

## 統合マネジメントシステムとは

執筆/DASジャパン株式会社 代表取締役 萩原 睦幸

### ISO 9000シリーズ上陸

今から約25年ほど前に、品質マネジメントシステムの国際規格ISO 9000シリーズが発行された。製品の技術仕様であるISOは広く知られていたが、組織内のマネジメントシステムの規格のISO 9000シリーズは、世界で初めてであり、世界の国々に衝撃を与えたものだった。当初この国際規格に対してわが国の動きは鈍く、当時の通産省あたりは無関心で、今更「製品の品質」に関わる規格などわが国にとって無意味で、製品の品質の悪い国こそ、この規格を導入し品質を上げるべきだとの考えで一致していた。ところが事態は思わぬ展開を見せ始める。欧州に製品を輸出しているわが国のメーカーにとって危機感が走った。この規格の認証を得ていなければ欧州で製品を売ることができないという一報がわが国へ舞い込んだのだった。すでに欧州の国々ではかなりの勢いでISOの認証登録が進んでいて、焦った通産省や企業の関係者は、遅ればせながらこのISO 9000シリーズなるものはいったいどのようなものかの調査が開始されたのだった。調査の過程でさまざまな問題が浮上ってきていた。このマネジメントシステムは製品の品質を保証するものではなく、製品の品質を確保するため

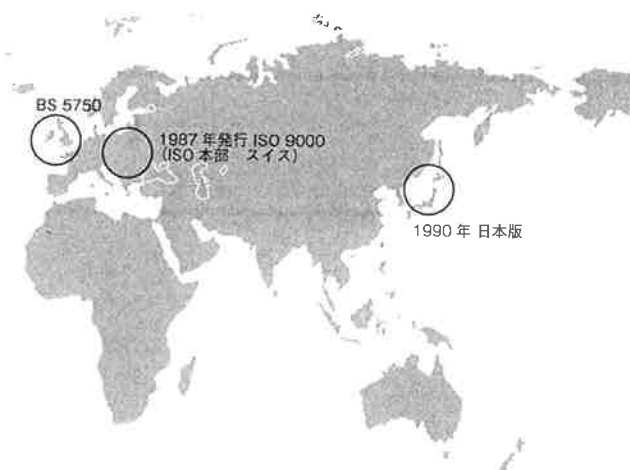
の「組織内のシステム」の構築・運用を要求していることだった。

さて、あらためて考えてみると、わが国の組織は、製品の品質そのものについては問題はないが、組織内のシステムとなると従来からいろいろ不十分な点が問題視されていた。ISO 9000シリーズの要求事項を紐解くにつれ、徐々にそのシステムの不十分さが明確になり、この規格の導入の意義に目覚めた組織が1990年代前半から増加し始め、その後の「ISOブーム」のスタートがここに切って落とされたのである(図表1)。

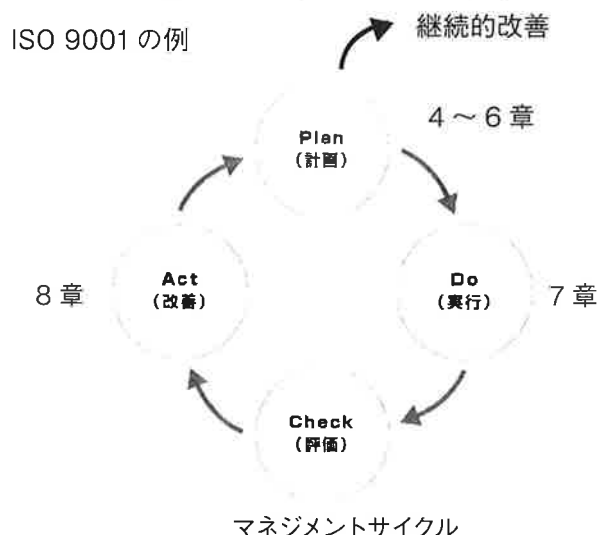
### 続々と国際規格が誕生

ISO 9000シリーズに遅れること7年。1994年に環境マネジメントシステムの国際規格ISO 14000シリーズが誕生した。ISO 9000に見られる「製品の品質」については比較的なじみやすかったが、世の中の環境負荷低減をテーマとするISO 14000シリーズは、世の中の組織に衝撃を与えたものだった。しかしながら規格の内容が人々の関心が高い環境問題についてであり、この規格導入の意義は、当時の世の中の環境問題の活発化と相俟って急速に広まりを見せた。特に地方自治体あたりがこの規格に関心が深く、全

図表1 ISO 9000シリーズの広まり



図表2 ISOマネジメントシステムの基本



国の自治体が規格導入に意欲を示したものであった。もっとも、一般市民受けするこの環境に関するシステムを行政が利用しただけという批判も聞かれたが、さて、その後ISO 9000シリーズは、1996年に第1回の改訂が行われ、2000年に第2回の大改訂が実施された。実は2000年以前は、「マネジメントシステム」という呼び名ではなく、「品質システム」と呼ばれていたが、2000年の大改訂で正式に「マネジメントシステム」という呼称が用いられることになった。2000年の大改訂の背景には、ISOを導入する組織が、当初のメーカーから、建設やサービス業などメーカー以外の業種に拡大されつつあることだった。また、この規格は組織のマネジメントをサポートするという意味合いもあり、多くの組織でマネジメントシステムという言葉が一般化された。環境のISO 14000シリーズも、2004年に第1回目の改訂がなされ現在に至っているが、ISO 9000シリーズもISO 14000シリーズも、規格の改訂時には必ず両規格の両立性を活動の基本に据えており、将来の両規格の統合の可能性も考えられる。その後2005年に食品安全に

関する国際規格のISO 22000シリーズが発行され、同年に情報セキュリティの国際規格であるISO 27000シリーズも発行されている。この二つの国際規格も「マネジメントシステム」と呼ばれていて、各々業務で食品を扱う組織、たくさんの情報を扱う組織などの経営のサポートを意識して発行されている。その他医療機器の国際規格ISO 13485シリーズが、1996年に発行され、その後2003年に第1回改訂が行われた。さらに昨今のITブームを意識したITサービスマネジメントシステムのISO 20000シリーズも2007年に発行されている。

### ベースはP-D-C-Aのマネジメントシステム

今ISOをめぐるのは、さまざまな国際規格が続々と誕生し、今後も発行が予定されている規格が目白押し状況である。こんなにたくさんの国際規格が果たして必要なのかと疑問に思うが、すべての国際規格は、P-D-C-Aのマネジメントサイクルをベースにしている。すなわち、マネジメ

ントシステムの国際規格は、各々の規格の要求事項の意図は違えども、それらの要求事項をP-D-C-Aのカテゴリーに分割し整理したものなのである。例えばISO 9001でいえば、4~6章がP、7章がD、8章がC、Aとなり、ISO 14001でいえば、規格項目NO4.1~4.4.5がP、4.4.6~4.5.2がD、4.5.3~4.6がC、Aとなる。どのような業種であれ、ビジネスは常にP-D-C-Aのマネジメントサイクルを回しながら進められるので、ISOのマネジメントシステムは、まさに「ビジネスの基本」と同じとみなされる。従ってISOのマネジメントシステムは、日常のビジネスと一体となることで効果が発揮されることになり、もし日常のビジネスとマネジメントシステムがかい離しているとすれば、まさに二重帳簿となり、ISOの効果は半減してしまうのである。

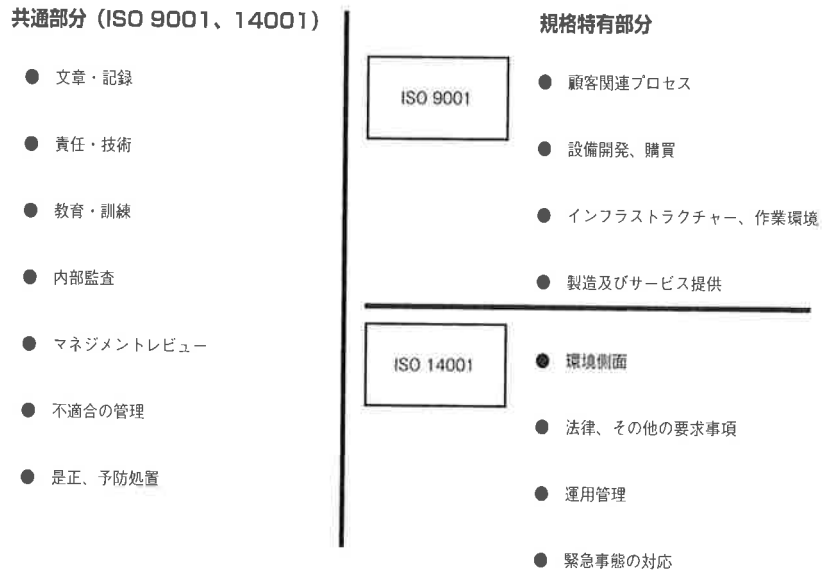
しかし当初から規格の要求事項を満たし、かつ自組織にぴったり見合ったシステムなどなかなか構築できるわけもなく、多くの組織はその後のマネジメントシステムの継続的な改善で、理想のシステムに近づくべく努力しているのが現状であろう(図表2)。

## 各々の規格単独で運用する不自然さ

品質のマネジメントシステムに続き、環境など他の国際規格が誕生したことを受けて、各々の国際規格は、組織の活動の一側面をターゲットにした国際規格であることが明確にされた。例えば品質マネジメントシステムの国際規格は、製品の品質を、環境は事業活動による環境負荷低減を、また情報セキュリティは組織内の情報をいかにして守るかをターゲットにしている。一方、組織の日常業務は、品質、環境、情報セキュリティなどの側面が相俟って運用されており、各々の個別の側面ごとに運用されているわけではない。例えば品質の優れた新製品を開発するような場合には、同時にそれに関係する環境負荷についても考慮する必要があるし、また新製品の開発に伴うアイデア、ノウハウ及び技術などは、知的所有権として大切に保護される必要がある。すなわち、品質、環境及び情報セキュリティのマネジメントシステムが各々単独で運用されるわけではなく、日常の業務が実行されるに伴い、さまざまなマネジメントシステムも同時並行的に運用されているのである。

従ってもし複数のマネジメントシステムを導入しながら、各々のシステムを単独で運用している組織があるとするれば、きわめて非効率であり、各々のマネジメントシステムの規格の意図とビジネスの関係を正確に理解していないといえる。組織の日常の業務は、品質の側面、環境の側面、及び情報セキュリティの側面だけを抜き出して運用されているわけでない。さまざまな側面が混然一体となり、ある場面では品質が問題になり、別の場面では環境や情報セキュリティを重要視する必要があるなど、時々々の状況により効果的に切り替えて運用することに意義があるのである(図表3、4)。

図表3 ISO規格要求事項を、共通部分と各規格特有部分に区分



図表4 組織の事業活動



ISO規格は、組織の事業活動をいろいろな側面から切り出したもの!

## 切り口は違ってもひとつのマネジメントシステム

有能な組織は、各々の規格のマネジメントシステムを単独で運用すること自体ばかりげていることに早く気がついている。ある組織では、もともと品質や環境の事務局同士の交流が少ないことから、何年経

っても一向に統合システムが構築されないう。組織の効率化が声高に叫ばれる時代にまだこのような時代遅れの組織が存在することにあきれられる思いである。お互いへたなプライドは捨てて、一刻も早く統合システムを構築すべきではないか。

さて、マネジメントシステムの構築のベースとなるのは、各々の規格ごとの要求事

項である。すでにご存じのように、さまざまな国際規格の要求事項には、かなり似通っているものが少なくなく、全く同一の要求事項もある。であれば、同じ要求事項を各々別のシステムに振り分けること自体、非効率この上なく、ましてや別々に運用しているとすれば何ともばかげた話である。例えば文書、記録、責任と権限、教育・訓練、内部監査、マネジメントレビュー、不適合、是正・予防処置などの要求事項はどの規格もほとんど同じであり、別々に運用する必要性など、どこにもありはしない。

これらの要求事項に対しては、マネジメントシステムはひとつですべてカバーできるはずである。このひとつのシステムで、品質、環境及び情報セキュリティの各々について運用すればよいのである。つまり各々の切り口は違って、ベースとなるのはひとつのマネジメントシステムなので、何

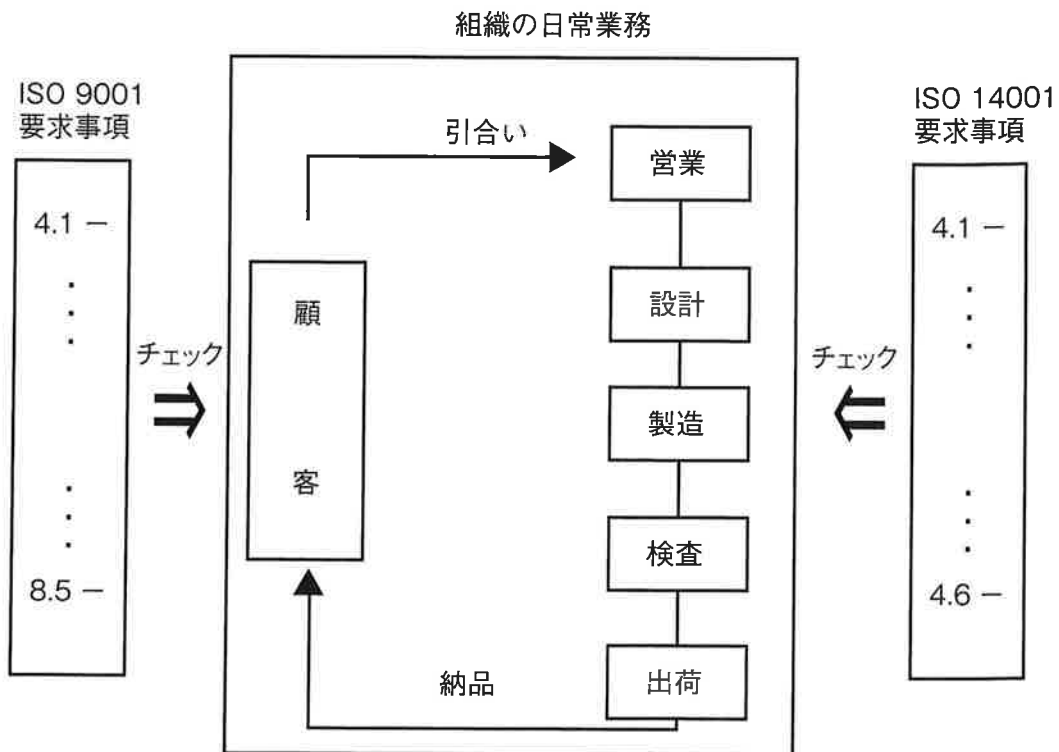
かシステム上の問題が生じた場合にも、ひとつの共通のシステムを是正するだけですべてが解決してしまう。

### 最初から統合システムの構築を

筆者のISOコンサルタント時代の経験から、当初から複数の規格からなる統合システムの構築を狙う組織を何社もお手伝いした。将来的に複数のシステムを導入したいという組織の願いに応えたものだが、統合システムが一般化してきた現在よりもはるか昔に実現できたことから、今では大いに感謝されている。統合マネジメントシステム構築時は、複数の規格の要求事項を同時に解釈することがかなり負担で、かつ人材不足の組織もあったが、

結果的にひとつのマネジメントシステムで複数の規格の要求事項を満たし、しかも全体としてコンパクトにまとめられ、かつ運用しやすいシステムを構築できた。さて、統合マネジメントシステム構築時にもっとも重要なことは、各々の規格の要求事項のうち、共通なものと同様の規格特有の要求事項とを、明確に区分する作業である。そのためには、各規格の一つひとつの要求事項の意図を正確に理解する必要がある。この作業に時間を惜しまず真剣に取り組むことで、その後の統合システムの構築レベルが決まってしまう。正確な規格の意図の理解は、何にも代えがたい財産になったと思われる。また各々の規格の要求事項に関し、共通部分以外は内容は異なっている。各々の規格の意図は当初から異なっているからだ。つまり統合システム構築時に、複数の規格の要求事

図表5 役立つマネジメントシステムの構築とは!



項をひとつひとつ照合しながら進めることにより、逆に各々の規格の特徴や意図するところをはっきりと理解できるメリットもある(図表5)。

## そもそもマネジメントシステムの構築とは?

統合マネジメントシステムの構築の前に、そもそもISOのマネジメントシステムの構築をどのように行うかをしっかりと理解しておく必要がある。システム構築のベースとなるのが、各々の規格の要求事項であるが、規格要求事項にこだわりすぎると組織の実態に合わなくなり、役立たないシステムとなってしまふ。単なるISO認証書の維持のために役立たない仕組みを無理やり運用している組織も少なくないが、ISOのために「やらされ感」が組織内に蔓延し、ISOを敬遠するきっかけにもなってしまう。

もともとISOのシステム構築は、現状の組織の業務をISO要求事項の切り口でチェックし、足りないところは導入する程度のことなのだが、いつのころからかISO要求事項をベースにマネジメントシステムを構築することが一般化してしまった。ここに大きな間違いがあるのである。しかもISO要求事項は単なる「枠組み」を要求しているに過ぎず、それをどのように実現するのかは、すべて組織側にゆだねられているのだ。審査でよく目にするのが、ISO要求事項をそのまま記載してシステムを構築した気分になっている組織が少なからずある。これでは自組織の仕組みを構築したことにはならず、まさに役立たない仕組みの代表例である。ということから、マネジメントシステム構築のベースは、日常運用されている組織の現状の仕事のプロセスにならなければならない。つまり、

現状の仕事のやり方をISO要求事項の観点からレビューし、足りないところはシステムとして追加し、また無駄なところは見直し、自組織に役立つ仕組みの再構築を実現することにある。組織によっては長年慣れ親しんだ仕組みの見直しや改善に消極的なところもあるが、現代のように大きく時代環境や人々の価値観が変わるときに、旧態依然とした仕組みが通用するはずはない。一方、ISO導入を機に、全面的に現状のやり方を見直し、もっと効果的な仕組みに変えたいと意気込む組織もあり、これこそISOをうまく使いこなそうとする前向きな組織なのである。

また、ISO要求事項だけをシステムとして構築し運用している組織に限って、「ISOは役立たない」と嘆くが、そもそも組織の業務はISO要求事項だけでカバーできるわけではない。さらに「ISOを導入したけれど製品の品質が上がらない」という組織もあるが、製品の品質の問題は組織の固有技術の問題で、ISOの要求事項はマネジメントの仕組みを言っているのであり、固有技術まで踏み込んでいるわけではない。

## ISO 9001をベースに14001を統合

組織の中で、一番多いパターンがこのマネジメントシステムの統合である。もともとISO 9001の認証を得ていて、その後ISO 14001に興味を抱き、現状の9001のシステムにISO 14001のシステムを追加するパターンである。一方ISO 9001と14001の2つのシステムが、各々単独で構築され運用されていたものをひとつのマネジメントシステムに統合する場合も、これと同じと考えればよい。統合マネジメントシステム構築の基本ステップを以下に示す。(1)2つの規格の共通部と各々特有な要

求事項の理解・整理

- (2)日常業務の流れの整理とISO要求事項との照合
- (3)統合システム構築と文書化(共通部の統合と規格特有の記述)
- (4)システム全体としてのP-D-C-Aマネジメントサイクルのチェック

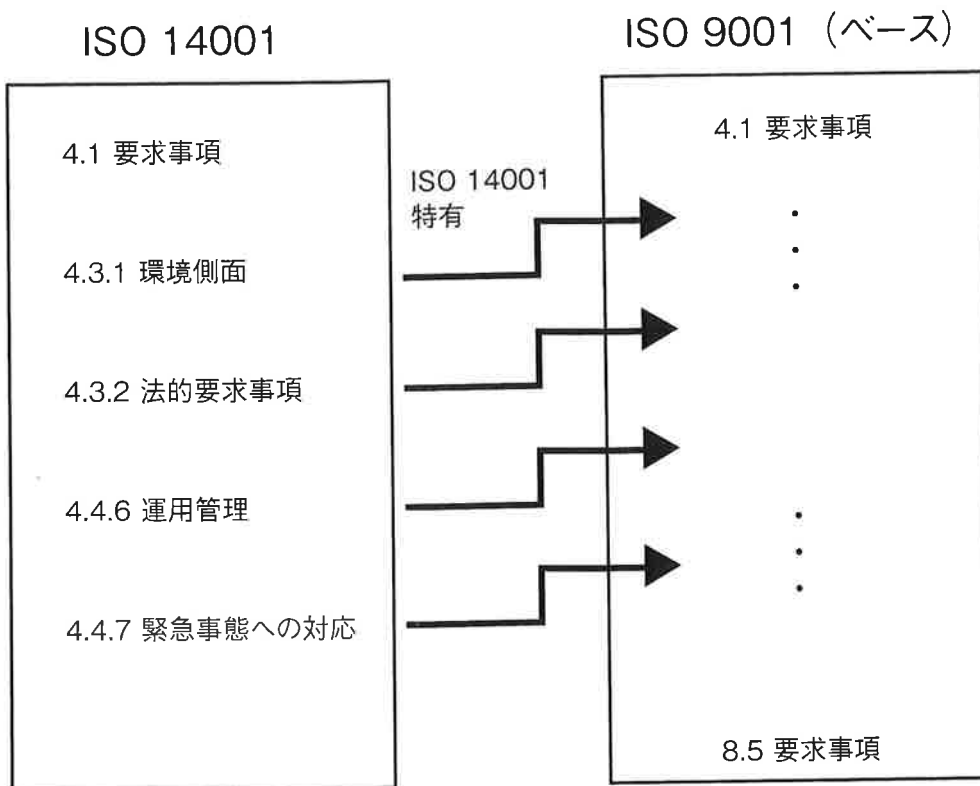
両規格の共通部分は、

- 1)方針
- 2)目標及び実施計画
- 3)文書・記録の管理
- 4)責任・権限・資源
- 5)教育・訓練
- 6)監視及び測定機器
- 7)監視及び測定
- 8)不適合及び是正・予防処置
- 9)内部監査
- 10)マネジメントレビュー

などで、品質特有な要求事項は、経営者のコミットメント、顧客重視、インフラストラクチャー、作業環境、製品実現の計画、顧客関連のプロセス、設計・開発、購買、製造及びサービス提供など、環境特有の要求事項としては、環境側面、外部コミュニケーション、法的及びその他の要求事項、順守評価、運用管理、緊急事態への対応などである。品質と環境をひとつの統合マネジメントシステムとして整備する際、各々の規格が何を意図して発行されたのかを整理しておくとう理解しやすい。

品質マネジメントシステムは、顧客の求める要求事項を誤りなく満たす製品を提供することにより顧客満足を得る仕組みであり、環境マネジメントシステムは、製品の製造に伴う環境負荷をでき得る限り低減するための仕組みである。従って両規格は別物ではなく、組織の事業活動に伴う単なる側面の見方の違いだけであり、切り離して管理するものではない(図表6)。

図表6 ISO 9001ベースにISO 14001を統合



## 統合マネジメントシステムの文書化

統合マネジメントシステムとは、複数のマネジメントシステムをひとつのシステムに統合することをいう。間違いやすいものに複合マネジメントシステムがあるが、これは例えば前述の両規格の共通部分を相互参照することによりシステムを簡素化するものをいい、あくまでもシステムは2つであり、統合後のシステムはひとつとなるいわゆる統合マネジメントシステムとは内容が異なっている。

さて、品質と環境のマネジメントシステムを統合し、ひとつのマネジメントシステムを構築するケースを考えてみよう。一般の組織の事業活動は、顧客が望む製品を提供するために行われることにあり、そのべ

ースとなるISO 9001を基本に、環境特有の要求事項を追加することで統合マネジメントシステムは構築できる。ここで留意すべきは、品質マネジメントシステムのどこに環境特有の項目を追加すればよいかだ。

単純に環境特有の要求事項を品質マネジメントシステムの末尾に付け足して統合マネジメントシステムとする組織もあるが、製品を製造するプロセスでどこに環境負荷が一番伴うことを考慮すれば、自ずと付け加える箇所も特定されてくるはずである。例えば「環境側面」であれば、P(計画)段階において、著しい環境側面の特定を行う必要があり、特定された著しい環境側面の中から、年度ごとの目的目標に取り上げて取り組むはずである。つまり、統合システムの中での環境側面の位置づけは、目標を定め実行計画を立てる前

に行う必要がある。次に「運用管理」については、環境負荷をいかに低減するかの管理手段を要求しているので、製品の製造に伴う環境負荷が一番大きく、品質マネジメントシステムの7項に統合することがふさわしいと思われる。さらに「緊急事態への対応」の要求事項は、何らかの緊急事態の発生を「環境の不適合」ととらえれば、不適合及び是正・予防処置の項目に統合するのが自然だと思う。「監視及び測定」は、品質の側面から見れば、いかに顧客が求める製品を提供できるかについての監視・測定であり、環境の側面からは、環境負荷低減が目標通りに実現されているかを監視・測定することにある。従って品質マネジメントシステムの8項に統合するのが自然であろう。環境特有の法的及びその他の要求事項について

は、製品を製造する前に検討する事項であり、著しい環境側面の特定時に同時に行うことがよいと思われる。

## 様式の統合

統合マネジメントシステム構築時に留意すべきもうひとつの点は、システムに従い実行記録を残す様式(帳票)の統合である。すでに複数のシステムを構築・運用している組織では、同じ目的にもかかわらず、複数の似たような様式で運用しているところもある。そもそもISOのマネジメントシステムは、「文書化」と「標準化」が基本となっているので、似たような様式類はこの際、ひとつに統合することで運用上の効率化が望める。例えば不適合に関する様式類は、品質も環境も、不適合の事実、原因究明、対策実施、効果の確認などは共通であり、わざわざ様式を別にする意味はない。内部監査やマネジメントレビューに欠かせない様式類も、ひとつの様式でこと足りるだろう。例えば内部監査のチェックシートなどは、統合マネジメントシステムのもとでの監査となれば、品質、環境及びその他の項目を同時に監査することになるので、各々の規格でのチェック項目をひとつのチェックシートに盛り込んでおけばそれで十分監査は可能だ。一方、共通部分はひとまとめにして、一度で監査できるようチェックシート内で区分しておくとうい。一方、教育・訓練の項目で要員に必要な力量にしても、品質、環境及びその他の規格に従い、共通なものの特有なものを、ひとつの帳票で区分して整理しておけば、必要な力量が一目瞭然でわかりやすいはずだ。

さて、ISO導入でのデメリットとして、「記録の負担」を挙げている組織が多い。であれば、いかにして一枚の帳票で済ませるかを統合マネジメントシステム構築時に

考えるべきである。「ISOはとにかく記録だ」という先入観を持っている組織があるが、規格で要求されている記録は、そんなに多くはないことを知るべきである。まずは必要最低限の記録をリストアップし、後は自組織で必要なものだけを付け足せばよい。

## ISO 14001をベースにISO 9001を統合

もともとISO 14001だけを取得して、新たにISO 9001を導入したいという組織もある。

前述の逆のパターンであるが、当初のISO 14001のマネジメントシステムの構築時に、現状の「環境側面の洗い出し」を行ったはずである。この際、各部門別に自部門の業務の流れを整理しながら、各々のプロセスでの環境側面に関わるインプットとアウトプットを抽出・整理したという組織が多いだろう。実はここでの業務の流れを整理する作業が品質マネジメントシステムを構築するベースになるのである。であれば、統合マネジメントシステムを構築する過程で、両規格の共通部分を洗い出し、それに品質特有の要求事項を付け加えれば両規格の統合マネジメントシステムが構築できてしまう。全体の統合マネジメントシステムの構成は、日常の事業活動に伴う環境負荷の低減を目指すという観点から、前述のISO 9001をベースにしたシステムの構成の方が、システム全体としてよりわかりやすくまとめることができるだろう。

## 当初から統合マネジメントシステムを狙う

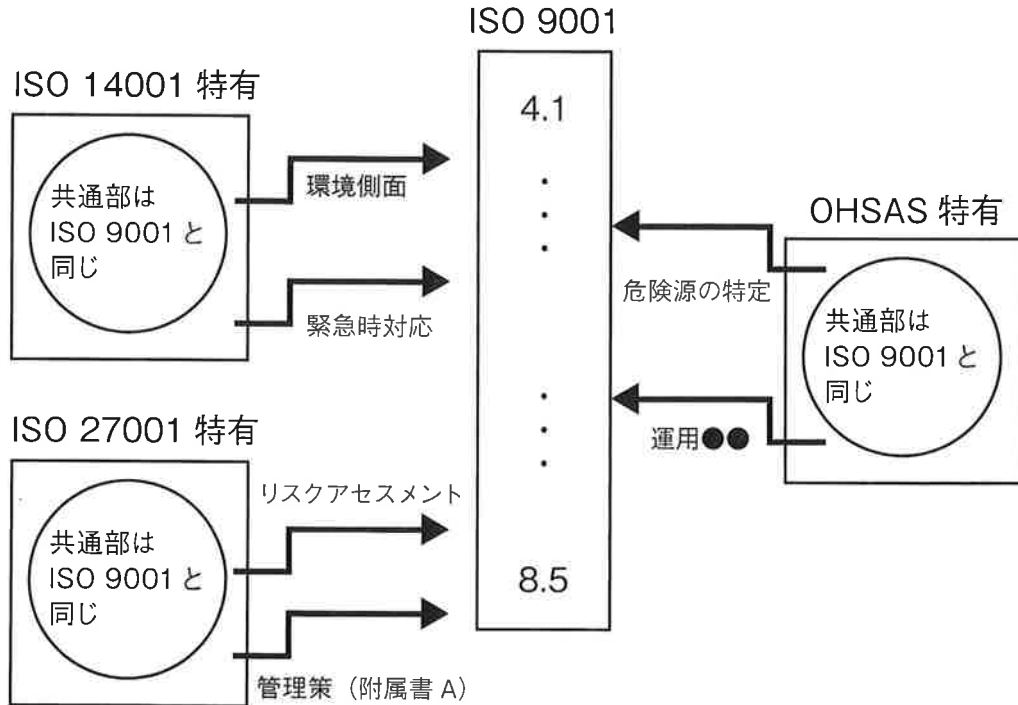
もともと複数のマネジメントシステムの導入を計画する組織にとっては、品質だの

環境だのと別々の要求事項に従い複数のマネジメントシステムを構築するのは得策ではない。

例えば品質のISO 9001と環境のISO 14001の要求事項を比較してみれば、その内容がかなり重複していることがわかる。であれば、ちょっと努力すれば当初から統合マネジメントシステムの構築は可能だと気づくはずである。「ISO 9001のシステムの構築だけでも大変なのに、とても2つの統合システムなど無理」という感想をよく聞くが、要はものごとは考えようなのである。両方の規格の共通部分が多いことを考えれば、ひとつのマネジメントシステムを構築しただけで、すでに残りのシステムも半分構築できていると考えるわけである。であれば、統合マネジメントシステムの構築など、当初考えている労力の数分の一で済ませることができるといえる。東海地方の建設関連業を営むA社は、なかなかISOの取り組みに踏み出せないでいて、業界の仲間うちでは肩身の狭い思いをしていた。が、あるコンサルタントから、当初から品質と環境の統合マネジメントシステムの構築をし両規格の認証を目指せば、肩身の狭い思いどころか、業界仲間の先頭に躍り出ることができるという提案があり、思い切って統合システムの導入に踏みきった。導入を決めてから約10ヵ月間、わき目もふらず全社員一丸となり取り組んだ結果、品質と環境の両規格の認証を取得することができたという。何と認証後、ISOの取得で先行していた業界仲間から、統合マネジメントシステムに関する構築のやり方を教えて欲しいとの申し出があったという。結果として当初から統合マネジメントシステムの構築を志向したことが大きな成果につながったことを実感したとA社はいう。

A社の例のように、もともと複数のマネジメントシステムの導入を予定しているの

図表7 3つ以上の統合マネジメントシステムの構築は？



であれば、当初から統合マネジメントシステムの構築を目指す方が、はるかに効率が良いことが証明されたと思う。そのためには複数の規格の要求事項をよく理解し、どこが共通でどこが特有の要求事項なのかを正確につかんでおく必要がある。

### 3つ以上のマネジメントシステムの統合

マネジメントシステムの国際規格が、ISO 本部から続々と発行されている。最近発行されたあるいは発行直近のものだけを取り上げても、ISO 31000(リスクマネジメント)、ISO 50001(エネルギーマネジメント)、ISO 26000(社会的責任)、ISO 29990(学習サービス)など目白押しである。であれば、今後一つの組織に3つ以上の国際規格が導入されることも十分考えられる。すでにISO 9001、ISO 14001、

ISO 27001などの3つ以上の国際規格を導入済の組織も徐々に増えつつあるが、これらの組織がさらに増えることは十分予想される。

このように多くのマネジメントシステムを導入する際に留意する点は、すでに述べたとおり基本は変わらない。すべてのマネジメントシステムの要求事項は、P-D-C-Aのマネジメントサイクルがベースにおかれ、その上に各々の規格特有の要求事項が付加されているだけである。またISO 9001をベースにしたいわゆるセクター規格と呼ばれているISO 13485やISO 22000などの国際規格もあり、マネジメントシステム構築の原点は、ずばりISO 9001だと理解しておいても差し支えない。従って3つ以上の統合マネジメントシステム構築での要点は、各々の規格要求事項について

- 1) 共通部分の正確な抽出と整理
- 2) 各規格特有の要求事項の整理

3) P-D-C-Aに従った統合マネジメントシステムの構築

4) 自組織に見合ったシステムかのレビュー

5) 必要な記録類の整理

に集約できる。すなわち、この基本さえ理解しておけばどのような規格が追加されようが、全体としてバランスがとれた統合マネジメントシステムが構築できると思われる(図表7)。

### 統合マネジメントシステムの運用と見直し

統合マネジメントシステムが構築できたとしても、そのシステムが効果的であるかどうかは実際に運用して初めて気づくものである。構築された統合マネジメントシステムは、P-D-C-Aのマネジメントサイクルの構成になっているはずなので、まさにこのP-D-C-Aのサイクルを回してみるのであ



る。ほとんどの規格の要求事項には、「マネジメントシステムの改善」の要求があるので、サイクルを回しながら不具合箇所は積極的に改善して行く。ISOの審査で、年間一度も改善の実績がない組織が少なくないが、P-D-C-Aを回していないのか、不具合箇所に気づかないのか、もう少し現状のマネジメントシステムに問題意識を持ってほしいものである。例えば、規格の要求事項を正しく理解していなかったとか、意図を取り違えていたとすれば、それに関連するシステムを見直す行為がまさに改善であり、実績となり得るのである。また使いづらい帳票を皆の合意のもとに改訂したとすれば、それもまたマネジメントシステムの改善である。

## マネジメントシステムは進化 する

現代のように周囲を取り巻く環境が目まぐるしく変化する時代にあっては、10年

一昔の仕組みが通用している方がおかしいと気づくべきである。現代は、インターネット、パソコン、携帯、 아이폰、テレビなど、つい2~3年前の製品が大きな進化を遂げて、まるっきり違うものに置き換わっていることもしばしばである。であれば、日常の仕事のやり方や人々の価値観も大きな影響を受けているはずである。となれば組織の活動のベースとなるマネジメントシステムの進化の要求は必然に違いない。マネジメントシステムの改善や進化を意識するには、日常ただ漫然と運用するのではなく、いかにして現状のシステムに問題意識を持ち続けるかに尽きるだろう。

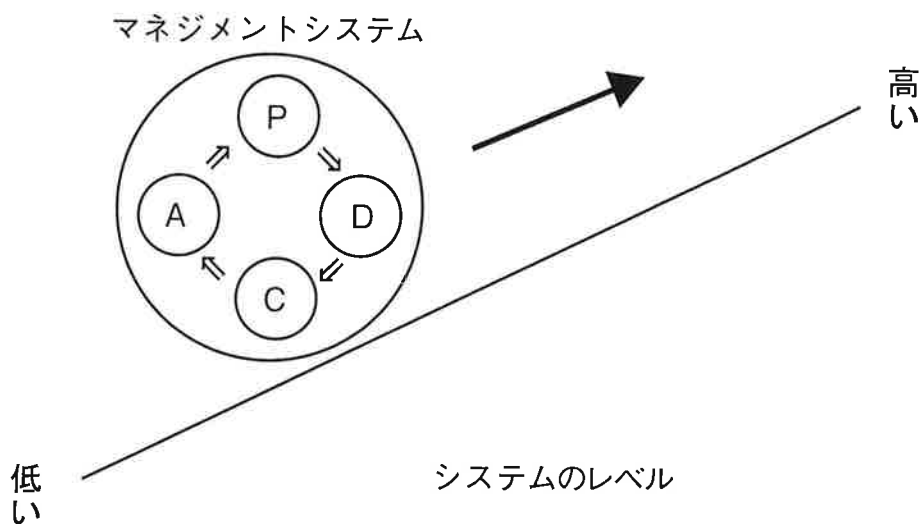
現状のシステムを変えることに臆病になればなるほど、システムの進化は妨げられてしまう。これからの時代は、さまざまな変化にいかにも迅速に追従できる、柔軟な組織かが常に問われると思われる。その場合のベースとなる組織のマネジメントシステムは、いつでもしなやかに改善できるシステムであり続ける必要があるのである(図表8)。▼

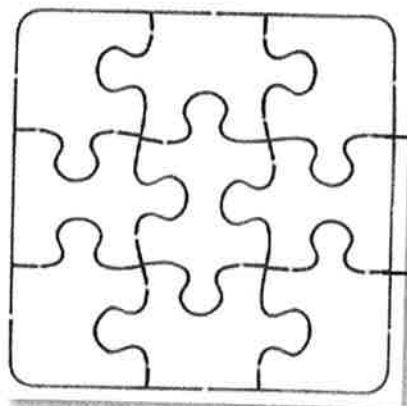


DASジャパン株式会社  
代表取締役  
萩原 陸幸

2006年10月、英国系(UKAS)審査機関設立。組織に役立つ審査を理念に全国展開中。著書及び講演多数。「ISOが見る見るわかる」は15万部を超えるベストセラー。その他「間違いだらけのISO審査」「よくわかる日本版SOX法」「ここが変だよ 日本内部統制」他。著書は韓国語、中国語、タイ語にも翻訳されている。

図表8 マネジメントシステムは進化する!





## 特集2 統合マネジメントシステムを生かせ【事例】

### 4つの規格の統合マネジメントシステムで認証取得

執筆/DASジャパン株式会社 代表取締役 萩原 睦幸

2011年6月1日。弊認証機関における全国的にもめずらしい新規ISO認証取得が実現した。それは、ISO 9001、ISO 14001、ISO 27001、OHSASの4つの統合マネジメントシステムの認証だった。

#### (1) 弊社HPへの見積依頼

今から1年半ほど前の昼下がり、弊社のホームページに一通の審査に関する見積の依頼があった。山口県の建設業(図表1) Y社からで、統合システムでの審査が希望とのこと。当初は4つの規格の統合ではなく、ISO 9001、14001、OHSAS

の3つだった。電話でいろいろお聞きしたところ、これらに加え近々ISO 27001の取得も考えているとのことだったので、こちらから近い将来4つの規格の取得を考えているなら、当初から4つの規格の統合マネジメントシステムの構築・受審を勧めた。

実はY社は、初めてISOに取り組んだわけではなく、5年ほど前までISO 9001と14001を運用していた実績があった。Y社の好村社長は、当時の認証機関の審査の方針や考え方がどうしても納得が行かず、結局は認証を返上してしまったとのこと。さて、見積提出後2週間ほどして弊認

証機関に正式に決まったとの連絡があった。後でその経緯をお伺いしたところ、見積は4つの認証機関の競合だったが、最終の決め手は弊認証機関の見積金額の安さ(下から2番目)と、対象組織に見合った弊機関の審査手法のアピールだったようだ。

#### (2) 認証取得の動機

好村社長は、ISOの取得は仕事柄行政対応もあるが、社内の体制見直しと社員のモチベーションアップに使いたいとのこと。審査を通じてその思いが伝わって

図表1 Y社 会社概要



会社名	好村建設株式会社
所在地	〒742-0111 山口県柳井市日積7029番地3
資本金	4000万円
代表者氏名	好村克己
会社沿革	昭和55年3月創業 平成5年6月好村建設株式会社に組織変更 土木・建築工事を主に公共80% 民間20%
建設業の許可	山口県知事 第12420号
事業内容	建設業 測量業 自動車運送取扱事業 産業廃棄物収集運搬
ISO 認証取得 統合マネジメントシステム (認証年月日 2011年6月1日)	DAS-Q-047 (品質) DAS-E-014 (環境) DAS-O-001 (労働安全衛生) DAS-I-006 (情報セキュリティ)

きた。また、社長は、社員は約30人ほどで若い社員とベテランが混在しているが、ベテランによる若手の指導にしても、今までの「俺の背中を見る」的な考えは古く、ノウハウを手順化したものでシステムティックに伝えて欲しいとベテランに説いているという。またこれからの世の中は、環境のことについての知識や理解は必要不可欠。いかにして環境の負荷を低減するかは、業務もさることながら、各家庭でも大いに考えるべきことだともいう。一方、OHSASは建設業の宿命で事故は決して起こしてはならないとの思いから。さらに情報セキュリティについては、現代社会では情報が大きな価値を生む反面、その取扱いを誤ると簡単に組織は消滅してしまうほどの重要テーマだと認識している。今述べたいずれの規格も当社が必要としたから導入したまでで、あまり深い意味はないという。

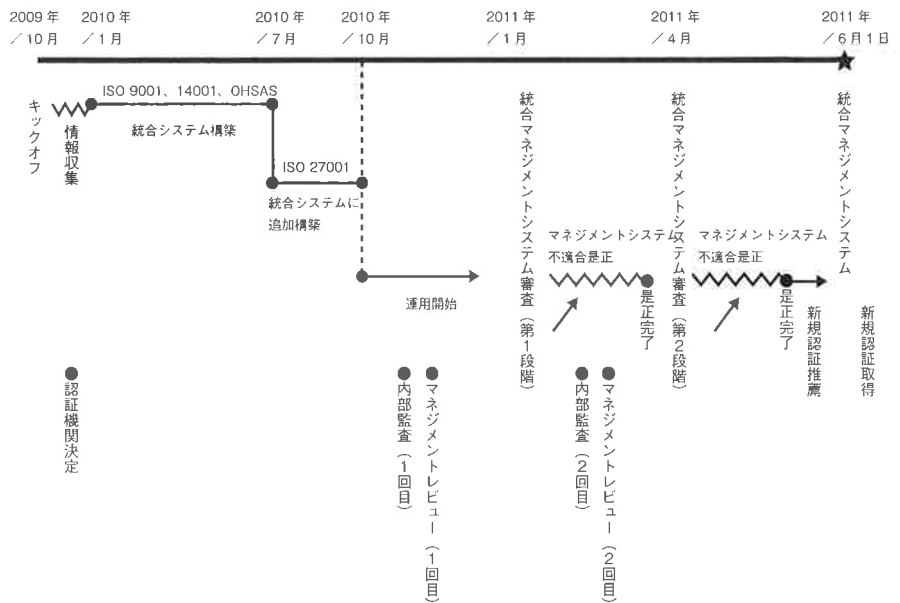
(3) 4つの統合マネジメントシステムの構築  
さて、統合システムの構築に当たり、2人の若手のISO事務局が社長から指名された。一人は品質と労働安全担当で、もう一人は環境と情報セキュリティを担当した。社外のコンサルタントは一切使わずに、この若手2人で試行錯誤しながら、ひたすら統合マネジメントシステムの構築に没頭したとのこと。2人とも日常の仕事もあるので、もっぱらシステム構築は夜と休日に集中したという。まずは各々の規格内容の理解からということで、市販のISO図書もいくつか参考にしていった(図表2)。

### 1) ベースはISO 9001規格

統合マネジメントシステムの構築のベースを何にするかは、2人とも当初から一致していた。

代表的なISOのマネジメントシステムISO 9001をベースに据えて、方針、文書・

図表2 好村]建設統合マネジメントシステム新規認証スケジュール



記録の管理、責任・権限、教育・訓練、内部監査、マネジメントレビューなどは、どの規格でもほぼ共通なのでこのままにし、これ以外の規格特有の要求事項を追加する形で統合システムが構築されていた。またOHSASのリスクアセスメントについての手法を上手に活用し、ISO 14001の環境側面の特定にも、またISO 27001の情報資産のリスク評価にも同じ手法を応用し、目的は違えどもシステムはひとつで済ませていた。一方、ISO 27001は、それ以外の規格とやや異質なところがあり、ひとつのシステムに統合するのに悩んだようだ。この規格は、巻末の管理策(付属書A)がきわめて重要である。各々の要求事項ごとにどのような管理を行えばよいかが、この管理策にあらかじめ指定されているので、あまりあれこれ考えずにシステムを構築できたとのことだった。逆にこれ以外のISO 9001、14001、OHSASなどは、各々の要求事項に対してどのような管理手段をどの程度まで構築すればよいかを、自組織なりに考え規定しなければなら

ず、手順化に手間取ったとのこと。

### 2) 統合マネジメントシステム

結局Y社の統合マネジメントシステムの構築結果は、4つの規格の要求事項を統括するマネジメントマニュアルを基本に据えられ、そのマニュアルが約30ページ、その他の下位規定は25種類、また帳票類は55種類ほどだった。審査側として、あらかじめ入手したすべての文書類をチェックしたところ、マネジメントマニュアルと下位規定にいくつかのダブリがあり、しかも表現された内容が異なる個所も発見した。また、4つの規格の「プロセス関連図」が実際の日常業務の流れに沿ってA3用紙一枚にまとめられていたが、各々の規格の意図が異なることもあり、全体としてまとめきれていないというのが審査側の結論だった。特に情報セキュリティについては、業務の流れというよりも、共通と個別部門ごとに情報を管理する方が現実的であり、むしろこの関連図には表現しな

い方がよいように思われた。

さて、現地審査の折に、統合マネジメントシステムを構築する際にいくつか問題があり悩んだことを打ち明けられた。ひとつは各要求事項の競合の問題である。例えばISO 9001では、文書や記録の管理はなるべくオープンにして、だれでも利用しやすいようにすることが求められているが、ISO 27001では逆にオープンにすることが情報セキュリティの面からは問題だということになり、結果としてオープンにできないものは別の部屋に隔離し保護することに決めたとのこと。また「緊急事態の対応」についても、いろいろな意見に分かれ、ISO 14001では、何かの緊急事態の発生後にどのように対応するかに重点が置かれているが、OHSASやISO 27001では、事故が起らないようにするための予防処置が重要視されている。全社の結論として、どのような側面であれ、事故が起らないようにすることが一番メリットが大きいということから、ISO 14001も予防処置を強化することで一致したという。

審査チームとしても異論はなく、いずれの考えも妥当だったと判断した。

### 3) 統合マネジメント審査

統合マネジメント審査を担当する審査員の選定は、いつものことながら苦労する。弊認証機関としては、当該組織に対する専門性も必要だが、複数のISO規格に精通していることを選定の条件としている。今回は、4つの規格の統合審査ということで、すべての規格の主任審査員の資格を保有しているのは私だけだったので、今回のチームリーダーは弊機関の代表である私が担当した。その他2人の審査員も、OHSASを除き、すべて主任審査員の資格を保有していた。

#### ■事前ミーティング

第一段階審査は、統合マネジメントシステムの構築の確認が主な目的なので、ミーティングも文書審査に近い内容になった。各々の審査員は、あらかじめマネジメントマニュアルとすべての下位規定をチェックし終わっていた。各々の規格の解釈と、全体としてどのように統合システムを構築したらよいかについてY社が苦慮したことが感じられたというのが審査チーム全員の感想だった。ひとつは、統合マネジメントシステムの全体の構成だった。共通部分と規格特有の要求事項が区分されてはいるものの、各規格の要求事項がランダムに並んでいるだけで、全体としてP-D-C-Aのマネジメントサイクルの体をなしていないとの結論だった。もうひとつは、ISO 27001の管理策についても、採否の理由が不明確で、いくつかの管理策は完全に要求事項の意図を誤解していたことが発見された。

#### ■第一段階審査

事務所と工事現場を含め、第1段階審査を2日間行った。もともとISO 9001と14001のシステムを運用していた実績があることから、マネジメントシステムの基本はよく理解されていた。ひとつ一つのこちらのインタビューに対して、社員の真摯でまじめな回答ぶりに、あらためてY社の温かい人間性を感じた次第である。あらかじめ事前ミーティングで結論づけたことを中心に審査を進め、結果として、不適合4件、観察事項12件の指摘となったが、いずれも統合マネジメントシステムの本質に触れるほどの内容ではなく、不適合の是正実施を条件に第2段階審査への進行許可を伝えた。

#### ■第2段階審査

第2段階審査(図表3)は、構築された統合マネジメントシステムに従った実行状況の確認が主な目的なので、終始システ

図表3 統合マネジメント審査スケジュール例(第2段階)

1日目

時間	リーダーA	メンバーB	メンバーC
9:00~9:20	オープニングミーティング		
9:20~11:00	規格共通部分(方針、目標、文書・記録、責任・権限、教育・訓練、内部監査、マネジメントレビュー、不適合、是正・予防処置)		
11:00~12:00	ISO9001(規格特有) 以下同じ	ISO14001(規格特有) 以下同じ	ISO27001(規格特有) 以下同じ
12:00~13:00	Lunch		
13:00~14:30	現場 A(ISO9001) 移動時間も含む	現場 B(ISO14001,27001) 移動時間も含む	
14:30~16:00	ISO9001	ISO14001	ISO27001
16:00~17:00	審査員ミーティング(1日目のまとめ)		
17:00~17:20	ミドルミーティング		

2日目

時間	リーダーA	メンバーB	メンバーC
9:00~11:00	ISO9001	ISO14001	ISO27001
11:00~12:00	本社(事務所)審査 周辺も含む		
12:00~13:00	Lunch		
13:00~16:00	OHSAS	ISO14001	ISO27001
16:00~17:00	審査員ミーティング(2日目のまとめ)		
17:00~17:30	クロージングミーティング		

ム実行の客観的な証拠の提示を求めながら審査を進めた。特にリスクアセスメントには多くの時間を割き、ISO 14001では著しい環境側面の特定と影響の関連、OHSASでは危険源の特定とリスクの大きさ、ISO 27001では情報資産の価値とセキュリティリスクなどについて、規格の意図と構築されたシステムの有効性との関連も含めて審査した。私を含めた3人の主任審査員は、いずれも建設業の専門性があり、工事現場での審査でも受審側とお互いに専門用語が飛び交い、良好なコミュニケーションのもとで審査が行われた。全体の審査で感じたのは、いずれの審査員も弊認証機関の理念を理解し、現状の統合マネジメントシステムが、組織の実態に合っていて有効に機能しているかを常に確認しながら審査が進められたのはうれしかった。はからずも当初Y社に弊認証機関がアピールした「組織に役立つ審査」が証明された結果になった。

また、弊認証機関は、審査の要所所でISO要求事項の意図を説明しながら審査を行うことも基本としていることから、審査の途中でも受審側からたびたび質問があった。正直なところ受審側は、4つの規格を一度に学びながら統合システムを構築したことから、消化不良を起していた。それを解消しようと、限られた審査時間の中で各々の規格の意図を説明しながら審査を進めるよう全員の審査員が試みたが、果たしてどれだけ効果があったのか、まだ把握し切れていない。最終的に軽微な不適合2件、観察事項4件が発見され、2日間の第2段階審査を終えた。第2段階審査後、審査チーム全員で膨大な英文報告書をまとめあげ、約2ヵ月後の晴れた日に英国本部から認証の許可が下り、4つの規格の新規認証取得企業が誕生した。4つの規格の統合マネジメントシステムを構築し、新規認証取得を実現



「4規格同時認証」 左から房崎建築部長、村谷ISO担当、好村社長、谷山専務、好村管理責任者

した組織が今までどのくらいあるかわからないが、日本あるいは世界でも珍しい快挙ではなかったかと思う。その快挙に、認証機関として関わられたことを、あらためて誇りに感じている。

#### 4) 統合マネジメントシステムの生かし方

とりあえずY社は、統合マネジメントシステムのもとで4つの規格の認証を得たわけだが、統合システムの効果的な運用についてはまだ緒についたばかりだと思う。今回のISOの統合認証を得たことに安住せずに、再度4つの規格の意図をしつかりと確認しながら、さらなる統合マネジメントシステムの改善に邁進して欲しいと願っている。

Y社も、昨今の公共工事削減の煽りを受け、先行き不透明な時代環境に直面している。しかし、このような時だからこそじっくりと腰を据え、組織の基本となるマネジメントシステムを構築し、将来に備えて欲しい。好村社長にいわせると、今までの仕事の進め方は、どちらかという社員個人の裁量に大きく左右されていたという。今後の将来を見据えたとき、マネジメントシステムを持たない組織がいかにもろいかの

危機感を抱き、今回の統合マネジメントシステムの導入に踏み切ったとのこと。クロージングミーティングの最後に、社長から、幸い私どもの会社にぴったり合った審査機関に巡り合い、また役に立つ審査を目の当たりにして、このシステムを大いに活用し、事業の発展につなげたいというお言葉を頂戴した。また、4つの規格の統合システムは一見運用が大変そうに思えるが、基本はみな同じで、同時に4つの目的を実現できるので、こんな便利な経営ツールはないと思っているとも伺った。

今後Y社のように、複数のマネジメントシステムを導入し、それらを効果的に活用したいという組織が間違いなく増えてくると思われる。今回の統合マネジメントシステムを契機に、弊認証機関でもいつでも統合システムの審査に対応できるよう、あらためて体制を見直すこととした。もっとも私どもの審査は、単独なシステムであれ、統合システムであれ「組織に見合った効果的な審査」を実践することに、何ら変わりはない。ISOの信頼性が低下しているような声が聞こえているが、わたしどもの審査の理念にはいささかの振れもなく、心ある組織にはきっと受け入れられるものと確信している。▼