

## ISO2015(品質、環境)の構築と運用 CEAR65号 関根 修一氏著より

### 1. 初めに

環境及び品質 ISO の審査をする時、常に意識していることがあります。それは「受審組織の作ったマネジメントシステムが、その組織の役に立っているか」ということです。もちろん、審査員として規格要求事項からの視点は必要です。しかし、「規格の要求事項を満たす＝その組織に役立つ」ということではありません。

「役立つ」とは、ISO のマネジメントシステムが組織の意図していることを実現できることだと思います。審査をしていると、組織から「せっかく ISO を導入したのに、仕事に役立たない」と言われることがあります。このような時は「あなたの会社にとって役に立つとは何でしょうか？ ISO の仕組みとは、目的を実現するための手段です。役に立つ道具にするためにも、まず目的を明確にして、目的を実現するための仕組みにしてください」と話をします。

役に立つマネジメントシステムを構築するためには、目的を明確にする必要があります。今回の特集号では「目的＝事業計画（もちろん、その背景となる企業理念やビジョンも含めて）」と定義し、CEAR誌 65号では組織の役に立つ事業計画の作り方を紹介しました。さらに 66号では、組織のために作った事業計画を、どのようにマネジメントシステムに関連付けするかを紹介しました。しかし、これだけではまだ「役に立つマネジメントシステム」を作ることはできません。

マネジメントシステムとは「道具」です。当然ですが、薄い紙を切るハサミ（道具）と厚い紙を切るハサミ（道具）はそれぞれ特徴があります。組織の多くは、規格要求事項を満たしていれば、それだけでよいと考えているようです。しかし、ISO 規格の狙いは「パフォーマンスの向上」です。単に規格要求事項を満たすだけの仕組みでは、パフォーマンスの向上に役立つかどうかは疑問です。そこで、本号では過去の審査で得た知識をもとに、組織の役に立ちそうなマネジメントシステムの「構築」について、事例を中心に紹介致します。

### 1. ISO の規格が要求する「確立」とはなにか

2015年版環境及び品質 ISO の規格を見ると、マネジメントシステムの全体像に関する要求事項として箇条 4.4 が定められています。ここでは「〇〇マネジメントシステムを確立し、実施し、維持し、かつ、継続的に改善しなければならない」との文言があり、初めに「確立」が求められています。この「確立」は非常に重要です。ISO 規格とは徹底した計画志向であり、最初によい仕組みを確立すれば次に来る「実施」や「維持」、そして「継続的改善」が楽になるはず。「維持」とは「最新化」との意味もあるとのこと。長く仕事をしていると様々な変化（法令の改定、顧客を含めた利害関係者のニーズの変化、事業環境の変化、そして人の流動など）があり、いつの間にか使えない仕組みになってしまいます。そのためにも、仕組みを確立する際にはこれらの変化を把握し、その内容を仕組みに落とし込む必要があります。そして最後の「継続的な改善」は、ISO 規格で最も大事な要求事項になると思います。PDCA

を確実に回し、意図したパフォーマンスを実現できる仕組みにしなければなりません。

以上で述べたように、役に立つ仕組みを

確立するためには①マネジメントシステムのユーザーが使いやすいこと（実施）②変化に強い仕組みであること（維持）③自然にPDCAが回り、継続的な改善ができること（継続的に改善）を考慮することが重要です。これらを意識した仕組みを作ることで ISO 規格の意図する計画志向（初めからよい結果を出すことができる）のシステムになると考えます（図1）。

また、これまでは、マネジメントシステムやプロセスを確立する際、旧規格の要求する「文書化」という言葉にとらわれ過ぎて、まるで書籍のようなマニュアルや手順書を作っている組織が多く見受けられました。幸いにも、2015年版規格からは、「文書化した情報」に統一されました。これからは「情報」という概念を意識していけば、より使いやすい仕組みを確立することができるはずです。



ISO が、中小企業に大きな関心を持たれ、普及してから 10 数年たちますが、多くの組織では、Wスタンダード（2重帳簿）的なシステム構築がなされてきました。実態とは別に ISO の規格要求事項そのままのシステムを構築されてきました。これでは役に立つマネジメントシステムにはなりませんし、どちらのシステムを運用すればいいのか、皆さんが戸惑います。個々の組織の実態をそのままシステム化し、そこに ISO の要求事項を組み込んで行くことこそが「役に立つマネジメントシステム」になると思います。

毎日が改善です。今回のメインの記事にあるように「確立」し、実施し、維持し、そして継続的に改善することです。

フジコネット 藤村久男

ISO2015(QMS,EMS)

箇条 4.4 組織は、・・・〇〇〇マネジメントシステムを確立し、実施し、維持し、かつ、継続的に改善しなければならない。



良い仕組みを「確立」すれば。

- ①実施（運用）が楽 ⇒ ミスが出ない、無駄がない、効率的。
  - ②維持（システムの最新化）が楽 ⇒ 変化点に強い、安心できる。
  - ③改善 が楽 ⇒ PDCA が回る、パフォーマンスに貢献。
- マネジメントシステムは、最初の「確立（構築）」が重要。