

## QMS個別活動の実施場面の多様性に関する研究

2009.10.17 国府保周

## 1. 品質マネジメントシステム内の個別活動の実施場面は一様ではない

私たちが仕事に取り組む際には、「ISO 9001から物ごとを捉えて考える」のではなく、「それを行ううえで何が大切で、どのようにすればうまくいくか」といった観点を中心である。つまり、ここでの思考段階には、ISO 9001などという言葉や条項は入っておらず、「後から考えてみると、結果としてISO 9001に合っていた」というケースも多い。それが正しい方向に向いている限り、このスタンスで構わない。そもそもISO 9001は学問ではなく、実践に基づく経験則を体系化したものである。ビジネスを展開している組織は、こうした観点から大きく踏み外すことは、通常はないであろう。逆に言えば、ISO 9001から物ごとを考えていくと、落とし穴にはまることもある。

組織内のルールを設定する際に、ISO 9001の要求事項に沿って内容を決めているケースをよく見かける。これの典型例が「規格要求事項の順に記した品質マニュアル」である。この形態だと、「規格要求事項ごとに手順を1つだけ規定する」という過ちを犯してしまうことも多い。たとえば購買で、世間に流通する物品の購買と、特注品の購買、役務の購買とでは、管理の仕方や相手に求める内容や程度が異なるにもかかわらず、手順を一本化してしまうのがその典型例である。

こうした状況に至る背景に、規格の日本語表記に対する誤解がある。たとえば、下記の用語の規格原文の意味の違いを、本当に理解できているだろうか。日本語表記で読むと、趣旨と異なる解釈になりそうなので、紹介する。

表1 手順を取り巻く各種用語の整理

作業指示 (work instruction)	具体的な作業方法。電気製品などの取扱手順書は“instruction manual”であり、手の動かし方などが中心。
手続き (arrangement)	手配・手はずや、配置・配列、段取りなどを含む行為。書類の回し方などは事務手続きの一つである。
手順 (procedure)	手段や実施方法など。単なる事務手続きではなく、活動を伴う。手を動かすだけでなく、考え方や捉え方などの要素も含む。

規格の“手順”という語を“事務手続き”と捉えている事例があまりにも多い。規格の日本語表記に惑わされずに、本来の趣旨を押さえておきたい。

たとえばマネジメントレビューや予防処置で何を気にして何を行うかは、手順であり、捉え方の方向性は明確に示したい。しかしどの場面で行うか、どの記録に残すかを統一することまでは要求していない。経営者が参画する会議すべてがマネジメントレビューでもよい。予防処置を、品質目標や環境目的・環境目標の課題、QCサークル、日常的なヒヤリハット、設計や製造方法の確立時など、活用可能なすべての場で行うという形態でも構わない。

こうしたことが背景となって、品質マネジメントシステム内のルールでは、実施場面を1つに絞って規定しているケースが多い。しかし現実には、品質マネジメントシステム内の個別活動を多様な場面で実施しているという実態が多いことから、本項では、「現実には、どのような形態で実施している可能性があるか」の切り口から、整理することとする。

## 2. 内部監査の実施場面の多様性

研修や書籍で「内部監査はこんなもの」と、ISO 19011をそのまま適用するような、典型的なスタイルや進め方を教わると、どうしてもそれが頭の中にこびりつく。ましてや講師や審査員から「この形態でなければ内部監査を行ったことにならない」とまで言われると、それが正しいと思いきや、ISO 19011はあくまでも指針である。しかも、第一者・第二者・第三者の監査のすべてを扱っている。ということは、どうしても第三者監査に対する考慮の比率が高くなる。

小規模な組織では、「ウチの規模ならば、あえて内部監査を行わなくても、社員全員がいまどのように動いているか、何を考えて悩んでいるかは、一目瞭然である」と感じているかもしれない。ならば、いま行っている活動自体に、内部監査の機能があるということである。

内部監査の目的は「品質マネジメントシステムの適合性と有効性の確認」である。目的が達成されるならば、「内部監査とはこんなもの」といった既成概念にとらわれる必要はない。意図する範囲まで確認できるならば、下表のような形態もあり得る。そして「この形態で確認し難い事項だけを一般的な面談方式で実施」して、所定の監査サイクルを完結させても構わない。

表2 事実上の内部監査となっていることが多い場面

実施場面	内部監査としての機能を有していることの説明
部門責任者は日常的に状況を把握している	部門責任者は、スタッフが何をやっていて、何に困っていて、部門内がどんな状態かを把握している。プロセスの監視であり、内部監査でもある。
部門内の会合での検討	部門内で会合を行えば、仕事の状況だけでなく、仕事の仕方や他部門との関係なども話題にあがりシステム面も確認している。自分の仕事は他の人から評価されるので独立性の支障はない。
現場パトロールや5S監視活動	工場長や現場代理人が現場をまわるのは、監査に相当する(プロセス監視もある)。5S活動の実地確認は、監査としての機能も果たすことになる。
量産型の新製品の初期流動時の検討	量産型の新製品の初期流動段階では、想定どおり製造できるかを、実地で確認する。プロセス監査として形態の内部監査の機能を有している。
部門間をまたがる会議	営業会議・生産会議・施工現場会議などの会議での業務状況や部門間の連携調整、問題解消の要請などで、システムに関する確認を行うことがある。
本社・グループ会社・外部専門家の力を借りる	必要ならば外部の力を借りてよい(ISO 19011に代理人による実施の言及がある)。行政の環境活動では地域住民や専門家の参画を乞う事例も多い。
電子メールやテレビ会議システムを用いた確認	現地訪問や直接面会が難しい場合、補助的な手段として電子メール等を用いることも可能である。
それでも確認しきれない要素	上記方法はオールマイティではない。いくつかの要素は、典型的な監査スタイルが必要となる。

上表の各種場面は、規模の大小にかかわらず、多くの組織に当てはまるのではないだろうか。ただし体系的か、主体的か、記録が残るかと問われると、難しいこともある。本件を内部監査の手順に組み入れる場合には、「この形態・場面では、品質マネジメントシステムのこの情報を得て、この形で不適合指摘や記録を残しているのが、実質的に内部監査の機能となっている。ただし、それが不可能なこれらの要素は、通常の内監査で確認する」など、個々の場面・形態を使える範囲と限界を明確に規定したうえで、手順の有効性を証明することが大前提である。

### 3. マネジメントレビューの実施場面の多様性

マネジメントレビューというと、「①会議体で、②年に1～2回実施する。③そこで採り上げるテーマは5.6.2の7項目で、④結末は5.6.3の3項目。⑤社長からのコメントを無理やりもらって、⑥『マネジメントレビュー会議議事録』という名称のA4サイズ1枚の所定の用紙に記録する」というのが、典型的に見られる形態である。いろいろな誤解が重なって、このような状態に至っていることから、本項を考えるうえでの前提となる規格要求事項の理解のポイントを列記する。

- マネジメントレビューは会議体でなくてよい（レポート形式やトップ診断でもよい）
- 5.6に載っている情報が年に1～2回しか入らないで平然としていられる経営者はいない
- 「5.6.2のすべてを必ず毎回レビューしなければならない」という要求はない
- 結末（評価・検討の視点）が、5.6.3の3つしかない状態では経営（マネジメント）できない
- 記録の一覧化や様式指定に関する要求はない（出席者各人がノートに個別記入でもよい）

規格でいうマネジメントレビューは、品質マネジメントシステムの適切性・妥当性・有効性の確認と、改善機会・変更必要性の評価が目的である。

表3 事実上のマネジメントレビューなっていることが多い場面

実施場面	マネジメントレビューとしての機能を有していることの説明
役員会や幹部会議	マネジメント上の重要事項を評価・検討するのがこれらの会議。業績面・経理面・市場動向など経営的な事項はもちろん、各部門の業務状況や要員の状況なども含めて、組織運営（経営）に関するさまざまな事項（特にホットな内容）を評価・検討している。組織内での呼称はともあれ、たいていマネジメントレビューとなっている
経営者が参加する上記以外の会議	経営者が会議に出席して話し合っていれば（一方通行の説明もあるが）、多かれ少なかれマネジメントレビューとしての機能を有している
経営者と部門責任者との打合せ	経営者が部門責任者を呼んでの打合せや指示（定期／不定期）にも、マネジメントレビューとしての機能が含まれることがある。「その時の課題によってはマネジメントレビューに相当する」でもよい。組織運営面から必要な評価・検討を行うことが重要
経営者による現場訪問	工場・施工現場・店舗など現業を行っている現場を、定期的／不定期に経営者が訪問することで、実際の状況を把握しているケースがある。ある種の監査としての機能とともに、そこで得た情報に基づいて指示を出すならば、マネジメントレビューとしての機能を有している
経営計画の策定	中期・短期の経営計画を策定するには、現状の把握と分析、将来に向けた展望、それを達成させるための製品開発や資源確保（要員・設備・資金面を含む）など、さまざまな角度から、ストーリーを描き出す必要がある。つまり経営計画の策定は、長い目で見たもつとも本格的なマネジメントレビューであるといえる
業績検討会／報告書	前項ほどでなくても、業績や業務状況の発表会・検討会・反省会などの開催や、報告書形式での取りまとめは、マネジメントレビュー的な機能を有することが多い
年間総括（二段構えのマネジメントレビュー）	各種会議を主体としたマネジメントレビューでは、開催時点のホットな話題が中心となりがちで、大局的な視点が不足しやすい。そこで、①年間成果の集計・分析と、②各種会議での決議内容の追跡調査と考察を主体に、1年間を振り返るタイプの総括を併用すると、適宜型と年間型のマネジメントレビューの短所を補完できる。

#### 4. 是正処置・予防処置の実施場面の多様性

是正処置は再発防止であり、予防処置は未然防止である。しかしながら、形式的な運用にとどまっているケースが意外に多い。まずは、是正処置と予防処置を取り巻く状況を整理する。

- 8.5.2と8.5.3の a 以降の各項は、本質的な手順に関する要求事項である（手続きとは別に）
- 修正（不適合の除去）なのに、是正処置（不適合の原因の除去）としている事例が多い
- 是正処置・予防処置ともに、本質的・根本的な原因の究明に至っていない事例が多い
- 『是正処置・予防処置報告書』という書類を出すだけの活動に化けている事例が多い
- 必要もないのに是正処置の水平展開を過度に展開すると、実施意欲が低減する
- ISO 9004の8.5.3の表題は“損失防止”。予防処置をこの観点で捉えてよいかもしれない
- 「今のうちに手を打っておく」という活動（または指示）の多くは予防処置である
- 是正処置・予防処置という用語は意外に浸透していない（呼称の工夫も必要かもしれない）

是正処置・予防処置の役割を果たす活動であれば、それをどのように呼ぶかは別問題である。現実には、「是正処置・予防処置を行っている」と意識することなく、さまざまな場面で実施していることが多い。ISO 9001には、是正処置・予防処置の実施形態・場面を単一化する要求事項はないことから、このこと自体に問題はない（場面ごとに記録の残し方が異なってもよい）。

表4 事実上の是正処置・予防処置となっていることが多い場面

実施場面	是正処置・予防処置としての機能を有していることの説明
マネジメントレビューからの指示	問題発生に起因する経営者からの対応指示は是正処置、将来構想を見越した「今のうちに〇〇を実施しておけ」の指示は予防処置であることが多い
各種会議での指示	たとえば受注検討会での懸念事項についての検討は、予防処置であることが多い（会議に限らず話し合いの場が是正処置・予防処置の場面となることが多い）
品質目標の展開	たとえば「不良率の低減」という課題は抜本的な是正処置である。気がかりなことに取り組むチャレンジ的な課題は、予防処置であることが多い
QCサークル	直接従事者が何人か集まって話し合ううちに気付いて手段を講じることの中には、是正処置や予防処置が含まれていることが多い
製品の設計・開発	類似機種での問題発生から得た知見を新機種への反映、誤操作の防止のための機能設定は、予防処置であることが多い（工程設計・工具設計などでも同様）
製造方法・施工方法などの確立・指定	「もしかすると〇〇となるかもしれない」を考慮して、あらかじめ対応方法を設定しておくことは、予防処置である（量産形態では初期流動管理を通じて有効性を確認）
新設備・新技術の導入	設備仕様や設備の配置の検討・指定でも「もしかすると〇〇となるかもしれない」を考慮していれば予防処置である（新技術導入自体が予防処置であることも多い）
顧客苦情への対応	厳密な意味でのクレームで、再発防止が求められれば是正処置である。一般的な苦情を蓄積・分析して対応策を決めるものの多くが予防処置である
マーケティング	マーケティングを通じて「何に対応するか」を決めれば、たいてい予防処置である（漫然とした姿勢でなくマーケティングを行うこと自体が予防処置ということもある）
各種マネジメントシステムに伴うリスク評価	ISO 9001ではリスク評価を強調していないが、労働安全衛生や情報セキュリティなどではリスク評価を伴う。対応内容によっては、品質面の予防処置になり得る

5. 要員の力量確保の実施場面の多様性

ISO 9001の6.2.2 b)では、力量確保の方法として「教育・訓練を行うか、又は他の処置をとる」ことを要求している。規格解説の書籍などでは、“他の処置”の事例として“要員の配置転換”を紹介しているケースを見かける。しかしこれは、部門や活動としての力量確保ではあるものの、当該要員の抜本的な力量確保とはいえない。ISO 9001では、基本的に5W1Hの“what”を扱い、“how to”を扱わないのが原則である。“教育・訓練”は“how to”であり、方法論はこれに限定されないことを示すために、規格要求事項として“他の処置”を記しているものと考えられる。つまり、ここでの首題は“教育・訓練”でなく“力量確保”であることから、この観点から実施場面の多様性を捉えることとする。

一般に行われている、いわゆる“社員教育”は、おおむね下記に大別されるようである。

- 基礎知識の授与 ……新人教育など、社会人・従業員・技術者としての基礎知識の授与
- 説明会 ……………文書の回覧だけでは伝えきけない情報を口頭で説明
- トレーニング ……本来の力量確保の方法（当該業務に必要な最低限の技量を確保）
- 先行投資型の育成 ……将来構想に基づいて、今のうちに知識や技量を先行的に培わせる

上記のうち、厳密な意味で“力量確保”に合致するものは、もしかすると、トレーニングだけかもしれない（先行投資型は現時点では力量の必要性にまで至っていないことが多い）。しかし、組織として必要に応じて実施していることを否定するものではない。なお上記それぞれに記録を残すことが多いが、その記録を誰が何に用いるかを考えると、その差異は大きい。したがって、記録の残し方が大きく異なるのは自然な姿である。

次に、力量確保の観点から、どのような場面・方法があるかを考えてみる。一般的な社員教育以外の場面・方法で、本質的な力量を確保・向上させているケースも多い。

表5 事実上の要員の力量確保となっていることが多い場面（方法論）

実施場面	要員の力量確保としての機能を有していることの説明
教育・訓練(training)	座学教育、シミュレータ等の装置を用いた訓練、OJT(on the job training)など、トレーニング系の力量確保にはさまざまな手法がある
書籍を用いた自己学習	書籍を自分で読んだだけで、意図する力量水準に到達できるのであれば、これも力量確保の手法・場面として用いることも可能である
ビデオやテレビ番組を用いた自己学習	教育ビデオやeラーニングは書籍に準じる。一般的なテレビ番組にも、力量確保に役立つものがある。テレビ番組を特定するよりも、力量確保できたかから判断する
トライアンドエラーの積み重ねによる力量確保	最先端の技術や営業手法などを扱うような業務では、「教えてくれる人は世の中に誰もいない」ということも多い。このようなケースでは、“トライアンドエラー”をくり返すことで、自己の力量を確保・向上させることも多い(経営者の経営能力も同様)
チャレンジ的な課題への取り組みを通じた力量確保	日常的に行っている業務とは別に、チャレンジ的な課題に取り組んでもらうことは、当人の力量を確保・向上させるのに役立つ