

アイソス

2

マネジメントシステム規格の専門月刊誌

ISOS

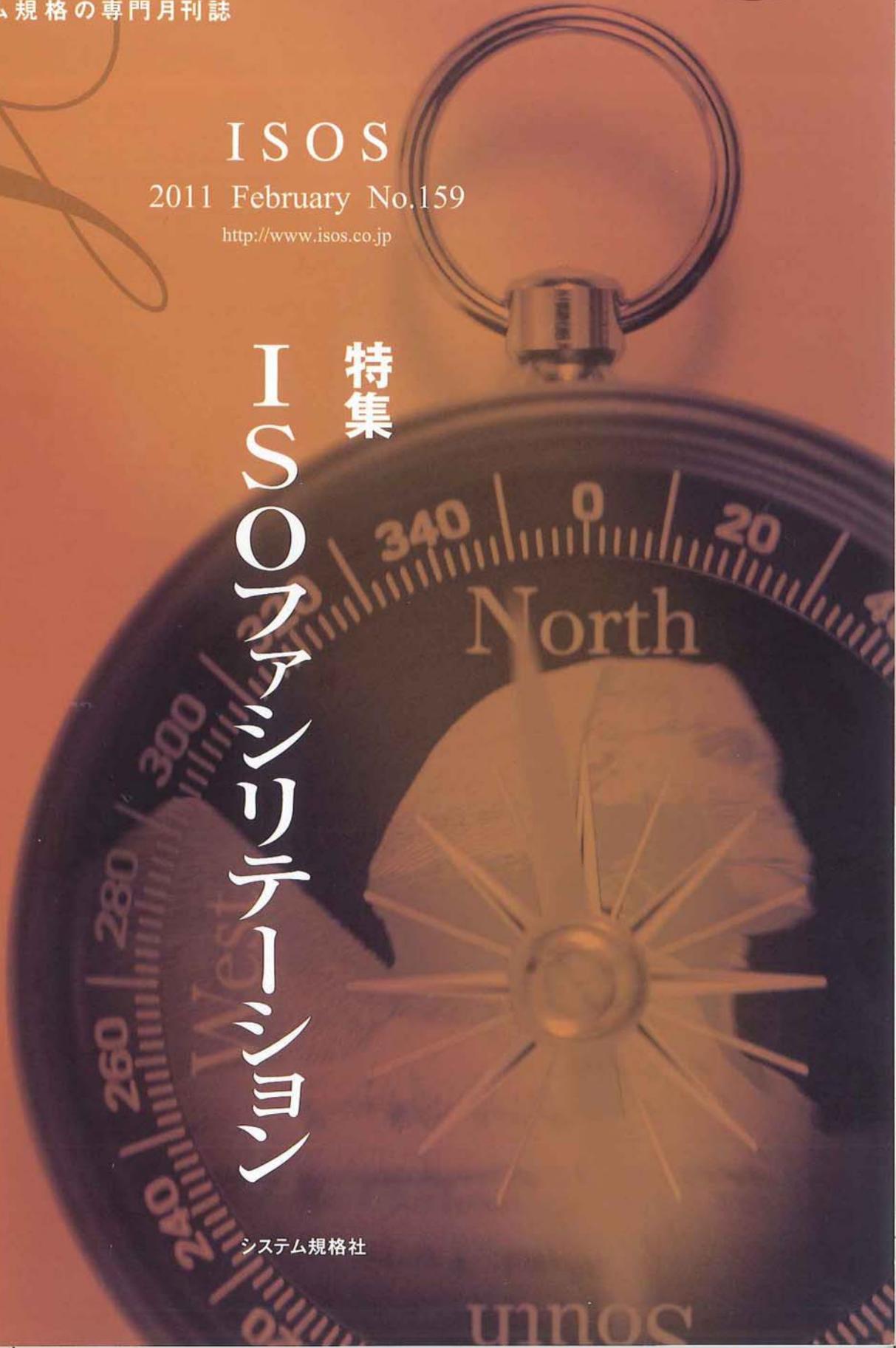
2011 February No.159

<http://www.isos.co.jp>

特集

ISOファミリーメンション

システム規格社



内部監査ファシリテーションの試み 現場の問題点の抽出をはかる

今回、取材に協力をいただいた増幸産業株式会社は、摩砕機(磨砕機)・粉碎機の専門メーカー。ダイヤモンド以外のすべての物質の超微粒化技術に取り組み、1965年、世界特許を有する石臼式粉碎機スーパーマスコロイダーを発表以来、他の粉碎機では成し得なかった超微粒化を可能にした新製品を数多く輩出。食品メーカーをはじめ、医薬品、ケミカル、燃料、化粧品などあらゆる産業分野で幅広く同社の製品が使われている。

取材時の内部監査では、ファシリテ

ーション技法を採用したが、その目的は大きくは二つ。まず「内部監査から、被監査組織における問題の傾向・真因、管理すべき源流の洞察」と「洞察を通じて、被監査組織の改善の主体性の向上」であるという。次々頁以降にその模様を紹介する。

◆企業概要：増幸産業株式会社

所在地＝埼玉県川口市本町1-12-24◇
設立＝大正11年4月(川口市の特産品を販売するため増幸商店として創業。昭和46年に鋳物及び産業機械の製造

を担う現組織に改組)◇代表取締役社長＝増田幸也◇資本金＝1千万円◇
事業内容＝以下の産業機器の製造・販売。超微粒摩砕機(スーパーマスコロイダー他)、超精密粉碎機(マイクロマイスター)、超高压粉碎機(マスコマイザーX)、衝撃式粉碎機(セレンミラー・アトマイザー・カッターミル他)、食肉関連機器(ボーンカッター・チョッパー・ミキサー他)、関連機器(各種コンベヤー及びポンプ・充填機・計量器他)、その他(各種粉碎プラントエンジニアリング)。▼

■今回取材にご協力いただいた「増幸産業株式会社」のISO取得状況と認証取得へのこだわり

増幸産業のパンフレット、名刺、社内の弾幕、ホームページのISO欄などいたるところに写真のように斜線を引いたISO 14001のマークが存在する。お客様から「なぜ斜線を引いているの?更新していないなら消去した方がよいのでは?」とご指摘いただくこともあるというが、この点につきマスコSPIRITを次のように挙げている

同社は2000年にISO 9001を、2001年にISO 14001を取得したが、2004年から14001は更新せずに独自の環境マネジメントシステムを運用してきている。企業市民として地域の環境美化や省資源、グリーン調達など地球にやさしい活動を推進しているという。

更新を取りやめた理由は、危険物の取り扱いや有害物質の発生源となるような環境負荷の高いモノは存在しない。そうすると活動の中心は紙・ゴミ・電気の節約運動になりがちだ。紙や電気については裏紙利用やこまめな節電が全社的に習慣づけばよいことで、廃棄物もしっかりした分別や削減がなされればよいと考えている。

もし更新を続けた場合、紙・ゴミ・電気の使用量や排出量の目標を設定し、年間を通じて監視・測定することになるが、この作業量は膨大

だ。しかも目標を上回ってしまった場合、その原因を分析し是正処置を施し、次なる目標を設定しなければならない。

節約することが習慣づいていないならそれをする意味もあるが、習慣づいていても、なお使用量が増えたなら、それは単に生産台数が増えたからであって、それに是正処置を講じて何の意味があるだろうか?

それでなくとも企業規模が小さい場合、環境管理責任者も品質管理責任者も兼任することが多い。ISO 14001を継続するためにISO 9001の品質マネジメントシステムが疎かになるようなことがあってはならない。何をあいても「品質」は最重要だと考えている。

以上の理由から、増幸産業では品質マネジメントシステムISO 9001の活動に特化・深耕し、お客様に満足していただける製品造りを目指すことにしたものである。(増幸産業ホームページより) ▼



「内部監査ファシリテーションのねらいとは？」—— 山上裕司氏に聞く

内部監査ファシリテーションで「人間としてのスキルアップ」を図る

今回、増幸産業様で「内部監査ファシリテーション」にチャレンジしていただいた背景には、増田社長様の「仕組みはあるが、もう少し円滑に動くようにするには、対人関係、コミュニケーションスキルに改善ポイントがある。ここを改善していきたい」との強い意向がありました。増田社長様に最初にご挨拶させていただき、いろいろお話をうかがう中で、ISOというよりは仕事を進める上でのコミュニケーションを重視していることが伝わってきたこともあり、このツールを勧めさせていただきました。

あくまでも一般論ですが、ISO 9001に基づくQMSは手順と記録しかない場合があります。ですが本当に品質を高めていこうとするなら、技術力を上げていくことが欠かせないはず。その技術力の向上にはスキルと知識、いわゆる知恵が必要になってくるのです。

ではどうやればいいのか。組織として知恵をつけていくには従業員一人ひとりの人間関係力、コミュニケーションといえれば分かりやすいと思いますが、このコミュニケーションが円滑であることが必要でし

う。当然、マインドも重視されます。本来のQMSとはこういう仕組みではないのでしょうか。

ISO 9001というQMSモデルで記録と手順を揃える、今までと同じことを今後もやり続けるならこれでいいかもしれません。ですが現状維持ということです。既存の技術やシステムを超えることができるのは、人だけだと考えています。だからこそ、個々の従業員の能力をあげていくことが求められてくるのです。

この能力とは「人間としてのスキルアップ」だと考えています。その一つの例として「集団で学習する能力」が挙げられます。こうした能力を高めることこそ、QMS活動の重要なファクターであるのです。

そこでQMS活動の根幹をなす内部監査を、この能力を高める場にするのが「内部監査ファシリテーション」なのです。また個々の能力アップを図ることで、内部監査自体の改善も実現できるのです。内部監査とは大きな目標、方針が生まれるものであって欲しいと思います。ただ現実にはその効果が分からない、監査自体の有効性がなかなか評価できない、というケースも少なくないでしょう。むしろこれもよく考えれば当然でしょう。それ以上の仕

組みになっていないからです。

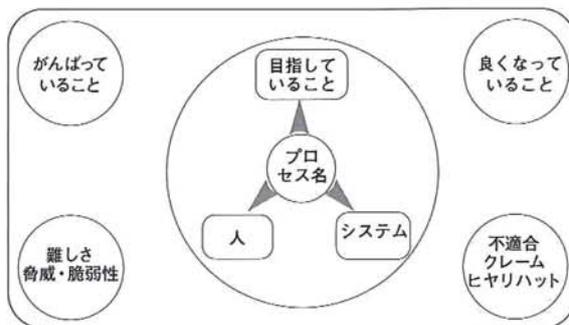
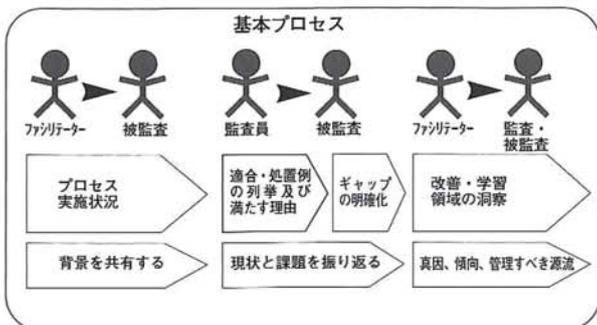
内部監査で指摘を行い、是正処置につなげていく、これは有意義だとは思いますが、せっかくなのでさらに一歩進んでみるのはいかがでしょうか。自分たち組織・セクションには本質的にどこに弱点があるのか、そのための「洞察という視点」をとりわけ意識することが大切だと考えています。

こうした問題意識に立ち、内部監査をどうやって改善できるかをいろいろ考えています。現実問題としては、QMS導入済み組織では内部監査自体、ひとつのコミュニケーションモデルとして確立しているの、それを根本から変えるのはなかなか難しい面もあるでしょう。そこで、現状のやり方を大きくは変えずに、個々の従業員を鍛えて洞察ができる仕組みができないか。ご紹介するのはその一つの方法です。

今回、増幸産業様でうまくやっていたいただきたいポイントは、コミュニケーションを意識していただくこと、そのためにはひとつの絵ズラ(監査マップ)を前に、例えば「このマップ上のつながりが自分たちに求めている、訴えかけていることは何か」などと監査する側、受ける側と一緒にいろいろなことを考えていただければと思います。▼

内部監査ファシリテーションの「基本プロセス」と「監査マップ概要」

今回の内部監査ファシリテーションの流れは、「ファシリテーター」「監査員」「被監査」の三者に分かれる。まず、ファシリテーターが被監査側にプロセスの実施状況などを紹介した後、内部監査がスタート。監査員と被監査側とで監査を実施、適合・処置例の列挙などを通して、ギャップの明確化を図る(下左図表)。ファシリテーターは内部監査のそのやりとりを聞き、「監査マップ」(右図表)を作成していく。マップでは最初に真ん中に該当プロセス(部門)、そのプロセスで「がんばっていること」「良くなっていること」「難しいこと」「不適合」を四隅に記入しておく。内部監査がスタート後、議論の中身を「目指していること(目標)」「システム」「人」の3要素に分けて記入していく。最後、そのマップを前に三者が集まって、改善・学習領域の洞察などを行い、自分たちの問題点の抽出へとつなげていく。▼





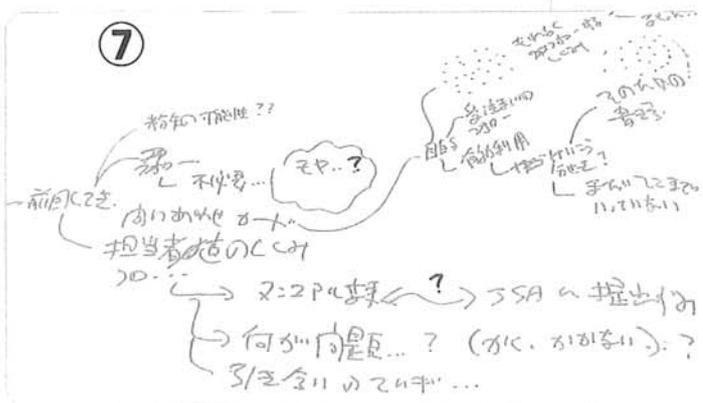
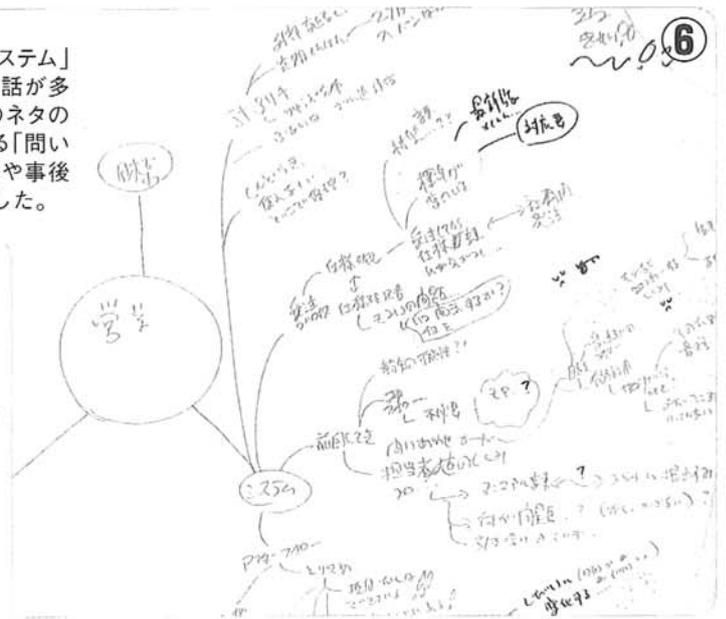
●「営業部門」内部監査スタート、最初はおそろおそろ

①内部監査のトップバッターは営業部門。②お手本がてらファシリテーター役・山上さん(真ん中奥)が監査マップを記入していきます。③左側が監査役でじっくり質問を投げかけます。④監査終了後、全員集合! ファシリテーターが監査マップの記入内容を解説。⑤部員から書かれた内容に関して質問に続いて、改善提案が次々と出てきて議論沸騰。



●監査の結果「システム」関連の課題抽出

⑥これが営業部門の「監査マップ」。マップでは主に「目標」「システム」「人」の要素に分けて記入していきますが、「システム」に関する話が多かったのがわかります(「システム」は右下)。⑦そのシステムのネタの中で、外部から商品に関する問い合わせがあった際に記入する「問い合わせカード」に関していろいろ話が出ました。記入する内容や事後での活用方法、社内での位置づけなどで、こうした図になりました。



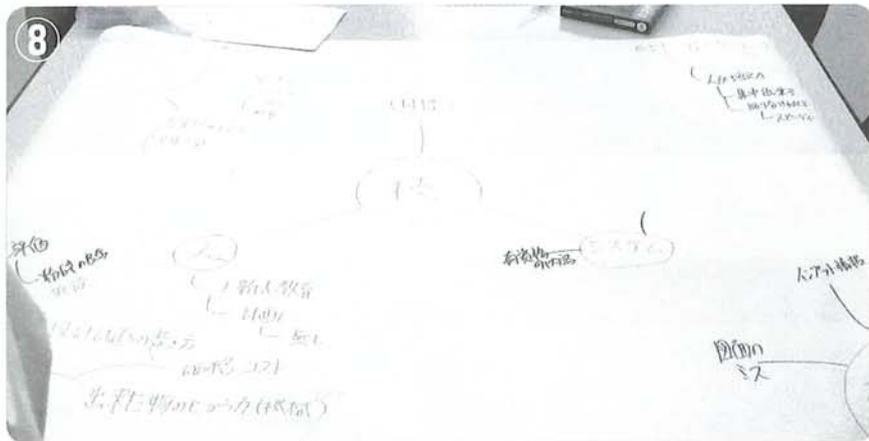
「技術部門」編—内部監査ファシリテーション



●「技術部門」ではファシリテーターを初体験

①まず技術部門担当者(左)が四隅に記入していきます(前々頁「監査マップ概要」項参照)。②内部監査スタート。③ファシリテーター役(右)が監査マップを記入していきます。④ファシリテーター役(真ん中奥)は監査のやりとりを聞き逃さないよう、コソソリ背後に回って耳を傾けます。⑤監査マップの記入方法で山上さんから

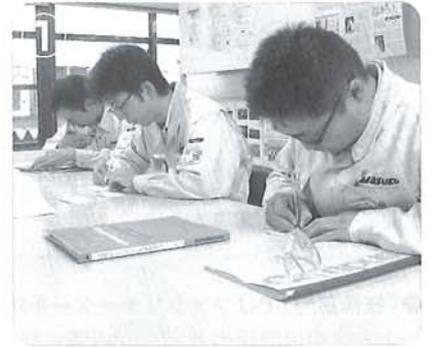
適宜アドバイスをもらい、よりよいマップを目指します。⑥監査終了、まずは記入内容に関しての総評です。⑦いよいよ本番。マップに記載された項目やそのつながりから技術部門の課題抽出、改善方法などを議論していきます。⑧監査スタート時のマップです。⑨監査をやって1時間後、これだけのネタが出てきました。



●「製造部門」ではまず全員がコメントを提出してからスタート

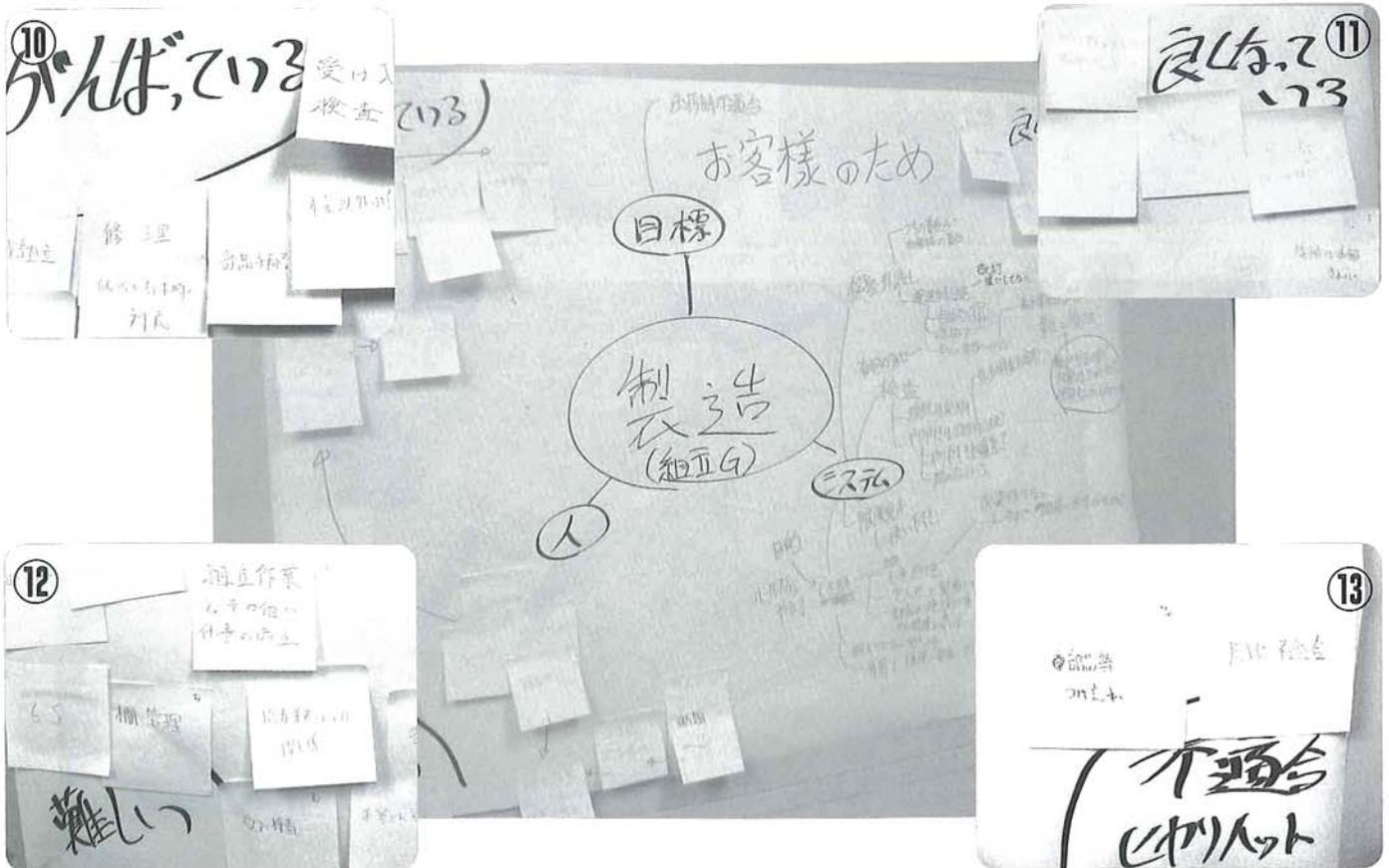
①最初に部員全員にマップの四隅に載せる項目(33頁「監査マップ概要」項参照)を書いてもらいます。②付箋一枚に一項目。出るわ出るわ次々と。どの項目が多いかは……。③その付箋をマップの四隅にベタベタ貼っていきます。④⑤⑥監査スタート。監査の基本はエビデンスです。被監査側が手にして説明しているのは商品である摩砕機をトラックに積む際の吊り方の手順を示したもの。摩砕機の形は一定でないので、どこに吊りワイヤーをか

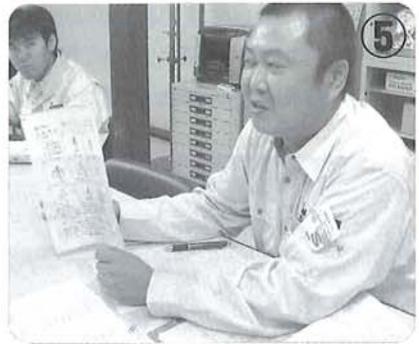
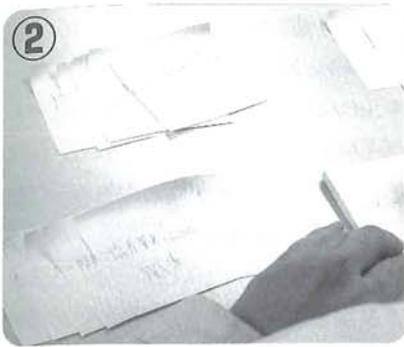
けるか、一つ位置を間違えれば墜落事故のもとになるので重要な工程です。製造部門の責任はここまで及びます。⑦そうしたやりとりを背後に、ファシリテーター役はひたすらマップに記入していきます。⑧監査終了。まずはファシリテーター役の二人が記入した項目とそのつながりを解説します。⑨その解説をうけて部員たちがいろいろ話し合いをします。結論は「お客様のため!」。被監査側が誓いの意味を込めて筆をとりました。



●各部員のコメントから見えてくること

⑩～⑬は製造部門の各部員のコメント。まず⑩は「がんばっていること」。「組立作業」「受け入れ検査」など担当業務が目につきますが、「本業以外の仕事」という内容も。⑪の良くなっていることでは「システム」「見る目が厳しくなってきた」「自分で組み立てた機械の品質」など。⑫では「組立作業とその他の仕事の両立」「協力業者さんとの関係」「棚整理」などが。⑬では、「同じ不適合」「部品の付け忘れ」だけという結果でした。

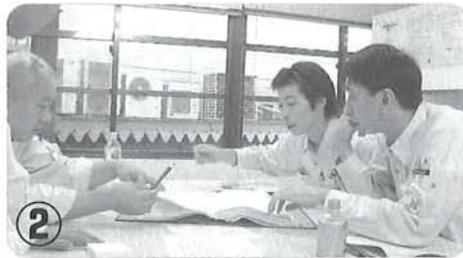




「砥石部門」編—内部監査ファシリテーション

●ここでもシステムに課題あり!

①砥石部門でもまず付箋の記入からスタート。②部員は二人で内部監査での受け答えの連携もバッチリ。日頃のコミュニケーションのよさがうかがえます。③完成した監査マップを前に解決すべきテーマ、改善方法などを考えていきます。④ここでもシステム関連のネタが多かったです。



お疲れさま! 内部監査レビュー

●抽出した課題をどう活用していくか!

内部監査が終了した後、集まってレビューを行いました。「従業員どうして日頃、いろいろ話し合っていますか、マップに書くことで個々の問題現象のつながりが整理されよく見えてきました。さらに背景にある課題が抽出されたのは驚きです」との感想が寄せられました。得られたことをどう活用していくか、これが今後の最大のテーマですが、まずは、参加した従業員がガヤガヤ明るく議論をしている様子は、「内部監査ファシリテーション」の試みが大成功だったことを物語っていると感じた一日でした。▼

