



ISOリフォームのすすめ

第2回 ISOリフォームの実際 その1

執筆／有限会社白神アソシエイツ 代表取締役
白神 康信

QMSリフォームのすすめ

今、皆さんのQMSにおいて「品質」の範囲はどこまでですか。「経営品質」になっていますか？ QMSは「組織の目標達成のためのツール」となっていますか？もしもそうでなければ今すぐQMSリフォームをお勧めします。

この後、いくつかの組織がリフォームに取り組んでいる様子をご紹介します。まずA社です。A社は製造業でISO 9001の認証取得から一回目の更新審査を終了して4年目に入っています。この会社は特定の企業ではなく複数の実際の課題を組み込んだ仮想企業です。文中で「リコ」となっているのはリフォームコンサルタントである筆者のことですが、皆さんの組織内のリフォームコーディネーターと読み替えて頂き、組織内での取り組みチェックリストのような見方をして頂ければ幸いです。

品質は経営

リコ 当社(A社のこと、筆者はクライアント企業をこう呼ぶ)は昨年に更新審査を受けていますよね。今いかがですか？

A社 そうですね。マンネリと言えはいいんでしょうか。ちょっと疲れていますね。維持が大変なんですよ。

リコ じゃあ、そのことも含めていろいろと解決できると思いますから始めましょうか。品質マニュアルを拝見しました。まず確認ですが、「品質」を「製品品質」と解釈してQMSを構築していますか？

A社 ええ、そうですね。確かに「製品品質」という認識でいろいろと整備していますね。それでいいんですよね？

リコ はい、それはそれで構わないのですが、取り組みの価値を高めるためにもぜひとも品質は経営と考えてください。ISOで言う「品質」は「経営品質」と考えるのが最もふさわしい解釈です。品質マニュアルは経営マニュアル、品質計画は

経営計画という感じです。

ISOは良いことづくめ

A社 えーっ、それほど大きな意味と考えるんですか？ それはしんどいですねえ。経営マニュアルでしょう？ 品質マニュアルをそんな風に変えたら大変なことになりそうですよ。製品品質に直接関係しない業務や経営計画などの会社全体のことをISOに合わせるとすれば、そのための手間が生じたり業務に混乱を招く気がするんです。

リコ それは困りましたねえ。認識のリフォームが必要ですね。ISOは良いことづくめですよ。まずは「4.2.3 文書管理」から始めましょうか。文書管理を要求事項に合わせて整理すればものすごくすっきりして、かつ確実な運用ができています。さすが、いかがですか？

A社 そんなあ、すっきりどころか煩雑で

すよ。もう、大変なんです。ISOに取り組んでからそれまであまり数がなかった規定を増やしましたし、規定の下に手順という階層を作りました。でも、いざ手順を作るとなると書くことがあまりなくて規定と同じようなことを書いているケースが多々あります。ですので改訂をする際には両方修正する手間もあります。このダブリはいつか解消したいと思っているのですが、そうすると手順に書くことがなくなってしまい階層化がくずれてしまいます。ジレンマです。それと規定・手順が増えましたので、文書の改訂頻度が急に高くなり配付のための書類コピーは大幅に増えました。また、「様式」が改訂になるとそれは単独で配付はしますが、規定・手順に「様式」を一体化させて同一文書にしているので規定・手順も一緒に配付しなければなりません。だから改訂がある度に「ああ、またか」と事務局も配付される側も困っていました。

そこでそれだとあまりにもコピー枚数が多いので昨年の更新審査後にやっと改善をしました。今では、改訂を「大改訂」「小改訂」の2分類に分けて、「小改訂」の場合には規定・手順の配付を省略するというルールにして各部署で旧版への朱書きで対応してもらっています。でもその改訂分類の判別に関して社内から疑問の声が上がりその整合やらで、もう大変です。楽になるはずがまたよけいな仕事が増えていきます。それと、「業務フロー図」を作ったのはいいのですがどう使ったらいいかわからないので、参考資料扱いで文書管理の対象から外しています。これも扱いに困っています。

一困っている状態から抜け出すには原点に立ち戻って考えるのが一番いいかも知れません。

リコ 大変な状況は分かりました。ISOに

は「適合」していても当社にとって是最適な【適合】ではないようですね。まず確認ですが、①規定と手順の階層化をする、②その関係で規定の下に手順がなければならない、③規定・手順と「様式」を一体化で管理する、という3点は単に「当社の事情でそうしたかったから」と考えていいですか？ 特にISO要求とは関係ない部分ですよ？

A社 えーっ、ISOではそうしなければいけないと思っっているんですが、そうじゃないんですか？

文書管理は情報管理

リコ ご存知のように要求事項にはそのようなことが書いている訳ではありませんし、暗黙の了解も存在しません。特に階層化はしなくてもいいですし、階層化したとしても、規定の下に手順がなくてはならないかどうかは当社が自由に決めればよいことです。文書管理の方法は自由です。

その最適な方法を考える際に認識を変えないといけないのが「文書」の意味です。和訳からすると書類のイメージですが、これは原文では「ドキュメント」となっており定義は「情報&メディア(媒体)」です。つまり、メディアに保持された情報をどう管理するのが文書管理の実地です。よって、メディア管理よりも情報管理と認識した方が最適な方法が見つかりやすいのです。

メディアは紙やハードディスク以外にもいろいろなものを考えてみると、当社にも多くの「ドキュメント」が存在することが分かります。例えば、限度見本(限度情報)や測定機の試験片(試験基準情報)なども「ドキュメント」です。でもこれを「文書」と呼ぶには抵抗があるでしょうから文書管

理規定以外に規定すればいいのですが、概念としては同じだと知っておいてください。じゃあ「ドキュメント」という名称は使わず「文書」のままでいしましょうか。ということで情報管理と考えれば、当社が管理すべき文書の範囲は、規定・手順等以外にも、設計情報、製造に関する情報、改善に関する情報、顧客情報、など様々ありますよね。

A社 顧客情報と聞いてドキッとしました。実は、顧客との連絡でメールに図面等を添付してやりとりしていますが、それを担当者がUSBメモリーに入れて持ち運ぶこともあるんです。それを一度紛失したことがあり大騒ぎになりました。結局見つかったから良かったんですが、この辺りは情報セキュリティということで顧客監査でもかなり指摘されている点です。

リコ なるほど、そうなるとうメールフォルダーの保存データも気になりますね。でも情報セキュリティ管理をきちりしているのなら、文書管理規定からその規定に飛ぶように記載して文書管理を体系化していきましょう。

情報セキュリティ以外にも気を配るべき点はいろいろと考えられます。例えば、①「7.2 顧客関連のプロセス」に関して、その顧客からのデータは本当に最新なのか、②「7.3.3 設計・開発からのアウトプット」の設計情報と「7.5.1 製造及びサービス提供の管理」の「製品の特性を述べた情報」とは整合できているか、③「7.4.2 購買情報」に関連して、外注業者に発注する際に添付した図面と実際に外注先で使用される図面のバージョンは一致しているか、④「7.6 監視機器及び測定機器の管理」で、測定機の自主点検方法を定めているメーカー資料は最新か、などでしょうか。

A社 文書管理の範囲は広いんですね。「情報」という切り口だとそのようにながってくるんですね。現在の文書管理規定にはマニュアルと規定・手順のことぐらしか書いていないですからね。今後は「情報」という切り口で全社を見渡した内容にする訳ですね。

例えば、それぞれの規定が分かれている中では設計と製造のお互いの情報整合プロセスや責任権限を定めにくいので、全社横断的な文書管理規定がその役割を担うといった感じですね。規定と手順のダブリ解消、階層化の見直しとともに全体を見直していきます。

リコ その見直しの中で、現場への的確な情報提供の意味で大幅に変えてみたらどうかというものがあります。「様式」一体化の件とも関連することです。規定・手順の中で定めている文書の承認、情報の承認等の責任権限を「様式」と「業務フロー図」に移行してみてもどうかという提案です。日頃はあまり見ない規定・手順よりも日常的に見ている「様式」と、規定・

手順よりもプロセスが視覚的に分かりやすい「業務フロー図」に責任権限の定めを移行するという案です。

そうすることで「様式」は規定・手順と分離した改訂管理をすることになり改訂分類は廃止できます。「業務フロー図」も意義が出てきますので管理の対象としましょう(図表1)。

A社 「様式や業務フロー図に責任権限の定めを移行する」というのは具体的にどのようなことでしょうか?

リコ 規定・手順は「定められた者が承認する。詳細は、様式と業務フロー図に定める」のような基本的な内容にします。「様式」の例えば承認欄には今は「承認」としか書いていませんが、それぞれの欄に「設計課長承認」「製造課長承認」「品質保証課長承認」等の具体的な責任権限を記載するようにします。承認欄以外も同様です。そして、「様式」が部門間を動いていくプロセスに関する責任権限を「業務フロー図」にしっかりと記載す

るということです。規定・手順を基本的な内容にすることでその改訂頻度は下がりますし、「様式」だけの改訂管理が可能となります。具体的な責任権限の定めは主に「様式」や「業務フロー図」を中心としますので「移行」という言葉を使った訳ですが、実際にはそれら全体で「5.5.1 責任及び権限」に関連していくこととなります。仕事に慣れていない人も毎日使っている「様式」の承認欄等に役職が書いてあれば次は誰に渡せばいいのかが分かって便利ですね。

A社 それと押印する者もその都度、自分の責任権限を意識するという教育的な意味も出てきますね。

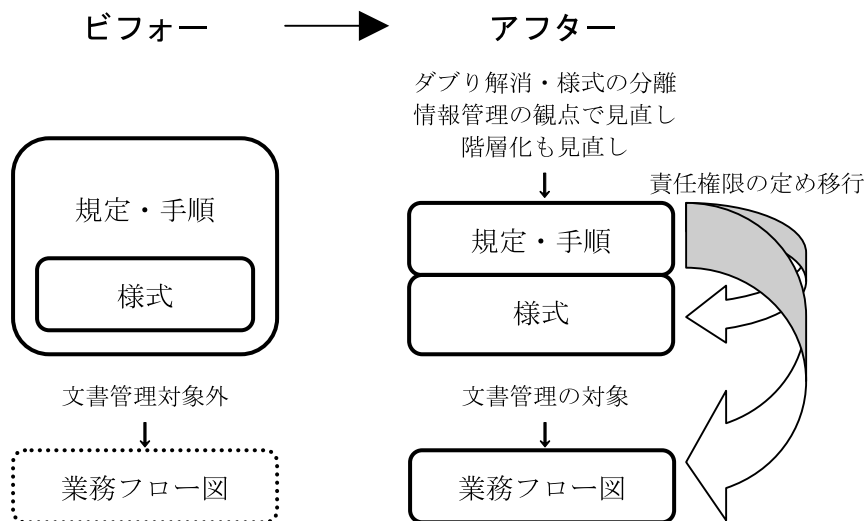
リコ 確かにそれもありますね。そして、この新しい文書管理の考え方を今の範囲に限らず全社的に展開すればきっと大きな効果を生むと思います。

ISOに学ぶ

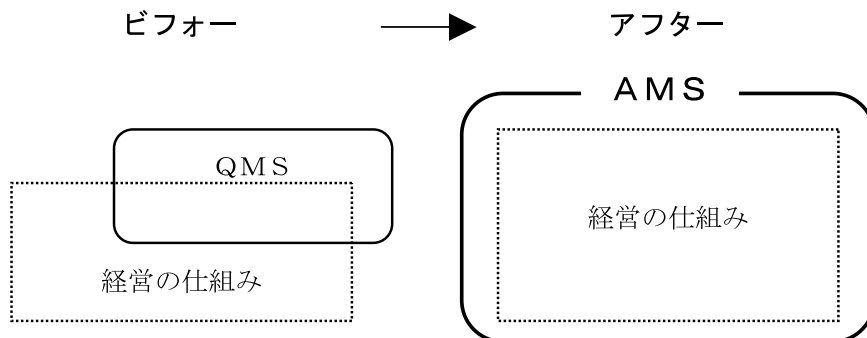
リコ 文書管理の方向性が決まったところでちょっとネーミングのことを考えましょう。やっぱりオリジナルが良いと思うんですね。QMSは、A社のMSなのでAMSにして、品質マニュアルは経営マニュアルにするよりも組織運営という意味合いを込めてAMSマニュアルにしませんか。よって、「4.2.2 品質マニュアル」は「4.2.2 AMSマニュアル」となります。AMSマニュアルは「当社がなぜ顧客に喜ばれているのか」の理由を記載したMS説明書という位置付けです。経営の仕組みにISOから学ぶものを全面的に取り入れていきましょう。AMSで経営全体を包むイメージです(図表2)。

A社 いいですねえ。自分達のMSとなる

図表1 A社のリフォームイメージ【文書管理】



図表2 A社のリフォームイメージ【全体】



ようがんばります。

リコ 次もネーミングの問題でもありますが、最適な【適合】を探す話でもあります。「品質方針」ですが、それは「経営者が表明した品質に関する方針は何ですか?」という問いかけであり、決して「品質方針」というネーミングのものが要求されている訳ではありません。もちろん「品質」は「経営品質」として考えると他に該当するものが思い浮かぶと思いますがいかがでしょう?

一すべては自主性を重んじた質問であると考えることが大切です。

A社 はい、そういうことなら当社の「企業理念」が該当すると思います。でもせっかく作った「品質方針」がなくなって実は「企業理念」でした、というのはどうも拍子抜けの感じがあります。

リコ いえいえ、必要なものはなくすことはありません。現在の「企業理念」を「継続的な改善に対するコミットメント」等の要求事項に対しても満足できるように改訂するという選択肢もありますが、当社の場合には今の「品質方針」がかなり浸透しているようですので合わせて「経営理念」として考えるといいと思います。

これで直しければ、マニュアルの「5.3 品質方針」を「5.3 経営理念」に変えればいいですね。その中で、「ISO 9001要求事項の品質方針は当社では以下の『企業理念』及び『品質方針』である」という表現で関係を明らかにしましょう。次に「品質目標」です。「品質に関連する目標は何ですか?」という問いかけと考えるとどうですか?

A社 「経営品質」に関連するものと考えれば年度計画書が相当すると今なら思いますが、MS構築時は「製品品質」と考えていましたので年度計画書から関連すると思われるものを抜き取って事務局が「品質目標」として一覧にまとめています。ISOの書類として別に作っているんですよ。

リコ じゃあ、今後は止めにしましょう。

A社 改めて「品質目標」を作らなくていいんですか? 年度計画書には「品質目標」という言葉が入っていませんよ。

リコ いえいえ、特に何もしなくてもいいです。当社の年度計画書は今おっしゃったように「製品品質に関連する目標が入っていること」という要求事項も満たしていますので何も言うことはありません。それと

中期計画もあるんですけどよね。それもISOで言う「品質目標」に入りますので、マニュアルの5.4項は「5.4 経営計画」「5.4.1 中期計画及び年度計画」「5.4.2 AMSの計画」になります。これで、AMSの計画も経営計画のひとつであることがはっきりしましたね。

A社 おおーっ、印象がガラッと変わりますね。マニュアルがすごく身近です。自分達のものって感じです。

リコ これですっきりしたとは思いますがこれだけでは道半ばです。今後は中期計画や年度計画について、ISOに学び「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」等の観点で見直していくことになります。その意味でもISO 14001の「目的・目標・実施計画」の考え方も取り入れていきましょう。▼



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。