

トップマネジメントの指揮発動が強く求められる

組織の方向性と品質マネジメントを堅く連動させるために、トップマネジメントが多方向での関わりを強めるように新規格は求めている。そのために組織を取り巻くリスクを特定し、評価することを行わねばならない。要求事項は「リーダーシップとコミットメント（5.1項）」、「品質方針（5.2項）」および「組織の役割、責任と権限（5.3項）」より成り立っている。なお、5章の特徴としては、多くの規格文言が共通規格Annex SLから採用されていることである。従って、他のマネジメントシステムの要求内容が共通しているので、環境など他のマネジメントシステムとの統合が容易になる利点がある。品質マネジメントシステムを主体的に指揮し、

5 リーダーシップ

5.1 リーダーシップとコミットメント

5.1.1 品質マネジメントシステムに関するリーダーシップとコミットメント

トップマネジメントは、次のことを行うことによって、品質マネジメントシステムについてのリーダーシップとコミットメントを明らかに示すこと。

- ・ 品質マネジメントシステムの有効性の責任をとること；
- ・ 品質方針および品質目標が品質マネジメントシステムに対して確立され、それらが戦略的な方向性と組織のコンテキストと両立することを確実にする；
- ・ 品質方針が組織の中に伝達され、理解され、適用されることを確実にする；
- ・ 組織のビジネスプロセスに品質マネジメントシステムの要求事項を一本化することを確実にする；
- ・ プロセスアプローチに関する意識を向上させる；
- ・ 品質マネジメントシステムに必要な資源が入手可能であることを確実にする；
- ・ 有効な品質マネジメントと共に、品質マネジメントシステムの要求事項を遵守することの重要性を伝達する；
- ・ 品質マネジメントシステムが意図された結果を生み出すことを確実にする；
- ・ 品質マネジメントシステムの有効性に貢献できるように人びとを団結させ、指揮し、支援する；
- ・ 継続的な改善およびイノベーションを促進する；
- ・ その他関連のある管理者の役割が、彼らの責任ある領域で彼らがリーダーシップを発揮していることを明らかにできるように支援する。

注記: 本国際規格において“ビジネス”と引用されたならば、組織の存在目的に対して中核となる活動を意味すると広く解釈されるべきである。

運用するのはトップマネジメントであることは、現行の規格でも同じだが、今回はそれがいっそう強化された。

トップマネジメントの定義(3.05項)は、「最も高い地位で組織を指揮し管理する個人または人々のグループ」である。注記には、「トップマネジメントは、組織の中で権限を委譲し、資源を提供する権力を有している」としている。日本では、通常社長がこれに相当する。ところが、品質マネジメントシステムを企業組織の一部分で構築し運用していることも多々ある。その場合のために、定義の注記では、「マネジメントシステムの適用範囲が組織の一部である場合には、組織の一部を指揮し管理する人がトップマネジメントと称される」となっている。従って、工場長や研究所所長であってもかまわない。

P.F.ドラッカーの「マネジメント 基本と原則」では、「日本企業は強力なリーダーを育てるようには見えない。凡庸なために選ばれ、波風を立てない小心な者を育成する上で理想的に見える。(中略)また最初の25年間はおそらく年功序列によって昇進させられるため、若い者の面倒を見、そだてることこそ、マネジメントの第一の責任とされている」と記述されている。このような日本的なリーダーではなく、品質マネジメントシステムでは、システムの全責任を担い、リスクを評価・選定した上で方針と目標を設定し、品質マネジメントシステムを構成しているプロセスの規範を社員に伝達し、高い品質の製品とサービスを顧客に提供し、顧客の満足度を高めることに率先して挑戦するリーダーが求められている。CD案にはなかった文言がある。「品質マネジメントシステムの有効性の責任をとること」である。早川吉春(編者)「クオリティマネジメントを求めて」(平成9年)には、日本企業がかかえる問題点の一つに「トップマネジメントの責任意識の欠落」をあげている。国際規格を真に理解することの重要性はここにもある。

品質マネジメントシステムとビジネスプロセスとの融合が新たに求められている。ISO9001の認証取得が最大の目標である企業のことだが、品質マネジメントシステムの導入によってビジネス面での成果が見られないというケースがいくつも報告されている。実際行われているビジネスと切り離して品質マネジメントシステムを維持しているだけの場合が多い。これを受けて、品質マネジメントシステムが業績面での結果を生み出すように改訂が行われた。その一端がここに見られる。

一般企業での中核となる活動は、組織の業種や規模のみならず、製品とサービスの内容によって大きく異なる。製造業ならば、営業、受注、設計、外注、購買、生産、検査、出荷となるだろう。同じような業務はサービス業でもみられるが、中核的な業務として管理しなければならない範疇は広い。品質マネジメントシステムの対象

にする業務を何にするかは組織が自由に決めることになる。販売業ならば、人事、仕入れと店舗設計かもしれない。金融業は、人と商品開発、情報通信ならば、専門家の養成と開発のための外部委託先選定かもしれない。いずれにしても、人に関する業務である点では共通している。

これらビジネスプロセスと品質マネジメントシステムを一本化するとは、どういうことだろうか。たとえば、開発部門をとりあげよう。開発のテーマ毎にチームを組んでいることは多くの企業で見受けられる。チームの運用方法は、チームリーダーによって異なることが多い。運用方法が異なれば、成果や開発期間が異なる。これでも経営面で問題が生じないならば、それでよかるう。もし、問題として認知されているならば、品質マネジメントシステムでの取り決められたステップをすべてのチームが採用することで、チームの開発能力を高めることができる場合もある。同じように、営業部門の各支店毎に異なった運用方法が採用されることがある。価格決定の権限が課長にない支店もあれば、支店長以外は価格の決定権がないというような運用は決して望ましいことではない。このような取り組みを行うことが、品質マネジメントシステムの一本化と言える。

「管理者の役割が、彼らの責任ある領域で彼らがリーダーシップを発揮していることを明らかにできるように支援する」は、権限委譲が明確にされていない企業が多い日本では、権限委譲と説明責任を明確にすることだけでも、企業の業績を向上できると考える。権限委譲が十分になされていない日本企業の遅い意思決定は、世界規模で展開されている事業の大きな欠点である。

5.1.2 顧客重視

トップマネジメントは、顧客重視についてのリーダーシップとコミットメントを、次のことを確実にすることによって明らかに示さなければならない。

- ・ 顧客並びに適用される法的及び規制上の要求事項が明らかにされ満たされていること；
- ・ 製品とサービスの適合性に影響を及ぼす可能性のあるリスクと機会、および顧客満足度を高める能力は明らかにされ、対処されている；
- ・ 顧客並びに適用される法的及び規制上の要求事項を満たす製品とサービスを一貫して提供することへの重視が維持されている；
- ・ 顧客満足度を高めることを重視することが維持されている。

顧客重視は現行規格でもあったが、「顧客第一」とか「顧客満足主義」とか品質方針に掲げてスローガンのように扱う企業があったほどその要求事項は曖昧だった。今回の改訂により、トップマネジメント自らが行うべき内容が明快になった。

”リスクと機会”という文言がここで使われた。リスクの定義（3.09項）は、”期待された結果に関しての不確実性の影響”であり、注記には、”影響は、期待されたいることからの乖離—正もしくは負”などで説明されているがあまり重要な内容ではない。しかし、もっとも重視したい注記は、”用語リスクは、悪い結果の可能性だけがあるときに使われる場合がある”としていることである。改訂された規格では、このような誤解が生まれないように、負と正の”リスクと機会”が文言に取り入れられた。

5.2 品質方針

5.2.1 トップマネジメントは、次のような品質方針を策定し、レビューし、維持しなければならない：

- ・ 組織の目的とコンテキストに適切である；
- ・ 品質目標を設定し、レビューするための枠組みを提示する；
- ・ 適用される要求事項を満たすことへのコミットメントを含む；
- ・ 品質マネジメントシステムの継続的な改善に対するコミットメントを含む。

5.2.2 品質方針は、次であること：

- ・ 文書化された情報として求めに応じられる；
- ・ 組織内に伝達され、理解され、適用されている；
- ・ 必要に応じて、利害関係者にも入手可能である。

P.F.ドラッカーの「マネジメント 基本と原則」では、「トップマネジメントには、事業の目的を考えるとという役割がある。すなわち、”われわれの事業は何か。何であるべきか”を考えなければならない。この役割から、目標の設定、戦略計画の

作成、明日のための意思決定という役割がある」と言っている。以下の「品質方針（5.2項）がそれに相当する。なお、余談だが、国際規格の策定には、P.F.ドラッカーなどの経営哲学を踏襲する”全体論”学会の思想が反映されている。

組織がある一つのことを開始する前に、トップマネジメントが行動する意図は何かを明らかにすることは賢明なことである。それが方針の表明の基礎となっている。だからこそ、規格は、トップマネジメント自らが品質方針を策定し表明すべきであることを明瞭に指定している。規格では、方針の内容は何かについて記述しているが、一般論的である。業界によってはこれとは異なった要素の方針を含めることもあり得るだろう。

一度策定した方針と目標は時間の経過とともにその適切さが失われることが多い。従って、定期的な方針と目標はレビューされねばならない。特に、企業環境に何らかの変化が生じたときやマネジメントレビューで品質方針や組織の目的に欠陥があると認知されたときには変更の必要がある。その新鮮度を保つことはトップマネジメントの責務でもある。

品質方針が”絵に描いた餅”にならないように、トップマネジメントは、品質方針が実現されるように組織の役割分担を取り決めなければならない。すなわち、役割には、その責務に応じた責任と権限を与えて職務を全うできるようにしなければならない。

規格文言を見れば分かるように、現行規格で要求されていた管理責任者（management representative）という文言は無くなった。文言が無くなったとは言え、プロセスのパフォーマンスの分析結果に基づいて、品質マネジメントシステムの改善機会はどこにあるかなどをトップマネジメントに報告する担当者を任命することは必要である。組織の品質方針を達成するには、品質マネジメントシステムで決められた規律を守り、その重要性を組織全体で認識されるようにコミュニケーションするためには、組織全体を管轄する責任と権限を有する幹部経営者の一員が任命されることは不可欠である。この任務は重要であり品質マネジメントシステムの運用から成果を期待するのであれば、経営能力の高い経営幹部から選ぶべきである。国際規格を理解しているだけの中間管理職には、このような任務は果たせない。

品質マネジメントシステムの運用には、組織内の多くの人々が関わる。記述したよ

5.3 組織の役割、責任と権限

トップマネジメントは、実際に価値ある適切な役割に対する責任及び権限を割り当て、組織内で伝達されることを確実にしなければならない。

トップマネジメントは、次のことが行えるように責任と権限を課する

- ・ 品質マネジメントシステムが本国際規格の要求事項に適合することを確実にする；
- ・ プロセスが意図されたアウトプットを産出していることを確実にする；
- ・ 品質マネジメントシステムのパフォーマンス、何らかの改善の機会、および変更または変革の必要性が報告されること、特にトップマネジメントへの報告がなされること；
- ・ 顧客重視の促進が組織全体で促されていること；
- ・ 品質マネジメントシステムに対しての変更が計画され実行されたときに、品質マネジメントシステムの整合性が維持されることを確実にする

うに、ビジネスの中核となる部門があり、それぞれに責任者がその任に当たる。組織図を作成して部門間の相互関係を明らかにするのが一般的に行われている。また、マネジメントシステムに関わる人たちの役割、責任と権限および組織内での相互関係を明確化し、文書化し、伝達することが求められる。

品質マネジメントシステムの目的達成のための計画

”未来は、望むだけでは起こらない。そのためには、いま意思決定をしなければならない。今行動し、リスクを冒さなければならない。必要なものは、長期計画ではなく戦略計画である” (P.F.ドラッカー)

6章は、品質目標を制定し、それを達成するための計画を策定することを定めた要求事項である。

ほとんどの規格の要求事項は、共通規格Annex SLからの引用であり、リスクと機会に如何に対処するのかを決めることを求めている。深さの程度の差こそあれ、何らかのリスクマネジメント手法を利用することが賢明に思える。”0.5 ”リスクベ-

6 品質マネジメントシステムの計画作成

6.1 リスクと機会に対処するための活動

6.1.1 品質マネジメントシステムの計画作成の際には、組織は4.1項で言及された課題、および4.2項の要求事項を考慮し、かつ以下の事柄に取り組みするために必要なリスクと機会を明らかにしなければならない：

- ・ 品質マネジメントシステムが意図された結果（複数）を達成することができることを保証する；
- ・ 望ましくない出来事を予防、もしくは軽減する；
- ・ 継続的改善を達成する。

6.2.1 組織は、次のことを計画する：

- ・ これらのリスクと機会に対応するための取り組み；
- ・ 次のことを如何に行うか：
 - － これらの取組みを品質マネジメントシステムのプロセス（複数）に組み入れ、実行するのか(4.4項参照)、
 - － これらの取組みの効果を評価する。

リスクと機会に対処するために行われた活動は、製品の適合性に与える潜在的な影響に対し適切でなければならない。

注記：リスクと機会に対処する取組みの選択肢には次のようなことが含まれる、リスク回避、機会を追求するためにリスクを冒すこと、リスク源を削除する、（リスクが起こる）可能性もしくはその結果を変更する、リスクを共有す

スの思考”（下記）において、リスクマネジメントの国際規格ISO 31000はガイドラインとなるかもしれないが、採用を強制していない。”リスクベースの思考”が新規格に強く影響していることがこの条項で分かる。しかし、どこまで強固なリスクマネジメントを活用するかは組織の決定することであることは変わらない。規格が正式になるまでには、まだ時間的余裕がある。それまでにやるべきことと言えば、リスクマネジメントの学習ではなかるうか。

なお、ISO事務局が発刊している説明スライドによると、リスクベースの思考とは次のことであるとしている：

- ・ リスクベースの考え方は、みんなが自動的に、半意識的に行っていることである。

0.5 "リスクベースの思考"

リスクは期待された結果に対する不確実性の影響であり、リスクベースの思考の概念はISO9001の中で常に示されている。本国際規格は、品質マネジメントシステムを構築し、実践し、維持し、そして改善するためにリスクベースの思考をより分かりやすくし要求事項の中で取り入れている。組織は、本国際規格によって要求されているよりもより高度なリスクベースアプローチを選択することができる。(その際には)ISO 31000は、正式なリスク管理に関するガイドラインを提供していて、それは特定の組織の文脈には適切なものとして利用できる。

品質マネジメントシステムのすべてのプロセスは、その目標を達成する組織の能力の面で同じレベルのリスクを表しているのではなく、プロセス、製品、サービスやシステムの不適合による結果は、すべての組織にとって同じではない（ことを理解すべきである）。

（たとえば）、一部の組織では、不適合な製品とサービスを提供した結果は、軽度の不便を顧客へもたらすことですむが、他の違った組織では、結果が広範囲に及び致命的になり得る。従って、品質マネジメントシステムだけでなく、そのコンポーネントのプロセスや活動を計画し、制御するために必要となる正式な手続きの厳格さと程度を定義する場合には、"リスクベースの思考"はリスクを定性的（組織のコンテキスト次第では定量的に）にとらえていることを意味している。

- ・ リスクの概念はISO9001では常に暗黙的に示されている。今回の改訂では、それがより鮮明に明示され、すべてのマネジメントシステムに組み込まれた。
- ・ リスクベースの考え方は、プロセスアプローチの一部となっている。
- ・ リスクベースの考え方は、予防処置の一部として日常化している。
- ・ リスクは、多くの場合、否定的な意味でのみ考えられている。リスクベースの考え方は、機会を明確にするのにも役立つ。これは、リスクの建設的な面であると考えられる。

リスクと機会の評価が終われば、品質目標の制定と達成計画の作成に移る。この要求事項にもAnnex SLから引用された。余録として、現行規格のそれに比べて、要求次項の文言がわかりやすく具体的になった。

現行規格と大きく異なる点は、品質目標を策定する主体者が、"トップマネジメント"から"組織"に変更されていることである。これは後退したのではなく改善されたのである。現行規格自体がおかしい。トップマネジメントが各部署の品質目標を

6.2 品質目標とそれを達成するための計画作成

6.2.1 組織は、関連部門、階層、およびプロセスでの品質目標を策定しなければならない。

品質目標は、次のようであればならない:

- ・ 品質方針と一貫性がある、
- ・ 測定可能である、
- ・ 適用できる要求事項を考慮に入れる、
- ・ 製品とサービスの適合性および顧客満足の強化に関連している、
- ・ モニターされる、
- ・ 伝達される、
- ・ 必要に応じて更新される。

組織は、品質目標に関する文書化された情報を保持する。

6.2.2 品質目標をいかにして達成するかを計画する際には、組織は、以下のことを決めなければならない:

- ・ 何が行われるのか
- ・ どのような資源が必要とされるのか、
- ・ だれが責任を持っているのか
- ・ 完成するのはいつなのか
- ・ 結果はどのように評価されるのか

策定すること自体が現実的ではない。実行可能であり有意義な目標は、各部署の責任者なり、当事者が決めることができる。

品質目標の定義(3.45)によると、単に"品質に関わる目標"であるが、注記に、品質目標は一般的に組織の品質方針に基づくとある。"一般的に"であるから、必ず品質方針に関係なくともよい。目標を無理やり品質方針と結びつけていると意味のない目標を策定することがある。

なお、いつまでに目標が達成できるかを定めることは良いことである。目標は決められた期間内に達成できてこそ意味がある。日産自動車のある幹部社員が"努力します"と言ったら、社長だったカルロス・ゴーン氏は不満で、「いついつまでにできるかのコミットしろ」と怒鳴りつけたと聞き及んでいる。目標の達成期日を決めることは重要である。