



# 新要員認証立上げ記念講演会 講演資料

JRCAでは、2014年7月と9月に、MS内部監査員及びMS管理技術者の要員認証開始にあたり、「新要員認証立上げ記念講演会」を開催いたしました。

会場で配付しました講演資料をもとに、一部ご講演者様による追加解説を加えた資料を掲載いたしますので、当日ご参加いただけなかった皆様も、ぜひご参考にしてください。

#### 【講演会開催日・場所】

- \*2014年7月11日 文京シビックセンター
- \*2014年9月 3日 品川区立総合区民会館 きゅりあん
- \*2014年9月10日 大阪市中央公会堂

※講演会で実施しました「新要員認証の仕組みと意義」につきましては、従来の当センターからのご説明資料と内容重複しますので省略しています。ご了承ください。



内部監査員に求められるのは、問題発見能力と、それを改善していく展開力だ！



森田 勝

「新要員認証立上げ記念講演会」が、7月11日と9月3日に東京で、9月10日には大阪でそれぞれ開催された。私はそのなかで「内部監査員の役割」について担当させていただいたので、その講演の内容についてご説明いたします。

## ● ISOを取得する目的は何ですか？

最近、企業の方々からいただく名刺には、「ISO認証取得」という語句が入っていないものが多い。新聞に掲載されている企業広告にも、「ISO認証取得」をしていることが併記されているものはほとんど見かけなくなっている。では、それらの企業がISOを返上してしまっているかというところではなく、維持されているのにもかかわらず、わざわざ明らかにしなくなっているのだ。

ISOが一般化してしまった今では、ISOの認証を取得していることが、同業他社との差別化を図るという意味合いがなくなっているのだろう。つまり、「ライセンス」としての価値がなくなっているのである。ただ、取引先からISOの取得を要請され、取得に取り組んだ企業もあるだろう。しかしながら、ISOの認証を取得していることだけが、取引先を安心させ

ることにはならない。品質はもちろんのこと、コストや納期やサービスなどを評価されないことには、取引先の継続や拡大はありえないのだ。

名刺にISOのマークを入れたいとか、会社案内やホームページに載せたいとか、取引先への要請に応えたいとかいった、ISOが日本でスタートした初期のころの目的みたいなものは、今やそれ自体では付加価値を伴わないものになってしまっている。このようにライセンスとしての意味合いが薄くなっているのにもかかわらず、相変わらずISOの認証を取得し維持することが自己目的化しているケースがまだまだ多いのではないだろうか。

## ● 「事務処理」を2.5万円/月で請け負い、30万円で取得をするという業者

私は、ウェブサイトの検索エンジンはYahoo!を利用しているから、「ISOを30万円で取得し、2.5万円/月で請け負う」という業者のスポット広告が嫌でも目に入ってくる。そこには、「ISOの面倒な作業すべて請け負います（運用代行）」、「最短4ヶ月でらくらく認証取得、しかも御社でやってもらう作業はありません」などという、「魅力的な」語句が並んでいる。私はこれを見た瞬間、「ISOもなめられたものだなあ」と思った。しかし一方では、これがISOの実情なのだろうとも思ったのだ。

価格についてとやかく言うつもりはない。モノの価値というものは、お金を支払う人が認めればいいものだから、たとえ「2.5万円/月・旅費込み」であってもそれはいい。私が問題にしたいのは、「面倒な作業すべて請け負います」というものだ。バス会社の運転手が、運転をすることが「面倒」だと思っていたなら仕事は成り立たない。特に人の命を預かる仕事である。どこかに面倒くさいなどと思っている気持ちがあれば、動作の端々に表

れてしまうことだろうから、危険この上ないことである。

レストランのコックが、料理を作ることが面倒くさいと思っていたなら、この仕事は成立しない。時間をかけてグラタンを作ったのに、しばらく経ったら別の客からまたオーダーがあった。「だったら一緒に注文してくれればいいじゃないか」などということを考えていたのでは、質の高いサービスを提供することはできない。ところがISOだけなぜ「面倒くさい」と思うのだろうか。それは、そこに必然性がないからである。日常の仕事の延長線上にはない、ISOのためにやらなければならないことがあるからである。

「御社でやってもらう作業はありません」というのも、ISOの現状を認識する上では興味深い表現だ。そもそもマネジメントシステムというものは、経営や企業の運営を司るためのシステムである。言い換えるならば、日常の企業活動そのものであり、経営や管理のひとつひとつのステップであり動作である。それをすべて外部委託できるのなら、その会社には企業の活動そのものがなくなってしまうことを意味するから、そんなことは成立する話ではない。

### ● マネジメントシステムは機能しているか

特にデータがあるわけではないが、私の動物的な勘では、ISO9001を本当に経営や企業運営のために役立てている企業は、認証を所得している企業の中の5%程度ではないかと思っている。あるときそんなことをベテランの審査員にお話ししたところ、その方は「10%くらいあるんじゃないですか」とおっしゃった。5%と10%では倍ほどの開きがあるのだが、この数字は100%に対してのものである。つまり、二人の認識の間には、そんなに差がなかったのである。

ただ、ISOの認証を取得していない企業にお伺いすると、その企業の中に共通の言語がないことに気付かされる。「品質」というのが何を意味しているのかよくわからないし、方針や目標も掲げられていないか曖昧かであり、きちんと展開されていない。職務権限が明確になっていないから、組織的な動きができておらず、社長の「気まぐれ

に」振り回されている。外注先や購買先についても、トータルでコントロールしようという発想がない。つまり、経営に対するビジョンが希薄なのである。

このような現実に直面すると、ISOの精神や要求事項は、企業を運営していくための仕組み作りのガイドラインとしては、たいへんすぐれたものであるという認識ができる。ただそれを使いこなすことができずに振り回されてしまっていることに、大げさな言い方をすると「悲劇」が発生してしまっているのだ。

### ● ISOによる負の連鎖反応

ISOのために作り上げたマネジメントシステムがあるのに、普段は違うやり方で仕事を進めている。つまりダブルスタンダードというかたちだ。そのために、維持審査の前になると、管理責任者はほとんど徹夜状態でつじつま合わせをする。しかし、年に1回の外部審査を乗り切るためには仕方がない作業だと思っている。だから、少しはコストがかさむが、「ライセンス料」だと捉えれば仕方がないと思っているわけだ。ISOの「被害」がこんな程度であったならば目をつぶることもできるが、表面には表れていない負の部分の方が、問題は大きいのである。

#### 【被害者意識が蔓延し出す】

- ・ISOのためにやらなければならない作業が発生する。  
そしてそれは活用されることがない。
- ・やらされ感と、システムは変えられないと思っているあきらめ感。

#### 【形式主義が横行する】

- ・現実の問題を解決しないままにしてかたちを作る。
- ・そしてそれを守っていればよしとされる。

#### 【文書管理中心の運営になる】

- ・承認が必要だからと、管理者の机の上に置かれたおびただしい文書。
- ・自動捺印機を切望した工場長。
- ・上司の印鑑をみんなが持つようになる。

- ・文書による不良対策の指示、作文の品質対策。

#### 【ルール至上主義になる】

- ・マニュアルを作れば問題が解決するかのよう  
に錯覚する。
- ・そして、仕事をはめ込もうとする方向に進む。
- ・ISOは（があるから他のものも）変えられな  
いなどという発想になってしまう。
- ・「不適合品」などという現場になじまない言  
葉。

#### 【隠蔽体質になる】

- ・審査の2～3日を我慢すれば次の審査までの  
1年をやり過ごすことができる。
- ・指摘があるとその部門、担当者が責められる。
- ・審査員に誤った捉え方をされる。  
→ だったら知らせない方がいい。

#### 【企業体質を疲弊させていき、企業の活力を失わ せる】

- ・建前論、きれいごとが大手を振って歩き出す。
- ・マネジメントシステムの2重構造と誤った使  
い方が企業の活力を失わせる。

ここで挙げた「負の連鎖反応」が生まれている  
かないかは、逆の問いかけをしてみれば自ずと  
はっきりしてくることだ。つまり、ISOを導入し  
たことにより、企業体質が向上し、活力が生まれ  
ているかということである。それに対して「YES」  
と答えられる企業なら何も問題はないのだが、そ  
うはなっていないからこうやって問題にしている  
のだ。

認証取得が目的になっていると、取得したあと  
は維持することが目的になってしまう。そして、  
まるで審査機関のために取り組んでいるようなか  
たちに陥ってしまう。そこには、ISO取得がゴール  
でなくスタートであるという認識があるのかど  
うかだ。

ISOの認証取得を、会社の意志として打ち出し  
ておきながら、取得後の運営は管理責任者に任せ

きりになっている、こんなパターンが起きてはい  
ないだろうか。

ISOを改善のツールにしようという意識が経営  
トップにあるのかどうかが問われている。ISOは、  
改善活動のツールとして活用してこそ生きるもの  
であるから、それを使いこなさなければもったい  
ないではないか。

#### ● 品質マネジメントシステムとは何か

ISO9001の要求事項の柱は、顧客満足度の向上  
と継続的改善ではないか。そのためには、単に取り  
組みをしていればいいのではなく、当然結果が  
伴わなくてはいけないものである。

ISOが許認可のためのライセンスならば、要求  
事項の通りに実施する必要があるが、ISOは「よ  
りよくする」ためのシステムであるから、結果を  
出すための運営をしなければいけない。要求事項  
にも具体的な方法までは書かれていないのだから、  
企業側が主体性を持って活動をしなければい  
けないのだ。そのためには、ISOのマネジメント  
システムを、経営管理、業務管理のシステムだと  
の位置づけをすることである。

ISOマネジメントシステムは、企業が抱えてい  
る問題を解決しなくてもいいのか、との問いかけ  
に対してはどう答えるだろうか。その答えは、  
「いいわけがない！」でなければならない。

#### ● 本物のマネジメントシステムを構築しないと、 それを役立てるための運営はできない

マネジメントシステムがきちんと構築され、運  
営され、その結果として企業の経営のレベルアッ  
プに貢献していなければ、マネジメントシステム  
とはいえない。

認証のための審査では、その会社に品質管理の  
ためのマネジメントシステムが構築されているこ  
とを審査されるわけであるが、構築されているだ  
けでいいのかということだ。

私がISO9001を重要視するのは、「品質マネジメ  
ントシステム」だからである。その背景としては、

品質とは利益であると考えているからである。

企業活動の目的は継続的に利益を出すことであり、そのひとつのファクターとして品質があるということである。品質のためにいくらコストをかけてもいいわけではない。要はバランス、つまり総合力なのだ。

ISOに取り組んでいてもうまくまわらない、少しも結果が出ないというのは、本当の「マネジメントシステム」になっていないからだ。したがって、どうやってマネジメントシステムを構築させるかが重要になる。

私が担当する会社に、本当のマネジメントシステムを構築するためには、プロセスの棚卸しに時間をかける。100点のマニュアルを作ろうとするから、それに仕事を合わせなければならなくなる。そうではなく、現状が30点だったのなら、30点のマニュアルを作成することだ。つまり、現状の実態をまずは明らかにして、それを共有することである。

改善というのは一種の固定観念の打破であり、マンネリとのたたかいであるのに、なぜ最初に枠にはめようとするのだろうか。

ISOのマネジメントシステムを構築する場合の一般的な例は、

要求事項を勉強（理解？）する。

↓

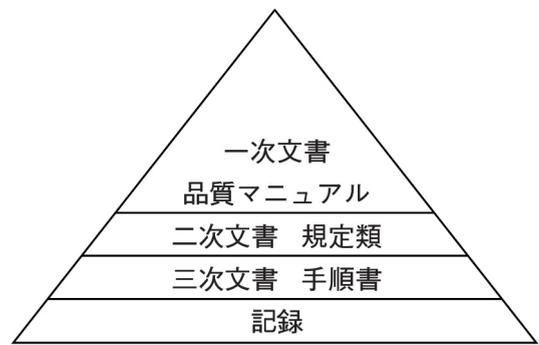
それに沿った品質マニュアルを作成する。  
要求事項の項番にそって、その文言を一部だけ変えたようなものになっている。

↓

だからその下位文書の規定が必要になる。  
それも法律の条文のような表現になっている。

#### 【ピラミッド型の文書体系】

私がまだISOのことをよく知らなかったころは、ピラミッド型の文書体系にしなければいけないと思っていた。



ところが要求事項は、こんなことを要求してはいない。

#### 【QC工程表】

これもどこにも存在していたから、要求事項が求めているのだと思っていた。その多くは顧客から要求があり、現場サイドではなく管理部門が作成していた。そこには、プロセスは明らかになるかもしれないが、品質をどうやって向上させていくのかという具体的な動作が含まれていなかった。

それを機種ごとに作成するものだから、何千枚にも及び、それを管理するために専任者を配置した企業もあった。そしてそれは、現場に掲示されていても、その内容を見て作業をするわけではなかった。

#### 【品質保証体系図】

これも、実際には役には立たないと思っていた私が作らないものだから、あるとき審査員がわざわざ作成して提案してくれた。ある程度相手に合わせる必要があるからと、それ以来作成をしているが、それに特に何かの機能が含まれているわけではない。

#### 【記録】

記録を取るのが面倒くさいという声をよく聞く。何かを改善しようとするれば、まず現状把握が必要になる。傾向を探り、影響が大きくて、解決できそうな課題に取り組むのが基本動作だ。それを絞り込むのには、実態を客観的に把握した記録が必要になり、それを分析しなければならない。

## 【トレーサビリティ】

やったかやらなかったかを記録しても意味がないと私は言っている。例えば市場で問題が発生したときに、記録をトレースしても「問題がなかった」ではそれから先に進めない。だから、メリハリを付けるために、異常のあったときだけ記録を残せばいいという考え方だ。異常が発生したときの条件はどうだったのか、変化点は何かあったのか、それをどう処理をしたのかということこそ、きちんと記録しておくべきなのである。

製品を回収するのかもしれないのか、フォローはどの範囲まで拡大させるのか、そして発生原因は何だったのか、というような経緯を、顧客に説明し理解してもらうのが企業の社会的責任なのだ。

だから、自分たちで必要だと思う記録を取ればいい。ただし、記録を取ることが顧客の要求にある場合は、それは仕事のひとつだと捉えるべきだ。ISOの要求だから記録を取るのではない。だから、記録するのが面倒くさいというのは、根本的に違っている。

## ● ISOに対する取り組みは、実際には泥臭い活動の積み重ねである

【品質マニュアルはハンドブック、規定類は一切作らない】

品質マニュアルには、会社の経営方針、考え方、業務全体のプロセスと、管理ポイントと、それらの相互関係、問題の顕在化の方法と、改善活動の進め方。これらをストーリーにする。

そのためには、要求事項の項番の順序に並べた構成では、実践的なハンドブックにはならない。他のマネジメントシステムとの統合も意図していればなおさらのことだ。

そして、品質マニュアルをA5サイズに縮小した冊子を作り、ハンドブック化させたものを社員は手元に置き、日常の業務に活用していく。

## 【不良解析エリア】

文書による作文の品質対策から脱却するためには、現場の一等地にスペースを確保することだ。何らかの問題が発生したらそこに関係者が集合

し、不良の現物や問題の実態を前にしながら、原因を究明し対策を考えて実行する。その結果を記録すればいいのだ。

## 【測定機器の管理】

年に1回とかいう校正だけで、その測定機器の精度を保証することはできない。校正は、その瞬間の精度を保証するものにすぎないから、その翌日に故障することだってありうる。したがって、何らかの始業点検と組み合わせなければならない。

## 【マネジメントレビューの日常化】

半年に、もしくは1年に一回だけのマネジメントレビューは、とかくイベントになりがちである。そうではなくて、1週間に1回経営会議が行われているのだとしたなら、そこにマネジメントシステムの要素を組み込むことだ。

## 【品質目標を経営目標に】

以前は、「売り上げ」や「粗利」などは品質目標ではないとおっしゃった審査員もいたが、経営目標の数字の一つに品質も含まれるというかたちにすべきだ。だから、品質目標という表現はしない方がいい。

## ● 審査機関のスタンスはこれでいいのか？

S社は2度目の死亡事故が起きた後の2012年12月に品質保証の国際規格であるISO 9001の登録が一時停止となり、昨年12月には登録取り消しとなっている。

審査機関Aは、「基準に基づくマネジメントシステムの運用がなされていなかったから」と説明する。

——「週刊朝日」2014.5.30号——

ここで問いたいのは、認証をするしないの判断は、マネジメントシステムが「構築されている」ことに対してだけでいいのかということだ。問題が発生してから取り消したのでは遅いなんてことは誰だってわかること。問題を発生させないようにするためにISOのマネジメントシステムがあるのではなかったのか。

この記事には「運用がなされていない」とあるが、運用すれば問題の発生が食い止められる仕組みがあったのかどうかだ。認証する場合には、このマネジメントシステムは、本当にその会社の実態に合っていて、実際に運営が可能なもので、企業のレベルを向上させる一翼を担えるのかを、判断する必要がある。

審査機関の責任はないのか。本当はないわけがないのだから、企業の活動の結果に責任を持つくらいの姿勢で臨んで欲しい。そのためには、事前に、市場の状況（該当する会社の実態とそれに対する評価）と顧客の満足度は把握してから臨むくらいのことは必要だ。

審査員の専門性とは、その業種の内容を理解していることではなく、その業種特有の管理ポイントがどこにあり、その社会的な影響を測定するには、審査のどこに注力すればいいのかがわかっており、それをマネジメントシステムの運営状態に置き換えて判断することができることだ。

マネジメントシステムの運営に問題が見られたなら、短期間のうちに是正させなければならない。維持審査が年に1回の場合、次の審査までの「課題」にして、1年後に確認するといったのではなく、問題を発見したら、1ヶ月後に再訪問するくらいでないとはよくはない。もちろん費用は企業持ちである。

私の仕事は究極のサンプリングである。1ヶ月に1回とか2回の訪問で、現場を見た瞬間に問題を発見し、対策を提案しなければならない。要は、どのようなサンプリングの方法をとるかにある。サンプリングだから見落としもあると考えるのか、問題を発見できるようなサンプリングを実施するのと考えるのかとでは、その後の行動が大きく変わってくる。

審査機関における顧客は誰なのだろうか。審査機関としての認定を受けているJABなのか、それとも審査料をいただいている企業なのか。それが企業の場合だったなら、受審企業の顧客満足度は

満たされているかを絶えず意識していなければいけない。満足度の対象は、審査の内容に対してではなく、ISOを導入したことに対してである。

ただ、現状の審査機関の立場上の限界はよくわかる。たとえば、企業が審査料の相見積もりを取れば、料金が安いところを選択してしまうことだろう。審査の時に、いろいろな問題を指摘してくれない方が、企業にとって好ましいのではないかという側面もある。

このように、現状のISOに対する企業のニーズと、審査制度の問題が複雑に絡み合っているから、本当はこの部分を解決しないとISOの成長はないのだろうと思っている。

### ● 内部監査はどう運用したらいいのか

まずは「監査」という言葉から受けるイメージがいけない。広辞苑では「監督し検査すること」と解釈しているが、そこにはどうしても「私指摘する人、あなた是正する人」という関係が出来上がってしまう。

ISOは全体的に手段が目的になりがちであるが、内部監査の目的は何なのかということをもう一度考えてみよう。ISO9001の要求事項「8.2.2 内部監査 b)」には、「品質マネジメントシステムが効果的に運営され、維持されているか」とある。効果的にとは、結果が伴っていることなのだ。

内部監査員の役割は何だろうか。ISOが果たすべき機能は、顧客満足度が向上し、継続的改善が図られているか。つまり、PDCAをまわし結果を出すことが実現できているかということだ。これは、単なる指摘だけでは実現させることはできないから、内部監査員にはもっと能動的な役割を持たせるべきなのである。つまり、顧客満足度の向上や継続的改善を、内部監査員が自分たちでやるというスタンスが必要になってくる。このような発想になれば、内部監査員が指摘をし、それ以外の人に対応（是正）するという関係はなくなり、内部監査は、審査機関の下請けのような作業ではいけないことがわかってくる。

自分たちの仕事の問題を、自分たちで発見し、

それを自分たちで改善していく。これが、私が実践している「内部監査」のポリシーである。

内部監査員に問題解決の機能を持たせるために、ISO推進委員と兼任させている。そうすることにより、管理責任者がコントロールする組織になる。そして、内部監査チームを、会社全体を視野に入れた改善部隊だと位置づけている。

漠然と監査をしても問題はなかなかみつけないから、実際に発生した問題を追求することを基本的な考え方とし、実際の運用は次のように行っている。

#### 【定期監査】

次の半期の方針・目標に反映させるために、半年に1回実施する。ただし、その時々々のテーマを事前に絞り込んでいる。

たとえば、顧客のクレームは100%明らかになっているか、現在行われている教育は本当に成果に結びついているか、目標が一人ひとりの行動に落とし込まれているか、といったようなテーマである。

#### 【臨時監査】

何か問題が発生した都度、内部監査員（ISO推進委員）を招集し、そのメンバーが責任部門に入り込んでいき、対応と原因の究明と対策を検討する。つまり、対策の質を高めながら、実行のためのフォローをしていくわけだ。

#### 【フォローアップ監査】

臨時監査で実施した対策は、確実に実行され、徹底され、再発防止に結びついているかについてのチェックをする。

内部監査員は自部門の監査をしてはいけないとの認識が定着しているようだが、要求事項には「8.2.2 内部監査 監査員は、自らの仕事の監査をしてはならない」と書かれているだけで、自部門の仕事とは言っていない。自分の仕事を監査してはいけないなんてあたりまえのことだ。このように、ISOは「ごくあたりまえに」考えればいい

のである。

例えば、営業部に1、2、3課ある場合、1課の監査員が2課もしくは3課の監査をすることが、業務のプロセスを理解しているという観点からみると、いちばん望ましいパターンだ。それに加えて、そこに客観性を持たせるために、他の部門のメンバーとペアにすればいい。

だから、「内部監査員に必要なのは問題発見能力と、それを改善していく展開力だ」と言っているのだ。

はたして、経営者に対する内部監査を実施しているだろうか。なじまない会社が多いのは事実であるが、ISOの要求のなかにおける「経営者の責任」は重いことから、このことこそ実施すべきことである。

実際の反応はふた通りに分かれる。生意気なことを言うなと頭から否定する人と、社員がそこまで考えてくれているのかと涙を流そうかというまでになる人。社員が、経営者と対等の立場で会社の運営についての話ができる貴重な場なのだから、経営者に対する内部監査を取り入れれば、ISOがもっと経営に密着したものとなる。

#### ● まとめ

ISOの要求事項は、何か特別なことをいっているのではなくて、あたりまえのことを言っているに過ぎない。だから、あたりまえのことをやっていれば、ISOの要求事項も満たしているというマネジメントシステムが望ましい。

一つひとつの実施内容は、それを実施することによって、今よりも少しでも良くなるかという視点で判断すべきだ。

今回の「新要員認証立上げ」と、要求事項の2015年版の改訂をきっかけにして、それぞれの企業の経営と運営に対して本当に役立つマネジメントシステムが構築され、それを結果に結びつけることによって、企業のレベルアップを目指そうではありませんか。

以上

\*\*\*\*\*

森田 勝（もりた まさる）

長年にわたる企業での活動・実践の経験に基づき、徹底した現場主義を貫くコンサルタント。

主な著作は、「くたばれ！ISO」（日刊工業新聞社）、「今日からはじめる改善活動のための知恵袋」（ポータルキャリア）、「製造現場ではじめるコスト削減法」（日刊工業新聞社）、「会社の運営に行き詰まる前に読む本」（Part1、Part2）（森田出版）など多数。

\*\*\*\*\*