



「ISO 9004:2009(JIS Q 9004:2010) 組織の持続的成功のための運営管理 —品質マネジメントアプローチ」 の解説と活用



ISO 9004改正の考え方

- 改正の目的
組織が**持続的成功**を達成するための指針とする
- 規格タイトル
Managing for **the sustained success** of an organization – A quality management approach
- 規格のコンセプト
 - 品質マネジメントの8原則＋俊敏性, 革新, 学習, リーダーシップ, 自律性...)を考慮する
 - 組織が将来にわたって存続するために, 組織環境の変化を俊敏に察知し, 適応する
 - 組織の強み・弱みを十分に認識する
 - 顧客及びその他の利害関係者(組織の人々、供給者、株主、社会)のニーズ及び期待を満たす
 - 効果的かつ効率的に組織のパフォーマンスを改善する
 - 競合他社に負けない持続的成功を達成できるQMSを実現する



改正に当たってのインプット情報

- 定期見直しの投票結果
- オンラインユーザーの調査結果
- 各国のISO/TC176(品質管理及び品質保証)委員からのコメント
- 検証・妥当性確認の結果
- JIS Q 9005:2005 (質マネジメントシステムー持続可能な成長の指針)
- JIS Q 9006:2005 (質マネジメントシステムー自己評価の指針)
- 自己評価ツールに関するスペイン規格, 統合マネジメントに関するフランス規格(案)など



JIS Q 9005の特徴

- TQMの標準化を図るために2005年に日本工業標準調査会（JISC）から発行された
- この規格の特徴
 - 持続可能な成長
組織が将来も存在するということである.
 - 学習・革新
持続的成功のためには、学習および革新が重要である.
 - 組織能力像
組織が必要とする質マネジメントシステムの能力とは何かを明らかにし、成功への道筋を示す.
 - 事業戦略



- ・3階層質マネジメントシステムモデル

- ・自己評価

質マネジメントシステムの成熟度レベルを評価し、能力の強み・弱みを明確にする。

- ・質マネジメントの12原則

顧客価値創造、社会的価値重視、ビジョナリーリーダーシップ、コアコンピタンスの認識、人々の参画、パートナーとの協働、全体最適、プロセスアプローチ、事実に基づくアプローチ、組織及び個人の学習、俊敏性、自律性

- ・拡大された製品実現のプロセス

マーケティング、研究・開発、営業に関するプロセスを追加している。

- ・拡大された価値概念

顧客価値および社会価値の考え方を取り入れている。

JIS Q 9006の特徴

- JIS Q 9005の12.2の自己評価を実施するための指針として利用することを意図しており, JIS Q 9005の質マネジメントシステムモデルの各箇条に対応し, その箇条ごとに評価の指針を明示している
- 自己評価プログラム
 - ①自己評価プログラムの目的の明確化
 - ②自己評価プログラムの範囲及び評価項目の設定
 - ③自己評価プログラムの責任及び手順
 - ④自己評価プログラムの実施
 - ⑤自己評価プログラムの記録
 - ⑥自己評価による質マネジメントシステムの成熟度の向上



ISO 9004の開発経緯

- 2004年10月 KL総会 Design Spec.開発スタート
- 2005年 5月 カルタヘナ会議 Design Spec.決定
- 2005年10月 パナマ総会 WD1作成開始
- 2006年 3月 ベルンTGL会議 WD1の全体構成に関する意見調整
- 2006年 6月 トラリー会議 WD2作成
- 2006年11月 釜山総会 CD1の検討
- 2007年 1月 パリDrafting Team会議 CD1の作成
- 2007年 6月 ヘルシンキ会議 CD2の作成
- 2007年 8月 Editing Groupの調整 CD2 回付
- 2007年11月 ベルン会議 CD3の作成
- 2008年 1月 CD3の回付
- 2008年 5月 ノビサド会議 pre-DISの作成
- 2008年 7月 DIS発行 DIS回付
- 2009年 2月 東京会議 FDISの作成
- 2009年 5月 Pre-FDIS提示
- 2009年 7月31日 FDIS発行 FDIS回付
- 2009年11月1日 IS発行
- 2010年10月20日 JIS発行

ISO 9004の特徴

- ISO 9004は, ISO 9001適用のための手引ではない
⇒ISO 9004のタイトルを見て欲しい
- ISO 9001に基づく品質マネジメントシステムを構築した組織がISO 9001で示したモデルを拡大し, 顧客及びその他の利害関係者のニーズ及び期待を満たすことで, その事業活動を持続させ, 競争優位を保持し続ける, すなわち**持続的成功 (sustained success)**を達成し, 維持することを目指してどのように運営管理するか**の指針**を示している
⇒モデル図を参照して欲しい
- 組織の強み・弱み, 改善・革新の機会を特定し, 組織の品質マネジメントシステムの成熟度をレビューする重要なツールとして自己評価が推奨されている
⇒附属書Aを参照して欲しい

Sustained successの概念

- 持続的成功とはどのような概念であるかが議論された。当初、持続可能な成功 (**sustainable success**) が提案されていたが、ISO 9004で扱うのは、環境又は社会的責任(SR)の分野における持続可能性 (**sustainability**)とは異なり、組織が、どのような環境下でもその事業を存続させられることにある。
- そのため、違いを示すために持続的成功 (**sustained success**)とし、その定義を“自らの目標を、長期に渡り達成し、維持する組織の能力がもたらす状態”とした。

ISO9004に取り入れられた新しい概念



- 今回の改正に当たっては、自らの目標を長期に渡り達成し、維持するという、組織の持続的成功に焦点が当てられている。その持続的成功のために必要な新たな概念として、**変化への対応**、**学習**及び**革新**が挙げられる。

a) **変化への対応**

組織は、顧客・その他の利害関係者のニーズ及び期待、競争環境、競争優位要因、事業成功要因などの変化に応じて、組織構造の体質改善や構造そのものの変革を行うことで持続的成功を実現できる。

b) **学習**

組織は、競争環境において自組織の位置づけを理解し、競争優位に資する情報の獲得、分析、活用を考える組織としての能力、及び個人の行動と組織の価値観を融合させる能力という二つの意味での学習能力をもつことで、持続的成功を実現できる。

c) **革新**

組織は、組織の既存の枠組みの一部又はすべてを否定し、抜本的視点により新しい枠組みを生み出す革新によって持続的成功を実現できる。

自己評価の概念

- 自己評価の使用に際しての注意事項
品質マネジメントシステムのパフォーマンスに関する評価方法には、次の方法がある。
 - 品質マネジメントシステムに含まれるプロセスの評価（財務的測定、ベンチマーキングなど）
 - 品質マネジメントシステムの監査（内部監査、第三者監査、第三者監査など）
 - 品質マネジメントシステムのレビュー（マネジメントレビューなど）
 - 品質マネジメントシステムの自己評価
- これらの評価方法にあって、自己評価は他の評価方法とは異なる独自の目的をもつものである。
- 自己評価では、成熟度を定める際の基準として附属書Aの表A.1～A.7に挙げられた成熟度レベルを用いて評価結果に等級付けを行う。実際には、全ての附属書Aの表A.1～A.7に示された要素に対して自己評価を行う必要はなく、自己の組織の能力を考慮して、必要な部分を要素単位で抜き出して行ってもよい。また、必要に応じて、自己の組織に適した表現で自己評価基準を具体的に設定、文書化することも可能である。

JIS Q 9005/9006との関係

- ISO 9004の改正では、JIS Q 9005及びJIS Q 9006が重要なインプット文書とされ、作業中、度々参照された。しかしながら、JIS Q 9005及びJIS Q 9006は持続的成功に向けて何をすべきかについて、製品実現プロセス(バリューチェーン)についても具体的な指針を与えている。
- しかし、ISO 9004は、トップマネジメント向けということ意識した結果、外観的な記述になっており、製品実現プロセスについては具体的な指針がなく、単にプロセスの構築に対する一般的な指針となっている。
- JIS Q 9005及びJIS Q 9006においては、変化への対応において重要となる、組織の特徴を知り、変化した環境でのあるべき**組織能力像**を描き、現実自身を変革させるような組織運営をするための指針を通して、自律性の意義及び必要性を強調している。
- JIS Q 9005及びJIS Q 9006が、ISO 9004:2009の基本文書になったとはいえ、そのすべての特長がISO 9004:2009に反映されているとは言えない。したがって、この規格とあわせて利用することが可能であり、そうすることは極めて有用である。



組織の持続的成功のための運営管理 ー 品質マネジメントアプローチ

序文

1 適用範囲

2 引用規格

3 用語及び定義

4 組織の持続的成功のための運営管理

4.1 一般

4.2 持続的成功

4.3 組織環境

4.4 利害関係者、ニーズ及び期待

5 戦略及び方針

5.1 一般

5.2 戦略及び方針の策定

5.3 戦略及び方針の展開

5.3.1 一般

5.3.2 プロセス及び実践

5.3.3 展開

5.4 戦略及び方針に関するコミュニケーション

6 資源の運用管理

6.1 一般

6.2 財務資源

6.3 組織の人々

6.3.1 人々の運用管理

6.3.2 人々の力量

6.3.3 人々の参画及び動機付け

6.4 供給者及びパートナー

6.4.1 一般

6.4.2 供給者及びパートナーの選定, 評価及び能力の改善



6.5 インフラストラクチャー

6.6 作業環境

6.7 知識, 情報及び技術

6.7.1 一般

6.7.2 知識

6.7.3 情報

6.7.4 技術

6.8 天然資源

7 プロセスの運営管理

7.1 一般

7.2 プロセスの計画策定及び管理

7.3 プロセスの責任及び権限

8 監視, 測定, 分析及びレビュー

8.1 一般

8.2 監視



8.3 測定

8.3.1 一般

8.3.2 主要パフォーマンス指標

8.3.3 内部監査

8.3.4 自己評価

8.3.5 ベンチマーキング

8.4 分析

8.5 監視、測定及び分析から収集された情報のレビュー

9 改善, 革新及び学習

9.1 一般

9.2 改善

9.3 革新

9.3.1 一般

9.3.2 適用

9.3.3 タイミング

9.3.4 プロセス

9.3.5 リスク

9.4 学習

附属書A (参考) 自己評価ツール

附属書B (参考) 品質マネジメントの原則

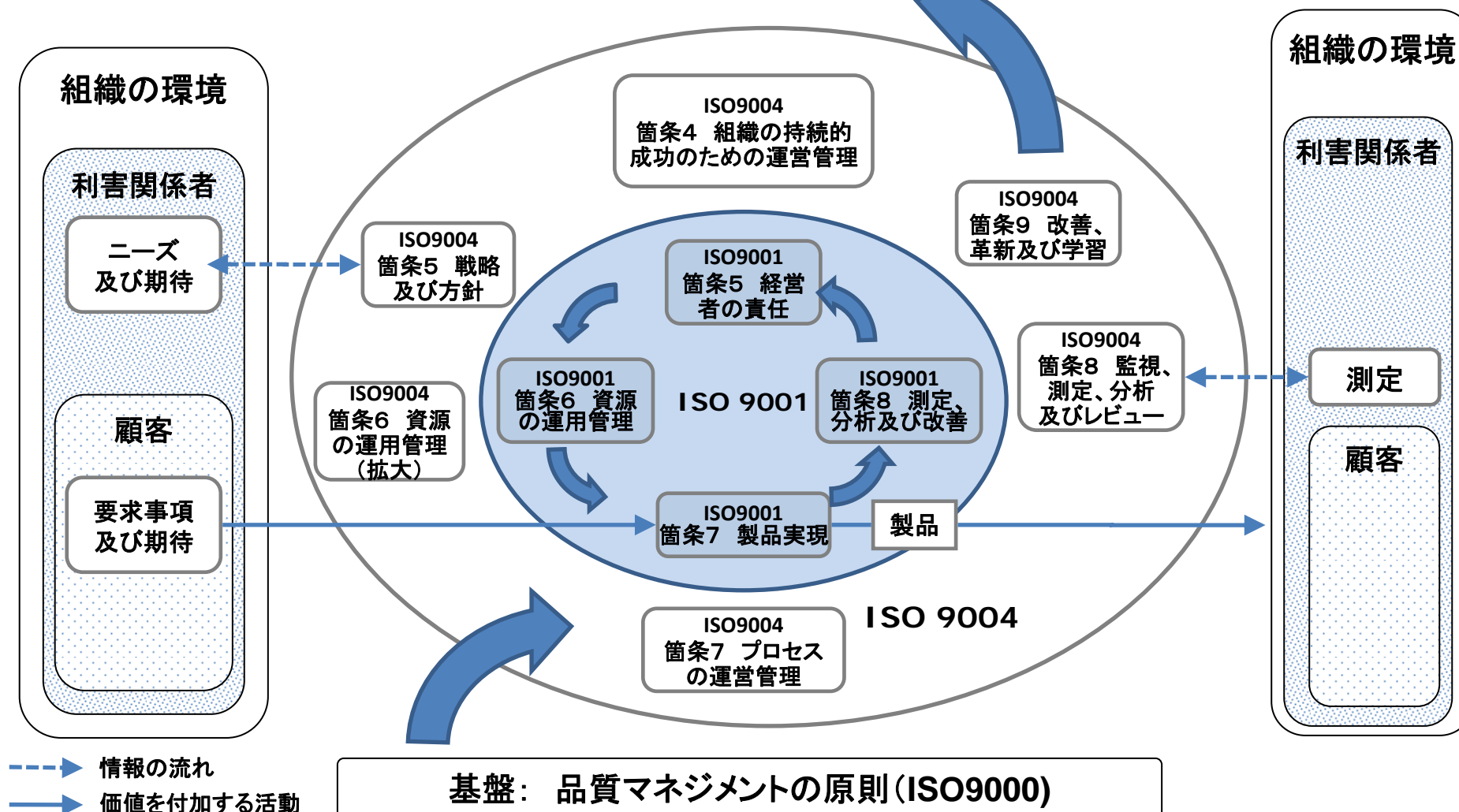
附属書C (参考) ISO 9004:2009とISO 9001:2008との対応

序文

- ISO 9004は、組織が品質マネジメントアプローチによって持続的成功を達成するための支援の手引きである。
- **品質マネジメントアプローチ**⇒ISO 9004で規定された内容を活用すること
- **持続的成功**⇒組織が製品・サービスを長期的に顧客に提供し続けることで利害関係者のニーズ・期待を満たすことができる能力を持ち続け、成果を上げること。すなわち、組織が消滅しないことである。
- 持続的成功を達成するためには、
 - ①長期にわたって、顧客及びその他の利害関係者のニーズ・期待のバランスをとる。
 - ②組織環境の認識、学習並びに改善及び／又は革新を適用し、効果的な運営管理を行う。
- 組織の成熟評価のために自己評価を推奨する

ISO9004のQMSモデル

持続的成功につながる品質マネジメントシステムの継続的改善



3 用語及び定義

- 持続的成功

＜組織＞自らの目標を，長期にわたり達成し維持する組織の能力がもたらす状態

- 組織が長期にわたって事業活動を継続し続けること。
- 組織が潰れないこと。
- 事業規模の拡大のことを意味しているのではない。

- 組織環境

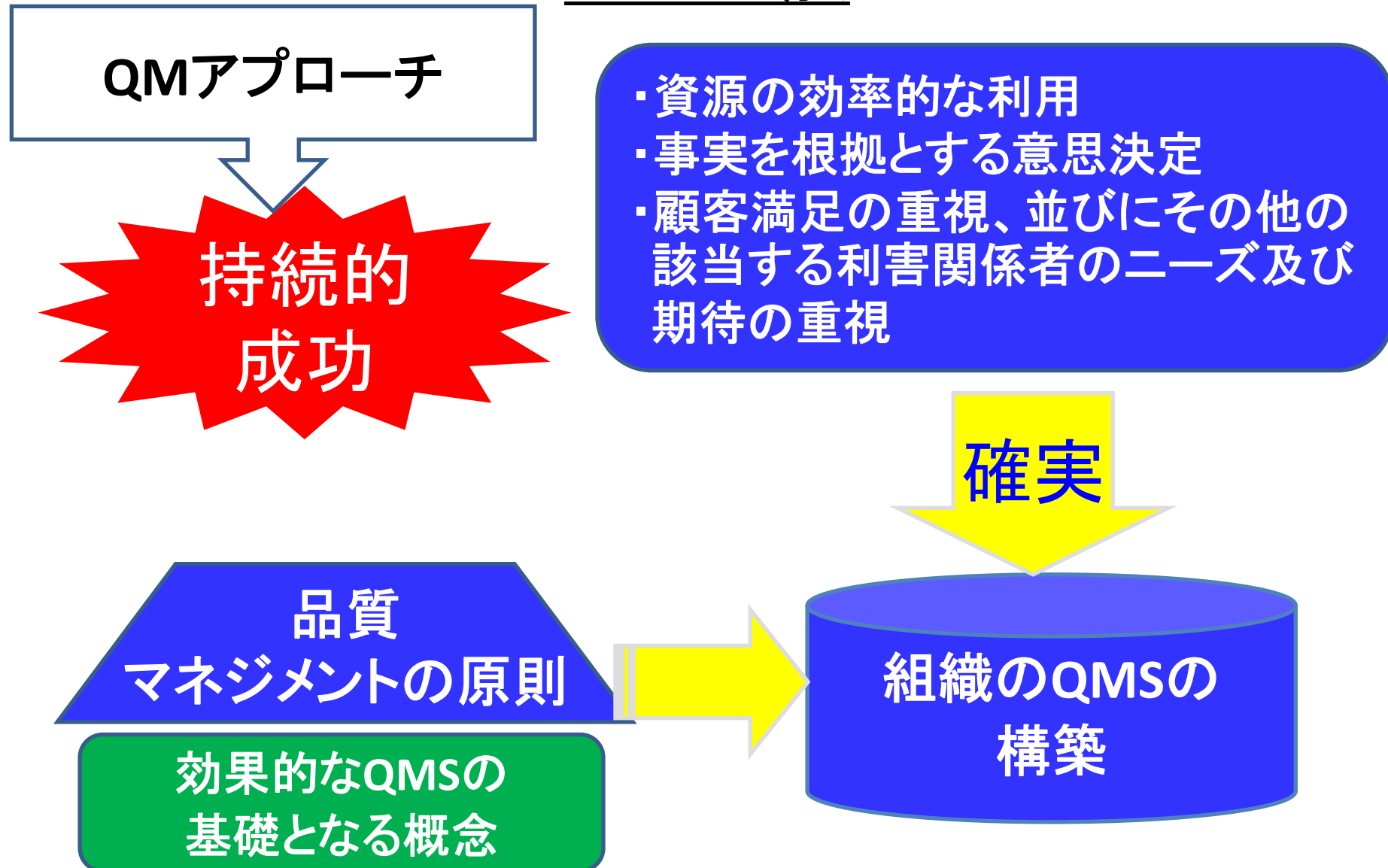
組織の目標の達成，及び利害関係者に対する組織の行動様式に影響を及ぼし得る内的及び外的な要因及び条件の組合せ

組織の目標達成に影響を与える利害関係者（顧客，組織の人々，供給者，株主，社会）が，組織活動に影響を与える，要因及び条件の組合せ

4 組織の持続的成功のための運営管理



4.1 一般



4.2 持続的成功



顧客、その他の利害
関係者のニーズ・期待



トップマネジメント

バランスの
とれた方法

満たす

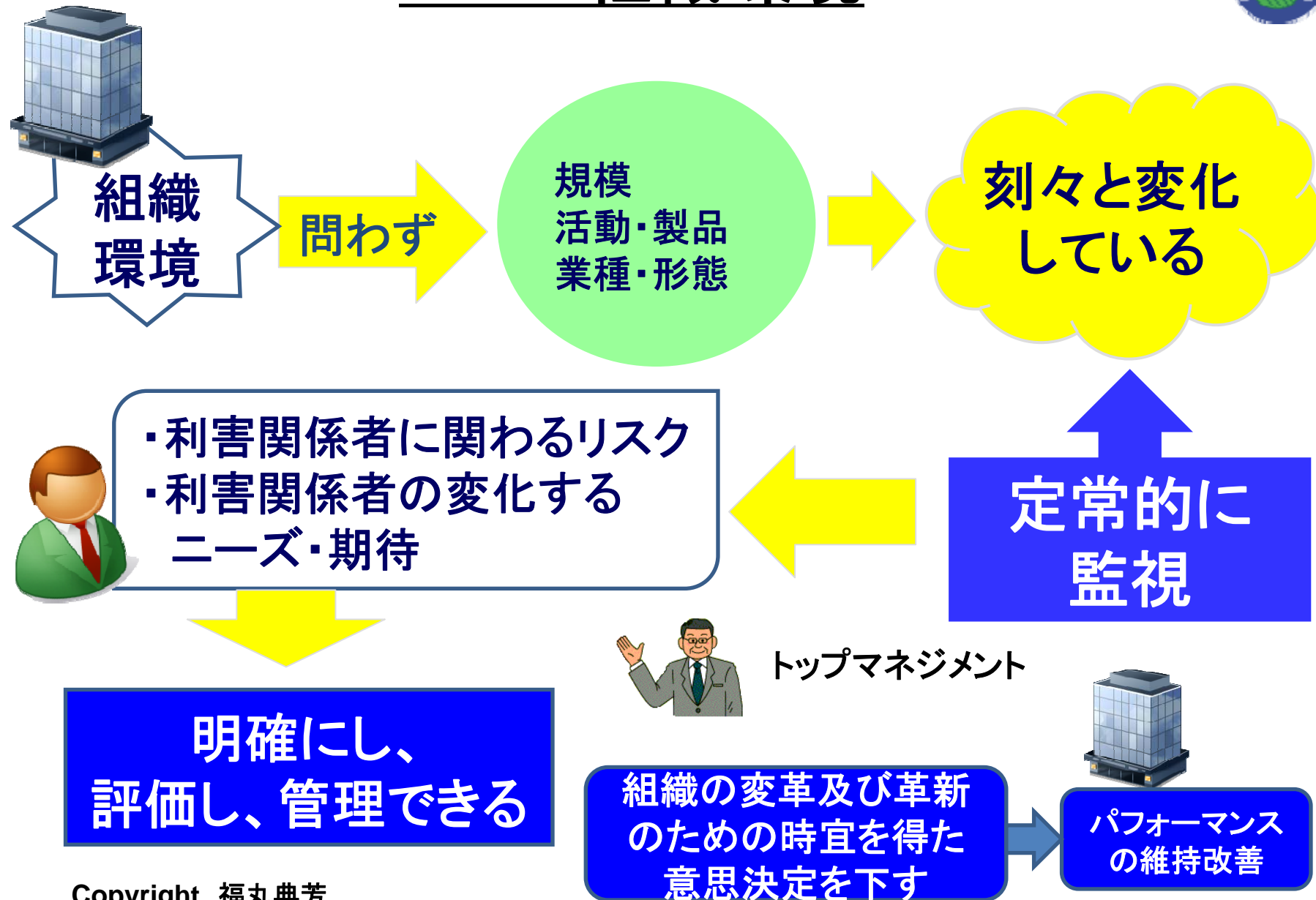
刻々と変化する、
不確実な組織環境

持続的
成功



- 長期計画の展望をもつ。
- 組織環境を定常的に監視し、定期的に分析する。
- 組織のすべての利害関係者を明確にし、それらが組織のパフォーマンスに与える起こり得る影響を評価し、バランスの取れた方法でそのニーズ及び期待を満たす方法を決定する。
- 継続的に利害関係者の参画を図り、組織の活動及び計画に関する情報を絶えず知らせる。
- 供給者、パートナー及びその他の利害関係者との互惠関係を確立する。
- 利害関係者のしばしば相反するニーズ及び期待のバランスをとるために、交渉及び仲裁を含む幅広いアプローチを活用する。
- 付随する短期的及び長期的なリスクを特定し、それらのリスクを軽減するための組織の全体的な戦略を展開する。
- 将来必要となる資源を予想する(組織の人々に要求される力量を含む)。
- 組織の戦略を達成するために適切なプロセスを確立し、それらが変化する状況に迅速に対応できることを確実にする。
- 現在の計画及び手順との適合を定期的に評価し、適切な是正及び予防処置をとる。
- 組織の人々が、自己の便益のための学習の機会、及び組織の活力を維持するための機会をもっていることを確実にする。
- 革新及び継続的改善のためのプロセスを確立し、維持する。

4.3 組織環境



4.4 利害関係者、ニーズ及び期待

利害関係者のニーズ・期待は異なり、相反するか、急速に変化する可能性がある

表1ー利害関係者並びにそのニーズ及び期待の例

利害関係者	ニーズ及び期待
顧客	製品の品質，価格及び納期
オーナー／株主	持続的な収益性 透明性
組織の人々	良好な作業環境 雇用の安定 表彰及び報奨
供給者及びパートナー	相互の便益及び関係の継続性
社会	環境保護 倫理的な行動 法令・規制要求事項の順守

Copyright 福丸典芳

5 戦略及び方針 5.1一般

- ミッション、ビジョン、価値基準を確立し、維持することが望ましい。
(経営理念、経営方針など)

ミッション⇒なぜ組織が存在しているかについての記述

ビジョン⇒組織の望ましい状態、組織がどうありたいか、また組織がその利害関係者によってどのように受け止められたいかについての記述

価値基準⇒行動指針、どのように行動するのか

- これらは、組織の人々及びその他の利害関係者に理解され、受け入れられ、支持されることが望ましい。

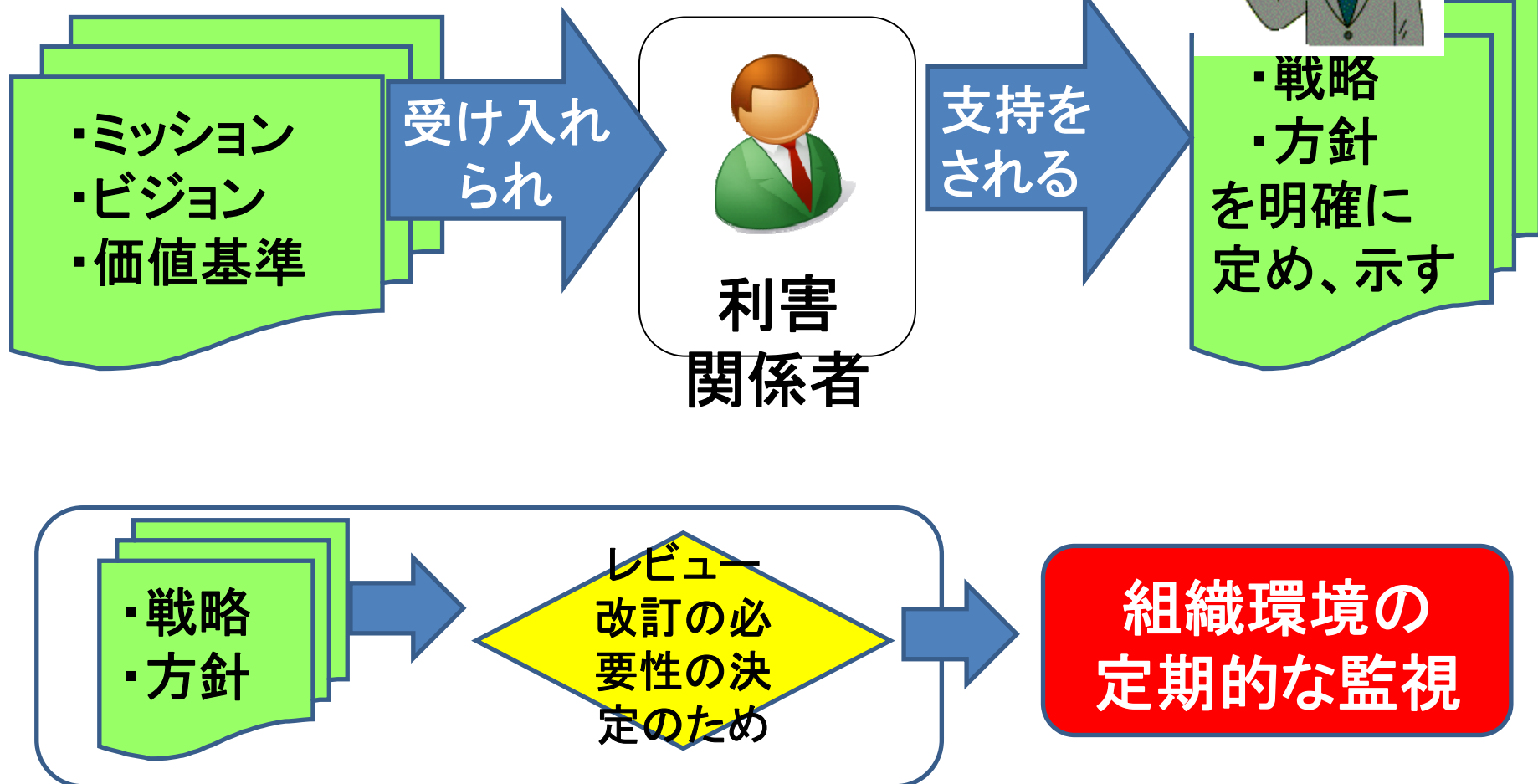
戦略:特に長期にわたって、目標を達成するために論理的に構成された計画又は方法を意味する

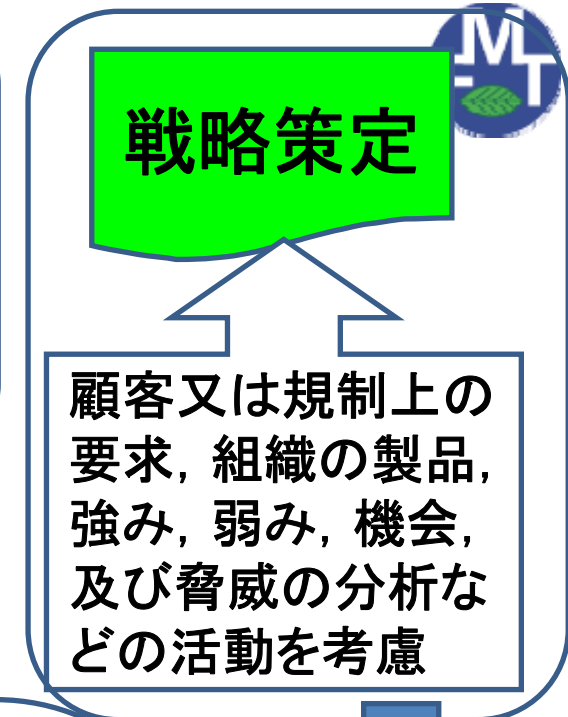
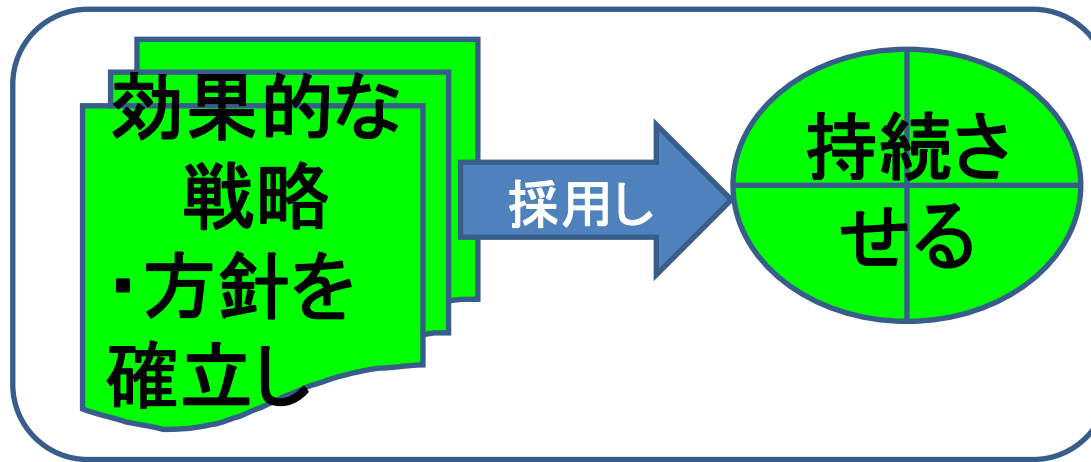


マイクロソフトのミッション, 価値

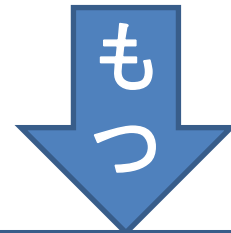
- 世界中のすべての人々とビジネスの持つ可能性を最大限に引き出すための支援をすること
- 上記のミッションを遂行するために、マイクロソフトの従業員は、以下の6つの価値観に基づいて日々の活動を行っています。
- Integrity and Honesty
—誠実で正直であること
- Open and Respectful
—オープンで、相手に敬意を表すること
- Big Challenges
—大きな課題に対しても果敢に挑戦し、最後までやり抜くこと
- Passion
—お客様、パートナー様、技術に対する情熱をもつこと
- Accountable
—自らの言葉とコミットメントに責任を持って何事にも取り組むこと
- Self - Critical
—自分に厳しく、自らの向上に努めること

5.2 戦略及び方針の策定





プロセス



時宜を得た
方法で確立

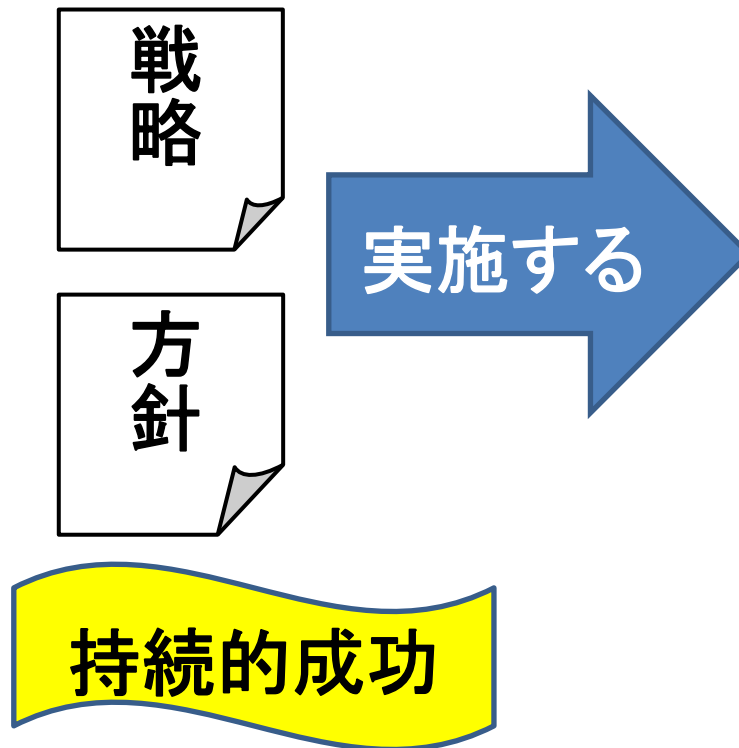
- ・顧客のニーズ及び期待, 競争状況, 新技術, 政治的变化, 経済的見通し又は社会学的要因を含め, 組織環境を継続的に監視し, 定期的に分析する。
- ・他の利害関係者のニーズ及び期待を明確にし, 決定する。
- ・組織の現在のプロセス能力及び資源を評価する。
- ・将来必要となる資源及び技術を特定する。
- ・組織の戦略及び方針を更新する。
- ・利害関係者のニーズ及び期待を満たすために必要なアウトプットを特定する。

プロセス支援
のための必要
な計画及び資
源すべて

プロセス

5.3 戦略及び方針の展開

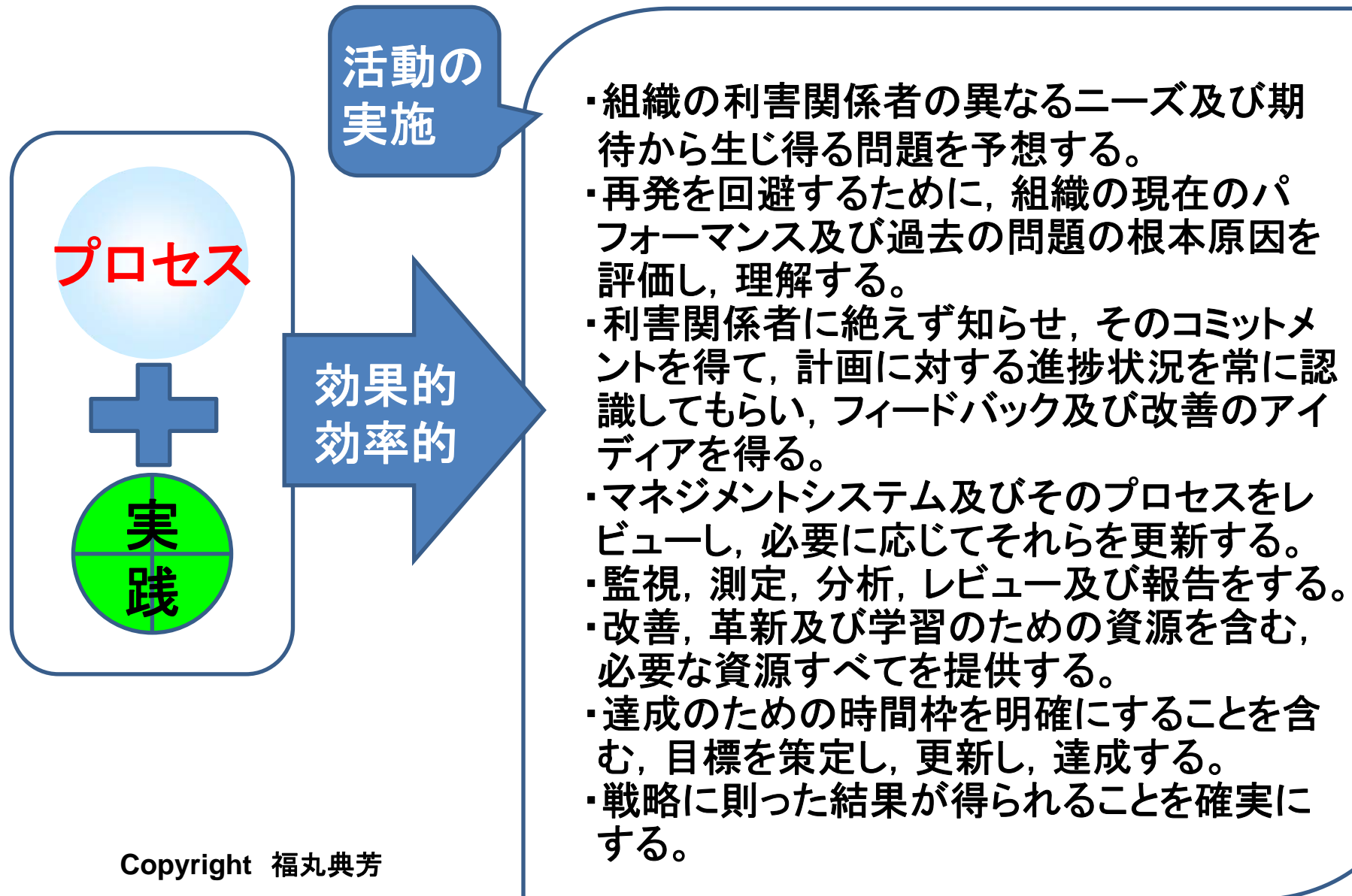
5.3.1 一般



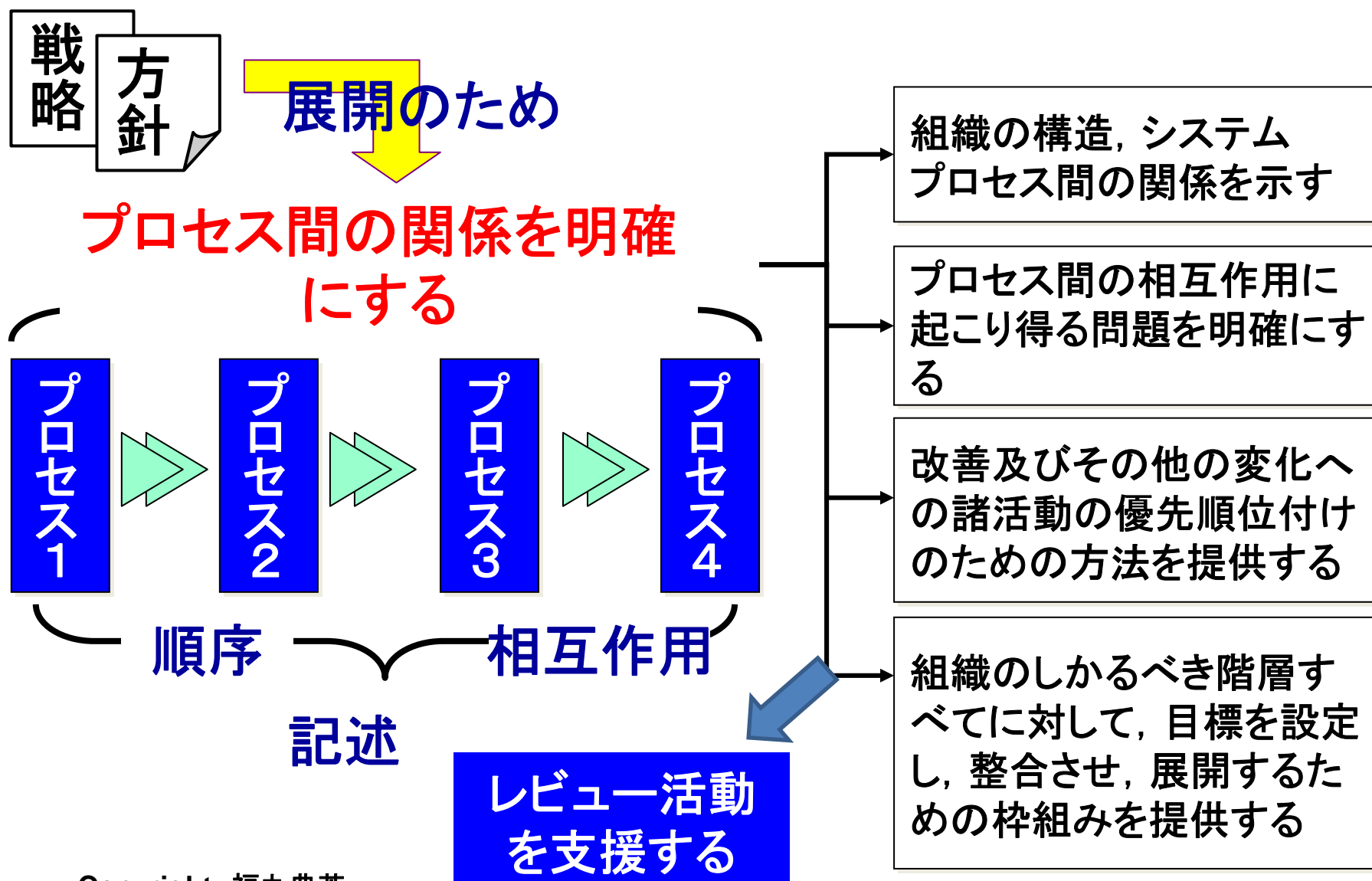
プロセスの確立、 維持、実施

- ・組織のしかるべき階層すべてに対し，組織の戦略及び方針を測定可能な目標に必要なに応じて展開する。
- ・各目標に対する日程計画を定め，目標を達成するための責任及び権限を割り当てる。
- ・戦略的リスクを評価し，適切な対策策を定める。
- ・必要な活動を展開するための資源を提供する。
- ・これらの目標を達成するために必要な活動を実行する。

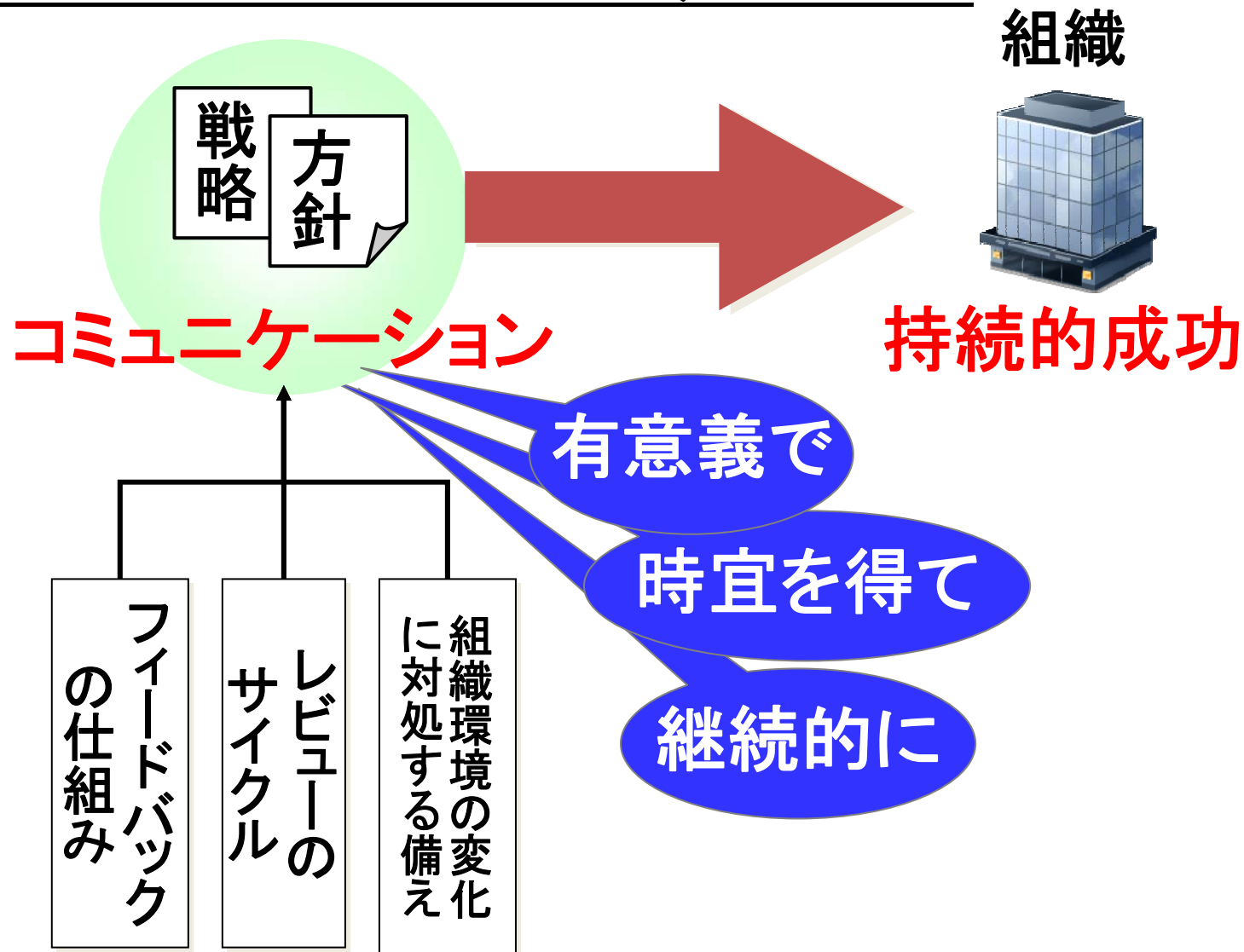
5.3.2 プロセス及び実践



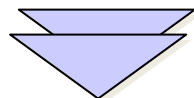
5.3.3 展開



5.4 戦略及び方針に関する コミュニケーション

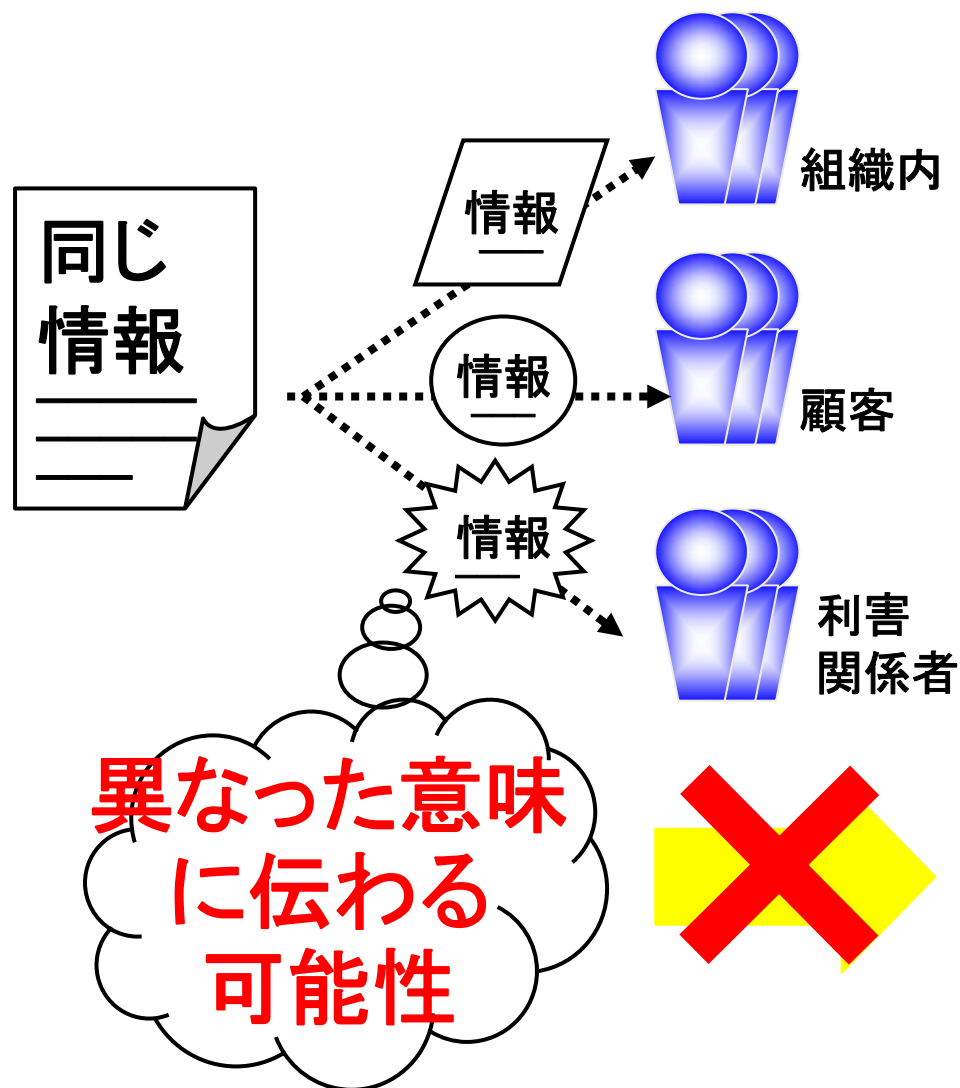


コミュニケーション プロセス



垂直・水平に
機能

受け取り側の
異なるニーズ
に合わせる





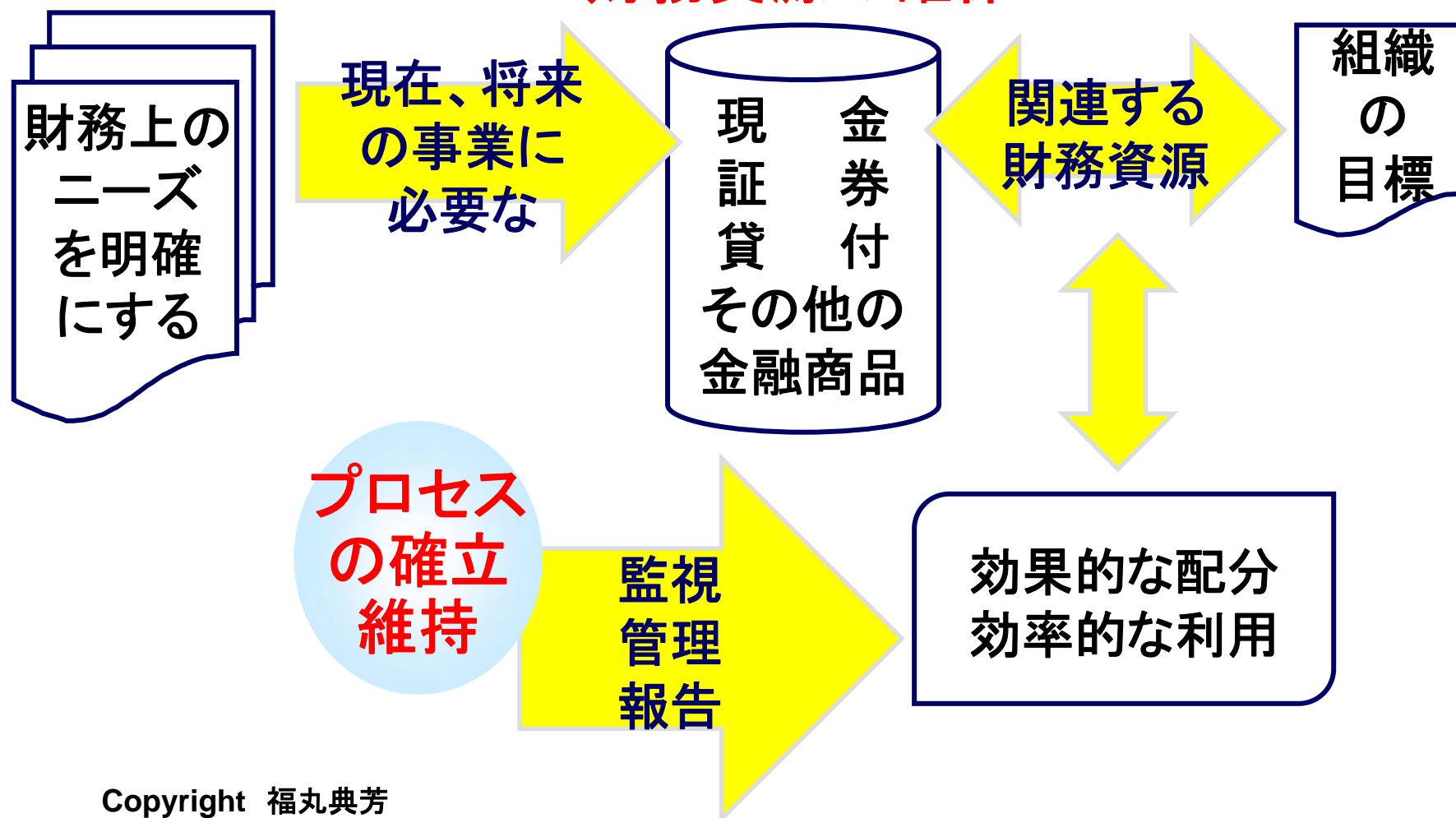
コミュニケーションの例

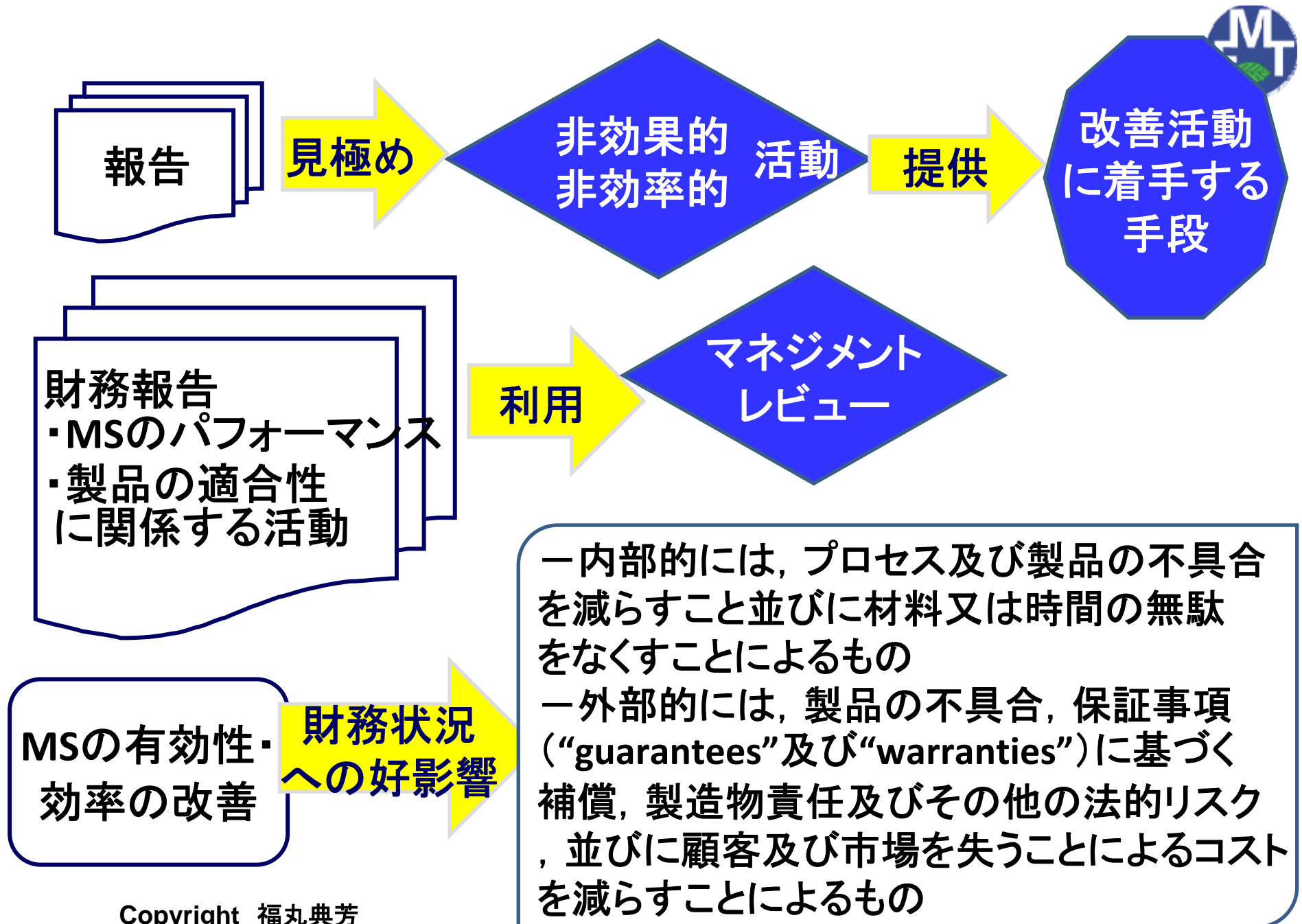
- 顧客: ホームページ, ダイレクトメール, 広告
- 組織の人々: 事業計画説明会, 月次報告会, 各種委員会, 社内誌
- オーナ／株主: 株主総会, 投資家向け広報 (Investor Relations), 業績発表会
- 供給者及びパートナー: 事業計画説明会, 定例会議
- 社会: ホームページ, 地域交流

6.2 財務資源



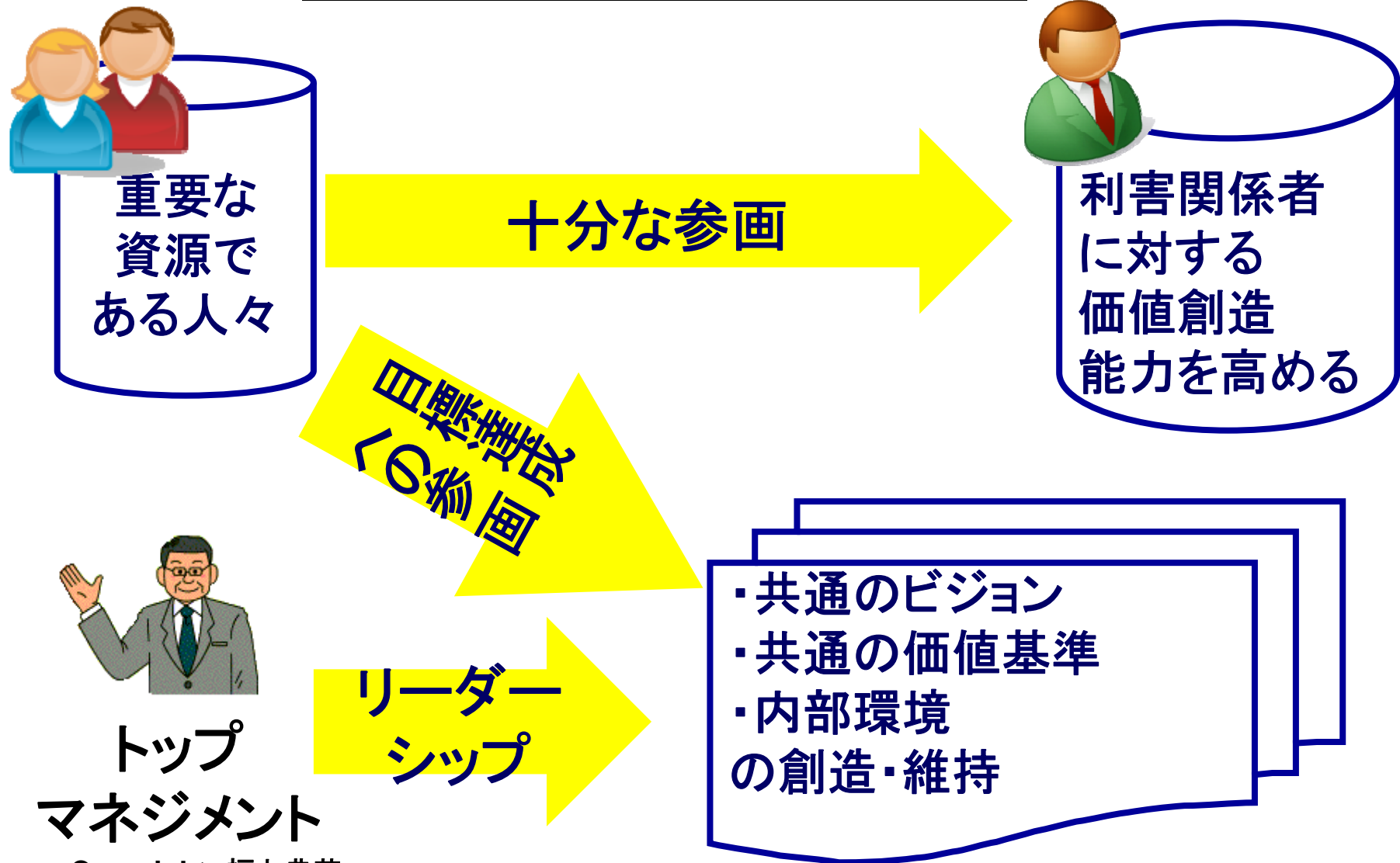
財務資源の確保





6.3 組織の人々

6.3.1 人々の運用管理





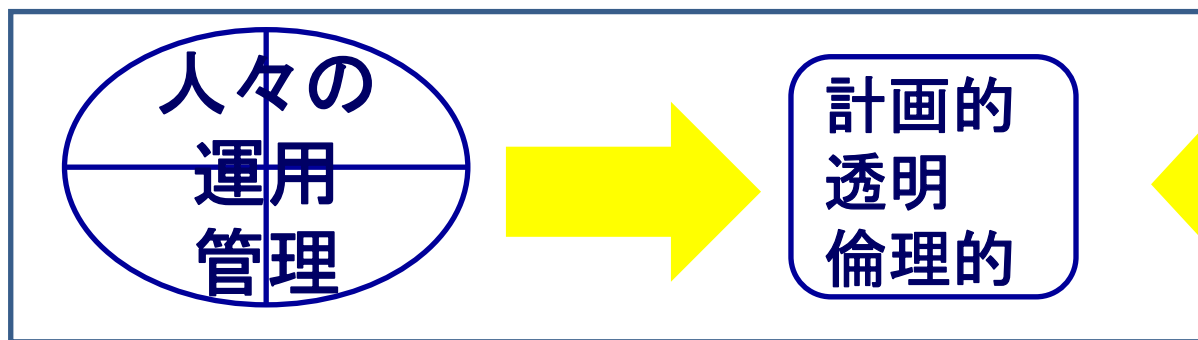
最も価値のある資源
最も重要な資源

作業環境

確実に
する

人々の

- ・成長
- ・学習
- ・知識の移転
- ・チームワークを促す



実施

社会的責任を
考慮した
アプローチ



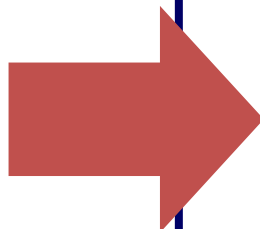
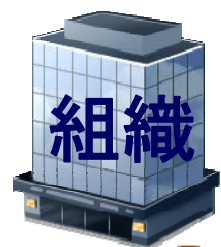
確実に
する



重要性を
理解

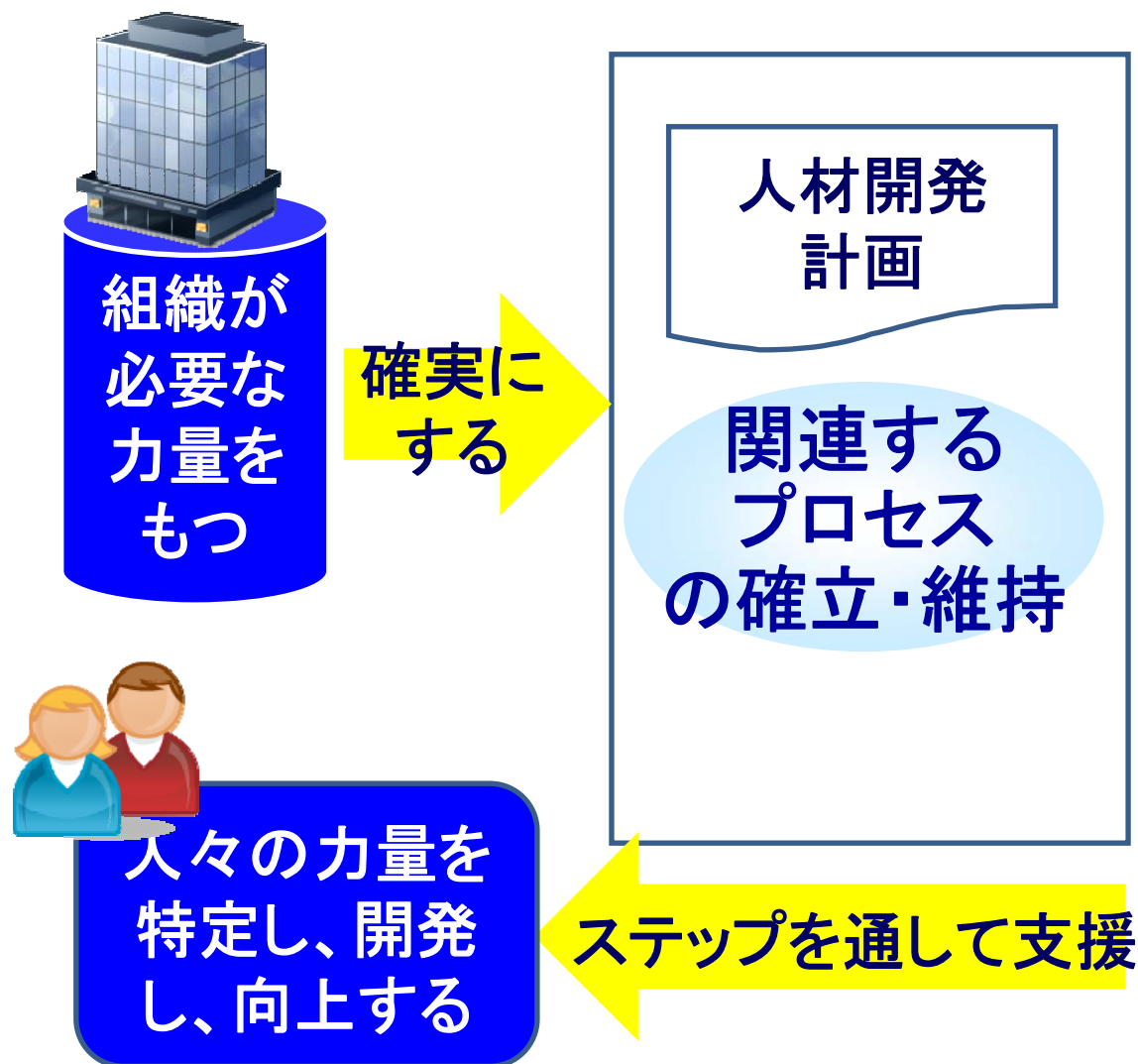
自己の貢献
自己の役割

権限を与える プロセス の確立・維持



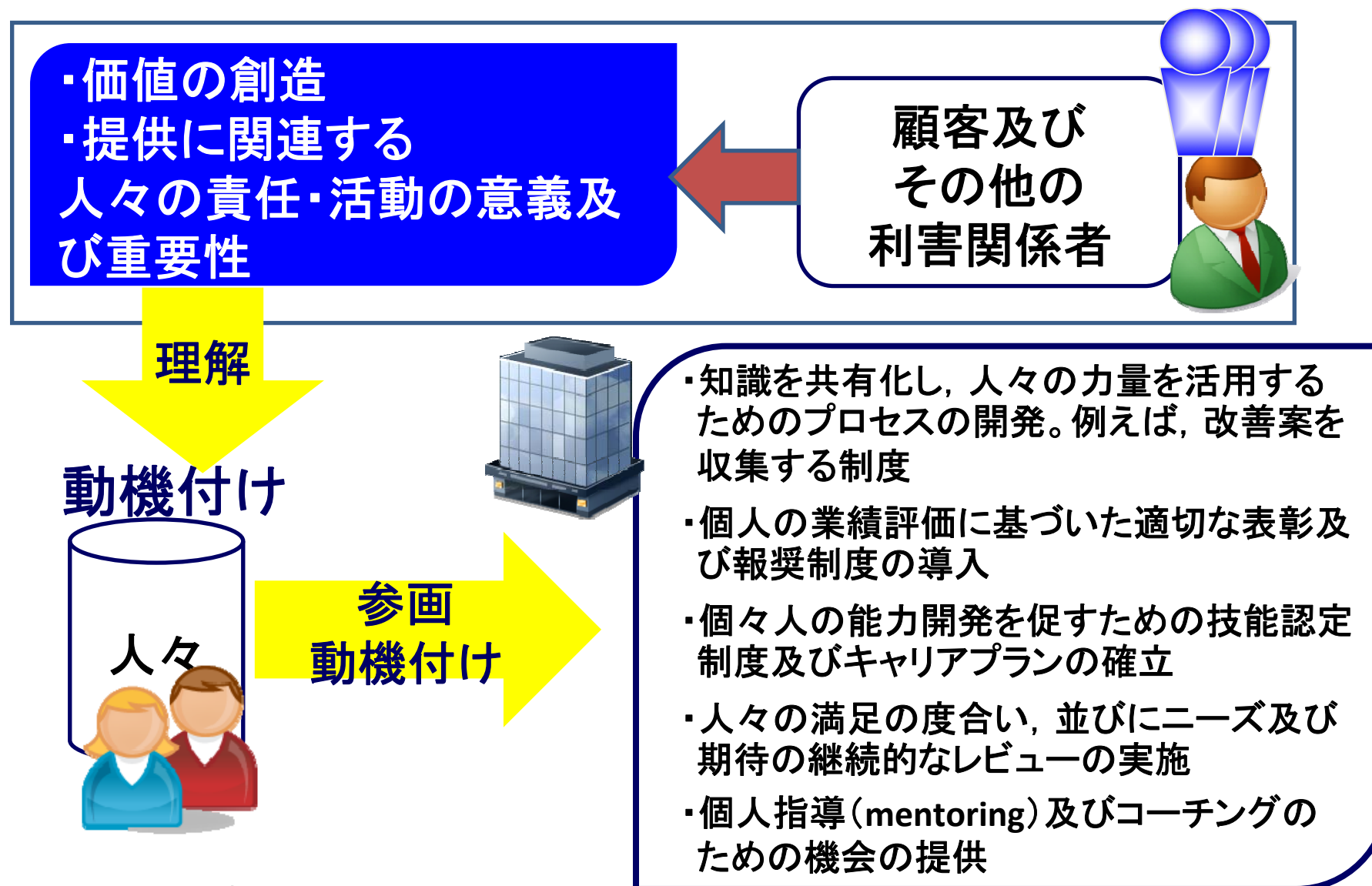
- ・組織の戦略及びプロセスの目標を，個々の業務目標に展開し，それらの達成のための計画を立てる
- ・個々のパフォーマンス実現にかかわる制約条件を明確にする
- ・問題解決に自主的に取り組み，責任を持つ
- ・個々の業務目標に対するパフォーマンスを評価する
- ・自らの力量及び経験を高めるための機会を積極的に追求する
- ・チームワークを推進し，人々の中の協働を促す
- ・組織内で情報，知識及び経験を共有する

6.3.2 人々の力量

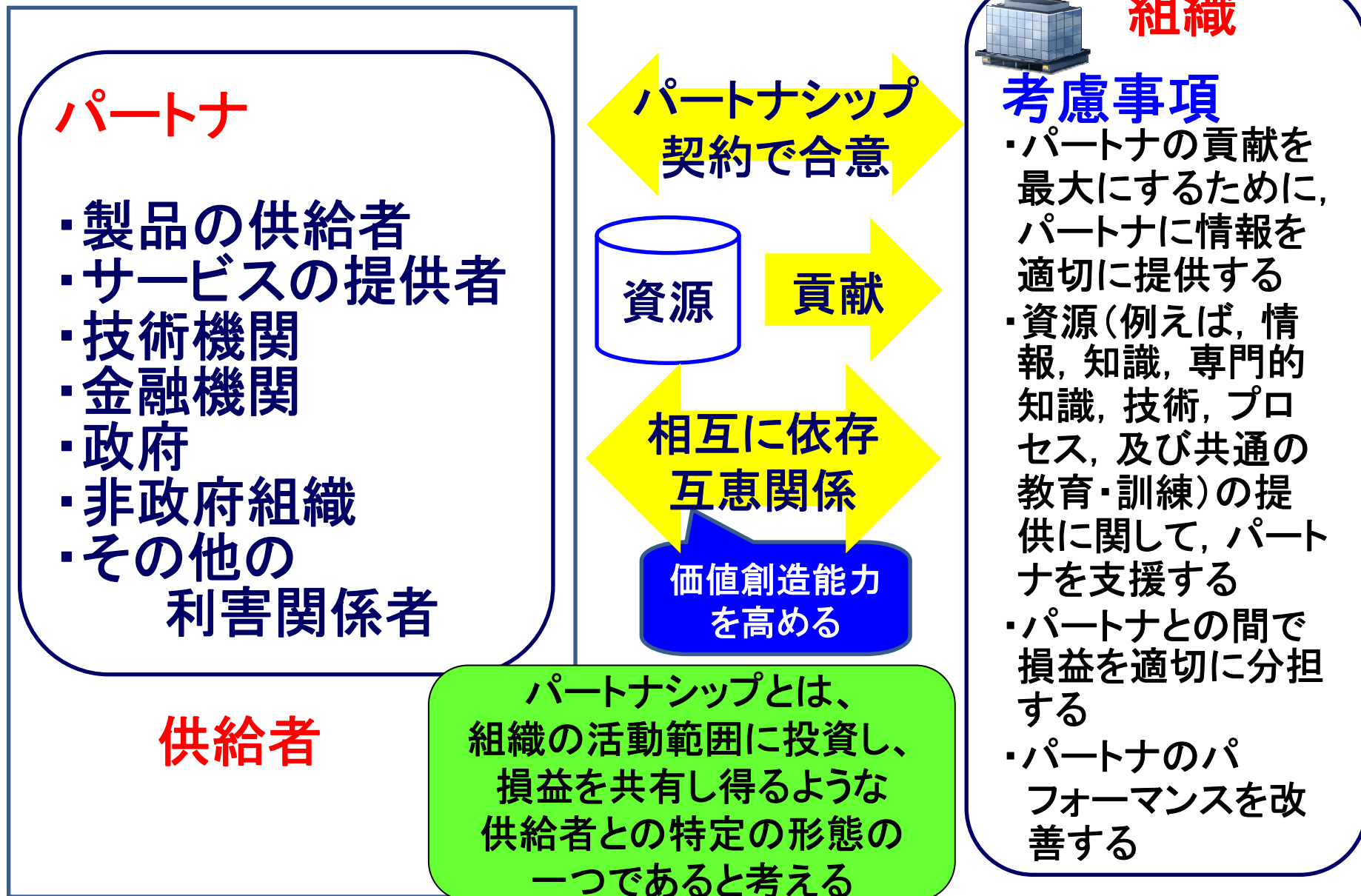


- ・組織は、そのミッション、ビジョン、戦略、方針、及び目標に沿った短期的及び長期的に必要なとなる専門的及び個人的な力量を特定する
- ・組織において現在利用可能な力量、並びにその力量と現在必要な及び将来必要となり得る力量とのギャップを明確にする
- ・明確にしたギャップを埋めるために、力量の改善及び／又は力量を獲得するための処置を行う。
- ・必要な力量を獲得することを確実にするために、とった処置の有効性をレビューし、評価する
- ・獲得した力量を維持する

6.3.3 人々の参画及び動機付け



6.4 供給者及びパートナー 6.4.1 一般



6.4.2 供給者及びパートナーの選定、評価 及び能力の改善



プロセスの
確立・維持

目的

- ・供給者及びパートナーの能力を継続的に改善する
- ・提供される製品又はその他の資源が組織のニーズ及び期待を満たすことを確実にする

供給者・
パートナーを明確にし、
選定し、評価する

供給者・パートナ
のパフォーマンス



定期的な評価
フィードバック

- ・製品の品質
- ・価格
- ・納期
- ・MSの有効性

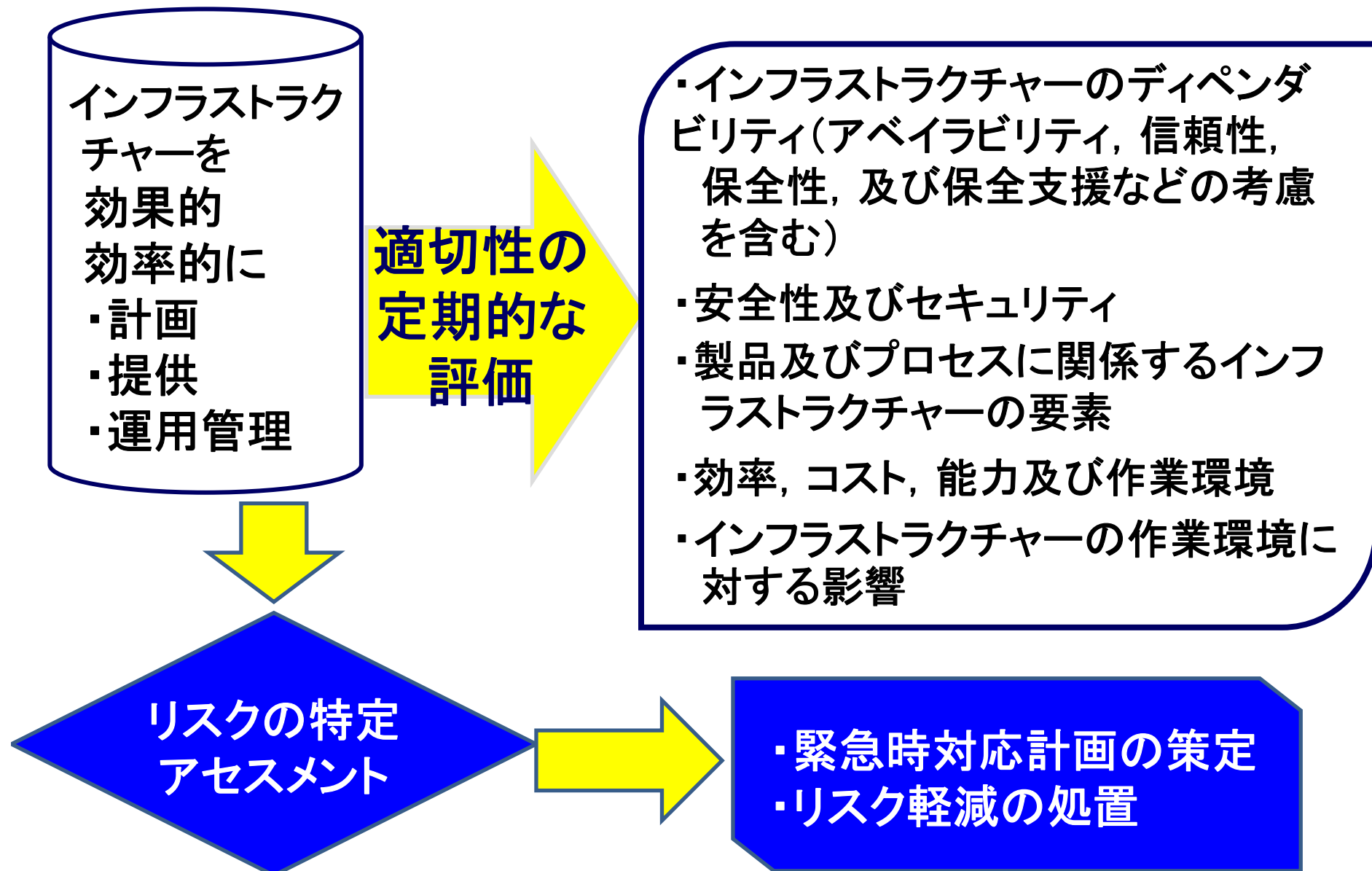
短期的目標と
長期的目標との
バランスを考慮

供給者及びパートナ
との関係を継続的に
レビューし、強化する

選定及び評価の考慮事項

- ・組織活動への貢献, 並びに組織及びその利害関係者に対して価値を創造する能力
- ・供給者及びパートナーの能力を継続的に改善する可能性
- ・供給者及びパートナーとの協働を通して達成することが可能な組織の能力の強化
- ・供給者及びパートナーとの関係にかかわるリスク

6.5 インフラストラクチャ



6.6 作業環境



目的
持続的成功及び
製品の競争優位を達
成し、維持する

組織の敷地内での作
業する人々、訪問者

生産性
創造性
快適性

促進

法令・規制要求事項の順守
適用される基準への対応
(EMS, OHSASなど)

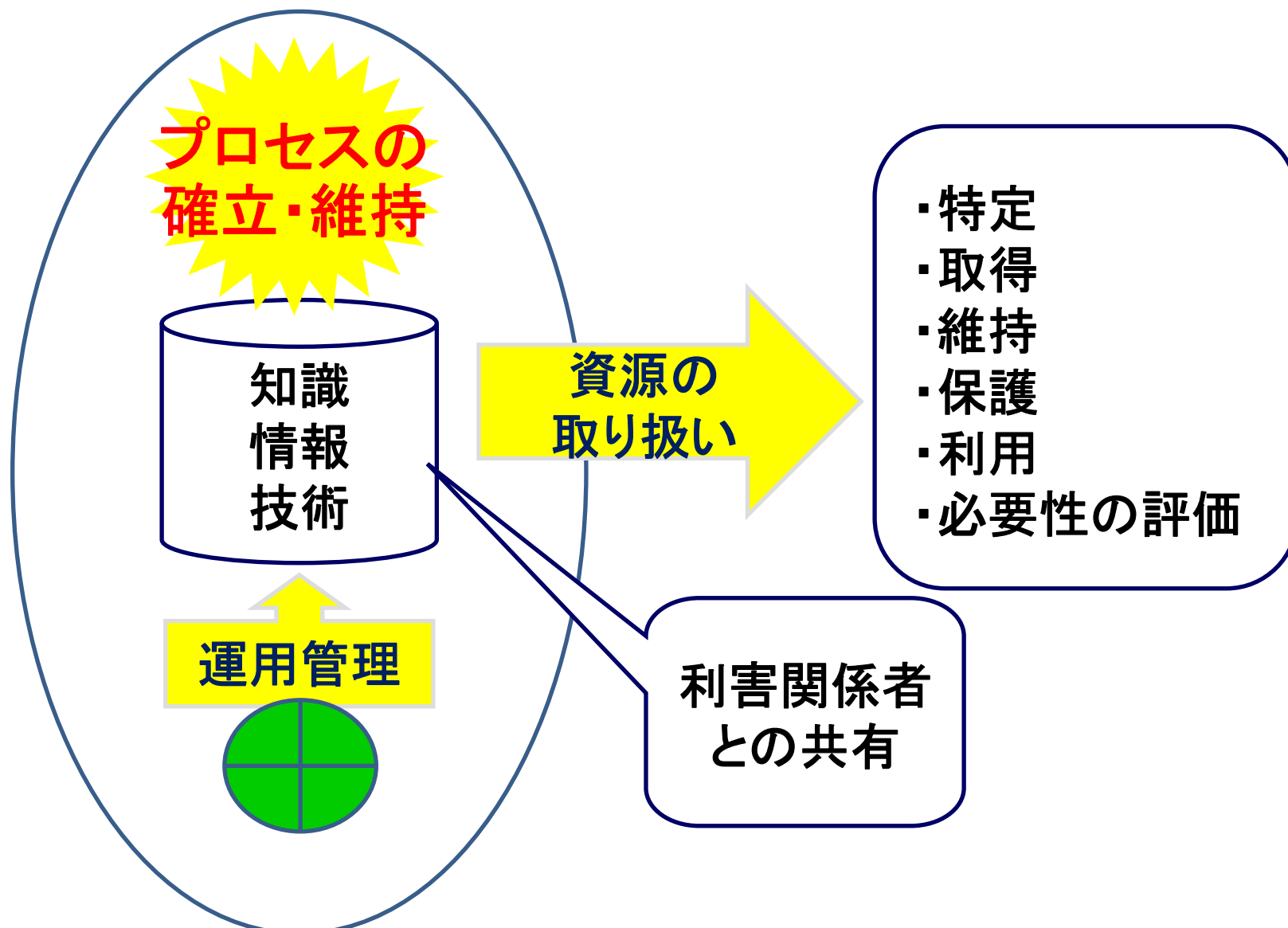
作業環境の
・提供
・運用管理

人的及び
物理的要
素を組み
合わせた

考慮事項

- ・組織の人々の潜在能力を実現させるための、創造的な作業の方法及び参画の度合いを更に大きくする機会
- ・安全規則及び手引, 並びに保護具の使用
- ・人間工学
- ・作業負荷及びストレスを含む心理的要素
- ・職場の場所
- ・組織の人々のための施設
- ・効率の最大化及び無駄の最小化
- ・熱, 湿気, 照明, 空気の流れ
- ・衛生, 清浄, 騒音, 振動及び汚染

6.7 知識、情報及び技術 6.7.1 一般



6.7.2 知識



トップマネジメント

考慮

現在の知識基盤

どのように
特定し、保
護するか
の評価

現在のニーズ
将来のニーズ

満たす

知識

取得

内部・外部のソース
・学術機関
・専門機関

・特定
・維持
・保護
する方法
を明確に
する

考慮
事項

- ・失敗, ニアミスの状況及び成功から学習する
- ・組織の人々の知識及び経験から獲得する
- ・顧客, パートナ及び供給者から知識を収集する
- ・組織内に存在する文書化されていない知識(暗黙知及び形式知)から獲得する
- ・重要な情報内容の有効なコミュニケーション(特に, サプライチェーン及び内部工程での各インタフェースにおいて)を確実にする
- ・データ及び記録を運用管理する



6.7.3 情報

プロセスの
確立・維持

目的

- ・信頼性のある有益なデータ収集
- ・データを意思決定のために必要な情報に変換

すべての該当する関係者に向けたデータ・情報の保管、セキュリティ、保護、コミュニケーション、配信

能力を発揮

頑健
利用可能

情報
システム

コミュニケー
ションシステム

進捗状況に
関連する情報

- ・組織のパフォーマンス
- ・プロセス改善
- ・持続的成功

- ・完整
- ・機密性
- ・利用可能性

6.7.4 技術



トップ
マネジメント

考慮

技術的選択肢

組織のパ
フォーマンスを
高める

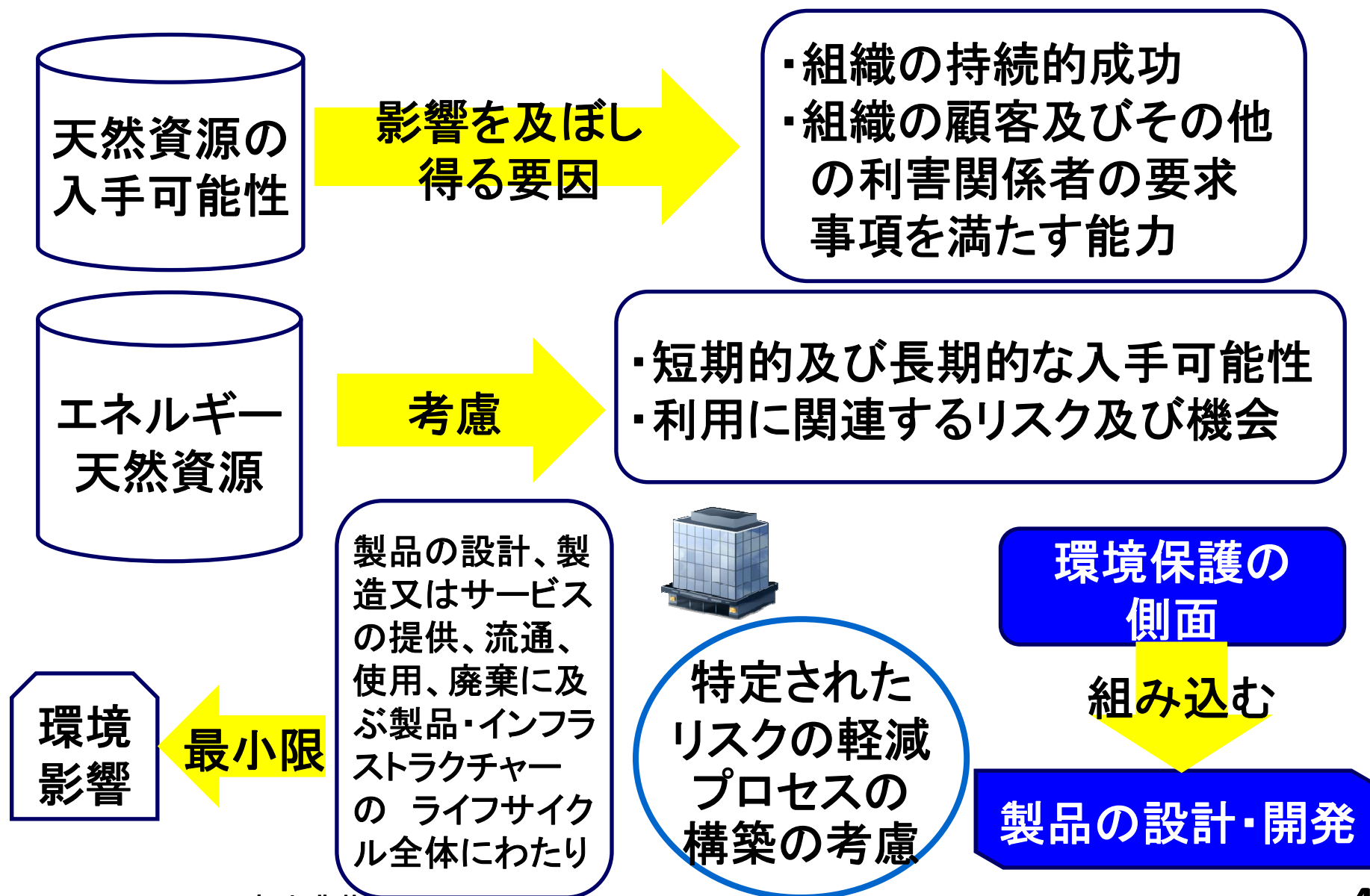
領域

- ・製品実現
- ・マーケティング
- ・ベンチマーキング
- ・顧客との相互作用
- ・供給者との関係
- ・アウトソースしたプロセス

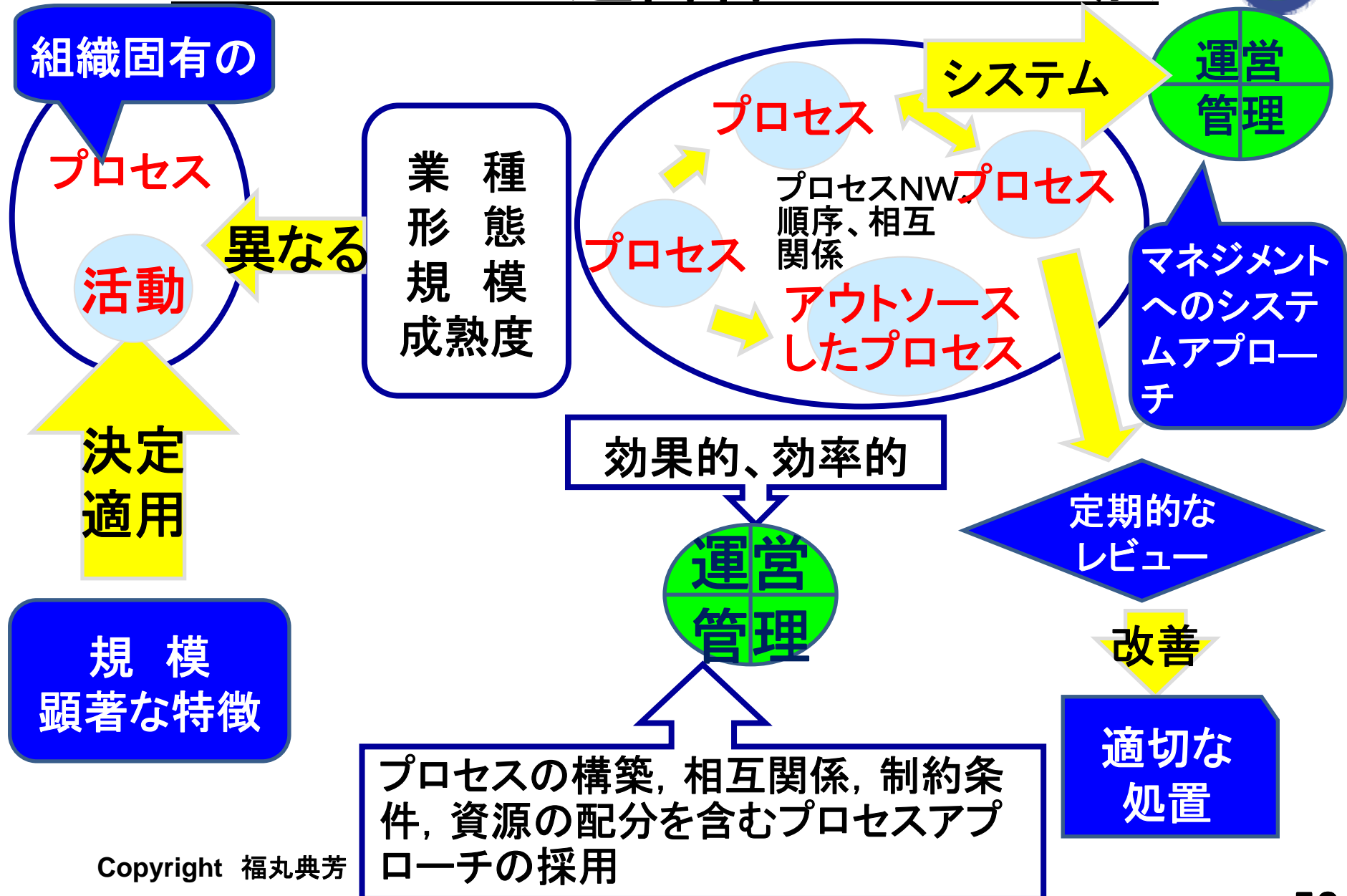
評価する
プロセスの
確立

- ・組織の内外における現在の技術レベル及び技術動向
- ・経済的コスト及び便益
- ・技術の変化に関連するリスクの評価
- ・競争環境
- ・組織が競争力を維持することを確実にするために、顧客要求事項に迅速に対応する組織のスピード及び能力

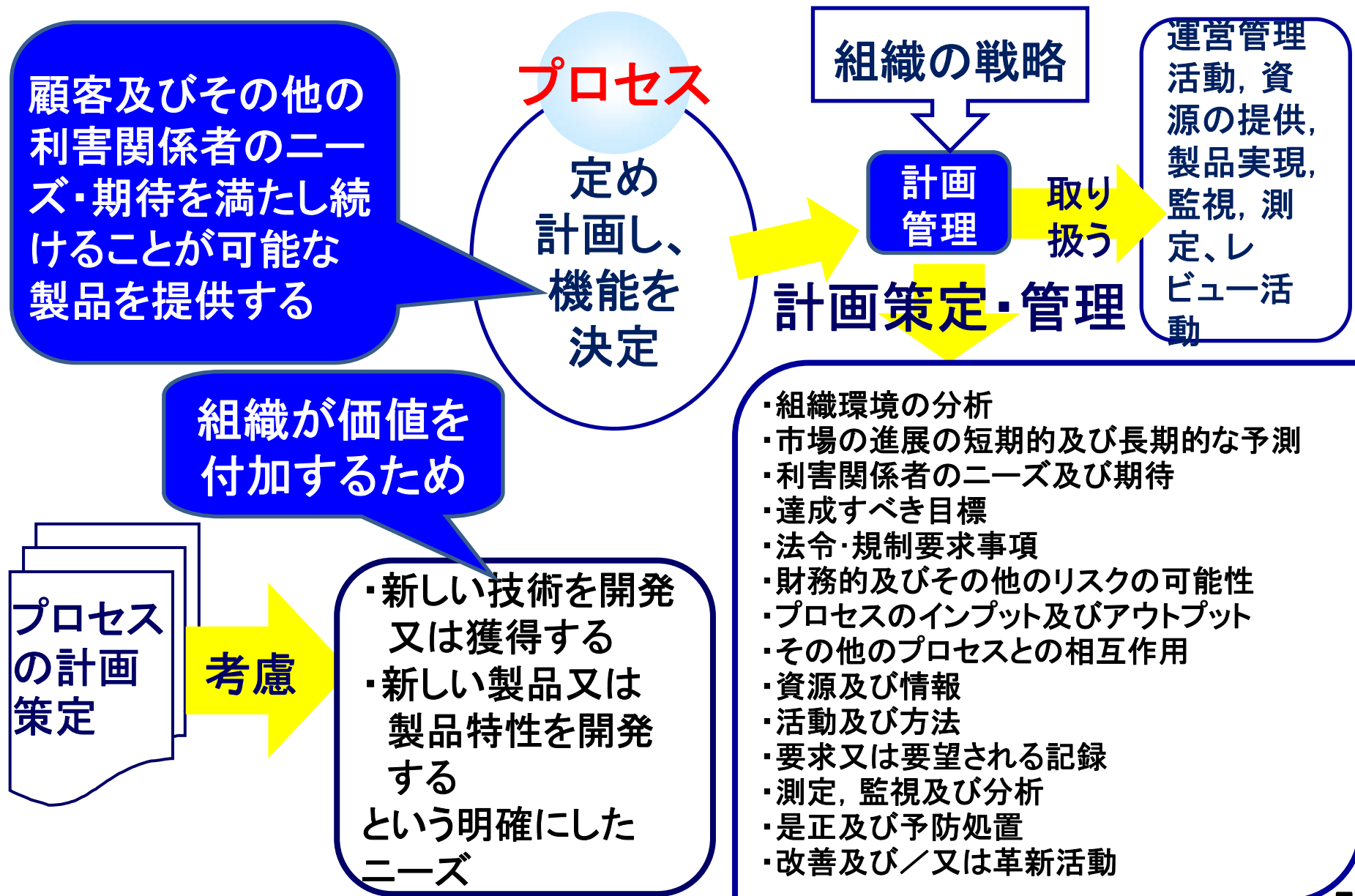
6.8 天然資源



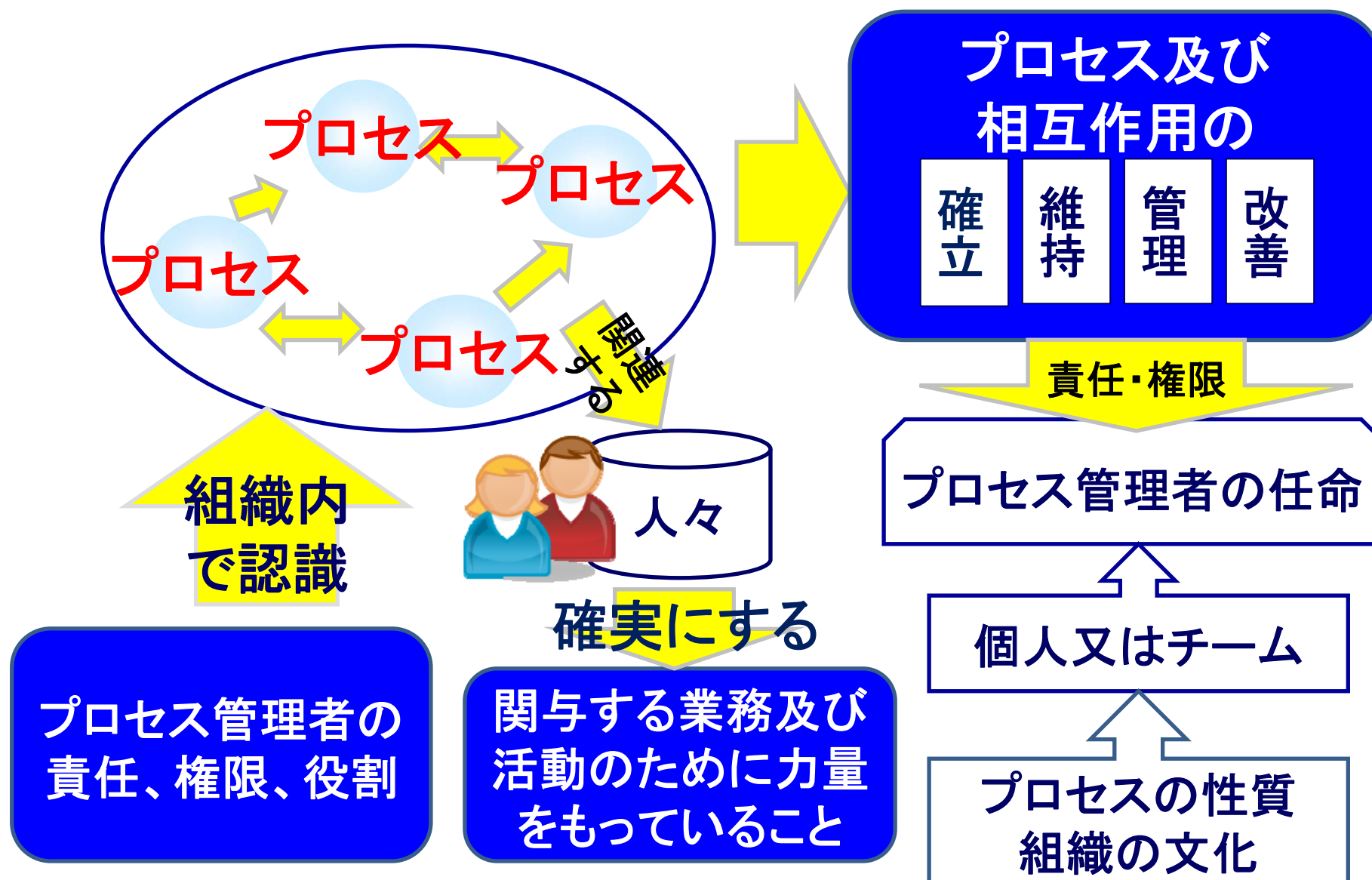
7 プロセスの運営管理 7.1 一般



7.2 プロセスの計画策定及び管理



7.3 プロセスの責任及び権限



8.2 監視

- トップマネジメントは、品質マネジメントシステムの活動状況及びその結果、並びに組織環境の変化を迅速に察知するために、これらの情報を定期的に監視する。
- このため、監視に必要な情報は何か、どのような方法でこれらを収集するのかを明確にするとともに、これらの情報を監視し、効果的で効率的に運営管理するためのプロセスを確立する。



- 該当する組織の利害関係者のすべての現在及び将来のニーズ及び期待を明確にし、理解するための情報

製品アンケート調査結果, 顧客満足度調査結果, 社員満足度調査結果, 供給者満足度調査結果, 及び投資者説明会 (Investor Relations) などから抽出された現在及び将来のニーズ及び期待に関する情報

- 組織の強み, 弱み, 機会及び脅威を評価するための情報

組織能力像, 自己評価結果, 成熟度レベル, マネジメントレビュー, 市場分析, 競合分析などに関する情報

- 代替の, 競争力のある, 又は新しい製品の提供の必要性を決定するための情報

市場調査結果, 製品別売上高, 製品別利益率, 競合製品分析結果などに関する情報

- 現在及び新規の市場並びに技術を評価するための情報

業界紙や経済に関する雑誌, 消費者団体における製品性能試験の比較結果, 他社製品のベンチマーキング結果などに関する情報

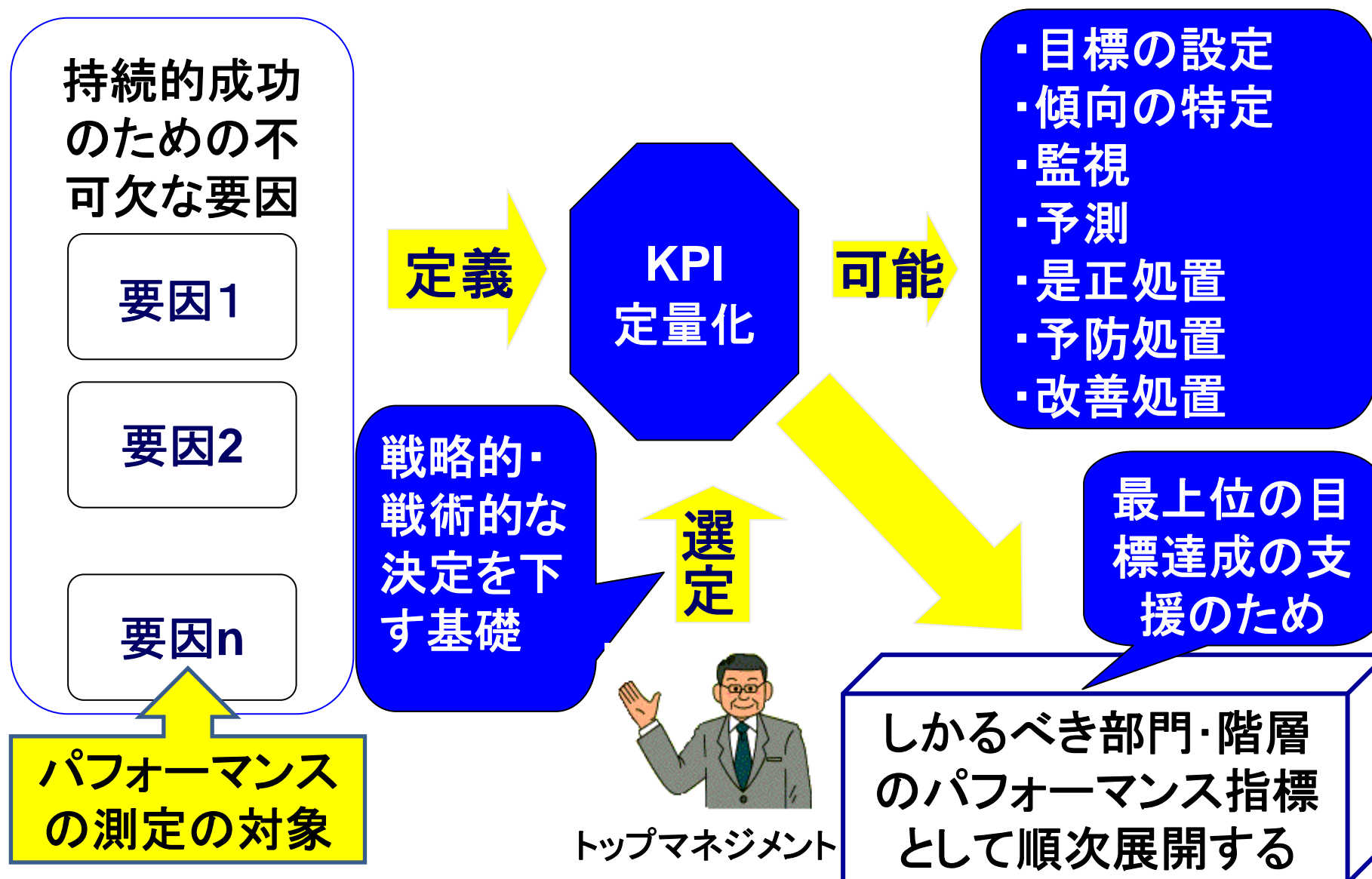
- 法令・規制要求事項における, 現在起こりつつある変更及び予期できる変更を予想するための情報

規制当局の法制化に関する情報



- 労働市場及びそれが組織の人々の忠誠心に与える影響を理解するための情報
就職申請数, 大学生の就職希望先ランキング, 従業員満足度調査結果, 離職率, 提案件数, 小集団活動の参加率などに関する情報
- 組織の活動に関連する社会的, 経済的, 地球環境保護の動向及び地方の文化的側面を理解するための情報
社会貢献額, 税金支払額, 地球環境保護投資額, 新聞・雑誌などへの企業活動状況の掲載件数, 地域へのボランティア活動, 地域主催のイベントへの協力などに関する情報
- 天然資源に対するニーズ及び長期にわたるそれらの保護の必要性を決定するための情報
天然資源の使用実態, 経済誌などの情報
- 現在の組織能力及びプロセス能力を評価するための情報
自己評価結果, 内部監査結果などの情報

8.3.2 主要パフォーマンス指標



組織

- ・性質・規模
- ・製品
- ・プロセス
- ・活動

適した

KPI

整合

目標
↑
整合
↓
戦略
方針

提供する

選定

測定可能で
正確で信頼
できる情報、
是正処置をとるため、
プロセスの効率及び
有効性を改善
するために
利用可能な
情報

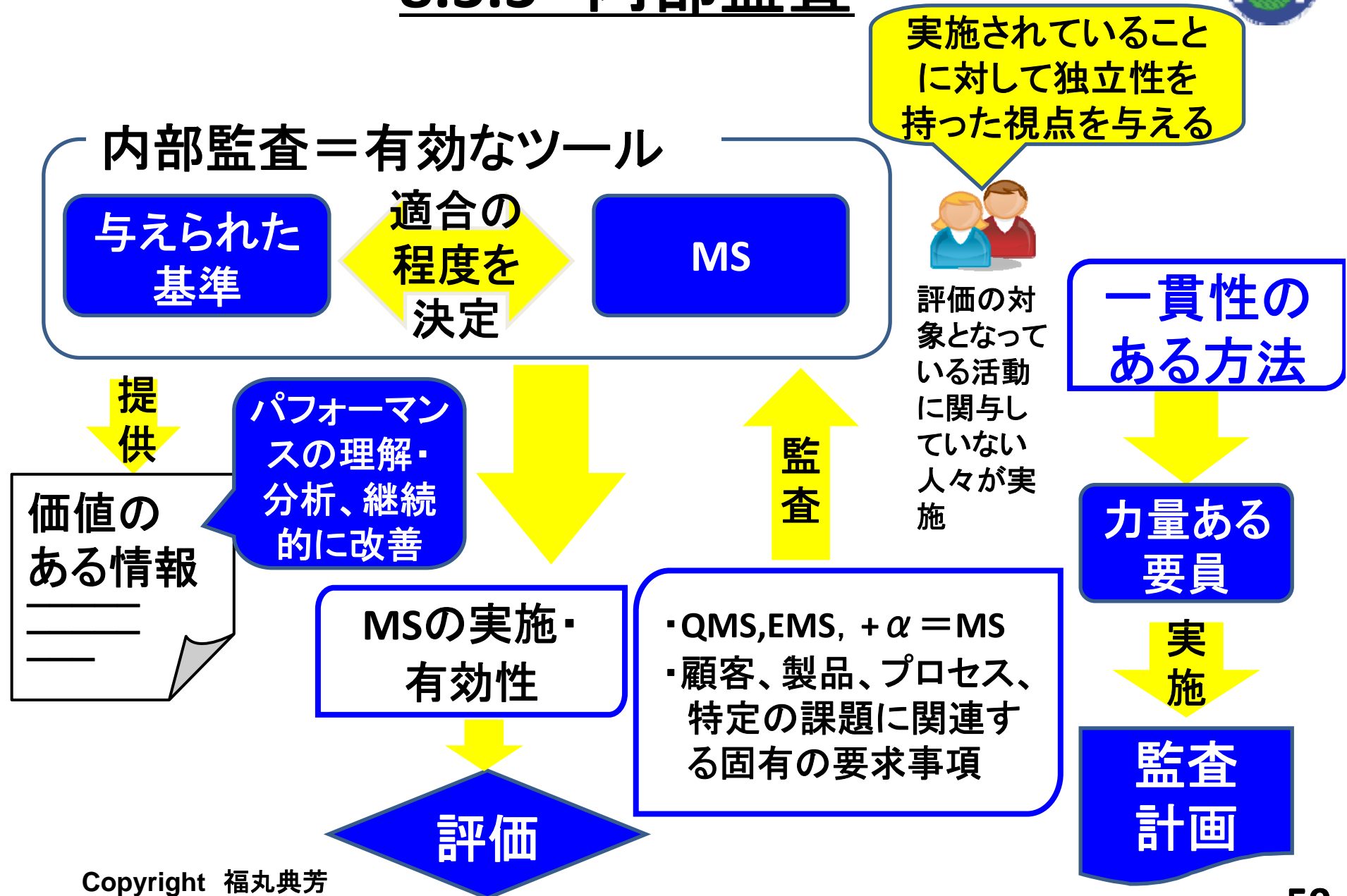
リスク及び機会に関する
固有の情報を考慮する

- ・顧客及びその他の利害関係者のニーズ及び期待
- ・現在及び将来における、個々の製品の組織にとっての重要性
- ・プロセスの有効性及び効率
- ・資源の効果的かつ効率的な利用
- ・収益性及び財務パフォーマンス
- ・適用可能な場合、法令・規制要求事項

KPIの事例

- 顧客及びその他の利害関係者のニーズ及び期待
顧客満足度, 従業員満足度, パートナ満足度, 株価, 環境保護への投資額
- 現在及び将来における, 個々の製品の組織にとっての重要性
売上高, クレーム件数, 新製品の売上比率, シェア率
- プロセスの有効性及び効率
不適合件数, 工程内不良率, 生産量／日
- 資源の効果的かつ効率的な利用
稼働率, 力量充足率, 資格取得率, 特許件数
- 収益性及び財務パフォーマンス
利益率, 損失コスト
- 適用可能な場合, 法令・規制要求事項

8.3.3 内部監査





内部 監査

- ・問題, リスク及び不適合の特定
- ・特定された是正の進捗状況の監視

とられた処置
が効果的

検証

組織の目標を達成するように改善された組織の能力の評価を通して決定

優れた実践事例の特定
及び改善の機会に焦点を合わせることができる

内部監査の
アウトプット
監査報告書

情報源の
提供

- ・問題及び不適合への対処
- ・ベンチマーキング
- ・組織内の優れた実践事例の普及
- ・プロセス間の相互作用に関する理解の向上

インプット

マネジメント
レビュー

組織としての是
正・予防処置を必
要とする傾向を明
確にするため

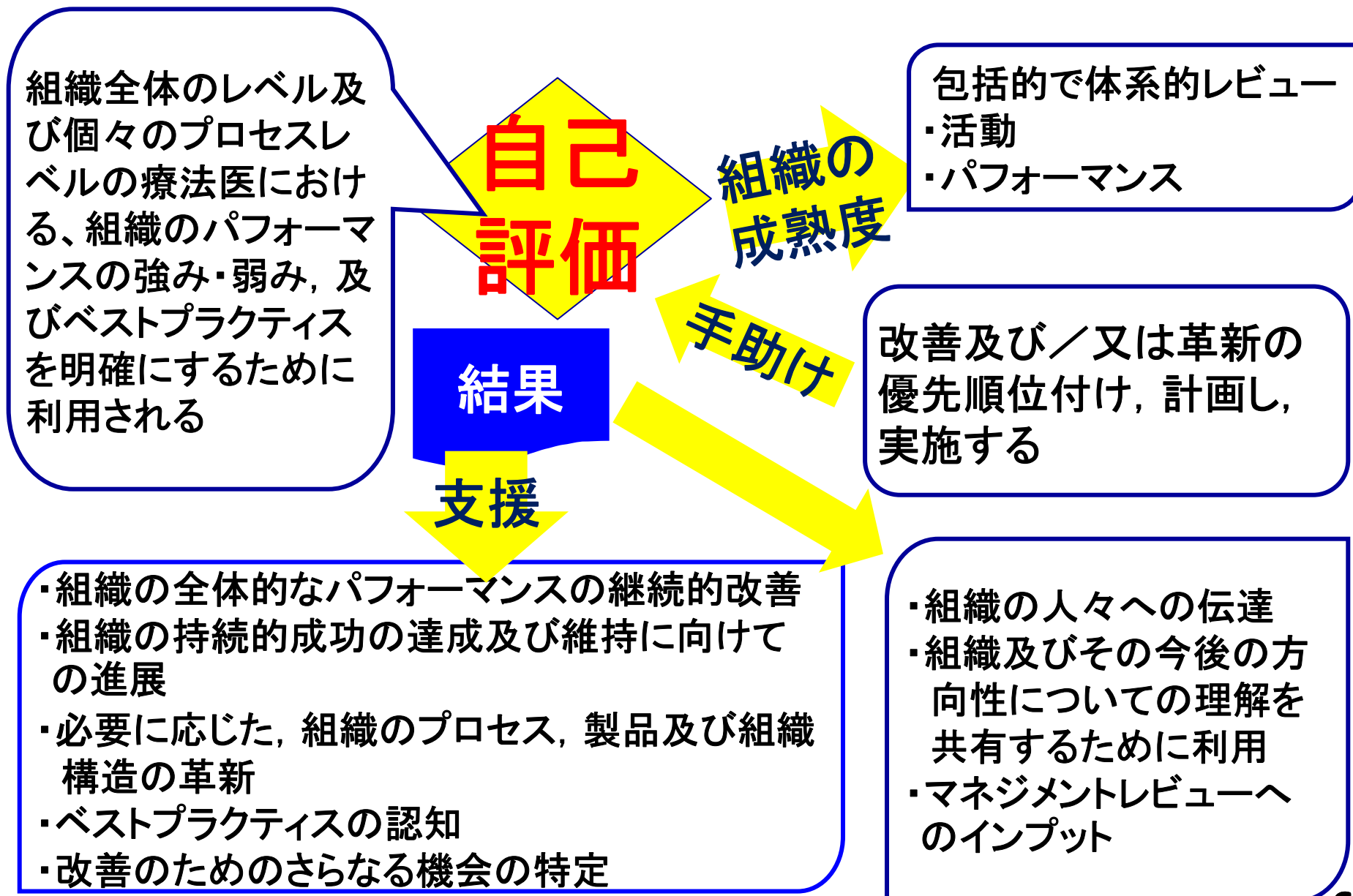
基準への適合, 不適合,
改善の機会に関する情報



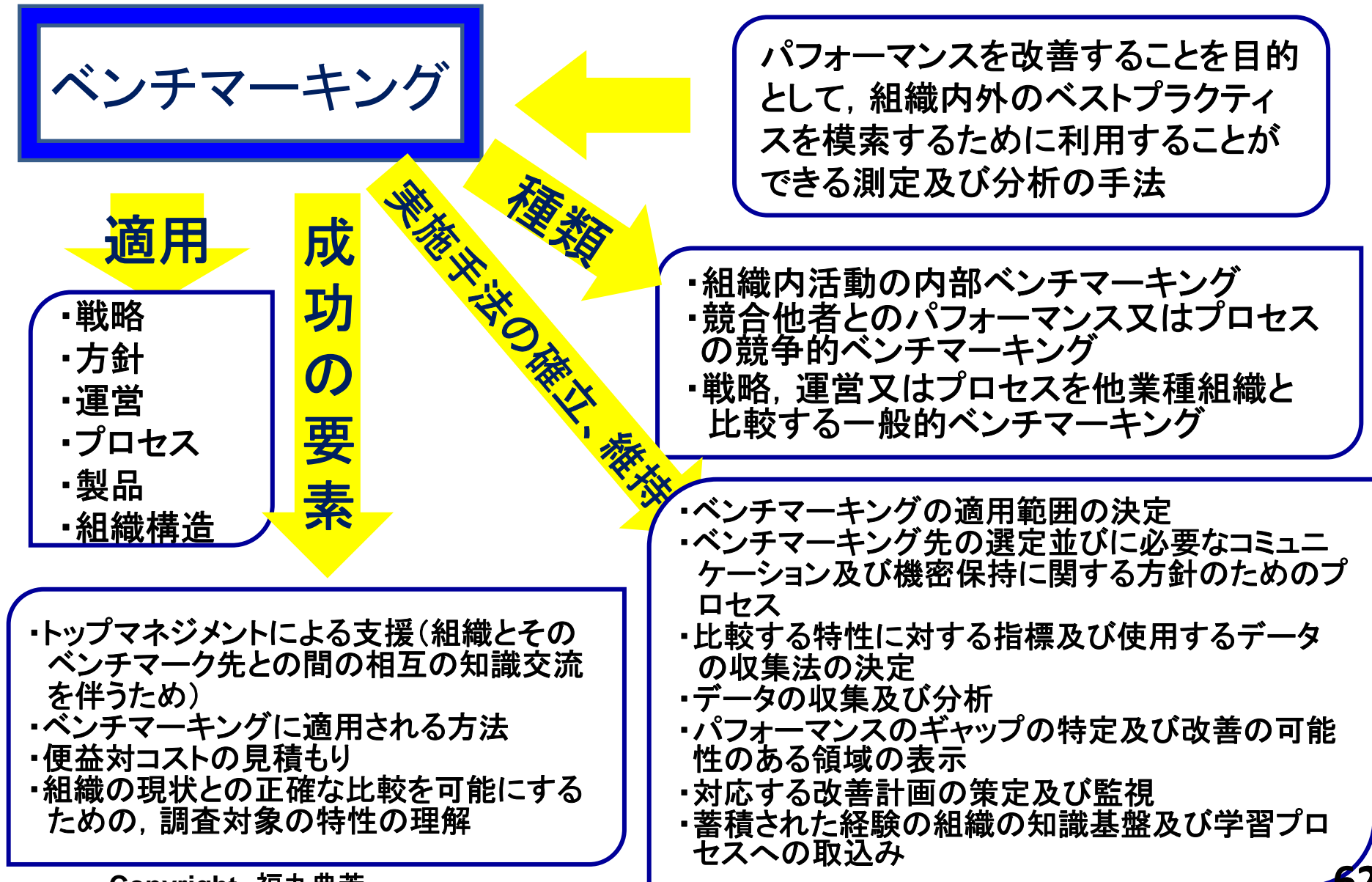
プロセス
の確立

内部監査報告書
のレビュー

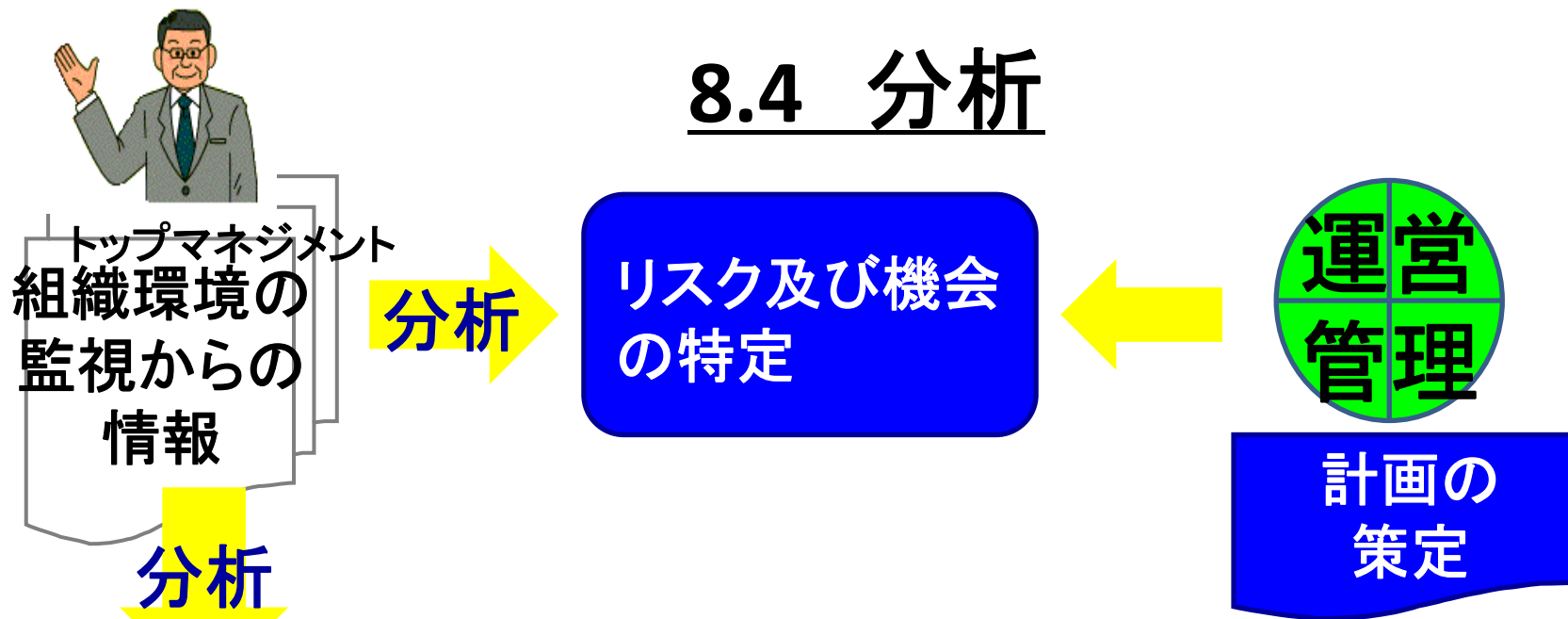
8.3.4 自己評価



8.3.5 ベンチマーキング



8.4 分析



戦略及び方針の課題に関する事実に基づいた決定を可能とする

- ・利害関係者のニーズ及び期待に関し、長期間に起こり得る変化
- ・現在組織の利害関係者に最も価値を提供している既存の製品及び活動
- ・組織の利害関係者の変化するニーズ及び期待を満たすために必要な新しい製品及びプロセス
- ・組織の製品に対する、長期的に進化する需要
- ・台頭しつつある技術が組織に与える影響
- ・必要となる可能性がある新たな力量
- ・組織に影響を及ぼす、法令・規制要求事項、又は労働市場及びその他の資源における予期される変化

8.5 監視、測定及び分析から 収集された情報のレビュー



トップマネジメント

利用可能
な情報

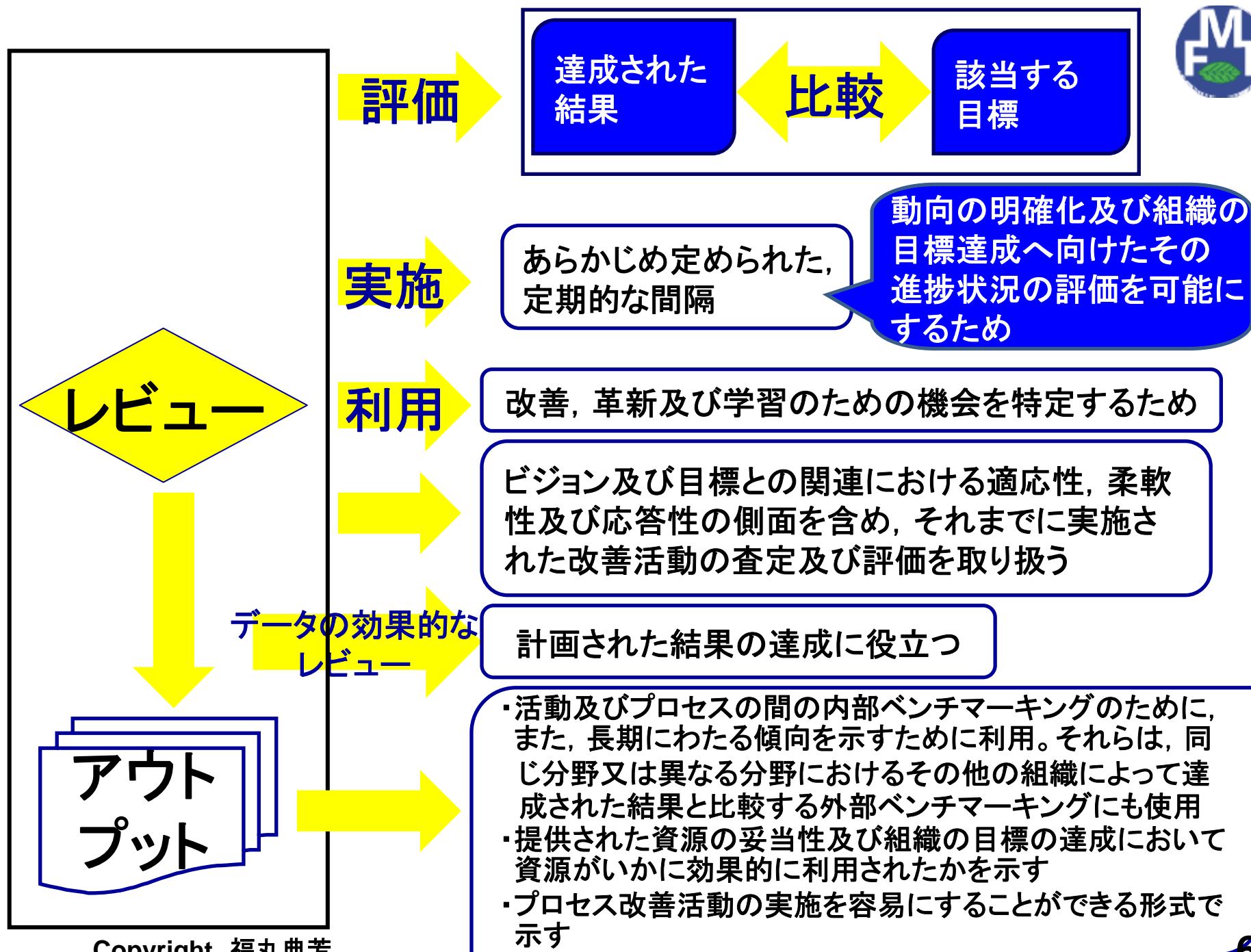
レビュー

情報が意思決定のために
利用されることを確実にする
ための体系的なアプローチ
を利用する

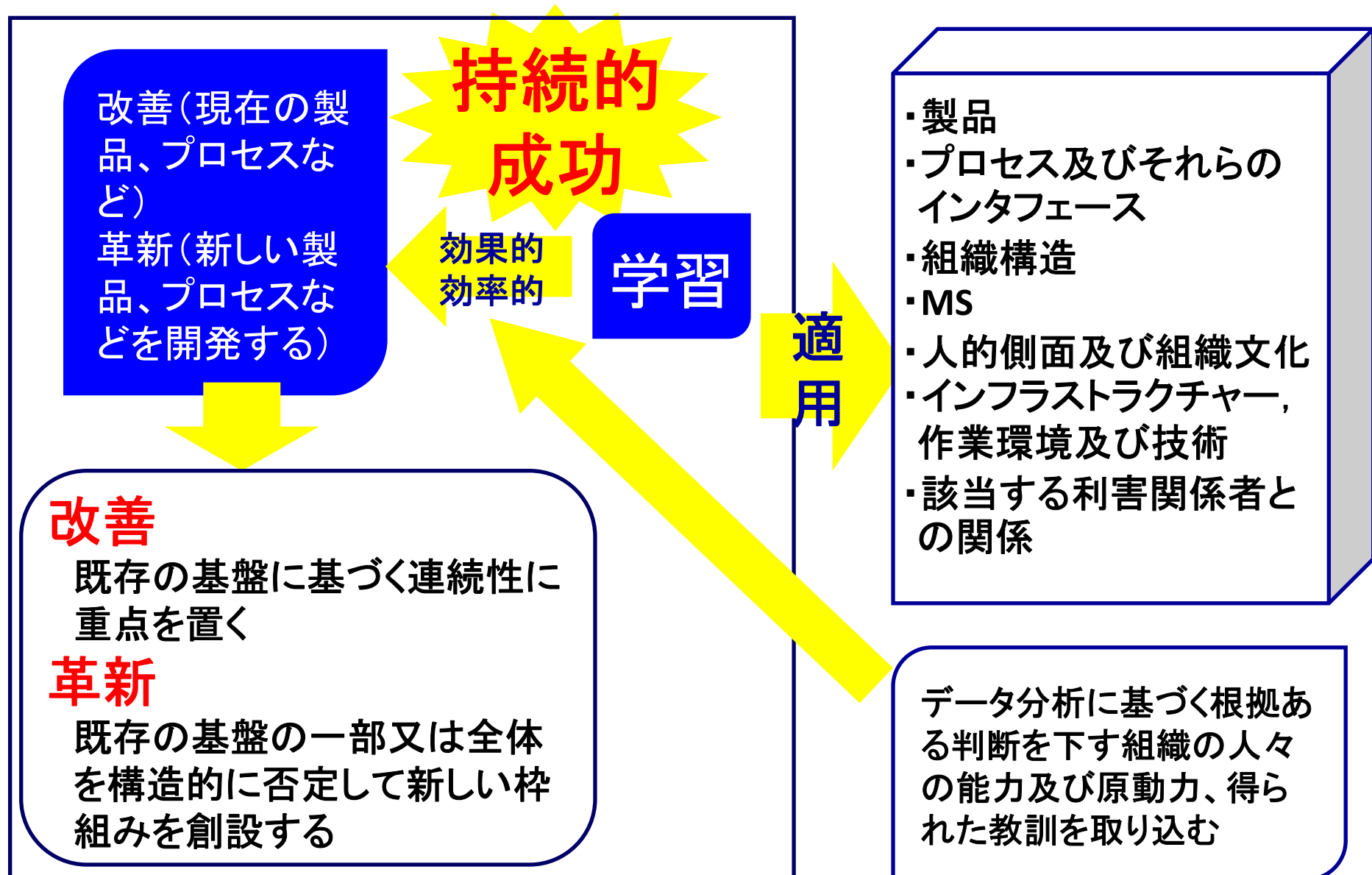
収集

情報源

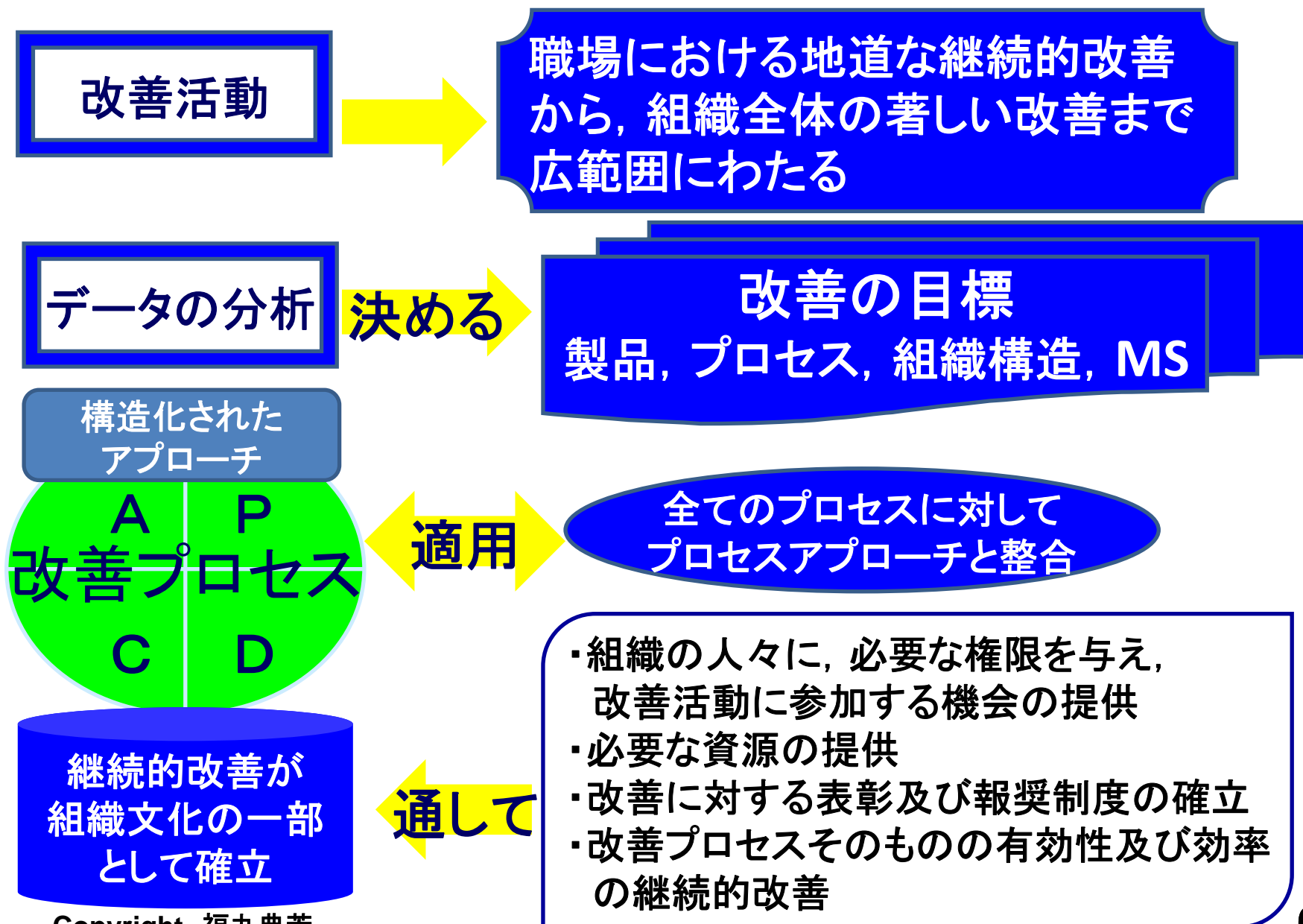
- ・組織環境の監視
- ・主要パフォーマンス指標を含む、組織のパフォーマンスの測定
- ・測定プロセスの完全性及び妥当性の評価
- ・内部監査、自己評価及びベンチマーキング活動の結果
- ・リスクアセスメント
- ・顧客及びその他の利害関係者からのフィードバック



9. 改善、革新及び学習 9.1 一般



9.2 改善



9.3 革新 9.3.1 一般

組織環境
の変化

革新を
必要とする

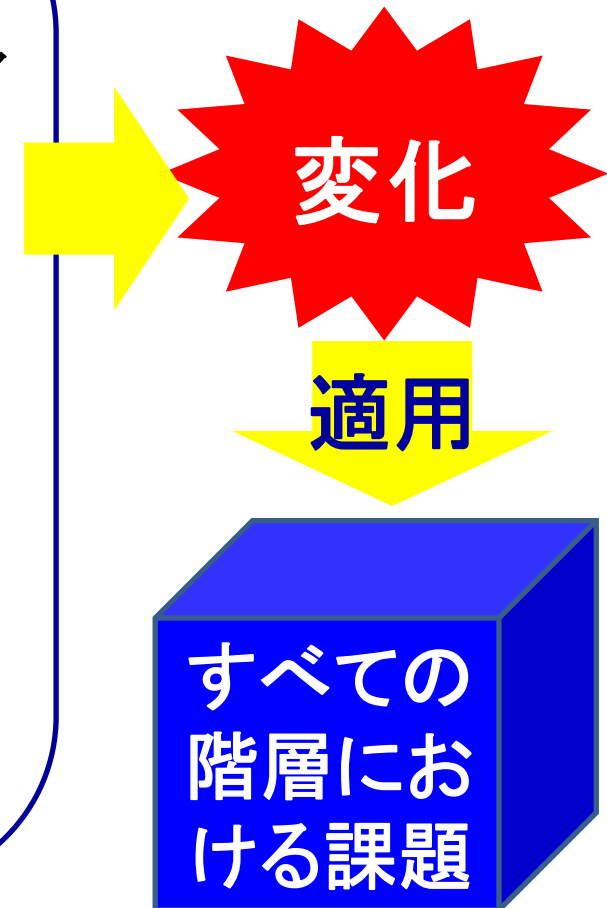
利害関係者のニーズ・
期待を満たすために



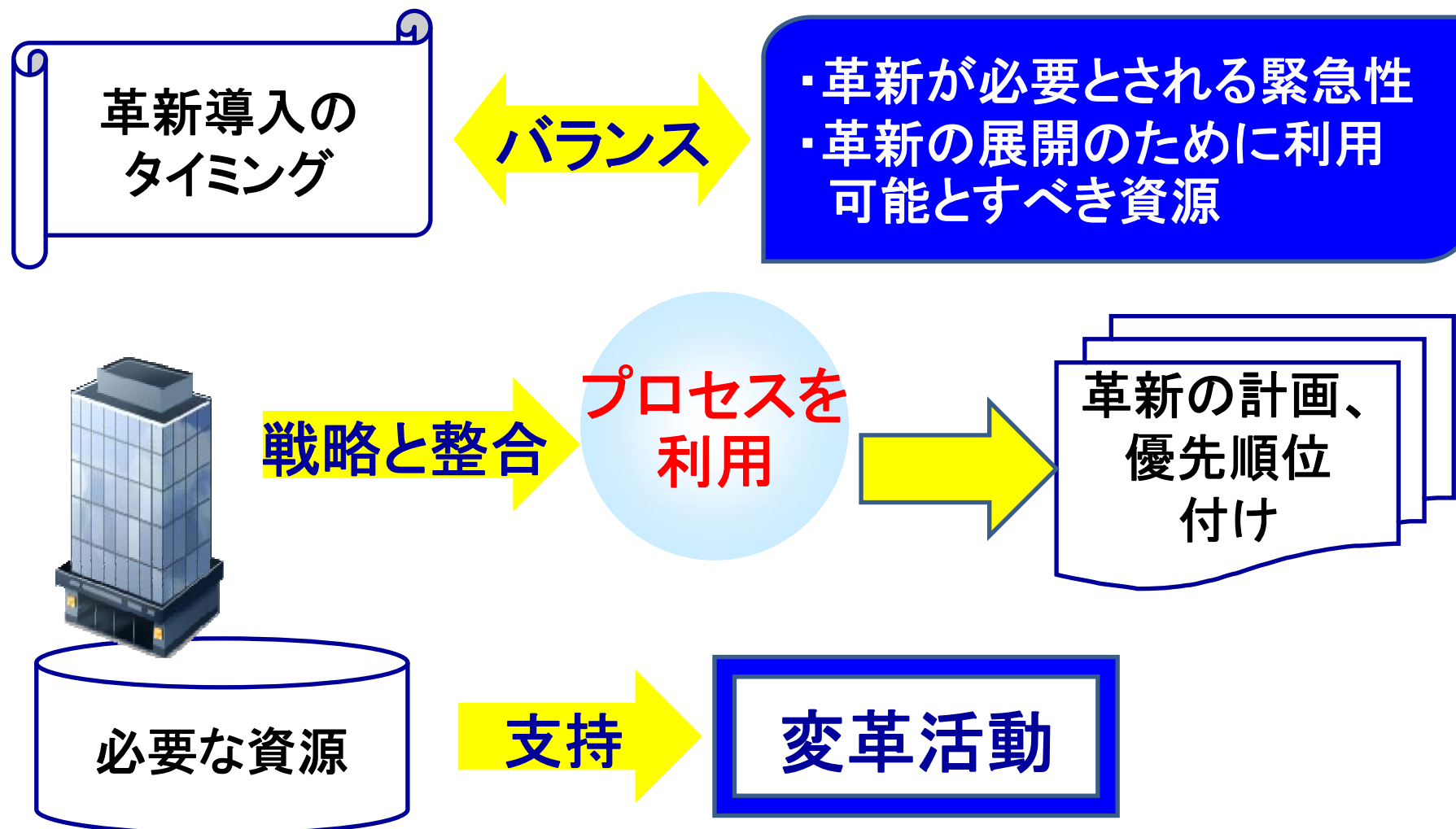
- ・革新の必要性の明確化
- ・効果的かつ効率的な革新プロセスの確立及び維持
- ・関連資源の提供

9.2 適用

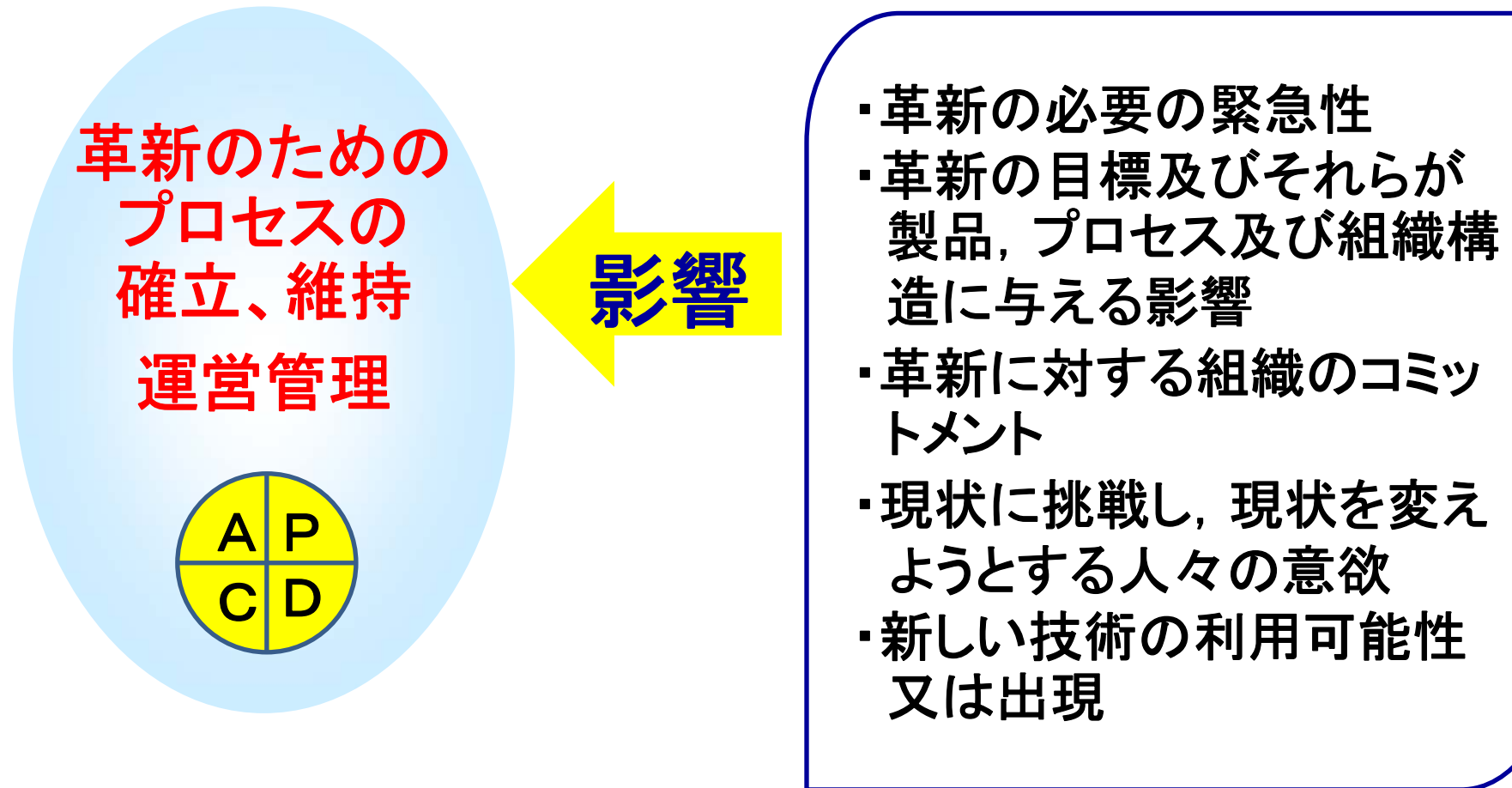
- ・技術又は製品（すなわち、顧客又はその他の利害関係者の変化するニーズ及び期待に応えるだけでなく、組織環境及び製品ライフサイクルの起こり得る変化を先取りする革新）
- ・プロセス（すなわち、製品実現の方法の革新、又はプロセスの安定度を改善し、ばらつきを減少させる革新）
- ・組織（すなわち、組織の体質及び組織構造の革新）
- ・組織のマネジメントシステム（すなわち、組織環境に新たな変化が起こっている場合に、競争優位を維持し、新たな機会を活用することを確実にするための革新）



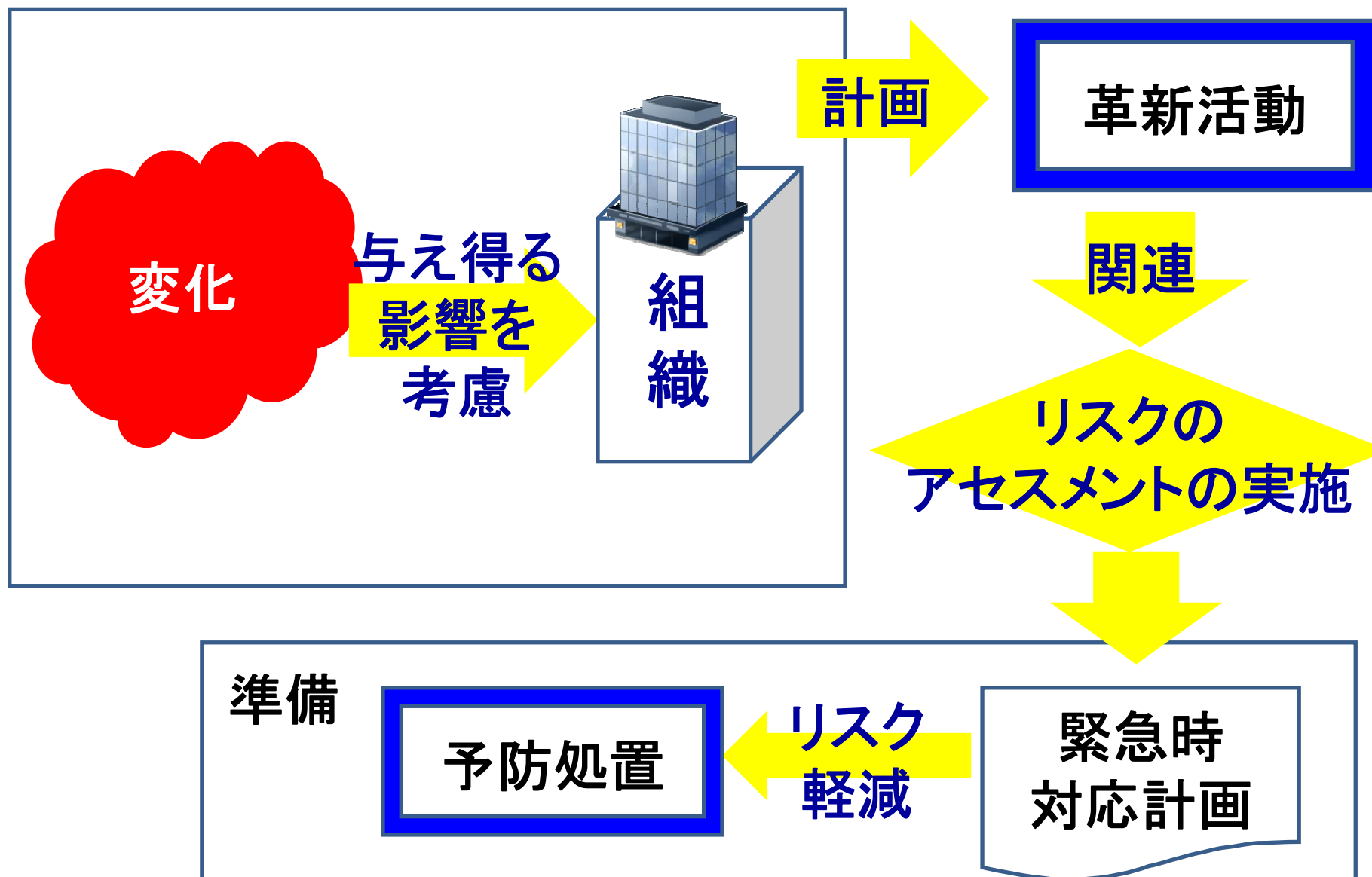
9.3.3 タイミング



9.3.4 プロセス



9.3.5 リスク



9.4 学習



改善、革新
の奨励

通して 学習

組織としての学習

- ・成功事例及び失敗事例を含む内外の様々な事象並びに発信源から情報を収集する
- ・収集された情報の徹底的な分析を通して洞察を得る

持続的成功の達成

人々の知識、思考パターン、及び
行動パターンと組織の価値とを組
み合わせることによって達成

取り入れ

- ・組織としての学習
- ・個人の能力を組織の能力へ統合する学習

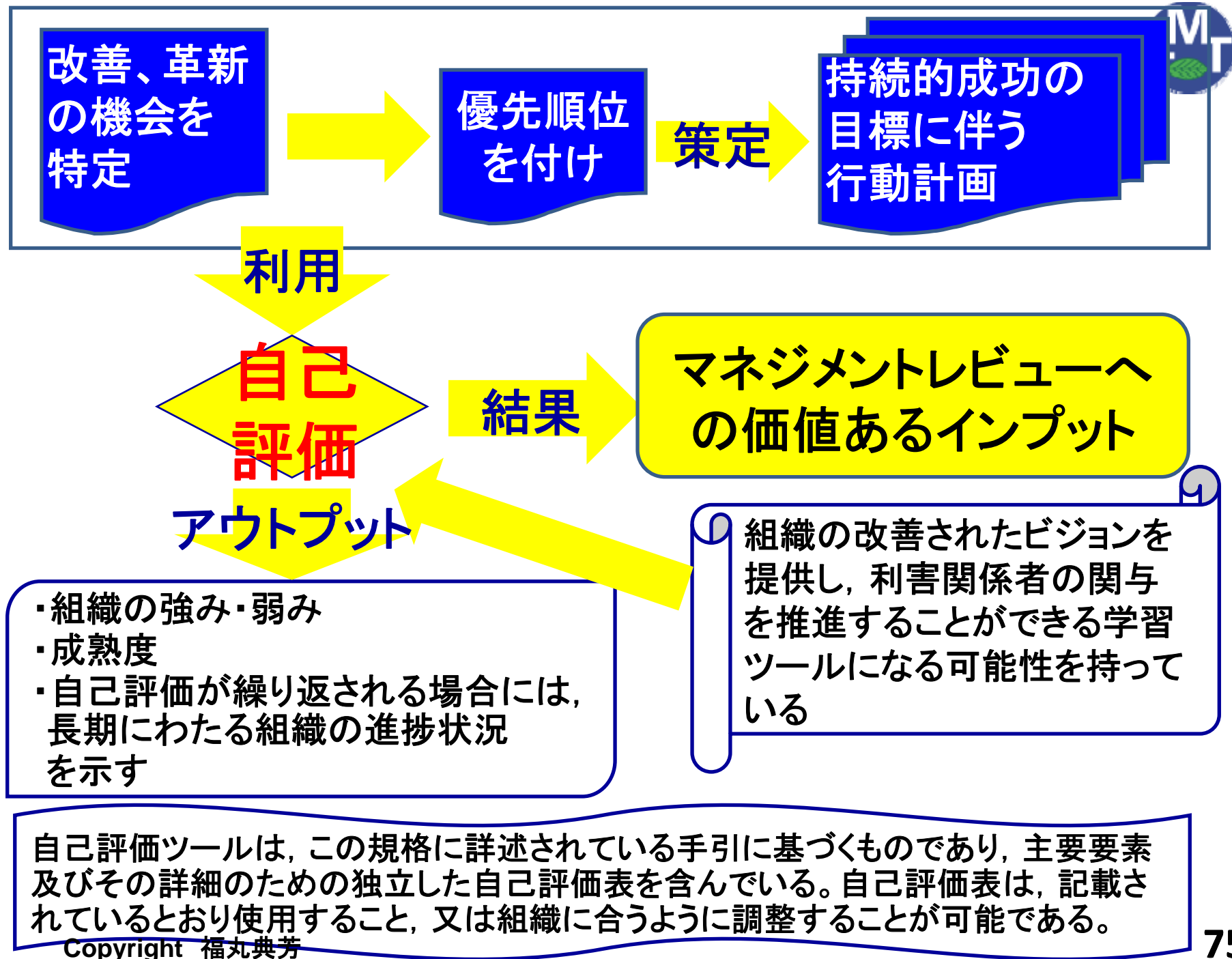
持続的成功
を運営管理
し、維持す
る組織能力
を高める

知識へ
の迅速
なアクセ
ス及び
利用

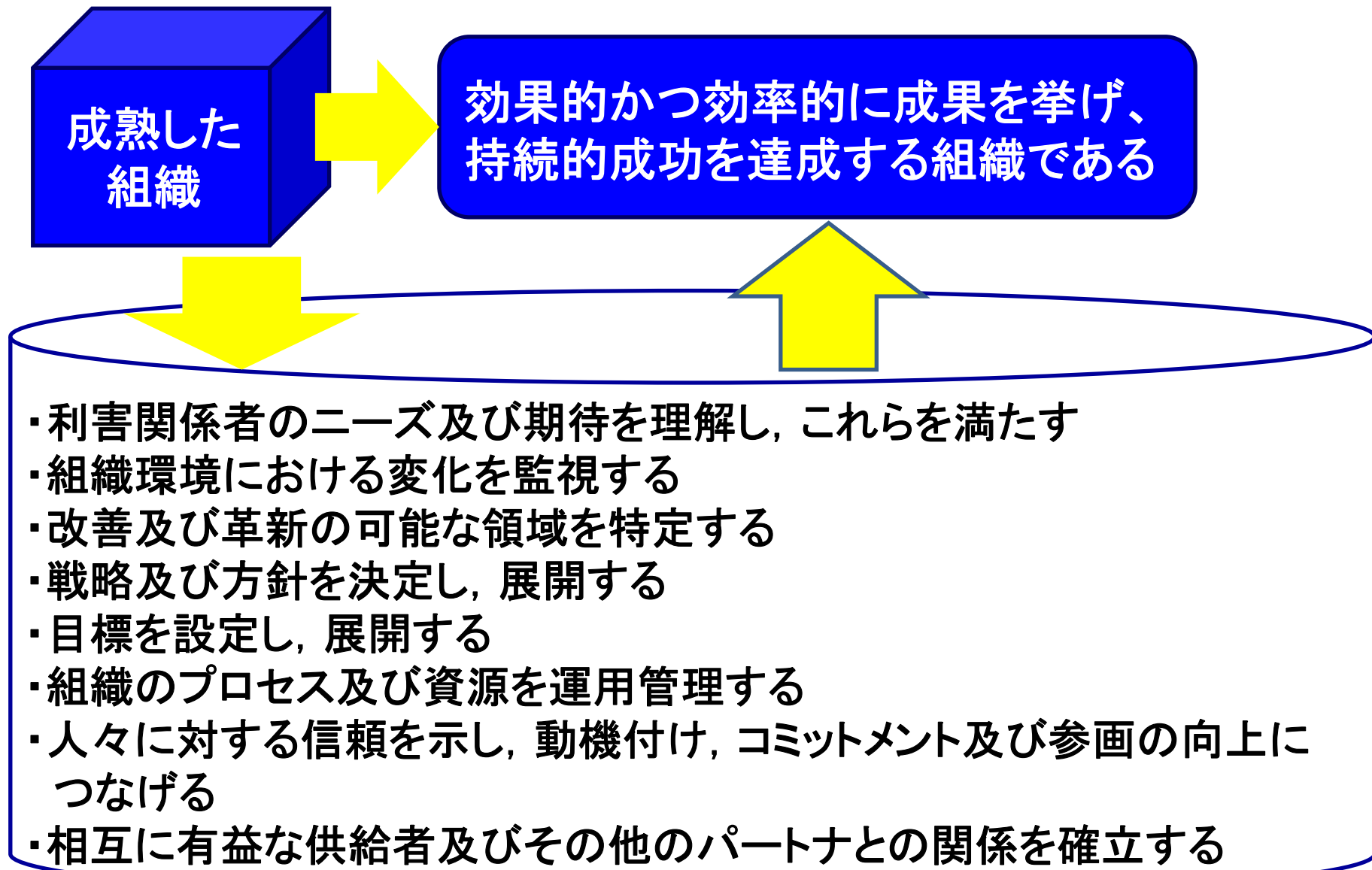
個人の能力を組織の能力へ統合する学習

- ・ミッション、ビジョン及び戦略に基づく組織の価値基準
- ・学習の支援活動及びトップマネジメントの行動によって示されるリーダーシップの発揮
- ・組織の内外におけるネットワークの構築、人々のつながり、相互作用性及び知識の共有の促進
- ・学習及び知識の共有のためのシステムを維持する。
- ・学習及び知識の共有のためのプロセスを通じた人々の力量の改善を認め、支持し、表彰する。
- ・創造性を認め、組織の異なる人々の多様な意見を尊重する

######

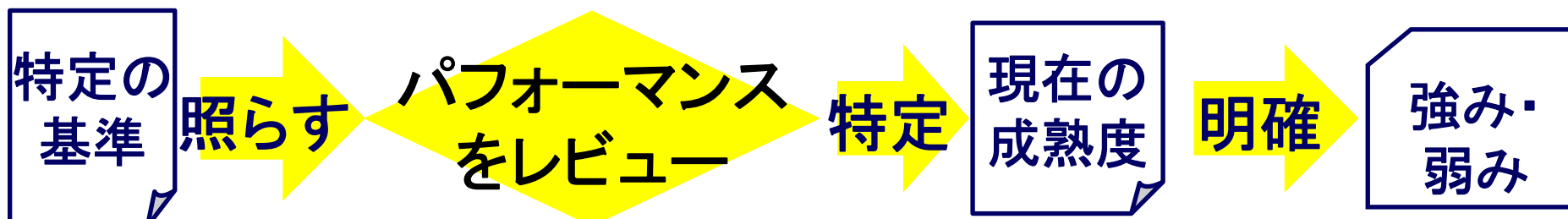


A.2 成熟度モデル



5段階の成熟度レベルを用いており、追加レベルを含める拡張を行うか、必要に応じて調整することが可能である

	持続的成功に至る成熟度レベル				
主要な要素	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
要素1	基準1 基本レベル				基準1 ベストプラクティス
要素2	基準2 基本レベル				基準2 ベストプラクティス
要素3	基準3 基本レベル				基準3 ベストプラクティス



A.3 主要要素の自己評価



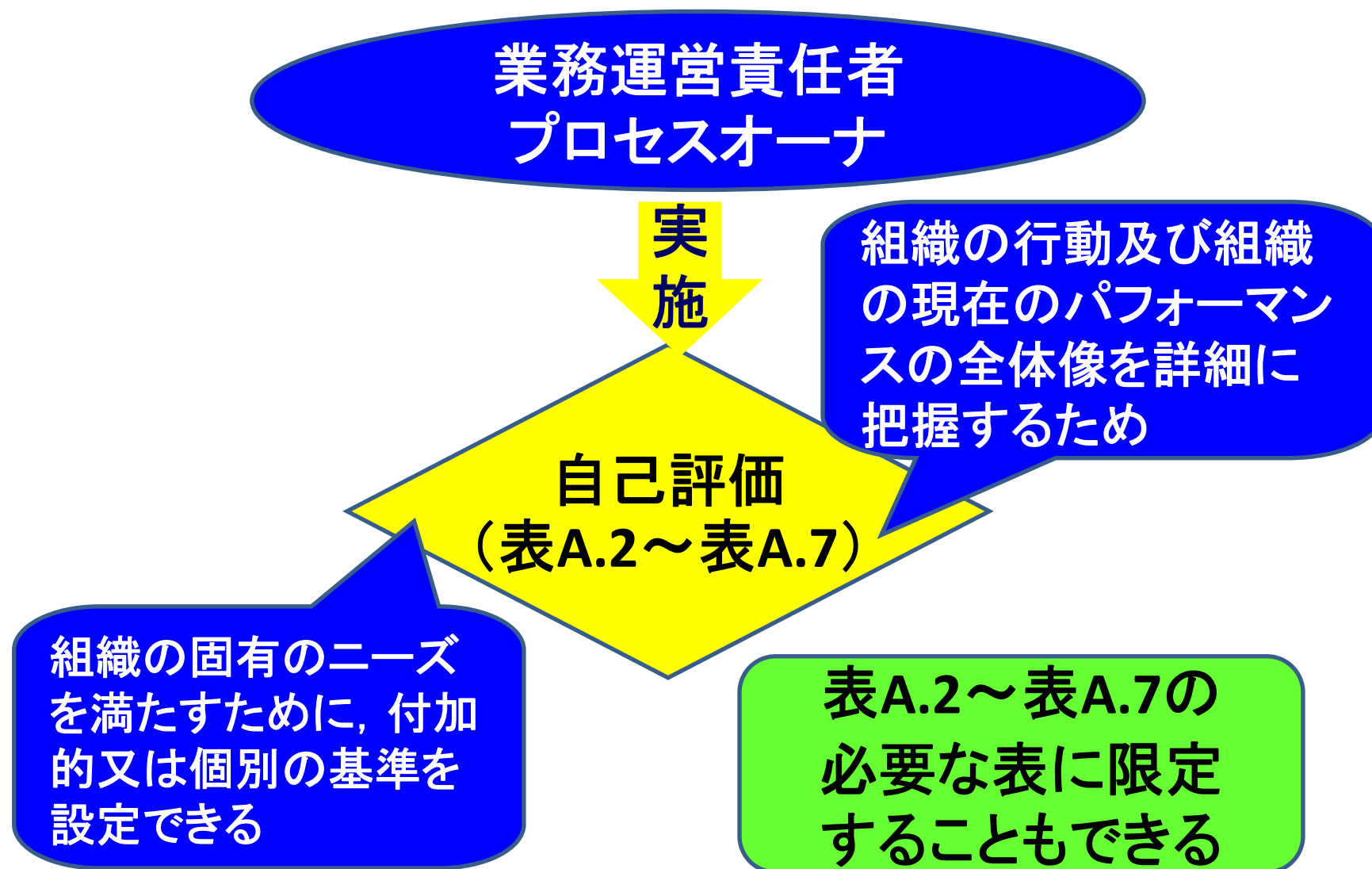
トップマネジメント

定期的

組織の行動及び組織の
現在のパフォーマンス
の全体像を把握する

自己評価
(表A.1)

A.4 各箇条に対する自己評価



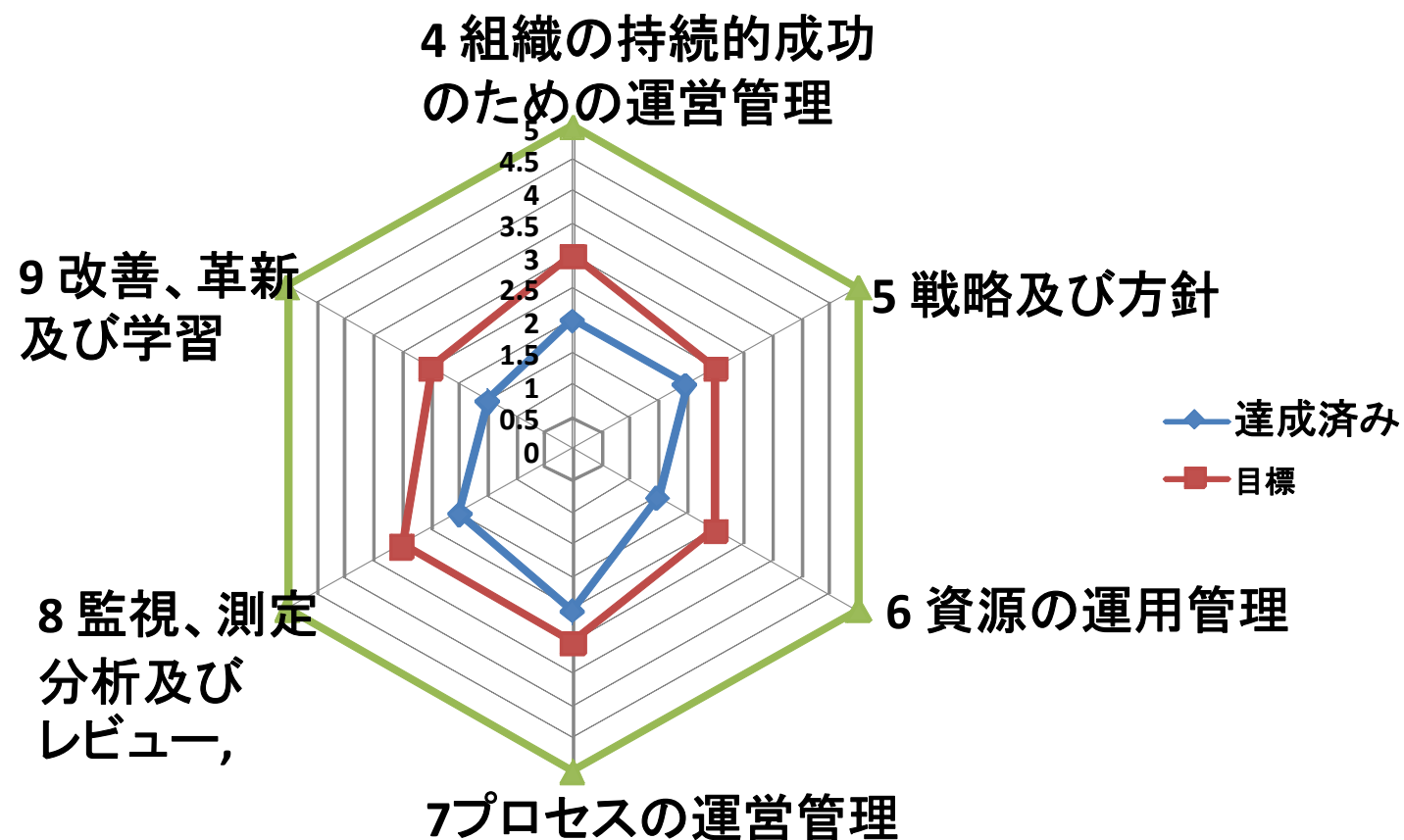
A.5 自己評価ツールの実施手順

- a) 自己評価の範囲，すなわち組織の部門及び次のような評価の種類を決定する。
 - －主要要素の自己評価
 - －この規格に基づく各箇条に対する自己評価
 - －付加的又は個別の基準又はレベルを取り入れた，この規格に基づく各箇条に対する自己評価
- b) 誰が自己評価に責任をもつか，及びいつ自己評価を実施するかを決定する。
- c) 自己評価をどのように実施するか，チーム（部門横断的若しくはその他の適切なチーム）によるのか又は個人によるのかを決定する。自己評価の推進助言者を任命することによって，このプロセスを支援することができる。

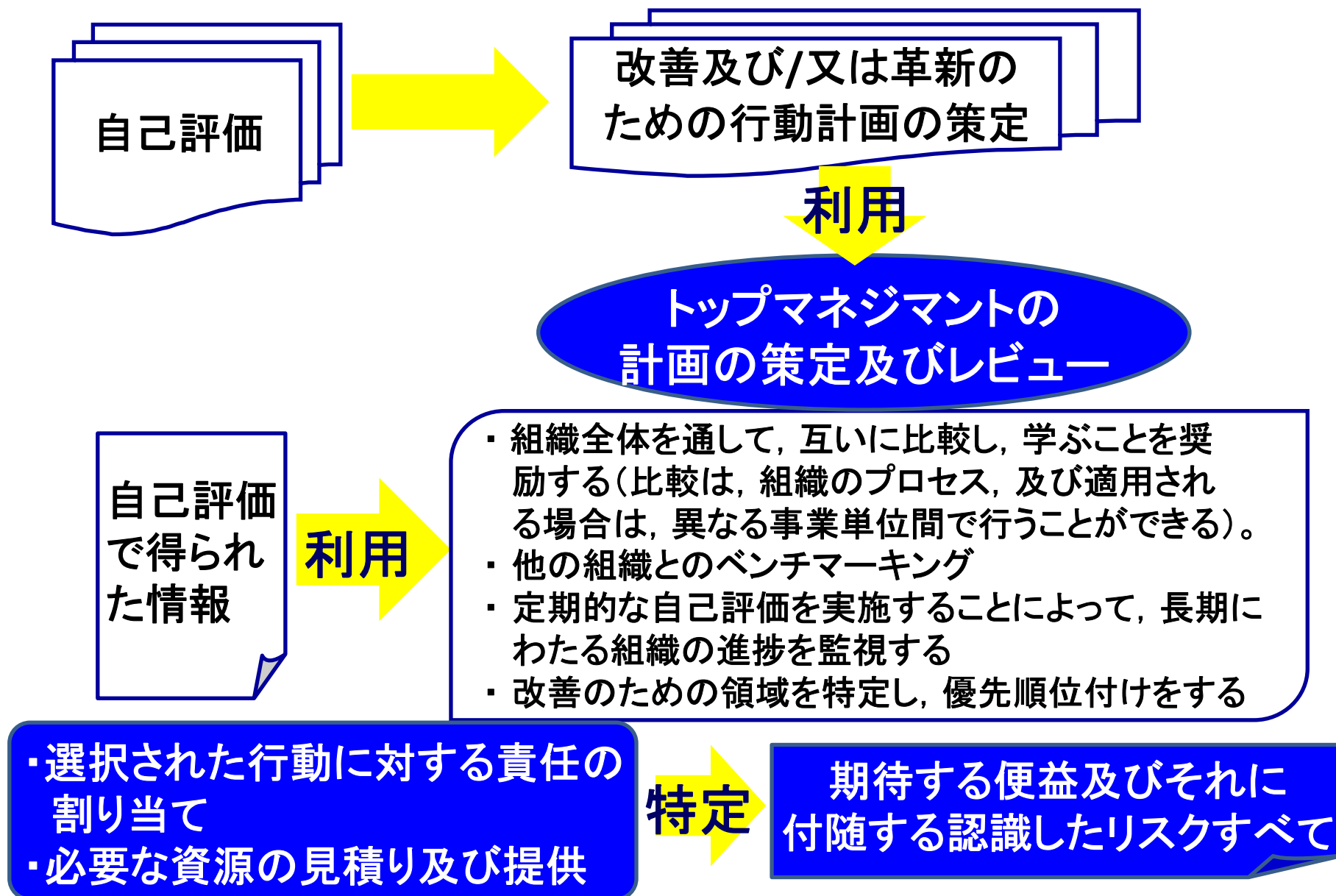


- d) 組織の個々のプロセスの成熟度レベルを特定する。これは、組織の現在の状況と表に記載されている例との比較を、レベル1から始め、既に実施されている要素に印をつけ、より高い成熟度レベルへ進んでいくことによって評価することが望ましい。成熟度レベルとは、レベル1から順に確認し、それまでのレベルの要素すべてが満たされている最上位のレベルとなる。
- e) 結果を報告書にまとめる。これは、長期にわたる進捗の記録となり、組織内外の情報交換に役立たせることができる。このような報告書にグラフを使用することは、結果の伝達に有用である。
- f) 組織のプロセスの現在のパフォーマンスを評価し、改善及び／又は革新すべき領域を特定する。これらの機会、このプロセス及び評価の結果策定される行動計画を通して特定することが望ましい。

組織の成熟度レベルは、要素毎に異なり得る。レベルを規定している要素と組織の現状とのギャップのレビューは、トップマネジメントが個々の要素をより高いレベルに向上させるのに必要な改善及び／又は革新活動を計画し、優先順位付けをすることに役立てることができる。



A.6 自己評価の結果並びに改善及び革新計画



表A.1 主要要素の自己評価－主要要素に対する成熟度レベル



主要要素	成熟度レベル				
	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
運営管理の重点 (運営管理)	製品、株主及び一部の顧客に重点を置いている。 変化、問題及び機会に対するその場かぎりの対応。	顧客及び法令・規制要求事項にも重点を置いている。 問題及び機会に対する多少系統立てられた対応。	組織の人々及び一部の追加されるべきその他の利害関係者にも重点を置いている。 問題及び機会に適切に対応するようにプロセスが決定され、実施されている。	特定された利害関係者のニーズのバランスを取ることに重点を置いている。 組織の重点施策の一つとして、継続的改善が取り上げられている。	新たな利害関係者のニーズのバランスを取ることに重点が置かれている。 クラス最高レベルのパフォーマンスが、最優先達成課題として設定されている。
リーダーシップのアプローチ (運営管理)	反応型であり、基本的にトップダウンに基づいて行われている。	依然として反応型であるが、様々な階層の管理者による決定に留意し、行われている。	前向きであり、権限委譲されている。	前向きであるに加え、その意思決定においては、組織の人々が深く関与している。	前向きで、かつ、学習を重視しており、あらゆる階層の人々に適切に権限委譲がなされている。
重要事項決定の際の考慮事項 (戦略及び方針)	市場及びその他の情報源からの非公式な情報。	顧客のニーズ及び期待。	戦略並びに利害関係者のニーズ及び期待。	戦略の必要な運営要素及びプロセスへの展開。	柔軟性、迅速性及び持続的なパフォーマンス。
結果を出すために必要な資源の管理方法 (資源)	その場かぎりの運用管理。	効果的な運用管理。	効果的かつ効率的な運用管理。	効果的かつ効率的であるに加え、資源の不足を考慮した運用管理。	資源の運用管理及び利用は、計画的であり、効果的かつ効率的に展開され、利害関係者を満足させている。
活動の運営管理のアプローチ (プロセス)	いくつかの基本的作業手順又は指示だけが用意されている体系的でないアプローチ	基本的な品質マネジメントシステムが整備されている部門別アプローチ	効果的かつ効率的な、柔軟なプロセスアプローチを基礎とした品質マネジメントシステムに基づくアプローチ	効果的かつ効率的であり、そのプロセス間でよい相互作用があり、迅速性及び改善を支持する品質マネジメントシステムによるアプローチ。プロセスは、特定された利害関係者のニーズに対応している。	革新及びベンチマーキングを支持し、特定された利害関係者、並びに新たな利害関係者のニーズ及び期待に対応する品質マネジメントシステムによるアプローチ。
Copyright	福丸典芳				

表A.1 主要要素の自己評価－主要要素に対する成熟度レベル



主要要素	成熟度レベル				
	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
結果の達成 (監視及び測定)	無作為。 その場かぎりの是正処 置。	部分的な目標の達成。 体系的な方法による是 正及び予防処置の実施 。	予見される結果，特に ，特定された利害関係 者についてのものの達 成。 一貫性のある監視，測 定及び改善。	持続的で，一貫した， 良好な，予想通りの結 果の達成。 体系的な方法による改 善及び革新の実施。	組織の業界平均を超え て，長期的に維持され ている結果の達成。 組織全体にわたる体系 的な改善及び革新の実 施。
結果の監視 (監視及び測定)	財務，営業及び生産指 標の整備。	顧客満足，主要な実現 プロセス，及び供給者 のパフォーマンスの監 視。	組織の人々及び利害関 係者の満足の監視。	組織の戦略に整合した 主要パフォーマンス指 標の設定及び監視。	すべてのプロセスに一 体化された主要パフォ ーマンス指標のリアル タイムの監視。パフォ ーマンスは，該当する 利害関係者に対して効 率的に伝達されている 。
改善の優先順位付け (改善，革新及び学 習)	失敗，苦情及び費用に 基づく。	顧客満足のデータ，又 は是正及び予防処置の 予想される効果に基づ く。	供給者及び組織の人々 のニーズ及び期待，並 びにその他の一部の利 害関係者のニーズ及び 期待に基づく。	社会的，環境的及び経 済的変化についての分 析，並びに追加される べきその他の利害関係 者のニーズ及び期待の 傾向・インプットに基 づく。	新たな利害関係者から の追加インプットに基 づく。
学習の機会 (改善，革新及び学 習)	個々の階層における無 計画な学習の実施。	組織の成功及び失敗か らの体系的な学習。	組織内の，体系的かつ 共に学ぶ学習プロセス の実施。	継続的改善に埋め込ま れ，利用されている学 習及び共有の組織文化 がある。	組織の学習のためのプ ロセスは，該当する利 害関係者と共有され， 創造性及び革新を支援 している。

注記 成熟度レベルは，レベル1から順に確認し，それまでのレベルの要素すべてが満たされている最上位のレベルとなる。



表A.4 箇条6(資源の運用管理)に対する自己評価

細分箇条	成熟度レベル				
	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
6.1 (資源の運用管理) 一般	資源はその場かぎりで特定され、割り当てられている。	資源の特定、提供及び監視を含む、資源の計画策定のためのプロセスが実施されている。	資源の利用可能性及び適切性の定期的なレビューが実施されている。 資源計画の策定は、短期的及び長期的目標を包含している。	起こり得る資源不足のリスクが評価されている。 資源を運用管理するための組織のアプローチが、効果的かつ効率的であることが立証されている。	資源計画の策定を改善するための機会が、ベンチマーキングを通して模索されている。
6.2 財務資源	資源はその場かぎりで特定され、割り当てられている。 短期の財務計画策定が行われている。	財務資源の予測、監視及び管理のためのプロセスが実施されている。 財務統制が、体系的に構造化されている。	財務資源の使用の有効性に関して、定期的なレビューが行われている。 財務に関するリスクが特定されている。	財務に関するリスクが軽減している。 将来の財務的ニーズが予測され、計画されている。	財務資源の割り当てが、組織の目標の達成に貢献している。 財務資源の割り当てを継続的に再評価するプロセスが進行している。
6.3 組織の人々	人々は資源と見なされているが、彼らの目標のわずかが組織の戦略に関係しているに過ぎない。 教育・訓練は、ほとんどが個々の従業員の要請を受けてその場かぎりで提供されている。 従業員の力量のレビューは、ほとんど行われていない。	人々は、組織の戦略に関係した目標が与えられ、資源として認識されている。 力量のレビューのためのプログラムがある。 個々の力量は、戦略的に全体計画の一環として開発されている。 改善のためのアイデアが収集されている。	人々は、プロセスについて明確な責任及び目標を持っており、それらが組織内でどのように結び付くか知っている。 個別指導(mentoring)及びコーチングを伴った技能認定制度が確立されている。	内部ネットワーキングが普及しており、組織に蓄積された知識を提供している。 創造性及び改善のための技能を開発する教育・訓練が提供されている。 人々は、自身の力量、及びどこで自身が組織の改善に最もよく貢献できるかを知っている。 キャリアプランが的確に策定されている。	外部ネットワークの構築に組織全体の人々が関与している。組織全体にわたり、人々は、新たなプロセスの構築に参画している。 ベストプラクティスが認知されている。

ISO9004の活用法

- ISO9004は、ISO9001を適用している組織が使用することを意図して記述されている。
- ISO9004に記載されているQMS要素と組織が保有しているQMS要素とを比較し、不足している要素があれば、組織のQMSに追加する。
- ISO9004には具体的な方法については記述されていないので、追加したQMSの要素を運営管理するための方法確立する。
- ISO9004に基づくQMSの要素についてQMSマニュアルで明確にする。
- QMSマニュアルは事業活動との整合を考慮して作成する。
- 構造は、戦略策定・展開プロセス、製品実現プロセス、サポートプロセス、QMS評価プロセスを考慮する。

自己評価の活用法

- トップマネジメントが、QMSの改善・革新を行うために自己評価を行うことを意思決定する必要がある。
- トップマネジメントが自己評価の推進責任者を任命する。
ISO9004の要素すべてに責任ある管理者が適任である。
例：TQM推進室長、経営企画担当役員など
- 自己評価に関係のある要員がISO9004の内容を十分理解する必要がある。そのための教育・訓練を行う。
- ISO9004の自己評価表から自己評価する要素を選択する。QMSの改善・革新が必要な要素を選択する。
- 自己評価者を指名する。個人で行うのか、又はチームで行うのかを決める。
例：責任を持ったプロセスの管理者（個人）、責任を持ったプロセスの管理者とそのプロセスを理解している管理者（チーム）

- 附属書の自己評価表を使用するか、これに新たな要素を追記するかを決める。附属書の自己評価表を使用する場合には、組織が通常使用している用語に修正する。
- 自己評価表はレベル1の成熟度レベルから順次レベルを上げて成熟度レベルをチェックし、到達したレベルが現在の組織の成熟度レベルである。
- 現在の成熟度レベルと規格本文に記載されている要素とを比較し、それらの要素の強み・弱みを抽出する。
- 自己評価の結果をまとめて報告する。
- 報告内容から改善及び/又は革新すべき要素を決定する。マネジメントレビューのインプットとする。
- 決定した改善及び/又は革新の計画を策定する。
- 改善及び/又は革新の計画の運営管理を行う。



ご清聴

ありがとうございました

Copyright 福丸典芳



講師

福丸典芳

- NTTに入社し, 設備投資計画, 武蔵野研究所,
本社コストダウン推進事務局・QCサークル事務局
調達製品の品質管理部部長などを歴任
- (株)NTT－MEコンサルティング取締役を歴任
- 現職: 有限会社 福丸マネジメントテクノ 代表取締役
NTT－LS(株)総合研修部 顧問
- JISC管理システム規格専門委員会 委員(2000～2010)
- 品質マネジメントシステム規格国際対応委員会 委員
- (社)日本品質管理学会 理事
- (財)日本適合性認定協会 技術委員会 副委員長
- JRCA認定品質主任審査員