

特集1 ISO 9001 認証制度の課題

座談会②: 技術論

ISO 9001 規格における「成果」と「有効性」とは何か?

出席者:

国府 保周 氏 株式会社テクノファ 技術顧問
鈴木 信吾 氏 某自動車部品メーカー 品質本部 品質保証部 主席部員
西脇 孝 氏 日本検査キューエイ株式会社 取締役 審査本部長
森廣 義和 氏 一般財団法人日本品質保証機構 理事
AB 氏(匿名) 公益財団法人日本適合性認定協会 認定審査員
(司会: 恩田 昌彦 月刊アイソス編集長)

本稿は、特集1で2本企画した座談会のうちの〔②技術編 ISO 9001規格における「成果」と「有効性」とは何か?〕をまとめたものである。この座談会は、2013年11月26日、13:30~15:30、東京都品川区の日本適合性認定協会(JAB)内の会議室で開催され、認証審査と組織におけるISO 9001規格の活用に関して、“(認証の)成果(outcome=performance)”と“有効性”をキーワードに、認定機関、認証機関、研修機関、受審組織の各立場から出席をお願いし、5名の出席者のもとで議論が行われた。司会及び原稿作成はアイソス編集部が担当した。(編集部)

認証に求めている成果は スペックを確認し合えること

—認証から得られる成果として、組織は何を想定しているのか? その成果が実現していない場合、何が審査のポイントになるのか? このあたりからまず議論を始めていきたいと思います。認証組織の立場から、鈴木さんはどのようにお考えですか。

鈴木 私の会社はB to Bのサプライチェーンの中なので、審査を受ける立場でもあり、仕入れ先を自分たちが審査

する立場でもあります。後者の立場では、仕入れ先に求めるものを大雑把に言うところ「期待通りのものが期待通りの納期で入ってくること」になるのですが、それがISO 9001だけで担保できるとは思えません。ですから、ISO 9001の要求事項を満たしていることを前提に、当社からの追加要求事項に対応できているかを確認したりして、だんだんセクター規格格的になってしまっているところがあります。とにかく、サプライチェーンの中にいる組織は、ISO 9001で求めているスペックをお互いに確認し合っていて、それが双方にとって、ISO 9001認証に求めている成果だと思います。

AB ISO 9001は最低限の共通言語であり、それはあって当たり前という感覚ですね。

鈴木 ところが現実には、組織はISO 9001のような基本的なところが案外できていなかったりします。ですから、ISO 9001の審査でベースラインを定期的に検証していくということの価値は確かにあります。

一方、B to Cの場合、市場に「ISO 9001認証制度では認証組織が提供するものすべてが担保されている」といった過大な期待があるなら、そこに制度の実態とのギャップが生まれると思います。ISO 9001に関する正確な情報を一般向けにアナウンスする場が少ない上、もともと一般の人はISOに関心が薄いので、言っても聞かないかもしれません。

実生活で経験していることで言えば、介護施設を選ぶ時に、私はある程度ISOのことが分かっているので、その介護施設がISO 9001の認証を取っているなら、ISOで要求されていることは当然やって

いるはずだと考えます。例えば、自分たちがクレームを言ったら、それを受け付けて処理する仕組みは少なくともあるはずです。ですから私は、ISOで要求されていること以外の重要なところを確認して、選択の判断材料にします。そういったところで、ISOの認証は活用できると思います。

森廣 当機関の苦情受付窓口に対して、製品・サービスの提供を受けた消費者、つまりB to CにおけるCの立場の人が苦情を言ってこられることがたまにあります。その内容は「A社からサービスを受けたのだが、そのサービスが良くなかった。調べてみると、A社はJQAから審査を受けている。あなたのところはいったい何をしているのか?」というものです。そのように言われると、我々としては、ISO認証でサービスそのものの良否を保証しているわけではないということを説明しつつ、一方で、A社に対しては、「こういう苦情が出ていますが、貴社ではそれをどのように受け取り、どう処理して、再発防止策をどのように立てましたか?」といった聞き取りを行うこととなります。また内容に応じて是正処置を要請したり、場合によっては不定期審査を実施してマネジメントシステムが機能しているかを確認することもあります。

鈴木 ISOの認証制度は仕組みを担保しているはずなのに、パフォーマンスを求めるといふギャップの場面ですね、それは。私だったら、ISOの認証を取っている会社だったら、是正処置がまったく分からないはずではないので、まずは是正処置を始める前の現状把握や問題の特定などをどうやっているのかを聞きます。相手がISOを取っていると、最初からボンとその話に入ることができます。1990年代より前だと、企業に是正処置をお願いしても、修正だけで終わってしまって、「それじゃダメなんだ」と説明するだけでも何時間もかか

っていたのですが、そのストレスを省けるだけでも、認証制度に対して期待は持てると思います。私のこの期待感は、企業に仕組みがあることに対する期待感です。しかし、認証機関に苦情を言うてくる消費者が期待しているのは、自分が満足するパフォーマンスです。そこは、認証制度に期待してもらっても困ると思うのですが、世間的には「どうして?」と思われるんでしょうね。

AB 今の鈴木さんの話を聞いていると、ISO認証制度に過度の期待をしている感じがします。「是正処置は原因の除去である」ということを、共通言語として当たり前に組織ができていると思っておられるかのような発言ですが。

鈴木 できているというよりも、まず理解していると思います。

AB 「認証機関にその点をきっちり見ていただきたい」というのが、認定側の意見です。過去の経験上、認証組織の中には是正処置といっても、社員に教育訓練をしておしまい、というところも結構あるからです。

鈴木 私の立場は、是正処置が担保されているかをみるのではなくて、自分たちのサプライチェーン、つまり仕入れ先を育てることです。ですから、現状をまず認めなければいけません。ちゃんとやっている会社もあれば、「なんでISO 9001が取れるの?」という会社もあります。けれども、少なくともISO 9001という共通言語の中で、「ここはこうじゃないの?」というやり取りができるのです。これだけでも、90年代以前に比べればすごいことです。まったくダメではない。0点ではない。そこは大事なことだと思います。まだ改善の伸びしろがあるということですから。



株式会社テクノファ
技術顧問

国府 保周氏

「1990年からエーベックス・インターナショナルというコンサルティング会社でISO認証取得支援を開始、90年代はほとんどコンサルティングの仕事をしていました。その後、独立してフリーになり、現在は認証機関2社と契約して審査の仕事年間数件こなすとともに、テクノファで審査員研修コースや一般企業向けのQMS維持・改善コースなどの講師を担当しています」

パフォーマンス悪化への対応は 内部監査では遅すぎる

国府 私は審査員研修コースの講師をやっているのですが、審査員資格を取得するために研修を受けている受審組織の方々の話を聞いていると、普通は「是正処置をとる」あるいは「是正処置を講ずる」といった言い方をしますが、彼らはほとんど「是正処置を書く」と言います。つまり、「是正処置」というのは「紙」のイメージなのです。紙の是正処置報告書を出したら、それで終了という感じですが、審査でも、紙に書いてある是正処置報告書についてはほとんど聞かれない。実態は是正処置ができていないことを審査員が現



某自動車部品メーカー
品質本部 品質保証部 主席部員
鈴木 信吾 氏

「私がマネジメントシステム規格と関わるようになったのは、QS-9000の認証取得準備を始めた1995年からです。当時は規格対応と実態との二重化が問題になっていたので、ISO 14001の認証はそうしたくないという思いもあって、環境ISOの事務局を10数年担当してきました。3年前から社内のQMSの立て直しのため、再び品質を担当することになり、現在に至ります」

場で確認したことがあるかという、「そんなことは1回もありません」と言うのです。

西脇 是正処置を文書化して、それでやったつもりになっているわけですね。有効性の審査を指向する時のポイントは、組織のQMSが顧客のニーズと期待にどう応えているかです。それが一番目に見える形で明らかになっているのは顧客からの苦情です。審査に行くと、「クレームはありません」と言う組織があります。でも、よくよく聞くと、不都合なことはいっぱい起きているのに、代品を出して解決したとか、大きな問題にはならなかったとかいう理由で、それらをクレームだとは思っていないのです。そんな場合は審査で、たくさんある苦

情の中に、何か仕組みが悪いから起きているようなものはないか、再発しているものはないか、そういうところを審査で徹底的に見ることが大切です。こうしたアプローチをして、「是正処置の根本原因の追及が弱い」という指摘を出すように審査員研修などで指導しています。

内部監査も同じです。組織による内部監査で過去3年間指摘はゼロ。これを、いい仕組みだと言えるでしょうか。私が2003年にTS 16949審査員になるための教育を受けた時に一番感激したのは、「指摘が出ていない内部監査の仕組みを見たら、必ず不適合を出せ」と言われたことです。「ああ、これだ」と思いましたね。内部監査で不適合が何もないというのは、決まり切ったチェックリストでマニュアル通りかだけを見ている可能性が高い。

森廣 審査先で、「私どもは内部監査を一所懸命やっています」と言っている組織があったのですが、ある審査員がそこに審査に行くと、顧客からの苦情の結果を見せてもらったところ、苦情の数が減っていませんでした。すると、その審査員は「それじゃあ、内部監査がちゃんとできていないのではないですか」と結論づけたのです。それは、「内部監査をしっかりとやれば、製品の品質は良くなっていく」というニュアンスですね。

鈴木 TS 16949の審査だと、最初に品質パフォーマンスを見ます。一方、組織側は、自分たちで品質パフォーマンスを評価する資料を別に持っています。そこには、市場クレームなども含まれます。そこで示された品質パフォーマンスが悪くなってきて、それが仕組みの問題なのだとすると、それは内部監査で対応するには遅すぎます。もっと緊急の問題として取り組まなければなりません。では、内部監査で遅

すぎるなら、いったい誰が見るのか。日本の会社であれば、間違いなく社長が直接見えています。そこからトリガーがかかって、分析や改善活動などが始まっているのが普通の会社です。じゃあ、どのようなところからそれが始まるのかというと、計画です。自分たちの目標に対して計画を立て、監視項目を置いているわけですが、それがうまく回ってはいればいいのですが、うまくいかないことはよくあります。その時には、計画のどこがまずかったかという戻り方をしないと、スパイラルアップにならない。それを内部監査でチェックするのは、もう手遅れだと思います。

所定の様式には書いていない 是正処置・予防処置がある

国府 審査に行った時に、「是正処置報告書」として出てくる是正活動はごく一部で、その組織の会議の議事録を見ていると、文書化はしてなくても、是正は結構やっていたりします。品質目標で「不良率低減」と掲げている組織では、従来から不良が出た時には何かをやっているわけですが、それでも足りないと思うから、抜本的改革ということで「不良率低減」を掲げているわけで、是正処置のベースの活動は、たぶん普段からやっているのだと思います。あるいは、過去に起きた問題にだけ手を打っていても不良率がなかなか下がって来ないでしょうから、他にも考えられることをいろいろやっているのです。ですから、文書化されていないけれども、品質目標展開やトップの鶴の一声でやっている予防処置っていうのがあるのです。それは、議事録などを見ると出てきますが、所定の様式に書かせるにはムリがあります。ですから、企業向けの研修であれば、「実態から拾って行ってシステムを組んでくだ

さい」と申していますし、審査員研修では、「審査では所定の様式に書いていないところも見えていかないと、形だけの審査になってしまいますよ」と申し上げています。

西脇 サプライチェーンでは、朝一番に現場の作業長、品証、生産技術などの担当者が集まって、みんな立ったままで昨日起きた品質異常や顧客クレームなどを議論する「朝市」と呼ばれる会議があります。この会議に参加すると、どういう形で記録に残しているか、どういう形で根本原因を追及しているかなど、「8.5.2 是正処置」のa)からf)までのステップをだいたい聞くことができます。効果的な是正処置が行われているわけですから、様式に落ちているかどうかというのは実態から言うと小さな問題なわけです。

とはいえ、そこできちんとした様式に落として、この原因究明については何月何日の朝市ミーティングで行い、その是正処置が正しいかどうかを製造工程監査で検証したと記録してあったら、後で確認ができるし、そういう文書化をしておかないと、本当に体系的にシステムが良くなったかどうか分からなくなります。

AB 「記録」と言うと、嫌がられますが、記録を付けることは頭の訓練です。何が事象で何が原因かという因果関係の思考を整理する訓練になります。目的なく記録を求めるのは規格の意図ではありませんが、自らが実施しているプロセスを記録で確認していくことで、組織のPDCAを回す力が付いていくと思います。書かれた内容は審査でぜひ吟味していただきたいです。

西脇 特に残してもらいたいのは、「8.3 不適合製品の管理」の記録です。ここできちんと記録を残しておけば、後で分析ができますから、「8.4 データの分析」とつな

げることができます。記録が残しづらい様式になっているなら、そこは審査の場で「改善の機会」として出して、もっと自然にみなさんが記録を残せるように持って行けばいいと思います。

AB そこで問題なのは、もともと作っていた様式を、わざわざISO 9001用の様式に変えたことで、逆に書くのがむずかしくなってしまうことです。

国府 今までは、ひとまず「こんなことがあった」というのを書いていたのに、ISO になったとたん、しっかり書かせようとする。すると、みなさん、しっかりは書きたくないから、何か問題があっても、わざと申告しなくなってしまう。そんな時、私は組織の方々に、「元のレベルに戻って、ひとまずレ点だけでも付けて、何が起きているかが分かるようにしましょう」と提案しています。何も言ってもらえないよりはましですから、まずはそこから始めます。

品質要求事項の鍵は「××するために」を見ること

国府 審査員研修コースの講師をやっていると、すごくマジメなのですが、人と話をするのは苦手な方がいて、「この人は審査員に向いていないんじゃないか」と思うことがあります。そんな時は、5日間の研修期間中に、少しでも変わるきっかけを与えることができればと思って取り組んでいます。何かのきっかけで、研修3日目くらいで変わる人もいれば、最後まで変わらない人もいます。ですが、審査員に向いていないと思われる人でも、筆記試験は得意だったりすると、合格してしまうことがあります。特質の不向きだけで不合格とするのは、正直なところ、とてもむずかしいですね。



日本検査キューエイ株式会社 取締役 審査本部長
(兼 株式会社SRI-JICQAコーポレーション 社長)

西脇 孝氏

「私は1990年代前半、米国USS/KOBE Steelに勤務時にQS-9000の認証取得に対応し、1995年に帰国したあとは、1998年に日本検査キューエイ(JICQA)に入りISO 9001の審査員になりました。その後ISO 14001、QS-9000の審査を含めて数多くの審査を担当しました。現在、JICQAの審査本部長であるとともに、米国・SRIとの合弁でTS 16949審査を行うSRI-JICQAコーポレーションの社長でもあります」

西脇 ですが、たとえ審査員研修コースのテストに合格しても、そのような方はおそらく認証機関の審査員採用面接で落ちると思います。

国府 特に、経営感覚をあまりお持ちでない審査員候補の方が問題です。経営者の経験までは、もちろん問いませんが、せめて部門やグループの長を経験して、人をまとめる能力を持っていないと、組織を動かす力が何かということが見えない状態で審査をやることになってしまいます。すると、規格の細かい解釈論にこだわる審査員になってしまうでしょう。



一般財団法人日本品質保証機構
理事(マネジメントシステム部門担当)

森廣 義和 氏

「私は2003年に日本品質保証機構(JQA)に審査員として入ったので、ISO 9001の審査は最初から2000年版によるものでした。以前は食品会社でしたが、ISO担当ではなかったため、比較的自由的な発想で審査をしていると思います。ISO 9001/14001/22000、FSSC 22000、OHSAS 18001の審査を実施してきましたが、理事になってから、審査をする機会が少なくなりました」

森廣 私どもでは、審査員として採用してから、機関内で研修を受けてもらうのですが、その時には、規格の知識だけでなく、実務の知識を融合した審査ができるように、要求事項から実務を見るのではなく、逆にいろんな実務がどういう要求事項と関連しているかを見る訓練をしています。

西脇 ISO 9001の要求事項は、その多くが「××するために、○○しなければならない」という文章になっています。ですから有効性審査でのポイントは、前段の目的のところ、つまり「××するために」をいかに見るかということです。そこに焦点を当てると、組織においてはISOをやっていることの意義が分かってきます。最近、お客

様を集めたセミナーで「ISOの手順通りにやっていて、むなしくなる瞬間がありませんか? これをやって本当に役に立つのかと。そんな時には、該当する規格要求事項をもう一度見て、その規格要求事項の意図を噛みしめてください。特に、前段に書いてある「××するために」という目的を理解してください」と言っています。

規格説明が足りていないのに 余計な方法を言うべきではない

—鈴木さんは受審組織として、審査側にと
どういった要望をお持ちですか。

鈴木 マネジメントシステムは組織が主体的に回すものだと思っていますので、根源的には事業計画につながっています。QMSであれば、品質目標や品質に対する課題認識が全社でフィックスされる中で回していきます。こういう前提があるので、認証機関に対して期待しているのは、第三者としての意見をしっかりと行っていただくことです。もちろん、事前に審査側の意見がトップが分かる言葉になっているかは確認しますが、「こんなことを言って欲しい」なんていう不埒なことは言いません。その意見を組織としてどう受け止めるかは、その次の問題になります。

当社はTS 16949の審査を受けているのですが、この審査は生産サイトごとに受審することから、審査ではサイトごとの審査結果を聞くことになります。ですが、トップとしては、そのようなサイトごとの結果ではなくて、「カンパニーとしてどうなのか」を聞きたいわけです。ISO 9001の審査であれば、社長をトップにQMSを構築していれば、カンパニーに対しての審査結果を聞くことができますから、これはTS 16949特有の問題だと思います。TSを

統括しているIATFの期待値としては、あくまで生産サイトの品質保証がどうなのかというのがアウトプットなのでしょう。とはいえ、生産サイトの細かいアウトプットを羅列されてもトップは聞いてもらえないわけです。そこで3年前から認証機関に対して、「QMSとしては1つなので、カンパニーとして何が課題なのかをまとめて欲しい。その分、別途審査工数がかかるなら、その分は負担する」とお願いして、だんだんその方向に動くようになってきました。

西脇 今のお話を聞きますと、本当に第三者認証スキームをうまく使っておられると思います。我々の方から、「認証機関をうまく使ってください」と言っても、なかなかうまくいくものではありません。本当に大事なのは、審査側と受審側とのいい人間関係を作ることです。

更新3回目を迎える組織を対象にこのようにことを言って成功したことがあります。「結婚生活で『10年目の危機』という言葉がありますが、更新3回目のみなさんも、まもなく認証を取得して10年目を迎えることになります。そこに差し掛かるみなさんに、道は2つあります。ルール通り形式的にやるISOか、あるいは自律的に取り組むISOか。おそらくみなさんの業界は、自律的にマネジメントシステムを回さないと生きていけないと思います。今、その岐路に立っています。自律的マネジメントシステムのために、今回の審査をぜひ役立ててください」と言ったら、すごく前向きに取り組んでいただけになりました。

AB その考え方はとてもいいと思います。組織が事業継続するためには、何を審査で見るべきかという視点は非常に大事です。ただ、そう言うと、「組織に何か教えてあげればいいんだ」と誤解し、有効な審査の意味をはき違える審査員が出てき

ます。我々も認定審査では、「事例情報を与えるのではなく、規格の説明を組織が理解できるまでしてください」と強調しています。規格の説明が全然足りていないのに、余計な方法を言うべきではありません。特に規格が意図する目的を説明することの重要性をさらに認証機関で周知して欲しいと思います。

プロセスを見る場合でも、審査員が見ているプロセスと、組織が見ているプロセスの範囲が違っていることがあります。審査員が単一のプロセスを見て、「これは規格要求事項を満たしていない」と思っても、複数のプロセスを連携して見ると満たしている場合があります。組織のプロセスの構造全体が俯瞰できないと質疑がいつまでも噛み合わず、誤った指摘を出すことになります。また、指摘する場合、規格の目的がどのように満たされていないかを、プロセスを通じて説明できなければ、組織の理解を得ることはできません。そうしたプレゼンテーションが苦手な方もいるようです。

国府 それは、西脇さんがおっしゃったように、「××するために」という目的のところが飛んでしまって、「○○しなければならない」しか見ていないからでしょうね。

AB 認証機関は、鈴木さんの会社のような優秀な認証組織に対しては説明するまでもありませんが、認証維持だけで手が一杯の組織に対しては、規格の目的を組織のプロセスや成果と対比させて説明するなど、規格の意図を伝えることに力を入れていただきたいと思います。

鈴木 ところで、本質的な審査ができる審査員と、それができない審査員との技術的な違いは何だと思えますか。

AB プロセスの連携を俯瞰的に見てい

る審査員は、関連するすべての情報を組み合わせて判断することができますが、それができない審査員は1つ1つのプロセスしか見ることができないので、部分的な事象の審査になりがちです。組織のプロセスを俯瞰できるようになるには経営者的な管理能力が必要と思われます。広い視野を持った管理能力は、おそらく経験によって身に付くもので、特に、お金を動かせる管理職を経験していないと厳しいと思います。審査員は、経営者がどうしたいのかを受け止めないといけないわけですから、その時には事業継続を視野に入れた金銭感覚が必要です。それがないと、審査が組織に悪影響を及ぼすかもしれません。

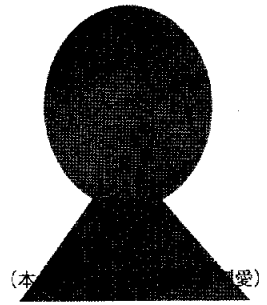
西脇 これまで指示通り動くだけで働いてきた人にはできないかもしれません。

森廣 やはり好奇心がないとダメですね。審査員はいろんな業種に行くわけですから。

国府 研修の受講者を見ていると、品質部門一筋でやってきた人は、そのあたりが弱いですね。むしろ営業一筋の方が向いていたりします。これは、審査員だけでなく、事務局にも言えることです。

西脇 業務経験の中身は、企業規模によって違うと思います。中小企業ですと品質管理課長がISO事務局を担当している場合が多いですが、そういう方は日々現場に行って汗を流し、問題解決に取り組んでおられたりしますので、非常に頼りになります。

国府 西脇さんは、組織をやる気にさせる審査をやっておられるが、本当は事務局に、組織をやる気にさせる内部監査を



公益財団法人日本適合性認定協会
認定審査員

AB 氏(匿名)

「1998年から某社でISO事務局を担当、99年から認証機関と契約し、会社に勤務しつつ、一方で審査員としてISO 9001等の審査を実施してきました。関連会社へのISO構築支援もしています。2007年から日本適合性認定協会(JAB)の認定審査員を担当しています。これでISO認証制度に関わる主な立場は一応経験していると思います」

やって欲しいですね。そのためには内部監査員の人選が問題になるのですが、それをうまくやる方法を研修で述べたことがあります。受講者に「内部監査員になったらどんなメリットがあるでしょうか?」と聞くと、「自分がこれまで行ったことのない部署に行ける」「監査で自分を売り込むこともできるので人脈作りもできる」といったことが挙がってきます。これがそのまま「内部監査員募集要項」になるのです。

西脇 自動車部品会社では、顧客が工場監査に来る前に、必ず品質の責任者が必死になって工場内を点検します。ですが、審査で内部監査の実績記録を見ると、そういう活動が書かれていないので、「ああ、これだ!」と思いました。「実際にみなさんが点検される時、手元に何を持っていますか。作り込みの手順書などを持って実施しておられるなら、それが監査基準です。みなさんのやっておられる点検は製造工程監査なのですから、それを



仕組みとしてもっと回すべきでしょう」と言って実態から入っていくと、形式的なISOではなくっていきます。

国府 そこがまさに技術論ですね。実態を見て、「ああ、これだ!」と思って、入口を探し出すこと。ただ、それに気づくかどうかですね。研修ではなかなか教えられない。一応、それっぽい演習問題を作ってるのですが、やはり本当は現地で、自分で感じてもらうしかない。

森廣 私どもの審査員の新人研修では、新人にベテランが付いて指導します。新人が実施した審査に対して、ベテランが「記録をここまで見て指摘したが、これだけでは足りない」とか、「現場ではもっとここまで聞くべきだ」とか、その場でいろいろな指導が行われます。ただ、指導しても、「そうか、こうやればいいのか!」と言う人と、何を言われているのか分からない人の両方があります。先ほども申しましたが、やはり審査員は好奇心を持っているかどうか大事ですね。

西脇 視野が狭い人には無理です。そこは、なかなか教育訓練ができない審査員の特質というものです。

国府 以前、日本品質管理学会のQMS部会で、内々に定義したことがあります。審査員には、力量以前に適性というものがありますから、トレーニングして何とかなるものを「力量」と呼ぼうと。

鈴木 私が自社の内部監査員研修で特に強調しているのは、「現場を見なさい」です。「文書や記録を見て安心するんじゃない」ということです。文書や記録は傍証に過ぎません。たとえ文書が二重化していても、現地・現物は二重化しようがありませんから。

森廣 審査に入ると、その現場で書いている記録を必ず見せてもらいます。それを見ながら、「今はどうなっていますか。ここに書いてあるコレは、現場のコレと一致していますか」といった確認をします。その時に、「今3時ですが、ここに1時に書くべき記録が書かれていませんね」といったことが分かります。ところが、その日が終わって、班長や職長のテーブルにその記録の結果が回ってくる時には、書くべき記録が全部書かれていたりします。ですから現場で見なければ分からないことがあるのです。

西脇 現場によってはタイムリーに記録

が残せない場合があります。そんな場合は、「残さなければならない重要な記録は何なのか、どういう残し方だったら残せるのか、という発想で考えてみてください」と言っています。

森廣 そうしないとイケませんね。一度審査の現場で、記録をしていない箇所を見つけた時に、その場で現場の上司がその記録の担当者に対して、「おい、おまえ。なんで書かなかったんだ!」と怒鳴りつけたことがありました。審査側としては、人の問題ではなくて、仕組みの問題として考えていただきたいかったのですが。

西脇 ISO/IEC 17021*では、審査証拠として求められるものとして3つ挙げています。それは何かというと、まずはインタビューです。次に観察。そして最後に記録です。まずは現場に行かないと、インタビューも観察もできないのです。

AB JABの認定審査では、これまで現場重視を強調してきました。結果、最近では認定された認証機関の場合、できるだけ長く現場で審査しようとする流れがあります。その時に、きちんと目的を持ち、審査対象を絞って現場に入ることが期待されます。それを持たずに、とりあえず現場に出て、置いてある書類だけを見るのでは困ります(笑)。あるいは、入念に計画を立て準備をしてから行くのは良いのですが、例えば現場で明らかな手順違反が起きていても、それを審査対象として考慮せずに、自分が立てた計画通りの審査を続けようとするのも、計画の存在意義が理解されているとは言えません。計画が大事なのは、状況に応じて審査対象に優先順位を付け、できるだけ重要な対象を限られた時間内に網羅的に審査するためです。審査計画書通り実施することで

*ISO/IEC 17021 マネジメントシステムの審査及び認証を行う機関に対する要求事項。

はありません。

もちろん事象の大小はあります。軽微な問題であれば、取り扱いには幅ができますが、「これは見逃してはダメだろう」というような重要な問題を、その分野の専門家として配置された審査員が気づけないのは論外です。認証機関の審査員には、常に広い視野と敏感に重要対象をキャッチする専門的感性を身につけていただきたいものです。



証拠が分散する現場で いかに好奇心を持って臨むか

—現場に行かない人は、何が原因で行かないのでしょうか。

森廣 「記録」であれば、そこに一定の情報が濃縮されて置いてあります。ですが、「現場」というのは情報が希薄なんです。証拠となるものが分散している感じです。どこにどう目を付けければ、何が出てくるというところが分かりにくい。審査というのは、自分が知らない、経験したことのない場所に行ったりしますから、そこにある種の怖さというのがあるのだと思います。

AB たとえその現場の素人でも、QC工程表に則って審査していけば、必ず1個や2個の問題は見つけることができます。

森廣 審査員には、そういうテクニックをまず身につけて欲しいですね。

国府 自分が知らない世界に出ていくことを、むしろ楽しんでやる人と、怖いと思ってしまうて人っていけない人との違いだと思います。

森廣 それは、現場に対して好奇心を持

っているかという問題でもあります。

AB 私が審査員になったばかりの頃は、分からないことも多く、受審組織に「教えてください」って言いました。すると、相手も話しやすくなって、何でも話してくれるので情報量が増えます。そうなると、おかしいところが見つかりやすくなります。上から日線の態度をしなければ、情報提供を積極的にしてもらえるとします。

西脇 私は、経験のあまりない分野の審査に行った時は、その組織では何が重要なかをまず聞くことにしています。ちゃんとやらないとクレームになるような問題は何か、そこをどんなふうに管理しているか、過去にはどんなクレームがあり、どう対処したか、そういったことを聞いていくと、その組織の管理の在り方が分かってきます。

森廣 審査員としての成功体験のようなものも必要です。「できない、できない」と思っていた人が、ちょっとしたきっかけでできるようになる。ある体験がもとで気づくようになった方もおられます。

国府 審査経験とは、新しいものを見た時に、それがどんなメカニズムでどう動くの

かを組織から聞きながら、自分で感じることです。そして次回行った時は、なるべく自分で能動的に感じられるようにする。この繰り返しを経験になっていくと思います。

西脇 語弊があるかもしれませんが、私は審査準備をあまり完璧にやるのは良くないのではないかと考えています。あまりそれをやると、応用がきかなくなる場合があります。私が思うに、組織に「こんにちは」と入った瞬間から審査は始まっています。たぶんトップインタビューが始まる前に、社員の表情を見た時から、あるいは、「いや、久しぶりですね、最近はどうですか?」と聞くと、「いや、ちょっとこのへんが」という答えが返ってくると、それでもう変化に気づくはずなんです。そこを考慮に入れた上で、その組織のどんな問題が一番重要かに焦点を当てて、一気に審査を組み立てていかないと、相手に納得感を与える有効性審査はできないと思います。自分が集めた資料に基づいて作戦を立て、追い込み漁みみたいな審査をやっても、結局は重箱の隅をつつくだけの結果になってしまうのではないのでしょうか。

—本日はどうもありがとうございました。▼

(取材日:2013年11月26日)