

「BL-QE 登録組織 情報交換会 in 東京」 セミナーレポート④ 〈全4回〉

おがたコンサルティング代表 緒方 健氏

3回連続でお届けしてきた『BL-QE 登録組織 情報交換会 in 東京』セミナーレポート。最終回となる今回は当日、基調講演の後で行われたフリーディスカッションの様子をお伝えします。参加されたのはすべてQMS、EMS、ISMSの認証を統合または単独で取得されていらっしゃる登録組織の皆様で、古くから情報交換会に参加されている方、また新しく認証取得されて初参加の方、業種も様々ではありますが、共通のお悩みやそれぞれの創意工夫など興味深いお話がいくつも飛び出し、大変有意義な時間となりました。認証取得済みの方はもちろん、これから新たな認証取得を考えていらっしゃる企業様も、次回の情報交換会にはぜひ会場へ足をお運び頂き、マネジメントシステムの運用に役立ててみてはいかがでしょうか。



情報交換会 (フリーディスカッション)

『皆さんはどうしてる？』

ISO 認証取得企業がいま知りたい!! ホットな話題 10』

Topic1 — 『4.1 組織及びその状況の理解』における「外部・内部の課題」をどのようにして決めるか

Topic2 — 『4.1 組織及びその状況の理解』における「課題」の考え方について

Topic3 — 情報セキュリティでは「外部・内部の課題」をどのように捉えているか

Topic4 — 経営層は「課題」をどう発信し、展開しているか

Topic5 — 「働き方改革」にはどんな風に対応しているか

コラム：勤怠システムは「オンプレ」か「クラウド」か？

Topic6 — 附属書L 共通テキストの採用で2015年版から無くなった「予防処置」について

Topic7 — 『6.1 リスク及び機会への取組み』におけるリスクをどう捉えるか？

Topic8 — 「手順書」から「プロセス構築」へ。既にある手順書の管理について

Topic9 — 内部監査を経営やマネジメントにうまく活用できているか

Topic10 — 内部監査を形骸化しないための工夫とは

最後に ベターリビングシステム審査登録センター 審査管理部長 細井 久嗣より

情報交換会では、ベターリビングシステム審査登録センター審査管理部の山賀康正が司会を務め、お申込み頂いた方々から事前に頂いていた質問やその場で話題となった項目などについて、皆さんで情報の交換が行われました。

【司会】ISOマネジメントシステムが2015年版になって『箇条4 組織の状況』の『4.1 組織及びその状況の理解』の中で、規格要求事項としてまず外部・内部の課題を決めましょう、というところがあるんですけども、この外部・内部の課題をどのように捉えていらっしゃるかというご質問がありました。皆さんはどのようにしていらっしゃるのかをお聞きしてみましょう。

附属書L 共通システム 箇条4

4. 組織の状況

4.1 組織及びその状況の理解

組織は、組織の目的に関連し、かつ、そのXXX マネジメントシステムの意図した成果を達成する組織の能力に影響を与える、外部及び内部の課題を決定しなければならない。

注記 XXXには「品質」「環境」「情報セキュリティ」「労働安全衛生」のいずれかが入る。

Topic 1

『4.1 組織及びその状況の理解』における「外部・内部の課題」をどのようにして決めるか

皆さんはどうしてる? ◀ 参加企業様の声 (声は例として挙げています ※以下同)

- 月1回の経営会議で出てくる話の中から決める。課題は変化する。
- 部署ごとの会議で、発生した問題に対し発生理由や対処方法、再発防止策を考える際に決める。
- 経営に資するためのISOということで、経営方針が出た後に部単位で外部・内部の課題、強み、弱みなどを見ながらSWOTと5フォースで目標達成のための事業計画を作る時に決める。
- QMSは経営システムの一つだという観点から、経営の内外の方針の中で話し合う。外部・内部の状況は日々変化していくので、QMSを変化させながら担当部署ではどのようにするかなど、改善の対策に盛り込む形で決めていく。
- マネジメントレビュー終了後、どういった課題があるのかを確認する。それがQMS、EMSの両方に掛かる場合は共通の課題として、それぞれに課題がある場合はそれぞれにといった具合にISO管理室で仕分けした後、一度各部署で見ってもらう。そうして戻ってきた意見を吸い上げてトップマネジメントで最終的な課題として判断する。

【司会】ISO9001では、組織の目的といった大きなところでそれを達成しようという時や、顧客満足の向上、一貫した製品サービスの提供を追求する上でどんな品質上の課題があるのかを見るということです。

Topic2

『4.1 組織及びその状況の理解』における「課題」の考え方について

皆さんはどうしてる？ ◀ 参加企業様の声

- 少子高齢化や中間層不足による技術の伝承の難しさ、社員のコンプライアンス教育といった会社の課題はあるが、EMSやISMSの観点では外部・内部の課題をどう捉えていけばいいのか。
- 全拠点から様々な問題点を挙げ、ISOの品質ならこれ、環境ならこれ、といった形で当てはめていく。今は別々だが今後は統合して1つの目標で品質と環境に取り組んでいけるようにしたい。
- 社長が会社の10年先のビジョンを描いて、そこからバックしながら現在を見るというバックキャストの手法をとっている。経営方針を明確にし、社長から5本、経営層からも5本出すという5作戦を展開しながら、取締役会、経営会議、営業会議、生産会議などで課題を吸い上げている。
- 附属書L共通テキストでは、この課題は経営レベルの課題だと書かれていた。毎年、期ごとに社長はもとより各本部からも目標と根拠を示した文書を出しているため、ISOのために課題を考えるのではなく、本来やっていること自体を課題として位置付けている。



【司会】確かに附属書Lでは経営レベルで課題を考えようということが書いてありますね。事業のベースとなる経営マネジメントがあって、その目的を達成するためには品質・環境・情報それぞれでどんな課題があるのか、というところでいろいろな課題が出てくるのだと思いますが、情報セキュリティの方ではどうされているのでしょうか。

Topic3

情報セキュリティでは「外部・内部の課題」をどのように捉えているか

皆さんはどうしてる？ ◀ 参加企業様の声

- 外部の課題というのは、外部と取引をする際に各社で考えられたチェックシートがあり、その項目の中には今まで考えていなかったようなことも情報として入ってくるので、自社で取り扱うべき外部の課題として捉えていく。内部的な問題としては、社員のモラルに任せていた部分を明確にルール化して、100%問題が起きていない状況に持ってきている。自由が縛られていく側面もあるが社員の意識が高まるという良い点もあり、何か問題が発生したら二重三重のルールを作っていくことを考えて取り組んでいる。

Topic4

経営層は「課題」をどう発信し、展開しているか

皆さんはどうしてる？ ◀ 参加企業様の声

- 年度の最初に社長が企業目標という形で発信する。その課題について各部署で社長が何を考えているのか、何を言いたいのかを考え、確認しながら目標を決めていく。
- 経営会議の中で様々な課題が出され、それを考慮し年度目標として社長から毎年出す。各部門がその目標を受けて、それぞれの立場でまた目標を定めていく。あまり複雑にはせず、単純に今年度、何を目標に打ち込んでいくかというところで。半期ごとにマネジメントレビューで再確認をして方向転換をするところは方向転換をする。さらに深めていくところは最後にまた社長の方から指示が出るというような形で進めている。
- 毎年、ISOの品質目標に当たる経営方針を出していて、社長の挨拶文の中で課題を大きないくつかの項目で挙げ、さらに細分化して出しており、それが内部の課題に該当すると捉えている。外部の課題としては働き方改革や少子化求人難など挙げている。外部の課題は内部の課題につながることもある、それを各部署が目標達成のための計画に向けてつなげていく。
- 社長が毎月メッセージをA4で1枚、マネジメントレビューを年2回で、年間14枚のメッセージを



十数年、PDFで社員に問題を開示しながら発信を続けている。問題を都度吸い上げていこうという気持ちで、経営層とも共通化して行っている。これから働き方改革と健康経営といった課題に取り組んでいきたいと思っているが、皆さんはどうされているか。

【司会】皆さん課題を目標に落とし込むという考え方で進められているようです。いま、働き方改革についてお話し頂きましたけれども、面白い取り組みをなさっている組織様はありますでしょうか。

Topic5

「働き方改革」にはどんな風に対応しているか

皆さんはどうしてる？ ◀ 参加企業様の声

- 建設インフラの仕事では夜間に作業するケースも多く、やはり残業時間がネックとなる。猶予期間はあるが、連続した残業が発生しないよう調整しながら5年計画で取り組んでいるところ。さらにコスト

をかけ全社で管理システムを作り、各部署長がそれをチェックしながら各個人まで残業時間を管理し、法令遵守に努めている。

【司会】いま勤怠システムをIT化している組織様も増えてきていますね。勤怠システムを社内のグループウェアで管理するか、クラウドで管理するか、このあたりの最新の状況はどうかの専門家の意見を聞いてみましょう。

勤怠システムは「オンプレ」か「クラウド」か？

おがたコンサルティング代表 緒方 健氏

オンプレかクラウドかというのは、会社のポリシーによって変わります。今はもう両方とも認められているので、法的にダメということはありません。

最近では様々なシステム会社から、それぞれのクラウドをベースにした勤怠システムが提供されており、勤務表が出てきたり、きちんと1時間休みを取ったかも全部わかって、取っていない人には警告が出るようなサービスが提供されています。

Topic 6

附属書L 共通テキストの採用で2015年版から無くなった「予防処置」について

【司会】附属書L 共通テキストを基に作られた2015年版のISO9001やISO14001などでは、無くなった用語が結構あります。その一番大きな例が「予防処置」です。『6.1 リスク及び機会への取組み』で全体的に考えるということで、規格から「予防処置」という用語が無くなりました。「予防処置」をまだ残しているいいんですけれども「予防処置」という用語を残している会社様、もう使っていないという会社様のそれぞれの理由をお聞きしてみたいと思います。

皆さんはどうしてる？ ◀ 参加企業様の声

「予防処置」を残している理由

- 問題点を各支店の問題と捉えず、置き換えて考えるため。各支店で起こった問題をいつも予防処置として、同じ事故が起これないようにと残してある状態。
- 当社も全く同じ考え方。また、マネジメントシステムがいわゆる予防処置、全体のシステムの予防を意図しているという点があると思い、そういった意味でも予防処置を残した。

「予防処置」を残していない理由

- 以前は「予防処置」という帳票があったが、再発防止のようなものは是正処置、また苦情の中で最後に再発防止策を書く欄がありそれは埋まるが、「予防処置」というそれだけ単独の帳票を書くのに困っていて、これはいい機会だと思って消した。今、外部・内部を考えた品質マネジメントシステム計画表というのを作って、ちょうど似ていると思った。そこにはやっぱり予防という概念、リスクを予見するといったことが含まれているのだろうと思う。
- 真っ先に喜んで無くした。予防処置はいいことだが、書くとしても結局苦し紛れに役に立たないようなことが出てくるのが実態で、そんなことに時間を潰すのはどうかと思っていたのが一つ。6.1以降のリスクの機会にどうやって取り組むということがまさしく予防処置そのものではないかと思い、このリスクをどう考えるかが的を射ていると思った。

【司会】要するにリスクというのは「不確かさの影響」ですから、不確かさ=起きるか起きないかはわからないけれども、起きたらどんな影響があるのかなということを考えて、予め手を打っておきましょうというのがリスクについての考え方ですね。それでは、実際には起きていないことについてどうやって予見していくのか、ご意見を聞いてみましょう。

Topic 7

『6.1 リスク及び機会への取組み』におけるリスクをどう捉えるか？

皆さんはどうしてる？ ◀ 参加企業様の声

- 建物や土地もそうですけど同じものはまったくないので、現場ごとに設計事務所さんや施主さんが予期していないことを、建設会社の目として予防しなければならないのではないかとということで、最初の品質計画書に各所長がリスクを洗い出し、予防しなければならないものを提示して出すようにしている。
- EMSを認証取得しているが、リサイクル廃棄物でよく話題になっているのが収集車の火災。実際にいろんな対応をしても起きてしまうという現状があることから、訓練のウエイトが高くなってくる。それから実際に起きた時にどうするかという問題がある。それには先ほどの外部・内部の課題に関連するが、事故例など社内以外の情報を数多く収集してEMSの側面、コンプライアンスの側面からリスクとして展開している。
- メーカーという立場から、これまで「予防処置」というものには慣れ親しんできた。しかし「予防処置」というと新たにISOのためにやっけてしまい、それだと無駄になってしまう。かといって「リスクと機会」と言われてもそれだけのためにやるのは無駄な気がするので、実際に会社の経営基盤や伝統的な流れの中で出てくる課題やリスクを組み込んで、ISOのためにというのを無くそうとしているところ。

【司会】リスクと機会というところで、「機会」というのはなかなか使い慣れない言葉なんですけれども、原文はチャンスではなくオポチュニティで「いい状況」というような解釈です。いい状況になったらそれに乗っていけるように準備をしておきましょうというのが、この「機会」についての考え方ですね。そういうリスクや機会を考えてから、その後でそれぞれ品質・環境・セキュリティの目標を作り、それを箇条8の運用で管理していこうというところになります。



Topic8

「手順書」から「プロセス構築」へ。既にある手順書の管理について

【司会】マネジメントシステムで無くなった言い方の一つに「手順書」があります。以前は手順書を作るようにとあったのですが、15年版では「プロセスを構築しよう」という言い方に変わりましたよね。でも以前からISOに取り組まれている企業には手順書がたくさん残されているんじゃないかと思うのですが、いかがでしょうか。

皆さんはどうしてる？ ◀ 参加企業様の声

- ありすぎて困っている。手順書という言葉だけではなくなくなったが、プロセスは構築しなさいとなっているのでもっとシンプルに、また新しい技術が入って来ているのでそれに合わせた形で作り直さなくてはいけないのでは、ということで話が進んでいる。各部門のトップや本部長クラスに使っていない帳票や手順書があったらそれは廃止したいので届け出たり、情報を展開したりしてほしいと話をしているが、なかなか各部門の事情が合わず追いついていない状況。
- 実情に合わないようなものは本部のほうで即改訂をしている。ISOの書類についても各拠点からのアドバイスや助言は受けるが、基本は本部で改訂している。
- 現場ごとに各仕事の手順書があり、始まる前に協力会社さんに提出して頂く。それを凍義したものに基づいて現場を始めるようにしている。現場ごとにいろんな状況があり変化するので、その方針も変わる。

【司会】皆さん、いつも最新化されているわけですね。手順書の改訂がうまくできていないと、やっていることと手順書が齟齬を起こしてしまうというようなことが内部監査で見つかることがあります。そこで皆さんに、現状で内部監査を会社の経営やマネジメントシステムに対してうまく活用されているかどうかをお聞きしたいと思います。

Topic9

内部監査を経営やマネジメントにうまく活用できているか

皆さんはどうしてる？ ◀ 参加企業様の声

- やることが毎年変わってくるということと、当然外部・内部の環境も変わります。それに応じたところを反映させて、状況にあったものに毎年改善していくようにしている。
- ISOの内部監査、会社としての監査も含め、年に3回くらいは行っている。去年と比較したり、改善点や新たに発生した課題を見たりしながら監査に備える。サーベイランス審査までに改善、是正を終えて備えることができるので、内部監査は役に立っている。
- 内部監査は年2回行っている。ISO認証取得をしているのは一つの課だけだが、認証をしていない

他の課についても同じように管理していくということで、認証を受けない部門でも同じように内部監査を行っている。ISOの推進室はないので、各管理責任者が仕事を兼任している状態。内部監査では無駄な書類を削減していきたいと思っているので、社員の負担を減らすという意味では、IT化でどんどん減らしていく工夫をしたいと思っている。

- 内部監査は年に2回行っている。システムの変更などの大きな変更までには繋がっていないという感じはするが、帳票類の改善が遅れている部分の指摘ということはあったようで、そういった意味では多少活用されていると感じる。ただどうしても長くやっていると形骸化してしまう形になっているのかなど。逆に皆さん、どういう形で内部監査を活発に行われているのかをお聞きしたいところ。

【司会】内部監査の形骸化というのはよくいわれるんですけども、内部監査の実施状況を活性化するためにこんなことをやっていますというお話があったらお聞きしたいですね。いかがでしょうか。

Topic 10

内部監査を形骸化しないための工夫とは

皆さんはどうしてる？ ◀ 参加企業様の声

- 以前は内部監査というと日々の業務が忙しいので、そんなに時間がとれないという現場の話があった。そこでISMSの2013年の改訂版の一つに業務の統合化があったので、3年前からやり方をガラリと変えた。外部監査の審査員とも相談し、会社内での決め事として3か年で全体を見るという計画を立てた。それに伴って現場の負担を減らしつつ、内部監査の機会を利用し他部門の仕事内容や使用する帳票を実際に見せてもらうなどした。部門長だけでは課題などが決まっているので、内部監査を実施する社員を任意で決め、その時に実際の声を聞いて、経営陣に上げたりもしている。
新人や新しい部員をISMS事務局に入れる時は、規程書などを見て勉強してもらうにしてもボリュームが多くて大変なので毎年、内部監査のチェックリストを新しく入った視点で作らせるようにしている。そうすると当然、見直しやチェックを行わなくてはならないので、チェックしながら新人の教育とISMSの教育も同時に行うという形で育成ができた。そういう意味では内部監査を活用していると思う。
- 内部監査はいわゆる普通のシステムの監査と法律関係の監査と2つに分けて行っている。特に法律の方は誰でもできる訳ではないので、該当する法律を全部勉強して覚えた人間を作って、それがお互いの工場へ行って法律の遵守状況を監査することになっている。これは結構有効にしている。これをやることによって、受ける側も最初のうちは法律がよくわからなかったが毎年同じことを聞くものだから覚えてきて、今度は監査する側も当然、法律をよく理解するようになった。聞く方も前もって調べるし、答える方もちゃんとそれに受けて立つ。監査員が力量をもってくると、非常にうまくいくと感じている。
- ISO推進室は10名いて、相互チェックのような形になっている。内部監査や適合性については推進室長か推進委員のチェックを受けるが、運用については各部署全部入って相互チェックでやってもらう。

例えばISMSのマニュアルの中から抜粋した情報セキュリティ運用ルールというものを作って、それがきちり現場で守られているのかをチェックする。QMSのほうは各マニュアルにのっとりやっているかとお互いにチェックしているので、非常に勉強になっていると思う。ISMSもQMSも日は浅いが、内部監査で現場に浸透してきていることが効果として出てくるので非常に嬉しい。

- 社長も一つの部門ということで社長である私自身で品質目標を作り、目標の中に機会とリスクを入れて監査も受けている。そして内部監査には社長ができるだけ帯同するようにしている。現物を見て、場合によっては建物を修繕するという結論を出す時もある。それが一番会社を知る、拠点を知る、あるいは社員を知るための最善の手段だと思ってできるだけ内部監査には付き合うという方針をとっている。

【司会】内部監査に社長が同行されるという会社もあるということで、とても効力がありそうですね。内部監査のやり方には規格があるんですけども、2019年にそれが改訂されました。今回の改訂で内部監査をマネジメントする人ってというのはどういう力量がなくてはならないか、どういうことをやらなくてはいけないのかというのが詳しく書かれています。

それによって内部監査ごとにPDCAを回して改善していくということでJIS Q 19011という規格が出ました。これは内部監査を活性化する一つの考え方として取り入れるといいのかなと思っております。いろいろお話を伺ってきて、そろそろ時間になってきたんですけども、これからはいろいろなテーマで情報交換会をやりながら、マネジメントシステムの改善につなげていきたいと思っております。それでは最後に審査管理部長からご挨拶をさせていただきます。

～最後に～

いつも皆様には大変お世話になっております。
この場をお借りしまして御礼申し上げたいと思います。いろいろ業態の違う登録組織様がお集まりのなかで、皆様のお知恵、あるいはお悩みといったことを発言発表されたか思います。
このように熱い議論をして頂く機会というのは、私ども審査機関にとっても非常に貴重な経験になると思います。まさに「機会」になると思いますので、毎年続けさせて頂こうというのは今、この情報交換会を聞いている中で決意したところです。次回の開催日が決まり次第、皆様方にもご案内したいと思いますので、よろしくお願ひ致します。今日一日、どうもありがとうございました。



ベターリビングシステム
審査登録センター
審査管理部長

細井 久嗣