

# 経営相談 Q & A

## TQM（総合的品質管理）について

# Q

当社は機械部品製造を手掛ける中小企業です。

日頃、製造現場の品質管理には熱心に取り組んでいますが、そうした品質管理目標への取り組みを経営戦略へ応用する「TQM（総合的品質管理）」という考え方があると聞きました。実践してみたいですのでその内容について教えてもらえますか。

# A

### 1. 品質管理の考え方の変遷

日本における品質管理の考え方は、SQC（Statistical Quality Control：統計的品質管理）⇒TQC（Total Quality Control：全社的品質管理）⇒TQM（Total Quality Management：総合的品質管理）の順に変遷してきました。

最近最も一般的な考え方である「TQM（総合的品質管理）」は、企業のトップが制定した経営戦略を、品質目標、顧客満足度目標にまでブレイクダウンして全社的に展開し、製品やサービスだけでなく“企業経営そのものの品質”を管理することに重点を置いていることが特徴です。

### 2. TQM（総合的品質管理）

TQMの原則は、大きく「目的」「手段」「組織の運営」の3分野に分かれています。それぞれの具体的内容は以下の通りです。（参考資料：日本品質管理学会標準委員会編「TQMの基本」）

#### （1）目的に関する原則

##### ①品質第一

本当によい品質のものができれば、手直しや廃棄（不良品）は激減し原価低減や能率向上に結び付きます。さらに、信用が増し売上の増大にもつながります。売上増大、原価低減、能率向上よりも、まず品質を第一に考え、品質向上を最優先させるという考え方です。

##### ②後工程はお客様

各工程が、後工程をお客様のように考え、後工

程の立場に立って担当業務の出来ばえを評価し、不具合を改善するという考え方です。

##### ③マーケットイン

市場や顧客の中に入って、市場ニーズやウォンツを把握し、これを満たす製品・サービスを開発・製造していく考え方です。会社の考え方や都合を第一に考えるのではなく、顧客第一の考え方で活動を進めていきます。

#### （2）手段に関する原則

##### ①プロセス管理

よいプロセスが形成されていないと、よい結果を継続的に得るのは困難です。結果のみを追うのではなく、結果を生み出すプロセス（仕事の仕組み・やり方）に着目し、これを管理し、向上させる考え方です。

##### ②源流管理

顧客に喜ばれる製品やサービスの品質を明らかにして、仕事の仕組みの源流（上流）にさかのぼって、品質やサービスの機能や原因を掘り下げ、管理していく考え方です。

##### ③標準化

多人数で構成する集団では、各人が勝手に行動すると結果のばらつきが大きくなり、効率も良くありません。最も優れた方法を標準として定め、これに則って行動すれば効果が大きくなります。物や仕事のやり方について標準を決め、各人の行動を揃えて改善を図るという考え方です。

##### ④QCD（結果）に基づく管理

どのようなプロセス・仕組みが良いかはそれだけを取り上げて議論をしても判断できません。プロ

セスや仕組みのねらい・結果（品質 Q、コスト C、納期 D 等）に着目し、それに基づいてプロセス・仕組みを議論することが重要だという考え方です。

#### ⑤ 事実に基づく管理

経験や勘のみに頼るのではなくデータや事実に基づいて管理するという考え方です。事実を正しくつかみ正しく判断するためには、三現主義（現場、現物、現実を重視する考え方）や QC（品質管理）手法は欠くことができないものです。

#### ⑥ 重点志向

職場にはたくさんの問題があり、仕事の結果をばらつかせている原因は無数にあります。しかし限られた費用、期間、人員のもとで全ての問題を取り上げ、全ての原因に対策をとることは経済的ではないため、結果に大きな影響を与えているものに重点的に取り組むことが必要です。効果の大きい重点問題から着眼していくという考え方です。

#### ⑦ PDCA のサイクル

管理に際しては、まず計画を立て、それに従って実施し、その結果を確認し、必要に応じてその行動を修正する処置を取ることが重要です。このサイクルを確実にかつ継続的に回すことにより、プロセス・仕組みのレベルアップを図る考え方です。

#### ⑧ 再発防止

問題が発生した時に、プロセスや仕事の仕組みにおける原因を調査して取り除き、今後二度と同じ原因で問題が起きないように対策する考え方です。再発防止策は、トラブルを発生させた製品、工程、業務に対する恒久的な対策だけでなく、仕事の仕組みややり方など、システムに対する対策（根本原因の除去）まで行うことが必要です。

#### ⑨ 未然防止

トラブルが発生してから対策を考えるよりも、はじめからトラブルの発生を予防する方が経済的です。実施に伴って発生すると考えられる問題をあらかじめ計画段階で洗い出し、それに対する修正や対策を講じておく考え方です。

#### ⑩ 潜在トラブルの顕在化

一般的に品質管理の推進が不十分な職場では、品質クレーム、トラブル、不良などのデータが取られていても、そのデータの範囲は氷山の一角に過ぎません。品質管理の導入時にまず手掛けるべきことは、報告されていないまたは表面化していないクレーム、トラブル、不良の顕在化であるという考え方です。

### （3）組織の運営に関する原則

#### ① リーダーシップ

経営者・管理者は、顧客や他のステークホルダー（利害関係者）のニーズや期待を考慮した上で組織の進むべき方向を明確に定め、適切な役割を果たすべきであるという考え方です。

#### ② 全員参加

トップから一般社員までの全階層が、企画部、設計部、製造部、購買部、営業部、総務部等の全部門が、全員参加して密接に連携し、品質管理を行うことが必要であるという考え方です。

#### ③ 人間性尊重

人間らしさを尊び、重んじ、人間としての特性を十分に発揮できるようにする考え方です。人間の持つ感情を大切に、英知、創造力、企画力、判断力、行動力、指導力等の能力をフルに発揮できるように配慮します。

#### ④ 教育訓練の重視

企業の発展を支えるためには、業務遂行に必要な知識・技能及びモラルの向上を目指して、社員一人一人の能力や資質を把握し、長期的な視野に立って人材の開発・育成を図ることが重要であるという考え方です。

### 3. まとめ

全部門の全社員が上記のような TQM の考え方を理解し、製品・サービスの品質・価値の向上と、効果・効率などパフォーマンスの全体的な向上を図ることで、企業そのものの品質向上を目指してください。日々の業務の中で各項目を意識した積極的实践をおすすめします。（吉村謙一）