

テクノファ News

第26回テクノファ年次フォーラム特集号
マネジメントシステム勉強会 参加者募集

No.144

2020年2月10日 発行



第26回 テクノファ年次フォーラム 開会のあいさつ

(株)テクノファ 代表取締役 青木 恒享



本年も弊社セミナーをご愛顧いただきましてまことに有難うございます。無事今年もこの年次フォーラムを開催できましたのも皆様方のお蔭と思っております。改めてこの場をお借りして御礼申し上げます。

さて、今年の年次フォーラムのテーマですが、私自身がぜひとも開きたかった内容といっても過言ではありません。2015年版規格の改訂からそれなりの月日が経ち、ISO認証を取得されている各組織では、運用も落ち着いた状態になっているのではないかと思います。しかし、ISO認証を組織の成長発展に活かしていくためには、これから先の活動が課題になってくるのではないかと思います。

今回のフォーラムのタイトルを「マネジメントシステム活用現場からの報告そして提言」として、ISOの文言を入れていないのは組織のマネジメントに焦点を合わせたからです。もちろんテクノファとして行うフォーラムですから、ISO 9001やISO 14001等のISOマネジメントシステム規格を念頭において企画しております。しかし、ISO規格の狭い枠組みに捉われることなく、組織のマネジメントについて考えていただくために今回は組織の実践事例をご紹介します場とさせていただきます。

大企業の事例と中小企業の事例、2事例のご紹介が本日の内容となります。2事例とも、マネジメントシステムを組織固有のものとして構築し、自社の現実、現場に対応させておりますが、皆様には2つの組織がマネジメントシステムをどのように捉え、どのような経営に活かしたかを感じ取っていただくと確信しております。本日も17時まで是非じっくりお聞きいただければと思います。



TQM推進による 持続的成長の実現

株式会社クオリティ・クリエイション
代表取締役 古谷 健夫 様



この(2019年)3月までトヨタ自動車におりました古谷でございます(注：元TQM推進部長)。トヨタ自動車に在籍中の長い間に理解し、そして

行ってきたTQMについて本日はお伝えします。

最初に私どもが行ってきたTQMの組み立てをISOとの関連も含めてお話し、その上で具体的取り組み事例をお話し、最後は私自身の最近の活動である非製造業へのTQM活動のコンサルティングについてお伝えしていきます。

品質は製造業だけではなくすべての分野に必要です。「質」を高めることを出発点にする、という

デミング博士(注：米の品質管理専門家、デミング賞の名前のもととなる)の考えを思い出してください。

旧式の品質管理を発展させ新式のサークル(輪)の概念を提唱したのがデミング博士です。これがPDCAの原点です。それを石川馨先生は、働く一人ひとりの意識、関心という人間に関わることを根底に取り入れたのです(図1)。

更にトヨタの先輩に当たる高橋朗氏(注：元副社長)は、「企業活動の原点は顧客創造」と提言し、質創造という概念を広めました。これが原点になり、価値創造、質保証、人間性尊重の3要素はマネジメントに必須でどの分野でも通用すると考えるようになりました。

この3要素に取り組む方法論を追求したのが品質管理に携わってきた方々であり日本品質管理学会です(図2)。

そして日本の製造業では価値創造をPDCAサイクルで回し、質保証をSDCAで行い、人間性尊重を小集団改善活動で行うというTQMの特徴である風土作りが行われ、1950年代とは隔世の感がある安くて良い物づくりが行われました。トヨタの経営もまさに価値創造、質保証、人間性尊重の3つがベースです(図3)。

マネジメントシステム(以下、MS)は柔道でいう形に当たるものです。組織がMSに苦勞し弊害にさえなっているのは、要求される活動だけを意識し、MSが経営の道具ということをおぼろげに忘れているからです。

SDCAという言葉はあまり聞きなれないかもしれませんが、どこの組織にも必ずある日常管理、維持向上活動を表した言葉です(Sは標準化のStandardize)。

「標準のないところに改善は生まれません」のです。一例ですが、自宅の庭で雑草抜きをやって欲しいと言われ苦勞してやったものの、妻が考えるレベルと異なっていたのか、全く評価されなかった経験があります。雑草抜きの標準を共有していたならば、こうはならなかったのでしょうか、同様のことが皆さんの職場内でも起きているのでは

《 目 次 》

1. 経営とTQM
2. トヨタの品質管理の変遷
3. 問題解決 ～すべての基本～
4. 風土づくり ～一人ひとりの品質意識の向上～
5. 医療への適用 ～ASUSHIプロジェクト～
6. まとめ

© 株式会社 クオリティ・クリエイション



図 1

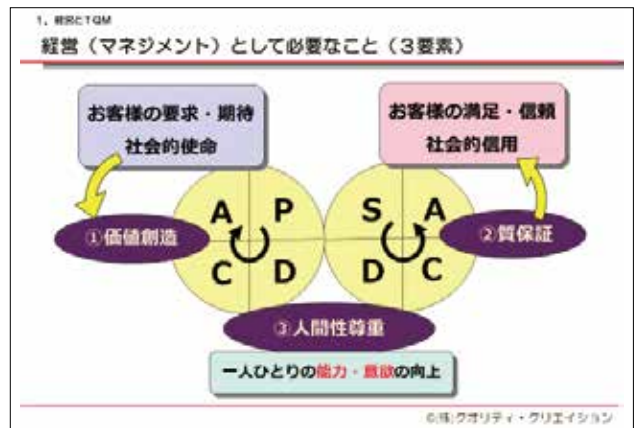


図 2

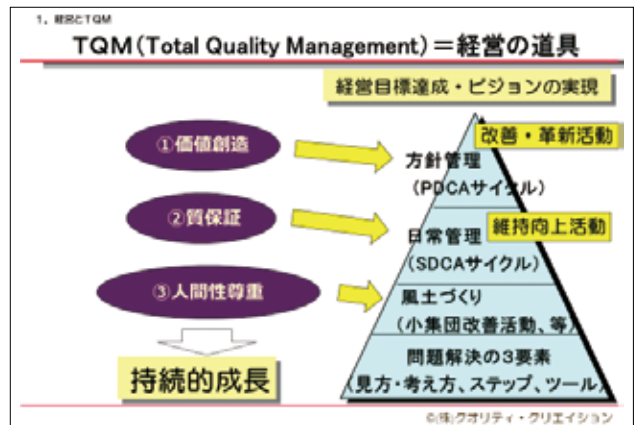


図 3

ないでしょうか。標準を共有するということが大事にしてほしいのです。

PDCAとSDCAの関係を表したものがこちらの図です(図4)。

トヨタ時代の話です。上層部に良い取り組み事例であると評価されたある現場にしばらくして再び訪問すると元の状態に戻ってしまいました。どうしたのかと聞くと、あの時は注目されすぎて頑張ってきたが、今は取り巻く環境変化で続けられず元に戻ってしまった、と言われました。PDCAで改善してもそれを維持するためのSDCAができなかった事例として、SDCAの大事さを理解してもらえらると思う事例です。

トヨタの品質管理の話をしてします。

昭和30年代前半、生産台数が急拡大した時代がありました。アメリカにクラウンを輸出したのですが、持っていった車が高速道路を走れず、全部持ち帰ったのです。当時の車は線路を渡ったらドアが外れた、というような状況で、TQC(注：その後TQMに変わった)の導入は急務でした。そしてオールトヨタで品質保証に取り組んだのです。

図5に書き記したことは今のトヨタにも全くそのまま息づいていることです。

問題の存在、そしてその問題解決は、TQM活動の根幹ですが、組織の風土が必要です。明日の価値を生み出すためにも、現在話題になっている働き方改革に対しても、問題解決の風土は大事にしなければなりません。

問題解決の3要素についてお話しします。

- ①問題解決の見方・考え方
- ②問題解決ステップ
- ③問題解決ツール

①の問題解決の見方・考え方は図6にある7項目です。

②の問題解決ステップは図7の通りです。これはどの分野でも共通適用できると思います。世の中ではQCストーリーと言われますが、QCという言葉が対象者を限定することになると考え、QCという言葉は使わないようにしています。

③の問題解決ツールは色々ありますが、一例と



図 4

2. トヨタの品質管理の歴史

TQCの実施事項と成果

- 全社的な品質保証体制の確立
 - 個々の工程できちんと品質を造り込む活動 (自工程完結)
- QCのものの見方・考え方の浸透と実践
 - ⇒ マネジメントの共通言語として機能
- 問題解決ステップ、QC手法
 - お客様第一、プロセス重視、現地現物、重点指向、等々
 - 部門間連携による課題解決や人材育成と職場の活力向上
- 方針管理・日常管理の徹底
- QCサークル活動の導入

- 1964年：新型コロナの飛躍的成功
- 1965年：デミング賞 受賞
- グループ各社・仕入先に拡大：「オールトヨタで品質保証」

©株:クオリティ・クリエーション

図 5

3. 問題解決 - すべての基本 -

問題解決の3要素: その1: 問題解決の見方・考え方

(1) お客様第一	何のために問題を解決するのか、すべてはお客様のためなのです。 * お客様に提供した価値の総量=売上高
(2) 現地現物	お客様のところに向いて、直接ご要望やご意見を聞くことです。
(3) 重点指向	これが経営判断、戦略策定になります。経営者の腕の見せ所。
(4) プロセス重視	価値を生み出している方法・手順(プロセス)を図で表わします。火のないところに煙はたないのです。
(5) 真因追究	お客様の期待に応える価値を提供するために、何が不足しているのか、その原因(要因)を考えます。特に重要な原因を真因(真の原因)と呼びます。
(6) 仮説検証	真因に対して、何をすべきか(対策)を考えて実施しますが、その際にその効果を確認します。予想しなかったこと(背反事項)が起こる場合があります。
(7) 標準化と管理の定着	効果が認められた対策の実施事項は、今後継続して実施できるように標準化します。定着させることが重要です。

©株:クオリティ・クリエーション

図 6

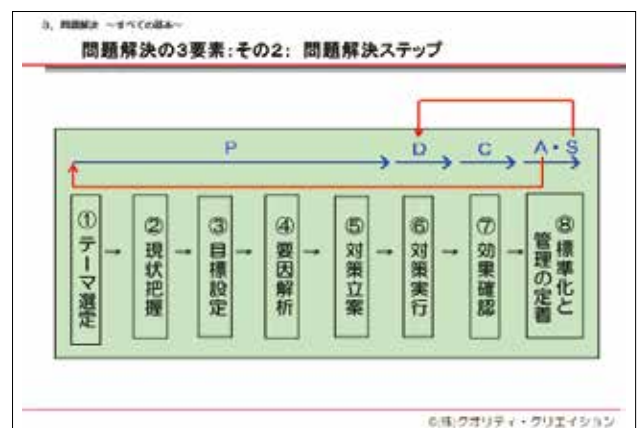


図 7

して以下に説明します。

今やっていることをそのまま表わそう、ということ
 ことでトヨタ生産方式では、「標準」を「表準」と
 書いています。「標」の字を同じ発音の「表」に変え
 て、「おもて標準」と呼んでいるのです。「今やって
 いることをそのまま表わす」ことで、経営者や管理
 職には思ってもみない状況が出てくるかもしれ
 ないのですが、決して驚いたり部下を叱責したり
 してはいけなさと諭し、今やっていることをその
 まま書き表し共有することを推進してきました。

目的を明確にして全員参加するために以下の寓
 話もトヨタ社内で話してきたことです。

石工(いしく)は明けても暮れても石を削って
 います。退屈でうんざりする仕事だと思ってい
 ればとても長続きしませんし、削って出来上がった
 石も質は悪いでしょう。旅人が石場を通り過ぎた
 時、「大変だね」と声をかけたら、この石はあそこ
 の大聖堂の一部になるのだ、今から完成が楽し
 みだ、と自分の仕事に大きな喜びを持っている石
 工に出会い大変感激した、という西洋の寓話です。

もう一つ風土で大事なことは図8にあります。

アクシデントがあった現場には必ず兆候があ
 る、という話と、コミュニケーションの話です。
 リーマンショックの時、アメリカでは車が売れて
 いないのに、その情報が遅く日本では車を造り続
 けてしまっていました。2007年は最高益だった
 のに2008年はなんと赤字に。現地の情報がタイ
 ムリーにトップに認知されなかったことが原因
 で、オープンな風土が必要である事例として捉え
 てください。

トヨタでは、現場のあるべきゾーンを図9にあ
 るような2軸をベースにDからAゾーンになるこ
 とを意識し経営しています。現場の活力である
 サークルの能力を向上させる必要があり、その結
 果明るく働き甲斐のある職場にならないと駄目
 という考え方です。この考えで現場のQCサークル
 活動を60年近く行った結果が、今日のトヨタを
 創り上げ、金額ベースでの成果にもつながったと
 思っています。

トヨタではご存じのようにISO 9001には取

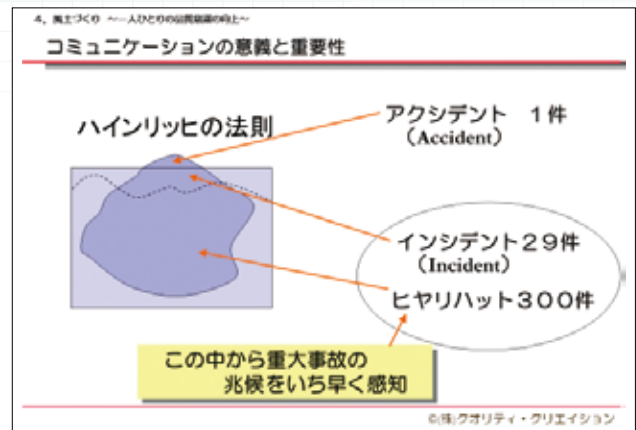


図8

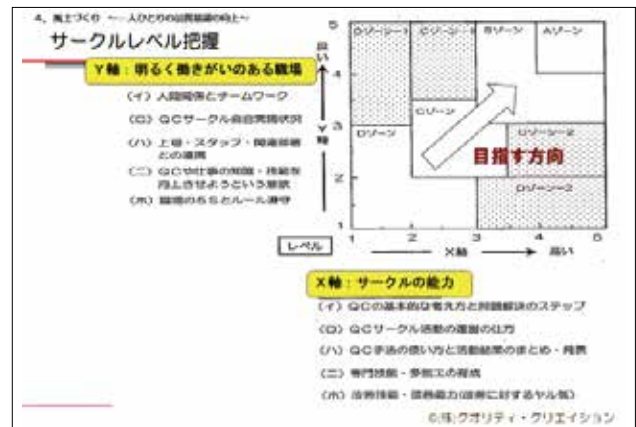


図9

り組んでおりませんが、実はISOが日本で展開さ
 れ始めたころある工場にISO 9001を導入したこ
 とがあります。当時の品質管理の担当者に聞くと、
 ISOに書かれていることほとんどすべてが実
 施されていることばかりで、新しく導入する要素
 が少なかった、という理由からでした。ただそれ
 以降トヨタでは急速に海外工場展開が進み、世界
 中で生産現場を持つようになりました。そうなる
 と、「ISO 9001のような形」が世界中のすべての
 工場に共通のものとして存在すると都合がよい、
 という場面が出てきたことも事実です。今思う
 ことは、ISO 9001の意図は私たちが進めてきた
 TQMと本質は同じであるということです。

最後のテーマとして医療の現場の話をしたいと
 思います。

一人の先生が病院の患者誤認をゼロにするとい
 う課題の特性要因図を書いてくれました。医療の
 現場では、医療関係者のやるが多すぎて、手
 が回らないという実態があります。海外の医療現
 場ではいろいろ工夫されているのでそれらの事例

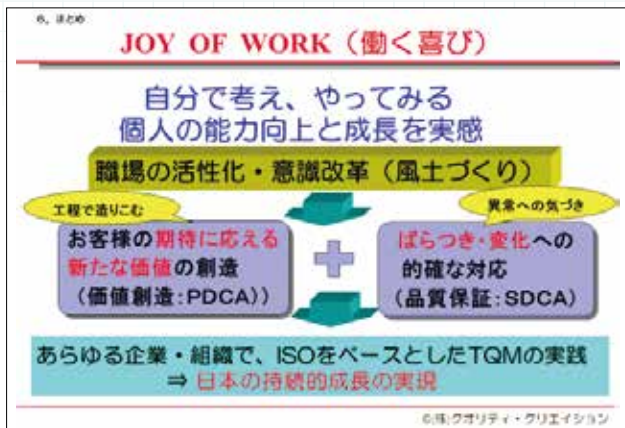


図 10

も参考にしながら解決を図ろうとしています。

QCを学んだ医師から次のようなコメントをいただいています。

『QC的な考え方に基づいた「患者第一、現地現物」の問題解決は医療での改善にも適用可能であり有用である』

ここでもSDCAが基本です。日常管理であるSDCAをしっかりやることが大事で、そのためには風土が重要になります。しっかりした風土がないとSDCAも回りません。

最後に、JOY OF WORK (働く喜び)という言葉を見ていただきたいと思います。これはデミング博士の言葉ですが、働く人すべてに共通する考え方だと思っています(図10)。

【品質】“ブラックボックス”開けてみた結果!~運用スタートしてから気付く ISO 9001の本質~

株式会社東邦プラン 代表取締役
本多 修 様
同 広告コンサルティング事業部
企画営業課ディレクター
伊藤 弘一 様



東邦プランの本多です。弊社は広告代理店で、私が創業し、今期で31期目を迎えます。当初はどのような経営をすればよいかも手探りの中で、官公庁の仕事を取りに行こうとした際にISOが入札条件ということで、ISO 14001の認証を取得しました。そのときから責任者を務めるのがこの後講演する伊藤です。

あるとき、伊藤がコンサルタントから「御社の

経営理念はなんですか。」と聞かれました。伊藤はそれを受けて私に当社の経営理念を聞きに来ました。そのようなものは無かったので、「無いと答えなさい」と言いましたら、再びコンサルタントから「無いはずはないからしっかり社長に聞いてきなさい」と、伊藤は小間使いの状態でした。その後リーマンショックの荒波に揉まれ業績は急降下します。その環境下で、私は神奈川県中小企業家同友会と出会いました。同友会では先輩経営者から経営理念、経営指針の作り方を教えられました。その結果、21期からビジョン経営を始めていくことになったのです。

当時は既にISO 14001には取り組んでいましたが、PDCAが回らず、PD、PDばかりで終わっていました。電気を消す、ごみを分別するレベルの取り組みでしたが、ISOへの理解を深める中から徐々にPDCAを回せるようになっていきました。

24期頃に「経営指針」という社内冊子をISO用のマニュアル冊子と合体させることを伊藤と議論し始め、一体化を図りました。しかしISO 14001は長期的な改善や社会への貢献という意義はありますが、事業年度の展開のような短期の目標展開には役に立たないと感じる一方、ISO 9001はもっと短期的かつ直接的な取り組みができるのではないかと感じるようになっていました。そのISO 9001への取り組み、具体的な実践について伊藤から報告させます。どうぞお聞きください。

【以下、伊藤氏の講演】

わが社はおお客様の要望に合わせて広告を作ること、そしてどこにどのような広告を出せばよいのかプランニングをしています。広告に関しては、何々専門の代理店としての仕事ではなく、いろいろな会社からオーダーメイド注文を頂いています。

ISO 9001に関して伝えたいことは5点です(図1)。

経営指針へのISO 9001・14001の統合運用については、「経営指針」が運用のベースで、オーダーメイドの広告制作という活動の中で、ISO 9001マネジメントシステムを構築するに当たり、経営指針と一体にして運用することをISO

14001も併せてわが社の推進の基本にしました。経営指針24ページには、マーケティングコンセプトが書かれています。わが社は標的市場として中小企業、上場企業を意識しています。自社の立ち位置を明確にして、それにISO 9001・14001のシステムを合わせるようにしました。この自社の立ち位置はISO 9001の認証取得を通じて初めて全社で共有できるようになりました。

広告についての顧客価値は、作った広告で顧客の商売がうまくいくようになることです。広告の成果を把握することが大切であると思い、そこに重点を置いて顧客サービスを提供しています(図2)。

次は、②なぜISO 9001に取り組んだか？ですが、ISO 14001の活動では成果が出るのが長期的かつ明確ではないと感じ、お客様サービスを追求していく上での不足感を感じていました。その頃『進化する品質経営』という本に出会いました。同友会でご一緒だったテクノファ青木社長に運用している経営指針を話した際には、「ISO 9001の認証取得はそれほど難しくないが、組織の中でどこまでやるかが課題ですよ。」と言われました。その時は、「どこまで？」と言う部分にピンと来ませんでした。同書の冒頭にあるパン屋さんの取り組み事例の話を読むことから理解し始め、同書を一晩で読み切ったことでさらに理解を深めることが出来ました。ISO 9001は製造業に対してのものでベルトコンベアを流れる製品のイメージしかなかったのですが、『進化する品質経営』を読んで劇的に変わりました。皆さんにも是非この本を手にとって勉強してほしいと思います(図3)。

③ISO 9001の構築で実際に何をしたのか、という話に進みます。まず5S活動がQMSの基本だと聞いて取り組みましたが、うまく進めることが出来ませんでした。並行して、アフターフォロー活動としてお客様の広告効果の把握を営業マンに依頼しましたが、これもうまくいきませんでした。更に日常活動のトラブル・クレームの収集、分析についても情報を集めることすらできず、情報収集の際に起きたことの原因を人のせいにするという状態でした。先ほどの古谷さんのお話の中

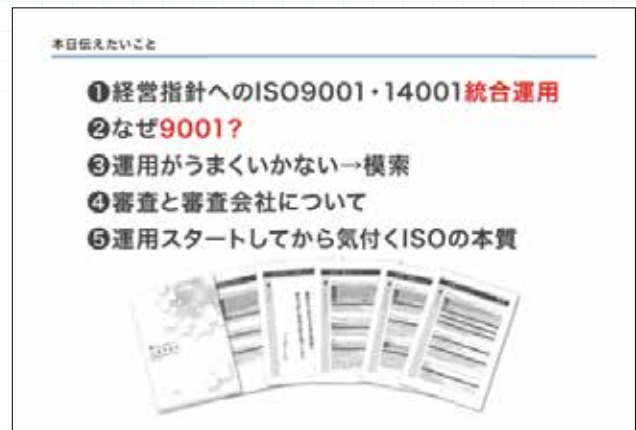


図 1

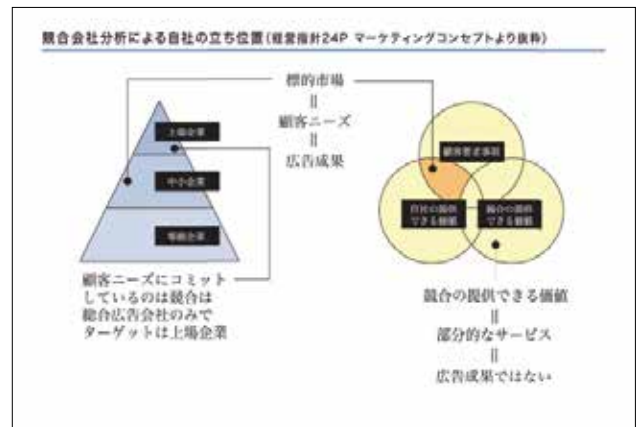


図 2

なぜ9001?

- ① きっかけ=書籍「進化する品質経営」
- ② 直接的だった

	取組	成果
14001	間接的	長期
9001	直接的	短期

前提：営業部主体での運営

図 3

で出た組織の風土という点については、全くダメな状態でした。全体的に社員の関係の質が非常に良くない、ということです。

社員同士の人間関係ができていないと何も進まないことが分かったので、規格要求事項への取り組みの前にベースの構築に注力しました。

それが図5にある8項目です。例えば①の「罪を憎んで人を憎まず」は、トラブルが起きても個人の責任にはしない、という風土づくりに力を注ぎました。時間に限りがあるので、③、④、⑤、⑦に

ついて説明します。③の5Sは整理、整頓だけ行いました。いる物といない物を整理し、いない物を捨てる活動です。この整理、整頓は物だけではなく、仕事そのものについても行いました。分からない人には理解するまで教える活動も続けました。そのあと関係の質を上げるワークを朝の30分を使って行いました。具体的には「経営指針」を一人ひとりの行動指針、ベースとなるように、毎日社員が何かを発表をするという活動です。結果としてそれらの取り組みをいろいろな場面で活用する社員も現れ、現在では「経営指針」は明日の価値を作っていくこととして、毎日発信されるようになりました。また日常の課題抽出が進むようになり、社内の雰囲気、風土が変わってきていることを実感しています。

「クレドの木」(注：クレド(Credo)とは「信条」「志」「約束」を意味するラテン語で、企業活動の拠り所となる価値観や行動規範を簡潔に表現した言葉)については、社内の課題を社員皆で考え、議論し、それらを「見える化」して貼り出していますが、この「クレドの木」は社内風土の改善に役立っていると感じています(図5)。

ISO 9001の推進は、一般的には図6の上の覧「一般的フロー」のようなISO規格に基づき…という流れであると思います。しかし東邦プランの取り組みは、下の覧「逆流」にある流れで進めました。

組織のマネジメントシステムは、あくまで自社の業務の流れが前提で、その業務の流れのどこにどの規格要求事項が該当するかは、後から確認をしています。つまり、ISO規格要求事項は「たしかめ算」として活用する、という考えになっています。

それでは、本日のまとめです。

①の認証取得は大変か、の答えは「簡単」です。うまく活用することは難しいですが、認証取得自体は簡単です。②については、審査会社に依頼する意味は客観性にある、という観点にとっても意味を感じています。第三者の目は重要です。

③の型にはめられる、という点では認証機関に注文があります。今回のISO 9001取り組みに当たり、ISO 14001と審査時期が半年ずれました。



図 4

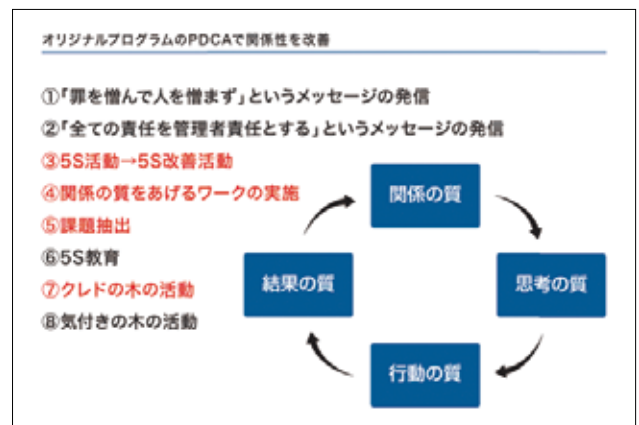


図 5

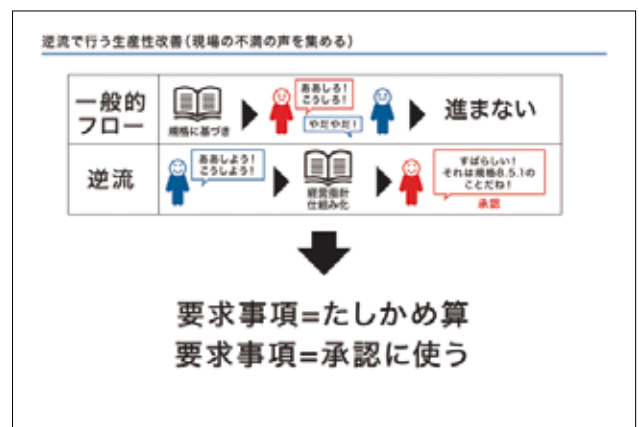


図 6

審査を同時にして欲しく、折衝を重ね審査は連続した日程計画になりましたが、計画内容は両者バラバラでした。かなりの回数(10回程度)折衝してようやく統合した審査計画が出るに至りました。自社の要望を折れることなく伝えることはとても重要ということ学びました。また審査の際に、「この要求事項は御社の文書のどこに書いてありますか。」と聞かれました。私はその質問には答えませんでした。我々は日頃の業務を仕組み化しているわけで、プロのISO審査員には、日常の

業務を見た上で適合性の審査をして欲しいと思っ
ていたからです。何度か言ってようやくそれに合
わせた審査になりました。

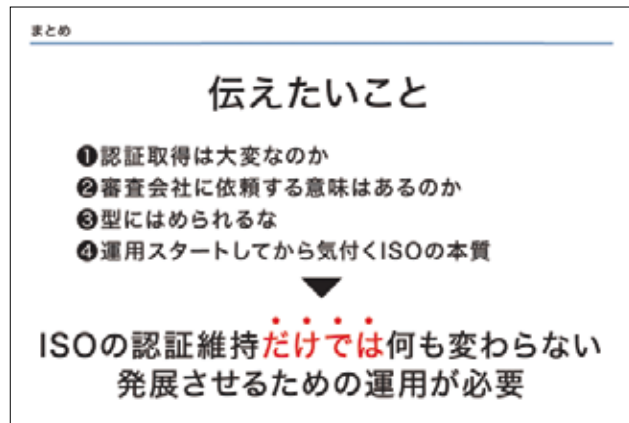


図7

④についてです。我々は、審査に当たっては、審
査用の書類というものは一切作りません。また審
査の前に特段の活動(準備)をすることも一切あり
ません。あくまで日常のありのままを見てもらっ
ています。ISOの本質はあくまで使う側の人間が思
いを入れることによって生きるものと思っています。
維持審査の「維持」の言葉も問題だと感じていま
す。認証書を持っていればよいのではなく、シス
テムを活用することによってどのように業務を進
化させているのかを判断するような審査を望みま
す。ISOはあくまで道具であって、それを使ってシ
ステムを回していく人の意識改革の方がはるかに
大事です。認証を維持しているだけでは何も変わ
らない、というのが私の大きな認識です(図7)。

株式会社東邦プランの コンサルティングを終えて

アイソマネジメント研究所 所長
代表取締役 **丸山 昇 様**



東邦プランのコンサルティングを行った者とし
て補足説明をします。

『進化する品質経営』の著者の一人としてコンサ
ルティングの依頼を受けましたが、適合性のこと
も意識し、適合性を維持しながら如何に効果をあ
げるかに腐心しました。コンサルティング実施中
に常に念頭にあったことです。

コンサル1回目はセオリーどおり、ISO 9001
の要求事項の説明会を行いました。午前中の段
階で、伊藤さんからは「私たちが期待しているこ
とは違う」という頼もしい話が入ってきました。
そこで、顧客価値を柱とした『進化する品質経営』
をISO 9001の枠組みの中にどのように組み込ん
で行くのか、という説明に切り替えました。

顧客価値と組織能力については同社ホームペー
ジにすでに情報がありました。ホームページにお
客様の声として掲載しているものから顧客価値を
抽出し、その上で、この顧客価値を提供するた
めの組織能力をいつでもどこでも発揮できるよう
にすることが東邦プランのISO 9001だ、というこ
とを改めて東邦プランにも理解してもらい、そ
からQMSの構築を始めていきました。

その先を進めていく上で、私が持つコンサル
ツールのテンプレートを渡して宿題としました
が、次回コンサル時に出てきたものは、期待した
ものとは全く別物でした。それは同社が持つ「経
営指針」でした。それを見ると、しっかり求めるも
のが盛り込まれていることが分かりました。

その後のコンサルは、「経営指針」をベースにフ
ロー図を作っていました。フロー図を作ると
きは、必ず今やっていることをありのままに書い
てほしいとリクエストをしました。まさに先ほど
の古谷さんの講演にある「おもて」標準化の活動と
同じです。

最後に東邦プランさんのコンサルティングを終
えて、この事例を通して、これからのISO活動に
必要なこととして思うことは3つあります。

一つは、経営者と推進担当者の強い思いです。
経営者がリーダーシップを取って、その思いをき
ちんと受け止めてシステムを構築していくことの
大切さです。

二つ目は、ISO 9001箇条4.1、4.2、6.1の流
れについてです。東邦プランはこの流れを利用
して「経営指針」を強化して、経営に貢献するISO
9001としました。

三つ目は、プロセスアプローチへの積極的な対
応です。ISO 9001箇条4.4への対応ですが、東邦

プランでは現在実際に行っているありのままの仕事を見える化して、これをベースに業務プロセスを強化しました。この3点が次のステージに行くための大事な要素だと考えています。特に後の2点は、いま、この規格の追加要求事項を積極的に利用しようとしている組織が少ない中で大事なことになります。



2019年次フォーラム パネルディスカッション

1 なぜそれぞれの企業は自信を持った経営ができていますのか？

今回のパネルディスカッションは右記の4つをテーマとする。まず一つ目の「なぜそれぞれの企業は自信を持った経営ができていますのか？」から始めたい。

トヨタ自動車さんについて、古谷さんに下記資料にある現状の姿と将来の姿(目指す姿)と、もう一つのスライドである特にY軸の「明るく働きがいのある職場」という部分からお願いしたい。

古谷: (トヨタが)自信を持ってやっているとはとても思えないが、変化にいかに対応するかということに一生懸命対応してきた会社であったと思っている。現場では全員参加のQCサークル活動のOJTの中で、このスライドのことが刷り込まれていく。スタッフ系社員はA3一枚で問題解決を教育されている。風土として共通の価値観がはぐくまれている。デミング賞へのチャレンジからの遺産として引き継がれている。

オープンでコミュニケーションが取れる職場をどう作っていくかという点では、日頃から信頼関係を作っていく、継続していく、という趣旨からこのような資料を作ってきている。アンドンのひもを引けなどのトヨタ生産方式は、日頃の信頼関係があるからと思っている。

ただし現場はまだしもスタッフ部門において同じようにできているか、という問題意識はある。あくまでボトムアップであるので、トップダウン

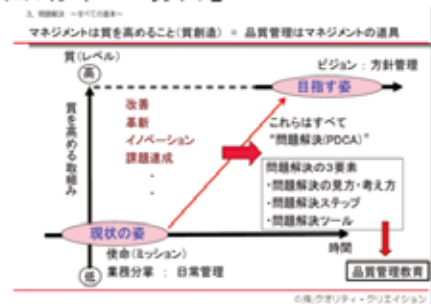
パネルディスカッション

「4つのテーマ」

1. なぜそれぞれの企業は自信を持った経営ができていますのか？
2. ISO(特にISO9001)とは一体何なのであろうか？
3. これからの経営に必要な不可欠と考えるものは何か？(品質経営、品質中心経営)
4. ISO関係者に物申したい！

1. なぜそれぞれの企業は自信を持った経営ができていますのか？

「トヨタ自動車の場合」



1. なぜそれぞれの企業は自信を持った経営ができていますのか？

「トヨタ自動車の場合」

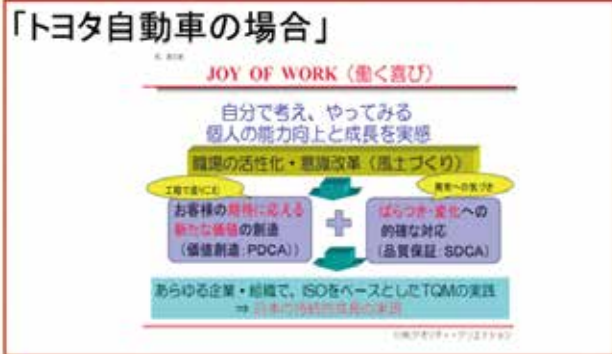


との融合がこれからは大事だとも思っている。

司会: こちらのスライドにあるJOY OF WORKがもしかするとスタッフ部門の方へのメッセージでもあるのか？

古谷: この言葉はデミング博士がアメリカで言っていたと思うが、デミング博士の愛弟子である吉田耕作氏の著書のタイトルにもなっている。石川馨先生もここから人間性尊重の流れを提唱した、と考えており、新しい価値を生み出し達成感を味わう、ということスタッフ部門にも伝えたい。

1. なぜそれぞれの企業は自信を持った経営ができてきているのか？



司会：東邦プランさんにもお願いしたい。本多社長からはビジョン経営というお話があった。そこからさらに伊藤さんからより具体的な実践状況を伺ったが、実際の状況をさらにお話していただきたい。

本多：11年前に中小企業家同友会に入り、経営理念ということを知り、自分自身の中に覚悟ができたことが大きかった。何のために経営しているのか？ということを探り続けられたことにより鍛えられ、自分の中に迷いがなくなった。神奈川同友会社員教育委員会の委員長をしていた際に社員教育は、「面と向かってするものではない、横に並んで同じ景色を学ぶものだ」と教わったことが目から鱗であった。その後は必ず90度の角度で座って話をするようにした。そして社長としてしゃべるのではなく、社員にアウトプットさせることを考えている。社員をとにかくしゃべるようにさせ、それによって関係の質を作ること意識している。

伊藤：マネジメントレビューを当社では年4回、合宿形式で行っている。そのような場づくり、また社長塾というもので末端社員とのかかわりもあり、目線を現場にあわせて(本多社長は)関わってくれている。ただし経営指針、理念や品質がまだ会社全体には浸透していない。おもて標準化という話が出たが、頭ではわかっているが腑に落ちていない若手がいることは事実。リーダー陣の覚悟は大丈夫だが全体への浸透はまだまだ。ただし諦めてはいない。

本多：マネジメントレビューは、当初は会社の現

状のすり合わせから始まった。それがだんだん、せっかく集まっているからマネジメントレビューもやろう、ということになっていった。

3カ月に1度やるとすぐにいろいろな問題への対処ができることが経営上非常に良い方向に寄与している。品質、環境等の細かい話ではなく、経営全体を考えた議論検討を行っている。

丸山：東邦プランの良さは一言で言えば一体感。それは二つの意味がある。社長と幹部、そして社長の率先垂範からくる一体感。もう一つは規格と会社がやっていることの一体感。

現在のISOではマニュアルの要求事項がなくなったが、安易にマニュアルを廃止している企業もある中で、東邦プランは経営指針そのものが(品質)マニュアルだな、とすぐに感じ取れ、正直うなった。

2 ISO(特にISO 9001)とは一体何なのであろうか？

実践を踏まえた生の声をお願いしたい。

伊藤：自信をもって日頃業務を遂行している意識はなく、見えている課題を放置することなく取り組んでいる。目の前のことに一生懸命向き合っている。

司会：わからないことがわかっている、だからこそ取り組める、このあたりが社長からの信頼を得ている大事なポイントではないかと思うが、社長の視点ではいかがか。

本多：自分で考えるように持っていくようにしている。指示を多く出すわけではない。気づきを本人が得るように仕向けている。気づく場所に行かせチャンスを与える、ということを意識し、直接指導はあまりしていない。

そうはいつでも基準となるものがあるということとはとても大事。

何もないとどうしたらよいかとなるが、ISOは外部の方が来ている判断を示してくれる。規格の改訂も時代に自社の経営が追い付いているか、という確認にもなる。

古谷：歴史を紐解くと、ISOができたのは1987

年。トヨタは絶好調の時代だったように思う。その後トヨタが海外にどんどん工場を作りグローバル化する中で、日本で展開する品質保証システムを十分浸透させられなかった。そこで起きたのがプリウスのリコール問題。多くの方にご迷惑をおかけしたが、グローバルベースでの品質保証体制の維持が十分とは言えなかった。その後反省してグローバルな体制強化を図った。その背景にはISOへの取り組みを国内で進めず、自分たちの仕組みを海外に持っていたことで、不十分な部分があったのではないかとこの反省がある。ISOが規定していることには重要な意味がある。

生産台数がグローバルで飛躍的に伸びた中で、マネジメントシステムが追い付いていなかったという反省であった。

丸山：継続的に、年に1回でも第三者の目で確認してもらおう、ということはとても重要だと思う。活用するという目的をしっかりと持ってやりさえすれば、ISO 9001であっても十分に役立つ。

本多：(ISO 9001を)持っていたほうがいいと思っている。他人から見てもらえることは安心。自分たちが誤っているとしても経営者はなかなか注意を受けることはない。その意味で外部の方のアドバイスはありがたい。

3 これからの経営に必要不可欠と考えるものは何か？(品質経営、品質中心経営)

および

4 ISO関係者に物申したい！

古谷：私の問題意識は製造業以外の人たちにもあり、先ほど病院の事例を紹介した。愛知県庁の方も問題解決に取り組んで2年目になる。

ベースとなる基本的なマネジメントが日本にはない。入試科目がなく、企業に入ってから勉強している。欧米はもっと小さい時から勉強しており、そのギャップに気づき病院や県庁での現実を見ると、日本ではもっとマネジメント教育を小・中学校からやっていると諸外国から置いていかれてしまう危惧を抱いている。

3. これからの経営に必要不可欠と考えるものは何か？(品質経営、品質中心経営)

ISO ↔ 経営

基本はSDCA (SDCAは維持向上) これを成り立たせるのは問題解決。ISOを仕組みとして機能させるためにも問題解決が必要。

基本は日常管理。日常管理があるから改善に向かう。ISOはPDCAもあるが当然ベースがあるわけで、そのベースをしっかりと意識してほしい。

司会：ISO 9001対応によってQMSのゴールに達しているという考えを持つ国内の状況を鑑み、伊藤さんからアドバイスをいただけないか。

伊藤：古谷さんの言われる維持向上活動は大好きである一方、維持審査は嫌いである。まず名前がダメであり、企業側は日々改善しているのに、審査員・コンサル会社とそれを受ける企業の関係性、質の改善に疑問を感じる。審査でコンサルをしてはいけないルールのために、企業側のニーズにこたえてくれない。審査でもサンプリングのつまらない質問が出る時もあり、この状況はC指摘でどうですか、という話が出るが、A指摘をどんどん出してほしい。

また、顧客(受審組織) 要望を一切聞かない審査員、審査のスタンスは考えてほしい。

ISOをやったほうが良いかどうかは審査をしてくれる人を見ればよい、と考えている。相手が真剣に見てくれるかどうかを大事にしたい。

顧客価値のことがわかる審査員に来てほしい。

20代、30代で経営コンサルタントをしている人の話は聞きたいと思わない。ISOの審査機関にも似たような思いを持っている。品質などの取り組みにおいて、会社を継続発展させたい、利益を

上げたい、という中で外部機関を使って、藁にも縋る思いで向き合っている。

マニュアルを規格の順番通りに作ってください、と審査機関に言われたことに関して補足すると、経営指針で業務を動かし、審査前にその資料を審査機関に送っているにもかかわらず、それでは不十分という審査員コメントがあった。あくまで利用、活用している立場からすれば、規格の順番は関係ない。

司会：今回の準備中、伊藤さんとすり合わせをしていく中で印象に残った言葉をスライドにしておいたので紹介したい。

確かめ算の方はここまでの話の中でもあったし、理解いただけると思うが、「イライラが伸び代」の話は出なかったと思う。補足をお願いしたい。

伊藤：短気は損気、ということへの理解がある前提で聞いてもらえればと思う。自分が怒りっぽい特質を持つことを把握して仕事をしているが、仕事上イライラだらけなのが実際。そのイライラは何か、と考えるとうまくいかない部分がイライラにつながっていると感じた。それを前向きに考えるとそのイライラが取れば伸び代だ、と気づいた。イライラがあると嬉しくなるようにもなってきた。

4. ISO関係者に物申したい！

・伊藤名語録のご紹介

「ISO(要求事項)は確かめ算」

「イライラが伸び代」

平林から総まとめとして：本日はご参加に深謝したい。

フロアですずっと聞いていて、仕組みの大切さと中身の大切さ、その2つが議論の中心と感じた。品質不祥事といわれる品質問題はいろいろ出たが、形の劣化と中身の劣化の二つがある。今日の議論からもISOという形にはめられすぎるとそれはダメ。一方で人が変わることへの対応がきちんとできていることも大事。その中で固有技術があって、中身が空虚になっていない、そのバランスがこの先の経営に求められることを感じた。



マネジメントシステム勉強会
参加者募集

参加費 無料

第1回 2020年4月17日(金) 15:00~17:00(予定)

**【テーマ】 認証機関からみる内部監査の実態
及び内部監査員の力量について**

講師 (一財)日本科学技術連盟 ISO審査登録センター
理事 小野寺 将人 様 所長 島田 尚徳 様

お申込み 「氏名、勤務先、役職、TEL」を明記の上、メールでお申込みください
mail : gms@technofer.co.jp 担当：事業推進部「小向」 ☎ 044-246-0910

※詳細については HP でご紹介しています。 <https://www.technofer.co.jp/gms2020/>
※原則、先着順とさせていただきます。(各回とも定員になり次第締め切り)