

QMS パフォーマンス改善の指針 [経営層と管理者の役割]

6. 資源の運用管理 6.1 共通の手引 6.1.1 序文 [品質マネジメントシステム:QMS]

トップマネジメントは、組織(注 2)の戦略及び目標の実施、並びに達成に不可欠な資源が明確にされており、利用できることを確実にするとよい。これには、QMS の運営と改善、及び顧客とその他の利害関係者との満足の為の資源を含むとよい。資源には、人々、インフラストラクチャー、作業環境、情報、供給者とパートナー、天然資源、そして財務資源などがあるだろう。

6.2 人々 6.2.1 人々の参画

管理者は、人々の参画と支援を通じて、QMS を含む組織の有効性及び効率をともに改善するとよい。組織は、そのパフォーマンス改善の目標を達成する助けとして、次の様な方法によってその人々の参画と能力開発とを奨励するとよい。

- 実行している教育・訓練及びキャリアプランを提供する。
- 責任及び権限を定める。
- 個人及びチームの目標を設定し、プロセスのパフォーマンスを運営管理し、結果を評価する。
- 目標設定及び意思決定への参画を促進する。
- 表彰し、報奨を与える。
- 開かれた双方向の情報伝達を促進する。
- 人々のニーズを継続的にレビューする。
- 革新を推奨する状況を創出する。
- 効果的なチームワークを確実にする。
- 提案及び意見を伝達する。
- 組織の人々の満足度の測定結果を活用する。
- 人々の入社及び退社の理由を調査する。

6.2.2 力量、認識及び教育・訓練 6.2.2.1 力量

管理者は、組織の効果的で効率的な運営に必要な力量が組織の中にあることを確実にするとよい。管理者は、組織の現在及び予測される力量のニーズを、組織に既に存在する力量と比較した分析を考慮するとよい。

力量に対するニーズを考慮するには、次の様な情報源がある。

- 戦略的及び運営上の計画と目標とに関連した将来の需要
- 予測される管理者及び要員の継続性のニーズ
- 組織のプロセス、ツール、及び設備の変更
- 定められた活動を行なう個人の力量の評価
- 組織及びその利害関係者に影響を与える、法令・規制要求事項、並びに標準類

6.3 インフラストラクチャー

管理者は、利害関係者のニーズと期待とを考慮するとともに、製品の実現に必要なインフラストラクチャーを定めるとよい。インフラストラクチャーには、工場、職場、ツール、設備、支援サービス、情報通信技術、輸送施設などの資源が含まれる。

効果的で効率的な製品実現を達成する為に必要なインフラストラクチャーを定めるプロセスは、次の事項による。

- 目標、機能、パフォーマンス、アベイラビリティ、コスト、安全、保安、更新などの点から定められたインフラストラクチャーの提供
- インフラストラクチャーが組織のニーズを満たし続けることを確実にする為の維持方法の開発及び実施。これらの方法は、重要性及び使用状況に基づいて、インフラストラクチャーの各要素の維持及び検証の方法と頻度とを考慮したものとするよい。
- 利害関係者のニーズと期待とに対比してのインフラストラクチャーの評価
- インフラストラクチャーに関係する、保存、汚染、廃棄物、リサイクルなどの様な環境課題の考慮

管理不能な自然現象がインフラストラクチャーに影響を与えることがある。インフラストラクチャーの計画には、関連するリスクを特定し、緩和することを考慮し、また、利害関係者の利益を保護する為の戦略を含めるとよい。

6.4 作業環境

管理者は、組織のパフォーマンスを高める為に、作業環境が人々の意欲、満足、及びパフォーマンスに好ましい影響を与えることを確実にするとよい。

適切な作業環境を創り出すには、人的要因及び物理的要因を組み合わせた、次の事項を考慮するとよい。

- 組織内の人々の潜在能力を実現させる為の参画の度合いをさらに大きくする為の、創造的な作業の方法及び機会
- 安全規則及び安全の手引(保護具の使用を含む。)
- 人間工学
- 職場の位置
- 社会的相互作用

- 組織内の人々の為の施設
- 熱、湿気、光、気流
- 衛生、清浄、騒音、振動及び汚染

6.5 情報

管理者は、データや情報に変換する為の、及び組織の知識を継続的に発展させる為の基礎的な資源として扱うべきである。この基礎的な資源は事実に基づく決定を行なうのに不可欠であり、また、革新を活気付けることができるものである。

組織は情報を運用管理する為に、次の事項を行なうべきである。

- その情報のニーズを明確にする。
- 内部及び外部の情報源を特定し、利用する。
- 情報を、組織にとって有用な知識に変換する。
- その戦略及び目標を設定し、満たす為に、データ、情報及び知識を利用する。
- 適切なセキュリティ及び機密保持を確実にする。
- 情報及び知識の運用管理を改善する為に情報を使用することで得られる便益を評価する。

6.6 供給者及びパートナーシップ

管理者は、供給者及びパートナーとの関係を確立して、価値を創造するプロセスの有効性と効率とを互いに改善する目的を持って、コミュニケーションを推進し、促進していくとよい。組織が供給者及びパートナーと仕事を行なうことによって価値を高めるには、次の様に様々な機会がある。

- 供給者及びパートナーの数を最適にする。
- 迅速な問題解決を促進し、損失の大きい遅延及び紛争を避ける為、両組織の最も適切な階層での双方向のコミュニケーションを確立する。
- 供給者のプロセスの能力が妥当であるかを確認するに際して、供給者と協力する。
- 検証の重複を排除する為、供給者の適合製品の引渡し能力を監視する。
- 供給者に対し、パフォーマンスの継続的改善のプログラムを実施し、その他の共同改善活動の開始への参加を奨励する。
- 知識を共有する為、また、適合製品の実現及び引渡しプロセスを効果的で効率よく改善する為には、供給者を組織の設計・開発に参画させる。
- パートナを購買ニーズの明確化及び共同戦略の開発に参画させる。
- 供給者及びパートナーの努力と達成とを評価し、表彰し、報奨を与える。

6.8 財務資源

資源の運用管理には、財務資源のニーズ及び出所を決定するという活動を含めるとよい。財務資源の管理には、計画に対する支出の実績を比較し、必要な処置をとるとい活動を含めるとよい。

管理者は、効果的で効率的なQMSの実施及び維持に必要な財務資源、及び組織の目標達成に必要な財務資源を計画し、確保し、そして管理するとよい。管理者は、組織のパフォーマンスの改善を支援し、奨励する為、革新的な財務手法の開発も考慮するとよい。

QMSの有効性及び効率の改善は組織の財務成績に好影響を及ぼし得る。この例には次の事項がある。

- 内部的には、プロセスもしくは製品の不具合、または材料と時間との無駄を減らすことによるもの。
- 外部的には、製品の不具合、保証事項("guarantees"及び"warranties")の補償コスト、及び顧客と市場とを失うことによる損失コストを減らすことによるもの。

この様な件についての報告は、非効果的または非効率的な活動を決定し、適切な改善行動を開始する為の方法を提供することもできる。

QMS及び製品適合のパフォーマンスに関連する活動の財務報告は、マネジメントレビューにおいて利用するとよい。

A.3 自己評価の質問項目

品質賞のモデルには、他の自己評価モデルと同様に、マネジメントシステムのパフォーマンスを評価する為、広い範囲にわたって詳細な基準がある。自己評価は、本体の4~8に基づき、組織の成熟度を評価する為の容易なアプローチを提供している。各組織は、本体の4~8に対して、そのニーズにあった質問を作成するとよい。自己評価の為の代表的な質問を次の事項に示す。また、対応する本体の項目番号を括弧内に示す。品質賞・・・(注1)

A.3 自己評価の質問項目

品質賞のモデルには、他の自己評価モデルと同様に、マネジメントシステムのパフォーマンスを評価する為、広い範囲にわたって詳細な基準がある。自己評価は、本体の4~8に基づき、組織の成熟度を評価する為の容易なアプローチを提供している。各組織は、本体の4~8に対して、そのニーズにあった質問を作成するとよい。自己評価の為の代表的な質問を次の事項に示す。また、対応する本体の項目番号を括弧内に示す。

質問 1. システム及びプロセスの運営管理 (4.1)

- 管理者は、効果的で効率的なプロセスの管理を達成し、結果としてパフォーマンスの改善につながるプロセスアプローチをどの様に適用しているか。

質問 2. 文書化 (4.2) (ISO 9004/ 管理者は、QMS を構築し、実施し、維持する)

a) 文書類と記録を、組織のプロセスにおける効果的で効率的な運営を支援する為に、どれだけ利用しているか。

質問 3. 経営者・管理者の責任 — 一般指針 (5.1)

a) トップマネジメントは、そのリーダーシップ、コミットメント、及び参画をどの様の実証しているか。

質問 4. 利害関係者のニーズ及び期待 (5.2) (注 2) 組織

(ISO 9004/ 組織の管理者は、顧客とエンドユーザーのニーズと期待とを満たす)

- a) 組織は、顧客のニーズと期待とをどの様にして継続的に明確にしているか。
- b) 組織は、功績を認めること、仕事の満足、力量及び自己啓発に対する人々のニーズをどの様にして明確にしているか。
- c) 組織は、その供給者とのパートナーシップを確立することによる潜在的な便益をどの様に考慮しているか。
- d) 組織は、目標設定につながり得る、その他の利害関係者のニーズと期待とをどの様に明確にしているか。
- e) 組織は、法令・規制要求事項が考慮されていることを、どの様に確実にしているか。

質問 5. 品質方針 (5.3) (ISO 9001/ トップマネジメントは、品質方針について・・・確実にすること。)

- a) 品質方針は、顧客及びその他の利害関係者のニーズと期待とが理解されていることを、どれだけ確実にしているか。
- b) 品質方針が、目に見えて期待される改善に結びついているか。
- c) 品質方針は、組織の将来のビジョンを、どれだけ考慮しているか。

質問 6. 計画 (5.4) (ISO 9001/ トップマネジメントは、・・・品質目標が設定されることを確実にすること。)

- a) 目標は、品質方針をどれだけ測定可能な到達目標に反映しているか。
- b) 目標達成への個人の貢献を保証する為に、各階層の管理者に目標がどれだけ展開されているか。
- c) 管理者は、目標を達成する為に必要な資源が利用できることを、どの様に確実にしているか。

質問 7. 責任、権限及びコミュニケーション (5.5)

- a) トップマネジメントは、責任を確立し、組織内の人々へ伝達することを、どの様に確実にしているか。
- b) 品質要求事項、品質目標及びそれらの達成に関するコミュニケーションは、どれだけ組織のパフォーマンス改善に寄与しているか。

質問 8. マネジメントレビュー (5.6)

- a) トップマネジメントは、マネジメントレビューの為に有効なインプット情報が利用できることをどの様に確実にしているか。
- b) マネジメントレビュー活動は、組織のプロセスの有効性と効率とを改善する為の情報を、どの様に評価しているか。

質問 9. 資源の運用管理 — 共通の手引 (6.1)

a) トップマネジメントは、タイムリーな方法で資源を利用できる様に、どの様に計画しているか。

質問 10. 人々 (6.2)

- a) 管理者は、組織の有効性と効率との改善の為に、どの様に人々の参画と支援を推進しているか。
- b) 管理者は、組織内の人々の力量が、現在及び将来のニーズに対して適切であることを、どの様に確実にしているか。

質問 11. インフラストラクチャー (6.3)

- a) 管理者は、組織の目標達成の為にインフラストラクチャーが適切であることを、どの様に確実にしているか。
- b) 管理者は、インフラストラクチャーに関係する環境課題をどれだけ考慮しているか。

質問 12. 作業環境 (6.4)

a) 管理者は、作業環境が組織内の人々の動機付け、満足、能力開発及びパフォーマンスを促進する事を、どの様に確実にしているか。

質問 13. 情報 (6.5)

a) 管理者は、事実に基づいた意思決定をする為に、適切な情報が容易に利用できることを、どの様に確実にしているか。

質問 14. 供給者及びパートナーシップ (6.6)

- a) 管理者は、購買ニーズ及び共同戦略の明確化に、どの様に供給者を参画させているか。
- b) 管理者は、供給者とのパートナーシップの取決めをどの様に推進しているか。

質問 15. 天然資源 (6.7) (ISO 9004/ トップマネジメントは、組織の・・・資源が明確・・・利用・・・を確実にする)

a) 組織は、その実現プロセスに必要な天然資源を利用できることを、どの様に確実にしているか。

質問 16. 財務資源 (6.8)

- a) 管理者は、効果的で効率的な QMS を維持し、組織の目標達成を確実にする為に必要な財務資源を、どの様に計画、提供、管理及び監視しているか。
- b) 管理者は、製品品質とコストとの関連について、組織内の人々が認識することを、どの様に確実にしているか。質問

質問 17. 製品実現－共通の手引 (7.1)

a) **トップマネジメント**は、実現及びサービスのプロセス、並びに関係するプロセスネットワークの効果的で効率的な運用を確実にする為のプロセスアプローチを、どの様に適用しているか。

質問 18. 利害関係者に関連するプロセス (7.2)

- a) **管理者**は、顧客のニーズを考慮することを確実にする為に、顧客に関連するプロセスを、どの様に明確にしているか。
b) **管理者**は、利害関係者のニーズと期待とを考慮することを確実にする為に、その他の利害関係者に関連するプロセスを、どの様に明確にしているか。

質問 19. 設計・開発 (7.3)

- a) **トップマネジメント**は、**組織**の顧客及びその他の利害関係者のニーズと期待とに対応することを確実にする為に、設計・開発プロセスを、どの様に明確にしているか。
b) 設計・開発プロセスは、設計・開発の要求事項の定義及び計画したアウトプットの達成を含めて、実際にどの様に運営管理しているか。
c) 設計のレビュー、検証、妥当性確認及び構成管理の様な活動は、設計・開発プロセスにおいて、どの様に考慮しているか。

質問 20. 購買 (7.4)

- a) **トップマネジメント**は、購買製品が**組織**のニーズを満足することを確実にする購買プロセスを、どの様に定めているか。
b) 購買プロセスは、どの様に運営管理しているか。
c) **組織**は、仕様書から受入れに至る間で、購入製品の適合性をどの様に確実なものとしているか。

質問 21. 製造及びサービス業務 (7.5)

- a) **トップマネジメント**は、実現のプロセスへのインプットを顧客及びその他の利害関係者のニーズを考慮することを、どの様に確実にしているか。
b) 実現のプロセスは、インプットからアウトプットまでの間で、どの様に運営管理しているか。
c) 検証及び妥当性確認の様な活動は、実現のプロセスの中でどれだけ考慮されているか。

質問 22. 測定及び監視用の機器・道具の管理 (7.6)

- a) **管理者**は、正しいデータを入手し、利用することを確実にする為に、測定及び監視の機器・道具を、どの様に管理しているか。

質問 23. 測定、分析及び改善－共通の手引 (8.1)

- a) **管理者**は、**組織**のパフォーマンスを利害関係者の満足につなげることを確実にする為に、測定、分析及び改善の活動の重要性を、どの様に推進しているか。

質問 24. 測定及び監視 (8.2)

- a) **管理者**は、改善の為の情報を得る為に、分析の為に顧客関連データの収集することを、どの様に確実にしているか。
b) **管理者**は、分析及びあり得る改善の為に、その他の利害関係者からのデータの収集を、どの様に確実にしているか。
c) **組織**は、**組織**の総合的な有効性と効率との改善の為に、OMS の自己評価をどの様に利用しているか。

質問 25. 不適合の管理 (8.3) (ISO 9001/ **トップマネジメント**は、不適合のタイムリーな検出及び処置を確実にする)

- a) **組織**は、プロセス及び製品の不適合をどの様に管理しているか。
b) **組織**は、学習した教訓並びにプロセス及び製品の改善の為に、どの様に不適合を分析しているか。

質問 26. データの分析 (8.4)

- a) **管理者**は、パフォーマンスを評価し、改善の領域を明確にする為に、どの様にデータを分析しているか。

質問 27. 改善 (8.5)

- a) **管理者**は、そのパフォーマンスに影響を与える記録された問題を評価し、除去する為に、是正処置をどの様に活用しているか。
b) **管理者**は損失防止の為に、予防処置をどの様に活用しているか。
c) **管理者**は、**組織**のパフォーマンスを改善する為に、体系的な改善の方法及びツールの使用を、どの様に確実にしているか。

(注1) **品質賞/日本経営品質賞 (Japan Quality Award)**とは・・・1980年代の米経済の復活に寄与したマルコム・ボルドリッジ国家品質賞の考え方を基本として、1995年に(財)社会経済生産性本部が創設した表彰制度。顧客の視点から経営の仕組みを構築し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続ける「卓越した経営品質 ～パフォーマンス エクセレンス」を有する企業を、延べ1000時間にわたる選任JQAアセッサによる書類審査、現地審査に基づき、賞委員会によって決定される。この表彰制度は世界でも60ヶ国以上で創設されており、顧客主導の卓越した経営の仕組みを持つ企業にのみ与えられている。

(注2) **3.3.1 組織 (organization)**: 責任、権限及び相互関係が取り決められている人々及び施設の集まり。
例: 会社、法人、事業所、企業、団体、慈善団体、個人業者 (sole trader)、協会、もしくはこれらの一部または組合せ。

日本 ISO コンサルティング協会

<http://www.jicca.com/>

オフィス・ストーンウェル

<http://www.hal.ne.jp/ishii678/>

Eメール: ishii678@hal.ne.jp