

① オリエンテーション

日本適合性認定協会(JAB)のデータでは、国内の ISO 9001 の認証取得組織数は、単年度で'06 年を頂点として減少の傾向が見られる。

世界の動向は、ISO Survey(ISO 9001とISO 14001 認証件数調査)のデータでは、単年度の全世界のQMSの認証件数の増加率が対前年度比で'06 年末は 897,866 件 16%増[日本:80,518 件]、'07 年末は 951,486 件 6%増[日本:73,176 件]で、少し異なる。注:ISO Survey: <http://www.iso.org/iso/survey2007.pdf>

全世界のQMSの増加の伸びは鈍ったが、日本のJAB統計と異なりISO Surveyの統計データは、まだ増加傾向にある。QMSの日本のJAB統計の減少傾向の内訳は、取得数の3割を占める建設業の件数が過去3~4年で約23%減少がJAB統計の認証登録合計数に大きく影響している。

[ISO Surveyの日本登録数がJAB統計より多いのは、海外の認定機関UCAS等の登録数を含む為とされる]

② ISO はなぜまず認証取得ありきなのか

～品質マネジメントシステム導入後がうまく行かない原因を探る

認証登録の企業約1000社のJABの立会いで、QMSを有効に活かした企業は約30社の僅か3%しかないとの報告がある。'07年のJABの認証登録企業へのアンケートでは、パフォーマンスの大きな改善があった企業は6.8%であり、3%報告よりやや良いが、単に評価者の基準の違い程度であろうと思われ、90%以上の企業が導入後、大きな成果は出ていないようで、とても残念な客観的証拠である。

多くの組織で成果がない、その原因は何か?それは有名大学への入学に似て、本音は「認証登録が目的」になっている。そもそも、入学後何を学ぶのかがない、と同様に認証登録の動機が「企業のマネジメントの改善」が本来の目的ではない為である。

又、規格はツールであり、登録しただけで、パフォーマンスの改善はしない。自ら、QMSの有効性の改善をせずに、適合性だけの低レベルを維持で満足するならば、組織のQMSは品質の改善が出来ないのは当然である。詰り、大多数の組織のQMSは認証登録後に継続的改善の機能を停止しており、QMSの成熟度のレベルが極めて低水準なのである。

下図はJIS Q 9006, ISO 9004の成熟度モデルと評価の視点及び評価指標を示す。大部分の組織はQMSの成熟度のレベルは、「レベル2」を越えた所にある、有効性、効率の高いQMSの成熟度は「レベル4」以上が必要である。

JIS Q 9006 における成熟度モデル

レベル	計画・実施	結果
1	計画に不備があるか、及び/又は計画通り実施されていない。	計画通りの結果が出ていない。競合者で下位である。
2	JIS Q 9001の要求事項に係る手順は確立され、実施されている。	ほぼ計画通りの結果が出ている。競合者と比較で中位の下である。
3	組織の能力像が明確にされており、それによって実施すべきと認識された事項に対する効果的な計画が策定され、実施されている。	計画通りの結果が出ている。競合者と比較で中位の上である。
4	組織の能力像が明確にされており、それによって実施すべきと認識された事項に対する効果的な計画が策定され、実施され、組織に浸透している。	計画通りの結果を効果的に出している。競合者と比較で上位である。
5	環境の変化に対応できる革新的な計画が策定され、計画策定過程で得られた知が共有化され、知の創造がされ、質マネジメントシステムの各要素において継続的改善及び革新が実施されている。	どのような経営環境にあっても計画通りの結果を効果的に出している。競合者と比較してベストプラクティスを持つトップクラスである。

JIS Q 9006 における評価の視点及び評価指標の例[学習]

	評価の視点	評価指標の例
a)	組織は、経営環境に関する情報を収集し、分析し、かつ、洞察し、これに基づいて組織に必要な能力を獲得する為に、学習のプロセスを確立し、実施し、維持しているか。	一人の提案の数 一標準、分析レポートの数 一問題再発の数
b)	組織は、組織を構成する個々の人の知識、思考形態及び行動型式を組織の価値観と融合することによって、個人の能力を組織の能力に統合しているか。	一人の異質性及び多様性の尊重及び許容 一知の重要性を認識する組織の文化・価値観 一知の共有化のための共同体験の機会
c)	組織は、個人の自立性に立脚した学習を支援し、学習する組織文化を定着させているか。	一組織の理念・ビジョン・戦略の明示及び価値観の共有・・・以下省略 知:(wisdom)

レベル	10.1 節 学習
レベル 1 初歩的	<ul style="list-style-type: none"> ・組織は、教育・訓練計画を策定していない。 ・組織は、学習の必要性を理解していない。 ・学習のプロセスを実施したことがない。
レベル 2 能動的	<ul style="list-style-type: none"> ・教育・訓練プログラムは存在し、評価されている。そして、その効果も確認されている。 ・従業員の一部によってのみが学習を受け取っている。
レベル 3 適応性あり	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の知識に基づいた効果的なプランは、作成され、実施されている。 ・組織の知識は、ある個人のみ頼った小型の知識ベースの周りに焦点が当てられている。 ・組織の学習の為の適当な環境は創立されている。 ・学習の効果は、一部の従業員に伝えられている。
レベル 4 革新的	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の知識は、実現計画の作成に関するマネジメント方針の中で一般的に利用されている。 ・個人の知識を組織の知識に全面的に組み込む為、企業は情報を共有する為の機能とフォーラムがある。 ・学習は、実績の向上を目指して全社を通じて継続されている。
レベル 5 持続可能	<ul style="list-style-type: none"> ・継続的改善及び改革の計画は、組織の学習を通じて得られた知識に基づいている。 ・学習は、組織の文化の中で身を守られている。 ・学習の効果は、組織の成果の面で継続的に改善されている。

例えばゴルフの石川遼プロの道具を購入、勝てないと嘆く人がいたら、誰もが、当たり前だ、腕だ、道具では勝てない、と言うのである。にもかかわらず、ISO 9001 の認証登録の企業の経営者はコストをかけて、認証登録をしたが品質は良くならない、ISO 9001 は駄目ツールである？と自己責任を棚に上げた、責任転嫁の発言が起っているのである。

スポーツも、勝つ為の重要な秘訣は、優秀なコーチを探し、適切な弱点克服の練習である。例えば、スキーのモーグルで世界のトップになった、上村愛子選手は弱点克服のコーチを探し出したのが、世界大会で優勝できる様になった大きな理由である。

残念ながら、企業の認証登録ありきの本音に合う、経営の改革を目的とせず、「認証登録が目的」のコンサルタントが多いのも事実である。上手く行かない理由は、自己流で、経営改革の腕を上げたい、それが有効な努力ではないことに、改革できない原因が有るのである。もし、自己流で改革の進捗管理が出来たら ISO 9001 の認証登録は不要である。でも、成功者はすべからず指導や道具を大切にします。

諺に、弘法は筆を選ばず、と言うが、書の達人は、必ず、筆を選ぶ。当然、天才ではない我々は、道具選び、と良いコーチが必要である。例えばゴルフの例でも、必ず自分に合う、適切なコーチと適切なクラブを得ないと、シングルプレーヤーには絶対になれないのである。

ISO 9001 とは経営の実態を映す鏡であり、自らの経営手法の欠陥を、規格の Shall の鏡に投影して、自らの経営を修正する、継続的改善をする為のツールである。ISO 9001 は経営者、自ら経営を改革する為のツールであることに気が付く必要が有るのである。

③ 品質マネジメントシステム導入の企業メリットを再確認する

～本来の目的とメリットは何か

基本は、自らの経営手法の欠陥を、ISO 9001 に投影して自ら修正する、改善のツールであることに気が付く必要がある。それに気づいたら、まず実施することは、ISO 9001 の、内部監査、マネジメントレビュー (MR) の仕組みの中で、改革、改善の進捗管理をすることである。

具体的には、品質方針として経営者が目指す「3年後のあるべき姿」に絞り、内部監査を行う。例えば、目標設定で利益率、15%の達成が組織の目標のアジアの企業達に比べて、日本の中期計画は、5%程度の目標が多く、志しがとても低い。有るべき姿は、周辺の商売敵に目を向けないと駄目である。利益率、15%の達成も、PDCAをちゃんとやれば出来るのである。

詰り、メリットはチャレンジ目標の進捗管理を出来る道具である、QMS 導入で内部監査等を MR に反映して、PDCA の採用で、「高い目標の達成率を確保」することである。

ISO 9001 の特徴は成果(目標達成)の進捗管理に、①業務の「結果の評価」と、②毎日～毎月の過程での評価、「プロセスの評価」を求めている。

このポイント、日本の殆どの組織では「プロセスの有効性を評価」する仕組みを持っていないのが多いのである。

例えば、プロセスの評価には、バランススコアカードなどのプロセスを評価する仕組みを身につける必要がある。これをQMSに置き換えたならQMSの「成熟度レベルの評価」の要求となる。成熟度レベルの評価をQMS-JIS Q 9004「業績向上の為の指針」で述べている。

ISO 9004:2009の最終案は日本で先行して規格化した、QMSの成熟度の規格JIS Q 9005、JIS Q 9006を組み込み、国際規格となっている。

BSC 評価の例（重要成功要因や測定指標は各社で異なります） 参考：月刊アイソス 2005年7月号 高橋義郎著

視点	重要成功要因	測定指標	2009				2010	2011
			Q1	Q2	Q3	Q4		
財務の視点	利益の増大	前年度比率(%)						
	キャッシュフロー	前年度比率(%)						
顧客の視点	主要顧客の関係強化	訪問時間(時/月)						
	顧客要望の採用	前年度比率(%)						
業務プロセスの視点	納期順守の施策化	納期順守率(%)						
	回答サイクルタイム短縮	前年度比率(%)						
学習と成長の視点	従業員アンケート	前年度比率(%)						
	提案件数の増大	前年度比率(%)						

④ 品質マネジメントシステム導入後の見直しの重要性とポイント

～全社的システムとの関連の中で見直しを図る

まず基本である。ISO 9001の規格のおさらいが必要である。維持審査で、適合性にキュウキュウからの卒業が必要である。その為には規格の意図の正確な理解が先決である。方法はB-4を横書きで4枠に分けて、左にISO 9001の原文、次いでJIS Q 9001:2008、其の右に口語訳ISO 9001:2008等、規格の意図を併記する、最右側に自社の品質マニュアルを記載する。この作業を規格の写経と言う。注：口語訳ISO 9001:2008：<http://www.est.hi-ho.ne.jp/atk-uno/page004.html>

ISO 9001規格はそもそも、人間が過去に犯したミス、どうしたら防げたかを、規格化したものである。言い換えると、人間が犯した重大なミス防止法が、規格に網羅されており、大きな事故の原因は殆どISO 9001で予防が可能である。予防に有効な方法を自社の品質マニュアルに取込むには、規格の意図、背景を正しく読込むのが重要である。其の最も簡単な方法が写経なのである。

まず、全部門の主要機能は何か？を明確にして、要点は規格の意図の理解と業務を俯瞰的に捉えるのに、各部門の基本機能の可視化をする、業務手順をフロー図にして、規格と対比し、業務手順に含まれる4M等にかかわる課題を見つけて、合理的なQMSとは何か？を見直す作業が重要なのである。

★QMSにリスクマネジメントを組み込む必要がある。簡単なリスク管理法を示す。〔参照：アンケートでのリスク分析法〕

【全スタッフ、アンケートの趣旨】（約130項目の質問あり）〔企業のリスク情報は社員の頭脳に収集されている〕

ISO 9001のマネジメントシステムに盛込まれていない、リスクアセスメントの考え方がISO 14001、ISO 27001には盛込まれている。その手法をアンケートで情報収集し、会社の経営課題を抽出し、危機管理アンケートとしてまとめる。

このアンケートは顧客に安心して、適切なサービスを提供する為に業務改善する為の情報収集するものである。このアンケートへの記述により、記述者に不利益が及ばない様に経営者、管理責任者にはお願いしてある。

＜統合管理＞		
① 経営者の基本方針		
会社を経営する経営者の基本方針が決定され、公表されているか？	1. ○	2. ×
② 責任と権限		
基本方針を達成する管理責任者がいて、各担当者の権限と責任が理解されているか？	1. ○	2. ×
従業員を採用の決定基準があり、基準にそった雇用契約が結ばれているのを知っているか？	1. ○	2. ×
従業員の数が適切で、人事・労務管理が適切に行われているか？	1. ○	2. ×
③ コミュニケーション		
社内のコミュニケーションは円滑に行われているか？	1. ○	2. ×
従業員が日常業務における連絡事項の伝達、目標達成の為に討議する場が定期的開催されるか？	1. ○	2. ×
顧客、地域、供給先と定期的にコミュニケーションが円滑に行われているか？	1. ○	2. ×
会社の理念、基本方針等の告知が地域の方たちに伝わっているか？	1. ○	2. ×

⑤ 品質マネジメントシステムを利益につなげる方策

～目標設定、品質管理、マニュアル、内部監査等について

◆ 目標設定:

目標設定の基本は3年後の「組織のあるべき姿」を品質方針とすることが始まりである。中期目標を曖昧な、理念やスローガンの品質方針では、経営者の最も重要な企業の方向を示す使命である、ミッション、ビジョンが無いのである。残念ながら中期目標である、ミッション、ビジョンのない品質方針が多いのである。

全階層の目標があるべき姿に対して、自らは3カ年計画で、何を分担するのかを明確化するのが各自の品質目標である。言い替えると、全員の品質目標の達成で企業の中期計画が達成される仕組みを作るのである。そのような風土を作るために、方針発表会など開いて、各部署の若手に決意表明などしてもらい、全員参画の醸成をする事も大切である。

◆ 品質管理:

品質管理はQC手法を道具として使い来ない事が大切である。前提に、①品質目標の結果が達成される管理及び、②結果を出す工程の管理が必要である。結果系の管理は難しい、成功者が実施する、工程の管理とは、管理者が毎日の行動を管理:③ルーチン目標を管理。管理者が週単位、月単位で、一里塚を管理、週～月の期日目標に補正する:④期日目標を管理する、である。[原田隆史著:夢を絶対に実現させる方法!参照]勿論、個人個人が我が目標の進捗を管理するのが前提となる。◆品質目標の管理はガントチャートのマスターが必要である。

◆ 品質マニュアル:

品質マニュアル(QM)は、規格が要求している Shall の「・・・すべきである」を、自社の「具体的な手順と記録」として示す目次である。従って本来、社員はQMを見たら、自分の業務の何が規格要求事項の Shall の手順、記録であるのかが直ぐにわかるもので無いといけない。

勿論、手順の複雑さ、従業員の習熟度等により全てを記載する必要は無く、基本的な手順はOJTで教育・訓練がされるべきものである。詰り、OJTが前提のシンプルなQMの作成が重要なのである、多くのQMは抽象的な表現(規格の文言そのもの)で規格のガイドブックとしては、不十分か無意味なものが多い。

品質マニュアルを作成の指針

3年後のわくわくする夢をみんなで楽しく合理的に実現するのにISO 9001の枠組みを使用する。サクセスストーリーを考える。全員の試行錯誤で道を探る。社長がトップでプロセス思考の進捗管理をしっかりし、立案目標を必ず達成するよう、皆で粘り強く改善をする。目標達成のルールを決め守る。5Sを徹底する。シンプルで合理的に皆が動ける様に気を配る。

- | | |
|---------------------------------|---------------------------|
| 1. わくわくする夢を実現する。 | 4. 皆が前向きに力を出せる仕組みにする。 |
| 2. シンプルな仕組みにする。[現状を肯定、理想論で凝ら無い] | 5. 社長が先頭、プロセス思考を号令して引っ張る。 |
| 3. 売上げが増えるのを実感した取組み、効果の見える化。 | 6. 文書・記録は少なくする。 |

◆ 内部監査:

内部監査はQMSの改善ツールである、①QMSは製品の適合性を保証出来るか、②QMSが規格の要求事項を満たしているか、③QMSは有効に機能し、品質方針、品質目標、[組織の中期計画]の達成に寄与しているか?を、診断、評価するツールである。従って、内部監査での不適合[改善の提案]の無い、内部監査は実は全く無意味である。最低、各部門の内部監査で、10件程度の改善のネタが発見できないならば、内部監査を実施している意味は無いのである。

なぜその様なことになるのかと言えば、内部監査のチェックリストが適合性だけで、其の部門の3年後のあるべき姿に対しての、方向性への進捗管理の、重点チェック項目が織り込まれていない為である。

30%業務効率改善で、コスト競争力アップが期首の重点施策なら、全部門で業務の効率30%改善の手順があるか?のチェック項目を追加が必要である。全部門に対する中期計画に関連する、重点チェック項目の追加があれば、通常は不適合なし、は有り得ないのである。

【内部監査の目的の例】

◆「コストを低減する為に各部門でムダな作業ややり直しが発生していないか?を目的に監査する。」

<監査で確認>

- (1)対象部門では、何のコストを低減するのか明確になっているか。
- (2)コストを低減するための施策は決まっているのか。

◆ マネジメントレビュー:

マネジメントレビュー(MR)は QMS の継続的改善の方向を決める最も重要なツールである、しかし、言いつばなしで、経営者の発言が本来の機能をしていない事例が殆どである。

MR で ISO 9001 の評価項目は品質方針、品質目標[中期計画]は時代に対応できているか?次に

- a) 監査結果は何の改善が必要か?に始まり、
- b) 顧客の情報、
- c) 検査、
- d) 予防処置と是正処置、
- e) 過去の MR の見直し、
- f) QMS に関係する変更、
- g) 改善。・・・

ISO 9004 では、[注: ISO 9004:2009 の詳細は アイソス 12 月号、システム規格社 刊、米戸靖彦氏執筆を参照ください。]

- ◆ 品質目標、改善活動、
- ◆ MR の PDCA、
- ◆ 自己評価、
- ◆ 利害関係者の情報。関与の程度を含む、
- ◆ 市場関連の要素。例えば、技術、研究開発、競合者のパフォーマンスなど、
- ◆ ベンチマーキング、
- ◆ 供給者のパフォーマンス、
- ◆ 改善の機会、
- ◆ 不適合管理、
- ◆ 市場の評価及び戦略、
- ◆ 戦略的パートナーシップ、
- ◆ 品質関連の財務上の効果、
- ◆ 組織に影響する要素。例えば、財務、社会または環境の状況、及び法令・規制要求事項の変更である。

これらの全項目に対して、経営者は前期に何ができて、中期計画には次期に何が課題になるべきであるかの具体的な指示をする。

指示は ISO 9001 では

- ◆ a) QMS と工程の有効性の改善、
- ◆ b) 顧客要求関係、製品の改善、
- ◆ c) 資源の必要性。

ISO 9004 での指示上の注意事項は

- ◆ 製品及び工程の能力目標、
- ◆ 組織の機能、能力改善の目標、
- ◆ 組織の構造及び資源の適切性の評価、
- ◆ マーケティング、製品、並びに顧客及びその他の利害関係者の満足に関する戦略と率先、
- ◆ 特定されたリスクに対する損失防止及び緩和の計画、
- ◆ 組織の将来のニーズに対する戦略的計画の情報。

これらを含む指示をする、その答申の担当部門の改善計画が必要なのである。実際にはこれらは、役職会議で経営者から断片的には話が出る場合が多いのだが、明確な指示事項に纏まっていない為に、折角の気付きも、経営者の言いつばなしで、終わっている事例が殆どなのである。

MR は要求事項で整理、経営者の指示を PDCA で回したら、強力な改革のエンジンになるのである。

参考図書

- ・ JIS Q 9001:2008 JIS Q 9004:2000 JIS Q 9005 JIS Q 9006 日本規格協会刊
- ・ 「やさしくわかる ISO 9001」 米戸靖彦著 技術評論社刊 <http://www6.airnet.ne.jp/yyoneto/index.html>
- ・ 「中小企業の為の ISO 9001 何をなすべきか ISO/TC176 からの助言」 ISO 編著 飯塚悦功氏他 日本規格協会刊

日本 ISO コンサルティング協会

<http://www.jicca.com>

オフィス・ストーンウェル

<http://www.hal.ne.jp/ishii678/>