



テクノファNEWS

QMS 有効活用のための自律 & 自立

(株)テクノファ代表取締役 平林 良人



(株)テクノファ 平林代表取締役

熾烈な生存競争下、QMS の位置づけについて、自律と自立という観点で課題を探ってみたい。昨今、BCM(P) ‘business continuing management (plan)’ が話題にのぼる。組織の事業継続ということだが、その議論は経営環境、市場と顧客、更に自社製品の視点が前提になる。’94年版 ISO の軸足は消費者よりにあったが、2000年版 QMS は組織の事業戦略のための仕組みの要素が強化されたと思う。コア部分迄には至らないまでも総論として上記視点に絡むことは明白である。有効な QMS 構築、望ましい評価審査の課題は何か。

QMS の活用、「管理技術」 もの作りに限らず組織のコアとなるのは固有技術である。審査関係業界も例外なく顧客確保は熾烈だが、審査にとって固有技術とは審査員の優れた能力と言えるだろう。

組織は常に、如何にして製品、サービスの競争優位を保つかという課題を持っている。その中で

QMS は基本的には標準化と日常管理に焦点を合わせる。しかしプロセスマネジメント、パフォーマンスの監視と測定、マネジメントレビューということになれば、その骨格は経営の PDCA の仕組みとも言え、有効な QMS を目指すならば最もポイントになるところである。

「トップダウンとボトムアップ」話は少し逸れる。諸氏はトップダウンで考えるか、ボトムアップで考えるか、発想の原点を変えると答が違ってくるということを感じることはないだろうか。

私は竹内先生(物理学者)の著書で大変感銘を受けた。いろいろな世界にトップダウン思考、ボトムアップ思考があることを知った。中世を支配した天動説はまさにトップダウンの象徴である。ガリレオの地動説は否定されたまま 100 年、その間トップダウンの考え方が事実を隠蔽したのである。組織も似たような誤りをやっていないだろうか。QMS はこうあるべきと言われマニュアルを作っていることはないか。トップダウンは哲学の世界においては演繹法 deductive と言う。

18 世紀に哲学者フランシス・ベーコンが出現し、ボトムこそ直視すべきと主張した。ボトムにはいろいろな事象がわんさどある。星の運行もその例だが、フィールドデータがたくさんある。この事実を踏まえて一つの仮説に至る。この考え方を哲学では帰納法 inductive と言う。

- 【講演】「QMS 有効活用のための自律&自立」(株)テクノファ代表取締役 平林良人…………… 1～3
 【講演】「審査における問題点及び改善の方策」クオリテック品質・環境システムリサーチ代表 長谷川武英氏 …… 4～6
 【セミナーご案内】[品質・環境・労働安全・情報・IT・PM・キャリアカウンセラー・地方版] …… 7～8

経営の場面においてもトップダウンは欧米式、日本式品質管理は全員参加のボトムアップと言われてきた。発想の仕方はいろいろな場面でトップダウン、ボトムアップがあるということを知り、私は目から鱗が落ちる思いがした。

これは QMS にも通じると思う。こうあるべしと決めることも必要であり、トップダウン(演繹)を否定はしない。しかしそれで全てを律しようとしても無理である。事実、現場では様々な実態を見ながらルール作りが行われている。

活動の見直し 通常仕組みをデザインする場合、経営の目的や製品・サービス等を前提に、先行投資、人材などをトップダウンで計画する。しかし時間が経つといろいろな変化が出てくる。ほころびも出てくる。経営環境も変われば競争相手もどんどん変わる。その検証こそトップダウン、ボトムアップ両方の見方が必要だと思う。QMS にギャップが生まれ自律したものにならないおそれがあるからだ。QMS はできたが少しも良くならないと言われる要因になることもあろう。

トップダウンとボトムアップ、2つの思考方法を組合せればヒントが見つかると思う。この前提で QMS のポイントの幾つかに言及したい。「プロセスの順序と相互関係」、仕組みを作っても少しも良くならないと言われる「ドーナツ現象」について、そして「標準化と日常管理」である。**プロセスの順序と相互関係** プロセスをどの位の大ききで切り分けるかは判断に迷うところだが、大方の組織が市場調査、商品企画、設計、購買、製造、品質保証というように大きな括りで表現していることが多い。これはトップダウンで考えたプロセスである。私は「プロセスネットワーク」として、活動と階層(担当)を同時に見ることを提案したい。当社の仕組みを後ほど紹介する。

その前に今までの活動を見直すこと。スライドは「活動の見直し表」である。例えば A 社員の仕事についてやめられないか、変更できないか、重複していないか、最初にボトムから考えるのである。残ったら活動の単位として決まる。活動はどのようにプロセスネットワークに配置されるか。

「第 4 層、役員」財務管理は、役員目で見えるプロセス。それは経理業務、投資管理、株式管理のプロセスへ。役員の経理業務は「第 3 層、部長」の売上管理、債権管理、資金管理へ。部長の売上管理は「第 2 層、課長」の請求管理、入金管理、記帳業務に。課長の請求管理は「第 1 層、係長」の客先管理、入力業務、諸表作成となって扇のように展開されていく。仕事の上での親子関係は「ファミリー構造」と言えると思う。

私はプロセスに階層という素子を考え、ボトムアップでプロセスを明示することを提案したい。一人ひとりの仕事の親を辿って行き、親がいなければそれは不要な仕事である。飛び越えて上の層へ繋がればよいが、特命仕事も親がいなければ価値のない仕事、即刻やめなければならない。もともと仕事はつながっていたはずだが、時間とともにつながりが見え難くなった仕事はないだろうか。

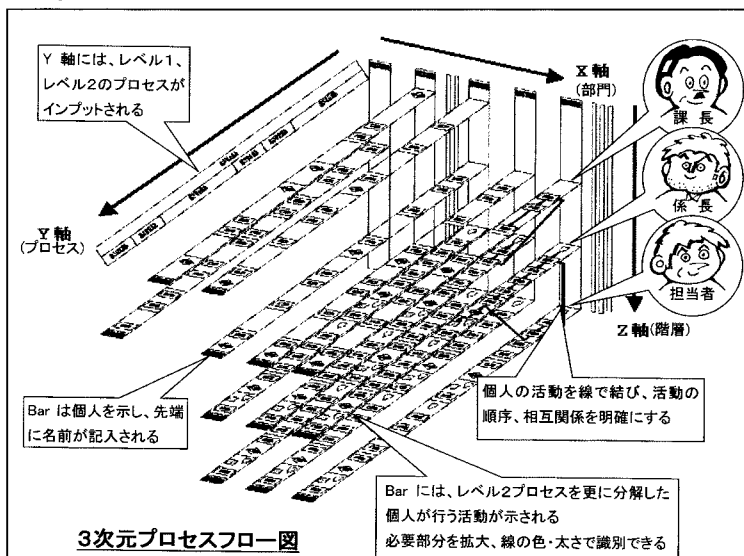
こうした活動は 100 社 100 態、上司の力量でも違うはずである。仕事が変わる、人が変わる、リストラや廃部という変化もあろう。ズタズタに切れたまま放置されていないか。会社は保籍や労務管理、保険手続等の異動手続きはするが業務管理は疎かにされる。配属先の上司が適当にやっていると、時々穴があく。諸氏はどう考えられるだろう。

ドーナツ現象 システムと現場のミスマッチは管理の 2 本立てになる。折角構築した QMS も中身の伴わないドーナツとなれば、有効性はおろか会社が良くなることは覚束ない。例えば組織には文書体系がある。様々な変化にフォローが追いついているだろうか。形骸化した帳票はないか。もの作りの管理図も QC 工程表も QC-パート図も、すべて人が変わる、部署が変わる、製品が変わる中で更新が欠かせないものばかりである。バックグラウンドの変化に追従できないと標準化の前提が崩れてしまう。ないがしろにされて古色蒼然、止めるでもなく変えるでもなく、そのまま放置されてはいないか。プラントの基盤を支えるべきこうした標準類を何とかしないと、有効な QMS は構築も出来ないし活用も出来ないであろう。

仕事は face to face で伝達され指導されてきた。

ミスコミュニケーションのことも気掛かりな問題である。話は少し外れるが他人と対面してうまく話が出来ない小中学生が増えているようだ。会話は専らメール、話すことが減ったという。コミュニケーションは大丈夫だろうか。対面恐怖症とやらでは表情も気持ちもうまく伝わらない。

標準化と日常管理 トップダウン、ボトムアップの絡みで標準化と日常管理の話に触れておこう。「標準化と日常管理の教育」は入社時から退職するまで行われる。仕事が変わる、手順が変わる、問題が起きる、監督者になった、役員になった、あらゆる時にだ。表はどんな時も徹底しないと QMS は有効にはならないことを示している。常に最新の QMS を理解する機会を作らなければならない。



次は「プロセスマネジメント」である。活動やプロセスのつながりを現場の一人ひとりまで伝えることは容易なことではない。トップダウンの目線で描いたプロセスでは恐らく理解されないだろう。絵(略図)は部門、プロセス、階層を示す3次元の業務フロー図である。これは自在に拡大縮小、移動回転ができるソフトである。担当はどのプロセスを担当するのか、業務のポジションはどこかが明確に分かる。勿論業務内容はアップデートに維持されている。それなりに金を掛け工夫をこら

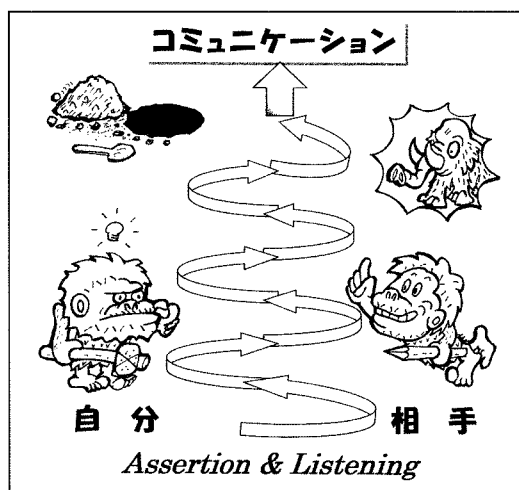
せば難しくはない。プロセスマネジメントを本当にやる積りなら、会社全体の大きなプロセスマネジメントではなく、ボトムまで降りたプロセスマネジメントをしないと多分うまくいかないだろうと思う。プロセスマネジメントにおいて重要なことは、組織全体の最適化である。部門の縄張りの中でのサブ最適化が進むと、組織全体の最適化にならないことがあるので要注意である。

コミュニケーション QMS の構築も内部監査も第三者審査も、コミュニケーションが鍵になると思う。ISO19011 で審査員の資質 attribute として望まれる要素(倫理的・心が広い・外交的・観察力・知覚が鋭い・適用性・粘り強い・決断力・自立的)は、個々独立しているものではない。これらが相乗して

コミュニケーションの切り口になる。

「ジョ・ハリの窓」のパブリックを広げる努力、そのために Assertion & Listening を繰り返す。Assertion は自己表現だが、言い放しでなく外交的に心広く観察力をもって Listening という切り口で階段状にやらないとコミュニケーションは成立たない。最も大切なのは face to face コミュニケーションである。観察力は顔を見て出来ることだし、知覚が鋭いというのも声を聞いて察知するわけである。

QMS の有効性の中で監視・測定、内部監査をやるわけだが、ここでもコミュニケーション次第で指摘と応酬のみに終わってしまう。表面的には見えない行間に隠



れたものを改善しないというちは良くなならないということで、独立性と客観性を持ってやってほしい。マネジメントレビューも形だけの情報交換に止めては欲しくない。コミュニケーションが阻害要因となっていないか、警鐘としてほしい。(以上)

審査における問題点及び改善の方策

クオリテック品質・環境システムリサーチ代表 長谷川武英氏



クオリテック品質・環境システムリサーチ 長谷川武英氏

今日は率直に所信を申し上げるので、この後で活発な議論をして頂きたい。審査に関わる問題の切り口は「組織」、審査員はどう見ているか。「審査員」、組織はどう見ているか。審査を仕切る「審査機関」、組織や審査員はどう見ているかの3つ。

組織の問題 第1世代のISOを引きずっている組織がまだまだある。文書・記録が多くなってその管理が増え、パフォーマンスは上がらないという会社が多い。問題は経営者がISO9001の知識があまりないので、期待もないということである。9001の看板さえあればいいという所で止まっており、変な形で定着している。

2000年版で第1世代ISOが全面的に見直され、徐々に浸透して一部の経営者はその良さに気付いてきた。しかし規格を見てこの条項はうちのどのプロセスに該当するかが明確に分かっている経営者は少ない。経営者は、ISO9000の「品質マネジメントの原則」を理解することが重要で、後はQMSに対する期待度である。

先ごろ「トップを引き出す」ためにどうするかというテーマがJAB主催のISO(QMS)公開討論会であった。ISOを取って会社が変わることを経営者に託したいというところか。ところがISO認証を取りながら世間を裏切るような会社が出てきてISOの社会的信頼が危ぶまれる。そのような会社は、すぐISOを取り消せという声もある。そのような反応があることは、世間にはまだ9001や14001に対する期待もあるということだ。ISOを取った会社は信頼できるというイメージを消さないように早くなんとかしなければならぬ。

品質マネジメントの8原則にある「リーダーシップ」。ISOで重要なのは経営者の参画、「まあやっつけや」では認識が足りない。更に「人々の参画」がある。第1世代のISOは購入者のための規格、製造業モデルの検査づけだった。製造現場、品質管理屋が主役で、営業、総務人事、サービス、商品企画など企業の重要な部門が参加しなかった時代をいまだに引きずっているところがある。「人々の参画」で全員の知恵と能力を活用せよと言っている。

2000年版は品質保証から品質マネジメントシステム(QMS)となり、事業マネジメントの根幹をなす経営ツールになった。最近の話題、財務透明性や内部統制だが、リスク分析と徹底した手順化が基本だとするなら、本来QMSに財務的要素を取込むべきである。しかし第三者審査登録の枠組みの中ではQMSに財務まで含めることは難しい。9001要求事項ではなく、指針のISO9004には財務管理もしっかり書かれているのである。一考したいところだ。

QMSは事業マネジメントの根幹をなすツールである。それはトップの認識次第だが、最近それが分かる経営者も出てきた。彼らは第1世代のISO9001をあまり知らない。会社を良くするため、パフォーマンスを上げるため、顧客優先の仕組みを作るためにやろうという。私の知る限り中小企業などで、初めてISOを取ろうというところに多い。

ISOに掛けた金の成果はすぐ見たい。そういう経営者は非常にシビアでQMSの知識に食欲、ISO審査に貼りついて一生懸命聞く。今は過渡期にあると言えよう。

審査員の問題 「専門性」、製品実現プロセスの理解への努力が足りない。ISO審査後の組織のアンケートでも、プロセスを知らない審査員から貰った指摘が役に立たないと言われる。大変重要どころだ。

特に組織の業容、業界の法規制、業界のベンチマークなどは最低知っておくべきである。リスクの高い業界における法規制遵守プロセス抜きの審査は最悪である。かつて車の業界にいた私でも、例のリコール隠し問題は審査で指摘できたかどうか、難しいところはあると思うが審査機関の社会的説明責任はまぬがれない。

最近では逐条的審査は多少改善されたといっ

ても、まだまだである。プロセスアプローチという形になり組織の品質特性の理解はより重要になった。考えてみよう。例えば同じ製品を製造する会社でベテランが10名で仕事をするA社、経験のないパートタイマーを大勢雇っているB社。教育訓練一つとっても管理はおのずと違う。製品特性、要員背景、組織のプロセスの理解が不可欠である。同じチェックリストを使った逐条的審査では、全く役立たない。

組織に役立つ指摘が望まれるがそれは何か？何も言わずに帰ってくれという組織もあろうが、審査員は問題があれば、きちっと指摘してほしい。ここで重要なことは、9001認証を取った組織のお客は誰かという認識である。つまり製品やサービスのエンドユーザーや地域社会である。そのことを考えないと安易な審査になり、もし不祥事があつたりすると大変なことになる。

審査員の行動規範はISO19011、審査の指針はこれのみである。審査員の規範として重要だと思う。

審査機関の問題 お客の獲得競争が大変で、営業と審査実務部隊がぎくしゃくしている。無理して営業がお客をとった方がいいが、審査になってヤヤツということになる。しかし審査で落とした話は日本ではあまり聞かないが…。

「技術専門性が認められる審査員」の確保が問題になっているが、審査員以外の要員の力量も重要である。契約の入り口で間違えると、まずうまく行かない。営業マンを含めて十分な教育訓練が必要だと思う。

審査機関として審査員のスキルアップ、それとボトムアップが必要だと思う。日本は外部契約の審査員が多いため教育訓練の機会が少ない。審査機関として必要な情報を提供し全体としてのレベルアップを図っていくべきである。

厳しい審査は敬遠される。敬遠を恐れての甘い判定はよろしくない。例えば初回審査で数個の不適合が出る、是正処置が十分でないのにもかかわらずクローズするケース。組織に力がないのか、力があっても紙で軽く片付けようとしているのか、判断は難しい。幾度もダメ出しすればお客は嫌がる。「こうしたらどうですか」と言えばコンサルまがい。微妙だが、組織のために厳しくてもきっちりやるべきだろう。ただ、価値のある指摘かどうか問題であるのだが。

審査機関に対する要求基準ISO/IEC17021の準備試行が始まった。審査は多少きつくなるだろう。審査機関は申請組織にかなりの聞き込みが必

要になる。どんなコンサルタントにやって貰ったか、その他諸々の情報を求めることになる。後々問題にならないためには結果的にはいいことだと思う。敷居が高くなるのではなく適正化されるわけなので、組織も審査員もそれなり努力すべきである。17021の定着後は、ISOの審査は世界的に足並みをもっと揃うと思う。

「何時までに認証が欲しいので何とかしてくれ」という組織の無理な要求、審査リーダーは心も揺らごう。対応の仕方は組織のため、組織が良くなるためというスタンスで、いい指摘に徹しよう。「指摘は厳しかったが、会社のためになった」と言われるようなものが最高の指摘だ。法規遵守プロセスの潜在リスクなどを検出できれば、それこそ会社にとっては救いの神となる。

コンサルタントの問題 これにはいささか弱っている。組織の製品、プロセスの専門的知識がないことだ。

そして今までQMSには縁のなかった業界に対するコンサルも気掛かりである。サービス業に対して製造業の品質マニュアルで指導をされたらたまらない。学校、病院、老人介護施設のような業界は、歴史的にISOの知識があまりない。コンサルタントの言いなりだから怖いのである。医療、食品、自動車など、ハイリスク分野で専門知識のないコンサルタントそのものがハイリスクなのだ。

力量あるコンサルタントは大歓迎。お決まりの品質マニュアルで指導したり、組織のプロセスに関する知識のないコンサルタントはお断り。

悪い審査の例 例示してみよう。

- ◆製品・プロセスの事前スタディなし、逐条的審査
- ◆プロセスアプローチでなく文書アプローチ
- ◆組織が違っても一律パーの審査計画書の割付
- ◆現場を見ない、事実を見ない会議室審査
- ◆組織にとって意味のない指摘
- ◆紙面だけでクローズする是正処置
- ◆トップインタビューで萎縮するゴマすり審査員

改善の方策について考えよう。改善は組織、審査員、審査機関の相互信頼が基本である。

組織に期待すること 力量のあるコンサルを選ぶこと。部門横断活動で全員参加の動機付けをすること。事務局だけが頑張らないこと。主役はプロセスを担当している現場である。経営陣の参画は欠かせない。これがなければISOは止めた方がいい。

QMSは「規格ありき」、「文書ありき」では考えないこと。「プロセスありき」で考える。プロ

セスがあってこれは規格でみるとどうなんだ、プロセスありきで考えれば同じようなマニュアルにはならないはず。

9001 だけのおもり仕事は作らない。役に立たないこと、実態と違う手順、役立たない記録、本音と建前の二本立てシステム、きっぱり止める。

審査機関による「審査後アンケート」の活用、腹いせの悪口は困るが、率直な意見は積極的に言うこと。組織として受けた指摘が利益になるか検証。アンケートが審査機関にとって審査員の質、力量の判断材料になる。文書・記録ばかりを指摘する審査員は、その力量を疑おう。審査機関に言って審査員を変えてもらったほうが良い。

組織にもっともっとがんばって欲しいのが「内部監査」。実践的プログラムでやること。今でも内部監査は年 1 回とか 2 回とか、毎回お定まりのプログラムで定例行事としてやっているところは多い。9001 では重点指向でやれと言っている。プロセスの状況と重要性、前回の結果を考慮してプログラムせよと言っている。毎回監査プログラムが同じなんていうことはおかしいのだ。

法規制の厳しい食品、医療関係、その他、法規制に触れたら商売がアウトになるような組織は、法令遵守の検証を内部監査で真っ先にやるべきだ。そういうやり方をすれば企業不祥事を起こした会社は救われたかも知れない。

最も有効なツールは「内部監査とマネジメントレビュー」。マネジメントレビューもどうも大きな会社は、本当の活動実態とは別次元でやっているところが多い。ISO を維持するだけの目的でトップマネジメントを担ぎ出すだけでは情けない。内部監査とマネジメントレビューで実際の問題・課題を ISO9001 の QMS で扱い、本音で取り組むこと。そして弱点領域の強化に活用することで組織はずいぶん良くなるのではないかと私は思う。

優れた審査員 審査の質は審査員の力量次第。いい指摘が出来ることが求められている。19011 の実践を。

7.2 個人的特質は a)~i) までである。「望ましい」より…半分以上は○が欲しい。

6.4.3 作業文書の作成。審査のための準備のことだ。組織に合わせてチェックリストを作って審査に臨む。そんな暇がないというならよい審査は望むべくもない。規格文をそのままチェックリストにしているなどというのは研修機関の話。プロのやることではない。リーダーを中心に、組織ご

とに重点指向でチェックリストを作成しよう。

6.5.4 情報の収集及び検証、インタビューと現場を見よということである。会議室審査はあくまで事情聴取。審査は検証を伴い、検証は客観的証拠を見ること。客観的証拠は現場にある。

6.5.5 監査所見は非常に大切である。監査中、現場で言われたことは理解しやすい。監査後では紙に書かれたことが分からないこともある。

6.5.6 監査結論の作成。前項と同じである。

優れた審査員は改善の機会を特定してアウトプットできる。組織に役立つ指摘と同様に審査の付加価値につながる。悪いことばかり言う必要はない。

審査機関として 組織の QMS を育てる心を持ってやって貰いたい。うちが審査した組織はこんなに業績を上げている、顧客も喜んでいる、そうあって欲しい。

初回審査は特に丁寧に。サービス業など ISO に馴染みのなかった相手が理解できるように。

組織がどう変化しているか、向上しているか、継続して機関としてモニタリングしてゆこう。今後 17021 への移行により審査機関も QMS を構築しなければならない。ISO9001 は顧客指向なのだから、一貫した顧客管理をしよう。

最後に、組織に対する専門的力量がある審査員の割付を期待する。

付加価値を与える審査 最近言われる付加価値を与える審査。コンサルティングのことではなく、組織に対してよい指摘をしてあげることである。

組織の QMS の成熟度に合わせて審査側もレベルを上げて行こう。ただ相手はプロの本業組織、審査員が年に 1 回や 2 回の審査で分かってしようとしても無理な話である。組織が気づかない局面で客観的に見られることがプロの審査員たる所以である。つねに研鑽し技を磨くことが大事だ。

付加価値は具体的に言わなければ伝わらない。改善事項で言い放しでは無責任だ、文書できっちり伝えることである。 (以上)

