

中国企業における品質管理の展開過程に関する研究

—製造業を中心に—

袁 鶴

21世紀に入ってから、中国経済はWTO加盟を契機に、各分野で高度成長を遂げている。とくに製造業が著しく発展してくるにつれ、世界各国への輸出は増えつつあり、中国は「世界の工場」となってきた。一方、中国製品が世界的に広がるとともに、品質や安全性に関わる事故が多発し、有害物質が混入する事件なども各国の報道で取り上げられた。これらの事件により、世界市場、特に先進諸国では、中国製品の安全性や品質に対する信頼が大きく損なわれている。国内においても、偽造品と不良品が市場に流出して、生産者と消費者の利益を侵害し、正常な経済秩序を攪乱させた。このような品質問題は、中国企業の国際競争力を弱めさせ、中国経済の持続的な発展の阻害になる。中国企業にとっては、いかに製品の品質向上を達成し、また品質経営を通じてブランド価値向上を成し遂げるかが極めて重要な課題となっている。

現在の中国企業の品質管理における問題点を捉えるため、中国の品質管理の歴史的な展開を振り返って分析する必要があると考える。本研究では、中国企業における品質管理の展開過程の全体像を把握し、その展開過程を経済発展および品質管理の発展の特徴に従い、四つの段階に分けて、それぞれにおける品質管理の問題点、政府の対応、企業の取り組みと今後の課題を考えてみる。

中国企業における品質管理の展開過程は（1）新中国成立期（1949～1977）におけるソビエト式の品質検査、（2）「改革・開放」期（1978～1989）に日本から導入されたTQC、（3）1990年代の転換期（2000年まで）において、外国貿易の増大をきっかけで導入されたISO9000とさらに普及されたTQM、そして（4）21世紀に入ってWTOに加盟、経済を国際化した時代において、品質経営を追求すると示した卓越業績（パフォーマンス・エクセレンス）の四つの段階を経過した。この四期を通して、中国企業における品質管理の展開は政府の経済・政治政策と密接な関係があり、経済体制の転換により、品質管理の発展における政府と企業の関係も変化していたことを明らかにした。新中国成立期における品質検査、および改革・開放期におけるTQCはすべて政府主導型によって導入・展開されたものであり、特に80年代において、TQCは行政命令によって企業に推進させた経緯があった。90年代の転換期に入ると、経済改革の遂行に伴い、品質管理の展開も行政主導から、市場主導に移行しつつあった。政府は一連の品質管理に関する法律を制定し、品質監督検査体制を強化して市場、企業に対する監督検査する立場に変わっていた。

21世紀に入ると、経済のグローバル化によって、国内外市場における競争は激しくなるにつれ、政府の監督のほか、品質管理は企業の自律性により展開すべきものとなった。しかし、いかに企業の経営者および従業員の品質意識を向上し、自主的に品質管理を実践するかということは、TQCを導入して以来、一貫した課題となり、それを解決することが急務である。企業は競争市場に生き残るポイントが品質であることを認識し、自主的に品質向上に取り組むことが、中国製品の品質向上の鍵である。そのため、経営者、および従業員の品質意識をいっそう高め、検査中心の品質管理から、「工程で品質を組み込む」品質管理への転換が必要である。以上の4つの時期における品質管理の展開は統計的品質管理の段階を飛ばして、品質検査からTQCに一步突っ込んだことを明らかにできた。その結果、多くの企業において、統計的

方法によって品質の管理を実現できなく、中国企業における製品品質の管理は「結果型」の品質検査に留まり、「工程での品質の作り込み」までに展開されてない原因の一つとなるであろう。統計技術は近代的な品質管理の基本であり、活用できないと、製品品質をさらに向上することは実現し難いことである。これから、中国企業は品質経営へ展開するとともに、統計的手法などの品質管理の基本知識も強化する必要があると思う。

同時に近年、中国政府は中小企業をサポートする政策を打ち出した。私営と郷鎮の中小企業における品質管理体制の整備浸透は十分にできていないので、それらの政策を活用しながら、よりいっそうの努力が必要である。一方、製品品質および品質問題に対する政府の監督管理が不十分であり、製品品質に関する法律、標準、制度を整備すべきである。今後、中国企業における品質管理の発展は中国政府、企業、と社会全体の努力が必要である。