

**ISO取得の実況中継！  
29人の卸売業K社の**

# ISO取得物語

全十二幕・専門用語なし  
コンサルタントの発言でリードする

ISOジャパンネット著

---

TEL 048-836-1488

FAX 048-864-9766

メール [nanyokei@apricot.ocn.ne.jp](mailto:nanyokei@apricot.ocn.ne.jp)

## ISO 取得物語「29人の卸売業 K 社」

この物語は必ずしも現実の流れとは一致していないが、これからISOに取り組む企業に、その流れと雰囲気を実感頂ければと思っています。

第一幕 全員緊張？の「キック・オフ」

第二幕 「退屈な」規格に頭をかしげる

第三幕 「営業の品質目標ってなに？」 マニュアルの作り込み(1)

第四幕 「ケンケンガクガクの掘り下げ」 マニュアルの作り込み(2)

第五幕 「ダイナミックに現実的に」 現場の手順書、と記録

第六幕 「不備を徹底調査」 現場運用開始、社員説明会

第七幕 「ケース・スタディって面白い」 内部監査員研修会

第八幕 「どんどん直せる」 システムの不備と仕組

第九幕 経営者の「必須業務」 マネジメント・レビュー

第十幕 「なんでもありの？」 コンサルタントの内部監査

第十一幕 審査の準備はリラックス、リラックス

第十二幕 指摘事項の是正と本審査準備は70点でOK？

## 第一幕 全員緊張？の「キック・オフ」

朝10:30、狭い会議室にパートさんも含め、ほぼ全員が集まっていた。パイプいすが足りなくなり、2~3人の“立ち見”が出ていた。

冒頭、司会の専務(社長の息子)が、発言。

「本日は皆、忙しい中ご苦勞様。申し上げた通り今日はISOのキックオフを行います。一時間ちょっとかかりますが、よく聞いて下さい。」

「質問は終わりに受けます。」「では社長、お願いします。」

社長「えー、本日はご苦勞様。今専務が言ったように今日から我社はISOの取得をスタートします。…ご承知のようにISOというのは、……」と15分ほどの挨拶。

パートさん「なんか大変そうね。ISOって何なの？」と同僚のパートさんに話しかけていた。

専務「次に今回ご指導頂くコンサルタントの先生をご紹介します。」

私「皆さんお早うございます。ご紹介頂いたコンサルタントの西川と申します。」と大きく白板に名前をフルネームで書いた。

～そして約50分、ISOの概要、目的、期待できる成果などを早口で、しかしわかりやすい話で行った。

専務が終わりに

「えー、今回のISOの管理責任者は私が担当します。」と言い、

「尚、ISOの策定メンバーは今から申し上げる各部門のリーダーの人達です。」と言って部署及び名前、役職を紹介し、一人一人壇上に来るように促した。

5人のメンバーは、やや照れくさそうに一礼した。

社長から“任命書”が渡された。拍手がパラパラと起こり、やがて全員が拍手した。

～キックオフは無事終了した。～

## 第二幕 プロジェクトスタート「退屈な」規格に頭をかしげる

13:00 第一回目のプロジェクト会議がスタートした。

私はメンバー一人一人と丁寧に名刺交換した。やや緊張気味のメンバーの顔つき。これから何が起るのか、不安げな顔もいくつか。

私「それでは第一回目のプロジェクトをスタートしたいと思います。本日のテーマは、ISO とは何か？その概要についてと、ISO-9001の規格の前半部分について、一つ一つ解説しながら進めてゆきます。…」と口火を切った。

専務「その前に、メンバー一人一人の今の担当部署と簡単な仕事の内容について紹介の方が良いでしょう。」と言い、紹介を始めた。

この日は、午後5時30分まで、やや一方的に私が ISO の基礎的な話。スケジュールの紹介等をゆっくりと進めた。

ISO の規格は、それだけ(条文)を読んでも“無味乾燥”で眠くなる。実際一人のメンバーが居眠りしそうになっていた。専務が咳払いを大きくしたので気が付いた。

私「では、今日はこの辺で、やや聞きなれない言葉がたくさん出てきましたが、わかる、わからないは別として、一度だけ、次回の会議までに読み返しておいて下さい。」

専務「今日は少し疲れたと思いますが、ご苦労様でした。次回は今月の22日(水)になります。時間は10時です。よろしく願います。先生今日はどうも有難うございました。」

私「いえ、お疲れ様でした。じゃ次回22日に伺いますのでよろしく願います。…」と辞去した。

これと同じ“規格解説”が、もう一日、22日に終日行われた。メンバーは正直言って疲れた様子だった。

専務も「初めての言葉が多くて、慣れるのが大変ですね。」と感想。

私「規格は憶える必要はありません。一つ一つ現場の仕事と結びつけられれば今はOKです。」とアドバイス。

最も質問が多かったのは、第7章の製品要求事項と、顧客とのコミュニケーションのところだった。

話が自分が毎日やっている事についてなので、一つ一つ意味を理解したいという気持ちが伝わってきた。皆真面目だ。

### 第三幕 「営業の品質目標って何？」 マニュアルの作り込み(1)

今日からいよいよ、品質マニュアルの作成に入ってしまった。

第4章から始まり、6章まで進んだ。

4章では、品質方針( 5. 3 )のところで、

専務が「先生、品質方針というのは、どうつくればいいんです？」と質問してきた。

私「基本的には、御社の経営理念や、方針に合致していて、3~5年くらいをイメージした品質に関する方針を決めて下さい。」

専務「あーそういうことですか？ うちの理念については先々代の創業者が決めたものがありますから、でも経営方針というのは特にはないんですが？」

私「なければけっこうです。」

専務「この品質目標というのは今年のですか、来年のですか？」と細かく質問をしてきた。

ISO の策定作業がうまくゆくか否かは、経営者が一生懸命やるかどうかで決まってしまう。

この専務のような姿勢であれば、まず良いシステムが出来るのは間違いない(私は心の中でシメシメと思っていた)

更に営業担当の次長がこんな質問をしてきた。

「品質目標って、我々営業は売上げの目標はあるけど、品質ってピンと来ないんですけど？」

なかなか良い質問だ。

私「売上目標とは別に、顧客からの要望や納期、回収の問題等がありますね。又部下の育成なんかもテーマになります。」

「営業のプロセスをイメージして、仕事の質をもっと上げるには？と考えてみてください。」

営業の D さん「あーそういう意味ね。大体わかりました。」

第3回のプロジェクトは盛り上がった。具体的な話になってくると、皆身を乗り出してきた。

規格を憶えるのではなく、規格の言っている事を現実の仕事とどう結びつけるかがポイント。

今日でかなり理解が進んだ。

ISO の規格＝問題(質問)

この会社のマニュアル＝答え(うちの会社はこうやります。)

という関係になる。

規格は読んだだけではわからない。現実(実務)とあてはめると、どんどんわかってくる。

終わりに各メンバーに、私は「宿題」を出した。自分の仕事に係わる部分について、どうやっているのか？どうしたらいいのか？をISOの要求に沿って 考えてくるように説明した。

## 第四幕 「ケンケンガクガクの掘り下げ」 マニュアルのつくり込み(2)

第5回プロジェクトは、品質マニュアルの作成について活発な議論が行われた。

私は言った。「品質マニュアルは、ISO のシステムの根本の文書です。しかし、徹底した掘り下げが必要で、文章をつくるのが目的ではありません。」

我社の実状と、今後のあるべき姿を洗い出して、規格との適合を議論することが極めて重要です。

場合によっては、今日結論が出なくてもかまわない。じゃ、すすめましょう。

この日議論になったことのなかで、以下の項目(規格)が印象に残った。

- (1) 責任と権限の明確化
- (2) 文書の承認と最新版
- (3) 記録について
- (4) 契約内容の確認
- (5) 教育訓練の計画
- (6) 外注管理
- (7) 顧客満足度
- (8) クレームと改善

等々について、活発な意見と質問が続出。その一つ一つについて、

私は実状を確認しつつ、この会社に於いてはどうすべきかについて見解を述べ、判断の付きにくい問題については、次回までの検討課題としてメンバーに役割(宿題)を割り付けた。

ようやく、ISO プロジェクトも本格的な動きになってきた。日頃考えていた事、何とかしたい事なども飛び出し、ISO とやや脱線する事もしばしばだったが、敢えてそれを止める事はしなかった。



専務もニコニコしながら、議論を傾聴していた。日頃他の部署について意見を言う機会が少ないのは、どの日本の会社も同じだ。

こうした本音の議論がたくさん出てくると、ISO のシステムも生きた形になってくる。

今抱えている現場の問題を強く意識してマニュアルづくりをするのが正しいやり方だ。

何故なら、ISO のマニュアルは、一度作った後、実状に合わなくなれば、いつでもどこでも改訂するのがルールだからだ。

日本国憲法のように60年も使える？「マニュアル」など意味がない！

その中で、こんなやり取りがあった。

H リーダー「先生、うちは特注品の場合、外注して製作しています。その時は ISO としては、どうすればよいのでしょうか？」

私 「対顧客にたいしては、既製品も特注品も関係なく、当社が責任をもって納品します。もちろん品質についても」

H 「そうすると、製造の方法にも入り込みますね、それは？」

私 「そうです。当社が外部委託するわけですから、発注に際して、一定の品質、その他が維持できるように指示する責任があります。」

H 「わかりませんが、具体的にはどうすれば？」

私 「まずその前に、顧客の要求事項を満たす内容を確実に実行できる業者を選定します。その為の選定基準を社内で明確に決めるのが先決です。」

H 「いまのところ、基準はとくにないのですが・」

私 「これから作りましょう。やり方はあとで教えます。」

H 「はい。 で、発注のしかたは？」

私 「今は、仕様を発注書に書いて、送っているのですか？」

H 「F A X でやっています。」

私 「で、出来上がった製品の検査は誰が、どんなかたちで？」

H 「パートの担当者が納期、数量を確認しています。」

私 「当社の発注者からのチェック項目は伝わっているのですか？」

H 「そこまでは、ちょっと？」

私 「少し曖昧でしたね？」 「発注の時、作業指示をマニュアルにしていますか？」

H 「ほとんどなしです。先方まかせです。」

私 「簡単なものはよいとしても、難しいものは、作業手順を決める必要があります。」

H 「やるべきかどうかを、一度分類する必要があります。」

私 「同時に、検査項目も明確にして、受入のパートさんにもチェック項目を連絡する仕組みにしたらどうでしょう？」

H 「すぐには、出来ないと思いますが、何とか作れると思います。」

私 「仕組づくりと、改善と教育の一石三鳥ですね？」

H 「はい、言われてみれば そうなります」

一同 大笑い

## 第五幕 「ダイナミックに現実的に」 現場の手順書

### 記録・帳票の作成

ISO で最も現場の実務に接近する場面が、現場の手順書・記録・帳票の作成という部分だ。

日頃作業をする事そのものが、これらの資料をつくる、又は活用する事だ。それだけに、プロジェクトも熱を帯びてくる。メンバーの人たちも、はっきり YES, NO を言える場面。

私は第6回のスタートの冒頭こう言った。

「現場の手順書は、つからないという事もできます。ISO が要求している必須の手順書は6個だけです。

これ以外のものは、会社が判断し、必要性があれば作れば良いし、つくらなくても支障がなければ、つからない方が運用が楽です。」と。

また記録は ISO では、とても重要な証拠として扱われます。

しかし、今使っているものを最大限使ってゆくのが正しいやり方です。

「ISO をやるから、わざわざ新しい伝票(記録)をつくることはやめましょう。何故なら…

「現場の人は、一旦つくったら毎日使うようになるのですから。」

「品質マニュアルは、現状に合わなければ直せば良いのです。パソコンで1分かかりません。」

「しかし、記録は一度新規につくったら、年間何十時間もの時間が費やされるものですから、慎重に考えてゆきましょう。」

専務「なるほど、そうだな。」とポツリと言った。

結局新規につくった記録は、ISO 独特のものを除いて1つだけになった。

帳票は、我々コンサルタントの「見本」で、殆ど賄うことが可能とわかった。

現場の手順書は特注品の外注の場合のものを2つつくることになった。

## 第六幕 「不備を徹底調査」 現場運用開始、社員説明会

いよいよマニュアルが90%出来上がった。現場でテストする段階になった。

今日は社長に出席頂き、現場展開の“宣言”をして頂いた。

社長 「3ヶ月かかったプロジェクト作業で、基本のマニュアルが完成しました。まだ100%ではありませんが、現場で試験運用したいと思います。

いろいろ問題が出てくると思いますが、むしろその為にテストする訳ですから、どんどん出して修正し、完成度を高めてゆきたいと思います。」 拝

続いて専務 「えー、今日は各現場のリーダーにお集まり頂いたわけですが、このマニュアルはまだ未完成です。しかし、西川先生とプロジェクトメンバーが真剣なディスカッションを経てできたものです。

だから、皆さんも真剣に使ってみて下さい。不具合があれば、メンバーの人にどしどし言って下さい。」

私 「えー、今社長、専務からお話があった通りですが、皆さんにお願いしたいのは、ISOのシステムだから・・・という特別の目で見たり、言いたい事を控えたりしないで頂きたいという事です。」

「ISOも、今迄の仕事のやり方も、会社にとっては同じなのです。業績を伸ばし、効果を考え、改善や生産性を考えてゆく事に変わりはありません。」

パートC 「あの一、出荷係りのパートなんですけど、ISOの事はよくまだわからないんですけど。」

私 「はい、当然です。リーダーの方に担当する部分のマニュアルの説明を受けて下さい。とりあえず自分の担当のところを理解していればけっこうです。全体については、これから徐々に憶えて頂く機会がありますので。」

パート 「はい、わかりました。」

## 第七幕 「ケース・スタディって面白い！」 内部監査員研修

今日は丁度中間地点の内部監査員研修、10人のメンバーが選定された。やや多い(?)とも思えるが、このくらい多い方がやり甲斐が出てくる。

2日間の研修だが、みっちりやることがある。私からお願いして、社長にも出席頂いた。

プロジェクトメンバー以外は、ISO の規格の勉強など今日が初めてになる。

内部監査員は、通常従業員の20~25%を養成する。たくさんの方がISOを理解している状態を早く作る事こそ、社内に「定着」する方法だ。

プログラムは、知識あり、ケース・スタディあり、ディスカッションありで、なかなか変化に富んでいる。我社のマニュアルも教材として一部使う事もある。

午後から演習(ケース・スタディ)が始まった。  
3グループに分かれて討議して、結論を出すやり方だ。

各グループの結論を発表し、その理由も述べる。

私が解説し、コーディネイトする。  
グループ同士の意見が違くと、何故そういう結論になったのかを、お互いが言い合うスタイル。けっこう皆楽しんでいる。

私も専務も遠慮なく質問をぶつける。

専務が言った。「ISO は当り前の事を言っているんだ。でも、うちは今迄それがなかなか出来ていなかったじゃないか。」と。

すると皆は、黙ってうなづいていた。

ISO は一つも新しい事はない。すべて当り前の事を“くどい”くらい実行させるものだ。

だから今迄そうなっていなかった小企業にとっては、“しんどい”のだ。

必ず(品質に係わる)業務の裏づけとして、“記録” “報告書” が要求される。これはきちんとやっている会社とそうでない会社とはっきりわかる。

体質、習慣のレベルが出てしまう。だからおもしろい。

## 第八幕 「どんどん直せる」システムの不備と仕組

第8回のプロジェクトは、いきなり様々な意見が飛び出した。

営業のDリーダーが発言した。

D 「あの一、お客さんからの注文は、どういう形にしたら、システムになるのですか？

今までは、メモや受注票に書いているのですが？」

私 「えー、そのままが良いと思います。なにか問題が？」

D 「マニュアルには、受注票に記入となっているの」

私 「現場の仕事は、綺麗ごとでは、できないでしょう。今の実際にいいのです。もししばしば起るのであれば、「受注票または、メモで」とマニュアルの文言を替えればいいんです。」

D 「わかりました」

出荷・倉庫担当のKさんが発言。

K 「あの一、仕入商品の受入検査の件ですけど」「マニュアルではチェックリストに記入と書いてあるんですけど？時間的にちょっとやれないのですが？」

私 「数量、単価、金額以外には、外観ですね見ているのは？」

D 「はい」

私 「じゃあ、その4つの項目について、直接、伝票に記入してデータ一印を押せば良いでしょう」

D 「それでいいんなら、ずいぶんラクです。」

私 「チェックリストは、なくしましょう」

メンバー全員キョトンとしていた。

こうして、実際やってみて、不都合なところは、マニュアルを修正し、実態の方に合わせるようにした。

ISOは、～しなさい、とは言っているが、「どのように、しなさい」とは言っていない。

だから、やり方は、その会社の都合の良いようにするのが、コツです。

こうした、本音のディスカッションをたくさんすればするほど、システムが、現場の人から嫌われないようになる。ここがシステム構築のノウハウでもある。

ここで、もう一度私が解説した。

「毎日書く伝票というのは、これを1枚増やすと、どうなるでしょう？ 3人の人が、1日30分かかっていると、 $3 \times 30 \times 300$ 日で、年間450時間かかります。だから、ISOによって、伝票を増やす事は、最低限にしましょう。

その変更のためのマニュアル修正の時間は2分です。」

マニュアルはいつでも変更可能です。伝票が増える事は要注意です。

この一件以来、プロジェクトメンバーは「そうか、もっと自由にやれるんだ」と考えるようになった。

ISOは[規格]に合わせるのではなく、[規格]をこちら=我社の側、に引き寄せられるか、否かが、重要なのだ。

こうして、修正は次々行われた。

専務が締めくくった。「今日は、大変よい議論が出来た。そして、ISOが身近に感じられ、また易しく思えました。 どうも有難うございました。」



## 第九幕 経営者の「必須業務」 マネジメント・レビュー

第9回は「経営者によるシステムの運用状況の確認と見直し」のやり方を皆で学んだ。

今日は、社長にもご出席頂いた。

私 「マネジメント・レビューのレビューとは、どういう事かという、確認する、見渡す、見直すという意味があります。」

私 「そして、何か指示すべき事が明確になったら、それを経営者が、管理者又は担当リーダーに伝達し、実行させるものです。」

専務「毎月やる？それは大変だ。データは集まらないだろう？」

私 「ISOを仕事と別の事だと考えると毎月やれなくなります。ISOイコール毎日の仕事となっていれば、マネジメントレビューも毎月やるべきなんです。」

専務「マニュアルでは、半年に一回にしていますけど。」

私 「もし、必要性が高いのなら半年にする必要はありません。」

社長がめずらしく重い口を開いた。

「ISOのいろいろな報告は、どれも会社の改善について必要なことばかりじゃないか？毎月やったらどうだ。」

専務「でも、たくさんの検討事項があるので、毎月データが集まるかどうか心配です。」

私 「社長、専務の両方の意見が、私にはよくわかります。」

私 「ではどうでしょう、こうしたら。毎月やる事にして、幹部（課長以上の）会で、マネジメントレビューを実施しては？」

専務「でもデータが？」

私 「その件は、報告項目が9個あったと思いますが、1回に3個づつとり上げればよいでしょう。」

専務「なるほど、それなら出来そうです。」

社長「じゃ、報告事項を一つ一つ聞こうじゃないか。」

管理責任者の専務が報告を始めた。

専務「まず、品質目標の達成状況は・・・」

更に、クレームの発生状況、是正処置の状況（不具合＝不適合）の対応状況、そして、従業員の教育の実施状況などが報告された。

社長「うん。ずいぶん今までとは違ってきたな。」

「まさか、“やっている”という報告だけじゃないだろうな。」

皆（笑）専務「そんな事ないですよ、社長！」

私 「それじゃ「USO」になっちゃいます。」

社長「そうか、じゃ問題ないな。」

「しかし、さっきのクレームの是正処置の中で、再発防止の対策はもっと広く掘り下げる必要があると思うが？」

私 「社長それはですね、予防措置というやり方があります。」

社長「ほう、それは？」

私 「今起ったトラブルの対策を、まだ起っていない部署にも展開するやり方です。」

社長「なるほど、それは今までやっていないやり方だな。いいじゃないか、やろう。」

専務「さっそく展開案を考えます。」

マネジメントレビューは順調にすすんだ。

## 第十幕「なんでもあり？」のコンサルタントの内部監査

第10回目は、私（コンサルタント）が内部監査を実施する。これは2つの意味がある。

- ・ 1つはシステムの運用状況の確認と、不備の発見
- ・ 2つ目は社内の内部監査員が監査の要領をしっかりと理解し、スムーズな監査を行う為である。

日本のどの企業でも、他の部署の人が別の部署の人の仕事を監査する事はやらない。“更に言いたがらない”

しかし、ISOはこの内部監査を義務付けている。ISOの運用がうまくゆくかどうかは、実はこの内部監査が適切に行われているか否かによる。

いいかげんにやれば形式化する。形骸化する。ISOをやっている意味はなくなると言っても過言ではない。

私 「さあー、では営業から見ましょうか？」

私 「顧客満足についてはどんな把握をしていますか？」

営業のDさん「はい。2ヶ月に1回のペースでお得意先にアンケートを配り、回収しています。」

私 「満足度は上がっていますか？」

D 「1回目より2回目は10ポイントも上がっていますが、3回目は変化はありませんが。」

私 「そうですね。全く同じ質問事項なら、2ヶ月ずつ毎回上がったら200%以上になっちゃう。」（笑）

私 「アンケートは年1~2回でよいでしょう。」

「それとは別に担当者からの日頃の報告をその間に入れたらどうでしょう。」

D 「でも報告書はとくにつくってないのですが。」

私 「形にこだわらない事です。毎月の営業会議の、それも2～3か月分を1回報告させればよいでしょう。議事録でもいいんです。」

専務 「そんならできそうだな。しかし、そういう事を今迄あんまり担当営業マンに訊かせてなかったな。数字の事ばかりの報告で。」  
…とやや反省気味に発言。

私 「アンケートは本意が出ない事も多いんです。」  
「5点法なら、3か4にまとまってしまいます。」

私 「それよりも、お得意先の窓口担当者の素直な意見を雑談の中で聞いて、後でメモして置けばよいでしょう。」

私 「はい、次は、営業マンの新人の教育は？」と  
次々と監査していった。

内部監査は誰でもできる。要領さえわかれば、マニュアル片手に仕事の内容、プロセスを質問してゆく。

キーワードは「何故そうするのですか？」「どんな基準でやっていますか？」  
「〇〇の問題が発生した時はどうしますか？」等々がポイント。

ていねいに、かつシビアに。証拠となる記録を確認しながら。  
決してやってはいけないのは、良い悪いを言わない。こうしたら良いという事は通常の内部監査では言わない。

※ コンサルタントの監査の場合は、監査とコンサルが入り混じることがある。  
(上記のように)

こうして監査は3時間に及んだ。  
プロジェクトメンバーは、メモをとりながら、その流れ、要領を学んでいた。

## 第十一幕 審査の準備は、リラックス、リラックス！

第11回目はいよいよ第一次審査を1週間後に控えた日に行われた。  
皆、緊張感を持った顔つき。

専務が「いよいよあと1週間後に審査が行われます。今日はその最終確認をしたいと思います。」「じゃ、先生お願いします。」

私 「えー、今迄やってきた事をきちんと整理しておけば心配は要りません。」  
「但し、一つ注意点としては、現場の人に直接質問が行きますので、その辺の対応を最終確認しておいて下さい。」

専務「対応と言いますと？」

私 「例えば、まだ新人で、仕事に精通していない人なんかがいる部署では、誰か、サポートする人を決めておくとか。もし審査員の質問に答えられない場合はどうするかの役割分担です。」

専務「答えられないと「指摘」を受けるのですか？」

私 「そんな事は無いと思いますが、必ず誰かが答えられるようにしておくという事です。」

Bさん「うちの出荷係はパートさんが半分なので、やや心配です。」

私 「パートさんも従業員ですから質問されます。」  
「しかし、仕事とルール＝マニュアルの関係がわかっているれば答えられます。」  
「問題は、慣れていない事です。人から仕事の状況やポイントを聞かれる事などないからです。」

専務「リーダーの人が事前に2回、リハーサルを必ずやっておいて下さい。」

私 「それで結構です。「第一次審査はそんなに細かい所まではやりませんから、通常は。」

皆 「あー、良かった。それで少し安心した。」…という表情。

更に書類の出し方、ファイルの整備等の状況を各部門リーダー 1 人一人に説明させた。

3 人目の説明あたりから皆、要領をつかんで、スムーズに受け答えしていった。

専務「先生、社長や私にはどんな質問があるのでしょうか？」

私 「社長、専務は午前中の 2 時間になっています。」

「システム全体の事、経営理念と品質方針についてとか、ISO 取得の目的とか聞かれます。」

専務「どう答えれば良いのですか？」

私 「いや、今迄伺った、専務の考えでいいと思います。そのまま言って下さい。」

専務「社長には？」

私 「会社自体の沿革や今の業界での位置づけ、方針を言ってもらえば問題ありません。」

「但し、ISO は取引先から言われたので取る事にした。とだけは言わないように。」

一同：大笑い

## 第十二幕 指摘事項の是正と本審査準備は70点でOK!

第一次審査では、「軽微な指摘」が8項目、指摘にまで至らない「観察事項」＝参考の指摘が6項目示された。

ISOの審査で問題となるのは、「重大な指摘」であり、これがいくつも出ると、パスできない。基準は審査機関によって違うが、3つも4つも出ると問題となる。

軽い指摘とは、システムの不備や、不整合、又システムで決めている事が行われていないとか、その証拠（記録）がないとか…である。

根本的な欠陥がなければ心配の必要性はない。また全く“欠陥の無いシステム”をこの段階でつくるという事は別の問題を持つ。

つまり、どこから見てもスキの無いシステムとは、完璧を期するあまり「重たいシステム」になっている場合が多い!

ISOのシステムは70点でパスする。

100点満点の審査会社の喜ぶものをつくるのが目的ではない。

誰も言ってくれない事だが、この辺が「逆のノウハウ」である。指摘されれば、そこを通せばOK。

指摘を恐れて、これでもか? これでもかと完璧を期せば、重たいシステムに近づく。

私は8項目について対策を議論し、規格との照合を再度行い、システムの修正を指導した。

ISOのシステムは、永遠に完璧にはならない。

本審査でも別の指摘が出る。又そこで修正。維持審査でも指摘が起る。

又会社の都合でシステムを改訂することもある。更に規格自体が、3～4年で改訂になればシステムも変える。常に動いているのがISOシステムである。固定された状態は一時だけである。

## (まとめ)

12幕にわたる取得のプロセスを物語風にまとめて見た。実際のコンサルティングは延べ70~90時間かかるもので、ここに述べたのは、ほんのその一端でしかない。

しかし、ISOをこれから取得する企業にとって、何が不安かと言えば、“一体どんな風にしてとるのだろう”という事ではないだろうか？

その様子をなるべく専門用語を外して書いてみた。

“エピソード”を中心に。

心配はいりません。ISOを恐れる必要はありません。真剣に取り組めば、無事合格します。

そして、その中で聞きなれない言葉（規格）に出くわす事を除いては、通常の仕事と何等変わりありません。

< 完 >

この「物語」を読まれて、「なるほど、うちでも出来そうだな」と思った方

また、「一様は分かった、でももう少し詳しく知りたい」と思った方

どちらの方も「ISOへの興味」や自信が湧いて来たのでは？

自信を **確信**にしてください！ それには・・・



1. 更に「リアルな話」を元審査機関役員から、直接  
30分 無料電話「コーチング」がおすすめ！  
いますぐTEL！048-836-1488

2. この一冊で全てが分かる 160ページ

小企業経営者のための 「ISOの真実」¥2,900

を至急お申込下さい！ [お申込はこちら](#)

この中冊子の内容は、この[無料ダウン・ロード資料](#)の 5倍詳しい  
ものになっています。

さらに 規格解説が 専門用語なしで 理解  
出来る、優れもの(80ページ)も含まれていま  
す。必見！