

1 経営戦略として

マネジメントシステムは経営の考え方についての仕組みです。

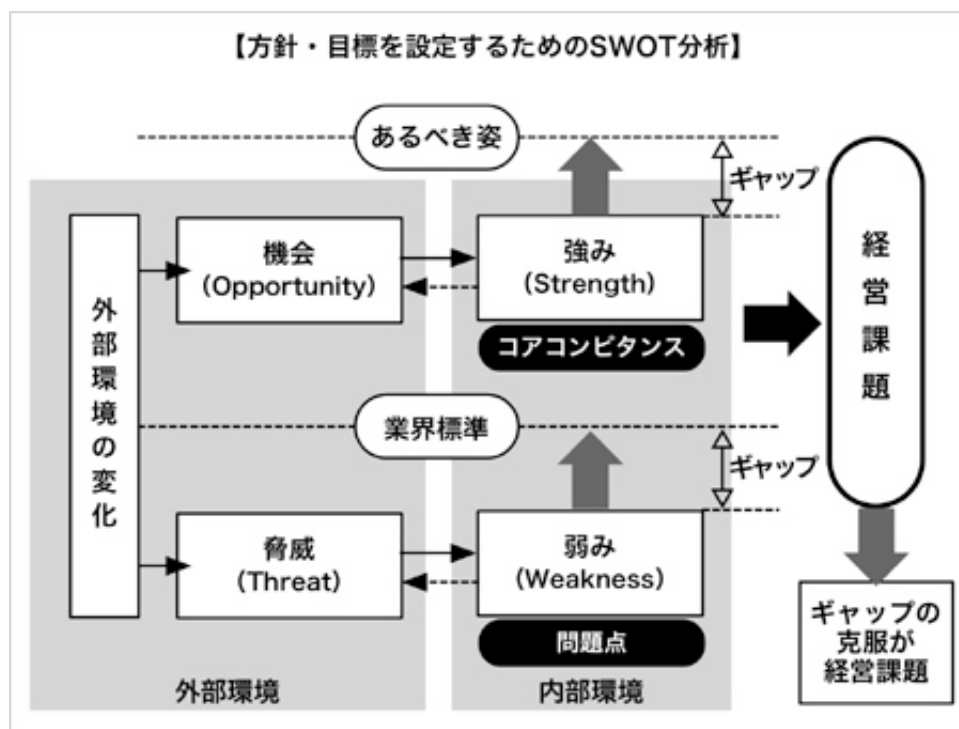
マネジメントシステムを導入するということは、組織がシステムの仕組みをどう活用するのかが明確にし、組織の「経営課題」を克服、解決するための「経営戦略」として取り組み、実践することが大切です。

そのためには、いままでの組織の文化、風土、仕事の仕方、経営層と従業員や委託先との関係等を含めた組織の古い先入観を一度取り払い、組織の「あるべき姿」として明確な目的・目標を持ち、それに向かって、全従業員がさまざまな側面から「経営課題」を解決するために真摯に考え、実践するよい機会としなければなりません。

マネジメントシステム規格（ISO等）は、組織を取り巻くさまざまな「経営課題」に対して、リスク管理（マネジメント）をテーマとして規格化され、社会情勢の変化と共に継続的に改善、改定されています。

組織によって、取り組むテーマ「経営課題」はさまざまですが、いずれにしても、組織が社会的責任を果たしつつ、組織の「強み」を「あるべき姿」に、「弱み」を「業界標準」に引き上げる等のギャップ解消のためにマネジメントシステムを活用することが大切です。

マネジメントシステムは、顧客を含めた多くの利害関係者（組織内外）とのよりよい関係を築き、継続的に発展させていく事業スキームとしてとらえるべきです。



2 マネジメントシステムの役割

マネジメントシステムは組織のビジネスの成功を目指すものです。

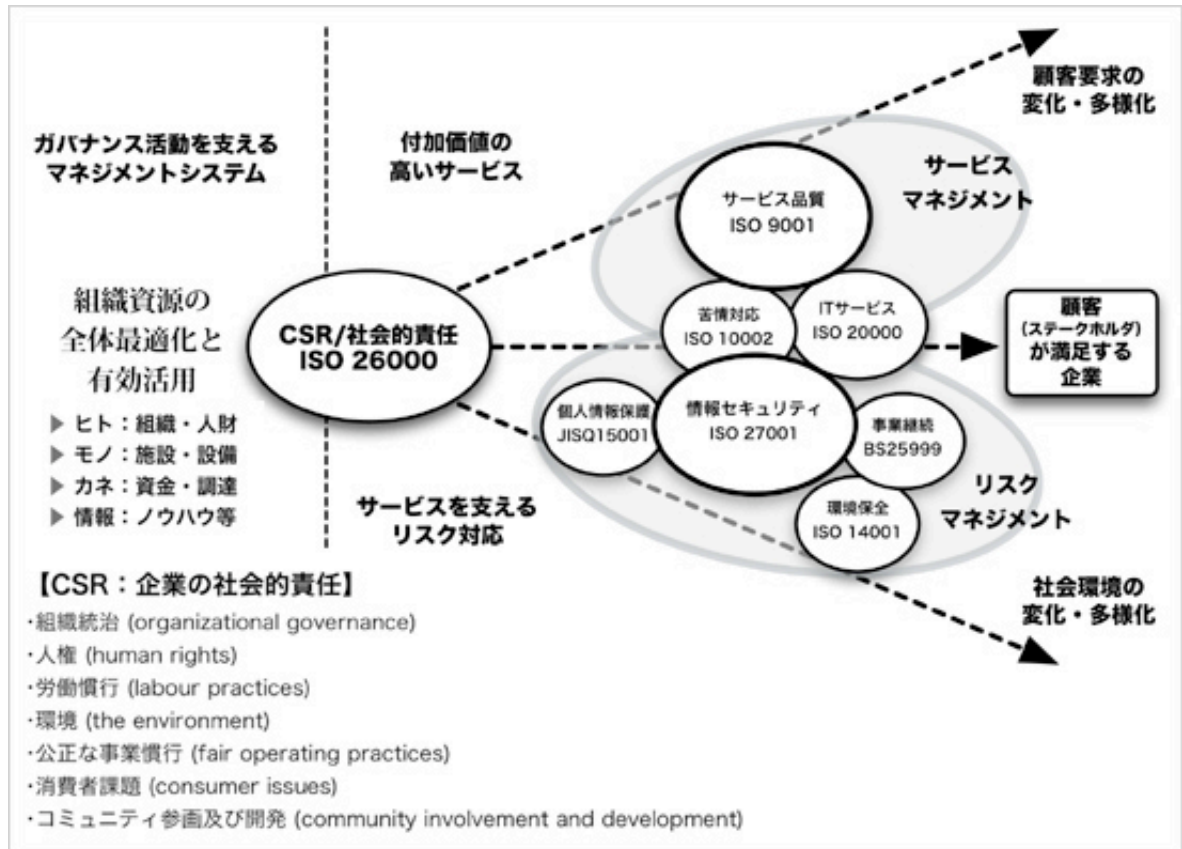
組織は社会的責任（CSR）をベースに、さまざまな「経営課題」に直面しています。それらの「経営課題」の克服、解決を通じて、顧客（ステークホルダ）満足という目標を達成しなければなりません。

そして、テーマ毎の目標に向かって、組織のリソース（人・モノ・金・情報等）を投下し、効果的に推進していくことが必要不可欠です。

そのためには、経営層のコミットメントと明確な目的・目標設定が欠かせません。

活動のためのPDCAのプロセスアプローチは全てのマネジメントシステムで共有できる活動の基本的要素であり、課題解決プロジェクトの成功のカギとなります。

このアプローチは、ISO規格の品質、環境、情報セキュリティだけではなく、事業継続、ITサービス、苦情対応をはじめとして、法令順守のための各種認定制度、例えばプライバシーマーク制度（個人情報保護法）、食品関連の各種法令順守、交通法規順守等にいたるまで、組織のマネジメントが必要な分野で幅広く採用されています。



a) 組織の目的によって異なるマネジメントシステム

どのようなマネジメントシステム（仕組み）を作るかは、組織をとりまく、以下のような内部の状況や外部の状況によって異なりますので、まず初めに以下の項目について明

確にしておかなければなりません。

- | | |
|-----------------|-------------------|
| <1> 組織の置かれた経営環境 | 【組織環境】 |
| 経営環境の変化 | 【ビジネス環境の変化】 |
| 組織を取り巻くリスク | 【社会的責任等に関連するリスク】 |
| <2> 顧客や社会からの要求 | 【顧客要求・多様なニーズ】 |
| <3> 企業（会社）の目標 | 【組織の目標】 |
| <4> 取り組むテーマ | 【品質・環境・情報セキュリティ等】 |
| <5> 仕事のやり方 | 【用いるプロセス】 |
| <6> 組織の大きさ | 【規模および組織構造】 |

b) 組織のかたち

マネジメントシステムは全ての組織に同じ仕組みで仕事をするを求めたり、同じルールブック（規定や手順）を作って運用することを目的にしていません。

マネジメントシステム規格自体が求めるのは、取組みの考え方の必要最低限の原則（**枠組み**）だけで、具体的な取組方法は各々の**組織のビジネスに合わせて**検討し、実施します。

c) 仕事の中身を決めたり、成果物の保証をするためではない

マネジメントシステムは、具体的な仕事の内容や、やり方まで決めたり、要求するものではありません。

個々の仕事の中身や基準はすでに決まっているという前提で、それを有効に**管理（マネジメント）する方法**について支援するものです。

d) 用途（使う人）

マネジメントシステムを導入することで、組織が顧客と約束した通りの仕事をする実力があるか、また法令で定められたことを確実に実施できるか、自らルールを決めて実行してゆく力があるかが分かります。それらのことを、

- ・組織が、**自分（自社）の実力を評価する**ために使います
- ・**顧客や外部の関係者が**、組織の実力を**評価する**ために使います
- ・審査登録機関が、組織の実力を評価するために使います

※第1講はこれで終了です。次は第2講です。

1 プロセスアプローチとは

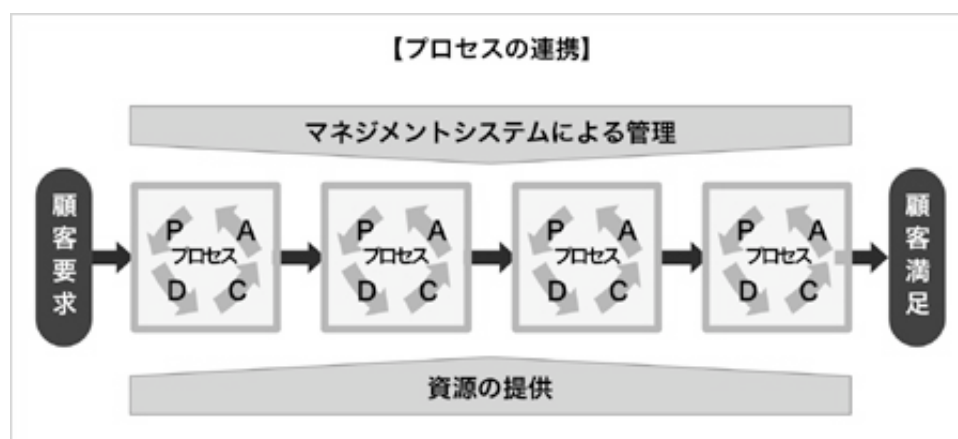
マネジメントシステムの仕組みを有効に利用するために、「プロセスアプローチ」の考え方を取り入れることが推奨されています。

組織が効果的に機能するためには、数多くの関連し合う活動、業務等のプロセスを明確にし、運営管理する必要があります。

インプットをアウトプットに変換することを可能にするために、資源を使って運営管理される活動は、**プロセス**とみなすことができます。そして、一つのプロセス（業務）のアウトプットは、次のプロセス（業務）への直接のインプットとなります。

組織内において業務活動として行われているプロセスを明確にし、その相互関係を把握し、運営管理することとあわせて、一連のプロセスをシステムとして運用することを“**プロセスアプローチ**”と呼びます。

組織が、マネジメントシステムを導入する際には、このプロセスアプローチを採用し、計画（Plan）し、実施（Do）し、点検（Check）し、見直す（Act）というプロセスを継続的に実践し、スパイラルアップすることで、さまざまな変化に対応しながら、目的を達成するための活動を行うということです。



a) プロセスとは

組織の活動は、いくつもの業務**プロセス**が連携して出来ており、この一つひとつの業務を管理しなければなりません（業務は、個々の作業を指すことも、ひとかたまりの仕事を指すこともあります）。それぞれの業務について見れば、

インプット : 要求、部品、原料、中間製品、サービスに用いる用具、必要な情報

プロセス : 組織の資源（モノ、人、金、ノウハウ、情報等）を活用し、付加価値をつけること

アウトプット : 仕事の成果、顧客満足

があり、ある業務のアウトプットが、次の工程のインプットになるというように、業務

プロセスが連鎖して繋がってゆき、最終的なアウトプットとして顧客に提供されます。

一般的にプロセスとは、主幹業務プロセス、支援業務プロセス、マネジメントプロセス等とそれを構成する、さまざまな業務プロセスを指します。

b) プロセスアプローチとは

プロセスアプローチとは次のような方法（考え方）です。

- ・仕事を区分し、いくつもの業務プロセスに区分する
- ・それらの業務プロセスの繋がり方、相互関係を理解する
- ・これを踏まえて、一つひとつの業務プロセスを管理する
- ・繋がっている業務の全体を一つのシステムとして管理する
- ・その結果として、仕事の成果を上げる

c) プロセスアプローチの利点

プロセスアプローチを取り入れて管理すると、日常の業務を進める中で、自然に、全体の仕事の流れや、各々の業務プロセスの間の繋がりを管理することができます。

また、組織のビジネスにとって重要なプロセスを支える組織の資産（人、モノ、金、情報等）を明確にし、リスク管理等の対策をすることが可能になります。

2 効果的な実践のために

プロセスアプローチを効果的に活用するためには、以下の点を正しく実行することが必要とされています。

<1> **要求事項（基準）**を理解し、満たす。

決まっているルールや約束事、**要求事項**を理解して、仕組みを実践する

<2> **付加価値**の視点でプロセスを考慮する。

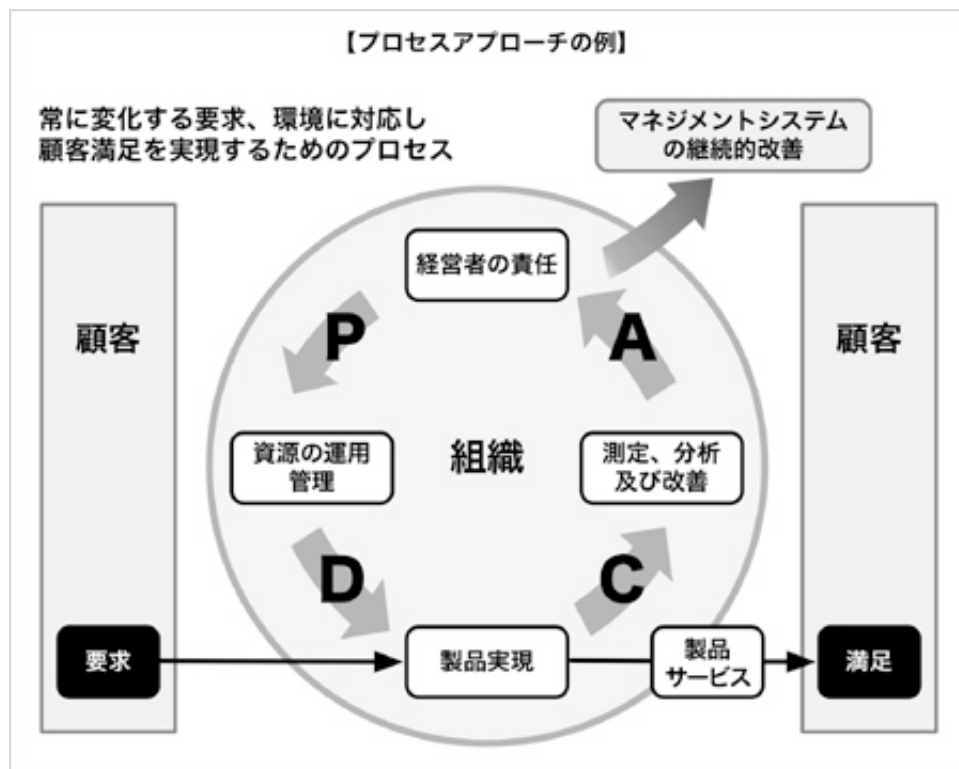
業務**プロセス**ごとに、仕事にどのような**役割**、**付加価値**があるかを認識する

<3> プロセスの実施状況および**有効**から**成果**を評価する。

各々の業務**プロセス**を着実にいき、連携し、期待される結果を出す

<4> 客観的な測定結果に基づき、プロセスの**継続的改善**を実施する。

仕事のやり方を継続的に改善する。感覚的な判断ではなく、各々の業務を客観的に正しく評価した結果に基づいて行う



上図（プロセスを基礎とした品質マネジメントシステムのモデル）は、マネジメントシステムとして代表的なISO 9001に記載された経営の仕組み【品質マネジメントシステム】を例示していますが、他のマネジメントシステムでもほぼ同様な図式となります。

この図の左端は「顧客」からのインプットです。この【顧客の要求】が、この仕組みの最初の段階で、大きな意味を持っていることを表しています。図の右端も「顧客」です。

顧客の期待に応えること【顧客満足】が目的ですから、それにどのぐらい応えられたかを調べなければ、仕組みが回りません。

ただし、上図に表したのは、大きな全体の仕組みだけです。実際には、この中に全体を支える小さな業務【プロセス】が存在しており、それぞれの目的に沿って計画、実行、点検、評価が行われています。

〔補足説明〕 PDCAの考え方（仕事の整理の仕方）

PDCAとは、次のような内容です。

- P（Plan） : 仕事の目標と、実施する方法（プロセス）を決める（顧客との約束・要求と、組織の方針に基づく）
- D（Do） : 決めた方法（プロセス）を実行する
- C（Check） : 仕事の方法（プロセス）と、得られた成果を評価する（組織の方針、目標、仕事の内容に関する約束が、判断の基準となる）
- A（Act） : 仕事のプロセスの結果を良くするための処置を行う

3 マネジメントシステムの標準的なアプローチ

マネジメントシステムを構築・運営するアプローチは、次の事項を含むステップから構成されます。

- <1> 顧客およびその他の利害関係者のニーズ、ならびに期待を明確にする
- <2> ニーズ、期待に基づき、組織の方針および目標を設定する
- <3> 目標の達成に必要なプロセスおよび責任を明確にする
- <4> 目標の達成に必要な資源を明確にし、提供することで目標達成活動を行う
- <5> 各プロセスの有効性および効率を測定する方法を設定する
- <6> 各プロセスの有効性および効率を判定するための指標を適用する
- <7> 不適合を是正・予防し、その原因を除去するための手段を決定する
- <8> マネジメントシステムの継続的改善のためのプロセスを確立し、適用する

既存のマネジメントシステムの維持および改善にもこのアプローチを適用することができます。

上記のアプローチを採用する組織は、その組織のプロセスの能力および管理に対する信頼感を生み出し、継続的改善に対する基礎を提供することができます。

これにより、顧客およびその他の利害関係者の満足度を高めるとともに、継続的な改善を通じた組織の健全な発展をもたらします。

