

テクノファNEWS

ニュース・ダイジェスト

◆◆ 経済産業省がISO50001を政府調達条件にする

経済産業省は6月に「今夏の節電対策」の資料別紙5「今夏以降の需給対策②省エネルギーの一層の推進」において次のような政策を打ち出した。

- ・電気製品の省エネ基準の強化、建築物の省エネ基準の強化等、省エネルギー対策の一層の推進、強化を図る。併せて、省エネ効果の高い機器（省エネ型エアコン、高効率照明など）の導入を促す。
- ・また、今夏に策定される予定のエネルギー管理システム規格（ISO50001）について、その認証取得を政府調達の際に考慮すること等を通じて、活用を促す。

http://www.meti.go.jp/earthquake/electricity_supply/0513_electricity_supply_02_05.pdf

◆◆ 格付けの透明性及び信頼性を高めるISO/TS 10674:2011

国際市場で活動していくことを目指す信用調査所にとって、企業の信用価値を評価するための統一された技術仕様書は価値あるツールである。ISO/TS 10674:2011は、信用評価に対する基本的なプロセス要求事項、定義、共通用語を提供している。（ランキングサービスマニフェストに記載していない機関の信用価値の評価に有用である）。

世界市場において、より精度の高いパートナーの信頼性格付けを入手することができることは、国際貿易を促進するための非常に貴重なツールとなるであろう。

<http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1413>

◆◆ ISO中央事務局、ISO9001及びISO14001の認証を取得

160カ国にある各国の規格機関のネットワークをまとめているスイス、ジュネーブにあるISOの中央事務局は、ISO9001(品質マネジメント)では4回目、ISO14001(環境マネジメント)では初めて認証された。

ISOの事務局長であるロブ・スティーブは、「認証はISO9001またはISO14001の要求事項ではないが、世界中の百万以上の組織がこの2つの規格のどちらかまたは両方に対して認証を受けている現状では、ISO中央事務局は面目にかけて潔く罰を受けることができることを示さなければならない。重要なことは壁に飾るための証明証ではなく、顧客やステークホルダーの役にさらにたてるよう継続的改善に取り組む意思表示であるということだ。」と述べた。

<http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1419>

【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

【特集】 『QMSの再設計』 (株)テクノファ代表取締役 平林良人 ……3~8

テクノファ最新ニュース

■ キャリア・カウンセラー養成コースを鹿児島・盛岡で開催 ■

テクノファのキャリア・カウンセラー養成コースは土曜・日曜を中心に3ヶ月間にわたり15日間のコースです。この養成コースは同業他社も含め、首都圏・大都市圏での開催に集中しています。就職率が低迷する中、地方でも自分の仕事や将来に悩んでいる方は多く、そして支援する立場の地方在住のキャリア・カウンセラーの数は、まだまだ少ないのが現実です。このような状況の中、今回は鹿児島の方々から、キャリア・カウンセラーの勉強をしたいとの強い要望があり、初めて鹿児島で養成コースを開催することができました。また、盛岡では、地域の職業訓練センターから要請を受けて昨年引き続き2度目の開催となり、着実に支援の輪は広がっています。



テクノファの養成コースは、受講者1人1人に焦点をあてた少人数制で、業界トップの講師陣から直接指導を受けることができ、さらに、15日間たっぷり優秀な講師と納得のいくまで質問を繰り返して、理解を深めることができます。3.11震災後、雇用問題の先行き不安は、精神面も含めて大きな問題となっており、キャリア・カウンセラーの支援が必要とされる場面はますます増えてきています。キャリア・カウンセラーの勉強をしたい方、必要と感じる組織の方、ぜひ、テクノファへお声かけください。講師を派遣した出張コースにも対応しています。川崎での定期開催コースは、9月24日(土)から開講します。コースの内容についての無料説明会も実施していますので、お気軽にご参加ください。

※詳しくはこちらまで、<http://www.technofer.co.jp/tfcareerc/category/1246719.html>

■ ISO50001 (エネルギーマネジメントシステム) 関連セミナーのご案内 ■

各国のエネルギー事情や地球温暖化問題などを背景に、エネルギーマネジメントに特化し、要求事項を含んだマネジメントシステムとして、エネルギーマネジメントシステム (EnMS) 規格ISO50001が2011年6月15日に発行されました。エネルギーマネジメントシステム (EnMS) 規格発行に伴い、今後認証取得を目指す企業が多くなり、エネルギーマネジメントシステム (EnMS) の審査の場が増えていくことが見込まれるとともに、審査員の養成も必要となってきます。テクノファでは、EMS及びQMS審査員(補)の方がエネルギーマネジメントシステム (EnMS) 審査員を目指すための「ISO50001審査員資格拡大研修コース」(要員認証機関承認申請予定)を9月より開催します。このコースは、EnMS審査員を目指すための最短3日間コースであり、EMSやQMSとの共通部分を省き、EnMS固有の部分に焦点をあてるとともに、ISO50001のエキスパートによるわかりやすい指導により、EnMS審査員に必要な知識とスキルが習得できます。また、「ISO50001審査員資格拡大研修コース」の受講前の事前学習として、さらにはエネルギーマネジメントシステム (EnMS) を初めて学ぶ方のために「ISO50001規格入門・構築実践コース」を7月より開催しています。

※詳しくはこちらを参照下さい。

ISO50001審査員資格拡大研修コース <http://www.technofer.co.jp/training/iso14000/tn25.html>

ISO50001規格入門・構築実践コース <http://www.technofer.co.jp/training/iso14000/tn61.html>

■ 厚生労働省 緊急人材育成支援事業 (基金訓練) 環境ビジネス基礎科 開催中 ■

テクノファでは雇用保険を受給できない離職者(受給を終了した方を含む)に対して、中央職業能力開発協会より訓練実施の認定を受け「環境ビジネス基礎科」という職業訓練(無料)を6月6日~9月5日まで(3ヶ月コース)開講しています。

企業において、今や省エネは必須事項であり、3R(むり・むら・むだ)の見直しによるコスト削減は重要課題となっています。そんな中で、環境知識と環境問題への意識を持っている人のニーズは高まるばかりで、多種多様な業界で、今後活躍が期待されています。今回の再就職支援活動(基金訓練)は、現在就活中の方々を対象に、定期的実施して行く方針です。コースへのお申込みはハローワーク経由となりますので、身近にご希望の方がいらっしゃいましたらぜひともご紹介ください。また、3Rに興味のある社員を求めている企業の方には、マッチングもさせていただきます。

QMSの再設計

(株)テクノファ代表取締役 平林 良人

はじめに

ISO9001 (QMS) を構築しても効果が曖昧であったり、維持するコストにも疑問に感じている組織が増えているようですが、QMSのユーザーは誰でしょう？ユーザーの期待とニーズ（必要性）は何でしょう？こうした問題意識の上にQMSが設計／構築されていないとするのであれば、「QMSの再設計」をすべきです。

今回から3回の連載で効果を出す「QMSの再設計」を提言させていただきます。



1. QMSのユーザー

「誰がQMSのユーザーか？」これは根源的な問いです。QMSをひとつの製品と見立てた場合、購入者、ユーザーは同じ組織の人になります。

QMSのユーザー	
内部	役割
・社長	会社経営
・役員	社長補佐、管掌部門管理
・部長	部門管理
・課長	課管理
・係長	係管理
・一般者	業務遂行
外部	
・子会社	グループ機能分担
・協力会社	物品、サービス供給
・顧客	お客様

図1 QMSのユーザー

ユーザーの立ち場からは「自分のニーズを満たしてくれる」「QMSに価値を見出せる」ものならばQMSを入手したいと思うでしょう。QMSはこうした単純な論理に沿って組織内で計画され、構築されるべきです。

2. 社長はQMSユーザー

中小企業において推進力を持った社長の発案でQMSの構築、ISO9001認証プロジェクトを始めたケースでは期待を持てますが、部下の具申によって始めたような場合、社長自身もQMSユーザーであると

いう認識が薄いようです。ニーズを満たしてQMSの成果を享受できる利益をみすみす放棄しているように感じます。

いずれにしても社長が経営上最も優先するのは「利益を上げること」です。会社組織には多くの無駄が潜んでいます。それに組織は市場で発生するクレームを最大なものとし他にもさまざまなリスクに晒されています。そうしたリスク対応に加えて会社利益増大に貢献するには次のような要素が考えられます。

- ・新製品の市場への投入
- ・市場シェアの拡大
- ・目標の貫徹
- ・課題（再発防止など）の解決
- ・顧客満足の向上
- ・社会からの信頼性向上
- ・優秀な人材の確保
- ・教育訓練の効果的運用、など

こうした要素をチャンスと捉え社長に「見えるようにする」ことが第1点です。第2点は、QMSが利益の増大に有用な道具であることを理解してもらうことです。

3. 利益増大チャンスの「見える化」

利益増大チャンスの中でQMSに一番近いのが「品質コストの削減」です。品質管理に関するQMSを売り込むなら、最も説得力を持つのが「品質コストの削減」でしょう。

「品質コスト」と総称していますが、図1.3のように分けて考えます。

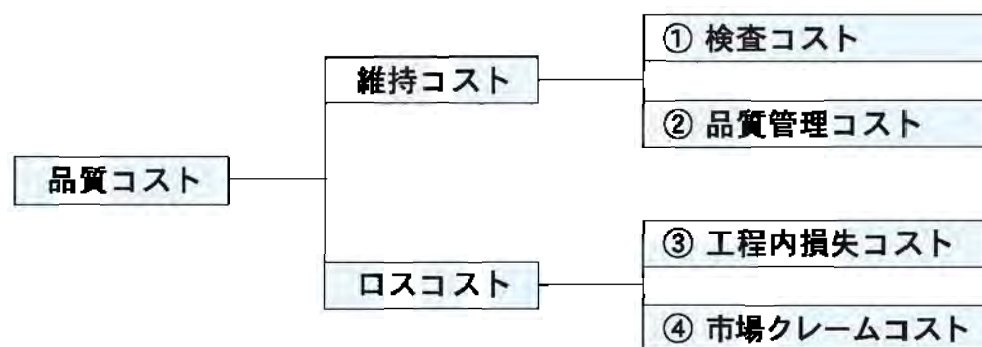


図2 品質コストの分類

「維持コスト」は活動内容に重点がおかれるべきだと考えます。問題は「ロスコスト」であり固有技術的な問題による困難もあるでしょうが、ゼロを目標にどこまでゼロに近づけることができるのか組織の努力が試されることです。

ロスコストの削減とは「不良品の撲滅」です。そこでまず品質コストの現状がどうなっているのか調べましょう。

4. QMSユーザーの受止め方

組織の人が現在のQMSをどう受け止めているのか、一度調べてみる必要があります。社長を始め一般従業員まで組織に所属する全員がQMSのユーザーであると述べました。QMSが効果を及ぼしていれば組織の収益は伸び、組織の全員で享受できます。従って、現在のQMSがどのように機能していて効果はどうかを組織の全員に聞くのが適切です。

問1 QMS構築の目的は何でしょうか？ 次の項目から選んでください（複数可）

- ①製品又はサービスの質等パフォーマンスの向上
- ②自社品質管理システムの基盤構築（業務の標準化を含む）
- ③国際的に標準化された品質マネジメントシステム（以下QMSという）の適用による組織のグローバル化
- ④種々の監査業務（実施又は受審）の軽減
- ⑤参入条件の確保・拡大
- ⑥取引先、親会社等からの要求
- ⑦業界の動向を考慮

問2 いままでQMSは有効に機能してきたと思いますか？

- ①大いに有効に機能してきた →問3へ
- ②ある程度有効に機能してきた →問3へ
- ③どちらともいえない →問5
- ④あまり有効に機能していない →問4へ
- ⑤ほとんど有効に機能していない →問4へ
- ⑥評価したことがない。分からない →問5へ

問3 「機能してきた」と答えた方に：どのような成果がありましたか？（複数可）

- ①製品又はサービスの質等パフォーマンスが向上した
- ②自社品質管理システムの基盤構築（業務の標準化を含む）ができた
- ③国際的に標準化されたQMSを適用することで組織内のグローバル化が進んだ
- ④業務改善ができた
- ⑤従業員の品質意識が向上した
- ⑥他の種々の監査業務（実施又は受審）が軽減した
- ⑦取引先、親会社等からの要求にこたえることができた
- ⑧参入条件の確保・拡大ができた

問4 「機能していない」と答えた方に：どうして成果がでないのでしょうか？（複数可）

- ①トップの方針が弱いため
- ②内部監査が有効でないため
- ③業務プロセスに沿った取組みができていないため
- ④ISO 9001の認証取得・維持が目的となっているため
- ⑤コンサルタントが構築したシステムであるため
- ⑥マネジメントレビューが有効に実施されていないため
- ⑦不適合の是正処置が形式的なため
- ⑧プロセスの監視・測定が有効に運用されていないため

問5 QMSを構築する上でトップへの希望を上げてください。

- ①顧客の期待、市場ニーズの動向を把握すること
- ②従業員に顧客の期待、市場ニーズを認識させること
- ③目標達成のために、新しい仕事のやり方を試みること
- ④いったん掲げた目標は困難に直面しても追及すること
- ⑤目標達成への取組みを人事評価や報酬制度に反映すること
- ⑥目標達成の推移や品質への投資・費用・効果を把握すること
- ⑦目標達成の阻害要因に対する予測・対応を求めること
- ⑧従業員の提案を引き出し、判断・実行させようとする
- ⑨職場レベルの改善を奨励すること
- ⑩トップが、自らアイデアを提案すること

図3 QMSユーザーの受止め方

5. 3つの階層から得られる期待とニーズは？

日本は戦後焦土と化した第二次世界大戦後廃墟から物づくり世界の座を立ち上げることに成功しました。その立役者の一つに「日本式品質管理」があると言われています。組織の成長は、組織の製品・サービスが市場で評価され、購入されお金を得ることから図られます。お金は従業員の給料になると同時に次のビジネスへの投資となり世の中の変化に追従して顧客の欲しがる製品・サービスを継続して提供することができます。組織の製品・サービスを購入してくれる顧客は他に勝るものはない最も大切な存在です。だからこそ、顧客が何を望み、どんなニーズを持っているのかを知ることは重要です。

このような背景の下、日本式品質管理では顧客を最上位においてその行動原理を決めました。同じく組織の内にも「お客様（顧客）」という概念を持ち込み品質管理の展開を推進しました。「次工程もお客様」というキャッチフレーズも言われて次のプロセスの人もお客様と捉えて、次工程の期待とニーズに合うアウトプットを出しましょう、と考えました。過度に社内ユーザーを意識すると外部ユーザーへの意識が滞るので注意を要しますがここではQMSを次工程はお客様という感覚で再度捉えることを提案します。

5. 1 社長の期待とニーズ

社長にQMSの期待とニーズは何ですか、一つだけ上げてください、と質問したところかえってきた答えは、ずばり「利益を上げること」でした。この目標に対して、“how to (どのようにして?)”と聞いて下位概念を抽出してみました。

○利益を上げること

- ・ 従業員の処遇を改善できる。
- ・ 株主に配当できる。
- ・ 製品の開発に投資ができる。
- ・ 社会貢献ができる。



- 顧客の欲しいものを把握する。
- 売れる製品（サービスを含む）を市場に投入し続ける。
- 社会（行政、マスコミ、消費者、取引先他）からの評判をよくする。
- 組織を取り巻く環境の変化を把握する。
- 全員の力を結集する。

図4 社長の期待とニーズの下位概念

5. 2 管理者の期待とニーズ

管理者の期待とニーズは、「業務目標が計画どおりに達成されること」でした。

- 業務目標が計画どおりに達成されること
 - ・売上げが達成できる。
 - ・利益を確保できる。
 - ・自分の待遇が上がる。
 - ・部下の待遇を上げることができる。

- 業務目標が適切である。
- 業務目標を計画どおりに実施する。

図5 管理者の期待とニーズの下位概念

5. 3 一般従業員の期待とニーズ

- 効率よく（楽に）仕事ができること
 - ・会社の収益に貢献できる。
 - ・自分の待遇が上がる。
 - ・仕事楽になる。
 - ・気持ちよく仕事ができる。

- 責任権限を明確にする。
- 製品クレームが出ないようにする。
- 効率的で効果的な工程管理をする。
- ミス、不具合をなくす。
- 2重の業務をなくす。
- コミュニケーションをよくする。
- 手順を決める。
- 一番よい手順（ベストプラクティスを調査して決める）を採用する。

図6 一般従業員の期待とニーズの下位概念

です。それらの標準書を見直す際に原点に戻って以下の3点を確認していただきたいと思います。

- ①現状を踏まえた標準書にする（自分で作成する）。
- ②決めた標準は全員で守る。
- ③標準書の最新化のシステムを作る。

特に①の「現状を踏まえた標準にする」につきましては、標準書類が現状と遊離していることが多いため、組織のユーザーがQMSの効用に疑問を感じてきています。その結果、序々に標準書から離れた業務を行なうようになってしまい、結果的にQMS文書を信用しなくなったといった例を聞きました。効果が発揮できるようなQMS再設計が即刻に必要なだと強く感じました。

⑥「方法」に関するインプットとそこから出されるアウトプット

方法についてもいろいろなインプットがありますので整理します。ここでもアウトプットは文書が主とならざるを得ません。文書名としては⑤と同様なものになります。

⑦「知識」に関するインプットとそこから出されるアウトプット

知識については⑤技術、⑥方法と異なる性質をもっています。⑤技術、⑥方法が現実の業務を適切に、かつ効果的に行うための標準であるのに対して、⑦知識はノウハウの蓄積、技能の伝承のために標準化するという性質も持っています。

7.2 設計からのアウトプット

ISO9001：2008の7.3.3は設計における「設計・開発からのアウトプット」を規定しています。この規定から具体的なアウトプットの姿を整理してみましょう。

a) 設計・開発へのインプットで与えられた要求事項を満たす。

品質マニュアル、各種規定書などでユーザーの要求事項を明確にします。

b) 購買、製造及びサービス提供に対して適切な情報を提供する。

各種仕様書、指示書、帳票類を規定して、設計の後工程である、購買、製造及びサービス提供に対しての業務の進め方の情報を提供します。

c) 製品の合否判定基準を含むか、又はそれを参照している。

設計の後工程である、例えば製造が業務の結果を評価する管理基準、評価基準、KPI (Key Performance Indicator)：主要業績指標などをアウトプットとして示します。

d) 安全な使用及び適正な使用に不可欠な製品の特性を明確にする。

ここでいう製品はQMSですので、QMSを使用する上で不可欠な製品特性として各種一覧表などを明確にします。

以上