

営業・事務のQC

池澤辰夫

1. 「営業・事務のQC」がどうしても必要になってきたか

昔から、メーカーでは、技術系と事務系とを2分して考える習慣がある。

ところでQCの生い立ちは、製造現場の問題から端を発してきた。技術系の部門からスタートしてきたのである。

ところで、なぜ、営業、事務のQCが必要になってきたかという、2つの観点からといえよう。

1つは、「全社品質管理」という看板からして、技術系のみならず事務系も含めて品質管理活動を展開してゆこうということである。

もう1つは、品質保証(QA)活動の動きが、製造部門から端を発したが、川上(源流)管理へと趨勢が動き、製造部門から上流の設計部門(技術部門)へ、また設計部門から上流の営業部門へと、QC界が歩んできたことである。この動きは従来のプロダクト・アウト方式から、マーケット・イン方式への歩みからして、当然の趨勢といえよう。

このようなQC界の動きから、「営業・事務のQC」が必要になってきたのである。

2. QC的アプローチをして、品質保証活動と各部門の業務の管理・改善活動とを行なう

営業・事務のQCを推進するに当っては、次のような観点から実施するとよい。

- (1) 製造品質に関係あるものに積極的に協力する(品質保証活動)
- (2) 営業・事務部門の業務の管理・改善を図る。

しかも、これらを推進するに当っては、ただ漠然と進めるだけでは、単なる合理化運動になってしまい、QCを進める意味がなくなる。したがって、TQCの特徴(考え方・手法)を生かして進めること、いわゆるQC的アプローチをして、品質保証活動と各部門の業務の管理、改善活動を行なうことが肝要である。(図1)

- ① 商品およびサービスの品質に関係あるものに積極的に協力する(品質保証活動)
- ② 営業・事務各部門の業務の管理・改善を図る。

↑ QC的アプローチ

TQCの特徴(考え方・手法)を生かして

S (Statistical)	統計的な考え方	} T (total) 総合的な考え方
Q (Quality)	保証の考え方	
C (Control)	管理の考え方	

いげざわ たつお 早稲田大学理工学部工業経営学科

図1 営業・事務部門のQCの進め方

次にTQCの特徴を生かすためには、統計的な考え方(S)、保証の考え方(Q)、管理の考え方(C)およびこれらの総合的な考え方(T)についてその特徴を十分につかむことが肝要である。

営業・事務のQCを進めるに当っては、この“TQCの特徴”を十分把握していなければ進めることはきわめてむずかしい。ある意味では、製造部門などの人たち以上に、“TQCの特徴”を熟知していなければならないだろう。

たとえば「TQC的な考え方」の一部を示すと

S：統計的な考え方

- (1) 事実をよく観て、データでものを言う
- (2) 層別してバラツキに注目する
- (3) パレート図から重点攻撃
- (4) 管理図から異常の判断のしかたを学び、異常であれば、原因の追究と除去を行なう
- (5) サンプルを観察して、母集団にアクションをとる。どのような母集団を考えるかによってアクションの効果はまったく異なる。

Q：保証の考え方

- (1) 次工程はお客さま。後工程の要求を明確に把握して責任をもって保証する
- (2) 良さ悪さ加減をはかる目安(特性)を明確に把握して攻撃する
- (3) 品質保証の重要性を痛感し、再認識させるのがTQC推進のねらい
- (4) 再発防止のために標準化して歯止めする

C：管理の考え方

- (1) PDCAとは過去の失敗を反省することである
- (2) アクションに結びつかないチェックはナンセンス
- (3) アクションには応急対策と再発防止対策とがある
- (4) 結果(効果)と同時にプロセス(過程)に注目する。プロセスで押えるのがQC

T：総合的な考え方

- (1) トップからのTQC、具体的な体質改善の

トップ方針を。方針のPDCAを回し、「方針管理」を。

(2) TQCの推進は、「品質保証活動」を中心とした機能別管理をすることにある。機能別管理とは、管理を機能別に分けて、品質保証、量管理(生産量管理・販売量管理)、利益管理・原価管理、人材育成など、その他の諸管理である。

(3) QCサークルの活発化こそはトップおよび部課長の責任。放任するべからず、最大の関心をもて。

(4) QCサークルとは、「考える小集団」「話し合う小集団」「勉強する小集団」である。

3. 営業部門における品質保証(QA)活動

営業部門における商品の品質保証業務を、

商品を売る前

商品を売るとき

商品を売ったあと

に大別して述べよう。

I 販売前のQA活動

- (1) 要求品質の動向(品質情報)の把握による新商品企画への参画
- (2) 保証項目、保証品位を明確にしたカタログ使用説明書の整備
- (2) 保証項目、保証品位に適合した広告・宣伝活動
- (4) 流通部門(支店、卸店、販売店)における新商品知識の徹底
- (5) サービス部門(支店・サービス店)におけるサービス技術教育
- (6) 倉庫保管時の品質維持

II 販売時のQA活動

- (1) 顧客の要求品質の把握と適合した商品の販売
- (2) 出荷品質の点検
- (3) 梱包、輸送による品質劣化の防止
- (4) 商品知識(使用方法、条件など)の顧客へ

の徹底

Ⅲ 販売後のQA活動

- (1) 初期流動品の品質調査，モニター調査
- (2) クレーム処理（補償）の即応
- (3) クレーム情報の収集と伝達
- (4) 営業責任クレームに対する再発防止対策
- (5) 一般品質情報（信頼性情報を含む）の収集と伝達
- (7) 一般故障時の修理サービスの即応と修理技術の向上
- (7) 一般故障時の部品サービスの即納
- (8) 定期巡回サービスの実施

4. 営業部門以外の事務部門における品質保証活動

品質保証活動として事務部門の行なうべき業務は、事務各部門によって異なるが、その一例を示す。

- 総務……規定・標準化，権限の明確化
- 経理……原価企画，品質コスト計算
- 人事……適正配置，QC教育，訓練
- 企画……新商品企画，QC長期計画立案，品種計画の立案
- 購買……外注指導，外注選定，受入検査
- 施設……設計，保全
- 倉庫，運輸……梱包，保管，輸送における商品の劣化防止
- サービス……修理サービス即応，部品供給管理，定期点検サービス

5. 営業・事務部門における業務の管理・改善活動

営業・事務部門の固有の業務の管理・改善については、次のような仕事がある。

- 営業……市場調査，売上高管理，回収管理，販売組織整備，販売促進活動・広告宣伝活動
- 企画……利益管理体系，方針管理体系の整備，経営長期計画の立案とチェック，関係会社管理

総務……規程体系の整備・文書・株式・秘書・宣伝

人事……厚生・保健・安全管理・労使・提案・表彰・保険・採用・教育訓練・定着率向上

経理……予算統制，資金管理・原価計算・回収投資，与信管理

購買……納期管理・在庫管理・外注管理

サービス……部品販売促進，サービス効率管理

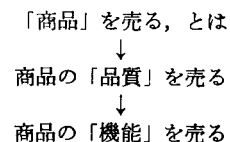
6. 事務各部門に要求されている機能（はたらき）は何か？ まず役割の認識から

製造部門のQCと事務部門のQCとの考え方の対比は、たとえばメーカー（生産会社）のQCとサービス業のQCの考え方の対比と似ている。

「ハードな品質を売る」と、「ソフトな品質を売る」のとの対比と似ているのである。

ここでいうサービス業とは、銀行・病院・ホテルなどから輸送機関，航空会社，国鉄および官公庁などをいうのである。はたして「メーカーのQC」と「サービス業のQC」とはまったく異なるものだろうか。

たとえば「自動車を売る」ということは「自由に、安全に、速く、乗心地よく移動できる」という機能（はたらき）を売っているのである。すなわち、



ということである。

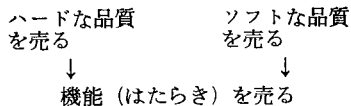
このように機能（はたらき）を売っている点では、サービス業についても同じである。紅茶を自宅で飲めば安い。しかし喫茶店で飲めば高い。お客は、価格にふさわしければ、高くても飲む。おいしい紅茶を要求しているだけでなく、お客はその喫茶店のムードを買っているのである。

紅茶＋ムード

を買っているのである。つまり「紅茶で心地よく喉をうるおす」はたらきを買っているのである。

電々公社では、電話のサービスをしている。機能（はたらき）を売っているのである。つまり、「迅速に用件を伝達する」のである。われわれは10円玉で赤電話を使用することによって、その「はたらき」を買っているのである。もしお客が「迅速さ」を必要としなくて、2～3日要してもよければ、「電話」でなく「葉書」を使うかも知れない。電々公社でなく郵政省にお世話になるかも知れないのである。

このように考えれば、



ことになるわけで、ハードな品質もソフトな品質も、ともに機能（はたらき）を売っている点では同じである。

したがって、製品に対する要求品質が大切なように、サービスの品質でも、要求品質が何であるかを考えることが大切である。つまり顧客の要求する機能（はたらき）は何か？を絶えず考えながら行動することが肝要である。

このように考えてゆけば、事務部門のQCは、各部、各課、各職場ごとに「要求される機能（はたらき）は何か」を検討し、自分の仕事の役割を認識することである。

7. 次工程に行って自部門の問題点を聞くことが肝要！ 問題点を座って考えるべからず！

ところで、機能分析を座って頭で考えるだけではよくない。完全な機能分析は、一朝、一夕ではできないのである。完全に機能を把握するためには1次工程の手を借りることが賢明である。すなわち、問題点から入ることである。いわゆる、

問題点=後工程の他部門に与える迷惑度である。謙虚に後工程の要求（苦情）に耳を傾け

るべきである。後工程で被害を受けている立場であるから、喜んで問題点を教えてくれる。まさに手を取り、足をとり教えてくれ、しかもデータまでつけてくれることもある。

たとえば、商品の仕入部門では、仕入れのたびに、仕入伝票を経理部門に回しているつもりでもその伝票がとどこおりがちで、結局は、月末の締切日前後に伝票が集中する。そのために経理部門では、月末にはいつも残業が集中するという問題が出ている。

このような問題点は、仕入部門が座って問題点を考えているだけではわからないのである。伝票の流れで次工程にあたる経理部門に行って、聞いてみてはじめて伝票の流れなどの問題点が明らかになるのである。

8. 悪さ加減をつかむこと、つまり「現状把握」がまず第1歩！ はじめに悪さ加減をつかんでおけば「効果」も説明できる

問題点を把握してゆくとは、つまり悪さ加減をつかむことである。QCサークルのテーマに「職場の整理、整頓」というのがよくある。このテーマの場合、一般に「効果」の把握が明確でない場合が多い。このような場合、整理、整頓をしていないために、結果としてどのような悪さ加減が出ているかをつかむことが肝心である。たとえば、「整理・整頓が悪いために、結果として書類を探すのに時間がかかる」ということであれば、その悪さ加減をつかむことが肝要である。書類を探した件数とその所要時間について3日間くらい記録をとり、1件当たりどのくらい探す時間がかかっているかを調査しておけば、ファイリングの整理、整頓をした結果、どのくらい効果があったかも、整頓前後の所要工数を比較することによりわかるのである。「事務部門のテーマの場合、効果の把握がむずかしい」とよくいわれるが、これは間違いである。「対策」を打つ前に、「現状の把握」をし

て悪さ加減を把握していないからである。

9. 「解析」こそがQCストーリーの真髓！ 「解析」ぬきの「対策」をとるべからず！

QCストーリーでは一般に、

- ① テーマ
- ② とりあげた理由
- ③ 現状の把握
- ④ 解析（原因の追究）
- ⑤ 対策
- ⑥ 効果
- ⑦ 標準化（歯止め）
- ⑧ 残った問題点と今後の計画

} 特に大切なところ

というステップである。

某社のQCの指導をしていたとき、その社長がすばらしい実践力の持ち主で、「1を聞いて10

を行なう」方であり、アクションが抜群に速い方である。ところがアクションの速い方の欠点として、すぐ部下に「24時間以内に“対策”をもってきなさい」という命令がしばしば出るわけである。

そうなると部下のほうは、③現状の把握、④解析をスツとばして、⑤の「対策」のみを提出することになるのである。③と④とを省略した「対策」は憶測のイキを出ず、あまり効きめがないのである。慢性的問題とか重要問題では、いきなり「思いつきの対策」を出しても効きめは薄いのである。

そこで、QC的アプローチを理解された社長はさっそく、社内にポスターでQCストーリーのステップを貼りめぐらし、しかも、③現状の把握、④解析、については「特に大切なところ」と大書していただいたのである。

新フェローの紹介

フェロー会議より理事会へ新フェローとして千住鎮雄氏が推薦され、4月7日の理事会で承認されましたのでご紹介します。

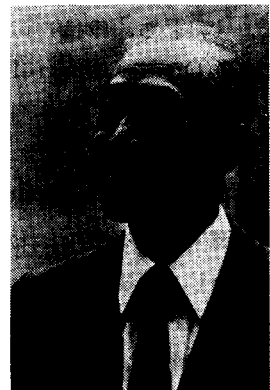
千住鎮雄（せんじゅう しずお）氏

大正12年7月14日生

現住所 横浜市緑区桜台16-34

学歴 昭和21年9月 慶応義塾大学工学部機械工学科卒業

職歴 昭和35年3月 工学博士（慶応義塾大学）
 昭和21年9月 橋田生産工業所入社
 昭和22年9月 麻生産業株式会社入社
 昭和26年5月 慶応義塾大学工学部（機械工学科）助手
 昭和31年4月 同上 専任講師
 昭和33年11月 同上 助教授
 昭和34年4月 同上（機械工学科から管理工学科に移る）



昭和37年4月 同上 教授、現在に至る。
 受賞 昭和32年11月 日本経済新聞品質管理文献賞
 昭和44年10月 慶応義塾賞
 昭和45年11月 石川賞
 OR学会役員
 副会長 昭和53・54年
 理事 昭和37, 38, 46, 47年
 評議員 昭和37~46, 49年より現在に至る。