

ISOとは、そもそも“なんだ”

ISO9001は企業を元気にする

—組織パフォーマンス（利益）の改善を継続的目標とする—

シスラボ・スエヒロ 代表 末広繁和

1. はじめに

ISO9001を取得したのはいいが、ISOのための記録や文書が増え、ISOに振り回されて維持管理に相当のコストがかかって困っている企業が多い。ある企業では、自分で決めた手順どおりの仕事ができないため、部長がISO用と日常業務用の2つの袖机を持っている。そして、審査機関のサーベランス1ヶ月前から残業でデッチあげている。

ある経営者は、ISOを全国同業者の中で、一番先に取得したが、取得当時は、マスコミなどに取り上げられ営業的メリットがあった。7年たった今は、変更のたびに関連文書の整合性が複雑で、コストがかかる“金食い虫”だとぼやいていた。共通的にいえるのは“身の丈に合わない”しくみを作ってしまったということである。

日本でのISO9000の取得は、2003年末で3万件を超え(JABデータ)、長野県では972件の取得がある。このような状態の中で、ISO導入によるコストアップの負担は、下請け企業や関連取引企業に振られ、しつこくは、消費者に振られていると思うと異常な状態である。



しかし、その反面、企業取引がグローバル化し、従来の企業系列が変化しているため、従来取引のない新しい取引先のチャンスも増えている。新規取引の場合、10人以下の小規模企業でも、ISO取得の有無が聞かれ、取得しなければ見積もりさえもさせてもらえない。それだけ、ISOが当たり前の取引条件となりつつある。

1997年からISO9000のコンサルティングを手探りで始めた。ブレイクスルー思考を活用することによって、Syslab方式（シスラボ方式）という小規模企業向けのユニークなコンサルティングノウハウの確立ができた。さらに、目的展開から着眼目的を達成すべくISOビジネスを進めてきた変遷を報告したい。

2. 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、漠然とした答えが返ってくる。ISOとは、そもそも“なんだ”と目的を議論しないでスタートしている場合が多い。

ISO導入の目的が明確でないと、ISO導入で成果をあげるつもりが、いつのまにか認証することが目的となり複雑で、形式的な文書化でコストアップの体質になって



身の丈に合わない

いる場合が多い。

3. ISOはコストアップを求めている

ISOコンサルのスタートは、1996年頃で、中堅企業の導入支援から始まった。どちらかといえば品質保証体制の確立が主目的であった。

その後、長野県企業で社長と社員2人のプラスチック成形業の企業に出会った。この会社は創業以来6年間クレームゼロという会社である。小規模企業向けのスリムで、運用維持費ゼロ目標を目指したSyslab方式のきっかけとなった。

3人よりいないため、システム構築においては、書式一枚、あるいはちょっとした記録だとか、ISOのための仕事を増やすだけで従来の仕事そのものができなくなる。

ISOの審査は、その企業にとって身の丈にあった、QA(品質保証)、顧客満足(CS)、社員満足(ES)について、どのようにシステムとして取り組んでいるかを確認することである。

決して仕事の標準化のための文書化を求めている。まして、運用でコストアップすることも求めている。3人の企業には3人のやり方がある。ISOを導入する前から品質保証ができているから現状の手順でベターという現状認識から、人とは違うユニークなしくみをつくり出すことができた。

(課題) ISO9000を導入したが、文書に振り回されコストアップの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追及に逆行する。

(テーマ)

「ISO9000コンサルティングシステム」

1999.12作成 2002.6見直し

だれが：私個人

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 元気な社員のいる自立型の企業をつくる

2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み型企業をつくる
 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

次の次の着眼目的

その目的は？ 元気な企業の真ぶ顔が見たい
 その目的は？

4. ISOビジネスの目的展開

ISOコンサルティングの目的展開をした。階層的に着眼目的を設定したことがISOビジネスを継続的に展開する道しるべになったともいえる。

5. ISO9000のビジネスモデルとブレックスルーの7つの原則

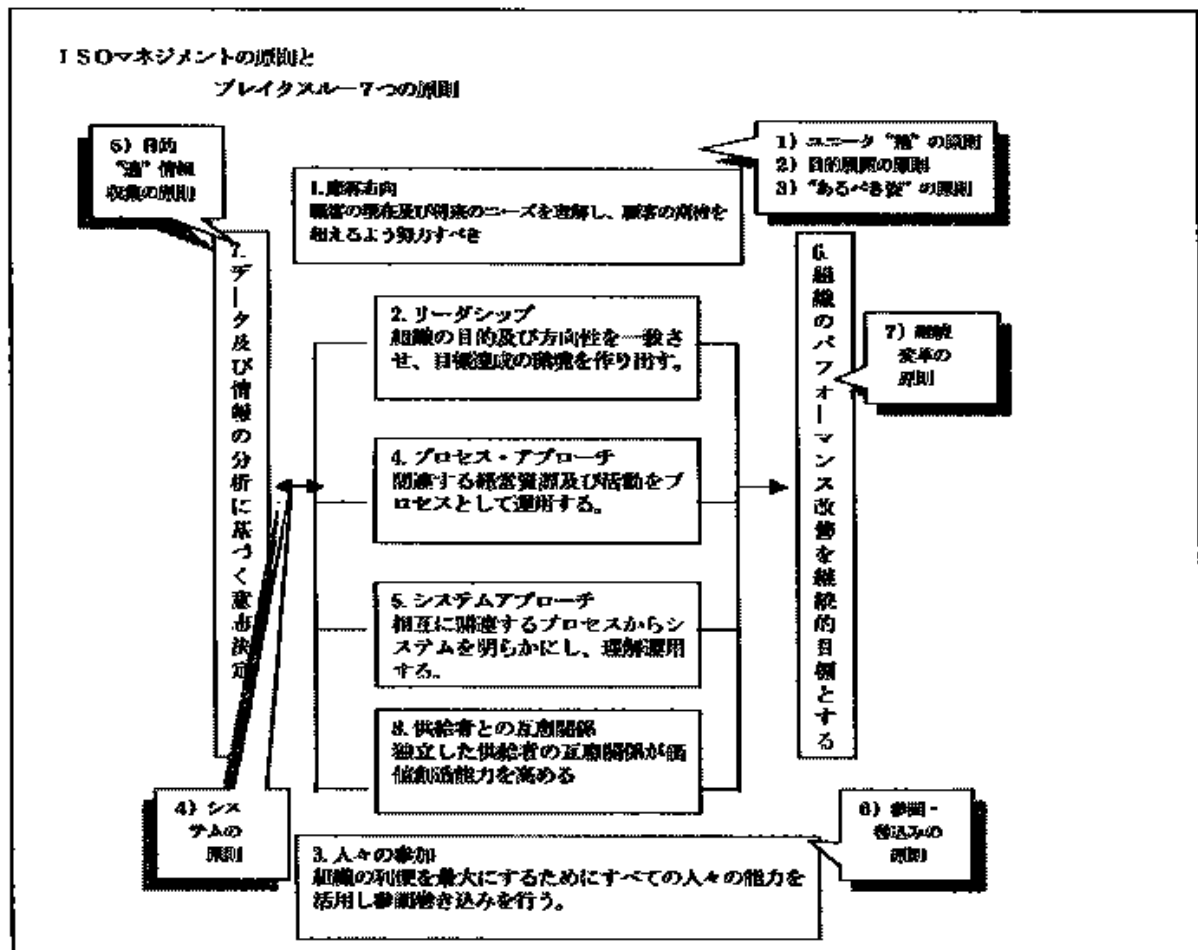
ISO9001は、システム規格である。マネジメントをシステムとして捉え、その企業にとって身の丈にあったシステムで、組織パフォーマンス（利益）の改善を継続的な目標とするビジネスモデルでといえる。ISOでは、マネジメント8つの原則としてモデル化している。

ブレックスルー思考7つの原則は、問題をシステムとして取り扱うデザインアプローチである。ISOとは相性がよく、ISOモデルを考えると

き、7つの原則は役立つ。Syslab方式ISOは、この原則を活用してノウハウを構築してきた。

6. ブレックスルー7つの原則

- 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先の先（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データを収集する。
- 6、参画巻き込みの原則：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。



7. Syslab方式ISOの確立

最近でも、またISOを品質管理と考え、標準化に重点をおいてシステム構築している企業を見受ける。その結果膨大な文書ができる。これは間違いである。ISOは経営の質、仕事の質を要求している規格である。誰が責任者か、仕事の順序はなにかという仕事（プロセス）の手順を明確にすることである。

Syslab方式ISOのノウハウを構築するため

Syslab方式システム構築のユニーク“差”

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）
①戦略として取り組む	ISO導入目的があいまい。 ISOとは、そもそも“なんだ”を議論していない	・経営者の考える“あるべき姿”、何のためにISO導入するかの目的を追求し、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、目標の達成度から行動を起す。 （先に先から見た“あるべき姿”の原則、継続改革の原則）
②“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。	・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）
③トップダウンの仕事	皆で作り上げ、次工程はお客様としながら、責任は集約責任の体制	・方針に基づく業務命令、作業指示と次工程（プロセス）引渡しに個人責任の明確化と責任追求 （システムの原則、参加巻き込みの原則） ・全社員による方針、目標の共鳴、共感、共有する。 （参加・巻き込みの原則）
④システム規格と認識する	仕事を標準化し、誰でも同じように効率ができるように標準書で仕事をさせる	・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）で仕事をさせる （システムの原則）
⑤今のやり方がベター	この際だから、理想的な仕事の仕方を追求する。	・今現在品質保証が出来ていれば、今のやり方でベターと考える。そして認証後ベストを追求する。 （継続改革の原則、目的“差”情報収集の原則）

Syslab方式システム運用のユニーク“差”

①文書化	誰でも出来るように標準書を作成する。	・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片手間でも文書管理ができる。 ・文書はベテラン社員への指示用として書く。
②文書体系	文書体系をピラミッド型構造にこだわる。	・品質マニュアルは、手順書と位置付け、フラット型構造で考える。
③内部監査	内部監査は、年1～2回のお祭りさわりで行い、是正処置に振り回される	・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。

にブレイクスルー思考7つの原則を活用した。
ISO導入の5つのポイントと運用3つのポイントを下表にまとめた。



Syslab方式ISOの特徴

- 1) 50枚前後のマニュアル
（ISOで要求事項136項目すべてで）
- 2) 経営者自ら取組み6～8ヶ月の短期導入
- 3) 意識改革の道具、利益確保の道具!と考える

8. ISOビジネスの変遷

もともと個人で始めた仕事であり、デカルト思考では、組織コンサルに勝てない。目標展開を行い、当面の着眼目的、次の着眼目的、次の次というように、“あるべき姿”に階層的に展開することが、ビジネスの道しるべとなることを体験してきた。

ISOコンサル業務のスタート時点から現状までの変遷を整理してみると、2～3年サイクルで、変化している。着眼目的を達成死するためには、何をすべきか、仕事そのもののをどのようにデザインするのか結果的に仕事の内容が変化してきている。継続変革の原則が働いていると思う。

9. ローコストコンサルティングへの挑戦

より上位の目的は、下位の目的を包括する。上位の目的を意識しながら目的の実現考えると“夢”が感じられ、アイデアの幅が広がる。001年に個人のコンサルタントをネットワーク Syslab-ISO-Network を設立した。

個人事業は、固定費がゼロに近いので、組織コンサルタントに対して1/2から1/3のローコストで質の高いサービスを提供している。反面、質の維持、向上には、インターネットを使ったナレッジシステムを運用している。ネットワーク化することので、タイ人のコンサルタント養成や年間通しての公開セミナーも可能になった。公開セミナーは顧客に対してのフォロー活動も兼ねている。

2003年に入ってから企業を元気にするには、経営者の考える、“あるべき姿”をいかに実現するか、そのために支援はどうすればよいかを考えてきた。

10. ISOと改善技術のモデル

ISO9001コンサルティングは意識改革の道具としてスタートしたが、「元気な企業をつくる」という目的を達成するために、「継続的に利益を生み出すしくみづくり」と再定義した。ISOの継続的改善のしくみと改善技術の関連をモデル

<着眼目的と事業展開>

- ◆中規模企業のISOコンサルティング
- ◆プラスチック製造3名のISO(28頁ですべて文書化)紙1枚、ISOのための仕事増やせない!!



- 💡【着眼：意識改革を支援する】1998年～
- ◆小規模向けISOコンサルコンセプトの確立

- ・ノウハウのマニュアル化
- ・50枚前後の文書
- ・経営者が戦略的に取組む



- 💡【着眼：顧客満足追求重視の企業】1999年～
- ◆ローコストコンサルティング(2002年 90～150万/1社)
- ・6～8ヶ月短期認証
- ・マニュアルのカラー化
- ・ビデオ作成



- 💡【着眼：元気な社員がいる自立型企業】2001年～
- ◆syslab-ISO-network 設立(個人のネットワーク組織)
- ◆ナレッジシステムとFCのOJT育成
- ◆ISO業種指導方式の確立
- ◆タイ進出2002年(タイ人コンサルタントの養成)
- ◆人材育成(公開セミナーでサポート運用)
- ・Syslab方式内部監査員養成(毎月開講：18000円/人)
- 目的：元気な社員をつくる力量アップ
- ・品質管理・改善公開セミナー(5回/年間開講：9500円/1人)
- 目的：利益目標を達成するには、何を、どうするか



- 💡【着眼：元気な企業をつくる】2004年～
- ◆ホームページで運用維持費ゼロ企業のリンク
- ◆“儲かったが”目標管理支援ソフト(6800円)発売
- ◆パフォーマンス迫及 内部監査員養成ビデオ 発売(4冊)
- ◆“参画巻き込み改善”・“ISO9001”コンサルティング(コストダウン能力向上のコンサルティング)

化した。

“ISOの目標管理”と“改善手法”組合せて共通の成果を経営利益で評価するモデルである。

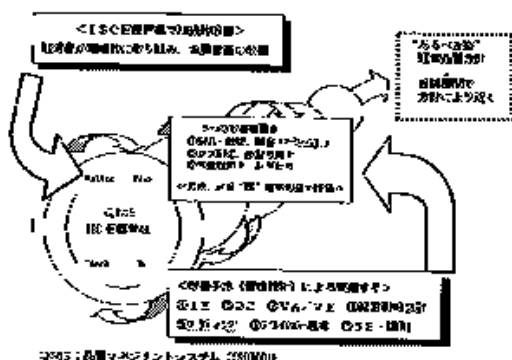


図10：改善マネジメントシステム（ISO9001）

11. 目標管理の形骸化

しかし、目標管理と聞いただけで、個人の締め付けと受けとっている人も多い。再度目的から考えてほしい。ISOでは、経営者の考える“あるべき姿”により近づくためには、今、自分は何をすべきか自覚する組織活動といえる。

そのためには経営者は、トップダウン型マネジメントの原則である“あるべき姿”を明示し、全社員と共有して、目的達成のための改善テーマに向けて組織的に改善活動を行うことである。しかし、現実的には、掛け声だけで形式化していることも多い。

12. 改善成果を経営利益で評価する

コンサル活動の経験の中から、1人ひとりの動機付けには、一人ひとりの改善努力の成果が見えることがよい。改善成果を月次単位で共通尺度の経営利益で評価することで見てくる。

“あるべき姿”からの着眼目的を達成するための必要な経営利益をシミュレーションし、目的達成のための改善テーマを決め、改善活動を行う。改善成果を月次、毎日、“即”3枚のグラフで現状の行動の延長では期末どようになるか示す。期末1人当たり付加価値（経営利益）予測、期末売上高予測、損益分岐点比率を共通尺度として情報を共

有化し、計画対実績のズレに対して即修正行動を起す。

毎月の実績、売上高、変動費、人員の3項目を表計算シートに入力するだけで、利益評価するソフト“儲かったか”（目標管理支援ソフト6800円）を開発、発売した。これにも7つの原則を活用した。

13. ISOビジネスとブレイクスルー思考

このISOビジネスには、マネジメント8つの原則とブレイクスルーとの出会いがなければ単なる単発のブーム的な仕事として終わっていたと思う。7つの原則、とりわけユニーク“差”の原則が個人とか、小規模とか、大規模とかに関係なく、おらいに積み分けができるのではないかと感じている。

お蔭様で、2003年度末にはお手伝いした企業が150社を超えた。アンケート結果から85%の企業において慢性不良が半減し、ISOのための残業ゼロを果たしている。同じISOでも、目的のあいまいな“まね”は経営の重荷になる。目的は“なんだ”と追求することで経営革新のツールとなる。

14. おわりに

ISOはもともと顧客満足を目指しており、コストアップは顧客満足に逆行する。運用維持費ゼロが当たり前である。運用維持費ゼロの企業をホームページにリンクさせていただいている。

<http://www.syslabiso.com>

しかし、お手伝いした企業で継続的パフォーマンスの改善が効果的に行われているかという観点から見ると停滞している企業も多い。一人ひとりの努力で積み上げた改善成果を利益で評価することによって、各人の組織にとっての重要性、組織目標にどのように貢献しているか、目に見える形での支援することで企業の発展に寄与したい。