

今回の BL 審査員インタビューでは、品質マネジメントシステムにおける目標設定にフォーカスした。お答えいただくのは、高畑正和氏です。目標の設定から、実際に審査する際にどのようなことに注視しているかについて伺った。



品質方針をベースに、 目標を展開することが鍵となる。

—— 品質マネジメントシステムにおける目標として、売上高などの金額をベースにしている組織の方もいらっしゃると思いますが、それを指標とした場合の審査における課題点などはありますか？

「まず、目標をどのように立てるかという点についてですが、品質目標の上には品質方針があります。それは品質に関する戦略を示すものです。戦略は1年ごとに変わるという性格ではないので、それに対してトップが示した戦略（方針）に具体的に近づいていくための方策を立てて、実行していくのが品質目標です。そうすると、品質方針は基本的に全社1本でつくられていると思いますが、そこに近づくために、各部署が、何ができるかという、それは各部署の日常業務を通じて活動することでしか寄与できないということになると思います。

仕事内容は部署によって異なりますよね。自分たちの業務を通して、品質目標に貢献していくのが1番自然な形だと私は捉えています。

品質と言っても、営業部の日常の活動は、仕事を獲得することです。そうでなければ、何を言っても営業なんていらないと言われかねません。つまり、営業にとって、最大の関心は仕事の獲得になるのは当然のことです。その際、目標を単純に売上高増大にしてしまうと、『自社満足』になってしまっています。品質マネジメントシステムは『顧客満足』を注視しています。だから、売り上げを伸ばすという表現があっても良いとは思いますが、そのために何をやるのかということがベースにあって、そこに品質に関連している要素が含まれていてほしいのです。

それを踏まえた上で、売り上げを伸ばす、あるいは新規開拓を進めることにつながってい

るなら問題はないと思います。そうした考え方の元で、審査をすることが重要だと捉えています」

——組織の方が設定した目標に向けた活動は何かという、ワークフレームを構築することが大切なんですね。

「そうです。具体的な例をあげるとすると、例えば、顧客のクレームを減らすことで、顧客から信頼を得られ、それが売り上げ増につながる。あるいは、高い評価を広げて新規顧客の獲得につなげるなどがありますね。さらには、新規製品開発によって売り上げ増大につなげることも考えられます。何に取り組んで、目標達成へとつなげるか。そこに品質に関連した要素が含まれていることを意識します」

各部署の「関心のあること」が 目標とその活動に適合しているかを重視。

—— 目標を立てる際に、注視すべき点がありますか？

「組織が行っている品質マネジメントシステムとのつながりを、理解していなければならぬと思います。目標を立てるのは、日常業務内の課題から立てるのが自然だと思います。

そういう意味では、組織全体の課題はトップが考えることが主になります。課題に限らず、リスクもですね。ただ、これは規格の要求事項に関わらず、経営者は当然、日々考えておられることでしょう。ですから、ここでの懸念はあまりないのですが、日常業務を行っている各部署の方たちが、自分が置かれている部署の状況を理解して、課題を理解すること、そして日常業務に潜むリスクに敏感になる。この流れが十分に浸透しているかという部分を重視します。組織によっては、リスクから品質目標につなげている場合もあるんです。リスクは、起こるか起こらないかわからないという不確かな部分があります。それよりも、直面している課題に優先的に目を向けるべきだと思います」

—— 実際に審査する際に、目標について組織の方にはどのようなことを聞かれていますか？

「私は、品質目標は、各部署が1番、関心を持っている管理指標を改善する内容が挙げられているべきだと考えています。製造部が1番、売り上げに関心を持っているとなると、もっと前に見るべきところがあるのではと思いますね。例えば、不良率を下げるとか、クレームを出さない、生産効率を上げるなど。そうした部分を製造部が追求すれば、営業はスムー

ズに仕事を進めることができ、売り上げ増大につながります。そのため、製造部が売り上げに1番関心があるとなると、少し違和感があるんですね。営業は顧客に対して、自社の製品の特徴・特質、優位性を説明できなければ成り立ちません。そのため、営業への教育訓練に、自社製品・サービスへの理解向上が入ってなければ営業はできないと言っているんです。しかし、そうした教育プログラムはあまり目にしないんです。これから自社が目指す製品開発の方向性とかを理解するためのプログラムなどを、組織の方には積極的に取り入れていただきたいです」

—— 認証範囲として、部署ごとや支社ごとに対象が分かれていることもありますよね。そうした場合の審査で、特に意識されていることはありますか？

「今回の 2015 年版の品質マネジメントシステムの範囲は、論理的に追求して設定されています。つまり、組織の置かれている状況を理解して、密接に関係している利害関係者の要求事項はなんであるかを考えることです。そのため、組織が提供している製品・サービスは何かということ認識して、その製品・サービスが課題や要求事項をクリアするために、どういう活動が、品質マネジメントシステムの仕組みに必要なのか。そうした考え方の元で、品質マネジメントシステムの範囲を決めることになりました。事業部ごと、拠点ごとに認証を取得することもあります。ある組織では営業部が対象になっていないこともあるんです。しかし、実際、営業部ではなく製造を手がけている部署だけの認証範囲で、自分たちが提供する製品・サービスが顧客の期待に応えられるのか、私には疑問ではありますね。なぜなら、受注の時に製品の特徴、他社と比較した場合の優位点などを説明する必要があります。これは、どの組織でも共通していることです。



その説明があって、正式受注として成立します。こうした活動に、営業部が入っていない認証範囲の中で、顧客の要求が正確に把握できるのか、その機能を担う部署があるのか、疑問なんです。目標を達成するために、必要な活動は何か。それをしっかり認識することが重要です。それを、審査の時に組織の方に伝えるようにしています」

高畑 正和氏 プロフィール

日本鋼管（株）〈現・JFE〉において、30年にわたり、鋼管関係の製造、品質設計、製品開発、技術サービス、品質保証に従事。この間、ASME Sec.III等の認証取得に携わる。1996年より日本鋼管テクノサービス（株）管理技術事業部 品質保証部長・技監としてISO9000に関するコンサルティング、研修講師等に従事。現在、品質マネジメントシステム 主任審査員、品質審査員研修および内部監査員養成の講師。