

# 品質マネジメントシステムの全社展開と改善活動

## 1. はじめに

現在、建設・製造業に限らず、市場に製品やサービスを提供する企業・団体にとって、ISO9001に基づく品質マネジメントシステムを確立し、運営していくことは、企業活動のパフォーマンス向上、お客様満足および社会からの信頼向上などの点から重要な位置付けにある。

ここでは、当社の品質管理活動への取り組み状況について述べる。

## 2. 本格的な品質管理活動へのこれまでの取り組み

当社は、原子力事業に参入するために電気事業法に関する溶接施工方法の認可を1969年に本社工場で取得した。

その後、1972年に(社)日本電気協会発行の指針を基に原子力関連工事向けの「品質保証計画書」を制定するとともに社内の品質管理手法の確立を行い、三菱重工業(株)神戸造船所と「品質保証協定」を締結するなど、本格的な品質管理活動をスタートした。

1983年には、高圧ガス取締法(現 高圧ガス保安法)の設備の製造に関して適切な試験・検査が行える「大臣認定試験者(管類)」の認定を通商産業大臣(当時)から取得した。また、1988年には、本社工場が電気事業法に関する電気工作物の溶接施工管理に関する優良評価工場として、当時、国の溶接検査の指定検査機関であった(財)発電設備技術検査協会殿により「溶接施工工場評価(レベルI)」を取得し、社内での品質管理に対する認識および管理レベルが更に高まっていった。

現在、原子力関連工事の品質管理活動は、溶接施工認可を持っている本社工場と、設計、調達、工事管理、溶接技術、品質保証などの各本社専門部による体制で運営している。また、高圧ガス大臣認定に関しても認定運営上、本社の設計、検査立会が必要となるため、生産拠点(国内11拠点)は、製造および一次製造検査が活動の中心となっている。

## 3. ISO9001 認証部門(本社)と生産拠点との関わり

1994年にはISO9001(1994)が改正発行され、当社も必要性を認識し、1998年に認証を取得した。

当時、認証取得にあたり種々検討した結果、本社のエンジニアリング部門が主導するプロジェクト案件を認証範囲とし、生産拠点は本社からの受注部門扱いとして除外した。

これは、経営を左右しかねない全社的なプロジェクト案件をより的確に管理することを主目的に置いたことによる。また、当社の生産拠点は製鉄・化学・石油・ガス・電力・エレクトロニクス等、さまざまな産業分野のプラント建設・メンテナンス・装置製作業務を実施しているが、産

業分野別の事業部制を採用しておらず、さまざまな法令・規格の適用や要求事項によりシステムが複雑になることも理由の一つである。

昨今、ISO9001に基づく品質マネジメントシステムの運用は不可避である。全社の品質管理活動を充実・向上させるには、生産拠点もISO9001をベースとする管理システムを運用し、さらに的確な管理を行うことが重要となってきている。

## 4. 全社品質管理活動計画と展開

### 4.1 生産拠点品質マネジメントシステム文書の整備

従来から運用してきた原子力関連工事や高圧ガス大臣認定工事のルールを明確にした品質マネジメントシステム文書類の整備の他、生産拠点の品質管理の質を向上させるためにISO9001の要求事項を取り入れた「生産拠点用標準品質管理計画書」を本社で制定し、これに基づいて作成した各生産拠点の「品質管理計画書」による新たな品質管理活動の展開を2008年から開始した。

図1に現在の品質マネジメントシステムの文書体系を示す。

### 4.2 全社推進活動

3項で述べたように、当社では、産業分野ごとの要求事項や管理レベルの違い等から全社での品質システムの一貫管理が困難である。

しかし、このような問題に対して、全社品質管理の機能の充足と更なる向上を図るために、中央品質管理委員会を半期に一度開催し、その中で活動重点項目を討議・決定し、その方針に基づいて以下に示す活動等を継続的に実施している。同時に生産拠点についても、その特性を考えた内容の提案を行い、計画設定および実行について支援している。

図2に当社の品質管理活動サイクルの概略図を示す。

#### ①内部品質監査

年に一回の頻度で本社および生産拠点の内部品質監査を実施している。生産拠点については2004年からスタートし、チェックシート方式で監査を行っているが、これまでチェック項目として共通事項が多く、各生産拠点の特性を捉え難いという問題があった。

今年度(2011年度)から過去の不適合内容、内部品質監査での指摘事項、お客様の方針、あるいは生産拠点が抱える問題点などを考慮し、各生産拠点の特性に応じた形へと見直しを行い、実施している。

#### ②会社幹部による品質パトロール

本社による生産拠点の品質管理活動の確認は、内部品質監査が主体であるが、日々の活動状況の現認ができないため、2008年11月から会社幹部の安全巡視に品質保証部が

