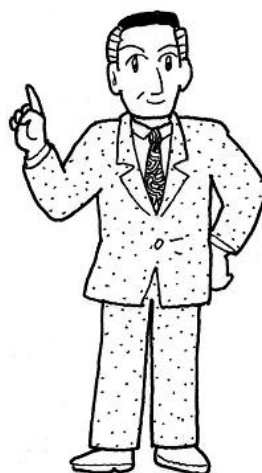


※既に ISO を取得した企業が対象ですが、それ以外の企業でも役に立つ内容です。

## 目 次

		頁
	表 紙	0
	目 次	1
I	審査受審対策編	2
第 1 カ条	過去の審査報告書を確認する	3
第 2 カ条	自社の文書類を確認する	4
第 3 カ条	文書の改訂や運用記録の整備を行う	6
第 4 カ条	規格のポイントをおさえる	8
第 5 カ条	審査機関とのコミュニケーションをはかる	10
II	社内運用対策編	11
第 6 カ条	年間計画の立案を行う	12
第 7 カ条	現場の運用支援を行う	13
第 8 カ条	内部監査の運用をうまく行う	14
第 9 カ条	教育研修体制を整備する	16
	付 録	17



## はじめに

コンサルタントや ISO をちょっと知っている人は、よくこんなことをいいます。  
「ISO は審査のためにやるのではなく、自社のためにやるものだ」と

いっていることは、至極まっとうなことですが、ISO 担当者にいきなりなった人には、こんなことをいわれても困るばかりです。

なぜなら、ISO 担当者にいきなりなった人は、そもそも ISO が何かもよく知りませんし、ISO 担当者にいきなりなって一番困るのは、避けて通ることができない審査をどのように受けたらよいかわからない、ということが最大の悩みだからです。

また、ISO に対して、まわりは理解ある方ばかりではありませんから、ISO に対して、役に立たない、ムダだと思われている ISO の反勢力者の対応にも頭を悩ますことも多いものです。

そんな現状から、最初やるべきことは、なんでしょう？

それは、もうとりあえず、審査をどう乗り越えていくのか、これだけにまずは専念する、ということなのです。

あれもこれもやろう、とすると、効率も悪く、混乱するばかりですから、優先順位を考えて対策を考えることなのです！



# I. 審査受審対策編

## 第1カ条：過去の審査報告書を確認する

### ○やるべきこと

#### ①過去の審査結果レポートを読む

まずは、審査機関が自社に対して把握している情報を知ること、これが必要となります。最初にやるべきことは、今まで受けた「審査報告書」をざあーとでもよいですから読んでみる(目を通してみる)ことです。

「審査報告書」とは、審査を行った審査員が出す結果レポートのことです。審査機関によっては、「アセスメントレポート」、「オーディットレポート」といったりするところもあります。「審査報告書」には、どんなことが書かれているかという、受けた審査の結果がどうだったのか、指摘事項は何件で、どんな指摘があるか、そしてその指摘はどんな理由で出されたのか、また、指摘には至らないが、改善点（観察事項）としてどんなことがあるかということが一般的に書かれています。

実際に読んでみると、わかりづらいものですが、最初は、よくわからなくてかまいません。ここでは、審査とは、どんなかんじなのか、イメージをつかむことが目的ですので、感覚的に報告書を読んでみてください。

#### ②報告書に書いてある指摘事項（是正事項）を確認する

感覚的に報告書を読み終わったら、今度は真剣に読んでみてください。真剣に読んで貫きたいのは、指摘事項（是正事項）のところですよ。なぜかという、審査にくる審査員は、前回どんな指摘事項（是正事項）があったか必ず確認して、審査に来ます。そのため、審査を受けるためには、どんな指摘事項（是正事項）があったのかを報告書にて確認しておくことが必要だからです。

そして、改善の必要性の指摘を受けた事項（いわゆる不適合）には、なんらかの対応をしておくことが必要です。

しかし、ここで問題が生じてきます。

それは、そこに書いてあることがよくわからない、ということです。一般的に、「審査報告書」は、第三者にはわかりづらいものです。

ましてや、いきなり ISO 担当者になって、わかるものが誰もいない状況だとしたら、ほんとうにどうしたらよいかわからないものです。

では、どうしたらよいか。

ズバリ、「審査報告書」を出した審査機関（営業担当者がよい）に聞けばよいのです。それを答えるのも審査機関にとっては、サービスの一つでもあるはずですから、臆せず、遠慮せずに聞くべきです。

## ×やってはいけないこと

### ①報告書に書いてあることをすべてやろうとすること

先ほど、改善の必要性の指摘を受けた事項（いわゆる不適合）は必ず対応をしなければいけないといましたが、それ以外のコメント事項は、自社でやるか、やらないか、対応を自社で決めていいものです。つまり、やりきれないこと、やっても現状では、意味がないことはやらないようにすることです。ただ、なぜ、やらないのかという理由はしっかりしておく必要があります。（たとえば、自社の経営資源の問題でやらないなど）

### ②審査を受けた人の話を鵜呑みにすること

「審査報告書」を読んでもよくわからないから、手っ取り早く、身近な誰かに聞こうという方がいらっしゃるかと思います。その場合、注意すべきことは聞いた人の話を鵜呑みにしないことが必要です。なぜなら、多くの方は、ISO の活動をやりすぎているか、全くやれていないのかのどちらかで場合が多いからです。もちろん、参考になることもあると思いますが、ほどほどにとどめておくことが必要です。

## 第2ヶ条：自社の文書類を確認する

### ○やるべきこと

#### ①文書、記録をバインダーにわせる

担当者になって何が一番困るかというところ、「はい、これやって」とほとんど何の引き継ぎもなくドーンと書類を渡される、これが一番困るものです。だいたい、渡されても、何の書類かわからない。こんなところからスタートするわけですが、このような場合、まず、やるべきことは大きなバインダーを2つ用意することから始まります。(もし、すでにこの文書の区別ができている場合は、②へ進んでください)

バインダーを用意したら、1つ目のバインダーには、マニュアルや規定、手順書(標準類)を綴じていきます。2つ目のバインダーには、中を2つに区別します。1つ目の区別には、ISO に関する計画類、たとえば、年度の目標や教育訓練の計画書、内部監査計画書、またその他の計画書(追加で書き込みがあるもの)を綴じていきます。2つ目の区別には、活動の結果の記録、原則書き換えてはいけないものを綴じていきます。たとえば、検査の結果記録や内部監査報告書などです。

#### ②文書(マニュアル、規定、手順書など)に書いてあることをやっているのか、やっていないのか確認する

次に、見た目の整理が終わりましたら、今度は、文書(マニュアル、規定、手順書など)に書いてあることを自社ではやっているのか、やっていないのか確認することが必要です。具体的な事が書かれている文書を読んでみて、はたして、会社でやっているかどうかを確認してください。たとえば、マネジメントレビューや教育訓練はやっているか、そしてその記録はあるか、などです。ここでは、実際の内容ややり方には踏み込まず、やっているか、やっていないか、だけを考えてください。やっていないことは、紙に書き出しておくことが必要となります。

#### ③文書(マニュアル、規定、手順書など)に書いてあることの内容を検討する

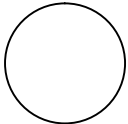

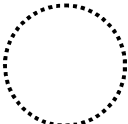

やっていないことを紙に書き出しておく作業が終わりましたら、今度は、その検証作業です。なぜ、やれていないのかを明らかにする作業を行います。書かれている手順に関しては、イレギュラーなケースは、想定しないで、原則を考えて検証していきましょう。つまり、ここでやるべきことは、主語が正しいか、

## 第3ヶ条：文書の改訂や運用記録の整備を行う

### ○やるべきこと

#### ①文書の改訂を行う

文書類の確認を行って、違うところが出てくれば、改訂をして審査に臨みましょう。文書の見直しの時期は、この時期ではないと決めていても、臨時の見直しを行うとして、すぐに改訂してください。

	業務が存在する	業務が存在しない
ISO 規格要求あり	 文書化・ルール化は必須	 ISO 要求項目の適用除外の検討
ISO 規格要求なし	 文書化・ルール化を検討する	 文書化・ルール化も必要なし

#### ②運用記録の整備を行う

ここは、**第二箇条：自社の文書類を確認する**、である程度わかってくるものですが、ここでは、じっくり検証していきます。

たとえば、よくあることに、現場で回っている様式（帳票）と文書（マニュアル、規定、手順書など）にある名称やフォーマットが違う、ということがあります。

また、よくこんなことを聞きます。

運用はやっているが、記録に残っていないと。

では、記録をさかのぼってあらたに作成する必要があるのでしょうか？

そんなムダなことはやる一切必要はありません。

## やるべきステップ!



やるべきステップ	目的	やり方	備考
<b>STEP 1</b> 過去の審査報告書を確認する	審査とはどういうものなのかイメージを掴むため自社の置かれている現状を知るため	報告書を読む、人に聞く	さらっとでよい。審査の感じを掴む
<b>STEP 2</b> 自社の文書類を整理・確認する	今ある自社のISOをわかりやすくするため	バインダーを活用する	見やすく、整理しやすいことを心がける
<b>STEP 3</b> 文書の改訂や運用記録の整備を行う	運用の実績作り	マニュアル等の改訂、様式への記入	過去にさかのぼっての記録づけは行わない
<b>STEP 4</b> 規格のポイントをおさえる	審査での受け答えをスムーズにするため	参考図の活用	ここから始めない
<b>STEP 5</b> 審査機関とのコミュニケーションをはかる	審査でのトラブルを防ぐため及び審査を意義あるものとするため	担当者（営業マン）とのコミュニケーション、営業マンの活用	審査を儀式や形式ととらえない

## Ⅱ. 社内運用対策編

### 第7ヶ条：現場の運用支援を行う

#### ○やるべきこと


やらされ感を排除することにつきます。現場のチエをいかに引き出すのか、これが大事です。本来は、誰しもよりよい仕事をしたいと思うものですが、本音は、必要でもめんどくさいことはしたくはないものです。いくら正論を振りかざしても、現場でも自分にとってどういう利点があるかどうかの視点が欠けていると、運用もうまくいかないのが実際のところ。ISO をやってもやらなくても自分の仕事には関係ない、自分の評価には関係ないというのであれば、普通はやらないのだと思います。

具体的には、以下を意識することです。

- ①現場の人がわかりやすいことであるか？
- ②現場の人がなれていることをきっかけにしているか？
- ③現場の人がすぐにできることをやろうとしているか？

わかりやすさが大事ですので、わかりやすい、図やフローなど、視覚を意識した展開をしているかがポイントとなります。

たとえば、ある作業手順の説明ではこうです。

ドラムの内、外、板割れの補修	作業のポイント
	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 釘を2cm以上、内つばから外つばにむけて打つ。そして、釘が出たのを最後に曲げる（ケーブルを傷つけないため）</li><li>・ 板割れの箇所には、割れをふさぐ木を入れる</li></ul>