

# Q C 手 法

## ◎ QC七つ道具

- ☒特性要因図, パレート図, グラフ, チェックシート, ヒストグラム, 散布図, 管理図 (層別)

## ◎ 新QC七つ道具

- ☒連関図法, 系統図法, マトリックス図法, 親和図法, アローダイヤグラム法, PDPC法, マトリックス・データ解析法

## ◎ 統計的方法

- ☒検定・推定, 実験計画法, 相関・回帰分析, 多変量解析, 最適化手法...

## ◎ その他の手法

- ☒サンプリング法, 抜取検査法, 官能検査法, 信頼性工学...

## ◎ QC周辺の手法

- ☒IE, VE, OR, 創造性開発...

NDP

No.26

TQMでは、事実をデータでつかみ、バラツキのある現象を統計的に処理し、その結果に基づき客観的に行動するアプローチが強調されています。

数多くの原因が複雑な形で影響しあっている状況から、因果関係を正しく把握し、客観的な判断を下す上で、QC手法は欠くことのできないものです。

QC手法はおおよそ次のようなものがあげられます。【】

QC手法と言ってもいろいろなものがあります。

①最もポピュラーなのがQC七つ道具と言われる、初級統計的手法です。手法としては、特性要因図、パレート図、グラフ、チェックシート、ヒストグラム、散布図、管理図や層別などがあります。

これらの手法は、トップマネジメントから現場作業員にいたるまで各階層で使うことができます。また、企画・設計から製造、販売にいたる全部門での適用もできます。

日本の品質管理の基礎を築いた石川馨先生は、「企業内の問題の95%はこの七つ道具の活用で改善できる」とおっしゃっておられます。【】

②今では、QC七つ道具に加えて、主に言語情報を扱う新QC七つ道具が開発されました。

手法としては、連関図法、系統図法、マトリックス図法、親和図法、アローダイヤグラム法、PDPC法、マトリックス・データ解析法があり、設計開発段階や方針管理などで使われています。【】

③統計手法としては、検定・推定、実験計画法、相関・回帰分析、多変量解析、最適化手法などがあり、技術者やQC部門者が習得し、実務で活用が図られています。

特に、複雑な工程解析、品質解析には欠かせない手法です。【】

④その他の手法として、サンプリング法、抜取検査法、官能検査法、信頼性工学などがあります。【】

⑤また、QC周辺的手法として、IE、VE、OR、創造性開発などの手法があります。

これらの手法を、組織が改善しなければならない課題に対し、柔軟に使いこなしてきたことが、日本の工業製品の優秀さを支えています。【】

---

# TQMの推進

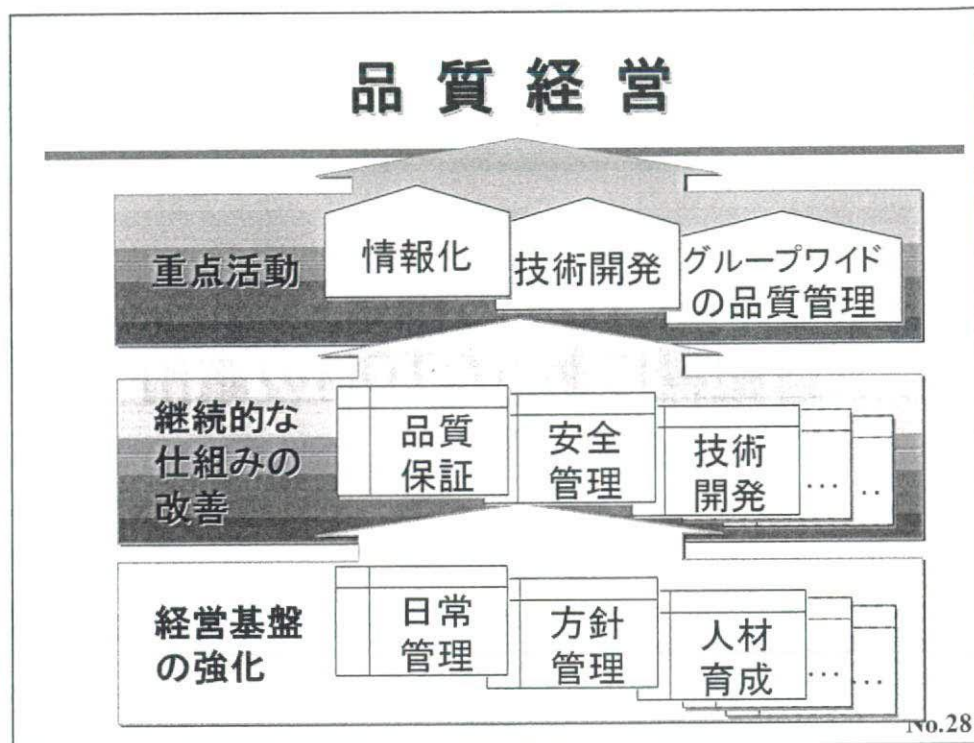
## -自組織にあったTQMの適用-

NDP

No.27

### 【運用技術の側面】

前田建設の実践例に基づいて経験を紹介。



当社はTQM, 総合的な品質管理を軸に, 品質経営を進めています。

それでは, 品質経営とは何か。

次のように考えています。】

第一番目は, 人材育成や方針管理・日常管理といった経営基盤強化のための基礎となる活動であり, TQM推進で大変大きな役割を担っています。】

第二番目は, 品質保証を中核として色々な仕組みを継続的に改善していく活動。

品質保証, 安全管理, 技術開発などの仕組みやプロセスの継続的な改善は, この分野の重要な取り組みに位置づけられます。

大切なことは, 問題解決能力を持った人材が育っていなければ, この活動は進まないという点です。】

第三番目は, 長期的視点から戦略的に投資を行い, 経営課題を重点的に革新・改革して行く活動であり, 】

当社の場合は, 情報化, 】

技術開発, 】

グループワイドの品質管理活動などが挙げられます。

前田のTQMは, 品質経営を押し進めるための, 経営のツールという位置づけにあります

【】

## TQM推進のステップ

---

1. トップの決断
2. 階層別の教育
3. 職位・職能に応じた改善活動
4. 部門別管理(日常管理)の仕組みの透明化
5. 部門横断的な活動(機能別管理)の仕組みの透明化
6. 方針管理への取り組み
7. トップのリーダーシップ
8. ストレッチ目標への挑戦
9. 持続的な改善・改革

NDP

No.29

さて、これからお話しすることもあわせて、私の会社でのTQM推進の大まかなステップをまとめました。】

第一番目は、なんといっても、経営の道具でTQMを使ってみようというトップの固い決意、信念が不可欠です。】

2.そのもとで、小さな事務局が設置され、品質管理教育が始まります。

品質管理教育により、正しい倫理観のもとで科学的思考を持った、問題解決力の高い人が育ってきます。】

3.それらの人がエンジンになり、組織内のあらゆる所で改善活動を進めます。】

4.まず手始めは、各部門で日常行われている業務の仕組みを明確化し、問題点の改善を進めるといいでしょう。】

5.そうしている内に、部門間の連携が必要な仕組みの明確化と改善が必要になってきます。安全管理、品質保証と言った機能別管理への取り組みです。】

6.ここまできますと、仕組みという概念やその改善技法が身に付いてきますので、今まで解決できなかった経営課題に対する方針管理への取り組みも容易になってきます。】

7.この段階でさらに、活動を飛躍するためには、トップの活動推進に対する強い熱意が求められます。】

8.この時点で、ISO、日本品質奨励賞、デミング賞といった高い目標を掲げた挑戦が必要になる時期でもあります。】

9.そして、持続的な活動の推進にして参ります。】

# TQMとは...

## ◎ 体制

☒ すべての人が、すべての部門で、すべての段階で...

## ◎ 方法

☒ QC的ものの見方・考え方で...

☒ QC手法を活用して...

## ◎ 目的

Q 品質向上 C 原価改善 D 売上・生産量拡大・納期短縮  
S 安全維持 M 意欲・士気高揚 E 環境保全 ...を図る

## ◎ 組織の存在価値を高める次の満足を実現する

組織自身 顧客 供給者 組織内の人々  
オーナー・株主 地域社会・国際社会 地球環境 ...

NDP

No.30

自社としてTQMがどんな概念・言葉の意味を持っているのかを整理しなければなりません。自社の場合は、次のように概括できます。【】

体制は、トップマネジメントから第一線、グループ企業などまでを含むすべての人が、【】  
組織内のすべての部門で、【】

利害関係者の期待とニーズに応える製品・サービスを研究開発し、設計・製造・販売、アフターサービスという組織活動におけるすべての段階で...】

方法は、QC的ものの見方・考え方で、【】  
QC手法を活用して...】

目的は、Q品質向上、C原価改善、D売上・生産量拡大・納期短縮、S安全維持、M意欲・士気高揚、E環境保全などを図る。

TQMで言う品質は、これらの対象すべてを含む総称になっています。】

そして、組織自身・顧客・供給者・組織内の人々・オーナー／株主・地域社会・国際社会・地球環境という色々なステークホルダーの満足を実現していこうというものです。

前田のTQMとは何かを問われた場合、当社ではTQMの定義付けを行っておらず、その考え方は上記のものです。

極めてシンプルで、オーソドックスですが、今でも変わることのないコンセプトです。組織として変わることのないTQMのコンセプトを持つことが大事であると考えています。】

参考文献 QC的ものの見方・考え方 細谷克也著 日科技連

## QC的ものの見方・考え方

品質第一

ファクト・コントロール

顧客指向

プロセス管理

後工程はお客さま

再発防止

PDCAサイクル

未然防止

重点指向

標準化

NDP

No.31

TQMの骨格をなす「QC的ものの見方・考え方」の代表的なコンセプトをご紹介します。【】

①第一点目は、品質第一。その意味は、品質を優先的に第一に取り上げ、顧客が魅力を感じて買ってくれ、使ってみて、喜んでもらえるような、品質保証された、満足度の高い製品やサービスを作り出していくことです。【】

②第二点目は、顧客指向。消費者指向ともいわれます。その意味は、消費者や顧客が欲する、喜んで買ってもらえる製品やサービスを作っていこうという考え方です。【】

③第三点目は、後工程はお客さま。その意味は、自分の工程で作りに出した品物やサービスの受け手、いわゆる後工程をお客さまと考え、後工程に対して良い品質のものを提供するため、自分の担当した業務を確実に処理して次の担当者に受け渡すことです。【】

④第四点目は、PDCAサイクル。プラン・ドゥ・チェック・アクトの略称です。その意味は、管理に当たっては、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とるサイクルのことで、管理とは、PDCAサイクルを回すこととも言えます。【】

⑤第五点目は、重点指向。その意味は、改善効果の大きい重点項目に着目し、これを攻撃するという考え方。【】

⑥第六点目は、事実に基づく管理。その意味は、経験や勘にのみ頼るのではなく、データや事実に基づいて管理することです。【】

⑦第七点目は、プロセス管理。その意味は、結果のみを追うのではなく、プロセス、いわゆる仕事のやり方に着目し、これを管理し、仕事の仕組みとやり方を向上させること。【】

⑧第八番目は、再発防止。その意味は、問題が発生したときに、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を実施すること。【】

⑨第九番目は、未然防止。その意味は、実施に伴って発生すると考えられる問題を予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ことです。【】

⑩第十番目は、標準化。ものや仕事のやり方について標準を決め、これを活用することです。

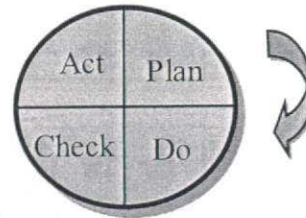
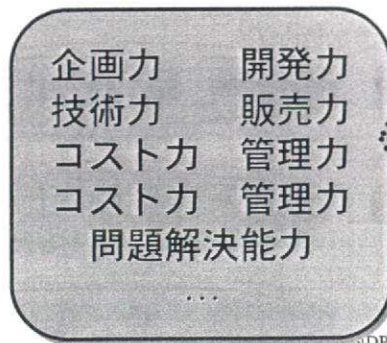
TQMの全体像を知り、QC的な考え方と技法を習得した人材を育て、組織の変化への対応力を強化していく運動論が極めて重要と考えています。】

参考文献 品質経営システム構築の実践集 細谷克也編著 日科技連

## TQM推進の目的・成果

### ● 体質の改善

↑  
組織の力を高める



仕事のやり方  
を  
充実・向上

No.32

時組織が、TQMを推進することの目的やその成果を明確に認識する必要があります。【】  
当社では、この図にあるように、TQM推進の目的ないし、成果は、「企業体質の改善」と捉えています。

それでは企業体質の改善とは何でしょうか。【】

それは、利害関係者の期待とニーズ応えながら、持続的に成長するための企業の力を高めることです。【】

企業の力とは、各々の企業によって特色は異なるとは思いますが、企画の力、開発の力、技術の力、販売の力、また組織の人々が持っている問題解決の力などがあるでしょう。【】

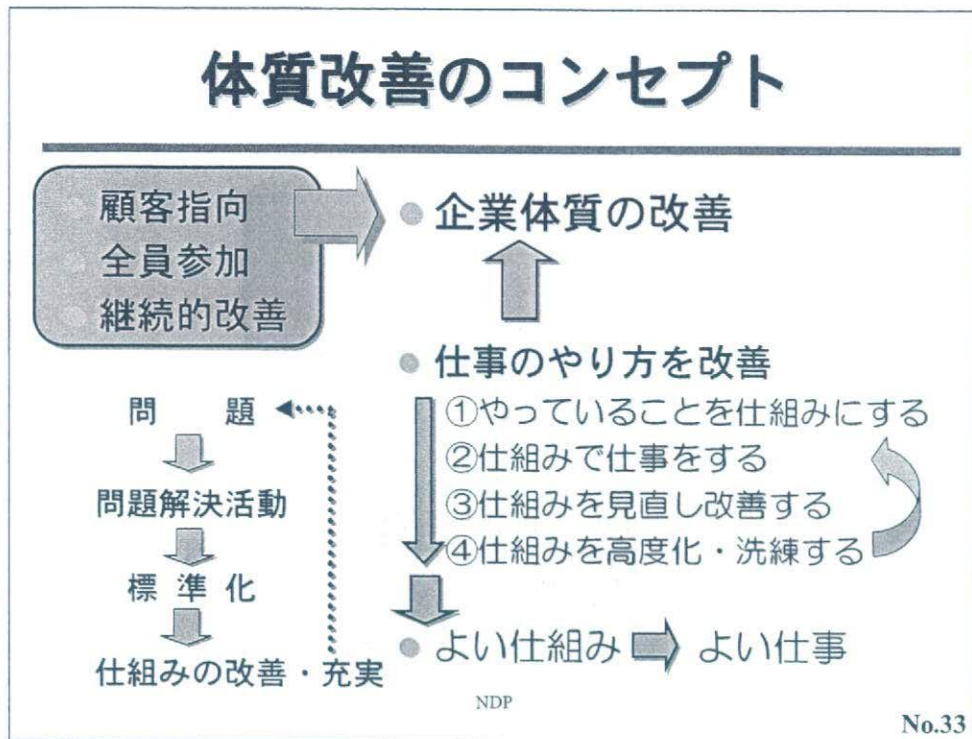
そして、計画・実行・確認・処置と言うPDCAのサイクルを回して、【】

仕事のやり方や仕組みを、継続的に充実・向上していくことにより、企業の力を高め、企業の体質改善を図っていきます。

この体質の改善は、品質経営を実現するエンジンとも言えます。【】

参考文献 QC的ものの見方・考え方 細谷克也著 日科技連

# 体質改善のコンセプト



体質改善のコンセプトをご紹介します。【】

TQMの神髄は、顧客指向、全員参加で、継続的改善を行うことに集約されます。

改善は、問題発見能力を高めて問題点を摘出し、問題解決活動を行い、改善結果を標準化し、仕組みの改善・充実を図るという、サイクルを回していくことにより進めます。【】

この成果として、企業体質の改善が実現します。【】

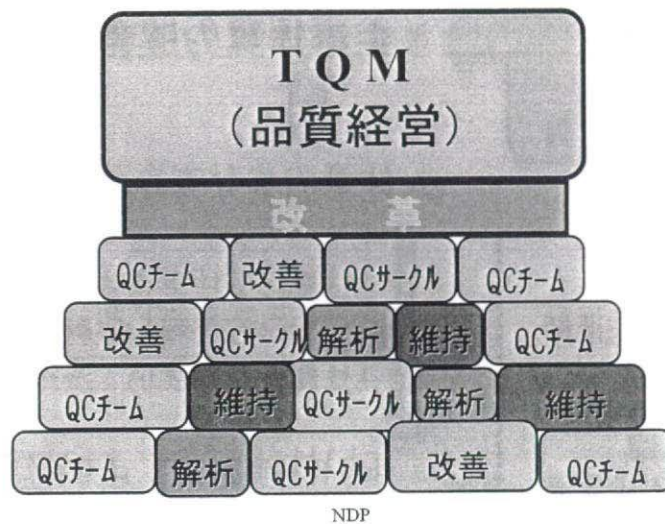
仕事のやり方の改善の原則は、まず①やっていることを仕組みにする、②その仕組み通りに仕事をする、③仕組み通りに仕事をする中で発生した問題点などにより、仕組みを見直し改善する、そして④仕組みを高度化・洗練すると言うステップを踏みます。【】

その結果、よい仕組みができるにつれて、よい仕事ができるようになります。【】

参考文献 QC的ものの見方・考え方 細谷克也著 日科技連



## QCチーム・QCサークルの 維持・改善が改革への大きな礎



そして、QCチームやQCサークルの維持・改善が、TQM(品質経営)への改革の大きな石礎。

企業を構成する全てで、至る所で、QCチームとQCサークルが活動し、改善・維持・解析が絶えず行われ、盤石な石垣となって初めて

改革が進み、目指す品質経営が可能になると考えています…

そして、問題解決を効率的に進められる能力を有した人材の育成に努めているわけです。

】

建設業で初めての発表  
全日本選抜QCサークル大会



NDP

No.35

この写真は、協力会社におけるQCサークル活動の事例です。

当社の協力会社である、トンネル工事専門会社「海道建設」の「みっちゃんサークル」が、1996年、建設業で初めて第26回全日本選抜QCサークル大会に出場した時のスナップです。

女性がリーダーの建設現場のサークルが、転々とする現場の移動やメンバー変更にも拘わらず、初心を大切にしてテーマ解決を進めた姿に、建設業では全日本選抜は難しいのですが、汗をかき・知恵を出せば何かできることを教えてもらった、サークル活動の原点を思い出し、感動した覚えがあります。】

## QCサークル活動とは

- ◆ QCサークルはQC手法を活用して、職場の管理改善（広義の問題解決）を継続的に行う
- ◆ 問題解決を...
  - (1) 個人としてではなくチームとして、
  - (2) 科学的な方法論を用いて、
  - (3) 自主的に（問題意識、改善意識に基づき）行う、
  - (4) 繰り返し、継続的に行うことで第一線の職場でのスキルを常に変化に適合したものとする仕組みを持っている！

NDP

No.36

代表的な現場での改善活動に、QCサークル活動があります。

QCサークルの活動の強さは、何でしょうか …】

それは、まず第一点は、QC手法を活用した管理改善、主に問題解決、そして継続性と言えましょう。】

さらに、問題解決の取組方を、】

- (1) 個人としてではなくチームとして、】
- (2) 科学的な方法論を用いて、】
- (3) 問題意識、改善意識に基づき、自主的に行う、】

そして、最も重要なことは、

(4) 繰り返し、継続的に行うことで第一線の職場でのスキルを、常に変化に適合したものとする仕組みであることでありましょう。

】

## QCサークル活動の価値

- (1) チームワーク
- (2) 科学的方法論の活用
- (3) 自主性
- (4) 継続によるスキル向上
- (5) 企業内での推進の仕組み
- (6) 社会的な相互学習の仕組み
- (7) 理想のゴールを目指しての活動

NDP

No.37

QCサークル活動について。

QCサークル活動の価値を、原点に戻り、考え直す時と考えています。

【司馬正次先生が、品質誌で述べられた七つのポイントを、私なりに租借してご紹介します。】

(1)一人だけでなく全員の知恵を集められる、問題の共有化、将来の管理者を育てる、】

(2)QC七つ道具や新QC七つ道具、課題達成型QCストーリーなどの道具立てを常に開発、問題解決の効率化を図った。世界に普及した理由の一つ】

(3)自主性により、自己実現の場を提供する、自らの必要性で、自らの範囲を責任をもって進めることの効果は大きい、】

(4)改善による個々人のスキル向上だけでなく、歯止め・標準化による会社全体のベースとなるスキルを上げ、バラツキをなくす、】

(5)推進者の育成や、色々な発表会の開催などの様に、あの手この手で活性化のしかけを工夫している、】

(6)社外発表会やリーダー研修会など、今までの歴史が築き上げたQCサークル支援の教育システム、各種大会が、原価並の価格で公開されている】

(7)普遍的なゴールを目指した活動、企業とその構成員、そして社会にとって利害が合致している活動、

活動を通して良い製品が安く提供されるのですから社会に貢献し、企業の利益改善に繋がると共に、構成員の生涯を見据えた能力向上の施策にもなります。

企業の利益のみを追求した活動ではありません。

この様に、理想と現実がハーモナイズされて実効を上げてきた類い希な事例であります。】

---

# ま と め

NDP

No.38

さて、まとめに入りたいと思います。【】

## TQM推進で大切と思うことは...

1. トップのリーダーシップ
2. 人間性尊重に裏付けられた人材育成
3. QCDSMEの仕組みの構築/遵守/継続的な改善
4. 経営重要課題への重点的/組織的な取り組み
5. 改善活動と標準化を基盤にした経験の伝承
6. 全社活動としての運動の盛り上げ
7. 経営と一体になったTQM推進の組織
8. QC指導講師との一体感

NDP

No.39

【TQM推進で私が大切に思うことをお話しましょう。】

第一点目。TQM推進の稚拙さにも拘わらず、今日までの十数年にわたるTQMが継続してきたのは、時折々の経営課題の解決にとってTQM活動が最良と信じたトップのリーダーシップがあったからの一言につきます。トップがリーダーシップを発揮したのは、TQM推進による直接効果は測りえないものの、課題解決のために役立つ経営の道具という信念があったからと思われまます。】

第二点目は、人間性尊重に裏付けられた人材育成...】

第三点目。企業経営で不可欠な日常管理のしくみをTQM推進により構築、遂行、継続的に直すことが、最重要課題を絞り込みTQMの考え方・手法を活用して、効果的に達成するためのベースです。トップのリーダーシップも盤石な日常管理のもとで初めて発揮されます。】

第四点目。経営重要課題への重点的/組織的な取り組み...】

第五点目。改善活動と標準化を基盤にした経験の伝承...】

第六点目。TQM活動が常に斬新なものであり、若い企業を維持するために、企業活動に刺激を与え活性化するための運動が重要です。役員GD、社長診断などのしくみ、また企業文化創造、企業風土革新へ向けての、いろいろなきみを工夫することが不可欠と言えます。】

第七点目。当社の推進組織は、経営に密着した推進が図られるように、経営企画と企業活性化を推進している経営陣に近い部門に置かれました。経営状況を把握し、経営に密着した実践的なTQM活動が益々求められるようになって考えています。】

第八点目。当社は指導講師の招聘以前に、TQM推進で大きく迷った経験から、TQM活動を的確に導く経験者として、また企業活動を社会的な観点から指導できる識者として、指導講師は極めて大きな役割を担っていると考えています。TQMの体系又は推進手順が不確定の場合、経営者とベクトルが合い、企業の実情を理解した経験豊富な指導講師の助力がTQM推進にとり極めて重要でありましよう。】

## 品質競争力を高める王道“TQM”

- 時代と共に激変する経営課題の解決へ向け企業全体のベクトルをあわせ、迅速に体質強化を図る全社を巻き込んだ活動
- 千変万化する課題に柔軟に対応する経営管理手法、経営革新のための道具

NDP

No.40

各組織各様の経営改善のスタイルがあるかと思えます。

前田建設の場合は、TQMに軸足を置き、強い人作り、企業作りのための道具として経営改善を進めて参りました。

大再編時代を迎え企業としての財務面・技術面の力が問われ、品質問題を発生させない仕組み、さらには、企業倫理などに対して、色々な企業の変遷を見聞すると、TQMの推進方法には様々なやり方がありますが、TQMの目的・狙いは、企業経営を誤らせない、いわゆる王道であるとの感を深めています。

TQMを継続推進している所以は、次のように要約されます。 …】

・激変する経営課題に対して全社のベクトルをあわせ、速いスピードで体質強化を図る活動

…】

・色々な課題を解決する経営管理手法、経営革新のための道具

TQMを、経営計画を達成するための経営革新を全社的に進めていくためのツールにすることと捉えています。

皆さんの組織もTQMを推進することによって、持続可能な成長を実現していただきたいと願いつつ本項を締めくります。

】

## 参考文献

---

- ④ **QC的ものの見方・考え方**  
細谷克也著 日科技連 1984
- ④ **図説・TQM -日本を創生する経営手法-**  
細谷克也著 品質月間委員会 1999
- ④ **品質経営システム 構築の実践集**  
細谷克也編著 日科技連 2002
- ④ **超ISO企業**  
飯塚悦功他編著 日科技連 2003
- ④ **TQMの基本**  
中條武志・山田秀編著 日科技連 2006

NDP

No.41



## 産業界の TQM

建設業における TQM 実践を通して・・・

NDP

村川賢司

---

# 産業界のTQM

## 建設業における TQM実践を通して…

---

NDP 村川賢司

NDP

No.1

さて、本日は、このスクリーンに掲げたテーマに基づき、日本の産業界で 発展してきたTQM, いわゆる総合的品質管理の概要について、実践例を 交えて皆さんと一緒に考えて参りたいと思います。

日本のTQMは、千年一律ではありません。経営環境の変化に応じて、変えるべきものと、変えてはならないものを、見極めつつ、自己変革しながら今日に至っています。

本日お話しすることが、皆様方がこれから進めようとしていることへの何らかの道筋になれば幸と思います。】

# 目次

---

- TQMの発展とその特徴
  - ☒日本のTQMの発展
  - ☒日本の全社品質管理(TQC)の特徴
  - ☒TQMとは
  - ☒TQM推進の目的・成果と体質改善のコンセプト
- 建設業におけるTQMの実践
  - ☒TQM推進のステップ
  - ☒品質経営
  - ☒品質保証体系図, 品質機能展開, QC工程表
  - ☒TQMの視点での安全管理体系, 危険予知活動
- 人材育成と継続的改善
  - ☒教育体系, 継続的改善, QCサークル
- TQMとISO9000
- TQMの実践を支援する方法
  - ☒方針管理, 日常管理, 機能別管理
- まとめ

NDP

No.2

# 日本のTQMの発展

- 1945~1949 : QC (品質管理) の学習
- 1950~1959 : 工程管理における SQC (統計的品質管理) を組織的に活用
- 1960~1969 : 現場における QC をベースに 日本的な QC を確立し TQC へ発展
- 1970~1979 : QA (品質保証), 信頼性などへ展開すると共に 企業体質改善を重視
- 1980~1989 : GWQC (グループワイドQC) へ進展し, TQM の国際的な普及
- 1990~1999 : 品質保証の国際規格 ISO の浸透と TQC から TQM へ
- 2000~ : 人づくり・ものづくりの原点を大切にした TQM へ

NDP

No.3

さて、第一番目に日本のTQMがどのように発展してきたかを、第二次大戦後を10年ごとに区切り概括することにより、日本のTQMの枠組みを考えてみましょう。【】

日本のQCは、いつから始まったのでしょうか。

私の所属する建築分野を見ても、千年以上も前に建てられた建築物の技術と品質の高さに、今でも学ぶべきことが沢山あります。皆さんのお仕事でもそうではないでしょうか。品質管理の歴史は、こだわりを持ってもの作りを始めた時点に遡ると言ってもさしつかえありません。

しかし、日本のQCが大きな節目を迎えたのは、戦後直後とされています。その理由は、市場が必要とする大量の工業製品の品質を一定に保つための、いわゆる再現性という観点からの再出発であったからです。

第二次大戦終了後、連合国の占領下にあった日本の通信機器や真空管の欠陥品の多さに、占領政策を実行する通信戦略面の危機感を抱いたGHQ(連合国最高司令官部)は、議論の末、品質向上のためのプログラムを日本に導入しました。議論とは、「このプログラムにより日本に競争力がついて脅威が復活する」というものと「飢餓に瀕している敗戦国に自立できる方法を教えるのが現実的である」というものでした。さて、戦後半世紀を経た今顧みますと、品質向上プログラムの導入は結果的に正かったと思います。日本の品質は世界最高水準に達して米国の脅威になったのは事実ですが、世界第二位の経済国として自由圏の発展に大きく寄与もいたしました。品質を核にした国際戦略の大切さを物語るエピソードだと思います。

このようにして、1940年代後半に、QCを学ぶ時代が始まり、米国戦時規格のZ1~3や統計的手法の研究が行われました。日本を代表する推進組織である規格協会や日科技連が設立されたのも、この時期です。【】

1950年代前半は、デミング博士、ジュラン博士などが来日し、品質管理の考え方や統計的手法のセミナーを行いました。最先端の権威者を招いた、これらのセミナーが、今に続く日本の品質管理教育の基盤を形作ったとも言えます。デミング賞も創設されました。方法論としては、受け入れ検査や工程検査などの検査を主体に應用が始まり、統計的手法による日本の品質向上の方向性を決めた画期的な時期でもあります。

(月間ポスターなど)【】

1950年代後半は、品質管理の重要性が企業内に浸透し、推進の組織化がなされました。また、欧米で主流であった検査重点主義から脱皮し、プロセス重視に移行し始めました。すなわち、検査では品質はつくり込めない、工程で品質を造り込むという考え方が芽生え、日本的な品質管理の特徴がはっきりしてきました。【】

1960年代前半は、QCサークルと呼ばれる、学び改善する小集団が世界に先駆けて生まれ、また品質月間の創設など、現場のQCが飛躍的に進展しました。日本の品質を継続的によくしていく基盤が形成されました。【】

1960年代後半は、GNPは世界第二位に拡大し、高品質な製品を効率的に大量生産するための日本的なQCが確立してきた時期であり、そのシステムが世界的に注目されはじめました。いわゆる日本的QCがTQCへ変革が芽生えた時期です。【】

1970年代前半は、オイルショックなどの経済的な激動期に当たり、日本の高度成長期が終わった時期です。貿易の自由化、製造物責任の重視、欠陥商品の防止などが課題でした。消費者の要求や使い方の研究に基づき、設計、生産、販売、アフターサービスに至る全段階、かつ全組織的なQC活動が重視され、品質保証や信頼性の取り組みが進みました。【】

1970年代後半は、円高不況が深刻さを増した時期であり、QCの導入・推進により、全社・全機能をあげて、効率的な強靱な体質に鍛え上げようとする企業が増えました。【】

1980年代前半は、要求品質の多様化、消費者主義、貿易摩擦の時代を迎え、品質に直接影響を与える外注企業、協力会社のレベルアップなくして高品質は確保できないということから、企業グループが一体となつてのTQC活動が展開されました。

また、建設業などのサービス産業にTQCが拡大、TQCの重要性が広範囲の産業界に広がった時期でもあります。ちなみに私の会社・前田建設がTQCの導入を検討し始めたのは、1980年です。【】

1980年代後半は、高品質に裏付けられた品質競争力が高まった時期です。輸出の拡大に伴い、国際通商摩擦への対応として、海外生産や国際的な分業による世界最適生産が指向されました。国際戦略を、仕組みに基づき実践する、日本の全社的品質管理のコンセプトがまとめられました。【】

1990年代前半は、ISO9000制定に伴い、国際標準に照らし合わせた品質保証体制が見直された時期です。現在では、ISOからTQMへの展開が精力的に研究されています。【】

1990年代後半は、東西冷戦の終結、我が国のバブル崩壊、円高不況、価格破壊、市場成熟化などの課題が山積した時期です。機械化、自動化ラインによる大量生産方式で、易くて、バラツキの少ない製品を作れば売れる時代は終わりました。グローバル化、ポーターレス化、不良債権、企業倒産の時代に企業が生き残るために、競争力ある製品創造と国際分業体制が指向されました。TQCも、国際的視点と新しい概念を取り込み、TQMと名称変更しました。【】

そして、現在までの2000年代です。我が国でも、原子力発電の臨界事故、医療事故、食品衛生問題などの諸問題が顕在化している中で、ものづくりの原点に帰り、日本型経営モデルの再構築を図る試みが、産学で行われています。

このように、日本のTQMは、千年一律ではなく、時代時代の経営課題を解決するための技法や仕組みを開発しながら現代にいたり、また今後もこの活動を絶やすことなく続けることが、品質における国際競争力を維持していく上で不可欠であると考えます。国により事情は異なるといえ、取り組みの方向性は同様だと思います。【】