用能力——主体的に情報の収集・処理・加工を行い、得られた情報に付加価値を付け、自己表現や自己の意思決定・問題解決などを行う能力

②情報・情報処理機器の利活用能力——操作能力のみに重点をおかず、利用・活用技術を重視する。目的意識を持って情報・情報処理機器を使える能力、このために、さらにある程度の機器の原理・機能・性能なども理解する能力

③情報化社会(企業とする)における共通の適用能力——情報の持つ価値及び情報システムなどに対する認識、さらに情報化社会特有の問題として、知的財産権・プライバシーの保護・セキュリティの問題など情報論理感に対する適用能力

というように、企業の中でこのような環境条件の対応できることが必要となる。

・労働生産性の新しい探求へ

情報技術の発展は、ある特定の地域、ある特定の利用活用、といった形で展開されていた経営戦略を、さらにグローバルな形へと転換を推移している。

このことは、ローカル戦略がグローバル戦略へと転換したということを利用し、一面的な戦略のみではなく、いわば、戦略の展開する空間の広さに応じた階層化を取り、さらに機能性をもったものとして組織行動と階層的戦略との機能が十分であるか業務展開としての品質機能展開(QFD)を用いて検討し、組織の有効性の追求に加えて、労働生産性の問題も、労働環境の変化をふまえて、また新しく検討してみる必要がある。

私の提言

品質保証から価値保証へ

玉川大学助教授
大藤 正



日本の製品の品質を世界のトップレベルに引き上げたのは、1950年代に導入された品質管理であり、日本の先駆者が築き上げた日本的TQCである。今後もPDCAのサイクルを回すという管理の考え方、重点指向など日本のTQCの中核をなす考え方が企業内で継続・維持されることは必要である。

しかし、品質ということを通大解釈し、仕事の質もQualityであるという考え方は本当だろうか、疑問である。

私は品質展開を研究し、分けて展開することの必要性を痛感した一人であるが、製品品質とは何か、サービスの品質とは何か、そもそも品質とは何かを考えていくと、やはり品質は理解しにくい面が多いことが分かった。

価格が同じですぐに入手できるものについては顧客が品質の良いものを求めることは当然であるが、高品質を実現した現在、顧客は品質の向上を求めるのであろうか、顧客の要求はとどまることはないが、今、顧客が真に求めるものは製品の価値ではないだろうか。

顧客が製品を購入するのは、製品が具備すべきはたつき(機能)によって得られる利便性に価値を求めているからである。このはたつきが機能しない時には製品とはならないが、機能を果たしただけでは積極的な満足にはつながらない。

製品が具備すべき基本機能には価値があり、付加機能にも価値がある。機能の達成レベルである品質にも価値があり、製品を運搬する物流にも価値がある。各々の価値が認められなければ、顧客は製品を購入しない。価値には交換価値、使用価値、稀少価値などさまざまなものが、企業側は顧客に対して価値を確保し、確認し、証明する必要がある。

私はTQCの領域を広げ、品質を中核として、生産管理(IE)や原価管理、マーケティング分野のQに対する考え方を取り込んでTQMと呼称を変えることに賛成であるが、品質を保証するという目的から価値を保証するという目的に、目的も広げる必要があると考えている。

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, (財)日本品質管理学会事務局, 電話 03(5379)1294, FAX 03(5379)1220
- 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, (財)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, 中央電気倶楽部, (財)日本科学技術連盟内, (財)日本品質管理学会関西支部, 電話 06(341)4627, FAX 06(341)4615

行事案内

●第210回事業所見学会(本部)

見学先：日本アイ・ビー・エム(株)箱崎事業所(東京都中央区日本橋箱崎町19-21)
日時：8月25日(金)13時30分～16時30分
テーマ：MDQによる経営刷新(仮題)
定員：30名(同業他社の方お断り)
参加費：会員2,000円, 非会員3,000円
申込締切：7月下旬(ただし定員になり次第締切)
申込方法：同封の参加申込書で本部宛に申込み下さい。

●第3回ヤング・サマー・セミナー(本部) (株)リコー・山中荘で8月29日・30日

若手会員の親睦をはかるとともに品質管理や応用統計などのホットなテーマを中心に勉強・議論し、自己研鑽の場を提供することを目的として開催します。多数のご参加を希望します。
日時：8月29日(火)14時～30日(水)13時1泊2日
会場：(株)リコー・山中荘 TEL.0555-62-0136
山梨県南都留郡山中湖村旭ヶ丘506
参加資格：正会員・準会員(原則として35歳以下)
参加費：無料(交通費自弁ただし、学

生会員には希望により一定額を限度として交通費を支給しますので申込書にその旨お書き添え下さい)

申込方法：7月発行「品質」と同封する参加申込書に所定事項を記入のうえ本部事務局宛申込み下さい。

●第50回研究発表会(中部支部)

日時：7月28日(金)13時～17時30分
会場：名古屋国際会議場(名古屋市熱田区西町1-1) <地下鉄日比野駅から徒歩3分>
研究発表会10:30～16:30
2号館3階会議室
懇親会17:00～18:30
1号館7階レストランパステル
定員：研究発表会200名 懇親会100名
申込締切：7月21日(金)到着まで(定員で締切)
参加費：研究発表会 会員4,000円(締切後4,500円) 非会員6,000円(締切後6,500円)
懇親会 会員・非会員共に4,000円
申込方法：中部支部宛に会員No.氏名、連

絡先住所と電話番号を明記しFAXで申込み下さい。折返し詳細案内と申込書を送付します。

●第51回研究発表会(関西支部)

日時：9月12日(火)13時～17時30分
会場：日本規格協会・関西支部(大阪市中央区本町3-4-10)
参加費：会員4,000円(締切後4,500円) 非会員6,000円(締切後6,500円)
申込締切：8月29日(火)
申込方法：「品質」誌7月号に同封する参加申込書で関西支部宛に申込み下さい。

●第8回太平洋自動車技術会議(IPC-8)

本学会が協賛している第8回太平洋自動車技術会議が1995年11月4日～9日、横浜 Pacific Convention Plazaで開催します。事前プログラム(参加登録書 Registration Form 添付)が事務局に届いていますので、参加を希望される方、事前プログラムを必要な方は本部事務局まで連絡下さい。

前田製作所におけるTQC活動の実践

株式会社前田製作所
品質保証部長兼TQC推進室長 田中元男

1. はじめに

当社は、昭和35年に前田建設工業(株)の建設機械の製造・整備の自家用工場として創業し、建設業の機械化が緒についた昭和37年に独立して現在に至っている。

その間、「品質至上」を基本理念に、油圧ショベルなどのコマツ建設機械の販売・サービス、車載型クレーンなどの自社開発製品の製造・販売、トンネル掘進機・橋梁などの個別受注製品の設計・製造・据付の3分野で事業を展開し、建設業界の機械化に貢献してきた。

資本金は31.6億円、社員は1000名、全国に58ヶ所の営業拠点を配置して営業活動を展開している。この3月期の売上高は、535億円である。

2. TQC活動による経営体質の改善

当社は、創業以来、恵まれた企業環境のもとで成長してきたものの、次のような問題点が指摘され、経営を阻害するようになってきた。

- (1)危機感のないのんびりした体質
- (2)チャレンジ精神が乏しい体質
- (3)部門のカベで協力しあえない体質

そこで、これらの体質を改善するために、昭和57年度よりTQC活動に取り組むことになった。

活動の重点として、方針管理を強力に推進し、特に、方針の策定に当たっては長期経営計画・市場分析・前年度の活動や業績の反省からの課題を年度方針に折込み、重点活動として取り組むようにした。その結果をTQC推進委員会での月次フォローと、社長QC診断により方針の達成に努めてきた。また、21世紀ビジョンとして「マエダ未来30作戦」を掲げて、自社開発製品の拡充を図ることとし、



(本社社屋)

全社組織を上げて品質情報(当社ではこの情報をMM情報という)の収集を推進した。特に、製品情報・開発改良情報を重点的に集め、社員の経営参画意識を高めて、長期経営計画の達成に向けてのチャレンジ精神を醸成してきた。

一方、TQC推進委員会の下部組織に機能別委員会を設置して、各部門から委員を集め、しくみの見直しを推進した。その結果、部門のカベを取り払うことができ、協体制度が確立してきた。

導入当初に掲げた体質改善への取り組みが社員に理解され、全社一丸となって活動が盛り上がった平成6年度に、念願であるデミング賞実実施賞を受賞することができた。

3. デミング賞受賞後のTQC活動

受賞後の課題は、TQCの維持・向上にある。当社は、長期経営計画「マエダ未来30作戦」の達成のため、TQC活動にみがきを掛けるべく「TQCブラッシュアッププラン」を推進している。

その主な内容は、次のとおりである。

- (1)品質保証体制の再構築
- デミング賞挑戦に向けて品質保証体制

の充実を図った結果、新しい仕組みができて標準類・帳票類が生み出されてきたが、その中には、効率の悪い仕組みや守り難い標準類が含まれていた。そこで、ISO9001認証取得を宣言して、品質保証システムの再構築を図っている。

(2)関係会社・協力会社へのTQC活動

当社には、関係会社が7社あり、自社製品の主要部品である油圧シリンダー製造や、建設機械のレンタル・販売・運搬等を分担しており、業務上密接な関係がある。そこで、グループワイドのTQC活動を展開するためのQC教育、推進体制づくりを進めている。

協力会社には、品質監査の仕組みを充実させて、品質の向上を図っている。

(3)改善活動の活性化

TQC活動を継続的に、常に新しいものに挑戦し、生き生きと革新的に進めていくためには、管理者による改善活動とQCサークル活動が重要であると考えている。そこで、QC教育による解析力の向上を図るとともに、本部・事業部・部および管理者の重点改善テーマの登録と活動管理を推進している。

(4)新製品の開発と販売力の強化

当社の目指す21世紀ビジョンは、開発型企業である。その実現に向け、技術の蓄積と、新製品開発システムの充実を図っている。また、中部圏を重点とした販売網を全国展開して、建設機械・産業機械の販売体制を拡充していきたい。

4. おわりに

企業を取り巻く環境変化に迅速に対応できる体質とするために、TQCによる改善活動とISOによる維持活動を両輪として体質強化を進めていきたい。

ファジー：感覚的・言語的な知識の活用
ハイブリッドAI：上記2つの融合+左
脳の論理

以上、講演内容を簡単に紹介したが、講演後の質問も多く、大変好評であったと思われる。(日本電装(株) 竹村秀司)

第50回講演会(関西支部)ルポ アメリカ企業・社会再生の原動力

日本品質管理学会の第50回の記念すべき講演会に、真に題名通り現在のアメリカ企業の社会再生の原動力として貢献しているマルコム・ボルドリッジ賞について、マーケティング分野に造詣の深いマーケティングコンサルタントの柳澤健氏から詳細な講演をして頂いた。柳澤氏は本講演に関する記事を延べ31回に亘り日本工業新聞に連載された方で、アメリカの実状においても詳しく、学会誌や新聞等の活字だけから得られない講演内容であった。

アメリカが日本に負けたのは、品質だけでなく商社機能の輸出にも負けたと語られた。そしてデミング賞を研究したア

1995年5月の入会者紹介

1995年5月17日の理事会において、下記のとおり、正会員14名、準会員12名の入会が承認された。

(正会員) 14名 (敬称略)

- 持田広志(小野測器), ○三城侑三(関東化学), ○岡野郁夫(ダイキン工業), ○吉野弘泰(鹿島建設), ○落合志礼(アイシン化工), ○母里義勝(ザ・バック), ○三浦金三(PFU), ○鴨原道雄(三洋電機), ○山本勝己・寺田寛重・田中康博(NTTデータ通信), ○田村光史(神戸製鋼所), ○佐藤 登(コマツ電子金属), ○関 知耻忠(日産自動車)

(準会員) 12名

- 板羽康徳・金原秀樹・大島 学・尾関 博・半田昌史・田川 毅・矢部雄平・佐羽内俊司・阪之上隆二・阿部俊克(早稲田大学大学院), ○菊地貴志・松田慎一(中央大学大学院)

5月17日現在の会員数

正会員: 3237名, 準会員: 63名

賛助会員: 248社, 273口

第25年度(1995~1996)

役員・評議員の選挙

(社)日本品質管理学会の役員(副会長・理事・監事), ならびに評議員の選挙が、次の日程で行われます。

投票用紙発送 7月21日(金)~28日(金)

投票締切日 8月31日(木)(当日消有効)

開票日 9月13日(木)

アメリカは、品質の良い製品を出しても顧客から評価が得られないと意味がないとしてCSを重視した。日本のTQCでもCSに相当するマーケットインがあるが、それはメーカーがユーザーへ向かってユーザーの評価を得ることにあるのに対して、CSはメーカーとユーザーの間に第三者の調査機関が入り、メーカーに代わってユーザーの評価を把える点異なる。MB賞はこのCS評価にウエイトを多く置いている。今マーケティングの方向はCSの方向にあり、その観点からTQCの実践を見直すべきとも言える。

ただMB賞においても(1)マンパワーがかかる。(2)コンサルタントに金がかかる。(3)必ずしも儲けとはつながらない。といった日本のデミング賞の抱える問題点と同じことが顕在化してきている。企業の収益発展とは別に賞という一面で評価する限りこの問題は消えるものではない。しかし、これからの企業の評価は収益だけでなく、社会や従業員等に対するあらゆる面での評価が重要視される。そういう意味でのプロセス改善におけるベンチマーキングの経営ツールは研究に値する。デミング賞も将来の企業が受賞されるような評価の仕組みにすべく関係者の方々の研究を期待したい。水平組織、顧客志向、ボーダレス、グローバル、情報、時間、多能力、個人の成長、品質の個別対応等のキーワードを実現した企業が成長し、またデミング賞やMB賞を受賞する時代がやがてやってくるだろう。

野口博司(東洋紡)

第49回講演会(中部支部)ルポ

第49回(中部支部第23回)講演会が、3月10日、名古屋通信ビル2階ホールにて、3名の講師を招いて盛大に開催された。

①シャープ(株) 深田芳彦氏

テーマ: シャープ需要創造型商品開発
シャープでは90年代から「需要創造型商品戦略」を展開し、液晶ビューカム、携帯用端末ザウルス等ヒット商品を生み出している。

今回の講演では、商品戦略の中身について、「シーズとニーズの思い込みからのブレイクスルーによる新しい価値の創出」・「マーケットインからユーザーイン」・「お客様に分かり易い価値の創出」等、3つの視点から説明して頂き、また、事業部で年間1台の新製品開発を必須とする緊急プロジェクト制度をはじめとした商品戦略実践にあたっての組織的な取り組み例についても説明して頂いた。

②NTTデータ通信(株) 藤田史郎氏

テーマ: 革新的企業経営とこれからの

TQC

情報サービス産業は今日の情報化社会を支えているとともに、業界自体も新しいスタイルへの経営転換が求められている。そこで、NTTデータ通信では、社員の意識改革を図り、新しい価値の創造、業務の改善を通じて安定した経営基盤を確立し、永続的發展を目指した運動を展開している。また、この運動に加えて、従来のまんねり化した過去の延長線上で次の行動を考えるTQCから、社会の要請・お客様の要求等より課題を創造する新しい形のTQCを導入し経営転換を図っている。講演ではこれらについて説明して頂いた。

③日立製作所 船橋誠壽氏

テーマ: ニューロ・ファジーなど新知的情報処理技術の最近の動向
人間の感覚的・直観的な判断をコンピュータで扱うための技術として、ニューロ・ファジー・それらを組み合わせたハイブリッドAIシステムの考え方(下記)とその応用事例を説明して頂いた。
ニューロ: 直観的な知識の活用