

「自動車の品質と信頼性」要旨

- 1 . 開催日時：平成 20 年 6 月 5 日 18 時～20 時、
- 2 . 場所：日本技術士会荳手第二ビル 5 階 A B 会議室
- 3 . 講師：G D キューブコンサルティング 工学博士 吉村 達彦 氏
  
- 4 . 講演要旨：「自動車の信頼性」と題してご講演された
  - ・ **だめな品質を良くする事と良い品質とをもっと良くすることは違う**  
50%の品質を 90%にする ( 明確な要求値、達成する技術 - 含むベンチマーク、要求値達成度を試験で確認、統計学、品質工学、シックス 等を使う、これらを確実に使うシステム ) 事は、既成の手法で実現可能  
**99%以上の品質 ( ダントツの品質 ) を獲得するには、従来の方法では達成できない**
  - ・ 信頼性とは「信頼度：製品が規定の条件において、規定の期間中機能を果たす確率」  
**規定の条件：誰が決めるのか？お客様、規定の期間：？お客様、機能を誰が決めるのか？お客様、果たす：誰が果たしていると判断するのか？お客様**  
『信頼度：製品がお客様の期待する条件で、お客様の期待する期間中、お客様を満足させる確率』と定義することが妥当では？
  - ・ 吉村氏はトヨタの仕事の基本を GM に展開しようとした
  - ・ アメリカのカルチャーの問題点： 問題解決ツールを確立して課題を着実に解決している。  
責任体制が確立していて、役割がきちんと決められている。 全員の品質意識が不足している - 品質は他の人の仕事と考えている：日本は逆で、 は不明瞭であるが、全員の品質意識は高い『米国のカルチャー：全員の品質意識が高くない - 品質は品質担当業務』
  - ・ 製造業の運営に必要な 3 要素は、 システムツール ( 生産工程など運営上の仕組みや段取り ) 責任体制・ルール 意識 だと考える。3 つのバランスが大事
  - ・ 我々製造業はつまるところ、エンジニアとテクニシャンの創造的技術・技能を製品に負荷して利益を得ている業種である。創造的技術とは何か？問題を発見してそれを製品の価値に変換する能力である。発見すると言うことはシステムやツールで出来るものではなく、人間の行為である。したがって製品に価値をつける上で、意識が最も大切である。
  - ・ 大企業病が根本の原因：成熟した市場に投入する製品に価値を付加する場合は、開発から製造、販売まですべての人が、製品の品質改善に向けた問題点を見つけ価値に変換していく姿勢が大切になる。
  - ・ 何か問題が起きると「自分の担当外」と片づける。品質問題を起こす企業に共通する大企業病の症例だ。指示待ち、無関心、手続き主義、言い訳・・・思い当たれば要注意だ。
  - ・ 大企業病の原因：組織と組織の間やプロセスのつなぎ目・境目にあたる部分である「インターフェース」が脆弱になっている。 意識の部分が低下している。
  - ・ システム 体制 意識 のバランスはとても不安定です。このバランス崩壊を未然に防ぐことがマネージャーの仕事と言える。
  - ・ すべての項目に注目するということ：我々は常にすべての項目に眼を光らせることは不可能である。『All the People ,All the Time』 で、あなたが示す Direction に向かって自主的に改善が行われるようなカルチャーが重要である。その上であなたは理想の状態に向かって優先順位付けされたブレークスルーを実施 ( リード ) しなければならない。これが

APAT Management の目的である。

- ・ 我々の闘いはお客様満足 99.2%と 99.4%の間：キャディラックブランドとレクサスブランド JD Power IQS スコアの差は約 25 pph(80pph と 105pph)わずかな差がお客様の信頼感に影響し、売り上げに大きく影響する
- ・ 『全員で徹底的に・・・』それ以外に勝利の方程式は無い： 社員が全員でいつも自主的に挑戦している状況を作る 『徹底的に・・・』やらないと勝てない 『徹底的に・・・』やらないとブレークスルーは起きない これがマネージャーの役割であり APAT Management の目的である。
- ・ APAT Management の鍵： 意識を高め、活用する（徹底的に気づきを高め、付加価値をつける） 未然防止（徹底的に早く） ムダの排除（徹底的に現状を見える化） ブレークスルー 全員参加のカルチャーを作る（徹底的に全員で・・・）
- ・ 企業における防止策の 3 段階：問題解決、再発防止、未然防止
- ・ 問題解決、再発防止は、改善活動の基本であるが、問題が起きてからの「後追い」になる。
- ・ 未然防止は人間が本来持つ知恵（創造性）を活かし、いかに早く問題の芽を見つけることができるかが大切になる。
- ・ APAT Management の基本：G D キューブ - Good Design Good Discussion / Good Dissection：問題を見えるようにして見つける：弱点の共有が必要
- ・ Good Design：問題の芽を見えるようにする。良いシステムや明確な責任体制の構築が必要。問題の芽に気づくには、社員全員の意識（創造性）を高める必要がある。
- ・ Good Discussion：議論と通じて問題を客観視する。議論を繰り返すことが必要。
- ・ Good Dissection：「現地現物」などと言われるように、物事をよく見て考える。
- ・ 市場が飽和して企業の成長することが難しくなると、全員の問題発見の意識を高め、他の職場とのインターフェースを徹底的に強くし、次のブレークスルーにつなげていかなければならない。
- ・ 製造業は社員全員の創造性（問題の気づき）をいかに製品に価値として織り込むかが勝負である。それを支えるのが、まさに意識であることを忘れてはならない。
- ・ 今後の課題：若者の意識は変化しているが、特に仕事への意識は、生活をするためにお金を稼ぐためと考える比率が増加している。全員参加でブレークスルーを起こすためには、「会社生活を社会生活よりも楽しいものにする - 会社と社会の闘い」が課題と考える。

## 5. 所感

- ・ ダントツの品質を確保するためには、何をしなければならないか？ダントツの品質を確保することの難しさを、分かりやすく講演して頂き、全員の意識を高めることの有効性・重要性を強く認識できた。
- ・ 品質問題の減らない原因は、大企業病が根本原因になっていること、インターフェースの強化が有効であることもしっかり理解できました。
- ・ 団塊の世代が大量に退職しつつある現在、企業への帰属意識、仕事の楽しさを実感して、全員の意識を高める施策が、「ものづくり」で生き残る日本の製造業の課題であると、強く認識致しました。

2008 年 7 月 5 日 文責：生涯教育推進実行委員 江口 正芳