

100人を超えるアイソス読者のご意見です。キーワードは「MR」「内部監査」「経営者」

形骸化していますか？ Yesの組織は約70%

アイソスでは本特集にあわせて定期購読者向けに“形骸化”に関するアンケートを実施し、105件のご回答をいただいた。その全回答は掲載します。質問など概要は本誌10月号54頁をご参照ください。

●回答組織：登録組織ISO 9001

登録期間：5年以上 業種：建設業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】内部監査とMRのやり方に常に変化を持たせ、様々なアイデアを採用していったため。

【形骸化に関する意見】トップの姿勢がすべてです。ISOの手法を使い、いかにしてもうかる仕組みを構築するかを考え、知恵を絞ればよい。“人参”をぶら下げることも時に必要。

●審査機関(員)

【何をもって形骸化と見なすか】環境目的である3～5年後の達成(到達)レベルが不明確。内部監査における指摘事項の検出が表層的になっている。MRにおけるトップの継続的改善に対する意思(どうしたいのか)が不明確。

【防止策】【組織における事業運営上の経営課題は何か、それを環境という視点でどういう改善が必要か(本来業務における目的・目標に取り組むこと)。

【脱出方法】内部監査やMRの機能を最大限に活かす。

【形骸化に関する意見】紙・ゴミ・電気という環境目的・目標に対する環境パフォーマンスを掲げているところでは3～4年もすれば改善率が低下してくるのはやむを得ない。しかし、環境パフォーマンスを環境効率の指標で捉えていくと経営上の戦略目標が明確になり形骸化が防止できると考える。

●登録組織ISO 9001 & 14001

&OHSAS 18001

いずれも1年未満 サービス業

【形骸化しているか】いる

【症状】中間層の不参加

【脱出方法】教育(疎外感 & 他人事意識が定着してからでは非常に面倒だが)

【防止策】認証取得段階での教育・理解

●登録組織ISO 9001 & 14001

5年以上 & 1～3年 製造業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】陥ってないのは、システムがまだまだ不十分な所があり、現在改善を行っている点とJISの見直しによるシステム変更

によるものと考えております。

●登録組織ISO 9001

5年以上 建設業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】経営者の考え方・部門長のリーダーシップ。業務改善を常に考える(手順の変更)

【形骸化に関する意見】目標をはっきりさせ、経営者がフォローアップをきちんと行う。システムは原価の引き下げに寄与している意識が大切(例えば手順がなければ経験10年の人でなければ出来ないが手順があれば経験2年の人が仕事出来るなど)

●登録組織ISO 9001

3～5年 物流サービス業

【形骸化しているか】いる

【症状】1.更新審査以降サーベイランスを年1回にしてしまっている。2.経営者層はISO認証は“印籠”と思っている。3.内部品質監査は基本的に年2回でシステム監査(適合性監査)と有効性監査にしているがシステム監査はマンネリ化していて不適合が減らない

(文書管理不適合が多い)。有効性監査を行うのが幼稚である(何が有効性監査なのか理解していない)。4.私が1年半(14年?)前までISO推進事務局をしていたのだが変わったISO推進事務局が管理責任者兼務でありISO 9001の規格要求事項の理解の勉強もしてなく、改善も自らするでもなく維持のみに努めている(私から見たら後退の一途である。スパイラルアップになっていない)。5.MRからの展開が毎年2ヵ月遅れで後付で文書の月日を調整している。

【形骸化に関する意見】システム運用をどう経営者層が経営に取り入れるかによって違ってくると思います。

●登録組織ISO 9001&14001

いずれも5年以上 製造業

【形骸化しているか】いない

【形骸化に陥らなかったポイント】環境目的・目標と中期経営計画を連動させている。

【形骸化に陥らなかったポイント】経営と一致させること。

●登録組織ISO 9001&14001

いずれも5年以上 業種不明

【形骸化しているか】いる

【症状】内部監査のレベルが低いと感じています。

【脱出方法】内部監査員を少数精鋭化する。これはコストに関連しますが、社内賃金手当を監査員に与え、特別職の位置付けにすることで意識改革にできないか?

●コンサルタント

【防止策】組織固有の文化を正確に捉える。弱点orリスクを常に洗い出すこ

と。

【形骸化に関する意見】経営者の積極的ななかかわり方を作り出すこと。例えば内部監査にtopが立ち会う。審査員が必ず不適合をあげ、なれあいを防ぐこと。

●登録組織ISO 9001&14001

5年以上&1年未満 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】不適合の原因の分析が掘り下げが乏しく真の原因究明になっていない。また是正処置までなかなかいかない。

【脱出方法】対応策として内部監査員の能力向上教育を実施し、能力向上により改善されるものと思われる。また内部監査は2人以上で実施することにより、より公平性が得られるものと思われる。

●登録組織ISO 14001

1~3年 卸小売業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】目的・目標に環境ビジネスの拡大を取り入れ、本業と一体化した。認証取得してからまだ半月かさほど経っていない。今後はリスクマネジメントを取り入れ、企業リスクを環境の視点からも捉えてコントロールする予定。

【形骸化に関する意見】製造業以外の業種は、書籍などでの事例も比較的少なく苦労が多いのではとされます。

●登録組織ISO 9001&14001

5年以上&3~5年 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】ISO 9001:QMSの改善につい

て、提案などが審査員からあり有効に働いている。ISO 14001:定形化しており改善に対するアドバイスもあまり進化していない。【脱出方法】ISO 9001、14001の社内の仕組みを全社員に理解させて活動するために、管理者などが意識の改革をすることが必要(内部監査員及び係長などだけが理解運用しているだけではだめ)。【形骸化に関する意見】管理職が積極的に活動することが大事(外部審査は、道具で活用して向上する意識が必要)。

●登録組織ISO 9001

5年以上 運輸倉庫業

【形骸化しているか】いる

【症状】QMSを真に効果的に活用することについて経営者層、管理者層の意識が希薄。例えば、品質を“物”と捉え、人、会社、システム(企画、メソッド)などのクオリティについてはQMSの範囲に入れることに拒否感を持つ。

【脱出方法】トップマネジメントがリーダーシップを発揮すること。有能な要員に教育・広宣する。

【形骸化に関する意見】システム=実際のマネジメントであることが第一。組織のあらゆる要素をどのようにマネジメントしていくかが大事でこれが出来ていれば、枠組みのどこに組み入れるかだけだと思う。

●登録組織ISO 9001&14001

5年以上&3~5年 製造業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】システムが活発に機能しているかを日頃より監視していることが重要と考える。

【形骸化に関する意見】事務局としてあらゆる活動(MR、審査受審、内部監査、教育など)の中で対策をする。

●登録組織ISO 9001&14001

3~5年 & 1~3年 建設業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】経営トップの姿勢。年間サイクルとPDCAサイクルの連鎖。金銭体の活用。執念をもった推進部門(管理者教育?)

【形骸化に関する意見】経営トップ層を対象とした講習会講習会など(地方、地域で)。建設業の特殊性-発注官公庁の末端職員のISO理解、発注者帳票システムとの融合。審査員の制度改革→JAB規範形式の→形骸化促進している背景。

●登録組織ISO 9001

1~3年 運送業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】実業務とISOシステムが一本化しているから(実業務をISOシステム化したから)。

●登録組織ISO 9001

5年以上 環境測定分析業

【形骸化しているか】いる

【症状】審査前、内部監査前の記録類の遑々の押印、記入。是正処置での原因の本質究明を避け、安易に「周知・徹底」としている事例が多いこと。本来の経営者が参加していないため、経営に生かされていない。改善提案が出てこない。教育スケジュールの延期・中止が多い。

【脱出方法】内部監査員の問題点指摘能力の向上を図ること。

【防止策】内部監査員にレベルアップ社外講習を受講させることを検討している。

●登録組織ISO 9001

5年以上 建設業

【形骸化しているか】いる

【症状】不適合情報が顕れてこない。

【脱出方法】内部監査を機能させる。

【防止策】不適合情報を表に出すことへの抵抗感を減らす方法を検討する。

【形骸化に関する意見】当社は最初、品質に関してのみでシステムを構築したが、事業計画などを含めた会社経営全体をシステムに含めることが形骸化を防ぐことになるのではないかと考えている。

●登録組織ISO 9001 & 14001

いずれも3~5年 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】取得時に比べると規定類の改訂への意欲が低下している。ある面で定着しているとも思うが、継続的改善の点で問題と思う。

【脱出方法】内部監査員のレベルアップにプロセスアプローチを実行する。部課長レベルを内部監査員にする。MRを人事評価に結びつける。

【形骸化に関する意見】やはり飯塚先生のTQM 9000で、実質的な効果を上げていかないとISO 9001や14001だけでは無理があると思う。

●登録組織ISO 9001 & 14001

3~5年 & 1年未満 建設業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】ISO 9001:現場にて実際に行動を起こしている。方法が違う時もあるが外部審査に受けての指摘にて直し、営業的にも活用している。ISO 14001:取得して1年未満ですが工事現場にて、産業廃棄物に関しては真剣に取り組んでいる。

【形骸化に関する意見】ただ運用するというだけでなく、本当に必要で為になっているのか、常に見直すことが必

要だと思います。全社員に常に声掛け合って前進すること。計画を立てたら実行すること。

●コンサルタント

【症状】支援している企業では一部見受けられる

【何をもって形骸化と見なすか】日常業務が多忙?で、継続的改善のための活動が遅れまたは滞る。結果としてはパフォーマンスの向上が忙しい。

【脱出方法】企業自体の風土を変えること。経営者が改善意識を強く持つこと。我々コンサルタントが支援すること。

【形骸化に陥らなかったポイント】認証取得したからといって、継続的に改善する能力と学力が不足していることを補強するための支援を実施。

●登録組織ISO 9001

3~5年 製造業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】社長の「経営方針」と「品質目標」が整合している(整合するような仕組みにしている)。クレームが激減した。生産性が上がった。ISOの考え方と行動が日常的に行われている。

【形骸化に関する意見】「ISOと日常業務は別物」という意識を払拭することに努力すること。これは管理責任者の仕事で担当は力を要する。内部監査をまじめにやることで社員の認識が変わる(指摘と是正処置)。

●登録組織ISO 9001 & 14001

3~5年 製造業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】継続的改善への経営者から一般社員までが積極的。

●登録組織ISO 9001

5年以上 製造業

【形骸化しているか】ある

【症状】内部監査を“適当に”しようという態度が見える(被監査側・監査員とも(全くではない))。また、質問を一人(リーダー)に任せる傾向あり。文書の見直し、改定(改善)が見られた。
【脱出方法】内部監査員のレベルUPをはかる(改善の機会を与える内部監査にする)。1.「監査員全員が質問する」という約束事を決める(気になることをすべて質問する)。2.ISO事務局がすべての内部監査に参加する。3.、2の結果を踏まえ、勉強会を実施する。
【防止策】ISO 9001が「経営」、「作業」などの改善に役立つものだという考えを浸透させる。また、事務局だけの活動にならないようにする。

【形骸化に関する意見】ISOを取得したことで、お客様も増え、社内のルールも整備されある程度の利益はありました。しかし、“継続的改善”を推進する(改善点を見つけ出す)こと、予防処置の・・・

●登録組織ISO 9001

5年以上 建設業

【形骸化しているか】ある

【症状】不適合の報告が減っている。出先(作業所)にインタビューすると発生がないのではなく出すと自分が追求される。そのため出すことが出来ない。また協力業者に(供給者)の評価についても悪い評価をつけると作業所の現場が悪いからではないかと追求を受けるので、悪い箇所でも悪くはしない。

【脱出方法】方法はない。目立たないようにして審査を乗り切る。

【形骸化に関する意見】システムの崩壊はシステムの不備では起きないと思う。逆にシステムとは非常に強いものである。よって形骸化し易いそれを

防ぐ方法はない。また、システムに革命的な方法は向いていないので、そういう意味でも防げない。

●登録組織ISO 9001 & 14001

3~5年 & 1~3年 医療業

【形骸化しているか】ある

【症状】3年以上経過していくとややその傾向があります。医療業は比較的人の入れ替わりも顕著であり、マンパワー確保と教育の継続が必要です。また、特にトップの役割や事務局の超越した推進力も他業種同様重要と考えます。

【脱出方法】組織が大きく各拠点単位で内部監査を完結させていたが、本社機能を充実し全体的交流監査(監査員を各拠点へ派遣)を実施。本社に一元的MRの機能を位置づけた。また、内部に審査員を養成中。

【形骸化に関する意見】ISO 9001自体のハードルが低い。更にブレードの高い規格改正と審査機関数をスリム化して欲しい。

●登録組織ISO 9001 & 14001

5年以上 & 3~5年 製造業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】年々対象範囲を増やしていき、関係部門に競争心を持たせた(システム運用により効果を出していくことに対して)。内部監査の方法をバージョンアップしていき、適合性監査から有効性監査にも視点を向けるようになることにより、内部監査が活性化した。

●登録組織ISO 9001

3~5年 市役所

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】外部の審査制度。毎年運用方法を見直していく。ex.内部本質監査(ISOに沿っ

た)→内部監査(一步前進)→KAIZEN Assist(有効性を高める)。質の高い内部監査のための研修充実。現場の声をどんどん取り入れていくこと。

【形骸化に関する意見】リーダーシップが強い組織でない場合、事務局のネットワークが鍵となる。内部監査や審査員による定期審査の結果は組織の強み、弱みがよくわかり、これを最大限活用することにより現場サイドでも運用のメリットが見えてくる。現場が動き出せば様々な要求(前向きな)が出てくる。

●コンサルタント

【何をもって形骸化と見なすか】定期審査または更新審査が近づくとも一部の担当者が審査のための情報を整理する活動しかしていない。経営者が無関心で、MRや内部監査が形式的に実施されているだけである。社内の業務活動とISO活動が別の活動として進められており、相互の情報交換も出来ていない。

【防止策】ISOの活動を開始する際に経営者の思い、維持することを伺い、その内容を方針や目標に組み入れる。業務に直結した課題(改善すべき課題など)をISOの品質目標や環境目標に組み入れる。MRを日常開催している会議の中で行き、社員の意識改革を推進する。認証取得だけが目的の場合は活動が継続しない、改善課題など取得目標を明確にすることを強調する。

【脱出方法】業界他社の成功事例を入手し、活用する。成功事例のセミナーも開催されている。内部監査員の協力も仰ぎ、上手く活動している部門の内容を展開する。内部監査員の再教育によるレベルアップ。経営者及び社員が「次工程はお客様」の意識を持つことが原点であることを再確認する。

【形骸化に関する意見】ISOの活動成

果はすぐに出にくい、3年間頑張ること、石の上にも3年と言っています。経営者は、ISOの導入成果として、クレームの削減、コストダウン、生産効率の向上、効率的な新製品の開発、製造工程のロス低減など具体的な成果を期待している。これは、品質マネジメントシステムであればISO 9004の考え方を組み入れた活動を進めることが必要になる。企業の強みと弱みを明確にして、そのための改善活動がねらいであることを経営者、社員が理解する。

●登録組織ISO 9001

5年以上 設計コンサルタント

【形骸化しているか】ある

【症状】内部監査、外部監査の前に記録作成・整理、ファイリングに追われている。「不適合発生」を自部署内で隠し、明らかにしない。

【脱出方法】対応策1：責任と権限の明確化。

改善点1：システム運用のメリットを各階層に教育し、「自発的行動」となるよう指導する。

対応策2：内部監査充実。

改善点2：内部監査員のレベルアップ及び業務の内容に関するチェック機能を付与する。年に1～2回実施としているが、4～6回に増やし、日常的に運用することが大切であることを自覚させる。

【形骸化に関する意見】国交省をはじめ、各自治体が「ISO」を重視しなくなり、企業としても、メリットよりデメリットを実感しているため、先行きは“暗雲”状態のように感じます。当社に関連する企業で返上したor返上しようと考えている企業が私の知る限り5社程あります。当然我社も然り。・・件として位置づけて欲しいところです。

●登録組織ISO 9001 & 14001

いずれも3～5年 製造業

【形骸化しているか】ある

【症状】審査近くに実施記録を作成する(活動実施、教育実施など)。改善が行き詰るとそのままなかなか進まない→慢性不良となる。部門長がISOを十分理解していない。部下にまかせっきり。不具合(品質)が減らない(もっともISOで不具合がすべてなくなるとは思わないが)。

【脱出方法】管理監督者がISOを理解し率先して行動すること。ISOの審査機関の指摘が弱い。表面的な記録だけでOKとしている。もっと深く審査すべき。

【防止策】「ISOルールは面倒くさい」ところがある。何でもエビデンスを残すのは定着しないもと。なるべく手間のかからないシステムにすること。

【形骸化に関する意見】継続的改善を行うには、最後は、社の固有技術や社員の能力とやる気で決まる。また、会社の利益向上がISOを離れても達成できる実態がある。ISOをやってもやらなくてもあまり結果が変わらないことに問題があり、ISOで会社・人が発展することを実感しないとISOは定着しないと考える。

●登録組織ISO 9001 & 14001

3～5年 & 1年未満 製造業

【形骸化しているか】ある

【症状】2001年に登録されたが、ISO 9001を取得するための準備、審査側も取得させようとの雰囲気、社内で活動しているのも品質管理責任者のみ従順な部下を使うだけ使って、平柄は独り占めの展開の上、文書は規格丸写し、文書間のつながりもなければ、誤字脱字だらけ、記録類も多く、杓子定規な内容とといった2年間は、誰もが参加できていない100%の形

骸化状態であった。2003年1月に品質管理責任者が交代し、ドラスティックな改革の下、本質を追及する全員参加型に変更、年々そのレベルは上がってきているが、そもそも本質的なものを毛嫌にするものもいるし、システムもまだまだ未成熟な点もあり、納得のいくような状態には程遠い。随所に形骸化の断片が残っている。

【脱出方法】トップマネジャー、品質管理責任者、プロセスオーナーが自律し、厳格な状況に自らを投じる姿勢を貫き、それと同時に部下への教育を展開し、また意味なく反逆するものへの肅清(但し、理屈の通ったもの)と貢献者への報酬を通じ会社の方向性と各自の立場を理解させる。更に内部監査員の能力向上に時間を費やしQMSの切り札に仕立てる。

【形骸化に関する意見】流行に流されず考える、そして行動することの美しさを認識できる人物を一人でも多く育てることに尽きる。

●登録組織ISO 9001

1～3年 建設業

【形骸化しているか】ある&ない

【症状】ない→外部定期審査(年2回)、内部監査の状況結果から見て、けれども前記したように、特定の補修工事(同類・同種工事)の繰り返しについてはある。

ある→顧客要求事項も永年の積み重ねられてきたものであり、その他の要求事項にも主要な点ではそれ程変化も無いのでP(品質計画書の作成に新味を出す余地はほとんど無く)、D(毎度の作業の繰り返しが主)、C(毎度の合否判定基準)、となり、従って、Aも張り合いのあるものの出しようが無い。

【脱出方法】真剣に取り組めば、「顧客満足の向上とQMSの有効性の継続的

改善」につながることはあるはずなので、それに対しては、他が羨望するくらいの表彰、報奨を与えるのも一策。
【形骸化に陥らなかったポイント】経営者のリーダーシップ。毎月の会議で、管理責任者からQMS関連の周知・伝達（部署長への教育・訓練）。前述の内容を各部署長が自部署へ持ち帰り展開。内監員は全部署からの幹部要員とし、毎回「内監実施前教育」を行って、所属外を監査する。「内……教育」では、毎年改善を重ねているチェックシート内容、質問要領などで内監員レベルの均一化と全社平準的な監査をしている。

【形骸化に関する意見】トップとしての、顕在して来ているQMSの活用の効果と今後の更なる各階層での活用を期待することの強い表明。各階層（社内ピラミッドごと）に応じた各リーダーのQMSの理解と実行による書く階層それぞれの部下に対するリーダーシップでそれぞれ（各社員）への動機付け。

●登録組織ISO 9001

3～5年 コンサルタント

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】JIS規格に基づいて組織に合致した具体的内容で品質システム文書を作成し、QMSに必要なプロセス(16プロセス)に監視項目を定めプロセス責任者の自己監視と内部監査で情報資料を用いて効果的並びに有効性を確認し、継続的改善に取り組んでいる。

【何をもって形骸化と見なすか】組織の業務と合致した品質マニュアルを作成していないからISOを維持するために形骸化していると思う。QMSのプロセス間の相互関係を理解していない。

【防止策】JIS規格に基づいて組織に

合致した品質システム文書の作成。

【脱出方法】品質システム文書の見直し。

【形骸化に関する意見】4.1一般要求事項の理解……プロセスアプローチ。QMSにおいて管理できる大きさを「プロセス一覧表」を作成し維持管理すること。

●登録組織ISO 9001

5年以上 建設業

【形骸化しているか】ある

【症状】定期的な報告書（ISO推進部に報告するもので、MRの資料にするもの）が、全体の60%位しか出さなくなった。督促すれば出るが、面倒くさくなってきている。出さなくとも、ISO推進部がフォローしてくれると思っている。我社は22拠点で、約300人の従業員です。

【脱出方法】面倒だと言う部署には、ISO推進部としては3度目のフォローはしない。それで不適合となっても言い訳はしない。

【防止策】上記【脱出方法】の状態にならないよう社内教育に力を注ぎ、外部講師も呼べるような組織としたい。

【形骸化に関する意見】経営陣は最初は品質に「強い気持ち」で引っ張って来ていたが、5年も経過すると、今や利益に走り、品質面では中だるみになっているので、サーベイランスの都度大変な状態が続く。この辺から直していかないとみんなもだらだらする。間もなくのISO 14001も大変と思われる。

●登録組織ISO 9001

3～5年 エンジニアリング

【形骸化しているか】ある

【症状】文書（特に会社文書）の内容と実施に乖離がある（ISO 9001以上の

文書ですが）。MRが提示された資料の報告だけになっている。重要な判断指示は、別に行われている。目標設定があいまいで、活動計画の具体性に乏しい。目標と実際の活動が乖離している。

●登録組織ISO 9001

5年以上 製造業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】日常業務で不適合が発生すると、当然是正・予防処置を講ずるか、その時に必ずシステムが機能しているのかを確認している。品質保証部を中心に内部監査でシステムの有効性の確認を重点目標としている。

【形骸化に関する意見】手抜きのない運用がされているか、中間管理職と共に管理責任者がしっかりシステムの運用を見守る。

●コンサルタント

【何をもって形骸化と見なすか】MR・内部監査の記録が表面的で具体性がない。問題点を改善している証拠がうかがえない。例、問題点改善に対する対策、計画、実施、有効性といった項目の連続性の記録がない。

【防止策】企業の大小によりますが、中小企業では担当者任せにせず、トップのISOに対するリーダーシップが不足している。

【脱出方法】初心になって、ISOを取得した目的の再確認が必要と考える。またISO 9001、ISO 14001の指導参考書が多いが、ISO 9004、ISO 14004の参考書がないために、ISO本来の目的まで踏み込みにくい。

【形骸化に関する意見】ISOを取得して得た効果の事例。

●審査機関(員)

【何をもって形骸化と見なすか】役に立たない(意味のない)記録が作られ、保管されている。不適合品発生やクレームが減少していない。内部監査で改善につながる指摘がない。MRからのアウトプットが改善につながっていない。再発防止は、教育(注意)ばかりしている。

【防止策】トップが強い意志を持って、MRを行うこと。改善のためのアウトプットを出し、フォローアップすること。内部監査プロセスを継続的に改善すること。改善のためのデータ収集、分析と情報提供を続けること。内部コミュニケーションプロセスを継続的に改善すること。

【脱出方法】形骸化していると気づくこと(厳格な指摘をしてくれる審査員を選ぶこと)。発見した不適合について、トップが中心となり、8.5.1の要求事項に沿って改善すること。

【形骸化に関する意見】マネジメントシステムが形骸化すれば、不良が出る。事故が発生する。顧客クレームが増える。—いづれつづれる。

●登録組織ISO 9001 & 14001

5年以上 & 1~3年 物流サービス

【形骸化しているか】いる

【症状】ISO 9001(※会社ではなく、ある認証取得した職場をイメージして回答します):効果があらわれるのが地道なため、上層部の方の期待する効果までになかなか到達しない(例.トラブル件数が減少しない)。

【脱出方法】内部監査の仕組みは、ISOの規格要求に対応する不適合に注視するため、規格要求にない部分での指摘に自由度をもっと持たせるように手順の仕組みを改訂する。

【形骸化に関する意見】文書管理や記録の管理に重点をおかない外部審査

を期待します。上記の件に重点をおかれると運用面の障害になり、形骸化の一要員になっていると思います。

●登録組織ISO 9001 & 14001

いずれも3~5年 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】成果につながらないISOのための業務が見られる。

【脱出方法】ISO組織の事務局が主導し、本来業務に即した環境改善活動を促し、会社の業績向上につなげる、ISOのためだけの業務は最小限にとどめる。

●登録組織ISO 9001 & 14001

3~5年 & 1~3年 製造業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】特に内部監査に力を入れて、P-D-C-Aをまわしている。

●登録組織ISO 9001 & 14001

いずれも5年以上 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】組織が大きく(小回りがきかなく)周囲の変化に対応できない(体制、体系が整備出来ていない)。経営層及び管理責任者の関与、環境に対する意識がない。ISO以外のシステムが多種あり、基本となるP-D-C-Aサイクルが機能していない(また、統合化しようとしていない)。最低限必要な文書・記録の管理が不十分。また、教育体系が見直しされていない。

【脱出方法】コストパフォーマンスが優先されており、仕組みづくりは後になっている→経営層が効果がないと判断したら、不用ならISOを取り消すべき。内部監査員及び第三者審査機関の審査員が経営層に向けてコメントできる力量を見につけるべし。経営層及び管理責任者に向けた講習な

ど、第三者審査機関で実施すべし(審査の効率化につながる)。

【防止策】「企業の社会的責任」に向けたISO規格の一本化を目指すべき。他のISOは不用。

【形骸化に関する意見】ISOはなくても仕事出来る。ISOは余計な仕事だと思われる。実際に規格の半分は理解できるが、残り半分は、理想であり、現実的ではない(約60のsallをクリア出来ている企業はないと思う)。

●コンサルタント

【何をもって形骸化と見なすか】中小企業の多くは先ずは認証登録を取得することを目的としている。

認証取得後の経営者の関与が少なく、システムの維持が担当者任せとなっている。

【防止策】経営者層の種々のセミナーなどにおいて、経営のツールとしてのマネジメントシステムの効用、有効性を説くプログラムを入れる。

【形骸化に関する意見】製品の品質に直接関与するようなシステム運用につなげる。

●登録組織ISO 9001

1~3年 建設業

【形骸化しているか】いる

【症状】経営者の認識がよくないため。仕事のツールでなく、経審の点数稼ぎのためのステータスのように思っている。造ったマニュアルに沿って経営者自身が仕事をしない。あるいはさせないので、いつまでたっても社内に広がらない。何のためのマニュアルなのかと思う。もう一つは会社の経営が悪化していくのに判って、人員が減っていき、いろんな仕事すすきりしないままぼやけていくので、ますますマニュアルから離れていま、改訂

しょうが無くなっていくので、マニュアルが空文化したままシステムは死んでいくと思う。

【脱出方法】会社の経営状況がある程度よくなる必要がある。もう一つは経営者が勉強して認識を改め、自分の仕事としてISO 9001を考え直すしかないと思う。場当たりでルールを作ったり、変えたりするtopが変わらないと上手くはいかない。

【形骸化に関する意見】形骸化と直接関係ないけれど、小現場の建設業者の仕事の実態とISO 9001の要求事項とは、うまく表現できないけれど、上手くマッチしないように感じています。いろんなバリエーションにあわせてマニュアルを構成するのは・・・

●登録組織ISO 9001

3～5年 建設業

【形骸化しているか】いる

【症状】ISOはトップダウンが必要。担当者の努力だけでは限界がある。

【脱出方法】経営者が理解を深めるようISOを理解して活用する者を増やすことが大切。

●登録組織ISO 9001 & 14001

いずれも5年以上 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】システムの運用及び改善が日常業務と乖離している。次世代へのシステム伝承が大巾不足。上層部も現状に対する問題意識が薄い。認証の継続に重点がおかれ、システム活用は二次(QMSの改善による会社レベル向上の意識が低い)。

【脱出方法】QMS内部監査員の処置、位置付けの明確化(ボランティア→人事評価/昇給、昇進の対象化)。内/外部監査結果に対する全社の関心向上。停滞/形骸化部署への指導の見える化(システム化)。新人を含

めた啓蒙活動(結果、メリットの実感をどう認識させるか?)

【形骸化に関する意見】最後は確認の文化/風土とトップのスタンス、意志。現状の審査システムの限界(形骸化の有無の判断不能と出来た場合でも強制力なし)。

●審査機関(員)

【何をもちて形骸化と見なすか】例えば、ISO 14001であれば、環境目的・目標がいわゆる紙、ゴミ、電気に留まり、MRでの変更の必要なしコメントが繰り返され、本来業務とリンクしていない。ISO 9001でいえば、品質目標が不良率5%以下といったものに留まり、会社として顧客満足を追求していくため、社として何に取り組まなければならないかというものになっていない。要するに形だけのISOで本来業務とISOが乖離しているような場合。

【防止策】審査において、経営者にISOのシステムを使って何が出来るかということに気づいてもらう。そして、その思いを現場に伝え、社として取り組まなければならないことを実行するツールとして、本来業務とリンクしたシステムを運用、実行してもらう。審査員は、そこに気づかせる審査をする。

●登録組織ISO 9001

1～3年 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】QMSが回らない。事務局が催促しないと書類が出てこない。品質担当者のISOに対する認識(自覚)がない。トップのリーダーシップがない。監査をする時だけ、間に合わせて書類を作る。

【脱出方法】トップの洗脳。事務局がISOに対する行事を常に考え、計画、

実施し、ライン及び品質担当者へ常時ISOを認識させる。アイとムチを使う。3年目に入るので少し厳しくする。【形骸化に関する意見】事務局はライン及び品質担当者に常にISOを考えさせ実施させる(引っ張っていく)。「アンケート」、「職場のISO実施報告会」、「品質月間行事」、「品質評価表」

●登録組織ISO 9001 & 14001

3～5年 & 1～3年 建設業

【形骸化しているか】いる

【症状】内部監査、審査のためのシステムとして活動しているところがある。

【脱出方法】システムのスリム化をはかる。

【防止策】トップマネジメント力を強くする。

●コンサルタント

【何をもちて形骸化と見なすか】現場がシステムと違うやり方でやっている。効果の出ないシステムを使用している。

【防止策】審査員のコメントがよい加減なコンサルティングにならないこと。次年度の審査で、できなかったときに責任をとってほしい。

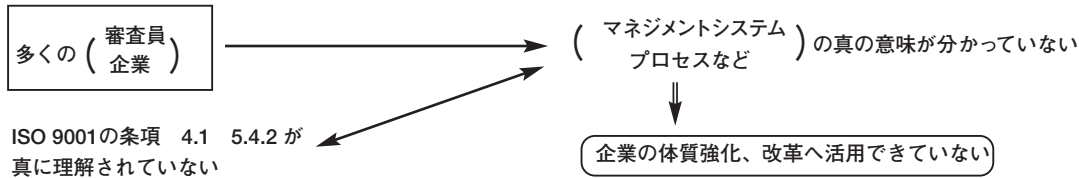
【脱出方法】システムの改善を、文書ではなく現場に求めていく。そもそもISOとは?に戻る。

【形骸化に関する意見】ISO 9001業界自体が、中小零細企業の組織でも取得して価値のあがる審査・認証・コンサルのビジネスモデルを描かなければ、これ以上のマーケット拡大はなく現在のままだと形骸化は防ぐことが困難だと思われる。

●コンサルタント(審査員)

【形骸化に関する意見】

※システム運用の形骸化の基本的問題(原因=元凶)



※対応策



●コンサルタント

【何をもって形骸化と見なすか】内部監査のおざなりや、MRへの資料が少ない。また、改善提案等が出てこないため、会社の改善について、進まない事が多い

【脱出方法】現在の問題点はなにか?の焦点がぼけてくる。そのためおざなりの活動で良しとする機運が多い。特に内部監査は、事を荒立てない日本気質に左右されているような事が多い。新たな提言が出せるように、内部監査員自身の勉強と、会社の動向を旨くつかむ情報収集に努めるようにすると良い。

【防止策】現状の問題点の把握と、それらの是正処置をどう進めたらよいか?また実施した改善が本当に効果があったかを評価し、本当の意味での取組を実施に移す。

●登録組織ISO 9001

1~3年 コンサルタント

【形骸化しているか】いない

【形骸化に陥らなかったポイント】マネ

ジメントレビューによる徹底した分析と評価、そして社長指摘の課題を品質目標と同じレベルで解決に努力することです。各部門から提出されるインプット情報に対する管理責任者の適切な取りまとめと社長の一つ一つのデータについての熱意あるレビューが社員にやる気を起こさせている。

【防止策】社長及び管理責任者にこのシステムの有効性を知ってもらうのではなく、感じてもらうこと。<そのためには、毎月の品質保会議において、品質目標の進捗と成果、不適合・苦情の処置と是正状況、改善状況などMRのインプットに関する事項を議題として取り上げること。<こうすることで、社員の問題意識の持ち方が変わり、実質的な効果が期待できる。

【脱出方法】トップ マネジメントにシステムへの関心を強く持ってもらうことではないでしょうか。そしてやったことが成果に結びついているということを確認してもらう。社員から成果を聞くのではなく自ら確認するという熱意を持ってもらうこと。

【形骸化に関する意見】顧客に顔を向けて仕事をするようにいくらいつても、現実に見える顔は、社長であり上司です。従い、社長や専務・常務に顧客の顔になってもらうことでしょう。

●登録組織ISO 9001

3~5年 サービス業

【形骸化しているか】いる

【症状】MRや内部監査といった重要な活動が形だけになっている。経営者が興味を示さない。

【脱出方法】経営者の意思。審査員の言いなりにならない。

【防止策】MS構築にあたって経営者が参画する。(全ての文書をきちんとレビューするくらいのことをしてもやりすぎではない)

【形骸化に関する意見】私自身、審査員補の資格を持っているが、実に簡単に取れた。審査員のレベルが低い事がISOの審査登録制度を形だけのものにしてている。また、上記の理由から各企業のシステムの形骸化を防ぐためには経営者がしっかり参画し、

何のためにシステムを構築するのかを徹底すること、審査員の言いなりにならない事が重要。当社のシステムは審査員による審査と言う名の破壊活動によって形骸化してしまった。

●登録組織ISO 9001 & 14001
ともに5年以上 製造・販売業

【形骸化しているか】いる
【症状】「業務改善と環境改善の両立」をコンセプトに取り組んでいるが、管理部門においては、共通の目的目標(紙・ごみ・電気)に終始しがちである。特に本社営業部門として現場への間接影響の認識が希薄である。
【脱出方法】1) 部門長への教育訓練の徹底(部門長の役割)。2) 内部監査の充実(監査の目的、重要性の徹底及び監査員の資質向上など)
【防止策】同上及び定期的な目的目標進捗度チェックの精度強化
【形骸化に関する意見】自社が取り組むべきこと:「トップの関与と事務局の執念」、トップのかかわり強化、事務局機能の充実。
審査機関への要望: 審査先企業のEMS改善につながる建設的な(規格書の棒読みでない)指摘・助言

●登録組織ISO 9001
5年以上 製造業
【形骸化しているか】ない
【形骸化に陥らなかったポイント】1. 認証範囲の変更(対象製品の拡大や対象組織の拡大・・・リストラ含む)。2. 審査機関の変更。3. 品質マニュアルに、規格を超えた内容(TRQ0005等)を盛り込み、業務の視点を内向きから外向きに変える。4. 内部品質監査のスタイルを審査や内部監査員養成

セミナーで習得したスタイルと違ったスタイルで監査する。5. 組織は、常に問題を抱えている。その問題解決につながるような取り組みを続ける。

●登録組織ISO 9001 & 14001
ともに5年以上 製造業
【形骸化しているか】いる
【症状】システム構築時、最低限のレベルでクリアすることが方針であったため、通常実施している仕組みよりも、低いレベルでルールなどを構築した。ストレッチしている部分については、極力仕組みに織り込まなかった。このことにより、審査対象のルールと実際業務でのルールが少しくずれて、部分的に2本立てのルールになった。
【脱出方法】現在取組中であり、未だ有効かの検証に至っていないが、次の2点を進めている。1. 内部監査の質を高める。1-1: 内部監査監査員のスキルアップのための実践的訓練の実施。1-2: 内部監査への外部コンサルの導入。2. MRの頻度を上げる。社内報告会の内、経営者の参加の場を、極力MRの場として位置付け、トップ発言の実施状況をフォローする。

●登録組織ISO 9001 & 14001
ともに5年以上 製造業
【形骸化しているか】いる
【症状】審査のための活動になっている。記録を作っているだけで、実際の効果に結びついていない。
【脱出方法】トップマネジメントの強い意識・危機感。
【形骸化に関する意見】ISO 9000の審査レベルが下がっている。審査合格・不合格だけでなく、企業の運用レベルを比較できるようなシステムにする

べき。
●登録組織ISO 9001 & 14001
3~5年 & 1~3年 建設業
【形骸化しているか】いる
【症状】ISO 9001: システムのメリットが十分理解されていないために、運用に積極的な姿勢がみられない。またルールは守るべきものとの意識が強すぎるのか、改善がすすまない。ISO 14001: 紙・ごみ・電気からいまだに脱却できていない。
【脱出方法】システムの必要性、メリットを周知させること。目標を収益/コストに直結させること。
【防止策】初期段階からの全員参加特に役職が上がるほど積極的な取り組みが必要。
【形骸化に関する意見】形骸化を防ぐためには、まず全員参加が必須と思う。すべての人に積極的に参加してもらうために、システム運用の必要性和メリット・デメリットを明確にすることが重要。特にトップマネジメントに近いほどこの理解が必要となると思う。

●登録組織ISO 9001 & 14001
5年以上 & 3~5年 製造業
【形骸化しているか】いる
【症状】内部監査が形骸化している。
【脱出方法】改善点が不明。

●登録組織ISO 9001 & 14001
1年未満 & 1~3年 製造業
【形骸化しているか】いる
【症状】管理責任者が言わなければ実施しない。計画通りに実施はするが内容が伴わない。維持審査を通るためだけ一部のISO委員だけの活動に

なっている。各部門長が規定類を把握できていないため何をどうしたら良いかわかっていない。また、それを部下のISO委員に聞かない。(何を聞いてよいかわからないのか?)。PDCAのAができない。チェックまではできるがそれに対して次にどうしたら良いかが出てこない。

【脱出方法】最高経営層＝管責となっているので、管責のポストを早急に譲る。年間スケジュール表を作成し、いつ、誰が、何を、どうするのかという内容を記入・掲示し、1回/月進捗チェックを事業所毎に実施している。これにより、一人最低1度/半期には何かを実施しなければならなくなった。しかし、日程通りに実施されてはいるが内容的には、満足できない。

【防止策】規格の理解のためのしつこい教育訓練・部門(長)に責任を持たせ実施する。

【形骸化に関する意見】もっとモチベーションをあげたいが、どうしたらモチベーションが上がるかわからない。

●登録組織ISO 9001

3～5年 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】システムが有効に運用されていない部分の、改善が出来ていない。一度決めたルールを改善する方向に向いていない。

【脱出方法】品質管理委員会、MRで、必ず1件、他部門の指摘事項を挙げて、他部門の改善点を指摘し、トップダウンで、経営層から指示を出す。

【防止策】毎月一度、品質パトロール(極小の内部監査)を行い、チェックを入れ続ける。

【形骸化に関する意見】システムで、ダブルチェック、トリプルチェックを入れることが出来るポイントを実践に持た

せ、出来るだけシンプルにし、本質に注力できるような運用を目指すべきと考えます。

●登録組織ISO 9001

1～3年 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】内部監査や品質MRや審査機関の維持審査を受けてはいるが、指摘に対する、対応や改善がズムズに行われていない。また、フォローアップも効果的に行われていない。

【脱出方法】内部監査やレビュー等のその後の管理をしっかりとる部門や人が必要ではないか。そこがしっかりすれば、効果的に回っていくと思われる。

【形骸化に関する意見】システム運用の維持に関して、もっと意識を高める必要があると、常に感じていました。今回のアンケートが充実したものとなるよう、期待します。

●登録組織ISO 9001

1～3年 建設業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】当たり前ですが、“実用的”なマニュアル(規定)ができたこと。

【形骸化に関する意見】今のところ当社は形骸化していないという判断ですが、陥りやすいものと思われ、今後のポイントとは考えますが、いかに実用的なものにしていくかということが一番大事であると思います。しかし、あまり、是正処置などを「やりすぎる」と重いものになってしまい、社員の気持ちに離れるのではという心配があります。PDCAのCAの部分はどう分かりますか、実態にあったものにしていくかが“カギ”と考えます。

●登録組織ISO 9001 & 14001

5年以上 & 3～5年 建設業

【形骸化しているか】いる

【症状】運営に必要な内部監査そのものが形式化している。

ISO 9001:目的が組織の管理(マネジメント)であることが理解されておらず、認証の継続が目的になっており、外部監査のための資料作りになっている。特に各組織のトップの認識が薄く、何のため、誰のためISOを取り入れているのかが全くわかっていない。日本中の企業でいえることだが、金儲けがメインであり、マネジメントは結果オーライの状況である。ISO運営に携わっている人たちだけが実行しているだけである。

ISO 14001:9001に輪をかけて理解されていない。全く認証継続のためのものであり、環境活動での企業としての社会的責任が社員には全く認識されていないまま、認証取得すれば環境活動を実行しているような意識に陥っている。建築業界においては環境影響に大きな部分を占めているにもかかわらず、各人のレベルの低さから、環境活動を継続するところまでレベルが達していない。メーカーでは環境会計を取り入れ環境が企業利益に直結したものになりつつあるため、活動の形骸化はあまりないと思うが、建築業界では未だに電気・紙・ゴミのレベルであり活動が利益に直結しないのも活動が定着しない大きな理由でもある。いずれにしてもISOの継続はトップマネジメントにつきると思う。

【脱出方法】形骸化しているのはトップの意識の低さと比例している。トップが積極的にならない限り抜け出すことはできないでしょう。自ら品質・環境マネジメントレビューを実行し、指示できるトップに変われば抜け出すことは可能。抜け出するにはQMS・EMS

実施を評価する制度をつくること。(実行者に社会的責任ですよといってもそれだけで実行するはずがない。)下部組織の人たちが積極的に参加できる制度(評価されるということ)をつくること。

【防止策】内部監査員のレベルを充実させる。内部監査の結果をトップが重視し、経営に活用すること。MRをトップが指揮すること(おそらく多くの企業は管理責任者まかせ)。管理責任者が経営に参画できるレベルの人であること。またリーダーとしてISO活動が運営できること。

●登録組織ISO 9001

5年以上 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】経営者をはじめ、一部の管理者にとって、認証取得・維持が目的になってしまっており、有効に利用しようとする姿勢が見られない。例えば、内部監査の目的は、改善のためでなく、供給者評価は、真の評価のためでなく、教育訓練記録は、力量の確認のためでなく、ISOの記録作りになってしまっている。「ISOのための仕事を止めよう」の呼びかけに対し、頭の固い管理者は、従来重い、形骸化した方法を止めようとはしない。

【脱出方法】内部監査員のブラッシュアップ。若いキーマンへの、ISOの理解を深める(洗脳?)。年寄り経営者・管理者が去るのを待つ。

【防止策】経営者が認証取得の目的、規格を真に理解した上で、運営する。

【形骸化に関する意見】なんといっても「経営者の姿勢」に尽きる。事務局がいくら頑張っても、会社をひっくり返せない。

●登録組織ISO 9001 & 14001 & TS 16949 5年以上 & 3~5年 & 1年未満

製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】上級管理職、役員の意識が低く部署では総務、経理の意識がもっとも低い。トップダウンの意味を履き違えたままです。

【脱出方法】弊社では幸いにも社長の理解度が抜群ですので管理責任者である私と管理職への昇格条件にマネジメントシステムの理解度と貢献度を加味することを検討しています。また弊社では改善によって得た事業計画以上の利益を従業員(派遣、パートを含む)に改善配分として還元しています。

【防止策】責任と権限での移譲において、その責任が上位者から動いていないことを明確に自覚させることであると考えます。そのために弊社ではMRを事業部長、部長クラスの経営責任を負う者の立場でMRを行い、社長が全社のMRを仕組みにして実行しています。内部品質保証の考え方を導入。

●登録組織ISO 9001 & 14001

5年以上 & 3~5年 建設コンサルタ
ント

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】定期審査(年1回)、内部監査(年2回)のたびにシステムの見直しを行い、実行しやすいように規定を改訂している。会社にとって不必要な記録類は出来るだけ簡素化するようにしている。

【形骸化に関する意見】規格の細部にこだわらず、どうしたら会社のためになる運用ができるか、社員にとって抵抗の無い活動システムになっているか、について常に注意を払うことが必要と思う。

●登録組織ISO 9001

5年以上 建設業

【形骸化しているか】いる

【症状】現場は終わったが、まだISOの書類が残っている。というように相変わらず業務とISOが一体化しておらず、半ばこれが定着しつつある。担当者のみが携わっており、運用について他からは何らフォローされる事もなく、こちらからフォローしても期日通り回答する空気が無い。サーベランスが近くなれば、仕方なくつつま合わせを行うが、あたかも試験前の一夜漬けのような動きであり、それが当り前と言う風潮になっている。システムを駆使して顧客満足度を図る、向上する、という事例を繰返し教育しているが、いつまでたっても自発的にやる姿勢が見られない。品質目標は簡単に達成できるものに決め、毎回同じテーマとし、なおかつ真剣に取り組んでいない。まさに形骸化である。

【脱出方法】中には真面目に取り組んでいる幹部もいないわけではない。従って問題はトップの意識である。真面目に取り組んでいない管理者がいても注意しないのは、その管理者がトップから与えられた仕事をそれなりにこなしており、それで経営が成り立っているからである。つまりトップには、ISOと業績は無関係という考えが根底にある。またISOによってさらに改革し、業績アップにつなげるという意識が無い。もちろんISOにそんな効用があるとも思っていない。

このような状況から抜け出すのは現状では不可能と思う。あえていうならトップの意識改革が必要と思うが、中小企業では個人の権限が強く、誰がそれを言うのか?社内ではなく、恐らく顧客であろう。だがそのような意識を持っている顧客がこのクラスに果たしているだろうか?もちろん審査員

では役不足である。

【防止策】建設業界の場合、ISO取得が公共工事入札参加の条件になる。或いは経営審査上避けて通れない、さらには地域内の横睨み意識から取得に取り組んだ経緯が大きく邪魔をしていると思う。既に済んだことだが、建設業の場合、表向きの理由はともかく、こういう意識があるうちは、取り組まない方がよい。今後取り組む会社があるとすれば、トップがISOを深く理解し、取得目的をクリアにすべきことがまず第一で、これさえしっかり出来ていれば結果として役に立つISOになることは充分期待出来る。

●登録組織ISO 9001 & 14001

ともに5年以上 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】ISO 9001:品質を良くするという意識を持たずにただ「ISOで決まっているから」ということで規定に決められたことをただ単に業務としてこなしている。ISO 14001:自部門の業務がどのように環境との繋がりがあがるかが全体に周知されておらず、環境事務局からの依頼・指示事項しか動かない。

【脱出方法】&【防止策】トップのリーダーシップにより、組織全体への働くことの動機付けにより、自ら働き成長する組織作り。

●登録組織ISO 9001

1~3年 情報処理サービス業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】取得直後は、認証を得た安堵感もあり、このとおりにやっておけば良い。という雰囲気が出てきたため、品質管理責任者と相談し、以下のようにQMSを見直した。5.2顧客重視プロセス設計において、中期経営計画を位置づけ、

5.3 品質方針を経営方針 5.4計画を部門の実行計画と位置づけた。これにより、全社的に実施する必要性に対し、経営者層がさらに前向きに動き出した。また、審査員もその点を理解し、QMSを利用し、廻すことが弊社にとって、有効的であることを理解した審査を実施していただいているため、単に手順の確認に止まらない、以下の良くすれば、弊社に利益を生むことが出来るかを含め、審査いただいております。社全体として、実施意欲が高揚した。

【形骸化に関する意見】QMSはどうしても品質にとらわれがちである。企業としては、いかに売上向上やコストダウン・力量の向上をできるかが課題であるにも関わらず、品質面という見方を逸脱できない部分があるように感じられる。いかに品質面を強調せず(匂いを消す)に、会社が儲けるために必要であるという面を強調するが一番有効性があるのではないのでしょうか? 経営者層がいかにQMSに入ってくるかが一番重要だと考えます。経営者からすれば、品質優先で生産性を悪化させるものという概念が強いため、いかに会社が良くなるかを経営という観点から考え、副産物的に、品質向上がある。つまり、Q・C・Dの三位一体が必要だと考えます。弊社においては、中期経営計画を入れることで、経理GR(審査対象外組織としているが)参画し、まだ、その取り組みは中途であるが、有効性があるのでは?という認識では、ほぼ一致している。また、導入以前の以後においては、かなり、QMSに対する認識(プロセスやその目的・手段)といった考え方が定着しつつあると考えています。そのためには、審査員との関係及び質もかなり高くなければならず、幸い弊社の場合、それがマッチ

していたことも重要であると思います。

●登録組織ISO 9001 & ISMS&Pマーク 5年以上 & 3~5年 & 5年以上 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】ISO 9001:文書管理等規格が要求していることで満足し、有効性についての取り組みが行われていない。適合性についてのみ意識している。内部監査と被監査部門との温度差がある。

【脱出方法】現場でのミーティングなどに参加し「是正・予防処置」の推進、指導を行う。現場の状況など勘案すると難しい。何のために行うのか(目標・目的)を明確にし、周知する。

【防止策】(弊社の場合)常に「継続的改善」を意識し、経営者が率先し、あらゆる場面で周知し続ける。

●登録組織ISO 9001 & 14001

5年以上 & 3~5年 建設業

【形骸化しているか】いる

【症状】当社は取得してかなり年数は経ちますが、いまだにISOが本来の業務と別であるという考え方が全社的に蔓延しています。その考え方がなくならない限り、いくら審査の時に書類が揃っているようでも、普段から多くの記録を作ろうが、ただ見せかけだけで活用されているとはいえないと思います。(この状態が形骸化)この見せかけの記録から脱皮し、社員全員が「業務改善のために役にたてよう!」、「自己啓発につなげよう!」という気持ちからマネジメントシステム文書、記録及び考え方を活用しようとしないう限り、取得しても意味がないでしょう。

【脱出方法】経営者、幹部社員が強いリーダーシップを持ち、真剣に取り組

まない限り、どんなことをやっても無意味なものになってしまいます。顧客（建設業でいう発注官庁など）がISOを理解していないという大きな問題もあります。（最近、やっと、ISO 9001活用工事で監督員の検査を組織で行うという試みが始まりましたが・・・）この規格は顧客、組織、供給者が一体となって初めて機能すると思います。

【防止策】一番大事なのがISOの取得目的です。免許証として取る組織は、初回審査を通った後、安心してしまい、確実に形骸化への道をまっしぐらに進んでいくでしょう。トップマネジメントが長期的に組織の業務改善、顧客満足の向上に取り組み、目的・目標管理、内部監査を含む監視測定、MR会議などを有効活用することによってのみ形骸化を防ぐことができると思われます。

●登録組織ISO 9001

5年以上 建設業

【形骸化しているか】いる

【症状】管理層のなかに、業務手続きの理由を社員に説明する際いまだに「ISOで決まっているから」と言っている者がいる。管理層のなかに、当該業務が認証スコープ内か？外か？、意識してから業務処理している者がおり、内部監査でスコープ外業務の指摘に激怒する者がいる。内部監査は、維持審査の事前チェックと思っている者が多く、維持審査前になると内部監査を要望してくる部署が多い。認証範囲と、社内QMSの範囲を間違えている者がいる。社内の仕組みは認証のためにあると思っている管理者がいる。ISO導入時の反対派は、いまだに反対勢力である。よって、理解しようとしないうえ、理解が早い若年層や仕組みの変化、考え方がどんどん乖離していき、会社に迷惑を掛けて

いる。最近2年の維持審査で指摘事項が0件であり、維持審査の重要性、認証の必要性と継続を疑問に思っている者が多い。

【脱出方法】昨年より年度毎の内部監査にテーマとして「原価意識の向上」、「何故その仕事をしているのか？」などと設け、実施している。これは、認証取得当初に構築した仕組みは定着しつつあり、内部監査での確認は以前ほど厳しくする必要は無くなっている。当社のQMSは技術員、営業員に関係が深い、それ以外の社員は無関係ではない。全ての業務は関連していることから、監査対象者、項目を広げ確認、指摘、是正している。なお、この方法は監査員があらゆる垣根を越えることになり、反発を招くため、監査計画時に監査員に特権を与えると共に、監査には管理責任者または社長が同席するようにしている。

【防止策】当社の場合、QMSの監視は測定項目ごとに関係が深い部署が担当しており、日々の業務・情報で随時把握すると共に問題がある場合は関係各位に協議・指示し手を打っている。MRは年度2回の会議形式とマニュアルで規定しているが、この時点では結果報告ばかりである。従ってMRが形骸化する。MRをどのようなカタチにするか？運用方法の工夫が必要である。ISO規格の内容、社内の仕組みの裏付け、顧客との契約継続のための認証ではないこと等々、”ISO”と社内QMSを切り離して考えるように社員教育する必要がある。

●登録組織ISO 9001 & 14001

1~3年 & 1年未満 建設業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】チェックシート（要求事項番号）を別に作

成し活用している。

【形骸化に関する意見】一部の人間が行えばいいという傾向が若干見受けられるので、全員に周知徹底させなければならないので、教育訓練・内部監査等を通じて行いたい。

●登録組織ISO 9001

5年以上 建設業

【形骸化しているか】いる

【症状】内部監査の結果報告書から形骸化しているのではないかと判断する-監査時間が少ない、指摘が何もない、結果報告書にはほとんど書かれていない。

【脱出方法】内部監査で何かを良くするという考えにした。1.内部監査の確認事項を適合性から達成確認と改善策提案型にした。2.監査員のレベルアップを図ることにした。以前はなるべく多くの監査員を育成という考えからクロス監査方式で監査員を選出したが、監査員を評価して絞り込み、しばらくの間は監査を実施していくことにした。

【防止策】当社では形骸化を抜け出す方策として、昨年度から”QMSの目標”を設定することにした。“何をどのようにするためのQMS”という考えを前面に出した。かなり有効に推移してきている。

【形骸化に関する意見】効果を実感することが形骸化を防ぐと思う。何のためにQMSを導入しているのか？を明確にし、最初は短い期間で達成感を味わえる目標を設定し、達成すると良い。審査との関係もあるが、当社では品質システム文書から目標解決型に改訂した。目標(今、自社が必要とするもの)達成のために規格の何に重きを置くかで文書の作り込みが変わってくる。

●登録組織ISO 9001

3~5年 建設コンサルタント

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】業務に対する柔軟な規格適用と少記録化。

【何をもち形骸化と見なすか】業務と共に運用されていない、つじつま合わせの運用状態。

【防止策】判断・指示速度や業務実態に適應する規格や記録の制定。簡単で確実な要点を逃さないシステム作り。

【脱出方法】何のためのISOかの再考。押しつけられたシステムから脱却し、自社で可能な活動への原点回帰。

【形骸化に関する意見】特に建設業においては、国交省をはじめとする入札条件への期待感から、ともかく取ればよい的感覚で取得に走り、コンサルタントや認証機関もワンパターンのISOを営業的に広めてきた感がある。このため実務とISOの二重システムが公然と認められ、実務にはなくても困らないISOとなっている。審査員やコンサルタントは、記録よりも企業システムとして密着したISOを審査や指導していくことが必要と考える。

●登録組織ISO 9001 & 14001

5年以上 & 3~5年 建設業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】最高経営者の取り組み姿勢、規格の理解と中長期経営計画の展開、目的・目標、運用手順等理解した実施・社員の力量、能力の継続的な向上、社内監査、内部監査の充実(解らないままの運用は、その場しのぎ、負担を掛け定着に時間を要する、動きを止める)

【防止策】社内システムとしてISOを導入、管理責任者による、定期的な見

直し、実施状況についてのレビュー、評価、改善策の提言。

【脱出方法】ISOを理解した最高経営者の取り組み姿勢、社内システムとした導入又は融合によりシステムロックがかけられる、帳票等そのものを作成またチェックされなければ、次のステップへ進めないシステムの導入、社員のISOを理解したやる気。

●登録組織ISO 9001

5年以上 建設業

【形骸化しているか】いる

【症状】ISO 9001は認証取得さえ維持していればよいと思っている経営層が多い(本音の部分としては顧客の契約条件から外れたので同業他社が認証を取りやめれば自社もやめたいと思っている)。結果各部署長も本気で取り組む意識が薄いものが多く事務局から依頼された事項をしかたなく実施しているものが多数を占める。ただQMSの仕組みを利用して諸問題を解決させたい意思を強く持つ一部有能な管理職は存在する(特に経営層、部署長の責任の明確化はかり問題点を曖昧なまま先送りさせる社風の改善を求める声が高い)。

【脱出方法】ISO 9001の認証取得の動機が、発注者の入札条件に一部該当するからであったため、発注者側が品質管理を受注者側のマネジメントシステムを主体に監理にシフトしていくか、取得企業に優遇措置を設けるなど、発注者側からの働きかけか、審査の精度を上げ、サーベランス時に思い切って判定保留にするなど、外圧が有効か?(内部から現状抜け出すのは、万策を講じたが一部署の一人の力では現実的には無理)

【防止策】経営陣がISO運用に明確な目的を持ち、MRを経営陣自ら(ISO担当部署にお任せで、アウトプットにハ

ンコを押すだけでなく)の意思で行い、常に自らの役割についてマネジメントの運用に実質関与していることがまず大切。またマンネリ化させないためにも、仕事の流れが変化した時、重大な問題が発生した時等も、常にQMSを考慮に入れた観念から冷静に分析しシステムと運用に反映させることを継続することなど。一番なのはISOの担当部署に有能で社内的にも意見を通せる人材を配置する。

●登録組織ISO 9001

5年以上 専門的サービス

【形骸化しているか】いる

【症状】不具合を指摘された場合、書面上では問題なく処理されているが、同じ不具合が再発するケースが多い。

【脱出方法】要員の意識改革。

【防止策】同じ不具合が頻発する場合は罰則を与える。

【形骸化に関する意見】システム運用の形骸化を防ぐには、要員一人一人に顧客重視の考え方が常に働いているかどうかだと思います。自己中心的な要員が多い環境では、不具合に対する処置も効果がないことが多いようです。このような場合は配置変えが最も有効だと思います。

●登録組織ISO 9001

5年以上 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】年に一回の維持審査時には万全の体制で受審するが、日々の業務がルーティンワークの如く作業になりがちである。ルール化、文書化するのは客観的に見ても良いと思うが、改善するのは変化でありISO自体が変化を嫌う印象がある。つまり、一年前の維持審査のやり方をすれば100%合格しますということである。

【脱出方法】QCサークル等、会社内部からの自発的な改善を実施し、さらにはISOにも有効可能な独自のシステムを構築することが有効と思われる。
【防止策】ISOの要求事項に自発的改善を盛り込んで戴き、維持審査の際もご指摘戴けたら、未然防止に繋がるのではないかと。

●登録組織ISO 9001 & 14001
3～5年 & 1～3年 サービス業

【形骸化しているか】ない

【症状】形骸化はしていませんが、取得時と比べて緊張感がなくなってきています。管理責任者が要求しないと実行できない状況が、1～2点あります。また、仕事の流れの中で、ISO 9001に関する仕事であるが書類の発行が洩れていたり、発行の気づきがなかったりするケースもあります。

【脱出方法】活性化が必要(具体的な施策は、検討中です)。書類が発行できない → 仕組み(流れと確認方法)を見直します。発行の気づきがない → 情報を発信しつづけ、気づきを得られるようにします。

【防止策】常に、厳しさをもって取り組む。内部監査など、取り組み状況を監視できる仕組みを強化する。目標の設定を具体的に、頑張らないと達成できない内容にする。

【形骸化に関する意見】本来は自組織が形骸化しないように取り組むべきことと思いますが、外部審査時に、厳しく審査いただきたくさんのご指摘を賜ることも、形骸化を防ぐことにつながるかと思えます。

●登録組織ISO 9001 & 14001
5年以上 & 3～5年 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】ISO 9001:2000は製品を製造している以上、顧客満足度を追求す

るために、継続的改善は追求項目であり、形骸化は心配しない。ISO 14001:2004は製造業の中小企業では目的・目標は種がなくなり、近い将来は形骸化の傾向になっていくと心配している。

【脱出方法】法規が難しく、真っ正直に取り組むには、法規の解釈に取り組む必要がある。審査組織も、法規などについて、アドバイスがなされても良いのではないかと。

【防止策】「力量・教育訓練及び自覚」「内部監査」「是正及び予防処置」への経営者の取組の姿勢に掛かって来る。【形骸化に関する意見】ISO 9001:2000とISO 14001:2004の統合でISO=企業のマネジメントシステムを社長・幹部以下の全従業員が認識することが必要。

●登録組織ISO 9001
5年以上 建設業

【形骸化しているか】いる

【症状】現在はQMSという外形だけの存在、所謂、QMSは構築されたが実質的には運用されていない状況である。ISO 9001認証取得というステータスはあるが、このことが本質的な顧客満足をもととした品質保証活動に結実していない。従って、製品の仕損じ、補償問題が多発し、顧客不満足の状態に埋没している感が否めない。

【脱出方法】組織の全所属員に対する意識改革が最優先である。改めて、組織の目標に対する個人レベルの役割を確実に認識させ、また目標達成のための個人の力量(資質・能力)の向上させる。人材育成に関するプロセスをレビューし、教育システムの再構築を図ることが有効と考える。身の丈にあった、QMSの再構築。

【防止策】“組織の全所属員に対する意識改革”、所謂、“やる気”を喚起す

ること。QMSが誰のために存在するのか、今一度、トップマネジメントも含め再考すること。

【形骸化に関する意見】当社においては、“あるべきQMS”を再検討し、より簡素化したQMSを再構築することが形骸化防止に最も有効と考える。本アンケートの集計結果のみならず、具体的な形骸化防止に対するアドバイスについても「アイソス」に掲載頂きたい。

●登録組織ISO 9001 & 14001
5年以上 3～5年 製造業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】経営層のコミットメントが常に活性するように作用している。ISO 9001、14001各管理責任者は兼業であるが、運用事務局とスタッフ(1人)を置いている。スタッフも兼業であるが、管理責任者がISO業務比率(60～65%)を監視している。スタッフ/管理責任者/経営層のコミュニケーションが有効に作用している、などにより、形骸化の兆候が現れれば三者が防止策を策定、実施への行動体制ができています。
【形骸化に関する意見】アイソスの購読検討中、本アンケートの結果、他社の事例が更に良い防止策の参考になるかも！

●登録組織ISO 9001 & 14001 & HACCP
5年以上 & 5年以上 & 1～3年

【形骸化しているか】いる

【症状】ISO 9001は営業部門を外しているため、顧客満足という点において片手落ちの状態。ISO 14001は本業とのマッチングが不完全で、特に営業部門と間接部門においてEMS対応が目的化している傾向がある。

【脱出方法】従来から展開している方

針管理をQMSとEMSの仕組みの中心に持ってくる。

【防止策】マネジメントシステム規格の構築当初から、既存のマネジメントシステムへ規格を埋め込むことが必要。認証取得を目的に、短期でシステム構築したことの悪さが経年的に露呈してきた感があります。この形骸化を抑制し改善するために、従来の方針管理を軸としたシステムへの転換を図っています。また、当社のマネジメントシステム全体像を見直し再構築することで、ある面ではEMS、ある面ではQMSというスタイルを目指します。

【形骸化に関する意見】前述のとおりです。認証取得を目的にシステム構築を実施すると良くありません。どのような組織でも、実感できるかできないかは別にして、何らかのマネジメントシステムがあるはずですので、その既存のシステムを元に品質面や環境面でブラッシュアップするための手段としてISOマネジメント規格を利用すべきです。そして、経営者が規格要求事項に照らし合わせて客観的に自組織の評価に第三者認証を利用し、結果として認証取得というプロセスを描きたいものです。

●登録組織ISO 9001

3～5年 建設業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】QMSが、QMS適用部門の日常業務と密接に結びいていることから職員の意識の中にも強く根付いてきており、それがシステム運用の形骸化を招かない理由となっているものと考えられる。

【形骸化に関する意見】「システム運用の形骸化」というよりは、ある種の「なれ」(マンネリ化のような感覚)の

発生が怖いと受け止めています。システムの改善は当然出てくるわけで、それを停滞させることなく、日常的(あるいは繰り返し定例的に)に改善を図ることの重要性を常に意識していなければならないと感じています。

●登録組織ISO 9001 & 14001

5年以上 & 1～3年 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】QMSにおいて、現状と当社規程にギャップが生じており、現状に即していないルールになっているにもかかわらず規程が改定されずに放置されてしまう。結果として明確なルールになっていないがための問題が発生してしまった。

【脱出方法】内部監査を通じて、徹底的に現状と規程とのギャップを洗い出して、現状に即した社内規程に変更する。

●コンサルタント

【何をもちて形骸化と見なすか】各階層の人々が以下の状態にある場合：

1.経営者：経営とISOは別物だと思っている。MR記録は管理責任者に作らせ印を押すのみ。反面、ISOをやっても業績がちっとも良くならない、経費が掛かるだけと嘆いている状態。
2.管理責任者：トップは下に任せきりだし、内部監査をやっても問題はお出さないし、笛ふけど踊らず嫌気がさしている状態。
3.中間管理層：当り障りのない目標設定、目標未達成でもお咎めなし、是正も迫られない。一応やっている振りでもしておこう。内心、何時リストラされるやら・・・の状態。
4.一般従業員：過度な管理を押し付けられ、余分な仕事をやらされているという被害者意識を持っている状態

【防止策】1.経営＝ISOの理解が大事、ISO活動の中にマーケティング&セールスをしっかりと取り入れること。

2.事業計画に基づいた品質方針、目標を設定し、MRのアウトプットは事業計画にフィードバックすること。

3.経営者、管理責任者、中間管理者、一般従業員それぞれの階層の人々が成すべきPDCAをしっかりと自覚し、行動すること。そのためには、ISO 9001規格の要求項目順に作ったマニュアルではなく、136のShall項目を分解、再分類して、4階層の人を軸にしたマニュアルが効果的である。

4.前記の考え方に基づくマニュアルの構成例として、0章：一般(システム全般、文書、記録管理) 1章：経営者のプロセス(経営レベルのPDCA、規格5章全部と6章の資源提供まで)

2章：管理責任者のプロセス(システムレベルのPDCA、監視・測定・分析・改善の計画と維持に関する内容)

3章：製品実現のプロセス(プロセスレベルのPDCA、品質計画、定義した重要なプロセスを管理する手順、教育、インフラに関する内容) 4章：業務の手順(プロダクトレベルのPDCA、日常業務の手順に関する内容、主として7章及び検査、不適合製品の管理)

【脱出方法】1.ISOは仕事の規範、リスクヘッジの活動であり、これだけでは不十分であること。マーケティング(攻め)とISO(守り)教育(対応)を三位一体にして、利益を出す道具であることを経営者自身が理解し、現状のシステムを見直すこと。

2.電話帳のような文書化はやめること。文書量と活動成果は反比例する。規格を良く理解して、出来ないようなルールや手順は改めること。やりにくいから、やる意味がよく分らないから形骸化する。

【形骸化に関する意見】形骸化とは、元々始めはまともだったものが、時を経るに従ってだめになることであるが、その多くは、そもそも始めっから形骸化したシステムを構築してしまっている点が問題。多くの場合、犯人はコンサルと審査機関にあると言える。一例をあげると、コンサル：94年版から2000年版への頭の切替が出来ていない。規格のスポットライトは現場から経営に切り替わったことを意識していない。点の管理から線(プロセス)の管理に切り替わった点も十分に意識していない。審査機関：顧客離れを恐れ、安易な追加作業で2000年版に対応できるように顧客を誘導(コンサルギリギリ)したきらいがある。本当の被害者は企業さんである。

●登録組織ISO 9001 & 14001

5年以上 & 3~5年

【形骸化しているか】いる

【症状】基本的なシステムに変化がない。変化させていない。問題がないから変化していないというわけではなく、システムを改善しようとする意識が低い。したがってクレーム件数やパフォーマンスは相変わらずである。

【脱出方法】トップマネジメントがISOを使って会社を良くしようとする意志をみせる。内部監査を充実させる。回数の増加。内部監査員の少数精鋭化。

【形骸化に関する意見】システム運用の形骸化を防ぐには、システムを運用する組織にいる全員に強い自覚が必要である。そのためにはトップマネジメントの強力なリーダーシップが要る。トップマネジメントがシステムに関心を向け、システムを改善していくことが組織のためになることを強く要員に伝えなければならない。こうなれ

ばMRもレベルが自然と上がっていく。

形骸化を防ぐ具体的なツールとしては内部監査を挙げる。内部監査を充実させ、システムを点検し、改善するきっかけを与えるように、そして内部監査をもっと経営に近いものとの認識し、運用するようにしなければならない。そして内部監査を行う内部監査員の力量を上げて行く必要がある。内部監査の成功は内部監査員にかかっているからである。形骸化にならないようにするには、システムに常に刺激を与えることである。

●コンサルタント

【何をもって形骸化と見なすか】維持審査への対応のみをその場しのぎで準備し、それが終わると後はISOをお蔵入り。担当者がやきもきするのみ。実力者が関与していないので放置、無関心。企業は販売と利益と納期と人事でISOは単なる飾り。納入先への要請あるときのみ埃をはらって認証書を出すのみ。日常記録は殆ど無くドロナワデータ作成のみ。

【脱出方法】女性の環境委員に大きな権限を与えて活躍させる。社長への顧客からの強い要請(納入業者リストから外すとか)目的目標のレベルを下げる：形骸化の一部だが復活の兆しにはなろう。

【防止策】資源を与える。(外部セミナーに委員を出す。維持審査の期間頻度を増やす。ボーナスに査定入れる=品質など)環境内部監査に町内会からのオブザーバーを入れる。トップが誉める。有能な人材をあてる。成績を張り出す。女性中心の推進員を増やす。

【形骸化に関する意見】地域の品質、環境ISO取得者連絡会で発表会をやる。たくさんの推進委員を出席させる

親会社、子会社、グループ間の発表会や連絡会がよい。

●登録組織ISO 9001 & 14001 & ISMS & BS7799 5年以上 & 3~5年 & 1~3年 & 1~3年 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】既にQMSが活用されていない。QMSが現場の実態と乖離している。特に社内の業務内容の変化に追従できていない。

【脱出方法】現在、啓蒙教育の実施中。内部監査員の認定制度を策定中。他QMSの再構築を検討中。

【防止策】QMSをコンパクトにすること。コンパクトにし、業務や環境の変化に柔軟に対応可能な仕組みにすること。推進組織が、現場と一体となり、横串の情報パイプラインとしてその役割に徹する事。

【形骸化に関する意見】ISO 9001に関する情報交換の場というものが、以外と少ない。ただし、どこの企業も同じであるが、ISO 9001に関して、潤沢な予算が準備できるわけでもないの、低コストで情報交換ができる仕組みがあれば、活用されるのではないだろうか？ アイソスが中心となって、貴社のWeb上に情報交換の掲示板を提供していただくだけでも、かなり影響を与えるのではないだろうか？

●登録組織ISO 9001 & 14001 & OHSAS 18001 5年以上 & 5年以上 & 1~3年

【形骸化しているか】いる

【脱出方法】抜本的な達成課題：経営者がISOを「経営の手段」として認識し「活用」命じる。それ以外の方法：ISOのツールを利用して「改善」をすすめる「目に見える」成果を上げ「成功体験」を積み上げていく。それらを

効果的に進め「戦略的に」経営者の意識を変えていく。

【防止策】職場の実情にあわせた運用レベルを進めること：例えばISOの要求項目は一般的な項目であるので自らの組織の特徴にあわせて「メルハリ」のある運用を心がける。例えば「製品の保存の要求」は食品では重要でも「製造業」の製品では狙いが変わる。変質しない、法規制要求が異なる。

【形骸化に関する意見】自らの「経営の成功」のためにISOを手段として活用する視点を明確にすること(社長に限らず)ISOには弱点や欠陥も存在していることを認識し運用の際には考慮すること。

●コンサルタント

【何をもち形骸化と見なすか】環境パフォーマンスに改善、向上が見えない。内部監査に継続的改善が見えない。トップマネジメントがメリットを実感していない。MRが事務局のお膳立てした形式的なものになっている。

【防止策】トップマネジメントに、システム維持のための費用対効果を常に意識して貰うように誘導する。内部監査監査の重要性、有効性をMRやトップマネジメントに理解させる。極力、プラスの側面を目的、目標に取り上げるように留意する。

【脱出方法】人事異動による、MRや事務局メンバーの入れ替え。内部監査員のレベルアップ研修の実施。審査機関の変更。

【形骸化に関する意見】システム導入の目的及び導入による効果を十分認識しないケースが認められる。同業他社の成功事例を示すと、刺激になり、意識改革に効果的である。

●登録組織ISO 9001

1年未満 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】内部監査3回目になります。指摘事項は3~5件とそこそこ出ておりますが、もう一つ踏み込んだ指摘まで言っていない。事実、クレームなどで、不具合箇所が発見されている。もう少し踏み込んだ指摘ができれば予防処置ができるのではないかと感じている。また、当事業所には、設計・開発を担当する部署があるが、今ひとつ積極的に取り組んでももらえないところがある。

【脱出方法】内部監査員教育で、スキルアップを図る。例えば、事例を提供して、監査する観点を広げてもらう。書類審査ばかりではなく、現場監査も検討する。

【形骸化に関する意見】審査の指摘事例を楽しみにしていますが、もう少し製造実現や設計開発に関する事例がほしい。内部監査の教育資料として活用したい。

●審査機関(員)

【何をもち形骸化と見なすか】組織全体又は組織ごとの活動サイクルが回っていない。全体の活動が鈍い。経営者が無関心、又は管理責任者に任せきり。組織が無関心で、管理責任者又は事務のみが形だけの活動を行っている。管理責任者の能力が不足。

【防止策】経営者が関心を持ち、経営の道具としてQMSを自ら活用すること。管理責任者及び内部監査員の教育・訓練を徹底すること(外部の研修へ出すこと)。

【脱出方法】システムを有効に活用しようとする意識を持つこと。人材の育成に力を入れること。

【形骸化に関する意見】そろそろシステムの有効性(の継続的改善)に対し

て、厳しい審査で臨む時期である。

●登録組織ISO 9001 & 14001

5年以上&3~5年 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】文書作成はされているが、運用し易い文書となっておらず、また文書化された手順を守る意識が薄い。内部監査では同じ様な指摘内容が多く、体系的な改善につながっていない。組織内でのシステムへの理解度に差があり、ISOへの取り組む意図が理解されていない。製品品質改善にISOのシステムが直結していないために、現実のやり方とギャップが出てきている。

【脱出方法】教育、訓練を充実させてISOへ取り組む事の重要性を組織内への周知。現状のシステムとISOのシステムとのマッチングをより深いものにする。ISOを利用する事によるメリットの周知。経営者のISOシステムに取り組む事の重要性の理解。内部監査員の力量をアップし、システム改善につながるような内部監査とする。

【防止策】組織内へのISOのシステムの理解度を上げる。教育、訓練を充実させてISOへ取り組む事の重要性を組織内への周知。ISOを利用する事によるメリットの周知。経営者のISOシステムに取り組む事の重要性の理解。内部監査員の力量をアップし、システム改善につながるような内部監査とする。

【形骸化に関する意見】ISOに取り組むための目的意識をどう組織に理解してもらえるかが重要だと感じる。また、どうしてもISOのためにやっているという感じがめない。

●登録組織ISO 9001 & 14001

5年以上&1年未満 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】形骸化している。むしろ「形骸化させている」と言うべきだ。ISO 9001等で利益は決して上がらないので、会社の関係者全員が「持っていることに意味がある」、「名刺にマークが書かれているだけで良い」と考え、QM、手順書その他あらゆるISO対応を全て骨抜きにした。結果大変軽い対応となった。しかし現実的には会社の組織運営、製品の品質やサービスの低下は発生していない。

【脱出方法】抜け出せば損を積み上げる。一層の形骸化を進めたい。

【防止策】意識的に形骸化させています。

【形骸化に関する意見】品質・環境管理担当者、ISO責任者、ISO事務局関係者等のみが狭い視野から「形骸化」を防ごうとしているのではないか。上記の人達を除く、経営者以下一般従業員までの人達は、「形骸化」させて「楽をしたい」と考えていると思う。この議論の根本は「経営」または「経営者」からみて本当にISOが儲かるかからスターとすべきであって、真面目で小さな存在である品質・環境管理担当者、ISO責任者、ISO事務局関係者等の「目先の仕事の理想」の視点で「形骸化」云々を言うこと自体が間違いである。

むしろどうしても「形骸化」を論議するのであれば、「どうすれば形骸化が防げるか」の視点ではなく、「なぜ形骸化するか」の視点からISOの本質を考えるべきである。また真に品質管理やビジネス優先の運営をしている、出来ている「会社」と「経営者」は、企業規模の大小や業種に拘わらず、ISO程度は何も特別な対応をしなくても認証を取得し維持出来ると考えていると思われる。NATO軍がトルコなど発展途上国の産業に要求した様な思想に、日本の産業が「形骸化」させずに

取り組もうとすること自体ナンセンスである。近い内に世界中でISOはナンセンスという考えが定着するだろう。

なおISO 14001については米国が京都議定書も批准しない状況では、米英人の他国の産業への横やり、管理の意味しかないの、我々も形骸化させれば良いのではないか。このアンケートは回答者がISOに拘わる立場を考慮して意見をまとめないと話がややこしく成るだろう。

●登録組織ISO 14001

1~3年 産業廃棄物処理業

【形骸化しているか】いる

【症状】1. 実際の業務とシステムが乖離している。事務局・一部推進担当者まかせの姿勢、実施担当者にシステム運用のための時間が十分に与えられていない(通常業務優先の姿勢ばかりが目立ち、各部署の実施責任者のみならずMRさえもそれを当然視している)、等。これらの乖離の結果、実施担当者にとってプログラムは「嫌々やるもの」と化している。加えて、誰にも読まれもしない書類の量と関連作業の煩雑さばかりがいたずらに増していく。ISOが、本体業務の遂行にとって(維持コスト、人員、時間等も含めて)ただの「お荷物」でしかない。

2. 実効性・有効性(及び、それに対する社内の要求水準)が非常に低い。更新審査を迎える段階(≒ある程度継続的な取り組みがなされ、システムの成熟度が高まってきていると見なしうる継続年数)にありながら、取り組みのほとんどが依然としていわゆる「紙・ゴミ・電気」のレベルにとどまっている。不適合への是正処置はまったく取られないかあるいはあっても実効性が低い。また、マニュアル類の

改訂にあたっても、大きな最新化・最適化は好まない。内部監査も指摘事項をできるだけ出さずに済ませる方針で実施している。「認証さえあればよい」とする姿勢の結果である。

3. 社内全体の意識の低さ。システム全体の本質的・継続的な改善や、経営のためのツールとして積極的に使っていこうとする意欲が感じられない。現状維持が優先で、積極的改善の提案が存在せず、あるいはあってもほとんどまったく問題にされない。また、一部社員には「自分たちはISOとは何の関係もないのだ」とする姿勢が見られる。事実、規格を読んでいる人間など社内でもほとんどいない。したがって、内容をよく理解して、規格の意図や理念・趣旨を実現していこうという意識がない(ただしこの点については、環境保護そっちのけで自社利益を最優先する、体質的問題も絡んでいる)。

【脱出方法】全社員、特に各部署責任者の意識改革。熱意のあるMRの強力なリーダーシップの下で、ISOについての高い意識を醸成する。また、環境保護に対する啓蒙を徹底する。不要な文書・手順書類の削減。全社員をなんらかの形でシステムに参画させられるような職務配置の実施。作業振り分けの適正化による活動時間の確保。(特に、規格の理解に関する)社内教育の適切・確実な実施、及び頻度の確保。社内の体質改善。

【防止策】内部監査の改善と活用。第三者審査における指摘事項の周知・徹底。MRの強化。

【形骸化に関する意見】システム運用の形骸化は、全ISO認証取得企業にとっての死活問題であろうと思われる。その意味で、このテーマ設定は適切・妥当なものであるとして評価できます。個人的にも、自社のシステムの

状況について改めて再検討する機会を与えられたことは有益でした。

●登録組織ISO 9001&14001

5年以上&3~5年 建設業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】認証取得当初の過大かつ過重な文書・記録管理のシステムについて、各部署(特に作業所)からの苦情に常に耳を傾け、有効性・効率性のみならず費用対効果の観点から見直し、継続的改善としている。しかしながらISOシステムが当社にとって必ずしもプラスになっているのではなく、導入当初の大きなマイナス要素(過大かつ過重な業務負担)が少しずつ軽減されつつあるという意味である。残念ながら、未だこのシステム(外部審査対応、内部監査、規格要求のパフォーマンスや文書・記録の管理等)が、多少なり負担になっているのが現実である。

【形骸化に関する意見】審査機関による、明らかな規格要求違反による指摘は真摯に受けとめ、是正とする。しかし審査員の「よかれと思ってしていただく」意見や「アドバイス等については、鵜呑みにせず慎重に吟味・取捨選択し、費用対効果のない非効率的かつ過大・過重なシステムに陥らないことが重要である。

●登録組織ISO 9001&14001

5年以上&1~3年 製造業

【形骸化しているか】ない

【形骸化に陥らなかったポイント】ISO 9001に関しては、2回/年の内部監査(経営者を含む全組織を対象)が有効に機能している。各部門の代表者(内部監査員を兼任)によるQMS委員会を毎月開催し、QMSに関する情報交換、運用・改善等の論議を行っている。内部監査の計画に関しても、

このQMS委員会にて論議されている。

●登録組織ISO 9001 & 14001

ともに5年以上 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】ISOは業務改善の手段であるはずなのに、ISOが目的になってしまっている(ISOだからやらなければならないという考えがなかなか抜けない)。一部の人間だけがシステム維持に携わっている(ISOは難しいものだという先入観がある為、一般の社員は手を着けたがらない)

【脱出方法】ISOは業務改善の手段で、あくまでも目的は改善にあるという考えを社員が共有する。

【防止策】トヨタなどのカイゼンの仕組みを導入する。

●登録組織ISO 9001

1年未満 印刷業

【形骸化しているか】いる

【症状】ISO 9001:2000について、・目標設定において、単にクレーム数等を掲げた簡易なものになっており、目標進捗状況において未達成の時などは、安易(根拠が不明確)に数を増やす等の傾向が見られる。・マニュアル・規定等上位文書については、委員会(役職者)等で管理しているため、運用はそこそこ順調といえるが、作業者に最も身近な手順書・帳票類等下位文書になると、管理が不明確で規定されたものと異なった方法・帳票を勝手に使用している場合がみられた。・規定されたことを順守するという意識が高いのは良いと思うが、全体的により良い方向へ発展させていく意識が薄いように感じられる。(決められたことは守るが、それ以上の動きがみられない)。・予防処置等の必要性を考えているような動き

がみられない、他人から指摘されて予防処置報告書等を作成するのではなく、何か起き是正をした場合等、常に予防を念頭においた動きが欲しい。

【脱出方法】トップダウンによる指摘。教育等により取り組みへの理解を深めると共に、各人が自分の実施することへの意義を理解する。ISOを取得した後、目に見える結果を出すことにより、こう活動すればこれだけのメリットがあるということを体感させる。但し、幅広い階層にどのような教育を実施すれば効果的かが不明である。

【防止策】トップダウンによる教育等を実施する。出来る限り現状実施しているシステムを変更せず、簡易化し、負荷を無くす。

【形骸化に関する意見】ISO 9001:2000を認証取得し9カ月余りであるが、取り決めたシステムは運用されているが、形式的な運用に思われ、そこからの発展がないように感じられる。各個人が自らどのような活動をしていけば良いか等、今後ISOの必要性・順守等をどのように理解させていくべきか具体的な方法が分らず困惑している。当社は、昔ながらの職人質が多く、各階層に対し、どのような手順を踏みどのようなことをどのように理解させるべきか知りたい。

審査機関(員)

【何をもちて形骸化と見なすか】文書が多すぎる。文書と異なる作業・業務が行われている。

【防止策】文書化を最低限にする。文書でない仕組みで正しい作業ができるように工夫する(設備、ライン、治具、様式など)。職場の改善を業務の中核とする意識の改革。

●登録組織ISO 9001 & 14001 & OHSMS 5年以上 & 5年以上 & 1~3年未満 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】90年代(黎明期)に別組織が認証取得する際に、形式的なシステムを誘導されていたもののコピーを使ったものであるために、実務とマッチしていなかった。さらに、歴史の長い部門より移ってきた審査員を「先生」と呼ぶ旧人類がはびこっているために、形式的なシステムに違和感を持たず継続している。結果として、1)「ISOではどう書いているか?」という質問になる:ISOには何も書いていないし、自分たちの作ったシステムであるのだから、自由に改めればよいのに、それに縛られている。2)まったく使われていない前世紀のルールが遺物のように残っている。3)ルールはルール。としてルール無視がはびこってしまっている。

【脱出方法】システムのリストラを断行。マニュアルを完全に書き直し、下位文書もすべてチェックを行いシステムのリセットを行う。<実務を動かしながら、水面下で最新式のシステムを作り上げるという作戦を2年かけて行なう<ヤマト計画>を実行してきました。現在波動エンジンエネルギー90%で、9月中には水面下より飛び出す予定です。

【防止策】ISOを忘れることでしょうか。まず自分たちの仕事の棚卸をおこない、かけているところ、誤っているところを修正することで実務をベースとしたシステムを作り上げることが大切であると考えます。まずは、自分たちの仕事を大切にすることだと思います。

【形骸化に関する意見】形骸化してしまうシステムは、形骸化の星の下に生まれてきていると考えています。何も

考えずに、親会社の言うがままに作ったシステム。コンサルの言うがままに書いた基準。結局は、経営者が見栄を張って大手のシステムを見ながら作った「真似自慢とシステム」。使うために作られてシステムでなければ、使えるわけが無く。審査のときに、ご大層に桐の箱から出してくるマニュアルでは仕事はできないということでしょう。青島君が言っていました「事件は会議室でおきているんじゃない。現場で起きているんだ!!!」「システムは会議室で作るんじゃない。現場で作り上げるものだ!!」ということに尽きると思います。

●登録組織ISO 9001&14001

1年未満 & 1~3年 商社の倉庫部門

【形骸化しているか】ない

【何をもって形骸化と見なすか】不適合が指摘された場合、見かけの原因だけの是正で終わっているためシステムの継続的な改善が見られない。真の原因を究明できないためにたたくは是正されていないケースがあっても内部監査で指摘されていない。などが複数存在する場合。

【形骸化に陥らなかったポイント】内部監査員のマネジメントに関する知識が豊富である。不適合が指摘された場合のトップの適切な関与がある。

【防止策】内部監査を充実させるために内部監査員の力量の向上を図る。真の原因を究明して根本原因を除去するため面倒がらずにトップに関与していただけることが有効。

【脱出方法】テーマを選んで地道な努力を続けるしかないと思います。事務局かE、QMRかTOPの強力なリーダーシップが必要。EMS、QMSも形骸化は単独ではなく組織の形骸化と連動して進行すると考えられます。

【形骸化に関する意見】内部監査が機

能していないため問題点が指摘されない。問題点が指摘されても真の原因が究明されないままは正処置が完了とされている。このようなケースの繰り返しでシステム運用の形骸化が進んで行くものと思います。本当はどのような姿が正しいのかシステム全体を見渡して判断できる管理責任者を確保できれば形骸化は防げるはずです。従ってTOPの代わりに大所高所からE、QMSを管理できる管理責任者の養成が先決ではないでしょうか。

●登録組織ISO 9001 & 14001

ともに1~3年 製造業

【形骸化しているか】いる

【症状】マニュアルを読んでいる人が少ない。システムと業務が別々のものになっており融合するところまで行かない。

【脱出方法】経営者の積極的な関与。
【防止策】経営者と品質管理責任者との定期的なコミュニケーション。

以上で全回答紹介を終わります。

ご参考になったでしょうか?

またアンケートのご回答いただいた皆様には厚く御礼申し上げます。どうもありがとうございました。

今後ともご指導のほどよろしく願いいたします。

アイソス編集部