

# INTERVIEW

## お客様が喜ぶ ISOを目指す



砂川清栄氏

国際システム審査株式会社  
代表取締役

聞き手/江頭紀子(ライター)

「社業の発展を通して、社会への貢献、産業界の発展、従業員の幸福の追求」を経営理念に掲げる国際システム審査株式会社(ISA)。今回は同社の代表取締役、砂川清栄氏に組織がISO認証を活かすためのポイントなどについてうかがった。

### 審査のスタンス

—まず、審査機関としてISAの特徴や審査に対する姿勢などをお教えてください。

砂川 第三者審査登録制度で厳しいルールが決められているため、審査機関は特徴を打ち出しにくいという現実がありますが、ISAでは以下を審査の基本スタンスとしています。

(1)規格の要求事項(意図)に基づき、受審組織のマネジメントシステムの構築と運用状況を第三者の目で確認したうえで社会に公表します。(2)受審組織の多数の顧客(顧客予備軍)の代理として審査を行い、受審組織のマネジメントシステムが対外的に信頼に値するかどうか(顧客・社会信頼性)を審査によって社会に保証します。(3)受審組織のシステム構築・運営の状況がISOのマネジメントシステムの要求事項・目的にかなっているかどうかを念頭に置いて審査を行います。(4)要求事項の文言に固執する審査は避け、その意図するところを理解し、柔軟性を持って、不必要な枝葉末節(あらさがし的)なことで深入り追求的なことはしません。(5)不適合の指

摘は、その存在により引き起こす結果の重大性を考慮して行い、不適合の存在が明らかであればその存在を相手方に十分説明し、是正処置を講じていただくようにします。(6)毅然とした態度で審査を行い、「謙虚にして驕らず」の姿勢で第三者の目から審査中で気づいた観察事項・改善事項などをフィードバックいたします。(7)利害関係者を集めて勉強会を開催し、規格の解釈・考え方について見解を統一していきます。(8)仕事の結果は考え方×能力×熱意の方程式であることに共鳴し、審査員としてこの三つの要素を絶えず磨き企業の良きパートナーとして行動します。

—そうした審査が、顧客のためになる審査ということなのですね。

砂川 そもそもお客様には階層があり、審査機関の第一のお客様は誰かということについては、いろいろな考え方があるかと思いますが、現在のスキームの中においては第一のお客様は受審組織だといえます。そして顧客のためになる審査とは、第三者の目でその組織を見ることにより組織の健全な発展に寄与することだと思えます。第三者認証の意義はそこにあると思えます。

### トップの理解が不可欠

—第三者認証を取得する企業の中には、取得してもうまく活用しきれていないケースもあるようです。どのようにすれば活用できるのでしょうか。

砂川 何より「自社にとって必要なものだ」と、経営者が認識することが第一です。私はトップマネジ

メントに必要な要素は、①同業者にして対して「競争意識」を持ち「起業家精神」が旺盛であること、②知識創造の意識を持ち、ナレッジマネジメントを活用すること、③危機意識を持ちリスクをとる考え方を持つこと、④高い品質のものやサービスを競争力のある価格でお客様に提供する意識を持つこと、⑤組織運営能力を持つこと、⑥人間性を常に高める努力と気概を持つことだと思っています。

高い品質のものやサービスを競争力のある価格でお客様に提供できなければ、また経営者をはじめ全社員がこの意識をもたなければ事業は自ずから衰退していくことになるでしょう。ISOは要求事項をクリアするという目的だけではなく、このように経営の要素として考えると経営に本当に役に立つものになるのです。

——ただ、実際には要求事項をクリアしようとする企業が多くののでは。

**砂川** 確かに現実には、「商売ツールとして必要だからISOの認証を取得した」という組織がほとんどでしょう。それを否定するわけではありません。しかし、それをさらに発展させて「経営に活かしたい」と本気で思えば組織は更によくなるのです。ただ、そのためには先ほども申し上げたように、経営者がISOをよく理解する必要があります。取得したはいいいがその後は担当者に任せっきりだったり、別物として運用したりしてしまったり、十分活かしきれなくなってしまう。またISO9001はプロセスアプローチを強調していますが、これをきちんと理解しておくことも大事です。プロセスで、いい商品、いいサービスを提供するために常に最適な手順を定めませんが、その過程で環境に悪影響を与える副産物がでてきてしまうこともあります。身近な例で言えば、紙・電気の無駄遣いの管理は、ISO14001環境マネジメントシステム、ISO50001エネルギーマネジメントシステムにつながります。つまり別途複数のシステムを構築しなくても、業務プロセスの中で考えれば、環境もエネルギー管理も安全もすべて含まれてくる。したがって、経営には業務プロセスを日々改善していく姿勢が非常に重要になってきます。

## 小企業にもわかりやすいISOを

——業界としてもそうしたことを啓蒙する必要があるのでしょうか、業界としてできること、しなくてはならないことはどんなことだと思われませんか。

**砂川** そもそも規格はその性格上、法律の条文のようになってしまいがちです。トップを初めとして社

員全員参加型のマネジメントシステムとして活用するためには、専門家にしかわからないようなものであってはなりません。私たち審査機関はそれを噛み砕いてわかりやすく、経営者が納得するような説明をする必要があります。

そこでISAでは「ある製造業者の話」「ある建設業者の話」などとして、ISO9001:2008の認証を取得した企業の様子をA4判2枚にまとめています。これを読めばISO9001:2008とはどんなもので、どうすればいいのかが理解できるはず。例えば「当社は、社長及び経営陣の強力なリーダーシップの下、社長方針(品質方針)を実現し当社が目指すお客様の期待を上回る製品をきちんとご提供できるよう、それぞれのメンバーが今何をすべきか、明確な目標を持ち、その達成に向けた活動を全社一丸となつて進めております」という文章の中には、5.1(経営者のコミットメント)、5.2(顧客重視)、5.3(品質方針)、5.4(計画)、5.5.1(責任及び権限)、5.5.2(管理責任者)の要求事項が含まれていますが、文章の末尾にそれを明記し、どんな内容がどの要求事項に対応するかわかるようにしているのです。

要は、普段の活動だけでISO9001:2008のほぼすべての要求事項を満たす活動が含まれているのですから、特別な活動は必要なく、いつもの活動をきちんとしていればいいのです。要求事項に自社の活動を無理に合わせちゃうから、うまくいかない。そうになってしまう一因は、ISOが分かりにくく、正しく理解できないからでしょう。

——それで独自にわかりやすくまとめているのですか。

**砂川** 受審企業の中には規模が小さくて、従業員教育などさまざまな壁にぶつかっている企業が少なくありません。ISOを取得したいと漠然と考えていても、どんなものかもわからなければ、どこからどうやって手をつけていいかわからない。私達はISO9001は経営の土台であり、ISOのマネジメントシステムを活用することでよい経営ができると信じています。それで、小企業にもわかるようなISOを考え、日常業務の流れの中で要求事項を当てはめて事例としてまとめたのです。ただ、あまり簡単に解説してしまうと危険も伴うので、私たちのほうできちんと考えて作成しなくてはなりません。冒頭でわが社の姿勢をお伝えしましたが、このように「ISOをわかりやすく伝える」というのが私たちの強みであるといえるでしょう。

## 専門性だけでなく人間性も磨こう

——トップマネジメントに必要な要素として、「⑥人間

性を常に高める努力と気概を持つこと」とされていますが、これもISOによって身につくものなのでしょうか。

**砂川** これはISO規格の要求事項ではありませんのでISOマネジメントシステムでは確立できないかもしれませんがね。ただし企業は個人の向上、つまり人間性の向上がなければ発展しないでしょう。もちろん、審査する側にも「審査員の人間性」が問われます。すなわち、お客様が「この人のいうことなら聞いてみよう」となることが理想です。審査員として、右と左があっているかという確認をきちんとできることも大事ですが、それだけでは不十分なのです。審査員は専門性を磨くだけでなく人間性も磨くべきでしょう。

——それにはどうしたらいいのでしょうか。

**砂川** 例えば当社ISAでは「子供が喜ぶ論語」(瀬戸謙介著・致知出版社)という書籍を朝礼で輪読しています。これは論語を子供向けにまとめたもので、孔子の理想的道徳の意義などがわかりやすく書かれています。

論語の中に北辰(北極星)という言葉が出てきます。北極星という定まった星があって、他の星がそれを尊びつつともに動く。指導者、リーダーもそうあるべきで、その仁徳を慕って人びとが集まるようにならなくてはならない、という内容ですが、これは組織においても家庭においても、そして審査員においても同じだと思います。論語に記されている内容は現代にも通じ、これを学ぶことで人間性は磨かれるのです。

——人間性とは持って生まれたもので、磨くのは難しいと思っていましたが、学べば磨かれるのですね。

**砂川** 確かにDNAも関係しているでしょうが、人は知識がないままでは向上はしません。少しでも向上するためには、知識を信念にまで高めて見識とし、さらにそれだけでなく実行に移さねばなりません。これはISOでいうPDCAと同じです。マニュアルをつくっても実行しなければ意味がありません。

ついでに申し上げますと、「予防処置」「是正処置」の考え方は、お釈迦様が2500年前に説いた「四諦」(苦諦、集諦、滅諦、道諦)で説明されていることに他なりません。つまり、ISOの是正処置、予防処置の考え方はお釈迦様の説いていることの現代版に過ぎないといえるでしょう。四諦の「苦諦」とは人間が幸せになれない原因の「苦」を明らかにし、「集諦」とは原因の原因を究明し108の「煩惱」が原因と説き、滅諦では、それを克服する方法を説き、道諦では再発防止からなる予防処置として八



正道の実践を説いている。

——トップばかりでなく、管理責任者の役割も重要だと思われませんか。

**砂川** 管理責任者はトップマネジメントを支える立場であり、トップからは多くのことを求められます。要求事項の理解はもちろん、そのほかにもさまざまな力量が必要です。例えば、プロセスの目的や構成要素、管理すべき点などを十分に理解してプロセスの改善やマネジメントシステムの維持・改善につなげるだけの力量、トップが正しい意思決定を行うための正しい情報を迅速に報告できるように組織の強みと弱みを十分把握して改善につなげられる力量、「組織は誰のため、何のためにあるか」など組織のあり方についての知識を持ち、トップを支えて成果を上げる組織としての社風をつくりだしていく力量、変化に対応できる力量……などです。

## いい審査を安く提供できる仕組みの構築を

——最後に、認証制度の現状や審査機関の役割などについてお話しください。

**砂川** 「良いものを安く提供する」ということがいわゆる一般企業の役割ですが、この原則はわれわれ審査機関にも当然あてはまります。現在、審査機関は良い審査を安く提供するための努力をしています。しかし、審査機関の一部には野放し状態に近いところもあるようにお聞きしています。明らかに不合理な工数で極端に価格をおさえる工夫としか考えられない見積もりもあるようです。そうしたことを是正すべきですし、同じ土俵で勝負していくための仕組みづくりをどうつくっていくかを関係者は考えるべきでしょう。そうして本当にお客様に直げられる審査、認証制度にしていくことが大事だと思います。

——ありがとうございました。

# 国際システム審査株式会社 (ISA) とは

当社ISAの審査は、現場中心の審査で、規格要求事項の意図を組み込んで経営に効果的な審査を心がけております。当社の審査員は、よい審査、よい審査員とは何か、常に研鑽を積みながらお客様の発展・繁栄につながる視点で審査をおこなっております。また、自ら業務の効率化を図り、審査費用の低減に努めております。

お客様から絶大な信頼と信用をいただき、おかげさまで近年当社ISAを審査機関として利用していただく企業が増えております。

当社はISOの形骸化をなくし、「役に立つISO」の実践を推奨しております。このお手伝いのため、全国4都市で、無料セミナーを開催しております。ぜひ、ご来場いただき、ISO運用にお役立てください。ご参加は随時受け付けております。お問合わせはTEL：03-3319-9029まで、お気軽にお電話ください。

## 無料セミナースケジュール

東京会場：東京都中野区中野5-5-11

ISOビル

日	付/時間	14:00～17:00
	2011年10月12日	
	2011年11月2日	
	2011年12月14日	
	2012年2月8日	
	2012年3月7日	

福岡会場：福岡市博多区博多駅東2-18-30

八重洲博多ビル

日	付/時間	14:00～17:00
	2011年9月28日	
	2011年12月7日	

名古屋会場：名古屋市中村区名駅南1-16-30

東海ビルディング

日	付/時間	14:00～17:00
	2011年10月19日	
	2012年2月15日	

大阪会場：大阪府吹田市広芝町10-28

オーク江坂ビル

日	付/時間	14:00～17:00
	2011年11月30日	
	2012年3月28日	

## 国際システム審査株式会社

### <事業所>

[名古屋オフィス]

〒450-0003

愛知県名古屋市中村区名駅南一丁目16番30号

東海ビルディング7階

isa@isa-cb.co.jp

TEL：052-582-3666

[東京オフィス]

〒164-0001

東京都中野区中野五丁目5番11号

ISOビル402号室

audit@isa-cb.co.jp

TEL：03-3319-9029

### <関連会社>

株式会社グローバルテクノ

[本社・中野研修センター]

〒164-0001

東京都中野区中野五丁目5番11号

kenshu@gtc.co.jp

TEL：0120-74-9001 03-3319-9010

[大阪研修センター]

〒584-0052

大阪府吹田市広芝町10-28オーク江坂ビル8F

TEL：06-6190-1011