

Part 2 基調講演

講演者：JABマネジメントシステム研究会 主査(慶應義塾大学理工学部管理工学科 教授) 山田 秀 氏



JABマネジメントシステム研究会主査(慶應義塾大学理工学部管理工学科教授)・山田秀氏

おはようございます。今回のマネジメントシステム研究会の主査を務めております山田と申します。どうぞよろしくお願い申し上げます。

今日のテーマは、「マネジメントシステムの第三者認証制度が目指すべき姿」という、ちょっと大上段に振りかぶったようなタイトルをつけてみました。意図としては、少し長いスパン、5年あるいは10年程度経ったときに、第三者認証制度はどういう方向を目指すべきなのか、また、第三者認証制度がどういったかたちになれば健全に動くのか、こういった立場から考えてみます。

本日の私の話は、初めにマネジメントシステム研究会のこれまでと今後について、次に社会から信用される第三者認証制度のためにどういう方向を目指すべきか、さらに2016年度のマネジメントシステム

シンポジウムについてご説明します。

1. マネジメントシステム研究会のこれまでとこれから

私自身のマネジメントシステム認証との関わりは、ISO/TC176国内委員会の副委員長を務めているなど様々です。また、ISO 9001の改訂では日本のエキスパートとして、後ほど登壇いただく須田さんと一緒に活動をしてきました。さらに、マネジメントシステム研究会の主査を2012年度から務めています。ちょうど2012年度に、それまで品質と環境が別々の研究会だったものが一本化されたのですが、その時から主査をしています。

マネジメントシステム研究会のテーマは、いずれも規格開発にリンクした内容でした。2012年度は、ISOで新作業項目提案(New Work Item Proposal)が採択され、マネジメントシステム規格は附属書SLをベースに開発することが決まりました。その後、ISO 9001/14001のCD(委員会原案)が発行され、大体的内容が分かってきました。さらにDIS(国際規格案)になると、ほとんどの文言は揃ってきて、2015年度はFDIS(最終国際規格案)がちょうど可決された時期でした。そのような改訂状況に応じて、研究会のテーマを考え

てきました。2012年度は複数の規格にどう向き合うか、2013年度は事業にマネジメントシステムをどう組み込むか、2014年度は業種別にどう対応するか、2015年度はリスクへの対応をどうするか、というように、だんだん具体的になってきました。こう考えてみますと、2012年度に私が主査を仰せつかってから、規格開発への対応という点でやるべきことが明らかでした。2015年改訂が行われる、附属書SLが発行される、かなり要求水準が上がる、じゃあどのように対応すべきなのか、というようにテーマ自体が明白でした。

では、2015年版が出た後はどうすべきでしょうか。これについては、JABの方々とも相談して、まずは研究会自体の中期計画(2012～2020年度)を作成して、今後の活動を考えました。2012～2015年度までは、規格の改訂状況に応じたテーマで取り組んできました。2016年度からは、現在多くの組織が移行に向かって取り組んでいるところですので、移行についてどう考えるべきかがテーマとして浮かび上がってきました。将来的に目指すべき姿は、社会から信頼される第三者認証制度です。それに向けて、年度ごとに研究会テーマを選定したロードマップを作成しています。

2. 社会から信頼される第三者認証制度をめざして

社会から信頼される第三者認証制度とは何か。「マネジメントシステム認証を取っているのですね。じゃあ、その結果を積極的に使いましょう」、そう言っていただけることが、信頼されている証ではないかと思います。

ここで言う「社会」というのは、非常に広い意味です。顧客は当然入りますし、顧客の顧客たる最終消費者、さらに供給者、内部関係者、地域住民等々、を含みます。そういう非常に広い意味の社会から信頼されるというのはどういうことか。端的に言ってしまうと、認証の結果によって社会が行動を変えている、認証の有無によって何らかの行動の違いが表れる、これが信頼されていることではないかと考えています。例えば、ISO 9001あるいは14001の認証を取得しているなら、「お墨付きを持っている会社なので間違いのない、取引しよう」とか、「提供している製品サービスがしっかりしているので、これを買いたい」とか、「あの会社は環境に配慮しているから、積極的に活用しよう」とか評価されるようになり、社会そのものが認証の有無を基準に行動するようになる。あるいは、認証取得をビジネスの条件にするとか、法令関係者側がISO 14001の認

証の有無で対応を変えようとか、認証の有無によって行動を変えるようになる。こういう状態が信頼されている状態ではないかと思います。

では、その信頼されているかどうかを測る尺度は何か。望ましいのは、やはり行動がどのように変わっているかを見ることなのですが、それがなかなか難しい。そこでいくつか考えてみますと、例えば認証取得の件数というもので信頼を測ることはできるでしょう。あるいは、テレビ・新聞等のメディアでの出現度合い。こんなものを見てみれば、信頼されているかどうかというのは測れると思います。

世界の認証件数のデータは、ISOサーベイで見ることができます。現在発表されているのは2015年末までのデータです。世界でISO 9001の認証件数は大体100万件くらいです。日本は5万件を少し切っています。傾向を見ると、世界は2008年頃から頭打ちで、日本は2005年頃から減少しています。一方、ISO 14001の認証件数は、世界では増加が続いていますが、日本は2008年頃から頭打ちです。日本のこの傾向は先進国と共通であると思います。

さて、このような状況を考えると、認証制度は信頼されているかどうかです。残念ながら、先進国の件数を見ると、それほどではない。一方、先進国以外で見ると、

そこそこ信頼されているので、件数も徐々に増えている。特にISO 14001の場合はそうです。

では、信頼の獲得には何が必要なのでしょう。それについて、私は5つの点(①規格、②組織の運用、③認証審査、④認定審査、⑤制度の整備、発信)から説明していきたいと思います。一つ目は規格そのものです。信頼を獲得するには、規格そのものがどうなっているのか。社会の声の代弁となっているのでしょうか。その次に組織がどう運用するか。基準が変わりました。では、その基準を役立てるために、どういうふうに運用するのか。第三者認証制度で実施されるわけですから、正しい認証審査が行われているか。それに加えて、その認証が正しいかどうかをきちんと認定審査で見ているか。さらに制度の整備、発信です。この5番目については、今まであまりうまくできていなかったのではないかと、私自身原稿をまとめながら気付いたところです。この5点について、ひとつずつ説明させていただきます。

①規格

まず、規格について。私が個人的にコンタクトをした結果や、発行されている文書から見た、ISO内部の認識を紹介しま

す。まず成果として3つあります。1つ目は、マネジメントシステムが定着したこと。2000年版が発行されたときは、「マネジメントシステム? なんだこれは?」という声が多かったのかもしれませんが、しかしながら、15年という長い月日をかけ、皆様のご尽力によってマネジメントシステムは定着したと思います。2つ目は、PDCAや改善の定着。「改善」という要求事項自体、2000年版が出たときには非常に大きなトピックでした。ですがこれも、世界的にも定着してきました。3つ目は、先進国以外ではそこそこ信頼されていること。「基礎には有効だった」という認識だと思います。

一方、課題としても3つあります。1つ目は、事業と乖離した認証のためのマネジメントシステムであること。これは大きな課題だろうと思います。2つ目は、仕組みの有無ばかり見ていて、実行が伴わないこと。3つ目は、現実的には実践が変化し高度化してきているのですが、規格の要求水準が追いついてきていないこと。

認証はしていませんが、第三者の評価という意味で最も成功しているものの一つは英語のTOEICだと思います。TOEICの試験は、世界に広まっていますし、その成果をそこそこ皆さん信頼しているわけです。TOEICがマネジメントシステム規格と違うのは、要求水準が時代と共にそう大きくは変わらないことです。マネ

ジメントシステム規格に対する要求は、年と共に平均的な実践が上昇してきています。ですからマネジメントシステム規格は、要求水準にちゃんと追いついたものになければなりません。

このような課題への対応として附属書SLが発行され、マネジメントシステム規格の共通化が行われました。附属書SLは、自分が置かれている状況がどうなのかということを理解し、変化の早い環境に対応し得る自律的なマネジメントシステムです。そのため、箇条4には「組織の状況の俯瞰」といったことが出てくるわけです。事業プロセスへの組込みも強調されています。さらに言えば、仕組みばかり見て実行が伴わない、そういう課題に対してはパフォーマンスで対応するとしています。このように、附属書SLは、今述べてきた課題認識に基づいて発行されたと言うことができます。

ISO 9001:2008、あるいはISO 14001:2004の基本構造は、いわゆる××マネジメントシステムを構築してPDCAを回しながら継続的改善をはかるというものでした。それに対して附属書SLは、組織が置かれている経営環境は刻々と変わっており、10年前と同じ環境で経営している企業はないわけですから、組織が置かれている状況を俯瞰しながらマネジメントシステムに生かすという、大きなPDCA

サイクルが別途必要になってくるわけです。これはいわゆる年次というよりも、中長期的なもの、3年ないし5年の範囲で見直してみても、ちゃんとマネジメントとしてPDCAが回っているか、それは事業環境に対応しているかが要求されています。さらに言うと、パフォーマンス向上というものに明確に要求として加えられています。先ほど説明したように、これは、仕組みばかり見て実行が伴わないという課題に対するISO側の回答とみなすことができます。

この附属書SLを組み込んだISO 14001:2015は、事業目的に環境マネジメントを役立てるための自律的PDCAであり、組織の状況を俯瞰しながら、比較的長期にわたってPDCAを回し、マネジメント自体を変えていく構造になります。

一方、附属書SLを組み込んだISO 9001:2015になると、経営環境を考慮し、事業目的を達成するための品質マネジメントシステムのPDCAと、パフォーマンス向上、固有技術の獲得、ヒューマンエラーへの取り組みなどを含む運用のPDCAを有機的にリンクさせる構造になります。

このように、規格自体は、社会の要請に応えるためにレベルアップしているわけです。

②組織の運用

次に、組織の運用についてです。自信を持って言えますのは、要求水準は向上を続けており、組織がしっかり利用すれば事業の役に立つ、ということです。2000年版が発行された時、確かにいくつかの組織にはすでにマネジメントシステムというものができていたでしょう。ただそれは、ある意味で平均よりも上のレベルで実践していた企業、組織での話です。それが2000年版で、いわゆるスタンダードとして取り込まれました。そうすると、要求水準の向上で、例えば中期計画と年次計画と二つのPDCAで事業と統合するようになります。私は、ビジネススクールで教えていたことがありますが、そこでは「3C分析」という言葉がよく出てきます。3Cというのは「Customer」「Competitor」「Company」の略です。規格では、これをやりなさいとは明示的には言っていませんが、3Cのようなものをきちんと見て、事業環境の変化に対応することが要求になっています。

このようなことをやろうとすると、一番肝心なのはトップです。トップの積極的な関与が不可欠になってきます。担当者レベルでどうにかなる場合ももちろんありますが、大きなPDCAを回す場合は、なかなか難しいと思います。トップの一番の懸念

は、重大品質問題やコンプライアンスの欠如です。これには特効薬はなく、トップが積極的な姿勢を示すしかありません。そういうことも仕組みに組み込めば、会社としての能力が向上していくわけです。「認証を取得しているのにこんなことがあるのか?」という不祥事を防ぐためには、審査を機にトップが現場を見に行き、現場で感じる事が重要であると思います。

認証審査は第三者評価です。これは良い自己評価のきっかけになります。ですから、認証審査を積極的に活用しようとするなら、どんな認証機関が良いのかも考えなければなりません。審査時間が短ければ良い審査なのでしょうか? PDCAがきちんと回っているかどうかを審査でききちんと見ていけば、当然長い時間がかかると思います。

品質管理の歴史的な発展を、一人当たりのGDP(名目)の推進とともに1955年から2015年まで追ってみると、品質管理が戦後日本にアメリカからもたらされ、1980年代からGDPが急上昇するのですが、その結果のすべてとは申しませんが、日本の品質管理の先人たちによって大きな貢献がなされたとは私は確信しています。例えば、「全部門・全階層への展開」や「品質は顧客が決める」ということ、1980年代でそういうことができたのは日本だけです。そういったことが2000年になって、

ISO 9001のマネジメントシステムに組み込まれたわけです。すると今、どういう企業が良いかというと、事業環境に応じた経営ができる企業です。ですから、それに類する要求が2015年版に組み込まれたわけです。

③認証審査

こうなってくると認証審査も、今までの逐条的な審査では何も見たことにはならないでしょう。私自身、「トップインタビュー」という言葉に、前々から違和感を持っていました。どうしてトップは「インタビュー」なのでしょう。トップは一番先に審査されるべきものじゃないかと思います。であれば、「トップ審査」ではないでしょうか。

組織の状況、強み・弱みなどを明確化して決定するプロセスがあるかどうか、これはある程度きちっと審査できると思います。ですが、そのプロセスから無理なくアウトプット、すなわち〇〇計画とか〇〇目標が導かれているかどうか、さらにそれが社会的相場観とずれてないか、このあたりを審査するのはなかなか難しいと思います。難しいのですが、そこに踏み込まないと制度自体は信用されないのではないかと思います。

来年、再来年までに何とかしなければ

ならない話ではないと思います。2000年版が出た時は、マネジメントシステムというものが馴染むまである程度時間がかかって、最終的には定着したわけですから、それと同じように時間がかかると思います。

事業プロセスへの組み込みについても、逐条審査から脱却してきちんと見なければなりません。そのためには、審査計画を立案する能力も必要になってくるかと思っています。

さらに、パフォーマンスを見ることについても、単に結果を見るだけでなく、マネジメントシステムの効果を見ることが必要でしょう。「認証取得しているのにこんなことが？」という不祥事の発生の防止には、やはり現場での審査を重視することです。現場に行くと、何か変なことやってそうな会社だということを肌で感じることもあると思います。

④認定審査

認定審査は、今言ったような高度化した認証審査をきちんと評価しなければなりませんから、ここも非常に難しくなってくるわけです。今までと同じように条項を見ながらどうこうというよりも、相手のところに踏み込む能力があるかどうか、そういったところをきちんと評価しなければならない

と思います。

さらに言いますと、実践すべきことの確実な実践です。適合が実証できなければ不適合です。不適合があるから不適合ではなく、適合していることをきちんと実証できて初めて適合なわけです。不祥事やコンプライアンスといったことを考えると、このような姿勢をもっと強くしなければならないと思います。適用できる要求事項は全部適用しなければなりません。これは、ISO 9001:2000、あるいはISO 14001:2004からそうだったのですが、「適用除外」という言葉が変なかたちで一人歩きしてしまったようです。プロセスがあったら適用しなければなりません。

信頼を獲得するための審査のあり方についても活動が必要です。今回、2015年版の審査に向けたガイド、あるいはそれに相当する文書を発行することが決まり、そのインプット文書として、マネジメントシステム研究会での認定審査・認証審査に関する議論の成果を入れることになりました。このあたりについては、本日の最後に、米岡認定センター長からお話したいと思います。

⑤制度の整備、発信

制度の整備、発信についても、取り組

まなければならないと思います。昨今の新聞等を見ていると、「2015年版改訂に対してどう取り組むか」という記事はよく見ますが、「要求水準がこのような上がって役立つようになった」といった真正面からの発信は必ずしも多くなかったと思います。これは私自身、ISO/TC176国内委員という対場から反省しているところです。「このように規格は変わり、社会から認められるようになりました」ということを、もっと積極的に発信しなければならないと思っています。

効用と限界についても発信が必要です。確実に認証審査で保証できることはこういうこと、できそうなことはこのあたり、困難なことはこのあたり、ということを明確化した上で発信しなければなりません。例えば、新聞記事等で出てくる「悪意の偽装」などの例は、これは認証審査でも見抜くのは無理です。また社会も「認証を取得しているのに、こんな会社なのか」とは言わないのではないのでしょうか。会社ぐるみで偽装していた場合は、その問題が第三者評価で検出できる話ではありません。そのくらいは社会も認識していると思います。ですので、認証審査で保証できると、保証は困難なことを明確化して発信することは必要ではないかと思っています。

社会への発信については、認証を取り巻く社会において、審査基準、審査方針

が変わるわけですから、これを機に、より充実した××マネジメントシステムになり得ることを発信していかなければならないと思います。また、受審組織に対しては、社長などのトップが積極的に取り組むことを強調しているのではないかと思います。トップがしっかり取り組めば、重大品質問題やコンプライアンス欠如について、かなりの効果が得られると私は思っています。

制度全体の維持・向上については、認証数が下がってきており、長期的に考えると果たしてこれで持続可能なのかという懸念があります。審査料金の値引き競争がありますし、審査工数も減らす傾向があります。確かに、審査基準が2008年版からずーっと続いてきたので、審査工数を削減する方向が出てくるのは分かります。ただ、今回規格が改訂されましたし、この規格ではしっかり審査すると組織は良くなりますし、審査工数もかかります。したがって、審査工数を減らす方向が本当に正しいのかは、議論になるところだと思います。

いずれにしろ、「きれいごと」を述べました。それが私の今日の役割だと思います。ある程度数年先を睨んで、こういう方向にいかねばならないという話をしました。2000年版の時もそうであったように、規格を出したからすぐに制度として馴染むというものではないはずです。ある程度、年月

をかけて、いろんな努力を経て馴染んでくるものだと思います。今述べてきた①から⑤については、今後一つ一つ丹念に検討する必要があると思います。

3. 2016年度マネジメントシステムシンポジウム

本日のマネジメントシステム研究会の発表内容は、先ほどの私の話のキーワードを使いますと、WG1は「事業に活用」、ここではQMSが対象です。WG2は「パフォーマンス」、特に環境パフォーマンスを扱います。WG3は「審査」、審査が難しくなるので、そのための力量について議論をして

いただきました。メンバー構成も2016年度からさらに増強しまして、運用組織、認証機関、認定機関、コンサルタント、学識経験者等から幅広く選びました。

今回は第三者認証制度の信頼性向上に主要な命題を取り上げています。ですので、網羅性はある意味で欠けているかもしれませんが、重要なものから取り上げています。また、完全ではないものの、時間的に今発信したほうがよいものから取り上げています。本日の発表が、きっと皆さんのヒントになるということを確認しております。

では以上を持ちまして、私の発表を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。▼



JABマネジメントシステムシンポジウムの会場風景