

## 第6章 摘要

現在、ISO マネジメントシステムに取り組む組織は、確実に増加している。1986年のISO9001品質システム制定から始まり、今では、ISO14001環境マネジメントシステムやISO27001情報セキュリティマネジメントシステム、ISO22000食品安全マネジメントシステムといった様々なマネジメントシステムが制定されている。

その取得目的も、ISO9001制定当初は、国際貿易における組織の健全化の証明や品質保証の証明の目的で取得する組織が多かったが、現在では取引先からの要望や組織のイメージアップ、組織の体制の立て直し、入札条件のため、教育ツールとしてなどと、様々な目的に変わってきている。

また、それと同時に、ISO取得産業分野も大きく様変わりし、当初は、電気・電子分野や機械分野が主流だったが、建設分野やサービス業の分野での取得が多くなってきている。

ISOシステムは経営改善のツールであるため、営利組織での取り組みを前提として考えられてきたが、現在では、公共機関や教育機関など、非営利組織での取り組みも多くなってきている。

そのようなISOマネジメントシステムの広がりの中、組織の運用においてISOマネジメントシステムに対する効果や問題点も次々と明らかになってきた。

先行研究における、ISOマネジメントシステム取り組み効果としては、顧客に対して安心感を与えられる、苦情に適切に対応できるといった対外的なものから、管理体制が強化した、外部審査により体質改善につながるといった組織内の効果もあった。

また、問題点としては、コストがかかる、経営の役に立たない、業務が増えた、文書についてダブルスタンダードになっているなど、ISOマネジメントシステムを生かし切れない現状がでてきている。また、ISO14001については、法律やその他の要求事項の調査の難しさや環境側面抽出、評価システムと評価基準の難しさなど、組織がISOマネジメントシステムを運用する上での具体的な問題点がでてきている。

しかし、各先行研究においては、効果・問題点について明らかにされてい

るが、その根拠については明らかにされていない。

そこで、本論文において、次の2つの研究を行った。

まず、ISO9001 および ISO14001 取得組織に対し、ヒアリング調査を行い、ISO マネジメントシステムを運用して効果があったかなかったか、また、それぞれのよう効果があったかなかったか、その根拠を明らかにした。さらに、ISO マネジメントシステム導入の際、ほとんどの組織がコンサルタントを使用していることから、それぞれ効果があった組織、なかった組織がどのようなコンサルタントの指導を受けたのか調査をおこなった。

次に、組織の効果的運用に大きな影響力を与えるコンサルタントについてもヒアリング調査を行い、コンサルタントのマネジメントシステムの認識とコンサル方法の関連性を明らかにした。

そして、それぞれの調査結果より、組織の効果的運用とコンサルタントのマネジメントシステムの認識との関連性を調査した。

その結果、運用に効果があったと回答した組織は、取引が有利になった、経費削減につながったという意見が多くをしめた。また、逆に効果が感じられないと回答した組織は、書類が増加した、維持費用が高い、営業効果がななどという意見があげられた。

それぞれのコンサルタントの指導方法をみると、効果的運用について次の4つ関連性が浮かびあがった。

まず、1点目がコンサルタントの対象者。効果が感じられる組織は全従業員を対象に指導している場合が多く、効果が感じられない組織は、担当者のみが指導をうけている場合が多かった。

2点目が、コンサルタントの資格。効果が感じられる組織のコンサルタントが審査員等の資格をもっている割合が高かったが、効果が感じられない組織においては、無資格または資格保有者でも審査員補の資格者が多いことがわかった。

3点目として、コンサルタントの指導内容。規格の説明やマネジメントシステムに関する説明をしっかりおこなっている組織に関しては、運用に効果がみられやすいことがわかった。

4点目は、コンサルタントの力量。いかに組織の業務とリンクさせわかり

やすく説明するか、また、質問しやすい雰囲気作りなどといったコンサルタントの説明力、指導力が運用の効果に影響していることがわかった。

また、コンサルタントの指導方法とマネジメントシステムの認識に関する調査として、次のような結果がでた。

指導方法として「宿題方式」や「審査逆算方式」を使用する方法をとる場合は、認証取得を重視していた。

「連絡を徹底することで問題を解決する」、「教育を行い、協力体制づくりをする」方法を使用する場合は、マネジメントシステムの確立を重視していた。

「マニュアル読みながら教育する」や「規格とマニュアルと照らし合わせて説明する」方法を用いる場合は、マニュアルを理解させることを重視していた。

「専門的な言葉を使用しない」や「経営手法の説明・教育する」方法をとる場合は、「マネジメントシステムを理解させること」を重視していた。

「規格要求事項と業務とを照らし合わせて説明する」や「規格の意図する所を詳細に説明する」方法をとる場合は、「規格を理解させること」を重視していた。

「顧客の業務内容を見学する」、「コミュニケーションで実状を把握する」方法をとる場合は、実態に即した記録やマニュアルを作成することを重視していた。

「社員全員を指導対象とする」、「わかりやすい言葉での説明」、「疑問を持たせる質問をする」などの方法は、社員の意識改革を重視していることがわかった。

これらの調査により、効果が感じられる組織に対するコンサルタントは、全従業員を対象に指導するケースが多かったため、社員の意識改革を重視しているコンサルタントであることがわかった。

また、マネジメントシステムや規格の説明をうけた組織が効果的運用につながることもわかったが、コンサルタントのマネジメントシステム認識においては、システムや規格の難しさから長期的な目標とするケースも多かった。

また、コンサルタントのわかりやすい言葉の使用や図・資料などの活用、コミュニケーションにより実態を把握するといった方法が効果的運用につながっていたが、そのようなコンサルタントは、社員の意識改革や実態に即した記録およびマニュアルの作成を重視していることがわかった。

この研究により、組織のマネジメントシステムの運用は、コンサルタントの指導方法に大きく影響を受けることがわかった。また、この結果は、組織がコンサルタントを選択する1つの指標として、また、コンサルタントに対する要望として指導方法をリクエストするなど、効果的運用を目指すための維持のためのコンサルタント活用にも生かすことができる。

次に、業務の負担増加という問題点から運用の効果を高める1つのアプローチとして、記録作成数や記録作成負担の観点からその関連性を明らかにした。

ISO14001に取り組む組織、ISO9001に取り組む組織に対し、どの位の記録を作成しているのか、記録作成にどのような負担があるかヒアリング調査を行い、規格が要求している記録数と4つの負担項目から比較することで明らかにした。

その結果、ISO14001およびISO9001取得組織ともに、規格で要求している記録数よりも大幅に多い記録を作成している、また、記録作成に対する負担がある組織が多いという実態が明らかになった。しかし、記録数が多いということと記録作成の負担が比例しているとは限らず、作成記録数の増加はないが、記入内容が難しくなってしまう負担に感じるケースや作成記録数の増加はあるが、記入内容が難しくないため負担をあまり感じないケース、作成記録数の増加はあるが、記入内容が難しくないため作成者が分担されており、作成者の偏りがなく負担をあまり感じないケースがみられた。

この研究により、記録数が多くなる根本的原因についてヒアリングした所、コンサルタントが組織の実態よりも審査を重視した記録の作成を行っている点、審査員が記録内容の確認にとどまり、その効率性有効性について言及しない点、組織の規格理解不足により記録の改善ができない点の3点が考えられた。

そのため、ISO14001およびISO9001運用に関して、どの項目で記録を作

成すればいいのか、どの項目で記録を作成する必要があるのかを提案した。この提案では、記録作成の必要性がないとしているが、特別に ISO 運用のための記録を作成する必要性はなく、実際、業務で使用している記録を代用することを求めている。

それぞれ ISO14001 では、提案記録数 14 枚、ISO9001 では、提案記録数 20 枚の提案を行い、実際その記録数で審査を受けた結果、問題なく認証を受けた。

この研究により、ISO 運用により記録の作成は確実に増加したこと、また、記録の記入内容の難しさに負担を感じていることから、負担を感じない効果的な運用を目指すには、提案した記録枚数を参考として近づけることはできないか、現在組織内で使用している他の記録を見直し、代用していただきたい。

また、この研究により記録増加につながる根本的原因が 3 点あがったが、これらについても、コンサルタントは審査重視に偏らず、組織が ISO マネジメントシステムや規格の本来の意味を理解し、組織のレベルにあった記録に自らの力で変えていけるようなコンサルを実施する必要がある、審査員も組織の経営改善のための審査をする必要がある。また、組織も取得を目標とせず、経営上の効果を生み出せるよう組織自身が努力する必要があるといえよう。

ISO マネジメントシステムのそのような運用上の多くの問題の現れから、簡易版のマネジメントシステムとして様々な規格が作られてきている。特に、ISO14001 の環境マネジメントシステムについては、その対象が環境という大きな共有物である点から、様々なマネジメントシステムが誕生した。

そこで、環境マネジメントシステムである KES、LAS-E と ISO14001 について概要やシステムの基本的事項、要求事項、調査事例による問題点について比較研究をおこなった。

その結果、概要の大きな相違点として、国際認証と国内認証の違い、コンサルティング体制、審査員資格、対象サイトの 4 点あげられた。

また、システムの基本的事項の相違点として、地域住民との関わり、対象組織、公表の義務の 3 つの項目が大きく異なっていた。

そして、要求事項の比較においては、ISO14001 と KES ステップ 2 が同じ項目であったが、LAS-E、KES ステップ 1 と徐々に要求が少ないという結果であった。

最後に、調査事例による問題点を比較すると、ISO14001 については、教育訓練や経営層による見直しなどの項目について、改善点があげられた。

また、それらの問題点の原因項目から、取組組織やコンサルタント、審査員といった ISO に関わる関係者に広く原因があることがわかった。

KES についても、経営改善手法といった ISO14001 と同じような問題点があげられたが、また、別に国内認証という面から、知名度の低さやイメージアップにつながらない問題があることがわかった。

LAS-E については、審査員資格が問題にあげられた。審査員に関する明確な基準がなく、力量基準、力量のばらつきがあることがあげられた。また、LAS-E が自治体向きの規格であることから、地域組織への波及を目指す自治体には不向きな点も挙げられた。

このようにそれぞれの問題点が挙げられたが、まず、ISO14001 の問題点を解決するために、他組織との取組内容の交流、コンサルタント認定制度の見直し、審査員認定制度の見直し、審査料金のスリム化と認証範囲の厳しいチェックの 4 点を提案する。

KES については、他組織との取組内容の交流と KES 取得組織に対する全国の特典の実施を提案する。

LAS-E については、審査員の資格認定と、LAS-E 取得に対する全国の特典の実施を提案する。

このように同じ環境マネジメントシステムでも、内容も性質も様々であり、それに伴って効果もあれば問題点もあることがわかる。しかし、根本的には、同じマネジメントシステムであり、環境や品質、情報、医療機器などの ISO マネジメントシステムも経営改善ツールとしては同じシステムである。ISO システムを取り入れる中において、環境や品質、情報などと分類しているが、組織はすべての要素を含んでおり、その中のどれを使って経営改善に結びつけるか、そのツールに過ぎない。

今回、ISO14001 および ISO 9001 の取得の増加が目覚ましいことから、

この 2 つの取得組織を取り上げて研究を行ったが、この研究結果がマネジメントシステムを効果的に運用したいと考えている組織やコンサルタントの、また今後のマネジメントシステムの効果的運用を論じる一助となれば幸いである。