

## 4 - 2 ISO9001だけで、果して品質改善となるか？

この話はH氏がISO9001（以降、ISOと省略）を取得した企業で「ISOは取得したが、その先がない！援助して欲しい」というR社の要求で訪問指導した時の話しです。なお、R社でも、一般企業に見る例と同じく、ISO関連の書類は、一見、規定に従って、実によく整備されていました。また、相談内容は後述させていただきますが、その前に産業界で良く耳にする実情の一部を整理することにします


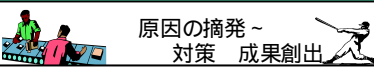
ご承知の様にISOは品質管理システムの取得であって品質改善に関しては企業一任です。また、このためISO9004がガイドラインとして提供されているわけですが、認証機関による監査では、定められた品質管理システムの内容が文書に定められているか？記載されている事実を守っているか否か？が対象になるため、また、監査する人の業務の中にコンサルタント業務は入れてはいけない規定があるので、品質改善のサジェツションはありません。また、これを監査員に期待しても無意味です。監査は規定順守の状況を判定することです。従って、企業の改善指導を行うコンサルテーションという仕事は、その質が違うので、特別な場合を除いて、監査員は改善指導を企業が期待しても、この要求には応えないわけです（ISO14001の監査では、問題は指摘します。公害などの社会問題があっても見逃す監査などあってはならないためです。また、監査をした企業が公害訴訟で裁判になった場合、審査書類が活用され、審査機関と審査員に罰則が下されます）。この様な意味合いから、企業側で監査対応を考慮することが必要です。なお、このような事情や無理解が関与して、監査時に審査員から指摘された事項に対処するため、紙づくりに集中する例があります。この例は、受審企業のISO事務局関係者が小さな指摘や軽微な不適合などに過剰反応をした結果ですが、「指摘は担当者の恥」とする例です。そうなると、どのように小さい指摘も受けないことが美德となり、書類整備に邁進することになります。さらに、「審査のために過剰な書類整備することが、この種の指摘回避に有効である」と訴えた著書やコンサルタントの指導などがあるため、工場関係者は、不本意を感じながら、仕事に直接関係ない書類を作成するわけです。ところが、逆に、その種の書類が完全でないため、指摘を受け、また、書類を追加するといった具合です。こうなると、当初、ISOを利用した品質改善という意志や希望があっても、やがて、やっかいだが、ISO取得や継続審査を目前のタ-ゲットとした書類整備とつじつま合わせに精力の大半を使った結果、ISO活用まで手が及ばないという状況に陥ります。要は、現場における生産や改善活動とは余り関係ない過剰な自分が作った書類の作成とお守りに終始した結果、ISO精神もガイドラインの活用も忘れ、「監査だけにつつがなくおつきあひするのがISO対応」という活動になるわけです。なお、この種の活動がISO取得～維持の形態として企業内に定着すると、結果として、「ISOは何も企業にメリットを生まない。余計な所作」という悪評が『影の声』の形で、企業内に見えない不満として潜在するわけです。読者の皆様は、「そんな馬鹿な！」と思われると思います。だが、事実、ISOをこの様な形で運用する企

業は多い状況です。当然、本来ISOのO規則に「その様なことをやれ！」とは、どこにも書かれていません。だが、変な現象となる例です。産業界では、この種の現象を「自分で自分の首を締める」と言っています。ISOは自動車の免許取得に似た局面があります。要は、自動車免許を持った型は公道を走ることが出来るわけですが、何か証明書の取得に使うだけに使うだけ、というペーパー的な取得者に「警察に納入金をムダに払うだけ」という方もおられます。だが、逆に、タクシードライバーやF1ドライバーまで有効活用される方々もいます。自動車免許の取得と利用方法は様々です。ISOもこの状況に似た面を持っています。要は、ISO取得～活用にも多くのケースがあるわけですが、目的を明確にした上で取得～活用が重要になります。では、このような内容に対してH氏がR社を指導した内容を紹介することにします。

Hさんは、筆者同様、この様な話をISO監査補取得前からR社に話をしていたことから、資格取得と共に、R社が相談となりました。「Hさん、ISO監査員補のご取得おめでとうございます。早速ですが、資格を取得されても、この前話されたISOを企業が取得した後の改善に関する考え方に変化ありませんか？」「ありません。ISO9000シリーズには良い考え方が沢山あります。監査の対象にはなりません、御社でも大いに活用をすべきだと思います。」「我が社では、SOの資格を取得していますが、5%も不良を出しながらの取得です。よく、審査員が許可したものだ！と思っています。従業員も盛り上がりません。結局は書類の有無が対象であり、書いていることをやっているか？書類や記録はあるか？でしょ、「品質向上と関係ないではないか！」という不満ばかりです。」「ISOの取得は規定に従って、御社が定めた規定に従う定めと活動の実証があれば、認証機関はOKとするわけです。要は、ISOの規定に対する違反がなければ良いわけで、運用規定に不良対策に対する規定や指摘が無ければ品質向上に何かを期待しても無理があります。なお、先にお話したように、審査機関の目的は監査時に、御社で規定した事項の順守状態の判定ですから、改善指摘は行いません。既にこのことはご存じはずです。丁度、自動車教習所で免許をくれた内容と同じです。免許を持っていても何か価値を生む目的がなければISO取得も全く意味があまりありません。」「その考え方です。だが、当社では、現在、書類で品質を決める基資料がようやく揃った段階です。是非、実務で品質改善につながる様に指導していただきたいのですが。・・・」「現場で確認しましょう。私が監査資格を取った目的は監査を本業にすることではありません。私の仕事はコンサルタントですから、敵を知ると言っては語弊がありますが、監査の方法を活用してISOの次にある改善を企業で支援するためです。要は、監査方式を利用して、貴社の実態をつかみ対策案を例示することが目的です。ISOはマネジメント・システム、これに加える形で製造技術の中身をつめ、品質向上の一例へ向けたいと思います。」「折角ですから、私も同行させて下さい。また、要所毎に、わが社の品質改善の核になる人を選んでおきましたので、現場で指導をお願いいたします。」「どうぞ、トップの方が自ら実態把握に当たることはISOの精神の実践です。また、私のやり方が部下の方々の指導にもなりますので、大歓迎です。目標は不良ゼ

口、設備を使った生産が多いので故障ゼロも目標に入れ、紙づくりから情報活用による改善！という形で現場の実態を把握し、改善指導に努力させていただくことにいたします。」「・・・」ということで現場を循環しながら改善の指導をすることになった。なお、この種の取り組みを内部監査と言いますが、審査機関による審査と、H氏が行った改善検討に似たISOの拡大解釈である内部監査とは次のような差があります。この表を見てお判りの通り、企業内で製造技術に堪能な方々が行う内部監査は、その目的が不良発生に対する未然防止と品質向上なわけですから、重要な点は、この内容に直接関与する対策の提示～実施を確実にするためのフォローとなります。要は、品質改善プロジェクトを運用することが内部監査と、私は解釈して各社に適用をお勧めしてきました。

### 内部監査と外部監査の差異(内部監査の解釈法)

項目	審査登録機関による監査	社内・内部監査による監査
目的	ISO9001の規定への適合 組織が決めた内容との不適合の有無のチェック	発見された不適合及びその原因を除去するために遅滞なく処置がとられることを確実にすること(規定3.2.2)
実施内容	サンプリング方式により、書類、状況聴取、証拠となる記録等、3者の整合性のチェック(監査活動)	経営上、重要品質課題を設け対策案(具体策)検討と提示。とられた処置の検証及び結果の報告まで
チーム構成	ISO9000s審査資格を持つ専門家によるメンバー構成	不良・クレームの予防の対策に最適なメンバー、製造技術に詳しい専門家
要求	ISO90001の適合性の判定	不良・クレーム減プロジェクト・チーム
イメージ	 審査機関内に問題有 / 無の発掘	 原因の摘発～ 対策 成果創出 メンバーを代えても成果を出す取り組み

内部監査:ISO9001規定8.2.2の解釈は、審査機関の露払い的な活動もひとつの方法かも知れないが、本来、ISOを取得、有効活用し、しかも、製造のプロである企業関係者は、表の右に示す解釈で監査に当たるべきと考える。要は、不良撲滅コストを先見的に算定し、投入費用対効果で品質パフォーマンスをあげる方式である。これは、ISO9004:2000のガイドラインの解釈の一例だが、この方式でプロジェクトチームにより、不良ゼロ・品質改善効果をあげることを実践願った企業では内部監査効果を多く得た。

一般に行われている他社やISOの講習会では、内部監査を外部機関による監査のスムーズ化を狙いとした事前監査、すなわち、露払い的運用が多い状況です。しかし、これでは品質改善効果が出ません。せいぜい、ISOの審査で監査員から何か指摘された場合に、事前準備が来ているので、納得を得やすい答えを提供するというだけだと思います。かつて行われた国会答弁の際の準備に似た対応です。先般、大手企業ですが、その会社の専務がご出席で500名もの方々にISOの講演を頼まれたことがありました。講演で「ISOの内部監査は品質改善・指導プロジェクト・チーム運用方式が有効です」とお話ししましたが、「始めて納得の行くお話を得ました。目から鱗です。これなら、当社で必ず経営成果が出るはずです。早速、運用を変えます」ということだった。事実、ここでは、この運用がなされ、1回の内部監査で300～500万円の効果を出しているそうです。要は、著書に書いて

いることや、ISOの規定を専門とした技術偏重の方々のお話を聞いても、この種の発想は出ません。何せ、経営トップ判断業務の経験が無いわけですから、規定に忠実であっても、経営改善、特に、品質戦略に従事した経験が無ければ、この種の発想を生み出すのは難しいと考えます。また、社内のISO専門家の場合、似た形として特許部門が特許法の解釈に詳しいが、あのように最新情報を集めて見ているのに新製品を生めない例や、経理部門が毎日、活動と成果をお金の面から評価検討する仕事をしているのに新規事業企画を提示する例がほとんどないといった例は多いものです。要は、それなりの指導と課題をこの種の部門の方々に与えない限り、法の番人的役割になってしまう傾向は、何も、ISOの管理に限ったことではありません。・・・要は、マネジメント・システムのひとつであるISOを経営トップの方々が運用を考えて、部下に指示しない限り、一般企業で行う真似となり、書類の準備や形式の整備だけが過剰に先鋭化してしまうわけです。

このような話をH氏がR社トップに話をしたわけですが、R社のトップの動きは大きく変化して行きました。要は、トップ自身が経営数値を持ち現場へ行き、ISOの適用検討～評価を開始したからです。なお、重要管理工程に行き、品質改善の要点を現物や現象を基に検討した結果、記録類の扱いは次のような内容になっていったとのことでした。

- ・ 点検簿、記録表は不良、故障ゼロ対策の監視であり、予防中心の内容と対策経過を記録する目的になっているか？単に、トラブルの繰り返しになっている箇所は、改善を先行して、この終了後に管理に適合した、項目、記録の取り方、判定とその責任者を定め徹底的予防と次なる改善体制にする。
- ・ 過剰な項目の記録は避ける。過去に不良、故障の実績、または不安のポテンシャルが大きいものは、改善を進め、改善の結果、管理項目を減らす。この目安は、3～6項目程度とするが、確実な、日々点検表行う仕組みを運用する。  
(書類には、重要かつ、必ず実施すべき内容に限り、計画(又は目標)/実績/判定結果/問題発生時の対策、原因の究明を行う項目が記載されていること)
- ・ 1枚で品質の程度、重要管理項目とその実施の実情がわかる内容を記録とする。あれこれ他の書類を見るようでは実際には使えないので、記録を記載しながら、正常/異常のチェックや取るべきアクションを明示～徹底すること。
- ・ 問題が発見されたとき、ヒヤット段階で原因の除去を図るため、原因究明の記録と行動の良否が記録として残る様に記載欄を対象に合わせて様式改善を図る。
- ・ 目標達成が効果につながっている、改善の喜びを感じつつ、項目が高度の技術改善削除されるまで「製造現場で、目で見て判る方式」を使いフォローする。なお、この種の意義の衆知、現場作業者の教育になるよう工夫すること。以上、上司の指示に従い、何も考えずに、ただ、ひたすら、言われたから記録を書く、という様にならないよう、現場管理者は部下の育成に努力すること。

一例として、ワイヤ・カットの職場は女性のリ・ダ -の方が参画し事が進んだ、という例がありました。その内容は、担当女性の方がイラストを得意としていた状況が手伝った

わけですが、実にわかり易い標準を作成しました。特に、チェックポイントの明示をイラストで示したことで、周りの方に大きな刺激と正しい理解を与えるという状況だったそうです。これを見た、R社の最高トップの方は、「ありがとう、よく見ると、教育や指示ではカバ - 出来ない要因が現実と残存していますが、この書類で明確になったと考えます。今回、あなたが作成したこの要件を徹底すれば、品質問題の9割以上は解決しそうだ！」という感想をもらしたそうです。この指導の後、H氏は2月後にR社お邪魔したわけですが、かつて2年も前から、皆が「やるべき！」と言っていた鋳造の金型カルテの作成は難しく完了に近い状況となっていました。また、品質に重要な意味を持つ治工具の基準は、書類だけでなく、わかり難いところは現物サンプルを活用したり、絵を活用したりと、当日の発表検討会内容を大幅に改善した内容が現場実務関係者の手で作られていました。このため、さらなる改善を現場で指導し、波及と同時に品質改善工場運動の展開をすることが決まりました。R社では、既に、品質面で多くの経営効果が出始め、「作業者の技量向上や、ものの見方の向上には、かつて全社教育を何回やってもうまく行かなかった問題を大幅に改善する状況となった」という関係者のお話をいただいたそうです。関係者一同、今後の展開にも大きく自信と期待をもった状況で、現在も、品質面では近隣企業がお手本にする企業に成長されたわけですが、H氏によると「私の指導はわずかです。やはり、時のトップが経営視点で活動を見直すことがISO活用の決め手になることを改めて確認しました。・・・」というお話でした。

#### 【コメント】

Hさんの事例をお聞きした時、ISOには事務局丸投げ式と、トップが自ら内容を理解して活用する差の大きさを、筆者も改めて認識した次第です。要は、マネジメント・システムは経営トップであるマネージャーが自ら内容を理解し、戦略を作成展開した後、部下に任せること、経営トップの方々が定めた戦略の浸透と展開がスムーズになされているか否かを確かめることが必要になるわけですが、この種の取り組みをISOではマネジメント・ビューと言います。また、その内容を図化すると次のページようになります。なお、ここで、例えば、「品質向上維持はお客様のため、・・・」という宣言をしても、「上から下まで火の用心」では意味ありません。これは、品質目標展開を示した例ですが、表の第一項目にあるように、トップ宣言のまま放置するのではなく、工程の末端まで展開するには「個々人がそれぞれ、3件/人・個人が行うべきことを定めるということを企業として行い、この内容がトップ方針につながっていることが確認できれば、品質方針展開は充実している」ということになります。これは、筆者が関与するB社で実施させていただいた例です。工場長が日々行う工場巡視が、この個人宣言を現場で確認フォローする活動とリンクしています。また、経営フォロー会議で品質戦略の展開を確認する項目がその下に記載した内容とリンクされています。このため、トップ指導の形で品質マネジメント・システムが運営され成果をあげてきました。なお、ここに記載した問題はISOの管

理～改訂を進める国際会議でも重視するテーマです。このため、1994年に改訂されたまました（下図の内容になったわけです）。

## B社における、品質改善に効果的な マネジメントレビューの項目の例

### マネジメントレビューとは

- 狙い(規定5.6.3アウトプット)；
- 1、品質マネジメントシステム、及びプロセスの有効性の改善
  - 2、顧客要求事項への適合に必要な製品の改善
  - 3、資源の必要性

防ぐべき  
問題の飛来



No.	項目	マネジメント・レビュー項目の例	チェック
1	品質方針・目標	トップ方針を受け、各人が品質対策上、重要な項目3つ程度を決め、維持改善を行っているか？	
2	設計・開発	デザインレビュー時に過去不良が再発しない対策を確実にしているか、そのトレースはどうか？	
3	品質保証体制	再発した不良が品質保証実態図で評価され、再発防止が確実にになっているか？	
4	資源の配分	品質改善に適正な人材と技術投入がなされているか？また、問題解決に遅速はないか？	
..	...	.....	

品質改善に効果的な活用がなされてきたA社のマネジメントレビューを紹介します。ご参考になれば幸いです。

## ISO1994 9000s:2000の要点

1, ISO14001にリンクさせた継続的改善への取り組み



2, 事務局の書類管理

CS重視で品質向上につながる  
具体的活動、資源の有効活用  
(QMS)



3, 設計・開発の重視

新製品開発・事前検討段階から  
不良・クレームゼロ、品質第一の  
実現を図る。



品質戦略は経営上の重要課題です。しかし、ISOだけが別扱いになる例は、特許、環境、・・・などにも多く見られます。多分、規定や法が専門的解釈を必要とする局面があるためだと想定されます。しかし、「戦略を立ててフォローする活動はトップの責務、それを受け手戦術展開は部下の責務」という区分を考えると、各社が筆者に質問をかける下記

のような対策を個々の企業で検討願うのが有効だと思うわけです。なお、ISOは9004：2009(ガイドライン)に改訂がなされました（個々の項目は、図の下に記載した表を参考にすると、御社の活動の見直しが進むと考えます）。

## ISO9001を扱うトップ・マネジメントの重要性

【よくある質問の例】 ISO9001を取得したが経営効果があがらない。  
一般論では、「取得が目的、審査機関のお付き合いで書類増になり、負担…」

原価は見ているものではなく、つくる(生む)もの。トップ傍観は問題！  
ポイントは？ 対象を定める。 具体的な戦略展開方法を決める。  
P-D-Cで具体的成果を得るまで管理する。

筆者指導例：「トップ指導下で、ISO9001を新製品開発や不良ゼロ対策に対し見直しをかけるべき！」という実践を展開  
新製品開発～立ち上げ期間短縮の例  
ISO9001よりレベルの高いQS9000思想の活用と、事前検討重視にISO9004の要点を活用+PERT+PPA対策、結果、4ヶ月の開発期間を1/3低減、しかも、不良ゼロ接近で立ち上げた。このため、次の新製品の着手が早まり、売り上げ増に貢献！  
(教訓：原価は未来創造で創られる！トップマネジメントの意思は重要である！となった)  
不良対策の前に現場の監査(内部監査)をトップ自ら実施  
結果、標準書はあるが、重要項目の欠落、チェック事項の活用方法に疑問など問題をつめた結果、予防対策となり、結果、大幅な不良ゼロ化を実現させた。

俗説：過去、環境、特許、品証～教育に「姨捨山の人事」が行われた企業では、外部にはお飾りになったが、書類づくりだけで、経営に何も生まなかった例が多かった。これに反し、トップの監視下に置き、それなりの人材を起き活動した企業は最先端の展開！

## 内部監査に必要なTQM診断

### ・ISO9004:2009の5段階(BM)評価～活用法

過去、ISO9004で概念的だった5段階評価が今回は明確に示されている。

レベル5の事例と実践の場での利用法

規定	レベル5の内容	利用法(例)
4.3 組織の環境	リスク評価とその管理計画が、すべてのリスクを緩和する目的で組織内に実施するプロセスとなっている。	製品ハザードMAPと顧客ニーズの整理と対処内容の戦略的整理
5. 戦略及び方針の策定	戦略の結実としての組織の目標達成と利害関係者のニーズの最適化を公表できる。	中期製品・製造・経営革新計画と、SCM体制
5.3 戦略及び方針の展開	戦略、計画および方針は、組織環境のモニタリング分析に基づくデータを使いながら定期的にレビューされ更新されている。突然表面化した、もしくは予測できなかった難題を組織が克服することに成功したことを過去の業績分析が如実に表している。	予算(一流化を目指した段階的目標)管理と重点プロジェクトの運営管理～達成/ノウハウの蓄積内容の評価・検討～レベルアップ対策(内部監査で一流化へ展開の対象)
5.4 戦略と方針のコミュニケーション	コミュニケーションプロセスの効果は定期的にレビューされている。コミュニケーションプロセスが利害関係者のニーズを満たしている証拠がある。	品質保証と顧客ニーズをタイムリーかつ効果的に生かす仕組みを、最先端のSCM体制と比較して一流化を図る策を、内部監査で提言する



レベル5の事例と実践の場での利用法

規定	レベル5の内容	利用法(例)
6. 資源の運用管理・一般	経営資源の計画作成を改善する機会をベンチマークを通じて探している。	先見的にアウトプットを決めて各種課題の企画化を生産技術MAPで明示する。
6.2 財務の資源	財務上の資源配分は組織の目標達成に貢献している。	同上、中期経営計画のフォローと残余課題の対策
6.3.3 人々の参画と動機づけ	外部ネットワークが組織全体につながっている。組織を横断する人々が新規プロセスを構築することに参画している。	一人一人の活動と貢献度、進捗を一覧化して円滑な活動をTP展開図で見える化へ
8.2 モニタリング	モニタリングのプロセスは、信頼できるデータとトレンドを生み出している。	SCMによる日々、顧客や市場、技術変化に対する対応とリスク対策の充実を図る対策
8.3 測定	複雑に込み入ったデータの分析により将来の業績予測ができることを確信している。	同上内容の運用面強化
8.3.4 自己評価	追加的な改善の機会を明らかにする目的で、組織は他の利害関係者を監査に關与させている。自己評価は組織のすべてのレベルで実行されている。	自律機能と全体最適を連動かせ、数枚の見える化対策で評価～BMへ展開を図る
8.3.5 ベンチマーク	ベンチマークは、改善、変革、および学習の機会を明らかにするために体系的に活用されている。外部の組織団体からベンチマークのパートナーになるようにしばしば要請されている	業界一流目標の達成とその実態を産業界に示す実績の創出～産業界への波及活動

レベル5の事例と実践の場での利用法

規定	レベル5の内容	利用法(例)
8.4 分析	関連する政治的、環境面、技術的および比較指標は分析され利用されている。長期および短期の目標に影響を及ぼすかも知れないリスクと機会は特定され、分析されている。戦略と方針の決定は、計画された手段で収集された情報に基づいて行われている。	市場、技術、経済などの調査プロジェクト運営と、中期経営計画の見直し
8.5 モニタリング	組織のすべての戦略的および業務運用面の業績が良好であることを異なる情報源が表している。レビューからのアウトプットはパートナーと共有し、業績と満足のレベルに影響を及ぼす可能性のある製品及びプロセスの改善に利用されている。レビューの結果は、実施された対策が効果的であることを証明している。	一流他社との比較によるBM改定、並びに、「お客様が良い品を選択～購入される状況は投票と同じ」と考えれば、この内容はライバル比較とその要因解析～戦略的改革計画の策定～適用となる。
9. 改善、変革および学習	組織の達成度が業界の平均を超えていることと改善活動との間には強い関係があることの証拠がある。改善は、供給者とパートナーと同様に、組織のすべてを通して日常活動として定着している。学習し変化する能力を含め、組織の業績向上に注意が集中している	TP展開図と個々の活動の体系化により、この機能をカバーする対策が有効。この面には既にTPマネジメントシステムにおける5段階評価の適用が可能である。

品質向上対策は経営課題の最重要課題のひとつです。「問題を起こせばテレビで謝罪劇、逆に、一流化への実現は売上高と利益の増大という内容ですが、この分水嶺は経営トップ自らのISO活用が一助となる」という実態です。このため、ISOの規定の読み方は、組織で分担して、自分の職位や職制などに関与する箇所をピックアップする。規定を見て問題になりそうな箇所を確かめる。リスク対策の視点で問題をつめ、事前検討対策～予防を充実する、という利用法をお勧めしたいと考えます。また、その具体策は、



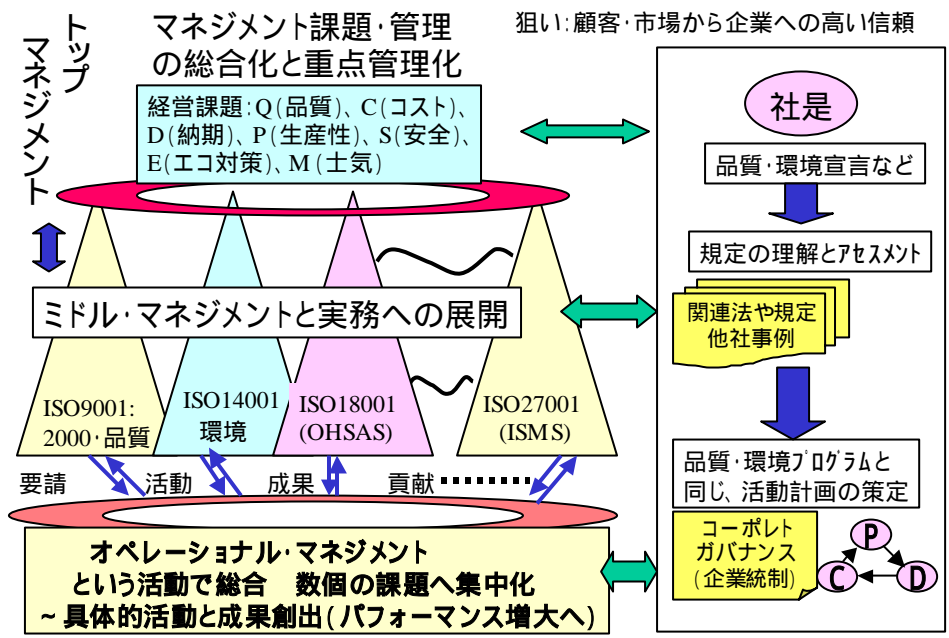
ISO9001だけでなく、次ページに示すように、他のISO、例えば、14,001、18,001 (OHSAS) などと統合して運用することが効率的で効果的な対処となります。

## ISO9001の理解と経営トップが管理下に置く必要性



ISOシリーズ全体が(9001, 14001, 18000)も、全て「リスク」を管理下に置く必要性を示唆している点にある！

気合いや意識(やる気の向上)で不良は減るか？  
 制度・体制強化や、文書の整備で不良は減るか？  
 検査を厳しくして不良は減るか？ 「全て、否！」  
 考え方の不良 行動の不良 実際(モノ)の不良  
 相手は物理現象であり、発生原因とメカニズムがある！



各種ISO・規程類の統合的活用イメージ