

します。「カローラとクラウン、どちらの品質が良いか」。この質問には三分の二の人がクラウンと答えます。勘違いもいところですね。加速という性能はクラウンがいいが、価格が違うので、品質は同等かカローラの方がいいと私は思いません。では三十人三十一脚で競う競技とは何か。この質問に正解した人は千人のうち一人もいません。この競技で全国優勝するにはどうすべきかと問うと、夏休み返上で練習するとか早く走るとなる。そしてしばらくすると「歩調を合わせないとダメだ」となる。品質工学的考え方は一般的な思考パターンとは全く逆なんです。よいモノを作るには田口玄二先生（一九二四―二〇一二年）が考えた品質工学が最高の方法で、確実な実践方法です。田口先生は世界的には有名ですが、日本ではローカルな先生でしかありません。田口先生は社会損失を減らし豊かな社会を創るという自由の生産性を追求した学者です。その思想は開発納期が短く、直材コストは安く、不良は撲滅といったことだらけです。

ではどうやるのか。複写機の話なら、スピードや見た目のきれいさで評価しない。本質を評価し、顧客視線でそれを数値化しなさい。ざっくり言えば、誤差因子の影響が最小になるように制御因子で制御することになります。例えばガラスの切口のギザギザを小さくする場合、一般的な思考ならギザギザの幅を小さくと考えるが、品質工学では切れ味を上げることが考えます。エンジンの焼

きつきの場合でも普通は焼きつく台数を数えるが、品質工学ではオイルの粘度を良好にします。つまり発想の転換なんです。市場に耐える商品づくりで大事なものは、最も重要な機能の働きに目を向けること。そして基本機能を揺さぶる制御不可の要因を徹底的に熟考することです。福岡県内のナノ粒子新素材を作る会社では商品のバラツキが大きかったのですが、品質工学のコンサル終了後には五年掛かる量産化が三カ月で出来たという成功例もあります。岡山県の精密微細加工の会社では専門家が失敗を重ねていたんですが、我々素人が入って新工法開発に成功しています。

幹部は部下の能力アップを

先に触れました三十人三十一脚競争の全国大会で柳川市立昭代第二小学校が優勝しています。指導者はこの競技を「同じ歩数」「同じ速さ」「歩調を合わせて」「走ると考えました。児童一人ずつ五十メートル走らせ、歩数のセンター値三十四歩を測定。優勝タイム九・二秒に向けて全員に三十四歩を九・二秒で走る練習をやらせました。その結果、決勝戦まで四回のタイムはいずれも九・二秒台で、見事優勝を果たしました。実に素晴らしい考え方です。皆さんの企業も日常業務にこうした発想を取り入れればいいのです。多くの企業は先ず設計し、試作品を作る。不具合を検出し、その原因を探して取り除く。そして設計変更する。

こんな再発防止型開発では駄目なんです。文系の企業でも完遂すべき仕事の出力を明確にする。納期を短くするだけでなく、具体的な業務をどう仕上げるかを把握する。自分たちが制御出来ないことをはつきりつかんで対応することが大事です。日本生産性本部が創設した日本経営品質賞の評価は私が関わっています。リリーディングと社会的責任、情報マネジメント、顧客・市場の理解とプロセス、戦略の作成と展開のプロセスなど七項目について組織の能力評価を掲げています。この七項目全て先程から指摘しています。QFDやTRIZのやり方で成果を上げることが出来ます。

確実に業績を上げるために幹部がやるべきことは、部下の難題解決能力を高めること。そのためにQFDなどの科学的手法の導入を決めることです。手段としては本で学んでも難しいので、必ず成果を出せる人に指導を依頼することが大事です。科学的手法を用いれば、難問は必ず解決出来ると思います。

MOST合同会社 代表
山口 和也

1947年生まれ。1970年九州大学工学部卒。同年九州松下電器に入社。商品開発業務、全社業務改革に従事。開発プロセス革新本部長、経営品質推進本部長を歴任。九州大学、山口大学非常勤講師も歴任。2007年MOST合同会社を設立、代表を務めている。現立命館大学院非常勤講師。