コロナ禍の時代に生き残る“マネジメントシステム”とは

「儲かるＩＳＯ９００１」実践事務局

2020.11.1

マネジメントシステムとは、「組織の規定や手順を定めること」、「規定や手順を運営する従業員の責任・権限を定めること」そしてこれらを運営する仕組みのことです。

しかし、よくよく考えてみると、これらの事柄は認証がなくても、一般的な組織では通常実施されていることです。それでは、わざわざ認証を取得することにはどのような効果があるのでしょうか？

**１．組織運営の観点からその意義**

1つ目は、第三者の証明による社会的信頼の獲得です。

「認証機関」という外部の第三者から証明（認証）を得ることで、組織内外に対する説明責任を果たすことができ、それによって社会的信頼を得ることができます。

2つ目は、第三者の視点による問題点の発見です。

ISOマネジメントシステム規格には、組織を管理・運営するために必要となる「要求事項」が定められています。

第三者である認証機関が「審査」する際、認証機関の審査員は、組織がその要求事項を満たしているか（「適合」）、満たしていないか（「不適合」）をチェックします。

場合によっては要求事項を満たさない箇所があることも考えられますが、それらが審査で見つかったときには不適合となります。

その場合、組織は、検出された不適合の原因を除去する処置（「是正処置」）を行う必要があります。

このように、組織内だけでは気付かない問題点を外部の視点から発見し、組織が是正処置をとることによって、マネジメントシステムを改善していくことができます。

3つ目は、定期的な審査による継続的改善です。

マネジメントシステム認証制度は一度認証を取得して終わりというものではなく、認証を維持するために毎年審査を受ける必要があります。

それによって、顧客に提供する製品の品質を維持し（品質保証）、不良率を低下させる、顧客満足度を向上させる（品質改善）といった継続的な改善が可能となります。

また、定期的な審査によって組織内部の緊張感を高める効果も期待できるでしょう。

さらに、マネジメントシステムを維持・運営して組織経営に寄与するための観点から考えてみますと。

**２. マネジメントシステムの****PDCAサイクル**

企業などの組織がマネジメントシステムを構築する際にまず考えることは、組織が取り組むべき課題（目標）の設定です。

課題の設定のためには、組織の内外にあるリスクを洗い出し、それらのリスクを管理する必要があります。

例えば、どのような組織にも共通な、組織活動をすることによって環境への影響は大なり小なり発生しますので、環境マネジメントシステム（ISO 14001）を構築するとした場合について考えてみます。

組織を取り巻く全ての環境管理事項（資源、廃棄物、生態系への影響など）を管理することは不可能です。

経営の観点からみても、限られた資源（人・モノ・金）を環境管理のためだけに重点的に投入する余裕はないでしょう。

そこで優先順位を決めます。環境上の問題点を列挙し、影響の大小を評価し、影響の大きいものから優先的に管理するのです。

これは、どんな種類のマネジメントシステムを構築する場合でも同じです。

まず組織が活動をすることに伴って考慮すべき或いは、管理すべき対象（品質、環境、情報セキュリティなど）における問題点を列挙し、リスクの大きさに応じて優先順位を決め、課題を設定します。

次に、課題を解決するための「計画・方策（Plan）」を立て、それを「実施（Do）」します。さらに実施した結果が課題の解決につながったかどうかを検証し、必要に応じて課題を「見直し（Check）」たり、実施方法を変更するなどの「改善（Act）」をして、次の活動に繋げていきます。

このように、課題の設定に始まる「計画（Plan）→実施（Do）→見直し（Check）→改善（Act）」という組織活動のループを、「PDCAサイクル」と呼びます。

マネジメントシステムでは、個別の管理対象に焦点を当ててPDCAサイクルを回すこと、すなわち「継続的改善」を行っていくことが要求事項として定められています。

組織が置かれている状況は、業種や会社の規模、地域や従業員などのさまざまな要因によって決まるため、列挙する課題も優先順位を決める判断基準も、課題を解決する方法も組織ごとに異なります。

つまり、構築するマネジメントシステムは一律ではなく、個々の組織によって異なるものができるのです。

組織がISO9001を登録・維持し、持続的会社経営に取り組むには、課題として一番大事なものは自社中心の課題ではなく、**“お客様の課題解決につながることに取り組むこと”**が組織の持続的会社経営の基本となり、絶対必要条件です。

その実現には、自社方針に“顧客満足度”ではなく、“クライアント満足”の実現を約束し、クライアントの価値創造に向けて、会社一体となって取り組むために、プロセスを改善するためのPDCAサイクルを回すことが重要なのです。

“顧客満足度”ではなく、**“クライアント満足”**とするのは、これは“選択と集中”の戦略です。

さらにこの戦略の実現に向けた仕組み構築と運用が“儲かるISO9001”なのです。

すでにISOに登録されている組織様はいたって簡単です。

ただ成功には手順が大事です。手順を間違うととんでもないことになります。

持続的会社経営には、“クライアント満足”を方針にすえ、“儲かるISO9001”を実践しましょう。

注：“儲かるISO9001”は、コロナ禍における、持続的会社経営に避けては通れない約束事です。

★・・・・・“儲かるISO9001”ウエブセミナーURL