



テクノファNEWS

ニュース・ダイジェスト

■ ISO9001中小企業のための指針が発行された ■

品質マネジメントシステム（QMS）を実行したいと思う中小企業には不可欠であるISOのガイドが改定された。これは特に中小企業に適した実用的なアドバイス及び具体例を提供する。このハンドブックは、ISO9001:2015を開発した技術分科委員会であるISO/TC 176/SC 2の専門家のグループにより書かれ、始め方から認証を得ることに決めた人々のための指針に至るあらゆることに関する有益な情報を備えていることが特徴である。

ISO9001:2015の個々の要素に関する詳細な

指針だけでなく品質マネジメントシステム（QMS）に取り組むさまざまな方法についての実用的なアドバイスも含まれている。

ISO/TC176/SC 2の議長を務めるナイジェル・クロフト氏は次のように述べた。「QMSの実行のための段階的ガイドを含み、コンサルタント会社、製造会社、流通業者などさまざまな種類の中小企業にセクタ固有の事例を提供する。」

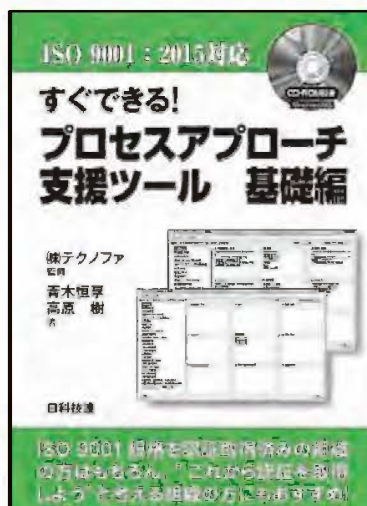
ISO9001は、170か国を超える国で100万を超える組織がその認証を取得している、世界で最も広く使われている品質マネジメントシステム規格の1つである。

ISO9001:2015及び中小企業向けISO 9001:2015—何をすべきか？は、各国のISO委員及びISOストアから購入できる。

http://www.iso.org/iso/home/news_index/

テクノファ最新ニュース

テクノファ監修
日科技連出版から
2016年12月刊行！
好評発売中



プロセスアプローチの基礎をわかりやすく解説するソフトウェア付きで実践的な本ができました。

「プロセスアプローチ支援ツール 基礎編」

- ・前半は、とあるISO事務局が舞台のストーリー仕立て
- ・企業内でどのようにプロセスアプローチを実践し業務の改善につなげていくかを具体的に解説します
- ・付属CD-ROMのソフトウェアですぐに始められます

書店・Amazon・日科技連 Web サイトからお求めいただけます。

詳細はテクノファ Web サイトをご覧ください。

<http://www.technofer.co.jp/others/proappbook.html>

第23回 テクノファ年次フォーラム

昨年12月13日大阪科学技術センター、19日には東京大井町きゅりあんにて開催しました。概要を報告します。



基調講演

「2015年改訂の“こころ”に込める」

(公財)日本適合性認定協会理事長 飯塚 悦功 氏

2015年版で規格・要求事項が大きく変わりましたが、どういう意図で改訂されてきたのかその“こころ”とは、TC176或いはTC207の方々がどのような想いで何を期待したのか。こうした国際規格を翻訳した認証制度の枠組みの中でどのように行動すればよいかお話しします。

ISO9000は二回目の大改訂です。1987年初版発行、1994年小改訂、2000年大改訂、2008年追補を経て2015年大改訂になりました。ISO14000では環境マネジメントに関する要求事項が出て1996年初版発行、2004年大改訂を経て今回の改訂になりました。

主題は「2015年改訂の“こころ”」ですが、その前に認証制度とは何か、ということについて私見をお話しします。私はISO9000に多く関わってきました。1982年TC176国内対応委員会が立ち上がり、委員として2000年改訂時に更に深く関わるようになりその後もJABの認定委員会の委員長としても10年以上携わってきました。周知のとおり第三者適合性評価制度は基準+評価、公表し結果を利用する制度です。評価される組織なり製品が存在し、それを評価する認証機関が存在し、認証機関の能力（技術的能力・管理運営能力）をJAB認定機関が評価しています。更に国際的に多数ある認定機関の同等性を担保するためにIAFが存在するという構造になっています。

認証制度における本当の顧客は認証される組織或いは製品ではなく、認証された結果を利用する人々、広くは認証組織のお客様、或いは社会がお客様であると理解しています。

‘基準’はマネジメントシステムを評価する仕組みに利便性を与える制度として、社会のニーズから動きが出ています。

‘評価’については能力証明と社会のレベルアップという二つの意味があります。

運用の難しさとして次の点が挙げられます。経営者が関心を持たず組織の運営と遊離しMSが複数存在してしまうこと、また認証への対応が先行するという誤解、計画段階の不十分な検討、ヒューマンエラー、固有技術の明確化、組織に合わせた柔軟な文書化などです。

改めてISO9001、ISO14001改訂を見ますと一番に組織の状況に基づくQMS、EMSの計画・運用となっており、示唆から方法論にまで踏み込んだ明確な要求に変わっています。構造上の変化として様々なMS規格の整合性のために附属書SLに規定された共通構造・共通テキスト・共通用語に従うようになっています。今回の改訂は組織にとって受動的・迎動的な対応から脱却する好機ではないかと思えます。

強化された点として、組織の状況（事業環境や組織の実態）や利害関係者のニーズ・期待を踏まえたうえで組織のMS統合を要求していることです。リスク・機会をきちんと考えること、またパフォーマンスの結果を確保するための要求であるとの認識を持つことも要求しています。文書化に関しては難しいですが組織の状況や目的に合った作成を要求しています。

リスクと機会に対してはいろいろ議論があるようです。リスクは箇条6プランニングに出てきます。計画とは目標を決め目標達成の方法論を決めることです。想定外の副次効果或いは副作用が起きるかもしれません。計画の際の考慮範囲を決めることです。

組織的な知識の獲得は強く要求したいところです。能力が可視化され再利用可能なようにMSに埋め込まれている状況を整えることが重要だと思えます。

経営の目的は製品サービスを通じた価値の提供だと思えます。利益は経営の総合的な尺度であり価値提供の原資になるものです。そのような意味で品質は経営の中心になります。顧客に価値を提供する目的があり、そのための能力を実装として発揮できる仕組みが手段としてのMSであると思っています。このような観点から今回のマネジメントシステム改訂を捉えて頂きたいと思えます。

事例紹介 1

「ISO9001:2015版の活用」

東洋テック株式会社 専務取締役 柳館 亮 氏

弊社の業務内容は計測機器の校正機関として比較的専門性を持っております。

ISO9001:2015年版への活用事例についてお話しします。

会社設立1995年3月、当時電機メーカーがISO9000を取得し始めた時期でした。事業をスタートした当初、大手電気用品メーカーから計測器の校正はISO9000の中の大事な要求事項でもあり取得していないのはよくないということで取得を促されました。当時ISO取得は大変なことでしたが関係先から認証機関を紹介して頂き、指導の下認証取得に漕ぎ着けました。2000年頃には自動車関係からISO/IEC17025認定取得が必要だということでさきがけの手探りの中JABの指導で取得出来ました。2015年版移行に当たり私がJABのMS研究会に所属している関係で情報を得て準備し2016年1月に移行しました。

内部監査は特徴がありまして以前は社員から5~6人教育訓練を受け他部署の監査を実施していましたが実際の現場は多忙であり監査を行う余裕がありません。ということで現在は私自身が内部監査を実施し、その中でそれぞれのプロセスの責任者が各規格要求事項を十分理解していればよいのではないかと感じています。また経営側の私が自ら現場を知ることが必要であるという観点からもこのような方式を採っています。

内部監査の記録の在り方は一つの表計算ソフトのBookに内部監査プログラムから結果・報告書を年度ごとに一つのSheetに入れます。これにより前回の記録や申し送り事項が容易に閲覧可能になりました。マネジメントレビューについても同様にインプット事項を月次でレビューしています。

ISO9001:2015年版を事業プロセスに組み込むにあたりハイレベルストラクチャーの要求事項4.1外部内部の課題、4.2利害関係者のニーズ及び期待を理解し、6.1「リスク及び機会への取り組み」を精査し計画へ盛り込み現実的な達成度を高めるために品質目標を掲げ最終的に意図した結果を導き出す、ここに特に注目して構築しました。

ISO9001:2015は会社経営・組織運営にお

いて何をしなければならないかを規格要求事項として教えているのではないかと思います。今後も有効に活用していきたいと考えています。

事例紹介 2

「効果的な統合マネジメントシステム 2015年版への改訂と運用」

株式会社長瀬土建 代表取締役 長瀬 雅彦 氏

弊社は建設業ですが注目して頂きたいのは林業経営（エネルギー事業）です。初めて建設業が林業に参入したモデルになった会社です。

弊社は2000年6月にISO9002取得、ISO14001、18000と取得、2016年4月から2015年版改訂を行い8月に認証取得しました。特に労働安全に力を入れています。

マネジメントシステムの特徴は、人材育成のための活用、従来から行っていた事前のリスクチェックに基づいて工事の品質計画書を作成するシステム、プロジェクト管理手法ODSCを取り入れて工程管理をすることなどがあります。

社内で大事にしている社員育成では、「決めて教えて守らせること」を第一にしています。

建設業として事前にリスクをチェックして危険源を捉えて作業が安全に無駄なく進められることが業界の第一に重要なところ。また、誰もが同じルール、同じ手順で工程を進めて良い仕事をするのも基本としています。それこそがISOの仕組活用の目指すところではないかと考えます。

リスクチェックシートを用いそれぞれの現場において事前に想定外が無いようにリスクを拾ってあります。20年位継続していますが今回の改訂で「リスクと機会」の部分でメリットがあると考えます。CCPMでは後工程から仕事を決めていくプロジェクトのマネジメントで、これは有効にコストに反映します。ODSCは工事の目的・成果物・成功基準の考え方などを全員で決め、モチベーションを持ちながら仕事をするために重要であると思います。

ISOが効果を上げるのは内部監査チェックリストの内容です。ISOの目的は何かを考えて難しい規格用語に縛られないし順番にこだわられません。現場で一番重要なポイントは何か逃さないことが内部監査で一番重要だと思っています。マネジメントレビューはマネジメントシステムがどう進化しているか判断でき、また新し

い情報が挙がってくることにより経営問題があれば早期に必要な手が打てるため重要視しています。

QMS・EMS2015年版移行に向けて従来は少しずつ見直しをしてきましたが今回は全面改訂、すべて見直ししました。

改訂後の統合マネジメントシステム基本方針で注目して頂きたいのは「インフラの町医者」という言葉です。私たち建設業も地域になくてはならない企業にしようという想いが入っています。リスク管理でのポイントは自社のヒューマンエラーを定義することです。弊社では「うっかり・忘れ・注意力散漫・思い込み・ストレス」などを挙げています。

経営面の重視事項は従業員の生命を守ること、リスクを予測し未然防止すること、地域社会に貢献することなどを考えています。

弊社の革新としての新たな取り組み・森林事業・エネルギー事業について紹介します。始めた理由は国土・水の保全、そして環境・レクリエーションがあります。ドイツに赴きグリーンインフラを学び日本でも自然環境の中で家族が集えるところを目指したいと思っています。

できない理由を並べるのではなく何ができるかを考えるポジティブな発想はISOと同様かと思えます。本日皆様に持ち帰って頂きたい言葉があります。「新しい考えを取り入れるよりも古い考えを捨てる方が難しい」考えていただきたいと思えます。

事例紹介 3 (大阪会場にて発表)

「サラヤの2015年版への取り組み」

サラヤ株式会社 代表取締役 更家 悠介 氏

弊社は1952年創業。当時日本で赤痢が流行、手洗い洗剤から始め衛生事業を発展させてきました。そして世界の衛生環境・健康向上に貢献するといった大きな目的を持っています。

今後全社的に事業を更に進めていくためにQMS・EMSが重要になると認識しています。

ISOの取得状況ですがQMSを1999年に、EMSが2001年、そして2015年版のQMS・EMSを2016年11月に認証頂きました。

2015年版での組織の目的を明確化ということで、大きくは世界の衛生環境・健康に貢献するという目的がありますが、組織内に分解されて製造・営業・その先へと徐々にクランクダウ

ンしますので明確化は大事であると思います。組織の目的や能力、意図した成果に関して、私から見て組織は人で成立しているので教育や研修、理解などを明確にしていく効果があったと思います。

4.2利害関係者のニーズ及び期待の理解では、バリューチェーンで商品・サービスを提供する中でバリューを共有するものだと思っています。それらをマネジメントシステムに明確に組織的に埋め込んでいきます。

4.3運用範囲の決定ですが世界的な販売を目指しているため問題が生じると世界的に拡散します。運用範囲が広がっていることを認識しつつ内外の問題を抽出し「リスクと機会」にも関連させています。

トップの事業活動としての考えは、リーダーシップを持って社内と摺合せをする役割を行っています。

従来のマネジメントレビューは定期的に行いますが、実際にトップマネジメントとしては日々刻々動いていますので日々の決断・対応をマネジメントレビューに取り入れながら早い決断や対応ができるように2015年版で進化させていこうと考えています。

組織は目標がありますので達成する中で製品やサービスに価値を込めていきます。価値を創出するプロセスは日々変化し、場所もグローバルに共有するニーズも生まれてきております。

プロセスの柔軟性も2015年版で規定していますが、プロセスは仕事に応じて変わっていくのでこれを取り込みながら運用する柔軟性が重要です。コアプロセスを明確化したうえで附属したプロセスを互いに行いながら仕事の効率を上げ、お客様の信頼を確実にしていくことです。

究極的な目的は国連の持続的発展の考えを取り入れて目標を設定しようということです。実践にあたりISOのQMSやEMSの形を活用しプロセスアプローチをそこに埋め込むという方針でやっています。お客様にとって何が一番大切かということをごが考えることが大事だと言えましょう。

お客様や従業員からのフィードバックをプロセスに埋め込んで運用することによってますますレベルアップしていくことが目的になると思います。

パネルディスカッション

「2015年版はこう使う ～2015年版の取り組み方～」

パネリスト

日本品質保証機構審査事業センター所長 江波戸啓之氏
東洋テック株式会社専務取締役 柳館 亮氏
株式会社長瀬土建代表取締役 長瀬 雅彦氏
弊社技術顧問 国分 保岡氏

コーディネーター

弊社代表取締役 青木 恒享



青木：江波戸様から自己紹介を兼ねてお話しをお願いします。

江波戸：日本品質保証機構（JQA）審査事業センター所長江波戸です。お客様が全国に1万組織位ございますが、移行審査が終わったところがまだ6%です。審査実績を踏まえて事例の紹介をさせていただきたいと思います。

■テーマ1

【2015年版規格をどのように受け止めたか】

青木：本日は4つテーマを設けています。1番目・組織として2015年版をどのように受け止めたか 柳館様、長瀬様にお話しいただき、江波戸様、国分様からコメントをお願いします。

柳館：今回2015年版で加わった要求事項は今までの製品実現の部分が運用に変わったということで大きくは変わっていない気がします。

4.1、4.2、6.1の部分はほとんどの経営者の方々が日常考えている事だろうと思います。ただそれが規格要求事項として明文化されたところがポイントだと思います。文書化し品質マニュアルに載せて、改めて外部内部の課題を考え、事業を取り巻く利害関係者のニーズ及び期待を再理解し、リスクにはどんなものがあるか改めて考えさせられた、そこに今回の2015年版の規格が活かしていると思います。同時に規格要求事項になり、第三者認証機関に審査を受け審査員から別の角度で内部外部の課題、利害関係者のニーズ及び期待、リスク及び機会の取り組みを見ていただくこともポイントかと思います。

長瀬：今回の規格改定で、経営の実績を求めるという概念が強くなったことが非常に大きいと思います。トップの関与が大きくなったということで従来事務局の方が一生懸命やっていた部分がある程度にさせていただきトップに導くような仕組みづくりが必要だと思います。それと統合する上では附属書SLがまとまり、様々なシ

ステムを整えて並べることが出来たことが非常に良い規格だと思います。弊社では従来からリスクチェックシートを行っていますのでそうした流れ、様々なリスク・環境・品質・労働安全などの考え方が一緒に入るようになったことが非常に大きいです。今回それらを踏まえて見直しをする上で全面改定をしました。それが良かったか分かりませんが見やすくなったと考えます。トップインタビューした内容が、しっかりプロセスを確認し評価するに値するか流れを見て審査を受けるというやり方は非常に効果的だと思います。私自身トップインタビューが好きです。自分の話ができますし、対応して社員を見ていただく、新しい2015年版は以上の意味でよい規格だと思います。

青木：柳館様からは審査を受けることにより良い刺激があるというお話し、長瀬様はトップインタビューが好きだと言われました。コンサルタントの立場からいかがでしょうか。

国分：実際にコンサルタントの現場では、新たな作業は基本的になるべく持っていきません。ということは要求事項自体が自然な内容でISO9001として今まで入れていなかったけれど従来からやっていた内容を基本的にルールは変えず表に出すと言えます。

青木：移行審査においてはいかがでしょうか。

江波戸：すでに移行審査を受けたところは前向きなところですよ。今までやってきたことがそのまま規格に反映されたと思います。今後は経営をする上で日常皆さんがやっていることが規格に盛り込まれてきたというように審査機関がリードしていくところも必要かと思います。

青木：一般社員の方々にどんな対応をされたかお聞かせください。

柳館：今回の要求事項は経営者と幹部クラスで討議されたと思います。今回ISOの要求事項になりQMSの中で明文化することにより、全社

にわたって共有することが出来るという意味合いを感じています。

青木：長瀬様は全社員と一緒に作り上げたとお話でしたが、具体的にはどうだったのでしょうか。

長瀬：先程説明したODSシートがありますが、その中で目的は何か皆で突き詰めることが非常に重要だと思います。そこにISOの規格が入りますが、あくまでもツールとしてその中に目的・成果物など要因が網羅されていると思います。社内の決まり、手順なども事前に社長だけではなく末端まで全員が理解する中で実践していますので、そんなに苦労することなく回ってきたと思います。

青木：一般的な現状はいかがでしょうか。

国分：経営トップの方と話をしていくと、この先の事業展開のために、現状の人材や設備、関連会社などどうなるか概念としてインタビューで大体出てきます。そうすると事務局主体で動かしているところだと役員会でどのように動いているのか把握されていないケースが時々見かけられますが、概念から入れば後はトップとすり合わせしコンサルタントで考え方を引き出すという感じです。

青木：事務局が経営者と話す機会を作るということでしょうか。

国分：そう、話をするチャンスを作ることで。

青木：本日は審査員として来場されている方もいらっしゃると思いますが、トップインタビューはどのように行っていくのか、2015年対応で変わる部分もあろうかと思いますが、心構え及び臨み方を補足して頂けませんか。

国分：実際の審査ではトップインタビューを冒頭に持ってくるケースが多いと思います。冒頭で聴き取ったことと実際の現場の行動と両方見合っていれば動きは出ています。得たいのはエビデンスですから書類ではなく波長が合っているかです。特にトップインタビューで気にしている内容であれば指示後も必ず気になりますので不手際は起きません。そこを確認できればよいと思っています。

青木：審査員教育で心がけていることは。

江波戸：トップインタビューで確認した内容が現場に浸透しているかを必ず現場に赴きインタビューするように審査員全員にお願いしています。浸透させる、文化を作る、社風を作るためのツールの一つとして品質方針を活用しているかどうか、受診組織の現状を確認させていただ

きます。

青木：2015年以降、規格を受け止めた結果、移行に際して社内体制をどのように整え、審査を受けたのか意識したことは。

柳館：今回の2015年版では文書管理とか記録管理が文書化した情報となりました。今回多くの組織でISOではたくさん資料を作らなければいけないという誤解が多分にあるため、経営側が消極的な意識に至るところだと思います。弊社でも2008年版まで分厚いファイルが多くありました。今回これらを極力整理し無くそうと、資料の基になるエクセル・ワードの状態管理する形に変更しました。ISOの要求事項を紐解き見直ししながら意識的に可能な限り、すべての文書をコントロールする文書一覧がマニュアルに存在する形に整理削減してみました。

青木：デジタル化具現にあたり情報セキュリティーはどうだったのでしょうか。

柳館：事実そのあたりが指摘事項になりました。完璧なクリアはなかなか困難ですが、承認印がデジタルで押せますね、そのような状況でセキュリティーや権限、改変をどうするのか当然話が出てきます。現在マニュアルに掲げたレベルの程度ではあまりこだわらずにクリアしていく方が実現可能だと考えます。指摘の通り顧客情報についてはその管理の限りではありません。別の管理方法を探っております。

■テーマ2

【受け止めた結果、移行に際し・何を意識したか・どのような点を強化したいと考えたか】

青木：2015年版を受け止めた結果、意識したことについて長瀬様にお聞きします。

長瀬：私の場合は社是及び経営計画と連動する仕組みの構築を意識し、目的を追求する意味で見直しに当たりました。もう一つ、現場で工夫している取り組みをきちんと取り入れたいという想いもありました。今回全面改訂では、事務局も規格の改訂と共に人材育成・引き継ぎという意味から年齢構成を30代に刷新しました。

青木：長瀬様から社是と連動、そして目的追求とお話がありました。‘4.1組織の目的’として目標を意識しがちとも思えますが。

国分：きちんとしているところからコンサルティング依頼は来ません。それよりISOへの嫌悪感の払拭に努めることから始めることが多いのです。例えば規格の中の用語が嫌われるケースが結構あります。2015年版で社内用語に置き換える提案をし、各場面で文書や記録への苦手

意識に対し一緒に方法を考えていくようにしています。

青木：ISOに取り組んでいる方の悩みの点かと思えます。長瀬様、ISOに取り組み始めた時期のご苦労などはどうだったのでしょうか。

長瀬：当初は規格用語を並べ、なぜ仕事と二重にやらなければならないのか大変だった覚えがあります。多分、作成の目的・目標が理解されていなかったのだと思います。とりあえず入札などに有益な特典があるという意味で取り組んでいたのですが、ISOで自社の目的や仕事を追求し始めると考え方が変わってきたと思います。

青木：2015年以降、どういう状況で組織を動かしていけばよいのでしょうか。

柳館：一般的な概念でこれが必要と言われたときには規格が要求しているかで判断しています。ISO規格には、企業経営や組織運営について必要最低限のことが網羅されています。照らし合わせていると不足部分に気付くと思います。成されていなければ不適合であり、方法について効果的かどうかの判断は審査機関の方の手腕だと思います。審査機関が方法について感じた事項は観察事項として気付かせていただきます。

青木：管理責任者及び事務局の立場からすると経営者の動きを観察しISOの要求事項に合致していなければ提言していくことでしょうか。

柳館：社長の行っていることは大体合致しています。それこそがISOであると理解していけば急速にQMS・EMSの中に入って頂けると考えます。

■テーマ3

【ISOのどのような部分に魅力を感じているか、ベネフィット(利益)を感じているか】

青木：ISOのどこに魅力、ベネフィットを感じているか、取り組む価値についてお聞きします。

柳館：自社内では、すべきことは規格が教えてくれる、方法は自分たちで考えようということが大きなベネフィットだと思います。受診する上での最高のベネフィットは良き指摘です。気付き改善し事業が更に向上する、ここが一番のポイントです。

長瀬：公共工事を行う建設業ですと入札での有益性を目的にISO取得するという会社も多く存在します。弊社はそうではなく事業継続や強み、社員の力量やモチベーションアップのため

に取得しているという意味で非常にメリットがあります。誰のための仕事なのか仕組みを作る上でもISOはメリットがあります。目的意識が高まり考え方が変わるという面で非常にベネフィットを感じています。

青木：社員教育にも通じますね。ベネフィットは審査における指摘、との話がありました。研修講師の立場から現場で役立つ指摘が出来る審査員が育つにはどうしたらよいかお聞きします。

国分：大変難しい質問です。研修でカバーできることは僅かで、それ以前に個人の洞察力・状況予測能力や様々な情報に興味を持つことが指摘する力量の前提だと思えます。

青木：審査員の質について感じていることは。

柳館：担当審査員の方は校正機関としての事業プロセスISO/IC17025についてよく勉強されています。そうした姿勢が2015年版の事業プロセスに焦点を当てた審査に反映していると嬉しく感じています。

長瀬：2016年7月に統合の審査を受けた際のトップインタビューは今までの審査と全く違い、経営について詳細に聞かれ、ビジネスの方向性、結果、検証、評価、それらが実際に社内でのどのように取り組まれているか追及されました。非常に嬉しく感じ、トップとして考えなければいけないし、事務局もインプット情報を挙げないと答えられない、そうした面でトレーニングを受けて審査に臨んでいると実感しました。

青木：2015年版で事業プロセスという言葉が出てきました。事業プロセスの審査に関して力量などいかがお考えでしょうか。

江波戸：従前から私たちの審査手法は事業プロセスに乗っ取った質問の組み立てをしていますので、ビジネスの流れに沿って質問し規格との不一致があれば指摘する手法を採っていましたので問題はないと考えます。そうした審査機関が増えることを期待しています。

青木：コンサルタントの立場では。

国分：審査における指摘が減少していることは確かだと思います。ただ、以前は書類上の間違いとか手続き内容などの本質以外の指摘が多かったのですが、本質を見るようになり、本当に大事な話になるととても不適合にはできません。コンサルタントの立場だと規格上の話は問題ないですが、トップとしてどうなのか向き合うことを求められているのかもしれない。

柳館：指摘を受ける時点で審査員と相当話しま

す。経営マターに関する問題は審査員の方もなかなか不適合というわけにはいかないでしょう。ただ、様々な業界を見ている審査員は良いやり方を知っていると思います。教える訳にはいきませんが良い方法に導く指摘やヒントは可能だと思います。

■テーマ4

【2015年版の要求事項に対する対応（個別の要求事項に対して）】

青木：2015年版の要求事項をどのように捉えたか、概要を含めて江波戸様お願いします。

江波戸：2015年版の詳細キーワードの中から注目した‘変更管理に関する要求事項’についてお話しします。改めて変更管理の重要性として至る所に変更に関する要求事項が出てきます。

変更がいろいろなレベルで要求され最大のレベルがマネジメントシステムレベルだと思えます。次にプロセスレベル、次に製品レベル及びサービスレベルという順で出てきています。

青木：4.4.1として特定されたことには何か意味がありますか。

江波戸：マネジメントシステムレベルのPDCAサイクルという意味で4.4章に出てきたと認識しています。一番大きい変更レベルでの変更管理が4章に出てきたと理解しています。

青木：2015年版の中で注目している条項は他にありますか。

国分：リスクと機会についてよく話題に上がります。狙いがあってリスクがあるというセットが多いと思いますので中身を固めていくと捉えればよいと思います。

特に気にしているのは日本から要望した組織の知識で9001では7.1.6に、環境では9.1.2の遵守要綱に出ています。学んだことを忘れず活用していく、もしくは固有技術を確立していくことです。

青木：長瀬様、個別の要求事項で気になっているところはありますか。

長瀬：組織の知識ではやはり教育訓練が必要になるとは思いますが、今回の規格で一番力を入れたのが7.2の力量です。弊社のキーワードは「人財育成は知識を得ることではなく能力を持

たせることが力量だ」といっています。

青木：要求事項でヒューマンファクターについて国分様をお願いします。

国分：ヒューマンエラーはこれまでも否応なしに議論されてきました。更に意識を強めていこうと要求事項として表に出ましたが、これは永遠の課題なのではないでしょうか。8.5.1項に入っていますが場合によっては上流の設計開発の段階でのヒューマンエラー防止の構造で、また購買段階での手配など大きな視点で見ることが必要です。規格というよりは通常考えている範囲だと思います。従来の発想をうまく強化することかと思います。

青木：経営者の立場からヒューマンエラーへの考えをお聞かせください。

長瀬：私の場合、労働安全を最初に進めていましたので、リスクアセスメントを強く取り入れています。弊社では「人のうっかり・忘れ・注意力散漫・思い込み・ストレスなど、完全に除去することはできないので限りなくゼロにする活動」と定義しています。

青木：江波戸様、他に気になる条項についてはいかがでしょう。

江波戸：ヒューマンエラーの話でいえば、「ヒヤリハット」という言葉があります。「ヒヤリハット」を収集分析して再発防止活動に結び付けていくことが重要なところだと思います。

「ヒヤリハット」収集の仕組みの活性化には是非取り組んでいただければと思います。まさにリスク対応と不可分だと思います。

青木：最後に国分様お願いします。

国分：9001の場合ですと以前と比較して小うるささが無くなってきたと感じます。どこまでやるか、なぜやるのかが今問われているところだと思います。規格で要求されている以上に自分たちで主導権を採りやすくなったのでそうした姿勢を持っていただく良いチャンスが来たと思います。

青木：いろいろなご発言をいただき有難うございました。