

3. TQM（総合的品質経営）の役割

（1）TQMによるベストプラクティスの確立

そもそも経営は、方向付けの因子により方向付けされている。また、企業には、それぞれの組織風土（企業文化）があり、従業員の能力の形成に、多分に影響している。この組織風土は、自然発生的にできるものではなく、作り出すものであり、経営者の重要な仕事でもある。経営者は、より広い視野をもって、企業全社が進む方向性について戦略を作る。そして、経営者が作った戦略を、顧客価値という視点で、全従業員が小集団活動やプロジェクト活動を通して実践していくのである。要するに、企業が目指すところは、「製品の質をよくすること」、「製品のコストを下げること」、「生産量の拡大を図ること」、「納期を遵守すること」そして「ムダをなくすこと」にあり、TQMは、これらを達成する手法なのである。

さらには、TQMは経営戦略の体系的理論形成にも寄与している。それは、TQMが客観的なデータや事実に基づいた科学的な手法だからである。経営者や従業員の経験値を軽視することはできないが、それだけでは科学ではない。科学性が担保された具体的なマネジメントツールとしてのTQMのアプローチは高く評価されており、今や製造業だけでなく、サービス業においても展開されている。

（2）求められる新たなTQM

TQMでは、アウトカム（成果）としての顧客満足度の向上が、業績向上に直結することを前提にしている。つまり、顧客満足度の向上に、大きな効果があると言える。業績向上に直結する顧客満足度を向上させていくためには、トップが立てた方針を各セクション及び、個々の従業員が一丸となって効率よく実行できるように、方針管理と戦略策定を統合したマネジメント手法としての「戦略的方針管理」の展開が重要である。

具体的には、小集団活動やプロジェクト活動を活発に展開することによって、効果的な業務改善と企業文化の創造がなされ、ベストプラクティスを生み出していく。また、プロジェクト活動により、迅速に進化を生み出す手法として、「シックスシグマ」と呼ばれる品質改善パッケージがある。これは、TQMの考え方に基づいた改善・改革の有効な手法の一つである。

（3）TQMの果たすべき役割

冒頭でも触れたが、品質経営は、戦後約50年間に、第一世代のQC（品質管理）から第二世代のTQC（総合的品質管理）、第三世代のTQM（総合的品質経営）へと転換がなされてきた。

その背景として、1990年代に入ってから、TQCの信頼感の低下、TQC適用の限界、TQCにはない新しい経営管理手法の台頭、TQC指導者の不足等を挙げることができるが、TQCからTQMへ転換が図られた主な理由は、従来、企業に求められてきた強さや競争力といった概念に、企業への

尊敬や企業価値の向上という、新たな概念が付加されたこと、また、品質に関する概念も、製品やサービスの質から経営の質にまで拡大し、さらには、品質の向上によって得られる満足の主体を、顧客だけではなく、従業員や株主、取引先、社会等のステークホルダーにまで拡大してきたことにあると考えられる。

加えて、企業は、透明性の高い意思決定のプロセスを確保していく必要があるし、競争力強化と持続的な向上を図るため、自律的に経営品質を自己評価することによって、経営課題を発見し、その課題の解決へと導かなければならない

今後、企業が果たすべき社会的責任はきわめて重く、社会的責任の明示、社会的リスクの回避、法律や規制の遵守（**Compliance**）、経営理念に基づいた行動の規範、企業内情報公開、組織マネジメント等に、**TQM** が果たすべき役割があると考えている。

（４）TQM の考え方

企業が吟味の対象としている品質というものは、最終的には、企業が評価するものではなく、顧客が評価するものである。従って、顧客の要求が多様化、高度化すれば、それに伴って、品質も変わっていかざるを得ない。

テレビを例にとると、1970年代のテレビには、ノブ状のチャンネルがついており、テレビの近くまで寄って行って、チャンネルを回すという手間がかかっていたのだが、ノブ状のチャンネルが、タッチボタン式に変わり、そして、リモコンになった。しかしそれも、「魅力的品質」を提供したリモコンは、今や「当たり前の品質」なのである。

この「当たり前の品質」に対し、「魅力的な品質」という概念があり、「こういうものが付加されていけばもっと良い」という、差別化された品質のことを言う。しかし、この「魅力的な品質」も、他社が同様の製品を作れば、「当たり前の品質」になってしまう。時代の要請と共に、品質は変わってくるのである。

このように、顧客の満足度が品質を計るメジャーになっている。観点を変えて言えば、顧客は生産の最終工程において、顧客満足を得るためには、自身の後工程にいる従業員を満足させるような仕事をしていかないと、最終工程にいる顧客の満足は得られないということになる。これら一連の工程を、バリューチェーンと言っている。

こうしたバリューチェーンの下での品質管理は、客観的なデータに基づいて行われるだけでなく、三現主義（現場、現物、現実）という言葉がある通り、現場に行って、現実と現物を見、顧客の要求レベルと品質が乖離していないかどうかを、常に検証しなければならない。

このように、顧客の満足度を計るためには、要求と品質との乖離を見つけ出し、その不具合の原因を究明し、対策を立て、その結果を再び検証するという、「**PLAN DO CHECK ACT**」を意図的に循環させていくことが大切なのである。

(5) マネジメントとしての役割

マネジメントの中には、各々の職場でやるべきことを維持し、改善していく縦型の日常管理（または、部門別管理）と、品質保証や顧客のクレーム対応、新製品開発等を部門横断的に行う経営要素別管理（機能別管理）がある。この縦と横のファンクションをクロスしてマネジメントすることにより、経営の立て直しを図っていった企業がある。

もう一つは、ブレークスルー（困難突破型）マネジメントであり、イノベーションを戦略的に行うことにある。1990年代のグローバル化の下で、競争が激しくなり、顧客の要求が大きく変わっていった時代には、ブレークスルーマネジメントのアプローチが必要になった。逆に顧客の要求に大きな変化がない時は、改善型のアプローチでよい。顧客の要求に変化がある時とない時とでは、マネジメントの方法が異なるし、状況に応じて、二つのアプローチを取り混ぜながらマネジメントしていかなければならない時もある。

しかし、何といても大切なのは、現場における日常の仕事を、きちんとこなしていくことである。これが出来ていなければ、改善も出来ないし、ブレークスルーやイノベーションもできない。つまり「標準」を大切にできなければ、マネジメントの方向性も決まらないし、将来のビジョンを持つこともできないのである。そして、「標準」のベースとなるものが経営理念である。これは、時勢に応じて変化するようなことがあってはいけない。

これに対し、ビジョンや目標はその都度、変わる。ピーター・ドラッカーという経営学者は、企業やとその従業員は自らが短期的・中期的に目標をたて、その目標が達成できるようなマネジメントを行っていくことが重要であるとした。これを目標管理（Management by Objective : MBO）と言い、これによって、従業員の能力アップが図れるとした。ところが、現実的には目標の設定だけで終わってしまい、プロセスの評価が十分になされなかった。仮に目標が達成されたとしても、それが改善された方法によってもたらされた結果か否かを見極めていかなければならない。その後、この目標管理は日本企業により、方針管理として発展し定着した。

(6) 経営者の役割

経営者の役割は、ビジョンと戦略を掲げることにある。これを実行するのは従業員の役割であり、経営者は、その結果をチェックし、自らが立てた戦略の妥当性を自らが問うことになる。言うまでもなく、戦略は正しかったが、うまく実行できなかったという場合もある。このような時には、経営者が現場に直接足を運び、従業員とコミュニケーションを交わしながら、現場を客観的に評価し、実行の具体的な方法論を提言しなければならない。

経営というものは試行錯誤の連続であり、現場においては、豊富な事例がある。これは、障害者雇用に関しても同様なのではないか。様々な試行錯誤の中で、その結果を、次に生かしていく

ためのケーススタディを通じて検討していくことが大切なのである。しかしながら、成功例だけをスタディの対象とするのではなく、失敗例についても、数多く学ぶことが大切である。失敗例を学ぶことによって、同じ過ちを繰り返さずに済むからである。

但し、失敗しないようにするということと、成功するようにするということは異なる。失敗しないようにするだけでは、成功には繋がらない。つまり、マネジメントサイクルを単に、平面的にスパイラルさせていくのではなく、螺旋様の循環（Spiral Up）を作っていくことができるか否かが、大切なのである。企業の持続的な成長と競争力を向上させていくための道具として、TQM は大きな役割を果たしている。

4. TQM の視点から見た障害者雇用の考え方

(1) 企業の経営課題

今、企業経営には持続的な成長（Sustainable Development）が求められている。この、「サステイナブル ディベロップメント」の語源は、環境保全と経済的な発展を両立させていくことに由来している。例えば、地球温暖化防止のため CO2 の排出を削減するとか、有限な資源を無駄遣いせずに活用し、ゴミを減らしていく等、環境問題への貢献という社会的責任を果たしながら経済的成長を遂げていくことが、尊敬される企業として存続していくための重要な条件となっている。

ただし、実際に環境問題に対応していこうとすると、汚染防止や代替原料を探す等、コストの負担が非常に大きくなる。このため、企業活動のプロセスを様々な角度から洗い直し、資源や時間の無駄遣いを無くしていくことを考えていかなければならなくなる。

このようにして、顧客の視点から見た品質の改善・向上という側面だけではなく、環境問題という視点で見ることによって、様々な課題や無駄が確認でき、仕事や経営の質を向上させていくことができるのである。

(2) 障害者に求められる自立と自律

仕事や経営の質を高めていくために環境問題を重要な視点と位置づけ、経済的な成長と両立させている企業は数多くあるし、環境問題以外にも、倫理や雇用、差別問題等、企業に与えられている社会的責任の範囲が広がってきている。したがって、障害者雇用への取り組みが、今までにない仕事のやり方や経営システムの改善に寄与できる可能性は十分にあると言ってよい。例えば、障害者雇用を進めることによってコストが抑制されるとか、今までにない新しい職種が生まれ、それが企業全体の業務改善につながった等という、事例を積み重ねていくことが大切であるように考えられる。

そのためには障害者の方達も、自らの能力を向上させていくため、OJT の中で課題や問題点を発見し、改善の方策を実施してみて、それを検証していくという「PLAN DO CHECK ACT」を、自

律的に実践していくことが必要になってくる。これができるようになって、はじめて企業人として自律したことになるのである。

勿論、これができるようになるまでには、上司や先輩、あるいは障害者の方達であれば、専門の指導員（ジョブコーチ）からアドバイスしてもらわなければならない機会も多いであろうが、常に上司や先輩、指導員がついていないと仕事ができないということでは、いつまでたっても自立はできない。自身の能力を的確に自己評価し、自立や自律の度合いを測ること（成熟度評価）が、TQMにおいては、常に求められるのである。

（3）提案活動による組織への参加

加えて、障害者の方達が能力を伸ばしていくためには、組織の中の一員であるという自覚をしっかり持つことが大切である。もちろん、在宅雇用で戦力になっている人もいるであろうが、それはあくまでも、職場環境への物理的な不適合や、人間関係をうまく結べない人の場合に限られる。多くの方は、障害を持つ身にいたっても、会社で働きたい、あるいは、もう一度、会社に戻って働きたいという気持ちを持っている。問題はその人の能力を高め、組織に上手く参加できるようにしていくための具体的な方策を検討していくことである。具体的には、障害者ならではの提案活動を、QC活動を通して展開できれば良い。障害者本人の視点で品質管理を考えていくことが、社会価値の多様性に幅広く対応していくことにつながると考えるからである。

今、日本は豊かな国になり、物があふれ、ライフスタイルも多様化している。男性や女性、子ども、高齢者、障害者、そして地域性等を加味し、多様な顧客に満足してもらえるような製品を送り出し、新たな製品を開発し、質の高いサービスを提供していかなければならない。

こうした視点で見ると、顧客が多様化すれば、それに伴って企業にも多様な従業員が必要になってくることは、自然の成り行きである。昨今、製品は「ユニバーサルデザイン」が主流をなしているが、製品だけを対象とするのではなく、多様な従業員の雇用という意味において、組織形態そのものをユニバーサルデザイン化していかなければならないのではないか。

（4）改善活動による共創

品質改善の活動はチーム単位で行われることがほとんどである。自分がチームの一員として活動していくことで、お互いが活動をチェックしあい、自分に不足しているものを学び取ることができる。障害者の方達の中には、集団参加が難しい人もいると聞くが、小集団活動の中に上手く入ることができれば、能力を向上させていくことが期待できる。

（5）トップダウンとボトムアップ

通常のプロセス改善活動はボトムアップ型であるが、障害者雇用に関して言えば、トップダウンが必要

である。ただし、「わが社は、社会貢献のため障害者を、～%雇用する」という、方針や目標を示すだけではトップダウン型の提案にはならない。障害者雇用に対する現状認識に基づき、障害者雇用に関する方針の具体的な提案がなされることが、本来のトップダウンである。大切なことは、半年、あるいは一年の障害者雇用の経過から、経営者が出した方針が現場で上手く展開しているか否かを、経営者が適切に診断することである。もし、方針が誤っていたのならば、それを訂正しなくてはならないし、不具合を改善するための積極的な関与が経営者にも求められる。

(6) 経営者の役割

経営者の役割は、経営品質を高めていくことにある。そのため、経営者は経営理念やビジョンを示してリーダーシップを発揮し、戦略の方向付けを適切に行わなければならない。また、経営者が現場にこまめに足を運び、現場の状況をつぶさに把握していくことで、不具合の原因を発見できる。特に、障害者雇用に関する問題については、経営者が現場に足を運ばないと、適切な評価ができないように思われる。

従来は、能力的にばらつきの無い集団の下で生産性を高めていく企業風土が中心であったが、今後は、多様な従業員による新たな改善への取り組みが、仕事の中に十分反映されるような企業風土を作っていかなければならない。社会的責任と多様性への対応という認識を全従業員がしっかりと持ち、経営の質を高めていくことを考えていかなければならない時代である。

《引用文献》

長田 洋 編 経営システム評価研究会 著 (2001) 経営システムの自己評価 日本規格協会

《参考文献》

長田 洋 編 (1996) TQM時代の戦略的方針管理 日科技連出版社

長田 洋 (2003) ベストプラクティス企業 日科技連出版社