

マネジメントシステムとは何か

講師：株式会社テクノファ 代表取締役社長 平林 良人

(テクノファ NEWS 第 65 号から抜粋。「第 12 回テクノファ年次フォーラム」2005 年 11 月 17 日収録)

第 12 回テクノファ年次フォーラムにおいて、ISOTC176 日本代表エキスパート・(株)テクノファ 平林良人 代表取締役による、ISO9000 の最新情報及びマネジメントシステムとは何かをテーマとして講演の要旨をまとめた。

ISO 規格の最新情報と併せてマネジメントシステムとは何か、審査/監査の本質は何かについて考えてみたい。先ず最新情報から。

1. ISO9001/9004。2008 年に ISO9001 は追補 amendment で、ISO9004 は改定ということで後者は大きく変わる。
2. ISO9001/ISO14001 の同時改定。少し先だが 2012 年に本質的な規格構造、用語の両立性を求めて同時改定される。ISO14001 は去年改訂されたが変更は小幅に留まった。ISO9001 の 2008 追補を待って 2012 年同時改定。
3. ISO10019 規格。QMS 構築のコンサルタントを採用するためのガイド規格。これに基づいて日本規格協会がコンサルタントの登録制度が発足している。
4. ISO22000 食品安全マネジメントシステム。要求事項を含んでいる。2005/9/1 発行された。
5. ISO/IEC27001 情報セキュリティマネジメントシステム。日本では JIPDEC 基準で、BS7799 に基づいて審査されてきたが、2005/10/14 規格化された。ただし、JIS 規格化は 2006/4 予定。

次々といろいろな規格が発行される。このように多くの規格が出て来ることを考える必要があると思う。今日は個々の規格の話でなく、企業にとってマネジメントシステムとは何かということで、幅広く考えてみたい。

ISO9001 の動きを少し補足しよう。2008 年に追補されるがどんなことが検討されているか、2005 コロンビアのカルテヘナ会議資料を示した。「明確にする」、「整合させる」、「分かりやすくする」...、一見して ISO9001 を分かりやすくしようという意図が読めるだろう。表現を分かりやすくして監査の場面で見解が分かれるようなことを避けたい、そういう観点で検討が始まった。2005 年パナマ会議からさらに細かく、文章化の検討に入っている。

この ISO9001 修正を通じてシステムとパフォーマンスの話題がいろいろと出て来る。ここでシステムとは何か仕組みとは何か、全体の話として考えてみよう。

組織のシステムが現在適切だとしても、将来も大丈夫だという保証はない。継続してよい状態に保つため規格はリーダーシップ、責任権限、監査とか種々の要求を上げてある。仕事のやり方

が組織の仕組に定着していないと、担当が替わった途端にまづくなってしまふことは十分起こり得る。それを防ぐために仕組を作るのであり、ISO がシステム規格だと言われる由縁である。

企業にとってパフォーマンスは最重要テーマだ。今期営業がうまく行き収支結果もよいことを目指す。さらに来年はもっと良くしたいと考える。そこで企業はシステムを検証し補完していく。

顧客が求めるのはパフォーマンスである。しかし、パフォーマンスは一時のスナップショットでしかない。

ISO9001 の対象はシステムである。そしてシステムの先には必ずパフォーマンスがある。仕組は結果として商品が売れなければ意味はない。顧客にとっては組織の仕組はいつでもよく、よい品質が手に入らなければ意味がない。買った商品がいいものかということがその先にある訳で、システム規格を論じる時は、その先に必ずパフォーマンスが存在することを考えなければならない。

逆にパフォーマンスが良ければ会社は存在し続けられるか、それも心許ない。きちんとした仕組があって、人や設備など周りの環境が変わっても、会社経営が続けられるような何かが必要だ。それがシステムということになる訳である。

「木」には根、幹、枝、小枝そして葉があり、会社の組織のように成り立っている。例えば A 社の根から葉までがどのように絡んで全体を機能させているか、顧客に満足される製品が届けられるための要素は何か、ISO9001 ではそうした要素を要求している。また ISO14001 規格は、環境保全をするためには組織はどういう要素を持っていなければならないかということを書き連ねている。

規格はどういう要素が必要だという項目を書き上げている。言うなればその要素を組織に作り込む時に、パフォーマンスという結果に繋がるかどうか、それが問題である。

日本も ISO9001、ISO14001 は随分広がって来た。しかし顧客が要求するから、入札の条件だからといって審査登録の外部プレッシャーのみで仕組構築を進めると、登録証を得んがためのシステム構築になる。組織が求めるパフォーマンスは何か、それを踏まえての仕組構築ではないところでいびつな形で審査登録制度が発展してきてしまったのではないかという反省が各所で出て来ていると思う。審査をクリアしているからこそ商品に悪いはずがないという信頼性に結びつくことが求められていると思う。

ISO9001 修正の目指すところは分かりやすくとか誤解を防ぐとか、字句訂正のことではない。分かりやすくした結果が組織のよい仕組になり、有効に展開されて便益を得、結果がよくなる。コミュニケーションが良くなった、責任権限が明確になった、貸借対照表も良くなった、売上が伸びた、利益も上がった。そうした相関のとれる仕組構築を目指していかなければならないのではないか。そういう議論があちこちで起きている。従って審査も変わらなければならないと思うのである。

私は審査の現場を通して、専門知識から何か変だということに気付くことがある。それは木で言えば「黄色く変色した葉」だ。それがどのくらい枝や、幹に影響するか。一步踏み込んだ審査活動が、これからは求められると思う。「黄色い葉」は規格に不適合と指摘するだけで済ましてはなるまい。「黄色い葉」を除いた。取ればよしという場合もある。うっかり、ポカミスは出来るだけなくそう...でよい。

ただ「黄色い葉」があそこにも、ここにもあるとなれば、枝や幹の問題になり、根にも影響する。そこを見抜く審査でない、組織に対して「仕組の弱さ」は指摘出来ない。

ISO 規格は「~すること」しか言わない。どう展開するかは組織が考えなければならない。審査員が教えるものでもなく、コンサルタントに教わるものでもない。製品が違い、規模が違い、背

景も違うから一番分かる組織の人達が考えるのである。ここの「～すること」は当社ではこのことになるね、これをやらなければならない。ベンチマーキングの機会が多いから、他所からいい方法を取入れよう。コンサルタントの知恵を借りるのもいい。しかし、基本的には組織の人間が考えなければならないことを忘れてはならない。一例として「テクノファのプロセス」を紹介したい。

ISO9001 のベースにある重要なプロセス、順序と相互関係を明確にせよとされているが、どう対応されているだろう。「明確にする」方法はいろいろある。ソフトを使うテクノファの考え方を紹介する。参考になれば有り難い。プロセスは「テクノファ会員登録」、会員登録の申込をいただいてから手続きを経て、お客様に会員番号を連絡するまで。細分すれば申込、受付処理、入金処理、会員登録、申込者への連絡案内である。

通常は QA 体系図様式で横に部門名、タテに仕事の流れを二次元で記載するだろう。しかしこの体系図では上司と部下という階層の関係までは示せない。ISO9001 はインプット、アウトプットに注目するが、実際の組織では上下関係の方がむしろ情報が複雑で濃い。その関係も分からないと、規格がいうプロセスの相互関係を明確にするということが難しい。そこでシステムに関係する職場として企画、経理、総務が示されそこに三次元のバーを立ち上げる。テクノファは今、このように職位の上下も分かるような形で仕事の一連の順序を明確にしていくというやり方を採っている。そこで実務に密着した形で絵に書いて、それを ISO9001 の「プロセスを明確にする」ところに繋げている。

形式的に記述しても明確にならなければだめである。

冒頭でも少しふれたが、ISO 審査 / 監査に対する疑義が寄せられているので幾つか紹介しよう。

- ・ 従来の審査方法ではメリットが少ないのではないか
- ・ 本来審査 / 監査から得られるものは何か
- ・ 審査をもっと有効なものに出来ないか
- ・ 全員が前向きに受けとめられる審査 / 監査はないか
- ・ 初心者にも有効な審査の手立てはないか
- ・ 将来、審査ビジネスはどうなると思うか

こういう質問の背景には、ISO 規格のドーナツ化、審査 / 監査システムあるいは産業界に席捲する ISO のマネジメントシステム全般への反応に変化が起きつつあるのではないか。換言すればさらに制度の工夫をせよという産業界の意思の表れだと思う。即効性はともかく、3、4 年のスパンで見れば役立ったと、大多数の組織に言われるメカニズムに、我々 ISO 関係者が貢献していかななくてはならないと思う。

システム構築はパフォーマンスに資することが前提である。それでこそシステムが活きる。逆に今パフォーマンスが優れていてもシステムが不備ならばいつかはおかしくなるだろう。

最後に ISO のドーナツ化現象、目的を誤ったシステム審査はやがて全体を失うだろうということを申し上げて終わりたい。

【完】