

インタビュー ISO 9001次期改定

2015年改定に向けた検討始まる。
システム運用の結果を問う方向へ

ISO 9001の改定に向けた検討作業が進んでいる。利用者の声を聞く目的で昨年11月からISO/TC176がホームページ上で実施したユーザー・サーベイの内容を見ると、大がかりな改定に踏み切りそうだ。現在の進行状況や改定の方向性などを、検討作業を担当する専門委員会に日本代表団の一員として参加するISO/TC176/SC2エキスパートの平林良人氏（テクノファ代表取締役）にお聞きした。

——改定に向けた検討作業の体制とスケジュールを教えてください。

平林 ISO 9001規格の次期改定の推進母体は、ISO/TC176（品質管理技術専門委員会）内に置かれたSC2と呼ばれるサブコミティです。私は日本代表団（団長、飯塚悦功・東京大学大学院教授）の一員として、品質管理・品質保証のエキスパートの立場で参加しています。SC2におけるエキスパートの活動、発言などは、ISO/TC176国内委員会での検討結果に加えて、エキスパート個人の知見を入れて行います。

ISO 9001規格の次期改定の議論については、2009年2月の東京総会、10年6月のコロンビアのポコタ総会、同年12月のオーストラリアのシドニー総会で予備的な会議が開かれました。2011年内をめどに、規格改定に向けた設計仕様書とも言えるデザインスペックを作る予定になっています。そして、2015年には改定を終え、新しいISO 9001規格を発行する予定です。

SC2では昨年11月から、ユーザー・サーベイを実施しています。ここでは、ISO 9001を利用されている方々がどのようなことを望んでいるか、お聞きしています。今年2月までに世界で約10,000件に近い意見がWeb上で寄せられました。その結果は、今年6月をめどにまとめられる予定です。これに、各国代表団の意見やエキスパート

の意見が何度も議論され、デザインスペックが作られていきます。

品質マネジメント
8原則見直しへ

——改定の方向性は、ある程度明らかになっているのですか。

平林 最終的にはデザインスペックの段階ではっきりしますが、現段階で大きな方向性は三つあるとみています。

一つは、2000年改定で定めた品質マネジメント8原則の見直しです。これは、「顧客重視」「リーダーシップ」「人々の参画」「プロセスアプローチ」「継続的改善」「意思決定への事実に基づくアプローチ」「供給者との互恵関係」という8項目から成り立っています。ある意味で、デザインスペックの指針になるものです。

もう一つは、コンセプトの決定です。規格になにを入れるか、品質とはなにか、それを担保する要素はなにか、……など、規格を作るときに必要な概念を整理しています。これまで開催された過去3回のSC2総会でこれまで議論されたものをもとにまとめています。

最後は、パフォーマンス、すなわちシステム構築の結果である成果についてです。要求事項の中にも少し結果を問うものを

入れたほうがいいのか、という議論が出ています。これは、審査のあり方とも密接に関係します。

もともとは、良い製品を作るには良いマネジメントシステムが欠かせないとの観点から、システム規格が作られました。しかしいまでは、規格の運用が形骸化し、現場のシステムとISOマネジメントシステムとが食い違い、ダブルスタンダードになっている現実も見られます。認証さえもらえればよしとするのではなく、規格の運用が顧客価値の向上に結び付くような運用ができないか組織も考えていくべきであると思います。

——ユーザー・サーベイで挙がっているリスクや重大性の大小などに応じて、要求事項に幅を持たせることも検討しているのですか。

平林 リスクや重大性に関しては、それらを要求事項に入れることについてポコタSC2総会のワークショップで既に議論、が行われています。

議論のポイントは、100%保証するという前提に立つ品質保証のリスクとはなにか。また、1次産業、2次産業及び3次産業とではどのように異なるのか。例えば医療においては、品質管理の対象、すなわち顧客は患者さんですが、一人一人状態が異なる中で、健康を維持するというサービスにおいては、品質保証のリスクはある程度明確です。国内では、サービス産業が拡大していますので、サービス産業におけるリスクは考える必要が出てきていると思います。

それと重なり合うこととして、重大性というテーマも挙がります。起きた事象が結果の重大性にどう結び付くか、事前に明らかにするのは科学的に難しい。例えば、通常

平林良人氏

ISO/TC176/SC2エキスパート
ISO/TC176/SC2/TG18日本委員
株式会社テクノファ 代表取締役
東京大学新領域創成科学研究科非常勤講師

はいつでもよい書き間違いが、ネット株式売買で金額けた数を誤った例では、もたらした結果は重大でした。例えば、道に落とし穴が空いているとします。メインとなる道路上の落とし穴は、脇道のものと同様同じ大きさでも、もたらす結果の重大性は格段に大きいので、相当な注意が必要です。

このように、幾つかの視点を規格に入れるかどうかの予備的な方向性の検討はしています。ただ、規格、特に要求事項の読み方、理解の仕方が組織によって異なったものになってしまうような表現は受け入れられません。ある表現そのものの受け止め方は人それぞれでも構いませんが、その表現を要求事項に盛り込んだ意図の解釈にバラツキが生じては困ります。盛り込む以上は、意図が伝わるように表現する必要があります。

——ユーザーサーベイの内容からは、大きな改定になりそうと感じます。

平林 大きく変わるだろうというのが大方の見方です。2000年版が誕生から15年経つことになりましたので、世の中は様変わりしました。時代の変化に見合ったマネジメントシステムに改めていく必要があります。

うまく活用すれば
競争を勝ち抜ける

——ご自身はISO 9001の問題点や改定の方向性をどうお考えですか。

平林 認証制度のおかげでISO 9001は世界で100万件を超えるほどにまで普及してきました。半面、費用対効果が十分認識されないまま普及してきたという負の側面を持っていると思います。



認証取得に向けて、組織は人件費を投じて準備を重ね、審査に対応しています。結果として組織の質向上につながっているのかもしれませんが、そうは言えない例が少なからず見受けられます。費用対効果をもっと意識してほしいと思っています。うまく活用すれば、成果はまだ出ないはずですが、企業間競争に勝ち抜く競争優位の状態を構築できるのです。組織のトップには、そこに早く気付いてほしい。

さらに言えば、QMS（品質マネジメントシステム）をどう設計しているかが問われます。これは、製品の設計と同じです。製品でユーザーのニーズを考えるように、ここでもユーザーのニーズを考える必要があります。社長以下、社員一人一人がなにを望んでいるか、を考えながら、マネジメントシステムを設計する必要があります。

人によっては、認証を付与されるだけでも営業に役立っている、と言うかもしれませんが、規格を作っている立場から言えば、それは付随的なものにすぎません。規格の本質的な意義は、製品の価値向上です。組織が一致団結して、製品の質を上げていくことを期待します。

もう一つの問題は、マネジメントシステム認証に対する信頼が、リーマンショック以降の審査登録件数の低迷に見られるよう

に、落ちてきているのではないかと、いう点です。コスト上の理由から二者監査の代わりとして生まれたものにもかかわらず、その二者監査に復活の兆しさえ見られません。マネジメントシステムの信頼度が落ちていることをしっかり認識すべきです。

私としては、これらの問題解決に向けた要求事項を規格に入れたい、と考えています。ISO 9001とはなにか、どのような目的で生まれた規格なのか、という原点に戻って、うまく活用すれば、成果がきちんと出ることを実証したい、と考えています。

——最後に、ISO 9001を活用する組織に向けてアドバイスをいただけますか。

平林 うまく活用すれば、必ず成果は出ます。例えば、市場からのクレーム処理、工程内で生じる不良品の作り直し、ブランドイメージの回復など、品質コストとして数億円規模の損失発生が考えられます。それを、ISO 9001の構築でゼロにとは言いませんが、大幅に削減できるのは事実です。ISO 9001の活用で製品の質向上を図ることができれば、ブランド価値や従業員モチベーションの向上に役立つばかりか、会社全体の発展にもつながります。競争相手の一歩先を行くISO 9001の活用をお考えください。