

特集

SR(社会的責任)時代の到来 —リスクマネジメント力の向上—

巻頭インタビュー オーディックスレジストラ 齋藤 喜孝氏

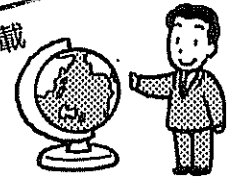
真に役に立つ
マネジメントシステムを追求する

Trend Report

中国における森林認証の現状とPEFC

新連載

ヨーロッパ人もビックリ! 現場KAIZEN



業界全体の涙ぐましい 努力の成果なく、 審査にはバラツキ

審査の標準化をしようと素晴らしい審査に標準を合わせる事が難しい。

●審査機関も標準化

ISOの審査をする組織は「第三者審査登録機関」とか「認証機関」と呼ばれて、なんだかとても仰々しい組織に見えます。

襟を正して依頼者の組織に向きISOの適合性や有効性を審査するのですから、Tシャツと短パンという感じではあってはならないわけです。

不思議とどこの審査機関に行っても、いかにも襟を正していますという雰囲気は出ています。私が代表を務めるエコアオーデットも例外ではなく、テキパキとスタッフは仕事をこなし、パソコンもビュンビュン(?)動いています。

しかし、これまでに個人・法人関わらず不特定多数の審査機関の審査に立ち会ったり、審査

員と交流をしている中で強く感じることは、クライアントから望まれる審査になればなるほど、「審査の標準化ができていない」という事実です。

ご存知のようにISOの認証審査は国際標準化機構が策定した国際標準に対して適合しているのか審査することを目的としています。更に、規格を決める国際標準化機構とは別に、審査登録機関の活動が適切であるか認定をおこなう認定機関と、審査登録機関で審査活動をする審査員の力量が適切であるか評価する要員認定機関があります。また、審査要員が教育訓練をするために認定された教育機関という組織もあります。

これらの仕組みは門外漢にはとてつもなくややこしいのですが、これら全ては実際に審査の質を確保するためには重要であり、仮に素人に仕組みが理解できなくとも確実な審査というサービスを実現するには不可欠です。しかし、このような業界全体の涙ぐましい努力の成果なく、審査にはバラツキが生じています。

ここで問題なのは審査の標準化をしようと素晴らしい審査に標準を合わせることが難しいということです。審査を受ける側とすれば審査機関を選定するのは情報も少なく、一度審査機関を決定するとなかなか変えられないのが普通だと言えます。

だから審査の善し悪しという

のはイマイチ判断ができず、期待はずれの審査でも「まっ、こんなもんか」と消化してしまうケースもあるはずですが、審査機関の私がいうのも変ですが、審査は貴重な社内マネジメントシステム改善の機会なので納得いくまで情報を集め、審査機関及び審査員と話をし審査スタイルを確認していく姿勢が重要です。

●効果を生む審査手法

さて、良い審査員の標準化が何故難しいのかということを考えて見ましょう。この場合の良い審査とは「融通が利く」「甘い」などクライアント都合的なものは除き「効果的」「改善の気づき」などを明確にすることを良い審査と呼ぶとします。

最低限の審査員要素として、規格要求事項の適合性を漏れなく確認することや審査手法として改善策を決め付けないことなどは当然どこの審査機関も標準化に勤めていますし、前述の要員認定機関の評価の対象もそのような観点で構成されています。

では更に、ISOの審査員としてやるべきことができ、クライアントに対して「効果的」「改善の気づき」を与えるには何が必要でしょうか。

これには大きな二つのフレームワークが想定されており、一つはクライアント組織が見据えているビジョンからのアプローチ(以下、ビジョンアプローチ

と呼びます)と、二つ目はクライアント組織が見えていないマネジメントシステムを含む業務の適切性からのアプローチ(適切性アプローチと呼びます)だと言えます。

●ビジョンアプローチとは

ビジョンアプローチは品質方針や環境方針、食品安全方針など確認をしても成り立つものではありません。企業として業界内におけるポジションやセグメント(事業領域)を把握した上で次にどこを目指しているのかクライアントと共有しなければなりません。

例えば食品安全マネジメントシステムにおいて、「危害の発生がないから目標達成」という表面的なものしか対象にしていなければ、利害関係者による工場査察における監査指摘などに対応はしておらず、顧客の食品安全要求には対応しきれていないが目標は達成されていることになってしまいます。

また経営者がCSRとかコンプライアンスとか掲げているにも関わらずマネジメントシステムの要素のなかに、関連する活動が含まれていないことなども気づいていないケースが多いようです。経営理念とMS方針がずれていることもありますし、日常の指導では生産性と利益率しか重視していない困った組織もあります。

審査員は組織の社会的存続意

義や競争優位性、業界内セグメントなどを理解した上で審査にあたる必要があります。これらの組織に気づきを与えたときにビジョンアプローチの効果としてクライアントから高い評価を得られるようです。

●適切性アプローチとは

一方、適切性アプローチはMS全体最適を構築する目線ということになりますが、この中に二つの要素が含まれます。一つはテクニカル要素ともう一つはMS要素となります。テクニカル要素というのは業務の効率化などに対するロジックを理解していることが前提になり、業務工程最適に向かっているのか否か判断できる審査員でなければ効果の有無が見えないこととなります。

また、MS要素ではただ単に規格要求で記載があることができているか否かではなく、効果を上げるために有効な活動であるか判断ができなくてはならないということです。

つまり、「問題があったので教育をおこないました。」という事象に対して教育内容だけでなく効果的な教育手法とは何かを掘り下げる能力も重要です。

教育の効果とは教える能力と教わる意欲がそろわなければ効果がないわけですが、結果良い審査員だけこのような審査手法を展開できることとなります。■(みやざわ こうえい 代表/CEO)