

隠れた負の資産—お荷物 ISO を 儲かる ISO にチューニングしよう

「最短(工数×納期)=経済的」取得→業績向上のための維持・改善のヒント

企業ドクターホリコン 堀内 智彦

筆者はISO 専門コンサルタントではないが、1993年頃に顧客の要請をきっかけに、ISO9001 認証取得コンサルティングを始めることになり、この世界に縁ができた。以来20年近くの間ISO9001、14001を中心に十数社(9割以上が中小企業)の認証取得のお手伝いをするようになった。筆者のコンサルティングの特徴は、認証取得後も顧客とのご縁が切れないこと、すなわち経営改善に有効なISOを構築・運用できることと自負している。本稿では、ISO9001:2008(品質マネジメントシステム=QMS)を例として、中小企業のための「儲かるISO」の構築・運用方法について解説する。読者の企業の中にはすでにISOを取得して、再認証(更新審査)を2~3回という企業も少なくないと思われるが、もし貴社の多くの管理職たちがISOの取得・維持に負担がかかり、「ISOは生産性を下げるお荷物と化している」と感じているならば、ISO(QMS)再構築のためのヒントになることを願うものである。



なぜISOを取得・維持するのか

「あなたの会社は、なぜISOを取得あるいは維持

しているのでしょうか。」

「大手の得意先から取得しろと要求されたから」、「看板が欲しいから」、「クレームを減らしたいから」など、企業によってさまざまな理由があって良いと思う。

ただ、忘れてはいけないことは、「儲けること」である。ズバリこの一言につきる。基本的に民間の企業活動はこれを原点にしなくてはならないはずだ。ISOも然りである。現在のISO9001(2008年版)はもともと「QMS=Quality Management System=クオリティ・マネジメント・システム」だった。このQualityとは経営品質のことであり、本来は「経営管理の仕組み」という意味である。ところが巷には、ISOは品質管理(モノづくりの製品品質を高めるしくみ)だという誤解が蔓延している。ISOは品質保証であり、品質マネジメントシステムである。だが、この誤解は間違いというよりも、ISO9001の成長過程が密接に関連してくるのだ。これから認証取得を目指す、あるいは仕組みを改善するにしても、まず最初にこの本質部分を正しく理解してISO9001に向き合うことが重要となろう(表1)。

ISO(International Standard Organization)は国

表1 ISO9000s(シリーズ)の成り立ちと考え方

規格名称	本質・性質	内容
ISO9000 シリーズ(1987年)	品質管理システム (QC=Quality control)	品質管理=QC活動がベース、QCとは、生産現場のスタッフが製品の不良を減らす取組みで、いわば「ボトムアップ」の活動
1994年版	品質保証システム (QA=Quality assurance)	品質保証=QAとは、品質保証体制があるか?出荷する製品だけではなく、その組織、活動も対象となる。つまり組織の全プロセスが対象で全員が参加しなければならない「トップダウン」の活動
2000年版 2008年版	品質マネジメントシステム (QMS=Quality Management System)	ここで冠につく“品質”は、経営品質(QCD)のことであり、顧客満足度を高めるには、この三要素(Q:品質、C:コスト(原価)、D:納期)の対応力を高める=利益が出るしくみである必要がある。

表2 ISO9001 認証取得スケジュール例

テーマ	第1月	第2月	第3月	第4月	第5月	第6月	第7月	第8月	第9月	第10月	第11月	第12月	第13月
審査日程	キックオフ			審査機 関連定				運用開始		第1段階		第2段階	認証
ISO9001 QMS 概要説明	○												
フローチャートの作成(既存業務+ISO 対応)		○	○	○	○								
品質記録・文書の棚卸				○	○								
品質マニュアル検討・発行					○	○	○	発行					
品質方針・目標、部門目標・個人目標設定						○	○						
スキルマニュアル(手順書)作成								○	○	○	○	○	○
推進委員会(5S、安全パトロール)開催	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
目標管理活動								○目標管理開始→					
不適合記録・是正処置実施								○	○	○	○	○	○
スキル分析実施と教育訓練計画作成									○	教育訓練開始→			
内部監査講習会・準備									○	○			
内部監査実施(品質記録チェック・是正)											○		
内部監査報告→マネジメントレビュー実施												○	

際規格であり、その元は英国の規格(BS = British Standard)である。この規格の発祥の経緯であるが、当時英国全体で不良製品が多く、政府の機関が各工場に調査を実施したところ、ミス・ロスが発生しやすいポイントは、契約・引合いから始まり、出荷・アフターサービスなど一連の企業活動のうち、およそ20のプロセス(工程・業務活動)に分類されることがわかったということである。この20のプロセスが要求事項の原点となったそうである。

**顧客満足の追求 = QCD 対応力の向上
= 企業利益の追求となる根拠**

ISO9001(QMS)は紛れもなく「経営管理の仕組み」である。企業は適正な利益を出さなければならない。その最大の理由として、QMSが顧客満足の追求を旗印にしていることである。顧客満足とは、生産の三要素(QCD)が満たされなければならないからだ。「良いものを安く早くつくる」すなわち、品質面、価格面、納期面を満足しながら、顧客満足を得て、継続率を高め、売上を維持・拡大し、適正な利益を上げること。「売上(稼働率)の最大化とコストマネジメントによる適正利益の確保、そして企業継続と雇用の確保」まさに、ISOを取得する前から実施している本来の経営システムはこのことを大きな目標としているはずである。さらに付言すれば冒頭に述べた、「ISO9001が品質管理の仕組みに過ぎない」という誤りの原因として、規格の内容がある。確かにISO9001の規格要求事

項には、「利益、売上、収益」という言葉は一切出てこない。だからと言って、ISO9001を取るために、その本来の経営の仕組みを切り離し、「製品・サービス品質」に関するマネジメントを別途構築(ダブルスタンダード)すること自体が最大のムダになる。本稿の最大のポイントは、この「ダブルスタンダード」をやめて、本来の経営管理の仕組みにISO9001の要求事項を取り込むというところにその真髓がある。現在維持されている企業もその仕組みを改善する余地は十分ある。いままさに、負の遺産たるISOを「儲かるISO」に変えてみる活動に取り組むことを推奨する。

儲かるISOのための取得事例

それでは、「儲かるISO」取得への途を具体的にご紹介する。

K社は、創業45年、工業用機械装置の製造業である。本社は都内、工場が都内近郊、関西営業所という3拠点構成で、従業員は40名ほど。もともと付加価値の高い自社製品を生産・販売していたが、世界に衝撃を与えた例の「9.11」の影響をきっかけとして受注が激減し、しばらく厳しい状況が続くと想定したK社長は、このピンチを前向きにとらえ、企業価値を高めること、そして社内体制を再構築することなどを視野に入れて、ISO9001の認証取得に約1年間でチャレンジすることになった(表2)。