



21世紀経営クラブは「ISO9001：2008」の認証を受けています。

21世紀経営クラブ Ver.3 リサーチレポート

2011.5.13

目加田経営事務所

根橋弘行

経営に役立つ ISO シリーズ 95 号 - 不適合が再発しない教育・訓練を -

建設業 A 社は、ISO 9001 の認証取得以来、初めて更新審査を迎えました。管理責任者が審査を受けています。

審査員：内部監査や是正処置の実施状況を各部門でお聞きし、記録も各部門で保管していたので見せて頂きました。その件数を数えてみたのですが、内部監査の是正処置が全社で 10 件、業務における是正処置が 15 件でした。

管理責任者：お恥ずかしいことですが、問題が一杯発生していますね。

審査員：今回初めての更新審査ですが、この時期にこれくらい是正処置が実施されているのはむしろ「好ましい」状況だと考えた方が良いと思いますよ。

管理責任者：是正処置が実施されるほど「良くない」状況と思っていました。

審査員：「完全な」姿にある会社や部門はこの世の中に存在しませんから、どの部門にも「改善すべき」事があるはずなんです。ISO で問題になるのは、それが発見されずに、放置されることです。皆様はそれを発見する力が内部監査員や各部門の責任者にあるので、「是正処置をとれ」という指摘ができています。これは大いに評価できます。

管理責任者：ありがとうございます。ISO に真面目に取り組んできた成果でしょうか。

審査員：指摘された部門では「是正処置報告書」を作成して処置の結果を報告していますね。最終的には管理責任者に報告されていることも記録で確認しました。ここで、少し気になることがあります。

管理責任者：何でしょうか？

審査員：内部監査の是正処置も通常の業務で発見された是正処置でも不適合の原因が「認識不足」や「周知徹底不足」で、それを解決する是正処置は「勉強会の実施」になっていることです。

管理責任者：私も報告を受けていますが、まだまだ ISO に取り組んで時間が長い訳ではないので、多くの不適合の原因は「理解不足」だろうと思っています。

審査員：原因はそうかも知れませんが、その対策として今の勉強会のやり方が適切かどうかです。合計 25 件の不適合を良く見ると同じようなものが散見されます。つまり再発しているものが多いのです。これでは、再発防止がしっかりとれているとは言えません。さらに 3 年間の記録を見てみると、例えば、初めて代理人になった方の現場で、「発注書の承認を受けずに発注している」という指摘事項が 5 件も指摘されており再発していますね。

管理責任者：そういう意味では、おっしゃる通りです。

リサーチレポート

審査員：「理解不足」に対して「周知を図る」ことは必要ですが、「今の方法では再発しているので、方法を検討しなさい」と管理責任者は指示をして頂きたいと思います。簡単には承認せず、もう一步深く踏み込んで頂きたいと思います。

管理責任者：分かりました。再発しないで認識を高める方法を考えさせます。

ISO に取り組んで間もない企業や、建設業のように現場代理人が現場に一旦入ると、頻繁に集合することも難しい環境にある場合には、手順の周知を図ることに工夫が必要な場合があります。今回は、手順の周知を図る教育・訓練の方法について検討します。

【提案1】定例の幹部会議で是正処置の検討・報告を行う

是正処置の結果や改善策の決定・実施の報告を、定例の幹部会議で行うことを行うことを提案します。他部門の幹部も是正処置の結果を確認することで、全社的な再発防止のための周知を行うことができます。例えば、月例の幹部会議でその月に発生した不適合について報告するのであれば、長時間を要することもないでしょう。

書面を回覧して確認させるだけと会議で説明するのでは理解度に格段の違いがあります。

【提案2】現場代理人は必ず内部監査員の資格を持つ

現場代理人は内部監査員の資格を持つことを必須条件にすることを提案します。建設業では、現場代理人にISOのシステムによって規定された手順を周知できていなければ運用が進みません。そのためには内部監査員研修を受けた上で、内部監査員の資格を持つことを必須条件にすることが有効です。ISOの手順と現場の業務の関連性を現場代理人が理解することで「理解不足による」不適合もなくなりますし、今後の改善のための議論のベースづくりにもなります。

【まとめ】

教育・訓練のシステムについてもPDCAが回らなければ効果は出ません。再発していないかを確認し、もし処置が十分でないと分かれば、追加の対策を打つことが必要です。管理責任者は周知した対象は適切だったか、周知の方法は適切だったかを検討し、教育・訓練を確実に行いましょう。