

# BCJ-SAR ISOだより Vol.32

一般財団法人 日本建築センターシステム審査部  
〒101-8986 東京都千代田区外神田 6-1-8  
TEL : 03-5816-7522 / FAX : 03-5816-7544  
E-mail : sinsa@bcj.or.jp  
発行日 : 2011年9月28日

「ISOだより」の所有権はシステム審査部に帰属します。

## 現職審査員が語る！－ 第2弾 －

### 「ISO 一言 めも」 原点に立ち返ってみては？

「ISOだより」は、申請及び認証企業の皆様への情報提供を行うための季刊紙として、2003年10月に第1号を発行して以来、現在までに、31号発行させていただきました。

その間、当センターにご登録いただいている認証企業の方や審査員から、ISOの取組状況や、審査に際しての考え方等についてご寄稿いただき、「我が社のISO」や「審査員の目」としてご紹介して参りました。また、ISO9001及びISO14001の審査にあたってのシステム審査部の「規格解釈を含む審査方針」についてもご紹介し、大変ご好評を得ました。

今回の「ISOだより」は前回に引き続き、皆様方の事務所等にお伺いし、実際に審査をさせていただいております現職審査員が、是非皆様方にお伝えしたいことをお届けすることといたしました。

現職の当センター登録審査員で、数多くの審査実績を有する福井 稔審査員の「ISO一言 めも」をお届けいたします。

内容は、本年3月東京で開催いたしました「認証組織の集い」において、福井 稔審査員が行いましたプレゼンテーションに用いた資料を掲載しておりますが、必要に応じ、ポイント（解説）を追記しております。

また、記載内容につきまして、ご意見等がございましたら、事務局まで是非お知らせください。

## 審査員のプロフィール

### 福井 稔

(資格) 品質 JRCA 登録主任審査員 A05130  
環境 CEAR 登録主任審査員 A7581  
一級建築士 46157  
再開発プランナー 101045

(職歴) 1959年 (株)アール・アイ・エー 入社  
1987年 常務取締役東京支社長  
1990年 専務取締役  
1999年 (株)アール・アイ・エー 定年退任



《現職》 福井A・Uシステム計画  
一般財団法人 日本建築センターシステム審査部登録審査員

(審査経験) 品質マネジメントシステム 196件  
環境マネジメントシステム 64件

[はじめに]

皆様の組織は、ISOの認証取得をしてから数年、或いは十数年システムの維持、改善に努めてこられた事と思います。その後の改善の成果、効果は如何ですか？ 組織一体としてのシステムへの取り組みの成熟度は増していますか？

ここで、一度立ち止まり原点に立ち返ってこれまでの経緯を反芻してみても如何でしょうか。最も基本的な事項を再確認してみても如何でしょうか。

## ◆◆ ISO 一言 めも ◆◆

・・・ 福井 稔 ・・・

### (1) QMS・EMSはこれまでと何が違うのか ？

#### ①体系的である事

- ・[ 縦割りのルールでは無い。  
各部署のルールには横の繋がりがなければならない。]

#### ②組織的である事

- ・[ トップから末端まで全員が参加しなければならない。]

#### ③意図的である事

- ・[ これまでやってきた事を、改めて目的、意思を持って行う事である。]

#### ④プロセスアプローチである事

- ・[ 「結果が良ければ良い」、から  
「どの様な過程を経て物を作ったかというプロセス重視へ」]
- ・[---これまでの「フローチャート」の中の「各フロー」で  
「インプット」と「アウトプット」を明確にする事である。]

## (2) ダブルスタンダードは何故起こるのか ?

### ①MSに実務を合わせているのではないか？

- ・[実務をMSの考え方・ヒントで整理する必要がある。]
- ・[マニュアルは仕事のプロセスで整理しよう !!]

### ②経営者の「やる気」が伝わっていないのではないか？

- ・[QMS・EMSもMSの一つである事を忘れてはならない。]

### ③従来の個人、部署縦割りのルールの運用を放任している！！

- ・[システム運用管理に強制力がない。]
- ・[システムの運用の努力を人事考課の対象にする事。  
QMS・EMSは仕事の質に直結している筈である。]

## (3) マニュアルへ規格の意図を どの様に組み込むか ?

### ①「規格の意図」を汲み取る事。

- ・[業種業態により要求事項への対応が異なる。  
解説書を鵜呑みにしてはいけない。]

### ②同一条項内に「複数の要求事項」がある事に注意する事。

- ・[文章を丸めてはいけない。]

### ③「意識」、「簡略化」は良いが、

「誤訳」、「省略」になってはならない。

### ④MSの運用に当たり、

社員の労力が増す事に気遣いし過ぎてはならない。

#### (4)「継続的改善」の為の留意点は？

- ① 先ず、システムを運用する中で「不自然」、「無理」、「無駄」な箇所を見つける事。
- ② 重複事項、不要事項の削除をしよう。  
・[引き算は足し算より難しい!!!]
- ③ 不足事項の補足、欠陥事項の修正は必須事項である。
- ④ 各条項が常にどの条項にリンクしているかの確認をする必要がある。  
・[まずい個所に絆創膏を貼るだけではいけない。]
- ⑤ 運用している全社員の意見を尊重する事。  
・[“ひとり言”を含めたクレーム情報を収集しよう!!!]

#### (5) あなたは「顧客?」、「組織?」、 それとも「供給者?」

- ① 視点を「上に向けるか」、「下に向けるか」で  
自分の立場が異なり、責任、権限も異なってくる。
- ② 皆さんの「組織」は「(顧客)にとっては(供給者)」であり、  
「(供給者=外注先)にとっては(顧客)」である。
- ③ 立場により規格の活用の仕方が異なる事に注目しよう!!

## (6) 枕言葉・主語を大切にすること。

### ①「レビュー」:

- (4.2.3文書をレビューする)、
- (5.6マネジメントレビュー)、
- (7.2.2製品に関連する要求事項のレビュー)、
- (7.3.6設計・開発のレビュー) -----これ等は全て定義が異なる。

### ②「妥当性確認」:

- (7.3.4設計・開発の妥当性確認)、
- (7.5.2製造及びサービス提供に関するプロセスの妥当性確認)、
- 「妥当である事を確認する」事とも違う。

### ③「複数の主語の存在」:

二つの主語がある場合「7.3.6-(①指定された用途)又は(②意図された用途)に  
 応じた[要求事項を満たしうる事を確実にするために]-」

- ・「枕言葉」は何かの確認をする事。  
 「枕言葉」が何かにより定義が異なる。]
- ・[ 語句を乱用してはならない !! ]

[ (7) のポイント ]

考え方によっては「マネジメントシステム」は“わずらわらしい”ものです。しかし、その中には成る程・参考になるな」という事項が必ずある筈です。先ず、ここから始めてみては如何でしょうか。

## (7) 先ず、チェリーピッキングを してみよう !!

### ①チェリーピッキングは「いい所取り」、「つまみ食い」の意味で使用されるが、

「いい所取り」＝「役に立つ事項は何か？」

＝「優先順位をつける事 !!」

に焦点を当ててみよう。

### ②新たな視点の発見がある筈である。

・[これまでのルールの特長、強化策が発見出来る。]

### ③「焦点を当てた部分」が「全体」を引き上げる効果を目指す事。

・[「いい所取り」だけではシステムの効果は半減する !! ]

### ④システム各条項への組織の対応は同じ密度ではない。

・[業種・業態、組織の経営指針によって対応密度は異なる。]

## 〔(8)のポイント〕

日本における契約は「紳士協定」に近い内容・形態が多々あります。しかし、実態としては契約に関する重要事項は別の所に潜んでいる事が多いようです。「日本の契約のカタチ」を変えていきましょう。

## (8) 「製品に関連する要求事項の明確化／レビュー」とは何か？

- ①「言った／言わない」を避ける為の重要なチェック事項である。
- ②日本の契約慣行からすると、「コミットメントする前に」  
＝「了解したとの意思表示をする前に」は重要である。
- ③日本での契約・注文に伴う当初の仕様書・注文事項は  
内容が希薄である事が多い。  
・[従って、「聞きこむ為(ヒヤリングする為)の確認項目」  
を作っておこう！！]
- ④顧客の要求事項は必ずしも正当な内容とは限らない。  
従って、レビューしなければならない！！  
・[顧客の言いなりになってはならない。  
常に内容を吟味する習慣をつけよう！！]  
・[「何を行い」、「何を行わないか」を  
はっきりさせなければならない。]
- ⑤この「要求事項の明確化／レビュー」は初期段階だけでなく  
・[業務の進行過程でも常に行わなければならない！！]

## 〔(9)のポイント〕

今やアウトソーシングの時代です。それぞれの専門性を生かした組織・個人相互のコラボレーションがこれからの仕事の新しいカタチです。では仲間とどの様に付き合えば良いのでしょうか。

## (9) トラブルの原因は外注先にある？

- ①外注先の会社本体の評価は  
どの時点の評価するのが良いか？  
・[数年おきに外注先登録台帳は見直した方が良い。]
- ②発注仕様は時々見直しているか？  
・[基本契約がある時には特に注意する事。]
- ③再委託管理に関する事項の有無はどの様になっているか？
- ④外注先はイコールパートナーである。  
・[仕事の上では仲間であるとの意識を共有しよう。  
これが仕事の質を上げる事につながる！！]  
・[日本の美德である  
「信頼に基づくお付き合いだけ」は止めよう！！]

[ (10) のポイント]

ISOの運用を始めて、一番大変だと感じた事は「記録を残す事」では無かったですでしょうか？  
では、そこまで要求されている「記録とは何か」を考えてみましょう。

## (10) 記録を残すのは何のため ?

### ①自らの活動の成果を保証・担保する。

・[ 先ずは自分の為であることを皆で確認しよう !! ]

- 自らの正当性を主張できる。
- 結果としてトレーサビリティがとれる。
- 第三者が活動の成果を確認、評価出来る。

### ②記録は活用出来なければ意味がない !!

- 「有効な記録」の一部は  
将来の活動の「活用データ」となる。
- 「残す事に意味がある記録は何かを考慮する事？」
- 保存期間はその残す必要性によって違ってくる。

## (11) 記録の残し方はどうする ? [1]

### ①「記録」は「帳票」に記載されたものだけではない。

- ・議事録内の記述。[ 後日確認できる記述で無いといけない。]
- ・手帳等へのメモ [ 個人の記録・メモでは無いことに注意。]
- ・図面等への書き込み [ これも記録、と思って書き込む事。]

### ②「記録」となる為の必要な事項は、

- ・期日
- ・要点を記した記載内容 [ ◎◎参照でも良い。]
- ・記録者のサイン、出来たら同席者の氏名も欲しい。
- ・「改ざん」出来ない工夫をしよう。
- ・鉛筆使用は好ましくない。
- ・デジタルデータの扱いはルールを設け慎重に扱おう。



## (12) 記録の残し方はどうする ? [2]

- ③記録は、「必要な時に」、「何時でも」、提示、閲覧できなければならない。  
・[個人の記録ではない事に注意！！]
- ④「記録」はアウトプットを「検証」する際の重要なインプット情報である。従って、「検証」の際に役に立つ記録でなければならない。
- ⑤規格では、「記録を維持する事」は求められていないが、「---によって示さなければならない---」、「---を管理しなければならない---」、「---を明確にしなければならない。」の為に、必然的に「記録を残す」事を伴うことが多い。
- ⑥デジタルでのデータベース化を前提にした「キーワード検索」に対応した語句の整理も考慮に入れておく事である。

### [ (13) のポイント ]

これまでに存在しなかった活動、明確化されていなかった活動、それが内部監査です。この自浄活動を如何に生かすか、がシステムの維持にとって重要ではないでしょうか？ 経営者は、社長はこの活動を理解し、推進し、積極的に参加していますか？社員の方はどうでしょうか？

## (13) 内部監査を活用しよう !!

- ①これまでになかった組織全体への相互チェック機能である。
- ②内部監査を行うこと自体が、MSへの理解度、参加意欲を上げる効果がある。
- ③監査員の育成、教育は間接的なMSシステムの浸透の為の手段である。  
・[監査員を増やそう！！]
- ④監査時の被監査者の対応、コメント等を大事にし、活用しよう。  
不適合の数が問題ではない !!
- ⑤監査結果として監査員のコメントを義務付け、改善のきっかけをつかむ事。
- ⑥経年のデータを整理分析する事で、MSの問題点、組織の成熟度を判定する。経過管理を行うこと。  
・[部門別、要求事項別の経年データ作成してみよう！]
- ⑦ダブルスタンダード根絶の最良の機会である !!

[ (14) のポイント ]

「不具合の処理・処置」が「モグラたたき」にならない為に、「不具合の処理・処置」、更には「是正処置」を的確に実施する事がシステムの維持の為に重要な事項なのです。

## (14)「不適合の処置」と「不適合製品の処置」 とは違う！！

- ①「不適合」:「要求事項を満たしていない事」。
- ②「不適合製品」:「不適合」を保有している「定義された製品」。  
(引渡後に不適合を保有している成果品、  
又は製品の間接検査の対象となっている成果品)
- ③従って、「不適合の管理」と、  
「不適合製品の管理」とは違って来る。
- ④「不適合の管理=製品に至るまでに起こる不適合の管理」は  
業種・業態によって異なる。  
・[仕事は不適合の処置、修正の連続であるとも言える。]
- ⑤「不適合製品の管理=組織によって定義された成果物の管理」も業種・業態によって異なる筈である。

[ (15) のポイント ]

「独りよがり」、「自己満足」で本当に自らが望む仕事を実現できるのでしょうか。契約行為としての顧客の為に活動は全てビジネスです。ではどの様に振舞えば良いのでしょうか？

## (15) 顧客満足を得る とは ? [1]

- ①「顧客要求事項を満たしているかどうか」、に関して「顧客がどの様に受け止めているかの情報」とは？
- ②どの様に受け止めているかの「情報」  
=「どう思っているかの情報」をキャッチする  
各人のアンテナが必要である。
- ③即ち、常に「顧客はどう思っているかの意識」を持って仕事をする事が本来の意図ではないか？  
・[顧客満足のデータを取るの副次的なものである。]

## (16) 「顧客満足を得る」とは？ [2]

---情報入手の手段は？

- ①各事象、担当に関する第三者のヒヤリング。  
(企画・営業担当、経営者等)
- ②雑談の中での情報収集。
- ③打合せ途上での顧客の反応からの判定。
- ④会議体の中での顧客情報収集。
- ⑤アンケートのコメント欄  
(アンケート項目にもよるが1番安易ではあるが、情報密度は低い。)  
[必要事項]---誰に(担当者、その上司、顧客経営者、エンドユーザー--)  
---何時(業務終了時、数年後複数回--)
- ⑥クレーム対応へのタイミングを計る事。  
( 即刻対応、時間をかけた対応 )

[ (17) のポイント ]

奇しくも、これまで述べてきた事項は、ISO 9001:2000年版の初頭に謳われた下記8項目に集約されています。今、原点に立ち返って再確認をしてみませんか？

## (17) 皆でもう一度確認しよう 「品質マネジメントシステムの原則」 !!

(環境マネジメントシステムの基本でもある)

- ① 顧客志向 (利害関係者志向)
- ② リーダーシップ
- ③ 人々の参画
- ④ プロセスアプローチ
- ⑤ マネジメントへのシステム・アプローチ
- ⑥ 継続的改善
- ⑦ 意思決定における事実に基づくアプローチ
- ⑧ 供給者との互惠関係

## 編集後記

本年2月及び3月に開催しました「認証組織の集い」は、お陰様で大変多くの方々のご出席を賜りました。

審査の場ではなかなか伝えられない事項について、審査員が直接プレゼンテーションするという試みは、私共にとっても初めてのことでしたが、ご出席いただきました方々には、概ねご満足頂けたのではないかと考えております。

既にご案内させていただいたとおり、9月16日に大阪で「認証組織の集い」を開催させていただきました。前回に引き続き、システム審査部登録の現職審査員で、審査実績の豊富な有井伸一郎審査員が、プレゼンテーションさせていただきましたが、多数の方々にお集まりいただき、大変ご好評をいただきました。

東京におきましては、9月29日に開催いたしますが、次回発行予定の33号におきまして、9月開催の「認証組織の集い」のプレゼンテーションの内容をお届けする予定ですので、どうぞご期待下さい。



▲ 3月9日開催「認証組織の集い」(東京会場)の様子