

アイソムズ

Global Management

2003
OCTOBER
VOL.97



ISO9000 / ISO14000 / QS-9000 / TL9000 / OHSMS / ISMS

特集

コンサルタントになるための条件 全国のISOコンサルティング会社 一挙紹介!

コンサルタントになるための条件

- ISO10019とコンサルタント評価制度
- コンサルタントになるために
 - 大手コンサルタントの場合
 - 独立系コンサルタントの場合
- 投稿特集 コンサルタント体験談
- コンサルタント養成セミナー紹介

コンサルティング会社情報

- 全国のISOコンサルティング会社 一挙紹介!
- 必見 コンサルタント募集情報

事例研究

- 三井化学 市原工場
(ISO9001/ISO14001/OHSAS18001)

好評連載

- Ver.0からの出発 -ISOを切り拓いた人たち-
- 四つの視点
-医療機関におけるISO9001:2000構築の問題点-
- 連載第2回 英語で学ぶISO9001



独立系コンサルタントが直面する企業ニーズとのギャップ、役に立たないISOのイメージを払拭することが生き残りの道

株式会社 ISO・マスターズ 代表取締役社長

萩原 睦幸氏



証取得企業の減少、不毛な価格競争、「役立つシステムの構築」を掲げても企業ニーズは認証取得のみ。独立系コンサルタントを取り巻く現状は想像以上に厳しい。資格制度の創設など、淘汰の時期が確実に迫っている現在をどのようなスキルと戦略を持って生き抜くか。ベストセラー「ISOが見る見るわかる」や「間違いだらけのISOシリーズ」の著者でもある萩原睦幸氏に、独立系コンサルタントの現状と資質について聞いた。



「コンサルタント資格制度は、業界の正常化のためにも必要」と語る萩原氏。

自著の大ヒットで独立を決意

本誌：コンサルタントとして独立された経緯をお聞かせください。

萩原：勤務していた大手電機メーカーでISO事務局に携わったことをスタートに、その後は関連会社のコンサルティングや、出向して審査登録機関の立ち上げに加わるなど、ISO関連の業務をひと通り経験してきました。

それら業務の一環として書籍を出版させてもらったのですが（「図解ISOが見る見るわかる」サンマーク出版刊）、その書籍のヒットがきっかけとなり、独立心が芽生えてきました。私など、それがなければ独立

など考えず、平凡なサラリーマンとして定年まで勤めていたと思いますが（笑）、やはり世間に名前が知れたことは大きな自信につながりました。

本誌：実際に会社の立ち上げにはご苦労があったのではないですか。

萩原：それまでに引き受けていたコンサル先から、独立後も引き続き依頼されるなど、立ち上げ当初から顧客がいたことは幸運でした。

勤務先も円満退社で、退職後も1年間顧問として在籍させてもらい、独立の援助をしてもらいました。これも非常にありがたかった。

顧客もいたし、本も売れたし、今までの年収分くらいは稼げるのでは

ないかと（笑）ということで独立に踏み切りました。

コンサルタントの実力とは

本誌：独立系のコンサルタントとしては、どのような資質が必要だとお考えですか。

萩原：何が一番必要かというところ、システムの構築力です。システム構築力の要素は、まずISO規格の正しい解釈、それを組織のシステムに埋め込むことです。

それを大前提として、その組織がどのような業務をどのように行っていて、どこに問題点があるかを把握する力、さらに組織の業態に見合ったシステムをどう作ればいいのか、そ

れを考える力がコンサルタントの実力です。

そのためには経営コンサルタント的な力、技術コンサルタント的な力が必要です。ただそこで、中小企業診断士や技術士の資格などを連想するかもしれませんが、決して資格が必要というわけではありません。そのような資格は「よく勉強しました」という証しに過ぎません。もちろん勉強することは良いことですが、大切なのは、その知識を目の前の依頼者に応用できる力です。また、凝り固まった一方的な考え方ではなく、柔軟性のある考え方ができる力も必要でしょう。

本誌：独立系としては、一人で様々な業種を見なければならぬこともあるかと思いますが。

萩原：確かにコンサルタントとして扱う業種は一業種に限りませんから、メーカーや一般的なサービス業だけではなく、変わった業種に対してもその会社の業態からシステム構築ができる能力がいると思います。

私自身、まったく経験のない業種にあたることもあります。それでも今まで培った考え方、経験を応用すれば、その組織に見合ったシステムを構築することはできます。

初めて出会う業種にしても、何かしら過去に経験しているものです。最近の例で言えば、農協のコンサルをやっていますが、初めての業種であっても業務の流れをきちんと整理すれば必ずどこかが過去の経験とつながるものです。その意味では過去の経験は重要です。

つまりISOの業務だけでなく、そ

の他日常生活も含め、いろいろな経験の集大成が実力につながってくると思います。

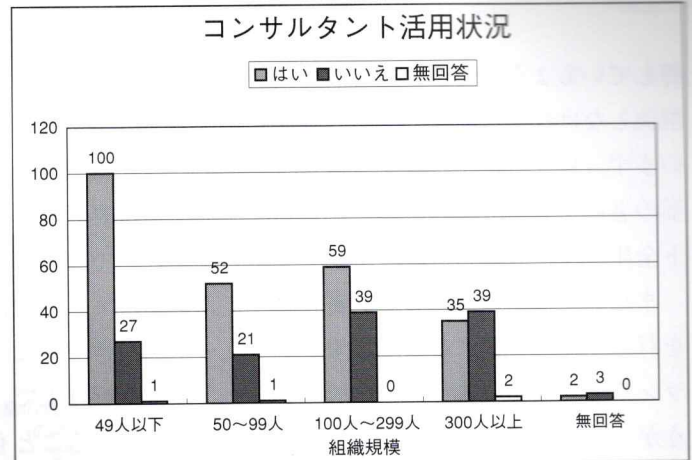
本誌：様々な業種でも根底では共通している。

萩原：ISO9001でいえば、どの業種も顧客満足を狙っているわけですから、基本はまったく同じです。その企業にとって顧客とは誰か、どうすれば顧客満足を得られるのか、それさえ押さえることができればどの業種でもシステムは構築できると思います。

顧客は誰かを特定し、その顧客に対して同じ考え方にに基づき、全従業員が行動することを大前提として、それをISO要求事項で固めたシステムとして作るわけですから、根底はまったく同じです。その考えに立ち、プロセスアプローチとして業務の流れを整理し、関連部門とのインプット、アウトプットを整理してシステムができ上がるということです。

本誌：業種別で難しさなどはありますか。

萩原：変わった業種としては、宗教団体なども経験していますが、この時はISO14001の認証取得で特に難しいことはありませんでした。ただ念のため、契約時に「信者にはならない」という契約を結びましたが(笑)。



出典：適合性評価専門委員会報告書より

システム構築の難しさで言えば、医療機関でしょう。やはり臨機応変な仕組みを作らなければならないので非常に難しいです。医療機関のように業務も組織形態も複雑な場合、特に院長にトップダウンで推進することを理解してもらわなければなりません。さらには有能な人材を事務局に選任してもらうことでカバーできました。

コンサルタントと資格制度

本誌：ISO10019（コンサルタント選択の指針）を作成中ですが、この規格発効に伴い、国内でもコンサルタント資格制度を立ち上げる計画があるようです。まだ確定してはいませんが、このような制度は必要だと思いますか。

萩原：コンサルタント資格制度については必要だと思います。ある一定の基準を決めて、それをクリアして初めて活動ができるという制度は必要です。そういう意味では推進派です。

現状は、手を上げれば誰でもなれる職業ですから人の足元を見て料金を決めたり、詐欺まがいの行為も

行しているようです。これは早急に解決しなければならない問題だと思います。真面目に行っている者が一部の者に乱され、ISOコンサルタント全体の評判を落としています。

また、一方では極端なダンピングを行っているケースもあります。ボランティア的な意味もあるのですが、われわれのようなビジネスとして行っている者にとっては酷な話です。今の時代は、不景気を反映してか、コンサルのレベルにかなりの差があったとしても顧客は安い方へ行きます。いくら自由競争とはいえ、ルール違反のところもあるのではないかと思います。その結果、とんでもないシステムを作られたと嘆く企業も出てくるわけです。

やはり一定の基準を満たした者が活動できる場を作ることは必要です。

本誌：どのような基準が望ましいですか。

萩原：例えば審査員資格のように研修と経験だけとなると、また問題です。技術的な面に加え、人間的な面の評価も設けて合否判定するくらいの制度が必要なのではないかと思います。

ただ、現状を考えると、審査員と似たり寄ったりの資格制度になってしまうのではないかと思います。

コンサルタントに審査員資格は必要か

本誌：コンサルタントとして、審査員資格は必要ですか。

萩原：審査員資格というより審査経

験は必要だと思います。審査あるいはコンサル、どちらかの経験しかないと一面的な見方しかできません。物事には裏表があります。それを踏まえた上でなければ、本来のシステム構築、実態を把握した形でのサポートはできません。また、実際にコンサルを行う上で、審査員の視点でチェックすることもできます。審査の経験がなければ審査員がどこを見るか、何を考えるか、それがよくわからないでしょう。

本誌：萩原さんご自身のコンサル活動と審査活動の割合は。

萩原：以前は15～20回／月くらい審査した経験もありますが、現状では資格維持のため、たまに行う程度です。たまにはやらないと審査技術も鈍りますしね（笑）。

つまり規格の要求事項が理解でき、それに従って構築してあるシステムを審査する、それさえできればコンサルタントのスキルとして継続的に審査活動を続けていく必要はないと思います。

本誌：やはり審査員よりもコンサルタントの方がより高いレベルを求められますか。

萩原：もちろんです。言ってみれば審査は単純で、要求事項が盛り込まれたシステムがあって、それが運用されている実績があるかを見るという適合性の審査ですから。

しかし、構築する側は大変です。企業に見合ったシステムを構築し、社員に教育し、改善をさせて審査に

もっていく。審査員よりもより高いレベルを求められるのは当然です。

コンサルタントから見たコンサル的審査の弊害

本誌：最近、コンサル的な審査を行うことが問題になっていますが、どう思われますか。

萩原：コンサルティングと審査は、やはり一線を引くべきです。親切心で行ってしまう方もいますが、コンサルタントの立場からいえば、コンサルの領域を荒らすことになりすし、手厳しい言い方をすれば処罰の対象にしてもいい。

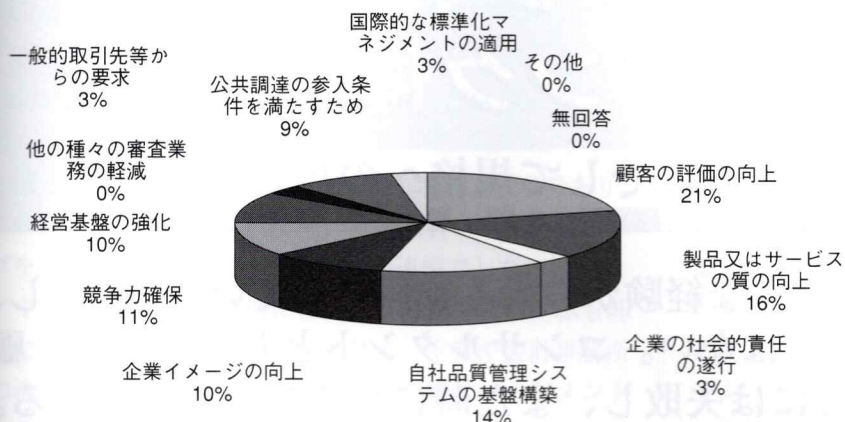
何が問題かということ、結局、企業はコンサルタントよりも審査員の言うことを聞きます。審査員の指摘とコンサルの意見がぶつかれば、企業は間違いなく審査員を信用します。やはり企業はお墨つきをもらいたいがために審査員の方を向いてしまいます。

私などは、そのような企業の考え方には真っ向から反対します。何も怖がることはないから、思ったことを正直に言えと。もし審査員に問題があるのならば、審査員の交替を審査機関に申し入れるから、と言いつけさせます。やはり、企業の立場は弱いものです。納得がいかない審査をするのであれば、正々堂々と反論すればいい。それを後押ししてやるのもコンサルタントの仕事です。

企業ニーズの実態

本誌：審査側にも問題は多いよう

ISO9000s認証取得目的



出典：適合性評価専門委員会報告書より

ですが、逆に企業側にはどのような問題がありますか。

萩原：認証だけが欲しいという企業はまだ多く、特に小さな企業になるほど、その傾向は強くなります。やはり人手がありませんから、丸ごとシステムを作って欲しいと要望するところも多くあります。

コンサルタントとしては残念なことですが、「認証取得だけと言わず、役に立つシステム構築をされたらいかがですか」と勧めながらも、ビジネスとして対応しなければならないことも事実です。

本誌：逆に、ISOに過度の期待をされている企業もあるのではないですか。

萩原：私のところにもよく「ISOを導入したのに利益が上がらない」と相談にくる経営者の方がいます。しかし、そういう方に限って自社のシステムを知らない。自社のシステムのどこが弱点か、聞いても答えられない。自社のシステムを知らずに相談されても私だってわからない(笑)。

ISOで利益が上がるかどうかは一

概には言えませんが、少なくともISOのシステムそのものが利益に直結するわけではありません。ISOのシステムは経営のベースを作るものです。そのベースを生かして、いかに利益を出していくかを考えるのは経営者の責任です。まさにISO9001はそのことを言っているのですが、短絡的な発想を持っている経営者が多いのには驚かされます。

要はどここの企業にも問題点はありますから、その問題点を取り上げて解消していく。それにより無駄な工数を削減し、無駄なコストを他に回す。そのシステムがうまく回れば、きっと利益につながります。ただ、これは経営者の考え次第で、はっきり分かれると思いますが。

フォローアップをメインに営業活動を

本誌：独立系コンサルタントとしては、営業活動でもご苦労は多いでしょう。

萩原：どうしてもこの仕事は一過性に終わることが多いですね。前述のとおり仕事の大半は認証取得のお手

伝いで、認証取得が済めば7～8割の企業とは疎遠になります。

認証件数に陰りが見え始めている昨今ですから、今後はシステムのリフォーム志向で営業していかないと将来性はないと思います。

住宅もメンテを怠ると早く痛みますしね。

そのために認証取得後は安く顧客をサポートし、システムのリフォーム、リニューアルを行っていきながら考えています。新規の顧客ももちろん大切ですが、今まで認証取得をお手伝いしてきた企業に対して、定期的にフォローアップをしていきたいと考えています。

大手コンサルは怖くない

本誌：大手コンサルタント会社と、独立系コンサルタント会社ではどのような点が違うとお考えですか。

萩原：それは完全に小回りがきくという点です。大手コンサルといっても派遣される人は個人ですから、結局は個人レベルの実力の相違で勝負は決まると思います。

ただ大手は資金力があります。その点、こちらは弱いですが(笑)、実力の勝負となれば全然怖くはありません。こちらは年間で何10社もの顧客を獲得する力はありませんが、その代わり、1社1社じっくりと企業に見合った実のあるコンサルティングが提供できると思います。

本誌：本日は貴重なお話をありがとうございました。

(取材：本誌編集部)