

# 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14号」を発行させていただきました。

本号は「品質に関する経営層の理解と覚悟」「品質を良くしたいのであれば、現場を変える！」に関する情報をお届けします。

## ◆ 経営層が見ている品質

### 「品質に関する経営層の理解と覚悟」

品質の良い会社とそれなりの会社の経営者を見比べていると、差があることが解ってきた。それは「理解」と「覚悟」である。

理解という側面においては、形式的・表面的な理解のもと、指示・評価している姿が見受けられる(弊社としての最適な提案は行うが)。例えば、6σやISO、標準化など、その当時の流行りの取り組みを社内に導入するといったことが挙げられる。当然のこととして、活動しないより、活動する方が会社を良くする。ただし、自社の特性と問題を捉えた上で、導入する活動の本質的な目的と効果を考え、導入する必要がある。品質を良くしたいのであれば、それ以前に、経営者として、自社の品質は「なぜ向上しないのか？」について情報を収集し、さらに掘り下げ、自社の品質が向上しないメカニズムを深く考える(+させる)ことが大切である。

言葉の「理解」について言及すると、「標準化」がマニュアルの作成のみを指す言葉となっていることがある。本来の標準化とはレベルアップし続けるためのベースとなるものであり、レベルアップによって、「高位標準化」を実現することが大切である。

活動そのものへの「理解」のエピソードとして、先日、クライアントのトップがISOをやめる、あるいは審査員の入替を希望しようと考えているとの話があった。その真意として、活動に対する労力の大きさに比べ、品質及び品質保証の体質に効果が見られないというものであった。目的を考え、「理解」すれば、こうした行動も考えられる。

一方、「覚悟」という側面においては、品質の結果ばかりに気を取られ、品質向上は時間を要する活動であるにも関わらず、要因側(プロセス側)に目を向けない経営者を見かける。活動成果は可能な限り早く得られることが望ましいが、表面的かつ瞬間的な成果では本質的な品質管理・保証の仕組みや基盤(体質)を作り上げていとは言い難い。品質は現場の感性、考える力、行動力が伴わなければ良くならない。こうした力が再現性を持って発揮される仕組みを構築することが重要であるが、それを知らずに短期的な成果のみ追う経営者もいる。品質の良い・悪い会社の経営者を僭越ながら見比べると、「理解」「覚悟」が大切と改めて思う。

(JMAC チーフ・コンサルタント 石田 秀夫)

## ◆ コンサルタントの視点

### 「品質を良くしたいのであれば、現場を変える！」

先日、あるクライアントにおいて、2年に渡った品質革新活動が終了を迎えた。その成果は、活動開始当初と比べ、通年累計で、クレーム件数48%低減、工場内品質異常発生件数64%低減、損失コスト68%削減という結果であった。クライアントが過去に達成できなかった品質レベルを実現できたことに加え、日本の製造業全体においてもリーディング・カンパニーの水準を達成できた。

その成功要因は何であったか？トップが明確な方針を出した／役員がプロジェクトの責任者として活動した／自社の体質を知り抜き、2年かけて活動に取り組むと腹を括ったなど**経営側の舵取りの良さが**挙げられる。品質といった会社の総合力の問われる性質を持つ課題に対し、科学的アプローチ、体系的アプローチ、体質改善的アプローチというトリプル・アプローチの同時推進が幸をなしたところもある。しかし、結局は、その会社の持つ地力によるところが大きく、**成功要因は、「地力を引出し、向上させること」**にあった。これは、目新しいものではなく、ごく当たり前のことである。

地力を引出し、向上させるにあたり、最も重要なことは現場の認識・意識を変えることである。現場はどのような行動パターンを持っているのか、なぜそのパターンに陥るのか、何を変えれば、その行動パターンが変わるのか、を見抜き、手を打つ必要がある。

ただし、良い打ち手であっても容易に変わらないのが現場である。現場を変えるためには、現場に近く、影響力を持った人間がその打ち手を理解し、それによって現場を変えようと本気になり、惚れ込み、自分のものにした上で活動を展開する(同じような人間を増やす)ことが重要である。上杉鷹山の火鉢の話と同じである。

現場の理解を得るためには、現場の言葉に置き換える、体感してもらい、それらを仕掛け・仕組みとして機能させることが必要であり、「品質の掟」や「活動全体を表す標語」、「活動習得者の明確化」など目に見えない改革活動の「見える化」、如何なる状況においても活動の一貫性を保ち、現場の「信用」を得ること、現場が納得し、実務に即、活用できる「教育」が必要である。

ISOにすぎず、監査で細かく指摘するだけでは現場は納得しない。皆様の会社では、どのように工夫されているだろうか？

(JMAC シニア・コンサルタント 松田 将寿)

## ◆ 「品質工学」の活用で品質・技術・経営課題を解決する

製造企業が直面する品質・技術・経営の課題解決に非常に有効な手段として、品質工学の活用が挙げられる。

品質工学は、「**高品質と高生産性を同時に実現するための具体的な技術的方法**」であり、製品の本来のはたらき(機能)が顧客の使用条件や環境条件によってどの程度ばらつくかの程度(機能性)をSN比という測度で評価する「**機能性の評価**」と、直交表を使用し、多くの設計要因を調べる実験を効率良く行って結論を早く出す「**機能性の改善**」が中心をなしている。いわば技術的な最適条件を求める方法であり、**技術的課題の解決により品質トラブルの未然防止や開発リードタイムの短縮をはじめ大きな成果を得られる**。米国では「タグチメソッド」の名称ですでに高い評価を得ているが、昨今ではアジアや欧州の企業でも成果をあげており、これからの技術開発の方法論として世界に認められる存在となっている。ともするとアカデミックで難解といわれ敬遠される向きもある品質工学だが、ぜひ活用を検討されたい。

(JMAC チーフ・コンサルタント 嘉指 伸一)