

### 6.3.10 品質マネジメントシステムの活発化に伴う工夫の促進

首題に関して「悲しいQMS/嬉しいQMS」として、それぞれ事例を60件以上収集した。悲しい事例は形式的運用に陥ったケースで、意味のある活動とするうえで役立つ。嬉しい事例は工夫事例・良好事例で、建設的な活性化に役立てるために、本項では工夫例を扱う。

#### (a) 手順の設定・明確化

中間管理者や監督者の実施手順の明確化	業務引継ファイルに普段から必要情報を集約
実務者の実施手順は、従来から明確だったが、中間管理職や監督者の実施手順は、必ずしも明確でなかった。そこで職制ごとに手順書を設け、引継書としての機能を併せてもたせることにした。	後任者が業務を遂行するのに必要な情報を、前任者が、普段から業務引継ぎファイルに集約しておく。その後も、必要な情報を追記することで、業務を確実に継続遂行できる仕組みを設けた。
個別業務の実施を“思い出す”機能の設定	手順内容の記入用紙・入力画面への記載
行うべきことが分かっているにもかかわらず、それを行う時期に「いま行う必要がある」と気づかないと、行い損ねる。特に日常的でない業務について、「それをどうすれば思い出せるか」を、実施事項の冒頭段階に設定した。	日常業務で手順書を見ることは少ない。しかし、記入用紙や入力画面は必ず目にするので、ポイントとなる事項を、その中に記すことにした(忘れそうな事項は目立たせるようにした)。
業務管理ソフトが手順書とプロセス監視の役割	他のマネジメントシステムのQMSへの取り込み
業務管理ソフトウェアを用いて、見積・受注・発注・生産指示・製作状況・検査結果・出荷・売上の処理を行っている。このソフトウェアには、指示と手順指定の機能があり、進捗管理の役割も果たしている。	個人情報保護をJIS Q 15001のマネジメントシステムの認証取得活動やISO 10002といった自主活動、HACCP認証取得、JAS認定工場といった顧客満足向上に繋がる活動をQMS内へ積極的に取り込んだ。

#### (b) 個別実務の工夫・再考

提案型営業に含まれる設計・開発	「新たなサービスの創設」を設計・開発に位置づけ
顧客の現有製品や設計結果への付加価値の追加や、効率化の提案では、提案を積み出すことが、設計・開発にあたる。それを反映した図面で受注する場合、受注前に行う設計・開発に相当する。	サービス業における製品とは、サービスを提供すること。提供するサービスを新設することは、設計・開発にあたる。サービス業で製品といってもピンとこないので、「自社の品質」というと理解しやすい。
見積作成を、施工計画の柱に	小規模工事では、顧客に応じて検査内容を調整
小規模工事では、施工の基本事項の指定を見積作成ソフトに集約した。実行予算書で施工内容を明確化し、注文書で部材と施工の手配内容を明確化することで、施工計画を立てる形態とした。	「契約者が建設専門会社(ゼネコンなど)ならば、施工結果に外部のプロの目が入るので、簡易検査とする。顧客が住宅など一般市民の場合は、組織しか責任を負えないので全面検査とする」と、検査形態を二層化。
食品原材料のトレーサビリティ強化	計測器の校正…何に必要かを再整理
消費期限表示のない食品原材料について、メーカー基準を引用するか社内基準を設けて、原材料トレーサビリティシステムに記載・管理することで、期限切れの原材料の使用を確実に避ける施策を確立した。	平行度の確認など、相対値を測る場合には校正不要。ガラス器具では、最初に校正すれば後は変化しないので再校正不要。含有量測定では力価が校正の代用。標準液は使用期限で測定値を保証。
受注案件ごとのコーディネータの設置	関連部門の座席位置を近接化
契約型製品を扱う企業では、受注案件ごとに複数の部門が関与する。意思疎通の不足を補うために、当該案件の営業担当者をコーディネータに充てて、部門間をまたがる業務の円滑推進を図った。	これまで事務所内の座席は、営業・購買など機能別に分けていた。商品群ごとに関連する機能の部門の席が互いに近くなるように配置したところ、連絡が密になり、業務がスムーズに進むようになった。

(c) 組織外との関係（顧客・供給者）

<b>営業員が申告する顧客満足情報</b>	<b>顧客満足の調査対象を「財布の紐を握る人」に</b>
営業員が聞き取って申告する形態の顧客満足調査の報告は、顧客が何を重要視しているかの推移まで踏み込んで考察しており、今後の営業展開をどうするかという面から役立つものとなっている。	買うということ、「財布を持っている人が紐を緩める」とこと捉えて、顧客満足の調査対象を、財布の紐を握る人に絞った。この人が好印象を持てるようにしたこと、くり返し買ってもらえるようになった。
<b>顧客満足アンケートで、点数の差異に注目</b>	<b>顧客アンケートを、所属長が顧客に電話する口実に</b>
アンケートに真面目に点数を付けてくれる顧客は、それだけで顧客満足があることを意味している。その場合は、点数の差異に着目する。高い点と低い点。なぜ点差があるか、たいてい心当たりがある。	普段は営業担当者に任せているが、ときには所属長も顧客に接する場を設けたい。アンケートの特定項目について、点数のいかんに関わらず電話をかける口実にして、生の声を聞くチャンスに活用した。
<b>販売店に対する説明会…有効性の評価方法の再考</b>	<b>業務委託先どうしのトラブル削減対抗戦</b>
販売店に対する新商品・新技術・新手法・新手順の説明会の役立ち度合いを、開催から3か月後に調査している。この結果を、次回開催や内容・説明方法などの検討・設定に反映させている。	業務委託先の対抗戦として、トラブルを重要度・影響度に応じた数値を各社に公表することにした。各社は数字を気にしており、業務改善の意欲が高まった結果、重大トラブルの発生が減った。
<b>業務委託先にとときき赴く</b>	<b>業務委託先に対する第三者監査の視点の変更</b>
実務者が業務に携わっている姿勢は、赴いて実情を見てみると、如実に感じられる。また当社側の顔を見せ、人柄を見せ、現物を見せることで、仲間意識を持ってもらえて、さらに真剣度が高まった。	第三者監査では、当社の要求品質の確保と原価低減の視点で調べることにした。以前は、QMSやQC的な調査が中心であり、事務手続きが煩雑になり、原価が上がるだけだった、という反省に基づく。

(d) 実務の工夫の奨励

<b>各人の毎月の工夫の成果…部内プレゼンでの発表</b>	<b>仕事の現状や成果を書かせる</b>
工夫した成果をプレゼン形式で発表して、工夫成果の良否の評価と共有化を図った。各人に工夫を奨励する効果があり、しかも、プレゼン資料が文書原案や記録としての機能も有している。	思っているだけでは、次に進まない。仕事の現状や成果を書かせると、良いところ、悪いところ、変える必要があるところが浮かび上がる。受けた整理結果の報告に、やる気の出る示唆を与えるのがコツ。
<b>完成品を分解しながら改善点を検討</b>	<b>緊急対応訓練の状況をビデオに撮って関係者が検討</b>
ある製品の関係者（営業・設計・外部委託先を含む）が、一堂に会して、加工方法や部品形状、製造順序などの改善ポイントを話し合う。現物を見ながらの検討なので、具体的な改善策が出やすい。	緊急対応の訓練の途中段階は、段取りどおり行うのが精いっぱい。関係者が集まってビデオを見ながら話し合うと、検討が必要な事項が見えてきた。実施者本人も、ビデオならば自分の反省点に気づきやすい。
<b>営業活動での“予防処置”の位置づけの再考</b>	<b>工場実務者の顧客への引き合わせ</b>
「失注しそうになった案件を、どうにか受注に結びつける」ことも予防処置と位置づけた。失注しそうになった原因と対策を明確にすることは、今後の営業施策立案のヒントとなり、営業マンの教材となる。	顧客と接することの少ない工場実務者を引き合わせて、顧客が何を気にしているか、肌で感じさせた。工場に戻っても顧客の顔を思い出すたびに、気持ちが引き締め、認識向上に結びつけた。
<b>改善進捗状況の視覚化</b>	<b>成功事例の水平展開</b>
製品の不適合や実務の不履行（不適合）の発生状況、是正処置・予防処置の進捗状況は、主幹者以外には分かりにくい。図表で一目で分かるようにして、推進の停滞を避け、他の社員が関心を持つようにした。	失敗事例は他部門に伝えているが、成功事例は部門内にとどまりがち。成功事例を積極的に社内共有することで、工夫のヒントとなる。データベースに整理・公開してから、活用度合いが増した。

(e) 要員の育成

要員の育成…「教える」から「学び取る」「成長する」へ	先輩社員との同行出張での体験談伝授
かつては教育を重視してきたが、教わっただけでは身に付かない事例も多い。自分で考え、体験し、知恵を付けさせるために、チャレンジ場面の設定を増した(直属上司と本人との協議で設定)。	先輩社員が経験した失敗談や成功談は、後輩社員にとって宝物の情報源である。要員の力量向上(工夫のための知恵を付ける)や予防処置の面から有効なものとなっている。
実務手順書の作成…OJT対象者が起案	OJT結果のデータベース化
業務の熟練者は、物ごとを知っている前提で書くことが多く、新任者には分かりにくい。OJT対象者のメモは、自分に必要なことが載っているので、それを基に手順書を作成した(指導者が内容をチェック)。	設計・開発の業務は、製造などの業務以上に要員の力量に依存する度合いが高い。体系的で確実に力量アップし、育成結果を有効活用する体制を築くために、OJT結果のデータベース化に取り組んだ。

(f) 品質目標

プロジェクトタイプの品質目標の設定	データ取りから始める品質目標を容認
新規技術の開発・提携や設備導入など、組織の戦略に基づいて、部門をまたがって検討・実現するタイプの品質目標を設けた(部門単位だとテーマが小さくなりがちな傾向があった)。	過去データが揃っていないと、開始時に取組み内容と目標・目標水準が決まらない品質目標も、認めることにした。データ取りから始めて、途中で目標値を決めるため、大きなテーマを取り組めるようになった。
品質目標の個別テーマの実施期間の短縮	品質目標の達成策のレビューの奨励
品質目標のテーマをすべて1年間かけて取り組む必要はなく、年度単位で行う必要もない。できるだけ短期間で完結させて、次のテーマに注力するために、実施期間の短縮と時期の適正化を図った。	達成・未達の判定は重要だが、設定した達成策が適切か、さらなる詰めが必要だったかを検討した。ここで得た知見は、次回以降の品質目標の展開策を立てる際のヒントとして活用できるようになった。

(g) 内部監査

社内会議が内部監査の場のひとつ	内部監査員の人選の再考
社内会議では業務の仕方の有効性を評価・検討しているので、内部監査機能の一角を成している。ただし会議に挙がりにくい事項は一般的な監査形式で確認することで、両者の特徴を組み合わせている。	内部監査員には向き不向きがあり、訓練にも限度がある。洞察力があり、要点を見抜け、聴き上手の者を、部門推薦に頼らずに、積極的にスカウトすることは、内部監査の質を向上させる早道である。
内部監査対象者との意見交換会	内部監査を成功事例の発掘の場として積極活用
内部監査を受けた者がどう思っているかを、生の声に触れることで、どうすれば役立つかを考えさせる。意見交換することで、内部監査対象者の意識向上も、併せて狙った。	内部監査で対象者と話すうちに、仕事がいまいく秘訣や、失敗からの脱出の足跡、新たな業務への取組み姿勢、工夫の背景と成果が見える。自社の状況と潜在パワーを社内紹介できる貴重な機会。

■ 上記資料の活用に向けて

工夫のきっかけは随所にあり、テーマは無数にある。0から1を生み出すのは難しいが、何らかの誘い水になるものがあると、それが引き金となって、工夫が始まることも多い。上記資料は、あくまでも現実の事例であり、必ずしも普遍的ではないことから、すべての組織にそのまま適用できるとは限らない。しかし“ヒント”とするには十分なものも多く、これらをきっかけとして思考を巡らすことで、自社での工夫に結びつくことを期待したい。そのためにも、さらなる事例の収集・整理・紹介に努めていきたい。