

移行を済ませた10社の取り組み

システムを見直して大きな変更は必要ないと確認しマニュアルをさらに軽くした

株式会社日本省力センター

定期審査

プロフィール

■ 事業内容:	省力化・自動化機器の設計製作および部品組立のアウトソーシング
■ 所在地:	神奈川県厚木市
■ 従業員数:	37名
■ 初回登録年月:	2007年3月 (JQA-QMA13156)
■ 移行年月:	2009年1月



小栗康雄代表取締役社長



近藤真光技術部生産技術課長

PDCAを回す体制を確立し、クレームも激減

株式会社日本省力センターは、高度な技術力によりオーダーメイドでの省力化・自動化機械の設計・製作に取り組むメカトロニクス会社である。この分野では40年の歴史を持ち、数年前からはISO9001の仕組みを活用して顧客の要求する品質を実現できる体制づくりを推進してきた。その活動が奏功し継続的な成果をあげている。代表取締役社長の小栗康雄氏は「ボトムアップにより下からの情報を積み重ねながら、PDCAがうまく回るようになったと実感しています。お客さまからのクレーム件数も減り、現在も300日近くクレームゼロを続けています」と目を細める。

ISO9001を運用していく過程で特にマニュアルづくりにはこだわった。ISO導入前に第三者監査で使っていたマニュアルは分厚かったが、自社の業務に即して規格に適合するように考えながら、軽く薄くしていった。「ISOありきのマニュアルを作るのではなく、自社のシステムがISOの規格に沿うようにしていきました。そのためにはISOの仕組みを従業員が理解していることが重要なポイントになります」と生産技術課長の近藤真光氏が解説する。同社にはISOの審査と並行して、主要取引先による厳しい第三者監査を受け、その指摘を生かすことでシステムを鍛えてきた経緯もあった。「第三者監査で受けた指摘の改善を推進する活動を続けていくことにより、自然に顧客重視の姿勢が培われますから、顧客満足を求めるISOの定着にも自信を持って取り組みました」(近藤氏)

定期審査の機会をとらえて素早い移行を決断

同社のISO9001定期審査は1月である。今回は1月に2008年版への移行審査を受審したが、準備段階では2000年版の定期審査を受審するつもりでいた。

近藤氏は、当時の状況を次のように語る。「2008年11月に定期審査を2000年版で申し込んだのですが、ちょうどその頃発行された2008年版

の情報を得て検討するうちに、移行審査でも大丈夫じゃないかと思ったのです」たとえ2008年版での審査に通らなくても2000年版の認証は維持される。その審査で改善へ向けて指摘してもらえるので翌年の更新審査時での移行に備えることができる。「そのため割と気楽に受審に望むことができました」(近藤氏)

JQA開催の移行説明会には参加しなかったが、コンサルティングに意見を聞いた。それを参考にしながらもう一度自社のシステムを見直し、大きな変更は必要ないと判断。「法令」の言葉を明確に入れるなどマニュアルの小規模な修正にとどめた。それももともと必要だと感じていたことだった。機能している既存のシステムを生かしながら、2008年版に適合させたのである。「社内にISOの定着は進んでいましたし、説明会資料をよく読めば、既存システムをほとんど変更することなく2008年版に適合するという感触を得られましたから」と近藤氏は背景を語った。実は見直しによって逆に不要な部分を省くことができ、マニュアルをさらに軽くすることができたという。

11月に移行審査の受審を決定し、JIS Q 9001:2008が発行されて間もない12月末には従業員全員を集めたミーティングを開催した。そして1月に入ってすぐ内部監査、マネジメントレビューと立て続けに進めていった。「待たなしの状況だったからこそ、皆に移行の内容を集中的に理解してもらい、スムーズに取り組みで審査自体もうまく運びました」と近藤氏は述懐している。



日本省力センター

■ 移行までのスケジュール

着手	2008年 11月
内部監査	2009年 1月
マネジメントレビュー	2009年 1月
審査	2009年 1月

JQAでISO9001の認証を取得している組織の移行審査は、昨年11月のISO9001:2008の規格発行をうけて12月から始まりました。2008年版への最初の移行が認められたのは、12月22日の審査判定会で、6組織でした。ここでは、これから移行に取り組む組織の参考になればと、当誌の取材にご協力いただいた10組織の移行事例を製造業と非製造業に分けて紹介します。

日常的な取り組みをISO9001規格に重ねて 顧客品質の向上を導く

東レ株式会社 千葉工場

定期審査

プロフィール

■ 事業内容:	ABS樹脂ベレットの設計・開発および製造
■ 所在地:	千葉県市原市
■ 従業員数:	90名
■ 初回登録年月:	1994年3月(JQA-0432)
■ 移行年月:	2009年1月
■ 他規格の取得状況:	ISO14001(2000年12月)(JQA-EM1204)



平井陽工場長



田中治品質保証課長

継続してきた改善活動が2008年版に合致

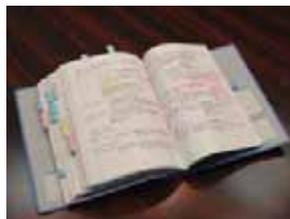
東レ株式会社千葉工場は、ABS樹脂の設計・開発から製造までを一貫して行う工場である。同工場の製品は、「トヨラック」ブランドとして名声を確立し、家電品から自動車、OA機器、建材ほか多様な産業分野で活用されている。同工場がISO9001の認証を取得したのが1994年、ISO9001に基づくシステム運用は15年目を迎えた。

「正直、鳥肌が立ちましたね」

同工場品質保証課長、田中治氏は、2008年7月に参加したJQAの2008年版規格改訂説明会の感慨をこう語った。自分たちがまさに今改善を進めている方向性がそのまま2008年版の改訂内容として、文字になっていたからだ。

「2008年版に移行しようと特別に何か行ったことは実はほとんどないのです。以前から進めてきた、お客さまからの情報を受けて設計から製品ができるまでの一貫したプロセスの確認をしっかり行い、改善すべきところを改善していったに過ぎません」と工場長の平井陽氏は語る。2008年、東レ千葉工場では、前回の定期審査での指摘を受けて、主に外注委託業務の管理方法や教育の改善に継続して取り組んでいた。東レブランドの信頼性の確保には、外注先でも同様の品質保証がなされなければならない。

その管理を徹底するために責任者を明確にし、管理体制も強化した。教育では若い現場リーダーの育成へ向けて、より実効性の高い教育システムを整えた。いずれも工場にとって必要な改善であった。「指摘してもらった改善の機会を場当たり的に対応するのではなく、当工場では、工場長の指導のもとできちんと仕組みに落とし込み標準化していくことに取り組んでいます」(田中氏)



システム見直しのための書き込み



東レ 千葉工場

自分たちの活動は2008年版に合致しているとの確信のもと、即座に移行準備に入る。2008年の8月から10月にかけてマニュアルの改訂を進め、11月に教育・訓練手順書や外注生産に関わる基準書類を改訂する一方で、11月、12月と内部監査の実施に入る。そして翌1月初頭の臨時のマネジメントレビューを経て1月中旬の審査を終え、移行を済ませた。

第三者からの評価は最高のチャンスであり、宝物

平井氏のISO9001への思いは深い。「顧客満足を求めPDCAを回すことは、私たちにとって日常業務そのものです。ISO9001はそれを規格として提示しています。そして第三者の視点で評価してくれる。そこに大きな価値があります」と語る。審査員とも、なぜ2008年版ではこういう要求事項になったかに遡って意見交換し、顧客のための品質をどう作り込むかという本質的なテーマに向けた考え方を確認した。

「当工場の直接の顧客は事業部であり、その先に製品ユーザーが連なっています。事業部が精査したユーザーニーズを品質に落とし込む継続作業が、私たちに求められています。その基本をベースに改善を進めていることを評価していただけたと思っています。まだまだ不十分なのですが」と平井氏は謙虚に振り返る。

第三者の指摘の重要性は田中氏が「業務改善への最高のチャンス」と強調した。これから移行審査へ向かう組織には「これまで指摘された改善の機会の中に宝物があり、見直す仕組みとして標準化できるものがあるかも知れません。一つひとつしっかり取り組みれば、当工場がそうであったように、結果として2008年版に合致するのではないかと思います」とメッセージをいただいた。

■ 移行までのスケジュール

着手	2008年 7月 (JQA説明会)
内部監査	2008年 11月~12月
マネジメントレビュー(臨時)	2009年 1月
審査	2009年 1月

更新審査のタイミングでのシステム全体の見直しと、2008年版の見直しを同時に実施

菱三工業株式会社 旭工場

更新審査 (ISO14001との複合審査)

プロフィール

■ 事業内容:	鋳造品の製造
■ 所在地:	愛知県尾張旭市
■ 従業員数:	83名(旭工場)
■ 初回登録年月:	2006年2月(JQA-QMA12648)
■ 移行年月:	2009年2月
■ 他規格の取得状況:	ISO14001(2006年2月ISO9001と同時に取得) (JQA-EM5184)

更新審査とタイミングが重なったことから移行を決意

菱三工業株式会社は三菱電機の鋳鍛部門を中核として設立された鋳造・鍛造部品の製造メーカーである。本工場は神戸市にあり、尾張旭市にある旭工場ではエレベーター部品などの鉄系



倉内伸好工場長



棚橋誠一工場長付兼
品質保証課長

鋳造品や特殊合金鋳造品を製造している。同工場は2006年2月にISO9001を認証取得しているため、最初の更新審査で移行したことになる。あと1年待ってもいいのではという慎重論も

あったが、今年1月の更新審査時での移行となった。工場長の倉内伸好氏はこう語る。「これまでに2回受けた定期審査と違って、

内部統制整備の課題を2008年版への移行と同時に解決

株式会社セイワ

定期審査

プロフィール

■ 事業内容:	自動車用シート、幌の縫製
■ 所在地:	広島県尾道市
■ 従業員数:	60名
■ 初回登録年月:	2008年3月(JQA-QMA13563)
■ 移行年月:	2009年2月

親会社からの内部統制対応要請が後押し

広島県尾道市にある株式会社セイワは、自動車用のシート縫製やオープンカーの幌を製造する工場。皮革縫製が得意で、マツダや三菱自動車の部品として使用されている。同社がISO9001を認証取得したのは2008年の3月だが、認証取得から1年もたない2009年2月に2008年版への移行を行った。

「実質、2009年と2010年の2回の定期審査しか移行のチャンスがありませんから、今回トライせざるを得ないと考えました」と語るのは、同社取締役総務部長の畠山二郎氏。そして、同社にはこのタイミングで移行するもうひとつの理由があった。「親会社からの要請で、内部統制の整備が始まっていました。JQAの説明会で聞いた2008年版の内容が、教育計画や顧客情報の保護、知的財産の漏洩防止といった実際の活動や記録の部分で内部統制と統合可能と判断したため、両方を刷り合わせてやってしまおうと思ったわけです」

同社は4月と10月の2回、内部監査とマネジメントレビューを実施している。昨年10月の分は、早速FDIS^(*)に基づいて実施した。

内部統制の要求を品質マニュアルに盛り込む

品質マニュアルの訂正は、ほとんど文言の修正のみだったが、大きく変わったのは内部統制にかかわる部分。2008年版の6.3項でインフラストラクチャーに情報システムが含まれることが明確になり、情報システムについても明確にし、提供し、維持しなければならないことになった。そのため、内部統制で要求されている



畠山二郎総務部長

社内情報システムの管理を品質マニュアルに取り込んだのだが、これは一石二鳥の効果を生んだ。「移行審査の時に、システムの変更点としてアピールできたことと、内部統制で残さなければならない証拠書類をマニュアルに記載してQMSで管理していると示せたことの、ふたつの効果がありました」

内部監査とマネジメントレビューはFDISに基づいて実施したため、IS^(*)発行後に臨時的内部監査とマネジメントレビューを実施するなど、現場への負担は軽くなかったが、それもまたよかったと畠山氏は言う。「わが社ではもともと内部監査員や各部門の社員も実際の審査を聴講しています。そのため現場のインタビューでスタッフが驚くほど上手に答えてくれるなど、全社活動として取り組んできたことが成果となって表れています。今回の移行に関しても、全社員が短期間に集中して取り組んでくれたことが、それぞれにとって勉強となり、会社としての成果に今後つながっていくと思います」

(*) FDIS: ISO9001:2008の最終国際規格原案(Final Draft International Standard)。

(*) IS: International Standard. ISO9001:2008。

■ 移行までのスケジュール

着手	2008年 7月 (JQA説明会)
内部監査	2008年 10月 (FDISに基づく) ^(*)
マネジメントレビュー	2008年 10月 (FDISに基づく) ^(*)
審査	2009年 1月

(*) ISに基づいて臨時的内部監査とマネジメントレビューを1月に実施

更新審査はすべてのプロセスが対象になることからシステム全体を見直す必要があったのですが、この機に2008年版の趣旨を踏まえて全体を見直そうと考えたのです。1年後の定期審査に移行を延ばせば、再度システム全体を見直すことになり手間が2倍かかるわけですから」

2008年版の解釈への不安は JQAのサービス支援担当に確認

移行を決定してから、同社の品質保証課が中心となって情報収集を開始。10月頃におおよその改訂情報が集まったので、品質マニュアルとの照合を始め、11月からマニュアルで不足している箇所や文言の修正作業に入った。品質保証課の棚橋誠一課長は、その作業について次のように説明している。「手直ししたのはアウトソーシングや力量マップに関する部分が主です。その他、顧客満足などに少し手を入れました。基本的にマニュアルはあまり直すところはありませんでした。もともと2000年版の意図を正しく解釈してマニュアルを作っていたということだと思います」

2008年版の教育については、内部会議で定期的に情報を共有し、規格の解釈を議論し考え方を統一していった。解釈への疑問や不安は、JQAのサービス支援担当に聞いたという。JQAの考え方をサービス支援担当を介して確認することで、当工場の2008年版の活動が間違っていないと倉内氏は語る。

移行審査では内部監査での是正措置が弱いという改善の機会を審査員からもらったが、「当工場にとっては、仕組みを見直すいい機会になりました。より強力なPDCAを回すために内部監査をもっと効果的に活用したいと思います。時間のない中で取り組めたのは、これまで2000年版をまだまだ十分ではないが、着実にやってきたからだと思います」と倉内氏は語っている。

■ 移行までのスケジュール

着手	2008年 7月 (JQA説明会)
内部監査	2008年 11月
マネジメントレビュー	2008年 12月
審査	2009年 1月

登録分割時の移行事例

新会社として発足しプロセス全体を見直して 分割審査を2008年版で受審

日立電線フィルムデバイス株式会社

プロフィール

■ 事業内容：	フィルムキャリアテープおよびフィルムパッケージ型半導体集積回路の設計・開発および製造
■ 所在地：	山梨県中央市
■ 工場従業員数：	330名
■ 初回登録年月：	2009年1月 (JQA-QMA13830) (分割前の前身会社：1996年3月)
■ 他規格の取得状況：	ISO14001 (2009年3月) (JQA-EM6310) (分割前の前身会社：2000年3月)

新スタートを機に2008年版での審査にチャレンジ

日立電線フィルムデバイス株式会社は、カシオマイクロニクス株式会社のフィルムデバイス事業を日立電線株式会社が譲り受けるかたちで、2008年6月に設立された。液晶パネルの画像を映す機能を持つドライバーICを載せるフィルム基盤となるCOF(チップ・オン・フィルム)テープの製造を担う中核拠点として、新しいスタートを切った。前身の会社は2000年版ISO9001の認証を取得しており、新会社として登録の分割をする必要がでてきた。

当初2000年版での審査を予定していたが、7月にJQA主催の改訂説明会への参加をきっかけに、同社品質保証部では2008年版で受審する方向へ機運が盛り上がっていた。「検討と準備を重ねた上で、新社長も参加する10月の内部会議で正式な承認を受けました。短時間で難しい部分もありましたが、チャレンジしたのです」と常務取締役兼品質保証部長の高浦正和氏が経緯を述べる。システムの有効性の確認に重点を置く審査を受けられて、是正措置や予防措置での改善ポイントもわかり、新たな視点での改善にも役立っているという。

企業文化の異なるグループに入って 一からマニュアルを見直す

「新しい企業グループで新会社になり、マニュアルの全面的な見



(左より)奥山互品質保証部TQM、高浦正和常務取締役、北川恵一品質保証部次長

直しを実施したことが、2008年版のスムーズな受審につながりました」と語るのは、品質保証部次長の北川恵一氏。企業文化から仕組みやシステムなどまで違いがあったた

め、親会社のマニュアルも参照しつつ綿密に見直した。これが結果的にプロセス全体を見直すことにつながった。「品質の追求という点では同じですから、目的を履き違えないよう確認し、新会社で変わった組織の役割などを明確にするよう努めました」と同部TQMの奥山互氏が解説する。新マニュアルには、新社長の意向を反映し「法令遵守」の要素を前面に打ち出した品質方針も盛り込まれている。

「2008年版ではISO14001との整合性も謳われていますが、将来的には複合審査、統合審査へ向かい、複雑化する顧客要求に応えられるようにしていければと考えています」と高浦氏は前向きに語った。



全社員が携帯するISO9001手帳で周知徹底を図っている

■ 登録審査までのスケジュール

着手	2008年 6月
内部監査	2008年 10月
マネジメントレビュー	2009年 1月
審査	2009年 1月

トップダウンが現場の高いパフォーマンスを導く

株式会社オーエンス

更新審査

(ISO14001との複合審査)

プロフィール

■ 事業内容:	病院、オフィスビル等の建物管理業務の設計および提供
■ 所在地:	東京都中央区
■ 従業員数:	2,000名(適用範囲内登録対象数 180名)
■ 初回登録年月:	2000年11月(JQA-QM5617)
■ 移行年月:	2008年12月
■ 他規格の取得状況:	ISO14001(2001年12月)(JQA-EM1997)



大木一雄代表取締役社長



大木次雄取締役管理本部長



九里昭執行役員総務部長兼内部監査室長

ISOの仕組みを使って

「人」を介したサービスの高品質化を実践

株式会社オーエンスは、2009年に創業50周年を迎える老舗のビル管理会社である。医療関連サービスの提供やレストランの運営など幅広い事業展開を図っているが、中心事業は長期保有のビルオーナー向けに提供する「清掃」「設備」「警備」の面からの、きめ細かい管理サービスだ。この主要ビジネスがISO9001の適用範囲になっている。

「人間はミスをし、忘れる動物。だからこそ教育訓練を繰り返して行い、一方で記録を残すことも必要なのです。ISO9001は独自の管理システムを作るのに、当社にとって有効な手段です」

代表取締役社長、大木一雄氏はこう強調する。お客さまに、高品質サービスを保証していくには、絶え間なく品質改善に取り組むことが不可欠である。ISO9001の仕組みを使って、顧客満足度の向上に努め、他社との差別化を図り、そして経営の効率化によるコストダウンを推進しているのだという。

人を介するサービスの質を維持し向上させるため、年2回の定期審査と、年4回のマネジメントレビューの実施を根幹とした仕組みを作り上げた。お客さまからの声を生かして信頼を得るべく顧客アンケートも年2回行い、普段から現場スタッフの教育訓練にも余念がない。内部監査員は23名。ISO9001、ISO14001を共通して監査できるように研修を行い、「清掃」「設備」「警備」という現場の3分野に精通するスキルの向上を図ってきた。「3年前に2000年版のマネジメントシステムを大幅に見直して、自社の業務に適したスリム化を果たすことができました。トップの思いが末端まで浸透して、PDCAがしっかり回るようになり、無駄が省かれ、従業員のやる気もどんどん出てきたと感じています」と管理本部長の大木次雄氏は語る。

お客さまへ安全・安心を届けたいという トップの思いを明確な方針へ

同社はISO9001が定着した環境を背景に、今回いち早く2008年版への移行を果たした。



オーエンス 本社エントランス

「2008年7月のJQA主催の説明会に参加して修正部分はわずかだと感じ、12月の更新審査のタイミングで移行しました。とにかく早く終えよう、移行を果たせなくても改善して次につながるという思いもありました」と総務部長兼内部監査室長の九里昭氏は解説する。審査では、ISO14001との整合性についてはもっとやれることがあるとの改善の機会を得て、これからの課題として取り組んでいく考えだ。

移行を機にトップの思いを従業員がより身近に感じ、かつ明確に意識づけできるように、わかりやすい品質方針、品質目標に変更した。望まれる成果を生み出すための方策である。具体的には、マニュアルを活用した質の高いサービスで安心・安全をお客さまに与え、お客さまからの信頼を得るという内容を盛り込んでいる。いったん事故が起きてしまったら、信頼回復にそれまでより何倍もの労力やコストがかかる。事故を防止するためには、現場スタッフが安全・安心への意識をいつも意識しておくことが不可欠であり、わかりやすい言葉で方針を示すことが重要であった。

「ISO9001で一番大切なことが、トップの企業に対する思い、目標、目的を明確にして社内を統一することですね。それさえきちんとしてできれば、マネジメントシステムは円滑に機能し、移行審査などにも無理なく臨めるでしょう」と九里氏は確信を述べた。

「その企業にふさわしいマネジメントシステムが絶対必要です。そのシステムを使って企業活動を行えば、必ずや高いパフォーマンスが生まれてくる。今まさにそれを実感しています」と大木一雄氏が締めくくった。

■ 移行までのスケジュール

着手	2008年 7月
内部監査	2008年 10月
マネジメントレビュー	2008年 11月
審査	2008年 12月

2008年版への移行がシステムを見直す機会となり、 取り組み全体をリフレッシュ

朝日メンテナンス工業株式会社

更新審査 (ISO14001との複合審査)

プロフィール

■ 事業内容:	建築物に関わる清掃サービスの設計および提供
■ 所在地:	愛知県名古屋市中区
■ 従業員数:	49名
■ 初回登録年月:	2000年12月(JQA-QM5694)
■ 移行年月:	2008年12月
■ 他規格の取得状況:	ISO14001(2003年1月)(JQA-EM2948)



古川忠正常務取締役

外部講師によるオンサイト セミナーを実施し、内部に 浸透

2008年版の教育については、外部に依頼して内部監査員および管理スタッフを対象としたオンサイトセミナーを実施することにしました。

「過去の経験から、内部の人間が教えると緊張感が不足するせいか、なかなか浸透しない傾向があります。そこで東京からコンサルタントに来てもらい、2日間業務をストップしてみっちり教育しました」

10月に実施されたこのセミナーは、非常に有意義なものだったという。一部に形骸化、マンネリ化が見られたISO9001に対する考えも、改めて教育することで認識が新たになり活が入ったと古川氏は語る。

100カ所以上の現場に対する2008年版の教育は、セミナーを受けた管理スタッフが落とし込んでいった。その後11月には内部監査、12月にはマネジメントレビューが行われ、移行審査を迎えることとなる。

「JQAの説明会で、移行審査を受けるには内部監査とマネジメントレビューが大事だということを聞きました。そのふたつをしっかりやったことで、自信を持って移行審査を受けることができました。また、法令順守については、すでにISO14001で明確化していたため、戸惑うことはありませんでした。もし弊社がISO9001しか取得していなかったら、法令順守の解釈に時間がかかったかもしれません」

今回の2008年版の移行にあたって古川氏は最後にこう語った。

「マニュアル自体は個人情報とアウトソース以外の部分は大幅には変更していませんが、あらためて2008年版規格をすみずみまで読んだことが、現場の活動を見直すきっかけとなりました。これから移行に取り組む組織の方々には、まず規格の対訳本を素直に読むことを一番にお勧めします」

2008年版規格を読み込んで、 個人情報とアウトソースを中心にマニュアルを見直し

朝日メンテナンス工業株式会社は、名古屋市に本拠を置く総合ビルメンテナンス会社。清掃を中心としたビルの管理を業務としており、特にショッピングセンターに強い。洗剤や薬剤を必要最小限度しか使わず、汚水をなるべく出さない環境に配慮した清掃が顧客から支持されている。

同社は「品質」と「環境」はイコールだと捉えており、ISO9001のほかにISO14001も認証取得している。今回はISO9001とISO14001の複合審査での移行審査の受審となった。その経緯について、常務取締役の古川忠正氏は次のように語っている。

「昨年、JQAからの移行案内を聞いた当初は、1年かけて準備すればいいかなと思っていました。しかし、7月30日に参加した説明会の後に講師の方に12月の更新審査時にISO14001との複合で移行が可能であることを確認し、その日のうちに移行審査を申し込み、年内に移行することにしました」

同社は例年、8月20日の決算日翌日からマニュアルの見直しを始めているが、今回の2008年版に基づく見直しも同様に翌21日から本格的に始めた。説明会での資料を元に、2008年版の改訂が自社のマニュアルや規程にどのような影響を及ぼすかを入念にチェック。古川氏が使っていた2000年版のポケット版規格は、改訂のポイントの書き込みやアンダーラインで真っ赤になった。また11月には2008年版の対訳本を発行と同時に入手し、入手したその日のうちに変更点をすべて2000年版のポケット版規格に書き込んだという。

「規格を読み込んだ結果、個人情報とアウトソースの部分を重点的に見直せばいいと考えました。個人情報は内部監査員全員で、アウトソースは所管の業務課に依頼して取り組みました」

見直しの結果、今回の移行を機會に取引をやめたアウトソース先も出た。クレーム比率の多かった1社と、重要なミスを繰り返していた1社の合計2社である。



朝日メンテナンス工業 春日井分室

■ 移行までのスケジュール

着手	2008年 7月 (JQA説明会)
内部監査	2008年 11月
マネジメントレビュー	2008年 12月
審査	2008年 12月

新規格への早期対応で顧客の信頼を高める

グリーンブルー株式会社

更新審査 (ISO14001との複合審査)

プロフィール

■ 事業内容:	環境計量証明事業、各種環境汚染の調査、学術研究に必要となる環境データの測定・分析、ISO/IEC 17025に基づく環境汚染物質の分析、大気汚染常時監視事業に係る機器・局舎の保守管理受託、テレメータシステム開発、欧米の先進環境汚染測定機器等の輸入販売、JICA・ODA案件等の国際技術協力(技術者派遣)
■ 所在地:	神奈川県横浜市、東京都大田区
■ 従業員数:	90名
■ 初回登録年月:	1996年11月(JQA-1457)
■ 移行年月:	2009年1月
■ 他規格の取得状況:	ISO14001(2000年2月)(JQA-EM5224)



谷 学 代表取締役社長



鈴木 一平 サブユニット
マネージャ(チームISO担当)

アウトプットを重視する2008年版に期待

グリーンブルー株式会社は1972年に設立され、今日まで多角的な環境保全事業の展開を図ってきた環境調査・測定分析分野の有力企業である。「当社は、環境データの提供などに取り組む

一方で、大気ほか環境モニタリングシステムの開発・維持管理業務の比率も高い。データの信頼性を担保し、お客さまの多様な要求に的確に応えて説明責任を果たしていくため、ISO9001の活用を重視してきました」と代表取締役の谷学氏は語る。

2008年版改訂がきっかけとなり全社一丸で見直しに取り組んだ

株式会社藤本建設

更新審査

プロフィール

■ 事業内容:	土木構造物・建築物の設計・施工
■ 所在地:	青森県青森市
■ 従業員数:	50名
■ 初回登録年月:	2003年3月(JQA-QM9625)
■ 移行年月:	2009年1月

「更新+移行」を機に普段からやっていることをマニュアルに落とし込む

株式会社藤本建設は、青森県の中堅建設会社。厳しい経済情勢を乗り切り、競争に生き残るためにISO9001を活用している。その背景について、代表取締役社長の長谷川清氏はこう話す。

「会社の意思を統一するツールとして、2003年からISO9001を使っています。ISOの考え方をそのまま社内規程に取り入れており、顧客のひとつである役所からも評価されています」

社員の専門性や力量を向上させて、自社の改善ツールとしてさらにISOを使いこなしたいと考えていた中で、改訂説明会のアナウンスがあった。品質管理責任者である代表取締役専務の遠藤浩氏は、説明会の資料をすみずみまで読み込み、移行が可能と判断。移行を決定してからは、2008年版の変更点をピックアップし、システムを見直しながら自社の品質マニュアルに落とし込んでいく作業に没頭した。

検証してみた結果、マニュアルは大きな改訂をせず、アウトソースや力量などの項目を追加する程度ですんだ。またこれを機に、労働安全についてもマニュアルで明確化した。

「追加したといっても、マニュアルに記載がなかったというだけで、実際は建設業として普段から当たり前に行っていたことばかりでした。苦労したのは、それをどう具体的に文章にするかという点です」(遠藤氏)

「今回の更新審査のタイミングで移行に取り組めば、仮に今回



長谷川清代表取締役社長



遠藤浩代表取締役専務

がダメでも、2000年版は維持できもう一回チャンスがあります。そのため、それほど肩力を入れずに移行に臨むことができました」(長谷川氏)

社員の意識向上が結果的に品質の向上につながる

「東京でJQAの説明会に出たのが昨年の7月。移行は今年の1月ですから、限られた日数しかありません。わかりにくいところもたくさんあったので、JQAのISO東北事務所に確認し、ヒントになりました」と、遠藤氏は苦労を語る。2008年版の教育については、現場の仕事を止めて社員全員に対して行った。「現場の意識が向上すると、ISOでいう製品、すなわち設計・施工の品質もあがります。移行は全社員の意識向上を目的に、全社あげでの取り組みを重視しました」(長谷川氏)

社員もISO活動に積極的になり、11月に東北で行われた改訂説明会に自ら参加したいと申し出る者もいたという。

初回登録から7年目を迎えた同社は、社員の意識とスキルの向上を競争力の源泉とし、顧客に喜んでもらえる設計・施工サービスの提供に決意をあらたにしていた。

■ 移行までのスケジュール

着手	2008年 7月 (JQA説明会)
内部監査	2008年 12月
マネジメントレビュー	2009年 1月
審査	2009年 1月

2008年12月に更新審査を予定していたが、7月の改訂説明会を通じて2008年版の改訂がマイナーチェンジにとどまると確認でき、10月には移行審査を決断し、早々と12月中旬に受審した。「大きな手間もなく、しかもタイミングがいい。今回の改訂では、私が以前から必要だと感じていたアウトプットを求める重要性が強調され、ISO14001との整合性もより強化された。それらのポイントに沿えば、ISO9001を今よりもっと使いこなしていけるという期待もありました」と谷氏が背景を明かす。

実効性あるマネジメントシステムづくりを目指すユニークな“チームISO”

同社では、若手社員十数名で構成する“チームISO”という部門横断型の組織を作り、マネジメントシステムの確立や実施に対して、社員がより自発的に参画することを目指してきた。「規格の本来の主旨や目的を理解して主体的に考えられる若手メンバーを育て、ISO9001・ISO14001など複数規格の整合がとれた実効性のあるマネジメントシステムづくりを進めていきたい」とチーム

ISOリーダーの鈴木一平氏が説明する。なお社内マニュアルはすでに3年前にISO14001と統合済みである。環境事業に携わる企業として違和感のない動きだったという。

また早期移行の目的について「そもそも外部機関から認証を受けることは、対外的な信頼性獲得の意味合いも大きい。新しい規格に即応すれば、信頼が高まることにもつながるのではないのでしょうか」と鈴木氏は加えてくれた。

■ 移行までのスケジュール

着手	2008年10月
内部監査	2008年10~11月
マネジメントレビュー	2008年12月
審査	2008年12月

規格改訂の意図を受け、顧客満足の視点でマニュアルを全面改訂

村山造園株式会社

更新審査

プロフィール

■ 事業内容:	公共造園工事および公園・道路植樹帯の維持管理
■ 所在地:	広島県東広島市
■ 従業員数:	8名
■ 初回登録年月:	2003年3月(JQA-QM9798)
■ 移行年月:	2009年2月

顧客満足の視点でマニュアルを改訂

村山造園株式会社は、東広島市に本拠を置く造園・土木業の企業である。公共の造園工事、個人庭園工事をはじめ、公園の植木や道路の植樹帯の維持管理なども行っている。ISO9001の取得は2003年。同社は品質管理を徹底するためにISO9001を取得しているという。

「2008年版への移行に関する情報はJQAからもらいました。説明会には出席できませんでしたが、資料を送ってもらい、JQAのホームページとあわせて規格の改訂箇所と規格の意図を確認しました。その結果、当社の品質マニュアルの改訂は必要だと判断しましたが、それでも2009年1月に予定していた更新審査に間に合うと感じ、移行を決断しました」と営業部長の村山竜士氏は語る。コンサルタントにも相談したが、基本はJQAからもらった資料とホームページで理解したという。

マニュアルは顧客満足の視点から見直し、全面的に改訂した。2008年版の序文に「望まれる成果を生み出すために」と明記されたことをうけて、同社は顧客満足をより強化する必要性を感じたという。あわせて品質方針も「顧客満足度の追求と利益確保」に改訂し、全従業員に徹底されることとなった。

サービスを明確にし顧客満足を強化

顧客満足を中心に見直しを行ったことで、新たに始めたサービスがある。それは、同社が道路や公園に植えた木が1年以内に枯



(左より)村山千代里氏、村山竜士営業部長、村山三哉代表取締役

れた場合、無償で取り替えるというもの。従来も口頭で同様なことは説明していたが、明確なものではなかった。今回「枯木補償保証書」を作って顧客に手渡すことを明確化した。「2008年版への移行

で一番変わったのはこの点でしょうね。これから営業面でも大きな武器になるだろうと期待しています」

村山造園は従業員8名という規模ではあるが、マニュアルの改訂作業などは2、3名の社員で行っている。

「顧客満足の視点からどこかひとつを改訂すると、関係するほかの手順も変えなければならなくなる場合があります。ひとりでは見落とすこともあります。複数の社員でやればいいアイデアも出てくるし見落としも少なくなり、時間も短縮できます」

「移行審査を受けて自分たちの2008年版に対する考え方が間違っていたことが確認できました。今回、顧客満足の強化が図れたことは成果だったと思います。今後も顧客の視点を重視しつつムダやムリのないシステムとして運用していきたい」と村山氏は語った。

■ 移行までのスケジュール

着手	2008年10月
内部監査	2009年1月
マネジメントレビュー	2009年1月
審査	2009年1月