

トップディライト

～期待を超える審査でトップ

「企業の新たな価値創造を支援する存在」を標榜するJQAが、それに基づくマネジメントシステム認証の新たな方針として打ち出した「トップディライト審査」とは——。策定に携わった審査事業センターの責任者に、品質審査・環境審査の両面から真意を聞いた。

経営トップのニーズに応え 感動を引き起こす審査へ

——JQAは今年度、「トップディライト審査」という新しい方向性を打ち出しました。どのような考えに基づくものですか。

大久保 受審企業・組織の満足度や審査の付加価値を高めるため、当機構では以前から「JQAらしい特色ある審査」を掲げて研究を重ねてきました。その過程で、顧客満足を満たすだけに終わらず、期待値を超えた驚きや発見、感動さえも引き出すことはできないか、そんな思いが募りました。

それによって、強いロイヤリティ（愛着感）が顧客に生まれ、長期にわたる信頼関係が結ばれるという考え方です。これは「カスタマーディライト」と呼ばれており、東京大学の「サービスエクセレンス総括寄付講座」から得られた知

審査機関を目指して

マネジメントに感動を～

見です。

ここを起点に研究を続けた結果、受審企業・組織の経営トップのニーズに応え、さらには感動を呼び起こすような審査を実現させよう、という新たな方針に行き着きました。それが、JQA独自の「トップディライト審査」です。

——なぜ、経営トップのニーズが重要なのでしょうか。

大久保 顧客のマネジメントシステムを成功へと導き、真に経営に役立つものと昇華させるには、トップマネジメントの理解と関与が欠かせないからです。私たちは審査後のアンケートにおいて顧客ロイヤリティを測る指標にNPS[®]指数を用いていますが（P.18参照）、その値が2年連続で上昇している要因や、経営者の回答から読み取れる要望、またビジネスモデル構築の手法による現状分析などからも、経営トップの期待や満足が極めて重要であると再認識することになりました。

山田 実際、経営者の方々の声に耳を傾けると、気候変動問題や脱炭素経営に対する関心が高く、そ

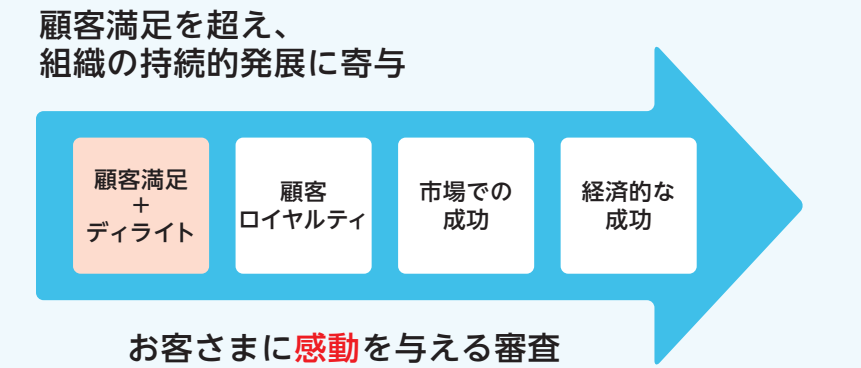
大久保 友順

一般財団法人日本品質保証機構
審査事業センター 所長

山田 衛

一般財団法人日本品質保証機構
審査事業センター 環境審査部 部長

●トップディライト審査の考え方



事業を長期的な成功へと導くには、通常の満足を超えて口コミなどを誘発し、顧客のロイヤリティ(≒愛着)を高めることが重要であるとの考え方。
参考:東京大学「サービスエクセレンス総括寄付講座」より

の具体的な対策や手法を事業活動にどう取り入れるかに苦心されていることが分かります。そうした課題に応えるヒントや情報が、マネジメントシステムの審査を通じて導き出されるとしたら、受審組織にとっても審査機関にとっても、これほどうれしいことはありません。JQAの審査を受けることで、解決すべき課題や引き伸ばすべき強みを再発見することが可能になり、事業活動の発展へとつながっていく。審査におけるカスタマーディライト、その先にあるトップディライトとは、そういうことだと考えています。

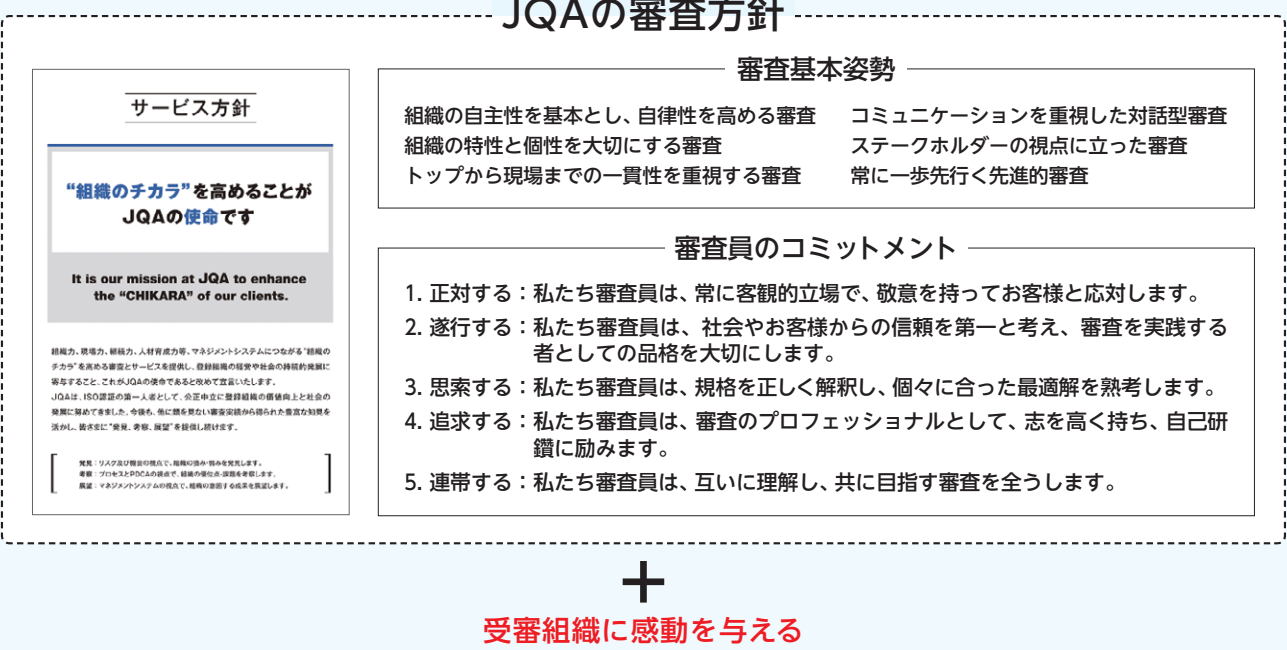
審査の視点と技術を磨き
経営課題の解決に資する

——具体的にはどのような方針、手法で審査を進めますか。
大久保 その形を探るために「トップディライト」プロジェクトを発足させ、三つのワーキングチームに分かれて研究をしてきました。一つ目は、原点回帰。品質管理審査の基本を徹底させるための3カ年計画で、①不適合なものを流

さない、②不適合なものをつくらない、③不適合ものを設計しない、の三つのテーマに1年ずつ取り組みんでいます。今年度はその最終年にあたり、集大成としてチェックリストを作成するなどして、審査員に展開しているところです。二つ目に、ティーチング・コーチング技術の実装。審査にこれを取り入れ、受審者の気づきや発見を引き出せるよう、審査員向けの教育プログラムを開発しました。三つ目が、気候変動問題と脱炭素社会を意識した環境マネジメントシステム(EMS)審査です。これは先ほども話に出たとおり、企業・組織にとって喫緊の課題ということで、審査員教育の3カ年計画をつくるなどして対応を進めています。——そうした審査によって、受審企業・組織にはどんなメリットや効果が期待できるのでしょうか。
山田 EMSの場合を例にすると、以下に挙げる三つの効果を期待していますが、これはそのまま審査の視点でもあります。
①事業基盤強化

気候変動への対応をきっかけに、省エネや再エネ利用の促進、それに伴う業務改善、生産性や事業継続性の向上などがもたらされ、事業基盤の強化につながります。
②サステナビリティ促進
環境性の向上、廃棄物削減、資源循環社会や生物多様性保全への貢献など、SDGs経営の実践で事業の持続可能性が高まります。
③新たな事業機会の創出
地球温暖化に適応した暑さ対策商品の開発など、気候変動への対応を、新規事業や代替技術の開発などにつながる価値として生み出すことが可能です。
大久保 品質審査においてもそうですが、要は経営アジェンダの解決に資する支援が可能になるということでしょう。例えば、審査後のアンケートでは、経営課題の一つに「人材確保・育成」を挙げる経営者が約6割を占めています。その解消に向けて、審査機関として何ができるかを考える。そういう姿勢で臨んでまいります。また、そのためにも審査技術の向上に向けた活動や研究が、これまで以上に重要になると思っています。
「価値創造」支援に向けて
審査員教育の拡充も
——審査員の能力、力量が問われることにもなりますね。どのように対処していけますか。
大久保 経営環境が目まぐるしく変わるなか、経営課題や事業計画も刻一刻と変化していきます。審査員はその状況を常に把握し、的確な審査と助言を行わなければなりません。私たちはそのため、年2回の全国審査員会議で情報をアッ

●JQAらしい特色ある審査



+

受審組織に感動を与える

トップディライト審査

プデートするとともに、テーマ別研修会を開催し、規格ごとに必要となる専門知識や審査技術を更新するよう努めています。カスタマーディライト、トップディライトに関する共通認識も、そうした場で周知徹底していきます。
山田 これから重要性を増していく審査員の力量として、二つのテーマがあると考えています。まず、ティーチング・コーチング技術の活用です。これは気づきや発見を引き出す上で非常に重要です。もう一つは、コンプライアンスの知見と情報提供。気候変動、ESG、GX(グリーントランスフォーメーション)というように、日々新しい考え方やルールが生まれ、世界中の事業者がキャッチアップを余儀なくされています。審査員も同様です。
大久保 それに加えて、業界特有

の知識や品質管理の手法といった専門性をより高めていくことも、これからますます重要になるはずです。全審査員がそれらを自学自習できるよう体系化された教育プログラムも、先日完成したところです。——そうした教育研修の成果、手応えはいかがですか。
大久保 アンケートのNPS®指数が一つの試金石になるでしょう。毎年上昇しているのは、審査員の力量も上がっている証左といえるのではないのでしょうか。
山田 審査員の説明が分かりやすい、納得できた、話をよく聞いてもらえた、対応が丁寧といった声が増えていることも、ティーチング・コーチング技術導入による成果の一端ではないかと思います。——JQAは今年度からの中期事業計画で「企業の新たな価値創造

を支援する存在」を目指す姿に揭げました。トップディライト審査もその一環にあるわけですね。
大久保 そのように理解していただければと思います。新たな価値創造とは、まさに経営トップのニーズや課題、問題意識に直結する気づきや発見、感動のなかから生まれてくるものだと思います。
山田 サステナビリティ経営などはその最たるものかもしれませんね。環境規制の厳しいEU圏でビジネスを展開するためにはISO認証の価値が重みを持つと、ある企業のトップに言われたこともあります。
大久保 そう考えると、これからは世界を結ぶサプライチェーンの全体を意識して審査サービスを提供することが、私たちJQAの大きな使命であり、また存在意義にもなるように思えます。