

ダイヤモンド・シックスシグマ研究会著「図解 コレならわかるシックスシグマ」

ダイヤモンド社 1999年11月5日刊を読む

シックスシグマとは

1. シックスシグマがやってきた

- (1) みなさんは「GE」という会社をご存じでしょうか？本当の名前はゼネラル・エレクトリックといひます。あの発明王エジソンが生みの親です。
- (2) GEは従業員約30万人、売上げ1000億ドル以上、利益も100億ドル近くあげている世界的な大企業です。最近、「元気がない」といわれがちな大企業の中で増収増益を維持、世界中の経営者から常に注目されています。
- (3) また、ソニーはご紹介するまでもなく、日本が誇る世界的な企業です。こうした企業に加えて、モトローラ、アライド・シグナル、アセア・ブラウン・ボベリ(ABB)、国内では東芝、日立マクセル、シマノなどの大手企業が導入している経営革新手法があります。それがシックスシグマです。
- (4) シックスシグマは、事業経営の中で起こるミスやエラー、欠陥品の発生確率を「100万分の3.4」という極めて小さいレベルにすることを目標として、継続的な経営改革活動を推進していこう、というものです。
- (5) 実はこのシックスシグマ、後でご紹介するように、とりたてて新しい手法ではありません。しかし、冒頭で紹介したように、近年、「エクセレント・カンパニー」という代名詞をほしいままにしているGEが95年に、またソニーが97年に導入したことから、国内でも注目を集めるようになってきました。
- (6) 経営改革のための手法は必ずしも1つではありません。シックスシグマは、経営そのものの質(「経営品質」という言い方がよくされます)を高めるための手法です。しかしながらどんな手法をもってしても、成功する企業、失敗する企業は必ず出てきます。
- (7) 成果を獲得するためには、「自分で使える」ようにすることが重要です。そしてシックスシグマは、「自社流」を実現することが可能な応用自在な経営革新手法なのです。

2. シックスシグマはこうして生まれた - その秘密は「日本的経営」 -

- (1) 日本では、GEやソニーといった企業が導入したことで有名になったシックスシグマですが、そもそも経営手法として確立したのは米国大手通信機器メーカーのモトローラです。誕生のきっ

かけは、かれこれ 20 年ほど前のある出来事でした。

- (2) モトローラは、「自社製品の品質が悪い」という問題意識を発端に 1970 年代の終わりから、全社的な品質改善運動を開始しました。さらに、80 年代になって日本のポケベル市場に参入したのですが、その際に日本メーカーの製品と自社製品の比較をしてみると、驚くべき事実が明らかになったのです。それは、「日本製品の方がはるかに品質がよい」ということでした。
- (3) 日本の、特に製造業では、60 年代頃から活発な品質改善活動が展開されてきました。「安かろう、悪かろう」が戦後長らく日本製品の代名詞となっていました。80 年代半ば以降、世界の市場を日本製品が席卷した背景には、これを克服した「高品質」があったのです。この日本製品との差を縮め、一気に追い越すことを目的に、モトローラは「日本的経営」を徹底的に研究したのです。これがシックスシグマ誕生の背景ということになりますが、現在、各社で展開されているシックスシグマの特徴を分析してみると、次のような考え方、シックスシグマのコンセプトを理解することができます。
- (4) それは、単に日本製品の品質を追求するのではなく、そうした高品質を生み出すことを可能としている「日本企業の経営のやり方」を研究した成果だということです。
- (5) 欧米企業と日本企業の「経営のやり方」には違いがあるということがよくいわれます。日本のやり方を欧米がそのまま真似することは簡単なことではありません。そこで、欧米のよい部分を活かしながら、日本のやり方を「欧米流」にアレンジしたわけです。
シックスシグマは「日本生まれ、米国育ち」の経営革新手法なのです。

3. 経営目標で重要なことは

- (1) シックスシグマがその中で重要視しているものを考えてみましょう。これは、「シックスシグマ」という名前にも関係があることです。
- (2) シグマ()という言葉は統計用語で「バラツキ」を意味しています。いきなり耳慣れない統計とかバラツキと聞いて、ちょっと尻込みするかもしれませんね。
- (3) ところで、皆さんも「平均」の意味はイメージすることができますね。たとえば、あるテストの平均点が 75 点としましょう。でもそのクラスでは、実際には 100 点満点の人もいれば、30 点だった人もいるわけです。
- (4) 生徒の点数(データ)は、平均点 75 点を中心に散らばっています。この「散らばり」具合、すなわちバラツキのことを統計学では「標準偏差」といいます。そしてこのバラツキの度合いを表す単位が σ なのです。 σ の左側にある数字が大きければ大きいほど、「バラツキが小さい」ということになります。

(5) それでは、皆さんの仕事の中で、このバラツキについて考えてみましょう。

たとえばある会社で、お客様への納品は「受注後 3 日」を提示していたとしましょう。しかし、実際には即日納入の場合もあれば、1 週間、10 日と納期が遅れることもありました。これは平均が 3 日であっても、その実態は「非常に大きなバラツキがある」ということです。

(6) このケースでお客様の立場に立ってみましょう。同じ「3 日」の約束でも、A 社は「2 日の時もあれば 1 週間以上かかる時も...」、B 社は「いつも 3 日」。どちらの会社のサービス・レベルが高いと思うでしょうか？

(7) シックスシグマでき、平均だけが重視されがちだった経営や事業目標の中に、バラツキの概念を取り込むことによって、より高い経営品質を実現することを目指しているのです。

P2 ~ 6

[コメント]

経営品質の向上を目指すためには TQM(Total Quality Management 総合質経営)活動が欠かせない。TQM に到達するための一つの方法がシックスシグマ。その基本的な考えが本書にはわかりやすく語られている。シックスシグマの基本的なテキストと言えます。少しずつでもいいから実行に移したい。

- 2010 年 5 月 13 日 林明夫記 -