

次世代を担う中堅世代 座談会PART1

審査機関は審査を通じて 企業の2007年問題に 向き合う

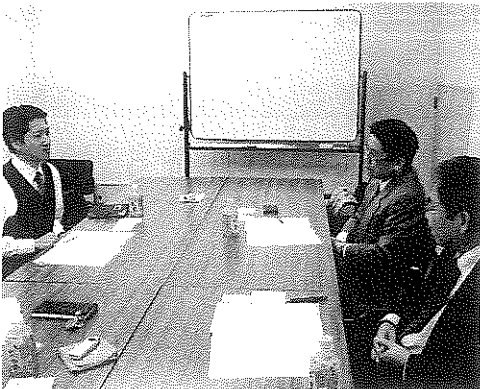
座談会PART1では中堅の審査員に2つのテーマを議論してもらった。まず企業の2007年問題に対し審査機関はどのような審査サービスを提供し企業を支援できるかといった内容。もう一つは、審査機関の組織内、審査現場、審査制度において、2007年問題はありうるか、ある場合、どのような対応が求められるか、といった議論である。結論は、2007年、審査員の人の問題、ひいては審査の質の問題があらためてクローズアップされるという……。 (編集部)

参加者

デット ノルスケ ベリタス エーエス(DNV 認証事業)日本支社
西日本ディストリクト マネジャー 赤倉 毅 氏

ビーエスアイジャパン株式会社
ストラテジックプロジェクトマネジャー 水城 学 氏

エコアオーディット株式会社
代表取締役 宮澤 公栄 氏



審査を通じて 2007年問題に向き合う

2007年問題とは労働力不足、技術継承、あと企業体力低下、主にこの3つの問題ですが、企業においてISO関連ではどういった問題があるか。

宮澤 まずISOという観点から考えると、日本の企業はマネジメントシステムについて企業自身がこの何十年かけて勉強してきたのではないかと気がしています。その結果、マネジメントシステムが今日本にある存在意義として「仕事は人に付いているのではなく会社の組織として仕事を進めることができる」という事実が表れているのではないのでしょうか。認証取得云々というのはまた別の話として、マネジメントシステムの考え方が今の日本の中ですごく有意義に動いていると感じますね。実はこのことがまさに2007年問題につながっていると考えています。

次に、では2007年問題を抱えている企業に対して審査機関として何ができるか考えてみると、審査を通じていろいろな支援ができるはずですが、2007年問題のような課題を抱える企業は、どういった方向に行きたいか、例えば少子化で労働力は減る

一方ですが、少数精鋭で仕事をしていくような組織形態、事業形態を選ぶのか、それとも外国人労働者をたくさん使って業務を展開するのか、あるいは海外に工場を移転するかなどさまざまな選択肢があるはずですが、もちろんこういった目指す方向に関しては、経営判断であり、審査の対象とすることではありません。むしろ審査機関が向き合うことは、その経営判断が現実に組織内に周知され、実行され効果が出ているか、ここをしっかりと確認することのほうです。

実際の審査ではトップインタビューから始まりますが、経営者の考えを理解した上で、そのおっしゃった通りに組織としてしっかり対応されているかを審査することになります。

審査機関はこのように審査を通じて企業の2007年問題に向き合っており、一般の企業でこういった問題に前向きに対応していくことをお手伝いすることこそ、審査機関に求められている社会的役割を果たすことにつながっていくはずですが。

審査では技術継承の仕組み に焦点をあてる

赤倉 ノウハウ、いわば技術についてその継承はまさにISOそのものだと思います。昔なら現場の職人の腕がすべ



赤倉 毅 氏

Tsuyoshi Akakura

デット ノルスケ ベリタス エーエス (DNV認証事業)日本支社
西日本ディストリクト マネジャー
1985年住友金属工業㈱入社、1992年リードライトエスエムアイ㈱(現)出向、2001年DNV入社。現在ISO 9001、TS 16949監査員及びオペレーション部門(日程調整業務)担当。



水城 学 氏

Mnabu Mizuki

ピーエスアイジャパン株式会社
ストラテジックプロジェクトマネジャー
1987年より大手流通業にて企画・管理部門、ISO 14001プロジェクトリーダーを務める。その後会計系コンサルティング会社にてマネジメントシステム導入支援業務に携わり、2001年BSI入社。教育事業部部長、審査業務部長などを経て現在に至る。



宮澤 公栄 氏

Koëi Miyazawa

エコアオーデット株式会社 代表取締役
1998年食品コンサルタント開始。2001年ISO 9001/HACCP同時取得マニュアル執筆。2001年大手審査機関にて審査活動。2003年EAJ設立代表取締役就任。2006年ISO22000認証取得宣言執筆。現在IRCA認定FSMS主任審査員。

てだといところを、いかに文書化し、システム化するかがISOの神髄といえるでしょう。またISO事務局についていえば、自社のシステムの構築を

経験した世代が引退し、新しい方々が事務局に加わることにありますが、このパトナタッチの仕組み、いかなればシステム化が問われてくるはずですが。

このように技術をいかに次世代に伝えることができるか、ここがシステム化ができてきたかといった点がキーポイントであり、審査機関もこういったことに焦点をあてた審査を提供する必要があるのでないでしょうか。もちろん制度上どこまでできるか難しい面があるかもしれませんが、企業のニーズやその置かれた社会的状況などを的確に汲み取って審査に反映させていくことこそ、今、審査機関に求められていることではないでしょうか。

水城 二人のご意見に同感です。ここでポイントになってくるのは、その組織の中でISOがどういう目的や方法をもって使われてきたかだと思います。ISOとはどちらかという欧米的な発想で、枠組みを重視します。一方、ISOを導入するのは日本企業です。ISOを導くのは日本企業ですから、仕組みは洋のものを持つてきたが、中身はまだ和といういわば和魂洋才のような状態にあるわけですね。実際、日本企業の場合、技術を親分から子分に伝承する伝統的な仕組みの上にシステムをのせたというケースのところが大半のはずです。

その意味で、ISOの継続性ということを経営陣がしっかり認識して技術やノウハウといった組織のDNAを会社のルールや仕事のしかたの中にうまく組み込んで、継承していくものだと思います。

う発想でこの仕組みを回しているか、あるいは丸投げ方式で「おまえらやっつけておけ」に事務局や管理責任者に任せているか、マネジメントシステムのトップである経営者の意識、コミットメントの仕方、程度によって、2007年問題のようなものが発生するかしなかが懸かっているのではと感じています。

—ISOのマネジメントシステムの存在価値が認められる絶好の機会ともいえるのではないのでしょうか。他のうまくいっていない組織があたふたする中でISOのマネジメントシステムをうまく運用することで2007年問題を回避している組織があるのでしょうか。アピールしないかわからないかもしれませんが、「あの組織はISOを使っているんだ」ということが知れたら、ISOが脚光を浴びることになる、これは関係者の楽観的な見方でしょうか(笑)。

審査機関でも2007年問題発生?

—次に審査機関、審査員、審査制度については2007年問題があらうるか。ある場合、具体的にどういった対応策が考えられるか。

水城 2007年問題は団塊の世代が大量に退職することなので、中には優秀な人材はたくさん含まれているでしょう。まず量という面では、審査機関の立場からすると審査員の買い手市場になり、優秀な人材を獲得できるチャンスかもしれません。一方、質という面では、その団塊の世代の方々が審査員に対して、向いているか、向いていないかということで、これも当然ながら個人差が大きいです。ですから断定発言は避けませんが、一般的な見方として高度成長期にずっと大手の会社にいらした方の場合、審査員として、いいところもあれば、悪いところも出てくると思います。

です。その中でも特に企業ピラミッドの中の一部門に長くいた方だと、特定の業務について深くは知っているが、経営全般という意味での知識があまりない、あるいは柔軟性がないといった傾向があるのではと思います。

赤倉 審査員の労働力については、今の話とちよつと似ていますが、60歳で定年されてISO業界に来られる方々がたくさんいますが、その中に優秀な方、意欲のある方は多数いると思います。そういう意味では審査機関の立場からすると、審査員が足りなくなるといった事態はないでしょう。ですから特に意欲がある人たちを探る、あるいはセクターで力を入れていきたい分野、DNVでいえば航空宇宙、食品などの審査員を採るには絶好の時期だと思っています。

それから審査員の技術の継承については、ノウハウをどう引き継いでいくか、この点はいろいろ考えて実行しています。DNVにも他の審査登録機関と同様ベテランと呼ばれるご高齢の審査員も数多くいますが、今考えているのは、ベテランの方には入って間もない新人審査員となるべく審査でベアリングをしてもらい、いろいろなノウハウを伝えてもらう、こんな仕組みです。

とりわけ団塊の世代は、会社と個人との関係性、いわば結び付きが非常に強いと思います。ですから会社にはキッチリとしたシステムがあつて、マネジメントがしっかりしていて、その中で自分も会社に対して忠誠を尽くしてやっついていく、会社からも頑張った分だけの相応の見返りがもらえるという環境でやっついてきた方々が多いでしょう。このように組織のピラミッドの一パーツとして生きてきた方々が、中小企業の審査の現場に入ったときに、果たしてマクロ的な視点で経営全般が見られるかという点が気掛かり

また、初回審査で審査先に気に入っていただき、「次回もこの審査員じゃないとやっぱり……」などと要望も多かったり、あるいは看板審査員を求められることがあります。「最終的には審査員は我々が決めることになっていきます」といっても、「どうしてもこの人に」などという話が出てくるのです。ではどういった対応をとるかということ、指名を受けたご本人が、「私の次を担えるのはこの人です」と一緒に連れて行って紹介するのは「私の継承者です」という引き継ぎのようなことをやらないと、その人気の審査員が辞めた瞬間に、その審査先自体が他へいつてしまうこともありえますから。こういったこともチーム編成する際、考慮するようにしています。

審査機関のトップという立場からは、
宮澤 エコアオーデットとお二人の審査機関は規模、歴史が大きく違うので、おそらく組織内で実際に起こっている問題も違ってくると思います。当機関の審査員にも、元認定審査員や他審査機関の判定委員会委員などを経験したベテランの方もいますが、やはり全員同じように当機関独自の教育を受けるようにしています。200

7年問題から離れるかもしれませんが、私自身は審査には年齢は関係ないと考えています。ですから資質の話になりますが、お年を召した方でも向いている方がいる、若くて経験が少なくてもノウハウを継承していけば非常にバイタリティーがあつて期待できる方がいる、こう感じることは少ないですね。年上の方には人生経験では勝てるはずもなく、むしろ教わることだらけですが、審査員の場合、経験が多ければいいとは言いい切れないのです。実際、ベテラン審査員が若手を育てたら、その若手のほうがお客様には好まれている、なんて報告も受けています。

エコアオーデットは経営者が私ですから、スタッフがどうしても若くなりがちです。私自身、コンサルタント時代(当時25歳)に「宮澤君、君、いいことをいうんだけど貫録がないよ」などといわれ、「貫録でコンサルしているわけではありません」などと答えていたのですが、審査機関としても若手の審査員が多い分、実践能力を身につけるべく教育には力を入れてきたつもりです。



誰が行ってもいい審査を提供する仕組みが求められる

宮澤 そこで重要になってくるのは、適正な訓練を受けさせて、審査機関としていい審査ができるような仕組みを作ることで、実際、どの審査機関も力を入れているはず。そのいい審査のためには、まず専門性がポイントだと思えます。例えば長年、ある業界の経験があるとしても今までの自分の固定概念を打ち崩さないとなかなかいい審査はできないでしょう。

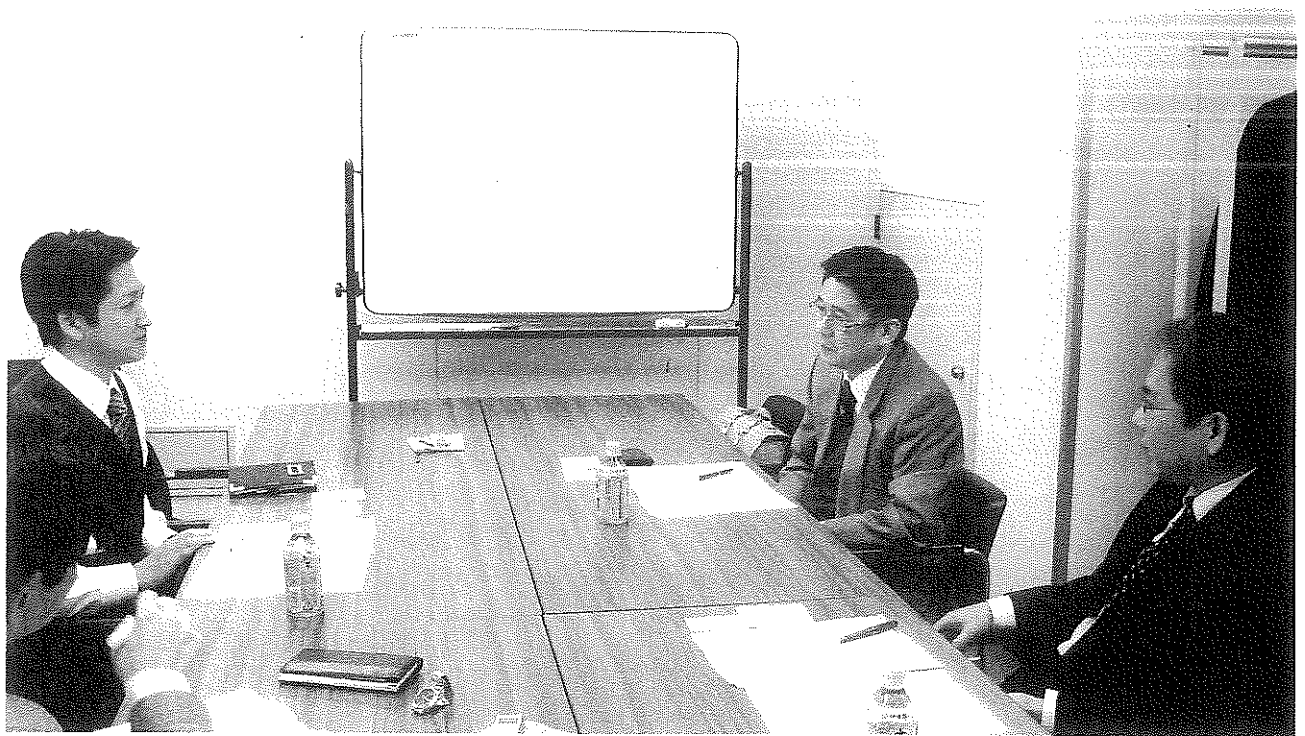
審査機関としては誰が行ってもいい審査ができることを目指しています。現実にはまだまだ人に頼ってしまいう傾向が強いと思います。これは私自身、審査をやっていますから感じますね。ただトップという立場からすると、やはり組織の考え方に基づいた同じ内容をもった審査を提供することを目指すべきだと考えています。

水城 審査員の資質の話ですが、審査現場に入ったとき、自分と顧客の目線のギャップを感じ取る能力がないと、なかなかいい審査はできないと思います。常に自分の目線で見て、審査先がそれと合っていればいいですが、審査員の目線が成熟した組織やシス

テムを前提にしている場合、そのギャップを審査の間ずっと埋められないまま最後まで平行線ですってしまくと、結果的にはアウトプットで何もないものが出せないということにもなります。こういったことに加え、発想の柔軟性、対人対応能力などを備えている人が向いていると思います。

実は、団塊の世代について言うと、時代背景から組織の目指す方向に向かってブルドーザーのように直線的にずっと仕事をなさってきた方が多いのではないのでしょうか。そういう方々の中から今挙げたような条件で有能な方を見つけるのは案外難しいかもしれません。

赤倉 私も面接などで審査員になろうとしている方々とお話しする機会が多くありますが、話に出たようにいろいろな方がいらっしやいます。もちろん団塊の世代に限った話ではありません。ですから審査員向けの教育を充実させるのはむしろ、審査には時々別の審査員を立ち会わすことで、審査員の質を確認するように力を入れていきます。実は中には「最初は分からなかったが、この人つてちょっと……」ということに後で気付くケースもあります。面接では1時間以上話をしますが見抜けないというか、分か



らないこともあるというのが正直なところでは。

もちろん、先程の立ち会いで何か問題があった場合、その結果をフィードバックすると、ほとんどの方はきちんとして直して良くなります。ただ残念ながら中にはいくら言ってもだめという方がいましたが、それはお年を召した方、団塊の世代、若い方などと特定の世代に偏っているのではなく年齢には無関係です。

水城 団塊の世代を巡る問題として人事制度的なものが挙げられます。彼らが入社して審査機関に入るとすると、年齢的に正社員という雇用形態は難しいはず。そうすると契約社員という形で出来高払いになり、いわばサラリーマンから個人事業主であり、経営者になるわけです。当然、審査機関はある意味お客さんであり、仕事をもらわないといけない、こんな関係になります。そんな中で、自分にとって審査機関はもちろん、直接のお客様との関係を、自分の能力ですべて切り回していかなければならない、会社と個人との関係が主従関係から協業関係へ変化するということです。もちろんこういった状況でうまくできる方もいます。ただ安定した立場で言われ

たことだけをずっとやってきたような方々は苦勞される可能性はあるかなと思います。

宮澤 現実的に団塊の世代で一般の企業を退職して、今から審査機関へ、というのはちょっと難しい状況にあるでしょう。既に審査員がとんでもない人数いるわけですよ。そのために審査員の資格もどんどん厳しくなっているという話を耳にします。以前はバツと受かったのが、今はなかなか通らない、というようにだんだん門が狭くなっているようです。一方、今審査員の仕事を実際に行っている方で審査の仕事はもうやらなといった方々が一気に増えるというわけではないので、ISOの仕事は退職後にはちょうどいいなどと、昔のように入ってくるのは、もう無理だと思えます。現に今審査をやっている審査員の方々にさえ審査のやり方が悪ければ、「外される」対象になるのです。今はまさしく質を問われる、審査員は自分の審査の質を問われる時代ですので、そういった意味では審査員は決している仕事、楽な仕事ではないと思います。

2007年、ISO業界に
求められることとは

—審査の質を問われる時代ですね。

宮澤 審査の質とは、審査員の質が
大きく影響しています。そのために
も審査員教育は重要ですが教育に
は限界があると思います。それなら
辞めてもらえばいいんですが、全社
員、私が面接をして入れたスタッフ
ですから、資質がないというだけ
は自分の見抜く資質がないという
いるようなものですから(笑)。そん
な中でみんな頑張っていると言
い続けていますね。もちろん完全
にだめであれば外すことも考えま
すが……。

ただ、その中でいかにうまくやら
せていくか、この仕組みを作るとい
うのが、ISOの原点のほうです。
仕組みや仕掛けでうまく回してい
くことを、審査機関にも求められ
て当然だと思います。

水城 きめ細かいコントロールをさ
れているんですね。

宮澤 これは審査機関として新しい
こと、規模が小さいこと、そしてト

ップである私がいちいち変えようと
意識しているので可能になるのだと
思います。例えば、審査について何
か変更を決めたら即その場で全部
資料などを変えて、翌日の審査は全
て新しいものを利用する、こうい
った展開も可能です。もちろん認定機
関が来たら、「前と全然資料が違う
じゃないか」「全部作り直しました」
「何で?」「こういう理由です」「誰が
決めた?」「もちろん私です」とい
うようなやりとりもしています。む
しろこういった形で、その時期の社会
的ニーズをとらえて改善をしていく
ことが、我々審査機関の存在意義を
高めることにつながっていくと思
います。

水城 今おっしゃったことは、巨大化
する審査機関がまさにジレンマに
して感じていることでしょう。審査
機関は巨大化していくにつれて、審
査員を配置する際、審査先とのマッ
チングを条件に入れるのが大変きつ
くなってきました。まず専門性、資格
が要求される、その上でさらに顧客
とのマッチングというフィルターを加
えることは、選択できる審査員の幅
がどんどん狭くなっていくのです。
当然、日程にも柔軟性がなくなりま
す。もちろんマッチングできめ細か

い配置ができれば理想的ですが、審
査機関の経営的視点からすると限
界があります。

そこで、審査員一人ひとりのカバ
ーできる顧客とのマッチングの範囲
をできるだけ広く持つような教育訓
練の提供や審査員個人の自己研鑽
が、とりわけ大手審査機関に求めら
れているのではないのでしょうか。すべ
ての企業に合う審査員はいないで
からね。

赤倉 スーパーマン審査員というの
は現実には存在しませんよ。

これは2007年に限った話では
ありませんが、この業界は審査員一
人ひとりの意識が大切だと思いま
す。私自身、ISO業界に転職した
動機として、この業界は新しくしか
も伸びており非常に魅力的に映った
からです。その魅力をつぶさないよ
うにするのは、今まではもつとの
世代だったはずですが、これからは
我々がしっかりしなければいけない
時代なんだという認識を強く持つて
います。

—2007年はISO業界では審査
員の人の問題、ひいては審査の質の
問題があらためてクローズアップさ
れる年ということですね。登録件数

の頭打ちという状況もあり、今年も、
審査機関はむろん関係者、そして制
度自体にとつて分かれ目の年になる
かもしれません。▼

(取材日:2007年1月11日)

ISO業界における2007年問題とは 果たして?