

# QMS 再考／経営と現場との 戦略連鎖、一体感への回帰

公益社団法人 日本技術士会 登録 食品産業関連技術懇話会 会員  
技術士（水産、総合技術監理部門）  
日本海事検定キューエイ株式会社 審査部教育課 村上 正信

## はじめに

近年、建設、自動車、鉄鋼等の基幹産業を担う大手企業に於いて、品質保証を巡る不祥事が相次いで報じられている。個々の事情はあれども特定の業種に依らないことから、根底に社会経済の構造的変化の影響があるように思えてならない。

共通する現象は、「経営と現場の乖離」である。中長期的なスパンでこの「乖離」を誘引する社会経済の構造的変化を見渡すと、一つは 1997 年の独占禁止法改正による「持株会社の解禁」が挙げられる。終戦後、過度の資本集中を回避するために禁止されてきた持株会社が解禁され、企業統合や業界再編が進行し経済成長が果たされた一方で、事業持株会社も含めて資本集中による系列企業への支配が強化されて、「経営と現場の距離」は画期的に開いたように思われる。

また 2003 年の労働者派遣法改正による「物の製造業務への労働者派遣の解禁」も、その原因の一つとして挙げられる。1986 年制定当初はソフトウェア開発業務等の 13 業種への派遣に制限され対象は約 10 万人であったが、1996 年に 26 業種に拡大、2003 年には物の製造業務への派遣が解禁され、2008 年には対象

も約 200 万人に達した。現場での就労形態の多様化に伴い一体感は薄れて、「経営と現場の距離」の開きに拍車をかけたと思われる。

バブル崩壊後の四半世紀、「経営と現場との距離」は拡大の一途を辿り、今般のような「乖離」に至った様に思えてならないのである。これらの規制緩和はグローバル対応の一環で長期に亘り施行されており、後戻りはできない。とすれば、個々の企業が元より付加価値の源泉である健全な現場を取戻すには、「経営と現場との戦略連鎖」を確固なものとする何等かのシステムを再構築しなければ、技術力並びに公衆の信頼を維持することは難しい、と思える。

その意味において 2015 年に改訂された ISO9001 は注目して再考するに値する、と考える。経営と現場とが経営戦略の連鎖により意図した成果を達成できる仕組みとして大幅に改訂されたからである。

## 1 2015 年改訂、HLS（上位構造） 導入の意義

2015 改訂の主眼である HLS（High Level Structure）は、次に示す経緯で開発された。

ISO (国際標準化機構) では 2006 から 2011 年にかけて、ISO9001 (以下 QMS)、ISO14001 (EMS)、ISO27001 (ISMS) 等のマネジメントシステム規格 (MSS) の整合性を確保するための議論が行われ、ISO/TMB (技術管理評議会) 直下の TAG13-JTCG (合同技術調整グループ) に於いて MSS 上位構造 (HLS)、MSS 共通テキスト (要求事項) 及び共通用語・定義が開発された。2012 年に発行した ISO/IEC Directives (専門業務用指針) の Supplement (捕捉指針) の附属書 SL に盛り込まれた。この MSS 間の整合性確保の意義は、MSS ユーザーの利便性向上に

留まらず、「非財務情報の開示」に繋がる可能性も期待できる、と考えている。

図 1 に示す様に、MSS の中でも EMS 認証取得は ESG 投資 (環境・社会・企業統治) の評価項目の一つとして挙げられる。企業の環境対応は、かねてより非財務情報で重要とされており、GRI (Global Reporting Initiative) により環境報告書の在り方等についても議論が重ねられてきた。従って EMS は非財務情報の開示要請にも耐えうるように 1996 年の初版から PDCA の管理サイクルが要求事項に埋め込まれている。

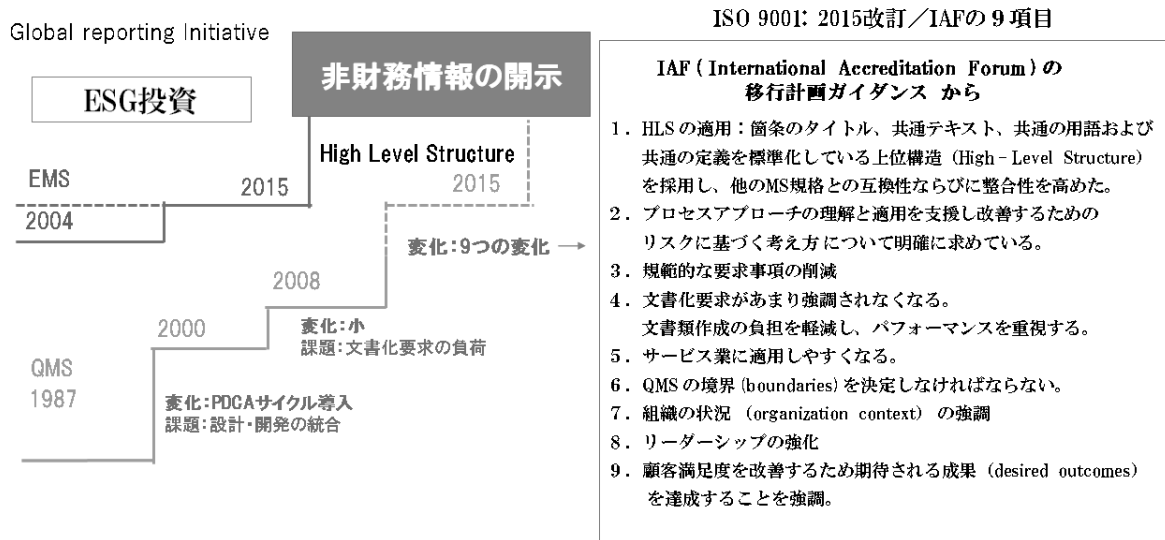


図 1 新旧差分の逐条的な積上げでは間に合わず、構造的な理解が必要となる背景

©Masanobu Murakami

一方、QMS は 2000 年に PDCA の管理サイクルを導入されて以降、2015 年に至るまでに大幅な改訂はなかったが、認定機関の国際的な集まり IAF (International Accreditation Forum) の「ISO 9001:2015 への移行計画の指針」によれば、今般は 9 つの主要な変更があると示されており、大幅な改訂といえる。HLS の導入を始め、プロセスアプローチ、リスクに基づく考え方、パフォーマンス重視、組織の状況の強調、期待される成果の達成、などの理念的な事項が挙げられている。従って、逐条的に新旧差分の対応を積上げては改

訂趣旨に届かないことが懸念され、要求事項の構造的理解の必要性が示唆されている。

構造的な理解の重要性は、規格にも異口同音に述べられている。QMS 規格の附属書 A (新たな構造、用語及び概念の明確化) には、「箇条の構造は、組織の方針、目標及びプロセスを文書化するためのモデルを示すというよりも、要求事項の首尾一貫した形で示すことを意図している。」と述べている。

EMS 規格の附属書 A (利用の手引き) では、「特定の文又は箇条を他の箇条と切り離して読まないほうがよい。箇条によっては、その

箇条の要求事項と他の要求事項の間に相互関係があるものもある。」と示している。

この構造的な理解を深める一助として、QMSの要求事項の全体を図2にまとめてみた。

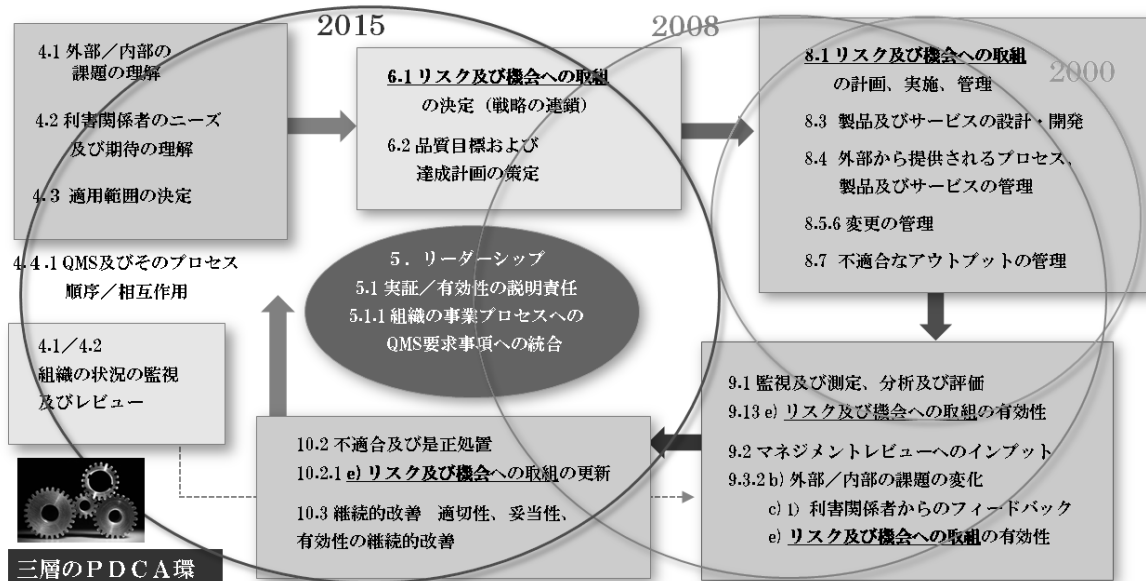


図2 ISO9001：2015／事業へのQMS統合と戦略連鎖による意図した成果をあげる構造

©Masanobu Murakami

## 2 経営と現場の戦略連鎖／構造的理 解の勧め

この図でまず目に留まるのは、QMS 要求事項に三層の PDCA サイクル（以下、PDCA 環）が埋め込まれていることが判る。一層目は箇条 8「運用」に基づいて現場が回す PDCA 環であり、その周期は時間或いは日次ベースで、短期多頻度である。

二層目は、管理者層が回す PDCA 環で箇条 6「計画」、箇条 8「運用」、箇条 9「パフォーマンス評価」、箇条 10「改善」で構成され、周期は月次、半年或いは 1 年で、マネジメントレビュー等の頻度で回る。

最高位の三層目は、経営者が箇条 5「リーダーシップ」に基づき回す PDCA 環で、箇条 4「組織の状況及びその理解」、箇条 6「計画」、箇条 7「支援」、箇条 8「運用」、箇条 9「パフォーマンス評価」、箇条 10「改善」で構成され、周期は 3～5 年と中長期で回る。この PDCA 環は経営戦略、中期経営計画のマネジメント

に相当する。なお「組織の状況に変化」があればマネジメントレビューを機に、期中でも反映される。

さらに着目すべき特徴は、この三層の PDCA 環の夫々が「リスク及び機会への取組み」を介して連動していることである。まず、組織の外部課題／内部課題、利害関係者の要求事項等（箇条 4）を踏まえて、取組むべき「リスク及び機会への取組み」を計画・決定し（箇条 6.1）、現場で具体化し実施し（箇条 8.1）、パフォーマンスを評価し、マネジメントレビューで改善の機会を明確にし（箇条 9）必要に応じてシステムを更新・改善（箇条 10）している。この一連の箇条には、図で示す様に「リスク及び機会への取組み」が埋め込まれており、PDCA 環の連動に寄与している。トップマネジメントは「組織の事業プロセスに品質マネジメントシステム要求事項の統合を確実にする」ことを要求されており（箇条 5.1.1 c))、「リスク及び機会への取組み」を通じて統合を確実にしている。従ってこの「リスク

及び機会への取組み」が戦略連鎖の要となっている。

この様に、中期経営計画を本業の事業プロセスを通じて実現できる様な枠組み、システムが設計されている。この QMS を「経営と現場の戦略連鎖」に活用し、並行して現場の活性化（箇条 5.1.1h）と管理者層の支援（箇条 5.1.1j）を図れば、経営上のリスクを抑制し利害関係者から期待される成果を達成できるように設計されている。

### 3 パフォーマンス評価指標の再考の勧め

---

QMS のパフォーマンスを評価する指標として代表例は「顧客満足度の向上」と並んで「工程責の苦情件数の削減」が挙げられる。無論、顧客からの指摘が重要であることは 2015 年改定後も変わらないが、中期経営計画の成果を代表する指標として充分か、と思う。QMS を事業プロセスに統合し、経営戦略を現場まで連鎖させ実践させた成果ならば、より多岐に亘る総合的な指標もあるように思う。

評価指標の再考を勧める上で、「品質」の定義について触れておきたい。「品質」という字面に無意識のうちに囚われない方が良いからだ。総じて「品物の質」と捉えがちだが、ISO9000:2015（基本及び用語の定義）は異なる。「本来備わっている特性の集まりが、要求事項を満たす程度」であり、ポイントは満たすべき要求事項である。要求事項は顧客要求事項、社会的要求事項（法規制や業界標準等）、規格要求事項、そして組織の要求事項がある。組織の要求事項には、市場やグループ系列内シェアや新商品寄与率、売上高利益率、特許取得件数等があり、本業に QMS を統合したのであるから「品質」MS のパフォーマンス評価

にこれらの指標を含めても良いのである。しかしながら、違和感もあるかと思い、図 3 を用意したのでご覧頂きたい。

この図は、数百名規模の食品工場の管理プロセスと体系案を纏めたもので各プロセスの手順（業務管理標準）と共に、過去に筆者が策定したものである。

中央部、上から下へ生産計画、生産、保管、出荷と主軸の製造プロセスが流れており、途中から横に 7 本の支援プロセスが広がる。左から順に安全管理、衛生管理、設備管理、工数管理、歩留管理、品質管理、環境管理であり、体系の左最上部には中期経営計画がある。

さらに上部の両サイドには生産管理、技術管理、調達管理、労務管理が支援している。

体系図の上に ISO9001:2008 と ISO9001:2015 が夫々にカバーする領域を枠線でしめしている。2008 年版は、主要な製造プロセスと主要な支援プロセスをカバーしているが、2015 年版は中期経営計画や技術管理までカバーしており、当然、パフォーマンス評価もこれらの領域をカバーするものが必要とされる。

QMS を通じて経営戦略を実践した成果を評価するにあたり、「品質」の字面に縛られることなく、多様な評価指標を準備され、継続的に運用されることをお勧めする。

### おわりに

---

社会経済の構造的な変化が個々の企業に及ぼす影響は大きい。また持株会社（事業持株会社も含めて）による企業支配は、厳しさを増す環境下にあつて、MSS が果たせる役割は僅かなものかもしれないが、荒天の中を経営と現場が「一体感」を採り戻して乗越える術として再考されて、活用されることを願うばかりである。

工場管理体系の概念図

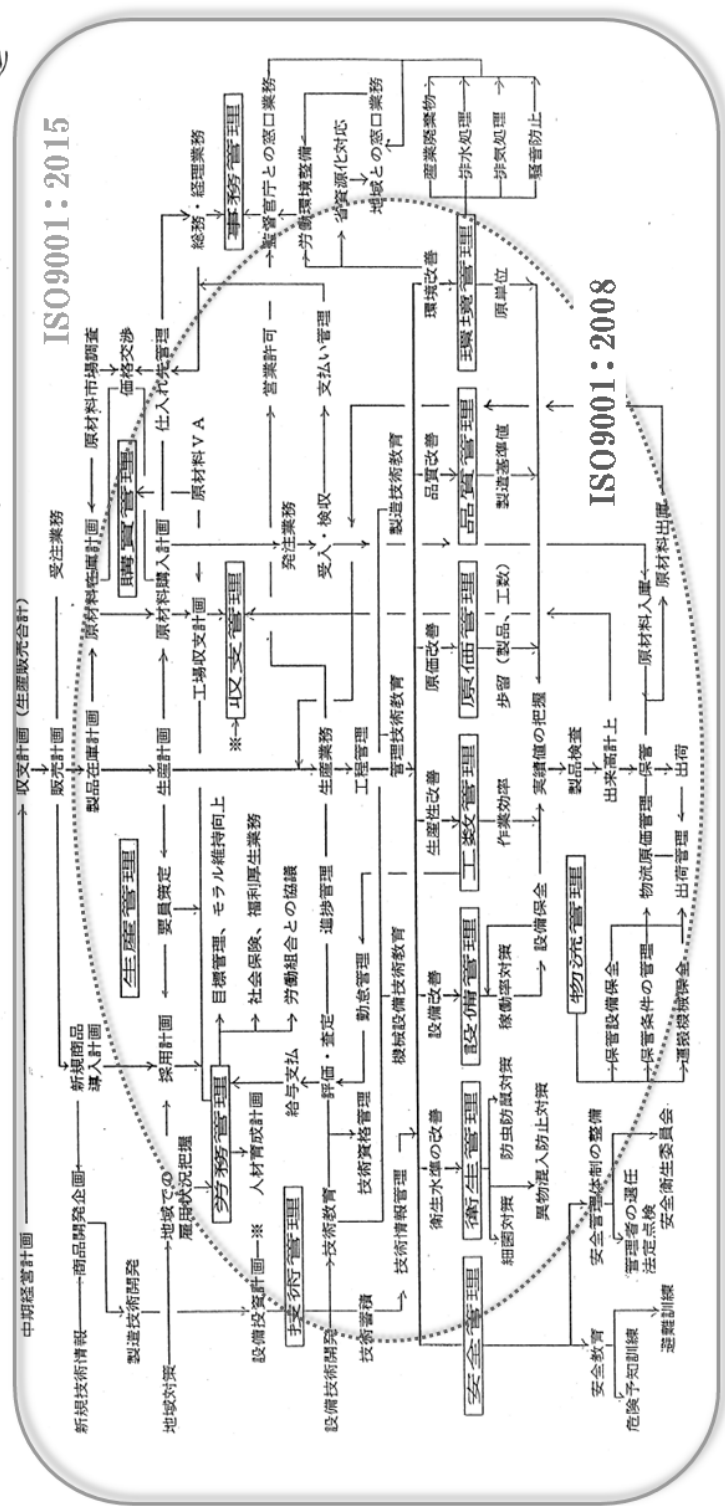


図3 QMS 2015年改訂に伴い、組織内の対象となるプロセス拡大のイメージ

©Masanobu Murakami

<参考文献>

- 1) 持株会社とコンツェルン、下谷政弘、経済史学 Vol.40 (2005) No1
- 2) 産業連関分析における労働者派遣サービス部門の取扱いに関する一考察、大西雄基、産業連関 Vol.22 (2015) No3
- 3) ISO 9001:2015 への移行計画の指針、IAF 参考文書、第1版、2015.1.22
- 4) JIS Q 9001:2015 (ISO9001:2015)、日本工業標準調査会審議、日本規格協会発行、2015.11.20
- 5) ISO9001:2015 要求事項の解説、日本規格協会、2015.11.20