



Technology Transfer

テクノファNEWS

真に経営に寄与する品質システムとは

IRCA, JRCA 主任審査員 萩原 睦幸

ISO9000sが国際規格として発行され、11年が経過しようとしている。当初乗り気ではなかった日本の企業も、今や猫も杓子もISOブームに浮かれている。経営者の各種集いや飲み会などでも、ISOという共通言語が飛び交い、中味を知らない経営者は話に加われないほど過熱化している。我が国のISO認証取得の件数も、世界のトップレベルにあるし、何と云っても実質的な製品の品質には絶対的な自信があることから、最近の日本の鼻息は荒い。

それにしても、我が国がISOの幹事国になかなか成れないのは何故だろうか？

システムを有効に生かせ！

さて、このようなISOブームの陰で、深刻な問題が浮上しつつある。昨今の不景気や経営環境悪化の中で、ISOにまともにつき合っていたら益々企業の業績は落ち込むという悩みだ。そして本当に経営悪化が予想される時には、ISOを切り捨ててもかまわないともいう。これではまるで、最初からISOは「お荷物」扱いだ。

このような考え方は、経営者のISO導入目的が当初から希薄で、単なるブームに躍らされ

て、「かっこつけ」のために導入したところが多い。ISOが企業の「足かせ」になっているとしたら、それは本来の意図するところではない。そのような企業は大抵最初のシステム構築に失敗している。仕組みが全体的に大げさで、実務とかけ離れているとか、わかりきった当たり前のことまでこと細かに文書化し、記録を強制し、結局は自分の首を絞めている。

目 次

| | |
|------------------------|-----|
| 真に経営に寄与する品質システムとは | 1-3 |
| 環境問題…気になることば…「ミチゲーション」 | 3 |
| ズバっと解決 Q&A | 4 |
| 監査の立場でISO9000を解釈する④ | 5-7 |
| 研修/養成コースのご案内 | 8 |

一度構築したシステムを変更するには、相当なエネルギーが要るし、従業員の抵抗も大きい。だからこそ当初のシステムの構築レベルが問題なのだが、認証取得後にどうにでもなるという安易な考えがそもその誤りである。

この背景には、「登録証」欲しさの受験勉強的な取り組みが見え隠れしている。大学受験と同じように、合格したらば色の楽園が待っていると思ったら大間違いだ。企業が存続する限り、このシステムを維持する必要があることを考えれば、それをいかに有効に生かすかを考えるのが自然であろう。

ISO審査にも問題が！

ISOの認証を得るためには、第三者の審査登録機関から審査を受ける必要がある。この第三者審査は、ISO9000sの規格に沿って審査を行なうものだが、この審査をめぐるさまざまな問題が浮上している。

まず審査登録機関のバラツキの問題だ。最近では機関側の努力もあり、だいぶ解消されつつあるが、まだまだ改善すべきところは山積している。したたかな企業では、あちこちの審査登録機関に申し込み、登録機関のよし悪しを比較検討しているところもある。

これも一つの方法だが、どの審査登録機関でも同じレベルで、またいつでも自由に変えられるのが将来の有るべき姿であろう。

一方さらに大きなこととして、実際に審査業務を行なう審査員のバラツキの問題がある。ISO審査は、一見論理的でありながら、実はきわめて人間臭い面がある。

なにせ、実際の審査になると、審査側と被審査側の生身の人間のおつかり合いになるから、ちょっとした発言やしぐさで、思わぬ誤解を招いたり、公平な審査が損なわれたりする。しかしこれらは大抵、審査員個人の人間的な資質に関係しているので、なかなか是正するのは難し

ISOを導入し、維持・運用するにはそれなりのコストが要る。しかし、それにより企業が活性化し、なお一層顧客から信頼を得るようになれば、そのコストなど問題ではなく、むしろ、必要経費だといえるだろう。

今、ISOを導入し、その後の維持・運用に悩んでいる企業もあれば、導入を契機に今まで潜在していた問題点を次々と解決している企業もある。

これからは、このISOの仕組みをいかに効果的に活用するかが、勝敗を左右することになるだろう。

い。

すでにIATCAによる「検証審査員制度^{*}」がスタートしているが、これはこれで評価に値する。現状の審査員登録制度では、書面上の審査実績の審査だけで、何ら審査員自身が審査の現場で審査されることはない。自分自身の欠点は気づきにくいし、また他人からあれこれいわれるのはいやなものである。だからといって、それを避けていたのでは成長は望めない。

第三者から客観的に評価されて、初めて信頼される審査員になれる。審査技術は短期間で習得できても、人間性のレベルアップは生易しいものではない。

ところで、ISO審査員の資質で何よりも要求されるのは、「心の広さ」である。

ISO規格は、単なる枠組みを与えているに過ぎず、その中味は企業側の自由なはずだ。だとすれば、正解は一つではなく数限りなくあることになる。

審査で問題になるのは、機関側の考えはともかく審査員個人の意見を押しつけることだ。また、是正指摘事項を出すにしても、客観的な証

※ P4. 用語解説 (右段下) 参照

拠を確実に入手してからのはずが、事実をよく確かめもせず、フライングする審査員が後を断たない。

どこの世界でも自然淘汰はあるが、ISO審査員の世界でもこの淘汰は急である。何時まで経ってもお呼びのかからない審査員もいれば、

スケジュールが満杯でも引きもきらず申し込まれる審査員もいる。

審査員の言動の一部始終が、実は被審査側から確実に審査されているというこの現実を、審査に携わる全員が肝に銘じたいものである。

(完)



筆者紹介

萩原 睦 幸 : 「間違いだらけのISO」シリーズの著者。その他多くの著作、レポートを出している。最近では「文藝春秋」にISO9000の論評を出して話題になった。

環境問題…気になることば

「ミチゲーション」



Mitigation



ある建設業界向けの雑誌を見ていると、「ミチゲーション」に関する記事が目をつけた。

ISO14001の4.5.2項「不適合並びに是正処置及び予防処置」の「あらゆる影響を緩和する処置」は、…to mitigate any impacts…が原文である。

‘mitigate’の意味は「和らげる、緩和する」。語源辞書によれば、mildを意味するラテン語のmitisから派生した言葉ということである。

あまり一般的な言葉ではないと思われるが、最近では開発事業の環境影響評価に関連してよく目にするようになった。建設業の雑誌で取り上げられる所以である。

ある開発事業をある場所に計画したとしよう。そこは貴重な植物の群落地であった。そこでミチゲーションの第1段階として「影響回避」を考える。具体的には、その場所を開発することをあきらめ、他の代替地を求めることである。

しかし、適当な代替地はおいそれとないことが普通である。そこで第2段階として「影響軽減の処置」を考える。その植物群落はそっくり残すことを前提にして、水の供給、日当たりなどに十分配慮して周辺を開発する計画に変更するのである。

「影響回避」策の主客を逆転して植物群落の方

を他の場所に移植することも考えられる。いわゆる「代償処置」である。

筆者がこの言葉を最初に目にしたのは、ある自然保護団体の機関誌である。諫早湾の埋め立ての議論だったか、環境影響評価法制定の議論に関する記事だったか記憶が定かではないが、制度が定着しているアメリカと日本を比較して、日本では難しいだろうと考えたことを思い出す。

日本は開発可能な土地が少ないので、よそに代替地を求めることは難しい。事業そのものの白紙撤回を意味することに直結する。また、埋め立ての面積を縮小することはできるかもしれないが、植物群落の移植は可能でもムツゴロウやシャミセン貝を他の場所にごっそり移して、かつ定着させることは無理がある。

しかし、悲観的な面ばかりみてもしょうがない。これまで泥が一面に広がる、埋めて下さいと言わんばかりの場所であった干潟に対する認識は明らかに変わった。そこで生きる生き物がいることが大切なこととして捉えられるようになった。

土木建設業界がミチゲーションに関して技術に裏付けられた研究を進めていることを知って、世はまさに環境時代であると思った。大いに期待したい。(T.U)