

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5号」を発行させていただきました。

本号は、「今こそ手を打て！ 現場の品質レベル」「品質KPI(key performance indicator)」に関する情報をお届けいたします

◆ 経営層が見ている品質

当コラムでは、品質に対する企業の経営層のご認識・見解をご紹介します。(第1回「品質保証実態調査」のご回答企業様への訪問ヒアリングのなかで、複数の企業様よりお話をいただいたトピックをご紹介します。)

「今こそ手を打て！ 現場の品質レベル」

最近、各社を訪問するなかで、品質レベルが昔に比べ、指標、行動のいずれにおいても落ちてきたとボヤク経営者が増えてきたように感じる。要求品質が高まるなか、現場の力が落ち、品質レベルの維持が難しくなっている状況が散見される。

○標準化の弊害？(弱くなる現場、考えさせない管理者)

品質の改善サイクルの行きつくところは、「歯止め」という名の標準化である。標準化は、同質的な行動や製造を行う際には必要である。

他方、「なぜ、その作業が標準化されているのか?」、「なぜ、その管理基準となっているのか?」といったお客様の要求レベルや背景(過去のトラブルなど)、良品をつくるためのメカニズムの理解を促す機会が不具合再発の現場においては不足傾向にある。標準化により、考えない従業員が量産され、同時に、本質を理解させるための場づくり、モノの考え方や品質の捉え方等について十分に指導しない管理者が増えていると思われる。

○品質レベルが弱くなった背景には経営者の責任も?

品質問題を論じる際に良く出る話題として、若年層のレベル低下がある。確かにインタビューやQCサークル等を通して、そうした実態は感じられる。

しかし、その従業員を作り出したのは経営者であり管理者である。経営者・管理者には今も昔も顧客要求や従業員の質を含め、環境変化を踏まえた先手を打つことが求められる。

「考える従業員」の量産に向け、経営者・管理者による考える場づくり、日々の考え方の伝承を厳しくも温かい率先垂範で進めることが大切である。

最近では、この基本を忘れがちではないだろうか。

(JMAC チーフ・コンサルタント 石田 秀夫)

◆ コンサルタントの視点

「品質KPI(key performance indicator)」

コンサルティングにおいて、最近よく質問されることとして「品質KPIを何にするべきか、特に頑張りが評価されるような指標は無いのか」というものがある。品質KPIは通常、クレーム件数、失敗コストが主要なものとしてあげられる。これらは出来ていて当たり前、出来なければ怒られるといった指標である。顧客満足度、監査ランクなど前向きな評価指標が採用されていることもあるが、監査ランクはともかく、顧客満足度は品質向上結果のみが影響するものではないため歯切れの悪さが残る。

そこで、コストダウン活動のようにスコアを確実に稼げるような前向きに活動できる指標について考えたい。KPIは、経営貢献に繋がる組織活動を牽引するための指標であるので、経営貢献という観点を中心に据えたい。サービスの向上により、事業貢献の度合いを測ることができる場合、サービス・アップ項目を指標として設定することも考えられる(顧客の問合せに対する回答時間など)が、最もわかりやすい指標はやはりコストに関係するものである。コストの見方として、一つ目は現状の品質コストを正確に捉え、失敗コストの比率を下げる(あるいは予防コストの比率を上げるなど)、一定の品質レベル(クレーム、不良など)を維持し、品質保証活動関連コスト(予防コスト、是正コストなど含む)を下げるといったことがあげられる。もう一つは現状発生しているコストではなく、品質保証のレベルアップを目的に、現場の状態などを含め、ここまで手をかければよいといった理想像を描き、そのための投資金額を評価する。その上で、求める品質レベルを変えずに投資金額抑制のための工夫を凝らすというものである。品質リスクを把握、スコア化し、リスクスコアを低減するといった方法もあるが、その運用の手間を考えると、まずは理想の実現に必要な投資費用を如何に抑えるかといった見方、取組の方が着ししやすいのではないだろうか?

(JMAC シニア・コンサルタント 松田将寿)

◆ 不良も時には必要? ~日本とアメリカのコスト感覚の違い

アメリカのチョコレート製造会社での出来事である。

後工程の設備に不具合が生じ、生産を短時間ストップさせた。後工程だけでなく、前工程も停止させると思っていたが、前工程からはトロけたチョコレートがどんどん流れてくる。現場のオペレーターは、流れ出るチョコレートの進路を切り換え、トロけたチョコレートを段ボール箱に受け取り始めた。連続生産のため、設備を動かし続けた方が後工程の復帰時に品質面で安定した製品を直ぐに供給できる。しかし、段ボール箱に受け取っては明らかに不良品となる。しかも大量に、である。

日本的発想で、「設備の不具合による停止はこんなにも不良を発生

させ、廃棄することになるので、二度と止まらないようにすべきだね」と話す。「廃棄にはならない」とのこと。工程内では再利用されないが、段ボール箱のまま、教会に寄付される。これは寄付行為とみなされ、税金控除となり、社会的評価も得られる。教会はそのチョコレートを使い、特性のクッキーでも焼き、寄付活動を行うに違いない。現場のオペレーター曰く、「不良が発生しても良いことに繋がる。時にはこんなこともないと・・・。」大らかな文化は大好きだが、日本的なコスト感覚を現場に根付かせることへの不安を感じる一方で、日本のコスト感覚が本当に正しいのか、改めて考えさせられる。

(シニア・コンサルタント 宗裕二)