

第15回JAB/ISO 9001公開討論会
2009年3月16日

WG3:組織からみた価値ある審査 ～審査の活用と期待～

メンバー:(五十音順、敬称略)

上田 茂	亀山 嘉和
古泉 功	滝島 健
友野 猛雄	中條 聡
西名 秀芳	平林 良人

WG3:プレゼンの概略

- ISO 9001の認証をより価値あるものとするために、組織はどのような審査を認証機関へ期待しているのか
- 認証の価値を得るために組織のあるべき姿とは
- ISO 9001の規格を超えた組織のQMS活動に対して、業績向上につながる審査を期待できるのか

全体の構成

1. 組織が期待するISO 9001の価値とは
2. 認証を受けたい組織の期待と現実
3. 「有効性審査の厳格化」の提案－認証の価値を得るために
4. 「有効性審査」を受審する組織はどうあるべきか
5. 組織側はどうあるべきか－有効性審査の事例
6. ISO 9001を超える審査は可能か

1. 組織が期待するISO 9001の価値とは

① 安定した品質の製品・サービスの提供

- 品質要求事項が的確に守られているか(QA)

② 顧客満足の上

- 顧客満足の監視を常時行っているか

③ 目標を体系的に実現する

- 継続的に目標を実現しているか

①～③が体系的にシステム化することと理解している

2. 認証を受けたい組織の期待と現実

■ 組織の期待

1. 安定した製品品質を得たい
2. 改善による効果を得たい
3. 社会の信頼を得たい
4. 不祥事の防止につなげたい

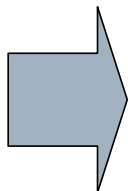
2. 認証を受けたい組織の期待と現実

■ 組織の現実

※この現実データとして捉えられていないが、一部の組織や組織の中で起こっている。

1. 形式的な運用＝認証取得や登録が目的となっている
2. 取組のマンネリ化⇒マネジメントシステムが有効に機能していない
3. 内部監査が機能していない(改善への指摘が殆ど無い)
4. マネジメントレビューが継続的改善に繋がっていない
5. 事務局だけの取組と化している

※どうせやらなきゃいけない取組ならば、有益に！！



組織の期待を実現するために
“有効性審査の厳格化”を提案します

3. 「有効性審査の厳格化」の提案

－有効性審査の厳格化とは

- QMSの「有効性」を確実に評価するためには、組織は**ありのままの姿を見せ**、認証機関は計画された活動との差を**厳格に審査**する
- 「計画した活動」が必要とされる規格該当箇所
「有効性」が求められている箇所(ISO 9001:2008)
4.1一般要求事項 5.1経営者のコミットメント 5.3品質方針
5.5.3内部コミュニケーション 5.6.3マネジメントレビューからのアウトプット 6.1資源の提供 6.2.2力量、認識及び教育・訓練 8.1(測定、分析及び改善)一般 8.2.3プロセスの監視及び測定 8.4データの分析 8.5.1継続的改善 8.5.2是正処置 8.5.3予防処置
- QMSの有効性の評価の結果、規格に照らして不適合として指摘する

3. 「有効性審査の厳格化」の提案

－有効性審査の厳格化を実現するために考慮すべき事項

- 全認証機関が足並みをそろえ同時に実施
 - 全ての認証機関が審査に対する意識レベルを揃える
- 厳格な有効性審査の出来る審査員の力量を確保
 - 認証機関は資質を持った審査員を養成する
- 組織に対する啓発活動
 - 経営層を含め、組織の要員全員が有効性の価値を理解する(P5 組織の期待が実現できる)

3. 「有効性審査の厳格化」の提案

－有効性審査の厳格化の具体的方法提言

- 初回審査⇒規格適合性を評価し有効性の仕組みの存在及び実施状況を確認する審査
- 継続審査⇒QMSの実施状況及び達成状況に重点を置いた審査
- 再認証審査⇒歴年経過をみて、達成状況が継続的に改善されているかをみる審査

3. 「有効性審査の厳格化」の提案

— 認証機関への要望

- 組織の意見を審査に反映する仕組みの構築
 - 事前の情報提供を審査計画に取り込む
- 審査員の力量確保

- 判断基準の理解を審査員に徹底（例；JAB基準、ISO/IEC 17021、認証機関の基準等）

- 是正処置が有効に行われているかの確認
 - 是正が確実に行われているか？有効になっているか？
 - 組織が是正を全社に展開し有効にしているか

3. 「有効性審査の厳格化」の提案

—社会へのPR

- 政府及び認定機関を含め、制度の関係者は有効性審査の厳格化をPRしてほしい
 - 世の中に認証審査がこのように変わったと示す
⇒ 厳格な審査することによって組織の期待とISO 9001の意図が一致する
 - 今までと価値が違うという認識を定着させる
⇒ 更に信頼性の高い認証制度となった

4. 「有効性審査」を受審する組織はどうあるべきか

—組織での活用の方向性と、今後の受審組織への提言

提言1：審査前に組織の実態を伝達する

提言2：TOPインタビューにおいて組織の問題意識・経営課題を伝える

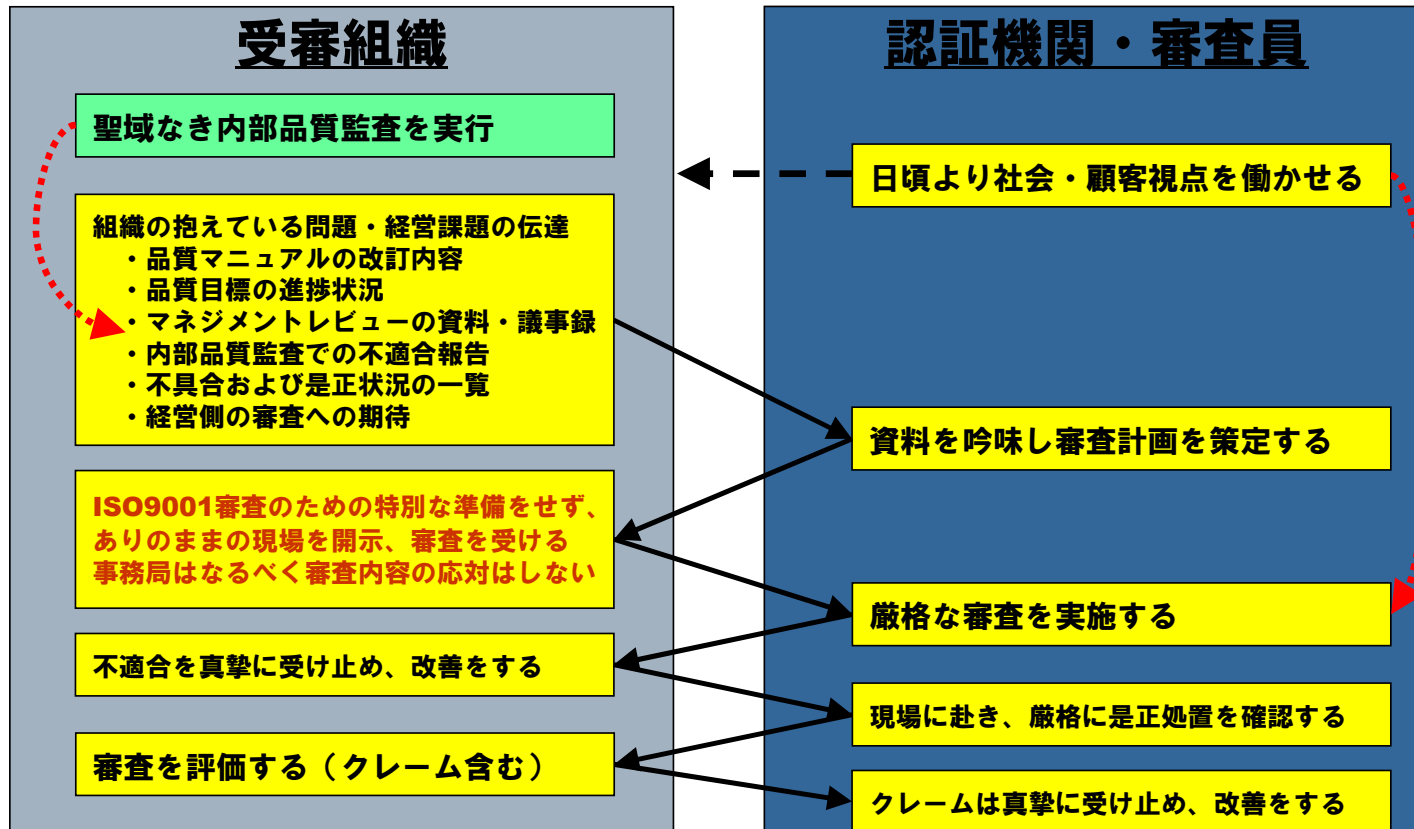
提言3：組織は現場実態を見せる

提言4：不適合を真摯に受け止め改善につなげる（その心は；改善につなげるような不適合を指摘してもらう＝組織にとって価値ある指摘）

提言5：組織として不本意な審査をされた場合には認証機関へクレームを出す（指摘が不適切な場合等）

4. 「有効性審査」を受審する組織は どうあるべきか

- 受審組織と審査側との関係



5. 組織側はどうあるべきか（提言1）

事例：事前に組織の実態を審査前に伝達

- 組織は、審査計画へのインプットとして、組織の実態を以下の資料で伝達する
 - 品質マニュアル
 - 不具合を抑止するために、改定された下位規定があれば、それらも対象とする
 - 品質目標および進捗
 - 設定された品質目標だけでなく、例えば進捗状況や目標の見直しが行われた会議の議事録も含む
 - マネジメントレビュー資料および議事録
 - 経営層とのコミュニケーション状況、経営層が何を重点と考えているかが分かるものがあればそれらも対象とする
 - 内部品質監査状況
 - 内部監査の計画、不適合の指摘から是正施策、効果確認までが分かるもの
 - 不具合の発生状況
 - 実際に起きた製品の不具合やクレームから是正施策、効果確認までが分かるもの
 - 経営層の審査への期待
 - 経営層がISO 9001を使ってどのような効果を期待しているのか、特に昨今の状況を踏まえたマネジメントシステム上の課題と考えていること

5. 組織側はどうあるべきか（提言2）

事例：組織の問題意識・経営課題を伝達

■ トップインタビューで、「本音」を直接伝える

- 社長一人ではなく、経営層も列席の上、トップインタビューに臨む
- 既に提出している資料によって、理解出来ているはずだが、それは資料の書き手の主観が入っているもの。直接対面してのやり取りで、温度感・温度差なども理解してもらう

5. 組織側はどうあるべきか（提言3）

事例：現場のありのままを見せる

- 審査用に取り分けた資料を提示するのではなく、日頃使っている環境からありのままを見せる
- 会議室で行う審査以外に、現場の雰囲気も見せる
 - 実際に仕事をしている現場を見せる
 - ◇ 効率よく作業しているか？（手順や教育が行き届いている）
 - ◇ コミュニケーションは図られているか？
- 回答は簡潔に、客観的事実に基づいた審査応答をする
 - 不適合検出への協力を惜しまない。無駄に時間を浪費すると深く真因に近づけないので、積極的に探し出してもらえよう心を開いて協力をする。組織が気付いていない問題を見つけ出してもらうのは有難き事と心得る。

5. 組織側はどうあるべきか （提言4）

事例：不適合を真摯に受け、改善する

■ 不適合の指摘を受けたら、即座に対応する

- 分からないときは納得がいくまで審査員に真摯に尋ねる
- 不適合は顧客の声だと思い、万難を排して是正処置を講じる
- 表面的な暫定対策ではなく、二度と起こさないための恒久対策として導き出す
- 不適合指摘と是正処置は全社に周知徹底する
 - ◇ 水平展開を受け、直接指摘を受けなかった組織でも該当するかを慎重に吟味し、必要ならば是正する

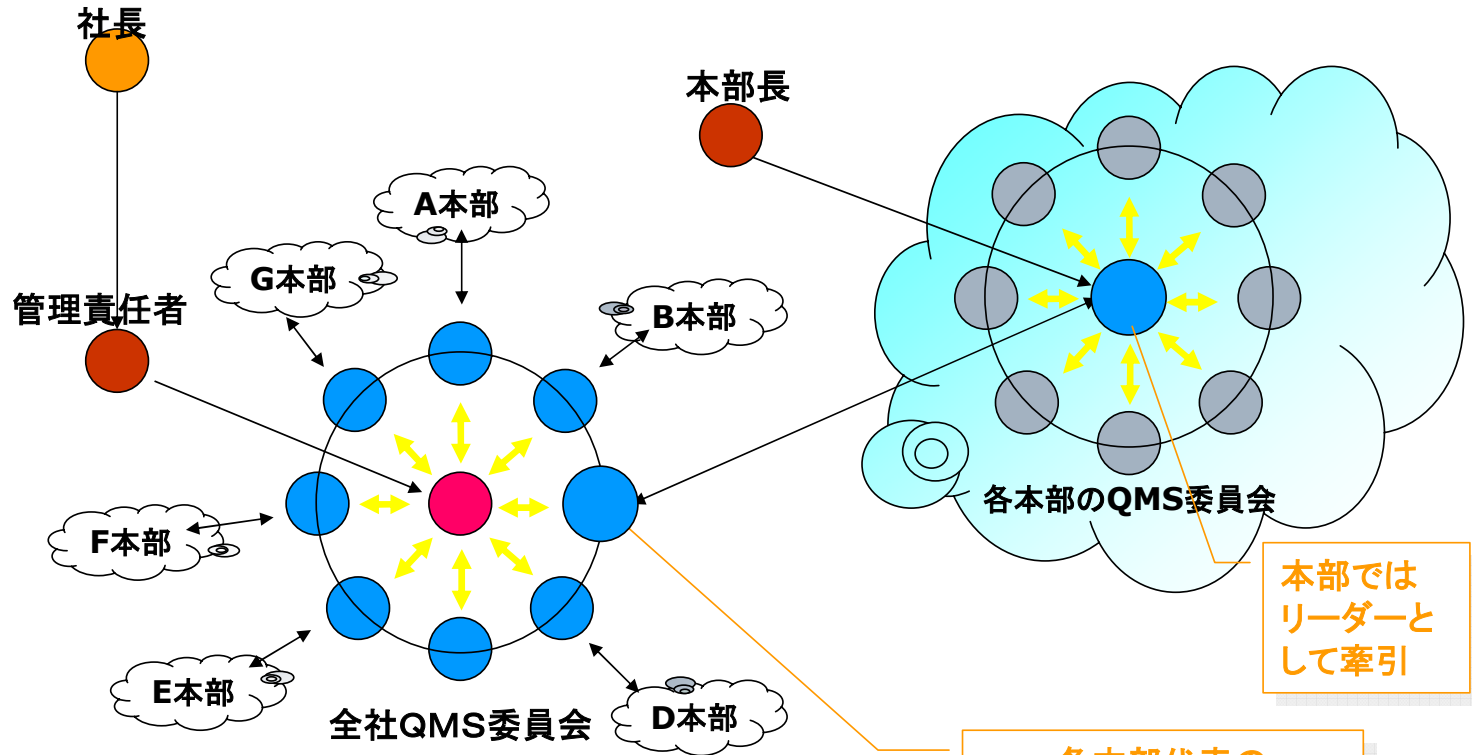
5. 組織側はどうあるべきか（提言5） 事例：審査を評価する（クレーム含む）

■ 審査について組織側が評価する

- 審査クロージングでは、経営層は積極的に今回の審査に対する評価を伝える

- 組織内部で審査に対する評価を行い、その結果を認証機関に返す
 - 良かったこと、良くないと思ったことは隠さず伝える
 - 良かったことは誰でも嬉しいし、又頑張ってもらえる
 - 良くなかったことは改善のタネにしてもらおう。改善が得られなければ、結局は次回審査も組織が損をする。返さなければ 始まらない・伝わらない。

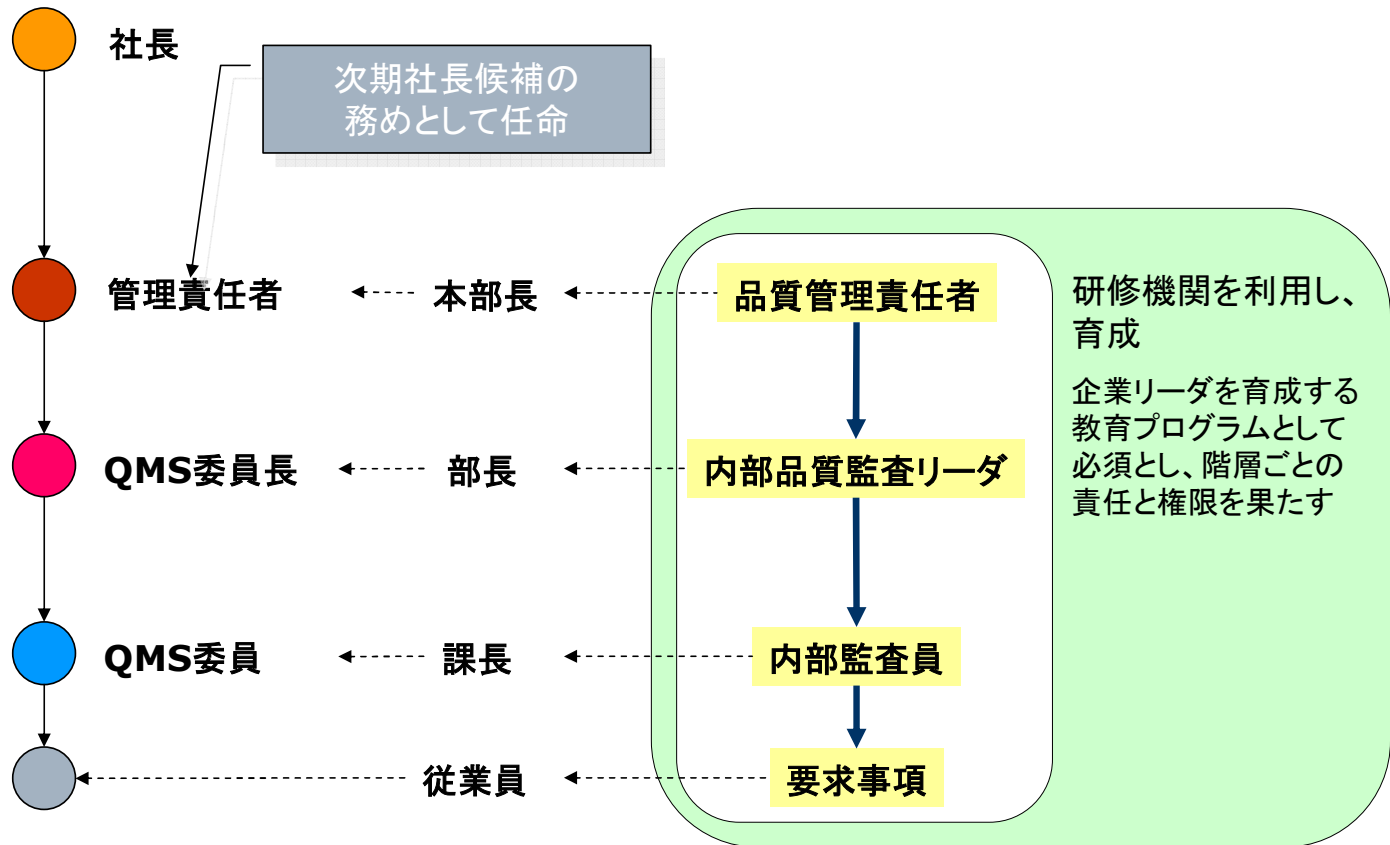
5. 組織側はどうあるべきか 組織内で人々が参画する例



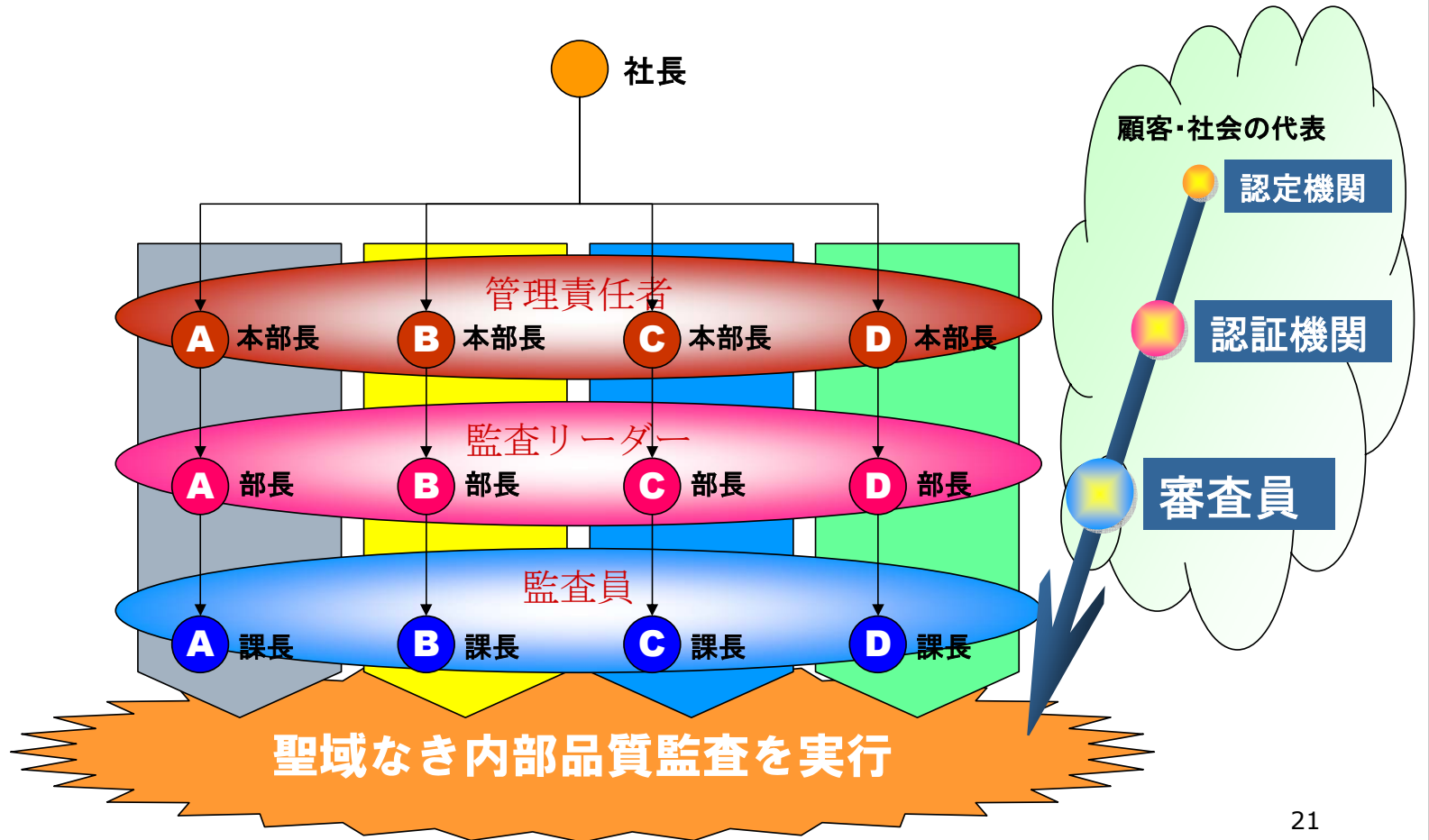
※ レベルは組織の規模によって異なるので読み替えてください

各本部代表の
QMS委員に対する
育成強化

5. 組織側はどうあるべきか 各組織階層の必須スキルとして育成

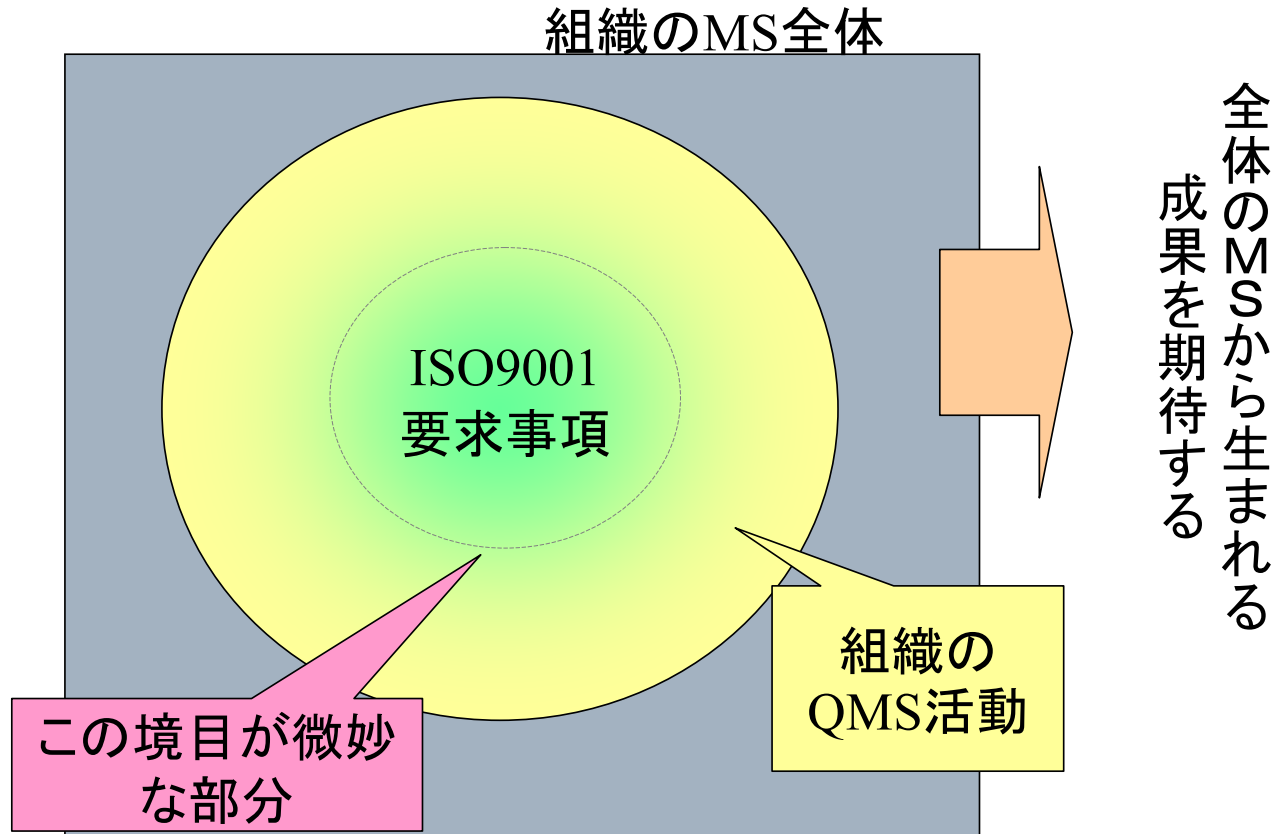


5. 組織側はどうあるべきか 各組織階層の必須スキルとして実行



6. ISO 9001を超える審査は可能か

QMSの活動は組織の事業やMS活動と切り離すことは出来ない
経営方針や事業目的・業績目標が根幹に存在する



6. ISO 9001を超える審査は可能か

- 組織の期待としては、品質を超えて経営改善につなげる仕組みにしたい

“組織の事業活動とリンクしたQMSの取組”

- 財務(業績)とリンクさせてQMS活動を進めている
- コストと効率性を活動に確実に反映させている
- 経営戦略と明確に関連付けてQMSを推進している

ISO 9001の審査を通し、QMSが有効に機能するための
「改善に繋がる指摘」＝「組織に価値ある指摘」を導く

ご清聴頂きありがとうございました