

ISO再構築

ISOが業務に活かされない理由

—コンサルタント・インタビュー—

ISOを認証取得したが経営に役立っていない企業が多い。そもそもISO認証取得の目的はなんだったのか。ISOは審査に合格するだけでなく、品質向上や経営効率に活かされてこそ意義がある。ISOマネジメントシステムによる業務改革に取り組む、岩澤 實氏に聴く。

ISO取得—本当に役立っているのか？ —なんのためにISOを取得するのか？

Q：最近、ISOを認証取得したが、業務改善にはあまり効果がないという声を聴きますが…。

A：ISOを取得する動機は企業により様々です。官公庁に入札する建設業界や大手企業の部品協力メーカーなどでは認証取得が仕事のための条件となっていますし、逆に、小規模企業の中には、改善を目的として、自発的にISOを取得するところがあったりします。いずれにしろ、大切なのはどこに目的を置くかです。ISOで成功している企業は認証取得のスタート時から明確な目標を持っています。例えば、顧客クレームを減らす、後継者育成のために仕事の手順を整備する、製造工程のロスをなくし生産効率化をはかる、などです。やらされているという思いではなく、自らが取り組んでいくという主体性が必要です。まず、ISOを通じて何を改善したいのか、認証取得後の目標をはっきりと決めておくことが重要です。

ISO活用—役立てるシステムを 構築するには？

Q：ISOが定着するにはどの位の期間が必要ですか。

A：私は指導先に対して、ISOが企業内に定着するまで三年間は必要と申し上げています。初めの一年目は、認証取得に向けたスケジュールに沿って、具体的な活動の取り組みで過ぎていきます。二年目からが実践です。そして三年目になり、ISO＝改善活動として定着して行くのです。コンサルティングのフォローアップも、三年目にどの程度までレベルアップしているかがポイントです。やはり「石の上にも三年」ということわざは真実です。

Q：ISOを業務改善に役立てる秘訣は何でしょうか？

A：業務改善に役立てるためには、経営全般の視点からISOを捉えること。ISO9001,14001というならば、年度方針から導かれた品質・環境方針を目標計画に反映させ、各部署の業務計画の中にブレークダウンすることが必要です(図1)。ISOの本質は、品質なり環境なりの方針を顧客満足の視点から継続して改善していくことです。ここでの品質・環境目標は企業として具体的な取り組み内容を打ち出すもので、各部署の業務計

画は、PDCAのサイクルを回すことにより改善につながります。PDCAサイクルは、各プロセスで中心となる責任者(図2)が存在し、その中でも特に、内部監査員の役割は重要です。内部監査員は自分の所属以外の部署をチェックするわけですが、熱心な監査員がいれば、部署による温度差を縮め、成功部署のサクセスストーリーを水平展開することができます。内部監査員は経営者に活動内容を報告する義務を持ち、マネジメントレビューとして経営者による見直しがまとめられます。

そのため、内部監査員の育成はISO成功のための重要なポイントです。

Q：他にISO推進のために大切な心がけはありますか。
A：全てにおいて必要なことは、仕事=ISOと考えることです。よくISOに取り組む時間がないという声が聴

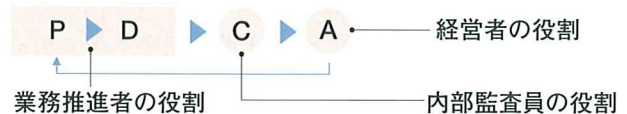
かれますが、これは仕事とISOとを区別して考えているからです。例えばこんな事例があります。ISOの要求事項の中に、外注企業の評価という項目がありますが、今までの人間関係や人情で付き合ってきた関係から、客観的な評価を実施して1/3の企業とは縁が切れ、その結果、自社の品質にバラツキが見られなくなりクレームも大幅に減少したとのこと。ISOの基本は顧客満足だと申し上げましたが、ISOを徹底してやるとクレームが減少するという事は確かですし、製造工程のロスがなくなりコストメリットがでてきたという例も多いのです。このような活動を継続的にくり返していけば経営体質の改革につながり、企業に役立っていくと確信します。

ありがとうございました。

図1 活動計画のブレイクダウン

経営方針 ▶ 品質・環境方針 ▶ 品質・環境目標 ▶ 業務計画
(PDCAサイクル)

図2 マネジメントサイクルと役割分担



ISOと関連認証制度一覧

認証制度名	対象	内容
ISO9001	品質マネジメントシステム	製品やサービスの品質を管理するための仕組みを構築するための規格
ISO14001	環境マネジメントシステム	活動、製品およびサービスによる環境影響や、環境リスクを低減し、発生を予防するための規格
ISO22000	食品安全マネジメントシステム	食品の安全性を、製造・加工・調理などの過程で確実なものとするHACCP基準とISO9001を併せて保証するシステム(2005年認定予定)
HACCP Hazard Analysis Critical Control Point	食品の安全管理(食材から食卓まで)	米国・宇宙食開発チームが開発した製造工程での危害を管理する規格
OHSAS18001 Occupational Health And Safety Assessment System	労働安全衛生マネジメントシステム	労働衛生災害リスクを最小化し、将来の発生リスクを回避する活動および改善に関する規格
ISMS(BS7799)	情報セキュリティ	組織の情報セキュリティ管理体制や手順の適性度に関する規格
プライバシーマーク(Pマーク)	個人情報保護	個人情報保護に関するコンプライアンスプログラムの規格
JISQ15001	個人情報保護	

※ ISO (International Organization for Standardization) 国際標準化機構(本部ジュネーブ) 国際貿易に関連した世界共通の標準規格



岩澤 實 いわさわ ひろし

大手化粧品メーカー研究開発部長、環境対策室長を歴任。全社の品質保証・環境対策体制を確立する。日本検査キューエイ(株)外部審査員登録品質審査員、環境審査員。ISO9001主任審査員(JRCA登録)。ISO14001審査員補(CEAR登録)。食品安全ネットワーク会員・健康生きがいづくりアドバイザー(厚生省外郭団体主催)(株)テクノ経営人材センター・ISO事業部 チーフコンサルタント