

第1章

社内不良を減らすと
クレーム減になるという
盲点に気づけ！

本章の狙い

「クレームを減らすには社内不良を増すこと」とは一見、逆説的表現になるが真実なのである。

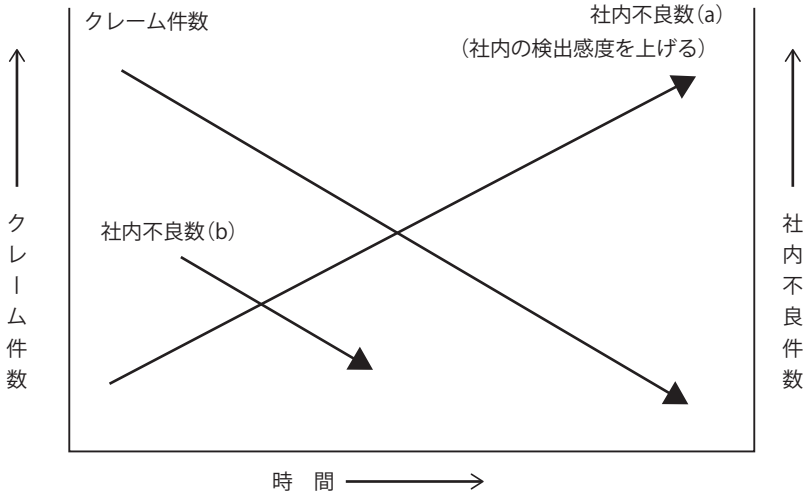
図表 1-1「クレームと社内不良の関係」を見てほしい。ほとんどの管理者は、無意識にクレームを減らすには社内不良を減らすことと考えている。これは社内不良数 (b) に相当するが、これは盲点であり思い込みなのである。クレームは、顧客へ不良が漏れてしまうことである。だから、社内で食い止めなければならぬものなのだ。これは社内不良数を増やすことになる。これが社内不良数 (a) に相当する。これは正しいのである。

社内不良が出ないとクレームも発生しないものと考えている。しかし、現にクレームが出ている状態では、社内で不良を食い止めてクレームが発生しないようにしなければならない。これは社内不良の検出感度を上げることにほかならない。

筆者は「品質責任者の盲点 20」セミナーを 30 回以上行っているが、大手の品質保証部長すら、この事実を初めて知ったという。図表 1-1 の社内不良 (b) が正しいと思っていたとのことである。ましてや、この説明を聞いた中小メー



社内不良の検出感度を
上げれば、社内不良は増え、
クレームは下がるのだ



図表 1-1 クレームと社内不良の関係

カーの品質保証課長は、びっくりした表情を隠さない。今まで間違ったアプローチをしていたことに気づいたという。

この説明を聞けば、なるほどと納得してくれるが、無意識のうちにクレームを減らすには、社内不良を減らせばよいと考えている管理者が多い。クレームを減らすために、今までは社内不良を減らすことと考え、改善活動を進めていた。この結果、社内不良は減るがクレームは増えていく。当たり前である。

人（管理者）は、今、自分の知っている範囲内でしか活動（改善）はできない。だから、モノづくりの盲点・錯覚に気づかなかつたら、真の改善には至らないのだ。本章では、品質に関する盲点と改善点に触れる。

1-01 クレームは管理者の責任なり

責任決めは是正処置より何十倍の効果あり



中小メーカーを20年間指導してきて強く感じるのは、クレーム発生時にクレームの責任者がはっきりしていないことである。工場で発生する問題のすべては人に起因している。クレームが発生した場合、その原因（流出原因と不良原因）を追求し、再発防止策を講じる。これはどこの工場でも行っている。この追求の仕方にも問題は多いのであるが、クレーム減に一番効果があるのは、クレームの責任者を決めることだ。

筆者の指導例であるが、第一工場が部品工場、第二工場が組立工場、外観検査を品質保証課が行っている。この場合、部品工場でつくったものが原因でクレームになったら第一工場長の責任、組立工場でつくったものでクレームになったら第二工場長の責任、外観に関するものでクレームになったら品質保証課長の責任とした。

さて、ここからが重要であるが、クレーム1件に対して次回のボーナスを10%減らすというルールをつくった。この比率は社長が決める。これが筆者のクレーム管理者責任論である。だから、10%減の場合、クレームを10件出したらボーナスはゼロである。ボーナス減になったら家庭騒動になりかねない。これではクレーム責任者が可哀想という人がいる。しかし、このルールのポイントは、クレーム責任者がクレームを出さないため、自ら何をしなければならぬかを真剣に考えてもらうことにある。ここに真の狙いがあるのだ。

確かに、今の管理者は原因追求力や再発防止追求力が弱い。この力をつけさ

せるのが生産コンサルタントの指導である。しかし、もっと重要なことは、クレーム責任者がクレームを防止するために、自ら何をしなければならないか、予防処置（クレームを出さない工夫）の価値に気づくことにある。

クレームが発生したとき、原因を追求し、再発防止策をとることを是正処置という。ISO9001で8.5.2項の要求でもある。筆者の指導体験では、この是正処置によりクレーム責任者を決め、ボーナス減の仕組みをつくり、実施した方がクレーム減に大きく貢献する。メーカーにおいては、すべて管理者次第なのである。中小メーカーにおいて、クレームが発生したとき、管理者は神がクレームを出させたような評論家になっているケースが多い。ここが問題であり盲点なのである。

クレームの責任者が、自らどのような予防処置をとらなければいけないか、に気づくことである



