



# テクノファNEWS

## ニュース・ダイジェスト

### ◆◆ Dr. アイザックISO品質に乾杯

大企業社長で多忙にもかかわらず、ISO9001を担当する技術専門委員会ISO/TC176に籍を置く専門家がいます。世界最大のビール会社カールスバーグ・グループのDr. アイザック・シェプス氏である。アイザックはその社長であると同時に、ロシアのビール会社バルチカの社長でもある。バルチカが数々の品質賞を受賞したのは当然のことである。彼は「私が一番好きなのはビール、2番目は品質。」と微笑んで言う。バルチカは、38%以上の市場占有率でロシア有数のビールブランドであるが、カールスバーグ・グループの一員である。

アイザックにとって、ビールは「品質がすべて」であり、ISO国際規格がこの有名なビール醸造所にもたらす成果、利益を完全に理解している。アイザックから、私たちは次のような面白い事実を学ぶことができる。

- ・ 中国が世界最大のビール市場であることを知っていましたか？
- ・ pHスケールはカールスバーグ研究所で発明されたことは？
- ・ カールスバーグには500以上のブランドがあることは？
- ・ バルチカが毎月5億リットルのビールを生産することができることは？
- ・ ISO規格を確立、運用することでバルチカは年間収益の3.4%の金額をコスト削減できたことは？

アイザックは、バルチカビールが顧客のニーズと期待を満たすのISO規格の重要性について、パベルの塔の話の私たちにしてくれた。「私たちがみな同じ言語を話せば、私たちが達成することができることはとどまるところを知りません。規格はその共通語です。」バルチカビールは従来、ロシア国定規格(GOST)に基づき調達を行ってきたが、今やヨーロッパビール醸造所協定の規格を適用することで、国際市場のより低価格な原料購入を可能にした。さらに、品質マネジメントシステムを実行することによりバルチカは一貫して高品質の供給品を確保することができた。これにより研究所での検査の回数は減少し、研究所スタッフを多業務に移動できた。ISO9001に基づいたバルチカのマネジメントシステムは、プロセスの合理化、買収した企業の統合、工場間の連携の最適化に役立ち、その結果労働生産性が著しく増加した。製品を運ぶ貨車修理にもISO規格を適用したが、これは販路の全国的システム構築の前提条件であった。

最後に、顧客からの苦情処理に対するISO10002に取り組むことにより、顧客はバルチカの弱点特定や、提案や、自身の好き嫌いについてコミュニケーションをしやすくなり、バルチカの業務は大幅に改善できた。

[http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref1885](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1885)

【ニュース】 ニュース・ダイジェスト、テクノファ最新ニュース … 1~3

【講演】 「パネルディスカッション②」

「改正ISO9001/14001規格に期待されるマネジメントシステムの在り方」 … 4~8

## ◆◆ ISO持続可能な森林マネジメント

消費者は、「よく管理された」森林から供給される木製品と言うが、持続可能な森林マネジメントは世界的に重大な問題になってきた。ISO/PC287の議長を務めるMr. Jhoge Cajazeira氏に開発中のISO 19228規格に関して尋ねた。環境問題、とりわけ違法で無分別な伐採が森林の消失、荒廃や炭酸ガス排出につながるが、ISOが取り組んでいる木製品トレーサビリティ規格の作業状況について聞いた。

○なぜ違法伐採が大問題なのですか。木製品のトレーサビリティはどのような助けになるのでしょうか。

— 違法伐採や森林破壊は、生態系及び我々の社会の完全性及び安寧にさまざまな影響を与える。第一に、森林生態系に生じる生物多様性の破壊は種の50%以上に及ぶ。第二に違法伐採は、人権侵害や自分の家や文化的に重要な地域からの人々の移動に関係している。それは深刻な土地の劣化や浸食を引き起こし、自然災害を増加させる。第三に、違法伐採及び森林破壊により温室効果ガス排出量が増加する可能性がある。これらの背景から市場流通の木材林産物は、世界中の森林破壊に関係しておらず、持続的に管理された森林からのものである保証が重要である。

○なぜISOは「木製品及び木質系製品の加工・流通過程を管理する」委員会を作ったのですか。

— ISO/PC287の設立には主な理由が3つある。第一に、木材林産物のトレーサビリティの統一規格を作成し、木材の起源に関する一貫性のある情報を提供すること。第二に、現在の二重、三重の認証のコストを削減するために。そして第三には、その出所まで遡ることができる木材林産物の割合を増加させるためである。これは違法または論争になる木材を森林産業サプライチェーンに入り込むのを防ぐために不可欠である。

○将来のISOの規格に期待するものは何ですか。期待される利便性は？

— 利便性は明らかである。ISO規格により組織は、顧客および国際社会に、木材は森林を違法に収穫したり、荒廃させたり、伐採して持ってきたものではないと安心させることができる。

○いくつかの規格が、既に木材及び木製品のサプライチェーンのために存在します。ISOの規格は何が違うのですか？

— 現在の規格は互いに異なりもすれば、類似してもいる。ここに問題がある。現在の加工・流通過程の管理(COC)システムは、世界中の生産性のある森林の約25%にしかカバーしていない。例えばアジアやアフリカや熱帯などの地域の林業は、現在のCOCシステムの適用範囲外にある。ISO規格は、規模または営業地域に関係なくすべての組織が市場に出す木材林産物の出所が持続的に管理された森林であることを保証する。単一の規格を確立することにより、生産者が効率的で透明な方法でトレーサビリティシステムを管理することができ、消費者に木製品の環境及び社会的完全性に関する確実で信頼できる情報を提供することができるようになる。

[http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref1887](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1887)

## ◆◆ ISOファミリー、リオ年一回の総会のために集まる

2014年9月ブラジルのリオで開催された第37回ISO総会には、120国から400人以上のISO代表者が集まり国際規格及びそれがビジネス、社会、世界経済へ及ぼす影響について議論した。

フリオ・ブエノ氏の開会の挨拶での、ブラジル及びその複雑な経済に関する発言は考えさせられるものであった。「我々にとって最も重要な経済部門は、石油産業であり、この80%をリオで占めている。」とブエノ氏は述べ、この部門の能力強化が現在のブラジルにとって大きな課題であると強調した。

エンブラエル航空会社マウロ・カーン取締役副社長は、より持続可能な未来に向けた業界の動きを浮き彫りにしながら述べた。「協力が重要である。今日我々が直面している問題は、単一の機関、企業あるいは個人が単独で対処するには大きすぎる。」

ISO事務局長ロブ・スティール氏を含むメンバーで構成された4分科会の課題は次のようなものである。

- ・規格及び規制
- ・メンバーの卓越性
- ・次世代の再設計されたISOはどのようなものになるだろうか？
- ・斬新なISOのコミュニケーション戦略：自分のペルソナを作ろう！

[http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref1890](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1890)

# テクノファ最新ニュース

■ チュニアの「品質day」スピーカーに招聘され11月13日(木)にプレゼンテーションを行ってきましたのでその時の様子を報告します(平林 良人)

今回は飯塚先生にBSI(英国規格協会)のCharles Corrie氏から日本人を紹介してほしいとの要請があり、私に白羽の矢が当たったという次第です。

1. 背景: チュニアでは今回のような啓蒙活動に力を入れており、国の産業力強化に寄与することをいろいろなプロジェクトを通じて実施しているということです。チュニアでは2011年、失業していた若者の焼身自殺をきっかけに独裁政権への抗議運動が拡大し政権が崩壊。これをきっかけにエジプトやシリアなどに民主化運動が波及し、「アラブの春」と呼ばれるようになりました。エジプトではムバラク政権の崩壊後、大統領に就任したモルシ氏に対して軍部がクーデターを起こし、軍事独裁政権に逆戻りするという混乱状態になっています。一方、チュニアではイスラム系の与党が民主派に譲歩し、表現の自由や男女平等といった民主的な内容を憲法に盛り込むことで対立を回避しました。エジプトは人口8000万人を超える大国ですがチュニアはわずか1000万人と少ないのがうまくいっている一つの理由であるといわれています。エジプトの1人あたりのGDPが3000ドルに対して、チュニアは4400ドルと相対的に豊かであることも理由でしょう。リゾート地が多いことやグローバル企業を積極的に誘致していることもあり、国内の雰囲気はリベラルだと言われています。

2. 「品質day」の概要: 参加者は産業界の人を中心に約100人でした。あらかじめ予定されていた5人の講演者が45分づつ「Social accountabilityとQuality」という統合テーマにいろいろな角度から講演を行い、それに対して活発な質疑応答がありました。講演の概要は次の通りです。

1. MS.Ornella Cilona (Italy): ISO26000 and ISO9001, What is the relationship between social accountability and quality
2. Mr.Djenidi Ben Daoud (Algeria): Beyond quality: social accountability?
3. Mr.Rachid Nafti (Tunisia): Social accountability label, lever for the promotion of company social accountability
4. Mohamed Mhamdi (Morocco): Social accountability, A strategic opportunity to change management
5. Mr.Yoshito Hirabayashi (Japan): How to preserve the rules of quality and social accountability

私の演題は「品質と社会責任のルールを如何に守るか」というものでした。

2番目の講演者は事前の配布物に質問シートを入れておき、講演時に聴衆に記入を促し、それをベースにQ&Aを行うという講演とは一味違う演習のようなことをベースにスピーチを進めていました。私は、1985年に佐々木さん(どこの佐々木さんか不明)が品質管理の指導に来てくれてから久し振りの日本人スピーカーであるということで講演時間を大幅に延長してくれ、自由に話をしてくれということになりました。

そこで、次のような話を約3時間しました。

1. 5つの共通な要素 a) Policy b) Planning and Implementation c) Performance Review and Evaluation d) Corrective Action e) Communication

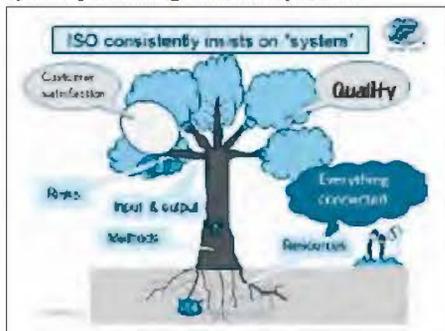
## 2. マネジメントシステムの必要性



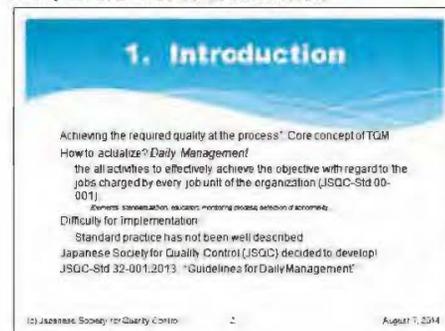
## 6. 如何にルールを守るか



## 3. Quality Management System



## 7. JSQC規格: 日常管理の指針



4. Process approach
5. Documented information

## パネルディスカッション ②

### 『改正ISO9001/14001規格に期待されるマネジメントシステムの在り方』



住本 守氏      寺田 博氏      前田 京子氏      平林 良人

#### ● パネリスト

- 住本 守氏 MS認定委員会副委員長、元ISO9001の国際委員として日本代表のエキスパート  
寺田 博氏 ISO14001発足当初から日本代表エキスパート、現在IMSコンサルティング顧問  
前田京子氏 JAあいち経済連にて品質保証を担当、マネジメントシステム全般の管理・運営でご活躍中

#### ● コーディネーター

- 平林良人 弊社取締役会長、労働安全衛生マネジメントシステムの国際会議日本エキスパートとして  
取組み、品質管理学会理事

ここから、三つのテーマに沿って、3人の方からご意見・お考えをお聞かせいただきます。

#### ■ 事業プロセスをどのように取り込むのか

平林：最初のディスカッションのテーマですが、今行われている組織のリアリティ、事業活動（プロセス）に規格が統合されなければいけない、また事業成功のために事業の実態がどうなっているのか、QMS/EMSともに必要なプロセスを明確にしなければならぬといっています。事業の実態をスケッチして、組織として従業員に理解してもらうため、また事務局・経営者・審査員の方々にとって事業の成功のためにシステムに規格の要求をツールとして使うとき、その受け皿として正面に据えるべき事業の実態をどう表し、つまびらかにしていくか住本さんからサジェスションを頂ければと思います。

住本氏：システムを作るということは今まで行っていた品質活動をしないで良いという意味ではなく日常管理・品質活動はそのままきちんとやらなくてはなりません。

ただ、そうした管理・活動は現場の責任者の恣意的選択で行うのではなく、全体のシステムとして諸々の活動がきちんと利用されているという視点で選んで行うのです。そうした視点がないままシステムを組みそれで終わりと思ったら解離していきます。もともとあった品質活動の全体を通して取りまとめただけが品質マネジメントとは思えません。

今回の改訂では組織の課題がきちんと解決でき

るような品質システムを作らなければいけないとされ、現場の評価として有効な活動を行っているかという観点から、品質マネジメントシステムを通して誰が見ても分かるような規格になってきています。そういう意味で、トップは自分とは関係ないと思うのではなく、きちんと成果が出るようにQMSが働いているか関心を持つように、なおかつ成果を表す数字の評価に使っても問題のない規格になりつつあると思います。現場ごとに方法を考えていかなければいけない問題だと思います。

平林：テーマとしての「事業プロセスをどのように取り込むか」は少し意味が違うのでは。「事業プロセスをどのようにつまびらかにするか」ではないかと思います。事業プロセスを組織自身が意外に理解していないと感じますが、「我々の事業はこうした活動で成り立っている」と形で表すことは組織全体に及ぶと思いますが前田さんに取り組みをお話しいたします。

前田氏：規格の裏返しであった時には事業計画・事業戦略というようなものはなかったと思いますが、現在の事業マニュアルになった段階で、事業プロセスとしては組織が本来活動してきたものを明文化する形で取り組んできました。例えば事業戦略・事業計画から始まって、製造までのいろいろなプロセス（活動）として製造だけでなく労務管理・人事・総務・評価・教育訓練・育成など組織内全般の活動をマニュアルに取り込んでいます。最初のISO9001の頃はそれぞれの要求事項コメントに対して評価表を作成するなどの対応だったと思いますが、現在はJAあいち経済連の評価制

度をマネジメントシステムの中に取り込んでいます。また、経済連の理念を大きな方針として、その中にそれぞれの事業部目標・事業部方針があり、それらもすべて事業マニュアルに落とし込んでいます。

平林：例えばJAあいちさんの食肉部門ですとビジョン・方針・事業戦略なり、仕入から加工、更に無菌状態でパック詰めされて消費者の前に並ぶ一連の日常のオペレーションを多くの方が機械操作含め繰り返し作業に従事していることはまさに事業プロセスであると思いますが、どのような形で従業員の方に手順等を周知しているかお聞かせください。

前田氏：もともと品質マニュアルだった時から食品を扱う事業部ですから明文化していなくても食品安全に関しては当然のこととして運用していました。トップ、部長・課長からパートさんまで全員がマニュアルを熟知しているわけではなく、それぞれの立場・役職に応じて理解していただく、従業員の中でもミートセンターで加工に従事している方には工程で菌を付けない・増やさない・殺すというハサップという食品安全の三原則を中心に仕事に当たるようにと簡単にお伝えしている形をとっています。

平林：それは具体的にはカードのようなものか写真か、どのような形をとっていますか。

前田氏：まず、衛生教育テキストがあり、食品安全に関する基礎的な決まり事を全員に伝えます。それ以外は現場ごと必要に応じて写真なり掲示なりを使用し、役職に応じて業務責任者以上の方にはマニュアル規定を配布して理解していただく形をとっています。

平林：よくISO22000にハサップも組み合わせようとか、プラスアルファを世の中からいわれるのですが、現場で働いている方に対してトレーニングなどで教育しているのですか。規格という力量などがありますが、どのように従業員の方に徹底しているのかお聞かせください。

前田氏：教育の機会はそれほど多くありません。業務責任者は年2回集合教育という形をとっています。その業務責任者から各現場のリーダーに教育をする、更にリーダーから各部署や活動の単位、例えばシフトの単位、QCサークル的な小集団活動を使って徐々にトップから落とし込んでいき、従業員のところは簡単な衛生管理という形をとっています。

平林：事業マニュアルのイメージが見えてきましたが、その中にはISO9001の範囲を超えて要素が書かれている部分もあるのでしょうか。

前田氏：事業マニュアルの中には、マネジメントレビューに置き換えているライン長会議で、重点課題、事業課題などに取り組んでいます。事業と一体化したところとしてマニュアルに書いてあります。

平林：次に、環境で事業プロセスに統合するといわれていますが、事業マニュアルのような形のプロセスがISO14001の要求事項に統合しようというときに、今まで2004年度版ではそうした要求が無かったので、急にISO14001要求事項が出て、受け入れられるものなのか寺田さんにうかがいます。

寺田氏：大変難しい問題だと思います。ビジネスプロセスが明確になっているのか、そこからスタートしなければならないと思います。事業プロセスとは何だろう。まず組織が存続する意義とは何かトップをはじめとして理解しているのだろうか。それに基づいて向かうべき、方針・戦略が出てくる、それをどう実現していくか具体的なプロセスとなっているいろいろ考えられると思います。やはりここが一番明確にされる場所だと思います。

今回の改訂の趣旨は、すべてのマネジメントシステムが同じスタイルでこのマネジメントシステムをビジネスプロセスに統合しなさいという要求が出てきます。一つしかない事業プロセスを明確にして、それに環境マネジメントシステムの要求を合わせていく。事業プロセスをどのように組み込むのかではなく、事業プロセスにどのようにマネジメントシステムを適用するかを考えていかなければいけません。要するに皆さんの組織はどのように生き延びていくのでしょうか。そこを考えて、そのうえで何がリスクで何を機会として捉えればよいか、これを明らかにしてマネジメントしていくことです。

平林：住本さんには、今回第三世代になり、事業を成功させるためには、という観点から事業プロセスの明確化についてお話しただけだと思います。

住本氏：各企業がどういう価値を作り出していくのか、ということが事業プロセスです。例えばこのペットボトル、ボトルと水を仕入れて水を入れたものを造り世の中に出す、これが事業プロセスです。

こうした活動において水漏れなど不良品があるかもしれない、それらを抑えることが品質のプロセスです。これはボトルを設計する人、工場で作業する人などそれぞれが考えなければいけない。事業プロセスの中でそのことを実現するのは現場でしかありません。

良いもの、顧客満足するものを出すことに対して現場で何をしなければいけないかということを経営的に考えるのが品質マネジメントシステムです。ツールはたくさんあります。マネジメントシステムがあるから全部達成できるわけではないのです。今回言っているのは、それを明文化し飾りにならないようにシステムそのものは現場を動かすために作るということをきちんと分かってもらえればと思います。

平林：お客様に価値を提供するという言葉が出てきましたけれど顧客満足を達成することは住本さんの言われた現場でしか作りこめないということになると、ルールや遵守すべき規定などがあり、それらを間違えれば顧客から見ても裏切られたという結果になる。それが事業プロセスの中に決められていると考えてよいですか。

前田氏：ハサップ方式の話をしました。ISO 22000ですと各工程にフローダイヤグラムを使わなければいけないということがあります。製造部門だけではなくすべての業務にこの工程表を作っています。どの工程でもインプット、アウトプットを明確にしていますから現場はその工程表を基に肉の製造をしますし、管理部門はその工程を基に労務管理をします、そういった形で明確にしています。

平林：なるほど。価値や質は現場で作るとなると、仕事のやり方やルールなどを決めるときに、スタッフが決めたことを上位解脱で従業員に指示するという方法と、現場の知恵として経験から提案する方法をJAあいちさんでもお持ちだと思いますが、こうした提案が事業マニュアルにある程度埋め込まれていかないと皆が守ろうという気持ちが出てこないような気がします、そのあたりの関わりをお話してください。

前田氏：JAあいち経済連にはもともと改善制度があります。この制度は現場の小さな改善でして、マネジメントシステムでの継続的なマニュアルを変えようとかマネジメントシステムを再構築しようという大きな改善ではなく、簡単に変えてみようという改善がありました。その改善制度もこの事業マニュアルに取り込んで、現場の工程上でこうしたら向上するのではというテーマを小集団活動の中で話し合い、変更点等の意見を上に挙げて工程表を見直します。工程管理表を見直したことにより全体のシステムにどういう影響があるのかをライン長会議に持ち込む、トップダウンもあればボトムアップもある、そういった形をとっています。

平林：寺田さん、品質の場合はルールに現場の知

恵を持ち込みながらかつ業務の部分も入ってくる。では環境はどうか。私見ですがISO 14001ではそのあたりで日頃従業員に徹底させているモチベーションを含めて難しさがあると思います。地球環境や生物を守るといわれても日常プロセスから見ると一致しないギャップを感じるのですが、ご意見をお願いします。

寺田氏：確かにそうした点はあると思います。やはり現場の知恵がベースにならないといけないし、現実には環境マネジメントシステムの場合もそうなっていると思います。それで地球環境、温暖化、生物多様性などといわれますと現場は何をやればよいのかと思うかもしれませんが、かみ砕いて言えば生物多様性についてポイントは一つ、化学物質の扱いというように絞って考える、そのようにすれば理解してもらえないのではないかと思いますし、そうしないと環境マネジメントシステムは活きたものにはならないと思います。

平林：例えば化学物質の取り扱いについてもそれぞれの現場にこそ環境側面があると考え、2015年に向けた規格作成に当たり、事業プロセス統合の意味として、個人及び係ベースの知恵を会社側スタッフが決めた環境側面の各職務分野にまで落とし込まないと事業プロセスにシステムを統合したことにならないと考えますが。

寺田氏：そうですね、そういう方法に持って行くべきではないかと思います。

住本氏：先ほど生物多様性の危機の話が出ました。この水ボトルで生物多様性に何が影響を与えるかということを考える人がいなければ話にならないのです。環境は目に見えないものですからどこに具体的にインパクトを与えているかを現場で考えるのは無理です。現場の専門性は製品を作ることですから影響を考える場ではありません。そういう意味で環境は非常に難しいと思います。特に今回、自分で環境側面を決めて実践を持って活動しなさいと言われたときに、それを指示して欲しいというのが本音かもしれないですね。

平林：そういう意味で現場には環境側面に対応する術がないということでしょうか。環境側面はもっと組織の実態に結び付けないとEMSが回らないので、会社の成果につながらないのではないのか、社会に受け入れられないのではないのかという観点でみると、組織のスタッフ部門が上流の設計部門まで環境側面を関係付けて考えるような仕組みにウェイトを変えていくという方向についてはいかがですか。

寺田氏：住本さんがおっしゃったことはあると思います。プロセスを明確にするとは、どういう物

質か、どういうプロセスで作っているか、設計の理念はどうなっているのか、そうしたことを考え続けていかななくてはいけません。しかし残念ながら我々の知恵では及びつかないところが出てくるのです。

例えば、フロンです、出てきたときには絶好の理想的な物質でしたが、オゾン層の破壊につながるわけで、これはもう不確実性です。このペットボトルはプラスチックですが毎日飲んで大丈夫か、などを誰かが考えないとはいけません。ボトルメーカーは現在考えられるすべての知識を駆使しなければいけないのです。

平林：今のお話から、来年度に出てくるEMSでは、一つは社員ひとりひとりの力、全員で成果を上げる。もう一方、研究開発のような、少数の特定の仕事にも取り入れる方向が想定されます。事業プロセス、リサーチ&デベロップメントをはじめとしたものを持って新製品を開発するわけですから、EMSは社会に貢献する組織になるためにどこに焦点を当てるかによってプロセスが違ってくる、現場に焦点を当てるEMSもあれば、リスクが高い分野に焦点を当てて世の中に貢献する仕組みとしてやっていく方式もある。EMS構築にはいろいろなバラエティーがあり得ることが、今のお話の中で浮かび上がってきたと思います。

#### ■トップマネジメントをどのように巻き込むのか

平林：今の状況でトップに対してISO9001、ISO14001構築を訴えるに当たり、会社の存続をかけた成果を高めるにはこのシステムは非常に良いツールになり、成果が高まるといふ訴え方を前田さんからアドバイスをお願いします。

前田氏：どのように巻き込むか、事務局からすると、トップは最終的な報告は受けても、それは品質保証でやっておいてとか、事務局で構築してとなるのが現実だと思いますが、幸い私もマネジメントレビューを毎月実施しており、そこは規格でいうトップマネジメントが出席しています。その場で指示があればトップダウンで実行していくこともありますし、業務責任者からトップに仕組みをこう変えていきたいと進言することもありまして、巻き込む悩みは幸いなく、そのように行っています。トップが理解を示し、積極的に行動してくださるので、マネジメントシステムが出来ているのではと思います。個人的には、QMSを行うことによって確実にPDCAが回り、その結果確実に何らかの改善があり、それが繰り返されると組織はうまく回り調子になる、基本的にマネジメントシステムにある構築を実践していけば必

ずず上っていくと思います。その理由としては確実にクレームが減少し、作業効率が上がります。品質に確実に取り組めば、生産効率、コストなどに反映し利益が生まれ、そうした結果になればトップも喜びますから仕組みの実践をお願いし易くなると思います。

平林：貴重なアドバイスをいただきました。寺田さんお願いします。

寺田氏：私も頻繁に同じようなことを聞かれます。特に審査機関の方から担当組織の訴えとして、トップが何も考えず継続ができない、どうしたらよいのかと、困った話です。マネジメントシステムはやはり組織の生き残りのためにあるので実際にマネジメントシステムをやっている皆さんには、このまま放置するとこうなると警告を出していただく、或いは成果を見せていただく。前田さんの話は成果です。成果を見せてトップに徐々に納得してもらおう。

エネルギーマネジメントシステムはまだリスクだとか機会という言葉は入っていませんが、一足先に改善の機会を特定するという言葉が入って良かったのは、エネルギーのリスクは皆さん多分考えにくくエネルギーが遮断されることくらいでしょうが、機会はいくらでも考えられます。このプロセスをこうすれば効率はこうなると考えられ、幸いなことにエネルギーは利益計算ができるので比較的トップを巻き込みやすいのです。いいところを見せる、或いは悪いところを指摘して警告をする、これが担当の役割ではないかと思えます。トップにその意思がなければ組織の存続は危ういと思っています。

平林：データで示すのはいいことですね。最近ビッグデータが非常に可能性を広げておりデータによってトップが動かざるを得ないという話もあります。住本さんお願いします。

住本氏：戦後日本が復興したのは大企業のトップが先頭に立って品質を引っ張り、品質は商売のインフラになったことによります。その後成熟品質の差で売れるようになりました。しかし品質で失敗すると非常に大きなコストがかかるということは実際企業に起こっていることだと思います。トップがその気になるのはそうした問題が表に出ることです。難しいですが、品質の失敗、かかったコストなどを機会あるごとに示すことも一つの手かだと思います。

#### ■審査に期待されること

平林：最後のテーマに移りたいと思います。新規格に対して認証制度或いは審査に対して期待され

ることを住本さんからお願いします。

住本氏：難しいです。トータルな信頼の基盤として認証を捉えれば今回の規格は枠を超えています。組織としては事業を成功するようなISO9001への取り組み、そういうスタンスで認証を考えると、単にISO9001を取得して企業目的に整合性があるQMSを作ってあなたの会社は成功しますと認証をもらうだけであればそこに意味はありません。成功するかしないかの視点に立てば、認証そのものではなく認証するプロセスの途中で不適合の指摘、懸念事項の指摘などを通して、改善したならビジネスが成功するのに良い効果があるのでは、ということ審査の場を通して出してもらえれば確かにプラスになります。最初のお話のように今の審査をやっている人たちがその点を認識できるのか矛盾があると思います。今の審査では客観的スタンスで審査する人が集まっていますが、ビジネスに成功するには客観的ではなく、その状況にぴったり沿った中で打開策を見つけていくことに行きつくのです。ですから審査の途中でプラスになることを言うてもらうことを歓迎はするでしょうが、これは第三者の意見だということも頭に置きながら本当に考えるのは自分自身であると認識して活動してもらえれば良いと思います。

平林：ここであるデータを紹介します。

第三者認証の不適合の世界的なアベレージ数は1～5だそうです。5件くらいしか出ていません。FSCCとか二者監査がアベレージ30で桁が違います。ということは、事業成功の過程における第三者審査だというならばもっと増えると組織の皆さんは思うでしょう。一つの推論です。もう一つの推論は第三者認証が事業の成功の為ではなくて相変わらずビジネスのパスポートとして要求される、これはこれからもあると思います。取引先からそうした意味で認証書を取るよう要求されるというニーズは、これからサプライチェーンが広がっていますから今と同じスタンスで行くと思います。私見ですが、この二つの推論が来年に向けてあると思います。寺田さんお願いいたします。

寺田氏：最初に、私は皆さん方には是非とも認証を取ってくださいとは言いたくないのです。しかし、マネジメントシステムは是非とも継続して欲しいと申し上げたいと思います。今、改訂版DISが出たところである認証機関がこんなポジション

ペーパーを出してきています。「お客様である組織に今度の改訂で規格が大きく変わったとは言わない、あまり変わっていないとも言わない」というものですが、変わっていないと意味がないわけです。我々改訂に携わっている当事者は効果が出るようにこう変えたと思っているわけです。その意図を汲んでいただいて審査員はしっかり要求に基づいた適合性評価をやって欲しい、付加価値など付けてくれなくてもいいです、適合性評価をやって欲しい、これが審査への期待です。

平林：最後に前田さんお願いいたします。

前田氏：実際に品質保証担当として審査を受けますと、当然指摘を受けるのは嫌なものです。できれば指摘がないことを望みますが、そうはいつでもその組織の仕組みをよくするためにはきちっと指摘していただくことが求められるところだと思っています。指摘を受けたことから更に改良していく、そうした仕組みは必ずあると思いますので指摘は遠慮なく、と申し上げたいということと、適合性の話がありましたが、もともと規格の要求事項と組織が決めたことがISO9001にあったと思いますが、組織が決めたことというのは事業マニュアルに書いてあることすべてであり、そこをきちんと審査していただきたいです。それから統合が出てくると、ISO9001とISO14001とマニュアル、私どものISO9001とFMSのマニュアルが出てくる場合も、そこをきちんと見ていただける形の審査を求めたいと思っています。

平林：パネリストの皆様、ありがとうございました。ご清聴ありがとうございました。

## 第21回 テクノファ年次フォーラム

参加費  
無料

東京開催 12月25日(木)13:00~17:00  
大田区産業プラザPIO

今回のテーマ「次期規格改正を経営にどう活かすか」

講演1「次期ISO9001改正の動向と対応」 中條武志氏  
講演2「次期規格改正に伴う認証の移行について」

久保 真氏

パネルディスカッション 中條武志氏、久保 真氏、吉田敬史氏  
野口和彦氏、土居栄三氏

午前中、年次フォーラム前に事前知識セミナー開催！  
(野口和彦氏)

新規格に対応するリスクへのアプローチ  
～マネジメントシステムの高度化に向けて、  
リスクをどのように扱うか～(SQ49)

12月25日(木) 10:00~12:00  
受講料8500円(テクノファ会員7650円) <税込み>

## テクノファNEWS 第113号

企画・編集/株式会社テクノファ

2014年12月10日発行  
〒210-0006 川崎市川崎区砂子1-10-2 ソシオ砂子ビル  
TEL:044-246-0910 FAX:044-221-1331  
ホームページ⇒<http://www.technofer.co.jp/>