

# BCJ-SAR ISO だより Vol.5



財団法人 日本建築センターシステム審査部  
〒105-8438東京都港区虎ノ門3-2-2第30森ビル  
☎ 03 - 3434 - 4537  
FAX 03 - 3434 - 4560  
ホームページ http://www.bcj.or.jp  
E-メール sinsa@bcj.or.jp

## 我が社のISO(その5)

### 『ISO9001の取り組みについて』

当社は、1998年7月に本店におけるISO9001:1994年版の品質システムの構築を始めました。システム構築に当り、現状の業務分析に多くの時間を割き、適切なシステム構築を目指しました。業務分析から責任と権限が不明確だった業務について責任と権限を明確にして、要求事項の不足している部分を補い、システムを構築しました。

\*

1999年2月の書類審査、7月の実地審査を経て、1999年7月に登録しました。その後、1999年9月には、東関東、横浜、北関東、大阪、仙台、名古屋、福岡の各支店における認証登録の準備を始め、2000年3月の本店の第1回サーベイランスおよび支店登録のための臨時審査を経て、2000年5月に全社の登録を完了しました。

\*\*

2001年7月からは、ISO9001:2000年版の構築を始め、2001年12月の書類審査、2002年4月の2000年版への切替審査を経て、2002年7月に登録され現在に至っております。システムが稼動して約5年が経過しました

高野 聡  
株式会社 雄電社  
東京都 品川区  
TEL 03-3786-1161 FAX 03-3786-1436  
E-mail st-takano@yudensha.co.jp

が、当社では顧客の満足を得ることを第一に、システムの継続的改善に取り組んでおり、内部監査の効果的な実施、プロセス監視の強化などに力を入れています。システムの継続的改善は、即ち業務改善であり、組織が一丸となって取り組んでこそ、組織が強化され、より顧客の満足が得られるものだと考えています。

\*\*\*

マネジメントシステムの運用においては、マネジメントシステム適用による管理の有用性を組織全体が実感することが大切だと考えています。当社では、管理の状況を示すデータを定期的に示して、データの推移を全員で認識するようにしています。経営者が強いリーダーシップを発揮していることもあり、データは上向きに推移しており、管理の有用性は組織全体の共通の認識になりつつあります。

\*\*\*\*

現在は、品質マネジメントシステムが日常業務と一体化して、仕事をすることによって無意識のうちに要求事項をクリアすることが出来るように、単純明快な手順書の制定・改訂などの見直しを進めています。

最新情報はタイムリーに周知することを心掛け、マネジメントシステムの有効性を高めるために、これからも知恵を絞り、様々な取り組みに挑戦します。

今後は、環境や安全など統合マネジメントシステムへの再編が課題になりますが、マネジメントシステムは組織を向上させるツールとして、これからも活用していきます。

## 審査員の目(その8)

『7年間の審査を振り返って』

ISO9000Sの審査を始めて7年になる。それまでは、国内及び海外で製作される压力容器、建築鉄骨等の品質管理、品質保証業務を実施してきた。

ISOの審査はシステムに対する審査であり、製品に対する審査が出来ない。したがって審査の中でも少々消化不良気味であり不満な部分もある。不満を抱きつつ実施してきたこれまでの審査で、気づいた点及び勝手な感想を交えながらレポートしたい。

\*

当時の受審企業の方は随分苦労されていたようである。

今でこそ、ISOに関する参考書(参考にならないものも随分あるが)は本屋に行けば氾濫している状態である。

その当時はこれと言ったお手本がなかったのである。ある意味手探り状態でシステムを構築していた。

手探り状態の中で、建設業界でいち早く認証取得された企業があった。

今思えば、決して有効性のあるシステムではなかった。その当時の審査機関も企業と同様、審査要領も今ほど明確でなく、これまた手探り状態に近いものであったように思う。

その後、認証取得を目指す企業は前述のような環境の中で認証取得された企業の仕組みへ殆どが「右へ倣え」状態であった。その後遺症は未だに残っている。

株式会社 雄電社の概要

昭和5年「小島電気工業所」として品川に創業。

昭和22年改組し「株式会社 雄電社」となり現在に至る。

主な業務内容

建築電気設備の設計及び施工

有井 伸一郎

システム審査部登録審査員

JRCA登録主任審査員

最初は「右へ倣え」でも止むを得ないとしても、認証取得後数年経過すればその企業独自のシステムへと改善してもよさそうなののであるが、一度構築したシステムを変えるのはスタートした時期と同じくらい、否それ以上の労力を要する為、中々改善が進んでいないのが現状である。

結果的に、形骸化したシステムとなっている。審査のための記録作りに追われている企業もあるようである。

\*\*

しかし、そのような企業ばかりではない。私の記憶に残っているある企業S社には感心させられた。

認証取得も5、6年前と早い時期であったにも拘らず見事にシステムを経営に役立てていた。

第1回目のサーベイランスで当時の経営者の弁、「有井さん、MRで資源の見直しをやった。その結果60億のコスト削減が出来たと」これには私もビックリさせられた。何をされたかということ、不適合の除去をやったのである。お見事と言うしかなかった。ISOの基本理念である「不適合を出さない、又出たら排除し且つ再発防止を行なう」を実行されたのである。

製品実現のプロセスにおける無駄を「不適合」として捉え、それを除去されたのである。S社は全国に工場を持つ大企業であるが、経営者自ら現場を監視し、資源の必要

性（過不足を評価するのである）をチェックされたのである。

2000年版のMRのアウトプットに「資源の必要性」があるが、1994年版では、規格は「資源の必要性」については明確に示していなかった。しかし、規格の意図するところは1994年度版も今も同じである。当時、海外のある本でMRのあり方を紹介していたので、それをクロージングで参考までにお話した事がきっかけだったらしい。私自身も喜んだ事を覚えている。

経営者のリーダーシップである。審査でも自分の言葉で説明され決して他人が書いた原稿は読まなかった事を覚えている。

また、S社のポリシーは今でも変わっておらず「認証取得が目的ではない。製品の品質を上げることが目的」である。現に、外部へ認証取得の公表は行なっていない。心底敬意を表したい企業である。今も尚品質向上に向けて熱心に活動しておられる事はいうまでもない。

S社以外にも感心させられる企業は他にもある。『年間100万円近い審査料金を払っているんだから、対価に見合った審査をして欲しい』、『不適合や不適合品が減少してきた』等、これらの企業は、真にISOを上手く運用している企業といえる。登録証だけが認証取得の目的の企業とは雲泥の差である。

日本建築センターで受審された企業には、登録証だけが目的という企業はないと信じたい。

\*\*\*

さて、小泉首相の言葉ではないが、『受審企業もいろいろ、審査員もいろいろ』である。私は過去に審査員として忌避された経験がある。審査の中で言うてはいけない事を発したからである。

経緯はこうである。A、B班に分かれ審査を進めていたが、昼休みにB班から『審査にならない』との報告があった。理由は審査員が『規格に適合していない』という『これでいいんだ、これまでこれでやってきて問題はおきていない』との発言。私もそれと同じ事を感じていたので、クロージングで次の事を言うてしまった。

『これまでの御社のやり方で問題がおきていないのであれば、どうして高い費用をかけて認証取得するのですか？ISOに頼らず、自社のシステムを維持すればよいのでは？』これに加えて『審査員は医者ほどの力量はないが、健康診断を実施しているようなものです。タバコの吸いすぎでここが

悪くなっていますよ。だからタバコを減らしたらどうですか？』とこれに対して企業は『ほっといてくれ、これまでの通りでいいんだ』である。

悪いところを患者に告げず、『はい、健康体でどこも悪くありませんよ、という医者を選ぶのですか』と言うてしまった。結果は上記の通りである。今は反省をし、審査の中では話さないが、雑談の中では健康診断の話は時々する。他の審査登録機関には悪いところを告げない医者（審査員）がいると聞く。日本建築センターにはこのような医者（審査員）はいないと思っている。

\*\*\*\*\*

ところで、審査では経営者のインタビューがある。品質方針やMRについて質問すると、即座に管理責任者のほうを向き『おい、どうなんだ？』という場面に出くわす事がある。審査は決して先入観を持って審査をしてはならないことは理解しているが、このような光景を見ると、おおよそその組織のQMSの有効性はどうか見当がつく。

経営者の方、決してそのようなそぶりは見せない事をお勧めしたい。

最後に品質目標について述べさせていたたく。審査員の戯言で「審査員もいろいろ」だと思っていただければ良い。

時折見聞きする「経営に役立つISOの使い方」についてである。その一つとして「品質目標に「売上」目標や「利益」目標を入れる事」だと。これには少々疑問を感じるところである。何故なら、ISO9001は「売上」や「利益」を達成する為に必要な要求事項は規定していないのである。規格の1.1適用範囲には次のような記述がある。

- a) 顧客要求事項及び適用される規制要求事項を満たした製品を一貫して提供する能力を持つ事を実証する必要がある場合。(つまり品質保証である)
- b) 品質マネジメントシステムの継続的改善のプロセスを含むシステムの効果的な適用、並びに顧客要求事項及び適用される規制要求事項への適合の保証を通して、顧客満足の向上を目指す場合。(つまり顧客満足の向上)

である。

ISO9001は上記のいずれかをを目指す組織に対して要求事項を規定しているのである。ここには、「売上」や「利益」を目指す組織に対する要求事項はない。品質目標は上記目的に対応した内容を策定

すべきと思う。規格要求事項を満たしたQMSを運用し目標を達成に向けて努力するのである。

目標が達成できなければQMS及びプロセスに問題があると見て、それを改善するのである。「売上目標」や「利益目標」を品質目標として策定した場合、仮に目標が未達であったら、どのシステムやプロセス(殆どの企業はQMSに必要なプロセスは品質保証体系図やQMにフロー図で表している)を修正するのであろうか?

体系図やフロー図のどこにも「売上」、「利益」に関するプロセスは見えない。だから矛盾しているのである。ISO9001を取得し、品質目標に「売上」、「利益」を設定し、QMSを確実に実施すれば「売上」、「利益」が達成できるのであれば、私も一応経営者であるので取得したいと思っている。お断りしておくが、企業として売上目標や「利益」目標を設定すべきではないと言っているのではない。「売上目標」、「利益目標」を設定しないで企業経営する経営者は先ず存在しない。

未だお目にかかったことはないが、「売上」や「利益」を確保する為のマネジメントシステム規格があれば、それを導入し、システムを構築し運用すれば、目標達成に繋がるかもしれない。

\*\*\*\*\*

ここまで、書くと「何だISO9001は経営に役立つのではないか」と思われるかもしれないが、否、そうではない。ちゃんと役立つのである。それは先に述べたS社の例である。

前述したようにISO9001の基本理念は「不適合(品)を出さない。又出たら処置をし、再発防止をする」である。不適合(業務の手戻り、不合格品、クレーム等)が出ればそれを処理する為に、本来必要のない無駄なコストを掛ける事になる。殆どの企業はこれら不適合を抱えているものである。これら不適合の削減がコスト削減となる。しかしながら、経営者という者(私も含めてであるが)業務の手戻り、手直しで実際のお金が動かない行為についてはコスト意識が疎い様な気がする。これら不適合の処理に掛ける人件費はかなりのものである。この無駄と言う不適合を排除する事が経営に役立つのである。しかし、簡単ではない。なぜなら不適合情報が経営者まで届かないのである。経営者が気づかないような仕組み又は環境となっている。人間だから失敗(不適合を出す)をする。

しかし不適合が出たら、その人間に目を向けるのではなく、システムやプロセスの問題と考える事が大事だと思う。システムやプロセスに問題があればそれを改善するのである。人間の責任問題は最後でよい。そのためには、やはり不適合の報告がしやすい環境作りがポイントである。

そのような環境が整った状態で、十二分に訓練された監査員による内部監査(おぎなりの監査では駄目)を実施し、QMSの正確な実施状況をMRへインプットする事が大事である。MRへのインプットがいい加減なもの、又は事実と反する内容であればMRのアウトプットも経営に役立つ結果とはなりえないであろう。経営に役立つISOとは何をすべきか、認証取得後数年経った企業はQMSを成熟させる為、今一度QMSの見直しが必要であろう。

7年間の審査を通じて感じたことを審査員の戯言として書かせていただいた。



## Q&Aコーナー

下記の質問が寄せられましたのでお答えいたします。

### 【品質】

(質問)

ISO9001 要求事項 8.2.2 内部監査の項では、フォローアップには、とられた処置の検証及び検証結果の報告を含めることとありますが、「処置の検証及び検討結果」とは、

是正処置の効果の検証と理解し、不適合の再発が出ていないかを確認しているため、フォローアップ監査のクローズが遅くなっているのが現状です。

フォローアップとは、不適合の再発の確認ではなく、計画した是正処置が実行できているかを確認することでも良いのでしょうか。(再発防止対策の実施確認) 是正処置の内容が妥当で有効であることの確認は、どの程度まですれば良いのでしょうか。

(回答)

内部監査で発見された不適合については、その原因を除去するための是正処置が必要ですが、ご質問の にありますとおり、是正処置の効果を検証し、不適合が再発していないかどうかを確認するまでには、相当の期間が必要です。

JIS Q 19011の6.8項では「是正処置の完了及び有効性は、検証することは望ましい。この検証は、その後の監査の一部としてもよい。」とありますので、例えば、フォローアップ監査では是正処置が実施されたことを確認するまでとし、「再発防止の効果の確認は次回監査において是正処置要求に係る活動のレビューとして行う。(8.5.2f) 参照」という方法もあるでしょう。

なお、 は是正処置の結果、再発防止が図られて、それ以降同様の不適合が出ていないかどうかで判断されればよいでしょう。

\*

(質問)

ISO9001 7.3.7 設計・開発の変更において「変更に対し、レビュー、検証及び妥当性確認を適宜行い、その変更を実施する前に承認すること」とありますが、

「変更に対し、レビュー、検証及び妥当性確認を行う」この時期については、「設

計変更を実施する中」で行うと考えて良いのでしょうか。それとも「設計変更を実施する前に、原設計に対し行われた、レビュー、検証、妥当性確認の内容を見直す」ことでしょうか。

「その変更を実施する前に承認する」とは、変更した内容(結果)について承認すると理解して良いのでしょうか。

(回答)

「変更に対して、レビュー、検証及び妥当性確認を適宜行い、変更を実施する前に承認すること」の意図は、「変更を実施する前に承認する事が必要で、その承認のためのレビュー、検証及び妥当性確認の三つの確認を適宜行う」という事です。(JIS Q 9001 解説 4.2頁x) 参照)

建設業のように個別受注生産の場合は、発注者が設計変更を指示して、それを受けて請負者(設計者)が設計変更に着手するのが一般的だと思います。

従って、設計変更指示書などにより変更の内容を明確し、設計変更を実施する前に設計責任者の承認を受ける必要があります。

\*\*

### 【環境】

(質問)

維持管理テーマである「コピー用紙の削減」「電気使用量の削減」は、要員教育で教育しなければならないのでしょうか。

(回答)

組織は 環境に著しい影響を生じる可能性のある作業を行う要員 著しい環境影響の原因となりうる作業を行う要員 従業員又は構成員に対する自覚教育、について訓練のニーズを明確にする必要があります。そのニーズに応じて、維持管理テーマについても教育をするのかどうかを決めてください。



## システム審査部からのお知らせ

財団法人 日本建築センターシステム審査部に2004年9月30日までにご申請いただいた皆様及び既にご登録戴いている皆様を対象に、2004年10月1日付けにて品質及び環境マネジメントシステム審査登録に係る要求事項の変更について(意見照会)を送付いたしました。内容をご確認の上、ご意見等がございましたら、10月15日までにシステム審査部宛に意見書をお送り下さいますようお願いいたします。

次回の登録判定会議開催日  
2004年10月19日(火)

## ISOセミナー・説明会開催のご案内

財団法人 日本建築センター情報事業部  
主催の内部監査員研修(ISO9001)  
の開催を下記の通り予定しております。

名古屋 11月16日(火)～17日(水)  
大阪 12月1日(水)～2日(木)  
東京 12月7日(火)～8日(水)  
東京 2月8日(火)～9日(水)

応募人員：各回20名(申込者の人数により、ご希望された日にちを変更させて戴く事もありますので、予めご了承ください。)  
参加費用：50,000円(税込)

詳細は下記によりご確認ください。  
<http://www.bcj.or.jp>

問い合わせ先：情報事業部 岡田  
TEL 03-3432-0716  
FAX 03-3434-7229

財団法人 日本建築センター(BCJ-SAR)  
主催の建設及び設計事務所を対象とした  
ISO9001/14001説明会(無料)  
を下記の通り予定しております。

平成16年11月下旬 福島県  
平成16年12月上旬 東京都  
平成17年1月下旬 富山県

現在、日時・場所は調整中です。  
また、開催時期、開催場所については変更される場合がございます。  
詳細は下記にお問い合わせ下さい。

システム審査部 石原、金谷、古守  
TEL 03-3434-7188  
FAX 03-3434-4560

## 編集後記

「ISOだより」の第5号を皆様にお届けいたします。  
暑さも一段落し、ほっと一息ついている今日このごろです。  
審査を受けられる皆様、そして審査のために全国を飛び回っている審査員にとっては活動しやすい季節の到来です(真冬になるとまた大変ですが)。  
万全の体勢で皆様にご満足いただける審査登録業務を提供していきたいと考えております。

皆様のご意見、ご質問をお待ちしております。  
また、「我が社のISO」などの寄稿もお待ちしております。



品質マネジメントシステム新規登録組織紹介(2004年8月~2004年10月)

登録番号 (BCJ-QS)	登録組織名・事業所名	所在地	登録された品質マネジメントシステム
0657	昭栄建設株式会社 (賃貸課を除く)	埼玉県さいたま市	建築物の設計、工事監理及び施工並びに土木 構造物の設計、施工
0658	不二建業株式会社	東京都江東区	建築物の設計、工事監理及び施工
0659	株式会社 高岡電機店	千葉県成田市	電気設備工事の設計及び施工、管工事の設計 及び施工、さく井工事の施工並びに配水場運 転保守管理
0660	株式会社 甲斐測量	山梨県甲府市	測量、補償コンサルタント
0661	株式会社 大英電業社	千葉県成田市	電気設備工事の設計及び施工、消防用設備 の設計及び施工、並びに消防用設備保守業務
0662	株式会社 平野電設	千葉県成田市	電気設備工事の設計及び施工
0663	株式会社 松尾管工、 株式会社 マツオコンストラ クション	福岡県福岡市	管工事、水道施設工事、土木工事及び舗装工 事
0664	株式会社 丸平電気	千葉県香取郡	電気設備工事の設計及び施工
0665	誠光電設株式会社	千葉県成田市	電気設備工事の設計及び施工
0666	有限会社 前田産業	宮崎県都城市	土木構造物の施工
0667	有限会社 西川塗装店	千葉県千葉市	塗装工事及び防水工事
0668	株式会社 杉本建装	千葉県千葉市	塗装工事及び防水工事
0669	株式会社 日揮工業	千葉県千葉市	塗装工事及び防水工事
0670	佐藤通信工業株式会社	宮崎県仙台市	電気通信設備の施工及び保守
0671	有限会社 田中建設	高知県高岡郡	公共土木構造物の施工
0672	伸栄工業株式会社	千葉県船橋市	空調、冷暖房、給排水衛生設備工事
0673	柿ヶ瀬重機株式会社	岐阜県本巣市	BCJに登録された品質マネジメントシステ ム：建設機械及び車両の設計、整備及び販売
0674	株式会社 フィールドワン	東京都豊島区	コンピュータシステムのハードウェアの保守 サービス及びソフトウェアの付帯サービス
0675	ゼネラルボンド株式会社	東京都目黒区	コンクリート構造物を主体とした劣化等の調 査・診断、躯体改修及び総合仕上工事並びに 耐震補強工事、防水・防食工事及び土木用遮 水シート工事
0676	株式会社 富士見建設	東京都江東区	建築物の設計、工事監理、施工及び土木構造 物の施工並びにアフターサービス

登録番号 (BCJ-QS)	登録組織名・事業所名	所在地	登録された品質マネジメントシステム
0677	株式会社 岩室商会	福岡県福岡市	土木構造物の施工、解体工事 BCJに登録された品質マネジメントシステム：土木構造物の施工、解体工事、運輸、産業廃棄物の収集運搬・中間処理及び再生材の製造・販売
0678	株式会社 加藤建設	山梨県南巨摩郡	土木構造物の施工
0679	村田煖房工業株式会社	北海道札幌市	管工事及び消防施設工事
0680	有嶋建設株式会社	宮崎県串間市	土木構造物の施工
0681	株式会社 北村土木	宮崎県宮崎郡	土木構造物の施工
0682	ソニテック株式会社	東京都千代田区	BCJに登録された品質マネジメントシステム：建築資材、梱包資材卸売業

### 環境マネジメントシステム新規登録組織紹介(2004年8月～2004年10月)

登録番号 (BCJ-EMS)	登録組織名・事業所名	所在地	登録された環境マネジメントシステム
0095	松尾舗道株式会社 合材部(多久合材工場、販売課) 技術部、品質管理部	佐賀県佐賀市	舗装材料の設計・製造・販売及びアスファルト・コンクリート塊の再生
0096	南越建設工業株式会社	福井県武生市	土木構造物及び建築物の施工並びに再生路盤材の製造販売