第9巻1号　　2005年4月1日発行

Management System News

INTERNATIONAL QA INSTITUTE（国際品質保証協会）・ISO-MS 研究会

巻頭に寄せて

会長　三浦　昭夫

CQA/CQE/CQManager/CRE/CSSBB

昨年末のスマトラ沖の地震による大津波、被災者の方々には本当にお気の毒で、ひたすらお見舞いを申し上げるだけである。スマトラ付近は世界最大規模の火山噴火と地震の多発するところで、1883 年のクラカタウ島の大噴火では三宅島ぐらいの島が半分以上吹き飛び、その時の大津波は高さ 40m、フランスにも届いた由。今回の大津波は歴史上でそれ以来のものだったようである。日本では阪神淡路大震災以来、リスク管理は地震対策のこととなり、それに津波が加わって、今や、リスク及び非常時というものが、地震と津波の代名詞になってしまっているというのは困ったことである。この 15 年間、折にふれてリスク管理の説明をしてきたが、誰しも自分が経験した範囲のリスクあるいは天災地変に限定して、それで付和雷同する傾向が強く、近頃は ISO に規格ができたからといって突然騒ぎ出し、日本全体がそういうことで惑わされて益々迷走するリスクも出てきた感じである。リスクとは、天災地変とは関わりなく、不利なことが起きる危険性又は確率のことと弁えて欲しいものである。

当会の国際的活動としては、私が一昨年夏から ASQ の役員の要請により世界の ISO Discussion Forum (*)、さらに ASQ 会員専用の Discussion Board というインターネット質疑応答の回答者に加わり、連日各種の質問に即答をしている。不特定多数の方々（主に欧米、次で南米、インド、中国）にわかりやすく回答することは非常に大変ではあるが、これで世界中がどのようなことに疑問や関心を持っているかがよくわかる。最近の世界中共通の関心事といえば、効果的な内部監査、是正・予防・改善、リスク管理、ASQ 資格試験、シックスシグマといったところである。読者各位も世界に遅れをとらぬために毎日閲覧することをお勧めする。

（* . . . http://eda.uwstout.edu/forum/index.php）

東京都港区の三会堂ビル会議室にて行われた
第 13 回 ISO-MS 研究会年次大会

目　次

巻頭に寄せて	1
Getting people involved!	2
ISO14001:2004 － その受け止め方	2
ISO-MS 研究会第 13 回年次大会	4
無意識の有意識化	6
効果的な内部監査	7
事務局から	8
編集後記	8

国際品質保証協会は、QA に関連する活動を通して日本の繁栄に奉仕・貢献することを目的として 1991 年に設立された任意団体で、米国品質学会日本支部や IATCA 援助会員として国際的にも活動しています。ISO マネジメントシステムの効果的活用について総合的な研究の目的で 1992 年に同協会を母体として ISO-MS 研究会が設立され、今日まで協会が全面的にその活動を支援しています。

Getting People Involved!

Chris Stephens, CQManager
Brooks Automation Japan

When office morale begins to decline it is important to get employees from all levels involved in helping to resolve the problem. We operate subsidiary offices based in Yokohama and Nagoya, serving primarily the semiconductor and hi-tech discrete manufacturing industries with automation products and services. As countermeasures for our recent decline in morale I decided to get our employees involved by giving them an avenue to voice their ideas and act upon them.

Planning the steps was easy and straightforward, but the actual work was challenging. The challenge was drawing out their ideas in a committee forum and giving those ideas a chance to make a difference. First I signed up a senior executive from our headquarters office willing to sponsor the committee and provide a small discretionary budget. I then selected eight people from different functional areas and different levels to be part of the team. Fortunately, they had ideas as to the causes contributing to the declining morale.

We worked together for approximately ten months. After outlining the committee's purpose, the team guidelines, and roles, we used a seven step problem solving approach: (1) identify the problem (2) list possible root causes (3) search out the most likely root causes (4) identify potential solutions (5) implement (6) measure and evaluate (7) standardize the process and report findings. Through the process we identified the key contributors affecting morale and put in place programs that helped improve our situation.

For sure it was not an end all to our problem of low morale. But it did get people involved, and more than just silently complaining, they voiced their concerns and actively made an effort using their own personal time. It helped them realize that by working together even a small group can start making a difference.

ISO14001:2004 ーその受け止め方ー

ISO-MS研究会 幹事
石原 隆昌

はじめに

ISO 14001 規格の内容については、1995 年以来 ISO-MS研究会で、初版のDISの状態から検討対象として取り上げ、今回話題になっているいくつかの論点も最初から討議していた。

今回の ISO14001 の改訂については、規格の意図を明瞭にすること、並びに ISO 9001 との両立性を向上させるのが趣旨とは聞いていたが、DIS を 2003 年 7 月に一通り吟味した。結論は、「趣旨どおりの改訂内容であり、実施する側も審査する側も、1996 年版の意図を理解し実施し、審査していれば大仕事にはならないはず」であった。

改訂についての一般の錯覚

ISO 14001: 2004 は 2004 年 11 月 15 日に発行され、1996 年版による認証は 2006 年 5 月 15 日に失効することになった。なお、今回の改訂にあたって、IAF 事務局長は「本質的・実質的な改訂ではない。ISO 9001 との整合性の確保が必要となってきている」と発表している。

昨年来、日本での ISO 関連の各種出版物及びインターネットを見る限り、中には改訂の趣旨を踏まえたものもあるが、瑣末な相違点についてのみ強調して述べているものが多い。例えば「要求事項の明確化」として、次の点を強調している。

a) 適用範囲を定め書面にすることを要求事項としたことで、世間に誤解を与えないようにすること、
b) (組織が)影響を及ぼすことのできる側面という表現で間接的な環境側面への対応の徹底、
c) 法規・規制の遵守に関わる管理の強化、
d) 活動、製品及びサービスという表現で適用範囲内の全ての環境側面の考慮

また、「ISO 9001 との両立性の向上では、実運用面での両者の整合に期待」ということを強調している。これらの意見は、当初からの理解不足・錯覚・曲解に基づくものであろう。

先ず、わが国での特徴として、外部の解釈と適用を有難がり依存する性癖、即ち「お墨付き信仰」がある。

自分で判断する権利の放棄ともいえる。また、この規格に100ヵ所以上出現する"Requirements"という単語を一律に、他から強要された「要求事項」と狭く又は誤って理解されている例が少なからずあり、そのため、「ここまで要求されては堪らない」といった感情になり、形式好き潔癖好きの我が国民性と相まって、意識・無意識の誤解・曲解を生むことになる。さらに、一般によく見受けられるように、語句を単純に一対一の対応で置き換えただけという無責任な翻訳に起因する弊害が多いようである。

要求事項か必要事項か？

上述の錯覚の一番の原因は、"Requirements"という言葉の解釈にあるのではないかと思われる。"Requirements"の本来の意味は、「必要とするものごと(必要事項)」、又は「何かのために満たすべきものごと(要件、必要条件)」である。これには、自らにとっての必要事項も含む。従って、"Requirements"は、序文にある「当規格の全体としての狙いは社会経済のニーズとの調和の中で環境保護及び汚染防止を支え」、適用範囲のいう、「EMSの制定・実施・維持・改善、環境方針との適合の確信、当国際規格との適合を実証する」という組織の種々の意向を実現するために、「実施を要するものごと」と考えるべきである。

こういう観点から前述の一般の錯覚・曲解の各項目について見直すと、次のように言える。

a) 「適用範囲を定めて書面にすること」を追記してあるが、実質的には1996年版でも同じで、世間に誤解を与えるほどではなかったはずである。

b) ISO 14001: 2004の1 Scopeにある"It applies to those environmental aspects that the organization identifies as those which it can control and those which it can influence."は、「この規格は、組織が管理できる環境側面及び、組織が影響を及ぼし得ると認識する環境側面に適用する」であるから、間接的な影響をとやかく論ずることはなく、最初から「影響を及ぼし得る環境側面」を対象としていることがわかる。何を管理でき、また、何が環境に影響を与え得るかということは本来当該組織が判断するべきことであり、その特定が不適切であれば「不適合」となるだけであろう。

c) 法規・規制の要求事項については、1996年版でも、「特定」という用語に当該事項の具体的内容を明らかにすることが含まれており、当事者が実際に何をすべきかを決めて実施するのは常識のことである。改訂で「実施」が追加され、この点では明瞭になったとも言えるが、実質的には同じである。

d) 1996年版の「活動、製品又はサービス」の意味は、この3者のどれかを恣意的に選択することではない。また、ISO14001の意図:環境保護及び汚染防止を支えること、に対して、その製品の環境影響が大きいなら製品を除外すれば、4.2a)組織の活動、製品又はサービスの性質、規模及び環境影響に対して適切でない方針と活動に対して、不適合になるのは自明であろう。

なお、巷間では「ライフアセスメント」とか「サプライチェーン」などということも騒がれているが、付属書A.3.1に「詳細なライフアセスメントは要求しているものではない」と明記してあり、また、「サプライチェーン」には言及していない。こういうところを拡大解釈している向きが多いのも問題ではないかと思う。

むすび

以上のとおりで、2004年の改訂は、初版(1996年版)に対して本質的な変更・追加はない。原文に帰り規格の意図を自ら考えて理解し、計画・実施・維持管理し、審査もそのようになされる場合、改訂に伴う大仕事は発生しない。ISO 9001との両立性ということも各方面で論じられているが、規格発行者たるISOが使用者に便利なように改訂したのだから、使用者はこれを単に享受する立場にあるというだけである。

なお、今回わが国で多く見られる「環境管理」と「適用範囲」の規定と明示について考え直してみた。従来から、「活動、製品、サービス」、「場所」、「管理」の範囲は規定するようになっているが、例えば、

1. 病院の場合、管理部門(事務部門)のみで、紙・ごみ・電気という活動だけに限定して認証を取得しているが、こういうことで意味があるのか？また、XX病院YY管理部と明示しても、世間に「病院全体」と誤解を与えないのか？
2. 「市町村」等の役所、その他各種事務所の場合も事業計画抜きで取得している例が多く見受けられるが、果たしてそうする意味があるのであろうか？

ISO-MS 研究会第 13 回年次大会

ISO-MS 研究会 幹事

一瀬　功

はじめに

ISO-MS 研究会の第 13 回年次大会が、2004 年 12 月 3 日(金)午後1時より、東京都港区虎ノ門の三会堂ビル会議室において開催されたので、その概要をまとめた。

第1部:開会挨拶及び年次報告

開会に際して、会長より次のような挨拶があった。

各界からの要請もあり、「日本の QA をなんとかせねばならない」と考え、1991 年に IQAI、次いでこの研究会を発足させたが、時代は変った。最近の日本の QA 審査は広く世間で「負のスパイラル」と言われているように、かなり狂っている。坂を転がり落ちている感じである。そこで、メインテーマを「日本をあるべき姿に変えるには」と設定したので、それに向かって、中味の濃い研究・議論を期待する。この会長の挨拶は、 研究会発足当時の目的と現状との乖離を憂い、更なる飛躍に向けて研究会員を叱咤激励する内容であった。続いて小林事務局長より、2005年度の計画として、年次大会を 11 月 26 日(土)に開催するほか、4 月及び 9 月に特別講演会を開催予定との案内があった。

第 2 部:各種発表・講演

A. 第一分科会:「ISO9000 関連セクター規格の事例」

ISO15161(ISO9001の食品・飲料産業への適用に関する指針)、ISO13485(医療機器における品質マネジメントシステムの国際規格)、CD22000(食品安全マネジメントシステム)などを、この一年間勉強・研究してきたことの報告があり、続いて次の2テーマについて、詳細が発表された。

1. ISO9001-2000 年版は成功したのか?

審査機関及び企業側双方の立場から、また、肯定的と否定的の双方の見方から分析したものであった。

1) 企業内部の各部門に業務の PDCA 意識が再認識され、業務の改善に繋げた事例が多く見られるようになった。
2) 審査の場面では、文書確認より面談重視が増加するなど本来の審査に近づきつつあるようだが、製品と製造工程の適合性確認は強化すべきであろう。
3) 「有効性」と言う言葉の蔭で、本来の適合性審査を後退させてはならない。
4) 審査員/監査員はその業界の専門性もさることながら本分をわきまえて経営者を洗脳するくらいの見識とスキルを持つべきである。
5) ISO 9001 の 2000 年改訂版で、一部サービス業界にとっては判りやすくなったようだが、本質的な改善にはなっていない。

2. TL9000 の概要

小林克俊副会長(アジア地区の TL9000 マスタートレーナー)から発表があった。TL9000 は電気通信事業を対象にISO9001を基盤として81 項目の追加要求事項が規定されており、特徴は次のような点である。

1) TL9000 品質マネジメントシステム要求事項(R3.0)と TL9000 品質マネジメントシステム測定法(R3.5)の二種類のハンドブックに従う必要がある。
2) 品質目標を達成しないと不適合になる厳しさ
3) 品質マネジメントの計画や設計・開発へのインプットには供給者からのものを含む
4) 製品実現の計画にはライフサイクルモデル、災害復旧に関する要求事項を含む

B. 第四分科会:「アテネオリンピックから学んだこと」

昨年夏のアテネオリンピックには多くの観客が集まり、テレビ放送の延べ時間も史上最長となり、その視聴者は39億人と報道された。そこに到る努力に「顧客満足」と「継続的改善」を発見したと言う。全世界の人々の興味がないと観衆は集まらず、テレビ放映も少なくなるので競技団体としては生き残れない。一番顕著なのは柔道。以前の柔道は動かないまま終了して判定ということがしばしばで、観衆にとっては最も面白くない種目になっていた。競技ルールを改訂し、スピーディーで判定もわかりやすくした結果、大好評を得られた。評判を落とすことのリスクを認識し、それを低減させる努力をして克服した。小林元一幹事は「ピンチの時にリスクから逃げるだけではチャンスも逃げる。ピンチはこうしてチャンスに転換すべき」で、この柔道で見たリスク評価を内部監査はじめ会社の管理に持ち込むべきだと言う。具体的には、次の点である。

1) 起こり得る問題点に対して、予防処置のほかにチャンスの確保も考える。
2) リスク評価を通じて問題点の重大/軽微の判断が客観的にできる。
3) 指摘への対応がリスクに応じたものとなる。ただし、これらの前提には、経営者/上級管理者の無関心を排除しなければならない。内部監査員の適格性及びマネジメント意識の向上と正しいことを言える体質の醸成などが必要なのは論を待たない。

C. 第二分科会:「ASQ 上海大会での三浦昭夫講演 — 是正処置と改善について」

三浦会長が ASQ 役員の Dennis Arter 氏の指名を受けて9月上旬に ASQ 上海大会で「是正処置と改善について」講演を行った概要の発表があった。冒頭に「戦時中は上海に住んでいたので 58 年ぶりの訪問となったが、あまりの変わり様に驚くのみだった」とのことだった。英国人が 20 世紀の初めのころに建設し、かつては上海の象徴で、東洋で最も立派といわれていた Broadway Mansion と Garden Bridge の写真を披露してくれたが、今や高層ビルが到るところに林立していてそれらが全く目立たなくなってしまった由。

配布資料は現地で使った英文(中国語翻訳付き)のままだったが、今大会での講演は日本語だった。講演内容を要約すると、次のようことである。

製品でもサービスでも業務でも設定した基準(criteria)があり、それを満足していれば問題がない(No problem)。その基準を満たさない製品/業務が発生した場合、それらの基準を満たすよう復元させる活動、即ち、修正/手直し(correction)が先ず必要である。そういう不適合や問題点を今後再発させないための活動が是正処置(Corrective Action)である。予防処置(Preventive Action)は、不適合や問題点が未だ起きてはいないが起こり得ると考えられる場合に行うものである。また、「改善」(Improvement)というのは、とにかく前よりましならよいというものではなく、不適合や問題点が無い場合にさらに良くすることで、是正・予防と区別すべきである。なお、完全、100%の状態を目指して活動することも改善である。何かを僅かに変えて改善と称している無駄あるいは無意味な活動をしないことも大切である。当然、是正・予防及び改善には経営者層の関与が必要である。

D. 第三分科会:「効果的な内部監査」

効果的な内部監査を実施するには、まずその目的を明らかにしなければならない。企業は顧客満足向上を目指し、同時に競争力を高め、そして社会的責任を果たさなければならい。そのために社会や顧客との取り決め、企業内のルール/目標があり、それらへの適合の程度及び有効性を判定・評価するために内部監査を行うものである。

内部監査の方法は ISO 19011 規格の指針を参考にするのは基本の当然のこととして、長期スパンを考慮すること、外部情報を活用することなども重要となる。内部監査を成功させるためには、監査員の資質も問題になる。マネジメントのセンスや改革の意識があり、他人の発言を聞いて理解出来る「コミュニケーション能力」があることが最低条件である。

以上が発表の骨格だが、上田茂会員から関連するエピソードの紹介があった。ロンドンのウェストミンスター寺院の地下大聖堂に大司教の言葉が残されている。それは次のような趣旨であると言う。

「私は若い頃、世界を変えたいと思った。しかし、直ぐに無理だとわかったので自分の国を変えることにした。しかし、それも出来ない。最後は家族を変えようとしたが出来ぬまま年老いてしまった。結局"自分自身が変らなければ何も変らない"ことに気が付いたが、その時には死が迫っていた。」と言うものである。

世の中の審査員/監査員諸君!この大司教の轍を踏まないよう自己改革を今すぐ始めよう。

E. 西日本支部:「審査現場の ISO19011 と大阪特別講習の検証」

西原支部長より、審査/監査の現場で経験したことを監査のための指針(ISO19011)と対比、検討し、審査/監査の問題点を探ろうとする活動についての報告があった。九州地区及び関西地区会員から集まった 14 件の審査現場事例を分析すると、同指針の 7.3.1 項「QMS/EMS 監査員の全般的な知識及び技量」に関連するものが圧倒的に多い。中でも 7.3.1.a)「監査の原則、手順及び技法」関連が最も多く、現場において監査側/被監査側を問わず関心の深いことを示していた。続いて4件の事例報告があり、参加者全員が検討する場となった。

大阪特別講習の内容は本誌第8巻2号(2004.10.1)にその詳細を掲載したので省略し、参加者のアンケート/感想文などから検証結果を報告する。数名の会員によるグリーン購入、エコプロダクツ、及び内部監査関連の講演、パネルディスカッションはいずれも時宜を得たもので参加者の関心が高く、評価も高かった。内部監査に関しては、「三浦会長のチェックリストに関する考えが自分と同じで自信になった」、「悩んでいたことがすべてスッキリした」などの感想文もあり、一般参加者の 70%以上から好評を得たので成功と言ってよかろう。

むすび

今大会の発表内容も、各分科会の1年の成果報告としてそれぞれ特徴のあるものであった。また、発表方法にも工夫を凝らし、自分達の成果を参加者によく理解してもらえるよう努力していた。発表で引用されたアテネオリンピックやウェストミンスター寺院のエピソードは、会員が世の中で起こっていることを自分の業務や生活と対比させ、向上を目指している表れであろう。最後の会長総括では、いずれも高い評価だった。続いての質疑応答も例によってすべて即答であった。

(8ページにつづく)

無意識の有意識化

IQAI 賛助会員／コトブキ製紙

武藤　浩一

はじめに

2 年ほど前、福岡で開催された「合同研究会」以来、今回2回目の参加になります。コトブキ製紙の武藤です。何卒よろしくお願い申し上げます。その節には、QMS、EMSについてそれほど理解がなかった私でも理解できるよう親切な講演、解説をして戴いたことを憶えております。弊社の業務管理マニュアルの作成に注力をして戴きました西原先生に再び会えてお話できたこと、さらに、国際品質保証協会の会長である三浦昭夫先生、瀧川信敬副会長、一瀬幹事との新たな出会いがあり、私の人生の上でも非常に有意義な研究会でありました。また、年次大会では、各分科会の皆様の高いレベルの講演内容をお聞きしながら、正しい ISO-MS を弊社にも導入していきたいと感じた次第であります。

弊社におけるMSの活用状況

さて、私は品質管理と業務管理を主に手がけております。弊社も本年でISO 14001を取得し5年が経過し、また 9001 におきましては7年目に至っております。以前はそれぞれ個別のMSが構築されており、それぞれが数百項に及ぶ状態でありました。内部監査を行う際に、システム適合性ばかりに目が行き、やるべきことを確実にやっているか、又は、抜けているところは無いか等の是正、修正的なことばかり行っていた感がありました。製品品質は工程で作り込まれますが、品質管理課あるいは環境管理課という事務部門での監査が大半であった気がします。ISOの為の仕事を別途やっているという感がありましたが、品質に対する成熟度が低かったのかも知れません。

その後、それぞれのシステムが統合され1冊の薄いマニュアルが出来上がりました。トップから年度目標を受け各部門で設定したアクションプラン（組織目標）にて自部門の目標推進・実行が効果的に進められています。内部監査に限らず、様々な部門でも改善がなされ成果が上がっています。

今期の課題

今期の課題として、弊社では「成果主義人事制度」を取り入れ、人材の育成を行う方向で進んでおります。これまでは、コストダウンと品質向上をスパイラルに継続し、ようやくお客様から満足の声を戴ける製品を造れるようになって参りました。しかし、社内の人材育成分野については、まだまだ不十分で、全社員が自分の役割を認識してはいるものの、逆算試行的な考えを持って行動するには至っておりません。これまで管理部門が主体で目標を設定し、オペレーターが言われたとおりに作業しておりましたが、これからは全社員が自分で目標を設定し、実行していくことになります。以前は経営資源といえば「人」、「物」、「金」、「情報」と言われておりましたが、今後はそれにプラスして「人の知識・技能」が重要になってくると講演で聞いた憶えがあります。十年一律的な退行では進歩はありません。全社員のベクトルが目標達成に向かい進むことが出来れば、さらにレベルが向上するのではないかと考えます。なお、私の今期目標は、「製品品質の向上に関する改善」、「問題点の究明と再発防止に関する改善」に加え、「ISO-MS 研究会への参加による自己研鑽」を掲げております。まだ、私自身、ISO-MS の正しい解釈および実践方法を理解するには至っておりません。何卒、ご指導のほどよろしくお願い致します。

佐賀県嘉瀬川河川敷で毎年開催されるバルーンフェスタ

ご挨拶（会社紹介）

コトブキ製紙株式会社は、家庭紙の専業メーカーで、設立は昭和37年です。創業地は、佐賀県牛津町で、古くから商都として栄えたところです。

弊社は家庭紙を、人々の生活文化に欠くことのできない消耗品のひとつと考え、その製造にあたっては、資源を大切にする企業でありたいと願っています。

効果的な内部監査

ISO-MS 研究会 会員

福永 敏雄

はじめに

この1年間のISO-MS研究会活動を振り返って総括したところ、2004年7月3日から4日にかけての軽井沢での第3分科会の「内部監査はどうあるべきか」をテーマとした合宿と、12月3日の年次大会での内部監査、是正・予防処置も含めた各種発表が最も印象に残り、筆者にとっては「内部監査」がコアに思えた。合宿では、IQAI の桑原勝氏が基調講演、三浦会長が総括指導をされた。合宿については、前号に瀧川副会長の記事が出ているが、それとは別に内部監査について筆者なりの感想をまとめてみた。

経営と監査の有効性について

心は気を変え、気は考え方を変え、考え方は行動を変え、行動は結果を変える。「企業」(「組織」)の経営管理の道具としての内部監査を考えてみると、企業は、生き続けるという"存続"が大前提である。また、道具は、使う側の考え方に応じてその効用が変化する。企業存続を常に強く意識しながら、次の事柄に配慮して「企業の存続への役立ち」に心がけた内部監査を行ったら、更に効果的になるであろう。

1 利益追求体勢下で、受注力強化とコストダウン
2 常に改善・革新を続ける宿命感
3 すべては常に変わる。環境変化への目配り
4 改善・革新をトップ率先で進めること
5 情報収集及び適合性の検証にあたって、成果達成上、現状で充分か否かをよく検討すること
6 経営資源の有効かつ効率的活用の再考
7 内部監査には、企業内の業務に精通し、また、トップの意向をよく理解・把握している者を動員すること。

企業存続のために、何を、いかに考え、いかに体系的改良・向上するかが問題であり、そのための道具として、内部監査の有効性を高めるべきと言えよう。

合宿での講演のハイライト

1. 内部監査の目的:①自社内部の諸活動が規定通りに励行されているかを監査するほかに、体制の適切性・有効性も点検して改善の余地の有無を検討する。②有効性と効率を徹底的に追及する。
2. 内部監査の効用:①会社の生産体制と経営管理体制及び、それらの運用に欠陥・不備が無いことを確かめ、更に、体制及び作業手順の適切性・有効性を点検し、改善・向上の元とする。②製品の品質、工程の効率及び、生産性・信頼性の維持・向上の必要性を点検する。③無駄な手間・経費の節減の元とする。
3. 会社効率化のポイント:①経営の質、会社の質が問題である。従って、会社の上層部と管理者が率先して取り組む。②全員が自分の仕事をよく把握していること。
4. 意識も成熟度もあるべき高いレベルに上がった会社では、①監査での不適合指摘は出ないのが当たり前。内部監査は効率と有効性の点検が主体となる。②監査員は余裕が出来て、本来あるべき効率と有効性の監査に注力できる。

(1～3は「三浦昭夫 内部品質監査員養成教材より」。これでこそ効果的な内部監査ができるであろう。)

会長総括からの収穫

合宿での会長総括からの収穫は次の6点だった。

1 監査員には、会社の仕事をよくわきまえていて仕事ができる管理職者を選んで起用する。
2 チェックリストは、大元で管理統括者が基本のものを作って監査員に指示する。
3 不適合事項は、管理統括者が管理し、再発防止を的確に実施する。また、色々な角度から有効性を確認する。
4 内部監査は、「ここの部署が悪い」、「○○さんのエラーである」などと並べ立てるためではない。
5 監査員の評価は、「きちんと監査できているか」の確認が問題である。
6 監査の頻度は、定期監査を年1回、必要に応じて臨時監査を2～3回行うのがよかろう。

三浦会長の質問即答

某審査機関では「予防処置の事例がない場合は、ISO9001:2000 の 8.5.3 に不適合となる」と言われている。このことについて、かねてより疑問を抱き、あちこちの講師その他に、聞いてみたところでは、「行き過ぎではなかろうか」、「納得しにくい」などの回答であった。今回の研究会の年次大会では三浦会長から是正・予防処置と改善の講義と内部監査に関しての講評もあり、上記疑問について質問したところ、即座に「要らないことを無理にせよなどとは ISO に規定していない。そんなことを指摘するならば、その審査機関自体が不適合である」との回答だった。(規格読解の難しさと大切さを改めて認識でき、意義深い大会であった。)

5ページのつづき

メインテーマである"日本のあるべき姿"は、筆者にはまだ見えてこないが、そのことを考えるための有意義な一日になったことは確かである。

☆ 閑話休題 ☆

欧州委員会(European Commission)の支援団体が運営する画期的なアイディアの製品化事業に成功したチームに与えられる"European 1st Prize"という受賞制度がある。最近、それを受賞したフリーの翻訳ソフトがあるという。長年に亘って日本メーカーも日進月歩で機械翻訳を開発してきているが、試してみると、毎度ギョッとするような訳文が現れるので、私個人はどうも使う気にはなれない。今回のソフトは20カ国の言語を瞬時に翻訳してくれるというから、イタリア語だの、ロシア語だの、単語を調べるのには便利そうだが、文章の翻訳の方は果たしてどうか？

・・・オフィスの意気込みは低下し始めるとき問題の解決を助力にかかわる全てのレベルを作動させオートメーションプロダクト・・・？？？ これ、Chris Stephens 氏の冒頭の翻訳である。あー、再び如何ともしがたし。(西原美津子)

◇◇◇ 事務局から ◇◇◇

【ASQ年次大会(World Conference on Quality)】

5月16日～18日 シアトル (USA) で開催。
(昨年までの「AQC」を改称)

【ASQ 資格試験】

- 2004年12月4日(土)(東京)
  CQA(公認品質監査士)合格1名
  Jerald Steinbach (Boeing 社の長期出張者)
- 2005年3月5日(土)(東京)
  CQManager(公認経営管理士)
- 次回の試験日程
  CQA/CQE/CSQE - 2005年6月4日(土)
  CQManager/CRE/Six Sigma - 2005年10月22日(土)

【特別講習会】

春季特別講習会:2005年4～6月(期日未定)(東京)
テーマ:品質保証及びMSの統合
(GMP/HACCP/ISO14001/安全等)
秋季特別講習会:2005年9月10日(土)

(IQAI 事務局 小田宗隆)

編集後記

今回の記事で、武藤氏の「正しいMS(生産管理体制)を導入していくには、今までは無意識で何となくしていたような部分も明確に有意識化して実践する必要がある」という文脈で使われた「無意識の有意識化」という言葉と、福永氏の「企業の存続への役立ちに心がけた、道具としての内部監査」という文が印象に残った。世間の専らの関心事たる「マネジメントシステムの実効性を上げる」ための有力な視点であろう。さらに、今回はIQAIが開催しているASQ CQManager試験に見事合格した在日アメリカ人の Chris Stephens から、同氏の勤務する日本支社で従業員がものを言える環境にして士気を上げた体験談の記事が特別に寄せられた。

なお、最近「ISO で仕事を点検する」という話をよく耳にする。「ISO」を「道具として導入」したものの、それに振り回されたくないという思いがあるのだろう。これは、他国(先進国)の文化を受け入れ消化していく際の我が国の大体の習性、即ち、「乗り遅れ不安」→「一括導入」→「手法導入」→「細部完璧のこだわり」→「いいとこ取り・変質」→「国風強調」→「切り捨て」という流れの上で、自らの存続を無意識に大切にしたいという考えもあるのだろう。現在の日本は「細部完璧のこだわり」の最中で、これからは「いいとこ取り・変質」に向かうあたりではないかと思う。しかし、このことで「グローバルという世間」で特殊扱いされないような注意が必要であろう。

上記に関連すると思われるこんな文章に出会った。『・・・1つのものを自ら創作した者は、・・・これを自由に改訂できる。しかしこれを「権威」として輸入したものは、「権威」であるがゆえに動かせなくなるのである。そして、その際必ず出てくるのが「本家より厳しくしておけば大丈夫」という行き方であり、・・・「本家より厳しいのだから自分の方が本物だ」という主張にもなる。組織の絶対性、軍紀の厳しさ、礼法の厳密さ、といった点では旧日本軍は、世界のあらゆる軍隊より厳しく融通がきかず、・・・このことを逆に1つの誇りとしていた。・・・組織そのものを見れば超合理的でありながら、現実から遊離した完全に不合理なものとなっていた。・・・がんじがらめで、無理やりに一つの体系を作っていたことである。・・・すべての人間が一言でいえば「窮屈」でたまらない状態に置かれていた。・・・「窮屈」を規律と錯覚していたのである。』(山本七平著:「日本はなぜ敗れるのか」)

(石原隆昌)

発行人:国際品質保証協会(IQAI)／ISO-MS研究会
IQAI 兼 ISO-MS研究会 会長 三浦 昭夫
Fax:03-3712-3399; E-mail:miura@iqai.org
住 所:周南市弥生町2-1 西原技術事務所気付
連絡先:IQAI事務局
小田 宗隆 koda@k-micro.com
Fax: 043-296-3285; E-mail: welcome@iqai.org
機関誌発行／頒価:年2回／年間1000円