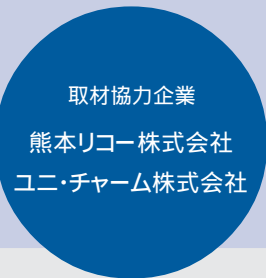


IQNet9004 評価サービスを活用し マネジメントシステムの高度化をめざす!

規格要求事項を満たすだけでなく、QMS(品質マネジメントシステム)の
パフォーマンス改善と、自社のコアビジネスとを結びつけ、より高いレベルのマネジメントツールとして
ISO9001をレベルアップしたい。そうしたニーズを持っている組織は多い。

JQAではISO9001にパフォーマンス改善の指針であるISO9004の
視点などを盛り込み、QMSに関係する組織の評価モデルIQNet9004を
用いた評価サービスをスタートさせました。

QMSをベースに、財務やリスク管理の効率性など、企業の
QMSに影響する要素を評価対象とするIQNet9004は、
現状のQMSを改善・強化していく意志のある
組織のニーズにマッチしたビジネス評価モデルです。
パイロット評価を経て本番に臨んだ2つの組織に
IQNet9004への期待とその効果などを聞きました。



IQNet9004とは

IQNet9004はスイスの審査機関SQSが
2002年に開発。その後使用権をIQNetに譲
渡したもの。すでにヨーロッパではホテル業
界、食品業界などに導入された実績を持つ。

IQNet9004の骨組みはISO9001に、
ISO9004とIQNet独自の評価事項を追加し

たもの。各項目についてパフォーマンスを1～
5点で評価し、すべての項目の評価結果が最低
3.0以上、もしくはすべての項目の評価結果の
平均が3.3以上であれば、基準達成証明として
Attestationが発行される。

また評価結果はこの5段階評価に経営者の

インタビューによって1～3点の加重係数を設
定し、達成レベルと改善の余地が最大15まで
の数値およびグラフとして示される。

評価対象組織はISO9001取得組織で、定
期審査や更新審査のタイミングに合わせて実
施される。

熊本リコー株式会社

「販売プロセス全体」を自社の“製品”と定義 顧客起点による価値提案型営業をめざす

急激な市場環境の変化に対応

市場環境が変化する中、IQNet9004をその変化対
応のための改革ツールとして用いているのがリ
コーグループの販売会社・熊本リコーである。

かつてはリコー製品の単体販売が主力業務であっ
た同社だが、近年のIT化、ネットワーク化の進展に
よってソフトウェア、ネットワーク構築および保守
を含めたソリューション提案へと、その業務内容は
大きく変貌している。

家永康直社長は、「以前は製品のスペックによっ

本 社 熊本県熊本市
設 立 1972年10月
事業内容 複写機、レーザープリン
ター、パソコンなどの販
売およびセキュリティ、
ネットワークの構築



売 上 高 58億円
ISO9001:2000認証取得 2002年8月 / 登録範囲 = 全社
IQNet9004基準達成証明書取得 2005年9月

て顧客満足を確認できましたが、今はITを駆使す
ることで企業の問題解決・競争力強化にどう寄与で
きるか、その提案・導入・サポートまでの能力の優
劣が満足度を左右します。だからこそ変化に合わ



代表取締役社長
家永康直氏

せてマネジメントシステムを見直し、一段高いレベルに持っていく必要がありました」とIQNet9004の評価を受けた動機・背景を話す。

熊本リコーでは、これまでリコーグループ全体での「日本経営品質賞」への挑戦をはじめ、グループ

の品質評価システムの導入、さらに2002年には独自にISO9001認証を取得するなど、さまざまな取り組みを図ってきた。もちろんそれらは一定の成果を上げていたわけだが、一方で、「市場環境の変化に素早く対応するために、現システムにおいて何が強みで、またどこに改善点があるのかをはっきりさせる必要があった（家永社長）のだという。

IQNet9004評価が与えてくれる“気づき”

マネジメントシステムを推進する事務局として、現場での審査に立ち会った戦略推進グループの谷口季好課長代理は、IQNet9004を“気づき”を与えてくれるツールだと表現する。

というのも「ISO9001の審査が×＝不適合を出してはいけないものだとしたら、IQNet9004の評価は＝システムの改善性をいかに示せるか。PDCAでいえばC(検証)、A(改善)部分の比重が高い。そのため示される結果はもちろんだが、審査の過程を通じて『自社のコアは何か』そのためにマネジメントシステムはどうあるべきか』を自然と考えるように導かれる」からだ。

実際、熊本リコーではIQNet9004のパイロット評価を終えた後、品質マニュアルに大きく改訂を加えている。その代表例がISO9001の規格条項1にあたる「対象範囲」の部分である。

従来は「熊本リコーが提供する製品(サービス)に適用します」とだけ記されていたものを、改訂後はこれに続いて「その活動は、お客様からの引き合いおよび訪問などによる商談づくりからお客様への情報提供、情報収集、提案、受注、納品、指導、メンテナンスまでを含みます」という一文を加え、その対象範囲を明確に定義し直したのだ。

ここで“製品”といった場合、扱っている機器やシ

ステムのスペックに視点が集中しがちであり、熊本リコーにおいても、製品とは『モノ』であるのか、あるいは『販売プロセス』なのかと、その定義づけの難しさに直面していた。

だがIQNet9004の評価を通じ、市場・顧客ニーズの変化、それに対応した企業戦略など、関連するさまざまな要素を見直すことで、<製品＝販売プロセス全体>であることに「改めて気づかされた」（谷口課長代理）のだという。

対象範囲を定義し直したことで、当然、細部にも変更が加えられている。そのポイントを管理責任者であるマーケティング戦略室の林一久室長は次のように話す。

「従来の品質マネジメントが規格要求事項に合わせるという視点が強かったのに対し、対象を明確化したことで、『より高いレベルのソリューション提案を実現するための仕組み』、『プロダクトアウトからマーケットインへ』と熊本リコーの戦略を投影する形に組み直すことができました」

マーケットインを象徴するKRIC

「販売プロセス全体が熊本リコーの製品」。対象の明確化とそれに伴う「マーケットイン」意識の徹底。その意識改革が具体的な事業活動として表われたものが、本社に今年6月にオープンした「KRIC」である。



マーケティング戦略室室長
林一久氏

従来は単体製品を展示するショールームであったスペースを、展示以外にもセミナー、ソリューション提案のデモ、ユーザー企業のためのIT教育研修など、さまざまな用途に活用できる場としてリニューアルした。KRICという名称は、KRが熊本

リコー、IはIT、最後のCがコラボレーション・スクエアで、「顧客起点での共創の場」という意味が込められている。



戦略推進グループ課長代理
谷口季好氏



本社にオープンしたKRIC。プレゼンテーションやセミナーなどさまざまな用途に活用できる

「『顧客起点』とは、常にお客様の中に身を置き、お客様の思いを感じ取り、そこを出発点にした行動を起こす姿勢を示したもの（家永社長）だという。

熊本リコーのマネジメントシステム改善はスタート段階であり、その成否はシステムが実際に経営の効率化、高度化にいかにかに寄与したかで判断すべきものだろう。家永社長も「IQNet9004によって市場変化に合わせたシステムの改善はできたが、最終的にはそれを経営目標に結び付け、成果というアウトプットを出さなくては」と『中期経営計画』が記された冊子を取り、各種の業績目標を指し示す。

ユニ・チャーム株式会社

CSR活動の土台を支える品質マネジメント ターゲットを製品から品質経営そのものへと進化

“ものづくり”を起点としたCSRへの取り組み



取締役CSR部長
石川英二氏

「CSR(企業の社会的責任)が何か特別なことという意識はないんです」と話すのは、ユニ・チャームのCSR部長である石川英二取締役。

ビジネス誌のCSRランクで上位に位置するなど、客観的に見ても日本を代表するCSRへの取り組みを見せている同社。その担当者としてはあまりにあっ

さりとした反応という感じがする。だが実はこの「特別なことではない」という意識こそが、ユニ・チャームのCSRを見る時の大きなポイントでもある。

「社会的責任」をどうとらえるか。それによってCSRへのアプローチはおのずと変わってくるが、ユニ・チャームの場合は『商品そのものがCSRである』という観点から、本業に特化した“ものづくり”という視点でCSR推進体制を構築していった。具体的には製品・製造に直接大きく関係する、品質保証・環境対応・安全性確保・倫理法令順守の各機能強化。それらを全社的に統括するCSR部を2003年に発足させることから活動をスタートさせた。

本 社 東京都港区高輪
設 立 1961年2月
事業内容 ベビーケア関連製品、フェミニンケア関連製品、ヘルスケア関連製品、化粧パフ、ハウスホールド製品、産業資材、食品包材等の販売
売 上 高 2,460億円(2005年3月)



テクニカルセンター(香川)

ISO9001:2000認証取得 2002年7月 / 登録範囲= 全社
IQNet9004基準達成証明書取得 2005年9月

ユニ・チャームの製品は最終消費財であり、主要製品はベビー用品など肌に直接触れる物。消費者が商品選択をする上で、品質・環境・安全性などは重要な要素となる。

つまりユニ・チャームは、「消費者第一主義 製品の社会的意義 製品の安全、安心の確保 顧客満足の上昇 CSR」という図式で、本業に特化したCSRの取り組みのステップアップをめざしたのである。その背景には、ユニ・チャームの企業理念『NOLA & DOLA』⁽¹⁾がある。

システムの健康診断としてのIQNet9004

“ものづくり”からスタートしたユニ・チャームのCSR活動において「品質マネジメント」はインフラであり、最終消費財を扱っているという点では生命線とすら言える。

このためISO9001に基づいた監査体制をはじめ、製造工程から出荷・輸送、さらには顧客の誤使用までを想定した高度な品質管理を実施している。

たとえば製造プロセスの内部監査では工場別の相互監査を導入。原料資材では「安全性に関する資材調達ガイドライン」を定めるほか、品質方針をサプライヤーに明示し事前評価を行う徹底ぶりだ。

こうした高いレベルの品質マネジメントを実践しているユニ・チャームが、なぜIQNet9004の評価を必要としたのか。その理由を石川取締役は次のように話す。

「定性的でなく定量的な指標を提示してもらえることで、マネジメントの実態を正確に把握できることが大きい。自社の強み、弱みを第三者評価で数値として明確に示してもらうことで、品質への取り組み、ひいてはCSR活動のさらなる活性化にもなるのではという期待がありました」

ISO9001を全社に推進していく立場であるCSR部品質保証室の石村令子氏は、IQNet9004のもたらす効果には「現場のモチベーションと経営サイドへの判断材料指標の提示」という2つの面があると指摘する。

石村氏には「ISOを導入したが『達成感がうまく見えてこない』『変化値が見えない』』といった現場からの相談が寄せられることがある。結果が見えないジレンマは往々にして取り組みのマンネリ化につながりかねないが、そうした現場にIQNet9004で示される数値は、ひとつの達成指標としてモチベーション

の向上にも結びつくという。

一方、品質マネジメントはその効果を数値化しにくい。CSR部でも内部監査の点数化を試みるなどしていたが、「なかなかうまくいかない」のが実状だった。それがIQNet9004ならばシステム改善性が数値、グラフなどで示され、これを経営陣への判断材料指標として

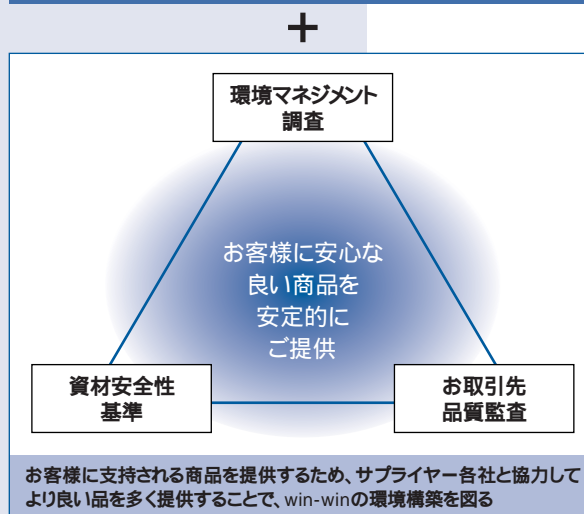
提示できるというわけだ。

また石川取締役は、IQNet9004の評価結果を「健康診断」にたとえ「病気予備軍を早めに把握できる」ことがポイントだとも言う。

「生活習慣病のように企業活動も悪い部分が習慣化している可能性がある。手術が必要になる前に、

資材調達におけるCSRの考え方

品質・コスト・納期・安定供給などの従来の調達基準



その習慣を断ち切らなくてははいけないわけですが、自覚症状がなければ本人にはわからない。だから定期検診 (IQNet9004) を受け数値を示してもらうことが重要なのです」

CSRを経営に直結させる「SAPS経営」

ユニ・チャームのCSR活動は今後、内部の体制強化からグループ、海外、取引先へと拡大をめざしている。現在進行中の第6次中期経営計画の推進にあたっては、「SAPS経営」²⁾という独自の手法を導入し、確実なCSRを経営に直結させるのに大きな役割を果たしている。

当然、CSR活動の拡充は、土台である品質マネジメントのあり方にも大きく関連する。

これまでは品質マネジメントの視線は、“ものづくり”からスタートしたこともあって製品へと向かってきた。だが「SAPS経営」に見られるように、今後は「『製品』だけでなく『経営そのものの品質』を高めていくことがテーマ (石川取締役) になるという。その意味では、冒頭に記した「特別なこと」という意識はない」という石川取締役のスタンスは、こう言い換えた方がむしろわかりやすいかもしれない。

「CSRは経営そのもの。だから特別なことではない」。

1 『Necessity of Life with Activities&Dreams of Life with Activities』の略。赤ちゃんからお年寄りまで生活者がさまざまな負担から開放されるよう、心と体をやさしくサポートする商品を提供し、一人ひとりの夢をかねるために力を尽くし続けるというもの。

2 SAPS = 「全員で計画 (Schedule) し、実行 (Action) し、達成感 (Performance) を味わい、変化対応のスパイラル (Spiral) を廻していく」