

“プロジェクト型品質マネジメント” によって、設計生産性を格段に向上

リコーテクノロジー(株) 代表取締役 社長執行役員 遠藤 秀信 氏



2017年11月、リコーテクノロジーは2017年度日本品質奨励賞 品質革新賞に輝いた。品質革新賞とは、“革新性”“有効性”“再現性”の3要件をすべて満たし、これまでと一線を画する先端的で創造的、そして革新性を持ったTQMに関する仕組み・手法・思想を表彰するもの。今回の受賞テーマは、第二設計本部の「PQM(プロジェクト型品質マネジメント)による設計生産性の向上」である。

同社はリコーグループの中で開発設計機能に特化した会社として誕生し、2013年4月から事業を開始。会社発足から4年あまりで、今回の意義ある受賞を成し遂げたわけだ。これまでの挑戦に至る経緯や成果、その後の社内的影響などについて、2016年4月から経営の舵取りを担うことになった遠藤秀信氏に話をうかがった。

1 プロセス改革をさらに進めるため、賞に挑戦

—受賞、おめでとうございます。この賞に挑戦することになった経緯を教えてください。

品質革新賞という名誉ある賞を頂戴し、非常に喜んでおります。ただ、受賞が決まり日が経つにつれ、これは単なるご褒美ではない、これからが大変だという気持ちが高まりました。今後、QCDが未達というのは我々として許されませんし、生産性が上がらなければ品質革新賞の権威を貶めることにも。相当なプレッシャーを感じているというのが、正直な気持ちです。

この賞に応募することになった理由の前に、まずはそこに至るまでの当社の状況などについて簡単に説明させてください。2013年から事業をスタートさせた当社は、リコー本社の設計機能の一部に加え、当時の3つの生産関連会社の設計機能を統合させた会社。扱うのは複写機/複合機、プリンターとそれらに接続される紙処理周辺機器の開発、設計業務です。



授賞式での遠藤社長のスピーチの様子

こうした異なる事業部門を統合させたこともあり、社内プロセス改革を進めてきました。その中で東京工業大学名誉教授の長田洋先生に継続的なコンサルティングをお願いしました。先生の専門領域であるMOT(Management of Technology: 技術と経営を戦略的に結びつける技術経営)の観点からの支援で、それがある程度進んだ時期に外部の賞に挑戦してみたいという相談をさせていただき、日本品質奨励賞(TQM奨励賞・品質革新賞)のアドバイスを受けたのが、賞に応募するきっかけとなりました。

—賞を狙うことには、やはりプラス効果があるかと？

会社としてハイレベルな賞にチャレンジするのは、社内大きな目標を明確に掲げるだけに有効性が数々あるのは確かです。組織全体に統一感が生まれ、チームワークも強化されます。もちろん人材育成にもつながってきます。

具体的に挑戦する賞を検討するうえでは、それまでに社内で行ってきた改善施策の事例をもとに中央大学 教授の中條武志先生に相談し、品質革新賞を目指そうと決めました。

応募を決めてからは、どうせ挑戦するのなら「ぜったいにとうろう！」と社内の関係部署や担当者には話しましたね。特に審査に向けた作業が本格的に動き出したからは、私もかなり励ましの言葉をかけました。

2 多数のプロジェクトの進捗を一体管理

——品質革新賞の受賞対象は、第二設計本部で進めた「プロジェクト型品質マネジメントによる設計生産性の向上」でした。そのポイントとはどのようなものだったのでしょうか。

簡潔に言えば、プロジェクト管理と品質マネジメントを融合させ、運用できるようにしたことです。

まず受賞テーマに取り組んだ第二設計本部とは、複写機/複合機やプリンターにつなげる周辺機的设计・管理を担当し、比較的若手が多い部門です。ここでは同時に多くのプロジェクトを抱え(2016年度は103プロジェクト)、それらを限られた人員で進行させなければなりません。

実はリコー製品のフルモデルチェンジの発売開始時期が2013年で、それもあって第二設計本部の一部のプロジェクト製品において工程品質が不安定になり、そのために手戻り工数の増大という課題が起きました。一部の紙処理周辺機では精度不良によるクレーム等も発生し、これらを早期に収束する必要性に迫られました。その対策として試行錯誤する中で生み出したのが、PQMと略称しているマネジメント手法です。

——プロジェクト管理にカギがありそうですね。

その通りです。多種多様なプロジェクトを同時進行させていく中で、当時、小規模変更のプロジェクトはどうしても管理面での優先度が低くなり、重要機種プロジェクトを優先的に考えていました。しかし、後々になってから小規模変更のプロジェクトなどで遅れが発生していたことに気づき、そのリカバーも遅れてしまうといった課題で悩まされていました。そうした状況を改善、解決させるために導入させたのが、同時並行的に進める多くのプロジェクトの進行状況を可視化する仕組みで、これがPQMの構築につながったと言えます。

——当然ながら、試行錯誤も？

プロジェクトを進めていく過程ではいろいろなステップがありますが、それぞれの基本品質を確保したうえでタスクを小分けにし、平均で言えばおよそ一週間単位ですべてのプロジェクトを管理するようにしました。しかし、設計担当者にすれば、特にベテランであるほどそうした管理作業は負担となり、そんな必要はないだろうといった気持ちが生まれます。そうした状況は、第二設計本部の中を横串のように束ねる仕組

みを整えたことで克服できたと思います。全体の進捗を見守りつつ、必要に応じてアドバイスや相談に乗ることができるような体制にしました。

3 進行の遅れを定量的に共通指標化

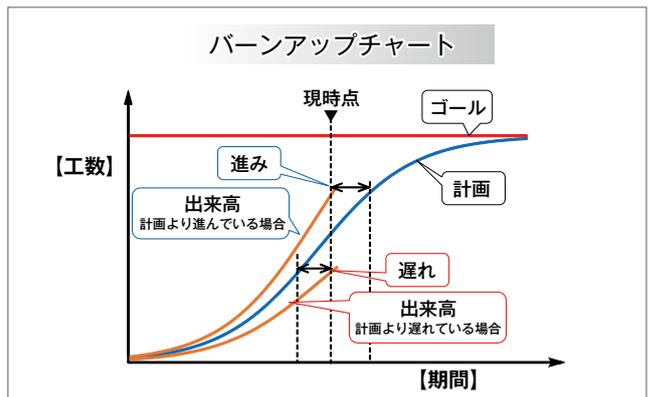
——今回の品質革新賞で重視されていた革新性について、遠藤社長はどのように認識されていますか。

商品開発における現在の一般的なプロジェクトマネジメントでは、それぞれの工数を正しく見積もり、その後は確実な実行によって完成に導いていくという考え方があると思います。しかし、当社の第二設計本部が扱う製品の設計開発領域は、まだまだ理論化できていない部分が残る不確定要素の多い分野です。要素開発段階のような不確定さが、いつもつきまっています。

そのため、開発が順調に進んでいる間は従来のマネジメント手法で問題なく推移できますが、いったん想定外の品質問題が起きると、多大な手戻り工数が発生し、予定していた計画が崩れてしまうケースが実際にいくつもありました。それに対し、今回考案したPQM=プロジェクト型品質マネジメントのプロセスを開発の初期段階に採り入れたことで、予期せぬ品質問題の発生を抑え、手戻り工数を大幅に減らすことが可能になったのです。計画の確実性は間違いなく向上したと言える。それが私の考える革新性だと言えます。

——先ほど、進行状況を可視化できる仕組みを導入されたと話されていましたね。

その点も革新性につながっていると思います。従来はプロジェクトの進捗で遅れが発生しているとき、遅れの状態を客観的に表す指標がなかった。新たなPQMではプロジェクトの遅れを、設計機能部署とプロジェクト推進部署が共通の出来高という指標として表しています。それをバーンアップチャートとポート



フォリオというツールで把握し、階層的な進捗を確認できるようになりました。実際、部門内からは進捗を可視化したことで、定量的、客観的な判断がしやすくなったという声を聞きます。

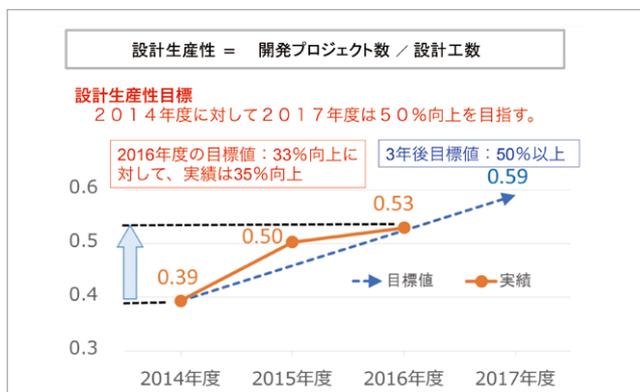
4 受賞がもたらした大きな自信が

——PQMの仕組みの構築によって得られた成果はいかがでしょうか。

目に見える数値的な成果の一つとして、「設計生産性」という指標を活用しています。開発プロジェクト数を設計工数で割った値で、2014年度に対して2016年度の設計生産性の実績は35%向上しました。この他にも平均手戻り工数、手戻り率、開発不良コストは、2014年度に比べて明らかな向上結果が生まれています。

もう一つ見逃せないのは、社員たちみんなが大いに自信を得たことです。大変苦労しながら構築したPQMの仕組みが客観的に評価され、品質革新賞という大きな賞を得ることができただけに達成感は相当なものです。とりわけ若い人たちにとっては、大きな自信につながっているはず。そうした精神的な部分は、最大の影響と言ってもいいかもしれません。

少し話はそれますが、私は社長となってから品質重視の方針をずっと社内で折りに触れて伝えてきました。品質が良くないと手戻りが起き、様々な悪影響を及ぼし、損をする。新しいことにも着手できず、将来的に得られるはずの売上利益が失われる。結局、品質が良いことが、一番の低コストだということ。そうした品質最重視の方針を掲げてきた中での今回の受賞だけに、喜びもひとしおなんです。



5 生産性向上から新規の独自技術開発へ

——PQMを推進したのは第二設計本部ですが、社内の他部門への横展開はできるものですか。

もう一つの大きな部門は第一設計本部で、こちらは第二設計本部のようにプロジェクト数自体は多くはありません。それでもPQMで作り上げてきたかなりの部分は第一設計本部でも活かせるので、導入を進めています。また、リコー本社の複写機設計部署に展開させていくという動きもすでに始まっています。

——やはり、PQMの構築がもたらした波及効果は、大きそうですね。

PQMの構築と言っても、まだ完成形というわけではなく、これからさらに仕組みのブラッシュアップが必要だと感じています。

それでもおっしゃる通り、確かに大きな波及効果は生まれており、PQMによって生産性が高まったことで従来に比べ、はるかに少ない人員で開発設計業務を回せるようになりました。そんなこともあって、2017年度には「NXTT-PT」と名付けた小さなプロジェクトチームを立ち上げています。この新しい組織がこれから挑戦していくのは、当社としての新規事業創出に向けたオリジナルの技術開発です。

そのために、まずは社内で全社員からアイデアを募集し、その中から新しい事業につながる技術開発のタネを精査しているところです。

それと今後のさらなる挑戦ということ言えば、今回、品質革新賞を頂戴したのだから、次はデミング賞を目指そうということも、社内では語っています。これは私としてのコミットメント。コミットメントは約束させられることではなく、コミットメントすることで、部下や関連部門が動くということです。まあ、いつの日になるかはわかりませんが、これも大きな目標として頑張っていきたいと考えています。

——本日はお忙しい中、ありがとうございました。御社の今後益々のご発展をお祈りいたします。

(聞き手：井上邦彦)

企業情報

リコーテクノロジーズ株式会社

- [代表者] 遠藤 秀信(代表取締役 社長執行役員)
- [本社所在地] 神奈川県海老名市泉2-7-1
- [主な事業] 事務機器、光学機器、印刷機器等の周辺機器、消耗品等の開発・設計および販売など
- [従業員数] 607名(2017年4月1日現在)

