

BCJ-SAR ISOだより Vol.9



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9) 『2年目における成果』

当社は、建設用プレキャストコンクリート用の鋼製型枠及金物等を製造しているメーカーであり、ISO9001:2000の認証取得は、2003年7月である。自信をもって制定したマニュアルも実践に移すと、日常不慣れた語句や表現が随所にあるため「難しく理解しにくい」と悪評であった。しかしながら、「1年目は定着期間とし2年目には成果を出す」という経営者の強いリーダーシップのもと、ISO教育を月2回計画し実践した。

最初の頃の内部監査は定着状況を重点的に監査した。運用から6ヶ月が過ぎ、果たしてこれで効果的な運用を図ることが出来るのかどうか悩んだ。

クレームの分析結果、「教育・訓練の必要性」を認めながらも教育・訓練がスムーズになされていないという現実が見えてきた。特に是正処置を行う過程において実施する教育・訓練をあまりにも高尚に実施しようとし、もたもたしている状況が各部門長の報告から分かったので、教育・訓練の位置づけを「伝えない計画は、計画が無いに等しい、まず伝えよう、互いに学ぶことに専念しよう。」と決め気楽な気分で周知徹底しISOの定着を進めた。その結果「1年間は定着期間」とした経営者の評価は70点であった。

「2年目には成果を出す」という計画のもと、策定した今期('04年7月21日~'05年7月20日)の品質目標は、「クレーム件数を

増田 勝彦
株式会社 佐藤工業所
専務取締役・管理責任者



静岡県志太郡岡部町
TEL 054-667-1621
FAX 054-667-2324
E-mail k-masuda@sato-kg.co.jp

対前期比80%削減する」だった。つまり前期は150件だったから30件以下にせよという目標だ。前期のクレームを分析し、是正処置及び予防処置によるマニュアル改訂や教育・訓練を、タイミングを逃さず実施した。'05年6月のマネジメントレビュー会議へのインプットとして、品質目標に低減を掲げたクレーム発生状況を「前期実績:150件、今期目標:30件以下、今期実績:42件(5月末現在) 評価:目標達成に至らずも、108件の減、修正費用は約1/5に減じた」と報告した。その結果、経営者より目標を達成できなかったが、その成果は大であると評価していただいた。その上で同月に、受審した、第2回サーベイランスにおいて、この成果を説明し好評を得た。今後もおごることなく継続して改善を実施し、革進を確かなものにしたい。

株式会社 佐藤工業所の概要
昭和29年 「佐藤工業所」として創立
昭和35年 「株式会社 佐藤工業所」と改組し現在に至る

主な業務内容
建設用プレキャストコンクリート用型枠・機材の
営業・設計・製造

審査員の目(その13)

『当社のマニュアルは重いでしょうか?』

審査に伺いますと、時に、審査先から「当社のマニュアルは重いでしょうか?」と聞かれることがあります。感覚的判断ですが、そのような疑問を提する企業の多くは1994年版からQMSを実施し、文書を細密に作成してきた企業に多く観られ、2000年版になってからQMSに取り組み簡潔な文書体系によっている企業の中には、逆に、もう少し重くしないと社員が共通した認識と基盤にたたないのではと心配している企業も観られます。

軽すぎるので、もう少し具体的な手順等を盛り込みながら、マニュアルあるいは、手順書を整備(重く)していこうという場合は、業務上の必要から増やしている為、悩みもなく実施されているようです。このケースは、既に具体的に重くしたい部分は業務の流れの中で理解されていると共に、単に必要とされる部分を増すだけなので、文書上の相互関係を含め矛盾の生じない文書化をすれば足りることになります。これに対し重いようなので削減しようという場合には、削減することにより、理解しにくくなってしまわないか。また、この部分の削減により他の部分に影響が生じるのではないかと、既存のマニュアルの改訂に一気に踏み切れない気持ちが生じなかなか実行できないことにより、疑問として提起されています。

*

話はかわりますが、現在、殆どの業種で、業務の実施はパソコンに支えられており、マニュアルを読んだことが無くともパソコンの中の帳票により、更には記入例に上書きすることで、作業の実施や書類の作成がなされるという状況も多くなっています。このような状況になりますと、細密な自社のマニュアルや規定類は本当に必要か、又役立っているのか等の疑問が管理部門・現業部門の両方から生じてきます。複雑にしているだけではないのかという疑問でもあります。

上記のような状況から、規格の主語を置き換えた簡潔なマニュアルへの変更へと、一歩を進める前に、是非考慮してもらいたいこととして2つ掲げます。

一つめは、マニュアル類は自社の規模、業務の複雑さや組織の複雑さ等を考慮し、また信頼性のある製品を一貫して提供する能

山口 忠彦
システム審査部登録審査員
JRCA登録主任審査員

力を実証できるQMSを実施していることが裏づけられるQMであること。

二つめは、情報公開の時代に、最終的なユーザーを含めた顧客からの要求によるものか、自らによるものかは別にして、QMの公開をする場合に、胸を張って開示できるQMでありQMSであること。

この2つの視点からの検討を加えたうえでの重さの軽減あるいは加算であって欲しいと思います。

そして、規格の要求する「文書は読みやすく」という視点から全員でレビューをしてはどうでしょうか。

* *

次に、品質目標について近頃多くの企業において次のような傾向が見られます。

規格が求めている「・・・品質目標は、その達成度が判定可能で、・・・」という5.4.1項の要求が影響を与えている品質目標の傾向です。この項がどのように影響しているかということ、目標を[目標X]と定めた。だがこの目標では、達成度の判定はできそうだが、どうも数値化することは困難そうだとします。そうすると、より具体的に数値化できると共に、実行しやすい内容のいくつかの事象を取り上げ、これは「重点事項」「実施事項」「重要事項」等呼称は様々ですが、1つの目標に対して通常2つから5つの事項が掲げられています。業務に従事している人々が定めた目標を読み、同じような手法や程度で行動を具体化していくことは通常対象とする人が多くなるにつれ、難しくなっていくことは当然のことですから、業務を実施する人々は、目標から抽出された「重点事項」等として掲げられた取り組みやすい事項を業務の中で遂行していくことになります。そして、挙げられた事項の全てを完全に実行したとすると、目標作成・管理の責任者は達成度は100%と判定し、「実行できた。」とか、80%だと「まあ実行できた。」と判定し、その数値化された評価を、目標の達成度の評価としている例が時に見られます。

* * *

ここで規格の求めている要求に立ち戻って、考えてみます。(なお、品質マニュアルに立ち戻っても結構です。多くのQMは規格よりも、より明確に、目標の達成度を

判定すると表記しています。)そうすると、判定しようとした対象は「目標」だったはずであり「重点事項」等ではなかったはず。重点事項等が100%全て達成できた場合であっても目標について考察してみると、達成しようと考えていた半分も達成できていないという場合もあれば、重点事項等は50%の達成度であるのに目標は十分に達成されていたというような場合も考えられます。これは目標という大きなものから抽出してきた事項が適切であったかということと関連します。抽出した事項を次年度は改めなければならないのか、あるいは、目標は達成されてしまったが達成度が50%であった重点事項はやはり100%の達成度でなければ、企業としては望ましくないとすれば、次年度は、この重点事項を目標に取り上げる等の継続的な改善の具体的な手段を明確にする機会でもあるわけです。

一つの見方として、達成度判定の有効な活用としては、目標自体についての達成度と抽出された重点事項等の両方を評価していくことだと考えられます。少なくとも目標達成の足掛かりとして抽出した重点事項の達成度の判定をもって達成度の判定完了としてしまうことは、目標の判定とはなっていないと言えると思います。審査時に「目標の達成度の判定は頭の中や会議の中で話していましたが、数値化した判定の記載が難しいので、ついはっきりと書きませんでした。」という話をお聞きするケースがあります。これに対して確認することは、目標をたて、達成度の評価ができる力量のある方がその役職にあり、その方が目標を設定されたのですから、数値化するかどうかは別のこととして、達成度の判定は頭の中や、会議の話の中で行っているのであれば、やはり目で見える文字で明記することにより目標の達成度向上の為に、今後もこの重点項目等の実行に努力していけばいいのか両方の関係を見直さなければいけないのか等の方向がはっきりしていくこととなります。

なお、目標の達成の積み重ねが企業の種々の改善に役立ち、有効なQMSとなって欲しいと思っております。



システム審査部からのお知らせ

更新を迎える組織の皆様
へのお願い。



審査時期によっては、審査が混み合う事が予想されますので、余裕をもって更新申請書をご提出されますようお願いいたします。(更新申請書の他に「申請者調査表」の提出が必要になります。)

申請書及び調査表は(財)日本建築センターホームページよりダウンロードして戴くか、「品質(又は環境)マネジメントシステム審査登録の手引き(R39又はER39)」に添付されている様式をご利用下さい。

更新審査以降に実施するサーベイランスは更新審査最終日を起点に実施する事になります。詳細はお手元の「審査登録の手引き」にてご確認ください。

なお、ご不明の点等がございましたら下記までお問い合わせ下さい。



システム審査部
TEL 03-3434-4537

今後開催される審査登録判定会議の日程は下記の通りです。

平成17年
10月18日(火) 11月15日(火)
12月20日(火)
平成18年
1月17日(火) 2月21日(火)
3月23日(木)

システム審査部では、組織の方々にご満足いただける質の高い審査を行うべく、登録組織の皆様と意見交換会を行っております。

これまでに開催された意見交換会で、複数の組織の方々から、「受注の拡大」や「適正利益の確保」を品質目標に掲げることは適切か?というご質問がありましたので紹介いたします。

・目標に受注の目標を入れてもよいのか?
JIS Q 9001で規定された品質マネジメントシステム要求事項は、製品の品質保証に加えて、顧客満足の上をも目指そうとしていることを反映しています。
また、JIS Q 9001には、環境マネジメント、労働安全衛生マネジメント、財務マネジメント、リスクマネジメントなどの他のマネジメントシステムに固有な要求事項は含まれていませんが、しかし、組織が品質マネ

マネジメントシステムを上記の関連するマネジメントシステム要求事項にあわせたり、統合したりできるようにしています。

品質マネジメントシステムは、該当する利害関係者のニーズ、期待及び要求事項を満たすために、品質目標に関する結果を得ることに焦点を合わせた組織のマネジメントシステムの一部であり、品質目標は、組織の他の目標、例えば、組織の発展、資金、収益性、環境及び労働安全衛生に関するものを補完するものです。

組織のマネジメントシステムの様々な部分は、品質マネジメントシステムとともに、共通の要素を用いて一つのマネジメントシステムに統合されることがあります。

システムを統合する事によって計画、資源の割当て、補完しあう目標の明確化、及び組織の全体的な有効性の評価を容易にすることができます。従って、「受注の拡大」と「適正利益の確保」を図りたい場合は、例えば、「顧客満足の向上を図る」ことによって、「受注の拡大」に結びつける。また、「ロス、ミスなどの手戻りを防ぐ」ことによって、「適正な利益を確保する」など品質マネジメントに関わる具体的な手段や管理方法を明確にする必要があります。いずれにしても「品質目標」には経営上の目標、あるいは他のマネジメントシステムに関する目標を含んでもよいのですが、必ず品質に関する内容が含まれている必要があるとお考え下さい。

「一部、JIS Q 9001及びJIS Q 9000より抜粋しました」



ISOセミナー等開催のご案内

財団法人 日本建築センターにて審査登録された組織の皆様にお集まりいただき、ISOに関する意見交換会の開催を下記のとおり予定しておりますので、皆様のご参加をお待ちしております。

福岡市 10月21日(金)開催予定
広島市 10月24日(月)開催予定
大阪市 10月25日(火)開催予定

セミナー及び意見交換会の問い合わせ先
システム審査部 石原、金谷
TEL 03-3434-7188
FAX 03-3434-4560



財団法人 日本建築センター情報事業部
主催の建設・設計分野における内部監査員
研修の開催を下記の通り予定しております。

品質マネジメントシステム内部監査員研修
大 阪 11月 8日(火)、 9日(水)
東 京 12月 6日(火)、 7日(水)
(平成18年)
東 京 2月 7日(火)、 8日(水)



環境マネジメントシステム内部監査員研修
東 京 10月 26日(水)、 27日(木)
大 阪 11月 1日(火)、 2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いただきますので、予めご了承ください。)

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

編集後記

半年間にわたり開催された愛知万博も終わり、歩く人の姿にも長袖姿がチラホラ見受けられる今日この頃、秋本番の始まりです。味覚の秋、芸術の秋、スポーツの秋、読書の秋など、様々な楽しみを实践するのに一番良い季節かもしれません。秋祭りなど、日本の秋を存分に楽しみたいものです。今年も残すところ3ヶ月程。2005年を良い年で終わらせたいたいものです。





品質マネジメントシステム新規登録組織紹介（2005年8月～2005年10月）

登録番号 (BCJ-QS)	登録組織名・事業所名	所在地	BCJに登録された品質マネジメントシステム
0771	株式会社 村阪組	三重県南牟婁郡	土木構造物の施工
0772	有限会社 徳田組	三重県南牟婁郡	土木構造物の施工
0773	杉浦産業有限会社	三重県南牟婁郡	土木構造物の施工
0774	ミサワ中国建設株式会社	岡山県岡山市	建築物の設計、工事監理及び施工
0775	鷹巣土建工業株式会社	秋田県北秋田市	土木構造物及び建築物の施工
0776	吉岡建設株式会社 (札幌支店を除く)	大阪府高槻市	土木構造物の施工
0777	株式会社 鹿越 (総務部、 土木部、建築部、営業部)	鹿児島県薩摩川 内市	土木構造物の施工並びに建築物の設計、工事 監理及び施工
0779	高倉建設株式会社	埼玉県さいたま 市	土木構造物及び建築物の施工
0780	株式会社 田代土建	鹿児島県薩摩川 内市	土木構造物の施工並びに建築物の設計、工事 監理及び施工
0781	株式会社 河村工務店	大阪府堺市	建築物の設計、工事監理及び施工並びに土木 構造物の施工
0782	木倉建設株式会社	宮崎県日向市	土木構造物の施工
0783	細川コンクリート工業株式会 社	大阪府羽曳野市	コンクリート2次製品の製造及び据付施工
0784	伸光エンジニアリング株式会 社	千葉県千葉市	地質調査・試験・解析、建設コンサルタント (土木設計、施工管理業務等)、測量業務
0785	吉田組株式会社	青森県西津軽郡	土木構造物の施工
0786	株式会社 光和設備工業所	福島県福島市	空調設備及び給排水衛生設備(消防設備含む) の施工
0787	有限会社 大沢建設	栃木県芳賀郡	土木構造物の施工
0788	株式会社 大宮組	千葉県市川市	土木構造物の施工
0789	大誠建設株式会社	千葉県市川市	建築物及び土木構造物の施工
0790	有限会社 大成建設	宮崎県串間市	土木構造物の施工
0791	小坂工業株式会社	秋田県由利本庄 市	土木構造物及び建築物の施工
0792	後藤建設株式会社	群馬県太田市	土木構造物の施工並びに建築物の設計、工事 監理及び施工

品質マネジメントシステム新規登録組織紹介(2005年8月~2005年10月)

登録番号 (BCJ-QS)	登録組織名・事業所名	所在地	BCJに登録された品質マネジメントシステム
0793	株式会社 森田建設	埼玉県東松山市	建築物の施工
0794	株式会社 研究社	神奈川県川崎市	空調・冷暖房・給排水衛生設備工事の設計及び施工



環境マネジメントシステム新規登録組織紹介(2005年8月~2005年10月)

登録番号 (BCJ-EMS)	登録組織名・事業所名	所在地	BCJに登録された環境マネジメントシステム
0103	株式会社 田代土建	鹿児島県薩摩川内市	土木構造物の施工並びに建築物の設計、工事監理及び施工
0104	中国セキスイ工業株式会社	岡山県岡山市	住宅ユニット及び部材の製造
0105	北日本セキスイ工業株式会社	北海道岩見沢市	住宅ユニット及び部材の製造
0106	関西セキスイ工業株式会社	奈良県奈良市	住宅ユニット及び部材の製造
0107	株式会社 丸昇	茨城県結城郡	合成ゴムフィラーマスターバッチの混練加工製品及びシリコンゴム加工製品の設計・開発及び製造
0108	セキスイハイム中国株式会社 (岡山支社特建工事課を除く) セキスイファミエス中国株式会社 (山口支店特販課、広島支店シーズン広島営業所、岡山支店営業部在来営業課、岡山支店営業部関連事業課を除く)	岡山県岡山市	工業化住宅の販売、設計、工事監理、施工及びアフターサービス並びに不動産販売