

グループ活動紹介

富士ゼロックス(株)における品質工学の取り組み

富士ゼロックス(株)
プロセスイノベーション部 品質工学チーム
全社品質工学推進委員会 事務局
曾我光英



1. はじめに

当社は富士写真フイルム(株)と英国ランク・ゼロックス(当時)の合併会社(1962年創立)である。創立当初は米ゼロックスから製品を輸入販売していたが、富士写真フイルムより竹松工場、岩槻光機を譲り受け、1971年に製販一体会社へ体制を整えた。

新製品開発と品質保証の強化を狙い、また異なった環境で育ったメンバーの意識、考え方の共通化や相互理解の促進が急務であるとの判断もあり、開発・生産部門に「QC推進運動(現在のTQM)」を導入した。

この運動の中で、田口玄一青山学院大学教授(当時)に、実験計画法の指導を受けたことが品質工学との出会いである。

田口の指導は1980年まで続き、約40のプロジェクトによる課題解決を行った。

指導を受けたメンバーは、技術陣の中心的なマネージャと技術者であり、後に部門長や役員に就いたものもあり、品質工学の継続の力となっている。

2. 品質工学の組織的展開へ

1980年代から1990年代、田口流の実験計画法はパラメータ設計、動特性での評価、機能性評価と目覚ましい進展を遂げる。

田口玄一の直接指導を受け、多くの課題解決に成功を収めたにも関わらず、この成功体験により社内でも品質工学が自発的な発展を遂げるという訳には進まなかった。

その頃、当社は品質特性での評価からの脱却に苦

しみに徐々に遅れを取り、全体の推進手段は教育だけという状態になっていた。

1995年総合研究所の所長となった土屋元彦と技術開発部長になった齊藤潔が自ら組織長として品質工学の組織的適用を開始した。そして、1997年に過去25年間の活動を振り返り、推進活動の成功と失敗の経験から成功要因を帰納的にまとめ、そこから「成功のキーファクター」を8つ抽出した¹⁾。

その結論から全社的に品質工学を組織的に推進することを決め、翌年に役員賛同による「全社品質工学推進委員会」を設置し、全社的組織展開を開始した。

本委員会には自部門内で品質工学活用の意志を持つ部門長が自ら推進委員を選任し、推進委員は部門内の推進活動と本委員会への参加を行っている。15年経った、現在でも8つの成功要因に忠実に推進し、本委員会を当社の推進活動のベースとして有効に機能させている。

3. 現在の推進状況

推進の仕組みは、1998年当時から一貫して継続している。本委員会と部門推進の活動との連携を軸とし、①教育、②部門活動(テーマ適用)、③全社発表会の3つの施策を柱とした仕組みである。

現在、この活動には研究から生産まで、当社、富士ゼロックスアドバンステクノロジー(株)、富士ゼロックスマニファクチャリング(株)と3社で21部門(組織)が参加する体制に成長した。

まず、3つの施策について現状を述べる。

①教育：教育部が主催する6日間の社内コースを開