

조항은 암기가 아니라, 판단을 위한 지도다

ISO 19011 조항 네비게이션

ISO 심사원은 조항을 외워야 한다?

- 💡 규격이 너무 많다
- 💡 어디가 중요한지 모르겠다
- 💡 시험이 두렵다



조항은 기억의 대상이 아니라 판단을 위한 지도다

심사원의 사고 프로세스

⚡ 상황 발생



⚠ 리스크는 무엇인가?



🧭 조항은 어디에 있을까?



- 💡 현상보다 ‘위험’
- 💡 문장보다 ‘의도’
- 💡 번호보다 ‘위치’

조항 번호는 ‘결과’이고, 판단 흐름이 ‘출발점’이다

심사원의 본질은 ‘기억’이 아니라 ‘판단’이다

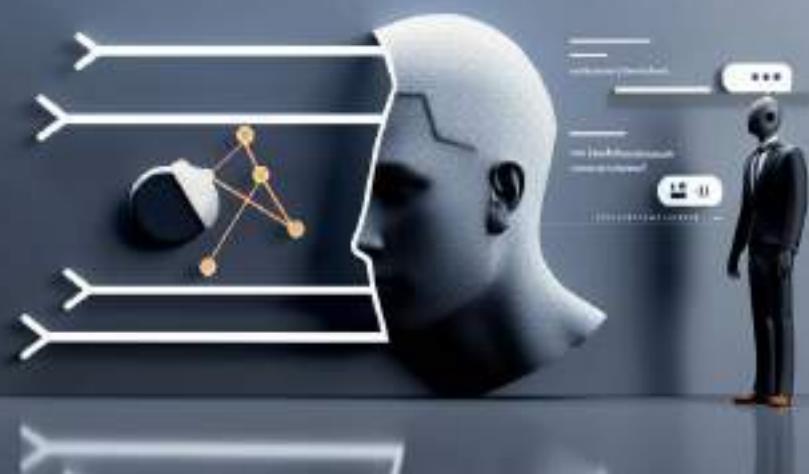
✖️ 암기 중심

- 🚫 조항 번호 외우기
- 🚫 문장 그대로 인용
- 🚫 기억에 의존한 심사

⭕ 판단 중심

- ☑ 상황 파악
- ☑ 리스크 해석
- ☑ 조항 위치 추론

조항은 답이 아니라, 판단을 돋는 근거다



심사원의 판단은 '흐름'에서 나온다

판단이 필요한 순간

- 🧠 문제가 발생했다
- 🧠 요구사항이 보이지 않는다
- 🧠 어디를 봐야 할지 헷갈린다

심사원이 하는 일

- ✓ 상황을 구조에 대입한다
- ✓ 프로세스 흐름을 따라간다
- ✓ 조항의 위치를 찾는다

Situation → Risk → Process → Clause



조항 번호는 결과이고, 흐름 파악이 먼저다

같은 상황도, 어디에 놓느냐에 따라 조향이 달라진다

[같은 상황]



| Plan | Do | Check |
| (6.x) | (8.x) | (9.x) |

조향은 정답이 아니라, 판단의 결과다



HLS = 심사의 사고 구조

심사는 구조로 판단한다

Brain (4,5,6)

Planning

Eyes (9)

Evaluation

Muscle (7,8)

Execution

DNA (10)

Improvement



HLS는 '조항 목록'이 아니라 '심사 동선'이다

Plan → Do → Check → Act

 **Plan** : 4 · 5 · 6

 **Do** : 7 · 8

 **Check** : 9

 **Act** : 10

조항은 외우는 대상이 아니라, 이동하는 지도다



조항은 '번호'가 아니라 '흐름'에서 나온다

상황 → 리스크 → 관리 실패 → 조항 위치

조항 번호는 '결론'이고, 판단 흐름이 '출발점'이다



문제는 조항이 아니라 ‘상황’에서 시작된다

내부심사를 실시하지 않았다

상황



모니터링 부재



Check 단계 문제



9.2 내부심사

심사는 상황에서 시작되고, 판단을 거쳐 조항으로 끝납니다



문제의 ‘대상’을 먼저 구분한다

작업표준서가 없다

✖ 7.5 문서화된 정보

- ▣ 종이·파일의 존재 여부
- ▣ 형식·보관 문제

○ 8.1 운영 통제

- ⚙ 현장 실행 실패
- ⚙ 통제되지 않은 운영 리스크

문제는 문서가 아니라, 통제되지 않은 ‘운영’이다



ISO 19011은 '절차서'가 아니라 '태도'를 말한다

Integrity

Fair Presentation

Due Professional Care

같은 상황이라도, 심사원의 태도에 따라 판단은 달라진다



조항 네비게이션은 상황이 달라져도 변하지 않는다

- ☞ 조직 상황이 달라도
 - ☞ 심사 맥락이 달라도
- 판단의 출발점은 같다

규격서는 외우는 대상이 아니라, 판단을 돋는 지도다



심사원의 역량은 ‘암기’가 아니라 ‘판단 구조’다

- 조항은 흩어져 있지 않다
- 판단은 구조와 흐름에서 나온다
- 조항 번호는 마지막에 따라온다

조항을 찾는 사고방식은 평가 상황 전반에 적용된다





조향 네비게이션 기본 도표 (범용 스킴)

상황에서 들리는 키워드 (Keyword)	찾아가야 할 조향 위치 (Address)	판단 포인트
“사장님”, “임원”, “방침”, “책임”	5장 – 리더십	방침 수립, 역할·책임(R&R), 리더의 관여
“위험”, “법규”, “목표”, “계획”	6장 – 기획	리스크·기회, 준수의무, 목표 설정
“사람”, “설비”, “교육”, “문서”	7장 – 지원	자원, 역량, 인식, 문서화 정보
“현장”, “운영”, “실행”, “통제”	8장 – 운용	실제 일하는 방식, 프로세스 통제
“측정”, “모니터링”, “내부심사”	9장 – 성과평가	데이터, 내부심사, 경영검토
“문제”, “사고”, “부적합”, “시정조치”	10장 – 개선	원인 분석, 재발 방지, 개선