

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の改正にあたって特筆すべき規格要求箇条 10.3「継続的改善」にフォーカスした。インタビューに応じていただくのは、認証取得支援コンサルタント業務も手がける間瀬雅彦審査員。改正した ISO マネジメントシステムを組織はどう捉えるべきか。そして ISO マネジメントシステムが組織に求めていることとは何か。その本質を語っていただいた。



ISO マネジメントシステムと 事業計画の乖離は起こり得ない。

—— 改正した ISO マネジメントシステムに記載されている「継続的改善」についてですが、組織の方にとって「改善」という言葉は決して耳慣れない言葉ではないと思うのですが。

「確かに『改善』は言葉としては誰もが理解しています。しかし、審査をしていると ISO マネジメントシステムが意味する『改善』は、あまり理解されていないと思うことがあります。そのため、まずは規格要求事項 箇条 10.3『継続的改善』につながる箇条 4.1 と 4.2、そして 6.1 について順を追って解説していこうと思います」

「4.1『組織及びその状況の理解』これは端的に言ってしまえば、会社の状況を知ろうよということですよね。会社の状況を知るためには、会社の外部環境や内部環境を知らなければならない。当然ですよ」

—— どのような事業を展開している組織でも、それは当たり前のようになっていますね。自分の組織と状況を理解するというのは。

「その通りです。組織は経営マネジメントを必ず行っています。そうでなければ、組織を運営することなどできません。組織内部そして組織を取り巻く外部の状況について理解することは、既に組織は経営マネジメントを行う中で取り組

んでいることです。そして箇条 4.1 の次の箇条 4.2 では『利害関係者のニーズ及び期待の理解』と記載されています。まずは組織にとっての利害関係者は誰かを知る必要がありますね。一般的にはお客様が挙げられます。それから、外注先や監督官庁。そして組織内の社員などですね。それら利害関係者たちが、それぞれ組織に求めていることは何か。つまりニーズを明確にしなければなりません。これも、どの組織も経営マネジメントの中で当然、行っていることでしょう」

—— ISO マネジメントシステムの箇条 4.1 と 4.2 は、経営マネジメントの中で組織が既に取り組んでいることなんですね。

「だから、ISO マネジメントシステムと、組織の事業計画が乖離することは、あるはずはないんですよ」

課題は現状からのみ見つけるのではなく、 「あるべき姿」から見つけ出していく。

「ISO マネジメント改定の大きなポイントは、箇条 4.1『組織及びその状況の理解』 箇条 4.2『利害関係者のニーズ及び期待の理解』。それぞれを明確にした上で、「課題」を抽出するということです。課題を抽出する時に注意すべきことがあります。例えば、多くの人は現状を分析して、そこから問題点を抽出して課題を導くと思います。しかし、そうではなく『あるべき姿』を明確にしなければならぬと私は考えています」

—— その理由は？

「現状分析というのは、もちろん分析能力によって結果は多少異なります。しかし、現状の捉え方自体はそこまで大きく変わることはないですよ。財布に入っているお金の金額は、誰が数えたって同じ金額でしょう？ 組織の現状売上や現状の外注コストだって、誰が見たって同じです。そのデータから課題を抽出しても、あまり意味はなさないように思います。だから、課題を抽出する時は、『あるべき姿』を設定して現状と比較するんです。そして、組織はあるべき姿に近づくために、何をすべきかを明確にしていくのです。組織の皆さんには、ぜひ覚えておいてほしいのですが、私は審査する時、このあるべき姿がきちんと設定されているか特に注力して見えています」

—— なるほど。ゴールを明確に設定し、そこに向けて取り組むべき課題を見つけ出していくんですね。

「あるべき姿は、組織全体レベル・事業所レベル・部署レベル・支店レベルでそれぞれ導き出しても良いですよ。課題が抽出できたら、次は箇条 10.3『継続的改善』に最も深く関連する、箇条 6.1『リスク及び機会への取組み』です」

—— 審査をされる中で、組織の方はこの「リスク及び機会への取組み」をどのように捉えていると感じていますか？

「一言で言うと、多くの組織の方が箇条 6.1『リスク及び機会への取組み』を難しく捉えているように感じます。まず前提としてお伝えしておきますが、ISO マネジメントシステムで求めているリスクは、課題に取り組むにあたって、どんなリスクがあるのか。また、機会があるのかということです。

今日の私の行動で例えてみましょう。私は今日、名古屋から東京に来なければいけません。これが『課題』です。この課題に取り組むためにはまず、東京までのアクセスを確保しなければなりません。方法はいくつかあります。新幹線、飛行機、高速バス、車…。その中で私は新幹線を選びました。だけど、地震という『問題』が起きて新幹線が不通になってしまったとしましょう。東京へ行くという課題を遂行するにあたって、新幹線という方法を選ぶと『地震が起きたら不通になってしまう』というリスクがあるんです。

このように考えると、難しいことはありません。課題に取り組むための方法の中で、それぞれどのような問題が起こり得るのか。その問題が起きた時、最も被害が大きいのは、何かを考えるのです。

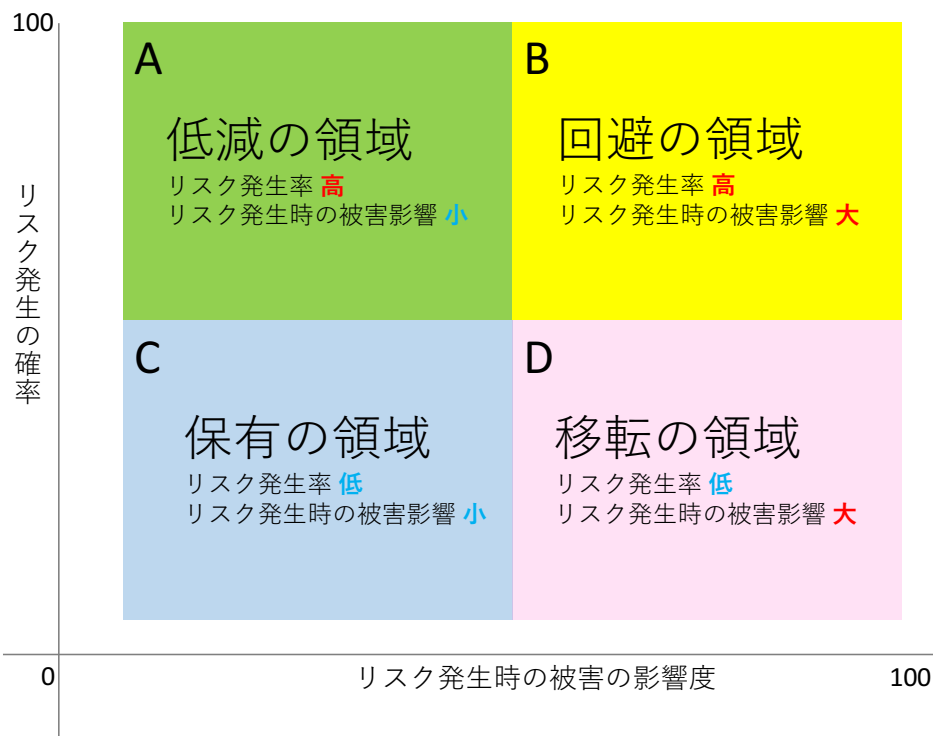
—— どのような問題があるのか、また起こる可能性があるのかを想定しておくべきなんですね。

組織の継続的改善とは 「保有の領域」を広げること。

「今日 1 番大切な話をします。組織の方が事業を展開する中で起こりうるリスクは、4 つ領域に分けられるということです」

「まず、リスク発生の確率とリスク発生時の被害の影響度の 2 つの軸に分けて考えます。この時、リスク発生率・被害の大きさをそれぞれ最大 100 として設定したとします。各領域の割合は、組織によって異なります（図説 1）」

図説 1



「それぞれの領域についてですが、まず手をつけるべきなのは A の領域です。この領域はリスク発生率は高いが、発生時の被害の影響は少ない。そのため、この A の領域は『低減の領域』とします。組織は、A の領域に分類するリスクの発生率を、どのように低減させるかを考えて行動に移さなければなりません。

次に B の領域は、リスク発生率が高く、さらに発生時の被害の影響も大きいリスクです。これは発生しないように手をつけない『回避の領域』として捉えます。

3つ目の C の領域は、リスク発生率は低く、また発生時の被害の影響も少ない。これは組織内での『保有の領域』となります。

最後は、リスク発生率は低いが、発生時の被害の影響は大きい領域で『移転の領域』と考えます。移転とは、外注に依頼するなどの意味ですが、自分の組織内で保有するべきでないリスクを指します」

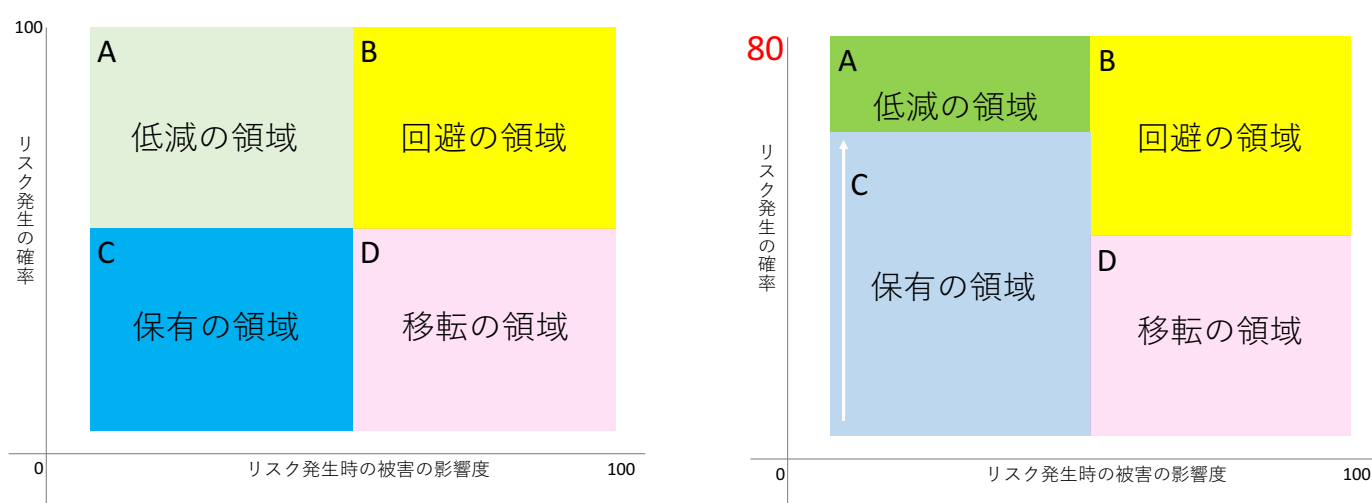
—— 「低減の領域」への取り組みは、例としてどんなことが挙げられますか？

「ISO マネジメントシステムの規格内容にも記載されている例としては、『ヒューマンエラー対策』というのがあります。プレスなどを行う組織では、人が間

違ってプレス機械に手を入れてしまい、事故が起きるリスクがあります。そこで、人の手が入ってしまった時は、自動的にプレス機械が止まるシステムへと変えたとします。これがリスクを低減という取り組みになるんです。

リスクを低減させることは、つまりはリスク発生率の低下を指します。そうすると C の『保有の領域』の比率が高くなりますよね（図説 2）。箇条 10.3『継続的改善』は、まさに『保有の領域』をいかに広げるかということなんです」

図説 2



—— 「保有する領域」を広げていくことこそが、組織にとっての継続的改善になるということですか？

「そうです。継続的改善であり、組織の成長とも言えますね。『移転の領域』の割合を小さくして『保有の領域』を広げることも同じです。リスクの最大発生率を低くして、保有の比率を高める。あるいは移転（外注）の領域割合を小さくすること。これが、ISO マネジメントシステムが意味する継続的改善なのです。



組織の方々には、今回お話しした課題の抽出、そしてリスクの領域分けを理解した上で、リスク及び機会への取り組みを行っていただきたいです。本質を理解できれば、ISO マネジメントシステムは、経営システムに非常に役立つシステムであることに気づいていただけたと思います」

間瀬 雅彦氏 プロフィール

2001 年 2 月 ACNET 技術士事務所設立（個人）。2004 年 2 月 有限会社 ACNET 技術士事務所設立（法人）。現在、建設技術コンサルタント業務、ISO9000S、14000S 審査／認証取得支援コンサルタント業務、技術者育成、教育指導業務、技術書執筆活動などを行う。