

無断使用をお断りします。日科技連出版社

品質経営と トップ・ 部課長の 役割

品質改善と動機づけの要点
根本正夫 著

日科技連

刊行にあたって

本書は一九八三年に当社から刊行された根本正夫氏の『TQCとトップ・部課長の役割——体質改善と動機づけの要点』（第一部に収録）および一般財団法人日本科学技術連盟発行の『ENGINEERS』（一九九五年三月号）に寄稿された「トヨタ生産方式とTQCの相乗効果——トヨタの生産の競争力の源泉」（第二部に収録）を著作権者の許諾を得て一冊にまとめ『品質経営とトップ・部課長の役割』と題して刊行するものです。

前者は刊行から四十年以上の月日を経ています。現代にも共通することが多いことに驚かされます。経営者・管理者がどのようにマネジメントしていけばよいかの具体例を挙げての解説は、まさに簡にして要を得た解説です。

たとえば、現代の問題として職場のパワハラがあり、部下からパワハラと訴えられないかと悩む経営者・管理者もいらつしやると思います。そのような読者には、第一部第一章の「叱らないにはわけがある」の項が役に立つでしょう。ここでは根本氏は「一回も叱ったことがない」と言う一方で、部下の方々から「叱らないけど仕事は厳しい」と評されていたと述べています。叱らないけれど工夫をされていたのです。

また、後者はトヨタ生産方式だけを取り入れても生産性は上がらないことを指摘した論考で

あり（第二部の「二 事実誤認とその要因」参照）、貴重な文献であることから収録しました。それぞれ刊行から時間が経っているため表記が古いものがあります。たとえば、TQCは現在ではTQMと言われていますし、OAはIT（情報技術）と読み替えると現代と同じです。このように適宜読み替えていただければと存じます。なお、誤植や今の時代にはふさわしくない表現を一部置き換えました。

日科技連出版社

品質経営とトップ・部課長の役割
目次

刊行にあたって（日科技連出版社）

iii

第一部 TQCとトップ・部課長の役割——体質改善と動機づけの要点 1

まえがき 3

第一章 改善また改善——私の信条 7

一 改善また改善 8

二 部門の連携をうまくやるのは部課長の必須能力だ 10

三 全員発言 13

四 叱らないにはわけがある 16

五 相手がわかってくれないときは教え方にもうひと工夫を 18

六	ローテーションは優秀な者を出す	22
七	納期のない命令は命令と思うな	23
八	ハリハースルは絶好の訓練の場だ	25
九	トップのアクションのない全社監査は監査そのものが不合格だ	29
十	トップピアリングでは「何か手伝えることはないか」ということを聞け	31
	第二章 管理部門・技術部門の効率化	35
一	なぜ効率化にとりくんだか	36
	重点部門強化のため人材の再配置／管理部門・技術部門の生産性向上／スタートにあたって行ったこと	
二	効率化の目標	39
	三〇％という数字の意味／営業・技術部門も効率化の対象	
三	効率化の推進方法	43
	第一着眼点「ムダの排除から」／第二着眼点「上からも下からも」／第三着眼点「推進方法は自由に」	
四	すべり出しの状況	50
五	昭和五十八年三月の中間点検	52
六	残された問題と今後の進め方	56

七 質疑応答 59

- (一) 推進方法がまちまちでは？ (二) 技術部門のQCCサークルの活発さは？ (三) 先に人を抜いて問題は起こらないか？ (四) 適切な人材がいなかったときは？ (五) 帳票の見直し頻度は？ (六) 効率化でしわよせは？ (七) 他部門からやめるなど言われたらどうするか？ (八) 年間の改善案が出揃う時期は？ (九) スタッフの多能化とは？ (十) 部課長の管理能力のレベルは？ (十一) OA機器を使った効率化は？

第三章 方針管理と部課長の役割

一 目標設定の仕方 75

二 部長方針の項目が多すぎないか 重点を絞る 76

三 部長・課長は何をするか 78

四 部課長の方策・実施事項 82

中間点検と中間報告／欠陥管理者とは

五 質疑応答 88

- (一) 技術開発と会社の年度目標との対応は？ (二) 人材育成と年度方針との関係は？ (三) 維持管理活動をマンネリ化させない方法は？ (四) 実施事項の目標とは？ (五) スタッフ部門の実施事項とは？

	(六) 実施事項の反省の仕方とは？		(七) 残された問題と今後の進め方が漠然とまらない方法は？	(八)
	部方針に解説書をつけることは？		(九) 年度方針に書けない実施事項は？	
	第四章 改善意欲を盛り上げるための心がまえ			101
	第一条 上司自らも改善を行え	102		
	第二条 上司は部下の改善に関心をもて	104		
	第三条 「何だ今ごろそんな改善を!？」は禁句	108		
	第四条 改善の種は無尽だ	111		
	第五条 部下の失敗の話を聴く耳をもて	113		
	質疑応答	115		
	(一) 職組長の改善とQCサークルの改善の違いは？		(二) 改善提案制度は必要か？	(三) 管理部門の改善の種がみつからないときは？
	(四) QCサークル活動への援助は？			
第五章 QCサークル発表会の講評の仕方			講評に自信のない部課長のために	123
一 講評用チェックリストの特徴と使い方	125			
初級・中級・上級の三レベル／「良い点」と「欲をいえば」について／チェックリストの使い方／点数				

	評価について	
二	講評の留意点と講評能力の向上	135
	発表会における講評の留意点／講評のための追加事項——活動そのものはどうか／講評能力の向上のための研修会	
三	質疑応答	140
	(一) チェックリストを悪用されないか？ (二) チェックリストでの発表が形式的にならないか？ (三) 講評で固有技術をどう扱うか？ (四) QCサークル活動そのものの項目を追加したのは？ (五) 高度のテクニクのポイントは？ (六) 全員発言に固執するとレベルが低くならないか？ (七) 協力工場	
	のQC指導を始めたきっかけは？	
第六章	維持管理の活動	
一	維持管理とは	152
二	維持管理の重要性	153
三	標準を守らせる	155
	守れる標準をつくる／守りにくい標準／教えるときは相手の受け入れ態勢と能力を考えよ／標準はずれを見つげるための「観察」／標準はずれに対する「質問」の仕方	
	特に異常処置のポイント	151

	四	異常の発見と迅速な報告	163
		検査項目、チェック項目にある異常／検査項目、チェック項目にない異常／維持の三分間事例発表会のねらい	
	五	異常の要因解析	169
		人が変わった／設備・機械・工具などが変わった／材料・部品が変わった	
	六	緊急措置について	172
	七	質疑応答	173
		(一) 標準そのものがやりにくいものがそんなに多いか？ (二) 守りやすい標準をつくるための工夫は？	
		(三) 感性で異常を発見した他の例は？ (四) 感性を働かすための教育は？ (五) 管理図の活用は？	
		(六) 標準はずれに対する質問は？ (七) 異常発見の事例集の内容は？	
		参考文献	195
		第二部 トヨタ生産方式とTQCの相乗効果——トヨタの生産の競争力の源泉	197
一		はしがき	199

二	事実誤認とその要因	199
三	トヨタ生産方式の体系	202
四	トヨタ生産方式がTQCに与えた増幅効果	202
四・一	品質不良の顕在化	204
四・二	品質不良対策の迅速化	206
四・三	遡及調査	208
四・四	在庫により発生する不良の低減	209
五	TQCがトヨタ生産方式に与えた増幅効果	210
五・一	品質保証・品質不良低減	211
五・二	方針管理（特にトップ・部課長の役割）	212
五・三	職組長の維持・改善能力の育成	213
五・四	QCサークル活動	215
六	むすび	216

第一部

TQCとトップ・部課長の役割

—— 体質改善と動機づけの要点 ——



まえがき

私はこの二年間に、品質管理の全国大会で、三回講演をさせていただきました。内容は、管理者・経営者としての体験談が中心でしたが、そのつど、たくさんのご質問やご意見をいただき、大変ありがたく思っているしだいです。また、「会社に来て講演をしてくれ」というご要望も大変多いのですが、なかなか時間がとれないので、ほとんどお断わりしなければならぬ状況で、申し訳なく思っております。

ちょうどそのとき、日科技連出版社の光明常務さんから、「根本さんの講演について、私の方にもたくさんの問い合せがきておりまして、講演のテープを頒けてもらえないかという方までおられるぐらいです。根本さん、講演の記録にちよつと筆を入れていただくだけで結構ですから、ぜひ出版させていただきます」というお話がありました。また、豊田関係の先輩の方々からも、「根本さんの話は、経営者・管理者にとつて大変参考になることが多いから、ぜひ出版しなさい」とのお勧めをいただきました。

私は、管理者になつてから三十年間、多くの方々から管理者・経営者としての役割についてご指導をいただきました。そして、自らも体験し、改善して、私なりの信念をお話できるようにになりました。ご指導をいただいた諸先生・諸先輩や、ご協力いただいた同僚・部下のみなさ

んに対するご恩返しのもりで、出版することにしました。

本の題を『TQCとトップ・部課長の役割』としましたのは、この十年間に、私が講演をした演題の中で、一番多く使った演題だったのです。そしてまた、今回の内容を一番端的に表現していると思ったからです。

なお、編集に際しては、次のことを工夫いたしました。

① 三回の講演内容を別々に載せるのではなく、テーマ別に編集し直して、読みやすくしました。

② それぞれのテーマごとに、質疑応答をたくさん載せました。多くの方々から寄せられたご質問に対し、ほとんど全部お答えしたつもりですが、さらにご質問があれば、改訂版を出すときに追加したいと思います。

③ 部課長のテキストに使っていただくことも多いと思ひまして、番号や小見出しをつけました。

④ 理解を深めるために、できるだけ事例を豊富に取り入れるとともに、第六章の維持管理のところでは、豊田合成で現在使用中のテキストの抜粋まであえて載せました。

以上のようなしだいで、私の体験と信念をできるだけわかりやすくお話したつもりです。TQCを進めておられる企業のみなさまに、いささかでもお役に立てただければ、望外の喜

びであります。

最後になりましたが、今までお世話になった諸先生・諸先輩に対して、いちいち参上してお礼を申し上げるべきところですが、紙上をかりてあつくお礼を申し上げます。

また、出版に際して、原稿の整理・編集などで大変お世話いただいた日科技連出版社の編集部のみなさん、豊田合成の大河内部長さんのご苦勞に感謝いたします。

昭和五十八年九月

根本正夫

無断使用をお断りします。日科技連出版社

第一章

改善また改善

— 私の信条 —

JWSE

四 叱らないにはわけがある

私は学校を卒業してしばらく軍の工こうじょう廠で仕事をしていました。あるとき、私が担当していた設備が私のミスで故障してしまいました。しかし、このことが上司に知れると雷が落ちること必定と判断して、報告しないで黙っていることにしました。まず、この件を知っている同僚に「内緒にしておいてくれ、君が今度ミスしたときは内緒にしてあげるから」と相互防衛協定を結んで暫定処置だけをして知らん顔をしておりました。

私は、そのとき「雷さえ落ちなければ、根本対策もしっかり実施するのになあ、私が部下をもつようになったらこんなことにならないようにしよう」と心に決めたものです。部下をもつようになってから今年でちょうど三〇年になりますが、その間私は、そのときの決意通り部下を一回も叱ったことはありません。

「一回も叱ったことがない」というと、管理がいいかげんなのではないか、部下の教育が甘いのではないかという人もいますが、私は「人間は神様でないので一生懸命やってもミスはあるものです。そのミスを責めてもしようがありません。事実をはつきりさせて再発防止をすることのほうが重要だ」と信じています。ですから再発防止の納期などは非常に厳しくチェックします。ですから私の部下は私のことを「叱らないけれども仕事は厳しい」と評しております。

それでは「失敗を叱らない」ことについて私の経験談をお話しましょう。まず年度方針を計画するときのことですが、一番最初は一年間の反省から始まります。ところが、上司が叱りつける人の場合は率直な反省が出てきません。実施したことがすべて思った通り実施できて、思った通りの効果が上がったというようなことは少ないものです。必ず何か失敗の話があるはずなのに、それが率直に出ないようでは、来年度の方針も適確なものになりません。

たとえば、「出席率はよかったが発言率が悪かった」と率直に反省すべきところを、「会合の運営についてすこし改善を要する」と抽象的にしてしまうのです。これでは何が悪かったのか不明確で、適確な対策が出てきません。

次に、日常業務についての例ですが、私はいつも「部下の失敗の話を聞く耳をもて」と言って指導しております。失敗は上司に報告しにくいものなので、特に報告しやすい雰囲気づくりが大事です。大声で叱りとばせば、できるだけ報告しなすむようにと考えてしまいます。

余談になりますが、第六章の章末に示しました豊田合成の標準はすれ発見の事例は、監督者がかはすかしながら告白する失敗の事例なのです。このような失敗の事例集ができるのも「失敗の話を聞く耳をもて」ということが徹底しているからです。

すこし横道にそれますが賞罰委員会規定についてお話しします。これは直接叱ることとは違いますが、下手な運営をすると同じような悪い結果が出るので注意をしなければなりません。

五年程前ですが、ある部品メーカーで品質不良を出しました。私が実情を聞くために社長に直接電話しましたら、「現在調査中なので状況がわかりしだい、ご報告致します。なお、責任者については直ちに賞罰委員会にかけます」ということでした。私はこの賞罰委員会の件が気になりましたので、追っかけてまた電話しました。「故意の場合は処罰すべきですが、突発不良などはほとんど過失なのです。現場の作業で過失まで処罰されると、できるだけ事実を隠してしまうこととなります。特に現場の監督者は部下の面倒みがいからです、処罰されないようにうまく事実をまげてしまいます。これでは再発防止ができません。したがってこのようなケースでは、賞罰委員会のことを言われないうまいですよ」と忠告してあげました。よく世間では、「一罰百戒で再発防止になる」と考えている人もいますが、現場の作業にこの考えを適用することは不適當だと思えます。

五 相手がわかってくれないときは教え方にもうひと工夫を

相手が自分の言っていることをわかってくれないときに、何回も同じことをくり返している人がいます。その話し方でわからないのなら別な話し方を考えねばならないのです。そこにひと工夫する必要があるということです。「仕事の内容そのものには工夫するが、その内容を他

人に説明するための工夫なんかしたくない」と言う人がいます。

会社の中では、どんな仕事でも自分一人のできる仕事はありません。他の人に仕事を説明して協力してもらわなければなりません。半分しか理解してもらえないと、協力も半分になってしまいます。

少し以前の話になりますが、私が異動で新しい職場に変わったときのことです。私としては初めての職場なので業務の概要をつかむために、部署別の紹介説明をしてもらいました。ある部署の説明のときに、テクニカルターム（技術的な専門用語）をふんだんに使って紹介してくれたので、私にはさっぱりわからないことがありました。この例のように、自分がわかっていくことは相手も当然わかることだと、思い込んでしまうことはよくあることです。私は説明してくれた人にあとから、「私のような素人に説明するときには、素人にもわかる言葉で紹介して欲しい」と注文をつけておきました。次の機会からは、ひと工夫してくれて非常にわかりのよい話をしてくれるようになりました。

余談ですが私の講演について、みなさんから「根本さんのお話は非常にわかりやすく迫力があるので、いつの間にか二時間経ってしまいました」と言われます。「わかりやすく迫力がある」ということは私の一番重点を置いている着眼項目なのです。そのためにどんな工夫をしているか、実はひと工夫もふた工夫もあるわけですが参考のために二、三ご紹介しましょう。

著者紹介

根本 正夫 (ねもと まさお)

1919年 鹿児島県に生まれる

1943年 東京工業大学機械工学科卒業，同年トヨタ自動車工業株式会社に入社。以後，生産管理部長，機械部長，購買管理部長，元町工場長，堤工場長を歴任，常務取締役就任後は，購買各部，生産技術各部，品質保証部を担当

この間，トヨタ自動車ならびに関連企業のTQC推進にリーダーシップを発揮した。

1982年 同社専務取締役を退任，豊田合成株式会社代表取締役社長に就任

1988年 代表取締役会長に就任

1992年 相談役に就任

2002年 死去

品質経営とトップ・部課長の役割

——体質改善と動機づけの要点——

2025年11月4日 第1刷発行

著者 根本 正夫

発行人 戸羽 節文

検印
省略

発行所 株式会社 日科技連出版社
〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷1-7-4
渡貫ビル

電話 03-6457-7875

Printed in Japan

印刷・製本 港北メディアサービス(株)

© Toshio Nemoto 2025 URL <https://www.juse-p.co.jp/>
ISBN 978-4-8171-9815-0

本書の全部または一部を無断でコピー，スキャン，デジタル化などの複製をすることは著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは，たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。