

論 説



富士ゼロックス社における初期の品質工学活動

—品質工学を組織的で継続性のある活動にする要件—

*Initial Taguchi Quality Engineering Activity in Fuji Xerox Co.
—An Essential Element to have Continuity and Systematic
Quality Engineering Activities—*

土屋 元彦*

Motobiko Tsuchiya

1. はじめに

富士ゼロックス社は1972年から技術開発・商品開発に資するための指導原理（理念と手法）として品質工学をトップ方針で導入している。当時、品質工学という言葉もなく、品質管理の一手法である実験計画法と認識され、QCRG（現QRG）などを中心に個人的な研究にとどまっていた'70年代の品質工学を、田口玄一博士から定期的（月1回）に直接指導を受け、それを1986年まで継続していたのである。したがって、本論は品質工学会設立前20年の活動物語である。品質工学推進の最大の難関はトップや上司の理解であるとよくいわれるが、当社ではそのようなことで苦労した経験はなく、当たり前なことと品質工学を技術部門全体の技術開発のための手法の一つとして活用してきている。

一方、品質工学技術戦略研究発表大会¹⁾や企業交流会²⁾の討議のなかでは、富士ゼロックスの品質工学が組織的で継続性ある活動であると評価されている。この状態が今後も継続される保証はないが、いままでの当社の活動が組織的・持続的で、かつ品質工学の世界で珍しい活動であるとするなら、その特徴がどのようにして形成されたかの経緯を書き残しておき、そこから帰納される組織的活動を継続するための要件を読み取ることも意味あると本論を記述したのである。

品質工学会は一昨年20周年を迎え、その20年間の振り返りが幾つかなされているが、本論はその前

20年間1970～80年代の活動であるから歴史的資料価値もあるのでないかと思っている。

2. 富士ゼロックスの経営革新活動

富士ゼロックスは、1962年に富士フィルムと米国のゼロックス・コーポレーションの技術提携による合弁会社として生まれた。ただ、その後約10年間は販売に専念していて、開発と生産は親会社の富士フィルムの傘下でなされていた。技術開発と画像形成材料（感光材料・トナーなど）生産は富士フィルム竹松工場、機械生産は関連会社の岩槻光機が担当していた。なお、富士ゼロックスにも機械のメンテナンスを担当する技術者がいた。

ガリ版がまだまだ使われ、やっとジアゾ複写（湿式複写）が出てきた時代に、乾式複写機の市場への提供とレンタル方式というユニークな販売方式などの優れた技術に裏付けられた富士ゼロックス商品FX-914は爆発的な売上をあげた。

このように販売が軌道に乗り倍々の成長を続けてきた1971年に、富士ゼロックスのトップは次の段階に向けて富士フィルムから技術部門を買収してメーカーへ転身するという決断をした。当社ではこれをトランスファーといっている。その狙いは「開発・生産から販売までの一貫体制の確立」であったが、技術部門に課せられた課題は基本特許の期限切れに伴って予想される競合参入・競争激化に備えて技術体質を強化することであった。当時の社長小林節太郎が「技術革新が社会の新しいニーズに応えるための技術的な課題解決策であるとともに、トランスフ

*富士ゼロックス(株)