

品質マネジメントシステム活動の向上

萩原 実*

Minoru Hagiwara

1. はじめに

当社（以下 I I C）は平成10年に品質マネジメントシステム（以下 QMS）の認証を取得して以来、その活動のレベルを向上させてきており、今秋には3回目の更新審査を迎える。この間に内部品質監査における指摘は減少傾向にあり、QMSは定着しつつあると判断される。

一方、JISQ9001：2000年版の適用に伴い、プロセス監視の重要性、顧客満足度重視の傾向が強まり、またQMSの継続的な改善の必要性が高まっている。更に、慣れに伴う活動の形骸化の兆候も見られたため、2000年版へより適切に対応し実効ある活動を行うための改善が必要となってきた。

そこで、平成17年11月から半年間に亘り、各事業部・各部門の代表者によるQMS改善検討会で検討を進めてきた。ここにその概要を紹介する。

2. JISQ9001：2000年版の特徴と QMS改善の必要性

ISO9001の2000年改訂版が平成12年12月に発行され、同時にこの翻訳規格であるJISQ9001が制定された。旧規格であるJISZ9901はJISQ9001の制定から3年間は存続するが、JISZ9901の認証はこの3年間（平成15年12月まで）にJISQ9001へ移行することとなった。

I I Cでは平成15年10月にJISZ9901からJISQ9001：2000年版への移行の認証を取得し、3年が経過した。外部機関によるサーベイランス（中間審査）の後、平成17年10月にI I Cの2000年度版に対するQMS活動の対応状況を確認してみた。表1は2000年版での主要変更点（規格JISQ9001：2000 解説「2.4 ISO9000ファミリーー2000年改訂版の特徴」より抜粋）について対応状況を記載したものである。

表1 JISQ9001：2000年版への対応状況

○：理解度良又は実施済み、△：理解度やや不十分又は実施不完全、
×：理解度不十分又は未実施

No.	項目 (JISQ9001 解説より)	理解度・実施度	QMS改善検討の必要性	備考
①	QMS 基本概念・定義の大幅見直し	○	—	
②	規格の構成・構造	○	—	
③	プロセスアプローチの採用	△	要検討	
④	継続的改善	△	要検討	
⑤	顧客満足度の重視	△	要検討	
⑥	資源の運用管理の充実	○	—	日常管理
⑦	文書化要求	○	—	日常管理
⑧	トップマネジメント責任・役割の拡大・明確化	△	要検討	
⑨	測定しうる形の品質目標設定	△	要検討	
⑩	収集データの分析	△	要検討	

表1より、③～⑤及び⑧～⑩の項目について、実施状況や改善点を詳細に検討することが必要と判断し、これらを次の4項目にまとめ、もう一度JISQ9001：2000年版の要求するところを確認する。

* 総務室 総務部 品質保証担当 部長

(1) トップマネジメントの役割の拡大・明確化と測定しうる形の品質目標設定

変化の激しい今日においてはトップマネジメントがリーダーシップを取り方針を明確に指示することの重要性はいうまでもない。各事業部・部門は、この方針に基づき具体的な目標を末端にまで展開し、組織全体で遂行していかなければならない。このとき極力定量的な目標値を設定し、達成度を評価し次年度の計画に反映させることが必要である。(継続的改善へ繋げるために)

(2) 顧客満足度の確認

顧客情報の重要性が叫ばれてから久しい。顧客満足度とは、「顧客要求達成認識(顧客要求事項をどの程度満たしているかに関する顧客の側の認識)」(JISQ9001:2000)であり、これを客先へのアンケートも含めて種々の方法で収集、確認し、顧客の要求事項を正確に把握・評価し、それに合致する製品を供給できるかということは重要である。

(3) プロセス監視

顧客要求に合致した製品を確実に供給するためには、客先の仕様を確認し、設計、調達、製作、試験検査などの各段階(プロセス)で、各々が計画した通り確実に実施されていることを確認、監視しなければならない。プロセス監視は、やるべきことを決めてこの通りに実施することにより確実に計画した結果を得ようとするもの(品質の造り込みの確認)である。IICは検査・計測を主な業としているが、試験・検査では可否を決められても品質を良くすることはできないので、やはりプロセスを監視して品質を上げる必要がある。

(4) 継続的改善

競争の時代にあって、「現状と同じ」は退歩を意味するといつて過言でない。常に品質

目標達成度、顧客満足度、プロセス監視などのデータを収集し分析・評価して、その結果を改善に繋げる必要がある。図1に、継続的改善の意義を示す。日常管理(現状維持)と改善をうまくかみ合わせて、弛みなく改善を継続していかなければならない。

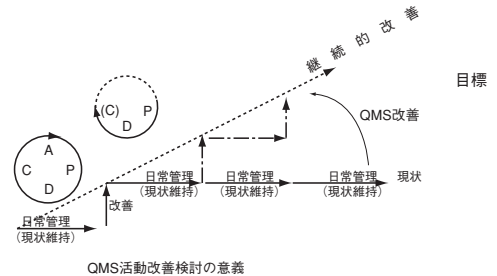


図1

3. QMS 活動改善検討の概要

3.1 QMS 活動改善を行う上でのポイント

さて、前述のように、IICでは平成15年にJISQ9001:2000年版へ移行し、平成16年には一通りの対応はできたと考える。しかし、現状では2000年版の意図するところを十分に反映した活動になっていないと考えられ、また外部審査員からも「実態にあった形でQMS活動を見直しては」とのアドバイスを受けた。さらに、トップマネジメントより「QMSがより実効ある活動を行えるようにせよ」との指示があったため、より効率的なQMS活動を目指して検討を行うこととした。

なお、QMS活動の改善検討を進めるのに当たり、次の考え方をベースとした。

イ) QMS活動改善検討を行う上で、品質方針管理、プロセス監視、顧客満足度監視、及び不適管理を代表項目として取り上げた。

ロ) IICでは、検査、計測、エンジニアリング、装置開発・製作などの業種が色々な分野

にまたがり、業務遂行上の必要性から、客先の組織の一部であるかのような形態で仕事をしている部門もある。従ってQMSも画一的な活動のみではなく、各部門の独自性を加味した方法を取り入れることが適切であると考えられる。JISQ9001：2000年版の序文では「組織における品質マネジメントシステムの設計及び実現は、変化するニーズ、固有の目標、提供する製品、用いられているプロセス、組織の規模及び構造により影響を受ける。」（状況が異なればやり方・仕組みは異なる）としており、実施部門の独自性を考慮して実施方法も異なっており、実施部門の環境・状況を加味した独自性を認

めていく方向とする。

ハ) マネジメントシステムの趣旨は、「やるべきことを定めてこれを確実に実施する。実施結果を記録に残す、そして継続的に改善を行う。」というものである。このためには、実施部門の実態に合うように規定を変えて実施することも検討の範囲に加える。

3.2 QMS活動改善の検討

QMS活動の改善の検討は、各事業部・部門より検討会委員を選出して、平成18年1月から平成18年5月まで4回の検討会を開催して進めた。まずは、上記4項目が規格（JISQ9001：2000）や品質規定（全社-13シリーズ）でどのように定められているかを確認した上で、各事業部・部門での対

表2 QMS改善検討の結果（概要）

項目	現状	改善案
方針管理 （目標管理）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全部門で全社規定に従い実施。 ・ 品質目標が不明確な部門、目標値が定量的でない部門あり 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標値の定量化を図り、実施結果を評価して次年度計画に反映（PDCA）
プロセス監視	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各部門でかなり適切に実施されている。 ・ 全社規程で実施項目を定めているが、部門の実情に合っていない場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 独自性を生かすために部門の実情に合った実施項目を各部門で定めることとし、活動の更なる効果を上げる。
顧客満足度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客満足度の必要性は理解し各部門で実施。 ・ 但し、「顧客要求度達成認識」の調査方法に戸惑いあり。 ・ アンケート方式の検討も実施したが汎用性が少ないため不適。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客満足度の重要性を再認識。 ・ 調査形式にとらわれず、各部門で客先コメント、自己分析などによりデータを収集し分析。
不適合管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部門により環境や状況が異なるため、全社的に統一された管理方法の適用は、必ずしも適切ではない。 ・ システム事業部ではIICの他の部門とは業種が異なり共通性がなく、また不適合の検討・周知を事業部連絡会で実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 規格の規定に合致する範囲で部門独自の不適合管理方法を定めてこれを事務局（品質保証担当）が承認した場合は、不適合管理の実施を部門に委ねる。 ・ 品保担当は、各部門の実施状況を監視し、必要に応じて助言する。
QMS実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実施部門が確実に実行し、品保担当は事務局・推進役を行っている。 	<p>（実施体制面での変更はなし）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 実施部門がやるべき事項を明確にして責任を持って実施・管理する。品保担当はこれが確実に実施されることを事務局・推進役としてフォローしていく。

応状況や規定の内容や運用方法に対する変更（改善）の要求などを検討し、改善項目の抽出・具体化を検討した。

3.3 QMS 活動改善検討結果

5月末に検討結果をまとめて報告書としてトップマネジメントの承認を得た。表2にその検討結果の要点を示す。

4. 検討結果のまとめと今後の進め方

マネジメントシステムの趣旨は、「やるべきことを定めてこれを確実に実施する、実施結果を記録に残す、継続的に改善を行う。」ことにより組織の活動の品質を上げようとするものである。今回の検討の成果は上記の通りであるが、今後検討結果を運用に移すに当たり注意すべき点は次の通りである。

- ①事業部/部門がQMSの重要性を認識し主体的な活動を行うことが必要である。
- ②活動は組織（実施部門）の実態に合ったものとすべきであり、実施部門の独自性を生かす

ことが重要である。QMS（ルール）のための活動であってはならない。

- ③そのためには、必要であれば（規格の定める範囲内で）全社規定を修正するか、あるいは部門規定にて独自の活動を規定して活動する。
- ④継続的に改善を行う（PDCA）ことが重要であり、常に改善の可能性があることを前提に取り組む。

今回の検討結果は平成18年度の活動に取り入れられており、監査や品質委員会などを通じて各部門への周知・徹底を図り、平成18年度末を目標期限として各事業部・部門のQMS責任者、品保担当が協力してより効果的なQMS活動として定着させていきたい。なお、この検討会で取り上げた項目（品質目標管理、プロセス監視、顧客満足度、不適合管理）はQMS活動の項目としては代表例ではあるが、その他の項目についても必要に応じて上記に基づいて見直し、改善活動を展開して行きたい。



総務室
総務部 品質保証担当
部長

萩原 実

TEL. 03-3778-7909
FAX. 03-3778-7951