

今こそ、本当に役立つISO

ISOマネジメント研究所 人見 隆之



ISOとは、国際標準化機構が決めた国際的な規格のこと...

「ISOって手間が掛かって面倒くさい。文書をたくさん作成したり、記録をいちいち残したり、ISOのためにいろいろやらされる」と。

このように、現場の人たちにとってISOのイメージは、どちらかというと、あまり芳しくないものなのかもしれません。

私は、今まで10年以上、主に中小企業のISOのコンサルティングに携わってきました。

この経験から思うことは、本場に役立つISOを考えていくためには、まずISOに関する3つの誤解を解消することにあります。

誤解1. ISOは文書と記録さえあれば大丈夫である

「ISOは文書化と記録、これらをしっかりやっていたら大丈夫なんだ」と考えてしまう誤解があります。

しかし、ISOが本来意図す

るところは、「文書の出来」ではなく、組織内で構築した「仕組みの出来」にあるのです。

誤解2. ISOはやるべきこと

「ISOはやるべきこと」が決められている。続いて、「ISOはやるべきこと」が決められている、こうしか

しかし、実はISOでは、「何をやるか」は要求事項の中で規定されていますが、具体的に「どうするか」は決められていない

「この規格は、品質マネジメントシステムの構造の画一化又は文書の画一化を意図していない」と書いてあります。

ISOの仕組みは、自分たちの仕事の特性や会社独自の事情を考慮して決めていくことに本来の姿があります。

誤解3. ISOはトップが関与しなくていい

特に中小企業においていえますが、「ISOは担当者任せでおけばよい、社長である自分

は、関与しなくてよい」という誤解があります。社長がISOをほったらかしにしている企業がISOをうまく運用しているケースは、ほとんどありません。

ISOの規格には、経営者の責任が明確に規定されています。社長の関与は、けつて形式ではありませぬ。むしろ、社長が率先して理解を深め、そして、実践すること、これがISOの要

であるといつても過言ではありませぬ。

以上のように、3つの誤解を解消すること、まず、このことが大事です。そして、さらに、本場に役立つISOを実践していくためには、何のためにやるかという、目的思考で考えることです。

「顧客満足度を向上させるために、品質マネジメントシステムを構築すること」と書いてあります。つまり、ISOとは、ただなんとなくやるのではなく、顧客満足度の向上という目的をもつてやるものだという事です。

ISO自体のためにやる、審査のためにやるのでは、本末転倒といえます。ISOは目的をもつてやること、これが、ISOを有効活用するための第一歩となります。

(111)

今こそ、本当に役立つISO

ISOマネジメント研究所 人見 隆之



前回は、ISOの誤解されがちな点や、その本場に意図するところについて述べました。今回は、ISO未取得の会社でも、その考え方を取り入れることによるメリットなどを述べてみたいと思います。

具体的の方策は二つあります。一つ目は、「現場における目的思考」の徹底、二つ目は、「PDCAを活用した仕組み化」です。

現場における目的思考

どんな仕事においても、「なぜこの仕事(作業、工程、手続き)をするのか」という目的意識を持つことによつて、自分の業務の存在意義がわかります。

「ああ、このために、自分の仕事があるんだ」と確認できれば、仕事のあり方が明確になります。そして、「誰のために役立つのか?」と併せて考えることで、自分の工程をさらに深く理解することになるでしょう。

「次工程はお客様」という考え方がありますが、社内においても「自分のお客様は誰なのか?」と「自分のお客様は、はたして満足しているのか?」と常に考えることは非常に重要です。

では、どうやって、この目的意識を徹底させるか。それは次のPDCAによる仕組み化と関連付けることが必要になります。

PDCAを活用した仕組み化 PDCAの仕組み化とは、Plan(計画)、Do(実行)、Check(検証)、Action(改善)を、Plan→Do→Check→Actionのサイクルで繰り返すことを意味しています。ISOでは、このPDCAを回すことを要求しています。

かたないものだから、あえて計画を立ててしっかりとチェックをして計画力や実行力を高めるといふ考え方もできます。また、こういう状況がまかり通つてしまうと社員の士気は落ち、「また、あいつはあんなことを言っている。しよせん口だけだ」という形式主義が浸透し兼ねませぬ。

ところで以前、ある企業の経理担当者からこんなことを聞いたことがあります。 「製造部門は業務改善が進んでいるが、なぜか経理部門は今までのやり方を変えられぬ。業務改善が進まず、実はムダなことが多い」ということです。

なぜ、やり方を変えられずムダなことが多いのか。それは、経理部門における仕事のやり方にケチが付くというのではありません。それは経理業務を知っている人が社内ほとんどいなくて、社長さえもよく知らないことが多いからです。

実際、経理部門に限らず、どの部門においても、程度の差こそあれ、計画を立ててもその通りにやれない、またはやつてもチエックがおざなりということがあるのではないのでしょうか。

こんなことをいふと、「現実には、計画通りにいかないものなのだから仕方がない」と思ふ方もおられるかもしれません。しかし計画通りにい

PDCAを活用した仕組み化は一つのきっかけに過ぎないのかもしれないが、ISOを取つた多くの企業は、業務改善ツールとしての有効性を口にしては、このPDCAの活用を現場で使つてもらつてはどうか。私の上のよう

なフォーマットを用意することをお勧めしています。誰にでも分かりやすく簡単にできるようにする、これが大事です。

(111)

PDCA管理表 (フォーマット例)

No	年度目標	担当	仕組み	4月	5月	6月
1	仕訳伝票の作成ミス0件	田中	Plan	0件	0件	0件
			Do	1件		
			Check	入力ミス		
			Action	ダブルチェック実施		

今こそ、本当に役立つISO

ISOマネジメント研究所 人見隆之



今回は、「PDCAを活用した仕組み化」について述べました。今回は、そのPDCAの仕組みを効果的かつスムーズに実践するためのコツについて述べてみたいと思います。そのコツは、二つあります。

必ずしも計画(P)から始める必要はない

PDCA (Plan, Do, Check, Action) というと、まず計画(Plan)から始めなければいけないと思う方も知れませんが、そんなことではありません。とりあえず、やってみる(Do)から始めても構いませんし、現状のチェック(Check)から入る、または改善案(Action)を考えることからスタートすることも構いません。まずは組織の実状のところをスタートして、全体としてPDCAを形作るという考え方でよいのです。計画にこだわりすぎて、立案から先に進まないという組織もあります。PDCAはあくまでも企業経営のためのツールです。これが自体を目的として考えないことが大事です。

原因の特定をしっかりとやる

PDCAの仕組みはあっても、効果が実感できないと、形ばかりでなかなかうまくいかないも

のです。「現場の人間が役立つことを実感できる」、このことがどうしても必要です。それには具体的な業務の改善事例をたくさん作ることです。改善事例をたくさん作るには、問題の原因をしっかりと分析することが不可欠です。この原因分析をどのような事例に沿って考えてみましょう。

例えば、ある営業マンが、「決められた期日までに交通費の精算書を経理部に提出することができなかった」という原因を考えてみます。よくある原因として「忘れていた」「忙しかった」などが挙げられますが「忘れていた」というのは、単に事象にすぎませんし、できなかったことの原因ではありません。なぜ、忘れたままだったのかと考える必要があります。また「忙しかった」というのは、なぜ忙しかったのかというところまで踏み込んで分析する必要があります。

ところで、原因分析には、よく「なぜを5回繰り返せ」といわれますが、これには注意が必要です。というのは、「なぜ」をどんどん繰り返すと、突き詰めることよって、組織の根本要因、例えば企業風土の問題にまで行き着いてしまつて、現場ですぐにできる対策につながら

ないことがあるからです。原因の特定は「現場でできる具体的な再発防止策を考えるため」という位置付けで捉えることが必要です。具体的には三つのポイントがあります。

- ① やりつらさ、わかりつらさがないか考えてみる
- ② 作業環境を見てみる
- ③ 管理の状態を見てみる

これらのポイントで再び先ほどの事例を考えてみましょう。①の「やりつらさ、わかりつらさ」では、交通費の精算書が扱いにく、手間が掛かると簡単に記入できない、記入のルールがわかりづらいなどがあるでしょう。②の「作業環境」については、机の上が乱雑で作業を適切にする状態ではないなどが挙げられそうです。③の「管理」の状態でも、やっていないことのチェックが事前にされていない、などがわかります。できない、やらない理由を、その個人だけの責任に押し付けていますが、言い訳の能力は向上しますが、業務遂行能力はいつまでたつても向上しません。しっかりと原因を特定でき、できるための道筋を示してあげることが組織の責任でもあります。

(つづく)

今こそ、本当に役立つISO

ISOマネジメント研究所 人見隆之



これまで述べてきたことを生かすと、ISOとは仕事をうまくやるためのツールということが分かると思います。だからこそ、どのようにISOを使うかは各企業に委ねられています。そこで今回はISOを有効活用している企業の事例とこれから企業やるべきことについて述べてみます。

ISOを使って、社員的能力を引き出す

東京都葛飾区にある、紙器製造業を営んでいる(株)高田紙器製作所は、従業員9名、その内、知的障がい者2名を雇用しています。この会社は2007年にISO9001を、09年にはISO9001を取得しました。きっかけは、「下請け企業から脱却して直接大手企業と取引したい。そのためには、大手メーカーが当たり前のように取得しているISOがバスポイントとなり得る」と思ったこと。そしてISOをきっかけにして、社員の意識を変えたいと思ったからです。

これを持ってもらおうとしました。この2人は、チェックし問題があると追及も容赦ない一方で、「やり過ぎは一切出来ない」とのこと。その結果「やると決めたらやりきる」という社風に変わったといえます。

業務改善を全面に、紙・ゴミ・電気を削減

埼玉県越谷市にある、主に板ばねの試作を行っている、ばね製造業の(株)小林製作所は従業員20名の会社です。この会社は取引先の要請によって、2003年にISO14001を取得しました。この会社の一番の有効活用は、環境ISOでありがちな紙・ゴミ・電気の削減だけで留めるのではなく、業務改善まで踏み込んでいくことです。同社の具体的な目標設定は不良品の削減でした。現場で業務分析を行い、品質チェックシートの活用や徹底したミーティングを行いました。その結果、不良品およびクレームは減少し、さらに顧客との段取りロスを防ぐことになったのです。結果、自社だけでなく顧客側の環境も考えることになり、顧客からは一層の信頼を獲得しました。同社は「ISO9001も取得しているのですか？」と聞かれることがあるのですが、こ

の会社では9001は取得していません。このことから、ISOは使い方だということがわかります。

今こそ、業務改善で節電対策を！

現在、電力の供給不足による節電対策が企業に求められています。これはもちろん大事なことです。これはもろもろの節電ですが、社員モチベーションが保たれませんが、一過性で終わらせずに、意義あるものとするには、ぜひとも業務と関連づけて節電対策を考えるべきです。つまり、節電を直接の目的とせず、業務改善や自社の製品やサービスの改善を主として、結果的に節電していくことです。具体的には、効率化を考えた業務の見直しや、作業時間の短縮化、仕入れ先の見直しなど、今までのやり方を再検討することです。「誰が、いつ、何を、何のために、どうするのか?」これを業務フローに落とし込んでいくこと、担当者任せでない仕組みを作るなど、情報の共有化を図ることなどです。これらは、すべてISOに関連する事項です。今こそ、ISOを活用した業務改善が必要なのです。

(つづく)

今こそ、
本当に役立つISO

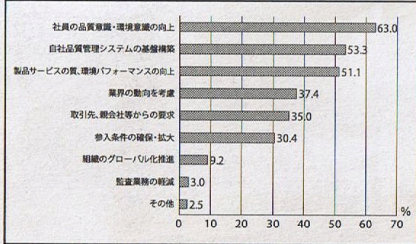
ISOマネジメント研究所 人見 隆之



今回は、ISOを有効活用している企業の事例とこれから企業がやるべきことについて述べました。今回は、企業がISOを取得した実際の理由について述べてみたいと思います。

先日、ある中小企業の経営者から、「うちは取引先からの取得要請がないので、ISOは関係ないよ」ということを言われました。実は、ISOの認定機関が公表した調査結果(グラフ)によると、ISOを取得した企業の取得理由で最も多かったのは、「社員の意識向上のため」(63・0%)で、次いで「自社品質管理システムの基盤強化(業務の標準化を含む)」(53・3%)、「製品またはサービスの質、環境パフォーマンスの向上」(51・1%)でした。「取引先、

【グラフ】ISO認証取得の目的



出典 公益財団法人日本適合性認定協会(JAB)調べ

親会社等からの要求(35・0%)を取得の理由として挙げている企業は少ないことがわかっています。つまり、ISOを取得している企業は、外部的な要因よりも内部的な要因である自社の都合で取得しているところが多いのです。

内部的要因とは、例えば管理者の能力が足りない企業であれば、ISOを活用して管理能力をアップさせる、いつも同じようなミスが続出している現場であればISOを活用して、原因分析をしっかりとらせることなどです。

ところで、ISOを取得しようとしてもISOの規格の種類が多すぎて分らないという方もいらっしゃると思います。よく出てくるISOの規格を簡単に説明しますと、ISO9001とは、品質マネジメントの国際規格を意味しています。イメージとして製造業を対象とした規格だと思われがちですが、どの業種にも合うように考えられていますので、サービス業にも適用可能な規格です。ISO14001とは、環境マネジメントの国際規格で、大企業だけでなく、最近では、環境負荷が少なく中小企業も取得しています。その他、主なものとして情報セキュリティの国際規格であるISO27001、食品安全の国際規格であるISO22000などがあります。

では、どうやったらISOを

取得できるのか。ISOとはジュネーブに本拠を置くNGO組織です。ここから認定機関を経て、窓口となっている「審査機関」の審査を受審する必要があります。現在、民間、公的、非営利組織など全国に約60機関があり、企業は好きな審査機関を選ぶことができます。

審査には、現地審査がありますので、単にISOの要求事項を満たした文書を用意しただけでは通りません。実際に、文書で決めたことをその通りやっていること、組織内でPDCAのサイクルが回っていることが必須条件です。

取得のポイントには、ズバリ、経営者の理解です。ISOは、どちらかというとトップダウンを要求した規格です。社長自身がまずISOを理解することがどうしても必要です。もう一つが、審査機関の選定にあります。審査料金や審査の観点は、機関によってかなり違うのが現状です。料金が安くても、審査やアフターフォローがいい、加減な機関もあります。よく吟味し、自社に合う審査機関を選定することが重要です。認証取得後は、毎年の維持審査と3年ごとの更新審査を経てISOの認証が維持されますので、審査機関との付き合い方は非常に大事です。

(つづく)

今こそ、
本当に役立つISO

ISOマネジメント研究所 人見 隆之



今回、最終回はこれまで述べてきたことを総括してみたいと思います。

これまでも何度か述べてきましたが、ISOとは「経営をうまく行うためのツール」です。決して目的ではなく、手段なのです。例えば仕事の基準が各自バラバラで、業務管理がうまくできない会社であればISO9001を管理ツールとして使う。情報セキュリティのリスク対応がイマイチだと思えばISO27001を使うなどです(表)。

【表】ISOをツールとして使う例

有効な支援	使う効果	該当する主なISO
目標管理支援	目標展開をスムーズにする	すべてのISO
営業支援	ISO取得による知名度向上 第三者認証による管理体質のアピール	すべてのISO
業務改善支援	コスト改善や標準化	ISO9001、ISO14001など
社員教育支援	社員の意識向上	すべてのISO
リスク対応支援	リスクの明確化と対応準備	ISO14001、ISO27001など

もできる万能ツールではありません。デメリットもありません。まず、お金と手間が掛かるといふこと。しかし審査費用は、以前と比べ安くなっていますし、手間といっても、専任者を考えなければいけないほどの手間ではありません。また、ISOの取得は企業価値を高めるというのを考慮すれば、ISO取得にかかる費用は、コストではなく投資であるともいえます。気にすべき一番のデメリットは、ISOをしっかりとやらずに、仕組みを形骸化させてしまったり、社内士気やモチベーションを低下させてしまうことです。

ルールは作ってもただあるだけ、とりあえず計画だけ立てておけばいい、そんな状況がまかり通ってしまうと、結果的に、形式主義や事なかれ主義がまん延し、会社に大きな損害をもたらす結果となります。中小企業の経営者は、よくこんなことを言います。「うちの会社は、ISOなんて必要ない。ISOは大きな企業がやるものだ」と。しかし本音の部分では「できれば取得してみたい」と思っている社長さん

が多いのです。どんな会社も例外なく「認められたい」と思っています。ISOを取得すれば、第三者からの認証を受けた、認められた会社となります。この認証は、単なる資格ではなく、国際的な基準のつとめたものです。ISOを取得すれば、名刺にISO認証マークを入れることができますので、なんとなく格が上がったようにも思えます。社員も励みになり、ISO取得をきっかけに会社も変わることがあります。このように考えると、中小企業こそISOを取得すべきなのです。

そうはいっても、ISOは厄介だし難しいと思っている方も多いでしょう。そのような人にぜひ知って頂きたいことがあります。ISOには「要求事項」がありますが、それは「こうしたしなければならない」という限定的な要求事項ではないということです。具体的にどう運用するかは、企業側で決めることができます。ISOが求める要求事項の約8割は、すでに会社で行っていることなのです。ISOはツールであり、中小企業こそ、有効活用すべきものだと思えます。

(おわり)