

経営つくり込みの品質 QIP を構築せよ ～変わりゆく消費者に透明性とスピードで対応すべし～

エス・ピー・エス経営研究所 武田 仁

最近、品質に関わる問題が相次いで新聞紙上を賑わしている。これは市場の要求が、より高度化・高級化しかつ多様化・複雑化の一途を辿り、その上変化のスピードが早くなっているためである。今まで通りの品質やリスクに対する見方や対応では絶対に收拾しないことを意味している。品質をめぐる市場の環境が、つくり手である企業の予測／予想を飛び越えて大きく変わっていることを経営者は認識しなければならない。

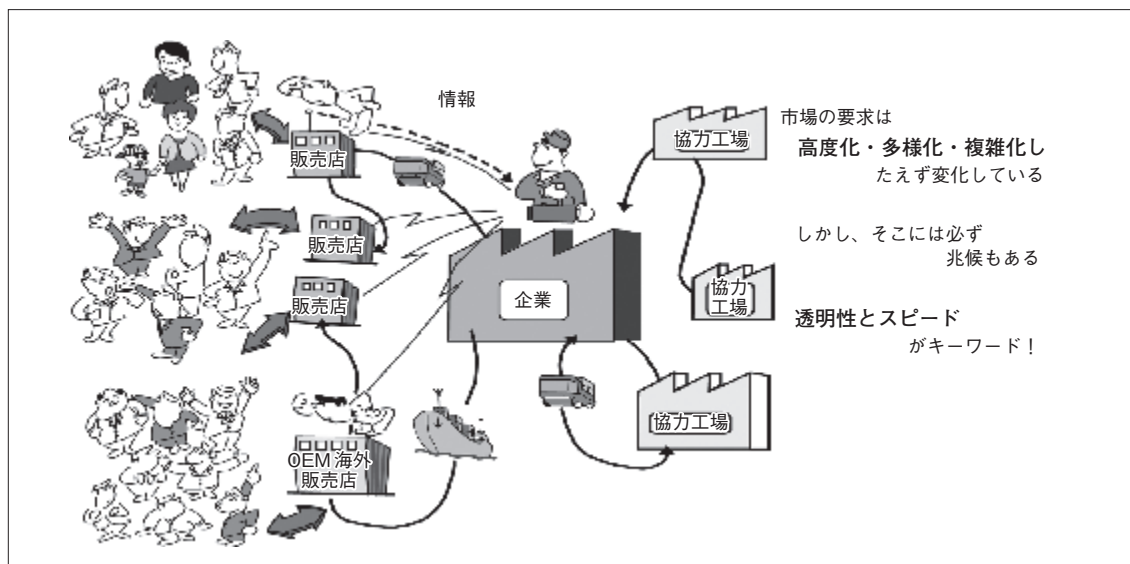
緊急提言する。経営つくり込みの品質 QIP (Quality In Process) を早急に構築せよ！と。本稿では6項目のQIPを提示する。こういう時代は特に経営のスピードがより重要となる。すべての項目にサブタイトルとして記載してある(図1)。

商品やサービスに問題があれば、その情報はインターネットなどを通じて地球の裏側にまで一瞬

のうちに広まる。特に安全と品質問題は一步間違えば、その企業に大きな打撃を与える。長い歳月をかけ努力し築き上げてきたブランドイメージは、一瞬にしてくずれ落ちる。しかも、そのリスクは日に日に高まってわれわれに押し寄せてくる。市場や営業・販売そして生産現場・協力工場・原料調達各国にグローバル化したため、消費者のみならず営業・生産・協力工場などの価値観が多様化したのである。

経営に求められるのは、大変化する消費者の意識にフレキシブルに対応する品質戦略の構築である。お客様は待てない。しかし、変化の前には何らかの兆候があるのも事実である。それを察知するには、①トップの思い、②市場よりの情報処理、③危機管理、④品質ボードで見える化、⑤リスク対応、⑥市場と現場のあり方、の6項目を実現し

図1 品質に対する市場環境が大変化



なければならない。



[1] トップ自ら現場現物主義で率先垂範する

より市場変化の激しい先行き不透明な企業環境では、トップが現場に出て、直接熱い思いを働きかけることが重要な責務の1つである。QIPという新しい価値観の導入・浸透のスピードアップ、つまり今までの古い価値観からの転換は、トップの強いリーダーシップなくしては成し得ない。

次に、トップが現場現物を重視する姿勢を自らの行動によって示す。QIPが実行されるのは現場であり、そこで働く人である。現場に出向き、プロセスを観察したり、オペレーターと対話したりすることを通じて、QIPの価値観がどの程度浸透しているかを直接確認する(トップ点検)。現場での対話はトップ自身の言葉で、新しい価値観に対する明確な方針や強い決意を語り、「本気度」を伝える。

現場に限らず、QIP思想の浸透、そしてそのスピードアップは、決して人任せにできるものでは

なく、ありとあらゆる機会を捉えて、自分の言葉でその思いを語ることである。QIPは、トップ自身の信念であり、組織としての価値観であることを繰り返し繰り返し強調する(図2)。



[2] 消費者との距離急接近化

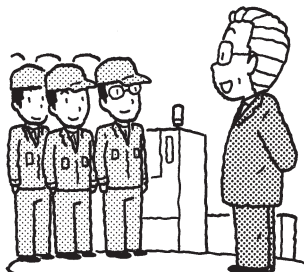
市場に出回る商品の品質問題こそが最大の経営リスクと捉え、お客様のクレームの見える化をし、問題に気づくスピードを上げることである。

当然、ネットワークの能力向上や情報処理技術の進化が欠かせないが、商品の苦情や対応問題などの情報をいかに整理・整頓するか、そしてその中から有用なものを取り出し、全社に^み看せるかが問われている。何が問題でどうすればよいのかに^み気づくそのスピードが大切で、そのために目^みで看る管理を行うのである。「消費者」との距離を縮めるといことは、情報をリアルタイムで処理し判断・反応のスピードを上げることである。

そのため、具体的には朝・昼・晩と常に市場に耳を傾け(365日24時間受付)、市場情報を一元化

図2 経営つくり込みの品質6つのQIP

1. トップの熱い思い^(み) (価値観浸透のスピード)



- (1) トップの強いリーダーシップなくしてはQIP導入はない
- (2) QIP導入は現場であり人である
実態を把握するとともに、明確な方針を示す
- (3) あらゆる機会を捉えて
トップ自身の言葉でその思いを語り、人の心に火をつける
- (4) トップの一挙手一投足を見て現場は動く
本気度を伝え、人を動かす

2. お客様のクレームの見える化^(み) (問題に気づくスピード)

品質問題こそが最大の経営リスクととらえ

- (1) お客様相談窓口365日24H受付
- (2) 苦情などの市場情報一元化
営業部・商品技術室・相談室・品質保証部が別々に管理
- (3) 全社に公開し、いやでも目に飛び込む
“仕掛け”を演出する

