

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4号」を発行させていただきました。
本号は、「トータル品質・価値の追求」「品質への感性は？」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しいただいたトピックをご紹介します。)

「トータル品質・価値の追求」

品質/質に対する経営者の関心事は、製品一品一品の品質や歩留ではなく、顧客に提供する製品やサービスの経営への貢献、顧客満足及びブランドの低下を招かないような最適仕様・コストの実現、それらを実現可能とするための開発設計、製造、サービス提供、経営によるオペレーションの実現であると思われる。

○顧客価値・利益視点に基づいた製品・サービスの提供

最近、日本製品の過剰品質を指摘する声が聞かれる。日本国内では安全性への配慮により必須とされる仕様が、国が違えば過剰品質となり、結果的にコストアップにつながる。例えば、中国では、高価だが故障しにくい電化製品よりも、故障時にすぐに交換可能な安価製品が望まれる傾向にある。つまり、この場合には修理よりも、スピーディーな交換の方が、顧客価値が高いといえる。

○品質思想・文化の醸成

グローバル化の進展により、企業には市場や顧客の文化等を踏まえた製品・サービスの提供が求められている。こうした考え方を経営者のみならず、企業の末端に至るまでが品質思想として持ち合わせる事が重要である。

○品質ロスコストの効果的な活用

企業によっては、圧倒的な製品品質やサービス品質の提供により他社との差別化を図っている。しかし、今後は製品・サービスのライフサイクル全般に渡って要するコストとともにトータル品質・価値を検討する必要がある。前々号(本紙vol.2)でお話させて頂いた品質ロスコストの考え方も参考にさせていただきたい。

(JMAC シニア・コンサルタント 野元伸一郎)

◆ アメリカの品質

アメリカの企業には基本的に定年がない。レイオフは年齢の若い人から行われ、年齢の高いベテランは法律で保護されている。製品の品質が基本的に現場で作られ、守られている構造は、アメリカも日本と同様である。現場のベテランが多くのノウハウを持ち、製品品質を作り出している。「アメリカの企業では、自分の技術を人に教えない。」と聞いたことがあるが、実感としてもそう言える。自分の仕事を取られないための対策ではなく、人に教える必要性を感じないようである。

その反面、与えられる役割(仕事のアウトプット)に対する評価は厳格なようだ。年齢とともに、その役割を果たせなくなれば引退を考える。職場の一人ひとりの業務遂行能力を常に評価しなければ、企業とし

◆ コンサルタントの視点

「品質への感性は？」

コンサルティングにおいて、最近感じることは「品質への感性」が昔に比べ落ちてきていることである。弊社顧客の品質問題を分析すると意外に簡単に発見できそうなリスク・異常に気づいていないことが多い。例えば、開発設計分野では量産においてバラつきそうな成型品の寸法を事前に発見・確認しない、製造現場においては、工程のなかで製品外観に油ノジミ(微量)があったにもかかわらず、気にもとめず流す(後に鋳物の湯境でリーク不具合)など、初歩的とも思える類が多く見られる。

こうした事実を分析していくと、なぜそのリスク・異常に気づかないのか?といった「感性」にも近いと言えるような人の側面に行きつく。なぜ、その「感性」は落ちているのか?という問いに対し、大きく2つの原因があると考えられる。

1つ目は、想定する力が不十分であること。例えば、製品設計にあたっては顧客による正常使用とイレギュラー使用のいずれのモードも想定したり、工程におけるバラツキの部位・レベルを想定する。これらの事例に共通することは、「それ以外にはないのか」といった網羅的な思考である。特に過去の不具合情報等を把握した上で、こうした思考の追求により、感性のレベルアップが可能となる。

2つ目は、良いレベルの理解力、言い換えると業務や製品の「あるべき姿」を自ら設定すること。良品条件・良品状態・良品を生み出す業務を徹底的に把握した上で、「そのギャップは何か?」を常に発見する、考えることが重要である。品質問題の発見とレベル向上はあるべき姿とのギャップを感じることから出発する。

上記のような「感性」と、あたり前だが「論理」が、品質のレベルアップと問題解決には大切であると改めて思う。

(JMAC チーフ・コンサルタント 石田秀久)

での業務の品質は守られない。ある日突然、首を言い渡され、翌日には職場を去るなど、当然のこととして起こる。

こうした状況下では、微妙な勘やコツを必要とするノウハウは伝承できないと思われるが、そこはアメリカ特有な、合理的でかつ大らかな文化が吸収しているようだ。購入した延長コードのソケット穴にコンセントをさせないなど、平気で起こる。その代わり、少々の時間が経っても、多少使っていても、返品できる。品質に対する消費者意識は日本と大きく違う。これは一つの文化である。文化を理解せずして品質は語れない。

(JMAC シニア・コンサルタント 宗裕二)