

TQM 委員会編著「TQM、21世紀の総合『質』経営」日科技連 1998年6月30日刊を読む

TQC(Total Quality Control)からTQM(Total Quality Management)へのパラダイムシフト

過去において経営に大きな役割を果たしてきた TQC も新たなパラダイムの下では変わらなければならない。これまでの TQC の本質と強みを継承し、今後の激変する不確実な環境下でより一層企業経営に貢献し、日本企業に競争力向上をもたらし、また 21 世紀においても持続可能な成長を遂げ、日本社会および世界に繁栄と富をもたらすような新しいモデルがこれからの TQC には必要である。この新しいモデルを TQM(Total Quality Management)と呼ぶ。TQC から TQM に改称する理由は、従来の TQC から大きく変わり、新たなコンセプトが必要になったこと、また世界的には TQM という用語がポピュラーになっていることなどによる。

ではそのような TQM のコンセプトとはいかなるものであろうか。以下に TQM 構築の狙いとその視点について述べる。

(1) 経営への貢献

まず TQM は今後の経営が求めるもの(経営ニーズ)に対応し、その課題をいち早く察知し、解決する方法論をめざす。また単にニーズに呼応するだけでなく、今後の経営課題、経営のあり方についても提案・発信する機能を備えたものである。

また TQM はステークホルダーとの関係性を重視し、その満足度を高めることで企業に貢献する。そのためにも企業の収益力増大に寄与しなければならない。現在の構造的な不況を乗り越え、持続的な成長を維持するためには競争力の回復が不可欠である。収益力なくして株主や従業員の満足は得られない。したがって企業がまずめざすのは競争力向上による収益力の増大である。TQM はあらゆる産業の重要な経営課題を解決し、競争力を回復し、収益を増大し、ステークホルダーに貢献する方法論を志向する。

(2) 総合「質」経営をめざす TQM

ステークホルダーとの良好な関係を確立し、経営に貢献するためには、TQM は 1.2 節で述べたように経営プロセス(業務プロセス、Value Chain)の質とそのプロセスに関わる広義のリソース(経営資源：人、設備、組織、情報、知識、技術など)の質を対象とし、その向上を目的とする。つまり経営システムの質の向上を狙う。これらの質を『総合「質」』と呼ぶ。

TQM は総合的な質の向上を狙う経営科学、経営管理技術である。TQM を取り入れた経営を『総合「質」経営』と呼ぶ。

(3) 戦略的な構築、推進

TQM は新しい方法論である。その構築は従来の TQC とは異なる。かつての TQC はデミング

博士の「管理の概念化：PDCA サークル」、ジェラン博士の「プロセス重視」「品質の明確化：設計品質、製造品質」、ファイゲンパウム博士の「TQC の概念化：総合的品質管理」などのコンセプトをもとにして日本において手法や実践を肉づけしてきた。つまり TQC が経営環境とともに変化し、時代の経営の要請に応じて改善され、進展し今日に至ったものである。いわば開発された個別の方法の集大成が TQC の全体像であるともいえる。このため TQC は、そのコンセプトやフレームワークが曖昧になり、経営に役立つ方法論であるにもかかわらず、時として TQC が経営そのものと一体である（「TQC = 経営」）という大きな誤解と混乱を招いた。

この点を深く反省し、TQM では全く異なったアプローチにより体系化を進めている。すなわち、経営の進む方向をいち早く察知し、経営ニーズを先取りした TQM のあるべき姿、つまりコンセプトとフレームワーク(木)を定め、次にそのコンセプトを実現する手法やシステム(幹や枝)を開発するという戦略的なアプローチである。これまでの TQC が帰納的、戦術的であるのに対し新しい TQM は演繹的、戦略的な進め方であるといえる。

(4) 自律性をもち自己進化可能な TQM

戦略的に TQM を構築する際に、次の点を十分考慮し具体化を図る。

)TQM のベースである TQC の強みを 1.3 節で述べたように明確にし、同時に弱みや限界も明らかにする。これにより TQC の強みを継承し、弱みを改善する。

)上記)で過去の TQC の可能性と限界を明確にすることにより、(3)で述べたように TQM はかつての「TQC = 経営」「経営課題はすべて TQC で解決できる」などという大きな誤解を解消できる。これまでの TQC が有力な経営科学、経営管理技術であることは過去の成功事例から疑いのないところである。TQC がもっていた限界については他の優れた経営管理技術との融合を図り、目的である経営課題を効果的、効率的に解決することにより、その限界を打破する。例えば工場における生産性向上、品質向上のために設備管理の優れた技術である TPM (Total Productive Maintenance) と TQM を融合させることはきわめて有効である。

(5) TQM のもつ融合力

さて前項でいう融合とは何か。融合とは単に他の技術を導入し、コピーすることではない。その技術の TQM への導入や組み合わせにより新しい価値や相乗効果を生むことである。この融合には技術をとまなう。TQM では融合のための技術、融合技術を開発する。上述のような TPM と TQC の融合、ISO9000 と TQM の融合などがその一例である。このような融合により TQM に他の経営管理技術の優れた点が移植され、TQM がより効果的な経営ツールになる。

融合に際し、TQM は本質的に他の技術、方法論を TQM 側へ融合する力をもっている。それは TQM があらゆるプロセスの質の向上を狙う、基本的な汎用的な管理技術だからである。今後、TQM が他の技術と融合することにより新たな技術や革新が生まれることを期待する。

(6) 経営科学および経営管理技術としての TQM

このようにして構築される TQM を体系化することにより、TQM は学問としての経営科学に

位置づけられ、有益な実践の方法論としての経営管理技術としても認められる存在となる。これにより日本から TQM を全世界に向け発信することが可能となり、TQM は日本企業のみならず、世界に貢献する科学技術となりえるのである。

TQM を社会に役立てるというミッションをもつ“技術”としてみた場合、TQM において最も整備すべき要素技術は、TQM を導入し、実践する企業において効果をもたらすように効率的に実践・運用する「技術」であろう。TQM をいかに使いこなすかという技術は、質の向上のための手法と同様に重要である。かつて TQC の実践において企業に大きな混乱とコスト増をもたらしたアンチ TQC を生みだした大きな要因の一つは、TQC の運用技術が未成熟であり、つねに実践論は企業独自のカルチャーやノウハウとして語られたために体系化されなかった点であり、したがって「技術」がともなわず、一般化・汎用化されなかったのである。この運用技術の確立こそ TQM が市民権をえるかどうかの鍵を握っているといっても過言ではない。

(7)新しいパラダイム 第三世代の品質管理

以上のように新しい TQM は従来の TQC の本質・強みを継承し、その問題点を解決し、さらには時代の要請に応じるために新たな概念を付加したもので、いわば QC、TQC の総括である。それは戦後、日本で導入・発展した QC を第一世代とすると、第二世代の TQC を超えた第三世代の品質管理技術であり新しいパラダイムである。表 1.6 に QC、TQC、TQM の比較を示す。

表 1.6 TQM へのパラダイムシフト

	QC (第一世代)	TQC (第二世代)	TQM (第三世代)
企業・組織像	製造力	製品競争力	尊敬される存在(存在感)
めざすもの	製造品質	製品・サービス・品質	経営の質
活動範囲	製造	会社・グループ	+ 関係者との共生
品質志向	適合	顧客の満足	ステークホルダーの満足
品質保証の考え方	プロダクト・アウト	マーケット・イン	ソサエティ・イン
製品品質	製品 Q	製品 QCD	総合「質」
管理対象	製品	プロセス	経営システム
管理の考え方	制御・統制	管理・経営	戦略・経営
管理のスパン	維持改善	+ 改善重視	+ 改革重視
処置の範囲	応急処置・再発防止	+ 再発・未然防止	+ 予防

[コメント]

なぜ TQM についての基本がこの著作からよくわかる。サービス産業の最大の課題は、絶えず発生する「バラツキ」対策だ。経営工学とりわけ TQM からサービス産業が学ぶことは限りなく大きい。

- 2010 年 4 月 10 日 林明夫記 -