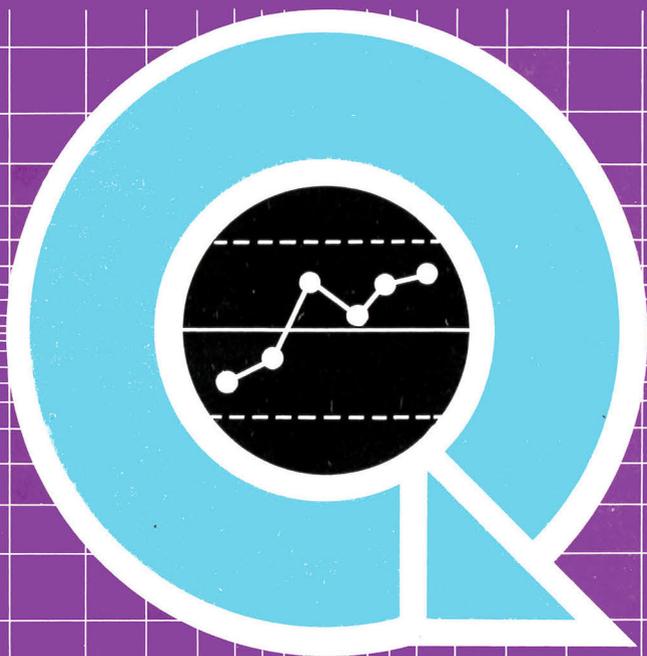


品質月間テキスト 21

利益確保は品質管理で

品質月間委員会



第7回品質月間を迎えて、今年もここに4冊の小冊子を品質管理普及のためのテキストとしてお送りします。

今年は月間のテーマが「利益確保と品質管理」、「品質管理と消費者の利益」であるのでこれにそって以下4分冊とすることにしました。

No. 21『利益確保は品質管理で』石川 馨著

No. 22『利益確保と品質設計』中里博明編

No. 23『Q C的販売方法』大野良雄編

No. 24『利益確保とQ Cサークル』杉本辰夫編

経営幹部および一般の、エンジニア、営業マン、現場マンとそれぞれ特定の読者を考えて執筆編集いたしました。ほかの方々も読んで役にたつと思います。なお一般消費者向きとしまして、わかりやすくマンガ入りのパンフレットを別に用意いたしております。

また、昨年までのテキストのご要望も多いので下記のものも準備しておりますので、必要の方はご利用ください。

No. 1『品質保証』朝香鉄一編

No. 2『品質管理12章』三浦 新編

No. 4『よいものを買おう』三浦 新編

No. 5『よいものを作ろう』草場郁郎編

No. 6『よいものを売ろう』石川 馨編

No. 8『トップの品質管理』水野 滋編

No. 9『現場の品質管理』相羽弘一編

No. 10『あなたの部門と品質—販売、サービス、検査、購買部門の役割』石川 馨編

No. 12『トップ“こんなことはありませんか”』山口 襄編

No. 13『事務の品質管理』水野 滋編

No. 14『流通機構と品質管理』渡辺英造編

No. 15『Q Cと現場の日常作業』草場郁郎編

No. 17『信頼性とは』石川 馨著

No. 18『現場と信頼性』今泉益正編

No. 19『技術と信頼性』杉本辰夫編

No. 20『営業活動と信頼性』原田 明編

これらの小冊子をおのおの適当な方々に配布していただき、品質月間に際し、輪講会でもやるとよいと思います。これらの小冊子は年中、JUSE出版社（東京都渋谷区千駄ヶ谷1の7）あるいは日本規格協会（東京都港区赤坂4の1の24）を通じてお預けすることになっております。品質月間中に限らずご活用ください。

今年は、とくに不況を克服し、利益を確保する年として、商品の品質水準を世界一流とし、信頼のおける日本商品の輸出を増大させるために、さらに品質管理を推進しなければならないわけです。この小冊子をぜひそのお役にたてていただきたいと思ひます。

1966年9月

第7回品質月間委員会委員長

東大教授 石 川 馨

まえがき

日ソ両国で「利益確保は品質管理で」!

昨年までしばらくつづけてきた、「貿易自由化には品質管理で」というキャッチフレーズで、世界へ輸出するような品質の商品をつくる品質管理を推進してきて、日本の商品も世界各地の市場に進出し、多くの商品についてその品質の優秀性が認められるようになってきた。しかしそれでは、その結果、日本全体として、あるいは日本の企業として十分な利益を確保し、その面からみて企業の体質改善が十分できたであろうか。昨年、不況不況と泣いた企業の実態からいって、答は“否”であろう。

そこで、今年から「利益確保は品質管理で」というキャンペーンをはじめることとし、今年度品質月間テーマも、このテーマを進めることとした。

このキャッチフレーズの意味や進め方については、のちに述べるように、いろいろの問題があり考えなければならないが、ここでは同じようなことがソ連を含めて、東欧圏でおこっていることを、ちょっと紹介しておこう。ご承知のようにソ連でリーベルマン方式が採用され、当時のフルシチョフがこれを取り上げ、従来の量的ノルマ方式から、利益確保を図るように体制を変更したのは、1962年の11月の赤のお祭りのときである。私はちょうどその直後、モスクーを訪問したのである。そのときの駐ソ山田大使から、「みんな利益論争しかみていないが、もっと大きな変化は、従来の中央政府による中

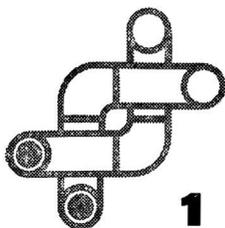
中央集権主義から、地方へ大幅に権限を委譲し、地方、各工場分権制にしたことですよ」というお話を伺った。ところが今年1966年6月のヨーロッパ国際品質管理大会に出てみると、非常に興味があったことは、ソ連、チェコをはじめとし、東欧諸国からの参加者が非常に増加し、なかなか熱心であり、しかも日本のQCに非常な関心をもっていることであった。

これは、たとえばある工場で時計を作る場合に、今年はこの時計を作りますよという見本を提出し、それをみて買手が注文するわけである。それにより各自生産計画、利益計画をたてるわけである。したがってよくて安いところには注文が殺到し、利益を確保することができるが、買手の希望に合致しないものは注文がなく、利益を確保することができなくなってしまう。すなわち「利益確保をするためには、品質向上をやらざるをえない」という自由経済の基本原則が適用される時期がやってきて、品質管理をやらざるをえない時期にきているのである。

「利益確保は品質管理で」というキャッチフレーズの意味には両国でちょっとちがうところもあるが、日ソ両国で同じようなキャッチフレーズが適用される時期にあるということは、なかなか興味深いことである。

1966年8月

石 川 馨



1

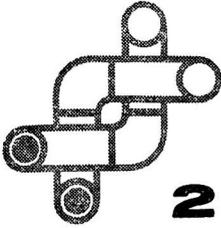
ま え が き

1965年は、不況だ、不況だというので1年間を経過した。そしてマクロ的な不況、ミクロ的な不況などということばが横行した。しかし私は不況とは何かということに疑問をもっている。好況・不況を評価する指数がなんであるかアイマイである。しかし各企業を単位として考えた場合には、利益金額、利益率や売上高が減少すれば、一応不況と考えてもよいであろう。しかしこれらに影響する要因を2つにわけて考えれば、内部要因と外部要因にわけられよう。従来よくこの外部要因が悪いことを不況といっているようである。しかし外部状況が悪くなり、不況となり、他社が不況状況になっても、内部要因、経営がしっかりしていれば、この荒波の影響をうけずに、あるいはたとい影響をうけても、最小限にくいとめて、この荒波を乗り切って、利益をあげている企業もあることは、ご承知の通りである。大平な航路ならば、誰でも平穩に船を運行することができる。

不況の荒波をうまく乗り切っていくときこそ、名船長、名経営者が必要であり、全船員、全従業員がしっかりしており、これを乗り切っていくような企業の頑健な体質が必要であることは申すまでもあるまい。逆にいえば不況にふりまわされるような、企業の体質、経営者、従業員ではこまるのである。

さてわが国の品質管理も、企業にだんだん根をおろし、商品の品質も年々向上し、その品質が世界のリーダーシップをとるようになったもの、世界一になったもの、あるいは近く世界一になりそうなものも、ちやくちやくと増加し、しかもコスト・ダウンされてきているのは、まことに喜ばしい現象である。しかし品質管理が本当に利益確保にむすびついているであろうか。経営者は、営業関係者は技術者は、全従業員は、はたして品質管理と利益確保、しかも長期的な利益確保とむすびつけてQCが運営されているであろうか。残念ながら大部分は、否といわざるをえない。

それではこの両者をどのようにして、むすびつけていったらよいであろうか。ここに私案を提出して、今年度の品質月間中に、各企業各界において、これをサカナにして討議・検討して、アクションをとっていただければ幸いと思う。そしていろいろの意見を著者に聞かせていただければ、私としてもさらに検討、勉強したいと思っている。



2 利益確保に関係のあるQCの格言

産業レベルが上昇してくれば、売手市場から買手市場へ。文化の程度があがり、生産が近代化してくるほど、品質、品質管理の重要性はましてくる。

貿易自由化には品質管理で。

食わずぎらいでは味もわからず、少しも栄養にならない。食べてよくかみしめてみると、実によい味であり、栄養になるのが品質管理である。

経営者が品質管理を真に理解し、陣頭にたって推進していかなければ、品質管理は行なえないし、効果をあげることもできない。

品質管理は団体競技、個人ではできない。チーム・ワークが絶対必要である。

品質管理は、社長から作業員まで、営業部門から購買、設計、企画部門まで、全員協力すれば必ず成功する。

品質管理をやれば、消費者も、従業員(含経営者)も、株主も利益をうることができる。

品質管理をやれば、売手も買手も利益をうることができ、両者の関係(Vender-Vendee Relation)もよくなる。

値段を考えないで、品質の定義はできない。

効果のあがらない標準は、形式的標準である。標準化したら必ず効果のあがるような標準をつくれ。

人を信用できるようにすればノーチェックの管理ができ、利益が確保できる。性善説的管理。

ゲー・ペー・ウー的管理、性悪説的管理では、コストがかかり、みんな不愉快になる。管理の重複。

品質管理を行なうと、ラインとスタッフがはっきりし、真の技術が確立し、技術輸出を行なうことができるようになる。

QCサークル活動により、技術は改善され、技術者をもっと有効につかうことができるようになる。

重要問題をきめて、みんなのチーム・ワークでこれを集中攻撃せよ。

あきらめは、改善の敵、進歩の敵、利益の敵。

真に大きな問題、真に大きな利益となる問題、大きな原因は2～3しかない(パレートの原則)。

課を単位にして考えた場合、年間2,000万円以上利益のである問題は必ずある。この問題をさがし、ぶつつぶせ。

もうからない品質管理は、品質管理ではない。

効果のあがらないQCはQCではない。MMK（もうかってもうかってこまる、もててもててこまる）のQCを。

MMKのQC＝利益確保のQC。

QCをやって効果があがらなければ、それはQCをやっていないか、QCをやっているつもりか、あるいはQCのやり方が悪いのである。

形式的QCでなく、実質的(MMK)なQCを。

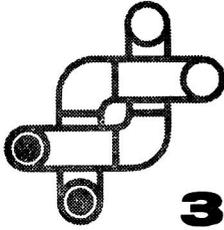
新製品を作りだしたら、生産はすぐ軌道にのり、クレームはなくどんどん売れ、大きな利益がいつもでるようになれば、その会社の品質管理は一応成功しているといえる。

どの新製品も常に成功し、利益がでて、消費者が「あそこの新製品は安心して、喜んで買える」というようになれば、その会社の品質管理は一人前といえる。

QCサークルは、着実に、つぎつぎと利益をうむ。

品質管理をよくやれば、原価管理が原価管理になる。

真の原価管理が行なわれるようになれば、品質管理の効果をはっきり評価でき、どんどん効果があがる。



品質管理による効果

品質管理を会社全体として、本格的にとりあげ実施すれば、大きな効果をあげ、利益確保となることは、すでにわが国の多くの企業で証明されているが、ここにその主なものを列挙してみよう。

- 1) 品質が向上し、高価に売れるようになる。
 - 2) 過剰品質がなくなり、やすくなる。
 - 3) 品質がそろってくる。
 - 4) 不良品、手直し品がへる。
 - 5) クレームがへる。
 - 6) 製品に自信がもて、信頼がおけるようになる。信頼性がよくなる。
 - 7) 新製品開発がうまくなり、早くなり、発売後の売行は順調で、クレームがなくなる。
 - 8) 研究・開発が早くなり、効果的になる。
- } 工程能力 (process capability) が向上する。

- 9) 研究・開発に対して、合理的な投資ができるようになる。
- 10) コストがさがる。
- 11) 原単位がよくなる。
- 12) 付加価値生産性が向上する。
- 13) 検査・試験費用が減少する。
- 14) よい原材料・部品がやすく買えるようになる。
- 15) 生産能力 (process capacity) が向上する。
- 16) 合理的な生産計画がたてられるようになる。
- 17) ムダな作業がなくなり、能率が向上する。
- 18) トップや中堅幹部がしっかりしてくる。
- 19) トップや中堅幹部の方針や管理がしっかりしてくる。
- 20) 技術が確立し、向上し、技術者が真の意味の技術者として使えるようになる。
- 21) 人の使い方、たとえば技術者の使い方がうまくなる。
- 22) 職・組長や作業員がしっかりしてくる(特にQCサークル活動により)。
- 23) 職・組長や作業員が、自発的にどんどん問題点をさがし、これを改善し、管理の定着が行なわれるようになる。
- 24) トップから従業員までが洗脳される。
- 25) 社内・外の対人関係がよくなる。
- 26) 社内のセクショナルリズムがなくなる。
- 27) 組織の関係、部門間関係がよくなる。
- 28) 組織が合理化される。

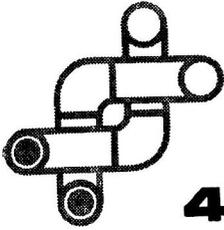
- 29) いろいろの情報が迅速にスムーズに、伝達されるようになる。
- 30) 方針が徹底し、方針通り実行されるようになる。
- 31) 社内からウソのデータがなくなる。
- 32) みんなが気持よく、どんどん仕事ができるようになる。みんなが共通の言葉でフランクに話ができるようになる。
- 33) 製品が販売しやすくなる。
- 34) 販路が拡張する。
- 35) 会議や委員会が円滑に進むようになる。
- 36) 装置や設備の修理や増設が、合理的、重点的に行なえるようになる。
- 37) みんなが事実に基づいて話をするようになる。

このようにいろいろな面について、大きな効果があがるのであるから、品質管理により利益があがらないはずがない。

もし品質管理をやって、利益率や利益金額が増大しなければ、それは

「品質管理をやっているつもりか、やっていないか、あるいは間違ったやり方の品質管理（たとえば形式的な品質管理）をやっている」

なのであると自信をもって申し上げることができる。



4 品質管理面からみた利益確保の問題点

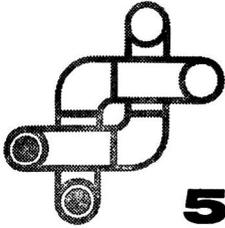
これまでのべてきたように、品質管理をやれば効果があがり、利益が十分確保できるはずであるが、効果があがらない、利益が増加しない原因はなんであろうか。

一口にいえば、前章で述べたように、「品質管理をやっているつもりか、間違った品質管理をやっている」からである。真の品質管理をやれば、効果の上がらないはずはない。これにはQCをよく学び全社的にQCをやればよいわけであるが、QCのこまかい話は専門書にゆずることとして、ここでは利益確保と特に密接な関係のある問題点をまずあげてみよう。

- 1) 品質企画のねらいが悪い。
- 2) もっと高価に売るべきものを安売りしている。
- 3) 利益を確保しようという意志を経営者をはじめとして全従業員がもっていない。営業関係者に多い。

- 4) 原価計算, 原価管理が十分に行なわれていない.
- 5) Q Cの効果が測定できないような原価管理方式になっている.
- 6) 利益確保の計画が不十分である.
- 7) せっかくQ Cによりコスト・ダウンしても, それを安売りに使ってしまう.
- 8) 質・量・コスト・利益・資金・人についての長期計画がうまくできていない.
- 9) 信頼性のある経営で, 長期的にみて利益確保をしようという意志, 方針, 計画がない.
- 10) 品質について世界のリーダーシップ, 世界一のものをつくらうと考えていない, 意志がない, あるいは不十分である. わが国, わが企業が世界をリードするという意識をもっていない, 考えていない (いつまでもものまねの経営をやっているつもりか).

以下の各章でこれらのいくつかについて, 述べていこう.



品質企画のねらい

—高級品質のものを高価に

品質企画というのは、製品企画といってもよいが、わが社は、どのような品物を、どの程度の品質レベルのものを、いくらくらいの売値で、どのような国や消費層を対象として、生産していこうかという企画である。これは毎年どのくらいの量をうりたいのか、合計でどのくらいの量を、または何年間くらい(製品の売れる期間)、どのくらいの原価でつくり、利益率や利益額を出したいのか、どんな流通機構を通じて販売するか、などということも含まれる。

この品質企画、製品企画は、品質管理として、最も重要なポイントで、これに失敗すると、それ以後の品質管理をいくらやっても、製品は売れず、利益を確保するどころか、損失を確保してしまうことになる。すなわち、

まず第1に、「よく売れる商品」となるような品質企画をつくることである。このことは、多くの皆さんは、あたりまえのことではな

いかといわれるであろう。しかし全従業員が、本当に、よく売れる製品をつくろうとしているであろうか。私は非常に疑問に思う。たとえば

- 1) 他社で売れているから類似品をつくろう。
- 2) 他社が増産するから、ウチも増産しよう。
- 3) これは消費者が買ってくれるはずだ、という一人よがり。企画者、設計者が消費者の立場になってものを考えていない。
- 4) これはたしかによい製品だ、という一人よがり。
- 5) コスト・ダウンのためには、このくらい品質をおととしてもしょうがない。
- 6) 流通機構がうるさいから（真の消費者ではない）こういう品質にしておこう。
- 7) 社長がいうから、本当はまずいと思うのだがしょうがない。
- 8) このくらいの不良は消費者は気がつくまい。
- 9) もっとこうすると便利なのだが、値段の関係でやむをえない。
- 10) 5年使ったら、買い替えをやらしてもらわなければ。サービス・パーツはもっと値段を高くしよう、もう作るのはやめておこう。もっとひどいのは、それは2年前の製品だから、もうサービス・パーツはありません。
- 11) こんな使い方をされてはかないませんよ。それは消費者の責任ですからね。
- 12) 説明書をよくよんでくれないのですからね。
- 13) いろんな用途に使われるのだから、仕方がない。このくらい

でがまんしておいてもらおう。

- 14) 全世界にとってもサービス網はできません。
- 15) 8,000種も製品があるから、とても全部のアフターサービスはできません。
- 16) 納期がせまっているのだから、このくらいの不良は出荷してしまえ。
- 17) 営業関係者が何をつくったら消費者が喜んで買ってくれるのか知らない。そういう要求がでてない。そういう情報を必要な場所に流していない。

その他いろいろあると思うが、このような言葉が聞かれるようでは、とてもよく売れて、利益のでる製品を企画しているといえないことは、自明のことであろう。そして売れない製品を一生懸命に品質管理している。

以上のことばだけでは十分ではないが、少なくともこれらのことばがきかれないような製品企画を行なうことが、必要条件であろう。

第2に、わが国の現状としては、

「高級品質のものを高価に売れるような品質企画」

「品質について世界のリーダーシップをとること」

よく売れる製品の品質企画は、基本的な必要条件ではあるが、これだけでは利益確保できる十分条件ではない。

たとえば、いくらよく売れても安売りしてしまっただけではなんにもならない。

私は最近いろいろの用件でよく海外へでかけるのであるが、いつ

も残念でたまらないのは、なぜせつかくのよい日本商品をあんなに安く売るかということである。もっとも最近では、わが社は絶対に安売りしない、といって相当な高値で売り利益を確保している会社も増加してきたが、安売り輸出、赤字輸出をしている企業が多い。これは世界一流の独創性ある品物ではない、ものまね製品が多いからでもある。

たとえばドイツカメラとほとんど品質的にかわらないのに、半値に近い値段で売っている。日本で7,000~8,000円する有名メーカーの時計をヨーロッパでは6,000円で売っている。

安売りするのなら営業はいらない。相手に品質を十分に理解させて、高く売り、利益確保するために営業が必要なのである。ところが多くの企業の営業は、売上高のノルマさえ果せばよいというセンスでものを売っている。

一方、世界情勢に目をむけてみると、新興国は、東南アジアの香港、台湾、韓国、中共をはじめとし、工業立国しようというので、現在非常な努力をしており、また品質管理の勉強もしている。私が今年E O Q C(ヨーロッパ品質管理連合)のストックホルムで行なわれた10周年大会に出席したときの印象でも、最近東欧諸国が品質管理に非常に熱意をいれはじめている。同大会の参加国は37ヵ国であったが、たとえばブルガリア、チェコ、東独、ハンガリー、ポーランド、ルーマニア、ソ連、ユーゴスラビアなどから非常に多くの人々が出席している。たとえば、チェコは約40名、ソ連20名をはじめとし、10名前後の代表者を送り、特に日本のQ Cに非常な関心を

もっている。かれらは戦後のわずかな期間に、なぜ日本商品の品質がこんなに向上したのか、日本のQCはどのようにやってきたのか、やっているのかという質問を日本人代表に集中してきた。そのため予定になかったのであるが、日本部会、とくに日本のQCサークルについての部会をもち、私ほか数名がパネルメンバーになり、各国から半日間質問せめにあうという嬉しい悲鳴をあげたのである。とくに東欧諸国は、例のリーベルマン方式、利潤方式を適用し、中央集権から大いに権限委譲したので、利潤をあげるために、品質競争になり、現在品質向上に努力をしているからである。すなわち、**自由競争、利益確保のために、品質の重要性がクローズアップしてきているのである。**このように新興国は目下非常な努力で動きだそうとしている。

またホンコン・フラワーをはじめとするいろいろの雑貨、簡単な安価なトランジスタ・ラジオなどについては、日本製品は次第に駆逐されつつある。いいかえると安価な労働力による、安物作りでは、もはや日本はこれらの国との競争は困難になりつつあり、また日本産業全体としても、これらの商品は、新興国にバトン・タッチすべき時期がきているのである。そしてもっとレベルの高い品質のものをつくるべき時代がきている。この問題はとくに**中小企業の経営者**が考えなければならない問題である。

日本の産業のレベルは、世界のトップクラスにきており、とくに品質管理のやり方については、目下世界のリーダーシップをとるべきところまできている。すなわち、日本製品のあるいは個々の企業

における製品の品質水準をどのレベルにもっていくべきか、再検討の時期にきている。すなわち現在すでに相当高水準にあるものについては、それをどう主張して値上げするか、あるいはさらに高級な、**世界一流の製品、世界一の品質水準のもの**を作って、それに相当する値段を十分主張して、十分利益のでる値段で輸出し、十分な利益を確保すべき時期にきている。ところがトップにしても、営業関係者にしても、従来の外国尊重のコンプレックスをもっていて、これを主張するだけの事実を知らなかったり、自社製品に対する自信をもっていないのではあるまいか。まず自社製品に対して、過信ではこまるが、自信のもてる製品をつくってほしいのである。

わが国はすでに品質水準、生産水準、技術水準はたしかに世界一流に近づきつつあるが、資本面については、従来の安売りムードや急激な膨張と借入金政策により、世界一流から非常におくれている。これを利益確保できるような政策と品質により、確保した利益を、国として、あるいは企業として、個人としての資本蓄積に活用して、この面からも世界一流にもっていかなければならない。このようになるような品質企画をし、自信をもった製品をつくれということを強く主張したい。

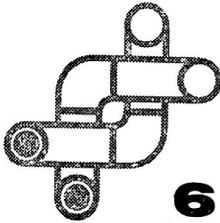
海外に赤字で、あるいはトントンで輸出しても、全体としての間接費がさがるからよいのだという考え方は、長期的に見たらまちがっていると思う。そして従来ややもすると、海外では「**安いから日本製品を買おう**」というムード、「**日本商品は値段をたたいて買わなければ損だ**」というムードではダメである。このような藁をもつか

むような気持で、そんな輸出をしていたのでは、海外から輸入制限をくうことは自明の理である。したがって、これからは、これらのムードをぶちこわし、

「日本製品はよいから、少しくらい高くても買おう」

という方向へ進めて行くことが必要である。そしてこの方向へ向かってQCを推進し、営業と技術と現場とが協力して、この目的にあったような品質企画をつくっていくことが必要である。

コスト・ダウンというのは、**消極的な利益確保**であり、ここに述べたような高価に売り、利益を確保しようというのは、**積極的な利益確保**といたい。



品質管理によるコスト・ダウン

品質企画として真に消費者に喜ばれる高級品をつくり、高価に売って利益確保することも重要であるが、それをいかにコスト・ダウンしてやすくつくりあげるかということも重要であることは申すまでもあるまい。

品質管理により、多くのコスト・ダウンができることは、すでに日本のあらゆる産業で証明されており、これについては、多くのQCの専門書にもものべられているので、ここでは項目をあげておくにとどめる。品質管理をやっていけば、あらゆる面でコスト・ダウンが行なわれるが、とくに

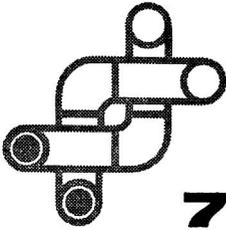
- 1) 標準化
- 2) 過剰品質

*) たとえば拙著“品質管理入門(A)(B)”（日科技連）とくに(B)の第4章参照。

- 3) 販売量の増加
- 4) Q C サークル
- 5) 管理の徹底
- 6) すべてのムダの排除
- 7) 重点主義
- 8) 現状打破作戦
- 9) 売手・買手の関係の円滑化
- 10) 全従業員のマラルの向上

その他あげていけばきりがなくらいコスト・ダウンされる項目がある。

コスト・ダウンについては、細かい説明を省略したが、一口でいえば、Q C を全社的に実施すれば、コスト・ダウンは必ず容易に行なえるということは、日本の各企業における事実が証明している。



利益確保という意志を全従業員にもたせること、QCによるコスト・ダウンを利益確保に

利益確保という考え方を全従業員に徹底させることが、その第一歩であるが、まえにものべたように、日本の現状では、まだその答は「ノー」といわざるをえない。場合によっては、旧時代的な考え方から、利益確保は不道德だという錯覚に陥っている連中すらある。あるいは科学者や技術者が利益確保を考えたら^{ダラダラ}墮落であると考えているニセ技術者もいる。ソ連ですら、時代の進歩には打ち勝てず利益主義にかわってきたのである。もっともこの20年来のQCの普及で、技術者も、コストや利益のことを大分考えるようになってきてはいるが、まだまだ不十分である。

「QCによるコスト・ダウンを利益確保に」

たとえば、QCの適用により、コストが20～30%もさがっている例は相当に多い。しかるにせっかく苦勞して生み出したコスト・ダウンを、そのまま安売りに使ってしまったのではなんにもならない。

これらの効果を、利益確保に用い、利益の配分を行なって、企業と国家の資本の蓄積に、従業員へ、また消費者に配分（値下げだけではなく、むしろ品質やサービスの向上）すべきであろう。とくに資本構成の極めて悪いわが国の国家経済、資本構成の極めて悪いわが国の多くの企業、終身雇用制的色彩の強いわが国においては、利益を資本の蓄積に使うことは、効果をあげた従業員のためにも、消費者のためにも、長期的にみた場合には絶対必要なことである。**利益確保とその配分というのは、みんなが長期的に考えて進めなければならない。**

もちろん、ここでいう利益確保とは、たとえば中小企業などにまだ残っているが、いわゆる個人の資本家の私腹をこやすという意味ではなく、すでに産業界や経営者の常識になっているように、消費者、従業員、資本、株主すべてのための利益確保である。

このようにコスト・ダウンを安売りとむすびつけるような旧式な営業マンは不要である。またそのような考え方で、安売りをしたり、出血輸出をするような、そして資本の蓄積をはからないような経営者は、自分が役員の間だけなんとかやっていたらよいという、無責任きわまる**雇われ重役、三等重役**といってもよいのではないか。

量をたくさん売ったり、売上金額を増加させること、あるいはシェアを増加することだけが目標や責任ではなく、利益を確保し、利益率、利益の絶対金額を向上させるのが経営者の責任であり、営業の責任である。

従来、生産技術・設計関係、購買関係、生産や現場関係はややも

すればコスト・ダウンにとらわれすぎている。もっとも旧式な経営をやっているところでは、お前達は利益のことは知らなくてもよい、コスト・ダウンだけ考えればよいという経営者もあり、極端な場合には、「原価知らしむべからず」というような**極旧式な経営者**もあるから、これらの部門がコスト・ダウンにとらわれるのもやむをえないかも知れない。

一方、不況がくると、間接部門に対しては、従来自分が先頭切って浪費していたのに、急に経費節減といって、予算統制と称して、なんの根拠もなしに経費を節減して、たとえば経費が1億円ういたと喜んでいる経営者もいる。もっとも日本の、とくに間接部門には、いわゆる社用族と称して、仲間同志、同一社内のもの同志でお客と称して、あるいはどうせ税金にもっていかれるのだからと称して(税金を収めるということは、現状ではその使い方には問題があるが、国家の資本蓄積である)会社の費用を浪費している連中が多いから、これらの連中に対しては経費を30~40%くらいは締める余裕は十分にあると思う。日本の企業は、間接費が大きいので有名である。これも後でのべる原価計算上の問題もあるが、実際に間接人員が多いのも事実である。したがってこれも統制して、30~40%くらいのゼイ肉をとる必要はあろう。

もちろんこのコスト・ダウンや経費節減は、是非やらなければならないことである。しかし、本当に長い目でみた、あるいは企業全体としてみた場合に、これが利益確保にむすびついているであろうか。もちろんその一部は、あるいは一時的には、それが利益とむす

びついているかも知れないが、これは一時の部分的効果となり、長期的に企業全体の立場からみた場合には、むしろ利益減少になっていることが多い。たとえば

- 1) コスト・ダウンして品質をおとしたために、売上げがさがったり、クレームやサービス費用が増加した。間接費が余計にかかるようになった。
- 2) コスト・ダウンのために品質を向上しなかったので、売上高がさがった。
- 3) コスト・ダウンで材料をおとしたために、不良やクレームが続出した。
- 4) コスト・ダウンで部品を変更したために、補給部品の在庫が増加し、欠品が続出して、アフター・サービスが悪くなり、お客様に迷惑をかけ、そのために製品の評判ばかりでなく、長期的にみて、企業の信用がなくなってきた。
- 5) コスト・ダウンのために検査を省略したので、不良部品やクレームが続出した。
- 6) 現場でコスト・ダウンしたので、直接費は減少したが間接費は上昇した。
- 7) 予算統制で出張旅費を削減したために、よい品質情報がとれなくなった。よい人を採用することが困難になった。
- 8) 教育費を削減したために、QCが後退し、不良品が続出した。
- 9) 残業時間を規制したために、不良品や納期おくれが続出した。というように、あげていけばキリがない。

それより、全従業員が広義の利益確保をオレ達はしなくてはならないのだ、という考え方にたって、もう少し広い視野でものを見、ものを考えるようにすることが大切である。**利益確保は企業の1つの目的であるが、コスト・ダウンや予算統制は、その1つの手段である。**この手段だけをあまりふりまわすと、目的に反して使われ、うっかりすると「角をためて牛を殺す」ということになってしまう。

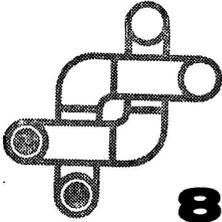
QCをしっかりとすすめれば、経営者はもちろんのこと、部課長以下職・組長、作業員も、みんな考え方や決断力、行動力もしっかりしてくるはずである。このように十分QCで洗脳しておいて、各人に企業全体として利益確保するにはどうしたらよいかということを考えさせ、実行する権限を委譲し、各部門ごとに利益責任をはっきりさせれば、品質管理と利益確保は、ピッタリとむすびつくであろう。

そして従来の視野のせまい、小児病的なコスト・ダウンや予算統制から脱皮し、本当に利益にむすびついたコスト・ダウンや間接費の節減が行なわれるようになろう。このようにすることが、経営の民主化であり、QCにより洗脳され、しっかりしてきた社内の人材の活用となり、利益は増大し、不況の大波にもビクともしない体質の企業となり、ひいては日本全体の経済の底を深くし、日本人の生活水準を向上させていくことになろう。

もちろん、ここまで進めていくことは一朝一夕でできることではない。まず5年以上にわたる、たえざる全社的QCを行ない、全従業員の考え方がかわってきて、はじめて実行できることであり、ま

た経営者がそこまで度胸をきめて利益確保とのむすびつきを考えて、QCを推進していき、時期がきたら、ここにのべたようなシステムに切り換えていく決断力が必要であろう。

現在の経営者のうち、一体何パーセントが、全従業員にむかって、広義の利益を確保しようというリーダーシップをとる度胸をもっているであろうか！



8 原価管理の推進とQCのむすびつき

品質管理，原価管理，生産量管理などいろいろの管理があるうちで，現在日本で一番遅れているのが原価管理であり，そのもとになる原価計算である．むしろ極言すれば遅れているというよりは，行なわれていないといったほうがよいかも知れない．しかしもちろん一応税法上その他の計算はやっているであろうが，これではとても使いものにならない場合が多い．もっともこれは原価計算や管理のやり方のためばかりでなく，経営体制がそのようになっていないことも原因している．

このような証拠はいくらでもあるが，以下いくつかの例をあげてみよう．

原価計算・原価管理上の問題点

- 1) 極端にいうと，ある1つの製品が原価いくらでできているかわかっていない．ただ計算上こういう値になりましたという

だけである。

- 2) 直接費とすべきものを、どんどん間接費にいれている。
- 3) 2)との関係もあるが、間接費の比率が高い。
- 4) 変動費として取り扱うべきものを固定費に入れている。
- 5) 管理する場合には、その各管理者の責任と権限、ポリシーを考慮して、標準値をきめなければならないのに、それがはっきりしていない。標準値をきめるデータがしっかりとられていない。
- 6) 原価管理のデータを誰が用いて、アクションをとるかという目的がはっきりしていない。たとえあってもそれは全部を総合した役員会用くらいで、これではせいぜい叱りとばすか、ハッパをかけるくらいで、具体的なアクションがとりにくく、各階層の管理者には使えない。
- 7) したがって原価管理のデータを従来は、口実のつけあい、責任のなすりあい用いている。いいかえると後向き、後手管理になっている。
- 8) いいかえると各管理者が、このデータを前向きに使えるようになっていない。すべての量を金額という共通特性にかえて、今後自分の部門でどこに重点をおいて改善・管理をやっていたらよいかということ、パレートの使っていけるようなデータになっていない。
- 9) 製造だけの原価管理で、営業、購買、設計、研究、事務部門の原価管理になっていない。

10) したがって原価管理が利益確保と直接にむすびついていない。

このために、実際上いろいろなことが起こっている。いくつかの例を示そう。

- a) Q Cの効果が金銭的に測定できない。よくQ Cの効果をどうやって測定しますかという質問がでるが、私は「日本の現在の原価管理の状態では、大部分の会社で、正しくは測定できないでしょう」と答えることにしている。やむをえず期待効果などという妙な数値を用いているが、これがなかなか、コスト・ダウンや利益と一致しない。
- b) ある会社でQ Cにより、薬品の歩留りが向上し、8倍になったが、原価計算上の単価は少しもさがっていない。
- c) ある製品の値段が、原価に比較して赤字だというので、営業が販売努力をしないので、ますます全体としての利益を減少させている。たとえば、これは50年来の歴史をくり返しているが、電解ソーダ工場で、塩素は高く売れて利益はでていますが、苛性ソーダは赤字であるので売らず、結局塩素も売りそこなって、利益を減少させている。
- d) 現場はコスト・ダウンに努力し、その目標を達成しているのに、利益はちっとも向上しない。
- e) ある経営者からつぎのような話を伺った。「うちもQ Cのお蔭で、この不況期にもかかわらず、会社はじまって以来の利益をあげることができました。しかしどこがどうよくなったからかはよくわからないのですが、みんながたしかにQ Cをよ

くやってくれて、管理が行きとどいてきたからでしょう。そして昔はこれだけQCで効果があったという、いわゆる期待効果と利益と一致しませんでした。最近では工場が10億もうかったという期待効果と、決算上の利益が大体一致するようになりました」と。

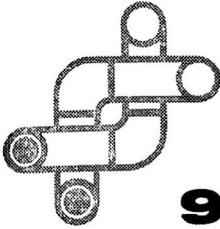
- f) 最近QCで問題になっている品質コストを計算したくとも、原価計算がちゃんと行なわれていないので、計算できないが、あるいはたとい試算してみても、そのパーセントが米国あたりをくらべて非常に小さくほとんど使いものにならない。まして米国でやっているより、もう少し広義の、利益とむすびついた品質コストの計算などできない。

さてこのように具合の悪い原価計算や原価管理をどうやって改善していったらよいかということはこのパンフレットで述べるわけにはいかないし、私は原価管理の専門家ではないが、QC屋としての私の経験からポイントだけの一私案として提示しておこう。各企業によって、歴史も、バック・グラウンドもちがうから、これを1つの話題として、具体案を作成していただきたい。

原価計算・原価管理改善のためのポイント

- 1) 全員にQCを徹底的に教育して、洗脳し、とくにQCでいっている管理という考え方を徹底させる。
- 2) QCが進んでくると標準化が進み標準値、目標値が次第にはっきりしてくるから、これを経理部に提供し、原価管理に活用する。経理部だけで、これを推進することは不可能である。

- 3) Q Cを推進すると、次第に責任・権限がはっきりしてくるから、これに応じて、各管理者のアクションをとる権限ということを考えて、間接費を直接費に、固定費を変動費としていき、標準値や目標値を、その管理項目としてきめていく。
- 4) この場合、標準値や目標値は、Q C的に、過去のデータや市場情報などを、統計的に解析し、技術関係から提供し、これを考慮して、その長の方針によって、決定することが必要である。
- 5) Q Cは品質管理部門が行なうのではなく、各部門、とくに設計、営業、技術、製造、購買部門などが実施するのと全く同様に、原価管理も原価計算部門が行なうのではなく、以上述べた各部門が行なうものであるという考え方を徹底し、実行する。
- 6) したがって各管理者ごとに原価あるいは利益センターをつくり、責任体制をはっきりさせる。
- 7) このような体制をとろうとすると、データの層別が大変であるから、原伝票の形式、もとのデータのとり方をくふうするとともに、その解析に電子計算機を活用する。
- 8) 原価管理をさらに一歩進めて、利益管理とし、利益センターをつくり、その責任体制をはっきりさせる。これらのセンターをつくる場合に、どの層までセンターをつくるか、たとえば部長ランクか、課長ランクか、係長ランクか、職・組長ランクにするか、検討の要あり。できる範囲で次第に下にさげていくのがよいが、どこまでさげるか。



9 信頼性のある経営で利益確保を

数年前のトップの品質管理大会での話であった。

アメリカの一流商社が、日本商品をあまり取り扱わず、なぜ三流商社が扱っているかということである。当時のジェトロの駐在員の方が、一流商社がなぜ日本商品を取り扱わないかということをも、各社を訪問して調査したところ、答はつぎのとおりであった。

**「品質が安定しており、見本どおりであり、
納期が確実で、約束どおり物が手に入り、
価格が安定していれば、少しくらい高くても、
喜んでとり扱う」**

これは企業として当然やらなければならないことであるし、信頼性のある経営、企業ということである。

ところが、

「見本はよいものであっても、いざ買ってみると品質が見本より

大分おちている」(こんな不徳義な経営者・商社がまだ日本にはいる)

「10万個ひきうけておきながら、1万個しか送ってこない」(できないことがわかっていて受注している)

「たとえば、はじめに10ドルで仕入れてよく売れたとなると、つぎには別の会社から7ドルで、さらにつぎには別のところから、5ドル、3ドル、1ドルで売りこんでくる。これでは最初に仕入れたものは赤字になってしまっていて、こんな商品、こんな信用のおけない会社、商社では、永続的な取引きを望む一流商社としては、とても危くて取り扱えない」

「よいと思ったら、一度にどっと買って、値下げのないうちに売り逃げてしまうという取引き、一度きりの取引き、投機的な取引きしかできない。したがって三流商社しか扱わないのだ」

ということであった。これなど、日本でよくいわれているいわゆる過当競争であって、日本産業の信頼性の問題である。

このような、企業としての信頼性のない状況、業界として信頼性のない状況では、一時的な泡沫的な利益は得られることもあるかも知れないが、永遠であるべき企業としての、長期的な利益確保などとてもできないであろう。

いったいこれは商社が悪いのであろうか、メーカーが悪いのであろうか。私は人にあうごとに、海外に行くごとにこのことについての関係者の意見を聞いてみているが、私のこれまで得た情報では、もちろん両方に責任があるが、私の感じとしては、

中小メーカーの場合には主として商社の責任

大メーカーの場合には主としてメーカーの責任

のほうが大きいように思われる。

先日も聞くところによると、日本のある大電機メーカーが、ヨーロッパへ高級乾電池を1本130円で輸出し、非常によく売れて、十分な利益を確保していたところが、別の大メーカーが2個130円で売りだしたということである（ところが後者のほうが思ったように売っていないという話であったが）。あるいは米国やドイツに鉄板が輸出されるとなると、各社が競って事務所をおき、過当競争を行なうて問題になったり、タイで自動車がつくれるとなると、ほとんどのわが国の自動車メーカーがノックダウン工場をつくったりしている。このようなことがあたりまえだといって、日常茶飯事として行なわれるようでは、日本の企業は、日本の業界は、とても信頼性のある経営をやっているとはいえず、世界貿易からハジキだされ、これでは利益確保などできないであろう。

この過当競争をどうやってなくしていくかという問題は、このパンフレットの本筋からそれるし、私の専門でもないが、その原因は

- 1) 経営者、営業関係者のモラル
- 2) 政府と役人の統制と認可制度
- 3) 金融機関のいくじなさ

などにあると思われる。

いずれにしろ、**信頼性は品質管理の真髓**である。品質管理をしっかりとやって、信頼性の真の意味を社長以下全従業員、全業界が理解し、信頼性のある経営を行ない、各企業についてはもちろんのこと、

業界としても各企業ごとの信頼性のある経営ということに基礎をおいた、信頼性のある業界とし、世界中の一流商社から、日本商品なら安心して輸入できるという状況にもっていききたいものである。そして全日本の産業が利益を確保し、世界の常識的数値である、売上高に対する利益率10%以上の利益確保ができる状況にもっていききたいものである。

蛇足：“Q C マンのたわごと”——話題を提供する意味において

過当競争をなくせ、自由競争をやらせてノ

1963年のニューヨークのC I O S（国際経営管理協会）大会で、日本のある有名な経営者が過当競争ということばを用いたところ、外国人がわからなかったのは有名な話である。自由競争ならわかるが、過当競争という言葉はわからないというのである。ここでは一応過当競争の定義をつぎのようにしておこう。「コストをわって、赤字販売する」もう少し広くいえば「予定の利益をださずに競争販売すること」

それでは日本ではなぜ過当競争が行なわれるのであろうか。私はその原因はつぎの3つではないかと考えている。前にも述べたように、

- 1) 経営者のモラル、三等重役
- 2) 政府と役人の統制と認可制度
- 3) 金融機関のいくじなさ

経営者として、他社のやっているものはやらない。他社のプライオリティを認めるくちのプライドがあってもよいのではないか。

もっともそのプライオリティも、いわゆるものまね、技術導入で、外国のpatentを買ってくればできるというようなものでは、プライオリティもないし、他社も容易にもものまねできるであろう。

また政府とか、いわゆる監督官庁にも大きな責任がある。現在十分間にあっているのに、いわゆる新会社、新工場建設を認可しておいて（私はこの認可制度は全廃しろといたい。もっともこれをやめたら、官吏の古手はどこへいくか？）それがつぶれては大変だというので、カルテルとか調整とかを行なっているから、いつまでたっても過当競争はつきないのである。自由に新会社、新工場をたてさせ、自由競争させることにして

おけば、石油とか、合繊・プラスチックその他のように、妙な会社や工場をつくるものにはなくなるであろう。そうすれば過当競争などということは起こりえないであろう。

悪い会社、危い会社はどんどんつぶしてしまったほうがよいのである。

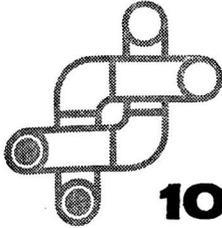
同様な意味において、金融機関の責任も大きいと思う。悪い会社はどんどん金融をとめてつぶしてしまったらよいのである。ところが、あの中小企業には3,000万円貸してあるから、あの大企業には30億円貸してあるから、もしつぶしてしまったら私の責任になるというので、ドロ沼に金をつぎこむように、さらに追加貸出しをして、過当競争を激化させている。もっともどんどんつぶしてしまえば、金融機関の連中のお古のいくところがなくなってこまるかも知れないが。

もちろん企業をつぶした場合の社会的影響も大きいかも知れないが、それは大部分その企業に関係している人々自身の責任であるから、あまり問題にしなくともよいであろう。たとえば株主は、その人の意志で投資しているのだし、外注会社なども、その経営者の意志で取引しているのだし、金融機関もその自己責任において金を貸しているのだし、従業員も自分の意志で入社しているのであるから。もちろん、そのような意志なしで関係しているのだという人がいれば、あまりにも**無責任時代**である。もっと各人が自己責任をもつようにしなければならぬと思う。たとえばいまからと思うようなプラスチックの工場をつくり、苦しくなってくると政府に調整を申し入れるなどという経営者は、経営者といえないであろう。もっとも倒産の連鎖反応をいかにして防ぐかという技術的な問題は残るが。

ただここに1つ問題は残る。それは巨大資本により、中小企業や他社製品に対し、ダンピングを行ない、他社をつぶしてから、値上げして管理価格をつくるやり方である。このような資本力による他社をやっつけようというやり方は、暴力である。したがってこれは自由競争というよりは暴力競争であるから、これは押えたほうがよいと思う。したがって私の意見としては、たとえば**資本の自由化**は、このようなことが起こらないようにやるべきであろう。あるいは制限してもよいのではないかと考えている。もちろんここではっきりさせておかなければならぬことは、巨大資本であっても、その製品品質がよく、コストがやすく、十分利益をあげて（赤字販売ではなく）売るのであれば、それにより、中小企業や他社がつぶれても差支えない。それだけでなくは消費者の利益は確保されないし、生活水準の向上はないし、真の意味の自由競争にならないし、品質や技術の進歩はなく、国家・社会としての進歩にはならないからである。この自由競争こそ、

戦後日本製品が向上し、日本産業が急速に発展した1つの原因である。

しかしこのようにして、独占あるいは寡占にならないように、あるいはなっても消費者を保護するという意味において、**独禁法**によるコントロールは必要である。



10 長期計画と利益確保・品質の長期計画

企業は永遠につづかなければならないものであるし、そのためには、利益確保も長期計画的に考えなければならないことは、いまさら申すまでもあるまい。したがって、私は少なくとも課長になったら、1～2年先、部長・工場長になったら3～5年先、重役は5～10年先の企業のことをつねに考えて、行動をとらなければならないと思っている。ところが場合によっては、社長・重役になっても、当面のことに右往左往して、1年先のことすら考えていない。極端な場合には、自分が重役をやっている間さえ、自分が部長の間さえ、課長の間さえ、うまくやっていけばよいというサラリーマン根性ではとても企業として将来安定した利益確保など不可能である。すなわち企業、各部門長として、長期計画、さらに長期のビジョンをもつということが絶対必要になってくる。

それでは、すでによくいわれていることであるが、長期計画につ

いて考えるべきことを、ここでもう一度反省してみよう。

- 1) 長期計画は全従業員を前むきにするためにつくる。長期計画は全従業員をみんな前向きの姿にする。現状にあくせくしている連中を前向きの姿にして、会社としてあるいはトップとしての、こうもっていきたいという希望をみんなに知らせるためにつくられるものである。そしてみんなが、来年、再来年、あるいは5年後にうちはこうなるんだから、いまなにをやっておかなければならないか、どう進んだらよいかという方向、行き方、指導理念、ビジョンを示すようにつくらなければならない。実際に企業の中には長期間かけなければならない仕事も多い。たとえば新製品・新技術の研究・開発、人材の育成、流通経路や外注企業の育成その他一朝一夕ではできない。したがって長期計画は少なくとも5年、企業によっては10年が必要である。
- 2) 従来多くの長期計画は、単なる数字の羅列であるからあまり役にたたない。そこで、長期計画をつくらせるとき、あるいはそれを発表する前に、そのなかに長期方針を、いわゆる、会社として将来どういくのか、どうもっていきたいのかということをも数字でなくて、ことばで経営の意志を明示すべきである。そのあとに、具体的な数字がくるべきもので、その長期方針に相当することばがなければ、みんなは数字を見ただけではイメージもビジョンもわからない。したがって、長期計画の立案を命ずるときには一応長期方針を示し、またさらに、

計画ができてから練り直して、経営の意志が通ずるようなことを前につけ加えておくことが必要である。

- 3) 長期計画立案者は、従来会社では企画部とか、調査部とか、ややもすると調査がかった人がやる傾向がある。ところが、企画調査をやる人たちが、会社のほんとうのねらいをしっかりとつかんでくれればいいのであるが、どうも日本の場合には調査マンは、日本の経済、世界の経済の調査ばかりやっていて、自分の会社がどうすべきかということに欠けている傾向がある。また、経理、調査、あるいはどちらかというと事務部門の人が多くて、技術的な調査、技術革新に対応するような調査、どういうアクションをとるべきかという調査が不十分な場合が多いから、そのへんトップが十分指導調整する必要がある。
- 4) 長期計画は企業、従業員を前向きな姿にするものであるから、これは当然毎年改訂する必要がある。また5年後に必ずしもそうするのではなく、そうしたいという希望の数値が書かれている。したがって、ここで問題になるのは、短期計画、1年計画、来年の計画と長期計画のむすびつきが非常に大事になる。会社によっては長期計画第1年度と来年の計画が別になっているところがあるが、これはきわめてまずいやり方である。5年後はこうしたいのだから来年はこうするんだというように、できるだけ来年度計画については長期計画の第1年目が来年度計画になるようくふうする必要がある。

- 5) 最近あちらこちらの会社で長期計画をさかんにつくっているが、はじめからうまい長期計画ができるはずがない。だんだん慣れてきて、だんだんうまくなっていくものであるから、最初の1年や2年でまずい長期計画だからといってあきらめていたのでは、いつまでたってもうまい長期計画はできない。
- 6) 長期計画立案部署が単なるデータの集計事務局になってはならない。各部に依頼して数字を出してもらい、それを集計したものを長期計画にしたのでは長期計画の用をなさない。各部の意向を聞き、データを出してもらうことはもちろん必要であるが、それに経営の長期方針をおりこんで、はじめて本来の長期計画ができあがる。この場合、各部門でトップの長期ビジョンを知るとともに、各部でどうやっていくかを考えることに意味がある。すなわち長期計画はつくることに意義があるのである。
- 7) 長期計画はみんなを前向きにするためのものであるから、これを発表する必要がある。会社によっては、部課長クラスや若手の社員が、うちには長期計画があるのかないのか議論の行なわれているところがある。よく聞いてみると重役だけが知っている。このような長期計画ではせっかく長期計画をつくった意味がない。もちろん会社によっては秘密があるから、どこまで数字を発表するかという問題はあるが、少なくとも長期方針とかあるいは大づかみな数字は、相当下の人々にまでこれを公表して、全従業員を前向きにひっぱっていかなく

れば長期計画をつくった意味がなくなってしまう。他社に秘密がもれることを心配するよりは、自社に、部下に方針を徹底しない方が問題であろう。

- 8) 長期計画についてもう1つよくある混乱は、

{ 目的的長期計画
{ 方法論的長期計画

の混乱である。とくに目的的長期計画が重要であり、長期計画の骨をなすものでなければならない。目的的とは、人、利益、品質、量、コスト、資金に関係する長期計画である。すなわち企業としての目標をまずはっきりさせ、それによって、その目的を達成する方法がきまってくるからである。方法論は、技術の進歩、技術革新によってかわってもくるし、またこの目的を達成するために、全従業員が知恵をはたらかして、方法を考えていこうというのである。

- 9) **品質の長期計画、品質管理の長期計画をつくること。**

品質管理の長期計画や品質管理方針と、経営長期計画や経営方針とを一本化すること。

以上述べてきたのは、長期計画についての一般論であるが、最後に品質管理と長期計画について一言強調しておきたい。従来多くの長期計画に品質および品質管理の長期計画が入っていないからである。品質管理、製品品質の管理は、企業が製品を生産・販売している以上、利益確保と同様に企業とともに永久に日常業務としてやっ

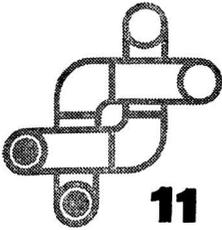
ていかなければならないこと、したがってその長期計画が必要なことは、申すまでもあるまい。ところがややもすると、品質管理の理解が不足だと、日常業務以外に品質管理があるのだという錯覚に陥り、たとえば「いま忙しくて品質管理などやれない」という失言がでるようになる。したがって、経営方針やその長期計画と品質管理方針やその長期計画を別にしてはならない。当然一本化して出すべきものである。

品質管理の長期計画として、なにを考えるべきかについては、紙数の関係上項目だけあげておくと、いずれも長期間を要するものが多い。

- 1) 新製品開発と旧製品の中止計画
- 2) 品質向上計画（不良撲滅計画）
- 3) 品質保証計画
- 4) 品質管理組織，人事，教育計画
- 5) 標準化推進計画（物と規定）
- 6) 外注・購買・原料計画
- 7) 販売・流通・アフターサービス・消費者計画

これらをひっくるめて、品質管理推進長期計画などもあろう。以上のなかには、目的的長期計画と方法的長期計画が入りまじっているが、やはり目的的計画のほうが重要である。しかもこれを数値的にたてることである。

そしてなが続きする、総員参加，協力，利益確保，すなわちMMKの品質管理になるような長期計画をたてることがたいせつである。



11 品質の世界のリーダーシップ

—QCサークル活動

今後の産業競争、国際競争において勝ち抜いていくために、品質の重要性が増加しつつあることはこれまでにたびたび述べてきたところである。

そして、あまり背のびしてはならないが、世界一高級品質なものをつくり、世界のリーダーシップをとっていくことが、日本産業の世界的地位から考えて、企業の長期的な利益確保にむすびつく時代になってきている。

今年(1966年)の4月にジュラン博士が来日され、箱根でトップ・マネジメント・セミナーをやったときのことであった。博士は、日本が品質の世界のリーダーシップ、品質管理の世界のリーダーシップをとることをさかんに強調された。

- 1) そこで私がジュラン博士の見通しとして、日本が世界のリーダーシップをとるのはいつごろであるかと質問したところ、

翌朝博士は“1985年”であろうと答えられた。

- 2) ところがこれと関係なく、その前夜に箱根でのトップの1グループで、「世界の品質リーダーシップをとるに至るまでの現状打破の可能性について」というジュラン博士からのテーマで討論が行なわれた。その結果をつぎに示そう。

“日本のトップ・グループからの回答”

A. 品質のリーダーシップをとるためにとるべきアクション(重要な順)

1. 独創性を強調した製品を創り出す
2. 現状打破と品質管理の効果的推進
3. 技術者の質量両面の増強
4. 低コストの製品化に成功させる
5. 情報サービス網の整備と計算機の活用
6. 原材料の創出と改善
7. QCサークル活動の普及

B. 品質のリーダーシップをとるためにさまたげとなるもの

1. オリジナリティーの評価が低い(トップならびにユーザー)
2. 過当競争と過剰サービス
3. 言語人種の孤独性とそれによる市場調査開発の不足
4. 長期計画の貧困
5. 品質管理手法の応用、活用の不足と幼稚
6. 技能教育の不足
7. 中小企業と大企業による二重構造からくる総合力の不足

C. 品質の世界ランキングは現時点と10年後とでどう変わるか

10年前, 5年前, 現在, 5年後, 10年後というように各業界を代表してランキングを口頭で述べた結果が次表である。

日本の製品の世界ランキング

順位	10年前	5年前	現在	5年後	10年後
1	2	2	6	7	10
2		2	2	4	1
3	3	2	3		1
4	1	3			
5	3	1		1	
6	1	1			
7					
8	1				
9					
10			1		
11					
12					
13					
14					
15		1			
16					
17					
18					
19					
20	1				

製 品：生糸，シームレス靴下，メリヤス，鋼，電気銅，電信電話サービス，トラック，ショックアブソーバー，鋼線およびスプリング，ディーゼルエンジン，乗用車，家庭電気製品（以上12品目）

備 考：数字は品目数を表わす。

例] 現在では世界ランキング第1位のものが6品目、第2位のものが2品目、第3位のものが3品目、第10位のものが1品目、その他の順位の品目はないことを示す。

というトップの非常に強気な回答がでた。

この両者の10年間の差、日本経営者の強気な回答にはジュラン博士はちょっとびっくりされたらしい。

ジュラン博士が来日中もう1つびっくりされたことは、**QCサークル活動**についてであった。博士は品質管理のやり方、進め方について、日本はもっと世界のリーダーシップをとらなければいけない。従来は海外の品質管理技術の導入が多かった——私はそうは思っていないのだが——が、この数年やっと日本らしいものができてきたが、という話であった。1965年に渡米したときもジュラン博士と大分お話ししたし、今回来日するときも一晩5時ごろから夜11時すぎまで、日本の職・組長の品質管理、とくにQCサークル活動が成功していることを話しあったが、バック・グランドのちがいがから、とてもそんなことは信じられないという顔であった。はじめはジュラン博士が批判的なアメリカのZD運動と大同小異と考えておられたらしい。しかし博士にお目かけようと、博士の在京中に東京でQCサークル大会を行ない、博士に出席していただいて、現実の姿をみられて、すっかりびっくりされたらしい。「欧米では、このような活動はとても考えられない。とくに18才の女の子が自分で問題をみつけ、それを解決していくなどということは目でみてはじめて信ずることができた」といわれた。

このあと、1966年6月にストックホルムで開かれた、E O Q C (ヨーロッパ品質管理連合)の10周年記念国際大会にジュラン博士と私もご一緒に出席したときのことであった。この大会にはソ連・東欧圏を含む37ヵ国900名が出席するという国際的な大会であった。この大会でもジュラン博士の講演があったが、途中から予定の演題をかえ、日本の品質管理の話をも是非しておきたいといわれて、いろいろのことをいわれたが、その中で日本に4月にこられた経験から2つの点を強調された。

「日本が品質で世界のリーダーシップをとることを、世界各国は押えることはできないであろう」

「QCサークル活動は品質管理の実施面で、世界のリーダーシップをとる、すばらしい活動である。世界各国は、この活動のことを日本から学ぶ必要がある」

など日本の品質管理をベタ褒めされたのである。(なお、博士は世界的に品質管理を指導されておられ、世界の一人者であることが国際的にみとめられている。)われわれとしては、まだまだやらなければならない点がたくさんあると思っているが、世界の大部分の国が出席している檜舞台でスポット・ライトをあびた私としては、嬉しいような複雑な気持であった。

そして急にジュラン博士の提案で、特別に、「日本にQCサークルの話聞く会」というのがもたれ、ジュラン博士を司会者として、私をはじめQCサークル関係者が出席して、半日間各国からの質問せめにあい、嬉しい悲鳴をあげた次第である。そして最後に、この

質問会だけではわからないから、帰国後“日本の職・組長のQC活動とQCサークル”という報文をつくって、世界各国に送付することとした。

なおジュラン博士は最後に、「皆さんは日本の話を聞いても、報告を読んでも、どうしてQCサークル活動が成功しているか、わからないでしょう。私も信用できなかったのだが、日本へ行って現実をみてはじめてわかった。皆さんも日本へ行って見てくるのがよい」とむすばれた。そして今度のEOQCの大会では、日本のQCサークル活動は one of the highlights ではなく、only one highlight だと強調された。

また1966年7月26日付のアメリカのウォール・ストリート・ジャーナル紙は、日本の対米輸出品の品質および品質管理を激賞する記事を一面トップにかかげている。

私も6月にニューヨークでのASQC（アメリカ品質管理協会）の20周年記念国際大会に出席したときに、この新聞社の記者に1時間ほどつかまり、いろいろきかれたのであった。

備 考：(The Wall Street Journal, July 26, 1966. 掲載記事の和訳)

「外国製品の品質向上，輸入業者の注目を引く」

—輸入鋼材使用で自動車メーカーのオンシャカ減少；日本ではきびしい輸出検査実施；メンデス氏“金賞”を獲得す—

By Charles B. Camp (Cleveland にて)

アメリカ中西部地方のあるエレクトロニクス会社では、最近、輸入業者ハロルド・メンデス氏から日本製自動車用ラジオ 6,000 台を受入検査なしに購入した。

“無検査で受け入れてくれるなんて、学生が提出したレポートに金賞を貰ったようなものですよ”とメンデス氏はいった。“数年前私がこの種のラジオをはじめて500台輸入したときは、売り出すまでに、1つ1つ手直ししなければならぬ始末で、まったく驚きました。しかし、現在はまるでちがいます。輸入ラジオの品質は非常に向上したので、手直しなんか必要なばかりでなく、検査さえもする必要がなくなっています”。

メンデス氏が輸入業者として“金賞”を貰うようになった事情は、必ずしも珍しいことではない。“非常に競争力を増してきた外国製品が、アメリカの伝統的な品質リーダーシップにますます挑戦しつつある”とチャールズ E. アダムス氏はいっている。氏は、マサチューセッツ州レキシントンの Raytheon Co. の取締役会長で、このような外国製品の挑戦に対抗するために、Raytheon Co. は最近そのマイクロウェーブ通信設備に対して5年間の保証を提供しはじめている、といっている。

ニューヨークの Chase Manhattan Bank の金属産業専門家であるジョン・ヘファーマン氏は、高級輸入鋼材が下級品としてアメリカ市場で販売されている。これは外国製鋼材の品質がよいことをアメリカのバイヤーに印象づけるために用心深くしくまれた巧妙なやり方である、と報告している。ヘファーマン氏は、あるアメリカの自動車メーカーがヨーロッパ製の鋼材を最近購入したことを例としてあげている。同価格のアメリカ製鋼材を使っていたときに比べて、その自動車メーカーの廃品率は低下したと報告している。

“この自動車会社は、下級鋼材の値段を払って、高級車を製品として造っているのである”とヘファーマン氏はいっている。

日本の対米輸出は過去10年間に30%以上も増大したのであるが、日本では品質向上運動は、宗教的といったような熱心さで推進されている。

日本から多量に輸出される製品はすべて、1957年施行の輸出検査法の基準を充足しなければならぬ。この法律は、最近改正されて、より多くの製品に適用されるようになった。この法律は、品質管理を国家の政策としている。6つの国定検査機関と39の民間検査機関があって、金属機械製品から合板やポケット・ナイフにいたるまで、輸出検査を実施している。

メンデス氏はいう——“先般、日本の検査員が私への電子部品の積出しをストップしたことがありました。その製品は私の顧客には満足すべきものであり、かつ機能も良好だったのであるが、ついに積出しを許可してもらうまでには、まったく大骨を折りました”。

た”。

“われわれの目標は、世界における品質リーダーシップをとることである”，と東京大学教授石川馨博士はいう。氏は品質管理界における日本の権威者である。アメリカの品質管理専門家は大部分、石川教授の言をまじめに受けとっている。“日本人は製品品質における世界一をねらっている！”とニューヨークの品質管理コンサルタントである J. M. ジュラン博士もいっている。

日本における品質管理活動の1つに、いわゆるQCサークルが含まれている。約1万のQCサークルが過去5年間に組織された。メンバーは多い場合には50名にもなり、QCサークルには自由加入であるが、メンバーは職・組長と作業員に限定されている。

QCサークルは、むずかしい品質問題をとり上げて解決することも多い。たとえば、松下通信工業では、3人の10代の女子工員が、使っている工具を改善することによって、自動車ラジオのノブゆるみ (loose knabs) に関連した困難な問題を解決した。この女子工員も、QCサークルのメンバーであり、この改善によって表彰された。

また、品質向上のために電子計算機やその他の新装置が諸外国でもますます活用されているようである。

たとえば、日本における第3番目の鉄鋼会社である日本鋼管では、鶴見製鉄所で生産される厚板が規格を充足する能力が2%改善されたが、それは最近大型電子計算機を導入したためであるという。同時にその電子計算機は、月当たり\$33,000の総コスト削減を可能ならしめた、と日本側ではいっている。

スウェーデンの自動車メーカーである AB Volvo 社では、アメリカ市場における自動車販売高の増大は、主として“品質と耐久性”にますます注意を払っているおかげである、とスポークスマンはいっている。たとえば、わが社のトランスミッション工場では、全従業員1,500名のうち約10%が品質管理業務に従事している”と1人の重役はいう。

“この比率は、品質管理業務従事者のパーセンテージとしては最高のものであり、6年くらい前はわずか5%にすぎなかった”。

Volvo 社の重役は事情を説明してつぎのようにいっている——自動装置の利用がふえてきたので、多数の生産労働者を再訓練して、品質管理業務につかせることができるようになってきた。もしもこのような方策を採用しなかったならば、スウェーデンでは人手不足がとてきびしいから、品質管理スタッフを多数増加させることは、事実上不可能であったろう。

安全性についてアメリカの自動車業界と議会との間に論争が起こっていることは、Volvo社の品質運動の影響に拍車をかけている。

Volvo社のスポークスマンはいう——“アメリカ製自動車の質と安全性についてアメリカ業者と議会との間に論争が起こっていることは、われわれにももちろん利益をもたらしております。わが社のアメリカにおける本年度の販売高は1年前に比べて55%も増加しております”。同期間中において、アメリカ製自動車は、工作上の修正をほどこすために顧客から引き上げさせられている。

いうまでもなく、顧客から売った車を引き上げるような破目にあっているのは、アメリカの自動車メーカーだけではないことは特記しておかねばならない。西ドイツの自動車メーカーであるフォルクスワーゲン社は、セダン型およびスポーツカーのうち、約48万台が前車軸組立部を検査するため引き上げさせられている、と報告している。引き上げられた自動車のうち、約17.5万台はアメリカのお客さんの所有するものである、とフォルクスワーゲンのアメリカにおける子会社 (Volkswagen of America, Inc.) はいっている。

外国製商品のアメリカのバイヤーと話してみたところでは、上記のようなエピソードはむしろ珍しい例外である。典型的な例としては、ミシガン州の Albion Malleable Iron Co. では最近スイス製炉を2基購入した。その社の重役はこういっている——“競争する立場にあるアメリカ製の炉に比べて機能がはるかによいと感じたので、われわれはスイス製炉を購入することにいたしました。数年前でしたら、こんなことはおそらくありませんでしたでしょう。新設のスイス製炉はとてもうまくいっておりますので、近くもう1基注文することになりましょう”。

以上のべたようにここ数年、とくに今年は日本の品質と品質管理が進んでおり、世界のリーダーシップをとりつつあること、**世界一の商品**をつくりつつあることが世界中に知られつつある。

しかしひるがえって、国内に目をむけると、まだまだ世界の品質のリーダーシップをとることに、多くの企業の実態はこれにはほど遠いような感じがする。——しかし品質管理の技術、やり方、推進に

については、まだやらなければいけないことはいろいろあるが、ウヌボレかも知れないが相当よいところまでいっていると思っている。

前にものべたように、世界の品質リーダーシップをとるには、そのような気持で、品質管理のやり方、進め方をもう一度考えなおしてやっていく必要がある。たとえば、トップをはじめとし、全従業員が品質で世界のリーダーシップをとるという意気ごみ。

- ・品質企画をするための調査・研究・ねらいの決定
- ・企画，設計関係者の洗脳，物まねでは世界一になれない
- ・そのような品質の新製品開発をやる技術・品質管理
- ・生産技術と工程能力の向上
- ・外注・購買関係，特に関連会社を含めての合理化
- ・QCサークルなどによる現場技術・管理の向上
- ・営業関係者の洗脳とQC技術者の投入
- ・流通機構・アフターサービス網の再整備

その他，品質管理の長期計画の項でのべたような項目を，長期計画的にしっかり実行していくことが必要である。

そして，現在進行しつつあり，現在すでに達成しつつある企業もあるが，品質で世界のリーダーシップをとり，自信をもつようになるれば，利益確保は自然と達成できる。

しかし今年も海外をまわってみて，世界各国は一生懸命品質管理をやろうとしている。とくに東欧諸国は利益体制をとってから品質管理熱，あるいは，日本の品質管理を知ろうという熱は大したものである。これは利益と品質とのむすびつきを事実としてあらわした

ものであろう。

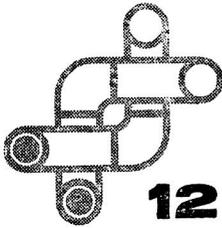
われわれも品質のリーダーシップをとるために努力しているが、世界各国も努力しているのである。

したがって、現在その企業が日本がややリードしているものがあるからといって、ちょっと油断していたら、諸外国に、あるいは他企業にたちまちにして、追い抜かれてしまうであろう。

すなわち、各企業としては品質の日本におけるリーダーシップはもちろんのこと、世界のリーダーシップをとるための品質管理を進めなければならない時期にきている。

そのリーダーシップをとり、これをつづけていけば、利益確保を永遠につづいていくことは間違いない。

この際に世界のリーダーシップをとる品質、世界のリーダーシップをとる品質管理となるように、QC関係者はもちろんのこと、各企業において、トップから作業員までが、その意気込みで、フンドシをしめなおしていただきたい。



資本蓄積と利益確保

われわれは広義の資本蓄積のために、利益を確保しなければならない。利益確保というと、すぐ目の色をかえて、けしからん、くだらない、われわれをどうしてくれるのか、などという小児病的な連中がいる。それはかれら、あるいは彼女ら自身が利己的に利益を確保したいからであろう。人間である以上ある程度はやむをえないかも知れないが、ここでいっているのは自己の利益を含めて、社会的責任としての利益確保である。すなわち

- 1) 企業資本
- 2) 株主
- 3) 従業員（含経営者）
- 4) 消費者
- 5) 関係会社（外注・流通機構など）
- 6) 国家

のための利益確保であり、資本蓄積である。大きくいうと、日本はたしかに工業的に一流国になってきたが、

- 1) 国家としても
- 2) 企業としても
- 3) 個人としても

まだまだいずれも資本の蓄積が非常に不足している。

国家としても、外貨や金はもちろんのこと公共施設などの資本の蓄積はまだまだ不足しているし、企業としても自己資本率は低い。とくに個人生活において、給与ベースは相当上昇しているにもかかわらず、貯金は多いかも知れないが、真の資本の蓄積は非常に少ない。たとえば私はいつもヨーロッパへいくたびに感ずるのであるが、ヨーロッパでは、300年、500年前のレンガづくりの家に住んでいるし、祖父の代からの家具などをそのまま用いている。日本の消費者、労組員は、あまり資本蓄積にならない木と紙の家に住み、チャチなものを買ってすべて浪費的に近いことをして、せっかくの給与のベースアップ・利益確保を浪費している。この点フランスあたりの個人の資本の蓄積と格段の相違である。そういうと収入が少ないのにと文句をいう連中もあるかも知れないが、むしろ個人の心掛けである。使えるものは、マッチ棒1本まで使って、そのかわりに個人生活は資本の蓄積をはかろうという気持さえあれば、もういくらでも資本の蓄積ができる時代にきている。こんなきたないもの、こんな古いものはすててしまえとって、個人生活において随分ムダな浪費をしており、買物をするときでも、自分にだけよければよい、いま使

えればよいという精神で、それが自分の子孫にわたろうが、他人にわたろうが、いずれでもよいが、その金を使ったことが**個人の資本蓄積**になるような使い方をしていない点に問題がある。

もちろん企業経営者としても、絶対に資本を蓄積して、将来の企業のために頑張らなければならないのに、社用族や労組族に金をつかわれることを、頑張っていないし、また過当競争でムダな過剰投資をしているし、その利益の使い方にも問題はあつた。とくに旧式の個人企業における公私混合の浪費、あるいは自分だけよければという態度にも問題がある。

また国としても、大きな予算を組み、不必要な多人数の官僚をかかえ、多くの浪費をしているところにも問題はあつた。

いずれにしても、個人の場合も、企業の場合も、国家の場合も、他人、他者に責任をおわせて、自己の資本蓄積をおこたっているところに問題がある。品質管理的に言えば、自分のやるべきことをやってから、人をせめよということになる。もちろんこのためには、利益を確保することは絶対必要である。しかしよく問題になっている利益分配の前に、その利益を個人（消費者および従業員）、企業、国家、いずれの段階で資本を蓄積するのが社会的にみてよいかか問題となる。極端に言えば、浪費するための金なら、利益を分配する必要はない。従来の経済関係者の利益分配論はいずれも、このような立場で行なわれていない。むしろ現在の日本としては資本蓄積の立場から論ずべきではないかと思う。

私の意見としては、現在資本蓄積が一番不足しているのは企業で

ある。つぎに個人の資本蓄積である。これらに資本が蓄積されて、はじめて国家に資本が蓄積されることになる。

資本蓄積というのは、個人の場合でも、企業の場合でも、国家の場合でも、いずれも長期的に考えてきめなければならないことである。個人の場合も、いまの私たちの家庭生活がよければよい。企業の場合も、経営者が私が経営やっている間よければよい。政府・官庁にしても、代議士あるいは官僚がいずれも、私がやっている間だけよければよい、などというのでは、いずれも近視眼的な判断になってしまう。現在のようにわが国の、個人生活、企業経営、国家財政、いずれも短期的な自転車操業をやっているのでは、個人生活(必ずしも子、孫の代のことではなく、もっと広義の個人生活)、企業も国家も非常に危険な状態にあるのではないかと思われる。よく企業について

「利益は企業発展の資金である」

「自分の企業の利益が高過ぎないかという心配は無用だ」

「利益は企業の将来の発展にとって足りるか」

などといわれているが、これは個人についても、国家についても全く同様である。問題はむしろそれらの利益をいかにして、将来のために有効につかうかという問題である。

しかし、個人生活はもちろんのこと、企業における経営者も労組員も、政府に関係する代議士も官僚も、いずれも個人である。ところが人間は性来ドン欲であるから、うっかりすると企業や国家の資本を食いつぶしてしまうおそれがある。もちろん個人についても、

自分あるいは家族のためだけでなく、長期的にみて広義の個人生活への資本の蓄積をはかるのはよいが、うっかりすると、企業と国家の資本をくいつぶしてしまうようでは問題である。個人、労組員、部課長、経営者、官僚、代議士などがもう少し視野を広くして、その利益を個人生活、企業、国家への資本蓄積を長期的にみてどうはかるべきかという考え方になれば、その企業、日本産業、日本全体の将来の発展は力強いものになるのではあるまいかと思っている。

ただしここでいっている資本の蓄積とは、ケチをしろという意味では全くない。たとえば

「個人生活では」

- 1) 子弟の教育
- 2) 信頼性のあるながもちする家具の購入
- 3) 木造でなく、せまくとも100～200年はもつ耐久性のある家屋の建築

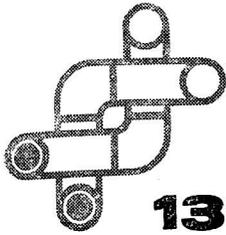
「企業としても」

- 1) 人材の育成、技術の蓄積
- 2) 自己資本率の向上
- 3) 関係会社の強化(購入先、流通機構)

「国家としても」

- 1) 適当な外貨準備、金の蓄積
- 2) 耐久性のある公共投資
- 3) 教育、人材の育成

などまだまだいろいろあると思うが、いずれも資本の蓄積であろう。



以上，“利益確保は品質管理で”というキャッチフレーズについて、私の考えている意見，十分に練っていない少し乱暴な意見を述べて、皆さまに話題を提供し，これを契機に企業における品質管理が，真に利益確保とむすびつき，経営と一体となるようになれば幸いである。

そして，物まねや技術導入ではなしに，もちろん過信ではなくほんとうの意味の実力をつけることが必要であろう。そして日本が世界の品質および品質管理のリーダーシップをとり，世界一となるのみでなく，さらに一段と飛躍して経営面，国家的，国際的にみても世界のリーダーシップをとるようになり，多くの利益を確保でき，平和的，民主的な意味において，日本の個人的な力，公共的な国力を増大していければと思っている。

