

# 特集 新々間違いだらけのISO



執筆/DASジャパン株式会社 代表取締役 萩原 睦幸

## 序文

国際規格ISOが発行されてすでに30年を超えた。当初「黒船襲来」といわれ、国も企業も浮足立ったものだったが、30年を超えた今では、この国際規格の導入は当たり前の様相を呈している。当時は名刺に「ISOの認証マーク」を刷り込み、誇らしげに名刺交換をしたものだが、今ではわざわざ名刺に認証の証を表現する必要もないと考えるところが増えている。さて、もう30年を超えたISOだが、この国際規格にまだなお馴染んでいない、馴染めない企業がまだ何と多いことか。中にはISOを導入しているのに、この国際規格の原文が英語だということすら知らない企業もあり、まだまだ浸透していない証拠ではないか。

また、国際化が進展する現代にあって、若手の経営者さえこの国際規格を知らないのはビジネスを進めるうえでかなり不利になることも大いにあり得ることだと思う。

## 行政の対応

この国際規格ISOは民間主導で推進され、行政が直接かかわるものではないが、我が国へのISOの導入当初と比べるとかなり希薄になっているように思う。というのは、近年あらゆるところで「国際化」が進展し、このISOを知らないでは済まされなくなってきたことである。ましてや我が国は、本年夏に「東京オリンピック」

を開催することもあり、諸外国の人々がすでに大量に押し寄せている背景もある。その意味では行政としては、企業へのISOの導入推進はもちろん、ISOとは一体何かを国民全体に知らしめる義務があるのではないか。

ISOの組織への導入件数なども、当初急激な増加傾向にあったものが、ここ数年は横ばいから減少に転じ、さらにその傾向が顕著になりつつあるのは、「行政の後押し」がいまひとつ足りないこともあるように思う。

例えば我が国の企業数は、ISOの発祥の地である英国にくらべ、3倍以上もあり、通常であればまだまだ導入件数は伸びても不思議ではないのである。

## 一般人にも活用できる

さて、ISOはもともと「組織の経営のツール」として推進されてきているが、この考え方は組織ばかりではなく、広く一般国民にも活用できる内容であることが意外と知られていない。例えば人生をより良いものにするためには、行き当たりばったりの考えではなく、ひとつの目的を明確にし、それを実現するために日々努力することが基本になるはずだ。何ごとともそうだが、ひとつの目的を実現するためには、それなりの力量がなければなかなか実現はむずかしい。また期待通りにことが進まないということになれば、何らかの修正を余儀なくさ

れ新たに違うアプローチをさがすことになるだろう。

ということは、まさにISOという「P-D-C-A」のサイクルを自然に行っているものであり、この考えをしっかりと持つことで、目的のものを期待通りに実現できることになるのだ。

某企業のISO担当者が、ISO 14001に関わる雑談を自宅でしたところ、家族全員が興味をもち、自宅でも環境負荷低減に関わるルールを決めたというから、まさにISOが一般家庭でも実現できるツールとなり得る証明ともいえる。

## ルール作り

ISOが導入される前は、大手の企業であっても、ルールらしきものは「就業規則」程度でその他は、メーカーなどではモノづくりの「作業手順書」、サービス業としては、「サービスマニュアル」などがあったぐらいのものだった。

一方、ISOというルール作り、すなわち「ISO要求事項」に基づくマネジメントシステムの構築は、いわゆる組織をマネジメントする管理面の仕組みのことだ。例えば従来は、ある仕事を業者に依頼する場合、今までのお付き合いの中で何となく仕事を頼み、その結果がどうだったかなどは成り行き任せのところが多かった。実は頭の中では、あの業者はできはよかった、悪かったなど何となく評価らし

REGISTRATION HOUSE  
SN Registrars (Holdings) Ltd  
www.snregistrars.com  
01933 383261/381859  
UKAS Accredited Global Certification Body  
also Trading as

DASジャパン株式会社 代表取締役  
萩原 睦幸

2006年10月、英国系(UKAS)認証機関設立。組織に役立つ審査を理念に全国展開中。著書及び講演多数。「ISOが見る見るわかる」は15万部を超えるベストセラー。その他「間違いだらけのISO審査」「よくわかる日本版SOX法」「ここが変だよ日本の内部統制」他。著書は韓国語、中国語、タイ語に翻訳されている。

「ISOは経営をダメにする」(萩原睦幸著 2017年6月 幻冬舎発行 新書版)

いものは行っていたわけだが、そのルールといわれると、文書化されたものはないのが正直なところだったのである。また社員の教育訓練でも、現場でベテラン社員がOJTを通じて教えることは広く行われていたが、当該社員を将来どう育成し、どのような人材に育てるのかという点でのルール化はなされていなかったところがほとんどだと思われる。いずれも管理面のルール作りの例だが、組織を効果的に機能させるためには、まさにISOのルール作りが大きな効果をもたらすのである。

## 難解な要求事項のいい回し

当初のマネジメントシステムの構築にあたり、ISO要求事項を読んで戸惑う組織が少なくない。形式的な表現と回りくどい言い回しに振り回されるからだ。実はこの国際規格は、あらゆる業種や、組織の大小に関係なく導入できるという基本原則があり、各要求事項を正しく導入してもらうためには、どうしても原文を忠実に日本語に直訳せざるを得ないという事情もあるのだ。日本では原文の英語が日本語にJIS化されており、ややとっつきにくい表現であるが、しっかり読めば何となく意図することが分かってくるはずだ。つまり、各要求事項が一体何を意図しているかさえ理解できれば、その後はそれを自社の業務に落とし込めばそれでシステムは構築できてしまう。

例えばISO 9001の「6.1 リスク及び機

会への取組み」では、リスクと機会の解説が「注記1」と「注記2」にわかりやすく解説されている。まずはそれらをしっかり理解したうえで、日常業務におけるリスクや機会を特定し、それらをいかに効果的にマネジメントするかのルールさえ決めればよいのである。リスクは組織にとって思わしくない側面をいい、機会は組織の事業発展につながる側面のことであるから、いかにリスクを低減し、機会にチャレンジできるかのルールを決めるのがここでのマネジメントシステムの構築に他ならない。日常業務の中には、どこかに必ずリスクと機会が混在し、あまり意識せずに運用されているものだが、本要求事項により、何がリスクで何が機会であるかが明確になり、その結果よりリスクが低減され、機会の目が生かされることで、事業の発展が望めることになるのだ。本要求事項は、いわれてみれば当たり前のことであり、どこの組織も無意識に必ず行っているはずだ。このように、ISO要求事項はすべて日常目にしたか、実践していることがほとんどであり、特別なことを要求しているわけではない。その意味からすれば、ISO要求事項は、難解どころかきわめてやさしい内容なのである。

## ISO取得組織のランク付け

前にも一度書いたが、現在の「ISO認証取得組織のレベル」が違いすぎるように思えてならない。単なるISOのお墨付

欲しさで、毎回の審査にきわめて消極的な組織もあれば、毎回の審査でさまざまな疑問をぶつけ、積極的にISOを活用しようとする組織もあり、その差は歴然としている。しかし現状では、どのようなレベルの組織であれ、ひとくりに「ISO認証組織」として登録されているだけで、当該組織がどのレベルであるかは外部からはまったくわからない。実は当該組織とお付き合いが始まってから、初めてそのレベルが露呈されることになる。さすがにISO取得企業であると思われる場合は問題ないが、逆にISOの認証を得ているとは思えないということになれば、ISOの認証価値はいったいどこにあるのかが問われることになる。これは当該組織のせいばかりではない。審査し認証を付与する認証機関も問題になるはずだ。通常の審査はどのように行われているのか、認証機関が順守すべき国際規格ISO 17021に従っているのか、認証を付与する基準はどのような内容かなどが問題視される。もっというと認証機関を管理するJAB(日本適合性認定協会)の責任なども問われるかもしれない。いずれにしても、単なるISOの認証を得ているからといって、10把ひとくりに「ISO取得企業」として評価する時代ではない。当初からその差は歴然としており、もうISOが我が国に導入され、30年も経過していることを思えば、建設業のように「ランク付け」をして一般に公開す