



21世紀経営クラブは「ISO9001：2008」の認証を受けています。

21世紀経営クラブ Ver.3 リサーチレポート

2010.10.8

目加田経営事務所

根橋弘行

経営に役立つ ISO シリーズ 88 号

- 管理責任者の役割 -

2 回目の更新審査を迎えた製造業 A 社の審査風景です。A 社では管理責任者の交代が予定されており、新旧 2 人の管理責任者が審査を受けています。

審査員：冒頭の社長へのインタビューで、来年度から管理責任者が交代する予定とお聞きしました。交代の理由は何でしょうか？

旧管理責任者：私が管理責任者を担当してから 2 回目の更新審査を迎えましたが、2 年後には定年退職する予定です。そこで来年度から管理責任者を交代し、2 年間バックアップしながら引継ぎをしていきたいと考えています。

審査員：今回も全体的に良く取り組まれていましたね。是正処置や予防処置も活発に実施されており継続的改善が進んでいると感じました。

旧管理責任者：そうですか。ありがとうございます。

審査員：新しい管理責任者は是非この流れをさらに進めて行って頂きたいと思います。

新管理責任者：まだまだ理解不足ですので、これから勉強していきたいと思います。そこでちょっと質問をしてもよいでしょうか？管理責任者の役割は何でしょうか？ISO の規格を読んでも何を求められているのかが、なかなか理解できません。

審査員：規格 5.5.2「管理責任者」の項目のことですね。a) から c) までの 3 つのことを要求しています。a) 項は ISO のプロセスが確実に実施されるように管理することです。具体的には目標管理、内部監査などの ISO の行事が確実に行われるようにして下さい。b) 項はマネジメントレビューにおいて社長に的確な情報が報告されるようにすることです。a) 項がしっかり行われたらその結果が報告できるはずですが。c) 項は全社に顧客志向の考え方を浸透させることです。納期などの顧客との約束の遵守の意識づくりやクレームへの確実な対応の徹底などを行うことですね。

新管理責任者：分かりました。

審査員：来年お伺いするのを楽しみにしています。

内部監査などの ISO のプロセスの実施が遅れ気味になったり停滞している事例が ISO 企業で散見されます。管理責任者の交代や業務の多忙など色々な原因がありますが、防止するためには、管理責任者が運用のポイントを理解して運用管理することが大切です。今回は管理責任者の役割を整理します。

リサーチレポート

ご提案1 管理責任者はスケジュール管理を徹底しましょう

文書の見直し、内部監査、マネジメントレビューなど ISO で要求されているプロセス（行事）がありますが、マニュアルだけでは絶対に運用できません。そこで、管理責任者は必要なプロセス（行事）を年間計画表や月間予定表に落とし込んで管理しましょう。できれば、経営計画書のプロジェクトシートやアクションプログラムなどに折り込むことをお勧めします。

ご提案2 ISOのプロセスは既存の経営システムの中で実施しましょう

規格が要求しているプロセス（行事）は各企業が実施している経営管理システムの中に組み込みましょう。ISO のための行事は、必ず停滞や実施忘れが発生します。そのためには、それぞれの企業にある会議システムや行事に折り込むことが大切です。逆に言うと企業にとって必要ないことを ISO システムとして決めてはいけません。

例) マネジメントレビューは経営計画作成会議で行う。

プロセスの監視測定は月度会議の業務報告で行う。etc

ご提案3 8「測定、分析及び改善」を使ってチェックしましょう

管理責任者は ISO システムが上手く実施されてるかをチェックし管理することが役割ですが、そのために使うツールは 8 章の「測定、分析及び改善」の各ツールです。その中でも特に下記の項目は重要視して下さい。

- ・ 8.2.2 「内部監査」は運用状況を知る一番大切なプロセス（行事）で管理責任者のために実施していることを理解して実施させて下さい。そのために、自分は何が知りたいのか、何を重点に監査してほしいのかを監査員に伝えて下さい。
- ・ 8.2.3 「プロセスの監視及び測定」
不具合やクレームの状況はどのようになっているか、改善すべき問題の徴候はあるかが報告される仕組みを必ず折り込みましょう。現状を「見える化」し、改善活動を発動できるようにしましょう。そのためには、定例会議の報告事項とすることがポイントです。

以上