

# 特集

## ISO 管理責任者の 課題と育成 (2)

～育成から引継ぎへ、  
現場を支える実践アプローチ～

角子 裕司

今回は、ISO管理責任者に求められる「マインド(意識)・スキル(技能)・ナレッジ(知識)」の三位一体の重要性と、現場と経営をつなぐ役割について整理しました。今回はその続編として、品質(ISO 9001)と環境(ISO 14001)の統合マネジメントシステムを一例に、実務の中でどのように人を育て、引き継いでいくかをテーマに解説します。

特に、日本の伝統的な成長モデルである「守破離(しゅはり)」の考え方を軸に、段階的な育成・引継ぎの進め方を整理します。

1

### 守破離によるISO管理責任者の育成

ISO管理責任者の育成は、短期間で完結するものではなく、1年目は「型を知る」、2年目以降は「考え、判断する」というように、複数年を見据えて段階的に進めていくことが望まれます。その考え方を整理する枠組みとして、日本の伝統的な成長モデルである「守破離」が参考になります。

本誌89号(2025年7月発行)の特集「ISO管理責任者の課題と育成」の後編をお届けいたします。今回は「守破離」の視点を取り入れ、育成から引継ぎまでの進め方を、統合マネジメントシステムを例にわかりやすく解説します。今後の取り組みのヒントとしてお役立ていただければ幸いです。(編集部)

#### ・守(しゅ) = まずは型を知る段階(主に1年目)

最初の段階では、前任者のやり方や決められた手順をそのまま学びます。文書や年間計画を確認し、内部監査や教育の場に同席することで、「ISOでは何をしているのか」「なぜ必要なのか」という全体像を理解していきます。

#### ・破(は) = 少しずつ自分で考える段階(2年目以降)

基本的な流れが分かってきたら、内部監査で質問をしたり、是正処置に関わったりしながら、改善に参加します。前任者の助言を受けつつ、「このやり方でよいのか」と考えることで、実務への理解が深まっていきます。

#### ・離(り) = 自分で判断できる段階(経験の積み重ねの中で)

さらに経験を重ねることで、マネジメントレビューの準備や外部審査対応にも主体的に関わるようになります。会社の方針や現場の状況を踏まえ、自社に合ったISOの進め方を考えられるようになります。

このように「守破離」は、「見て学ぶ」「関わって学ぶ」「判断につなげる」という、実務を通じたISO管理責任者の成長プロセスを自然に整理した考え方です。これを育成の軸とすることで、段階的な役割拡大と実務経験の蓄積が可能になります。

2

### ISO統合マネジメントシステム—育成・引継ぎスケジュール

次ページ上部の表は、ISO管理責任者の育成と引継ぎを前半は「守」、後半は「破・離」として整理した、統合マネジメントシステムを一例とする年間スケジュールです。



月	主な活動内容	後任者の 関与度	学びの焦点	QMS (ISO 9001) 要素	EMS (ISO 14001) 要素
3月	年間計画策定 内部監査計画	同席	規格構造・年間流れ理解 〈守〉	プロセス管理、内部監査計画	環境側面、法令順守整理
4~6月	日常運用・記録確認	補助	手順・記録に慣れる 〈守〉	業務プロセス管理	環境影響・運用管理
7月	内部監査員教育 内部監査の準備	同席 参加	監査目的・見方理解 〈守〉	内部監査手法、力量	環境監査視点、法令確認
8月前半	内部監査	同行 観察	現場確認・質問技法習得 〈守〉	プロセス適合性確認	環境影響・運用状況確認
8月後半	内部監査結果整理・是 正処置検討	一部担当	指摘理解・是正思考 〈破〉	是正処置管理	環境リスク対応
9月	是正処置の実施・効果 確認	主担当	改善実行力 〈破〉	再発防止	環境負荷低減
10月	マネジメントレビュー	主導	経営視点での整理 〈離〉	レビュー・改善判断	EMS有効性評価
11月	外部審査（統合審査）	同席・一部 対応	審査対応・説明力 〈離〉	顧客満足・是正管理	法令順守・パフォーマンス
12月	外部審査是正処置	主担当	改善定着 〈離〉	是正・改善管理	環境リスク是正

※本表は、ISO 9001/14001の要求事項を、管理責任者育成の視点で再整理したものです。  
 ※内部監査・外部審査を通して、後任者は「観察 → 補助 → 主導 → 独立」へと成長します。

実務の流れに沿って、関与の度合いが段階的に高まる構成としています。(1年間で守破離を実践するモデル)。

### 3 守破離で進化する統合マネジメントシステム

年を重ねるごとに人が成長し、それに合わせてISOの使われ方も実態に合った形へと変わっていきます。「守」の段階では手順やルールを守ることで運用の土台が整い、「破」の段階では内部監査や是正処置を通じて改善点に気づけるようになります。

さらに経験を重ねることで、「離」の段階として、課題をマネジメントレビューで整理し、経営判断につなげる役割を担えるようになります。この流れを年次サイクルで積み重ねることで、ISOは、形だけの制度ではなく、人の成長と連動しながら、実務に根づいた管理の仕組みとして機能していきます。

### 4 まとめ

「守破離」の考え方を取り入れたISO管理責任者の育成

は、単なる担当者の引継ぎではなく、人の成長を通じてISOを組織のマネジメント基盤として定着させていく取り組みです。短期間で完結させるのではなく、段階的に育てていくことが重要になります。

後任者は、内部監査や是正処置、マネジメントレビューといった年次サイクルを通じて経験を積み重ねる中で、徐々に判断力を身につけていきます。一方、現任者は伴走者として、支援から助言へと役割を移しながら、後任者の成長を支えていくことが求められます。

そしてトップマネジメントが、この育成プロセスの意義を理解し、継続的に関与することで、ISOは形だけの制度ではなく、経営と現場の双方を支える実践的なマネジメントシステムの仕組みとして、組織に根づいていくと言えるでしょう。

#### 筆者紹介

#### 角子 裕司 (かくし ゆうじ)

鉄鋼関連機関にて環境分野に関する調査・分析・品質管理業務等に従事。独立後、各種マネジメントシステムの構築および運用支援サービスを提供、実績多数。現在、中小規模製造業の経営体質強化支援を中心に活動。兵庫県在住。

