

今回の本は、世の中に数多くある ISO の規格解説本とは全く異質のもの、と認めてもらえればありがたいと思い出版企画書を作りました。幸いにも日科技連出版社さんからは、企画書にする前段階の口頭ベースでの意見交換段階で、

「それなかなかおもしろい」

と言っていたことが、企画及び執筆を進めるうえでの大きな力になりました。

何が大きく違うかという、世の中の ISO 関連本の多くは規格策定者側のスタンスで書かれていますが、本書はあくまで使う側の視点で書いている、というところですね。

私自身、経営者というだけでなく、ISO 研修機関である講師もしている立場ではありますが、あくまで本書の視点は経営者としての捉え方です。もちろん結果として自分で獲得した経営者としての視座を活用して講師もしていますので、両者を切り分けることはできないのですが、あくまで本書は ISO 研修講師ではなく、経営における現場感覚を何よりも重視した内容としています。

さて、ではもう少し細かい部分に入っていきます。

具体的な章立てやその内容についてはまたこのあとお伝えしたいと思いますのでまずはタイトルに関する説明、そして舞台裏の事情のお話をしたいと思います。

タイトルは

「これならわかる!できる! 経営成果を上げる ISO 9001 の読み方・使い方」

(サブタイトル: 組織の潜在力を引き出す 認証にとらわれない ISO 活用論)

と、とても長いものになってしまいました。

一般的にはもっと短くインパクトのある本の方が売れるのではないかと思うのですが、私たちの業界であれば長くてもいける、という出版社判断もあり、最終的にこのタイトルに決まりました。

実は当初、企画書を作成したときに記したタイトルは全く異なるものでした。仮題の状態で出版社内会議で決裁されたのですが、そのあと何度も何度もタイトルは何がよいか、という議論をメールベースで編集担当の方だけでなく、出版社社長とやり取りをすることになりました。数えたわけではありませんが、おそらく 50 近いタイトル案を考え、却下され続けたように思います。

そこで問われたのは、何のために、という目的でした。

できるようになるための手段に関する言葉がどうしても浮かびやすいのですが、それではダメ。

本書の中で目的の大事さをあれほど述べているのに、やはり実践は難しいことをここでも改めて痛感しました。

そして同社社長からは、アイデアは三上(馬上、枕上、厠上)という言葉をおぼろげに教わりました。常に考えよ！ということですね。

そしてなんとタイトルについては10か月にも及ぶやり取りが行われたのでした(それだけ書くのが遅かったということもありますが)。

しかしながら、最終的にはかなり初期のころに考えていた言葉が骨子となり、決まるに至りました。

自分自身で考え抜く、その際に芯が何であるかを忘れない。

今回のことから改めて痛感したことでした。

さて、もう少し内容についてのお話に進みましょう。本書で一番意識したのは、中小企業の経営者で、ISO 認証を取ってはいるものの、なかなか有効活用にまでは至っていない方です。

そして次に意識したのは、認証取得はしていないものの、組織の経営改革に何か良い考え方、ツールはないかな、と勉強されている経営者の方々です。

これらの方々には、ISO 規格の杓子定規な解説を理解しようとする必要はない、と思っています。それよりはるかに自社の経営を大事にしなければなりません。

当然それらの方々には様々な試行錯誤を繰り返しているわけですが、本当に自分の考える内容で良いのだろうか、と時々不安になるものです。その時に基本に立ち返って物事を考える際の指標、羅針盤として ISO9001 はとても活用価値があります。

そこに私自身の経営者としての経験、そして講師としての経験を織り交ぜて全体を構成しました。

少々長いですが、序章の中で述べた本書の構成及び読み方の部分を引用します。

=====

始めから順々に読み進めていかなければならない、というものではありません。あなたの求めるテーマに応じて特定の章だけで読む読み方でも全く構いません。例えば ISO9001 は気になるけれど、周りから「認証は取得したけれど面倒だ」、「手間ばかりかかる割には効果を感じられない」という話を聞く中で、取引先から認証取得を求められそうな状況にあるという方であれば、第1章を必ず読んでください。

ISO9001 で言わんとしていることが、組織経営といかに直結しているかを感じていただけるはずです。

もし ISO に関して全く勉強したことがない方であれば、続けて第2章、第3章を読んでください。

ISO に関する基本的事項を簡潔に記しています。

逆に ISO についてある程度勉強した方は、第 2、3 章は読み飛ばして構いません。

第 4 章は規格要求事項について、経営者視点で読み解く際のコツを掴めるように解説しています。ISO9001 の概念だけでなく、要求事項の内容をしっかりと理解しておきたいという方は、この章を読み飛ばさずに、自分の経営スタイルとどのように合致しているか、あるいは何をとり入れられるか、という視点で読んでください。一通り ISO9001 の勉強はしたければどうも活用度合いが今一步とお感じの方であれば、第 5 章だけ読んでいただくという読み方もあります。

第 5 章は本書の総まとめとして、ISO9001 規格をどのように経営に用いていくかの提言です。すべての方が触れて欲しい章です。

=====

具体的に入っていきます。

第 1 章は ISO マネジメントシステムから学ぶ 3 つの視点・7 つのポイント と題して ISO(特に ISO9001)のエッセンスを経営者目線で読み解いた整理をお届けしています。テクノファで開催している私が講師を務める無料セミナーや品質管理学会でミニ講演をさせていただき、そのあと学会誌に掲載いただいた小論と重なる部分で、ある意味、本書で一番お伝えしたかった部分です。

多くの方と知っていることは同じですが、言葉の置き換え等の整理は大胆に行っています。ここに経営者・上級管理者であれば目新しさ感じていただけるのではないかと思います。一例を挙げれば規格の用語では「リスク及び機会」という要求事項が 2015 年版から入りましたが、それは新しい概念では全くなく、あくまで経営者であればかねてより取り組み済みのことであり、私の言葉で言えば「ビジネスチャンスとその裏に潜むリスク」と整理して説明しています。

第 2 章はガラッと変わります。短い内容ですが、ここは ISO に普段接してこなかった方に改めて ISO って何だっけ? という疑問の解消につながる整理をしています。故に勉強したことがある方は読み飛ばしてかまいません、としたのです。

第 3 章も同様です。ここは認証取得、ということに焦点を当てているところですが、基本未経験者の方を意識して書いているところです。但し経験者は飛ばしてかまいませんと書きましたが、3.3 では社内統制として書き連ねています。ここは全員の方に目を通して欲しい部分です。

さて、第 4 章はガラッと変わります。紙面も一番割いています。

ある意味ここは規格の解説書と同様のつくりになっています。ただし、その内容はよくある規格解説書とは全く違った内容のはずです。序文から始まる全条項について経営者目線で解説を加えています。当然テクノファのテキストとは全く違う内容です。規格も全条文を掲載していません。つまり経営者として無視できない部分に絞って記載し、解説を加えています。読めば対応がすぐわかるような部分は担当の方にお任せして、経営管理者として意識し、判断していかなければいけない部分に厳選したといっても良いでしょう。ゆえに、これから初めて認証審査を受けよう、という組織の方にとってはこの本だけでは認証取得は無理です。別な本でしっかり勉強してください、と書いています。極端な例ですが、例えば 8.2.4 の解説のところでは、『ここは審査を受ける現場担当者にとっては意識すべきところですが、経営者目線で考えれば、細かな注意を払って対応する必要はない箇所です』としています。そのあと多少は書き連ねていますが、大胆に言えばこの条項のことなど気にしなくて良い、と伝えたいわけです。何か変化が起きれば当然対応するのが当たり前です。それを一つ一つ条項どおりにマニュアルで記載し対応を図っているようでは機動的な動きにはなりません。経営者の直感が働かなくなります。もちろん変化する事象が経営者の耳に届かないようであればそれは大きな問題です。その部分は当然しっかりとした仕組みを構築しなければなりません。条項対応で言えば別なところになりますから、ここでは気にしなくて良い、という伝え方になっているわけです。

よって、解説文の量も規格条文の量には全く比例していません。是非その前提を理解いただいております。

第 5 章です。ここは当初はプラス  $\alpha$  の部分という程度にしか考えていませんでした。しかし一次原稿を提出すると出版社社長からは、ここは大事だからもっと拡充するように、という矢の催促。どう拡充していくか、立ち止まってしばし（実際はかなり）考える状態に陥りました。結果的には 8 つの活用術としてまとめることになりましたが、同社長からは、ここまで来れば OK、但しこれをもっと拡充すればこのテーマだけで次の 1 冊ができるかも、という言葉までいただくことになりました。普段私自身が当たり前のように思って考え、対応してきていることの整理のレベルだったのですが、ここにも独自性があったということでした。この業界の超ベテランのかたからもこの章はなかなか読み応えがあった、とご評価をいただきました。組織の管理責任者で経営トップは ISO に興味関心を失ってしまって困っている方は多いかと思いません。それらの方々にはこの章を読んでいただくと、経営者と考えているところのどこにギャップがあったのかを掴むヒントになるかもしれない、と思っています。是非じっくりすべての方に読んでいただきたい章です。

終章は ISO の先に行く経営の姿の一つ、として私が本から学び、常に意識の根底においている部分をご紹介しました。セムラーもチクセントミハイも全く有名とはいえません。だからこそ余計に、興味を呼び起こせるのではないかと思っています。気になる方は是非参考文献に挙げた書籍を手にとってみてください。

だいぶ長くなりましたが、今回の本の内容そして出版に至る舞台裏のお話をさせていただきました。ここまでお読みいただきまして、まことに有難うございました。

**【追伸】**

著者割引制度というものがあります。小著購入ご希望の方は、[aoki@technofer.co.jp](mailto:aoki@technofer.co.jp)までご連絡ください。

---

---