

ほし の ひろ かず
星 野 広 和

学位の種類 博士（経営学）

学位記番号 経博第7号博士（経営学）

学位授与年月日 平成15年3月24日

学位授与の要件 学位規則第4条第1項該当

研究科・専攻 東北大学大学院経済学研究科（博士課程後期3年の課程）
経営学専攻

論文題目 品質管理の理論的展開に関する研究

博士論文審査委員 （主査）
教授 河野 昭 三 教授 河野 大 機

論文内容の要旨

本研究の目的は、20世紀初頭から今日までの品質問題を考えるにあたって、これまで提唱されてきた品質管理論の特性を比較論的考察によって明らかにし、現実の品質諸問題に対して一定のインプリケーションを与えようとするものである。本研究では、①従来の品質管理論の提唱者が示した理論的な枠組みと内容に関する考察、②現代の品質管理論における特性に関する考察、③品質管理の今日的課題に関する考察、に対して主眼が置かれる。

第1章と第2章は、本研究の導入部であり、予備的考察である。第1章では、問題の分析視角と理論的アプローチの提示を行う。今日における品質問題として、自動車リコール件数の増加、食品の安全性に対する疑問視、品質管理の情報非開示、等を取り上げる。

第2章では、品質管理技術の我が国への導入過程を考察する。統計的手法を用いた品質管理手法の導入目的は、第2次世界大戦後の我が国の通信機器の品質向上にあり、その普及の過程においては、今日の我が国の通信機器メーカーへの品質管理講習会が開かれることとなる。また、全国的品質管理運動の一翼を担った、品質管理の普及団体による推進過程、ならびにQCサークルとデミング賞、等による普及の過程をあわせて考察する。

第3章、第4章、第5章では、従来の品質管理論を考察する。本研究で扱う、品質管理論は、

Shewhart、Deming、Juran、Feigenbaum、の所論である。そして、これら4者の比較を通じて、共通点と相違点を明らかにし、品質管理の特質を考察する。

第3章では、Shewhart および Deming の品質管理論を考察する。Shewhart は、大量生産体制のもとでの経済的生産を目指し、品質を工程で作り込むために統計的手法を活用した。彼の考案した管理サイクルは、後に Deming に引き継がれ、PDCA からなるデミングサイクルが発明されることとなる。Deming は、統計的手法を製造段階のみならず、原材料段階、消費者調査段階といった生産過程の川上と川下へと拡大適用することによって、消費者を生産過程に取り込んだ消費者指向の品質管理を強調した。その後、80年代になると、Deming は、欧米式経営のもつ制度的特徴を品質管理の障害として捉え、その変革をトップマネジメントの品質管理責任として強調する。両者に共通する品質管理上の特質には、統計的手法を用いて品質のバラツキを減少させることが意図されている。

第4章では、顧客満足の視点から品質管理を捉えた Feigenbaum の理論を考察する。彼は、顧客満足をみたく製品を供給するために、組織職能間の水平的コラボレーションを強調した。すなわち、全体的最適化を目的とした品質管理システムの創造である。彼はまた、品質コストの分析により、失敗コストを低減すべく予防コストの増加を指摘した。

第5章では、Juran の品質管理論を考察する。彼は、品質の獲得が組織上の障害によって阻害されていると指摘し、それらの解決を経営者に委ねた。また、品質管理の遂行にあたっては、トップだけでなくボトムとの連動が指摘されており、労働者の日常的な参画が品質管理において重視されている。彼の議論には、技術的な側面が含まれるものの、管理技術の導入に反する組織的慣行の存在、すなわち、組織文化が品質獲得の障害要因として強調されていることに特色がある。

以上の品質管理提唱者の理論的枠組みから、共通点を明らかにすると、顧客指向、品質の継続的改善、上級管理者のリーダーシップ、経済的生産、があり、特に顧客指向の軽視やトップリーダーシップの不足、経済的生産の強調による品質軽視は、今日の品質問題を考える際の分析視角として注目される。

一方で、相違点としては、統計的手法の強調と組織的諸問題の解決、が品質管理を考えるにあたっての分岐となる。前者については、Shewhart、Deming が該当し、後者は Juran、Feigenbaum が該当する。とりわけ、Juran が指摘した組織文化に対する言及は、今日の品質管理の課題である、管理理念と管理手法との乖離を考えるにあたっての分析視角を提供するものと理解される。しかしながら、Juran が80年代に初めて強調したように、これらの管理論においては、ボトムにおける品質管理活動（QC サークル）が欠落しているにもかかわらず、そうした考えは、我が国の80年代末までの品質管理活動にみられ、実際的に実務に取り入れられた。

第6章、第7章、第8章では、現代における品質管理手法である、TQM、ISO9000シリーズ、シックスシグマを考察する。第6章では、TQC と TQM の比較を通じて、理念目的と管理手法の相違を考察する。TQC 活動が停滞し、TQM へと名称変更されると、品質管理を企業戦略の一つととらえ、トップリーダーシップのもと、トップダウンによって行われることが意図される。

TQM を考える場合、アメリカ的なものと日本的なものに分類することができる。前者には組織文化の変革が要求されており、後者は経営管理における質の向上が管理対象に含まれている。

第7章では、ISO9000シリーズを考察する。ISO9000シリーズは、品質保証の国際規格といわれるように、品質保証に関するマネジメントシステム規格を要求事項としたものであり、生産者が品質システムの活動内容を積極的に情報公開し顧客の信頼を得ることが目的とされる。しかし、その管理手法は、品質管理論上初期に見受けられた、検査重視にたっており、マネジメントシステムの文書化、責任権限の明確化、測定機器の校正、経営者の責任強化、が主たる内容となっている。すなわち、主として検査重視の立場にたった品質保証の在り方は、継続的改善を強調する品質管理とは別の管理手法として捉えることができ、管理論上非連続的ともいえる管理手法であるといえる。

第8章では、シックスシグマについて考察する。シックスシグマ手法は、 6σ を目標として統計的手法を活用して不良発生率を限界まで低減させることが目的となる。そのために、品質問題解決の専門家を教育・訓練し、MAIC と呼ばれる管理プロセスを経て、経営上利益をもたらすものをプロジェクト方式に基づいて、トップダウンによって行われる。この点に関して、シックスシグマは、ボトムアップによる品質改善を後退させ、トップや品質管理専門家主体による品質改善を目指すために統計手法を活用する点では、Shewhart や Deming の理論と類似しており、品質管理論上、原点回帰ともいえる。

しかしながら、これら新しい品質管理手法が考案され、展開されているにもかかわらず、今日数多くの製品・サービスの不具合が発生している。この点に関して、品質管理の今日的課題に関する考察を第9章で行う。

第9章では、品質管理の課題として、第1に、理念と手法との乖離、第2に、品質の経済性、を挙げる。第1に、理念と管理手法との乖離がある。この点に関して、管理手法を導入したものの、実際に品質上の効果をもせていない事例が見受けられるからである。その際に考えられる要因として、経営者のリーダーシップ不足、顧客指向の軽視、組織文化の変革未達成、トップとボトムにおける連携不足、が考えられる。これらは、従来の品質管理論の理論的枠組みのなかで強調されてきたことである。例えば、Juran が指摘したように、管理技術の導入に接続する形で組織文化の変革がスムーズに行われない場合、品質管理は停滞するかもしれないことや、経営者が品質管理を軽視した企業行動をとった場合、品質の獲得が遅延すること、等が挙げられる。

第2に、品質の経済性の強調が考えられる。品質の経済性、すなわち、品質とコストの最適化、に関する議論は、従来の品質管理論の中で共通して指摘されてきた事項である。しかし、今日の品質問題の増加傾向を踏まえた場合、企業の短期的視野における品質管理コストの減少が、長期的視野における社会的コストの増加をもたらす可能性が指摘される。この観点から今日の品質管理をみた場合、高コスト・高価格でも高品質の製品を製造し供給するという、経営戦略の概念枠組みを提示することができる。

さらに、第9章の補節として、外注における品質管理と製品リコールマネジメント、に関する考察を加える。前者は、今日の企業活動に多く見られる外注の増加から得られる課題である。その際

に、外注企業と発注企業それぞれにおける品質管理の問題、ならびに現地調達・海外調達における問題に焦点をおく。後者は、製品リコールが発生した場合における企業のマネジメントに関するものである。その際のマネジメントには、製品リコールの発生以前に十分な対応体制を作ること、リコールが発生した場合には迅速かつ正確な対応が求められること、の事前的行動と事後的行動の2類型が考えられる。

以上、品質管理の今日的課題を踏まえ、今日のグローバル化社会ならびに情報化社会にあっては、たとえ些細な不具合（情報）でも社会的に伝播する可能性がある。とすれば、従来の品質管理論者が強調したように、企業が品質管理を積極的に行うことによって、たとえ安価な製品であっても、高い品質が備わった製品が社会に対して供給され続けていくのであれば、長期的かつ社会的に顧客満足が得られることを示唆している。

論文審査結果の要旨

上記論文は、代表的な品質管理論の特質を析出することにより、今日の品質問題にたいするインプリケーションを導出しようとしたものである。

第1章では問題提起として今日の品質問題が事例的に取り上げられ、特にバブル経済崩壊後から顕著になったことが示される。第2章では品質管理手法のわが国への導入過程が考察され、第3～5章において Shewhart、Deming、Feigenbaum、Juran の所説の特質が析出される。すなわち、Shewart の管理サイクルの考え方を継承した Deming は消費者志向の品質管理を強調して欧米式経営の問題点の是正をトップマネジメントに求め、Feigenbaum は顧客満足の視点から組織機能間のコラボレーションを説いて予防コストの必要性を提起し、Juran はトップとボトムを連動させる組織文化の革新を強調したことが明らかにされる。第6～8章では、現代の管理手法である TQM、ISO9000 シリーズ、シックスシグマを検討し、それらが必ずしも十分に機能していないと批判する。これらを踏まえて、第9章では、品質管理の今日的課題を論じる。一つは理念と手法の乖離を Juran の主張のように変革すること、一つは品質の経済性について Feigenbaum の主張を採り入れることが論じられ、また低コスト志向の外注政策の在り方にも課題が残されることなどが指摘される。

以上のように本論文は、これまで解明が十分でなかった代表的な品質管理論を比較論的に解明し、それらの含意を今日の問題に適用した意欲的な論考であり、経営学の発展に貢献する内容を有している。

よって、本論文は、博士（経営学）論文として「合格」と判定する。