

4 - 6 ISO9000を何のために取得する！ ISOの精神と資格取得

これは、私より以前に ISO9000 の審査委員資格も取得され、業界でも有名な指導者として活躍中の S さんとの対話です。先般、S さんにある会社で ISO9001(以降、ISO と略称します)の取得講演会を依頼されました。半日の講演会だったそうですが、大変講評だったようです。「他社でやっている書類づくり集中型 ISO とは違った、経営直結型 ISO を進めたい！」ということで Y 社より電話があり、訪問した時の話です。なお、この話は、たまたま、夜時間があつたので、筆者と一杯飲みながら、久々の情報交流の中でお聞きした話です。S さんが講演された内容に入る前に ISO を取得している企業多くので問題にしている内容を紹介したいと思います。また、この種の内容は先に S さんが講演された内容の要点でもあり、Y 社でも最も心配していた内容だった要件です。なお、Y 社では、S さんの講演内容を基に、経営直結・顧客志向型 ISO の導入の検討をスタートさせ、現在、「多くの成果をあげつつ、審査機関によりサーベイランスも有効に利用している」との事です。

では、Y 社の事例紹介に入る前に、私たちが巷でお聞きする ISO9001 取得～運営に対する批判(影の声を)をまとめることにします。ここまで、何回か ISO の話を例示してきましたが、ISO の利用効果は取得される側の運用にあり、ISO の規定や制度ではありません。この意味で、読者の方々には、以下に示すような事態にならないよう願って問題と対策内容を例示することにします。

ISO を取得したが、取得前の大騒ぎは一体何だったのか？単なる書類だけが残った。

品質向上と品質管理システムは無関係である。ISO を取得しても品質は良くなる。ISO は品質改善とはなんら関係がない。

「ISO 取得で審査員のいうことを聞いていたら、やたら、いらぬ書類が増えた。かえって書類や注意点のおもりに手間が掛かる。品質に関係ない部署まで範囲にいらぬことは失敗だった。範囲を絞れば費用も機能も少なく済んだのに残念だ」という不満。

ISO を取得しても売上が上昇するわけではない。自己満足に終わっている。トップが何の為に ISO を取得したのか？と担当者を責める状態で困っている。第一、余計な部署をつくったため、費用負担も大変だ。出来ることなら上手い辞め方を誰かに指導して欲しい。

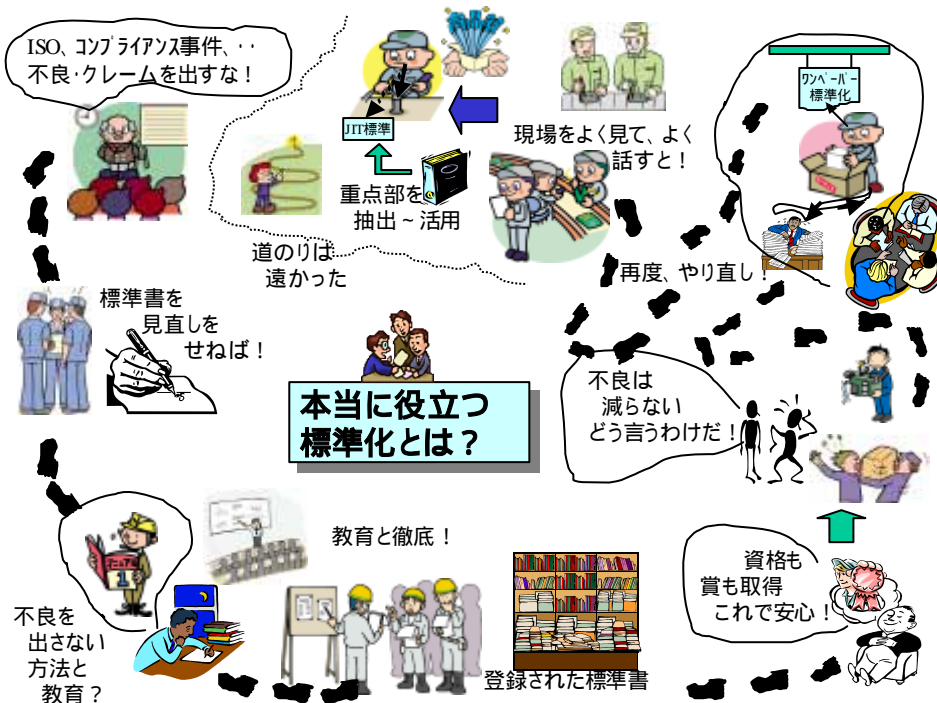
ISO 取得の目的は EU が日本の技術を盗むため来た様なものだ。いくら審査委員が秘密保持を約束する、と言っても結局は人間、当社の品質作り込みのノウハウは品質に大きく関与し、書類化することにより盗まれるという状況が出ているようだ。

この他にも、多くの批判があります。例えば、「ISO は書類の整備を前提としている。このことは紙の原料である木材、その供給地ジャングルの木の伐採を助長する様なものであり、地球環境破壊を行う悪いシステムである。」・・・といった内容です。流石に地球環境対策への批判には ISO 関係者も当惑し、最近では電子化文書でも良い、という様になってきたようです。また、この対策のために ISO14,001 という、環境監査システムの具体化を急いだ！という方もおられます。この地球環境問題を除き、この様な内容は ISO9001 が本質的に持つ問題なのであろうか？この問題は ISO が持つ基準の問題でも、審査内容でもなく、企業が ISO をどの様に取り扱うか？と言った取得側の問題です。だが、時には、企業の事情を良く知らない、方々や企業指導者などが引き起こした内容ではないかと思えます。S さんはこの種の問題を Y 社の講演会で話し、ISO の基本に照らし説明されたわけでした。このため Y 社では、先の 5 つの問題を回避する対策を準備して ISO 導入の意思決定をされ、ISO 導入～活用効果をあげたわけでした。

では、S さんのお話を紹介することにします。

「S さん、M 社の講演は評判が大変良かったそうですね！」「イヤ -、ISO の解釈はいろいろありますよ。手法上のことを話さなかったから評判が良かったからの様で、当たり前のことを話ただけです。マネ - ジャ - の方々は ISO とは「結論は管理がシャンとせねばだめだな！」と言っておられ

ました。」「ISOの規定にある中の考え方を話されたのですか?」「そう、それがポイントさ、ISOの規則の詳細や文書の作り方のハウツウの前にWhat?とWhy?の設定が必要なのでそこだけを話したわけ・・・」「持論ですね、ISO規定や事例を話してISOを売り込んだわけではないですね!」「そう、何のため、ISOが必要か?企業目的に対してだけ、討論形式で話したわけさ、」「では、TPマネジメントの話はISO的に話されたわけですか?」「そう、手段論や脅しは駄目じゃないですか。貴方の行かのA社が取っていて、取らないと業界で遅れを取りますよ、とか、EUに輸出するにはISOは必須条件ですという話もありますが、輸出していない企業にこの言はずいよね!」「そうですね。でも、その手の発言が悪評を生んでいる様です。××賞が沈滞してきたので××賞で審査や指導などをやってきた先生の多くが、過去、失業対策にISOの審査委員を担当し、企業トラブルを起こしている例が多いようです。この内容を聞くと、企業の経営に余り関係ない要求を企業にするものですから経営者はISOとはそんなもの?要は書類づくりか?という批判になるわけです!」「そうなんです。結構短期間に批判が起きたのもHow to重視の審査委員や指導者の方々の指導を受けた企業に問題が多いようだよ!」「ISOは標準化でしょ!一般に仕事は、問題の見直し、改善、その結果として標準化があるわけで、ISO=全て書類づくりはおかしいですよ。」「そうなんだ、ISO取得前を急ぐ企業がISO=書類づくりを先行した結果がISO批判につながっているわけで、外部の指導、このことを知らない指導者に食べ物にされ批判となっているようだね。第一、改善しないで書類を作成すると膨大になる。それが、お手本と言う形で世の中に出ているとこれがまた大変なことになる。何も考えずに書類づくりに奔走するからだ、」「過去にも類似の例は沢山ありましたが、歴史は繰り返しますね。」「そうこの図の左側のように、不良が出ると標準化、賞を取るなら標準づくり、といった具合で書類を作成するが、現場のファイルが手垢すらつかないで保管されている状況はよくある状況だ!いわゆる使わない標準づくりというたぐいの問題さ!」



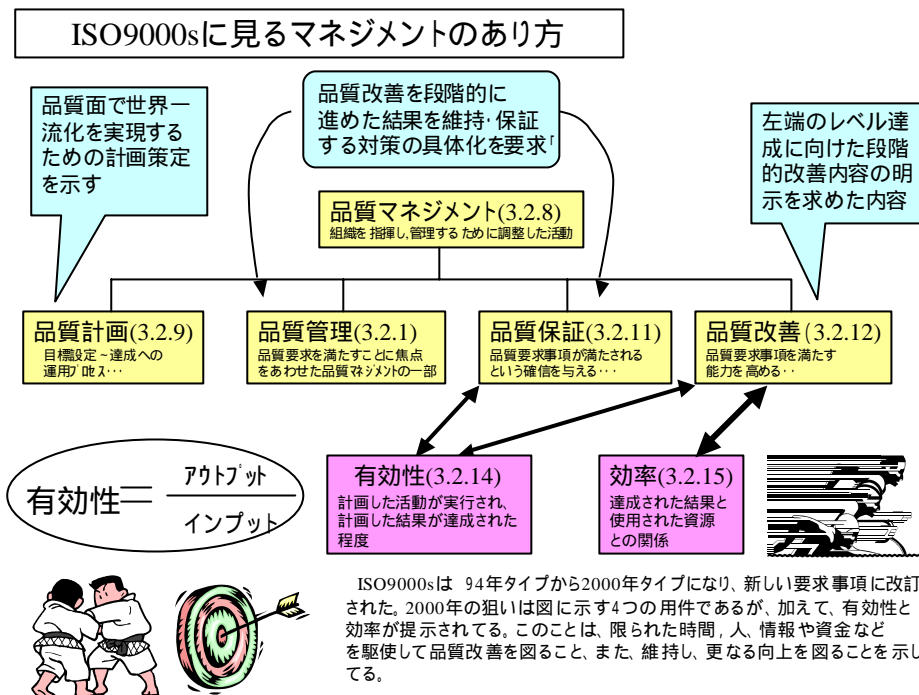
「そう、それですよ、本来、標準化は改善最終ステップの最終で作成されるわけで、守ることが次の改善の種になるのでなければいけないし、現場で本当に使う標準でないという意味がないと思うのです。私は、重要点3つを、仕事をする時、目の前に示し、チェックしながら守る作業方式を推奨してきま

した。それ以上の要点はワンペ - パ - で現場作業者の近くに置き、時々見直す。この内容はベテランでも必要な内容ですが、新人にはもっと細かなことが必要です。これはマニュアルです。マニュアルはベテランには必要ない内容です。私は標準書をこの様な3つの方式に区分していますが、一般にはマニュアル=標準書としているため、新人には必要でもベテランには必要ない事項の記載が使われな
いわけで、トップより号令があるときだけ作成する対象になるわけです。このため、その場しのぎの標準書づくりの弊害を生んでいる様に思います。」「日本人は規則に縛られるのが嫌いだ、それも標準書を使わない理由にしていると思う。標準書よりもっと良いやり方を作ってやる！この考えが生産を支えて来たとも言える。その意味で君の方式は良い。改善追求の方式からだからだ、わたしも同じ方式を用いているが、要は、標準通り仕事する。会社の代表として最良の方法を守る。問題が出たら、標準がまだ未完なのか？標準を守らないため発生した問題なのか？を職場の小集団で再検討する。そして、問題を対策し、より良い方法へ改善し、標準を改訂する！このやり方だと標準化は現場のものだし、押しつけ方にならない。もちろん、技術的問題が発生するといけないので、新標準は技術部門のチェックや承認が必要だが、OK！であれば、改訂、登録となる。現場の標準が”正”で管理部門には”写”を置く方式だ！君も指導しているだろ！」「その方式が一番です。」「そう、やらされ感がないからね。」「ISOではこの様な点までは求めていない。日本式のISOの方式が必要となりますね！Sさん。Y社にはこの様な趣旨で講演をされたのですか？」「ああ、その話ね、この話は現場サイドの取り組み、この話の前に話したISOの精神の話をしたら、それが受けたわけだ。」「管理とはなにか、ですか？」「ご明察の通り、ISOは管理者自体、品質をどの様に考え、方針をつくり、全員に理解徹底させてゆくか、といった管理の話があって、始めて書類造りや品質管理システムがあるのだろ！」「規定の通りですね。」「そう、ISOの精神さ、この精神を守らず、いきなりISO9001の手段論に走るのはおかしいと思うよ。この精神を基に、方針を定め、品質管理システムを作る。その品質管理システムを自ら監査出来れば良いが、忙しいから、管理者を選んで監査させ、方針の徹底具合を見る。この様にして、顧客志向の品質対策の精神が全社に展開、運営、定着する道具としてISOを利用すべきなのだ。だが、また、このためには品質改善の目標を定め、対策手段を定めることがまず、必要になる。その様な形態があって、品質を維持向上するシステムを確率するための管理システムにISOを利用すべきと考える。」「なるほど、それなら品質管理の良いシステムができますね。でも、TPマネジメントでやっていることと同じ内容ですね（TPマネジメントについては3-2の「乾いた雑巾はしぼれない」をご参考下さい）。」「そう、ある人がそう言ったよ、しかし、マネジメント・システムの評価を行うのだから、この点に特徴がないISOなら、単に他社の真似ごとではないだろうか？」「そう思います。ISOを取得しても書類づくりに終わった。というところは本に書いてある真似をしているだけで、品質システムの構築は担当者任せ、形はあるが、中身がない。毎年のサーベイランスに追い回され、監査会社の発言に気を使い、不満たらたらとなるわけだ。この話は結構多いみたいです。私が指導しているメーカーではISO取得と小集団活動を結びつけ、経営改善の一貫として推進したことで、そこで出来た標準化を外部から見ても問題がないか？といった点を評価するためにISOを利用したので、ISOで標準化するのに要した費用も2ヶ月で回収しました。」「それは良い。そうならなくては、ISOを導入する意味がない！」「だれのためのISOなのか？顧客のための品質づくりをトップ自ら行うためISOのマネジメント・システムを利用しなくてはいけない。企業のトップが、何のため、何を目標にISOを活用するかをハッキリさせて取り組まねばダメだ！というわけですね？」「そうだ！私もY社で同じ内容を話したわけだ、管理者の方々は大変に興味を示され、昼飯の時も質問攻めだったよ。「品質の目標を他社ではどの様に定め、展開しているか？」とか、「責任と、権限、目標と貢献度をどの様に設定しているか？」という話に終始したわけだ。結論は「ISOマネジメント・サイドがしっかりしないで取り組むべきではない！」という話になった。「ISOの4.1項の話ですね？」と言う話が出たし、ISOの4.1項を読んでおられた様で、「出発

点はここですね！」という話が返ってきた。要は、担当者任せの ISO などはありませんし、そうしているとは異なるが、先の話にあった様に、日本でかつて弊害をきたした、古くて新しい「ほこりをかぶった標準書づくりの再来」病が再発するわけだ。「なるほど、Sさん流石ですね。うまい！神髓を突いた ISO の説明をなされたわけだ。評判が良かったわけがわかりました。私もその様には感じていたが、そこまで踏み込んだ内容をハッキリとお客様にお話していなかったことは反省です。」という話です。

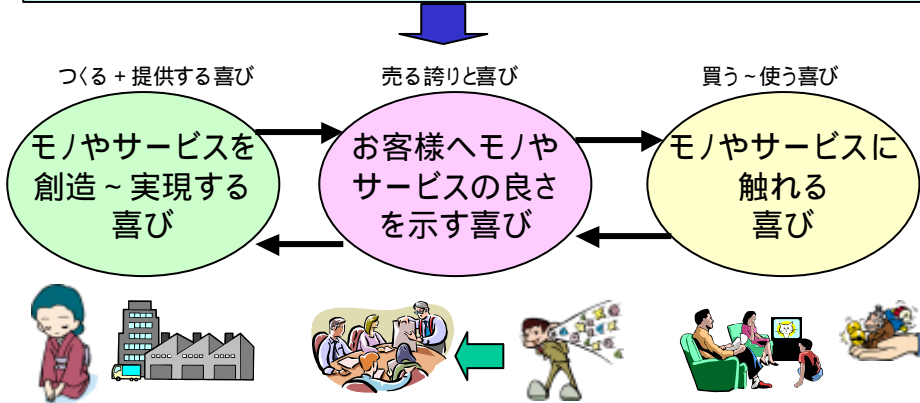
【コメント】

マネジメント主体の ISO の展開という内容は企業活動を進める上で大切な課題であると思います。そこでSさんのお話をメモに書きとめ、紹介した次第です。なお、Sさんがお話された内容は ISO9000 に記載されている下の図の解説です。左側の品質計画とは、一流の品質を実現に向けてのこと、また、当然、そうすることで売上高と利益確保を図る算定が必要です。では、このような目標を定めて達成へ向けるには？と考えると、図の左端の品質改善の程度が問題になります。このためには現状把握を行いあるべき姿への達成ストーリーを構築する対策が要りますが、このような、中期目標を段階的に構築した後、一度あがった段階を保証する、また、品質管理者と組織と制度などをつくり対処する、という取り組みが必要になるわけです。ISO は図で、品質計画と品質改善にサンドイッチ式に挟み込む形で示しています。そして、書類づくりは品質管理の一部に過ぎません。このように、ISO を解釈して活用することが品質マネジメント・システムなのですが、いきなり ISO9001 の書類作成基準に入ってゆくと、ISO9000 という基本、そして、ISO9004 というガイドラインの一部の文書化として存在する ISO9001 が ISO の全てと勘違いしてしまう傾向が生じます。なお、このような誤解を生む ISO 事務局や ISO 取得指導者の方々の存在も企業では「経営離脱の ISO」として注意すべき要件となっていることにご注意願う次第です。また、このために、次ページの図をご覧願えると幸いです。



顧客直結でお客様の潜在ニーズをも生かす営業機能

改正されたISO9004:2009は実に自然体で顧客重視の運営をガイド
 【望まれる活用の要点】
 解釈: 下記内容は、その要求や目標が営業関係者の活動で大半が決まる！
 VOC (Voice of Customers): 変化する社会環境と経済、技術を反映した潜在
 ニーズの正確な把握と活用
 顧客重視の品質戦略展開・・・品質 + 納期 + 原価(財務・収益直結型)対策の総合化
 十分なリスク対策と、超一流他社をお手本としたベンチマーク対策戦略の展開



超一流化の条件

