



Management System News

INTERNATIONAL QA INSTITUTE

国際品質保証協会 機関誌

巻頭に寄せて

会長代行 西原 美津子

RAB IATCA 上級審査員/CQA



京都国際会議場で行われた2000年度IATCA国際会議
(左より小林理事、三浦会長、RAB代表、会長代行、JAB奥城氏、RAB)

目次

巻頭に寄せて	1
アセアンでの審査登録の効果	2
ISO 9000: 2000の問題点	3
考えるプロセスとその結果	4-5
目的について思うこと—その後	6
民営化	7
事務局から	8
編集後記	8



前号以来の当会の活動としては、国際規格 ISO 9001 の FDIS に関するコメント提出ほか、ASQ QAD の大会参加、及び ASQ の認定資格の一つである CQMgr の試験論文の採点者候補として日本における唯一の有資格者である三浦会長が特別講習に招聘されたこと、IATCA の ISO 規格に向けたコンサルタント認定 WG の活動が始動したのを受け、参画を申し入れたことなどがある。

このうち、現在、各界で関心の高い国際規格に目を向けると、ISO 9001 は、2000 年版と銘打って CD 以後 DIS と FDIS を経て新規格に至るまで、ほぼ 2 年の長きに亘って各国で活発に議論が交わされてきたことから、2000 年中に発刊せねばとの ISO TC の意向もあったのか、ISO 9001:2000 は 2000 年末ぎりぎりの発刊と相成った。JIS 規格も間を置かず早々に出版され、現在、ISO 規格の翻訳である JIS 版に基づいた現場審査も始まっている。国際規格となった今、あちこちでくすぶっていた不燃焼ぎみの議論も沈静化し、ISO の世界も新しい時代に入ったと言える。

新規格へ対応するために、FDIS から IS に至る間に各国で行われてきた審査員教育は、運用する企業へ及ぼす影響も甚だ大きいと言えるが、日本を含む IATCA 加盟国では同等の審査員基準を敷いているからには、この教育も基本的には同等であるべきだと思うのだが、必ずしもそうでない。RAB では RAB 認定の「移行講習」を受講しなければ、審査員資格は失効する。一方、私も時に顔を出すことがある日本で行われている「移行講習」は、審査員資格維持の目的は同じであっても、実際の中身は随分と違う。同じ規格の理解を目的とした講習なのに、なぜ中身は同等でなくなるのか？受講の裏付けも、「追跡性」と称して、どの講師が行った講習に出席したか、その講師は誰の講習を受けたかを証明させているが、この理屈で「形」はできても、果たして中身はどうであろう。

ISO 規格第 3 版の運用は、早くも前途多難であるという気がしてならない。

国際品質保証協会は、QA に関連する活動を通して日本の繁栄に奉仕・貢献することを目的として 1991 年に設立された任意団体で、米国品質学会日本支部や IATCA 賛助団体として国際的にも活動している。ISO9000/14000 他、各種規格に対する体制整備、監査員養成講習及び認証取得、PL・安全対策等、依頼先の期待と要求に合わせたコンサルティングなども行っている。

アセアンでの審査登録効果

◆タイの自動車部品産業に見る◆

会員 CQA 山田 八栄

はじめに

筆者は最近タイに出張することが多い。当社の新しい世界規模プロジェクトに合わせてアセアンの自動車部品供給者に対する第2者監査を進めているためである。また数年前に繰返し訪れたインドネシアやマレーシアの企業を含めると、既に訪問した企業は優に五十を超えるが、その中で観察された結果から表題に示した審査登録制度の効果を考えてみた。

QS-9000 審査登録の普及は日本以上

タイの自動車部品産業に限って言えば、QS-9000 審査登録の数は非常に多く、日本に比べれば絶対数こそ少ないものの、母数の大きさを考えれば日本のそれを超える比率である。その理由の一つは約5年前のパーツショックである。特に日本系企業では、「暇だったので」審査登録に時間を割くことができたということがある。もう一つの理由は政府による奨励である。その一例として新しい工業団地に進出した企業は2年以内に ISO 9001/2 と ISO 14001 の認証を取得すれば減税等の特典が継続されることが挙げられる。経営マネジメントシステムの構築技術はもちろん、受審ノウハウも身につけて QS-9000 も容易に「取れる」訳である。

コンサル依存で

コンサルタントに依頼すれば QS-9000 登録も決して難しいことではないと言える。日本企業のように部署横断チームを作って要求事項の解釈を研究したり、自部署の手順書を作ったり、経営者が毎月の推進会議で活動の進み遅れにやきもきする必要はない。コンサルタントを雇えば、「苦労」の部分はコンサルタントが全部やってくれるのである。ただし、評判のいいコンサルタントは多数の企業と契約しているので、「力仕事」はその助手の仕事である。助手はその企業に常駐して管理者やスタッフに代わって記録用帳票や品質マニュアルや規定や手順書を作るのが仕事で、場合によっては遅れを挽回するために自宅に持ち帰って作ることもある。（筆者が品質マニュアルの提示を求めたところ、「今日はコンサルの助手が自宅に持ち帰って改訂しているので今はありません」と答えられたことがある。なお、大先生は月に一度企業に指導



にやって来るとのこと。)

ヨーロッパやアメリカの一部の企業のように、経験者を誰かひとり社員として雇ってしまう例も見受ける。もちろんそのようなエキスパートは、審査とフォローアップが終了して登録証が授与された後は、また別の企業に雇われていくのである。

意外に効果が

筆者も初めは上記のような現象を苦々しくとらえていたが、ある時意外な効果に気付かされたのである。言わば「合宿免許」の効果である。

運転免許を取るには、何十日もかけて教習所に通って教習を受け学科と実技を勉強して、路上運転の練習を繰返し試験を受けて合格するというのが普通であるが、1~2週間で一挙に受験ノウハウを中心に詰め込み式で試験に合格させてしまうやり方もある。実力はやや足りないが、社会では同じ普通運転免許として扱われる。しかし一般的には無免許に比べれば間違いなく運転技量と知識で格段の差がある。

日本では考えられないことであろうが、現地の多くの企業の仕組みを比較してみると、未登録企業と、コンサル依存登録企業と、手間暇かけた登録企業とでは、高校生と、高校卒と、就職後3年ぐらいの差がある。何よりも顕著な点は「カタチ」ができていて、方針、手順書、記録類が整っていて、生産活動が進め易くなっていることである。もちろん、窮屈で面倒くさい仕組みを作ってしまった例も少なくないが、スタッフや監督者がその都度迷わずに仕事を進められる体制になっていることは、「無免許」(未登録)企業よりは明らかに優れている部分である。

このことは、まさに QS-9000 というビッグスリー共通の自動車部品品質システム規格を8年前に作り上げた GM のネライが当たったと言える。北米部品メーカーの実力を「一定のレベル」に引き上げた後、さらに開発途上国の企業を同じ状態に持って行くことによって、ホドホドの品質の部品を労賃の安い地域から調達する体制ができつつあるのである。



ISO 9000:2000の問題点

会長 三浦 昭夫

CQA/CQE/CQManager/CRE

はじめに

ISO 9000:2000 は、近頃日本中でかなりの関心事になっており、解釈、対応法、審査要領での問題点が話題になっているようである。たまたま今年の1月に米国で RAB IATCA 承認の ISO 2k 移行講習の講師の認定を受け、また、今回の ISO 改訂に際しては、一昨年の ISO CD 及び DIS の段階から、色々な筋を通して ISO に対して意見と提案を出し、その7割は採択させてきた見地から見ると、「採択されなかった残りの3割(数点だけ)が問題で、他には問題なし」といいたいところである。しかし、今度の版は曖昧なところが多く、すべて問題なく対応できたとしても、逆に、すべて問題ありとも言える。そこで、手近な人達(企業の統括責任者と機関審査員)から「当面、気になる問題」を出して頂き、それにお答えしながら心配の解消に役に立てて頂くために起稿した。

マニュアルの章立てを変える必要があるのか？

「マニュアルの章立てを変える必要があるのか？」という質問に対して、人によって、「必要ない」、「必要ある」、また、「必要ないが変える」という人、さまざまである。この答えは「自由」の一言である。

ISO 規格の章の順番にこだわっている人達は、昨年まで「ISO 認証取得には、規格の項目の順番どおりでなければならない」と思い込んでいた人達だろう。しかし、ISO 9000:1994 の序文にも、ISO から出た参考書にも、規格の順に書かねばならないなどとは一言も書いてなく、逆に、「そういうことを強制するものでもない」と明記してあった。日本の審査員の駆出しレベルが、あちこちで、「規格の順番になっていなければいけない」と言っているのが耳に入る度に、「そういう人は、規格の序文に違反しているから、序の口以下であろう」と言っていたものである。

私が過去20数年間に作成又は作成指導した会社、直接の分だけでも150社は数えるが、どれも、ISO 規格の順番とはおよそかけ離れたものであった。章の数は11から25の間で、一々、その会社に最も役に立ちそうな順番にしたものである。なお、その中には、ISO 9001 だけでなく、API、ASME、FDA-GMP、EN、ISO 13485 などに複合対応という会社も何社かあった。そ

の場合、どれか一つに合わせたら、他のいずれにも失格という論理になる。マニュアルというものは何なのか、その意味を理解していない審査員が増え過ぎたというのが日本での問題の根本であろう。故人となった小淵元総理の「日本語が判らない日本人が多過ぎる」という嘆きがよく判るような気がする。

経営者にとって厳しくなるのか？

今度の改訂版では、経営者の責任、参画という面がかなり強調されている。だから経営者にとって厳しくなるのかという心配もあるようだが、ここもそうということではないと思う。経営者には、判らせようしない会社、経営者が判ろうしない会社、両方ともかなりあるようだが、何も知らぬままに、ISO は取れたという安易な経営者で済むというわけには行かなくなると言えば言える。しかし、こここのところ ISO の記述は実に曖昧で、何とでもなるところと言える。そもそも会社の管理とは、何は今どうなっているのか、どうすればよいのか、これをすべての業務について把握しているのが、ISO などと関係なく本来の経営者の役割であろう。

会社の規定をよく頭に入れておくこと、また、管理が出来ている経営者にとっては、ISO の旧版新版いずれにも、何一つ違和感がないどころか、すべて当たり前の基本としか映らないはずである。そういう経営者であったら、ISO の審査などで、何を聞かれても楽に正解を即答できるはずである。そもそも、各種規格に「品質」という頭文字がついているのが誤解の元で、ここが日本で「品質管理=ISO 用の余計な仕事」としか思われないのであろう。また、「ISO 体制が経営の道具」という考えも逆で、経営がしっかり出来ていれば、ISO2k などは軽いものである。

ISO 審査のあり方は？

「審査員というのは指摘を出すもの、指摘のとおりに変えたら合格になるもの」という迷信が日本の企業にも審査機関にもまかり通っているようで、肝心のところは見落としていながら、見当違いでしかも愚にもつかない枝葉末節を直させて、合格実績を稼いでいるという機関や審査員が多いようだ。これも深刻な問題である。「ISO も QS-9000 も通っている」と得意になっていた会社の監査を数回行ったが、いずれも ISO 審査員に言われたからといって会社には無駄としか思えないことを励行していて、「これで合格か」というレベルだった。会社の経営管理に知識も経験もない審査員がほとんどというのが丸わかりである。もっとも、そういうことを求めるのも酷ということかもしれない。

考えるプロセスとその結果

◆ 教育制度にあった日本の弱点 ◆

事務局長 近藤 信也

ASQ CQE/CSQE/CQA/CQA-HACCP



トレーニング教官として感じたこと

筆者は、1994年まで石油開発分野で世界 No.1 の多国籍企業に在籍し、欧州・アフリカ・極東をはじめ色々な場所で興味深い経験をさせてもらった。

その中で、1992年から1年半、インドネシアやスマトラ島の社内トレーニングセンター専任教官として、新人・中堅社員及び顧客に対して、専門技術及び管理技術の訓練を担当した。トレーニングセンターでは、主に以下の内容を提供していた。

- ① 講義：講義室やコンピューター室を使い、管理技術を含む各種技術・理論および解析手法を講義中心に訓練。
- ② 実技：石油開発現場を模してつくられた設備を活用し、基本技術の習得からはじめ、現場で想定されるあらゆる事態に対応するための的確な判断力の育成までを訓練。

訓練の対象者は、アジア人にとどまらず、欧米・中近東・アフリカ・中南米・オセアニアを含み、ほぼあらゆる人種・民族を生徒に持った。

以上の経験を背景として、その頃、特に印象的だった事実をもとに、以下、論旨を展開してみたい。

試験は優秀だが、結果が出せない

訓練で最も重要なものに「新人訓練」がある。これは、採用された新人技師を、1ヶ月の現場訓練を経てトレーニングセンターに全員送り込み(この時点ですでに解雇もしくは辞職者が10%ほどいるが)、我々専任教官が昼夜を問わず訓練するもので、その期間は3ヶ月強である。統計的に見て、受け入れた新人の約30%が、残念ながらこの期間中に脱落してしまう。採用された新人は、いずれも出身国では一流と言われる高等教育(大学・大学院など)を修了し、厳しい採用試験に合格した人たちであり、日本で言えば、東大・京大・早稲田・慶応といった一流(と一般にいわれている)大学を出て、かつ海外で一旗あげようといった連中である。

訓練内容の30%ほどは講義で、これには必ず試

験がある。いわゆる「〇〇について述べよ」や「〇〇を計算せよ」式の問題で、「知識」重視の内容であり、平均点として70%をクリアすることが訓練終了の条件であった。訓練生の中には、毎回非常に優秀な成績をとる者から、及第ぎりぎりまで、個人差も著しい。実績として、日本や韓国をはじめ、アジアの一群の訓練生においては、この試験結果が常に90%以上の「模範生」が多かった。

反面、訓練全体の70%を占める実技訓練では、この試験成績とは必ずしも相関性がなく、非常にばらつきがあった。前述の日本や韓国の訓練生などは、実技訓練で結果を出せずに苦労したケースが多かった。特に、現場での困難な問題を想定した判断力を要する訓練では、情けないくらいダメな連中が多かった。すなわち、「こういったケース、貴兄ならどう解決するか？」式の問題に対して、「それは習っていないので、できない」という返答に何度も遭遇したのである。いくつかヒントを与えても、それ以上、自分自身で考えることを拒み、まるで心理的なバリアーを張っているようであった。

このような状況から、彼らには、トレーニングセンターでの訓練以前に、基本的な要素が欠けていることを強く認識せざるをえなかった。

考えるプロセスと論理性

試験はできるが、問題解決能力が著しく弱い訓練生には、ある程度の共通点が見られたように思う。いずれも、日本や韓国をはじめ、「知識重視型」で、かつ「厳しい受験制度」が存在する国の出身が多かったことである。彼らは、「教えられた正しいやり方」は的確に身に付けているが、「独自の考えを要する自分なりの問題解決」が、共通して弱かった。「権威」から与えられた「結果としての知識」に対して、「ゼロから自分で考え、結果にたどりつく」論理性が悲しいくらい未発達であった。

出身国が同じでも、10代から米国やオーストラリアなどで教育を受けた訓練生では、異なる傾向がみられた。すなわち、講義に対する試験は必ずしも優秀

でなくても、問題解決を求められた場合、とにかく色々やってみるのであった。99%は間違った結果に至るとしても、1%は独自の方法で解決してしまう、そんな能力があった。言い換えれば、「自分なりに、一貫性をもって論理的に考え、独自の結果にたどりつく」とするプロセスの訓練を受けているのである。

石油開発現場では、トレーニングセンターで習わなかった問題に日常的に遭遇する。豊富な知識と経験に基づきながらも、一番大事なものは、「今、この状況で、ベストの解決方法は何か？」であり、それを判断して実行できるプロのみが生き残れる。単に、仕事を確保できる意味だけではなく、本当に「生死を分ける」ことがあるのである。

訓練生のこれから先を考えた場合、「いつかは死ぬかもしれない」連中には、厳しいようでもふるい落とすことが必要であった。

結果とプロセス、どちらが大事？

自分自身も、典型的な日本の教育制度で育った者として、これらの事実はショックであった。しかし、「考えるプロセスの欠如」は、それ以降遭遇した多くの現実と一致していた。

色々な「知識」、および知識の使い方である「知恵」にしても、もともとは誰かが思いつき、展開し、一定の「考えるプロセス」を経て、形になった「結果」である。日本の教育制度では、あまりにもこの「結果」のみを重視し、それに至った「考えるプロセス」を軽視しているように思えて仕方がない。そもそも「到達したい結果」があつてこそ、「考えるプロセス」の論理性が生かされるのである。実行以前に想定する「到達したい結果」とは、言い換えれば「目的・目標」である。

「こうやればこうなる」「こういうときにはこうする」式の教育では、「確立されたプロセスそのものを実行すれば、自動的に一定の結果にたどりつく」ことで皆安心してしまい、そこにはすでに「結果(=目的)にたどりつくためのプロセス(=手段)が大事である」という意識が希薄になってしまう。一見「結果」重視主義のようでも、実際には「プロセス=手段」の固定化によって、「結果」が逆に軽視されることになりかねない。

経営手法での現実

学校教育を離れ、実社会において、我々の思考はどれほど進化できたのであろうか？たとえば、経営手法とその適用を考える場合、どうであろう？正直言って、大きな進化はないような気がする。

では、経営手法を展開するときによく見る、企業・人のタイプをいくつか挙げてみよう。

- ① 「こうやればこうなるはず」型：どこかで確立された経営手法をやみくもに採用し、本来の目的も、結果に対する評価もあいまいな企業。
- ② 「このとおりにすれば、うまくいくはず」型：有名・無名を問わず、他人が書いた本の中身を、そのまま「権威」として採用する企業や自称専門家。
- ③ 「この本のとおりにすることが重要で、目的や結果は二の次」型：歴史的な経緯も把握せず、「〇〇管理手法」などを、これまた他人の本で覚え、「神からの授かりもの」のごとく信奉する、一種の経営手法宗教学家。
- ④ 「私は何でも知っているけど、何も考えたことはありません」型：他人の考えた結果である「知識」を、あたかも自分の考えのごとく駆使して論旨を展開し、その割には自分自身で考えた内容はひとつもない自称専門家。
- ⑤ 「皆がそういうなら、それが正しいに違いない」型：まわりの意見がほぼ同じようなときに、「あなたは どう考えますか？」「あなたならどうしますか？」式の質問に、「私も他の人と同意見です」と堂々と答えて現状を打破できない人々。

書いていくのもいやになるのだが、現実がこうである。これからの日本は、本当に大丈夫かと心配でならない。特に、目的意識の欠如は、あいまいな結果を生み出す最大の原因になっているような気がする。

考えるプロセスを重視した専門家集団

筆者が当会の会員になった直接の動機は、上記の例と正反対のタイプが多いという期待にあった。この日本の教育制度のハンディを越え、「考えるプロセス」を、どこかで身に付けた方々が多いのである。いずれも、これからの日本に対しても、それなりの責務を負っていかれる方々ばかりであろう。

筆者を含め、当会のメンバーは、いわば「経営手法」の専門家である。数少ない「本物のプロ」集団である。我々の使命のひとつとして、「特定の経営課題を解決する手助けをする」ことが挙げられる。当然、必要に応じて、色々な経営手法を応用していくことになるが、大事なことは、これらの経営手法を使うこと自体ではなく、もともとの経営課題を解決することである。課題解決の論理的展開の中で、自然に最適の経営手法を一部取り入れていくことになるだけである。このプロセスを整理してみれば、以下のようにまとめられるであろう。

- ① 経営課題の存在を確認
- ② 経営課題の到達点(目標)を明確化

(8ページへつづく)

目的について思うこと—その後

◆「有効性と品質目標—計画どおりの結果」◆

会員 理事 山田潔

CQA

有効性は難しいといわれる。果たしてそうだろうか？

確かに、ISO 9001:1994 の構築現場、審査の現場での実感でもあった。役立てたいと思ったことに対して役に立ったかどうかがかめれない、そもそもどう役に立てようと思っていたのかがわからない、要求事項同志が点でバラバラになっている、などである。

その原因を、“quality objective”の意味を誤解していたためと捉えたと案外簡単に片付くのではと考えた。日本では「品質目標」と訳されて測定結果の達成目標の意味に解釈されていることが多いが、そういうものは“target”というもので、規格とか手順書の場合には、“objective”は昔からそれを適用する「目的」のことである。これは当会の会長の解説でもそうだったが、筆者の現場における経験でも毎度そう実感しているので、この記事では「品質目的」という表現を使用する。

その要点は品質方針、品質目的を達成する上で品質システムが効果的であることがポイントであるが、この品質目的は品質システムを構築してから、都度制定していく短期的・局部的な(例えば年度重点管理目的のような)ものではなく、品質システムの構築の基礎になっていたものである。すなわち、品質システムが目的としているものが品質目的である。短期的・局部的なものよりもっと品質方針に近い上位の基本的なものである。これが具体的に特定できれば、品質目的を達成する道具として品質システムが役に立っているかを判定することは難しいことではない。(仮に数値化されていなくても、である。)

品質システムを構成するサブシステムについても対応した品質目的がハッキリしていれば、サブシステムの有効性を判定することも難しくない。契約内容確認サブシステム、内部監査サブシステムの品質目的のポイントは、例えば、それぞれ品質要求事項を的確に、早めに把握して後工程につなぐことであり、経営者が必要とする品質システムの現状を的確に把握して経営者につなぐことである。

短期的・局部的な品質目的を達成できているから品質システム(全体)が有効であると言うのは、より正確に言えば短期的・局部的な品質目的を達成するために品質システムの下に位置付けた、又は以前から

あった品質目的展開サブシステムが有効であるということである。これは、これとして重要なことでありこのことは否定しないが、必ずしも品質システム全体が有効であるということではなく、この違いを良く認識していないといけない。

さて、ISO 9001: 2000 の改訂を、ISO 9001: 1994 の構築や審査の現場において壁に当たっていた有効性の追求を打開するためと思いきって捉えてみる。

まず第一に、5.4.2 a)のマネジメントシステムレベルの品質計画は、5.4.1 で定めた品質目的を達成するため、そしてその計画が実施された結果が品質マネジメントシステムであるとの説明がされている。(実はISO 9001: 1994 版に同様の記述があった。)また、トップマネジメントが品質目的の枠組を定め、これを受けて品質目的を部門(機能)、階層に対して定めることを求めている。

第二に、品質マネジメントシステムのプロセスを特定し、順序(つながり)、相互関係(相互作用)を決めることを求めている。

また、プロセスが計画どおりの結果(計画していた結果 planned result)を得るために必要ならば改善することを求めている。そのためにプロセスを監視・測定することを求めている。

ISO 9000: 2000 によると、有効性は、①活動が計画(していた)どおりに実行され、②活動の結果が計画(していた)どおりに達成された程度とある。



まとめ

1994 年版で壁に当たった品質システムの有効性を追求しやすくするために、2000 年版では品質マネジメントシステムの有効性を全体一つだけで捉えず、構成するプロセス単位での有効性を把握することにした。

このために都合の良い大ききでプロセスを捉えて、活動が計画していたとおりか、及び活動の結果が計画していたとおり達成されたかを監視・測定し、必要ならば改善をせよと言うものである。

なお、個々のプロセス同志は点でバラバラで良い
(8ページへつづく)

民営化

◆ ISO で国鉄時代を振り返る ◆

会員 岡 四郎

朝刊をみたら、次の記事が目にとまった。「上水道事業の民間委託を大幅に認める水道法改正案が示された」市町村の上水道事業の経営難を立て直すのが狙いで民営化へ動き出したものだ。

経営難のために行った大型の民営化としては、JR（旧国鉄）、NTT（旧電信電話公社）、JT（旧専売公社）などがあつた。国鉄時代を回想すると色々なことが浮かんでくる。春闘、中元賞与、年末賞与の労使交渉にともなうスト、その後、何が起きたか？ 鉄道料金の値上げである。毎年、年中行事のように「スト」、「料金値上げ」が繰り返された。このために迷惑を被ったのは利用者である。サラリーマン、入学試験の受験生、通院の患者、旅行者など、多くの人たちがストの犠牲になったことは事実である。ストは戦後の復興期には労働者の生活保護という大義名分があつたであろうが、豊かな飽食の時代になっても同じことを繰り返し、時代の推移、技術の進歩とともに自分を変えなかつた結果が経営難になつたのではないか。利用者に迷惑を掛け、その挙げ句に利用者負担をさせたのである。そのようなことができる体制にあつたため、改善もされずに負債額が数十兆円にもなり、ついに民営化となつた。

この根本は何か？ ISO9000 に展開して考えてみた。ISO9000:2000（品質マネジメントシステム—基本及び用語）によれば、品質マネジメントシステムとは「品質に関して組織を指揮し、管理するためのマネジメントシステム」、マネジメントシステムとは「方針及び目標を定め、その目標を達成するためのシステム」、システムとは「相互に関連する又は作用する要素の集まり」と定義されている。このマネジメントシステムとシステムの定義をそれぞれ品質マネジメントシステムの定義に代入すると、品質マネジメントシステムとは、「品質に関して組織を指揮し管理するため、方針及び目標を定め、その目標を達成するための相互に関連する又は作用する要素の集まり」ということになる。大小さまざまなPDCAのサイクルを経営者のリーダーシップで活発に回転させ目標を達成することである。目的が達成されれば経営難になることはない。

国鉄時代はいわゆる「親方日の丸」であり、「休ま

ず、遅れず、働かず」しかし、自分の主張はしっかりする。自分の主張を考える時間的ゆとりが十分にあつたということであろう。どれ程赤字が膨らもうと日の丸に頼ればよかつた。これで経営が旨くいくはずがない。民間の企業では頼れるものは何もない。頼れるものは自分だけである。また、組織内の不具合を除去する仕組みが脆弱であつたということであろう。不具合を取り除くには痛みを伴うし、それを避けたために病状が更に悪化し、慢性化し、ついには大手術をしなければならなくなつたのが実状である。

頼れるものがあると、それに頼るといふのは人間本来の習性である。いや生物の習性である。寒いときに厚着をすると快適ではあるが、寒さに対する体の抵抗力は益々落ちてしまい、更に厚着をすることになる。

自然界には「自浄作用」がある。このお陰で美しい地球が存続している。組織も同じである。国際規格である品質マネジメントシステムは組織の言わば自浄作用を助けるツールである。ISO9001:1994の適用範囲では、「規定する要求事項は、設計から付帯サービスまでのすべての段階での不適合を予防することによって、顧客の満足を得ることを第一のねらいとしている」と述べている。これが自浄作用である。

組織に必要なことは、自己の責任で目標を達成し、その間に生じた老廃物（不適合）は自浄作用で取り除くことである。品質マネジメントシステムは企業がどのような状況でも他に頼らず利潤を追求し、それを継続させるのに必要な事項が要求事項として盛り込まれていると考えられる。

国鉄が民営化された結果はどうであつたらうか？ 駅員の対応が変わつた。「お早う御座います」「有難う御座いました」などの言葉を聞くようになった。ストライキも最近ない。駅の売店 Kiosk の対応も良くなつた感じがする。料金値上げは最近いつあつたらうか？ 思い出せない。民営化は大成功であつた。自浄作用が効いたのである。



Criteria: JIS 翻訳では一律「基準」である。規格の翻訳では、基準という語はどこに置いても座りがよく、翻訳に際して気を配る必要なしと感じている様子さえ伺える。日本語の「基準」から出てくる英語の対語は沢山ある。気遣いが欲しいものである。

(5ページより)

- ③ 経営課題解決にあたっての論理的展開(計画)
- ④ 採用すべき必要な経営手法の明確化
- ⑤ 経営手法の有効な適用
- ⑥ 結果の評価
- ⑦ 経営課題の解消と新たな課題の創出

④⑤での確立された経営手法ひとつ学ぶにしても、先人に敬意をつくすことは忘れてはなるまい。同時に、結果のみではなく、こういったプロセスを経てその手法が確立されたかを理解することによって、手法そのものの適用を客観的に評価することもできる。

筆者も、同志諸兄ともども、「考えるプロセス」を重視した進化する専門家でありつづけたいと思う。



(6ページより)

はずがなく、少なくとも特に有機的であるべきものはその相互作用を認識しておくことを求めている。

前出の品質目的が、部門(機能)、階層に対しては品質目的として、また、プロセスに対しては計画どおりの結果(計画していた結果 **planned result**)として要求されていると考える。

そして、部門(、機能)、階層とプロセスの関係はマトリクス関係にある。言い換えれば、有効性の基準となる品質目的は部門(、機能)、階層から見れば品質目的、また、プロセスから見れば、計画どおりの結果(計画していた結果 **planned result**)である。

そこで、この目的を最初に決めることが我々には難しいのかもしれないと言うのが、其の一で述べたことである。(参照:1999年秋発行当会機関紙「もくてき」について思うことの一つ)

◆◆◆事務局から◆◆◆

【事務局異動】

事務局メンバーが変更になりました。
近藤信也(事務局代表)、石原隆昌、岡四郎、増田政雄 (敬称略)

【ASQ Exam】

昨年10月以降、以下会員がASQ Exam合格。
CQA-HACCP: 西原美津子、由田薫、近藤信也
CSQE: 近藤信也 (敬称略)

【ASQ 年次大会】

ASQ 年次大会(ACQ)は、5月7日～9日の日程でCharlotte(NC)で開催されます。当会からは、三浦会長および近藤会員が参加予定。

【IATCA 年次大会】

当会が賛助会員になっているIATCAの年次大会は、今年9月にローマで開催予定。当会からの参加者は未定。

編集後記

ISO 9000sの2000年版が発行されましたが、ISO-MS研究会(会長は当会と同じ三浦昭夫)の第1分科会では、種々の立場の人が参加し1998年初のWD2からその内容を検討・吟味の後、ISOTC176に対して様々な筋を通して提言を行なってきました。1999年の大会で発表した結論は、「元々自社の業務を弁えて仕事をしていれば、ソフトランディングできるはず」でした。決定版に対しても、この結論は変わっていません。今回の記事を見ると、これが、構築する受審側だけでなく全ての関係者に当てはまるような気がします。それには、規格の意図する原則と要求事項を間違えて理解しないことが前提で、自分で考えるという姿勢が必要でしょう。「目的について考えること」は、ISO9000sの第1版が発行されて14年、第三者認証制度自体も有効に動いているかが問われる時、これを評価するのにも役立つのではないのでしょうか。「タイの自動車部品産業にみる」は、当初日本では想定されなかった効用について述べています。受身で目的を持っていない姿勢でいると、グローバルスタンダードに振り回されることになるでしょう。(石原隆昌)

本部: 〒745-0072 徳山市弥生町2丁目1番地
西原技術事務所 気付
Tel: 0834-21-0177 Fax: 0834-21-0716

東京支部: 〒153-0064 東京都目黒区下目黒3-24-14-703
(有) 国際品質システム 三浦昭夫 気付
Tel: 03-3712-6776 Fax: 03-3712-3399

事務局: Fax: 096-386-5056; E-mail: s-kondo@bigfoot.com 機関誌発行回数/頒価: 年2回/年間1000円