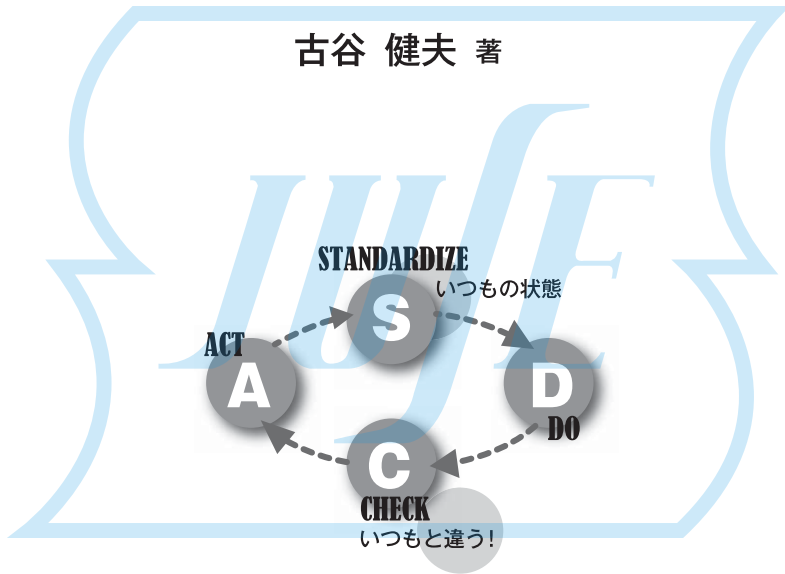


無断使用をお断りします。日科技連出版社

お客様の満足を高める SDCA

古谷 健夫 著



日科技連

はじめに

SDCAをご存知ですか

「SDCA」という言葉を聞いたことのある方は、ほとんどいないかもしれませんが。最近、よく耳にする「SDGs」と間違えそうで紛らわしいのですが、その意味はまったく異なります。また、似たような言葉に「PDCA」がありますが、こちらは、知っている、聞いたことがあるという人は多いと思います。

「PDCA」は「Plan(計画)―Do(実施)―Check(評価)―Act(処置)」の頭文字をつなげたもので、今の状態をより良くしていくためのマネジメントのことです。いわゆる改善や革新などを行うための方法と言えます。これに対して「SDCA」は「Standardize(標準化)―Do(実施)―Check(評価)―Act(処置)」の頭文字をつなげたもので、今の状態を維持していくためのマネジメントのことです。詳細は第1章で述べますが、「Standardize(標準化)」は日常の「いつもの状態」を表しています。

職場や家庭で、本や書類、食器などが散らかっていて、埃もたまっているとします。この状態は、掃除をする計画を立て、実行することできれいになります。これが今の状態をより良くしたという改善で

す。「PDCA」のサイクルが回ったことになります。

しかし、きれいになった状態を維持できなければ、すぐにまた元の状態に戻ってしまいます。読者の皆さんの中にも、こうした経験が数多くあると思います。どうしてこうなってしまったのでしょうか。その理由は、多くの場合、きれいになった後、どうすればその状態を維持できるのかということまで考えていないからです。ここに「SDCA」の順番があります。「きれいな状態」を維持するための「Standardize(標準化)」を行い、「きれいな状態」を日常の「いつもの状態」としていく努力が求められるのです。

このように、SDCAのマネジメントサイクルを意識していないと、いつもの日常が維持(継続)できなくなるばかりか、取り返しのつかない事態を招くことにもつながっていきます。近年、さまざまな不祥事や事件が起っています。多くの場合、SDCAサイクルが適切に回っていないことが原因があります。

これほど重要なSDCAですが、残念なことに、日本ではほとんど知られていません。多くの皆さんに、SDCAを知って欲しいという想いから本書を執筆することになりました。

この本を手にとって読んでいただきたい皆さん

皆さんは「今の生活、仕事に満足していますか」と問われたら、どのように答えるでしょう。日々の生活に追われ、満足できる状況にない方もいるでしょう。一方で、生活も仕事も順風で、大いに満足している人も多いでしょう。それぞれの立場や置かれた環境により、満足度はさまざまです。

しかし、どのような立場の人であれ、今よりもより良い状態にしたいという願望や欲望が少なからずあるはずです。今のままでいいんだ、という人もいますが、そういう人たちでも、自らの身の回りに生じる変化には対応せざるを得ません。例えば、年齢を重ねていくと、入学や入社、転職、冠婚葬祭など、環境の変化が数多くあります。今のままでいたいという人たちも、現在の満足度を維持するためには、こうした変化に対応する必要があります。必然的に向上させるための努力が必要になります。このことは、組織についても同様です。特に中小企業の経営者の皆さんは、経営環境や顧客のニーズが激変する中で、今の状態を維持して、向上させていかなければなりません。

それでは、どのようにすれば変化に対応して、今の状態を維持向上させていくことができるでしょうか。大げさに言えば、人類の歴史は満足の追求、そのものだったのかもしれない。マズローの欲求五段階説でも言われているように、求める満足も時代とともに高度なものとなり、そのための方法論も進化してきています。

今の状態を維持向上させて、少しでも満足度を高めたいと思っっているすべての皆さんに、本書を捧げます。今の立場、職業、年齢、性別は問いません。そしてすべての皆さんの役に立つ、維持向上のための考え方・方法を説明します。本書を手にとったいただいた皆さんの満足度がさらに高まれば、これに過ぎる喜びはありません。

本書の構成

今の満足度を維持し、さらに高めていくための方法論として、本書ではSDCAのマネジメントサイクルを紹介いたします。構成は概ね以下の通りです。

第1章では、SDCAの意味、内容について解説します。SDCAのマネジメントサイクルは、あらゆる組織、業種、職場で実践されている身近なマネジメントであることを述べます。



画像提供：PIXTA

第2章は、今の日本の現状把握です。国際競争力の低下が止まらない我が国の実状を、いくつかの事例を通して確認します。その上で、SDCAへの理解がほとんど普及していないことが大きく影響していることに触れます。

第3章、第4章では、SDCAとマネジメントの関係について、その基本的な考え方と全体像を紹介합니다。SDCAはそれ単独で存在しているわけではなく、マネジメントの全体像の一部を構成しているものであることを明らかにします。少々理屈っぽい内容になりますので、必要に応じて読み飛ばしていただいても差し支えありません。

第5章では、SDCAを実践するうえで重要となる問題解決について解説します。問題解決はマネジメントのリテラシー、すなわちPDCA・SDCAのサイクルを回すためのキー(鍵)と位置づけられます。

第6章では、日本の代表的な企業であるトヨタ自動車(株)が、なぜ今日に至るまで強い会社として存在し続けてきたのか、に迫ってみました。そこには絶えずお客様の満足を追求するために、SDCAのサイクルを回し続けてきたという歴史があります。

第7章では、さまざまな組織での事例として、病院と行政におけるSDCAの実践事例を紹介します。第8章は、新型コロナウイルスの感染対策を、SDCAの観点から整理してみました。

第9章では、どうすればSDCAを回すことができるのかについて述べます。その上で、どうすれば日本の国際競争力が高まるのかについて考えてみました。

すべての人が豊かな生活をおくり、働く喜びに溢れる社会の実現に、本書が役に立つことを願ってやみません。多くの読者のご意見をいただければ幸いです。

なお、本書は、二〇二〇年から二〇二一年にかけて、次の二つの媒体に連載した記事をベースに書き改めたものです。

① 月刊『アイソス』誌 連載「組織を鍛えるマネジメント」

(二〇二〇年十月号～二〇二一年三月号)

② 『クオリティ・クラブ』 連載「組織を鍛えるSDCA(日常管理)」

(二十一号、二〇二〇年七月・八月号～二十六号、二〇二一年五月・六月号)

本書を出版することができたのは、多くの方々のご支援・ご指導の賜物と感謝しています。中部品質管理協会、日本科学技術連盟、日本品質管理学会、名古屋大学附属病院、トヨタ財団、愛知県庁、トヨタ自動車など、多数の関係組織・機関の皆さんのお世話になりました。これらの関係各位の方々に、紙上を借りて厚くお礼を申し上げます。

また、日科技連出版社の戸羽節文様、塩田峰久様、田中延志様には、なかなか進まない原稿に粘り強くお付き合いいただくとなど、本書の出版に関してはひとかたならぬお世話になりました。改めまして心からの謝意を表します。

二〇二二年五月 古谷 健夫

目次

はじめに iii

SDCAをご存知ですか iii

この本を手にとって読んでいただきたい皆さん v

本書の構成 vi

第1章 SDCAってなんだろう 1

第2章 今の日本、なにかが変だと思いませんか 4

国際競争力の低下が止まらない 4

頻発する組織の不祥事 7

なぜ新型コロナウイルス感染対策がうまくいかなかったのか 10

マネジメントの正しい理解が不十分 11

第3章 MORE BETTERであるためにーマネジメントの本質ー 13

この世の中(社会)には、人と組織しかない 13

生活を営む人(顧客)の満足 14

組織で働く人の満足 16

満足を獲得し続けることーマネジメントの本質ー 17

八百屋の親父 19

マネジメント(経営)の目指す姿 20

第4章 マネジメント(経営)の全体像ーPDCAとSDCAの融合ー 22

マネジメント(経営)の重要な三つの取組み 22

マネジメントの始まり 24

デミング博士の登場 25

第5章

SDCAと問題解決 38

SDCAにおける問題解決の重要性 38

問題解決の本質に迫る 39

問題解決の見方・考え方 43

問題解決ステップ 53

問題解決ツール 54

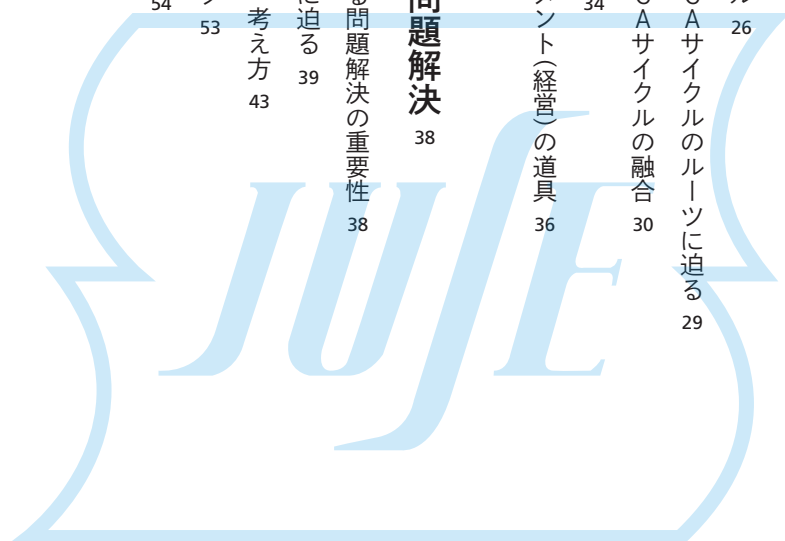
デミングサイクル 26

P D C A ・ S D C A サイクルのルーツに迫る 29

P D C A ・ S D C A サイクルの融合 30

小集団改善活動 34

T Q M はマネジメント(経営)の道具 36



第6章 SDC Aサイクルを回し続けてきたトヨタ 57

トヨタの強さの源泉に迫る―二つのエピソード― 57

トヨタがTQM(当時はTQC)の導入で学んだこと 60

デミング賞実施賞の受賞とその後のトヨタ 68

トヨタは「問題解決」が全員に根づいている会社 70

SDCAを回し続けるトヨタの現場力の源泉はQCサークル活動 72

変化への柔軟な対応でこれからも発展していくトヨタ 74

第7章 SDC Aの実践事例 75

病院のSDCA 77

行政のSDCA 82

第8章 新型コロナウイルス感染対策に見るSDCAの欠如 86

国民(お客様)第一 87

現地現物 89

標準化 90

感染対策は問題解決そのもの 93

「山梨モデル」はなぜ全国に広まらなかったのか 94

「現場力」の発揮で院内感染を未然に防止した南生協病院(名古屋市) 96

第9章 SDCAを回すために必要なこと 99

通常(いつも通り)の共有 99

異常(いつもと異なる)の共有 103

おわりに 110

参考文献 112

第6章 SDCA サイクルを回し続けてきたトヨタ

トヨタの強さの源泉に迫る—二つのエピソード—

トヨタ自動車株式会社(以下、トヨタ)と聞いて、多くの読者は「カイゼン」に代表される「トヨタ生産方式(TPS: Toyota Production System)」を思い浮かべることでしよう。ムダを徹底的に排除して、高い生産効率を追求し、世界中に高品質なクルマを適正な価格と納期で提供しているトヨタは、コロナ禍からいち早く回復し、過去にもリーマンショックなど幾多の苦難に立ち向かってきたことなどから、今後也必须やさまさまな苦難を乗り越えていくことでしょう。トヨタの力の源泉はどこにあるのか、ここではマネジメント、特にSDCAの観点から、その本質に迫ってみたいと思います。

多くの企業や組織がトヨタ生産方式(TPS)を導入して、業務の効率化に取り組んでいます。しかし、導入後しばらくは効果が認められても、カイゼンは長続きせず、やがて元の状態に戻ってしまうことがよくあります。なぜ、こうなってしまうのか、二つのエピソードを紹介します。

一つ目のエピソードは、以前、関西のある工場の方から聞いた話です。ここでは、TPSを導入して生産効率を高めていくという方針が打ち出されたため、外部からTPSの専門家を招いて、カイゼンチームの指導を仰ぎました。トヨタのグループ会社出身の熱心な専門家の指導の下、カイゼンチームの士気も高まり、多くのカイゼンが実践され、大きな効果が得られました。しかし、専門家が任期を終えて職場を去った後、大変な事態に陥りました。生産現場で働いているメンバーから、新しい作業標準を遵守することの難しさが指摘されたのです。そのため、生産ラインは混乱し、可動率も大幅に低下したため、結局その工場では、カイゼン前の状態に戻すことを決断せざるを得なかったというのです。

もう一つは、トヨタの工場での出来事です。十数年前のことになりますが、ある生産ラインにおいて、TPSによるカイゼンの取り組みが行われました。課長級の管理職が数名でチームをつくり、ストップウォッチを片手に作業者の動作分析など行い、ムダ・ムラ・ムリを抽出し、どうしたらより効率的な生産ができるのかを検討しました。その結果、生産ラインのレイアウト変更と人の作業区分の見直しなどにより、従来の要員を一人削減することに成功したのです。生産性は大きく向上し、その成果を工場長の前で発表するなど、優れた取り組みとして高く評価されました。当事者ではありませんでしたが、筆者も当時その工場に勤務していたため、工場の一員として発表会に出席しました。現場のメンバーにより、新たな作業標準に基づき生産が粛々と続くことが期待されました。しかし、数カ月後にそのライン

の横を通りかかった際に、生産ラインが元の姿に戻っていたことに気づきました。さすがに驚いて、なぜ元の状態に戻したのか、その場で現場の責任者に尋ねたところ、次のような答えが返ってきました。「発表会を行った頃は、大きな成果が得られていたため、カイゼンチームには達成感が漲っていました。現場もその期待に応えようと全員が張り切って作業に取り組んでいました。しかし、その後しばらくして、生産ラインを取り巻くさまざまな環境変化(異常)が、たびたび発生するようになりました。いわゆる、4 M (Man, Machine, Method, Material)のばらつき・変化です。従来の要員配置では、こうした異常の発生に対して、その都度対応できていました。しかし、カイゼン後の要員では余裕がなく、その場での対応が難しい局面が多くなりました。そこで、いったん元の状態に戻して、今度は現場のメンバーが中心となって新たなカイゼンアイテムの検討を続けてきました。ようやく目処がついてきたので、改めて要員の一人削減にチャレンジしたいと思っています。」

他社の工場とトヨタの工場におけるTPSによるカイゼンの取り組みをご紹介しましたが、この二つのエピソードの中に、トヨタの強さの源泉が潜んでいます。この解説については七十頁以降で述べます。次節では、トヨタが取り組んできたTQM (Total Quality Management) について紹介します。

トヨタがTQM(当時はTQC)の導入で学んだこと

トヨタのTQMの歩みは、一九六一年にTQC(Total Quality Control: TQMの前身)を導入したことに始まります。同社のホームページに掲載されている「トヨタ自動車七十五年史 TQM」から、その歩みを辿ってみます。TQC導入当時、生産台数が急増したことにより「新人の増加と教育の不徹底、管理者の力不足と未熟練などの課題が散見されるようになり、品質の向上が追いついていかなかった」という背景がありました。

当時の状況を振り返ってみます。昭和三十年代前半の日本は、第二次世界大戦後の荒廃から徐々に復興をしていた時代になります。そのころトヨタも大きく成長をしていたのです。年間生産台数は約二万台から約十四万台と、約七倍に急増しました。それに伴って従業員数も約五千人から約一万人へと倍増したのです。現在と比べると遙かに小さな規模ですが、当時の生産台数と従業員数の急増は、組織の拡大に伴う部門間の連携不足や従業員への教育が追いつかなくなるなど、品質向上面への対応に遅れが生じる事態をもたらしました。

一例を挙げます。一九五七年(昭和三十二年)に、当時日本では評価の高かったクラウン(車名)というクルマを米国に初めて輸出しました。しかし、エンジン騒音や馬力不足などにより、米国での評価は厳しく、すぐに輸出がストップしました。国内では、一九六〇年(昭和三十五年)にP T 20型コロナ(車名)

無断使用をお断りします。日科技連出版社

著者紹介

古谷 健夫 (ふるや たけお)

1954年東京生まれ。1977年トヨタ自動車工業(株)(現トヨタ自動車(株))に入社。鑄造工程の生産準備、エンジン設計、TQM(Total Quality Management)推進などに従事。TQM推進部長、本社工場品質管理部長などを歴任、一貫してTQMの考え方の普及と実践の支援に取り組む。その後、2019年4月(株)クオリティ・クリエイションを設立し代表取締役役に就任、現在に至る。

中部品質管理協会顧問、日本品質管理学会理事・フェロー、デミング賞審査委員会委員ほか、品質管理、マネジメントに関わる社会貢献職歴多数。名城大学、豊田工業大学、岡山大学などの非常勤講師も務める。



〈クオリティ・クリエイション〉

お客様の満足を高める SDCA

2022年6月23日 第1刷発行

著者 古谷 健夫

発行人 戸羽 節文

発行所 株式会社 日科技連出版社

〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷 5-15-5

DSビル

電話 出版 03-5379-1244

営業 03-5379-1238

検 印

省 略

Printed in Japan

印刷・製本 壮光舎印刷

© Takeo Furuya 2022

ISBN 978-4-8171-9761-0

URL <https://www.juse-p.co.jp/>

本書の全部または一部を無断でコピー、スキャン、デジタル化などの複製をすることは、著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。