

ISO 9001：2015 対応『差分』監査のポイント

第1回 活動の要（かなめ）はリーダーシップ

フューチャーマップス 代表 大日向礼子 （一般財団法人日本規格協会 QMS 講師）

はじめに

1987年に制定された品質保証の国際規格 ISO 9001 は、その後、1994年、2000年、2008年、そして現行の2015年と改訂されてきました。その中で、2000年と2015年は大幅改訂といわれており、特に2000年の改訂では、ISO 9001 は、製品の品質保証の規格“品質システム”から、顧客満足の向上を目指した規格“品質マネジメントシステム（以下「QMS」と称す）”に変更され、トップマネジメントの責任が明確になった節目の改訂でした。

しかし、メインユーザーである企業人（組織に所属する人）には、マネジメントの文字が加わった2000年の改訂の規格の“心”が、今ひとつ伝わっていなかったような気がしています。これは、顧客の期待「ISO 9001の認証を取得した企業は、要求事項を満たした製品・サービスを一貫して提供し、顧客満足を向上してくれる。」という思いに対して、組織（ISO 9001の認証取得をした企業）のQMSからのアウトプットは顧客の期待に必ずしも応えられていない現実があることなどから見えていました。

そして、課題を解決すべく ISO 9001：2015（以下「2015年版」または「ISO 9001」と称す）が2度目の大幅改訂として2015年9月15日に発行されました。すでに ISO 9001：2008（以下「2008年版」と称す）から2015年版への移行が完了している組織もあることでしょう。自社のQMS改善のチャンスですので、企業人として2015年版の“心”を正しく理解し、組織経営のツールとして最大限に活用したいと思っています。

企業人、セミナー講師、業界団体のQMS委員などの筆者の立場を活かし、組織に所属しているからこそ分かる視点を中心に、思っていること、考えていることなどを以下のテーマでお話します。

- 第1回 活動の要（かなめ）はリーダーシップ
- 第2回 組織の状況の理解とリスクベース思考
- 第3回 プロセスアプローチとPDCA
- 第4回 組織の意図した結果とパフォーマンス
- 第5回 オペレーションとそれを支える活動
- 第6回 QMS改善のキーマンは内部監査員

組織から見える 2015 年版の姿

まず、今回の 2015 年版は、組織からどう見えているのか企業人の視点でお話しします。ISO 9001 は、デジュリスタンダード（de jure standard：標準化団体によって定められた標準規格）なので、ある程度受け入れる市場のベースができたのちに行動が明文化（規格化）されるという性格をもっています。すなわち、2015 年版は、言葉使いや濃淡はあるにせよ、既に企業活動の中にちりばめられており、日々オペレーションしている活動が文字として規格になった姿に映っています。

例えば、財務の視点からみれば、本業で利益を出すことが、企業が社会に存在する価値であり、社会貢献につながっています。これは、事業目標を達成することであり、そのために、トップマネジメントはリーダーシップを発揮していますし、当然リスクを考えた事業運営をしています。中長期のロードマップを立てる際は、リスクに加えて機会（チャンスという方が理解しやすいかもしれません）やターゲット（自社の製品・サービスを提供できるだろう見込み顧客）を考えて、該当する事業や自社（組織）の市場での立ち位置も確認しています。そして目標が達成できたかどうか、事業益がプラスになっているか、結果にたどり着くまでのプロセスはどうか、改善点はあるか、目標は妥当であったかなど、業務を上手く進めるために PDCA を回しています。

このように考えると、事業活動とは別に“ISO 活動”を行っていた組織が、QMS を導入しても期待通りのアウトプットが出ないのは当然でしょう。組織から見える 2015 年版の姿は、先に述べたとおり、普段実施している業務をマネジメントシステムという形で体系化しただけですので QMS 活動はやりやすくなるでしょう。

内部監査でも、QMS の 2015 年版を意識せず、自分たちの普段の業務を改善しようという意識で監査をすれば自然と規格要求にあう活動になるはずです。

リーダーシップの強化とトップマネジメントの関与

リーダーシップは、2008 年版では「5 経営者の責任」として要求されていましたが、2015 年版では、独立した新箇条として「5 リーダーシップ」となりました。そして、2015 年版の箇条 5 の主語は“トップマネジメント”ですが、JIS Q 9000：2015（ISO 9000：2015）「品質マネジメントシステム-基本及び用語」の「2.3 品質マネジメントの原則」（以下「原則」と称す）にも示すとおり、2015 年版では、各階層のリーダーも含めたリーダーシップを発揮する活動であることが明示化されました。

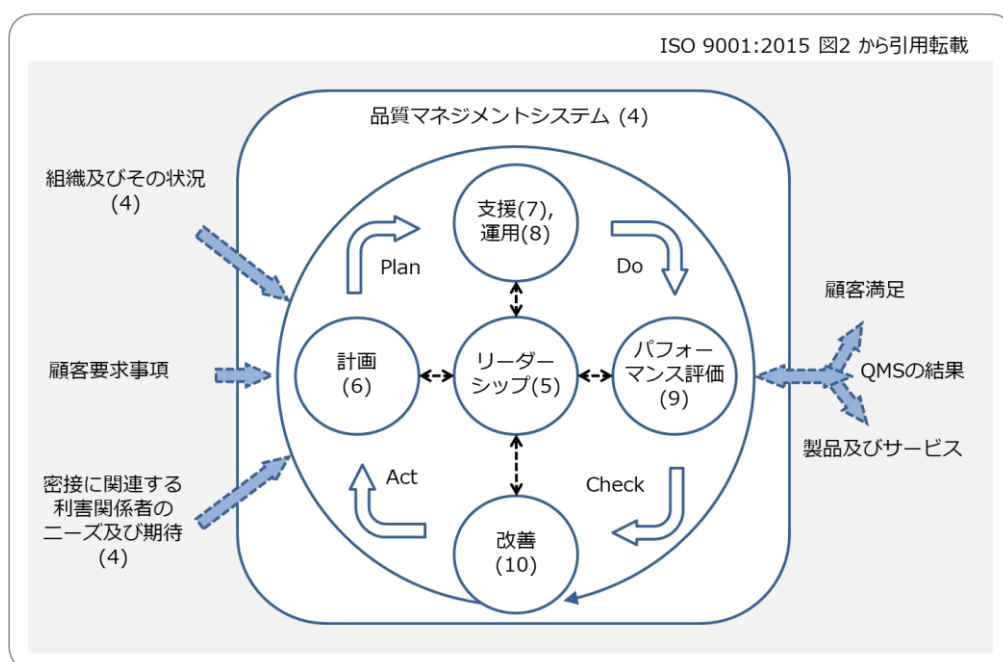
2.3.2 リーダーシップ

2.3.2.1 説明

全ての階層のリーダーは、目的及び目指す方向を一致させ、人々が組織の品質目標の達成に積極的に参加している状況を作り出す。

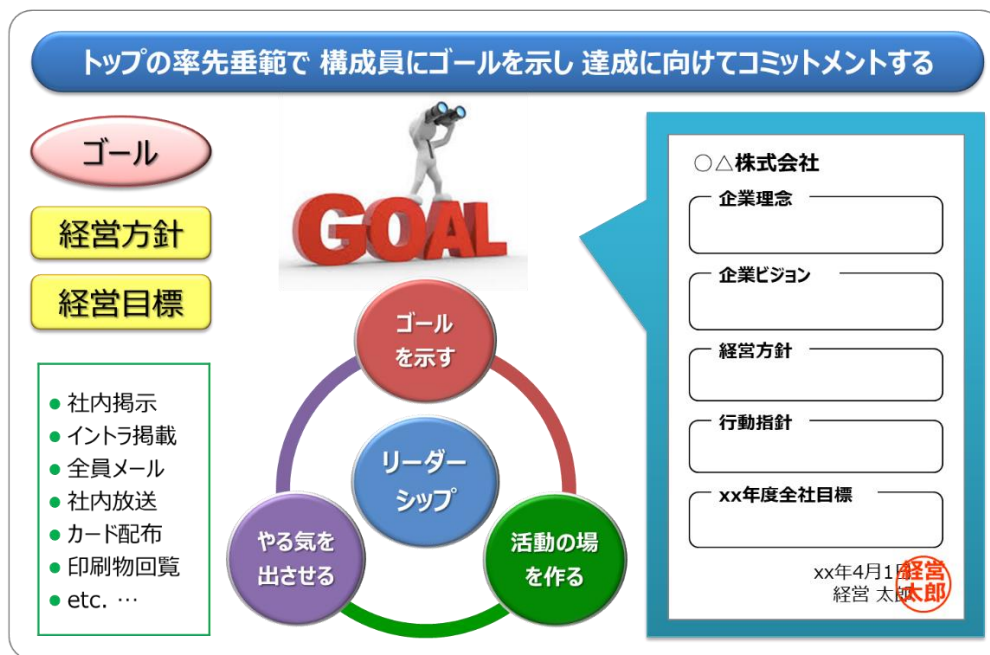
特に、トップマネジメントは、QMS 活動に積極的に関与する必要があります。いくら良いマネジメントシステムが構築されたとしても、リーダーシップがなければ QMS は効果的に機能しません。これは、2015 年版の「図 2-PDCA サイクルを使った、この規格の構造の説明」図表 1-1 で、箇条 5 が“要（かなめ）”の位置にあることから明らかです。

図表1-1 PDCAサイクルを使った ISO 9001:2015 の構造の説明



そして、2015 年版では、2008 年版に比べてトップマネジメントの関与がより強く求められています。QMS の有効性の説明責任（accountability）として、QMS の活動の最終責任を負っていることの説明と、意図した結果を達成することを確実にする責任があることが求められています。すなわち経営者のコミットメントです。これは 2015 年版で新しく要求されたのではなく、2000 年の大幅改訂から入った要求です。“commitment”は QMS に関して“かかわりあい、関与、誓約、公約、言質”をすることなので、既に規格の“心”を理解し、トップマネジメントが QMS の説明責任を果たす体制ができている組織もあることでしょう。しかし、今まで、管理責任者と ISO 事務局にお任せで QMS 活動をしてきたトップマネジメントは意識を切り替える必要があります。図表 1-2 で示すとおり、トップのリーダーシップで大切なことは、率先垂範で構成員（従業員だけでなく、派遣、パートやアルバイトなども含む、以下「構成員」と称す）にゴールを示し、達成に向けてコミットメントする姿勢を見せることです。そこから取り組むと良いでしょう。

図表1-2 トップのリーダーシップ



リーダーが示す「自分たちは何のために QMS を導入しているのか」

事業の中で QMS を活かすには、実際に業務を行う人たちに、2015 年版の“心”を理解してもらわないといけません。2015 年版の「0.1 一般」では、QMS を実施することで得られるだろう便益を挙げています。トップマネジメントは、これらの便益を自分の組織に合わせて、自分の言葉で、何のために QMS を導入している（または、する）のか、責任者として示すことが有効です。いわゆる、“ISO 活動”をしている組織では、一部の事務局だけの活動になっている場合があり、なぜ ISO 9001 の認証を取得しているのか、いつ外部審査があるのか、誰が内部監査を担っているのかなど、構成員が全く知らなくても問題はありませんでした。

しかし、2015 年版の“心”を正しく理解するには、一部の人たちだけの活動であってはなりません。トップマネジメントのリーダーシップの下、活動のベクトルを合わせ、組織の人々の意識に温度差が生じないように活動を進めていくことが大切になります。それが、原則の「人々の積極的参加」にもつながるのです。

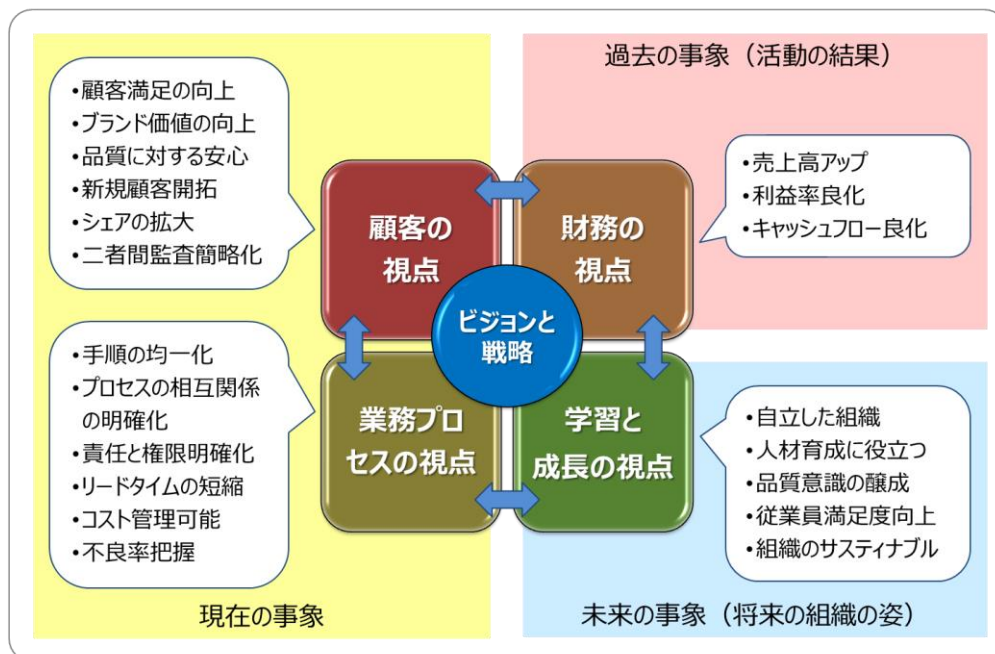
構成員が QMS 活動に積極的に参加するためのヒントとして、図表 1-3、および 図表 1-4 に、QMS 導入価値の例を示します。これは、情報通信の業界団体で私が主査として研究していた「QMS を軸にした顧客のための“バリュークリエーション”の研究」の抜粋であり、図表 1-3 は、会員へのヒアリングなどに基づくもので、図表 1-4 は、QMS を経営ツールとした場合に、バランススコアカード（BSC）の 4 つの視点で、どこに QMS 導入の価値が当てはまっているかをあげた一例です。組織の QMS は作るのも使うのも構成員です。QMS を継続的にうまく回して行けるかは構成員の意識にかかっているといっても過言ではありません。

図表1-3 組織は何のためにQMS認証を取るのか？「QMS導入価値」



© 2016 Reiko Oohinata (Communications and Information network Association of Japan)

図表1-4 BSC (バランススコアカード) の視点からみたQMS導入価値



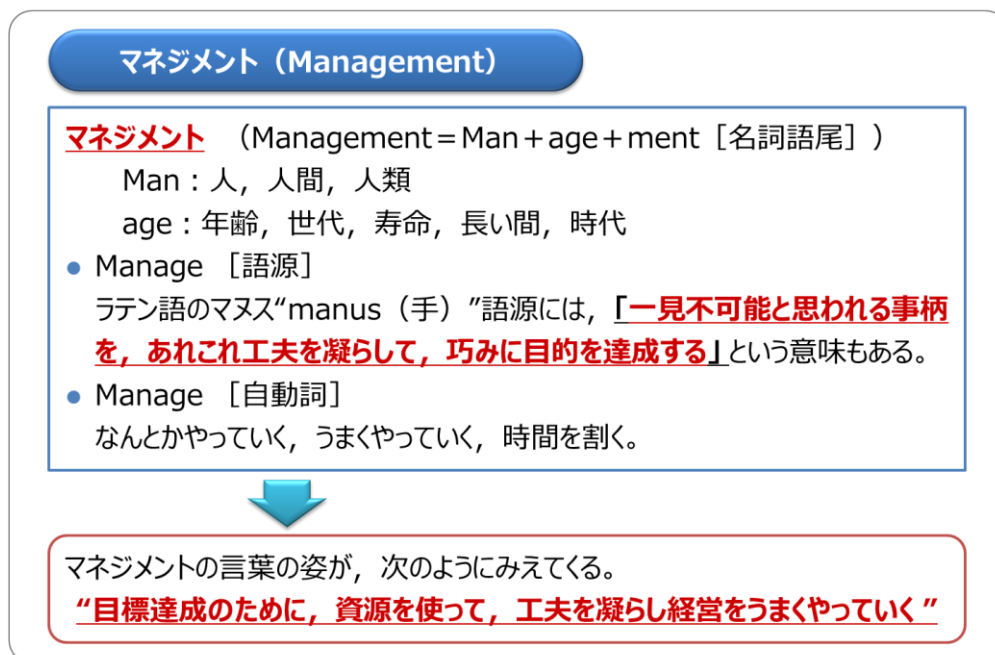
© 2016 Reiko Oohinata (Communications and Information network Association of Japan)

内部監査では、トップマネジメントをはじめ、部署やプロジェクトのリーダー、そして構成員に、「なぜ自分たちはQMS活動をしているのか」、「QMSは自分の業務のどこに役立っているのか」などを聴いてみると良いでしょう。

マネジメントの意味から見えること

2015 年版では、リーダーシップが強化されたと言われています。リーダーは、どんな立場・階層であれ、マネジメントを行なっています。そこで、マネジメントの語源から考えてみます。図表 1-5 に示すとおり、マネジメントとは“目標達成のために、資源を使って、工夫を凝らし経営をうまくやっていく”というような姿が見えてきます。単純に日本語で管理というと杓子定規にルールから逸脱したらアウトというニュアンスをイメージしてしまいがちですが、マネジメントするということは、目標を達成するために、時には朝令暮改のようなことがあっても良いはずで、決めたことを守らせることも大切ですが、QMS 活動はもっと柔軟に考えたら良いと思います。

図表1-5 「マネジメント」を語源からみると



© 2006 Future MaPS

内部監査では、様々な機能プロセスを担う部署やプロジェクトのリーダーなどに、現在の仕組み、ルールや手順が仕事に効果を発揮しているか、見直し提案など積極的に業務改善（QMS 改善も同意）に寄与しているかなど、各階層のリーダーシップの発揮と、責任者としての役割を担えているかを確認すると良いです。これは、トップマネジメントが構成員を支援しているかの裏付けになる確認になります。

事業プロセスへの QMS 統合

2015 年版の「事業プロセスへの QMS 統合」は、箇条 5.1 に概念として要求され、実際に統合した姿は、「6 計画」や「8 運用」の箇条で確認できます。

5.1 リーダーシップ及びコミットメント

5.1.1 一般

- b) 品質マネジメントシステムに関する品質方針及び品質目標を確立し、それらが組織の状況及び戦略的な方向性と両立することを確実にする。
- c) 組織の事業プロセスへの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。

トップマネジメントはリーダーシップを発揮し、これらの活動を確実にする責任を持っています。同時に、各プロセス・階層の責任者もリーダーシップを発揮し、事業プロセスと一体化した QMS 活動を推進していく役割を担っています。

2008 年版では、言い方は悪いですが“ISO 活動”をしていれば外部審査はパスできていたと思います。2000 年の大幅改訂のときから事業と QMS を一体で活動していた組織では 2015 年版の改訂で慌てることはありませんが、そうでない組織では、“トップの視点”と“職場のオペレーションの視点”の両方で、事業プロセスへの QMS 統合状況とそれに伴うリーダーシップの発揮行動を再度確認すると良いでしょう。

まず、トップの視点から考えてみます。統合の姿は、ヒアリング、経営会議・事業連絡会・進捗会議などのマネジメントレビュー、年度初めの方針説明会、職場の説明会、イントラの掲載記事、規定類の内容などの情報を利用して確認できます。

内部監査などでトップマネジメントにヒアリングする機会を作り、次のことについて自らの言葉でお話ししてもらおうと良いでしょう。

- ・自分たちはどの市場で競争しているのか、顧客重視についてトップとしてどう考えているか
- ・事業方針、事業目標（当然、品質を含む）に込めた思いはなにか
- ・どのように、構成員に自身の意志や、QMS 要求事項への適合の重要性を伝達しているか
- ・トップとして自分たちの QMS をどう活用、改善、有効にしようと考えているか
（事業プロセス一体化が前提）
- ・リスク及び機会をふまえた事業活動、事業計画の実現状況、阻害要因とその対応策についてどう考えているか
- ・構成員の積極的な参加、指揮・支援、階層ごとのリーダーの役割をどのように支援しているか

ここで、先に列挙したヒアリング項目で意味を誤解釈しそうな点を補足します。“重要性を伝達する”の英語は communicating the importance であり、名詞の “communication” は、“双方向の伝達”を意味します。日本語で伝達と言うと単に相手に伝えるだけのようになってしま

いますが、意味を捉えると片方向ではコミュニケーションは成り立ちませんので、どのように伝達したかも含め内部監査で確認して欲しいところです。

階層ごとのリーダーの役割は、多くの組織では全体を俯瞰するために「組織図」、「業務分掌」、「権限規程」、「組織と責任者一覧表」などを作成し、責任と権限の明確化を図っているでしょうから、内部監査で、関係する文書類を確認して資源の配分などが有効か確認すると良いでしょう。

次に、職場のオペレーションの視点を考えてみます。現場から統合を見るには、事業プロセスの構築・運営・管理に QMS 活動が溶け込んで融和していること、すなわち、上位層、下位層が実務レベルで QMS を意識せず、通常業務の中で実行できているかを確認することです。トップマネジメントが考えていること、経営会議などで指示したことなどの裏付けを、各職場の内部監査で確認することで、リーダーシップの発揮や、事業プロセスへの QMS 統合の姿が見えてきます。

また、内部監査で、プロジェクトの体制や予算割り振りなどを観察することで、必要な資源の利用可能性やトップマネジメントが各管理層のリーダーの後ろ盾になっているかが実証できます。

顧客重視に関するリーダーシップ

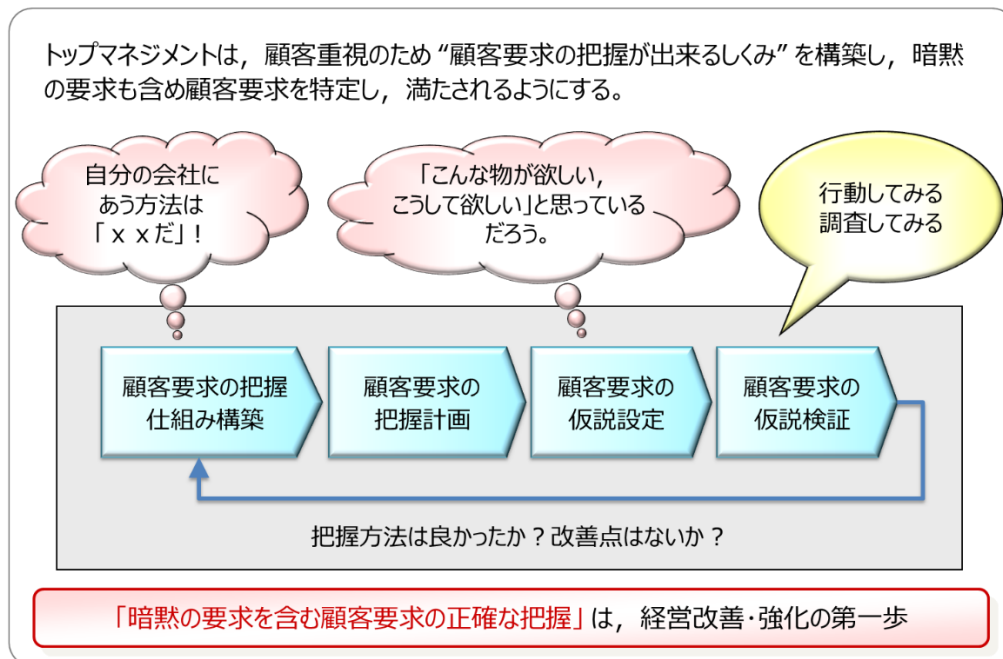
前節にて、トップマネジメントにヒアリングする事項として、顧客重視に触れましたので、顧客満足の向上を目指す規格である ISO 9001 とリーダーシップについてお話しします。2015 年版では、箇条 5.1.2 に以下の要求があります。

5.1.2 顧客重視

トップマネジメントは、次の事項を確実にすることによって、顧客重視に関するリーダーシップ及びコミットメントを実証しなければならない。

ここでのポイントは、“リーダーシップ及びコミットメントを実証”することです。英語では demonstrate leadership and commitment であり、“demonstrate”は、日本語のデモンストレーションと同じで、説明する、実際にやってみせるという意味があります。これは、組織として顧客重視をしている実際の姿を示し、トップマネジメントは顧客重視に関してリーダーシップを発揮しなさいということです。図表 1-6 に顧客重視の考え方の一例を示します。具体的なオペレーションは、営業部門・マーケティング部門・SE 部門などの機能部門が、顧客へヒアリング、アンケート、クレーム・要望・市場データの分析などを実務として実施するのですが、そこに所属する構成員が、顧客重視を意識する動きができるようにするためには、トップマネジメントの関与が必要です。

図表1-6 顧客重視の考え方



© 2006 Future MaPS

内部監査では、トップマネジメントをはじめ、組織の責任者やプロジェクトリーダーに、顧客重視をどう考えているか、聴いてみると良いでしょう。

人々の積極的参加

これまで、リーダーの切り口から見てきましたが、リーダーシップを発揮するには当然のことながら、「人々の積極的参加」が必要です。原則の「2.3.3 人々の積極的参加」では以下のとおり説明されています。

2.3.3 人々の積極的参加

2.3.3.1 説明

組織内の全ての階層にいる、力量があり、権限を与えられ、積極的に参加する人々が、価値を創造し提供する組織の実現能力を強化するために必須である。

2008年版で引用されていた JIS Q 9000 : 2006 (ISO 9000 : 2006) で「人々の参画 (Involvement of people)」であった原則は、2015年版で「人々の積極的参加 (Engagement of people)」に変わりました。Involvement が Engagement に変わることによって、なんとなく参画しているという曖昧な感じから、深く真剣な参画・関与を表現しています。ざっくり表現しますと、Involvement は、受身で参加することで、Engagement は、能動的に参加することで

す。“engage”は、約束や婚約を指す言葉でもお分かりのとおり、関わりあうという意味が根本にあります。企業では、愛社精神、絆など同意語で使われています。

内部監査では、QMSと統合した事業プロセスの事業方針、計画、目標などが、構成員に伝達され、トップマネジメントが目指したい姿に向かって、構成員が積極的に参加しているかを、確認すると良いでしょう。

まとめ

今回は、リーダーシップを起点にして、2015年版監査のポイントを見てきました。トップマネジメントをはじめとするすべての階層において、それぞれの立場・役割でリーダーシップを発揮して、QMS活動を率先垂範して欲しいと思います。そのために、自組織の資源である内部監査を有効活用しQMSの継続的改善に役立ててください。具体的には、内部監査プログラムの立案段階で、トップマネジメントが内部監査に期待することを内部監査責任者に伝えておくことで、トップマネジメントがQMSの有効性に説明責任を負う行動につながってきます。そして、内部監査で、組織やプロセスの強み、弱みなどを洗い出し、経営に役立つ情報を抽出し、マネジメントレビューへインプットすることが、仕組み、ルールや手順を改善、時には教育を行うなどさまざまなアプローチにつながり、自分たちのQMSを継続的に改善して行くことになります。

以上、QMS活動を活きたものにするためには、リーダーシップが大切であることが少しでもお伝えできたでしょうか。次回は、「組織の状況とリスクベース思考」についてお話しする予定です。