

特集2

国交省ISO 9001本格適用を考える

入札資格条件にはならないけれど…

4月上旬、建設業界専門紙は一斉に新年度以降の国土交通省のISO 9001適用方針を伝えた。内容は、ISO 9001を入札条件とする適用工事を終了し、ISO登録企業に監督業務の簡素化措置を執ることに決めたというもの。試行工事で行われていた「入札資格条件」が外れることから失望感が出て「国交省、ISO適用工事を廃止」のようなセンセーショナルな見出しも踊った。入札資格条件化に振り回されてきた連中は「なァ～んだ」と思っているに違いない。かく言う本誌もその仲間である。しかし、冷静になって考えてみると、これで正解という気がする。入札要件化を見越した建設ISOブームはやはりどこか行き過ぎていたように思う。それに、政策決定プロセスを通じて、関係する者それぞれの間でマネジメントシステム規格や第三者認証制度への認識が深まったことも決してムダにはならないだろう。特集「国交省ISO 9001本格適用を考える」では、まず、国交省に今回の方針について聞き、次に、建設専門審査登録機関のトップ二人に国交省方針に対する見解と今後の対応について対談してもらい、最後に建設会社側の代表として大林組を取材した。(編集部)

目次

64 政策 国土交通省

試行廃止ではなく本格適用開始

一般競争は全工事で希望制を適用する

取材先 大臣官房技術調査課 課長補佐 永山 透 氏 / 技術情報係長 柴田 亮 氏

68 対談 吉野 弘泰 氏 (MSA) vs 森 幹芳 氏 (JTCCM)

ISO 9001認証の意義を再検証

直轄工事への本格適用は健全な普及につながる

(株) マネジメントシステム評価センター (MSA) 代表取締役 吉野 弘泰 氏

(財) 建材試験センター (JTCCM) 理事・ISO審査本部長 森 幹芳 氏

75 事例 大林組

新方針による施工側での影響は？

認証のメリットが明確に出ている制度を希望

取材先 東京本社 建築事業本部 品質保証室 室長 坂本 寿 氏

国土交通省

大臣官房技術調査課

課長補佐

永山 透 氏

技術情報係長

柴田 亮 氏

政策

試行廃止ではなく本格適用開始
一般競争は全工事で
希望制を適用する

2004年4月上旬、建設業界専門紙は今年度以降のISO 9001適用に関する国土交通省の概略方針を一齐に先行報道した。内容は、試行工事では認証取得を入札条件としてきたが、これを受注企業の希望制とし、対象工事を拡大することで本格適用をスタートするというもの。認証が入札条件にはならないことから、「国土省、入札条件試行を廃止」といった見出しが踊り、入札条件化を見越して認証取得に動いてきた企業や、審査機関の間に波紋が広がっている。公共工事の入札契約を担当する国土交通省大臣官房技術調査課の課長補佐・永山透氏、同課技術情報係長・柴田亮氏に話を聞いた（編集部）

試行結果

指標は「評定点」と「効率化」

—ISO 9001試行工事の結果について。

永山 一部に誤解を招くような報道があったので、まずはじめに、私どもの意図をお話します。

試行工事においては、検証のための工事件数を確保するためISO 9001を入札条件とし、監督業務の効率化を試行した結果、品質低下は見られませんでした。したがって、ISOは品質管理のツールとして活用できるものと認められました。2004年度からは本格適用と位置付けてISO適用対象工事を大幅に拡大します。（図1、2、3）

ただし、認証がなくても優れたアウトプットを出せる建設会社が存在することも事実なので、入札条件によりこれらの会社を排除することは避け、ISOを活用した監督業務の効率化は受注企業の希望

制とします。

また、ISOだけで施工能力が判断できるものではないことから、希望制に当たって過去の工事成績に関して一定の条件を付け、その条件をクリアした企業に対して試行工事と同様の監督業務の効率化を認めることとしました。

—ISO 9001導入効果を測定したインジケータは何ですか。

永山 主に「工事成績評点」と「効率化」です。

工事成績評点は、ISO認証取得者による試行工事とISO認証取得者による試行対象外工事とを比較しました。その結果、双方に有意な差は見られませんでした。（図4-1、4-2、4-3）

監督業務を効率化しても品質への負の影響は認められなかったということになります。

また、試行工事の監督職員へのアンケートで「試行工事において監督業務を効

率化しても品質が従来と同様またはそれ以上」と回答したのは、一般競争では100%、公募型では97%、工事希望型では80%でした。

効率化については、段階確認などに要した時間を測定して比較した定量的比較と、監督職員、請負者に対し「従来と比較して監督業務の効率化が図られたかどうか」についてのアンケート結果による定性的評価の二つの側面から比較しました。

その結果は、段階確認などの監督業務を「請負者の検査記録」の確認などに置き換えることにより、監督業務の効率化がほぼ図られている、というものでした。

今後の適用方針
希望制への移行と対象工事の拡大

—ISO 9001の公共工事への今後の適用方針について。

図1：ISO 9001試行工事の年度別件数（2000～2002年度）

年度別件数	H12	H13	H14	合計	全体に占める 試行工事の割合
一般競争入札（件）	18	74	40	132	23.0%
公募型（件）	14	57	77	148	3.0%
工事希望型（件）	0	12	16	28	0.4%
工事計（件）	32	143	133	308	

図2：ISO 9001希望制の導入方針（2004年度）

入札方式	導入比率	全体件数	導入見込件数
一般競争入札	100%	約200件	約200件
公募型&工事希望型 指名競争入札合計	10%	約4～5,000件	約4～500件

※導入比率は同一入札方式工事全体に占める希望制導入比率。図1の「全体に占める試行工事の割合」に比べ大幅に拡大する方針であることが分かる。

図3：入札方式別に見た公共工事の割合（金額ベース）

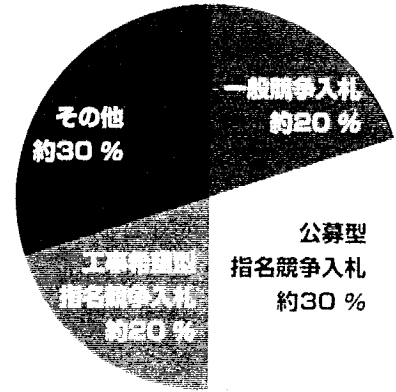


図4-1：工事成績評点の比較（一般競争入札）

工事成績評点	（一般競争）	試行工事 （監督業務を効率化している）	試行工事以外 （監督業務を効率化していない）
出来形 (13.9点/100点)		10.6±0.9点	10.7±0.9点
品質 (15.9点/100点)		11.5±1.6点	10.9±1.2点
出来映え (8.5点/100点)		7.0±0.5点	7.1±0.4点
総合評点		75.6±5.2点	74.7±4.3点

（調査対象：「試行工事52件」と、ISO認証取得者による「試行工事以外の工事60件」を比較対照）

※「±」は標準偏差。

図4-2：工事成績評点の比較（公募型指名競争入札）

工事成績評点	（公募型）	試行工事 （監督業務を効率化している）	試行工事以外 （監督業務を効率化していない）
出来形 (13.9点/100点)		10.9±1.1点	10.5±1.2点
品質 (15.9点/100点)		11.9±1.7点	10.7±1.6点
出来映え (8.5点/100点)		7.2±0.6点	7.5±2.0点
総合評点		76.3±5.7点	73.1±3.8点

（調査対象：「試行工事85件」と、ISO認証取得者による「試行工事以外の工事1307件」を比較対照）

※「±」は標準偏差。

図4-3：工事成績評点の比較（工事希望型指名競争入札）

工事成績評点	（工事希望型）	試行工事 （監督業務を効率化している）	試行工事以外 （監督業務を効率化していない）
出来形 (13.9点/100点)		11.1±0.9点	11.0±1.0点
品質 (15.9点/100点)		10.7±1.6点	10.5±1.6点
出来映え (8.5点/100点)		6.9±0.6点	7.1±0.7点
総合評点		75.1±4.3点	74.6±4.4点

（調査対象：「試行工事21件」と、ISO認証取得者による「試行工事以外の工事647件」を比較対照）

※「±」は標準偏差。

図5：試行工事における監督業務の効率化の比較

<監督職員対象>	一般競争	公募型	工事希望型	平均
定量的比較	93% (82/87)	90% (55/61)	67% (12/18)	88% (129/146)
定性的比較	89% (24/27)	81% (25/31)	60% (3/5)	83% (52/63)

<請負者対象>	一般競争	公募型	工事希望型	平均
定量的比較	75% (50/67)	57% (35/61)	50% (9/18)	64% (94/146)
定性的比較	83% (20/24)	73% (22/30)	100% (4/4)	79% (45/58)

【定量的評価】段階承認等に要した時間を測定して比較（従来の立会時間については想定）
【定性的評価】監督職員、請負者に対し、「従来と比較して監督業務の効率化が図られたかどうか」についてのアンケート結果による（有効回答数を分母とする）

※定量的比較の％は、試行工事において監督業務に要する時間が「従来と比べて同等またはそれ以下」となった比率（効率化が図られた比率）

図1：ISO 9001試行工事の年度別件数（2000～2002年度）

年度別件数	H12	H13	H14	合計	全体に占める 試行工事の割合
一般競争入札（件）	18	74	40	132	23.0%
公募型（件）	14	57	77	148	3.0%
工事希望型（件）	0	12	16	28	0.4%
工事計（件）	32	143	133	308	

図3：入札方式別に見た公共工事の割合（金額ベース）

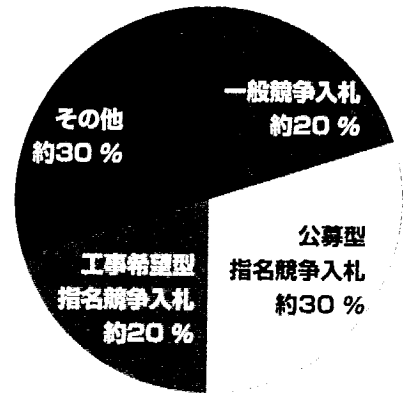


図2：ISO 9001希望制の導入方針（2004年度）

入札方式	導入比率	全体件数	導入見込件数
一般競争入札	100%	約200件	約200件
公募型&工事希望型 指名競争入札合計	10%	約4～5,000件	約4～500件

※導入比率は同一入札方式工事全体に占める希望制導入比率。図1の「全体に占める試行工事の割合」に比べ大幅に拡大する方針であることが分かる。

図4-1：工事成績評点の比較（一般競争入札）

工事成績評点	（一般競争）	試行工事 （監督業務を効率化している）	試行工事以外 （監督業務を効率化していない）
出来形 (13.9点/100点)		10.6±0.9点	10.7±0.9点
品質 (15.9点/100点)		11.5±1.6点	10.9±1.2点
出来映え (8.5点/100点)		7.0±0.5点	7.1±0.4点
総合評点		75.6±5.2点	74.7±4.3点

（調査対象：「試行工事 52 件」と、ISO 認証取得者による「試行工事以外の工事 60 件」を比較対照）

※「±」は標準偏差。

図4-2：工事成績評点の比較（公募型指名競争入札）

工事成績評点	（公募型）	試行工事 （監督業務を効率化している）	試行工事以外 （監督業務を効率化していない）
出来形 (13.9点/100点)		10.9±1.1点	10.5±1.2点
品質 (15.9点/100点)		11.9±1.7点	10.7±1.6点
出来映え (8.5点/100点)		7.2±0.6点	7.5±2.0点
総合評点		76.3±5.7点	73.1±3.8点

（調査対象：「試行工事 85 件」と、ISO 認証取得者による「試行工事以外の工事 1307 件」を比較対照）

※「±」は標準偏差。

図4-3：工事成績評点の比較（工事希望型指名競争入札）

工事成績評点	（工事希望型）	試行工事 （監督業務を効率化している）	試行工事以外 （監督業務を効率化していない）
出来形 (13.9点/100点)		11.1±0.9点	11.0±1.0点
品質 (15.9点/100点)		10.7±1.6点	10.5±1.6点
出来映え (8.5点/100点)		6.9±0.6点	7.1±0.7点
総合評点		75.1±4.3点	74.6±4.4点

（調査対象：「試行工事 21 件」と、ISO 認証取得者による「試行工事以外の工事 647 件」を比較対照）

※「±」は標準偏差。

図5：試行工事における監督業務の効率化の比較

<監督職員対象>	一般競争	公募型	工事希望型	平均
定量的比較	93% (62/67)	90% (55/61)	67% (12/18)	88% (129/146)
定性的比較	89% (24/27)	81% (25/31)	60% (3/5)	83% (52/63)

<請負者対象>	一般競争	公募型	工事希望型	平均
定量的比較	75% (50/67)	57% (35/61)	50% (9/18)	64% (94/146)
定性的比較	83% (20/24)	73% (22/30)	100% (4/4)	79% (46/58)

【定量的評価】段階確認等に要した時間を測定して比較（従来の立会時間については想定）
【定性的評価】監督職員、請負者に対し、「従来と比較して監督業務の効率化が図られたかどうか」についてのアンケート結果による（有効回答数を分母とする）

※定量的比較の％は、試行工事において監督業務に要する時間が「従来と比べて同等またはそれ以下」となった比率（効率化が図られた比率）

永山 試行結果を踏まえて、一般競争入札工事については、これまでの試行工事の比率が高いこともあり、今年度はすべての工事を対象とします。

当該工事を受注した企業がISO 9001認証を取得しており、かつ優れた施工能力(工事成績)を有している場合には、当該企業が希望すれば、段階確認などを請負者の検査記録の確認に置き換えるなど、試行工事と同様の品質管理業務の省力化を行うということです。

他方、公募型・工事希望型指名競争入札工事については、これまでの試行実績割合が低く、また、一般競争入札のような大規模工事に比べると効率化の発現程度に若干の違いが認められることもあり、当面、発注総件数の1割以上を対象とすることとし、今年度以降引き続きモニタリングを行い、受注者側の要望などを把握しつつ対象工事の拡大などについて検討することにしました。

柴田 1割といっても、公募型指名競争入札工事と工事希望型指名競争入札工事を合わせると年間約4～5,000件規模の発注があるので、希望制導入の件数は4～500件に上ります。2002年度の実績が93件でしたから、5倍程度増えることになります。(前頁図1、2)

—希望制は、当該案件の元請け企業がISOを活用した監督業務の効率化を希望するかしないかを決定すると考えていいのですか。

永山 そうです。

—ISOを活用する対象工事は年度初めに決定されるのですか。それとも、その都度設定されていくのですか。

永山 それは各地方整備局など発注者それぞれが判断することになります。

—ISOを活用する対象工事のうち、どの程度が実際にISO 9001適用工事になると考えていますか。

永山 ISO 9001導入によって監督業務の効率化が図られたとアンケートで答えているくらいのパーセンテージを見込んでいます(前頁図5の<請負者対象>とある下の表参照)。

認証プラス高評点で適用 内部監査のスキップも許されない

—「ISO 9001を取得しており、かつ優れた施工能力を有している場合」の「優れた施工能力」の具体的な中身は決まっているのですか。

永山 正式には近いうちに「通達」で明らかにすることになりますが(取材時には4月末にも通達される見通しであったが、省内調整で日程は若干ずれ込んでおり、5月25日現在、通達はまだ出ていない(本誌注)、現在検討されている案としては、例えば、過去2年間の工事成績評定の平均点が70点以上かつ2年間において品質不良などにより65点未満の評価を受けたことがないなどです。

また、ISO 9001の適用により監督業務の省力化を図った工事については、その工事成績について毎年度モニタリングして、その分析を踏まえて次年度の運用方針を決定していくこととします。

ただし、重点監督対象工事(工種)については、原則として監督業務の効率化は行わず従来と通りの監督体制とします。

重点監督対象工事とは、新工法・新材料を採用した工事、施行条件が厳しい工事、低入札価格調査制度の調査対象工事、局長または事務所長が必要と認めた工事などのことです。

—内部監査について。

永山 内部監査は通常、建設現場をサンプリングして実施されており、すべての工事現場で実施されているわけではありません。しかし、受注企業が監督業務の効率化を希望する場合は、6カ月以内に一度の頻度で、当該現場の内部監査を必ず実施してもらいます。

さらに、発注者の要求する品質管理水準を保証するために、内部監査について、不適合の有無、是正処置の実施状況を発注者が確認し、個別工事における品質システムの健全性を担保する必要があります。

これらの発注者としての追加的な要求事項は従来の試行工事でも同様に実施されていました。

—施工計画書と品質計画書の重複について。

柴田 施工計画書と品質計画書の重複については「公共工事等へのISO 9000シリーズの適用について」(2001年4月24日付通達)により、「相互に参照してよい」としたことで重複回避の方針を出しています。

当初に比べると、重複記載についてはかなり改善されていますが、請負者の29%が「重複記載がある」とアンケートで回答していることから、さらなる徹底が必要でしょう。

ただし、重複して記載した理由を聞くと、「重複記載になったとしても一冊の中でまとまっているほうが使い勝手がよい」、「一冊の中で一連の流れが理解できる」、「品質計画書は社内基準に従って作成するため重複記載になることがある」など、発注者ではなく請負者の都合もあるようです。(図6)

今後の入札条件化は まず考えられない

— 今回の方針は工事発注に対して適用されるもので、設計・工事監理発注には適用されませんね。

永山 そうです。

— 工種ごとにISO 9001の適用効果に違いがありましたか。

柴田 工種というよりも、トンネル工事など現場立会い確認などが多く監營業務工数の多い工種ほど効率化の効果がありませんでしたが、反対に道路舗装工事や鋼橋上部工事などもとも現場立会い確認など検査の少ない工事はあまり変わりませんでした。

— 審査機関や認定機関の違いによる適用効果の差は測定しましたか。

永山 測定していません。

— 最後にISO 9001審査登録制度に対するご意見を。

永山 適用工事における評定点や効率化については今後もモニタリングを続け、運用方法のチューニングをしていきます。今後のISOの入札条件化については、可能性が全くゼロとはいいませんが現在のところ考えておりません。今後は、監督工事の効率化の実践の中で、審査機関、企業の努力でISOの制度としての信頼性が一層高まることを望みます。▼

(取材日: 2004.4.9)

図6: 施工計画書・品質計画書で内容が重複する部分の取扱い

	いずれかの計画書に記載	両計画書に重複して記載
重複の取扱い	71% (126/178)	29% (52/178)

【参考】請負者に対するアンケート調査(平成14年度)

質問	回答	
「品質計画書と施工計画書の内容が重複する部分の取扱いは?」	選択肢	回答数 (比率)
	主として品質計画書に記載 施工計画書はこれを参照	14 (8%)
	主として施工計画書に記載 品質計画書はこれを参照	81 (46%)
	両計画書を相互に参照	31 (17%)
	両計画書に重複して記載	52 (29%)
	その他	4 (2%)
合計	178 (100%)	

「重複して記載した理由」

- ・ 施工計画書と品質計画書は基本的に使用する目的が異なるので、重複があったとしても、それぞれを使用する場面で一冊にまとまっているための便利であるから
- ・ 一冊の中で一連の流れを理解できるため
- ・ 品質計画書は社内の基準により作成するため

国土交通省 大臣官房 技術調査課 課長補佐 永山 透氏 (右)、同課 技術情報係長 柴田 亮氏



MSA & JTCCM

(株)マネジメントシステム評価センター
(MSA) 代表取締役
吉野弘泰 氏

(財)建材試験センター
(JTCCM) 理事・ISO審査本部長
森 幹芳 氏

対談 吉野弘泰氏 vs 森 幹芳氏

ISO 9001認証の意義を再検証
直轄工事への本格適用は
健全な普及につながる

3年間の試行工事を経て、国土交通省はISO 9001の本格適用を始めることを明らかにした。本誌では同省発表に際し、建設専門の審査登録機関であるMSA・吉野弘泰社長とJTCCM・森幹芳理事に、本格適用に対する見解を聞くため対談を企画。適用を受けるためには、受注企業はいくつかの品質要件をクリアしなければならず、ISO 9001に対する真摯な取り組みが要求される認証の入札条件化がなくなったこともあり、今回の本格適用の実施は、ISO 9001の健全な普及につながるのではないか、というのが両者の共通見解である。対談を通じて、ISO 9001認証の意義を再検証してもらった。(編集部)

単に認証取得すればいいという
企業にとっては意味がなくなる

一国土交通省直轄工事に対するISO 9001の適用は、平成8年度からのパイロット工事と、それに続く平成12年度からの試行工事を含めると8年間にわたりますが、その一応の結論が今回適用方針として出たことになりました。この結論をどのように受け止めておられますか。

吉野 国土交通省によると、平成12年度から14年度にわたる試行工事を経て、監督業務の効率化に伴う品質面への負の影響は認められなかったとの結論を出しています。これは、非常に良い結果であったと受け止めています。ただ、この結論は発注者側の立場での評価です。ISO 9001の認証を取得した受注側の企業にとって、認証したメリットが試行工事においてどういう形で表れてきたのかに

ついては、この資料ではわかりません。その点がわかると、試行した意味がもっと明確になると思います。

これからはISO 9001が、受注企業が希望すれば本格適用されます。一般競争はすべて、公募型・工事希望型は1割以上が適用されるということですが、ISO 9001にまじめに取り組み、自分たちの自主管理を信頼して欲しいと考えている企業には、発注者側も理解を示して適用していただきたいと思います。というのは、一口に認証取得企業と言っても、とにかく認証取得すれば中身はどうでもいいと考えている企業と、認証取得・維持することによって顧客に一貫した品質を提供しようと取り組んでいる企業とが、同列に扱われてはならないと思うからです。

この観点から言うと、今回の国土交通省の適用方針は意義があります。この方針では、ISO 9001の認証取得は入札条件にはなりませんから、単に入札のために認証取得すればいいと考えている企業にとっては、認証取得する、あるいは維持

する意味がなくなってくるでしょう。審査登録機関としては、お客さんが減るかもしれないという懸念はありますが、本来、審査登録機関が登録証を発行するということは、その企業の品質マネジメントシステムがきちんとしていることを保証するというものですから、この問題を単にお客さんが増えたとか減ったとかいう論理で片づけることはできません。

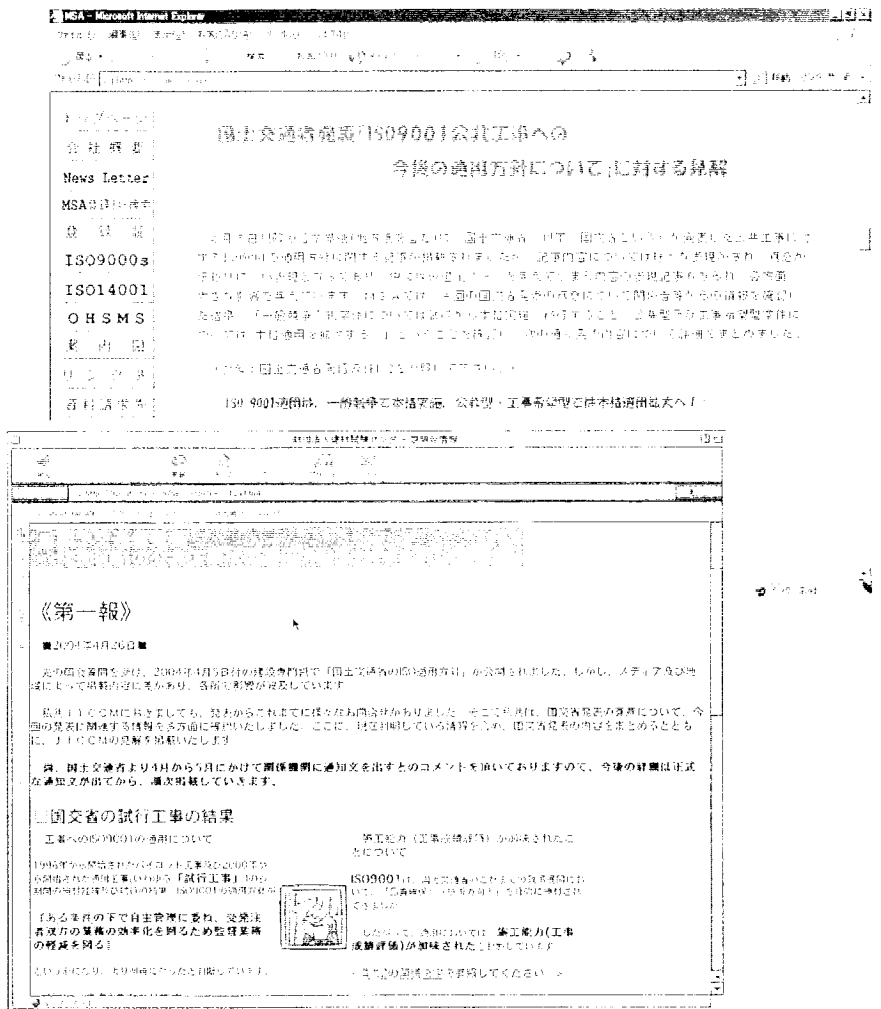
森 経緯を振り返ると、国土交通省が国の直轄工事へISO 9000sの適用を検討し始めたのは1993年からです。当時は談合問題を機に入札条件の透明化が課題となり、一方で、政府調達協定による海外企業の入札参加に対していかに品質を確保するかという課題もありました。こういった課題に応えるツールとしてISO 9000sの適用が検討され始めたのです。パイロット工事が終わって、試行工事が始まる中、平成13年3月に閣議決定として「公共工事の入札及び契約の適正化を図るための措置に関する指針」が発表さ

れ、その中には「ISO 9000sの認証取得を競争参加の資格の一つとして活用すること等により、その取得の促進を図ることが適切である」という記述があったので、近い将来、ISO 9000sは入札参加資格になるものと業界関係者は予想していました。ですが、その記述には続きがあって、「なお、ISO 9000sの認証取得は、公共工事の品質確保に効果的であると認められるが、それのみにより公共工事の施工能力が判断されるものではないことに留意するものとする」としています。ISO 9000sは必要条件であるが、十分条件ではないということです。とはいえ、このあと建設業のISO 9000s認証取得はぐんと増えました。

認証件数は増えましたが、一方で先ほど吉野さんが指摘したように、悪い認証も増えたのです。「負のスパイラル」という表現に象徴されるように、一部では認証さえ取ればいいと考える企業も出てきました。また、そういったニーズに対応して審査登録をする機関も現れました。ですから、ISO 9001の認証だけを入札条件にしてしまうと、まともに品質改善に取り組んでいる企業と、認証さえあればいいという企業との違いを、発注側は区別できなくなります。では、ISO 9001プラスアルファのフィルターが必要ではないかという意見も出てきましたが、結局、今回の適用方針では、ISO 9001の認証を取得している、かつ優れた工事成績を有しているなら、監督行為を軽減するということになったと思います。しかし、ISO 9001の認証取得を入札の資格要件として活用するという、当初の目的はどうなってしまったのかという疑問が残ります。ISO 9001

■図1 国土交通省適用方針の新聞報道に対し、審査登録機関としての見解を発表したホームページの記事

上がMSA (<http://www.msac.co.jp/>)、下がJTCCM (<http://iso.jtccm.or.jp/iso/>)。



■図2 CC-Net (Certification Bodies for Construction Industry Net Work)

CC-Netとは、建設専門審査登録機関で構成される会合で、和文名は「建設専門審査登録機関ISO研究会」同会の主な目的は①建設関連審査のバラツキを減少するための情報交換、②ISOマネジメントシステム規格の建設業向け解釈の検討、③審査登録機関のあり方、運営方法についての検討など。構成メンバーは下記の6機関である

- ・(財)建材試験センター ISO審査本部(JTCCM)
- ・(財)日本建築センター システム審査部(BCJ)
- ・(財)港湾空港建設技術サービスセンター SCOPEマネジメントシステム(SCOPE)
- ・(株)マネジメントシステム評価センター(MSA)
- ・(財)ベターリビング システム審査登録センター(BL)
- ・(財)日本建築総合試験所 システム認証センター(GBRC)



吉野弘泰氏

の普及は、これまで体質改善や技術能力の向上といった成果も出し、建設業に良い部分ももたらしているわけで、これが後退しないように我々もきちんと表明しなければなりません(前頁図1参照)。これについては、建設専門審査登録機関のISO研究会であるCC-Net(前頁図2参照)で、統一見解を出したいと考えています。

認証の有無の違いは 情報公開できるか否かの違い

—ISO 9000sの普及は、建設業界にどのようなメリットをもたらしましたか。

吉野 MSAの場合、地方の中小の建設業者が主なお客さんです。大手と違って中小企業というのは、システムで仕事をす

るのではなく、過去の経験を踏まえた個人の持っている能力、つまり「個人有能力」によって工事管理をしていました。企業の過去の業務は、技術と管理能力という形で人にくっついていきますので、その人がその企業を退職してしまうと、その技術や能力が会社に継承されずに、またゼロに戻ってしまうのです。しかし、ISO 9001を導入することで、過去の記録はきちんと管理されますし、製品実現の計画を実施していく中で、過去の成功事例や失敗事例は活用されます。つまり、ISO 9000sの導入によって、個人有技術が会社としての固有技術に変わってきました。これは中小企業にとって大きなメリットではないかと思います。

森 ISO 9001を導入してから工事実績点数が上がったという声をよく聞きます。中小企業では、品質管理という点で白紙の状態からスタートする場合があるので、

ISOをトップが理解して、うまく活用すれば、一気に点数が上がってくるのです。これは受験勉強で、これまで30点だった人が60点くらい取れるようになるようなものです。ですが、これまで70点であった人が80点を取るには相当むずかしい。例えて言うとそうなります。国土交通省には、ISO 9001導入による中小企業のレベルアップという良い話も届いていると思うけれども、一方で中身の伴わない形だけの認証も出てきているという話も同様に届いていると思いますから、今回の措置はそういう両方の声を聞いた結果ではないかと思います。

—中小企業のレベルアップという点では大きな効果があったということですが、大手についてはどうでしょうか。

森 大手でも第三者から審査を受けた経験がほとんどない企業があります。そういった企業のある経営者は、初回審査で審査員が指摘するのを「なんだこれは?」と驚きながら見ていたらしいのですが、サーベイランスを重ねていくにつれ、次第に次は審査員とどんなやり取りができるのか楽しみになってきたらしいのです。これは第三者審査がうまく働いた企業だと思います。ですが、審査にどう対応するかは、企業のトップの考え方によって随分変わります。これは大手だけでなく、中小企業もそうでしょう。

吉野 MSAのお客さんは、大きい規模でも準大手クラスです。ですが、準大手であれば、全国に支店を持っています。た

いての準大手は、自社の全支店の品質マネジメントシステムは同じレベルだと思っています。しかし、私どもが各支店を審査してみると、本社に近い支店と、本社からかなり離れた支店とでは、情報や技術に乖離があります。社長の方針が支店長の方針になり、さらに現場に伝わっていくまでに、接点が多いだけに伝わりにくいところがあります。そこに審査のポイントとして、企業のブランドや方針がどの支店においても維持できているかどうかを指摘することができます。実態として、大手や準大手の本社は、技術力は高いのですが、社員は主に社長のほうに目が向いていて、お客さんにあまり目が向いていません。しかし、地方の支店になると、お客さんはすぐそばにいますから、顧客満足というのが直接問われてきます。そういう乖離した状況の中で、社長方針を全国の現場に徹底するために、ISO 9001は非常に大きな役割を果たしていると思います。

森 ある官庁の発注担当者から、「ISO 9001を取っている企業と取っていない企業とを比べると、どこが違うのか。品質面ではあまり変わらないと思うか」と聞かれたことがあります。それに対しては私は、「情報公開できるか、できないかの差でしょう」と答えました。ISO 9001を取っている企業であれば、顧客から要求されれば、品質マニュアルを見せることができるし、品質を確保するためのプロセスをオープンにできます。顧客が取引先を選定する際の条件の1つには、その企業の仕組みがわかることというのがあります。しかも、その仕組みは、国際基準にのっとった世



森 幹芳氏

界共通言語で公開されているわけです。これがISO 9001認証の大きな意味です。また、これからは社会的責任の中でISO 9001の認証が位置づけられてくるでしょう。つまり、ISO 9001の認証は、品質面で社会的責任を果たしていることの証明になるのです。

自主管理ができているかが 内部監査の重要項目になる

—国土交通省の適用方針によると、ISO 9001の認証を取得しており、かつ工事成績が優秀な受注企業に対しては、段階確認などを請負者の検査記録の確認などに置き換えることができるとのこと。これは、発注側にとっては監督業務の軽減につながり、受注側にとっては品質管理

業務の省力化につながると思いますが、この措置は受注企業にとってメリットがあることなのでしょうか。

森 企業は、自分たちで保証するから自主管理に委ねて欲しいと要望しており、それが監督行為の軽減につながるわけです。では、なぜ監督行為の軽減という話が出てくるかというと、例えば「今日は検査日なので、監督員の立会を待っていたけれども、来てくれなかった」とか、監督員の日程に合わせるために、かなり現場の作業工程が振り回されたとかいった状況があるので、基本的には自主管理で工事を行い、監督員には重点的にみてもらえば、ロスが少なくなると思っています。ただ、監督行為の軽減については、いろいろな意見が出てくると思います。「いや、自主管理よりも、監督員の責任で管理してもらったほうが楽だ。監督員が言ったから、このようにやっています」と言えはい



いのだから」と考える人もいるでしょう。一方、「本来自主管理でやるものだし、実際自主管理でこれまでやってきた」という意見もあるでしょう。今後、監督行為が軽減されることによって、発注者と受注者のコミュニケーションが本当に良くなっていくのかどうかは、これから実施してみて、データが分析されると思いますが、注目したいですね。

吉野 今回の適用方針の中には、内部監査や検査の実施方法についても条件が付いています。発注者が内部監査や検査の内容について確認する事項があり、内部監査や検査に発注者が立ち会う場面も出てくれば、本来の内部監査になっていくのではないのでしょうか。例えば、受入検査、工程内検査、竣工前検査を実施するとしますと、これまでは発注者が指摘してくれたので、指摘されれば直せば

いいという感じでしたが、今後は自分たちで検査をして、自分たちで処置をしないと、発注者側は成果物として受け取ってくれなくなります。ここに、自主管理の意味が出てきます。自主管理のやり方がシステムとしてきちんと確立しているかというのが、内部監査の監査項目として重要になってきます。

—これまできちんとISO 9001に取り組んできた企業は、自主管理のウエイトが大きくなって、そのメリットを享受できるでしょうが、反対に免状が欲しいだけでISO 9001に取り組んできた企業は、自主管理と言われると対応できなくなって、困ってしまうでしょうね。

吉野 形だけで取り組んできた企業は確かに自主管理と言われると困ってしまうでしょうし、受審組織だけでなく、形だけ

でよしとする審査をやってきた審査登録機関も困ってしまうでしょう。

森 ですから、今回の適用方針は、健全なISO 9001の普及につながるのではないのでしょうか。

通達発表後にCC-Netの 共通見解を出したい

—監督業務の軽減の対象は、一般競争ではすべての受注企業、公募型・工事希望型では1割以上の受注企業が対象となります。公募型・工事希望型の対象になる企業の中には、1割程度しか対象にならないなら認証取得はやめておこうとか、認証を取得したけれども継続するのはやめようとか考えるところが出てくるのではないのでしょうか。

吉野 どの企業の経営者も品質方針を出しています。その品質方針を達成するための手段としてISO 9001の審査登録が位置づけられている会社はやめないでしょう。しかし、そうではなく、形だけの認証取得でいいという企業であれば、やめるところも出てくるかもしれません。

森 公募型・工事希望型は1億～7.2億円の工事規模が対象になりますから、参加する企業はほとんど中小企業です。ですから、国土交通省としては中小企業にあまり負担をかけたくないという配慮が働

いて、1割以上という数字にしたのではないのでしょうか。この1年間適用してみて、「さすがISO 9001認証企業は違うな」という良い評価が出てくれば、この枠は次年度はもっと広がると思います。

吉野 今回は、国土交通省の直轄工事に対するISO 9001の適用についてですが、地方自治体が発注者となる公共工事についても、今後どうなるかが注目されます。地方自治体の中には、ISO 9001の認証取得に対する加点制度を導入しているところがありますので、その加点制度が、今回の適用方針発表により今後どう見直されるかです。

—CC-Netとして、今回の国土交通省の適用方針に対する公式見解を、どのような形で発表するのですか。

森 JTCCMでもMSAでも、自機関のホームページで見解を発表していますが、ここに書かれている内容の基本的な考え方は、CC-Netの共通見解と考えていただいていいと思います。CC-Netでは、これからはISO 9001が国土交通省の直轄工事に本格適用され、これにより建設業界におけるISO 9001の審査登録は健全な普及に入ると考えています。試行工事の成果は出ていますから、ISO 9001の認証が企業の社会的責任の一環として重要な役割を占めることはまちがいありません。ただ、この方針発表の影響で、せっかく今まで維持してきたISO 9001の認証をやめてしまう企業が出てくるかもしれませんので、ISO 9001の認証の本来の目的



を今、CC-Netで盛んにPRしているところです。また、5月には国土交通省が今回の適用方針に関する通達を出すと言っていますから(本誌注:5月25日時点ではまだ通達は出ていない)、その通達が出るのを待って、CC-Netとしての共通見解を正式に発表したいと考えています。

ISO 9001導入のメリットは 一貫した品質が提供できること

—これから新たにISO 9001の認証を取ろうと考えている企業にとって、今回の国土交通省の適用方針は大きな影響を与えたと思います。ですが、公共工事の入札条件化云々に関わらず、企業として生き残るためには、顧客に信頼される品質

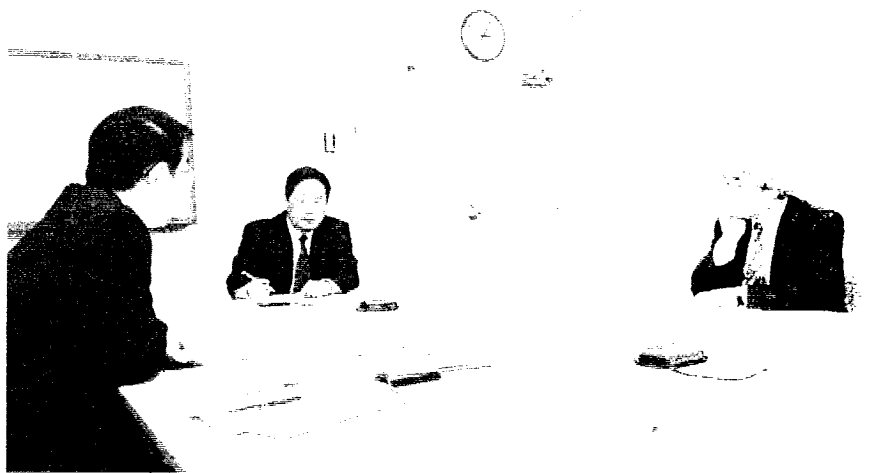
を確保しなければならぬわけですし、そのためにISO 9001の審査登録制度があるという基本的な意義は変わらないと思います。そこで最後は、建設業者にとってISO 9001の認証はなぜ必要なのかという基本的な問いにお答えいただきたいと思います。

吉野 企業は、品質マネジメントシステムを、なぜISO 9001という手段を使って構築・運用しなければならないのかがポイントになると思います。企業は顧客に対して一貫した品質を提供しなければなりません。なぜなら、一貫した品質を提供できることが顧客満足につながるからです。ですが、個人有技術に頼っていると、AさんとBさんとは品質にバラツキが出ます。一貫した品質を提供するには、この個人有技術を企業の固有技術として保有していかなければなりません。それを行

うのに、ISO 9001という手法が役に立つのです。特に、建設業は、一品生産であり、受注生産であり、生産現場も工事ごとに変わります。ですから、組織が一品ごとに、どのような人を使ってどのように仕事を進めていくかという品質計画書を作成し、その計画に沿って仕事をするという仕組みがしっかりできていなければ、一貫した品質が提供できません。ISO 9001導入のメリットは、それができるところにあります。

顧客満足につながる一貫した品質が提供できるシステムになっているかをみるのが、システムの有効性をみる審査です。この有効性審査ができなければ、審査登録機関として、建設業における品質マネジメントシステムの向上に寄与していることにはなりません。ですから、私も審査登録機関は、審査員の質の維持・向上に努めなければなりません。

森 現代は、顧客と社会的ニーズが激しく変化しているむずかしい時代です。企



業がこのような時代に対応するには、マネジメントシステムが必要です。品質マネジメントシステムを実施していれば「品質に関する社会的責任については、当社はこういことをやっています」と説明できますし、品質に対するリスク管理ができます。これから企業は、品質についてはISO 9001、環境についてはISO 14001を使わざるを得ないと思います。使っていく中で、ちょうど顧問弁護士を雇うように、審査登録機関をパートナーとしてどんどん活用し

ていければいいと思います。品質マネジメントシステムに関する手法はいろいろあると思いますが、ISO 9001に代わるような世界共通言語はないわけです。

国土交通省の直轄工事に対して、これからISO 9001は本格適用されるわけですが、適用された結果については、今後我々も国土交通省と議論をしていけたらと思います。▼

(取材日:2004.5.6)

金沢市のマネジメント改善研究所が 「口語訳：ISO 14001」をWebで公開

石川県金沢市マネジメント改善研究所(切石庄之介代表)はこのほど、ISO 14001規格を口語訳にした「口語訳：ISO 14001」を自社のホームページ上に公開した。ユーザー登録なしに無料で閲覧できる。これから環境マネジメントシステムに取り組む中小企業の規格理解を助けるために提供されたもの。ISO 9001:2000については、UNO@元化学屋さんによる「口語訳 ISO 9001:2000」(アイソス2002年10月号で記事紹介)という貴重なサイトがあるが、ISO 14001については口語訳サイトがこれまでなかった。この「口語訳：ISO 14001」には、口語訳だけでなく、ポイント解説も付いている。なお、

マネジメントシステムをうまく活用できない中小企業が悩みをぶつける掲示板として「ISOに文句を言おう!」も同時に開設している。▼

【口語訳：ISO 14001】

<http://www.kiriishi.net/14001/top.htm>

【ISOに文句を言おう!】

<http://www.kiriishi.net/bbs.htm>

【口語訳 ISO 9001:2000】

<http://www.est.hi-ho.ne.jp/atk-uno/page004.html>