ＩＳＯ９０００を超える

東京大学大学院　教授　飯塚悦功氏

（テクノファ NEWS 第 52 号から抜粋。「テクノファ監査実践研究会第 10 回総会」2003 年 11 月 14 日収録）

□ISO を超える

ISO9004 の次回改訂を念頭に、いかなる環境にも生き続けられる企業像、マネジメントシステム像を描き、2003 年１月 JIS/TR として「持続可能な成長の指針(Q 0005)」、「自己評価の指針(Q0006)」を発行した。議論を経て ISO 化したいと考えている。

ISO には 9001 が提示する QMS モデルと、それを基準とする審査登録制度という二つの意味がある。今日いただいたテーマ、「ISO を超える」方法には 3 つある。

①ISO 9000 の有効活用

②モデルをステップアップする

③QMS の自律的設計(持続的成長)

この視点で考えたい。

１．ISO9000 の有効活用

□有効活用とは

ISO9000 の枠組みの中で、組織の目的が達成できるようううまく使うことである。事業運営の目的に対して有効かという視点で見るのである。ISO9001 に合わせるのではなく、ビジネス環境が将来どうなるかを分析してビジネス全体の方針をきちんと作る。そして品質に関わるところで組織はどんな目的を持つか明確にし、自分たちはどうあるべきかを認識する。まず、QMS の有効活用のために ISO9001 の本質、特徴を理解しよう。

□ISO9000 の本質

要点のみを上げる。

１．審査登録制度として、評価の対象は管理システムである。技術をいかに使い、どう生かすか、そのための管理システムは然るべきものかどうか評価する。管理システムを持つ意味をよく理解すること。

２．評価の視点は適合性評価。評価基準に照らして審査する。組織の目的にふさわしいかは審査しない。

３．一方モデルが要求するのは品質保証＋ αである。品質保証とは、品質要求事項を満たす能力があることを実証する、信頼感である。 αは「継続的改善」と「顧客満足」だ。

４．管理の関心事は計画通りの実施である。優秀な設計者･技術者が決めても、途中でポロポロこぼれる品質トラブルをなくせ…というように読める。検証機能重視である。

５．次にマネジメントスタイル。自主管理は日本以外では通用しない。専門的に分かる人が決めて、その通り「私の範囲」をやる。制度とモデルの本質をしっかり理解しよう。

□QMS 基盤の確立

有効活用は QMS 基盤の確立が前提だ。基本動作、決める、実施する、確認する…を徹底しよう。システムの維持には、内部監査とサーベイランスが有効に働く。これが基盤を確立する。

□国際的組織への脱皮

ISO はグローバルスタンダードである。各地域で同じモデルが作られ、非常に透明になる。トラブルがあっても電話でシステムの不備が分かる。

さまざまな地域で文化の違う人が一緒に働く。責任権限を明確にするスタイルが欠かせない。

管理機能の独立性。構成する人、実施する人の能力と、仕事の難度で分かれよう。時として初めからはビシッとした計画が作れない難しい仕事もある。そんな使い分けがあるだろう。

文書は世界各国で問題になったが、ISO9000 で要求する「実証」に他ならない。QMS を透明にする。

□2000 年版の特徴の活用

プロセスアプローチ。QMS 全体としての目的に結びつく重要なプロセス、機能、要素を特定し、その関係をきちんと理解する。そしてプロセスをしっかり管理する。

そして顧客満足。ISO9000 レベルの意味は、お客様がどう思うか程度で平凡である。それを超えて、決定的なダメ押し満足まで考えていいのではないか。

さらに継続的改善。ISO9001 の要求は QMS の有効性。影響を与える QMS 要素を改善する。もっと効率向上もよし、製品の改善もよしであろう。

ISO9001 の 2000 年版ではトップのコミットメントが明確になっている。人的資源で教育ニーズ、効果の確認をする。各人は自分の役割の認識を問われる。上手に使えれば良い枠組みの中で強いシステムが出来ると思う。

２．モデルをステップアップする“TQM9000”

□ISO 9000 からのステップアップ

ISO を取ったがクレームは減らない、不良は減らない、効率が悪い。ISO9001 から発展させたい 4 段階のレベルである。

ISO9001 レベルからパフォーマンスの追及に要素を広げ、活動の深みを増していこうということである。内容は TQM9000 研究会 web ページで公開しているが、最近「超 ISO 企業」にまとめ上げた（日科技連出版出版刊、定価 2,200 円）。本では食えないことは分かっているが、世のために出したのだ（笑）。本の中には、なぜか飯島（飯塚にかけた？）先生が登場する（笑）。コアコンピタンス（開発、生産、販売サービス）の構築にもふれている。TQM 進化のステップ（深化・拡大）を示した。

<table>
<tr><th colspan="4">ＴＱＭ　９０００発展モデルのコンセプト</th></tr>
<tr><td colspan="3">レベル４：ＴＱＭ（総合質経営）</td><td rowspan="2">■製品・サービスの質向上＋企業・組織(経営システム)の質向上
■顧客満足＋ステークホルダー(利害関係者)満足
■組織能力(技術力、対応力、活力)の向上
■尊敬される存在(存在感のある立派な企業)の実現</td></tr>
<tr><td colspan="2">レベル３：ＴＱＭ品質保証</td><td rowspan="2">■製品・サービスの QCD の維持と改善
■品質＝TQM 顧客満足(お客様に喜んで頂ける製品・サービス)
■プロセスの上流・源流での活動重視
■目的志向の行動様式、結果の深い分析と幅広い改善
■QMS の効率向上</td></tr>
<tr><td>レベル２：ＴＱＭの基盤</td><td rowspan="2">■製品・サービスの QCD の維持改善
■品質＝TQM 顧客満足(お客様に喜んで頂ける製品・サービス)
■QCD の維持・改善の工夫
■QMS の効率的運営への取組
■TQM への基盤構築</td></tr>
<tr><td>レベル１：ＩＳＯ－ＱＭＳ
■製品・サービスの品質の確保
■品質＝ISO 顧客満足(顧客要求事項への合致に対する受け止め方のレベル)
■ISO 品質保証＋顧客満足の能力の証明</td></tr>
</table>

３．QMS の自立的設計（持続的成長）

□超 ISO9004

TR（テクニカルレポート）の領域に入るものである。4 年ほど前、国内 520 社を対象にアンケート調査をした。「ISO9000 を超える QMS モデルのニーズはあるか？」という内容だ。意外にニーズは強いことがわかった。いかなるビジネス環境でも組織が成り立つことを可能にする QMS モデルの委員会が始まった。冒頭紹介した TR はいろいろな思いを込めて「超 ISO9004」を目指した。基本は「学習と革新」に基づく持続可能な成長である。

学習：外界変化を学ぶ組織の学習能力。しかも金太郎飴的組織ではダメである。それはある環境ではたいへんよくフィットしても、環境が変わるととたんにもろく崩れる。環境に適合し過ぎた恐竜のように絶滅するだろう。組織にはいろいろな人がいて、多少とげがあっても議論やゆらぎがあればいい。機会到来得たりやと活躍する部門が出て来るような組織、そういう運営が必要ではないか。だから学習するのである。

革新：改善には緊迫感を感じない。敢えて革新という言葉を使いたい。時に現在を否定して根こそぎ変えるも辞さない、そんなマネジメントシステムの設計が必要である。TR に至った背景である。

□鎧が見えた!

昨年（2002 年)、アカプルコ会議でインフォーマルなワークショップを行い、TR の宣伝をした。2003 年 10 月、ブカレストで行われた TC176 では、SC2 （ISO9001,9004 検討セクション）にフォーマルな形で取り上げられ、私が口頭試問を受ける形で行われた。中には意地悪な質問もあった。SC2 の結論は「JIS/TR は次回 ISO9004 改訂を考える際、課題も含めて重要なソース･ドキュメントになることは明らかである」とされた。法衣に見え隠れしていた鎧が遂に表れて…(笑)。

□QMS ―持続可能な成長の指針

TR のコンセプトは、「組織が環境の変化に俊敏に適応し、効果的かつ効率的に組織の総合的パフォーマンスを改善していく手引」、“ 持続可能な成長の指針 ” である。よい企業とは何か、長い時間をかけた議論の結論は “ 長生き ” がキーワードである。

長生きできる企業とは保守的ではダメ、ドラスティックに変われる企業だ。こけないために学習は欠かせない。組織には研ぎすまされた中にもゆらぎを持ち、個人と組織のいい関係が欲しい。いざとなれば革新も辞さない。突き詰めればそれは QMS モデルというよりは、マネジメントの質、組織の質、経営システムの質ではないかと言われるが、それは違う。“ 製品品質を含む、組織がアウトプットするあらゆるものの「価値」に焦点を当てる ” のだ。ブカレストでも、マネジメントは提供するあらゆるものの質のために何をすべきかという観点で考えようと何回も説明した。しかし、もめた。スコープがやり難い…という声もあった。果たしてタイトルは、

“ Management system for ？？ ” 何となるだろう。

基本的な概念／特徴について。QMS は事業戦略達成のために設計しよう。あるべき組織像を明確にしよう。3 階層の QMS モデルを参考にしよう。顧客創造重視のところでは ISO9000 にはないマーケティング／研究開発を入れた。総てのステイクホルダーの認識を把握する…、ここには多くのページをさいた。外から見たら何が問題か、評価項目、気になる側面を書いている。

□持続可能な成長

どんなビジネス環境にあっても成長できる企業の組織像は、自己革新できる組織である。社長が環境変

化に乗り遅れないよう、自分を鍼にできる会社と言ってもいいと思う。

情報を得て継続的改善をして行く「ISO9004」はスタティックなモデルと位置づけ、環境が変わったらQMS を根底から変えられる、それをシステムの中に置いた、そんなシステムでなければならない。組織として内部、外部さまざまなことを学習する能力がある。アンテナが立ち情報が分析できて、アクションプランが出来ること。同時に個々人の知識と組織の価値観を融合する。多少のゆらぎを持つこと。必要ならば組織体質を革新していこう。QMS の枠組みを根幹から変えられる体質になろう。

□事業戦略達成のための QMS

何のための品質マネジメントシステムか。経営戦略は、全体戦略、事業戦略、商品戦略…の 3 階層で成り立つ。リソースを事業にどう配分するか審議する全体戦略。事業ドメインについての事業戦略。どんな製品群でいくか、どの技術を重視するか製品戦略。いくつかのプロダクトライン、その戦略を立てる。組織像、QMS 重点領域を明確にする。

□組織像に基づく QMS 構築

QMS は戦略実現のために設計すべきである。さまざまな分析をし、戦略達成のための組織像を明確にしよう。単なる強み・弱み分析ではない。事業をするならば重点はどこか。私は QMS のモデルをどんと提示したが、全部やれとは言わない。どこが強くなければならないか選べと言いたい。それに相応しい QMS を構築しよう。

大事なことは組織像にふさわしい QMS を構築することである。組織像とは競争優位要因、ビジネス成功要因の観点から考察した組織のあるべき姿である。詳しく述べる時間がないのが残念である。

「あなたはお客さんに何を売っているか」と聞けばほとんどは製品名を上げる。お客が評価してくれるのは製品ではなく、その価値である。そういう価値を提供するために必要な技術は何か。狭義の意味での生産技術、設計技術、特許…いろいろあるかもしれない。狭義の技術ではなく再現可能な方法論という意味ではどうだろう。例えば営業・サービス体制のこともあろう。最も重要なのは競争優位要因、事業収益性、事業成功要因、これである。競争して勝つ、優位に立つために、どういう能力が重要かを明らかにして欲しい。描いた組織像を具現化するための組織構造、システム設計でなければならない。十分な考察を望みたい。

自己評価にふれるが、これはその評価尺度である。自己評価はチェックリストを見ながらチョンチョン…違う。私たちはこの事業ドメインで取り組んでいる。組織像はこうあるべきだ。だったら自己評価の尺度を変えてしまえ。評価項目を全部やることはない、選べと言っている。

□３階層 QMS モデル

革新のための３階層のモデルを描いた。上段は、組織像を明確にして品質マネジメントシステムを設計する。QMS を運営して、必要な時にはがらっと変えるか再構築する。QMS の革新のサイクル、これがなければきっと長生きは出来ないだろう、持続可能な成長は出来ないだろうと思っている。

中段は、QMS の継続的改善。下段は、「製品実現」における製品の継続的改善。

□自己評価

革新の必要性を判断するための有効なチャンスと位置づける。TR には ISO9000 内部監査、マネジメントレビューも含むが、SMR/戦略的マネジメントレビュー、すなわち革新の必要性をレビューする場を提案した。自己評価はその全てを踏まえ、革新の必要性を自ら検証する場である。

□クォリティマネジメントの１２の原則

品質マネジメントの原則を12に増やした。継続的改善は少しレベルが違うので外したが、ブカレスト会議ではいろいろ言われた。追加項目が何を気にしているかは解っていただけようか。

社会的価値重視、組織は社会的存在をもっと認識すべきである。コアコンピタンスは競争優位要因、ビジネス成功要因など。ビジネスをやって行く上で欠かせない能力、その強さを認識しなければならない。組織と個人の学習、俊敏性、自立性いずれも革新していく自律的組織であるために必要なことである。俊敏性は少し異質だが、実行力＋タイミングのことである。一番強調したいのは自律性。他人に頼らず自分で考えて欲しい。

□QMS－自己評価の指針

コンセプトは組織が自らの強味・弱みを認識して主要領域を特定して改善または革新につながる自己評価をしたい。初めに描いた組織像から自己評価の設計をすること。評価項目、評価尺度、重み付けをし、自らカスタマイズして実施する。評価の成熟度モデル５段階で行うとよい。

レベルのイメージは、2：ISO9001 レベル、5：グローバル・ベスト・プラクティス。点数が目的ではない。「ここを何とかすればいい」という感触をつかむアクションプランを作ることが目的である。**私が**自己評価で強調したいことは、「組織像を明確にすること。自己評価基準をカスタマイズすること」である。ぜひ挑戦して欲しい。

【完】