

## なぜISO9001は企業経営に根付かないのか

(本稿は、6月6日付千葉日報に掲載されたものです)

ちばぎん総合研究所  
主任コンサルタント 堤 敏輝

ISO9001の規格が1994年版から2000年版に改定されて4年半が経過した。この改定により、名称も「品質保証モデル」から「品質マネジメントシステム」へと変更され、企業革新のための有効なツールという位置づけが一層強化された。

しかし、新聞やISO関連の雑誌をみると、ISO9001を取得した企業の中にISOを経営に生かしていない先が多いという記事を目にする。確かに、私が過去に認証取得のコンサルティングを行った先の中にもマネジメントツールとしてISOを十分に生かしていない企業がある。この点については、自分の力不足を十分に反省し、これらの企業へのフォローを強化したいと思っている。

さて、それではなぜISO9001を企業経営に根付かせられないのであろうか。私が思う理由を3つ述べてみたい。

まず、1つ目は、ISO9001に対する経営者の意識が極めて希薄であるということである。ISOを営業推進上のメリットとしか考えず、社内でのISOの運営を品質管理責任者任せにしている場合である。こういう経営者には、ISOのシステムがいかに経営品質の向上に有効かということを理解してもらう必要がある。特に、内部監査制度については人任せにしないことである。私のコンサルティング先でも内部監査責任者を問題意識のある人に代えただけでISOがきちんと社内に定着したケースがある。内部監査責任者は組織や序列で決めるのではなく、改革意識が高いかどうかで決めていただきたい。

2つ目の理由は、構築されたシステムの中身が自社にフィットしていないからである。ISOを導入したがうまくいかないのを診てほしいという先に行くと、ISOの認証を少しでも早く取得したいということで、他社事例を真似たり、コンサルタントが示した雛形をそのまま導入したりして、自分たちの仕事の進め方、社風、社内文化等とかけ離れた仕組みを構築してしまった会社が多い。あるいは、欲張りすぎて大き過ぎるシステムを作り上げてしまい、結果として維持できていないという会社もある。当たり前のことだが、システム構築にあたっては、自社に適したものを構築していくことが重要である。自社の文化と違う、あるいは重た過ぎるシステムは、ISOを進めるうえで大きな弊害

となる。

3つ目としては、ISO9001は企業経営や普段の仕事とは別のものと捉えている企業が多いということである。つまり、日常の業務とは別にISO関係の業務があると経営者や従業員が考えているのである。そうではなく、ISO9001を経営あるいは現場サイドの日常業務にしっかりと組み込んでいくことが必要である。目標を例にとれば、何も品質目標を独立させる必要はなく、売上目標や利益目標などとともに経営目標の一要素として品質目標を組み入れればそれでいいのである。また、顧客満足の監視・測定も、ISOの要求事項なのでしかたなくやるのではなく、定期的にアンケートをとる仕組みを作り、データ分析をしっかりと行い、営業推進、売上向上等に役立てれば日々の経営と強く結びついてくる。

ISOの取得や維持にはコストがかかる。この規格をしっかりと企業経営に根付かせ、(図)にある導入メリットを最大限に実現し、コストを上回る導入効果をあげなければ認証の維持はできない。ISOもきちんと使えば企業の役に立つが、反対にお荷物になる可能性もある。ISO9001を経営のツールとして有効に活用し、企業価値の向上に結び付けていただきたい。

