

ISO マネジメントシステムが、組織にとって経営管理のためのツールとして機能していることを、審査のなかでどのように確認すべきか、どこに重点を置いて質問すべきなのだろうか。今回の BL 審査員インタビューでは、ISO マネジメントシステムの「目標」の立て方、及びそのあるべき姿について、小野審査員に伺った。



組織全体の目標につながる目標を、それぞれの部署で展開する。

—— 審査をされる際、ISO マネジメントシステムにおける目標についてはどのようなところを重視されていますか？

「私は、ISO マネジメントシステムにおいては、『目標』の立て方、そしてその目標を達成していくプロセスが非常に重要と捉えています。なぜなら、『マネジメントシステム』の定義の中で“組織の目的を達成するためのプロセス確立する”とありますし、また ISO14001 規格は、その意図した成果を3つ明確に述べていますが、その中に『環境目標の達成』が含まれているからです。

まず目標の立て方については、環境の場合で例示しますと、次の2つのことを考慮した組織の目標設定がされているかです。

- (1) 従来の規格でも要求されていた通り、各部署で積み上げてきた著しい環境側面、法規制関連のリスク等を考慮して目標設定をしているか。
- (2) 2015 年版で追加された、組織又は経営レベルでの課題、利害関係者の要求事項に関連するリスク及び機会を考慮した目標を設定しているか。

この目標を適切に立てて、そしてそれを達成するためのアクションプランを作ることが大切です。もちろん、これを実行して“目標達成”につなげることがより重要となります」

—— 組織レベル、経営レベルの目標という、売上高や利益率などという目標設定がされる可能性もありますが、このような目標でも構わないのでしょうか？

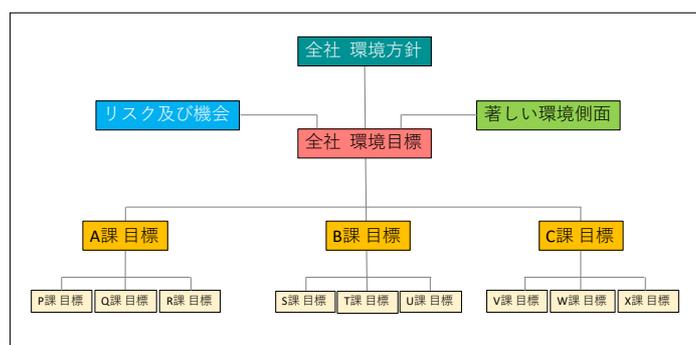
「組織レベルの目標ということであれば、当然そのような目標設定もあり得るでしょう。これが品質目標か、環境目標かと思われる方もいるかもしれませんが。ただ、組織レベルの大きな目標は、通常はそれをただ掲げるだけでなく、より具体的な目標に展開して、その達成を図るという方法をとるのが一般的です。その目標展開を、次の2つの視点から見てみます。

- (1) 組織全体の目標を部署ごとに展開し、達成を目指す。
- (2) 組織全体の目標を、品質・環境・安全などの目標に展開して、具体的な行動につなげる。

まず(1)に関してですが、ISO規格は、部署ごと、機能ごとの目標の確立を要求しています。従って、組織全体の目標を立てたなら、これを原則部署ごとの目標に展開することになります。部署ごとに目標あるいはノルマを課して、組織全体の目標を達成するのです。

分かりやすく図に起こすと、下記のような形になります(図説1)。環境目標の展開例ですが、『**全社 環境目標**』があり、A・B・Cの『**課の目標**』、そしてP・Q・Rの『**職場目標**』へと展開しています。各部署はそれぞれの役割・機能を持っているわけですから、それに合致する目標設定が必要になります。『**全社 環境目標**』の内容そのものを各課、各部署の目標とするわけではありません。階層によっても活動内容は変わるので、当然目標の表現も変えるべきです。管理責任者の重要な役割は、全社の目標を達成するために、各部署にどのような目標・活動を割り当てるかを考えることです。目標の内容・表現は変えることが多いと思いますが、P・Q・Rの職場の目標が達成できたらA課の目標も達成できる、またA・B・C課の目標が達成できたら組織全体の目標も達成できるように展開することが必要でしょう。審査においても、そのように目標展開され、部署の機能に合った目標設定がされているかを見ることになります」

環境目標の展開例 (図説1)



—— もう一つの目標展開の視点とはどんなことでしょうか？

「次に(2)に関しては、統合マネジメントシステムを構築している会社の例を示します。組織全体の目標を達成するためには、結局、組織の品質・環境・労働安全衛生などのそれぞれの目標を達成しながら行うことになるという例です。これを示した図説が以下のものになります(図説2)。

例えば、事業目標『高収益体質の構築』を達成するためには、『歩留向上』『生産性向上』『経費削減』に実際に取り組まないといけません。この中で『歩留向上』という目標を取り上げると、この達成のために最も必要なことの一つが『不良率の低減』ですが、これはまさに品質目標です。製品を作る際端材が出ますが、これをそのまま廃棄物にするのではなく、他の用途に転活用できれば廃棄物になる分が減り、歩留向上につながります。これはまさに環境目標です。このように、事業目標『高収益体質の構築』を達成していくためには、品質面でも環境面でも目標を立てて改善を進め、その積み上げをしていくことが必要となります。そして、各部署が達成を狙うのはそれぞれの担当すべき目標です」

事業目標及び各 MS 目標 (図説2)

事業目標		QES目標			その他 (他MS関連)
		品質	環境	労働安全衛生	
労働災害の撲滅		自動化率10%アップ		無災害継続	
売上高 〇〇〇円以上		顧客満足度85点以上	環境配慮製品1.3倍拡大		
		顧客クレーム 5件/年以下	環境事故ゼロ		
高収益体質の構築 収益率2.5% または 税引き前収益 〇〇〇円以上	歩留〇〇%以上	不良率 0.10%以下	端材有効活用70%以上		
		工程能力 CP,KP>1.3	産廃排出量〇〇トン以下		
	生産リードタイム 〇〇分以下	ライン毎個当り工数減 〇〇分以下	省エネルギー		
		可動率向上 95%以上	CO2換算量〇〇トン以下		
	経費削減 前年比〇〇円以上/生産高	資材/製品在庫削減 各〇〇円以下	ペーパーレス (紙使用量半減)		
		効率化に夜残業低減 月5時間以下	梱包資材削減〇〇円以下	輸送効率の10%向上	
人材の育成		星取り率の向上 90%以上	有資格者5件以上		
		品質改善提案30件以上/人	環境・安全衛生改善提案30件以上/人		
新規事業・新製品へのチャレンジ		新規事業の提案・試作			

図説1・2で、わかりますように、売上高や利益率などという組織全体レベルの目標、すなわち事業目標といってもよいかもしれませんが、これを達成するためには、よりブレークダウンした目標が必要となるということです」

—— そうすると、サブ目標が必要ということでしょうか？

「そうではなく、各部署が活動しやすいように部署の機能・役割に見合った目標設定が望ましいということです。繰り返しになりますが、規格の要求事項はそれを意図しています。

目標を確実に達成していくためには、サブ目標設定のみではなく、目標達成のためのアクションプラン（ISO規格でいう、目標達成のための取組みの計画）の中で具体的な活動内容を示すという方法も当然あり得ます。

また、ISO14001規格の6.2.2e)では、環境目標が達成しつつあるのか進捗を監視するための指標設定を含めて、結果の評価方法を考えなさいとっています。この意味は、目標が達成できたかどうかは年度末になれば当然分かるわけですが、年度末になって未達がはっきりしたのでは遅いですよ。途中未達になりそうだという判断ができれば、その時点で目標達成のための挽回策を決めねばなりません。その判断のための指標、例えば中間目標などの設定を含めることも示唆しています。特に定性的な目標の場合には、中間段階でどのような状況であれば『うまく進んでいる』と判断するのか。例えば、『目標としている製品をつくるための設計を完了する』『サービスを展開するための情報を揃える』などの中間目標が望まれます」

箇条 4.1 と箇条 4.2 から課題・要求事項を考え、そこに対応できる組織へと向かっていく。

—— 環境としての目標では、使用エネルギーの削減が中心となっているような組織が多いし、しかもそれも限界に近づき、新しい目標設定が難しいと考えている組織もあると聞かれています。この点はどのように考えられますか？

「確かに電気工事など工事中心の事業を展開している組織では、そのようなことを聞くことがあります。工事という活動のマイナスの環境側面からスタートすると、そのような傾向になりやすいと思います。それに対しては、プラスの環境側面からのアプローチ、更には『活動』のみでなく、規格がいう『製品』『サービス』の環境側面を多く捉えることをお勧めします。すなわち、顧客に製品・サービスを提供するという本来業務がもつ環境側面を多く捉えることです。例えば、プラスの環境側面から“太陽光発電を採用する”などを目標にしてもよいし、環境に特化した技術を蓄えていくこと、あるいは製品提供に関連して、より環境に配慮した製品を開発することも考えられます。この意味では、設計段階や計画段階で製品・サービスに影響を及ぼすことができる環境側面を多く捉える視点が重要だと思います。

それともう一点、積み上げてきた著しい環境側面に対応した目標だけでなく、2015年版のISO規格が持っているように、箇条 4.1 及び 4.2 に関連するリスク及び機会への対応を考えた目標設定をしていただきたいと思います」

—— 4.1 課題、4.2 利害関係者の要求事項に関連する目標の設定について、もう少し具体的に説明して頂けますか？

「従来の環境側面への対応が中心だった目標設定だけでなく、環境マネジメントシステムは当然組織の課題を取り扱わないといけないという点が 2015 年版で強調されました。すなわち、箇条 4.1 に沿って、組織のトップが経営上の課題を明確にし、環境マネジメントシステムに関連するリスク及び機会を認識し、これへの対応をするために目標を設定するという事です。経営の視点、本来業務の視点を入れ込むということになります。

また、箇条 4.2 『利害関係者のニーズ及び期待の理解』は、顧客や関連する利害関係者が自分たちに何を期待しているか、何を求めているのかを認識し、これを基に組織が戦略を立てなさいという意味合いの要求事項です。この戦略のための目標も必要となるでしょう。

例えば、現在住宅関連では、少子化の影響等によって住宅着工棟数は減少しつつあります。そうすると、住宅メーカーは、ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）を含めた高付加価値の住宅を売ろうとします。あるいは、顧客への個別対応を増やしていくことになります。とすると住宅のパネルをつくるプレハブ工場での生産は、今までのような画一的な同



じものをラインで作りづけるというわけにはいかなくなります。オフラインの生産との組み合わせが必要となるかもしれません。このような利害関係者のニーズ及び期待を把握し、前もってそれに対応できるような体制づくり、目標の設定ができれば、競争力を持つことになると思います」

—— 4.1 課題について伺いたいのですが、組織によっては「売上げ」そのものを課題に設定している組織もあると聞いていますが、この点はどのように考えていらっしゃいますか？

「ISO マネジメントシステムにおける“課題”とは、組織としての経営にかかわる課題です。『売上』そのものが課題ではなく、売上が伸びないのであれば『売上の減少』が、売上高が不安定だというのであれば『売上高の変動』が課題です。その課題に関連して、品質上あるいは環境上どんなリスク又は機会があるかを検討します。それは『新製品開発の遅れ』『設備投資が確定しない』など品質的なリスクがある場合もあるし、『環境活動に取り組むことでコスト高になる』というリスクを伴うこともあります。

以上のように、組織の目標につなげるべきリスク及び機会を考える際には、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』の双方からアプローチしないとけません。そこで明確になったリスク及び機会への対応方法、当然目標に入れて改善するか否かを含め、更にはその優先順位などは、まさに組織の戦略そのものです。戦略が適切であれば、組織として成長できるはずで、そのためにも、社会にアンテナを張って、組織が社会から今、何を求められているかを考え、そこに応えられる技術を構築していく必要があると思われま。

審査においても、組織のトップマネジメントへ、箇条 4.1 及び 4.2 にかかわる問いかけを大に行っていく必要があると考えています」

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