

ここでは、ISOを新規認証取得しようと検討されている方に、「ISOシステム構築への取組み」その2を解説したいと思います。

早く、安く、効果的な取組み方法

グローバル経済化が進んだ今日、国際的な取引は、「有言後に実行」の文化で実行していかなければなりません。昔の日本には、「あうんの呼吸で実行」とか、長期なれ合い取引により帳尻を合わせるような経営をしてきた面がありました。国際化が進展した今日、「主張しつつ、相手に受け入れられる方法」を身につけなければなりません。国内取引においても、系列関係や身内意識がすでに崩れてしまい、まったく新規の顧客と取引を始める場合にはこの感覚が重要となります。「あうんの呼吸」だけの経営感覚ではISOのシステムは築けません。まず「先に契約ありき」であることを肝に銘じることが大事です。そして経営の仕組みを文書として明文化することが必要となります。最近の新規認証取得企業は30名程度の企業が多くなってきました。こうした小規模企業のニーズは、早く、安く、効果的な取組みで認証取得したいということのようです。これを実現するには、経験と知識の豊富な経営コンサルタントの活用が鍵を握ります。筆者が最近支援した企業は、3ヶ月半で認証取得しました。システム構築に1ヶ月弱、順次運用を初めて無事合格しています。しかもISO9001とISO27001の統合マネジメントシステムの構築、運用でした。優秀なコンサルタントのノウハウと時間を買うのはスピード経営が求められる今日、非常に大事なことなのです。

ISOには、2つの効能 - 特効薬と漢方薬

ISOは認証取得の動機でその効果が違ってきます。即効性を求めるか、遅効性でも体質改善を求めるかの違いです。取引先から言われたから、輸出拡大のため、など外部要因による取組みは、差し迫った理由がありますので取得効果には即効性があります。この場合、取得することが目的ですので、「既成の市販のマニュアル」を入手し、住み心地の悪い「一夜城のシステム」を短期間で構築して取得することも可能です。しかし、取得後は増改築、雨漏り、強度不足などで修復工事に四苦八苦します。ましてや、ライバル会社が認証取得したからとか、商工会の周辺の会社が取ったからとかの、受け身で取り組むと目的も効果見通しも不透明で、悲劇的結果を招きかねません。やはり、ISO取得とその取組みの狙いを、短期的には対外的な特効薬として、長期的には自社の体質改善の漢方薬にするのがよいでしょう。そうすれば、社内におけるISOの「意味付け・位置付け・方向付け」が明確になり、社員にとっても分かり易くなります。

ISO取得に取り組む前に管理責任者が考えること

ISOでは、文書作成および実施事項に対して、権限のある管理責任者を置くように義務付けている。管理者層がシステム構築段階から参画しなければ運用するのが難しくなります。したがって、トップダウンとボトムアップの接着剤として、管理責任者の機能・役割が絶対に欠かせません。本当はこんな面倒なことはやりたくない、と考える管理者が多いかもしれません。管理責任者は常日ごろ、部下の仕事が進まないという悩みを抱えながら仕事をしています。その上このような余計な役割を押しつけられたのではかなわないというのが本音でしょう。しかし、部下が遅れる要因をもう少し掘り下げて分析してみるとよいでしょう。彼らからは、「やり方や仕組みが分からない」「能力以上のものを抱えている」「会社の目標が自分の目標につながらない」「個人としての価値が見出せない」「興味がわかない」などの意見が返ってきます。結局、会社の方針だから仕方なくやっている。方針は押しつけとしか捉えられていない側面もあります。反発的な者や、まったく気力のない者が混在しますが、その圧力的な対策に追われてばかりいても労力のムダになります。外堀から埋めていくよう環境づくりを考えておきたいところです。最低限、推進グループの足を引っ張らないようにする策は講じておくことが大事です。

部下にとってISO取得のメリットはあるのか

管理責任者は、部下の自発性・自己啓発を促し、その気にさせるには「社員にとって、ISO取得のメリットは何か」を部下に説明し、納得させなければなりません。それにはやはり管理者自身が、そのメリットは日常業務や個人の能力開発にあることを理解・納得する必要があります。内部監査員養成研修を社員研修として実施する企業は相当数あります。中堅・幹部社員をまとめて、外部講師による社内研修が実施されています。ISO取得および取得後の維持には多数の監査員が必要になるからです。

しかし受講の目的はそれだけではないようです。これまで、会社には、自社の仕組みの全体像を知る機会あるいは知らせる機会がなかったことによるものと思われます。会社としては整備・見直しのチャンスであり、社員にとっては全体を知るチャンスであると同時に自ら整備・構築の作業に参加できるチャンスなのです。具体的なインセンティブ(誘因)がなければ、社員がその気になるモチベーションとして十分ではありません。兼務で取り組むISOの仕組みづくりを円滑に達成するには、1人ひとりがその気になることが大事です。それには一生懸命取り組み、役割を全うした者にはそれなりに評価するシステム(能力主義人事評価システムとの連動など)を検討しておくといでしょう。産業界では今や、能力主義人事が当たり前になりました。社員がその気になり、ISOのシステムにより全社的にさらに大きな成果を得るには、このような周辺システムの見直しも必要となります。

ISOは経営管理の羅針盤になる

1. 社長の言うことや方針・目標がコロコロ変わる
2. 総務通達を出したがさっぱり実行されていない
3. 製品/サービスが、完成したのか否か担当者に聞かないと不明、しかもたまに不良品を出荷してしまう
4. お客さんからクレームの連絡を受けて、その製品の製作者・製作月日・使用材料などの履歴を調べて
5. 営業から設計への設計・開発仕様の内容がはっきり伝達されず手戻りがよく発生する
6. 他の部門との連絡・書類の配付がされていない
7. 得意先からの追加変更の連絡が製造に伝わっていない

これらの苦情・トラブルが社内あちこちで日常化しているのでしたら、ISOをやってみよう。自分の役割と責任が明確になります。また、仕事の手順が誰でも分かるようになります。トラブルによるコミュニケーション・ストレスが大きく減ることでしょう。その結果、気が楽になります。社内の人事異動でも仕事の引継ぎが容易になります。認証取得して、システムを定着させれば、管理者の仕事も楽になります。部下への怒鳴りや不信感も解消します。ISOのシステムとその文書は、部下も上司も、顧客(得意先や親会社)も自社も平等に使えるコミュニケーションの共通語です。社員自ら経営改善を図り、日常活動をスムーズに行なうためにも挑戦しましょう。ISOは、社員の改善活動の新しい羅針盤となります。会社が生き残り、社員の生き残るための問題解決するための取り組みでもあります。取り組みは受け身でやると嫌になります。システムをつくり上げる面白味や達成感を味わおうとする気持ちが大事です。

ISO9001関連するページ

- ISO9001システム改善コンサルティングの詳細はこちらへ[ISO9001システム改善](#)
- ISO9001新規認証取得支援コンサルティングの詳細はこちらへ[ISO9001新規認証取得支援コンサルティング](#)
- [ISOシステム構築への取り組み-その1](#)
- [ISOシステム構築への取り組み-その2](#)
- [ISOは経営システムの基本である](#)
- [社長はISOをどのように活用できるか](#)

ニーズで選べる支援内容

実績豊富なISOコンサルタント陣がISO取得に必要な工数をお客様のニーズで選べます。[お問合せ](#)ください。また、既にシステム運用をしていて、改善したいのだが。。といった改善のご相談もお気軽に[お問合せ](#)ください。

現在、ISO9001:2008年版対応の品質マニュアルへの書き換えサービスを実施しております。サービス内容はお客様との相談により対応しております。お気軽に[お問合せ](#)ください。

ISO9001特別レポートを無料公開！

実績豊富なISOコンサルタント陣がISO9001、ISO14001、Pマーク取得ノウハウをご提供。ISO担当者だけでなく経営者も必見の情報です。まずは最新の無料レポートをご覧ください。ISO27001,ISO14001,ISO9001,Pマーク取得に関するお悩み・ご相談を無料メール相談でお受けします。専門家のアドバイスを受けたい方、まずはこの無料サービスをご利用下さい。