

I S O と T Q M の比較

I S O	T Q M
<p>“ 管理の対象 ”</p> <p>I S O 9 0 0 0 では品質システムの国際規格という性質上、品質に直接影響を与える品質システム要素に限って規定し、また推奨している。</p>	<p>“ 管理の対象 ”</p> <p>T Q M では、方針管理として品質を中心とするあらゆる経営課題をその管理対象とする。</p>
<p>“ 品質の意義 ”</p> <p>I S O 9 0 0 1 :</p> <p>明示的に表明した事項を満たす能力について、信頼感を付与するために必要な品質システムの要求事項。</p> <p>品質は重要ではあるが、これを軽視すると経営上の問題が起こるから注意すべきという考えである。</p> <p>品質保証モデルの本質</p> <ul style="list-style-type: none"> 要求に応える。 手順を確立する。 他人に実施させる。 検証を重視する。 	<p>“ 品質の意義 ”</p> <p>T Q C : 品質を中核においた全員参加の経営を、その企業にふさわしい形で実施する経営的アプローチ。</p> <p>品質を会社の長期的利益の確保としてとらえる。そのため、品質を経営上の重要なコストや量、納期よりも上位におき、矛盾する場合は品質をとるとというのが T Q C の哲学でもある。品質を中心として原価、納期、安全、動機付け等、直接間接に製品に影響を与える経営全般要素の満足な仕事を作り込む体制の構築をめざす。</p>
<p>“ 品質マニュアル ”</p> <p>「品質方針を述べ、組織の品質システムを記述した文書」と定義されているために、唯一の最高位の文書という誤解を生む可能性がある。</p> <p>品質マニュアルは組織のニーズにより詳細さや書式が変わりうる。一つの品質システムの要素でもよいし、品質管理のための品質マニュアルと品質保証の品質マニュアルがあってもよい。</p>	<p>“ 品質マニュアル ”</p> <p>規格要求事項のようなパターン化したマニュアルはない。</p>
<p>“ 品質計画書 ”</p> <p>「計画書の適用範囲に応じて、品質保証計画書、あるいは品質管理計画書としてもよい」</p>	<p>“ Q C 工程表 ”</p> <p>「管理項目の設定は、通常 Q C 工程表でおこなっている」</p>
<p>“ 品質方針 ”</p> <p>トップマネジメントとして、組織の方向付けを示すために、品質に関する明確な方針を出さなければいけない。</p> <p>また、品質方針が組織の全ての人に理解</p>	<p>“ 方針管理 ”</p> <p>組織の全ての人が理解できるように目標を展開する。その目標を実現するための必要な方策を展開する。方策をブレークダウンする。目標達成の過程でこまめにレビュー</p>

<p>され、実行され維持されなければならない。だが、どのように理解させ実行させるかについては、なにも言っていない。</p>	<p>ウーする。阻害要因があれば、それを解消する。必要なら計画を修正する。そして年度末には大々的に反省を行う。こうしたプロセスコントロールの原理に従って、行程で品質を作り込んでいく。 そのために全員の参加が必要だから、管理職と言われる人々は全てこの活動に参加する。</p>
<p>“ 内部品質監査 ” 外圧を活用した内部品質監査の運用如何にかかっている。</p>	<p>“ 維持活動の強化 ” 「維持と改善」を対比することによって管理における維持の重要性を強調しているこの「維持」には、日常管理における小改善も含む。 TQCは内部品質管理そのものである。</p>
<p>“ 外圧としての活用 ” 一度だけの審査であれ、必要性は感じつつも文書化、責任・権限の明確化など、先延ばしにしてきたシステムの改善が進む。</p>	<p>“ 外圧としての活用 ” TQMには「外部品質保証」は明示的に含まれていない。独自の品質保証システムを持っていると言っても世界的には通用しない。</p>
<p>“ 管理 ” PDCAのうち「チェック」機能が重視され、計画や手順を記述した文書の管理や定められた通りに実施したという記録の管理に重点が置かれる。</p>	<p>“ 管理とは ” 「目的を継続的に効率的に達成するための全ての活動」 達成度のチェックは、監査でなく診断である。</p>
<p>“ 目的 ” ISO9001： 本質や真の目的は別として、理屈抜きでこの手順でこれだけのことをしなさいと話しかける。目的達成のために定めた手順の妥当性を問題にするよりは、手順が定められていること自体が重要であり、定められた通りに実施することを要求する。 実施の計画と最終的な目的との関係にあまり関心がなく、目的志向といいづらい。</p>	<p>“ 目的志向 ” TQC： 手段や方法をこと細かく定めて、纏まった手法のパッケージとして広めるといった性格を持っていない。 極論すると「目的にあうように、よく考えて一生懸命やりなさい」としか言っていない。 品質管理を効果的・効率的に行うという目的を素直に追求し続けると、品質を作り込み、確認する力点が自然と上流に移る。検査・設計審査、監査など既存の方法にとらわれず、よりよい方法を求める。</p>
<p>“ 組織への参加について ” 組織の目的を知り、共通の価値観を持つ</p>	<p>“ 全員の参加について ” 権限委譲を拡大し、信頼による管理を進</p>

<p>て、自ら進んで職務を遂行するというよりは、全員が自己の役割を認識して与えられた業務を実施できるように、手順を示し必要なら教育・訓練を行ってそれぞれの責任だけは間違いなく果たす仕組み。</p> <p>力のない人々に自主管理を求めても混乱するばかりという考え方。</p>	<p>め、考える集団による自主管理の余地を広げ真の意味の「全員参加」を目指している。</p> <p>“方針管理”という、全社一丸となって共通の目標に向かって前進する管理システムを有している。</p>
<p>“品質活動への部外者の理解しやすさ”</p> <p>ISOの構築したシステムは、活動に参加していなくても、その概要を受け継ぐことは容易である。知恵を絞る余地が少ない。</p>	<p>“品質活動への部外者の理解しやすさ”</p> <p>TQMでは、活動に参加したもの以外にはその内容を容易に理解できない難点がある。TQMにはマニュアルがない。</p>
<p>“製品品質の改善について”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1, 結果である製品品質ではなく、製品を生み出す品質システムの評価である。 2, 製品に直接影響のある技術的側面ではなく、それを生かすための管理システムである。 3, 審査は、外部品質保証の能力に関し、外部から客観的に判断できる要素についてのみの評価であって、供給者内部における製品・プロセスシステムの改善能力については十分に評価されない 	<p>“製品品質”</p> <p>方針管理、改善により顧客にわたる真の品質の向上を目指す。</p>
<p>“検証機能について”</p> <p>計画通りにいっていない部分だけの手直しにとどまり、プロセスの修正やシステムの改善につながり難い面がある。</p>	<p>“検証機能について”</p> <p>TQCの持つ興味深い一面は、問題が起きたときに、計画そのものがおかしいのではないかと考えることである。</p>
<p>“専門性の尊重”</p> <p>組織で仕事を行うときには、成員の役割分担、あるいは責任・権限、相互の関係を定めないと混乱が起こると考える。</p>	<p>“業務範囲の明確化”</p> <p>日本人社会では、組織で仕事を行うとき成員の役割分担、あるいは責任・権限、相互の関係を定めるけれども、必ずしもその業務範囲は厳格ではない。</p>
<p>“管理スパンの限定”</p> <p>P, D, Cという3つの要素を分離するのが、英国流であり別個でなければならないと考える。</p> <p>管理者：計画し、監視する人 実施者：管理者が計画したとおりに実施して、管理者に報告して承認を得る 検証者：実施の結果が管理者・計画者のとおりになっているか、計画者が定</p>	<p>“管理スパンの限定”</p> <p>日本のTQCでは自主検査が当たり前だが欧米人には恐ろしくて、そのような行動はとれない。</p>

<p>めた基準に合致するかどうか照合し確認する。</p>	
<p>“新製品開発” 新製品開発はあまり重視されていない。</p>	<p>“新製品開発の重視” 新製品開発における品質管理をことのほか重視する。</p>
<p>“品質管理の重点” ISO9001は設計よりも、製造・検査に重点を置いている。品質トラブルや品質のバラツキが、主に製造や検査で発生すると考えている。</p>	<p>“品質管理の視点” 管理や検査をいくら厳しくしても、本質的な品質は良くなる。検査を含めた全ての工程で改善が考える。</p>
<p>“計画の完全性” 約束した品質が確保されることのみを問題にしている。将来生きてくる継続的改善の規定はなく、計画の完全性を信じる。</p>	<p>“継続的改善” 日本人は「自分たちが常に完全であるとは思わない」謙虚さを持つ。改善の推進組織等が重要な要素として組み込まれている</p>
<p>“演繹的アプローチ” ISO9001のモデルでは、正しい計画は存在しうる。あるいは妥当な計画を立案することはそれほど難しいことではないと考えている。</p>	<p>“帰納的アプローチ” TQMでは、あるべき姿を計画として確立するのもよいが、取りあえず最もよいと思われるプロセスを設定し、得られた結果に基づいて、その不十分さを改善して行くこともできるし、この方が効率的なアプローチと考えている。</p>
<p>“入口と出口” 設計の質を設計工程で作り込むプロセス管理について何も規定していない。 入口と出口を押さえる以外に、設計工程になんら特別の管理システムを要求していないのが、ISO9001である。</p>	<p>“源流管理” TQMでは、製品設計と製造技術開発の同期、設計・生産技術・工場各部門の協力などによる、開発機関の短縮、作りを考慮した設計したなどの方法論がある。 デザイン・レビューもこの活動が持つマイルストーンとしての意義、部門間のコミュニケーションの密度向上、製品コンセプトの共有化による協力体制など、審査では見れない、設計完成度のチェックの有力な方法論を持つ。</p>
	<p>“QCサークル” 全員参加の改善を進める場。インフォーマル組織としての意義がある。</p>
<p>“結果評価” 2000年で解決</p>	<p>“結果重視” TQCの特徴。</p>