

# 品質という名の戦後日本

## — TQCと「失敗を許さない社会」の形成

お茶の水女子大学 名誉教授

工学博士 田中 辰明



敗戦直後の日本には、瓦礫だけではなく、ある種の「不信」が積み上がっていたのである。都市は焼かれ、工場は破壊され、国家そのものが精神的な空洞を抱えていた。しかも日本製品は、世界市場において「安かろう悪かろう」の代名詞のように扱われていた。輸出された玩具は壊れ、金属製品は錆び、機械は精度を欠いていた。敗戦とは単に軍事的敗北ではなく、「日本製」という言葉そのものの信用失墜でもあったのである。

だが、その荒廃のなかから、後に世界を驚かせる一つの運動が生まれる。品質管理運動、あるいはTQC(Total Quality Control)と呼ばれる思想である。

それは単なる工場技術ではなかった。むしろ、「人間をどう組織するか」「集団をどう動かすか」という、戦後日本社会そのものの精神構造と深く結びついた巨大な文化現象であった。

1950年、アメリカの統計学者W・エドワーズ・デミングが来日する。彼は日本の経営者や技術者に対して、統計的品質管理という考え方を教えた。だが重要なのは、彼が単に数式を教えたのではないことである。デミングは、「品質問題は現場の問題ではなく経営の問題である」と語った。

この言葉は、当時の日本人にほとんど宗教的衝撃を与えたのである。

なぜなら、日本の工場では長らく、不良品とは現場労働者の注意不足によって生まれるものと考えられていたからである。だがデミングは、品質とは個人の精神論ではなく、システム全体の問題だと言った。工程を管理し、バラツキを減らし、原因を統計的に把握する。その思想は、日本人が古くから持っていた「職人の勘」へ、近代科学を接続する役割を果たしたのである。

ここに、日本型品質管理の原型が生まれた。

しかし興味深いのは、日本がアメリカから輸入したはずの品質管理を、やがて全く別の方向へ変質させていった点である。

本来、品質管理とは統計技術であった。だが日本では次第に、それが「全員参加の道徳運動」へ変わってゆく。

### たなか たつあき

1959年早稲田大学第一理工学部建築学科卒業。同大学院修士課程を経て1961年大林組入社。技術研究所勤務。1971～1973年ドイツ学術交流会(DAAD)奨学生としてベルリン工大ヘルマン・リーチェル研究所留学。1993年お茶の水女子大学生活科学部教授。2006年同大学退職。名誉教授に。

現在(一社)日本住宅断熱技術協会理事長を務める。

「品質は工程で作り込む」「不良を後で見つけるのではなく、最初から作らない」「現場の知恵を活かす」

そうした理念が浸透するにつれ、品質管理は単なる検査手法ではなく、組織倫理そのものとなった。

やがて1960年代、日本企業は「全社的品質管理(TQC)」へ到達する。そこでは品質は製造部門だけの責任ではなく、設計、営業、物流、購買、経営——すべてが品質へ責任を持つべきだと考えられた。

この発想には、日本社会特有の集団主義が色濃く反映されている。

欧米企業では、品質管理は専門部署の役割であることが多かった。しかし日本では、「皆で改善する」という思想が強調された。そこには、村落共同体的な相互監視と協力の文化が入り込んでいたのである。

その象徴がQCサークルであった。

数人から十数人の現場作業員が集まり、自主的に改善活動を行う。作業手順を変え、不良原因を分析し、安全対策を考える。そこでは管理職だけでなく、現場の労働者自身が「改善の主体」とされた。

もちろん、この仕組みは極めて強力であった。

日本の工場現場には、欧米の経営者たちが驚嘆するほどの改善能力が蓄積されていった。現場は単なる命令受容装置ではなく、巨大な知識生産空間となったのである。

とりわけ自動車産業において、その威力は圧倒的だった。

たとえば、トヨタ自動車が発展させた「トヨタ生産方式」は、品質管理思想を極限まで洗練したものであった。

ジャスト・イン・タイム。

カンバン方式。

異常時停止。

ムダの排除。

そこでは「問題を隠さない」ことが徹底された。不良が出ればラインを止め、原因を徹底追及する。問題を発見した者は責められるのではなく、むしろ組織改善への貢献者とみなされた。

この思想は驚異的成果を生む。

1970～80年代、日本製品は世界市

場を席巻する。自動車、家電、カメラ、半導体、工作機械——「高品質な日本製」は、国際市場における一種の神話となった。

ソニーの精密機器、キヤノンのカメラ、パナソニックの家電。

それらは「壊れない」という信頼によって世界を制したのである。

そして奇妙なことに、敗戦後に日本へ品質管理を教えたアメリカが、今度は逆に日本から「カイゼン」を学び始める。日本語の「Kaizen」が、そのまま国際語になったのは象徴的であった。だが、歴史とはしばしば、最大の成功の内部に次の失敗の種子を隠している。

日本型TQCは、確かに高度工業社会では圧倒的強さを発揮した。しかし、それは本質的に「改善の思想」であった。既存製品を、より均質に、より安く、より効率よく作る。

この能力において、日本企業は世界最高水準へ到達した。

しかし1990年代以降、世界経済の構造そのものが変わる。

重要になったのは、ソフトウェア、インターネット、プラットフォーム、AI、デザイン、金融工学、サービス体験といった、「未完成のまま市場へ出し、失敗しながら修正する産業」であった。

ここで、日本型品質管理は逆説的困難に直面する。

なぜなら品質管理とは、本質的に「バラツキを減らす思想」だからである。

だが革新とは、むしろバラツキそのものから生まれる。

失敗。

試行錯誤。

非効率。

混乱。

未完成。

それらを大量に許容しなければ、新しい産業は生まれない。我が国の産業界はいつまでもTQCを行っていたようである。建設業においても優秀な現場管理者が本社からの命令に従い、書類管理者に陥ってしまった例もある。

日本の産業界は時代の変化を見誤った感がある。