

解説



品質工学推進員の生きる道

The Way of Life for a Quality Engineering Promoter

佐々木 市郎*

Ichiro Sasaki

1. はじめに

筆者は、企業内で20年近く、品質工学（以下、QEと記す）の推進を担当してきた。それは単なる旗振りではなく、実際の取組みへの参画や教育・啓蒙活動などが中心である。この度、2020年3月をもって定年（再雇用）を迎えたことから、一つの節目としてこれまでを振り返りたい。

体制や戦略面だけでなく、推進員個人の置かれた状況や心情面からも述べる。QE自体は、基本的に「モノ」や「コト」を相手にするが、推進の相手は、かなりの部分を「ヒト」が占める。何より推進員自身が「ヒト」であり、1個の組織構成員である。であれば、推進員の個人的状況や内面を語らずして「推進」を語ることはできないと考えた。

当社や筆者の個別事情が主となるため、推進ということの普遍的な捉え方にはならないが、同じ役割を担う人たちにとって、何がしかの参考になればと考える。

2. 当社を取り巻く状況とその変遷

2.1 当社におけるQEの導入経緯

21世紀初頭、役員だった谷本勲が海外視察を経て、当社のモノづくりに対する課題認識から、全社的な改革の必要性を訴えた。当時すでに草の根活動的なQEの萌芽はあったが、トップダウンの動きに呼応する形でそれが花開いた。技術の生産性革新を目指した全社プロジェクト（DM：デジタル・マニュファクチャリング）の活動が開始された。その中でQEは、中心的な考え方かつ方法論と位置付け

られた。推進組織も作られ、筆者はスイッチ等のコンポーネント部門を担当した。活動内容や成果の詳細は、文献1)および2)に譲る。

2.2 金融危機と推進トップ退任

どこの企業、組織であっても、QE活用の度合いには浮き沈みが見られる。当社の場合は、2002年頃から急激な立ち上がりを見せたが、2008年頃に世界的な金融危機と推進トップである谷本の役員退任が重なり、状況が大きく変わった。新たな全社的改善活動が打ち出され、社内の関心はそちらに向いて行った。経営層が交代したとき、前任者の路線がそのまま踏襲されるとは限らない。当社の場合も別の施策が展開されたことになる。QE禁止令のようなものが発令されたわけではないが、活動の勢いは確実に減退した。

DM真っ盛りの頃、当社（旧アルプス電気）所属の品質工学会員は80名ほどを数えており、その数は一企業としてはトップクラスであった。会員名簿を見ると、「えっ、どうしてこの人が？」というような人たちまで名を連ねていた。寄らば大樹の陰ということであろうか。それが状況の一変により、あっという間に会員数は半分以下に減った。状況が変わると見るや、離れていく動きは素早かった。

しかし低調になったとはいえ、QEの火が消えたわけではなかった。DM活動を通し、QEは正しく使えば有用であることが認識されていたこともあって、推進組織は維持された。要となる推進員たちは愚直に活動を続けた。ただし追い風といえる状況ではなくなっており、やり方を変える必要があった。

まず業況悪化により経費節減の指示が出された。一番影響を受けたのは教育活動である。当社のQE教育、特に底辺教育は、日本規格協会や日刊工業新

*アルプスアルパイン(株)