

棟近雅彦氏



ISO9001による品質マネジメント。1990年代前半にその第三者認証制度が日本においてスタートして以来、認証登録組織は順調に拡大し、現在、適合組織の数は全国で4万件を優に超える。しかしISO/TC176（品質マネジメントと品質保証）日本代表エキスパートで、品質管理研究を専門とする早稲田大学理工学部の棟近雅彦教授は、これまでの制度の発展に一定の評価を与えながらも、登録組織の取り組み方、さらには審査のあり方などに改善すべき課題は多いと指摘する。

【JQAインタビュー】

社会から真に必要とされる ISO9001をめざして

審査登録機関・登録組織が制度の本質を理解し高めていくことが大切

景気低迷による成長鈍化
コスト重視へ軸足が移る中
ISO9001の登場が再び「品質」に
目を向けさせた

——経営工学という側面から企業の品質管理を研究され、またISO/TC176委員として規格制定に関わっている立場から、これまでの日本におけるISOマネジメントシステムの普及状況などを、どう評価されているでしょうか。

棟近 ▶ ISOマネジメントシステムの審査登録制度が日本でスタートしたのが1990年代初頭、それから15年ほどが

経過しました。登録組織数も増え、品質に続いて環境、情報セキュリティ、労働安全衛生、食品安全などと認証分野も広がり、ある種の認証ばやりという状況にもなっています。パスポート的な認証取得など問題もあるかとは思いますが、世の中が受け入れなければこうした拡大はあり得ないわけですから、それは一つの評価ポイントになるでしょう。また私自身の職場である大学においてもJABEE（日本技術者教育認定機構）に代表される外部評価が活発になっています。自身が審査や認定を受ける立場になり、その上でISOマネジメントシステムを見ると、企業、学校、自治体など、あらゆる組織が活動が続ける上で求められるいわゆる社会的責任、その一端を確実に担っていく仕組みであると改めて感じましたね。

——今号の特集テーマである品質分野、具体的にはISO9001についてですが、この普及が日本の企業経営に与えたメリットを棟近先生はどうご覧になっていますか。

棟近 ▶ 私の認識では日本が「品質世界一」と評価されていたのは85年頃。戦後の産業復興に始まりTQMやQC活動など、さまざまな取り組みによって品質レベルを高め、そこまでたどり着きました。ISO9001が日本で本格的にスタートしたのはそこから数年後、ちょうど「バブル崩壊」あるいは「失われた10年」といった時代とシンクロします。この時期というのは景気の低迷、経済成長の鈍化によって、多くの企業でコスト重視に経営の軸足が移ったと見ることができ、品質軽視とまではいわないまでも、品質への視点がやや薄くなりつつありました。そうした状況の中でISO9001の登場は、企業の視線を再び品質へと向けさせた、まずこの点で一つ意義があったといえます。

ただ1990年代初頭、まだ多くの日本企業にとっても「ISO9001とは何ぞや」という時期には必死な取り組みがありましたが、ご存知のようにISO9001というのは最低限やらなければいけない骨格部分を規定しているにすぎません。もともと「品質世界一」という日本企業にとっては、それは比較的簡単に乗り越えられたわけです。そこでどういう動きがあったかという点、「大騒ぎしたけれど簡単だったね」「認証を取れたからもういいね」という企業が少なからず出てきてしまった。つまりISO9001導入による継続的改善、品質活動を通じた経営の高度化という点では、一部の真面目に取り組んだ企業には寄与しましたが、他方でそうではない認証取得企業を生んだともいえます。

企業活動の基盤となる 品質管理に対する油断やおごり そこから亀裂が生じ 一気に表面化してきた

——ISO9001認証取得企業が拡大する一方、企業の品質に関わる問題がメディアを賑わすようになっていきます。これがISOの有効性に疑問を投げかける一つの大きな要因となっているわけですが。

棟近 ▶ これは先ほど話した「一部の真面目に取り組んでいる企業とそうでない企業」と密接に関わってくる問題です。

規格が示している内容というのは非常に当たり前のことにすぎない、するとほとんどの企業などは「自分たちはこんなことできている」と思う。ところが私などが企業の

内部を見せてもらおうと、実は「できていない」、「これは一歩間違えたら危うい」ということが、いわゆる一流といわれる大企業にも見られる場合があります。

品質には大きく二つの側面があって、一つは不良品を減らすといった、製造、検査などが担うベーシックな品質管理。もう一つが商品企画、マーケティングなどの開発系です。日本企業は戦後、まずは前者の品質管理に力を入れ製品の質を高めていきました。しかし全体に底上げがなされてくると、単に「不良ではない」だけでは製品価値がありません。そこで後者の商品企画、マーケティングが重視されてきます。

「攻め」は脚光を浴び「守り」は地味。それは企業活動でも同じで、不良品を解析し、改善に取り組むという、「守り」に相当する部分は非常に地道な作業で光が当たりにくいのが事実です。なおかつ「自分たちはできている」という意識が企業にあると、そこが疎かになっていきます。しかし実際にはできていないのですから、当然、徐々に亀裂、綻びが生じ、ある時、何かをきっかけにして一気にそこから問題が噴き出してしまいます。企業の品質にまつわるトラブルが散見している背景には、ベースとなる「守り」の品質管理に対するおごり、油断があったと見るべきではないでしょうか。ISO9001の面から見れば、認証は取得した、けれどそれはまさに取るだけだった、ということでしょう。

——逆に見ればISO9001に基づいた適切なマネジメントシステムを構築しているならば、そうは簡単にベースとなる品質問題で綻びは出てこないはずだ、と。

棟近 ▶ ISO9001はもともと欧米で軍や電力会社などが機器や部品を調達する際、品質性能を担保するために生まれ、発展していきました。つまり非常に厳格さを要求される品質管理で培われた実績を背景に持つわけで、その点では「守り」の品質管理には非常に有効に機能する規格といえます。

だから一方で「地味な規格」と見ることもできるわけですが、今やその綻びは企業存亡に直結します。もし「守り」という表現が地味に感じられるなら、「基盤となる品質管理」というと理解してもらえませんか。

当然、企業経営には市場に受け入れられる新商品開発など「攻め」の部分は重要。誤解してほしくないのは、私は単に「守り」を重視せよといっているのではなく、攻めるためにはベースとなる磐石な基盤が必要だといいたいのです。その基盤がなければ攻めの成果など一瞬にして吹き飛ばすリスクがあるのですから。

規格に汎用性はあるが そのままでは使えない あくまで各組織固有の仕組みを 構築すべきもの

——先生は多くの組織の取り組みを見ていらっしゃると思いますが、ISO9001がうまく機能している所とそうでない所、その大きな差はどこにあると思われますか。

棟近▶ ISO9001の規格の中身を見れば分かりますが、要求されている各項目はいかようにも解釈でき、良い意味で汎用的でどんな業種・業態にも適応できるものです。しかし、これを逆の視点から見ると、どんな企業にもそのままでは使えない、ともいえます。なぜならISO9001に基づくマネジメントシステムとは、規格に合わせるのではなく、要求されている項目を自らの業務に落とし込んでいく、あくまで各企業固有のもの。ですから「機能している所、いない所の差」に対する答えは簡単で、要求項目に基づき自社の特性に合わせて固有の仕組みとしている企業は機能し、そうでないところは効果が上がらない。これはシンプルですが大きなポイントです。

——企業のISO担当者の方から「ISO9001への取り組みが企業活動に貢献しているという認識はある、しかしそのパフォーマンスを明示するのが難しい」という声を聞くのですが。

棟近▶ 株式取引などを別にすれば、短期的にメリットが明示できるものは企業活動の中にそうそうないですよ。たとえば人材教育の重要性を否定する企業はないでしょう。しかし教育効果ってどこまで明確に数値化できているでしょうか。明示できていなくても教育投資をやめないのは、速効性はないけれどそれが確実に企業競争力に結び付いているという認識があるからでしょう。

品質マネジメントシステムもそれに近いものがあってポイントは改善の継続性。企業全体としての大きなPDCAの中に、各業務別の小さなPDCAが回っていく、その継続性によるレベルアップという視点から見ていくことが大切です。もちろんだから効果を明示する必要がないというわけではありません。パフォーマンスを測定することは大切ですし、それはできていると思います。具体的に言えば不良品率、設計における手戻り率、それらが経営効率にどう寄与しているのか、それとISO9001の取り組みがいかに関連しているかなどを明確に意識していけば、効果を示す指標は必ず見えてくるはずです。

また少し視点はずれますが、ISO9001が企業経営に与える効果について考える際、忘れてはならないのが、これがあくまでマネジメントシステムであることです。企業の活動はマネジメントシステムだけで左右されるわけではないのです。メーカーであつたら手順だけで物はいつくりえない、やっぱり固有技術の向上が必要なわけで、マネジメントと技術を両輪として捉えていくべきでしょう。

成果からアプローチし プロセスを遡っていくことで 客観性・公平性を保ちながら 付加価値審査が両立できないか

——ISO9001を考える上で忘れてはならないのが、これが民間による第三者認証である点です。企業の取り組み方と同様、審査登録機関に求められる課題について伺いたいのですが。

棟近▶ 第三者評価というのは、誤解を恐れずにいうと「よく分からない人が来て認証する」仕組みです。第一者（自身＝内部監査）、第二者（たとえば取引先＝二者監査）に比べれば、第三者の内部業務に関する理解度は低いわけですから。しかし第一者、第二者には無い価値が第三者にはある。それは客観性・公平性という部分、これが第三者評価を社会が認める最大の理由です。

ただしそれは揺るぎのない事実であるとした上で、私は客観性・公平性がどうあるべきかの議論は必要だとも思っています。審査における客観性・公平性を追求しすぎると、ともすれば「文書化ができていないか」といった規格の表層をなぞった形式的な審査になる危険性があるからです。

仮に審査スタイルがそうした〇×的なものであるなら、それこそ単に規格に準じた文書を揃えるなど、問題となっている、取得のみが目的化したパスポート的な認証を促しかねません。むしろ認証取得企業がISO9001の本質を正しく理解し取り組んでいくようにするには、各社の独自性に踏み込んだ審査が必要でしょう。

その一つの手法として、たとえば成果からアプローチしていく審査スタイルが考えられます。不良品率や顧客満足度など目標としている指標、それをクリアしたのか、していないのか。その結果からプロセスを遡ってシステムを精査し、適合、不適合を指摘していくという形です。これならばコンサルとは一線を画し、第三者評価としての客観性・公平性も確保でき、かつ受審する企業にとってもメリットがあるといえないでしょうか。

——当然、そこには審査員の質が求められますね。

棟近 ▶ 審査員の質というのはイコール審査登録機関の質。審査員の教育はもちろん、自らの審査員の評価をいかに適正にできているかなど、厳しい要求が審査登録機関には求められます。

そのためには審査登録機関の果たすべき役割が重要で、審査員一人ひとりに対し「本当に本質的な審査を行っているかどうか」をきちんと評価できる仕組みを構築する必要があります。もちろん口で言うほど容易なことではないでしょうが、この制度がさらに発展していくためには欠かせないポイントだけに、それはこの制度に関わる者の責任といえるでしょう。

——「関わる者の責任」とは審査のみならず、ISOを語る上での絶対的なキーワードともいえないでしょうか。

棟近 ▶ ISOマネジメントシステムは第三者認証、任意、しかも民間が運用する制度。免許制度などと似たように見えるが実は違う。こうした制度が生き残っていくには方法の一つしかありません。そこに関わる者が制度の本質を理解し向上させ、社会に受け入れられる、いやむしろ、＜自分たちがそういう社会をつくる＞くらいの気概と責任が必要なのです。

ですから審査登録機関ならば審査の質を高めることが責務ですし、一方、認証を取得した企業には、その瞬間から自らの品質を高める義務が生じます。そもそもISOはPRツールではないのですが、万一、PRに使いたいならば「ISO9001認証を取得しました」ではなく、「取り組みによってこれだけ品質が向上しました」ということ。認証の価値を高めるなら、自分たちがレベルアップしていくしか方法はないのです。

その上でぜひいっておきたいのが、一部の「ISOを簡単に取得できます」というコンサルの存在。ここに何の歯

止めもかかっていないことが、審査の質や企業の取り組み方を論ずる以上に問題ではないでしょうか。

——ISO9001は2008年、続いて2012年に改訂が予定されています。最後に今後、規格はどういう方向に進んでいくか、あるいはどう進むべきかについてお聞きしたいのですが。

棟近 ▶ 2008年の改訂は小規模と予想され、その次の2012年にはISO14001との統合が視野に入っています。いずれにせよ徐々にレベルが上がっていくのは間違いないですが、要求項目をやみくもに増やしていくのは規模の小さな企業への普及、さらには世界中どこでも使える規格という点から避けるべきだろうし、そうなるだろうと見ています。つまりISO9001は骨格として最低限の要求項目を記すにとどめ、それ以外は要求事項ではなくガイドとして提案していく。その上で個々の企業が自らの品質向上に必要であると判断するならば、ISO9001とガイドを利用しシステムを構築していく、という形が望ましいでしょう。

もちろん改訂の方向を見ておくというのは重要ですが、あまりそれに振り回されるべきではないですね。これまで何度も申し上げたように、まずそれぞれの品質に関する目標なり指針なりがあって、その実現が第一義の目的。規格はそのために使うツールにすぎないわけですから。

——本日は貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

PROFILE

棟近雅彦氏

早稲田大学理工学部経営システム工学科教授(工学博士)

ISO/TC176(品質マネジメントと品質保証)日本代表エキスパート

1982年東京大学工学部反応化学専攻卒業、87年東京大学大学院工学系研究科博士課程修了。同研究科助手を経て92年早稲田大学理工学部工業経営学科(現経営システム工学科)専任講師に就任。93年助教授、99年より教授に就任、現在に至る。専門研究分野は「品質管理と統計解析」。企業の品質マネジメントシステムのほか、最近では医療機関の品質管理にも取り組み、厚生労働省「医療安全対策検討会議ヒューマンエラー部会」委員を務める。また人間の「感性」を「品質」として捉えた「感性評価モデル」を開発。缶容器的飲み口を企業と共同開発するなど「品質」に関わる幅広い研究活動を行っている。JQAのISO諮問委員会の委員長を務めていただいている。

