

# 学習機会としての国際規格導入

角田 伸彦

(社団法人 中部産業連盟)

## 【要旨】

企業内教育を生涯学習機会として捉え研究の対象とすることは、これまであまり具体的に行われてこなかった。確かに経営学の領域において、人材開発的視点に立った研究は事例に多く、経営課題を解決するために資すること大であったとして、労働者を学習主体として考察する点における欠落は避けがたいものであった。

本論では国民の多くを占める企業従事者にとって、貴重な学習機会となる企業内教育の実際を国際規格（ISO）の導入と関連させ、特に中小企業を中心に考察する。

## 1 はじめに

経営効果を高めるための企業内教育<sup>1)</sup>は、企業の人材育成を第一義として計画され、実施されることは自明である。一方、教育を与えられる従業員にとっては、数少ない学習機会であることも事実である。

大企業においては、新入社員教育をはじめ、中堅社員・管理職など階層別のプログラムが用意されたり、業務上の能力やスキルを高めるための職能別専門教育、語学教育、あるいは自己啓発のための通信教育等、様々な教育プログラムが体系的に準備され、組織的に展開されている。それに比べ、経営資源（人・もの・金・情報）の乏しい中小企業<sup>2)</sup>においては、当然ながら、大企業に遠く及ばないのが通例である。このことから、一口に企業従事者といっても、在籍する企業によって与えられる学習機会に大きな差があると言える。

近年、企業を取り巻く環境の変化（規制緩和、IT革命、他）によって、企業は規模の大小にかかわらず、多大な影響を受けつつある。新しい情況へ対応できる人材の養成が急務となるなか、企業は教育的対応のリニューアルを迫られている。とりわけ中小企業は、全く新規の教育的対応を模索して行かねばならない。逆説すれば、中小企業従事者にとって新たな学習機会が得られるという絶好のタイミングになったと言える。

数年来、産業界にあって一つのテーマになっている国際規格（ISO）は、より具体的に教育の実施を求めている。中小企業での導入が必然視されるISOが与える影響、換言すれば外圧が、学習機会の拡張に寄与するであろうことを論じるのが、本論の目的である。

## 2 中小企業が抱える問題の背景

前項で示したように、企業内教育に限っても大企業と中小企業では差異が大きい。中小

企業に特徴的な問題が、企業内教育の疎外要因となっていることも否めないのである。そこで、先ず中小企業の抱える問題点について整理することにした。

#### ①人材不足

中小企業には慢性的に人材不足の感がある。単なる人手不足というのではなく、有能な人材が不足しているということを多くの経営者が口を揃えて訴える。確かに、大企業のように人を選んで採用できることは少なく、必要に応じて、中途採用や大企業からの出向者を受け入れている。しかし、業務感覚のズレや、小さな組織になじめないことなど、活用上の問題が顕著である場合が多い。教育に関してのみ、担当者として採用することは不可能であり、特定の人間に業務が集中する傾向がある中で、どちらかといえば付加的な仕事である教育計画の立案や実施の実際を担わせるのは過重であろう。当然の帰結として教育業務は手薄にならざるを得ない。教育部門などに専任者を置ける大企業と比べ教育プログラムの作成段階での決定的に不利な点と言える。

#### ②教育コスト

教育に関わる直接のコストとしては、講師費用・各種講座の参加費・業務上必要となる国家資格や民間資格の取得に要する費用・教育施設の賃借料又は運営費・国内外留学の費用等である。

経営が安定的な企業であれば、教育計画に基づいた予算措置が可能であろうと思われるが、多くの中小企業の場合、計画自体の不備もあるが、経営上の不安定さなどから、十分な費用準備が不可能な状態である。このことから、中小企業に従事する労働者が圧倒的多数を占めるわが国では、学習機会を提供される者の割合は極めて少ないと言える。

#### ③教育施設

企業内で集合教育を実施する場合、ある程度の人数を収容できる場所が必要となる。講義に使用する機器、たとえば視聴覚機器なども必要になる。このような施設・機材を常備するためのコスト負担は大きく、また本来業務のための占有面積との兼ね合いからも中小企業にとっては困難な場合が多い。一般的には、外部の研修施設やホテルの会議室を利用することで対応しているが、まれには業界団体の保有する施設を利用するケースもある。公的施設の利用も考えられるが、いろいろ制約が多く不便であるとの評がある。

#### ④教育の情報

経営者は教育に関する情報を入手し、人材の育成を進めなければならない。企業間競争に勝ち抜くために最も重要なのは人材なのである。人材の適切な育成が遅れるようなことがあれば、それは即ち企業の衰退を意味することである。経営者は絶えず有益な情報に自らアクセスする姿勢を持たなければならない。

しかし、多くの経営者は、過去において一時的な成功体験を金科玉条のごとく信奉し、現在においては陳腐化したと思える内容の教育に固執している向きがある。これでは折角の学習機会も活かされない。外部の教育機関から一方的にもたらされる雑多な情報の中から、自社にとって有効な情報を選び分けることが必要であるが、教育についての専任部署

を持たない中小企業にはかなり難しい課題に違いない。

いずれにせよ、教育の成果において見当違いなことにならないように、その内容や価値は絶えず見直していかなければならない。

#### ⑤経営者の責任

中小企業の経営者の多くはオーナー経営者である。「自分の会社」という意識が強く、経営については独断的傾向がある。仮に教育の必要性を感じたとしても、計画的な実施を意図するよりは思いつきの対応で済まそうとする。この理由のひとつには、中長期的な経営計画あるいは将来的展望に乏しいことが挙げられよう。こうした場合、従業員はキャリア形成において会社からの教育的な側面での支援を期待し難い状況に置かれる。これはすべて経営者の責任として意識すべき事柄である。中小企業の企業内教育がスムーズな展開をみせない原因の多くは経営者に帰結するといっても過言ではない。

### 3 中小企業における国際規格の意味

前項で述べた中小企業の教育展開の実際は芳しいものではない。それは同時に中小企業で働く人々の学習機会が限られたものであることを意味する。

このような現実にあつて、企業内教育の充実を促す契機となるのが国際規格の導入である。国際規格として日本で盛んに導入が進んでいるのはISO9000とISO14000の2種類である。

#### ①ISO9000シリーズ（表-1参照）

1970年代に入り、日本の工業分野での国際競争力が強くなり、経済発展の原動力となった。これは品質重視の考え方に立ったTQC活動等の取り組みに拠るところが大きかった。そういう日本の勢いに危惧を持った欧州諸国は、各国毎に品質保証のための規格を制定した。各国バラバラの規格では国際的な商取引活動の障害になる恐れがあるとして、これらの規格を統合する動きをみせた。各国間で協議・調整の結果、国際標準化機構（ISO）を設立、1987年に品質保証に関する規格（ISO9000品質マネジメントシステム規格）が国際規格とし発行された。この規格は、製品やサービスの供給者である企業（組織）が購入者の要求を満たす製品・サービスを継続的かつ安定的に供給するために必要な品質保証体制（品質保証システム）を整備し、その実施状況が適切であるか否かを第三者機関によって定期的にチェックする活動を進めていくためのものである。本規格は、あらゆる業種に適用可能であり、地方自治体・病院・金融機関など幅広く導入されている。日本全国で約14,000件以上の認証が発生している。大企業は言うに及ばず、中小零細企業にも広がり急を急している。

#### ②ISO14000シリーズ（表-2参照）

1980年代後半、地球全体の課題として環境問題がクローズアップされ、国連環境計画の動きの中から環境に関する国際規格の制定という方向が示された。その結果として、1996年にISO14000環境マネジメントシステム規格が発行された。これは既存

の経営システムが環境に与える影響を把握した上で、周辺環境に及ぼす環境影響を軽減させるための方針と目的を明確にし、これを実現させるのに必要な仕組みを構築し実践した上で、その結果の評価を基に更なる環境負荷の軽減活動を推進するための規格である。

ISO9000と同様に第三者機関による定期的チェックを受け認証が維持される事になっている。全国で約4000件の事業所が既に認証を終えており、今後も業種や企業規模に関係なく広がり続けていくと思われる。

表-1 ISO9000の教育訓練要項

<p>(要旨)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 品質に影響する活動に従事するすべての要員に対する教育・訓練の実施をしなければならない。</li><li>・ 特に、定められた業務に従事する者は、必要に応じて適切な教育訓練の実績や経験に基づいて資格を認定しなければならない。</li><li>・ 教育、訓練の適切な記録を残さなければならない。</li></ul>
---

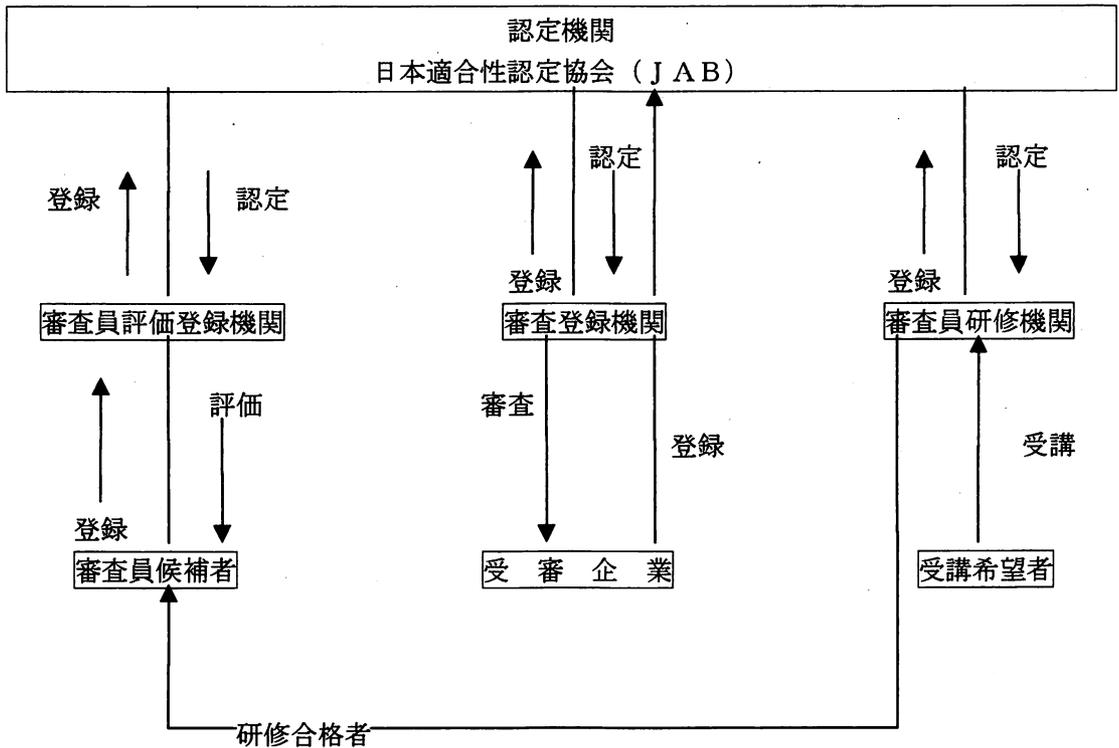
- \* 供給者に対しての要求規格  
(日本規格協会「JIS Z 9901:1998」を参考に筆者作成)

表-2 ISO14000の訓練自覚、及び能力の要求事項

<p>(要旨)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 組織は、訓練のニーズを明確にしなければならない。</li><li>・ 組織は、環境に著しい影響を生じる可能性のある作業を行うすべての要員が、適切な訓練を受けていることを要求しなければならない。</li><li>・ 組織は、関連する各部門及び階層においてその従業員又は構成員に、必要な事項を自覚させる手順を確立し、維持しなければならない。</li><li>・ 著しい環境影響の原因となりうる作業を行う要員は、適切な教育、訓練及び／又は経験に基づく能力をもたなければならない。</li></ul>
--

- \* 上記の関連要求の中に  
「最高経営層は、組織の環境方針を定め、全従業員に周知しなければならない。」としている。  
(日本規格協会「JIS Q 14001:1996」を参考に筆者作成)

図-1 審査登録制度の概要  
(ISO9000/ISO14000)



(筆者作成)

### ③ ISO 認証の仕組み

図-1 (審査登録制度の概要) にあるように、ISO9000及びISO14000の認証は、全く同じシステムで行われている。

ISOの登録制度に参加している世界各国も同様の仕組みで運営されている。

日本においては、JAB (各国1つずつ設置されているISOの統括機関) によって審査登録機関 (ISO9000、50団体、ISO14000、40団体) がISO基準に従い認定されている。審査員評価登録機関、及び審査員研修機関も同様である。

各審査登録機関は独自に審査の基準あるいは方式を持っているが、JABによる認定を維持するために、ISO本来の要求において、一定の水準を下回することは許されない。これによって審査登録機関の独自性に歯止めをかけている。こうしたJABの管理監督が適性に実行されることで、ISOの信頼性が維持されているのである。

ISO認証登録を希望する組織 (企業) は、審査登録機関を自ら選択し、審査を受けることになる。その結果として合格すれば認証書が授与され、JABに報告された後、ホー

ムページ上に公開される。

#### 4 ISO導入事例

##### ①土木業（従業員35名・オーナー経営）

創業以来40年間一度も教育計画を立てたことがなく、業務上必要最低限の知識修得あるいは資格取得の為に何人かを外部の教育機関に派遣した経験があった。しかし、年間を通じ、体系的に教育を実施することはなかった。ISO9000の認証取得を目指すための取組みを進めることで、社長自らが従業員の教育の重要性を改めて認識し、ISOの要求項目が意図する以上の教育・訓練の実行を義務づけるシステムを構築した。システム導入後一年にして、全ての従業員が集合研修を中心に3日間以上の学習機会を獲得するに至った。これまで従業員からの外部講習会などへの参加申請は皆無であったが、次第に増えてきており、従業員自らの学習意欲が向上しつつあると言える。

従業員は、「これまで全く馴染みのなかった事柄（ISO）を学習することに、はじめは強制的にやらされているという感が強く、かなり抵抗感を持った。しかし業務における必要性の認識が日々進むにつれ、少しずつ意欲が湧いてきた。久しく勉強することのなかった自分が、学校時代とは違った感覚で学んでいることに驚いている。」と語った。

また、社長は「ISOの認証取得によって会社全体に自信がついた。社員も積極的に発言したりするようになり、これからの厳しい状況の中でもがんばっていけると思う。それに、自分も随分勉強したよ。」と明るい表情で語った。

学習機会が発生したことで、新しい自己発見ができ、自分を変えていくきっかけをそれぞれの立場で手にした事例であろう。

##### ②製造業－メッキ工場（従業員97名・オーナー経営）

従来から経営者の方針として、工場の美化、清潔な外観による周辺住宅地域との調和を図ってきた。環境に対する配慮の一貫として、更に体系的な環境マネジメントを推進しようとISO14000に取組み始めた。本規格の要求項目として「訓練、自覚及び能力」についての規定が、教育内容や方法又は対象者に関して指針を示しており、組織内での各部門の従業員や、構内作業に従事する請負業社の従業員を含めた工場の全構成員を対象に学習機会を提供する根拠となっている。本事例企業はかねてより体系的な教育訓練を実施して来たが、更に環境に関する数々のプログラムが用意されるようになり、一層充実度を増したと言える。

また、年に1回地域の小学生を招き自社の環境課題への実際を見学してもらったり、地域住民を集めて活動の現状を題材として環境について学習してもらえるようなセミナーを実施するなど、組織内だけでなく外部住民へも学習機会を提供している。

本例は、企業が地域での学習拠点になりうる可能性を示唆するものとして非常に興味深い。

以上の二社の事例は、ISOの要求項目としての「教育・訓練」が学習機会の創出と発展を促す契機となった好例と言える。

教育・訓練の要求項目は本システムの不可欠要件であり、企業（組織）は必ず実行しなければならない。このことが、これまで十分な教育対応をしてこなかった中小企業にとって、

今後の改善を促進させる圧力となり得ることが予想される。

学習者(従業員)にとっては、明らかに学習機会の増大につながると考えられる。

## 5. おわりに

労働者が職場を離れ自ら学習に取り組むことはそれほど易しいことではない。自らのキャリアのために自己啓発学習を日常化している人々の数は全体からすればそれほど多くはないだろう。

教育は①「自ら求める場合」と②「強制的に与えられる場合」、そして③「機会の提供さえされれば取り組んでみようという場合」とがあるのではないだろうか。企業内教育は②あるいは③の場合に当てはまる。

われわれが受けてきた学校教育においても、同じようであったように思える。社会人になった後も、大多数はその傾向を引きずっている。今、生涯教育を研究するにあたって、この事実を考慮の外に置いてはならない。

本来、生涯学習社会というのは、どのような立場の人々においても学習機会が提供される社会であるはずである。この意味からすれば、これまで学習機会に恵まれなかった中小企業の労働者にとって、国際規格の導入がもたらす効果を見捨てることはできない。

今後においてもISOの導入企業は増加の傾向にあるだろう。少しでも多くの経営者が、先に挙げた事例企業の経営者のような意識・展望を持って教育に取り組んでもらうことで、働く人々により多くの学習機会が提供されることを願って止まない。

## 注記・引用文献

- 1) 本稿での企業内教育とは、企業が行う社員教育全体を意味する。訓練・研修という用語は教育と同義とする。
- 2) 中小企業とは、中小企業基本法の規定では、製造業は資本金3億円以下又は従業員300人以下。卸売業は1億円以下又は100人以下。小売飲食業は5千万円以下又は50人以下。サービス業は5千万円以下又は100人以下。

## 参考文献

労働省編『平成8年版労働白書』, 1996

角替弘志『就業の視点からみた生涯学習研究の課題』(『日本生涯教育学会年報』20号1999), pp.121 - 126

兵庫県立労働経済研究所編『労働研究NO278』, 1999

大島義貞『環境マネジメントシステム構築の手引き』日科技連, 1997

清水益文『本社部門のためのやさしいISO9000の取り方』日刊工業新聞社, 2000