

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

秋涼の候、ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。

本号は、皆様のご関心が高いと思われる「品質保証レベル向上」「品質ロスコスト活用」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

当コラムでは、品質に対する企業の経営層のご認識・見解をご紹介します。(第1回「品質保証実態調査」のご回答企業様への訪問ヒアリングのなかで、複数の企業様よりお話いただいたトピックをご紹介します。)

「品質保証レベル向上は本質・実質・体質の3つの「質」が重要」

品質実態調査の結果からは、「品質保証組織が十分に機能しているか」については、多くの企業において不満感があることが明確になった。しかし、品質保証レベルの向上に取り組んでいる企業では、3つの「質」、本質・実質・体質を上げることを意図した取り組みが行なわれていた。

○良品条件の「本質」追求

品質保証レベルを向上させるには、源流でのつくり込み品質をいかに上げるかが重要だということはよく知られているが、大切なのはその中身である。ある企業では、加工の基本要素(例えば切削・溶接など)について、良品を製造する条件の徹底解明を品質保証部門のリードで行っていた。良品条件の徹底解明は、良品・不良品発生メカニズムを掴むことであり、技術・管理面で貴重なノウハウの蓄積となる。この活動は、品質保証の「本質」追求といえるのではないだろうか。

○あらゆる現場(開発～製造～サービス)の「実質」を変えていく

品質維持・向上の活動において、標準・基準類をつくること自体を目的化している場合が散見される。しかし、品質維持・向上の意味合い・目的を理解させ、実施事項のレベルを達成していくことこそ大切なことである。ある企業では、品質保証部門主導で標準類を使用し、各業務・作業が意図通り実施されているかという「行動の確認」を行っていた。製品やプロセスにおける品質は、現場での行動という「実質」によって決まるのである。

○しつこい活動で「体質」化

上記の「本質」「実質」を求める2例は、トップ・品質保証部門の主導のもと、組織の「体質」となるまで、いずれもしつこい活動を続けていた。このことがさらに重要なことと考える。

(JMAC チーフ・コンサルタント 石田 秀夫)

◆ JQMS ノート

品質はセンシティブなテーマであり、実態や課題認識については、なかなか表に出にくいものですが、訪問ヒアリングでは率直にお話しいただき、ご協力に感謝しております。以下、特にノートとしてとりまとめました。

「品質保証部門の業務は、結果の後追い(回収メイン)になりがちだが、“当たり前+α”レベルを目指すことこそ、本来業務である。お客様にフィットした魅力的品質を見つけ、作り込んでいく努力が肝要であり、そのポイントは、何を作りたいかに対する分析、絞り込みと考える。魅力的品質のPDCAを回すことを目指したい」ある企業幹部のご意見である。

この企業では、1人称でミッションを語るトップ・幹部のもと、「ひらめく人を咲かせる組織」を志向し、活動を続けている。「最後に人を動かすのは肝の力」の言葉とともに、熱い思いが醸し出されるお話は、とても印象深かった。(JQMS編集部員)

◆ コンサルタントの視点

「品質ロスコストの効果的活用」

品質を定量的に表す際、市場クレーム件数、製造不良件数、試作不具合指摘件数、デザインレビューでの指摘件数等を活用することが多い。しかし、開発テーマの難易度やリソースのかけ方が異なると、一概にテーマ間で品質の善し悪しを比較することは難しい。そこで、様々な品質向上施策の成果をトレンドで把握するために品質ロスコストを活用したい。

品質ロスコストを日常的に活用されている企業も多いが、その場合でも、顕在化した市場クレーム、製造不良に対する廃棄費用、顧客への代替品提供費用、対応工数の費用換算のカウントなどにとどまっているケースが多い。

せっかく品質ロスコストを活用するのであれば、開発設計段階の手戻ロス、品質問題による開発期間遅延に伴う顧客の購入機会損失ロス、市場クレームを発生させたことによる販売機会ロスといった潜在的な品質ロスコストもカウントしたいものである。筆者のこれまでのコンサルティング経験では、業種・業態による違いはあるが、潜在的な品質ロスコストは、顕在化している品質ロスコストの約3倍程度である。

しかし、潜在的な品質ロスコストを正確に算出することは非常に困難であり、データ収集することも難しい。また、データを取得することに工数がかかってしまえば、本末転倒になってしまう。そこで、開発テーマの難易度、クレーム等の重大さ等によるパターン化と基本指標の作成、また重大クレーム発生の際の販売金額低下の実績サンプル収集による基本指標の作成によって、データ取得工数を緩和したい。

ある食品メーカーでは、クレーム件数と販売金額の低下の相関係数の算出と開発難易度別のパターン分けにより、関係組織と対応工数を標準化し、それを元に品質ロスコストデータを毎月算出し、改善施策の妥当性検証に活用している。

また、ある電機メーカーでは、開発の難易度とデザインレビューでの指摘内容・件数による対応工数の標準化を行い、デザインレビューの改善に努めている。

このように品質をコストに換算することにより、改善施策の妥当性をトレンドでウォッチングし、データを活用していくことをお勧めしたい。

(JMAC シニア・コンサルタント 野元 伸一郎)

編集部便り

JQMS(JMAC Quality Management Service)へ会員登録いただいた方も200名を超え、あらためて、皆様の品質に関するご関心の高さを実感しております。

今後は、品質関係のセミナーも企画していく予定です。

また、引き続き、品質専門のコンサルタントによる訪問ヒアリングも計画しておりますので、今後ともご協力を賜りますようお願い申し上げます。

※ご意見・ご感想がございましたら、以下E-mail宛にお寄せいただくと幸いです。

(編集部一同)