

経営効率化、組織固めの決め手

受注機会確保を狙う 建設業の取得目立つ 降 旗

なぜいまISO



降旗 達生さん

【本誌】建設業界でISO 9000シリーズの認証取得をする企業が急増しており、かつてのQCブームのような状況を呈しています。国土交通省をはじめとして発注機関がISOの認証取得を入札参加の条件とするという動きが出ているなど、単なるブームとは違うと感じています。

また建設総投資が80兆円だったのが、70兆円台になってきました。これはGDPの比率でいうと16%くらいですが、欧米諸国はこれが1ケタ台です。日本も将来的にはいまの半分になるとみられる中で、企業が生き残りのために差別化を図ろうとしています。

では、建設業は昭和40年代の創業の会社が多い。その社長は代替わりの時期と重なっています。すべて社長を見て仕事をしていたのが現状で、いまは組織を新しく作れません。しかし、ISOは組織と権限を明確にすることを求めています。ISOを取るとは、組織をキチンとすることです。すなわち、創業社長にとっては、二代目にスムーズに移行し、会社を継続的に発展させるための手段としてISOを取ってほしいという思いがあります。これがかなり多いのです。

つまり、外的要因は、国土交通省の政策と仕事が減っていること。内的要因は、経営の効率化を図りたい、組織固めをしたいということ、建設業がシェアトップに上昇しました。

【本誌】もう一度確認しておきたいのですが、取得熱が高まっているISO9000シリーズとはどんなものですか。

降旗 大きな軸としては、お客さまに満足していただける製品・サービスを提供するための手順を明確にする、そして文書化する、さらに実行する。これが大きな柱です。QCはどちらかというと自分が満足する品物を作ろう、品質管理をしようということが目標でしたが、ISOはあくまでもお客さまに満足していただくための製品・サービスであり、自分がいいと思ってもお客さまが評価しなければダメ。これがISOの特徴です。

もう一つは、アカウンタビリティ(説明責任)。わが社のナリをお客さまはじめて回りの人にみていただく、説明できる状況にしようという目的で外部審査がある。QCは外部に示す必要はなかったが、これがQCとの大きな違いです。

高品質・低コストで 弱肉強食を生き残る 青 木

取得の動機

【本誌】はじめに顧客ありきですか。

降旗 ISO9000シリーズの取得は2万件を超えました。シェアのトップはこれまで電気関連業だったのですが、建設業が一番になり、さらにすごい勢いで建設業が増えています。なぜ、いまISOなのか。大きく外的要因と内的要因があります。外的要因は、国土交通省が2000年4月から全工事の10%の工事をISO9000モデル事業として発注しました。2001年には、それを増やそうとしています。地方公共団体もまだ少数で

【本誌】ISO9000シリーズの取得は急増している。その背景として、国土交通省がISO9000モデル事業を増やしていること、さらには他社との差別化や経営の効率化、組織固めなどと、導入による苦勞よりメリットの方がはるかに多いからだ。この座談会では、取得のための指導をした降旗氏と、その指導を受けた4社に、認証取得に伴うさまざまな問題を語ってもらった。いずれの企業も品質確保の面で顧客から高い信頼を受けている。



青木 和芳さん

【本誌】取得の動機は、社内には次のような「認証取得のねらい」を掲げ取得の決意を示しました。

「これからの時代は、否応なしに世界の大競争に参入しなければなりません。取り入れて品質向上をやっていた企業もあり、当社も早くからQCに取り組みました。しかし3、4年前から業界の前途が急激に厳しくなり、いままで通りではダメ

【本誌】取得の動機は、社内には次のような「認証取得のねらい」を掲げ取得の決意を示しました。

「これからの時代は、否応なしに世界の大競争に参入しなければなりません。取り入れて品質向上をやっていた企業もあり、当社も早くからQCに取り組みました。しかし3、4年前から業界の前途が急激に厳しくなり、いままで通りではダメ

【本誌】取得の動機は、社内には次のような「認証取得のねらい」を掲げ取得の決意を示しました。

「これからの時代は、否応なしに世界の大競争に参入しなければなりません。取り入れて品質向上をやっていた企業もあり、当社も早くからQCに取り組みました。しかし3、4年前から業界の前途が急激に厳しくなり、いままで通りではダメ

ISO取得コンサルタントが語るメリツト

いました。そんな中で、世間のISOの評価を聞き、起爆剤になったようです。当時は、おそろへトップはISOの詳細は分からなかったのですが、これを機会に顧客重視のシステムや、トップダウンという特徴を生かした企業の戦略の見直しをしようという考えがあったのでしよう。システムを作っていく中で、社長、経営理念・会社の経営戦略として自然と「共生」を掲げました。これを基本に品質システムを構築しました。いま思うと、当時はシステムの概念が分らなかつたが、システムの構築と同時に経営陣がいろいろ勉強していき、トップダウンの企業体制を作っていた。大げさに言えば、いろいろです。

と少し違っております。私たち一人ひとりがコンサルタントエンジニアであり、コンサルタントというのは集団ではあっても、会社全体で一つのものを10人20人かけて作っていくものではなく、たまたま私の海外での経験からヨーロッパ式のコンサルタンとして組織が育ってききました。だからいま考えると、少し違う形で動いていたようです。

顧客とエンジニアが対話しながら、顧客が一番必要とするものを一番効率よくお手伝いしているというものです。したがって、私どもが仕事を進めていく時は会社で契約しますが、仕事は一人か二人の人間が一つのお客さまのテーマに対して仕事をしています。例えば人間が20人いても2-3人ずつのグループで一つの仕事を発行する。一人ひとりのエンジニアが3-4つの仕事を抱えて、お客さんに満足していただけるように、対話をしながら仕事を

納めていくというやり方でした。反面、担当者や休んだり、出張している時に、仕事のプロセス、結果、資料をお客さまにお伝えできなくて非常に困ったこともありました。しかし、それはそれなりに個人一人ひとりがお客さまから信頼を得ながら仕事を仕上げてきました。これが実際、私どもが歩いてきたコンサルタン業務の実態でした。

ところが、それではうまくいかない時代になってきました。私のエンジニアリングファームでISOを取得しようとした動機は、皆さんと少し違っています。その動機が途中で大きく変わりました。一番最初に考えたのは平成10年、まだ建設業界ではISOが一般的でなかった時に、これは自分たちのアピールのため、ステータスとしてよそに先駆けて取得しよう、小さな集団でも国際規格が取れるんだ、これをうちの売りにしようではないかと考えまし

た。平成10年9月にはマニュアル、規定を作り、4-5カ月の準備運用をしていた時に、業界同様、わが社も経営が厳しくなり、売り上げが伸び悩み、経営の規模調整、組織の変更が余儀なくされました。こういった中では、ISOの運用を続けていくのは不可能と私もスタッフも判断し、いったんストップしました。とにかく会社を建て直すように考え、どういう方向に変えていくかをやっていたうちに、3月4月を迎えたころに、人数が減っていきまして、それまでは、ISOをステータスシンボルとして取るように考えていました。その間に社員全員が、ISO9001を進めるプロセスや、やった後の状況、資料の整理は単にお客さまに満足を与えるためのものだけではないかと、自

分たちの危機管理のためであることを認識したので、担当者や休んでも、出張しても代わって対応できるように、すべての状況が分かるようにするにはISO9001をきちっと自分たちで運用できるのが一番大事ではないかということを経営者だけでなく全員が自覚しました。そして平成12年4月に、かつて作ったマニュアルを新しい組織に合わせて再構築し、取得の作業を進めていったのです。つまり、最初はステータスシンボルと考えていたのですが、途中から自分たちを守るため、社内の危機管理のために取得しようという動機が変わりました。

森 私のところは、本音を言えば、入札資格申請に採用されるというところから、最大かつすべての動機でした。ただ、その後ハタコンサルさんの指導でISOを立ち上げる中で利用価値が分かり、後から他の動機が付随してきまし

責任者の現業を若手

がカバーし全員参加

倉 員

取得の経過



倉員 光東さん

司会 認証取得までの方針やステップなど苦勞話を含めて取得の経過をお話ください。

青木 わが社がキックオフをしたのは、平成10年11月14日ですが、私が取得を思ったのはその1年前です。商工会議所のISO講習会に2人申し込みましたが、いざとなるとだれも受講しようとしないのでやむを得ず私が参加して勉強を始めましたが、システムを作るのは容易ではありません。いろいろ議論はありましたが、ともかく取得に向けて始動することに

ました。OBさんら4-5人にトップダウンで指示を出し、コンサルタンの先生に指導をお願いするかわりにシステムを作っていく中でシステムを作っていくうちに、なかなかうまくいかずに暗礁に乗り上げてしまいがちでした。そこで他社のマニュアルを参考にしてお子を作成しましたが、若干実務から遊離した部分が出てしまいがちで、今も反省しているところです。降旗先生には最近もそんなことで指導を頂いています。

田淵 ユニオンでは、平成8年から役員が岐阜県で一番に取得しようとの機運があったので、私は平成10年に中堅セコンから転職しましたが、1年以内に必ず取れとの命令がありました。ISOの中身を知っていましたが、会社の内容はまだ分からなかつた。すぐに、プロジェクトチームを作り、品質管理委員10人を選任しました。当然システムの改定ですから、会社の仕事は大きく変わる。そのシャッジは上位者でないでできないと、部長、部門長役員を中心に行いました。結果として非常に重く、失敗でした。そこで、私自身が現状把握をしました。まず、「どんな仕事をしているのか」と聞き取り調査をしまして、システム創りを割り振ってみたいのですが、期限が来てもなかなかでできないし、読んでみると使えない。結果として、私自身で90%を文書化しました。測量の手順などは部門長にお願いして審議し、決定しました。参考になったのは中堅セコンのISO体験です。つまり、中堅セコンのシステムのうち、長所は真似て、短所は新た

に形骸化しないように考え直しました。留意した事項は権限を下に委譲する。書類の印鑑を少なにする。部長の印鑑が必要だったのを係長でも良いではないかと発想で、システムをシンプルに軽くなりました。10年8月にキックオフして、翌年の7月に本審査を受け、ちょうど1年後に取得しました。形骸化しないように文書化も極力少なくし、またパソコンの活用で工書名を入れれば大半の文書が書きあがるなどみんなに受け入れられるように工夫しました。立ち上げとしてはスムーズに進み、みんなの理解が得られたものと思っています。

倉員 私のところは、全員で現業をやりながらISOを取得する必要がありました。ISOのマニュアルを提示したり、規定や帳表を作ったりして、システムを構築している間、その人は現業ができないわけですね。ところがわが社は、全員が現業をしなければ食っていけません。私自身も仕事をもちっています。その中でやる方法は、品質管理責任者と内部審査の資格を持つている者が中心になって、自分たちのシステムを考えて作っていく間、彼らがかかるべき現業を若い人がカバーしていく。文書化のタイプ打ちは女子社員が手伝うなど、全員でかかり

きりでISOを取得しました。他社とは状況が少し違っているのではないだろうか。結果的に仕事が遅れることがありましたが、みんながカバーしあい何とか仕上げられました。品質管理責任者が非常に苦勞してくれたおかげだと感謝しています。審査の時の評価で「全員がほしいという意欲に燃えていますね」と言われましたが、「そうしないと取れなかったんですよ」と話しました。

具体的話しますと、運用期間は3-4カ月で取りたいわけですが、5月に再構築し、11月に本審査を受け、登録しました。取得の技術的な面は、要求システムの1番から20番の中に220からの要求項目がある。これについて、「あなたのところのシステムは、すべてこのシステムで適用できますか」という証明をいかなければ審査に通らない。ところが3-4カ月で終わる仕事はありません。その中で、全部の要求項目ができるんだという証明をするにはどうするか、短い時間で取得する私たちが苦勞したところです。それについては、システムを運用する以前にやった過去の仕事を、あの仕事を今のシステムにあてはめたらどんな書類になるのか、どんな運用になるのかと要求項目ごとに例題としてビッ

た。入札申請にともなうものではないことは、企業の生き残りにつながるものとの認識だったわけですが、わが社は後発のコンサル会社で、文書管理については会社立ち上げ時から比較的そのシステムを確立していましたが、社内管理を確立する面で役立ちました。取得の勉強をしていく中で付随した2番目の動機は、社内管理ということですが、わが社はここしばらくの間に会社規模が10人から30人規模に拡大しました。10人だったら担当者休んでも誰かが何とか対応できる状況にありましたが、さすがに30人規模になると見えない仕事が増えてきて支障が生じるようになりまして、これに対する危機管理など社内管理を行うのに必要なシステムであると実感するとともに、後追いでISOの利用価値を見付けたということになります。

拡大するISO9000s取得企業

中部技術支援センターISO
事業部副事業部長
ハタコンサルタント(名古屋市
中村区) 代表取締役

拓工(名古屋市昭和区)
代表取締役

ユニオン(岐阜市西河渡)
取締役技術総括

スタンダード社(名古屋市東区)
代表取締役

アイエスシー(名古屋市昭和区)
代表取締役

司会 建通新聞社 務仲 一幸

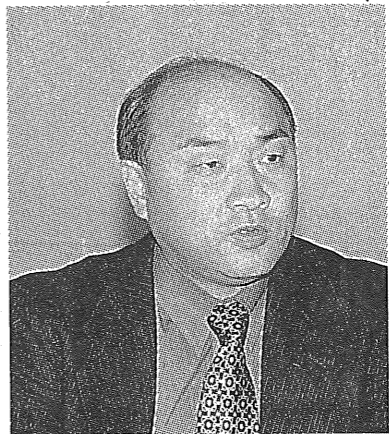
降籬 達生氏
青木 和芳氏
田淵 一光氏
倉員 光東氏
森 富雄氏

出席者

書類は仕事への理解
深めるが煩雑、多忙

森

メリット・
デメリット



森 富雄さん

司会 ISO認証を取得して、どんなところにメリットがありましたか。デメリットもあればお願ひします。

青木 ISOのルール、システムを守ることのメリットは、社内文書の整理が進みミスが少なくなったこと、照査、審査を受けることでだれがどんな仕事をやっているかという社内の理解度が進み、情報の共有、人材の育成にも役立っていること、結果として手戻りなどが減少したことです。デメリットは、認証取得や

維持に要する費用と文書化のための手間暇がかかること、またマニュアルの完成度が低いために発生する諸問題です。

田淵 メリットもデメリットも頭善に出ています。メリットは一般的に言われるところの責任体制、仕事の仕組みが明確になった。もう一つは能率が若干ながら向上しました。現場の原価率を見ると、ISO取得半年後くらいからほんの少しですが改善されています。打ち合わせのミスが減り、やり直しが減り、業務展開が良くなっています。デメリットは一番に挙げたいのは、審査のための記録の保管というむずかしい作業が増えた。これは逆に言うところコストを上げている。業務の効率は良くなっている、しかし審査のための書

若手中心のグループ
が大きな推進力発揮

田淵

取得のための指導



田淵 一光さん

司会 みなさんのご苦労話をつかかったのですが、一般的に取得にはどのような苦労があり、そういう点をどう指導してきたのでしょうか。

降籬 まず推進体制、推進メンバーの選出が問題です。企業の規模によって事情は違いますが、単純に部長だからとかトップでその部署を束ねているからという理由で選ぶと多くの場合失敗します。能力ある部長や今後伸びてほしいとの期待のある部長ならいいですが、そうでないクラスの人をメンバーになると苦労します。5-10年後に会社を任せたい人がいい。そういう人は、こうした会社を作りたいという希望を持ちながらシステムを作ってくれ

る。そうでない、今を守ろうとする人を選ぶと、いまの懸念をすべてがシステムに入る。せっかく会社のシステムを見直す時期ですから、悪いところを改正できる人を推進メンバーに選ばないと苦労します。

田淵 降籬先生のおっしゃる通りです。9000の時の部長級が人材として悪いのではなく、彼らがシャットしたことが会社の将来にとってほんとうに良いのか、みんなが納得できるかが大変重要なんです。そこで、14000の時は、部長級の顔も立て、いいシス

テムを作るにはどうしたら良いか。思っていたのは、ワーキンググループという別の名称を付けて、若手を集めて環境システムを作りました。これは非常にスムーズに進みました。柔軟ですし、大変良かった。彼らが中心になり作ったシステムですから、ワーキングメンバーはメンツにかけても部署に戻ってみんなにやらせようと説明するし、先頭に立ってシステムを運用していきました。大変成果が上がりました。

降籬 推進体制や推進メンバーの選任を最初に少しかけがえると苦労するし、うまく選任をするシステムに進むというのが1点。

2点目は、皆さんが話していましたが、品質システムを文書化する際の苦労があります。私の感覚では、文書作成時に苦労したという会社はほとんどない。運用はうまく行っている。こういうのは、苦労している過程で勉強しているのだから後に文書の改定が容易にできるのです。コンサルタントが文書を書いてくれたり、他社の例をそのまま写したとかで、苦労せずにものまねの品質マニュアルまでできてしまった会社は、それが、自社の体質に合っていない

ISO取得コンサル
座談会
コンサルタントが語るメリット

ためにずっと現場が苦労している。どっちの苦労がいかといえど、文書化の苦労は最初したら終わりです。という事です。大変ですが、自分たちの苦労すれば、自分のものになる。自分の判断で改善ができることにつながります。

それから、いま話が出なかったのですが、審査機関の選定も重要です。機関によって苦労する場合がある。慎重に選定してくださいと申し上げておきます。

田淵 審査機関も一気に増え、老舗から新しいものまでありますが、老舗のJQA(日本品質保証機構)でいろいろと話がありました。これからは認証機関で格付けも起るかと、そんな話もありました。そんなに機関によって変わるのか疑問ではありました。JQAは英文の原文に非常に忠実だった。機関によって、柔軟な審査をするところと、そうでないところがあるという事です。

英文と日本語訳のニュアンスの違いによる解釈で戸惑いがありました。この英語の意味は「と言われ、何度でも作り直しをしました。JQAで取得すると自動的に28カ国で認証されるメリットがありましたが、非常に厳格であったと思いたといます。

田淵 さきほどJQAの厳しさを言いましたが、いい点をたくさんあります。「JQAはこのシステムを企業の発展に生かしていただきたい」。そのための指導はできない立場だから指導はしてあげませんが、はっきりとその姿勢を審査の合間に示してくれました。これはびっくりしました。「なるほどそういう解釈をしてほしいですね、それなら企業にとって役立ちそうです」というコメントも随分あ



りました。JQAさんの良い点でした。

倉員 私のところもさうだったですね。JQAのいいところは教えられませんが、それはきり言われませんが、一方で「こういう事例はありますよ」とアドバイスというか、匂わせていた。あれは本当にありがたかったです。とにかくがんばってくださいと大変熱心でしたね。

森 わが社はキックオフがこの中で一番遅かった会社だったというところもあ

ISO取得コンサルタントが語るメリット

類の整理が負担になってい
るといえますね。もう一つ
は、優秀な人はシステムに
一生懸命取り組んでくれ
て、どんどん良くなりま
す。が、やってくれない人ほ
ういてこれないので、ど
んどん格差がでるんです。
大きな格差は、これまで以上
に顧客の誉められかたが
変わってきた。ところがで
ないところは、苦情、クレ
ームが相変わらずある。結
局システムが生きかされて
ないんですね。格差がで
たことで、今一番悩んで
います。

降旗 格差が顕著になっ
たというところは、実態が分
かり、経営者にとってはメ
リットになったともいえま
すね。

倉員 一人ひとりが責任
体制を理解できるようにな
りました。責任ある立場の

り、審査機関に関する情報
は色々入手しておりまし
て、審査にかかる費用が安
価なところを選定しまし
た。しかし結果的には親切
対応の良さを重視する
ことができたようです。当
社の場合は、ISO取得の
指導をお願いした降旗さん
のことが一番厳しくして
降旗さんのチェックをウ
リアするのが難関でした。お
かげで審査は比較的簡
単に済むことができた
司会 降旗さんとのこと

人が責任を果たすというの
でなく、すべての社員が自
分のおかれている役割分担
をしっかりと把握できるよう
になった、これが良かった
です。管理体制、危機管理、
プロセスが分かり、しっか
りできるものになりました。
全員が同じチームで同
じ方向に進んだのは、わか
りです。ISOが初めてのこ
とでした。また経済的に難
しい時期に、小さな組織で
ISOをよくやったなど顧
客からほめられるのがメリ
ットですね。

降旗 実際に審査で聞か
れるようなことを質問して
答える練習をするわけが
、コンサルタンにはその
の会社を良くするという役
割がある。ISOの取得の
ほかに、会社の内容、利益が
上がる会社にするという役
割があります。そのため、
パフォーマンスを見る必要
があると思っています。

森 ISOでは検査を実施し
ていけば良いわけですが、
検査の中身、例えばはそのチ

エククリストで本当にお客
さまに満足してもらえらる成
果品の検査ができるかは、
コンサルタンとして見な
ければいけないと思ってい
ます。審査機関は、そこま
では見ません。

森 私は、コンサル業界
に詳しいアドバイス機関と
して降旗さんにお願
いしましたが、どうも審
査機関が良いかというこ
とより、その業界を良く知
っているアドバイス(コンサ
ル)会社を選ばべきだと思
います。

降旗 実際に審査で聞か
れるようなことを質問して
答える練習をするわけが
、コンサルタンにはその
の会社を良くするという役
割がある。ISOの取得の
ほかに、会社の内容、利益が
上がる会社にするという役
割があります。そのため、
パフォーマンスを見る必要
があると思っています。

森 ISOでは検査を実施し
ていけば良いわけですが、
検査の中身、例えばはそのチ

エククリストで本当にお客
さまに満足してもらえらる成
果品の検査ができるかは、
コンサルタンとして見な
ければいけないと思ってい
ます。審査機関は、そこま
では見ません。

森 私は、コンサル業界
に詳しいアドバイス機関と
して降旗さんにお願
いしましたが、どうも審
査機関が良いかというこ
とより、その業界を良く知
っているアドバイス(コンサ
ル)会社を選ばべきだと思
います。

降旗 実際に審査で聞か
れるようなことを質問して
答える練習をするわけが
、コンサルタンにはその
の会社を良くするという役
割がある。ISOの取得の
ほかに、会社の内容、利益が
上がる会社にするという役
割があります。そのため、
パフォーマンスを見る必要
があると思っています。

森 ISOでは検査を実施し
ていけば良いわけですが、
検査の中身、例えばはそのチ

エククリストで本当にお客
さまに満足してもらえらる成
果品の検査ができるかは、
コンサルタンとして見な
ければいけないと思ってい
ます。審査機関は、そこま
では見ません。

森 私は、コンサル業界
に詳しいアドバイス機関と
して降旗さんにお願
いしましたが、どうも審
査機関が良いかというこ
とより、その業界を良く知
っているアドバイス(コンサ
ル)会社を選ばべきだと思
います。

降旗 実際に審査で聞か
れるようなことを質問して
答える練習をするわけが
、コンサルタンにはその
の会社を良くするという役
割がある。ISOの取得の
ほかに、会社の内容、利益が
上がる会社にするという役
割があります。そのため、
パフォーマンスを見る必要
があると思っています。

森 ISOでは検査を実施し
ていけば良いわけですが、
検査の中身、例えばはそのチ

エククリストで本当にお客
さまに満足してもらえらる成
果品の検査ができるかは、
コンサルタンとして見な
ければいけないと思ってい
ます。審査機関は、そこま
では見ません。

森 私は、コンサル業界
に詳しいアドバイス機関と
して降旗さんにお願
いしましたが、どうも審
査機関が良いかというこ
とより、その業界を良く知
っているアドバイス(コンサ
ル)会社を選ばべきだと思
います。

生き残りのツールへ 「柔軟な解釈」が必要 降旗

今後の課題

森 官公庁から受注して
いるコンサル業務の書類
が、そのままISOの書類
に利用できるような改定を
進める(マ)と、マニュアル
の用語を業務の実態にあっ
た用語に直していきたく
思っています。ISOの書類作
成に伴う作業量が減り、か
かる経費を削減して、ISO
を導入したことが儲けに
つながるようにしていく必
要があると思います。
司会 取得者の課題とI

降旗 ここにいる4社の
方は、トップダウンでマニ
ュアルを改定し、取り組ん
でいるので問題ないです
が、多くの会社が改善され
ておらず、仕組みを変えて
いない。それは、やらない会
社が悪いといってしまうは
それだけです。私たちが
援する側でも若干責任を感
じています。コンサルタン
トは取得するまでは支援す
るが、その後のケアが少な
い。十分に対応が分かって
いる人が社内には良いが、
ISOの言葉そのものが
が難しい上、2000年
の改定があります。だから
私は、例えば一月に一度
ISO推進担当者を集まっ
て、情報交換のサロンを開
く(マ)などにやる支援が必
要と考え、実行しています。
ISOに対する課題です
り大きな課題ですね。2

降旗 ここにいる4社の
方は、トップダウンでマニ
ュアルを改定し、取り組ん
でいるので問題ないです
が、多くの会社が改善され
ておらず、仕組みを変えて
いない。それは、やらない会
社が悪いといってしまうは
それだけです。私たちが
援する側でも若干責任を感
じています。コンサルタン
トは取得するまでは支援す
るが、その後のケアが少な
い。十分に対応が分かって
いる人が社内には良いが、
ISOの言葉そのものが
が難しい上、2000年
の改定があります。だから
私は、例えば一月に一度
ISO推進担当者を集まっ
て、情報交換のサロンを開
く(マ)などにやる支援が必
要と考え、実行しています。
ISOに対する課題です
り大きな課題ですね。2

降旗 ここにいる4社の
方は、トップダウンでマニ
ュアルを改定し、取り組ん
でいるので問題ないです
が、多くの会社が改善され
ておらず、仕組みを変えて
いない。それは、やらない会
社が悪いといってしまうは
それだけです。私たちが
援する側でも若干責任を感
じています。コンサルタン
トは取得するまでは支援す
るが、その後のケアが少な
い。十分に対応が分かって
いる人が社内には良いが、
ISOの言葉そのものが
が難しい上、2000年
の改定があります。だから
私は、例えば一月に一度
ISO推進担当者を集まっ
て、情報交換のサロンを開
く(マ)などにやる支援が必
要と考え、実行しています。
ISOに対する課題です
り大きな課題ですね。2

降旗 ここにいる4社の
方は、トップダウンでマニ
ュアルを改定し、取り組ん
でいるので問題ないです
が、多くの会社が改善され
ておらず、仕組みを変えて
いない。それは、やらない会
社が悪いといってしまうは
それだけです。私たちが
援する側でも若干責任を感
じています。コンサルタン
トは取得するまでは支援す
るが、その後のケアが少な
い。十分に対応が分かって
いる人が社内には良いが、
ISOの言葉そのものが
が難しい上、2000年
の改定があります。だから
私は、例えば一月に一度
ISO推進担当者を集まっ
て、情報交換のサロンを開
く(マ)などにやる支援が必
要と考え、実行しています。
ISOに対する課題です
り大きな課題ですね。2

降旗 ここにいる4社の
方は、トップダウンでマニ
ュアルを改定し、取り組ん
でいるので問題ないです
が、多くの会社が改善され
ておらず、仕組みを変えて
いない。それは、やらない会
社が悪いといってしまうは
それだけです。私たちが
援する側でも若干責任を感
じています。コンサルタン
トは取得するまでは支援す
るが、その後のケアが少な
い。十分に対応が分かって
いる人が社内には良いが、
ISOの言葉そのものが
が難しい上、2000年
の改定があります。だから
私は、例えば一月に一度
ISO推進担当者を集まっ
て、情報交換のサロンを開
く(マ)などにやる支援が必
要と考え、実行しています。
ISOに対する課題です
り大きな課題ですね。2

でも書類が少なくなるよう
に更新しています。したが
って、システム導入前には
おそろしく確たる手順ど
わが社には存在しなかつ
た。個人の技量、技能によ
る部分が多かったのです。
たとえば設計を例にあげ
ると、設計管理を案項にの
とって踏んでいくという
とは今までなかったです
ら、みんなが同じ仕事を手
順として学べる、認識する
ようになった。これは大き
なメリットを生んでいます。

また、苦情などの顧客情
報管理というシステムを、
パソコンでみんなが見られ
るようにしたいと考えてい
ます。どういった内容で
対処したかをオープンにし
ることで、苦情、クレーム
を一件でも減らそうと取り
組んでいます。

倉員 本格運用してまだ
6カ月ですので、みんな
すっかりやらなければい
けないのだと肅々と進めて
いる(マ)です。幸いなこ
とに、仕事が忙しくてISO
があるから書いてお
く必要がある(マ)とみんな
が声で出ている(マ)こと
で、今からだんだん良くな
っていき(マ)と思っています。

森 ISO書類が、社内
の打ち合わせにうまく活用
されています。しかし繁忙
な時期に、小さなことでも
書類にしなければならぬ
ことは、精神的、時間的な
苦痛になっています。

000年バージョンは文書
化、記録の要求は減ってい
ます。今後は、ISOの審
査基準も業界の状況に応じ
た内容、ルールに柔軟な解
釈をする必要があるのでは
ないか。

またISOが、21世紀を
生き抜くためのツールに成
る得るかどうか瀬戸際の
ことです。これは大変だ、
もつかなわぬと感じてい
る会社も多いはず。このま
までは5年後には、ISO
を辞退する会社もあるの
ではないかと私は思ってい
ます。だから、ISOの審査
機関やわれわれコンサル
タンの責任として、生き残
りのツールとしてのよう
に活用したら良いか提案し
ていかなければいけない
と思います。

司会 建設界にISOが
普及し、顧客の信頼が増す
と同時に企業の体質やシ
ステム、社員のムードが向
上することを願ひ、座談会を
終わります。

降旗 ここにいる4社の
方は、トップダウンでマニ
ュアルを改定し、取り組ん
でいるので問題ないです
が、多くの会社が改善され
ておらず、仕組みを変えて
いない。それは、やらない会
社が悪いといってしまうは
それだけです。私たちが
援する側でも若干責任を感
じています。コンサルタン
トは取得するまでは支援す
るが、その後のケアが少な
い。十分に対応が分かって
いる人が社内には良いが、
ISOの言葉そのものが
が難しい上、2000年
の改定があります。だから
私は、例えば一月に一度
ISO推進担当者を集まっ
て、情報交換のサロンを開
く(マ)などにやる支援が必
要と考え、実行しています。
ISOに対する課題です
り大きな課題ですね。2

降旗 ここにいる4社の
方は、トップダウンでマニ
ュアルを改定し、取り組ん
でいるので問題ないです
が、多くの会社が改善され
ておらず、仕組みを変えて
いない。それは、やらない会
社が悪いといってしまうは
それだけです。私たちが
援する側でも若干責任を感
じています。コンサルタン
トは取得するまでは支援す
るが、その後のケアが少な
い。十分に対応が分かって
いる人が社内には良いが、
ISOの言葉そのものが
が難しい上、2000年
の改定があります。だから
私は、例えば一月に一度
ISO推進担当者を集まっ
て、情報交換のサロンを開
く(マ)などにやる支援が必
要と考え、実行しています。
ISOに対する課題です
り大きな課題ですね。2

降旗 ここにいる4社の
方は、トップダウンでマニ
ュアルを改定し、取り組ん
でいるので問題ないです
が、多くの会社が改善され
ておらず、仕組みを変えて
いない。それは、やらない会
社が悪いといってしまうは
それだけです。私たちが
援する側でも若干責任を感
じています。コンサルタン
トは取得するまでは支援す
るが、その後のケアが少な
い。十分に対応が分かって
いる人が社内には良いが、
ISOの言葉そのものが
が難しい上、2000年
の改定があります。だから
私は、例えば一月に一度
ISO推進担当者を集まっ
て、情報交換のサロンを開
く(マ)などにやる支援が必
要と考え、実行しています。
ISOに対する課題です
り大きな課題ですね。2

降旗 ここにいる4社の
方は、トップダウンでマニ
ュアルを改定し、取り組ん
でいるので問題ないです
が、多くの会社が改善され
ておらず、仕組みを変えて
いない。それは、やらない会
社が悪いといってしまうは
それだけです。私たちが
援する側でも若干責任を感
じています。コンサルタン
トは取得するまでは支援す
るが、その後のケアが少な
い。十分に対応が分かって
いる人が社内には良いが、
ISOの言葉そのものが
が難しい上、2000年
の改定があります。だから
私は、例えば一月に一度
ISO推進担当者を集まっ
て、情報交換のサロンを開
く(マ)などにやる支援が必
要と考え、実行しています。
ISOに対する課題です
り大きな課題ですね。2

降旗 ここにいる4社の
方は、トップダウンでマニ
ュアルを改定し、取り組ん
でいるので問題ないです
が、多くの会社が改善され
ておらず、仕組みを変えて
いない。それは、やらない会
社が悪いといってしまうは
それだけです。私たちが
援する側でも若干責任を感
じています。コンサルタン
トは取得するまでは支援す
るが、その後のケアが少な
い。十分に対応が分かって
いる人が社内には良いが、
ISOの言葉そのものが
が難しい上、2000年
の改定があります。だから
私は、例えば一月に一度
ISO推進担当者を集まっ
て、情報交換のサロンを開
く(マ)などにやる支援が必
要と考え、実行しています。
ISOに対する課題です
り大きな課題ですね。2

降旗 ここにいる4社の
方は、トップダウンでマニ
ュアルを改定し、取り組ん
でいるので問題ないです
が、多くの会社が改善され
ておらず、仕組みを変えて
いない。それは、やらない会
社が悪いといってしまうは
それだけです。私たちが
援する側でも若干責任を感
じています。コンサルタン
トは取得するまでは支援す
るが、その後のケアが少な
い。十分に対応が分かって
いる人が社内には良いが、
ISOの言葉そのものが
が難しい上、2000年
の改定があります。だから
私は、例えば一月に一度
ISO推進担当者を集まっ
て、情報交換のサロンを開
く(マ)などにやる支援が必
要と考え、実行しています。
ISOに対する課題です
り大きな課題ですね。2

降旗 ここにいる4社の
方は、トップダウンでマニ
ュアルを改定し、取り組ん
でいるので問題ないです
が、多くの会社が改善され
ておらず、仕組みを変えて
いない。それは、やらない会
社が悪いといってしまうは
それだけです。私たちが
援する側でも若干責任を感
じています。コンサルタン
トは取得するまでは支援す
るが、その後のケアが少な
い。十分に対応が分かって
いる人が社内には良いが、
ISOの言葉そのものが
が難しい上、2000年
の改定があります。だから
私は、例えば一月に一度
ISO推進担当者を集まっ
て、情報交換のサロンを開
く(マ)などにやる支援が必
要と考え、実行しています。
ISOに対する課題です
り大きな課題ですね。2

降旗 ここにいる4社の
方は、トップダウンでマニ
ュアルを改定し、取り組ん
でいるので問題ないです
が、多くの会社が改善され
ておらず、仕組みを変えて
いない。それは、やらない会
社が悪いといってしまうは
それだけです。私たちが
援する側でも若干責任を感
じています。コンサルタン
トは取得するまでは支援す
るが、その後のケアが少な
い。十分に対応が分かって
いる人が社内には良いが、
ISOの言葉そのものが
が難しい上、2000年
の改定があります。だから
私は、例えば一月に一度
ISO推進担当者を集まっ
て、情報交換のサロンを開
く(マ)などにやる支援が必
要と考え、実行しています。
ISOに対する課題です
り大きな課題ですね。2

降旗 ここにいる4社の
方は、トップダウンでマニ
ュアルを改定し、取り組ん
でいるので問題ないです
が、多くの会社が改善され
ておらず、仕組みを変えて
いない。それは、やらない会
社が悪いといってしまうは
それだけです。私たちが
援する側でも若干責任を感
じています。コンサルタン
トは取得するまでは支援す
るが、その後のケアが少な
い。十分に対応が分かって
いる人が社内には良いが、
ISOの言葉そのものが
が難しい上、2000年
の改定があります。だから
私は、例えば一月に一度
ISO推進担当者を集まっ
て、情報交換のサロンを開
く(マ)などにやる支援が必
要と考え、実行しています。
ISOに対する課題です
り大きな課題ですね。2

降旗 ここにいる4社の
方は、トップダウンでマニ
ュアルを改定し、取り組ん
でいるので問題ないです
が、多くの会社が改善され
ておらず、仕組みを変えて
いない。それは、やらない会
社が悪いといってしまうは
それだけです。私たちが
援する側でも若干責任を感
じています。コンサルタン
トは取得するまでは支援す
るが、その後のケアが少な
い。十分に対応が分かって
いる人が社内には良いが、
ISOの言葉そのものが
が難しい上、2000年
の改定があります。だから
私は、例えば一月に一度
ISO推進担当者を集まっ
て、情報交換のサロンを開
く(マ)などにやる支援が必
要と考え、実行しています。
ISOに対する課題です
り大きな課題ですね。2

降旗 ここにいる4社の
方は、トップダウンでマニ
ュアルを改定し、取り組ん
でいるので問題ないです
が、多くの会社が改善され
ておらず、仕組みを変えて
いない。それは、やらない会
社が悪いといってしまうは
それだけです。私たちが
援する側でも若干責任を感
じています。コンサルタン
トは取得するまでは支援す
るが、その後のケアが少な
い。十分に対応が分かって
いる人が社内には良いが、
ISOの言葉そのものが
が難しい上、2000年
の改定があります。だから
私は、例えば一月に一度
ISO推進担当者を集まっ
て、情報交換のサロンを開
く(マ)などにやる支援が必
要と考え、実行しています。
ISOに対する課題です
り大きな課題ですね。2