

今月のテーマ

2011年5月

ISO審査業界における現在の企業の経営者・管理責任者・
審査員の“三すくみ”状態を解消するにはどうすべきか？

ISO審査業界における現在の企業の経営者・管理責任者・審査員の“三すくみ”状態を解消するにはどうすべきか？

前提としての注意事項

- 会員間討議で取り上げたこのテーマでは、問いかけた会員が“三すくみ”という言葉を使ってISO審査の現状を表現していました。“三すくみ”というのは、ジャンケンポンの“stone, paper, scissors”（「石、紙、ハサミ」）の関係の三つ巴で、三者が1勝1敗になる状態のことです。経営者とManagement Rep（「体制管理統括者」）は本来一体であるべき関係です。
- 従って、「審査員側と企業の経営者側の問題点」として捉えるべきでしょう。なお、Management Rep は、「管理責任者」とか「品質管理担当者」という低レベルのものではなく、全体の管理について経営者の代行をする「体制管理統括者」という最上級の管理職者です。
- また、討議の中で“三すくみ”の原因の一つとして規格自体が持つ「汎用性」という表現が頻繁に使われていました。出所はISO9001の序文に書

- かれている “..... generic and are intended to be applicable to all organizations, regardless of type, size and product provided.” ですが、この正しい意味を次に示します。
- ISO9001を適用規格とした審査業界で考えてみますと、この現況の原因の一つとして挙げられたISO9001は、「業種、規模、製品の種類に無関係でどんな企業にも適用できるように一般性を持たせてある」規格として1987年に発刊されました。その第三版となるISO 9001:2000以降は、広く業種を取り込むべくその傾向が一段と強くなり、要求事項は漠然となってしまうと内容が不十分としか言えなくなりました。中身を骨抜きにして空に近い状態にすれば、確かにどんな業種にも簡単に適用できます。
- ISO 9001:1994(第二版)のように、管理の各項目に対して具体的に基準を設けて、「サービス業の場合は、これらを準用すればよい」としておけばよかったです。
- こうなりますと、規格を基に管理体制を構築する際には、規格の要求事

項の趣旨・意図を十分に理解して、自社における業務で必要となるべき管理上の要目を的確に把握して、具体的に展開して行くことが求められます。これは規格を利用する側の企業に求められる最低限かつ必須の要件です。それを抜きにして、この現況を解消する最善の策を探すのは無理でしょう。

以上の前提に基づいて、「審査員側の問題点」と「企業側の問題点」について考えてみましょう。

A. 「審査員側の問題点」

- 審査にあたっては、「審査員が付加価値、あるいはより高い有効性を期待して自分の見識や理解で規格に肉付けをして判断することが求められている」という議論がありますが、規格の内容に勝手に肉付けするのは問題です。当然、「規格の拡大解釈」との批評を受けることとなりますが、その批評は当たっています。その企業に適した範囲・程度というの

は常識的に判断するより他はないとしても、規格の内容が“minimum requirements”であるとの理由から、不足していると思われることを審査員が勝手に追加することは許されません。その考えは基準からの逸脱であって、自ら規格違反をしているということになります。各社が自社のマニュアルを業界の同規模・同業種のbest practiceになるように、審査員が要求事項を「進化させる」ということもオカシイです。比較判定の根拠というのは、あくまで規格に明記してある事項でなければなりません。

- また、「会社の収益に貢献する審査」というのもオカシイです。できるわけはありませんが、する必要もありません。審査機関がそういうことをする責任も一切無いはずで、審査機関が相手企業や認証制度を「進化させる」というのも無理であり、無意味です。そういうことをすべきと考えることは、審査員のあるべき姿を歪める元となり、審査や認証制度を「収益を向上させるツール」と置き換えるのは、「すり替えの議論」と言えます。

B. 「企業側の問題点」

- 「品質マネジメントシステム、即ち、管理体制は、品質管理担当者を超え

られない」という議論、あるいは、「審査員は各企業の品質マニュアル及びその中の要求事項を越えることは出来ません」という考えはオカシイです。審査基準は、適用規格です。適用規格の要求事項を拡大してはなりません。しかし、企業の側で使用している品質マニュアル及びその中の要求事項が適用規格の要求事項を超えている場合は、その範囲一杯のことも審査基準に加えて審査することができます。企業が自社の品質マニュアル及びその内容を適用規格の要求事項を超えたものにすることを「進化させる」と解釈するのは、差し支えないでしょうし、当然、その企業の責任です。即ち、経営責任者の責任です。

- 「認証登録を維持するという課題が重く担当者へのしかかっている」というのはさらにオカシイ理屈です。企業が自社の業務を正しい方法でまともに管理してさえいれば、そのようなことはあり得ません。まともに管理していない会社は、多分ISOのために付け焼刃で認証を取ったのでしょ
- そのような会社には現在の規格の要求事項で遠慮なく指摘して、審査を合格としなければよいです。なお、認証辞退とか登録移転などということ

- は、企業の自由ですから、放置するしかありません。保持する価値のない証明書などは保持していても無意味ですし、認証を保持するに値しない会社も保持する意味がありません。
- 「リーダーシップ」は、ISOの2000年版の8大原則で始まったように取られて、急に話題になりましたが、そのようなものではありません。紀元前の大昔から組織形成と運営の面で当たり前なこと、現代になってもそうでしたから、ISOの2000年版に8大原則の一つとして取り上げられたものです。

補足

- 会員間の議論で、発言者の説明に「利害関係者」と「三現主義（現場・現物・現実）」という語が使われていました。それらについて補足します。
- 「利害関係者」というのは“interested party”の無責任な訳語です。これは、「関係先」とすべきです。「害をもたらしてくれる関係者」などのニーズ・期待・満足などに構う必要はありません。

また、「三現主義(現場・現物・現実)」というのは、経営管理などを知らない日本のある団体が言い出したことであって、何でも現場のせいにする“topless management”の典型の企業が行っているものです。トップが日々現場に出向いて行くのは、現場作業者にとって邪魔になるだけのことが多いでしょう。

- ついでながら、ISOの認証登録を単なる金食い虫と考えているどころか、まともな管理もすべてISOのためにさせられる余計な仕事で単なる金食い虫と考えている経営者は、日本では昔から浜の真砂の如く、いくらでもあります。いくら説得しても頭に入れようとしませんから、相手にするだけ無駄です。

IQAIとして

- 品質保証だけでなく、「企業の社会的責任」を果たし、「会社の業績・収益向上に貢献する」管理体制というものは、本来のQA体制であり、そのような心がけを以て正しい方法でまともに管理するような体制を構築して

- いれば、できることです。当会では1991年からそのような体制の構築を支援してきました。別に新しいことではありませんし、今後も本気で進化させたいという企業には業種・規模・製品の種類を問わず、指導して行く用意があります。

以 上

テーマ担当：西原美津子／村嶋英久