

品質改善のポイント

第12回 慢性不良と対策のポイント

執筆:株式会社ジェムコ日本経営 古谷賢一

本シリーズ最後の本稿では、いつも現場を悩ませている慢性不良について解説をする。慢性不良に厳密な定義があるわけではないが、端的に言うと「特定の不良が常に発生していること」を指すだろう。対策しても対策しても発生が止まらない問題が慢性不良だ。

〈1〉慢性不良の問題点

単発で発生する不良も、継続的に発生する不良も、問題であることには変わりはない。ただし、発生の累計件数が大きくなることや、長期間にわたって問題が発生し続けることによる影響は大きい。

まず多大な品質ロスコストを発生させることによって経営を大きく圧迫してしまうことだ。実際に外部流出する費用だけでなく、社内の工数など見えない費用も含めると品質ロスコストは膨大になる。不良が継続的に発生することで、外部流出の危険性が高まることも問題だ。顧客からの信用失墜など将来にわたる影響は甚大になる。そして、もうひとつ大きな問題が、不良が出続けることで職場の品質への感度が鈍ってしまうことだ。不良が出続けるので、それがあたりまえになってしまい、改善してもなかなか良くならないためにあきらめ気分が蔓延して現場のやる気が無くなってしまう。

〈2〉なぜ慢性不良が発生するのか

日々発生する不良への対策は行っているにも関わらず、なぜ不良が出続けて慢性化するのだろうか。

① 気付きづらい

日々発生する単発不良と、継続して発生する慢性不良の境目は明確ではない。問題が発生した当初は単発不良として処理されているものの、気付けば出続けて

いることが分かり、いつのまにか慢性不良と呼ばれるようになっていく、というのがよくある実態であろう。世間を騒がす大きな品質問題も、発生当初は単発不良として通常の不良対策の手順を踏んでいたものの、徐々に発生件数が増え、いつのまにか大きな社会問題になり、そこで初めて経営トップを巻き込んだ大騒動になると言う流れをたどるものが多い。

② 手を尽くしても減らないのであきらめてしまう

日々発生する不良について都度対策を取っているはずなのに、なかなか効果が出ない。対策の効果が出ないまま再発が続き、その度に手は打っているものの不良は発生し続けてしまう。そのうち、もう考え得る手は尽くしたと、あきらめ状態に陥ってしまう。

③ スピード優先の弊害

不具合の対策に許される時間は年々短くなってきている。社会の要請ゆえにやむを得ないところであるが、そのために理論的に原因を分析して、しっかりと問題の芽を潰しこむ取り組みよりも、勘・コツ・経験にもとづいてエイヤとばかりに決め打ち的な対策が横行している場合も多い。決め打ちが当たればよいが、外れれば不良の再発を許してしまい、それが続くと慢性化してしまう。

〈3〉慢性不良の改善

慢性不良そのものへの対策は、通常の単発不良と変わりはないが、取り組む上で、いくつか注意すべき点があるので紹介する。

① 品質状況は全体視点で俯瞰

日常の活動として、単発で発生する不良をモグラたたきのように潰すことは悪くはない。しかしそれだけではなく、時系列に全体視点での品質状況を俯瞰することも重要だ。単発での不良と思っ

て週単位や月単位でみてみると異常な変化に気がつくこともある。不良の推移を時系列で常に監視しておくことだ。

不良件数の推移を管理している会社は多いが、重要なのは件数ではなく、何が発生しているかという内訳だ。今までの発生の傾向が違う(ある不良が急に発生、ある不良が徐々に増加、など)ことを素早く察知することがポイントとなる。統計的に推移をみる場合、集計する不良の項目が粗すぎた場合(ざっくりと“機能不良”など)は、何が発生しているか分かりにくく、逆に集計する不良の項目が細かすぎた場合(“部品AのB箇所の〇〇な擦り傷”など)は、集計をしても細かな不良の羅列になってしまいやはりよくわからない。ここでのポイントは、目的に応じた集計、つまり、集計した結果をもとに具体的な対策につなげることだ。擦り傷を減らしたいなら、擦り傷の発生状況を集計すべきだし、部品Aの品質を高めたいなら部品ごとの発生状況を集計すべきなのだ。

② 問題の潰しこみは総力戦

不良を根本原因から潰しこむのは、単発不良も慢性不良も変わりはない。しかし単発不良に対する対策が功を奏せずに再発を許してしまい、それが慢性化すると言うことは問題の潰しこみが不十分だと言うことに他ならない。

慢性化する不良は、何か単一の原因があるということよりも、4Mのいろいろな要因が絡み合って発生していることの方が多い。それゆえに、何か一つ手を打っても、なかなか目に見える効果にはなりにくい。そういう複合要因で発生している不良は、個人や特定部門だけの対策取り組みでは不十分であり、関係する部門の総力戦で取り組むことが必要となる。部門横断型の改善取り組みをするとすると、他部門を動かすだけの動機づけ、つまり個別視点ではなく全体視点で俯瞰した事実認識が必要となるのだ。