

JARI-RB 交流セミナーパネルディスカッションの概要

(2011年10月4日：東京、10月7日：名古屋)

パネリスト：(株) 竹中 今村常務、西川審査員、仲田審査員、富田センター主管

モデレータ：西名センター長

なお、以下は二つの会場での発表、質疑を合わせて構成している。

西名：統合マネジメントシステムあるいは複合審査をめぐり、これまでに①無理な統合はやめて現実的な方法をとるべき、②（審査員の立場から）統合を進めるうえでのポイント及び現場でよくある問題点、③（組織の立場から）実際に統合を進めてきた経験の紹介、の3点からプレゼンがあった。パネルディスカッションを開催するにあたり、まず新たに参加する富田及び仲田の両氏から、コメントをいただきたい。

富田：複合のステップは概ね三段階ある。一番目は QMS と EMS の審査を単純にシリーズで実施する、二番目は二つの MS 審査のオープニングとクロージングのミーティング、トップインタビューを共通化して、その他は二つの MS 審査を順番に実施する、三番目が同じ時間帯に混合して実施するかたち。形式にとらわれることなく、受審側（管理責任者、事務局、現場）と審査側にとってやりやすい形をとればよいのではないかと。急がずに着実に進めることが大事。統合マネジメントシステムが浸透するには時間がかかることを認識してほしい。

仲田：事業の推進を考慮した場合、EMS と QMS は相互に切り離せない部分がある。まず全体のプロセスを整理し、プロセス毎にどちらを中心に置くべきか、落ちはないか、それぞれの切り口から事業を点検していく。その際、どちらから入っても整合性がとれていることが必要である。

西名：事前受付の質問があるので、先にこれらに回答する形で進めたい。

最初の質問は、統合 MS について書籍がいくつかあるが、内容がさまざまに混乱しているというもの。

→書籍の内容は参考にとどめ、現実的な対応が重要。会社の実情に合ったものだけ実施するべきと考える。

二番目は、適用範囲が異なる MS の場合、統合 MS は成立するのか？

→適用範囲が異なる場合は統合するのは基本的には無理ではないか。ただし審査について言えば、適用範囲を考慮して審査を行えば複合審査は可能。

三番目は、TS16949 との複合審査はなぜ無いのか？

→TS16949 は自動車に関する非常に専門的な規格なのに対し、ISO14001 は特定の業種を対象としたものではなく、両規格がラップする部分は少ないので、一緒に審査するのは難しいのではないかと考える。

（今村）：ISO14001 との複合審査は難しいかもしれないが、ISO9001 との複合審査を実施している例はある。

西名：次にこれまでのプレゼンなどから想定される課題について伺いたい。まず統合 MS を構築する場合の組織の規模について？ 今村常務からご意見をいただきたい。

今村：竹中では統合のメリットを考えて進めた分けではない。現場にとってどちらかと言うとたくさん
の文章を読んで理解するというのは受け入れにくい。現場に浸透させるには、マニュアルや手順
書が QMS と EMS でバラバラにあるのではなく、よりシンプルにする必要性があり、このために
統合を実施した。組織の大小ではなく、メリットをどこに求めるのかということではないか。

西川：会社の隅々まで良く知っている人間がいるかどうか。そういう人が事務局にいて、システムを行
き渡らせようとする強い意志、意気込みがあるか、とくにトップの強い意志が必要。

今村：例えば品質というとき、製品の品質だけと捉えるのか、仕事の進め方そのものも品質と捉えるか
という考え方で取り組み方は変わるのではないか。仕事の進め方そのものからとすると必然的に
多面的に捉えていく必要があり、複合という考え方が重要になってくる。

仲田：QMS と EMS を一緒にしようとする場合、それぞれの切り口から業務を分析したときに、お互
いに辻褄が合うかという視点で捉えると、再度業務全般を見直す良い機会となる。

西名：中小企業では管理責任者や組織的な面から見て統合を進めやすい、あるいは必要性も高いと考え
られるが、大企業でも必要性によっては有効と考えられそう。

西名：次のテーマは、統合したときのメリットとデメリットについて伺いたい。今村さんから発言をお
願いしたい。

今村：統合のメリットとしてはまず文書類が大幅に削減されたこと、ISO 関連に費やす時間（準備や会
議等）が約半分になったこと、外部審査費用の低減、現場の理解が深まったことなどがあげられ
る。デメリットとしては、統合を進めるにあたってはそれまでの取り組みを変えることになるの
で、全社に理解を広めなければならず、そのために一時的にヒト、モノ、カネがかかること。教
育に大いに時間がかかるが、理解促進を図るため、各部署ごとに効果を絵に書いて見える化を図
った。

西川：効果を上げるためには、現場で使う文書（手順書、帳票類等）の共通化、統一化を図ることが重
要。複合化は帳票類を最新化するのに良いチャンスでもある。

富田：QMS からはデータ分析、プロセスアプローチ、EMS からはリスク重視、法令順守といったそれ
ぞれの特徴を生かして活用することでより大きなメリットを発揮する。

表面的なことばかりでなく、内部監査の工数低減といった内部コストの低減も大きなメリットと
いえる。

西名：メリットについてまとめると、内部コスト及び外部コストの低減、文書類の削減、お互いの MS
のいいとこ取り、一層のレベルアップといったところか。デメリットは社内の抵抗、一時的にヒ
ト、モノ、カネがかかること。社内の抵抗を克服するにはどのような方法が考えられるか。今村
常務の経験からヒントがあれば伺いたい。

今村：社長には社長の立場で得られるメリット（トップインタビューが1回で済む等）を説明し、推進
の理解を取り付ける。現場には統合 MS の効果のメリットの具体例を絵を用いて説明し、納得を
得る。その後はある程度強引に進めることも必要。

富田：社長と現場の課長及び担当者の理解を得られても、部次長クラス、いわゆるミドルアッパークラ
スがついてこない場合があるので、中間層についてもフォローし、全社で推し進めることが必要
である。

西名：次に、統合マネジメントシステムの効果を引き出す肝所についてお伺いしたい。

今村：先ほども申し上げたが、段取りとしては①トップを説得し、トップが全社に対して断固進めるとい意志表示を明確に打ち出すこと、②管理責任者、事務局が規格をよく理解し、熱意をもって推進すること。各部署に展開するにあたり、それぞれの事情に合っているかを確認しながら進めること、③教育の場面では、部門毎にのメリットを明確にし、その現場に合ったやり方を示してモチベーションを高めつつ進めることがポイント。例えば書類が減ったということの実感を持たせることが肝要。竹中では事務局での案作りに6ヶ月、部署の説得に1年、さらに適用まで合計2年かかっている。

西川：現場がどうなっているか良く把握することが基本。現場が混乱してはだめ。ISO9001にあるように入力と出力の関係を明確にしておくことが必要。

仲田：例えば品質向上のための設備導入をする場合でも、計画段階から環境への配慮をしておくべき。体系図を明らかにして、仕組みの見える化、評価、確認・検証が必要。

西名：トップの意思表示があり、それをバネにして浸透させていくことが賢いやり方ではないか。

富田：西名さん、今村さんの話にあるように、トップと現場の二つが並行して進められることが必要。成功体験を積み重ねていくことで説得力を高めていく。

西名：それでは、会場からの質問を受けたい。

A社：今村さんにお伺いしたい。当社でも統合を検討中。そこで一次文書と二次文書があるが竹中さんでは一次文書であるマニュアルから改訂を進めたと同ったが、当社では二次文書から改訂を進めている。どちらが先が良いと思うか。

今村：当社では一次文書から始めたがどちらが先でも良いと思う。また並行しても良いのではないか。

A社：改訂を進めながら教育等も行っていくと思うが、実際、改訂中はどのような順番で進めたのか。

今村：当社では統合ありきで進めていった。一度に全ての文書は改訂できないので、改訂したものから随時実施していった。内部監査もそれに合わせて行った。

A社：内部監査要員の育成はどのようにしたのか。

今村：はじめはQMSとEMSの要員を一人ずつペアにして実施していたが、両方の資格を取得するようにして後からは一人でできるようにしていった。

B社：内部監査員の教育はどのようにしたらよいか。外部機関研修では5日間コースなどあるが、費用や工数面での余裕も少なく、そこまで実施するべきか悩んでいる。

西名：5日間コースというのは審査員を目指すことを前提にしているので、組織の要望にはマッチしていないケースもありうると思う。

富田：JARI-RBの審査においては、内部監査要員について、外部研修を受けていないからという理由で観察事項とすることはない。あくまで力量が備わっているかどうか判断の基準。

西川：外部研修に頼りすぎるのはよくないのではないか。第一はマニュアルをきちんと理解していることが重要。

西名：以上でパネルディスカッションを終了したい。