

# QMSの有効性を求めて TS審査の現場から

## 第1回 プロセスの全体設計

MSコンサルティングオフィス 代表(ISO/TS 16949審査員) 雨宮 博昭

ISO/TS 16949審査員の雨宮です。今回TS 16949に関する記事を書く機会を与えていただきましたので、TS審査に関連する情報や審査を通じて感じていることを紹介していきたいと思えます。

今回は、QMSの有効性に大きな影響を与える、マネジメントシステムのプロセス設計・管理の話を書きます。既にTS認証取得して何回かの審査を受けている企業さんでも、プロセスの特定・管理が不十分で、TS 16949の恩恵を十分に受けていないケースに出会います。そしてその問題点を見てみると大きく2つに大別されると思えます。一つは、プロセスの全体設計の問題(システムマッピング)、そしてもう一つは個別のプロセス管理(プロセスマッピング)の問題です。まずはプロセスの全体設計の問題(システムマッピング)にフォーカスします。

1. 規格要求事項をシステム設計の出発点にしないことが成功の鍵

ISO 9001もTS 16949でも同じですが、有効なQMSになるかどうかは、プロセスの全体設計にかかっていると聞いても過言ではないでしょう。ところがシステムを立ち上げる時の問題だとは思いますが、プロセスの全体設計及び個別プロセス管理が、実際の業務の状態を十分に分析していない中での

プロセスの特定・管理になっている面があるようです。これはISO 9001のシステムでたまにみられるのですが、同じコンサルティング会社だと、マニュアルは同じ、プロセスの特定も画一的なプロセスになっている、その結果として実際の業務と遊離しているプロセスとなり、ISOの為の運用というような現象が生じています。これはQMSのシステム作りをする際に、規格の要求事項の側からシステムを作っていくというアプローチから発生している弊害だと考えています。これがISO 9001からTSへグレードアップする際にも受け継がれているのではないのでしょうか？

TSのシステム構築の方法で、現状のISO 9001をベースにして、それに対してTS要求事項のギャップ分析をまず実施してシステムを作っていくというアプローチがありますが、この方法も順番を間違えると規格要求事項の側からシステムを作る方法になります。

2.十分に実際の業務を分析することから開始する

規格要求事項の側からシステムを作っていく方法に対して、実際の業務を出発点として、TSの仕組みを構築する方法がもう一つの方法です。改善活動の成否は、現状把握が十分にできているかどうかによって左右されます。QMSの構築であっても、規格が言っているよ

うに「望まれる成果を生み出す為に、プロセスを明確にし、その相互関係を把握し運営管理すること……」まさに改善する為に実施するのです。ですから最初に実施することは現状把握、現状分析です。実際の業務を十分に分析してプロセスを作っていくことが肝心です。

まず各拠点はどこどこにあるのか？ 営業所、工場、設計センター、配送センター、アウトソースしているプロセス、デポ等です。ともかく拠点の実態をすべて表現することです。そしてこれに物の流れ、情報の流れを表現すればよいでしょう。例えば量産プロセスとして考えてみれば、顧客から営業所に注文が入る、それを確認して、工場内にある生産計画部門に伝達する、次に生産計画部門では生産計画を作成する、次にその計画に基づいて製造部門が製造する、そして出荷部門が顧客に納品する、こうした顧客から入った要求が組織の中の部門の協力により顧客へ良品を納めていくこの一連の業務の流れを明確にすることが重要になります。顧客とのインターフェース、相互関係、そして各拠点を結びインターフェース、相互関係等がこれから明確になってくるはずですよ。

これは、量産プロセスだけでなく、新製品開発プロセス(APQPプロセス)等も同様に明確にしていきます。これが全体プロセス設計の第一歩なのです。



MSコンサルティングオフィス 代表  
ISO/TS 16949審査員  
(IATF)

雨宮 博昭

半導体材料メーカーでのQS-9000、TS 16949構築の経験を経て、BSIの審査員へ。BSIでは、ISO 9001及びTS 16949の審査を担当。審査を行う中で、コンサルティングの重要性を痛感し、2008年10月にMSコンサルティングオフィス開業。現在は、コンサルティング、セミナー講師、TS 16949審査等を行っている。