ISO 9001の5.4.2（品質マネジメントシステムの計画）の有効活用の研究

１．5.4.2は何を意図しているか（なぜこの位置に要求事項があるか）

5.4.2“品質マネジメントシステムの計画”の“計画”とは、「内容を設定する」といった意味あいである。つまり5.4.2の表題は「品質マネジメントシステムの内容を設定する」であり、品質マネジメントシステムの構築にほかならない。

5.4.2のa)では、「品質目標に加えて4.1に規定する要求事項を満たすために，品質マネジメントシステムの計画を策定する」ことを要求している。品質マネジメントシステムの内容を設定する対象として、①4.1に規定する要求事項と、②品質目標の２つを想定している（英文では as well as を挟んで、①4.1の要求事項、②品質目標の順に並んでいるので、ここではその順に従った）。

4.1の前文冒頭で「組織は，この規格の要求事項に従って，品質マネジメントシステムを確立し，文書化し，実施し，維持しなければならない」としたうえで、どのような品質マネジメントシステムとするべきかの概念を4.1で要求している。つまり品質マネジメントシステムには、①4.1の要求事項（当該組織の現状）だけでなく、②品質マネジメントシステムに関する品質目標（組織が変革するための目標）を反映する形で計画（内容設定）してほしいという意図が読みとれる。そのため5.4.2“品質マネジメントシステムの計画”は、品質目標を扱う5.4.1の後に位置している。

２．5.4.1との関係①（品質目標という用語の意味の理解）

5.4.1“品質目標”は、表題の日本語表記だけでは意味を取り違えやすい。そこでISO 14001の各種用語と対比しながら、意味あいを考えていきたい。まず、方針・目標に関して、ISO 9000と14001での用語の定義を下表に整理する。

表１　規格での各用語の定義

品質方針 quality policy	トップマネジメントによって正式に表明された，品質に関する組織の全体的な意図及び方向付け。 参考1　一般に品質方針は，組織の統合的な方針と整合しており，品質目標を設定するための枠組みを提供する。 2　この規格に示された品質マネジメントの原則は，品質方針を設定するための基礎となり得る（0.2参照）。
品質目標 quality objective	品質に関して，追求し，目指すもの。 参考1　品質目標は，通常，組織の品質方針に基づいている。 2　品質目標は，通常，組織内の関係する部門及び階層で規定される。
環境方針 environmental policy	トップマネジメントによって正式に表明された，環境パフォーマンスに関する組織の全体的な意図及び方向付け。 参考　環境方針は，行動のための枠組み，並びに環境目的及び環境目標を設定するための枠組みを提供する。
環境目的 environmental objective	組織が達成を目指して自ら設定する，環境方針と整合する全般的な環境の到達点。
環境目標 environmental target	環境目的から導かれ，その目的を達成するために目的に合わせて設定される詳細なパフォーマンス要求事項で，組織又はその一部に適用されるもの。

用語の英語表記を見ると、品質目標は“objective”であり、環境用語でいえば、環境目標ではなく“環境目的”に相当することが分かる。各事項を、表題の日本語表記だけで捉えて考えると、意味を取り違えるおそれが見え隠れしているので、それぞれの単語の意味を、辞書で調べてみた（Ｐ：プログレッシブ英和中辞典，Ｌ：ランダムハウス英和大辞典）。

表２　英和辞典による各単語の意味あい

target	P:（生産・貯蓄などの）達成［到達］目標（額） L:（期日・額・生産高・割当て量などの）達成目標、到達目標（goal to be reached） 《用例》目標額に到達する／小説家は1日10ページを目標にした
objective	P:（達すべき）目的、目標 L:（努力・行為などの）目的（purpose）、目標（goal）、的（target） 《用例》大統領訪問の目的／軍事上の任務の目的／最初の目標は5年以内に達成された
policy	P:方策、方針；（政府・国家・政党などの）政策；（抜け目のない）行動、手段、処理 L:（物事を都合よく、効率よく運ぶためなどの）方針、方策 《用例》当会社では新しい［経営］方針を持っております／正直は最良の策

このように並べてみると、説明時に別の単語を引用していて堂々めぐりしているような様相があるが、用例を含めて見ていくと、何となく意味あいが見えてくる。品質・環境での用語定義と併せて考えると、下記のような表記の方が近いのではないか（２文字で表すことにこだわらない）。いずれにしても、なるべく英文を当たらなくても意味を取り違えずに済むような表記としたい。

表３　用語定義と辞書から考えた各用語の表記案

target	到達目標（品質到達目標） →数値目標など成果に関する指標を伴う目標（ISO 9001では、ここまでは要求していない）
objective	取組課題（品質取組課題） →取り組む課題の内容と、その目的を示すもの（何をねらいとした課題か）
policy	運営方針（品質運営方針） →どの方向に向かうか、組織運営の舵取りの方向性を示すもの

３．5.4.1との関係②（品質目標のいろいろ）

品質目標は「品質上の取組み課題（ねらいが何かの明確化を含む）」であり、課題そのものは、多様であって構わない。もともと品質マネジメントシステムでいう“品質”は、ビジネスや経営までをも含めて捉えるべきものであり、そこから派生する品質目標の選択肢は幅広い。こうした前提で、どのような品質目標があり得るかを考えてみた。

a）業務指標に関する品質目標（不良率の低減や売上向上など）
b）製品に関する品質目標（新規性の高い新製品の開発・投入など）
c）プロセスに関する品質目標（製造技術や設備の導入や工程管理手法の改善など）
d）品質マネジメントシステムに関する品質目標（業務体制の確立・再構築など）
e）組織のビジネスに関する品質目標（新規ビジネスへの参入など）

品質目標として、ａの事例をよく見かける。しかしこれはあくまでも数値面の指標（target）であり、本来は“取組課題”の方を品質目標として扱うべきであろう（常時監視としては有効）。

４．5.4.2が該当する品質目標の事例の検討

前項で記した品質目標のうち、ａの指標改善的な取組みはともかく、ｂ～ｅのうちルーチンで行うことができないような本格的な取組みでは、仕事の仕方そのものが変わることも少なくない。またそれに伴う変更や影響が単一部門だけにとどまらない場合には、プロジェクトチームや特別委員会などを設けて、変革や移行がスムーズに進むようにすることも多い。

このように、仕事の仕方そのものが変わるならば「品質マネジメントシステムの内容設定」であり、ISO 9001の5.4.2が該当することになる。このような出来事は、日常的に発生するものではないが、組織運営の変換点でしばしば生じている。それらを乗り越えるために、関係者は多くの努力を重ねているが、それがISO 9001の5.4.2“品質マネジメントシステムの計画”に当たるとは意識していないのではないか（自然に振る舞えるのであれば、規格要求事項上の支障はない）。

具体例がないとイメージしづらいことから、ここでは5.4.2が該当する場面をいくつか列記し、どのような形態・内容として品質マネジメントシステムの計画を行うかをシミュレーションすることとする。

a) 要員育成の体系化

これまで何となく行ってきていた要員育成を整理し、体系立って要員育成できる体制とする

b) 業務連携方法の確立

部門間の連係がうまくいっていない。情報伝達と責任分界が明確になるよう手順を再整備する

c) 設備を用いた業務の自動化

手作業で行っていた作業を、設備を新設することで自動化する。当該業務の管理方法が変わるだけでなく、上流工程での準備活動や部門間の協調など、業務体制が大きく変わる

d) 業務管理ソフトの導入

受注処理～生産計画～実績管理を、日報連絡と計画書で行っていたものを、総括ソフト化する

e) 社屋の新築・改築

設備配置や部屋割りや、業務方法の多くを再考する必要がある（計画段階での設定も必要）

f) 総菜屋がレストラン業に進出

持ち帰り用の食品を手がけていても、その場で食べてもらうには、発想の大変換が必要である。サービス内容開発、要員育成、管理体制、工場とレストランとの連携など、詰めることは多い

５．5.4.2を適用するための注意点

このように、物ごとの変革点では、ISO 9001の5.4.2が該当するか否かを考えることなく、組織として本当に必要なことに対して手を打っているものである。これらを組織の品質マネジメントシステム内の手順に組み入れる場合には、書類などの事務手続きをあまり細かく決めないことが大切かもしれない。手順設定のポイントは「許可者を明確にする（会議や委員会での決議を含む）」ことであろう。また、その際の判断の方向性を示唆するものが、品質方針（組織のポリシー）であることも忘れてはならない。

以上