

ISOマネジメントシステムの健康診断(形骸化度合い)チェックリスト

会社名 _____ 対象規格 _____

【記入方法・・・該当する場合は をつける】

1. 外部審査前や実務上でドキュメント取り揃え対応などの本当の実態を隠す作業が存在する。平気でウソやまやかしの答弁をする
2. マネジメントシステム運営は特定の推進者や事務局担当者だけが右往左往対応しているにすぎない。
3. 組織の規程類には意味のある改訂がほとんど存在しない。
例：組織変更に基づく組織名や担当者・役割などの変更対応・誤字脱字訂正・不整合箇所の記述合わせなどは「意味のある改訂」とは言えない。
4. 実務作業と文書・記録類の作成・修正作業は完全に乖離している / ドキュメント作成作業が単なる事務処理となっている。
5. 外部審査員を「 先生」と呼ぶ / 外圧に弱い・外部の権威に恐怖心がある。
6. 障害、事故などの事象には現物処理のみが行われ、根本原因分析や改善（是正・予防処置）対応はほとんど行われぬ。改善対応は意味のない事務処理になっている。
7. 規程類の記述内容は抽象度が高く実務作業との整合が不明である。実務担当者は規程類をほとんど理解しておらず、かつまったく（あるいはほとんど）参照せずに業務を行っている = 規程類記述と実務が不一致である。
8. マネジメントシステム運営の効果を判断していない（測定していない / 判定指標や目標値などが存在しない）。もし存在したとしても「規格要求事項への適合」などの施策系目標が主たる効果測定要素である。
9. 適用開始、当初審査から3年以上経過しているが、規程類記述・規定事項は当時とほとんど変わっていない。

- 1 0 . 内部監査は「適合性確認：規格や規程類に合致しているか」または、規定されたドキュメントの存在確認など形式的確認に終始している。
- 1 1 . 内部監査結果に有効な指摘事項が存在しない。現場の鬼軍曹、声高な上級管理者などが指摘事項をもみ消すこともある / 内部監査員が被監査側の顔を伺いながら指摘を出したり出さなかったりする。
- 1 2 . マネジメントシステムと実務は別物という組織内の共通認識が存在する。
例：品質方針が組織の実態のポリシーと異なっている。品質方針が抽象的でどこにでもありそうな内容となっている、かつその内容が具体的に落とし込まれていない。
- 1 3 . 経営者や責任者、管理者が実質的にマネジメントシステム運営に関与していない。または、消極的・事務的関与、審査のためだけの関与に終始し実質機能していない。
- 1 4 . 具体的な指示をしない限り動かない組織である（受け身 / 命令・指示なしでは動かない組織）。現場はすべからく「それで、どうやればいいの？」と詳細な対応手段を求めてくる。自らの作業にどう反映するべきかを考えていない。考えて対応すること（例えば改善対応）はムダな作業で自分の仕事ではないと考えている。目的やなすべき事項からその達成手段を自ら考え、行動する能力に乏しく、行動に結びついていない。
- 1 5 . 目標設定や計画立案が事務処理となっている。それら（目標や計画）を作成することが目的化している。審査や監査での言い訳対応になっている。
- 1 6 . 規定類が外部審査のために作成されているように見える / 現場の実態にマッチしていない。
例：審査員には見やすいが、現場には分からない内容・記述事項
- 1 7 . 推進者や事務局から「そう決まっているから」、「規格で要求されているから」、「審査員にいわれたから」などの話が多い。自分達の考え、そうしている理由が存在しない。

- 18．現在の規定類は他社規定を実質的にそのまま写したもので自組織の考えがない／「他社ではそうしている」という理由で自社で行われることが多い。隣の芝生が気になる。(横並び意識)
- 19．自社のマネジメントシステムのさまざまな側面に自分達の考え(もちろん客観的に見ても妥当な、説得力のある、論拠のある)が存在しない。
- 20．リーダーシップ・マネジメントとは「部下のけつを叩き、罵声を浴びせ、持っている時間・工数を搾取し、脅してでも仕事をさせる」ことである。

採点方法

該当()個数

- ・ 0 ~ 4 問題なし(ただし該当項目によっては要注意)
- ・ 5 ~ 10 形骸化予備軍・形骸化しつつある組織・要観察
- ・ 11 ~ 15 形骸化組織・要治療
- ・ 16 ~ 20 筋金入りの形骸化組織・要入院(または手術が必要)

自己診断結果(該当 数) _____個

cf:参考文献

月間アイソス 2005 10月号No95