

品質管理と品質保証の役割について



愛知製鋼（株）
中村 元志

昨今の品質不正問題を受けて、品質管理と品質保証の重要性をあらためて考えてみたいと思います。品質管理は、作業要領書や作業手順書に基づく検査管理やQC工程表や工作図に基づく良品条件管理を通して、製造がお客様との契約通りのモノづくりを進めているかを監査し続けることに加え、その結果を製造にフィードバックし、真のモノづくり力を向上させる役割を担っています。一方品質保証は、品質管理や製造だけにとどまらず、営業、生産技術、開発部門など全社のすべての組織に向けて、お客様の満足度、価値向上のためにやるべきことを提案し、その実行状況を定期的に確認すること、そして世に出す商品が、様々な法規・法令を確実に満足していることをお客様へ保証する役割を果たしています。

しかしながら残念なことに、足元で起きている品質不正問題の共通原因は、「品質管理と品質保証の役割が機能していない」、「品質管理と品質保証の独立性が担保できていない」にあるのではと推測されます。

その根拠について、不正のトライアングル（“機会”、“動機”、“正当化”が同時に発生する事で不正が成立するとした考え）に則り説明します。

「品質管理、品質保証の役割が機能していない」事例の一つとして、品質管理による検査管理が厳格に行われていないと、結果としてそれを製造に任せてしまうという“機会”が発生し、製造において発生した“動機”（工程能力不足だけでも作らねばならないなど）と“正当化”（これぐらいなら特に問題はなく大丈夫など）が加わることで、検査飛ば

しに至ったケースがあります。

また、「品質管理、品質保証の独立性が担保されていない」事例としては、事業部内に品質保証部門を設けていたものの、品質問題を事業部内で閉鎖的に不適切処理する“機会”が常態化し、先ほど述べたケースのような“動機”（不良処理は事業収益を悪化させるなど），“正当化”（事業部長も不適切処理を了承しているなど）が加わることで、試験データの改ざんに至ったケースなど、いろいろな事例が発生しています。

不正が発覚した場合、どのケースにおいても品質管理、品質保証のしくみや組織の見直しが必要ですが、加えて、未然防止につなげていくには「品質管理、品質保証の役割が機能しているか？」と「品質管理、品質保証の独立性が担保されているか？」を“測るモノサシ”を明確にし（＝見える化）、組織・メンバーで課題を共有化し、取り組んでいく事も必要だと考えます。このような活動で、業務の効率化やコミュニケーションの活性化、意思決定の迅速化、従業員のモチベーション向上などの嬉しさを創出することによって、PDCAをうまく廻し更なる品質レベルの向上が期待できます。

当学会としましても、品質管理と品質保証のそれぞれの役割と独立性の見える化を定性的から少しでも定量的に“測るモノサシ”へ進化させることで、日本の力強いモノづくりをしっかりと支えることに貢献していきましょう。