

「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21号」を発行させていただきました。

本号は、「一人前の定義:作業半分、改善半分」「リスクと向き合う準備」に関する情報をお届けします。

◆ 経営層が見ている品質

「一人前の定義:作業半分、改善半分」

日本の製造業の強みは「品質」であり、現場の強さが挙げられる。しかしながら、最近、様々な会社への訪問を通して、その現場が過去と比べ、弱くなっていると感じるシーンに度々出会う。ここで言う現場とは、開発・設計・生産技術・生産といった業務に従事する一人ひとりを指す。日本の現場の強さは、品質に関連して言えば、以下のことであったと考える。

- ・基準・標準を守ること
- ・問題に気づくこと
- ・その問題がなぜ発生しているか？メカニズムを探求すること
- ・しつこく知恵で解決すること

これらのことを十分にやりきれていない実態を、コンサルティングの場面で散見する。ひと言で言えば、考えていない、あるいは深く考えない人が会社の中で増えている。そうした状況では、不具合の未然防止や、現場での異常の察知が不十分となるわけである。

先月、製造現場に訪問したとき、とある監督者の発言が印象的であった。作業ミスが発生した現場を見学した際、作業者が担当の工程をミスなく作業できるようになれば「一人前」とし、認定バッジを与える制度があるとの話があった。はたして、それが一人前であろうか？と疑問に思う。

少々昔話になるかもしれないが、製造現場での一人前の定義は、「作業ができて、かつ改善もできること」ではなかっただろうか？直面する問題に気づき、その問題を解決することが「改善」であるにも関わらず、監督者がそれを認識していないことに少々落胆した。このことが気になり、いくつかの会社で同じようなことを聞いてみたが、同じような一人前の定義である。これでは、社員に対する目標設定や期待値も低くなり、作業員自身の目標レベルも下がると考えられる。

筆者が製造業にいた頃、現場実習のときに、鬼監督者から繰り返し言われたことを思い出した。「一人前の定義」とは、「作業半分・改善半分＝どちらも出来て一人前ということだ！」と。製造業で脈々と言われてきた「一人前の定義」を理解していない会社・職制・監督者が増加していることが、品質問題の発生やQCDの改善が進まないことの一因になっていると改めて思う。

僭越であるが、読者の方々も、今一度貴社の「一人前の定義」を確認してはいかがであろうか。

(JMAC シニア・コンサルタント 石田 秀夫)

◆ コンサルタントの視点

「リスクと向き合う準備」

ある会社でリスクアセスメントの推進を支援させていただいた。

「我々の工程に潜む品質リスクがよくわかりました。でも実際に品質事故が起きたらどうするんでしょうかねえ・・・」と、若手社員。
「そんな弱気でどうする。そうならないように、これから重点リスクを改善するんだろ。考えうるリスクは全て出した。」と、上司。

メンバー間の休憩室での会話である。
上司の意見は一見正しいように思われるが、どうだろうか。リスクマネジメントについて改めて考えたい。

リスクマネジメントシステムは3つのサブシステムから構成される。

- ・事前対応(リスク ファインディング)
- ・事後対応(クライシス マネジメント)
- ・復旧対応(ビジネス コンティニュイティ マネジメント)

事前対応とは、リスクを事前に洗い出して対策を打つ活動である。狭義のリスクマネジメントであり、リスクマネジメントの基本となる活動である。

しかし、事前対応のみでは、システムとして片手落ちである。有事の際の対応の仕組みをセットで考えることが必要だろう。事故発生時における対応を決め被害を最小限にする仕組み(事後対応)、事故発生後も事業継続できる仕組み(復旧対応)を同時に構築する必要がある。

最低限整備すべきは、プロセスと役割を決めることである。事故対処方法やステークホルダーへの説明の流れを決め、手順書・マニュアル化することである。あわせて危機管理体制を構築し、事故発生時に迅速に対処できる指示命令システムを整備することも必要となる。
また、仕組みの有効性を保つためには、監査と想定訓練が欠かせない。事故は忘れたころにやってくるという警句がある。日ごろからひとりひとりの意識づけが何より重要である。

昨今、企業の品質事故のニュースが紙面を賑わしている。SNSをはじめとする情報コンテンツの普及により、情報は一気に拡散する。ひとつの品質事故が事業継続を脅かしかねない。

このような状況に対応するためには、事業環境の変化や長期的な時間の変化を見据えた周到なリスク想定が必要である。あわせて、事後対応・復旧対応の質とスピードを高める仕組みも考えたい。

事後対応のまずさが企業の信用を失うことになりかねないことは既知の事実であろう。

リスクと向き合うためには、事前対応・事後対応・復旧対応の3点を充足するマネジメントシステムの構築が重要と考える。

(JMAC チーフ・コンサルタント 神山 洋輔)