

“ 持続的成功 ” を求めて

組織が卓越であることへの道のりは、最初の一步とともに始まる.....
しかし、“最終目的地”は遠く、たどり着くことは難しい！

目 次

- 1 序 文
- 2 どうして持続的成功に向けて踏み出すのか？
- 3 どうして組織のマネジメントシステムは持続的成功のための重要な要素なのか？
- 4 組織は持続的成功への道のりのどこにいるのか？
- 5 学習すべき教程 組織が次の段階へ進む計画を支援する
- 6 ISO 9000 ファミリー規格 組織の“道のり”に有用な事業の運営及び知識の有力な情報源
 - 6.1 出発したばかりの場合.....あなたは初期の認識レベル
 - 6.2 行き方はわからないが、どこへ行くのか知っている場合.....あなたはなすべきこと及び達成したいレベルを知っている
 - 6.3 目的地に近づいている場合.....あなたは“持続的成功”の達成に近づいている
- 7 結 論
- 8 関連文書

1. 序文

本文書は、組織の経営層向けに作成されたものであり、その目的は、ISO 9001:2008 要求事項規格及び ISO 9004:2009 手引に基づいた改善方法の利用に関する情報及び手引を提供するものである。本文書は、長期目標を達成し維持していく、“持続的成功”という最終目的に向けての道のりを歩む組織を支援する。

この最初の枠組みは、それらの証明された方法論を使用する全体的なマネジメントアプローチを採用することによって、読者がその便益を理解し獲得するのに役立つ、追加的な資料及びリンク集で補完されている。

2. どうして持続的成功に向けて踏み出すのか？

すべての組織ごとに、成功を達成するアプローチは異なる。

公的事業であるか私的事業であるか、大規模か小規模かにかかわらず、継続的な成功には、典型的に次のことが必要である。

- ・ 新しい方法を求めることによって現在のアプローチを強化する。
- ・ 組織のパフォーマンスを改善する。

3. どうして組織のマネジメントシステムは持続的成功のための重要な要素なのか？

マネジメントシステムは組織を卓越性へ導くための重要な要素である。すなわち、良好なマネジメントシステムは、プロセス、改善のためのイニシアチブ及びプロジェクト、又は文書化された手順など単に確立しただけではないものを含んでいる。進化するマネジメントシステムは、

- ・ 良好なマネジメント原則に基づいている。
- ・ 進歩する事業戦略の実施を支援する。
- ・ 明確にされた組織の戦略目標を達成するために実施される。
- ・ 全体的で、体系的なアプローチに基づいている。
- ・ 事業全体の、組織的なイニシアチブを統合する。
- ・ 革新、顧客価値、国際競争力などの中核となる問題に取り組む。
- ・ 組織を運営するビジネスツール、資源及びコミュニケーションリンクを提供する。

成功するマネジメントシステムは、その事業分野の最も優良なパフォーマンス、効率及び利益を生む組織の一つとなるために、組織を持続的成功に向けて発展させる。

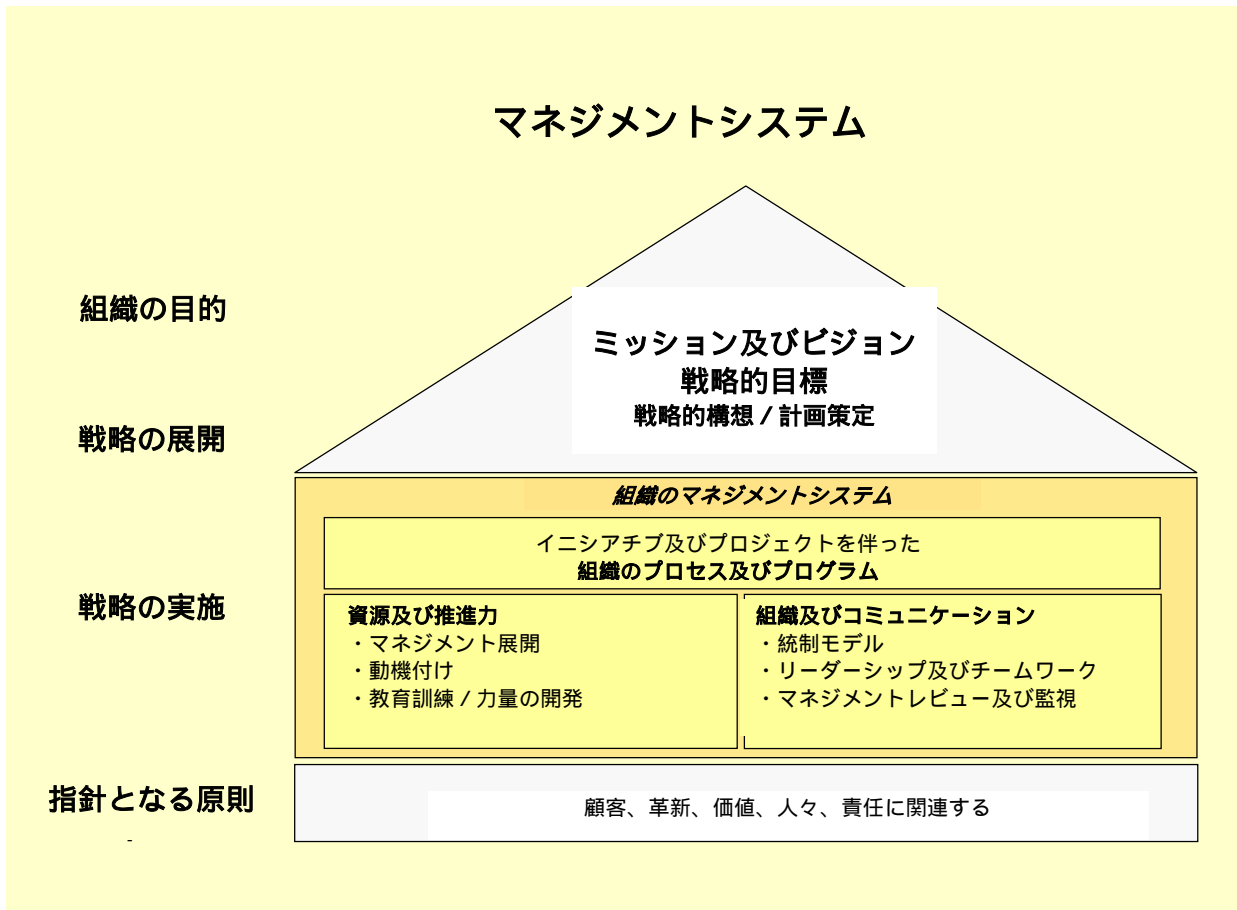


図 1—マネジメントシステムの例

組織の戦略の実施は、表 1 に示す例のように、組織の戦略イニシアチブを支援する、具体的かつ測定可能な戦略プログラムによって推進されることが望ましい。

表 1—戦略プログラムの例

戦略プログラム	戦略のためのイニシアチブ
革新	<ul style="list-style-type: none"> ・ 未来を築くためのツールの革新 ・ 製品プラットフォーム戦略 ・ 技術傾向及び変化を予測するためのツールの革新 ・ 顧客の期待を卓越するためのツールの革新
顧客重視	<ul style="list-style-type: none"> ・ 競争力を維持することを目的に顧客をサポートする。 ・ 新規顧客及び市場シェアを獲得する。 ・ 抱き合わせ販売のイニシアチブを実行する。 ・ 国際的レベルの製品及びサービスを提供する。
国際競争力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新しい機会を開拓するための組織価値の強化 ・ 国際的レベルのパフォーマンスを達成するための人々の能力の向上 ・ 社会及び利害関係者に対する企業責任 ・ 結果志向の運営管理 ・ 費用対効果のための世界規模の生産及びサービス共有

組織の戦略、目的及び目標の達成において成功を確実なものとするために、組織のマネジメントシステムは、各段階でそれらを支援し実行するための一連のビジネスツールをもっているとよい。

成功を確実にするためのツールの利用



図 2 - 戦略、目的及び目標のためのツールの例

4. 組織は持続的成功への道のりのどこにいるのか？

持続的成功への道のりのどこにいるのかを知ることは、事業の卓越性に向けて、組織を次のステップへ導くのに役立つ。

いかなる組織も、持続的成功に向けて、組織がどこにいるのかを評価し、組織の成熟度を決定し、改善及び革新のための機会を特定し、優先順位付けを行い、行動計画を策定することが望ましい。

組織の評価結果は、マネジメントレビュープロセスへの貴重なインプットとなる。したがって、そのような評価は定期的を実施することが望ましい。

組織の成熟度合い又はレベルは、下は未熟で一貫性のない事業活動から上は成熟した一貫性のある事業活動までの基準に対する位置付けを示している。

組織の成熟度は、組織のビジョン、ミッション及び戦略、システム、組織構造並びに使用するツールに関連したパフォーマンス及び利害関係者との関係によって決まる。

成熟した組織とは、効果的かつ効率的なパフォーマンスを示し、持続的成功を達成する組織である。この成熟度は、次の能力に基づいている。

- ・ 利害関係者のニーズ及び期待並びに事業環境の変化を理解する。
- ・ 組織の方針及び戦略を策定する。
- ・ 関連する目的を設定し、展開する。
- ・ 組織のプロセス及び資源を運営管理する。
- ・ 組織の人々の自信を実証する、すなわち、意欲、コミットメント及び参画を増大する

ことにつながる。

- ・ 供給者及びパートナーに対して隠し事をしないことを推奨し、一方ですべての組織との相互便益及び価値の増大を目指す。

ベストプラクティス及びエクセレンスモデルは、通常 5 段階の成熟度を使用する。組織の経営層は、自身の成熟モデルを展開し、それぞれの成熟度に対する組織のパフォーマンスをレビューし、現在の成熟度を確認し、より高いレベルの基準をレビューすることが望ましい。

この評価の結果分析は、組織の経営層が、次のより高い成熟度に到達するために実践すべき改善は何かを理解し、改善策を決定する手助けをすることが可能である。

組織が成熟度の各段階を達成するにつれて、その組織のパフォーマンス及びマネジメントシステムを改善するためには何が必要かについて、より大きな理解を得ることができる。

組織に使用される最も一般的な二つの評価技術は、次のとおりである。

- ・ **ベンチマーキング**: ベンチマーキングは、測定及び分析の手法であり、組織のパフォーマンスを改善することを目的に組織内外のベストプラクティスを決定するために使用できる。ベンチマーキングは、戦略及び方針、運営、プロセス、製品並びに組織構造に適用可能である。
- ・ **自己評価**: 自己評価は、組織の潜在力発見の手法である。それは、組織の成熟度に関連した事業活動及びそのパフォーマンスの包括的かつ体系的なレビューである。自己評価は、改善の優先順位付け、計画及び実施が可能になることを目的に、全体的なレベル及び個々のプロセスレベルの両方を行うことは当然として、組織のパフォーマンスに関して組織の相対的な強み・弱みを決定するために使用できるものである。自己評価は、組織内階層の利害者は当然のこととして、通常組織横断的な部門代表のチームによって実行される。
- ・ **監査**:

ISO 9004: 2009 の附属書 A は、組織が成熟度を自己評価し、改善及び革新のための機会を特定するための優れた二つのツールを提供している。

1. **トップマネジメント自己評価ツール**: この自己評価は、組織の戦略に関する組織の状況について短時間で概要を得るために、組織のトップマネジメントによって行われることが望ましい。組織のパフォーマンスの重要な要素を持続的成功のための対応する成熟度に関係付けるのに、異なるシナリオが使用される。次に示す表 2 は、ISO 9004 から引用した表 A.1 の要約版である。

表 2 - トップマネジメント自己評価ツールの例

評価される典型的な主要要素	成熟度レベル				
	レベル 1 (開始)	レベル 2 (認識)	レベル 3 (成功)	レベル 4 (卓越した、 総合的なパフ ォーマンス)	レベル 5 (持続的成 功)
事業環境、利害関係者のニーズ及び期待、持続的成功	比較する 基準	比較する 基準	比較する 基準	比較する 基準	比較する 基準
戦略及び方針の策定、計画並びにプロセス及び組織構造への展開	比較する 基準	比較する 基準	比較する 基準	比較する 基準	比較する 基準
資源の運用管理、人々の力量及び動機付け、パートナーシップ、作業環境、知識、情報及び技術	比較する 基準	比較する 基準	比較する 基準	比較する 基準	比較する 基準

2. **詳細な自己評価ツール**：この自己評価は、事業能力を評価するために組織のプロセスオーナーを含む部門横断的なチームによって行われることが望ましい。次に示す表3は、ISO 9004 から引用した表A.2 から A.7 までの要約版である。

表3 - 詳細な自己評価ツールの例

評価される典型的な主要要素	成熟度レベル				
	レベル1 (開始)	レベル2 (認識)	レベル3 (成功)	レベル4 (卓越した、総合的なパフォーマンス)	レベル5 (持続的成功)
組織のプロセスの計画及び運営管理	比較する基準	比較する基準	比較する基準	比較する基準	比較する基準
事業の監視、測定、分析及びレビュー、主要パフォーマンス指標、改善、革新及び学習	比較する基準	比較する基準	比較する基準	比較する基準	比較する基準

5. 学習すべき教程 組織が次の段階へ進む計画を支援する

自己評価の結果はマネジメントレビューのインプットとなり、組織内の関係者に伝達されることが望ましい。それらは、組織及び組織の今後の方向性についての理解を共有するために使用されることが望ましい。

自己評価の結果は、次の事項を支援する。

- ・ 組織の総合的なパフォーマンスの継続的な改善
- ・ 組織の持続的成功の達成及び維持に向けての進展、プロセス、製品及び組織構造における革新
- ・ ベストプラクティス及び改善の機会の認識

組織のマネジメントシステムの様々な要素に対して、その成熟度は異なり得る。現在のレベルと次のレベルとの間のギャップをレビューすることは、より高いレベルに移行するための必要な改善及び革新の処置を計画し、優先順位を付ける点において、組織の経営層を支援する。

この分析に基づいて、次に示す図をレビューすることは、組織の最善な次ステップを決定するための支援となる。

- ・ 結果を各列に分けて分析し（回答はそれぞれ同じではないかもしれないが！）、その後、今までの総合的な進展に関して結論を出す。
- ・ 本文書に使用される持続的成功への道順は、意図的に単純で、一般的なものとしてある。ISO 9001: 2008、ISO 9004: 2009 及びパフォーマンスエクセレンスモデルのすべては、より洗練された事業パフォーマンスの原則を使用している。
- ・ 組織の評価の結果は、要約し、分析されるとき、いかに進展させ、どのような技術が目的達成のための一番の支援となるかを結論付けるのに役立つ、非常に貴重な学習の源となる。

成熟度又はパフォーマンス標準を改良又は向上させるための活動の実施は、個別の活動の完成度を監視できるように、成熟し、時間軸が決められた及び定量化された活動及び基準を必要とする。

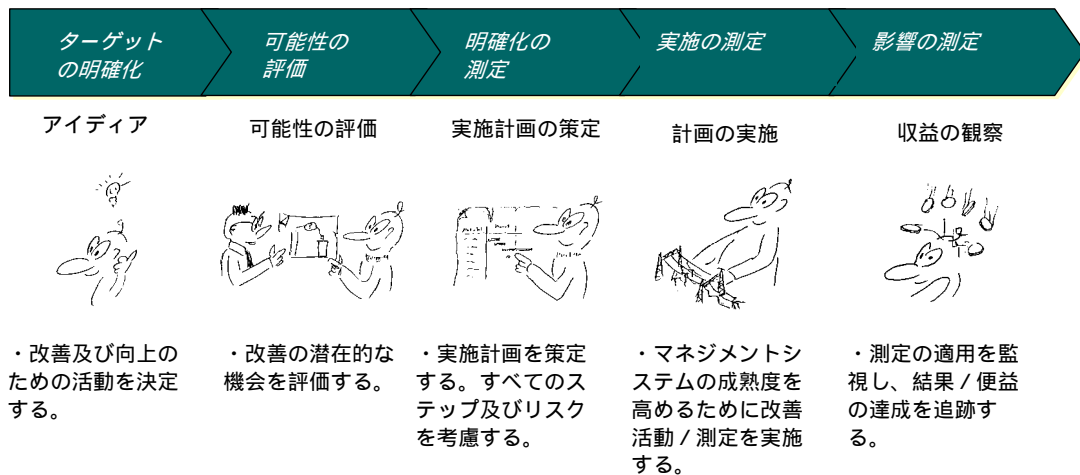


図3 - 持続的成功へ向けての道順

実施すべき活動の品質及び成功は次の事項に依存する。

- なぜ組織が現在の成熟度にあるのかについての、“原因と結果”の優れた分析
- 提案された活動の意図された目的の明確な定義と理解
- プロセス及び/又は事業の結果に基づく測定可能な改善の影響例として、表4を参照のこと。

表4—原因、活動及び結果の例

不満足な結果が検知された原因	処置のねらい	期待される結果
不適合にかかる高い費用及び不十分な顧客便益の重視が業績に悪影響を及ぼす。	出来高を増加させる手段として製品及びプロセスの品質のよさを一貫して使用する。	経済価値の増大化
度重なる“その場しのぎの策”が体系的な、予防処置に取って代わる。	トップマネジメントの責任下で継続的な改善システムを導入する。	効果的な改善活動又はプロジェクト
意欲的な目標及び細心の分析の後に活動が続いていない。	目標をプロセス固有の活動に変換し、改善プロジェクトを体系的に行う方法論を実施する。	一貫性及び測定可能性

6. ISO 9000 ファミリー規格 組織の“道のり”に有用な事業の運営及び知識の有力な情報源

6.1 出発したばかりの場合.....あなたは初期の認識レベル

ISO 9001:2008 は、多くの組織が、最初の段階から成功に至るまで、更にはそれを乗り越えるまで、広く受け入れられている枠組みの中で組織の能力を実証するための手助けをすることによって組織を支援してきた。この規格は継続的な改善のためのプロセス並びに顧客及び適用される法令・規制要求事項への適合の保証を含むマネジメントシステムを効果的に適用することによって、特に顧客満足度向上に役立たせることができる。

ISO 9004:2009 は、ISO 9001:2008 を基礎にして改善を望む事業にとっては価値のある指針である。この指針の中で述べられていることの実践は、品質マネジメントシステムをますます効果的かつ効率的なものにし、また、その実践の範囲を拡大させて、その事業運営に関心をもつ、又は影響を受けるすべての関係者が手に入れる便益を増大させることで、価値を高めるであろう。この指針では、顧客満足及び製品品質の目標は、すべての利害関係者の満足及び事業のパフォーマンスレベルを含むところまで拡大されている。

多くの管理者が、自身の部署の重要プロセス及びそのパフォーマンスギャップを理解しない
で変更しようとしていることは驚くべきことである。ISO 9001:2008 はこの問題を支援する。

ある組織は、改善を試みようとしてもできなかったが、これは何が重要プロセスであるかを
明確にしていなかったからである。ISO 9001:2008 を用いることによって、組織はそのプロセス
を決定し、何が重要であるかを明確に理解し、従業員を教育することができる。これは、有効
性の運用に著しい改善をもたらすものである。

加えて、ISO 9004:2009 は、持続的成功へと組織を導くことのできる自由な枠組みを提供する
ものである。開始又は認識段階で、組織の成熟状態を評価し、持続的成功への過程で次の段階
へ導くビジョンを提供することは有益であろう。ISO 9004 は、他の組織と比較したり他の組織
から学ぶ方法も提供している。

組織の計画策定プロセスは、顧客の期待、新たな事業の発想、提携の機会、従業員の能力開
発及び雇用の必要性といった数多くの要因をあらかじめ見込んでおくことがよい。ISO
9004:2009 はこれらすべてとそれ以外の様々なインプットを統合することにも役に立つ。

6.2 行き方はわからないが、どこへ行くのか知っている場合.....あなたはなすべきこと及び達 成したいレベルを知っている

ISO 9001:2008 が提供する基礎は常に重要であるが、組織が“開始”及び“最初の認識”レ
ベルを超えて進展するにつれて、成長に適応し成長を促進する更に洗練されたマネジメントを実
施する必要がある。

成長過程におけるこの段階においては、組織は、努力しても結果が出ないリスクに直面する
ことが多い。可能性を最大に引き出せない孤立した動きという症状も含まれるかもしれない。

ISO 9004:2009 は、単に顧客に信頼を与えるだけでなく、戦略を全面的に実行するために、組
織のマネジメントの実施を改善し、戦略と統合できるようなマネジメントシステムを構築する
ことを支援できる。

市場を監視し続ける必要があるが、それは難しいことかもしれない。ISO 9004:2009 は、あな
たの直接の顧客の要求事項の先にあるものを見通して、市場に対するより深い洞察力を得るこ
とを支援できる。

ISO 9004:2009 は、あなたの取組みが明確に定義され展開されているかどうか、また、望まれ
る成果が効果的かつ効率的に達成されているかどうかを判断するために、監視及び測定プロセ
スを構築するための指針となる。

しばしば組織は、これまでやってきたことに対してどのようにすれば真に付加価値を付けら
れるのかを考えることもしないで、新しいことを開始することがある。ISO 9004:2009 は、成熟
段階を通して持続的成功に向けて前進するとき、本当に何が必要なのかを明確にし、組織が
実際に何を達成しようとしているのかを突き止めるための指針となる。

組織が成長するにつれて、自身のマネジメントの実施の質を増大/向上させる必要があるこ
とに気付くであろう。ISO 9004:2009 を利用することで、管理者及び従業員を教育し、何が本当
に要求されているのかを理解させることができる。

6.3 目的地に近づいている場合.....あなたは‘持続的成功’の達成に近づいている

おそらく、パフォーマンスの外部比較及び外部分析の利用を増やすことで、内部学習を高め
る準備ができていだろう。パフォーマンスエクセレンスモデルを用いることは、どの道のり
の段階でも有効である。特により高い道のりの段階では、パフォーマンスエクセレンスモデル
は、組織分析や改善計画に外部の視点を取り込むことを支援するだろう。

ISO 9001:2008 の利用は、組織の業績が現実的に繰り返し可能なものであるという確信を与え

るためにも今もなお重要であるが、製品を革新する割合が増大することで、あなたの事業や利益は拡大するだろう。ISO 9004:2009 の利用は、革新を進めるプロセスに対して明確な見解を与えるはずである。

戦略及び実行とは強力に相互に依存しており、組織が成長するにつれて、どちらもますます重要なものになってくる。組織は、おそらくこれまでに ISO 9001:2008 に適合していることが証明されているはずなので（認証又はその他の方法で）、このことは、組織が一貫して顧客の要求を満たすことができているという信頼をもたらさずである。しかしながら、このことは、ISO 9004:2009 の利用を通して獲得し得るより深いパフォーマンスの洞察をもたらさないかもしれない。

7. 結論

ISO 9004:2009 の利用は（ISO 9001:2008 との併用の有無を問わず）、持続的成功の達成を支援する戦略的な方向付け、評価及び測定の方法論についての指針のための枠組みを提供する。持続的成功を達成した後、この規格に基づいたマネジメントシステムを利用し続けることは、組織の成功を維持することになるであろう。

8. 関連文書

- ・ ISO 9004:2009（組織の持続的成功のための運営管理 品質マネジメントアプローチ）
- ・ ISO 9001:2008（品質マネジメントシステム 要求事項）
- ・ ISO 9000:2005（品質マネジメントシステム 基本及び用語）
- ・ ISO 9004:2009 実施の手引