

# JMAC Quality Management Quarterly

～品質と経営について考える～

発行：(株)日本能率協会コンサルティング JQMS編集部

「JMAC Quality Management Service」会員の皆さまへ

会員向けサービスの一環として「JMAC Quality Management Quarterly 第13号」を発行させていただきました。

本号は、「イノベーションの質を上げる」「知っている」と「やり抜いているの違い」に関する情報をお届けいたします。

## ◆ 経営層が見ている品質

## 「イノベーションの質を上げる」

先日、タイの品質管理国際学会/ANQ Congress 2013 Bangkokに参加した際に、とても興味深い講演に出会った。

講演者は、タイ・ローカルにおける食品関連No.1企業CP(Charoen Phokphan)グループのコア企業であるCPram社 Vice Presidentの Rampaiparn Porntresat氏

テーマは、「CPram's Journey for Quality Management」。

CPグループは、コングロマリットな企業であり、その事業は食品、農業、工業、流通等、多岐に渡る。CPram社は、全社的な品質改善活動に取り組む中で、さまざまな経営手法(KPI管理等)を効果的に取り込み、継続的改善に繋げている。

経営手法や改革手法の導入は経営側にとってのメリットは大きいですが、現場側は混乱し、上手く機能しないといった状況がしばしば見受けられる。CPram社においては、

- ・ASEAN/中国へも展開を開始した現場側による  
品質/安全を基軸とした仕組みの遵守
- ・マネジャー・クラスにおける  
リーダーシップモデルの取り込み、自律化
- ・経営側による

バランスド・スコアカードの活用、戦略の具現化、展開さらに、こうした取組みの中で、ナレッジマネジメントの名の下、全部門にイノベーションを促している。

例えば、開発はIdea Tankの蓄積、営業は新しい顧客セグメントの開拓、製造は小ロット化への対応、商品企画は戦略的パートナー作り、カスタマセンターはミステリーショッパー、品質管理は品質保証・品質管理マインドの醸成等もイノベーションとして挙げている。

講演では、そのための努力の重要性とともに、挑戦し続けること自体がイノベーションであると強調していた。毎年、目標レベルを上げながら、その実現のために工夫し続けることがイノベーションの質を高める活動であると考えさせられた。

イノベーションの質を上げることは、今後の経営者の考える品質の重要なファクターとなり得るのではないかと。

(日本能率協会コンサルティング  
シニア・コンサルタント 野元 伸一郎)

2013年10月バンコクで開催したANQ Congress 2013 (タイの品質管理学会国際シンポジウム)で、野元伸一郎が発表した資料を贈呈させていただきます。ご希望の方は編集部までご連絡ください。

『AEC/ASEAN経済共同体以降の変化を見据えた日本メーカーの製品開発と品質コストに関する考察』

－現状の品質に関する日本/タイ考え方の違い事例をふまえて－

## ◆ コンサルタントの視点

## 「知っている」と「やり抜いている」の違い

コンサルティングの中で、品質の良い会社と芳しくない会社を見ると、現場レベルの行動において「知っている」と「やり抜いている」の差の大きさがある。

品質の良い会社は、さまざまな活動を「やり抜いている」。

芳しくない会社は、「知っている」レベルに留まっている。

品質に関わる活動に必要な情報は、「知っている」ことが多い。

しかし、「知っている」レベルでの活動は負の連鎖を引き起こす。ISO、標準化、QCサークル等、さまざまな活動に取り組んでいるが、一向に成果の出ていない会社があった。

その会社の品質担当役員によると、さまざまな方法論やツールを理解し、教育も行っている。しかし、現場を見ると、品質のツボをついていない標準作業票やQCサークルシートの掲示等々。

QCサークルでは、設備の条件設定ミスを取り上げていたが、その要因はヒューマン・エラー、対策は教育とダブルチェック。

その程度の要因解析や対策で、品質が良くなった会社は見たことがない。「知っている」レベルでQCサークルを運用、指導すれば、現場はやらされ感の中で活動に取り組み、成果を得られないまま、負担のみ残る。

「やり抜いている」会社は、現場レベルで活動の目的や考え方の本質をほぼ一人ひとりが理解し、それらを徹底的に現場に叩き込む「監督職」が存在する。現場の担当者に考えさせ、「知っている」レベルの会社とは格段に違う要因解析を行う。「やり抜く」ことにより、考える現場を創るとともに、上層部が監督職を動かすためのしつこさと工夫を行っている。

小さくとも思われる差が結果的に大きな差を生み、品質レベル(クレーム・不良率)に繋がっている。この小さな差をいかに埋めるかは、トップや監督職のしつこさと工夫に掛かっている。

(日本能率協会コンサルティング  
チーフ・コンサルタント 石田 秀夫)

## 第2回「品質保証実態調査」ご協力のお願

「日本の製造業」が取り組んでいる「品質保証」に関する実態や直面している課題を明らかにすることを目的とした実態調査を実施しています。

「日本の製造業」の実態を把握するため、できるだけ多くの企業のご協力をお願いしております。

★回答企業様には「実態調査報告書」を贈呈いたします。  
(回答企業様以外への配布はしません)

★「実態調査報告書」はベンチマークに活用できます！

ご協力いただける方は、編集部までご連絡をお願いします。