

「カイゼン」の目

品質管理に関する最近の話題

かつて、食品の安全・安心問題に関係する事件が連日報道され、食品の安全が極度に侵される状態になっているような時期があった。

国内ではうなぎに代表される産地偽装、菓子等の内容の不正表示等、いわゆる食品の偽装問題、海外では中国製冷凍ギョーザによる中毒症状で、生命に危険を及ぼすような事件や、輸入牛肉のBSE問題等話題に事欠かない状態であった。食品であるから直接人体の安全に関与するだけに、品質管理の徹底が要求される。

一方ごく最近、世界の一流企業の中で総合的な信頼度において群を抜き、徹底した顧客サービスと、製造業の模範となる品質管理体制、「安全のトヨタ」「品質のトヨタ」と言われたトヨタが、「顧客対応」「品質管理」の両面で大きくつまづき、世界中の消費者の疑念や不信を招いている。大規模なトヨタ事態は、

会社内部の品質管理と危機管理問題に対し、日本国内は勿論、世界的規模で取組む必要性を示唆している。

日本の産業の強みである「品質」への信頼を揺るがす現象であるだけに、企業は今こそ、品質管理の重要性を改めて認識すべきである。今回はその「品質管理」について数例の管理手法に触れてみたい。

品質管理には、広義・狭義の意味があり、広義の場合は (Quality Management) と称し、マネジメント (管理) としての品質管理のことを指し、品質マネジメントとして知られている。狭義では (Quality Control) と称し、コントロール (統制) としての品質管理のことを指している。

一般に品質管理とは「利用者 (顧客) の品質要求事項を満たす製品・サービスを経済合理的に製造ある

いは購入するために用いられる諸手段の体系、あるいはそれらの手段を用いて行われる品質統制活動のこと」と定義される。

QC活動

日本の生産現場で「品質管理」と言えば、一般に狭義の品質管理 (Quality Control) を指していることが多く、俗にQCと言われ、かつて「品質至上」を原点としたり、企業理念として掲げている企業が多数あった。

当初は不良品ゼロを目指す等の目的の品質管理活動 (QC活動) として、製造業の現場に広く普及した。

やがて現状生産活動の改善を目的とする問題解決の手法となり、製造現場の従業員が自発的に改善小集団 (QCサークル) を編成し、職場の管理や改善を検討し、現場の生産性の向上をはかった。



QCサークルの「カイゼン」活動

それが発展し、最終的には「カイゼン」という日本の生産方式として、世界を席卷することになる。

視 点

ISO9000

品質を管理し、不備や故障のない製品を提供するのは、企業として当然のことであり、単に『良い製品を作ること』だけではなく、『よい製品（サービス）を作る（提供する）ためのシステムを管理すること』である。『よい製品・サービス』とは、『顧客の要求する製品、サービス』を提供することで、『お客さんに満足してもらうこと』『顧客満足』を目指す仕組み（システム）が必要である。

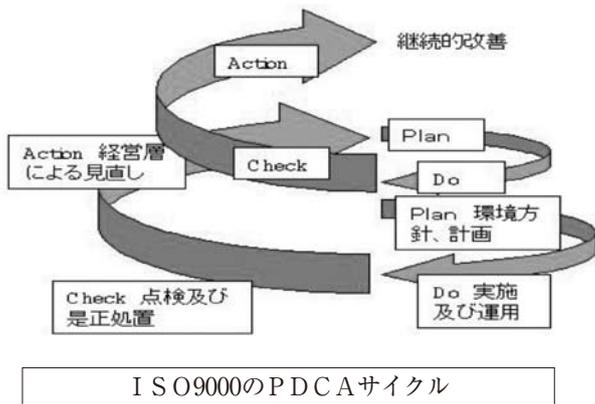
日本ではJIS（日本工業規格）という規格があり、国際化の進んだ現在では統一した品質管理及び品質保証に関する、国際規格ISO9000であり、製品そのものだけでなく品質管理体制を規定するための規格である。

『よい製品、サービスを提供する』ために、製品・サービスの『結果』ではなく、提供されるまでの『プロセス（過程）』を重視し、結果にたどり着くために、どういった原因があるのかをチェックしたり、どこに問題があるのかをチェックする『プロセスの監視』を行い不良品が発生しても、それを速やかに回収

し、原因を追究し、改善に結びつける仕組みがあることが求められる。『少しずつ改善していく仕組み』を社内根付かせ、『継続的に改善』してゆく。

ISOの構築・運用も経営管理・品質管理手法の一つである、という認識を持つ必要がある。

最近の全ての手法がそうであるように、システムの構築・運用に關しても「PDCAサイクル」を導入しているのが特徴である。



P=Plan（計画）、D=Do（実行）、C=Check（点検）、A=

Action（改善）

トレーサビリティ

トレーサビリティ（Traceability）は、製品の流通経路を生産段階から最終消費段階、あるいは廃棄段階まで追跡が可能な状態をいう。日本語では追跡（Trace）可能性（Ability）とも言われる。

製造業においては、原材料調達・部品調達から加工、組立、流通、販売の各段階において、製造者・仕入先・販売元などを記録保管し、私たちが手にする製造物の製造履歴を追跡できるようにすることが目的となる。

ことの発端は、食品において国内で初めて狂牛病（BSE）牛海綿状脳症）に感染した牛が発見され、その問題への対応として、2003年農林水産省が導入した「牛肉のトレーサビリティ」である。これを契機に、産地・流通経路といった食に対する消費者の安心・安全の関心は非常に高いものになった。

一方製造業においても、ここ数年ガス機器や家電製品・事務機器といった一般製品において、ごく最近

は車のリコール問題等、欠陥による事故や不具合の発生の報道が目立つようになってきた。その結果、安心・安全の観点から品質問題がクローズアップされてきた。最終製品の一袋が「いつ出荷され」「いつどのような工程で製造され」たのか。また「関与したオペレータは誰」なのか「原料はどこを何を使用した」のか「生産者は誰」か。「その時の設備の状態はどうだったか」「温度は？」「湿度は？」などの検査が可能のように、各工程での生産状況を全て工程ロットという細かいロットで管理する。

同様に流通過程にも取入れ、問題発生時即応できる体制を絶えず整えておく。

昨今、先進国では消費構造が変わり始め大量生産、大量消費、価格競争をベースにしてきたものが、「品質」を重視した小口の消費に主流が移りつつあり、そのスタイルはもはや新興国に移っており、日本や先進国の企業がこの面でいくらか頑張っても勝ち目はない。

先進国、特に日本は長年培った人と技術を基に、「品質」で勝負するしかないことを再認識すべきだ。

（中小企業診断士 布施光義）