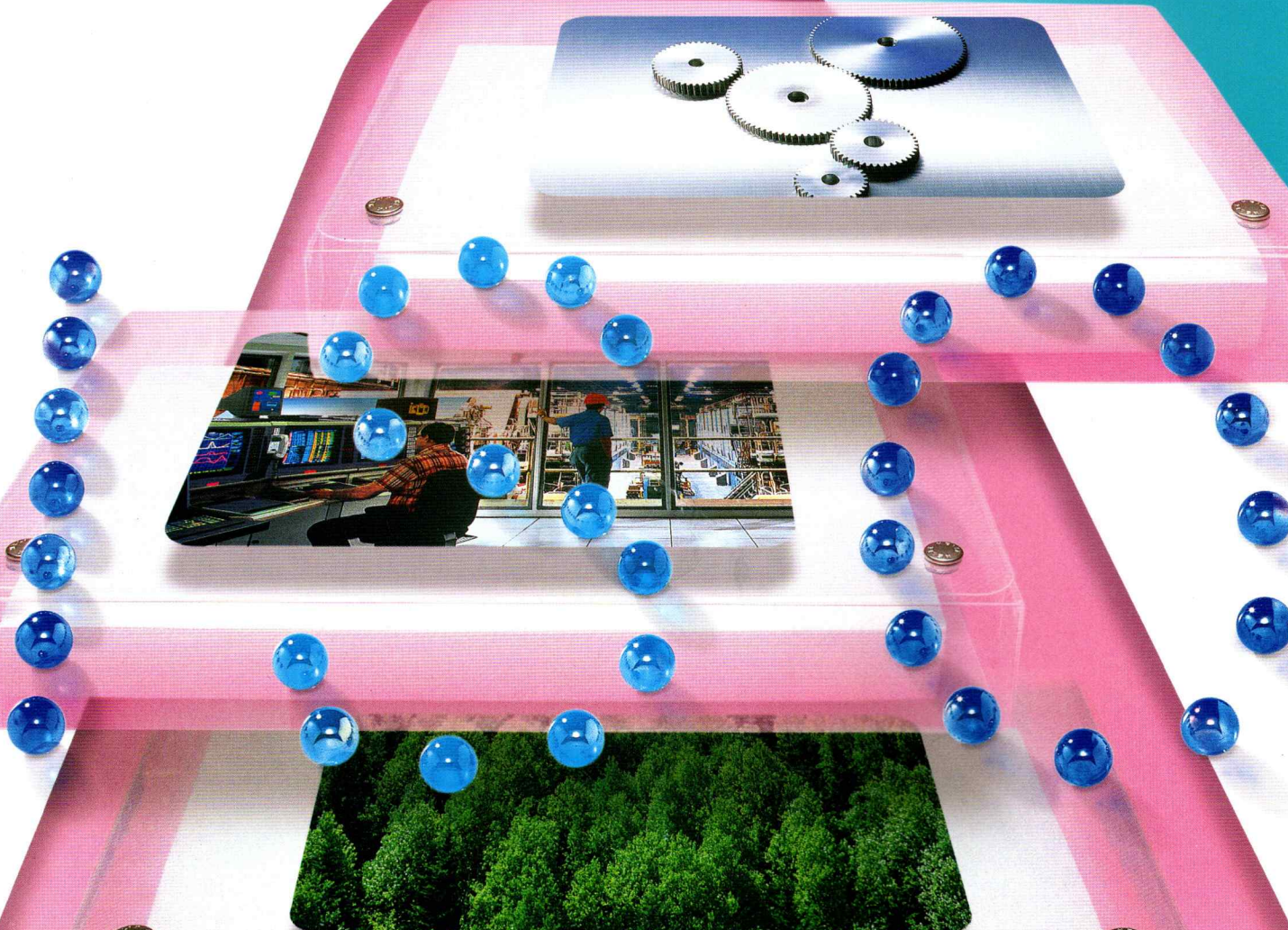


MANAGEMENT マネジメントスクエア SQUARE

1998 No.105

11



特集

広がるISO国際標準規格の取得

ちば歴史人物紀行・国木田独歩

講演会録・過去の成功体験を捨て去る勇気を持って!

財部誠一 [経済ジャーナリスト]



ちばきん総合研究所



特集：広がるISO
国際標準規格の取得

中小企業における ISO取得のポイント

● ISOブームの陰で

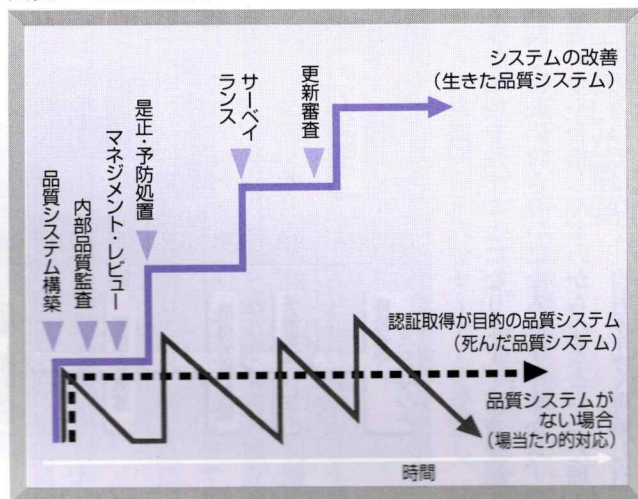
いまやわが国では大変なISOの加熱ぶりです。経営者がしつかりした考えを持ち、確固としたISO導入の根拠があれば、それはそれでISOの導入効果が出ると思われますが、なかには「隣りの芝生」的な発想で取り組む企業もあるわけで、そのような考え方ではISOが経営の足を引っ張りかねません。現にISOの認証を取得したものの、これからの運用を考えて途方に暮れている企業が少なくありません。

このような企業に共通していえるのは、ISOの要求事項の意図するところを本質的に理解せず、最初のシステム構築に失敗していることです。

せっかく膨大な作業手順を踏んで、システムを構築したにもかかわらず、結局自社に役立たない代物だったら、企業はとんでもない損失を被ることになります。そうならないためにも、まずISOの要求事項の意図するところを、自社の業務に置き換えてみて、じっくりと検討する地味な作業から始める必要があるでしょう。

もう一つ重要なことは、機会あるごとにシステムを見直すことです。最初から理想的なシステムなどできるはずはありません。見直し

図表1 生きた品質システム



改善をすることにより、徐々に理想的なシステムに近づくことができます（図表1参照）。また、ISOでは「継続」を要求されています。継続するためには、運用しやすいしくみでなければなりません。運用しやすいとは、シンプルでわかりやすく、大げさでなく、自社の業務にマッチしているということにほかなりません。

● 認証取得までの道のり

経営トップが認証取得の決断をしてから、



萩原睦幸

〔英国IRCAリードオーデитор〕

ISOの認証を得るまで、およそ一年～一年半の期間が一般的です（図表2参照）。認証取得までのステップを図表3に示しますが、なかでも「文書化」と「従業員のやる気を醸成する」ことにかんがりのエネルギーを費やす企業がほとんどです。

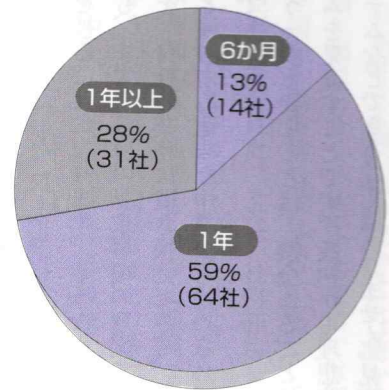
日本の企業では、現場でのもものづくりの作業手順書は、いままでそれなりに存在していました。ところが、ISOで要求されている、「責任と権限」「文書の管理」「購買の管理」「内部監査」などのマネジメント的な文書は、ほとんどの企業にはありません。このような背景から、要求される新規文書の作成と過去の文書との整合や整理にかなりのエネルギーが要るわけです。

もう一つ、従業員をその気にさせるのも一苦勞です。何せわが国の製品の品質や公害対策は世界一という自負がありますから、いまさら文書化や記録など無用の長物と考えるのもわからないわけではありません。

しかし、グローバル化やオープン化という視点でこれらの現象をとらえた場合に、文書化や記録という考え方が従業員に徹底され、しかもそれらが整備されていないと、いかに無力かが思い知らされます。

また、経営トップのISOに対する意気込みも従業員のやる気に影響します。登録欲し

図表2 社内の取得宣言から ISO9000取得までの期間



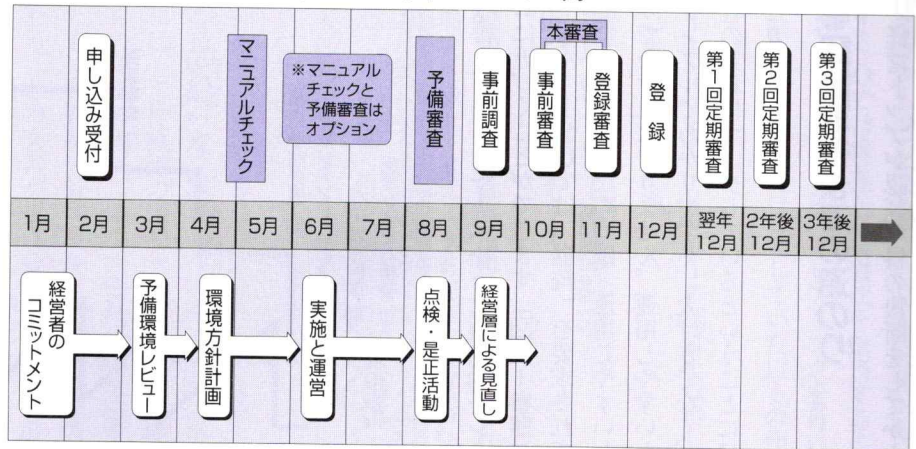
資料) 日刊工業新聞

この形だけの導入なら、きっと従業員に見抜かれるはず。ISOの意図するところを説き、「率先垂範」してリーダーシップを発揮している経営者には魅力を感じるものです。さらに、内部監査も耳慣れないことばです。どの企業でも、この監査のやり方になかなか馴染めず、四苦八苦しているのが現状です。役職の圧力で指摘事項を取り消されたり、正直に指摘を上げたら、被監査部署からいやがらせを受けたというところもあるようです。

ISO要求事項の中でも、もっとも重要な項目である内部監査がこの有り様では、システムが効果的に機能するはずはありません。内部監査を生きたものにするためには、内部監査員の資質はもちろんです。皆で協力してシステムをよくしていこうという気持ちがあればうまくいきます。そのためには、内部監査員の確固たる位置付けの確立と、指摘に対する双方の良好なコミュニケーションがで

きる雰囲気醸成する必要があります。実際に企業の審査に当たる審査登録機関の選定も慎重であるべきです。何かトラブルがあったからといって、簡単に審査登録機関を乗り換えることは現実的ではありませんし、

図表3 ISO14001審査登録までのスケジュールの一例



資料) 日本工業新聞

大きな禍根を残すこととなります。審査登録機関とは長い付き合いになるはずですから、審査料金や合格しやすいからなどといった理由で決めるのではなく、自社をよく理解し有益な指摘をしてくれる機関を慎重に選びたいものです。

● 中小企業での問題点

ISOの認証取得も、現在では大手企業から中小企業へ、さらにメーカーからサービス産業などへ波及してきました。中小企業でも

ISOを導入する意義があるのかは議論の分かれるところですが、導入する企業にはそれなりの理由があるようです。

都内のある企業は大手企業の下請企業ですが、大手企業から強制的に認証取得を求められたと聞きました。また、別の関西の企業では、業界で協力して認証取得を旨とするところもあります。一方、経営者自らが、積極的にこのシステムを導入し、企業そのものの体質を強化したいと考えている企業もあります。

ところで、中小企業でのISO導入をめぐる、さまざまな問題が浮上っています。

一つは資金と要員の確保の問題で、この二つは何をやるにつけ、必ずついてまわる宿命なものかも知れません(図表4参照)。最近ではISOへの取り組み費用を補助する自治体もあり、中小企業にとっては願ってもない朗報でしょう。

要員については、大企業のように専任で確保する余裕がなく、業務と兼務が当たり前の状況で、担当者も何から手をつけてよいものやら、先行き不安で戸惑っているというのが正直なところです。

このようなことから、いきおいISOコンサルタントに協力を要請することになり、自社にふさわしくないシステムを背負い込む企業が後を断ちません。

人間にはおのおのもって生まれた個性があるように、企業にもおのおの歴史があり企業なりのやり方があるはず。なのに他社と同じシステムを導入し、結果的にうまく機能するはずがありません。自社に見合ったシステムを構築するなら、コンサルタントに頼る



の必要最小限にとどめ、まず自社でやり抜くという気概を持つべきでしょう。

ISO審査を通じて感じるのは、とても中小企業にふさわしくない大げさなシステムを無理して動かそうとしている実態にたびたび遭遇することです。初回の認証審査まではどうにか持つかもしれませんが、それを維持していくとなるととてもできる代物ではありません。ISOの要求事項は枠組みしか要求してはいないはずですが、どう実現するかは企業側の裁量に任せられているにもかかわらず、どうして自社に見合ったシステムの構築に失敗するのでしょうか。

ある企業からは、システムがシンプル過ぎるに恥ずかしいという相談を受けました。実は

図表5 審査員に求められる10か条

- ① ISO要求事項の理解
- ② 審査技術
- ③ 文章表現力
- ④ 説得力
- ⑤ 不適合判断力
- ⑥ 時間管理能力
- ⑦ 倫理性
- ⑧ 発表能力
- ⑨ 業界知識
- ⑩ 豊かな人間性

図表4 対象規格別・従業員数別料金モデル

従業員数	ISO 9001	ISO 9002
10人以下	1,745,000	1,495,000
10~30人未満	1,845,000	1,595,000
30~100人未満	2,305,000	1,855,000
100~250人未満	2,410,000	1,965,000
250~500人未満	2,610,000	2,065,000
500~1,000人未満	2,845,000	2,575,000
1,000~2,000人未満	3,770,000	2,815,000
2,000~4,000人未満	4,475,000	3,935,000
4,000人以上	4,790,000	4,180,000

(単位:円)
資料) (財) ベターリビングシステム審査登録センター
注1) 申請料金、基本料金、書類審査料金、予備審査料金、事前訪問料金、本審査料金、年間登録料金を含む
注2) 移動費、交通費、宿泊料は別途実費
注3) (財) 日本適合性認定協会 (JAB) への登録料および消費税は別途

● 優秀なISO審査員との 出会いが重要

そのシンプルなシステムこそ、継続可能かつ実効性が高い本来目指すべきシステムなのです。中小企業は大企業に比べ、業態からしてかなりシステムはシンプルにならないければ嘘です。ISOを導入したせいで経営が思わしくなくなったのでは話になりません。

ISO審査は、審査登録機関に所属している審査員により行われます。審査員は、しかるべき研修機関の正式なセミナーを受講し、試験に合格した人で、それなりの能力が求められます (図表5参照)。

ただ、本当に審査員にふさわしい人物かどうかは、このセミナーや試験結果だけでは判断できません。実際の審査を通じて本来の審査員の素養がつかわれていくこととなります。ところがいくら審査を経験しても、審査員にふさわしくない人はいます。

ISO審査は、一見理路整然と審査が行われているように受け取られがちですが、現実はかなり人間性に依存している部分があります。例えば、審査は審査側と被審査側が互いのコミュニケーションを通じて審査が進行していきますが、ここでは人間対人間のぶつかり合いになります。お互いのちよつとした言動が、コミュニケーションを良くも悪くもする危険性をはらんでいます。つまり、そこでは知識や審査技術もさることながら、審査員には人間性も要求されることになります。

また、審査員には幅広い考え方も必要です。というのは、企業の考え方は千差万別です。ISO要求事項に対し正解は無数にあるわけ

です。したがってある狭い考え方で審査をすると、企業の意図するところと食い違い、企業側に不満の種を残すこととなります。

近年、企業を審査する審査員のバラツキが世界的な問題になりつつあり、それらを解決するしくみとしてわが国でも国際審査員・研修認証協会 (IATCA) による「検証審査員制度」がスタートしました。これは実際に企業の審査に当たる審査員を客観的に評価する制度です。

某審査登録機関では、定期的に審査に対する企業側からの感想をまとめていますが、人間性がよく、すばらしい審査をするという優秀な審査員の評価は、どこの企業でも同様な結果が寄せられているといっています。

いま、定年前後の人が、第二の就職口としてISO審査員に殺到しています。マスコミでISO審査員が足りないという情報が流れたという背景があるかも知れませんが、もう数の上では十分すぎるほど足りています。

実は審査員が足りないというのは、企業が求める優秀な審査員が足りないという意味合いなのです。どこの世界でも自然淘汰は必ず起こるもので、ISO審査員として例外ではありません。

優秀なISO審査員と出会い、意見を交わすことで、自社に適したシステムを構築することが自社の発展につながるのです。

はぎわら・むつゆき ● 昭和22年生まれ。山梨大学工学部大学院修士課程修了。英国IRCAリードオーディター。日本JAB主任審査員。ISO研究会理事。グローバル・エコ・フォーラム副会長。著書に「ISO9000 困った時のQ&A100」(日刊工業新聞社)、「環境ISOが見る見るわかる」(サンマーク出版)、「間違いたらISO14000」(日経BP社)、「中小企業のISO9000」(日経BP社) ほか多数。