

# やっぱり 間違いだらけのISO

## 第1回 「間違いだらけのISO／審査側編」

DASジャパン株式会社 代表取締役  
萩原 睦幸

筆者がマネジメントシステムについての「間違いだらけシリーズ」を最初に書いてから12年になる。1995年に『間違いだらけのISO 9000』(日経BP社)を最初に書いたが、当時その内容が全国的に波紋を呼んだ。今でも時々、あの時の本の内容は衝撃的ですから参考になったという感想を読者から頂いたりする。その後、『間違いだらけのISO 14001』『間違いだらけのISO審査』(いずれも日経BP社)を執筆し、その他ISO専門誌でも『間違いだらけのISO 9000/14000』『間違いだらけのサーベイランス』『間違いだらけのPマーク/情報セキュリティ』(いずれも日刊工業新聞)などを執筆してきた。

今回アイソスから同様のテーマでの

執筆依頼を頂き、今月号から1年間の連載でISO 9000、ISO 14000、ISO 27000、そしてISO 22000について最新情報を織り交ぜながら間違いだらけを論じてみたいと思う。第1回目は「間違いだらけのISO／審査側編」としたが、それを論ずる前に、ISOに関わる現状を俯瞰することから始めたい。

現在、ISOがわが国に本格的に上陸してから18年ほど経過したところである。当初海外に関係している組織だけかと思われたこの国際規格が、あっという間に日本国中に広がり、今では小中学校の教科書にも載るほどになり、多くの国民にも知れるところとなった。

そもそものこの国際規格は、国々の貿易の自由化を狙ったものだが、マネ

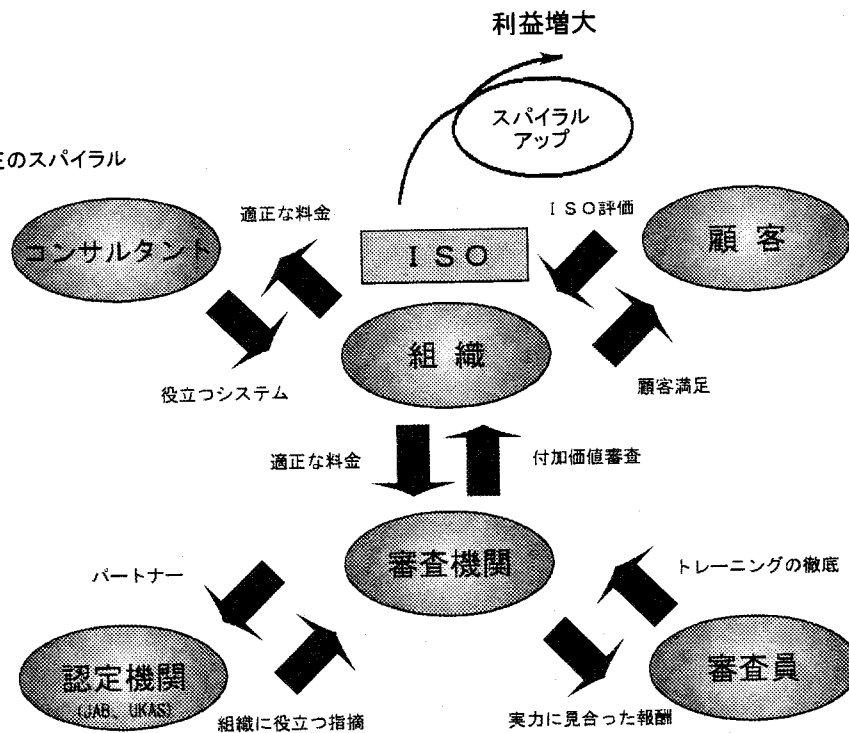
ジメントシステムの内容そのものが、組織の見直しや活力の源泉につながるという効果もあり、海外に関係するしないに関わらず、積極的に導入を図ろうとする経営者が少なくなかったのも大きな広がり要因をなしている。

今やこの国際規格の認証取得数は、世界では80万事業所にせまり、またわが国でも7万事業所(品質5万、環境2万)を超え、まだなお増え続けている。しかしながら近年、その増加にも陰りが出始め、わが国でも新規取得を目指す組織は激減している。

その要因はいろいろ考えられるが、次の点に集約できると思われる。

- ① 取得対象組織にほぼ行き渡ってしまっただけ

図表1 正のスパイラル



審査機関を設立する意味があるのだろうか？むしろ組織側とは各種の許認可で関係しているはずだから、審査の客観性や公平性の面で問題になるのではないかと。「業務の専門性」については多少有利かもしれないが、もともと審査チームに専門性がある人が加わっていただければそれだけでよいわけだから、わざわざ

- ② 導入すべきか否かを経営者が慎重に判断していること
- ③ 導入したが役に立たず返上してしまっていること

当初ISOの認証取得組織はそれなりに注目されたものだが、今や中小も含めた多くの組織は取得しているのに、希少価値はなくなりつつある。逆にある程度の組織でISOの認証を取得していない方がいぶかしがられる現状である。

それにしてもこれだけ認証取得組織が増えてくると、取得しているのは当たり前で、それよりも取得組織にふさわしい考え方や行動であるかが問われ始めている。最近大きな不祥事を起こし世間を騒がせた不二家、雪印食品、三菱ふそうなどの組織はいずれもISOの認証を取得していた。

組織不祥事とISOとは直接関係しないという考えも一部あるようだが、

ISO 9001でいう「品質」という側面からは、製品にとどまらず組織そのものの品質も問われることになり、それにふさわしくない組織はISO認証の取り消しをされても、それは自然のなりゆきなのである。

### 組織は自由な環境で

そもそもこの国際規格は法律ではない。一部の国では国が主導権を持っているようだが、もともと民間主導で行われるべきもので、国の介入は好ましくない。しかしながらわが国では、国の外郭団体の財団法人が運営している審査機関が少なくない。しかも業界の許認可に関係している財団法人もあるから、まったく国に関係していないと言い切れないところもある。

それにしても、そもそも業界ごとに

財団法人として傘下の業界をとりしきるような振る舞いはやるべきではなかろう。

世界のどの国をみても、わが国のような業界ぐるみの審査機関が多いのは聞いたことがない。むしろ客観性でいえば、業界に関係しない機関から受審の方がよっぽど公平で客観的な審査が受けられるというものだ。

一方、現在、見苦しいほど審査機関同士で組織を奪い合っているが、これとてわが国では組織に比べて審査機関の数が多すぎるせいだといえる。少ないパイにありつこうと思って群がるわけだから、これではダンピング競争になり結局は負のスパイラルになってしまう。そのうち審査機関も適正な数に収斂されていくと思われるが、早く本来のISOで組織が生き生きする「正のスパイラル」(図表1)に方向転換して欲しいと願っている。

## 仕組みは 審査員で決まる

昨今は審査側も弱くなり、その発言の重みもだいぶなくなってきたようだが、組織側にとっては審査員の指摘や発言はいろいろ気になるところである。途中で審査員が交代したとたん、正反対のことを言われ困惑した組織が少なくないというから、これでは損害賠償ものであろう。

さて、組織を審査するのは機関から派遣された審査員である。つまり、組織のシステムの良し悪しは担当審査員の力量で決まってしまう、「審査員の当たり外れ」は現実に今なお健在なのである。あらためて考えてみると、審査員の責任は重い。組織内のマネジメントシステムは経営のベースになっていることを思えば、下手な指摘やコメントは経営に影響してしまう。従って審査員の根柢のない勝手な指摘でもし組織が

損失を被るようなことがあれば、審査機関として謝罪や賠償の責任をとられることが十分あり得るのだ。

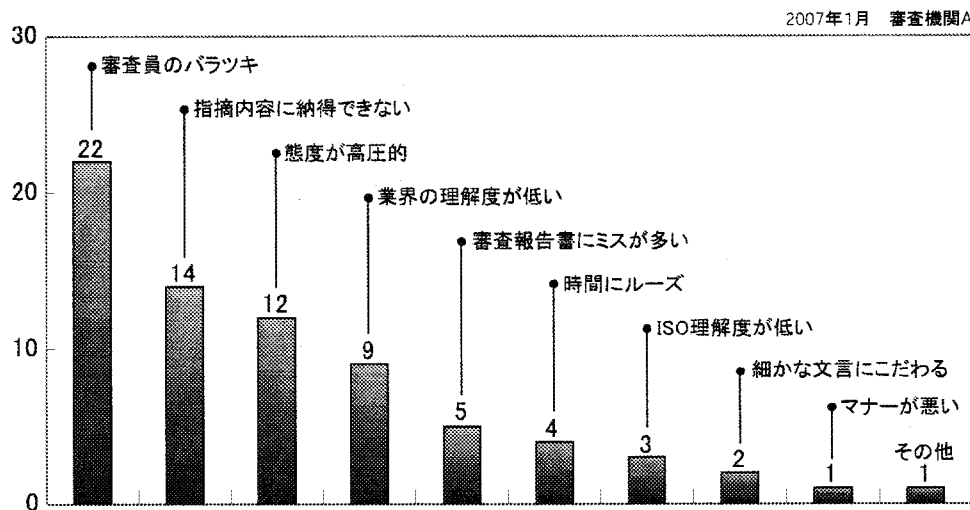
それを防ぐために、審査機関として審査員研修会を定期的に行っていると反論したところで、所詮現場の審査は理想どおりに行われるとは限らない。審査は生身の人間同士のコミュニケーションを通じて行われるからだ。中でもトラブルが一番多いのが「審査員の人間性」に関するものだ(図表2)。相手の言うことに耳を貸さずに一方的に考えを押しついたり、指摘に対する組織側の反論に真っ向から高圧的な態度で臨むなど、もし自分が逆の立場であればとてもこのような審査員は受け入れられないだろう。ISOがまだまだ普及していない時代には、審査員の力量は組織側よりはるかに上だった。しかし昨今、ISOに基づくシステムを日常しっかりと運用している組織にとっては、生半可な審査員よりもずっとまじめな社員がいるものだ。

ある組織では、あらかじめ自社のシステムの弱点を審査員が見抜けるかを書き出して審査に臨んだところ、審査員はまったく見抜けずにクロージングミーティングでシステムを誉めて帰ったというから、これでは何のための審査なのかあきれてしまったという。案の定、即日審査機関に審査員交代の申し出があったらしいが、当然のなりゆきであろう。

## ISO馬鹿は いらぬ

今、組織内で定期的に行われている内部監査ばかりではなく、第三者のISO審査にも「マンネリ化の苦情」が出始めている。毎回同様なスケジュールで、同じ審査員が同じやり方で行う審査に飽き飽きしているというのだ。ある組織では、これはISOのお墨付きを維持するための「税金」みたいなものだから我慢しようという意見で一致し

図表2 ISOの審査における苦情ランキング



ているという。

このような非生産的な考え方を組織側に持たせる審査手法が許されてよいはずはない。法律でも何でもない任意の規格に税金もへったくれもないではないか。もし審査に納得がいらず、審査料を払いたくなければ払わないぐらいの意気込みで審査に臨んだらよいのだ。審査のために貴重な時間を割いて、しかも前もって準備する工数も加味したら多大なコストがかかっているはずである。その挙句にどうでもよい指摘を出されたら審査料など払う気持ちにはならないであろう。

ISOはマネジメントシステムという言葉どおり、経営のツールなのであり、「経営に寄与しているか」が審査の最大の観点にならなければならない。いつまでもISOの規格に沿った字面の審査など、導入して何年も経っている組織に対してはまったく無意味なのだ。そのためには、ISOに加え当該組織の経営者ととともに渡り合える、経営に精通した力量やコミュニケーション力も審査員に求められているのだ。某組織の社長は、「あの審査員は経営のことがわからないから、適当にあしらっておけ」と関係者へ指示を出したというから、もうISO馬鹿はいらないのである。

## 審査機関 淘汰の時代

わが国ばかりではなく、世界でも審査機関の淘汰の時代が到来しつつある。欧州では自国にとどまらず、国と国との審査機関の合併話が進み現実

に誕生している。これからの日本も、審査機関の淘汰が急激に進むと思われる。限られたパイに群がる審査機関が多すぎ、また機関の優劣もはっきりしてきたからだ。その意味では、組織にとっては数ある中の審査機関の選定は重要視すべきであろう。

当初単純な理由で選んでそのまま審査を継続しているところも少なくないが、経済環境が厳しい今の世の中にあって、意味のない審査に無駄なお金を支払う余裕などないはずだ。「よいものを安く買う」というのは世の常識である。旧態依然として代わり映えがせず、一向に組織側の気持ちの変化や要望に気づかない審査機関であるならば、組織が自然と離れていくのはいた仕方ないであろう。

ここで審査機関に言いたいのは、何も料金を格安に、また組織側に迎合しろと言っているのではない。「安かろう悪かろう」というのもこのISOの世界でもあり得るのだ。審査機関は「審査を販売」しているのではない。ISO審査は、第三者の立場で、組織の顧客の観点から審査を通じて当該組織のマネジメントシステムを判定しているのである。その意味では認証を与えたり、また維持するのにふさわしくない組織に対しては真正面から向き合い、是正を促し、より効果があるシステムに改善する手助けをする任務も課せられているのである。

一般に厳しい審査は敬遠される傾向にあるが、厳しくても付加価値の高い審査は喜んで受け入れるべきであろう。ある調査では、システムが充実している組織ほど、通り一遍の生ぬるい審査はレベルの低い審査だと思われる

ている。審査にお金をかける以上、それなりの見返りが欲しいというわけだ。もうそろそろ、もし審査に付加価値がなく組織側から苦情が出るようであれば、一切審査料金はいただかないぐらいの審査機関が出てきてよいのではないか。

ISOがわが国に本格的に導入されてかなり年月が経ったが、残念ながら「ISOを役立てている」という声ほとんど聞こえてこない現実、審査機関はもっと危機感を持つべきではないだろうか。最近、ISOを返上する組織が増えてきている。維持コストを支払えないのもさることながら、役に立たないシステムに振り回されるのがたまらないという理由が最も多い現実を知るべきだ。もしそのような役に立たないシステムに審査機関側が加担しているとなれば、取り返しのつかない大罪を犯しているに等しいのである。▼



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。