JQAが企業の期待に応え、信頼を獲得するために

**ISO9001の登録制度が日本に導入されて15年あまり、
制度及び審査登録機関の社会的役割は変わってはいませんが、
社会の変化や、登録企業を取り巻く経済環境の変化などに伴い、
ISO9001の役割も変化しつつあります。
その一方で、登録企業のコンプライアンス違反や不祥事などにより、
制度そのものの意義が問われ始めていることも事実です。
JQAは、こうした状況をどう見ているのか、
また今後の審査のあり方をどのように考えているのかをご紹介します。**

普及のステージを終え 新たなステージを迎えたISO9001

JQAが企業の期待に応え、信頼を獲得するためにいかにあるべきかを考えるに当たって、まずISO9001の制度そのものの変化、及びそれに伴う役割・位置付けの変化について考えてみたいと思います。

日本のISO9001の歴史を振り返ってみると、スタートした当時は製品をヨーロッパなどに輸出する企業が、ISOの認証を取得していないと業務に支障をきたすということで審査を受け、認証を取得し、次にその企業に部品や材料などを納めている企業がという形で、次第に取得企業の裾野が広がっていきました。

この頃の規格（ISO9001:1994）は、規格の本文中に「The Supplier Shall=供給者はかくあるべき」と書かれていることからも分かるように、自動車メーカーや家電メーカーなどの購入者の立場から供給者のあるべき姿を求める、いわゆる二者間取引のための性格が強いものでした。これが2000年改訂版（ISO9001:2000）では、従来の「品質システム」が「品質マネジメントシステム」と変更され、マネジメントの重要性が打ち出されるとともに、表題も「品質マネジメントシステム-要求事項」というように大きく変わりました。「The Supplier Shall」の部分は「The Organization Shall=組織はかくあるべき」と変更されました。

では、「組織はかくあるべき」というのは誰の立場から求めるものかと考えた場合、それは単に購入者だけではなく、消費者や社会といったもっと広範な利害関係者の立場から求めるものだといえます。つまり、企業は広範にわたる利害関係者を意識した経営を求められるようになった結果、ISO9001は従来よりも広い意味の位置付けとなり、社会におけるインフラの一つとして活用されるまでになったのです。

これに呼応するかのように、取得企業の裾野はいっそうの広がりを見せ、メーカーなどに部品を納入する企業だけではなく、消費者に対して製品を提供する企業、さらには消費者にサービスを提供する企業もISO9001を取得するようになりました。また、建設業界において、公共事業に参加する企業の評価ツールの一つとして導入される事例が増えたことで、さらに広がったのです。

こうした中で、大きな課題が浮かび上がってきました。それは、企業にとって、ISO9001の認証を取

得することの意味やメリットが見えにくくなってきたということです。PDCAサイクルを構築し、マネジメントシステムとして非常に有効に活用し効果を上げている企業、もしくは積極的に活用しようと考えている企業が多いことは事実です。しかしその一方で、取得することだけが目的の企業も見受けられます。そのため一般の方からJQAに対して、「なぜあの企業が認証を受けることができたのか」といったお問い合わせをいただくケースが出てきました。また、有効に活用している企業からは、「認証取得のハードルが低い、もっと厳しい審査が必要ではないか」などのように、同じ認証を受けていることに対する疑問の声が寄せられています。

JQAではこうした状況を踏まえ、企業のマネジメントシステムの有効性（＝パフォーマンス）に、より重点を置いた審査が必要ではないかと考えています。つまり、登録企業の顧客に成り代わって顧客の視点で審査を実施することで、真に有効なマネジメントシステムとなっているかどうかを審査するスタイルです。「貴社のカスタマーから見た時に、本当にこれで良いのですか」、「あなたの顧客のためになっていますか」といった視点で審査することで、今まで以上に有効性のある審査にしていく必要性があると認識しています。

現状をまとめると、ISO9001は社会インフラとして定着したものの、有効性や審査の質に対する疑問を解消するための取り組みが求められているといえます。これは、ISO9001が普及のステージを終え、新たなステージを迎えたということにほかなりません。また、社会インフラとして定着したといってもまだビジネスレベルが中心であり、登録企業のご意見の中には「ISO9001の意義を社会に対してもっと

登録企業の期待・要望　**旭硝子株式会社 AGCオートモーティブ ジャパン／アジア・パシフィック ◎品質保証室長 北荘 貴康氏**

制度の強みを伸ばす運営を

審査は「気付き」を与えてくれる場

ISO9001を運用する上で外部の第三者機関による審査を受けるというのは、組織内部の都合や論理でなく、あくまでも客観的な視点からシステムが適正かどうかを見てもらう“組織の健康診断”として捉えています。

少し前の定期審査においてある規格条項に対し、弱さが認められる指摘をいただいたのですが、それを踏まえて調査した結果、日本だけでなくわれわれの海外拠点にも同様に改善の余地を見付けることができました。まさに審査によって、病気に至る前に「気付き」を与えてもらい、改善に結び付けることができたわけです。

審査の公平性を担保するため、コンサルや事前審査を禁止する。それは制度の健全な発展のためには重要で、私たちも理解しています。しかし必要以上に過度に厳格な線引きは、審査員と企業側のコミュニケーション不足を招くのではないかと若干危惧しています。効果的な審査をしてもらうためには、旭硝子のこれまでの品質への取り組みについてきちんと理解した上で、審査してもらうことが大切。そのためにはやはり、審査機関と企業との間の一定の情報交換などは必要不可欠だと思います。

一般の認知度は十分か

一方、ISO9001という制度そのものに目を向けると、認証のハードルが低いのではないかと感じることがあります。また、今や品質は製品だけでなく経営そのものと結び付いているという面から考えると、工場単位での取得など、事業のある部分だけを抜き出して登録が可能であるのも「果たして実効性という点でどうなのだろうか」とやや疑問に思うところです。

加えて産業界では制度の認知度は向上しているといえますが、一般レベルではまだ十分とはいえないのではないでしょうか。新入社員教育などでISOの話をすると、かなりの人間が新鮮な顔をします。“品質”を誇る国としてはちょっと寂しい感じがします。こうした現状を見ると、こういった制度が学校などの教育の中でももっと取り上げられるようなアプローチなど、認知度を高めるための活動に審査登録機関が取り組まれることも必要だと思います。

企業プロフィール

旭硝子株式会社 AGCオートモーティブ ジャパン／アジア・パシフィック
本社●東京都千代田区　事業概要●自動車用安全ガラス及び周辺製品の設計・開発、製造及び販売
産業用加工ガラスの製造　ISO9001認証取得●1995年

積極的に発信してほしい」というものがありました。JQAでは、従来からマネジメントシステム審査登録のリーディングカンパニーにふさわしい審査を行うことで制度の認知度を高める努力を続けており、今後も継続していきます。

登録企業の価値向上につながる本質に迫る審査の実施

では次に、今後のISO9001、そしてJQAの審査のあり方を考えるために、ISO9001とは何か、規格の趣旨を改めて考えてみたいと思います。

ISO9001:2000では、「顧客要求事項及び適用される規制要求事項を満たした製品を一貫して提供する能力を持つことを実証する必要がある場合」及び「品質マネジメントシステムの継続的改善のプロセスを含むシステムの効果的な適用、並びに顧客要求事項及び適用される規制要求事項への適合の保証を通じて、顧客満足の向上を目指す場合」において適用するとされています。これは、まさに企業が本業の価値を高めるための活動であり、ISO9001がビジネスの土台となるということを表しています。

従って、JQAが実施する審査の目的は、「顧客要求事項及び規制要求事項への適合を保証する能力があるか=品質保証」、「顧客の満足向上を志向した諸活動が行われているか=顧客満足向上」、「これら2点を実現する品質マネジメントシステムが構築され、効果的に適用され、システムが継続的に改善されているか」を確認することにあります。

登録企業から、「第三者の視点で、良いところは良い、悪いところは悪いとはっきりと指摘する、本質に迫る審査をしてほしい」といったご意見をいただくことがあります。これは登録企業がISO9001

登録企業の期待・要望　**株式会社紀文フレッシュシステム** ◎ISO推進室室長 白水 清敏氏

効果的なシステム向上に役立つ情報提供

取得に際し審査機関を比較検討

親会社である紀文食品が早い段階でISO9001の認証を取得したのに伴って、物流・情報を担う当社には規格に基づいた要求や計画書の提出などが求められてきました。当初は受け身でそれに対応しましたが、むしろ同じ物差し（ISO9001）を使って、積極的に自らのマネジメントシステムを構築していこうと考えたのが認証取得の動機です。特に当社の事業所は、北海道から九州まで全国各地に広がっている関係上、きちんとした統一基準を設けることがサービスレベルを高める上で重要だと判断したわけです。

認証取得を進める際は、審査機関について10社に絞って比較検討したでしょうか。その上でJQAを選択した第一の理由は、圧倒的に認証実績が多かったということ。あらゆるビジネスがそうですけれど、やはり市場の信認は何より大きな判断材料になりますから。審査機関を選ぶ過程で「JQAの審査は厳しい」という話も聞きましたが、逆にそれは私たちにとって「望むところ」でした。

ある一定期間はひとつの審査クルーで

認証取得の進め方は、まず関東地区の拠点からスタート。ほぼ半年に1回ごとに拡大審査を受け、徐々に全国へ展開していく形をとっています。こうしたやり方を進めていく中でJQAにぜひお願いしたいのは、最低でも最初の更新審査までの3年間は、同じクルーで審査を担当してほしいということです。というのも拡大審査を経て徐々に認証範囲に含まれる拠点が増え、それに伴いシステムも都度改善しているわけですが、その改善の有効性を適正に判断してもらうためには、これまでの経緯を十分に理解しておいてもらうことが重要だからです。

2004年12月にISO9001の認証を取得し水平展開の途上にある当社は、いわばよちよち歩きの状態だといえます。これが2歳児あるいは5歳児になった時に、どんな問題に直面するのか。豊富な経験とノウハウを持っているJQAから、例えば先進的な企業の取り組み事例の情報など、わずかなヒントでも提供してもらえれば、より効果的なシステム向上が図れると期待しています。

企業プロフィール

株式会社紀文フレッシュシステム
本社●東京都大田区　事業概要●食品の物流サービス（荷受、保管、仕分、配送）の提供及び顧客要求仕様に基づく委託ソフトウェアの設計・開発、システム運用　ISO9001認証取得●2004年12月24日

の重要性を認識している証です。一方で、そもそもマネジメントシステムとは自律性が求められるものであり、登録企業自らが計画を立て、実施し、チェックし、そして見直すというPDCAサイクルを回すことが本来の姿です。そして、自律的にPDCAを回していける能力があるか、これを第三者が審査するという考え方がこの制度のベースとなっています。つまり、自律性を重んじる制度の理念からいうと、こうしたほうがいいといった助言はあってはならないことであり、これはルールにも明記されています。登録企業の方にはこのことをぜひご理解いただきたいと思います。

また、JQAに対する登録企業の期待は、前述のように、審査を受けることで、結果として業績の向上、競争力の強化、効率化の実現、コストダウンの実現、クレームの減少、企業イメージの向上などにつながる審査ということだと思います。つまり、JQAの審査は、何らかの課題や問題点の解決につながり、結果として企業が求める効果に結び付くような審査でなければなりません。

審査員は、企業が目標として掲げたものが顧客の期待に沿っているか、これらを達成できるマネジメントシステムが構築され運用されているか、チェックはきちんと実施されているか、チェックに基づいたアクションが取られているかというように、マネジメントシステムそのものを審査します。そして、その結果として、業績向上や品質向上に結び付くことになるのです。つまり、しっかりとマネジメントシステムの妥当性を見ていくことが、結果として有効性を重視した業績向上に役立つ審査になるということです。

登録企業の方からは、「コンサルができないことは理解しているが、あるJQAの審査員は、ISOの基本的考え方を改めて説明してくれ、それによって

登録企業の期待・要望　**株式会社興伸** ◎総務部 課長 木村 幸司氏

現場のモチベーションを高める現場審査

現場のレベルアップが課題

取引のパスポートとしてISO9001を取得する。つまり、認証の取得そのものが目的化しているという話をよく聞きますが、当社の場合はそうではありません。顧客からのクレームを極力低減し、サービス品質を改善する手段、そのコアとしてISO9001に基づいた品質マネジメントシステムを位置付けています。実際、私どもの業界においてISO9001を取引条件として求められることは、ほとんどゼロといってよいですから。

認証を取得してから4年を経過した現在、クレーム数は減少し、クレーム内容も非常に軽微なものになったという点で確かに導入効果はあったといえます。しかし一方、今後の課題もまだまだ多いですね。特に私たちの業務、中でも現場の実作業分野は個人のスキル、熟練性に負う部分が強く、標準化が必ずしも進んでいるとはいい難いのが現状。その意味では現場改革がマネジメントシステムをレベルアップするための大きな課題といえます。

ピンポイントでの指摘がほしい

この点で実はJQAの審査に期待を寄せています。具体的には、今まで以上に現場を重視した審査です。審査員の方が現場の声を拾い、それがシステム改善に結び付く。そのことによって各現場スタッフの間に「ISO9001というのはわれわれ現場のためにある」という意識改革が浸透すると考えているからです。

また、現場審査を通じて、現場で働く当社の社員が、「ISO9001は現場の社員の役に立つものであり、現場の社員のための審査」だということを深く理解し、現場のモチベーションアップにつながればいいと考えています。さらに、われわれ自身の審査に対する姿勢がやや要領が良くなってしまっている面があるので、われわれが襟を正すような、今以上に的確で厳格な審査をお願いしたいと思います。

企業プロフィール

株式会社興伸
本社●東京都江戸川区　事業概要●DM発送、各種キャンペーンに伴う商品・情報の管理、物流サービスの提供など　ISO9001認証取得●2002年3月

自分たちのマネジメントシステムの不備な部分を認識することができた」、あるいは「今まで気付かずに見過ごしていたことを、直接指摘するのではなく、本来あるべき姿を説明することで気付かせてくれた」という声もあります。JQAでは今後ともすべての審査員が、こうした審査ができるように審査員の質の向上に努めていきます。

JQAの審査の基本姿勢は「プロセス審査」と「現場重視」

最後に、JQAの審査の基本姿勢についてご説明します。現在JQAでは、「プロセス審査」と「現場重視」の2点に重きを置いた審査を実施しています。

ISO9001の2000年版では、プロセスアプローチを採用したマネジメントシステムとなっており、組織の目標（顧客満足の向上）を達成する仕組みとして、顧客要求をインプットとし、提供する製品やサービスをアウトプットとし、インプットからアウトプットまでのプロセスが一連の流れとしてうまくつながっているかどうかを重視するものです。つまり、プロセスアプローチは、各プロセスの相互関係、インプット・アウトプットを明確にし、運営状況を管理することにより、マネジメントシステムの目標である顧客満足の向上を達成しようとするものです。

JQAでは、審査においてもプロセスアプローチによりマネジメントシステムの有効性を効果的に審査できるものと考えています。特に、顧客満足の向上を意図し、成果につながる活動がされているかという、マネジメントシステムのパフォーマンスに関しては、関連するプロセスについて顧客満足の向上を共通のテーマとして審査を行うことで実効性が高まると考えています。

そして、ISO9001の規格の趣旨の部分でご説明したように、登録企業の顧客の視点に立った審査を行っていきます。さらに、登録企業において特に重要といえるプロセスに着目し、重点的な審査を行うことも今後の課題として取り組んでいきたいと考えています。これを実現するために重要となるのが、登録企業とJQAのコミュニケーションです。

最近、「JQA及び審査員とのコミュニケーションが不足しているのではないか」というご意見をいただくことがありますが、JQAでは、審査が終了した後に、審査結果をお伝えする時間を必ず設けており、改善指摘事項や改善の機会があった場合などには、それらの説明に加え、なぜ改善を要すると判断したかという背景についてもご説明しています。この時間が、JQAと登録企業の大切なコミュニケーションの場であるとJQAでは考えています。また、JQAでは必ずトップマネジメントインタビューを審査の一環として取り入れておりますが、この機会も登録企業との重要なコミュニケーションの場と捉えています。今後、さらに充実させ、登録企業にとって役立つ情報提供の場として活用していくことも、コミュニケーション不足を解消する一つの方法ではないかと考えています。

次に現場重視についてご説明します。マネジメントシステムを運用するのは、トップマネジメント、管理責任者、管理者層に加え、実務に携わる担当者の方々ですが、トップの方針が各階層に理解されてはじめて組織の力、マネジメントシステムの効果が発揮されます。さらに、登録企業の顧客の視点から見た場合、実際に提供される製品やサービスを実現している「現場」の位置付けは非常に重要です。このため、審査を行うに当たっては現場重視の審査が欠かせないのです。JQAでは、ISOの審査開始以来、一貫して現場重視の審査を心がけており、その結果「他の審査登録機関より現場審査が多く、充実している」という声を多数いただいています。

マネジメントシステムは、品質改善といった製品レベルのPDCA、例えば業務改善のようなプロセスレベルのPDCA、及びシステムレベルのPDCAで構成されており、マネジメントシステムを有効に機能させるためには、各階層でのPDCAがきちんと回り機能している必要があります。また、上位レベ

登録企業の期待・要望　リンテック株式会社 ◎品質保証室QMグループ長 勝 敏雄氏

価値あるヒントを提供する一段高いレベルの審査

導入効果を高める審査のあり方

ISO9001に基づいた品質マネジメントシステム活動はある種『カメの歩み』で、着実に足元を固めながら進めるものです。ロングレンジで導入効果を見ていく必要があるでしょう。短期間では変化は見えないけれど数年の間には確実に組織はスパイラルアップしていく、というように。着実な効果を上げるには、ISO9001を導入することで自分たちが何をめざすのかを明確にし、各企業が目標をしっかりと認識して取り組むことが大切です。

それを大前提とした上で、私は一方で審査のあり方も導入効果を左右する大きな鍵を握っていると思います。

なぜなら単に要求項目を満たしているか否かだけを見るのではなく、われわれの品質マネジメントシステムが適正に機能し、組織のスパイルアップにつながっているかどうか、それを第三者の視点から的確に評価してもらえる機会、審査の場をそう捉えているからです。

付加価値のあるヒントの提示を

事実JQAの審査を通じ、内部にいては分からなかった部分を気付かせてくれることがあります。例えば当社の多くの工場ではISO9001の要求事項のうち7.5.2(*)を適用除外項目としていましたが、ある時、審査員の方に「リンテックの製品のほとんどが94年版のいわゆる『特殊工程』に位置付けられることから、この項目を除外するのはおかしい」と気付かせてもらいました。私自身、「『特殊工程=何か通常の製造工程と違う特別な物』、だから当社はこれに該当しない」と思い込んでいたのですが、よくよく見直してみると、確かにそれは適用除外すべき項目ではなかったのです。この時の審査は、まさにシステムを足元から見直すきっかけになりました。

このように審査を通じ、企業にとって価値あるヒントを提供することはできるはずです。特にJQAではISO9001:2000から『プロセスの有効性を重視した審査』を標榜されているわけですから、「あなたの会社にとっての有効性とはこういうことだ」と具体的に明示するなど、一段高いレベルの審査の提供を今後もお願いしたいですね。

(*)
・ISO9001:2000、1.2項「適用」　組織はISO9001に規定されている要求事項を除外することが認められている。ただし除外項目は7章にある要求事項に限られる。
・ISO9001:2000、7.5.2項　「製造及びサービス提供に関するプロセスの妥当性確認」　塗装における下地処理などの場合、上塗装が施された後では品質の測定が難しい。このような『特殊工程』では、プロセスそのものが妥当であることを確認し、品質レベルを確保することが求められる。リンテックの電子部品用粘着テープなども全品検査ではなくサンプル抜き出し検査であることから、厳密に見ればこの特殊工程に位置づけられ、そのプロセスの妥当性を検証する必要があるという考え方。

企業プロフィール

リンテック株式会社
本社●東京都板橋区　事業概要●粘・接着製品、粘着関連機器、特殊紙、加工紙・加工フィルム等の開発・製造・販売　ISO9001認証取得●1996年5月（吾妻工場）ほか

ルのインプットには下位レベルの情報があり、例えば、製品レベルでの課題をインプットとしてプロセスレベルでの改善が可能となり、さらに製品レベル、プロセスレベルでの問題点がシステムレベルに上がることで問題解決のトリガーとなります。JQAでは、製品、プロセスレベルにおけるPDCAの状況を審査し、これを踏まえてシステムレベルの有効性を審査しているのです。

この意味においても、現場の審査は欠かせないものであり、これに重点を置くことにより審査の効果が見込めると考えています。つまり、現場での審査をもとに、登録企業のトップマネジメントの方にマネジメントシステムの実態と課題を伝えることが審査の目的の一つなのです。JQAへのご意見の中に「現場のモチベーションがアップするような審査をしてほしい」というものがありましたが、現場重視の審査で実務に携わる担当者の方々と直に接することによって、マネジメントシステムに対するモチベーションを高めていただくことも意図しています。

JQAでは、登録企業の声に真摯に耳を傾け、また社会の変化やそれに伴うニーズの変化を的確に捉え、登録企業の価値向上に貢献するために積極的に取り組んでいきます。それがひいては社会全体の価値向上につながるものだと信じています。

次号ではISO14001を中心に、登録企業などのご意見をベースにJQAの考え方を取り上げます。