

審査員クローズアップ

ひとに「寄り添う」経験活かし、 組織と「一緒に振り返る」 審査を



大阪審査部 部長
森川 佳寿子

「あなたは審査員に向いている」

— 森川さんはJICQAの審査員になる前は鉄鋼メーカーにお勤めだったそうですね。

新卒で関西のある鉄鋼メーカーに入社しました。当時、その会社では初めての女性の総合職として採用され、技術部門を経て品質管理部門に配属になり、15年ほど経った頃に業務改善の関連部門へと異動しました。JICQAの審査員になったのは、それからさらに6年ほど過ぎた頃です。

— どのようなきっかけで審査員になったのでしょうか。

実は、その鉄鋼メーカーではJICQAの審査を受けていたんです。それで私も何度か審査現場に立ち会う機会があり、審査員さんと話す機会にも恵まれました。ある時、JICQAのベテラン審査員さん——ここではAさんと呼びます——から「森川さんは審査員に向いている」と言われたんです。

— 「審査員に向いている」と言われて、どう思いましたか。

本当に嬉しかったです！品質管理部門から業務改善部門に異動した後も、私はもともと「品質管理向きの性格だ」と思っていました。当時の私は「審査員＝品質管理のプロ」と思っていたので、「品質管理のプロから太鼓判を押された！やっぱり自分は品質管理向きの性格

だ！」と確信し、無邪気にはしゃいでいましたね（笑）。あのひと言がきっかけで審査員というキャリアに興味を持ったのは事実です。

— 「森川審査員誕生秘話」ですね。Aさんには「審査員に向いている」理由を聞けましたか。

いいえ、いつか聞こうと思いつつ……。今ではAさんも審査の第一線から遠ざかれてしまい、ちょっと心残りがあります。ですが「品質管理部門での経験を評価された」と思ったのは、私の勘違いだったようです。

— なぜでしょうか。

「審査員に向いている」の後、Aさんは続けて「きっとあなたなら、『組織に寄り添う』ことができる審査員になれる」とおっしゃったんです。当時はその理由を深くは考えませんでした。今振り返ると、きっとAさんは品質管理部門の頃の私ではなくて、業務改善部門の頃の私を見て「審査員向き」とおっしゃったのだと思います。

若手社員のサポートに奮闘する日々

— 業務改善部門では、どのような業務を経験されたのですか。

日々、「JK活動^{*}」と呼ばれる、生産現場における改善活動の推進に取り組んでいました。

*JK活動：「JK活動（自主管理活動）」は、日本の鉄鋼業界における業務改善活動。品質管理を目的として広く製造業で行われている「QC（Quality Control）サークル活動」をベースにしている。社員一人ひとりの自主性に基づいてグループを編成し、職場の問題解決に取り組む。

鉄鋼メーカー各社が所属する日本鉄鋼連盟では、毎年、JK活動の発表大会を行っています。日頃のJK活動の成果について、各社から若手社員を中心とした代表が発表を行い、優秀な発表は表彰を受けます。その若手社員をサポートすることが、当時私の仕事の中で、大きなウエイトを占めていました。優勝したこともありますよ。

— 森川さんは準備には加わらなかったのですか。

若手社員の育成を目的としていたので、私は実作業には手を出さず、サポートに徹していました。その人の直属上司でもなく、同じ部署でもない私が、技術的な面で教えられることはありません。私は第三者の目で客観的に見ることで、「その結果を感覚ではなく定量的に分析する」「説明の根拠になるデータは過不足なく提示する」「論理の流れとストーリーは誰でも理解できるようにする」など、さまざまな角度から課題点を探し出し、それに気付くように本人に質問を投げかけていました。

— 優勝を目指すとなれば、発表には高い完成度が求められるでしょうね。

良い発表というのは、見栄えの良し悪しだけでは決まりません。ちゃんと自分で理解を深め、不明点を明らかにし、不足しているデータを探し出してきて、初めて説得力のある発表資料になっていきます。そこに至るまで、理解不足や考察不足に本人が気付いて改善に取り組む事に大きな意味があります。私はそこに寄り添って、答えを「教える」のではなく、いかに「気付いてもらう」か、声を掛けるタイミングや言葉選びなど伝え方に気を遣っていました。

■ 成長と絆が生まれる瞬間に立ち会えるのが何よりも嬉しい

— 他に工夫したことはありますか。

本人のやる気を高めるために「2つ褒めて1つ指導、最後にもう1つ褒める」具合で、少しでも良いところを見つけては褒めていましたね。「よく気が付いたね」「その説明、分かりやすいね」「頑張ってるね」と、結果よりも過程を見ていました。

発表大会で優勝した後、他社から「大切なのは活動そのものでしょ？いくら発表が良くってもねえ…」と冷やや



かに言われたこともありました。大会の優勝は目指しますが、それは目標であって目的とは違います。若手社員とその職場の管理者たちが「優勝を目指そう」「もっと良い発表をしよう」と思って共に時間を割き、考え、工夫する。そうした努力を通して得る教育効果や職場の絆こそが目的です。

— 結果ではないのですね。

どんなに頑張っても必ず優勝できるとは限りません。ですが若手社員の方や管理者の関係性は、発表会までの過程を通して、必ず変わってくれました。自分たちでとことん考え抜き努力する経験を共有したことで、本当に、見違えるほど伸びるんです！絆が生まれるんです！そのような事例を幾つも見てきたので、誰から何を言われても気になりませんでした。大会後の若手社員の成長や職場の絆が生まれる瞬間に毎回立ち会えるのが本当に嬉しくて、それまでの苦労も吹き飛びました。

■ 「皆さんと一緒に振り返る審査です」

— 今、審査員として活動する中で、当時の経験はどのように生きていますか。

審査員になって10年ほど過ぎましたが、あの頃に学んだ「相手に寄り添う」という姿勢は、間違いなく審査にも生きています。私は審査の開始会議で必ず、「これは皆さんと一緒に振り返る審査です」と言うようにしています。サーベイランス審査であれば過去1年間の、更新審査であれば過去3年間の、「皆さんの活動の有効性を一緒に振り返って確認していきましょう」と。



— 「審査する」や「審査を受ける」とは、印象が大きく違いますね。

これも開始会議で必ず言っていますが、審査では「主役は組織の皆さん」なんです。できるだけ皆さんが自主的に振り返っていただけるように、審査員である私はきっかけ作りに徹して、そばで一緒に振り返っていく。それが、私の考える「組織に寄り添う審査」です。

具体的な業務のことは、1年に1回しか来ない審査員の私よりも、実際に行っている組織の皆さんが当然よくご存知なのです。だから振り返るのは組織の皆さんが主役。そして気付きさえ得られれば、対処の方向性も見えてくるものです。審査員は規格という「共通の物差し」をもって、ISO活動の成果を振り返ろうとする組織の皆さんに寄り添っていく。審査とは本来そうあるべきだと思います。

■ お客さまが「ハッとする瞬間」に立ち会える喜び

— 「審査員をやっていて良かった！」と思う瞬間ってありますか。

審査の中で私が客観的に見て気になった点を、組織の皆さんに質問として投げかける。そうすると、皆さんが一斉にハッとする瞬間があるんです。お互いに顔を見合

わせて「そう言えば」「そうだよね！」って目で言い合っている瞬間が。その瞬間に一緒に立ち会えるのが本当に嬉しくて。

一方で、担当者の方が社内で辛い立場にならないように、言い方には注意が必要です。同じ事象でも「できていなかった」ではなく、「改善できるチャンスが見つかった」とお客さまにポジティブに受け止めていただけるように、私なりに気を付けているつもりです。

— 伝え方ひとつで、与える印象が大きく変わりますね。

それと、組織のモチベーションに影響を及ぼす点で、もう一つ大切だと思うのが「グッドポイント」です。これについては、私自身がJICQAの審査を受ける側だった頃の経験が大きいと思います。自分たちが前回の審査から頑張ってきたことや積み重ねてきた改善が認められた安堵と達成感を、今も鮮明に覚えています。

— 確かにモチベーションアップに繋がりますね。

「あの審査員が『グッドポイント』と言ってくれた」「これで良かったんだ」と背中を押してもらえた記憶は、本質的な意味で組織の活性化につながると思います。私も審査で出会ったお客さまから、後日「成果が出た」「良くなった」と言われたり、翌年また審査に伺った時に笑顔で受け入れていただいたりしたときには、大きなやりがいを感じます。審査員冥利に尽きますね。

— やはりJK活動を推進されていた頃の経験が存分に活かされているようですね。

さすがベテラン審査員のAさん、私の性格やポリシーを見抜いてくださっていたんですね。これからもAさんからいただいた言葉を忘れずに、「組織に寄り添う審査」を追求していこうと思います。

●取材 三浦 良太 (JICQA営業部研修室 兼 人事総務部総務室)
小久保 有里 (JICQA人事総務部総務室)

●文・写真 三浦 良太

[目次に戻る](#)