

APG 3.Auditing to ISO9001:2015	サービス組織 Service Organizations
-----------------------------------	---------------------------------

今回は APG「サービス組織」について、研究会としての一つの考え方を紹介します。
APG「サービス組織」の原文は次の URL で参照することができます。

[Microsoft Word - APG-ServiceOrganizations2015.doc \(iso.org\)](#)

1. APG3 サービス組織の概要

ここでは、サービス組織の監査について説明している。まず、サービスとはどういうものかを説明している。その上で、監査の指針として、サービスの設計・開発の適用不可能、サービスのプロセスの妥当性確認、サービスの不適合の管理について言及している。

■ サービス組織

サービス提供の例として、有形の製品に対する活動、無形資産に対してなされる活動、無形の製品（プロダクト=サービス）の提供、雰囲気作りがある。また、製品には、サービスの要素があることに留意するように示している。

■ サービスの設計・開発

ISO 規格は、サービスについても、その設計・開発プロセスの確立・実行・維持を求めている。設計・開発の適用不可能には、以下の 2 つの証明を必要としている。

- 1) 要求事項を適用できない
- 2) 要求事項を適用しないことにより、サービスの適合性と顧客満足度の向上を保証する組織の能力または責任に影響が無い。

■ サービスの妥当性確認

サービスには、下記の 2 つがある。

- ① リアルタイム提供で顧客が関与するものと
- ② 実施後のアウトプットが顧客に提供されるもの

リアルタイム提供のサービスは、提供される前に検証することはできない。その代わりにプロセスの妥当性確認が必要となる。妥当性確認が実行されたことの確認が重要となる。そのため、“特殊プロセス”の考え方が、費用効果が高い。

■ サービスの不適合管理

サービスの不適合管理の調査項目には、以下があり、これを調べることで不適合管理の有効性が判断できる。

- ・ サービス担当者の権限（サービスの終了、サービスの変更、代替案の提示）
- ・ クレーム対応プロセス
- ・ 一時的な修正対応
- ・ サービス機材、サービス要員、サービス環境

2. 研究会としての考え方

1) サービス組織で設計・開発の適用不可能を主張できる場合はあるか。

- ① 箇条 8.3 が適用できないことをどのように証明できるか。
- ② サービスの適合性と顧客満足度の向上を保証する組織の能力または責任に影響が無いことをどのように証明できるか。

サービスの提供は、そのための手順や方法が決められ、それに従って実施される。手順・方法の作成が設計にあたる。サービス業での実態として、通常の認証取得組織であれば、製品実現の手順・方法を自ら決めている。そのため、適用不可能はほとんど無いと考えられる。設計の例として、レストランでのレシピ作成、修理業での修理手順書、清掃業での清掃マニュアル、介護でのケアプラン作成、教育機関での研修運営要領書の作成などがある。

例外的に、下記の例にみられるように、言われたとおりにサービスを提供する組織では、適用不可能はあり得る。

<適用不可能の組織例>

- ・ フランチャイズの飲食サービス提供で、本部のマニュアルに従っている組織
 - ① 本部のマニュアルで行っており、箇条 8.3 に該当する業務がない。
 - ② 本部のマニュアルに従い、箇条 8.5 でサービス提供を行うことで適合性と顧客満足を実現できる。
- ・ 清掃業下請けで、元請けの清掃指図書に従い、その通りに実施する組織
 - ① 元請けの清掃指図書で業務を行っており、箇条 8.3 に該当する業務がない。
 - ② 元請けの清掃指図書に従い、業務を行うことで適合性と顧客満足を実現できる。

※ただし、実際は、フランチャイズ店や下請け先でも本部・元請けのマニュアル・指示書等では行き届かない点を補完するための設計（独自手順の作成）を行っていることが多く、箇条 8.3 の要求事項に該当する活動が存在するものと思われる。

2) サービスの妥当性確認はどのようにすればいいのか。

定義：妥当性確認（validation） 客観的証拠を示すことによって、特定の意図された用途または適用に関する要求事項が満たされていることを確認すること。

ISO 9001:2015 箇条 8.5.1 f)；

製造及びサービス提供のプロセスで結果として生じるアウトプットを、それ以降の監視又は測定で検証することが不可能な場合には、製造およびサービス提供に関するプロセスの、計画した結果を達成する能力について、妥当性確認を行い、定期的に妥当性を再確認する。

二種類のサービスのうち、リアルタイム提供で顧客が関与するものは、サービス提供の際に検証が不可能である。APG で示しているように“特殊工程” 箇条 8.5.1 f)に該当する。そのため、妥当性確認が必要となる。これが、“プロセスの妥当性確認”である。設計が良かったかどうかを判断する“設計の妥当性確認”とは区別して考慮すべきである。

「指定された用途又は意図された用途に応じた要求事項」は、顧客のニーズ・期待と言える。そのサービスのプロセス（やり方）で、顧客が満足しているかどうかを確認することが設計の妥当性確認の基本となる。

- ・ホテルのフロントでのチェックイン・チェックアウト対応は、マニュアルに決めている。マニュアル通りに実施することで滞りなくフロント業務を行っていることをマネージャーが確認する。これがプロセスの妥当性確認である。そのマニュアル通りの対応で、顧客満足が得られたかどうかを判断する。これが設計の妥当性確認である。
- ・老人ホームでの介護業務は、ケアプランに従って実施するサービス提供である。3 か月ごとに介護サービスの実施状況をケア会議にて確認する。これが、サービスの“設計の妥当性確認”になる。その上で、次の期間のケアプランを作成し、協議し、確認し、サービスを提供する。介護担当者が、ケアプラン通りに実施していることを、ケアマネージャーが随時確認する。これが“プロセスの妥当性確認”である。確認時に不備があれば、都度指示を出して実施させる。不備が頻発するようであれば、ケアプランが良いかどうかを考える。つまり、設計の妥当性確認に反映させる。

これらの例にみられるように、反省会や検討会でサービスの実施状況を確認し、次のステージでのサービス提供のあり方を検討すること（設計の妥当性確認）が、リアルタイムに提供するサービスでは特に重要になる。不適合の発生は、サービス提供の場で発生し、その場では取り返しがつかない場合が多い。その不適合発生の状況で、手順の是非を判断し、今後の再発防止のためのサービス提供の手順の改善が不断に求められる。

以上