

月刊「人事マネジメント」連載

Human Resources Metrics 人材に関するマネジメント指標

1回目「品質コストから見るプロセス別要員」



カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 代表取締役 宮川雅明

経営マネジメントにおいて、人材に関する指標で代表的なものといえば、一人当たり売上高、労働生産性（労働装備率×設備生産性）、直間比率（労務費対人件費）、年齢別構成比などであろう。

しかし、素朴に最も重要な指標は、「人員」である。

日本の生産性の低さは主にホワイトカラーの生産性であることは周知である。そこで初回は、ホワイトカラーの無駄を発見し、適正要員設定の可能性を探ることとする。今回取り上げる無駄は、品質コストである。品質コストというのは、簡単に言えば手戻りである。

例えば話である。日曜日にゴルフの予定が入っている。出張先から直接行くことになるので、事前にゴルフ場隣接のホテルにゴルフバッグを宅配しておいた。土曜日夜にホテルに着いたらバッグが届いていなかった。そこで宅配会社に確認したら中継地点にあることがわかった。原因はともかく、すぐにもってきてもらった。日曜日は朝からプレーである。宅配会社はそれから1時間後にホテルに届けてくれた。約束した品質を守るために別途発生したコストを品質コストという。このケースの場合、1時間の工数、ガソリン代が品質コストになる。

品質コストは、もともとは品質保持コストという概念であり、起源はクオリティ・マネジメントである。1978年にフィリップB・クリスピーによって提唱された概念である。私が品質コストのプロジェクトに取り組んだのは80年代半ばに物流会社で取り組んだのが、日本で最初の事例と記憶している。

品質コストの問題は、何をもって品質コストと定義するかである。

下記は製造業にいける営業部門のモデル事例である。

大分類	中分類	小分類	コード	時間		営業部		
				時間	%	本来	非本来	補完
3 構想設計・設計変更手配	1 仕様確認	1 移動	311	24	9.89		4	
		2 客先訪問	312	21	8.65		4	
		3 内部打ち合わせ	313	24	9.89		1	
	2 構想検討	1 技術資料・図面の検索・調査	321	3	1.24		1	
	8 C E ミーティング	1 資料作成	381	0	0.00			
4 図面作成	4 図面管理	3 図面検索	443	2	0.82		1	
5 見積作成	1 原価確認	2 内部打合せ	512	4	1.65		1	
		3 原価見積	513	4	1.65		1	
7 サンプル試作・実験	1 サンプル手配	1 サンプル伝票発行	711	8	3.30		4	
		4 納期調整	714	12	4.94		4	
		5 サンプル品質チェック	715	3	1.24		2	
		9 サンプル納品(客先)	719	0	0.00			
	4 価格処理	1 試作売価見積	1141	3	1.24		2	
		2 試作売価見積書作成	1142	13	5.36		9	
		4 未単価処理	1144	2	0.82		2	
		5 量産モニター見積書作成	1145	35	14.42		12	

小計 158 65.09

48

非本来業務時間

非本来業務数

ビジネスプロセス全体を描くと、本来、営業が行うべきもの、設計が行うべきもの、購買が行うべきもの、相互に支援しながら行うものがある。上記の業務プロセスでは、構想設計の仕様確認で客先打ち合わせを行うというのは、組織役割上、営業の本来業務ではない、とこの企業では定義している。21時間を要している。3-1-2の業務である。

ここでは、品質コストの定義を組織使命から導いているのが特徴である。

下図は設計部門のモデル事例である。1週間の中で測定したもので、先の営業の事例より更に具体的に追及するものである。単位は分である。ここでのポイントは、計画・非計画という概念を加えている。モノづくりには基本的なルールがある。飛び込みは生産計画を乱し、ミスを導き、ロスを生む可能性がある。3人の設計者の1週間のデータを見ると、宇野さんは、非本来/非計画で14.9%の時間を費やしている。何が非本来/非計画なのかは、業務の記録を見れば推察できる。そして改善し、再度測定する。

システム開発ではバグはつき物である。2回までは想定範囲としても3回目は、許容できない基本的なミスがあると基準を設定すれば、3回目の修正時間は品質コストということになる。時間に単価を掛ければ算定できる。

日付	計画・非	本来・非	コー	業務名	時間
2月3日	非計画	非本来		生産計画表チェック	30
2月3日	非計画	非本来		AA 在庫調査	30
2月3日	非計画	非本来		XX-111問い合わせ対応	30
2月3日	非計画	本来		装置取付台重り取付台	75
2月3日	計画	本来		シャフト、バルブスプリング見積依頼	45
2月3日				昼休み	60
2月3日	計画	非本来		モニター用 テスト	120
2月3日	非計画	非本来		AA-11問い合わせ対応	60
2月3日	非計画	本来		新製品技術資料チェック	60
2月3日	計画	本来		隙間対策再検討及び寸法チェック	150
2月3日	計画	本来		取付 装置・試作図面作成	90
2月3日	計画	本来		図面作成	30
2月4日	非計画	本来		隙間対策試作問い合わせ	30
2月4日	非計画	本来		・・・点灯装置	30
2月4日	非計画	本来		隙間対策試作品評価	60
2月4日	非計画	非本来		タイプ射出 問い合わせ対応	60
2月4日	非計画	本来		図面変更・図面作成	30
2月4日				昼休み	60
2月4日	計画	本来		以下略	120

海部さん		森さん		宇野さん	
計画・非本来	375 3.9%	計画・非本来	810 9.6%	計画・非本来	1080 11.7%
計画・本来	4485 47.0%	計画・本来	3645 43.4%	計画・本来	4590 49.7%
非計画・非本来	1290 13.5%	非計画・非本来	1230 14.6%	非計画・非本来	1380 14.9%
非計画・本来	3390 35.5%	非計画・本来	2715 32.3%	非計画・本来	2160 23.4%
合計(分)	9540	合計(分)	8400	合計(分)	9240

品質コストはなかなか目に見えない。一生懸命という行動の中に埋もれている。残業で処理しているかもしれない。品質コストによる要員のマネジメントのポイントは、「プロセス」と「定義」にある。プロセスで見ることによって、原因を特定化し、見える状態にさせ、あるべき工数をより具体的にすることにある。ホワイトカラーの生産性はもっと知的創造的なものがあると指摘する方もいると思うが、標準的な仕事をきちんとこなせない、マネジメントできない状態において創造的な仕事は成しえない。定義を明確にすることで、何をマネジメントすべきかを、目標工数を意識しながら、業務に着手することに意味がある。

次のサイトにアクセスすると、業務プロセスと数値を入れてシミュレーションできるサンプルエクセル表がある。プロセス別の目標要員と目標改善工数をシミュレーションしてみたい。

<http://www.kpci.jp/publish/cat58/>

