

特集

# 経営に使える分かりやすい 品質マニュアル事例 (統合マネジメントシステムの基本として)

**巻頭インタビュー** ベターリビング システム審査登録センター 有馬 正子氏  
**審査の「原点」に立ち返る**

**Trend Interview**

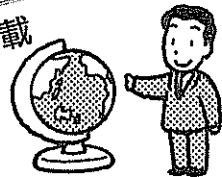
これまでCoC認証を取った83社すべてがハッピーです。  
もちろん取得のプレッシャーはあるでしょうが。

PEFCアジアイニシアティブ中国 ベンソン・ユー氏

**好評連載**

**あなたもできる身近な知的財産権の利用法**





ほとんどの業界内の理論満足  
であり、長いことその繰り返し  
しをしているような気が……

有効性の見直しや実践で効果を発揮する  
マネジメントの追及といつても

●生ぬるい有効性……

最近、雑誌や業界報などをみると「有効性審査」とか「効果のあがるマネジメントシステム」的なお題が増えてきました。

これまではISOを取っていることが一つのステータスになっていたり、規格要求事項を満たすことが正しいマネジメントシステムとされている企業が数多くありました。

しかし、社会背景も変化して不況といわれる時代になると経営に役立つのか否かで業務の優先順位が変わっていきます。

こうなってくるとISOマークを付けていることだけに年間何

十万円も何百万円もかける必要はないと判断されていくので、ISO審査業界も本当の意味でのISO付加価値を提供していかなければなりません。

先日、外資系の大手戦略系コンサルタントと話していた時に、「ISOが役に立たないとはいわないけど、あまり我々の目から見て役立っている企業がないように思う」と言っていました。

残念ながら彼が言っていることは多くのISO認証取得企業にあてはまるため、間違っているとは言えません。

●本当に経営に役立つシステムになるのか

ではどのようにISO活用を促すことがクライアントの継続的改善につながり、本当の意味での経営に役立つシステムになるのか考えてみましょう。

先ほどの戦略系コンサルの話には続きがあります。私は彼に「経営戦略は企業の方向性を左右する上で重要なのは良くわかるが、これまで見てきたクライアントで優秀な戦略系コンサルがついていても、意図したオペレーションができていた企業は限りなく少ないよ」と。

つまり戦略が優れていても現場が動かなければ役には立たない「打てど響かず、笛吹けど踊らず」現象が発生します。

ISOの業界で有効性を見直すとか、実践で効果を発揮するマ

ネジメントを追及するといっても、ほとんどは業界内の理論満足であり長いことその繰り返しをしているような気がしてなりません。

ISOの業界が経営戦略を形成する必要はありませんが、経営戦略を実現するためのマネジメントシステムになっているかを審査するには、規格の要求だけを見ていてもソリューションは提供できません。

●他流試合の必要性

ISO9001の顧客満足一つをとっても、「顧客満足はなんですか?」「それは測定していますか?」ということだけを審査の対象にしてもクライアントの価値ある審査にはならないはずです。

最悪なのは審査員が自らの経験や知見において「お宅の会社ではこうすべきでしょう」などというのは目も当てられません。

とは言えど、これまで私は審査員修行中にはこのような主任審査員がたくさんいることを眼のあたりにしてきました。審査員は規格のプロではありますが、はっきり言って経営戦略、組織論、マーケティング、ファイナンス、法務などは素人同然の人材が多いのが事実です。

しかし、ISO業界だけで討論をしていけば、いつしか裸の王様のような状態になっているかもしれません。

ちなみに当機関（エコアオーデット）ではISO規格要求事項の審査だけではクライアントへのソリューションは与えられず、付加価値のある審査はできないということを結論づけ、審査をおこなうクライアントによって、もしくは業界によって必要な他流試合をさせることにしています。

#### ●スペシャリストと討議する場を設ける

当然、私自身も経営戦略や食品安全の学会や必要があれば医療、建築、法務などのスペシャリストと討議する場を意図的に設けています。

ちなみに経営戦略の専門家と「クライアントの競争優位を生み出す源泉としてマネジメントシステムはどのように構築するか？」というお題で討議を進めていくと白熱したバトルができるのでお勧めです。

このような活動によりクライアントが構築したマネジメントシステムの有効性の判定だけでなく、結果の予測をすることが可能になり、審査内において適切性が感じられないところを中心に質疑をおこなうことにより、クライアントに「気づき」を与えることができます。

#### ●更なる関門

例えばISO9001を導入している企業は顧客満足を目的にしたマネジメントシステムを構築し

ているわけです。

当たり前だろと言われそうですが、顧客満足のダイナミック性というのを想定して審査している審査機関や審査員は一握りではないでしょうか？ダイナミック性とは「大きなことをしよう」という意味ではなく、動的な変化という意味です。

冒頭にも記載をいたしました。が、現在は不況といわれる時代です（専門的には不確実性要素が高い時代といわれています）。

不況の中でも競争優位を生み出す企業があるわけですが、そのような勝ち組といわれる企業が、何故勝っているかというところ、「ダイナミックな顧客満足」を提供するケイバビリティ（競争優位の源泉）があるためです。

つまり、わかりやすく言えばISO9001を認証取得したときから、時間が経過しても顧客満足の定義を見直していない企業は不確実性の高い現在の社会で勝てないということです。

そして、そのフレームワークが見えているクライアントからは「ISOは経営には役立たない」という図式がなりたっているのが現状です。

当機関だけでなく多くの審査登録機関が「ISOを取ると経営に役立つ」と普通に言われる日が待ち遠しい限りです。

（みやざわ こうえい 代表/CEO）