



# テクノファNEWS

## マネジメントシステム規格の有効的活用

(株)テクノファ代表取締役 平林 良人

QMSの有効性は、計画した活動が実行され計画した結果が達成された程度と定義されるが、組織にとって期待される場所は、要求事項にはない目標パフォーマンス向上である。今回はパフォーマンス向上の鍵となるプロセスを確立するために「プリチェック・ラムラー・ブラシェ法」を紹介しよう。この手法は米フォーチュン1000社の85%が採用していると言われるものである。

過去10年の審査の経験をふまえて、QMSの有効性について考えてみたい。組織によっては既に3回の更新を経験した今、適合性という切り口での審査が問われている。QMSを構築し受審する目的は何か、そしてそれは資源の有効活用に役立っているか。2000年改訂版がQMSの有効性を強調する背景がそこにありそうである。

**有効性とは** 2000年版のいう有効性は計画した結果の達成度合である。しかし経営者の立場では適合性も然りながら、結果として不良低減や収率改善、品質の向上、また売上、利益の増大にQMSの構築維持が深く関わることを願っている。そこにシステム構築や審査がどう貢献できるだろうか。

QMS有効性は組織の目標からはワクッションあって分かりづらい。審査登録は適合性により審査され、売上や歩留りといった定量的基準で有効性を判断することはない。従ってシステムの適合性追及が必ずしも成果に繋がらないことは当然あるだろう。それは組織の仕組みが期待に沿う働きをしていないからかもしれない。システム化も重要だが、組織としては不良や歩留り、クレーム等を考えて行かなければQMS構築の価値がないということが強く意識され

るようになってきたと言えるのではないかと。組織目標の達成 次頁の図はQMSの有効性を示すものである。必要な文書、記録があり決められた通

り仕事をしている。しかしそうした有効性は高くても不良やクレームの低減に結びつくだろうか、パターンは様々である。Cの例は仕組の有効性も組織の目標とするパフォーマンスも高く、非常にいい状態を示している。我々はこれを目指したい。しかしAのようにシステムの適合性は高くても組織目標にはつながっていないと思われる組織も多いのである。

それは組織の規模、種類、プロセスの複雑さ、要員の力量など多くに絡み合っている。仮に組織のバ



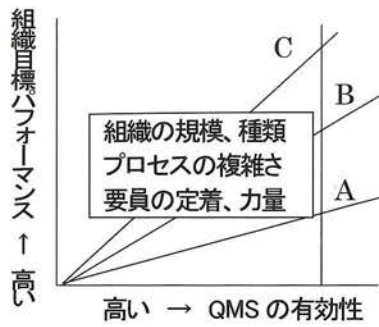
【講演】マネジメントシステム規格の有効的活用

【発表】会長挨拶及び品質研究会の発表

【セミナーご案内】テクノファ ISO 塾[品質・環境・労働安全・ISMS・ITC・コンサル・M/F]……7～8

(株)テクノファ代表取締役 平林 良人…1～5

監査実践研究会会長 安藤黎二郎……5～6



パフォーマンスを Y、有効性を X として  $Y = p X$  とする。私はこの p を QMS の質に関する要素、QMS パフォーマンスと呼ぶ

ことを提案したい。p は高いほど良いが、何によって成立つかは今後の研究課題としておこう。例えば次の A、B 両組織を対比してみよう。

	A 組織	B 組織
文書の数	50	200
レビューの頻度	年 1 回	年 2 回
顧客クレーム数	10	50

- 要因①文書は組織の規模と照らして適切か  
 ②文書の種類は適切か  
 ③文書はプロセスの複雑さからみて適切か  
 ④文書は要員の定着性からみて適切か  
 ⑤文書は要員の力量からみて適切か

B は一生懸命やっているのに A に比べ結果はよくない。要因はいろいろ考えられるが私が日頃感じていることは、組織が固有のプロセスや手順を持っているながら十分に分析されていないと思われることである。分析がしっかりされれば文書の種類、数、要員の定着、力量は順々に解きほぐせる筈である。プロセスが不明確なまま、規格に合せた表面的な手順を決め、「適合」して合格しているのではないか。

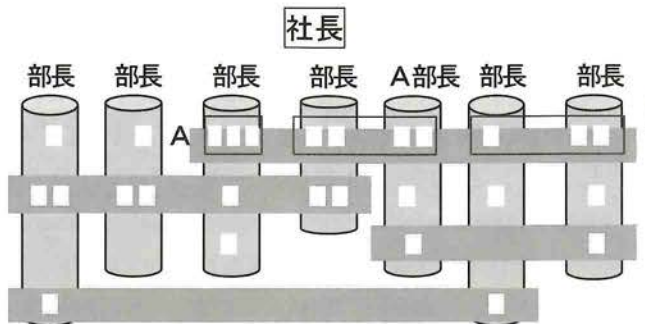
プロセスのポイントが抑えられ、急所の手順が確立されているか、ここもまだグレー部分が多いと思う。まして 2000 年版は担当部署間の相互関係を明確にせよと要求しているが、きちんと説明できる会社は残念ながら少ない。ここをしっかりとやらないで手順を決めて、要求事項に応えても表面的なものでしかない。その結果、最終目的とするクレームの減少などにつながらない。どう対応すればよいか少し考えてみたい。

2000 年版の PDCA は、顧客⇒設計・開発⇒製造⇒販売⇒顧客と繋がっている。これは伝統的な視点と言える。これをシステムアプローチで中身を分析することが一般的に不十分なのである。システムはいろいろな要素の集まりと定義されている。伝統的視点から一步踏み込んで、情報、もの、人がどのように絡み合っていくか、会社の複雑な実態を本格的に分析すること

が重要なのである。

審査員がこれをどの程度熟知すべきかは意見が分れるところである。しかし審査員の審査や指導ばかりでなく、組織がシステムを構築する時にこの中身にどこまで踏み込んでいるかが非常に重要である。そこが十分議論されていない処に課題が多いのではないかと思う。

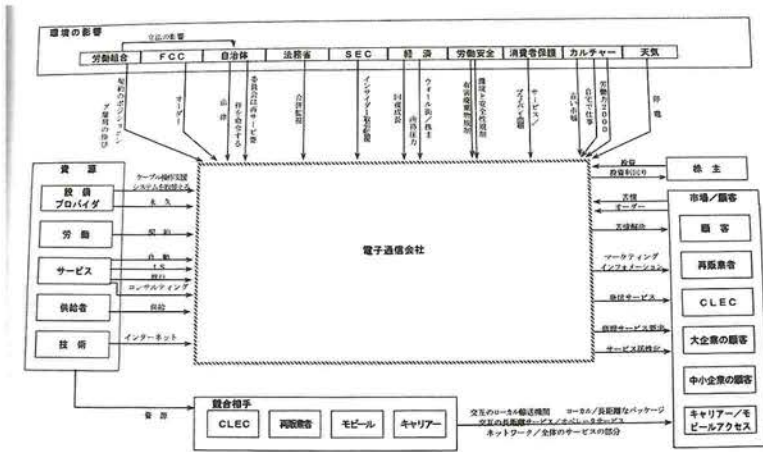
下図を見て欲しい。トップがいて各部門長がいる。各機能をサイロと呼ぶが、窓も橋もない古典的な組織では当然ゲームである。プロセスは部門間を渡っていくから、各機能のポストが横に流れて行くプロジェクトの業務プロセスにどのように関わっていくか。例えば A がプロ



ジェクトのリーダーを買って出る。同時に各サイロのポストはその中身を更に分析し互いの絡み合いを明確にする。誰の責任で情報、もの、伝票は流れていくか、この分析が非常に重要なのである。それをどのように解きほぐしていくかに話を進めたい。

次頁の図は電子通信会社である。内部は勿論重要だが、外界との関わりを明確にしておくことが大前提である。左から顧客の要求が入る。右(顧客)へ完成した製品を出す場合、外の関係を考えず内部のプロセスフローを考えるわけにはいかない。法規制要求は当然のこととして顧客の要求事項を満足させ、利害関係者からの要求・要請、あるいは圧力・規制等をよく分かった上で自組織のプロセスのフローを考えていかなければならない。決定事項に多大の影響を及ぼす要求事項をまず明確にすることである。

顧客の要求のほか資本、労働市場、設材供給者等からも制約が掛かる。その上で財務、人的資源、そして設計・開発、製造、品質保証とものがどう動いていくかを考えることである。ISO は言及しないが、ビジネスでは競争のないマーケットはなく競合相手は重要な要素である。外界の影響を分析し正しく認識し優



位性を保たなければ、組織は継続できないだろう。

組織の中ではサイロと呼ばれる機能がたての結びつきで、そして部を離れてお互いに一つの組織としても動いていく。恰も一つの融合体として振舞うことは難しいことだが組織全体の知恵で克服する必要がある。その切口は3つ考えられる。

一は組織レベル、組織全体で考えること。戦略、構造、方針、或いは出来た/出来なかったのモメンタムということである。二はプロセスレベルで考えること、今後一番研究していかなければならないところだ。三は業務/担当者レベル。スキル、知識、力量、インセンティブ等が関係してくる。この3つの切口がいつも必要であるということ意識し、外界からの影響を考えながら組織の中のフローチャート、仕事の動き方を考えていくということであろう。このように研究しながら最終的な「プロセス関係マップ」(次頁)を作っていく。

形的には品質保証体系図に酷似する。しかし生きたものも勿論あるが、私には踏込不足で表面的になるケースが多いように思われるのである。

重要なことは「外界からの影響」、サイロとしての「縦の強いコミュニケーション」、「3つの階層(トップ/プロセスマネージャー/実施担当者)」、これらを包括して仕事の流れを分析していくことである。プロセス関係マップを如何にして作るかを研究し、システムを構築する。そして審査員や第三者審査がそれを熟知していることが必要だと思うのである。

プロセスマップ さて組織のプロセスフローをどう整理していくか、手順を説明しよう。

(1)組織の顧客、マネジメント、主要、補助、供給者…これをバンドと呼び、横をどう切り分けるかを定める。

組織として最も有用と思われるバンドの分け方を考えることが必要である。製品品質を維持して行くための主要部門と補助部門、例えば供給者はいろいろな関わりを持つ協力者、総務人事は補助部門になるかもしれない。

(2)何が次へのトリガーになるか、適切なバンドに適切なプロセスを時間軸に沿って置いて行く。組織の製品品質を高めてきちんと顧客に届けるという一連の仕事を考えること。「最初のプロセス」とは何が最初のトリガーかということである。

(3)それを受取るプロセスを書く。これもバンド毎に時間軸を左から右へ動く。ここでスタート、次はここここに入る…という具合。どのバンドでどういう要素があるか書くこと。矢印はまだ入れない。

(4)最後はそれをつないで結び付ける。

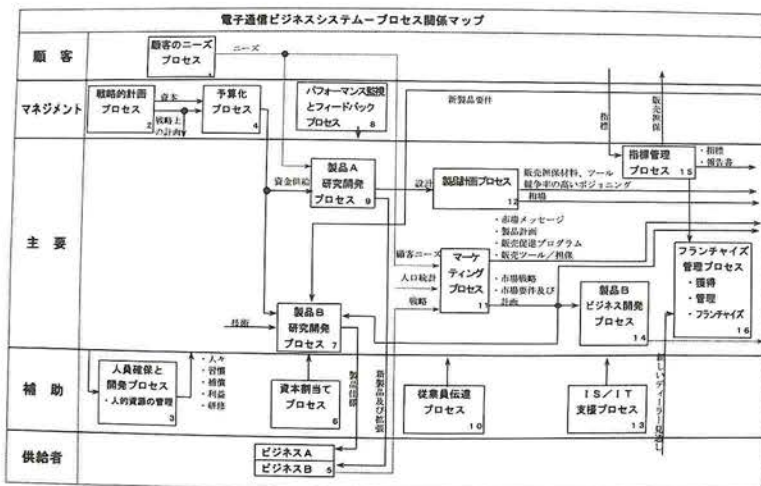
仕事の流れを顧客、マネジメント、主要部門、補助部門、供給者、取引先というようなバンドで分けた場合には、どんな仕事はどこでスタートしてどう繋がって行くか分析しようとする、常識的には同じような順序で展開・分析をして行くことになるであろう。留意点をまとめると次のようである。

自社のプロセスを拾い上げる必要があれば、(1)の前

	顧客	マネジメント	主要	補助	供給者
1. 次のものためにバンドと共に図を広げる:			プロセスマップバンド		
2. このプロセスの前に年代順に生じる他のプロセスのためにスペースを削ぎ、最初のプロセスを適切なバンドに置く。					
3. インプットを提供するか、又はアウトプットを受け取る上流のプロセスと下流のプロセスを加える。時間軸は左から右へと動く。					
4. プロセスのボックスに、インプットとアウトプットを渡すラベルが付けた矢印を結び付ける。					

に(0)としてバンドを決める前に行うこと。

プロセスバンドを作成したら、まず顧客は何を要求しているか、商品企画は次期何を考えるか、来年の採用計画はどうする…バンド毎に入れて行く。大切なことはこれを管理者と実務者がバンド毎にチームを組んで分析することである。例のようにマネジメントでは戦略、主要では新製品開発、販売予測、販売、製造



プロセス...というように、大きなマップをつくること。ここは会社の現状を書き写して行くのである。こうあるべきという議論ではない。我が社の現状はバンドで整理すればこうなる、ときちんとスクッチすることが重要である。

説明した内容は、プリセット・ラムラー・ブラシェ法と言われるものに私見を加えている。この方法は20年来、アメリカフォーチュンの製造メーカー1000社の85%が採用して自組織プロセスを分析してきているものである。

この手法はそもそも、日本のTQMが1980年代に米国に渡ったことが契機となっている。大統領府主導のもとで米国産業界復興計画が策定され、89年末に Malcolm P. Baldrige 賞が設定された当時の、一つの主要なテクニックになったというもの。TQC, TQMをベースにしてプラスαされ、KJ法とかシックスシグマの一部にも繋がって行ったと言われている。

現行の審査登録ではチェックリスト方式などで適合性について「あればよし」式で審査している。そろそろ中身に一步踏み込んだ第三者審査が求められているということを私は言いたいのである。そのためには、構築する側も、指導するコンサルタントも審査側も、こういう知識を身に付けながら進めていきたいと思う。最も重要なことは、組織のプロセスがどう分析され、どうつながって真に効率的な仕組みになっているかということであろう。それが紹介の狙いである。

もうひとつ申し上げたいのは、その組織にしかないユニークなプロセスつまり、展開の中で重要な柱になる「内部監査」のことである。ISO19011が制定され、5章に監査プログラムのことが強く謳われている。監査プログラムは一つ又は複数の一連の計画...とある。つ

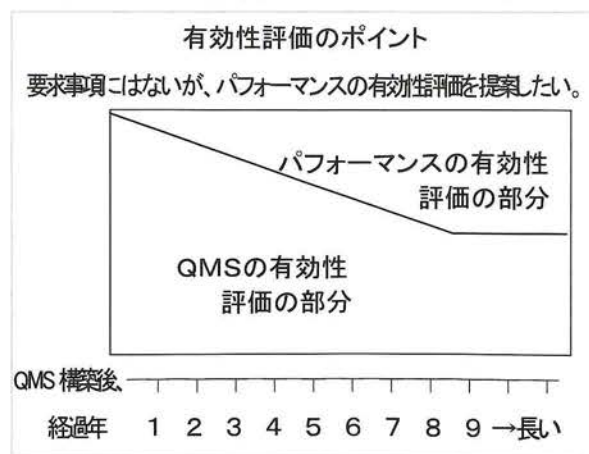
まり年間の内部監査計画を策定しなければならない。

当社は監査実践研究会も含めて以前から内部監査の重要性を訴えてきた。毎月は無理としても隔月又は年4,5回はやろうと主張して来た。外部による2~3日の審査では表面的なところに限られてしまうので、やはり中へ踏み込んで細かく見るためには、きめ細かな内部監査が機能していかないと絶対にだめであろう。ということで中期的な内部監査プログラムを

作成し充実して行くことが重要ではないかと思う。

複数の監査という場合のアイデアとして提案したいのが、先ほどのプロセスマップである。今回は外部から来るものについて内部監査をしよう。外から来るものには顧客の要求、法規制、消費者の要請、ステークホルダーの見解などいろいろある。購買が買ってくる供給者の品質と設備について、今回はその切り口でやろう。また今回は顧客からの要求やクレームに焦点を絞ってやろうということがあっていい。次回は文書と記録のみに絞るというように、テーマを掲げて考える。踏み込んだ監査は1日や2日で終るボリュームではない。相応の工数を掛けないと実態はなかなか掴めない。

内部監査には適合性のほか、パフォーマンス監査という



重要なテーマがある。不良率、出荷検査データの変化、受入検査データの実績、外注指導やフォローとどんどん踏み込んで行く。こういう内部監査を考えると、複数回ということは妥当なことに思える。しかも単発ではなく年間のプランで考えることが重要である。

適合性という部分と有効性という部分はたとえ

るなら車の両輪である。パフォーマンスのみを追求しても、維持する仕組みがなければ明日は分からない。そもそも QMS 適合性はそこに着目している制度である。仕組みの定着は内部監査でみていかなければならないものである。

一方でその結果はどうなったか、組織が目標とするパフォーマンスにも踏込んで行く。適合性評価が始まって 10 年を経た。しかし 10 年間 QMS を維持して来た会社はまだそれ程多くない。更新が平均 2 回位ならば、そろそろ内部監査でパフォーマンスの部分を中心に掴んでいきたいと思う。その結果を外部審査員に評価して貰う組合せも含めて考えたい。10 年が

#### 監査実践研究会報告

#### 『挨拶及び品質研究会発表』

会長 安藤黎二郎

この研究会が発足して 10 年経った。当時の JAB 大坪専務から、講演を聞き懇親会で終りという会にならないように念押しされたことを鮮明に記憶している。毎年成果を外部に発信しようということで始め、月 1 回土曜日に集って議論しながらやって来たが思い通りには進まない。その後環境も加わり、世の動向や問題意識に合ったものを取り上げて来た積りだが大変難しかった。

品質では ISO9000、'94 年版と 2000 年版の「規格のここがわからない」を出版した。環境でも同様に出版している。それなりの評価は頂いていると思っているが、今後も発信するに値する議論を見つけて行かなければならない。

今年の品質研究会の活動成果は大きく二つ。成果と断言したいが何れも道半ば on the way である。

『マネジメントレビューと内部監査』 前回発行間近と申上げた「マネジメントレビュー(以下 M/R と記す)と内部監査」。2000 年版と 19011 の見直しのため発刊は延期した。現在校正中で来年 4 月には発売出来る。'98 年から 5 年間の成果が詰まっているとも言える。「…がわからない」では初心者向けの誤解を受けそうで、管理責任者、トップに見て欲しいということから「M/R と内部監査のずばり一問一答」とした。

2000 年版の時は「内部監査と M/R」というタイトルで内部監査が主体であった。しかし内部監査がきちん

で考えて適合性パフォーマンスが 50/50 になる位の処まで持って行く。従って内部監査はパフォーマンスにも比重を掛けて、システムもパフォーマンスも見られるような内部監査員を育成していかなければならない。パフォーマンスを見るということは、固有技術や固有の事情に精通しないと切り込んで行かれない。人材は計画的に育成することが必要である。急にシステム、パフォーマンス両方見よという訳には行かないだろう。ISO19011 ができ、年間というタイムスパンで計画を作れということで内部監査の充実も求められる。監査実践研究会としては、第三者審査ばかりでなく内部監査も今後の研究課題として取組んでいきたいと思っている。【完】

と出来ても、M/R がしっかり行われなければ決して良くならない。そこで M/R に重点を置いた。

I. M/R と内部監査の関係。このサイクルが上手く回ってはおじめて組織のマネジメントシステムは確実に回る、更に

改善が進むであろうということ。II. 誰が何をするか。トップ、監査員、管理責任者の役割。M/R と内部監査をつなぐ重要な役割を Q&A でまとめる。III. 役に立つ M/R のための Q&A。IV. 効果的な内部監査をどうやるかの Q&A。V. QMS の継続的改善のために。内部監査はどこに注目すべきか、M/R との関係性を述べる。構成の概要である。

この本の特徴は手順書、様式の事例集である。メンバー会社からは実名を伏せる条件で事例の提供を頂いたので、適切なレベルが 3 種類用意出来た。

一般に多い規格に忠実な内部監査規程。ここまでやれば十分だというレベル、実際行われているから説得力がある。もう一つはこのポイントを抑えていけばいいというもの。この 3 種類の内部監査規程がある。

M/R の手順書も 2 種類位と、それに含まれている様式も添付した。「実物」が最大の特徴だと思っているが、出版社や読者はどう評価してくれるだろう。

質問の一部を紹介しよう。質問はグループメンバーが



経験から出したもの、テクノ審査員コースから拾ったものである。

Q4:「経営者の理解を深め、内部監査に関心を持ってもらうには」。質問として多い。答はいろいろあると思うが、本稿ではこう回答している。

A4: 積極的に関与したくなる仕掛け、経営者が積極的に参画しないと済まないような仕組みを作ることである。下記に具体的な方法を例示している。

①経営者に接触する人が報告する。  
②経営者に自ら見直してもらう。報告書の様式に書いてもらわないと形式が完結しない格好を作る。ここには実際例の様式がつく。

③印鑑だけではなく、経営者の所見を必ず書いてもらう。有効性評価、維持・予防処置、目標達成について所見を書かないと終わらないようにする。

④外部監査の活用、審査機関に経営者の責任とか内部監査を重点に審査するよう仕向ける。インタビュー時間を1時間とること。

Q67:「結果が見える形にして、改善に役立たせたい。水平展開するためのいい方法はないか」。

A67: 実際はもっとボリュームがあるが骨子は以下。

①良かったことも含め確認できたことをまとめる。②全体を表であらわす。

③各部署で何をするか明確にする、事務局が頑張る。

Q81: 前向きな課題が分かる質の高い内部監査員を育成するためには。

A81: 次の3ステップを推奨する。もう少し詳しいが。

1. QMS 有効性改善に貢献する知識・経験の習得。

①QMS の全体の理解(全体を知る)  
②監査対象の業務の理解(相手を知る)

2. よりよい仕組みを知る。

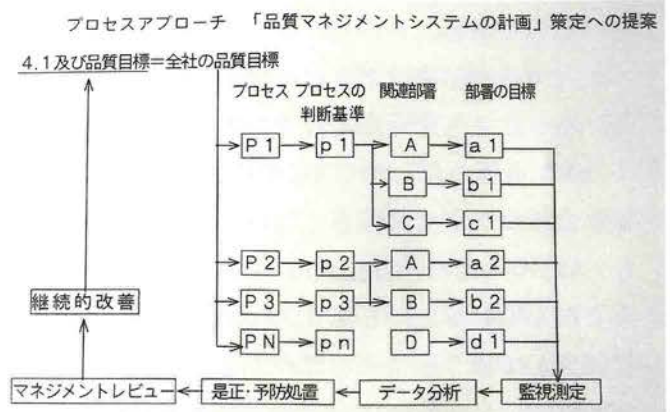
①ベストプラクティスを学ぶ(他組織及び他社のベンチマーク)

3. 業務改善のための監査方法を学ぶ。

①「プロセスアプローチ」の監査(何を指摘したら組織の仕組みが良くなるかを考えて監査するための方法)...

『プロセスアプローチ』 プロセスアプローチは1年ほど議論したが様々なやり方があり研究は一旦打切っていた。その後アイズ誌から発刊を薦められ、外部発信のためもう一度議論しまとめ直した。

12月号からスタート、辛うじて年内開始である。5回連載予定だが1、2回は増えようか。内部監査のグレードアップの視点が盛り込めればと思う。全体的には



パフォーマンスを上げるための提案が中心となっている。

掲載した図は目標との関係である。プロセスそれぞれの目標があり、判断基準を決めておく。A部門はP1、P2両方のプロセスに関わっている。B部門も同様。それらを監視測定しデータ分析して是正予防、その結果をM/Rで改善する。目標が変わればフィードバックされる。例について詳しい説明は不要だろう。

プロセスアプローチ  
年度事業計画(QMSの計画の例) 品質マネジメント室

全社品質目標	プロセス	プロセスの判断基準	関連部署	部署の目標	管理指標
環境技術分野の受注拡大 (目標値:前年比100億円増)	受注プロセス	①既存商品の受注拡大(目標値(億円)を○○%達成するための関連部門の管理)	営業部	①既存顧客への受注拡大(目標受注増(億円))	商品別受注高
			プロジェクト部	②新規顧客開拓(目標受注増(億円))	商品別受注高
			土木部	①年商%アップ	商品別受注高

全社目標「環境技術分野の受注拡大(前年比100億円増)」に対する受注、設計、購買...実行プロセスの例。

次が8.2.3プロセスの監視測定の例(略)。プロセス責任者(各部長・管理責任者)が監視・測定項目でフォローする。従業員50名の機械設計・製造業である。年度事業計画だが、プロセスはごく一般的であるからその他の業種にも適用できよう。いろいろ議論の残るところも、断定せざるを得なかった。議論の引金になるので是非関心を持ってご覧頂きたいと思う。

その他に研究テーマとしてはWDI(Well Developed Implementation)、内部監査成熟モデルのための方法。JIS Q 9023~25がパフォーマンスの成果を求めて日本発の規格として発表になった。実益の上がるマネジメントシステムのひとつの方向ではないかと思う。緒についたばかりだが、実効が上がる活用の仕方を研究して行きたいと思っている。【完】