

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。

DX 推進に対する学会活動への期待



ダイハツディーゼル（株）代表取締役副社長
森本 国浩

関西支部長の森本です。日本品質管理学会の皆さまには、日頃から諸活動にご協力をいただき誠にありがとうございます。心より感謝申し上げます。

今回は、経営に携わる立場から、今後の日本品質管理学会活動への期待について述べさせていただきます。

現在、日本の産業において、人員不足やカーボンニュートラル対応等、多くの重要課題があることは、皆さまご承知の通りです。多くの企業は、それぞれのマーケットで今後も継続的に戦っていくため、これらの環境変化に対応しつつ更なる成長を成し遂げなければなりません。業務のスピードアップ、効率化、質向上だけでなく、環境変化に対応した新たな価値創造や、ESG、コンプライアンスへの対応等、これまで以上に経営の質を問われる時代だと感じています。

これらの諸課題への対応として、必ず実施することになるのが「DX 推進」です。データドリブンな経営の実現は、多くの企業にとって必須であり、生成 AI の普及もあって更に加速していくことは疑いようがありません。

しかしながら、DX の推進においては、TQM の観点から、いくつかの懸念が存在します。

ひとつめは、「データ分析結果の妥当性」です。多くの企業は、システム構築について外部の専門家の力を借りており、結果として出来上がったシステムのアウトプットをオートマチックに鵜呑みにしてしまうおそれがあります。導入時はそうでなくても慣れが進行した結果そうになってしまう可能性は否定できません。個々のデータの質（層別含む）・量と、アウトプットの因果関係に対して無知な人が増えることは、企業にとって大変危険なことと言えます。生成 AI や BI ツールを利用したデータ分析では、元データを意識することなく結果のグラフのみで事象を捉えてしまい、この傾向が更に顕著になるかもしれません。また、何らかの不正な方法によりデータ操作が行われた場合、特定の存在に有利な結

果をもたらす可能性もあり、データ管理（セキュリティ）についても同様に配慮が必要となります。

アウトプットだけでなくインプットデータの質・量、そして取り扱いにも拘り、正しい知識を有しておくことは、とても大切なことと言えます。

もうひとつの懸念は、「データドリブン経営の業務プロセスの妥当性」です。DX はあくまで手段であるにも関わらず、それ自体が目的化してしまった結果、システムを実装してもデータの効果的な運用やレベルアップへの組織的な動きが機能せず、思ったほどの効果が得られない状態に陥る可能性があります。すでにそういった事例も聞こえてきており、改めて、データドリブン経営は従来の経営の変革であることを認識し、企画からアフターサービスに至るすべてのプロセスを新たに構築することが大切になると考えています。

日本品質管理学会のミッションに、「あらゆる Quality（質）向上に役立つ技術、手法を研究・開発しその成果をすべての分野に普及させる」とあります。

前述のとおり、DX を推進しデータドリブン経営を実現して狙い通りの成果を得るために、多くの企業が抱える課題解決の拠り所となるような技術・手法を研究し広く普及させることが、大変有用であると判断します。これは、まさに学会の存在意義であり、今後の学会活動においても意識して取り組むべき内容であると考えます。

すでに、この分野の研究や成果がいくつも発表されていますが、今まで以上にこの分野に注目し、インプットデータの質・量・取り扱いや、データドリブン経営の業務プロセスに関する具体的な事例をより多く発信することを期待しています。それは、学会活動への注目をあつめることにもなり、入会促進にもつながるものと思います。

学会活動が更に活性化することで、日本企業の国際的な競争力が高まるよう、私も微力ではございますが取り組んでまいりたいと思います。