

荒木利貞審査員

BL 審査員インタビュー

今回の BL 審査員インタビューは、ISO マネジメントシステム 2015 年版の中でも、箇条 4 から箇条 6、箇条 8 の流れについてフォーカスした。

荒木利貞主任審査員（品質マネジメントシステム／環境マネジメントシステム）に 2015 年版の全体的な捉え方をはじめ、ISO マネジメントシステムを組織が経営活動に活用するために、どのようなことに取り組むべきかなどを伺った。



ISO マネジメントシステムの PDCA サイクルを OODA ループの視点で経営活動に活かす。

ー ISO マネジメントシステムの改正をどのように考えますか？

改正前の ISO マネジメントシステムは、業務の合理的運用手順レベルでの要求事項を機能させるものでした。しかし、2015 年版では実務レベルの手順を定めるのではなく、経営プロセスが重視された規格箇条となり経営戦略レベルの規格内容へ変わったと考えています。つまり、2015 年版は組織の経営・業務に貢献できるマネジメントシステムの構築を目指しており、品質マネジメントシステム（QMS）、環境マネジメントシステム（EMS）の要求事項がマネジメントシステムの中核の構造として統合されています。

経営戦略レベルの規格内容へ変わったことで、これまでトップと現場の間にあった問題がトップの問題にシフトしました。そこで箇条 5.1 に「マネジメントシステムの有効性に説明責任を負う」という内容が記載されたのです。この箇条はまさに象徴的な言葉であると考えます。トップが ISO マネジメントシステムを活用して、その方法をきちんと説明しなければならないということです。そのためにトップは現場の動きを十分に理解した上で、経営活動にとって役立つ ISO マネジメントシステムとして使いこなさなければなりません。

新規追加の箇条 4.1「組織及びその状況の理解」と箇条 4.2「利害関係者のニーズ及び期待の理解」は、マネジメントシステム構築の基本事項としてトップ関与事項です。この要求事項は、組織のトップがマネジメントシステム構築に当たって、どのような課題を捉え、どのように利害関係者のニーズや期待を考慮して適用範囲を指示し構築したか、さらに本業との密接な結びつきについて、十分な検討が必要です。これらは経営戦略を立てるのと変わりはありません。つまり、トップは組織が意図した成果をあげるために、経営戦略のツールとして ISO マネジメントシステムを活用することになります。

ー ISO マネジメントシステムの活用にあたって、トップには何が求められますか？

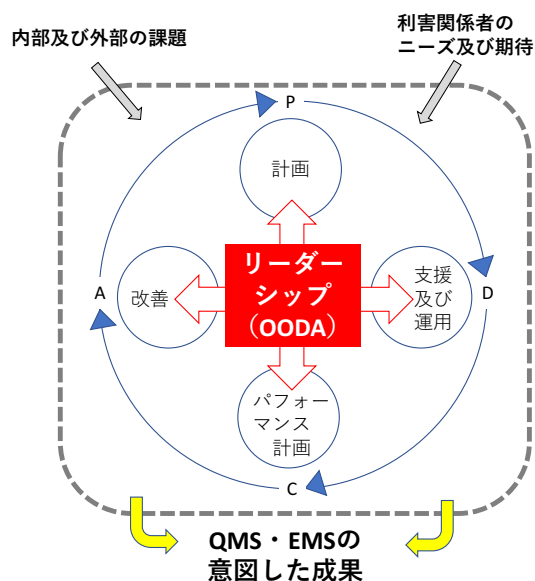
2015 年版が狙う経営戦略レベルのマネジメントシステムを説明する、規格構造の PDCA サイクル図の中央には「リーダーシップ」が書かれています。

組織はそのサイクルに従って運営していくわけですが、その途中には様々な障害があり、最初のプラン通りにうまく進まない場合があります。これをうまく進めて回していくのがリーダーの役割です。そこで、リーダーが意識すべきことは何か。それは、OODA ループです。これは PDCA サイクルを確実に機能させるリーダーシップの考慮事項と考えています。

リーダーは経営環境の変化を感知・観察監視 (Observe) し、継続か変更など素早い情勢判断 (Orient) に基づいてタイミング良い意思決定 (Decide) から 行動 (Act) に移すということです。

リーダーシップは経営者に限らず、各階層の責任者にも必要です。リーダーシップを適切に発揮するためには、適切な権限委譲を行い、そして適切なタイミングで支援できるトップマネジメントが求められるのです。

PDCA サイクル



「意図した成果を出すための」マネジメントシステムを構築していく。

ー QMS・EMS、それぞれの箇条4「組織の状況」から箇条8「運用」までにおいて組織はどのように捉えるべきですか？



QMS の箇条 4 では組織の目的は、「利害関係者の求める製品サービスを提供する能力の明確化」「適用法令・規制の順守義務に適合」を通して顧客満足の上を目指すことにあります。ここにトップが示す戦略的な方向性は、「事業計画」「方針」「年度計画」に具体的に提示されます。

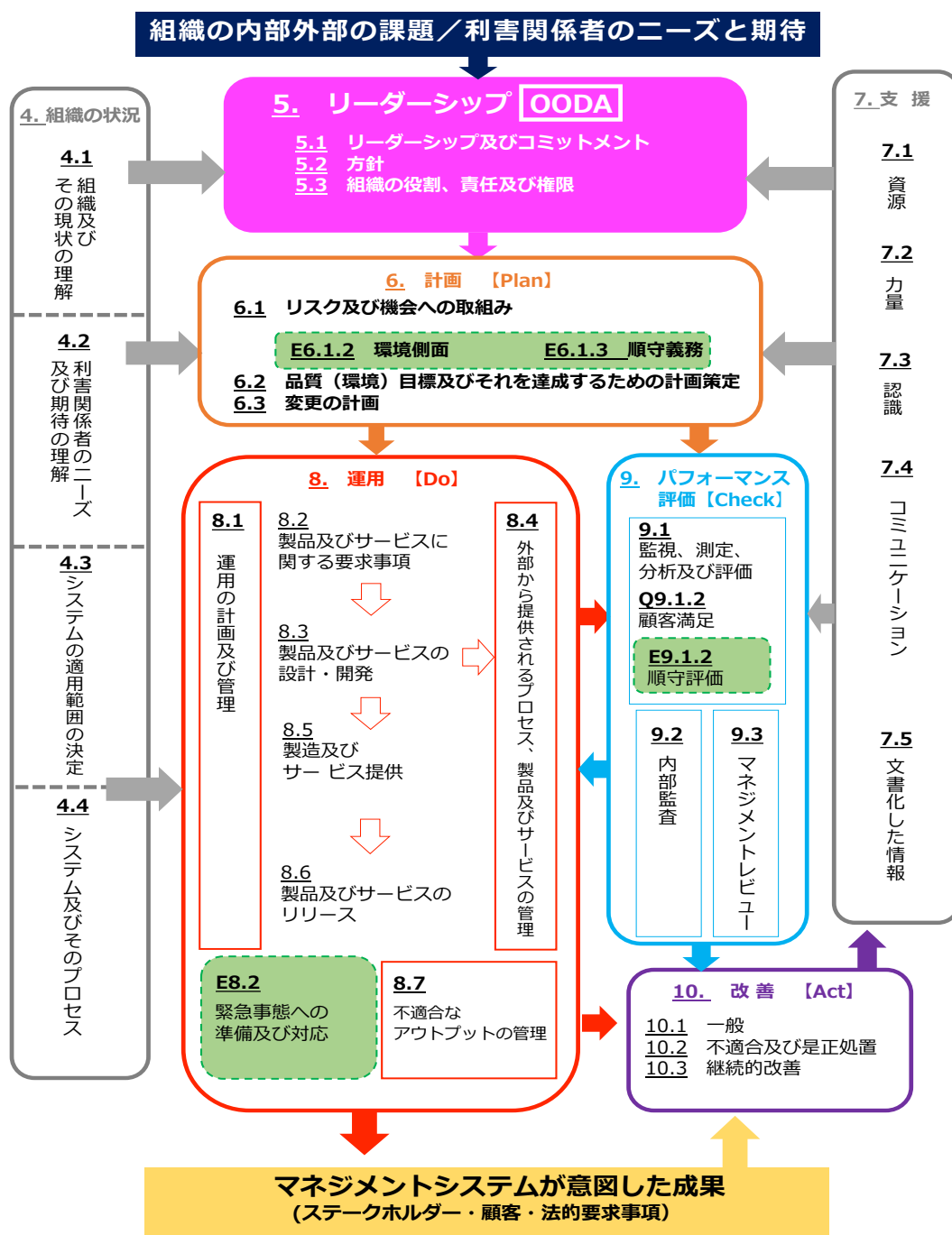
事業計画や目標設定をする際の問題は、ただ漠然と課題を列挙するのではなく、組織が置かれている状況や、顧客、市場をどのように認識しているかがポイントになります。また、マネジメントシステムに密接に関連する利害関係者（納品先・代理店・行政など）の特定と、その利害関係者が組織に求めているニーズ及び期待は何かを明確にしなければなりません。

4.1「組織及びその状況の理解」、4.2「利害関係者のニーズ及び期待の理解」の検討結果を考慮した、製品・サービスに対して管理または影響を及ぼすことができる程度の適用範囲の決定が、箇条 8.2 の「製品及

びサービスに関する要求事項」以降の運用につながるのです。これを俯瞰的に「ISO マネジメント規格要求事項の相互関連図」で、箇条 4、箇条 5 の経営管理プロセスや箇条 7 の支援プロセスとの関わりで箇条 8 の業務プロセスとの関連で理解するのが解りやすいでしょう。

さらに期待事項の理解と扱いが、社会的評価を高めるブランド力の構築につながる事項であることを認識しておくことも重要です。

ISO マネジメントシステム規格要求事項の相互関連図



Observation (感知・観察監視) Orientation (情勢判断) Decision (意思決定) Action (行動)

— 組織が「リスク及び機会」を特定するとき、どのようなことに注意すべきですか？

戦略レベルのシステムに改正したということは、組織に「意図した成果を出すこと」を求めているということです。ISO マネジメントシステムは、この「意図した成果を得るためのマネジメントシステム」なのです。それは（組織にとって密接な）利害関係者のニーズや期待を考慮して、注目を集める事柄、重要点、問題点、意図した結果を狙う上での障害や乗り越える必要のある事項を「リスクと機会」で捉えることです。

組織が検討すべき課題と、リスク及び機会の抽出の考え方や手順について組織の理解が得やすい適切なプロセスが必要となります。2015 年版の ISO マネジメントシステムはそのものが経営戦略に役立つツールとなっているのですが、そのツールを使いこなすための方法を組織は用意しなければならないのです。

私は PESTLE 分析（Politics–政治、Economy–経済、Society–社会、Technology–技術、Environment–環境）と SWOT 分析を融合させた分析表によるリスクと機会の抽出が有用な手法の 1 つと考えています。

— 分析表の具体的な使用方法を教えてください。

簡単な例ですが、PESTLE 分析は外部の状況を明確にするカテゴリー（PESTLE）分けて整理します。組織の外的要因を業界や市場動向などの「外部の状況」として項目を挙げていきます。これら項目に対応したビジネスチャンスとリスクを考察します。

「内部の状況」は企業業績、組織体制、人材育成など組織で考えられる項目を挙げていきます。この項目に対応させて、各組織の事情に応じた、組織の強みと弱みを抽出します。外部と内部のカテゴリーごとに関連付けた課題が何であるかを整理し、相互関係から取組むべき課題を見つけ、取り組むべき優先順位付けをしていくのです。

これら内外の事象（課題）の定量的情報は「見える化」して検討することで、気づきの機会も増え、顧客や規制の要求事項の阻害要因、リスクと機会が考えやすくなります。

下記の表（「リスク及び機会の特定のための分析表」）から言うと、外部の状況の「経済」の項では「エネルギーの使用」という事象（課題）を挙げて、対応する内部の状況で、設備の老朽化で気がかりなエネルギー消費量に注目した環境側面から、高機能機への更新やエネルギーの運用手順の改善が実施項目になりそうです。

また、建設現場の省力化や高品質化の課題では、ICT 技術の展開に繋がる戦略項目が品質目標に設定できるなど、組織の経営戦略検討にも使えそうです。

分析表の検討過程で、それぞれの事業部で考えられる課題や関連するリスクと機会に気づくことになります。こうして決定したリスクと機会を基に、QMS、EMS それぞれの方針と整合調和した実行目標と計画を策定します。その業務遂行状況のパフォーマンス管理が、利害関係者の信用を得て、意図した成果に繋がると考えます。

リスク及び機会の特定のための分析表（QMS／EMS）

	外部の状況	事象（課題）	機会（O）ビジネスチャンス	脅威（T）ビジネスリスク
P	政治	経済特区		
E	経済	エネルギーの使用	ZEBの普及	燃費・資材 コストアップ
S	社会	顧客の高品質要求	ブランド力の向上	検査体制の不備
T	技術	ICT技術の展開	自動運転重機と普及	電子情報技術の展開
L	法規制	建築物省エネ法など		
E	自然環境	気候変動		
	内部の状況	事象（課題）	強み（S）	弱み（W）
	企業業績	売上高・利益率		
	組織体制	組織改編・リストラ		
	設備・重機	設備老朽化・能力不足		
	人材育成	人材不足・経験者退職		
	文書の電子化管理	情報漏洩		
	労働環境	働き方改革		
	施工の生産性UP	省力化・高品質化		

環境側面抽出

品質目標設定

荒木利貞氏 プロフィール

（株）竹中工務店に 37 年在職し、設計部、技術研究所、総本店人事、広報部、知財室等を歴任。（有）ISO アソシエイツ設立後、コンサルティング等に従事。品質・環境マネジメントシステム主任審査員、エネルギー環境エキスパート、一級建築士。