

# 統合マネジメントシステムとは？

統合マネジメントシステムについて、  
文書作成、内部監査、  
認証機関による統合監査・複合監査などを含め詳しく解説



初版 2009年1月

改訂 2012年5月

テュフ ラインランド ジャパン株式会社

# 目次

統合マネジメントシステムとテュフ ラインランドの複合監査サービス . . . . .	1
統合マネジメントシステムとは何か? . . . . .	3
統合マネジメントシステムにおける文書作成 . . . . .	5
統合マネジメントシステムマニュアルの作り方 . . . . .	7
統合マネジメントシステムの内部監査 . . . . .	9
統合マネジメントシステムの内部監査 2 . . . . .	11
統合マネジメントシステムにおけるマネジメントレビュー . . . . .	13
テュフ ラインランド ジャパンの統合監査、複合監査 1 . . . . .	15
テュフ ラインランド ジャパンの統合監査、複合監査 2 . . . . .	17
統合マネジメントシステムを組織に定着させる . . . . .	19
統合マネジメントシステム運用の実例 . . . . .	21
大日本スクリーン製造株式会社 久御山事業部(メディアアンドプレジジョンテクノロジーカンパニー)	

本冊子は、tuv.communication 2007 年11 号から2008 年10 号に連載したものをまとめたものです。



## 特集

# ISO統合マネジメントシステムと テュフ ラインランドの複合監査サービス

経営強化や業務改善のためにどのような活動をされていますか？ ISOマネジメントシステムを導入していても、効果を発揮しているか不安であったり、他のISOマネジメントシステムの導入によってさらに企業としてステップアップできるのではないかとお考えになったことはありませんか？ 複数のマネジメントシステムを行う統合マネジメントシステムは、効果的にISOを取得する、あるいは取得済みの認証を有効活用して複数の規格を取得するだけのものではありません。企業の体質強化を具現化する効果的なツールです。統合マネジメントシステムは、複合監査により実現可能です。テュフ ラインランドには、複数のマネジメント規格を熟知し、経営を理解したエキスパート監査員がそろっており、貴社の統合マネジメントシステム導入を強力にバックアップします。

本ニュース2008年からは、「ISO統合マネジメントシステムと複合監査」に関してシリーズで解説してまいります。今号ではまず、複合監査の概要について紹介いたします。

### ◆ 「統合マネジメントシステム」と「複合監査」 ◆

「統合マネジメントシステム」と「複合監査」という言葉を耳にされたことはありますか？ 企業の品質管理部門や環境推進部門において、ISO 9001やISO 14001の運用に関係されている方であれば、最近よく聞く言葉ではないかと思えます。これらは、

2002年に発行されたISO 19011規格「品質および/または環境マネジメントシステム監査の指針」において述べられている言葉です。具体的な定義はされていませんが、一般的には次のように捉えられています。

統合マネジメントシステム (Integrated Management System)	二つ以上のマネジメントシステムを、あたかも一つの仕組みのように統合したもののこと。
複合監査 (Combined Audit)	二つ以上の別々の、もしくは統合されたマネジメントシステムを、同時に監査すること。

具体的には、同じ企業において、(ISO 9001に基づいた)品質マネジメントシステムと(ISO 14001に基づいた)環境マネジメントシステムを、ひとつの仕組みと

して構築し、一緒に運用することが「統合マネジメントシステム」であり、それらの監査を同時に行うことが「複合監査」です。

### ◆ マネジメントシステムの必要性 ◆

では、なぜ「統合マネジメントシステム」と「複合監査」という言葉を聞く機会が増えているのでしょうか？ これらは、「規格の側面」そして「取引上および社内的な側面」の2点において、理由が挙げられます。

「規格の側面」としては、ISOマネジメントシステム規格は元より、他のマネジメントシステム要素との統合を推奨しています。また、近年の改定においても統合を強く意識した規格の体系になっています。実際に、各規格の最新版においては、序章に次のような記述があります。

ISO 9001:2008 (品質マネジメントシステム)	ISO 9001規格は、組織が品質マネジメントシステムを、関連するマネジメントシステム要求事項に合わせたり、統合したりできるようにしている。
ISO 14001:2004 (環境マネジメントシステム)	(中略)、その要素は他のマネジメントシステムの要素に合わせたり、統合したりできる。

OHSAS 18001:2007 (労働安全衛生マネジメントシステム)	この規格は、品質・環境・安全衛生マネジメントシステムの統合を促進するよう、ISO 9001およびISO 4001マネジメントシステム規格との両立性に配慮して開発されている。
ISO 27001:2005 (情報セキュリティマネジメントシステム)	この規格は、組織が自らのISMSを、関係する他のマネジメントシステムの要求事項に調和させること、または、統合することが可能なように設計されている。

この他、PAS 99という世界初の統合マネジメントシステムの要求事項の仕様が2006年8月31日に正式に発行されるなど、統合への機運が高まっています。

「取引上および社会的な側面」としては、製品の品質管理だけでなく、環境配慮や従業員に対する労働安全衛生、個人情報をはじめとする情報保護への配慮も、取引先や消費者から求められるようになりました。企業が社会的責任(CSR)を意識することが迫られ、すべての要素に対して効率よく対応をせざるを得ない状況になったからです。複数のマネジメントシステムや社内プロセスを運用することが企業にとってコスト的、作業的に重荷となってきています。そのため、少ない費用、時間と労力で運用したいというニーズが高まっています。

実際に、テュフ ラインランド ジャパンで監査を受審しているお客様においても、このような傾向が増加しています。弊社で監査を受審している組織のうち、約200の組織において、複数の認証を取得しています。これらの組織が必ずしも、統合マネジメントシステムとして運用しているとは限りませんが、複数のマネジメントシステムを運用するニーズの高まりを表しています。また、それら200社のうち約65%の組織が、複合監査を受審しています。

このような盛り上がりを見せる反面、それらをどのように統合し、監査を受け、効率的に業務へと活用すればよいかということについては、まだまだ手探りの企業が多いのではないかと推察します。

統合マネジメントシステムを構築し、複合監査を受けるメリットは、効率の向上とコストの低減です。具体的には、次の3点と言えるでしょう。

- ① 内部監査や文書などが一本化でき、効率的なマネジメントシステムの運用が可能
- ② 外部監査への対応が軽減
- ③ 外部監査費用の削減

本ニュース2008年からは、皆様の企業組織において、より効率的に経営強化や業務改善に取り組み、ステップアップを図るためのヒントとなるよう、詳細について解説していきたいと思えます。是非ご期待ください。

2007年第11号掲載



## 特集

# 統合マネジメントシステムとは何か?

本誌2007年11号では、「ISO統合マネジメントシステムと複合監査」についての概略、それらのニーズが高まっている背景、そして、それを行うにあたっての組織のメリットについて説明いたしました。今回は、「統合マネジメントシステム」について、詳しく解説してまいります。

### ◆ 「統合マネジメントシステム」とは? ◆

「統合マネジメントシステム」について明確な定義はありません。11号でも解説したとおり、各規格の序章には、マネジメントシステムや文書類の統合を促す文章\*がありますが、各規格が両立できることを示しているに過ぎず、これだけで具体的に取り組むことは難しいでしょう。そこで、現在開発中の規格においても統合マネジメントシステムを理解するのに役立つ文章がありますので、紹介いたします。

この規格は、ISO/CASCO/WG 21で開発中のISO 17021 part 2(監査員の力量に関する要求事項)です。この規格案ISO/IEC WD 17021-2.2が、2007年10月に発行されました。この中に次のような文章があります。

*“When the common elements of two or more management systems are integrated together and audit-*

*ed then this is termed an integrated audit.”(ふたつの、もしくはそれ以上のマネジメントシステムの共通する要素がひとつに統合され監査される場合、これを統合監査という。※弊社翻訳)*

この文章自体は、「統合監査(integrated audit)」について述べたものですが、前半の部分から、複数のマネジメントシステムの共通する要素がひとつに統合されたものが「統合マネジメントシステム」であるということが推察されます。

では、「共通する要素」とは何でしょうか?

- ・ マネジメントシステムの規格要求事項
- ・ プロセス(個々の業務)

の2つの側面から見ていくことにしましょう。

### ◆ マネジメントシステムの規格要求事項 ◆

品質、環境、労働安全衛生、情報セキュリティの各マネジメントシステムには、次のような規格要求事項の共通部分があります(図1)。これらを「共通する要素」として捕らえ、それぞれのプロセスと、そのプロセスに関連する文書類を共通化することで、マネジメントシステムが統合できます。

ここで留意していただきたい点があります。図1で示す対比表は、要求事項の関連性を示したものであり、必ずしも統合マニュアルの構成(=章立て)を示すものではありません。マニュアルの構成は、組織で自由に決められます。統合マネジメントシステムにおけるマニュアルの構成については、後述します。

規格要求事項をベースに統合する場合の具体例を見てみましょう。例えば「目的および目標の設定」はすべての規格に共通する要求事項です。これを、品質・環境・安全などを結びつけたひとつのものとして、目的・目標を設定します。生産活動において不良品を出さないことは、廃棄物排出量の低減にもつながります。また、不

良を出さないことは、従業員のムダな作業時間の短縮にもつながり、安全リスクの低減にもつながるといえるでしょう。

しかし一方で、品質と環境の改善活動が相反する場合もあることに留意が必要です。例えば、環境上、ある原材料の使用削減または代替品への切り替えを推進したい場合でも、品質上難しいこともあります。その場合は少なくとも無駄を徹底して無くしたり、ユーザーに必要な情報を伝達することなどでひとまず十分でしょう。

要求項目	品質 ISO 9001	環境 ISO 14001	労働安全衛生 OHSAS 18001	情報セキュリティ ISO/IEC 27001
経営者の責任、方針	5.1.5.3	4.2	4.2	5.1
(目的及び)目標	5.4.1	4.3.3	4.3.3	4.2
文書化に関する 要求項目	4.2.1~ 4.2.4	4.4.4.4.5, 4.5.4	4.4.4.4.5, 4.5.3	4.3
内部監査	8.2.2	4.5.5	4.5.5	6
改善計画	8.5.1	4.5.3	4.5.3	4.2.4.8.1
マネジメントレビュー	5.6	4.6	4.6	7.1

図1: 統合できる可能性のある主な項目番号

### ◆ プロセス(個々の業務) ◆

統合できるのは、前述のように規格要求事項として明示されているものだけではありません。プロセス面からの統合も可能です。また、この側面からの実行は好ましい統合の方法であるといえます。

具体的な例を「購買管理」というプロセス(業務)について見てみましょう。このプロセスは統合化が図りやすいプロセスのひとつであり、実際に統合化を進めている事例も多く見られます。品質マネジメントシステムにおける購買先の評価項目に環境項目を盛り込み、グリーン調達の実施を進めます。それだけでなく、資材や設備の購買基準に安全リスクの観点を盛り込むことにより、従業員の安全に配慮した購買活動も実現可能になります。

以上のような側面から統合をした場合、文書の統合化にもつながります。文書の統合には、品質・環境マニュアルを一本化した「統合マニュアル」の作成や、規定類、手順書、記録台帳などの共通化が挙げられます。複数のマネジメントシステムを運用する場合、一般的には文書が増えます。文書が増えると、文書の維持・更新に管理責任者の工数が増えるだけでなく、現場においても必要な手順書や記録台帳を速やかに見つけにくくなり、業務の非効率化を招く恐れがあります。しかしながら、文書の統合化を行うことによって、この

ような問題点は解決し、文書管理工数の削減、紙使用量の削減といった効果が期待できます。文書の統合については、次回の連載で詳細に取り上げます。

このように、共通する要素を統合して複数のマネジメントシステムを運営することが統合マネジメントシステムであり、その最大のメリットは運用の効率化にあるといえるでしょう(図2)。

\* ISO 9001:2008 序文0.4項や、ISO 14001:2004 付属書AのA 4.4項など。詳細は、本誌2007年11号をご参照ください。

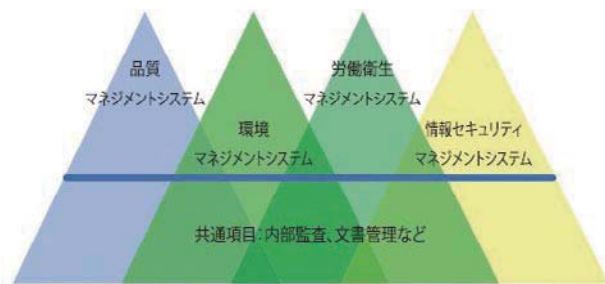


図2: 統合システムのイメージ

2008年第1号掲載



## 特集

# 統合マネジメントシステムにおける文書作成

前号では、「統合マネジメントシステムの定義とメリット」についてご説明しました。共通する要素を統合して複数のマネジメントシステムを運用することが統合マネジメントシステムであり、その最大のメリットは運用の効率化にあります。そして、共通する要素を統合することは、文書の統合にもつながるというお話をしました。

しかし、文書をどのように統合すればよいのかということは、企業にとっても悩ましい問題でしょう。そこで今回は、「統合マネジメントシステムにおける文書の作成方法」について、品質マネジメントシステム (ISO 9001) と環境マネジメントシステム (ISO 14001) の統合を例に詳しく解説してまいります。

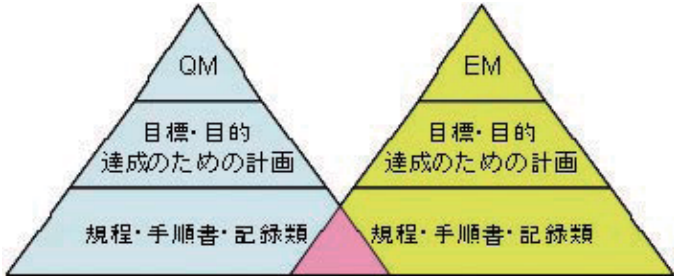
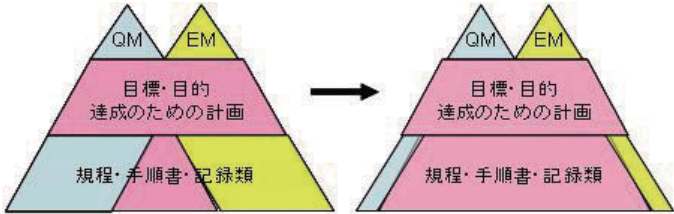
### ◆ 目的を明確にする ◆

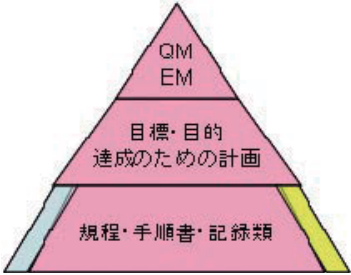
まずは、何のために統合するのかという目的を明確にしましょう。目的によって、品質と環境の文書をどの程度統合するのがよいか異なるからです。例えば、ISO推進室が品質と環境で別々になっている企業の場合、マニュアルなどの文書は統合していないほうが、管理の面で都合がよいかもかもしれません。しかし一方

で、現場で作業をする担当者から見ると、手順書や記録台帳が品質と環境で異なっていたり、無駄に重複していた場合、使い勝手がよくありません。このように、統合の度合いは、何のために、誰のために統合するのかという目的によって異なるのです。

### ◆ 統合の度合いを考える ◆

下記に、目的と統合の度合いに関する一般的な考え方を示します。

何のために?	誰のために?	統合の程度	統合のイメージ
第三者監査への対応の容易さ	ISO推進室 外部監査員	低い	 <p>規格の形に最もあった体系と言えます。統合の度合いは皆無に等しく、組織図や業務分掌などの基本的な文書だけが統合されています。</p>
マネジメントシステムの管理の容易さ	ISO推進室 中間管理職 現場のスタッフ	低い ↓ 高い	 <p>規格の形と、組織の形の両方に合わせた体系と言えます。マニュアルは独立していますが、目標や目的の管理は統合されています。マニュアルを補足する規程類や現場で使われる手順書、記録類もある程度統合されています。最初は基本的な文書の統合からはじめ、業務マニュアルのレベルまで、徐々に統合の度合いを深めます。</p>

現場での利便性の向上	現場のスタッフ	高い	 <p>企業の組織の形に最もあった体系と言えます。各文書がほぼ完全に統合されています。この場合、マニュアルの統合形態が大きな課題です。また、少なからず規格と異なる構成(章立て)になるので、ISO推進室や外部監査で使いやすいように、各規格の項目とマニュアルの項目の関係を示す対比表を用意するとよいでしょう。</p>
------------	---------	----	--

※統合マニュアルの形態については、次回にお話します。

◆ 必要な文書の洗い出しをする ◆

目的と統合の度合いが決まれば、どの文書を統合するかを洗い出しします。文書は大きく分けて2種類あります。①統合が可能な「共通文書」と、②統合しないほうがよい「特定文書」です。共通文書は、複数のマネ

ジメントシステムで共通して使える文書です。特定文書は、それぞれのマネジメントシステムに固有の文書です。下記に一般的な例をあげますので、参考にして下さい。

	品 質	環 境
共通文書	方針、目標管理規程、文書管理規程、教育・訓練管理規定、是正処置・予防処置管理規程、製造部門における設備管理規程(緊急事態対応含む)、コンプライアンス規程、情報管理規程、マネジメントレビュー管理規程など	
特定文書	機器校正手順書など	事業所としての緊急事態への対応管理、廃棄物管理規程など

◆ 文書を統合する ◆

文書を統合する場合は、単にひとつにまとめるだけでなく、これを機に使いやすいように再構成することも必要です。例えば、ほとんど使うことがなく、無くて困らない記述は廃止してしまいましょう。または、文章として手順を示しているものがあれば、フローチャート化してわかりやすく簡素化するといったことも有効です。複数のマネジメントシステムに関する手順書や規程を一つの文書に統合すると、複雑な文書になりがちです。それを避けるために、できる限り簡

素な文書を作成するように留意するとよいでしょう。ただし、マニュアルの統合については、規程や手順書などとは違った観点で、統合の方法を探る必要があります。そこで今回は、マニュアルを統合する場合の形態について解説いたします。

2008年第2号掲載



## 特集

# 統合マネジメントシステムマニュアルの作り方

前号では、統合マネジメントシステムにおける文書(特に規程や手順書)の作成方法について説明いたしました。文書の統合は、統合の目的を明確にしながら、組織にあった方法を検討することが効果的だと解説しました。ただし、マニュアルの統合については、規程や手順書などとは違った観点で統合の方法を探る必要があります。なぜならマニュアルは、規程や手順書とは異なり、規格要求事項と対比可能かどうかという面を考慮して、構成を考える必要があるからです。この構成にもいくつかのパターンがあります。そこで今回は、統合マネジメントシステムにおけるマニュアルの構成について、パターンを踏まえながら解説いたします。

### ◆ マニュアルの構成 ◆

前回と同様、品質マネジメントシステム(ISO9001)と環境マネジメントシステム(ISO14001)の統合を例として、見ていくこととしましょう。

#### パターン1: ISO 9001の規格要求事項を軸にする

一般的によく見られるパターンです。ISO 9001の章立てにしたがって、関連するISO 14001の項目を合わせていく方法です。図1のように、ISO 9001とISO 14001は、相当する項目があります。これらを合わせてマニュアルに記載します。ISO 9001の付属書に規格の対比表がありますので、それを参照するとよいでしょう。

このパターンの特徴は、ISO推進室やISO管理者によるメンテナンスが容易であることと、ISO 9001への対応が明確なことです。一方で、ISO 14001への対応が明確ではありませんが、ISO 14001の規格項目とマニュアル項目の関係を対比表で示すことで対応できます。

また、ISO 9001の規格の章立ては、必ずしも組織の仕事の流れと同じではありません。むしろ、異なっている場合が多いでしょう。そのため、ISO 9001と同じ章立てでは、現場で実用的でない場合もあることに留意しましょう。

表 A.1 - JIS Q 9001:2008 と JIS Q 14001:2004 との対比表

JIS Q 9001:2008		JIS Q 14001:2004	
序文(表題だけ)			序文
一般	0.1		
プロセスアプローチ	0.2		
JIS Q 9004 との関係	0.3		
他のマネジメントシステムとの両立性	0.4		
適用範囲(表題だけ)	1	1	適用範囲
(適用範囲)一般	1.1		
適用	1.2		
引用規格	2	2	引用規格
用語及び定義	3	3	用語及び定義
品質マネジメントシステム(表題だけ)	4	4	環境マネジメントシステム要求事項(表題だけ)
(品質マネジメントシステム)一般要求事項	4.1	4.1	(環境マネジメントシステム要求事項)一般要求事項

図1. 対比表(抜粋)

#### パターン2: PAS 99を参考にする

PAS 99とは、BSIマネジメントシステム社が開発した「統合マネジメントシステムの要求事項の仕様」です。PAS 99は、組織が様々なマネジメントシステム(ISO 9001やISO 14001など)を一つの構造に統合するためのフレームワークです。

PAS 99では、様々なマネジメントシステム規格や仕様に共通する要求事項をまとめています。共通する要求事項とは、①方針、②計画、③実施および運用、④パフォーマンス評価、⑤改善、⑥マネジメントレビューです。これはPDCAの流れと同じ並びになっています。この並びを、統合マネジメントマニュアルの構成として参考にすれば、PDCAに沿った管理ができるようにな

ります。しかし、日常的な管理業務を詳しく表すことが困難です。それらはすべて下位文書として整備し、マニュアルで参照することになりますので、文書全体の関連付けが重要になります。

一方で、マニュアル自体のISO 9001とISO 14001両方の規格要求事項への対応が明確でないので、やはり対比表を作成する必要があります。また、PDCAサイクルに基づいているとはいえ、それでも組織における仕事の流れと異なる場合があります。現場にとって実用的でない可能性があることを留意する必要があるでしょう。

### パターン3: 組織の業務の流れにしたがってまとめる

こちらは、組織の管理業務(プロセス)の流れにしたがってマニュアルを構成する方法です。マニュアルはマネジメントシステムの上位文書という本来の役目を果たすべく、業務のおおまかな流れを紹介することに終始し、シンプルにまとめます。たとえば、①組織の基本情報、業務分掌、②業務プロセスの説明、③各プロセスを管理するための下位文書の説明、などで構成されます。詳細手順については、関連する下位文書を参照します。シンプルで分かり易いマニュアルといえます。

また、上記の応用編として、このマニュアルに各管理業務の手順までも含むこともできます。特に業務の種類が少なく、システム文書を簡潔にまとめることができる組織の場合は有効な方法でしょう。人事管理業務、購買業務や、製造業務、廃棄物管理業務などの業務単位でマニュアルを構成します。マニュアルは業務ごとの章立てになっているので、実際の業務を行う担当者が使いやすく、現場での実用性が高いと言えます。具体的には、図2のようなイメージです。

しかしこれもISO 9001とISO 14001両方の規格要求事項への対応が明確でないので、やはり対比表を作成し、管理する必要があります。

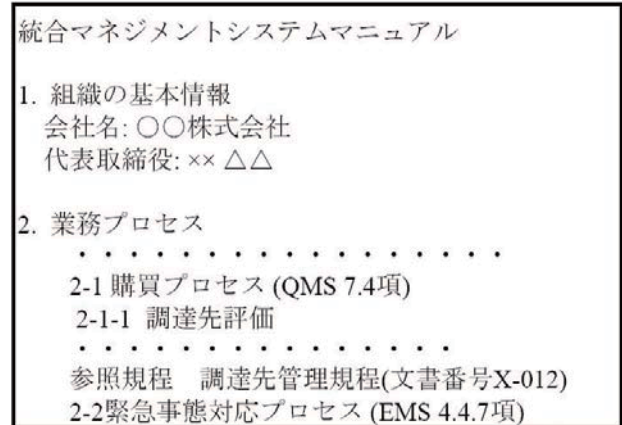


図2. 管理業務単位でのマニュアルのイメージ

### パターン4: 組織のすべてのマネジメント要素を含めてまとめる

こちらは、個々のマネジメントシステムと、企業の経営システムが最も統合された形と言えます。マネジメント要素とは、組織経営に必要なあらゆる要素のことで、財務、人事、資産などが挙げられるでしょう。それらの管理までも、統合マニュアルに盛り込む形態です。具体的には、上記のパターン3のマニュアルに、売掛金管理、人事評価、資産管理などといった規程までも盛り込みます。

組織のあらゆる文書を一元管理することができるので、経営の全体像を把握しやすく、経営者や管理職にとって利便性が高いマニュアルとなります。

しかし、やはりISO 9001とISO 14001両方の規格要求事項への対応が明確でないので、対比表を作成し、管理する必要があります。さらに、このようなシステムのモデルや規格が存在しないので、各組織にあったモデルを一から模索しなければなりません。

規格要求事項を軸にした統合マニュアルの構成が、どの組織にとっても最適であるとは限りません。また、別の会社の統合マニュアルの構成が、皆様の組織にとっても最適であるとも限りません。したがって、マニュアルの構成を決めるにあたっては、自社にとって最も好ましい形態を模索することが重要です。

マネジメントシステムを統合すること自体は、目的ではありません。統合の本来の目的は、マネジメントシステムの運用効率化にあります。どういうマニュアルの構成が、自社にとって効率的なのかということを考えながら、最適なパターンを選ぶとよいでしょう。

2008年第3号掲載



## 特集

# 統合マネジメントシステムの内部監査 -1-

前号では、統合マネジメントシステムにおけるマニュアルの構成についてご説明しました。マニュアルも自社にとって使いやすい構成を採用するべきですが、規格要求事項との対応関係を明確にしなければなりません。文書が整い、運用が進められると、内部監査を実施することになります。では、統合マネジメントシステムの内部監査は、通常の内部監査とはどう違うのでしょうか？今回は、統合マネジメントシステムにおける内部監査について、通常の内部監査と比較しながらご説明します。品質マネジメントシステム(ISO 9001)と環境マネジメントシステム(ISO 14001)の両方を、同時に内部監査するケースを例として見ていきます。

### ◆ 内部監査の間隔、頻度 ◆

規格(ISO 9001:2008およびISO 14001:2004)で述べられている通り、組織はあらかじめ定められた間隔で内部監査を実施し、その頻度を規定することになっています。したがって、統合マネジメントシステムの内部監査も、組織の事情に合わせて柔軟に決めることができます。ただし、通常の内部監査と異なる点は、統合マネジメントシステムの内部監査には、2つのパターンがあることです。

品質と環境とで、マネジメントシステムの対象となる範囲が異なる場合などは、パターン1の方が効率的な場合があります。しかし、監査の回数が増えると、監査を受け入れる部門やトップマネジメントの負担が大きくなる恐れがあります。パターン2では、監査の回数が少なくなることから、効率的な監査が実現できる可能性が高まりますが、品質と環境の監査時間の配分などに留意しなければなりません。

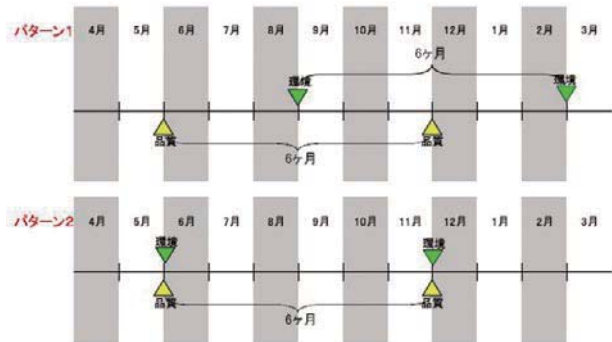
#### パターン1

品質と環境とで、それぞれ単独で内部監査を行う

#### パターン2

品質と環境とで、同時に内部監査を行う(これを複合監査といいます)

組織において、どちらの内部監査も年2回、半年に1度実施すると決めた場合は、右のようなスケジュールになります。



### ◆ 内部監査員の力量 ◆

内部監査員の力量については、ISO 19011 という規格で明示されています。この規格は、「マネジメントシステム監査のための方針」と呼ばれており、監査の原則や管理、監査員の力量に関する手引きです。ここでは、複数のマネジメントシステムを運用している場合の監査について、次のように述べられています。

#### 監査プログラムの管理

##### 5.1 一般

監査プログラムには、一つ又は複数のマネジメントシステム規格を考慮した監査を含むことができ、その監査は単独に、又は組み合わせ実施することができる。トップマネジメントは、監査プログラムの目的が設定されていることを確実にし、監査プログラムを管理する一人又は複数の力量を備えた人を任命することが望ましい。

##### 5.4.4 監査チームメンバーの選定

監査プログラムの管理者は、チームリーダー及び個々の監査に必要な技術専門家を含め、監査チームメンバーを指名することが望ましい。

ここで言う「力量」とは何でしょうか？ ISO19011 では、個人の行動、並びに教育、業務経験、監査員訓練及び監査経験によって身に付けた、知識及び技能を適用する能力と定義しています。

従って、複合監査を実施する場合(前述のパターン2)では、特に幅の広い領域を網羅できるように監査チームを構成する必要があります。

ただしこれは「監査チームの力量」です。したがって、必ずしも品質マネジメントと環境マネジメントの両方を同じ監査員が監査する必要はなく、品質と環境それぞれの専任監査員からなる監査チームでも問題ありません。品質と環境の両方を同じ監査員が監査する場合は、その力量については、次の事項を満たすことが望ましいとされています。

#### **7.2.3.5 複数の分野に対応するマネジメントシステム監査のための知識及び技能**

複数の分野に対応するマネジメントシステムの監査を行う監査チームメンバーとして参加しようとする監査員は、そのうちの少なくとも一つの分野の監査に必要な力量を備え、並びに異なったマネジメントシステム間の相互作用及び相乗効果を理解していることが望ましい。複数の分野に対応するマネジメントシステムの監査を行う監査チームリーダーは、各マネジメントシステム規格の要求事項を理解し、それぞれの分野における自身の知識及び技能の限界を認識することが望ましい。

2008年第4号掲載



## 特集

# 統合マネジメントシステムの内部監査 -2-

今号でも、統合マネジメントシステムにおける内部監査について、通常の内部監査と比較しながらご説明します。複合内部監査の効果的な進め方や、内部監査の着眼点に関して、品質マネジメントシステム (ISO 9001) と環境マネジメントシステム (ISO 14001) の両方を、同時に内部監査するケースを例として見ていきます。

### ◆ 複合内部監査の効果的な進め方 ◆

一般的な内部監査では、定められた手順どおりに現場で仕事が進められているかというチェックに集中しがちです。内部監査を複合監査として進める場合も、初期段階では、そういう方法でもいたしかたないかもしれません。しかし、徐々に慣れてきて余裕が出てくるようになれば、内部監査の手法の見直しをお勧めいたします。

効果的な複合監査の進め方を、ある部署を監査するケースをもとに例示します。

1. 部署の業務内容、人数、規定されている手順等の基本情報を確認。
2. 重要と思われるプロセスに注目し、管理内容について確認。(重要な作業とは、①品質または環境リスクの高いプロセス、②時間的・金銭的にインパクトの大きなプロセスなど)
3. 管理が適切に行われているか、記録を参照して確認。さらに特にリスクの高いサブプロセス作業の部分の管理についても確認。(リスクの高いサブプロセスの突き止め方については、「品質側面」に関する説明を参照)
4. 進捗状況により、規格要求事項への適合性を確認。例えば、責任・権限からスタートし、プロセスと手順の文書化、工程図と作業記録の確認、教育体制の確認、不適合品の管理へと展開。
5. 監査記録の取り方について、チェックリストを使用する場合は、塗りつぶす。フリーメモを取

る場合は、要求事項番号を書き込み、監査途中で、要求事項適合の進捗状況、そして不足している項目を確認。ただし、記録をとることが目的ではなく、確認すべき規格要求事項や前回の課題等を網羅しつつ、監査側と被監査側の双方が納得いく結論を出すことが、監査の成果となる。

6. ここまで、被監査部署の特徴や課題についてある程度把握できる段階に達し、品質から環境、あるいは環境から品質へと監査の焦点を、タイミングを見計らって切り替える。(備考: 認証機関の場合、時間配分を事前に検討し、監査するので勝手に少し異なるが、内部監査の場合は時間配分の規定がなく、自由度がある)
7. 同じ要領でもう一つの規格に対する監査を進める。

以上の手順では、品質と環境の監査を別々に進めているのではないかという印象があるかも知れません。しかし実際には、同時に進める部分もあります。例えば、設計管理プロセスのレビューや、法規制およびその他要求事項の管理など、手順や管理が共通しているものは、同時に確認します。その部門における品質と環境のプロセスの統合度合いや、責任・権限の範囲に応じて、同時に監査を進めるか、順次監査を進めるかを見極めることがよいでしょう。

合理的な監査とは、被監査部署の体制に沿って、要求事項をチェックしていく監査だといえます。

### ◆ 内部監査の「着眼点」までも統合する ◆

内部監査の手順だけでなく、着眼点の考え方までも統合することで、内部監査の有効性は高められます。例えば、環境マネジメントシステムに「環境側面」の概念があるように、品質マネジメントシステムに「品質側面」の概念を導入し、品質的にリスクの高い側面を見極めて内部監査を進めると効果的です。

「品質側面」を意識した内部監査について、製造工程を担当する一部門の内部監査を例に説明します。

1. 工程で、どのような不適合製品が発生しているのかをヒアリング。
2. 不適合製品が生じる原因をヒアリング。さらに品質への影響度や不適合の発生頻度などを考慮して、「品質側面」の重要性を判断。(これが「品質側面」のヒントとなる。具体的には、設計変更の管理、段取り換えの手順、特殊部材の管理手順等)

3. 重要性が高いと判断した品質側面(著しい品質側面)に対して有効な対策が取られているかどうかを具体的な数値(パフォーマンス)を見ながら確認し、仕組みの課題を探る。

このように、品質マネジメントの内部監査に、環境マネジメントの着眼点の考え方を盛り込むことで、監

査の期間・頻度・手順の統合から、監査テクニックまでも統合できます。複数のマネジメントシステムを運用している場合、それぞれのシステムの利点を相互活用し、内部監査のレベルを上げていくことも、長期的には有効だと言えます。

#### ◆ 内部監査のレベルを上げるために ◆

内部監査のレベルを上げるためには、外部監査のコメントを有効活用することも一つの方法です。外部監査で指摘された実際のコメント例を下記に示します。ここから何が読み取れるのかを考えていきます。

##### 1. 内部監査の仕組みに改善の余地がある場合

- ・ 内部監査において、発見された不適合について、より根本原因を考慮した是正処置の検討を推奨します。
- ・ 内部監査報告書の用紙に、原因を記入する欄を追加されてはいかがでしょうか。
- ・ 内部監査の不適合(是正の必要な推奨事項)の是正処置を検討する際、より根本原因を考慮することが望まれます。

記録様式に改善課題がある場合、またはその記入方法、記入内容が不十分である場合に、このようなコメントが述べられます。

##### 2. 内部監査がうまく機能していない、弱点がある場合

- ・ 内部監査を計画する際、経営者の関与を、より考慮することを推奨します。
- ・ 内部監査の依頼者は経営者です。内部監査員は経営者に成り代わって、改善ポイントを見つけ出すという監査を実施することで、単なる監査からより経営に有意義な内部監査にしていくことができます。例えば、改善点の抽出を念頭に置いた、より具体的な改善に繋がるチェックリストの作成をお勧めします。
- ・ 内部監査の不適合報告書の回答期限、結果の活用、指摘事項に対する是正処置の確認体制に課題があります。

表面的な問題点は、内部監査で指摘できているものの、本質的な問題点の解決に至っていない場合などに、このようなコメントが述べられます。例えば、規程類の処理手順が不完全である、担当部門・担当者が特定できていない、担当部門・担当者が運用管理に控っていない場合などがあります。

##### 3. 内部監査が有効に行われている場合

- ・ 内部監査において、計画段階で、監査のポイントがキーワードとして盛り込まれ、規定に基づき、適切に実施されていました。監査員の力量(環境/品質)について、規定に基づき3年毎の見直しが行われていました。
- ・ 1チームが1部門を監査し、フォローする仕組みになっています。毎年、手法や重点ポイントを変更し、実施されている。高く評価できる。
- ・ 内部監査は、実施され、25件の指摘事項が発行されていました。また、経営者よりコメントがあり、本質的な指摘事項がありました。

本質的な問題点が指摘できています。それだけでなく、内部監査の基準や枠組みそのものまでも見直しができている場合などに、このような肯定的なコメントが述べられます。

このように、統合マネジメントシステムの内部監査では、それぞれのシステムの利点を相互活用しながら、外部監査のコメントを活用して、その有効性を高めていくことが求められます。

2008年第5号掲載



## 特集 統合マネジメントシステムにおけるマネジメントレビュー

前号では、統合内部監査についてお話ししました。統合マネジメントシステムにおいて内部監査を統合して実施する場合は、単に同時に行うというだけではなく、監査の手法や着眼点の決め方も統合することで効果的になると解説しました。内部監査を行った後は、その結果を経営者に知らせることが求められています。規格では「マネジメントレビューへのインプット」と言われている部分です。今号は、統合マネジメントシステムにおけるマネジメントレビューについて、解説いたします。

今回も、品質マネジメントシステム (ISO 9001) と環境マネジメントシステム (ISO 14001) で統合マネジメントシステムを構築したケースをもとに、見ていきます。

### ◆ マネジメントレビューの間隔、頻度について ◆

規格 (ISO 9001:2000 および ISO 14001:2004) で述べられている通り、組織はあらかじめ定められた間隔でマネジメントレビューを実施することになっています。したがって、統合マネジメントシステムのマネジメントレビューは内部監査と同様、実施パターンは次の2つです。

同時にマネジメントレビューを行うことが、常に効率的であるとはいえません。①製品(サービス)の品質と環境側面の関係性が密接であるかどうか、②推進室、管理責任者、トップマネジメントが品質と環境とで同じかどうか、などによって決めることが好ましいです。

#### パターン1

品質と環境を、それぞれ単独でマネジメントレビューを行う

頻度ですが、内部監査は少なくとも年に一回、必要に応じて年に二回、マネジメントレビューは年度報告のまとめと次年度の計画と関連付けて、年に一回実施されることが普通です。しかし、部分的なマネジメントレビューは毎月や四半期毎に行うケースもよくあります(部分的とは、階層別や課題別に行うことです)。

#### パターン2

品質と環境を、同時にマネジメントレビューを行う

### ◆ マネジメントレビューへのインプットについて ◆

マネジメントレビューで求められるインプットは、品質と環境では異なります。規格から引用し、次の表で整理して見てみましょう。表の通り、それぞれの規格

のインプット項目はある程度の対比が可能です。規程書や議事録を作成する場合も、このような対比関係に留意しながらまとめると、わかりやすいでしょう。

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004	
a)	監査の結果	a)	内部監査の結果、法的要求事項及び組織が同意するその他の要求事項の順守評価の結果
b)	顧客からのフィードバック	b)	苦情を含む外部の利害関係者からのコミュニケーション
c)	プロセスの実施状況及び製品の適合性	c)	組織の環境パフォーマンス
		d)	目的及び目標が達成されている程度
e)	予防処置及び是正処置の状況	e)	是正処置及び予防処置の状況
f)	前回までのマネジメントレビューの結果に対するフォローアップ	f)	前回までのマネジメントレビューの結果に対するフォローアップ
g)	品質マネジメントシステムに影響を及ぼす可能性のある変更	g)	環境側面に関係した法的及びその他の要求事項の順守評価の結果
h)	改善のための提案	h)	改善のための提案

図1. インプット対比表

◆ マネジメントレビューからのアウトプットについて ◆

マネジメントレビューからのアウトプットについても、規格の要求事項を対比してみましょう。一見すると異なるように見えますが、現状のデータに基づいて、課

題に対する修正内容や、組織としての新しい方向性を示すという面では、共通しています。

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004
次の事項に対する決定及び処置を含むこと		継続的改善へのコミットメントと首尾一貫させて、環境方針、目的、目標及びその他の環境マネジメントシステムの要素へ加え得る変更に関係する、あらゆる決定及び処置を含むこと
a)	品質マネジメントシステム及びそのプロセスの有効性の改善	
b)	顧客要求事項にかかわる、製品の改善	
c)	資源の必要性	

図2. アウトプット対比表

◆ 経営計画にそってマネジメントレビューを実施する ◆

品質活動、環境活動とは別に、企業は一般的に経営計画を策定し、それを達成するための活動を行っています。経営計画とは、経営ビジョンを達成するための計画のことであり、期間や内容によって分類されます。

内容による分類

- 戦略的経営計画(ヒト・モノ・カネなどを配分しながら、外的要因変化へ対応するための計画)
- 戦術的経営計画(戦略的経営計画を達成するための、機能別の経営計画)

期間による分類

- 長期経営計画 (5年～10年)
- 中期経営計画 (3年～5年)
- 短期経営計画 (1年)

これらには厳密な定義はありませんが、品質マネジメントシステムや環境マネジメントシステムは戦術的経営計画の側面が強いといえます。一般的に、企業には目指すゴールがあり、それを達成するために品質を管理する仕組み、環境を管理する仕組みを運用しているという位置づけが多いからです。

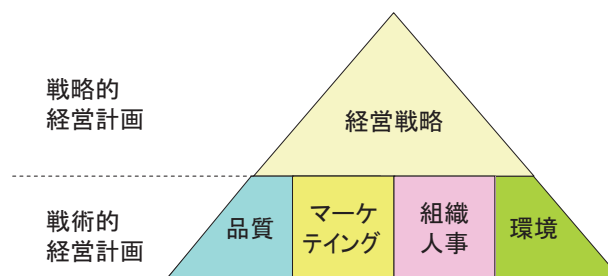


図3. 戦略的経営計画と戦術的経営計画

この「戦略的経営計画」における見直しのタイミングにあわせて、ISO 9001やISO 14001のマネジメントレビューを行うという方法があります。他の経営計画(マーケティングや組織人事に関する計画など)とともに経営者へインプットすることで、ISO 9001とISO 14001に基づく活動は、企業の全体的な経営活動のひとつとして、経営者に認識されることとなります。その際に、経営者へのインプットを整理して行うことができれば、品質・環境活動における課題を、より効果的に経営者へ訴求することができるでしょう。



システム  
マネジメント

## 特集

# テュフ ラインランド ジャパンの統合監査、複合監査 -1-

今回は、マネジメントレビューを統合する場合のポイントについてお話ししました。具体的には、①品質活動と環境活動の関連度合いや、組織上の利便性を考慮してタイミングを決めること、②品質と環境でそれぞれ求められるインプットとアウトプットを整理すること、③全社的な経営計画の見直しのタイミングに合わせるなど、などによって効率的なマネジメントレビューが可能になると解説しました。

マネジメントレビューが完了すれば、いよいよ第三者認証機関による認証監査を迎えることになります。今回は、統合マネジメントシステムの認証監査について、テュフ ラインランド ジャパンが監査をするケースに基づいて説明いたします。

品質マネジメントシステム (ISO 9001) と環境マネジメントシステム (ISO 14001) で統合マネジメントシステムを構築し、両方の規格を同時に監査 (複合監査) するケースをもとに、見ていきます。

### ◆ 査審の事前準備について ◆

原則として、マネジメントレビューが終了していれば、認証監査を受審することができます。一般的には、認証監査を受審する3ヶ月前までには、認証機関へ連絡をすることをお勧めします。連絡の時期は、早ければ早いほどよいでしょう。スケジュール面で、御社のご要望に合わせやすいためです。

1. 受注段階
  - 適用範囲、監査スケジュールの決定、契約書の作成、等
2. 契約段階
  - 契約書の締結、等
3. 準備段階
  - 監査準備態勢の確認、監査計画書の作成、等

事前準備は、大まかに次の三段階に分けられます。

### ◆ テュフ ラインランド ジャパンの複合監査実績について ◆

テュフ ラインランド ジャパンで監査を受審しているお客様のうち約200の組織が、複数の規格について認証を取得しています。それら200組織のうち約65%の組織、つまり130組織が、複合監査を受審しています。

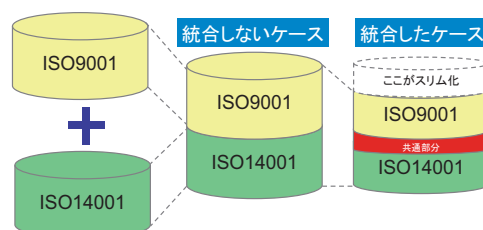
統合マネジメントシステムを構築して運用している企業数は、統計的に把握をしてはおりませんが、大半の企業が、運用の面、文書の面、人的資源の面で、なんらかの統合をしていると考えられます。

### ◆ 複合監査に必要な監査工数について ◆

複合監査 (複数のマネジメントシステムを、同時に監査する) の場合、マネジメントシステムの統合の度合いに応じて、監査に必要な工数 (時間) が削減される場合があります。たとえば、管理責任者、内部監査員が同一であることや、共通の文書を利用している場合などです。これにより、別々にマネジメントシステムを構築

するよりも、時間的な負担だけでなく、費用的な負担も軽減されます。

具体的な削減度合いについては、お客様のご事情により異なりますので、テュフ ラインランド ジャパンの営業担当者へご確認ください。



◆ 統合監査・複合監査の監査員について ◆

テュフ ラインランド ジャパンのマネジメントシステム監査員のほとんどは、2つ以上の規格について監査員資格を持っています。最も多いのは、ISO 9001とISO 14001の両方の資格を持つ監査員ですが、これだけではなく、ISO 27001(情報セキュリティ)やOHSAS 18001(労働安全衛生)、ISO/TS 16949(自動車業界向け品質マネジメントシステム)などの監査員資格を持つ監査員も多数います。

複数のマネジメントシステムの監査ができる監査員が多数いるということは、監査を受審する組織にとっても大きなメリットがあります。たとえば、既に貴社のISO 9001監査を担当している監査員が、ISO 14001の監査も同時に実施できます。これにより、御社をとりまく経営環境や事業戦略を理解している監査員が、御社の環境活動についても監査することで、より実践的な監査が期待できます。

今回は、実際の統合監査・複合監査における、監査員の着眼点についてお話しします。

2008年第7号掲載



システム  
マネジメント

## 特集

# テュフ ラインランド ジャパンの統合監査、複合監査 -2-

前号では、テュフ ラインランド ジャパンが行う統合監査、複合監査の概略についてお話をしました。具体的には、①監査を受けるにあたっての準備、②統合・複合監査の実績、③監査時間、④監査員について、テュフ ラインランド ジャパンの特色をお話しました。

今回は、実際の統合監査、複合監査の場において、テュフ ラインランド ジャパンの監査員がどのような視点で監査をするのか、監査の流れに沿ってお話をします。品質マネジメントシステム(ISO 9001)と環境マネジメントシステム(ISO 14001)で統合マネジメントシステムを構築し、両方の規格を同時に監査(複合監査)するケースを基に、見ていきます。

### ◆監査計画について◆

監査計画書を事前に送付しますが、品質・環境の両方の監査計画を一つの計画書でお知らせします。計画書では、いつ、どの部門に対して、何を確認するのか、ということが記述されています。基本的には、ある部門にインタビューをする際には、品質と環境の両方について、同時に確認を行います。監査時間の時間配分

において考慮する点は、認定基準に基づいて定められているそれぞれの規格の監査工数、および各部門の品質または環境に対する影響の度合いです。また、品質と環境の運用組織体制の違いも考慮します。よりの確で効率的な監査計画の組立には、監査機関と被監査組織との綿密なコミュニケーションが重要です。

### ◆トップマネジメントとのインタビューについて◆

トップマネジメントに対しては、品質・環境に関する活動の全体像を総合的にどのような方針で支援し、実施結果をどこまで理解しているかという視点で、インタビューを行います。組織の規模によってトップマネジメントの関わり方(直接的または間接的)や、報告および決定・処置等の指示の深み・具体性が異なります。規模によっては、中間管理層において、どのように指示が展開されているのか、具体的に確かめます。いずれのケースにおいても、インタビュー内容は基本的に、次の通りです。

1. 品質方針、環境方針を決め、どのように社員に周知し、理解させているか

2. それぞれの部門および階層で、目標が決められるよう管理しているか
3. 品質、環境両方に関する内部監査の結果や、顧客・利害関係者の声、プロセスのパフォーマンスデータを把握しているか
4. 3に基づき、仕事の仕組みを改善し、製品の改良を指示しているか

トップマネジメントとのインタビューでは、必ずしも活動の詳細まで理解していることを求めるものではありません。トップマネジメントとして、リーダーシップを発揮しながら、品質・環境にかかわる活動に積極的に関与しているかどうかを確認します。

### ◆管理責任者とのインタビューについて◆

マネジメントシステムの管理責任者には、トップマネジメントと同様、統括管理、統率力が求められます。したがって、システム管理責任者とトップマネジメントが同一人物であると、品質と環境の利害の衝突も避けられ、均衡のとれた組織運営が実現しやすいというメリットがあります。しかし、一般的には品質と環境管理責任者が別々に任命されており、役割分担も明確にされているので、インタビューは別々に行うケースがほとんどです。管理責任者の活動は、品質と環境で共通しているものも多いのですが、次の理由から、別々に行うケースが多く見受けられます。

1. 品質は製品を、環境は事業所活動を中心に見ていくため、必然と担当部署がそれぞれ品質管理部門と総務部門になることが多いため
2. システム管理責任者のところにシステム維持作業が集中してしまう傾向があり、各部門へ作業分担を図るため
3. 内部監査実施、不適合やトラブル対応の際に必要な技術的知識、法令関係知識が部門ごとに異なるため

これらの理由から、品質管理責任者と環境管理責任者に同時にインタビューすることが効率的であるとは限りません。管理責任者は、トップマネジメントに代わ

ってマネジメントシステム運用の指揮を取る重要な役割を担うことから、その活動内容を正しく理解することを目的として、インタビューを行います。

#### ◆各部門担当者とのインタビューおよび現場の確認について◆

まずは、部署の業務内容、人数、規定されている手順等の基本情報を確認します。次に、重要と思われるプロセスに注目し、その部門で行われている管理内容について確認します。管理がきちんと行われているか記録を参照して確認しますが、監査員が必要だと認めた場合は、現場の確認を行います。現場とは、例えば工場のライン、トラックヤード、廃棄物の保管場所など、品質(もしくは環境)に大きな影響を与えると思われるような場所や工程です。

話の展開に応じて、規格要求事項への適合性を確認します。例えば、責任・権限からスタートし、プロセスと手順の文書化、工程図と作業記録の確認、教育体制の確認、不適合品の管理へと展開します。そして、同じ

要領でもうひとつの規格に対する監査を進めます。

ただし、その部門において、品質と環境で手順や管理が共通しているものは、同時に確認することになるでしょう。例えば、共通であるケースが多いのは、設計管理プロセスのレビューや、法規制およびその他要求事項の管理などです。このような流れで、対象となる部門を個別に確認していきます。

環境管理については、労働安全衛生委員会のように、委員会体制が併設されている場合があります。そのような場合は、委員会を対象にインタビューを行うこともあります。結果として、監査は部門監査と委員会監査の組み合わせとなります。

#### ◆監査報告書について◆

監査が終わると、監査報告書を作成し、後日送付します。最近では、複合監査の普及と、認証業務関連規格(ISO 17021、ISO 19011)の統合により、適用範囲が同様

の場合は、複合監査報告書を作成することが可能となりました。

以上のことから、テュフ ラインランド ジャパンの統合監査・複合監査の特徴は、①組織における品質と環境活動の違いに着目すること、そして、②その活動内容を正しくかつ効率的に把握することにあると言えるでしょう。

2008年第8号掲載



## 特集

# 統合マネジメントシステムを組織に定着させる

前号では、統合マネジメントシステムの第三者監査がどのような視点で行われるかを、監査の流れに沿ってお話しました。

今回は、監査後の話をします。当然のことですが、マネジメントシステムは監査が行われ、認証書が発行されたらそれで終わり、というものではありません。組織も、マネジメントシステムも、生き物です。継続的改善を行い、マネジメントシステムを成長させ、組織に定着させていくことで、市場環境や競争環境の変化に対応していかなければなりません。

統合マネジメントシステムを成長させていくにはどのようにすればよいか、最小限の運用エネルギーで最大限の成果を挙げるためにはどのようにすればよいか。組織は人からなると言われるように、今回は組織の成長を支える、機動力のある人材をどのように育成させるか、主に人材の面から見ていきたいと思えます。

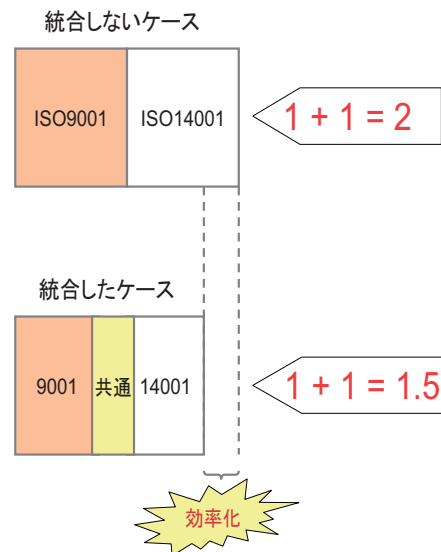
### ◆統合マネジメントシステム運用で負担軽減できる?◆

これまでの連載のテーマの一つとして、「効率化」という視点がありました。品質と環境のマネジメントシステムを両方運用する場合、共通する要素を統合することによって、効率化が図れるという視点です。例えば、環境システム文書と品質システム文書の統合による文書数の削減や、実践の場では、内部監査を同時に行うことによる監査時間・回数の削減効果などです。

多少極端な例ですが、右の図をイメージしていただければわかりやすいでしょう。一つのマネジメントシステムを運用する負担を、ここでは仮に、“1”という数値で表します。

両方のマネジメントシステムを統合しなければ、負担は $1+1=2$ となります。しかし、共通する要素がうまく統合できれば、負担を1.5にとどめることが出来ます。このように、マネジメントシステムを統合することで、より効率的な運用が実現します。しかしながら、やはり1.5の負担がかかることは避けられません。マネジ

メントシステムを統合することは、負担の増加分を最低限にとどめる役割はあっても、負担そのものを減らすものではありません。



### ◆負担が増すとはどういう現象か?◆

品質と環境のマネジメントシステムを2本立てで運営すると、「効率化」という面で限界があります。また、継続的改善を怠ると、成長は妨げられ、文書化したマネジメントシステムと実践とのギャップが広まり、システムの形骸化が進み、大きな負担となっていきます。会議や記録、報告書類などが増える一方で、現場レベルだけでなく、リーダー・管理者クラスの負担が増え、モラルと改善への意欲が低下します。負担が増えると、形を整えるような運用になってしまい、実態が伴わなくなる恐れがあります。

しかしながら、負担そのものを減らすためにマネジメントシステムを止めてしまうことは、他社との競争上、または取引条件上、難しいのが現実です。さらに、うまく機能している部分までも芽を摘むことになり、改善へのきっかけが失われかねません。このような場合は、

- ① 出来る限り統合の度合いを高め、負荷を最低限にする
- ② 従業員の「やる気」を高め、組織の処理能力を高めていく

ことが効果的でしょう。

### ◆やる気が高まると、マネジメントシステムは上手くいく◆

どんなに素晴らしい方針や目標、文書を作ったとしても、それを全社的に遵守し、実現に向けて推進しなければ意味がありません。もちろん、トップマネジメントだけが力を入れても意味がありません。むしろ、日常業務を推進する原動力である現場の従業員が、主体的に活動に取り組む環境を整えることが重要です。

では、どのような方法で従業員の主体的な行動を引き出せるのでしょうか？実際の例をご紹介します。

例1. マネジメントシステムに関する発表会を催す  
A社では、マネジメントシステム上の目標の達成状況や進捗について、職場ごとの代表が発表する機会を設けています。それを、経営者を始め、全社員が聞きます。発表では、数値目標の進捗だけでなく、活動(定性面)の成果も公表します。それを経営者がコメントし、評価します。

例2. 個々の従業員から、改善のための小アイデアを募る

B社では、個々の従業員から改善提案を募集(もしくは他者が推薦)し、優秀なものを表彰するという提案活動を行っています。

従業員は、自分たちの取り組みやアイデアを認められ、公平に評価されることにより、自信がもてます。この自信がやる気へとつながり、現場からのボトムアップの改善の原動力となります。現場が主体的に改善活動に取り組めば、リーダー・管理職クラスの負担も軽減され、ひいてはマネジメントシステムも有効に作用していきます。

### ◆やる気を高めるには、「内発的動機付け」が有効◆

従業員をやる気にさせる(=動機付ける)には2つの方法があります。一つは、お金などの報酬を得ることにより動機付けられる「外発的動機付け」です。もう一つは、満足感を得ることにより動機付けられる「内発的動機付け」です。上の2つの例は内発的動機付けの例であり、一般的には内発的動機付けのほうが、質の高い行動が長く続くと言われていています。お金もかからないので、とても優れた方法と言えます。この内発的動機付けを、うまくマネジメントシステムの運用に取り入れることによって、マネジメントシステムは全社的に有効に作用し、組織に定着していくことでしょう。

この内発的動機付けを組織において実践するのに、よい参考図書がありますのでご紹介します。この本

では、従業員を動機付けるための15の方法が、実例に沿ってかなり具体的に述べられています。そのほとんどが、特別な費用や投資が必要なものではなく、明日からでもすぐに実行できるものです。

参考図書

『現場の「やり抜く力」』

著：内海 政嘉

日刊工業新聞社 (ISBN978-4-526-06084-7)

1,680円(税込み) 2008年6月 新刊

次回で本連載は最終回です。次回は、統合マネジメントシステムを運用している企業をインタビューし、その取り組みの実際をお伝えします。

2008年第9号掲載



## 特集

# 統合マネジメントシステム運用の実例

大日本スクリーン製造株式会社 久御山事業所(メディアアンドプレジジョンテクノロジーカンパニー)

今回は、統合マネジメントシステムを運用している企業をインタビューし、その取り組みの実際をお伝えします。インタビューにご協力いただきましたのは、大日本スクリーン製造株式会社 久御山事業所(メディアアンドプレジジョンテクノロジーカンパニー)です。こちらは、大日本スクリーン製造株式会社の社内カンパニー組織のひとつであり、大日本スクリーン創業当初から60年以上続く印刷関連機器事業、およびプリント基板関連事業を手がけています。今回は、製造統轄部 久御山製造部 品質保証課の奈良井幹広課長に、テュフ ラインランド ジャパンの藤田監査員がお話を伺いました。

### ◆マネジメントシステムの有効性・効率について◆

**【藤田】** お忙しいところありがとうございます。こちらでは2005年から品質と環境の複合監査を受審されています。複合監査にしようと思われたきっかけは、どのようなものでしたか？

**【奈良井】** テュフ ラインランドからの提案があったことがきっかけです。コストダウンの一環としての提案だったのですが、社内でも複数のマネジメントシステムの有効性と効率を向上させる必要があると考えていたので、検討をすすめました。

**【藤田】** なるほど。監査を同時に受けるという利便性だけでなく、複数のマネジメントシステムを統合し、効率化を図るということを元から課題としておられたのですね。マネジメントシステムを統合して運営することは、御社にどのような影響がありましたか？

**【奈良井】** 良かった点と、注意すべき点がありました。良かった点は、課題が明確になったことです。具体的には、整備すべきこと(仕組みの共通化や、実施のタイミングをあわせること)が明確になり、運用をしていくうちに自然と内部システムが複合になって行ったことでした。注意すべき点は、内部監査やマネジメントレビューといった活動が希薄になる傾向があることです。

**【藤田】** 「希薄」ですか？

**【奈良井】** はい。例えば、品質と環境の内部監査を同時に行くと、品質は比較的しっかりと確認するのですが、環境の面では確認が十分に行われなくなる、ということがあります。こうなると、改善点が得られなくなってしまっただけでなく、未実施事項が見逃されてしまう恐れもあります。内部監査員に実力を付けないといけないことに気づいたのです。また、マネジメ

ントレビューは、準備が十分にできていないと、焦点が定まらず上手く機能しない恐れがあることに気づきました。したがって、事務局としては準備が大変です。準備では、データを整えるだけでなく、いかに重要な課題を見極めて注視するかが肝心です。当社の場合、マネジメントレビューは、幾つかの階層で行っています。部門レベルでしっかり行い、全体でも行います。

**【藤田】** 確かに内部監査では時間的な制約などもあり、手薄になる場合もあります。そういう場合は、重点的なものを識別し、そこに注力していくことが大事ですね。

**【奈良井】** ええ、あまりにも厳密すぎると負担が増え、長続きしないですからね。ただし、運用の確認はできるだけ取らないと意識低下、形骸化に繋がります。そういうことから、弊社としては、マネジメントシステムの有効性や効率性を考えた場合、個別に内部監査やマネジメントレビューをすることも視野に入れています。



インタビュー風景

### ◆文書について◆

**【藤田】** 文書の統合はどの程度行っていますか？

**【奈良井】** 教育訓練規定や内部監査規定など一部の規定の統合が中心ですね。下位文書の中でも、組織の仕組み上、共通化が難しいものもあります。当社の場合、品質マニュアルと環境マニュアルは統合されて

いません。適用範囲が異なるという社内事情もあります。

**【藤田】** どのような基準で、文書を統合するか、しないかを決めていますか？

**【奈良井】** 運用上その活動が統合できるかどうかという視点で決めています。具体的には、手間がかかり過ぎないかという労力の面と、希薄になりすぎないかという有効性の面で検討しています。また、システム文書の改定は、まずは試行錯誤した後、よいと分かった場合やできると分かった場合に変えていくようにしています。記録は、適宜統合し、データベースは別々にしています。

**【藤田】** あくまでも運用と一体化しているということですね。全体の複合運用に関して、何か特別に工夫していることはありますか？

**【奈良井】** 品質と環境の年間運用予定表を作り、全社・部門・委員会単位の活動のタイミングを合わせて、

いかに要領よく運用するかについて工夫しています。また、複合運用については、メリハリをつけて、継続するテーマを見極めて、継続されるように注意しています。

**【藤田】** 文書について、現場の担当者やトップから意見や要望などが出たことはありましたか？

**【奈良井】** データベースをうまく活用できているためか、現場からはほとんどありません。トップからは文書数を削減するように言われたことはありました。その場合も、現場での利便性を損なわないよう、文書の役割に応じて、共通のシステム文書とそうでないローカル文書を分類して対処しました。

#### ◆テュフ ラインランド ジャパンの複合監査について◆

**【藤田】** 最後に、テュフ ラインランド ジャパンの複合監査について、ご感想やご意見はありますか？

**【奈良井】** 最近では、監査結果の推奨事項に着目しています。外部監査もやはり複合監査なのですが、内部監査と比較して、多彩な推奨事項が発行されます。これをどのように活用していくか、有効な方法を考えたいと思っています。当社でも内部監査の結果として、推奨事項に本質的な問題点の指摘が見られるケースがあります。これをどういうステップで対処していくかと

いうことを、事務局の側から支援していきたいと思っています。

**【藤田】** よい視点ですね。近々発行予定のISO 9001:2008でも、「改善にかかわるプロセス」が、品質マネジメントシステムに必要なプロセスとして明確にされています。私どもも、御社のマネジメントシステムの継続的改善のために、引き続き有効性と効率を高めるような審査を心がけます。

大日本スクリーン製造株式会社 久御山事業所(メディアアンドプレジジョンテクノロジーカンパニー)の、複合審査・統合マネジメントシステムへの取組みのポイントをまとめると、次の通りといえるでしょう。

- 運用面での有効性と効率を追求するという目的が明確です。
- 文書の体系や、マネジメントシステムの統合の度合いを決める要因は、実現可能であるかが基準となっていることが明確です。
- 共通のシステム文書とそうでないローカル文書を分類して管理されています。
- 内部監査は、希薄にならないように試行錯誤をしており、最もよい方法を探すための継続的改善が行われています。
- マネジメントレビューは事前準備が入念に行われています。
- 全体を要領よく運用するために年間予定表を活用されています。



右より：大日本スクリーン製造株式会社 奈良井幹広様、テュフ ラインランド ジャパン 藤田ソニアえみ監査員

マネジメントシステムの運用や統合は、何のために行うのかという目的を明確にして取り組むことが重要だと、本連載の中でも何度か触れてきました。大日本スクリーン製造株式会社 久御山事業所(メディアアンドプレジジョンテクノロジーカンパニー)では、それをうまく意識できていました。皆様の会社でも、同じような視点でマネジメントシステムの運用と統合を行い、成果の得る仕組みが構築できるよう、監査においてフィードバックをしていきたいと思えます。

本シリーズに1年間お付き合い頂きまして、ありがとうございました。読者の方々と、大日本スクリーン製造株式会社、奈良井様のご協力に深く感謝いたします。

## TÜVとは？

TÜVは、Technischer Überwachungs-Verein(技術検査協会)の略称で、蒸気ボイラー検査の第三者機関として19世紀にドイツで発足しました。以来140年にわたり、世界各国で品質・安全のあらゆる側面で人々と企業を支えています。



## テュフ ラインランド ジャパン株式会社

テュフ ラインランド ジャパン株式会社は、ドイツに本社をおくテュフ ラインランド グループの日本法人です。1978年に日本に進出。第三者検査機関として、ドイツをはじめヨーロッパ諸国、その他海外へ輸出される電気・電子機器、自動車等の工業製品の安全試験・認証などを提供しています。また、TÜV Rheinland CERTのメンバーとして、マネジメントシステム監査も行っています。近年は、インターネットを活用した革新的なオンラインサービスも展開しています。

### 会社概要

社名 テュフラインランドジャパン株式会社  
代表者 代表取締役社長 ミヒャエル・ユングニッチ  
設立 1983年  
資本金 3億7,000万円  
年商 76億円(2011年度)  
従業員 365人(2011年12月現在)  
Webサイト [www.jpn.tuv.com](http://www.jpn.tuv.com)  
メールアドレス [info@jpn.tuv.com](mailto:info@jpn.tuv.com)

### 会社沿革

1978 日本駐在員事務所開設  
1983 ラインランド技術検査協会ジャパン株式会社(TÜV Rheinland Japan Ltd.)として法人化  
1989 現在使用されているロゴ(三角ロゴ)を適用  
1992 ラインランド技検株式会社に社名変更  
西日本地域担当オフィス開設  
横浜ラボ、大阪ラボ開設  
1993 オフィスを新横浜に移転  
1995 システム認証部開設  
1996 九州オフィス開設  
新横浜にFEMACビジネスセンターをオープン  
2000 テュフラインランドジャパン株式会社に社名変更  
2005 テクノロジーセンター(GTAC)開設  
2009 太陽光発電評価センター(SEAC)開設  
2012 関西テクノロジーセンター(KTAC)開設

All Right Reserved. Copyright © TÜV Rheinland Japan Ltd.

**[www.tuv.com](http://www.tuv.com)**



**TÜVRheinland<sup>®</sup>**  
Genau. Richtig.