

「品質戦略の実際とこれから」

～戦略策定と実施のポイント～

2017 ソフトウェア品質保証部長の会 Grp.1

(株)Eストアー

リーセミコンダクタリユーションズ(株)

ディサークル(株)

日本システム(株)

(株)ベリサーブ

(株)メタテクノ

品川 祐美

菅原 広行

濱野 宏和

川原 章義

長谷川 聡

高林 秀樹

はじめに

1. 品質戦略の策定の悩み
2. 品質施策の実施の悩み
3. 変化への対応

はじめに

品質戦略は、会社や組織が成長していくために重要であり、品質保証部長の会でも、第4期に「経営視点から品質向上を考える」で、品質戦略の立て方や重要性を発表しました。

しかし現状は、「品質戦略が策定できていない」、「品質戦略を策定はしているものの中々成果を生み出せていない」組織も多々あります。

我々は、品質保証部長の会に参加されている各社にアンケートを行い、品質戦略の策定や実行における悩みなどをお聞きするとともに、

- ・品質戦略の策定のためにはどうすれば良いのか？
- ・そして、成果を生み出すためにはどうすれば良いのか？

について、討論しました。

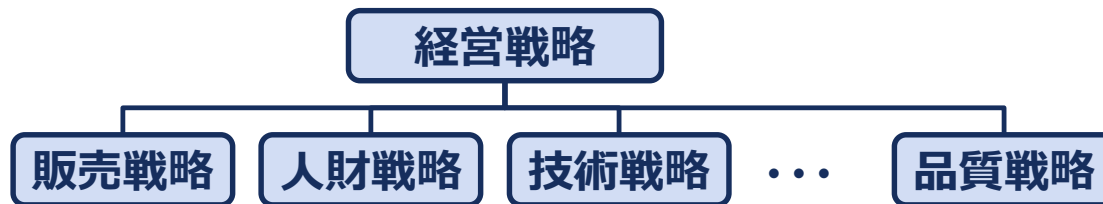
この発表が、皆さまの活動の一助になれば幸いです。

品質戦略と品質保証戦略

品質戦略

経営視点で品質を捉え、経営に寄与する各種の品質要素が、どうすれば良くなり、結果として経営に貢献できるかのストーリーを考え、そのための方策などを練り上げたもの（戦略と戦術の両方の要素を持つ）

品質戦略は、販売戦略、人財戦略、などと同じ位置にあるが、経営者に余程の知見がなければ、傍流に置かれがちである。



2013/day1/files/happyou_shiryou_E2-3.pdf
「品質戦略を極める！」
(株)シーズメッシュ 本間さんのSQiP発表より

品質保証戦略

製品の品質を保証するための戦略、戦術

参考)

戦略：組織などが運営していくための将来を見通した方策や、目標を達成するためのシナリオ。

戦術：目標を達成するための具体的な手段、実践的な計画。



アンケートの内容

品質戦略・施策の範囲

品質保証部門の範囲に限定／開発部門まで含んでいる／営業、開発部門まで含めている

品質戦略・施策の立案でINPUTにしているもの、INPUTの分析手法

品質戦略・施策内容の割合

現状の弱み改善、強味の強化、新しい事柄にチャレンジするもの

品質戦略・施策の内容に含んでいる事項

プロセス改善／人の知識、技量の強化、知識の蓄積

前回の品質戦略・施策から削除したものがあるか？

品質戦略・施策の評価方法

定量的な評価をしている／定性的な評価をしている

末端の担当者まで、品質戦略・施策は浸透しているか？

品質戦略・施策の策定にあたって、考慮・注意すべきポイントは何か？

品質戦略・施策の課題、悩み

品質戦略策定における課題・悩み

品質戦略策定

- ・ 戦略・施策をどのような手順で立てれば良いか
- ・ 自社の強みの強化策が策定できない

今回の
スコープ

施策の実施

- ・ 現場に如何に自分事として理解し、取り組んでもらえるか

今回の
スコープ

人材育成

- ・ 品証の人材不足、高齢化、次世代リーダの育成

ビジネス貢献

- ・ 品質投資対効果のバランスをどう取るか
- ・ 投資の理解を得るには、ビジネス貢献を示すには

環境変化に本当に必

変化への対応

- ・ 環境変化を理解し、いかに対応していくか
- ・ 変化の速い時代の戦略作りとは

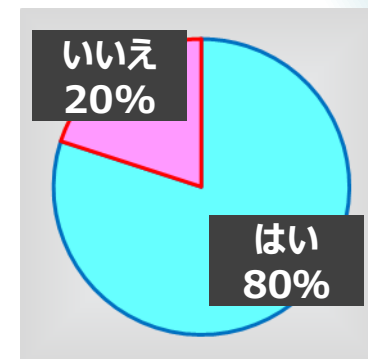
今回の
スコープ

1. 品質戦略の策定の悩み

アンケート結果から

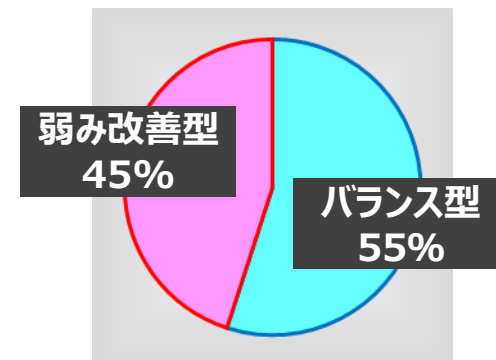
品質に関する戦略や施策を策定できていますか？

- ① 品質戦略を立てたいのだが、どうすれば
良いのだろう？ ⇒ 実例でご紹介



アンケート結果から

品質戦略や施策の「弱み改善」、「強み強化」、
「新しいことへのチャレンジ」の割合



- ② 自社の「弱みの改善」だけでなく、自社の「強みの強化」が
重要だが、「強みの強化」の策が作れない

① 品質戦略を実際に立ててみました（実例）

A社は、会社設立からの年数もそれほど経っておらず、今まで品質戦略を立てずにいた。

この度、経営層からの指示もあり、品質戦略を策定しようとしたのだが、サンプルもないし、どのような手順で、どのような内容のものを作れば良いのか悩んでいた。

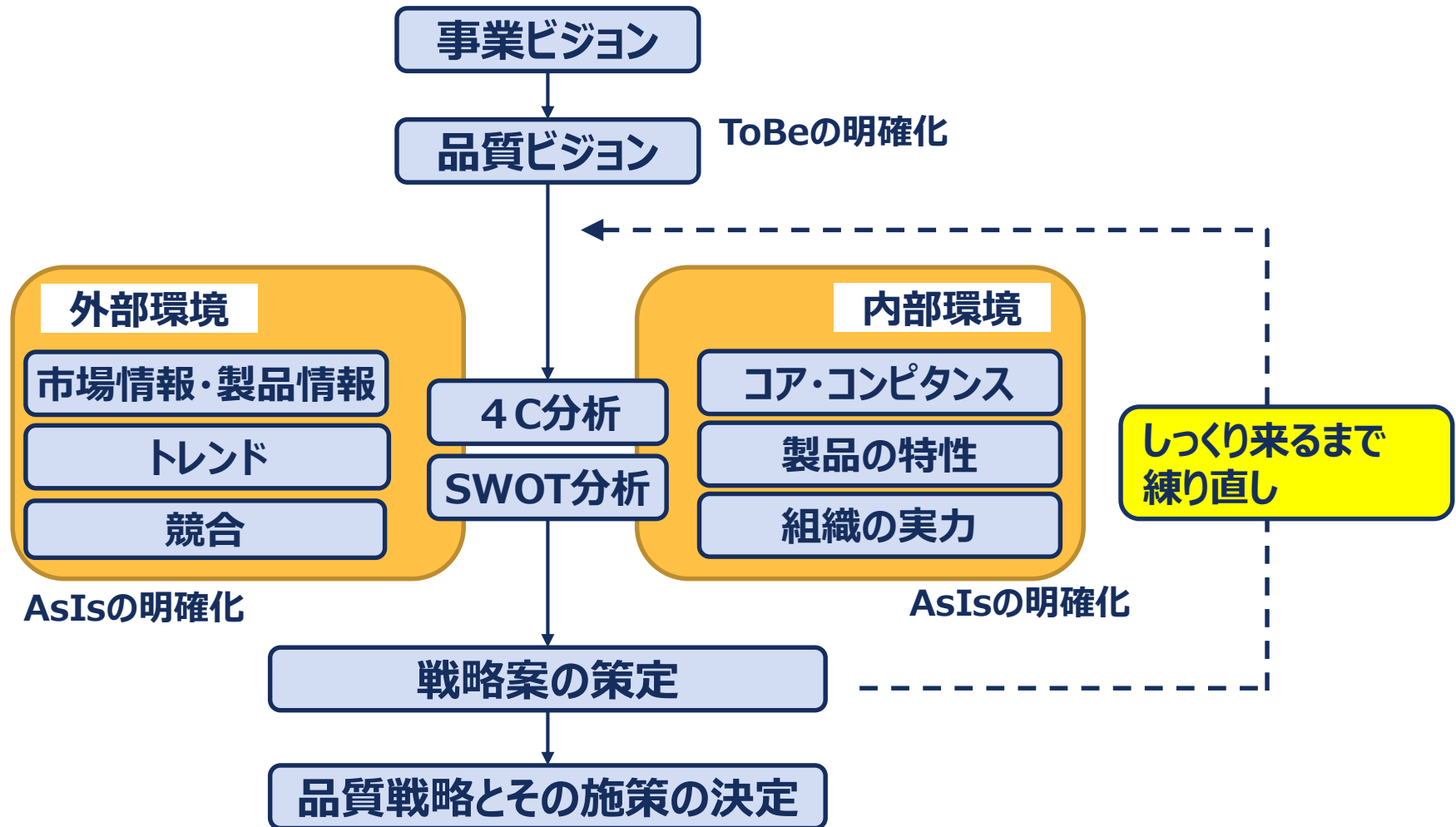


部長の会に参加されているある会社に、うちではこんな形で品質戦略をまとめているよとサンプルを見せていただき、これで、なんとか品質戦略が作れそうだ！

と戦略策定にとりかかった。

A社は、こんなSTEPで品質戦略を考えました

A社の品質戦略立案STEP



A社ではこんな品質戦略を作りました

【事業ビジョン（目指す姿）】

- ・xx製品の売上拡大、グローバル市場の拡大
- ・品質付加価値創出による顧客満足の上昇
- ・意欲と実力を保有する人材の強化

【現状分析（振り返り）】

自社（品質、体制、人材等）
 顧客（市場規模、成長性、ニーズ等）
 競合（参入障壁、シェア等）
 協力者（関連企業等）
 ※詳細はxx頁参照

		外部要因	
		機会	脅威
内部要因	強み	・業界全体、グローバル市場拡大 ・xxに関する法改正	・競合y社の台頭 ・顧客要求レベルの向上 ・セキュリティ脅威の増加
	弱み	・法改正、グローバル化等による市場拡大をにらんだxx製品の品質向上 ・変化に対応できる品質基礎スキルの向上	顧客満足の上昇 全社品質意識の向上

【品質重点戦略】

	戦略	内容	実現手段
積極的攻勢	法改正、グローバル化等による市場拡大をにらんだxx製品の品質向上		
差異化	顧客満足の上昇		
段階的強化	変化に対応した品質モデルの作成		
防衛	全社品質意識の上昇		

Confidentialな内容を含むため実際と異なる部分があります

今までも品質戦略を策定してきたB社の例

【2017年度 品質中計ビジョン】

- ・高い技術力とともに、高品質な製品提供による、顧客満足度の向上
- ・新開発手法、新分野に対する、QCP整備と実践
- ・QCPの実践による済々とした大規模PJ開発
- ・スピード感&自律した品質管理

【当社の状況】

外部の課題

- ・ビジネススピードに合わせて、開発期間が短縮。

内部の課題

- ・〇〇分野でロス発生。
- ・業種別QCP未整理のXX分野で、急激な規模拡大。
- ・単純な作業ミスでの顧客システム停止が発生。

【リスクと機会】

リスク

- ・開発期間の短縮に伴い、変更管理、課題管理の取りこぼしで品質低下。
- ・〇〇分野の再発防止策遅れによる、ロス状態が継続
- ・単純ミスによる顧客満足低下

機会

- ・XX分野での品質確保による、売り上げ増大
- ・QMSの着実な品質確保作業の推進強化による、後戻り作業減少

【2016年度 品質状況】

- ・品質事故：□□件（内単純作業ミス□件）
- ・〇〇分野で、▲XX百万円のロス
- ・内部品質監査
不適合B:X件、改善の機会:X件、コメント:XX件
- ・PJ: XXX件
(ランク別 A:XX件、B: XX件、C: XX件)

【2016年度 品質施策の実行状況】



【2017年度 重点施策】

重点施策	内容	KPI	実行責任者
高品質なモノづくり	品質事故の発生率を10%以下に抑える	品質事故発生率: 10%以下	品質部長
	顧客満足度を90%以上にする	顧客満足度: 90%以上	営業部長
作業ミス撲滅	作業ミスの発生率を5%以下にする	作業ミス発生率: 5%以下	生産部長
改善の推進	改善提案の件数を100件以上にする	改善提案件数: 100件以上	開発部長
	改善提案の実施率を80%以上にする	改善提案実施率: 80%以上	品質部長
XX分野の品質確保	XX分野の品質事故発生率を10%以下にする	XX分野品質事故発生率: 10%以下	品質部長
	XX分野の顧客満足度を90%以上にする	XX分野顧客満足度: 90%以上	営業部長

Confidentialな内容を含むため実際と異なる部分があります

②「強み強化」と「弱み改善」の バランスが取れた戦略をつくるには

アンケート結果から

②「弱み改善」だけでなく、「強み強化」が重要だが、 **自社の強みが判らず「強み強化」策が作れない**

弱み改善型：戦略や施策の内容の殆ど（8割以上）は弱みの改善

バランス型：戦略や施策は、弱み改善、強み強化、新規事項へのチャレンジ
がバランスよく配置されている（弱み改善は5割以下）

弱み改善型
45%

バランス型
55%

強みを把握するためには

- ・何で（どのようなビジネス、製品、サービス、技術等で）儲かっているのか？
- ・顧客から評価されているのは何か？
- ・どのようなノウハウを持っているのか？
- ・他社ベンチマークをする（できない分野も有り）

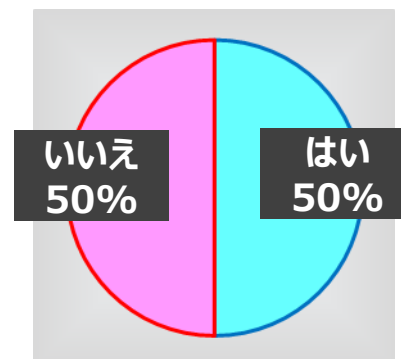
品質戦略をうまく策定するためには（まとめ）

- 最初は、型（モデル、テンプレート）を使ってみる。
テンプレートには先人の知恵がある
- コンテキストを十分理解し、変化を捉え、予測する。
外部・内部環境、顧客ニーズ、競合他社動向、自社の強み、弱み
- 注力する軸を決める。
あれもこれもではうまくいかない
最も効果が出るものは？ 鎖構造の弱いところは？ 勝てるストーリー軸は？
- 現場とかけ離れたものにしない。
- 必ず具体的な「実行」につなげる。
- スモールステップで達成を確認できる近くの目標を定める。
- プロセスの改善だけではダメ。人財強化（BSCの学習と成長の視点）も考える。
- 自組織のミッションを意識しすぎると、小さくまとまってしまうので要注意！
- 見直すことも厭わない（ねらった効果が得られない、環境が変化した、…）

2. 品質施策の実施の悩み

アンケート結果から

末端の担当者まで品質戦略や施策の内容は浸透していると思いますか？



- ・ 期初に全員に説明しているが、実際に浸透しているかは疑問
 - ・ プロセスに関する施策は担当者も守ろうとしているが、スキルや意識に関わる内容は浸透が難しい
 - ・ あるべき論(ToBe)と現状(AsIs)のGAPが大きいと、中々理解されない
 - ・ 現場では、コスト、納期などの目先優先になる部分がある
- ：

戦略・施策が浸透している組織の傾向

アンケート結果から

品質戦略・施策は
関連部門（営業・開発・調達等）
を含めて作成している

70%

品質組織が
活動を推進している

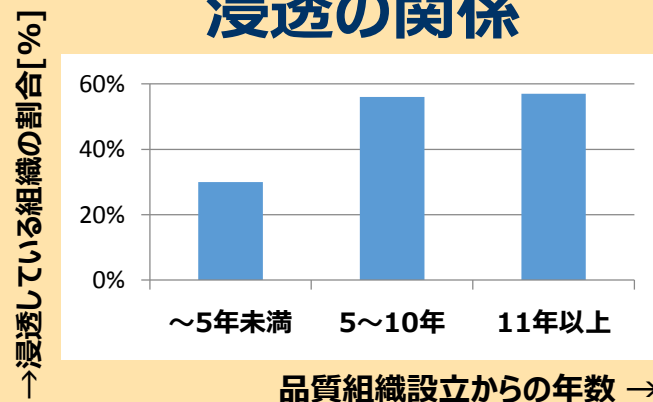
80%

品質戦略・施策の
KPI評価をしている

100%

うち78%は定性評価も併用

品質組織立ち上げ年数と
浸透の関係



浸透している組織が実施している主な3つのこと

① 組織階層ごとにていねいに説明・周知を徹底

- ・期初に全社レベルでマネジメントへ説明、マネジメントは各担当組織に説明
- ・品質会議で周知、品質担当者は各開発部門へ展開

② 担当レベルの活動テーマまで展開

- ・上位の目標、施策を担当者のテーマまでブレイクダウン
- ・担当者は自分の仕事がどこにつながるかを理解

③ 品質意識付け教育

- ・トップマネジメントが「プロ意識」について社員と話し合い
- ・各自、自身の「品質のプロ」を定義し、取り組みを計画・実施、振り返り、次計画の宣言
- ・階層別の品質意識教育、Eラーニング

戦略・施策をうまく実施するための提案

経営・ビジネス戦略との整合を理解させる

改善や、達成そのものだけを目的にせず、経営・ビジネス戦略にどう貢献するかを示すこと

スモールステップで実施の効果を確認、共有する

特に弱み領域では組織の経験値が低いことが想定されるため効果を実感できない施策は頓挫する

目的がずれないように明確化する

特に規格やモデルのレベル達成の場合、達成の目的がメンバの階層によってずれることがある

戦略・施策と、末端の活動とのトレーサビリティを共有する

課題達成型は現場の改善ニーズと整合しないことがあるため、トップはビジョンを示す等説明が必要
品質戦略・施策が現場のどの問題解決につながるかメンバによって理解が異なってはいけない

定量的に効果を確認する

改善の効果を把握できず無駄な活動をする、マネジメントが効果を理解できない、を避ける

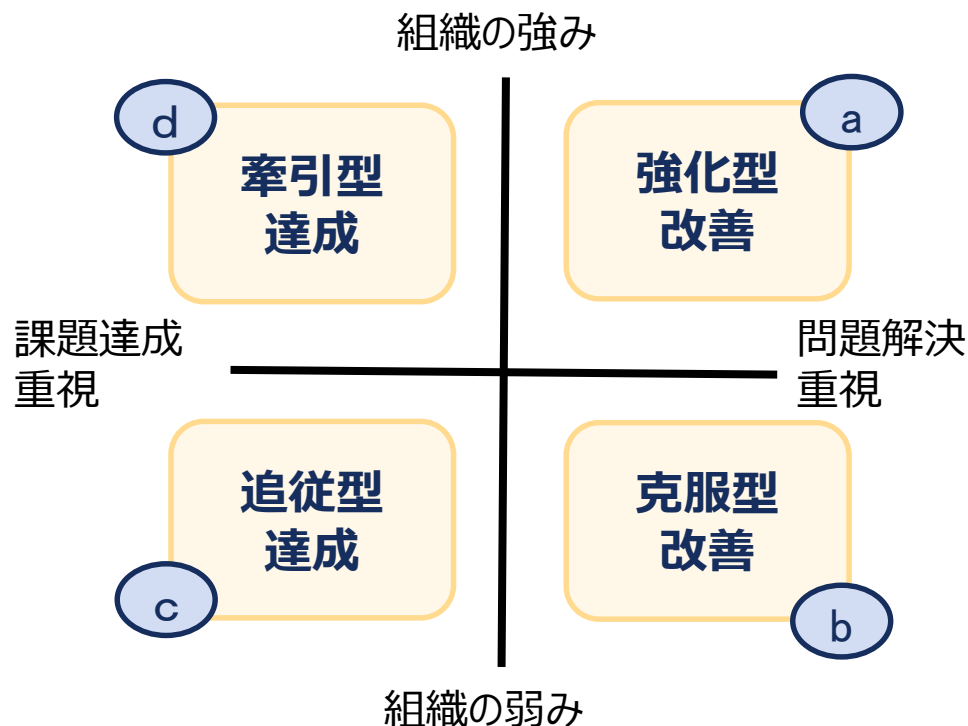
ステークホルダを巻き込む

ボトムアップ活動では、ステークホルダを巻き込み、活動の支援を得やすくすること

計画、実施、振り返り、改善のループを回す

戦略・施策をうまく実施するための提案

品質戦略・施策の位置づけに応じた対応が必要



a. 強化型改善

組織の強み領域の問題を改善し強みを強化

b. 克服型改善

組織の弱み領域の問題を改善し弱みを克服

c. 追従型達成

組織の弱み領域での課題達成。
例) 規格対応等。

d. 牽引型達成

組織の強み領域での課題達成。
例) 開発能力成熟度のレベルアップ

戦略・施策をうまく実施するための提案

経営・ビジネス戦略との整合を明確にする

a, d

改善や、達成そのものだけを目的にせず、経営・ビジネス戦略にどう貢献するかを示すこと

スモールステップで実施の効果を確認、共有する

a, b

特に弱み領域では組織の経験値が低いことが想定されるため効果を実感できない施策は頓挫する

目的がずれないように明確化する

c, d

特に規格やモデルのレベル達成の場合、達成の目的がメンバの階層によってずれることがある

定量的に効果を確認する

特にa, b

改善の効果を把握できず無駄な活動をする、マネジメントが効果を理解できない、を避ける

ステークホルダを巻き込む

特にa, b

ボトムアップ活動では、ステークホルダを巻き込み、活動の支援を得やすくすること

戦略・施策と、末端の活動との関係のトレーサビリティを共有する

a, b, c, d

課題達成型は現場の改善ニーズと整合しないことがあるため、トップはビジョンを示す等説明が必要
品質戦略・施策が現場のどの問題解決につながるかメンバによって理解が異なってはいけない

計画、実施、振り返り、改善のループを回す

a, b, c, d

3. 変化への対応

変化が速い時代、

**戦略⇒実行⇒評価⇒戦略の見直し
のサイクルでは、世の中に取り残されてしまう**

- **環境変化を理解し、いかに対応していくか**
- **変化の速い時代の戦略作りとは**

変化に対応できる戦略のあり方とは

世の中の情報へのアンテナを高くする

講演会

展示会

Web

↓
多くの情報から、これが・・・という取捨選択（洞察力）

↓
しかし、実際にやろうとすると、
実行中戦略の品質保証の仕組みとの関係、リソース、取
り組みタスクなど壁は高い

↓
まずは、短いサイクルでまわす

また、やってみようというしなやかな考え方が必要！！

変化に対応できる戦略のあり方とは

- ・ まずは、やってみようという考え方 (Small Start)
- ・ 変化することを恐れない

ダーウィン：最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるでもない。
唯一生き残るのは、変化できる者である。

討議中

SQiPシンポジウム

乞うご期待

本日のまとめ

品質戦略は、会社や組織が成長していくために重要です

品質戦略を初めて策定される方も、この発表を参考にしたらきっと作れます

うまく策定するためのポイント

コンテキストを十分理解し変化を捉え予測する、注力する軸を決め勝てるストーリーを考える
現場とかけ離れたものにしない、スモールステップで近くの目標を決める
プロセス改善だけでなく人財強化も考える
ミッションを意識しすぎると小さくまとまってしまうので注意

末端の担当者まで浸透させて実践することが重要です。

うまく実施するためには、戦略の位置づけ（強化型改善、克服型改善、追従型達成、牽引型達成）に応じた対応が必要です。

経営・ビジネス戦略との整合を明確にする、ステークホルダを巻き込む
戦略・施策と、末端の活動との関係のトレーサビリティの共有、PDCAループを回す・・・

今は、変化が速い

短いサイクルでまわすとともに、しなやかな考え方が必要です

「品質戦略の実際とこれから」

～戦略策定と実施のポイント～

ご清聴ありがとうございました

ご質問 どんどんお願いします(^^)/