

JMAC Quality Management Quarterly

～品質と経営について考える～

「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18号」を発行させていただきました。

本号は、「社員が気づく品質文化の伝え方、そして経営のスタンス」「ベテラン依存の未曾有防止から脱却する」に関する情報をお届けします。

発行：(株)日本能率協会コンサルティング JQMS編集部

◆ 経営層が見ている品質

「社員が気づく品質文化の伝え方、そして経営のスタンス」

品質の良い会社は品質文化が醸成できていることが、実態調査で明らかになったが、品質文化が醸成できている会社とはどのような会社であろうか？ 小職のクライアントで品質レベルが高く、品質文化の醸成レベルも高い会社があるが、そのエピソードを御紹介したい。

その会社は大手電機メーカーのエピソードである。年初の挨拶で、社長自ら、老夫婦のお客様から送付された手紙を読み上げた。その内容は、自社製品のFF式暖房機が、30年以上もの長い間、何の問題もなく、その家、そして家族を暖めていることに対して、感謝の言葉が温かく記されているものであった。加えて、長年家族に貢献している暖房機のお陰で会社のファンになったとの内容も紹介されていた。これを聞いた従業員の中には、目頭が熱くなったものも少なく無かったとのことであった。また、肉筆の文面は、イントラネットにも紹介されており、社内でも話題になったようである。

ここでのポイントは2つあると考える。1つは30年もの間、機能・性能を維持している信頼性高い製品を送り出す「ものづくりの力」「品質保証の力」があるということである。うがった見方をすると製品寿命が長すぎ(=過剰品質)、商売にならないとの見方もあるが、一般的にこのような製品の寿命は10年程度という感覚からすると、群を抜いた耐久性であり、正に「感動品質」のレベルであること。

2つ目は経営トップが自らの言葉で、品質至上主義の思いをエピソードを交えて伝えていることである。顧客の「感動品質」を、品質をつくり込む従業員へ、感動を与えるエピソード(=事実)を交え、品質の大切さを熱く伝え、品質文化醸成の良いサイクルをドライブしているのである。少々一般論になるが、人の行動や行動の変革は「気づき」「感動」から始まると言われているが、それらを品質文化醸成のスイッチとして上手く活用されていると思う。

この会社の場合、なぜ上記の2つポイントが上手く行われているかということ、その要因は、会社に創業以来トップ主導で「品質の基本理念」が根深く息づいていること、イコール前述のような行動を繰り返すことで暗黙の「Way」となっていることや、トップが製造業のトップとして本物の現場主義であることや、ものづくりを大切にすることが大きいと私は考える。例えば、この会社のトップは製造現場から選抜された「全社技能大会」にも時間をしっかり割いていらっしやる。開会・競技中・表彰式・入賞者との昼食懇談会など、しっかりと現場とふれあう。見渡せば、全社技能大会自体が無くなっている会社も多く見かけるが、大切なものを残し、実際に品質をつくり込む現場を大切にすることがスタンスとして伺える。

上述のことから、私見も含みまとめると、品質はトップ主導で「社員が気づく」品質文化を醸成していくこと、そして、最後の品質を決める「ものづくりの現場(開発～生産)」を厳しくも温かく見守るトップのスタンスが大切であることを改めて感じる。

(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

「ベテラン依存の未然防止から脱却する」

昨年、あるクライアントで品質不具合の未然防止活動を支援する機会があった。そのクライアントでは、クレームの実に40%近くが設計に起因するものであった。

過去のクレームをひとつひとつ振り返ってみると、「全く想定できなかった問題ではない」と口を揃えるのである。

では、なぜそのクライアントでは、振り返れば予測できた問題にも関わらずクレームを出してしまったのか。

未然防止とは、「まだ起きていない問題の発生を予測し、それが起きないように未然に防止すること」(吉村達彦著『トヨタ式未然防止手法GD3』より引用)であるが、最大の理由は、リスクの予測が少数のベテラン有識者の知見に依存していたことであった。製品ライフサイクルが短期化し、設計者の負荷が高まる中で、ベテラン有識者が全ての案件に目を光らせるわけにもいかない。ベテランの目をすり抜ける案件に問題が発生していたのである。一方で、問題が発生するたびに試験項目は追加され、若手担当者は決まった試験を目的や本質を理解せずにこなすだけで手一杯であった。その結果、組織でリスクを議論する風土や場がなくなり、リスク想定の知見はますます属人化する、という負のスパイラルに陥っていた。

したがって、まずは、ベテランの属人的な知見を、組織として活用できる状態にし、組織全体のリスク想定力を高めることが必要であった。そのために、ベテランにおけるリスク検討の視点を抽出し、具体的にどのような見方でリスクを検討すればよいのか、という評価項目や評価範囲を明確化した。例えば、原料の物性や材料の材質固有の脆弱点やストレスによる変質・変化リスク、他パーツとの嵌合といった組合せリスク、量産段階での各種ばらつきに対するリスク、輸送・保管・使用環境面で発生するリスク、これらをひとつひとつ紐解き、リスク検討視点として定義した。

このリスク検討視点を用いて強制発想することで、ベテラン以外の担当者でもヌケのない効果的なリスク想定を効率的に実施できるようになった。また、リスク検討を不具合の発生しやすい「設計の変更点・変化点」に集中させることで、より焦点を明確にしたレビューが実施できるようになり、リスクへの対処方法が明確になった。

未然防止活動は、担当者にとっての負担感から敬遠されがちであったり、形骸化するケースを目にする。確かに、本事例でも、当初、検討に充てる負荷は増加した。しかし、活動の成果が表れ、発生問題が減少すると、事後のクレーム調査・検討に充てる工数が減少し、設計部門の総工数は減少した。空いた工数を未然防止活動に投入し、結果、発生問題の更なる減少につながる、という好循環が生まれたのである。

未然防止の出発点は「リスクを想定すること」である。

リスクの想定を個人の経験と勘に頼るのではなく、組織全体の知見として高めていくことが必要であると考えます。

(JMAC コンサルタント 神山 洋輔)