

やっぱり 間違いだらけのISO

第12回 (最終回)

「間違いだらけのISO／ISO総括編」

DASジャパン株式会社 代表取締役
萩原 睦幸

とうとう最後の連載記事になってしまった。今回は、ISOを総括して私見を述べてみたいと思う。

マネジメントシステムの国際規格ISO 9001が誕生したのが1987年。それから20年が経過した。当初の1990年前後のわが国はISOに対して及び腰だった。というのは、この規格が組織の製品の品質を確保するものという印象が強かったからだ。当時わが国の製品の品質は「世界一」という自負があり、今さらこのような規格など導入しなくても十分世界に通用するし、むしろこの国際規格は日本よりも品質が劣る欧米のやっかみやいやがらせではないかと、当時の通産省や大手の組織は考えたものだ。ところが、このISOを持っていないと欧州では製品が販売できないというニュースが

まことしやかに流れ、貿易立国のわが国をあわてさせたものである。

時を同じくして、すでにこのISOが世界の国々へ広まりつつあり、出遅れたわが国は、国も組織もこぞって本格的なISOの調査に奔走したものだ。

その後、欧州に製品を輸出する電気、機械、化学メーカーを中心にISOの導入が口火を切られ、やがて輸出に関係しない組織までISOに取り組み始めた。まさか輸出にまったく縁がない組織がISOに興味を抱くとは当時誰も予測すらしなかったが、確実に大手のメーカーに浸透していく。国際規格というインパクト、社内体制の再構築、それに社員の意識改革などを目論む経営者の意向と一致したことがきっかけとなったのである。



横並び意識の台頭

ここまでは確かにISOを純粹に自社のために役立てようという経営者が大半だった。この仕組みで社内を活性化させ、他社に先駆け少しでも優位に立ちたいという前向きな気持ちだった。ところが業界ごとに横並び意識が強いわが国は、同じ業界で1社でもISOに先駆けると、それに負けじと一斉に取得に動き出したのである。

それだけではまだ足りず、業界ごとにISOに関わる研究会を組織し、ついでに業界をまとめる組織がISOの審査機関に名乗りを上げることが相次ぐ。戦後の「護送船団方式」が陰を潜める

中で、このISO業界は、まさに護送船団方式が大手を振ってまかり通っていくのである(図表1)。業界に強い審査機関を売りに、同じ業界の組織をそっくり抱え込む。組織も組織で何かと業界にお世話になっている以上、むげに断れない。このようなことから、業界ごとにまとまった集団が形成されていったのである。

ISOは本来、法律でもなければ団体の決まりごとでもない。それを導入しようがしまいが、誰の制限も受けずに組織の裁量で決めればよい。自社に必要なと思えば導入すればよいし、必要なければ無視すればよいだけのことである。ところが実態は、ISOを導入しないと業界で引け目を感じ、取り残されたような錯覚を抱いてしまうのである。

やっとなりに 足が着いてきた

最近ISOを返上する組織が増えている。その理由は、ISOを維持するだけの体力がない組織もあるが、よく考えてみたら、もともとISOを導入する必要がなかったという組織も少なくないのだ。マスコミに振り回された、業界の意向に仕方なく従った、顧客から強制された、今どきISOを取得していないと顔が立たないなど、およそ自主的な考えはもともとなかったのである。結局自社として本当に必要なのかと改めて考えれば、やはり必要なかったというわけである。

図表1 護送船団方式



偽らざるこの考えは正しいと思う。もともと自社として必要としていないのだから、誰にも強制されることはないのである。「よそもやるからうちもやる」という横並び意識から脱却し、自ら冷静に判断すべきことである。世の中には、ISOなど導入しなくとも、社員に活気がみなぎり、顧客からの信頼も厚く、いくらでも利益を上げている組織がごまんとある。逆にISOを取得していても、「御社はISOを取得しているの?」と嘲笑される組織も少なくないのだ。また、審査機関の移行もここ1~2年活発化してきている。某組織の経営者は、業界に縛られない審査を受けたいという率直な気持ちから移行を考えたというから、これこそ本来のISOを理解しはじめた証拠である。

ISOはもともと客観性がきわめて重要視される。もともと同じ業界でさまざまなしながらみのもとに行われる審査よりも、まったく関係しない機関による審査の方が、新鮮で有益な指摘が期待できるのではないだろうか。

ISO要求事項の誤解

ISO要求事項は、組織が自社内に仕組みを構築する場合の「枠組みを提供」しているに過ぎない。仕組みの中味をどのように構築するかは、組織がすべて考えて決めてよいのである。

例えば「文書の発行前の承認」という要求事項がある。文書の承認のやり方は組織によりさまざまである。サイン、印鑑、電子上での承認、あるいは会議での合意による承認もあるかもしれない。これとは別に、「経営者が方針を策定し全社員へ周知せよ」という要求事項もある。これに対する誤解は、この文言を方針に盛り込まなければならないと考えてしまうことだ。実は方針に盛り込む必要などなく、この方針を全社員へ周知・徹底すればよいのである。

さらに「維持する」「確実にする」という要求事項がいたるところに出てくるが、どのように維持するのか、どのよう

に確実にするのかを仕組みとして具体化しておけばよいのであって、この文言がマニュアルから欠落しているとの審査員の指摘は、まったくISOの意図を理解していない証拠である。要求事項の文言をマニュアル中に探す審査員が少なくないが、枠組みを自社なりに具体化すれば要求事項の文言など消えてしまうのが自然なのである。審査員は、口では役に立つ仕組みの構築を組織に求めながら、一方では自ら役立たない仕組みの構築に加担しているともいえる。

ISO審査機関の役割

組織がISOの認証を得るには、正式に認定された審査機関から審査を受け、認証を得るだけの力量があるかを判定してもらう必要がある。そのためには、認証機関はそれに見合うだけのさまざまな要素を備えている必要がある。審査の公平性、審査手順の文書化、力量がある審査員の確保、正式な認証判定基準、適切な事務対応など、合理的で信頼できる審査の仕組みを保有していなければならない。受審組織は、何よりも公平で納得できる審査を期待しているからだ。

ところが最近、その信頼が揺らいでいる。法外なダンピング、指摘事項のばらつき、代わり映えのしない価値のない審査、審査手順からの逸脱、組織に媚を売る、劣悪な事務対応など、受審組

織が首を傾げたくなる苦情が表面化している。そこには本来の審査機関の立場や責任を省みず、ただ「金儲けに走る」審査機関が見え隠れしているのだ。

折しも、本年正月早々、IAF(国際認定機関フォーラム)で、認証の信頼性を高めるために審査方法を見直すと新聞で報じられていたが、前々から危惧されていたことであり、やや遅きに失した感がある。

審査機関は製品を販売しているわけではない。受審組織の顧客や不特定多数の消費者に成り代わり、受審組織がISOの認証を得るにふさわしいかどうかを判定する役目を負っているのだ。そのためには、適正な審査料金、ばらつきのない審査、組織に役立つ指摘、組織に迎合しない毅然とした態度、スピーディーで適切な事務対応など、本来審査機関が備えるべきものはすべて確保しておく必要があるのだ。

システムも審査も進化する

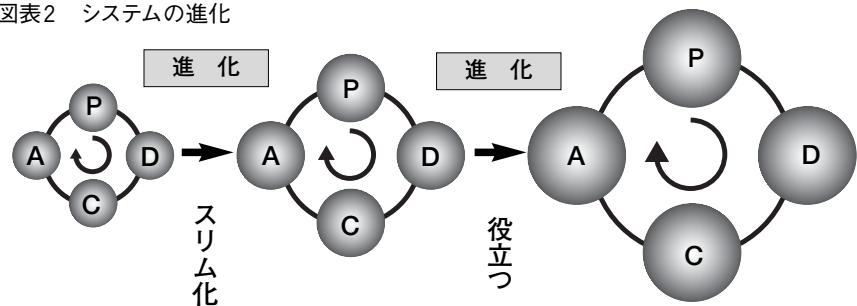
ISOを導入して数年が経過すると、マンネリ化が始まる。マンネリ化の始まりは、同じ内容の繰り返しが主な原因である。どこの組織もISO取得後似たり寄ったりの傾向を辿るが、そこから一歩抜け出すには、「システムの改善」に目を向けることである。

実はISOは、要求事項中にシステムの改善を要求している。本来なら定期の審査でシステムの改善がなされていなければ「不適合」になるはずだが、システムの改善のことだけで不適合が出された例はめったに聞かない。

さまざまな技術が日々進歩をとげ、社内外の環境がめまぐるしく変わる時代にあって、当初のマネジメントシステムがそのまま通用するとは考えにくい。時代環境とともに、現状のマネジメントシステムも「進化を遂げていく」必要がある。組織は生き物、それとともにあるシステムも生き物。であればシステムを現状に見合うように、あるいは時代を先取りしたシステムにダイナミックに改善していくことがきわめて重要になるはずである(図表2)。

組織ばかりではない。組織を審査す

図表2 システムの進化



る審査側も進化していく必要がある。最近審査に対する風当たりが一層強くなっているが、現状の審査に飽き足らず、もっとレベルの高い審査が期待されているからに他ならない。

ところが、ISO要求事項による適合性の審査から脱却せず、一向にシステムの改善に目を向けない審査が、今なお行われている。某審査機関では、システムの改善への示唆はコンサル行為に相当するからご法度として禁じているという。ISOに改善の要求事項があるにもかかわらず、この見解はまったく納得できない。今こそ、ISOの意図するところを基本から組織側に理解を求め、組織に役立たない仕組みは、はっきりと指摘する本来のISOの審査が求められているのだ。

一規格を含め多数発行されている。このような時代背景もあってか、複数のシステムが一つの組織に導入される時代になってきた。

一つのシステムだけでも大変なのに、複数のシステムなんてと尻込みする組織の一方で、それらをうまく導入し、自組織なりに使いこなす組織が増えている。彼らの感想は、マネジメントシステムの基本さえ押さえれば、どのようなシステムであれ、規格の目的は違ってもみな同じようなものなので、まったく苦にならないとさらっといってのけるのだ。まさに的を得た感想ではないか。もともと自社の業務は一つ。それをさまざまなISOの切り口で見ているだけだから、切り口の意図さえわかれば、どのようなシステムであれ手の内が見えてしまうというわけだ(図表3)。

複数のシステムを導入した組織にとって、その先にあるのは統合システムの構築である。各々のシステムにおけるISO要求事項の切り口の違うところさえ意識すれば、あとは同じシステムなの

で、見方を変えれば、「いくつかの切り口を持った一つのマネジメントシステム」ということもできる。

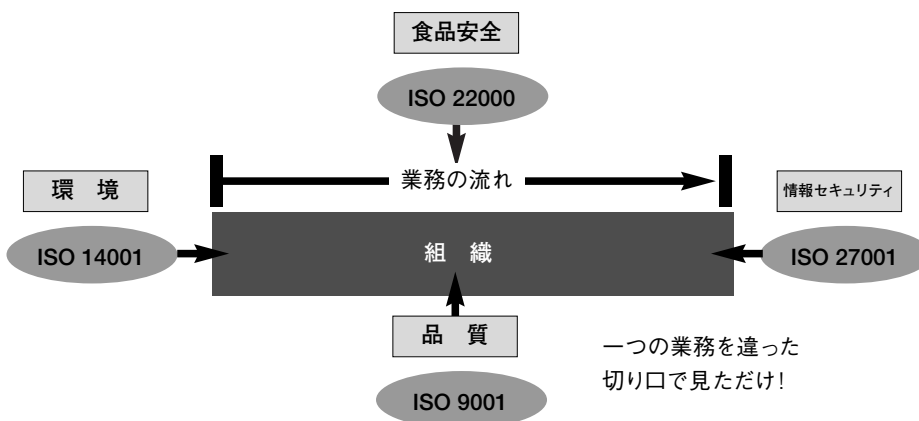
ISOも誕生後20年を経たことで、成熟期に入ったと思う。もう形だけでなく、マネジメントシステムの真の効果を、思う存分発揮できるシステムにダイナミックに変えることがこの成熟期のテーマではないだろうか？

それには、各々のシステムのパフォーマンスに目を向け、パフォーマンスから現状のシステムをレビューする考えを持つべきであろう。どのようなマネジメントシステムであれ、パフォーマンスがはっきりと見えないようでは、システムを導入した意味はないわけだから。▼

ISOの展望

国際規格のISOは、現在までセクタ

図表3 複数システムの導入



DASジャパン株式会社
代表取締役

萩原 睦幸

【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』『ここが変だよ日本の内部統制』他。著書は韓国語、中国語、タイ語にも翻訳されている。