ＩＳＯを超える

講師：東京大学大学院工学系研究科教授　飯 塚 悦 功 氏

(テクノファ NEWS 第 69 号から抜粋。テクノファ年次フォーラム２００６年１１月９日収録)

「ISO を超える」というテーマだが、誤解されると審査の場に混乱を招きかねない。「飯塚が言った」とか嘘を言わないようにくれぐれもお願いしたい(笑)。

今日は ISO9001 と日本の品質管理 TQM のことを話すよう言われている。組織がこのマネジメントシステムモデルをどう有効活用するか、TQM の特徴と合わせながら考えてみたい。

私のグループでは ISO9000 と TQM の融合ということで TQM9000 と言っている。「超 ISO 企業」にはさらなるステップアップの思いが込められている。ISO9000 には規格ということのほか、QMS を審査登録する社会制度という意味合いがある。その２つの面から「ISO9000 を超える」ということを考えてみたい。

「ISO を超える」には 3 つの超え方があると私は思う。①QMS モデルの枠組みの中で、これを前向きに活用するとしたらどんなスタンスか考える。②次にそこから踏み出す。ISO9001 は要求していないが、わが組織は自らのためにこうしたいという視点。TQM9000 へのステップアップを考える。③ブレークスルーして視点を変えた QMS の構築。わが組織の設立の目的、存在価値を確固たるものにするという視点から、超 ISO モデルを考える。ブレークスルーのキーワードは「競争優位」。それは競うというよりはいいものを出して、誰からも尊敬されることを意味する。その仕組みを自ら考え設計し構築し、そして運用する。当然リスクはあろうが自ら受け止めるのだ。

さて有効活用を考える前に、ISO の本質を正しく理解しておくことが必要である。最近「有効活用」なる言葉が氾濫しているが、「巧みに」使うことを奨励するようで感心しない。難しいところをすり抜ける、ひねりを入れる、面白い使い方をする等々である。事業運営の目的に照らして有効か。本当に達成したい目的、目標に寄与してこそ面白い使い方も語れるというものだ。現在及び将来の事業環境を認識して、目的に照らして取捨選択することが重要である。「規格にあるからやった方がよいか」、今も多い質問だが取捨選択の上でぜひ目的を達成していただきたい。

ISO 9000 の本質　「超える」という話をするには ISO9000 の本質的なところを理解しておかなければならない。制度という側面で４つ、品質保証モデルという側面で３つの特徴を挙げてみた。

①評価の対象は管理システムで技術的内容ではないこと。管理システム以前に重要な核となる固有技術、技術的コンテンツがまっとうかどうか、ダメとは言えない審査の限界がある。管理シ

ステムの評価にどれだけ価値があるか。評価は手順、基準に従っているかだけで、形式的になりやすい。管理システムのレベルは、固有技術レベル以上にはなれない。よい結果を生むシステムになっていないと有効活用はできない。

②評価者は民間の第三者機関。第三者が調べることには限界がある。第三者の理解に品質マニュアルは必要だが、考え直した方がよい。評価は公平性、客観性が要求され、検証可能ということで形式的になりやすい。限界と効用をわきまえて運用しよう。しかし制度は組織の公正性・透明性の確保、説明責任を促す有力な手段となり得ると思う。

③評価の視点は適合性評価、規格に合っているか、あくまで conformance という審査基準である。よほど素晴らしい審査員が相当柔軟性を発揮しない限り組織に合ったシステムかどうかの判断は難しい。タガもはめられている。審査する人も辛いが、これをカバーするのは審査される側の考え方次第である。評価は一側面、わが社で活かすためには他の部分も付加しなければいけない。

④任意の制度である。法的根拠はない。利己的に自分の都合で決めること。営業がやりにくい、お得意から推奨されて仕方なく…しかしやる以上は取って終わりにしたくない。外より内部に相当な金が掛かるだろうが、組織を維持し内部改善を進めていくための生きた金にしたい。買う時も売る時も使えるグローバルスタンダードだと考えよう。任意だが挑戦する理由は明確にすること。いい加減な経営者の下でやらせられる担当者は本当に気の毒である。

⑤QMS の目的は、品質保証＋α。αは顧客満足と継続的改善である。元祖 ISO に薄皮２枚を被せたモデルになった。顧客満足とはぎりぎり「可」でいい。しかし重要なことは顧客の立場からどう見えるか気にしろということである。魅力的な商品で競争力をと思うなら、潜在的に期待されていそうなことを満たすようにした方がよい。また後ほどふれる。継続的改善も要求事項だが QMS の有効性に限定されている。ISO9001 の 2000 年改訂で Scope は広がったが TQM になったわけではない。ビジネスを成させたいといった観点から言えばこれは基本、さらにアドオンしなければならない。

⑥管理の関心事は計画通りの実施。内容よりは計画通りやることに力点を置く。問題は実施段階に起きやすいと考えている。賢い人が立てた計画ならまだしも、「守れ守れ」だけ言っていると何をやっているか分からなくなる。ここにも限界がある。製造プロセスに較べ、設計・開発では途中で停めろとは言わない。この違いは顕著である。ISO9000 で重視する手順書は、計画を実施する人に伝えるコミュニケーションツールと言える。しかも、実施に問題ありと考えるから、この通りやれと一生懸命教えるのだと思う。

彼らは「工程を細かくしてこまめにチェック」がプロセスコントロールだという。こうやればこういう結果が出るという計画を作る。だから計画通りやればいいという理屈である。計画をきちんと作るという精神構造を持っている彼らには検証することは欠かせないのである。

日本では「品質は工程で作り込め」という。あまり真面目に計画を立てない。改善が得意というのもとにかくやってみてダメだったら何とかしようということである。ここを分かっていないと、ISO9000 の性質をうまく利用できないと思う。

⑦管理の方式、管理スパンを限定する。日本はお神輿をかつぐ社会、よい意味悪い意味で柔軟性である。この文化は彼らには許されない。ISO では計画する人、実行する人、チェックする人、つまり計画、実施、検証、３つの機能が分離される、管理機能の独立性ということだ。コミュニケーションツールとしてドキュメントによって内容を伝えていくことが重視されるのである。

理解しておかなければならない ISO9000 の本質について述べた。

①ISO 9000 の有効活用

まず ISO9000 の枠組みの中で有効活用を考えよう。今までのヒントを生かして整理していく。

はじめに QMS 基盤を確立する。基本動作を徹底する。決めても３ヶ月と持たないルールはないか、改善してちゃんとやって行くこと。QMS を維持する。道具は２つ、一つは内部監査である。内部監査は本当に有効か考えたほうがいい。QMS の有効性維持と同時に、ISO9000 審査とは別のところで内部目的に使える。もう一つはサーベイランス、更新審査。きちっと維持していく仕掛けになっていると言える。評価を受けるという外圧は意味があると思う。

国際的組織への脱皮。QMS はグローバルスタンダードである。ISO9000 モデルがベストとは思わないが、国際的に受けいれられている訳なので適用することはいいと思う。責任・権限を明確にする、管理機能の独立性。日本へ入ってきた ISO9000 という文化だが、組織によって向き、不向きがあると思う。そんなに難しくない仕事、やり方が分かっている、文書に書ける、優秀な人が２割位いる、その状況では ISO9000 が向いている。一方、向かない組織というのは、何が起こるか分からない、走りながら考えなければならない、優秀な人が７、８割はいるそんなところには向かないと思う。意欲は盛ん、頑張ろうぜとやった方がいいものが出来るだろう。管理の強さのレベルを変えていくことがいい。

文書によるコミュニケーションを重視する。日本人は face to face でやる。海外でことが起きても現地に行かないと解決できない。コミュニケーション能力がないのである。英国人は知らなくても書ける。かつて世界の海を支配していた民族は、ルールを作って手順通りにやらせることは上手である。これは見習いたいものだ。

ドキュメントの意義を整理しておこう。「情報」はコミュニケーションの主要なツール。メディアとして文書を使う。「証拠」は存在すること、実施したこと、決めたことの証拠である。手順の存在としての手順書、実施の証拠としての記録、取決め内容の証拠としての契約書等がある。ISO9000 の審査登録とはあまり関係ないが最も重要なのは「知識」である。知識を再利用することは１人でも必要で、１人運営の会社でもそういう文書がある。文書化でまた痛い目にあわないよう文書化の意義を考えて、組織運営に必要なドキュメント、広い意味でのドキュメントは何か整理しておきたい。

2000 年版の特徴を活かす　ISO9000 の有効活用のために 2000 年版の特徴を活かそうということである。顧客満足、継続的改善、プロセスアプローチが入ってきた。まず「顧客満足」の有効活用、要求ぎりぎりの線から拡大解釈することを薦めたい。顧客満足は「優、良、可、不可」の可レベル、かつかつセーフと教わった。しかも 8.2.1 顧客満足の要求事項は最低限、クレーム受付係をつくって毎月クレーム集計表を出せば審査は通過できてしまう。これでは面白くないから拡大解釈したいと思う。

拡大解釈しマニュアルに書けば、審査員にやってないと言われると困ると言われる人がいるかもしれない。ISO9001 への適合を見ているのだから、拡大解釈したことで不適合にはならないと私は思う。内部目的のために一歩踏み出すことで顧客要求事項の拡大・深化へ、さらには競争優位、差別化への道につながるのではないかと思う。あえて美しく誤解して「どうしたら本当に喜んでもらえるか」考えた方がいい。

次が「継続的改善」の有効活用。8.5.1 はマネジメントシステム（MS）の有効性の改善である。結果としてダメな時にシステムの方を直せと言っている。どうせなら拡大解釈しよう、製品も改善しよう、そして効率も考えよう。もともと ISO9001 は効率を上げろとは言っていないが、効率いい方がいい品質になることは歴然。作る方からみてもその方がいい。是正処置を読んでみよ。再発防止のため不適合の原因を潰せという。なぜ起きるかという因果メカニズムには、文化とか

価値観に関係するものもたくさんあるわけである。そこまで含めて深く分析し直す癖をつけたほうがいいと思う。ISO9000 をパスするという次元を超えて、そこまでやった方が組織の学習能力、管理レベルの向上ははるかに上に行くと思う。“ 9000 の是正処置 ” を超える深く広い是正処置としての “ 改善 ” だ。不適合に対する処置の総合レビューに基づく改善、QMS 目的達成のために意味のある品質目標の高度化、効率向上。継続的改善の拡大解釈と有効活用を提言する。

「プロセスアプローチ」、ひと頃言われた ‘ business process re-engineering ’、目的達成のためにどうやってプロセスを設計するかということを言う。真面目に取組んでいる組織はあまりないと思うがやった方がいい。何のためにこんな仕掛けをするのか話をしておきたい。プロセスアプローチの解釈、ISO9000s の規格では次のように説明する。「あるまとまった業務を、入力、出力、資源、測定などを明確にして管理する」、「プロセスを明確にし、その相互関係を把握し、運営管理することと合わせて、一連のプロセスをシステムとして適用する」。分かり難い説明である。関係する条項は 4.1 の a)と b)。必要なプロセスを特定せよ、順序及び相互関係を明らかにせよと言っている。私は「プロセスアプローチ」への対応を 2 つ、「ユニットプロセス管理」と「プロセスネットワーク構築」に整理した。

ユニットプロセス管理とは、１つのある活動に関してその目的を達成するために、何が入って何が出るのか、どういう資源を使って、どういう測定をして、どういう活動をするかが分かって管理していくこと。「プロセスネットワーク構築」はもっと重要だ。QMS という目的を達成するために、どういう機能、どういう要素(プロセス)が必要かを特定せよという。設計機能がきちんとしなくてはいけない。確認のためのレビューをきちんとやろう。そういう機能を明確にせよと言っている。どう関係を持たせて動かしていくかをここで設計するということだ。そういう意味から、value chain の設計とか、15 年程前に流行した business process re-engineering、ビジネスプロセスとして顧客に直結しろと言うのである。IT を徹底的に使え、ゼロベースで根こそぎひっくり返せと言う。これに近いことが実はプロセスアプローチのネットワーク構築、4.1 の a)と b)で言っているわけである。本気でそこまでやられたらどうだろう。ISO9001 取得が最優先の次元では到底及ばないところだ。

絵に書くと、インプット→活動→アウトプットとなっていて、資源と測定が掛かる単位プロセス。それが全体として顧客満足という目的を持って、いろいろなプロセスが有機的に結びついているのである。どんなプロセスが必要かしっかり特定して設計する、これがプロセスアプローチの狙いかと思う。インプット、アウトプットそして相互関係からなる「目的志向の QMS 設計」。“ 管理 ” の基本の理解と実践、きちんと測って、PDCA を回していく。「プロセスアプローチ」の有効活用の提言である。

②ISO 9001 モデルからのステップアップ

次は ISO 9000 をステップアップするという話である。ISO9000 は取ったけれど面白くない、もっと上へ行こう!と考えた TQM9000 である。包括的な言い方をすれば TQM の全体像は、製品サービスを通して顧客、従業員、社会、取引先、株主といい関係を保ちながら、組織としての存在感、存在意義を増して行くという活動である。そのために組織が持っている能力(組織能力)を向上していくツールだということである。そのために下の箱というか、システムとして必要なビジョンとかリーダーシップとか戦略がある。支えるコアのマネジメントシステムは必要だし、リソースとしては「ひと」、「情報」、「知識」が必要だということである。そして TQM の考え方、マネジメントとは、品質とは、こういった考え方があるということである。さまざまな手法も織り込んで非常に広い範囲である。これが全体像である。

ISO9000 を出発点として、いくつかのキーワードがある。私からの提案だが「品質保証・適合性評価」から「競争力のある組織」へ視点を変える、価値観を変えてみてはどうか。うちが強いとか立派とか成功するということには何が必要かということを明記している。次にコンテンツを充実したい。「計画通りの実施」から「計画内容の充実」へ。それは ISO9000 の仕組みの中で出来る。是正処置で話をしたが、なぜこんなことが起きたのか技術的内容についてきちんと分析する。それを知識、技術のベースに組入れる、それを活かしていくプロセスに変える、それにより技術レベルが上がっていく。さらに「技術のレベルアップ」そのものをしていく。MS を構築するわけだが、中のツールを使うことによってコンテンツもよくしていくのである。難しいことだが、こんな使い方もあると思っている。

TQM の特徴　TQM の特徴を挙げる。1.品質の意義。TQM での品質は「お客様に喜んで買って頂ける」ということで、長期的な利益の確保につながる。2.顧客志向。ISO9000 の顧客は要注意から、「品質の良し悪しはお客様が決める」真の満足である。3.総合的。品質、コスト、納期、安全、環境…全部同時達成しよう。4.目的志向。何のためにやるか。5.継続的。6.全社的。全部門、全階層、上から下までの参画。7.科学的。事実と論理に基づいている。こうした特徴を持つ総合的なマネジメントアプローチだと思う。基準をここに当てて自分たちで設計して使っていきたいものだと思う。

進化の考え方は要求への適合から、成果の追求へということである。「TTQM への発展モデル」ステップアップの視点として我々は次のように考えた。システムの目的を拡大する。品質活動をレベルアップする。マネジメントの考え方、方法、システムのレベルアップをする。薄っぺらい PDCA から真の原因追求にレベルアップしていく、最初計画を立てる時には戦略的に立てるとか、そういうところまでレベルアップしたいと思う。改善についてもトラブルの収拾だけではなく、もっと広いところでものの考え方、仕組み、そういうものを改善していく能力の向上、そんなことを考えて TQM への発展モデルを作った。

４段階のモデルである。レベル１は ISO9001 レベル。レベル２：TQM の基盤(1-Step)。QCD に広げたい。TQM 顧客満足は顧客に喜んでいただけることまで広げたい。効率も考えたい。重要な要素についてシステムを充実するということをやっていこうと考えている。レベル３：TQM 品質保証。プロセスの源流で作り込んでいくということ、あらゆる活動で目的志向で進んでいくこと、何かことが起きたら反省する時に非常に深いところまで考える、分析能力を高めること、ここまで考えたい。レベル４：TQM(総合質経営)。言うなれば、組織とか経営システムの質の向上までつなげていくことまで考えたい。すべての面で組織能力を上げていくことにつなげていきたい。学習と革新に基づく持続可能な成長の実現、どんな経営環境でも生き残っていける、変化に対して的確に対応できるモデルである。経営のレベルもさまざまあるわけだ。

③競争優位のための QMS 構築

最終目標は「競争優位」の視点で考えたい。バブル崩壊後でも頑張っている企業は多い。強い製品を持っているからである。なぜ強い製品が持てるのか、成功する組織の共通点はこうである。

①外向き企業である。「外」の意味は二つある。一つは製品、顧客の期待にたいする鋭敏なセンス。もう一つは社会環境に対する鋭い感覚。社会が変わった、環境への関心が高まった、新しい技術が発展した、炭素税が導入されるかも、さまざまな動きがビジネスにどう影響するか。②コアコンピタンス、最も強調したいこと。強いところはあまりない某社は、どこが強くなければいけないかを知りそこにリソースを集中する。１点豪華主義はコケるが３点集中くらいで行くのである。③ひとである。トップの見識、リーダーシップで動く。鍵はトップの下に数人いる中間

というかミドル層。徹底的にやる、全体を見渡せる、強い意欲がある、価値観を共有できる、そういう組織能力の高さである。多くの人が共通の価値観を持って進める組織を擁していることである。特に優秀人間ばかり集めることはない。20 年も経てばいい会社にいても人間は変わる。そこには然るべき人達が居るのである。

私が一番強調したいのはコアコンピタンス、競争優位要因となりうる中核能力だ。事業で勝負を分け利益の源泉となる。経営者に尋ねたい、「他者でなく自分がその事業の主導権を握ることは、どういう意味で社会正義か」と。「私たちはその技術と能力を持っている。提供する製品サービスが顧客に役立つ、安い、効率的だ。絶対うちがやったほうがいい」という答である。貴社のそれは何か?

競争優位要因ということで戦略にふれたのは 20 年位前のことである。ある人から事業収益性、儲けのコツについて聞かれた。１つはマンション建築販売のコツ、答は売れる価格帯に値付けすること、資金回収を早くするのである。もう１つ私が分からなかったのはアパレル産業である。特に女性服は高く、流行すたりが激しい。この業界はディスカウントを減らすのが儲かるコツだという。決め手は「流行予測能力?」、NO!である。答は「流行追随能力」、流行してきたら傘下の業者にどんと作らせる能力だという。伸びが少し鈍化したらすぐやめることだという。私は草野球チームの監督としてつい先ごろ準優勝した。競争優位要因分析の成果だと自負している。四球を出さない、出しちゃったら絶対セカンドで刺す。一番強肩のやつをキャッチャーにして一度刺せば、後は絶対走られない。逆に出塁したら必ず三塁まで行かせる、ただし追い抜かないように(笑)。顔でボールを受ける練習もするがあとは機密事項(笑)。自分のビジネスに活かして行ったらどうだろう。

2つの企業で…　A 社はいま儲かっている。「なぜ儲かっているか」判らないという。ずっと儲かり続けるため維持したい能力は何かと聞いたが「判らない」。このＡ社は実在する幸せな会社である。

逆に潰れそうな会社、３社平均くらいでまとめた。クレームは多い、売れない、コストが高い…こんな会社は結構ある。「問題が多くてどこから手をつけていいか分からない」と言う。問題のもぐら叩きが始まる。止めときなさい、リソースは足りないんだから重要なものからやろうと言う。「何が重要か教えてくれ」。分かるわけがないから競争優位要因の話をした。あなたのところの商品でせめて三番手位になれそうな「ここが強ければ」というものはないか。営業も一丸となってどんじり脱出は出来そうだと言うのでそのためにどの能力が必要か少しだけ決めて、そこだけ頑張って問題を解決する。５年位やればそこそこの会社になれる。そういうアプローチである。視点は競争優位である。起きた問題を潰すのではなく、どうなっていれば強いかということを考えるのである。

競争優位のための QMS 構築　２社で適用してみた。①製品・顧客・価値。顧客に何を提供しているか。製品名ではなくその製品サービスを通してお客に評価をしてもらう側面である。側面が分かれば１年ほどで売れている理由が分かる。なぜか売れちゃうという営業、幸せな会社である。それでもと言うので売れている理由を探すことにした。②そういう魅力的な商品を実現するため必要な能力は何か、適当に挙げてもらってすぐ次に移った。③あなたの特徴を考えてみよう、特許がある、小回りが利く人が多い、その特徴を考えた時勝ちパターンというのがあるだろう。どういうタイプで行くか考えた時に、どこが強ければいいかを考えてくれ。それは④QMS のどこに埋込まれるべき能力か。⑤QMS 要素を強化充実するということである。これを２社でやったが大変だった。取り柄は何か、どこが強ければいいのか、その能力はどこに取込むか…そういうことを懸命にやって、マネジメントシステム、もしくは質マネジメントシステムを見直し再構築

をやってきた。「持続可能な成長を実現する質マネジメントシステム/JIS Q 9005/9006」(規格協会)をぜひ読んで欲しい。前書きに「教授の想い」がたっぷり入っている(笑)。9004を超える9005、9006規格の解説をしている。持続可能な成長というキーコンセプトである。

持続可能な成長　長生き企業はいい企業である。保守的でなく変化に対応できないといけない。そのために自分の強さ・特徴を認識しなければならないがこれが難しい。特徴を活かしニーズに合わせるようにするにはどうしたらいいか。学習能力がなくてはいけない。個人と組織がうまく融合した学習能力である。金太郎飴の会社はいい時はいいが、ダメになると潰れる。だからいろいろな人が能力を出せるよう、ゆらぎとかばらつきを持っていなければならない。同時に難しいことだが革新できなければいけない。自分を否定しなければいけないから難しいのである。

事業戦略実現のための質マネジメントシステムとはまさに競争優位と同じことを言う。自分のシステムを作ろうとするならば、戦略実現のためにどういう形でどこが強くなければいけないか、これを認識してシステム設計をしようよということである。それを規格の中に書いている。私はTC176で9001と9004の改訂審議に加わっている。実は9005規格は、9004の事実上のベースドキュメントなのである。

その中で組織能力像という言葉をあげている。競争優位の維持に必要な組織が持つべき能力の全体像だ。強くなる、勝つという観点からどういう能力が必要か、平たく言えばあるべき姿、これをはっきりしようということだ。そのあるべき姿を具現化出来るシステム設計をしようというのが私たちのスタンスである。何とか革新しようと言いたいのである。

自己評価については○○賞みたいなチェックリストは否定する。自分でつくるのである。自分のあるべき姿を描き、その重点を置いたところを評価して、ギャップあるところの改善をする、そういうモデルなのである。自律性がなくてはいけないということになるかもしれない。

新しい質マネジメントの原則　ISO9000で言う８原則を拡大強化して12原則を提案する。顧客価値創造、社会価値重視、コアコンピタンスの認識、或はさまざまな学習能力とか、俊敏性、自律性…こんなことを言っているわけである。

質マネジメントシステムの習熟度を、1.ものができる、2.使えるものができる、3.売れるものができる、4.儲かるものができる、5.ずーっと儲かるものができる…と考えた場合、ISO9000は多分、3.売れるものを実現する(基盤確立)くらいかと思う。儲かるものときた途端に、やはりコアコンピタンス、どこが強いかbusiness economyの視点が入ってくると思う。ずーっと儲かるが入るに至っては、変化が分かって変化に合わせて自分を革新し自分を変えていかなければならないので、自律性がなくてはいかんというふうに思っている。そういうマネジメントのレベルを求めていくことが必要かと考えている。

まとめてみよう。ISO9000とは何かひと言で書いてみた。「ISO9000とは、品質保証(＋α)モデルの国際規格(ISO9001)に基づく、民間の第三者機関による、供給者の品質マネジメントシステムに対する、任意の適合性審査・登録制度」。この１文で多分特徴を全部現わしていると思う。その中で一つの有益な視点は、その登録されたことで素晴らしいというのではなく、やらなければならない側面の一部を見られたのである。その側面は重要なことだけどそれが総てではないということである。最後に、ISO の枠組みの中で有効活用する、ISO9001 からステップアップする、競争優位のためのQMSを構築する、それが超ISO企業だということである。　【完】