

# アセスメント さいたま

TOPICS

ここに注目

超高真空分野への標準品  
投入で業容拡大を目指す  
(株)ムサシノエンジニアリング

彩の国紀行／児玉町

国学の発展に貢献した偉人

堀保己一

SPECIAL EDITION

ISO9000S

2000年改訂のポイント

2001

No.52

7

さいたま  
彩の国

(財)埼玉県中小企業振興公社  
埼玉県中小企業支援センター

URL <http://www.saitama-j.or.jp>  
Eメール [spic@saitama-j.or.jp](mailto:spic@saitama-j.or.jp)

# ISO 9000S

1994  
ISO 9000S

2000  
ISO 9001

## 2000年改訂のポイント

ISO  
9000S



ISO  
14001



ISO  
9001

情報管理



(株)ISO・マスターズ  
代表取締役 萩原睦幸

### ISO 9000の基礎知識

#### ○ ISO 9000Sの歴史

ISO 9000S (シリーズ) は一九八七年に、ISO本部 (スイス ジュネーブ) より品質の国際規格として発行されました。この国際規格は、組織内にマネジメントシステムを構築するために発行されたものです。それまで、もっぱら世界標準の技術規格を制定するのがこのISO本部の役割でした。その意味では、このISO 9000Sの誕生は世界の国々に大きな衝撃を与えたのです。

国際規格は、時代の進展とともに五年ごとに内容を見直すことが義務付けられています。このISO 9000Sも、一九九四年に第一回の改訂が、そして二〇〇〇年に第二回の改訂が行われました。第一回は小改訂でしたが、今回は大改訂が行われました。改訂前の旧規格で認証を得ている組織は、移行期間中 (二〇〇三年までの三年間) に新規格に移行することが義務付けられています。

#### ○ ISO 9000Sの普及

ISO 9000Sは、誕生以来、一四年が経過しました。今や世界では一八〇か国以上、認証取得件数は四〇万件を超える数に至っています。業種も当初は、機械、電機、化学などの製造メーカーが中心でしたが、その後建設業に普及し、現在ではすそ野の広いサービス業へと広がっています。

我が国でも、二〇〇一年六月末現在での認証取得件数が、ISO 9000Sでは約二四、〇〇〇件、ISO 14001 (環境) でも約六、三〇〇件と報告されていて、特に環境の方は世界一の取得件数を誇っています。今後は、銀行、市役所、病院、コンビニ、大学、福祉施設、輸送、出版、ゴルフ場などのいわゆるサービス業へ本格的に普及することが予想されています。

#### ○ ISO 14001との違い

品質マネジメントシステム ISO 9000S (以下QMS) と、環境マネジメントシステム ISO 14001 (以下EMS) とは、おのおのの規格の目的は違うので

すが、マネジメントシステムという観点ではよく似通っています。考え方は、両規格ともP(PLAN) - D(DO) - C(CHECK) - A(ACTION)のサイクルがベースになっていて、結果としてシステムの継続的な改善を要求しています。

今回のQMSの改訂では、特にEMSとの両立を意識して作成されたので、共通する多くの要求事項があります。しかしながら、大前提であるおのおのの規格の目的が違うことから、システムとしては独立して構築した方が混乱が少ないでしょう。

だからといって両規格を全く別に構築・運用したのでは、効果が半減してしまいます。組織活動は品質だの環境だのと分割して活動しているわけではなく、両側面が相まって効果的に機能してこそ組織の発展は成し遂げられると考えべきでしょう。

ISO9001要求事項

改訂後のQMSでは、ISO9

000(一般説明と用語の定義)、ISO9001(要求事項)およびISO9004(品質管理の指針)で構成されています。この内、審査の対象は要求事項であるISO9001になります。つまり、ISO9001で要求されている内容が、自社のシステムに落とし込まれていることが必要になります。

全体は五つのフェーズからなり、順番に行くと、4章「文書化要求事項」、5章「経営者の責任」、6章「資源の運用管理」、7章「製品の實現」および8章「測定、分析及び改善」となります。

○品質マネジメントシステムとは  
ISO9001を理解するうえで、まず基本となる品質マネジメントシステムとは何かを理解しなければなりません。この概念図を図1に示しますが、顧客の要求事項を製品實現プロセスを通じて製品化し、それらを顧客に提供し顧客満足を得ることが基本になります。

しかしながら、事業活動は製品實現プロセスだけでは成り立ちま

せん。その他のプロセスと相まって、初めて事業活動が可能になるわけです。例えば、会社には会社としての方針があるはずですが、また組織をつくり、従業員の責任と権限も明確にしておく必要があります。これが「経営者の責任」のプロセスです。

次に製品をつくるには、何らかの設備が必要です。また、従業員へもそれなりの教育・訓練をする必要があるでしょう。これらが「資源の運用管理」のプロセスに相当します。

そして事業活動を行ううえで、必ず何らかの不具合が発生するでしょう。それらを是正・改善して初めて企業の発展につながるわけです。これが「測定・分析及び改善」のプロセスです。

それらが「測定・

分析及び改善」のプロセスにはなりません。これらのプロセスが、製品實現のプロセスとうまく調和し、機能してこそ、顧客満足が得られる製品を顧客に提供することができるようになります。

これらのプロセスの総合されたものが「品質マネジメントシステムのプロセス」であり、継続的に改善していくことを目的としています。

図1 マネジメントシステムのモデル

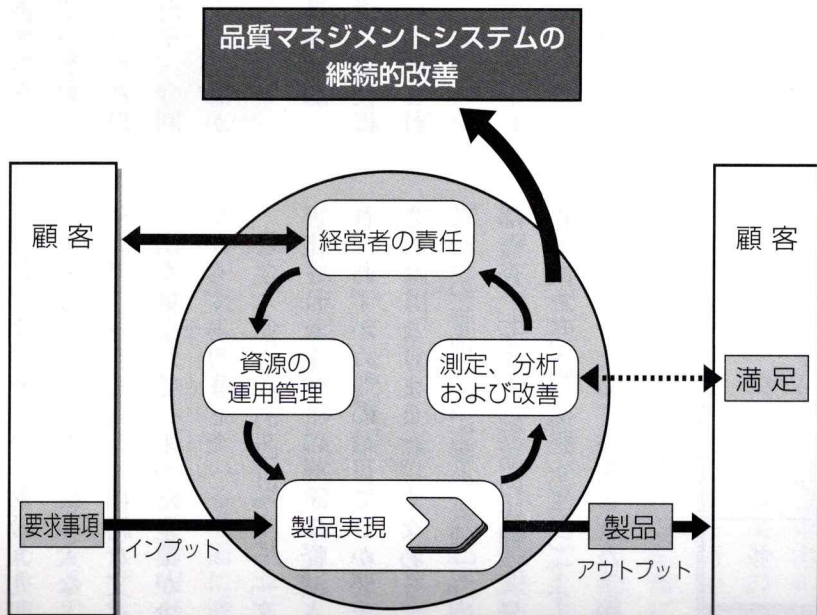
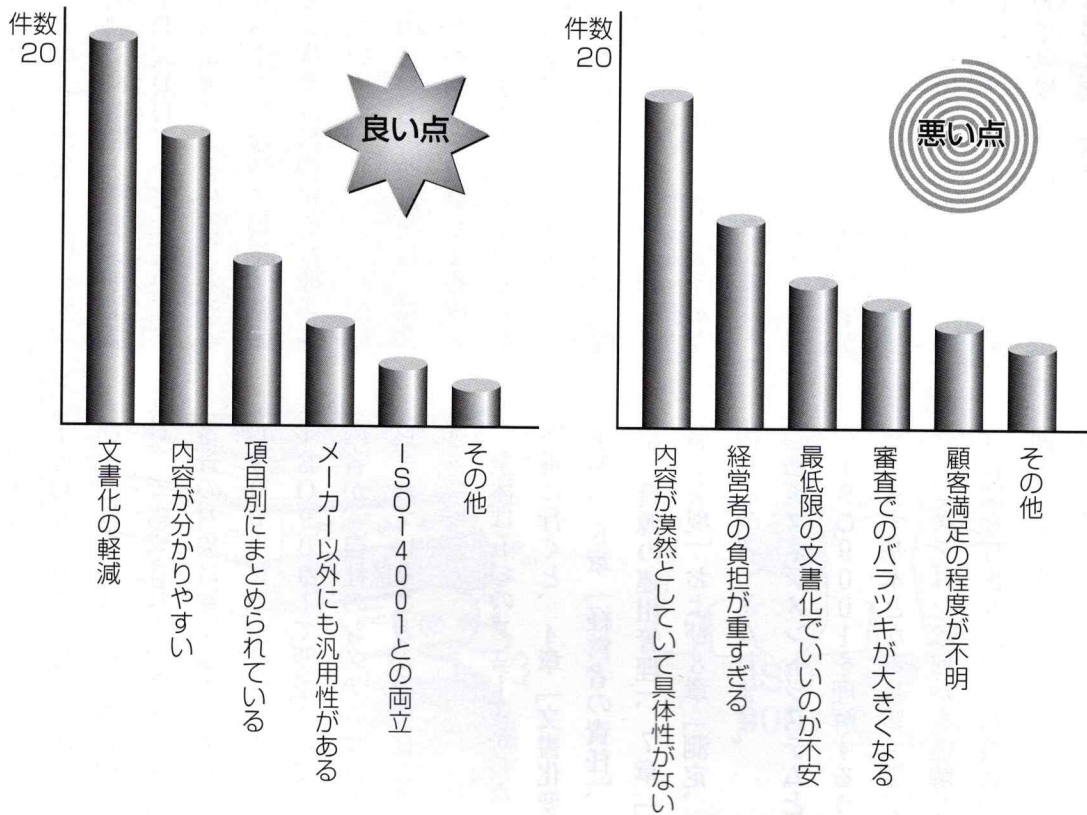


図2 ISO9001/2000年版における意見



ISO9001/2000年版の主な変更点

○マネジメントシステムという考え

以前は「品質システム」でしたが、今回の改訂で「品質マネジメントシステム」という言葉に置き換わりました。これは単なる製品の品質保証ではなく、経営に立脚

したシステム構築を目指すべきだという考えが前面に出ています。ISOは「経営のツール」だとい前からいわれていましたが、今回の改訂で初めて陽の目をみた感があります。

○経営者の責任の要求事項増加

今回の改訂で、経営者の責任に關わる要求事項が大幅に追加されました。「経営者のコミットメント」「顧客重視」「マネジメントレビュー」などに、経営者としてやるべきことがきつちりと決められています。現在のよ

うに外部環境変化が激しく、先行き不透明な時代には、経営者のリーダーシップや決断が一層求められます。その意味では、このISOのトップダウンの思想が現代にマッチしているといえるかもしれません。

○文書の軽減  
ISOのシステム構築は文書化が基本になります。そのせいか一九九四年版では、文書の作成に多大なエネルギーを費し、分不相応な文書の山を構築してしまった企業が少なからずありました。

ところが今回の改訂では、「文書化された手順」の要求は軽減され、わずか六つの項目でしか要求されなくなりました。すなわち、「文書の管理」「記録の管理」「内部監査」「不適合製品の管理」「是正処置」「予防処置」の六つです。これらの少ない文書化された手順

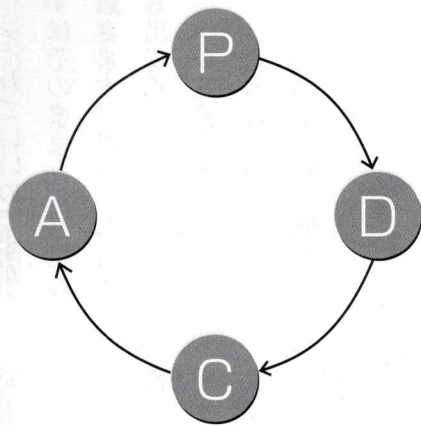
したシステム構築を目指すべきだという考えが前面に出ています。ISOは「経営のツール」だとい前からいわれていましたが、今回の改訂で初めて陽の目をみた感があります。

図3 ISO9001/2000年版における「文書化された事項」の要求は以下の6つ

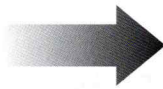
4. 2. 3	文書の管理
4. 2. 4	記録の管理
8. 2. 2	内部監査
8. 3.	不適合製品の管理
8. 5. 2	是正処置
8. 5. 3	予防処置

図4 継続的改善の真意

品質マネジメントシステム



継続的な改善



(有効性)  
効率)

**製品の品質向上**

で間に合うのかという考えもあり  
ますが、とりあえずISOの要求  
事項はクリアできることになりま  
す。

○継続的改善の要求

一九九四年版では、この「継続  
的改善」は明確に要求されていま  
せんでした。しかしながら今回の  
改訂で独立した要求項目として明  
確化されました。日本人は向上心

が強い国民性ですから、この要求

事項は心配していませんが、気を  
つけなければならぬのは、パフ  
ォーマンスの向上ではなく、マネ  
ジメントシステムの改善だという  
ことです。だからといってシステ  
ムばかりに気をとられていて、パ  
フォーマンスを無視してよいとい  
うことはありません。

システムの改善がパフォーマンス

スの向上につなが  
っていないければ、  
システムを導入す  
る意味がありません。  
顧客はシステ  
ムを購入するわけ  
ではなく、製品を  
購入するのですか  
ら(図4)。

○他のマネジメン  
トシステムとの両  
立性

現在、マネジメ  
ントシステムの国  
際規格として発行  
されているものは、  
この品質に関する  
QMSと、環境に

関するEMSがあります。これ以

外にも、国際規格として検討され  
ているものに、労働安全衛生のO  
HSA、危機管理、情報管理、  
苦情処理などのマネジメントシス  
テムがあります。

実はいずれもマネジメントシス  
テムなので、共通点が多いのです。  
今回のQMSの改訂も、すでに

発行されている環境のマネジメント  
システムであるEMSとの整合  
性に配慮されてつくられています。

例えば、「文書の管理」「記録の  
管理」「コミュニケーション」「内  
部監査」「マネジメントレビュー」  
などの要求事項は、品質、環境と

もほぼ同じ内容の要求事項です。  
これは、一企業が両方のマネジメ  
ントシステムを導入する場合に、

似たような要求事項はなるべく同  
じ内容にして、負担を軽減する意  
図があるようです。

**中小企業としての  
マネジメントシステム導入**

○シンプルで役立つ

システム構築を  
一九九四年版で取り組まれIS

Oを導入された中小企業の中には、

大企業に負けない大それたシステ  
ムを構築してしまったところが少  
なくありません。これは大企業で  
あれ中小企業であれ、ISO要求  
事項はまったく同じだから仕方が  
ない、という誤った考え方を持っ  
ていたからです。実は要求事項は  
同じであっても、その解釈にミソ  
があつたわけです。

つまり、同じ要求事項であつて  
も、中小企業は中小企業なりの解  
釈をすれば、決して大企業並のシ  
ステムなど構築しなくても済むは  
ずなのです。例えば文書の配布に  
しても、大企業はたかさんの関係  
部門に配布する必要があるでしょ  
うが、中小企業なら、共通の棚に  
保管しておけば、必要な時にだれ  
でも利用でき、配布などせずに済  
むわけです(次頁図5)。

○他社のまねは形骸化のもと

最近、企業のマネジメントシス  
テムが実に似通っている場面に遭  
遇します。どうみても裏で情報が  
流れていると思えません。

他社のシステムを参考にするの  
を決して否定するわけではありま

図5 品質マネジメントシステム文書の簡素化

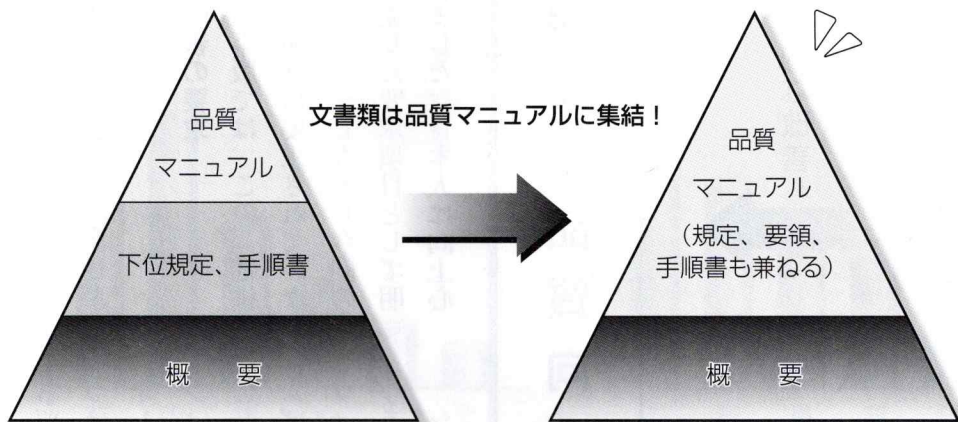
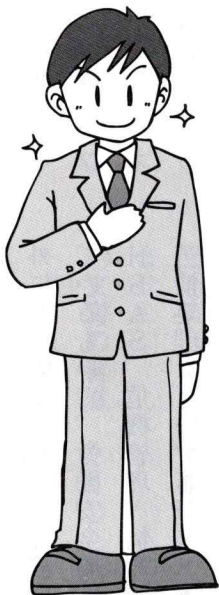


図6 優秀な審査員の条件



- 1 ISOの規格の理解が深い。
- 2 当該社内審査例の業務知識がある。
- 3 説得力があり、説明が論理的である。
- 4 謙虚さがあり、相手の言うことを真剣に聞く。
- 5 枝葉末節にとらわれず、考え方が広い。
- 6 マナーが紳士的で倫理感が強い。
- 7 時間に正確である。

せん。それはそれでいいのですが、何も考えずにそのまま丸写しでは芸がなさ過ぎます。だいいち著作権の問題も出てくるでしょう。このようにして構築されたマネジメントシステムは、自社で構築した実感がないので、何か問題が

発生すると、どう対応してよいか分からず、結局は放り出すことにつながります。自社で汗を流し、皆でつくり上げたシステムであるからこそ、今後見直し改善して行くという意欲がわいてくるものです。

○継続できるシステムが本物  
ISOは認証取得が目的ではありません。認証取得後に定期的に審査(サーベイランス)を受けなければなりません。これにより、認証取得が永久資格ではないことが分かります。実は認証取得時点

での被審査側のシステムは、かなり不完全なもので、その後のシステムを見直すことによって、徐々に自社に適合したシステムに改善され、効果が発揮されるのです。その意味では、認証取得時点は単なる通過点に過ぎません。ところが認証取得がゴールであるかのような考えで取り組み、取得後はISOなどどうでもいいという考えの経営者が少なくありません。ISOの認証を取得するまでに時間と労力をかけたことを取り戻すぐらいの意気込みで、真に企業に役立つシステムを目指してほしいものです。

### ISOの問題点

#### ○審査員のバラツキ

ISOの審査登録やその後の登録を維持するためには、審査登録機関による審査を受けなければなりません。この審査は資格登録されたISO審査員により行われます。

ところで、現在一番問題になっているのは、審査員による審査上

のバラツキが大きいということ  
す。

例えば、ある審査員が是正の指  
摘をしたことが、別の審査員では  
まるつきり別の判定結果になるこ  
とがしばしばあるのです。このバ  
ラツキは審査員個人の考え方の違  
いによるところが多いのですが、  
バラツキは審査員だけではありま  
せん。

日本には四〇を超える審査登録  
機関が活動していますが、これら  
の審査登録機関のバラツキも見逃  
すわけには行きません。審査に厳  
しいところもあれば、すべてに甘  
い審査をするところもあります。

審査登録機関同士は自由な競争  
だからいいではないかと反論する  
かもしれませんが、基本的なここ  
ろのバラツキだけは解消しておく  
のが筋だと思えます。

○画一的な考えを押し付けない  
審査終了後、被審査側にアンケ  
ートをお願いすると、決まって上  
位にランクされるのが、「審査員  
の考えの押し付け」です。

ある審査員は、被審査側が自分  
の考えを聞き入れないと、途端に

不機嫌になるといいますから困っ  
たものです。

また、別の審査員は、「審査の  
判定結果は、私の考え方次第でど  
うにでもなる」と豪語したそうで  
すから、これでは半分脅迫してい  
るようなものです。いずれにして  
もこのような言語道断な審査員が  
現実に存在することは残念でなり  
ません。

審査員は謙虚さが一番大切です。  
自分の考えがどうであれ、まず被  
審査側の考えを十分聞き、システ  
ムがどのように構築されているの



内部監査員養成セミナー風景

「審査員と被審査側はまったく  
対等な立場である」という  
やや言い古された言葉が、や  
つとここへきて現実味を帯び  
てきた気がします。というの  
は、最近審査員を前に自社の  
考えを堂々と主張する企業が  
出始めているのです。実はこ  
のような審査こそ本物なので  
す。  
被審査側は、今まであまり  
にも審査側に遠慮し過ぎたき  
らいがあります。  
審査側の機嫌を損ねては大

か審査するところから始める必  
要があります。その結果、どうし  
てもISO要求事項に照らし合わ  
せて不適合であると判断されると  
き、初めて指摘事項として取り上  
げる慎重さが大切なのです。客観  
的な証拠も入手せずに、軽はずみ  
な指摘をする審査員が多いという  
現実を、審査員を管理すべき審査  
登録機関は真剣に受け止め、少し  
でも被審査側の納得がいく審査を  
心がけてほしいと思います（前頁  
図6）。

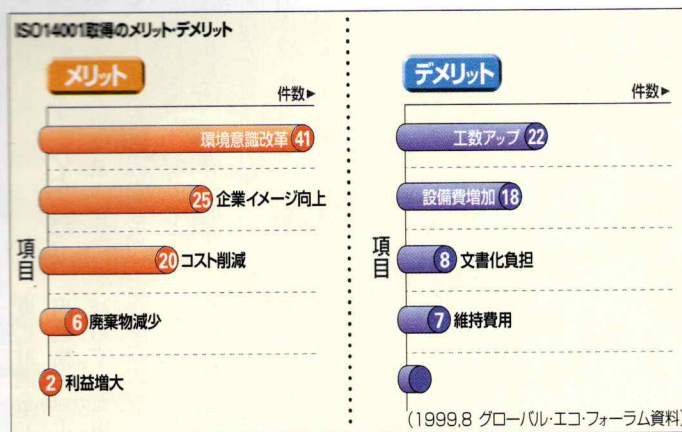
○審査員と戦う時代

変なことになるといふ配慮から、  
言いたいことも言えずに我慢する  
ということが本来の審査のあり方  
でしょうか？

構築されたマネジメントシステ  
ムは全従業員のためのものであり、  
審査員のためのシステムではあり  
ません。ましてや審査員はその企  
業のシステムに精通しているわけ  
ではなく、スポットで審査してい  
るだけなのです。

審査員も被審査側も、構築され  
たマネジメントシステムを企業に  
役立たせるという点では見解が一  
致しているはずですが、だとすれば  
審査員は、枝葉末節で企業の負担  
になる指摘などは度外視して、客  
観的にかつ有益な企業側から感謝  
される指摘を心がけるべきではな  
いでしょうか。

ある企業の幹部は、審査終了後  
「審査で指摘事項ゼロ」という結  
果を聞いて、喜ぶどころか、審査  
員が本当に真剣に審査をしてくれ  
ただろうかと不安になったそうで  
す。審査員が上位だとする考えは、  
もうすでに「過去の遺物」に過ぎ  
ない時代なのです。☒



### ISO9001 と ISO14001 の相違

項目	ISO9001	ISO14001
顧客	購入者	地域住民、一般住民、国民、従業員
目的	不適合の防止	環境負荷の低減
ISO 要求事項	細かい	包括性
効果	定性的	定量的
法規	製品に関わるもの直接	展型7公害他業務に関連する法規
継続的な改善	弱い	必須
影響	直接取引者	地球環境

側面ばかりである。実は、これら重要な側面が今、新たな「マネジメントシステム」として国際規格化のターゲットになりつつある。

「労働安全衛生」のマネジメントシステムについては、すでにヨーロッパでは欧州規格ができており、国際規格としてISOの認証が始まるのはそれほど先の話ではない。私がシステム構築の手伝いをした広島にある中堅ゼネコンでは、すでにこの欧州規格に沿って「労働安全衛生」のシステム構築に取り組み始めている。

今ISO9001に続き、ISO14001を導入し、2つの国際規格で四苦八苦しているところが増えてきた。システムという考え方になじみがないせいもあるが、これらの悩みの元凶は最初のシステム構築に問題がある企業が多い。

前述の様々な国際規格の今後の動きを考えると、当初からいかにシンプルで運用しやすいシステムを構築するかが問われる時代になるだろう。

### 環境負荷の大きい企業は14001を優先させるべし

ISO9001とISO14001のどちらを先に導入すべきか悩んでいる企業が少なくない。結論からいうと、企業側でどちらを必要としているかで決めればよい。

例えば、自社の体制を品質の側面から強化したいのであればISO9001だし、環境への取り組みで世の中や顧客から信頼を得たいと思うならばISO14001を優先すればいい。ただし環境負荷の高い建設業界や化学メーカーなどではISO14001を優先させるべきかもしれない。

ところで、現状の各々の規格要求事項の相違は、ISO9001はかなり細かいところまで要求しているところがあるが、ISO14001の方は全体に要求事項が具体性に欠け漠然としていてわかりにくい。それでいて各々の規格の要求事項に共通性があることから、ISO9001を先行した企業にとってISO14001は取り組みやすいものになっている。

そのせいか、先にISO9001の認証取得を実現した企業が、その余勢をかってISO14001の認証も得ているケースが少なくない。

つまり品質ISOと環境ISOの両方を取得するならば、9001を先に取得した方が14001もスムーズに取得できるということだ。ただし、前述したように9001は、今年中には改正され要求事項は14001のように抽象的なものに変わると予測されている。もし今年の後半から9001に取り組みようとしている企業があれば、改正の動きを待つ方がよさそうだ。