

「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16号」を発行させていただきました。
本号は、「品質基準」「なぜなぜ分析スキルを様々な場面で応用する」に関する情報をお届けします。

◆ 経営層が見ている品質

「品質基準」

製造業の品質は、第一に製品に込められている。その製品の品質を決定するのは、品質基準である。

企業は、この品質基準への適合を目的として設計、生産、検査等を行う。したがって、品質基準が大切であることは言うまでもない。

品質基準については、国際規格や国家規格といった一定の基準を達成することが前提となる。日本の国家規格はJISであるが、製品によっては法律で規制された技術基準等が存在する。例えば、PSE(電気用品安全法)などである。こうした規格や基準は市場に参入する際のエントリー資格として位置づけられる。企業が市場において競争優位性を実現するためには、エントリー資格だけでは不十分であり、自社独自の品質基準が重要となる。

日本製品は過去、その品質優位性により競争優位を獲得してきたため、高い品質基準を設けている企業が多い。

現在、その高い品質基準と市場競争力のバランスを取ることが難しくなっている。実際、様々な企業の経営陣から品質基準に関する次のような悩みを聞くことが多い。

- ① グローバルに展開しているが、自社の品質基準では高コストとなるため、コスト競争力を出せない地域が存在する。
- ② 自社の品質基準を満たすためには、製造委託先や外注先に限られる(または高コストとなる)。その結果として、思うような生産編成が進まない。
- ③ 製品をプレミアム系とエントリー系等に分けることにより、同一の品質基準による運営に無理が生じたり、コストが過剰傾向となる。
- ④ 現在の製品の使い方において、過去に決めた品質基準の妥当性をそもそも判断できない(妥当でないと思うが自信がない)。
- ⑤ どこが、品質基準の妥当性を判断した上で改訂すべきか、誰もわからない。答えを出せない(結局、誰も音頭を取らない)。
- ⑥ どのような考え方で、自社の品質基準を決めたかがわからない。

品質基準は、自社の製品特性、不具合のある製品が顧客に届いた場合の問題の大きさ、全体のコスト、ブランドイメージに与える影響等を踏まえた上で、自社が戦っている市場を見据え、経営課題として検討、決定することが望ましい。

(JMAC シニア・コンサルタント 松田 将寿)

第2回 JMAC「品質保証」実態調査のご案内

- サマリー版報告書 (2014年5月発行)
ご希望の方に、贈呈中
- 本報告書 (2014年3月発行)
回答企業様のみ贈呈 (今からのご回答も可能です)
- 業種別報告書
(食品製造/電気機器/化学/機械製造/自動車・自動車部品)
JQMS会員で回答企業の方に、上記の内1業種の報告書を贈呈

※ご希望の方は、編集部までお問合せください。

◆ コンサルタントの視点

「なぜなぜ分析スキルを様々な場面で応用する」

なぜなぜ分析は、品質トラブル発生時の根本原因追求のための最も一般的な手法である。

最近では世界各国において、Root Cause Analysis、Why Why Analysis として普及している。

- 最低5回はなぜを繰り返さなければ、根本原因をなかなか見つけられない。

- 原因は1つではないため、最低3つ以上の要因を挙げるべきである。

といったことが言われるが、根本原因を捉えた上での対策実施が目的であるため、必ずしも、なぜを5回繰り返すわけでない。

むしろ、問題の範囲が広すぎる場合、問題の層別により原因を特定しやすくしたり、2人以上で分析することにより、なぜのブレイクダウンの論理性を確保することの方が現実的である。

私は、グローバル関連のテーマを支援する中で、なぜなぜ分析の活用やその精度向上のための事実情報の収集を勧めている。ここでは、2つの事例を紹介する。

一つ目は、海外工場との情報のやり取りが増加している購買部門の事例である。この購買部門は、最近、英語による海外工場とのコミュニケーションの増加に伴い、業務の手戻りが多く発生していた。担当者は、自身の英語力を強化しなければ問題を解決できないと半ば諦めていた。

しかし、業務の手戻りの要因についてなぜなぜ分析を実施したところ、日本側の意図の伝達不備、部品を含む製品全体に関する情報不足、海外工場スタッフの業務への理解不足といった仮説を導き出した。

その仮説をもとに、改善策として、拠点間業務依頼書における依頼背景の記載、海外工場スタッフへの業務教育の充実に取り組んだ結果、業務の手戻りの解消に大きく寄与した。

二つ目は、海外工場のローカルスタッフの退職が多いという事例である。給料の低さやジョブ・ホッピングの意識の強さを理由に、退職は仕方がないと考えていた。

そこで、なぜなぜ分析を行い、入社時の教育資料や研修の不足、入社後のフォローアップの不足、食事への不満、当日通知の残業依頼、社内における友人作りの難しさなど、様々な仮説を検討した。日本の人事スタッフが海外拠点において調査した結果、そうした仮説は正しいことがわかったため、必要な対策を講じるに至った。

なぜなぜ分析は、様々な場面で活用できるため、スキルを身につけた上で、問題解決力、課題解決力を全社的に強化し、業務や意思決定の速度を上げたいものである。

(JMAC シニア・コンサルタント 野元 伸一郎)