

第 21 号 (2008 年 4 月 15 日発行)

# 愛研技術通信

## 平成 19 年度マネジメントレビュー報告

(株)愛研の創業以来の理念は、「我々人間をとりまく環境を回復し、健康で調和のとれた自然を取り戻す実践的技術集団」を目指すことで社会に貢献することを使命としてきました。

この理念のもと、平成 20 年 4 月 5 日(土)に開催された全体会議において、お客様に満足していただける高品質の成果品を提供するために、継続的に品質改善に努めることが確認されました。

### 品質方針

「高品質、スピード、コスト、法的順守」が(株)愛研の品質基本方針です。これを実現するため、次の品質方針を継続します。

「常に信頼性の高い試験結果を提供することを基盤として、  
お客様のニーズに即した質の高いサービスを展開することにより、社会に貢献する。」

### 品質目標

当社では、品質方針をもとに、品質目標を設定しています。品質目標が未達成の場合、品質改善のための処置を実施することとし、本年度の全社的な品質目標として次のように設定します。

『「心のこもったコミュニケーション」を実践して苦情と不適合を削減する』

### 顧客満足度

お客様は、単なる「分析値という数字」の成果品だけでは満足せず、その上にソフト面に価値をもとめています。そんな時代だからこそ、成果品の個性化による脱価格志向を如何に進めるかが一つの重要な鍵であることを忘れてはなりません。このことを認識した上で、品質マネジメントシステムの運用徹底により、これからもお客様に満足していただける高品質の成果品を提供していきます。

### ISO/IEC 17025 認定資格の取得

私たちの業界は利益を追求する企業であると同時に、『公共性』サービスを担う企業でもあります。だからこそ、試験結果の信頼性を保証する国際規格である「ISO/IEC17025」の認定資格は極めて有益であるので、本年秋季中に取得することを目指します。

### 職場環境の改善

ゆとりある職場環境の観点から、時間外勤務のあり方は重要な課題であるので、効果的な時間外勤務の削減対策に取り組みます。

(統括管理者：田中 庸央)

# 平成 19 年度発生した苦情・不適合業務並びに実施された是正処置・予防処置(報告)

企画推進室:大屋 渡・小野寺茂美

## 0. はじめに(この文書について)

本文書は、品質システムの規定に従って実施されるマネジメントレビューにおいて、統括管理者が経営者に対して品質システムの現状を報告するため、企画推進室に対してとりまとめの指示があったことに基づき作成されたものである。この文書における解析及び評価は、平成 19 年 3 月末から平成 20 年 3 月 15 日現在までの約 1 年間(以下、調査対象期間という)に全社で作成された「苦情・不適合報告書」「是正処置計画書」「予防処置計画書」を、企画推進室が全数調査することによって実施したものである。

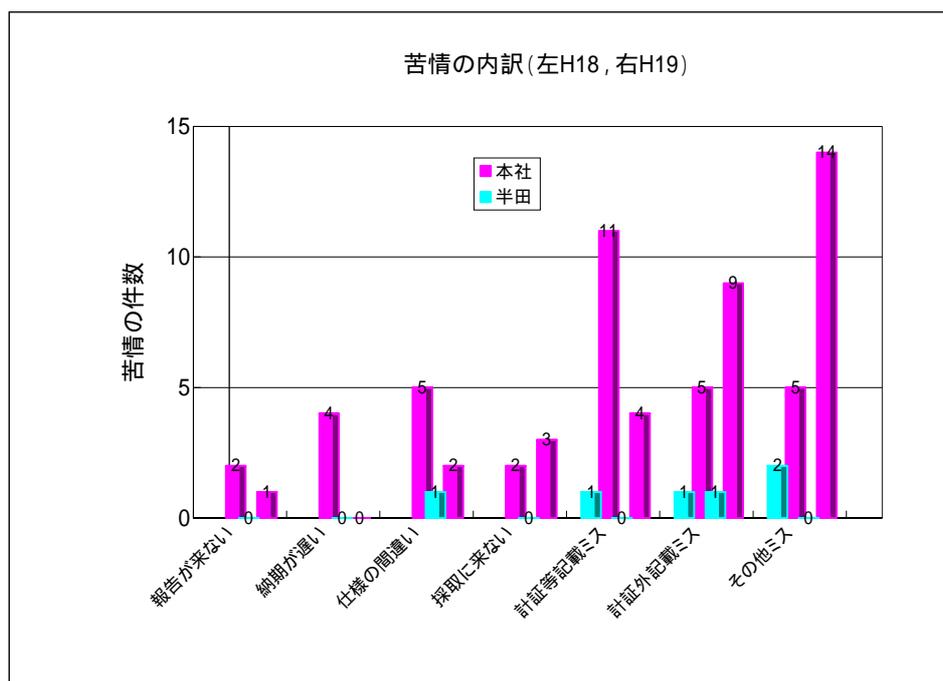
## 1. 苦情について

### 1.1 概要

調査対象期間内に当社に寄せられた苦情は 35 件で、前年度(ただし集計期間は 9 ヶ月程度、以下同じ)の 38 件からは減少したと言える。なお、本社に比して半田が非常に少ない傾向は前年と同じであった。苦情の種類によって分類したものを以下のグラフにまとめた。

平成 19 年度の品質目標として掲げた「結果報告に関する苦情の削減と顧客満足の向上を図る」とする取り組みの成果としてみた場合、「計量証明書等の記載ミス」は半減し、大きく改善が見られたものの、「計量証明書以外の記載ミス」は逆に増加しており、トータルとしては 18 件だったものが 14 件に減少したということで、件数の上では若干改善が認められたという状況であった。

新たな特徴としては「その他」が大きく増加し、顧客の要望に応じて複雑化している(ルーチンではない業務が増えている)業務実態を反映していると考えられる。



### 1.2 苦情の詳細及び対策

平成 19 年度の重点目標であった「結果報告に関する苦情の削減」の取り組みの効果を検証するために、「計量証明書等の記載ミス」及び「計量証明書以外の記載ミス」を考察した。

「計量証明書の記載ミス」は前年の 12 件から大きく減少し、チェックが強化された効果が現れたと考えられる。個別の発生原因はあまり追跡されていないため不明であるが、4 件のうち 3 件が、過去の報告書や速報をフォーマットとして利用して、正式な報告書を手作りする際に、修正すべき点が落ちたのが主な原因と思われる。チェック段階での強化もさることながら、作成時にミスを防ぐ工夫も有効であると考えられる。

「計量証明書以外の記載ミス」は内容も様々であるが、結果に関するものであっても定量下限値、基準値、日付、名称等、チェックなどの検証が、心理的に行き届きにくい部分で発生している。すなわち、明らかなチェック不足というようなミスはなくなってき

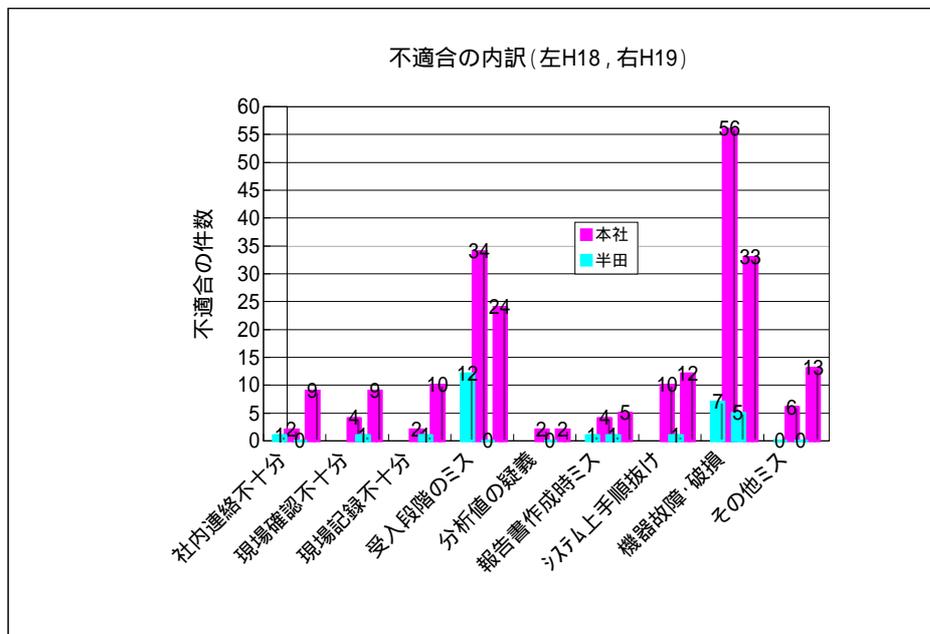
ている。発生件数の劇的な削減は困難と思われるが、このような「周辺部」のチェックの充実を意識した、息の長い取り組みはこれからも有効と思われる。

「その他のミス」は、14件あった。発生要因は複合的ではあるが、主要な観点から大きく分類すると、顧客へ提供する書類の比較的単純なチェック不足が件数としては多いが、顧客が心証を害した悪影響としては、それほど深刻ではなかったと考えられる。そのような深刻さから優先順位をつけるとすれば、個別の業務ごとに求められる顧客に対する確認や配慮が充分ではないことに起因する「顧客との事前合意が不十分」「作業現場での注意不足等」「結果報告における配慮の不足」を最も重視するべきであろう。不確実な慣習などに基づいて「たぶん、大丈夫だろう」と安易に業務を進めることを戒め、各場面で顧客の立場に立って「もうひと手間」を惜しまず、丹精に仕事をすることの重要性を、改めて認識する必要がある。

## 2. 不適合について

### 2.1 概要

調査対象期間内の業務中に特定された不適合は、件数としては前年の141件から126件に減少した。それらを発生原因ごとに分類したものを以下のグラフにまとめた。このうち、直ちにミスとは言えない「機械器具の故障や破損」を除くと、全社で88件の不適合が特定された。この件数は、昨年度72件と比べると、やや増加している。昨年度件数の多かった「受入段階でのミス」は、削減への取り組みの結果として、昨年度46件と比べると約半減し、顕著な改善が見られた。ただし、「社内連絡不十分」や「現場確認不十分」や「現場記録不十分」が昨年と比べて大幅に増加した。



### 2.2 不適合への対策

「受入段階のミス」は依然として多いが、業務全体の件数が極めて多いことを考えれば、発生件数そのものの抑制に向けた努力は今後とも継続するべきであるが、社内チェックの強化により顧客に出てしまう前に発見し対処するというやり方も現実的ではある。懸念すべき傾向としては「社内連絡不十分」や「現場確認不十分」や「現場記録不十分」が増加していることである。これらに共通している要因としては、業務量全体が増加している上に、ルーチン業務が減って個別に配慮すべき事項が増えた結果、一つ一つの業務における配慮が不足していることが挙げられる。一言で言えばコミュニケーションの不足であろう。それは顧客に対するものでもあり、社内に対するものでもある。このことは、苦情における傾向とも一致しており、現場記録も、成果品を作成する人に対する「手紙」のようなものであると考えれば、それを疎かにするのは「自らの作業さえ形になれば良い」という意識がどこかにあることの表れとも言える。

すなわち、1年間の取り組みにより、事後チェックそのもので防げるミスは減ってきたと言えるが、それ以前の、特に「スタート」の段階における他人への配慮の不足が、相対的に問題になってきていると考えられ、これを改善するべくコミュニケーションの充実を特に意識する必要があると考えられる。

### 3. 是正処置及び予防処置について

#### 3.1 是正処置

調査対象期間において実施された（実施が決定された）是正処置は6件あり、前年度の9件からは減少した。それぞれの処置は完了していた。

是正処置では手順に関する対策がなされたものが多く、再発防止の観点も入っているが、苦情や不適合全体の発生件数161件から見れば、6件が実施された数字として十分な件数かどうか疑わしいという懸念も捨てきれない。その点に関しては、苦情や不適合へのそれぞれの対処において「本当の原因」が深く追求されるようにならなければ、必要な是正処置の実施に至ることはならない。「大きな事故」が発生して信用が失われてからでは遅い。今の段階から積極的に是正処置が立案されることを期待する。

#### 3.2 予防処置

調査対象期間において必要性が検討された予防処置は全部で16件あり、そのうち外部監査（ISO9001 更新審査）における「改善の機会」から生じたものが5件、その他自主的に検討されたものが11件であった。

前年度の件数14件から16件に若干でも増加し、しかも自主的に検討されたものが6件から11件と大幅に増加したのは進歩と考えられる。一方で、前年度と同様、予防措置の必要性の検討や提案を行う部署に偏りが認められるので、全社的な活動になるようにすることが課題と言える。

### 4. まとめ（今後の展望）

以上に示したように、苦情、不適合業務の件数は前年度から減少し、是正措置の件数も減少した。その中では計量証明書の記載ミスや受入段階での不適合など、社内チェックの強化が成果を挙げたことも認められた。一方で、コミュニケーションや他者への配慮といった面での不足に起因する苦情や不適合が増加した。これは、単にチェックを強化するなり、手順を改めれば済むような単純なものではないため、今後、容認の条件や是正処置として何らかの具体的対策を講じていくにしても、統括管理者を始め、発見者や立案者が一体となって「本当の原因」が深く追求され、さらに、その取り組みが問題の本質を捉えているかどうか、品質管理者によって慎重に検証されることが求められる。

ここに来て我々は、一つの岐路に立たされていると思われる。少なくとも現在の我々の業務が、次の2つの圧力下にあることを改めて認識しなければならない。

受注単価が下落する中で企業活動を存続させるための業務量の増加

顧客のニーズが多様化かつ複雑化することに伴い個々の業務ごとに払うべき配慮の増加

これらの圧力は、今後ますます強くなっていくと予想される。この1年の解析は、我々が を重視するあまり、あるいは を理由として、いわゆる「やっつけ仕事」や「仕事をたたく」状態に陥ってしまうと、顧客の満足は如実に遠のいていくことを示している。増え続ける業務量の中でどこまで の「配慮」に踏みとどまれるか、これが、我々が立たされている岐路である。言い換えれば、顧客が単なる「分析値という数字」の成果品では満足せずにソフト面に価値をもとめる時代になりつつある中で、成果品の個性化による脱価格志向を如何に進めることができるかという問題である。品質システムは、それ自体が目的ではなく、このような課題を具体的に把握し、対処していくための道具である。この1年で、不適合業務や是正処置の記録は日常化し、予防処置は増加した。改善サイクルが円滑に回りはじめた本システムを、今後とも地道に一歩一歩前進させていくことが重要である。

## 平成 20 年度全社品質目標の提案理由

### 全社品質目標:「心のこもったコミュニケーション」を実践して苦情と不適合を削減する

これを全社品質目標とする理由は、以下のとおり。

平成 19 年度は、「結果報告に関する苦情の削減と顧客満足の上昇を図る」を目標に掲げ、品質システムに取り組んできた結果、苦情削減に一定の成果が認められた。これは、チェック等が強化され、特に計量証明書本体に関するものなど、中心的な部分でのミスがなくなったためであり、周辺的なミスは残るものの、個々の部署において取り組みを継続することで今後も改善が進むと考えられる。

一方、平成 19 年度の苦情としては、単純に分類できないようなものが増加した。その内容を解析すると、個別の業務ごとに求められる顧客に対する確認や配慮が充分ではないことに起因するものが多い。件数と共に、その影響も重大であり、着目するに値する。このような傾向は、社内でのコミュニケーション不足等に起因する不適合業務が増加していることとも一致する。

現在、業務量全体が増加する一方、個々の業務（顧客）ごとに求められる配慮も増加しており、必然的に、業務量の増加を理由として個々の業務における配慮が不足しやすくなる。これを放置すると、顧客満足の低下を招き、さらなる価格下落を伴う消耗戦を余儀なくされると予想される。逆に個別の顧客ごとに付加価値を高めることにより、業務量よりも一段高い業績を確保するという方向が我々の進むべき道であると考え。そのためには顧客の要望にきめ細かく配慮すると共に、社内での業務においても複雑な要求事項が引き継がれるよう配慮する必要がある。

顧客への配慮と社内への配慮、これを一言で表すのが「心のこもったコミュニケーション」である。コミュニケーションは顧客との事前確認のみならず、引継書など記録を作成することも、速報を打つことも、報告書の作成もコミュニケーションの一環と捉えることができる。とりわけ結果報告のあり方が顧客満足につながっているかどうかについては、平成 19 年度目標での達成が充分であるという証拠は得られておらず、コミュニケーションを切り口として重点的な取り組みを継続する必要がある。

さらに、コミュニケーションを太くすることにより、ミスがあった場合のフォローも容易になると同時に、「言われたことだけ、決められたことだけやれば良い」という悪弊を突破する切り口にもなり、部門目標や個人目標策定の段階から、それぞれが「仕事において何をすべきか」を考えるきっかけになると期待されるため、全社としての目標にふさわしい。