次世代経営研究会実施報告

「日本の成長を支えたSQCからTQCへの進化を振り返る

～更なる成長が何故出来なかったのかを考える時機では？」

事業部会経営委員会
次世代経営研究会運営委員会

1. はじめに

2022年8月30日（火）に「次世代経営研究会第8回定例会」をTeamsによるリモートの形式で開催した。参加者は関係者を含めて32名であった。今回は品質工学会・会長で統計数理研究所・所長の椿広計氏をお招きして，「日本の成長を支えたSQCからTQCへの進化を振り返る～更なる成長が何故出来なかったのかを考える時機では？」の演題でご講演いただいた。

戦後復興と高度成長を支えた一つの要因に，製造業のQC活動からTQC活動への進化を挙げられる。1946年に日科技連と規格協会が設立され，同年規格協会は「規格と管理」を創刊し，1949年には両機関は品質管理のセミナーを開始する。1950年には歴史的なDeming博士の講義が行われた。1951年日科技連は世界に先駆けて「計画・実施・チェック・アクション」からなる管理のサイクル教育を伴うQC教育を産業界に実施すると共に，Deming賞委員会を立ち上げる。1961年小松製作所で問題解決の標準シナリオとしての「QCストーリー」も提案され，1962年QCサークル活動が全国組織化され，現場からのボトムアップの活動が確立する。製造業有力企業のDeming賞挑戦が，毎年産学連携活動として組織的に推進され，新たなQC技法が開発されるとともに，トップとミドル，ミドルと現場と繋ぐ，1964年には小松製作所の旗管理（方針管理）も創生され，品質管理は組織全員が行うTQC活動に進化する。そこで得られた知見が，日本科学技術連盟や日本規格協会の現場からトップに至る研修システムや研究会活動に埋め込まれ，次世代TQCを支えるさまざまな階層の人材育成に繋がった。椿会長は，1980年頃から1997年まで統計家として日本のTQC活動絶頂期に規格協会や日科技連，品質管理学会の産学研究会に参加し，データ解析・パラメータ設計・サービス業のTQC活動が興隆するプロセスを体験すると共に，Deming賞挑戦企業3社の指導講師として現場や推進室と共に得難い経験をされている。

しかし，日本の産業界は1990年代後半にTQCの維持・改善が困難となったように推察される。椿会長は公開史料と自らの体験を振り返り，今日どのようなアクションが必要かの議論に資するために過去の情報を整理されて講演いただいた。さらに講演後にそれを受けてパネルディスカッションを行った。その概要を報告する。

2. 開会挨拶（品質工学会・会長　統計数理研究所・所長　椿広計）

第8回次世代経営研究会にご参集いただき感謝申し上げる。基調講演をする私からあいさつするのも変であるが，品質工学会の中で，品質管理，特にTQC・TQMを振り返ったらどうかという話があった。RQES2022S（品質工学会30周年）の会長講演で，日本の品質管理活動が「製造・製品の品質」から「プロセスの質」そして「顧客価値実現」さらに「社会課題の実現」という形で徐々に進化はして