

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17号」を発行させていただきました。

本号は、「グローバル品質ガバナンスの必要性とQMSの在り方」「品質企画・戦略機能の強化のための組織づくりとは？」に関する情報をお届けします。

◆ 経営層が見ている品質

「グローバル品質ガバナンスの必要性とQMSの在り方」

各企業において製造部門だけでなく、販売・開発機能のグローバル展開が加速する今日、品質保証部門に対する経営層からの期待が益々高まっている。

品質保証部門はこれまでに、国内における製品の品質保証から業務プロセス/システムの品質保証へと対象を拡大してきた。

最近ではグローバル・ビジネスに伴う製品・顧客への品質保証、グローバル拠点における業務プロセス/システムの品質保証にまで対象の拡大が求められている。

こうした状況において、QMSではグローバル・ビジネスにおけるバリュー・チェーン、サプライチェーンを確実に保証することが重要となる。本社の品質保証担当はグローバル・ビジネスの品質保証について語れるスキル、経験が求められることは言うまでもない。

また、各グローバル拠点に対し、品質保証という観点からガバナンスを行えなければならない。品質保証部門担当は今後、グローバル経験を積極的に積むためのキャリア・プランを考えた上で、実行していく必要がある。つまり、品質保証部門担当はグローバルを見据えた3現主義を実践する必要があると言える。

グローバルQMSにおいては、標準化するべき業務プロセス、拠点独自のプロセスの構築とそのマネジメント、市場の要求に対する製品品質、品質保証システムの設計が求められる。その実現のためには各グローバル拠点の在り方、各市場や顧客の要求を確実に把握することが重要である。

また、複数拠点のQMS統合・構築・マネジメントの実行にあたっては、ITの活用が必須である。業務プロセスの管理、ドキュメントのテンプレート、アウトプットの管理についてもITを活用した上で、各拠点において共有できる環境を構築する必要がある。

品質保証担当は、ITシステムの構築・活用も必須スキルとして保有することが望ましい。

(JMAC シニア・コンサルタント 野元 伸一郎)

◆ コンサルタントの視点

「品質企画・戦略機能の強化のための組織づくりとは？」

JMAC第2回「品質保証実態調査」(2013年)によると、品質保証部門の業務に占める品質保証企画関連業務の比率が第1回調査(2009年)に比べ、微増傾向にあることがわかった。

実際のコンサルティングの場面においても、品質ビジョンや品質中期計画、品質KPIの策定など、企画・戦略業務に関するコンサルティングのニーズは高まっているように思う。

しかしながら、品質保証部門の中には依然として、検査やクレーム対応といった業務に日々、追われているところも多い。組織名称は「品質企画部門」、組織の重要な機能は企画・戦略機能と謳っている場合であっても、その実態は品質保証部門の庶務担当であることも珍しくない。

企画・戦略業務とは自社の目指したい品質のあり方を明確にし、その実現に向けた戦略、計画、施策を立てることである。

従って、経営層の思いだけでなく、品質保証担当一人ひとりがその思いを理解し、自らの言葉で従業員に伝えられなければならない。経営層の意向のままに組織を作り、人を集めたような状況では上手く行かない。

組織体制や業務を性急に見直す前に、現行の品質保証部門が中心となり、品質に対する経営層の思いを品質ビジョンとして策定、発信することが企画・戦略業務の第一歩と考える。

策定した品質ビジョンの実現にあたり、現行の品質保証部門の体制や業務の中で対応できるかを判断し、必要であれば、組織の体制やミッション、機能、業務を見直しても遅くはない。

品質保証組織のあり方を再構築する場合、設計段階と実行段階において次のことに気をつけたい。

設計段階においては、品質ビジョンをもとに、部門のミッションや機能を再定義、明文化した上で、具体的な業務内容に落とし込む。次に、その実行のためのスキルを明確にし、その要件を満たした人材を集めたり、育てられるような環境を作る。

実行段階においては、品質保証部門以外の関係部門の協力

を得ながら、品質ビジョンの実現に向けた各部門の取組内容を企画、計画、展開する必要がある。

品質保証部門は企画・戦略の立案のみを行い、あとは関係部門にお任せといった一方的な関係では品質ビジョンを実現することは難しい。

関係部門の実行力を高めるためには、品質保証部門が現場にとってお役立ち感のある存在となり、信頼関係を築くことが鍵と考える。

例えば、品質問題が発生したとき、製造現場が要因解析や対策立案に困っていれば支援する。現場の問題解決力の向上に寄与できれば、現場の信頼感を得られることになる。

また、現場の実態や困りごとに対する理解が深まるため、さらなる品質革新に向けた、現場にとっても納得感のある企画・戦略の策定に繋げられる。皆様の会社の品質保証部門は品質ビジョンの実現に十分な組織となっているだろうか。

(JMAC コンサルタント 師田 和子)

編集部より

今号から、「品質」を専門領域とする若手のコンサルタントの執筆もご紹介させていただきますことになりました。よろしくお願いいたします。