

ISO が役立つという理由で、長年付き合いしてきた認証を返上するところが少なくありません。本当に役立つのでしょうか？

私が3年ほど前に執筆した「ISOは経営をダメにする」(幻冬舎刊)は、タイトルとは違い「このマネジメントシステムはいかに役立つかを解説しています。著書の内容も含め、以下に重要な観点を述べますのでご参考にしてください。

## 1) ISO 要求事項の意図の理解

ご存じのように、マネジメントシステムの構築は、ISO 要求事項がベースになります。であれば、この要求事項の意図がよく理解できていなければ、自社に役立つマネジメントシステムを構築してしまう危険性があります。システム構築の際、多少時間がかかってもまずは「各要求事項の意図」をしっかりと理解しておく必要があります。

## 2) 要求事項の羅列

ISO 要求事項は、4. 1~10. 3 項までありますが、元々P (計画) -D (実行) -C (検証) -A (改善) の「マネジメントサイクル」として構成されています。つまり4~7 項までがP、8 項がD、9 項が検証、10 項が改善となります。今から5年ほど前は、品質、環境、情報セキュリティなどのISO 要求事項の並びはバラバラだったのですが、すべての国際規格の要求事項は、同じ順番に統一されました。この背景には、複数の国際規格をひとつの統合マネジメントシステムとして構築・運用する組織が世界中に増え、その統合をしやすいよう要求事項の順番を変更したことがあります。

## 3) 国際規格の特徴

要求事項をじっくり読み進んでいくといくつかの疑問に遭遇するかもしれません。実は国際規格の要求事項は、「全体のまとめ」とそれをブレイクダウンした「詳細な要求事項」とで構成されています。例えばISO9001:2015の4. 4「品質マネジメントシステムのプロセス」は、ISO9001要求事項の全体のまとめを述べています。一方8. 1「運用の計画及び管理」では、顧客に提供する製品やサービスについてのまとめを述べていて、それを実現するための具体的な要求事項は、8. 2~8. 7に詳細に述べられています。つまりISO 要求事項に基づくマネジメントシステムの構築では、全体のまとめとしてフローチャートなどを用いて大まかな流れを記述し、詳細な要求事項で初めて具体的な手順を記述するのが正解です。

## 4) 文書化の程度

マネジメントシステム構築時にいつも問題になるのは、「どこまで文書化すればよいか？」だと思います。実は文書化の要求は以前とくらべだいぶ少なくなりました。要求事項の中の「文書化した情報を維持する」とはシステムの構築の要求であり、「文書化した情報を保持する」とは記録のことです。

従ってこれらの要求がなければ、文書化は必要ないことになり、その他の文書化は自社で必要かどうかを判断すればよいこととなります。必要かどうかの判断は、当該箇所を誤ると自社の製品やサービスに大きく影響するのであれば、文書化して全社員へ徹底することが必要でしょう。

## 5) 日常業務が基本

まずはISO 要求事項は特別のことを要求してはなりません。各要求事項をじっくり読んでみると、自社の日常ありふれたやりとりや作業に該当することに気がつくはずで、もし気づか

ないとすれば、ISO 要求事項を特別なこととして受け止めている可能性があります。肩の力を抜いてサラッと理解することにより、「なんだ。うちの〇〇に相当することじゃないか」と気づくはずで。つまり、自社の日常の業務を整理することにより、ほとんどが要求事項を満たしているのです。だとすれば当初のマネジメントシステムの構築は、ISO 要求事項をベースに構築するのではなく、まずは自社の業務を整理して、それを ISO 要求事項の観点から抜けがないかチェックするのが「役立つシステム構築」の基本だと思います。

## 6) 実績が重要

理想的なマネジメントシステムを構築しても、その運用で効果が思わしくないとすれば、そのシステムは理想とほど遠く、欠陥があるのです。その意味では、ISO の運用の効果を常に検証する癖をつけておくべきでしょう。顧客は当該組織の製品やサービスを購入するのであって、システムを購入するわけではありません。つまりシステムを運用することにより、製品やサービスの質を向上させ、顧客満足を得て自社の発展につなげられる実績こそ、最大に重視すべきことなのです。ISO14001 や ISO27001 でも同様です。いかに環境負荷を低減し地球環境保護に貢献する組織であるか、また情報セキュリティを強固なものにし、顧客に安心感を与え自社の業績を上げられるかがシステムの目的なのです。

## DAS—ジャパンから

### リモート審査について！

新型コロナウイルスの関係で、「リモート審査」を希望される登録組織が増えてきました。英国本部からも「リモート審査ガイドライン」が発行され、いくつかの注意点があります。

#### ① 機材の準備と証拠の提示

「SKYPE」や「ZOOM」などのソフトをインストールし、データを共有するなどしてスムーズに客観的な証拠を提示できるか、かつパソコン数台で対応できるか？

#### ② 現場審査

ISO 審査では工場や建設現場などの現場審査が義務づけられています。当日ビデオやスマホで現場を撮影できるか？

#### ③ リモートで確認できない

リモート審査では、まだ慣れないこともあってスムーズに進行できなかつたり、かつ従来のように臨機応変に対応できない場合があります。限られた時間の中で確認できなかった事項は双方合意した上で、次回の審査で再確認する場合があります。

(編集責任者 萩原由利)



英国系 ISO 認証機関 DASジャパン(株)  
代表取締役 萩原陸幸  
東京都豊島区東池袋 3-20-16-503  
[info@das-japan.jp](mailto:info@das-japan.jp)  
<http://www.das-japan.jp>