

QASG ニュース

48
号



品質保証研究会
Quality Assurance Study Group

2004・9

1. 第14回通常総会開催
2. 特別講演
3. 平成16年度 定例研究会・活動計画
4. JEAG 4121 の制定案について
5. 会員の声
6. 新役員紹介
7. 編集後記



総会で挨拶する班目会長



特別講演の東京大学大学院教授 飯塚悦功氏

第14回 通常総会開催

第 14 回通常総会が、平成 16 年 5 月 24 日(月)、日本工業倶楽部で開催され、盛況の内に終了した。当日は 37 名出席(他に委任状 49 名)のもと、平野副会長の司会で議事が進められた。

通常総会議事

1. 班目会長挨拶

平成 15 年度は特に原子力の品質保証において、まさに歴史を作ったともいえる非常に大きなことがあった一年と思っています。法令改正によって、品質保証活動が原子力事業者に義務付けられたわけであります。これに関しては色々な意見を伺っています。そもそも品質保証活動は義務付けるものではないとか、文書管理ばかりやらされるのかとか、批判の声を聞いていますが、実際に定期検査等が進んでずいぶん雰囲気も変わったのではと感じています。

正直申し上げて、本当に現場先端まで品質保証の考え方が浸透しているかはまだ自信はありませんが、考え方自体は浸透してきたのではないかと考えています。すなわち、これまでの原子力は絶対安全神話があって、「もう既に安全に管理されている、したがって PDCA サイクルを回してさらに安全を目指すことはこれまでが安全でなかったことを認めることになり、やっちはいけないことである」といったとんでもない思想が蔓延していたところでした。それがやはりそうではないということがようやく浸透してきたところではないかと私も思っていますが、これについては品質保証研究会の皆さんが一層の努力をされて、文化として定着するようにやっていきたいと思っています。

品質保証に関してはさらに大きな課題も幾つかあります。電気事業者に品質保証を義務付けたとしても、品質保証活動は国民が顧客であって、規制当局と一体となった活動をしていかなければならないのだが、規制当局の品質保証活動は何かとか、まだ見えていない問題もたくさんあります。そういうことも含めていろいろと議論をしていくのが、この品質保証研究会の場であると思いますので、是非これからも頑張って、品質保証という文化を我が国に広めていこうと思っています。ご協力をお願いします。



2. 議長選任

会則に従い、班目会長が議長に選任され、以下の議事が行われた。

3. 議案審議

1) 平成 15 年度活動報告ならびに収支決算案承認の件

三角幹事、安藤幹事より、それぞれ活動報告ならびに収支決算報告が行われた。また、三浦監事より会計監査報告が行われ、両案ともに提案どおり承認された。

2) 平成 16 年度活動計画ならびに収支予算案承認の件

三角幹事、安藤幹事より、それぞれ活動計画ならびに収支予算案の説明が行われ、両案ともに承認された。

3) 平成 16 年度役員選出の件

平野副会長より新役員の提案が行われ、審議の結果、提案どおり 10 氏が選任された。

定例研究会活動報告

総会終了後、平成 15 年度の活動結果について、各グループリーダーから報告があった。

1) 第 1 グループ (渡邊邦道リーダー)

研究テーマ：品質保証システムの研究

「品質保証を支えるもの」

活動概要：品質保証活動を底支えしているものとして、教育・訓練、不適合の是正処置、技術の伝承、風土の改革、倫理、4S+しつけ等について各社でどのような取り組みをしているか「仕組み」と「継続的改善」にどう反映しているか、良好事例、失敗事例を通して、上記の課題の明確化・具体的方策の検討を行った。

2) 第 2 グループ (下川広美リーダー～H15.9) (長島廣忠リーダーH15.10～)

研究テーマ：エラーマネジメントに関する調査研究

実務者のためのヒューマンエラー分析マニュアルの作成

活動概要：実務者用の分析マニュアルとして「現場・部門担当者用」、「品質管理担当者用」、「ヒューマンファクター担当者用」の 3 種類を作成した。

懇談会

総会終了後、渡辺幹事の司会のもと、平野副会長の乾杯の音頭により懇談会が開催された。挨拶の一部を紹介します。

渡辺幹事

10年近く品質保証研究会に携わってきたが、最近担当した原子力以外の業務で、特に海外で痛感したことがある。それは海外の製品を日本に持ってくるのがいかに大変かということ。輸出品検査や日本独自の規格の問題で苦労した。法律上の緩和をお願いしたいところである。

名越名誉会員

品質保証研究会の名称に原子力が付いていないのには理由がある。かつて原子力技術者は自分で城壁を作り、自分がベストだと言っているように感じていた。これではいけないと思い、他の業界と交流を深める意図で発足させたのがこの会である。

ISO9001は原子力での義務教育と考えるべきで、これで満足してはいけない。ISOの審査も原子力の問題やリスクをいかに減らせるかという観点で実施しているつもりである。また、電力/メーカの垣根をなくすこと、官庁とも自由な意見交換ができるようにすることが重要であると思う。

第 14 回 通常総会 特別講演

究極のQMSモデル「持続可能な成長」

講師: 東京大学大学院教授 飯塚悦功 氏

東京大学大学院教授飯塚悦功氏から「究極のQMSモデル「持続可能な成長」」と題して、特別講演をいただいた。

－はじめに－

今日は原子力安全から離れて、日本の産業を何とかしたいという観点から今取組んでいるJIS/Technical Report「持続可能な成長」についてお話したい。本当に何をしなければいけないかを自律的に考えて、こういうマネジメントシステムを作ろうという主体的な道があるということをお伝えしたい。



－ 2つのQMS 指針持続可能な成長の指針、自己評価の指針－

数年前に ISO9000 を超えるようなマネジメントシステムのニーズについて検討した。かつては品質立国日本であったが、その後の状況変化で、現状では日本の会社はTQM標準化のニーズがあることがわかった。それならば、ISO9001、さらには次期 ISO9004 を超えるようなモデルを提案しようと考えた次第である。

持続可能な成長の指針(JIS/TRQ0005)において、持続可能な成長とはどのようなビジネス環境変化にも適応していけることである。基本的な概念・特徴として、学習と革新、事業戦略達成のためのQMS、3階層QMSモデル、自己評価、顧客創造の重視、すべてのステークホルダーの認識把握、12のクオリティマネジメントの原則、を取り入れている。

学習と革新においては、建設的な自己批判ができること、個人個人が意見をもつことが重要である。事業戦略達成のためのQMSでは、持つべき強みを認識して、あるべき組織像を明確化していかなければならない。自己評価においては、革新の必要性を検証し、自らを変える判断材料を提供していく。クオリティマネジメントにおいては、変化への追従との観点で9000シリーズ(8原則)から追加している。継続的改善を外し、①社会的価値重視、②コアコンピタンスの認識、③組織及び個人の学習、④俊敏性、⑤自律性を新たに加えた。

また、自己評価の指針(JIS/TRQ0006)では、基本的な概念・特徴として、組織像と成熟度モデルを取り入れた。組織像を明確にし、自己評価基準をカスタマイズする考え方である。今年末を目指してTR改正に向けた検討を続けているところである。

－ ISO9000の有効活用、ISO9000を超える－

1990年頃(ISO9000導入間もない頃)、日本の会社にISO9000は有効かとの調査をしたが、結果はYes/Noが半々であった。使い手の問題(有効になるように使えば有効である)との見方があるし、また、技術として成熟している分野には有効であるとも言える。

ISO9000の有効活用とは、特徴を巧みに使うこと自体を意味しているのではない。本質を良く理解すること。評価の対象は管理システムであり、視点は適合性評価である。マネジメントシステムに埋め込まれている技術レベルそのものが重要であり、これがわかっていないと形式的で役に立たないということになりかねない。

また、QMSの目的は品質保証+ α (顧客満足、継続的改善)であるが、信頼感を与えるためには実証が必要である。管理の関心事は計画どおりの実施にあること、管理方式では管理スパンが限定されていることを知

っておくべきである。

最後に、成功する組織の共通点について話しておきたい。当然のことながら製品競争力が強いことがその答えであるが、それに至る理由は3つある。まずは外に対して敏感(顧客ニーズ、環境変化)ということ、そしてコアコンピタンス(選択と集中)、3番目に人材(リーダーシップ、士気)である。ISO9000 を超えるステップアップを目指すには、改めて何をしなければいけないかを自らが定義し、それぞれの対応を積極的に打ち出していくことが必要であると思う。

一 質疑応答 一

①自立型への変革には訓練も必要かと思うが、大学院／企業での訓練をどう考えるか？

企業で可能だと思う。いろいろな意味で異質な人をうまく使っていくことが重要か。

また、教育を変えることもあるが、これは時間がかかる。私のところでは、「これでいいですか？」の質問はダメとしており、どこが懸念事項でどう対応したかをまとめさせるように指導している。徐々に変わっていくことを期待している。

②米国型の経営専門教育が必要か？

日本では generalist が重用され、古典的なマネジメント(組織、財務)が続いていたが、最近では専門家(Profession)の概念が入りつつあり、大学研修を含めた経営者育成が始まっている状況と認識している。

③原子力業界全体へのサジェスションがあればお伺いしたい。

普通の人の捉えかたをわからなければいけない。言ってもどうせわからないとか、後ろに反対派がいるといった考え方をやめ、裏表がない説明をしていく。専門家としての驕りを持たず、素人に説明していかなければならない。世の中は変わっており、5年前とは明らかに状況が異なる。一つの有益な考え方は、世の中において優れているもの、わかっているものほど苦勞するという。能力あるものほどつらい人生を送るべきということ。きちんとした説明を続けていくべきだと思う。

平成 16 年度 定例研究会・活動計画

第 1 グループ

昨年度に引き続き、「品質保証を支えるもの」を継続して取組み、各社の事例を学びながら、その明確化を図って行く。

第 2 グループ

今年度以降は次の項目について取組む予定である。

- ①会員による社内事例分析の支援、分析上の問題点抽出とその改良
- ②規則違反などの不安全行為に対する取組みの検討
- ③エラーマネジメントシステムの枠組みの検討

昨年度作成したヒューマンエラー分析法の定着化と評価を図りたい。必要に応じて講習会等の実施を計画するので、会員各位のご協力とご支援を強くお願いしたい。

JEAG 4121 の制定案について

渡邊邦道(東京電力株)

JEAC 4111-2003 は昨年 10 月に制定されたが、電気協会においては並行して JEAG 4121 の制定案の検討が行われていた。JEAG 4121 原案は、昨年 9 月末の電気協会の規格委員会で承認され、1 2 月末には公衆審査も終了し、発行の運びとなっていたものの、2004 年の年明けから、作業会の中で原案について詳細検討を行ったところ、適切ではない記載が多数見つかるとともに、JEAG 4121 は JEAC 4111-2003 の解説として、もっと明確に必要な情報を盛り込んだ方が良いという意見が多数を占め、構成を見直した。その結果、原案の逐条的な解説を第Ⅲ部として、第Ⅱ部として新たに JEAC 4111-2003 の特徴を纏めることとした。以下が新たな第Ⅱ部の内容である。

- (1) JEAC 4111-2003 の「法的位置付け」を明確にするため、実用炉規則の品質保証に関わる省令全文を記載した。またこれに関連して、保安規定に記載するに当たって保安院から出された要求事項の通達全文も記載した。また、JEAC 4111-2003 制定の経緯も合わせて記載した。
- (2) JEAC 4111 を良く理解することができるよう、ISO のマネジメントの 8 原則を記載した。また、ISO9001-2000 の全文と JEAC 4111-2003 全文を比較表の形で示し、各要求事項の比較毎に、次のカテゴリーを記載した。

A ; JEAC 4111 特有の要求事項。基本的に ISO が適用できない事項

B ; 原子力安全への ISO 適用に伴う要求。要求事項の考え方に相違はないが、取組方に限定がかかっている事項

C ; ISO9001 と同じ要求。ISO の考え方、方法が適用できるもの。

これは JEAC 4111-2003 には ISO がそのまま適用されている点が多いことから、世の中の様々な ISO の教育・研修が使えることを明確にするため、及び JEAC 4111-2003 適用上の注意を喚起するため、このような工夫を行ったものである。

- (3) IAEA 基準との整合の観点で、JEAC 4111-2003 の解説を注意深く読まないといけない点、即ち管理者のセルフアセスメントが「品質目標」に対する自己チェックに相当する点を解説した。
- (4) 品質マネジメントシステムモデルとして、JEAC 4111-2003 の解説 I の原子力安全に適用したモデルを解説し、品質保証とマネジメントシステムの相違を明確にした。
- (5) 顧客・製品・品質について、再度 JEAG4121 でも分かりやすく明確にした。
- (6) トップマネジメントと管理責任者は、JEAC 4111-2003 の中でもとりわけ注意を要する点なので、考え方を解説した。
- (7) このほか、JEAC 4111-2003 の ISO9001-2000 からの運用上の相違点である上記カテゴリーの A, B に関連して、詳細に説明を行った ; 品質マネジメントの計画、原子力安全の重視、7.1 業務の計画と他の要求事項との関連、設計・開発、内部監査、プロセスの監視測定と検査試験の関係及びこれらと不適合管理との関係、不適合管理・是正処置・予防処置の関係、継続的改善などである。

ISO9001-2000 と運用上も変わりがない項目でも、注意喚起の点から解説を行った項目もあるが、総じてこの第Ⅱ部を読めば、JEAC4111-2003 の全体が分かり、どのように取り組めばよいか分かるものにした。

尚、今後メーカーに対して事業者がどのような QA 要求仕様を出すべきかについては、今後の課題として残されている。

JEAG4121 は、7 月 7 日の規格委員会の書面審議でコメントが出たため、公衆審査に入ることができず、従って規格委員会での承認は、次回の 9 月は不可能となり、次々回の 1 2 月にずれ込む予想である。



当たり前のことを当たり前にする

品質という言葉に対する認識は、世の中において大体定着してきているように思われる。しかしながら、この認識は、社会を賑わしている一連の不祥事、すなわち食品、原子力、自動車などの一連の不正問題を通じて急速に広まったように感じられる。

我々メーカーはこの品質や品質保証を論ずる際に、「お客様の要求通りのものを作って差し上げるのがメーカーである」ということを良く言うが、そのためには「どういう設計をして」、「どういう方法で作って」、「どういう検査をして」などを決めて、「決めたことを決めたとおりにやって」製品を作るということである。すなわち、当たり前のことを当たり前によれば、当たり前のものが当たり前でできるということである。

しかしながら、みなさんも経験されていると思うが、現実問題としてこれがなかなかできない。当社では、この当たり前のことを当たり前にするには、基本的に以下の 2 つの柱が必要と考えてきた。すなわち、

- 1) 計画の段階から納入後のすべてにわたり、やるべきことを落ちなく綿密に決める。
- 2) 実行するための組織・体制を整備する。

これは、ISO、J E A G などの品質要求事項そのものであり、当社においては従来より ISO、J E A G に基づく品質マネジメントシステムを構築しているわけであるが、相変わらず品質問題が発生している。これはなぜか？

品質問題の中身を分析してみると、どうも仕組みは確立しているのに実行がともなっていないという実態が見えてきた。いかに良いことを決めて、いかに良い組織を作っても、それを実行するのはその中にいる個々の要員であり、これがダメであればダメなのである。

当社では、今期の事業方針として技術力の向上を掲げているが、ここでいう「技術力」とは「品質」そのものであり、個々人の技術力がなければ品質の向上もありえないということである。技術力の向上に関しては、個人の知識を向上するための教育・訓練だけでなく、ものの本質を見極める能力、適正な判断能力や的確な措置が行える能力など人間本来持つべき能力についての維持・向上についての重要性を痛感している。また、自分たちの技術課題が確実に抽出され、それを実行するための適正な人員が配置または計画されているかをトップが自ら確認するといった組織的な活動を行うことにより技術力を高める、すなわち品質を高めようということも進めている。

ここまで出来て、初めて「当たり前のことを当たり前にする」ことができるのだと考えているが、その道はいまだ険しい道のりである。

(東芝 矢作)

新役員紹介 (平成 16 年度)

会 長	班目 春樹	(東京大学原子力研究総合センター教授)
副会長 (企画担当)	平野 幹雄	(株式会社日立製作所)
副会長 (総務担当)	三角 竜二	(三菱重工業株式会社)
※幹 事 (企画担当)	矢作 強	(株式会社東芝)
幹 事 (企画担当)	永田 英明	(太平電業株式会社)
幹 事 (総務担当)	安藤 豊	(東電工業株式会社)
幹 事 (会計担当)	池田 忠弘	(株式会社グローバル・ニュークリア・フュエル・ジャパン)
※幹 事 (会計担当)	中村 誠	(清水建設株式会社)
監 事 (第 1GL)	渡邊 邦道	(東京電力株式会社)
監 事	三浦 勝博	(三菱重工業株式会社)
注 ※印=新役員		



幹事 矢作 強



幹事 中村 誠



第 2 グループリーダー
清川 和宏

(平成 16 年度より長島
会員から清川会員に交
代となりました。)

なお、永く副会長及び幹事としてご尽力いただいた渡辺 勝氏、15 年度途中までご尽力いただいた副会長の松永隆志氏、幹事の下重孝則氏が退任されました。これまでのご苦勞に感謝申し上げます。

編集後記

アテネオリンピックが始まり、深夜のテレビ観戦で寝不足の会員の方も多いと想像しています。この原稿を執筆現在(8/26)でメダル獲得数が33個でロサンゼルス大会の32個を抜き史上最多の状況下です。体操、水泳と日本のお家芸復活と騒がれています。復活への経過をTVでやっていました。一朝一夕では成らず、ローマは1日にして成らずと改めて感じ入った次第です。我々の品質保証活動も全く同じでPDCAの継続した、また執拗なまでの活動があって初めて成果がでてくると思います。その成果も自分の時代では無く次の世代で現れることもあるでしょう。焦らずに信念を持って継続することが重要と再認識しました。

編集・発行

編集・発行：品質保証研究会
〒105-8605 東京都港区芝大門 1-2-13
(社) 日本原子力産業会議 気付
電話(03)5777-0750 FAX(03)5777-0760
編集委員：平野幹雄 池田忠弘
岡澤 需 (事務局)