

やっぱり 間違いだらけのISO

第3回 間違いだらけのISO／コンサルタント編

DASジャパン株式会社 代表取締役
萩原 睦幸

前号まで審査機関、組織についての問題点を論じてきたが、ISOを導入する組織を支援するコンサルタントにも問題点が少なくない。

もともとISOに関わるコンサルタントには、取り立てて特別の資格は必要とされない。いわば自ら「自己宣言」をすれば明日からでも開業できるわけで、このような何の資格もいらず簡単に商売になる職業はいまだかつてなかった。世の中のどのような職業であれ、ある程度の経験と何らかの裏づけが必要なのだが、コンサルタントの力量を押し量るすべを持たない組織は、当初はとりあえず自己宣言を信じるしかないだろう。

組織側もシステム導入時は、コンサルタントの力量よりも当面のシステムの理解や構築をどうするかの方に関心がい

き、終わって見たらとんでもない仕組みを背負い込んでしまったという組織は世の中に結構あるのだ。

最近ではマネジメントシステム構築のノウハウに関する情報がかなり知られるようになったので、コンサルタントのいうことを頭から信じることは少なくなりつつあるが、それでも情報不足の組織は何の疑いも持たず、自社に合わないシステムでも「ISOとはこんなものだ」と信じ込んで、結局は後で大きな痛手を被ってしまうことになる。

とりわけ依頼された当該組織の業種に精通していないコンサルタントであれば、仕事の流れはもちろん、業界用語さえ通じないことも十分考えられるから、これではどんなシステムを作られるのか不安な気持ちにかられるのも当然の

ことである。

また、コンサルティングの料金もまったく当てにならない。数十万／日とところもあれば、2～3万／日のところもあり、相場などあってなきがごとしだ。さらにコンサルに関する契約書もあつたりなかつたりで、ひとたびトラブルにでもなるとかなりやっかいな問題を抱えている業界でもある。

システムは 百万通りある

コンサルティングの常套手段として、以前コンサルティングを行った某組織のシステムを、新たに依頼された組織にそのまま持ち込むやり方が一般化している。

同じ業種の組織ならそれなりに構築できるだろうが、業種も仕事のやり方もまるで違う組織に持ち込んだシステムが合うわけがない。

某コンサルタントは、持ち込んだシステムですでにISOの認証は取れているので、その通りに作ればまずISOの認証は取得できると強引に押しつけて平気であるというから、このようなコンサルに当たった組織は悲劇の始まりであろう。

しかし考えてみれば、同じ業種の組織であったとしても今日までの歴史や考え方、それに仕事のやり方などはかなり違うものである。したがって以前の同一業種のシステムを持ち込んだとしても、それが当該組織に合わないことは十分あり得るのだ。

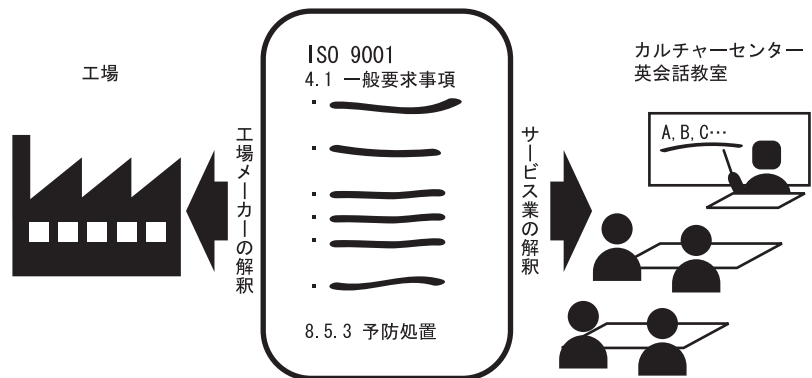
つまり、100社あれば100通りのシステムが存在し、各々の組織に見合ったシステム構築の支援をするのがコンサルタントに課せられた使命ではないだろうか。

ましてやメーカーとサービス業など、まるっきり業種が違うので、まったく違うシステム構築を想定して指導にあたらなければならない。特にサービス業はかなりISO 9001の規格の解釈に柔軟性が必要になる(図表1)。

ISO 9001は、2000年に規格の大改訂がなされかなり広い解釈ができるようになったものの、もともとメーカーよりの規格なので、当該サービス業としてどのように解釈するのが分かっていないとまともな指導などできっこないのである。

例えばカルチャーセンターで何かを生徒に教える場合の「7.6 監視・測定機器の管理」などはどのように考えたらよいのかは、いろいろな角度から慎重に検討しないと、正確なシステム構築などで

図表1 ISO 9001の規格の解釈



きないであろう。

▶ コンサルタント向きな人とは？

コンサルタントと、支援を依頼する組織との付き合いは長い。組織のシステム構築は1週間や1ヵ月で終わるものではないから、どうしても組織と長くお付き合いすることになる。このお付き合いが一番重要なことは、コンサルとしての実力もさることながら、人間性の良し悪しも大きく関係する。約束を守ることはもちろん、相手が困っていることには積極的に関わる姿勢も必要であろう。またISOを離れた何気ない雑談の中でも、この人ならきつとついて行けるという信頼感を抱かせる人間性も必要なのだ(図表2)。

そのためには、ISOだけではなくその他の幅広い知識と見識も持ち合わせていることも有能なコンサルタントの条件なのだ。一般に組織側が若いコンサルタントに物足りなさを感じるのは、ISOは

分かっていてもその他の経験や見識が若さゆえに不足していることが一因といわれている。

なにせISOのシステム構築は組織の経営に深く関わることになるから、経営そのものがある程度分らないと話にならない。ある場面では経営コンサルタントまがいのことも要求されることもあり得る。組織の現状はどうか。組織にこのシステムを導入することによるメリット・デメリットは何があるのか。社員は若いのか、年輩者が多いか、女性が多いか、パートやアルバイトは多いか少ないかなど、組織を取り巻く現状を掴みながら、効果が発揮できるシステム構築を提案できる力量である。

時にはまじめさばかりではなく、冗談のひとつも交えながら相手の気持ちをリラックスさせる人間の包容力やコミュニケーション能力も必要だろう。

システム導入時は、どうしても組織側は、ISO規格ということで、今までのやり方にいろいろな制限が生じるという被害者意識を持ちやすい。しかしその考えを払拭し、本来のISOは社員が生き

生きし、むしろ今までのやり方をもっと効果的なやり方に変えるツールなのだという意識改革を持たせる説得力も必要不可欠だ。

関西の某中小企業の社長は話好きだが、コンサルタントは話題が少なく面白くないと長い付き合いにもかかわらず、一度も食事をしたことがないという。やはりコンサルタントたるもの、経営者と対等に話ができて、時には相談を持ちかけられるぐらいの人間性や実力を備えたいものである。

▶ コンサルタントの使命は？

決して安くはないコンサルティング費用を支払い、かけた分だけの成果を求める組織に応えるためには、人間性はもちろん、ISOの規格理解力、業種理解、スケジュール管理力、組織に見合ったシステム構築の提案など期待される力量は盛りだくさんだ。中でも、業種や当該組織の現状を踏まえた組織に見合ったシステム構築の提案と指導方法こそ、コンサルタントの実力を推し量る最大のチ

ェック項目に違いない。

マネジメントシステムを甘く見てはいけない。構築されたシステムに従い、組織の毎日の業務が行われることを思えば、いい加減なシステム構築でお茶を濁すわけにはいきまい。日常の業務に支障を来たすような過剰な管理の手法は、どうみても担当コンサルタントがISOの規格の意図を理解しているとは思えない。

ISO導入前の現状の仕組みにいったい手を加えずにISOの認証を取得するのは不可能だが、少なくとも社員にそれほど負担をかけない仕組みの構築はいくらでも可能はずである。

例えば文書の配布にしても、生真面目に原紙をコピーして配布し受け取り印まで要求し返却させるのはどうみても過剰な仕組みではないか。今時はサーバーに必要な文書を置いておき、いつでも社員が必要なときに閲覧できるようにしておけば、大量のコピーなどする必要もないし受け取りの確認も不要になるのだ。ISOの要求は、必要な文書がどこでも利用可能にしておくことだから、この仕組みで十分はずである。

「7.3 設計・開発」のシステム構築でも、

案件の程度によりデザインレビュー、設計検証などたくさんの要求事項をすべてこなす場合と、いくつかの要求事項をまとめて簡易に済ます方法が考えられよう。常にマネジメントシステムの効果を見ながらシステムの構築を提案する、これが有能なコンサルタントの使命なのである。

▶ コンサルタントから脱却させる

筆者が審査を通じて感じることだが、組織がコンサルタントから脱却できずにいつまでも頼りっぱなしの組織が少なくない。時には明らかにコンサルタントだとわかる人が従業員に混じって審査に対応していることもあり、組織側の自信のなさが伺える。

そもそもシステムは誰のためにあるのかを思えば、一時的な支援を仰ぐコンサルタントからはできるだけ早い脱却が望まれるところだ。その方がコストを節約でき、何よりも社員にシステムが定着する時期が早まることにもなる。そのため、当初コンサルを依頼するときに必要以上の回数を依頼しないことがポイントになる。コンサルティングのコストは回数で算出するところが多いので、回数を減らすことでかなりのコストダウンが見込めるし、しかもシステムが早く社員のものになるという一石二鳥の効果もある。

コンサル側はあの手この手で収益を上げようとするだろうが、まずは自力でできることはやってみるという基本姿勢が組織側には必要であろう。

図表2 有能なコンサルタントとダメなコンサルタント



ちなみに筆者が今まで10年ほどやってきたコンサルティングの手法は、もともと組織側に負担をかけないという配慮もあるが、当初から全体のコンサルティングの回数は必要最小限に設定している。少ない回数だからこそ毎回のコンサルティングは、コンサル側も組織側も無駄がなく充実し時間の経つのが早い。またあらかじめ設定されたマスタースケジュールの期日に遅れが出ないように指導するから、目的のISO取得時期に大きな狂いは生じない(図表3)。

当初はISOの規格解釈やその意図するところにじっくりと時間をかけて組織側に説明する。この狙いはISOの本来の意図が分かればその後のシステム構築が楽になり、かつ自組織に合ったシステムがスムーズに構築できるからである。

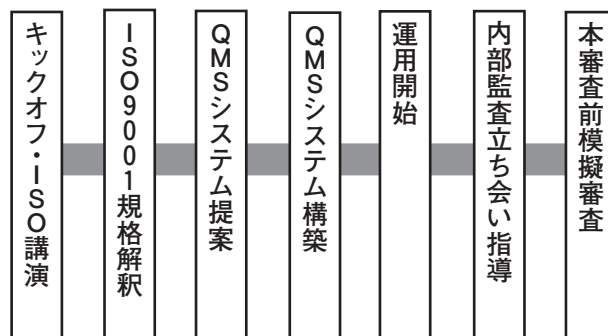
コンサル後半では、すでに組織側に主導権が移り、社員同士で構築途中のシステムをめぐり活発に意見交換が行われ、コンサル側は組織から何かのジャッジを求められたときに口出しするぐらいが、今までの多くの組織を支援してきた現実である。

これでお分かりのように、コンサルがまだ終了していないうちにすでに組織が自力で走り出しているのである。自組織のシステムをめぐり、社員同士であれこれ議論している姿をみると、微笑ましくもありまたコンサルティングの生きがいを感じる時でもある。

▶ コンサルティング業界にも激震が

昨今ISO 9001をはじめとする国際規格

図表3 ISO 9001:2000コンサルティング(例)



がかなりの組織に普及し、ISO導入をサポートするコンサルティング業界の需要にも大きな陰影が見えている。本業界も、導入の支援は先が見えたということでシステムの維持・改善の支援に向かう傾向があるが、もともとこのシステムは自組織の力で運用・改善していく性質のものである。コンサル側としてはあまり過大な期待を持つべきではなからう。

この業界も、もともと確固とした地位が確立されていたわけではなく、組織が経験者に支援を求めたのがきっかけで自然発生的に生まれてきたこともあり、システムを導入し運用していくべき組織が自覚を持てば、本来必要とされない生業の運命にある。それにしてもこの仕事は、コンサルタントによりまるっきり違った仕組みができあがってしまう恐ろしさがある。たまたま有能なコンサルタントであればコストに見合うだけの見返りはあるが、ヘタなコンサルであれば後々とんでもない仕組みを背負わされることになる。しかもシステムの構築途中で気づくことはまずなくて、すでにコンサルが引き上げてしまってから気づくことが少なくない。たくさんの情報が得られる今は、もうコンサルタントのいうこ

とを頭から鵜呑みにする時代ではない。自組織に合わない仕組みの提案は、まずは疑ってみる必要がある。

その意味では、全面的にコンサルに頼るのはやめて、どうしても必要なときだけ助けを借りるという考えに切り替えていく必要がある。何ごとともそうだが、自ら苦勞して掴んだものは人一倍大切にすし、愛着もひとしお強いではないか。▼



DASジャパン株式会社
代表取締役

萩原 陸幸

【プロフィール】2006年10月、英国系(UKAS)審査機関設立。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が見るわかる」「間違いだらけのISO審査」「よくわかる日本版SOX法」他。著書は韓国語、中国語、タイ語にも翻訳されている。