

審査員インタビュー

横谷一雄審査員

今回は BL 審査員および ISO セミナー講師を務められている横谷一雄氏をお尋ねして、ISO セミナーなどで感じる現状、また ISO に取り組む上で大切なポイントについてお話をいただきました。



—2015 年の改正で「力量」という要求事項が改訂されましたが、現状ではいかがですか？

ISO のマネジメントには、法令順守も含めて非常に力量が必要になります。しかし「個人の能力の評価」になっていて、ボヤッとした捉え方になっていると感じます。例えば「現場が管理できる能力」といった「〇〇ができる能力」を評価項目にしている点です。審査の際、この評価項目では「力量」を示す証拠がなく、ISO 規格に則った仕事ができているかどうかを実証することもできません。本来は最低限、要求される資格を持った上での仕事内容を判断すべきなのですが、今はこのような現状です。

環境側面の評価では「力量」が必要だと思われていない場合も多くあります。ここには法令順守も密接に関わってきますが、きちんと必要な法律を識別できて、改正情報をどこから取ればいいかわかる、そこも含めた「力量」を実証した上で評価する必要があります。

製造業の場合、求められる「力量」は配置されている部署や求められる仕事の内容で異なります。『1 時間でこれだけ作ってください、不良品は基準以下に抑えてください、法令を遵守してください。』これがその人に求められる「力量」であれば、きちんと記載された検査記録を見れば判断できます。

「力量」は新しく加わった要求項目ですから、最初から厳しく見みずに 2～3 年目くらいから気づいた点を指摘していきます。セミナーでも話しているのですが、まだ改正以前の規格が染み付いている方々も多いです。ただし前回こうだったので今回はここまでという段階を設定した審査ではなく、聞き取りの中で障害になっていること、どうしたらいいかわからないこと、形骸化してきて困っていることなどがあれば、そこを改善できるように指摘していきます。それは企業側が興味を示さないと、一方的に押し付けるだけでは吸収されないからです。

—ISO セミナーではどんな点を重要視してお話しされますか？

一つ目は用語・単語の理解不足によって、なすべきことが誤解されていることです。

セミナーの時に「力量表の評価の仕方が、〇、△、×ですが、△の場合、どうしたらいいのかわからない」と聞かれた場合、「力量は備わっているか、備わっていないかで、△は存在しません。備わっていなければ、訓練して身につけてください。」と答えます。すると「再教育します」と言われることが多いのですが、英語版 ISO 規格では「TRAINING=訓練」という単語が使われており、「教育=EDUCATION」ではない。そ

の違いが理解できていないことが多いようです。

実地訓練で指導を受けながら行った仕事を確認して、その結果「できている」「できていない」と判断するために「証拠となる記録」を付ける。これが ISO 規格の要求ですが、「教育の記録」と勘違いしている場合があります、それでは一番大切な「人の力量」を見ていることになりません。

「10.2.2 a)不適合の性質」も同様です。「性質」の英語版表記は「Nature」で「ありのままに」という意味で解釈します。不都合が起きた場合に、何が起きたかをありのままに記録しないと解決につながらないからです。

「6.1 リスク及び機会」の「機会」は「Opportunity＝適切な状況」という意味ですが、「チャンス」と解釈されることが多くあります。しかし本来は「今やるべきことかどうか」を判断して良い時期に実施できるように計画を立てなさいという要求です。リスクには現場の方が把握する「日常リスク」と経営者が考えるべき「将来リスク」の二つがありますが、日常リスクを放置していくと、問題が起きて社会から排除されるという将来リスクが発生する場合があります。ですから日常リスクは管理基準としてどう対応するかを考えた上で、将来リスクもしっかりと考えて目標を設定することが非常に重要です。日常リスクはきちんと手順書を書き込んで確認して進めていけば管理できます。ただし日常リスクとして管理すべき事柄を目標に設定すると、違った方向に行ってしまうので注意が必要です。現状では「不良品率の低下」などの日常リスクが優先されて、将来を見据えた「人材育成」「体制の整備」などの経営的に重要なことに考えが至っていない場合が多く、ここも大きな課題です。

「7.3 認識」という要求項目がありますが、これは言い換えれば「道徳」です。説明時によく例にとるのは、自動車教習です。まず机上講習で法律や自動車の基本的な構造を学ぶ。次は実地講習で運転技能を学ぶ。最終的にすべての力量が満たされていけば、証拠として「運転免許証」がもらえる。しかし運転免許を持っていても、暴走運転や危険なあおり運転をしてはいけない。これは一般的な「道徳」で、安全運転に対する「認識」を持っていけば決して行いません。

二つ目は、要求事項の意図を誤解しやすいことです。

例えば「9.3.1 マネジメントレビューへのインプット」は、「f)改善の機会」を明確にするのがアクションで、a)～e)はそのチェック項目になります。よくあるのはa)～e)を細かく分析・評価してしまったために、結果としてf)に「特になし」と記載してあるマネジメントレビューですが、これでは本来の目的は果たせません。

「9.1.3 分析と評価」も同様で、a)～f)は「g)品質マネジメントの改善の必要性」をはっきりさせるためのチェック項目になります。分析と評価は経営方針を決定する大きな要素になりますから、ここはしっかり理解することが必要です。

さらに「10.2 不適合及び是正措置」の「類似の不適合」の解釈でも誤解があります。過去と類似した不良品や不具合が発生した場合、真の原因を探って再発防止に努めること、起こったことの本質を見極めることが求められています。それは、現象としての不具合がそれぞれ違って見えても、真の原因が同じ場合もあるからです。そして真の原因の是正で解決できなければ次のリスクレベルの問題として考える、それでも解決できなければ仕組み全体の問題として考えていくということです。



—「顧客満足の向上」という ISO 規格の大きな狙いについては理解が進んでいますか？

「顧客満足の向上」は平たく言うと「よい商品は売れる」ということです。お客様が商品をリピートして求めるのはその商品が良いと認めているからで、究極をいえば「宣伝をしなくても売れる商品が一番良い商品です。また顧客が顧客を呼ぶのが理想とされますが、これは外部評価が高いからです。社会に貢献できる良い商品を提供しても、製造の段階でどこ

かに迷惑をかけるなどの問題点があると ISO の要求は満たされません。問題点は騒音や排出物などの社会的環境面であったり、社内的な労働環境面であったりしますが、その製品に関わる利害関係者とその状況をしっかり把握して、いろいろな側面から問題を解決しなければなりません。

また情報セキュリティの面では、文書管理があいまいだと顧客満足は得られません。お客様から提供される仕様書等は企業秘密に関わる外部文書にあたるため、きちんと管理・処理することが要求されています。ここをしっかりと実施しないと信頼性が損なわれる原因になりますが、まだその認識が低い場合が多いです。

—危機管理についてはどのようにお考えでしょうか？

危機管理は、起こった時の対応が重要になります。東京大学生産技術研究所の目黒公郎教授が考案した「目黒巻」という危機対応をシミュレーションできる公開ツールがありますが、これは災害などの危機発生後に行う自分の行動計画を具体的に時系列で記入することによって、危機に対する備え方を確認・見直してできます。このシミュレーションの仕方は様々な場面で起こり得るリスクの管理と対応を考える時に非常に役立ちます。例えば火災などの発生時にはまず消火活動、人員の避難などが行われますが、火災そのもの、さらに消火方法による環境への影響も考えた対応策や危機管理が必要になるのです。また「目黒巻」の考え方で、定めた目標から逆に辿って、達成のために何をすべきなのかを考えていけばリスク管理に役立ちます。危機管理とリスク管理は混同されやすいですが、起こった危機や事故に対応することと将来のリスクを考えて対応していくことはまったく誓います。ISO 規格に取り組んで実践していくためには、このようなツールを知り、活用していくことも大切だと伝えています。

—今後 ISO 規格を有効活用していくためのポイントは何でしょうか？

セミナーや審査を通して感じることは ISO 規格の意図がまだまだ浸透していないということです。ISO9000 には ISO の意図するところが網羅されていますので、認証を受けるかどうかは別として経営者にはぜひ読んでいただきたいと思います。

また 2015 年 9 月の国連サミットで採択された「SDGs(持続可能な開発目標)」は、先進国自身が取り組むユニバーサル(普遍的)なもので、日本も積極的に取り組むことが宣言されています。日本企業としてもこの目標をよく理解して、どのように貢献していけるかを考えることが将来的な事業展開・企業経営の面で

非常に大切だということも伝えていきます。

ISO 規格に記載されていることは、事業展開を考える上でも、日常業務を行う上でも非常に有益です。まずは ISO 規格の意図を十分に理解して、自分たちの状況に合わせて進めていくことが大切です。

[横谷一雄氏 プロフィール]

行政書士横谷事務所代表(兵庫県行政書士会会員)

ベターリビングシステム審査登録センター審査員・セミナー講師

- ・JRCA 登録 品質マネジメントシステム主任審査員(A06173)
- ・IRCA 登録 環境マネジメントシステム主任審査員(01196432)
- ・IRCA 登録 情報セキュリティマネジメントシステム主任審査員(01196432)