

使いこなして何ぼ!!のISO

…ISOコンサルティングの現場から…

第37回 この不況を乗り切るとスゴイ組織になるぞ! ～今必要なのは、「ISO9001」を使い切ること!!

平松 徹

1. メタポISOを筋肉体質ISOに……

今ISOをやめる組織が増えているとの話があちこちで聞こえてきます。「もったいない」というのが私の感想です。ISOを使い切ると、バッチリ生き残れるのに……、と思わず思ってしまう。

「ISOだから……」こうしないといけないと考

え、いらぬ業務を無理して実行しているのが悪いのです。お金をかけて無駄なことをやっていたら、そりゃー捨てますよ、そんな役立たずのISO。

チョッと御社のISOについて「ISOレビュー表」でレビューしてみてください(表1参照)。メタポの贅肉が、それもメタポISOのブヨブヨしたしまりのない部分が見えてきませんか。それを引き締めた筋肉体質にすることが、この大不況を生き残る最善の方策です。

表1 「ISOレビュー表」(御社のメタポISO度合いを洗い出す)

| 御社が今の不況を乗り越える力量があるかどうかの振り返り表です。御社のありのままの状況を振り返ってください。質問内容を私のほうで読み上げ少し解説します。その内容を理解した上で右の回答欄に具体的に書き出していきます。 | | | |
|--|----|---|-----|
| 項目 | | 質問内容 | 回答欄 |
| マーケティング | 1 | 御社の顧客が買いやすい商品(フロント製品)をあげてください | |
| | 2 | 御社の顧客にとってなくてはならない商品(インフラ製品)をあげてください | |
| | 3 | 顧客の見える化はどのような形で整備されていますか | |
| 業務の仕組み | 4 | 社員が元気になる仕組みをあげてください(発表会、掲示板、会議、朝礼など…) | |
| | 5 | 智慧を結集する仕組みをあげてください(業務手順書、教育など) | |
| | 6 | 課題が自然と明確になる仕組みをあげてください。(会議、日報、内部監査、MR…) | |
| | 7 | 必要な情報がタイミング良く伝達される仕組みをあげてください(会議、朝礼、…) | |
| プロセス管理 | 8 | 必要な業務手順書は整備されていますか。手順書名を書き出してください。 | |
| | 9 | 目標管理はどのような形でなされていますか | |
| | 10 | 日常管理はどのような形でなされていますか | |
| 組織風土 | 11 | 引き締った組織ですか、のんびりした組織ですか。出勤時、業務実行時、休憩時間など振り返って状況を書き出してください。 | |

ではどのような点に留意して、ISOによるマネジメントシステムを見直すか、ポイントについてみていきます。

2. フロント製品とインフラ製品を組み込んだマーケティング

まず製品戦略、顧客戦略を見直します。

インフラ製品という言葉があります。インフラとは水道や電気などの生活の基盤をなす設備やサービスを言いますが、インフラ製品とは、それがなければ企業活動が円滑に進まない製品、サービスです。

実はこの不況を乗り切る最も大切なポイントが、それぞれの企業が「顧客にとってなくてはならない存在になっているかどうか」です。顧客にとってのインフラ製品を提供できているかどうか。それを振り返ることが、今の不況時にはとても大切です。

まず、インフラ製品の前に顧客獲得のためのフロント製品を洗い直します。フロント製品とは、その会社と取引を始めるきっかけになる商品です。今は不況の時代ですから、高いものでなく安いものが買いやすい。安いものを買って、それで取引が始まり、その後の購入に続いていく。

パソコンのプリンターを考えていただくと分かりやすいかもしれません。本体は1～2万円で、かなり割安で購入し、その後のインクの購入がずっと続きます。メーカーもプリンタ本体はかなり値引きをしてもインクは値引きしません。値引きしなくても買ってもらえるからです。インクはなくてはならぬ製品です。顧客の業務プロセスの中に組み込まれた製品やサービスはずっと購入され続けます。水道や電気、ガスは日常生活のインフラですが、同じ意味で日常業務になくてはならないのが、インフラ製品です。これをもっている企業はこの不況の時代も生き残れます。フロント製品からインフラ製品に持っていく仕組みを構築した会社は強いと思います。

売上が前年割れは当たり前今の状況ですから、新規ルートの開発が急務な企業が多いはずで

す。そのときはこのフロント製品とインフラ製品の二つを核にしたマーケティングの仕組みが必要です。

9001：2008規格に次のようにあります。

7.1 製品実現の計画

組織は、製品実現のために必要なプロセスを計画し、構築しなければならない。製品実現の計画は、品質マネジメントシステムのその他のプロセスの要求事項と統合がとれていなければならない(4.1参照)。

組織は、製品実現の計画に当たって、次の各事項について適切に明確化しなければならない。

- a) 製品に対する品質目標及び要求事項
 - b) 製品に特有な、プロセス及び文書の確立の必要性、並びに資源の提供の必要性
 - c) その製品のための検証、妥当性確認、監視、測定、検査及び試験活動、並びに製品合否判定基準
 - d) 製品実現のプロセス及びその結果としての製品が、要求事項を満たしていることを実証するために必要な記録(4.2.4参照)
- この計画のアウトプットは、組織の運営方法に適した形式でなければならない。

ISO9001の認証を取得している組織であれば、マーケティングの仕組みはこの箇所で構築していなければなりません。a)の「製品に対する品質目標及び要求事項」について貧弱な組織が多い。顧客からの仕様書などの仕様や納期を製品品質目標や製品要求事項にしている組織が多いですね。これでは9001規格の趣旨を理解しているとはいえません。

5W1Hという言葉があります。手順書を明確にするときに「いつ」「どこで」「誰が」「何を」「どのように」、そしてそれは「なぜそうするのか」をはっきりとさせれば、業務がスムーズに運営されるというものです。

ここで大切なのは「WHY」です。なぜその製品・サービスがあるのか。顧客にとって本当に必要なものなのか、顧客のかゆいところに手が届く

製品・サービスなのかです。御社の製品戦略の視点からこの箇所を再検討してみてください。

3. 「組織が必要と判断する追加要求事項」がマーケティングの核

9001：2008要求事項に次のようにあります。

7.2.1 製品に関連する要求事項の明確化

組織は、次の事項を明確にしなければならない。

- a) 顧客が規定した要求事項。これには引渡し及び引渡し後の活動に関する要求事項を含む
- b) 顧客が明示してはいないが、指定された用途又は意図された用途が既知である場合、それらの用途に応じた要求事項
- c) 製品に適用される法令・規制要求事項
- d) 組織が必要と判断する追加要求事項すべて

ここで大切なのはd)の「組織が必要と判断する追加要求事項すべて」です。組織が必要と判断する追加要求事項とは、同業他社との競争に勝ち抜くための差別化を図るために自分に課す高い要求です。これもあいまいな組織が多いと思います。顧客にとってなくてはならない製品サービスのために必要な要求事項は何なのかを改めて見直す必要があります。その追加要求事項を「すべて」入れないといけないと、今回の改訂で「すべて」が入ったところに規格の気持を感じます。「通り一遍の追加要求事項でよいのですか、御社は？」と……。

4. 顧客とのコミュニケーションの仕組み

そして顧客とのコミュニケーションです。顧客の要求を確実に把握し、それに沿った製品・サービスが固まれば、それをどのようなコミュニケーションの仕組みで提供するかです。

9001：2008規格に次のようにあります。

7.2.3 顧客とのコミュニケーション

組織は、次の事項に関して顧客とのコミュ

ニケーションを図るための効果的な方法を明確にし、実施しなければならない。

- a) 製品情報
- b) 引合い、契約若しくは注文、又はそれらの変更
- c) 苦情を含む顧客からのフィードバック

ここでのポイントは「顧客とのコミュニケーションを図るための効果的な方法を明確」にすることです。マーケティングはターゲットになる「顧客」とその顧客が欲しがらる「製品」をまず明確にする。それをどのように販売していくか、引き合い、注文のプロセスをどのように仕組みを作るか、販売した結果の顧客からの反応を苦情を含めどのように確実に製品戦略などに生かしていくかの仕組みを明確にすることを規格は要求しています。

このあたりも、a)製品情報のところが「製品カタログ、ホームページ」などしかないような、おどろきの組織が多いですね。審査に通ればそれでOKとばかりのISOごっこともいふべき審査員向けのマネジメントシステムです。これではこの不況には生き残れません。

ちなみに顧客クレームを誠意を持って真剣に対応すると、さらに良い顧客としてファンになってくれることが多いので、そのあたりも確実に従業員教育をすることを仕組みとして確実にしておくことと組織の質を高めることにもなります。

5. そして顧客の評価

次に顧客がどのように組織を評価しているかを確実に把握する方法が今どのようなになっているのかを見直します。

8.2.1 顧客満足

組織は、品質マネジメントシステムの成果を含む実施状況の測定の一つとして、顧客要求事項を満たしているかどうかに関して顧客がどのように受けとめているかについての情報を監視しなければならない。

この情報の入手及び使用の方法を定めなければならない。

注記 顧客がどのように受けとめているかの監視には、顧客満足度調査、提供された製品の品質に関する顧客からのデータ、ユーザ意見調査、失注分析、顧客からの賛辞、補償請求及びディーラ報告のような情報源から得たインプットを含めることができる。

今回の規格の改訂で注記がついた箇所です。これまで顧客満足アンケートにより顧客満足の状況を把握する仕組みの組織が多く、それではなかなか実態に合った良い情報や的確な情報が得られないということで、「失注分析」「補償請求、ディーラ報告」「顧客からの賛辞」などが注記として上げられています。

例えば「失注分析」などは昔から小売業ではウォントスリップという伝票があって、注文されたが店に在庫がなかったとか、もともと品揃えにはなかったことなど書き、後で分析して、顧客のニーズに確実に応えたり、豊かな品揃えにして拡販につなげることなど実行されていました。売上分析をする会社は多いですが、売上につながらなかった分析をすることも、今逃している売上を獲得することでの意味があると思います。

以上が顧客の見える化です。

6. 課題の見える化も必要

顧客関連のプロセスを見直すことが今の不況の時代もっとも大切なことですが、その遂行プロセスについて、課題を明確にして、検討し、対策が打たれ、フォローアップする仕組みが大切になります。課題の明確化は、誰かが積極的に課題としてあげないと明確にならないというのではいけません。課題が自然と明確になる装置が必要です。9001：2008規格に次のようにあります。

8.2.2 プロセスの監視及び測定

組織は、品質マネジメントシステムのプロセスの監視、及び適用可能な場合に行う測定には、適切な方法を適用しなければならない。これらの方法は、プロセスが計画どおりの結果を達成する能力があることを実証するもの

でなければならない。計画どおりの結果が達成できない場合には、適切に、修正及び是正処置をとらなければならない。

ここでは、業務プロセスについて確実に監視、測定することが要求されています。確実に監視することは、プロセスに問題点があればなんらかの形になり、明確化される仕組みがないといけないということです。問題が発生すれば、会議で必ず取り上げられるとか、いやが応でも上司と検討することになるとかです。

「計画通りの結果を達成する能力」を監視、測定しろとっていますので、顧客関連プロセスであれば、作った製品がどのようなところに販売され、顧客からどのように受け止められているのかを確実に評価することです。

計画通りの結果が達成できないときは、適切に修正、是正処置をとらないといけないともっています。実はこの項目のポイントは修正、是正が確実になされることです。タイトルはプロセスの監視及び測定ですが、それが目的であればあまり意味がありません。是正、修正して何ぼです。プロセスの「課題」を明確にし、「検討」し、「打ち手」を決め、果敢に実行することです。

ただ、問題があるとマイナスになる減点主義では、仕組みを作ってもなかなか問題として上がってこないことが予想されます。課題を解決すれば、マイナスも取り返せるし、逆に良い仕組みなどを提案したということでプラスになったりすると、本人もやる気が出ますし、元気も出ます。

7. 元気が出る仕組みかどうかはまず大切

企業の発展の鍵は仕組みです。まず企業活動を有効に進める仕組み。有効とは役に立ち成果が出るといことです。具体的な仕組みについては企業ごとに違うのでここでは言及しません。ただ、どの企業の場合でも、元気になる仕組みがあるかどうかのポイントです。皆の気持ちが萎縮している時代だからこそ、元気の元を会社のあちこちに埋め込まないといけません。基本は頑張ったら何

らかの形で見える化することです。発表会、会議、掲示版、社内のコンピュータネットワークなどいろいろな装置の中に組み込み、目に付くようにします。

8. 智慧を結集し、文書化する

智慧を結集することも大切です。今の時代からこそ、社内にある智慧を集め、明確にし、できれば文書化すること。技術力、営業手法、仕事の基本に関わる心得、リーダーとしての指導の仕方などです。社内の特定個人にくっついているノウハウを洗出し、文書化できているかどうか、できていなければ、智慧を集める仕組みを作り、一気に文書化することです。

文書化できればそれを教育訓練で身につけることもできます。作成した人には教育の場で講師をしてもらえばやる気にもつながり、教えるため勉強することで本人も成長します。それを皆で検討すればさらにレベルの高い智慧になり、会社の知的基盤のグレードアップにもなります。それを皆で身につければより高い水準に会社全体がランクアップします。他の会社との差別的優位の確保にもなります。明確化とそれに続く文書化は見える化の最も優れた方法です。

9001：2008に次のようにあります。

6.2.2 力量、教育・訓練及び認識

組織は、次の事項を実施しなければならない。

- a) 製品要求事項への適合に影響がある仕事に従事する要員に必要な力量を明確にする。
- b) 該当する場合には(必要な力量が不足している場合には)、その必要な力量に到達することができるように教育・訓練を行うか、又は他の処置をとる。
- c) 教育・訓練又は他の処置の有効性を評価する。
- d) 組織の要員が、自らの活動のもつ意味及び重要性を認識し、品質目標の達成に向けて自らがどのように貢献できるかを認

識することを確実にする。

e) 教育、訓練、技能及び経験について該当する記録を維持する(4.2.4参照)

ここのa)の「製品要求事項への適合に影響がある仕事に従事する要員に必要な力量を明確にする」が大事だと思います。ここが智慧の見える化ですね。中小企業の場合などベテラン社員の業務ノウハウで組織が業績が維持されている場合が多いとも思います。製造でも、営業でも、事務的なものでもです。それらはその人に属している智慧です。それを文書化などで明確にすると、それを教材にして教育できます。それが智慧を組織に属すものにするということです。

製造業などでの技能は手順書を作成したからといって、簡単に習得できるものではありません。知識教育は比較的簡単ですが、製造技能などのスキルを訓練で身につけるのは時間と実際の現場での経験が必要です。一枚の教育訓練計画書が有効に機能することはなかなか難しい。だから教育、訓練したら「有効性の評価をする」となっています。

もともと有効性とは目標を達成している程度と9000：2005規格にあります。スキルを身につけるのはそんな簡単なことではありませんから、できるだけノウハウを文書化したものを作り、それを地道に訓練していく。有効性の評価はその文書化されたものの中で、どこができるようになり、まだできないのはどこなのかを評価することです。それを積み上げていくことで、一人前の力量を持った社員になっていきます。

9. 意識改革が必要……「1年後に会社がないかもしれませんよ！」

品質目標は会社全体や部門ごとが一般的です。ただそれにこだわることはありません。一人ひとりの品質目標があっても良い。一人前の力量を身につけることを自らの品質目標にして、それを達成したら上司から褒められれば、それも元気が出る仕組みです。人事考課などにつなげるとより効果があるかもしれません。

コンサルティングで企業を訪問したときに、「おはようございます」と挨拶しても、今ひとつ歯切れの悪い挨拶しか返ってこない、もう少しシャキットして欲しいという会社があります。少し弛んでいる。よくこれでここまで生きてこれたなと思う会社が、皆さんの近くにないですか。これからは生きていけないし、生き残れない会社です。

ぬるま湯のような、のんびりとした組織では、例えばこんなことがあります。

- ・休憩時間にタバコをふかして、のんびり話している。
- ・会議での発言などで前向きさが感じられない。
- ・「自分がやらずに誰がやる」といった気概がない。
- ・コミュニケーションがスムーズでない、滞っている。悪い情報など握りつぶされている。

今企業にとって一番必要なものは、従業員の頑張りだと思います。死に物狂いで頑張る覚悟といっても良い。トップや管理職がいくら躍起となっても現場の従業員がその気にならなければ成果は出ません。

教育・訓練の規格要求事項のd)の「組織の要員が、自らの活動のもつ意味及び重要性を認識し、品質目標の達成に向けて自らがどのように貢献できるかを認識することを確実にする」、これが大切です。

属しているチームの品質目標に向けてどのようにしたら貢献できるか、これは当事者意識の問題ですね。

従業員は楽をしたがります。できれば今のままで過ぎたら良いと思っています。しかし、今のままでは1年後に会社がないかもしれないことを自覚してもらわなければなりません。

そのような会社には社長に、例えばこのように話します。

社長！

失礼ですが、従業員に少し自覚が足りません。今の不況です。どの会社も1年後にあるかどうかの瀬戸際に立っている状況で

す。こんなことを言って大変申し訳ありませんが、御社も例外ではありません。

売上が減れば、入ってくるものも減るわけですから、悠長なことは言ってられません。今すぐ全従業員の意識改革が必要です。

これは脅かしでも何でもありません。事実を社長に話しているだけです。売上が前年の半分くらいになっている会社も多い今の時期、損益分岐点を切っている会社が多い。なんとか経費を切り詰め、あるときは操業を縮小してなんとか乗り切ろうとしている。そんなときに甘いことを考えておられては困ります。今必要なのは意識改革です。

10. 情報の共有化も大切

情報の共有化も大切です。9001：2008に次のようにあります。

5.5.3 内部コミュニケーション

トップマネジメントは、組織内にコミュニケーションのための適切なプロセスが確立されることを確実にしなければならない。また、品質マネジメントシステムの有効性に関しての情報交換が行われることを確実にしなければならない。

コミュニケーションの仕組みを確立すること、品質マネジメントシステムの有効性に関しての情報交換を確実にすることの2点が求められています。

まず、必要な情報は会社の中に行きわたる仕組みがあり、実際に行きわたっているかどうかです。いたずらに不安をおおる情報を流すではありません。必要な情報が必要なタイミングで流されているかどうかです。この仕組みがあるかどうか確認してみてください。それぞれのマネジメントシステムが役に立っているかどうかの情報交換ができていますかどうかです。

11. 現場はどうなっていますか？

最後は現場です。現場が強い企業が生き残りま

す。9001：2008に次のようにあります。

7.5.1 製造及びサービス提供の管理

組織は、製造及びサービス提供を計画し、管理された状態で実行しなければならない。管理された状態には、次の事項のうち該当するものを含めなければならない。

- a) 製品の特性を述べた情報が利用できる
- b) 必要に応じて、作業手順が利用できる
- c) 適切な設備を使用している
- d) 監視機器及び測定機器が利用でき、使用している
- e) 監視及び測定が実施されている
- f) 製品のリリース、顧客への引渡し及び引渡し後の活動が実施されている

現場が管理された状態とは、情報が共有化されていていつでも最新情報が使える、組織のノウハウなどが確実に入った手順書などが整備されている、効率の良い設備を使用でき、監視、測定も確実になされ、出荷と出荷後の活動も着実に実施されていることです。

12. 経営者の責任

内部監査で今回載せた「ISOレビュー表」を使って状況を確認し、マネジメントレビューで経営戦

略の観点から、どのように対処したらよいか検討してみてください。マネジメントレビューで企業の戦略展開について明確にしていくことが経営者の役割であることを確認することも必要です。経営者が経営を明確にしなければ、この不況は到底乗り切れません。

ただ、なんとか生き残るために資金繰りを手当てすることに青息吐息の事業主が今はほとんどです。だからこそ、ISO9001規格を最大限活用したマネジメントシステムが必要です。

この100年に一度の大不況をISOを使い切り、しっかり乗り切ってください。そうすると、御社は今以上のスゴイ企業に確実に成長しています。

— 筆者 —

平松 徹(ひらまつ とおる)
(株)ソフィア 代表取締役
JRCA ISO9001主任審査員
CEAR ISO14001主任審査員
社会保険労務士、中小企業診断士、行政書士
TEL：047-308-2256 FAX：047-308-2257
E-mail：to@iso-hiramatsu.jp