

論文要約

由井 浩

第二次世界大戦後の日本における品質管理の学習と導入の歴史については、これまでその詳細な検討はなされてこず、残された研究領域であった。そこで本書（研究）はこれを3課題に分けて検討する。第一は、1949年のGHQ CCS（総司令部民間通信局）による経営講座で学び導入してから、日本の「全社的品質管理の原型」を形成する1960年代半ばまでの我が国における品質管理の歴史である。第二は、その後さらに「全社的品質管理^(注)」に展開充実させ、海外に移出するまでになった1990年代前半までについてである。最後に、品質に後れを取った欧米が日本の全社的品質管理に学びながらそれをTQM（Total Quality Management）に発展させた1980年代後半から1990年代にかけての主として米英における品質管理史である。

（注）1969年に「全社的品質管理」（Company-Wide Quality Control：CWQC）という呼び名が”Technical Committee ICQC’69-Tokyo”において与えられた。我が国ではそれ以前からTQC（Total Quality Control：総合的品質管理）が同じ意味で使用されてきた。1990年代半ば以降はTQMが同義で多用されている。

序章では、本書が考察対象とする期間を次の5期に分け、各期の特徴を概観している。

- (1) 第1期（1949～1954年）・・・品質管理の学習と導入
- (2) 第2期（1955～1964年）・・・全社的品質管理への展開（原型の形成）
- (3) 第3期（1965～1974年）・・・全社的品質管理の名称とその特徴を確認
- (4) 第4期（1975～1989年）・・・日本の全社的品質管理の海外への移転
- (5) 第5期（1990年～ ）・・・日本と海外との品質管理の相互学習

第I部 日本への品質管理の導入と展開

第1章「品質管理の学習・導入とその指導者」は、第二次世界大戦後に日本がアメリカから品質管理（以下、QCを多用する）を学び、導入し、実践した過程を振り返る。ここ

では、上述した CCS の活動と、さらにデミングによる QC の講義を取り上げる。CCS 経営講座が実施された理由として、占領行政の執行上障害となっている通信網の復興の遅れの原因として、長距離電話中継用真空管の品質が極めて悪いことに GHQ が気づいたことを挙げることができる。そこで、CCS が日本の代表的な通信機器製造会社 6 社について、詳細な経営実態調査を行った結果、問題は技術よりむしろ経営者が正しい経営の在り方を認識していないことにあることを確認し、これにより経営者を対象とした工業経営講座の開催となったのであった。講座の構成は、第 1 章が「方針 (Policy)」、第 2 章が「組織 (Organization)」、第 3 章が「統制 (Control)」で品質管理はその第 4 項であり、第 4 章が「運営 (Operations)」であった。

デミングは、1950 年 6 月 16 日に来日 (3 度目) し 68 日間滞在して、QC8 日間コースの講義を東京と福岡で、また講演会を全国の主要都市で 10 回以上行った。特筆すべきは、これらのコースや講演会の受講者や参加者に経営者がいないことに気付いたデミングが、経団連会長 (当時) の石川一郎を説得した結果、離日 3 日前に箱根で 46 人の経営者に対する「経営者のための品質管理講習会」を実現したことである。これは「アメリカの QC が消滅した理由」がそこにあったことを、彼自身の体験で痛いほど認識していたためであった。この講習会によって日本のトップマネジメントが、品質の重要性を認識し、責任をもって率先垂範していかなければならないことを学んだのであった。

第 2 章は、学習に続く段階として QC を実践・展開していき、日本独自の全社的な内容と方法を形成していった過程における指導者の活動と企業の実践を取り上げる。西堀榮三郎は、後に第一次南極越冬隊長としてとくによく知られるようになった。しかしそれより前の 1936 年に京都大学理学部助教授から東京電気株式会社 (現、東芝) に転じ、そこで QC を知り、理論と実際の結びつきを考え実践したのであった。同氏は働く人々の心理や意欲を重視した全員参加の QC を実践し指導した。また石川 薫は、経営者および各部門の長の品質に対する責任を強調し、QC の長期計画とともに広義の QC を提唱・指導した。さらにジュランは、1954 年の来日でミドルマネジャー向け 10 日間コースと経営者向け 2 日間コースをそれぞれ 2 回ずつ実施した。ジュランの講義から、日本の経営者は品質に対

する責任と経営上の必要性を、また管理者・技術者は管理的側面について広くかつ具体的な方法を体得したのであった。

続いて前述した QC の日本的な特徴が日本企業で、いつ、どのように形成されていったのかを企業における実践を通じて確認する。その際、デミング賞実施賞を受賞した企業の「実施報告書」とデミング賞委員会の「選考理由書」に基づき、また『品質管理』誌に掲載された活動事例も参考にしている。ここで対象とする期間は上記の分類では、第 1 期と第 2 期に対応している。最後にデミングの日本における名声が、彼の来日（1950 年 6 月 16 日）直後の 6 月 25 日に勃発した朝鮮戦争と関わりがあったのかどうかを検討している。

第 3 章は「PDCA サイクルの成立と波及」である。ここでは、日本の QC 界（日本品質管理学会の会員およびそれ以外の品質管理の研究者・実務家を含む全体）が 1949 年から 65 年にかけて、PDCA サイクル（またはデミング・サークル）を創案し成立させた過程を明らかにした後、それと管理過程論の PDS（Plan-Do-See）との関連を検討している。その上で、PDCA サイクルの有効性とそのための条件や、PDCA サイクルの真意と普及過程、さらに行政評価や大学評価への波及と問題点について記述している。

第 4 章は、日本の TQC ないし CWQC の大きな柱の一つとなっている方針管理について、その生成と発展を史料に基づいて明らかにする。すなわち方針管理の仕組みと方法、効果、問題点と対応法を検討し、これらを企業への質問紙による調査に基づいて検証している。その上で方針管理の発展方向と課題を示している。第 5 章は「日本的生産システムと全社的品質管理」である。ここでは、日本的生産システム——Just-In-Time (JIT) Production System ともいわれる——の特徴と国内外での普及、および JIT 生産と TQC・TQM との関係について、原理、構成要素、目的、適用範囲の諸点から比較検討している。

第Ⅱ部 米英企業を主とした品質管理の展開

第Ⅱ部は米英を中心にして、1980 年代から 1990 年代におけるそれぞれの全社的品質管理について検討する。第 6 章は、1980 年代に品質競争力を弱めたアメリカ企業の品質管理に関する認識と活動、および国家品質賞を取り上げている。そこでは 1980 年代以降の

アメリカ企業の品質管理に関して、経営者の品質観および企業のアプローチの 1980 年代を通じての変化をみた後、ゼロックス社のケース・スタディによってそれらの確認をする。次いで 1987 年に成立したマルコム・ボルドリッジ国家品質賞とそのアメリカ産業への影響を 1990 年代（一部 2000 年代を含む）にかけてみている。

第 7 章では 1980 年代以降の英国製造業の品質管理を検討する。最初に 1980 年代以降における英国製造業の経営推移を把握し、続いて英国貿易産業省 (DTI: Department of Trade and Industry) の企業経営および品質に関わる政策と、産業界および学界の品質管理に関する動向をとらえる。その上で、企業の品質管理実践を鉄鋼大手企業のブリティッシュ・スチールと、自動車大手メーカーであるローバー・グループの両ケース・スタディから英国企業の TQM の特徴と成功要因を検討している。

最後の第 8 章は、第二次世界大戦後のヨーロッパにおける品質管理の導入と普及過程を、マーシャル・プランのもとにおけるヨーロッパ生産性機構を中心とした活動を主に、同プランの終了後も含めて検討する。これは、日本でのデミングやジュランの活動のヨーロッパ版であると考えてもよいであろう。すなわち、アメリカ人専門家のクリフォード

(Professor P.C. Clifford) を主とした 1954 年から 55 年にかけてのヨーロッパ諸国における QC の指導活動についてである。この間の事情については、我が国においては無論のこと、ヨーロッパにおいてさえあまり知られていない。

以上

本文は、「日米英企業の品質管理史－高品質企業経営の原点」由井浩 著 出版社:中央経済社 (ISBN978-4-502-68240-7) を参照してください。