

我が国に ISO が導入されて四半世紀が経過しました。当初は ISO がよくわからず、「黒船到来」のごとく遠い国から来た国際規格というイメージで、なかなか馴染めないのが正直なところでした。

しかし 2000 年を境にこの国際規格は変わり始めます。「マネジメントシステム」という呼称に代わり、まさに経営に寄与する仕組みという色合いが濃くなりました。にもかかわらず、取り組む企業側は一向に堅苦しく形式的な仕組みから抜け出せず、「ISO は役立たない」という被害者意識もあり、せっかくの認証を放り出す企業が少なくありませんでした。そして今回の ISO9001/14001 の同時改正に至ります、この改正では「事業プロセスと規格の一体化」が協調されています。つまり、「日常の業務を運用することで同時に ISO の規格を満たすシステムを構築せよ」という意味です。

そこで役立つシステムはどのように構築したらよいのか、いかに述べます。

## **一 日常業務と規格要求事項の照合**

まずは日常業務の流れはどのようになっているのでしょうか？

業種ごとにいろいろ違うと思われませんが、流れは自ずと決まっているはずで、ISO9001 では 8 項「運用」に該当します。元々の要求事項のベースは「メーカー」中心なので、「建設」や「サービス」には合わない箇所もあるかもしれません。とにかく各要求事項が自社のどの業務に該当するかを特定します。要求事項は堅苦しい表現ですが、よく考えればほとんどが日常業務のどれかに該当するはずで、8 項以外の製品やサービスを支援する要求事項についても、同様です。

## **一 要求事項の解釈**

項番ごとの要求事項をそのままマニュアルに転記する企業がありますが、これではシステム化したとはいえません。各要求事項に対して自社がどのように行っているかを文書化すればよいのです。例えば「コミュニケーション」という要求事項では、日常行われている会議やミーティングなどが、どのような目的で、何時、どのようなメンバーで、だれの責任のもとで、どのような記録に残すかを整理するだけでシステム化できてしまいます。

## **一 どこまで文書化するかは自社の裁量**

どこの企業でもシステム構築の際、どこまで文書化（システム化）すればよいかで悩むかと思えます。実は、1) 組織の規模 2) 仕事の複雑さ 3) 要員の力量の 3 つの要素で決めればよいのです。例えば社員が仕事をよくわかっているならば、細かい手順書など必要ありません。一方仕事が複雑であれば間違いが起りやすいはずですから、それを防止する意味でも何らかの手順書は必要となります。

## **一 ISO は客観的証明力**

ISO を取得している組織としては、しかるべきマネジメントシステムのもとで正しく運用していることを、客観的な証拠をもとに説明する能力も問われます。中でも「記録」は客観的な証拠のひとつですが記録には改ざんがあり得ます。海外では簡単に消せる鉛筆のようなものは使いません。ペン書きが普通であり、改ざんはできない歴史があります。一方記録よりも大きな客観的な証拠は「現場での観察」だと思います。現場で目の前の仕事のやり方を、時にはインタビューを交え確認することで、本物のシステム運用の証拠を入手できます。某企業では ISO を導入してから現場の作業員の説明が各段にうまくなったといえますから、ISO の効果は確実に出ているのです。

## **一 システムは進化する**

ISO の審査で感じることですが、何年も改訂されていないマニュアルや手順書で業務を行っている企業

が少なくありません。時代環境や人々の価値観が目まぐるしく変わる中にあるのは、その変化が現状のシステムのどこかに関係しているはずで、逆にほとんど関係していないとすれば、日常の実態とかけ離れたシステムともいえます。弊機関に登録されているH社は、ISO9001の大改正を機会に、大幅なシステムのスリム化と、内部監査員の見直しと入れ替えを実施しました。まさにシステムが進化している証拠だと思います。

## DAS ジャパン から

### (株)花木工業つくば技術センターが新工場建設！

2018年9月29日(土)に、新工場(常総工場)の竣工式と見学会が行なわれました。広大な敷地に工場と厚生棟が建設され、当日は200人ほどの関係者が参加されました。見学会の後、大型観光バス3台でつくば市の「ホテルオークラ」に移動し、盛大な祝賀パーティが行われました。



所在地 茨城県常総市坂手町 2975-1  
敷地面積 14000 m<sup>2</sup> 建物 3300 m<sup>2</sup>(工場・厚生棟)

竣工記念祝賀会(つくば市 オークラフロンティア)  
左 海内社長 右 DASジャパン萩原代表

### 萩原代表がISO専門誌に執筆！

ISO専門誌「アイソス」の2018年12月号(11月10日発売)に、代表の萩原が執筆した特集記事が掲載されます。今回のテーマは「目からうろこのケーススタディ30例」とのことです。いつものようにISOの構築・運用に役立つヒントが満載されています。

(編集責任者 萩原由利)



英国系 ISO 認証機関 DAS ジャパン(株)  
代表取締役 萩原陸幸  
東京都豊島区東池袋 3-20-16-503  
[info@das-japan.jp](mailto:info@das-japan.jp)  
<http://www.das-japan.jp>