



テクノファNEWS

「ISOを超える」

東京大学大学院工学系研究科教授 飯塚悦功氏

去る11月9日、第13回テクノファ年次フォーラムが開催された。東京大学大学院飯塚教授はご講演「ISOを超える」の中で、『超ISO企業』への挑戦を提起された。本号はその要旨をご紹介します。



講演中の飯塚教授（東京 主婦会館にて）

ISOを超えるというテーマだが誤解されると混乱を招き兼ねないので、「飯塚が言った」とか嘘を言わないようくれぐれもお願いしておく(笑)。

デ賞本賞受賞の紹介を頂いたが、久米先生のもとで勉強していた因縁でかれこれ30年である。日本が品質立国、ものづくり大国と言われた時代、正直こんなしょうもない規格と思った。しかし「9001は買手のための規格」というスタンスが理解でき、TQMを目指してきた観点からISO9000を考えてきた。10年位前、ISO9000とTQC再構築に関するタイトルで本にまとめた。今日はISO9001と日本の品質管理について話すよう言われ

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」には更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。

超ISO企業—ISO9000を超える

- ①ISO9000の有効活用
- ②ISO9001モデルからのステップアップ
- ③競争優位のためのQMSの構築

ISOを超えるには3つの超え方があると思う。
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。9001は要求していないが、我が組織は自らのためにこうしたいという視点で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。我が組織設立の目的、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

【講演】「日本の品質管理とISO9001について」

東京大学大学院工学系研究科教授 飯塚悦功氏 …………… 1～6

【セミナーご案内】[品質・環境・労働安全・情報・ITC・PM・キャリア・カウンセラー・地方版] …………… 7～8

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、それを運用することによって、超 ISO 企業を実現して頂きたい。さて、有効活用を考えるには ISO の本質を正しく理解しておく必要があると思うので整理しておこう。

最近巷に「有効活用」なる言葉が氾濫している。難しいところを巧みに？すり抜ける、ひねりを入れる、面白い使い方をする等感心できない。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。「規格にあるからやった方がよいか？」、今も多い質問だが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。

ISO 9000 の本質 本質的なところとして、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、技術的内容ではない。重要な核となる固有技術がまっとうかどうかには触れ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。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。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、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。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、‘conformance’という審査基準のタガが嵌められている。よほど素晴らしい審査員が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。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次第。評価は一側面、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。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…しかし挑戦する理由は明確にしよう。中途半端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が、顧客満足とはぎりぎり「可」である。顧客の立場からどう見えるか気にしなくてよいのか。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。

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。2000 改訂で Scope は広がったが TQM になったわけではない。⑥管理の関心事は内容より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。ひたすら守れと言っているの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。9000 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。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である。

ある人と議論した時、彼は工程を細かくしてこまめにチェックするのがプロセスコントロールだと言った。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よ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有す彼らには検証が欠かせないのである。

日本では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。ここを分かっているかないと 9000 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。しかし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。そ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。以上 ISO9000 の本質概要である。

① ISO 9000 の有効活用

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

しっかり QMS 基盤を確立する。決めても3ヶ月と持たないルールはないか、基本動作を徹底する。QMS を維持する道具は2つある。内部監査は本当に有効か、審査とは別のところで内部目的

に活かしているか。そしてサーベイランス、きち
っと維持していく仕掛けになっていると思う。

実施すべきことをきちんとやることは難しい
が、外圧の活用は結構効く。話は違うが我が家にも
年二回位来客がある。お蔭で家の中が綺麗になる。
本学も外部評価を受けているが随分効く。他
大学や研究所、民間会社の重役たちが評価する。
幾つかペケを貰って心を入れ替えている(?)。

国際的組織への脱皮。グローバルスタンダード
として受入れられている QMS、適用すると役立つ
と思う。責任・権限の明確化と管理機能の独立
性、計画、実施に完全性が問われる。

文書によるコミュニケーション、face to face
の日本人は不得手なところ。海外の問題は現地に行
かないと解決できない。コミュニケーション能力
不足なのだ。英国人は知らなくても書ける。世界
の海を支配した民族は、ルールを作り手順通りに
やらせることは上手である。これは見習いたい。

ドキュメントの意義を整理しておく。「情報」
はコミュニケーションの主要なツール。程度は組
織の形態と複雑さにより異なる。「証拠」、存在の
証拠：手順書、実施した証拠：記録、取決め内容
の証拠：契約等、実証のためにどこまで必要か。
最も重要なのは「知識」である。知識を再利用す
るため1人運営会社でもその類の文書がある。文
書化で再び痛い目に合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。2000年版で顧客満
足、継続的改善、プロセスアプローチが入った。
「顧客満足」は可のレベル、かつかつでセーフと
教わってきた。8.2.1 顧客満足は最低限、クレ
ーム受付係をつくって毎月クレーム集計表を出せ
ば審査は通過できる。これでは面白くないから
拡大解釈してしまおう。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？ そう
じゃない、審査は 9001 への適合である。拡大
解釈したことで不適合にはならないと私は思う。
一歩踏み出すことで顧客要求事項の拡大・深化へ、
更には競争優位、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。

「継続的改善」の有効活用。8.5.1 は MS の有
効性の改善である。結果としてダメな時にシステ
ムの方を直せという。これも拡大解釈しよう。製
品も効率も改善しよう。9001 は効率を上げると
は言わないが、効率いい方がいい品質になるこ
とは歴然である。是正処置も 9000 の次元を超
えて深く分析し直す癖をつけた方が組織の学習
能力、管理レベルははるかに上に行くと思う。
9000 を超える深く広い是正処置としての改善
である。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
したい。

「プロセスアプローチ」、目的達成のために
プロセス設計に真面目に取り組んでいる組織は
あまりないと思うがやった方がいい。私がなぜ
こんなことを仕掛けているか話をしておきたい。

プロセスアプローチの説明である。「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「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、どういう資源を使い、
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いうのである。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いう。これに近いことを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。9000 取得が最優先の次元では到底及ばない。

絵に書くと、インプット→活動→アウトプットとなっていて、資源と測定が絡む単位プロセス。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。目的志向の QMS 設計はインプット、アウトプットそして相互関係からなる。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有効活用の提言である。

② ISO 9001 モデルからのステップアップ

9000 は取ったが面白くない、もっと上へ！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、株主といった関係を保ちながら、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組織能力を向上していくツールだということである。システムとして必要なビジョン、リーダーシップ、戦略がある。支えるコアのマネジメントシステムも必要。リソースとして「ひと」、「情報」、「知識」が必要である。そして TQM の考え方、マネジメント、品質、さまざまな手法も織り込んだ全体像(図:略)である。

ISO9000 を出発点とする幾つかのキーワード、私の提言である。視点を「品質保証・適合性評価」から「競争力のある組織」へ変え、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には何が必要かを明記している。次はコンテンツの充実、「計画通りの実施」から「計画内容の充実」。これは 9000 の仕組みの中で出来る。是正処置では技術的内容まできちんと分析し、

それを知識、技術のベースに組入れ、それを活かしていくプロセスに変える。技術レベルが上がる。更に「技術そのもののレベルアップ」をしていく。MS を構築するのに中のツールを使うことによってコンテンツもよくなっていく。難しいことだが、こういう使い方もあると思っている。

TQM の特徴。1.品質の意義。TQM の品質は「喜んで買って頂ける」品質、長期的な利益確保につながる。2.顧客志向。「品質の良し悪しはお客様が決める」真の満足。3.総合的。QCD、安全、環境…全部同時達成しよう。4.目的志向。5.継続的。6.全社的。7.科学的。こうした特徴を持つ総合的マネジメントアプローチだと思う。ここに基準を当てて自分たちで設計し使っていきたいものだ。

TQM への進化の考え方は「要求への適合」から「成果の追求」へである。TQM への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、システムをレベルアップする。薄っぺらな PDCA から真の原因追求へレベルアップする。計画は戦略的に立てる。そこまでレベルアップしたい。改善はトラブルの收拾に留まらずもっと広い考え方、仕組み、改善能力の向上。これが TQM への発展モデルである。

モデルは4段階。レベル1は9001。レベル2：TQM の基盤(1-Step)。QCD に広げる。TQM 顧客満足は顧客に喜んで頂けることまで広げる。効率も考える。重要な要素についてシステムを充実する。レベル3：TQM 品質保証。プロセスの源流で作り込んでいく。あらゆる活動で目的志向。ことが起きたら深いところまで考える分析能力を高める。レベル4：TQM (総合質経営)。言えなれば組織、経営システムの質の向上までつなげていく。すべての面で組織能力を上げていくことにつなげたい。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、変化に対する的確に対応できるモデルである。

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

品があって成功している組織の共通点である。

①外向き企業である。「外」の意味は二つ。一つは製品、顧客の期待に対する鋭敏なセンス。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、炭素税が…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。強いところはあまりない某社、しかし強くなければいけないところには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。③ひとである。トップのリーダーシップで動くが、鍵はトップの下にいる中間、ミドル層。徹底してやる、全体を見渡せる、強い意欲がある、価値観を共有できる、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。某社には然るべき人達が居るのである。

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核だ。事業で勝負を分け利益の源泉となる。経営者に尋ねたい、「他者でなくあなた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。「私たちの技術と能力で提供する製品サービスは顧客に役立つ、安い、効率的だ。絶対うちがやった方がいい」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触れたのは約20年前である。事業収益性、儲けのコツの一例である。マンション建築販売のコツは？売れる価格帯に値付けすること、資金回収が早い。アパレル産業は？特に女性服は流行すたりが激しい。決め手は流行予測能力？No！答は流行追従能力、流行の兆しがあれば傘下の業者にどんと作らせる。伸びが鈍化したらすぐ止めることだという。

私は草野球チームの監督として準優勝した。競争優位要因分析の成果だと自負している。四球を出し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。逆に出塁したら追抜かないように必ず三塁まで行かせる(笑)。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。「ずーっと儲かり続けるため維持したい能力は何か」、判らない。A社は実在する幸せな会社である。放っておこう。

逆に潰れそうな会社の3社平均。クレームが多い、売れない、コストが高い…こんな会社は多い。

「問題が多くてどこから手をつけていいか分からない」からもぐら叩きが始まる。それは止めて、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と「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びっけ脱出は出来そうだとする。どの能力が必要か決めて、そこだけ頑張るって問題を解決する。そこそこの会社になった。そのアプローチの視点は競争優位である。問題を潰すのではなく、どうあ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してもらおう側面である。側面が分かれば1年ほどで売れている理由が分かる。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ほしい。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たのである。「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。そのため強さ・特徴を認識しなければならないがこれが難しい。特長を活かしニーズに合わせるようにするには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。金太郎飴でなく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。

事業戦略実現のための質マネジメントシステムはまさに競争優位と同じである。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。それを 9005 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が、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」について述べている。競争優位の維持に必要な組織が持つべき能力の全体像。強くなる、勝つという観点から必要な能力は何か、平たく言えばあるべき姿をはっきりしようということである。それ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自分でつくるのである。これは「出来ません」と評判がよろしくなかった。何を言ってますか！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かもしれない。

新しい質マネジメントの原則 9000 の 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、ビジョナリーリーダーシップ、コアコンピタンスの認識、パートナーとの協働、さまざまな学習能力、俊敏性、自律性…である。

質マネジメントシステムの成熟度を、1~5 と

1 実現—ものができ	} QMS 基盤確立
2 実用—使えるものができ	
3 商品—売れるものができ	} コアコンピタンス
4 利益—儲かるものができ	
5 持続—ずっと儲かるものができ	} 自律性

考えた場合、売れるものが多分 QMS 基盤確立、儲かるものがコアコンピタンス、ずっと儲かるに至っては、変化が分り変化に合わせて自分を革新し変えていかなければならないので、自律性がなくてはいけないと思っている。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と思う。まとめてみよう。9000 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。限定・修飾語をいっぱいつけて、この一文で特徴を全部表していると思う。その中で一つの有益な視点は、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ではあるが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、9001 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。(拍手) 【以上】

(まとめ文責:上原_{たけ})

厚生労働省職業能力開発局指定【キャリア形成促進助成金(職業能力評価推進給付金)対象】

株式会社テクノファ認定 キャリア・カウンセラー(キャリア・コンサルタント)能力評価試験

第 5 回 1 次試験合格率 66% 2 次試験合格率 100% 最終合格率 66%

一人ひとりの自立/自律を支援し、自らキャリア・プランやキャリア・デザインが描けるようキャリア支援ができるプロフェッショナルとして、キャリア・カウンセラーに対する社会の期待は益々高まるばかりです。本物のキャリア・カウンセラーを目指される方は、日本におけるキャリア・カウンセリングの第一人者が勢揃いしたテクノファのキャリア・カウンセラー養成コースのご受講をご検討下さい。