

## ブレイクスルー思考によるISOビジネスへの展開

< 目標展開・着眼目的から事業展開の事例 >

シスラボ・スエヒロ 代表 末広繁和

### （1）はじめに

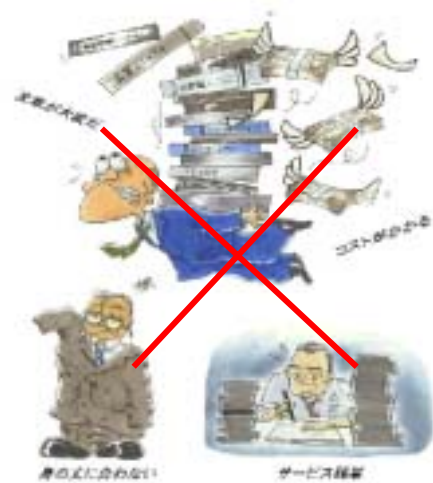
1997年より長野県を中心に経営品質改善の道具としてISO9000を活用したコンサルティングを進めきた。もともと、製造業のコストダウンを専門にコンサルティングをしてきたが、もう、部分の改善だけでは大きな成果が得られなくなってきた。

国際規格であるISO9000は、世界で41万件、日本国内では2万2千件とISO9000の採用なくして企業活動が認知されない状況となってきた。

しかし、反面ISO9000を認証したが、専任の担当が増えたり、仕事が複雑になり残業が増えるなどコストアップに悩む企業も目立ってきた。

その原因は、“人まね”による、身の丈に合わないシステムを作ってしまうことにある。もともと、品質保証ができていたのに“なぜ”ISOを採用するとコストがかかるかと疑問を持つ経営者も多くなった。

ISOコンサルティングビジネスそのもののコンセプトを明確にし、ブレイクスルー思考を活用したユニークなSyslab方式の事業展開を紹介する。



### （2）ブレイクスルー3つの公理と7つの原則

ISO9000はシステム規格である。マネジメントをシステムとして捉え、その企業にとってユニークな特定解を求め、その企業の経営品質の継続的改善を目指したビジネスモデルでといえる。ブレイクスルー思考7つの原則は、マネジメントシステムそのものの原則といえる。7原則に基づいて事業展開を考えた（図2、図6参照）

- |                |                            |
|----------------|----------------------------|
| 1、ユニーク差の原則     | : すべての企業は、ユニークであり、特定である。   |
| 2、目的展開の原則      | : 目的を展開することで事業展開が見えてくる。    |
| 3、「あるべき姿」の原則   | : 「あるべき姿」から着眼目的を設定する。      |
| 4、システム思考の原則    | : マネジメントをプロセスで捉え相互関係を把握する。 |
| 5、目的「適」情報収集の原則 | : 明確にしたコンセプトからノウハウを作る。     |
| 6、参画卷き込みの原則    | : 方針、目標の共有化が各人の自覚を生む。      |
| 7、継続変革の原則      | : 方針、目標を達成するためにPDCAを回す。    |

### (3) ISOコンサルティングビジネス展開

もともと、個人で始めた事業であり、デカルト思考では、組織コンサルには勝てない。目的展開を行い、「あるべき姿」から基本コンセプトとして、「ISOは企業を元気にする（ISOは恐くない）」をつくり進めている。

#### 事業展開（コンサルティング方法のシステム化）

- ローコストコンサルティングのノウハウ確立
- コンサルタントのネットワーク化
- 内部監査セミナーを通し企業の人材育成

(図3、図4、図5 参照)

### (4) 経営品質改善の道具としてのISO

ISO9000 は、品質マネジメントシステムのビジネスモデルと捉え、ISOの品質マネジメント8原則、日本経営品質賞の経営品質フレームワーク、ブレイクスルー思考の3つの公理と7つの原則を意識しながら Syslab 方式 ISOコンサルティングノウハウの確立とナレッジシステムを構築してきている。

#### Syslab 方式 ISOの特徴

- 50枚前後の薄いマニュアル（手順書）
- 品質システム構築・運用を6～8ヶ月短期認証
- 意識改革の道具として経営者自らの取組み
- ローコスト 90万～150万コンサル費用

(図2、図6、図7、参照)



### (5) おわりに

お陰さまで、Syslab方式のISOコンサルティングを展開し認証企業も100社を越え、長野県内の認証企業の約13%のシェアになった。(図5 参照)

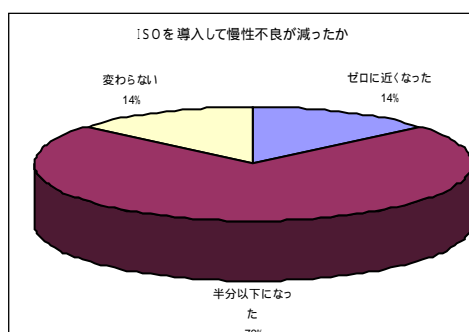
地域企業の活性化と参加しやすさを意識して、職務遂行能力、問題解決・改善能力、組織維持能力の向上を目指したローコスト内部監査員養成セミナーを企画し運用始めた。

あるべき姿「ISOは企業を元気にする」に達成するためのアイデアは、まだまだ出てくるように思える。

### (図1) 薄いマニュアルのスリムなしくみの構築

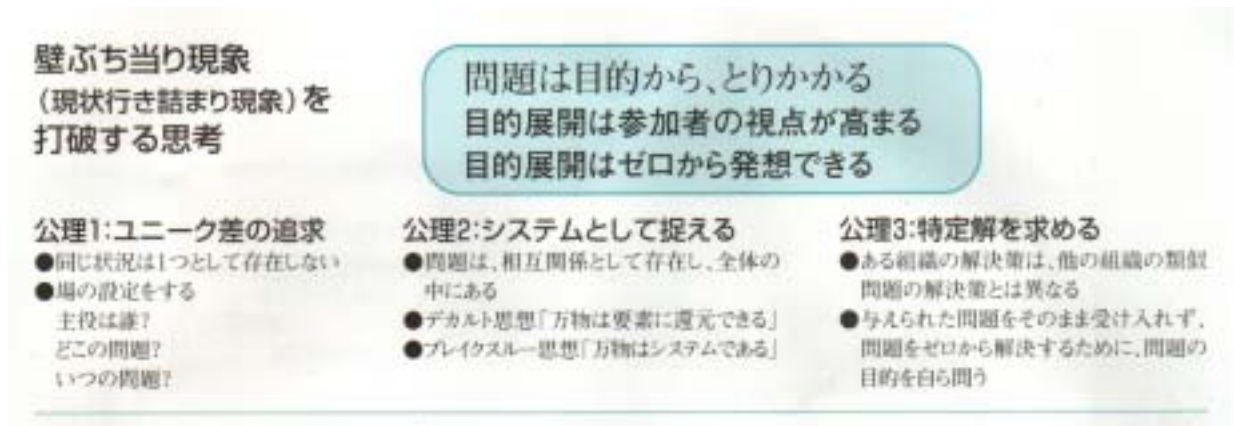
### 慢性不良が半減した

syslab-ISO-network アンケートより

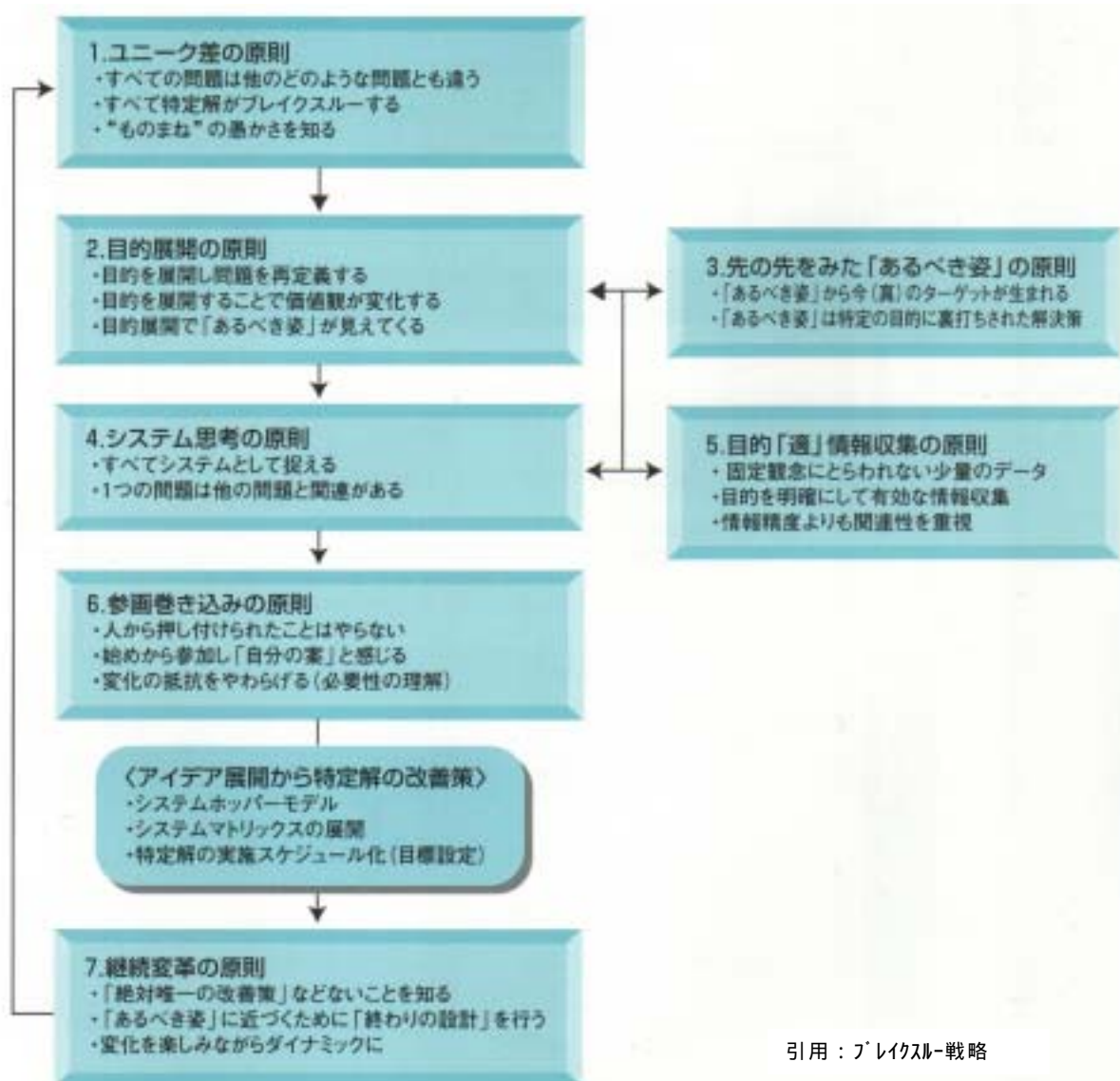


## (図2) ブレイクスルー思考 3つの公理と7つの原則

### ブレイクスルー思考 3つの公理



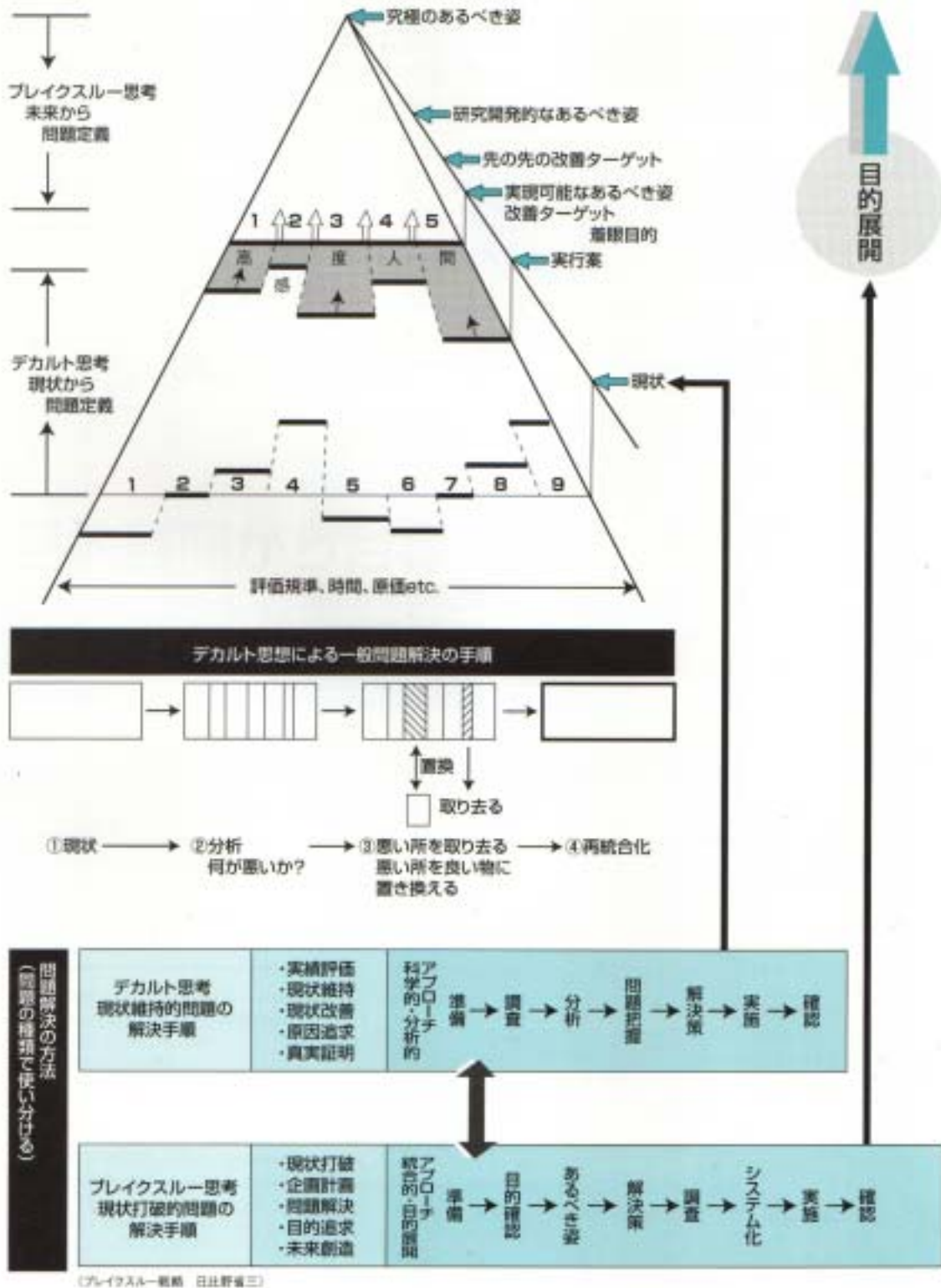
### ブレイクスルー思考 7つの原則



引用：ブレイクスルー戦略

### (図3) 「あるべき姿」未来から学ぶ原則

三角形の頂点を「絶対ベンチマーク」と位置付ける。  
 実現可能なターゲットを選択し、解決策・システムを創り出す。  
 デカルト思考とブレイクスルー思考は正反対のアプローチ



(ブレイクスルー発願 日比野省三)

## (図4) 目的展開・着眼目的と事業展開

(課題) ISO9000を導入したが文書に振り回され、コスト負担に苦しんでいる企業が多いコストアップは、顧客満足に逆行する。

テーマ 「経営革新の道具としてISO9000を活用する」

1999.12作成、2002.6見直し

だれが：私個人 (syslab-iso-network)

どこで：長野県 50 名以下小規模企業

いつ：3年後

「ISO9000コンサルティングシステム」

目的は？ ISOを認証させる  
 その目的は？ ISO要求事項を満たすしくみづくりを指導する  
 その目的は？ ISO要求事項を満たすしくみづくりを手伝う  
 言い換えると ISOビジネスモデルシステムづくりの手伝い  
 その目的は？ ISOビジネスモデルシステムの使い方を教える  
 そのねらいは 小規模企業の経営システムを構築する  
 その目的は？ 小規模企業の経営システムの構築運用を支援する  
 その目的は？ 小規模企業の生き残りを支援する  
 その目的は？ 小規模企業の勝ち残りを支援する  
 その目的は？ 小規模企業の経営効率を支援する  
 その目的は？ 小規模企業の意識改革を支援する  
 その目的は？ 企業社会から市民社会への意識改革を支援する

着眼目的

言い換えると 顧客満足追求重視の企業をつくる  
 そのねらいは 顧客満足追求重視の企業を長野地域につくる  
 その目的は？ 顧客満足追求重視の企業を地域につくる

次の着眼目的

言い換えると 活性化した競争力のある小規模企業をつくる  
 言い換えると 小規模でも競争力、自立型の企業をつくる  
 言い換えると 元気な社員のいる自立型の企業をつくる

次の次の着眼目的

その目的は？ 元気な社員のいる社員参画巻き込型企業をつくる  
 その目的は？ 元気な社員のいる経営品質の高い企業をつくる  
 言い換えると 仕事のやりがいのある元気な企業をつくる  
 言い換えると 元気な企業をつくる  
 その目的は？ 元気な企業の喜ぶ顔が見たい  
 その目的は？

<事業展開>

中規模企業のISOコンサル  
3名の企業のシステム作り

1998年

小規模向けコンサルコンセプト  
 ・ノウハウのマニュアル化  
 ・50枚前後の文書  
 ・経営者が取組む  
 ・戦略的取組み

1999年

ローコストコンサルティング  
 ・6~8ヶ月短期認証  
 ・マニュアルのカラー化  
 ・ビデオ作成  
 (2002年 90~150万/1社)

2001年

syslab-ISO-network 設立  
 (個人のネットワーク組織)  
 ナレッジシステム  
 FCのOJT育成  
 ISO集団指導方式

2002年

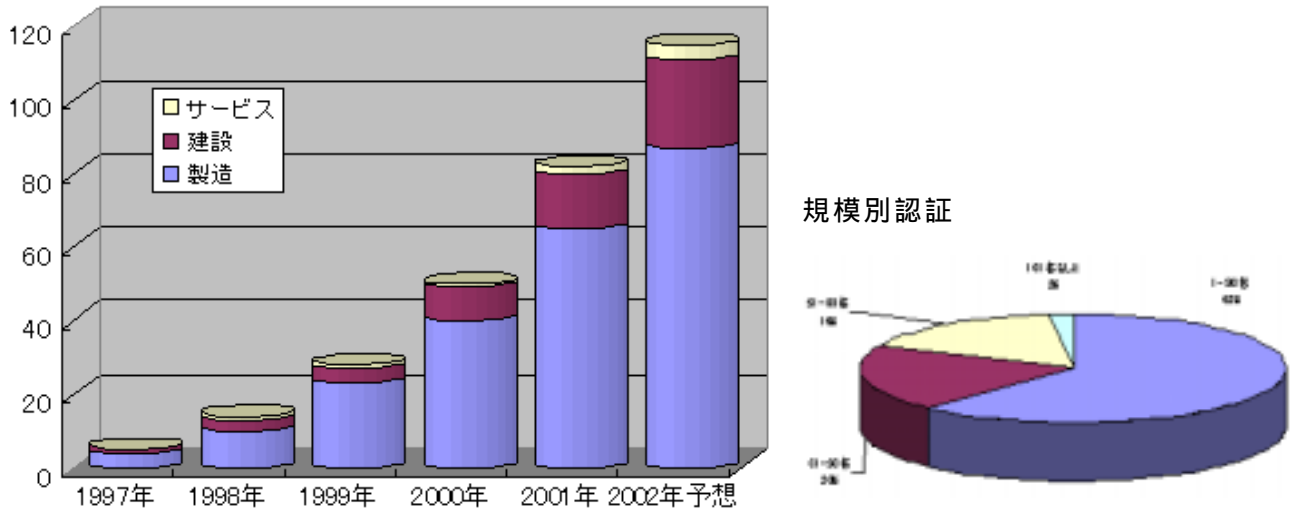
タイ進出  
 (タイ人コンサルタントの養成)  
 人材育成  
 (準備中、認証後企業が対象)  
 Syslab方式内部監査員  
 養成セミナー(18000/1人)  
 元気な社員をつくる力量アップ  
 業務処置能力の向上  
 問題解決・改善能力の向上  
 組織維持能力の向上



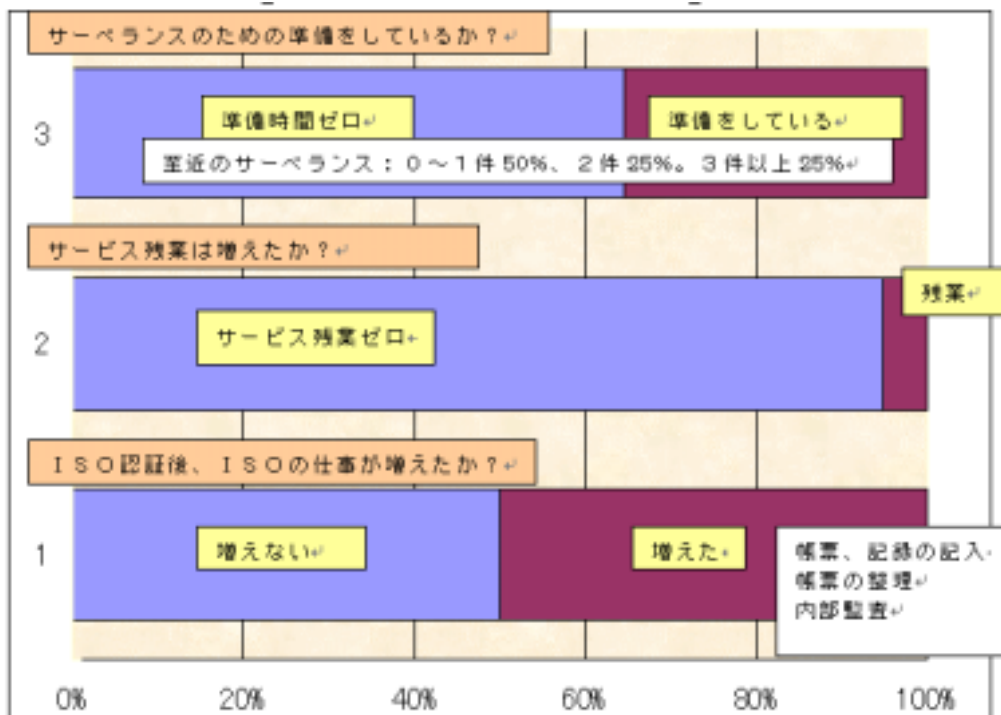
( 図 5 ) I S O 9 0 0 0 コンサルティングの特徴

50 枚前後の薄いマニュアルで認証後、運用維持費ゼロを実現しています。  
 品質方針共有で決めたことを確実に守れる体制が慢性不良を半減させています。  
 経営者自ら取組む 6 ~ 8 ヶ月の短期決戦が社員に自覚と自信の意識改革をさせる。

syslab-ISO-network 実績 ( 2001 予想 )

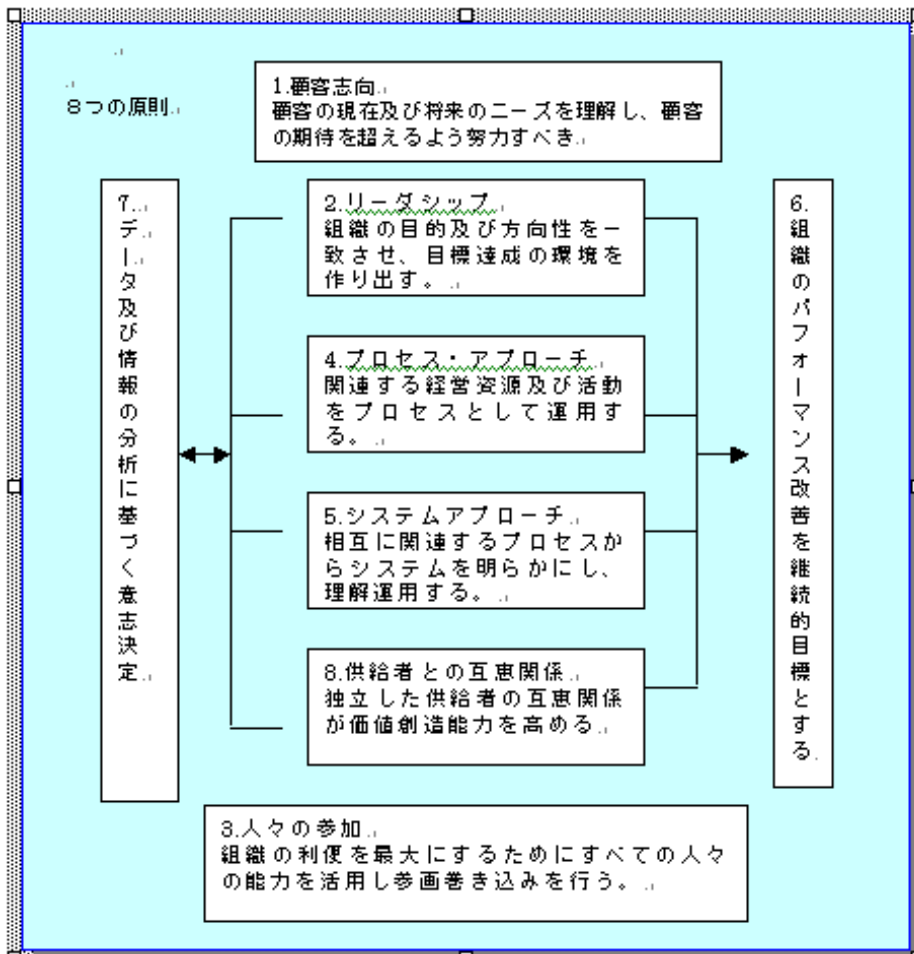


運用維持費ゼロの評価 ( syslab-ISO-network アンケートから 2001.2 より )

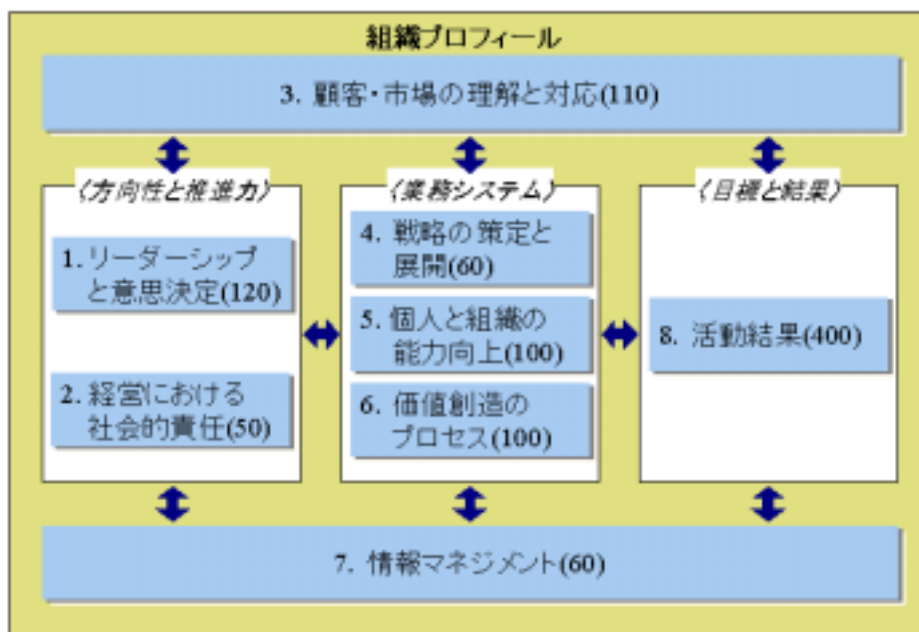


syslab-ISO-network アンケートの詳細  
 ( 2001 年 2 月 製造業 18 社、建設業 5 社の調査より )  
<http://www.syslabiso.com>  
 お問い合わせ s-syslab@avis.ne.jp

( 図 6 ) 品質マネジメント 8 つの原則 ( ISO9000 )



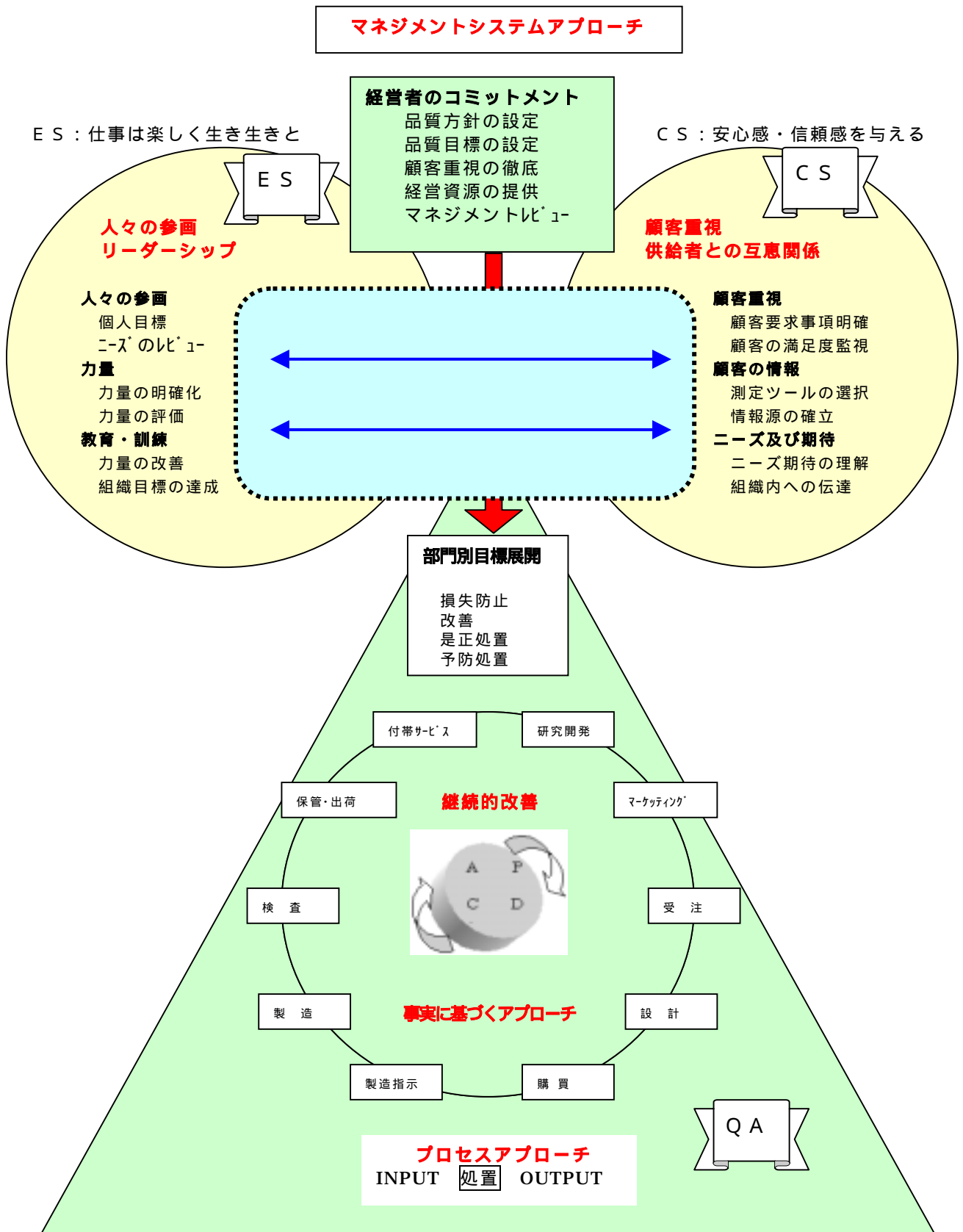
経営品質のフレームワーク ( 日本経営品質賞 )



出典：日本経営品質賞 <http://www.jqac.com/>

**(図7) 品質マネジメントシステム QA+CS・ES**

：品質マネジメント8原則



QA : お客様に迷惑をかけないこと (次工程はお客様、品質は工程で作り込む)