

デミング賞と日本の品質管理

——サントリー（株）山梨ワイナリーのデミング賞を祝う——

近畿大学農学部農芸化学科

米虫節夫

サントリー（株）山梨ワイナリーが、「1990年度デミング賞事業所表彰」を受けられたことは、既に新聞報道などご存知のことと思う。ここに改めて「おめでとうございます」と言わせてもらうとともに、ワインに関連する仕事に携わっているものとして御同慶の至りであるとも申し上げたい。

デミング賞は、アメリカの著名な品質管理指導者である W. Edwards Deming 博士の名前にちなみ設定された品質管理活動における最大の賞である。デミング博士は、日本科学技術連盟の招聘により、1950年6月に来日、2カ月あまりの滞在の間に、「品質管理8日間コース」などを通して、統計的品質管理の指導を熱心に行い、日本の品質管理の発展に極めて顕著な功績を残された。そのデミング博士の功績と友情を記念し、同時に日本の品質管理の一層の発展を図るために、1951年日本科学技術連盟の発案によってデミング賞が創設された。デミング賞には、A. デミング賞本賞、B. デミング賞実施賞、C. デミング賞事業所表彰、があり、Aは個人に、B、Cは企業に授与されている。

日本の品質管理は産業界に広く普及し、その内容も統計的品質管理を基礎に全社的品質管理へと発展した。デミング賞はこの間、品質管理実施の標準ともなり目標ともなってその発展に寄与した。デミング賞実施賞の審査におけるチェックポイントは、1) 方針、2) 組織とその運営、3) 教育・普及、4) 情報の収集・伝達とその活用、5) 解析、6) 標準化、7) 管理、8) 品質保証、9) 効果、10) 将来計画の10項目であり、その細目も公表されている。実際の審査は、書類と企業側からの説明による審査だけでなく、実地調査と現場における質疑応答によって、品質管理実施の実態を調べることになっている。今回サントリー（株）山梨ワイナリーが受賞したデミング賞事業所表彰も、実施賞と同じ方法で審査されたものである。

さて、日本工業規格である JIS Z 8101 では、品質管理を次のように定義している。

買い手の要求にあった品質の品物又はサービスを経済的に作り出すための手段の体系、品質管理を略して QC ということがある。また、近代的な品質管理は、統計的な手段を採用しているので、特に統計的品質管理 (statistical quality control, 略して

SQC) ということがある。品質管理を効果的に実施するためには、市場の調査、研究・開発、製品の企画、設計、生産準備、購買・外注、製造、検査、販売及びアフターサービス並びに財務、人事、教育など企業活動の全段階にわたり、経営者を始め管理者、監督者、作業員など企業の全員の参加と協力が必要である。このようにして実施される品質管理を全社的品質管理 (companywide quality control, 略して CWQC) 又は総合的品質管理 (total quality control, 略して TQC) という。

この定義からもわかるように、品質管理は製造業において製品そのものの品質を考えるだけではなく、ソフトウェアや説明書はもちろん、流通・販売・サービス・一般事務などの、すべての質について考えられなくてはならない。また、品質管理の実施により、消費者にはよい品質の製品やサービスが提供され、企業には繁栄を、そこに働く人には資質の向上と生きがいとがもたらされるものでなくてはならない。日本における品質管理活動は、そこまで進んできたといえる。特に、1980年米国 NBC がテレビ特集番組として “If Japan can, why can't we. . . . ?” を放映したのを契機に、世界的にも注目されるものになってきた。1987年6月第44回品質管理シンポジウムにおいて「日本の全社的品質管理の特徴」を10項目にまとめた。項目名のみを以下に示しておく。

- 1) 経営者主導による全部門、全員参加の QC 活動、
- 2) 経営における品質優先の徹底、
- 3) 方針の展開とその管理、
- 4) QC の診断とその活用、
- 5) 企画・開発から販売・サービスに至る品質保証活動、
- 6) QC サークル活動、
- 7) QC の教育・訓練、
- 8) QC 手法の開発・活用、
- 9) 製造業から多業種への拡大、
- 10) QC の全国的推進活動。

デミング賞は、アメリカのフロリダ電力の授賞に続き、その他の国からの受審も見られるようになってきた。日本の品質管理が、今や「世界の品質管理」運動になりつつあるのはまちがいない。

ワイン関係者として大いに気になるデミング賞委員会のサントリー (株) 山梨ワイナリー授賞に対する「選考理由」を、ここに再掲しておく。

同ワイナリーは、サントリー株式会社のワイン事業部の最重要拠点である。昭和55年に TQC 導入の準備がなされ、同55年に QC サークルが発足した。同59年3月 TQC 導入宣言を行った。葡萄の栽培から葡萄酒の醸造までの一貫生産の各工程において詳細に

記録を取り、実験計画法などを活用して品質向上に努めた。特に農業の部分には農程と言う言葉を定義して、天候など農業環境の記録を取り、これをもとに品質の向上に努めた。また、ワイナリー来場顧客（見学者）に対しての対応の質の向上にワイナリー全員の活動として取り組んだ。結果として、TQC導入当初はKKD（筆者注：KKDとは勤と経験と度胸の略）であった管理が現在ではSQCを活用した問題解決手法により、改善能力も向上してきている。その結果、品質の向上、売上高の向上、お客様満足度向上、コスト低減、葡萄生産料の増大、人材育成の効果が現れている。農作業にも科学的管理の技法を適用してその効力が確認されてきたことは、まだ葡萄栽培に何百年もの経験の無い我国での栽培技術の向上に役立つと思われる。

デミング賞委員会はこのような理由で、サントリー（株）山梨ワイナリーにこの賞を与えた。「この程度のことなら当社も十分に行っている」といえる企業も多いかもしれない。しかし、この種の賞に関しては、応募して「合格すれば良いが、もしダメなときは」と考えると、なかなか応募できないものである。その様な条件を考えるとやはりこの賞に対して積極的に受審し、授賞されたということは、大変なことであるといいたい。差し出がましい解説になったかもしれないが、本誌の読者にとって、この小文が、貴社の品質管理に関する関心を少しでも大きくするのに役に立てば幸いである。

最後にもう一度、「サントリー（株）山梨ワイナリーの1990年度デミング賞事業所表彰おめでとうございます。」と言わせてもらい本稿を終わります。