

# ISO9001導入の 評価は「企業の収益力 改善」

リレー随筆

品質編

50

回

石井 俊彦

オフィス・ストーンウェル(有)  
ゼネラルマネージャー



## 1. はじめに

突然の退職決意、偶然ISOに乗る

それは1999年4月末に突然訪れました。海外の工場を担当しないかという話が出た時でした。海外工場のマネジメントに挑戦して何かの目標を実現したいという気がなぜか(?)まったく起こりませんでした。ふっと、自己実現の欲求を満たす仕事はもう残ってはいない…と考えたら、次の日には企業を卒業する道を歩んでいました。

しかし、卒業後の新しい目標はなく、漠然と考える内に先輩の導きでISO9001&ISO14001の夢を目指していました。

自己実現の欲求を目指す旅立ち

私は、総合電機会社の大阪の研究所で、開発した技術を基に事業化を担当していました。玩具から宇宙部品まで幅広く、それらの設計・開発、品質管理、工場生産及び世界の市場開拓をさせてもらっていました。この実務経験を通して“勝ち残るための経営管理”を他の企業へ伝えることで世間に恩返しをし、ISOの認証登録請負人ではない、経営に役立つ健全なISOの普及ができないかを新しい旅立ちの夢として考えるようになっていました。

無我夢中の5年で、当初考えた方向に進みつつあります。この経験がISO関係者の参考にといい、拙い筆を執りました(図表1参照)。

## 2. 32年間の企業勤務での“もの作り”から学ぶ

最初のISOとのかかわり、ISOブランドの威力

ISO9000sとのかかわりは、担当業務分野で宇宙部品を作る話題があり、名乗りを上げた他社が受注されなかったことから始まりました。光デバイス分野では米国の情報企業に学界をリードする専門家があり、光デバイスを情報企業にも売込みをしていました。米国学界からの還流情報で、当社の顧客が当社でやらないかと来訪され、受注しました。

宇宙では故障しても回収して解析できない、不良解析は工程管理記録で行うことになる、つまりISO9000sの認証が必要ですよといわれました。経営者に「要望の製品はできるな」といわれて開発体制を悩む間もなく、兼任で許可になりました。以後は大変でしたがISO9000sは宇宙部品の開発に大変有効でした。人工衛星のおりひめ・ひこばしに搭載され、宇宙での任務も無事完了し、したがって工程管理記録でトレーサビリティが問題になるようなことも起こりませんでした。

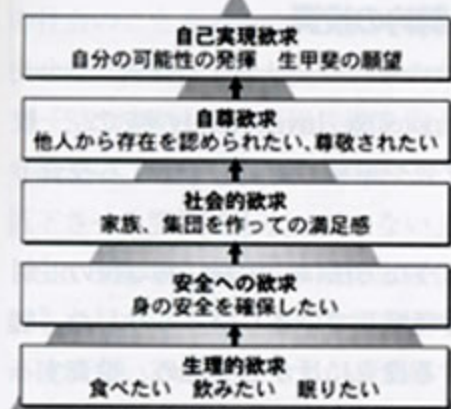
工程の作込みで不良を減らす(検査で減らすのではない)

品質管理部門担当での最初の仕事は市場不良の削減でした。設計の経験から、不良は検査の強化では減らせないことはわかっていました。結局は、あたり前のことながら「検査で保証する」から「自主管理で作り込むに変える」に落ち着きました。

まだISO9001を知らず、先行していた顧客が要求する二者監査と自主管理で管理する、リスクの管理は品質保証契約とする、不良は流出責任部署の補償とする、購買先や外注は工程認証で工程管理する、で行いました。こ

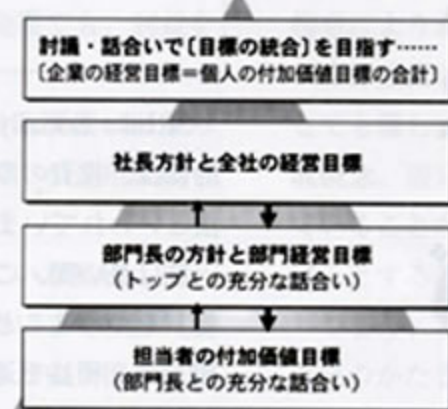


図表1 マズローの欲求段階説



参考文献：城戸崎雅「目標管理のやり方が面白いほどわかる本」中経出版。

図表2 企業と個人の目標を統合



ードの実験を担当された鈴木隆氏が「光デバイスで特性世界一競争が華やかな頃」に世界中のデバイスを集めて比較し、各社データつきのデバイス特性に20倍の開きがある、と標準の光デバイスを用いた測定器の校正、メモリ合わせの必要性を説かれました。

### 3. 経営に確実に寄与する ISOシステムへ

これは品質の改善にきわめて有効でした。

後に、これらのこと（現状分析から目的を明確にした選択と集中をすること）はISO9001の機能にすべて含まれた内容であり、ISO9001は作込みによる検査費用の大幅削減と品質改善に使える貴重なノウハウとなりました。儲かる品質管理

経営者から「管理とは不適合を減らして『儲かる改善をする』ことである。①ロス金額の削減、②検査費用の削減、③市場不良の削減、それで収益改善に貢献せよ」との指示がありました。間接部門にも改善の目標金額が示されたのです。過去の経験から検査を強化する守りの品質管理での経理指数の改善は難しいと考えました。

#### 考える検査・測定、校正法

ある光部品でチップ実装精度±30ミクロンの要求がありました。この背景には、部品検査とセット検査との相関が取れず、不良部品がトラックに数杯も山積みになったことがありました。この撲滅方法の検討から導かれた要求でした。

解決策はセットの総合特性を測定することです。それまでの常識、「この部品（LED）の検査機は国際基準で校正されている」、「冷陰極管では部品と総合特性の相関がある」、だから「この部品（LED）でも総合特性の相関が取れるはず」の校正論理に欠陥がありました（実際には光源の指向性の違いから、冷陰極管用の検査方法ではLEDとの総合特性の相関は取れません）。

校正論理のもとを正した総合特性検査機での検査以後、セット工程での不良は嘘のようにゼロになりました。

校正は、ジンギスハーンが銀の重さで貨幣を標準化したなど、税とかかわりがあります。歴史の古い長さや重さでは論理欠陥は考え難いのですが、新しいデバイスでは国際標準でも測定原理の吟味が必要です。江崎ダイオ

#### 評価できるISOの導入？

さてISO9001の導入の効果はどのように測定し評価しますか？ 導入の前後で経理データを比較し、収益力で導入効果の評価をする発想が必要です。収益力改善と無関係な体裁の認証は基礎体力を消耗しますので、登録を返上した方がいいでしょう。

知人の税理士曰く「ISO9001の導入で収支改善の事例はまれにしかない」。ことに建設業ではISOを経営管理ツールとして使用するのではなく、審査で不適合がないようにすることに目標が置かれ、本末転倒した二重管理が多いように思われ残念です。

#### 経営に寄与するISOシステムのコツ

一方、世の中で経営をV字回復させたり高成長を維持している企業はISO9001の要求事項に沿った方針を明確に打ち出し、方針・目標をわかりやすく、各部門の付加価値にきちんと連動させた企業活動をしており、ISOの本質が大変きちんと実践されていて、経営成果を出しています（図表2参照）。

ISO9001を成功させる社長の行動とは「管理責任者に最も指導力のある若い実力者を配し、役員に抜擢してISO9001を軸に会社の経営改革を行う。ISO9001を軸にした会社経営とは、会社の風土をISO9001で経営データによる管理に変える。管理責任者に経営権を与え収益力の改善を求める」。この「攻めの行動力」が必要です。

つまり「ISO9001導入の成果は導入後の収益力で評価をする」ことが必要です。収益力が改善されないならば、ISO9001を経営戦略の進捗管理の有効なツールに使えているとはいえません。

収益力を改善する強い覚悟でISO9001を導入し、現状を分析し、「選択と集中による収益性の改善」で経営基礎体力の強い会社を目指すべきであると考えます。