



テクノファNEWS

ニュース・ダイジェスト

◆◆ TC176 : 2011北京総会

2011年10月24日(月)~29日(土)まで、ISO/TC176 (品質管理及び品質保証) の第28回 総会が中国の北京で開催された。

- ・ 2011年10月15日~2012年3月15日の期間で行われている2008年版のISO 9001の定期見直し投票の結果が「改正」となった場合WGを設置することを決議した。
- ・ ISO 9000改正のためのNWIP (新作業項目提案) を作成した。
- ・ 品質マネジメントの原則の改正検討を継続して行った。
- ・ 品質マネジメントシステムの第三者認証審査員の力量要求事項の規格化に関するNWIPを作成した。

<http://www.jsa.or.jp/stdz/iso/iso9000.asp>

◆◆ ISO9001ワークショップ開催

現在ISO 9001の定期見直し投票が行われているが(2012年3月15日締切り)、“確認(継続)”/“改正”/“廃止”の何れかのポジションを各国に聞いている。2008年が小改正であったことから、今回はISO 9001の大幅改正が予測されるが、日本規格協会では2012年2月22日に昨今のISO 9001を取巻く状況も踏まえつつ、定期見直し投票に対するポジション決定、及び今後改正が行われることになった場合の日本としての方向性検討のインプットとすべく、広く議論を行うためにワークショップを予定している。

◆◆ エネルギーマネジメントシステム審査登録業務開始

ISO国際標準化機構は、エネルギーマネジメントシステムに関する規格ISO 50001を2011年6月15日に発行したが、日本では2011年10月20日にJIS Q 50001が制定された。

効率的なエネルギー管理(廃熱の回収、加熱・冷却・伝熱の合理化、放射・伝熱・抵抗等によるエネルギー損失の防止、計画的なエネルギー配分)は、単なるエネルギー削減にとどまらず、“PDCAサイクル”に沿ってエネルギーマネジメントシステムを、全社的な経営管理システムの中に組み入れることは、エネルギーパフォーマンス改善を図らねばならない企業にとって最優先事項の1つである。

http://www.jsa.or.jp/shinsa/iso50001/iso50001_gaiyou.asp

◆◆ JAB MS200:2011 第9版「マネジメントシステム認証機関の認定の手順」の発行

日本適合性認定協会は、JAB MS200:2011 第9版「マネジメントシステム認証機関の認定の手順」を発行した。<http://www.jab.or.jp/news/2011/11110701.html>

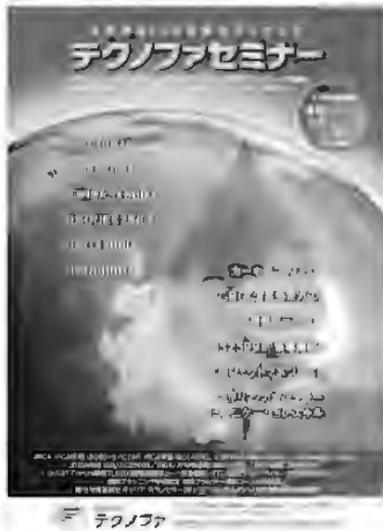
【ニュース】 マネジメントシステム関連のニュース・ダイジェスト、テクノファ最新ニュース …1~2

【講演】 「ISO9001認証の社会的価値と有効活用」

東京大学大学院教授 飯塚悦功氏 …3~8

テクノファ最新ニュース

■2012年テクノファセミナー案内を発行しました■



2012年1月～2013年3月に開催するテクノファセミナー案内を発行しました。

【2012年度の注目コース】

◆QMS活性化コースに、QMSの実効性をあげるためのヒント(TQ87)、内部監査の有効性評価の向上、よいシステムはよい手順書に行き着く(TQ60)を追加。

◆ISO9001審査員CPD Eラーニングコース (CPD5時間相当のオンライントレーニング) を2012年4月開始予定

◆CEMSAR承認ISO50001審査員研修資格拡大コース (エネルギーマネジメント)

◆カーボンマネージャー関連コース (内閣府カーボンマネージャー制度)

◆キャリア・カウンセラー (キャリア・コンサルタント) 入門コース スタート

また、各審査員研修コースでは、2ヶ月前までにお申しいただくと受講料が10%割引となる早期申込割引制度を設けています。年間の教育訓練計画にお役立て下さい。

セミナー案内の資料請求は、メールまたは電話、FAXでテクノファ総務部まで。

■一般社団法人 環境 プランニング学会認定【第6回環境プランナー・ベーシック資格試験】2011年11月5日に実施

環境問題に関するプランニングができる人・環境プランナーになるためのファーストステップ第6回「環境プランナー・ベーシック資格試験」を北海道・仙台・東京・名古屋・大阪・福井・広島・福岡の全国8会場で実施、約200名が受験しました。合格率は7割と好成績、特に記述式問題での高得点の方が多く、年々受験者のレベルの高さが窺われます。次年度より試験日程は「毎年6・11月の年2回、第3日曜日実施」で統一され、第7回は6月17日(日)、第8回は11月18日(日)を予定しています。エコ検定(環境社会検定試験)のセカンドステップの試験としても好評です。詳細のわかる「環境プランナー・ベーシック資格試験リーフレット」を新刷しました。ご希望の方はメール (planner@technofer.co.jp) またはお電話 (044-246-0910) にて資料をご請求下さい。

■2012年2月開催の特別コースのご案内■

環境・CSR報告書セミナー 2011年版報告書の傾向と 2012年版報告書作成の留意点 (SJ06)

環境・CSR報告書を読みやすくするには、外部への効果的なアピール方法はなど、2011年版環境・CSR報告書の傾向を解説し、2012年版作成に向けた具体的な作成ポイントを、報告書作成支援に数多く携わる山口民雄講師が指導します。参加者全員に冊子と「報告書のポイント一覧」を進呈。

日 程：2012年2月20日(月)
時 間：13:00～17:00
場 所：川崎 (テクノファ川崎研修センター)
受講料：9,800円 (会員8,820円)

2012年4月JS化予定 改正 ISO19011:2011ポイント解説セミナー (SQ31)

品質・環境だけでなく幅広い範囲のマネジメントシステム監査の手引きとする目的でISO19011:2011が改正され、JIS発行は2012年4月が予定されています。セミナーでは、改正の背景、意図するポイント、求めている点を中心に規格改正作業に携わった福丸典芳講師が短時間で解説します。

日 程：2012年2月24日(金) 川崎 満席
3月2日(金) 大阪
3月22日(木) 蒲田
時 間：13:30～16:30
受講料：9,800円 (会員8,820円)

－コースの詳細はテクノファホームページからご確認ください－

ISO 9001 認証の社会的価値と有効活用

東京大学大学院教授 飯塚 悦功 氏

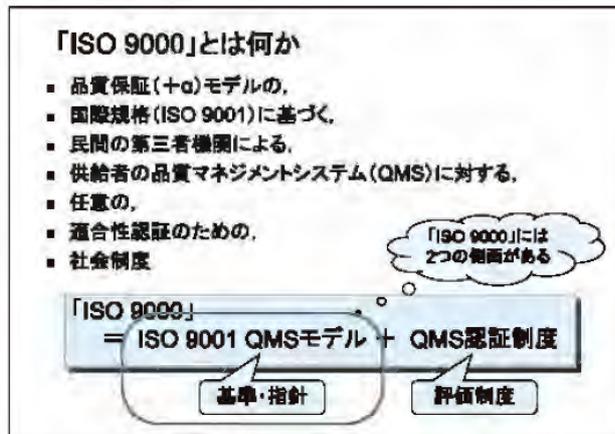
本稿は昨年12月東京大井町きゅりあんで開催された第18回テクノファ年次フォーラムから東京大学大学院教授飯塚悦功教授の講演を紹介いたします。

今日は「ISO9001認証の社会的価値と有効活用」をテーマにお話します。

私は昭和22年生まれで出生率が一番多い256万人の世代です。ところが今は、その半数に満たない120万人の出生という驚くべき時代であり、購買力、労働力等に於いて日本経済にとって難しい時代を迎えています。

高度成長から成熟社会に移行して20年余、9001の品質マネジメントが成し遂げてきたのは、ある組織がよいものを効果的に生産し価値を提供してきた中での経済的な貢献です。成熟した社会での品質マネジメントの目的、「品質とは何か」を考えますと、高品質で安心安全な本当に売れる価値のあるものを目指していいのではないかと希望を持っています。そこで改めて9001を基準とする品質マネジメントシステム認証制度或いは価値、有効性について話していきたいと思えます。

■ISO9000とは何か



「ISO9000」規格とカギカッコを付けているのは総称を意味しているからです。品質保証の(+)は顧客満足、継続的改善という意味です。あらかじめ合意したスペックに合った製品を提供する能力があり将来の保証をする、それを実証し信頼感を与えることを品質保証だと国際的には理解されています。かつて日本では製品サービスを提供するための全ての活動、その手段を品質管理と認識



していましたが、「ISO9000」の拡大によって比較的限定されたものになり、国際規格に基づく民間の第三者機関が行なう任意の制度につながりました。組織の適合性を認証する適合性認証制度はひとつの社会制度です。これには二つの側面があり、ひとつにはISO9001という品質マネジメントシステムのモデルの存在ですし、ふたつにそれを基準にして、しかるべき機能を持った機関が適合性を判断し社会に公表するという意味があると思えます。

経営においては、品質マネジメントモデルからある種の意義が出てきます。

その場合、認証基準は品質マネジメントモデルであり、それはある分野で必要な固有技術を活かすための方法です。車を作るには内燃機関・樹脂・金属等様々な固有技術を保持しないといけない、その上に駆使する技術、組織作り、手順作成、教育、責任権限の明確化などを整備しなくてはならないシステムには、よいものを産み出す狙いを持った仕掛けという重要な要素があります。固有技術そのものを認証するのではなくそれを活かす為の方法論に関する基準が対象です。認証基準をいかに理解し、いかに適応するかはなかなか難しいことです。品質を通して直接的に製品としてお客様に提供する価値の媒体であり、ベースになるものです。この品質マネジメントシステムが持つべき要素としてはプロセス、資源、人、設備、空間、資金などいろいろなものを規定している訳です。

■QMSモデル

QMSモデルが基準であることによりいろいろな理論が出てきます。「クオリティ」、すなわちお客様志向の価値基準・行動原理で考える目的志向のマネジメントシステムは、それだけで品質以外にも充分応用可能なモデルとなり、組織運営上での大きな意義と可能性を持ちます。「マネジメント」は目的達成の為の再現可能な方法論の技術と言えましょう。その本質は実現する為の知識、技術を日常的に確実に使える仕掛けを作らなければいけないことを示しています。「システム」は全体としての狙いがあると受けとめ、どう動かせばいいかを考えさせます。「思いを形に」するとは、目的実現のための仕掛けの日常的な運営を可視化することです。

組織はお客様に製品、サービスを通じて価値を提供するために設立されるべきであると考えます。その提供された価値をお客様がどう評価するかこれを品質と呼ぶのであるなら、それは経営における基盤であるし、経営の目的であるに違いない。組織が設立される目的は、利益を得るためだけではなく社会、お客様に価値を提供するために設立されると思うのです。では利益とは何か、利益はそのような活動がきちんと出来ているかを総合的に図る尺度、もしくは再生産していくための原資ではないかと思えます。

品質とは「ニーズ関わる対象の特徴の全体像」これが今、語りたいたいと思っている言葉です。製品のニーズに関係することは致命的なことにもなりますので当然顧客志向になります。品質の良し悪しは提供する側が決めるのではなく、基本的にお客さんが決めることです。この価値観が様々な行動を健全な方向に向けると私は思っています。品質は外的基準で物事を判断する目的志向のものになるのではないかと思うのです。

■PDCA=目的達成のための活動

品質を達成するためにPDCAという言葉を使いますが、合理的な方法論ではないかと思えます。

「Plan」は目的を決めるだけでなく、重点的に反映され、達成する手段も決めることです。そこには顧客志向が何処に行くのか、例えば誰が使うのか、何が望まれているのかを聞く、こうしたものが入っています。「Do」は実施のために人材、設備、資金など様々なリソースを準備します。作業標準、トレーニングもします。その状況で先に決めたいろいろなルールで作業をしていくことが基本です。うまくいかない時は、違っていると宣言した上でルールを破らないと隠れルールのようなものがは

びこって、組織全体として共通の価値感、知識が得られなくなるといことになります。「Check」は事態がどう進行しているのか、きちんと事実に基づいて判断します。品質管理では「Act」に力を注ぎます。ひとつは、応急処置と影響拡大予防に手を打つと同時に、何故起きたのか、早く処理できなかったのは何故かを分析することで手段の是正も行ないます。これが再発防止です。これらを回すことによって、フィードバックは各所に入りこみQMSマネジメントが動いていきます。うまく使えばあらゆる業務においてもっと賢くなれる、そういう基準になっているということです。

人と組織を賢くする品質管理

品質アプローチの意義

- 頭の良さ
 - 目的: 目的の理解, 目的志向
 - 因果: 因果関係, 目的・手段関係
 - 本質: 本質把握, 本質適用, 一般化・抽象化
 - 学習: 経験に学ぶ, 教訓獲得, 成長
 - 品質アプローチ
 - 品質概念: 目的志向
 - 方法論: 因果関係, 目的・手段関係
 - 真因・共通要因: 深い分析, 一般化, 水平展開
 - 反省・振り返り: PDCA, 深い分析, 反省, 広い再発防止, 未然防止
- 組織的改善・改革のための優れた経営ツールのひとつ

この品質管理、品質アプローチというのは人を賢くするのだと思います。目的が分かる、因果関係を考える、本質を理解する、学習、経験から学んでいく、私たちは現場でいろいろ議論する際に担当者の業務、お客様は誰ですか、仕事のアウトプットは誰が使うのですか、などを聞くのですが、お客様志向で続けていくことが目的志向の考え方を広めるのだと思います。

■ISO9001のQMSモデル

ISO 9001のQMSモデル

- 品質保証+α
 - 品質保証 (quality assurance)
品質要求事項が満たされるという信頼感を提供することに焦点を当てた品質マネジメントの一部
 - +α: 顧客満足, 継続的改善
- ISO 9001モデルの効用
 - 組織が構築すべきQMSの基盤となりうる
- ISO 9001モデルの限界
 - 規格コンセプト: 品質保証を主とするQMS要求への適合 (vs. 競争力ある製品を提供できる組織能力の維持・向上)
 - マネジメントシステム: 固有技術を有効活用する方法論としてのマネジメント (vs. 固有技術)
 - システム要素: 目的達成のための手段に対する要求事項 (vs. 目的・結果, expected outcome)



QMSモデルとしてのISO 9001の位置づけ

ところが、ISO9001の品質マネジメントモデルというのは、結構限定されているということを確認

識していなければいけません。9001QMS基盤を超える9004があり、更に広く一般的な品質マネジメントがあり経営はそれよりもっと大きいかも知れません。品質保証は定義によると「品質要求事項が満たされているという信頼感を提供することに焦点を当てた品質マネジメントの一部」と定義されている。そして信頼感を与えるために、記録を基に実証すると言っています。これに品質保証よりは狭い意味での顧客満足と継続的改善、QMS有効性の改善を足したものが現在の9001のモデルです。限定はされているけれども品質マネジメントシステムモデルの基盤になるものです。しかしある種の限界があり、使う側がきちんと理解していなければいけない。ひとつは競争力のある製品を出していくためのモデルではないということです。約束をした品質をきちんと将来に亘って出せるというモデルであるのです。次にマネジメントシステムは中に埋め込まれている内在している固有技術そのものではなく、技術知識を使う方法について書かれています。システム要素について目的のために成すべきことを言っていますが、その結果としてのパフォーマンスを上げなさいと具体的に言っている訳ではありません。でも9001の1.1には「全うな製品を提供するために9001の要求事項を使う」と書いてあるのです。この9001の要求事項を満たせば「期待通りのものを継続的に提供できる」のですが、そうなるように「運営していますか」という事が問題になっている訳です。すなわち手段であるシステム要素から方法、手段を理解して運営していかなければいけない限界、或いは適用する側の賢さを求めている基準です。

■QMS認証制度の本質

QMS認証制度の本質

- 基準：QMS基準(品質保証+αのためのQMSモデル)
 - 仕様適合製品提供のためのQMS
 - 仕様適合製品提供に関わる信頼感の付与
- 認証①：能力証明(QMS構築・運用・改善能力の証明)
 - 顧客・社会：取引先選択の質と効率の向上
 - 認証組織：能力の訴求
- 認証②：能力向上(認証プロセスを通じた能力向上)
 - 認証組織：認証組織の能力向上
 - 社会：社会のレベルアップ、産業競争力向上

ISOを基準にした「認証制度」について考えてみたいと思います。ひとつにはQMS基準が存在しているということが認証の場合は非常に大事です。それを基準にして評価をしている。組織が構築し運営しているQMSは9001基準に沿って、顧客か

ら要求されたものを将来に亘って生産できる能力を持っていることを認証機関が審査をして公式に認めるという能力証明制度です。2番目はこの能力証明のプロセスを通して、認証される側の能力が上がることを期待しています。皆が努力して地位レベルが上がることを期待しております。9001認証の中で例えば審査機関の方が有効性審査を「経営の役に立たなければいけない」と言いますが、それは多分、認証②の能力向上を言っているのです。それ以上に本当の主たる目的は能あるものを認知する制度であるということをお忘れはいけません。それ自体で価値あるものだと思います。認証の結果を使う人にとっては、能力あるものを選択しなくてはならない状態に陥った時に、選択の質と効率を上げることができ能力を補給できるのです。ですから認証には信頼性が絶対になくてはいけません。

認証される組織においては当然認証能力が向上し、きちんとした製品を作るだけでなく、QMSの意義から言えば様々な運営能力が上昇するし、ひいては社会全体のレベルアップ、国力増強に繋がると思っています。

■良いものへの誘導方法

良い物、良い方法への統一について話します。良い方法への誘導、そしてこれではなければならないという規制、この二つのことができる全体最適のため統制が必要です。最低限の安心安全な社会が担保できるということです。安全で恐ろしいのは経済性と短期的には矛盾することです。或いは無知により危険を冒す可能性があり、それには規則が有効になります。一般的に基準には規制により安全、安全社会をつくる機能がありますが、もっと有効なものとしてグッドプラクティス共有があります。誰かが知り得た良いものを全員が知る、誰かが経験し語ったことを疑似体験することで全員が出来るようになることです。特許や標準もそうです。共有できるこうした基準を用意しておくことによって、社会インフラ、競争インフラの充実が実現され国の産業に重要な影響を及ぼすのです。それがQMSというものであれば、上手に使えば大きな効果が起きる訳です。

さて一般にいいものに誘導するにはいろいろな方法があります。1番は市場原理、経済原理です。次に提供者の見識と自助努力があります。3番目は知識体系です。知識体系を共有することにより社会全体の能力が上がるということです。4番目としてきちんとした認証により評価に信頼感を得られれば更にうまく運んでいけると思っています。安

全に関しては、重要で間髪入れなければいけない時は法的規制をしなければなりません。

■認証制度の有効性

認証制度の有効性

- 指針・基準ニーズ
 - 指針・基準に対する社会ニーズ
 - ニーズを満たすのに相応しい、意義・目的をもつ指針・基準
- 指針・基準の技術的妥当性
 - 目的に適合しているのか、正しいのか
- 評価ニーズ
 - 評価に対する社会ニーズ(意義, 利用目的)はあるか
- 評価技術
 - 評価できるのか、結果は信頼できるか
- 公式性
 - 権威はあるか、正式・公式と認められるか
- 透明性
 - 透明性確保, 説明責任に有効

認証制度の有効性を増す為にどうしたらいいかということですが、まず組織に認証の指針、基準に対するニーズがなくてはならないということです。次にそれが正しいか。これから9001の将来に向かって改定議論が始まります。現在2008年版の9001のシステムティックレビューで有効性と方向(審査)を決定する見直しが行なわれています。次に評価ニーズ、その基準を公式に誰かが評価する仕組みが必要かどうかです。次に評価(審査)技術、結果が信用できる審査能力です。それからきちんと仕組みを整えた公式性であり、それがあると透明性、説明責任に対して有効になります。

こうしたQMSの便益を受ける関係者はいろいろいます。製品の提供者、購入者、投資・保険・流通などの支援組織、一般社会、行政などが認証制度を上手く使用することになります。

認証にはいろいろな価値があると考えられます。価値を生み出すためにはやるべきことが結構あります。まず基準は妥当なものでなくてはならない。次に組織行動の適切性です。免状が欲しいだけとか、認証を取得しさえすればいいとか、そういうことではなく品質マネジメントシステムのモデルとして価値を提供することですから、取得を通して更に先行しようとするればまだまだ有効の利用を考える余地があると思います。認証プロセスは基準に照らして正しいものを選んで評価(審査)していく。プロセスが適切であるか、具体的には審査員、審査計画、方法などです。或いは結果に基づいて判定委員会で継続するかの判断をします。次に認証結果を使うということです。もし、認証制度に意味があるならば、これらを整備していくことによ

って先程述べたような効果を上げることが可能になります。

■QMS基盤の確立

話は変わりますが、行動への適切性に関して、認証される側の組織がどう向上するかはモデルそのものをレベルアップすることになります。逆から見て、競争優位、お客様に価値を提供する中で勝っていきたい、そのための品質マネジメントの維持の仕方を考えてみたいと思います。有効活用については結局のところ基本的動作を徹底することです。決める、実施する、確認するこれで大きく違いが出てきます。次は維持です。内部監査という仕組み、サーベイランスという認証機関が審査することで維持することには二通りがあります。外圧を活用するという仕組みは、自組織で仕組みを維持するのは難しいですが、QMSの基盤確立という観点からは9001は有用であるし、外部の視点を導入することはいいことだと思います。

国際組織への脱皮、9001のモデルがグローバルスタンダードであることは間違いなく、購買の基準としてならば適合を要求することはいいことです。責任権限を明確化する、管理機能を独立させる、管理機能とは「計画し実施する」ことですが、独立して決める、実施する、チェックするという3つの機能をお互いにバラバラにして牽制することもあります。国際的には能力差のあるチームが集まったとき、或いは、文化や価値観の異なる人達と仕事をする場合はこうした方法があり得ると感じます。

■文書化の意義

文書化の意義

ISO 9000が日本の品質管理に与えた最も大きな衝撃は文書化であった。組織はなぜその運営において“文書”を必要とするのか。

- 「情報」
 - コミュニケーションの主要なツール
 - 文書の種類と詳細さ: 組織形態と複雑さに依存して決まる
- 「知識」
 - 経験を一般化した再利用可能な知識(形式知)の実体としての文書
- 「証拠」
 - 存在の証拠, 実施の証拠, 規定した内容の証拠
 - 手順の存在: 手順書, 実施の証拠: 記録, 取決内容の証拠: 契約書
 - 品質に関わる組織の能力の実証としてどれほどの文書が必要か

文書化する理由は3つあります「コミュニケーション」に必要だからです。次は「証拠」として、存在の証拠・手順・実施の記録・契約書などが必要です。「知識」これが一番重要です。あることを実現するためには、文書化し再利用できるように

しておくことで知識基盤になります。

2000年版は大改定しましたが、2008年版は技術的内容を変えずに、分かりにくいところに注を付けたり字句を変えたりした改訂でした。技術的なコンテンツは2000年版で決まったままです。プロセスアプローチでは、QMSでどれだけのプロセスが必要かを定義して、組織で役割をマッピングしてきちんと実施するようにいっています。各ユニットのプロセスについてはインプット、アウトプットをはっきりさせて、目的を構成するように指示しています。顧客満足、継続的改善は日本で考えられているより、はるかに限定されていますが、拡大解釈してもいいのではないかと思います。

■競争優位のためのQMS構築

これは9001の社会的価値と有効性からは多少ジャンプするかもしれませんが、9001が品質マネジメントシステムのモデルでありお客様に価値を提供する為の全てのマネジメントであるならば、10何年経て、そろそろ本当は何の為にやっていたのかを考えてもいいのではないかというメッセージです。2005年12月にJISQ9005という日本の中堅企業に対して、品質に追われているように見えるかもしれないがそうではなく自組織の存在意義、存在価値を追及する為に成すべき強いメッセージに関する事が記されました。ここで気にしているのは、競争優位ですが、要は戦略的に考えていきたいということです。戦略というと技術的戦略、市場的戦略、財務的戦略などが並び、それらを全部査定して品質マネジメントを考えるのだから我々はお客様にどんな価値を提供するのかをきちんと打ち出さなければならず、またその為の能力をどう持つのかを考えていかなければならないと思う訳です。

競争優位のためのQMS構築

① 製品, 顧客, 価値

- 誰(顧客)に何(製品)を提供しているか?
- 顧客は製品のどんな側面(価値)を買ってくれるのか?

② 必要能力

- その価値提供に必要な技術は何か?

あるべき姿
組織能力像

③ 競争優位要因, 事業成功要因

- 自分の特徴を考えると、どの勝ちパターンをねらうべきか?
- ②のうち、競争優位、事業成功上重要な要因は何か?

④ 重点QMS要素, 重点活動

- ③に関わるQMS要素, 重点活動は何か?

実際に私は、二社のモデルを作るために3年程共同研究をやりました。プロダクトラインは3つ程ありまして、ひとつのラインに1年がかかりま

した。製品そのものではなくそれを通してどのような価値を提供しているのか検証し、リピートオーダーについても明らかにしようと食い付いてきたベテラン営業マンもいました。1年かかりましたが無駄ではなかったのです。価値提供の為の能力については山ほどありますが、譲れないものは何かということがわかりました。

「あるべき姿、組織能力像」です。勝ちパターンとして自組織ではこういう特徴を持つ、それを考えて事業の戦い方のタイプを認識して、現状とのギャップを埋めリソースを集中させます。

次にマネジメントシステムの何処に能力を埋め込むべきかを考察しマッピングします。重要活動は顧客の信用を得るための目的志向で決めていきます。これは生きるための競争優位ですからきついことになる訳です。

①製品, 顧客, 価値

■ 顧客は誰か?

- 購入者・使用者: ギフト商品, 建築物,
- 部品・材料: (印きの)購買, 技術・設計, 工場,
- 家電製品: 最終顧客, 流通, サービス,
- 表示・照明: 建築設計者, 設置業者, ディーラー, 購買者,

■ 製品(価値)は何か?

- 運送業者にとってのトラック
- セットメーカーにとっての電子部品
- アウトソースしたビジネスプロセス

■ 競合は何か?

- 地球儀
- 液晶デジタルテレビ

「製品というよりは価値を提供している」ということを説明するのにこんな演習問題をやりました。地球儀の競合は何か。入学祝いに地球儀が贈られることもありますね、ところが他にも入学祝いは沢山あります。その時、競合になる要素は何か世界的視野か、回っておもしろいのか、どんな価値を提供しているかを考えなければいけません。液晶デジタルで何を考えていたかということ、少し前なら液晶・プラズマという方式間の問題もあるし、価格の競合もあるでしょう。

重要なことは競争優位での勝ちパターン、自分達はどのような特徴を持っているかを明確にしビジネスモデルを考察しようということです。そのビジネスモデルが成立するためにはどのような能力が重要かをお話します。

■ 競争優位要因, ビジネス成功要因

競争優位、ビジネスエコノミクスと言いますが、利益を出す源泉、価値提供において勝負を決めるポイントをいいます。安価な安全担保部品、汎用

③競争優位要因、ビジネス成功要因

自分の特徴を考えると、どの勝ちパターンをねらうべきか？
②のうち、競争優位、ビジネス成功上重要な要因は何か？

- 勝ちパターン
 - 勝利の方程式、勝ち方、勝ちスタイル、得意な形
 - 強み、沿革、保有技術、マインド、行動様式を生かした勝ち方
- 勝ちパターンの考察
 - 強み・弱み分析、成功・失敗要因分析、成約・失注分析など
 - 強み・弱みをもたらし、組織の特徴・能力
 - 組織の特徴・能力を考慮した、ビジネスモデル、顧客価値提供モデル、関係者分析
 - そうして、ああして、こうなって、それにあわせて、こうやって勝つ！

メカトロユニット、こういう商品を与えられた場合に何処が勝負になるかについてシュミレーション、ケーススタディをしてみるとよいでしょう。事業計画からここという部分を明らかにしていくことも大事だと思います。

モデルに従うだけでは虚しいので、逆転の発想をしようというのがこの分析の基にありました。それからプロセスの何処に組み込まれるかによって、担当部署やプロセス関係者の力の入れ方が強化されるのではないかと思います。

■ISO9004：2009のころ

ISO 9004:2009のころ

- 組織の持続的成功のための運営管理
—品質マネジメントアプローチ
- 成功
 - 組織の目的：顧客に対する(製品を通じた)価値の提供
 - 品質：提供された価値に対する顧客評価
 - 成功：提供価値に対する高い評価、組織のブランド価値向上
- 持続的成功
 - 持続：経営環境の変化への対応
 - 持続的成功：どのような経営環境の変化にあっても、顧客に高く評価される製品を提供し続ける
- 品質マネジメントアプローチ
 - 顧客志向(目的志向)
 - システム志向、プロセス重視



青い鳥はあちこち回って、自分のところに戻ってきます。身近に案外おもしろいものがあるということです。ISO9004:2009に私達は満足してはいないのです。これは先程紹介したJIS9005:2009をベースに作ったものですが、まだここに参考になるものが残っているのではないかと思います。

「組織の持続的成功の為の運営管理」「品質マネジ

メントアプローチ」メインタイトルに「品質」という言葉は入っていません。「持続的成功」この成功は財務成功ではありません。いや財務成功の為でもいいですが、お客様は価値を提供することによって何かを得ます。そうした価値を提供し続けること、その為の方法として品質マネジメントアプローチは重要だと言っております。持続的成功を成す為には品質マネジメントアプローチが重要で良いと示している訳です。そうした意味を含めて物語「青い鳥」に近いものとして見ていただければと感じています。

9001認証、その基準になっているシステムモデルを持つ性格、それからこういった認証制度によって狙っているところ、勿論選択の質と効率を上げるだけではなくて、認証される能力を向上させるためにも使いたいと考えます。そういう意義をご理解の上審査していただき、また使っていただきたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。



マネジメントシステムに携わる方へ知見を深めていただく総合フォーラム

テクノファフォーラム

大阪初開催

参加無料

(株)テクノファ/ (株)関西テクノファ共催

内容予定

1. 「ISO9000ファミリーの改正動向」 平林 良人
(株)テクノファ代表取締役
ISO/TC176/SC2 日本委員
2. 「ISO9001の本質と内部監査の成熟度モデル」 福丸 典芳氏
(財)日本規格協会 品質マネジメントシステム規格国際対応委員会委員
(財)日本適合性認定協会 技術委員会副委員長
(社)日本品質管理学会QMS有効活用及び審査研究部会 部会長
3. 「環境ISO国際交渉と国内動向の最新情報」 吉田 敬史氏
ISO/TC207/SC1(環境マネジメントシステム)日本代表委員
合同会社グリーンフューチャーズ 社長

※講演予定は変更となる場合があります。詳細はホームページでお知らせします。

日時：2012年4月25日(水) 13:00~17:00
会場：エル大阪 (大阪府立労働センター)

地下鉄谷町線・天満橋駅 地下鉄堺筋線・北浜駅各徒歩5分

テクノファNEWS 第96号

企画・編集/株式会社テクノファ

2011年2月10日発行
〒210-0007 川崎市川崎区駅前本町3-1 NOF川崎東口ビル
TEL:044-246-0910 FAX:044-221-1331
ホームページ⇒<http://www.technofer.co.jp/>