「シスラボ方式ISOコンサルティング」をパパ・ママ創造理論で検証

異分野の「ママのコンセプト」を「パパに移転」し、「あかちゃん」を生みだす考え方

シスラボ・スエヒロ　中小企業診断士　末広繁和

(1) はじめに

早いもので、１９９６年からＩＳＯコンサルティングを初めてから丁度１０年になる。お蔭様でいろいろな方のご支援をいただきながら小規模企業中心に、ＩＳＯコンサルタントとして、２００社のお手伝いをしてきた。

スタート時は中規模製造業のＩＳＯ導入をお手伝いをしたが、社内コミュニケーションの遅さに違和感を覚えた。たまたま、１９８８年に３人のプラスチック製造業のＩＳＯ導入をお手伝いしたとき、一般的なしくみづくりでは、３人で運用維持ができないことに気が付いた。

そこで、ＩＳＯ９００１の規格要求事項の「目的は何か」をたえず考えながら、しくみづくりを行い、ＩＳＯで要求するすべての文書を２８枚で実現、運用を図った。これを契機に、小規模企業向けの「シスラボ方式（Syslab 方式）ＩＳＯコンサルティング」のプロセス構築へと発展できた。

(2) パパ・ママ創造理論

日比野省三教授の著書「パパ・ママ創造理論」に接し、異なった種類のモノ、アイデア、概念を組み合わせて、まったく新しいものを生み出すこと、つまり「異種の組み合わせ」が創造にとって重要である。それは、システム（＝物事）の本質（＝目的）から考えることで、デカルト思考とはまったく異なる思考パラダイムであるという言葉を頼りに、「シスラボ方式ＩＳＯコンサルティング」を検証してみた。

(3) 異種の組み合わせ

１９９９年にＩＳＯコンサルティングの目的展開を行い、「元気な企業をつくる」という目的（パパ）にたどり着いた。これまで過程で異分野であるママとして、過去に３つの出会いがあった。

1）１９９０年、MG（マネジメントゲーム）に出会う。経営活動における意思決定のための直接原価計算の考え方である。

2）１９９３年、長野県で毎年開催されていた、第９回オール信州セミナー「変化は飛躍のチャンス」で、はじめてブレイクスルー思考（ＢＴＴ）に出会う。１９９５年、第６回企画計画学会　長野県大会「２１世紀エコロジカル・ライフの創造」で再びブレイクスルー思考に出会った。

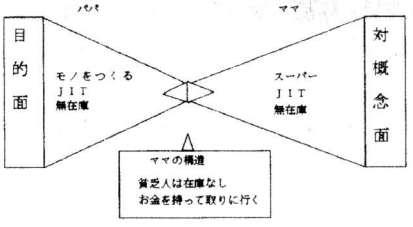
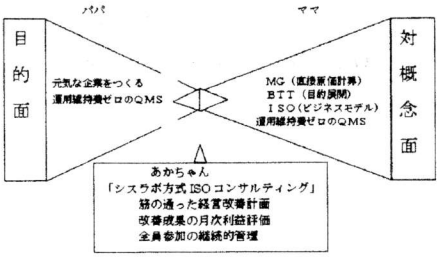
3）ＩＳＯ９００１の２０００年改定で、ビジネスモデルとしてのＩＳＯを再認識した出会いである。

(4) パパ・ママ創造理論による検証

パパ・ママ創造理論に基づいて「トヨタ生産方式」と「シスラボ方式ＩＳＯコンサルティング」の比較表（表１）を作成し検証してみた。

目的（パパ）は「元気な企業をつくる」ことである。その価値観は、運用維持費ゼロのＱＭＳ（品質マネジメントシステム）である。異分野のママとして、MG（意思決定のための直接原価計算　表２）、ＢＴＴ（あるべき姿、目的展開　表３）、ＩＳＯ（ビジネスモデル）

（表1）シスラボ方式ＩＳＯコンサルティングの検証　　出展「パパ・ママ創造理論」

	トヨタ生産方式	シスラボ方式ＩＳＯコンサルティング
		
1）目的（パパ）	「モノをつくること」　従来方式のフォードシステムを考えていた。	「元気な企業をつくる」　小規模企業向けのＩＳＯ９００１導入コンサルティングのプロセスを考えた。
2）パパの価値観（衣装）	「ジャストインタイムで無在庫」に価値観に変換「モノをつくること」という目的を変えないで変換した。	「運用維持費ゼロのＱＭＳ」に価値観に変換、「元気な企業をつくる」という目的を変えないで変換した。
3）異分野であるスーパー（ママ	大野さんの高感度アンテナ（創造活動）がママを見つけた。	小規模企業のあるべき姿からママを見つけた。
4）ママの価値観（衣装）	「ジャストインタイムで無在庫」というのが価値観、大野さんは、高感度で同じ価値観でママを見た。	「運用維持費ゼロのQMS」の価値観という感度で、「ＭＧ（意思決定のための直接原価計算）」、「ＢＴＴ（あるべき姿、目的展開）」、「ＩＳＯ（ビジネスモデル）」というママを見た。
5）パパの視点からママを見る	スーパーは、どのような構造で「ジャストインタイムで無在庫」を実現したかと大野さんは考えた。 「モノをつくること」という視点からママを見た。	ＭＧ、ＢＴＴ、ＩＳＯは、どのような構造で組織パフォーマンスの改善に役立つか、「元気な企業をつくる」という視点からママを見た。
6）ママの構造	「お客さんがお金を持って」、必要なものを必要なだけ買って行く。「お金がなくなれば家の冷蔵庫の在庫が減る」と考えた。	ＭＧ、ＢＴＴ、ＩＳＯは、「元気な企業をつくる」、マネジメントシステム構築の道具であると考えた。
7）コンセプトの移転	カンバンを引き抜いて減れば自動的に工程の在庫が減るという考え方。	マネジメントシステム構築の道具をＩＳＯコンサルティングプロセスに移転すると考えた。
8）「仕組みづくり」の徹底	アンドンシステム、自働化システム、平準化生産方式などは、「ジャストインタイムで無在庫」のコンセプトの実現過程で生まれた仕組み。	“儲かったか”目標管理支援ソフト、“単品P/L”単品損益計算書ソフト、ＩＳＯビデオなどは「元気な企業をつくる」のコンセプトの実現過程で生まれた仕組み。

が同じ価値観であることを見つけた。

「元気な企業をつくる」というパパの視点から、ＭＧ、ＢＴＴ、ＩＳＯという、ママの構造を見ることができた。このママのコンセプトをパパに移転して、そして、”あかちゃん“が生まれたのである。小規模企業向け「シスラボ方式ＩＳＯコンサルティング」のプロセスが、“あかちゃん”である。ママの３つの構造とは、

1）筋の通った経営計画（表3）

企業の“あるべき姿”から方針を決め、その方針達成に必要な経常利益をシミュレーションで算出し、未来から利益を計画する。現状課題から改善項目を拾い出して、未来からの必要利益と組み合わせ次年度利益計画を決めていく。未来と現状から「筋の通った経営計画」と呼んでいる。

2）改善成果の月次利益評価（表2）

直接原価計算の特徴である付加価値を利用し、製品単品の損益計算、改善成果を締め日翌日、即、月次決算する方法を編み出した。

3）全員参加の継続的改善

ＩＳＯビスモデルのアウトプットは、「組織のパフォーマンス改善を継続的目標とする」とある。組織パフォーマンスを「経常

利益」と定義することで企業利益の評価に直結するＩＳＯができた。

仕組みづくりとしては、「運用維持費ゼロのＱＭＳ」という価値観を実現するために、従来発想と異なるローコストの“儲かったか”目標管理支援支援ソフト、“単品Ｐ/Ｌ”単品損益計算書ソフト、ＩＳＯビデオなどを開発した。それで小規模企業の組織パフォーマンスの継続的改善を支援している。

（5）シスラボ方式（Syslab 方式）ＩＳＯコンサルティング

コンセプトは、「元気な企業をつくる」ことである。コンサルティングプロセスとして、ＩＳＯ導入５つのポイントを考え出し、「シスラボ方式ＩＳＯコンサルティング」プロセスとして運用してきている。

５つのポイントの作成時に、ブレイクスルー７つの原則と対比することで、抜けのないものがつくれた。

ＩＳＯ導入５つのポイント

① 戦略として取組む：導入目的の明確化が肝心

② “まね”しない：企業はすべてユニークである

③ トップダウンの仕事：はじめに方針がある

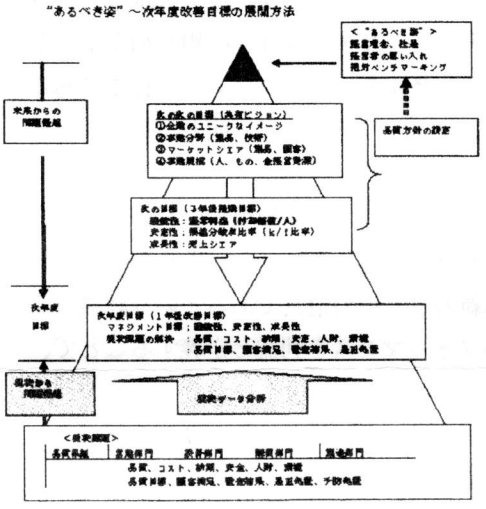
④ システム規格と認識する：ＱＣと誤解しない

⑤ 今のやり方がベター：経営の質向上は導入後

（表２）意思決定のための利益の構造図

<table>
<tr><td rowspan="4">売上高</td><td colspan="3">変動費
外注費
材料費</td></tr>
<tr><td rowspan="3">付加価値</td><td rowspan="3">固定費</td><td>★給料★</td></tr>
<tr><td>減価償却費
支払利息
その他経費</td></tr>
<tr><td colspan="2">★経常利益★</td></tr>
</table>

（表３）ＢＴＴ活用による経営利益計画体系図



その結果として、「シスラボ方式ＩＳＯコンサルティング」は、他社とは違う「運用維持費ゼロを目指す」ユニークな特徴のあるモノがつくれた。

1）２００名規模まで、１次、２次文書すべて５０枚前後で作成、運用維持は片手間で可能。薄い、マニュアルは、運用維持費がかからない。

2）さらに、薄いマニュアルなので６ヶ月という短期導入できるためコンサルティング費用が安い。

3）全社員に対して、会社と自分、何のために仕事をするのか、とＭＧで利益感覚を植えつけ、「ＩＳＯは改善の道具」、「改善は日常業務」と認識する仕組みが、全員参加型の改善活動体制である。

（6）進化するＩＳＯコンサルティング

ＩＳＯを導入したが、運用がうまくいかず成果がでないという企業も多い。日常業務とＩＳＯが別物となっている。それらの要因に、組織目標から職場目標への展開、職場目標を達成に導くリーダーシップとメンバーシップの関係の希薄化、言い換えると「協働作業」

できていないことによる。

人と人を繋ぎ、人の能力を引出しながら目標達成するためには、ブレイクスルーアプローチとファシリテーションの相互補完するＩＳＯコンサルティングプロセスが必要である。特に、ファシリテーション能力が重要な位置を占め、決め手となる。

最近、１０～２０名規模の企業のＩＳＯ導入姿勢が変化してきている。ＩＳＯ導入は経営革新のひとつの道具であるという認識、組織パフォーマンスを利益と定義することで、「ＩＳＯは改善の道具」、「改善は日常業務」と位置づけ、全社員参加型の改善活動のきっかけ作りに活用しようとしている。

うれしいことである。「シスラボ方式ＩＳＯコンサルティング」もファシリテーションを組み込んだコンサルティングプロセスへと進化してきている。これらは、ブレイクスルー思考と出会えたことで、従来にない新しい創造物ができたと感謝している。

参考文献

「パパ・ママ創造理論」日比野省三著
「ブレイクスルー思考」
ジェラルドナドラー、日比野省三、他著
「突破の科学」　日比野省三著
「トヨタの思考習慣」　日比野省三著
「人事屋が書いた経理の本」西順一郎著
「企画計画学会誌　第１０巻」
「企画計画学会誌　第１１巻」