

QC的な考え方と進め方

- 1 はじめに
- 2 品質とは
- 3 QCとは
- 4 現場としてとらえる
- 5 問題発見法
- 6 方針管理と日常管理
- 7 QCサークル

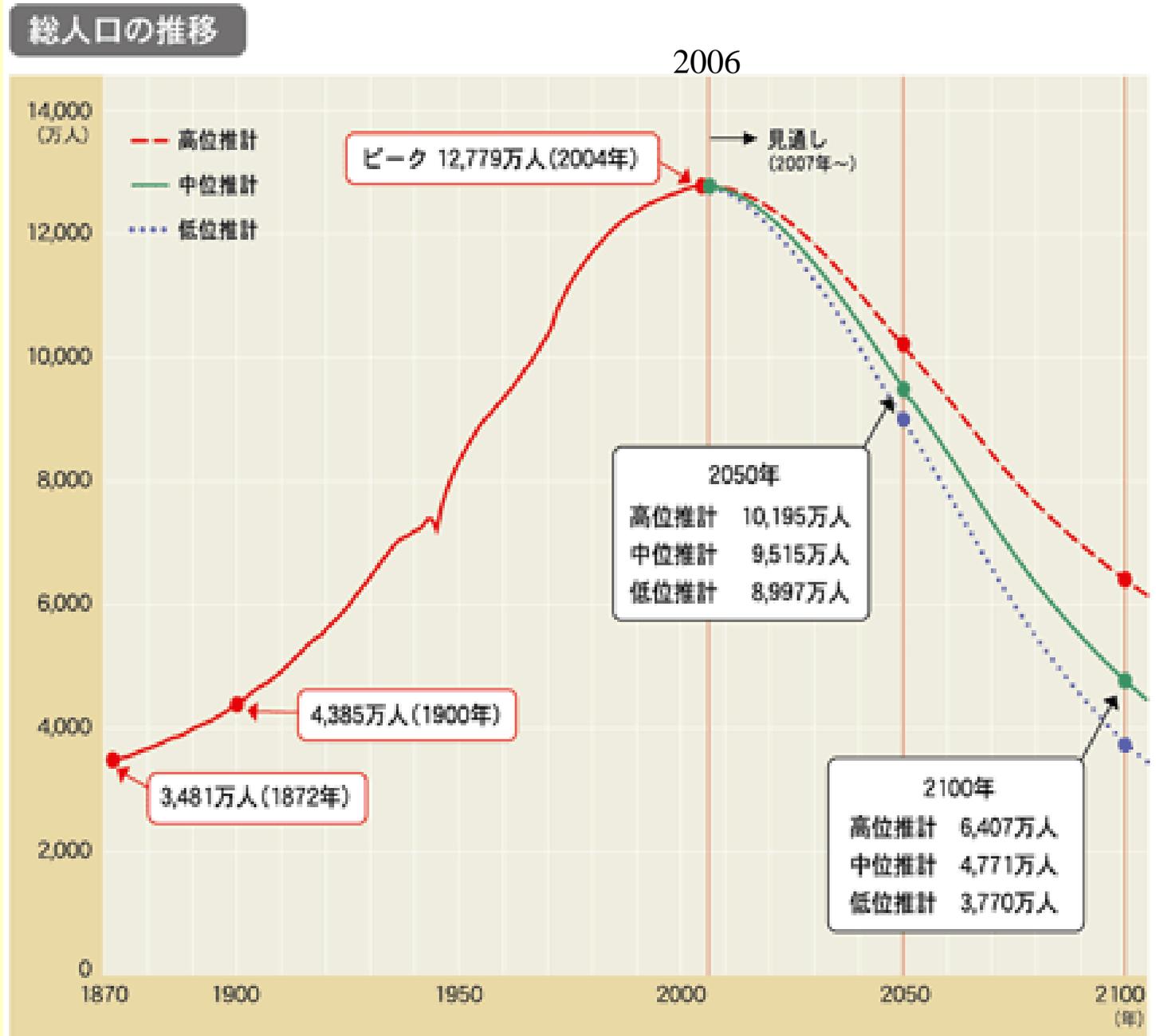
2009年10月

西村経営支援事務所

1.はじめに

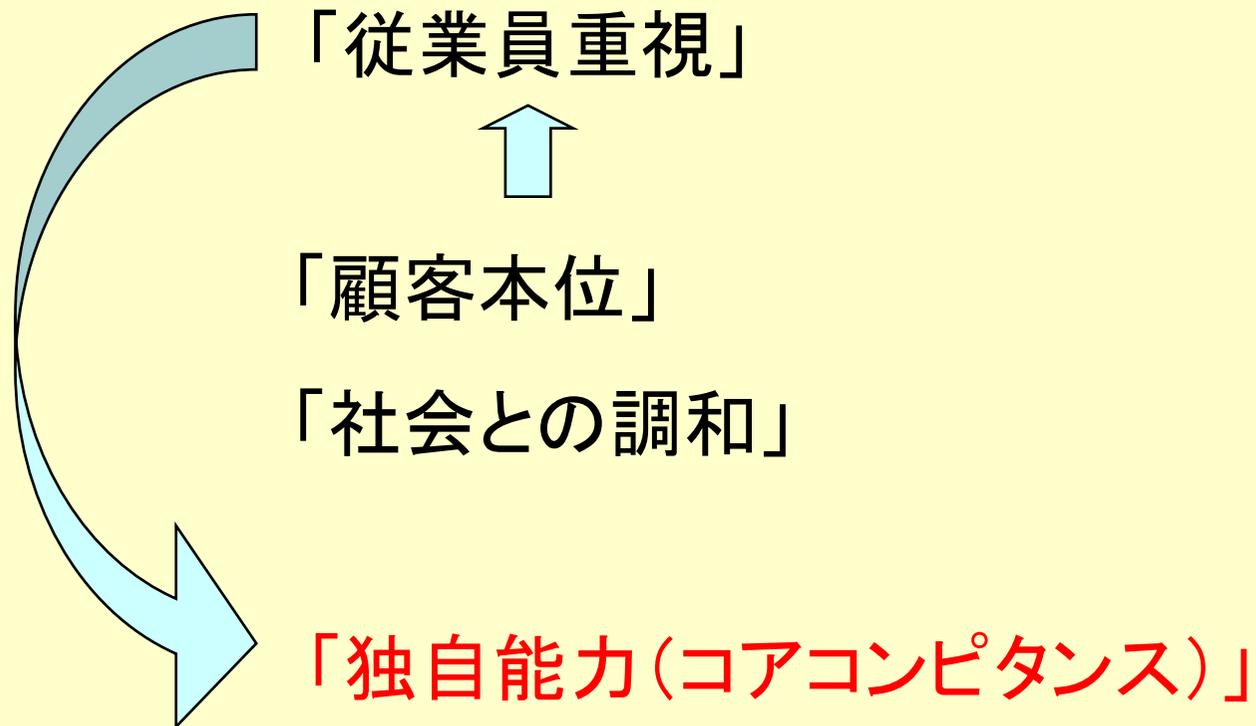
(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2006年12月推計)」

日本の将来人口

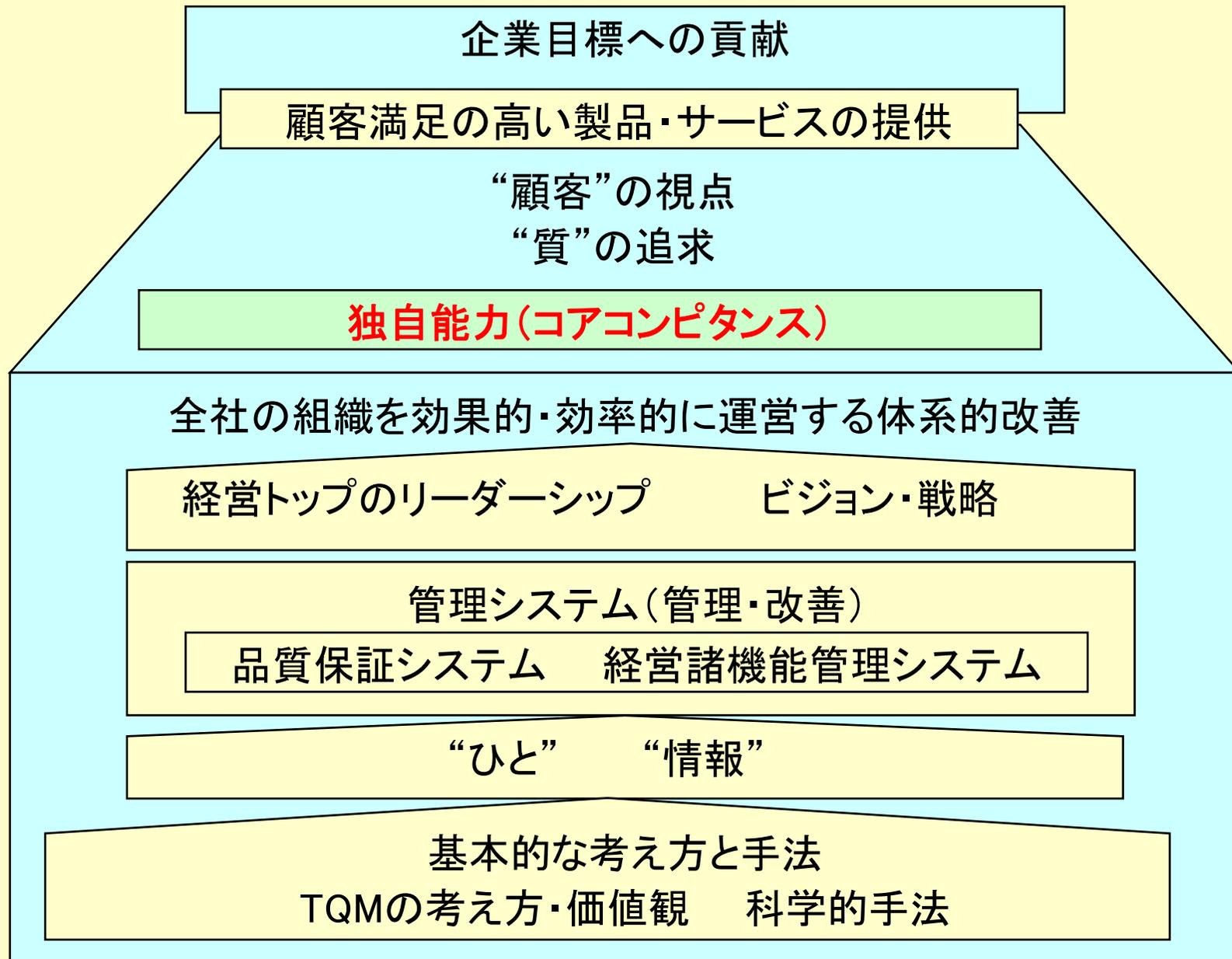


永続的に業績を生み出す経営の仕組みづくりのためには

<4つの理念のバランス>



TQMの全体像



独自能力(コアコンピタンス)

差別化の3要素

- 他社が真似できない独自技術
 - …イノベーションが起きると通用しなくなる
- 卓越した技能(スキル)
 - …その人がやめると消える
- 風土
 - …わかっていても簡単に真似できない

企業風土

企業の歴史の中で形成された独特の価値観や行動様式

- トヨタ
 - … トヨタウェイ、JIT、カイゼン
- ホンダ
 - … 自由闊達、遊び心、チャレンジ精神
- ダイワハウス工業
 - … 事業を通して人を育てる 人間力 現場主義
- リッツカールトンホテル
 - … 感動のおもてなし＝従業員結束力×サービス

生き残れない企業の悪い風土とは

- 失敗の3C (ハートレー クリーブランド大学)

1. Complacency コンプラセンシー **自己満足**

これでいいんじゃないか、今のやり方でいいんだ。

2. Conservatism コンサバティイズム **保守主義**

無意識のうちにやっている悪いことに気づかない

前例主義

3. Conceit コンシート **思い上がり**

回りからみた自分と自分が思う自分は違うことに気づかない

お客様を素人扱いにする思い上がり

生き残る企業のよい風土とは

- 成功の3C(マイケルハマー 元MIT)

1. Customer カスタマー **顧客価値**

常にお客の視点から自分の組織を見つめること。

2. Competition コンペティション **競争**

社員の視野や次元を広げようとする会社

ベンチマーキング・・・他社や他人のちょっとでも良いことを教わり自分のものとする

社内の常識は、社外の非常識になっていないか

3. Change チェンジ **変革**

可謬(かびゅう)主義と対話(ダイヤログ)

可謬(かびゅう)主義

謬(びゅう)とは過ちのこと。

- 間違いを可として、過ちを認め、気づいて修正する勇気を持つこと。
- 人にも仕組みにも、会社にも完璧なことはありません。
誰にも、どの仕組みにも、会社にも欠陥があって、そのような欠陥はあるものだと考えなければ、過ちに気づかない
- その過ちに対して怒ったり、文句ばかり言っているのは、その組織からは「気づき」が失われていき、自主性も失われる。
- 過ちを指摘してくれた人にも、互いに感謝の気持ちを持つ努力をしなければ、気づきも共有できません。

危機をテコに成長する企業

日経BP 2009年6月号 ジェームズ・C・コリンズ
(ビジョナリーカンパニーの筆者)

3つの共通項

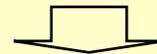
1. 強力な企業理念
2. 能力もやる気もある人材
3. 危機をチャンスに転じる発想

よい企業風土から生まれる

2 品質とは

(1) よい品質とは

- ISO9000 …… 本来備わっている特性(そのものの性質)の集まりが要求事項を満たす程度



目的に合致している程度

製品やサービスの品質

- | | |
|-------------|--------------|
| ① 製品の質 | ③ 量・納期・コストの質 |
| ② 販売・サービスの質 | ④ 業務(仕事)の質 |

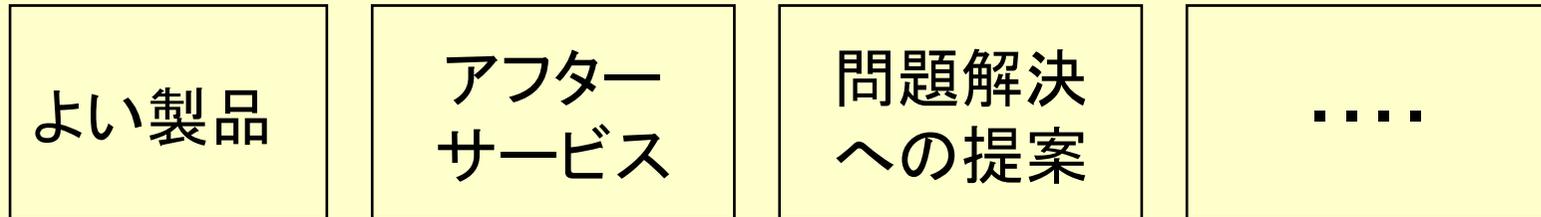
目的=顧客が期待するもの



期待に的確に応える

(1) よい品質とは

顧客の期待



よい製品品質(例)

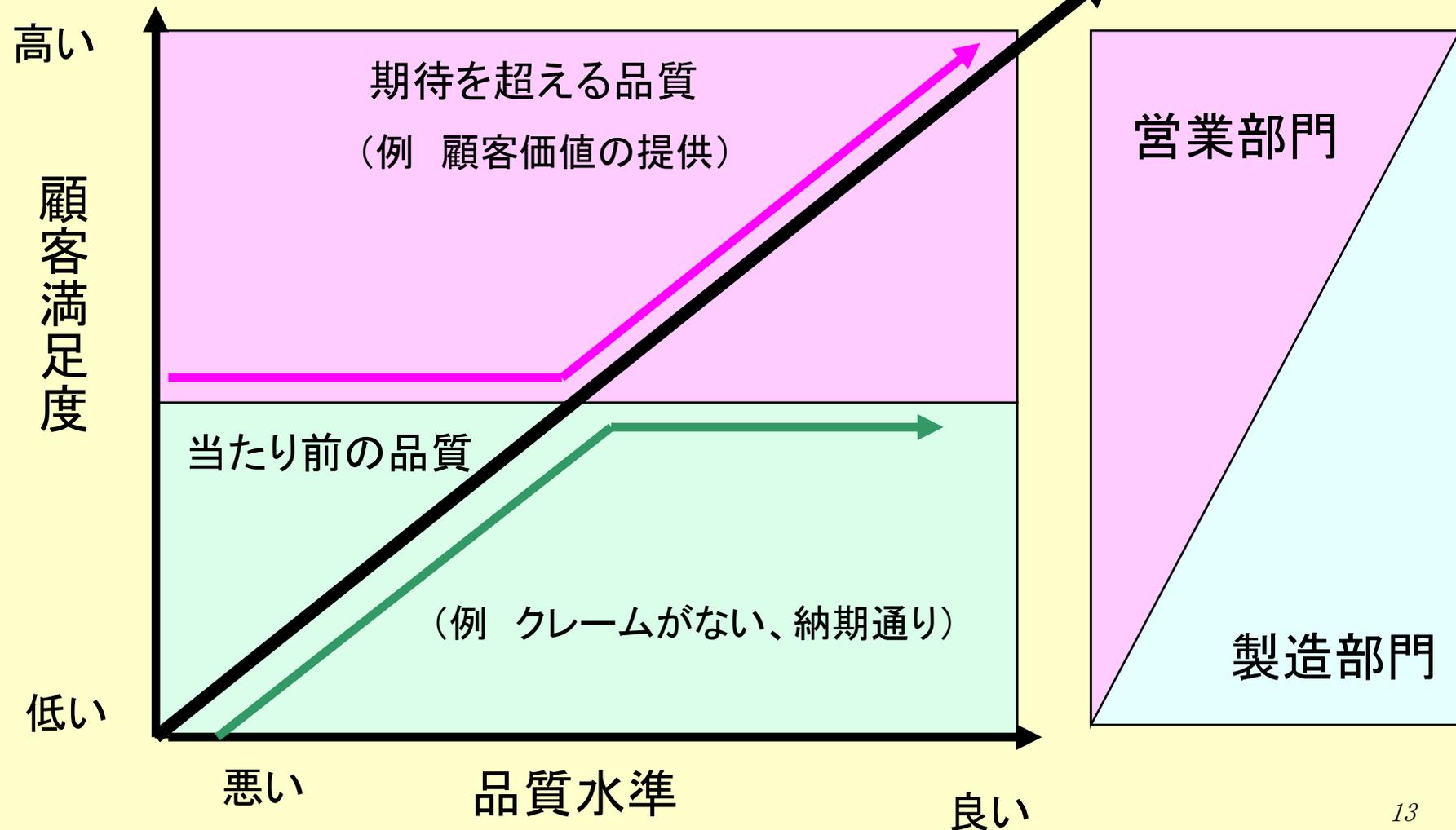
- 不良がない
- 見栄えが良い
- 環境にやさしい
- 使いやすい
- 安全である
- 壊れにくい

(2) よい品質を実現するために

顧客の期待を超える

当たり前前の品質と期待を超える品質

総合満足度



(3) 品質意識とQC手法

- 良い品質を達成するために、問題を解決する

これは大変だ！ 品質意識

- ✓ ユーザーからクレームがある
- ✓ 社内検査で不良が多い
- ✓ 作業手直しが多い
- ✓ 作業ミスがある



みんなで解決しよう

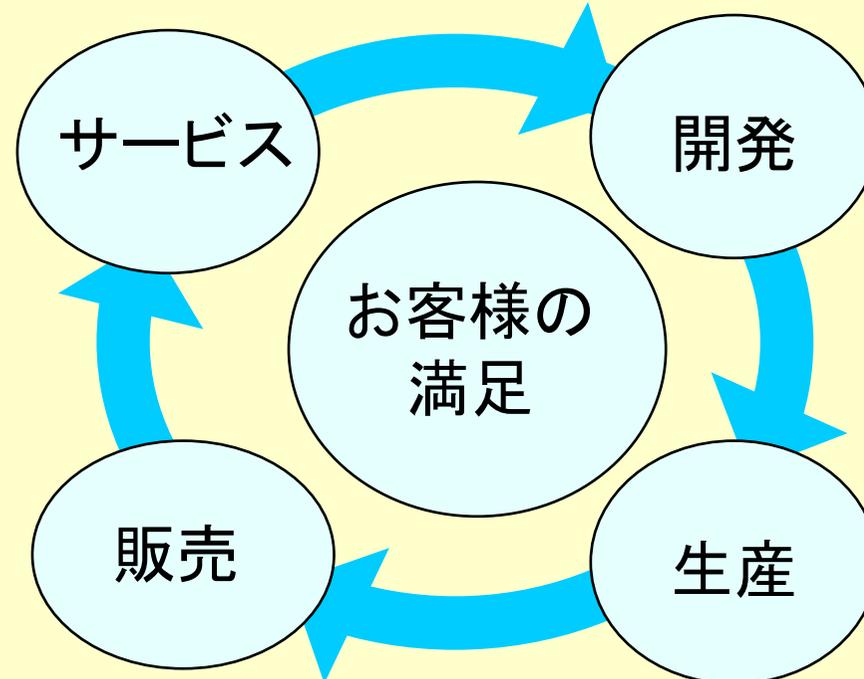
QC手法

3 QCとは

(1) QCの目的

- 全社的品質管理(TQM)

顧客の満足する品質を兼ね備えた品物やサービスを適時に適切な価格で提供できるように、企業の全組織を効果的・効率的に運営し、企業目的の達成に貢献する体系的活動



(2) QCの基本的な考え方

TQM(全社的品質管理)の特徴

- 品質第一(顧客の満足)
- 事実直視
- 源流管理
- 次工程はお客様
- 計画重視
- 重点志向
- 人間性尊重

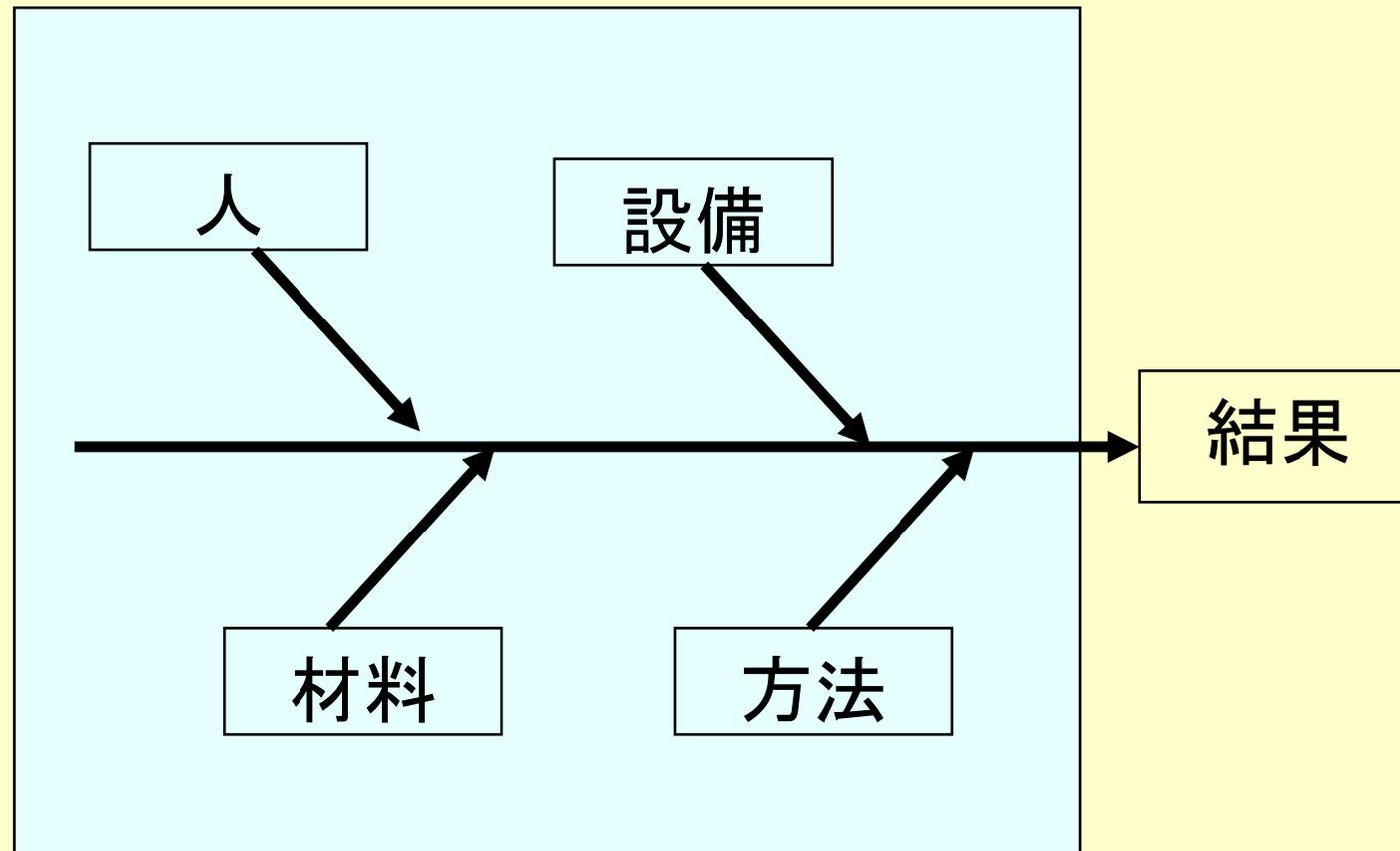
(3) 事実直視: 事実に基づいて行動する

- KKD 経験・感・度胸
- 事実に基づく データと情報の分析に基づく

- ① データで語る
- ② 現場・現物・現実(3現主義)
- ③ 層別
- ④ なぜ5回
- ⑤ 見える化
- ⑥ QC7つ道具
- ⑦ バラツキをとらえる

(4) 源流管理: 結果と同時にプロセスを重視する

プロセス (要因の集まり)



継続的改善 (PDCAサイクル)

Plan (計画)

方針・目標の設定
手順の作成

改善活動
(是正処置、予防処置)

Action (処置)

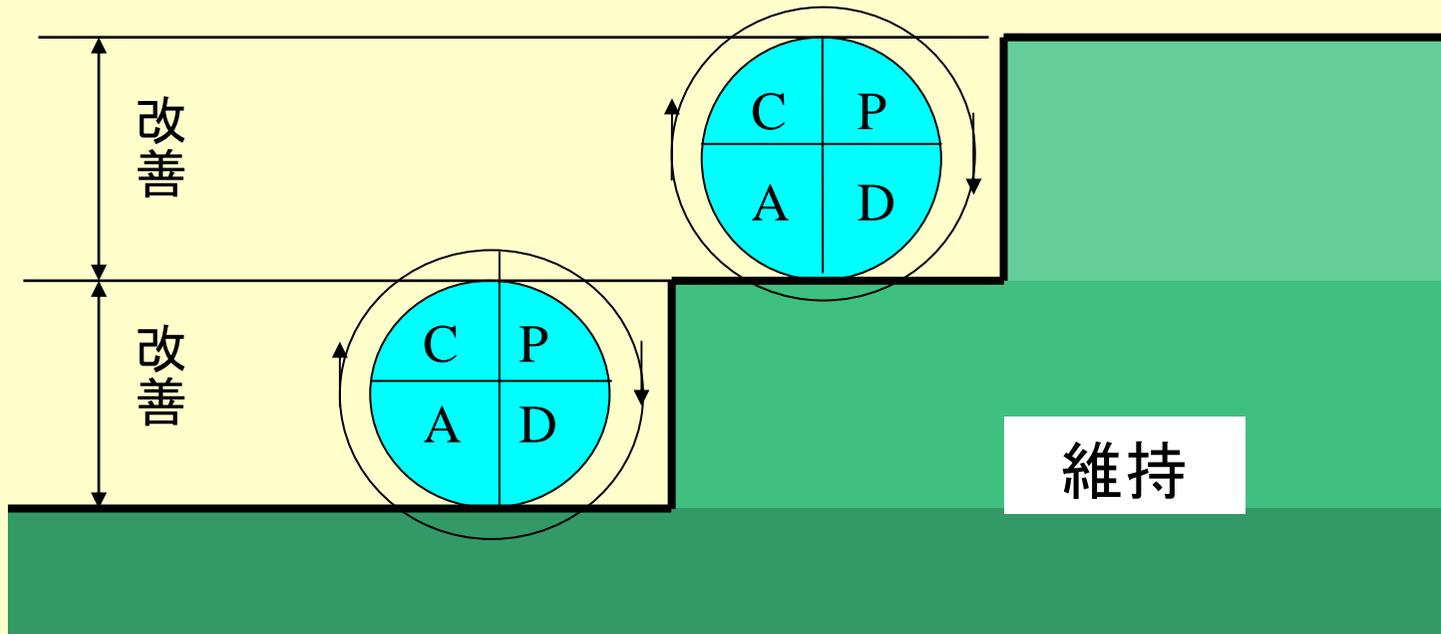


Do (実施)

業務活動
の実施

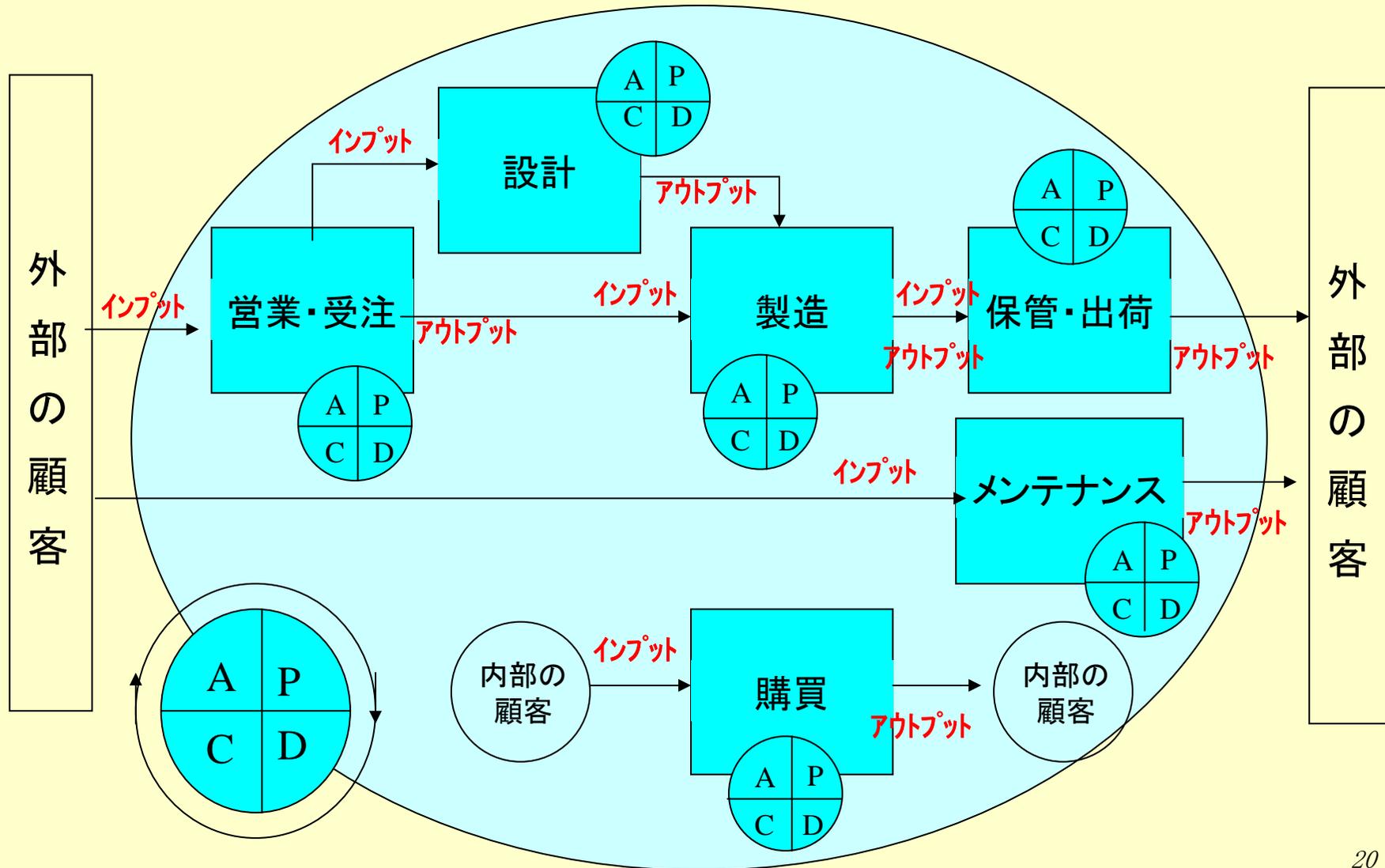
結果を監視・測定し、計画との
差異や傾向を分析

Check (確認)



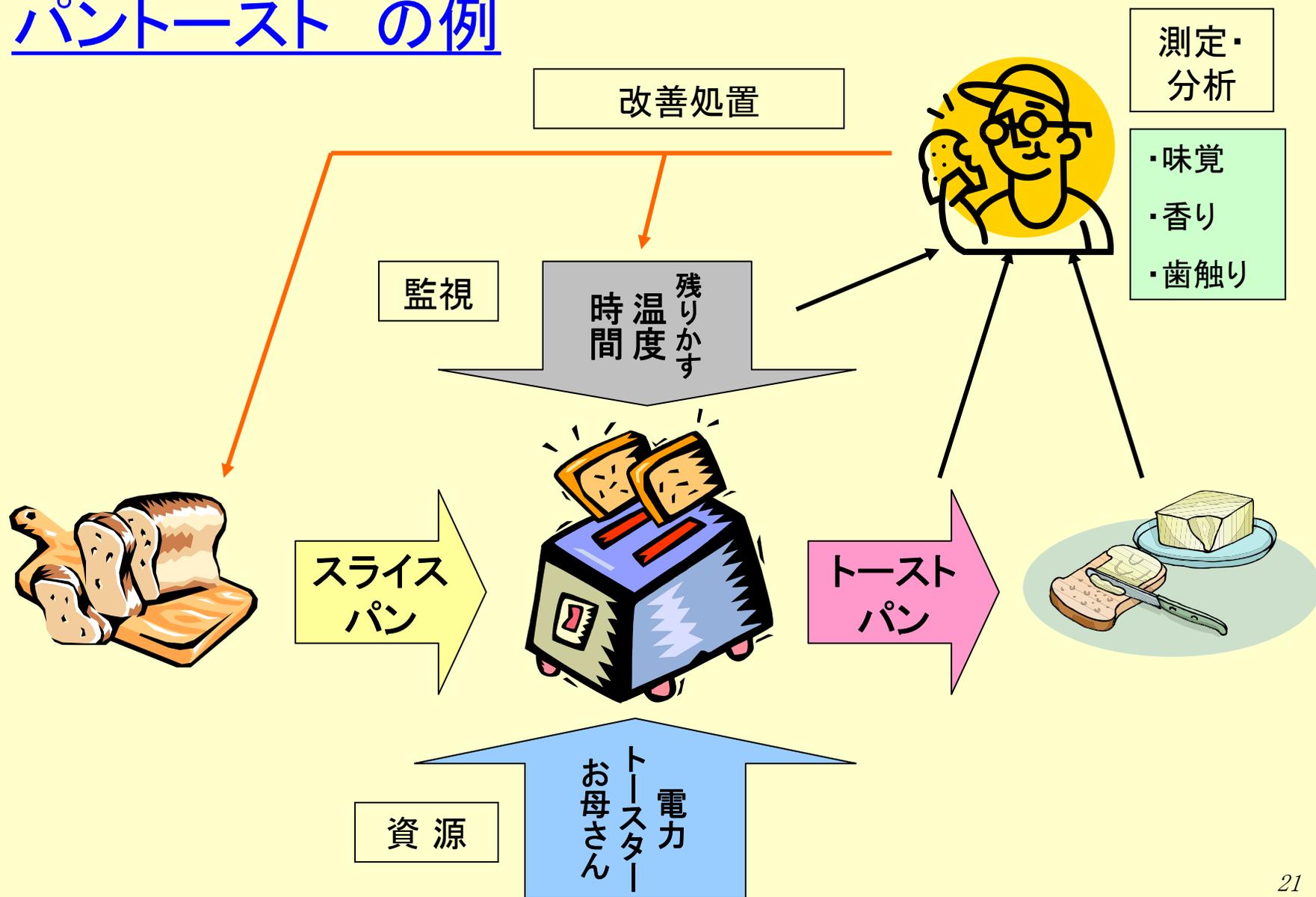
4 現場としてとらえる (プロセスアプローチ)

ステップ1 プロセスとしてとらえる

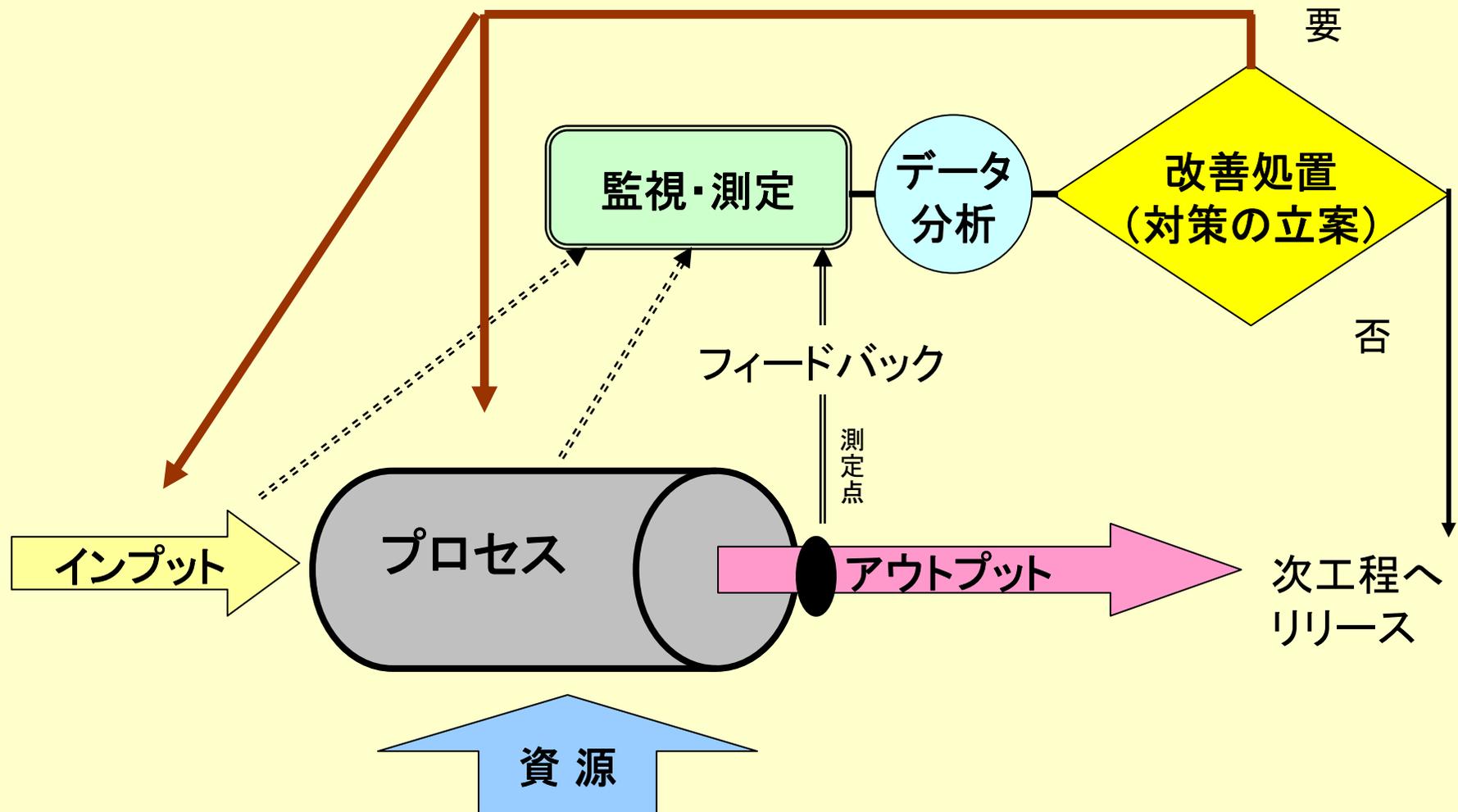


ステップ2 プロセスの管理

パントースト の例



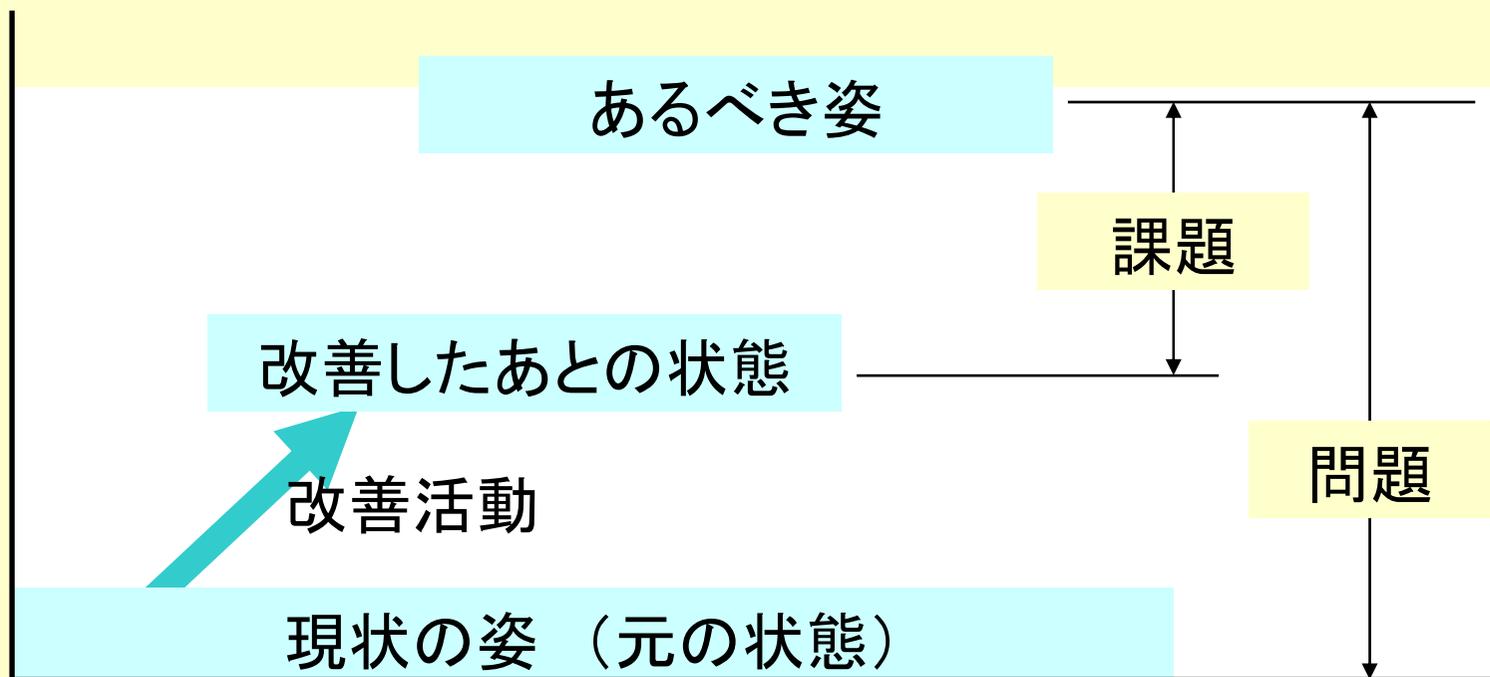
プロセス(仕事)の改善



5 問題解決法

(1) 問題とは何か

問題・課題 = あるべき姿 - 現状の姿



(2) すでに発生している問題

- ① 身の回りの問題で、次のように言われていることを探す
 - 困っている
 - トラブル
 - 不便
 - やりづらい
- ② 上司方針を具体的な目標に展開して、阻害要因を探ってみる
 - 活動計画の展開や支援
- ③ 不満、要望があるかどうかを確認する
 - 不満、要望があるときは、後工程に迷惑をかけている

(3) 問題を見出す — 表面化していない問題

- ① 良し悪しの基準を明確にする
- ② 悪さ加減を測る指標(特性値)を見つける
- ③ 問題が表に出る場所を考える。

例 自工程 後工程 市場

現場で問題を見出す着眼点

Q(品質)	不良品を流していないか 工程のバラツキはどうか
C(コスト)	資材のムダ使い、人手のかけ過ぎはないか
D(納期)	納期、生産量は計画通り達成しているか
S(安全)	安全に関する問題はないか
E(環境)	環境にダメージを与えていないか

6 方針管理と日常管理

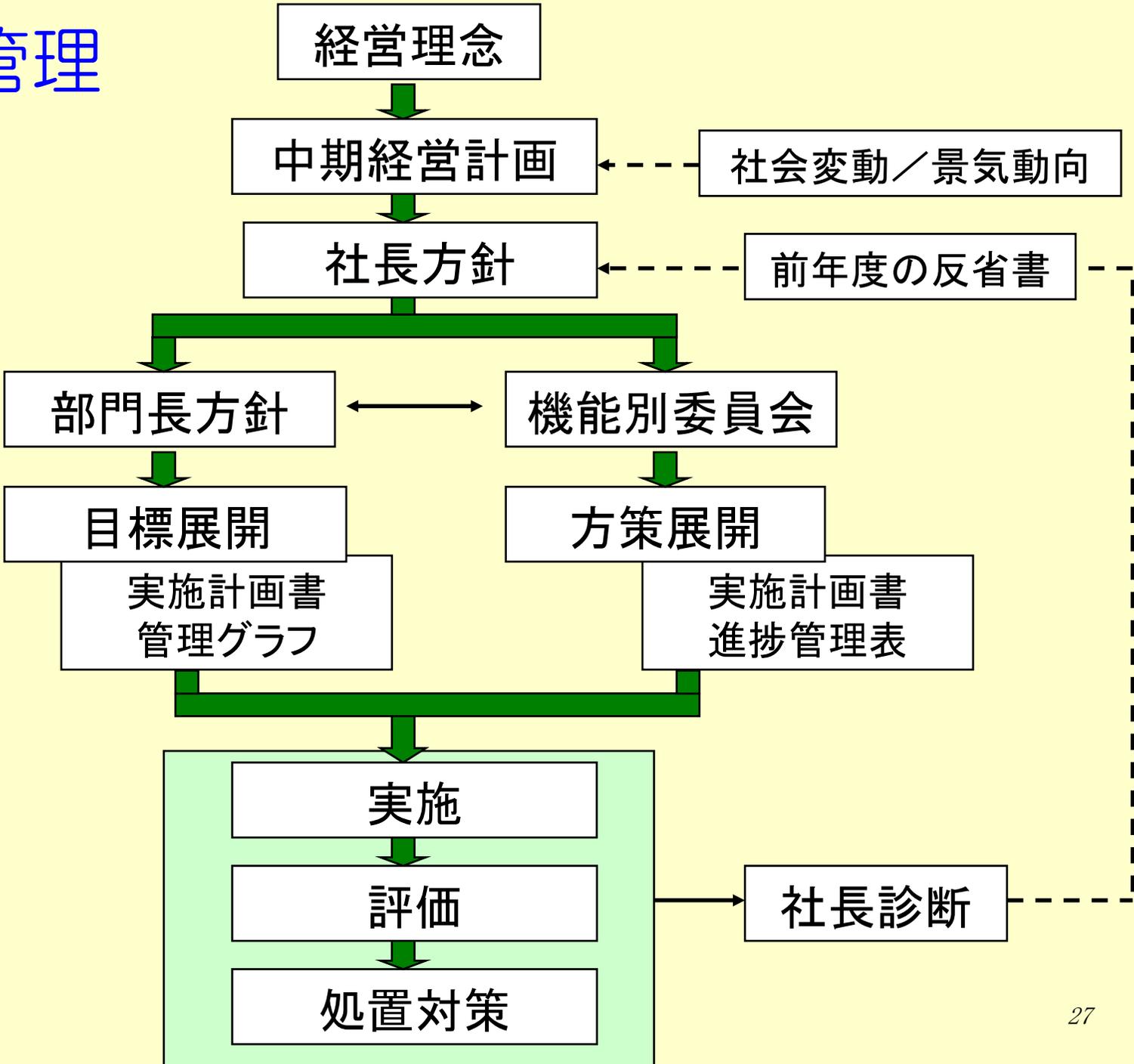
方針管理

日常管理の活動だけでは改善困難な
重要問題を重点的に取り上げ
改善をはかる活動

日常管理

毎日の仕事を
着実に進めていくための
維持管理・改善活動

方針管理



● 方針管理・日常管理の具体的展開

レベル		S	A	B	C	D
活動の重点		全社展開型	製造中心型	重点指向型	個別改善型	悪さ退治型
* 略号		TQM	TQC	QC	Q	C
方針管理	管理項目の整備	○	△ 製造中心			
	方針点検の実施	○	○	△ 一部		
	重要課題の方針展開	○	○	○	△ 一部	
日常管理	慢性問題の改善	○	○	○	○	△ 一部
	突発問題の対策	○	○	○	○	○

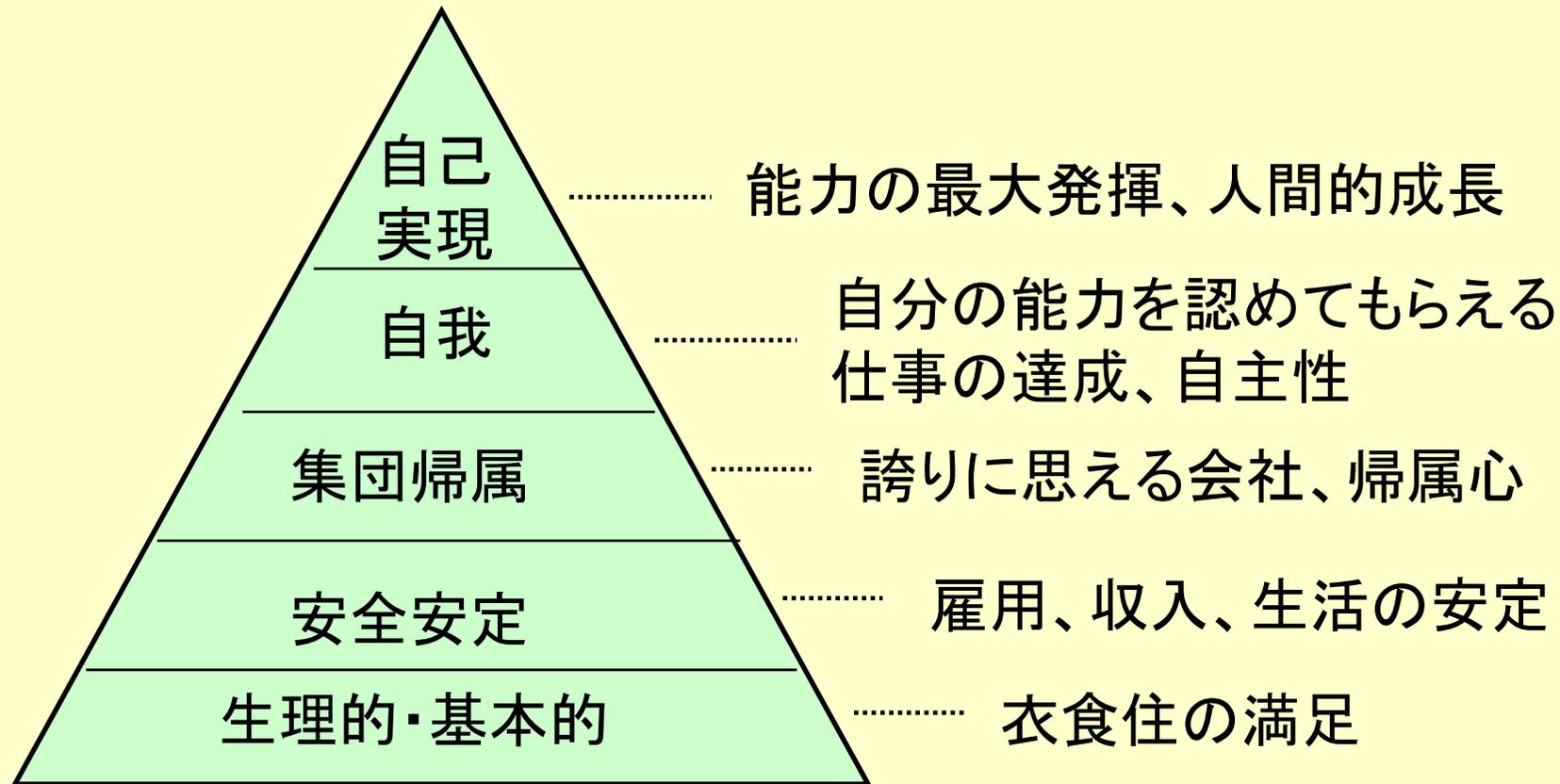
7 QCサークル

QCサークル活動の基本理念

- 人間の能力を発揮し、
無限の可能性を引き出す。
- 人間性を尊重して、
生きがいのある明るい職場をつくる。
- 企業の体質改善・発展に寄与する。

- 人間の能力を発揮し、無限の可能性を引きだす。
- 人間性を尊重して、生きがいのある明るい職場をつくる。

マズローの人間欲求の5段階



仕事と作業の違い

石切り場の石切職人の話

「あなたは何をしているんですか？」

- 見れば分かるだろ、石を切っているんだ、これで家族をくわせているんだ。
- わしはこの国で一番の石切り工だ、おれの仕事ぶりをみてくれ。
- わたしはこの場に、皆のために、この国一番の寺院を作っているんだよ。

作業 = 定められたことを実施する

「目的」が与えられていない。

仕事 = 作業 + 考える

「目的」がある。喜びが生まれる！

QCサークルの活動のテーマの範囲

階層	日常管理	方針管理
職制	PQC 日常の問題	職制のQC 方針に基づく改善活動
スタッフ	PQC 職制の指定テーマ	スタッフのQC 方針に基づく改善活動
従業員	QCサークル(C型) やりにくさの改善	QCサークル(T型) 個別テーマに挑戦

中小企業のQCサークルの活動の範囲

- PQC** : パーソナルQCの略で、一人一人がテーマを持って、解決する ひとりQC
C型 : 自工程の課題を、職場単位で編成したサークルで、継続的に解決する 従来のタイプ
T型 : 工程間にまたがる課題を、得意なメンバーで編成し、解決する テーマ先決型活動
P型 : 全社にまたがる課題を、専門技術者を人選し、解決する プロジェクト的活動

取組内容・活動期間

QCサークル活動

取組み内容	方針展開	方針の中の個別テーマ	対策を優先する問題	根深い問題 新たな問題
方針管理	年間活動			
		3~6ヶ月		
日常管理			1ヶ月	
やりにくさ改善				3~6ヶ月
使用帳票	改善事例報告	問題解決型 課題達成型	ワンポイント 改善報告書	問題解決型 課題達成型