



本章の POINT

- 品質問題は QC/TQM で解決できる
- QC/TQM を達成できれば、利益増大の可能性大

(1) 製品の品質とは何か

製造業はQCDが非常に大切であると教わってきた。高度成長の幕開けの1960年の半ばは、欧米の技術に負けまいとして、品質活動が最優先になった。3C(カラーテレビ、クーラー、自動車)といわれた時代である。自動車や家電製品で品質最優先は当たり前となった。

先人のお陰で、現在でも日本の中古車や車の部品が海外市場において高額で取引きされている。

QCはご存知の通り、Quality Controlで品質管理という。つくり出される製品品質の水準を順守することである。水準には、業界が決めた水準や顧客が要求してきた水準があり、当然ながら自社が決めた水準もある。これらの水準を守るために各部門が品質活動を行うことをTQC(総合的品質管理：Total Quality Control)という。

このQC活動を成功させるために、全社で小集団活動(QCサークル)が盛んになった。QCストー

リー(図1)に沿って、わかりやすいツールであるQC7つ道具などを使って、分析・改善を行った。また全社発表として、各部門の代表が発表して活動回数、参加率、改善提案数、効果金額などが示され、最優秀賞を争ったのである。しかも国内のQCサークルのみならず、海外の工場も参加した。それで、品質がみるみる良くなってきた。しかしながら、最近ではサービス残業の規制や時間外勤務の規制などによって、だんだん廃れてきた。このような状況の中でも、小集団活動を定時の時間内活動や、残業代を支給してでもQC活動を続けている企業はある。

(2) TQMとは何か

TQM(Total Quality Management)とは、全社一丸となって顧客の要求事項を満足する品質を適切な価格で提供し、企業的全組織を効果的・効率的に運営しながら、組織目的を達成させて成長を図る体系的な活動をいう。

つまり、顧客志向を重視するために、企業的全組織が一体となって効果的・効率的に体系化された組織活動をいう。そして、顧客満足活動を経営面の経営戦略まで広げたものである。たとえば、品質の国際規格であるISO9001：2015(品質マネジメントシステム)がその代表である。

図2は、ISO9001：2015のPDCA図である。

ISO9001：2015に大幅改訂された。以前の要求事項(ISO9001：2008)では、QMSの導入効果が見られないということで大幅改訂された。主な改訂内容は次の通りである。

- ①自社を取り巻く経営環境変化(外部、内部)を

図1 QCストーリー

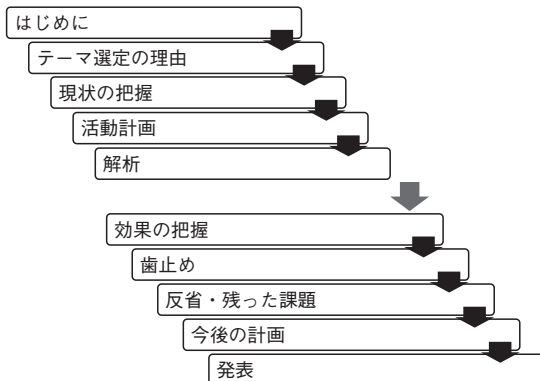
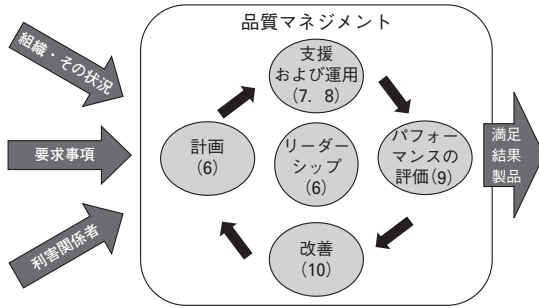


図2 ISO9001のPDCA図



しっかり把握する

- ② ISO9001 を経営マネジメントの中に組み込む
- ③ トップのコミットメントと説明責任が生じた
- ④ リスクと機会への取組みが強化された
- ⑤ サプライヤーの品質指導強化が生じた

この改訂を受けて、ISO9001：2015を審査すると企業側も変化が見られる。

以前は顧客からの要求で認定証書を得たいためにISO9001を取得したが、今回はISOをマネジメントに組み込んで経営面で活用しようという企業が増えたのである。

(3) TQMの効果

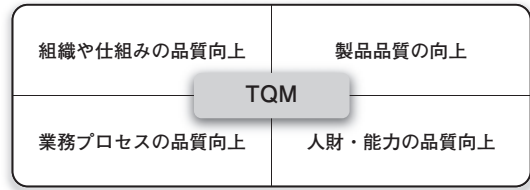
一時期、海外進出ラッシュが続いたが、米国と中国の関税問題で、日本に生産拠点を戻す企業も出てきた。一方、関税の影響の少ない国に海外生産拠点を移す企業も出てきたのである。国内は人手不足対応が大きな課題になってきている。

また海外では、人材の力量不足が目立つようになった。コストを下げるために海外生産を移したのが、品質低下を招く事態になっている。対策として、国内、国外問わずTQMを実施すれば、海外企業の製品に負けない技術や組織を財産として持つことが可能になる。

TQM活動を実践すれば次のような効果がある。

- ① TQMは組織全体で活動するためにトップの方針が全社に展開され、従業員すべてに周知徹底され一丸となって効果を出すことができる
- ② QCDおよび安全面の改善、モラル(士気)と環境保全の向上を図ることができる
- ③ 品質第一の考え方が浸透し、顧客の信頼を勝ち得ることができる
- ④ 実のあるPDCAのマネジメントサイクルが実

図3 TQM成功のポイント



現し、日々の管理レベルが向上する

- ⑤ 社内・社外コミュニケーションが良くなり、部門間の意思疎通ができる
- ⑥ 経営環境変化に強い企業体質が確立できる

(4) TQMを成功させるポイント

TQMを活かすポイントは、図3で示す以下の目標をしっかり実現することである。

① 組織や仕組みの品質向上

組織はマンネリ化してしまうとすぐにダメになってしまう。グローバル化が急速に進んでいる昨今、仕事の仕組みで問題点や課題を発見し迅速に対処できる組織にしなければならない。

② 製品品質の向上

海外の技術に負けない、日本独自の技術を駆使して、時代のニーズを先駆けて顧客に適した製品と品質を提供していく。

③ 業務プロセスの品質向上

業務プロセスも旧態依然で進展がないとガラパゴス状態になってしまう。つまりQCDが達成できなくなってしまうのだ。

このため、ICT化やAI化が急速に進展しているため、絶えず変化を求め追究していかなければ遅れをとってしまう。

④ 人材・能力の品質向上

人材は最大の武器である。機械は一度導入すると、設計変更や改造を進めない限り進化しない。しかしながら人間は知恵を持っているため、考えることができる。

このため、新たな発見・発明・開発をすることができるのだ。無限の能力を持っているといってもよい。