

# トータル・マネジメントシステムの活用による経営革新(1)

—ISO 品質マネジメントシステムの機能化について—考察—

船 越 克 己

## 【 概 要 】

日本経済は、'90年代半ばからバブル崩壊の後遺症にデフレ圧力が重なった合併症の脅威に翻弄され、企業は必死に経営改革を進めているが未だに深い陥穽に落ち込んだままにある。

その中で、2003年3月期は一部の素材産業等でV字型の業績回復が見込まれ、デフレ終焉を予期させるが、実際には将来展望は全く見えていない。一方、21世紀を俯瞰すれば、長期的な展望に立ち持続的競争優位性 (Sustainable Competitive Advantage) (\*1)を創り出す俊敏な経営構造が求められており、“変化を先取りして適応し「全体最適化」を生み出す経営体質”の構築が鍵と言われている。そして、構想するための基盤フレームとして「トータル・マネジメントシステム」による創出が注目されている。しかし、なお大半の企業が、今日の経済不況を克服する方策として、相変わらず基幹業務の“部分最適化”に偏った改善に止まっている。

全体最適化を先取りした施策として '90年代半ばから多数の企業が巨費を投じて、欧米で高い評価のS社やO社のERPパッケージ (統合基幹業務システム) を導入したが、結果的には定型業務や会計処理の部分的な改善に止まり、経営改革には余り貢献していない。

(\*2) 一方、欧米ではERPを活用した組織改革や業務のBPR (\*3) を進め、劇的な経営革新に繋がった事例が多いと言われているが、それに反して日本企業では顕著な成果に乏しく、欧米に比べて “人的資源に起因する組織固有の側面” によるカスタム化が主因と言われている。

したがって、構築する改革策も「トータル・マネジメントシステム」を基にビジョンを明確にし、固有の側面を“強みに転化する方策”を加味しなければ、全体最適な体質が確立しないと考ええる。

現在、日本企業に普及しつつある主な「トータル・マネジメントシステム」を示す。

- ISO 品質マネジメントシステム
- 経営品質向上プログラム：米国MB経営品質賞
- 品質経営システム：TQM／日本科学技術連盟

それぞれ主旨に違いは見られるが、基本的には経営者がリーダーシップを発揮して、推進する「トップ主導の経営改革を志向するシステム」である。この内、本稿では世界で約30万社、日本で約3万社の企業に浸透している「ISO 品質マネジメントシステム」について、全体最適な経営構造を創出するための機能策について考察した。

「ISO品質マネジメントシステム」は、既に3万社に及ぶ組織が登録しており、その運営のために日々膨大な経営資源が費やされている。嘗て、“QC活動”が日本の経済的発展を支えたが、'90年代の米国経済復活劇、いわゆる“made in USA”にはQC活動を参考にした「MB賞：国家経営品質向上プログラム」が多大な貢献をしたと言われている。その意味からも、改めて、本マネジメントシステムを有用して、経済再生に貢献させることが重要な命題となろう。

さて、ISO品質マネジメントシステム (9001, 9004：2000年版) は、2000年12月に発効してから既に2年が過ぎ、'94年版品質システム (9001, 9002, 9003) の切換期限である2003年12月まで1年足らずになった。しかし、現在までに切換を完了した件数は、既存登録組織数 約27,500件の (日本適合性認定協会 2002年12月26日現在の発

表) ほぼ40%に過ぎず、今後の進捗状況の成り行きが懸念されている。また、現在既存登録組織の約4%が放棄を表明しているが、世界全体では約30万件の9%に及んでいるとの情報もあり、若干ながら懸念材料も残っている。

2000年版「品質マネジメントシステム」は、'94年版の「品質システム」の問題点を改訂し、骨子は「マネジメントシステム」として確立された。主旨は卓越した組織を志向するためのシステムで、「顧客重視」、「リーダーシップ」や「継続的改善」などの8原則を基盤にしたフレームで構成され、経営者が率先垂範して推進するための「経営革新を促す管理ツール」として期待されている。

ただ、現状では主旨が十分に理解されておらず、経営改革に有効に活かしている企業が少なく、この機能化が今後の重要な課題である。

長野県については、企業のISO取得件数は、三重県、鹿児島県の三県だけが株式企業数に対して3%強と他県に比べて二倍程度も高く、ISOの浸透に積極的なことが判明した。しかし、営業上の「取引要件」の必要性から取得した企業も多く、経営体質の改革に活用するより維持が重荷になっている場合も比較的多いと推定され、革新への機能化が大きな課題になろう。(※4)

「品質マネジメントシステム：2000年版」は、主旨から考えれば経営論的な側面とITシステムを加味すれば、「全体最適な革新策」を構築するための有効なツールになると確信している。

最近、「経営に貢献するISO構築」の必要性が、各種の資料(※5)で発表され始め、単なる生産活動を主体とした適合性審査から転換する意識が高まりつつあるが、まだ経営論的な側面から検討されたものは見当たらない。本稿では、それらを加味し、「全体最適化を志向するトータル・マネジメントシステム」として、持続的経営の確立に有効な機能化策について考察した。

#### 【参考文献他】

- (※1) Pankaj Ghemawat, "Sustainable Advantage" Harvard Business Review, September—October, 1986, pp.53-58 (戦略経営論 東洋経済新報社 2002.8.)

Pankaj Ghemawat "Strategy and the Business Landscape : Core Concepts (競争戦略論講義：2002.10.31.東洋経済新報社)

- (※2) ERP : Enterprise Resource Planning System  
日経情報ストラテジー 「ERPで企業は変わったか」 2002.9

- (※3) BPR : Business Process Reengineering  
「リエンジニアリング革命」M. ハマー, J・チャンピー 日本経済新聞社  
経営戦略論 (1996有斐閣) 「リエンジニアリングと従来の日本型経営」  
p.224~228 石井, 奥村, 加護野, 野中

- (※4) 信濃毎日新聞 平成13年10月24日 「伊那のISO取得企業」

- (※5) 「経営に貢献するISOの構築を」JMA77社対比 Vol.8 No.9 P.8 2002 etc.  
「組織の経営品質向上に対するISO9001、経営品質賞とバランス・スコアカードの組み合わせ効果比較研究」 市川, 高橋, 石山, 渋谷 経営品質学会  
2001.11.16.予稿集

## 1. はじめに

### 1.1. 日本経済の実態

日本経済は、'90年代半ばからバブル崩壊の後遺症にデフレ圧力が重なった合併症状の脅威に翻弄されており、その中で企業は厳しい競争環境に曝され、サバイバルのために必死に改革を進めている。しかし、未だに企業業績が低迷し、混沌とした経済的様相も発現して、危機的な状態さえ予感させる。'90年代の10年間に及ぶ政治・経済的低迷状態は、いわゆる「失われた10年」や「空白の10年」と呼ばれているが、未だに成功体験の呪縛から脱却できていない。

この様に、経済的疲弊状態を反映して、企業のサバイバル化を目的とした企業間の経営提携や合併、コスト低減を目的とした海外移転などのリストラ策も一段と激しさを増している。それに伴って、事業縮小や整理、生産の空洞化が進み、固定費削減を目的とした従業員の退職を促す早期退職勧奨制度を導入し、失業率も過去には経験しなかった5.5%を上まわると共に、高止まりの傾向にある。また、景気動向指数も常に50%を下回り、景気回復の僅かな光明さえ見えなくなっている。しかし、21世紀の社会環境を俯瞰すれば、中・長期的展望に立った持続的経営（Sustainable management）体質の構築が期待されており、それを支える持続的競争優位性（Sustainable Competitive Advantage）を創出することがKFS（Key Factor for Success）となっている。

そのために「全体最適化を生み出す経営体質」が求められ、「トータル・マネジメントシステム」による経営構造の革新が重要な経営課題になっている。

さて、政府は「構造改革」を推進しているが、肝心の「改革」の足取りも重く、経済的にも閉塞感が漂っていることは今更説明するまでも無い。世界的な常識では、現在の様な環境では"暴動"が起きても不思議でないと言われているが、国民のなかに未だに危機感が盛り上がっていない。まさに、国民自体が政治に魅力を失い、無関心になり、不況の中で萎縮してしまっている。

'80年代に日本経済は開花して、謳歌した"我が世の春"も完全に"泡沫の夢"と消え去り、当時「経済一流、政治は三流」や「最早、経営的に世界に学ぶモノなし」と豪語した声も、今では逆に海外に見習えと声高になり、国内に徐々に「負け犬根性」が蔓延し始めている。

当時の経営力は"砂上の楼閣"と消え去ったが、ここで世界が日本経済のレベルをどの様に評価しているか振り返ってみる。

#### ■ WEF（World Economic Forum：世界経済フォーラム）発表（\*1）

##### 【国家の潜在成長力】について

- ・ 1986～1993年 : 世界 第 1 位
- ・ 1994年 : 世界 第 4 位
- ・ 1996年 : 世界 第 13 位
- ・ 1997年 : 世界 第 14 位
- ・ 2001年 : 世界 第 21 位 但し、企業の国際競争力は第8位

■IMD (Institute of Management Development : 経営開発国際研究所) 発表 (\*2)

【国際競争力】

- ・ 1988～93年 : 世界 第 1 位
- ・ 2000年度 : 世界 第24位
- ・ 2001年度 : 世界 第26位
- ・ 2002年度 : 世界 第30位

(参考値) 2002年度

第24位 : 台湾

第26位 : マレーシア

第27位 : 韓国

第31位 : 中国

但し、技術分野の指標は、2001年度は米国に続き世界第2位に評価されている。

このように、日本経済の評価はつるべ落としの状態、今日では西側先進国から"置いてきぼり"を食っているだけでなく、お荷物扱いになろうとしており、開発途上国と同等に評価される状況に至っている。'90年代は、冷戦構造の終結とともに経済構造についてもパラダイム転換の時代とも言われてきたが、21世紀はさらに進化して20世紀型の経営構造は急変する可能性が高い。果たして、日本は21世紀にどのように適応すれば良いのであろうか。

日本は、戦後欧米に"追いつき追い越せ"を合い言葉に、欧米企業をモデルとして経営を推進してきたが、'80年代には「日本的経営」を標榜し、短期的とは言え圧倒的な経済的成功を治めた。しかし、'90年代に結局「日本的経営」は崩壊し、現在多くの企業がそれに代わるポストモデルを探し求めており、再度「欧米的企業経営」を志向しようとしているが、果たして、変化に適応できて欧米企業と競争できる状態を構築するであろうか。確かに、為替レートが購買力平価を考慮した円安になれば、現在のデフレ経済環境は一変するとも言われているが、今日もなお巨額の貿易黒字を生んでいる上に世界的な経済債権国であり、急激な円安為替レート環境は期待できないであろう。しかし、現在のデフレ圧力の中で、鉄鋼、製紙、重化学工業などの原材料産業は製品価格の値上げが浸透し始めており、企業のリストラ効果と併せて2003年3月期はV字型の業績改善見込まれている。したがって、デフレ不況が終焉しつつある様な錯覚を与えているが、末端加工品はなおデフレ圧力が強く、経営の2極分化が始まっていると推定される。

筆者は、この2極分化の経済構造こそ、日本企業が克服しなければならない変革の方向を示唆していると考えている。

【参考文献】

(\*1) The Global Competitiveness Report 2001—2002 WEF  
Porter, Sachs 他 Harvard University

(\*2) 日本経済新聞 2002.4.30. 他時事通信, インターネット

1.2. 21世紀に向けた日本企業の課題

今日のグローバル化した経済環境の中で、2極分化しつつある経済構造を解消する方策として、偏った金融システム改革だけでは解決につながらないと考えている。

すなわち、グローバル経済を考慮した経営体制を構築している企業に対し、技術レベルが相対的に低下した加工製品事業は、輸入に依存する時代が来ていることを示している。日本の産業構造は、企業数から見れば1%以下の大企業と99%に及ぶ中堅、中小企業の二重構造で構成されており、大企業は世界的な技術競争を戦うとともに国際会計標準を財務基盤にした直接金融に移行しているが、大多数を占める中堅、中小企業の技術向上と財務の間接金融が問題になることは、今更言うまでも無い。現在のデフレ不況打開に奇策はなく、企業固有の「見えざる経営資源」の見直しによる「持続的競争優位性」の確立と、変化を先取りして柔軟に対応できる「組織風土」へ改革する必要性の声が高まっている。（\*1）

また、高齢化社会への進行が早まる中で、経済レベルを持続的に発展させる政策（Sustainable Management : Sustainable Strategic Competitive Advantage）に取り組まなければ、経済はもとより社会生活の安定性が損なわれる可能性も高くなることは必定であろう。この持続的成長は、'60年代にローマクラブの宣言も関連するが、基本的には「見えざる経営資源」の活用による、企業付加価値の増大化が主体となっている。かつて、構造的変革のために'95年に国の政策として「技術立国」が表明され、企業もこぞって「技術立社」を掲げたが、経済環境が疲弊する中で現在では看板倒れになりつつある。（\*2）

しかし、今後の経営環境を考えれば、持続的競争優位性を確立するために、再度「技術立国」「技術立社」を真剣に考える時であろう。しかし、技術戦略の構築が重要であるとは言え、大企業もバブル時代に多角化事業で火傷をして、その後は本業回帰の短期的な費用対効果を重視する改良研究の域を出ておらず、競争優位性の再評価が必要であろう。さらに、多くの中小企業では、現実的には技術戦略は無いに等しく、この技術レベルの向上が日本の大きな課題である。

現在、産業空洞化が進行しているが、低付加価値な製品については今後とも避けられない現象で、中小企業の技術的育成策を進めて、従来の産業構造に変革を起こすことが重要であろう。

この様に、技術革新のあり方を模索して技術系大学でMOT（Management of Technology）の講座が最近開設されつつある。これは、経営戦略、競争戦略の構築はもとより、技術戦略の構築にあたっては、マーケティング戦略や人事・労務戦略との相関性も十分に考慮すべきで、当総合経営学部にとって「トータル・マネジメントシステム」の重要な研究課題と考えている。筆者は、かつて技術戦略と人事労務戦略の関連性について若干研究し、また「ISO 品質マネジメントシステム」を用いた技術戦略のあり方について、現在共同研究を進めているが、新たにMOTについて促進したいと考えている。（\*3）（\*4）（\*5）

現在、日本企業が取り組まなければならない「技術戦略」として

- ◆ 経営戦略との連動および競争戦略
- ◆ 新事業、新製品開発力の増大：プロジェクト選定の評価方法、価値評価の仕組み
- ◆ 生産管理モデル：コスト削減プロセス
- ◆ 人事・労務制度の関連性：Motivation, Incentive, 考課制度など
- ◆ Techno—marketing : Concept Make, マーケッターの育成

#### ◆ Brand価値

など、多岐にわたるが、今後機会を改めて詳報する。

#### 【参考文献】

- (※1) 日本経済新聞 「2003年への道標」 キヤノン社長 御手洗富士夫氏  
2002.12.29.  
一橋ビジネスレビュー 企業価値経営論 加賀谷, 伊藤2002年 SUM. 50巻1号
- (※2) 平成9年度 通商産業政策の重点～知識創造立国の実現に向けて～ 平成8年8月  
通商産業省  
科学技術基本計画 平成8年7月2日 閣議決定
- (※3) 研究調査報告書 '96 12月 生産性研究所  
R&D戦略と人材開発「日本企業の新たな進路」 山之内, 丹羽, 吉田, 船越他  
4名共同執筆
- (※4) 日本経営工学会誌 斉藤, 辻, 船越 「技術総合重要度評価システムの開発」  
Vol. 50 No. 6  
研究開発マネジメント '99・8 「研究開発テーマと技術の評価」 斉藤,  
辻, 船越
- (※5) 「研究・開発マネジメントのあり方」を考える 2001.10.26.講義資料  
(財)社会経済生産性本部  
Technology Management 研究会 未発表 他

## 2. トータル・マネジメントシステムについて

上述のように、持続的経営を進展させるためには、「トータル・マネジメントシステム」の活用が重要であり、本稿ではその一システムの「ISO 品質マネジメントシステム」について、機能化策を考察した。以下に、マネジメントシステムについて説明する。

### 2.1. マネジメントシステムの定義

#### ●【マネジメントシステム】とは

ISO9000 (2000年版) によれば、次のように定義されている。

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  
system to establish policy & objectives & to achieve those objectives

組織内部には、品質マネジメントシステム（以下 QMS: Quality Management System）や環境マネジメントシステム（以下EMS: Environment Management System），財務マネジメントシステムなどがあるが、これらは各種の経営管理システムそのものと言えよう。

さらに、ISOマネジメントシステムの考え方のベースは、P—D—C—Aのデミングサイクルがモデルになっており、P（Plan：計画の立案）～D（Do：実施，運用）～C

(Check：定期的な評価，点検)～A (ActまたはAction：見直し) の4つのサイクルを循環させることによる改善を促す仕組みである。経営管理論で言う、「マネジメントサイクル」とほぼ連動している。（＊1）

# 【参考資料】

（＊1）：JAB Home Page (2003.1) より抜粋

次に、トータル・マネジメントシステムについて、説明する。

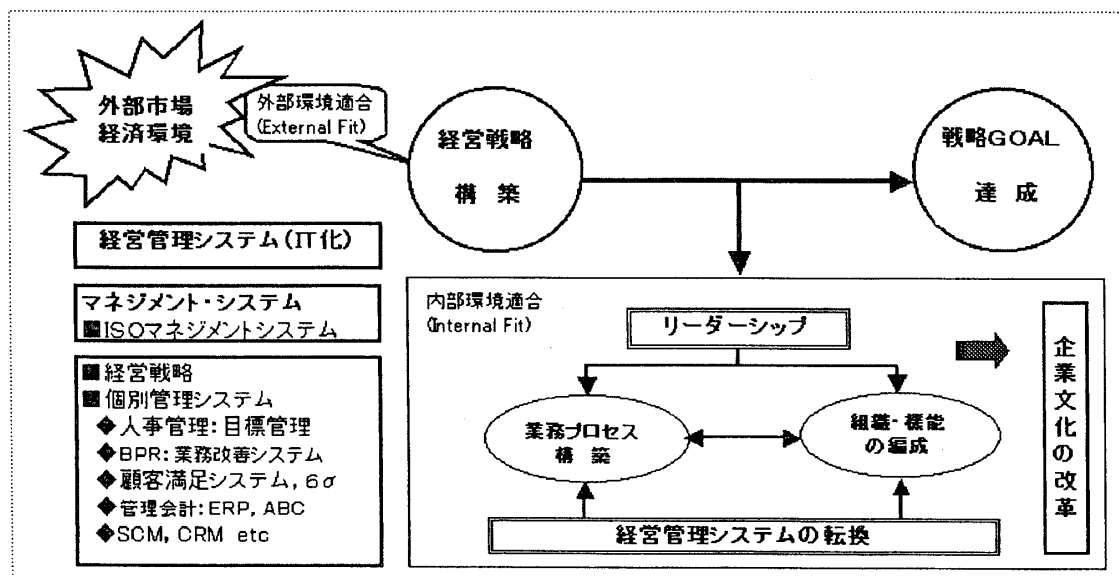
## ●【トータル・マネジメントシステム】とは

トータル・マネジメントシステム（以下TMS：Total Management System）については、明確な定義はなく、筆者が独自に次の考え方に基づいて定義した。

“全社的に対応する、持続的経営改革を促すマネジメントシステム”  
Management System for Sustainable Innovation by all Members

概念的を下図に示すが、外部環境に適合（Fit）した経営戦略を経営者が構築し、戦略GOALを達成するために、経営者，幹部がリーダーシップを発揮して適切な業務プロセスを確立すると共に組織・機能を再編成して内部環境を外部環境とFitさせる構造である。

（＊1） この実践にあたっては、持続的な競争優位戦略を構築するために、必要な経営管理システムすなわち各種のマネジメントシステムを導入，転換，機能化させることに他ならない。そして、最も重要な最終目的は、企業文化の改革を促し、企業文化として定着させる仕組みである。





先述したように、21世紀にはSustainable Management 即ち、持続的な発展をする組織の経営構造が求められているが、このために継続的に経営改革が行われるマネジメントシステムをDNAとして育て、「企業文化」にその遺伝子を組み込み、定着させることが重要となる。

#### 【参考資料】

(\*1) コンティンジェンシー 理論 p.152 「経営学」河合、大森、高橋 有斐閣

## 2.2. ISO マネジメントシステム規格について

### 2.2.1. マネジメントシステム規格

現在、ISOで確立（同様にJISでも成立）されているマネジメントシステムを示す。

#### ①品質マネジメントシステム（2000年版）

◆ISO9001: Quality Management Systems (JIS Q 9001)

—Requirements—

◆ISO9004: Quality Management Systems (JIS Q 9004)

—Guidelines for Performance Improvements—

#### ②環境マネジメントシステム（1996年版）

◆ISO14001: Environment Management System (JIS Q 14001)

#### ③情報セキュリティマネジメントシステム（2000年12月制定）

◆ISO/IEC17799: Information Security Management Systems

以上は、すべてリスクマネジメントの思想が基盤にあり、それぞれは一貫性のある規格になっており、「品質マネジメントシステム: QMS」が基礎になって確立されている。

したがって、QMSを企業内で構築することにより、他の規格は比較的容易に確立される。なお、それぞれの規格の詳細については、改めて別の機会に詳報する。

### 2.2.2. 品質マネジメントシステム規格と種類（2000年版）

このシステムには、上記のように「9001」と「9004」が併存しており、一貫性のある一対の規格（consistent pair of standards）となっている。両者の比較を示す。

基本的には、次の目的を持っている。

◆9001: 製品の品質保証を示すことおよび顧客満足を向上することを目指す

◆9004: パフォーマンス改善のための指針を示す

	9001	9004
基本的な仕組み	適用範囲は異なるが、整合性のある一対の規格として適用できるようにその構成を同じにしている	
主な目的	QMSに関する要求事項を規定これらの要求事項は、内部で適用するため、審査登録するため又は契約のために用いることができる。顧客要求事項を満たすに当たってのQMSの有効性に焦点を合わせている。	9001よりも広い概念を目標としたQMSを構築する手引きである。有効性はもとより組織全体のパフォーマンスと効率との継続的な改善を目指す場合の手引き。
対象企業	品質保証に重点を置く企業	卓越した経営体質を目指す企業
8原則への対応	考慮する程度	重視する
審査対象	第三者審査	セルフ・アセスメント

以上から、2000年版で確立されるシステムは、「9001」から「9004」の領域にまたがっており、志向する経営体質のレベルにもかなりな幅を生じることが否定できない。このため、企業によっては第三者審査の必要性に対する大幅な温度差も生じてくることはやむを得ないであろう。

特に、卓越した体質を志向する企業にとっては、QMSは当然のこととして、業績に関連する人事戦略や財務戦略、技術戦略、研究開発戦略などの重要性が高くなることが必然的であり、QMSのみを審査対象とすることに矛盾を感じるようになるだろう。先に述べたように、21世紀の経済環境においては、持続的競争優位性として「見えざる経営資源」の付加価値の向上が期待されており、「人的資源」の力量向上や「研究開発戦略」の重要性が特に高くなることは明白であり、その意味から「9004」の比重が増すと推察される。

したがって、ISO 品質マネジメントシステムの機能化のためには、単なる製品・サービスの品質向上や品質保証に限定せず、「ビジョン、ミッションの確立」、「財務管理」、「人事・労務管理」や「見えざる経営資源」による付加価値の増大化、即ち中・長期的展望に立つ持続的競争優位性の創出に比重を置いたシステムの構築が重要となる。

### 2.2.3. QMSの基本条項（\*1）

構成されている主要な条項を示す。（詳細は、ISOまたはJIS Q 9001参照）  
これらは、P, D, C, Aの管理サイクルを回す仕組みになっている。

主要条項		概要
4. 品質マネジメントシステム	4.1 一般的要求事項 4.2 文書化に関する要求事項	QMS全体に関連
5. 経営者の責任	5.1 経営者のコミットメント 5.2 顧客重視 5.3 品質方針 5.4 計画 5.5 責任 権限及びコミュニケーション 5.6 マネジメントレビュー	経営者がリーダーシップを発揮してQMSを推進すべき事項を定めている。
6. 資源の運用管理	6.1 資源の提供 6.2 人的資源 6.3 インフラストラクチャー 6.4 作業環境	QMSの運用に必要な経営資源を特定することを明確にしている。特に、人的資源の適正、教育訓練の重要性を求めている。
7. 製品実現	7.1 製品実現の計画 7.2 顧客関連のプロセス 7.3 設計・開発 7.4 購買 7.5 製造及びサービス提供 7.6 監視機器及び測定機器の管理	顧客視点に立つ製品開発、生産に関連するプロセス（基幹業務プロセス）と改善の仕組みの明確化を規定している。
8. 測定、分析及び改善	8.1 一般 8.2 監視及び測定 8.3 不適合成品の管理 8.4 データの分析 8.5 改善	顧客満足度を向上するための仕組みの明確化を重視している。

#### 2.2.4 8原則と論理的根拠

QMSの基盤主旨を構成している原則と論理的根拠について説明する。（＊1）

##### 【8原則とは】

###### ①顧客重視

組織はその顧客に依存しており、そのために、現在および将来の顧客ニーズを理解し、顧客要求事項を満たし、顧客の期待を越えるように努力すべきである。

###### ②リーダーシップ

リーダーは、組織の目的および方向を一致させる。リーダーは、人々が組織の目標を達成することに十分に参画できる内部環境を創り出し、維持すべきである。

###### ③人々の参画

すべての階層の人々は組織にとって根本的要素であり、その全面的な参画によって、組織の便益のためにその能力を活用することが可能となる

###### ④プロセスアプローチ

活動および関連する資源が一つのプロセスとして運営管理されるとき、望まれる結果がより効率よく達成される。

###### ⑤マネジメントへのシステムアプローチ

相互に関連するプロセスを一つのシステムとして、明確にし、理解し、運営管理することが組織の目標を効果的で効率よく達成することに寄与する。

###### ⑥継続的改善

組織の総合的パフォーマンスの継続的改善を組織の永遠の目標とすべきである。

###### ⑦意思決定への事実に基づくアプローチ

効果的な意思決定は、データおよび情報の分析に基づいている。

###### ⑧供給者との互惠関係

組織およびその供給者は独立しており、両者の互惠関係は両者の価値創造能力を高める。

以上の8原則は、単に製品品質に限定される思考ではなく、基本的に「経営の資質或いは体質」を改革する思考過程と全く同等であり、経営学的にも興味ある課題であることは明白であろう。

##### 【論理的根拠】（＊1）

品質マネジメントシステムは、顧客満足を高めるために組織を支援することができる。

顧客は、ニーズ及び期待を満たす特性をもつ製品を要求する。そのニーズ及び期待は製品仕様書に表され、顧客要求事項と称される。顧客要求事項は、顧客との契約によって規定されることもあり、組織自体がこれを決定することもある。いずれの場合も、顧客が最終的に受け入れ可能かどうかを決定する。顧客のニーズ及び期待は変化し、かつ、競争と技術の進歩があるので、組織には製品及びプロセスを継続的に改善することが求められる。品質マネジメントシステムのアプローチでは、組織が、顧客要求事項を分析し、顧客に受け入れられる製品を作り出すのに大きく影響するプロセスを明らかにし、これらのプロセスを管理し続けることを奨励する。

品質マネジメントシステムは、顧客及びその他の利害関係者の満足を向上させる可能性を高めるための、継続的改善の枠組みを提供することができる。このことが、組織が要求事項を満たす製品を一貫して供給することができるという信頼感を、組織及びその顧客に与える。

以上の様に、本システムは単なる“品質管理や生産管理”の改善を志向しているわけではなく、

- ◆顧客の要求事項の変化：ニーズおよび期待の変化に伴う競争と技術の進歩
- ◆要求事項の分析：Techno-Marketing
- ◆要求事項を満たす（顧客満足度）プロセス：プロセスのシステム化と継続的改善
- ◆顧客への信頼感の付与：Motivation, Morale

など、経営管理の全領域の持続的経営を志向していることが、理解できよう。

#### 【参考資料】

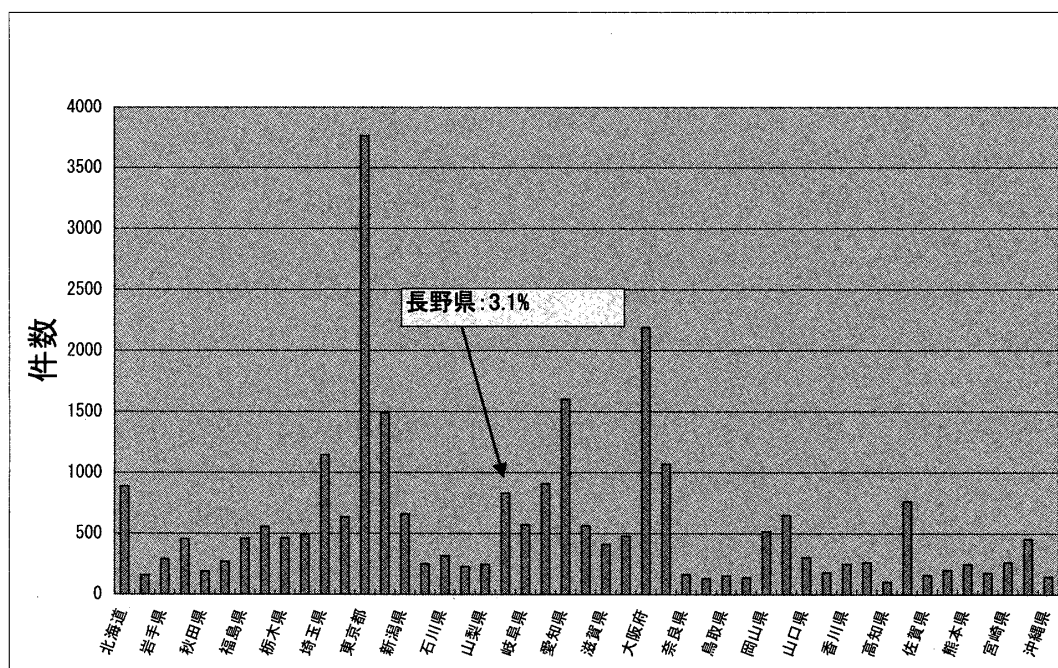
(＊1) JIS Q 9000 品質マネジメントシステム —基本及び用語—

### 2.3. ISO2000年版への移行における課題

#### 2.3.1. 認証取得件数

ISO 品質マネジメントシステム（9001, 9004：2000年版）は、2000年12月に発効してから既に2年が過ぎ、1994年版 品質システム（9001, 9002, 9003）の既存登録組織にとって切替期限の2003年12月まで余すところ1年足らずになった。しかし、2000年12月から現在までに第三者審査を受診して切替を終えた件数は、既存の登録組織数 約27,500件の（日本適合性認定協会 2002年12月26日現在の発表）ほぼ40%に過ぎず、今後の成り行きが懸念されている。なお参考迄に、他の情報（＊1）によれば、審査組織の登録件数33,477件のうち13,370件（02 11月末現在）約40%が切替を完了していると言われており、同様に裏付けている。

県別の認証取得数（認証取得件数）を図に示すが、（日本適合性認定協会 2002年12月初 発表）全国で26,805件であり、対前年度比で10%を越える伸びを示してきた。しかし、2000年版になって、その移行期間のためもあり、伸び率が低下を始めている。



長野県は829件と全国比3.1%、全国では10位に位置づけられる。一方、都道府県別の株式会社数は、全国で1,639,262社が存在し、そのうち長野県は27,349社があり、（平成8年度 事業所統計調査資料）全国比1.7%と17位にある。したがって、株式会社数に対する認証取得件数の比率は、大半の県は1～2%程度であるが、長野県、三重県および鹿児島県の3県のみが3%を越えており、ISO品質システムの浸透状態については先進県と言えよう。

この取得理由を把握することは非常に難しいが、一例として伊那市の取得企業（'94年版）31社へのアンケートの回答では、（\*2）

「生産額への寄与」：少し寄与 45% 変化なし 55%

「新規取引に有利」：役立つ 80% 変化なし 20%

「経営体質はどのように変わったか」：良くなった 70%, 変化なし 30%

として、「経営体質の変革」への有効性を認めているが、反面「営業的な取引要件」の効果を最大と評価していることから、2000年版において経営構造の変革への活用を期待することは非常に難しいと判断する。特に、本結果から推測すれば、全国で業種別に取得件数の多い電子製品や土木・建設企業に偏っていることが考えられるが、今後の経済環境ではこれらの業種は不安定業種と言われているだけに、不況打開と「トータル・マネジメントシステム」の視点からも検討することが重要となろう。筆者は、多くの中小企業が、製品の品質不良を改善するためにトレーサビリティが確保できる体制を確立でき、当初はアンケートと同様に有効な意見を示したことは体験している。しかし、成果が目に見えて直接的に「業績の改善」につながらなかったことから、最近では有効性に否定的な見解が増えているように思われる。また、経営者が率先して活動に参加してリーダーシップを発揮し、QMSを理解し、経営的に有効に活用しようとする企業は少なく感じていただけに、現在では登録を維持することが重荷になっていることも考えられる。

特に、最近の厳しい経営環境の中で、

- マーケティング力の弱体化：顧客の確保
- 受注急減による製品在庫量の増加，Dead—stockの増加：キャッシュフローの減少
- 社員の解雇による求心力の低下：Moraleの低下，競争優位性の欠如
- 金融機関からの融資の難しさ：財務体質の弱体化
- 強みのある「Core—Technology」の欠如：競争優位性の欠如

など、経営体質の弱体化が目立ち、悪循環に陥り、打開策が逆に業績を悪化する状況を招いている場合も散見している。この様な状況でも、確立したQMSに照合して適合性審査では否定できず、経営者は経営的効果が無いと判断して適合性審査に不満を持つ状態になっている。

根本的な問題は、経営に生じるリスクや期待する成果を、継続的に改善し向上する仕組みとして、QMSを構築する段階でプロセスに取り込まなかったことにある。したがって、「トータル・マネジメントシステム」として有効に機能するように再構築することが大きな課題になろう。

#### 【参考資料】

- (＊1) アイソス No. 62 P. 74 [Jan. ] 2003
- (＊2) 信濃毎日新聞 平成13年10月24日

#### 2.3.2. 2000年版への移行の進捗状況と課題

現在、公表されている認証の変化を示す。(＊1)

全世界の取得件数が約30万社と言われる中で、認証継続を放棄した企業数は、日本は約4%に対して世界的には約9%の企業が放棄をしている。特に、米国でその傾向が顕著に表れているが、一方で新たな取得数も多く、現時点では特別の問題は生じていない。また、数社から次の疑念も直接に聴取しており、その成り行きが懸念される。

- 品質マネジメントシステムの有効性に対する疑念
- 組織の経営品質(＊)を第三者審査制度に委ねることに対する疑問
- 投資経費対効果への疑念

国名	組織が更新に失敗した	組織が認証継続を取りやめた			組織が審査登録機関を乗り換えた	組織が活動を停止した
		費用対効果が不十分	ビジネス上の有利性がない	その他		
日本	1	5	7	884	111	189
中国	—	—	—	4,289	92	1
韓国	1	—	2	233	30	76
アメリカ	—	—	—	8,742	—	—

合計(世界)	1,665	511	611	26,969	1,223	1,687
--------	-------	-----	-----	--------	-------	-------

一方、有効性に疑問を呈している企業ほど、逆に次項の様な疑問の多い利用方法になっている。

- 品質管理や品質保証などの硬直化した利用が主体になっている
- 登録維持に腐心した品質マニュアル

など、業務管理プロセスやシステムが変化の激しい経営環境に追従して改善されていない。

すなわち、経営環境の変化にマネジメントシステム構築の知識や適合性審査が適合していないことに起因していると思われる。認証切替の遅れは、日本だけの状態ではなく、イギリスなどでも同様であると言われているが、今年末の期限までに切替が完了するか懸念される。その理由は上表に示すが、単なる準備不足は別として、この変化を注視して行く必要がある。

さらに、韓国では、建設業界において取得による企業能力の優位差に疑問符がつき、公共事業の入札要件から、ISO取得条件を除外したと言われており、今後日本にも影響が出てこよう。上記の懸念は、筆者が聴取した知見では、今回の切替に伴う特有の課題ではなく、過去の94年版 品質システムにおいても痛感してきた。また、1990年代に米国経済が躍進した背景に、「MB国家経営品質システム」が存在したと言われてきたが、そのシステムにも同様の陰りが生じている。ただ、大半は潜在的な疑念とは異なり、現実には殆ど活用方法が理解できていない場合が多いと推察している。

#### 【参考資料】

- (\* 1) The ISO Survey Eleventh cycle—2001 : アイソスNo.61 Dec p.70～

### 3. 品質マネジメントシステムについて機能化の一考察

業種・業態や企業規模、また企業ごとの経営資質は当然のことながら異なっており、全て画一的に対処することは難しい。したがって、主要な項目に分類して説明する。  
また、関連するITシステムの導入についても述べる。

#### 3.1. 8原則について

8原則の機能化策について考察した事例を示す。

8原則の有効化	機能化のための経営策	関連する経営策
①リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 経営者が率先垂範した全社運動を展開する</li> <li>・経営戦略構築: Mission Managementの実践</li> <li>方針と目標の明確化: Vision, Valueによる統一</li> <li>経営課題の明確化</li> <li>・管理者責任の明確化: コミットメント, 人事制度</li> <li>・責任と権限の明確化: Empowermentのための業務分掌, 職務分掌の明確化</li> <li>・情報の共有化: Discloseの確立による参画意識</li> <li>・コミュニケーション態勢の確立: 経営方針の浸透</li> <li>・ワンマンから組織経営へ: 企業規模による</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループワーク</li> <li>ナレッジマネジメント</li> <li>intra-net</li> <li>・ERP</li> <li>・SCM</li> <li>・Order Responsibility Management</li> </ul>
②顧客重視	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Salesからマーケティングへの転換</li> <li>・マーケティング戦略の構築</li> <li>SWOT, GRID, 競争戦略による優位性の明確化</li> <li>・顧客重視(Customer Focus), 満足(Satisfaction), 感動(Delight)明確化: Target と Segmentation</li> <li>・顧客の明確化: 1次, 2次</li> <li>・顧客満足の定義化: BRANDと価値</li> <li>・ニーズの把握態勢: Market-Createrの育成</li> <li>・新事業, 新製品研究開発体制</li> <li>・提案制度: Motivation</li> <li>・力量認定制度: Motivation, Concept Creater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CRM</li> <li>Database Marketing</li> <li>・Group Work</li> <li>ナレッジマネジメント</li> <li>・Intranet &amp; Internet</li> <li>・Order Responsibility Accounting</li> </ul>
③人々の参画	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ コミュニケーション態勢</li> <li>・経営戦略の構築: 経営方針の明確化</li> <li>Mission managementのvalue確立</li> <li>・コミュニケーション態勢: 方針の浸透化</li> <li>・業務分掌, 職務分掌の明確化: Empowerment</li> <li>・Motivation</li> <li>・情報の共有化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループワーク</li> <li>ナレッジマネジメント</li> <li>Intra-net</li> </ul>
④プロセスアプローチ ⑤システムアプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 業務プロセス明確化: 属人化から共働化, 共創化</li> <li>・プロセス連関図: 属人化からシステム化</li> <li>・責任と権限の明確化: 職務分掌, 業務分掌</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ERP</li> <li>・SCM</li> </ul>
⑥継続的改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 持続的経営の確立</li> <li>・課題, 目標の明確化: Mission展開とMBO</li> <li>・コミットメントの明確化: 人事制度の確立</li> <li>・改善の仕組みの欠如: IE, JIT, 改善サイクル</li> <li>・改善提案制度: Motivation</li> <li>・Learning Organizationの確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Order Responsibility Accounting</li> <li>・ERP</li> <li>・SCM</li> <li>・Group Work</li> </ul>



	・人事制度の確立: 力量認定	
⑦事実に基づく アプローチ	◆経験と勘からの脱皮、情報の共有化 ・コミュニケーション態勢 ・コミットメントの確立 ・基幹業務プロセスと支援業務プロセスの連携	・Order Responsibility Accounting ・グループワーク ナレッジマネジメント Intra-net
⑧互恵関係	◆経営戦略: Mission Management ・経営戦略の確立: 競争戦略/Five Foces Model SWOT, Domain	・Internet ・ナレッジマネジメント

以上の機能化策が考えられるが、本稿では具体策については割愛する。

### 3.2. フレームについて

企業で導入して機能化する必要のあるシステムについて、主要な方策を示す。  
また、関連するITシステムを示す。

システム条項	主要な機能化策	ITシステム
①経営者の責任: リーダーシップの発揮	◆経営戦略の構築による方針の明確化 ・Vision, Value, Missionの明確化 ・マーケティング戦略: 競争戦略と方針の明確化 新事業, 新製品研究開発方針の明確化 PMの明確化 ・コミットメントの強化と人事制度 Motivation, Insetive, 戦略的人事制度 ・コミュニケーションの強化 方針の浸透, 情報の共有化, Compliance	・グループワーク ナレッジマネジメント intra-net ・ERP, ERM ・SCM ・Order Responsibility Management
②資源の運用管理: 特に人的資源管理	◆戦略的人事制度の導入 ・力量認定制度: パート, ワークシェアリング化の 戦力化(固定費削減効果の顕在化) ・教育・訓練制度: 選抜式教育・訓練制度 ・戦略的人事制度: Mission Management Mission展開とGroup評価制度 ・成果主義人事制度: MBO評価システム 価値創造能力の評価制度	・グループワーク ナレッジマネジメント intra-net ・Order Responsibility Management
③ 製品実現: 顧客満足の具体策	◆価値創造の仕組み構築 ・MOTの構築: テーマ, 評価制度, Insetive	・Order Responsibility Accounting

研究開発の具体策	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客満足: 8原則と同様 顧客要求事項と在庫システムの連動</li> <li>BRNDと付加価値創造の明確化</li> <li>研究開発戦略: PM テーマ, 結果評価システムの開発</li> <li>継続的改善の仕組みの導入 IE, JITなど</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ERP</li> <li>SCM</li> <li>Group Work</li> </ul>
④測定, 分析及び評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆是正, 予防処置の重視</li> <li>問題究明方法の明確化 責任と権限</li> <li>予防保全の導入: TPM</li> <li>リスクマネジメントの導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Order Responsibility Accounting</li> <li>ERP</li> <li>SCM</li> <li>Group Work</li> </ul>

以上については、

- 経営者による、明確なビジョンと経営戦略の確立  
実践：リーダーシップと8原則の関連性を考慮
- それと連動する各種の経営管理システムの確立と実践  
実践：コミットメント, コミュニケーション
- 「見えざる経営資源」の明確化と企業価値創造の仕組みの構築  
実践：SWOT分析他
- PDCAが廻る仕組み  
実践：レビューの確立

以上の様に、本プロセスを実践するためにはかなり経営革新に関連する知識を要するが、本稿では詳細を割愛する。上記の施策は、現行の適合性審査としては過剰な課題も多いが、QMSに取り込まれていないことこそ、本システムが機能化しない課題である。

したがって、上記施策の構築支援と実践指導が、大学の経営学部や経営工学部などに課せられた研究課題と考えており、現在の経済的脅威からの出口となり21世紀に望まれる持続的経営の突破口となることを期待したい。