



テクノファNEWS

第7回ISO監査実践研究会総会開催

講演：『OHSマネジメントシステムについて』

筑波大学大学院教授 吉澤 正氏

講演：『ISO9000規格の2000年改正について』

(財)日本品質保証機構ISO審査本部所長 相川孝之氏

昨年11月29日、(株)テクノファ主催「第7回ISO監査実践研究会総会」が、東京・虎ノ門パストラルで開催された。例年にも増して多くの参加を得て熱心な聴講と質疑応答が行われた。

初めに「OHSAS18001、18002対訳と解説」を翻訳監修された、筑波大大学院・吉澤教授から最近のOHSマネジメントシステムの動向と基本的な考え方についてご講演いただいた。

引き続き、(財)日本品質保証機構・ISO審査本部相川所長より、2000年改正の急所と対応の勘どころについて、審査者のレシピとも言える内容を伺った。

テクノファNEWSは、その内容を全文掲載する予定である。相川氏ご講演、監査実践研究会報告並びに「発表/社会倫理規格の動き」については、次号以降に掲載するので、ご了承いただきたい。



写真：第7回テクノファ・ISO監査実践研究会総会

第7回テクノファ・ISO監査実践研究会総会開催	1
「OHSマネジメントシステムについて」	2-6
テクノファISO塾・2001年度に向けてリニューアル/セミナーのご案内	7-8

OHSマネジメントシステムについて

筑波大学大学院教授 吉澤 正氏

§. はじめに

OHSMS(労働安全衛生マネジメントシステム)について、最近の状況と考え方等についてお話したい。

私は専門の統計等を通じて品質管理や環境関係に入り、労働安全ではデミング賞審査等を通じて安全管理や改善活動を検証してきた。ここ10年ほどグローバルスタンダードへの移行を機にマネジメントシステムの立場としてOHSに関わってきた。

筑波大大学院(社会人対象)の修士・博士コースには多くの専門があり、品質経営や統計のほか、最近関心の高いプロジェクトマネジメント(以下PM)で教鞭をとっている。PM学会は結成後2年と日は浅いが、会員は急増した。建設や化学プラントに限らず、IT関連のシステム開発関係がPMの充実、資格制度を考えるなど関心が高い。品質や環境はパフォーマンスもさること組織管理が重要だ。品質、環境マネジメントシステム構造と対比しながらOHSについて話を進めたい。

§. マネジメントモデルについて

ISO9000はプロセスモデル、14000はPDCAモデルと一般的に言われている。ISO9000:2000年改訂では14000の影響かPDCAモデルを導入するようであるが、その有効性は少し気懸りなところだ。

経営管理の考え方として、プロジェクトモデルとしてみることは一つの大きな切口である。例えばI社では年間数千というプロジェクトが動き売上は数兆円にのぼると聞くし、大手建設関係では700から1000のプロジェクトを持ち、何十億も売上げる。またプロジェクトの塊のような会社もある。

一方TQC(TQM)やISO9000はプロジェクトとは違いプロジェクト全体を束として見る形であると言える。

長年ソフトウェアの品質管理にも関わってきたが、日本のTQCはソフトウェアにはそぐわないのではないかと思う。建築建設業は80年代積極的にTQCを導入した。しかし全体的には必ずしも合わないといわれ、今も継続しているのは一部である。

そこでは経営管理システムの考え方に違いや特徴をもっていなければならない。PMに関係するようになって、そうした切口からもう一度見直してみたいと考えている。またその中で安全管理やリスク

マネジメントの問題も考えていきたいと思う。

話はそれるが、今話題の米大統領選挙について日本統計協会誌の依頼で「大統領選の品質」を考えている。マスコミの速報は結局誤報、決着つかずに数週を経過した。州法は「得票差が投票数の0.5%以内の場合、自動的に再計数する」とあり、また「きちんと民意を反映する」ことの要求等があることが現地のインターネット「裁判Q&A」から分かった。誤差を前提にリカウトするという精神である。0.5%の誤差があれば逆転するケースかもしれない。

昔の法律は人の誤差を前提に考えたであろう。カウトミスのみでなく種々のミスに無効票の扱いが一番問題で、要因が多いから単純ではない。立法時に今日の事態を予測し、適用時のリスクをどう考えたか、安全面での「リスク評価」にも引掛りそうで興味をひく。最終集計の品質は品質の一部である。遡ってシステムの「設計品質」が、要求品質「民意を正確に反映すること」という要求に込んでいるかどうか、その中で大統領選挙の品質を考えることになる。

選挙もそうだが、ここ1、2年品質とか安全に関する事故が多発している。臨界事故、医療、食品や地下鉄脱線など品質や安全に関わるものである。行政のあり方で見るとまた別問題がある。放射能事故は科学技術庁、地下鉄は運輸省がまず調べ、警察がその資料をみんな集めて行く。労働安全の労働省は遅れて乗り出す、マスコミにも出ない。安全について全体の立場からすばやく始動すべきなのに違う立場をとる。

§. マネジメント事故の続出

選挙もそうだが、ここ1、2年品質とか安全に関する事故が多発している。臨界事故、医療、食品や地下鉄脱線など品質や安全に関わるものである。

行政のあり方で見るとまた別問題がある。放射能事故は科学技術庁、地下鉄は運輸省がまず調べ、警察がその資料をみんな集めて行く。労働安全の労働省は遅れて乗り出す、マスコミにも出ない。安全について全体の立場からすばやく始動すべきなのに違う立場をとる。



筑波大学大学院教授 吉澤 正氏

◆通産省環境管理規格審議委員会副委員長 ◆JAB環境認定委員会委員長、他要職を多数兼務される。

「安全」は職場の労働安全、社会に広く関わるような製品の安全、公共の安全など多岐にわたる。日本は縦割り行政のため相当分岐している。縦割り行政の弊害はどここの国にも言えるが、我々は安全問題全体を社会の問題として見たいのに必ずしもうまくいっていない。事故後の緊急シボジウムでは品質とか管理の基本を云々するが、現在は ppm 不良率の時代、一筋縄ではいかないハルである。

今夏の食品事故には二つの面があった。食品の事故は全商品に拡大した製造問題とは別次元の問題。一つ悪ければみな悪い、設計品質が悪いから全てが悪い、全商品回収という話に発展した。

それに対し“虫が入った”飲料は、何十億本の中の問題で全てではない。製造品質はもともと高く、0.1ppm かそれ以下の問題で、並の品質管理ではコントロール出来ないまでになっている。

我々は工程で品質を作り込み、検査で保証はできない、源流管理だ、設計品質だ…と言ってきた。しかし消費者の意識も社会の扱い方も変り、1千万分の1でも社会問題になる時代になった。

今年「品質管理体制強化」を宣言した会社は多かったと思う。安全問題は世間の受とめ方が変わったこと、2面性があるということが重要である。

日科技連から「組織事故(塩見弘氏翻訳監修)」が発刊されている。原著者はアメリカ人。巻頭の定義によれば組織が悪いから起こる事故の意ではない。通常職場の安全事故は1~2人に影響するが、組織事故とは組織とか工場全体に被害を及ぼすようなものを指すと説明している。

その意味なら、私はマネジメント事故と言う方が適切と思う。マネジメントの悪さが安全事故を惹起することは重大であるが、これも強調しすぎると基本が疎かになるという問題が出てくる。品質も安全も両面があることを最近の事故で考えさせられる。

§. 各種制度の硬直化打破が必要

安全衛生マネジメントにはもう一つ日本経済の問題がある。競争が激しく厳しいコストダウンを迫られる中で、組織や作業環境が急速に変化している背景がある。例えば新工場を作り優秀な人材を集める、旧工場に残る人はモラルも下がり事故が起きることもあり得る。様々な形で各所に問題が起こり得る。

日本の安全衛生行政、つまり政府が命令し統制管理する方式は限界だということは以前から言わ

れてきた。英国は70年代のローベンス報告を発端に改革を進め政府の役割は最小限とし、規格作りや実施監査の民間委託を進めた。しかし日本は相変わらず行政府の主導という形である。

HACCP は本来民間の監査にすべきだという声があるが、食品事故は厚生省や保健所の職員が検査や監査をしている。安全衛生は労働省が人を雇って出来るものではないと分かっているようでも変わらない。重要な点である。

§. 21世紀のビジョン

21世紀にどのような社会を作っていくか。朝日新聞「新世紀を語る」に、北沢七郎氏(元上智大学長)は、“精神の継続性と開かれた心”と題して次のように語っている。

日本的な文化・精神は物づくりなど、忘れてはならないものがある。しかしもう一度開かれた心で国際社会を見て、謙虚に学ぶことも必要である。日本人の心の閉鎖的な感覚、外国人を受容れないところは直さねばならない。21世紀を目指すのは安心して安全に暮らせる社会、国際感覚の社会であり極めて基本的な問題である。戦後発展しここまで来たが、もう一度考えなければならない。

§. 評価される時代

もう一つ、情報化とかスピード重視の経営など厳しい変化の中で、グローバルマネジメントを進める上で「外から評価される時代」となったことは重要である。組織が外部機関から評価されて、格付けのランクが下がると影響は大きい。環境対応のランクが下がれば資金調達コストが億単位で違う、だから環境に取組まざるを得ないと言う企業さえある。そういう評価がされることは非常に重要である。

環境の場合にはこうした格付けや、環境リスクへの対応の仕方、所有する土地の汚染状態さえ評価の対象となる。外資系企業は土壤の検査や評価なしには絶対買わないという。ISOの環境マネジメント委員会の中で、サイトアセスメントのガイドラインが出来つつあることも見逃せない。

安全衛生は評価対象にならないかということ、そうではない。Social accountability 監査では、経営管理の基本的部分を評価するとき人的資源管理とか安全衛生管理が入る。品質、環境そして安全は社会のインフラであり、評価に耐えることが要求されるのである。

また環境では格付けの他に、環境税など税法から企業が環境マネジメントに取り組むよう刺激を与えるという手がある。しからばどんな形で安全衛生マネジメントを指向するか、如何なる外圧がどこから掛かるのか。いま安全衛生マネジメントシステムの「認証」の必要性はあまり感じないかもしれない。私はポイントになるのは「保険」だと思う。

日本では規制により保険料率に差をつけにくい。その会社の評価に基づいて料率を決めることがもっと自由に行われたらどうだろう。今日いち早く対応するのは外国系の保険会社である。良い企業には安い保険をかけて外国企業がどんどん入りかけている。日本の損害保険にはゲームジであろう。評価と保険の問題が、安全衛生では非常に重要である。安全衛生審査は保険会社がやればよいという意見があるくらいだ。

§. グローバルスタンダードの時代

マネジメントシステム専門家諸氏にグローバルスタンダードを解説する必要はあるまい。とにかく品質や環境は非常にうまく行き、ISO は品質に続いて環境もヒット商品となった。環境マネジメントの ISO/TC は、TC の中でも一番大きいだろう。総会に集まる人数は多く、世界的な関心の中で活動している。

いま多くのマネジメントシステムが提案されている。品質・環境の成功を見て、各関係者が乗出してくる。しかし必ず反対する勢力があって、そう簡単に ISO の OK は出ない。OHS もその典型と言える。

ある意味で、21 世紀はマネジメントの時代であると思う。現在、××マネジメントの類は AM アートマネジメント(美術館・美術)の AM から始まり ZM まで目白押しに乱立している。PM に至っては、プロジェクト…多すぎて困るくらいある。

§. グローバルスタンダードの必要性

90 年代初め経団連の地球環境憲章とか ICC の憲章が出来、工場が海外進出してグローバル化が進んだ。国内で規制に従い水準を確保していた企業は、海外進出後も現地の甘い基準に合わせることはしなかった。環境の精神が憲章に謳われ、国際的にも合意されていたからである。安全についても当然同じ精神である。

11 月初め、私はインドのチェマイの自動車部品工場のデ賞診断に赴いた。工場は、「3S、5S」をそのまま使い、ppm 指導も行われ一生懸命取組んでいる。



町は牛も車も人も混在し雑然としているが、工場内は 1000 人規模、綺麗で品質的にも良いレベルであった。工場は井戸も不完全だった地域に水を行き渡らせ社会貢献もしている。IT の I はインドを指す…と彼らは自負している。アジアは変わりつつある。日本の町工場的イメージもどんどん変わらなければならない。OHS-MS について中国は関心が強く、取込もうという意気込みは盛んだという話を平林氏から聞いている。

企業経営においては、「利害関係者」は幅広く考える必要がある。日本では投資機関との関係に注目しすぎる感があるが、もともと品質は顧客との信頼感でありそのために社会とか従業員との関係を総合的にみていかなければならない。信頼関係のために企業は透明でなければならない。外からよく見えるよう、最近では企業の方から積極的に見せて行く姿勢に変わって来たと言えよう。

各種の認証制度が多過ぎるという声もあるが、次々と新しいビジネスが起こっている。品質や環境に関しては、少なくとも審査機関や研修機関がビジネスとして成立っている。ここまできて、今後 21 世紀にどう進んでいくか重要なところである。

§. New Global Approach とは?

考え方は、政府の 'command and control' ではだめだということ、むしろ政府の手出しに制限をするということである。品質や環境のマネジメント審査登録制度は、法律で強制されできたものではない。審査登録制度は経団連等が中心となり、産業界がこの制度を作り上げてきた。JAB も法人なので所管官庁からある程度の指導はあろうが、人や金の面では国から独立した精神になっている。品質、環境面については日本としては珍しい成功した例と言えると思う。

ISO という言葉が規格の代名詞のように使われ、品質 ISO、環境 ISO という言葉が行き交う。最近京都では、京都版の環境マネジメントシステム規格を作り、

中小企業には安価で審査をするという話がある。

「京都版 ISO」と言うそうで、京都が作った ISO と言うのもおかしな言葉使いではある。

もともと ISO は英語順でもなく仏語順でもない。ギリシア語からみるといいらしい。フィンランド語は、「大きい、良い」の意味のようである。

§. ISO マネジメントシステムの浸透

環境では日本は世界をリードして、12月末で5000件に達する。何故日本が積極的なのかという質問をよく受ける。昨年の TC207 総会のワークショップでも同じ質問が出て回答者は答に窮していた。

私もうまく説明できないが、もろもろの理由の他に「日本は環境庁がでしゃばらず通産省と喧嘩しないでくれるから…」と笑話をしている。経団連チームが最初に非常に力を入れ、産業界がまたうまく取込んだのである。品質の前例があったこと、時代的なタイミングのこともあろう。それに呼応して関係する研修や審査などの諸機関もうまく立ち上がった。しかしこの制度の中で日本に問題がないかと言えば、今後考慮すべきことは多い。

「環境 ISO」の審査登録制度は各国が整備して国際的に相互承認をすることになっている。この相互承認について品質はかなり進んでいるが、環境の相互承認の方は遅々としており今後の問題である。審査登録制度は今日のテーマではないが、制度全体のことを今後どういう方向に持って行くべきか検討する機関は必ずしもしっかり決まっていない。政府主導ではなく、産業界がやるべきことだろうが、登録機関や研修機関についてはそれぞれ業界団体があるものの、審査員が少し弱い立場にある。

§. OHS は、品質・環境 MS の経験から

然らば OHS について JAB がその辺と制度全体を考えていけるか。JAB は毎年シボージュムをやって合宿で議論をする。公開討論会の結果を含めて問題点を議論し、全体的な方向を考える機会をつくるという進め方だ。環境は品質のやり方や前例を見習ったから制度が非常にスムーズに行った。

安全衛生も、品質や環境のマネジメントシステム、審査登録制度、その他問題点の経験を生かして行くことはできよう。しかし安全衛生に関しては制度は未決定だし、今後の方針も未確定で課題は多い。



§. 労働安全衛生マネジメントと国際的な動向

OHS-MS について、国際的に一番進んでいるのは OHS のアズマトシリーズ。18001 が主要規格、18002 が指針規格である。BSI を中心に多くの代表的認証機関、研修機関が集まってコンソーシアムで自主作成している。日本からの参加は日本規格協会、中災防、高圧ガス保安協会及びテクノファ(平林氏)。

一方 ILO がガイドライン(OSH:逆順)を作成中。過去5~6年の動きでは、英国が1996年にBS8800(指針)を、あとオランダ、デンマーク、スペイン、オーストリア、ニュージーランド、アイルランド、ルウェーが国家規格を作成した。

ISO の動きはというと1993年環境マネジメント TC が出来た頃から、関係が深い環境と安全は一緒にやれという議論があり、TC207 は ISO の理事会や TMB に問題の方向づけを要請した。1996年この問題についてのワークショップがジュネーブで開かれ、世界の産業界、労働界、政府など関係者が集まった。しかし ISO は相応しくないとして着手しないことを決定している。その後3年程経過し様子が分かってきた1999年1月、提案があれば「通常の取扱い」とすることを決めた。ISO 加盟国の賛否をとって必要なら新たに TC を作ろうということだ。

その間日本の労働省が大分働きかけたようだが、ILO がガイドライン作成を表明した。また ILO は作成のある程度の段階で ISO の協力を打診した。これと平行して BSI が中心となって ISO で取上げようという提案をした。4月投票が締切られて提案は否決され、ILO からの協力要請も丁重にお断りした経緯がある。現在は ILO だけが動いている。

ILO は(2000年)10月、ILO のドラフトを提出した。計画によれば、2001/7頃専門家会議で最終案をまとめるとしているが少し遅れ気味。ガイドラインが出来るのは2002年にずれ込むのではないかと。

今からまる1年間はあるわけである。ILO が議論している間にも OHS の普及はどんどん進むであろうし、関係者の動き次第で既成事実もできながら動いて行くだろう。しかし各国ごとに事情も違い、日本がどうなるかはこれからだと思う。

§. OHS-AS も EMS (環境) と同じ

OHSAS も PDCA のモデルと構造は同じである。労働省告示は構造を明示していないが、将来国際標準が BS8800 を基礎として出てもよいようにしてあるのであまり変らないだろう。違いは、環境

が「環境影響・環境側面の特定」を重視するのに対して、安全は「リスクとハザードの特定」や「アセスメント(リスクの頻度と影響の強さを組合せた評価)とリスク低減対策及び管理・見直し risk management」を重視する部分が違うだけ、あとは殆ど変わらない。パフォーマンスを決める基準ではないことはご承知の通りだ。

一般の安全規格基準には政府が決める極めて細かいイメージがあるため、ISO マネジメントシステムとしての安全衛生のシステムは必ずしも素直に理解されないだろう。OHS-MS の特徴は経営管理の成熟度を評価するハル評価制度ではないことである。しかし当然基準に対する適合性評価はあり、監査は規格に入っていないなければならない。その点は各国のもの、労働省の告示、ILO のガイドラインも同じである。

ISO は日本と韓国のみが公人も参加している。他は産業界代表で構成するある意味での NGO だ。これに対して ILO は政府機関代表の立場である。ここで作られる ILO ガイドラインは、国別、企業別にどうせよという形で少し違う構造となるだろう。

§. 論点：審査登録制度は必要か

もう一つの論点は、「認証制度」を前提にするかどうかである。ILO の立場は各国政府の意見、特に日本の労働省告示は認証を前提とする規格ではないと約束した経緯もあって、これはガイドラインであり認証を前提とはしないと述べている。建前はあくまでそうだが、受取る側はこれに沿って何らかの形の認証規格を用意し認証したいという処は沢山あるわけである。

OHSAS と ILO とは実務上でそう矛盾はなく、今後認証審査登録制度が進む上の障害にはならないと思う。例えば日本の場合、労働省主体で使

うにせよ、或いは認証というよりハル評価という評価サービスの形で進めるにせよ、今の審査機関とは違うであろう。そこをどこにするかはいろいろ考え方があろうが、私もよく分からないし言う立場でもない。

企業経営には、品質や環境等のマネジメントシステムが基本にあり、いろいろ追加された最小限の経営管理システムが必要である。経営管理システムがいいものか、そしてうまく運営されているかどうかきちんと評価しようとする、今の審査制度ではだめである。

安全の世界は殊更評価に熱心である。ハル評価のチェックシートが業界ごとに出ていたり、他社のものを活用して評価・改善に結び付けているところもある。品質には多くの評価法や賞があるが、環境は評価のシステムがあまり明確ではない。それらと改善の関係とで全体としてうまく活用して行かなくてはならないというのが課題である。

私はこれらが今後総合的な観点から、広い視野でうまく使われて行って欲しいと思う。最近「関係性」ということが言われているように、企業の中で幅広い安全という見地から関係者の信頼関係を得るための良いツールとして育って行くことを願っている。

安全衛生は企業にとって基本的マネジメントシステムとして必要である。しかし今日は安全、今日は品質と多くの審査があり過ぎても企業は困るので、統合化を考えているところもある。全体としてどうやって良い方向に持って行くか、その中の一つとして安全がうまく進んで行くといいと思っている。

(完)

(文責U)

2001年度に向けて、ISO^{愛ぞう塾} はますます充実します！

◆厚生労働大臣指定『教育訓練給付制度』対象講座、9コースに拡充しました。

- ・ ISO9000 審査員研修コース(6コース) ・ ISO14000 審査員研修コース(3コース)
- ・ 給付金の上限額が、平成13年1月1日以降のコースから引き上げられました。

【ハローワークからの支給額：受講料の80%、上限額30万円(旧来20万円)】



◆ご要望にお応えして、各種セミナーの新設・模様替えをしました。(本号7ページにも NEW でご紹介)

- ・ ISO9000/2000年版対応をはじめ、動向を適切にとらえた認定コース。詳しくはホームページをご覧ください。

[<http://www.technofer.co.jp> TEL.044-246-0910 FAX.044-221-1331]