



環境も品質も……

本当に役に立つものならば、 取り組みたい

第6回(最終回)

経営者のツールとしてのISO 9001:2015

執筆／生き生き経営システムズ 代表 国府 保周

ISO 9001は品質マネジメントシステムの規格。つまり、システムの前に“マネジメント”という言葉が付いています。ISO 9001でのマネジメントの定義は「組織を指揮し、管理するための調整された活動」であり、ヒト、モノ、カネ(コストでなく財務)、情報を動かし、組織を動かす。品質マネジメントシステムとは“マネジメント”のためのツールであり、経営者として、このツールをどのように活用するかを考えることは、非常に重要です。

■経営上の各種事項…規格との関連性

経営者は、本当に必要と感じている事項を、目的に沿って実施しているものです。ここでは、各種事項がISO 9001のどの要求事項に、どのように関連しているかを示すことで、「現実から規格を見る」という姿勢で整理してみました。

《中期経営計画の策定とISO 9001との関連》[図表1]

中期経営計画は、いわば組織の舵取り役です。市場の動向を見込み、攻めどころ(機会)を考え、何が課題かを見極め、「不確かさの影響」(リスク)に対峙し、手立てを講じます。必要ならば品質目標と

し、達成策を立てます。

《経営者が出席する会議とISO 9001との関連》[図表2]

よく「会議には、相談事でなく、自分なりの見解や提案(分析・評価の結果)を持ってきなさい」と言います。まさに、マネジメントレビューそのものです。また、会議で話し合っているうちに、失敗が話題に上がったり、新たな取組みテーマに気付いたりします。

《組織改編とISO 9001との関連》[図表3]

組織再編は、戦略的で抜本的な改善の機会を狙った取組みですが、「不確かさの影響」を伴います。また関連して種々の事項の変更も生じます。効果を分析・評価することで完結します。

《『褒める』とISO 9001との関連》[図表4]

経営者に褒めてもらえるというのは、格別の出来事です。仕事への充実感が得られて、意欲が生まれます。経営者の熱い思いを知ってもらい、実現させる効果もあります。

紹介した4つの事項は、いずれも組織経営上の必要性から実施しているもの

で、ことさらISO 9001を意識したものではありません。

■ISO 9001要求事項は、経営上のツール

前項とは逆に、ISO 9001要求事項の中で、経営上のツールとして使えそうなものとして何があるかを考えてみました。

《内部監査を、経営ツールとして活用》[図表5]

内部監査は経営者の情報源。情報を待つだけでなく、経営者の目や耳、手足として、必要な情報を収集してもらい、組織の思想の普及にも役立てるよう依頼します。

《品質目標を、経営ツールとして活用》[図表6]

組織を経営し、ビジネスを成功させるために、達成させたいテーマを示します。テーマに応じて関連する部門を指定し、必要時にはプロジェクトチームや委員会を立ち上げます。

《顧客満足を、経営ツールとして活用》[図表7]

顧客満足は、情報を得る手段から入らず、情報活用の用途を基に、どんなデータ

図表1 中期経営計画の策定とISO 9001との関連

ISO 9001の該当箇条	関連性の説明
4.1 組織及びその状況の理解	● 組織の現状を知り、内外の課題を明らかに ● 意図した結果の達成を基に経営計画に反映
4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解	● 顧客などの想いや期待を知ることが出発点 ● ビジネス上の戦略的な方向性に結びつける
6.1 リスク及び機会への取組み	● 機会から始まり、「不確かさの影響」に対応 ● リスクには回避もあるが、「腹をくくる」もある
6.2 品質目標及びそれを達成させるための計画策定	● 積極的な取組み…実現プランを立てさせる ● プロジェクトチームも本項推進の一形態
9.3 マネジメントレビュー	● 経営計画策定はマネジメントレビューの一形態 ● 経営計画に必要な情報を持ち寄らせる

図表2 経営者が出席する会議とISO 9001との関連

ISO 9001の該当箇条	関連性の説明
7.4 コミュニケーション	● 会議は双方向の情報交換の機能を持つ
9.3 マネジメントレビュー	● 経営者が出席する会議は、たいいていマネジメントレビュー機能を有している
9.1.3 分析及び評価	● 会議に持ち込む情報は、分析・評価の結果
6.1 リスク及び機会への取組み	● 会議で情報を持ち寄るうちに、新たな機会やリスクに関する話題が上がる
6.2 品質目標及びそれを達成させるための計画策定	● 会議で話し合ううちに、新たな取組みテーマ(品質目標)を見だし、報告を受ける
10.2 不適合及び是正処置	● マネジメント系の不適合は会議で発覚しやすい ● 再発防止を会議で指示・協議することも多い

図表3 組織改編とISO 9001との関連

ISO 9001の該当箇条	関連性の説明
4.1 組織及びその状況の理解	●組織の課題や戦略的方向性を契機として、組織改編に着手する
10.1 (改善)一般	●抜本的な改善の一つに組織再編がある
6.1 リスク及び機会への取組み	●組織形態の変更や人の抜擢はたいいてい機会(狙い)が先だが、不確かさというリスクも伴う
5.3 組織の役割、責任及び権限	●組織の改編に伴って、部門の役割や責任・権限を変更することになる
6.3 変更の計画	●運用形態など、各種ルールの変更も必要
9.1.3 分析及び評価	●組織改編の効果を分析・評価することで、本件の完結となる

図表5 内部監査を、経営ツールとして活用

- a) 内部監査は「特命調査隊」。組織の運営に必要な情報を、経営者に成り代わって収集・報告する。
- b) たとえば「組織改編の効果」の情報を、部門長からだけでなく、従業員の思いを内部監査で得ることも可能である。
- c) 内部監査の臨時実施も可能。臨時ならば、特定の目的に特化して実施しても問題ない。
- d) 経営者の熱い想いを従業員に運ぶのも内部監査の機能。内部監査員と話し合うことで、伝道師となり得る。
- e) 改善の機会を、多くの従業員が感じている。それらを知り、経営者に橋渡しするのも、内部監査の機能。

図表7 顧客満足を、経営ツールとして活用

- a) 顧客満足は、ビジネス成功と組織改善の気付きの原点。ビジネスの創設や販売形態の改変などにも役立っている。
- b) 「〇〇に役立てたいので、△△のデータを取り、分析して、□□の情報を得る」のように、活用を基に実施内容を決める。
- c) 第一線の営業員は、営業活動を通じて把握している。営業会議や役員会、戦略会議での報告などでの運用が多い。
- d) 経営者だからこそ得られる情報もある。これらの多くは、役員や営業部門に(多少の演出付きで)伝えている。
- e) 顧客苦情を顧客との関係強化につなげるのも、組織の戦略。ビジネスの観点から、本件を捉えるのが現実的。

をどう入手し、どう分析するかを指定しませんが。営業員は、常にこの種の情報を得るようアンテナを張っています。顧客苦情を一つの契機として活用するのも組織戦略です。

《説明責任を、経営ツールとして活用》
[図表8]

説明責任というと「説明する責任」と捉えがちです。しかし、英原語の意味は、図表8のとおりで、ずいぶんニュアンスが異なります。経営者がこの機能を発揮するには、タイミングよく情報が入ることが不可欠。それを実現するために、いろいろと仕込むことが必要です。

■品質マネジメントシステムにはツールも手法も組み込める

ISO 9001に基づく品質マネジメントシ

ステムを構築して運用し始めたならば、経営者はそれを活用しない手はありません。ツールは、使い方によっては有益にもなり、足かせにもなり得ます。各表には、ツールとして活用するために経営者が知っておきたい基礎知識と活用上のコツなどを記しました。組織の状況や経営者の戦略的な思考に応じて、フレキシブルに活用することが重要です。

■経営者のISO 9001との付き合い方

経営者が、ビジネスを成功させ、組織を動かすために必要なことを実施しているならば、ISO 9001は、ちゃんと後ろから付いてきてくれます。「規格要求事項から物事を見る」の発想でなく、「現実や活用可能性から規格要求事項を見る」の発想での捉え方が重要です。品質マネジメント

図表4 「褒める」とISO 9001との関連

ISO 9001の該当箇条	関連性の説明
4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解	●従業員は、密接に関連する利害関係者(利害関係者は組織外だけでない)
7.3 認識	●経営者の一言は、自己の役割の重要性の認識向上に大いに役立つ
7.1.4 プロセスの運用に関する環境	●人は感情をもった生き物…やる気を出せる環境は、取組み姿勢に好影響をもたらす
5.1.1 (リーダーシップ及びコミットメント)一般	●経営者の熱い思い(コミットメント)の実現に占める経営者の一言のもつウェイトは高い
7.4 コミュニケーション	●経営者が従業員に語りかけるコミュニケーション
9.1.3 分析及び評価	●本件の効果を分析・評価して今後活かす

図表6 品質目標を、経営ツールとして活用

- a) 品質目標の定義は「品質に関する達成すべき結果」である。「目標値」からでなく、「取組みテーマ」という面から捉える。
- b) 大きなテーマは、定性的な判定となることが多い。どういう状態になれば達成とみるか、経営者の見解を示すとよい。
- c) ビジネスの成功のために、何に取り組んでもらうかを指定。「取り組む値打ちがあること」が、もっとも大切。
- d) 達成策を立てさせる。各人への割り当てが必要なことも多い。プロジェクトチームや委員会の設置は、典型的な実施形態。
- e) 完了したら早めに切り上げさせること、推進するうちに取り組む価値が低いと判断したら打ち切りとすることも重要。

図表8 説明責任を、経営ツールとして活用

- a) 説明責任の原語「accountability」は「決定や行動に責任があり、質問を受けた際には説明することが求められる」の意味。→日本語の字面からの印象と大きく異なる。
- b) 経営者が前項の機能を発揮するには、タイミングよく情報が経営者に届くことが不可欠。そのルートを設ける。
- c) 経営者として納得できることも、責任を果たすうえで重要。説明の仕方や資料のまとめ方を考えさせる機会となる。
- d) 経営者からの「素朴な質問」が、技術面など特定の分野に長けた者が陥りやすい状況からの脱却などに役立つことも。→使えるチャンスは積極的に活用する。

システムに魂を込めることで、ISO 9001は、経営者の「こんなことをしたい」というニーズの多くに応えられることでしょう。▼



生き生き経営システムズ
代表
国府 保周

1956年三重県生まれ。1980年三重大学工学部資源化学科卒業。荏原インフィル株式会社(現荏原製作所)入社、環境装置プラントを担当。1987年株式会社エーベックス・インターナショナル入社、エーベックス・カナダ副社長、A-PEX NEWS編集長、品質保証課長、第三業務部長を歴任。またユーエル日本との合併後は、マネジメントシステム審査部長代理を務める。2004年株式会社日本ISO評価センター常務取締役。2006年生き生き経営システムズ代表。現在、研修講師・審査員・コンサルタントとして活躍中。