

お客様視点からの TQM の実践について



豊田合成(株) 代表取締役社長
松浦 剛

今、世界中から「質」が求められている。ここでの TQM は、「お客様視点」から Q, C, D を実践することであり、その実践でのキーワードは「基本に戻る」ことと「演繹法で取り組む」ことだと考えている。

当社は、高度成長の時代、バブル崩壊後の垢落としての時代、世界大競争の時代のどの時代も、競争力の確保を旗印に事業展開してきた。しかしながら、現場に入ると基本から外れた仕事の取り組みが散見され、これが“当たり前品質の確保”の阻害要因であるとの認識から、私はまず「基本に戻る」ことを宣言し、実践指導している。以下でこの指導内容を説明したい。

私は、「品質はお客様へのメッセージ」を基本的な考えとし、スローガンを「Back to The Basic. Built for The Future」とした。

「基本に戻る」の基本とは、“原理・原則”“物理量”“自工程完結”“工程内不良ゼロ/TPS 生準”の4つである。

“原理・原則”とは、道理で解くべき問題は道理で解くという基本の実践を意味する。当社は、物理の問題でも化学で処置（材料対策）することがあったので、物理の問題は物理で解くことを仕向けている。

“物理量”とは、物理データをとり仮説を検証するという基本を意味する。すなわち、SQC の実践である。

“自工程完結”とは、自工程で不具合の発生と流出の防止をして、後工程へ不良を流さないことを意味する。そのためには、“製品設計”“生産技術”“製造”の各部門がそれぞれの役割から良品を造るための必要な要件を設定し、その維持管理をしていくことである。特に、製造係長は要であり、図面 DR と簡単な SQC 手法の活用そして後工程不良ゼロへのこだわり

により“自工程完結”の完成度が向上できる。

“工程内不良ゼロ/TPS 生準”とは、新製品の 4M を整え、量産開始から良品を 100% 造り続ける工程を造ることで、“悪いものは造らない”の実践である。

TPS は、品質管理とは別物との誤解がされているが、品質を重視した 100% 良品造りの自工程完結の生産システムのこと、つきつめれば品質管理と同義といえる（TPS は、不良・異常が発生した時に設備停止し不良を造らない。後工程へ後工程へ流さないこと、問題を顕在化させ根本対策するという人偏のついた「自動化」の“基本理念”を持っている）。

これらの“基本に戻る”ことを実践指導しても活動結果が格段に良くならない場合がある。その場合には、システムのどこかに問題があるので“演繹的にシステムを変える”ことに重きを置いて取り組んでいる。

実は、前述の“TPS 生準”は演繹的に取り組むことにした活動である。製造係長に対し“自工程完結/後工程不良ゼロ”の取り組みを 3 年間指導してきたが、量産でのゼロへの道のりは厳しいとの判断を基に、源流段階で工程内不良ゼロを実現するシステム（4M 要件を設定する仕事の仕方）への改革を進めている。

以上、あたり前品質の確保は、“お客様視点”で課題を明確にし、「基本に戻る」ことと「演繹法で取り組む」ことの実践により実現できると信じて現在も指導している。また、C と D においても同様の考え方で推進している。

最後に、私の TQM の実践例を上記で説明したが、中部支部支部長として、第 35 年度事業の中で時代が求める新しい品質管理の方向性を探りたいと考えている。