



Repositioning the Profession クオリティの仕事を 捉えなおす

21世紀における保証

謝辞

CQIは、本文書及び関連する内容の作成にご協力いただいた下記の方々に感謝いたします。

- CQI の Professional Policy Panel (PPP)
- CQI の PPP market testing group
- インタビューに応じてくださったクオリティリーダーの方々
- CQI の各支部 並びに Special Interest Groups
- CQI の Advisory Council
- Oakland Consulting 社の managing partner であり、CQP MCQIであるMike Turner氏
- Oakland Consulting 社の chairman、かつ、Oakland Institute for Business Research and Educationの創始者であり、CQP FCQIである John Oakland 教授
- Oakland Institute for Business Research and Education社の associate researcher である Katey Twyford氏

目次

- 2 謝辞
- 3 はじめに
- 4 保証を提供する
- 6 成功するシステム
- 12 リスクの特定とリスクマネジメント
- 13 価値を実現し評判を守るための計画
- 15 企業の社会的責任を重視する
- 16 パートナーとの連携
- 19 顧客とのパートナーシップを通して信頼関係を強化する
- 20 力量により継続的保証の文化を構築する
- 22 まとめ
- 23 参考文献

本レポートは、2017年5月に発行された英文に基づいています。
翻訳文に疑義がある場合は、英語版原本に準拠してください。

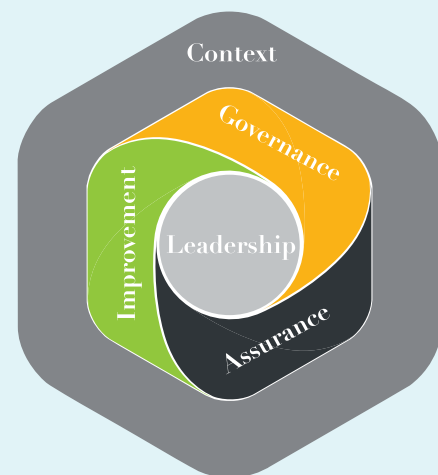
© CQI 2017. All rights reserved.

はじめに

変わり続ける世界における保証

CQIの力量のフレームワーク[1]は、ガバナンスによって目標/意図が明確にされることにより組織の有効性の基盤となり、それが方針、計画、プロセス、人々やパートナーに求められる能力に展開されることを示しています[2]。ただし、そのための準備が整っていなければすべてが無意味になってしまいます。製品・サービスの面でも、人がおこなう各種プロセス業務の面でも、ステークホルダーの要求事項をすべて確実に満たすためには、保証活動が必要となります。

- ガバナンス **Governance** – クオリティプロフェッショナルはあらゆる株主及びステークホルダーの期待に応えるため、適切なアプローチにより、組織全体の力を活用し、戦略的目標の達成に向けた計画、方針、プロセスを構築する
- 保証 **Assurance** – クオリティプロフェッショナルは、構築された計画、方針、プロセスを効果的に実施することにより、リスクを最小化し、管理し、組織に対する社会のよい評判を維持するという、極めて重要な役割を果たす
- 改善 **Improvement** – クオリティプロフェッショナルは、組織全体にわたる学びや改善を可能にし、促進する
- 状況 **Context** – クオリティプロフェッショナルは上述した3つの要素の実行及び維持に不可欠な事業分野及び/または産業に関する知識と理解を活用する



近年私たちは、効果的な保証活動が行われていない事例や、それによって引き起こされる社会的信頼の失墜など、惨憺たる結果がマスコミに大きく取り上げられた事例を数多く見てきました。これは、単純にすでに確立され受け入れられている顧客の要求水準を満たす製品やサービスを企業が提供できなかった事例から、報道関係者による電話の盗聴、小売業界の粉飾決算、銀行のさまざまな不祥事、製品性能データの改ざん、さらに国会議員による経費の水増し請求に至るまで、広い範囲に及んでいます。現代社会ではこのような事件の影響は、ニュースとしてまたたく間に全世界に伝わる可能性があります。

この「クオリティの仕事を捉えなおす」シリーズは、官民のさまざまな組織に所属するシニアクオリティプロフェッショナルとのインタビューから得られた知見に基づいて構成されています。半構造化インタビューの形で、力量のフレームワークの主要な領域における経験についてそれぞれの回答者に質問を投げかけました。シリーズのパート1からパート3までと同じように、このパートでも回答者の方々の経験をそのまま引用して結論を導き出しています。21世紀の環境下での品質保証の複雑さについて理解の一助となるものです。

保証を提供する

組織、顧客、および外部の他のステークホルダーに対する保証を提供するうえで、クオリティプロフェッショナルは間違いなく重要な役割を担っています。この仕事には、所定の方針が確実に実行され、規格が順守されているかを確認するためのプロセス保証活動があります。これには通常、組織を管理するための優れたシステムを確立し、そのうえでトップマネジメントと共に業務の監査とレビューを行って、システムが計画通り機能するかを確認するとともに、さらなる改善の余地を見出す取組みが含まれます。

組織の内外で各チームと（多くの場合シニアレベルにおいて）連携して業務を遂行できる能力が、保証活動の成功のカギを握っています。これには、状況を設定し、洞察と助言を与え、効果的な課題提起をし、そしてパフォーマンス向上を目指し、自信を持って組織を前進させること等があります。

アセスメント、監査、レビューを成功させ、トップマネジメント及び組織全体に、この複雑な任務に対する好感触を持ってもらうことが、保証関係者にとっての大きな課題です。とりわけ、これらは単に法令順守の問題に過ぎないという受け取り方で終わらせないことが重要です。得られる成果は、ステークホルダーの全ニーズに沿っていないかもしれませんが、これは、「管理」ではなく「能力」に注目することで実現が可能です。

Nuvia 社の品質部門長であるIan McCabe 氏は、顧客の期待という点からこのことをうまく説明しています。「高品質とはどうあるべきかという答えを、クライアントは何を買いたいのかによって示してくれるのです。クライアントは製品と同様に私たちの行動や働き方を問題にします。なぜなら、瑕疵がなく危害を生じない製品の提供は、期待されている最低限のことだからです。今、問われているのは、私たちがどのような会社なのかということです。そして、なぜクライアントは当社と長期間のパートナー関係を結ぶべきなのかという点です。」



Ian McCabe

組織の内外から信頼と信用を得る

以下に述べる「対応すべき分野」から、望ましい成果を実現する保証のための賢明なアプローチがもたらされるでしょう。

- ・ **ビジネスの中心に顧客を据える:** すなわち企業経営においては顧客のニーズと期待に重点を置き、決してぶれないということです。大手の認証機関LRQAで、システムおよびガバナンス担当マネジャーを務める Steve Williams 氏は次のように述べています。「役員会はお客様を私たちのあらゆる業務の中心に据えることを常に目標の1つとしてきました。お客様は間違いなく私たちにとってカギを握る存在だからです。私たちはサービスを提供する組織ですから、お客様が一番大切な存在なのです。私たちがお客様を満足させなければ、お客様はその意思を行動で示し、他の認証機関に移ってしまいます」。

- **顧客の意見に耳を傾けていることをはっきり示す:** Vodafone 社では、ビジネス最前線のチームによるクオリティを重視しています。サービス保証部門の Jackie Jessamy-Fuller 品質マネジャーの話では、チームと個々の顧客と繋がりを大事にしているということでした。顧客は「私の暮らしの満足にクオリティはどう関係しているのか？顧客経験価値を向上させるためにクオリティが果たす役割は？」と問いかけてきます。ビジネスの最前線では顧客経験価値を上げることに重点が置かれると同時に、顧客経験価値を上げることが会社の重要な戦略的目標のひとつとされていることを、Jessamy-Fuller 氏は話してくれました。また最前線のチームでは、顧客からのフィードバックをもとにさまざまな評価を行っています。
- **プロセスの最初から最後まで一貫してクオリティを保証し、全ステークホルダーのリスクを減らす** 品質保証の根本的な要素は、顧客とサプライヤーが互いの利益のために共に取り組むという考え方です。どのような組織でも、顧客との繋がりが直接の顧客を超えて広がると同時に、当該組織からサプライチェーンや協力会社にも波及している場合、これによって「総合的品質」が生み出されます。建設関連業界のように複雑なプロジェクトベースのビジネスではこの点が特に重要です。プロジェクトの成功に向けて各ステークホルダーが取る措置・行動については、プロジェクトの着手時点で明らかにしておく必要があります。成功を評価する方法についても同様です。Balfour Beatty社の品質部門長であるIan Mills氏は次のように説明しています。「私たちのビジネスは顧客を中心として成り立っています。それを支えてきたのが、いかに顧客と協力して顧客の視点からそのニーズを把握するかを学ぶトレーニングとコーチング研修です」。
- **バリューチェーンを縦断してレビューし顧客の視点から見る:** 典型的な例としてNHS（National Health Service）が挙げられます。ここでは患者診療計画をレビューし、患者が必ず目的に合ったサービスを適時に受けられるようにしています。そのためにはすべてのプロセスをレビューして、プロセスの「流れ」が規定されていることと、エビデンスに基づいた実践推進による価値の提供を確実にすることが必要です。Tees, Esk and Wear Valley NHS Foundation Trust の場合、保証を提供し、改善への道りを支援するためには患者のストーリーが不可欠な要素となっています。このことがよく分かる事例として「認知症」の患者診療計画が挙げられます。語られたストーリーから、正確な診断に至るまでのさまざまなタッチポイントの数と全体の所要時間について懸念の実態が明らかになりました。このTrustでは、総合診療医、患者、そして患者の家族と協力して、必要な検査をすべてできる限り早く予約しています。また急性患者のチームとも協力して、すべての検査が1日で終わるように日程調整を試みています。このようにすることで、患者は目標期間内に診断を受けられるうえ、そのために必要な通院回数もできる限り少なく抑えることができます。
- **プロセスの変動、管理、能力を測定し向上させる:** 組織とそのサプライヤーは、統計的プロセス管理（SPC）[3]の理論と手法を利用することにより、自社のプロセスにおける変動の程度とその性質を理解できるようになりま



す。何らかの変動が品質問題の本当の原因となっているかもしれません。プロセスデータを収集、分析して、主要なプロセスをすべて統計的に管理することは必要不可欠です。このようにして得られた情報をもとに、工程能力を判断し、変動の原因を突き止めて排除することのほか、改善を要する重要領域を明示することができます。インタビューで、ある自動車業界関係者は次のように述べていました。「私たちはサプライチェーンの末端までSPCを活用していますから、DFMEA（設計故障モード影響解析）の範囲内では重要な決定的特性はすでに明らかになっていて、[工程能力指数の] CPは1.6超、またCPKは1超を実現するように要求しています」。

成功するシステム

世界のあらゆる業界において、品質保証のために形式的にマネジメントシステムを使うことの価値はこれまで広く疑問視されるようになってしまいました。それも驚くにはあたりません。一部の国では政府の方針により、政府関係のサプライヤーは例外なくISO9000シリーズ規格の認証取得を義務付けられています。その結果、一部の企業では、ISO9000シリーズについてのマネジャーの認識は、単に政府の入札者リストに掲載されるために必要なハードルだということに留まり、したがって認証取得は主に営業上の問題であると考えられていました。シニアマネジャーが関心を示さないこのようなケースでは、営業もしくはその他の部門のマネジャーがコンサルタントを雇って規格に適合するためのシステムを開発、提供させていました。

しかし、クオリティを適正に保証するためには、クオリティに影響を与える人々、アドミや技術の要素をしっかりと管理できるよう、企業は自組織を組立てなければなりません。これが、品質マネジメントシステム（より適切な呼称としては統合ビジネスマネジメントシステム）を開発し実行するという要求事項につながり、このシステムがあれば会社の方針及び戦略に示されている目標を実現できるようになります。もちろん、どのようなマネジメントシステムを使用したとしても、最大限の有効性を発揮し個々の顧客の要求事項を満たすためには、そのマネジメントシステムが提供する製品・サービスと活動の種類に合ったものでなければなりません。



システムはどのように付加価値を生むのか

よく出来たビジネスマネジメントシステムまたは品質マネジメントシステム（BMS/QMS）ならば、次の2つの重要な要求事項を確実にかつ継続的に満たします。

- 顧客要求事項 – 望みどおりの製品あるいはサービスを一貫して提供できる組織の能力に対する信頼に応えること
- 組織の要求事項 – 組織の業務遂行を取り巻く、法令や規制を含む内部及び外部の状況において、最適なコストで、資材、人材、技術、環境（作業環境を含む）、情報といった各種リソースを効率的に利用すること

この要求事項が真に満たされるためには、末端のサプライヤーから最終顧客に至るまでのシステム上の活動を裏付ける客観的な証拠が、情報とデータという形で提示されることが不可欠です。トップマネジメントが身をもってリーダーシップとコミットメントを示すには、保証およびBMS/QMSに関してクオリティプロフェッショナルが補佐する必要があります。これは以下に挙げる行動に表れます。:

- BMS/QMSの有効性について、説明責任を果たす
- BMS/QMS の品質方針および品質目標が確立され、かつ組織の状況と戦略的な方向性に整合していることを確認する
- BMS/QMS の要求事項が、組織のビジネスプロセスに確実に統合されているようにする
- プロセスアプローチ及びリスクに基づく考え方を推進する
- BMS/QMS に必要なリソースを確実に利用できるようにする
- 効果的な品質マネジメントとBMS/QMSの要求事項への適合が重要であることを周知する
- BMS/QMSにより意図した結果が必ず得られるようにする
- BMS/QMSの効果がもたらされるよう積極的に関係者を関与させるとともに、方向付けをして支援する
- 継続的改善を推進する
- 他の関連する管理上の役割を支援して、リーダーシップを示すことも責任範囲となる

顧客のニーズに焦点を当て、そのニーズを組織が適合すべき要求事項として特に指定する目的は、まさに、提供する製品・サービスに対する顧客の信頼を勝ち取るためです。

目的に適合した21世紀の品質マネジメントシステムの構成要素

つまるところ保証とは、定められた要求事項を確実に理解し、完全に満たすことです。したがって、以下を行うことが重要となります:



Nigel Croft

- **保証を提供する一連の指標を偏りなく入手する:** 今回のシニアリーダーとのインタビューの中でたびたび言及されたのは、バランスト・スコアカードの使用でした。ISOで品質システムの標準化を担当する専門委員会TC176/SC2のNigel Croft委員長によれば、どの役員会やトップマネジメントチームにおいても重要なのは、財務報告書だけでなくその先を見通し、社会・環境面の報告、社会的評判や業績に与え得る影響など別の側面も検討することです。大手自動車会社の品質部門のトップは次のように語っています。「大部分の企業にとって『品質コスト』の評価は非常に重大ですが、実際に取り入れる企業はほとんどありません。私たちの業界基準では実際に、低品質によって生じるコストを会社として評価し把握しなければならないと規定されています。そして私も個人的に気付いたのですが、クオリティを重視するようシニアマネジメントチームの目を覚まさせたいと思うなら、低品質によるコストをポンドやドルの金額として示すことです。そうすれば、間違いなく聞く耳を持ってくれますよ」。

- **製品保証に加えプロセス保証にも注力する:** サービスあるいはマニュ・サービス [manu-services 商品製造とアフターサービスを行う] の環境で「製品」が有形無形の成果の組合せである場合は、とりわけプロセス保証に重点を置くことが大切です。原子力先進製造研究センター Nuclear Advanced Manufacturing Research Centre (Nuclear AMRC) の環境安全衛生品質マネジャーである Paul Bunting 氏は、このビジネスの状況に関連して次のように述べました。「製品とプロセスを区切る境界線はますます不明瞭になっています。さまざまなリサーチあるいは開発プログラムを実行するためのプロセスは、その土台を支えるためのものです。つまり、最終的に適切な製品を生み出すには、プロセスを適正化することが重要です」。マネジャーたちはプロセス構築と人員の能力向上ではなく、成果の監視と修正に集中しすぎている場合が多いのです。
- **潜在的な失敗原因を減らす:** ISO 9001:2015においては、生産・サービスの提供プロセスの要求事項には、保証への確固たるアプローチの基礎となるオートメーションやフルプルーフ等が含まれていると Croft 氏は指摘し、次のように述べています。「私は、プロセスによるアプローチとシステムによるアプローチが別々のものとは考えていません。ISO9000:2015で述べられている品質マネジメント方針を見てごらんください。この中に『活動を、首尾一貫したシステムとして機能する相互に関連するプロセスであると理解し、マネジメントすることによって、矛盾のない予測可能な結果がより効果的かつ効率的に達成できる』とあります。クオリティプロフェッショナルは、『専門的なクオリティの言葉』と考え方を、自らの職場の状況に合わせ、トップマネジメントを初めあらゆるレベルの経営層が自分のこととして理解できる言葉に訳し直す翻訳者としての役割を担っていると言えます」。
- **指標として適切なベースラインを獲得する:** Tees, Esk and Wear Valley NHS Foundation Trust では、正確なベースラインを確立し維持するためには観察が重要であると考えています。オペレーション担当役員の Adele Coulthard 氏は、「適切な測定を行うために、職員に観察の仕方、物事の見方を教えること」の重要性を説いています。Leonardo MW Electronic Warfare Lines of Business では、役員は指標一式を渡されます。品質部門の長である Gary Illingworth 氏は次のように述べています。「指標一式はパフォーマンスのモニタリングに使用されます。ただしビジネス上の改善については、現場の人員が責任を持って推進します」。
- **所定の保証アプローチが展開できるようリソースを確保する:** 効率化すれば購うことができる水準までリソースを削減することができるようになります。過剰なリソースは、品質部門が「取締りをする警察官」とみなされ、「現場における品質」の責任が放棄されてしまう危険性があります。生産する者にクオリティを委ねるべきなのですが、リソースが少なすぎてもビジネス上のリスクが生じる可能性があります。では組織としてどのようにこのバランスを取ればよいのでしょうか。多くの企業ではバリューチェーン全体の品質活動をマッピングし、そこからのアウトプットを利用して必要なリソースの範囲と規模を割り出しています。国防省で品質及びコンフィギュレーション管理



方針を統括するChristopher Elliott氏は、このバランスポイントを見出すことの重要性を痛感しています。同氏によれば、効率化という課題に対応するには、それぞれの役割がいくつかの異なる分野をカバーしなければなりません。ところが専門的なアプローチへの要求は高まる一方で、分業への動きが見られます。この釣り合いを取ることは、絶え間なく続く課題です。

- **自社固有の状況に基づき保証に対する独自のアプローチを編み出す:** どの企業でも管理しなければならない重要な成果は多様であるため、多くの企業が、ガバナンスとリスクマネジメントの枠内で特定のプロジェクトあるいは製品/サービスの変動が可能なビジネスマネジメントシステムを開発するようになりました。Williams氏は、これを保証への適切なアプローチを開発するうえで不可欠な要素と考え、次のように述べています。「自分たちが何をやっているのか、だれのためにやっているのか、そして顧客の要望に沿わないことでどのようなリスクを負うのかを理解しなければなりません」。Caterpillar Skinningroveの工場で取締役を務めるNeil Anderson氏によれば、どのアプローチも単独では顧客が要求するレベルの保証を提供できないと分かったため、同社ではたかさんの異なるアプローチのよい所を集めて特注のQMSを設計開発したということです。
- **選択した保証のためのアプローチを扱うために組織の成熟度を評価する:** 組織の成熟度評価の重要性について造詣の深いCroft氏によれば、保証に対する「現場における品質」のアプローチは、トップダウン型の強力な品質文化が根付いている組織では効果的であったが、品質部門が取締まりの手法によって品質活動を推進してきたような成熟度の低い環境では、このアプローチは失敗したとのことでした。
- **保証へのアプローチを行うにはターゲットオペレーティングモデル（TOM）設計の考え方を取り入れる:** 多くの企業がTOMアプローチをすでに採用しています。TOMアプローチは、適正プロセスの設計、人事、組織設計、技術、データ、パートナーシップを広くカバーしていますが、これらは戦略的目標の実現に必要な十分な保証の成果を達成するために要求されるものです。プロセス設計は、バリューチェーン全体に及ぶクオリティのレビューに基づいて行います。このレビューを通じて組織は、各段階で求められる品質保証と品質マネジメント活動の内容、及びその実施期限をマッピングしていきます。これにより、プロセス責任者の役割や品質部門内で必要とされるスキル、経験や能力が決まります。そこから、この役割を担う最善の編成のチームと責任範囲、説明責任の分担が決められます。さらに、このモデルから効率と有効性の改善を引き出すために、技術とデータを確実に最大限活用することができます。



Neil Anderson

ある大手自動車メーカーではこのアプローチを使ってサプライヤーからの材料及び組立ラインに供給するコンポーネントの品質を保証しています。どのサプライヤーに対しても共通の品質基準を適用し、社内のテクニカルアシスタントが支援します。この品質基準は製品または派生モデルの設計当初に作成され、これに基づいて、車両を一貫して安定的に生産するために必要とされる（製造上およびビジネス上の）プロセスが進められます。

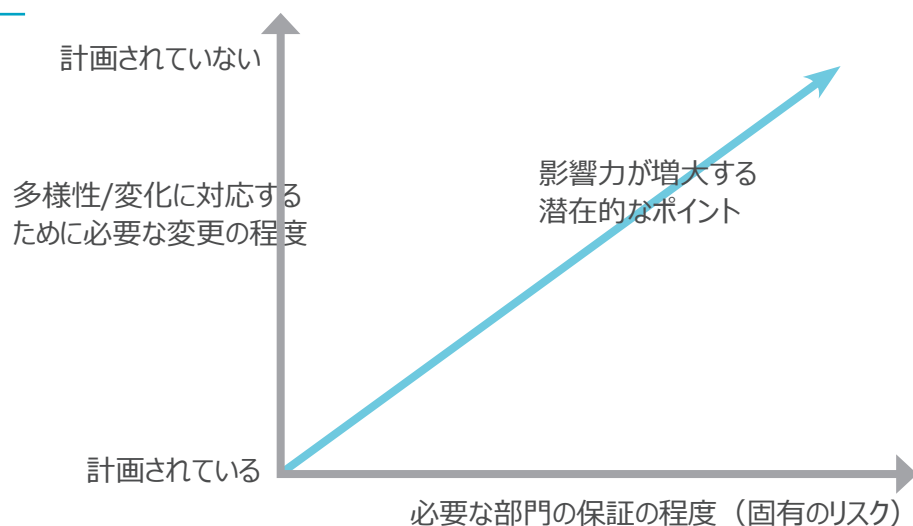
Leonardo MW Electronic Warfare 社の Illingworth 氏は、部下の品質チームメンバーを組織化して部門のリーダーとしての役割を担わせ、関係するプロセスマネジャー及びプロジェクトリーダーと協力して必要な保証活動を行っています。この役割には、プロジェクトにおいて個別の要求事項を受けて行うビジネスシステムの変更あるいは逸脱に関する許可も入っており、機動性と保証の最適なバランスが得られています。これにより、品質チームは職務上の専門性を高めることができ、チームに対する信頼を得ることができ、また長い目で見れば会社が社会的信用を得ることができます。

- **適正な影響ポイントを確立する:** 品質部門は往々にして、何かが起きた後の遅すぎるイミंगで、あるいはマネジメントサイクルの早すぎるタイミングで応援を依頼されます。このような場合、品質部門の付加価値は認識されず、品質部門が果たすべき役割として認識されていることは皆無という状態です（品質計画の復活で、このようなビジネス上の思い込みに異議が唱えられつつあります）。このことを認識している Illingworth 氏は、戦術面での貢献が可能となる主要な影響ポイントを見つけようとしています。「クオリティプロフェッショナルは、ここに来てチェックをするとか、不具合が生じた時に呼ばれるとかではなく、人に影響を与えられるポイントで仕事をしなければいけないと私は思います。もちろん実際に不具合が生じた場合には十分に時間を割いて解決しますが、クオリティプロフェッショナルの本当の役割は今起きていることに影響を与えられるポイントで登場することです」。Illingworth 氏の説によれば、このポイントは以下の2つの要因によって決まります。すなわち、変動に対応するために必要な変更（「計画外変更」）の程度、そして必要な部門の保証の程度、つまり固有のリスクの程度です。

図1（11ページ）に単純な相関関係が示されていますが、これを見ると、この両要因が増大すれば、潜在的な影響ポイントも増えることが分かります。Williams 氏は、クオリティプロフェッショナルがマネジメントチームの一員となり、傍流とは見なされない状態であれば、社内で行っていることに対するクオリティプロフェッショナルの影響力は劇的に強化されると指摘しています。



図1
価値の不可に対するクオリティ
プロフェッショナルの関与



- **それぞれの影響ポイントに最新の正確なデータを提供する:** Skinningrove 工場におけるデータ活用法について Anderson 氏は次のように説明しています。「Caterpillar 社には素晴らしいシステムがあります。部品のシューが出荷されて顧客の機械や掘削機に取り付けられると、以下の4つの条件で測定が行われます。
 - i) 購買後0時間から20時間まで（使用開始から2日間）
 - ii) 21時間から200時間まで（購買後の最初の2ヶ月間）
 - iii) 201時間から1,000時間まで
 - iv) 1,000時間あるいはそれ以上

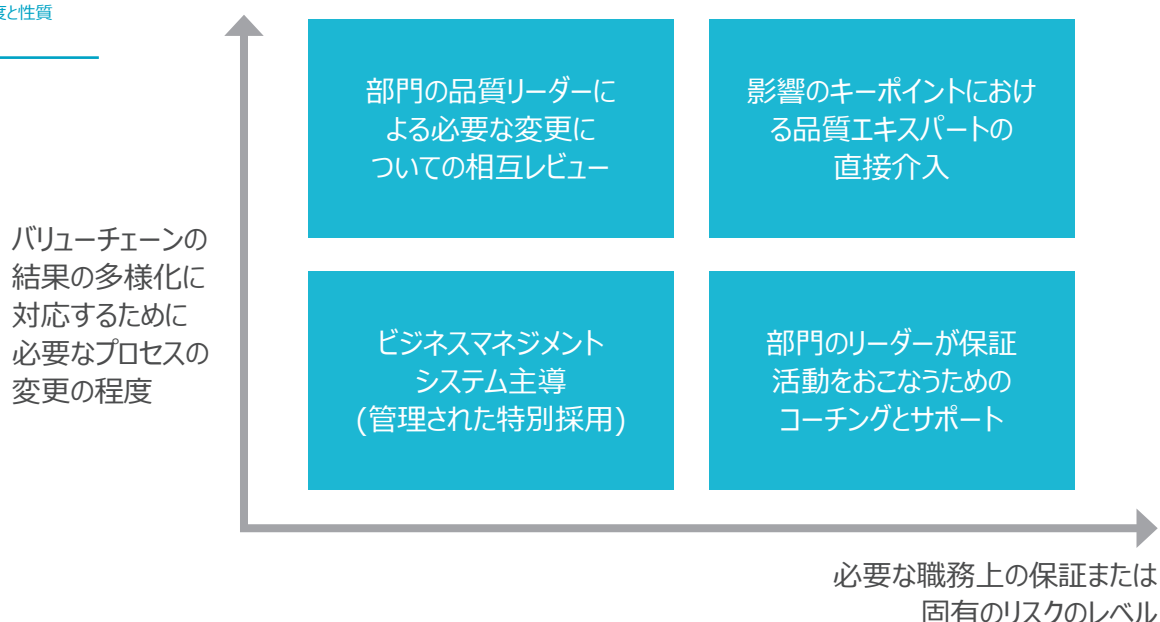
「たとえば、今日システムに接続して最新の数値が 1 PPMならば、このシューは故障しているとわかりますし、フィールドレポートを見れば、この故障が何時間前に生じたのかも分かります。必要なことすべてをフィールドレポートによって知ることができます。その内容は工場の作業現場にフィードバックされ、その時に、私たちが必要と考えるプロセス変更があれば、それも伝えます。このような是正処置は、必要に応じて直ちに実施されます」。

自動車業界でも、0ヶ月、3ヶ月、6ヶ月、12ヶ月経過時に、各サービス拠点においてフィールド保証データを収集しています。また、社内のプロセスとJDパワーのような調査会社の双方から顧客の声を収集しています。さらに、ロードサービス会社やディーラーの経験に基づくデータも収集します。ここにサプライヤーからディーラーに至るまでの監査報告書によるフィードバックが加えられ、一連のデータが完成します。集められたデータは、設計、製造、組立プロセスにフィードバックされて改善の基盤となっています。その結果、「サイレントエラー」すなわち報告されない失敗や不具合を見逃すリスクが最小限に抑えられます。

Illingworth 氏はこのアプローチを次のようにまとめています。「常に適正な影響ポイントに関わっていただけるわけではありません。影響ポイントがどこにあるのか分からない場合もありますし、そもそも非常に忙しい環境にありますから。でも私に言わせれば、やはり重要なのは影響ポイントです。適正なポイントで適用されるのが保証だと思います」。

品質チームが最も大きな影響力を持つことができ、また持たなければならないところを見つけ出すために、このようなシンプルな考え方をバリューチェーンモデル全体に適用してもよいでしょう。さらにこれを拡大して、影響力の大きさとその性質を明らかにするために利用可能な 4ボックスのモデルとすることもできます。

図 2
影響の程度と性質



リスクの特定とリスクマネジメント

リスクマネジメントは、組織全体で常に継続中のプロセスであるべきで、これには相互に関連するいくつかの構成要素が含まれています。効果的なリスクマネジメントの基礎を確実するためには、何よりも、組織が力量へのコミットメントを強め、訓練を施し、ガバナンス構造を明確化する社内環境つまり社内文化を創出しなければなりません。このような基礎が整えば、経営幹部は自社の戦略および目標設定方法を評価し、組織全体でビジネスプロセスのパフォーマンス目標が戦略目標とリンクし、戦略目標を支えていると確信を持つことができます。

BMSあるいはQMSを確立しその有効性を維持していくためには、リスクに基づく考え方が不可欠です。このリスクに基づく考え方という概念は、ISO9001規格の旧版では暗黙の了解事項でしたが、2015年版ではさらに踏み込んでおり、組織は、リスクと機会に対応するための方策の立案と実施を要求されています。機会が発生する都度それを

活用してパフォーマンスと結果を改善し、マイナスの影響を防止することによって保証を提供していくうえで、この要求は、BMSまたはQMSの有効性を改善していくための根拠となります。

機会は、例えば組織の新たな顧客獲得、新製品やサービスの開発、無駄の削減、生産性の向上などが可能な状況からもたらされると考えられます。機会に対応するための方策では、それに伴うリスクについても考慮しなければなりません。この場合のリスクとは、本質的には不確実性に由来する潜在的な影響であって、プラスの結果になることもマイナスの結果になることもあります。

国防省ではリスクはひとりひとりの責任であると見なされているとElliott氏は話しています。リスクは、だれでもそれに気付いたら明らかにすることができ、明らかにしなければならないものであり、特定のチーム、部署、またはプロセスに任せきりではいけません。リスクは、評価プロセスによってその重大度レベルを判定したうえ、社内の適切なレベルで管理すべきです。例えば、会社にとって重大度が最も高いリスクであれば、役員レベルで管理するのです。

保証体制は、軽減策まで網羅していなければなりません。つまり、プロジェクトの変更や価値を付加する活動と同様に確かな追跡調査をしなければならないということです。Williams氏は、実務者に対し、リスクについてあまり短絡的な見方をしないよう、そうではなく「全体像」を念頭に置いておくよう勧めています。「リスクマネジメントについて、多くの組織が目先のことばかり考えています。自分の組織を囲う壁の中は見ているのですが、その外の環境が悪い方向に進展した際に被る影響の可能性についてはよく見ていない傾向にあります」。

価値を実現して評判を守るための計画

「先行製品品質計画（APQP）」は、確実に顧客を満足させられるよう製品の設計着手時点から必要な対応策を決定し確立する構造化手法です。APQPは、75パーセントが事前計画、25パーセントが生産を通じた実行で、顧客満足度と継続的な改善を判定するものです。



APQPというと一般に自動車業界が連想されますが、この品質計画のプロセスはどの業界にも当てはめることができ、このアプローチは設計チームやサプライヤーへの周知も簡単です。自動車業界ではすでに数年間にわたりAPQPの価値を認め、設計および生産全体を通じて顧客の要求事項および期待事項が保証されるよう積極的に利用してきました。品質計画は、サービス提供チェーンの端から端まで全てカバーする形で策定し、改善目標を設定するとともに、高品質の製品を提供するために必要な対策を必ず講じるようにしなければなりません。APQPはベストプラクティスと品質計画策定に必要なツールを明らかにする方法であり、品質不良防止戦略の中核を成すものであって、改善活動の優先順位を決める際の重要な要素です。最近、APQPは復活傾向にあり、自動車業界以外の業界でも利用が広がってきています。

ある自動車大手の企業に勤務するインタビュー回答者は、次のように主張しています。「サプライヤーは、それぞれのAPQPを完成させた上で、資料一式を当社の生産部品承認プロセスの一環として提出しなければなりません。サプライヤーの資料一式には、図面、設計記録、製造性考慮設計 記録、潜在的な不具合の記録（設計FMEAとプロセスFMEA）と、裏付け資料として工程能力調査が含まれています。当社ではそれをそのままサプライベースに入れ込み、その後当社独自の各種FMEAで使用し、さらに当社独自の組立プロセスでも使用し、顕著な重要特性を明らかにします。また、当社工場で変数データあるいは属性データを用いてSPC（統計的プロセス制御）を適用しています」

「ある程度コントロールができれば、信頼できるAPQPまたは製品開発システムと確かなプロセス開発システムを整える必要があります。両方を結合する場合もありますが、このいずれも適切なメカニズムすなわち広く認められた一連のゲートウェイと判断基準を必ず通過していなければなりません。自制も必要です。能力調査が不十分あるいは潜在的欠陥の記録が完全でないという理由でゲートウェイに到達できない場合は、迷わず『一旦止めて対処しよう』と言い、その後で先に進むことです。あくまでデータと解析をもとに進めて行かなければならないのです」。

建築業界でも同じように、プロジェクトの信頼性向上を目的としてビルディング・インフォメーション・マネジメント（BIM）の手法が導入されつつあります。この手法は、最初から最後まで情報をよりよく管理し資産データを追跡する技術を利用しています。この技術のおかげで、製品やプロセスをモデリングするプロジェクトを遂行する際にしばしば導入される各種のアライアンスが可能となります。問題が生じる前に見つけ出し解決するための手段です。Balfour Beatty 社のMills氏は建物設計の進展に伴ってこの手法が非常に重要になっていると説明しています。同氏によれば、さまざまな材料の信頼性や工法については業界内でも多くが知られているが、建築設計会社がそれまでに建てたことがない新しい設計を開発する場合は、BIMが大きな付加価値を与えてくれるということです。このような異なる既知の要素を複雑に組み合わせる場合に必要となる、工事前にさまざまなシナリオをモデリングするための能力が、BIMのような手法によって与えられるのです。



Nuvia 社のMcCabe氏は、使用時の信頼性を確保するためのひとつの方法である設計のオーバースペックが、コストパフォーマンスを追求する顧客の反対に遭っているとコメントしています。そうするとエンジニアやメーカーは、本来の設計および製造の卓越性によって信頼性を実現する能力を試されることになりますが、その中で新たな保証上の課題が生じて来ます。Lloyd's Register 社が進出している市場の多くでは、最近、製品・サービスの基準と規制に適合するよう要求する動きが高まっているとWilliams氏は指摘しています。同氏によれば、信頼性マネジメントの最新の手法を導入し始めている組織も一部にありますが、リスクマネジメントの分野に関しては実際上まだ発展途上にあるということです。同氏はまた、クオリティーリーダーがクオリティ以外の分野からこの専門職に入ってきているために知識の欠落部分があり、専門職の支援を得てこれを埋めねばならない状況であることにも言及しました。

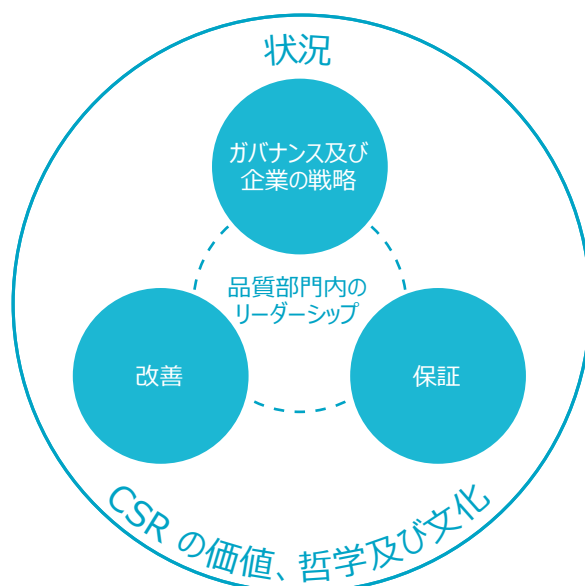
企業の社会的責任を重視する

組織は直接的なサービスや製品、財務内容だけで判断されるものではありません。このところ、組織は、その活動の場であるコミュニティや環境に対するコミットメントと責任、すなわち「企業の社会的責任（CSR）」によって評価されるケースが増えています。調査では、品質マネジメントの実践は、組織のCSR評価とプラスの深い関連があることが示されています。

グローバル市場でCSRと組織の戦略的目標を整合させてプラスの影響を得るには、株主が要求するCSRの経済的メリットと、地域のステークホルダーが寄せる期待との間でバランスを取る必要があります。Vodafone Group の最高経営責任者 Vittorio Colao 氏が、2013年度のサステナビリティレポートで語っているところによると、Vodafone ではかなり以前から次のような認識を持っていました。「業績だけでは不十分で、私たちの活動の場である社会およびコミュニティが企業に望むのは、各々の株主に利益を還元するだけでなく、地域の人々の生活と生計をさらによくしようと尽力することです。こうした期待を見過ごしていると、会社の長期的な価値創成の見通しが脅かされるリスクが生じることになります」。Jessamy-Fuller 氏も、自社で行っている「ピープルプログラム」において年次調査を通して、仕事、人、環境に関するプロジェクトのアイデアを募っていると説明しています。アイデアは組織内で実際の変化を起こすために役立てられ、調査結果はマネジャーが責任をもってそれぞれのローカルチームと共有しています。

公共部門の場合は、納税者のお金すなわち「公金」に対して確実に最高の価値を生むサービスを提供することでCSRを実現しています。Coulthard 氏は、Tees, Esk and Wear Valley NHS Foundation Trust の場合、他の公共機関といかにパートナーシップを組んで建物を共有し公共資産を最大限に活用しているか、また提供しているサービスの利用経験者の雇用をいかに支援しているかについて述べています。CSRの価値、理念、文化は、官民を問わず個々の組織の状況によって決まります。リスクを最小限に抑えつつCSR推進に関する評判を維持すべく、組織のガバナンス、保証、改善の各プロセスが確実かつ効果的に利用されるようにするために、クオリティーリーダーには果たすべき役割があります。（図3を参照）

図3
企業の社会的責任のための
品質のフレームワーク



パートナーとの連携

ビジネス、技術、経済の発展に伴って、21世紀の組織は、他の組織との間に互いに利益を生む所謂パートナーの関係を構築する必要性が高まっていることを認識しています。さまざまな総合的品質モデルやエクセレンスモデルの背後にある理念は、パートナーシップの確立を後押しするものであり、これに基づいてパートナーシップの原則と指針が定められています[5]。多くの組織において、パートナーシップを組んで仕事をするのは日常業務の基本的な部分になっていますが、ビジネスの成果は実際に期待通りのものではないケースが非常によく見られます。最近行われた調査で、企業間のアライアンスおよびパートナーシップが失敗に終わる率は50～70パーセントであり、主要な問題はいくつかの重要な領域で発生している例が多いことが判明しました。以下に一例を挙げます。

- ・ 期待された業務の効率化が完全に実現されていない
- ・ 顧客サービス、またときとして会社の評判にもマイナスの影響が及んでいる
- ・ 成功を収めるためには、非公式の率直な関係性が非常に重要だという認識が不足している
- ・ 増え続け、しかも「目に見えない」ことも多いマネジメントのための間接費が利益に食い込んでいる

ハーバード・ビジネススクールで経営学教授を務めるRosabeth Kanter氏が指摘しているように、「企業間の関係性は、ちょうど人と人の結びつきと同じように始まり、進展し、深まるか、あるいは切れていくものなのです」[6]

独立機関の調査と実際の経験から浮かび上がった、パートナーとの提携を成功させる5つの重要なポイントを以下に掲げます。

- ・ **戦略的整合性:** パートナー間の整合がどれだけ取れているか、あるいは整合が取れるか、またこの整合をマネジメントの全主要レベルでどのように実現しているか、あるいは実現できるか
- ・ **最終顧客の重視:** 両組織は望ましいサービスの基準と経験を、サービスチェーン全体を通してどの程度まで開発し実現しているか、あるいは開発/実現できるか
- ・ **意思決定とガバナンス:** 最大の効果と効率が得られるよう、パートナーシップをどのように管理しているか、あるいは管理できるか
- ・ **コミュニケーションと透明性:** コストではなく価値を積み上げられるように、データ及び知識をどれだけ効果的に取得、共有し、広げているか、それが可能か
- ・ **投資と改善:** どこまで共同でパートナーシップの業務及び成果の評価基準に投資し改善しているか、あるいはその意思があるか



外部委託関係の準備と管理で最も起こりやすい間違いとして、どちらの当事者もパートナーシップで共有する、望ましい最終的な「あるべき姿」について、それぞれのチームにインスピレーションを与えるような画像や言葉で完全に明らかにして伝えあっていない場合が挙げられます。このような「あるべき姿」を語る際には以下を明確にしなければなりません。

- ・ パートナーシップの将来的展望: 両組織は外部委託モデルについてどうあるべきと考えているのか
- ・ パートナーシップの使命: そもそもパートナーシップがなぜ存在しているのか、協働する目的は何か、またローカルコミュニティの中でこのパートナーシップが果たす役割は何か
- ・ パートナーシップの最終目標: 共同で達成すべき重要な成果とは何か、またその成果を従業員全員が理解できるよう、どう測定するのか

これには次のようなメリットがあります。

- ・ パートナーシップのアセスメント、レビューおよび改善をおこなう状況を設定する
- ・ 戦略的目標と顧客のニーズを確実に満たす成果が得られる
- ・ 後の段階でのパートナーシップの強化に取り組むために不可欠な賛同を得られる

トップクオリティプロフェッショナルとのインタビューから得られたいくつかの知見から、上記の5つの重要ポイントを説明します。

戦略的整合性

「私たちには独自のミッション整合プログラムであるMAPというプロセスが別にあります。これは米国で開発されたもので、プロジェクトに関与していない人が当社の顧客と面会し、顧客にとって何が重要かに関する質問をします。その後、私たちは該当の領域をプロジェクト全体を通じて順に管理、評価し、納品、引渡しの時点まで注視し続けるようにします。こうすることで、私たちは柔軟に対応していくことができると同時に、顧客にとって本当に重要な対策とKPIに集中できるようになります」。

Balfour Beatty 社 Ian Mills 氏



Ian Mills

最終顧客の重視

「大口の顧客の一部を招いて話を聞かせてもらったことも非常に良かったと当社では感じています。実際に顧客が私たちの製品をどのように使っているのかを従業員にわからせるためです。これにより積極的な姿勢が見られるようになります。私はこれが非常に重要だと思っています。私たちは、仕事を正しく行った場合とミスをした場合の結果について話しますが、本当に納得させるには、やはり顧客を近くに感じさせることが最善の方法だと思っています」。

ISOの品質マネジメントシステム専門委員会TC176/SC2 Nigel Croft 氏

「今や全員を満足させるプロセスが求められており、私たちはその微妙なバランスがわかってきています。その意味で、顧客のところに行って話をし、何よりも顧客の話を聞くこと、また顧客に工場に来てもらい、私たちがやっている事全てに参加してもらうことが、卓越性を実現するために役立ちます。顧客からフィードバックを得られれば新製品に取り入れることもあります」。

Caterpillar 社 Skinningrove 工場 Neil Anderson 氏

意思決定とガバナンス

意思決定とガバナンスについて議論する際のポイントは、「組織内の成熟度レベルに合わせる」です。

Vodafone 社 Jackie Jessamy-Fuller 氏

London Excellence の Jane Jones 代表は、英国監査局の文書「価値の提供と説明責任：財務にできること」を取り上げます。この文書は、先が見通せない困難な世界情勢の中でコスト計算とコストマネジメントをより広いバリューマネジメントの観点から考えることの重要性について、貴重な指針を提供しています。その中心は、ますます複雑化する公共部門の情勢のもと、組織が「コストを減らしつつ成果を増大する」という課題を抱えながら価値を提供していくうえで、財務部門がいかに貢献できるかです。文書の中では5つの主要なファクターが示されています。:

- 1) 組織がそのビジネスモデルを理解している
- 2) 上層部が的確なマネジメント情報を要求し、利用し、これに 報いる
- 3) 財務部門に適切な構造とスキルが備わっている
- 4) コストと価値に関する情報が正確で食違いがない
- 5) 財務の枠組み内で、安定性と柔軟性のバランスが適切に取れている

「コスト及び価値に関する真実がひとつだけである限り、情報の活用、マネジメント情報の柔軟性などがカギを握っていると考えられます」。

London Excellence 社 Jane Jones 氏



コミュニケーションと透明性

「要するに根本は透明性です。優秀な人たちですから、私たちは正しい情報をオープンに隠し立てせず提供し、私たちの強みだと思うところも、改善の余地があると思うところもすべてありのままに共有する必要があります。職員や、サービスの利用者、介護者、パートナーの人達との対等な関係を大切に育み、ひとりひとりがサービス品質改善の責任者となってこれから続く道を共に歩んでいかなければなりません」。

Tees, Esk and Wear Valleys NHS Foundation Trust Adele Coulthard 氏

「サプライヤーに対して、私たちがまず要求するのは、業界最高の第三者認証を取得していることです。また、APQPプロセスを採用し、その個別要求項目とゲートウェイすべてに準じていることも求めます。さらに、サプライヤーが当社独自のQAシステムに適合しているかも確認します。このQAシステムはおおまかに業界基準をベースとする内容で、物流から企画、配送、クオリティ、製造、工程能力まで、社内の多くの業務分野をカバーしています。加えて、当社にとって不可欠なティア1のサプライヤーのほとんどすべてで、常駐のエンジニアとしてサプライ・テクニカルアシスタント（STA）を雇っています。STAは、サプライヤーによるAPQPプログラムの推進を支援するほか、当社が業務で行っている例えばマネジメントレビューや方針の展開などのすべてを、サプライヤーがそ

それぞれの社内の枠組みでどのように実施しているかをモニターする役割も担っています」。

大手自動車メーカー 品質部門長

共同投資と改善

「当社には、総合サプライレビューというものがあります。この場合のサプライとはリソースのことを指します。ですから、当社として持っているのは、請負業務、見通し、仕入注文の将来的な負荷であり、これによって今後2年間にわたるリソースの見込み、つまり何が必要になるかが分かります。クオリティの将来的な負荷そして現在ある品質関連リソースを検討するとき、はっきりしているのは、見込みと現状が隔たっている場合があるということです。そこで、これからどのようにその隔たりを埋めるのかについて考えをまとめます」。

Leonardo MW Electronic Warfare 社 Gary Illingworth 氏

顧客とのパートナーシップを通して信頼関係を強化する

製品の保証期間を長くすると売上げが増えることは証明されていますが、根本的な株主価値を高めるとは製品の信頼性を高めることに他なりません。製品の信頼性向上は競争優位性の源として重要ですが、自社の大きな潜在性の活用に及び腰の会社が多いように思われます。

信頼性向上プログラムにより、コスト削減、収益増加、リスク回避、ブランドの資産価値向上を通じた価値の増大が可能となります。ただし、どの企業でも同じ考え方をするわけではありません。現場で品質問題が発生したので対応したいと考える会社もあれば、製品の信頼性については現在の地位を維持するだけで満足している会社もあり、また、信頼性を会社の成長戦略の中核に据えたいと望む会社もあるでしょう。



出発点は何であれ、一つははっきりしているのは、顧客の期待、技術、規制が変化している中、信頼性に関しては市場での地位を維持するだけであっても積極的な対策が必要であるということです。

必要とされる個別の戦略は、その企業の現在の市場地位や将来への展望によって異なりますが、それを実現するためのツールと手法は十分に確立されています。各企業は、将来に向けて好ましい変化を遂げて地歩を固めることができるように、これらのツールと手法を使いこなす能力を育成するための投資が必要となります。

- ・ **組織内外を問わず、現場故障にどう対応するかが極めて重要です** Leonardo MW Electronic Warfare社では、Illingworth 氏が、現場故障に対応する際に各チームをどう指揮すればよいかについて、予算を投入して自らのチームのトレーニングをしてきました。同チームは「故障検討委員会」の指揮を要請され

ていますが、この委員会は、職務上の枠を超えて複数のチームが招集され、事実関係の情報を集め、根本原因を洗い出したうえで、拡大防止策、改善・是正処置のための計画を作成しています。Illingworth 氏は、このように大きなプレッシャーがかかる環境では人に影響を与えるスキルが重要であることを確認済みで、チームを正式のトレーニングに派遣して、このような役割を負った場合のスキルと自信を身につけさせています。このことは顧客の担当者との対応において特に大切で、Illingworth 氏とそのチームは、根本原因を突き止めて解決する際に、顧客と協力して取り組むことをとりわけ重要視しています。信頼性に関するデータは、実際に使用中も常にすぐに入手可能とは限りませんが、問題の見通しを立てる際にはそれが必須の情報源となる場合があります。ある大手自動車メーカーでは、システム全体のパフォーマンス（ドライバーと車両）に関する決定的なデータをディーラーとロードサービスのチームから得て活用しています。

- **保証業務はチームプレーですが**、それはチーム全体に「行動する」覚悟がなければ成し遂げられません。そのためにはチーム全員が参加して、保証アプローチを機能させるために必要とされる強力な業務上の関係を構築しなければなりません。保証を実現する過程で個々に与えられる役割の説明責任を当事者全員が引き受けるには、目標の共有、共通の理解、十分な能力、バランスの取れたインセンティブ、合意された価値観が全て重要となります。Balfour Beatty 社の Mills 氏は、建築業界内で使われるプロジェクトマネジメントの「ソフトランディング」アプローチの状況においてこのことに気づきました。「それ [ソフトランディングアプローチ] を行う際の課題は、ソフトランディングアプローチをどこでも実行するよう会社を説得しなければならない点にあります。関係者にじっくり腰をすえてプロジェクトの成功に対する責任を果たさせるようにするアプローチが本当に重要だからです。これなくしては、どんなプロジェクトでも各当事者が不均衡なレベルのリスクを負うことになりがちで、ひいては取るべき行動に悪影響を与える結果を招くからです」。



力量により継続的保証の文化を構築する

ある組織がクオリティを保証できるようにするためには、力量のある人員を選び任に当たらせる必要があります。これは、製品・サービスの適合性に影響する活動に関連する教育、トレーニング、スキル、そして経験に基づいて行います。建設その他のプロジェクトベースの業界で、実際には作業の多くを下請業者が請け負っている場合は、サプライチェーン全体の作業員と監督者も対象に含まれます。この人選と任命を適切に行うには、組織として次のことが必要となります。

- 組織の管理下で働く人員に必要とされ組織のパフォーマンスまたは有効性を左右し得る力量レベルを決定する
- 配置された人員に要求されている力量があることを、教育、トレーニング、経験の程度から確認する

- 要求される力量を提供できるよう、必要に応じて対策を講じ、その対策の有効性を評価する
- 力量の証拠として、関連情報を文書化した情報として保持する

多くのセクターにおいて、監督者とマネジャーが価値及び期待項目について確実に一貫した枠組みで仕事ができるよう、プロセスまたはプロジェクトに関する両者合同のトレーニングを実施するのはメリットがあるでしょう。その他に、必要なレベルの力量を確保するための対策としては、コーチング、メンターの活用、スタッフの配置転換、雇用、請負契約などが考えられます。ここにクオリティプロフェSSIONALが果たすべき役割があることは間違いありません。人事部門にすべてを委ねてはならないのです。

求められる能力を持った人員を確保することは「継続的保証」文化の基礎です。このために大切な点には以下のようなものがあります。

- **トップから始める** 「トップにクオリティと改善を本当に理解し受け入れてもらうことが必要です。明けても暮れても品質改善のことを考え、金太郎飴のようにどこを切っても品質改善と書かれている、というように」。(Tees, Esk and Wear Valleys NHS Foundation Trust Coulthard事業本部長)
- **責め立てない、他人のせいにしらない環境により、過ちから学ぶ文化を創出する** Mills氏は、文化について実にうまい「もじり」を使いました。「文化が根付くとは、たとえだれも周りにいなくても実行されるようになることです」。Anderson氏の考えでは、「文化は創り上げねばなりません。実際に体験しなければいけません」。Croft氏は次のように指摘しています。「よい仕事をしている人、よい結果を出している人を賞賛しましょう。そうすれば、他の人たちも落ち着かなくなり、自分に与えられた役割を果たしていないこと、そして自分が同じ結果を達成していないことに少々居心地の悪さを感じ始めます。変わろうと覚悟を決めている人、イノベーションへの準備が出来ている人を見つけ出せるかどうかの問題だと私は思います」。
- **適切な行動を確立し広めていく**
 - **まずは品質チームに適用する** Illingworth氏は、クオリティ関係、特に品質保証に関わる人材を採用する際に、その人の性格と行動を非常に重要視しています。Illingworth氏によれば、基本的なスキルと適切な行動を身につけている人ならば、「保証」に関する役割を果たせるようにするのは比較的簡単ですが、深く根付いた行動を変えようとするのは、とりわけベテランの場合には困難だと分かったそうです。「常に人に問いかけたり影響を与えたりするわけですから、保証担当者の行動面がカギとなるのです」。



- **次にビジネス全体に適用する** インタビューに協力してくれた人の中には、顧客の仕様書の中に、サプライヤーに求めるビジネスマネジメント方法について書かれていると言う人もいました。冒頭で述べた通り、McCabe 氏によればNuvia 社の場合「クライアントは、どんなものを買いたいのかという観点からクライアントにとっての優れた品質像を語ります。クライアントは行動を問題にしています。つまり私たちの製品そのものを問題にするのと同じぐらい、私たちがどのように仕事をするかに注目しています」。完全に機能する、信頼性の高い製品は今やあたりまえの標準となり、顧客は、他の面でサプライヤーを差別化し、生産的なパートナーシップを通じて価値を増大しようとしています。明らかに、保証に関する課題は新たな局面を迎えています。その結果としてNuvia 社ではより全体的視野に立ったアセスメントと監査を経験しました。
- **最後に、部門のリーダーおよびプロセス/プロジェクトマネジャーに適用する** インタビュー回答者の中には、製品・サービスの信頼性に関する説明責任とそれに付随する保証活動を積極的に果たす環境を整えるという課題についてコメントする人、言及する人がいました。バリューチェーンの各業務の管理者たちは、相変わらず「現場における品質」に関する自らの役割を引き受けることなく、品質チームに義務や説明責任を転嫁する傾向にあります。Nuvia 社の McCabe 氏は、社内に見られるこのようなマネジャー達の考え方に異議を唱え、ホイールが提唱する「ゴールマネジメントの問い」[7]を使って、より効果的で意義のある外部監査またはアセスメントを受け入れさせるようにしています。時を経てこのアプローチが標準となり、マネジャーたちは、常に行っている保証活動の一環としてこの5つの質問を無意識に自問するまでになりました。McCabe 氏によれば、「会社のどのレベルのマネジャーに対しても、クオリティを説くには、この方法が簡単です」。

Illingworth 氏は、「適任者をいかに保証の専門分野に引き入れるか」が保証に関する最大の課題だと言います。そして、優秀な若い人材をこの専門職に引き入れるのに特に苦労していると続けました。CQIとCQI の Special Interest Group のひとつである次世代ネットワークがこの課題に取り組んでおり、これが長期的な目標であることは同氏もよく承知しています。ただ、クオリティプロフェッショナルの働きによって企業の価値が最大化していることを考えると、21世紀の企業に求められることを達成するには、よい人材が絶対に必要だと考えています。「この仕事が、ぞくぞくするほど魅力的で、大学など学術研究機関の新卒者に選ばれるようでなければならぬのですが、まだそこまでは到達できていません」。

まとめ

どの組織においても、シニアクオリティプロフェッショナルは、経営陣と協力して保証のためのビジョンの形成と展開を支援しなければなりません。具体的には、保証のアプローチと活動が顧客中心であること、サービス提供チェーンの末端から末端まで 全体を対象としていること、付加価値を生むものであることが必要です。保証が、単に「チェックをもっと厳しく」することと見なされるのではなく、既存または開発中のビジネスマネジメントシステムあるいは品質マネジメントシステムと完全に一体化されることが不可欠です。

保証活動は、マネジメントチームが得心するまでに必要とするであろう情報を幅広く含み、「平常業務」における報告体制と情報の流れ、会議の構成をすべてカバーする必要があります。このアプローチは専門家が主導しなければなり

ませんが、同時に、すべての職務（人事、プロジェクトマネジメント、財務等）が含まれていなければなりません。根底にあるのは、経営陣がクオリティプロフェッショナルの協力を必要とするのは、故障や不適合を見つけ出すためではなく、健全で信頼性が高く基盤となるような予防的業務モデルを構築するためだということです。

こうして得られる保証の枠組みとアプローチは、広く認められた成熟度およびリスクアセスメントツールに基づき、すでに定着している多くのアプローチおよび調査から得られた最高の考え方が取り入れられたものとなります。プロセスとビジネスの成熟度に関する側面をすべて体系的にカバーするとともに、異なるプロセスとの比較が可能でなければいけません。社内の主要な説明責任が明確でなければ、企業の保証活動は不可能—これが、求められる力量及び文化の発達を可能とする「基本原則」です。保証へのアプローチに関して主に強調すべき点は、それが全体的視野に立ち、トップダウン、ボトムアップで、全社的、部門横断的なものであるべきだということです。

ある大手自動車メーカーの品質部門長は以下のようにまとめています。「私たちはだれもが、毎日会社の門をくぐったら、よい車、つまり問題が皆無でお客様が運転したいと思うような車を工場の外に出す責任を、何らかの形で負っているのです。ですから、肩書きに品質が入っていようといまいと、肩書きが経理担当であろうがエンジニアであろうが、私達全員がよい製品を出すことに集中しています。要は、ひとつのグループとして、いかに自分達に役立つプロセスを規定するかなのです。プロセスは、合意されたメカニズムと責任分担に基づいて構成され、適切なマネジメントシステムと繋がっていないければなりません。そして、このようなプロセスや手順に従って作業するという点からも、プロセスを開発するという点からも、品質部門以外の人員が、自分たちもプロセスに貢献しなければならないという認識を持っている必要があります」。

参考文献

1. *The CQI Competency Framework*. The CQI, 2015. Found at quality.org/knowledge/cqi-competency-framework
2. *Repositioning the Profession – Governance: The foundation for success*. The CQI, 2016. Found at quality.org/content/cqi-and-irca-members-area
3. *Statistical Process Control – 6th ed.* John Oakland, Butterworth-Heinemann, 2007
4. *Managerial Practices and Corporate Social Responsibility*. Attig, N and Cleary, SJ, Journal of Business Ethics, 2015, 131(1): pp 121-136. doi:10.1007/s10551-014-2273-x
5. *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases – 4th ed.* John Oakland, Routledge, 2014
6. *Collaborative Advantage: the Art of Alliances*. Kanter, RM, Harvard Business Review, 1994, 72(4), pp 96-112
7. *ISO 9000 Quality Systems Handbook – 5th ed.* Hoyle D, Butterworth-Heinemann, 2006.