

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19号」を発行させていただきました。

本号は、「攻めの品質 高品質を武器に」「品質とコストの両立」に関する情報をお届けします。

◆ 経営層が見ている品質

「攻めの品質 高品質を武器に」

JMA主催「ものづくり総合大会」(2015年2月22日、23日)では各企業の皆様に品質についてご講演頂いた。品質の共通メッセージは「攻めの品質 高品質を武器に」。各企業に共通した点として以下5点が挙げられる。事例もあわせて紹介したい。(筆者は品質テーマのコーディネーションを担当しました。)

①品質を軸とした事業の各戦略への織り込み5/31

自社の考える品質をわかり易く定義した上で、事業モデルに組み込み、事業競争力の根幹に位置づけている。例えば、A社は品質保証を最低限の品質保証+価値向上と定義し、その価値を考えるための組織を作り上げている。B社は品質を軸として調達戦略、サプライチェーン戦略、生産技術戦略へと展開している。

②品質に関する技術力そのものの向上

A社では人間の感覚を科学的(定量化)に捉えることに努めている。これはものづくり技術そのものを向上、差別化できると思われる。B社では新機構などの考案に際し、品質工学を積極的に活用し、重要な機能因子を明確にすることにより、差別化を進めている。

③お客様との積極的なコミュニケーション

A社、B社、C社では、クレームを含めたお客様からの声を積極的に把握、活用している。こうした情報はシステムの活用により、組織内で共有されている。

④従業員との積極的なコミュニケーション

品質を最優先事項に位置づけ、外部、ライン部門、経営層がその事実を共有している。A社では、単なる情報共有を越え、他部署同士の協業によりNG事例集やマニュアルを整備し、それらを活用しながら、深いコミュニケーションを取っている。

⑤堅牢な企業文化と組織づくり

A社では、企業理念として品質を掲げることで、最優先事項に位置づけている。B社では、理念教育を根底に置いた上で、社是社訓の中で組織の考え方や動き方を示している。これは品質方針としての役割も果たしている。C社では、経営会議の最初の検討議題に品質を置いている。

品質は、ネガティブなことの方が定量的に把握しやすいため、組織内の管理対象として展開される傾向にある。今回の講演では、品質という概念の持っている「競争力を上げる」といった側面に注目している姿勢を強く感じた。特に、品質を軸として事業の各戦略に織り込むほか、技術力そのものを高めること、お客様や従業員とのコミュニケーションを積極的に取るといったことは経営層による旗振り、後押しが重要である。今回の講演においても、経営努力として、堅牢な企業文化を作り上げ、組織を動かしていることへの自信と強さを見て取れた。ぜひ、経営層の皆様にご検討いただきたい。

(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

「品質とコストの両立」

コンサルティングの場面において、クライアントの社内で「品質とコストの両立」は難しいといった声をしばしば耳にする。一般的に相反する要素ではあるが、工夫によりブレイクスルーすることが重要と考える。実際にトップティア企業はブレイクスルーするための打ち手を実行している。

ジム・コリンズ博士の「ビジョナリー・カンパニー」によると、持続成長する企業は「AND(アンド)の才能」を持つことがわかっている。これは膨大な企業データから裏付けられている。例えば、「品質とコスト」「短期目標の達成と長期目標の達成」など、異なる目的を同時に実現するために行動している企業は持続成長している。他方、「OR」の行動が企業活動の中で横行すると、あまり良い会社にはなっていないといった研究結果が出ている。製造業の場合、品質は前提条件と言えるが、品質の維持・向上を図りながら、相反する何かを獲得することが重要な競争優位の要素であると考える。

例えば、某大手自動車部品メーカーは、自動車部品の生産ラインの生産スピードをN倍化(N=整数:整数倍化)、1/N化(生産ラインの面積を整数分縮小)することにより、圧倒的な生産性を実現し、原価面での競争力を得ている。品質面においても、自工程不良はほとんど無く、クレームもほぼゼロである。先にも述べた「品質」と「生産性(コスト)」といった相反する要素を同時に高いレベルで実現している。

品質とコストを同時に実現できる要因として、ANDの才能以外にも、生産性N倍化・ライン面積1/N化・不良品長期ゼロなど目標の高さがある。高い目標を掲げた場合、既存の施策の延長線上ではなく、施策そのものの発想を変え、現在とは全く異なる生産方法・工法を考える必要がある。また、目標が高ければ、現状とのギャップが大きいため、そのギャップを解消するための将来に向けた課題をブレイクスルーのレベルで考えることになる。この「考える」は「AND」を実行する上で、大変重要である。しかし、品質面、コスト面ともに昨今は深く考え、知恵を産もうとしない状況をしばしば見かける。

例えば、生産ラインであれば、カタログに掲載されている設備(=他社も買えるもの)、設備メーカーにお任せ状態の設備を、ある程度の効率でレイアウトしただけでは「知恵」が入っているとは言えない。当然ながらダントツの品質やコスト(生産性)は達成できない。もう少し拡大して考えると、生産や品質に関連するあらゆるシステムについて他社とは異なる知恵が入っていることが、競争力を生む。昨今、生産や品質に関することに知恵を入れることを指導していない上司が散見される。会社は知恵で勝負しているはずであるのに。「AND」を高いレベルで実現するために、「知恵」を入れることが改めて大切と考える。

(JMAC シニア・コンサルタント 石田 秀夫)