

品質に於ける概念の変遷と日本的品質管理のパラダイムシフト — TQC から経営革新を目指す TQM へ —

田中 宏

The Changes of Quality Concept and
The Paradigm Shift of Japanese Quality Control
— Management Renovation from TQC Age to TQM Age —

Hiroshi TANAKA

ABSTRACT

TQC (Total Quality Control), which is said to have contributed to the development of the Japanese post-war economy is now being influenced by the big innovational wave in the recent managerial environment. What Japanese QC (Quality Control) should be, which constructs the fundamental concepts of its activities, is forced to make a big paradigm shift.

Objects and concepts of QC, which began during a low supply period, are confronting a series of problems and aspects of QC in big environmental innovations in economy, society and management for past fifty years. Especially, the big changing wave of industrial society over the past few renovational years, is raising various problems in QC field.

TQC, the features of Japanese QC, which forms the foundation of Japanese management, is forced to change now. There are many problems related to QC field, such as magnification of quality objects, attaching importance to social quality, thoroughness of CS (Customer Satisfaction), enforcement of PL (Product Liability) law, applications of ISO (International Standardization for Organization) standards concerning the QA (Quality Assurance) system (ISO 9000s) and the environmental management system (ISO 14000s), and still more recent American industrial tendency which attaches importance to QM (Quality Management) and so forth.

In this paper, I would like to discuss the meaning of the recent changes in QC concepts and the theoretical framework of Japanese QC.

KEYWORDS : TQM, CS, Global Standard, ISO 9000s, Customer Value Management

1. 緒 言

経営環境の変化に伴う“品質”概念の再構築と革新的対応

戦後の日本経済の発展に大きく貢献して来たといわれる TQC も最近の経営環境の大きな変革の波にさらされ、その活動の基本理念を構成する“日本的品質管理”の在り方にも大きなパラダイムシフトを余儀なくされている。戦後“もの”不足の時代に始まった品質管理の対象や概念は、その後50年を経て、

経済・社会環境や経営環境の大きな変革の中で起こった“品質”に対する様々な問題やその概念に変化を及ぼすような局面に遭遇している。

特にここ数年の革新的とも称される産業社会の大きな変革の波は、“品質”の分野でも次のような問題が引続いて起こり、日本的品質管理の特徴とされ日本経営の基盤を構築してきた TQC にも変革を迫る状況に置かれている。最近の“品質”に関連する問題を取り上げても、品質概念の普遍化に伴う対象の広域化、社会的品質の重視、顧客満足志向の徹底、製造物責任法の施行、ISO 9000s 品質システム

並びに ISO 14000s 環境マネジメント国際規格の適用、更には品質経営を重視する米国産業界の動向等が挙げられる。

本論では、品質管理の意義の面から眺めたこのような内外の動向に伴う最近の品質管理概念の変遷と日本の品質管理の理論的な枠組みの変化について考察を加えて見たい。

2. 米国経営革新の新手法 TQM

90年代に入るや米国製造業の再生が顕著となり、特に80年代に凌駕され続けて来た日本自動車業界や日本市場に向かって反攻の矛先を向けて来た感がある、米自動車産業のビッグスリーの活力の復活が目覚ましい。対日戦略車と称せられたクライスラー社のネオン、フォード社のトラスの日本市場への投入、その他ビッグスリーの販売戦力強化のための日本国内系列ディーラーの再編・強化等活力の蘇生が目立つ。

これは、米国産業界全てに亘り経営理念として品質を通じての「顧客満足」志向が市場競争力復活の源泉であることを認識し、過去の競争力の弱体化の原因を追及し、全社員参画による経営の革新に目覚め実践したことに成功の原因があるといわれている。そのための手法として「メイド・イン・アメリカ」(MIT: マサチューセッツ工科大学産業生産性委員会)等により唱えられた TQM (Total Quality Management: 総合的品質経営) の推進によるところが大きいともいわれている。

TQM は日本の TQC を徹底的に研究し、これを超える戦略経営の手法として創出されたといわれるが、TQC という土台の上に戦略経営システムを構築したものであるともいえる。

その特徴的な相違は品質の意義に対する捉え方とその展開にある。「顧客価値マネジメント」の著者ブラドリー・T・ゲイルは、この中で品質の概念の進化を経営戦略の有力な武器として認識すべきことを提唱し、Stage 1. 適合品質 Stage 2. 顧客満足 Stage 3. 競合者との相対比較において優れていると市場で認知された品質を通じての価値

Stage 4. 顧客価値マネジメントのキーとしての品質の四つのステージで解析し、特に Stage 1. ~ Stage 3. を TQM の局面と捉えている。これから品質向上に取り組むのであれば、少なくとも Stage 3. を目標にすべきと主張する。企業活動の究極の目的は Stage 4. に到達することであるとしている。

Evolution of Quality Concept (品質概念の進化)	
Stage 1. Conformance Quality (適合品質)	: 要求仕様に適合させることが第一義 (企業内部活動に重点)
Stage 2. Customer Satisfaction (顧客満足)	: 顧客に接近し、ニーズと期待を理解することを重視 (顧客志向)
Stage 3. Market-Perceived Quality and Value Relative to Competitors (競合相手との相対比較において優れていると市場で認知された品質と価値)	: ライバル以上に市場 (顧客及び競合相手の顧客) に接近し、競合相手と比較した能力や実績を見るために顧客価値分析の手法を活用しなぜ受注できたのか、なぜできなかったのかを知る。(市場志向)
Stage 4. Quality, a Key to Customer Value Management (顧客価値マネジメントのキーとしての品質)	: 顧客価値分析の手法を活用して、自社の競争力を追及。どのようなビジネスに参入すべきかを決定し、投下資本とその評価を行なう。ターゲットとする市場で新たに現れて来るニーズに合わせて、自社の組織を再編成すると同時に、全社的な戦略の中で品質を位置づける。

図1 Evolution of Quality Concept (品質概念の進化) 「Managing Customer Value (顧客価値マネジメント)」
By Bradry T. Gail
引用: 味方守信: 「TQM (総合的品質経営)」
日経ビジネス 日経 BP ムック 97年版

即ちこの活動は、経営トップのリーダーシップの下、顧客・市場の視点をベースに製品・サービス・企業活動の質を高めるため、全てのステークホルダーの協力で実践すべきであると説いている。またこの啓蒙、普及推進には米国を強くしたと称される経営品質基準であるマルコム・ボルドリッジ (MB) 国家品質賞 (注) の審査基準 (クライテリア) が大きく貢献しているといわれる。一面 TQM の実施の診断や成果の評価方法を総合的に体系化したものが MB 賞のクライテリアともいわれる。

このようにTQMはTQCと品質についての認識と捉え方を異にし、“市場で評価される品質 (Market-Perceived Quality)”に重点を置いて、この新しい品質の概念を全社経営戦略の中に取り込み、新たな全社員参画による起死回生の経営革新の手法として実践し、成功を収めて来た。

注：マルコム・ボルドリッジ (MB) 国家品質賞

経営品質の啓蒙・普及に努めてきた米国政府は、1987年に「品質国家改善条例」を施行し、次いで米国の市場競争力の回復を狙ったレーガン政権のボルドリッジ商務長官は、翌88年に経営品質基準を制定し、経営品質に優れた企業をこのクライテリアによって審査し毎年この賞を付与して表彰した。事故死した創案者のボルドリッジ商務長官に因んでマルコム・ボルドリッジ国家品質賞と名付けられ、1996年までに22社が受賞している。

この賞は、1949年に我が国に品質管理を伝え、その導入に貢献のあったデミング (W. E. Deming) 博士の業績と貢献を記念し、品質管理の発展向上を図るため51年に創設され、統計的品質管理 (SQC) を実施して顕著な効果を上げたと認められる企業や

事業所等に付与され、我が国の品質管理の発展に大きく貢献して来たとされる我が国のデミング賞実施賞になぞらえて設けられたともいわれる。その大きな相違点は、その審査基準を見れば明らかな如くデミング賞実施賞取得の狙いが、明らかにTQCの導入による“企業体質の強化”にあったことに対して、マルコム・ボルドリッジ国家品質賞の狙いはそのクライテリアの項目 (表1) 並びにこの賞のフレームワークに示した7つのカテゴリーの相互関係図 (図2) に示されるように、進捗の評価基準 (製品・サービスの品質、生産性の向上、ムダの削減と排除、供給業者の能力、財務業績等) に対して、そのゴール (目標) が顧客満足、競合他社の顧客満足、顧客維持、マーケットシェアの拡大等“顧客重視と満足度”の顧客志向の精神が鮮明に打ち出されていることにある。

因みに我が国に於いても、このマルコム・ボルドリッジ国家品質賞に倣って、1996年に財社会経済生産性本部経営品質協議会が「日本経営品質賞」を制定し、マルコム・ボルドリッジ国家品質賞と同様に我が国の経営品質の高いシステムを構築していると

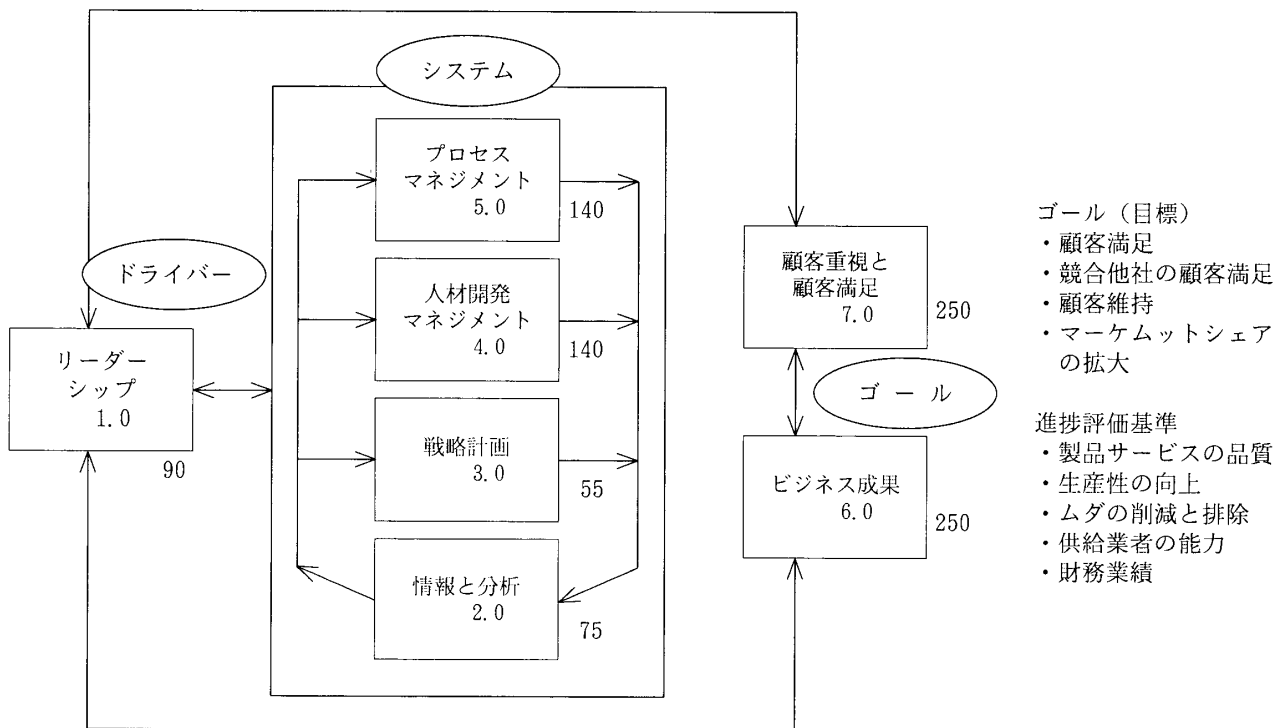


図2 「MB 国家品質賞」の品質評価基準のフレームワーク

引用：高梨智弘：「経営品質革命」東洋経済新報社 図2-3 一部追加

審査カテゴリー項目（1996年）		点数
1.0	リーダーシップ	90
1.1	上級経営幹部のリーダーシップ	45
1.2	リーダーシップ・システムと組織	25
1.3	企業の社会的責任と企業の市民性	20
2.0	情報収集と分析	75
2.0	情報とデータの管理	20
2.1	競争比較とベンチマーキング	15
2.3	企業レベルでのデータの分析と活用	40
3.0	戦略計画	55
3.0	戦略の策定	35
3.1	戦略の実行	20
4.0	人的資源の開発と管理	140
4.1	人的資源計画と評価	20
4.2	高業績をもたらす業務システム	45
4.3	社員の教育・訓練及び育成	50
4.4	社員の福利厚生と満足度	25
5.0	プロセス・マネジメント	140
5.1	製品・サービスの設計と導入	40
5.2	プロセス管理：製品・サービスの生産と提供	40
5.3	プロセス管理：支援サービス	30
5.4	取引業者の実績管理	30
6.0	ビジネスの成果	250
6.1	製品・サービスの品質結果	75
6.2	企業の業績と財務実績	130
6.3	取引業者の実績	45
7.0	顧客志向と満足度	250
7.1	顧客と市場についての知識	30
7.2	顧客関係管理	30
7.3	顧客満足の判断	30
7.4	顧客満足度の成果	100
7.5	顧客満足度の市場での比較	60
合計点数		1000

表1 「MB 国家品質賞」評価基準(1996年度)審査項目と配点
引用：高梨智弘：「経営品質革命」東洋経済新報社 表2-3 準用

評価された企業に毎年この賞が付与されることになった。この賞のクライテリアはMB賞のそれと殆ど変わらないが、ただカテゴリーの項目がMB賞の7に対して8項目になっており、その成果・目標は顧客と市場成果（顧客満足、顧客維持、競合との相対的顧客満足、マーケットシェア）及び事業成果（社会的責任、製品・サービスの質、生産性と成長、供給会社）はMB賞と殆ど同じでその基本精神は矢張り顧客志向を強く打ち出している。

3. 我が国に於ける TQC から TQM への移行

3.1 TQM 移行への背景

我が国の品質管理活動の歴史は、創生期の1946年に於ける SQC (Statistical Quality Control 統計的品質管理) に始まり、1960年には高度成長期の立役者と目された TQC (Total Quality Control 全社的品質管理) に発展を遂げ、製品は勿論サービスを対象とする品質についての企業経営全般に亘る活動として我が国産業の発展に多大の貢献を果たして来た。

この TQC は今日に至るまで日本製品の高品質を支えて来た根源とされ、また欧米の先進国を始め発展途上国に至るまで広く海外諸国にまで注目を集め、普及発展を続けて来たことは周知の通りである。表2の中で我が国に於ける品質管理の歴史を年代順に、品質に関する特徴的な項目と内容について眺め、品質の対象と概念の変遷を概観した。

今日では品質保証 (QA) の考え方も取り込むと共に、経営活動の一環として捉え TQM (総合的品質経営) の時代へと大きく変貌を遂げている。最近の経営をめぐる環境の大きな変化は、社会的品質の重視、地球環境との調和、消費者に対する徹底した安全性の確保等新しい課題を提起し、それに伴い“新しい品質管理の概念と動向”も生まれつつある。例えば国際規格

ISO 9000s による品質保証システムの認証、続いて ISO 14000s による環境マネジメント・監査システムの施行、消費者保護のための法理の適用として PL (製造物責任) 法の施行等がある。

また、一方品質管理或いは品質保証の考え方や活動が、単なる品質維持・信頼性・安全性確保のための管理活動から、経営そのものに結び付いた概念に発展し、米国に続いて新しい品質のパラダイム誕生の兆しが生まれつつある。例えば CS (顧客満足) の重視の経営や TQC から TQM への移行の動向が見られた。

最近の米国に於ける TQM の成功や産業の復権を

表2 我が国における品質管理に関する歴史

年次	特徴	現象・活動	社会・産業・業界動向
1945～ 1949	検査中心時代	<ul style="list-style-type: none"> 生産の量中心 品質は二の次 安かろう悪かろう 生産者指向のQC 	1945 第2次世界大戦敗戦 JSA 設立 1946 JUSE 設立 QC 視察団派遣 QC セミナ 1949 JIS マーク表示制度施行
1950～ 1954	同上	<ul style="list-style-type: none"> 検査選別出荷 統計的品質管理 (SQC) の導入 	1950 Dr. Deming 来日 1951 Deming 賞制定 1954 Dr. Juran 来日
1955～ 1959	品質管理普及時代	<ul style="list-style-type: none"> SQC の普及・発展 工程品質の重視 TQC 概念の誕生 補償制度の定着 	1958 第1回標準化全国大会 (なべ底～岩戸景気)
1960～ 1969	品質管理 定着・発展期	<ul style="list-style-type: none"> TQC の創生・発展 品質保証概念誕生 目標管理導入 	1960 第1回QC月間 1961 ファウゲンバウム TQC 概念の創生 1962 QC サークル誕生 1967 第1回Q-S全国大会 1968 消費者保護法 1969 第1回ICQC 69-TOKYO 開催 (いざなぎ景気 GNP 第2位 アポロ11号月へ)
1970～ 1979	設計品質重視	<ul style="list-style-type: none"> 消費者指向のQC 信頼性概念の誕生 TQC の国際化 公害問題多発 消費者問題発生 方針管理導入 	1971 品質管理学会設立 1973 PL セミナ開催 1976 東アジア国際QC会議(ソウル) 1979 ガット東京ラウンド仮調印 (ドルショック 第1次石油危機 円高不況 東京サミット)
1980～ 1984	品質経営の重視 品質とコスト	<ul style="list-style-type: none"> TQC 万能時代 JIS 国際化時代 第3次産業のQC 米F. B クロスビー QM 革命 	1980 JIS マーク制度海外開放 1981 IQC 制度施行(通産省) 1983 IEC 東京大会開催 1984 米国JIS セミナ開催 (貿易摩擦激化 スペースシャトル打上)
1985～ 1989	品質の国際化 顧客満足品質	<ul style="list-style-type: none"> 米TQC 巻返し 米顧客満足CS 重視 社会的品質 国際化・情報化 	1985 ISO 総会 於東京 1987 ICQC 87-TOKYO 開催 1987 ISO 品質保証規格制定 1988 米MB 国家品質賞創設 1989 米フロリダ電力デミング賞受賞 (科学万博85開催 チェルノブイリ 原発事故 プ ラックマンディ 天安門事件 円高急進)
1990～ 1997	品質の国際化 TQM への変革	<ul style="list-style-type: none"> ISO JIS の整合 品質の国際規格 環境の国際規格 TQC から TQM へ の変革 製造物責任重視 地域環境保全 顧客満足CS 定着 	1990 ISO 品質保証制度検討 1991 JIS 9900s 品質保証規格制定 規格取得急増 1993 JAB 日本品質システム審査登録認定協会設立 1994 製造物責任(PL)法公布 品質システム審査登録 6機関 発足 1996 JAB 日本適合性認定協会 名称変更 JUSE TQC を TQM に変更 ISO 14000s (環境マネジメントシステム) ・JISQ14000s 制定 (東西ドイツ統一 湾岸戦争 円急騰 関空発足 阪 神大震災 GDP 1位 O-157食中毒)

まのあたりに見て、翻って我が国伝統の TQC の現状を眺めた時、その活性化の必要性が痛感されるところである。一部では TQC が40年の歴史の中でやもするとマンネリ化したり、全社的な活動という頭初の狙いから逸脱し、QC 担当者の画一的活動に陥る弊害も見られた。この様な状況の中で、21世紀に向けグローバルな視点に立った TQC 活動の更なる展開や拡大を図り、また環境の変化に対応した経営活動に貢献出来る手段として新たな再出発を図るため、我が国の品質管理の学術や実践活動の中核的推進機関である品質管理学会や日科技連では1996年4月より TQC を TQM と呼称を変更し活動の活性化を図っている。現実には我が国に於ける TQC の先進企業であるトヨタやコニカをはじめその他の企業でも既に組織や活動名を TQM に切り替えた企業も多い。元来 Control (管理) という言葉のイメージが TQC の理念に馴染まず、また TQC の活動が経営活動そのものであるとの考え方から“品質経営”と呼ぶ土壌も生まれていた。日科技連では「従来の TQC が経営資源の活用に固執してきたのに対し、TQM では経営の再構築、革新にまで対象を拡大し、経営中枢と QC 部門の合体の下に経営施策を QC で

支える役割を果たすのが TQM で、TQC が経営の一手法であったのに対し TQM は経営そのもの」と位置付けている。同時にリストラ・BPR 等経営の緊急課題の山積する中で、TQM を ISO 9000s 品質システム規格や PL 法への対応、新製品開発手法 CE 等も取り込み、TQC のマンネリ化を打破し改めて TQC の重要性を再認識させる起死回生の活動にしようとしている。反面、QC の経営介入に対する抵抗や TQM に於ける QC 担当者の地位低下に伴う実質 QC の低下を懸念する声もある。我が国で取組もうとしている TQM の基本概念を TQC との関係で表現した説明図が日科技連から内外に説明のため発表されたので一部内容に手を加え図3に示す。

3.2 TQC から TQM に移行した理由

- (1) TQC は欧米はじめ海外諸国でも普及・推進されており、活動が TQM と呼ばれている。日本企業の経営並びに品質活動のグローバル化が進み、海外との調和が必要となった。
- (2) 最近の経営に密接に関係した品質管理活動の実態と呼称を一致させる。TQC の C が経営の概念を強調し、活動も企画段階のウエートが高まって来た。
- (3) TQC 活動のマンネリ化の弊害から脱出のためのインパクトとする。企業環境の変化に即応出来るよう品質管理の考え方や手法、推進方法の再構築を図る。

3.3 TQM の基本理念と方策

TQM の基盤：

人間性尊重、品質第一、顧客満足、経営トップのリーダーシップ、全員参加、QC サークル等我が国で推進・実施されてきた TQC 活動を基盤とする。

TQM の狙い：

企業体質の改善・強化に加え、昨今の企業環境、社会環境の変化に即応出来る経営活動の有力な手段として拡大・発展を図る。

TQM の具体的方策：

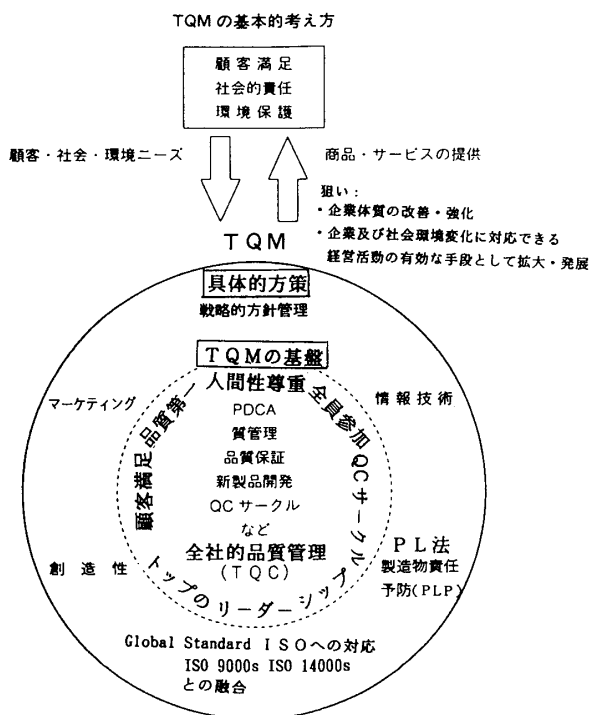


図3 21世紀を目指す TQM - TQC から TQM へ
引用：(株)日科技連「21世紀を目指す TQM」品質管理 MAY1996 P90 一部追加

経営方針（戦略の立案・方策）とより密接に関連させ、経営の有力手段として確立する。

- (1) 経営戦略の立案・方策及びその達成を重視、その実現のための手法の確立
- (2) 新製品開発のためのマーケティングとの融合…市場ニーズの発掘と技術予測による新商品開発のための手法の確立
- (3) 急速に進歩・発展している情報技術の積極的活用と品質情報の質の向上
- (4) 人間性尊重を基本とし、創造性の発揮を重視した人材の育成
- (5) 製造物責任予防（PLP）への取組みの強化
- (6) グローバルスタンダードへの対応—国際規格 ISO 9000s, ISO 14000s 等との融合

4. 日本的品質管理概念の転換の契機

4.1 品質評価構造の変化と品質管理のパラダイムの変遷

CS（Customer Satisfaction 顧客満足）活動が顧客に与える満足度を最大にする経営活動として米国で生まれた。そしてその重要性が叫ばれて我が国に於ても一時ブームになるほど流行したが、結局期待した効果も上がらず企業の業績に結び付かず終わってしまっている。その主たる原因は、顧客第一主義の掛け声とは裏腹に従来からの“技術的に良い品質の製品を作り顧客に提供しさえすればよしとする”固定的な生産者本位の考え方から抜け切れなままに形式的な活動を行っていたところに問題があり、顧客ニーズの多様化・高度化・価値観の変遷の時代には通用しなかったことを物語っている。それは顧客重視と称しながら独りよがりの自己満足の経営思想のままに、顧客に対応する考え方の基本を供給者側の論理（Supply Side Logic）で押し通した結果によりもたらされたものである。

例えばCS運動の典型として表向きの従業員の接客態度の改善を図ったり、お仕着せとも思われる企業側の都合を考えた顧客アンケートを実施する等、形式に走り結果的には成果が上がらず、業績向上に

結びつかずに終わってしまったものが多い。また、顧客の多様化ニーズに応えるためとの一方的な製品多機種化政策により、却ってコストアップや納期遅延をもたらしているというのもその例である。この様なこれまでの固定的な思い付きの活動から脱却し、顧客の真のニーズの把握を基本に業績向上に結び付く総合的、体系的なCS活動を実践することが必要である。このため単なる形式的CS活動から脱却し、経営活動全体を顧客満足度を高めることを中心とする経営活動への意識転換としてTCS（Total Customer Satisfaction 総合的顧客満足）が叫ばれている。

この特徴の主な点は①企業と顧客との全ての接点に注目し、企業活動を見直す。つまり企業関係者全員が全ての業務を通して顧客満足の徹底を意識して行動することである。②購入時には勿論、購入前後についても顧客満足を徹底する。ビフォー並びにアフターサービスを通しての顧客満足の維持は当然のことであるが、特に顧客にとっての商品のライフサイクルを通して価値（life Time Value）を高め顧客満足を維持させることが重要である。③企業内の全活動を顧客満足につなげるという観点から注力する。これはトータルという頭文字から当然のことである。④総合的な観点から判断し真に業績に直結するプライオリティを考えた重点志向のCS活動でなければならない。そのための企業業績への貢献度を勘案したニーズの評価やライバルとの相対比較も必要とされる。

この様にこれからの企業の重要な戦略の一つとして、TCSが達成可能な経営システムの構築が必須条件となるであろう。品質管理の基本をプロダクト・アウトからマーケット・インによるTCSの徹底に置き、真の顧客第一主義の品質経営の実施が必要である。

次に品質構造の変化の中で取り上げなければならないのが、“品質”に関する評価基準の考え方の区分（種類）である。先ず一元的な認識方式として、それが充足されれば満足し、不充足であれば不満を起こす品質の認識の仕方が従来からの認識方法である。これによって石川馨博士は品質を「前向き

品質」と「後向きの品質」と区別し、後者は製品として当然備わっているべき性能・機能を指す品質であり、前者は顧客に不満を与えないことは勿論、真に顧客を満足させる製品やサービスを提供する品質を指すもので、初期に行われた品質の概念の区別である。

これに対して品質の対象や評価の基準の多様化・複雑化に伴い、狩野紀昭博士は二元的な認識方式により品質の考え方による評価基準を「当たり前品質」「一元的品質」「魅力的品質」の3つに区分した。この品質の評価モデルの概念を図4に示した。

「当たり前品質 (Must-Be Quality)」はそれが充足されると当たり前と受け取られるが、不充足であれば不満を引き起こす品質要素である。「一元的品質 (One-Dimensional Quality)」とは上記の一元的な認識方式によるもので、充足されれば満足、不充足であれば不満を引き起こす品質要素である。「魅力的品質 (Attractive Quality)」とはそれが充足されれば満足を与えるが、不充足であっても仕方がないと受け取られる品質要素である。

この様に狩野博士の「品質の評価モデル」で考えられることは、顧客が製品並びにサービスの価値を評価する場合に単純な一元的認識方式によらず、多様な品質要素によって評価することであり、また顧客の品質評価基準は時代や環境条件と共に移り変

わって行くことである。更に企業が顧客に提供する品質には優先順位があることを認識すべきである。

数年前の「魅力的品質」は知らぬ間に「当たり前品質」に変わる可能性があり、また当然「当たり前品質」を欠いては「魅力的品質」も意味がない。「当たり前品質」や「一元的品質」は捉えることは容易であるが、「魅力的品質」を見付け出すことは難しい。然し今後の企業の課題は、顧客のニーズの先取りに努め「魅力的品質」を創造することでありこれが真の顧客満足であり、顧客第一主義に徹した品質経営につながるものである。

4.2 ISO 9000s による品質システム審査・登録制度の施行

最近の品質管理をめぐる諸問題の中で、グローバル・スタンダード重視の視点から従来からの TQC に代表される日本的品質管理概念の根本からの意識転換を要求される問題が生じている。それは国際規格 ISO 9000s (JIS 9900s) に基づき、購入者の品質システムの要求に代わり、供給者の品質保証システムを公的審査・登録機関が審査し、その結果の公表により品質管理（品質保証）システムの評価の判断に供しようとする制度の施行である。

欧米では既に1987年以来70以上の国がこの規格を導入し、1994年6月現在これらの国で審査登録機関は約320、認定機関は24の国に設けられ、世界の登録数は7万を超えるといわれている。各国での実施に引き続き、我が国でも1993年11月に日本品質システム審査登録認定協会 JAB が正式に設置され審査・登録制度の運用を開始した。1997年3月現在 ISO 9000s 或いこれに相当する JISZ9900s の審査による登録件数は約3800事業所となっている。

また、この制度が国際間の共通の認証制度として機能するため、各国の認定機関や審査登録機関の相互承認に向け作業が進行中である。この国際的認証制度に基づき審査・登録を取得する企業が増えているが、その理由として輸出入取引の円滑化のためというのが直接目的であるが、既存の品質管理体制の見直し強化と再構築の機会とするため等、品質保

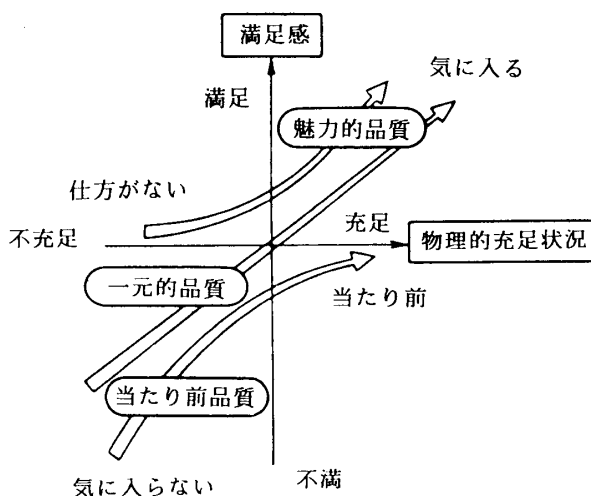


図4 品質に関する二元的な評価モデル(狩野紀昭博士)
引用：品質保証のための信頼性管理便覧 P.474 図2.2 日本規格協会

証の国際化動向への対応や高品質高信頼性製品の取引の合理化の手段として積極的に活用されつつある。TQC がマーケットインを意識した供給者の立場からの自発的な品質管理・品質保証を重視するいわば「自主管理型品質管理」であるのに対して、この制度では購入者が供給者の品質システムを第三者の審査結果により評価し、要求品質を確認・契約するところに特徴があり、購入者の立場からの「契約型品質管理」といえる。この様にグローバル・スタンダードの時代を迎え、我が国としてもこの国際的品質システム審査

登録制度への積極的対応が必要であるが、それと共に従来から続いて来た TQC に代表される日本的品質管理も欧米的品質管理の考え方への概念の転換が求められている。従来からの TQC の特長である全員参加・方針管理・改善活動・小集団活動・SQC 手法等を ISO 9000s のシステムと融合化を図り、国際的品質レベルの更なる向上を図ること及び ISO 9000s による認証は顧客満足 (CS) の条件の一環として認識し、この機会を捉えて自社の品質管理・品質保証システムの総点検とレベルアップを図る事が必要である。この様に品質管理・品質保証が国際的な認証制度の枠組みの中で運用されつつあることもその概念の変革を促がす要因の一つになっている。

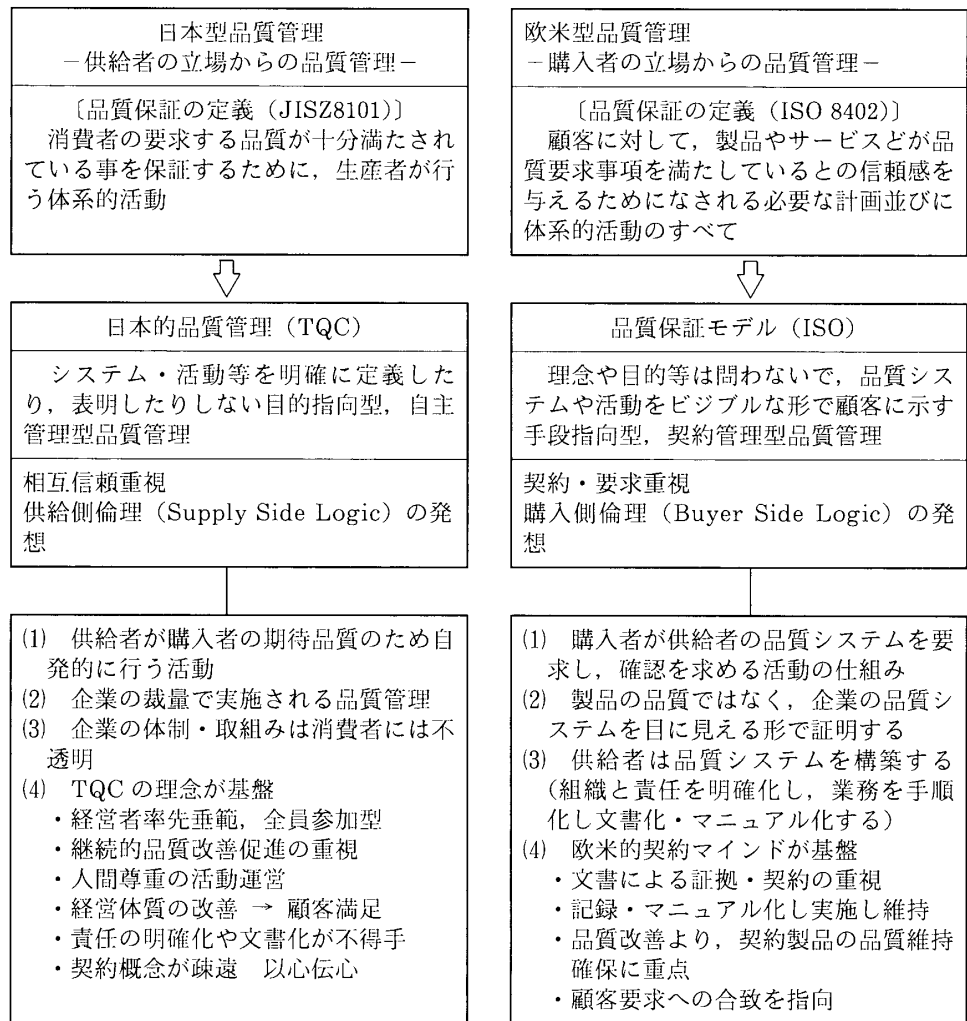


図5 日本型 (TQC) と欧米型品質管理 (ISO 9000s) の相違点

4.3 製造物責任 (PL) 法の施行

最近の国際的な製造物責任に関する動向や国内に於ても消費者重視の社会環境の趨勢から、製品関連事故に於ける欠陥による損害賠償責任を追及し、被害者の救済を図るための法律「製造物責任 (PL) 法」が平成7年7月1日から施行された。これは品質保証概念に含まれる安全性に対する責任が拡大され、法律によって消費者を法的に保護しようとするもので、従来からの品質保証概念の拡大或いは認識の転換を促がす問題でもある。従来の品質保証では、事故責任に対しては苦情処理の中で補償という形で対応して来ており、売り手と買い手の契約の中で責任範囲を自由に決めることが出来た。製造物責任法では従来からの補償とは異なり不法行為責任の一つとして過失責任のみならず製品欠陥に基づいた無過

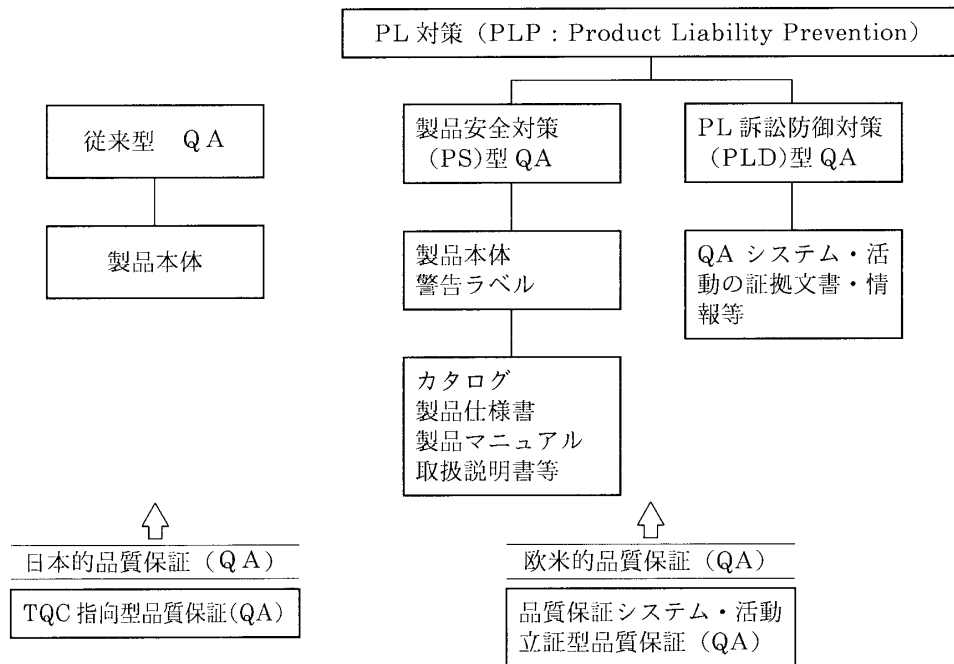


図6 PL法と日本の品質保証概念の転換

失責任が問われる事が原則になっている。即ちクレーム処理では単に製品の性能・機能の不具合や欠陥に対する製造・販売者の処理責任が問われるのに対して、PL法ではその製品の使用者または第三者が被った損害に対して法的賠償責任まで問われる事になる。これは製品の品質補償の一環である安全性の欠如に対する責任の問題である。

製品欠陥によるPLの問題の未然防止には、安全性を含む品質保証の徹底が重要であるが、従来の我が国品質保証の考え方や体制では必ずしも十分でないことが指摘されている。

1993年の国民生活審議会の答申でも、製品設計・製造段階での安全性の確保と同時に、表示・取扱い説明書の充実があげられており、事実PL法にも欠陥条項として盛り込まれている。消費者に安全な製品を提供するには、企業で対応すべき保証義務と範囲の拡大を再検討の上、従来とは異なる品質管理体制の見直しと徹底が必要である。特に従来の日本型「TQC 指向型品質保証」から欧米型「QA 活動立証型品質保証」への品質保証概念の革新的転換と体制の見直しが必要である。消費者に対するより安全な製品の提供や企業でのPL予防対策として、基本的には品質保証体制の再構築並びに品質保証プログラムの徹底と併せ、製品安全に関する経営方針の確

立、製品安全性設計の徹底、PL総合管理の実行、品質保証に関する文書・情報管理の徹底等、製品安全設計技術の確立と製造安全プログラムの整備と徹底が必要である。即ち従来のTQCの枠より更に前進し、TQM体制の一環として製造物責任問題への取組みが望まれる。

4.4 リエンジニアリング活動と新しい品質の概念

リエンジニアリング (BPR : Business Process Reengineering) は“業務の根本的見直しと革新”を意図するものであるが、この基盤を構成する根本的理念は突き詰めて考えると“顧客重視の視点による経営の革新”であり“顧客指向の品質保証の考え方”から出発している事に気付く。BPRは情報技術を最大限に活用することにより業務を根本的に改革することが狙いで、かつての効率第一主義・生産性向上を重視した企業の分業化は、ややもすると組織の硬直化、管理・間接部門の非効率化をもたらしたと言う反省の上に立ち、今日の厳しい経営環境の下BPRは経営プロセスの効率化を焦点に経営ロスの徹底排除や企業創造力の活性化を意図する業務革命がその狙いである。

企業の顧客に対する使命の三要素であるQ・C・

D（品質・価格・納期）のうち、日本の経営革新ではややもすると生産効率化の企業倫理が優先し、C（原価低減）やD（開発期間の短縮・納期）に力点が置かれ、Q（顧客を含めた社会の満足：CS）に視点を置いた革新が見落とされていた事は否定出来ない。BPRは企業風土・組織構成の革新と同時に顧客重視や顧客満足の追及から始まると言っても過言ではない。換言するとBPRは単なる効率化のツールではなく、顧客重視の経営理念を基盤とする品質経営により顧客の満足、ひいては企業発展を目指すものと言える。

ここにも従来からの生産効率化を睨んでの品質管理、即ち企業倫理に基づく品質の考え方から顧客満足を視点とする品質管理、即ち顧客倫理に基づく品質の考え方の必要性が指摘されている。

今後の企業は、従来からの経営指標に基づく規模や収益性・成長性等による尺度の良否で評価されてきたエクセレント・カンパニー（優良企業）を目指すことから、むしろ「社会貢献・責任」等を重視する図7に示すような新しい品質経営のフレームワークに基づいた企業活動を展開することにより、いわゆるアドマイアード・カンパニー（Admired

Company 尊敬される企業・賞賛される企業）を目指すべきである。

5. 結 言

新しい企業倫理・社会観・世界観に基づく品質の新概念と課題

以上、最近の品質管理の理念や活動に関する内外の動向に視点を当て、品質管理概念の変遷について考察を加えて来たが、変革期に直面し従来ややもすると企業本位の経営効率化や経営体質改善の手段として考えられ機能してきた画一的な品質管理の考え方や活動について、換言すれば日本のTQCの枠組みに終始していた品質管理の概念や活動について、よりグローバルな観点からの考え方や活動への転換と革新が求められている。まさに日本的品質管理のパラダイムシフトが必然的に進展しつつあるのが現状ではなかろうか。

また、同時にこれからの企業活動に必要とされる品質経営の在り方や品質に関する考え方は、TQMの基本理念に根差し“経営”と深く関わった活動であるべき事は勿論、企業を取り巻く全てのステークホルダーを含む顧客満足、顧客本位の基本的な考え方に立って、企業を巡る社会、環境、国際、地球との“調和と共生”を図りつつ、持続的な発展を可能ならしめるものでなければならない。具体的に次のような課題に対する“自己革新と外部貢献”に徹した積極果敢な挑戦が望まれる。これからの“尊敬される企業”の評価の必須要件として、これらの社会的、国際的貢献を果たし得ない企業はその存立すら危ぶまれる時代の到来もそう遠くはないものと思われる。

- ①ステークホルダーや社会・環境に優しい“質”重視企業活動
- ②機能重視の理性的品質指向から感性的品質指向へ
- ③供給者側論理（Supply Side Logic）から顧客側論理（Customer Side Logic）の活動へ
- ④顧客満足指向の品質から更に品質の社会性・公

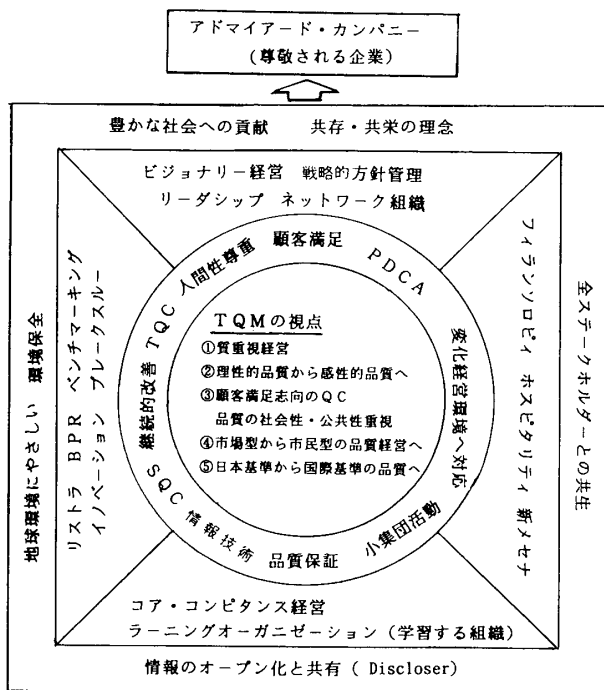


図7 新しい品質経営のフレームワーク

共性の重視へ

⑤市場型（売上げ利益重視）経営から市民型（働き甲斐・環境重視等）品質経営へ

⑥品質における日本標準からグローバルスタンダード国際標準へ

－引用・参考文献－

1. 日本経済新聞：経営の視点「TQM 移行の盲点」96.4 記事
2. ㈱日科技連：「21世紀を目指す TQM」品質管理 MAY 1996
3. 田中宏：「企業革新の時代に求められる品質保証及び標準化概念の再構築」四国大学 経営情報研究所論集 第2号
4. 日経ビジネス編：最新経営イノベーション手法14 「TQM」日経 BP ムック 97年版
5. 高梨智弘：「経営品質革命」東洋経済新報社 1996. 9
6. 田中宏：「PL 新時代の消費者保護と企業の対応」四国大学 経営情報研究所年報 第1号 1996.12
7. 玉木欽也：「戦略的生産システム」白桃書房 1996. 7
8. 小林裕：「顧客指向の視点必要」日本経済新聞 経済教室 1994. 1. 29
9. 松本俊次・日産火災海上保険：「早わかり PL の全て」日刊工業新聞社 1992
10. 味方守信：「マルコム・ボルドリッジ賞の衝撃」日刊工業新聞社 1995. 8