

〔新連載〕

現代社会解体新書

第1回 ISOが役立たないという前に！

DAS ジャパン 萩原 睦幸

●ISOが役立たない。なぜ？

最近、ISOの継続審査を拒否する組織が増えています。特にここ2～3年その数が急増し、ISO業界はその対策に追われています。その理由の一つに、昨今の組織の経済的な理由もさることながら、「ISOは金ばかりかかって役立たない」と悪びれず述べる経営者が少なくありません。ある経営者にその理由を聞いてみると、

- ①形式的な手続きが増えて仕事に支障が出ている
- ②ISO用語が理解できない
- ③ISOのために売り上げが伸びない
- ④審査員から不要な手順書を強要された
- ⑤審査費用が高額だ

など、ISOへの不満はかなりあるようです。

一方、ISOに対して盲目的な組織も少なからずあります。何せこのような組織は、行政への対応やら世間体やらで「ISO認証の維持」が最優先事項ですから、審査で何を指摘されようがとにかくその指示に従います。まさにISOが自組織に役立つかどうかを考えること自体をタブー視しているかのようです。

さて、いずれの組織もISOの本来の意図を理解していないといえます。ISOはもともとマネジメントシステムといわれるように、「組織の経営のツール」として開発されました。ISO要求事項を骨組みとして仕組みを構築することにより、体制を見直し、ムダを省き業務の効率化を図り、真の顧客が求める製品をミスなく提供するのがこの仕組みのはずです。この仕組みにより社員が生き生きと仕事に精を出すことができ、その結果「正のスパイラル現象」が働き、それにより組織が発展できるすばらしいシステムなのです。

●何か考え違いをしている？

私は以前、マネジメントシステムに対して後ろ向きな経営者に、いくつか質問を投げかけたことがあります。そうしたら経営者は自組織のシステムをまるで理解しておらず、単に巷の噂に翻弄されていたことがわかりました。

例えばマネジメントレビューで、経営者自ら自組織のシステムをチェックすることになっていますが、すべて管理責任者任せで、本人はISOの負の面ばかりを強調しているのです。もし、このようなレビューであったなら、審査では経営者としての責任を果たしていないことになり、不適合になるはずですが。

また、「ISOのために売り上げが伸びない」とはよくいったものです。ISOは組織の仕組みづくりのベースを提供しているだけで、これと売り上げとは直結しておりません。構築した仕組みを上手に活用することにより売り上げを伸ばすのは、経営者自らの能力であり責任でしょう。何とある経営者は、社員に負担をかける仕組みづくりを先導したとして管理責任者を降格したといえます。このような経営者のもとではとても働けませんよね。管理責任者を任命したのはどこのどなたですか？ また、経営者としてシステム構築にしっかり関わっていないのでしょうか？

管理責任者を責める前に、経営者として自ら責任をとるのが筋でしょう。

●形式的な仕組みとは？

ある経営者は、「ISOの要求事項は形式的な仕組みを要求しているだけだ」といってはばかりません。本当にそうでしょうか？

わざわざ形式的な仕組みにしているのは組織自

身ではないでしょうか。

例えば、ISO要求事項では、文書は発行前に承認を要求しています。ここでの承認行為は、印鑑やサインのメクラ版を要求しているわけではありません。ISOという文書はシステムを運用するための手順や決まりをいいますから、これらに誤りがあるとシステムとしてうまく機能しないことになります。だからこそ、よくわかった人がその内容を確認する必要があるわけです。ものづくりのメーカーであれば、この手順や決まりの誤りにより一日で数万個の不良品が出てしまうこともあり得るのです。一方、サービス業であれば、顧客のひんしゆくを買い、二度と利用してもらえないこともあるでしょう。

ある組織ではISO導入前は、形式的に多くのメクラ判を押印していたのですが、ISOにより、押印は本当に必要なものだけに絞りこめたという組織も少なくないのです。

さて、ISO導入により形式的な仕組みになってしまったと嘆く組織に共通しているのは、ISOの要求事項をベースに規格の文言に沿って仕組みを構築するからです。組織の日常の業務は、ISO要求事項の通りに行われているわけではありません。歴史と伝統のある組織であれば、何十年と培われた効果的な仕事のやり方が受け継がれてきて

いるはずです。一方、まだ設立後間もない組織では、仕組みについては暗中模索などところもあるかもしれませんが、いずれにしても、組織独自の仕事のやり方があるのは間違いありません。

そのようなところに、ISO要求事項を中心に形式的な仕組みを持ち込んだら、混乱が起きるのは目に見えています。ましてや、今までなじみが薄いISO用語だけで社員には拒否反応が生じているはずですから。

●当初の仕組みづくりこそ肝心

多くの組織は、当初の仕組みづくりに社外のISOコンサルタントを活用しています。特に小さな組織は、システム構築ができる人材が社内にはいないせいか、ほとんど社外のコンサルに頼っています。実はこの辺に大きな問題があります。

コンサルタントは、必ずしも組織の業態に精通しているわけではありません。ISOの要求事項はわかっているかもしれませんが、むしろ業態に関しては素人同然でしょう。そのような人に自組織の仕組みの構築を任せること自体、きわめて危険なことといえます。

ある中小企業の経営者は、システム構築の途中でコンサルタントと大喧嘩をして、その後は自分でシステムを構築したと言います。この経営者は、

結果としてISO要求事項に振り回されずに自組織に合った仕組みを構築できたと、後に喜びの感想を述べています。

マネジメントシステムの構築の基本は、まずは自組織の現状を基本に据えるべきです。そうしながら一番大事なことは、ISO要求事項の一つひとつが現状の自組織のどれに該当するかを照合する作業から始めることです。右っともこの作業を行うためには、一つひとつのISO要求事項の意図をしっかりと理解しておくことが必須条件です。



この理解が疎かだと、組織に見合ったシステム構築などできるはずはありません。

一方、やむを得ずコンサルタントに依頼するとしたら、ISO要求事項の本来の意図の説明を求めるぐらいがよいと思われます。実はこの照合作業により、ほとんどの要求事項が自組織の業務のどれかに該当するかがわかってきます。というのは、ISO要求事項はもともと大それた要求などしていないからです。国際規格というネーミングから、海外からやってきた特別な「黒船」を連想するかもしれませんが、各要求事項をじっくりと読んでみると、私たちが日常実行しているごく当たり前のことしか要求していないことに気づくはず

です。つまり、仕組みづくりに自組織の業務を中心に据え、ISO要求事項をチェックリスト代わりに使うことで、日常の業務に近いシステムが構築できてしまいます。逆にいえば、ISO要求事項が中心のシステム構築が、いかに社員に拒否感を与え、日常の業務とかけ離れたものになってしまうかがわかるはずです。

●要求事項はある業種のモデル

当初は軍用規格からスタートしたISO要求事項ですが、正式に国際規格として発行される時に、「メーカーの組立産業」をベースに構築された経緯があります。世の中の業種には組立産業が一番多いことが背景にあったと言われています。

ところで世の中には、メーカー以外にサービス業をはじめとする数限りない業種があり、徐々にISOの効果が広まるにつれ、これらメーカー以外のあらゆる業種が認証取得を目指すようになりました。そのことがISO9001の2000年の大規模な改正につながりました。メーカー以外の業種にも取り組めるよう、メーカー色を薄めた内容に変わりました。

その一方でISO本部では、国際規格を業種別に作ろうという動きがありましたが、国際規格の増殖を招くという危機感から、やはり「国際規格は一本で行く」という世界的な合意のもとで再ス

タートが切られました。その条件として、ISO要求事項は業種により柔軟な解釈が可能だという取り決めがなされました。もともとはメーカー寄りの要求事項を、メーカーとかけ離れたサービス業が同じように解釈し、自組織の仕組みに落とし込むこと自体かなり無理があるからです。

そのために、組織の「製品に関わる7項の要求事項」には適用除外が認められています。提供する製品そのものが大いに異なるのであれば、ある要求事項が組織に必要であっても、別の組織には不要なことは十分あり得ることです。この場合にも、ISO要求事項の各項目がいったい何を意図し、自組織のどの業務に該当するかをしっかりと理解しておくことが、適用除外であるかどうかを判定する根拠になります。

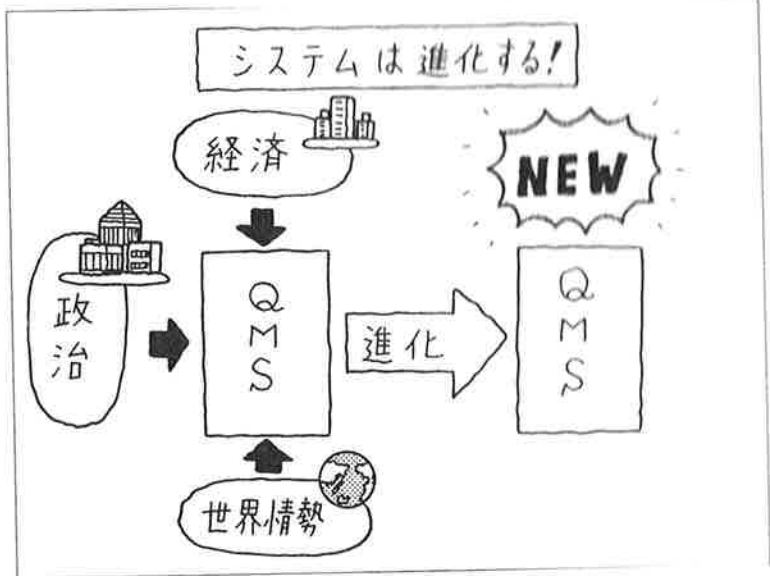
●認証機関にも一端の責任が？

「ISOが組織に役立たない」という責任の一端は、第三者の認証機関にもあるかと思います。前述の経営者のインタビューで、審査員から「不要な手順書を強要された」という感想がそれを物語っています。ISO9001で言えば、6つの手順以外はあくまでも組織側が判断してよいと定められています。まさに手順書の強要は、審査員個人の考えを押し付けた組織への不当な要求と考えられます。

前述のように、世の中にはありとあらゆる業種があり、同じ業種であっても仕事のやり方は様々です。であれば、審査員には「考え方の柔軟性」が必要不可欠です。当該業種の知識はもちろん、たまたま審査を担当した組織のトップがどのような考えで、今組織はどのような状況下にあるのかを頭に入れ審査に臨む必要があります。

また、組織のシステムが当該業種や規模に見合ったものであるかのチェックもきわめて重要で、100社あれば、100社の仕組みが構築されて当然です。その一つひとつの組織に対して、その組織なりの審査をするのが認証機関の役目であり、それを確実に実行するのが、当該機関に登録された各審査員のはずです。

そのためには、認証機関が常に組織の声に耳を傾け、現状の審査に対して率直な感想を求めることを怠ってはなりません。私どもの認証機関は、審査後必ず組織に担当審査員のアンケートをお願いしています。今のところ概ねよい評価を頂いておりますが、中には厳しいご意見を頂戴することもあります。このような場合には、当該審査員はもちろん、全員の登録審査員にも情報を共有してもらい、「審査の質向上」に役立てています。



●システムは進化する

審査の柔軟性について、もう一つ大きな留意事項があります。「適合性の審査から付加価値の審査へ」というテーマに関連したことです。

今まさに時代環境は激変しており、今までの価値観があつという間に消滅し、まったく違った価値観が生まれる時代を迎えています。そのような時代にあつて、10年ひと昔の審査のやり方が許されてよいはずはありません。一方、組織としては業種により従来の仕事のやり方のマイナーな修正だけでは間に合わず、根本から手法を変える必要があるかもしれません。

というわけで、この変化の激しい時代での認証機関の対応は、各ISO要求事項も時代環境に合わせて柔軟に解釈し、組織の実態に合わせた審査に進化させる必要があります。また、組織のISOの習熟度も大いに審査に影響するはずですが、習熟度が高くレベルが高い組織に対して、適合性に関する通り一編の審査など通用しないでしょう。ずばりISOの成果に踏み込み、成果が出ないのはなぜかを一緒に考えることで、システムの効果や本質をお互いに再確認することが顧客の求める付加価値の審査につながると思われます。

例えば、内部コミュニケーションの手法も、昨今ずいぶん変わってきています。従来は会議の開

催前に、膨大な配布資料を準備したものですが、今はプロジェクターの活用で配布資料などいっさいないところが大半になってきました。また、無駄な会議はなるべく止め、メールでやり取りしてそれでよしとするところも少なくありません。責任と権限も仕事内容により自由に設定する組織も多く、従来の固定化した責任体制では立ち行きません。さらに内部監査も、今までの形式的なやり方から現場パトロールに組み込み、マネジメントシステムも一緒に見る方式に変えているとことも増えてきました。

その一方で社員の力量アップを最優先事項として扱い、短期間で効果的に力量がアップできる仕組みを社外の専門家のアドバイスをもとに導入している組織もあります。

今「個を尊重する」組織が業績を伸ばしています。マネジメントシステムの審査も様々な組織の固有な仕組みが対象という点では同じだと思えます。当該組織に見合った手作りの審査を通じて組織の経営をサポートする、それこそが、付加価値審査ではないでしょうか？

執筆者

萩原 睦幸 (HARAHARA Mutsuyuki)
DASシステム株式会社 代表取締役
TEL: 03-6666-0503 FAX: 03-6666-0504
Email: info@dass-japan.jp