

ISO9000シリーズ導入における情報システムの役割

01205200 電気通信大学 *住田友文 SUMITA Tomofumi
 東京都 河野浩邦 KOHNO Hirokuni

1. はじめに

企業を取り巻く経営環境は、近年大きく変化している。なかでも、品質管理の国際基準であるISO9000シリーズ（ISO: International Organization for Standardization）の導入は、話題となって久しい。

しかし、ISO認証を取得済みの事業所は未だ少なく、とくに小規模の事業所では極めて少ない。その一方で、業種、規模を問わず大方の企業は現在取得していないが今後取得の意向を有しているとされている。これは、ISO発行後10年を経て、規格取得の重要性・有効性が認知されてきたものの、取得に至るまでには多くの困難が伴うことを意味している。例えば、企業がISO取得を決定してから実際に取得するまでの所要期間に数カ月から数年の幅があることなどは、取得の難易に格差があることを端的に物語っている。

ISOに関連するこれまでの研究は、TQC/TQMとの比較や融合など、品質管理的視点からのものが主であった。しかし、ISOの導入が困難であるにもかかわらず、これに対する経営問題としての視点に立った研究は未だ十分であるとは言い難い。とくに上記のようなISO認証取得の困難さの説明はまだ十分にはなされていない。

そこで本稿ではISO導入を巡る企業の対応状況を説明する枠組みの提示を試み、若干の考察を行うこととしたい。

2. 分析枠組みの提示

ISOの認証の取得が困難であるとされる最大の理由は、ISOで要求される「文書化」作業に多くの労力を要するからであると言われている。企業ではこれ

までも内部目的のために必要な記録・文書を作成してきた。しかし、ISOで求める文書とは、顧客に対して品質保証能力を実証するためのものである。このため、品質に関するビジネスプロトコルを定義・文書化し、その記録を残すことまでもが求められ、このことがISOの認証取得・維持を困難なものとしている。

さて、ビジネスプロトコルの記述は企業の情報システム（Information System: IS）においても必要な手続きである。なぜなら、ビジネスプロトコルの正確な記述がなくては、業務データの処理を定義できないからである。このように考えると、IS活用状況はISO導入状況と密接な関連を持っているものと考えられる。そこで、ISO取得状況軸とIS活用状況軸の2軸によって把握すると、企業を4つに分類することができる（図1参照）。

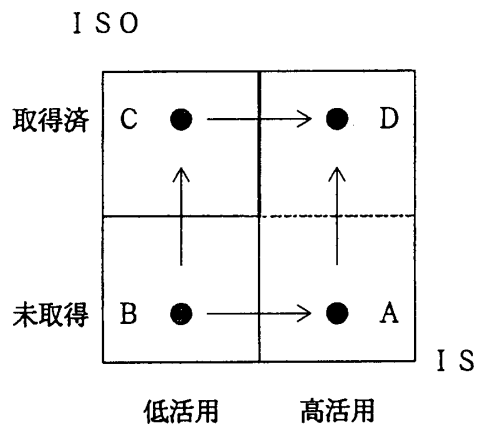


図1. ISの活用状況とISOへの対応

ISO認証が未取得で、ISの活用度が進んでいる（Advanced）企業を（A）、遅れている（Behind）企業を（B）とする。ISの活用度が遅れているにもかかわらずISO認証を取得済み（be Certified）の企業を

(C)、ISの活用度が進んでおりISO認証も取得済みの理想的な(Diamond)企業を(D)とする。

IS活用の必要性、ISO取得への要請からすべての企業は(D)を目指すこととなる。しかし、現在のところこのフェーズの企業は少ない。(A)はISO未取得であるが、ISレベルが高い企業である。しかし、このフェーズの企業も少ない。(C)はISO取得済みだが、IS活用状況が低い企業である。ISOへの急速な取得要請状況にあって、このフェーズにある企業が増えつつある。(B)はISO未取得でかつISの活用レベルが低い企業である。多くの企業はこのフェーズにある。しかし、何らの対応もしない企業は、やがて衰亡の道を辿ることとなる。

3. 考察

いま(B)にある企業は、最終的に(D)へ到達しようとする。このとき、経路として

(B) → (A) → (D) (経路iとする)と

(B) → (C) → (D) (経路iiとする)の

二つの経路が存在する[1]。

経路iにおいて、(B) → (A)のプロセスは自社のビジネスプロトコルを自ら設計・分析し、ISを活用するもので内発的である。(B) → (A)の境界を越えるには困難を伴うが、ひとたび(A)に到達すれば、ビジネスプロトコル定義の対象は全社的になされているため、ISOへの部分的対応が容易であり、(A) → (D)の境界を越えるのは割合容易である。

経路iiにおいて、(B) → (C)のプロセスは取引先等からの要請によるもので外発的である。ISOのモデルに自社のビジネスプロトコルを合わせることに困難が伴うが、この場合は全社的ではなくISOが求めるビジネスプロトコルだけを構築すれば良い。したがって、(B) → (A)のプロセスと比較すると困難の度合いは低い。しかし、(C) → (D)へのプロセスは部分的に構築されたISO対応ビジネスプロトコルを全社的に拡張することになり、ビジネスプロトコルを全社的に再構築しなければならない。これはゼ

ロからシステムを構築するプロセス(B) → (A)よりも困難である。

トータルでみた場合、経路iiは経路iと比較して、より困難の度合いが大きい。しかし、(B)のフェーズにある企業は当面(B) → (C)へのプロセスの方が容易であるうえ、ISOへの対応を焦るあまり、経路iiを選択してしまいがちである。

各フェーズから次のフェーズへの困難さを考慮すると、結局、先ずISの活用を高めておき、次にISO認証取得を目指すのが妥当と考えられる。企業(B)は、手を拱いていると衰亡の危機を招来する。遅ればせながら両者への対応を余儀無くされるが、その際は同時に対応して(B) → (D)の経路を選択するのが最も得策と考えられる。

4. むすびにかえて

ISO認証取得をビジネスプロトコルの記述という観点からIS活用度と関連づけ、企業のISO対応状況を分析する枠組みを示し、そのプロセスを考察してきた。

現代の企業経営においては、ISO導入のような一見限定的に思われる課題に対しても、平素から全社的なビジネスプロトコルを確立しておくことが不可欠であるという示唆が、この考察を通じて得られた。これは、企業においてISを構築する過程で経営システムが把握されていることの重要性を意味している。

この課題は、企業を取り巻く環境で国際化と情報化が並行して進行する典型的なケースとして興味深い。今後この枠組みを援用して実証的に研究を進めたい。

参考文献

- [1] 住田友文, 「組織知能の測定枠組みに関する一考察」, オペレーションズ・リサーチ, Vol. 42, No. 7, 1997
- [2] 河野浩邦, 「国際分業による研究開発のスピードアップ(予定)」, 企業診断7月号, 同友館 1997