

JSQCニュース NO.188

1996年5月

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 (株)日本科学技術連盟東高円寺ビル内 電話 03(5378)1506

日本経営品質賞について

株ジャパン・マーケット・リサーチ・ビューロー

相談役 小林和夫

96年度本格スタート

「日本経営品質賞」は、クオリティ重視の卓越した経営品質システムの下にすぐれた成果をあげた企業を毎年表彰するものである。社会経済生産性本部に事務局をおいた「CSフォーラム21」で2年間にわたり審査基準、審査制度などを研究してきたが、1996年度に正式に表彰制度を発足させることになった。賞の普及・推進には新たに会員組織として設立される「経営品質協議会」が当たる。

この賞のお手本は、1987年に米国で国家表彰制度として設立された「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞」(MB賞)であり、同様な考え方にもとづく表彰制度を実施している国はすでに40を超えており、1992年に第1回表彰が行われた「ヨーロッパ品質賞」もこの系列に属する。

MB賞は70・80年代にアメリカ製品の品質が外国とくに日本との競争に遅れをとっていたことを改め、競争力を取り戻すことを目的として制定された。その際、日本の「デミング賞」が参考として研究されたことは良く知られている。

バブル崩壊後の長い不況に苦しんだ日本企業が21世紀への存続・繁栄を目指した経営システムの規範を今度はアメリカに求めたことになる。

審査プロセス

賞には①大規模製造、②中小規模製造、③大規模サービス、④中小規模サービス、の4つの授賞対象部門があり、毎年、各部門について最大2社まで表彰する。

審査に当っては、どの企業が応募しているか、応募企業の経営実態などについては機密保持を徹底して行う一方、審査プロセスそのものは出来るだけ客観的かつ公明に行う。すなわち、①審査基準の理論的・実践的背景に精通した研究者、コンサルタント、実務家を審査員に任命する、②応募企業1社に対して数名の審査員が審査に当る、③公開されている詳細な審査基準にもとづき、資格・書類・現地の3段階の審査を行う。

応募企業が提出する書類作成に当たり、また審査員が審査する際の指針となるのは、「審査基準」であり8カテゴリーで構成されている。カテゴリー名とその配点を示すと次のとおりである。(MB賞は7カテゴリーで内容的にはほぼ同じ)

- 1.0 経営幹部のリーダーシップ (100)
 - 2.0 情報共有化と活用 (80)
 - 3.0 戦略立案マネジメント (60)
 - 4.0 学習マネジメント (130)
 - 5.0 プロセス・マネジメント (130)
 - 6.0 顧客関係マネジメント (100)
 - 7.0 事業活動の成果 (200)
 - 8.0 顧客価値の創造 (200)
- 各カテゴリーはさらに2-4の項目、合計25項目に細分されている。配点合計は1,000点となるが、MB賞の場合だとワールドクラスの企業の得点は700点、アメリカの平均的企業だと250点程度であるという。

審査はそれぞれの項目について
①どのように取り組んでいるか (方法),

②どの範囲まで適用しているか (展開),
③どれだけの成果があげられているか (結果), を明らかにすることとなる。

経営品質賞の特徴

今回スタートする「日本経営品質賞」には今まで日本にあった経営に関する質と比較したときいくつかの特徴が見出される。それらのうちで重要と考えられるのは次の4点である。

- ①国際性・普遍性：MB賞を始め海外の同種の賞とほぼ共通した審査基準をもつている点でグローバルな市場で活動する企業にとり有力な指針となる。
- ②客観性：審査の基準とプロセスについては既述のとおりであるが審査に当り他社比較、他業種比較をおこなったデータ、第3者により収集されたデータを高く評価するスタンスが明確である。
- ③顧客重視：賞は「顧客」がクオリティの最終評価者であるという考えに立ち、そこに目標をおいている。96年度の審査基準作成に先だって作成された95年度のパイロット版では『顧客価値経営』という表現が用いられてきた。B.T.ゲールによると「顧客価値」とは「市場が知覚したクオリティ、競争相手と比較したときの貴社の製品に対する顧客の意見」である。
- ④TQMによる補完・強化：賞が経営哲学・手法としてのTQMと矛盾するものではなく、むしろTQMにより補完・強化されること、MB賞における実績からも明らかである。

品質管理の方法論には共有性がある。競合関係にある2つの企業の製造ラインで、同一の不良現象があるとき、それが同一の手法を同じように駆使して、いずれもが原因究明・対策にいたることが可能である。これは考えてみると素晴らしいことだ。品質表やFMEAといった手法はもとより、品質重視の経営理念、方針管理が小集団活動といった品質システムも競合企業間で共有できる。品質管理の組織的教育や指導の形態は、この共有性に依るところが大きかったと思う。

今日のTQMでは、商品企画が重要らしい。商品企画の方法論は、抽象論レベルならともかく、客観的かつ具体的になると、共有性が保持できなくなる。極端には、同一の市場調査とコンセプト作りから同一機能の商品が企画される。

TQMは今後、創造性創出や経営戦略にも貢献すべきらしい。ここに至るとまだ疑問である。そもそも創造の方法論などあるはずがない。これを知っている人は、他人の世話をよりまず自分の本務でそれを実現してほしい。せいぜい可能なのは、創造を支援する環境作りである。

また、経営戦略の立案に具体的な方法論があるとしたら、経営者の仕事は何であろう。それに関するテキストを読破することであろうか。これらはいずれも個人の資質・能力に依存するものだ。人材によって企業に差が出るのは当然である。確かに、このような課題を掲げることは夢がある。しかし問題はその実現可能性である。事実、これらの課題は大昔からあるのに、いまだに解がない。品質管理は、このような鍊金術に向かうべきではない。共有できる方法論に活動範囲を限定しても、何も恥ずかしくない。共有できる有益な方法論は、決して飽和していない。これが私の提言である。

目的として開催しています。QCの経験豊かな熟年の方、これから関西支部の核となる若い研究者・推進担当者の方等、お気軽に参加下さい。毎回20名位の方が参加しています。

開催日程：第7回 7月5日(金)

第9回 10月25日(金)

第8回 8月30日(金)

第10回 12月20日(金)

時間会場：各回とも18時～20時

西本町インテス（大阪市西区）

申込方法：初めて参加される方は、事前に関西支部事務局 FAX 06-341-4615に、氏名、連絡先（特にFAX番号、ありましたらE-mailのID番号）を登録して下さい。



私の提言

共有できる方法論

東京大学
助教授 宮川 雅巳

行事案内

●25周年記念行事

第57回（中部支部第27回）講演会

日 時：6月26日(水)9時50分～16時

会 場：中電ビル2階中電ホール

名古屋市東区新町1

内 容：(1)「内外の企画・開発段階における品質機能展開」

赤尾洋二氏朝日大学教授

(2)「TQMによる企業体質の改善」

前田又兵衛氏前田建設工業㈱取締役会長

(3)「マーケティング・サイエンス」

片平秀貴氏東京大学教授

定 員：300名 申込締切 6月21日(金)

参加費：会員、非会員共 2,000円

申込方法：別記第53回研究発表会と同じ

●第53回（中部支部第14回）研究発表会

(JQSC・JIMA・ORSJ共催)

日 時：7月5日(金)10時25分～17時15分

会 場：愛知県産業貿易館西館9階

名古屋市中区丸の内2-4-7

懇親会17時30分～レストラン「モンブラン」

定 員：発表会200名、懇親会100名

申込締切 6月28日(金)

参加費：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

申込方法：講演会・研究発表会共中部支部

宛に会員No.、氏名、連絡先住所、

電話番号を明記のうえFAXでお

申込み下さい。折返し詳細案内を

送付します。

TEL 052-221-8318, FAX 052-203-4806

●25周年（関西支部5周年）記念行事

第58回講演会

日 時：7月15日(月)14時～18時30分

会 場：中央電気俱楽部5階ホール

大阪市北区堂島浜2-1-25

内 容：(1)「世界中の日本」

近藤良夫氏京都大学名誉教授

(2)「海外事業展開とQC」

川野 凱郎氏松下電工(株)

代表取締役副社長

定 員：200名 申込締切 7月1日(月)

参加費：講演会のみ 会員2,500円締切後3,000円

非会員3,500円締切後4,000円

講演会・懇親会 会員7,000円締切後7,500円

非会員8,000円締切後8,500円

申込方法：同封の参加申込書で「関西支部」

宛に申込み下さい。

●第221回事業所見学会（関西支部）

日 時：7月12日(金)13時30分～16時30分

見学先：(株)堀場製作所

京都市南区吉祥院宮の東町2

テーマ：「地球環境とISO14001」

定 員：40名 申込締切 6月28日(金)

参加費：会員2,000円、非会員3,000円

申込方法：同封の参加申込書で関西支部宛

に申込み下さい。

●「関西QCサロン」（関西支部）

関西支部では、会員サービスの一環として、各行事では扱い難い課題を取り上げ、自由なきめ細かいQC情報を交換・吸収すると共に、会員相互の親睦を深めるこ

第10回アジア品質管理シンポジウム (AQS) 10月に開催

来る10月15日(火)から17日(木)の3日間にわたり、第10回のAQS (AQS'96 YOKOHAMA) はICQと共同開催されます。日本品質管理学会はこれに向けて委員会を作り、現在準備中です。

AQS関連の海外からの発表は、台湾(CSQC)および韓国(KSQM)の両学会からそれぞれ10件ずつの合計20件の応募がありました。これらのうち16件はOral Sessionで、4件はPoster Sessionで発表される予定です。

今回は共同開催のため、基本的なプログラムや行事はICQと共同開催になります。したがってICQのプログラムをご覧下さい。概要は以下の通りです。

*10月15日(火)Opening Plenary Session

*10月16日(水)Technical Session

第4回ヤング・サマー・セミナー開催予告会
期: 8月27日(火)午後~28日(水)午後
場所: 「フォレスト箱根」いすゞ健保養所
神奈川県足柄下郡箱根町千石原1285-12

第56回講演会(関西支部)ルポ

第56回講演会(関西支部第6回)が、3月18日(月)の午後、「21世紀に向けてのTQM」というテーマで「司馬正次 筑波大学・MIT教授」及び「納谷嘉信 大阪電気通信大学工学部長」を講師に迎えて開催された。

日本科学技術連盟が日本の経営の特徴として海外にも知られたTQC活動の呼称を今年からTQMに変更した時期に当たるので当日の参加者は当初の行事計画人員150名を上回る盛況さであった(申込みは180名超)。

司馬先生は米国で特に経営者に対するTQM相互学習の場であるCQM(Center for Quality Management)の発足とその運営にご尽力された経験があり「海外のこれからTQM」という演題に対して米国企業経営者が顧客指向に大変身をとげつつある様を、先生の持論である金魚鉢理論で大変分かり易くご説明された。

日米企業におけるTQM事情の差異の大きさに参加者も感銘を受けた。特に注目すべき点は以下の点であろうか。

(1)米国企業経営者の意識変革、トップ主導で顧客満足志向のTQM展開と他企業への伝導

(2)品質賞マルコム・ボルドリッジ賞制定のインパクト、相互学習の大きな効果

(3)社員の参画と意思疎通に最新の情報化技術が利用されている等々、経営者のTQMに対する真摯な姿勢を紹介された。企業経営=TQMの姿が改めて実感された。また、日本の弱点として

(1)トップ・経営との乖離した活動

(2)顧客志向の経営戦略面の手法、やり方、経営シフトの遅れ

(3)オペレーションに重きを置いたままのマネジメント方式の拙さ(Interactive Conceptの不足)、率先垂範のリーダーシップ不足

*10月17日(木)Technical Session

*10月18日(金)工場見学

AQSとしては特別行事も計画しています。発表に関しては、AQSの特別Sessionを10月16日(水)に計画しており、ここでは台・韓・日の3ヶ国の代表の挨拶の後に、3ヶ国から1件ずつの発表があります。日本品質管理学会の会員はぜひこの会場にお集まり下さい。

AQSの特別Sessionで発表される3件以外の発表は、それぞれの内容にふさわしい会場で発表がなされます。それらについてはICQのプログラムをご覧下さい。また、AQSの特別Sessionの終了後にAQSのセレモニーを予定しています。

国際委員会委員長 高橋 武則

納谷先生は、「日本で考える問題点」という演題で、昨年10月のJSQC年次大会でのご講演内容を更に追加補強され、経営とのかかわりとインパクトの大きなTQMを目指すため以下の様な課題提起とご提案がなされた。

(1)魅力的新商品の開発につなぐ
(2)TQMとして経営システムの総合化
(3)TOPのTQMの体系化
(4)全員参加と達成感のあるTQM
(5)指導者によるQCの方法論の確立
(6)TQM成果の標準化・仕組みとしての整備による伝承

(7)議論よりも実行に向けたセミナー設置
そして、日本の盛衰40年周期脱、昭和60年を盛として平成37年“衰”が当たらぬようにしようとのご熱演で締めくくられた。全体としては司馬先生からご指摘があった点への対応提案となつた。

両先生のご講演を聞いた結果、TQMに関わる者としては問題意識が一層大きく膨らんだ。しかし、一方では相変わらず日本の経営が幅をきかす企業の中で、どのようにして影響力を行使すべきか、悩みが却って大きくなつたというのが実感でもある。(クボタ 吉田英夫)

CALL FOR PAPERS
ASIA'S BIGGEST QUALITY EVENT
7th World Congress on Total Quality and The International Quality Exhibition at New Delhi 17-19 February 1997
詳細については本部事務局に問合せ下さい。TEL 03-5378-1506

第55回講演会(中部支部)ルポ

第55回(中部支部第26回)講演会が、3月22日、愛知県中小企業振興会館で、開催された。

講演会は、3名の講師を招き行われた。一件目は、日本電装(株)顧問の田辺守氏より、「新しい経営と環太平洋とのあり方」をテーマに講演をして頂いた。講演では、管理経営に代表される改善経営は、帰納法的であるが故に経営の屈折点に遭遇し、転換期を迎えた。経営の基本は目

標設定と社員の志気の昂揚にある。目標は、帰納法とは限らず、演繹的に次世代から現在に帰るものもあり、企業の資源の最大なものは人間であり、精神面即ち人間学の側面が経営には欠かせない。2000年には、アジアは世界のGNPの55%を占める。如何にこの最重要市場に対処するか、空洞化を防止するかが課題。

二件目は、帝京平成大学教授の菅野文友氏より「高度情報社会における品質管理への提言」をテーマに講演して頂いた。菅野氏は、高度情報社会の進展は、文明の共有化を促進すると同時に、民族の固有文化との相克を招来する。制御と通信と情報処理の三位一体による高度情報社会のもたらす光と影の両面を踏まえ、一般に、本来の人間活動に役立てるための道具を使いこなすためには、コンピュータ犯罪の真相への究明を行いモラルとモラルを發揚するモチベーションが必須。

三件目は、旭化成工業(株)の長田洋氏より「戦略的方針管理」をテーマに講演して頂いた。長田氏は、TQMの方針管理は、トップダウンの考え方を反映させたツールとして広く普及しており、特に方針が与えられてからの方針展開はわかり易い。しかし、元の方針(戦略)がどのように策定されるのかがわかりにくく、それが適切なものかも疑問である。長田氏は、従来の方針管理に戦略経営(STRategic Management)の方法論を整理統合し、適確な方針の策定プロセスを提案された。この策定プロセスは、事業戦略を対象とし、製品のライフステージの認識、競争分析、強み・弱み分析などをベースにし、環境分析、ポートフォリオ分析、戦略要因分析等から構成され、適用した事例を述べながら講演された。

山田 哲(新日本製鐵)

大阪工業大学工学部 教員公募

経営工学科

I. 専門分野: コンピュータ・ネットワーク、オペレーティング・システム又はデータ・ベース
募集人員、助教授又は講師1名/応募資格
博士の学位を有する年齢40歳以下の方

II. 専門分野: 経営数理

募集人員、助教授又は講師1名/応募資格
博士の学位を有する年齢40歳以下の方

III. 専門分野: 経営管理システム又は会計情報システム

募集人員、助教授又は講師1名/応募資格
年齢40歳以下で博士の学位を有するか、もしくは業績が博士の学位に相当すると認められる方

[応募締切] 1996年7月12日(金)必着

[着任時期] 1997年4月1日

[問合せ先] 大阪工業大学 庶務課(06-954-4097)

第214回事業所見学会(中部支部)ルポ

去る3月27日、当学会主催による第214回事業所見学会が東陽精機(株)において開催された。近年のTQCのレベルアップ、関心の高まりを反映して参加者46名の盛大な見学会となった。

同社は紡織機部品の加工メーカー(株)犬飼鉄工所として1947年に創業、その後自動車のエンジン、トランスマッシャン等の部品メーカーとして着実に業績を伸ばして

いる企業である。1995年度のデミング賞実施賞を受賞されたことは周知の通りである。

今回のテーマは「TQCの推進と実施状況」である。バブル崩壊後の景気後退が深刻化する中で企業体質の一層の強化を図るため、1992年TQCの導入を宣言し活動を本格的に開始した。活動の重点はトップから各部門に至る徹底した方針管理、5S・QCサークル活動、生産準備における5つの閑門(保証作業の診断)等の品質保証活動であった。

見学会はまず犬飼社長より会社概要、TQC活動経緯と成果について説明があり、次に浅川専務よりACT-95V達成を目指した生産と品質保証活動について説明があった。その後工場見学に移った。

工場では部品の機械加工、熱処理に関する改善事例の説明、及びラインを点数評価して管理のレベルアップを図るライン診断の仕組みについて説明を受けた。これらの事例はSQC手法が有効活用され、問題解決スキルの高さ、品質に強い現場作り、加工技術を基軸とした工程領域の拡大、などの様子を実際に確認することができた。

活動の結果として、売上、利益等経営数字はもとより、従業員一人一人が積極的に行動できるようになつたと同時に、品質とコストの意識、部門間連携が強くなってきたということであった。

最後に質疑応答が活発に行われたが「全社活動のベクトル合せの方法は?」の質問に「当たり前のことを当たり前に全員できっちり仕事をすること」という説明があり、TQC活動の原点を教えられた思いがした。

来る21世紀に向けて一貫生産型メーカーを指向して、TQC(TQM)への強いこだわりと地に足のついた活動を見ることができ、大変有意義な見学会であった。

中川伝一(ヤマハ発動機)

1996年3月の入会者紹介

1996年3月13日の理事会において、下記のとおり、正会員13名の入会が承認された。

(正会員) 13名 (継承略)

○若木 薫、○盧 烟晋(東京大学)、
○山田 廣宣(プランニング・オフィス・ヤマダ)、○山内恭久(コニカ)、○和田大生(ノリタケ カンパニーリミテッド)、
○永井利孝(アマダワシノ)、○高橋久男・菅田直美・加賀晴美(日本電気)、
○安達正勝(クボタ)、○大石俊春(日産自動車)、○渡部新次郎(北芝電機)、
○川辺正明(ソフトサイエンス)

3月13日現在の会員数

正会員: 3125名

準会員: 70名

賛助会員: 241社、266口

事務局移転のお知らせ

(社)日本品質管理学会本部事務局は、5月13日から下記に移転しました。

〒166 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

TEL 03-5378-1506 FAX 03-5378-1507