

役立つISOとは？

～今からチェンジ！～



2009年2月24日

株式会社ネットスクエア

道廣 和男



目次

0. はじめに！

1. ISO9001:2008の変更点のポイント

2. 危機管理全社員アンケート！

2-1. 組織の重要性について

2-2. リスクマネジメントの重要性について

2-3. 情報セキュリティの重要性について

2-4. 力量管理の重要性について

2-5. コミュニケーションの重要性について

2-6. 内部監査の重要性について

3. アンケート調査とまとめ

4. 新規ビジネスチャンス



0. はじめに！

◆ マネジメントが必要とされる社会的背景：

<企業を取り巻く環境>

- ・**ユーザーの権利**意識の強まりやメーカーに対する国民やマスコミの対応の変化
- ・安全・安心第一という考えが国民の間で定着
- ・口コミによる評価が大きなウエイトを占める

<企業を取り巻くリスク>

- ・個人情報漏洩、インターネット(HP、メール)による中傷、口コミによる中傷
- ・マスコミからの攻撃・評価、集団訴訟、損害賠償請求、情報隠蔽による問題拡大
- ・購買阻止、商品撤去など ……グローバル化による事実以上の厳しい批評



事業継続のために危機管理(リスクマネジメント)が重要であり、
ユーザー獲得のために客観的な基準に基づく評価が必要である。



1. ISO9001:2008変更点のポイント

◆ 審査機関の見解 <A社>:

規格の考え方

今回の2008年度版の改訂は、追補改訂版として発行された。
その為、今回の追補改訂作業は、2000年版のISO9001に対して、

- ・要求事項の明確化
- ・公式解釈を必要とするような曖昧さの除去及び
- ・ISO 14001との整合性の向上

を行なうことで規格の本来の意図が正しく理解され、活用されることを目的としている。



1. ISO9001:2008変更点のポイント

◆ 審査機関の見解 <B社>:

ISO9001:2008は「追補改正版」

ー 追補とは通常、技術的内容ではなく編集上の変更だけを行い、変化は小さく、別冊で発行される。今回は別冊ではなく新版として発行されるため「追補改正版」と呼ばれる。

実質的には2000年版ISO9001と同一であり、要求事項に追加も変更も無く、適用において実質的な変化はないものとみなされている。

(「ISO9001:2008要求事項の解説」まえがきより)

ISO9001:2008 ー 追補改正版の目的

- ・要求事項の明確化
- ・(公式解釈を必要とするような)曖昧さの除去
- ・解釈・運用の変更は行わない
- ・ISO14001との整合性向上、最新のJIS様式の盛り込み(JIS版のみ)
- ・性質的に追補であり、誤解の無い限り現状の認証可否基準を変更するものではない(JISまえがき及び解説で説明)



1. ISO9001:2008変更点のポイント

◆ 特徴：

追記された文面によって明確化されたため、
これまで曖昧なまま放置されていたシステム
(或いはプロセス)を見直す機会になり得る
ものもある。



1. ISO9001:2008変更点のポイント

◆ ポイント①～③:

① 4.1 注記3 アウトソースしたプロセスに対する管理を確実にしたとしても、すべての顧客要求事項及び法令・規制要求事項への適合に対する組織の責任が免除されるものではない。アウトソースしたプロセスに適用される管理の方式及び程度は、次のような要因によって影響され得る。

a) 要求事項に適合する製品を提供するために必要な組織の能力に対する、アウトソースしたプロセスの影響の可能性

b) そのプロセスの管理への関与の度合い

c) 7.4 の適用において必要な管理を遂行する能力

→ 業務委託先には、自社同等以上の品質上のお願いをしていますか？

② 5.5.2 トップマネジメントは、組織の管理層の中から管理責任者を任命しなければならない。

→ 管理層が責任を持ってマネジメントシステムの維持をしていますか？

③ 7.2.1 注記 引渡し後の活動には、例えば、保証に関する取決め、メンテナンスサービスのような契約義務、及びリサイクル又は最終廃棄のような補助的サービスのもとの活動を含む。

→ 他社に負けない圧倒的なサービスを提供していますか？



1. ISO9001:2008変更点のポイント

◆ ポイント ④～⑤:

④ 6.2.2 b) 該当する場合には(必要な力量が不足している場合には), その必要な力量に到達することができるように教育・訓練を行うか, 又は他の処置をとる。

→ 社員に十分な力量がつく体制を構築していますか?
又は協力会社を適切に活用していますか?

⑤ 8.2.1 注記 顧客がどのように受けとめているかの監視には, 顧客満足度調査, 提供された製品の品質に関する顧客からのデータ, ユーザ意見調査, 失注分析, 顧客からの賛辞, 補償請求及びディーラ報告のような情報源から得たインプットを含めることができる。

→ 顧客がどのように当社の品質を受け止めているか、きちんと理解していますか?
顧客に聞く前に、社員がどのように会社のことを捉え、問題点を改善しようとしているか、経営層は適切に把握していますか?



1. ISO9001:2008変更点のポイント

◆ ポイントまとめ :

①～⑤の変更点は、会社の利益に繋がる、特に重要な部分を抽出して解説しています。

ISO9001:2008マネジメントシステムの移行時に、社員が会社に対してどのような考え方をしているのか、確認する貴重なチャンスだと思います。

面倒くさいからどうでも良い等、そのような悠長なことを言われる時間はなくなってきています。危機は「チェンジ」のチャンスです！

この機会に全社員アンケートにトライアルしてみませんか？

→ 景気後退、規格変更はマネジメントシステムを見直す絶好のチャンスです。



<参考> 目的と手段を考え違いしている 現行のマネジメントシステムの評価制度について

◆ ISOの問題点：

◆ 本来は、品質向上そして利益の向上を目的として導入したが、ほとんど機能しない状況に陥っている現状がある(ISO9000sのケース)。

例えば・・・

「審査登録をしたのに、少しもクレームが減らない」
「たくさんのお金を使ったのに意味が全くない」
「文書の改訂に手間が取られて業務に差し支える」



ISOの形骸化

① 文書が多すぎてやりきれない

品質マニュアル(1冊34頁)、多種類の手順書・作業指示書(123冊300頁)、記録(62種類)という膨大な文書体系。
手順書改訂に際し、マニュアルや指示書の整合化に莫大な時間を要する。

② 記録が多くて大変

記録記入の説明会を何度も開かなければいけない。
従業員が記録を書きたがらない、又は書いているかどうかをチェックできない。

③ コピー量が膨大

文書変更の度に最新版を全部門に配布するために、コピー量が膨大になる。
配布先で文書が紛失する度に文書をコピーして再配布。

④ 形だけの内部監査になっている

従業員が内部監査という考え方になじめない。
内部監査員(課長)が被監査部門長(部長)に強く指摘できない。
内部監査員のテクニックが不足している。

⑤ 維持審査(サーベイランス)対応が大変

維持審査の度にISO事務局は泊り込んで徹夜で対応している。
従業員が記録を書かないので、ISO事務局が土日出勤で記録を作成している。

⑥ いつまでも不適合がなくなるらない

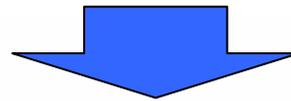
作成印・確認印・承認印のない手順書や指示書を使っている。
手順書が改訂されても、改訂箇所が周知徹底されておらず、
手順書と現場の仕事が食い違っている。



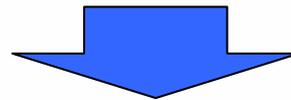
2. 危機管理全社員アンケート！

◆ アンケートの実施：

・ISO9001のマネジメントシステムに盛り込まれていない、リスクアセスメントの考え方が14001、情報セキュリティには盛り込まれている。その手法をアンケートにて再現し、ISO9001マネジメントシステムの見直し目的というアンケートの重要性を理解させた上で実施する。（社員全員で無記名で実施し、回収する。）



・アンケート回収後、リスクアセスメントの手法により解析を行う。
・解析結果に基づき、改善の骨子をまとめる。



・リスクアセスメントの結果に応じた改善を行うことにより、それぞれの会社ごとの弱点を克服することが可能になる。



2-1. 組織の重要性について

リスク
アセスメント

◆ 組織とは：

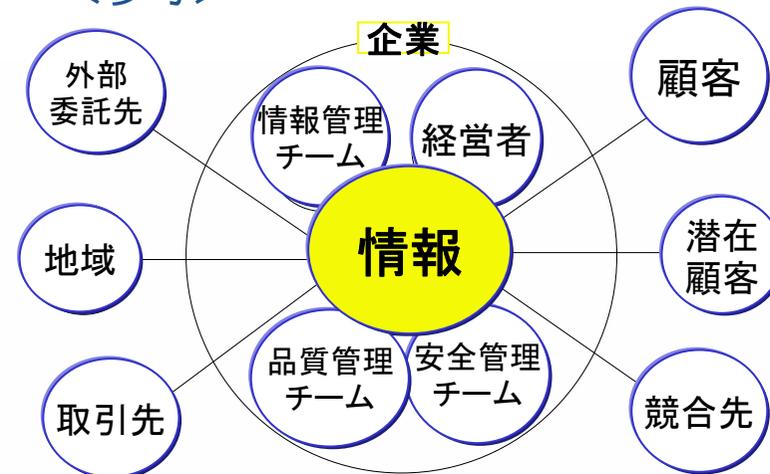
- ・「協働体系 (cooperative system)」、つまり「少なくともひとつの明確な目的のために、2人以上の人々が協働することによって、特殊な体系関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成の複合体」である。(桑田&田尾,1998)

伝統的な組織概念には、特に以下の属性が含まれる：

- ・統率者(リーダー)が存在する
- ・統率者を頂点とした、階層的で固定的な意思伝達のシステムが存在する
- ・構成員の自発的な意思決定やコミュニケーションは軽視されがちである
- ・組織は、明確な「境界 (boundary)」、つまり「統制力が働く範囲」が存在する

- ・企業は様々な専門職が組織的に連携してサービスを提供することによって成立する。

<参考> ネットワーク組織



情報の共有を核としてそれぞれが水平に繋がる

独立した企業間の緩やかな結合関係をネットワーク組織という。強みを持ち寄ることで、自社単独では生み出しえない競争力を築くのがねらい。



2-2. リスクマネジメントの重要性について

リスク
アセスメント

◆ 安全管理とは :

- ・安全管理とは、発生したインシデントの対応をいかに行うか、起こりうる問題に対してどのように対策を考え、対応するか非常に重要な考え方である。
- ・そのプロセスには、些細なインシデント(ニアミス、ヒヤリハット)を検出し、その原因を認識して、いかに原因の除去を行う活動を実施していくかが、キーとなっている。
- ・潜んでいる問題点を洗い出し、事前に処置を行う考え方が懸命である。

◆ 不適合発生について :

不具合の発生は、ある程度予測可能である。製造メーカー等は、危害要因を分析して事故の発生を予測している。適切な分析手法の導入が必要だと言える。

<防止のために>

- ・報告システムの確立
- ・率直に伝えられるような組織風土作り
- ・記録に関する注意事項等の明文化
- ・情報、事故の教訓を広く共有し、これに学べる体制作り
- ・リスクマネジメントに関するマニュアル、苦情処理・事故発生時の対応マニュアル策定
- ・ヒヤリハット報告書について取決め



2-3. 情報セキュリティの重要性について

リスク
アセスメント

◆ 個人データに関する事項の公表：

個人情報保護法の関連で、ホームページに個人情報保護方針を公表する組織が増えてきている。そのため、会社においても、積極的に情報発信するための手段としてホームページ等の作成公開により、個人情報保護方針等を公開していくことが望まれる。

◆ 情報発信の環境整備、パソコン使用環境：

- ・ユビキタス時代の到来に向けて、情報発信ツールの一元化が進んでいる。
- ・インターネット普及と同時にホームページの有効活用による情報発信が極めて重要な位置づけになったことは事実である。
- ・顧客との距離を縮める手段としての活用、業務の記録媒体としての活用、あらゆる面での活用が可能になってきているため、システム管理者を設置し、効果的に活用するための準備が重要になってきた。

(ユビキタス:情報ネットワークに、いつでも、どこからでもアクセスできる環境)



2-5. コミュニケーションの重要性について

リスク
アセスメント

◆ 会議について :

会議を進行する上で理解・把握しておくこと。

<会議の種類>

情報伝達会議

社内・社外の必要な情報を、関係者を集めて伝える会議。目的は「連絡」と「確認」

問題解決会議

ある問題に対して、参加者が対策や解決案などの意見を出し合う会議。
目的は「問題を解決に導く」こと。

<会議の準備>

- テーマ・目的の明確化
- 日時・予定時間の決定
- 場所の決定
- 参加者の出席の確認
- 資料の用意
- 役割の確認(議長、議事録)
- 会場の準備と確認

<会議のポイント>

- 前回の議事録に目を通し、再度進行状況を把握しておくこと
- 議題・テーマは、どのような目的で何を話すのかを明確にしておくこと
- OHP 使用時は、部屋の大きさを考慮し、字の大きさに注意すること
- 極秘資料・部外書類は、その旨をはっきりと明示すること
- 会議の開始、終了が曖昧にならないように、号令をかけること
- 少人数に意見が偏らないように、全体に注意を払うこと
- 議事録は、問題点やその対策、担当責任者、期限等が明確であること
- 電話対応や途中退出などを許可しないこと

- ・資料は、すぐにファイリングできるように、パンチ穴を開けておくとよい。
- ・データや情報は、出所や出典を明記する。
- ・発言は結論を先に述べ、簡潔にまとめて話すよう心掛ける。
- ・経営の意思を明確にする(秘伝すごい会議より…)

* **秘伝すごい会議** 大和書房 大橋禅太郎 雨宮幸弘 共著

ポイント



2-6. 内部監査の重要性について

リスク
アセスメント

◆ 監査とは：

一般には検査し、監督すること。

ある事象・対象に関して、一定の規準に照らして証拠(根拠)を収集



その証拠に基づいて何らかの評価を行う



評価結果を利害関係者に伝達すること

・大別して企業内で行う**内部監査**と企業外からの外部監査がある。

◆ 内部監査とは：

評価項目に対して組織の活動が適合しているか、あるいは効率よく動いているかを外部の第三者ではなく、組織内部の人またはその代理人によって、第三者の立場で行われる内部目的の監査である。

組織の中で、監査チームを作成し、自社内を監査する。

「悪いところを出す」という意味ではなく、「もっと、よくなる点」を出すのがポイントである。

※監査員には、公平性や倫理的行動が必要である。また、自分の部署を監査することは出来ない。



3. アンケート調査とまとめ

◆ アンケート概要 :

自己分析用のアンケート(130項目の抜粋です) 2009年2月24日 企業名 ABC株式会社

このアンケートは顧客に安心して、安全な製品を提供するために業務改善するための情報を収集するためのものです。

このアンケートに対する記述により、記述者に不利益が及ばないように経営者、管理責任者にはお願いしています。また、そのことをより徹底するため記述後のアンケートは封印して回収し、集計、分析後の結果のみを経営者、管理責任者、スタッフに開示します。質問の意味、用語がわからない場合は質問してください。回答できない場合や回答がわからない場合は文の最初の数字にX印をつけてください。よりよい会社にするため、率直なご意見をお書きください。ご協力よろしく申し上げます。

◆統計データであり、記載者名は極秘です。企業課題の解決が目的でデータを分析しますので、本音を記載してください。(データの分析には1週間程度が必要です)

<統合管理>		
①経営者の基本方針		
会社を経営する経営者の基本方針が決定され、公表されていますか？	1. ○	2. ×
②責任と権限		
基本方針を達成する管理責任者がいて、各担当者の権限と責任が理解されていますか？	1. ○	2. ×
従業員を採用の決定基準があり、基準にそった雇用契約が結ばれているのを知っていますか？	1. ○	2. ×
従業員の数が適切で、人事・労務管理が適切に行われていると思いますか？	1. ○	2. ×



3. アンケート調査とまとめ

◆ アンケート概要(続き) :

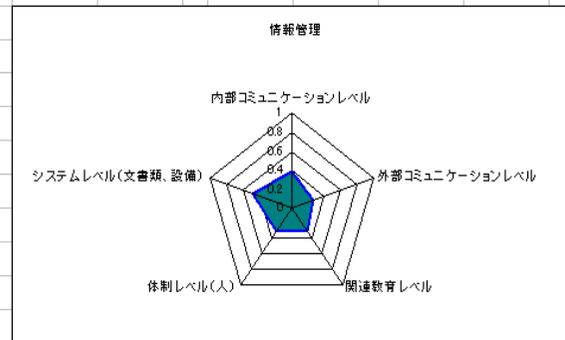
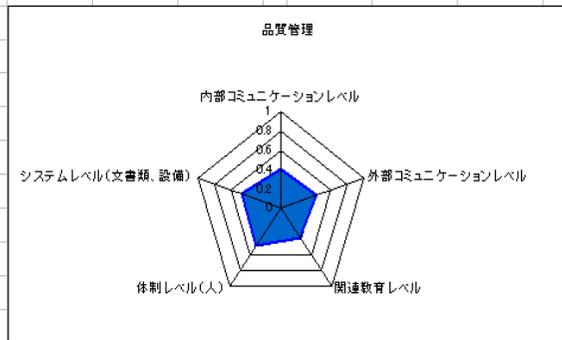
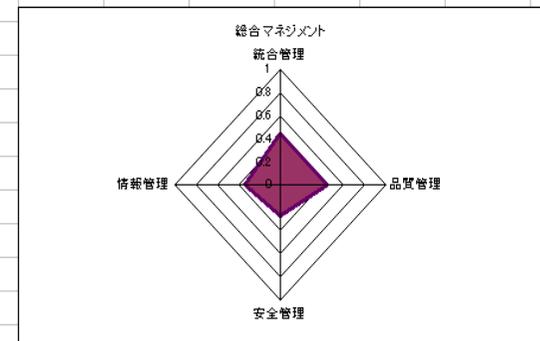
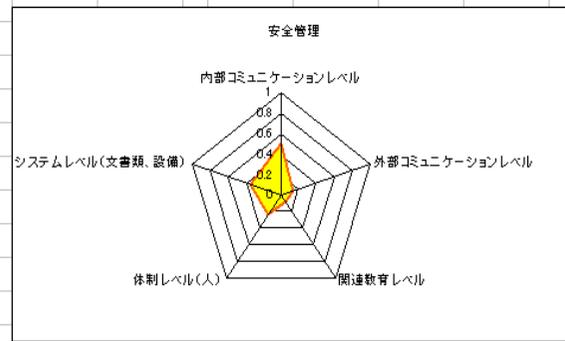
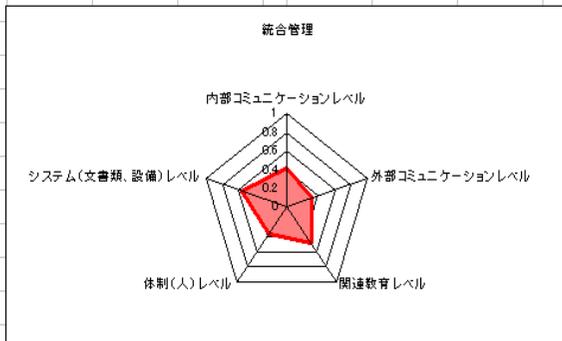
③コミュニケーション		
社内のコミュニケーションは円滑に行われていると思いますか？	1. ○	2. ×
従業員が日常業務における連絡事項の伝達、目標達成の為に討議する場が定期的にもうけられていますか？	1. ○	2. ×
顧客、地域、供給先と定期的にコミュニケーションが円滑に行われていますか？	1. ○	2. ×
会社の理念、基本方針等の告知が地域の方たちに伝わっていますか？	1. ○	2. ×
④書式と記録		
通達やマニュアル等の文書や記録は社内でルールを決め、管理されていますか？	1. ○	2. ×
上記文書や記録はいつでも最新のものが保管されていますか？	1. ○	2. ×
上記文書や記録はいつでも簡単に使用、閲覧できるようにしていますか？	1. ○	2. ×
⑤教育、研修体制		
従業員の教育・訓練は年間計画書に基づき、定期的に行われていますか？	1. ○	2. ×
教育、訓練に関する年間計画が作成されているのを知っていますか？	1. ○	2. ×
各部門内での業務に必要とされるスキルのための教育、訓練が行われていますか？	1. ○	2. ×
教育、訓練及び資格の記録が管理されていますか？	1. ○	2. ×
●経営者の基本方針に関する意見があれば下記に記入してください(あるとチェックした方のみ)。		
◆紙面が不足なら番号A記載で裏面に記載ください。		



3. アンケート調査とまとめ

◆ 結果(レーダーチャート) :

※このレーダーチャートは、ABC株式会社における会社アンケートをまとめたものである。



<アンケート実施概要>

実施日:2009年02月24日(火)

実施場所:ABC株式会社

回答者数:8名

実施時間:会議室

実施方法:各自の机で記述し、無記名で封印して提出

※記述後のアンケートは、分析以外の目的で使用しない。

また、記述者に不利益が生じることがないように手配している。

<<総括>>

3. アンケート調査とまとめ

◆ 結果(統計データ) :

統合管理	会社を経営する経営者の基本方針が決定され、公表されていますか。		組織の一体化、顧客の信頼獲得の経営に重要プロセスを欠く危険性がある。(経営方針)	<アンケートの回答より抜粋> 各課のつながりが薄く、部門間の情報交換が円滑でない。自分の業務が終了したら残り、まとまり、やる気が出にくい。
	基本方針を達成する管理責任者がいて、各担当者の権限と責任が理解されていますか。		無秩序に利害関係の衝突や、責任転換が発生する危険性があり、顧客満足のサービスを提供するのに支障をきたす。また、要員の組織に対する信頼感が失墜する。(責任と権限)	
	従業員を採用の決定基準があり、基準にそった雇用契約が結ばれているのを知っていますか。			
	従業員の数が適切で、人事・労務管理が適切に行われていると思いますか。			
	社内のコミュニケーションは円滑に行われていると思いますか。			
	従業員が日常業務における連絡事項の伝達、目標達成の為に討議する場が定期的にもうけられていますか。			
	顧客、地域、供給先と定期的にコミュニケーションが円滑に行われていますか。			
	会社の理念、基本方針等の告知が地域の方たちに伝わっていますか。			
	通達やマニュアル等の文書や記録は社内ルールを決め、管理されていますか。		誤って旧版文書(廃止文書)等を使用することで違法や品質事故に繋がる危険性がある。文書を探す手間は作業効率を落とす。(書式と記録)	
	上記文書や記録はいつでも最新のものが保管されていますか。			
品質管理	上記文書や記録はいつでも簡単に使用、閲覧できるようにしていますか。		知識の欠落は、業務上の事故に繋がる可能性が高い。知識に欠落があると事故の大きさも予想できないため、場合によっては命にかかわる危険性がある。(教育、研修体制)	<アンケートの回答より抜粋> 事務処理法が不明なことがある。手順書の整備の欠落がある。中途採用が多く、給与の規定が曖昧、部門で給与の格差がある。色々な取組の自分達の還元が不明。目標が過剰なことがある。年度初めに立案の目標は人員が減っても同じ目標でいいか？社員の入れ代わりが多い。採用の方法を再考したらどうか？規模の割に色々な委員会、会議が多すぎるのでは？
	従業員の教育・訓練は年間計画に基づき、定期的に行われていますか。			
	教育、訓練に関する年間計画が作成されているのを知っていますか。			
	各部門内での業務に必要とされるスキルのための教育、訓練が行われていますか。			
	教育、訓練及び資格の記録が管理されていますか。			
	製造及びサービス並びに品質計画が顧客の要求を満たしているか定期的に分析評価されていますか。		顧客が満足するサービスを提供する為の情報を収集しないと、業務改善の為には何が必要なのか？という分析ができず、サービスの向上が望めない。	
	製造及びサービス並びに品質計画が定期的な分析評価に基づき、改善されているでしょうか。		また、一度の事故が信頼を無くすことに繋がる危険性がある。(分析及び改善/患者重視)	
	顧客のニーズ、ウォンツのアンケートを定期的実施していますか。			
	顧客のアンケートの結果を分析評価していますか。			
	顧客のニーズ、ウォンツを的確に把握していますか。			
顧客の苦情や要望を受け入れる仕組みがありますか。				
顧客のプライバシー保護に努めていますか。				
顧客情報の管理の重要性について教育を受けていますか。				
製造、販売、品質、運営、管理の継続的な改善の為に、目標及び手順を定期的に見直していますか。				
不適切な製造及びサービスの防止のため、迅速な予防手順を定めていますか。				
事故や問題が発生したときに、再発防止のために努力をしていますか。				
起こり得る事故や問題が発生することを防止するために努力をしていますか。				
方針に沿った会社の目標が定められていますか。		方針がきちんと全員に浸透していないと、偏ったサービス提供に成りかねない。これでは、顧客満足は望めない。(経営方針)		
会社の理念・基本方針・品質方針が的確に各部門へ開示されていますか。				
目標を達成するための方策の計画がありますか。				
方針、目標、計画を理解していますか。				
計画の見直しを定期的に行っていますか。				
指示・情報が正確・迅速に伝達されていますか。				
販売及びサービスの実施に当たって、製造物責任及びリコールに関する基準と手順書が有りますか。		顧客の不安を完全に取り除くことができないと、企業に対して信頼は生まれにくい。(顧客サービス)		
販売及びサービスの実施に当たって、顧客の明示がなくとも、社内基準と手順は明確にしていますか。				
顧客及びその社員を含む付添い人との接遇と応対に配慮していますか。				
顧客・その社員の希望や意見に基づいてサービスの改善を行っていますか。				
価格や製品仕様内容に関する問い合わせに対して、適切に対応していますか。				



3. アンケート調査とまとめ

◆ アンケートのまとめ :

アンケート結果をレーダーチャートで分析して、会社の問題点を統合管理、安全管理、品質管理、情報管理の観点から探ります。

大阪の橋下知事の手法ではありませんが、スタッフを完全に巻き込んで、課題を会社全体の問題と捉えて社内から変えて行く、まずはトップ自らが身を刻んで姿勢を見せる、これが一番重要であると言われています。

今日から出来ることを全社で考えて、こつこつと課題解決しませんか？
顧客満足度の測定は重要ですが、その前に社内満足度を図って改善していきませんか？

ご自分のご家族を社員にしたいと言える会社になりたいと全社員が考えるようになれば最高ではないでしょうか。



4. 新規ビジネスチャンス

◆ 省エネ環境改善ビジネス :

- ・一般的な工場では、総電力の約30%がコンプレッサによって消費
- ・予算取りが困難、対策をやり尽くした、業者より現状以上の対策は無理と指摘された等、様々な要因で省エネが減速、停滞するケースが多い

既に何らかの省エネ対策
実施済みの工場でも、
省エネ余地あり！

既存設備の最適化をテーマに低コストで投資回収3年未満を目標とした
総合省エネ提案サービス「アクセレータ」

コンプレッサを中心に、パッケージエアコン、ポンプ、油圧ユニット、送風機等の
流体設備の省エネと省エネ運用コンサルティング提案

工場の電力削減によるコスト・CO₂削減

対象となる既存流体設備の制御及び
高効率機導入による高効率運転

高効率化

流体の使用量の削減や設定圧力・
温度等の改善や他設備とのリンク

他設備とのリンク

効果検証及び環境法令や
ISO等のリンクも！

効果検証

その他提案



4. 新規ビジネスチャンス

◆ 省エネ環境改善ビジネス御提案:

副業としての環境ビジネス

- ・省エネ環境改善提案サービス「アクセレータ」(前頁参照)とコンプレッサ及び周辺機器、販売・メンテナンス業務及び関連設備工事等の取扱いが業務となる協力会社を募集。

※アクセレータ及びコンプレッサ関連事業の取扱い会社である、アイティーアイ・コンプレッサ(株)の募集となります。

募集1: <FC店>

- ・アクセレータ及びITICOMP取扱製品の営業代行
- ・代理店、特約店、取次店、エンドユーザーへの同行・プレゼン
- ・現地調査、測定
- ・ITICOMP取扱製品の整備、修理、調整
- ・現地工事業者の斡旋、施工管理、等

※専任者(副業で可)が1名以上必要、アイティーアイ・コンプレッサ(株)の営業所として機能すること、その他条件あり

募集2: <協力会社>

- ・電気工事・配管工事・重量搬入出工事・ダクト工事・コンプレッサ整備等の人員を斡旋・施工管理できる業者

※建設業届出業者であること

募集3: <特約店>

- ・アクセレータ及びITICOMP取扱製品の拡販営業活動
- ・エンドユーザーの窓口業務
- ・集金業務

※コンプレッサ及び周辺機器・台数制御盤等の専門知識必要

募集4: <取次店>

- ・アクセレータ及びITICOMP取扱製品の拡販営業活動
- ・エンドユーザーの窓口業務
- ・集金業務

※エンドユーザー毎に取次店(代理店)・ITICOMPで3者または4者間での秘密保持契約が締結できること

対象となるエンドユーザーの年間電気料金が
目安として、1,000万円前後の製造工場・自社ビル

ご興味のある方は、セミナー後、個別にお声掛けください。