

日本国土開発	名古屋支店	SCIB部*1	正会員	栖原 秀郎
	同	上		藤村 伶司
	同	上		栗原 義幸
	同	上		西村 延

1. はじめに

現在、顧客満足を最大のテーマとする「ISO9000s」の認証取得が一種のブームとなっている。著者等のグループ（日本国土開発名古屋支店+本社等設計部門）も1997年3月に認証取得を完了した。全社的には1997年3月末日現在、実地審査を完了し認証取得待ちの1支店を除き、すべての支店で認証取得を完了し、先行取得した支店の初のサーベランスを待つ状態となっている。

本稿は、主に品質マニュアルの素案作成後のマニュアルの運用、審査指摘による改訂作業等を行った、試行期間におけるISO取得推進活動について報告するものである。

2. ISOの精神

ISOの規格は、よく「トップダウン」の規格といわれる。ISO取得推進活動においてこの事の理解が最も大切であり、この認識こそがISOの出発点となる。すなわち、経営者（本組織では名古屋支店長）の思いが、組織全体に理解され実行され、かつ社員の末端まで浸透させることが強く要求されている。ここで言う経営者の思いとは、品質方針であり、経営理念である。

これらを具体化するためには、実状とマッチした品質システムの文書化と、組織立った教育・訓練が最大のポイントとなる。これは、実地審査においてISOの規定要求事項20項目のうち4.1 経営者の責任、4.2 品質システム、4.18 教育・訓練の3項目の審査の割合が3割強を占め、これらの項目から審査が始まる事からもその重要性がうかがえよう。

3. ISOの建設業への導入に当たっての留意点

多少の無理を承知で概して言えば、実務の中心となる「トレーサビリティ」、「検査・試験」、「特殊工程」等を包含した意味で工程管理（施工管理全般）をとらえるならば、顧客の要求（合否判定基準等）もしくは、自主基準（社内標準）等によって従来の方法での対応による施工管理体制でISOの規格要求事項のクリアーは可能である。ただし、活動のレベルという面からは今後の課題でレベルアップが必ず必要となろう。

当社でISO導入上最も苦労した項目すなわち予備調査、実地審査での指摘事項は、品質システムおよび文書管理であった。品質システムについては、特に品質計画の供給者の運営の方法についての指摘であった。それは、「供給者の運営の方法にあった書式で文書化すること。」という指摘であり、具体的にはプロジェクト単位（現場単位等）で作成される設計もしくは施工計画書については、文書化という点での問題はないが、全社的（管理部門+現場）な品質システムについての文書化について不明確との指摘であった。当社においては、当初、全社的な品質システムとしては、品質保証体系図に示す諸活動を、規定書、要領書、手順書に基づき実施することとしていた。これに対し改善案として、各部署は品質要求事項（顧客要求事項、社会的な要求事項、自社要求事項）を満足させるため、品質保証体系図に示す諸活動を、顧客要求事項、社会的な要求事項、自社要求事項について、主として品質システム文書の「受注業務規定書」、「設計業務管理規定」、

キーワード ISO9001, 経営者の責任, 品質システム, 文書管理, 教育訓練

〒461 名古屋市東区白壁町 1-45 TEL052-971-8131 FAX052-962-8491

「設計計画書作成要領」，「設計図書作成要領」，「工事管理規定」，「施工計画書作成要領」により実行するが，さらに，社内基準（データ）として「品質要求事項の内容と品質要求事項を満たすための手順」を定め品質システムを充実することとした。

もう一点の文書管理についての指摘は，「コントロールすべき文書の定義が不明確である」という点と「各プロジェクトに関する文書の竣工後の扱いが不明確である」という指摘であった。簡単にいえば，根本的な文書管理の方法として全社的な個別様式毎の整理の方法とプロジェクト毎の整理方法とがあると考えられるが，これらが混在しているとの指摘である。これらに対し，以下の対応を行った。

まず，「文書管理規定」の中に「品質記録管理規定」の一部を取り込み「文書・記録管理規定」とし，旧「文書管理規定」で定義していた社内コントロール文書という用語をなくし，これに規定されていた手順書としての「施工計画書」は後記のプロジェクト文書に包含されることとした。また同じくこれに規定されていた「管理帳票」は常設部署の文書の1項目として区分しコントロール文書から分離した。そして，新しくコントロール文書の定義を外部文書等の法令集，社内標準，工事請負契約書等だけに限定した。まとめてみると常設部署の文書として，この「コントロール文書」とそれ以外に「データ（解釈文書）」，「受・発信文書」，「管理帳票」，「その他文書」に区分したのである。次に，新しくプロジェクト文書という用語を以下のとおり規定した。プロジェクト文書とは個々のプロジェクト毎に発生又はその管理・遂行上記述される文書とし，上記の常設部署の文書に該当する文書を含むこととした。また竣工後はプロジェクト文書を記録と廃棄文書に分け，更に記録を「品質記録」と「管理記録」に区分する方法を取ったのである。

以上の様にプロジェクト文書という包括的概念を取り入れ，常設部署の文書に該当させることによってその内容を明確にさせた。

4. おわりに

以上が，当社のISO導入時の当社の取り組みについての概要である。まず第一歩としては，経営者の品質方針や経営理念が，組織全体に理解され実行され，かつ社員の末端まで浸透するよう，実状とマッチした品質システムを構築し文書化する。そして，教育訓練によりこれらを全社員に根づかせることである。次のステップとして，実務の中心となる「トレーサビリティ」，「検査・試験」，「特殊工程」等を包含した意味で工程管理（施工管理全般）の活動レベルを一歩づつ向上させていくことが必要であり，そのための仕組みとしてISOは作られている。

今後，以上の事柄を再認識し来るべきサーベランスに対し，レベルアップされた姿を示すことができるよう活動して行くとともに，全社的な水平展開のみならず支店の独自性についても反映されたシステムづくりを目指す所存である。

- * 1 S C I 部のSは，Standadization（標準化，ISOのS）のS，CはCustomer Satisfaction（顧客満足）のC，IはInspection（検査）のIを表し，顧客満足を目指すISO推進活動，社内品質検査等を担当する部署である。