

小野隆範審査員

BL 審査員インタビュー

組織が ISO マネジメントシステムを理解し、事業に活用するためのノウハウなどを BL 審査員が語る「BL 審査員インタビュー」。

今回は、小野審査員から ISO 規格改正における組織が認識しておくべき点や事業に活かすためのポイントについて伺った。



本来マネジメントシステムは1つ。規格改正によりあるべき形になった。

ー ISO の規格改正について、どのようにお考えですか？

マネジメント（経営管理）システムは、本来、組織にとって1つです。品質マネジメントシステム（QMS）や環境マネジメントシステム（EMS）などが別々に存在する訳ではありません。

組織に複数のマネジメントシステムが存在することは、ダブルスタンダードあるいはトリプルスタンダードになっていることを意味し、マネジメントの非効率性を招くことにもなりかねません。組織には、顧客へ製品又はサービスを提供するための本来の事業プロセスがあり、その中で同時に「顧客満足を高める」、「環境に配慮した事業を行う」、そして「従業員の安全を守る」ことを実施していかなければなりません。それらの最もよいバランスの中で事業を進める仕組みこそが、あるべきマネジメントシステムなのです。これが私の持論で、従って、今まで統合マネジメントシステムへの移行を推奨してきました。

これまでの ISO マネジメントシステムは、QMS や EMS など、それぞれの専門家が規格を作成してきましたので、規格の種類によって要求事項が異なることもありました。今回、それを事業プロセス中心という本来の形に戻すために、品質・環境・労働安全衛生などのマネジメントシステムのコアとなる部分を共通化（附属書 SL）し、これをベースに各規格をつくるようにしました。つまり、2015 年版改正は、マネジメントシステム本来の形に戻すという主旨に沿ったものです。

改正において、もう1つ重要なことは、成果又は結果を出すことを強調している点です。いくらかっこよい仕組みをつくっても、「良い製品を安定して提供」「環境を良くする活動」「作業員の安全確保」などにつながっていないと意味がありません。組織経営にとって必要な“意図した成果を出すこと”を目的にマネジメ

ントシステムをつくり、その結果を検証し、それを評価し、必要なアクションをとり、成果につなげることを、ISO マネジメントシステムは求めています。マネジメントシステムの有効性とは、その意図した成果を出すことであり、私たち審査員が審査する際にも、有効性という観点からもいろいろ調査させていただきます。

事業の中に ISO マネジメントシステムを組み込み、 要求事項を事業プロセスの観点から理解し、活用する。

— 実際に移行審査を受けた組織の対応状況はどうか？

ある組織では、事業や経営環境、経営課題を踏まえた上で、要求事項をマネジメントシステムに取り込んでいて、よく考えているな、という印象を受けました。

従来から当然のことではあったのですが、2015年版の要求事項では、品質や環境だけを考えるのではなく、まずは組織全体の課題（箇条 4.1）などをきちんと認識することを求めています。その課題にも対応できるように、ISO マネジメントシステムをつくり、事業への統合化を図ることを意図しています。こうすれば、事業を効果的・効率的に展開する際に、ISO マネジメントシステムを活用することができます。

もう1つの視点が、利害関係者の要求事項（箇条 4.2）です。顧客や株主、仕入れ先、地域社会、行政機関の方々が、組織に対して何を要求し期待しているのかを理解し、それに対してどう取り組むのか、これを戦略として考える必要があります。関係者の期待をすべて満たすことはできないのですから、何を優先的に行うかは組織の戦略です。組織の経営のためには、組織の課題、利害関係者の要求事項をベースに戦略を立て、期待する成果は何かを明確にし、これを達成するためのマネジメントシステムを確立することが肝要です。この戦略の視点がまだ十分ではない組織も見受けられました。

— 組織でどのように対応すべきか迷っている点は、どのあたりとされていますか？また、そこに対する提案はありますか？

やはり、「6.1 リスク及び機会への取組み」関連ですね。「リスク及び機会」を決定することを規格は求めています。研修機関を含めいろいろな方がいろいろなことを説明しており、難しくしている気がします。だから組織も、どのように決定したらよいかを悩んでいるということです。

例えば EMS の場合ですが、従来から、組織では「著しい環境側面」と「順守義務」を決定していました。今回「4.1 組織及びその状況の理解」と「4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解」に関わる「リスク及び機会」を追加することが求められていますが、この取り扱い方への質問が多いようです。

実は、これに関して、ISO タスクグループにて ISO14001 改正プロセスの過程で合意した推奨事項に基づいた「ISO14001:2015 についてのよくある質問 (FAQ)」が日本規格協会から発行されていますが、ここでは、“組織は、課題に関するリスク及び機会、著しい環境側面、並びに順守義務を別々に、又はまとめて決定できる”との説明があります。すなわち、2004年版で決定していた「著しい環境側面」と「順守義務」に加え、今回、4.1 と 4.2 に関する「リスク及び機会」を単純に追加するだけでもよいことが分かりま

す。組織によっては、どう「リスク及び機会一覧表」をつくるか悩まれているところもあるようですが、別々の表として作成することでも構わないということです。付言すれば、決定した「著しい環境側面」一覧からわざわざ「リスク及び機会」を選び出すことまでしなくてもよいということです。

それから、2015年版規格では、「手順」の要求がなくなり、すべて「プロセス」に変わったので、具体的にプロセスの管理をどうすればよいのかと疑問をお持ちの方もおられました。「プロセス」に変えた狙いは、そのプロセスの意図した結果をちゃんと得ることを重視するためです。「手順」というと、とにかく手順通り行うことが重要と考えてしまう方がおられますが、そうではなく、そのプロセスを通して意図した結果を出すこと、言い換えれば、付加価値をつけることの重要性を示すための変更です。プロセスの管理方法としては、従来通り手順を使っていたいただいてももちろん構いませんが、結果を出すことを忘れないようにという意味合いです。通常の仕事においても、付加価値が得られるようなやり方を考えたいものです。

—ISO マネジメントシステムを経営活動に活かすために、組織が重視すべきことは何ですか？

ISO マネジメントシステムはツールの1つであることを認識し、これを組織の中でどのように使うかを知ることです。ISO マネジメントシステムは、あくまでも管理技術であり、改善のために必要なのは組織の固有技術です。管理技術によって、組織の問題点やリスクを指摘することができますので、その情報をうまく活用し、事業プロセスの中で自組織の固有技術をフルに使用し、改善を進めていくことが重要となります。

また、ISO マネジメントシステムは事業への一体化が狙いですから、事業のトップがマネジメントシステムのトップとなります。規格の「5. リーダーシップ」では、このトップがリーダーシップを発揮して先導し、かつ成果について説明責任があることを明示しています。従って、必然的に審査では、例えば箇条5.1の要求事項に関しては、みなトップに確認することになります。事業プロセスを扱うマネジメントシステムですから当然です。今後、移行審査を受ける組織は、この点に配慮し、事務局の方がトップにこの趣旨をよく説明し、トップが理解を深めることで移行審査はよりスムーズになると思います。審査のためでなく、トップとして、ISO マネジメントシステムを組織の経営活動に上手く活用する際に必要なことと考えていただいた方がよろしいでしょう。

今回の規格改正によって ISO マネジメントシステムは、組織にとってより活用しやすく、かつ成果が出やすいシステムへと変わりました。しかし、運用を始めてすぐに効果が出るわけではありません。ある程度、トライ&エラーをくり返して組織に合った形にしていく必要があります。だからこそ、なるべく早めに移行審査を受け、運用を始めていただきたいと思います。

小野 隆範氏 プロフィール

日本鋼管（株）において、鋼管の品質設計、製造、品質保証などに従事。全社の品質保証推進室長、インターナショナル・ライト・メタルズ副社長、日本鋼管テクノサービス(株)常務取締役管理技術事業部長を歴任。現在、小野技術士事務所代表、技術士（経営工学部門）、JRCA 主任審査員、CEAR 主任審査員。

一般財団法人 ベターリビングシステム審査登録センター 品質・環境主任審査員