

4. 組織の状況

4.1 組織及びその状況の理解

JIS Q 9001 : 2015

組織は、組織の目的及び戦略的な方向性に関連し、かつ、その品質マネジメントシステムの意図した結果を達成する組織の能力に影響を与える、外部及び内部の課題を明確にしなければならない。

組織は、これらの外部及び内部の課題に関する情報を監視し、レビューしなければならない。

注記 1 課題には、検討の対象となる、好ましい要因又は状態、及び、好ましくない要因又は状態が含まれ得る。

注記 2 外部の状況の理解は、国際、国内、地方又は地域を問わず、法令、技術、競争、市場、文化、社会及び経済の環境から生じる課題を検討することによって容易になり得る。

注記 3 内部の状況の理解は、組織の価値観、文化、知識及びパフォーマンスに関する課題を検討することによって容易になり得る。

1. 条項の趣旨

4章は、規格の品質経営体制に係わる全般的な要件を規定している。

規格は、製品サービスの顧客満足^{§10}の追求により組織の永続的な存続発展を図る品質経営^{§2.2}の在り方を規定している。その基本要件は、あるべき顧客満足の状態に関する経営戦略^{§35.2}を品質方針(5.2 項)に定め、これを時代の変化に応じて適切に変更し、それを確実に実現させるという循環的活動^{§33}の形で品質経営活動を行うことである。

規格の規定は、この顧客満足追求のプロセスアプローチ/PDCA サイクル^{§43.2}の形の循環的活動の中核に、あるサイクルの最終段階の活動としての「マネジメントレビュー」の活動(9.3 項)を置き、これにより顧客満足追求に係わる時代の変化を把握し、変化に対応するために品質方針の変更を含む品質経営の手はずの変更と必要な処置を決め、次のサイクルの品質経営活動を方向づける。

本項は、4.2 項と合わせて、トップマネジメントが品質経営活動を方向づけるための基礎となる顧客満足の追求に係わる時代の変化に関する情報についての要件を規定している。注記には JIS 和訳「組織及びその状況の理解」の解説が記されている。

2. 論理と用語

<組織の無限持続体としての存続発展^{§35.2}>

経営論では経営管理は事業組織を無限持続体として存続発展させる活動であり、組織を取り巻く外部環境に組織の有する潜在能力を適応させながら創業の目的を達成していく過程であるとされる。どのように適応させるかは、組織の将来像としてのあるべき姿とそこに到達するための道筋或いは方策を示す経営戦略として明らかにされる。時代の変化により外部環境も組織の能力も変化するから、組織はこれに合わせて経営戦略を見直し変更し、常にその時代に適切なものであるようにしなければならない。経営論では、このような経営戦略の変更とその確実な実現を図る無限持続体としての経営管理の方法論をマネジメントサイクル^{§33.1}として整理している。

<品質経営活動の定期的方向づけ^{§33.2.2}>

規格の品質経営^{§2.2}は、組織全体の経営管理活動の一部或いは一側面であり、顧客満足の追求の観点から組織の存続発展を図る活動である。この顧客満足^{§10}とは、不良品を出さないことを含み、顧客に製品サービスを買ってもらい又は取引を続けてもらうために顧客に抱いてもらう必要がある組織と製品サービスに対する好感、満足感、安心感、信頼感の状態や程度のことである。規格では、このような品質経営の方法論を、上記の経営論のマネジメントサイクルの考えを基礎として、顧客満足追求のプロセスアプローチ/PDCA サイクルの繰り返しの循環活動として整理している^{§33.2.1}。

規格の品質経営活動では、組織の経営戦略の一環としてのあるべき顧客満足の状態とその実現のための道筋或いは方策を決め、これを経営方針、経営目標の一部としての組織の品質目標を含む品質方針(5.2 項)として表さなければならない。また、トップマネジメントは定期的にマネジメントレビュー(9.3 項)を行って、達成した業績と業務能力の問題点、及び、変化しつつある「外部及び内部の事情」(4.1/4.2 項)に照らして、組織の引き続き存続発展のための経営課題を抽出し、必要な品質方針(5.2 項)の変更を含み課題に取り組むための経営施策としての処置(9.3.3 項)を決定す

*実務の視点と訳⇒JIS 規格用語 対応：事情⇔課題^{§65}；経営管理(活動)⇔マネジメント^{§19}；製品サービス⇔製品及びサービス^{§8.1}；

組織の置かれた状況⇔組織の状況^{§63}；特定する⇔明確にする^{§6}；品質経営(活動)⇔品質マネジメント^{§19-0}；

品質経営体制⇔品質マネジメントシステム^{§19-1-1}；

る。これにより、組織の実態と時代の状況に合った顧客満足の状態の実現を図るよう、品質経営活動を方向づける。

＜外部及び内部の課題\$19.2＞

この「課題」は英文では“issue”であり、これは話題や題目の事柄という意味の「問題」のことであり\$65、共通概念説明文書(16)も同様の説明をしている。単なる話題や題目という意味の「問題」のことであり、問題があるとかないという意味の「問題」ではないので、「事情」が適当である。すなわち、「外部及び内部の課題」は「外部及び内部の事情」のことであり、組織の無限持続体として存続発展のための顧客満足の追求に影響を及ぼす組織の「外部及び内部の事情」の意味である。

＜組織及びその状況の理解\$19.1＞

JIS 和訳「組織の状況」は英文から、その中に組織が存在している状況、つまり、組織を取り巻く状況ということであり\$63、規格の定義#51から「品質経営活動の顧客満足の追求に影響を及ぼす組織の内外の事情」のことである。従って「組織及びその状況」は、「組織と組織の置かれた状況」である。トップマネジメントは、マネジメントレビュー(9.3項)によって、品質経営の顧客満足追求の狙いや方向性、活動の在り方に影響を及ぼす様々な組織の「外部及び内部の事情」の変化を、組織の引き続く存続発展のために対応すべき「組織と組織の置かれた状況」として認識し把握し、それに基づいて品質方針(5.2項)の変更を含み品質経営を方向づける経営判断を行う。

すなわち、「組織と組織の置かれた状況の理解」とは、「外部及び内部の事情」の変化を元にしたトップマネジメントの洞察とその結果の認識であり、経営論で経営戦略の決定\$35.2の基礎となる組織の外部環境と組織の有する能力の状況と変化に関するトップマネジメントの認識のことであり、従って、JIS 和訳「組織及びその状況の理解」は、「組織及びその置かれた状況の把握」である\$64。

3. 規定の真意

JIS 和訳「外部及び内部の課題」は英文から「外部及び内部の事情」であり\$65、トップマネジメントはこれを元にして、対応すべき「組織と組織の置かれた状況」を認識し把握し、それに基づいて品質方針の変更を含み品質経営を方向づける経営判断を行う。本項標題の「組織及び組織の置かれた状況の把握」とは、経営論で経営戦略の決定\$35.2における、組織の外部環境と組織の有する能力の変化の状況とその把握のことを指す。

本項は4.2項と合わせて、マネジメントレビュー(9.3項)でトップマネジメントが「組織及び組織の置かれた状況」を適切に認識し把握するために分析評価する必要のある顧客満足追求に関連する「外部及び内部の事情」の情報を確実に収集することの必要を規定している。

組織は、時代の変化に合わせて品質経営活動を効果的に方向づけるために、組織の狙いの顧客満足の状態とその実現に影響を及ぼす「外部及び内部の事情」の変化に関する情報(9.3.2 b)項)を特定し、日常的に収集する手はずを整えなければならない。また、手はずに則って必要な情報を確実に収集しなければならない。

組織は、トップマネジメントが「組織と組織の置かれた状況」を認識し把握するための元になる、狙いの顧客満足の状態とその実現に影響を及ぼす「外部及び内部の事情」の変化に関する情報(9.3.2 b)項)を特定し、日常的に収集する手はずを整えなければならない。組織はまた、手はずに則って情報を収集し、決められた情報が確実に収集され、情報が決められた通りの内容であることを確実にしなければならない。

「外部及び内部の事情」に関する情報は、実務では顧客満足追求に関連する組織の外部環境と組織の有する能力の状況に関する情報のことである。情報は、組織の維持発展に必要な顧客満足の状態の継続的維持という観点で、トップマネジメントが変化する状況を適切に認識し把握することの出来るものであり、どのような対応が必要かという経営判断をすることの基礎となり、それにより品質経営を方向づけることが出来るものでなければならない。

規格では、この場合の組織の外部環境と組織の有する能力の状況に関する情報のことを、08年版(5.6.2 f)では「品質経営体制に影響を及ぼす可能性のある変化」と表わし\$73、15年版(9.3.1 b)項)では「品質経営体制に関連する外部及び内部の事情の変化」と表わし、また、これに関するトップマネジメントの認識を JIS 和訳「組織及びその状況の理解」と表している。

＜2008年版からの変更点＞

「外部及び内部の事情の変化」は、08年版(5.6.2 f)では「品質経営体制に影響を及ぼす可能性のある変化\$73」と表されており、新しい概念ではない。この情報収集の規定は新規だが、08年版でもマネジメントレビューでの情報評価の規定がある以上、明示的な規定がなくても情報収集が必要であり、実際に行われてきた。

- ① 組織の目的及び戦略的な方向性に関連し、かつ、その品質マネジメントシステムの意図した結果を達成する組織の能力に影響を与える、外部及び内部の課題を明確にしなければならない。

「外部及び内部の課題」は英文から「内部及び外部の事情」であり §65、「明確にする」は「特定する」である §6。規格の表現では「品質経営体制の意図した結果」は「品質経営活動の意図した結果」のことであり §2.4、品質経営の業績目標としての狙いの顧客満足のことである。「組織の目的」は経営用語の「経営目的」であり、組織の経営によって到達したい点(ゴール)や挙げたい成果など、それを追求するために創業したという創業の動機、意図を表すものである §95.3。「組織の戦略的な方向性」は経営用語の「経営戦略」のことであり、組織としてのあるべき姿とそこに到達する道筋として表される §95.2。条文からは、品質経営の経営戦略でもある狙いの顧客満足の状態が、組織全体の創業の目的や経営戦略に沿ったものでなければならないことが明確である。これは規格の意図の品質経営活動が、組織全体の経営管理の一部ないし一側面としての特定分野経営管理活動 §2.2 のひとつであることを明示的に示すものである。

組織は、無限持続体としての組織の存続発展のために品質経営活動で追求する顧客満足の状態の在り方とその実現に影響を及ぼし、従ってそれらについての情報を監視しなければならない組織の外部及び内部の事情を特定しなければならない。

② 組織は、これらの外部及び内部の課題に関する情報を監視し、レビューしなければならない。

「監視」は英文では「必要な変更が出来るように、ある物事の進展を一定の期間にわたって見張りし、調査すること」を意味するが (101)、規格では「体制、業務、又は、活動の状態を特定すること」と定義され #34-1、規格の業務実行管理活動においては実績評価のための情報を検知する活動を意味する §98.2。

「レビュー」の英文“review”はこの場合、それでよいかどうかを評価する観点で物事を見直すことであり §22、規格では「決められた結果を出すという観点で、物事が適当か、十分か、効率的かを定める」と定義されている #11。従って、「情報を監視し、レビューする」とは、決められた通りに情報を収集し、その情報の内容が決められた通りで意味のあるものであることを確実にする」ということを意味する。

条文の意図は、外部及び内部の事情に関する情報(9.3.2 b)項)の特定と収集の手はずに則って、決められた情報が収集されていること、また、収集した情報が必要として決められた通りの内容であることを確実にするよう、情報収集活動を管理しなければならないということである。

4. 解釈事例

① 品質マニュアル (08年版 5.6.2 f)項に関する実態を記述すればよい)

期末総合検討会(9.3 項)による品質方針(5.2 項)の見直し検討の基礎として必要な外部環境の変化と業務能力の問題点に関する情報を日常的に収集し、必要に応じて分析する(9.1.3 項)。

これらの情報はトップマネジメントが決め、期末総合検討会(9.3 項)の議事録書式に明確にする。重要な内容又は緊急の対処が必要と考えられる変化や問題点の情報は、月例業務検討会(7.4 項)でのトップマネジメントの評価に供する。

② 組織の業務

実務では、組織の能力の情報は、業務実績と生じた問題点と対応の実績、及び、内部監査の結果の情報であり、外部環境の情報としては通常、次の情報が主体である。

- ① 現状製品に対する顧客の受けとめ方
- ② 製品のニーズや期待に関する顧客の動向
- ③ 競合組織や市場、社会の動向
- ④ 製品に関連する技術開発の動向
- ⑤ 製品や製品実現業務に関する法規制、規格化の動向

③ 初めての規格導入

実際にトップマネジメントや管理者の頭の中であって、それに基づいて業務実行を指揮し、方向づけており、又は、業務基準の中に反映されている製品品質と顧客対応についての組織の実際の考え方を整理し、次にこのような考えの背景の事情を外部環境と組織の能力とに分けて改めて考えてみる。組織の継続的な存続発展のためには、それらの事情が今後変化すれば、新たな製品品質や顧客対応、仕事のしかたが必要になるのであるから、それら事情の変化を把握するための事項を選択し、その情報の収集、評価の方法を決める。それらの情報は恐らく、トップマネジメントや管理者がいつも関心を持ち、気にかけて、又は、定期会議に報告させている類の情報と一致するはずだ。