

論文内容の要旨

「中小企業・組織の業績向上・持続性に寄与するTMS を提示すること」を目的に、戦後から今日のTQM と ISOMSS を概観し、近年、日本のISOMSS 認証登録減の要因調査と先行研究結果から、①中小企業・組織の要求・要望・アンケート・インタビュー、②MSS 比較研究、③事例研究を通じて、中小企業・組織向けTMS の提示をする研究を行った。

1 章：研究の背景

日本は戦後の粗悪日本製品時代を克服し、TQC を背景に1970 年代頃から日本製品の品質の良さは世界的に受容された。1970 年後半頃から欧米は「日本に学べ」と、各国で品質賞が制定され、ISO は1987 年ISO9001 品質マネジメントシステム規格を制定してから、その後も多くのISOMSS が発行している。2013 年現在、それらのISOMSS は世界的に採用され運用されている。世界のISO9001 認証登録は増加中であるが、日本では品質ISO の適合組織件数2008 年より減少、環境ISO も2010 年より減少に転じている（出典：JAB）。問題の所在として、中小企業・組織の要求とISOMSS の要求が合致しないのではないか、中小組織向けMS がないのではないかの問題提起からスタートして調査研究をした。

2 章：先行2 文献の研究

2 つの先行文献の内容は素晴らしいMS 提示であるが、①中小企業・組織の要求・要望、②MSS 比較研究、③事例研究から提示された中小企業向けに特化したTMS ではない。

3 章：研究の枠組み

アンケート・インタビューから中小企業・組織向けに特化したTMS を運用しているところはなく、中小企業・組織向けに特化したTMS が必要と考え、中小企業・組織の要求・要望、MSS 比較、事例研究、現場の声を反映した中小企業・組織向けTMS の研究をする。

4 章：本論

- (1)アンケート調査結果；①中小企業・組織のISO9001 の有効性評価＝50.6%、②中小企業・組織の経営層の要求・要望とISO9001 の対応強度＝33.8%、一方、日本のDPEC とのそれは＝84.8%と高い。ISO9001 登録減の1 要因は中小企業・組織の要求・要望とISOMSS 要求のミスマッチによる。③中小企業・組織の経営層から担当者層までの各々の層の要求合致（対応強度）>80%と日本的・家族的文化が中小企業・組織には残っている。
- (2)MSS の比較研究；①中小企業・組織の要求・要望との対応強度が強いDPEC とISOMSS のmatrix 対応強度の1 位はISO9001（＝53.1%）であり、ISO9001 を中心MS とし、これにDPEC の強み（PQCDsME、経営戦略・・・等）を反映する。②ISO9001の強みは内部監査、文書化・・・等である。
- (3)事例研究；6 事例の研究からTMS 織り込む項目の抽出＝事業戦略、RISKMS、マネジメントレビュー、形式知化（SECI）、経営戦略・戦術、ビジョン化、計画参画、実施進捗管理、経営目標、内部監査等が抽出され、これらをTMS に利用することを考慮する。ii
- (4)上記(1)、(2)、(3)から中小向けTMS-1（仮説）を提示；①SR→②経営理念→③RISKMS→④目的→⑤戦略→⑥方針→⑦目標→⑧計画→⑨実施→⑩結果（④～⑩の形式知化）→⑪内部監査→⑫マネジメントレビュー。⑤～⑩にDPEC 強みを反映させる。⑥～⑩の業績向上に寄与する内部監査→⑬マネジメントレビュー⇒③以下へフィードバックすることを提示した。

5 章分析と考察

仮説TMS-1 の検証の有効性のアンケート調査＝4.5 点/5 点満点、ISO26000 の「7つの中核主題」のインタビュー＝4.4 点/5 点満点の結果からTMS-1 は評価された。中小企業の経営者インタビューで、経営者は中核7 主題について、日常的に俯瞰して当たり前として実践していることが検証されたので、中

小向けTMSのSRではISO26000を参考にして、その中小企業・組織文化・目的から必要な項目を明示する。SR・経営理念も中小企業・組織向けTMSに必要なか、不要かをインタビューした結果、各社ともSRと企業理念は必要である、としている。その必要理由は、「従業員の考え、行動規範のベースになる。全社員が共有するものが必要である。永続的経営の根幹になる」であった。結論はTMSに「SRと経営理念」を入れる。また、調査7社と少ないが、経営理念・品質以外の経営指標を取り入れたTMSの4社は全社運営を100とした場合、50～80%と良い評価している。提案TMS-1の検証結果、TMS-1は有効そうであると検証できた。インタビューで次の①②③④の要望があったので、TMS-1を修正してTMS-2を提示した。

①中小企業・組織にとって中長期経営戦略は無理、せいぜい中短期が現実的である。

⇒TMS-2：「長期を除いて、（長）中短期戦略」とする。

②目的・経営戦略から計画（方策）までを分類して実施することは、やりにくい、むしろいっしょにやった方がよい。⇒TMS-2：「目的・経営戦略から計画（方策）までを同時展開してよい」とする。

③実施とその進捗管理と結果の定期まとめは同時にやった方がよい。⇒TMS-2：実施・進捗管理・結果も同時展開してもよい」とする。

④同じく、IQAとMRも同時期にやった方がよい。⇒TMS2：IQAとMRも同時期展開してもよいとする。

これらを修正してTMS-2のスキームとする。

6章結論と今後の課題

4章の研究結果から提示したTMS-1の有効性をアンケート・インタビューで検証した結果から、TMS-1を修正して、中小企業・組織は「目的から計画まで」と「実施と結果まで」及び「内部監査とマネジメントレビュー」は同時展開でもよい、中長期戦略は「中短期戦略でもよい」をTMS-2として提示した。

今後の課題は、①TMS-2を多くの中小企業・組織でTMSとして構築・運用し評価を得なければならない。②今後改訂されるISOMSSの監視を継続する。③、①②の結果からTMS-2を改善・ブラッシュアップし、TMS-2のスパイラルアップをする。