

特集

これだけは知っておきたい **Part 1**

完全
図解

品質管理の基礎知識30

—品質管理と品質保証の巻—

巻頭インタビュー

**「審査の質」を追及する
航空宇宙セクター認証のパイオニア**

財団法人防衛調達基盤整備協会 青野比良夫氏 / 伴野道彦氏

キーマンインタビュー

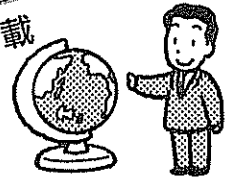
企業に与えるインパクトを解く(下)

～内部統制・IFRS(国際会計基準)・クラウドそしてISO～

日本マネジメント総合研究所 戸村智憲氏

新連載

ISO26000を睨んだ社会的責任の現実的な取り組み



経営戦略の実行ツールとして 利用するのがISOのマネジメントシステムです

経営戦略における競争優位をISOだけで創り上げるのは難しい

ト規格は物ではなく、組織に対する審査登録制度ということで爆発的に世界に普及しました。

しかし、導入している会社はISOに対する過剰な希望もあり、「利益が上がる」「売上があがる」「顧客が増える」などの成果を求めることも少なくありません。決して悪いことではないのですが、ISOは国際規格要求事項で構成されており、審査時にその要求事項を満たしていれば認証ということになります。

戦略経営マネジメントシステムというISOがあれば話は別でしょうが、現在のところ売上や利益を上げることが目的としたISOは残念ながら発行されていません。

ではISOは何故ここまで世界に広まり、現在なお拡大しているのか考えてみましょう。どんなに素晴らしい経営戦略や経営計画などを経営者が掲げても、現場で運用ができなければ絵に描いた餅です。多くの会社が陥る「打てど響かず」「笛吹けど踊らず」と呼ばれる空回り経営になってしまいます。

これは運用手法を所持していないことにより頭（経営戦略）に体（運用）が付いてこない現象なので優れた経営戦略には優れた運用が一對にならなければなりません。

運用の鍵となるのは運用をコントロールする管理体制であり、一般にマネジメントシステムといわれるものです。現場を

管理する仕組みがすぐれていればエラーがなくなったり、社内標準化が可能になり結果として経営基盤を強化することが可能です。

ISOのマネジメントシステムには必ず目的があり、「品質」「環境」「食品安全」などを実現するためのマネジメントシステムということになります。

●経営戦略とISO

前述したようにISOには各々目的を達成させるためのマネジメントシステムであり、その他のことは最小限の要求事項しかありません。つまり、経営戦略における競争優位をISOだけで創り上げることは難しく、経営戦略の実行ツールとして利用するのがISOのマネジメントシステムになります。

ISOを認証取得しても「利益があがらない」とか「顧客が増えない」という経営者は経営戦略がないか、ISOの運用が悪いかということになりますが、ほとんどは競争優位を意識した経営戦略になっていないことによる経営不振といえます。この経営戦略とISOはバランスが重要なので、どちらかが優れていても全く成果に繋がりません。逆にISOで「利益が上がる」とか「儲かる」というのは適切な表現ではありません。

ISOの効果として考えると、社内エラーの損失を減らすと

●ISO運用の鍵は

経営をする手法の一つのツールとしてISOという国際規格を活用しようという企業も多いようです。各国の物やシステムの基準の指標を国際化することにより消費者や購買者にわかりやすい情報を提供すること、標準化されることにより各国間の貿易を円滑に行えることを目的にしています。

その中でもISO9001(品質マネジメントシステム)、ISO14001(環境マネジメントシステム)、ISO22000(食品安全マネジメントシステム)などのマネジメン

か、クレームが少なくなったことにより、信頼性が向上し、リピートに繋がったというレベルが限界です。一昔前であれば十分に効果があったといえるかもしれませんが、激動の現代ビジネス界において組織に与えるインパクトを考えると経営戦略が不可欠であることは否めない事実です。

ISOの審査登録を受けると現在のマニュアル通りに行っていることが最良のこのように錯覚することも見受けられます。ISOは審査登録時から継続的な改善があって効果を発揮します。ISOの規格要求事項にも継続的改善が要求されているにも関わらず使いきれていないというのはいらない話です。

ISOも国際標準といいながら審査にバラツキがあるのも事実ではありますが、実業務には全く効果を発揮していないマネジメントシステムに意味があるのか考えなくてはなりません。経営理念やビジョンから経営戦略を立案し、運用の仕組みとして社内マネジメントシステムをつくるということは双方で一つのことであることを再認識いただき、成果のでる経営戦略を実現しなければなりません。

● マネジメント手法の誤解

一般に部分的なマネジメント手法を専門的に導入して、実践すれば効果があがると思われて

います。決して間違いとは言いませんが、ではなぜ経営の専門家といわれるMBA(経営修士)が沢山いる上場企業であっても倒産するのか考えてみましょう。

マネジメント手法は組織が対象としている業界の状況や経営資源、社会背景などによって成果が異なります。また、時代の変化や製品ライフサイクル(PLC)によってベストなマネジメント手法は異なります。

つまり、「こうやったら絶対成功する」というマネジメント手法はありえるはずがなく、「このマネジメント手法なら絶対に成果が出る」という戦略ほどあてにならないということです。

適切なマネジメント手法は自社に合わせて、自社で作るものです。コンサルを利用せずとも効果的なマネジメント手法は構築できます。当然コンサルを利用することも専門性や徹底度合いでいくと格段にレベルは高い分析からマネジメント手法を構築しますが、自社機能で策定することが意識の高さやマネジメント手法への信頼性を社内で生み出し成果につなげることが可能です。

是非、自社のマネジメント手法を立案する方法を業務の一つとして織り込み、確実な成果をあげる仕組みを定着させましょう。

(みやざわ こうえい 代表/CEO)