

「ISO マネジメントシステム」についていくつか気づいた点を以下に述べます。参考にしてください。

## 1. マネジメントシステムの構築とは？

### 1) 自社の業務が中心

ISO の認証を得るには、ISO の要求事項に従いマネジメントシステムを構築する必要があります。例えば ISO9001 であれば、ISO9001:2015 をもとに、ISO14001 であれば ISO14001:2015 の要求事項がベースになります。ここで考慮すべきは、要求事項をもとにシステムを構築するとどうしても要求事項が先行し、自社に見合ったシステムが構築できないことです。実は逆なのです。まずは自社の業務をベースにシステムを構築し、それを ISO 要求事項の観点からチェックすれば、自社の業務に見合った「役立つシステム」が構築できるはずなのです。

### 2) プロセスアプローチ

要求事項の中で「プロセスアプローチ」という用語があります。一見難しそうですが、何のことはありません。どんな業務にも仕事の流れはあるはずなのです。たとえばメーカーなら、引き合い→見積→受注→設計→部材の購入→製造・組み立て→検査→納品が一般的です。であれば現状のこの流れを整理することからシステム構築がスタートします。また、どこにムダあるかを発見できるのも ISO の効果です。実は ISO9001 の要求事項の 4. 1～10. 3 項もほぼこの流れで整理されています。

### 3) 組立産業がベース

マネジメントシステムの構築のベースとなる 4. 1 から 10. 3 項までの要求事項は、元々「メーカーの組立産業」をベースに構築されました。それがいつの間にか、この ISO があらゆる産業に広まり、今や建設業やサービス業など数百種類の業種がこの ISO を導入しています。であれば、日常の業務の流れややり方など当初のメーカーを想定した要求事項とかなり違って当然なのです。

### 4) 各要求事項の解釈

マネジメントシステムの構築で一番重要な作業です。いったい各項目が何を要求しているかを自社の業務と照合してみてください。日常業務のどれかにほとんど関係しているはずなのです。例えば「6. 1 リスクと機会への取り組み」も、今までのヒヤリハットを想定すれば理解できます。「機会」は目新しい感じがしますが、新しいアイデアや他社にないサービスのことなどはいつも頭にあるはずなのです。「8. 3 設計・開発」は自社なりに工夫して製品やサービスを考えていませんか？ また「9. 2 内部監査」は、建設業でいう「安全パトロール」によく似ています。つまりその品質版を想定すればよいのです。

### 5) ISO 要求事項の文言そのまま

上記 4) のように、各要求事項を自社なりに解釈し、自社のいずれかの業務と照合できれば、日常の業務をそのまま手順化することでシステムは構築できてしまうのです。であれば自ずと ISO 要求事項の文言にはならないはずなのです。ISO 要求事項をほとんどそのまま記述し、システムとしている企業が少なくないのですが、ISO 要求事項を自社なりに解釈できていないことを暴露しているようなものです。

### 6) 文書の羅列よりも図解

現代の若者を中心に、「活字離れ」が顕著となりつつあり、このマネジメントシステムの構築も例外ではありません。長々した文書でまとめるより、なるべく図解や、場合によっては動画や写真を活用してのマネジメントシステム構築は正解なのです。つまり、これらの図解、動画、写真が要求事項のどこに関

係しているかを明確にさえしておけば、全体としてりっぱなマネジメントシステムを構築したことになるからです。私は仕事柄 ISO の発祥の地である英国のマネジメントシステムを調査したことがあります。システム全体が仕事の流れを中心にフローでまとめてあり、文書の羅列はほとんどありませんでした。ISO 要求事項は法律でも何でもありません。経営のツールとしての基本事項をまとめたものに過ぎないので、マネジメントシステムの構築は、いろいろなやり方が許されるはずで

一方、基本的にマネジメントシステムの構築は「文書」とされていますが、図解、動画、写真などは文書の一形態なのでまったく問題はありません。

## 2. 継続的改善

「マネジメントシステムの構築」と「改善」は一体として運用されて初めて役立つシステムが生まれるものです。しかしながら現状は、この改善が機能していない企業が少なくありません。理想的なマネジメントシステムは容易には構築できるものではありません。構築→実行→レビュー→改善→実行→レビュー→改善を繰り返しながら、徐々に理想的なシステムに近づけることができます。

## DAS ジャパン から

### 若者向け著書出版！

都内の某出版社から代表の萩原に執筆の依頼があり、テーマは「現代の若者向け世代に、これからの人生をどう意義あるものにするか」だそうで、このほど脱稿したとのこと。

出版は今秋とのことで、いまから楽しみです。

著書名「ミレニアム世代諸君！」(仮)  
著者 萩原睦幸 (DAS ジャパン株式会社 代表取締役)  
主な内容 (仮)  
第 1 章 ミレニアム世代へ  
第 2 章 今社会で起こっていること  
第 3 章 これからのビジネス  
第 4 章 何ごとも人間性

(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 萩原睦幸  
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>