



Technology Transfer

# テクノファNEWS

ISO9000:2000改正 - 特集③ -

## 『システム構築方法、コンサルの世界はこう変わる』

(株)テクノファ主催：公開討論会で動向を探る

ISO9000規格:2000年版が発行されてまもなく10ヶ月が経過する。当紙は前2号にわたり「審査の世界はこう変わる」、「システムの構築方法はこう変わる(前半)」を特集してきた。本号は最終回として「システム構築上のポイント(続)」、「コンサルタントの世界の変化」について課題と問題点を探ってみたい。

### 文書化(品質マニュアル含む)について(続)

**207M氏** 当社は来週、2000年版での書類審査だ。全面改訂のポイントは、経営者コミットメント、業務改善の推進、プロジェクト指向で行くためには2000年版対応のスタイルが適切と考えたからだ。プロセスに関して数ヶ月議論を重ね、独自のやり方を確立した。記述に当って表し難い部分については他社例を参考にした。最終的にISに基づいて1月に全て見直した。コメントがあれば伺いたい。長谷川 私はQM作成コースを担当しているが、いま話を聞きながらこんな事を感じた。

2000年版はまずプロセスが出てくる。4.2.2(品質マニュアル)項にa~c)があり、a)は適用除外の理由、b)手順書があればそれを言えとある。c)項は品質マネジメントシステムのプロセス間の相互関係に関する記述。94年版と違い全部書かなくてもよい。従って、プロセスという変化に注目することは、明確にされた会社のプロセスがイとアウトがどうなっているかである。マニュアルにずばり入れる場合もあり、手順書で入れる場合もある。やっ

ていることを中心に書くというのは正解である。

強調したいのは、品質マニュアルの客は誰かを考えて欲しいこと。審査機関ではない。審査機関があれば書けとか順番だとか言うから金太郎飴みたいなものが出来る。それは反省するとして各企業で違うはずだ。但し章立ては明確にしないと顧客が分からなかったり、気配りが必要になる。基本的にはプロセスアプローチの書き方で相互関係がわかることである。あとは「確実にする」と言う言葉が再三出る。マニュアルに「確実に」とは書けない、行動ベースで書くことだ。それは文書化、或いは記録夫々違うと思う。お薦めはやっている仕事のフローを描いて見ること、一番抜けがないと思う。フローで記述が不要になるかもしれない。規模により文書量が違うと言っているわけで、薄いもので済む会社もあろう。

鈴木 シンプルでお願いしたい。合格しても情報量の多さは意味がない。最近2000年版審査で感ずるがフローチャートが非常に多い。プロセス、イ、アウト、そしてその繋がり…とフローチャートは雄弁である。更に4~8項の全体像がどうか描いて貰えと、相互

公開討論会:ISO9000:2000改正-特集③- ; 「システム構築、コンサルの世界はこう変わる」……1-6

【セミナーご案内】テクノファISO塾 [品質・環境・労働安全・コンサル・M/F・地方版] ……7-8

位置も分かる。シンプルで分かり易く、平易な言葉で箇条書き、フローチャート付というのがいい。出来ればそんなマニュアルを作って貰いたい。

平林 これは講習会の折に出た質問である。当社には管理対象にならない文書があるという。品質マニュアルは重要だがシンプルになった、手順書も絞られた、しかし現場には管理対象外文書がいっぱいだという。

審査に無関係かもしれない、「これは文書ではなく個人の資料だ、メモ」として、組織の管理下でない文書が増加している。文書が多いとメンテナンスも大変、審査で指摘されるのも嫌だ…それで管理の体系には入れないが、実際には現場で使われている。CAD、CAMなどの説明書は多いし、バージョンも違う…設計などによくある例だ。どう扱うか、時間があれば後で議論をしたい。

司会 標準化はマニュアルに限らない。大事な手順をどうしたらいいだろう。

日野 常々「仕事は帳票で動く」と考えている。品質・環境両方の監査要領を統合して欲しいという声が強く、4月から統合する予定だ。監査報告書は品質・環境同じ書式にして、やり方を書いておけば説明は不要だ。監査結果の書き方を決め、帳票のルートも書いておくことである。

2000年版規格になると、顧客満足よりは継続的改善の仕組みを動かす方が難しい。そこで監査報告には監査員による「あなたの現場はこう改善してはどうか」という助言シートを組込もうと考えている。監査で気付いたことを書かせ、後でフォローさせる。新規帳票に例示して、このシートはこう進むと説明をする積りだ。

一方被監査部門の提案も取上げたい。帳票を増やせば時代に逆行するが、被監査部門の提案も結果フォローしたい。繰返しになるが、建設業のようにプロジェクトで動き、年2、3回の監査ではやり方を忘れる。都度再教育も出来ない。建設業では帳票で動かすのが効果的である。品質・環境の統合と、2000年版継続的改善への対応について、試作品完成というところだ。

司会 非常にうまい考え方だ。私も工事現場長に「ISOで一番苦勞するのは現場」と言われたことがある。役所の書類の上にまたISOの書類、いちいち文書を見ないと答えられないことが辛

いとも。全ては帳票で動く、帳票に手順が記入されていけば都合はいい。よい方法だと思う。

### 「内部監査員教育」をどうするか

司会 「一般的な教育」について質問がある。

アORN氏 ISOマネジメント誌は2000規格の勉強はするなという。規格が要求するのはここ…だけで十分だと言う。多忙の中で集合教育は大変な時期、歓迎すべき提言だが…。

長谷川 記事は当たっていると思う。94年版要求事項は説明しないと難しく、審査も通らなかった。今回は会社の特化されたプロセスを明確にしきっちりやるのが基本である。7章「製品の実現」が旧版の部分、それに大きなPDCAがつき、どちらかと言えばマネジメント領域をしっかりとやって行く話である。会社によって違うだろうが、一般従業員に規格の勉強はいらぬ…は当たっているかもしれない。規格は大きな表現である。そのまま教えても意味がないというのは同感だ。しかし会社としてはプロセスを明確にして特化しないと話が通じない。それを教えることは非常に重要である。

規格について社内のリーダーは勉強すべきだが、作業員一人一人までの理解は不要であろう。

司会 全体的な話を頂いた。規格はともかく、プロセスはよく理解させるべきだと思う。

私が担当したコースで、審査員教育の内容を知るため講座に参加したという人から質問があった。審査員の言い方によって内部監査員教育の内容を変えたいと言う。審査員の影響は大きい。どう教育するかは我々の命題であり、審査員も今一生懸命勉強中だ。出来たての規格は解釈が難しい。事例も少なく、マニュアルの事例も乏しい。事例の少ない中で教育は出来るだろうか。

石野 2000年規格の審査、内部監査には共通なことが言える。これからの審査は文書だ、手順だ…ではなく、プロセスを見てからの審査になる。マネジメントが分かっている審査員なら、現場で実態をチェックして、工程管理、文書管理、購買管理…どのマネジメントが弱いかに指摘できるだろう。規格のどの部分かは勉強しなければならないが。

内部監査も同様で、マネジメントが分かっているマネージャーがやれば、規格が全て分らなくとも出来る。

つまりマネジメントが分る人と規格が分る事務局がいればよい。マネジメントシステムを理解できる人でないと全く無意味な監査になる。内部監査員にはまずマネジメントとは何かを教えることが必要だ。司会 規格を勉強する、そして自社組織の姿を看破する。「内部監査員教育」についてはどうか。長谷川 独立後3年程、海外系を中心に構築時の内部監査を指導してきた。現在も内部監査コースを担当するが、6~7割の内部監査は形骸化している。第三者審査の真似ではなく「監査ゴッコ」である。ISOは取っても不良が減らない、減るわけがない。監査ゴッコは構築前や構築途上で、審査を想定してやるのはいい。しかし取得後に「手順書があるか?」はおかしいと思う。3年経って不適合はゼロという極端な例さえある。内部監査は進化すべきだ。内部監査は年2回が普通だが、こんな無駄で生産性の悪いことは止めてプロトタイプアプローチであるならプロトタイプ監査をやって欲しい。

車は次の3点を重視する。

- ①製品監査。頻度は低いが最終検査後、必ず客に渡る状態のもので行う。不具合は、直結するプロトタイプを調べる。これが真中の円、製品監査だ。それを取囲む円が製品(車)を作るためのプロトタイプ、
- ②工程監査、工程検証である。一番外側円が
- ③システム監査、ISO規格に則ってやるものだ。

お解りだと思うが、表だけなめても良くなるはずはない。TS16949は、この3種類が指示されており、この3監査は自動車の常識である。監査の形にせず工程検証、製品検証を以って内部監査に置き換えられる。これが内部監査だとして仕事を増やさなくてもよい。車は通年して工程検証をする。そうして初めて生きてくる。やれば確実に効果は上がる、これが言いたいポイントだ。システム監査は年2回でよいだろうが、しっかりやらないと企業の中身は良くなる。澤登 製品監査、プロトタイプ監査の重要性は分るが、ISOはそこまではやらないと思う。

つい最近、ISO取得後初めての定期監査を行う会社に赴き、内部監査に立ち会った。質問項目が認証前のものに近かったのもそれは変えて貰った。問題だと思ったのは目標の立て方だ。

目標を立て展開し達成状況も報告されている。年度が切替わり新目標が立てられていたが、前



年の達成状況を分析したのか、それが新年度の目標に反映されているのか、その繋がりがなく途切れている。是正処置、原因の欄はあるが真の原因追求がなされず、是正処置も取られない。内部監査はここに目を向けて、そこをしっかりと捉えれば企業としてのレベルアップが十分できると思う。継続的改善も難しいことを言えば沢山あるだろうが、マネジメントレビュー、是正処置、目標展開、定期的なチェックとアクションをそれぞれきちんとやれば企業はレベルアップが図れると思う。

言われているように少し広範囲にということもあるが、取敢えずシステム監査という範囲で今のようなことを考えて貰いたい。それには監査員レベルが上がらないとだめである。会社のことが分る人、是正処置案の適否が評価出来る人、そういう人間を育てること。その意味で教育は絶対重要だと考えて頂きたい。

司会 教育が大切と言われて身が引き締まる。2000年内部監査の急所について企業の立場で。植田 構えれば幅は広いが、教育として何を考えるか、私は改善に貢献できる教育を考えなくてはならないと思う。従来はまずISO取得に始まった。是正とは…、予防とは…初めは難かったが教育により或程度のレベルになった。しかし内部監査チェック項目が全然変わらないのはまずい。どういう内容をチェック項目とし、どういう指摘事項にするか、そして職場とディスカッションして是正していく。それが地道にできるような教育が重要であろう。

当社は被監査部門に不適合が見つければ、その項目を内部監査項目にどう織込むか、製品が不合格になった的確な是正処置が取られたか、そこに刃が入れられる監査方式である。またそうした問題意識が持てるような教育をしてきた。ISOの概念から教育とはそういうものではないだろうか。これからもその方向でやって行きた

いと考えている。

日野 表現は悪いが猿と猿回しで考えてみたい。監査員として上手くやらせるポイントが一つある。

当社も内部監査員セミナーをやってきたが、ある支店のセミナーに参加して驚いた。テキストは、テクノファ教材の表紙を外した類や他研修機関の教材等を使い、内容が良ければともかく誤りや矛盾もあった。市販に適当なものがないので仕方なく自分で約100頁のテキストを作った。ISOのABCから、規格説明では左に本文、右に解説…である。中には「チェックリストをくれと言われたら、どうするか?」といった質問の答も書いた。94年版は全てこうした自製のテキストを使ってきた。

いま2000年版対応のテキスト編纂の要請に頭を痛めている。やはり推進事務局が汗して、自前のツールを作らなければその会社はうまく進まないだろう。市販本は参考意見、会社の加減を折り込んだり、この規格はこう解釈すると解説しないと難しい。やって良かったと実感している。

念の為に章立ては10章、一般者は2章迄読みなさい、トップ層は4章迄、内部監査員は全て…と割振れば、1冊で足りる。教育に始まり教育に終わると言うが、良いツールがなければ口で言っても相手に意は通じない。

鈴木 2000年版6.2項は力量を持つと言う。力量はスルと言の方がポイントとくるが、JETは審査員の力量を見るに顧客満足度アンケートで測る。一方現場で審査員のパフォーマンスを検証審査する。これは昇格の仕組みでもある。

また6.2項には有効性の評価がある。教育についての質問の答になるかもしれないが、そこに3つのキーワードがある。教育の第一ポイントは仕事を理解させる事、仕事の流れと自分の役割である。現場では仕事を解って貰ったら、守ることを強く言って欲しい。更に口酸っぱく言って欲しいのは勝手に直すなということだ。文書化されようとされまいと仕事の流れは或程度決められたルールである。特に管理職が一番勝手に直している。管理職は審査時に、やっていない、知らない…が多く、部下に質すと何時変わったのかと青ざめて言う。2000年審査でもそのギャップは不適合の可能性もある。手順書はなくてもよいが、AとBのやり方が違えばプロセス(手順)では

ない…となる。「勝手に直すな!」である。

ISO規格については、マネージャーと内部監査員はしっかりやっておいた方がいい。

内部監査でもう一つ上げたい。パフォーマンス監査をやって欲しい。そうしないと良くはならない。パフォーマンス監査とは、実務をベースにした監査である。ISOの規格は忘れてもよい。正しく行なわれているか、製品は不良が出ていないか…肝腎なところである。

### 顧客満足について

707P氏 顧客満足で期待される内容は何か。

司会 要求はなかなか広い。定義では「顧客の要求事項が満たされている程度に関する顧客の受止め方」、ISO自体が顧客に応えていると言えるだろうか。苦情が多いから悪いと言うものでもなく、苦情が少ないからいいというものでもないと続く。禅問答のようである。

それだけ顧客満足は幅が広い。ISOでは、顧客満足をdelight(極めて満足)水準とは言わず、「可」として容認されるレベルだと言う。規格ではこの程度におさえているのではないか。

ただQMSの有効性の継続的改善によって顧客の満足を高めて行く…と言われる。具体的にどうして行くかは、規格としてどの位活かされるかと言うことだろうか。鈴木先生に伺おう。鈴木 前提条件はアップグレードを求めているのではなく、最低限のお客様満足度として考えて欲しい。クレームが何件あってここ迄減らせと言われたり、また客がこの不良を何%にせよと言われればそれは顧客満足度である。そのような要望があれば審査の対象になるだろう。

例えばアンケート調査して「最低限ここ迄やってくれ」と言われ、どう努力したか。改善要求であるからそれを測定し、今こう努力をしていると言って顧客が了承すればそれでいい。また顧客がランク付けして、来年はBランクからAランクになって欲しい言われ、もしAになれなくても顧客が了承すればよい。

顧客満足は相当幅が広い。審査では、顧客情報をどうとっているか、顧客満足の判定はどうしているか、いろいろなケースを説明して貰い判断することになるだろう。答にはなりにくいかも

しれないが、相当幅広く探求せざるを得ない。

アップグレードではない、最低限のレベルは守りなさい、それくらいしか言えないところだ。

司会 難しい永遠のテーマということか。

## 7. コンサルの世界が変わる

司会 コンサルのニーズは高く、時代が要求していると思う。会場には現在コンサルを受けている会社の方も多い。コンサルに不満を持っている方の意見を。

**707 Q 氏** こういうコンサルアウトを望みたい。品質保証からマネジメントの世界に入る以上、マネジメントの本質を理解している人だ。PDCAを回すことの本質が分ることが第一。Why 質問が出来ない人、自分の提案にこだわるタイプは失格だ。

マネジメントの本質の二は Man。たとえ良いシステムでも人が自ら創造的に動かなければ機能しない。人の扱い、人の心が分る人、モチベーション出来る人であって欲しい。理屈だけで押す人はお断りしたい。従来の QC コンサルアウトにはどちらも欠けている人が多い。

司会 それは審査員も全員にも求められる(笑)。具体的な話で、金は払うから早く認証を取れと言われるコンサルアウトは多いのではないか。コンサルアウトを採用しての問題があれば、取上げていきたい。

審査機関からは上手く出来ていないとか審査に口を出すと言うコンサルアウトに対するクレームを聞く。また審査時はコンサルアウトはワリミットだという。コンサルアウトも企業と一緒に考えている、締出しはおかしいと思うが、どうも巷の通例らしい。

コンサルアウトは契約ベースだから問題はないのだろうか。一番大きな影響を受けるのは組織の人達であろう。実際にコンサルされている方の考え方とか理想のコンサルアウトについて伺いたい。

**707 R 氏** 私コンサルアウトだが本当に難しい。中には知識がないのにコンサルして問題を起こす、詐欺まがいと言いたい例もある。これは契約者がどこに良いコンサルアウトが居るか分らないためだろう。

良いか良くないかは実績を聞けば分かる。そうしないと騙されたり悪いのに引掛かる。ある社長は痛い目に遭って、資格認定制度がないのが悪いとご立腹だ。契約する時が大事だと思う。

司会 よいコンサルアウトもいればそうでない人も。個別契約の判断は確かに企業側だが、難しい話で

ある。どう方向付けしたものだろうか。

長谷川 94年版では審査経験者ならコンサル出来ようが、2000年版はそうはいかない。同じ業種でも全然違うし、他社のマニュアルを使ってというわけには絶対いかない。マネジメントがどんな歴史から来てどういうプロセスを持つかは全て異り、経営者と一緒にならないと出来ない。入口が多過ぎる…、組織を変えたい…、経営者と対等に話合えないとこれからは難しいだろう。

澤登 94年版のシステム構築のプロセスに2タイプある。

トップダウン方式はマニュアルを作り、細部はじっくり考えてトールのシステムを作るやり方。これには本も沢山あり、適用型として中身を考えて埋めていけばマニュアルはそこそこ出来た。このやり方は2000年版には絶対に通用しない。これで指導して来たコンサルアウトは非常に苦勞するだろう、或いは出来ないかもしれない。

もう一つのボトムアップ方式は、業務の実態を洗出して規格の要求に対比し、不足を補いながら仕組みを作って最後にマニュアルに落とし込むやり方である。私は94年版からボトムアップ方式で、実態を積上げる方法を取ってきた。

2000年版でコンサルアウトがどう変わるか。今迄ボトムアップ式でお付合した会社は、目標管理は継続できるし、全てフローチャート方式なので殆どがそのまま継続できると思う。JETが審査機関だというクライアントからも大変喜ばれている。2000年対応についてJETへ相談に行ったら、御社は殆どいじらなくてよいと言われたとの話だ。それはボトムアップ方式の中で、システム全体のあるべき姿をイメージしてきたからだ。今後は益々それが要求されるだろう。

コンサルアウトはまずこういう姿にして行くという考えをしっかりと持つこと。しかし中身は会社によって全部違う。会社の実態をよく踏まえて、作り上げていく仕組みのイメージを、コンサルアウトは顧客に先んじて頭の中に描かなければならない。口に出せばそのまま受止められるから、如何に相手に考えて貰うか、ジレンマではある。

2000年では「確立する」とマニュアルに書いても、どうするという中身がない限り意味がない。だから絶対に現状の把握から入るべきである。そこが一番変わるところであろう。コンサルアウトにはそれ

が出来る人と、出来ない人がいるので、よく見極めて欲しい。先程の話の通り、実績はあるか、どんなやり方をするのか尋ねて欲しい。もしマニュアルから…と言う答なら即座に断った方がよい。

ISOの基準を持つに当って、ベースに踏まえておくべきは9004。これを念頭におき、会社に合わせて内装する、決して外装してはならない。こうあるべきだということを頭に描いて進めていかれるISO会社なら安心である。重ねて言う。

ISO会社の選定には、進め方を聞くことをお勧めする。マニュアル先行型、プロセス無意識型、ベキ論者…、この手のISO会社は避けた方が間違いない。もう一点大事なことは、経営者と直接話が出来た人であること。自信を持って話し、なる程と納得して貰える話が出来た人であること。

以上の2点だと思うが、残念ながらスタート時点ではそれが分らない。最近悪質なISO会社が増えている。マニュアルでも何でも全てメールで送ります、5年間は保証します…この類には絶対に引掛からないことだ。これは結果的に本音でやる部分と2面になり、会社として大きな損失になる。短時間で取ろうとする程、悪質なISO会社に手が出る。元々短時間で取るとは出来ない相談で、努力して築き上げてその結果を評価してもらうのが本筋だ。ISOの為に会社があるのではない、ISOと対比して何が足りないか、そして経営の改善の為にやるという基本を忘れて欲しくない。

司会 審査機関とISO会社はよく対立するが。

鈴木 審査員を後ろから刺すのはISO会社だ。他機関にもあるようだが、審査員のパフォーマンスを一つも見ていないのにあの審査員はどうだこうだとJABやJRCAに手紙を送るISO会社がいる。調べてみると会社と揉めていたり、ISO会社と審査員の言い分が違うケースのようだ。

会社は審査機関の言い分が妥当のようだ、そ



こまで要求していないぞと思っても、ISO会社は言った通りにやらない会社が悪いと言う。積もり積もって契約破棄で、審査機関が刺されることがある。ISO会社は悪くなくて、審査機関が悪い仇になる。

お願いが2つある。審査機関と提携して短期間で取らせるといふISO会社は怪しい、更に割引話や審査料金OFFならもっと怪しい。

ISOの立場で言えば、会社経営や効率化の為、真に役立つISOが出来るか、泥まみれになって会社とやって行けるかということだ。審査員もISO会社も人間である。冒頭「死」で「マジメ」云々も然ること、姿勢をしっかりと聞いて貰いたい。目指すは「愛ある審査」、「愛あるISO」だ。  
司会 仲良くやって頂きたい(笑)。

### Registration(登録)の話題

司会 ISO会社資格について、最新情報を。

平林 3年前からイタリアが提案している。先進国は反対、しかし途上国の要請が強く採択された。TC176の中で、ISO資格が「ドメイン」の検討が始まるようだ。テクノファもISO会社コースをやっているが、人に教えるには定石があるし時間を積み重ねないと成し遂げることは難しい。その為に先人の経験を学んで欲しい、5日間コースでISO会社です…とはいかない。2000年版指導は至難と考えていた矢先、ISOで採まれることになった。先進国は反対しており、具体的にTMBでどうなるか分からない。規格協会は国内委員会をどうするか検討しているようだ。委員希望者は推薦してもいいが…素案作りは恐らく多忙だろう。

司会 至らない点があったかと思うが、テーマは一応終了した。明るいISOのために頑張ろう。

ご協力に感謝したい。(完)

【ご出席頂いた先生方】(文中敬称略)

本内克洋氏(三協化学・事務部企画推進室長)

植田芳裕氏(日立電子エンジニアリング品質保証課長)

日野道夫氏(鹿島建設品質環境マネジメント室次長)

鈴木政弘氏(審査機関：(財)電気安全環境研究所)

[JET]・品質認証部長

平林良人氏(テクノファ代表取締役)

長谷川武英氏(テクノファ主任講師)

石野 宏氏(テクノファ主任講師)

澤登 巖氏(テクノファ主任講師)

司会：小林克俊氏(テクノファ取締役総務主任講師)

企画：青木恒享(テクノファ教育訓練部課長)