



## ➤ ISO改定 Whitepaper

新たな ISO 規格におけるリーダーシップの重要性

Approaching change

# ISO マネジメントシステム規格の背景と概要

ISO は、品質、環境、情報セキュリティ、事業継続、記録管理のように幅広い分野で、数多くのマネジメントシステムの規格を、長年かけて開発してきました。これらのマネジメントシステムは、共通な要素をもちながらも、かなり異なる構造になっています。そのため、マネジメントシステムの実行が困難かつ複雑な状況になっています。

実行のプロセスを円滑にするために、ISO は、将来のマネジメントシステムにとって、理想的な構造とテキストならびに共通の用語と定義を提示する作業を完了しました。

このことで、新しく策定または改定されるマネジメントシステム規格に一貫性をもたらし、統合して使用することが容易になります。そして、規格は読みやすくなり、ユーザーにとって理解しやすくなります。

## Annex SL の導入

マネジメントシステムの規格を開発している ISO の専門委員会は、Annex SL に準じなくてはなりません。Annex SL は、構造とテキストならびに用語と定義を調和するとともに、規格策定機関にとって、特定の技術的トピックと要求事項を統合する上で柔軟性をもたらします。Annex SL 形式の主なマネジメントシステムの発行スケジュールは、以下の通りです。

- ISO 14001 改定 : 2015 年 9 月15日
- ISO 9001 改定 : 2015 年 9 月15日
- ISO 45001: 2017 年 ※予定

ISO 27001(情報セキュリティ) は、既にこの形式で発行されています。

## Annex SL のハイレベルストラクチャーの概要

下表は、ISO 9001 改定版、ISO 14001 改定版及び全ての新規の ISO マネジメントシステム規格に適用される、Annex SL のハイレベルストラクチャーの概要です。

箇条 1	適用範囲
箇条 2	引用規格
箇条 3	用語及び定義
箇条 4	組織の状況
箇条 5	リーダーシップ
箇条 6	計画
箇条 7	支援
箇条 8	運用
箇条 9	パフォーマンス評価
箇条 10	改善

## なぜ、今日のビジネス環境において リーダーシップが重要なのか？

リーダーシップは、ある共通の目的に向かって、人々の集団のやる気を引き出す能力ですが、今日のビジネスの世界では、非常に重要なスキルの一つです。強いリーダーシップがなければ、多くの優れたビジネスも失敗してしまいます。

世界で最も尊敬されているリーダーの多くは、いくつかの特性を共通して持っています。よく知られている特性は、変化を起こす能力や共通のビジョンを生み出す能力、そして「興味や自信を促す」方法や目標達成のために必要なスキルと行動特性が何かを知っていることなどです。また、優れたリーダーは、他の人々の貢献のもとに成功させることに対して、自分自身に十分な自信を持っているに違いありません。

## リーダーシップとマネジメントの違い

マネジメントには、主にプロセスが必要です。リーダーシップは、主に行動特性が必要です。

マネジメントは、効果的な計画、組織システムの利用ならびに適切なコミュニケーション手法の活用のように、具体的に測定可能な能力に強く依存します。

一方、リーダーシップは、信頼、創造、意思決定ならびに性格のように、必ずしも具体的に測定できないことに強く依存します。これらは全て、組織がマネジメントシステムの目標達成することに向けて動機付けするために必要になります。

# ▶ リーダーシップはどのように今日の新しい ISO 規格に組み込まれているか？

まずは、ISO がリーダーシップをどのように定義しているかを見てみましょう。

「リーダーシップ」は、上層で組織を指揮及び管理する人あるいは人々の集団です。トップマネジメントは、組織の中で権限を委任し、資源を提供する権限を持ちます。

もしも、マネジメントシステムが組織の一部をカバーしている場合には、トップマネジメントは、組織の当該部分を指揮及び管理する人々のことを指します。

## 箇条 5 におけるリーダーシップの責任の定義

この箇条は、トップマネジメントは、次に示す事項を確実にすることによって、リーダーシップ及びコミットメントを実証しなければならないと、述べています。

- マネジメントシステムのための方針及び目標を確立し、それらが組織の戦略的な方向性及び状況と両立させる。箇条 4 組織の状況は、新しく加わった要求事項であり、リーダーシップは、事業環境とそれが組織へ及ぼす影響を理解していることを実証しなくてはならないことに、注意が必要である
- 組織内で方針が伝達され、理解され、適用させる
- 組織の事業プロセスへのマネジメントシステム要求事項を統合し、プロセスアプローチを推進する
- マネジメントシステムに必要な資源を利用可能にする
- マネジメントシステムがその意図した結果を達成する
- 品質マネジメントシステムの有効性に責任をとる
- 有効なマネジメント及びマネジメントシステム要求事項への適合の重要性を伝達する

- マネジメントシステムの有効性に貢献するよう人々を雇用し、指揮し、及び支援する
- 継続的改善を促進する
- その他の関連する管理層がその責任の領域においてリーダーシップを実証するよう、その管理層の役割を支援する

## リーダーシップと方針

リーダーシップは、方針を確立し、レビューし、及び維持しなければならないことに加えて、組織内で方針を周知徹底させることを確実にしなくてはなりません。

## 役割と責任

リーダーシップは、関連する役割に対して責任及び権限を割り当て、組織内に伝達され、周知されることを確実にしなければなりません。

## 組織上の変更

リーダーは、変更が計画され、及び実施されるとき、マネジメントシステムの完全性を維持することを確実にしなくてはなりません。

もちろん、上記のタスク（任務）の中には、委任されるものもあるでしょうが、これらが計画され、実施され、及び達成することを確実にすることはマネジメントの責任です。

# ▶ メリットは何か？

現在のマネジメントシステムの基盤となっている、品質マネジメント 7 原則（旧 8 原則）で、リーダーシップがどのように説明されているのを見てみましょう。

リーダーは、組織の目的及び方向性を一致させます。リーダーは、人々が組織の目標を達成することに十分に参画できる内部環境を創りだし、維持します。

リーダーシップの原則を適用させることで、一般的に以下の事項を確実にできます。

- 人々が、組織の目的と目標を理解し、それに向けてやる気を起こす
- 活動は、統一した方法で、評価、調整及び実行する

- 組織のあらゆる階層でのコミュニケーション・ミスを最小化する
- 組織の未来に対する明確なビジョンを描く
- 挑戦すべき目的および目標を定める
- 顧客、オーナー、従業員、供給者、投資家、地域住民および社会全体を含むすべての利害関係者の要求を考慮する
- 信頼を確立し、不安を軽減する
- 従業員に対し、必要な資源、教育および、責任・権限を持って行動できる自主判断力を与える
- 人々の貢献を鼓舞し、奨励し、評価する

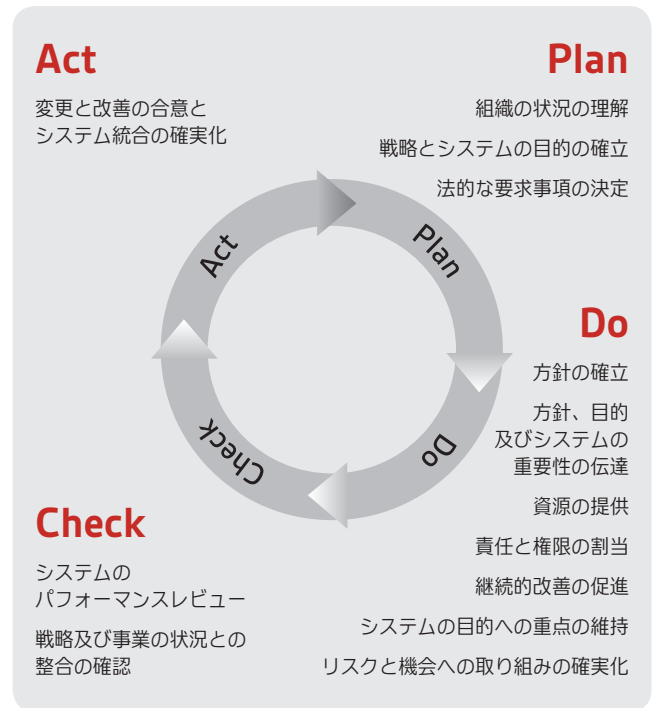
## ➤ 組織にとって何を意味するのか？何を準備できるか？

リーダーシップに関して、既存のマネジメントシステム規格と比較して、追加あるいは強化された要求事項は、主に以下の事項です。

1. 事業環境ならびにその組織戦略への影響についての理解を実証する能力。システムの目的は、この戦略と両立し、組織内の関連する階層で設定される必要がある。組織は、システムの目的と戦略的な方向性が整合していることを実証しなければならない。
2. システムの目的（例えば ISO 9001 の場合の顧客満足）の達成に影響しうる、著しいリスクを特定することを確実にする。
3. プロセスの特定とマネジメントをレビューし、これらのプロセスの責任と権限を明確にすること。プロセスがシステムの目的にどのように寄与するかを、明確に特定する必要がある。また、手段を確立する必要がある。
4. 内部コミュニケーションのチャンネルを、有効性の観点からレビューしなければならない。そして、方針が組織内に周知徹底されなければならない。
5. 組織内の変更と改善を管理するためのプロセスは、管理すべきである。そして、リーダーは、改善及びその他の組織上の変更がある中、システムの有効性を維持することを確実にしなくてはならない。

リーダーシップの責任の多くは、Annex SL のテキストに含まれています。従って、他のマネジメントシステム規格においても、その原則と要

求事項は、非常に似通っていますが、例えば環境マネジメントや安全衛生マネジメントでは、そこに焦点が置かれています。



## ➤ 次のステップ

ISO 9001 と ISO 14001 の IS（国際規格）発行後、認証取得組織は 3 年間の移行期間があります。しかしながら、現段階より移行の計画を開始することをおすすめします。

- ISO 9001:2015、ISO 14001:2015 ※の規格購入を行う  
※上記いずれも JSA（日本規格協会）Web サイトより対訳版の購入が可能です
- BSI の改定概要セミナー（無料）及びトレーニング（有料）参加を検討する
- ドラフトに含まれる貴組織のリーダーシップに対するアプローチをレビューし、ギャップを特定する
- 導入計画を作成し、進捗をモニタリングする
- 改定についての最新情報を BSI ジャパン Web サイトで確認を行う

最新情報は下記 Website をご覧ください

<http://www.bsigroup.com/ja-JP/isorevisions/>

**bsi.**

BSI グループジャパン株式会社

T: +81 (0)3 6890 1172

[www.bsigroup.com/ja-JP/](http://www.bsigroup.com/ja-JP/)



By Royal Charter