

# かんぽスコープ

Vol.103



## 経営者よ、品質を語れ。 ものづくりを脅かす 事業リスクに立ち向かう。

昨年(2017年)、日本を代表するメーカーでデータ改ざんや不正検査などが頻発しました。その不祥事を受けて、日本の製造業に品質軽視・低下の傾向がみられると問題視されています。メード・イン・ジャパンへの信頼を築き、国際競争力の源泉となってきた「品質」の揺らぎは、ものづくりを支える中小企業にとっても見過ごせない問題です。そこで、わが国の品質管理の第一人者、日本科学技術連盟の佐々木眞一理事長にご意見を賜りました。

「品質立国の黄昏(たそがれ)などとセンセーショナルに報道するむきもあります。現場の品質向上への熱意は決して衰えていません」

そう断言する佐々木氏の見立てはこうだ。

1950年代、敗戦の焼け跡から再起した日本の工業製品の品質は劣悪だった。それが80年代、メード・イン・ジャパンは世界の最高品質に上り詰めた。底辺から頂上まで約30年。経営者は、デミング博士<sup>※1</sup>など斯界(しかい)の先駆者を招いて学び、現場は、QCサークル<sup>※2</sup>を通じて品質を磨いた。「品質」こそが日本の製造業が生きる道だとの信念の下、欧米を必死に追いかけた。その旗を振ったのが経営者。しかし現在、経営トップの関心が品質から離れてしまったことが問題の根底にあるという。

「バブル経済崩壊を経てマイナス成長になり、グローバル競争が激しくなると、トップはコスト削減と利益確保にまい進しました。品質はもう確立されているから、担当役員や工場に任せておけばいい」と。だが、性能や精度に対する顧客の期待はますます高ま

っていく。安全や環境への規制も厳しくなる。そのスピードに品質がついて行けない場合も生じる

が、生産計画や原価管理の要求は厳しく、人手も足りない。追い詰められたあげく、実害をもたらすほどではないからと、不具合に目をつむってしまふ現場も現れる。

「不良を知っているながら出荷させる経営者はいません。現場の悪い情報が経営トップに上がらなくなっているのが問題なのです。なぜそうなるのか。品質の責任は現場の専門家がもつもの、との空気が醸成されてしまっているのです。もし経営者が常に品質の重要性を語っていれば、現場と経営をつなぐ仕組みがちゃんと機能したのではないのでしょうか」

### 中小企業経営者こそ、品質マインドを伝えよう。

経営と現場の乖離(かいり)。品質問題が生じる土壌を考えると、経営者の目が現場に行き届く中小企業には無縁と思えるかもしれない。佐々木氏も、「確かに、このところの不祥事は大企業で起きていることで、協力会社と接している経験からすると、中小企業ではリスクが低いと感じます」

と大鼓判を押す。

「品質管理の原点は、顧客や社会の要求に応えることにあります。中小企業の場合、そのニーズを経営者が敏感にとらえ、現場に浸透させているのでしよう」

加工精度、品質保証、納期と、高度化する要求をキャッチアップできていないのは、経営者が品質マインドをもち続けているからだという。

「逆にいうと、大企業で起きたように、中小企業経営者が品質への情熱を失ってしまうときが怖い。特に、親事業者が海外に出て行くと、裏切られたような気持ちになることもあるでしょう。しかし、日本の中小企業と同等の仕事ができる企業を海外で探すのは至難の業です。自信をもって、これからも、品質を経営の根幹に据えてほしいのです」

そしてもうひとつ、佐々木氏が危惧するのが世代交代。現場経験の乏

日本科学技術連盟が主催する「全日本選抜QCサークル大会」。

一般財団法人日本科学技術連盟  
〒163-0704  
東京都新宿区西新宿2-7-1 4階  
☎03-5990-5846  
<http://www.juse.or.jp>

著者「自り」の分る。近著「トヨタの思考法」を分かりやすく解説している。

トヨタの思考法

女子高生が考える技術の考え方

2019年 第1回 JKK 超入門!

※1 アメリカの統計学者。統計学的工程管理の手法を日本に伝えた。 ※2 品質管理・向上や作業能率の改善などのアイデアを現場で出し合い議論する小集団。

しい後継者がトップに就いたときだ。コストや営業を優先し、品質がおろそかになる懸念がある。「だから次世代の教育のためにも、品質について熱く語り続ける必要があるのです」

## 究極の品質管理手法、「自工程完結」。

さて最後に、佐々木氏がトヨタ自動車で提唱、完成させた品質管理手法、「自工程完結」を紹介しよう。

工業製品は、生産性や経済性と製品精度のバランスを考えた生産工程でつくられるため、規格外の品ができるリスクが常に伴う。それを抜き取り検査で見つけてロット<sup>※3</sup>保証するのが一般的だが、パスしたロットの中にも不良品が紛れ込んでいる可能性があり、いつまでたつてもクレームから逃れられず、検査で品質を保証するのは限界があるという。そこで、製造工程の各段階で品質を確実に作り込み、検査よりも高い保証度をめざすのが「自工程完結」だ。「何も特殊な方法ではなく、当たり前なことを当たり前に積み重ねるだけ」です。工程を細かく洗い出して精査し、ひとつひとつ課題を解決する。これを全行程で行い、あと工程に不具合を流さない仕組みをつくりあげるのです。最初は手間と時間がかかりますが、毎回不良品を出して大騒ぎすることから比べたら、はるかに省力化ができますよ」

※3 製品を1回に生産する単位。

## 事業リスクが現実化したとき、会社を支える資金、備えていますか？

不意に襲ってくる事業リスク。いざというとき、立ち向かえる体力が会社があれば、安心して事業に打ち込むことができます。リスクと戦うための緊急予備資金をぜひ備えておきたいものです。



ぜひご覧ください

マンガで楽しく、分かりやすくご案内しています。

かんぽビジネスライブラリ  
「事業リスク対策に活用」の巻



## 資料をご要望の皆さまへ

ご覧の資料をお届けします。  
ご要望の方は、お手数ですが、かんぽ生命保険の最寄りの支店までご連絡ください。



## 病気のサインを見逃すな!

### 手足のしびれを引き起こす病気



文=石原結實  
ゆうみ  
イシハラクリニック院長、長崎大学医学部卒業、同大学院博士課程修了。医学博士。著書は「病気のサインを見逃すな! 自分でできる健康診断」など300冊超。

#### 血行不良が多くのしびれの原因

びりびりとした感覚がする、力が入らない、感触がしないなど、しびれは主に手や足に発現する感覚の障がいです。脳や脊髄などの神経の圧迫・損傷によって生じる場合もありますが、多くは血行不良により手足に十分な酸素や栄養が届かなくなることで生じます。特定の部分の圧迫や疲労が原因ならばすぐにおさまりますが、慢性的に続くようならば何らかの病気の兆候だと考えたほうがいいでしょう。

両手・両足にしびれが起きる場合は、心臓病や腎臓病が疑われます。どちらも血流に異常をきたす病気ですが、むくみを伴うのが特徴です。心臓病は足のむくみから、腎臓病はまぶたのむくみから始まる 경우가多く、いずれも悪化するとむくみは全身に広がります。また、足のむくみや腹の

張りを伴うしびれは、肝臓病の可能性も考えられます。

#### 片手・片足のしびれは脳卒中に注意

片方の手足だけの場合は、しびれが生じている側の静脈に血栓ができていてもいいかもしれません。また、男性で片足にしびれが生じるときは、前立腺がんの転移により、鼠径リンパ節の腫れにより静脈が圧迫されている症状が考えられます。乳がん手術後の女性は、リンパ液の流れの障がいにより片手がむくみ、しびれが生じる場

合もあります。

しかし、片方の手足のしびれで最も心配しなければならないのは、脳卒中(脳梗塞、脳出血)でしょう。ダメージを受けた脳の部分とは反対側の半身に症状が出やすいため、片方の手足にだけしびれが生じます。しびれのほかに、「めまいがする」「視界が暗い」「ろれつが回らない」「何を言っているのか自分でも分からない」「顔がゆがむ」などの異変がみられるときには、すぐに病院へ行きましょう。

#### 手足に表れるサインと病気

	サイン	疑われる病気など
両手・両足のしびれ	足から始まるむくみを伴う	心臓病
	まぶたから始まるむくみを伴う	腎臓病
	足のむくみや腹の張りを伴う	肝臓病
片手・片足のしびれ	片方の手足だけのしびれ	静脈の血栓
	片足のしびれ(男性の場合)	前立腺がんの転移
	片手のむくみを伴う(乳がん手術後の女性の場合)	リンパ液の流れの障がい
	めまいがする、視界が暗い、ろれつが回らない、顔がゆがむなどの症状を伴う	脳卒中(脳梗塞、脳出血)

(注)

記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。

Copyright © 2018 JAPAN POST INSURANCE Co.,Ltd All Rights Reserved.

(2018.8.1)