

不良品ゼロ



**現場管理者が
実践しなければ
ならないこと**

はじめに

現場の改善は「できる、できない」ではなく、「改善せねばならない」という気持ちをメンバーが共通して持つことが現場改善の第一歩です。

「できない理由」というのは、いくらでも理屈で考え出せるものです。そうではなくて、「改善するのだ」という気持ちに火をつける。そして、与えられた状況の中で全員がベストを尽くすのです。

さて、「改善を！」という全員の気持ちが揃ったけれども、どのような手順で取りかかったら良いのでしょうか。「ハッと気がついたこと、どんな小さなことでも良い。とにかくすぐに実行することがベスト」です。肝心なのは「納期遅れをなくそう」という目標達成です。それを目指して真剣に取り組めば、必ずいい知恵がわいてくるものです。

「気がついたらすぐ実行する。グズグズしない。理屈は後回し。即実行徹底」です。

これは「出たところ勝負の行き当たりバッタリ」とは違い、達成すべき明確な目標があるから、ブレがないということなのです。

本書は、製造業向けに書かれてありますが、サービス業でも品質管理に対する考え方は同じです。自社の商品（サービス）にもあてはまることとして、読み替えてご活用ください。

品質管理現場から学ぶ教訓その1 「慣れこそ最大の敵と考えるべし」

間違いのないモノを生産する工程かどうかは、常にそれを整備し、チェックする作業がしっかりできているかどうかにかかっていると
いえます。

さまざまな品物を作っていると、前につくっていた作業の「残像」というモノが残り、ともすると、無意識のうちに錯覚した工程管理を行っている可能性があります。

それを避けるためには、常に、確認に確認を続ける習慣ということが必要になります。「いつもやっていることだから…」というよ
うな安易な考え方で仕事に臨むと、大変な粗悪品がつくられ、それが商品として流通に乗ってしまう危険があります。

そのようなことになったら、会社にとっても大変な信用の失墜で
あり、取り返しのつかないことになってしまいます。ですから工程
管理には品質や、安全、と言った要素との関連が密接ですので、よ
く連絡を取りながら、信用のおける間違いの無い製品づくりのため
に注意を怠らないようにしたいものです。

「日の目を見る」という言葉がありますが、地味な立場で仕事を
している現場では、その地味な仕事をきちんとこなすことこそが重
要であり、会社としての信用を確保できるのです。間違ったモノを
作らない、あの会社の品物は確かだ、という評価の中で、その努力
が日の目を見ることになるのです。会社の心臓部で仕事をしている
という自覚を持つことが大切なのです。

品質管理現場から学ぶ教訓その2 「寡黙なお客様こそ怖いと知るべし」

商品を使う立場、お付き合いしている立場の人の目は、自分たちが考えているほど、生易しいものではないことを、知っておかなければなりません。

しばしば、商品の欠点を見つけて文句をつける人がいますが、このような人を特別な人と考えてはいけません。というのは、誰でも、問題のある商品については、「こんな商品を作って…」という考えを持っているのです。ただそれを黙っているだけで、敢えて会社に抗議の電話を掛けてこないだけなのです。一本の抗議する電話の裏には、何万人の不満の気持ちが渦巻いているということを知っておく必要があるのです。

「こんなこと問題ないだろう」といういい加減なことではいけません。自分でも気がつくということは、その利用者は、もっと気がつくのです。ただ、何も言わないで「仕方がないな」と考えているだけということを知らなければなりません。

文句を言ってくる方は、それなりの誠意を示すことで対応の仕方がありますが、何も言わないで離れていくお客様はもっと怖いのです。

一人よがりや、伝統の上にあぐらをかいているうちに、世の中の移り変わりから置いてきぼりを食ってしまわないよう、常に世の中のリサーチをすることを心がけましょう。

「釣り落した魚は大きい」といいますが、生産者がいい加減な製品を表に出せば、せっかくのお客様や、取引先を失います。それは会社にとって、極めて打撃が大きいのです。

品質管理現場から学ぶ教訓その3

「各人の意識が良品を生むことを認識すべし」

工程管理とはプロダクション・コントロール（Production Control）のことで、経営における生産活動を組織的・全体的に管理するために、基準を時間においておこなう生産管理の事をいいます。

この工程管理の計画には、手順計画という各部品の生産およびその組立て作業について作業系列を整備し、それに必要とされる絶対的な時間を明らかにすることが必要です。簡単に言ってしまうと、一つの製品が仕上がるまでにどのくらいの時間がかかるかということを打ち立てることです。

その上で、日程計画という絶対的時間を、現実それぞれの職場や機械や作業者に割り当てて日程を設定します。この日程計画は大綱を決める大日程、それを細分化する作業日程、さらに作業者に割り当てられる細密日程計画に分けられ、日程表や日程図が決められ作業に移るというシステムと考えてください。言い換えれば、全工程を時間で管理するやり方ということになります。

まずは、生産活動を時間で管理することから始めましょう。

例えば一つひとつの機種が製品になるまでにどのくらいの時間がかかるのかの基準時間を出し、一日の生産時間内でどのくらいの数量があるかを計算します。その上で組織として統合的目標値以上になっているのかを考え、そして各自の作業現場の持ち時間を決め、その時間内で作業を進める、というやり方です。

管理体制を作っていく上で欠かすことの出来ない重要な作業となります。

品質管理現場から学ぶ教訓その4 「信用は得難く失いやすいと思うべし」

働く人間にとって、最も大切なことは『健康管理』です。モノを造る工場にとって、最も大切なことは『安全管理』です。

例えば、風邪をこじらせて長期に休暇を取らなければならないようなことになったら、本人だけでなく、家族にとっても大きな損失になります。

同じことが会社にも言えます。例えば、事故のために、一時的にせよラインを止めなければならないようなことになったら、会社だけでなく、業界全般にまで影響が及んでしまいます。

新聞社ではこんな話があります。紙面の完成が10秒遅れると、発送、輸送などの作業が次々遅れて、家庭へ配達されるのが1時間遅れになるということがあるそうです。ある時、その遅れを取り戻すために、販売所へ新聞を輸送する運転手さんが無理な運転をして、大事故を起こしてしまったということもあるそうです。

個人が、ジョギングをしたり、栄養バランスを考えたりして健康管理に気を使うように、会社も設備の見直しをしたり、環境の改善を図ったりして安全管理にいつも万全を期しています。

しかし、個人がうっかり寝冷えをしたり、暴飲暴食をしてしまったりするように、会社でもうっかりミス、横着ミスなどといったことが起こり得るのです。そして、うっかりミス、横着ミスはみんなの迷惑になります。

一人ひとりが、「身近なこと、小さなこと」に細心の注意を払う。安全管理をそこからもう一度、しっかり見直し、考え直してみましよう。

品質管理現場から学ぶ教訓その5 「不要不急を見極めるべし」

これまで色々な機会を通じていわれている「コスト意識を持って」というフレーズ。生産部門の人たちは、原料の使い方に無駄は無いか、機械は効率的に稼働しているか、出さなくていい不良品を出していないかと問題意識を持って作業に取り組んでみてください。

営業部門の人たちは、訪問活動に無駄は無いか、訪問先で世間話に話を咲かせていないか、値下げに安易に応じていないか、と言ったことをあらためて振り返ってみてください。また、事務部門の人たちは、仕事の進め方から事務用品の使い方に至るまで、ムダがなにかどうかチェックしてください。

「コスト意識を持って」というのは、何もケチケチ作戦を始めようということではないので、生産に必要な原料は良いモノを購入したほうがいいのです。

事務用品も不要不急を考えてなおも必要なら買っても良いですし、タクシーを使う必要があるのなら使ってもらっても構わないでしょう。ただ、どういう経費を使うにせよ、いつも意識しなければならぬことは、使った経費に十分見合うだけの利益につながるかどうか、という点です。わかりきったことですが、会社の利益は、「売上－コスト」で決まります。この当たり前の公式をいつも頭に入れておいていただきたいと思います。

一つひとつの事柄は小さなことかも知れませんが、それが10、20と積み重なっていけば、大変な効率アップ、すなわちコストダウンにつながるのです。

良品を生むための意識改革その1 「トップの熱意で品質は決まる」

品質管理は何といっても、トップが品質第一主義で顧客に品質を保証する精神をもたないと成功しません。また、全従業員の品質意識を向上させるにも、トップの品質に対する熱意と理解が先決です。そして、トップは、品質管理のスタートは自社製品の品質水準（品質に関する成績）を正しく把握することだということを知らなければなりません。

例えば、先月の顧客からの品質クレームは何か、今月の一番重要な品質不良は何か、また自社の慢性不良は何かなど、品質に関するデータを正確につかんでいることが大切です。特に中小企業のトップの中には、意外と即座に答えることが出来ない人が多いのです。

品質意識とは、品質に強い関心を持って規格に合格する製品を作ろう、あるいは顧客が満足して買ってくれるような品質の良い製品を作りだそうとする意欲であり、努力なのです。中小企業の場合は、特に多品種少量生産であるため、一人ひとりの作業者の品質意識を高める方法が大切であり、これが品質管理の良し悪しを決定します。

具体的な品質意識の向上策は、次のものが考えられます。

- ①品質目標を明確にし、職場全体の総力が発揮できるようにします。
- ②仕事に要求されている品質は何かということを教育します。
- ③製品の最終使用目的や製品の重要性を認識させます。
- ④良い製品を作り出す喜び、自己成長の喜びなどを味わえるように指導し、品質の良否を正しく判定できるようにします。
- ⑤製品のバラツキを少なくします。

- ⑥規格通りの材料を使用します。
- ⑦標準作業法によって、正しい作業を行います。
- ⑧機械設備、治工具類を点検整備します。
- ⑨最初の製品は規格どおりか検査、確認します。
- ⑩整理・整頓を励行します。

中小企業では品質意識を高めるために、まず品質強化月間を設定することが大切です。この月間に重点管理項目を取り上げて不良抵減のキャンペーンを実施します。例えば、「整理・整頓」「ポカミス撲滅」などです。

また、この月間にクレーム品や不良品を展示して、従業員に参考意見を聞くこともできますし、解決の糸口が得られることにもなります。さらに、標語・ポスターなどを募集して入賞者を表彰することも大切です。このようにして、品質意識を高めていきます。

良品を生むための意識改革その2 「ミスをなくすためになすべきこと」

品質とは良いものや高級品を意味したり、良い品質、悪い品質など相対的な物の価値を特徴づけるときにも用いられています。

しかし、どこの職場でも共通して言える“品質”とは、注文先から「要求されていることに叶う」ものであり、自社商品なら「どこに出しても恥ずかしくないもの」「期待されているレベルのもの」と、いろいろに異なります。

まとめていえば、期待されているとおり、要求されているとおりの適合する商品、仕事の内容、サービスということになるでしょう。

ただ、品質を守るために、その商品の企画なり、基準なりがあるのですから、その基準を満たす商品を予算内のコストで完成させることも要求されます。お金を掛けるだけかけ、自社の利益はそののけに“いい商品”を作ることは品質の高い商品とは言えません。品質の管理・意識の大切さがそこにあるのです。職場の集まりなどで、みなさんで話し合っしてほしいものです。

品質管理のポイント

- ・正しい仕事の進め方をする
- ・仕事は計画書どおりに進める
- ・仕事はまず指示されたとおりに忠実に進める
- ・与えられたとおりのことを、決められたとおりにやる
- ・目的をはっきり確認し、より早く、うまくやるように工夫する
- ・与えられたことは責任をもってやり遂げる

良品を生むための意識改革その3 「営業部員と工場との会話がいない」

不況時にはノドから手が出るほど受注が欲しいものです。これは営業であれ製造であれ同じ思いです。

しかし、それが常態だと錯覚すると、いざ正常時に戻ったとき行き違いのもとになります。営業部員が工場の注残や負担が現在どうなっているかを、よく知らされていないケースがあります。

もっとも工場側も営業の情報を的確につかんでいないことが、意外に多くあることはやっかいです。

引き合い、照会が入ったら打てば響くように応答する。それを受けて営業は工場にも有利なように交渉する。顧客は的確なデータを踏まえた応対に対しては一目置きこそすれ、イヤな思いをすることはまれです。これこそ製販一体の有機的な活動と言えましょう。

自社の営業部員は、自社が製造販売している製品について「商品知識」、「技術知識」、「製造工程の知識」を十分に備えているでしょうか。

新入社員の頃には、見るのも聞くのもどれも新鮮で、一生懸命学んだはずですが、けれども営業部員として右左のようすがわかってくると、ついルーティンの中で安易に仕事をこなすようになりがちです。

ところが製品も技術も製造工程も一年経てばガラリと変わります。初心に戻って勉強しなければ追いつかなくなるのは当然と言えます。

工場や製品を知れば知るほど、飛び込みや引き合いに対する処理の仕方に安易さがなくなってきます。工場あつての営業です。

「飛び込みであれ何であれ、注文を取ってきてやったのだ、それ

なのに文句を言われるのは心外だ」といった一方的な非難も自然となくなるでしょう。

また工場にいと、いわゆる「井の中の蛙」になりがちです。受注はあって当然、口を開けて待っていれば営業が食べさせてくれるもの、と考えがちです。

その思い込みが「飛び込み受注を取ってくれて、ありがた迷惑、まともに受注活動をしてくれ」とか「顧客と工場の間立って、工場のムリを聞いてくれるのが営業だろう」といった一方的な非難につながります。

受注は相手があってはじめて成立する仕事です。相手は顧客側の事情を背負って立っている、他ならぬ人間なのです。機械と違い、都合よく制御することはできません。

こうしたことは頭でわかっている、身体が納得しません。時々一緒に営業してもらって、コミュニケーションをよくすることも一案です。

ただ、真の意味での製販協調は、掛け声だけでは進みにくいものです。それぞれの文化と立場が違うからです。

しかし、そこを何とかしたい、それに答えるのが製販での情報共有化、すなわち情報のガラス張り化なのです。

この仕組みは今やグループウェアを利用すれば、思ったより容易に実現できます。それに加え、営業活動の効率が上がるメリットが得られます。

単純ミスをなくすための取組その1 「うっかりは誰にでもあるからこそ…」

どんなに注意をしているつもりでも人間は「ついうっかり」ポカミスをしてしまう場合が時々あります。このような現象は、生産現場ではいつもは問題なく作業や検査が行われているのですが、時々不良が発生する工程などに発生していると思われま

す。このように生産現場では、不良の原因として「ついうっかりミス」が案外と多いのです。このついうっかりミスをなくすだけでも不良の半分近くは減少するという工場もあります。例えば、5ヶ所の点検を1ヶ所見忘れてしまった、作業手順を勘違いした、六角ボルトと八角ボルトを見間違えた、などのようなことが日常的に発生します。このようなうっかりミスの原因は、不注意、勘違い、不慣れ、あいまいといったものです。

これを防ぐのがポカヨケです。ポカヨケ対策は、作業者がミスを起こして、これが不良として出現するのを防止する仕組みのことをい

ポカヨケ対策

- ①不良原因発生の意識度調査を行い、品質意識の自覚を高めます。
- ②5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）活動、職場規律と職場環境の整備を図ります。
- ③職場の人間関係をよくします。
- ④ミスが多発した時、信号やベル、ランプで知らせるようにしておきます。
- ⑤作業標準の徹底化を行います。

編者

中小企業経営研究会

近代中小企業 Vol.51 No8 付録 不良品ゼロ 現場管理者が実践しなければならないこと

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425 ©2016 Dataagent

ISBN 978-4-907196-82-0 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、
無断で転載・複製することは固く禁じられています。