

# 産業新潮

1998  
5

昭和27年8月11日第3種郵便物認可 平成10年5月1日発行

(毎月1回1日発行) 第47巻5号 通巻548号

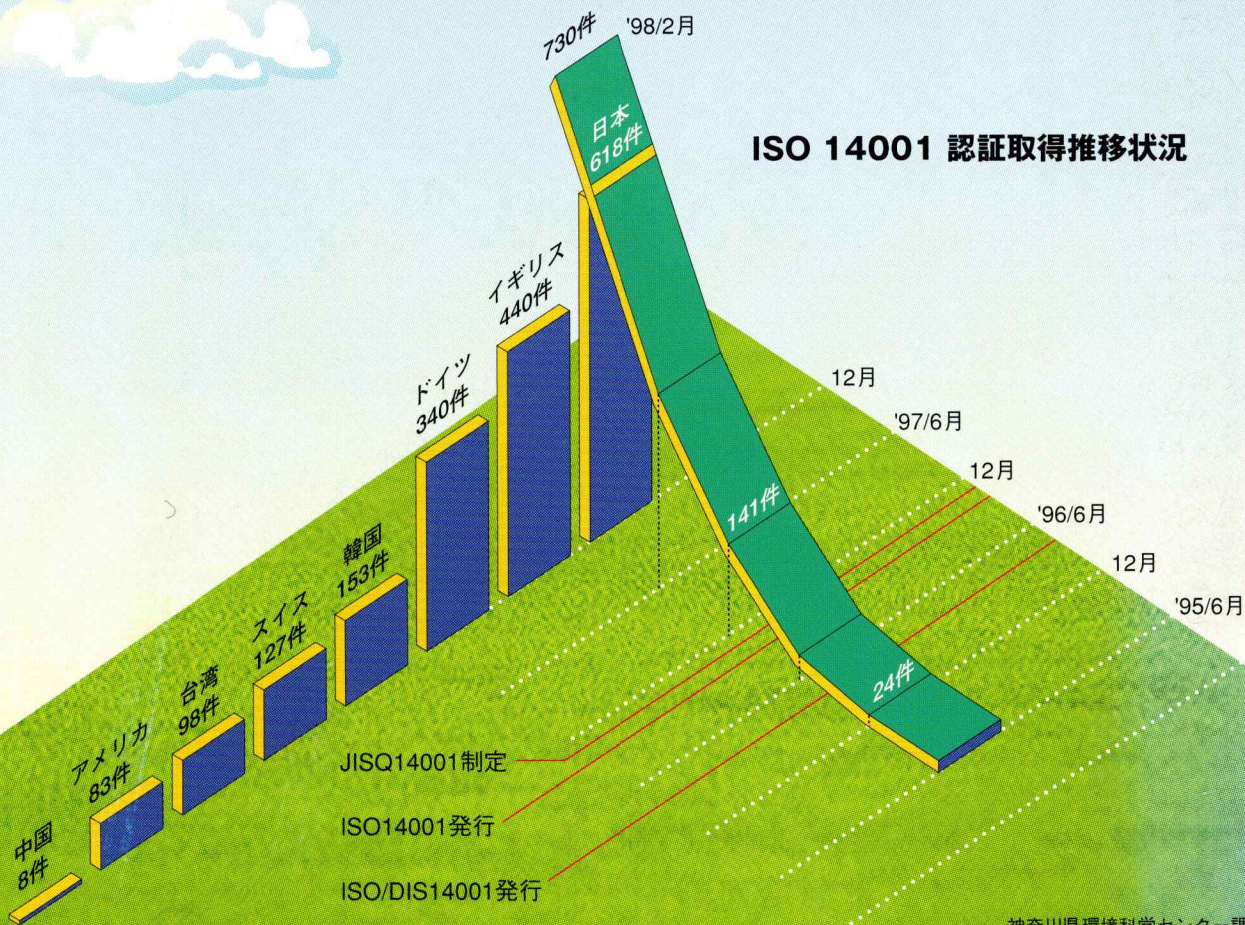
## 「世界標準」制すれば 市場を制す!

トップ訪問 **守隨武雄** 日本ビクター社長

好評連載 **女性がつくるニューカレント**  
**日本を変えるニューパワー**  
**未来を語るfrom永田町**

坂東眞理子 前埼玉県副知事・ブリスベーン総領事(予定)  
荒川泰久 日本シリコングラフィックス・クレイ社長  
梶山静六/菅 直人

ISO 14001 認証取得推移状況



神奈川県環境科学センター調べ  
環境管理規格審議会事務局調べ  
日本環境認証機構調べ

今月の  
テーマ

# 「世界標準」を 制する者が 市場を制する！

日本経済・経営システムが崩壊し諸矛盾が噴出しているが、企業は生き残りをかけグローバル・スタンダードという「新経営」を目指している。世界標準とは大きくは経済システム、経営、技術に分類でき、株主訴訟、ストックオプション、PL法、そして話題のISOなどがそれにあたる。世界標準の考えとはどのようなものか。なぜ今それが話題なのか、何が問題なのか、この新経営トレンドのもたらすものをさぐってみる。

# 国際共生時代の

# ISO認証取得

英国IRCA審査員  
萩原睦幸

ISO審査や講演活動をしているかたわら、本も書いていることもあって、書店に立ち寄る機会も多い。大手書店にはISOコーナーが設けられブームの到来を予感させるが、最近目につくのは、企業人ばかりではなく学生や主婦がそのコーナーに立ち寄るようになってきた。

また、電車やバスの中でも、時々ISOという言葉を目にするし、一杯飲み屋でもISOの話題で持ち切りの光景を見かけるようになってきた。

## ISOブームの到来

すでにISO本部（スイスのジュネーブ）から発行されている国際規格の数は、

一万種類を超えているが、今話題になっているISO規格は、今までの国際規格とは内容が異なっている。今までの単なる技術的な規格ではなくて、企業内にシステムを構築し、それに従い業務を実施

することが求められている。

現在我が国へ導入されているこのシステムの国際規格は、品質保証に関するISO9000Sと環境に関するISO14000Sがある。この国際規格への取

り組みは、当初もっぱら欧州へ製品を輸出している企業を中心に始まったが、今

企業が多いのは、今なお「集団主義」「日本株式会社」が健在な証である。

とがバックボーンになっている。その手順は文書化が求められているので、文書

すでにISO本部（スイスのジュネーブ）から発行されている国際規格の数は、

技術的な規格ではなくて、企業内にシステムを構築し、それに従い業務を実施

4000Sがある。この国際規格への取

り組みは、当初もっぱら欧州へ製品を輸出している企業を中心に始まったが、今は輸出するしないに関わらず時流に乗り遅れまいと、どの企業も必死である。

また、行政の方でも当初は、ISOは「欧州の日本たたきだ」と尻込みしていたところがあつたが、最近では国際協調を意識してか、手のひらを返したように、ISOへ取り組み企業の後押しを始めている。

ISOへの取り組みそのものはいいことではあるが、単なる時流や業界内での競争で後先も考えずに取り組むところが、日本人気質を表している。今はもの珍しさも手伝ってか頭に血が上っているが、しばらくして冷静に考えたら、やはり自社には合わなかつたという企業が出てきやしまいかと心配である。

行政の方も、「入札資格」にこの規格の認証取得条件を上げたり、各種メディアを通じてISOの情報を流すものだから、よけい企業側に混乱を与えているのも事実である。もとよりこのISO規格は、任意であり導入しないは企業側の判断であるはずが、我先にと突っ走る

企業が多いのは、今なお「集団主義」「日本株式会社」が健在な証である。

## 認証取得はどじするか

さて、ISO規格の認証取得であるが、およそ次のようなステップで進められる。

### ①経営トップの決断と宣言

ISOの認証取得を進める上で、何といても経営トップの考え方は大きい。

単なる時流に流されるのではなく、ISOの認証をなぜ取得するのか、そしてそのシステム構築を企業内で今後どのような生かして行くのかを従業員の前に公言する必要がある。

### ②社内推進体制の確立

認証を取得すると決まったら、推進責任者や事務局を選任し、認証取得までのマスタースケジュールに従って着実にこのを進めることである。この際、事務局には実務経験が豊富な要員を加え、現場の声をできるだけ反映したシステム作りを心がけること。

### ③文書体系の構築

ISOは手順に従い業務を実施するこ

とがバックボーンになっている。その手順は文書化が求められているので、文書作成にエネルギーが要る。基本となる「品質マニュアル」や「環境マニュアル」をはじめ、具体的な作業の手順書まで整備しなければならない。

留意すべき点は、実態に合ったものでなければ使いものにならないと認識しておくこと。

### ④要員への教育・訓練

基本となる手順ができたなら、実際に現場で運用できるかどうか、教育・訓練を含め「試運転」をする必要がある。大抵は不整合が生じるはずだから、その場合には速やかに、手順の改訂を行うこと。

### ⑤内部監査員の養成

萩原睦幸（はぎわら むつゆき）  
一九七五年 山梨大学工学部大学院修了。  
企業勤務の傍ら、審査登録機関のISO主任審査員として企業審査を、また講演執筆活動にも携わる。  
グローバルエコ・フォーラム副会長。  
ISO研究会理事。  
「間違いだらけのISO9000」「ISOが見る見るわかる」「ISO9000ケーススタディ100」「中小企業のISO9000」「間違いだらけのISO14000」など著書多数。

構築したシステムをスムーズに運用し

て行くためには、内部監査員の役割は大きい。システムをよく理解し、かつ人間的に信頼できる人を養成し選任すること。役職にこだわる必要などまったくない。

#### ⑥ 審査登録機関とのやりとり

認証を得るためには、第三者の審査登録機関から審査を受けなければならない。信頼できる審査登録機関を選定し、文書審査から本審査まで一連の流れに沿って情報交換を進める。

#### ⑦ 本審査受審

文書審査、予備審査を経ていよいよ本審査を受審することになる。審査員が二〜三名で、二〜四日ぐらいい行われるのが普通。事務所や現場を審査され、重大な不適合がなければ、判定委員会を経て認証取得が決まる。

#### ⑧ サイベランス

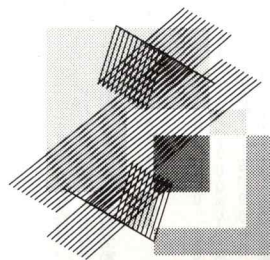
認証取得を実現したら、それで終わりではない。この規格の特徴は継続・維持にある。従って定期的に審査登録機関からまた審査を受けることになる。継続・維持状況があまりにもひどいと「認証取り消し」の措置もあり得るので要注意だ。

## 審査員のバラツキが問題

この不況を反映してか、ISOの審査員希望者が定年前後を中心に殺到している。審査員が足りないという噂を聞きつけ、なお一層拍車がかかっているようだ。実はすでに数の上では充分足りており、足りないという意味は審査登録機関が求める有能な審査員が足りないという意味である。

企業側から審査登録機関へ寄せられる苦情で一番多いのが、審査員の指摘事項のバラツキと、審査員の人間性の問題である。

審査員の指摘事項のバラツキについては、前々から問題になっていたが、ようやく国際間でも解決をはかるべく活動が開始され、また我が国の審査登録機関同士でも、情報交換が始まったところだ。しかし、いざ実際の審査になると、審査員の個人的な考えにかなり左右されがちで、現実はこの問題が解決されるのは当分先になりそうだ。審査員の人間性の問題については、個人的な資質が絡むので、



その解決はなお一層困難である。結局は個人の自覚を待つことになるが、どうしても改善の意欲が見られない人には、審査員交代の措置もやむをえないだろう。

## 形骸化への警告

ISO規格が我が国へ導入されて、そろそろ十年が経とうとしている。もつとも導入が本格化されたのは、ここ五〜六年であるから、まだまだ我が国の企業へ根づいたとはいえないだろう。それにしても、すでにISOを導入している企業に新たな問題が発生しつつある。

それは、ISOの運用が形骸化し始めていることだ。例えば、ISOの要求事項にマネジメント・レビュー（経営者による見直し）というのがある。これは経

営者が自ら行うのが基本であるが、内容も検討せずに判を押しおしまいか、システムの日常の活動状況をチェックす

ISOの運用上、管理責任者と内部監査員の働きは大きい。ISOの審査でも、このあたりがしっかりしている企業は、

以外に、ISO規格として続々と発行準備が進められている。例えば、情報管理、危機管理、労働安

維持状況があまりにもひどいと「認証取り消し」の措置もあり得るので要注意だ。

分先になりそう。審査員の人間性の問題については、個人的な資質が絡むので、

項にマネジメント・レビュー(経営者による見直し)というのがある。これは経

営者が自ら行うのが基本であるが、内容も検討せずに判を押しおしまいか、システムの日常の活動状況をチェックするはずの内部監査できえ、監査側と被監査側が馴れ合いに陥り、取り引きのツールに使われ始めている。

この形骸化の原因を突きつめていくと、結局は認証欲しさに取り組んだ企業ほどこの傾向は強い。確かにISO認証取得も取り組みの一要因に違いないが、それを企業内でどのように活用するかのビジョンがなければ、形骸化に走るのには目に見えている。さて、この形骸化を防ぐ手段はいくつか考えられる。

### ①経営トップの意気込み

従業員は経営トップの考えや行動に敏感である。経営トップの意気込みが伝わってくれば、従業員はおのずと動くものである。ある企業では、経営者自らが内部監査員教育を受け、試験まで受けていた。また書類にすべて目を通し、自分の会社がいかにか非効率に運用されているかをISOを通じて認識したという。

### ②管理責任者・内部監査員の働き

ISOの運用上、管理責任者と内部監査員の働きは大きい。ISOの審査でも、このあたりがしっかりしている企業は、指摘事項も少なく、逆に審査側も教えられることもある。また現場とのコミュニケーションもよいから、傍目には和気あいあいとISOを楽しんで実施している様子がかがわれ、思わず拍手を送りたくなる。

これらの立場の人は、システムの監視役と同時に現場の不満を吸い上げる「よき相談相手」というスタンスを持つ必要がある。

### ③システムの見直し

一度構築したシステムは完璧ではない。システムそのものと日々変化する実態との乖離を、常時見直すことによりシステムの改善をはかるべきである。

## ISOの将来

今我が国へ導入されているISO規格は、「品質」と「環境」に関するものだけだということには前に述べた。実はこれ

以外に、ISO規格として続々と発行準備が進められている。

例えば、情報管理、危機管理、労働安全衛生、会計管理、医療機器……。

これらの国際規格に共通していることは、すべてシステムの構築がベースになっていることである。ということは、これからの企業人は、システムの考え方を身につける必要がある。日本人は今まで、どんな作り方であろうとも、結果的に製品や商品が顧客の満足できるものであれば、そのプロセスは問わないとってきた。しかし諸外国からは、製品はどうであれ、プロセスがまったく不透明という印象を持たれ、逆に不信任を醸成してきた。

ところが今、ISOの導入をきっかけに徐々に変わり始めている。手順を文書化することにより、プロセスが目に見えるようになったわけだ。ISOは万能ではない。あまり期待するのもよくないが、この国際間で共生を謳う時代に、ISO的な考え方を身につけても決して損はないだろう。