



## ユースケース 1

「宛先のない情報」の活用に着目し、  
品質管理を全社レベルで徹底強化

## 目次

エグゼクティブサマリー .....	3
問題提起 .....	3
万全な品質管理体制の下でクレームが再発 問題の根はどこにあったのか? .....	3
課題の洗い出し.....	4
原因はコミュニケーションロスにあり 情報共有のありかたを再点検へ.....	4
❖ 再発してしまったクレーム .....	4
❖ 真の原因を受けて情報共有の根本的な見直しに着手 .....	4
解決策としての TeamPage .....	5
少数意見を「宛先のない情報」として、もれなく集約する仕組みを構築 .....	5
❖ キーワードは「コラボレーション = 協働」 .....	5
❖ 単なる情報共有からコラボレーションへ.....	5
TeamPage の「スペース」が実現する、「宛先のない情報」の活用 .....	5
❖ 従来の情報共有ツールと何が違うのか .....	5
❖ 「宛先のない情報」が問題解決のヒントの宝庫に .....	6
「宛先はスペース」いつでもどこでも、どんなデバイスからでも簡単に情報の投稿が可能.....	6
❖ 自動的に構築されるナレッジデータベース / タグ付けによる高い検索性.....	6
❖ コンテンツ内の段落ごとに付けられるコメント.....	7

## エグゼクティブサマリー

製造業を取り巻く厳しいビジネス環境の下、品質管理のさらなる強化に業績回復への糸口を見いだしたアプライド精密。品質管理部と各事業部のメンバーが集まる品質管理会議を中心に、全社レベルでの活動強化を推し進めていたが、その矢先、クレームの再発という事態を引き起こしてしまった。体制も情報共有の仕組み・ツールも万全であったかに見えた同社に不足していたのは何か？ 議論から浮かび上がったのが、「コミュニケーションロス」を完全に防げない旧来の情報共有ツールの限界であり、これまでとは異なる新たな情報共有の仕組みが必要だという結論に達した。そのとき、品質管理会議メン

バーが着目したのが「宛先のない情報」の活用である。

### アプライド精密 プロフィール

業種	製造業
事業概要	輸送関連精密機器部品製造・販売
売上高	600 億円
社員数	1,200 人
国内拠点	埼玉県さいたま市（本社/本社工場）ほか5 拠点
海外拠点	中国、シンガポール、タイ、マレーシア

## 問題提起

万全な品質管理体制の下でクレームが再発 問題の根はどこにあったのか？

アプライド精密は、埼玉県さいたま市に本拠を置く従業員数 1,200 名の中堅輸送関連精密機器製造・販売メーカーである。創業以来、すぐれた技術力で順調に業績を伸ばしてきた同社であったが、ここ数年は長期化する円高やタイ洪水などの影響を受けて売上が伸び悩んでいる。そんな同社が現在、注力するのが品質管理の強化だ。特にコスト面で新興国企業との競争で劣勢にある中で、グローバル市場で顧客に選ばれ続けるメーカーであるためには、製品の品質こそが最大のカギを握ることになる。そうとらえた経営陣は、「品質管理の強化」を業績回復に向けた中期経営計画の柱の 1 つに掲げ、全社レベルでの推進をスタートさせている。

中期経営計画にしたがって、品質にまつわるさまざまな事案についての対応策を、クロスファンクショナル（組織横断）型で討議するとともに、日常的な情報共有のためのツール（メーリングリスト）も整備し、些細な情報も極力取りこぼすことのないような情報共有の体制と仕組みを整えた。

しかしながら先ごろ、ある部品でクレームが発生し、同社はその時の対応を十分に行うことができず、クレームの再発という事態を招いてしまった。万全であるかに見えたアプライド精密の品質管理体制であったが、いったいどこに問題を抱えていたのだろうか。

#### アプライド精密の品質管理体制

参加部署	全部署
月例会議の開催	各部署において現場から日報などで報告された、自社製品の品質にまつわるさまざまな事案の共有と対応の検討
情報共有ツール	品質管理部が運営するメーリングリスト

## 課題の洗い出し

### 原因はコミュニケーションロスにあり 情報共有のありかたを再点検へ

#### ❖ 再発してしまったクレーム

事の発端は、ある営業マンが客先訪問時に受けた1件のクレームである。営業マンは、ただちに品質管理メーリングリストに報告。原因は速やかに特定され、翌日の生産ラインに反映させることができた。迅速な対応がとれたことで品質管理会議のメンバーをはじめ関係者は皆、安心する。ところが1カ月後に、別の営業マンが同様のクレームを受けたという報告があった。

初回のクレームの時点でなぜ適切な対応がとれなかったのかを明らかにするため、品質管理部はメンバーを緊急招集して会議を開いた。そこでは、クレームの再発という事態を受けて調査した生産技術部から、当初に特定した原因ではなく、別の問題によるものであったことが説明された。

真の原因を指摘したのは、半年前に同じ製品で起こった出荷前のマイナートラブルへの対処を行った担当者であった。不具合の原因はこのマイナートラブルに関係しているという。だが、このトラブル自体は些細なレベルだったため、その時点で担当者は上司である生産技術部課長にメールで簡単に報告するのにとどまっていた。また、この課長は品質管理会議のメンバーであるが、初回のクレームが議題に上がった会議の日は地方出張で欠席していた。加えて、会議後にメーリングリストに流された議事録も、他の業務メールであふれる中、ざっと目を通す程度で済ませていたため、クレームと過去に起こったマイナートラブルが結びつかなかったようだ。

#### ❖ 真の原因を受けて情報共有の根本的な見直しに着手

製品の品質にかかわるさまざまな情報でも共有する仕組みがあり、原因の切り分けや対応のプロセスまでを整えていたのにもかかわらず、コミュニケーションロスが原因でクレームの再発を防げなかった。事態を重くみた品質管理会議のメンバーは、コミュニケーションロスをはじめとする不慮のトラブル原因を根絶するべく、情報共有のありかたの根本的な見直しが必要であるという認識で一致した。議論の中心となったのは、次のような既存の情報共有ツールの限界だ。

- フェイス・ツー・フェイスの会議では、時間的・空間的な同期が不可欠である
- メール/メーリングリストでは、日々送受する量が膨大で、重要な情報が埋もれがちである。
- 日報では、宛先が決まっているため、その情報を必要とする人に、必要なタイミングで情報が届かない場合がある（メール/メーリングリストも同様）



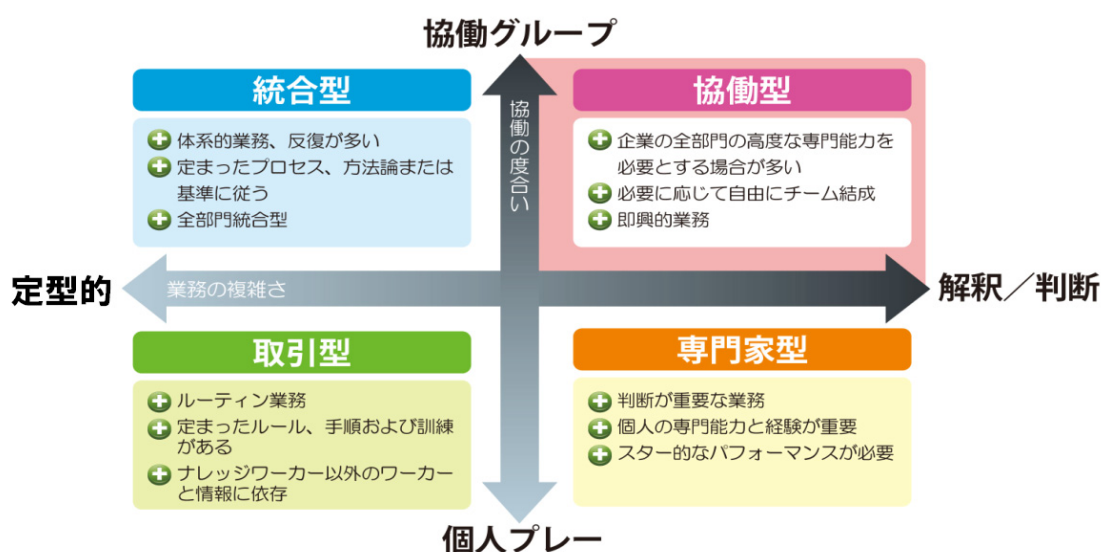
では、こうした既存の情報共有ツールではカバーしきれない問題をいかにして解決しながら、各所から収集した膨大な情報を全社的な品質管理のナレッジベースにしていけるか。ここに着眼点を置いた品質管理部と品質管理会議のメンバーは、納入先企業やパートナー企業の担当者や最終的な顧客から届けられる「市場から企業にもたらされるフィードバック」と、各部門がそれぞれの業務の現場からすくい上げる「企業内での情報収集・共有」を共に促進するツールを見出すことにした。

## 解決策としての TeamPage

少数意見を「宛先のない情報」として、もれなく集約する仕組みを構築

❖ キーワードは「コラボレーション＝協働」

新たなツールの検討に入り、品質管理会議メンバーの間でキーワードとして挙げられたのが「コラボレーション＝協働」で、全社での情報共有・活用を推進するにあたっては、コラボレーションの仕組みこそが必要であることに思い至る。下図は、組織での業務の進め方を分類したもので、アプライド精密は、右上の象限の「協働型」に着目した。自社製品の品質にかかわる情報をくまなく収集・管理するための仕組みに、部門ごとに閉じた定型的・反復的なプロセスはそぐわない。モノの品質にまつわる情報は、設計・試作・評価・生産といった生産技術のコアプロセスに限らず、材料の調達、流通、販売、そしてアフターサポートなど、バリューチェーンの全プロセスの現場から発生するため、部門の壁を越えて臨機応変に対応していく必要があるからだ。



トーマス・H・駄弁ポート著/藤堂 圭太 訳  
『ナレッジワーカー (HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS)』  
ランダムハウス講談社 をもとにアプライドナレッジで作成

❖ 単なる情報共有からコラボレーションへ

今、必要としているのは、単なる情報共有ツールではない。コミュニケーションロスを防ぎながら、表面化しにくいネガティブ 이슈も含めたあらゆる情報をすくい上げ、蓄積された情報が部門ごとにサイロ化せず全部門でいつでも取り出して活用できるコラボレーションの仕組みである。そう考えるに至ってアプライド精密がたどり着いたのが、部門ごとの「グループ」単位ではなく、組織横断型の「チーム」で情報を収集・管理・活用するコラボレーションツール「TeamPage」の導入である。

TeamPage の「スペース」が実現する、「宛先のない情報」の活用

以下、TeamPage に備わる特徴・機能を挙げながら、アプライド精密での活用のしかたを紹介しよう。

❖ 従来の情報共有ツールと何が違うのか

TeamPage はブログ、Wiki、情報ポータル、文書管理システムのそれぞれの特徴を併せ持ったチームでのコラボレーションを支援するツールである。TeamPage の利用に際して社員に周知されたのは、このツールが単に日報やメールを置き換えるものではないということだ。そして、ネガティブであれポジティブであれ、また重大であれ些末であれ、社員が品質にかかわるすべての情報を TeamPage に投稿しやすくするために考えられたアイデアが「宛先のない情報」の推奨だ。

一般に、商品やサービスの品質にまつわる情報は、消費者や小売店、パートナー企業などからのクレームや要望として、企業の外（＝市場）から、前線の営業やサービス、コールセンターを通じて上がってくる。こうした市場の声が発せられた当初は、明らかに重大な問題とわかる場合を除き、少数意見として扱われることが多い。問題の情報を得た担当者も、社内に報告・連絡・相談をするべきかどうかの判断がつかず、個人の判断の下、個別対応で処理するケースがある。

❖ 「宛先のない情報」が問題解決のヒントの宝庫に

だが、言うまでもなく、少数意見だと考えられていたトラブルが、後に企業全体を揺るがす重大な問題に発展することもある。初動の遅れが命取りとなって最悪、経営破綻に追い込まれた企業の例は枚挙にいとまがない。そこで品質管理部は、社員がだれに相談すればよいのかが分からない小さな声、声なき声を耳にしたとき、それらを「宛先のない情報」として気軽に投稿できるよう、専用の「スペース」を TeamPage に設けた。このスペースに、今まで日報やメーリングリスト宛てに送られていた情報をはじめ、だれに相談すればよいのかが分からない小さな声、声なき声まで、すべての情報が集まるようにした。

メールや日報は必ず上司などの「だれか」に宛てたものであり、その「だれか」を意識した形式的な情報という性格を帯びる。その情報が有効に活用されるか否かは、受け取る人の扱い次第というところがある。一方、ブログや Wiki で投稿される情報は、そうした宛先のない情報であり、現場の生の情報がそのまま取り取りされる。そこでの情報は、形式的なやりとりの事実だけでなく、その情報を取り巻くコンテキストも含んだ文字どおり“生きた情報”となり、的確な意思決定に役立つものとなる。



こうしてアプライド精密は「宛先のない情報」をも収集し、品質にかかわる情報をもれなく全社で共有可能な情報として集約できる TeamPage を導入し運用することで、初動ミスの発生を極小化しながらものづくりの品質を高めていくことのできるコラボレーションの仕組みを完成させた。

「宛先はスペース」いつでもどこでも、どんなデバイスからでも簡単に情報の投稿が可能

運用のしかたを紹介しよう。社員は、TeamPage のスペースに、ブログや SNS に新規投稿するような簡単な操作で情報を投稿できる。この操作は Web ブラウザ・ベースのほかにメールからも投稿できるので、社内の PC からだけでなく、スマートフォンや携帯電話など手持ちのモバイル機器を使って客先や移動中、自宅などあらゆる場所から可能だ。

❖ 自動的に構築されるナレッジデータベース / タグ付けによる高い検索性

TeamPage への投稿は、スペースの Web ページからでも、メールからでも可能だ。情報は投稿された瞬間から、部門を横断したナレッジデータベースとして蓄積され、アクセス権限を持った社員が、いつでも、どこでも参照可能なコンテンツとして管理・共有される。一般的な RDBMS のように面倒な管理作業は一切不要だ。また、すべてのコンテンツには全文検索が行えるうえ、タグ付けも可能なので、参照したい情報を即座に見つけ出せるようになっている。アプライド精密の場合は、部門名や工場名、プロセス分類、品番の大・中・小分類、取引先などの分類に加え



TamPage ユースケース 1 「宛先のない情報」の活用に着目し、品質管理を全社レベルで徹底強化  
 て、「対応中」「対応済み」といったステータスのタグを設定することで参照効率を高めている。

❖ コンテンツ内の段落ごとに付けられるコメント

また、TeamPage 独自の特徴として、コンテンツ単位だけでなく、コンテンツ内の段落ごとにコメントが付けられる機能がある。社員は、メールにインラインで返事を書くようにして追加情報などを付記することが可能だ。

The screenshot displays an email interface within TeamPage. The main email is from '酒井 アンタレス工業' (Sakai Antares Industry) dated 2012/04/01. The subject is '【お問い合わせ】 アンタレス工業'. The body text describes a problem with a new product sample, mentioning that the motor's rotation speed is abnormal and the switch's operability is poor. A photo of the product is included. Below the main text, a comment is visible, which is expanded in a larger view below the screenshot. This expanded view shows a comment from '資料作成' (Document Creation) on the paragraph starting with '下記は、美川さんの話。' (The following is what Mr. Miikawa said). The comment text reads: '現在は、新製品のサンプルを使用していない。運用開始当初は正常に動作していたが、時間の経過とともに動作が不安定になることが多くなった。モーターの回転数にムラがあるような気がする。あるいは、スイッチとの操作性が悪いのかもしれない。' (We are not currently using the new product sample. At the start of operation, it worked normally, but over time, the operation has become unstable. It feels like there is unevenness in the motor's rotation speed. Or, the operability with the switch might be poor.) The comment includes a '2時間' (2 hours) timer, a '11/04/05' date, and a '完了' (Completed) status. The email thread continues with a reply from '中川 真理江' (Nakagawa Makurou) and another reply from '酒井 悠二' (Sakai Yuzo).

このユースケースはフィクションです。実在の人物、団体などにはいっさい関係ありません。

Traction® TeamPage™ は、米国 Traction Software Inc. の米国における登録商標または商標です。その他の製品名および会社名はそれぞれ、各社の登録商標または商標です。

著作権者および出版権者の文書による承諾を得ずに、本書の内容の一部あるいは全部を無断で複写・複製・転載することは禁じられています。

Copyright© 2014 Traction Software, Inc. All Rights Reserved.