

無断使用をお断りします。日科技連出版社

# マネジメント システムに 魂を入れる

 公益財団法人 日本適合性認定協会 編

飯塚悦功 著



日科技連

## まえがき

### ～ JAB30周年に寄せて～

いまから30年前の1993年11月1日、公益財団法人日本適合性認定協会(JAB)が設立されました(当時の法人名は財団法人日本品質システム審査登録認定協会)。7年前の2016年6月、私はそのJABの理事長に就任しました。ところが、お引き受けするときには何とも説明のつきにくい居心地の悪さを感じました。私は、JAB創立の契機ともなったISO 9000シリーズ規格を審議するISO/TC 176にも、それらの規格を基準とする品質マネジメントシステム(QMS)認証制度にも深く関わってきましたので、決して不自然な人事というわけでもないはずで

す。それでも私は何とも言えない違和感を覚えてしまいました。というのは、私にとっての「三つ子の魂」である日本の品質管理、TQC、TQMは、ISO 9001が提示する品質マネジメントシステムのモデルとはずいぶんと距離感があるからです。ISO 9001を基準とするQMS認証制度の国家的有効活用の視点に立てば、単に認証を取得し維持することだけを目的にするのではなく、認証プロセスを通じてわが国の経済社会において優れた強い組織になってほしいと願うのですが、その思いを肩透かしでいなされたような経験をするのがしばしばあったからです。

いまJABは、マネジメントシステム認証機関の認定のみならず、検査機関、試験所・校正機関、臨床検査室などの認定もその事業範囲に含め、さまざまな分野における適合性評価の価値と信頼性向上に尽くしております。創立して30年、JABはこのように適合性評価活動を手広く展開してきましたが、その原点はISO 9001に基づくQMS認証の認定にあるとの思いを捨てきれません。品質以外のマネジメントシステム認証組織はもちろん、検査機関、試験所・校正機関、臨床検査室などにおいても、その組織運営における基盤として、ISO

9001を参考としつつこれを遥かに超えるマネジメントシステムを構築してほしいと思うのです。品質の意味を製品・サービスに限定せずに組織運営の質と拡大解釈して、品質のためのマネジメントシステムのモデルを参考にすれば、どのような事業であろうとも真っ当な組織運営ができるだろうと夢想しました。

そんな思いから、JABの理事長という立場にはありますが、適合性評価という狭い範囲にとらわれることなく、この社会に存在し活動する組織に望まれる組織マネジメントのあり方について、私の原点である「品質マネジメント」について綴ってみようと思いました。

実を申しますと、私はJABの理事長になって間もなく週1回のメルマガを始めました。タイトルは「アキラメの心」です。「アキラメ」とは「あるがままを受け入れること(accept as is)」と思っています。「諦める」というのは「<sup>あき</sup>明らめる」に通じ、「思い切る。仕方がないと断念したり、悪い状態を受け入れたりする」という意味になるそうです。結果的には断念するのですが、道理を明らかに断念する、つまり理路整然と断念するわけで「悟る」とほぼ同義になるわけです。

こんなことを考えながら、実に7年以上にわたって書き綴ってきました。さまざまな話題を取り上げましたが、そのなかに品質マネジメントや組織の運営に関する拙文も多く含まれています。これを利用して、品質マネジメントを中心に、その哲学や基本的方法論を整理してみようと思いました。JABで飽きずに毎週発行してきたメルマガに込めた「品質マネジメントのこころ」を綴ってみた書籍、それが本書です。

本書は5章構成としています。第1章はいわば序論で、品質マネジメントの意義や組織運営における位置づけなどについて綴りました。第2章は「品質に関する正義」と題して品質に関わる基本的考え方、思想、哲学について語ってみました。第3章は「マネジメントの原理」と題して、管理・マネジメントの意味、その原理・原則をまとめてみました。第4章は、組織文化に関わる話題を取り上げました。そして第5章では、これらの基本的考え方や方法論を組織運営のためのマネジメントシステムにどう実装するかという視点で組織運営の

仕組み・方法論について記してみました。

本書の執筆は、実はJAB専務理事の森内譲さんに勧められてその気になったことがきっかけです。JAB創立30周年事業の一環として3冊の書籍の出版を企画したのですが、そのうちの1冊として現代の経営者・管理者のためにマネジメントシステムというものが備えるべき基本を書いてほしいと依頼され、お引き受けしました。機会を与えていただいただけでなく、拙文をお読みいただき貴重なコメントをくださりました。出版にあたっては日科技連出版社の編集の鈴木兄宏さんには大変お世話になりました。短期間で丁寧な校正・編集をしていただきお礼の申し上げようもありません。また、日科技連出版社の戸羽節文社長には温かい激励をいただき、こんな書は価値がないのではないかもしれないとの思いを払拭してくださいました。御礼申し上げます。

本書が、経営者・管理者に対しては、品質マネジメントの基本思想や方法論が、直面するさまざまな課題の解決の糸口になりうることに気づいていただき、また適合性評価に関わる方々にも品質マネジメントに内蔵されている知識を学び取り「気づきを与える」審査に活用していただければ、まさに望外の喜びです。

2023年9月

公益財団法人日本適合性認定協会理事長

東京大学名誉教授

飯塚悦功

# マネジメントシステムに<sup>たましい</sup>魂を入れる 目次

まえがき	iii
<b>第1章 品質マネジメントに学ぶ</b>	1
1.1 マネジメントシステムに魂を入れる	1
1.2 品質マネジメントに学ぶ	3
1.3 品質管理の系譜	8
1.4 TQMの全体像	13
<b>第2章 品質に関する正義</b>	17
2.1 品質中心経営——なぜ品質が中心なのですか	17
2.2 顧客満足——お客様は神様です!?	20
2.3 価値の認識——何を評価しているのか	29
2.4 品質の経済性——品質は儲かるのか	36
2.5 品質の側面——品質の見方・捉え方	40
2.6 品質保証——安心して買っていただける製品・サービスの提供	44
<b>第3章 マネジメントの原則</b>	55
3.1 技術とマネジメント——マネジメントの意義について考える	55
3.2 管理——目的達成のためのすべての活動	59
3.3 PDCA——目的達成行動の原則	65
3.4 事実に基づく管理——KKDを活かせ	76
3.5 プロセス管理——品質は工程でつくり込め	82
3.6 標準化——知識の再利用	97
3.7 改善——進化への原動力	108
3.8 人間尊重——品質管理は人質管理	110
<b>第4章 もつべき組織文化</b>	115
4.1 組織文化は何年で根付くか	115
4.2 不祥事の起きにくい組織	116
4.3 望ましい組織文化あれこれ	123

<b>第5章</b>	<b>マネジメントシステムへの実装</b> .....	135
5.1	経営における3つの管理 .....	135
5.2	日常管理——ルーチンワークの確実な実施 .....	137
5.3	経営要素管理(機能別管理)——部門の壁を越えて .....	159
5.4	方針管理——環境変化対応型全社一丸管理 .....	161
5.5	持続的成功のためのマネジメントシステムモデル .....	187
注	記 .....	199
索	引 .....	201



# 第1章

## 品質マネジメントに学ぶ

### 1.1 マネジメントシステムに魂を入れる

#### 《 JAB の社会的使命の再認識

JABはマネジメントシステム認証制度における認定という社会機能を担い、認証機関の評価をしています。でも、そこで認証されていくマネジメントシステムは大したレベルではありません。取引先にとって、あるいは社会に存在してしかるべき組織が実装し運営していくべきマネジメントシステムの必要最小限の基準への適合性を評価する制度だからです。

それでも、認証される組織には、厳しい事業環境のなかで経営を続けつつ、顧客・社会に受け入れられる組織になりたい、もっと利益を上げたい、社会的名声を得たいとの思いがあるに違いありません。しかし、それを実現するために、マネジメントシステム認証制度を活用しようとする組織はあまり多くはありません。強い組織、儲かる組織、尊敬される組織になることとマネジメントシステム認証制度の間には相当な距離があるのです。認証基準が必要最小限・最低限のマネジメントシステムモデルだからです。でも、そのフレームワークはマネジメントシステムの基盤として使えます。ここに<sup>たましい</sup>魂を入れることはできないだろうかと思いました。

JABはわが国の適合性評価制度においてさまざまな領域での認定を行っています。品質以外のマネジメントシステム認証組織はもちろん、検査機関、試験所、臨床検査室などにおいても、その組織運営における基盤として、品質のためのマネジメントシステムのモデルを参考にして、真っ当な組織運営ができるだろうと夢想しました。

## 品質マネジメント＝一般化目的達成学

そうであるなら、私の本籍であり三つ子の魂である「品質マネジメント」を使ってやろうと思いました。理由はいくつかあります。

第一は、品質マネジメントの解説を通して、私なりの「マネジメント論」を展開したいと考えたからです。品質管理というと、品質を達成するための工学的的方法論と思われるかもしれませんが、決してそんな範囲にはとどまりません。品質概念とは目的志向の思想にはかなりません。マネジメントとは目的を効率的に達成するためのすべての活動です。すると、品質マネジメントとは、まともな目的を設定しその目的を合理的に達成するための方法論の体系といえることになり、「一般化目的達成学」と言い換えてもよいかもしれないのです。このことを伝えたいと思いました。

第二は、適合性評価において多かれ少なかれ精通しているべき「マネジメント」あるいは「マネジメントシステム」について、その基本となる品質マネジメントの全貌を、適合性評価に関わる方々に伝えておきたいと考えたからです。マネジメントシステムの適合性評価は、直接的に組織のマネジメントに関する基礎知識を要求されます。製品認証においても、基準に適合する製品を供給する能力という点で、マネジメントシステムの評価が重要な要素になっています。検査機関、試験所・校正機関、臨床検査の認定についても技術的側面に加えて、それらの技術を活かすマネジメントについて理解していなければなりません。すべての領域の認証・認定において、マネジメントシステムについての理解が必要と考えました。

第三は、品質マネジメントを通して、私自身がこの50年の間に得た、生きるうえで有用な知見の数々を伝えたいと考えたからです。これは年寄りの戯言ざれごとといえなくもないのですが、私自身は、品質マネジメントを通して、自身が成長したと思いますので、その一端を伝えたいと考えました。

## 1.2 品質マネジメントに学ぶ

### 《 人と組織を賢くする品質マネジメント 》

私はいつのころからか、品質マネジメントの思想と方法論をマスターすると、人も組織も賢くなると信じるようになりました。

「賢い」とか「頭が良い」とは、どういうことだと思いますか。私はこのことを、正月に新年のご挨拶とか言いつつ、しこたま飲み食いに来る卒業生との議論を通じて何となくわかってきたように思います。頭が良いとは、①目的がわかる、②因果関係を考える、③本質を把握できる、④学習能力が高い、などの程度をいうと考えてよいと思います。

卒業生との議論では、最初に記憶力が話題になりましたが、これは即座に否定しました。年をとっていく者には面白くないし、記憶力が良いこと自体が賢いなんて考えたくもありません。次に、③の本質把握、雑然としたことから本質を見極める力、訳のわからぬ話を鮮やかに理解する能力などが話題になりました。でも、確かに頭が良いことに違いはないでしょうが、これも面白くありません。ほぼ遺伝で決まってしまうに違いはないからです。そこからは延々と、訓練で向上できる能力、努力で何とかなる能力について、酔っぱらいの議論が続きました。

そして「“努力できる”ということ自体が、頭が良いということにほかならない」となって、「なぜ努力できるか」についての議論が続きました。努力できるのは、①目的がわかっているから、②目的達成への手段がわかっているから、となって、それが①目的志向、②因果関係・目的手段関係考察へとつながりました。

また、こうした議論のなかで、①～③の総合力のような気もするが、頭の良い人は、経験に学ぶ、さまざまな機会を捉えて教訓を獲得する、常に自己の成長を図る、というような意味で④の学習能力が高いということになりました。

この話のオチは、これらの4つの側面は品質マネジメントによって醸成されるということにあります。

品質の考え方で最も重要なのは、品質の良し悪しは顧客が決めるということです。提供側の価値基準では決まらないということです。これはコトの良し悪しが外的基準で判断されるということで、目的志向にほかなりません。これが頭の良さの①につながります。

品質マネジメントでは、何かあると「なぜ？」と聞きます。問題が起きれば原因を問題にします。ごく自然に「何でこんなことになるんだ？」と自問します。あるお題を出されれば、どのようにしてそれを実現しようかと実現手段・達成方法を考えます。これが頭の良さの②を鍛えます。

品質マネジメントでは、深い原因分析、水平展開、共通要因とかいって、物事の本質を理解し、その教訓を広く適用しようとします。遺伝的形質の影響が大きいとは思いますが、こうした思考の推奨が頭の良さの③に少しは貢献するでしょう。

品質マネジメントでは改善を強調します。PDCAを回せといいます。コトが一段落すると深い分析に基づく反省・振り返りをせよといいます。広い再発防止・未然防止を心掛けよともいいます。これは頭の良さの④を鍛えることになるでしょう。

品質マネジメントをマジメに続けるうちに、こうした思考・行動を長いこと繰り返すことになり、人も組織も賢くなるのではないのでしょうか。

まあ、本当に賢い人にとってみれば、傍らの赤ん坊がギャーと泣いても、何か得るところがあるに違いありませんので、品質マネジメントに限らず、あらゆる思想・方法論は人を賢くすることは確かです。でも50年ほど付き合ってきてみると、品質マネジメントというのは、なかなか味わい深いものです。その深遠なる考え方や方法論をご紹介していこうかな、と思っています。

## 品質管理は工学的方法論にとどまらない

「品質管理」というと、技術的な方法論であって、品質特性を確保するための工学的方法論と思う方が多いでしょうが、私の受け止め方は異なります。検査とか、クレーム処理とか、品質監査とか、品質コストとか、昔ながらの方法

## 索引

### [英数字]

4 Student Model 176  
 6W2H 172  
 ABC のすすめ 75  
 Act(処置) 70  
 BSC 38  
 Check(確認) 69  
 CSR 44, 130  
 Do(実施) 68  
 DR 95  
 ISO 9000 53  
 JAB 1  
 JIS Q 9005 196, 197  
 JK 活動 158  
 KKD 78  
 KPI 170  
 manage 59  
 management for quality 7  
 MBO 162  
 MBR 162  
 PDCA 65  
     — サイクルの多重性 72  
 PDPC 法 96  
 PDS サイクル 70  
 Plan(計画) 66  
 QA 53  
 QC 53  
     — 工程表 84, 87  
     — サークル 108, 158

QFD 33  
 QI 53  
 QM 53  
 QMS 194  
     — の改善 198  
     — の革新 198  
     — の企画・設計 197  
     — の構築 197  
     — モデル 196, 197  
 quality of management 7  
 SDCA 68  
 Total(総合的) 10  
 TQC 9  
 TQM 13  
     — の構成要素 14  
     — の全体像 13

### [あ 行]

アウトプット 146  
 アキラメと努力 154  
 当たり前品質 29, 31  
 後工程はお客様 25  
 異常原因 153, 155  
 一元品質 31  
 一般化目的達成学 2, 60  
 因果メカニズム 57, 73, 77, 79  
 インプット 145  
 売り手危険もち 45  
 応急処置 71

## 【か 行】

改善 104  
 買い手危険もち 45  
 科学 57  
   —的管理 76  
 価値 38, 189, 190  
 環境条件 177  
 監理 59  
 管理 59, 60  
   —技術 56  
   —項目 66, 141, 169  
   —指標 66, 141, 170  
   —状態 152  
 機会 123  
 企画品質 41  
 企業市民 130  
 企業統治 44, 130  
 技術 55  
   —基盤 103  
 機能別管理 135, 136, 159  
 キャッチボール 167  
 競争優位要因 164  
 業務機能展開 140  
 業務の質 42  
 業務分掌 140  
 業務マニュアル 149  
 偶然原因 153  
 クダカン 60  
 経営の質 44  
 経営要素管理 135, 137, 159  
 計画の品質 41  
 経験の有効活用 102  
 ケースバイケース 99  
 原因分析 178

検査重点主義 48  
 賢者の愚直 75  
 合成 168, 171  
 工程異常報告書 155  
 工程解析 84, 86  
 工程管理計画 86  
 工程管理重点主義 48  
 工程設計 85  
 工程能力 153, 154  
 効率尺度 141  
 顧客価値 193  
 顧客価値提供マネジメント 189  
 顧客の多様性 23  
 顧客満足 20  
 国際標準化 106  
 小松製作所 179  
 固有技術 56  
 コンセプトアウト 29

## 【さ 行】

再発防止 71  
 作業標準 149  
 サラカン 60  
 事業構造 189, 190  
 仕事の報酬は仕事 125  
 事実 80  
   —に基づく管理 76  
 システム化 189, 192  
 システム志向 7  
 システムの質 43  
 持続的顧客価値提供 5  
 持続的成功 188  
 シックスシグマ 154  
 実施 177  
   —計画 177

—の品質 41  
 社会的責任 44, 130  
 社会的品質 24, 47  
 修正 74  
 重点管理 93  
 重点志向 64  
 主管 51  
   —業務 144  
 手段的管理 63  
 ジュラン, J. M. 110  
 省思考 102  
 小集団活動 158  
 使用適合性 20  
 自律 122  
 人質管理 111  
 新製品開発重点主義 48  
 進捗管理 174  
 真の品質特性 32  
 信頼性 47  
 真理追究型ハングリー精神 122  
 すりあわせ 168  
 製品価値 193  
 是正処置 74  
 設計 34  
   —開発管理の原理 91  
   —業務のプロセス管理 89  
   —知識ベース 90  
   —品質 40  
   —プロセス 88  
 説明責任 44, 118, 130, 132  
 全員参加の改善 108  
 潜在クレーム 80  
 想定外の最小化 125  
 属人的意思決定 116, 117  
 組織知 91

組織的改善活動 157  
 組織能力像 192  
 組織の質 44  
 組織文化 115  
  
 [た 行]  
 代用特性 32  
 知識の再利用 102  
 知的業務の業務マニュアル 150  
 知的業務のプロセス管理 91, 96

直行率 142  
 使われ方 95  
 適合性評価制度 1  
 適合品質 40  
 デミング, W. E. 110  
 展開 166  
 独創性 104  
 特徴の能力化 192  
 トップ診断 178  
 ドラッカー, P. F. 22, 162  
 取引 22  
 トレーサビリティ管理 72

## [な 行]

内部顧客 27  
 内部コミュニケーション 116, 117  
 ニーズ 18  
 日常管理 135, 136, 138  
   —の実態の診断 182  
 人間尊重 110  
 能力 189, 191

## [は 行]

旗管理 180  
 パレートの法則 64

- 反省 175  
 ビジョン 163  
 ひと 55, 112  
   —中心経営 112  
 ヒューマンエラー 114  
 ヒューマンファクター工学 114  
 標準 97, 98  
 標準化 94, 97, 98, 153  
   —の社会学 105  
 品質回帰 54  
 品質管理のドーナツ化現象 44  
 品質機能展開 33  
 品質第一 17  
 品質中心経営 19  
 品質の根源性 6, 19  
 品質は企画・設計でつくり込め  
   49, 82  
 品質は工程でつくり込め 48, 82  
 品質表 33, 35  
 品質への投資 36  
 品質保証 44, 49  
   —活動 51  
   —体系図 51  
 品質マネジメント 2  
   —システム 194  
 品質立国日本 8  
 品質ロス 5, 19  
 ファイゲンバウム, A. V. 10  
 付帯サービス品質 41  
 ブランド 36  
 振り返り 163, 175  
 プロジェクト型日常管理 186, 187  
 プロジェクト計画 173  
 プロセスオーナー 27  
 プロセス管理 83  
 プロセスで品質をつくり込む 82  
 プロセスネットワーク 145, 147  
 プロセスの改善 156  
 プロセスの質 42  
 プロセスフローチャート 139  
 プロダクトアウト 28  
 文化 55  
 分掌業務 135  
 ベストプラクティスの共有 102  
 変化 189, 192  
 ベンチマーキング 35  
 方針管理 135, 137, 161  
 方針策定 163  
 方針展開 165  
 補償 46  
 保証 46  
 安全性 47
- [ま 行]
- マーケットイン 28  
 マクナマラの誤謬 81  
 マネジメント 55, 60  
 マネジメントシステム 2, 195  
   —認証制度 1  
   —の改善 157  
   —の質 43  
 マル A 作戦 180  
 未然防止 71  
 魅力品質 29, 31  
 無関心品質 31  
 目的 66  
   —尺度 141  
   —設定 63  
   —達成手段 67  
   —的管理 63

目標 66, 171, 177  
——管理 162  
——レベル 64  
問題解決力 109, 110

[や 行]

ユニットプロセス 145  
許されないバラツキ 153  
許されるバラツキ 153  
要求品質展開 33, 34  
要素作業標準 150  
予測的PDCA 168, 171, 174

予測と予防 93  
予防処置 74

[ら 行]

利益 37  
リスク 123  
——ベース思考 124  
リソース 146  
良品条件 83  
ルール 106  
レジリエンス 76



JUSE

無断使用をお断りします。日科技連出版社

## 著者紹介

### 飯塚 悦功 (いづか よしのり)

東京大学名誉教授

公益財団法人日本適合性認定協会 理事長

1947年東京生まれ。1970年東京大学工学部卒業。1997年東京大学教授。2013年東京大学退職。2016年日本適合性認定協会(JAB)理事長。日本品質管理学会元会長、デミング賞審査委員会元委員長、日本経営品質賞委員会委員、ISO/TC 176国内委員会元委員長。

2006年デミング賞本賞。2012年工業標準化内閣総理大臣表彰。品質論、現代品質経営、次世代TQM等の研究を通じ、品質マネジメント、TQM、ISO 9000など、日本の品質管理界を牽引してきた。

## マネジメントシステムに<sup>たましい</sup>魂を入れる

2023年10月29日 第1刷発行

編者 公益財団法人  
日本適合性認定協会  
著者 飯塚 悦功  
発行人 戸羽 節文

発行所 株式会社 日科技連出版社

〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-15-5  
DSビル  
電話 出版 03-5379-1244  
営業 03-5379-1238

検印  
省略

Printed in Japan

印刷・製本 壮光舎印刷

© Japan Accreditation Board, Yoshinori Iizuka 2023

ISBN 978-4-8171-9787-0

URL <https://www.juse-p.co.jp/>

本書の全部または一部を無断でコピー、スキャン、デジタル化などの複製をすることは、著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。