

てしまう。

- ・コストも高くつきそうだし、メリットもわからないし、難しそうでついていけない。
- ・初期費用とランニングコストを安くする対策を考えて欲しい。
- ・発注元の経審事項の点数アップや社会的PRだけの目的のISO取得は、対費用効果からしてもナンセンスと考える。
- ・当社では、社内で仕事を行うシステムの明確化、各業務の標準化、従業員の意識向上等を目的に取り組んで4年になろうとしているが、ある一定の効果を上げている。
- ・ISO9000はコンサルタントの指導を受けて「受験すれば取得できます」という状態に数年前に到達しました。→取得はしません。将来取得するかもしれません。
- ・取得後のサーベイランス審査料などの費用が高すぎる。
- ・取得企業の差別化がなされていない（入札や経審に反映されていない）。
- ・手続きの簡単な補助金が必要
- ・我々建設業は大多数が中小零細業者ですが、今のISOに対する皆さんの取組みを見るにつけ、強引にひとつの枠の中にはめ込む（良い意味ではあるのでしょうか…）ような、何か、今までのこの国特有の小さなことも他社とは違う技術や創造性を身に付ける（お客様に対する最大のサービス）ことが出来ずらくなるのではと危惧しております。
- ・運送業としての取得メリットを具体的にイメージできない。
- ・ISOのステータスイメージが世論内で下ってきている様に感じる。

4. まとめ

(1) 調査結果から

ISO9001やISO14001が日本に入ってからすでに十数年になるが、今回のアンケートによるとISOに対する認知度は、約7割～8割と高くなっている。認証取得企業は、組合ではゼロ、組合員内の取得率は、約3割である。また、組合では、今後取り組むという姿勢は低く、組合員では約4割～5割となっている。「必要性を感じない」「費用がかかる」「人材がいない」が主な理由である。

ISOを組織に導入することは、特別で大変なことといったイメージを持つ組織が多い。ISOは、マネジメントシステムであり、組織を運営する上で、すべての組織が実施していることである。ISOは、その実施状況が外部の第三者からも分かるような仕組みづくりをすることである。従って、マニュアル類が比較的整備されコミュニケーションも円滑に実施されている組織では、認証取得は比較的容易であり、顧客満足の測定や継続的改善の仕組みを取り込むことにより、さらなるステップアップが期待できる。

一方、そうでない組織においては、マネジメントシステム構築時に実施する業務分析やコミュニケーション分析により、不具合箇所が発見され、「計画 (Plan)」「実施 (Do)」「結果の検証 (Check)」「改善 (Action)」のマネジメントサイクルを回すことで、阻害要因を排除できる。

ISO認証取得の障害は、資金面に関することが大きい。登録時の審査費用、コンサルタント料（200万円～400万円が最も多かった）、登録維持に関する費用がかかる。また、ISOに取り組むことになると、「推進計画作成」「現状分析」「文書化」「マネジメントシステムの運用」「内部監査」「審査機関への対応」など経営資源を割く必要がある。アンケート結果によると、ISO認証取得のメリットとして、「企業イメージの向上」、「従業員の意識向上」、「業務の標準化」などが上げられている。一方、

デメリットとして「諸経費が高い」、「マニュアル作りが大変である」、「事務処理が煩雑になる」、「記録類を残すのに工数を要す」などかなりのコストを必要とすることが分かる。これを内部で行うか、コンサルタントに依頼するかは、組織の人材、時間、資金などを勘案し、組織が判断するところである。いずれにしても、取り組み段階、取得後の維持段階でかなりのコスト負担である。

特に組織として気になることは、費用対効果であろう。費用以上の改善効果が上がるように取り組む必要がある。コンサルタントとしては、依頼があった段階でISO認証取得に対する投資の回収といった視点で組織に提示する必要性を感じる。組織がコンサルタントに期待することは、「認証取得」は当然のことであるが、現状よりステップアップできたかどうかである。運用は、組織側が実施することではあるが、認証取得後は組織しだいということでは、信頼されるコンサルタントには成り得ないのではないか。そのために、コンサルタント自身もクライアントに対し、契約内容の明確化、提供するコンサル内容の質を明確にすべきである。組織側としては、ISO導入前と導入後でどのように変化したのか、測定可能な指標を設け、定期的にチェックし、常に見直すことが必要である。取得して安心するのではなく、取得がスタートと意識し、発生する費用以上に効果をあげるという前向きな姿勢が必要である。せっかく取得するのだから、組織改善、組織改革まで結びつけるという意識が必要である。

(2) 組合による共同取得の可能性並びに組合員への支援

中小企業は従業員数が少なく、ISO推進に多くの人を割くことができない。また、情報収集力が弱いこともある。ISOの認証取得に関心はあるが、費用の面で不安がある、かかる費用を少なくしたい、ISOの内容が良く分からず自社だけで取り組めるかどうか不安があるなどの悩みも存在するであろう。これらの組織に対して、共同で取得に取り組むという方法がある。山口県でも共同取得を実施し、うまくいった例はあり、共同取得の可能性は十分あるといえる。共同取得にはメリットもあるが、共同で取り組むには事前に十分に検討しておくべき注意点もある。また、作業をスムーズに行うためには、組合が支援することが必要である。(アンケートによると研修会、説明会の実施が多かった。)

【共同取得のメリット】

- ① コンサルティング費用が軽減できる。
- ② 審査機関の審査方法によっては、審査費用も軽減できる場合がある。
- ③ 参加組合員間での情報交換、情報の共有化が図れる。
- ④ 参加組合員の相互啓発が図れる。

【共同取得実施における注意点】

- ① 認証取得する規格は、同じであること。
- ② 各組合員のISO規格について理解水準に違いがある。
- ③ 各組合員で取り組み姿勢に差がある。
- ④ 各組合員で進捗状況に差がでる。
- ⑤ 共同でコンサルを受ける場所の確保と日程調整の必要がある。
- ⑥ 共同取得を支援できるコンサルタントを選定する必要がある。
- ⑦ 自社だけ認証がとれなかったらという不安が発生する。

- ⑧ 組合員企業の内部事情がわかってしまう場合がある。

【共同取得を実施する場合のポイント】

共同取得を実地し、成功するには、以下のステップを踏むことが重要である。

- ① 参加組合員を募集する。
- ② ISOに関して各組合員の管理状況を調査する。
- ③ 事前に研修会・勉強会を開催し、ISO規格についてある程度理解してもらう。
- ④ 研修会・勉強後に再度参加企業を募集する。
- ⑤ 共同取得におけるルールを明確にし、徹底する。
- ⑥ 実績のあるコンサルタントを選定する。
- ⑦ コンサルタント費用についての配分を明確にする。
- ⑧ 共同作業の範囲、個別作業の範囲を明確にして実行可能な計画を立てる。
- ⑨ 進捗に差がでてでも最後まであきらめない。

【組合が行う組合員への支援】

- ① 研修会の開催
- ② コンサルティング会社の選定
- ③ 審査登録機関の選定
- ④ コンサルタント費用及び審査費用の折衝
- ⑤ 共同作業会場の手配
- ⑥ 進捗状況の確認
- ⑦ スケジュールの調整
- ⑧ 内部監査の相互実施

〈共同取得取組み事例〉

神奈川県印刷工業組合

・ISO9001（2000年）

組合では、認証取得に事業にあたり、49社を規模別・地域別などにより5つのグループに分け、合同研修形式でコンサルを受け、49社全社が認証取得した。

・ISO14001（2002年）

組合ではISO19001に引き続き環境の国際規格ISO14001の認証取得事業を実施し、24社が合同研修を行い、24社全社が認証取得した。

(3) ISOをビジネスに活かすために

ISOは、経営を改善、改革するためのツールである。ISOを有効に活用し、役に立つマネジメントシステムを構築し、ビジネスに活かすには以下のことに注意する必要がある。

① 認証取得の目的を明確にする。

×：認証さえもらえればよい。他社が取ったから自社もとりたい。

○：役に立つ仕組みを構築する、経営体質強化、利益向上、意識改革、組織の活性化、社員の力

量向上、顧客志向の実践など

② ISOだけのための仕事を作らない。

ISOは、日常の業務そのものである。審査に通るだけのための仕事や文書、記録は新たに作成することは避けるべきである。審査に通ることより顧客の立場に立って考えることである。

③ 自社の背丈にあった「等身大」のシステムを構築する。

現在の事業が成り立ち、顧客がいるということは、基本的な業務はできているということである。できない手順書、かっこいい文書など理想を求めすぎず現状業務を大切にすることが必要である。

④ 他社のマニュアルを参考にするのはよいが、マネはしない。

自社の業務の流れをもとにシステムを構築することが基本であり、組織が100あれば、100通りのシステムがあるはずである。他社のマネをすると、ムリが発生する。

⑤ コンサルタントに丸投げはしない。

ISOは、自分たちの組織の仕組みである。実際の業務担当者が最もよく業務を知っている。コンサルタントに丸投げしたのでは、認証取得時及び取得後も大変である。人材も育たない。

⑥ 1年以内にISOを取得する。

中小企業は、必ずしも経営資源が豊富ということではない。取得するのであれば、長い期間をかけずに取得する必要がある。そのためには、全員が前向きにとりくむ姿勢が不可欠である。

⑦ 継続的に改善する努力をする。

構築したシステムが当初から実施上の問題がないはずがない。また、システムは構築した時点から陳腐化が始まるといわれている。認証取得してからも安心して常に改善を考えることが必要である。