

る時期ではないか。例えば4段階の総合判定として、
 ランクS ISO認証以上
 ランクA ISO認証にふさわしい
 ランクB ISO認証に不足あり
 ランクC ISO認証の価値なし
 などとし、Bランク以下は何らかの是正・改善を求め、結果としてその是正処置が不十分でCランクと判定された時点でISO認証の取り消し対象とする。

またそれらの評価項目としては

1. 経営者のリーダーシップ
 2. 社員へのシステムの理解・徹底度
 3. 仕組みの活用・改善度
 4. 問題解決力
 5. 事業への貢献度
- などがふさわしいと思われる(下図参照)。

ISO認証機関の淘汰

諸外国ではISO認証機関の淘汰が顕著になりつつある。理由のひとつに、ISO認証件数の減少がある。つまり市場の縮小であり、この傾向はISOだけではなくこの世界でも起こり得る現象だ。もう一つの理由として、公平かつ透明性のある認証機関にふさわしくない行動が問題視された場合だ。わが国でも例外ではない。

- 1) 審査料金のダンピング
- 2) 過度な営業活動
- 3) ISO 17021を無視したい・加減な審査
- 4) 倫理性の欠如

などが一部で報じられている。いずれの行為もISOの認証の価値を著しく損なう行為であり、認証機関としてあってはならないことだと思う。日本は自由競争社会なのでいいではないか、と反論されるかもしれないが、組織を国際規格に基づき公平

に審査・評価し、その結果それ相応だと判断しISOの認証を付与するという事業内容に照らせば、完全に逸脱していることになる。もう格安な審査料で詐欺まがいの勧誘は止めて、あくまでも「審査の内容」で堂々と勝負する認証機関であってほしい。勧誘される組織側も、単なる審査料金だけではなく、認証機関のトップの考え方や、組織に役立つ審査が行われているかなど、事前に十分ヒアリングなどで決定すべきであろう。

役立つマネジメントシステムの構築

ISOの審査を通じて感じるのは、システムが役立つかそうでないかは、当初のマネジメントシステムの構築に大きく依存していると思う。

東海地方のG社は、大手企業の下請け的な位置づけであり、当初のシステムがキングファイル3冊分もあったという。まずはそれに驚かされたが、それに加えG社の社員が、「ISOはこのようなものだ」という固定観念を持ってしまったことも、その後の役立つシステムへの脱皮にてこずった要因であろう。確かにISOが我が国に導入された頃のシステムの構築には、多くの文書化の要求があり、我が国では文書化といわれると、どうしても大げさな「手順書」を連想してしまい、わずか数行では手順としてみなされないという恐怖感もあったものだ。実はISOという文書化は、むしろルール作りや決め事をいって、わずか数行でもしっかりとルールを定めていれば、それが文書化を実現した証なのである。

一方システム構築に伴い、どこまで文書化すればよいかで悩む組織が少なくないが、「文書化の程度」について、ISO

9001:2015の7.5「文書化した情報」の中に以下の記述がある。

- 組織の規模、活動、プロセス、製品及びサービスの種類
- プロセス及び相互作用の複雑さ
- 人々の力量

これによると組織の規模により文書化の程度は異なり、大きな組織であれば、全社員へ徹底するにはそれなりの文書化は必要で、逆に小さな組織であれば、簡易な文書で徹底できてしまうのである。また製品やサービスの種類やプロセスの複雑さによるというのわかる。例えば人命にかかわる複雑な機器を設計・製造しているとなれば、ちょっとしたミスでも許されないことになり、しっかりと文書化が必要になるはずだ。さらに社員の力量の程度にもよるとされている。すなわち社員の力量が高ければ、細々した手順など必要ないし、例え作ったとしてもまったく活用されないに違いない。つまり文書化の程度はすべて自社で決めればよく、例えばここは間違いが起きやすいのでしっかりとルール化しておきたいと思えば、それなりに文書化しておけばよいのだ。

これからのISO

近年日本にもたくさんの外人観光客が押し寄せ、どこでも見かけるようになってきた。当初は東京、京都、大阪、福岡、札幌などの大都市が中心であったのが、近年では地方の日本の伝統文化を体感したい外国人も増え、地方都市にも大挙押し寄せる現象が顕著になっている。いわゆる「国際化の波」といわれているものだが、今後東京オリンピックが終わっても、日本の魅力にひかれる人も多く、この現象は続くと思われる。

もともと我が国は、日本を世界に積極的にアピールすることは苦手とする国民性もあったが、近年は「日本という国の良さ」を世界に知らしめるべく行動する人が急激に増えている。

交通や通信手段の驚くべき発展で、世界の国々との距離感が急速になくなった

こともあるが、「地球市民としての価値観は人類共通だ」という認識の高まりもあるかと思われる。

国際規格ISOも例外ではない。世界共通の考え方がひとつの規格にまとめられ、それに基づき組織活動が行われる時代をだれが想像したのだろうか？

今や欧州、アメリカ、東南アジア、南米諸国、中近東、アフリカ、オーストラリアなど、世界の150カ国を超える国々にISOが導入されている。まさに「世界の共通言語」といわれる所以だが、近年の国際化の高まりに連れ、ますますその重要性が認識されるのは間違いのないだろう。当初海外と取引する企業を中心にISOの導入が進んだが、今や海外との取引如何に関わらず、「企業のルールづくり」や「経営のツール」として積極的に導入する企業が増えている。にも拘わらず、ベンチャー企業や若手企業にこのISOへの関心がいまいち薄いのはどうしてなのだろうか？ 伸び盛りの企業こそ、組織のルール作りや経営のツールが必要なはずなのだが。ひょっとしたらISOは文書化やその運用が大変だとかの被害者意識があるかもしれない。その意味からすると先導者の我々の責任は重い。

しかし、ISOは近年大きく様変わりしているといいたい。まずは2000年に「システム」が「マネジメントシステム」に変わったことだ。まさにこの辺りから、今までの製品やサービスの品質向上から、ISOは経営のツールだと認識されたことだ(右上図参照)。もうひとつの転機は、2015年版の大改正だ。この改正から「マネジメントシステムは事業活動と一体のもの」という考え方が強化された。今までの形式的なISOの仕組みから、事業活動そのものがISOだという仕組みに改善せよという要求だ。ということは、現状の仕事をISOの要求事項の観点から見直すだけで、役立つ仕組みが構築できてしまう。つまりISOといえども、仕組みの中心は日常の事業活動そのものであるから、今までの形式的な仕組みで苦しむことはなくなる。「ISOは役立たない」という理由

で、簡単にISOを投げ出す企業が少なくないが、2015年版の意図を考えれば、役立たない理由などないはずである。これから10年先、20年先などを見据えた場合、外国人が甚にあふれ、ますます国

際的な考え方や行動が必要となるだろう。そのためにもこの国際規格ISOの導入を通じ、どこの国でも通じる国際感覚をしっかりと身につけておくことも、これからの日本人に必要不可欠になるに違いない。

「品質」の対象は製品からマネジメントシステムへ



次頁以降に掲載されるケーススタディ 30 例の目次

タイトル頁		
1.	1年間の疑問事項	30
2.	4.1 項及び 4.2 項の導入背景	31
3.	設計・開発の考え方	32
4.	審査員のコミュニケーション力	33
5.	緊急時対応の考え方	34
6.	行政に ISMS 導入を	35
7.	ISO の効果	36
8.	たばこの喫煙率	37
9.	審査員を活用する	38
10.	CSR 活動	39
11.	顧客満足度の評価	40
12.	品質の考え方	41
13.	某審査員の審査準備	42
14.	ISO 17021 規格	43
15.	審査はいつでも OK	44
16.	要求事項の文言そのもの	45
17.	統合マネジメントシステムの構築	46
18.	紙文化からの脱却	47
19.	何事も実行あるのみ	48
20.	事業継承と ISO	49
21.	ISO 27001 の附属書	50
22.	小さな組織のマネジメントシステム構築	51
23.	文書と記録	52
24.	情報公開の時代	53
25.	国際規格の構成	54
26.	リスクと機会及び環境側面との関係	55
27.	施工現場審査	56
28.	受害側は特定の人	57
29.	スマホと情報セキュリティ	58
30.	適用除外	59

ISO 認証取得企業のランク付けの例

ランク	評価点	評価項目
S	5	経営者のリーダーシップ
A	4	社員へのシステムの理解・徹底度
B	3	仕組みの活用・改善度
C	4	問題解決力
	3	事業への貢献度