

# 以心草紙

## ● 問題について

古跡 幹人  
(2024年12月)

『問題』は発生の状況、重要度、緊急度（性）、あるいは、組織の問題に対する感性・意識によりその対応が変わる。今回は、『問題』について記す。

『問題』は、大きく分けて次の3つが存在する。

一つ目は、顕在化した（している）問題 と  
潜在している問題

二つ目は、創る問題

三つめは、風景化した問題

### 【顕在化、潜在している問題】

品質管理業務のなかで『問題』といえば、顧客からのクレーム、工程（人員・設備・機器）のトラブル、不良品の発生などがあげられる。これらは、潜在化した（している）『問題』である。

顕在化した問題の解決方法は、この以心草紙（2022年9月：なぜなぜなぜの繰り返し 2022年10月：真因の追求と三現主義 五ゲン主義 2022年12月：異常が異常と分かる [古釘の話]）に記したので参照願う。

顕在化、潜在している問題の解決に努めることは、品質管理をはじめ管理監督者、トップマネジ



（ 山口県 秋吉台 : アキヨシアザミ ）

メントの重要な仕事である。

しかしながら、管理監督者、トップマネジメントの果たすべき役割は、顕在化した問題が発生しないように、潜在している問題が顕在化してインシデント、アクシデント、トラブル、クレームを起こさないように、これらを未然に防止する事こそが、本来課せられた仕事（役割）なのである。

多くの問題は、変化することで発生しやすく、そこには必ず変化点（2023年3月：変化点への対応 参照）が存在する。常に製造現場に寄り添い、自分の目で確認する三現主義で行動して、トラブル、クレームの芽（潜在している問題）を発見し、即、それを摘み取ることが真の仕事である。

### 【創る問題】

『創る問題』とは「目標（値）と現状のギャップ」を指す。管理責任者やトップマネジメントが設定した目標（値）が低ければ、『問題』は発生しないことになる。それこそが、組織にとっては『大問題』なのであるが。

掲げる目標は、二種類存在する。

一つは、今達成しなければならない近々の目標（2024年1月：目標管理 参照）である。

もう一つは、先を見据えた目標、つまり将来のあるべき姿である。これらの目標を達成するにあたり、解決しなければならない現実と目標のギャップが、『創る問題』なのである。

目標は、短期目標と長期目標が散在し、そこにはそれぞれの目標に対する現実とのギャップ、つまり『問題』が発生することになる。

しかしながら『創る問題』は、上述した目標に対するギャップだけではない。組織を取り巻く環境の変化を予期、あるいは一早く察知して、将来問題になるかも知れない事、つまり『将来起こり得る問題』を捉えておかなければならない。

例えば、自社製品の拡大あるいは減少。施設・設備、人員の拡大あるいは減少。消費者の動向。自社の関係する法律等の改正、新しい法律、規則の公布や廃止。これら全てが『将来起こり得る問題』となる。組織、あるいは個人の目標設定の際、この『将来起こり得る問題』を長期目標（課題）のひとつとして取り上げて、達成（現実となった時の準備）に力を注ぐことが重要である。

#### 【風景化した問題】

多くの場合、『放置（置き去り）された問題』は、そのうちそれが『問題』であることを認識しなくなる。これを「問題の風景化」といい、その問題を抱えているにもかかわらず、組織はその存在を忘れてしまう。そして、自分たちの組織にとっては日常的で「組織の常識」として捉えられるようになる。その中には外部から「非常識」として指摘されるモノも在る。それらは、その組織の『風景化した問題』としてあげることができる。

この『風景化した問題』は、事故、クレーム、トラブル等の発生や、他者（第三者、第三者）の指摘で風景から現実へと引き戻されることになる。いわゆる監査で、あるいはトップマネジメントから指摘され、「わかっていたのに・・・」と残念な思いをした経験をお持ちの方も多いのではないかと思う。

顕在化した問題が発生して製品の品質や製造工程に影響を及ぼしている案件であれば、それを解決しないで放置することはあり得ないが、そこまでは至っていない案件と判断（判定）された場合は、解決が後回しにされ、日常の業務に流され、そのうちその問題の存在を忘れてしまい、いつの間にか『風景』へと変わっていく。

上述した「そこまでは至っていない」とした判断基準は、それぞれの組織によって、組織としての、あるいは担当者個人の力量によって変わるため、その部分には触れないこととし、ここでは、「問題の風景化」防止について記述する。

問題の風景化防止対策として、定期的な「5 Sパトロール」と「社内の相互監査」の実施を推奨する。品質保証や食品安全の規格を取得している組織は定期的に「内部監査」を実施するが、これとは別に規格要求事項にとらわれない形でのパトロールや監査である。5 Sパトロールと記述したが、このパトロールはいわゆる（5 S：整理・整頓・清潔・清掃・躰）の状態をチェックするだけでなく、自社で取り決めたルールの実施状況、ISO2200 または FSSC22000 の実施状況をチェックすること、労働衛生に関する内容を含めても良い。この、5 SパトロールはISO22000：2018の「8.8PRP<sub>s</sub>及びハザード管理プランに関する検証」として活用することができる。



（ 山口市 ： マメアサガオ ）

先にも述べたが、最初は『問題』として認識していたが、リスクが低いと判断、あるいは、即刻の解決が困難と判断して解決を先送りにして、日々に追われるうちに問題意識がだんだん薄れて、ついには、『風景化した問題』となってしまう。

上記のことを踏まえて、5Sパトロールや社内相互監査時のチェックで『風景化した問題』を抽出することができるか ということが問題となる。言い換えれば、チェックを実施する担当者はその組織の一員であり、その場所で仕事をしているので、この5Sパトロールで取り上げるべき日常化してしまっている『風景化した問題』を取り上げることが可能か ということである。

その対策として、次のことを心掛けて行動することが重要となる。

- ① 外部の方（第三者、第三者、消費者の方々）が、この状態を見てどう思うか、そして、それらの方々の目（意識）にはどのように映るか ということを常に意識しながらパトロールとチェックを実施する。
- ② 他人の目だけでなく、自分で『あるべき姿』描き、常に頭の中に入れておき、その描いた内容と現実のギャップをチェックする。

古い内容（食品安全の規格を取得する組織がまだ少なかった頃）になるが、外部の方々が、工場の敷地の外から食品工場を見たときに異常？これはいいの？ と感じる事例を次に記載する。



（ 山口市 ： 橙（未熟） ）

既に、解決済みのモノもあると思うが、

- ① 従業員について、自家用車を歩道などに駐車している。作業着のまま通勤している。自家用車で憩場所している。作業着のまま喫煙している。
- ② 製品や原料について、地面に直接置いてある。入庫、出荷中、雨に濡れている。倉庫等に鍵がかかっている。
- ③ 周囲について、ゴミが外に置かれたまま。草木、花を栽培している。樹木が鬱蒼と茂っている。植栽の手入れがされていない。異臭がする。

上記の内容が自社において日常であると認識されるのであれば、それらは『風景化した問題』である。早急に解決しなければならない。

先に問題を「風景化」させない方法として「社内の相互監査」の実施を推奨した。実施の例を以下に記載する。あら捜しにならないよう要注意。

- ・定期会議の時に、出席者全員でウォークスルーを実施する。監査のテーマの他にテーマ外で感じた「問題点：顕在化した問題、あるべき姿からの乖離、5S（食品7S）の実施状況の問題」などを遠慮することなくピックアップする。ここでは自分の工場（事業所）のことは、棚に上げることが必要である。
- ・各人、問題点を必ず10以上見つける。先にも述べたが、あら捜しにならないように心がけなければならない。
- ・問題点を全て発表する。他者と重複していても省略しない事。（重複は、それだけ問題が顕在化し、しかも重要であることを示す）
- ・監査者、被監査者で、改善すべき問題を決め相互で改善の進捗を管理していく。