

# BCJ-SAR ISO だより Vol.33

一般財団法人 日本建築センターシステム審査部  
〒101-8986 東京都千代田区神田錦町 1-9  
TEL : 03-5283-0476 / FAX : 03-5281-2827  
E-mail : sinsa@bcj.or.jp  
発行日 : 2011年12月21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3弾 － 「マネジメントシステム 改善に役立つ？」 審査の視点いろいろ

「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、32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。

当センター、現職の登録審査員で数多くの審査実績を有する関信博審査員の「マネジメントシステム 改善に役立つ？」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、関信博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

### 関 信博



《資格》品質 JRCA 登録主任審査員 A04302  
環境 CEAR 登録主任審査員 A12344  
環境カウンセラー  
公害防止管理者（大気1種、水質1種）  
労働安全 IRCA 登録審査員補 1182706

《職歴》1972年 日本鋼管(株)にて研究開発、操業管理、品質保証、環境管理、安全管理に従事

1995年 福山製鉄所の品質保証部長兼環境推進部長

1998年 日本鋼管テクノサービス(株)に出向。管理技術事業部長

2004年 JFEテクノリサーチ(株) 技術情報事業部マネジメント支援部長

《現職》JFEテクノリサーチ(株) ビジネスコンサルティング本部マネジメント支援 Gr. 主席研究員

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 105件  
環境マネジメントシステム 93件

## 今にいたるISOとの関わりとその思い

私の出発は製鉄会社の研究所です。高張力鋼の開発や安全性の評価が専門でした。

その後、製鉄所にて工場操業、製品管理、品質保証、コンビナートの環境、防災、安全衛生の管理、本社にて技術面の管理に携りました。

ISOマネジメントシステムと直接な関わりができたのは、三度目の製鉄所勤務の1995年頃で、製鉄所のQMS管理責任者になった時です。

一部の製品から認証取得が始まっていましたが、この時に認証の製品範囲を拡大し、システムを製鉄所で一本化しました。

鉄鋼の品質風土は製品で大きく違います。厚板や鋼管は保証強度や寸法公差のスペック重視型でこれが構造計算や耐圧設計の基となります。

他方、薄板はパフォーマンス重視型で、車のボディにプレス加工して性能が評価される例があります。

QMSには、共通的な管理の基本要素とそれらのつながりを簡素に捉えることができる利点を感じました。

同じ頃、EMSが始まり導入の推進責任者となりました。厳しい規制や協定対応に奮闘する身には、EMSの決まりは粗いなどという印象もありましたが、自主的でシステム的な管理の重要性を理解できました。

いずれもマネジメントに良い変化をもたらせました。今でもその思いは変わらず審査をしています。

## 今日の趣旨は？

### 私の話の趣旨

審査の場面对応に活用してください。



システムの最適化に役立つとうれしい。



社会や顧客に成果を示しやすいシステムを運用して欲しい。



## 【スライド1】

私の審査を振り返ると、自分なりに審査の視点や審査の方法をいろいろ工夫してきました。題目に掲げたように、いわば“審査の視点いろいろ”ですが、これらの審査過程で皆様のマネジメントシステムの改善の機会のヒントになることがあったとすればうれしい限りです。今日は“いろいろな審査の視点”はどんな狙いから行っているかを少し柔らかく寸劇風に披露し、皆様がマネジメントシステムを見直し改善する時に参考になる情報を何か摘み取っていただくことができれば良いと考えています。独断偏見や既に良くご存知のことも多いと思います。いずれにしても話の趣旨は、それぞれの組織で自分に一番合ったマネジメントシステムにしていく際に、それが社会や顧客に成果や状況を間違いなく簡潔に示しやすいシステムになることに、ワンステップでも、ツーステップでも役立つことです。“審査時の対応のために”と言うことではありませんし、審査員の手口を教えますと言うことでもありません。

**客観的証拠って何？ 誰のためのもの？**

不適合を見つける目的で、審査しているではありません

**審査は、適合していることの確認**

では、審査の受け上手とは？

2

Copyrights/reservedby/NSeki

適合を納得させることです。そのために

**「適合している証拠」を提示する**

その証拠に装いを感じる？ その代表格は

口頭に**た**よる説明

3

Copyrights/reservedby/NSeki

## 【スライド2】【スライド3】

私は ISO と関わりができた当時、客観的証拠って、証拠と言うのは元来客観的なものと思っていたので、なぜ“客観的”とわざわざ付けるのか、ISO はずいぶん勿体つけて、たいそうだなと思ったものです。でも確かに口頭説明などに頼った情報は客観的でない場合もあるでしょうから、客観的な証拠で確かめることが大切なのですね。

最初に結論として話しておきたいことは、客観的証拠って、組織のためにあり、審査のためにあるのではないと言うことです。審査では、平素の仕事で使われている文書や記録その他運用の実態から探し当てた適合／不適合の証拠となるもの、これが結果的に客観的証拠となるだけです。審査用に客観的証拠として特段に揃えることは本末転倒と言えるでしょう。マネジメントの自己責任を重視するならば、組織として重要なことは、顧客や社会との約束、製品の要求事項や環境成績を管理し実現している状況について、もし問われればいつでも実証できるようにしておくことでしょう。

何をもって自主判断や社会の納得が可能か？

どんなに美しい言葉でも、  
**心に愛**がなければ  
 相手の心に響かない。  
 (聖パウロの言葉)

どんなに立派なシステムも、  
**客観的な証拠**がなければ、  
 社会や顧客の納得には至らない。  
 (某審査員の言葉)

4

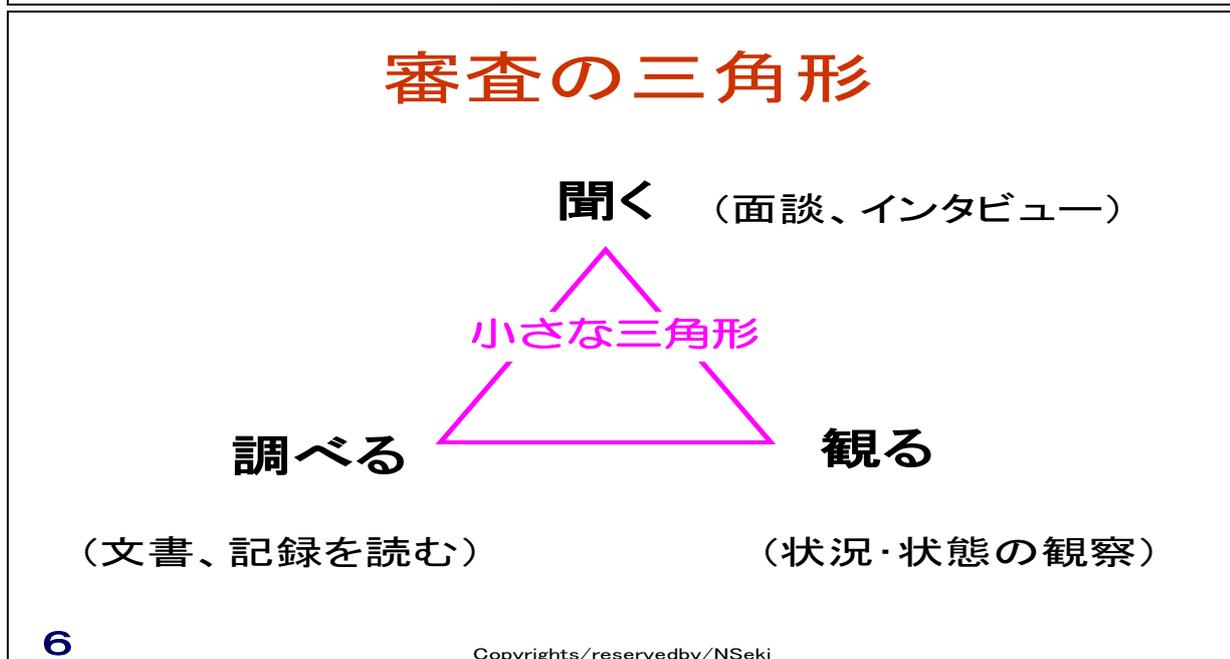
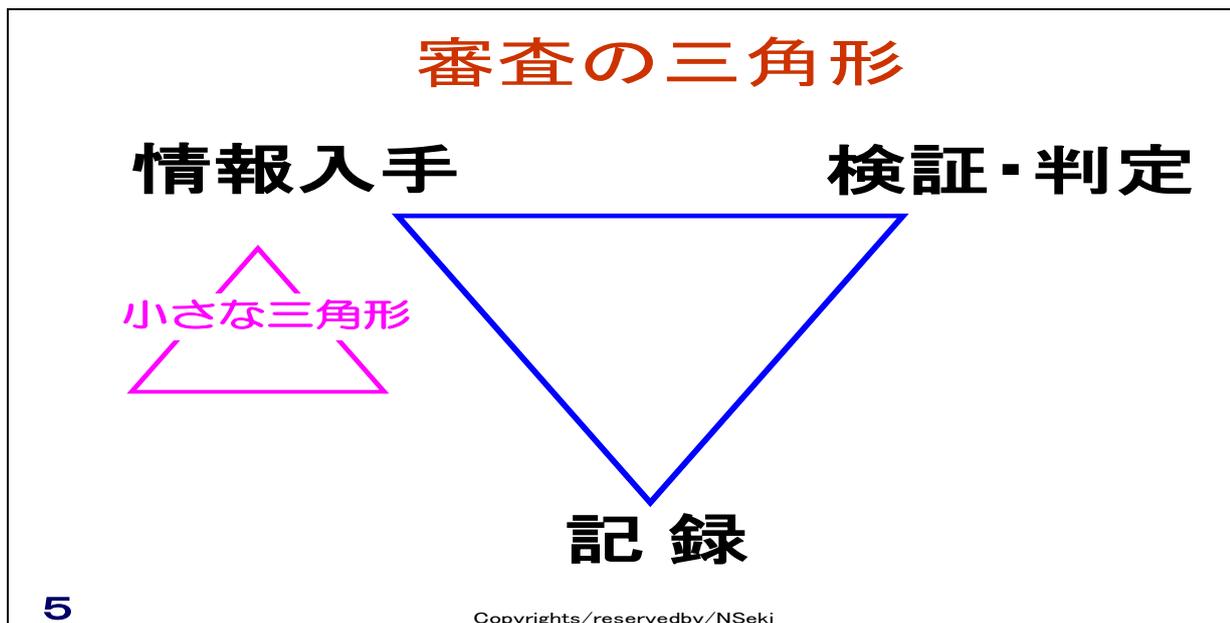
Copyrights/reservedby/NSeki

## 【スライド4】

ISO のマネジメントシステムの特徴を “Say it, Do it, Document it.” ということがあります。

これは“表明し、実行せよ、そして言ったり行ったりしたことは文書や記録に書いておけ” という意味でしょう。どんなに立派な考えも結果も、以心伝心では、実証や共有するに限界があります。思いを言葉にし、行動に移す。それらが文書か記録か実態でわかることになっていなければ、評価ができません。ただし、文書や記録は手段であっても多くの場合目的ではありません。また、どのような文書、記録が必要かは、組織の判断です。

審査のプロセスと客観的証拠



【スライド5】【スライド6】

審査の現地調査は、この図のように大小の三角形をくるくる廻して進行します。私たちは認証機関に適用される IS017021 規格に基づいて、組織の IS09001、IS014001 の審査を行ないませんが、IS017021 規格では“情報の収集及び検討”における面談、プロセス及び活動の観察、文書及び記録のレビューと“審査所見の決定及び記録”が規定されています。そして、“適合の客観的な証拠に基づく”、“認証の決定の根拠となる、十分な客観的証拠を評価する責任がある”、“不適合の所見は、審査基準の特定の要求事項に対して記録し、不適合の明確な記述を含め、不適合の根拠となった客観的証拠を詳細に明示しなければならない”ことになっていて、これらに忠実な審査を行なっています。

## 審査のいろいろ

### 客観的な証拠を得るいろいろな審査方法

- 例1 ひいふうみいよう審査
- 例2 トレーサブル(追跡性)審査
- 例3 ダウンストリーム・アップストリーム審査
- 例4 Tの字審査
- 例5 櫛刺し審査、
- 例6 行間審査

システムの見直し・最適化に活かして欲しい!!

7

Copyrights/reservedby/NSeki

【スライド7】

実際に客観的な証拠を得るための審査のアプローチの数例を示します。  
呼称は私が勝手にネーミングしたものです。公認の用語ではありません。誤解なきように。

### ひいふうみいよう審査

#### 例1 ひいふうみいよう審査

この訓練の対象者は何名ですか？

これが今年の計画です。うちは8名です。

では、この訓練記録を見せてください。

記録を見て、ひい・ふう・みい・ようと受講者数を数えて

おや？3名足りませんね、受けてないのでしょうか

協力会社の訓練に参加しました、これが記録です。

記録を見て、また ひい・ふう・みい・よう

8

Copyrights/reservedby/NSeki

【スライド8】

これはスライド中に示す対話のように進行します。  
“この訓練の対象者は何名ですか？”、“うちは8名です。”

“では、この訓練の実施記録を見せてください。” 1、2、3、と受講者の記録を数えて、“全員で8名のはずが3名足りませんね、受けてないのですか?”・・・

これだけをやってる審査員は、いないと思いますが・・・

でも、定量的であることは  
客観的に「証明」できる基本です。

あるケースで・・・

製造部・品質目標

●積極的に実質的な営業活動を支援する

この場合、達成度の監視、判定は可能か？

9

Copyrights/reservedby/NSeki

【スライド9】

数値の確認は有力な審査の証拠です。定量的なマネジメントは評価がぶれず判断も明確にできるので、組織にとって、まず望まれる要件の一つでしょう。ただ、それだけではありません。件数、人数、個数などを特性指標に使う場合、数値そのものが達成目標と化して内容的な特性を軽視していないかにも注意してください。内容面の実証性を内部でよく確認してほしいとすることがあります。

## トレーサブル(追跡性) 審査

### 例2 トレーサブル(追跡性) 審査

現場で、〇〇測定計に校正ラベルが無かったですが、校正が必要な計器ですか？計器No. は1309でした。

必要な計器は計器校正台帳に登録しています。

では台帳を見せてください。

No. 1309は、記載どおり、校正対象計器です。

なるほどね。計器校正台帳にはNo. 1309は12月に校正済とあります。ではその校正記録を確かめましょう。この校正記録がありますか？

10

Copyrights/reservedby/NSeki

これが最近の**校正実施記録ファイル**です。

**記録などの関連証拠を追跡して、確認する。**

**校正実施記録**で、No. 1309は全項目とも合格であることは了解しました。関連の質問ですが、**校正委託先**はどのように選定していますか？

記録の相互関係を整理する。  
効率的に「証明」できる基本です。

**ただし、証明用以外に分析用の記録がある。**

11

Copyrights/reservedby/NSeki

【スライド10】【スライド11】

生データから年度報告データまで、活動の局面毎に記録が生まれます。記録間の追跡性も審査の検証過程で重要です。私の経験では、記録の体系については、文書体系ほどには整理されていない傾向があると思います。中には重複やほとんど活用されていない帳票、形式的に過ぎないものも存在しているかもしれません。組織として追跡可能とする重要な記録は残す、不必要なものは残さないメリハリをつけることにもっと眼を向けて欲しいと思います。

**実態の観察**

**文学の世界**

ですが……

水の音  
かえる飛び込む  
古池や

12

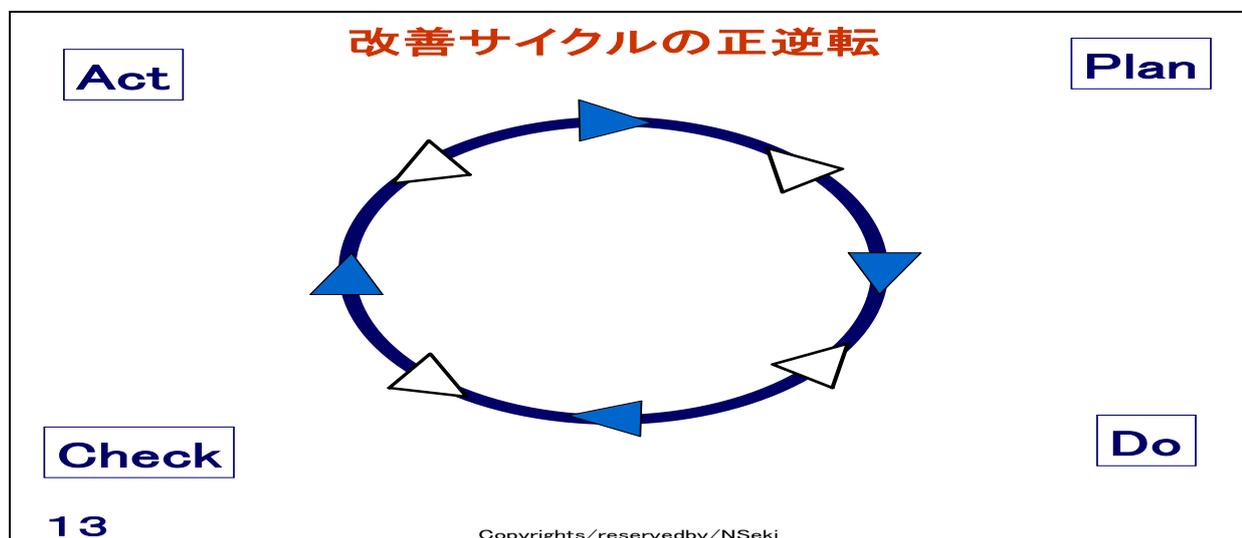
Copyrights/reservedby/NSeki

【スライド12】

文学の世界に話が飛びますが、芭蕉のよく知られた句で、古池に飛び込んだカエルは正確には何匹だったのでしょうか？周りの静寂と一匹のカエルが池に飛び込んだ音の調和した風情というのが一般的な理解だと思います。しかし、正確な実態はわからない。2匹だっ

たかかもしれない。いやいや、計画は3匹飛び込む予定となっていたのに実際に飛び込んだのは1匹だったのかもしれない。無粋な物言いは止めてISOのマネジメントの話に戻ります。このようなことは、PDCAモデルが適用できる管理であったならば検証可能であり、予定と実態にギャップを検出すれば必要な対応をとることでしょう。

## PDCAの正逆転



【スライド13】

偶然の出来事や非管理下の現象でなく、通常のマネジメントにはPDCAのモデルが適用可能です。ただしPDCAは事実で回さないと空回りです。さらに管理状況がよければA→C→D→Pの逆転の検証も可能です。逆転の検証は、結果から評価を開始する場合にも該当します。

## ダウンストリーム・アップストリーム審査

### 例3 ダウンストリーム・アップストリーム型審査

<b>P</b>	省エネ計画についてどんな目標を定めたか？	<b>A</b>	省エネ計画の達成成果からどんな指示をしたか？
<b>D</b>	電力削減目標の活動をどのような手順で実行したか？	<b>A</b>	電力削減の未達成に対するアクションは何か？
<b>C</b>	電力削減値をどのように監視・測定したか、記録はあるか？	<b>C</b>	電力削減値の監視において未達成はどの時点で判明したか？
<b>C</b>	使用量の変化が、順調かどうかいつ誰が判断してたか？	<b>D</b>	未達成の予防につながる運用基準はあったか？実行したか？
<b>A</b>	未達成が判明した時に、どのようなアクションをとったか？	<b>P</b>	目標の設定時、どんな問題を検討したか(クリアーにしたか)？

14

Copyrights/reservedby/NSeki

【スライド14】

PDCAの正逆転を応用した審査を私はこう呼んでいます。天邪鬼ではありませんが、入り口から出口、予定から結果の正の流れに対して、逆の流れで管理状況の検証ができま

す。もちろん、規格の要求事項を審査基準として行います。プロセス間のつなぎ目で脆弱な課題が浮き彫りになることも良くありますし。結果からシステムに対する評価を行うことになり、マネジメントシステムの有効性の検証に役立つ面も大いにあると思います。

## Tの字審査

### 例4 Tの字 審査

計画性P、実施性D、変更管理Aを確認していく……

手順書を、基準は、計画書は、記録は……。はい次

責任者、手段を確かめる、  
日程を聞く、  
手順を理解、力量の確保、  
運用基準は何か、

15

Copyrights/reservedby/NSeki

【スライド15】

計画書が有りますか？これです。〇〇プロジェクトのものですね？そうです。承認を受けていますね。はいわかりました。……では次は、その次は、と水澄しのようスイスイと表面を撫ぜるがごとく審査は進むわけではありません。判断に基づくサンプリングによって、核心部分を深く掘って、具体化している項目、条件、実績を確かめます。イメージがアルファベットの大文字のTの形にしているので“Tの字審査”と呼んでいます。コーチングの分野で言う“チャックダウン”に似ていて、詳細をサンプリングで確認することです。例えば、計画性が仕上がっているというのは、計画書の存在の確認ではなく、計画性の中身が標準を満たしているかどうかです。

## 櫛刺し審査、行間審査

### システム運用への狙い

例5 櫛刺し審査 → その組織の急所、急所のチェック

例6 行間審査 → 急所の脇を固めたかのチェック

16

Copyrights/reservedby/NSeki

## 【スライド16】

サンプリングがいくつか続くと“Tの字”が横につながって楯の形になるので、これを“楯刺し審査”と言っています。何でも実証できるようにするのは無理ですが、その組織の急所、急所の仕事については詳細や具体的な情報を維持しておかないと、顧客や社会から信頼を受け続けて行く上でマネジメントシステムの意義が薄れるように感じます。

大項目の見出し語やキーワードの箇条書きが並んでいる場合、概括的な把握はし易いが、想像もしくは思い込み的な理解になりがちです。電車内のぶら下がりの週刊誌広告だとその狙い通りの機能を果たしているのもそれによいのですが、審査の理解としては不足です。行間に在るべき事項に光を当てて検証することになります。これを“行間審査”と言っています。焦点が“串刺し審査”と逆のような位置関係もありますが、この行間にも具体的なことや詳細が設定されているはずです。

具体的にどのようにするかが重要(もんじゅの報告事例)

## ① 異常の発見者から当直長へ連絡するルールの徹底

当直長へ連絡する異常とはどういう異常かという記述が曖昧で、例示の記載が不十分。⇒ 当直長へ連絡すべき異常の説明をルールに分かり易く記述する。当直長への連絡を再徹底する。

## ② 異常の報告を受けた課長の担当者への確認、及び課長の連絡管理者への連絡を追加

現場担当者から異常の報告を受けた課長(または代理者)は、担当者が当直長に連絡したことを確認する。自らも連絡責任者へ連絡することを追加する。

## ③ 継続的な周知、教育

ルール改正教育、朝礼、部内朝礼及び各室課会を通し、当直長に連絡する。異常の報告を受けた課長は連絡責任者へ連絡することを徹底する。

17

Copyrights/reservedby/NSeki

## 【スライド17】

これは、2010年10月の高速増殖原型炉もんじゅの炉内中継装置の落下事故発生時の県への報告遅れに対する対策を記したものです。対策の適否を論じる意図でなく、対策の大項目から関連項目への展開の参考事例とするために公開資料(2010年10月中間報告)から引用しました。この例では大項目と関連項目の両方が設定されていますが、審査で、しばしば①、②、③の大きさの処置だけが書かれているのを見かけます。もしこれらの行間に示される実施事項の展開がなければ、お題目で終わって、見かけ上、マネジメントシステムを廻わしていることになるかもしれません。もう一度規格に話を戻すと、ISO 9

001では、“次の事項を明確にする”とか“該当する場合に”との記述がよく出てきます。ISO14001では“どのようにしてこれらの要求事項を満たすか”と定めてありまして、これらの部分には各組織特有の事情が考慮されているはずなので、とりわけわかりやすく実証できることが大切だろうと思います。

## ISOマネジメントシステム規格は簡素で柔軟、可能性は無限

### まとめ

#### 複雑でなく実証しやすいシステムにする要素

- できるだけ定量的
- 記録の体系をトレーサブルなものにする。
- PDCAは、正逆転なシステム
- 自分の会社の重点課題は掘り下げる。
- 急所は“該当する場合”を具体化する。

ご清聴ありがとうございました。

18

Copyrights/reservedby/NSeki

#### 【スライド18】

ISOシステム規格は、さまざまな組織の管理を一つの型に嵌め込もうとするものではありません。基本的なことを定めて、処方箋的なことは規格化していません。国際標準への適合を客観的な証拠に基づいていることによって、組織側には無限の活用の可能性が広がると思います。私たち、すなわち組織の皆様と審査員にはそれに対応していくニーズがあると思います。今後とも審査員として研鑽に努めますのでよろしくお願いします。

#### —参考—

##### \*JISQ9000 品質マネジメントシステム—基本及び用語 3.8.1

客観的証拠：あるものの存在又は真実を裏付けるデータ」とされている。注記：客観的証拠は、観察、測定、試験、又はその他の手段によって得られることがある。

##### \*JISQ17021 適合性評価—マネジメントシステムの審査及び認証を行う機関に対する要求事項

## 編集後記

本年に開催しました「認証組織の集い」(2月、3月、9月に開催)には、お陰様で大変多くの方々のご出席を賜りました。

審査員が普段からQMSやEMSをどのように活用したら良いか等、審査の中ではなかなか言えない事項について、直接プレゼンテーションするという内容は、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。

このような話の中から1つでも認証組織様のシステムの改善に繋がるものがあれば幸いです。

さて、早いもので今年も残すところ、わずかになりました。

今年は、東日本大震災が発生し、多くの方々がお亡くなりになりました。心から御冥福をお祈り申し上げるとともに、被害地の一日でも早い復興が望んでやみません。

認証組織の皆様方には、大変お世話になり有り難うございました。

来年が、皆様にとって良い年となりますように。



▲ 3月9日開催「認証組織の集い」(東京会場)の様子