

ISOの 現場浸透に役立つ 「タートル図」(1)

角子 裕司

1

ISO事務局のお悩み

2015年にISO9001等の規格が改正されてから、約7年の年月が経過しました。この間、ISO取得企業におかれましては、コロナ禍など様々な外部環境の変化や、社内環境の変化から生じた「リスク及び機会」に対応したISO経営を実践してこられた事と思われます。しかし一方で、「現場作業者のISOに対する理解と関心が低い」というお悩みを持たれている事業所も少なくなく、「ISOの現場浸透」は重要な課題と言えます。このようなお悩みをもつ事業所様に向けて、ISO取得企業の「現場浸透に役立つヒント」をお伝えいたします。

2

現場浸透が進まない原因

ある中小製造業者様からの相談事例をご紹介します。この事業所では、現場作業者のISOに対する理解と関心が低いことを経営課題として捉え、ISO社内勉強会を開催されました。相談者である品質管理責任者は、この勉強会のために、ISO規格要求事項や自社の品質マニュアルについての分厚い説明資料を作り、現場作業者の理解と関心を高める為に自ら説明されたそうです。しかし、現場作業者のISOに対する理解と関心は期待通りには上がらず、開催後のアンケートも良い結果ではありませんでした。ISO社内勉強会の開催を

プロセスアプローチの分析ツールとして活用されるタートル図では、各プロセスを可視化することができ、改善にもつながります。今号では、このタートル図を用いて、ISOマネジメントシステムを実際の現場に浸透させる取組み例について、次号にわたってご紹介いたします。新しいアプローチへのご参照としてお役立ていただければ幸いです。
(編集部)

了承した経営層も、「折角、現場作業を止めて時間を作ったが、あまり意味がなかった・・・」と後悔されていたようです。

一体なぜ、同じ会社の要員なのに、ISOに対して理解や関心に差が生まれるのでしょうか。この事業所や同様の悩みを持つ事業所の担当者にお話を伺うと、マネジメントシステム構築段階において、以下の共通した経緯があることに気付かされます。

- コンサルタントとISO事務局が中心となり、短期間でシステム構築を行った。
- 同業他社の仕組みを参考にして、事務局主体でシステム構築を行った。
- 現場を詳しく分からない部門が主体となって、システム構築を行った。

これらの共通点は、「現場作業者を深く巻き込んで構築作業を進めなかった」ということで、これがISOに対する理解と関心に差を生み出す一因であると推測されます。現場作業者は、製品・サービスの品質に直接影響を与える重要な要員であるため、ISOの現場浸透を行い、この差を埋めることは重要な課題です。そこで、その解決策として、ISOの現場浸透に役立つ「タートル図を活用したグループワーク」をご紹介します。

3

タートル図とは

「タートル図」とは、業務プロセスを見える化するツールで、ISO9001:2015が求めるプロセスアプローチ(4.4.1 a~h)においても、「タートル図」が有効活用できます。

4

タートル図とISO規格要求事項との紐付け

◆「タートル図を活用したグループワーク」の進め方

ステップ①

いきなりISOの全体像を説明されても、自分事として捉え難いのが現場作業者の本音です。

最初は、現場作業者が日々担当する業務プロセスの「タートル図」を作成することから始め、各要素を洗い出しながら、プロセスアプローチの考え方について理解してもらいます。

※本ワークは、大人数ではなく同じ部門の現場作業者3～5名程度で取り組むことが理想で、円滑に進めるため、ISOに詳しい事務局等がワークの進行役を務める必要があります。

ステップ②

次に「タートル図」の各要素について、該当するISO規格要求事項や自社QMSとの紐付け作業を行います。この時、進行役のISO事務局等が、業務プロセスと自社QMSとの繋がりについて、現場の具体的事例を基に解説を行うことにより、現場作業者の理解を促します。

※品質マニュアルや文書類の側で不明確な点があれば、この際、文書の見直しを検討します。

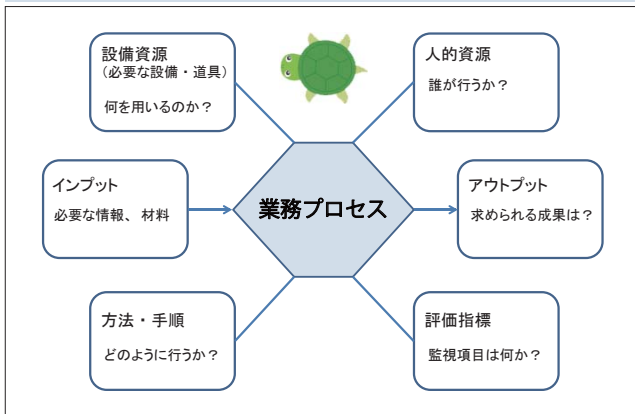
ステップ③

自部門だけでなく他部門が作成した「タートル図」についても、同様にISO全体との繋がりを学びます。組織全体の「タートル図」を俯瞰し、プロセス間でのコミュニケーション

タートル図の構造

プロセス（活動）を図で示すことによって、その構造と各要素の関係を明確にする手法の一つで、プロセス分析をするツールです。

中心に「プロセス（活動）」、頭と尾に「インプット」と「アウトプット」、手足には「設備資源」「人的資源」「方法・手順」「評価指標」があり、この7つの要素がカメの形に似ているので「タートル図」の名前の由来となっています。



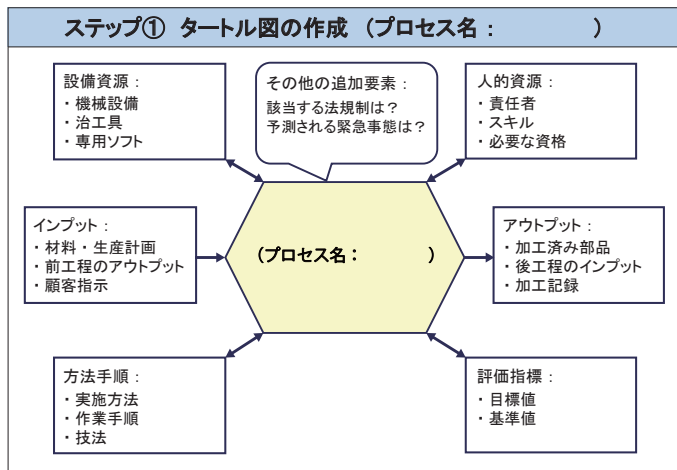
の重要性や部分最適から全体最適への意識変革の必要性についても、認識を深めます。

今回はタートル図を活用し、現場作業者の関心と運用効果を高めるヒントをお伝えいたします。

筆者紹介

角子 裕司 (かくし ゆうじ)

鉄鋼関連機関にて環境分野に関する調査・分析・品質管理業務等に従事。独立後、各種マネジメントシステムの構築および運用支援サービスを提供、実績多数。現在、中小規模製造業の経営体質強化支援を中心に活動。兵庫県在住。



ステップ② タートル図の紐付け (プロセス名:)

No.	要素	洗い出された項目	ISO9001:2015 規格該当事項	自社マニュアル、文書、記録等 該当事項
1	インプット			
2	アウトプット			
3	設備資源			
4	人的資源			
5	方法手順			
6	評価指標			