

経営サプリメント

各方面の専門家によるビジネスに役立つエッセンス

モノづくりにおける「品質」について考えてみませんか？

1. 「品質」との出会い

皆さんは「品質」についてじっくりと考えたことはあるでしょうか。多くの方は深く考えたことはないものの、お店で見たもの、触れたもの、鼻で感じたものなど五感を使い、世間の常識やTV・雑誌・ネット情報なども加味し、それぞれの感性や価値観と経験値から、品物の価値を判断し消費行動を行っていると思います。

私は、自動車会社に入社して退職までの38年間、品質管理部門に在籍したことから人並以上に「品質」を考える時間を得ました。

1963年(昭和38年)	大気清浄法制定
1964年(昭和39年)	東京オリンピックをきっかけにモータリゼーションが加速(車社会化現象)
1970年(昭和45年)	マスキー法改正、自動車排出ガスの規制強化(CO(一酸化炭素)、HC(炭化水素) 90%低減) 1975年以降製造する車を対象 未達の場合は販売出来ず
1975年(昭和50年)	関東自動車工業へ入社(後にTMEJ*に統合) エンジン、シャシーの品質担当
1976年(昭和51年)	排出ガス規制強化(NOX低減)

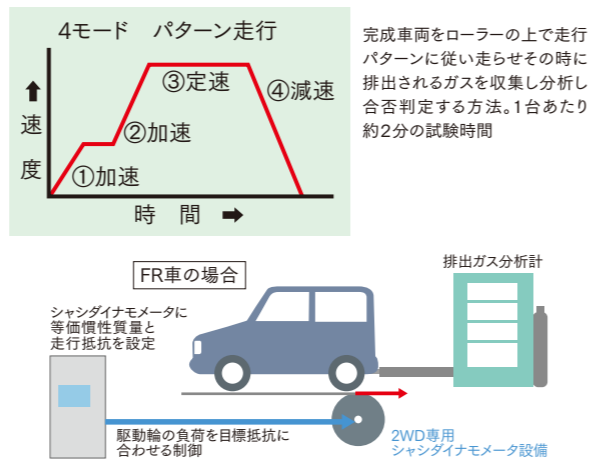
※:トヨタ自動車東日本(株)の略

初めて「品質」という概念に接した入社当時は、上記の表のように規制が急速に強化された時代で、私は、入社と同時に排出ガスを制御するエンジン担当となり規制と直面し、制御する車載コンピュータ始め各種デバイス(部品)の品質管理を仕入先と行うこととなりました。当時は部品個々の品質保証は出来ていた

2. 「品質」と「経営資源」

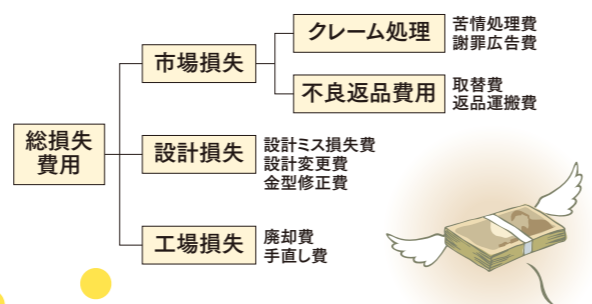
モノづくりにおける「品質確保」は、エンドユーザーであるお客様に満足して貰うために必要不可欠な行動(活動)です。品質問題で一度信頼を失うと、挽回するには相当な時間と労力を要します。また、損失費用も発生し経営資源の流出にも繋がり、経営そのものも立ち行かなくなる可能性があることを知っておく必要があります。自動車では重大品質問題(リコール)が起きると数億から数十億、数百億円単位の費用が失われます。

ものの、システム全体として法規制をクリアしているか否かは実際に全数排出ガス測定を行い良否判定するしかなかった時代です。その後、データの積み上げや信頼性試験等を行い、部品を100%保証する事で排出ガス測定の廃止が決まりました。今考えると大変な労力を注いでいたことを思い出します。



縁あって2014年4月から現在の職に就き、多くの県内企業様と一緒に品質について考えたり、品質セミナーを通して私の経験を伝える機会があります。

ここでは、私が経験してきた「品質」に関する考えと「管理」の意義を整理して皆様方と一緒に考えて行きたいと思います。



PROFILE



(公財)あきた企業活性化センター
プロジェクトマネージャー
上林 雅樹 かんばやし まさき

トヨタ自動車東日本(株)で長く品質管理に携わり、平成26年3月岩手工場品質管理部次長で退職、同年4月からあきた企業活性化センターのプロジェクトマネージャーとして、メーカーとのマッチングや新技術の芽出し、企業連携に向けた幅広い活動を実施している。

ワンポイントアドバイス 「もの」と「モノ」の違いは？

もの:生産する「物」そのものを指す
モノ:製品そのものだけでなく新しい開発方法を考えたり、より良くするサービスを取り入れる等、「もの(製品)」に付加価値を付ける活動まで含む

3. 「品質」は誰のもの？

皆さんは「品質」は誰のものかを考えた事があるでしょうか。

モノづくりにおいて、作ったものは「製品」であり、エンドユーザーであるお客様に「商品」として買って頂いています。例えばエアコンの場合、お客様は「温度が調整された快適な空間を作る機能を持つ商品」を買っているため、基準の設定がお客様の要望に合致しない、または、お客様のニーズや使用環境が変化すれば、社内基準通りの商品であっても、ある日突然クレームが発生するといった事態が起こることがあります。

これに対して作り手側は「現状の品質は、定められている社内標準に合致しているから問題ない。クレームはお客様の身勝手だ!」というふうに判断していることはないでしょうか。「品質」は“お客様のもの”であり自分や会社のものでないことを再認識し、“品質の基準は、その時代時代のお客様が決めるもの”という考え方を基本に業務遂行することが重要です。

生産現場では、品質は勿論のこと、生産性・コストといった他の管理指標があります。この中で「品質」はお客様のものですが、生産性やコストは、悪化すると会社には跳ね返ってくるものの、お客様にご迷惑を掛けることはありません。つまり“生産性やコストは会社の都合”によるものなのです。

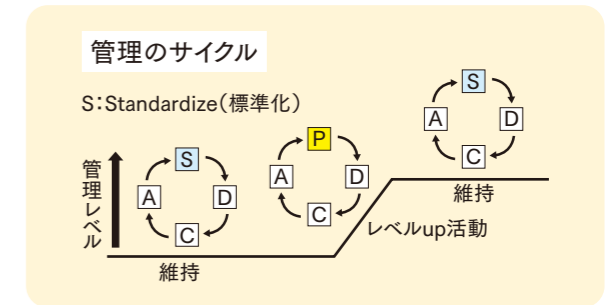
従って、お客様のことを第一に考えれば、自ずとして仕事の順序は「品質」があって「コスト(原価)」[「生産性」という優先順位となります。我々はこれを“QCD”と呼ぶのです。(Q: Quality、C: Cost、D: Delivery)

4. 「管理」することとは？

「管理」という用語はいたるところで使われていて、生産工場の中だけでも、工程管理・原価管理・資材管理・設備管理・運搬管理などいくらでもあります。皆さんはP-D-C-Aという管理のサイクルを聞いたこと

があると思います。このサイクルは品質管理の中から生まれた業務改善手法の一つで、事実(データ)に基づき、計画(Plan)⇒実行(Do)⇒確認(Check)⇒処置(Action)の管理の輪を繰り返しながら品質の向上に努めることが品質管理の原則と考えています。また、品質の維持のため標準*を守る事が重要であり、P-D-C-Aサイクルを日常管理として行うことも忘れてはいけません。目的を明確にし全員参加の元、活動することが従業員、職場、工場、会社の成長になることを理解することが大事です。

*「標準」とは
守らなければいけない事を決め事として明文化したもの(ルール)



5. むすびに

最後にトヨタ自動車の創始者である豊田佐吉の言葉を添えたいと思います。この言葉はトヨタの品質の基本理念に繋がっているものです。「お客様第一」「品質第一」は会社の経営資源です。ぜひ今一度、自社の品質管理について考えてみてはいかがでしょうか。

『十分な商品テストを行うにあらざれば、真価を世に問うべからず』

(決められていること、やるべきことが出来ていないのであれば製品を世の中に出してはいけません。絶対大丈夫、問題ないと保証してからお客様に製品を提供するという事です)