

審査員クローズアップ

営業経験と失敗を糧に、
進化し続ける審査員の眼

JICQA 大阪審査部 主任審査員

のぶ き
岡本 存喜

■ 四半世紀にわたるISO認証業界での経験

— 岡本さんは長年ISO認証業界に携わっていますが、元々はどのようなキャリアをお持ちだったのでしょうか。

私がISO審査員になったのは2002年です。ISO業界自体には2000年から関わっていますので、気が付けばほぼ四半世紀、ISO認証業界にいることになります。

ISO業界に入る前は、静岡のある飲料メーカーで品質管理の仕事をしていました。その後、物流関係企業やシステムインテグレーターを経験し、30代後半になってからKPMG審査登録機構に入社してISO業界に足を踏み入れました。JICQAには、2006年にKPMG審査登録機構がJICQAと経営統合したのを機に入社しています。

— 何がきっかけでISO認証業界に関心を持たれたのでしょうか。

もともと私は経営に興味があり、若い頃は経営コンサルタントになりたいと思っていました。そのため中小企業診断士の資格を30代で取得しました。私の両親はサラリーマンでしたが、中小企業経営者だった祖父の生き方が大きく影響したのかもしれません。中小企業診断士の資格ですが、ISO審査員になってからも役に立っています。この資格があったからこそ、ISO審査の場でも経営者さまと同じ言葉で話ができます。本当に勉強して良かったと思っています。

■ 営業経験が審査に活きる

— すると、審査員志望でISO認証業界に入られたのですね。

実はISO認証業界での私のキャリアは、営業職から始まっています。それ以前の物流関係企業やシステムインテグレーターでも営業職でした。営業マン出身の審査員は少数派かもしれませんが、営業の経験は中小企業診断士の勉強と並んで、私にとって大切な経験だと思っています。

— 営業経験が「良かった」と思えるのはなぜでしょうか。

私が営業担当だった当時は審査員に関するクレームにも対応し、私はクレーム処理にお客さまの所に伺っては怒られていました（笑）。ですがお客さまからお叱りを受け、お話を伺いながら、「なぜクレームに繋がったんだろう」「お客さまはなぜ怒っているのだろう」と考えました。考え続ける中で、指摘すべき点や規格の説明など、たとえお客さまのためを思って出た言葉であっても「これを言ったら言い過ぎだ」「これ以上言ってはいけない」ということがわかってきました。反対に、同じ内容であってもお客さまにご理解いただけるように、ていねいにお伝えすれば「役立つ審査」と喜んでいただけることもわかりました。この経験で私はお客さまとの関係構築の重要性を学び、審査員となった現在でも非常に活かしています。

「距離感」を測る難しさと重要性

— お客さまとの関係構築で大切にされていることはありますか。

まず、お客さま組織の戦略や企業文化を理解しようと努めています。経営者インタビューの中での聞き取りはもちろん、その聞き取り結果を現場でも質問することで、経営者さまの考えがどのように展開されているのかも把握しようとしています。これはお客さまとの「距離感」を測る上でも重要な作業です。

— 距離感ですか。

これも営業経験を通して身につけました。審査員として活動する上で、欠かせないスキルだと思います。距離感がつかめていないと、規格のことをきちんと伝えようとするあまり、つい言いすぎてしまったりするものです。どこまで踏み込んで良いかは、組織によって違います。さらに言えば担当者によっても違います。やはり「審査とは人対人」であって、だから審査員には人間関係のスキルは絶対にあった方が良くと思います。

審査の奥行きは「マニュアルの行間」にある

— 営業マンから審査員に転身された頃の話をお聞かせください。

私がまだ新人審査員だった頃に先輩審査員から言われたのは「マニュアルの行間を読め」ということでした。「マニュアルの行間？」その意味が最初の5年間はさっぱりわかりませんでした。

— 私も意味がわかりません(笑)。文学作品でもないのに「行間を読む」とはどういう意味でしょうか。

マニュアルには規格要求事項に即した事柄の他にも、多かれ少なかれ、その組織ならではの事柄が書かれて



あるものです。そうした中であって、マニュアルに「書かれていない」ことが「行間」で、そこにお客さまの事情や意図が潜んでいることがよくあるのです。そこを手がかりに質問を組み立て、お客さまの声に耳を傾けるようにしています。「行間」ではなく「行」だけ、つまりマニュアルに書かれてあることだけを読んでいたなら、その裏返しを尋ねるだけの、奥行きに欠ける審査しかできません。今なら私もマニュアルの行間を読めますが、新人の頃は本当に未熟で、お客さまの役に立つ指摘がなかなかできていなかったと思います。

審査員は「聞き手」である

— なるほど。有効な指摘をするには「行間を読む」プロセスが必須なのですね。

そうです。そしてお客さまの声に耳を傾けることも忘れてはならない大切な要素です。審査員は英語で「auditor」と言いますが、auditorには「聞き手」という意味もあります。つまり審査員はお客さまの声を聞き取ることが大事だと思います。新人の頃はとにかくお客さまが話されることに耳を傾けるよう心がけていました。

審査を重ね、お客さまのお話を伺っていく中で、次第にお客さまの業界のことが頭の中に蓄積されていきます。脳内にエンサイクロペディア(百科事典)が徐々に構築されていくイメージです。すると審査中は



ほぼ無意識に、そこから情報を引き出して、お客さまの話の内容や自分が目にしたことと照合して指摘をしたり、説明したりすることができるようになります。

逆に言えば、「脳内エンサイクロペディア」が構築されるまでは、適合性の審査はできても、お役に立つ指摘をすることはなかなか難しい。先程の「マニュアルの行間を読む」にしても、マニュアルの「行」しか読むことができないんです。

■ 失敗を恐れず、経験から学ぶ

— 岡本さんのようなベテラン審査員でも「脳内エンサイクロペディア」が不足しているケースはあるのですか。

ありますよ。経験したことのない、新しい業種を審査する際はそうです。今でも私は、新しい業種の審査に初めて臨む場合は失敗します。「失敗」と言っても、適合性の審査という部分は基本なので、そこを失敗することはあまりありません。ですが「マネジメントシステムの有効性の審査」という点では、失敗しますね。

最初はお客さまにとって役立つ審査はできない、それは誰でも仕方のないことです。もちろん、新しく取り組む業界については事前にしっかりと勉強して、入念にインプットして準備はします。それでも座学だけではどうしてもできない部分があります。それは業界特有の考え方や価値観など、「業界の空気」のような部分だったりします。それらは肌感覚で掴むしかありません。失敗と経験を積み重ねることによってようやく身につくことなんです。

— ベテラン審査員も失敗をするのですね。

失敗を恐れないことです。これは審査員として大事



なことです。適合性の審査であれば、マニュアルの「行を読んでいく」ので失敗することはないと思いますが、「行間を読んで」お客さまの役に立つ審査を提供するためには、失敗は必ず通る道。だから「心配しないでいいよ」と、新人の審査員にも言っています。そのうち頭の中に自分だけのエンサイクロペディアができますから。

私も営業職から審査員になり、最初は「お客さまの役に立たない審査」をしてしまい、先輩審査員からお客さまからも、たくさん指摘や指導を受けました。審査員としての成長過程は武道や芸道でよく言われている「守破離」に似ています。最初は先輩審査員たちのスタイルを真似て、追いつこうとする。そうやっている内に自分のスタイル、自分の距離感が見つかっていくものです。失敗してこそ次につながるんです。

■ 変わらぬ審査の本質

— この数年で私たちはコロナ禍を経験し、リモート化やDXなど仕事の進め方が急速に変わってきていますが、マネジメントシステムは変わるのでしょうか。

確かに社会や環境は変わっていますが、マネジメントシステムに対するお客さまのニーズは、本質的には大きく変わらないと思います。組織として人間を管理するのがマネジメントシステムです。技術で制御できる部分が増えてきて、以前よりもマネジメントシステムが軽くなる側面はあるでしょう。ですが組織が人間の集まりである以上、マネジメントシステムは不可欠ですし、その本質は不変だと思います。

同様に、マネジメントシステム審査の本質も変わらないでしょう。これからも私は勉強と経験を重ね、失敗を経て、より多くのお客さまに「役に立った」と思っただけのような審査を提供できるように、日々アップデートを続けていきたいと思っています。

●取材 三浦 良太 (JICQA営業部研修室 兼 人事総務部総務室)

●文・写真 三浦 良太

[目次に戻る](#)