

第15回 JAB/ISO 9001公開討論会
2009年3月16日



審査を変える ～QMS認証の価値向上～

東京大学大学院工学系研究科
飯塚悦功



©東京大学・飯塚悦功

ISO 9000ファミリー規格

ISO 9000は
いつごろできたのか

- 品質マネジメントシステムに関する一連の国際規格
- 1980年から検討開始
 1. 1987年3月制定
 2. 1994年7月改訂
 3. 2000年12月第2次改訂
 4. **2008年11月ISO 9001追補改正**
2009年8～9月？ ISO 9004改正
 5. 2015～16年？ ISO 9001改正 (ISO 14001と整合)
- 対応JIS規格
 1. 1991年10月, JIS Z 9900シリーズとして翻訳規格発行
 2. 1994年12月, 改訂JIS発行
 3. 2000年12月, JIS Q 9000ファミリーとして新JIS発行
 4. **2008年12月, JIS Q 9001追補改正発行**



ISO 9000.....2つのQMSモデル

何のための
QMSか...?

- 購入者のための品質保証
ISO 9001 (BS 5750ベース)
 - 要求に適合する製品の調達
 - **品質保証**: 適合製品提供能力の実証による信頼感付与
 - **購入者が供給者に要求する**品質保証システムモデル
- 供給者のための品質マネジメント
ISO 9004 (ANSI Z1-15ベース)
 - 製品品質保証・向上による顧客の獲得
 - 品質保証・改善能力による顧客の獲得
 - 顧客満足の実現による競争力向上
 - 品質中心経営



QMS認証制度

行政

他国の
制度

他の
制度

認定機関 (JAB)

認定

認定

認証機関

審査員評価登録機関

認証

雇用

登録

承認

審査員研修機関

登録 研修

組織(企業・事業所)

審査員

規格
作成
制定

社会

組織

市場

顧客

コンサル

メディア

専門家



QMS認証.....能力判定か能力向上か?

■ 岐路


- QMS認証の制度設計において.....
- 1991年5月: 国際品質保証認証制度検討委員会
「海外調査・国内認証体制WG最終報告書」

■ イギリス方式: **能力証明**三階層モデル

- 認定－認証－組織
- 認定－研修－審査員

■ スイス方式: **企業指導**修了試験モデル

- 審査員による組織の品質システム構築支援
- 1.5～2年の改善の結果としての認証



QMS認証にも
いろいろ
あり得た.....



“ISO 9000”とは何か

- 品質保証(+ α)モデルの
- 国際規格(ISO 9001)に基づく,
- 民間の第三者機関による,
- 供給者の品質マネジメントシステム(QMS)に対する,
- 任意の
- 適合性認証(審査・登録)
- 制度




“ISO 9000”には
2つの意味がある

ISO 9000
= QMS 認証制度 + ISO 9001 QMSモデル



“ISO 9000”の本質……QMS認証制度

- 評価の対象: **マネジメントシステム**
 - マネジメント vs 技術
 - システム vs 結果
- 評価者: **民間の第三者機関**
 - 第三者 vs 第一者／第二者
 - 民間 vs 官
- 評価の視点: **適合性評価**
 - 適合性評価 vs 表彰／賞
- 評価の法的根拠: **任意**
 - 任意 vs 強制




ISO 9000の
2つの意味のうち
認証制度に
関わる本質



“ISO 9000”の本質.....QMSモデル

- QMSの目的: **品質保証 + α**
 - 品質保証 + α vs 総合的品質マネジメント
- 管理の関心事: **計画どおりの実施**
 - 実施 vs 計画
 - 製造・検査 vs 企画・設計
 - 検証機能の重視
- 管理方式: **管理スパンの限定**
 - 管理機能の独立性
 - 業務範囲の明確化



ISO 9000の
2つの意味のうち
QMSモデルに
関わる本質



“ISO 9000”は誰のための制度か

制度のねらい

■ 認証制度

- **能力証明**: 認証結果の利用
 - 顧客・社会: **選択の質的向上, 効率向上**
 - 認証組織: 能力の訴求
- **能力向上**: 審査プロセスの副次効果
 - 認証組織: **認証組織の能力向上**
 - 社会: 社会のレベルアップ, 産業競争力向上

主目的

これもある

■ QMSモデル

- **品質保証**: 仕様**適合能力の実証**による信頼感の付与
 - **購入者**: 適合製品の調達
 - **供給者**: 購入者への信頼感の付与

主目的



“ISO 9000”への期待

制度への期待

■ 良質製品提供能力の証明

- QMSの**存在・運用能力**の証明
- **品質保証能力**(要求適合能力)の証明
- 製品の**間接的品質保証**, 製品の**価値訴求**

認証組織の期待

■ 良質製品提供能力証明の利用

- **取引先選択**の効率向上・質的向上
- 「証明」の利活用による**取引活性化・経済活性化**

購入組織・社会の期待

■ 組織の公正性・透明性

- 組織・マネジメントシステムの**公正性・透明性**の示唆, 訴求

■ 良質製品提供能力の向上

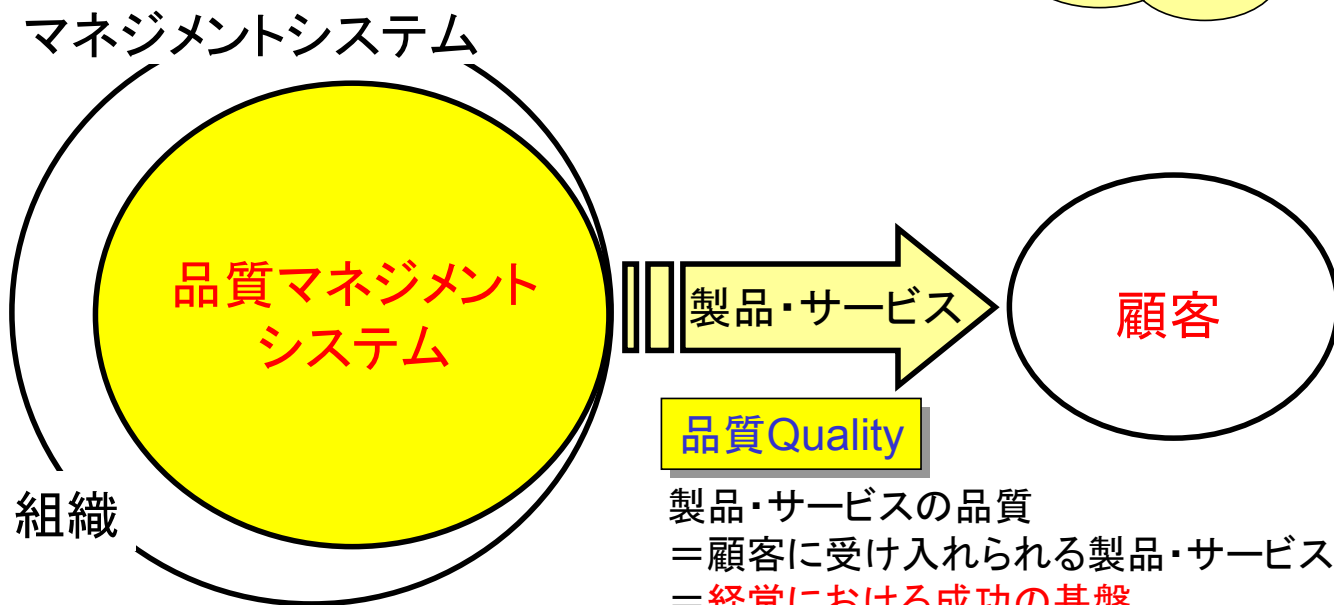
- 製品**品質向上**
- 良質製品提供を基盤とする**業績向上**
- QMS運営を基盤とする**経営管理能力向上**

認証組織の期待
「できれば...」



経営における品質

ISO 9000が期待される理由



経営
Management

組織設立の目的： 製品を通じた顧客価値提供
経営の目的： 良質製品の提供
利益： 顧客価値提供の再生産サイクルの原資




制度の信頼性

にもかかわらず、
いま制度の信頼性が
問われている……

- 公正，中立，独立
 - 基準 (ISO 9001) に照らし，適合・不適合の**的確な判断**をする制度
 - 認証 (登録) 組織に疑義が生じたら調査・審査し，登録停止等の**的確な処置**を迅速に行う制度
- 透明
 - 関係者の属性，活動，結果について適時適切な**説明**をする制度
- 価値
 - 登録結果を**信用**し，利用・活用できる制度
 - 広い**通用範囲**，**国際性**のある制度
 - 組織にとって**学習・成長**の機会でもあるような制度
- そうは言うけれど…… 認証組織にとっては……
 - **安く，早く，簡単に**認証してほしい
 - わが社の**経営に直接役立つ指摘**をしてほしい



第三者認証制度のビジネスモデル



正義が勝てる
制度か...?

- 問題のあるビジネスモデル
 - 質の良い審査をする認証機関が発展するような制度運営構造になっていない
- 組織
 - 審査料は申請組織が支払う
 - 申請組織は認証されることを希望している
 - 楽しんで認証されたいと思っている？
 - 認証後は、苦勞なく認証を維持したいと思っている？
 - 審査料を払うからには組織に役立つ審査をしてほしいと思う



2つの期待

- 組織： ISO 9001認証を通して.....
 - 製品品質を向上したい
 - 優れたQMSを構築したい
 - 優れた組織になりたい
 - わが社の製品を買ってほしい
- 社会： ISO 9001認証されているのだから.....
 - 公正な組織, 悪いことはしない組織なんだろう, きっと
 - 良い組織, 強い組織なんだろう, たぶん
 - 仕組みが整っているのだから, つまらないミスはしない, きちんとした組織なんだろう, 願わくば

制度への期待
QMS認証制度に
対する理解不足も
含まれているが

.....



審査でどこまでできるか.....

- 組織の期待に応える
 - 製品品質を確保できるQMS
 - 優れたQMS
 - 競争力のある製品を提供できるQMS
- 社会の期待に応える
 - 公正な組織, 不祥事を起こさない組織
 - 良い組織, 強い組織
 - ミスをしない組織

QMS認証制度
全体の再設計を
考える前に.....

最重要と思われ
る審査に注目して
みたい.....



審査を変える～QMS認証の価値向上

WG1: QMSの**有効性**をみる～ISO 9001逐条審査からの脱却

- 有効性審査: ISO 9001要求事項への適合の逐条審査からの脱却
- 製品品質の維持・向上を確実にするQMS
- 付加価値審査, 審査の有効性などとの関係

WG2: 社会・組織の期待に応える審査～現行**制度の枠内**でどこまで可能か

- 社会の期待: 組織の公正性・透明性の確保
- 組織の期待: 経営に役立つ審査

WG3: 組織が望む価値ある審査～審査の**活用と期待**

- 製品品質向上
- 競争力強化
- 経営へのヒント



WG1

有効性審査

- 逐条審査に対する批判
 - ISO 9001要求事項への適合の**形式的確認**に価値があるか
 - QMS要素の適合性がQMSの**パフォーマンス**向上に貢献するか
 - 重要でないQMS要素の**重箱の隅**をつつく審査にはうんざり
- 経営に役立つ審査
 - わが社の**経営に役立つ**具体的な指摘をしてほしい
- 有効性審査
 - ISO 9001要求事項の**意図**
 - ISO 9001要求事項への適合によって**実現しようとしている状態**
 - 製品品質の維持・向上に**重大な影響を及ぼす**QMS要素
 - 「付加価値審査」とは異なる？
 - 「審査の有効性」とは別の話？



WG2

制度の枠内で社会・組織の期待に応える

- 制度の枠内
 - ISO 9001要求事項への適合性評価
 - 客観的証拠に基づく評価
 - コンサル禁止
- 社会の期待: 組織の公正性・透明性の確保
 - 組織の公正性・透明性に影響を与える**組織風土・文化が現れる** QMS要素, 組織風土・文化を**左右する** QMS要素
- 組織の期待: 経営に役立つ審査
 - **製品競争力**を左右するQMS要素
 - **経営管理能力**の優劣が現れるQMS要素, 経営管理レベルを左右するQMS要素



WG3

組織が望む価値ある審査

- 組織の期待
 - 製品品質向上につながる指摘
 - 競争力強化につながる指摘
 - 優れた経営・管理のための有益なヒント

- 組織の期待……本音はどこに？
 - タイプ1: **手早く審査**してほしい
 - 余計なことは言わないで, 早く認証してほしい
 - あとは自分でやるから放っておいてほしい
 - タイプ2: 審査料金分の**有益な指摘**がほしい
 - 少しは経営に役立つことを言ってほしい
 - 次に何をすればよいか教えてほしい
 - タイプ3: **厳密な審査**をしてほしい
 - わが社の認証の価値が下がってしまう
 - 購入者になることもあるのに, こんな審査では信用できない
 - こんなことをやっていたら制度が崩壊する……



審査を変える～QMS認証の価値向上

ご静聴ありがとうございました

それでは各WGでの検討内容を
順次ご報告いたします

