

QMSの有効性を求めて TS審査の現場から

第2回 プロセスの全体設計(その2)

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

3.顧客指向プロセス、サブプロセス、支援プロセス、マネジメントプロセス

(前回からの続き)ISO/TS 16949では、顧客から要求が入り、組織の各部門を経由しながら、そして最後に顧客要求を満足する形で製品を納めます。この一連の流れを顧客指向プロセス(COPプロセス)と呼んでいます。この中で、「受注 生産計画 製造 出荷」という顧客指向プロセスのステップを形成しているプロセスをサブプロセスと呼んでいます。また製造のプロセス中で、設備の保全を担当する業務はこの一連の流れには入りませんが、この流れを支援する重要なプロセスですから、支援プロセスと呼んでいます。また、マネジメントレビュー等を実施し、顧客指向プロセス、支援プロセス、サブプロセスを管理するプロセスは、マネジメントプロセスと呼ばれています。

この様にTSでは、プロセスの全体設計に対して指針を出しています。

4.顧客指向プロセス(COP)

まず、顧客指向プロセスですが、顧客からインプットを受けて、組織内の一連のプロセスを経由して、顧客にアウトプットしていく、これが該当します。業務については、それぞれの組織(会社)ごとに違いがあるはずですが、その実態を十分に分析して設定していきます。このプロセスがいくつできるかは、それぞれ

の会社の事情によるでしょう。代表的な顧客指向プロセスは、仕様が決まり、繰り返し生産し、出荷していく場合の量産プロセスです。また次の例は、製品及び製造工程の設計プロセスです。この場合は新製品の設計依頼に基づき、製品設計を行い、製造工程設計を経た後、試作して顧客に評価してもらうことになります。この一連の流れが顧客指向プロセスとなります。このようにいくつかの顧客指向プロセスを設定していきます。当然のことながら、顧客指向プロセス同士もつながりを持ち、順序、インターフェース、相互関係を持っています。

5.全体最適の管理

紹介した顧客指向プロセスの考え方は、この一連の流れ全体(構成するプロセス、順序、相互関係)を管理することによって顧客に対する品質保証を実現するものです。ポイントは、部分最適ではなく、全体最適を追求することです。この流れの中で、製造プロセスだけをきっちり管理しても、他のプロセスやプロセス間のつながりの管理が不十分であれば、結局、顧客に迷惑をかけることになります。部門ごとの管理で、個別の最適が全体の最適ではない場合があります。顧客指向プロセスの目的は、流れ全体で品質保証、品質向上、コスト低減を実現することになります。

6.手順アプローチとプロセスアプローチ

ISO 9001の1994年版から2000年版への変更、それに伴うTS 16949が第一版から第二版に変更において、手順アプローチからプロセスアプローチになりました。手順アプローチとは、品質マニュアルや各規定、手順書などで必要な実施事項を定め、それが確実に行われているかチェックすることです。これに対してプロセスアプローチは、望まれる成果を生み出すために、システム及びプロセスを設計し、その結果を測定し、望まれる成果を実現することです。業務の状態を分析して設定したプロセスに関して、望まれる成果を明確にして、管理することになります。

具体例として、顧客指向プロセスである量産プロセスで考えてみましょう。まず顧客から来月の注文、品種、数量、納期等がインプットされてきます。時には3ヵ月先までの注文予想がインプットされてくるケースもあるでしょう。これが要求事項です。ですからこのプロセスに望まれる成果は、この要求事項を満たし、良品を、必要な数だけ、必要な時に手渡すことです。ここでは、当然のことですが、コストも要求事項になってくるでしょう。

経営者は、これらの望まれる成果が満たされているかどうかを監視して、満たされていない場合には、プロセスのどこに問題があるかを考え、改善し、望まれる成果を実現することになります。



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。