

「小規模企業のISO9001を目的から考える」

< ブレイクスルー7つの原則を活用し Syslab 方式の確立 >

シスラボ・スエヒロ 代表 末広繁和
www.syslabiso.com s-syslab@avis.ne.jp

(1) ISO9000規格のねらい

ISO9000は製品品質をよくするものと誤解している人が多いが、経営の質、仕事の質を継続的に改善するしくみの国際規格である。ねらいは顧客満足の追及と継続的パフォーマンスの改善である



(2) “ISOはダメだ”とぼやく経営者

しかし、同じISO9001規格を使いながら、規格の意図に反し、その企業の“身の丈”に合わない、しくみを作ってしまう、文書に振り回されたり、維持をしていくために膨大なコストがかかり、ISOはダメだ、意味がないとぼやいている経営者もたくさんいる。

(3) ISOとは、そもそも“なんだ”

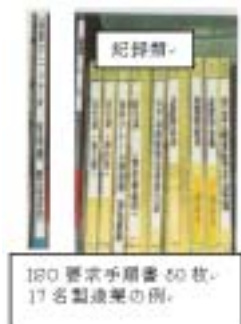
経営者に、ISOを導入する目的はなんですかと質問すると、親会社から言われたから、入札条件になるから、同業者も取ったから、ステータスだから、会社をよくしたい、などと、ISOとは、そもそも“なんだ”の議論なしでスタートし、“身の丈”に合わないしくみが出来あがっている。ISO導入の主役がマネジメント経験のない担当が作ったしくみは複雑、形式的な文書化でコストアップのしくみになっている場合がある。

(4) Syslab 方式の確立

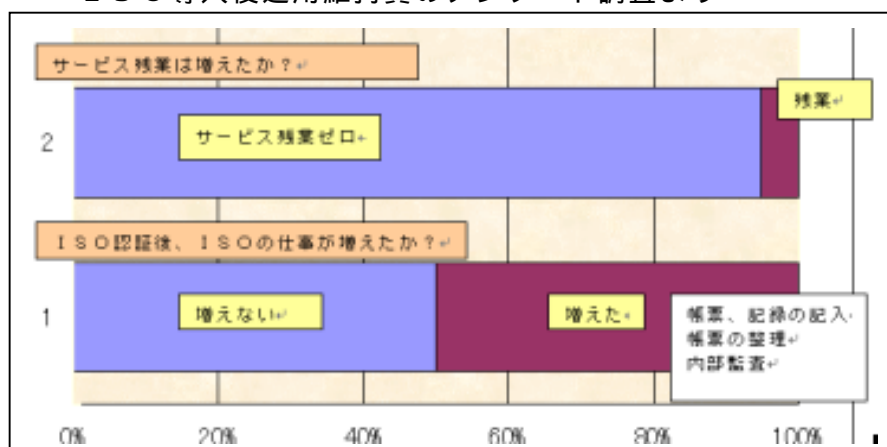
企業活動はすべてユニークで同じものはない、マネジメントシステムも同じものはないという認識のもとに、ブレイクスルー思考7つの原則を活用しながら、小規模向けISO9001コンサルティングノウハウを構築し、Syslab方式（シスラボ方式）と名づけた。特徴として、50枚前後の薄いマニュアル、経営者が自ら取組み6ヶ月の短期決戦、運用維持を日常業務化することで、運用維持費工数ゼロ（ISOのためのサービス残業ゼロ、サーベランス準備なし）を達成している。

http://www.syslabiso.com/zero_group/

ISO一次、二次文書
50枚でシステム構築



ISO導入後運用維持費のアンケート調査より



(5) まず、目的展開から

ISOコンサルティングの目的の目的を追求し、着眼目的として「意識改革を支援する」次の着眼目的として、「顧客満足追求重視型の企業を地域に作る」に到達し、ノウハウを構築してきた。

ISO規格は、英国を議長国として整備され、トップダウン型のマネジメントシステムがベースである。トップダウン型は“初めに方針ありき”で問題が発生したら、たえず方針に戻り行動を見直すのが特徴である。

コンサルティングのスタートは、経営者は会社をどのような方向に持っていくのか、ISO導入の目的は何なのか、を確認しながら品質方針を決める。

会社のあるべき姿を検討する時に目的の目的を追求する目的展開の原則が役立つ。

「ISO9000コンサルティングシステム」 2002.6
 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

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 元氣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？ 元氣な社員のいる社員参画巻き込み型企業をつくる
 その目的は？ 元氣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氣な企業をつくる
 言い換えると 元氣な企業をつくる
 その目的は？ 元氣な企業の喜ぶ顔が見たい
 その目的は？

- 1)ユニーク“差”の原則
- 2)目的展開の原則
- 3)“あるべき姿”の原則

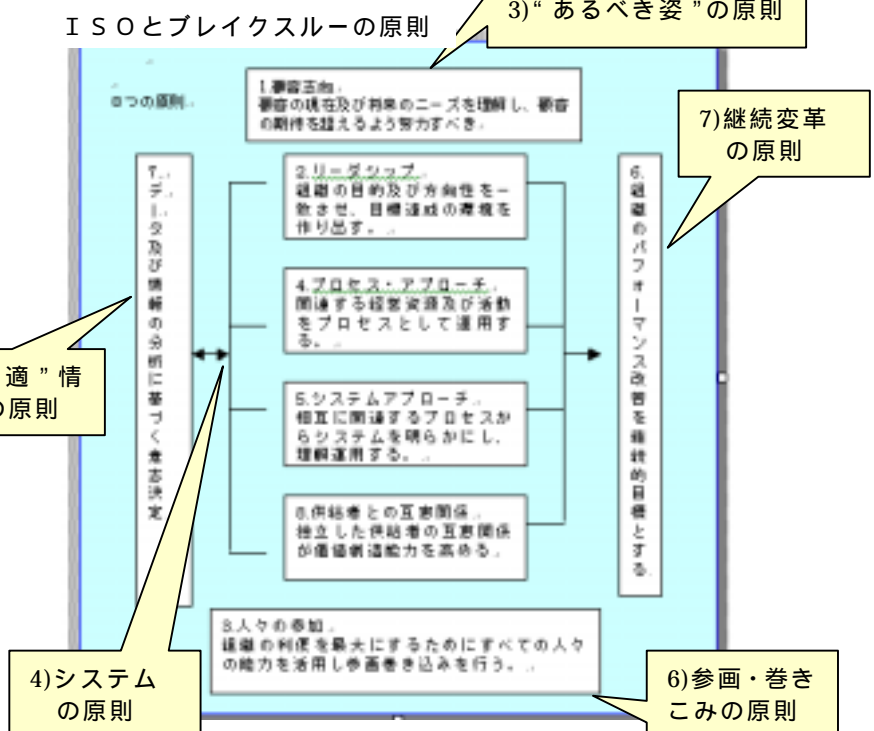
(6) ISOはビジネスモデル

ISO規格はマネジメントを相互に関係する8つの原則からなるビジネスモデルとして捉えている。

ブレクスルー思考は、万物はシステムであるという認識論である。

- 双方は3つの条件を満たす
- 目的がある(目的)
- 要素が相互関連している(関連性)
- 全体性(包括性)を持つ

5)目的“適”情報収集の原則



(7) Syslab 方式マネジメントシステムの構築

ブレイクスルー思考7原則と ISO ビジネスモデル 8 原則（どちらかといえばデカルト思考）を使い分けながら Syslab 方式を構築してきた。

<ブレイクスルー思考7原則>

1)ユニーク“差”の原則

すべての問題は他のどのような問題とも違う、特定解がブレイクスルーする。

2)目的展開の原則

目的を展開し問題を再定義、目的の目的を問うことで“あるべき姿”が見えてくる。

3)先に先から見た“あるべき姿”の原則

“あるべき姿”から真のターゲット生まれる。

4)システムの原則

すべてシステムとして捉える、ひとつの問題は他の問題と関連がある。

5)目的“適”情報収集の原則

目的を明確にして有効な情報収集、情報精度よりも関連性を重視する。

6)参画・巻き込みの原則

目的、方針を共有化し、初めから参加して“自分の案”と感じさせる。

7)継続変革の原則

“絶対唯一の解決策”などない、変化を楽しみダイナミックに

Syslab 方式のシステム構築の特徴

ポイント	従来一般的方式	Syslab 方式（活用したブレイクスルー7原則）
戦略として取り組む	ISO 導入目的があいまい。	<ul style="list-style-type: none"> 会社のあるべき姿、ISO 導入の目的を追求し、品質方針としてまとめる。 （目的展開の原則、ユニーク“差”の原則） あるべき姿により近づけるための組織目標と部門目標の設定し、達成度を評価する。 （先に先から見た“あるべき姿”の原則、継続変革の原則）
“まね”しない	1つの手法と考え、類似を探し、まねをした方が楽と考える。	<ul style="list-style-type: none"> マネジメントシステムは、他社とは違う、当社には当社のやり方がある。 （ユニーク“差”の原則、目的展開の原則）
トップダウンの仕事	皆で作り上げ、集団責任	<ul style="list-style-type: none"> 方針に基づく業務命令、作業指示と次工程（プロセス）引渡しの個人責任の明確化と責任追求 （システムの原則、参画巻き込みの原則） 全社員が方針の共鳴、共感、共有する。 （参画・巻き込みの原則）
システム規格	仕事を標準化し、誰でも同じように効率がよいように標準書で仕事をする	<ul style="list-style-type: none"> 品質管理の規格でなく、仕事の順序と責任を決めた手順書（命令書）で仕事をする （システムの原則）
今のやり方ベター	この際だから、理想的な仕事の仕方を追求する。	<ul style="list-style-type: none"> 今現在品質保証が出来ていれば、今のやり方がベターと考える。そしてベストを追求する。 （継続変革の原則、目的“適”情報収集の原則）

文書化	誰でも出来るように標準書を作成する。	<ul style="list-style-type: none"> 外務から仕事が見える(手順書)を作成する。50枚前後なら経営者が文書管理できる。 文書はベテラン社員への指示用として書く。
文書体系	文書体系をピラミット型構造にこだわる。	<ul style="list-style-type: none"> QMは手順書と位置付け、フラット型構造で考える。
内部監査	内部監査は、年1～2回のお祭りさわぎで行い、是正処置に振り回される。	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査は日常業務と考え、多回数、多頻度たえずこまめに是正処置をする。 監査3つの切り口、プロセスの監査、システムの適合性、有効性の監査より実施する。

(8) マネジメントシステムの運用

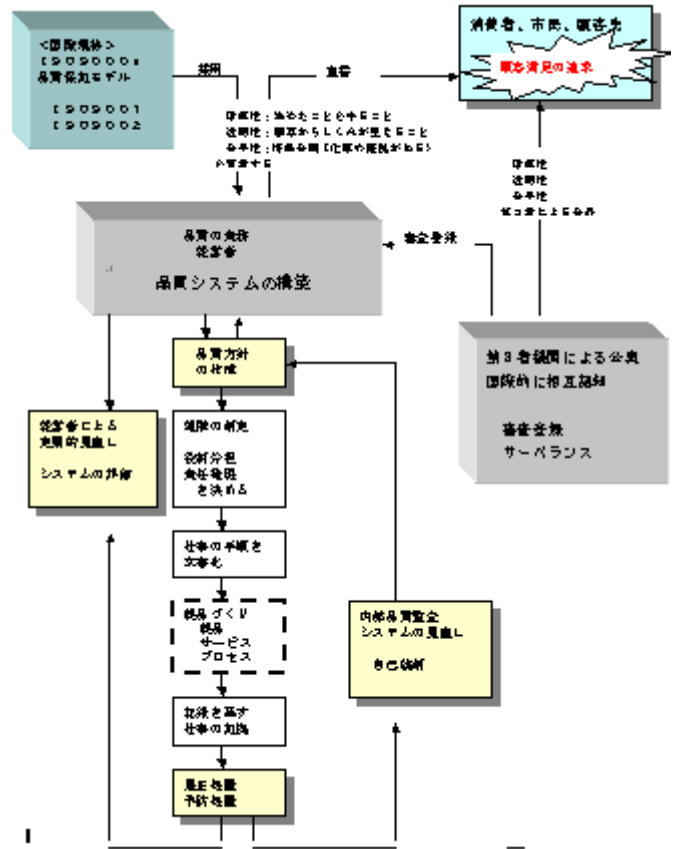
運用維持費ゼロのシステムを実現させるためには、全社員の各々の力量（与えられた業務を遂行する能力）に応じた役割分担で仕事の責任を果たす。

各人は、品質方針を互いに共有することで自らの活動の意味と重要性を認識し、組織の目標を達成するための自職場で何をすべきなのか、行動を通して自らどのように組織に貢献できるかを認識させる。参画・巻き込みの原則で各個人責任を明確にする。

経営者は、品質方針で顧客、消費者、市民に対して3つの責任を宣誓、信頼観・安心観を与える。

- 信頼性：決めたことを守る
- 透明性：顧客から仕事が見える
- 公平性：仕事の証拠の記録がある

品質方針に基づく業務手順を守ることが顧客から信頼される。各人は、自社側よりも顧客側から絶えず行動を見直すことが自覚につながる。品質方針そのものも、年1～2回経営者自身による見直しをするので、企業環境変化に対応できる。



(9) 次の次の着眼目的の達成に向けて

「競争力のある活性化した小規模企業をつくる」マネジメントシステムの運用だけでは競争力のある企業はつくれない。“あるべき姿”により近づくためには改善活動が必要になる。分析型のデカルト思考のIE、QC、VA/VE、マーケティング、経営戦略会計などの管理技術の支援とマネジメントシステムの組合せ運用が必要となる。

企業からISO導入及び運用で、直接利益評価できないだろうかと相談されることがある。経営戦略会計では、売値は市場で顧客が決める。売値より“あるべき姿”を達成

するために必要な将来費用（利益）を差引いたものを許容原価という。当然改善しなければ、利益は稼ぎ出せない。一人当りの付加価値（稼ぎ高）で改善成果を評価する方法に挑戦する企業も出てきた。

何らの機会があれば事例発表をしたいと思う。

