

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22号」を発行させていただきました。

本号は、「品質情報ハイウェイ」「品質情報をナレッジとして活用する」に関する情報をお届けします。

◆ 経営層が見ている品質

「品質情報ハイウェイ」

「品質」を作り込むのも、品質を管理するのも、品質を保証するのも情報が要となっている事は言うまでもない。今回は、この品質情報について考えてみたい。

品質情報には大きく、「外部からの情報」と「内部の情報」の2種類がある。外部からの情報とは概して言えばマーケット情報、お客様の声、クレームなどである。企業にとってはアンテナを張り、キャッチするものである。「内部の情報」とは、内部で品質を安定・向上させるために共有するもの、クレームなどへの対応・対処として周知再発を防止する類のもの、次の製品開発に繋げるものなどのフロー的な情報と、規格・基準・標準などの形で遵守、必要に応じて更新するものなどがある。

「外からの情報」は、共通の企業内サイトを設けたり、DBを統合するなど管理もでき、アクセスもしやすく、その工夫も比較的容易である。

しかし、内部情報は組織が複数であったり、拠点が海外含めて複数あったり、場合によってはサプライヤーなど調達先も含めるなどで、管理統制が困難を極める。特に、重要な品質情報ほど各組織の管理者が「知らなかった」では済まされなくなる人が多いため管理者を介して展開、通知、共有、報告されることが多い。そのため、組織が大きくなる程その伝達にかかる時間は延びやすくなる。重要なのに・・・である。重要＝まずい情報となると、隠すつもりはなくても各組織内で解決・解消を優先させがちになり、結果、報告がなされなくなるケースも多いのではないだろうか？

経営は、「まずい情報ほど早く出せ、まずい情報ほど早く相互伝達し対処せよ」とはいうが、実態としてそうはなっていない企業が多いように見受けられる。また、企業の経営陣にこの点を伺うと多くの経営陣が「そこに問題あり」との见解を示す。残念なことに、組織内で一度、隠す癖がつくと隠しているつもりはなくても様々なデータや基準などが、同様の扱いを受けやすくなってしまふ。

これが批評家からは隠蔽体質だと指摘をされることもあるが、果たして隠蔽「体質」なのだろうか？情報経路およびその流量調整基準・責任の設計に根本的問題があるのではないだろうか？この点に問題がある企業は真剣に考えるだけでなく、早期に情報経路の再設計にまで繋げるべきと思われる。

事業も形態も拠点も複合化・複雑化する現在、品質情報のハイウェイ化(迅速な伝達、伝達リードタイムの管理)を真剣に検討し、構築すべきではないだろうか？企業活動上クリティカルになるポイントも、高速道路の渋滞表示のように、どこでどうなっているかが見えるようにされ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)

◆ コンサルタントの視点

「品質情報をナレッジとして活用する」

製造拠点の新興国シフト、国内市場の縮小に伴い、日本のモノづくりは日を追うごとに複雑化してきている。このような中、日本企業にとってモノづくりの根幹とも言える「品質」を担保、向上させるために、社内に蓄積されている品質情報を設計段階でどのようにして有効活用するのか？という視点が重要となってくる。近年、製造工場のグローバル拠点へのシフト、ODM/EMSの活用、グローバル購買等、様々なステークホルダーを巻き込んだものづくりが求められている。しかし開発期間短縮と同時並行開発に伴い、品質情報が社内の各商品開発プロジェクトはもちろん、様々なステークホルダーに展開せねばならない情報が伝わらない。開発設計の手順、ノウハウをドキュメントにすることなどが後回しにされてしまっていることも、品質トラブル多発につながっていると思われる。

このような状況をふまえると、企業内・間における開発設計ノウハウ・品質情報のナレッジ展開、開発設計部門内、商品プロジェクト間はもちろん、品質保証部門の保有する市場品質情報、海外拠点との情報連携等、多岐に亘る組織機能間、連携すべき情報内容等の高度化が必須になっている。これらの課題を解決するには、情報展開をふまえた組織設計、ミッション展開、組織に属するメンバーのスキルアップ、情報のIT化が必須になることはいうまでもない。

このような状況下においても、品質革新に積極的に取り組んでいる企業は、以下のような活動に取り組んでいる。

- 製品・サービス保証と品質保証システムの両輪革新
- グローバルで品質保証するための顧客研究と顧客情報の徹底(自動)収集
- 形骸化しつつあるISO9001を活かすための業務プロセス標準化活動との連動(グローバル拠点間)
- 開発設計者の品質教育とフロントローディング/V字・W字活動は当たり前化
- 市場レベルに合わせた品質目標設定と保守サービス体制の連動

しかし、これらを組織的に進めていくのは大変である。以下のような地道な活動も改めて必要になると考える。

- 品質データ分析スキルの醸成と品質データ活用者の活用スキル、意識向上教育
- 品質データをできる限り簡素に、自動化を意識して取得する～集計、層別は自動化、価値があるのは考察
- 最終的には、仕組み、ツール化
- 成果を測り、フィードバックを継続的にかけて続ける
- ナレッジマネジメントは開発全プロセスにて意識する