

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6号」を発行させていただきます。

本号は、「問題解決力の弱体化」「グローバル・オペレーション品質向上に向けた業務プロセスの標準化」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。)

「どうする? 問題解決力の弱体化」

最近、数社の経営層と品質について意見を交わす中で、要因解析のレベルが落ちているという話があがった。品質保証実態調査結果によると、回答企業の過半数が要因解析に力を入れており、日本企業の強みの一つとして確認したものである。この確認と反するものであり、ショックを受けた。話の中で出てきた懸念点は大きく2つある。

①1点掘りの要因解析

是正処置報告書などを拝見すると、なぜを5回繰り返して、要因を深く掘っていることが伺える。しかし、他の要因可能性については取り上げず、ただ一つの要因についてのみ掘り下げている。本来であれば、要因を縦横に広げるべきところを広げていないのである。

②類似問題の再発

品質不具合の要因対策を打っているが、再発がとまらない。よく見ると同じような問題が他のライン、設備などで続いている。再発防止策を考える際に、不具合発生要因をうまく解釈できず、他への類推適用可能性を検討できないでいる。

上記の背景として、品質不具合の是正処置報告のあり方に問題が見られた。「是正処置報告書の様式には真因までの要因解析展開のみを記載するようになっており、それ以外の可能性は記載できない。さらに問題発生からごく短時間で報告書を提出する必要がある。その結果、真因として妥当そうなものを最初から絞り込み記載することになる。また、現場を巻き込んだ議論も十分に行えず、管理職中心の検討となっている」との話である。これでは再発防止に向けた他への類推適用を検討できるはずもなく、先のような是正処置報告書の作成が必要な情報を所定の様式に埋めるだけのルーチン処理となっていないだろうか? 是正処置報告書のあり方を考え、当面の対処報告と再発防止策とをしっかりと分けた上で、必要な時間と人員を確保し、問題解決にあたるべきではないだろうか?

(JMAC シニア・コンサルタント 松田将寿)

◆ チーズの値段～品質コスト把握の重要性

アメリカのマーケットで24枚入り\$6.29のスライスチーズを買ってきた。そのなかには不揃いのチーズが2枚ほど入っており、どちらも同じような場所が折れている。おそらく生産設備上の問題と思われる。さらに観察すると、チーズ一枚一枚を包んでいる包装資材は見事に薄手で、一切の印刷がない。他方、日本のスライスチーズは立派な包装紙に包まれており、中身も均一である。ただし、価格は8枚入り360円と、アメリカのスライスチーズの倍以上である。これだけでは正確な比較にはならないだろうが、モノづくりに対する考え方の違いを、垣間見た気がした。

特に日本の食品業界はクレーム対応に神経を使い、より安全な方

◆ コンサルタントの視点

「グローバル・オペレーション 品質向上に向けた業務プロセスの標準化」

グローバル展開が進む中、品質保証部門のミッションは今後、製品・サービス品質の向上活動だけでなく、業務プロセス品質の向上活動や標準化活動推進、経営品質向上支援など多岐に渡ると思われる。

●業務プロセス標準化の背景

近年、工場はもちろん開発設計部門についてもグローバル展開する企業が増えている。日本ではかつてISO9001取得の際に各拠点、事業所毎に認証を取得してきた結果、品質マネジメントシステムが各拠点によって微妙に異なるということがある。これまで日本国内の事業所間の連携についてはあ・うんの呼吸でオペレーションできたことが、海外拠点とのやりとりにおいてはなかなかスムーズにいかないのが実情かと思われる。

●業務プロセス標準化の方法

拠点毎の別々の業務プロセスを標準化し、業務バラツキを低減させるためには、たとえば、各開発拠点、製造拠点バラバラの業務プロセスを再定義、あるレベルで統一し、アウトプットを標準化、ITネットワークにて業務プロセス、承認行為をフロー化、作成すべきアウトプットのテンプレートを統一し、アウトプットはサーバに蓄積、活用するといった取り組みがあげられる。このような取り組みが加速すれば、担当者による業務バラツキが低減され、かつ休暇に入る担当者、退職する担当者の業務アウトプットも確実に蓄積、引き継ぎが可能となる。加えて、海外赴任などで他拠点、事業所に異動してもすぐに業務を引き継げる。

グローバル展開やアライアンス、アウトソースが促進する中、改めて業務プロセスを整理整頓、標準化し、定義化することが、オペレーション品質の向上とスピードアップにつながると思う。

(JMAC シニア・コンサルタント 野元伸一郎)

向へとお金をかける傾向にある。品質レベルもクレームに対応すべきレベルを自然と追いかけているように思う。その考え方自体は良いのだろうが、品質に係わるROIをしっかりと測定できているのだろうか? と心配になる。

日本は無条件に品質が最優先であり、品質コストに関する体系化や、測定に係わる集計システムなどの構築は弱く感じていた。

品質を専門に追いかけてきた者の一人として、改めて品質コスト(予防コストや、評価コスト、失敗コストなど)の考え方を導入することを重要に思う。

(シニア・コンサルタント 宗 裕二)