

特集にあたって[†]

伊藤 要蔵*

1. はじめに

多くの産業分野で、世界的なレベルでのグローバル競争はますます厳しさを増している。こうした厳しい環境の中で、永続的な発展を願う企業は、グローバル競争に勝ち抜くため、お客様の満足さらに喜びを獲得できる商品やサービスが提供できるよう企業活動の改革・改善に努めている。

こうした企業の改革・改善活動を効果的、効率的に実施するため TQM (Total Quality Management) 活動は日本で培われた非常に有効な経営手段である。

しかしながら、TQM 活動をどのようにして推進するかは、多くの実践例はあるが、その内容は、それぞれの企業で特色を持っており、これから TQM 活動に取り組もうとしている経営者や管理者にとって、必ずしも明確でない点が多い。

そこで、「TQM 推進部門の役割とこれからの課題」というテーマで特集を企画し、次の(1)(2)の方々に記載して頂き、多くの企業の TQM 活動のレベルアップに反映できる特集にする。

- (1) TQM 活動に関しては、デミング賞、日本品質奨励賞などの審査制度がある。こうした TQM 活動を審査される審査委員の代表として中央大学 教授 中條武志 先生に記載して頂く。
- (2) TQM 活動を活発に実践している下記 4 社の企業の TQM 推進責任者の方々に記載して頂く。
 - ① トヨタ自動車(株) ② (株)ジーシー
 - ③ サンデン(株) ④ (株)リコー

2. TQM 活動とは何か

特集に当たって、TQM 活動について、その基本的な事項について述べる。

- (1) TQM 推進責任者にとっての TQM とは何か

TQM については、いろいろ定義されているが、ここで TQM 推進責任者にとっての TQM を次のように定義する。

TQM とは経営目標を達成するため、トップのリーダーシップのもとに、「お客様重視、継続的改善、全員参加」に代表される「TQM の考え方、進め方」を適用し、経営体質を改善していく管理活動である。

記載のように TQM を製品品質やサービスの質的向上活動というような狭い範囲に限定していない。なぜならば、TQM 推進責任者の役割は「TQM の考え方、進め方」を適用し、企業における経営目標の達成に関係する広範囲な業務分野を対象とした「仕事の質的向上」を推進し、経営目標の達成に貢献すべきであると考えからである。

- (2) TQM の考え方、進め方

ここで、「TQM の考え方、進め方」は①お客様重視 ②継続的改善 ③全員参加に代表されると述べたが、この3点について記述する。

- ① お客様重視

常にお客様の立場に立って考え、全ての「仕事の質」は「お客様への貢献の最大化」を狙って実施する。企業は、商品やサービスを通じ、お客様に信頼を買って頂く事で存在する。その信頼を獲得するための基本は「品質」である。つまり、どのような環境変化があっても、顧客に満足して貰える商品やサービスを提供することは、企業が永続的に存立する絶対条件で

[†]平成 28 年 1 月 15 日 受付

*アイシン精機(株) 顧問

連絡先: 〒 448-8650 愛知県刈谷市朝日町 2 丁目 1 番地
(勤務先)

あり、品質あつてのコスト、納期である。

② 継続的改善

企業活動は常に進化し、絶え間なく改善する必要がある。こうした改善を実施する場合、事実に基づく、プロセス重視、重点指向、源流管理などTQMの共通の考え方にに基づき実施する。

改善の対象は製品やサービスの品質だけではない。企業の経営活動全体、つまりすべての「仕事の質」を対象にした改善を実施する。

③ 全員参加

企業の競争力の差は、そこで働く個人々の力の差ならびにこれを結集する組織力の差から生ずる。経営目標を達成するために、経営トップのリーダーシップのもとに、関係業務に携わる人々が改善活動に参画して、経営体質の改善に取り組む。取り組む姿勢として大事なことは「部分最適」ではなく「全体最適」の精神で臨むことである。メンバー全員が目標を共有化し、これを達成するために、個人々や部門毎の利害の壁を越え、常に「全体最適」の精神でチームワーク活動を実施することが重要である。

3. TQM 活動として実施すべき事項

TQMを推進する目的は「経営目標が達成できる経営体質の改善」であると述べた。それでは、この目的を達成するために、TQM活動として何を実施すれば良いのであろうか？

企業の業態、規模、環境によって具体的な実施内容は異なるが、次の5項目が重点実施事項である。

(1) 経営における重点課題の明確化とその解決促進

経営目標を達成するための重点課題を明確にし、トップのリーダーシップと関連部門の力の結集をはかり、その解決を促進する。ここで重要なことは、TQM活動は短期的な売上や利益よりも、企業の中長期的な経営目標である「ビジョン」達成に向けた経営課題を重視している点である。従って、短期的な利益や売上確保のための「人件費削減のための従業員のリストラ」や「販売会社への転売による在庫削減」などの活動はTQM活動の対象ではない。

(2) 方針管理、日常管理の徹底と改善

企業における管理の基本は方針管理と日常管理である。経営課題を解決するには方針管理を適切に実施する事が必須である。また日常的に実施すべき業務を効率的に実施するため、守るべき標準を決め、その遵守を徹底する日常管理の確実な実施は企業活動のベース

である。経営者を含め管理・監督者層に方針管理と日常管理の重要性やその進め方、やり方を修得して貰い、この2つの管理システムを構築する。

(3) 品質保証システムをはじめとする諸経営管理システムの構築と改善

企業にとって、お客様が満足する製品やサービスの提供は企業存続の絶対条件であり、そのための基軸が品質保証システムである。従って、まず、品質保証システムを構築し、その維持・改善を推進する。そして、さらに納期、コスト、安全、人材育成などの諸管理システムを構築し、会社全体の総合管理システムを維持・改善する。

(4) 改善力のある人材の育成と問題・課題の解決推進

TQM推進を支える管理技術として、以下に示すような管理技術がある。こうした管理技術を活用できる人材を育成し、会社や部門の重要課題の解決を促進する。

「TQMを支える管理技術」

- ▼マネジメント手段：方針管理、日常管理、機能別管理、トップ診断、QCサークルなど
- ▼統計的手法：管理図、実験計画法、多変量解析、品質工学など
- ▼統計的以外の手法：特性要因図、連関図法、系統図法、QFD、FMEA、FTAなど
- ▼目的指向の手法：商品企画7つ道具、戦略立案7つ道具、信頼性工学、DR、QC的問題解決法、課題達成型QCストーリーなど

(5) 全員参加の自主的活動で職場の活性化

TQM推進活動で大事なことは、組織全体の職場の活性化である。QCサークル(小集団活動)を代表とする全員参加の自主的なチーム活動を実施する。こうしたモラルを高める自主的な活動の実践により、明るく活力に満ちた働き甲斐のある職場づくりをはかる。

4. TQM 推進責任者の役割

TQM活動として実施すべき事項を3項で記述したが、次にTQM推進責任者の役割について記述する。TQM推進責任者は3項で記載した5項目をトップならびに関連部門と協力し推進する役割を担う。

但し、企業規模、業態、組織形態によりTQM推進機能が主管する役割の範囲は同じではない。5項目全てがTQM推進部門責任者の役割となるとは限らない。例えば、大規模組織では方針管理の推進は経営

企画機能部門が担当し、品質保証システムの構築・維持改善は品質保証機能部門が担当する場合が多い。しかしながら、こうした組織分担であっても、TQM推進責任者はTQM活動として実施すべき(1)~(5)項目の全てに強く関与し、「TQMの考え方、進め方」に基づき業務が実施されているかを常に見守る役割がある。なぜならば、TQM活動として実施すべき5つの活動を別々の部署が主管して実施する場合、TQM活動が組織内でバラバラに進められ、活動全体として効果的・効率的に実施されないケースが多々ある。そして、このことがTQM活動の全社的な実施や継続的な実施を阻害する大きな原因となっている。こうした原因の排除は部門長クラスのTQM推進責任者だけの努力ではできない、経営トップのリーダーシップが必要である。こうしたことから、TQM推進責任者はTQM活動が軌道に乗るまでは経営トップまたはそれに近い経営者自らが担当するケースが多い。また軌道に乗ってからも、企業における会議体としてTQM推進委員会を設置し、その委員長は経営トップが担当し、全社的な経営体質の改善活動を継続的に実施する必要がある。TQMのTはトップのTと言われるのはこうした点にある。

5. 日本企業を取り巻くこれからの課題

日本企業を取り巻く企業環境はますます不透明であ

り急変している。こうした企業環境の変化を乗り越え、日本企業は遅くも経営を持続し、成長しなければならない。

そのために強化すべき事項の例を次に記載した。

- (1) 市場が求める商品は急速な勢いで多様化している。これに対応し、将来売れる商品を的確に開発できる開発力の強化
- (2) これから狙う市場の明確化とその市場を獲得する販売力の強化
- (3) 競合に負けない良品を最初から作り出す品質保証レベルの強化
- (4) 日本が誇れる現場の改善能力の更なる強化(グローバルレベルで)
- (5) 海外の競合企業に負けないコスト競争力の確保
- (6) TQM, TPM, TPSの統合化による経営基盤の強化
- (7) TQMを支える管理技術の更なる活用・強化
・方針管理 ・日常管理 ・統計的手法
・QC7つ道具 など
- (8) グローバル化に対応した諸課題の解決促進(調達管理, 生産管理, 安全管理, など)
- (9) 人材育成に関する諸課題の解決強化(グローバルレベルで)
- (10) IT情報の拡大やIT技術の急進に対応した諸課題の解決強化