

審査員クローズアップ

現場の違和感を見逃さない観察眼で、お客さま組織の伴走者であり続けたい

JICQA 審査本部 審査第4部 主任審査員

かがい よしひで
加々井 禎秀



■ トランスミッション工場での葛藤と「モノづくりの土台」

— 加々井さんはIATF 16949（自動車産業の品質マネジメントシステム規格）の審査を中心に活躍されていますが、前職では日産自動車でキャリアを重ねられたそうですね。

最初に配属されたのはトランスミッション（変速機）工場です。実は、配属が決まった当時は正直、少し落ち込みました。というのも、自分は車を作りたくて自動車メーカーに入ったのに、トランスミッション工場は自動車そのものを作っているわけではないので（笑）

— その気持ち、よくわかります。今思えばどうでしょうか。

振り返ってみると、本当に良い経験だったと思います。なぜかと言うと、そのトランスミッション工場には鍛造・鋳造・焼結という素材加工から、熱処理、機械加工、そして最後にトランスミッションを組み立てる工程まで、モノづくりの主要なプロセスがすべて揃っていたからです。当時は気づいていませんでしたが、「最初から最後まで」を一貫して経験できたことが、その後のキャリアの土台になっていました。

— 具体的には、どんなことが身についたと感じますか？

たとえばギアには強度が必要なので鍛造で作る、トランスミッションのケースはアルミの鋳造、一部の部品は粉末を固める焼結で作る—素材や製法が違えば、求められる品質特性や検査の方法もまったく違いま

す。機能に応じて何を保証すべきかという感覚が、現場で10年過ごす中で自然と身についていったのではと思います。それが今の審査でも生きています。自動車関連のお客さまのもとへ伺った時、製造工程の意図や管理のポイントが直感的に分かる。それはあの工場での経験があってこそだと思っています。

■ 「抜き打ち監査」の重圧を知るからこそその対話術

— 日産時代は品質保証部門でリコール関連業務も長くと担当されたそうですね。認証審査を受ける側の経験もあったのでしょうか。

ISO 9001やIATF 16949の審査を受審した経験はありませんでした。ですが、本社の品質保証部時代に、国土交通省によるリコール監査を毎年受けていました。これは非常に厳しく、いわゆる抜き打ちで、ある日突然、「今、正門にいます。これから入ります」と連絡が来るのです。

— 本当にいきなりですね…。それは緊張しましたよね。

はい。私たちはいつでも「リコール関連業務を適切に実施している」とは思っていたのですが、いざ抜き打ちで来られると、やはり緊張して身構えてしまいます。監査官は、単刀直入に「どうですか？」と切り込んできます（笑）。そういった経験があるので、私は今、自分が審査に伺った時にお客さまが緊張される様子が

リアルに想像できるんです。

— だからこそ、審査の冒頭から場の雰囲気づくりを大切にされているんですね。

そうです。まず、リラックスして話していただける雰囲気を作ることが一番大事だと思います。緊張すると、本音が出にくくなってしまいますから。各プロセスの審査では極力、業務の話をする前にアイスブレイクから入るようにしています。「今日は暑いですね」とか、「最近いかがですか」とか、些細な話でいいんです。その一言で空気が変わります。それと、審査の場にいらっしゃるお客さま全員に自己紹介をお願いして、座席の配置に合わせてメモしたりして、その審査中はできる限りお名前でお話しかけるようにしています。やはり誰でも名前と呼ばれると、少し心を開いてくれる気がしますね。

■ 海外赴任での苦闘と、
■ 自費で取得した「審査員の切符」

— どのようなきっかけで、マネジメントシステムへの関心が生まれたのですか。

約10年間、南アフリカとブラジルに赴任していた時の経験が大きいです。当時私は現地の品質を統括する立場でしたが、特に南アフリカ赴任時は、品質面で多くの課題が見られました。そこで、どうすれば良くなるのかと、他社のやり方をベンチマークしたり、ISO 9001やISO/TS 16949 (IATF 16949の前身規格)などの品質マネジメントシステムを勉強したり、試行錯誤を重ねました。

— それがマネジメントシステムとの本格的な出会いだったのですか。

品質には、技術の話（固有技術）と仕組みの話（管理技術）という「二つの車輪」があり、この双方が統合的に機能してこそ品質は向上すると実感しました。固有技術とは、たとえば塗装技術がどれだけ優れているかといった個々の技術力の話です。一方、管理技術、つまりマネジメントシステムは、仕組みを通じて品質を支えるものであり、こここそが自分の立場から最も貢献できる分野だと気付いたんです。たとえば、トップ（社長）が品質会議に出席して結果にコミットする、



経営の目標値や結果指標に品質を組み込み、事業プロセスとの統合を確実にするといった取り組みです。ISOに携わる方には当たり前の内容かもしれませんが、社長や工場長とのコミュニケーションを密にしながら改善を進めていきました。

— その経験が審査員を志すきっかけになったわけですね。

ええ。マネジメントシステムに面白さを感じ、「いつかは審査員としてこの道に進みたい」と思うようになりました。審査員補の資格もその頃に取りました。もちろん自費です（笑）。ただ、定年まであと10年以上あったので、その後もさまざまな経験を重ねさせてもらいました。定年のタイミングで、既にJICQAで活躍していた先輩から声を掛けていただいて、JICQAに入社することができました。

■ 「現場の違和感」から
■ プロセスの弱点を特定する

— 加々井さんが審査に臨む際に、特にどのような点を大切にしていますか。

ひとつは「プロセスアプローチに基づく審査」です。これは、タートル図などを用いてプロセスのインプットとアウトプットを確認し、そのプロセスがうまく機能しているか、うまくいっていないかどこのあたりにリスクや弱点がありそうかを詳細に探って確認していくアプローチです。そしてもうひとつは「現場に足を運ぶこと」です。IATF 16949の規則では審査時間の30~50%を製造現場に費やすことが求められていますが、私は単なる規則上の滞在時間にとどまらず、現

場審査を大切にしています。書類の確認も重要ですが、現場に行くと「書類では見えないもの」が見えてくるからです。

— 現場では、どのようなことが見えてくるのでしょうか。

ちょっとした「違和感」が課題発見の手がかりになります。検査エリアの照明が暗くないか、標準作業書が作業員から見やすい場所に置いてあるか、整理整頓の状態はどうか。そして不合格品を入れる「赤箱」がどこに置かれているか、これも見ます。作業場所から遠い場所に置いてあったりすると、もし不合格品が出た時に「後で持っていこう」と、いわゆる「ちょい置き」をしてしまい、その不合格品が使われてしまうリスクがあります。そういうことが起きやすい環境かどうかは、現場を見ればだいたい分かります。

— プロセスアプローチと現場での確認によって、どのように課題の本質を探っていくのでしょうか。

表面で見た事象を起点に、情報の連鎖を遡っていきます。たとえば不合格品が市場に流出したとします。「なぜ流出したか?」「検査で捕捉できなかったから」「では、なぜ検査で捕捉できなかったか?」と深掘りしていき、現場での確認も含めて、検査プロセスでのリスク、弱点を明確にしていきます。不適合製品の作り込みに対しても、同様のアプローチを採ります。こうやって課題の本質を探っていくと、規格のどこに対して不適合かが明確になってきて、プロセスのリスクや弱点も見えてきます。単に「この作業が抜けていました」という指摘ではなく、マネジメントの仕組みとして何が弱いのかを突き止める。それが私の目指す審査です。もっとも、まだまだ表面的な指摘に留まるこ



とも多く、日々反省しながら改善を図っています。

— 新しい審査先の審査に臨む時のスタンスについて教えてください。

事前調査をしっかりとやります。特に初めてのお客さまであれば、組織様の状況をできる限り把握してから伺います。一方で、先入観は持ちすぎないように注意しています。こういう会社だろうと決めつけて行くと、実際の姿が見えなくなります。また、普段からベテラン審査員のアプローチを参考にしたり、過去の指摘事項の事例研究を続けたり、そういう日々の積み重ねが大事だと思っています。まだまだ学ぶべきことはたくさんあります。

■ お客さまの仕組みの成長を「線」で支え続けたい

— 最後に、お客さま組織へのメッセージをお願いします。

規格の言葉はどうしても難しく見えてしまっていますが、本来は組織のパフォーマンス向上と顧客の要求事項を満たす製品を確実に提供するための道具です。IATF 16949の規格でも「不具合の予防、並びにサプライチェーンにおけるばらつき及び無駄の削減を強調した、継続的改善をもたらす品質マネジメントシステムを開発することである」と、到達目標が明確に示されています。私は、要求事項の背景や意図を噛み砕いてお伝えして、お客さまに「なぜこれを是正しなければいけないのか」を納得していただき、腑に落ちていただくことが何よりも大切だと思っています。審査は基本的に年に一度の「点」ですが、前回の指摘が改善されてお客さま組織のパフォーマンスが上がっているのを確認できた時、その成長を「線」として一緒に喜べる、そうした存在でありたい。伴走者として、お客さま組織と長くつながっていく。そのためにも、本質的な指摘ができる審査員に、まだまだ成長し続けたいと思っています。日本のモノ造りに少しでも貢献できるよう、これからも真摯に取り組んでいきます。

●取材・文・写真 三浦 良太 (JICQA営業部研修室)

[目次に戻る](#)