

テクノファ特別セミナー

QMS再設計の提言 「QMSの有効性は設計段階で決まる」

取材／編集部

ISO研修機関・テクノファのQMS人気講師三羽鳥である平林良人(テクノファ代表取締役)氏、国府保周氏、寺部哲央氏が揃ったセミナーが3月26日午後、東京・大井町で開催された。テーマは「QMS再設計の提言 ～QMSの有効性は設計段階で決まる～」。3氏の講演の一部をここに紹介する。



平林良人氏
「QMS再設計の提言」

ISO 9001認証組織からよく、「審査や内部監査では不適合はほとんど出ていないし、QMSで決めたこともきちんとやっているのに、品質が向上しないし、クレームも減らない」といった声を聞く。なぜ今のQMSで効果が上がらないのか。組織にはそれぞれ特徴があり、同じ組織というものが存在しないように、本来は同じQMSというものも存在しないはずである。今のQMSが組織の実態を反映したものになっていないのではないだろうか？ 今のQMSは、経営環境の変化に応じて変

化しているだろうか？

ISO 9001規格は一般的に書かれている。だから、それを自社にどう当てはめなければならないのかを考えて、QMSを構築する必要がある。それを考えるのがQMSの設計であり、本日のテーマである。QMSの設計が影響を受ける要素はISO 9001の序文の「0.1一般」のa)～f)の6項目である(図表1)。

QMSを設計するにあたり、要求事項を自分の組織向けに特定化しなければならない。その際、見落としはならないのが、「○○をしなければならない」という言葉の前に、特定化する形容詞が付いている場合が多いことだ(図表2)。

例えば、「必要な○○をしなければならない」「適切な○○をしなければならない」「該当する○○をしなければならない」などである。こういった形容詞に注意しながら、QMSの設計が影響を受ける「序文 0.1 一般」 a)～f)の6つの事項をチェックしてみよう。

a)～f)の中から、必要な、あるいは適切な、あるいは該当するものをデザインしなければならない。それは、各社各様のはずである。それができていなかったから、「QMSで効果が上がらない」という声が上がってきたのではないか。そこで今回、QMSの再設計を

提言する次第である。

また、QMS再設計にはプロセスアプローチが必須である。プロセスには①マネジメントプロセス(組織の戦略、総合管理に関するプロセス)②主要プロセス(顧客ニーズに合った製品を提供するに至るまでの付加価値を付けるプロセス)③支援プロセス(組織の各種機能をサポートするプロセス)の3つがあり、実施レベルとしては組織レベル、部門レベル、個人レベルがある。これらのプロセスと階層を立体的に把握してプロセス設計をしなければならない。

最後に、実行できるルールのもとで日常管理が徹底されていることがシステムを運営する上での基本である。



国府保周氏
「是正処置・予防処置の実施場面の多様性／好事例紹介」

現場で「やっちゃった」「しまった」「お前のせいだ」といった言葉が出たら、それは是正処置の対象。一方、「も

図表1 QMSの設計が影響を受ける6項目とその例

<p>序文 0.1 一般(一部抜粋)</p> <p>品質マネジメントシステムの採用は、組織の戦略上の決定によることが望ましい。組織における品質マネジメントシステムの設計及び実施は、次の事項によって影響を受ける。</p> <p>a) <u>組織環境、組織環境の変化、及び組織環境に関するリスク</u></p> <p>b) <u>多様なニーズ</u></p> <p>c) <u>固有の目標</u></p> <p>d) <u>提供する製品</u></p> <p>e) <u>用いるプロセス</u></p> <p>f) <u>規模及び組織構造</u></p>	<p>例えば……</p> <p>a) <u>組織環境、組織環境の変化、及び組織環境に関するリスク</u></p> <p>◇CO₂の25%削減、高齢化社会、デフレ、雇用形態、競合他社の動向 etc.</p> <p>b) <u>多様なニーズ</u></p> <p>◇いいものを安く、高機能・高品質だけでは満足しない、価値観の多様化 etc.</p> <p>c) <u>固有の目標</u></p> <p>◇創業者の理念(社会奉仕など)、地理的要因、商品ブランド力 etc.</p> <p>d) <u>提供する製品</u></p> <p>◇ハードウェア/ソフトウェア/サービス、市場型/契約型、環境緩和型 etc.</p> <p>e) <u>用いるプロセス</u></p> <p>◇量産型/個別対応型、装置型/知識型、単純/複雑 etc.</p> <p>f) <u>規模及び組織構造</u></p> <p>◇従業員数、組織ネットワーク、取引先関係、フランチャイズ事業 etc.</p>
---	---

図表2 特定化する形容詞をチェック!

<p>「一般化」を「特定化」する形容詞に気をつけよう!</p> <p>例えば……</p> <p>必要な○○をしなければならない。</p> <p>適切な○○をしなければならない。</p> <p>該当する○○をしなければならない。</p> <p>要求事項で言うと、例えば……</p> <p>6.3 インフラストラクチャー</p> <p>組織は、製品要求事項への適合を達成するうえで必要とされるインフラストラクチャーを明確にし、提供し、維持しなければならない。</p> <p>5.3 品質方針</p> <p>a) 組織の目的に対して<u>適切である</u>。</p> <p>7.3.2 設計・開発へのインプット</p> <p>b) <u>適用される法令・規制要求事項</u></p>
--

しかすると「やばい!」「何か起きそう」といった言葉が出たら、それは予防処置の対象。一方、品質目標のテーマで見ると、「問題解決」がテーマであるなら、是正処置・予防処置の対象。「課題達成」がテーマであるなら、予防処置・改善の対象。是正・予防処置の記録については、もう一度見る必要があるものを記録に残すべきであるから、まず記録の使い道を決めることだ。そうすると、その記録をどのように管理すべきかが自ずと決まってくる。

QMSの再設計について、2つのポイントを挙げたい。まず第一に「規格から物事を見るから道を誤る。物事から規格を見た方が正しい率が高い」ということ。第二に「専門用語は、ある種の『上から目線』であり、ISOに面倒なことを持ち込んだ悪役」ということ。規格は共通語だが、社内は方言でいい。



寺部哲央氏

「設計・開発の効果的運用／好事例紹介」

ISO 9001では、設計をどのような順番で考えればよいか。私は、まず「7.3 設計・開発」で、いかに利益を出す設計仕様にするかを決め、「7.1 製品実現の計画」で、7.3で決めた仕様を、どのように具体化するかを決め、そして「7.5 製造及びサービス提供」で、7.1で決めた内容に基づいて、具体的に顧客に渡せるように実行する、というように考えればよいと思う。

例えば、ホテルの場合は、製品は

「快適で、安全な宿泊サービス」であり、「7.3」は「快適な宿泊であるための条件、安全な宿泊であるための条件」であり、「7.1」で、「どのように実施するかを具体化、手順化」し、「7.5」で「手順に従って、運用」することである。

また、塗装業の場合は、製品は「美しく輝く、深みのある塗装」であり、「7.3」は「塗装仕様書の決定(塗料配合、塗膜厚さ、感想条件あど)」であり、「7.1」で、「仕様書をどのように具体化するかの手順書を作成」し、「7.5」で「手順書に基づく塗装を実施」することである。

講演後3氏は、続いて開催されたパネルディスカッションのパネリストとして参加、参加者から事前に集められた質問事項への回答と、フロアとの質疑応答を行った。▼