

# 以心草紙

● 真因追求と三現主義・五ゲン主義

古跡 幹人  
(2022年10月)

クレームやトラブル、インシデントが発生した時、それらの処理と並行して是正を行わなければならない。是正とは、発生したクレームやトラブルインシデントの原因を排除し、再発を防止することである。もちろん、水平展開も実施しなければならない。是正を行うためには、原因を明らかにしなければならない。前回(2022年9月)の以心草紙で述べたが、原因の追究をおろそかにしてしまうと、是正処置としてとった対策は再発防止策とはならず、また同じクレームやトラブル等を引き起こしてしまう。そればかりか、更に重大な内容に発展してしまうことも十分考えられる。

前回、「なぜ?なぜ?なぜ?を繰り返す」ことで、その真因を追求する「なぜなぜ法」について記述した。前回は「なぜなぜ法」の紹介とその手法が主体となってしまったが、私が、皆さまにお伝えしたかったことは、クレームやトラブル、インシデント等、改善もしくは改革の実施に際し、その真因を追求する手段として、日頃から「なぜ?なぜ?なぜ?」繰り返す思考を習慣付けていただきたいということである。

真因を追求するために、道具などを必要とせず自分一人(自問自答を繰り返す)でも、数人でブレインストーミングを行いながら進めることができる。ただし「○○○の真因を追求しよう!」ということで、ただ単に発言をするのではなく、

その場に出された「原因」であると思われることについて、更に「それはなぜ?」と言う具合に、そしてそれから発生した「原因」と思われることに更に「それはなぜ?」と問いを繰り返していかなければならない。前回(2022年9月)を、参照していただきたい。

「真因」を追求するために必要なことは、追求の思考回路だけではない。クレーム・トラブル等であれば、発生した事象(起きたことの実事)と背景(起きたときの背景)を確実に包み隠すことなく把握することが大切になる。事象や背景が曖昧であったり、あるいは意図して曲げられたり(以心草紙2022年2月 ヒューマンエラーの防止を参照)することが無いように日頃からのコミュニケーションが重要になってくる。たとえば、そのような事があったとしても、それを見抜く力を身につけることも必要である。



(山口市 : ザクロ)

真因を追求する前段階として、上述したように「現場の保持」が必要になる。実際のトラブル発生時の対応に即した形で、「現場の保持」の参考例を下記に記す。

“ 製造現場で、トラブル・異常が発生した。  
あるいは、トラブル・異常に気が付いた。”

その時とるべき行動は、

① 即、稼働中の機械を止める。あるいは手を止める。

- 異常品をそのまま造り続けてしまつては、損害が大きくなる。
- こそから派生する新たなトラブル・異常の原因の芽を摘む。

② 即刻、上位者に報告して指示を待つ。

- 作業員、あるいは、その対応のスキルが無い（未熟な）者が、自分勝手に判断して行動することで、状況を更に悪化させることを防ぐ。
- その判断から派生する新たなトラブル・異常の原因の芽を摘む。
- 即刻、報告させることで素早い対応をとると共に、一刻も早い復旧を可能とする。
- 派生する新たなトラブル・異常の原因の芽を摘む。



(山口市 : 桔梗)

③ 現場をそのまま保存する（させる）。

- 製品の修正、そして是正処置のため正確な情報を得るために、現場を保存する。

※不都合なモノを隠す、情報を曲げる、このようなことがないように、常日頃から良好な関係を築き、コミュニケーションに努めなければならない。

※「食品防御」「食品偽装」に関する対策を実施することをお薦めする。

(FSSC22000 Ver5.1 追加要求事項 又は PAS 96 を参照)

上記①②③がトラブル・異常発生初期にとるべき行動となるが、一部例外となる場合もある

- ・命（怪我等も含む）に危険がある場合
- ・火事や爆発が起きている場合、
- ・あるいは、火事や爆発その他危険な状態を誘引する危険がある場合

このような非常事態は、当たり前ことであるが、「生命の安全を第一」に行動することになる。

④ 三現主義で現場を確認する。

- 当事者及び関係者から事情・説明を聞き取る。
- 聞き取った内容と状況に矛盾がないか確かめる。
- 見落としたモノが無いか調査する。この時は、考え落ちを防止する為、複数人で確認した方が良い。

① ~④で、真因を追求する情報(材料)が揃った。これらの情報を踏まえて、原因(真因)の追究とその原因(真因)を以って、範囲の決定をする。そして、異常とした製品の修正及びその方法の決定。あるいは食品安全に影響のない他の用途への転用、または廃棄を決定することになる。

「三現主義・五ゲン主義」で行動しなければならない。「三現主義、五ゲン主義」は、この以心草紙(12号 2022年2月:ヒューマンエラーの防止)に問題解決でとるべき行動、ヒューマンエラーの対策だけではなく全ての問題解決につながる行動である事を記述した。

今回、「真因を追求する」という行動の基本として、「三現主義・五ゲン主義」を取り上げる。「三現主義・五ゲン主義」についての説明を右の欄に再度記す。

クレーム・トラブル・異常の解決は、通常

- ① 製品の修正、修正の評価
- ② 是正処置の決定と実施
- ③ 是正処置の実施の確認
- ④ 是正処置の評価(再発の無い、又は可能性が極めて低い状態に改善された、あるいは未だにその可能性がある状態であるかの確認)

の、順序(①と②は同時となることもある)で実施される。

この様な問題の解決は、最初に現状をいかに正しく認識することが出来るかが、その問題の解決の「鍵」となる。

現状を正しく認識できた後、その事実を基に製品を次工程にリリース、あるいは正常な製品として出荷可能な状態にする(修正)手順と再発しないための解決策(是正処置)を決定しなければならない。

その手順、解決策を決定する行動の基本として、**五ゲン主義**を用いる。

上記、三現主義で行動した結果得られた事実を基に、問題発生「原理・原則」を導き出して、その原理・原則に則した「解決策」を立案する。

私の思考回路の一つを紹介する。それは、

「現場には、幽霊は居ない。必ず原因が有って結果がある」ということ。

そこには必ず、「原理・原則」が存在している。

そして師匠から、言われた言葉を紹介する。

「君は、占い師ではなく、品質管理者だろ？食品の製造は科学で成り立っている。ということは、君は科学者だ。必ず原因が有って結果が在る。原理、原則だよ。科学に基づいて考え、行動しなさい。」

【三現主義とは】

机上の空論ではなく、実際に**現場**で現物を**観察**し、**現実**を認識したうえで**問題解決**を図る。

現場：必ず**現場**に足を運ぶ

現物：必ず**現物**を手に取り視る

現実：必ず**現実**を自分の眼で視て確認する

自分以外の者からもたらされた情報、机上、図上、などの空論、予想、憶測などによるものではなく、必ず自らが三現主義に基づいて行動し、現場、現物を直視し、正確な(本当に正しい)現実を認識することである。

【五ゲン主義とは】

**三現主義**で**行動**し、「**原理**」から外れている事柄は無い、「**原則**」と異なる事が発生していないか、という視点で物事を捉える。



(山口県 秋吉台：カキラン)