

特集

ISO取得活動の成否のカギを握る

ISO推進リーダー になった人が 読む本

(株)ISO・マスターズ代表取締役

萩原睦幸*



ISO取得活動の成否のカギを握るのが「推進リーダー」である。ISO事務局の元締めでもある推進リーダーには、リーダーシップを発揮して、活動をスムーズに展開させていくことが求められる。そのためには、知識、経験、行動力、社内業務に詳しいなどの条件が必要となるが、日本企業ではこうした条件が考慮されずにリーダーが選ばれる傾向が強い。

そこで、本特集では推進リーダーになる人の条件、実際に推進リーダーになった人がやるべきこと、やってはいけないことを詳しく解説する。また、実際にISO認証取得に導いた推進リーダーの「生の声」も紹介していく。

* (はぎわら むつゆき)

TEL.03-5958-3677 FAX.03-5958-3699

E-mail : isom.hagiwara@nifty.com URL : <http://www.iso-masters.co.jp>

はじめに
経営者、推進リーダーに直言!!
を
改めて見直そう!

ISO導入を進める上で、ISO推進リーダーの役割は極めて大きい。社内で誰も推進リーダーを決めずに、ISOを導入しようとしても、従業員は誰の指示に従って動いたらいいのか、皆目見当がつかず、結果的には導入の失敗につながってしまうだろう。

さてそこで、ISO導入にあたり、従業員の中から推進リーダーを選任するわけだが、その選任も簡単には行かず、なかなか難しい。

あまり若年だとベテランの従業員はついて来ないし、かと言ってベテラン過ぎても、何かと自由にものが言えない雰囲気もあって、経営者にとって推進リーダーの最終的な決定は、それなりの決断がいる。だからと言って、あまり慎重になるのも考えもので、ある程度、煮詰まった段階で決定して前に進める方が先決だろう。

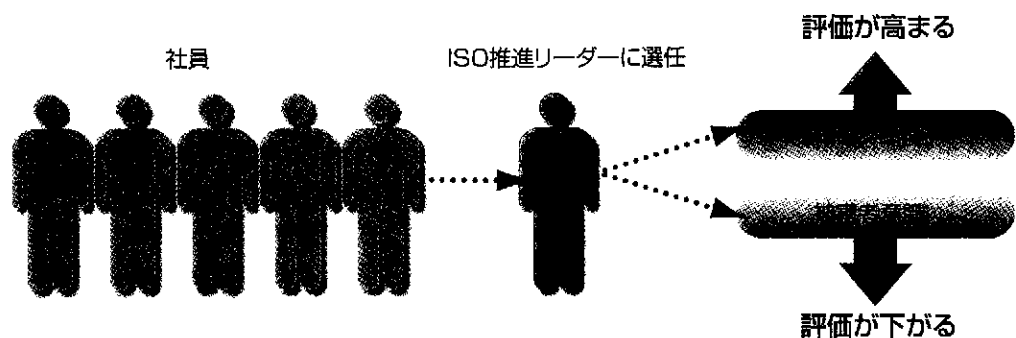
その昔、小学校のクラス委員長を決める時、クラス全員の挙手か投票で選んだ記憶があるが、企

業内では、そのような悠長なことをやってはられない。ここは経営トップが「これは!」と思う人物を推進リーダーに指名するぐらいでいいと思う。もっとも、経営者に人を見る目がなければ、結果的に誤った人選をしてしまうことになるが...

筆者は仕事柄、さまざまな企業のISO推進リーダーをつぶさに見てきたが、10年前と現在とを比べると、かなり様変わりしてきている。

10年前は品質保証部長あたりが中心になって、各部門の代表4~5名からなる「ISO推進事務局」を編成し、それなりの体制で臨むところが多かった。各部門の代表も一過言を持つ仕事のよくてできる人が選任されたものだ。

そのくらいISOに対して真摯な体制で臨んでいたわけだが、昨今はISOコンサルタントなどのサポートがあるせいか、推進リーダーがいるのかいないのか、はたまた推進体制が構築されているの



かないのか、さっぱりわからない企業が少なくない。

この原因は、推進リーダーの自覚が希薄なことに加え、経営者そのものの考え方や、社員のISOに対する取り組み姿勢の軟弱さに起因していることが多い。

例えば、経営者が従業員の中から推進リーダーを選任しておきながら、その後の様子など聞こうともせず、「とりあえず任せたのだから適当にやっているだろう…」ぐらいの気持で一向に関心がない経営者も少なからずいる。

一方、推進リーダーも推進リーダーで、経営者がISOにあまり関心を持たないものだから、当初の熱意が薄れ、コンサルタントに全面的に頼ったり、自身でも今一つ気乗りがしない気持になってしまう。

経営者の熱意が影響する

どちらが悪いとは一概に言えないが、ISO導入にはやはり経営者の熱意や意気込みが希薄だと推進リーダーもなかなかその気になれないのではないだろうか。従業員は常に経営者を見て行動するのが世の常であるから、ここは何が何でも、まずは経営者がISOへの意気込みを示し、範を垂れるべきであろう。

さて、数ある従業員の中から選任された推進リーダーとしては、「思いがけない幸運が到来した！」と前向きにとらえることも必要だ。

推進リーダーの中には、今まで慣れ親しんできた仕事を中断し、マニュアル・手順書づくりなどの慣れないISOのシステム構築に参加を余儀なくされて、ショックを受けたという人もいたようだが、企業人というのは、いつも自分が気に入った仕事を続けられるわけではない。

現代のように変化が激しい世の中にあっては、同じような仕事をいつまでも続けている方が、頭が陳腐化し、将来使いものにならず、リストラの最優先候補になるだけだ。それよりも「国際規格ISO」にどっぷりつかれる仕事ができるというふうに前向きにとらえ、むしろ新鮮な気持でチャレ

ンジしてみるという姿勢に切り替えるべきだろう。

これはある企業の例だが、推進リーダーに選任されたことをきっかけに、ISOをしっかりと理解・習得し、「今後、ISOの世界で生きていきたい！」と早期退職を願い出た若者がいたそうである。

ISOは欧米の考え方に負うところが大きいですが、日本では高齢者よりもなぜか若者の間にすんなりと溶け込む傾向が見られる。「あうんの呼吸」で昔の技術を伝承する職人の世界になじめない若者が増えているようだが、ここにもその現象が表れている。

事務局に選任されたことをバネにせよ！

ISO推進事務局のリーダー及びスタッフに選任されたのを幸運ととるか、不幸ととるかはその人の考え次第だが、少なくとも事務局は全社を見渡せる業務に関係することから、いろいろな見方を広げる意味でも極めて有効なポジションである。

わが国の企業は、従来からどうしても縦割りの傾向が強く、部門間のカベがなかなか取り払えずにいる。それほど大きな企業でなくても、部門が違えば別会社という感覚で、普段の交流はなかなか進まないところも少なくない。

しかし、顧客に提供する製品は全部の協力があって初めて可能となる。つまり、どこかで必ず関係しているはずなのだが、仕事上直接のやり取りがないと、どうしても別会社感覚になるようだ。このような傾向は、ゼネコンあたりが顕著である。例えば、「建築」と「土木」は、製品である構造物が違うので、なかなか交流が深まらない。

もっとも、一つの構造物の建築と土木を自社のみで請け負えば、自ずと双方の協力が不可欠なので、やっこのような仕事を通じて交流ができるありさまなのだ。しかし近年、ISOの導入を通じて異変が起きている。ISOによって今までの部門間のカベが取り払われたというのだ。

例えば、内部監査を実施する場合、内部監査は他部門を監査するのが一般的なもので、自ずと他対象部門が普段どのような業務を行っているのかをあらかじめ調査する必要がある。