

第4章 組織の作成記録数と ISO 規格の要求する記録数に関する比較調査

4-1 調査の概要

この章では、組織が ISO マネジメントシステムを運用するにあたり、どのくらいの記録を作成しているのか記録数について、ISO14001 および ISO9001 取得企業 24 社を対象に調査を実施した。

その結果、組織の運用と作成記録数にどのような関連性があるのかを分析した。

4-2 ISO14001 運用における組織の記録数の調査

4-2-1 調査方法

(1) 調査対象

ISO14001 取得組織に対して無作為抽出法によりサンプリング調査を実施した（注 3）（注 4）。サンプリングは、財団法人日本適合性認定協会に産業別比率の上位をしめるサービス業および建設業とした。

(2) 調査方法

調査の方法はヒアリング調査票に基づく個別面談調査を実施した。

- ①調査期間は、2007 年 12 月から 2008 年 5 月
- ②調査組織は、ISO14001 取得企業サービス業 5 社建設業 7 社の計 12 社
- ③ヒアリング内容は、作成記録数、取得年数、コンサルタントの有無、記録作成の負担（①から④）とした。
- ④ヒアリング調査のべ時間、約 50 時間

4-2-2 実態調査結果

集計方法は、ヒアリング調査票をとりまとめ一括集計し表 4-1 のようになった。

表 4-1 ISO14001 企業の記録作成に関するヒアリング結果

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	提案
規格	4.1 一般要求事項	無	無	無	無	無	無	無	無	無	無	無	無	—
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—
要求	4.2 環境方針	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	無	有	—
		1	2	1	1	2	2	3	1	1	1	0	2	1
事項	4.3 計画													
の	4.3.1 環境側面	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		1	3	2	4	2	2	4	4	4	3	3	2	2
記録	4.3.2 法的及びその他の要求事項	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		1	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	1	1
必	4.3.3 目的、目標及び実施計画	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	0
性	4.4 実施及び運用													
の	4.4.1 資源、役割、責任及び権限	無	有	無	無	無	有	有	有	無	有	無	無	—
		0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0
有	4.4.2 力量、教育訓練及び自覚	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		3	4	4	3	4	4	3	2	1	1	3	1	2
上	4.4.3 コミュニケーション	有	有	有	無	無	有	有	有	有	有	無	無	—
		2	3	2	0	0	1	2	2	2	1	0	0	1
と	4.4.4 文書類	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	1	1	0
記	4.4.5 文書管理	有	有	有	有	無	無	有	無	有	有	有	有	—
		1	2	1	1	0	0	1	0	2	1	1	1	1
数	4.4.6 運用管理	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		5	4	5	4	3	3	1	3	3	1	2	3	0
（	4.4.7 緊急事態への準備及び対応	有	有	有	有	有	有	有	無	無	有	有	有	—
		2	2	3	4	1	1	5	0	0	2	2	3	0
下														
段														
）														

規格要求事項の記録必要性の有無(上段)と記録数(下段)	4.5 点検														
	4.5.1 監視及び測定	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	0
	4.5.2 順守評価	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		2	1	3	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	0
	4.5.3 不適合並びに是正処置及び予防処置	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		3	4	3	2	4	1	4	3	4	2	3	1	1	1
	4.5.4 記録の管理	有	無	無	有	無	無	無	有	有	無	有	無	—	
		1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
	4.5.5 内部監査	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
5		5	3	5	2	3	1	1	4	5	1	1	1	4	
4.6 マネジメントレビュー	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—	
	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	
合計	34	39	35	37	27	27	37	29	33	30	24	22	14		
取得年数	2	4	3	1	1	3	3	4	4	5	5	2	—		
コンサルタントの有無	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—	
記録作成の負担	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	無	無	—	
①作成記録数の増加	有	有	有	有	有	無	有	有	有	有	有	有	無	—	
②作成時間の増加	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—	
③作成者の偏り	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—	
④記入内容が難しい	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	無	無	—	
企業状況	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	提案		

色のついている部分が規格要求事項において、記録の要求をしているところである

4-2-3 問題点の整理と提案

(1) 記録数における問題点

表 4-1 のとおりヒアリング調査を整理した結果、規格要求事項で求められている記録数と A～L の 12 社を比較すると、どの企業においても記録数は平均 31 項目以上となっており、規格要求事項で求められる数 7 項目よりも大幅に多いことがわかった。

また、K 社（24 項目）、L 社（22 項目）においては、他社よりも作成記録数が少なく、負担を感じていない結果であった。

(2) 記録作成における問題点

記録作成の負担として A～L の 12 社中 10 社において負担があるという結果になった。

しかし、表 4-1 における①～④の詳細内容をみると、F 社においては、記録数の増加はないものの負担が増している結果であった。また、K 社においては、記録数が増加したにもかかわらず負担は無いという結果であった。

F 社と K 社では、記入内容の難しさに相違があった（注 5）。

(1)(2)の結果から、以下の 3 点がわかる。

- ① ISO 規格要求事項が求める記録作成要求よりも企業はるかに多くの記録を作成していること。
- ② ISO 規格要求事項が要求している記録に近い数（少ない記録）を作成している場合、負担と感ずる可能性が低いこと。
- ③ 作成記録に対する負担は、記録数だけではなく、記入内容の難しさに関連があること。

企業がなぜ負担となるような数の記録を作成し、記載内容の難しい記録を作成して時間をとられるのか、その根本的原因についてヒアリング調査から以下のことが考えられる。

① コンサルタントの指導内容

審査をクリアするためだけの記録の作成。

② 審査内容

作成記録の内容は確認するが、その作成に対する効率性、有効性について言及しない。

③企業の取り組み姿勢。

企業が規格の意図することを理解できないまま記録を記入しており、何が必要で、何が必要でない記録なのかわからない。

そこで表 4-2 に審査に必要な最小限の記録の提案をしてみる。

規格で記録を要求している項目において、0 という数字があるが、それは、他の記録にて代用できるという意味合いである。実際に、この記録があれば審査にはパスはできる。但し、記録に何を記載するか、プロセスの進捗度状況をどのように表現するかは、企業によって変わってくる。

表 4-2 提案する ISO14001 記録の種類

項 目	記 録 名
4.1 一般要求事項	—
4.2 環境方針	環境方針開示記録
4.3 計 画	環境側面抽出表，実施計画実績記録，法的及びその他の要求事項調査書
4.4 実施及び計画	教育訓練年間計画書，教育・訓練実施記録，苦情・要望記録，環境文書配布記録
4.5 点検及び是正処置	是正予防処置報告書，内部監査年間計画書，内部監査計画書，内部監査チェックリスト，内部監査報告書
4.6 経営層による見直し	マネジメントレビュー結果記録

4-2-4 規格要求事項と記録内容分析

本節では、前節で提案した表 4-2 の記録で ISO の認証に適用可能かどうかについての分析を行う。

まず、4.1 項については、規格要求事項の一般要求事項のため、特に記録を作成する必要はない。

4.2 項については、環境方針は、すべての人に周知することが要求されている。すべての人というのは、組織内の人に限らず、協力会社および供給者を含んでいる。その確認のために、環境方針開示記録を作成する。K 社は、

顧客訪問台帳で代用している。

4.3 項では、環境側面、法的及びその他の要求事項、目的、目標及び実施計画において、手順を確立し、実施し、維持することを要求している。そのため、環境側面抽出表、実施計画実績記録、法的及びその他の要求事項調査書を作成する。環境側面抽出表は、ISO14001 を取得する適用範囲で環境リスク調査を行うものである。その中で影響が大きかったものを、環境目的及び目標に掲げ、実施、維持する記録が、実施計画実績記録である。

次に、法的及びその他の要求事項調査書は、組織に該当し、適用する及びその他の要求事項を選定し、確認する記録である。

4.4 項では、力量、教育訓練及び自覚、文書類で記録の保持の要求がある。教育訓練の計画を立てるものが、教育訓練年間計画書であり、教育、訓練の実施内容を記載するものが、教育・訓練実施記録である。L 社は計画書がなく、社内年間予定表に記載されていた。

文書類においては、記録の要求をしているが、表 4-1 および表 4-2 の提案では、0 にした。文書管理の項目において、環境文書配布記録を作成することで代用できる。文書類では、環境マネジメントシステムにおける文書のみの要求だが、環境マネジメントシステム以外の業務の文書と文書管理の項目で管理することで、業務と一体化した文書管理が実現できる。

コミュニケーション、緊急事態への準備及び対応については、手順を確立し、実施し、維持することを要求している。そのため、コミュニケーションにおいては、受付をした証拠が必要であり、その内容を記載するものが、苦情・要望記録である。また、外部とのコミュニケーションには、4.2 項の環境方針の周知状況も含まれるため、環境方針開示記録も関連する。D、E 社においては、顧客取引台帳に記載している。

緊急事態への準備及び対応については、証拠が必要であり、その記録は教育訓練記録で代用できる。I 社も教育訓練記録に記録している。

4.5 項では、監視及び測定、順守評価、不適合並びに是正処置及び予防処置、内部監査で記録の保持の要求がある。監視及び測定においては、運用の鍵を明確にすることが必要であり、実施計画実績記録で明確にすれば要求事項を満たすことができる。順守評価は、法的及びその他の要求事項の定期的

な評価結果を要求しており、法的及びその他の要求事項調査書で代用できる。不適合並びに是正処置及び予防処置においては、発生及び実施した場合、是正予防処置報告書に記録する。内部監査は、計画、実施、結果の報告に伴う記録の保持の必要性から、内部監査年間計画書、内部監査計画書、内部監査チェックリスト、内部監査報告書を作成する。Lは、社内年間予定表に内部監査予定日が記載されていた。

4.6項では、マネジメントレビュー実施内容について記録を残すことを要求しており、そのために、マネジメントレビュー結果記録を作成する必要がある。マネジメントレビューとは、ISOの1年間の総まとめになり、B社では、マネジメントレビュー結果記録ではなく決算書や会議録などで一部代用している。

そのようなことから、現在組織で使用している記録で代用できる記録もあるが、その記録がない組織は最低、表4-2の記録があれば認証に対応できると提案した。

表4-2の記録で検証した結果、審査では問題なく認証をうけた。

4-3 ISO9001の記録

4-3-1 調査方法

(1) 調査対象

ISO9001取得組織に対して無作為抽出法によりサンプリング調査を実施した(注6)。サンプリングは、財団法人日本工業調査会に産業別比率の上位をしめるサービス業および建設業とした。

(2) 調査方法

調査の方法はヒアリング調査票に基づく個別面談調査を実施した。

①調査期間は、2007年12月から2008年5月

②調査組織は、ISO9001取得企業サービス業6社、建設業6社の計12社

③ヒアリング内容は、作成記録数、取得年数、コンサルタントの有無、記録作成の負担(①から④)とした。

④ヒアリング調査のべ時間、約50時間

4-3-2 実態調査結果

ヒアリング調査票をとりまとめ一括集計し表 4-3 のようになった。

表 4-3 ISO9001 企業の記録作成に関するヒアリング結果

		A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	J1	K1	L1	提案	
規格 要求 事項 の 記 録 必 要 性 の 有 無 (上 段) と 記 録 数 (下 段)	4.品質マネジメントシステム														
	4.1 一般要求事項	無	無	無	有	無	無	無	無	有	無	無	無	無	—
		0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	4.2 文書化に関する要求事項	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		3	4	3	2	2	4	2	2	3	3	2	2	2	1
	5.経営者の責任														
	5.1 経営者のコミットメント	有	無	無	無	有	有	有	無	無	無	無	無	無	—
		1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	5.2 顧客重視	有	有	有	有	無	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
	5.3 品質方針	有	有	無	無	無	有	有	有	有	有	無	無	無	—
		1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
	5.4 計画	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		2	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	1
5.5 責任、権限及びコミュニケーション	有	有	有	無	有	有	有	有	有	無	無	有	有	—	
	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	
5.6 マネジメントレビュー	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—	
	2	3	2	1	2	2	2	2	1	1	3	1	2	1	

規格 要求 事項 の 記録 必 要 性 の 有 無 (上 段) と 記 録 数 (下 段)	6.資源の連用管理													
	6.1 資源の提供	有	有	有	有	有	有	有	無	有	無	無	有	—
		1	1	1	1	1	2	1	0	1	0	0	1	0
	6.2 人的資源	有	有	有	無	有	有	有	有	無	無	有	有	—
		4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	5	2
	6.3 インフラストラクチャー	有	有	有	有	有	有	有	有	無	無	有	有	—
		2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1
	6.4 作業環境	無	無	無	有	有	無	有	無	無	無	無	無	—
		0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1
	7.製品実現													
	7.1 製品実現の計画	有	有	有	有	有	有	有	無	有	有	有	有	—
		1	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	0
	7.2 顧客関連のプロセス	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		3	2	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2
	7.3 設計・開発	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		5	4	4	5	5	1	4	5	4	1	5	3	1
	7.4 購買	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		3	3	3	2	3	2	2	2	3	4	4	3	2
	7.5 製造及びサービス提供	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	1
7.6 監視機器及び測定機器 の管理	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—	
	1	2	1	3	2	2	1	2	2	2	1	1	0	

規格要求事項の記録必要性の有無(上段)と記録数(下段)	8.測定、分析及び改善													
	8.1 一般	有	無	無	無	有	有	有	無	有	有	無	無	—
		1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0
	8.2 監視及び測定	有	有	有	有	有	有	有	無	有	有	有	有	—
		3	5	3	4	6	5	4	3	2	4	4	5	4
	8.3 不適合品の管理	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		3	3	2	2	2	1	2	1	3	2	1	2	1
	8.4 データの分析	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
		2	1	1	3	2	2	1	1	1	2	1	2	1
	8.5 改善	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—
2		2	3	2	2	4	4	2	2	3	2	1	1	
合計	46	45	38	41	44	42	45	35	41	39	37	36	20	
取得年数	4	3	4	6	5	7	4	3	5	1	2	4	—	
コンサルタントの有無	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—	
記録作成の負担	有	有	有	無	有	有	有	有	有	無	有	有	—	
①作成記録数の増加	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—	
②作成時間の増加	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	—	
③作成者の偏り	有	有	有	無	有	有	有	有	有	有	有	有	—	
④記入内容が難しい	有	有	有	無	有	有	有	有	有	無	有	有	—	
企業状況	A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	J1	K1	L1	提案	

色のついている部分が規格要求事項において、記録の要求をしているところである

4-3-3 問題点の整理と提案

(1) 記録数における問題点

表 4-3 のとおりヒアリング調査を整理した結果、規格要求事項で求められている記録数と A1～L1 の 12 社を比較すると、どの企業においても記録数は 35 以上となっており、規格要求事項で求められる数 11 項目よりも大幅に多いことがわかった。

(2) 記録作成における問題点

記録作成の負担として A1～L1 の 12 社中 10 社において負担があるという結果になり、D1 社、J1 社のみ負担を感じない結果であった。記録数は D1 社（41 項目）、J1 社（39 項目）ともに、他社と変わらない数であるが、記入内容の難しさが両者ともに無い結果になった。D1 社（41 項目）においては、作成者の偏りも無かった（注 7）。

(1)(2)の結果から、以下の 3 点がわかる。

- ① ISO 規格自体が求める記録作成要求よりも企業がはるかに多くの記録を作成していること。（ISO14001 と共通）
- ② 作成記録に対する負担は、記録数だけではなく、記入内容の難しさに関連があること。
- ③ 記録の作成者の偏りが負担と関連があること。

表 4-4 に審査に必要な最小限の記録の提案をしてみる。

規格で記録を要求している項目において、0 という数字があるが、それは、他の記録にて代用できるという意味合いである。実際に、この記録があれば審査にはパスはできる。但し、記録に何を記載するか、プロセスの進捗度状況をどのように表現するかは、企業によって変わってくる。

表 4-4 提案する ISO9001 記録の種類

項 目	記 録 名
4.品質マネジメントシステム	文書管理記録
5.経営者の責任	品質目標プログラム，マネジメントレビュー実施記録
6.資源の連用管理	教育・訓練年間計画書，教育・訓練結果報告書，社内資格台帳，設備機器台帳
7.製品実現	契約報告書，打ち合せ記録，設計管理表，協力会社リスト，協力会社評価シート，工程表
8.測定、分析及び改善	内部監査年間計画書，内部監査計画書，内部監査チェックリスト，内部監査報告書，不適合品管理シート，分析データ報告書，是正予防処置報告書

4-3-4 規格要求事項と記録内容分析

本節では、前節で提案した表 4-4 の記録で ISO の認証に適用可能かどうかについての分析を行う。

まず、4 項については、記録を要求している項目はないが、文書化の要求をしている。そのために、記録を作成する。この項目で A1 社～L1 社まで記録が複数あるのは、社内用、外部用で別々に管理しているからであった。

5 項については、マネジメントレビューの記録を要求している。この記録は、インプット、アウトプットで分けて使用している組織もある。又、目標については、文書化の必要性があるために計画書的な記録を提案した。組織によっては、年間予定表等で管理も可能である。

6 項では、教育訓練の実施記録、有効性の記録を要求している。B1 社、E1 社などは、人事評価をしておりその内容を計画に入れている。又、計画については、B1 社の場合、年間計画書に教育訓練の計画も入れて社員に配布している。又 G 社は外部教育に関しては、出張報告書を教育訓練の記録とし、その報告書を上司から押印してもらったら、有効性の評価があると判断するシステムになっていた。

又、H1社は設備関係の記録を、税務書類の原価焼却管理台帳表で代用していた。

7項では、すべて記録を要求している。品質マネジメントシステムの場合、この章の記録は、ほとんどの会社が持ち合わせている記録である。7.1項では、保証体系図7.2項は見積書、契約書7.3項は、図面、工程表、7.4項は、協力会社リスト、7.5は社内検査表、7.6は校正証書である。しかし、7.4項の協力会社は、もちあわせてない場合が多く、作成する必要がある。A1社～L1社は、記録がダブルスタンダードになっていた。

8項は、内部監査の記録、是正処置、予防処置記録が必要になる。I1社は記録数が少ないが、毎月実施の会議の記録でその記録を補っていることがわかった。また、L1社以外は、是正記録、予防記録と別々に作成していた。

ISO14001同様に組織で使用している記録で代用できる記録もあるが、その記録がない組織は最低、表4-4の記録があれば認証に対応できる。

表4-3の記録で検証した結果、審査では問題なく認証をうけた。

4-4 考察

ISO運用は負担が大きいという問題点について記録作成の観点からISO規格の要求と企業の記録作成実態について調査した。その結果、ISO規格上の問題ではなく取得企業の過剰な記録作成の問題であることがわかった。この実体の根本的原因を考えると、次の事項の必要性をあげることができる。

まず、審査員や審査機関は、審査の形にこだわらず企業経営改善のために審査をしていくこと。それにより業務で使用する記録で補えない場合に、ISOの記録を要求するような姿勢も必要だろう。

次に、コンサルタントは、マニュアルや記録用紙を作成し、記録用紙の書き方を教えて終了させるのではなく、規格の意図する本来の意味を教育し、企業が経営、経理状況等を考慮しながら、企業のレベルにあったISOの記録内容に変えていけるようなコンサルを実施する必要がある。

そして、企業は、審査のクリアを目的にするのではなく、規格の意図する本来の意味を理解し、会社の利益や運用の効率性や有効性（記録の記入のし易さなど）の改善を意識していくことが必要である。

ISOの本質は経営ツールであり ISOの取得企業は、マネジメントシステムの運用についての明確な目的を持ち、運用しやすく経営上の効果が生み出せる仕組みにすることが必要である。

ISOの運用効果は、運用期間にも影響してくるが、ISOの規格に整合するという最初の段階を経て、企業実態に調和させ、経営と整合させるという段階に達しなければならない必要性があるだろう。