

資料 経営システム論の基礎知識

第1部 基礎知識編

TQM の考え方と企業経営について

はじめに

わが国の産業界においては、クオリティという言葉、以前は「品質」＝「製品の質」と訳していたが、現在では、「製品の質」にとどまらず、「サービスの質」も包含している。このためには、生産技術や生産管理の向上にのみ焦点を当てるのではなく、商品企画や商品開発、営業やアフターサービス、さらには生産部門とは直接的な関係を持たない経理や人事部門等も含め、総合的、全社的な視点にたった品質管理を行っていくことが重要と考えられてきた。これを、総合的品質管理（TQC）と言う。

わが国は、1970年～1980年後半にかけて、TQCの下、右肩上がりの経済成長を成し遂げてきたものの、バブル経済崩壊以降の経営環境の変化に伴い、品質の維持、向上をベースにしながらも、製品の高付加価値化と差別化にも視点が置かれるようになってきた経緯がある。

他方、アメリカにおいては、TQCの考え方を積極的に取り入れながら、「顧客の満足」（Customer Satisfaction）という観点でTQCの再定義を行った。

「顧客の満足」には、実態としての質の高い製品やサービスの提供がなされることと併せて、「企業の信用」という、社会的な評価の裏打ちがなければならないとし、経営の背後にある抽象的な経営の質（経営品質）を高めていくことが、企業の持続的な成長につながると考えたのである。つまり、製品やサービスの質の管理というTQCの概念を、経営そのものの質という領域にまで広げていった。これが、アメリカにおいて提唱された、総合的品質経営（TQM）である。

こうしたアメリカの動向をにらみ、わが国の産業界においても、経営の質を企業自らが恒常的に問うという要求が生まれ、1996年から、TQCをTQMと呼ぶようになってきている。

「企業は何のためにあるのか」という問いに対し、「市場に製品やサービスを提供するだけの存在である」と答える企業の成員は、もはやいないであろう。昨今の企業を取り巻く諸情勢を鑑みると、今、まさに企業は、社会からその存在を承認してもらうべく、高い倫理性と社会貢献のビジョンが求められている時代であるといつてよい。

こうした意味においては、企業が障害者の方達に対し、労働を通じて人間的に成長していく場を積極的に提供していくことは、TQMの重要な一事象と言えるのではないかと考えられる。しかしながら、ビジネスの世界で、障害者の方達が企業に貢献し、事業主からよい評価を受け、組織の一員として活動することで人間的に成長し、能力を向上させ、職場に定着していくためには、企業や事業が、どのような問題を抱えており、どのような仕組みになっているのかということ、障害者の方達だけでなく、障害者を支援する専門家も理解していないと、障害者雇用は進まない。以下に、企業を取り巻く社会情勢の変化、企業が抱えている課題、今後の企業経営のあり方等について述べる。

1. 経営環境の変化

(1) マクロ経済の変化

マクロ経済的な視点で見ると、1980年代半ばから、わが国の企業を取り巻く環境が顕著にグローバル化した。従来は、アメリカ、ドイツ、イギリス等、特定の先進国への輸出に関するマーケットの動向を注視していればよかったが、近年では中国やインドをはじめとする発展途上国が巨大なマーケットに成長してきている。

一方、国内に眼を転じると、少子・高齢化によりマーケットの構成員に大きな変化が生じてきており、人々の価値観も多様化してきている。

さらには、現在の円高基調やそれに伴う貿易摩擦の現状にも目を向ける必要がある。

円高の下で輸出を続けると必ず貿易摩擦が起きるのだが、これを解消するためには、貿易摩擦の相手国に生産拠点を移し、現地生産することによって地元民の雇用創出がなされればよい。ところが、こうした企業のグローバル化が進むと、安い人件費で生産された製品が、わが国に逆輸入され、日本国内の生産が抑制されることによって、国内工場が廃止、縮小され、日本国内に失業問題が発生してしまうのである。これが、いわゆる「空洞化」と言われている現象である。

これらのことに加え、経済の「サービス化」という現象にも注視したい。現在、わが国のGDPの約65%は第3次産業で占められており、第2次産業のウエートは約25%となっている。携帯電話に例をとってみると、携帯電話の機器そのものは0円という商品をよく目にする。つまり、顧客は機器というハードではなく、通信費とそれに伴うサービスにコストをかけているのである。これが経済の「サービス化」、「ソフト化」と呼ばれているものであり、製造業の空洞化を一層、加速させている要因ともなっている。

こういったマクロ経済の動きに注意を向けておかないと、企業経営の舵取りを誤ってしまうことになる。

(2) ミクロ（顧客、市場）経済の動向

一方、ミクロ経済の視点で見ると、市場に良質の製品が流通しているため耐用年数が長くなり、個人消費が増えていかない現状がある。ここ十年来、わが国のGDPの伸び率が横ばいとなっているのは、主に、このことによるものである。つまり、顧客の購買欲は基本的には満たされているのであり、まさに飽衣飽食の時代と言える。

こうした時代になると、様々なライフスタイルが生まれ、それぞれが個性をもった生活を送るようになるし、また、少子・高齢化に伴う市場構造の変化によって、顧客の価値観やニーズは多様化している。

このような価値観やニーズの多様化の下で、いわゆる「売れ筋」は何かと言え、それは、良質の製品である。低コストであっても品質の良くない製品は必ず飽きられ、顧客の満足や信頼は

得られない。顧客が、その製品を購入することで満足を得ることを「顧客価値」と言い、ロングセラー製品を持っている企業は、この「顧客価値」を長い間、作り続けているのである。

また、価値観の多様化という点について言えば、従来は、いわゆるコストパフォーマンスに顧客の関心が向けられていたのだが、最近では、ファッション性や感性、ブランド性、アフターサービスの質、環境保全性や省エネといったところまで関心が広がってきている。さらには、顧客の要求にタイムリーに応えられるよう、品切れを起こしてはならず、そのためには、納期に遅れを生じさせることがあってもいけないので、需要の量や納期に関する管理も肝要である。

これらの顧客要求を整理してみると、品質とコスト、需要に関する量管理、納期遵守、安全性・健康性・環境保全性、そして企業の知名度等となり、これらを総括して「経営要素」と呼んでいる。

(3) 企業経営の変化

企業は、顧客に対し価値を提供する一方、市場原理の下で熾烈な競争に勝っていかなければならない。そのため、優れた品質の製品やサービスを素早く顧客に提供していくことを重視する。特に、1990年代のグローバル化の下でITが発達すると、グローバルベースで、より敏速な経営を展開していくことが求められるようになってきたのである。端的な例としてはインターネットショッピングがあり、その他にも、100円ショップ等、数十年前までは想像もできなかったようなビジネスモデルが生まれてきている。ビジネスの世界では、今まさに変革（Innovation）が起きていると言ってよい。

ところが、こうした状況下にあるにもかかわらず、相変わらず意思決定に時間がかかり、変化に対して敏速な対応がとれず、成長が止まってしまった大企業も数多くある。大きな組織の中で、すべからず上司から指示を得ないと動けないというのであれば、グローバルベースでの競争に勝つことはできない。

そこで、企業は、こうした事態の改善を企図し、個々の従業員に対する権限委譲の範囲を拡げてきている。つまり、個々の従業員は、より幅の広い処理能力を獲得していくことを、企業から求められているのである。これを、エンパワメント（Empowerment）や自律性と言っており、それが一言では成果を求める成果主義の土壌ともなっている。

昨今、成果主義の功罪について、いろいろと言われているが、自己の能力開発に努力し、一定の成果を上げた従業員が、相応のポストと収入をもって処遇されることは当然である。また、取引先企業と一体的に品質管理を行っていくことで、一層のスピード感と品質向上が図られ、取引先企業との共存共栄を果たしている企業もある。

こうした、スピード化や自律性、というものは、顧客に対する価値の継続的な提供に資するための必要条件であり、現在では、顧客のみならず、株主に対する価値の提供という視点でも、こ

これらのことが重視されている。いうまでもないことだが、株主に価値が提供されることによって、株主から相応の評価が得られ、それによって株価が高まれば、自社の防衛や株主の資産形成に役立つからである。

このように、顧客だけではなく、従業員や株主、関連企業等の利害関係者（Stakeholder）に対し、継続的に価値を提供できるような経営を展開していくことが、企業存続の条件であり、また、それが企業価値そのものでもあると言える。

また、環境に対し配慮しながら利益を生み出していくことも大切である。いまや、環境に対する最低限のスタンダードを保持していくことは、企業が社会から評価される最も重要な要素となっている。

他方、非常に残念なことではあるが、品質管理に関し、様々な事故が起こっているのも事実である。これらの事故は、製品のシステムが複雑化してきたことにより、従来の品質管理のノウハウでは、対処できなくなってきたことの結果なのであろう。その意味では、個々の企業が十分な危機管理能力を備えておくことが非常に大切である。

加えて、最近では意図的な犯罪行為も頻繁に見られ、経営倫理の欠如が強く指摘されている。企業は、企業の中で行われていることに関する説明責任を果たしていかないと、その存在を社会から認めってもらうことにはならないのである。

（４）日本を取り巻く国際競争 ——海外に学ぶ——

激しい国際競争の現状を理解していくためには、まず、中国の経済成長の実態を知っておかなければならない。中国はいまだに、10%以上の経済成長を続けているが、日本との賃金格差は依然として縮まっていない。それは、中国には、上海や北京のような沿海部と、四川省やチベットに近い内陸部との間に、生活水準の大きな格差があり、内陸部の貧困層に属する労働者を、きわめて安価な賃金で雇用することができるのである。これは、わが国の競争力にとっては大きな脅威となる。

また、インドは中国の人口並みと言われており、経済成長では中国に引けをとらない。インドの企業は、わが国の品質管理を徹底的に学び、これをいち早く導入したことによって、特に自動車と化学、IT分野で競争力をつけてきた。ただ、インドには、いまだにカースト制度があり、識字が困難な人が少なくない。このような人達を企業の戦力として育てていくためには、就業現場における小集団活動（品質管理サークル、QCサークル）に参加させることが、最も効果的であると考えられる。

このことは、障害者の方達の方能力開発でも同様のことが言えるのではないだろうか。個々人の努力に基づく能力開発に加え、小集団活動に参加している成員全体のレベルアップを図ることによって、能力を効果的、相乗的に発揮してもらおうというアプローチである。

中国やインドの他にも、ブラジルやロシアが、大きなマーケットとして成長してきており、これら4カ国をブリックス（BRICs）と呼んでいる。

一方、アメリカに関して言えば、1980年代の経済的疲弊から脱却し、1990年代の好景気に転じたことのできた要因が3つあると考えられる。

一つ目は、製品やサービスの質を高めるところから、経営品質を高めるところへ意識構造を変えてきた点である。

二つ目は、プロジェクトで仕事をこなしてきたことにある。プロジェクトに参加している従業員が多角的な視点に立って仕事を進めていくことで、個々の従業員の能力が相乗的に発揮される。

三点目は、ITによって、従来の仕事のやり方を変えていったことにある。ITによる新たなビジネスモデルを最初に作ったのがアメリカのデルコンピューターである。この企業では基本的には店頭販売せず、全てインターネットで部品の注文を受け付け、オーダーメイドの製品をマレーシアや中国において生産させている。このため、断然安くて、しかも短納期である。エクセレントカンパニーというものは、製品や事業の絞込み戦略（または集中化戦略）の下でリーダーが優れた能力を発揮し、現場に活力があり、変化への対応が早く、創造的な製品を作りあげている。こうした動きについていけるような力を、個々の従業員も持たなければならない。

2. 企業経営の条件

（1）企業に求められるもの

企業経営の条件で最も大切なことは、いたずらに企業規模を大きくすることではなく、利益を継続的に生み出す体質を作っていくことにある。そのためには、常に仕事の見直しを行い、従来とは異なったビジネス（仕事）のモデルを作るアプローチが必要である。半導体業界のように、収益の著しいアップダウンが循環的に訪れ、その都度、従業員の雇用調整やリストラを行わなければならないような経営をしてはならないのである。

結局のところ、成長の持続性（Sustainable Growth）というものは、利益の継続的な創出だけでなく、社会的価値も、併せて創出していかなければならないということなのである。

（2）日本企業がなすべき経営変革

わが国の企業が、第一になすべきことは何かというと、経営環境の変化を見極め、これに対応していくための先見性や想像力、革新力、改善力に優れた人材（人財）を作り出していくことである。まさに、「企業は人なり」である。そのためには、システム化と多能化・総合化が重要となってくる。企業組織が複雑化すればするほど、それぞれの要素がどのように結合し、力を発揮していくのかという、システムズアプローチの視点を持たなければならないし、個々の従業員が幅広い能力の発揮を求められる、多能化・総合化への流れも加速させていく必要がある。

多能化による生産方式として、最近、最も注目されているのが、セル生産方式（Cellular Manufacturing）である。これは、多能な従業員による、一人生産方式のことで、高付加価値、高品質の製品に関して言えば、従来のベルトコンベアによる分業生産方式よりも生産性が高く、コストも安いと言われている。ストック型リソースというのは、まさにこのことであり、人材や技術力、組織力、情報等の資源を消耗させず、日々、その能力を蓄積していくことによって、競争力を高めていくための変革因子（Enabler）と言える。

セル生産方式に見られるように、今後、わが国の企業が競争力を獲得し、持続的な成長を果たしていくためには、個々の従業員が、自己責任に基づく自律性（Autonomy）を持ち、自らが、「PLAN DO CHECK ACT」という、マネジメントサイクルを意図的、機能的に循環させていかなければならないと考える。

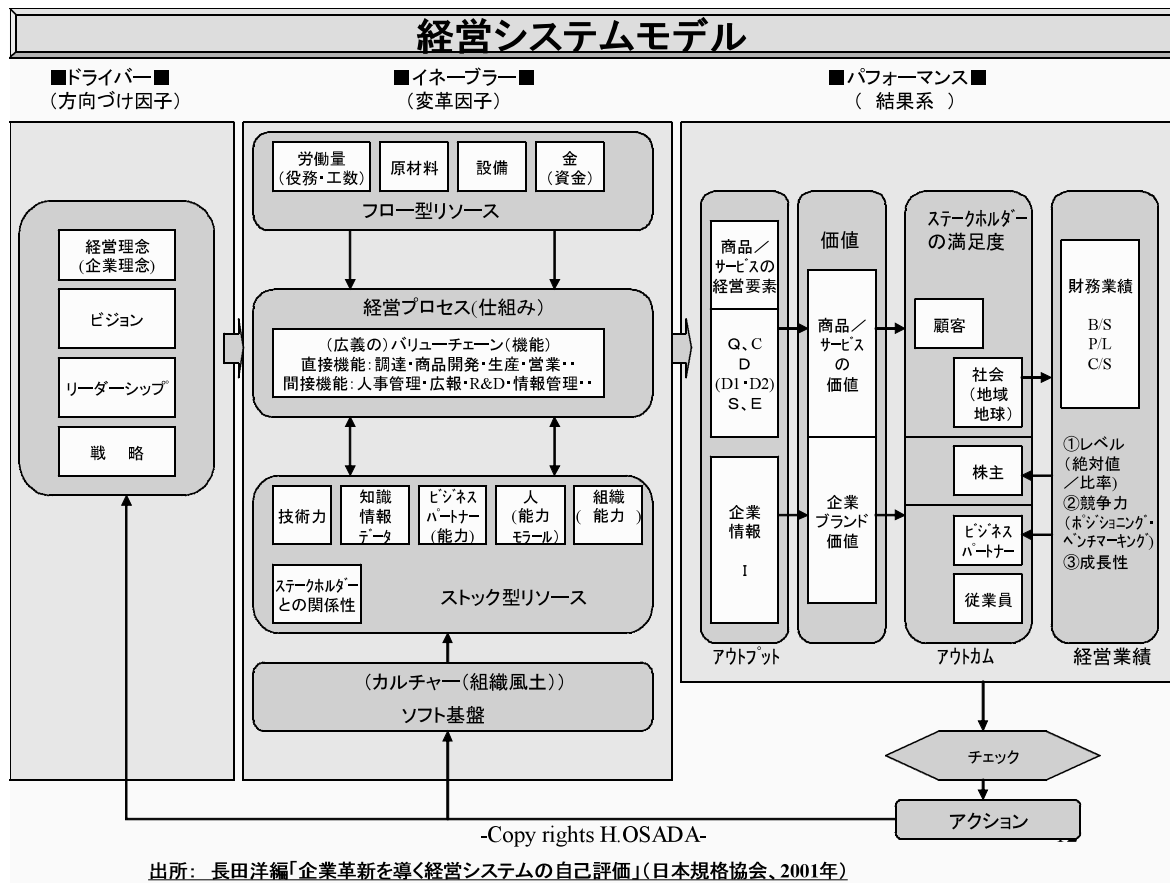


図1. 経営システムモデル (長田, 2001)

表1. 「経営システムモデル（長田，2001）用語」解説

ドライバー（Driver：経営方向付け因子）
企業の目指す姿等独自性のある経営理念、数年先の青写真となる効果的なビジョンや革新や目標達成を促すリーダーシップ、戦略展開等経営の方向付けをするもの。
イネーブラー（Enabler：変革因子）
経営プロセスに投入される人や設備等のリソース（経営資源）や組織風土等（ソフト基盤）と合わせて変革を実現する因子により構成される経営の実態といえるもの。
経営プロセス
ドライバー（方向付け因子）に沿って、顧客価値創造を直接的に行う重要な過程で、結果を生成するプロセス。
フロー型リソース
経営プロセスに投入される原材料・設備・労働力・資金という消費・消耗されるリソースで、効果的・効率的な使用に眼目が置かれている。
ストック型リソース
経営プロセスに投入されるが、技術や情報・知識等のようにプロセスからの出力を得て、そのリソースが増殖・成長してストックされるリソース（組織・人的スキル・取引先・技術力・知的・関係性）で、将来への革新に結びつくかに眼目が置かれる。
ソフト基盤
企業が作り出しているカルチャー（組織に配置されている人の共有化された価値観を生む組織の風土、雰囲気）のこと。“人”というソフトなリソースによってカルチャーは形成されるのでソフト基盤と呼ぶ。
パフォーマンス（Performance：結果系）
経営システムにおける経営業績を代表とする結果全体であり、それは顧客を中心とするステークホルダーが評価する。
アウトプット（Output）
企業の経営プロセスから産出された直接の結果であり、製品やサービスの質、コストや納期など企業が管理できる要因である。
商品サービスの経営要素（Q,C,D(D1・D2),S,E,I）
Q（Quality品質：製品、サービスの品質）、C（Costコスト：製造コスト等）、D1（Demand control量：供給数量、在庫等）、D2（Delivery time時間：納期等）、S（Safety安全：安全作業、製造物責任等）、E（Environment環境：地球環境の保全性、リサイクル等）、I（Information情報：製品・サービス・企業の情報等）
アウトカム（Outcome）
製品やサービス等のアウトプットを顧客などの利害関係者（ステークホルダー）に提供した結果として、評価（満足度、クレーム対処、協力継続等）された成果や効果である。
ステークホルダー（Stakeholder）
企業の利害関係者。顧客を中心に、株主や債権者、従業員、取引先、社会など。
ビジネスパートナー（Business partner）
取引先のこと。事業を遂行していくうえで必要な製品・機能・サービスを提供する外部の企業・組織をいう。
財務実績
企業活動の結果を財務面から捉えた指標であり、主に損益計算書（P/L）と貸借対照表（B/L）、キャッシュフロー計算書（C/S）に現れる売上高や利益等の財務データにより評価されている。
R&D（Research and Development）
研究・開発のこと。
ポジショニング（Positioning）
ターゲット市場の顧客の心の中に独自の位置（ポジション）を占めるために、企業が自社の提供物とそのイメージをデザインすること。
ベンチマーキング（Benchmarking）
同業他社、異業種のNo.1企業に学ぶ。ベスト・プラクティス（最も優れた実践方法）を探し出して、自社のやり方とのギャップを分析して、プロセス変革を進めるといふ経営管理手法のこと。