



ISOリフォームのすすめ

第3回 ISOリフォームの実際 その2

執筆／有限会社白神アソシエイツ 代表取締役
白神 康信

QMSリフォーム 活動の振り返り

製造業のA社はQMSリフォームを始めたばかり。リフォームコンサルタント(以下、リコ)とA社のやりとりを通してその取り組み内容を紹介しています。現在までのところ次のような結果になっています。

言葉のリフォーム

- ①QMS→AMS(A社のMS)
- ②品質マニュアル→AMSマニュアル

適合のリフォーム

4.2.3 文書管理を「情報管理」と位置付けて次の改善を行う。

- ③規定類の階層として規定の下に手順が必ずなければならないという思い込みがあり、無理に手順を作ったせいで規定・手順の相互に情報のダブリがあった。それを、手順が必ずしも必要ないとして不要な手順はなくし情報のダブリを解消する。
- ④現在の規定・手順に記載している、

どの役職が承認する等の具体的な責任権限についての定めを「様式」に移行し、「様式」の部門間移動についての責任権限を「業務フロー図」に明記することで、規定・手順を基本的な定め文書に変える。

- ⑤規定・手順に「様式」を一体化させて配付管理をしていたことでコピーを大量にしていたが、規定・手順を基本的な定めにするのでその改訂頻度を激減させ、「様式」を独立して配付管理する。そして今まで取り扱いに悩んでいた「業務フロー図」をプロセスの責任権限文書として正式な文書管理の対象とする。
- ⑥今までの文書管理は規定・手順等の書類管理の域を出なかったが、文書本来の意味の「情報&メディア(媒体)」を考慮し文書管理を製品情報、製造情報、購買情報、改善情報、顧客情報などの情報管理としての全範囲に対象を広げるとともに、それらの情報の整合(適合)管理についても整理をする。

- ⑦限度見本や測定器の試験片などもそれぞれ限度情報、試験基準情報を有しているメディア(媒体)なので文書管理の対象ではあるが、文書管理規定にはそれらの情報管理の在り方を定め、その取り扱い方法は各規定(製造管理規定、設備管理規定)に定める。このように情報管理を軸とした文書管理の体系を文書管理規定の中で明示し、情報セキュリティ管理規定を含む他規定との関連を明確にする。

5.3 品質方針

- ⑧認証取得活動時に作成した品質方針は要求事項である「品質方針」の一部と考え、従来から存在している「企業理念」と合わせて「経営理念」としたものが要求事項の「品質方針」に適合するものとする。

5.4.1 品質目標

- ⑨認証取得活動中から何年も作成を続けていた品質目標の作成を止

めることにした。それらの項目は製品品質に関連する目標として元々の年度計画書の中にあつたものを抜き出してまとめたものだったのでそれを止めて、年度計画書と中期計画が要求事項である「品質目標」に適合するものとする。

- ⑩その結果、中期計画及び年度計画を要求事項に適合させることで目標達成への効果を引き出す。具体的には「達成度が判定可能かどうか」「目的(Be)とその手段(Do)はそれぞれ明確になっているか」等の観点ですべての目標を見直す。そこにISO 14001の「目的・目標・実施計画」の考え方も取り入れる。

範囲のリフォーム

- ⑪製品品質のMSとして考えていたQMSを経営品質のMSとして捉え直し、従来からある経営の仕組みを新たにAMS(A社のMS)で包み込むことでISOから学び、すべての文書、すべての業務、すべてのプロセス、すべての社員に対して取り組む。

上記リフォームに関連する変更点

- ⑫品質マニュアル改めAMSマニュアルをトップ文書の位置づけからMS説明書の位置づけに替えて、教育テキストとしても十分活用できるように説明を豊富にする。
- ⑬AMSマニュアルに変える時、従来の品質マニュアルの各項目を次のように名称変更する。

4 品質マネジメントシステム → 4 経営の仕組み

4.1 一般要求事項 → 4.1 仕組みの解説

5.3 品質方針 → 5.3 経営理念

5.4 計画 → 5.4 経営計画

5.4.1 品質目標 → 5.4.1 中期計画及び年度計画

5.4.2 品質マネジメントシステムの計画 →

5.4.2 AMSの計画

目標管理はEMSを活用

リコ さて、中期計画と年度計画を要求事項に適合させて見直す件ですが、ISO 14001の「目的・目標・実施計画」の考え方を取り入れましょうか。

A社 それなんです、当社はISO 9001なのになぜ環境管理を参考にする必要があるんでしょうか？

リコ ISO 14001を環境に特化したものと見るよりはMS標準として見た方がいいですよ。かなり活用できます。実は、ISO 14001で「目的」とは「達成点であるBe(あるべき姿)」を意味し英語では「オブジェクトイブ」です。そして「目的」の手段(Do)が「目標(ターゲット)」と「実施計画(プログラム)」の訳で要求事項となっています。しかし、ISO 9001でも同じ「オブジェクトイブ」でありながら「目的」と訳されずに「目標」と訳されているのが「品質目標」です。そして、ISO 9001は「目的(和訳では目標)」までの要求で止まっています。当社(A社のこと)のマニュアルもそれ以降への言及はないのですが、良いものは積極的に取り入れていこうという提案です。

具体的には、現在の中期計画や年度計画を、①目的(Be)に相当するもの、②その手段(Do)が目指す目標(ターゲット)に相当するもの、③その目標を実現するための実施計画(Do計画)に相当するもの、の3階層に分けて内容を整備していくことでブラッシュアップできるのではないかと期待します。ざっと拝見したところ、部署別の目標は「目的(Be)」が明文化されて

おらず、「目標(ターゲット)」と「実施計画(Do計画)」の区別がついていないように思われます。それを実施するとどうい目標がどのように達成又は改善され、結果的にどのような状態が実現するのかわかを示すれば達成への意欲も喚起できると思いますし、会社全体の目標との関係も整理しやすいと思います。

A社 なるほど、そういうことでしたら当社がISO 14001に学ぶ意義が大いにありますね。

— A社の活動は続いていきますが、ここでB社のところを覗いてみましょう。B社は法人向けのサービス業です。昨年、ISO 14001を認証取得しました。認証取得からはまだ1年目ですが、どうも社長の思いがあるようです。

B社 クライアントからの要望だったんですよ。要求かな。取り引きを継続する上でどうしてもISOが必要だったんです。当社は特に環境負荷が高い訳ではないので取り組むならISO 9001が良かったんですが、顧客対応でISO 14001になりました。でも環境とは言え、EMSは経営の仕組みと聞いていたので何か経営上プラスになるかと期待していたのですが、認証取得しても何も変わっていないんですよ。何か物足りないんですよ。マネジメントの規格なのになぜ経営に影響が及ばないんでしょうか？ 省エネや廃棄物削減には役立っていますが、その域を出ません。顧客対応とは言え、せつかく時間とお金を掛けて取り組んでいるEMSを経営に役立つようにしていきたいのです。

リコ 分かりました。では、環境への取り組みを含めたMSとしてEMSを発展させていきたいと思います。ネーミングですが、EMSを

B社のMSということでBMSに、環境マニュアルを経営システムのマニュアルということでBMSマニュアルにしましょうか。環境マネジメントを含んだ経営全体の仕組みをBMSが包む感じですか(図表1)。

B社 ということは、年度計画がもっとしっかりしますかねえ。

リコ はい、もちろんです。事例として年度計画の中の「営業活動の強化」を基に考えてみましょうか。これに、ISO 14001の目的(Be)、目標(ターゲット)、実施計画(Do計画)という目標設定の仕組みを適用してみましょう。すると「営業活動の強化」は実施計画(Do計画)のタイトルと考えられます。強化のプログラムはいろいろと並んでいますから、他に明示すべきは「新規受注〇〇件獲得」などの目的(Be)、そして強化の目標(ターゲット)として目指す指標とその数値が欲しいですね。

プロセス思考とシステム思考が組織を強くする

B社 営業活動の強化が自然と売り上げ目標達成に貢献してくれたらいいなあ、という考えだったんですが、ちょっと甘い計画でしたかね。「達成度が判定可能」

を適用すべきですね。目的とする新規受注件数や新規クライアント数などを明示するようにしましょう。それと活動強化に関しての目標指標ですが、例えば「サービス終了後のタイムリーな訪問」は「7営業日以内の訪問」などの指標が考えられますね。このような指標は環境関連では一生懸命考えましたが本業ではあまり考えたことがないのはおかしいですね。今気が付きました。こうやってISO 14001を生かすんですね。おもしろくなってきました。

リコ 次に強化プログラムに「プロセスで考える」を浸透させていきましょうか。「受注拡大に向けての訪問」や「パンフレット等の営業ツール刷新」を例にとると、自分達の活動プロセスを考える前に広告宣伝に対するAIDMAという顧客心理プロセスを考えるといいでしょう。強化プログラムのそれぞれの項目が顧客心理プロセスの、A(注意)、I(関心)、D(欲求)、M(記憶)、A(行動)のどの段階からどの段階へのプロセス変化を目指しているのかを整理していく訳です。

例えば、「受注拡大に向けての訪問」は、既にA(注意)の心理プロセスであるクライアントに対してI(関心)への変化を獲得するための行動なのか、それともI(関心)の心理プロセスであるクライアントに対してD(欲求)を引き出すための行動なの

かを明確にします。また、「訪問」することによって例えばI(関心)を獲得したということは何で判定するのかの目標指標も定めておきます。そうすることで「訪問」が具体的にどうあるべきかを担当者が理解し、具体的な行動プロセスとして何をインプットとして何をアウトプットすればいいかを把握しやすいと思います。すると進捗管理もしっかりとPDCAが回せると思います。

B社 今のお話の内容は計画を詰めるときの質問にも使えますね。「営業ツールの刷新は何を目的としているのか? ターゲットとしてクライアントの反応の何を狙うのか? その反応は何で測定するのか?」などですね。

リコ そうなんですよ。そのように質問されたり自問自答しながらプロセス思考やシステム思考を身に付けてもらう、これが人材力の底上げになります。

プロセスが大事か、結果が大事か?

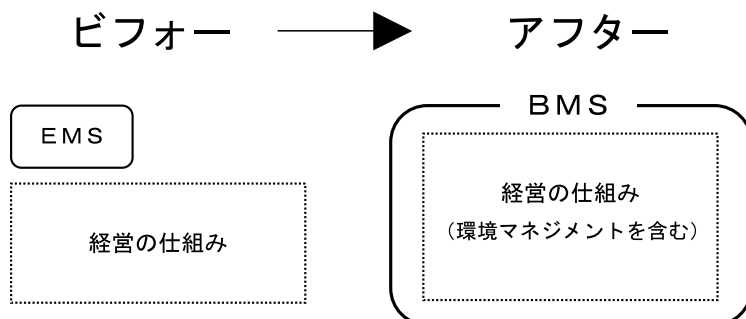
リコ 今後この「プロセス」という考え方や言葉を浸透させていく訳ですが、その際に「プロセス」に対する誤解を解いておく必要があるでしょう。特に営業担当者に多い反応があります。

B社 ほおーっ、営業担当者が「プロセス」に反対するということですか?

リコ よく出てくる話が「プロセスよりも結果がすべての営業だ」です。社長はどのように思われますか?

B社 もちろん、結果がすべてでしょう。でも先程の年度計画の話にも出てきました

図表1 B社のリフォームイメージ



が漫然と訪問してはクライアントの関心は引き出せないのでこちらのプロセスだけでなく顧客心理のプロセスも大事ということでしょう。

リコ 結果がすべてだとおっしゃっている人はひょっとしたら結果を出すまでのプロセスをあまり意識していないか、たまたま良い結果が出ていてプロセスを気にしなくてもいいのかも知れません。そうすると環境が変わった時にたまたま良かったプロセスの再現性がないかも知れませんが、結果が芳しくなかった場合に改善の糸口が見つからないという心配があります。やはりプロセスへのアプローチが良い結果を導くための有効手段なのです。

ところでプロスポーツ選手も「結果がすべてです」とよく言いますよね。でもこれには言葉のあやがあります。プロスポーツ選手が言っている「結果がすべて」は「ファンに取ってはプロセスなど関係ない。ファンは結果でしか見てくれない。プロは結果で評価される」と言っている訳で、だからこそ自分自身が結果に一喜一憂するのではなく、良い結果を出すためのプロセス

のPDCAを回すことに一生懸命になるべきだ、という意味で言っていると思います。ですので、営業担当者の皆さんにも「獲得した受注がすべて」だけど「その受注をどのように獲得したかのプロセスは自分の自信であり企業の財産となる。それを何度もPDCAを回してさらに良いプロセスにしていこう」という自覚を持ってもらうことも仕事のクオリティが上がると思います。

B社 つまりは、マネジメントする時にはプロセスが大事で、評価する時には結果が大事なんですね。両方大事が正解ですね。

PDCAは正しく回そう

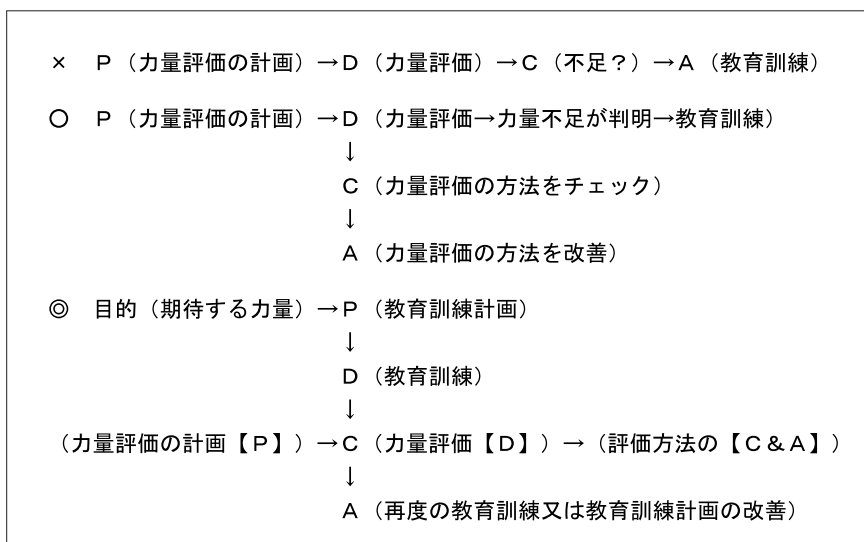
リコ そのプロセスを「P」として目標管理のPDCAを回すことになるのですが、ここでPDCAの基本的な部分を押さえておきましょう。ちょっと演習問題のようで恐縮ですが、Pを「顧客アンケートを計画」とすればDは「アンケートの実施」ですよね。では、CAは何になりますでしょうか？

B社 それはもちろん「アンケートで評価

が低い部分が見つければ改善」でしょう？

リコ 大変残念ですが正解は「アンケートの計画が良かったどうかをチェックして良くなければアンケート方法を改善する」です。おっしゃっている「アンケートで評価が低い部分が見つければ改善」はDのプロセスですね。つまりアンケートの実施プロセスが「アンケートをする→評価が低い部分が見つければ改善」と続きまして、それをPで計画しているのでDで実行、となります。そしてCでその計画、つまりはアンケート方法をチェックして良くなければアンケート方法を改善する訳です。もしもCが「評価が低い部分が見つければ改善」となるのであれば、最初のPは「顧客にどのような満足度を感じてもらうか」を目的とした「満足度を上げるための取り組み」というものが計画されていないとPとCが適合しません。同じように、人材の力量評価の計画をPとしたCAを「力量不足であれば教育訓練」としてPDCAが回っているといるケースがあります。やはり、人材に期待する力量を目的とした手段である教育訓練のPがあってのPDCAが正しいのです(図表2)。▼

図表2 PDCAは正しく回そう



有限会社白神アソシエイツ
代表取締役

白神康信

中小企業診断士

1979年岡山大学工学部卒業後、オムロン岡山株式会社(現オムロン)入社。設計開発管理、ISOプロジェクトリーダー、コンサルティング事業責任者、品質環境グループ長、1999年退社。(有)白神アソシエイツ代表取締役、現在に至る。企業、病院向けコンサルティングの他に個人向けの武術動作を通じた能力開発研修を全国にて展開中。