

■ 2000年版ISO9000は経営の指導書？

新しいISO9000規格は、2000年11月の発行に向けて現在改訂作業が進められている。94年版規格の名称「品質保証の国際規格」を放棄し、「品質マネジメントシステム」と称するようである。

一方、ISO事務局は既に取得している企業に対して、新規格に基づく現有品質システムの改良を目指すように呼びかけ、これから取得を目指す企業には新規格に基づく品質システムの構築を推奨している。

この章では新規格の性格を把握し、品質マネジメントシステムの理解に役立ててほしい。

■ 供給側の構造改革が急務

1983年レーガン政権のもとで誕生した「大統領産業競争力会議」は、当時の日本やドイツの製造業の競争力の強さを徹底的に分析して、米国企業への応用を研究するために設置された。現在のアメリカ経済の強さは、この研究結果を踏まえて設立された米国国家経営品質賞 **マルコム・ゴールドリッチ賞**の経営モデルにある。

レーガン大統領は、それだけの指導力を発揮したにも関わらず、当時の米国民の大統領に対する評価は決して高くなかった。そして今、皮肉なことに米国産業は高い競争力を伴って蘇生し、国民経済を潤している。

レーガン政権が行った政策を日本にも当てはめようとしているのが、小渕首相が主催する「産業競争力会議」である。一昔前、米国に教材を提供した日本が、今度は教材を米国に求めるという逆転現象である。

さて、産業競争力会議が掲げる検討テーマ（経団連案）には、供給側の構造改革、高コスト構造の是正、人材確保と育成などがある。経団連は、日本企業の体質を強化し、国際競争力を強めるための改革は急務であると指摘している。

経団連副会長、前田勝之助氏は、次のように指摘している。

二十一世紀に向け日本経済を持続的な成長軌道に乗せるうえで、産業競争力の強化は急務だ。中でも貿易立国日本の屋台骨であり、第三次産業への波及効果も大きい製造業の活性化を官民協力で進めるべきだ。製造業の基盤強化には高コスト構造の是正と次世代を担う新産業の創出が不可欠。供給構造の改革と併せ具体策を急ぐ必要がある。

(日本経済新聞、1999.4.7)

しかし、政府が何かしてくるまで待てないのが、今の日本企業である。今すぐ何かを始めないと、21世紀に生き残れない可能性がある。なるほど日本にも、マルコム・ポールドリッチ賞と同じ**日本経営品質賞**がある。ただ要求される内容が緻密で広範囲であるために、経営モデルとして応用できる企業は少なからう。

そこで登場するのが2000年版ISO9000のプロセス・モデルである。これは多少の努力をすれば、大方の企業が応用できる経営モデルが提唱され、**経営の指導書**と位置づけてもよい内容である。

真の顧客志向経営を

昔からカスタマー・ファースト、顧客側に軸足を置く、顧客の目線に合わせてと多くの言葉で表現された**顧客志向経営**だが、最近本当の意味を知っているのか、疑わしく思われる場面が多々ある。「顧客の期待や要求が予想以上に早く変化したので、対応できなかった」と堂々とテレビで発言する経営者がいるのはどういうわけだろうか。安くて品質の良い物を作れば売れるという供給者側の論理を顧客に押しつけてただけで、本来の顧客志向経営の具現化がなされていなかった証拠である。

今では、多くの企業が顧客満足度を調査している。しかしながら、ややもすると調査したこと自体が重要視され、利用が十分に行われていないのではなからうか。売り上げ額、利益率、販売シェアなどは、確かに今でも経営者が求める重要な経営指標であるが、顧客満足度調査結果を最高位の経営指標としている日本企業が多いとは思えない。

米国大手百貨店J.C.ペニー会長であるJ.オエストロイカー氏は、次のように語っている。

変化するお客様のニーズを満足させてこそビジネスの成長がある。これはビジネスの永遠の真理だ。そしてその真理は数年ごとに繰り返して何度も

学ばざるを得ない真理だ。

(日本経済新聞)

顧客満足度調査の精度を高めると同時に緻密な分析を行い、分析結果を経営判断の第一義的情報とするところまで高める。言い換えれば顧客にとって、ある商品やサービスにどのような価値があり、どの程度満足を得られるのかを判断基準とする経営である。その結果、正確な顧客情報を多量に所持し、経営判断が正しい企業の業績が上がるのは当然のことであろう。

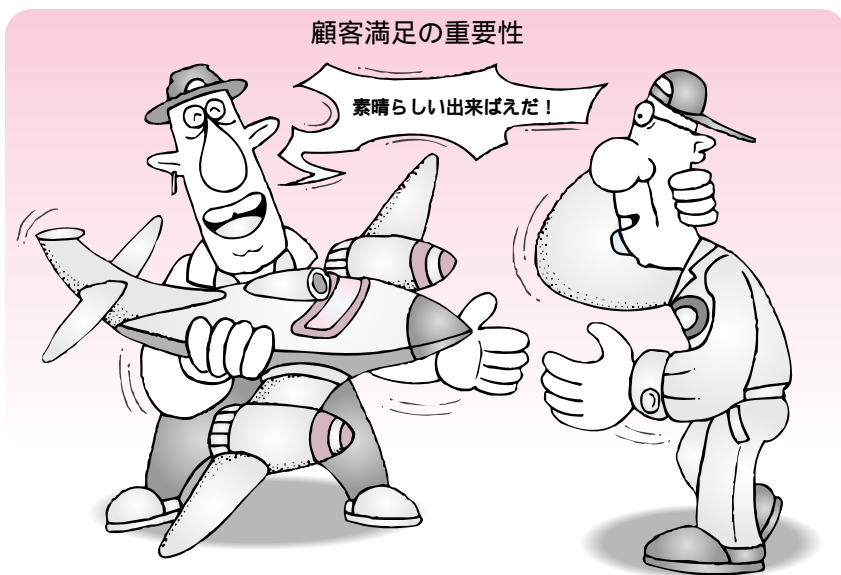
顧客満足を得るには、顧客が何をしてほしいか、何を期待しているのかを正確に、しかも早く受け取ることが必要となる。

そのためには、

- ・ 経営者のみならず社員にも顧客情報に敏感に反応する高い意識が備わっている企業風土
- ・ 様々な経路を経て伝わってくる顧客のニーズを一早く捉え、経営の判断材料に組み込めるような仕組み作り

が必要である。

2000年版ISO9000は企業に対して、このような顧客志向経営の仕組みの導入を求めているのである。



1-2

プロセス志向とは

品質保証から品質マネジメントへ

新規格は、従来の「品質保証規格」という名称を捨て、「品質マネジメントシステム」と名称を変更する。

米国企業を中心に、多くの企業で採用されている品質マネジメントシステムの要素はたったの8つである。

- 顧客指向の組織を作る
- リーダーシップを発揮する
- 社員の参画を求める
- プロセス指向を徹底する
- システム型経営を実践する
- 継続的に改善を進める
- 事実に基づく意志決定を行う
- 供給者とはWIN-WIN関係を築く

これら8つの要素をマルコム・ボルドリッチ賞や日本経営品質賞と比較すると、「企業活動の成果」と「戦略の策定と展開」の2つを除く経営要素は全て取り込まれている。言い換えれば、新規格の適用範囲は品質保証や品質管理を重心にした94年版規格を大きく越え、企業運営の大部分を巻き込んだマネジメントの領域に踏み込んでいる。

品質管理の面では卓越している日本企業の多くが、94年版規格に対しその価値を見出せなかったが、新規格はそのような不満を解消できると思われる。いや、むしろ積極的に取り組むことで日本企業蘇生の道標となる可能性を含んでいる、と言える。

Column

WIN-WINの関係

企業と企業の関係だけでなく、人間関係でも「勝者」がいれば「敗者」が対照的に生まれる。WIN-WINの関係とは、そうではなく、「共に勝者となる」関係を言う。一方、パートナーシップとは何か。相互に信頼し、尊敬する間柄を言う。

WIN-WINの関係なくして、パートナーシップを供給者との間に築くことは、まず難しいだろう。

プロセス志向のマネージメント

第1回マルコム・ポールドリッチ賞を受賞した米国モトローラ社は、マネージメント・システムとは、次のような単純なプロセスであるとした。

- 幾つかの尺度を定める
- 幾つかの結果を見つける
- 1つの問題を取り上げる
- その問題に焦点を合わせる
- 解決策を見つけるために分析する
- 絶え間なく続ける

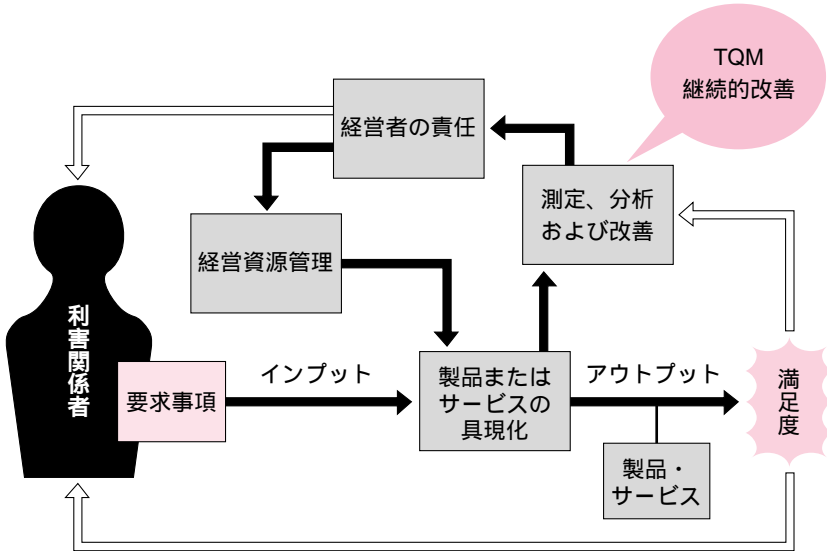
これは何を意味するかというと、マネージメントという一見複雑に見えるシステムを、まず幾つかのプロセスに分解する。そして、それぞれのプロセスがブラックボックス化しないように計測可能な尺度を設け、アウトプットを測定し、問題点を検出し、解決することを繰り返す。これが**プロセス志向マネージメント**である。

つまり、システムはプロセスの集合体であるから、個々のプロセスを継続的に改革すれば、システム全体も最終的には改善するという経営概念である。したがってプロセス志向マネージメントは、現行業務の達成プロセスの研究・改革を企業経営に深く関わる全ての管理者に要求する。

品質システムは品質管理の亜流ではない！

そのプロセス・モデルを下図に示すが、正に米国モトローラ社のプロセス志向マネージメントの概念と合致している。

品質マネージメントプロセスモデル



94年版規格の求める品質システムを品質管理の亜流の1つ、と誤解している経営者に出会ったことがある。確かに検査・試験に関する条項だけでも3項目も設けている94年版規格を平面的に眺めると、そういう誤解が生まれるかもしれない。

しかし、新規格では、企業組織を多くのプロセスの集合体であるシステムと捉えている。組織全体にわたるシステムのマネージメントと、単なる品質管理とは大きな違いである。

新規格は、顧客志向とプロセス志向の2つを柱とする経営の実践を求めている。

■ 企業業績が重視される時代

日本企業の資本調達は、従来の間接金融から直接金融への移行が進められている。直接金融による資本調達は有利に行うためには、企業の格付けを重視し、投資家に対する情報の透明性を確保することが急務となっている。

このような傾向はますます強まり、企業は、従来型の安定株主としての銀行からの資金調達を頼りにするのではなく、一般株主を重視しなければ先行投資や事業の運営に必要な資金が確保できなくなる。となると必然的に企業活動の成果としての利益が問われる。では、2000年版ISO9000規格は業績向上に役立つのだろうか。

■ 「品質ロス」という考え方

94年版規格にも品質ロスという考え方はあるが、品質システムの有効性と効率性を測るために、財務上の情報をマネージメント・レビューの議題とするところには言及していない。

一方、2000年版ISO9000規格は経営者の責任の1つに、品質マネージメントシステムの維持・管理、組織の目標達成のための経営資源（資金）への配慮を挙げている。どのような企業でも日常的に行っていることで、至極当然のことではある。

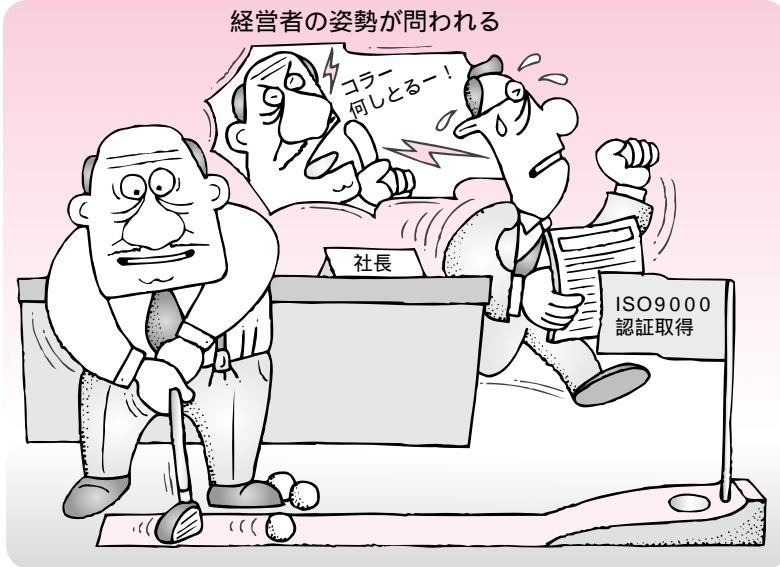
しかし、その場凌ぎではなく体系的なマネージメントになっているかどうかは、また別の話である。経営者がリーダーシップを発揮し、規格が求める体系化された品質マネージメント・システムを確実に実践すれば、自ずと業績を向上できる企業体質になるだろうことは容易に推測できる。実際、新規格では、企業の役割として競争力を高め、全般的な企業業績を向上させることが重要である、と認知している。

■ 94年版規格の弱点

94年版規格の弱点は企業業績を軽視していることである。ISO9000に基づ

く品質システムが効果的に運営されたなら、当然の結果として生まれる業績の向上を問わないことによる悪影響は無視できない。例えば、「経営者がISO9000の認証取得には熱心だが、取得が終わればISO担当者に任せて、業務の効率性が向上したかどうかには無関心である」などがわかりやすい事例であろう。

新規格ではこの点を改善しようとする意図がシステムの自己評価に明瞭に現れている。



品質マネジメントシステムがもたらした成果について自己評価を行い、システムがいかにか効果的に運用され、業績の向上と高い競争力に向かって、どの程度進展しているかを慎重に見定めるための手法が提示されている。

企業独自の製品とサービス、組織構成、設備、顧客を含む利害関係者に配慮し、品質マネジメントシステムのそれぞれに対する5段階法による評価を行うことになる。

さらに、競争力を高める歩みを行動計画として定め、その進展度を計ることができる目標展開である。企業全体の目標と5年程度の中長期品質向上計画を策定する。策定された目標を貫徹するための各部門別目標を設ける。目標はあくまで計測可能でなければならない。

このような目標展開を確実に実施すれば企業業績は必然的に向上するという仕組みである。

経営者の責任範囲の 拡大

■ アングロサクソン型経営

アングロサクソン型経営という言葉がある。日本人によってこの言葉が使われる際には、なにがしかの批判めいた気持ちが込められているように思える。アングロサクソン型経営に批判的感覚を持つ経営者ならば、新規格から強烈な臭いを感じるのではなからうか。そう推測する理由は、経営者に課せられた責任が94年版規格と比較して、かなり大きく拡大されている点にある。

クオリティに関わる経営者の責任は、組織の経営の全ての面に適用されなければならないので、

- ・ 94年版規格の品質方針、品質目標の策定
- ・ 目標達成に必要な品質マネジメントシステムの策定
- ・ 顧客のみならず株主、社員、供給者及び地域社会の期待や要望に応えるための施策
- ・ 法的規制への配慮、企業倫理の確立

が求められる。

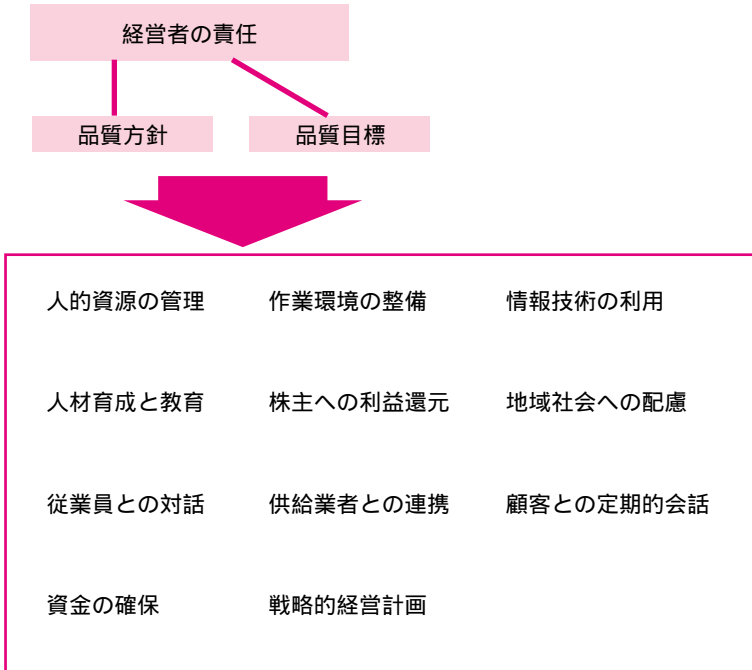
さらには経営資源の管理に関しては、

- ・ 社員に対し教育、学習などの機会を創設
- ・ 知識集積のための基盤を構築
- ・ 安全な操業ができるように職場や工場のインフラストラクチャーを整備
- ・ 職場環境を改善
- ・ 上記に不可欠な財政面での支援を確保

が必要である。

正に、企業の卓越性向上のために経営者に課せられた責任の全てである。

経営者の責任範囲の拡大



言うまでもないが、「組織の部門を管理する責任者の責任と権限の明確化」や「経営者の見直し会議を通じてのクオリティの改善計画策定」などもそのまま含まれている。