

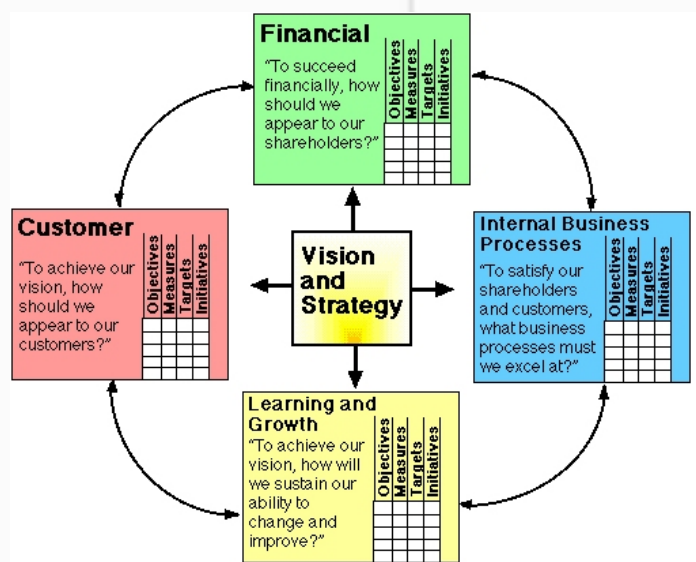
品質マネジメントシステムを 組織と事業の成功に整合させる

事業、品質、秀逸性（エクセレンス）の間には、多くのつながりがあり、組織が使用できるモデルやツールも多々ある。その数例を挙げれば、

- バランス・スコアカード
- ビジネス・エクセレンス・モデル
- ISO 9001 品質マネジメントシステム
- シックス・シグマ
- デミングとジュランのモデル

などがある。

「組織の使命と戦略を、戦略的測定とマネジメントシステムの枠組みを提供する包括的な一連のパフォーマンス測定指標に変換するシステム」（カプランとノートン）

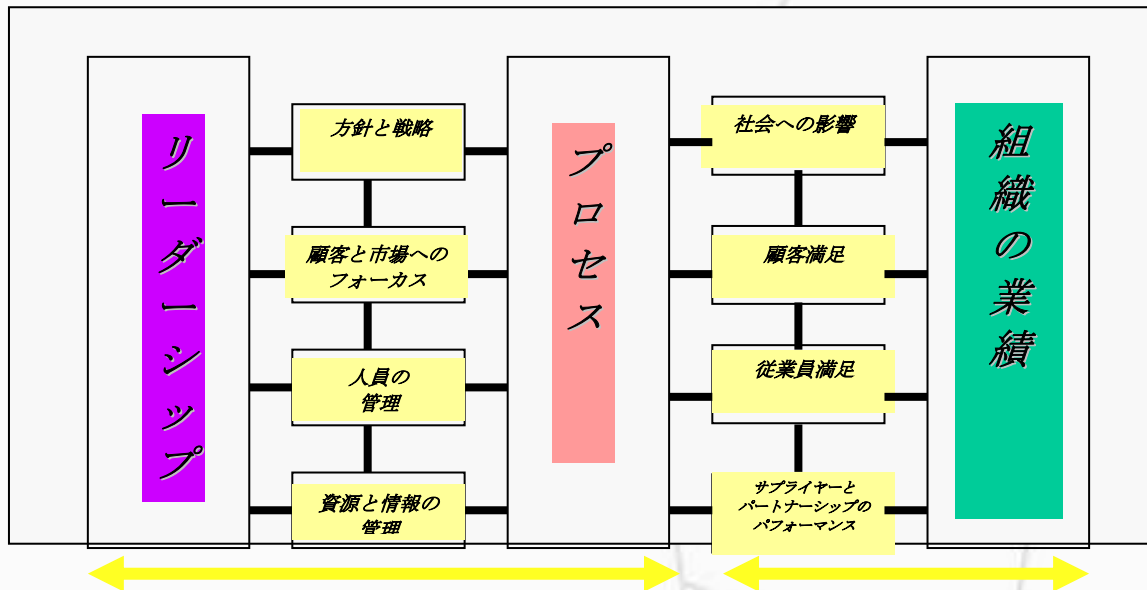


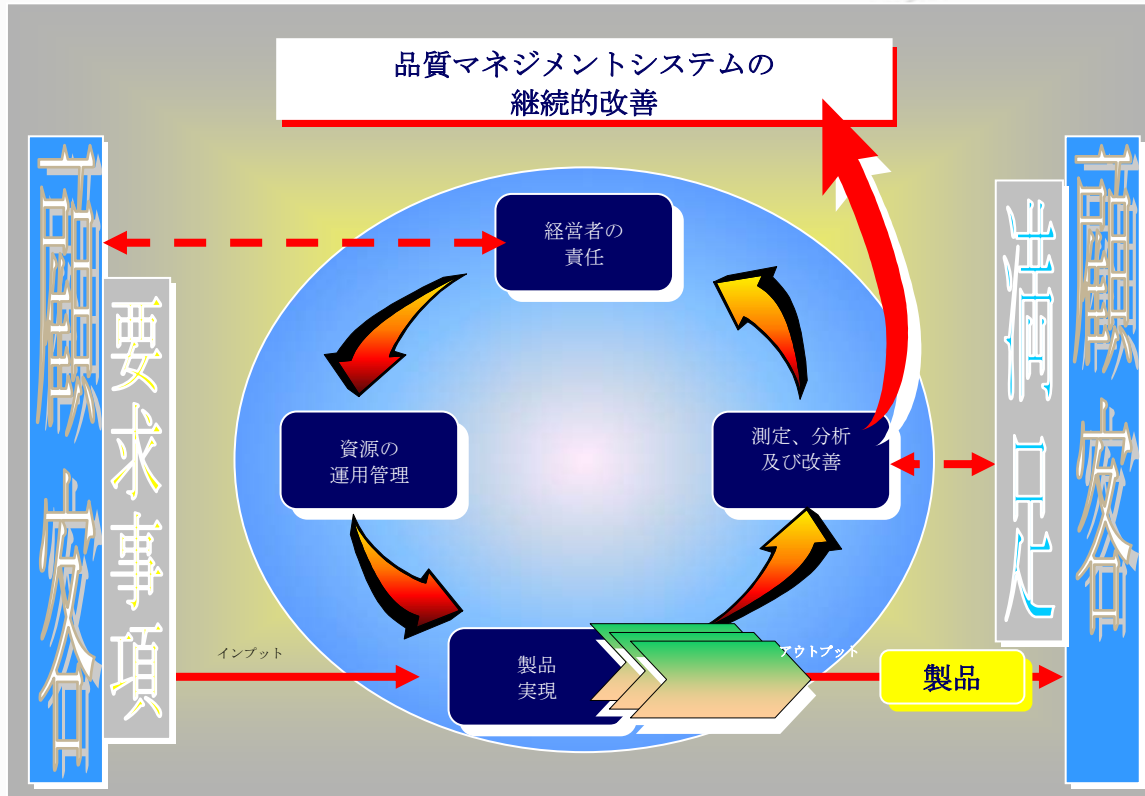
世界中に、各種のビジネス・エクセレンス・モデルが存在する：

- デミング賞
- マルコム・ボールドリッジ賞

- EFQM モデルと EFQM 賞
- ナショナル・ビジネス・エクセレンス・モデルとナショナル・ビジネス・エクセレンス・モデル賞

典型的なナショナル・エクセレンス・モデル





バランス・スコアカード

ビジョンと戦略

顧客

内部のビジネスプロセス

組織の事業実績

ISO 9001:2000

品質方針
品質目標

顧客志向
顧客関連のプロセス
顧客満足

品質マネジメントシステム (QMS) の一般的
要求事項
製品実現

規格では特に言及なし

エクセレンス・モデル

ISO 9001:2000

方針と戦略	品質方針 品質目標
顧客と市場へのフォーカス	顧客志向
顧客満足	顧客関連のプロセス 顧客満足
人員の管理	人的資源
ビジネスプロセス	QMS の一般的要求事項 製品実現
組織の事業実績	規格では特に言及なし

ISO 9001

ISO 9001 は、以下に当てはまる組織の品質マネジメントシステムの要求事項を規定する：

- ・ 組織が、顧客要求事項及び適用される規制要求事項を満たした製品を一貫して提供する能力をもつことを実証する必要がある場合
- ・ 組織が、品質マネジメントシステムの継続的改善のプロセスを含むシステムの効果的な適用、並びに顧客要求事項及び適用される規制要求事項への適合の保証を通して、顧客満足の向上を目指す場合。

シドニーモデル

このモデルのコンセプトは、ISO/TC176/IAF ISO 9001 審査実施グループが、2003年にオーストラリアのシドニーで会合した際に、同グループが開発した。このモデルは、有効性と改善は、QMSの各部分をデータの分析に使用し、次に継続的改善を確実にするための変化とイニシアチブを方向付けるという、一つの循環プロセスであることを図で示したものである。この全体的な成果は、QMSの目標と、それより更に重要な、企業の組織・事業・財務目標を達成するための、より積極的なアプローチの強化である。

ISO 9001には、組織がその品質マネジメントシステムの有効性という課題に取り組むことを要求する各種の例と要求事項がある。更に、散発的な品質向上キャンペーンではなく、品質マネジメントシステムの継続的改善の必要性を特に規定する要求事項もある。

有効性

計画した活動が実行され、計画した結果が達成された程度（ISO 9000 3.2.14 項）。

ISO 9001 は、組織が内部で適用するため、審査登録のため、あるいは契約のために使用できる、品質マネジメントシステムの要求事項を規定する。同規格は、顧客の要求事項を満たす上での品質マネジメントシステムの有効性に焦点を合わせている (ISO 9001 0.3 項)。

改善と有効性

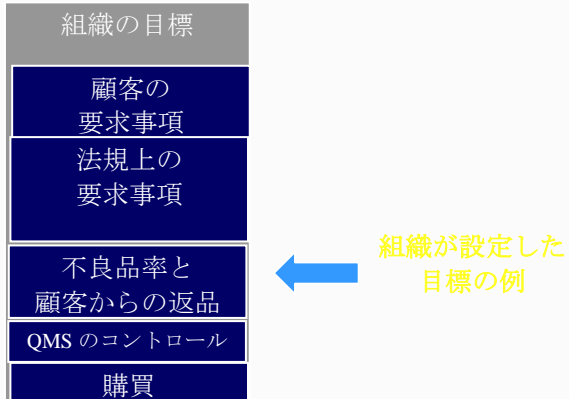
トップマネジメントは、品質方針が、要求事項への適合及び品質マネジメントシステムの有効性の継続的な改善に対するコミットメントを含むことを確実にする (ISO 9001 5.3 項)。

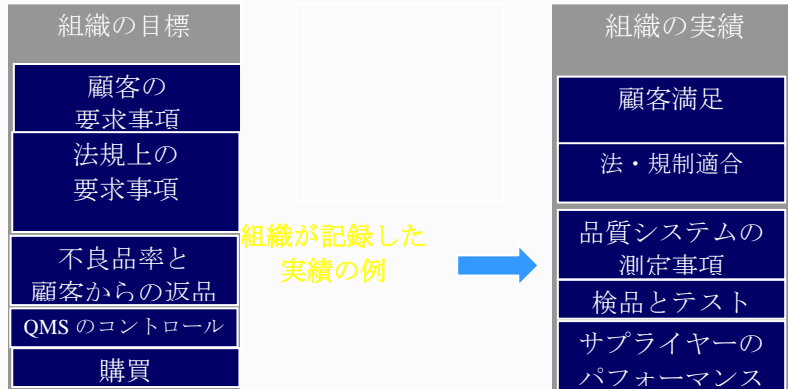
組織は、品質方針、品質目標、監査・審査結果、データの分析、是正処置、予防処置及びマネジメントレビューを通じて、品質マネジメントシステムの有効性を継続的に改善する (ISO 9001 8.5 項)。

シドニーモデルのコンセプト

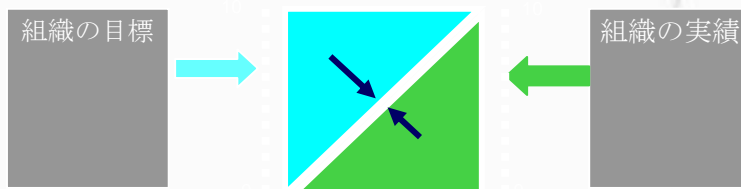
組織は、品質マネジメントシステムの適切性及び有効性を実証するため、また、品質マネジメントシステムの有効性の継続的な改善の可能性を評価するため、そして、組織の品質かつまたは事業目標を確実に満たすために、適切なデータを明確にし、それらのデータを収集し、分析する (下線部分 ISO 9001 8.4 項)。

以下の例では、ある組織が数項目の品質目標を明確にし、これらの目標に関する実績を表すデータを収集した。ギャップ分析の技法を使用して、実績を目標と比較し、当該時期における QMS の有効性を決定した。同じデータを使用して、組織は、改善を測定することもでき、更に、この情報と結果に基づき必要な処置を取ることができる。



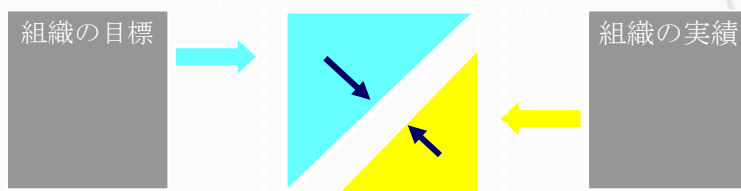


QMS の有効性



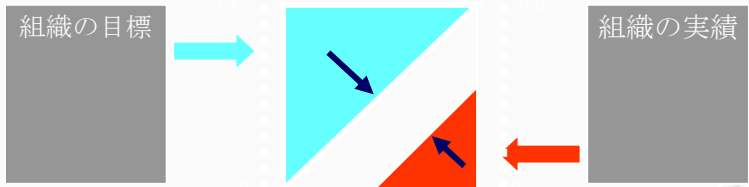
うまく言っている!

ギャップは、品質マネジメントシステムの有効性の欠如を測定するもの。ギャップが狭いほど、QMSの有効性が高い。



ギャップは、品質マネジメントシステムの有効性の欠如を測定するもの。

マネジメントは目を覚ますべき!



ギャップは、品質マネジメントシステムの有効性の欠如を測定するもの。

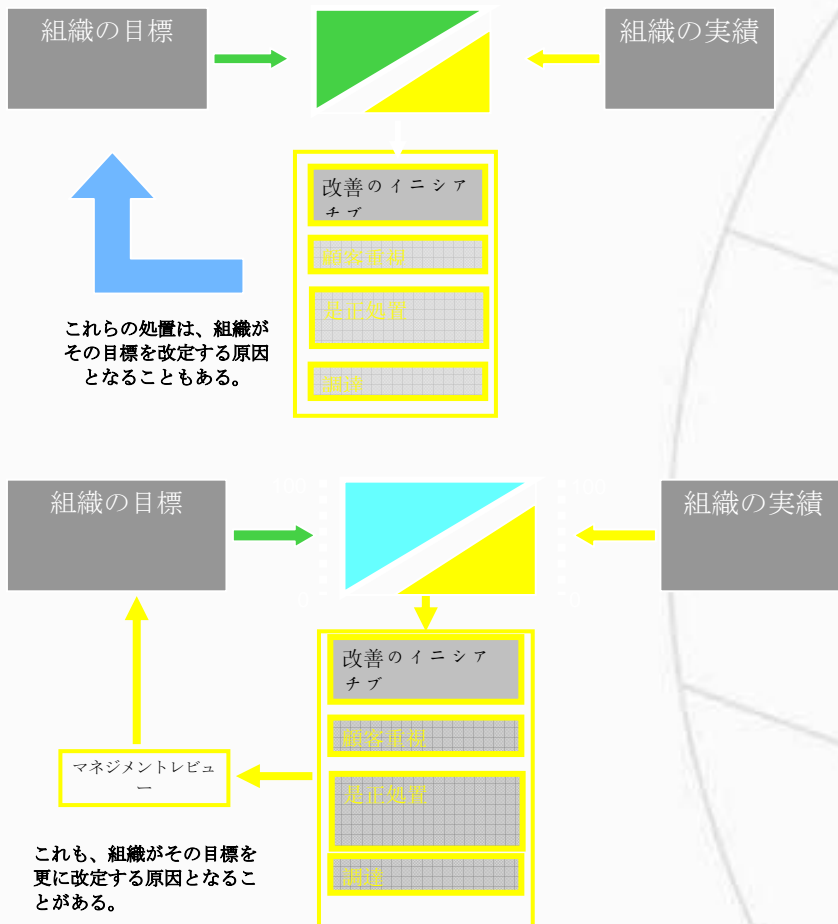
組織は危ない状態にある!



改善も測定できる

改善も測定できる

ギャップが明確になったときに、どのような処置を取るか？



改善のプロセスは、マネジメントレビューの中でも評価され、適切な処置が取られる。

ISO 9001 と ISO 9004 は、品質マネジメントに関する一貫性のある二つの規格である。ISO 9001 は、製品の品質保証を提供し、顧客満足を増強することを目的とし、ISO 9004 は、より広義の品質マネジメントを使用してパフォーマンスの改善へのガイダンスを与えるものである。

従って、トップマネジメントは、計画された目標が達成されたかどうかを判断するための、組織のパフォーマンスの測定方法を規定するべきである。

測定方法には以下のようなものがある：

- 財務測定
- 組織全体を通じたプロセスのパフォーマンス測定
- ベンチマーキングや第三者評価などの外部測定
- 提供している製品のパフォーマンスに関する顧客やその他利害関係者の認識の評価
- マネジメントが特定したその他の成功要因の測定
- 顧客、組織内の人員、他の利害関係者の満足度測定

(ISO 9004 5.1.1 項)

組織の有効性

QMS の有効性についてデータを分析し結論を出した後、品質マネジメントシステムが組織の事業上及び財務上の実績に効果をあげたかを判断するために同じプロセスを使用する。



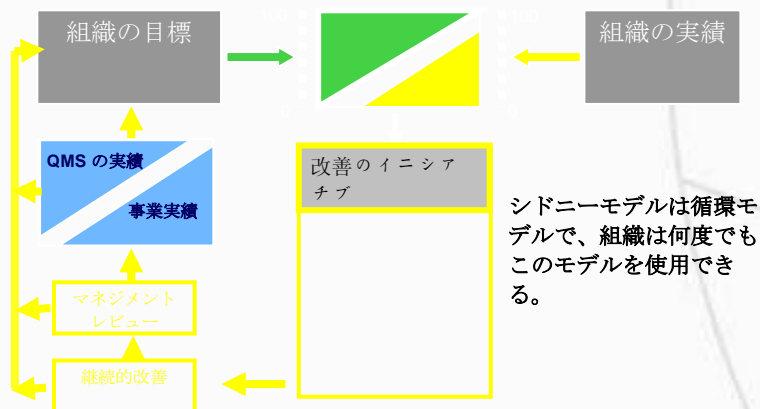
このギャップは、組織の事業の有効性の欠如を測定するもの。ギャップが狭いほど、組織は有効性が高い。

組織における事業の改善



組織の改善も同様に測定・管理できる

データの分析



結論

シドニーモデルの使用の全体的な成果は、QMS の目標と、それより更に重要な、企業の組織・事業・財務目標を満たすための、より積極的なアプローチの強化である。

品質目標と事業目標を満たす上での QMS の有効性は、企業環境の中で ISO 9001 への支援と資源割り当てを継続・維持することを確実にする鍵を握る属性であると考えられる。

この論考は ISO9001 審査実施グループ (APG) のウェブサイトにある同じ表題の論考 'Measuring QMS effectiveness & improvements' を編集したもので、ISO および IAF のご好意により転載しています。これらの論考集は現在のベストプラクティスについて作成されており、IAF のガイダンスや ISO TC176 の解釈として正式な確認を得たものではありません。審査実施グループについて、より詳細な情報をお知りになりたい場合は、こちらにアクセスください。

<http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/138402/138403/%203541460/customview.html?func=ll&objId=3541460&objAction=browse&sort=name>.

ISO 9001 審査実施グループは、QMS の専門家、審査員、熟練家からなる非公式なグループで、ISO のテクニカルコミッティー、176 品質管理と品質保証 (ISO/TC 176) と IAF から生まれました。このグループは、ガイダンスや、QMS 審査に関する説明を含むプレゼンテーションを数多く作成してきました。これらは、ISO 9001 の要件審査に必須のプロセスに基づくアプローチを反映したものです。

2005 年 1 月