

IV. 是正処置・予防処置

◆製品・サービスやシステムの品質を改善する為に

2003年7月24日
前田建設工業(株)中国支店
安全部 品質・環境グループ
世良 哲

是正処置とは

製品及び品質マネジメントシステムにおいて、顕在している 不適合、又は他の望ましくない状況（不具合）の再発を防止するために、その原因を除去する処置。

予防処置とは

製品及び品質マネジメントシステムにおいて、潜在している 不適合、又は他の望ましくない状況（不具合）の発生を防止するために、その原因を除去する処置。

当社の品質保証のしくみ

品質保証のしくみ		
Q0	品質企画	QMR
Q1	営業	DR0
Q2~Q3	設計	DR1~3
Q4	見積り	
Q5	契約	
Q6~Q7	施工準備・施工	DR4~5
Q8~Q9	引渡・付帯サービス	DR6
Q10	品質システム評価	内部品質発表

不具合の予測・予防

- DR0～DR3
営業段階、設計段階での検討（設計前検討会、基本計画審査会）
- DR4
営業部門から施工部門への引継ぎ、工事着手前の検討（引継ぎ会、着手時施工検討会）
- DR5
施工中工事進捗に合わせた施工検討（中間時施工検討会30%、50%、70%）
- DR6工事完成後の検討、反省（完成時検討会）

帳票（DR4～DR6）

不具合の取扱い

- 1.顧客からの苦情 → クレーム処理フロー
- 2.日常業務上発生する不具合 → 不具合取扱いフロー
- 3.内部監査による指摘 → 内部監査不具合取扱いフロー

是正処置・予防処置の現状

- ・顕在化は徐々に進んできた。
是正32・予防21 計 53件/H12年
是正34・予防34 計 68件/H13年
是正39・予防85 計124件/H14年
- ・内部監査での指摘件数（不適合+AE）
3.1件/H12年 3.0件/H13年 3.1件/H14年
目標2件/部所を維持...指摘＝改善の考え方浸透
- ・「未顕在化率」が向上...不具合を工機部での確認等で防止している。
48%/H12年 49%/H13年 53%/H14年 目標40%
- ・「施工不具合早期発見率」が向上...不具合を工機部での確認等で発見している。
68%/H12年 80%/H13年 81%/H14年 目標75%

現状での課題

- ①営業部門から施工部門への引継ぎ不足による不具合が時々発生。
- ②予測・予防が不十分のため後工程で類似の不具合やエラーが発生している。
- ③不具合の顕在化が進み改善がおこなわれるも、すべてが顕在化されてない(日常業務に追われている)。
- ④まだまだ若手中心で、上司の働きかけが弱い。
- ⑤内部監査では掘下げが不足し、重要度の高い指摘内容が少ないため改善内容に軽微なものが多い。
ー監査員の力量アップ、チェックリストの見直しが必要ー

1. 是正処置・予防処置の報告がしやすい環境設定の工夫（各社アンケート結果）

- ・顕在化した/潜在的な不適合事例を基に発議を要請し、また監査員教育の場でも徹底している。
- ・監査結果を社長に報告、社長が社内に全社に情報を開示（社内シェア）。
- ・品質問題が顕在化すれば、全て問題を提起するシステムになっている。是正処置にするのか予防処置にするのか部長が判断。
- ・内部監査員がいかに関係事項を抽出するか、監査員の力量を向上させることがポイント。監査員の力量の中身は企業の経営、運営に関する問題意識の量である。それが多ければ現場を見たときに改善のための指摘が多く出てくる。

2. 内部監査での指摘事項に対する是正処置について（各社アンケート）

- ・品質マネジメントシステムの欠陥を見つけ出すことをねらいとしており、次のことに注意している。
(1)標準通りに仕事をしているかどうか
(2)その仕事は役に立っているかどうか
- ・監査に入る前に「事前監査実施要領説明会」と実施後に「反省会」を行っている。
- ・指摘事項はリスクを付けて対応方法を区別している。
- ・あくまでも顧客満足が最終目標で規格より顧客の目で判断。
- ・企業経営上重要な不具合、改善提案、システム上の不適合、軽微な不適合や不具合観察という組織内リスク付けを採用。

3. マネジメントレビューでの是正処置・予防処置の報告内容とレベル（各社アンケート）

- ・方針管理など重要なもののみの報告、是正処置の内容は品証部が選択し報告。
- ・重要問題に対する是正及び予防処置については経営者が参加した会議体で報告し社長が改善指示。
- ・品質保証委員会/毎月で報告、経営者には年2回報告（全製品の傾向を見ながら共通的な予防処置を行うことにしている例えば教育、データベース化など。）
- ・内部監査の結果を報告している。監査のレベル＝内部監査員の力量にかかっている。

4. 予防処置を確実に行うために（各社アンケート）

- ・失敗事例をDB化し、DRや事前研修等に活用している。又品質予測（FMEA・FTA）について若手技術者全員を教育。品質予測や問題解決の事例発表会で水平展開。
- ・品証部長が予防処置＝水平展開の必要性を判断し、担当部門長に要請。担当部門で実施し品証部が確認。
- ・潜在的な不具合事例を基に関連部門に啓発指導。
- ・発生した問題の重要度（品質ヘル、発生率、対応手段）によって再発防止を目的とした帳票を提出させる。個別の予防処置は発生させた部門が行い、共通的なものは、品証部が推進。
- ・MR（4回/年）では是正処置の傾向分析を行い、潜在的な問題は「予防処置計画書兼報告書」を作成。

5. 是正処置・予防処置の有効性確認と評価について（各社アンケート）

- 是正処置、予防処置の実施承認後原則1ヶ月を目処に同様の品質トラブルが発生しない。
- 社内検査での確認と最終的には市場に於ける顧客評価。
- 「再発防止検討会」で全部門代表と客観的な立場で評価。
- 是正処置、予防処置の実施後、品証部長、品証担当役員がチェック確認。
- 管理項目（原因系、結果系）設定による確認。

是正処置の有効活用（まとめ）

- (1) 営業、設計、購買等工程の前段階での不具合の顕在化と防止の活動が大切。
- (2) 発生した不具合の真の原因追求（なぜ、なぜ、・・・）と再発防止。対策が「教育」では疑問、標準への回歸と見直しの必要性。
- (3) 失敗をとがめないで顕在化を促し組織学習する環境作りが大切。
- (4) 是正処置は固有技術からの対策とシステム面に分けて対策をとるべき。
- (5) 是正処置の管理は web 化し、加え易くすること。
- (6) 顕在化する前の異常発見（能力（感性）の向上と、異常 に対するスピーディーな対応、 又発生してからの適切な処 置の実施。

予防処置の有効活用（まとめ）

- (1) 営業、設計、購買の工程の上流段階での予測予防活動を徹底していくこと。 DRのしくみ作り、システム作りが必要。
- (2) 予測予防は事前検討がしっかり行われることが大切。
- (3) 予防についてはできるだけベテランが関わっていくこと。
- (4) 内部監査の指摘内容のレベルアップがその会社の改善のレベルアップにつながる。 今後はコンサルタントのできる人材育成が必要。
- (5) 企業にとって品質リスクをいかに考え、回避していく努力をしていくか。