



ISOリフォームのすすめ

第1回 ISOリフォームとは何か?

執筆／有限会社白神アソシエイツ 代表取締役
白神 康信

1.はじめに

初めまして。中小企業診断士の白神康信と申します。全6回の連載となります。よろしくお願いします。ここでまず言葉の定義をしておきます。「ISOリフォーム」の「ISO」は、ISO 9001・ISO 14001の両規格を指しています。また「リフォーム」は、構築したマネジメントシステム(以下、MS)をより良い方向に変更していくことを意味しています。つまり、「ISOリフォーム」はMSの継続的な改善のひとつです。ただし、住宅リフォームに例えれば、内装を変えることに始まり、柱や構造を変えることも視野に入れて、場合によっては住む人の意識や思考までも対象とする点が通常の改善とは異なるところです。次のような課題をお持ちの組織にお勧めです。

- ・ 認証取得の時には盛り上がっていたけれど時間が経ち最近マンネリ化してきた。
- ・ ISOはISO、現場は現場としてダブルスタンダードになっている。

- ・ ISOを維持するのが大変なばかりで何も効果がない。
- ・ どうか自社流のISOに生まれ変わらせてISOを生かせないものか? と最近考えている。

では、ISOリフォームは何を具体的に取り組むのかと言えば、それは以下の3点です。

- ① 言葉のリフォーム
MSに関する「言葉」を「自分達のもの」にする
- ② 適合のリフォーム
ISO要求事項に対する「適合」の中の【適合】を探る
- ③ 範囲のリフォーム
MSの「適用範囲」、重要キーワードの「活用範囲」を広げる

この「言葉」「適合」「範囲」をリフォームしていくことで、前出の課題解決のみならず

MSの運用を通じた人材育成にも貢献すると考えていますので、本稿をMS改善のヒントにして頂けたら幸いです。なお、本稿の中での事例は、筆者が今までに体験した様々な組織が抱える共通的な課題を取り上げています。

2.言葉のリフォーム

MSに関して組織内で使用している「言葉」がまだ「自分達のもの」になっていないケースに多く出会います。例えば次のような会話です。

「この前のISOの会議で話題になったISOの規定変更の件だけど、ISO的に考えると変更しなくちゃいけないんだろうけど、現場では納得がいかないようだ。君はどう思う?」

このように普段の会話の中で頻繁に「ISO」が飛び交うと何か分かったようで分からない暗黙の了解ができてしまいま

す。何かと「ISOだからやっている」とか「ISO的にはこうするんでしょう？」などの言葉で済ませてしまい、その仕事の目的や真の意図をお互いに学んだり確かめたりするチャンスを逃している可能性があります。もったいないことです。では、この会話を「ISOを使わない「自分達のもの」にリフォームする」となるでしょう。

「この前のマネジメント委員会で話題になった製品検査規定の変更の件だけけど、手順をより分かりやすくということから考えると変更しなくちゃいけないんだろうけど、ベテランばかりの現場からすれば今のままでもいいのではないかと言っている。君はどう思う？」

いかがでしょうか？ このような会話になった方が「問題意識の醸成」にも寄与すると思いませんか？ よって、ISOリフォームの時にも「ISO要求事項だから」ではなく「業務の信頼性の観点からは～なので」などの具体的表現を使いながら進めていきます。そろそろ「ISOの維持が大変だ」という表現から「MSの維持が大変だ」という表現に変えてみませんか？ もしもその通り維持が大変ならISOリフォームが必要ですね。他にも言葉を変える例を挙げれば、以下の通りです。

QMS → SMS(自神アソシエイツマネジメントシステム)

品質マニュアル → マネジメントマニュアル

品質目標 → 短期経営計画の中の「部署目標」

内部監査 → 内部ヒアリング、内部インタビュー

マネジメントレビュー → 経営会議の中の重要項目として『MSのレビュー』

これらは右側のように必ず変えるという意味ではなく一例です。また「変える」とは言っても、この例のようにMS外の仕組みに統合する場合がありますので、「適合のリフォーム」や「範囲のリフォーム」と関連してきます。また、言葉を変えずに今のまま「自分達のもの」とする場合もあります。多くはISO用語(JIS和訳)をそのまま浸透させていく場合です。それは、①ISO用語と現場用語のダブルスタンダードを解消してISO用語に統一(例、不合格品→不適合製品)、②今までに組織内になかった概念を持つISO用語の浸透(例、プロセスの妥当性確認)、の2通りです。それぞれがどんな言葉であればいいのか、その言葉を何に組み込めばいいのか、それとも今のままでいいのかを検討することで、結果的にMSが「自分達のもの」になっていきます。そのことがMSの独自性を引き出し、組織の活性化を促し、働く人達の意識を変えていきます。例えば、こんな会話に出会ったことはありませんか？

Aさん: 品質目標が君の部署からはまだ提出されていないけど。

Bさん: 今それどころじゃないんだ。仕事が忙しくて。

Aさん: えーっ、それは困ったなあ。

Bさんはいかにも「ISOどころじゃないんだ」と品質目標の優先順位が低いというような発言で、Aさんも何となく「それはそれで気持ちは分かるけど」と受け入れてしまっているかもしれません。これでは組織運営としては大変困ったものですし、ISOを導入してこうなっているのであれば効果を生まないどころか、弊害となっている事例でしょう。これを「言葉のリフォーム」をすると次のようになります。

Aさん: 部署目標が君の部署からはまだ

提出されていないけど。

Bさん: 今、将来の目標について考えると
いう仕事はしたくないんだ。目の前の
仕事が忙しくて。

たぶん、こんな言い訳は通じないですよね。「言葉のリフォーム」は「ISOを言い訳にせず真のツールとする」という目論見もあります。ですので、次のように言動は変わるでしょう。

Aさん: 部署目標が君の部署からはまだ提出されていないけど。

Bさん: 済みません。目の前の仕事に追
われていてうっかり期日を過ぎてしま
いました。すぐに取りかかるので待
ってくださいませんか。

このような会話になれば適切ですね。

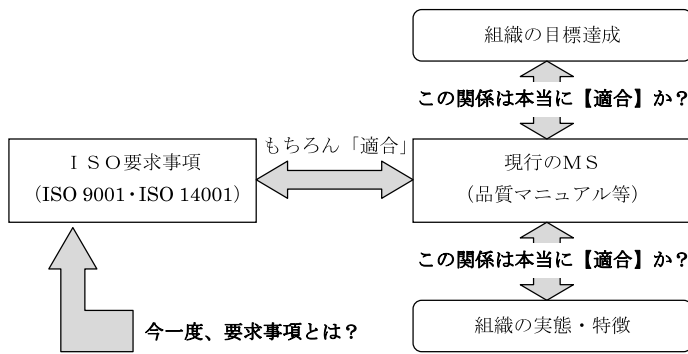
3. 適合のリフォーム

現時点でMSがISO要求事項に適合しているのは当然ですが、その「適合」の中でもっと最適な【適合】を探していきます。その【適合】とは次の2つの観点です(次頁図表1)。

- ① 現行のMSは組織の実態・特徴と合っているか？
- ② 現行のMSは組織の目標達成に貢献するものなのか？

マネジメントという言葉を書者は「魅力を最大限に引き出す」と定義しています。MSは組織内の人が働きやすく、かつ、組織の目標達成に向けて「その組織の魅力」を最大限に引き出す仕組みでなくてはなりません。そこでまずは要求事項について、ISOからの要求によって何かを

図表 1 適合のリフォームの観点



すべきという「Do(やるべきこと)」をイメージするのではなく、どうあればいいのかの組織内の「Be(在りよう)」をイメージします。要求事項を「実行要求」ではなく「回答要求」、つまり「質問(Q)」と考えます。その「質問(Q)」に対して組織内の仕組みはこうですという「在りようの回答(A)」を用意して、それを「Q&A」としてまとめたものが品質マニュアルや環境マニュアルと定義します。まさにマニュアルはMS仕様書です。そこで改めてその「在りようの回答(A)」の中でもっと最適な【適合】を探してみようという取り組みが「適合のリフォーム」です。

具体的には、要求事項に対して「～しなければならない」と思っている認識を「～について回答できなくてはならない」に変えて取り組んでいきます。その一例を次に紹介します。

要求事項(Do):品質方針を作成しなければならない

↓

要求事項(Be):経営者が表明した品質に関する方針はどのようなものですか? について回答できなくてはならない

となります。「それならやっぱり作成した

『品質方針』だ」と改めて回答をし直す場合もあるでしょうし、「えっ、それなら『企業理念』が元々あるけど」となればMSが少し変わってくるかもしれません。

このように、一つひとつの要求事項に対して前出の2つの観点での【適合】をそれぞれの整合を取りながら探していきます。そうすることで「実は答えは自分達の中にあった」という例は少なくありませんし、目標達成のためにはもっと違うプロセスをデザインした方がいいと気付く場合もあります。MSをISOとの「適合」から一歩進めて、組織の目標達成ツールとしての【適合】を目指す「適合のリフォーム」をお勧めします。

4. 範囲のリフォーム

組織の目標達成に【適合】するMSとするならば、多く目にする「製品品質に絞り込んだQMS」ではなく、「適用範囲」を経営全体にした「経営品質のMS」にすることが「範囲のリフォーム」です。また、環境のEMSのみを運用している場合にもEMSを「経営品質のMS」となるように拡大します。品質と環境の両方を運用している場合には、経営品質に拡大した

QMSにEMSを統合する形で進めます。

そして、MSの重要キーワードである「PDCA」と「プロセスで考える」の「活用範囲」を拡大します。これらを、要求事項の理解に活用することはもちろんのこと、普段の会議や仕事での会話・思考などのあらゆる業務シーンの中に広げていきます。そのためにも、PDCAのCを実行確認のC₁(チェックワン)と効果確認のC₂(チェックツー)の2つのプロセスに分けた「PDC₁C₂A」を使用することを筆者は推奨しています。C₁がプロセス確認、C₂が結果確認となります。C₁とC₂は独立したチェックですのでそれぞれの組合せによってとるべきA(アクト)が変わってきます。目標管理、人材育成、製造・サービス提供、是正処置などのあらゆるシーンにて大変重要なポイントです。計画通りやってもいいのに結果を嘆く必要はないのです。しかし、計画通りにやってもいいのに結果が良かったからと言って「結果オーライ」にしてしまってもいけないのです。ここで、ある会話を紹介します。

Aさん: 是正処置の効果があつた、とありますが、その処置プロセスに疑問があります。その計画された是正処置が確実に対象者全員にて実施されたというC₁(チェックワン)は行われたんでしょうか? 実施できたかどうかを未確認のまま、効果確認のC₂(チェックツー)をしても意味がないように思いますが、もしも是正処置が徹底できていもないのに効果があつたのであれば、不適合の原因としては別の要因を考えるべきですし、今の是正処置を実施せずに効果があつたのであれば、それを実施しない方が良くのかも知れません。そうなれば即刻その是正処置の計画は取り止

めにする必要があるでしょう。

このような会話は、内部監査の一場面のように聞こえるかも知れませんが、実はある組織の普段の会議でのひとこまでです。このように、「PDC₁C₂A」や「プロセス」を特別な言葉ではなく普段の言葉にしていくことを目指します。

これらのキーワードを使い、例として顧客からのクレームについての考え方を整理する事例を次にご紹介します。あるサービス業において顧客からクレームがあったとします。でも、提供したサービスが不適合とは限らない、となります。これを説明する時にキーワードを使います。実際に組織内のMS教育や最適なプロセスデザイン検討の際に用いられている表現です。それは、『組織内での「PDC₁C₂A」のC₂にて「適合サービスを提供」と判断していたのであれば、顧客が「不適合サービス」であると言っているのは顧客の「PDC₁C₂A」によるものだから、この時点では2つの異なる意思決定が存在しているだけで、組織のC₂判断が即覆ることにはならない。これらの意思決定が合っていない(2つの意思決定が不適合である)ことが問題なのでまずは調査が必要である。』となります。

ちなみに、サービスを提供するための組織内での行動を「プロセス(これは、Do)」と呼び、サービス提供が完了した時点(顧客に到達した時点)を「サービス(これは、Be)」と改めて定義して、「プロセス(Do)」と「サービス(Be)」を明確に区別することをお勧めしています。この区別を適用した医療関係の事例で言えば、患者さんに到達する前のプロセス段階での不適合を「インシデント」、患者さんに到達した場合はどのような状況であろうともサービスの不適合で「アクシデント」と呼ぶことを筆者は推奨しています。これは、「インシデント」と「アクシデント」の違いを結果の重大性ではなくプロセスの段階であったかどうかで考えるという「プロセスで考える」一例です。

5.ISOリフォームの進め方

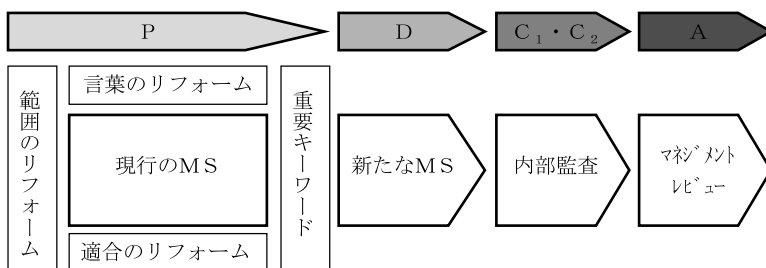
基本的な進め方としては以下の通りです(図表2)。

- ① 重要キーワードを意識しながら、品質マニュアル等を基に言葉、適合、範囲のリフォームを同時に進めます。
- ② 複数のMSが存在している場合には、

経営品質のMS(QMS、EMS)へのBSC(バランスト・スコアカード)、情報セキュリティマネジメント、プライバシーマーク、病院機能評価などの統合に取り組みます。

- ③ 一通りのリフォームが終了した時点で、内部監査とマネジメントレビューを行い締めくくります。▼

図表2 ISOリフォームの進め方



有限会社白神アソシエイツ
代表取締役

白神康信

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。