ISO

MANAGEMENT

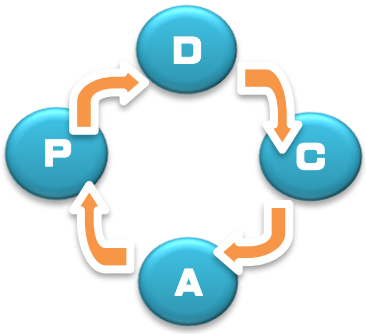
SYSTEM

Have Clear AIMS

有限会社アイムス

有限会社アイムスは、マネジメントシステム（会社を総合的に考えるための仕組み）の構築を支援、指導するコンサルティング会社です。ISO 構築をはじめ、マネジメントシステムの視点から企業の経営指導を行っています。

ISO とは



ISO は、会社のルールを明確にして、文書化し、決めたルールどおりに管理されていることを第三者（ISO 審査機関）に証明してもらい、「この会社は信頼できる」というお墨付きをもらうという、第三者認証制度です。

つまり、「ルールを決める（Plan・計画）」「それを守る（Do・実施）」「守られているかをチェックする（Check・検証）」「改善を続けていく（Action・改善）」＝PDCA というシンプルな仕組みになっています。

ただし ISO 規格では、「何をルールにするか」「どのようにチェックするか」といった、『○○をしなさい』という具体的なことは求められていません。『○○をするためのシステムを作りなさい』ということが要求されているだけです。指示があいまいである分、自由度が高い規格だといえます。

このため、取組み方は会社によってまちまちです。同じような規模の同じような状況の会社が ISO を導入しても、取組み方によってまったく違う ISO システムが出来上がってしまうこともあります。

こんな声を聞いたことはありませんか？

- ISO マニュアルを作ったが、日常の業務の流れに合わない
- ISO のせいで仕事が煩雑化したり、文書が増えて余計にややこしくなった
- 事務局以外の誰も ISO を理解していない
- 認証取得後に何をしていいのかわからない
- とりあえず「不適合」をもらわない程度の審査対策しかしておらず、更新に費用がかかるばかりで役に立っていない

その一方でこんな声もあります

- 日常業務に沿った、誰もが使いやすいマニュアルができ、ISO の基本である『業務の標準化』を実感できた
- ムダな業務が減って仕事がスムーズに流れるようになり、残業も減った
- パートから経営者まで、みんなが ISO に関わる体制が出来上がった
- ISO 認証後にも適切な目的、目標を持って、意識を向上し続けている
- 審査のためでなく、自社のレベルアップのための『継続的改善』ができている

この差はいったいどこから来るのでしょうか。
もともとの社風？　会社の規模や人材の違い？
大手で人材豊富な企業と、中・小規模で人的経済的に余裕のない企業との違い？
いいえ、そうではありません。『普通の ISO』と『成功する ISO』の違いです。
『普通の ISO』とは、ISO 規格に沿って ISO システムを社内に構築・認証取得し、運用するという、一般的な ISO のことです。
しかし、審査に通るためだけの ISO システムでは、システムの構築・運用がうまくいかず、『作りにくく、使いにくく、続けにくい ISO』になってしまうことがあります。ISO が役に立たないと言われることがあるのは、このためです。

成功するISO

成功するISOのためのキーワードは、以下の3つ。

- **作りやすい　（ムリせずにISOシステムを構築できる）**
- **使いやすい　（作ったシステムを楽に運用できる）**
- **続けやすい　（楽に運用できるから効果が上がる）**

作る

できることからはじめる

せっかくISOを構築するのだからと、新たなルールを作ったり、あれもこれもマニュアルに詰め込むと、作るのも手間がかかる上、運用するのが大変です。まずは、今現在、組織の中にあるシステムやルールを見直し、それを整理すること。これが、ISO構築の第一歩です。

使う　作る

わかりやすいマニュアルを作る

マニュアル作成はできるだけ少ない負担で行い、楽に運用できるに越したことはありませんが、単にシンプルな文書（マニュアル）は危険です。実際にマニュアルを運用する段階になると、「内容が薄すぎて具体的に何をすればよいのかわからない」ということになり、かえって難しいマニュアルになることもあるためです。

一方、立派な文書、分厚いマニュアルを作ると、システム構築に膨大な時間と手間がかかったり、従業員が誰も理解していない、ということも起こりえます。

使いやすく続けやすいのは、『誰が何をすればよいのかがわかる』、そして、会社にとって『必要なことが書かれてある』文書です。

作る　続ける

それぞれの役割と権限を明確にする

システムを運用するのは「人」。立派なマニュアルを作っても、守られなければ何の意味もありません。リーダーは組織にとって必要なシステムとは何かを明確にすること。従業員は自分は何をすればよいのかを理解し、一人ひとりが目標を持って組織に参加すること。これがそれぞれの役割です。そのために、どのように人的資源を活用するか、効果的な教育訓練のために何をすればいいのかを明確にすることが大切です。

続ける

効果のある内部監査を行う

ISO は、導入してすぐ効果があるものではなく、認証取得後の活動が数年かけて少しずつ効果を発揮するもの。そのために重要なのが『内部監査』です。単に『ISO マニュアルに従っている』ことを監査するだけでなく、『ISO システム自体がちゃんと効果を出せているか』までもチェックすることで、『成功する内部監査』となります。

ISO がうまく運用されるようになると、今までおかしいと思っていなかったことを不適合として判断できるようになるため、不適合はどんどん出てきます。これは、「改善しようという気運」が高まった証拠であり、良い傾向です。不適合を出さない、ではなく、不適合を発見できる仕組みづくりができるようになれば、それが『成功する ISO』である証拠です。

ISO はときに「書類さえ作ればよい」と思われ、「いかに楽に簡単にシステムを構築するか」という話に流れがちです。しかし、簡単にシステムを作れば、認証取得はできても ISO の効果が現れない。また、どんなに優れたシステムでも、運用できなければ意味がない。この狭間で苦しみ、ISO をうまく活用できない企業がたくさんあります。

確かに ISO は『認証取得』がゴールの 1 つであり、それは ISO 取得のクライマックスとも言えます。しかし、会社が本当の意味で『よくなる』ためには、ISO 取得後にもきちんと運用していくことです。そうすることで ISO の効果が現れるように出来ているのです。

また、『成功する』というのは、ISO そのものが目指しているものだとも言えます。組織で働くひとり一人が『自分の仕事にとって成功とは何か』を考えていくこと、これがまさに ISO の『プロセスアプローチ』であり、『自覚教育』です。1 つでも多くの会社、一人でも多くの人々を『成功』に導きたいと、アイムスでは願っています。

ISO を取得するには～構築・認証取得までのステップ

準備

STEP1 基本

キックオフ

◆取得範囲を決定する

取得範囲の定め方により、ISO 構築の期間、マニュアルの内容などが異なる。構築をスタートさせた後、取得範囲を変更することのないよう、最初に明確にしておくこと。

◆キックオフ宣言

全従業員に対し、経営者は「ISO を取得する」ことを宣言する。

※ISO では、ひとりひとりの「責任」と「権限」を重視するが、中でも経営者は、最も大きな責任と権限を持つことが求められる。キックオフ宣言は、経営者自身及び全従業員に、その意識を持たせるための大切な儀式である。

STEP2 準備

構築の体制づくり

構築

◆ISO 構築の中心となる担当者を決める

推進責任者、事務局、プロジェクトメンバーを選定する。

※実際に ISO システムを構築し、マニュアルを作る作業は、事務局が中心となる。

◆ISO の知識を身につける

社内の勉強会、研修等を開催し、ISO 規格の解釈について学ぶ。

STEP3 抽出

現状を見直す

◆業務の見直し

現状の業務手順（製品の流れ、作業手順）について各部署にヒアリングを行い、業務の流れを整理する。

◆社内文書の確認

社内の規定類・文書のフォームや管理方法を確認する。

STEP4 評価

管理すべき側面を明確に

◆管理側面を明確に

『ステップ 3』の結果を踏まえ、管理すべき側面を明確にする。

※業務のすべてを管理するのではなく、『管理すべきポイント』を決めていく。

◆ISO 9001 では:プロセスアプローチを行う。

◆ISO 14001 では:環境影響評価を行う。

◆ISO 22000 では:ハザード評価を行う。管理手段（オペレーション PRP か CCP か）を決定。

◆ISO 45001 では:リスク評価を行う。

STEP5 計画

具体的対策へ

◆目標管理

管理すべき項目の中から、達成すべきテーマを選び、誰が、何を、いつ、どのように行う、といった具体的な内容を決定する。

◆マニュアル案を完成

手順書や帳票類の見直しおよび作成を行い、マネジメントシステムを構築し、マニュアルを完成させる。

◆各手順、対策を決める

・不適合製品の管理を決める
・是正処置の対象と処置手順を決める
・回収の手順を決める(ISO 22000)

STEP6 実施

適正な運用のために

運用

◆マニュアルを運用

マニュアルができたら、それを運用する。数ヶ月「試運転」してみて、そのマニュアルが使いやすいものであるかを確認する。

◆内部監査員教育

自社内で『内部監査員』を選び、育成を行う。

◆教育訓練

ISO マニュアルで規定した内容を遵守できるよう、社員に対して教育を行っていく。
※一人一人が、「自分がすべきこと」を自覚できるような教育を行うことが大切。

STEP7 監視

工程図どおりの運用

◆マニュアルの見直し

実際にマニュアルどおりにやってみると、『現場の状況にそぐわない』『必要なルールが記載されていない』『必要ないルールまで作ってしまった』といったことが判明することもある。そういった場合は、会社の状況にあわせてどんどんマニュアルを変更していく。改善を重ねながら、より運用しやすく効果が出る ISO に近づけていく。

◆内部監査の実施

内部監査員が、各部署にて内部監査を行う。
※ISO マニュアルどおりに運用されているか、ISO システムは組織の経営改善に効果がきちんと出ているかを、監査する。

◆データ分析

内部監査等を踏まえて、ISO の運用状況について検証する。

STEP8 更新

システムをよりよく機能

◆マネジメントレビューを行う

改善の必要性と機会を考慮しながら、常に管理手段を確認し、効率的・効果的な改善を行っていく。

◆マネジメントシステムを更新する

更新したら効果を確認し、効果がある場合は文書を改定し根付かせるようにする。

審査・認証

・第 1 段階審査
・第 2 段階審査
・認定証の発行
※その後は、毎年数回、社内において内部監査およびマネジメントレビューを行う。
審査は、毎年の 1 回の維持審査と3年おきの更新審査がある。

ISO 取得後の運用～ISO を活用するために

ISO 認証取得後、『思ったほどの効果が感じられない』『内部監査や検証がマンネリ化してきた』『目的や目標、次に何をあげたらよいのかわからない』『業務効率は上がったが利益まで上がらない』…こんな状況になることがあります。なぜでしょうか。それは、ISO の『適合性』のみを重視し、『有効性』が十分に考えられていないからです。

適合性と有効性

ISO の構築･･･構築 ▶ 取得

ISO の基本は、『ルールを決め、ルールを守り、ルールが守られているかどうかをチェックする』という仕組みを作ること。そして、第三者（ISO 審査員）が審査したうえで認証されれば、ISO を取得できる。

早い話、ISO 要求事項を満たしたマニュアルを作り、そのマニュアルに適合していれば、ISO の認証取得は可能』ということに。これが、『適合性』だけを考えた ISO。

ISO 取得後の運用･･･運用 ▶ 更新

認証取得後、ISO を効果的に使うための「運用」及び、次回の審査に備えるための「準備」を行なう。

ISO 要求事項やマニュアルへの『適合性』だけでなく、そのマニュアルはきちんと機能しているか、組織にとって有効であるかまで考える。これが、『適合性』＋『有効性』を考えた ISO。

ISO 認証取得後にすべきことは、『有効性』をしっかり考えることです。ISO システムは、認証取得後に運用しながら改善していくことでどんどんレベルアップする、という『継続的改善』が基本です。認証取得はゴールではなくスタート。ISO 構築後も運用しながら改訂を重ね、継続的に ISO に取り組んでいきましょう。

ISO を活用するには

ISO を活用するための最適な方法は、ISO を会社の『プロジェクト』として考え、長期的な目線で捉えることです。『ISO をプロジェクトとして活用する』とは、コストダウンやリストラといった、目先の利益や効率を重視した短期的な計画を立てるのではなく、『会社として将来どうなりたいか』を意識し、それを『プロジェクト』として考える、ということです。よくあるケースですが、ISO システムを取り入れることによりコストダウンを図ったり、リストラを行う、ということがあります。一見、無駄を省いて合理的に業務を進められるようになった･･･ように思われますが、安易に人減らしを行ったがために、残った人間に仕事が集中し、効率が下がる、ということもあります。また、いつかクビになるかも、という思いから、会社全体の士気がさがり負のスパイラルに陥ってしまうことがあります。

これでは何のためのコストダウンなのか、何のための ISO なのかわかりません。会社として何をしたいのかが見えていないため、『とりあえずコストダウン』『とりあえずリストラ』と目先のことばかり考えた ISO になってしまっているのです。ISO を短期的な目線で捉えるとこうなってしまいます。

そういった会社は認証取得後に、「この程度で認証できたんだから、余計なことをしなくても良い」「これ以上のことをする必要はない」となる傾向にあり、更なる改善を図ることをしません。認証取得した ISO マニュアルをそのままを維持しようとする風潮になり、ISO が形式的な位置づけになり、効果的な運用は期待できなくなります。

ISO を形だけのものにするのではなく、プロジェクトとして考えるには、何のための ISO マネジメントシステムなのかを自社なりに考え、目標をしっかりと設定することが大切です。

取得の目標例	目標を達成するには
ノウハウ継承のため	作業手順や合否判定基準をできるだけ「見える化」したり、社内研修のあり方を見直す
意識揭揚のため	個人個人の目標を明文化し、達成度を競いあう
業務改善のため	工程フローを見直し、様式にダブりがないか、本当にこれは必要な書類なのかなどを検討する
コストダウンのため	コストアップにつながる要因を分析し、日常的にチェックする仕組みを作る

ISO を活かし、何を実現しようとするのかを意識することが認証取得後2年目、3年目以降、特に大切になってきます。何をしたいかにより、（たとえば ISO 9001:2015 において）『6.2 品質目標』『7.3 認識』『7.5.3 文書化した情報の管理』『8.1 運用の計画』など、重点項目はそれぞれ異なってくるでしょう。

ISO 構築、認証取得、運用支援の進め方

ISO 構築は、組織の担当者様とコンサルタントの二人三脚で行うのが通常ですが、組織の状況によっては、さまざまな支援があります。

『ISO 構築の負担をなるべく少なくしたいので、ISO 構築のほとんどをコンサルタントに委託したい』

『社内に専任の ISO 担当者を置き、なるべく自力で ISO に取り組むことを目指して、コンサルタントにはアドバイスを受ける程度で ISO 構築を行いたい』

このように、組織の負担をどの程度にするかによって、コンサルタントの利用の仕方も異なります。どこまでコンサルに頼んでどこまで自力でやったらいいのか分からない、という場合は、お気軽にご相談ください。

●ISO 構築支援コンサルティング（はじめて ISO 認証取得に取り組む企業様に）

キックオフから認証取得までを支援します。『成功する ISO』の考えに基づいて、作りやすく、使いやすく、続けやすい ISO 構築を行います。

●ISO 運用支援コンサルティング（ISO 認証取得後の対策でお悩みの企業様に）

ISO 認証取得後の運用支援を行います。ISO システムは運用しながら改善していくことで、レベルアップすることが求められています。内部監査レベルアップ講座や目標展開、社員教育などの指導を行い、単に「規格に沿ったマニュアル（システム）がある」「そのシステムどおりに仕事している」というレベルではなく、「もっともっと、効果を感じる、経営がよくなる」ことを目指します。

ISO に初めて取り組まれる企業さま

既存の会社マニュアルやシステムを活かし、作りやすく使いやすい ISO システムを構築します。

役立つ ISO を構築したいとお考えの企業さま

「審査のため」ではなく「経営改善のため」の ISO をめざした ISO 構築を行います。

ISO 認証取得後の運用でお困りの企業さま

内部監査員のレベルアップ指導、経営戦略立案など、ISO を最大限に活かして組織の経営改善支援を行います。

●コンサルティング期間

原則として、キックオフから認証取得まで、一般的に 6～12 ヶ月程度の間、支援いたします。毎月1～2回程度、御社を訪問して指導を行います。概ね 12～16 回程度の訪問となります。それ以外は、電話、メール等で指導させていただくこともございます。

構築期間、訪問回数は、組織の状況によって異なります。

●フォロー体制

アイムスでは、複数のコンサルタントによる「パートナー体制」を構築しています。万が一、担当コンサルタントに支援が続けられない状況が生じた際は、パートナーコンサルタントによるフォローを行うことで、コンサルティングに支障をきたさないようにしております。

会社概要

●会社名　有限会社アイムス
●所在地　〒815-0072 福岡市南区多賀 1 丁目 1-27
TEL 092-406-3806　FAX 092-406-3807
URL　http://aims.co.jp　　E-mail　info@aims.co.jp
●代　表　代表取締役社長　三村　聡
●資本金　3,000,000 円

アイムス代表取締役　三村　聡（みむらさとし）

●代表者　略歴:
ISO コンサルティング会社　有限会社アイムス　代表取締役。専門は、農業・食品分野だが、どんな業界でもマネジメントシステムを活かすことができるというスタンスから、業種に縛られることなく幅広く『経営に役立つ ISO』の構築を行っている。
1969 年広島市生まれ、福岡在住。九州大学大学院農学研究科修了。

●所　属:　福岡県中小企業家同友会　会員
●資　格:　農学修士
●著　書:　8ステップで効率的に進める ISO 22000 構築・運用マニュアル／日刊工業新聞社
マネジメントシステムの原理原則　品質マネジメント8原則で経営力を高めよう／日科技連出版社
●専　門:　環境問題・農業問題・地域計画

業務内容

ISO・マネジメントシステムに関するコンサルティング

- ISO 構築・認証取得支援
- ISO 取得後の運用支援（内部監査レベルアップ、目標展開、社員教育など）
  - 品質マネジメントシステム（ISO 9001）
  - 環境マネジメントシステム（ISO 14001）
  - 食品安全マネジメントシステム（ISO 22000、FSSC 22000）
  - 労働安全衛生マネジメントシステム（ISO 45001）
  - 事業継続マネジメントシステム（ISO 22301）
  - 道路交通安全マネジメントシステム（ISO 39001）
  - その他各種マネジメントシステム

ISO・マネジメントシステムに関するコンサルティング

- 経営に関するコンサルティング
  - 経営全般に関するコンサルティング（経営計画、販売促進、経営戦略立案、企業の社会的責任-CSR）
  - 環境経営に関するコンサルティング（省エネ対策、CO2 排出削減等に関するコンサルティング、環境報告書作成）

ISO・マネジメントシステムに関するコンサルティング

- 農業経営、食品安全に関するコンサルティング
- 有機認証に関するコンサルティング
- トレーサビリティ認証（ISO 22005）に関するコンサルティング
- GAP 認証に関するコンサルティング
- JFS の認証取得

詳しくは WEB サイトへ　**URL　http://aims.co.jp**

アイムス　ISO