

## 経営

# パフォーマンス向上に生かすツール 企業とISOマネジメント(上)

(株)スウエイ代表取締役社長 芹田 勇三

## ISOマネジメントシステムの現状

わが国にISOマネジメントシステムが導入されて早くも十年以上が経過した。このシステムは、一九八七年にISO9000が、WTO(国際貿易機関)での非関税障壁の撤廃を目指す議論を経て、発行されたのがその嚆矢であった。その後一九九六年にISO14001環境マネジメントシステムが発行され、両者相まって第三者による認証登録が世界的に定着した。統計(二〇〇〇年十二月ISO本部)によれば、全世界におけるISO認証登録件数はISO9000シリーズで約四十万件、ISO14001は約二万三千件となっている。ISO9000シリーズでは日本は約二万八千件で世界七位、ISO14001は七千七百件で第一位である。

一方、ISOのマネジメントシステムに触発され、類似のマネジメントシステム規格が続々と誕生した。食品安全衛生に関するHACCP(危機分析重要管理点方式)、OHSMS(労働安全衛生マネジメントシステム)、QS9000(自動車産業向け品質規格)、ISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)、TL9000(情報通信マネジメントシステム)、SA8000(社会的説明責任マネジメントシステム)等である。また、日本発のECS2000(倫理法令遵守マネジメントシステム)が最近注目されている。

## 認証取得の動機と導入後の評価

わが国では、もともと現場の意見を吸い上げて改善を図っていくTQCといわれる品質管理の手法が存在していた。日本の工業製品

の品質が世界に卓越し、圧倒的な競争力を保持し得たのも、この管理手法によるところが大きかったといえる。しかし、一九九〇年代に入ると日本の競争力はバブル崩壊とともに見事に弾け飛んだ。現在わが国の競争力は世界三十位レベルにあることが最近の発表によって明らかになっている。このような競争力低下の動きに呼応して、ISOマネジメントシステムが台頭してきたとも見ることができると言いかえると、日本の品質管理技法が欧米の国々によって徹底的に研究・分析され、システムの再構築されたものがISOをはじめとするマネジメントシステムであるということである。

しからば、日本の企業はISO9000をどのような目的で認証取得しているのだろうか。日本適合性認定協会(JAB)が昨年九月に実施したアンケート調査によれば、認証取得の目的は「自社品質管理システムの基盤構築」がトップ、次が「製品またはサービスの質等パフォーマンスの向上」となっている。ISOマネジメントシステムは顧客、利害関係者の満足度を高め、エクセレントカンパニーを目指すためのものである。この意味では、これらのアイテムが目的のトップにきているのは了解できる。次には「参入条件の確保・拡大」「取引先、親会社等からの要求」が続く。いわゆる「外部の圧力」である。企業としては、受動的に認証取得に取り組むことになり、登録証の取得そのものが当面の目的となる。もちろん、このように最初は形から入っても、その後の継続的改善を通じてレベルアップしていくのであれば、それでもいいのかもしれない。しかし、登録証を手にする

品質マネジメントの8原則及びパフォーマンスの関連

|          |                                      |   |  |  |
|----------|--------------------------------------|---|--|--|
|          | 機能                                   | 8原則   | パフォーマンス  | マネジメントシステム   |
| 方針       | 戦略                                   |   |  |  |
| 基幹業務     | プロセス<br>(営業)<br>(調達)<br>(設計)<br>(製造) | 2. リーダーシップ<br>7. 意思決定への事実に基づくアプローチ<br><br>1. 顧客重視<br><br>4. プロセスアプローチ<br>5. マネジメントへのシステムアプローチ<br>8. 供給者との互恵関係<br><br>3. 人々の参画 | 経営戦略他<br><br>マーケティング他<br>販売管理他<br><br>業務改善 (IE、JIT、物流) 他<br>生産管理他<br>外注・購買活動他<br>環境管理他<br><br>評価・教育・人事制度他<br><br>財務戦略他<br><br>情報化他<br>研究、開発他 | ISO9000品質マネジメントシステム<br>リスクマネジメントシステム<br>ISO14000環境マネジメントシステム<br>労働安全衛生マネジメントシステム<br>(OHSMS)<br>倫理法令遵守マネジメントシステム<br>(ECS2000)<br>情報セキュリティマネジメントシステム<br>(ISMS) |
|          | 支援業務                                 |   |  |  |
| 6. 継続的改善 |                                      |   |  |  |

ば、あとは年一回の定期審査に備えて記録を作っておく、もしくは業務の実態とは別の記録を作るなど、「二重システム」を行っている

企業が少なからずあると聞く。これでは無駄な経営資源を費やすだけといえよう。

「ISO9000が有効に機能してきたか」という問いに対しては、「かなり機能してきた」が五四%と過半を占め、「大いに機能してきた」の五%を加えると肯定的な評価が約六〇%に達している。一方で、「どちらともいえない」は二九%、また、「あまり機能していない」は一%であわせて約四〇%になる。この中で、「有効に機能しなかった」原因をさらに追究すると、「文書化の要求が多すぎる(文書・記録が増えた)」「維持活動が形式的になった」という理由が圧倒的に多く、「管理コストが上昇した」「製品やサービスの質が向上しなかった」「柔軟な対応ができなくなった」などが続いている。「文書化」の問題は一九九四年版では常に指摘されてきた基本問題であったし、その結果、「形式化」「管理コストの上昇」の問題につながったと考えられる。要すれば、ISOは形式化し、企業のパフォーマンス向上に役立っていないとする意見が四割もあるということである。これはゆゆしき事態である。もちろん多くの場合、導入企業のシステム運用の仕方に問題があるということがその根本であろう。

パフォーマンスの向上を目指して

二〇〇〇年版ではこの点を改善し、「文書化」をできる限り少ない範囲に止めている。しかしながら、ISOシステム規格はあくまでも組織の運営にかかわる責任と権限、プロセスを明らかにし、PDCA (Plan-Do-Check-Action) を回し「結果的に」パフォーマンスを向上させることを狙っており、パ

フォーマンスの向上そのものが第一目標となっていない。このことはシステム規格の限界を示しているともいえる。

前述のとおり、ISOの認証取得の究極目標はパフォーマンスの向上であり、その指標の一つに企業成熟度という概念がある。パフォーマンスの優れたエクセレントカンパニー(例としてGE社があげられる)の成熟度を五点満点とすると、ISO認証未取得企業は一〇〜二〇点、取得済み企業は二〇〜三〇点といわれている。ISOの認証取得そのものは出発点にすぎない。企業はISOの認証取得を機に、パフォーマンス向上に本格的に取り組むことが重要なのである。ISO9004 (JISQ9004)「品質マネジメントシステム パフォーマンス改善の指針」では、「八つの品質マネジメントの原則」を説明しており、この原則に基づきパフォーマンスの改善を目指せばよいとしている。しかし、具体的にどう進めるかについては悩む点多いことであろう。肝心なことは、ISOマネジメントシステムは経営を強化する基礎ツールであること、従ってこれを生かすように運用に知恵を働かす必要があるということである。お仕着せの形式的なISOはかえって害となることを肝に銘じる必要がある。

私ども(株)シスウェイでは、ISO認証取得後にパフォーマンス改善を目指すお客様の会である「シスウェイクラブ」を本年四月に立ち上げ、経営全般にわたるサポートを開始した。すでに三百人以上の方に入会していただいている。入会は無料であるので、ご興味のある方はぜひともご利用をいただきたい。

電話 (03) 5541 2333