

# 앞으로의 ISO경영시스템 심사

(재)일본적합성인정협회

井口 新一      専務理事

# 목 차

## 1. 머리글

## 2. 현상인식

(1) 인증서 발생건수 추이 : 신뢰지표

(2) IAF에서의 문제제기 : Output Matters

(3) JAB의 설문조사 : 수심조직업무에 맞는 심사

(4) 제3자 적합성 평가 심사입장 : 민간에 의한 심사역할을 다하자

(5) ISO 9001 :2008 개정 : 요구사항의 의도 명확화

## 3. 앞으로의 도전

## 4. 끝으로

# 1. 머리글

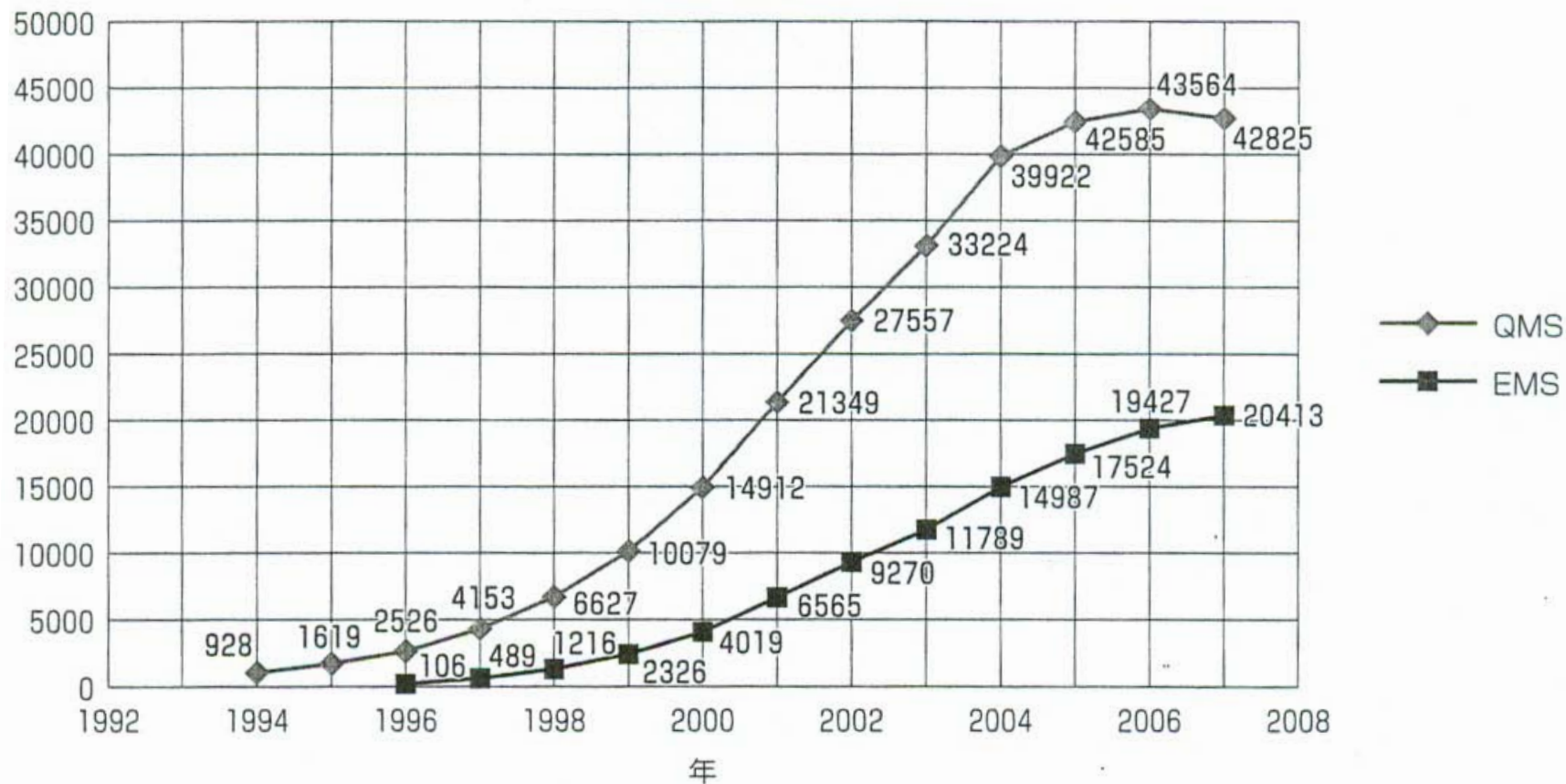
- 1987년에 ISO 9001 제 1판 발행 당시, 일본 국내에 있어서는 **품질 관리가 규격에 따라야** 하는가에 대한 근본적인 논의가 많이 있었다. 더욱이, 민간에 의한 ISO 임의규격을 사용한 **제3자 적합성 평가제도**도, 우리들에게는 경험이 적은 분야이기도 했다.
- 그러나, 여러 가지 배경이 있기는 하지만, ISO 9001(QMS) 혹은, ISO14001(EMS)에 의한 제3자 적합성 평가는 확실하게 사회에 정착하고, 활용되어 왔다. 경영시스템 규격 및 적합성 평가 기관에 대한 규격도, 그 때의 시장조사를 반영해서 개정하고, 완성도를 높이고 있다. 동시에, 이 제도에 관한 과제도 현재화(顯在化)하고 있다.
- 이하에서는, 인정기관으로서 **본 협회(JAB)**가 무엇을 과제로 확인하고, **그 과제에 어떻게 대응하려고** 하는지에 대해서 설명하려 한다.

## 2. 현상인식

### (1) 인증서 발행 건수 추이 : 신뢰지표

- 그림1에 인증서의 발행건수 추이를 나타낸다. 이 그림에서, QMS의 등록건수는 최근 2~3년 감소경향이 있으며, EMS도 건수 증가율이 둔화되고 있는 것을 알 수 있다. 물론 등록건수가 증가추세로 이르고는 생각하지 않는다. 또 이 변화의 원인도 단순하지 않고, 몇 개의 원인이 얹혀있을 것이다. 그러나, JAB에서는 등록증 발행건수 추이에 변화가 있는 경우, 그것을 비즈니스상의 모든 요인의 결과와 맞지 않고, 제3자 적합성 평가제도의 고객인 제도의 이용자, 바꾸어 말하면, 규제당국이나 일반사회 사람들의, 이 제도에 대한 신뢰라는 관점에서 고찰할 필요가 있지 않은가라고 생각하고 있다.
- 현재 등록건수 추이의 변화가, 제도의 이용자에서부터 신뢰가 흔들리고 있는 것과 관계가 있다고 한다면, 제도의 신뢰를 담보하고 있는 인정·인증심사의 원가가 문제가 있는지를 파악하고, 대응해야 한다고 생각되기 때문이다.

# JAB 인증등록 건수



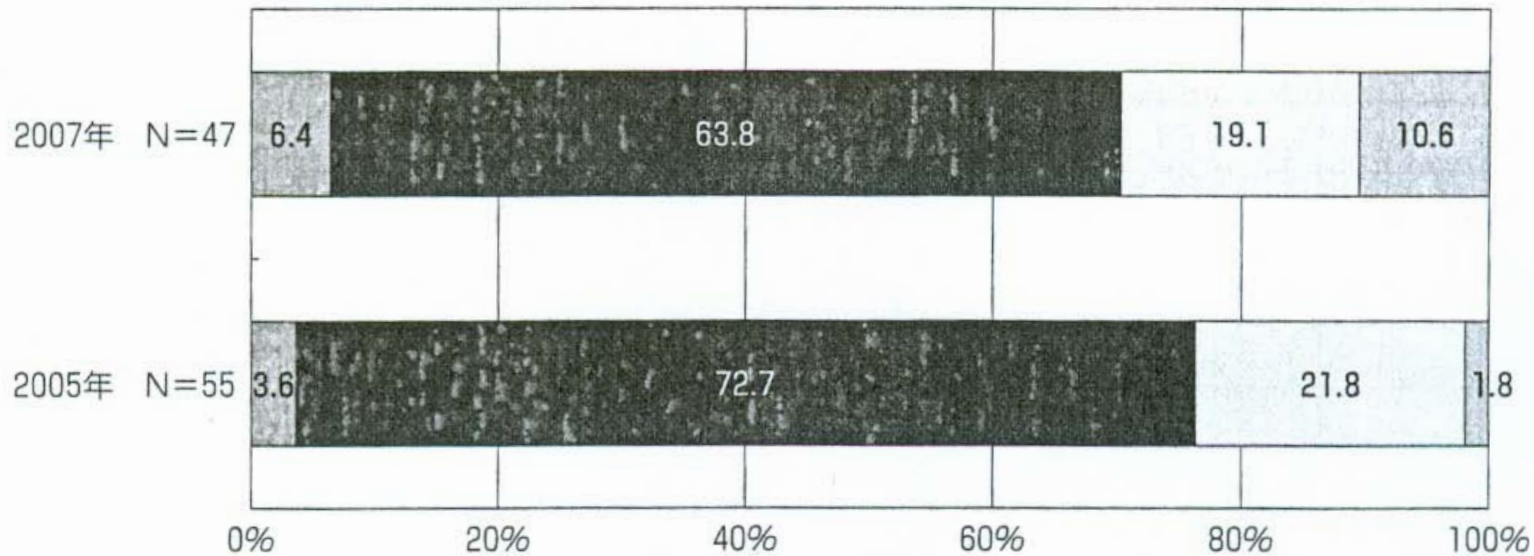
## (2) IAF에서의 문제제기 : “Output Matters”

- 2007년 3월에 샌프란시스코에서 개최된 IAF(International Accreditation Forum)의 기술 위원회에서, “Industry Day” 라는 명칭을 건 이벤트가 행해졌다. 이 이벤트에서는, 몇몇 산업계의 대표로부터 「현재의 인증심사는 인증된 경영시스템으로부터의 Outcomes”을 충분히 고려한 심사가 되지 않는다.」 라는 의견이 많이 나왔다.
- 이 지적은, IAF관계자 및 그 멤버에 큰 충격을 주었다. 이 과제를 보다 많은 관계자가 이해하고, 대응책을 찾아야 한다는 생각에서, IAF는, 같은 이벤트를 2007년 9월에 **북경**에서, 2008년 3월에는 **독일**의 본에서 개최했다. 이 3가지 Industry Day에서 사용된 프레젠테이션 자료는, IAF의 웹사이트에 공개되어 있기 때문에, 흥미가 있으신 분은 보시길 바랍니다. (IAF 웹사이트 : <http://www.iaf.nu/>)
- IAF는, 제기된 과제를 “Output Matters”라고 이름 짓고, 관련있는 ISO위원회와도 협력해서 대응을 서두르고 있다. 대응의 한가지로서, IAF의 활동에 반영시키기 위한 위원회 ” User Advisory Committee” 의 설치를 2007년 IAF 총회에서 결의했다.
- 이 위원회의 설치는, 과제의 해결을 위한 출발점이며, 이후는, 인정 · 인증심사에 관한 구체적인 개선책 논의가 행해지게 된다.

### (3) JAB의 설문조사 : 수심조직(受審組織) 업무에 맞는 심사

- JAB는 QMS와 EMS의 등록조직에 대해서, 설문조사를 실시하고 있다. 그림 2는, 2007년도에 실시한 QMS 설문조사에서, 거래처에 ISO 9001를 요구하고 있는 조직의 만족도를 조사한 결과이다.
- 2007년도에서는, 약 70%의 응답자가 「만족」 또는 「거의 만족」 이라고 했지만, 2005년도의 비율에서는 약 6포인트가 감소하고 있다. 2007년도의 조사에서 만족하지 않는 이유로는, ① 거래처의 ISO 9001의 **운용**이 잘 되어 있지 않다, ② 경영시스템 자체의 **인식**이 낮다, 또는 ③ **형해화** 되고 있다, 로 파악되었다.

### (3) JAB의 설문조사 : 수심조직(受審組織) 업무에 맞는 심사



■ 만족하고 있다. ■ 그냥 만족하고 있다. □ 별로 만족하고 있지 않다. □ 만족하고 있지 않다.

JAB 2007년 QMS 설문조사

그림 2 거래처에 ISO 9001을 요구하고 있는 조직의 만족도



### (3) JAB의 설문조사 : 수심조직(受審組織) 업무에 맞는 심사

- 한편, 인증기관의 심사원 역량에 관해서, 9항으로 평가해서 받은 결과가 그림 3이다. 이 그림에서, 어떤 평가항목도 80% 이상 양호한 평가를 얻었다. 따라서 심사원의 역량은, 대략 갖추고 있는 것으로 나타났다. 다만, 좀더 상세하게 「거의 불충분」이나 「불충분」의 회답 비율이 높은 사항을 보면,
  - ① 수심조직이 속한 업계에 대한 지식
  - ② 경영에 대한 지식
  - ③ 수심조직의 업무에 대한 지식이 더욱 개선항목으로 올려져 있는 것을 알 수 있다.

1.ISO 9001요구사항의 의도 이해

2. 경영에 관한 지식

3.심사기술

4.수심조직의 소속업체에 대한 이해

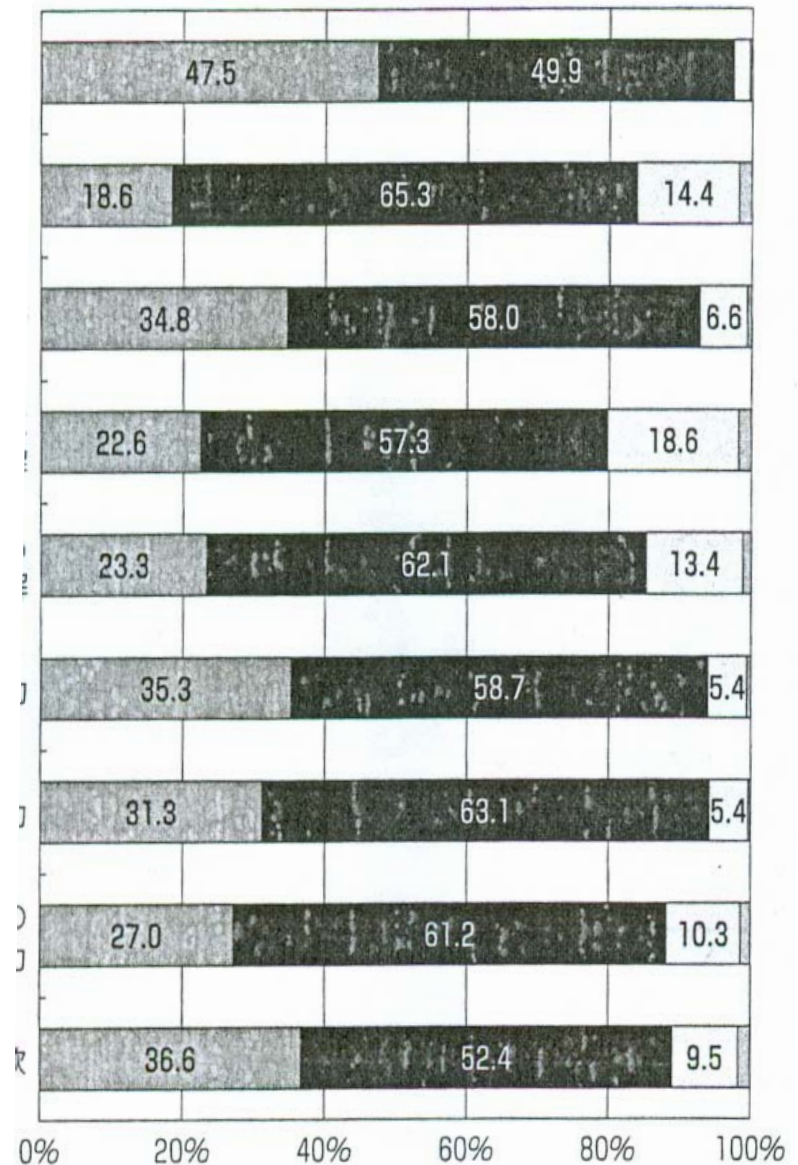
5.수심조직의 업무에 대한 이해

6.커뮤니케이션에 대한 능력

7.문장작성 능력

8.시스템과 성과의 인과관계를 읽는 능력

9.개선과제를 지적하는 의욕



■ 100% 충분 ■ 거의 충분 □ 거의 불충분 □ 불충분

9개 항목으로 4단계 평가

JAB 2007년 QMS 설문조사

그림 3 QMS 심사원 역량

### (3) JAB의 설문조사 : 수심조직(受審組織) 업무에 맞는 심사

- 그림 4는, 조직이 바라는 QMS 인증심사의 조사결과이다. 그림 4의 베스트 5에 열거된 사항은, 반드시 모두 그림 3에서 심사원의 역량 개선이 필요하다고 생각되어지는 항목과 일치하는 것은 아니지만, 양쪽 간에 관련이 있고 큰 차이는 없다고 생각한다.
- 2006년도에 실시한 EMS의 설문조사도 그림 3 및 그림 4에 대한 결과를 **그림 5**와 **그림 6**에 나타냈다. QMS와 같이 EMS심사도 심사원의 역량이 향상되기를 기대하고 있다.
- 설문조사 결과에서 나타난 심사는, 수심조직의 업무 흐름이나 경영방침을 반영하지 않고 ISO 9001이나 ISO 14001의 요구사항의 체크리스트를 조항 순서에 따라 심사가 실시되어 있는 것에 대해, 수심조직으로부터 경고를 받고 있다.
- 인정심사에서 사용하는 ISO규격은, QMS이나 EMS와 같은 성격인 경영시스템 규격은 아니다. 그러나 JAB가 실시하는 인정심사에 대해서도, 많은 경우, 인증기관의 업무 흐름과 동 떨어진 요구사항의 실행 확인에 의지하는 심사를 하여, 인증심사와 같은 실수를 범하고 있다는 것을 인정해야 한다.

업무 특성을 충분히 이해한 심사원에 의한 심사

조직 시스템의 과제를 인지시키는 심사

조직의 성과개선에 공헌하는 심사

조직업무 프로세스에 따르는 심사

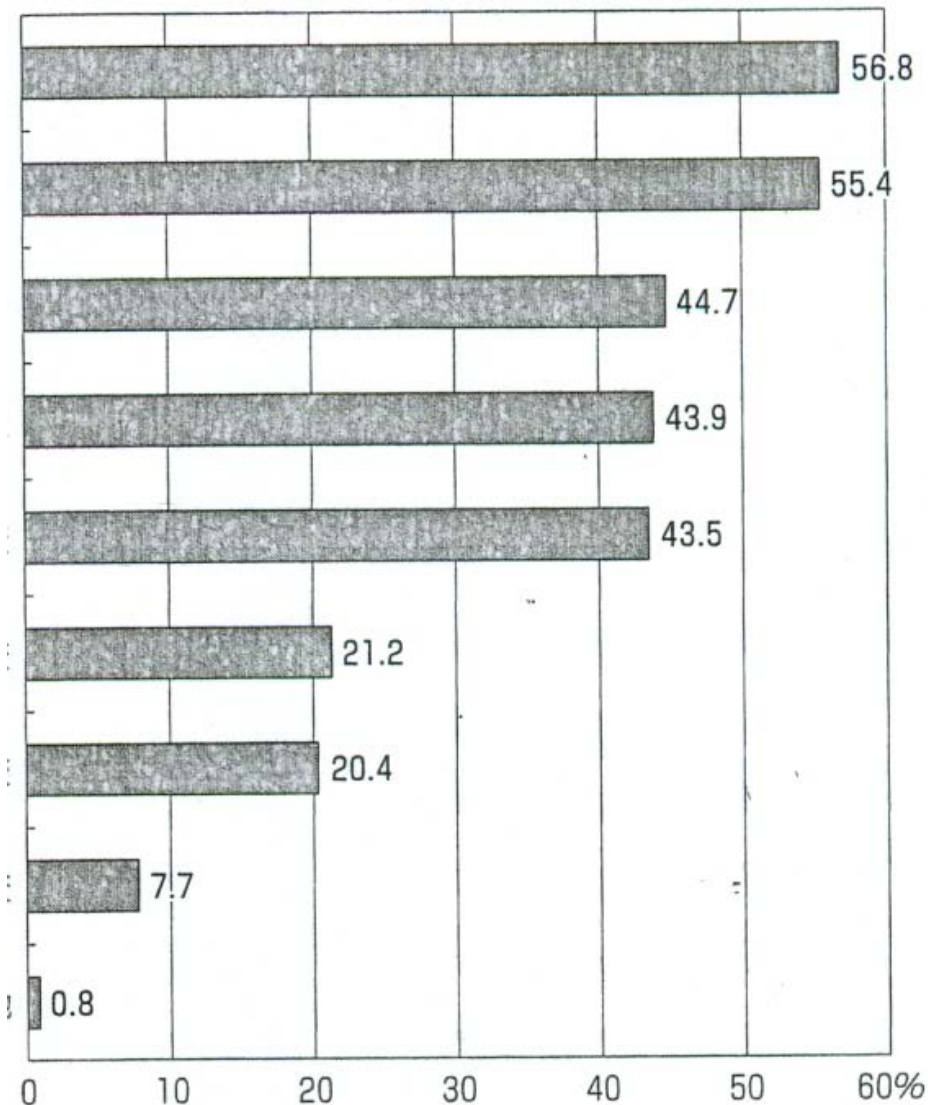
조직 시스템의 과제를 해결하는데 역할을 하는 심사

조직 성숙도(시간적 발전에 따른)에 대응하는 심사

조직 규격에 맞춘 심사

문서, 기록 등의 규격에의 적합성을 주체로 심사

그 외



9항목으로부터 복수 회답 N=711

그림 4 조직이 희망하는 인증심사

## (4) 제3자 적합 평가 심사 입장 : 민간에 의한 심사 역할을 다하자.

- 2008년도 ISO 경영시스템 규격에 등록 된 기업에서 발생한 불상사가 미디어를 시끄럽게 했다. 개개의 사건에서는 각각 다른 조건이나 발생상황이 있지만, 제3자 적합성 평가제도에 속한 JAB 및 인증기관은, 공통적인 생각을 갖고 이러한 불상사에 대응할 필요가 있다고 생각하고 있다.
- **등록조직에서 불상사가 발생하면**, 많은 경우, 곧바로 인증을 취소해야 한다는 의견이 나왔다. 이 의견에 반대하는 것은 아니다. 그러나 인증을 취소할 경우 해당 조직과 인증기관 사이에서는 계약기간이 없어지게 되며, 그 이후 해당 조직의 움직임을 확인할 수 없게 된다. 곧바로 인증을 취소하는 것이 아닌, 필요한 경우는 계약관계를 유지할 수 있는 인증의 일시 정지 등의 수단을 취해야 한다고 생각한다.
- 이러한 생각의 배경에는, 규제당국과 민간의 임의 규격에 의한 **제3자 적합성 평가제도** 등의 **역할분담**이 있다. 민간의 제3자 적합성 평가제도가 담당해야 하는 역할은, 불상사 발생의 형사책임을 추궁하는 것이 아닌, 그 불상사의 발생을 허락하는 업무 조직을 개선하는 것이라고 생각한다. 그것이 같은 조직에서 장래 재발할지도 모르는 불상사를 방지하고, 해당 조직업무의 「질」을 향상시키는 것으로 이어진다. 민간 활동이 이 입장을 떠나, 규제당국인 것처럼 판단과 행동을 취하는 것은, 제도적으로도 법적으로도 한계가 있다.

## (4) 제3자 적합 평가 심사 입장 : 민간에 의한 심사 역할을 다하자.

- 규제당국은 책임의 소재와 이후의 대응을 추구하며, 민간의 적합성 평가 제도는, 문제를 발생한 업무조직이 갖추지 못한 것을 검출하고 정정을 담당한다. 양자가 각각의 역할을 다하면, 회사전체가 신뢰의 질이 향상 될 수 있을 것이다.
- 물론, 현장에서는 위의 입장을 가지고 가는 것은 어려움이 있다고 인식하고 있다. 제도 관계자 및 사회 일반적인 분들에게도, 이러한 입장을 이해시켜야 한다. 이것의 이해촉진 일조로서 JAB와 JABC(Japan Association of Certification Bodies : 심사 등록 기관 협의회)에서 작성한 가이드라인 「조직 불상사 인정 · 인증기관의 대응에 대해서」(2008년 3월 14일 공표)도 역할을 할 것이며, 인정기관 및 인증기관은, 심사에 관련한 여러 가지 정보를 게시할 필요가 있다고 생각한다.



심사원의 규격지식에 관한 전문성 N=1132

심사원 환경지식에 관한 전문성 N=1130

심사원 경영지식에 관한 전문성 N=1122

심사원의 심사기능에 관한 전문성 N=1129

심사원의 수심조직의 소속 업계에 대한 이해도 N=1130

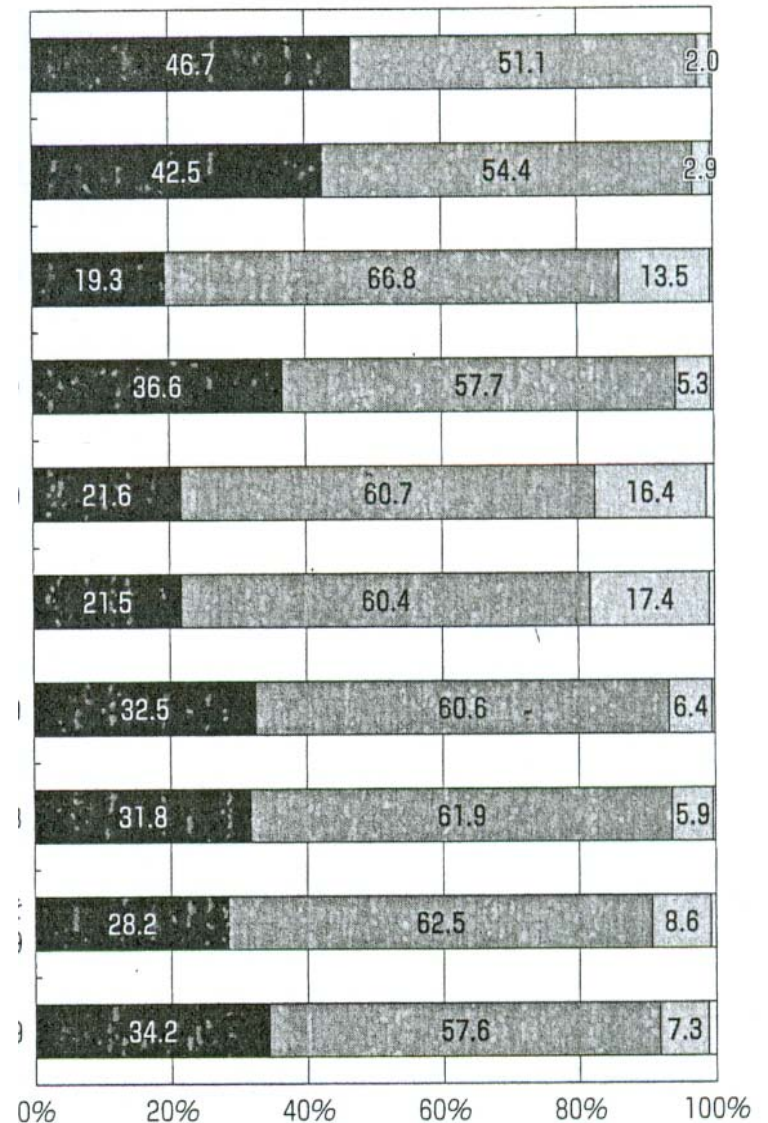
심사원 수심조직의 업무에 대한 이해도 N=1131

심사원의 커뮤니케이션 능력 N=1129

심사원의 문장작성 능력 N=1128

심사원의 시스템과 성과의 인과관계를 읽는 능력 N=1129

심사원의 개선과정을 지적하는 의욕 N=1129



■ 100%충분 ■ 거의충분 □ 거의불충분 □ 불충분

10개 항목으로 4단계 평가

그림 5 EMS 심사원 역량

개선에 직결하는 이해하기 쉬운 심사

업무 특성을 고려한 심사

시스템 과제를 해결하는 데에 역할 하는 심사

시스템 조직 내의 침투·정착화 심사

조직성과 향상에 공헌하는 심사

시스템 과제를 알리는 심사

환경성과 향상에 공헌하는 심사

조직 특성을 존중하는 심사

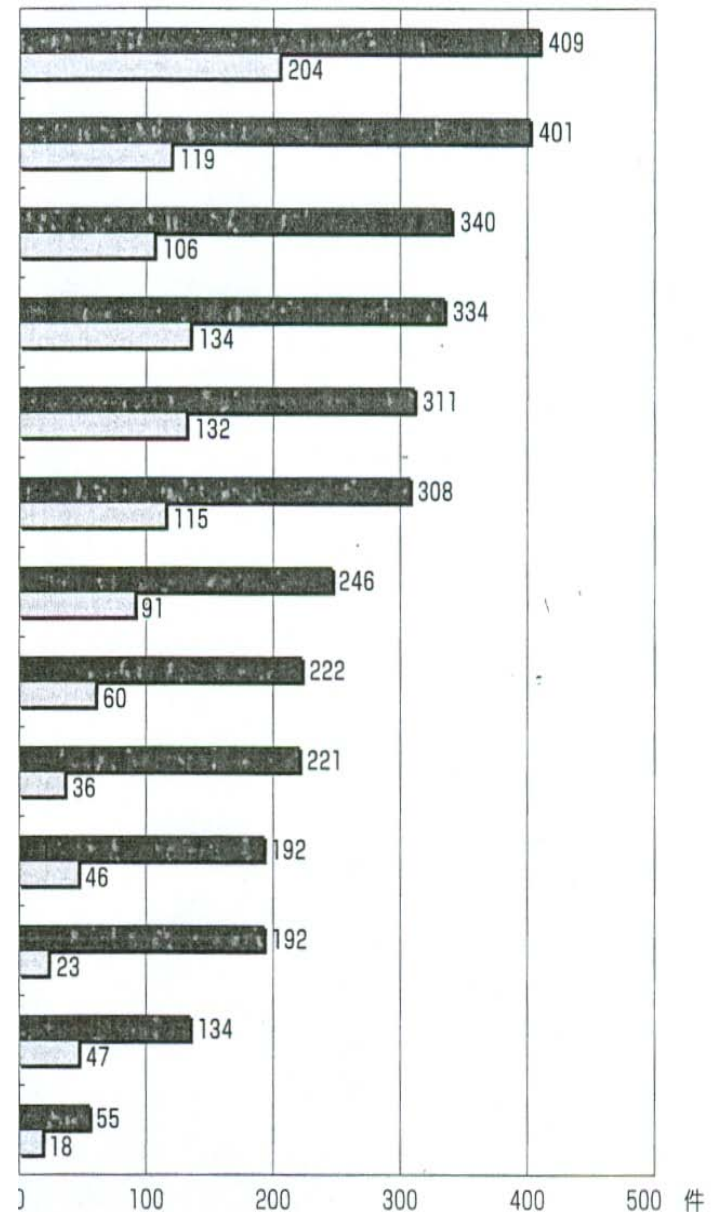
중요 외부분에 빠지지 않는 심사

규격에 적합한 심사

규격제도에 원칙을 지키는 심사

조직의 성숙도에 대응하는 심사

조직의 성숙도를 판정하는 심사



13항목 중 3항목 선택

■ 기대하고 있는 항목 N=1139

□ 좀더 기대 N=1131

JAB 2006년 EMS 양게이트

그림 6 EMS 심사원에 기대하고 있는 것



## (5) ISO 9001: 2008 개정 : 요구사항의 의도 명확화

- 2008년 11월 15일 ISO 9001:2008이 발행되었다. 이 발행 이전 같은 해 8월에는, 품질경영 시스템 규격 국내 위원회가 개정 포인트에 관해서 문장을 공개했다 ((재)일본 규격협회 웹사이트 : <http://jsa.or.jp>). 이 문장에서는, **요구사항의 의도를 변경하는 것이 아닌, 요구사항의 명확화** 또는 요구사항의 **의도를 명확화하기 위해**, 조항의 수정을 하고 있다. 이 명확화의 하나에 “**Output matters**”가 있다. 이미 2000년판에 의도 된 사항이지만, “Output matters”에의 대응으로서, 서문에 있어서, 품질경영시스템의 유효성을 강조하는 것이 변경되었다.
- 2008년판 개정 작업에 있어서도, ISO-IAF가 공동으로, 현장의 ISO경영시스템 심사 과제에 대응하려는 의도를 읽을 수 있다,

### 3. 앞으로의 도전

- 지금까지, 인증 발행건수, IAF의 의론, JAB의 설문조사 결과, 등록된 조직의 불상사 및 ISO 9001:2008 개정의 5가지 항목에 관해서 개요를 봤다. 각각의 항목에는 각각의 과제와 대응책이 있지만, 이 5가지 항목에 공통의 시점으로서, 「심사계획의 책정」이 있는지도 생각하고 있다. 심사계획은 인정기관이 인증기관을 심사하는 경우와, 인증기관이 조직을 심사하는 경우는 엄연히 다를 것이다. 그러나 같이 심사계획정책에 있어서는, 심사 대상 조직의 업무흐름, 심사시점을 중시하는 계획을 책정하는 것이 중요할 것이다.

## 인증기관의 심사계획

- 조직의 심사는 **tailor-made**라고 종종 말하고 있다. 같은 업계의 같은 정도의 규모의 조직이라도, 그 조직을 감싸고 있는 비즈니스 환경과 경영방침, 또는 보유하고 있는 고유 기술에 의해, 인증심사의 포인트는 다를 것이다. 이처럼 환경을 고려한다면, 심사를 실행하는 심사원을 선정하며 구체적인 심사계획이나 심사수법을 그 심사원에 맡기는 상태에서는, 제도 관계자의 기대에 응하고, 강하게 참가할 필요가 있는지를 생각하고 있다. JAB는 이 계획의 방법을 「**기관의 역량분석**」이라 하는 항목으로 설명해왔다.

# 인증기관의 심사계획

- 인증기관의 역량분석은, 다음 3단계로 구성되어 있다.

**제 1단계** : 인증기관은 심사 하려는 분야의 필요한 역량을 결정해야 한다.  
이 분야의 주요한 업무의 흐름을 파악하고, 업무의 흐름 중에서,  
중요 심사 포인트가 무엇인지를 확인하는 것.

**제 2단계** : 갭 분석 실시  
조직에서 심사의뢰를 받을 때에, 그 조직의 활동내용을 파악하  
고 심사에 필요한 역량을 파악하며, 사전에 인증기관이 설정하  
고 있었던 역량과의 차의 유무를 확인하는 것.

**제 3단계** : 제2단계에서 밝힌 심사에 필요한 역량을 가진 심사 팀을 편성  
만약에 제2단계의 갭 분석에서, 역량의 부족이 확인되는 경우,  
부족한 부분을 보충할 수단과 역량보증의 방법을 결정해 둘 것.

# 인증기관의 심사계획

- 인증기관에 있는 역량분석을 추진할 목적은, 수심조직의 업무실태에 있었던 tailor-made의 심사 실행을 위해 **심사계획**책정을 가능하게 하는 것이다. 더욱이, **종래 수심조직의 소속한 업계경험을**, 심사원의 심사능력 평가의 주요 평가지표로 해 온 상황에서 탈피, 심사해야 하는 항목과 거기에 필요한 심사역량을 명확하게 하는 것으로, 조직의 업무운영에 입각한 적절한 심사팀을 편성 가능하게 하는 것이다.
- 인정심사도 인증기관도, 심사원의 업무경험을 중요한 지표로 생각해 왔던 지금까지의 실태에서, 이 역량분석에 따라 심사 팀의 편성에 이행하기 위해서는 시간이 필요할 것이다. 그러나 몇 개의 인증기관에서는, 이미 역량분석에 따른 팀편성과, 각각의 조직에 대응하는 심사 계획의 책정, 조직의 업무 흐름에 따른 심사가 개시하고 있다고 들려 오고 있으며, 이 움직임에 큰 기대를 걸고 있다.

## 4. 끝으로

- 1993년 JAB 창설될 당시, 경영시스템규격 뿐만이 아닌, 민간 임의규격에 의한 제3자 적합성평가제도도 일본에 있어서는 새로운 것이다. 시행오차를 반복해가면서, ISO 경영시스템 규격에 의한 이 제도의 가치와 신뢰성 향상에, 많은 관계자가 노력을 해 왔다. 한편 조직에 있어서는, 경영시스템 규격의 적용에 관해서 오해, 혹은 인정·인정기관에서는, 적합성 평가 기술의 낯설음에서 과잉, 혹은 반대로 부족한 인정·인증 심사를 경험해 왔다.
- 현재 지금까지 경험을 다음 시대에 추진하고 있다. 이 방향은, 국내에서 발생하고 있는 과제 대응과 지금까지의 경험에서 모색한 결과의 방향이다. 그러나 이 방향은, ISO 규격개정의 방향이나 세계적인 적합성 평가제도의 과제대응의 병행과도 일치하고 있다.
- 이후에도 신뢰되는 제3자 적합성 평가제도의 발전을 위해 수심조직, 인증기관, 인정기관 및 다른 제도 관계자의 각각 입장에서 각각의 책임을 다하는 노력을 쏟아갈 필요가 있다.
- 한편, 국내에 있어서 노력의 성과는, 국제 표준과 가능한 대외적으로 넓혀져야 한다. 민간 임의규격에 의한 제3자 적합성 평가제도에 있어서는, 세계에 추종하는 것에서 세계를 리드하는 활동에 이끌기를 바란다.