

テクノファNEWS

ニュース・ダイジェスト

◆◆ MS 認証信頼性向上イニシアティブに基づく認定審査結果の情報公開

2011年8月31日、ガイドライン対応委員会を引き継いだ MS 認証懇談会において、「MS 信頼性向上イニシアティブに基づく認定審査の結果の情報公開」が発表された。これは2008年7月に経済産業省から公表された「マネジメントシステム規格認証制度の信頼性確保のためのガイドライン」（以下、ガイドラインという）への対応の一環として、ガイドライン対応委員会により「認定審査結果の情報公開」の検討が進められてきた結果である。

本認定審査結果の情報公開の目的は、MS 認証制度のなかで、認証機関の信頼性を担保するため、認定機関が定期的に認証機関を審査しているが、その審査概要を公表することにより、認定審査の仕組みの透明性を確保し、認証機関が実施する審査を含めた認証業務システムの適合性、有効性を、認定審査の結果として公開することにより、MS 認証の信頼性向上につなげ、そしてこれを継続することによって、認証スキーム全体の信頼性向上を図ることを目的としている。公開情報については、認定機関が、その内容について責任を持ち、公開前に認証機関の合意を得たうえで公開し、認証機関から公開に合意できないとの意思表示があった場合には、その理由を公表する。

本情報公開様式及び同説明書については、[情報公開様式](#) (WORD 48KB) [公開様式説明書](#) (PDF 91KB) をご参照ください。<http://www.jab.or.jp/news/2011/11083100.html>

◆◆ ISO 14006:2011 環境マネジメントシステム—エコデザインの指針

環境、品質または同等のマネジメントシステムにエコデザインを組み込むことに関して、製品及びサービス提供組織にその「方法」を指導するものである。

ISO 14006:2011は、環境マネジメントシステム(EMS)の一部として、組織がエコデザインのマネジメントを確立し、文書化し、実行し、維持して継続的に向上させるのに役立つであろう。ISO 14006:2011は、組織が管理し影響を及ぼす製品及びサービスの環境側面に適用され、製品（サービス）がいかにシンプルまたは複雑であっても、組織の規模、地理的な位置、文化、そしてマネジメントシステムの複雑性にかかわらずすべての組織に適用できる。

エコデザインを統合することで、

- ・競争力の強化、コストの削減及び資金調達や投資の誘致などを通じた経済利益
- ・新しいビジネスモデルの新機軸、創造性、特定の促進
- ・環境への影響を減らして製品知識を改善することを通して法的責任の軽減
- ・対外的イメージの向上
- ・従業員のモチベーションの強化

が望める。

<http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1469>

【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

■内閣府のカーボンマネジャー制度（省エネ・温室効果ガス削減分野の人材育成制度）が
来年度から正式にスタート！ テクノファでは、内閣府の委託による実証事業を行いました。

内閣府は、「新成長戦略」における「国家戦略プロジェクト」のひとつとして、実践的な職業能力の評価・認定制度（キャリア段位制度）の構築と育成プログラムを含めた全体を「実践キャリア・アップ戦略」に位置づけ、今後雇用創出が期待される成長分野の中から、「カーボンマネジャー」を含めた3業種（他は介護、農業）を、来年度から実施に移していくこととしています。2011年5月の第5回「専門タスクフォース」では「基本方針」がとりまとめられ、カーボンマネジャーについては「論点整理」という形で報告が行われ、さらに具体的な能力評価の基準及び育成プログラムを速やかに策定し、これらを検証するための“実証事業”を行うことが決定されました。

カーボンマネジャー制度は7つのレベル(段階)で構成されており、初心者は公式研修(セミナー)を受講し、所定の試験に合格するとレベル1が付与されます。その後レベル2～4までは公式研修を受講・合格した上で、経験などの一定条件を満たすことにより資格が付与されます。＊レベル5以上は公式研修はなく、経験などの実績で評価します。

テクノファは“実証事業”として、9月から10月にかけて、レベル1～4の各種セミナーを開催しました。来年度、内閣府制度正式スタート後には年間複数回の公式研修を開催する予定です。

＜カーボンマネジャーのレベルごとの特徴＞(要約・抜粋)

レベル 7	プロ	「トップ・プロフェッショナル」としての能力を有する	レベル 4	「自社等において責任を持って、チームへの指示・指導を実践できる」
6		「他社へ専門・高度なサービスの提供」や「他社同士の連携の支援・調整」などを実践できる	3	「応用技術を実践できる」
5		「他社への有料サービスの提供を実践できる」	2	「基礎技術を実践できる」
			1 入門	「各種制度、代表的手法などを理解できる」

■ISO関連 各審査員研修コースに2つの特典をご用意しました■

○早期申込割引制度スタート。

2ヶ月前のお申込みで、受講料10%割引に

ISO関連の審査員研修コースでは、年度での教育計画を策定・計画される組織様が多いことから、「早期申込割引」制度を新設。開催日の2ヶ月前までのお申込みは受講料を10%割引致します。他割引制度（テクノファ会員割引、同時申込割引等）との併用も可能です。＊割引率は最大20%が限度となります。

例1) ISO9000審査員研修コースの早期割引

受講料233,000円→早期割引10%適用207,900円

例2) 同、テクノファ会員との併用例

受講料233,000円→早期割引10%+会員割引10%
適用186,400円

※例1) 例2) とも税込・昼食代込

－対象コースや特典の詳細はテクノファホームページからご確認ください－

■JATA公認ISO9001/ISO14001内部監査員2日間コースを12月から大宮でも開催します■

ISO9001/ISO14001内部監査員2日間コースを東北・甲信越・北関東の主要ターミナルである大宮駅近の大宮ソニックシティで開催します。今後も年4回ペースで開催します。利便性に併せてお選び下さい。

JATA公認ISO9001内部監査員2日間コース 開催日程：12月15日(木)～16日(金)

JATA公認ISO14001内部監査員2日間コース 開催日程：12月20日(火)～21日(水)

QMSの再設計

(株)テクノファ代表取締役 平林 良人

はじめに

前回(第2回目)はQMSのユーザーからのインプット事項を整理、明確化しどのようなアウトプットを出すべきか、またそのアウトプットの形について説明しました。今回は締めくくりとして前回までの章を踏まえ「再設計の仕方」について述べることにします。

管理責任者は、自分を含む「重要な業務を実施するキーパーソン」を確認して、QMS設計プロジェクトチームを立ち上げ、業務内容、分担、責任権限などを再度分析し再設計にあたります。

QMS再設計においては「現在十分に活用されていない」「効果が出ていない」「二重の仕組みに苦しんでいる」など、組織ごとの背景や要因に対して重点的に取り組むべきです。今回は、どの組織でも重要かと思われる以下の2点について説明をしていきたいと思えます。

- a) 「人」、「組織構造」に関するQMS設計
- b) 「技術」「方法」「知識」に関するQMS設計 → 「プロセス」に関するQMS設計



7. 1 QMS再設計の仕方

a. QMSの範囲(スコープ)を見直す

現在のQMSは、品質の保証、管理に関係する全部署が対象となるのが最良と考えられていますが、組織の一部を除外する場合もあるというときにはQMSの効果的活用の障害に繋がらないか、また逆に除外によるメリットは何かなどを確認する必要があると思えます。

b. 標準書を見直す

組織図と業務内容/分担/責任権限などの文書間の整合性を確認し、マニュアル、規定文書などを見直します。

c. デザインレビュー

プロジェクトチームはQMS設計のデザインレビューをします。

7. 2 「人」、「組織構造」に関するQMS設計

QMSを確立・維持するには、まず日常業務を推進するための業務分担、責任権限、推進手順、監視測定などを明確にしなければなりません。しかし全てがそうした規定に従って運ぶわけではなく人智を尽くしても想定できない隙間が存在するという本質的な問題が横たわっています。規定の隙間で生じた問題を最小限に食い止めるには「システムを支援する」強い気持ちを持った人間が必要です。「システムを支援する」ことの要諦はコミュニケーションであると筆者は思っています。

「コミュニケーションを維持する人」は各組織に適応した形でインプットされ、そこには「組織文化/風土」を担当する部署の責任者名が明示される場合もあります。インプット事項として挙げた人たちを中心に組織のコミュニケーションについての設計をすることがポイントです。QMS再設計では、具体的にどのようなコミュニケーション活動をするかによってQMSを維持するシステムは変わってきます。従来それほど重要視されませんでしたでしたがコミュニケーションはQMSにとって極めて重要な特性なのです。

(1) システムに心を入れる

QMS導入から10年ないし20年の歳月を経て改めてその効果を評価しますと、規制制、強制的なシステムの導入だけでは十分な成果に結びつかないことが浮かび上がりました。システムそのものに将来起こりうる事象の総てを規定できない以上、人が介在してはじめてQMSが十分に機能するという「あたりまえのこと」が再認識されたのだと思います。筆者は以前から「システムに心を入れる」ことを提案してきましたが、まさしく今が実践の時であると感じています。

「システムに心を入れる」ためのコミュニケーションをQMS設計に入れ込むには、まず「組織の活性化度合い」のチェックが必要です。下記は「組織風土調査」の事例で組織風土のレベルを4段階と仮定して現状の判断をするものです。

組織風土調査

自組織の組織風土がどのレベルにあるかを認識し、より効果的な風土を作っていかなければならないが、組織風土の発展段階には次のようなものがある。

- 1 リアクティブな風土：問題が起こった時、場合だけ活動する。
- 2 コマンド&コントロールな風土：仕組みが整備されているが、ルール作りは管理者の役割で、従業員は与えられたルールを守ることが求められる（この段階にある企業が多い）。
- 3 従業員参加の風土：仕組みが整備されているが、ルール作りは管理者だけでなく、従業員の参加の下で行われる。
- 4 個の適応に配慮する風土：個人レベルの問題点までを取り除くなどの個人にまで焦点を当てた取組をする。

レベル1、2に掲げた事象の幾つかに思い当たることがあると、現場からのフィードバックが届かない風土であり活性化が高いとはいえません。レベル3、4の要素が存在すると自認できる場合でも、更なる効果的なシステム構築を維持し続けることで活性化の高い組織になります。組織風土に関する一つの指標が得られる材料としてみてください。

(2) 快適な職場作り

日本社会においては、組織で作業する時間の方が家族と共に過ごす時間より長い人が圧倒的に多いと思います。一日の大半を占める在職時間の快適さは、業務の達成度に直結します。日本では従来、快適な職場環境を考慮するまでにはなかなか至らなかったのですが、今日では向上への取り組みが積極的に成される社会状況になってきています。

(3) 組織構造に影響する組織要因

組織には独自の歴史と蓄積があり、百組織百様の構造が存在します。数多くの要素から成る組織構造はQMSに直接的、間接的に大きな影響を与えています。その中でQMSに属する「人」に影響を与えるものを「組織要因」と呼びます。

組織要因とは、組織で起きた問題の一原因として人的原因を生み出すと思われる要素すべてを表現します。組織内のコミュニケーション不足、上司との軋轢、同僚との不仲、業務負荷課題によるプレッシャーなどの多くが組織要因として想定されますが、独立行政法人原子力安全基盤機構 (<http://www.jnes.go.jp/>) では次の6つに分類をしています。

組織要因の視点

①外部環境原因

当該組織の外部環境に関わる要因で、「経済状況」「規制の対応方針」「外部コミュニケーション」「世評」等が当該組織に与える影響である。

②組織心理要因

組織（全体、本部、課、グループ、係などの各集団レベル）の中に長期にわたり培われ形づくられた思考形態、行動形式で、組織構成員の共通の価値観となり、意識、認識、行動となって現われるもので組織風土とも呼ばれるものである。

③経営管理要因

組織の管理に関係する要因で、「トップマネジメントのコミットメント」「組織運営（経営状況、組織構造、戦略、意思決定）」「人事運営」「社是やコンプライアンスの標準・基準」「本社とのコミュニケーション」「自己評価」「第三者評価」等の不適切さや具体性、実効性が無いことが与える影響である。

④中間管理要因

組織の運営管理に係る要因で、「部署レベルの組織運営（目標、マニュアルの整備など）」「ルールの遵守」「学習する組織（技術伝承など）」「人事管理」「調達管理（協力会社とのコミュニケーション及び管理）」「組織構成に係る人的資源管理（役割・責任、選抜・配置、力量、教育訓練）」「技術管理」「作業管理」「変更管理（組織変更時の管理、作業変更時の管理）」「不適合管理」「是正処置」「文書管理」等の不適切さや具体性、実効性が無いことが与える影響である。

⑤集団要因

組織の各階層を構成する集団（例：経営層、部、課、グループ、係など）に係る要因で、「集団間・内のコミュニケーション」「集団の知識・学習」「集団浅慮や属人主義的意思決定」などの悪い影響である。

⑥個人要因

組織・集団を構成する個人（従業員や管理職）に係る要因で、「知識・技能」「リーダーシップ」「安全に対する意欲、慎重さ」「管理の意欲」「現場作業への配慮」「モチベーション、ストレス」等の欠陥が与える影響である。

8. プロセスの設計

ここからは「QMS設計からのアウトプット→プロセス」について述べていきます。

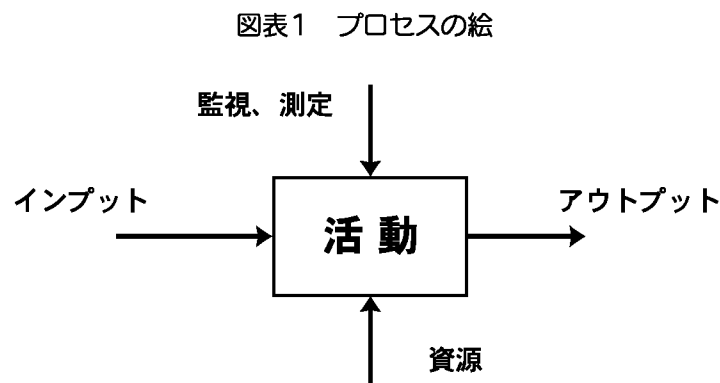
a) 「人」「組織構造」に関してのQMS設計に次いで、b) 「技術」「方法」「知識」に関してのQMS設計を一括りにした「プロセス」について「設計の仕方」を説明していききたいと思います。

業務、仕事そのものを「プロセス」と考えていただければ、QMS再設計においてそれらが明確化されていないことが重要な課題となってきます。もちろん、業務を明確にしていない組織など無いと思いますが、明確化すべき大きさ、レベル、詳細さ、関与する人の範囲、共有化する内容・範囲、責任権限などをどの程度にするのか、そうしたバランス感覚が大きなポイントになります。

8.1 プロセスの大きさ

QMSのユーザーは全員がプロセスを持っています。ISO9000では、プロセスを「一連の活動」と説明しています。（ISO9000:2006規格3.4.1参照）

核となるものは「活動」であり、そこにはインプットが入り、アウトプットが生じます。そして「活動」は管理された条件（関係する資源、監視／測定など）のもとで計画され、実行されます。



問題はプロセスの大きさの捉え方にあります。「組織の業務を明確にしてください」と指示されても関わる分野によって捉え方に巾が出てしまいます。

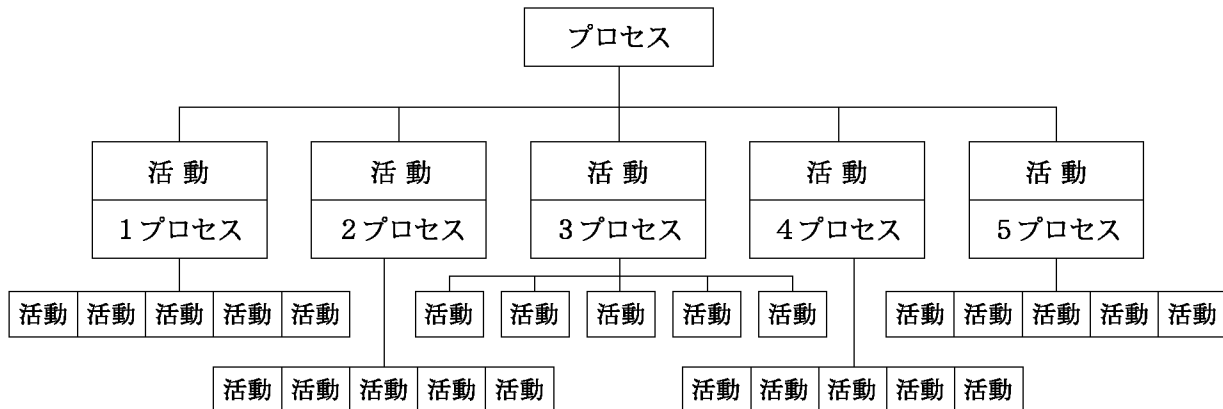
ここで「プロセスを明確にする」目的を再度確認しますと、QMS再設計は、「当初期待した成果が得られない」、「二重の仕組みが出来てしまった」などに対して、根本的な見直しをすることでした。そのた

めにQMSユーザーのニーズと期待を具体的な一覧表にし、経営者レベルから第一線の現場業務（活動）に結びつくものを表す作業を示しました。

8.2 3階層からの視点

「プロセスを明確にする」こととは、細分化して「従業員ひとり一人の業務を明確にする」ことも含まれます。例えば「設計」は「基本設計」「強度計算」「詳細設計」「製図」などと分解され、「基本設計」はまた「材料選定」「構造決定」「要素技術調査」などに細分化されて個人レベルでの業務の大きさが明確になっていきます。プロセスと活動は親子関係になっています。

図表2 プロセスの階層



組織の諸活動は視点を高低に移動させて見るとそのレベル（高さ／広さ）及び階層数（複雑さ）が変化してきます。プロセスは下部の現場（組織の最前線）から上部の経営（組織の作戦本部）まで何つかの階層（レベル）に表せます。こうした多数に及ぶ階層（レベル）のプロセスが縦横にネットワークを組んでいるのが実際の組織であるといえます。

組織のすべての階層についてプロセスを明確にすることは、構造を複雑にするだけで有効ではありません。そのため組織のプロセスを模擬的に次の3階層に代表して話をすすめていきます。

- ・ 組織レベル（経営者のレベル）
- ・ 部門レベル（管理者のレベル）
- ・ 個人レベル（実務担当者のレベル）

8.3 インプットとアウトプット間の水平な動き

組織のQMS活動は、プロセスを適切に設計することで業務を明確にし、分析し、改善することができ、多くの関連し合う活動を把握し、運営管理することにより効果的な運用が可能になります。合わせて一連のプロセスをシステムとして適用し、個々のプロセスを単独で管理するのではなく、前後の影響も考慮しつつ部門を横断する形で管理することが大切になります。このためプロセス管理は「水平の動き」と呼ばれ、ISO9001:2008の序文1.2ではこのプロセスアプローチにより継続的に改善を進めるように述べています。

プロセスアプローチの水平の動きと対比されるのが、部門ごとの「縦の動き」であり、情報、指示、命令を縦方向に動かしますが、この動きだけでは部門外にいる顧客の姿は見えにくく、部門内での指示命令や報告に焦点が当たり、組織全体の利益より部門の利益を優先しがちになるのです。

プロセスの3レベル、すなわち、組織（経営者）レベル、部門（管理者）レベル、個人（実務担当者）レベルはそれぞれ管理する立場によって課題、問題の見方が変わります。

8.4 プロセスの可視化

①組織レベル（経営者のレベル）

組織（経営者）レベルの視点からのプロセスの大きさは「人事」、「総務」、「法務」、「経理」、「企画」、

「情報管理」、「研究開発」、「市場調査」、「設計」、「技術」、「製造／サービス提供」、「購買・外注管理・倉庫」、「品質保証・検査」、「出荷・輸送」、「アフターサービス」といった大きさです。

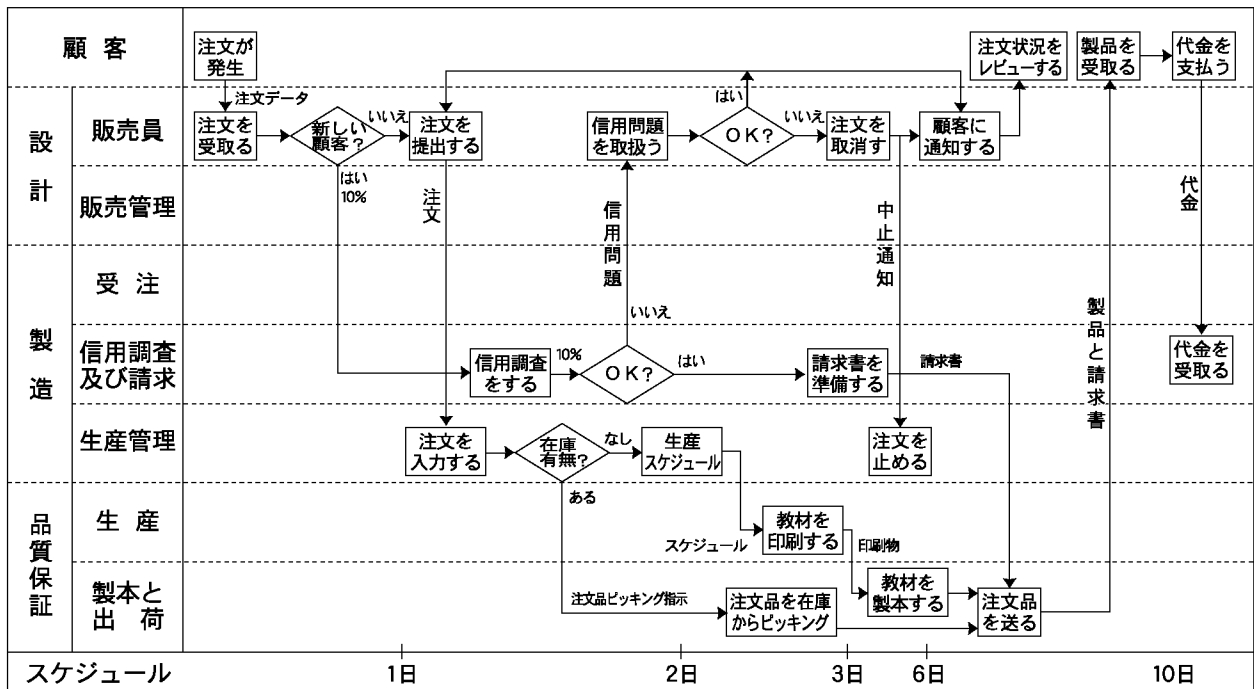
担当者の業務を明確化するには組織レベルのプロセスを可視化することが役立ちます。そのポイントは次の課題をどう表すかにあります。

- 外部環境（顧客、競合他社、株主、供給者、法令・業界規制など）
- 戦略（製品・サービス、価格、品質、市場、強み・弱み）
- 体制（戦略の効果的、効率的な達成）
- 方針（戦略からくる目標の達成）など

②部門レベル（管理者のレベル）

部門レベルのプロセスの大きさは（図表6参照）、関係する部門の相互関係を日常業務の現実にそくして表わすことがポイントです。

- プロセスのつながり（インターフェース）
- プロセスの順序
- 情報の流れ
- 重要プロセス
- 承認プロセスと却下のフロー
- 部署をまたがるプロセス
- ボトルネック
- スケジュール管理
- 責任、権限 など



図表3 部門レベルの視点から見たプロセスの大きさ

③個人レベル（実務担当者のレベル）

個人レベルのプロセス可視化のポイントには次のようなものがあります。

- 知識／スキル
- 責任、権限
- 日常管理
- 職場環境（相互協力、休日対応、モチベーション）など

8.5 責任及び権限

プロセスの分析が行われた後は、「誰が」「どの範囲までが適切か」などの責任権限を明確化しなくてはなりません。プロセスを管理する過程においては、従来の職務権限を改定し、標準化された上で日常管理が行われないと、最終的な目的を果たしたことにはなりません。

職務権限規定は、決裁権・購入権・指示命令権などの、上位機能の責任権限を規定したのですが、これをベースに、より下位の機能を規定し、一度は論理的にどのような順序で、どのような相互関係で、どのような資源と管理が必要になるのかを分析することが望まれます。

8.6 プロセスの分析の仕方

プロセスを分析して展開していく方法として大きく分けて2つ「下から積み上げていく方法」と「上から細分化していく方法」があります。

両者にはそれぞれの特徴があり「上から細分化していく方法」には以下のような強みもあり「上から」を意識しながら「下から積み上げていく方法」を採用することを推奨します。

- ① 組織全体のプロセスとの関連性を理解できる。
- ② 外部経営環境からの影響を意識してのプロセス分析ができる。
- ③ 比較的工数が少なくすむ。

8.7 下から積み上げていく方法

まず、組織の最前線である現場を観察し、実施されている活動と関連した業務をまとめてひとつのプロセスとします。次にそのプロセスの目的を分析して上位プロセスとの繋がりを明確にします。

その特徴は次のとおりです。

- ・組織構成員全員のプロセス分析ができる。
現実的にはその中から組織が重要であると思うプロセスを選択することが多い。
- ・今やっている自分の仕事の分析ができる（空論を排除できる）。
- ・現実、現状を大切にできる。

手順は最新のものでなくてはならないですし、全員が決められたことを守らなければなりません。活動分析の目的は、仕事の方法を第一線の担当者から聴取し、また観察を通して活動の標準化を図り、複数の業務を安定して行うことのできる手順の確立とその「見える化」にあります。

活動（プロセス）分析はプロセスの改善にまで繋げることが重要です。

9. QMSの定着—日常管理の徹底

決めた手順を全員が守るように管理すること、これが日常管理の基本です。手順書をスタッフが作り、実施担当者は盲目的に従うのでは、担当者は思考しなくなり、教育レベルや潜在能力が高い人ほど疎外感を覚えることとなります。全員が手順を守る風土を構築するには次のことが必要です。

- ・関与する者全員に守るべき事項を理解させる。
- ・実行可能な方法であることを実証する。

10. まとめ

読者の皆様のQMSは有効に機能していますでしょうか。もし、有効に機能していないと思われるなら、「QMS再設計」を行うことをお勧めします。テクノファでは、「QMS再設計」を実践しようとする組織を募集して研究会を立ち上げようとしています。連載3回をお読みいただきありがとうございました。以上