



テクノファNEWS

ISO9000:2000改正 - 特集① -

『審査の世界はこう変わる』

(株)テクノファ主催：公開討論会で動向を探る

2000年12月、ISO9000規格:2000年版が発行された。タイトルが『品質保証』から『マネジメントシステム』に変わり、規格の内容は一新された。審査の世界、システム構築方法、コンサルの世界はそれぞれどのように変貌するのか/すべきか、さまざまな課題を抱え対応が迫られている。この期を迎えてテクノファは、審査機関、企業、コンサル各界の代表メンバーにご出席頂き、公開討論会「品質システムの世界はこう変わる」を開催した。

新規格の意図するところは何か、審査員に求められる資質は何か、企業はどうシステム構築すべきか、コンサルタントのあり方は、…白熱した議論の中に見逃せない提言と示唆が山積している。なお紙面都合で、システム篇、コンサル篇は次号以降に分載する。

司会(小林) 自己紹介と基本スタンスを伺いたい。



本内克洋氏

本内(三協化学) ISO、医薬の規格関係を担当。有機化学薬品メーカーでフィルム感光材料、有機電子材料等を扱う。社員は約400名。96年ISO9002を取得、今年2000年版移行を考えている。

植田(日立電子) 品質保証セク長。電子計算機、周辺機器、製造・検査設備、液晶・半導体設備製造を経て、現在品保担当。95年ISO9002取得、2年後9001。新規格では最適化、効率化を狙う。
日野(鹿島建設) 企画本部品質・環境でISOを推進。今年は切替の「助走期間」。建設業は7°Dエトが多く書類では動かない。信条は「仕事は帳票で動かす」、ISOは帳票の工夫次第と考える。
鈴木(JET) ISO9000、14000を担当。JETは

家電、電気用品指定試験機関として63年設立。EL45012,BS5750 関係の監査も行う。ISO審査機関として、ISO9000(93~)、14000(96~)、OHSAS等マネジメントシステムの登録業務を行う。

「2000年版は、使う人、審査機関、審査員、皆がレベルを問われる」が私の持論だ。

平林(テクノファ代表) 2000年版のポイントはマネジメントシステム、組織の本質を突く。その仕組みをして利

【ご出席頂いた先生方】

- 本内克洋氏(三協化学・部長)
- 植田芳裕氏(日立電子・QAセク長)
- 日野道夫氏(鹿島建設・部長)
- 鈴木政弘氏(審査機関・JET)
- 平林良人氏(テクノファ代表)
- 長谷川武英氏(テクノファ講師)
- 石野 宏氏(テクノファ講師)
- 澤登 巖氏(テクノファ講師)
- 司会:小林克俊氏(テクノファ取締役主任講師)
- 企画:青木恒享氏(テクノファ教育訓練部課長)

【お断り】文中の敬称は略させていただきます。

公開パネル討論会、ISO9000:2000改訂 -特集①- ; 「審査の世界はこう変わる」……………1—6

【セミナーご案内】テクノファISO塾 [品質・環境・労働安全・コンサル・M/F・地方版] ……7—8

益が上がり社会に貢献できる会社になれというのが基本スタンスだ。ISO 関係者の資質を問うものだ。品質経営出来る企業か、改善すべき課題は何か、核心がレポートできる審査員の育成が教育研修機関としての役割である。

印鑑の欠落で品質は必ずしも損なわれない。しかしトップの考えが浸透しない、PDCA が回せない、教育成果が見えない…核心的問題のレポートが審査員には要求される。審査の進め方の具体論では、知恵を結集しなければならないだろう。長谷川(テクノ講師) 自動車関係 QS-9000&ISO/TS 16949 スペシャリスト。バックグラウンドは自動車の開発、製造、市場開拓。BS5750 時代、英国・新工場建設で ISO モデルを立上げ、一貫して社内 ISO 構築を担当。日本自動車工業会品質 WG(90 年)に席を置く。

石野(テクノ講師) 東芝で生産技術、製造技術、品質保証を担当、本部で国際標準化、信頼性保証等に当たった。現在は一般及び建設関係の教育を担当。2000 年版教育を開始、受講生は難解のようだ。



石野 宏氏

澤登(テクノ講師) 富士ゼロックスでプロセス工場、モデル等の品質保証を担当。工場責任者時代の品質経営の経験を活かして ISO9000 コンサルタントとして独立経営。私の信条は「経営にプラスになるシステム構築」である。2000 年版は経営に役立つもので TQC(M)に近い。デミング賞経験からみて真の価値が出るには 3 年は掛かる。

2000 年版は解釈の幅が広い。私なりの解釈が一般的に通用するか、落ちつく迄に多少の心配があり現在は少し引いている。まず 94 年版に取組み、落ち着いたら 2000 年版に切替えること

会場からのテーマ

- 1)2000 年度版への移行
(94 年版からの移行の進め方)
- 2)9002→9001「適用除外」
- 3)顧客満足について
- 4)トップマネジメント(2 時間面談:理念)
- 5)教育(全般)について

を勧めたい。
司会 以上の先生がハートナーである。本日のテーマは当社準備のレジュームを渡したが、707A の方の関心事は左図の通りである。



審査の世界はこう変わる

司会 テクノは教育機関として、基礎を終った審査員のその後が心配である。審査登録での審査員の影響力は大きい。審査員は JAB、JRCA の要件を満たさねばならず制約も多い。平林社長からテーマの切り口として審査の話を伺おう。

平林 2000 年版の期待は何か。皆さんから提起されたテーマは構築上の問題が多く、審査への対応は余り関心事項ではないようだ。組織の関心が品質マネジメントシステム構築にあるならば、審査の焦点もそこに合わせるべきだろう。2000 年版で審査員が求められることは、システムの審査である。従って受審企業の現状を適合とするためには、来年も引続き維持される裏付け、仕組みが確たるものか見抜かなければならない。きっかけが印鑑欠落ならば、文書管理体制を突くレポートに繋がらなければならない。

また 2000 年版では顧客満足、目標管理、継続的改善が随所に再三出現する。審査員は確実に追いかけてシステムの適否を看破することが必要だ。

コンサルタントは企業と共に仕組みを作り、審査機関や研修機関はその仕組みの適合を評価できる力が必要である。94 年版は文書の細部まで要求し、それを追いかければよしとした審査が行過ぎたと思う。ここから議論しよう。

司会 まず現状認識をしたい。審査員はどう写っているだろうか、受審側の意見を頂こう。規格が変わるこの機会に、審査員はかくあるべしという処まで話を進めたい。率直な意見を出して欲しい。



小林克俊氏/司会

707A 氏 審査員には成長する人、しない人がいる。例えば規格の解釈について成長する人はこ

う言う。「解釈にはA、B、Cがある、私はAだ
と思うがBもCも考えられる。規格の欠落や逸
脱がなければ、企業の自主的な仕組みとして認
知しよう」と。頑なに自分の主義主張を通す審査
員には、私はご遠慮頂きたいと申し上げている。
司会 強烈な意見だ。他に忌憚ない意見をぜひ。

707 B 氏 環境も品質も受けた。両方の審査員に
違いを感じる。環境は継続的改善を強調し、パ
フォーマンスは問わないまでも良くなる方向を目指そ
う、システムも継続的に改善しようと言う立場だ。

品質で感ずるのは自信のなさである。以前は
良くも悪くも上段に構える審査員が多かった。
審査員が明言しないと会社は動かない…これは
事務局の切実な声だ。我々も経験を積んで来て、
採用の是か否は自ら決められる。企業を良くす
るポイントはこれだとずばり明言する審査を望む。
司会 事務局の味方になる審査員か。審査員は
よく他社比較を尋ねられる。一番関心事ではあ
ろうがそれは言えない。審査員の立場を擁護す
るならば、94年版は「文書」は拠り所であって結
論もそこに集まった。2000年版はどうすべきか、
審査員も今悩んでいるところである。

707 C 氏 2000年版には、旧版になかった顧客
満足、継続的改善、マニュアルの書換え不要…など詳
しい解説がついた。審査員に勉強を促すのか、
審査員には聞くなということか、意図は何か。
司会 審査の場で受ける影響は?という質問で
よいか。私も TC176 の議論は、審査側よりも
企業、組織側に在る感じで受取れる。



澤登 巖氏

澤登 コンサルタントがこれから苦勞
する点は、審査機関の拡大解釈
だろう。規格に「確実にする」と
ある。どうするかは企業が考え
れば良いことで、これに枠を嵌
められたら大変だ。また 9004
の世界を審査に持込まないこと
も重要である。

要求事項が抽象的で、審査機関がーと言えば
企業にとってその言葉は重い。挙句、コンサルタント
がおかしいとやられそうで、様子を見ないと迂
闊には出来ない。審査機関はそこを今後どう扱
うのか、私はぜひ知りたい。

石野 94年版は規格の要求する what をきちん

と確認する審査で、how to はあまり攻めなかつ
た。保証の仕方、プロセスの構成、検証など、how
to は基本的に組織任せだった。

2000年版は非常にカタマイズし易くゼネリック(汎
用的)に使えるようになり、全企業で使えて適用
面でもカタマイズできる。しかも規格は抽象的だが、
品質マネジメントシステムとして抑えるべきところは絶
対に逃せなくなっている。

What がゼネリックになった分、「確実にする」
ensure that〜が随所に出てくる。「確実に」を厳
密に審査、或いは説明するために、ある程度の
how to に言及せざるを得ない。審査者は how to
が解らないが、「確実さ」を見るため how to に
触れざるを得ない。旧版ならば what だけで形
はあっても中身は全く…それでも認証が取れた
かもしれない。今後審査員の責は重く、how to
に深入りせざるを得ないだろう。

澤登先生が懸念される曲解や拡大解釈が横行
すると困る。国内委員会で精力的に解説を付し
たのはその為ではないかと思う。

鈴木 TC176 メンバーが、9001 解説についてこう
言っている。94年版はあまり解説が付かなか
ったから解釈はバラバラ、世界的な問題になった。
そんな批判があつて解説を付したと言うのだ。

2000年版改訂で解説を付すことは 5 年前か
ら実は決まっていたようだ。従つて審査機関
云々よりは、皆が理解するために解説が役立
てばという主旨だと受止めてほしい。

司会 解説は規格の意図を理解するために入れ
られたという話である。94年版は審査員の言う
ことが要求事項となっていたから少し直そうと
いう意図もあるだろう。更に、マネジメント重視につ
いて解説で分かり易くした。そう理解しよう。
長谷川 旧版は審査側、企
業側双方に問題があつた。
「捺印」が適合の証とされ、
それがまかり通ったことの
反省点は沢山あり、2000
年版の中にも明言された。
私が言いたいのは旧版は文
書ありきの規格で、企業が文書に合せてきたこ
とだ。しかも ISO は取ったが法律を無視し、品
質問題を起こすという会社も出たのである。



長谷川 武英氏

2000年版はプロレスありき、むしろ企業側から発信していくという形だ。従来は製品品質からのアプローチだったが、今後は製品品質を決めた会社の質というアプローチ、会社を良くすることに軸足を置かねばならない。

平林 規格はそうした意図で改訂されたものだ。

ところで企業には、至急に取りたい事情もある。審査登録がビジ初に影響するとなれば、殊更である。優秀な事務局に大至急作らせて皆がやった形で審査を受ける。審査機関も研修機関もコカタも、とにかくクリアしなければならない。

2000年版規格には今言われたような様々な問題が潜んでいる。取敢えず取得はするが、本質は会社の仕組みを良くし業績を上げることで、普段の姿で定着させなければ何ら意味はない。企業のシステムを構築する人達が、次のステージでどれくらい定着させていけるかに掛かる。或程度こうしたやり方は仕方ないだろう。

認証は取れてもそれを仮の姿とし、3年位のスパンで考えて必ず本筋に戻すことだ。そこを弁えて審査をし、構築する側も理解して進める、話はそこに行きつくのではないか。

94年版で慣れてから2000年版に移行せよという話もあるが2~3年では難しく会社の切実なニーズは覚束ないだろう。

鈴木 話は審査機関としてぐさりとくる想いだ。

まず会場の審査員資格を持つ方々に伺おう。

「良い審査とは何か」、「良い審査員とは何か」。答が出ないが、常に考えるべきことである。JETの審査員にも同じことを言っている。

日野氏が言う通り、レベルは様々だ。現在審査機関45

機関、審査員は世界登録24万人、国内登録が2万人強。活動する実質審査員は1000人強か。

1000人の講習会で全員が同じ答を出すだろうか。また数万人が関わって答は出せるだろうか。常に考えて頂きたいのは「いい審査とは何か、いい審査員とは何か」ということである。私の一つの答は「審査員は沢山の引出を持つこと」と言いたい。また2000年版審査員に最も大切なことは「マネジメントとは何か分っていること」だ。



鈴木政弘氏

自らに問うて欲しい、永劫のテーマとなるであろう。

先般JABから、2000年版の顧客に「審査機関に望むこと」のアンケートがあった。審査の質を向上せよ、審査機関、審査員のばらつきとレベルを統一せよと言う。45機関のレベルの統一はまず無理、機関ごとのレベル統一が精一杯だろう。

我々は品質と環境の審査機関メンバーが集まり議論するが、残念ながら審査機関相互の話合にはならない。何故かその話はホトである。従って審査機関の間にはばらつきが出てくる。

一つ言えることは審査機関内の統一である。それも出来ない審査機関は辞退すべきだ。あそこが悪い、効率が悪い、審査員が来る度に違うことが言われる。これは考え直した方がよい。

2000年版の教育訓練、「力量」は既にお読みだろう。更に「審査員の資質」、資質の適でない審査員は去るべきだ。態度が横柄な人。頑迷な人、自説に固辞する人、変れない人もいるし、変える意思のない人もいる、悩みは山積である。司会 本音が少し出た(笑)。力量が問われる時代だ、審査員はプロレスを知らずして審査出来ない。審査員に万能な人はいないが、常に志す人は柔軟性も人格も変えられる。今迄はレベル?印鑑?文書?で出来た。今後は変らなければならない。

以上でテーマ1には大体触れたと思う。教育機関のことも含め、審査制度上の動きを平林社長から紹介頂こう。

平林 (IATCA資料について)審査員資格制度として世界的な協議会が出来て既に6年経った。審査員レベルの世界的平準化と向上を狙うものだ。JRCA、規格協会も昨年加盟した。IATCAには上級審査員の資格が正式に誕生、既に120名程が仮登録された。2000年版への移行にIATCAは14時間の教育を指示した(日本は7時間)。JABがapproval(認定)基準を出すことで、順次コースが出来て行く。

今回の移行で制度的にもまなければならないことがある。当社は2000年版研修コースを既に開始している。ところが受講者の30%が94年度版をよく知らないで、最初から2000年版で



平林 代表

審査することになる。彼らには「2000年版で卒業後、提出する実績は94年版のものでよいのか」という問題がある。審査見習先は94年版での構築が殆ど、2000年版での実績の積上げは不可能な話だ。審査員登録業務を扱う規格協会がこの対応について急遽審議して貰っている処だ。

常識的には94年版も少しは勉強しないと実績にはならないだろう。94年版7時間コースを受けて可となるか、内部監査で94年版規格を勉強した者は免除されるか、制度上の補強の話だ。

今後、世界で3000万の人が2000年度版に関わりを持ち、問題が世界各国で出てくるだろう。つまりISO全体の信頼性を保つ意味で、2000年版の正しい理解が非常に重要だということだ。各国からいろいろなことが発信されている。ホームページは英文が多いが、情報をキャッチするよう勧めたい。規格協会には翻訳版もある。

司会 日本のtransition教育は、7時間で十分だろうか。規格は9000、9001、9004、19011…4つのITを十分理解する必要がある。今は審査員教育の真っ最中、もう少しで見えてこよう。

鈴木 JRCAでは、TC176メンバーかそれに準ずる人に教われば、届出で「1994/2000審査員」となれる。それがなくては2000年版審査は出来ない。2000年版資格の有無を確認して欲しい。DISでは追加講習が必要、FDIS講習済の人は自動的に正になれる。有資格者は講習を受け届出ること。詳しくはJRCAが発表する「IATCAに関する審査員制度」で確認されたい。

審査員はIATCAとJRCA。IATCAはアップグレードではない。日本ならJRCAで十分である。1998年までに資格を取っていれば、審査員は審査員にスライド、主任審査員は上級審査員に位置付けられる。

司会 制度上の対応は以上である。私は2000年版は9000から入った方がよいと思う。用語定義80個中、43個は全く新しいし、残りも旧版から多少変更された。新しく加わったもの、規定要求事項、顧客満足、継続的改善等々、言葉の理解から入るべきである。言葉の定義が要求事項に反映されると思うからだ。言葉を正しく理解した上で要求事項を理解するのが筋道。7時間でやるには、相当予習復習がないと難し

い。審査員は2000年版でどの辺が変わるか、ある程度見えてきたかと思う。

日野 昨年、JABが審査登録機関に対して審査登録の移行処置を出した。その調査項目の中に、懐に手を突っ込むような質問があった。

「より強調されようとしている最高経営者層の約束及び責任に対応した貴機関の審査方法及び変更、測定可能な目標設定計画及びその達成に関連した審査をする為に、或いは組織が行うQMSの継続的改善の実証についての貴機関による審査実施方法云々…」構築する矢先のことである、この件についてコメントを頂きたい。



日野道夫氏

鈴木 昨年JABは審査機関に対して2000年移行認定のガイドラインを出した。JETは99年末DISベースで規格の解釈を始めている。セミナーでJETのチェックシートと最低限の確認事項をアウツもしている。他の機関にもあろうが、JETは手の内を全て披露する。それは最低限のアウツであり、指導ではなく情報開示だという考え方だ。審査方法の予告ではないが、内容は全て開示している。

経営者には最低限、約2時間の質問と実態を見せて貰う。審査員は引出しを持つべしと申上げたが、審査機関としてセミナーを開き、ガイドラインも渡し理解した上で我々は審査に臨む。審査員は1年以上毎月教育を受け、審査員が変わっても同じ目で見えるように努力する。ガイドラインは最低のラインである。

審査員諸氏に私の持論として3点申上げたい。

①9000を熟読すること。94版すら審査員、企業とも8402を熟読せず、規格解釈の考え方にばらつきが出た。9000を理解してから次に、

②9001を熟読すること。

③構築するには9004を生かすこと。9004はexcellentを求める企業の為に…ではあるが、役立つ参考書だ。この3つは審査側も構築側の人もよく考えて頂きたい。

707D氏 パフォーマンスの改善等を見る為に、マネジメントの管理手法を見るだろう。審査員から「改善できていない」、「是正処置が不十分」と言われ、企業と考え方に差が出てきた時はどうなるか。

平林 システムを見ることに変わりはない。8.2.3「7°ロ
セシの監視及び測定」でいう7°ロセシは、4.1~8.5.3
にわたる。目標管理をし結果として達成度はど
うか。その達成度が低い、達成していないこと
が指摘事項になるか、私は不適合にはならない
と思う。4割の達成率でも可とする企業は、目
標が高過ぎたかもしれない。私が否と言っても
企業が総合して判断して、目標のバラツキの範囲だ
とすることもある。審査員は企業との議論には
拘らないこと。むしろ目標を達成する仕組み、
達成度を含めて把握するシステム、目標管理のシステム
など、これをどう評価するかが重要だ。

事象を捉えるのでなく、マネジメントの弱さを見抜
く、目標設定はさせているが達成状況を7°和し
ていないと見抜く、これが重要だ。方針・目標を
掲げ実行計画を作りながら、成果に繋がらない。
貴社のために生きていない仕組みの問題を指摘
する、そんな審査振りになるべきだろう。

鈴木 是非そういう審査をして欲しい。私は 20
00年版の継続的改善をみて「やった」と思った。
審査機関も審査員も同じ想いだろう。今迄は是
正処置が効果的でなくてもレベルは問えず、審査
員はこれでよいのかと言えなかった。

また企業の内部監査も 5,60%は良くない。10
~20%は外部が入る前、「印鑑がない」、「見出し
がない」と恰好をつけ、外部も同じ指摘をする。
「内部監査はそれでよいか」と指摘出来なかつた
が、今度は言える。但し、レベルに触れるとまた
土壺にはまる。今後は 0%、0 件の目標は出てこ
ないで、実行可能な線で step by step で改善さ
れ、品質システムも、マネジメントシステムも同様に step by
step で改善されるだろう。お互いに何をもって
良しとするか、レベルを問われる処だ。

この基準はもともと曖昧である。審査員には
企業を見極める力量が求められようし、企業も
目標のみでなく内部監査他、内容的にどうかで
判断されるだろう。

結局は、客観的事実でとらえ、同じことが繰
返されていればこれは指摘するという話だろう。
そういう審査が出来ればよいと考える。

植田 受審側の取組みが重要なポイントになる。審
査側は基準や規格の要求は何かで、実態をア7°ロ
チする。受審側は規格を満足しようとする努力はす
るが結果が伴わず、無理やり合わせると現状



植田芳裕氏

と矛盾する。最も多い姿だ。
現状と要求基準、実態と審査
の要求レベルを、如何に合わせ
て行くかがポイントになると思
う。

自動車や食品で品質問題を
起こした。品質がどうあるべ
きか、どう考えるべきかを7°ップマネジメントが認識
することが重要である。要は品質をお客のニーズと
満足としてとらえ、企業内に顧客を置こう、そ
れが品質保証だという認識をもって、7°ップ自ら
経営と顧客との整合を取っていく、そこが最も
重要だと思う。品質は経営と言われるが、顧客
と理解を振替えた方がよい。そうすれば、システム
が企業の中でスムーズに受容られるであろう。

私が悩むのは経営は…、品質は…、その中で
品質保証部門はどういう立場でいけばよいかで
ある。大きなポイントだと思う。こうした中で、日
本社会にある歪を、ISO が打破していかれる契
機になればよいと思う。

司会 全体をまとめて頂いた。以上で「審査の世界」セッションを終りたい。



鈴木政弘氏
JET
平林良人氏
テクノファ代表
長谷川武英氏
テクノファ講師
石野 宏氏
テクノファ講師
澤登 巖氏
テクノファ講師

本内克洋氏
三協化学
植田芳裕氏
日立電子
日野道夫氏
鹿島建設