

建設コンサルタントにおける ISO 認証取得の意義

(株)三和測量設計社

平林 昌洋

1. はじめに

我が国の社会資本整備の状況が大きく変わる中、企業は生き残りをかけて国際化、効率化の方策を模索している。

特に我々土木業界は、公共事業のおかれた厳しい現実を見据え、減少する事業量、受注量に対応するべくリストラを含めてさまざまな努力を重ねてきた。

そのなかでも、品質管理の国際規格である ISO (9000シリーズ) の認証を取得する企業が多く見受けられる。これは、ひとつには指名における審査の要件もしくは条件に認証取得が取上げられるようになってきたからであるが、本来の ISO の目的である、品質管理や顧客満足の獲得といった企業の業績や信用、イメージの向上に取り組むツールとして、また、業務内容のさらなる効率化を図るため、積極的に取り組もうとしているからであろう。

しかし、ISO は打ち出の小槌ではない。維持していくための経済的負担も大きい。そこで、ここでは特に自らが属する建設コンサルタントにおける ISO 認証取得について、功罪含めて考えてみたい。

2. 建設コンサルタントにおける ISO の意義

建設コンサルタントであるわが社の業務は主に土木分野の調査設計であるが、ISO はもともと製造業を対象として規格化されたものである。ここでは、ISO の認証取得時に、その中核をなす QMS (品質マネジメントシステム) の立ち上げを担当した一人として感じた、建設コンサルタントにとっての ISO の意義について、メリットとデメリットをいくつかあげてみる。

(1) メリット

a) 認証取得によって入札時の経営事項審査においてプラスとなる

国土交通省や、一部の地方自治体では、ISO の認証取得を企業の審査時にプラス材料としている。大多数の企業にとっては、これを狙ったものであると推測される。

b) QMS による品質保証とリスクマネジメント

我が社では、委託業務のうち、設計・計画業務を、「設計・開発」としてとらえ、レビュー、検証、妥当性確認といった規格要求事項に加え、管理技術者、照査技術者の関与を規定し、検査課の検査をもって成果品のリリースとなるよう手順書を定めている。

煩雑な部分もあり、改善の余地はあるが、基本的に不適合製品(クレームを除く)は発生しないこととしている。ここが製造業と建設コンサルタントの違いではなからうか。

ただし、厳密に言えば、妥当性確認は発注者の検査をもってではなく、設計した構造物等が本来の顧客であるエンドユーザーに認められて初めて確かめられるものである。

ISOには、顧客要求事項の確認が規定されており、リスクマネジメントも盛り込んである。しかし、我々の業界は、時として要求事項の範囲を明確にすることが難しいケースもある。また、契約前に作業をする必要がある緊急性の高い業務もしばしば発生する。たとえ要求事項が明確になっていても、いわゆるサービス業務をすることが、顧客満足度の向上となることも往々にしてあり、企業活動とのバランスがこれからの課題であると言える。

c) 作業の普遍化と統一による業務の効率化

ISO整備の過程で、今までの業務の無駄な部分をより効率化するための方策が見えてくる。

「目標・行動・検証・改善」といったISOにおける業務の継続的改善が、ぞうきんを搾り出すように利益を生み出す指針となる。

また、常に顧客満足度の向上を意識することが、業務担当者の意識を変え、成果品の質を向上させることにもなる。

(2) デメリット

a) 書類作成や規格の要求事項にとらわれて従業員の負担が増加する。

ISOの規格要求事項は、捉え方によってはかなり厳密なものになる。QMSや手順書の内容しだいで、業務外の負担が大きく増加することになる。特に認証取得してすぐは過剰に作成した手順書や書類のせいで作業や書類作成が多くなり、手順書どおりにならなかつたり、書類の不備が発生したりする。

何のためにコストをかけて認証取得したのか疑問になってもおかしくはないだろう。

b) ISOディバイドとも言うべき社内におけるQMSの理解度の格差

立ち上げ担当者とそれ以外の社員との間の要求事項、QMS、手順書の内容に対する理解の差が埋まらず、一箇所に書類が滞ったり、業務上の伝達等がうまくいかなることがある。

これらのことで、業務の効率化とは裏腹に会議と書類作成ばかりが増え、企業の足を引っ張る結果となりかねない。

3. 今後目指すべき方向

いかにISOを例えばパソコンのように業務を効率化し、改善していくための便利なツールとして役立てるか、認証取得前と後に分けて考えてみたい。

(1) これから認証取得を目指す場合

これからISOの認証を取得しようとしている企業にとっては、社員の業務外の負担増、

経済的負担は小さなものではない。自分の経験から言えば、ISO9000シリーズの要求事項に合わせたマニュアルに業務を合わせるのではなく、今までのやり方にQMSをすり合わせをるようにすると良いと思う。QMSの他に作成する手順書も、文書化しなければならない6つの手順書の他は、できるだけ少なくするために工夫をし、書類の種類は、統合・簡素化し、減らしたほうがよい。

(2) すでに認証取得している場合

我が社も含めて、すでに取得している企業にとっては、規格要求事項、書類作成等が通常業務とは別の作業として負担となっている部分も多いだろう。この本末転倒な事態のもっとも有効な解決方法は、内部監査だ。

内部監査は、要求事項で重要となる項目のひとつであり、年に数回行わなければならないことになっている。さらに、それに先立ち、内部監査員の教育を行う。内部監査員は、社員のうち検定に合格した者が任命される。

内部監査員の教育は、我が社のような少人数の企業では、社内のISOに対する理解度の普遍化をもたらし、また多くの社員が内部監査に関ることにより問題の発見、応急処置、是正処置という一連の作業を通して、業務の効率化やQMSの継続的改善に寄与することができる。

理想は、全社員が内部監査員となり、交代で内部監査が行えるようになることで、できるだけ多くの社員が内部監査員となれるよう、内部監査員教育には力をいれるべきである。

内部監査を軸に、継続的改善を進めていくことで、よりその企業文化に適したQMSになる、このことが業務の効率化、顧客満足度の向上につながれば、ISO導入は成功したといえるであろう。

おわりに

ISOは、毎年サーベランスがあり、書類の適正状態、内部監査、継続的改善等の状況を外部機関によって監査する予定となっている。監査・更新のためのコストも安くはなく、認証取得したもののやめてしまう企業もあるらしい。これでは担当者の努力も水の泡だ。

業務に対して負担になっているということは、まだ実務とQMSが適合していないということだ。確かにうまく適合させるには数年の時間はかかるかもしれない。しかし私は、ISO認証取得によって、かかるコストを上回る効果を得ることはできると信じている。

(2003.10.31 提出)