



# Management System News

INTERNATIONAL QA INSTITUTE (国際品質保証協会)・ISO-MS 研究会

## 巻頭に寄せて

IQAI 会長代行 西原 美津子

CQA/CHA/CBA



—Milwaukee にある ASQ 本部—  
2006年5月に ASQ 年次大会が開催された  
Convention Center はこの本部近く(写真は ASQ 提供)

約5年半にわたって続いた小泉政権が終わり、新しい安部政権が誕生した。良くも悪くもわが国の政治・経済・外交面において変動の激しかった小泉時代であったが、新政権で国内外の日本の環境も多少は変わるのだろうか。よい方向に向かうことを期待したいものである。

前号以来の当会の活動に触れると、去る5月初旬に米国のミルウォーキーで行われた ASQ の年次大会に三浦昭夫会長が出席された(写真左)。この間の活動としてはあまり特筆すべきものはないが、当機関誌が発刊以来10年の節目に当たっていることから、今号は、三浦会長、岩佐允勝氏、松本好生氏の3氏のリレーによる先の大戦時代に触れた興味深い特集を掲載した。普段、当誌では扱えないような話題であり、是非ご覧いただきたい。

さて、当会の中心的活動の一つである国際規格に目を向けると、ISO/TC による規格化の動きがさらに進展し、この1年に誕生した規格数は、過去3年間で誕生した平均数の30%超であるというから、世界的なグローバル化はこの辺りにも顕著に表れていると言える。我々の活動と密接に関係あるものでも、トップマネジメントに向けた ISO 9001 QMS における組織の財政面の利点を追求したガイドラインの ISO 10014、ISO 14000 シリーズの一規格である ISO/TC207 による環境コミュニケーションの ISO 14063、さらには QMS や EMS にとどまらず、食品安全(ISO 22000)、情報セキュリティ(ISO/IEC 27001)、サプライチェーン(ISO/PAS 28000)、その他セクターを問わない MS に広く適用することを意図して発行された、MS の適合性審査を担う第三者機関に向けた ISO/IEC 17021 がある。今や、世界161か国に広がった ISO 認証の登録組織数は QMS と EMS だけでも90万に上ると言うから、既刊の ISO/IEC 17024 (要員認証の要求事項)とともに、これらの規格要求が及ぼす産業界への影響は看過できないであろう。今後に向け、正しい理解と思慮ある運用を望みたい。

## 目次

巻頭に寄せて	1
組織の QMS を取巻く現状認識	2
スイス旅行の収穫	3
<b>＝特集＝</b> レーダーチャート	4
レーダーチャート補遺	5
レーダーチャートの記事	
に寄せてー失敗と教訓ー	6
建設コンサルタントにおける ISO	7
事務局から	8
編集後記	8



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 援助会員として国際的にも活動しています。ISO マネジメントシステムの効果的活用について総合的な研究の目的で1992年に同協会を母体として ISO-MS 研究会が設立され、今日まで協会が全面的にその活動を支援しています。

## 組織の QMS を取巻く現状認識

IQAI 理事 / ISO-MS 研究会事務局長

小林 克俊

### 世界の現状認識

ISO から最近発行された “The ISO Survey” によると、2005 年末の集計では全世界 161 か国で ISO 9001 の認証件数が 776,608 件に達したと伝えている。前年比 116,476 件 (+18% / 154 か国に於いて) の増加とのこと。増加の多い国は、1 位 イタリア: 1.35 万件増、2 位 ドイツ: 1.32 万件増、3 位 インド: 1.21 万件増、4 位 中国: 1.09 万件増、5 位 アメリカ: 0.70 万件増・・・(チョッと飛んで)・・・、9 位 日本: 0.48 万件増となっている。

気になる総件数のベスト 10 の順位は、1 位 中国: 143,823 件、2 位 イタリア: 98,028 件、3 位 日本: 53,771 件、4 位 スペイン: 47,445 件、5 位 イギリス: 45,612 件、6 位 アメリカ: 44,270 件、7 位 ドイツ: 39,816 件、8 位 インド: 24,660 件、9 位 フランス: 24,441 件、10 位 オーストラリア: 16,922 件である。発足以来 20 年近く続いているが、これだけ普及した規格と膨大な登録企業数の第三者認証制度は他に類を見ない。次に減少の目立つ国として、1) イギリス: 5,272 件減、2) メキシコ: 501 件減、3) ニュージーランド: 462 件減、4) オーストラリア: 433 件減 (前年も 2,610 件減) となっている。

これらのデータから何を読み取るかは読者各位に委ねることとするが、イギリス、オーストラリア及びニュージーランドが衰退期に入って来たか見える。だからアメリカ・日本・アジアの認証市場に参入してきたかとも取れる。また、欧州のイタリア・ドイツ・フランスも件数を伸ばしているものの形骸化がかなり進んでいると報告されている (IRCA のメルマガより)。大国と自称する中国は国威高揚のために国策として ISO を取上げていて、数だけが多いが、品質の中身は本来のあるべき姿になっているのだろうか。

さて、上述の ISO の制度がここまで続いた理由だが、認証取得がいつも簡単で、他社の品質マニュアルを参考に自社の分を作成し、手順書も Word のコピーと切り貼り機能を駆使して作成して、適当に記録を取り、不適合事項には是正処置を作文して問題を回避し、一件落着の繰り返しで更新審査を迎える。内部監査の本質は少なく、形骸化し継続的改善は余り見られない。審査側も受審側も一貫性がなく、何の進展もな

い。これがこの認証制度の限界を示しているのではないかと思うのは小生だけではなからう。

### 国内の現状認識

我が国は徳川時代から長期にわたって「御上」至上の殿様文化を形成してきた。文明開化によって、明治期に西洋文化を巧く導入し、重工業を中心に近代化を図って国威を高揚したが、誤って戦争に走ってしまい、敗戦国になった。戦後の復興と発展は敗戦後も温存された優秀な官僚の力の賜物だとの見方もある。現在もそれを継承しており、恩恵もあるとのこと。他の省庁は知らないが、経産省の上級国家公務員の本当に偉い方々は、国民のことをよく考え、国益をも考え、身を呈して、真夜中まで仕事している実態をたびたび拝見した。これが本物の姿かと思う。

ところで、日本の ISO の第三者認証制度はどうであろうか、御上(お代官様)に怖れと尊敬の念を抱き、何となく盲従しているというのが我が国の基本的な官主導型のカルチャースタイル(体質)である。ISO 認証制度の認定・審査機関の多くは前身が半官半民の財団法人で、そういう風習を何となく継承してきている。そのため向上・発展も薄く、一貫性もなくなる。そしてこれに受審組織が何となく従っているのである。

昨今、審査機関が認定更新審査で一喜一憂していることを頻繁に耳にする。重箱の隅をつついて見解の相違からは是正処置要求を出し、相手の説明に耳を貸さずに意地悪しているということらしい。是正が不十分とされて認定の一時停止になったら、受審組織を他社に取られるという心配から、泣く泣く指摘に従い是正処置を取っているのは可哀想としか言えない。

このような認定更新審査により、種々の本質から外れたご法度(実質上の強制基準)が生まれてきているようだ。審査機関は、受審組織に対して契約上の責任があり、また、社会的責任もある。新規のご法度によって、審査の一貫性・継続性が欠けてくると受審組織はその影響を強く受ける。こういうことも「負のスパイラル」を益々助長するのである。

また、ISO 規格の誤訳が「負のスパイラル」助長の一因となっていることもある例として、コンピテンスを力量としていること。最近 ISO17024 要員認証の規格に端を発して、コンピテンスの明確化が要求されている。コンピテンスとは適性/適格性というべきものだが、力量などという訳語を当てたために、益々意味が不明確になり、力量試験とか継続評価などというものが行われている。これでアメリカ及びイギリスの力量と我が国の力量に大きな違いが生じている。総じて規格の力量を生かしきれず、一貫性の欠如を呈しており、これには是正が必要であろう。

## スイス旅行の収穫

### ロナルド・ローゼンバーグ

(Ronald Rosenberg, ASQ 会員、  
President of Quality Talk, Inc., USA)

仕事と無関係のことをしている時に良いアイデアが突然浮かんでくるのがよくある。この夏に妻と一緒にスイス旅行に出かけたのだが、ちょうどそういうことが起きたので、その時の収穫についてご紹介したい。

スイスでは町なか、ホテル、アルプスのハイキングの山道、どこでもすれ違う人がみな楽しく挨拶してくれるので驚いた。軽快な唄のように響くスイス式ドイツ語の独特な口調で「グリュツィ」と親しく呼びかけてくれるのがとにかく心地よく聞こえて、とても楽しかった。それから、誰もが英語を、それも片言でなく、一応流暢に話してくれるのだ。ホテルのフロント、レストランや商店の従業員など、外国人相手の仕事をする人たちに限らず、顔を合わせた人のほとんどがそうだったのだ。スイスではほとんどの人が母国語としてフランス語、イタリア語、ドイツ語の三か国語を話す、それに加えて英語も話すのだから特に驚いた。私は英語以外ではスペイン語なら自信があって、大体間に合うのだが、それに比べると私のフランス語は憐れなもの、イタリア語とドイツ語は、殆どお手上げに近いという具合なので、スイスの人たちには、驚くのみだった。



ところで、スイスで一番感動したことは、こちらが先方の使う言葉で話しかけるだけで、非常に親切になってくれることだった。フランス語地域のローザンヌでは、ホテルのフロントなどでフランス語を使うと、サービスが俄然よくなる。道で逢った人に地場のワイン醸造元への行き方をフランス語で尋ねたら、5分以上の距離なのに、そこまでわざわざ連れて行ってくれた。おまけに、私たちがアメリカ人とわかってからはかなり上手な英語でその間ずっと話しかけてくれたのである。

そういうことより我々の日常の仕事に大いに役に立

つ収穫があった。まず第一に、どのような関係にあっても、相手に対する第一印象というのが大切だが、単に「グリュツィ」のような挨拶を交わすだけで、まったく見知らぬ同士でも、お互いに楽しくなり、心の障壁を取り払って打ち解けることができる。これは顧客に製品やサービスの紹介をする際に大変役に立ち、また、顧客との好関係を作る第一歩にもなるのだ。

次に、ほとんどの人が、外国人に対しては相手の使う言葉で話しかけてくる、こういうことは、同国人同士の場合にも役に立つ。相手が一番よく知っている用語や略語を使うとよいのだ。それは、相手とラポール（心のつながり）をかけるのに役に立つのだ。スイスでフランス語を使う場合と同様に、相手のことをよく理解していると判れば安心してもらえる。言葉だけではなく、素振りや態度、習慣も大切になる。そのようなことで相手に好感を与えると、好関係を作りやすくなる。

さて、前述のとおり、スイスではほとんどの人が自国の数か国語のほかに英語も話すのだが、ルガーノというイタリア語主体の地方の都市で、私の泊まったホテルのフロントの人は、英語、ドイツ語、スイス式ドイツ語、フランス語、イタリア語の全部、さらに、スペイン語も話せる人だった。それも私よりずっと上手なのだ。おまけに、その人は言葉だけではなく、国ごとの文化、さらに言葉のニュアンスの体現までもよく心得ていて、ドイツ語を話すときは直立不動の姿勢で固く発音し、英語を話すときは少し楽な格好になり、イタリア人客にイタリア語で話すときはジェスチャーたっぷり、それも傍の同僚に当たったら振り飛ばしてしまい兼ねないぐらいの派手な動きだった。こういう具合なので、このホテルでは外国人宿泊客は誰もが自国にいるような気楽な気分になれるという大きな効果を出していた。不案内の土地で自国語を本場の調子で話してもらえると、誰でも不安が取れ、元気が出てくるものである。こういうことは、我々が仕事で顧客や関係先を相手にするときにも応用できるだろう。要するに、相手がこちらが相手のことをよく理解していると感じとって心地よくなるようにすることが大切である。

最近たまたま、ある人のロゴのデザインに関する講演を覗く機会に恵まれた。彼の会社では、一件ごとに相当数の候補をデザインして、それぞれを3~4人がかりでよく見比べてから選ぶのだそうだ。毎度徹底的に点検して、なんと、小文字の“t”の横棒が抜けていないか、“i”にはちゃんと上の点がついているかといったこと、さらには、セミコロン（;）の用法が正しいかどうかまで確かめるのだそうだ。しかし、セミコロンの用法などを誰が気にするだろうか。

(8 ページにつづく)

## レーダーチャート

### ISO-MS 研究会幹事／岩佐允勝

「改革」推進を掲げた小泉内閣が終わり、新聞紙上でその任期中の功罪や、改革の進捗などが論じられていたが、その評価ポイントの比較に「レーダーチャート」がよく使われているのを目にした。そう云えば、ISO9001 の審査でも、顧客満足度の分析などに使用されているケースもある。しかし、よく使われている割には、日本の品質関連の資料には出てこない。つまり、品質の世界では市民権を得ていないのかも知れない。さて、このレーダー (RADAR) というのは (Radio Direction and Ranging) の頭文字をとった略語であるのをご存知であろうか。つまり無線電波による方位と距離の測定の意味である。これは欧米を中心に開発され、第二次世界大戦の勝敗を決した技術要因の一つに挙げられている。我国では、これを「電波探信儀」、通称「電探」と呼んでいたのも、「レーダーチャート」を和名にすると「電探図」になるかも知れない。

しかし、このレーダーを太平洋戦争開戦当初の帝国海軍は余り開発に力を入れていなかった。小生の大学の卒論が「電波の兵器応用：レーダーによる距離測定」と云う少々物騒な題材で、指導教授は元帝国海軍技術大佐で、日本の電探開発の最前線にいた方であった。戦後 20 年も経ていない頃なので、元軍属の先生も沢山おられた。これらの先生方は戦後日本のエレクトロニクス発展の基礎を築いたことで良く知られているが、旧軍首脳の見識の無さを、大変残念がっておられた。欧米では電波兵器研究が着々と進んでいるのに、我国では旧態依然とした「大艦巨砲」主義と兵科優先の官僚体制が、決定的なレーダー開発の遅延を生じ、この戦術思想の改革遅れが敗戦へと繋がっていった。

ミッドウェー海戦以後、米軍レーダーに翻弄され負け続けた日本が、ようやく「電探」の重要性に気付いたのは、細々と開発し、重巡に搭載した「2号2型電探」が「キスカ島濃霧の撤収作戦」で効果を発揮した1943年7月頃である。欧州では1941年5月、ドイツ戦艦ビスマルクを英国艦隊がレーダー射撃で撃沈したが、日本の戦艦大和が初めて「2号2型電探」による電探射撃を行ったのは敗戦色の濃い1944年10月のレイテ海戦であり、大した戦果も得られなかった。それよりもこの海戦では、真珠湾で大破着底させた筈の米戦艦が修理され、高性能レーダーを装備して、夜戦を得意として突入してくる日本の戦艦群をことごとく

レーダー射撃で火達磨にして撃沈してしまった。

1945年4月、沖縄への海上特攻で戦艦大和が装備した「電探」は、艦橋最上部の15m 測距儀上に2つの団扇のように見える「2号1型対空用電探」、マスト両舷に「1号3型対空用電探」、艦橋両舷に「2号2型対艦用電探」と、当時の我国最新の対空防御用電探を装備したが、坊津沖にて米軍機の雷爆撃により3000余名の将兵と共に轟沈した。大和には数百機が襲いかかったが、米軍の公式記録では損失機は僅か12機で、大和に撃墜されたのは、たったの3機。(残りは防空駆逐艦の高角砲に被弾した。)映画のように格好よく撃ち落せた訳ではない。これも「電探」の性能向上と戦術的運用が間に合わなかったためで、本来なら高性能電探で遠方の敵編隊を捉え、46センチ砲と三式焼霰弾の電探射撃で迎撃すれば、より多くの米軍機を撃ち落せた筈である。かくして個性豊かな名艦ぞろいの聯合艦隊も、波間に消えていった。

1945年3月頃から毎日のように日本の都市はB29の爆撃に晒されることになる。古い方ならラジオから流れる「東部軍管区情報！敵機数目標、南方海上より接近しつつあり」「空襲警報発令！」と云うのを覚えておられるであろう。これは陸上用の「電探」として、千葉県勝浦に設置された「1号1型電探」が南方から本土へ侵攻してくるB29を探知したもので、タイプが古いわりには活躍した。



日本の「電探」の表示方式は、「Aスコープ」と呼ばれ、ブラウン管上の横軸に送信波と目標物からの反射波 (エコー) が遠近に対応して現われ、その間隔が狭まると「敵機益々接近！」となる原始的なものであったが、一方、欧米は「パノラマレーダー」ともよばれる今日形のレーダーが既に主流であった。日本ではこれを「全方向式電探」と呼んでいたようだが、自分の位置を中心に周囲の条件が残像で表示され、「レーダーチャート」はこの表示に類似しているところから名付けられたものと思われる。この方式は、平面位置表示 (Plan Position Indicator)、即ち、「PPI」表示と呼ばれているので、本当は「レーダーチャート」でなく「PPIチャート」が正しいのかもしれない。欧州では1942年末に「パノラマレーダー」装備の爆撃機がハンブルグを絨毯爆撃しているが、日本が、墜落したB29の「パノラマレーダー」をもとに試作に成功したのは、終戦の1週間前であった。

この「電探」の歴史から何を学ぶかは人様々でよいと思うが、開戦前の帝国海軍は卓越した建艦技術や兵科戦術能力を保有していたが、近代戦では不可欠の「レーダー」と云う“目”の重要性に気付くのが遅かった。これは当時の軍首脳部自体の「頭のレーダー」の質が劣悪であったのである。したがって、日本の行くべき「方位」(方向)や「距離」(対象)を見誤ることになった。この教訓は企業、組織のトップにも通じるであろう。即ち、トップマネジメントに必要なのは「電探」でなく、全方向を確実に見通せる「パノラマレーダー」なのである。

## レーダーチャート補遺

会長 三浦 昭夫

ASQ CQA/CQE/CQManager/CRE/CSSBB

ここまでの岩佐氏の科学的かつ高尚なレーダーの歴史談は大学卒業生のレベルだが、私は太平洋戦争開戦の日のことを鮮明に覚えているので、当時の小学生レベルで付記させて頂くことにした。

1941年12月、私は5歳で父の勤務する上海にいたが、開戦の日は早朝に近所の大きな川(黄浦江、ワンプーカン)で前日まで仲良くしていた日本の軍艦とイギリスの軍艦の大砲の撃ち合いが始まり、イギリスの軍艦が沈められた。ラジオでは「大本営発表」だの「真珠湾奇襲攻撃」だの、子供の耳にはチンプンカンプンのことを連呼していたが、至近距離での轟音の連発で大勢の大人がみな興奮していて大変な騒ぎだった。

数週間後には、日本海軍の飛行機がマレー沖でイギリスが世界に誇る「不沈戦艦」プリンスオブウェールズ号とレパルス号を沈め、南太平洋の珊瑚海ではアメリカの航空母艦を沈めて、ニュース映画でも報道されたが、子供向けの「講談社の絵本」にもすぐ載ったので、日本の快進撃ぶりを子供ながらに理解したのだった。しかし、6月にミッドウェーを攻め、南太平洋ではガダルカナルを占領したという話から突然何も聞こえてこなくなり、すべて謎となっていたら、1943年5月に山本五十六元帥が南太平洋で戦死、それからすぐアッツ島で日本陸軍の守備隊が玉砕。私は国民学校(今の小学校)一年の一学期だったが、学校では大騒ぎだった。山本元帥の訃報は大相撲夏場所のラジオ放送の最中に 国技館で全員黙祷ということ

から分かったのだった。翌1944年7月には、サイパン島が玉砕。これは学校の朝礼で先生方が大騒ぎで、始めて耳にした島の名前がいきなり玉砕ということで目を白黒させた。



私の父は開戦前後に海軍の特殊機関の経理部長となり、1945年の3月まで上海から東京(海軍省との打合せ)はじめ、南方のハノイ、サイゴン、ラングーン、マカッサルなどの基地に時々出張していた。私はそれが敵の攻撃に晒されている危ない地域などとはつゆ知らず、学校で吹き込まれていたとおりに「日本は勝っている」というのを信じていた。1945年の2月、これも聞いたことのない硫黄島が玉砕と新聞に大きく出たのを見て、さすがに「もうダメだ」と思うようになった。上海の学校の友達はどんどん日本に帰って人数は半分になり、学校の校舎の半分は陸軍の兵舎になり、毎日兵隊さんとの共同生活となった。その頃から毎晩のようにアメリカ軍の空襲が始まり、空襲警報のサイレンに続いてサーチライトが何本も空を照らし、自分は布団にもぐってそのまま眠るという毎日だった。爆撃は主として日本の造船所や工場のある区域だったので、我が家の付近には破片が飛んできた程度だったが、夜中に起きていた友達の話では、ノースアメリカンP-51やロッキードP-38の機銃掃射が凄かったとか、B-17とB-25がどこに爆弾を落としたなどということだった。なお、これらの敵の新型飛行機も日本から来る絵本に正確な絵と共に載っていたのである。当時は敵機がどこから来るのかなどと考えもしなかったが、今思うと沖縄付近の航空母艦からだったようだ。敵の爆弾も食料も毎日よく補給が続いたもので、国力の差に感心するのみである。また、日本から上海までの物資輸送も何とも思っていなかったのだが、敵の爆撃や潜水艦の網をくぐって大変だったのかと今になって気がついたのである。そうこうしているうちに6月に沖縄が玉砕し、家での夕食時に父が「次は上海だ」と言ったので、もうすぐ一緒にお陀仏かと観念した。

父が東京や南方に出張に出かけるときは、毎度家から飛行服(特攻隊の制服と同様)で、それは飛行機の中が猛烈に寒いからとのことだった。飛行機は軍用機だがすべてアメリカのダグラス製、また、家から飛行場までは海軍の極めて上等な自動車で送迎だったが、これもすべてフォードかGMの車だった由。平気

な顔をして出かけていたが、実際には毎度アメリカの戦闘機の追跡を受けてとにかく危険極まりない仕事だったらしい。

戦後、日本に引き揚げてから小学校、中学、高校、会社、いたるところで先生や上司、先輩に復員軍人が多く、色々な話を聞かされたものだったが、1950年に中学で先生から「アメリカ軍は電探なるものを沢山持っていて、毎度その違いで負けたのだ」と聞かされた。生徒は私はもちろん、全員が「電探」という言葉にきょとんと聞いていたのだが、岩佐氏のこの記事でやっと納得、その先生を懐かしく思い出した。

電探では日本は随分遅れを取り、また、戦後に耳にした話では、「敵の使っていた戦車は頑丈で、日本の戦車は弾一発受けたら壊れる」、「敵の機関銃はチェコスロバキア製で高性能、日本製とは大違い」、「海軍の一式陸上攻撃機はすぐ火を噴くのでアメリカの戦闘機乗りから“ライター”という綽名をつけられていた」…など。それなのに日本の兵隊さん達はよく頑張ってくれたものだ。

これだけ並べると日本の技術はただ遅れていたとしか思えないが、戦後何年も経って軍の機密が時効になってから父の述懐で、日本海軍は実に世界に類のない優秀な装置を発明して持っていたとのこと。それは大艦巨砲の大和、武蔵の弾が遠くで揺れている敵艦にはまず当たらないものだが、それを照準の自動調整で必ず当たるようにする装置で、世界中で空前絶後、大和と武蔵にだけ装備されていたとのこと。しかし、大和、武蔵いずれも、主砲は「弾がもったいない」ということで一発も撃たなかった由。何のための大砲だったのだろう。

以上は小学生レベルの歴史談であるが、真実である。

## 「レーダーチャート」の記事によせて —失敗と教訓—

IQAI 理事/ISO-MS 研究会事務局長補佐

松本 好生

大学紛争華やかな1969年から3年間、夜間大学に通うかわら、東京の目黒にある旧海軍研究所(防衛庁第一研究所)で、護衛艦や飛行艇、魚雷や水中翼船の水槽試験などを行う技手として勤務していたことがある。私が勤務していたのは、敗戦後20年以上過ぎた頃だったが、やはり職場は学閥があって、造船関

係に強い大学出身者が幅を利かせていたが、それでも、戦後の技術の復興に元海軍技術官が大きな役割を果たしていたことを思い出した。

最近本屋で目にした、「海軍技術研究所 エレクトロニクス王国の先駆者たち」(光人社刊 中川靖造著)を読んでいて、前記の岩佐氏の話と内容が重なり合って、大変興味深く読ませて頂いた。

この本のエピローグで、「海軍技術の失敗と教訓」の一節の中で、著者が戦後若い研究者や技術者が戦時中の遅れを取り戻そうと懸命に努めた結果、気付いたこととして、次の点をまとめている。

- (1) 計画性の欠如
- (2) 高度な専門技術者の不足
- (3) 研究推進のマネジメントの不在
- (4) 量産技術の未熟
- (5) 技術の芽を正しく評価する者の不在



戦後、既に60年を過ぎたにも関わらず、上に掲げられたことは、「技術」の分野に限らず組織運営の点でも、まったく同様で、過去の失敗を学んでそれを活かすというところまでは、全然進歩していないようだ。

昨今のマスメディアを賑わしていることといえば、相も変わらず同種の不幸事が後を絶たず、日本の文化とも言える“責任の追及”に汲々として、トカゲの尻尾きりに終始して満足し、マスコミを含めて“原因の除去”に見向きもしない姿勢は正されなくてはならない。

“失敗学のすすめ”を執筆された元東大教授の畑村洋太郎先生曰く、「30年前に日本はアメリカから成功に学ぶ品質管理の考え方のみを学んだ。今やらなければならないことは、30年前に学び忘れた failure management をもう一度見直すこと」と言われていることに共感、“失敗”を成果に結び付けるためには、大きく変化した社会のパラダイムを認識して、一人ひとりが行動することしかないと感じた次第である。

### ◆編集部◆



10周年の特集で、リレーによる単発での連載となった。当会きっての‘金口木舌’とも言べき岩佐幹事がいち早く出稿。これに三浦会長と松本理事が追っかけ式に書いて、面白い企画となった。役員ら総勢で写真も掲載の予定だったが、こちらはあえなく失敗。どうも‘男前’の方は自信がなかったのか・・・?

## 建設コンサルタントにおける ISO

ISO-MS 研究会会員 橋本 隆男

### はじめに

私の職場は、土木事業の調査・設計及び測量調査を業務とする社員 50 人規模の建設コンサルタントである。品質システムの確立と経営マネジメント力の強化によって企業体質の改善を図り、激変する経営環境に対応していくことを目指して、2002 年 9 月に ISO 9001:2000 (JIS Q9001:2000) の認証登録を受けた。

2005 年 8 月に第 1 回の登録の更新を受け、品質システムを導入後 4 年が経過しようとしているが、これまでを振り返り、ISO への取り組みと今後のあり方について考察する。

### 品質システムの構築

ISO9001:2000 規格の要求事項は、1994 年版の ISO9000 ファミリーが、大企業や製造業(特に加工・組立業)を前提とした記述になっていたところを、中小企業、サービス産業などあらゆる規模及び業態の組織が適用し易くなるように、汎用性を持たせて改訂がなされたと言う。また、この規格は組織やその製品の性質によって、規格要求事項のいずれかが適用不可能な場合は、7 章に規定された要求事項を除外できるようにになっているのも特徴である。

当社は、質の高い成果品とサービスの提供によってエンドユーザーや各関係先の満足度の向上を図り、以って社会に貢献していくことを経営の理念としており、要求される品質特性、工期を満足し、有用で経済的な成果品を効率的に提供し続けていくシステムの確立が課題であった。

品質システムの構築に当たっては、規格要求事項の解釈と理解の上で当社の業務実態を精査点検して、業務のフローを整理・体系化し、作業の実施手順の標準化を図り、業務の指示と承認(責任・権限)の明確化を行った。システムで使う用語は基本的には ISO9000 に従ったが、当社の業務実態に合わせて「製品」は「成果品」に、「顧客」は「発注者」に、「設計・開発」は「業務」に読み替えることとした。

個別の受注案件業務の完成のためのプロセスモデルは、【営業】、【設計】、【測量】を基幹とし、それらを検証するための『設計審査』、『設計検証』、『設計結果の実証確認』を【照査】とし、成果品の引渡し前に

実施する『実証確認』によって業務の完了とした。そして、その後に発生する発注者からの要求事項については、【アフタープロセス】を適用することとした。

トップマネジメントが関与するプロセスは、方針・目標の策定、資源の配分及びマネジメントレビュー等の【全般的管理】と【内部監査】である。その他支援プロセスとして、教育・訓練、文書管理、購買・発注管理などがある。

### 今後の品質システム

「品質マネジメント」とは、「品質保証」という目的に対する手段として、発注者満足のために経営の質を上げるべく各種の資源、作業の手順・プロセス等を効果的に管理・運営していくことであると西原美津子先生は著書の中で述べておられる。

システムを構築し、運用しても成果が出なければ意味がない。各種業務が合理的、合法的に実施されているかを検証し、成果が上がるシステムに改善していくためには、効果的な内部監査を行っていくことが重要であると考えている。企業は“存続”していくことが大前提である。そのためには経営の質、企業の質が問題になってくる。品質システムが有効かつ効果的に機能し、企業の存続に役立つように心がけ、経営者の視点に立って、次のことを意識した内部監査に取り組んでいるところである。

- ・ 当社の生産体制や経営管理体制、それらの運用に不備や欠陥がないかどうかを確認し、体制や作業手順の適切性・有効性を点検して、改善・向上の元とする。
- ・ また、成果品の品質、工程の効率、生産性、信頼性の維持・向上を点検して、無駄な手間や経費の節減の元とする。

### むすび

ISO に係わって 5 年。ISO が何かも分らず、規模の小さい地方の企業に果たして ISO が必要なのか自問することしきりであった。今改めて感じていることは、ISO とは企業経営のツールだけでなく、P-D-C-A により自己向上を目指すという自己管理の仕組みでもあるということである。心は気を変え、気は考え方を変え、考え方は行動を変え、行動は結果を変えと言われる。道具は、それを使う人あるいは使う側の考え方、使い方によってその効用が変わってくる。組織の運営に効果が出るようカスタマイズし、有効に使うこそ ISO が生きてくる。試行錯誤しながらも先達の指導のお蔭でようやく ISO の本質と言うものが見えてきた思いである。

3 ページのつづき

それはそうと、相手が俗語を使うならその俗語を使い、相手が医師なら医療の専門用語を使うこと、また、相手の言葉使いが悪い場合は、自分も少しくだけた言い方をすることだ。しかし、ラジオ放送に時々出てくるハワード・スターンのトークショー(下品な言葉でズケズケいうので悪名高い)の真似をしてよいなどということではない。るハワード・スターンのトークショー(下品な言葉でズケズケいうので悪名高い)の真似をしてよいなどということではない。

言葉使いでも文章の書き方でも、相手のスタイルとあまりかけ離れていると、相手のことを全然理解していない、又は頓着していないということで、相手に何の役にも立てないということを公言するようなもので、そうなると失敗するための定石としか言えまい。その逆に、相手の業界の俗語や特殊用語、まるでハンガリー語かと思うようなことも多いが、とにかく相手の使う用語を使うことでかなり打ち解けられるものである。

なお、相手の言葉といっても、無理に完璧に話そうとする必要はない。スイスの人たちが英語を話すといっても、大体は完全といえるものではなく、ひどく癖のある英語だった。それでも英語しかわからない私の妻にさえとても楽しい唄のように聞こえたのである。

我々が仕事で関係先と対話する場合も文書を出す場合も、以上のようなことを心がければ、益々よい成果が期待できることだろう。

(“In A Nutshell” 2006-8-25 号及び 9-7 号より)

◆◆◆ 事務局から ◆◆◆

【ASQ 年次大会】

“World Conference on Quality Improvement” (WCQI)  
5月1日～3日 Milwaukee (USA) で開催。  
IQAI から三浦会長が論文審査員として参加。

【ASQ 資格試験】

- ◆ 2006年6月3日(土) CQA/CQE/CSQE (東京)
- ◆ 次回の試験日程  
CMQOE/CRE/Six Sigma - 2006年10月21日(土)  
CQA/CQE/CSQE - 2006年12月2日(土)

CMQOE/CRE/Six Sigma - 2007年3月3日(土)  
(会場は、東京都目黒区)

【定例総会】

- ◆ 2006年9月2日(土)  
東京都目黒区 目黒住区センターで開催。

【ISO-MS研究会年次大会】

- ◆ 2006年11月25日(土)実施予定 (東京)  
(IQAI 事務局 小田 宗隆)



編集後記

今回の記事で、小林克俊氏の「御上意識」と「優秀な官僚伝説」というカルチャースタイル(体質)が、ISOの第三者認証制度をわが国で運用するにあたって、根強く浸み込んでおり、いわゆる「負のスパイラル」を助長しているということは、岩佐允勝氏の太平洋戦争時の日本軍首脳部の「頭のレーダー」の質が劣悪、並びにトップマネジメントに必要なのは「パノラマレーダー」という科学的で高尚な話にも通じている。

小泉改革の主眼といわれる「官から民へ」が果たして定着するのか、甚だ心もとない気がしている。昨今罵倒とも思えるような「官僚叩き」がありながら「官から民へ」の移行がなかなか進まないのが不思議である。これは「官」側に原因があるとは限らない。「憧れと尊敬を抱き何となく盲従する」(小林氏)というわが国の「体質」、更には「統制されるのが好き」という性向、「統制されたフリをして実は「官」にうまく依存している」という打算があるような気がする。

個別の問題において、許認可・取締りといったことでなく、対等の立場で主張すべきことが主張できる環境が必要であり、そうなるように双方が努力する必要があると思う。

ISOの第三者認証制度は、ISO自身が「民」であり、この基調で審査制度も作られていることが忘れられているのではないと思うくらい、現実には、実質「民から官へ」逆戻りしているという懸念が現実のものとなってきている。

ローゼンバーグ氏の「顧客満足の第一歩の概念」の話は、「官から民へ」の議論とは別の土俵の話であり、うらやましい限りである。(石原隆昌)

発行人:国際品質保証協会(IQAI)/ISO-MS研究会  
IQAI 兼 ISO-MS研究会 会長 三浦 昭夫  
Fax:03-3712-3399; E-mail:miura@iqai.org  
住 所:周南市弥生町2-1 西原技術事務所気付

連絡先: IQAI 事務局  
小田 宗隆 koda@k-micro.com  
Fax: 043-296-3285; E-mail: welcome@iqai.org  
機関誌発行/頒価:年2回/年間1000円