

特集 第6回 JAB マネジメントシステム シンポジウム全講演録

日本適合性認定協会(JAB)主催による「第6回 JAB マネジメントシステムシンポジウム」が3月20日、東京都千代田区の有楽町朝日ホールで開催された。今回のテーマは「2015年版の有効活用と構築のポイント」である。同シンポでは、毎年、学識経験者、組織、認定機関、認証機関、研修機関、標準化機関、コンサルタント等のメンバーからなるJAB マネジメントシステム研究会にて、制度の深掘り・普及に関して研究を行い、その成果を発表している。今回も山田秀主査の基調講演と3つのワーキンググループ(WG)の各主査による研究報告が行われた。本特集では、主催者挨拶、基調講演並びに各WGの講演内容を紹介する。(講演後の質疑応答の詳細は割愛)(本誌編集部)

Part 1 主催者挨拶 ————— 12

講演者：公益財団法人 日本適合性認定協会 理事長 飯塚 悦功 氏

Part 2 基調講演 ————— 15

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

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

Part 3 JAB マネジメントシステム研究会 報告 WG1 ————— 22

リーダーシップに着目した2015年版QMS — 組織の飛躍を牽引するリーダーシップ —

講演者：ビューローベリタスジャパン株式会社 マネジメントシステムテクニカル部 部長 景井 和彦 氏

Part 4 JAB マネジメントシステム研究会 報告 WG2 ————— 32

リスク及び機会で組織を活性化するEMS

講演者：IMS コンサルティング株式会社 代表取締役 寺田 和正 氏

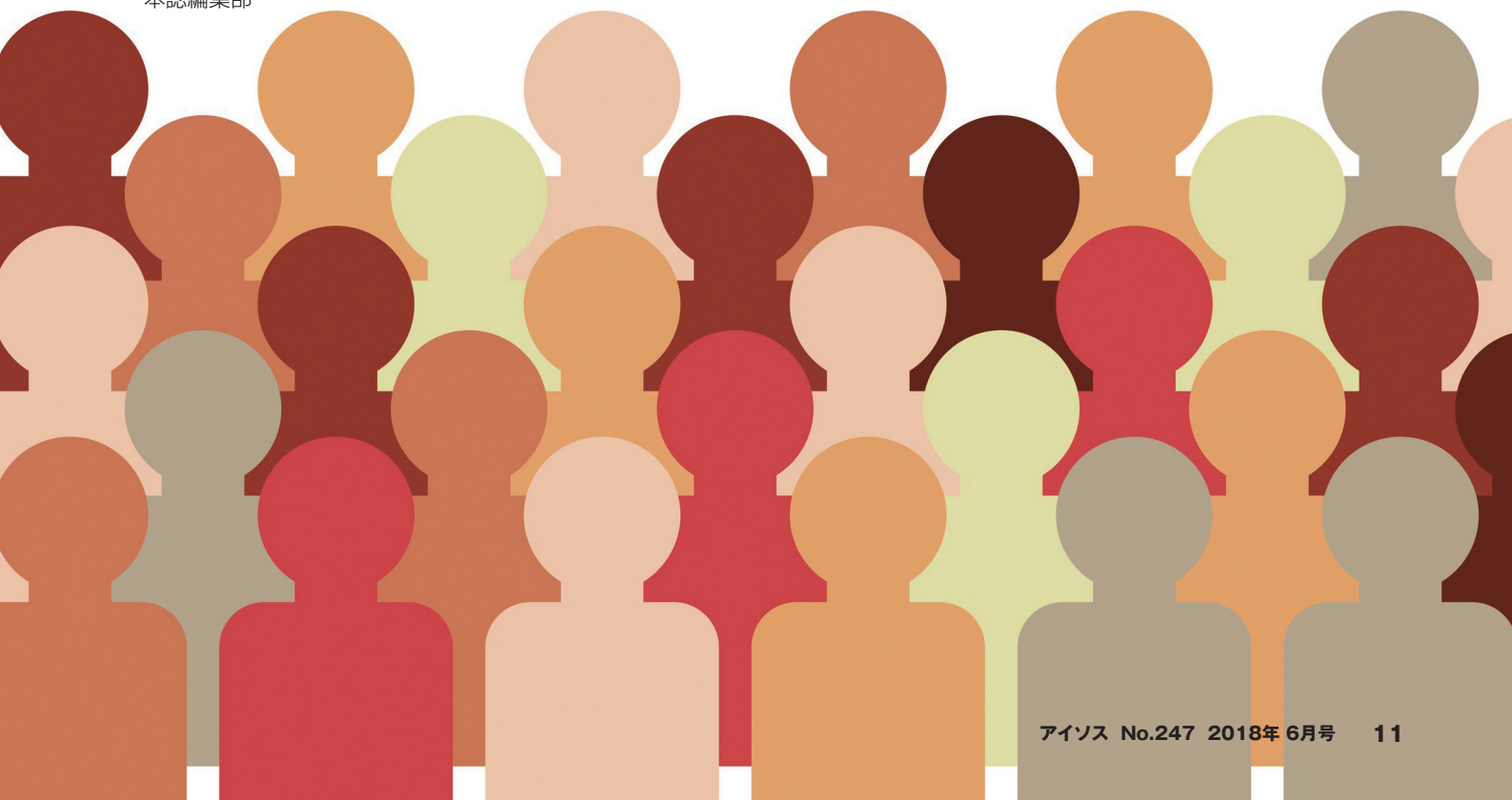
Part 5 JAB マネジメントシステム研究会 報告 WG3 ————— 42

認定認証制度の価値向上への提言

講演者：日本検査キューエイ株式会社 執行役員 技術管理部長 勝俣 宏行 氏

Part 6 質疑応答 ————— 52

本誌編集部



Part 1 主催者挨拶

講演者：公益財団法人 日本適合性認定協会 理事長 飯塚 悦功 氏



日本適合性認定協会理事長・飯塚悦功氏

第三者適合性評価制度の構造

皆さん、おはようございます。理事長を務めております飯塚です。JAB マネジメントシステムシンポジウムは今年で第6回を迎えます。開会に当たりまして、ひと言ご挨拶を申し上げます。昨年は2015年改訂に関するテーマとして、システム運用後の課題を取り上げました。今年はそれを踏まえ、組織が有効活用するためにどのようなマネジメントシステムを構築すればよいかについて検討を続けてきました。このあと、山田主査が認証制度の目指すべき姿について基調講演を行い、3つのワーキンググループ（以下、WG）が議論した内容を各WG主査が発表しますので、それを皆さんと一緒に検討したいと考えています（図表1）。

ここで改めて、第三者適合性評価制度について確認しておきたいと思います。

この制度の本当のお客様は、認証された結果を使う人たちであり、第三者適合性評価制度はその人たちのための社会制度です。この絵（図表2）は、そのことを示しています。

能力があるかどうか分からない誰かが「いいよ」と言ってもダメでして、しかるべき所が「ここは大丈夫です」と言う公式の証明制度です。その証明を行うのは認証機関です。その認証機関が真っ当かどうかは、日本国内においてはJABが評価させていただきます。そのJABが真っ当かどうかは、国際的に相互承認する制度がありまして、その制度の中で真っ当であることを担保しています。

認証制度とは何か

このように国際的に、システムなり、製品なりが、ある基準以上であることを担保する制度なのですが、では、この制度によって、何が起きるでしょうか（図表3）。

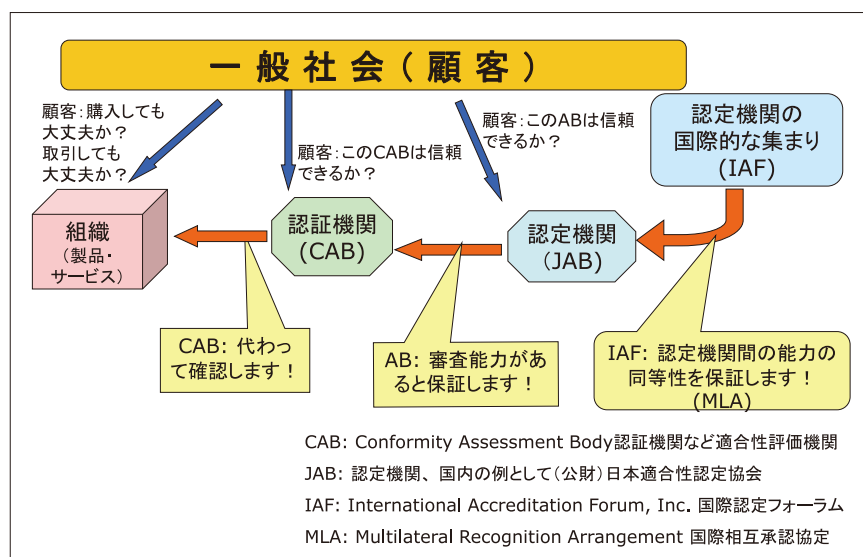
認証制度には、基準と評価があります。基準があるということだけで、その分野が重要であるという認識が広がります。その分野に関する共通の認識が広がっていきます。このことによって、社会全体がレベルアップする可能性があります。しかるべき分野で、しかるべき高さの基準が存在していること、これは非常に重要なことです。

図表1 第6回 JAB マネジメントシステムシンポジウムの開催概要

- 日時：2018年3月20日（火） 10:00～17:00
- 会場：有楽町朝日ホール（東京都千代田区）
- 内容
 - テーマ：2015年版の有効活用と構築のポイント
 - 基調講演：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
 - 研究会報告
 - WG1：リーダーシップに着目した2015年版QMS～組織の飛躍を牽引するリーダーシップ～
 - WG2：リスク及び機会で組織を活性化するEMS
 - WG3：認定認証制度の価値向上への提言
 - 質疑・応答

毎年、学識経験者・組織・認証機関・認定機関・研修機関等のメンバーが、広い観点でマネジメントシステムについて研究
その成果を発表することで、制度の深堀・普及を行う一つの取り組みとして継続

図表2 第三者適合性評価制度の構造



認証制度では、その基準をもとに評価を行います。評価には2つの側面があります。1つは能力証明です。評価能力のある者がきちんと評価し、その結果を公表します。これによって、認証結果を使うお客様は、自分で評価することなく、当該のシステムや製品がある基準を満たすレベルにあることを納得します。自分で評価するよりも、的確にまた効率的に評価できます。評価のもう1つの側面は、認証を取ろうと思って組織が努力する、そのプロセスにおいて、認証対象となるマネジメントシステムの構築・運用能力が向上することです。これによって、認証組織から提供される製品・サービスの品質が良くなり、社会に対する環境配慮のレベルが向上してくる可能性があります。それは社会全体のレベルアップにつながります。これがマネジメントシステム認証制度です。

図表3 認証制度とは何か

- 第三者適合性評価制度＝優れたものを選択しておく制度
- 認証制度＝基準＋評価
- 基準： 認証基準
 - 基準制定分野の重要性の認識拡大
 - 妥当な基準の普及，合意形成（標準化）の促進
- 評価①： 能力証明（認証基準への適合の公式の証明）
 - 顧客・社会： 評価対象の選択の質と効率の向上
 - 認証対象： 基準適合・能力保有の訴求
- 評価②： 能力向上（認証プロセスを通じた能力向上）
 - 認証対象： 認証対象のレベル・能力向上
 - 社会： 社会のレベルアップ（安全・安心，効率），産業競争力向上

図表4 QMS認証の意義

関係者	目的	
	能力証明(認証結果の利用)	能力向上(認証の副次効果)
提供組織	QMS能力(経営管理能力)の訴求 製品品質(製品競争力)の訴求 QMS(経営システム)の透明性確保	QMS能力(経営管理能力)向上 製品品質(製品競争力)向上 業績向上
業界	業界のQMS能力訴求 当該事業分野の製品の優秀性の訴求	当該事業分野の製品レベルの向上 業界全体のレベル向上
Supply chain	取引の質・効率の向上 取引の活性化	取引の質・効率の向上 川下の製品の競争力向上
購入者	供給者組織選択の質・効率の向上 購買管理プロセスの質・効率向上 供給者QMS透明性向上による購買管理充実	供給者組織・パートナーのレベル向上 購買製品の競争力向上 購入者自身の製品競争力向上
事業支援 (保険・融資)	支援対象者選択の質・効率の向上	妥当・合理的な支援(価格、条件等) 被支援者の能力向上
社会	良質製品の入手可能性向上 経済の活性化	製品レベル向上 経済力、国力向上
行政	民間の評価能力活用による規制緩和	政治・行政の効率向上

QMS認証の意義

例えば、QMSに関して、さまざまな関係者がどんなメリットを受ける可能性があるのかを表にまとめてみました(図表4)。第一列は能力証明(認証結果の利用)の観点から、第二列は能力向上(認証の副次効果)の観点から言えることを書いています。この表では、さまざまな利害関係者

図表5 社会に有用な適合性評価の条件

- **評価基準の妥当性**
 - 適合性評価対象分野に対する社会ニーズ
 - 基準のScopeとレベルの適切性
- **基準適合行動の適切性**
 - 適合性証明取得希望者(組織、製品等)による基準の意図の理解
 - 基準に適合する評価対象の実現
- **適合性評価プロセスの適切性**
 - 評価基準、評価員、評価計画、評価方法の適切性
 - 認証授与・維持判断の適切性
- **認証結果活用の適切性**
 - 評価対象の証明された「能力」の活用(選択の質と効率の向上)
 - 認証で保証される「能力」の適切な訴求

がこの制度をうまく活用することによって、どんな価値が生まれるかを示しています。もし業界団体で取り組み、業界全体のレベルが上がります。セクター規格のように垂直で取り組み、サプライチェーンの上流から下流まで、全体がレベルアップすることが可能になります。あるいは、融資や保険分野で、認証結果を料率の優遇に活用するとか、行政が規制緩和の観点からこの制度を活用するとか、制度活用に関してはさまざまなメリットがあることをぜひ多くの方々に認識いただきたいと思っています。

買い手の立場と売り手の立場

ところで、日本がジャパン・アズ・ナンバーワンと煽てられ、「品質立国日本」「ものづくり大国日本」と言われていた1980年代、日本にはマネジメントシステムの認証制度はありませんでした。そこに、ISO 9000シリーズ規格が入ってきて、「こういう考え方もあるのか」と私どもも学んだわけです。この規格の一番大きなインパクトは何かというと、「品質保証」という言葉の意味だと思っています。それまで日本が使っていた「品質保証」という言葉の意味は、お客様に安心して使っていただける製品を提供するためのすべての活動であり、そ

れは品質管理の目的、神髄でした。ところがISOで言う「品質保証」というのは、それよりも意味が狭くなり、お互いに合意した要求事項に適合した製品・サービスを提供できる能力があるということを証拠で示して信頼感を与えることです。ある種の公式証明なのです。

当初日本は、認証制度の意味がよく分かっていませんでした。ISO 9001の認証制度というのは、買い手のため、購入企業のための制度です。買う側が、認証されたところをきちんと使うための制度だったのです。一方、日本は、売り手の立場、供給者の立場で、この認証制度を使って、もっときちんとした会社になりたいと思ったわけです。買い手の立場なのか、売り手の立場なのか、この関係をきちんと分かっていないと、この制度の本当のところは分からない可能性があります。

社会に有用な適合性評価の条件

さて、この制度がきちんと動くには、どうなっていなければならないかについて考えてみたいと思います。4つの条件を挙げてみました(図表5)。

1つめは、基準がちゃんとしていること。この制度が、社会ニーズに応えるものであ

るのかどうかです。買い手の立場からみて、これくらいならば良いと判断している、あるスレッショールド(閾値)があるわけです。これに合っているかどうかというのが非常に重要なことです。2つめは、基準適合に対する行動が適切であること。組織が認証を取ろうと思って、二重帳簿にするとか、認証はあいつに任せておこうとか、そうではなくて、きちんと取り組んでいただきたい。3つめは、適合性の評価をきちんと欲しいこと。つまり認証審査をきちんと欲しいということです。4つめは、認証の結果を正しく、うまく使っていたきたいこと。これによって、効率を上げたいと思っています。

JABとしてはどうするのかというと、この制度が真つ当に運用されるようにファシリテート(促進・支援・誘導)していきたいと考えています。認証結果が有効活用されるように、今後とも啓発活動を続けていく所存です。そのためには、私たち自身も能力を上げていかなければなりません。

さて、本日は「2015年版の有効活用と構築のポイント」をテーマに、皆さんと一緒に議論をしていきたいと思っています。今日1日、楽しみつつ、自分なりの考えをまとめていただけると嬉しいです。どうもありがとうございました。▼

Part 2 基調講演 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

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。慶應義塾大学の山田です。マネジメントシステム研究会(以下、MS研究会)の主査を務めて、今年で6年目になります。今回の私の演題は前回同様、「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」です。数年先を見据えて、第三者認証制度がどのような方向を目指さなければいけないか、どのようにして社会に信用していただくかについて説明させていただきたいと思います。

私自身とマネジメントシステム認証との関わりについては、TC176国内委員会の副委員長を担当し、またISO 9001の改訂作業を行うWG24のエキスパートをテクノファの須田さんと一緒に務めました。さらに、以前は品質と環境に分かれていたMS研究会が2012年度に統合し、その時から同研究会の主査を担当しております。

1. マネジメントシステム研究会のこれまでとこれから

MS研究会において、今までどういう議論が行われたかについてご紹介します。

2012～2015年度においては、ISO 9001及びISO 14001の改訂への対応が議論の中心でした。2012年度は、複数規格にどう向き合うか、2013年度は、附属書SLに基づいて、事業にマネジメントシステムをどう組み込むかがテーマでした。当時は「附属書SLって何?」「SL

は何の略?」とよく言われたものです。その後、2014年度では業種別への対応、2015年度ではリスクへの対応などのテーマで議論を続けてきました。

2016年度以降は、社会で信頼される認証制度を目指して何を行うべきかが議論の中心になります。2016年度は、円滑な移行を行うにはどうするべきかを議論するとともに、MS研究会の中期研究計画を示したロードマップを作成しました(図表1)。これには、2012～2020年度までの活動内容が書かれています。目指すの

図表1 MS研究会 中期計画(2012-2020年度)

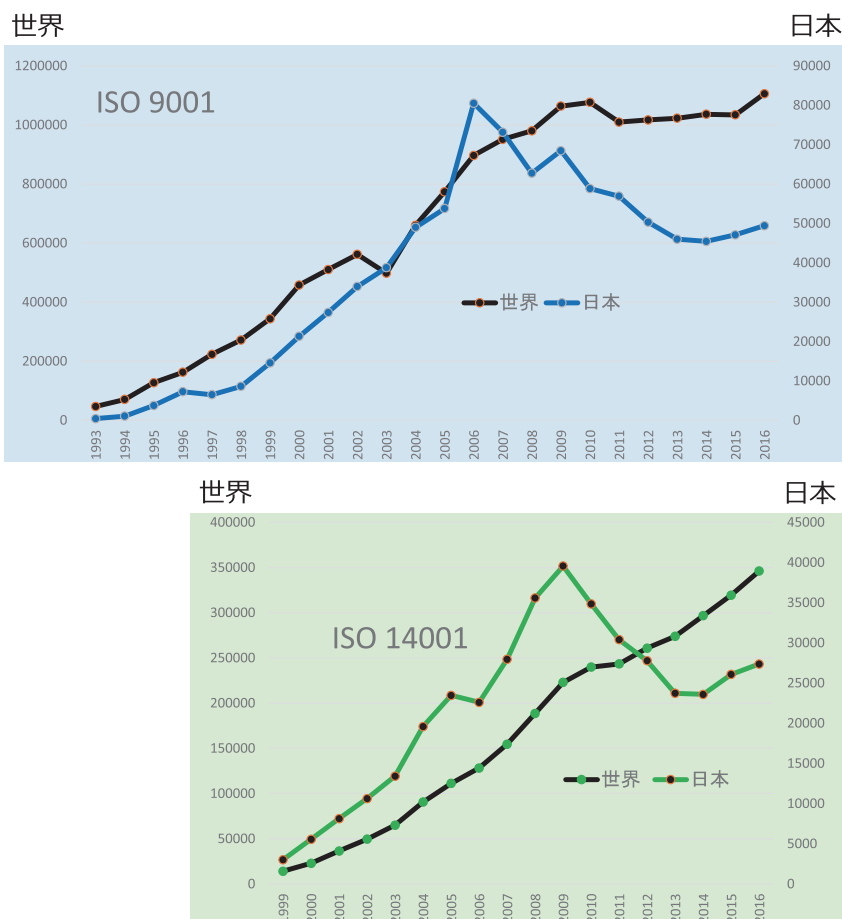
MS研究会の位置付け：マネジメントシステム認定・認証を取り巻く状況や時代のニーズに即した新たな価値を認証取得組織及び社会に提供すること

年度	～2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	目標
規格改定	改訂着手		DIS発行 5/9	FDIS発行 7/9 旧版廃止 JIS発行 11/20			移行完了 旧版廃止			・第三者認証制度の信頼性の向上普及促進（認証数の増大）
移行	規格改定			新規格運用						
組織				GAP分析 規格理解 移行開始	移行期間:2015.9.15-2018.9.14		移行完了			
機関	旧規格運用:決められたことの実施を重視（手順・文書・記録）			新規格運用:意図した結果を重視（プロセス・結果・有効性）						
機関				GAP分析 規格理解 力量確保 ツール準備	移行本格化		移行完了			
MS研究会					2015年版移行対応		2015年版活用対応			
主要テーマ	複数 MS 規格、Annex SL		規格の意図	規格の変化点の紹介	2015年版運用後に抽出された課題と構築上の改善案 中小企業に重点 業種毎に変化点を深掘		サブライチエンへの展開、複数 MS 規格・セクターへの展開（食品関係など）			
	2000 年～			認証制度価値の検討	認証制度適合性（信頼性）の検討		認証の価値創造、制度への普及・基準化、ガイドライン			
JAB アワード										
社会情勢・組織・制度利用者				第 1 回 QMS、EMS 等	第 2 回 企業不祥事	第 3 回 企業不祥事	2015 年版活用対応（MS 研究会と連携強化）			東京オリンピック
参考 OHSMS					DIS 投票 5/14	DIS2 投票 6-7 月	IS 発行 2018 年 3 月予定			

※大規模MSのサイトレベルを含む

(1) 今までの提言の実装 (2) 社会の声の調査

図表2 認証制度は信頼されているか？ 世界及び日本におけるISO 9001/14001認証数の推移から



先進国：認証制度はそこそ
以 外：信頼されていたが…

世界と日本

	9001	14001
世界	2008年頃から 頭打ち	増加
日本	2005年頃から 減少	2008年頃か ら減少

概ねの傾向：

	9001	14001
先進国	減少	頭打ち
以外	頭打ち	増加

データ出典：ISO Survey 2016

<http://www.iso.org/iso/iso-survey> (2018年1月24日アクセス)

は、社会から信用され、活用される第三者認証制度の実現です。これまで様々な良い提言がなされてきましたので、今後はこれを社会制度として実装しなければなりませんし、また社会の声を調査して、それに応えていかなければなりません。

2016年度のMS研究会のテーマは「マネジメントシステムにおける最近の課題とその対応」であり、WG1では「事業に活用できる2015年版QMS」、WG2では「環境パフォーマンス向上に必要な組織の能力の検証」、WG3では「2015年版に基づくマネジメントシステムを審査するための力量」について議論しました。そして、その研究成果は、JAB解説文書「認定審査におけるISO 9001:2015及びISO 14001:2015認証審査の評価の視点」として2017年9月27日に発行されました。これについては、JABのホーム

ページの「解説文書」(https://www.jab.or.jp/service/management_system/supportdocument/)からダウンロードできます。

2. 社会から信頼され活用される第三者認証制度のために

社会から信頼される第三者認証制度とは何でしょうか。ここで言う「社会」とは、顧客、最終消費者、規制当局、供給者、内部、法令関係者、地域住民など、すべてが含まれます。その広い社会が認証の有無で行動を変えている、これが信頼されている証ではないでしょうか。例えば、ISOの認証を取得しているので、「あの会社は間違いなし」「供給者選定の一条条件にしよう」「書類審査の一部を免除しよ

う」など、行動が変わることが、信頼されているということであり、そのような姿を最終的に我々が目指すべきと考えています。

では、現状、認証制度は信頼されているのかどうかを、認証取得件数をもとにグラフで見てみましょう(図表2)。上のグラフがISO 9001、下のグラフがISO 14001で、それぞれ世界と日本のトレンドを表しています。ISO 9001のピークは2006年に来て、その後は減少傾向にあります。ISO 14001は2009年にピークが来て、以降同様に減少傾向です。最近になって、どちらも少し上昇していますが、それが何によるものなのかは分かりません。ISO 9001の減少傾向は先進国共通です。先進国以外では、ISO 9001は頭打ちですが、ISO 14001は増加が続いていますので、まだそこそこ認証制度が信頼されているのかもしれない。

社会から信頼される第三者認証制度であるためには何を考慮すべきかについて、4つ考えてみました。第一は、**規格**が社会の声の代弁となる基準文書であること。第二は、**組織の運用**が、事業目的に役立てる自律的な運用になっていること。第三は、**認証・認定審査**が、逐条審査から脱却し、事業目的に応じた審査になっていること。第四は、**制度の整備・発信**についてですが、第三者認証制度の内容とその有効性について、きちんと社会に発信すること。この4つを考えないといけません。

① 規格

ISO 9001の場合、2000年版でマネジメントシステム規格になりました。2000年版が出た頃は、社会は「マネジメントシステム規格って何だ?」という反応でした。それが今は、「マネジメントシステム」も一般的に知られる用語になり、PDCAの考え方も定着したことから、ISOとしても一定の評価をしています。一方、ISO 9001認証は、先進国ではパスポートや足切りのな役割でのみ有効であり、先進国以外ではそこそこ信頼されていることから、基礎としては効果的であると言えるでしょう。

そうなってくると、規格改訂に際して取り組むべき課題としては、マネジメントシス

テムが事業と一体化していることが強く求められます。仕組みがあるだけでなく、高度な実践が要求されるようになります。このような要求に追いつくために、附属書SLが開発されることになったわけです。

附属書SLは、①自律的なマネジメントシステム、②事業プロセスへの組込み、③パフォーマンスへの着目、④前記①～③による要求水準の向上、を求めています。この附属書SLに品質特有の要求事項を付加してISO 9001:2015が、環境特有の要求事項を付加してISO 14001:2015ができたわけです。誤解を恐れずに言ってしまうと、附属書SLに準拠したISO 9001/14001は、うまく運用すれば社会の信頼を獲得し得る基準文書になっています。現時点だけでなく、今後5～10年先ぐらいのスパンにおいても、そのような役割を果たせると思います。

② 組織の運用

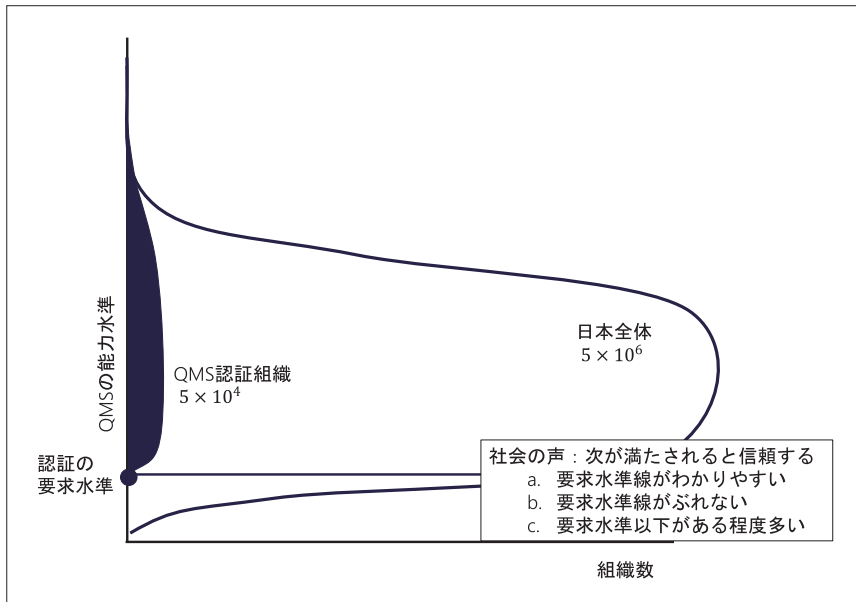
組織の運用について強調したいことは4つあります。

1つめは、トップの関与が不可欠であることです。何回も申し上げていることです。「トップインタビュー」ではなくて「トップ審査」であるべきです。マネジメントシステムの運用にトップが関与してこそ、実行が伴うと考えています。

2つめは、組織は自ら適合を立証することです。自分で適合していることを立証できるということは、その組織は自律的だということです。「できていません」と自分で指摘し、自分で改善ができることです。附属書SLのこちらの1つが、自律性です。組織が自ら適合を立証できるようになったら、ある種の答え合わせという意味で、第三者認証機関を活用するのがよいと思います。

3つめは、昨今問題になっている不祥事に関連するもので、不祥事防止のためにトップが果たすべき必要条件についてです。昨年の11月に、トヨタ自動車九州の二橋会長、竹中工務店の宮下社長、メドーの長谷川社長と一緒に、「クオリティーフォーラム2017」においてパネルディスカッションに参加する機会を得ました。この時に、私自身非常に良い学びの機会を得ましたので、ご紹介したいと思います。出席された経営者の方々のお話を聞いて、私が勉強したことが4点あります。第一に、トップがバランスの良い複数の価値基準による目標設定をしていることです。利益率〇%、売上高〇円というように、経済的な目標設定は分かりやすいのですが、それだけを強調してしまうと、組織は暴走します。このフォーラムに出席された方々は、それぞれバランスの良い目標を立てています。第二に、そういった目標を

図表3 日本企業の品質マネジメントシステム能力分布の概念図



分かりやすい言葉で、組織全体に伝えていることです。例えば、トヨタ自動車九州の「世界一のお手本工場」です。お手本工場たるもの、利益や生産性が高くなければなりません、ただ、それだけではありません。従業員が喜んで働く、地域の皆さんに愛される、そういう思いを「お手本工場」という言葉に込めているわけです。第三に、常にトップが現場を訪問して、危機感を維持していることです。トップが直に現場に行き、現場で感じる、そういう機会を用意しています。第四に、一度決めたことは守ることです。そういう文化を涵養させようとしています。もちろん、決めたことを守るといっても、そればかりやっている、いろいろな仕組みが積み重なってしまいますので、きちんと標準の定期的な改訂を実施しています。ただし、この4点は必要条件です。十分条件ではありません。

4つめは、同じく不祥事に関連し、日本品質管理学会、日本科学技術連盟、日本規格協会の三者共催で緊急シンポジウムが2月に開催されました。その中で、TC176国内委員会委員長の中條先生が、「人の行動から見た情報の改ざん・隠ぺいの発生メカニズム」について説明され、なるほどと思いました。トラブル・事故が

発生した時に、その原因として、固有技術に関するものと、管理技術に関するものがあり、そのうちの管理技術に関するものの中には、悪意のあるもの(犯罪)とないもの(失敗)があります。さらに、その失敗は、標準からの逸脱、すなわち「知らない(知識不足)」「やれない(技能不足)」「やらない(意図的な不順守)」「うっかり(意図しないエラー)」から起こります。この中の意図的な不順守、つまり「まあ、いいか」というのは、順守の手間>認知している効用、というバランスから、「まあ、いいか」となってしまう、この「まあ、いいか」がだんだん積み重なって、上層部に情報が届いた時にはかなり大事になってしまうわけです。こういうメカニズムの話の中條先生はされました。

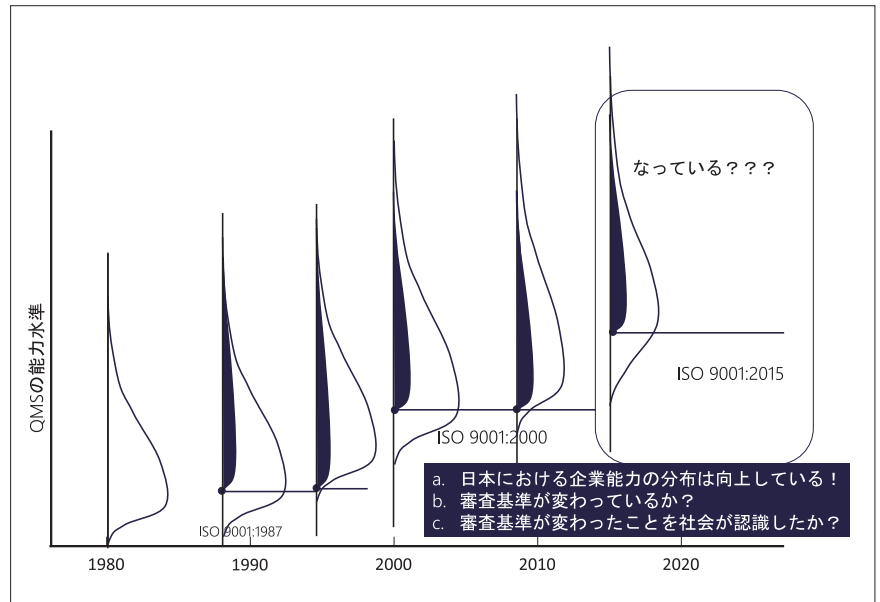
ここで、ISO 9001の要求事項をもう一度深読みしてみましょう。「知らない」「やれない」は「7.2 力量」の話です。「まあ、いいか」は「7.3 認識」の話です。この2つの項目は附属書SLに出て来る共通の要求事項です。ただ、「うっかり」については、ISO 9001のみに出て来る「8.5.1 製造及びサービス提供の管理」の話です。ですから、組織が規格をうまく使えば、そういうところにタッチできるのです。もちろん、

そうすることで、こういった問題をパーフェクトに防げるとは申しません。規格の意図に基づいて、マネジメントシステムをきちんと見直すということがあっていいのではないかと考えています。

③ 認証・認定審査

信頼を獲得するための審査の在り方について、説明させていただきます。この概念図(図表3)は、横軸に組織数、縦軸にQMSの能力水準をとっています。日本にどれくらいの組織があるのか、その数え方はいろいろあると思いますが、500万(5×10⁶)くらいでしょう。その組織の中で、認証を取っている組織は5万(5×10⁴)あるので、全体の組織数の100分の1です。認証を取得しているということは、ある一定以上の能力水準を持っていると考えます。もちろん、認証は取得していないが、認証の要求水準を満たしている組織は当然あるでしょう。一方、認証は取っているけれども、要求水準を満たしていない組織は、理論上あってはなりません。では、社会から見ると、どう見えるでしょうか。社会の声としては、次の3点が満たされれば、信頼するのではないのでしょうか。1つめは、要求水準線がどこにあるかが分かりやすいことです。2つめは、要求水準線がぶれないことです。3つめは、

図表4 ISO 9001の要求事項の変化の概念図



要求水準線以下が、ある程度多いということです。要求水準線よりも下の組織がある程度ないことには、社会としては、要求水準線以上の能力を認証組織が持っていることを実感できません。

次の概念図(図表4)は、規格の要求水準がどのように変化してきたかを示しています。横軸は年代を表しています。1980年のQMSの能力水準を基本にすると、1987年にISO 9001の初版が発行され、QMS認証組織の能力水準が向上しています。1994年に改訂がありましたが、小さな改訂だったので、能力水準にはあまり変化がありません。続いて2000年に大きな改訂があって、ここで能力水準が大きく上がりました。すなわち、2000年版でマネジメントシステム規格となり、規格の要求水準が向上したからです。ここで注意していただきたいのは、組織の能力分布自体が変化し、向上していくということです。向上していない組織は、だんだん市場から淘汰されていきます。ですから我々も、きちんとした審査結果を出すためには、社会の能力分布に沿った審査をしていかなければならないし、そのような審査を実施していることを社会に発信していかなければなりません。2008年版の追補では、水準は変わっていません。そして、2015年版では要求水準がまた大きく上がりました。前述したように、自律的なマネジメン

トシステム、事業プロセスへの組込み、パフォーマンスへの着目が求められるようになりました。大雑把に言うと、それこそが2000年版と2015年版との差分です。

このように、要求水準が向上していることは明らかであり、それに対応するために審査基準も変わらなければならないし、その変わったことを社会に認識してもらうために、我々ももっと発信しなければならないと考えています。

制度の主旨に従った審査を実施するためには、ISO 9001/14001の審査が変わらないと社会から信用されないでしょうし、パフォーマンスに着目し、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なければなりません。また、ダメなものはダメという審査をしなくてはなりません。

あるいは、自律的なマネジメントシステムであるかどうかの審査については、①「トップインタビュー」から「トップ審査」へ、②組織に自律的な仕組み(箇条4)があるかどうかの審査、③仕組みのアウトプットが社会的相場観とずれていないかの審査、がポイントになると思います。②については、昨年度のMS研究会で、WG1とWG2で提案をしました。これは冒頭に説明しました解説文書です(次頁図表5)。左が

ISO 9001、右がISO 14001に関する文書です。

また、このような高度な審査をするためには、審査員の力量も向上させる必要があります。これについては昨年度のWG3で議論しました。逐条審査から脱却し、事業目的を達成するために重要なことから審査することと、組織の事業プロセスから対応する要求事項を読み取ることが重要です。こういう能力については、解説文書「IV. 規格改正に伴う認証審査員の力量基準にかかる評価の視点」として発信しています(次頁図表6)。

次の段階として、このような取り組み成果の認証制度への実装があります。実装するには、JABだけ、認証機関だけ、認証組織だけでは、到底不可能で、やはり関係者が一体になって取り組まなければなりません。そうしないと認証制度自体が社会から受け入れてもらえなくなります。

④ 制度の整備・発信

持続可能なビジネスモデルへの転換が必要です。今は、第三者認証制度の費用は、基本的に受審組織が負担しています。一方、先ほど飯塚理事長からお話が

図表5 2016年度のWG1(左図)とWG2(右図)の提案を反映した解説文書(抜粋)

Ⅱ. 2015 年版 ISO 9001 認証審査評価の視点 プロセスアプローチを考慮した審査手法(WG1) [文中(括弧内含む)の箇条番号は ISO 9001:2015 の箇条番号] 1. 組織の状況の理解 ・4.1、4.2 では、「XX を明確にしなければならない。」という要求に対して、明確にしていたか否かだけの審査にとどまらず、組織の目的や戦略的方向性に関連し、品質マネジメントシステムの意図した結果を達成する能力への影響をもとに、明確化や特定がされているかを、必要な審査証拠の収集を含めて判断しているか ・「情報を監視し、レビューする」ことが認証規格で求められている点にも留意し、継続的な活動を前提として機能するプロセスとなっているか、に着目した審査トレイルが展開されているか ・4.1、4.2 で理解した「組織の状況」が、品質方針の確立のインプットとなつて方針に活かされているか、のつながりを確認しているか (5.2.1 a) ・品質マネジメントシステムの計画に当たって、取り組む必要のあるリスク及び機会が考慮されているか、また、それがどのように考慮され、どのような計画につながったかの具体的な確認がされているか (6.1.1)	Ⅲ. 2015 年版 ISO 14001 認証審査評価の視点 環境パフォーマンス向上(4.4)に着目した組織の能力とマネジメントシステムの検証(WG2) [文中(括弧内含む)の箇条番号は ISO 14001:2015 の箇条番号] 1. 適用範囲の決定のプロセスの評価 ・環境マネジメントシステムの適用範囲は、範囲の中にある組織の全ての活動、製品及びサービスが含まれている必要がある。その点の確認とともに、範囲の特定の根拠が、組織の目的、環境マネジメントシステムの意図した成果、環境パフォーマンスの到達点など事業上のニーズに基づく戦略的方向性と関連して適切に定められているかの観点で確認しているか、特に組織の活動、製品及びサービスの一部に限っている場合に、適用範囲が管理できる範囲、影響を及ぼすことができる範囲、内部外部の課題、利害関係者の期待、順守義務を含む組織の社会的責任といった観点で、適切に組織の単位、機能、及び物理的境界が明確かつ適切に決定されているかを十分に確認できているか ・その決定プロセスが、今後外部内部の課題や、戦略的方向性、組織の機能などに変更
---	--

図表6 2016年度のWG3の提案を反映した解説文書

Ⅳ. 規格改正に伴う認証審査員の力量基準にかかる評価の視点 システム、プロセスを評価する知識と技能 (WG3) [文中(括弧内含む)の箇条番号は ISO 9001:2015 の箇条番号] 力量とは「意図した結果を達成するために、知識及び技能を適用する能力」 1. 事業に関連する知識は十分にあるか(知識) ビジネスマネジメントの実務に関する知識(ISO/IEC 17021-1:2015) 最低限の業界情報 ⇒4.1、4.2 のアウトプット(明確化された課題・事項)に対応する活動のイメージをもって審査を進めているか 審査における確認のポイントや方法で観察する。 インプットの変動の可能性について審査員自身が想定をもった上で、組織が変動への影響を検討し、管理しているかの評価が行われているか。 2. つながりを見る力があるか(技能) 抽出力 審査で収集した情報をもとに、自らの知識を引き出すことができるか 構成力 審査証拠を想定してそれに向けた審査トレイルを組み立てているか 面談技能 審査証拠を適切に収集するため組み立てた審査トレイルに従って面談技能を適用できているか 3. 特に簡条4から6のプロセスの審査トレイルは適切に展開しているか 組織の状況から適切に課題に展開されているか。その関連性の評価方法は適切か 組織の課題をMSの課題に展開されているか。その関連性の評価方法は適切か MSの課題を計画に、計画からリスク及び機会への取組みに展開されていて、整合しているか。その評価方法は適切か	れば、ラベルにほんの少し課金されること に対して、社会は受け入れてくれると思います。そのためには、この制度自体がきちんとしていることを、自ら立証しなければなりません。これが目指すべき方向ではないかと考えています。 現在、ある種の縄張り争いにより認証取得マークを製品に付けてはならないということになっていますが、一定費用を払えば付けてもいいのではないかと私は思っています。また、マネジメントシステムの評価結果を有料で配信するというのはどうでしょうか。そうすると、選定側としては、相手の組織がどのくらいのレベルなのかが分かります。もちろん、セキュリティとか、いろいろな問題があるかもしれませんが、この領域に踏み込まないと、制度が変わってこないだろうと考えています。 あるいは、マネジメントシステム認証にプラスして到達度合いが分かるという、日本独自の第三者評価制度があればいいのではないかと、このようなことも考えています。きちんとした志を持つ組織は、自分がどこにいるのかが分かると、徐々に進歩していきます。品質の例で言いますと、これはQMSの到達度評価の概念図です(図表7)。日本の全組織とISO 9001認証組織とを比べると、10⁶から10⁴のオーダーになります。次に、品質奨励賞は10¹、デミン
---	---

(図表5及び図表6の出典:JABホームページ「サービス一覧」→「解説文書」→「認定審査における ISO 9001:2015 及び ISO 14001:2015 認証審査の評価の視点」より)
https://www.jab.or.jp/service/management_system/supportdocument/

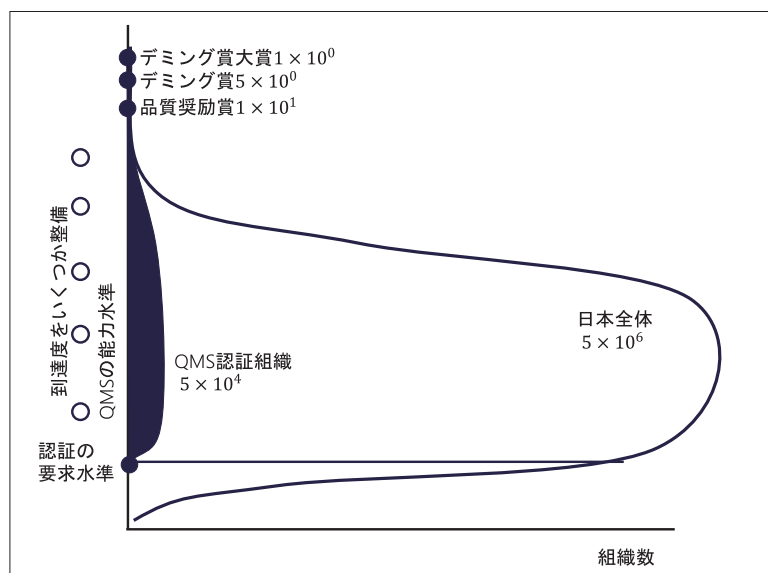
あったように、この制度から利益を得るのは社会です。身近な話をしますと、私は、住んでいる集合住宅住民の理事長を仰せつかっています。住宅の管理会社の資料を読むと、「ISO 9001を取得しています」と書いてありました。このとき、「この会社はあるレベルでは信頼できる」という気持ちを得ました。ということは、消費者も、

認証制度にかかる費用を負担してもいいのではないのでしょうか。税金で負担するのは、昨今の状況からして難しいでしょう。だったらISO 9001というラベルを貼ることに対して、ほんのちょっとだけ課金するなど、薄く広く負担するのはいかがでしょうか。それが最終的に制度運営費用に充てられるわけです。基準がきちんとしてい

グ賞やデミング大賞になると、 10^0 のオーダーになります。 10^4 と $10^1 \sim 10^0$ の差があまりにも開き過ぎているので、到達度をいくつか整備して、「あなたはここまで来ました。今は何点です」という評価をするという制度はいかがでしょうか。こうすることで、組織が自分たちでどのレベルにいるのかが分かるし、社会もその組織の位置が分かります。これは、TOEICのようなモデルを想定しています。TOEICは、点数付けをして、「あなたの英語能力はこのレベルです」と示します。社会も、751点と851点は全然違うが、751点と752点は誤差であると認識しています。社会にここまで広まってくると、制度自体がうまく回るようになってと思います。ただ、ビジネスの場合は要求される能力が時系列的に変わってきますので、そこは考えながら取り組む必要があります。となると、業種一般での到達点ではなくて、セクターごとの到達点を整備する必要があるでしょう。

さらに、社会が第三者認証制度をどう受け止めているかについての調査と、この制度の成果の発信も必要です。認証している組織と認証していない組織とはどう違うのか、また社会はこの両者の違いをどう見ているのか、これについては体系的に調査をしなければならないと考えています。また、社会が要求していることに対して、第三者認証制度はこの部分是对

図表7 QMSの到達度評価の概念図



応できているが、この部分はまだ対応できておらず、このようなことをする必要があるので、社会に向けて発信することが、社会に信用してもらうことにつながっていくと思います。これも、JAB、認証機関、認証組織、それぞれが単体でやるのではなくて、関係者全員で取り組むべきです。

3. 2017年度マネジメントシステムシンポジウム

今回のマネジメントシステムシンポジウムは、3つのWGから報告があります。WG1

とWG2は、組織の立場からの発表です。2016年度は認証審査と認定審査、つまり審査がテーマでしたが、2017年度は組織での運用がテーマです。WG1はQMSでのリーダーシップ、WG2はEMSでのリスク及び機会についての発表です。WG3では、制度自体を改善するためにはどうしたらいいか、特に、認定認証制度の価値向上について提言します。

なおWGのメンバーは、運用組織、認証機関、認定機関、コンサルタント、学識経験者など幅広い構成となっています。

以上でございます。ご静聴ありがとうございました。▼

Part 3 JAB マネジメントシステム研究会 報告 WG1 リーダーシップに着目した2015年版QMS ー 組織の飛躍を牽引するリーダーシップ ー

講演者：ビューローベリタスジャパン株式会社 マネジメントシステムテクニカル部 部長 景井 和彦 氏



JAB マネジメントシステム研究会WG1主査
(ビューローベリタスジャパン マネジメントシステムテクニカル部 部長)・景井和彦氏

WG1メンバー： (五十音順、敬称略)

五十嵐 誠	(組織)
景井 和彦	(認証機関)
鈴木 達也	(認定機関)
長瀬 健一郎	(認定機関)
長谷川 武英	(認定機関)
伴野 道彦	(認証機関)
前田 京子	(組織)
柳館 亮	(組織)
山上 裕司	(コンサルタント)

目次

1. テーマ選定の考え方
2. リーダーシップについて
3. 積極的リーダーシップの運用事例
 - 3.1 経営層の関与でQMSを牽引
 - 3.2 自ら学ぶ組織を創る
 - 3.3 事業継承における事業プロセスの組織化
4. まとめ

皆さん、こんにちは。WG1の主査を担当しておりますビューローベリタスジャパン・マネジメントシステムテクニカル部の景井です。「リーダーシップに着目した2015年版QMS ー組織の飛躍を牽引するリーダーシップー」をテーマにこの1年間、WG1が取り組んできた内容を説明いたします。

1. テーマ選定の考え方

「リーダーシップ」というテーマを選んだ背景と課題認識についてですが、JAB マネジメントシステムシンポジウムは今回で6回目を迎えるものの、このテーマは過去に取扱いがなかったと思います。ISO 9001:2015(以下、2015年版)では「5 リーダーシップ」として強化された要求事項ですが、実施の方向性や程度については解釈に幅があることから、「なかなか分かりにくい」と言われていました。とはいえ、マネジメントシステムを有効に運用するには非常に重要であることは紛れもないことなので、この研究会で取り上げ、広く理解を得たいと考えた次第です。今回は特に中小企業の経営者の関心に的を絞って、簡略化・モデル化により分かりやすくしたQMS事例を、物語仕立てで3つ紹介させていただきます。これが、QMSへの積極的な姿勢の醸成に役立てばと考えています。

2. リーダーシップについて

2.1 品質方針の確立

まずは、規格要求事項の中でリーダーシップがどのように言及されているかをみていきます。「5.2.1 品質方針の確立」(図表1)では、「トップマネジメントは、次の事項を満たす品質方針を確立し実施し維持しなければならない」とし、b)で「品質目標の設定のための枠組みを与える」としています。ここで品質方針と品質目標を一つの大きな枠組みとして与えることが謳われており、それは「5.1.2 顧客重視」の取組みに適っていることが求められています。また、品質方針及び品質目標は、戦略的計画の中で、マネジメントレビューなどのトップの日常的な会議の中で確立又はレビューされるという構造になっています。

2.2 リーダーシップの役割

「5.1.1 一般」(図表2)には新しいキーワードがあります。例えば、「事業プロセス」と「統合」です。「c) 組織の事業プロセスへの品質マネジメントシステム要求事項の統合を確実にする」と書かれています。また、「プロセスアプローチ」と「リスクに基づく考え方」もそうです。用語自体や考え方は旧版からありましたが、2015年版では

図表1 ISO 9001:2015の「5.2.1」(抜粋)

5.2.1 品質方針の確立

トップマネジメントは、次の事項を満たす**品質方針**を確立し、実施し、維持しなければならない。

- a) 組織の目的及び状況に対して適切であり、組織の戦略的な方向性を支援する。
- b) **品質目標**の設定のための枠組みを与える。

図表2 ISO 9001:2015の「5.1.1」(抜粋)

5.1.1 一般

トップマネジメントは、次に示す事項によって、品質マネジメントシステムに関する**リーダーシップ及びコミットメントを実証**しなければならない。

- ...
- b) 品質マネジメントシステムに関する**品質方針及び品質目標を確立し**、それらが組織の状況及び戦略的な方向性と両立することを確実にする。
- c) 組織の**事業プロセス**への品質マネジメントシステム要求事項の統合を確実にする。
- d) **プロセスアプローチ**及びリスクに基づく考え方の利用を促進する。
- ...
- h) 品質マネジメントシステムの有効性に寄与するよう**人々を積極的に参加させ、指揮し、支援する**。

「d) プロセスアプローチ及びリスクに基づく考え方の利用を促進する」と要求事項として明確に書かれました。さらに「人々を積極的に参加させる」という言葉が入りました。「h) 品質マネジメントシステムの有効性に寄与するよう人々を積極的に参加させ、組織し、支援する」としています。

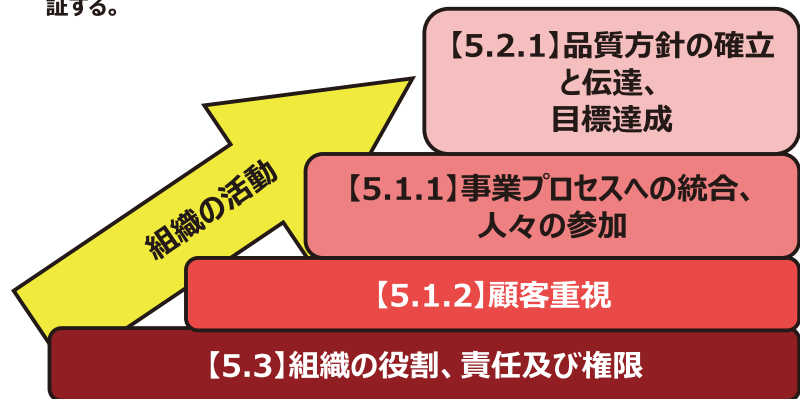
規格要求事項は、このように簡潔かつ抽象的な表現になっていますので、広く普遍的に解釈できる反面、具体性に乏しいので組織の活動の何が当てはまるのか、そのリーダーシップが不足すると何が起きるのか、分かりにくいです。そこでWG1としては、物語仕立てで「こういう具体的な活動が、リーダーシップが発揮されている局面ではないか」という提案をしています。

その前に、WG1としてリーダーシップをどのような文脈で議論したかについて述べておきます。「1. 適用範囲」のa)において、組織は「顧客要求事項及び適用される法令・規制要求事項を満たした製品及びサービスを一貫して提供する能力をもつことを実証する」わけですから、この「能力を実証する」ことに対するリーダーシップがまずWG1の議論の対象となります。続いて、b)において、組織は「システムの効果的な適用、並びに顧客要求事項及び適用される法令・規制要求事項への適合の保証を通して、顧客満足の向

図表3 規格要求事項を関連付けながらリーダーシップの役割を考える

1. ISO 9001:2015 適用範囲

- a) 顧客要求事項及び適用される法令・規制要求事項を満たした製品及びサービスを一貫して提供する**能力を実証する**。
- b) システムの効果的な適用、要求事項への適合の保証を通して、**顧客満足の向上**を目指す。



上を目指す」わけですから、この「顧客満足の向上を目指す」ことに対するリーダーシップもWG1の議論の対象となります。

ここで規格要求事項を関連付けながら、どのような文脈でリーダーシップを考えるかについてブロック図で示したいと思います（図表3）。下から順に「5.3 組織の役割、責任及び権限」「5.1.2 顧客重視」「5.1.1 事業プロセスへの統合、人々の参加」「5.2.1 品質方針の確立と伝達、目標達成」の方向で、組織の活動を引っ張っていくことをリーダーシップと考えます。

2.3 リーダーシップの発揮される分野と側面

続いて、リーダーシップの発揮される分野と側面について考えてみたいと思います。組織は、さまざまなプロセスを経て、最終的に製品・サービスを顧客に提供するわけですが、「4.4.1」のc)では、プロセスの効果的な運用及び管理の適切性を判断するための基準と方法を、判断基準となるパフォーマンスと共に決定することを求めています。このプロセスの効果的な運用及び管理には、①プロセスの維持

図表4 リーダーシップの発揮される分野と側面

プロセス対応	支援の分野	リーダーシップの発揮される側面
プロセスの維持管理と改善【問題・課題解決】 - できてあたりまえとするレベルを継続的に維持する活動 - チャレンジングな課題に取り組み、組織重視を考慮して、組織の目指すべき姿を実現する活動	- あたりまえ管理として、内外の変化に対しても、予定している結果を出しプロセスを安定させるべく操業する - 予定通りに行かない場合に、当然のレベルに戻す活動を遅滞なく行う - 現状を革新する - 現状のレベルを飛躍的に高める - 事業上の前提条件を見直すものの - 組織の常識を覆して飛躍する	- プロセスに責任者とその権限を割り当てる - プロセスの操業に必要な経営資源を提供する - 明確にされた目標の実現に向けて、資源（箇条7）を組織の内外から提供する - 管理者層を支援する（プロセス責任者） - 意思決定を適時に行い、プロセス運営（特にプロセス間の相互関係に関する）の停滞を防ぐ

管理、②プロセスの改善、この2つの分野があると考えます。したがって、リーダーシップが発揮される側面も、このそれぞれのプロセスの取組みとして位置付けられるのではないかと思います。

これを詳細にまとめたのがこの表（図表4）です。リーダーシップが発揮されるプロセスとしては、プロセスの維持管理と改善における問題・課題解決があるかと思えます。支援の分野としては、あたりまえ管理、予定している結果を出す、現状の革新、レベルの向上、前提条件の見直し、飛躍的なチャレンジなどがあります。リーダーシップの発揮される側面としては、プロセスにおける責任と権限の割当て、プロセス操業のための経営資源の提供、目標に向けた資源の提供、管理者層（プロセスオーナー）への支援、意思決定の適時実施によるプロセス運営などがあります。組織の方向付け活動、結果を出すダイナミクスを与える活動の縦横にわたります。

3. 積極的リーダーシップの運用事例

リーダーシップに関わる3つの物語を紹介します。1つめは、「経営層の関与でQMSを牽引」。マネジメントレビューと内部監査を軸にしています。2つめは、「自ら学ぶ組織を創る」。マネジメントシステムを利用した文脈の中で組織が学ぶということ、経営層によるリーダーシップの発揮で展開します。3つめは、「事業継承における事業プロセスの組織化」。創業者の事業を2代目が引き継ぐという文脈で、事業プロセスの組織化をはかります。

3.1 経営層の関与でQMSを牽引

1つめの物語で登場するのは「ABC測定機器校正サービス」という校正専門会社です（図表5）。試験所認定（ISO/IEC 17025）校正の需要が拡大してい

ます。経営層の参画により、形骸化したQMSから、事業に使える管理ツールへの脱皮をはかろうとしています。

この会社のQMSは、従来はISO 9001の審査対応のためのシステムでした。内部監査はマンネリ化し、差し障りのない指摘事項しか出さず、有効性が感じられませんでした。マネジメントレビューは年2回実施していましたが、レビューとレビューの間の時期に発生した問題には対応できていませんでした。

2015年版への移行の際に、規格の「4.1→4.2→6.1→次年度事業計画の策定→内部監査→マネジメントレビュー→意図した結果」という一連のプロセスが企業経営そのものであることに、トップが気づいたことがきっかけとなり、今まで社員に任せていた内部監査をトップ自らが、年2回実施していたマネジメントレビューを毎月実施することに決めました。

この組織が置かれている状況を見ると、校正業界の動向として、採算性の問題で出張校正から撤退する傾向があり、納期の長期化・輸送費上昇による校正費値上げの動きも出ています。その中で、ISO/IEC 17025認定校正の需要増が見込め、これに向けた事業計画を立てる必要がありました。

そこで、箇条4.1（外部、内部の課題）、4.2（利害関係者のニーズ及び期待）から、6.1（リスク及び機会への取組み）の観点でリスクを洗い出し、そのリスクを補完す

図表5 ABC測定機器校正サービス（株）

ABC測定機器校正サービス（株）の設定
1995年グループ会社の校正専門会社として設立 - 事業所は、日本（東京、浜松、九州）と海外（ベトナム、マレーシア） - 日本での事業プロセスを海外に移植することで、円滑な事業拡大を狙っている - 試験所認定（ISO 17025）校正の需要は拡大傾向
経営層の参画で形骸化したQMSから事業につかえる管理ツールへ
- 以前は、経営に役立てる管理ツールというよりは、どちらかというとISO 9001の審査に対応するためのシステムのようなだった。 - 内部監査は、マンネリ化が進み差し障りのない指摘事項しか発見できず有効性が感じられなかった。 - マネジメントレビューについては年2回実施していたが、規格が求めているインプット事項をフォーマットとした用紙を使用し議事録としていた。

図表6 「経営層の関与でQMSを牽引」―社長のリーダーシップによる組織の具体的な活動と関連する要求事項

リーダーシップ分野	組織の具体的な活動	関連する要求事項
QMS管理プロセスの運営強化	- 事業計画立案時に内部・外部の課題の抽出、利害関係者のニーズ・期待の抽出、リスク・機会の明確化 - マネジメントレビューを報告形式で毎月行う事により発生する問題事項をタイムリーにレビューすることが可能になりました。 - これにより時期を逸することなく経営層からのアウトプットが行われ組織を取り巻く状況の変化に対応出来るようになりました。	4.1 組織及びその状況の理解 4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解 6.1 リスク及び機会への取組み 9.3 マネジメントレビュー
経営層の内部監査への積極的な参加	- 現場（校正センター）は3拠点あり、経営層が現場を知る必要性から、トップマネジメントが参画し内部監査を実施してみたところ、実情がよくわかるようになりました。例えば、現場に指示事項が伝わっていないことがあると判明しました。 - また、逆に現場の声も経営層まで届いていないことが分かり、有効な内部監査としてQMSの改善に繋がりました。	9.2 内部監査

る次年度の事業計画を策定することになりました。すなわち、これら2015年版の変化点は、経営者の思考プロセスの整理に有効で、ビジネスに十分利用できるということです。例えば、外部の課題として、前述したように業界としてはISO/IEC 17025 認定校正の方向に進んでいること、内部の課題として、同認定サービスの普及とサービス拡大に取り組むことが挙げられます。利害関係者としては、顧客は言うに及ばず、株主、組織の人々、供給者及びパートナー、社会まで、大きな枠で捉えています。

具体的な取組みとしては、まずマネジメントレビューをいかに組織のビジネスの中で位置づけるかを考えました。先ほども申しましたように、年2回だったマネジメントレビューを月次会議にし、マネジメントレビューを事業レビューに統合しました。マネジメントレビューの記録も、表計算ソフトを使って保持し、過去の記録の検索も容易にしました。また、既に日常業務で使用していた文書類、帳票類との関連付けも整備しました。

リスク及び機会への取組みとしては、ビジネスにおいては「受注量が減る」というのはビジネスリスクですが、一方で「受注量が急増する」というのも、対応に時間がかかるとすれば差し障りがあるので、これ

もリスクになります。また、認定校正の状況についても、日本における認定校正の広がりだけでなく、セクター規格が認定校正を要求する現象についてもリスク分析をしています。

内部監査については、トップの指示で実行状態を確認することとしました。認証組織は通常、内部監査を実施して、その次にマネジメントレビューを行うという順番で通常年1回あるいは2回のサイクルで回していく場合がほとんどなのですが、「年1～2回のサイクルでは、経営層がリーダーシップを発揮するには間隔が空きすぎる」という意見を、認証組織の方からお聞きすることがあります。この事例では順番が逆で、マネジメントレビューの指示を受けて、それが実際に取り組まれているかを内部監査で経営層が直接参画して確認するという活動になります。こうすることで、トップは直接多くの情報を入手し、間違いのない経営判断を実現するプロセスにつながります。また、この内部監査の結果は、次月のマネジメントレビューでより総合的なレビューの実施につながります。毎月のマネジメントレビューの前に必ず内部監査を行わなければならない、と固く考えなくていいです。「内部監査の結果を利用したマネジメントレビューが必須」とある

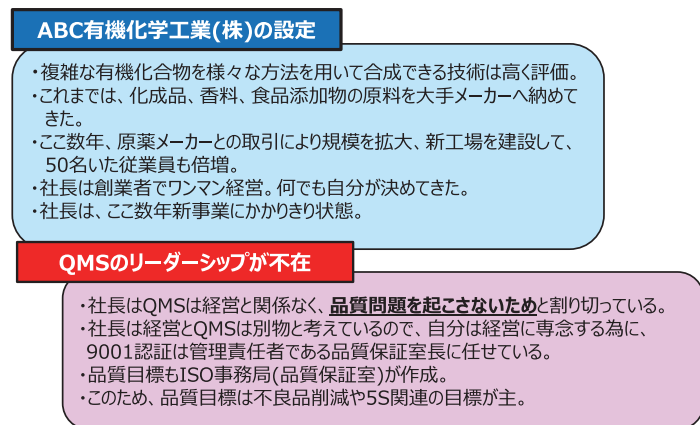
だけです。

2015年版の「リーダーシップ」についてまとめてみますと、「5.1.1」でトップマネジメントの事業プロセスへの統合を要求し、マネジメントシステムの計画を利用するために、「4.1」で外部・内部の課題を決定し、「4.2」で外部・内部の利害関係者とそのニーズ及び期待を明確にし、「6.1」でリスク及び機会への取組みを実施し、意図した結果を実現します。2015年版はまさに、経営者が日頃考えていることが規格要求事項となり、事業計画・意図した結果を達成するための有効なマネジメントとして仕上がっています。

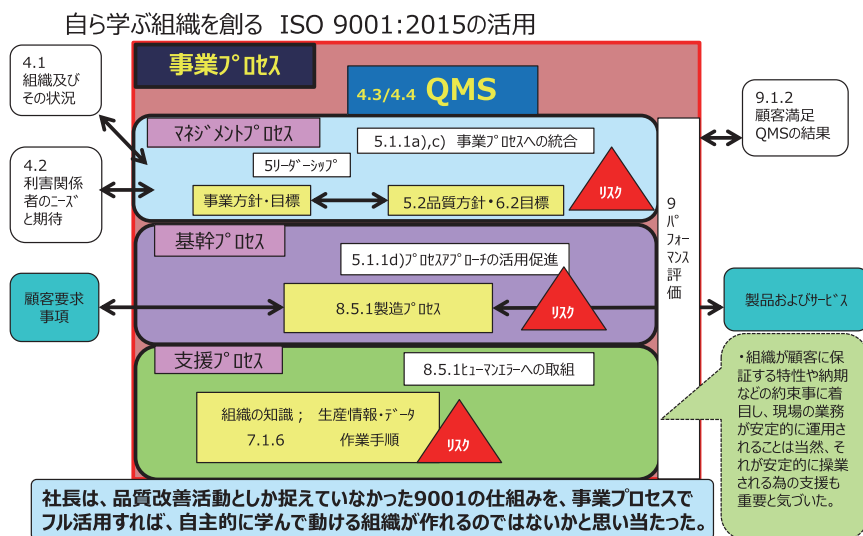
この最初の物語は、経営層が参画するマネジメントレビューと内部監査を主に説明しましたが、経営層が内外の課題をリスクの観点で組織の舵取りを行うのに、2015年版が構造的で合理的なフレームワークを与えてくれることの実証に他ならないと考えています。

まとめとして、リーダーシップ分野における、「QMS管理プロセスの運営強化」と「経営層の内部監査への参画」という2つの分野での、組織の具体的な活動と関連する2015年版の要求事項を整理してみました(図表6)。

図表7 ABC有機化学工業(株)



図表8 事業をプロセスアプローチで描く



でも動ける組織、さらに自ら学ぶ組織を創れないかということに関心が出てきます。そこで、自ら学ぶ組織を創るツールとして、2015年版を導入できないかを提案したいと思います。現場が勝手に判断して良いといっているわけではないです。統制が取れた組織的活動としての「学習」がテーマです。簡単に言うと、組織として同じ過ちを繰り返さないということです。

これは組織の事業をプロセスアプローチとして描いた図です(図表8)。この図は、一番上が管理に関するマネジメントプロセス、その下が顧客に直結する基幹プロセス、一番下がその基幹プロセスを支援している支援プロセスという三層構造になっています。支援プロセスには吹き出しが入っていて、組織が顧客に保証する特性や納期などの約束事に着目し、現場の業務が安定的に運用されることは当然であること、また、それが安定的に操業されるための支援も重要であることが示されています。当たり前のことですが、このように仕組みを見える化することで、組織の共通認識として、品質マネジメントシステムを構造的・重層的に理解・共有することができます。これによって社長は、品質改善活動としか捉えていなかったISO 9001の仕組みを、事業プロセスでフル活用すれば、自主的に学んで動ける組織が作れるのではないかと思います。

3.2 自ら学ぶ組織を創る

2つめの物語で登場するのは「ABC有機化学工業」(図表7)という化学会社です。複雑な有機化合物を様々な方法で合成する技術が高く評価されています。これまで化成品、香料、食品添加物の原料を大手メーカーに納めてきました。ここ数年、原薬メーカーとの取引によって規模を拡大、新工場を建設して、50名いた従業員も倍増しています。社長は創業者でワンマン経営であり、何でも自分で決めてきました。ただ社長はここ数年、新規事業にかかりきりです。社長はQMSは経営とは関係なく「品質問題を起こさないため」と割り切っていました。社長は経営とQMSは別物と考えているので、自分は経営に専念

するためにISO 9001の認証は管理責任者である品質保証室長に任せきりになっていました。品質目標もISO事務局(品質保証室)が作成し、品質目標は不良品削減や5S関連が主になっていました。

社長としては、事業が拡大する中でやっぱり悩みがあります。組織が大きくなる中で、顔と名前が一致しなくなり、以前は起きなかったトラブルが発生するようになってきました。例えば、使用期限が過ぎて廃棄する原料・資材が増えてきた、新規に顧客から依頼された製品を製造したところコストが合わず予定していた利益が出なかった、納期を守れなくなり欠品が発生した、同じような製品事故が再発するようになった、などです。すると、社長の思いとしては、自分がいちいち指示をしなく

図表9 「自ら学ぶ組織を創る」ー各リーダーシップ分野における社長の悩み、関連する要求事項、活動の着眼点

リーダーシップ分野	社長の悩み	関連する要求事項	活動の着眼点
A) 事業プロセスへの統合	ー	- 品質方針、品質目標を社長が設定する事業方針、事業目標へ統合して、社員全員の意識の方向性をまとめようとした。 5.2, 6.2 - 事業目標に品質目標の要求事項を適用した。 6.2	- マネジメントレビューと内部監査の事業プロセスとの統合 - ビジネスレビューにプロセスアプローチを利用 - 全体最適の視点の活用 (→前掲3.1で取上げたので3.2では割愛します)
B) プロセスアプローチの活用	①廃棄する原料・資材の増大 ②新製品の予定利益が目減り(原材料料費の増大) ③納期遅延による欠品の発生	- 事業の各プロセスにプロセスアプローチを活用して、見える化を行った。4.4 ○各プロセスの目的・目標(あるべき姿、方向性)は、事業方針、事業目標に合致しているか。 5.1.1b), g) ○各プロセスの責任・権限は、適正(自主的に動ける)か。 5.3 ○一連のプロセスにおいて目的・目標は整合しているか(部分最適 → 全体最適) 5.1.1b) - パフォーマンス評価による改善(PDCAサイクルの徹底(自ら学ぶ組織) 9.1.1, 9.1.3	- 各部署に自部署の主業務の管理要素の明確化に、プロセスアプローチの手法を活用した。 - 社長は、プロセスの方針・目標(そのプロセスのあるべき姿)も明確にすることを求めた。 → 各プロセスの方針・目標が微妙にずれている 
C) 是正処置の適正化と組織の知識の整理	④製品事故の再発	- 失敗(事故・トラブル)から学んだ教訓 7.1.6 - 適切な是正処置の実施とその情報 10.2 → 組織の知識化 7.1.6 - 文書化していない知識、経験の共有	教訓が、何年経っても会社の痛み、思いとして残るような仕組み作り ☆失敗から学ぶ。 → 失敗から得た教訓、知を組織の知識とする。 (1) 失敗を見る化する。 (2) なぜ失敗したか、原因を探ることが出来る。 (3) 適切な是正処置が取れる。

品質目標
Before ; 品質管理課が品質改善や5S等の活動に関する目標を設定
After ; 社長が設定する事業目標に統合

この取組みを表にまとめてみました(図表9)。リーダーシップ分野として、A)事業プロセスへの統合、B)プロセスアプローチの活用、C)是正処置の適正化と組織の知識の整理、の3つを挙げていますが、A)については、1つめの物語ですすでに説明しましたので、この物語では割愛させていただきます。

B) プロセスアプローチの活用

プロセスアプローチの活用における活動の着眼点としては、各部署に自部署の主業務にプロセスアプローチを活用、この際に社長は、特にプロセスの方針・目標(そのプロセスのあるべき姿)も明確にすることを求めました。

先ほど事業プロセスを三層構造で表しましたが(図表8)、これを実際の具体的な事例に当てはめて作成します。そうすることで、組織を部門ありきで目標管理する体制から、それぞれ機能分担し、工程の連続としてとらえ、顧客への影響に関連付けするプロセスアプローチを利用して、部門間の連携が整理できます。

図表9には、リーダーシップ分野のb)に関する社長の悩みが3つ書かれていま

す。これらの悩みに対して、1つずつプロセスアプローチを活用してみます。

まず1つめの悩みは「使用期限が過ぎて、廃棄する原料・資材が増えてきた」というものです。今回の発表では、社長がリーダーシップを発揮して取り組むようになる前の状態を「Before」、取り組むようになって以降の状態を「After」と表現しています。Before:購買課の方針・目標は「依頼された供給物をできるだけ安価に購入する」というものでした。供給物を安価に調達するのが目標だったのですが、供給物を使わずに捨ててしまったら、それはもう売上にはつながりません。なぜそのようなことが起きてしまったかという、定期的に販売量を確認して、資材の発注量を調整する仕組みがなかったので、売上が落ちているのにもかかわらず資材の発注量に変更されず、資材在庫をたくさん抱えることになったのです。そこで、After:是正処置として、モニタリングをして適正な購買量を決めていくようにし、予防処置として、モニタリング指標(KPI)を追加し、マネジメントレビューにおいて報告するようにしました。

2つめの悩みは「新規に顧客から依頼

された新製品(原料)を製造したところ、コストが合わず、予定していた利益が出なかった」というものです。Before:購買課は原料単価のモニタリングをしています、その情報を開発部署に流す仕組みがありませんでした。結果的に、開発部署は古い情報で新製品を開発、原料が高騰した場合は赤字になる新製品を作ってしまうことになりました。After:是正処置として、既存原料のデータベースにおいて、試作品の原料価格を計算するやり方に変更。予防処置として、モニタリング指標(KPI)を追加し、マネジメントレビューにおいて報告するようにしました。

3つめの悩みは「納期を守れなくなり、欠品が発生するようになった」というものです。Before:適正在庫の維持という方針・目標のもと、倉庫の空きの減少、生産量の減少、少量多品種の製造という状況が生まれ、結果的に人員・整備の非効率化、大口注文が来ると緊急増加・緊急納品が増えました。After:是正処置として、モニタリング指標(KPI)の設定とマネジメントレビューへの報告。予防処置として、製造部、購買課、営業課、倉庫係で連携を取りながら全体最適を決めていくことに

図表10 「自ら学ぶ組織を創る」―各リーダーシップ分野における、自ら学ぶ組織として取得された特性と関連する要求事項

リーダーシップ分野	自ら学ぶ組織として取得された特性	関連する要求事項
A) 事業プロセスへの統合	(前掲3.1で取上げたので3.2では割愛します)	・ (前掲3.1で取上げたので3.2では割愛します)
B) プロセスアプローチの活用	・ 各業務のつながり(インプット/アウトプット)で整理が進み、顧客への影響する経路の見える化が進んだ。 ・ 各現場（プロセス）に従事する要員は、全体と部分を総合的に考えることができるようになり、問題解決を全体最適の視点で取り組むことができるようになった。 	・ 事業の各プロセスにプロセスアプローチを活用して、見える化を行った。4.4 ○各プロセスの目的・目標（あるべき姿、方向性）は、事業方針、事業目標に合致しているか。5.1.1b), g) ○各プロセスの責任・権限は、適正（自主的に動ける）か。5.3 ○一連のプロセスにおいて目的・目標は整合しているか（部分最適 → 全体最適）5.1.1b) ・ パフォーマンス評価による改善(PDCAサイクルの徹底（自ら学ぶ組織）9.1.1, 9.1.3
C) 是正処置の適正化と組織の知識の整理	下記の課題に取り組む事により、教訓が、何年経っても会社の痛み、思いとして残るような仕組みができた。 (1) 失敗を見る化する。 (2) なぜ失敗したか、原因を探ることが出来る。 (3) 適切な是正処置が取れる。 その結果、失敗から学んだ教訓、是正処置等から得た知見を組織の知識にする組織へ変わっていった。	☆自ら司会する経営会議に引き続き「事故・トラブル事項対策会議」を開催、そこで不適合事項、事故・トラブル等の是正状況を報告をさせた。 ・ 失敗（事故・トラブル）から学んだ教訓 7.1.6 ・ 適切な是正処置の実施とその情報 10.2 → 組織の知識化 7.1.6 ・ 文書化していない知識、経験の共有 ・ 適切な変更管理の実施 8.5.6 ・ ヒューマンエラーへの取り組み 8.5.1g)

しました。

「納期順守」に代表されるような、各部門を跨ぐ活動がある場合は、各部門の上位に立つ経営層が全体的な方針を出し目標を決めることで、初めて各プロセスに参画する各部門が協力できるようになります。経営層が、安定的に操業をできるように支援を行うとともに、各業務のつながりと顧客への影響が見える化することで、各現場に従事する要員は、全体と部分を総合的に考えることができるようになり、問題解決を応急処置に留めることなく全体最適の視点で取り組むことができるようになります。

このように構造化された品質管理体制は、組織の要員が的確に問題解決する方式の提供のみならず、課題解決型のアプローチの育成の機会としても有効です。

C) 是正処置の適正化と組織の知識の整理

これは不適合事項に対して是正処置を行うことで「失敗に学ぶ」ということです。社長の悩みは「同じような製品事故・トラブルが再発するようになってきた」というものです。そこで社長は、製品事故やト

ラブルを扱う「不良品削減会議」へ参加し、是正処置の手順を自ら確認します。

事例を挙げて説明します。生産設備に利用したパッキンの寿命を伸ばそうとして代替品を利用したところ、材質等が設備との相性が悪く、設備に不具合を起こしました。社長は改めて吟味してみて、このようなことが繰り返し起きるといことは、何か抜本的な手を打たなければならないのではないかと気づきました。そこで社長は、是正処置に取り組むにあたって3つの点で関与し、失敗から得た教訓、知を「組織の知識」とすることに取り組みました。1つめは、失敗を見る化する。「失敗が見える化される」とことは、当事者にとっても管理者にとってもつらいことですが、それを行うことによって、2つめである、なぜ失敗したのかというマネジメントシステムの構造的な原因を探ることができました(属人的なことを原因にしない)。そうすることで、3つめである、適切な是正処置をとることができました。

以下、その詳細を述べます。

(1) 失敗を見る化する

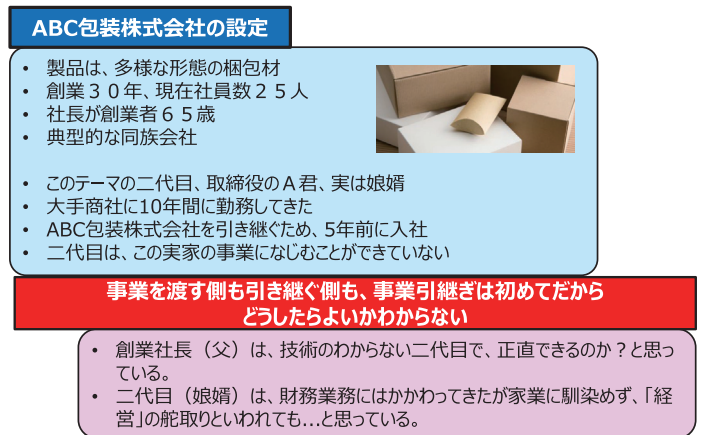
Before: 事故・トラブル事項は是正処置

手順がありましたが、是正処置が十分に現場にフィードバックされず、会社の教訓（組織の知識）になっていませんでした。After: 作業者が不良品を出した作業と原因がすぐに分かるように提示し、失敗が見える化しました。またデータベース化することによって、過去の失敗にいつでもアクセスすることができるようにしました。さらに、昨年の10大失敗リストを作成するなど、失敗を忘れないようにし(風化防止)、再発防止策を現在の仕組みの中で活かすことにも取り組みました。こういったことを実施するには、やはり経営者の積極的な支援が必要です。

(2) なぜ失敗したか、原因を探することができる

Before: 今まで原因が探されていなかったわけではないのですが、「不適合事項を憎んで人を憎まず」という風土があって、発生に関与した本人への確認作業の矛先が緩んでいたところがありました。After: 「風土を変えよう」ということで、社長は各幹部に、失敗・ミスの報告があった場合は、その報告を褒める(インセンティブを与える)ように指示を出し、不具合は早く

図表11 ABC包装(株)



報告することが重要であることを認識してもらいました。このように「風土を変える」というのは、トップマネジメントのリーダーシップとして、非常に重要な側面だと思います。

ヒューマンエラーについては、Before:原因の多くを安易にヒューマンエラーとしたため、厳しい追及がなく、なあなあの状態になっていました。After:ヒューマンエラーとして片付けていたものを原因別に分類させて、ヒューマンエラーを安易に原因とすることを禁じました。例えば、力量不足とヒューマンエラーとは、きちんと区別して原因を特定しなければなりません。

原因を追求するために、なぜなぜ分析がよく使われます。この物語でも社長が、事故・トラブル事項は正処置報告書に「なぜなぜシート」を添付し、なぜなぜ分析を実施することを義務付けました。こうすることで、有効な学習の機会が生まれ、徹底した原因分析ができる風土が醸成されます。

(3) 適切な是正処置がとれる

事故・トラブルが再発しているわけですから、すでにとった是正処置が適正(効果的)ではなかったということです。例えば、パッキンをテフロン製に買い替えて、洗浄作業を行ったところ、パッキンが破損して溶け出し、中間製品を汚染させてしまったという事例があります。本来ならば、変更管理手順に従って、材質の妥当性を

確認し、事前検証を行うという、規格でも要求されている妥当性確認と検証をここではやっていませんでした。

実際には事前検証をするには時間もかかるしそれなりの体制も必要です。場合によっては外部の組織を利用しなければなりません。「やろうと思ってもなかなかできない」という背景があるわけです。ですから、経営層の支援を得る中で(時間を与えられる中で)きちんと妥当性確認と検証を行うというプロセスに乗せてやり切ることが重要になってきます。ここでは、是正処置では、必要に応じて事前に妥当性確認を、事後に検証を行うようにしました。是正処置は、試験結果を含む科学的根拠(学術的データ、各種ガイダンス、基準、要領等)に基づいて作成された仕組みで、手順や基準等からなるものにしました。

手順の変更に関しては、変更管理を適用し、必ず教育・訓練を実施してその効果を確認することにしました。

まとめとして、リーダーシップ分野における、「A)事業プロセスへの統合」「B)プロセスアプローチの活用」「C)是正処置の適正化と組織の知識の整理」という3つの分野で、自ら学ぶ組織として取得された特性と関連する要求事項を表にしてみました(前頁図表10参照。A)は1つめの物語で取り上げたので割愛)。

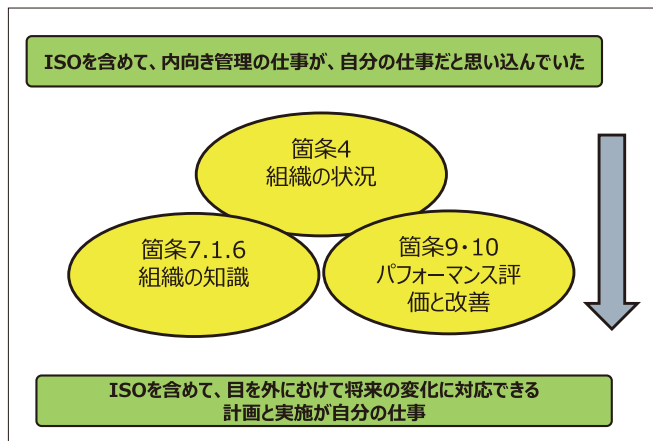
3.3 事業継承における事業プロセスの組織化

3つめの物語で登場するのは「ABC包装」(図表11)という梱包材メーカーです。この物語のキーワードは「事業継承」です。ABC包装の製品は多様な形態の包装材であり、創業30年、現在の社員数は25名、社長が創業者で65歳、典型的な同族会社です。二代目を引き継ぐことになる取締役のA君は娘婿で、大手商社に勤めた実務経験があり、5年前に入社、この実家の事業に馴染むことができていないという設定です。

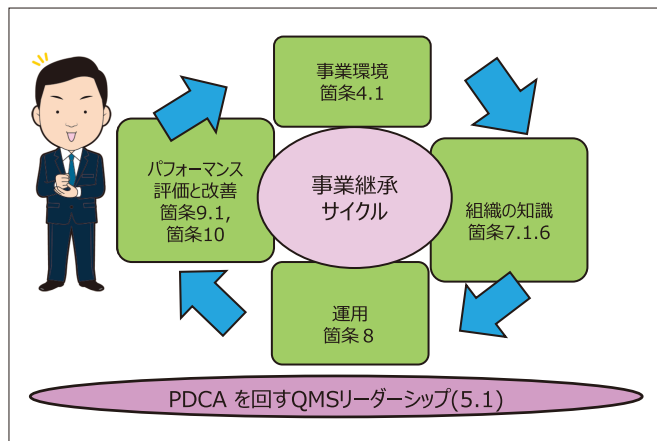
創業者としては、技術の分からない二代目で大丈夫だろうかと思っていますし、二代目としては、財務のほうは分かるが、包装については馴染めないと思っており、今後の事業継承をどうすべきかが分からないというのが話のスタートです。

ちなみに世の中に公開されているデータを見ますと、中小企業のライフサイクルと生産性については、中小企業の経営者年齢は高齢化しており、倒産件数は減少していますが、休廃業・解散企業数は過去最多となっています。一方で、新事業展開は中小企業の成長に寄与しており、目指す新事業展開の戦略とマーケティングの取組状況によって成否に差が出ています。

図表12 2015年版のアプローチで目を外に向ける



図表13 事業継承のPDCAサイクル



さて、社長としては、事業継承をどうしたものかと悩んでいます。二代目にはISOの管理責任者をやらせていますが、文書管理だけに終始しています。やがて、社長の持病が再発し、あと1年でリタイアする旨を宣言、二代目のおしりに火がつかしました。二代目は商工会議所に相談してみたところ、「ISO 9001の2015年版は事業継承でも使えるのではないか」というアドバイスをもらい、コンサルタントの紹介を受けることになりました。

紹介されたコンサルタントはまず、二代目に次のような3つの質問をしました。

- ①あなたは、事業計画を立てていますか？
商品計画は何に基づいていますか？
- ②あなたの事業を支えている資産は何ですか？それは具体的に何ですか？
- ③事業活動の結果について、どのような視点や分析を行っていますか？それは、事業計画に有益ですか？

それぞれの質問に対して、二代目は次のように回答しました。

- ①事業計画は立てているが、昨年と同様が多い。初代は、あまり計画にこだわらず状況に応じて対応している。
- ②顧客台帳でしょうか？
- ③結果数値はあるが、正直、何をみれば

よいのか……内部監査やマネジメントレビューは規定通りにやっているが、内容がここ数年間は同じになっている。

このあとコンサルタントからは、「ISOを含めて、内向きの管理の仕事が自分の仕事だと思っておられるようですが、目を外に向けて将来の変化に対応できる計画と実施があなたの仕事であり、そのために2015年版は十分に役に立ちます」というアドバイスをもらいました(図表12)。具体的には、①事業環境—価値提供分析(4 組織の状況)→②組織の知識(7.1.6 組織の知識)→運用→③パフォーマンス評価と改善(9 パフォーマンス評価、10 改善)という大枠3つのステップで指導を受けることになりました。

①事業環境—価値提供分析

箇条としては「4.1 組織及びその状況の理解」に相当する内容ですが、まず定期的に繰り返す活動に着目すること。具体的には、自社製品の受注・失注の状況、パターンを把握します。続いて、受注パターンを見つけ、その理由と根拠を学習します。続いて、なぜこの製品が選ばれるのか、あるいは選ばれないのか、その理由を見つけ、顧客価値を学習し、その顧客価値を持続して提供する組織の知識(能力)を学習します。さらに、その組織

の知識への内外のリスクを認識し、迅速に対応します。このような学習を通じて、二代目は、自社の本当の「製品」は、顧客にとってオンタイムに包装材、包装製品を提供していることだと気づきます。初代は「うちの商品は納期だ」と言っていたから、肌身で理解していたのでしょうか。二代目としては、客観的に顧客と自社が共有している事業環境について、イメージだけでなく具体的な顧客名を挙げながら、将来についても話ができるようになり、今後のチャンスとリスクをポジティブに話せるようになってきました。

②組織の知識

創業者と同様、創業に関わった社員の方々も年齢が上がっていくわけですから、現場としては先輩から経験を引き継がなければなりません。社員が持っている経験値を高めカタチにしていくことが重要です。このほか、顧客の声の集積と明確化なども必要です。こういった取組みを通じて、「最終的に何が組織の資産となるか」を改めて認識し、これを次の世代に引き継ごうという方針が出てきます。

日本のものづくりは暗黙知が主流になっていますが、今後は積極的に「見える化」することが重要です。二代目は、現場主体の知識の蓄積(過去を含めて)により、社員の動機付け、リーダーシップが高ま

図表14 「事業継承における事業プロセスの組織化」ーリーダーシップ分野、組織の具体的な活動、関連する要求事項

リーダーシップ分野	組織の具体的な活動	関連する要求事項
組織の事業プロセスの組織化	① 提供する価値を分析した ② 何を組織資産とするのかを理解した ③ 日常、何を、どんな方法で“見る”のか整理した ④ 内向き管理M Sから、外の状況を良く理解することを重視する事業計画書を作成することができる ⑤ 今後において、組織の状況、及び組織の知識を分析し、より受け身ではなく、積極的にアプローチをかけていく事も可能となる	・ 4.1 組織及びその状況の理解 ・ 5.1 リーダーシップとコミットメント ・ 7.1.6 組織の知識 ・ 9 パフォーマンス評価 (9.1監視、測定、分析及び評価) ・ 10 改善 (10.2不適合及び是正処置)

ることを理解するようになりました。

③パフォーマンス評価と改善

ここで着目していただきたいのはコーチング型は正処置です。先代は、トップダウンの形で「何でこれができないの?」と問い掛けるので、それが現場にとっては責められるように感じていたところがありました。二代目としては、育てる・考えさせる観点で、「何が起きたのかな?」「どのようにして起きたのかな?」「再発しないために、何があればよいのかな?」「それは、どうすれば、できるのかな?」ということを現場と一緒に考えてるようにしました。

また、モニタリングで得られる他の情報も確実に補足し、顧客に関する動向や、顧客の事業環境に関する動きを確実に学習することで、組織全体の活動を俯瞰的に見て、どんな事業変化に敏感であるべきかが分かるようになりました。

これまで見てきたように、顧客のニーズを市場構造・事業環境のレベルで分析し評価することが「組織の知識」であり、何が極めて重要となるかが見えて、それを利用することで二代目は、顧客の思いを把握し組織の技術を理解するとともに、「私は、これでいいのかな」と自問自答しつつも、2015年版のフレームワークを利用しながら自信を持って答えることができるように

なりました。これは、事業継承のPDCAサイクルを表した図です(前頁図表13)。中小企業の方々にとっては、2015年版を利用し、事業プロセスの組織化を通じて、二代目トレーニングに、また事業計画・開発に活用できるものと思います。この事業を理解し敷衍していくフレームワークという捉え方は、最初の物語にも通じています。

この物語のまとめとして、リーダーシップ分野における「組織の事業プロセスの組織化」での、組織の具体的な活動と関連する要求事項を表にしました(図表14)。

4. まとめ

- ・リーダーシップは、その方針・目標を明確に定め、その実現と達成に向かって困難を排除(問題・課題を解決)し、組織を牽引する役割と捉えることができます。
- ・ISO 9001規格の持つ要求事項体系は、ビジネスレビューを行うフレームワークを与え、全体最適と部分最適の複眼的アプローチで、組織が責任を負う製品・サービスへの、問題・課題解決への取組みに着目した合理的管理に有益です。
- ・直接的に組織の製品・サービスに責任を果たすのは、製品実現プロセスを担う「現場」ですが、その方向付けを行うリーダーシップに裏付けられることにより、問題・課

題解決への取組みに対する組織全体の管理レベルを上げることができます。

- ・どの管理側面に焦点を当て、その管理レベルを上げるかに、トップマネジメントの構想(方針・目標)を実現させる組織のリーダーシップとして、ISO 9001規格は応えてくれます。
- ・従って、組織の事業プロセスにおけるリーダーシップの展開にあたり、その要求事項を利用して、組織の活動を振り返ることは、組織目的(増収、増益)の実現に有益でしょう。

最後に、WG1から経営層へ、下記のメッセージを送りたいと思います。

- ・ISO 9001:2015を組織の具体的な活動と関連付けすることで、自らが取り組んでいる業務の意味づけができます。
- ・そして、組織が顧客への製品・サービスの提供をより確実に行うために、組織内で分担された業務を全体としてベクトルを合わせる取組みに利用できます。
- ・これを利用することで、リーダーシップが焦点を当てる部分(問題・課題)の見える化がより進み、組織内で認識を共有することが促進されることを通じて、方針の実現と目標の達成に近づいていきます。

どうぞ静聴ありがとうございました。▼

Part 4 JAB マネジメントシステム研究会 報告 WG2 リスク及び機会で組織を活性化するEMS

講演者：IMS コンサルティング株式会社 代表取締役 寺田 和正 氏



JAB マネジメントシステム研究会WG2主査
(IMS コンサルティング 代表取締役)・寺田和正氏

WG2メンバー： (五十音順、敬称略)

新木 一成	(組織)
小原 慎一郎	(認定機関)
黒柳 要次	(コンサルタント)
佐々木 千晶	(認定機関)
鈴木 信吾	(組織)
牧野 睦子	(認定機関)
山田 衛	(認定機関)
寺田 和正	(コンサルタント)

目次

- I. 移行審査で見られた組織のEMSの問題点
 - 1. 外部・内部の課題の決定に関する問題点
 - 2. リスク及び機会の決定に関する問題点
- II. “リスク及び機会”で取組みの範囲を拡げる
 - 1. SDGs
 - 2. 持続可能性に配慮した調達
 - 3. 生物多様性・生態系保護
 - 4. 働き方改革

皆さん、こんにちは。WG2の検討結果をご報告させていただきます。私はWG2の主査を担当させていただきました寺田と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

最初に、WG2のテーマ選定の経緯についてご紹介します。

本シンポジウムは2018年3月開催ということで、ほとんどの組織が2015年版への移行を終えている時期であることから、改めて規格の説明はあまり必要ないであろうと考え、EMSを活用している組織、あるいは認証機関の方々に「何を伝えるか?」を検討してまいりました。

そこで、2015年版で新しく導入された考え方やEMSの機能を活用して、EMSの有効性を向上させるヒントになる情報を提供させていただくのが一番良いのではないかと、という結論に達しました。

このような経緯から、WG2のテーマは「リスク及び機会で組織を活性化するEMS」とさせていただきます。

本日の内容ですが、大きく2つのパートに分けて紹介させていただきます。1つめのパートが「移行審査で見られた組織のEMSの問題点」で、2つめのパートが「“リスク及び機会”で取組みの範囲を拡げる」です。

では、1つめのパートについて、説明させていただきます。

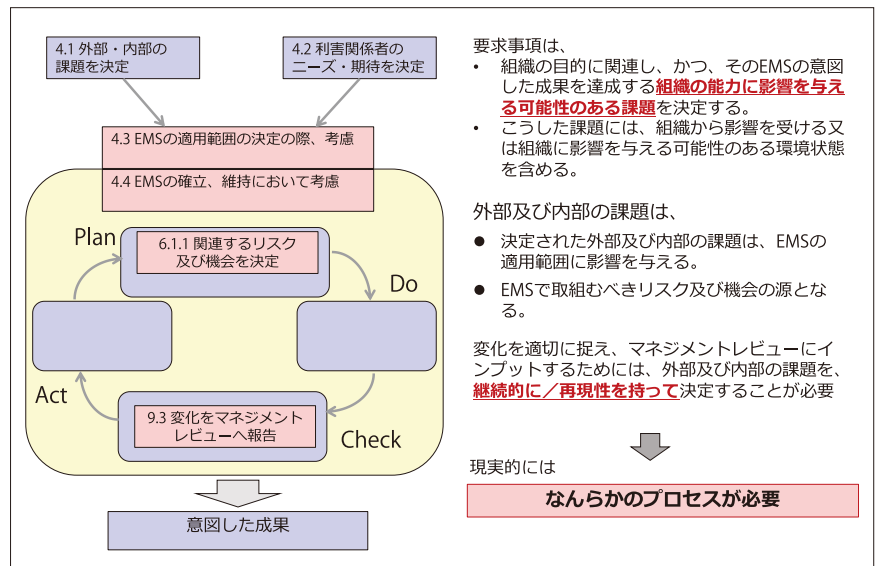
I. 移行審査で見られた組織のEMSの問題点

移行審査で見られた組織のEMSの問題点として、以下の4つが挙げられました。

- ①外部・内部の課題の決定に関する問題点(課題の見落としがある、課題決定のプロセスが不明)
- ②リスク及び機会の決定に関する問題点(決定された“リスク及び機会”に問題がある、“リスク及び機会”を決定するプロセスに問題がある)
- ③リーダーシップ及びコミットメントの実証に関する問題点(トップマネジメントのリーダーシップ及びコミットメントが十分に実証されていない)
- ④“必要なプロセス”の確立に関する問題点(手順の確立に留まっている、EMSに必要なプロセス及び相互作用が可視化されていない)

時間の制約もあり、これらの問題点すべてを深く考察していくのは難しいので、取り上げる問題点を絞り込みました。「③リーダーシップ及びコミットメントの実証に関する問題点」については、関連するテーマをWG1で取り上げていますので、そちらを参考にしていただきたいと思います。「④“必要なプロセス”の確立に関する問題点」については、ISO 14001では2015年版で初めてプロセスを確立し

図表1 外部・内部の課題の決定の重要性



実施することが要求事項として入ってきたのですが、ISO 9001では早くからプロセスの確立が謳われており、多くの取組事例がすでに発表されていますので、QMSの知見を参考にすることができると考えました。

そのような理由で、WG2では、「①外部・内部の課題の決定に関する問題点」と「②リスク及び機会の決定に関する問題点」の2つを取り上げたいと思います。

1. 外部・内部の課題の決定に関する問題点

説明の順序としては、「問題点」→「要求事項の理解」→「改善のヒント」→「改善事例 (Before/After)」という構成で紹介したいと思います。

■問題点

問題点は大きく2つあります。

1つめは、決定された課題自体に関する問題点です。具体的には、特定された外部・内部の課題が、トップマネジメントのインタビューなどで出てきた(トップマネジメントが認識している)課題と整合していない、あるいは、審査の中で発見された課題と整合していないケースです。例えば、現場の担当者の方をインタビューする中で「課題がある」と思われるのに、その課題

が外部・内部の課題として取り上げられていない、というような例です。

2つめは、決定のプロセスに関する問題点です。外部・内部の課題をどのように特定したのか、その方法／プロセスが明確ではないというケース、あるいは、将来にわたって課題やその変化が、適切に決定されることを確信させるだけの根拠がないというケースです。

このような問題の代表点な原因を3つ挙げてみました。

第一に、現在のEMSの適用範囲を前提に課題を検討していることです。2004年版で取り組んできたEMSの適用範囲を前提にして、2015年版で要求されている外部・内部の課題を決定している、例えば、現在「エネルギーの使用量の削減」に取り組んでいるので、「エネルギーの使用」に関する課題がある等と整理している、というようなことです。

第二に、「環境」に関する課題のみを特定しようと試みていることです。規格の要求事項では、「EMSの意図した成果を達成する組織の能力に影響を与える」課題ですから、必ずしも環境に限ったものではないと思いますが、従来の「著しい環境側面」を、そのまま外部・内部の課題として捉えてしまっているケースがあります。

第三に、課題を決定したエビデンスさえあれば良いという理解があることです。「4.1」

では、プロセスを確立することについては言及していないので、決定した結果(課題)だけ示せば良いだろうと理解し、運用しているケースがあります。そのため、課題は特定されているのですが、どうやってその課題を特定したのか、また、将来にわたって適切な課題を特定できることを明確に説明することができないというケースです。

■要求事項の理解

このような原因への対応を検討していくために、もう一度規格の要求事項を振り返ってみたいと思います。

特定すべき外部・内部の課題とは、「組織の目的に関連し、かつ、そのEMSの意図した成果を達成する組織の能力に影響を与える」(4.1)課題のことです。このような課題を決定することが要求されています。

そして、この課題には「組織から影響を受ける又は組織に影響を与える可能性のある環境状態を含めなければならない」(4.1)ということですから、当然環境に関する課題も含まれますが、外部・内部の課題は「環境に限った課題だけではない」ということです。ここは注意を払っておく必要があると思います。

EMSにおけるこの要求事項の位置付けを理解するために、このモデル図(図表1)を見ていただきますと、「4.1」の外部・

図表2 外部・内部の課題の決定に関する問題点－改善事例 (Before)

事業の概要	
- 情報通信機器販売商社 - 従業員300人 - 製造業向けの情報システム機器、ソリューション（問題解決）の販売・提供を行う一部の事業本部でEMSを運用	
組織が認識していた外部・内部の課題	改善前の取組み
<課題> - 紙の使用 - 廃棄物の発生 - 省エネルギー - 環境配慮製品の販売促進 3Dプリンターの消耗品として一部劇物（液体）を使用	<取組み> - 紙の使用量の削減（一部の事業本部に限定してEMSを運用しているため、測定可能な目標が紙しかない） 3Dプリンターで使用する液剤についてSDSの提供を確実にする 3Dプリンター廃液の回収サービスの提供

図表3 外部・内部の課題の決定に関する問題点－改善事例 (After)

問題点及び改善	
<問題点> “外部・内部の課題”の情報源として事業本部の年度計画をレビューしたが、売上げ・予算に関する課題が主であったため、EMSの成果に影響を与える可能性のある課題を特定するに至らなかった。 - 事務局だけでは、事業本部が真に直面している課題を決定することが難しかった。 <改善> - EMSの適用範囲の枠を取り外して、社内で、事業上の課題が特定されている“書類”を探し、「中期経営計画」（より上位の組織の計画）を外部・内部の課題の情報源として特定。	
新しく認識された外部・内部の課題	特定した課題を考慮に入れた取組み
- IoT（モノのインターネット） - AI技術の進歩 - 少子高齢化（顧客サイドでの人手不足） - 機械部品の電気機械、電子部品化	- 顧客業務の効率化、省力化に貢献するソリューションの提供推進（3Dプリンター等） - 廃液の回収サービスの提供 特定された課題のレビューから、EMSの適用範囲の見直しの必要性も明らかに…

くのが、最も簡単で最も精度の高い「課題を決定する」という活動につながっているのではないかと考えます。

■改善事例 (Before/After)

ここで、改善の事例の一つを紹介します。従来は表面的な課題しか特定していなかったのですが、会社にある既存の課題を特定した書類を探し出して、それをうまく引用することで改善につなげたという例です。この事例は、情報通信機器の販売を行う商社の一部、製造業向けの商品・サービスを取り扱う事業本部でEMSの認証を取得しているケースです。

Before (図表2): 2015年版への移行にあたって特定した外部・内部の課題は、紙の使用、廃棄物の発生、省エネルギーなど、2004年版で著しい環境側面として出てくるような内容でした。その結果、2015年版に基づく取組みも、紙の使用量の削減、3Dプリンターで使う廃液の管理などに終始していました。

After (図表3): 組織の課題が特定されている書類は何かないかを確認してもらい、会社全体の中期経営計画を外部・内部の課題の情報源にいただきました。その結果、新たに認識された外部・内部の課題としては、IoTやAI技術の進歩や少子高齢化など、業界が抱える課題への対応が特定されることになりました。すると、このような課題にEMSで取り組むということであれば、そもそも会社の中の一事業本部だけで取り組むことが適切なの

内部の課題の決定が左上にあります。その課題を、「4.3」でどの範囲でEMSに取り組むのかを検討し、「4.4」でEMSの確立、実施において考慮に入れています。PDCAのPlanの段階では、「6.1.1」で課題についての関連するリスク及び機会を決定します。Checkの段階では、課題の変化をマネジメントレビューで報告することが求められています。このように、外部・内部の課題は、EMSの確立、実施、維持に非常に大きな影響を持っています。

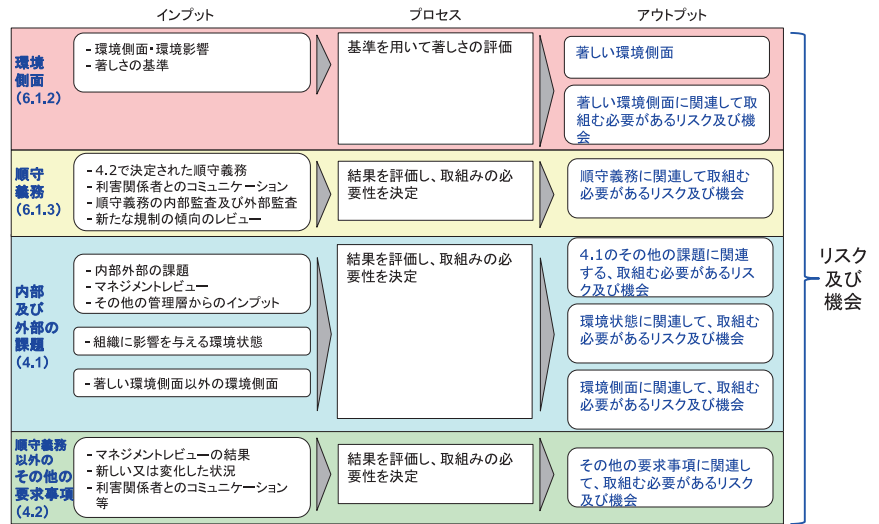
■改善のヒント

外部・内部の課題の決定に関する改善のヒントについてですが、よく考えていただくと、この外部・内部の課題を決定する

というプロセスは、必ずどこの組織にもあるはず。たとえば、EMSあるいはQMSに対する体系的な取組みが行われていなかったとしても、組織に事業活動がある限り、何らかの計画を立案し、その計画を実施しておられるわけですから、組織の課題を決定するプロセスというのは会社にあるはず。それをうまく活用していただきたいと思います。

つまり、すでに会社の中にある外部・内部の課題を決定するプロセスを使って、EMSでは何に取り組む必要があるのかを決定していただくわけです。具体的には、組織が有する有価証券報告書、中期経営計画、年度方針・計画などを活用しながら、外部・内部の課題を決めていただ

図表4 リスク及び機会の決定のアプローチの例



ISO 14004:2015 6.1.1 (リスク及び機会への取組み) 一般 実践の手引11 より

かというところまで議論が及び、EMSの適用範囲の見直しの必要性も出てきました。

このように、要求事項の「4.1」にどのように対応するかということをしっかりと考えていただくと、本来あるべきEMSの取組み、あるいはEMSの適用範囲を見直す契機につながるのではないかと考えます。

2. リスク及び機会の決定に関する問題点

前節同様、「問題点」→「要求事項の理解」→「改善のヒント」→「改善事例 (Before/After)」という構成で紹介します。

■問題点

問題点は大きく2つあります。1つは、決定された“リスク及び機会”に関する問題点であり、もう1つは、その決定のプロセスに関する問題点です。

1つめの問題点については、決定された“リスク及び機会”が、審査におけるトップインタビューの結果と整合しない、あるいは審査の中で検出された“リスク及び機会”と整合しないこと等があります。さらに、決定された“リスク及び機会”の件数が多すぎて、それに対してどう取り組むかということが不明確になってしまうケースもあります。

2つめの問題点については、前節と同様で、“リスク及び機会”を決定するプロセスが不明である、あるいは“リスク及び機

会”をどのような基準で決定したかが不明である事例です。

これらの問題点については、大きく4つの原因があると考えています。

第一に、「6.1」で要求されるプロセスの関係が十分に理解されていないまま、EMSの設計・構築が実施されているケースです。

第二に、それぞれのプロセスの目的が曖昧なまま、プロセス／手順が構成されているケースです。

第三に、“組織に影響を与えるリスク及び機会”を検討していないケースです。ISO 14001:2015の「3 用語及び定義」の「3.2.11 リスク及び機会」では「潜在的で有害な影響（脅威）及び潜在的で有益な影響（機会）」と定義しています。また、同規格の附属書Aの「A.3 概念の明確化」では「この規格では、“影響” (effect) という言葉は、組織に対する変化の結果を表すために用いている」としています。ISO 14001で言う“リスク及び機会”の結果は、誰に対して影響を与えるのかというと、環境ではなくて組織です。著しい環境側面を決定するときには、もちろん環境への影響も考えておく必要がありますが、“リスク及び機会”については、組織に対しての影響を考慮して決定することが求められています。

第四に、EMSで取り組む必要がある

“リスク及び機会”を決定することの目的が十分に理解されていないケースです。“リスク及び機会”を決定する目的を十分に理解していなければ、その“リスク及び機会”への取組みも目的を欠いた曖昧なものになってしまいます。この目的に関連して、前掲の附属書Aの「A.6.1.4 取組みの計画策定」では、「組織が環境マネジメントシステムの意図した成果を達成するための優先事項である、著しい環境側面、順守義務、並びに6.1.1で特定したリスク及び機会に対して環境マネジメントシステムの中で行われなければならない取組みを、高いレベルで計画する」としています。簡単に言うと、意図した成果を出すために取り組むべき課題を決定しておくことが、“リスク及び機会”を決定することの目的です。

■要求事項の理解

“リスク及び機会”の決定のアプローチの例として、ISO 14004:2015の記述を図表に落とし込んで整理してみました(図表4)。ここには、“リスク及び機会”に関する4つのプロセスと、7つのアウトプットが記述されています。これまでの私の審査経験から、これは“リスク及び機会”を最も細かく分類し特定した例ではないかと思います。規格要求事項に十分対応すると、おそらくこのような形になるかと思っています。

図表5 リスク及び機会の決定に関する問題点－改善事例(Before)

事業の概要 及び 事業を取り巻く環境	
<事業の概要> ・ 東北地方を拠点とする土木工事（護岸、道路補修、舗装）、建築（新規・補修） ・ 社員数50人 <事業を取り巻く環境課題> ・ 東日本大震災の対応で受注・利益は現在好調。一方、平成31年には復興工事は大幅に減る予定 ・ 現状の取組みは、これ以上改善の余地がない ・ 若い社員が定着しない、人手不足だが新規採用が難しい	
組織が認識するリスク及び機会 <潜在的で有害な影響> ・ <u>環境目標が達成できないこと</u> <潜在的で有益な影響> ・ <u>環境目標が達成できること</u>	
改善前の取組み <取組み> ・ 電力消費の低減・車両の燃費向上 ・ 排ガス対策型建設機械の利用効率 ・ 建設廃材の循環率の向上・維持 ・ 再生品や環境への負荷の少ない物品の購入への切り替え	

トップマネジメントのインタビュー等から・・・

図表6 リスク及び機会の決定に関する問題点－改善事例(After)

問題点及び改善	
<問題点> ・ リスク及び機会を環境側面の範囲で考えており、事業上の課題に関連する“リスク及び機会”を決定するとの意識が不足していた。 ・ 事務局がリスク及び機会を検討し、社長は提示された“リスク及び機会”を承認していた。 <改善点> ・ 全社で“<u>リスク及び機会</u>”に関する理解を深め、認識の統一化を図った。（“リスク及び機会”の概念、及び当社における具体例） ・ 社長の懸念事項 ≡ “リスク及び機会”であることを理解してもらった。	
新たに特定したリスク及び機会 <潜在的で有害な影響> ・ <u>平成31年以降の工事量の減少</u> ・ <u>現在及び将来の人手不足</u> <潜在的で有益な影響> ・ <u>i-Constructionの推進による利益が出る体質の確立</u>	
新リスク及び機会を考慮に入れた取組み ・ i-Constructionの推進 - ドローンによる三次元測定→測量工数の削減（省エネ） - 三次元測定による設計・施工計画→設計・施工計画作成の工数削減（省エネ） - ICT建設機械による施工→人工の削減、土工量削減（省エネ） ・ 会社のイメージアップによる採用、人事評価内容の変更による社員の定着	

■改善のヒント

ただ、図表4は少し細かすぎる感がありますので、規格要求事項は十分に満たしながら、かつもう少し一般的な形として、①著しい環境側面、並びに、関連する“リスク及び機会”を決定するプロセス、②順守義務に関連する“リスク及び機会”を決定するプロセス、③4.1、4.2に関連する“リスク及び機会”を決定するプロセス、という3つのプロセスに絞り込むことができます。

それぞれのプロセスの目的は、①は「活動、製品、サービスと環境との関わりを理解し、著しい環境側面を決定する」、②は「環境側面に適用される順守義務に関連するリスク及び機会を決定する」、③は

「事業を取り巻く環境に関連するリスク及び機会を決定する」となります。

もし今、“リスク及び機会”を決定する手続きが複雑すぎるとか、適切な“リスク及び機会”が特定されていないとかいった問題があるようでしたら、ぜひ、これらの目的に対して適切なプロセスになっているかどうかを、もう一度振り返って見ていただくと、改善の機会の特定に役立つのではないかと思います。

■改善事例(Before/After)

改善の事例を2つ紹介します。最初は土木工事業のケースです。

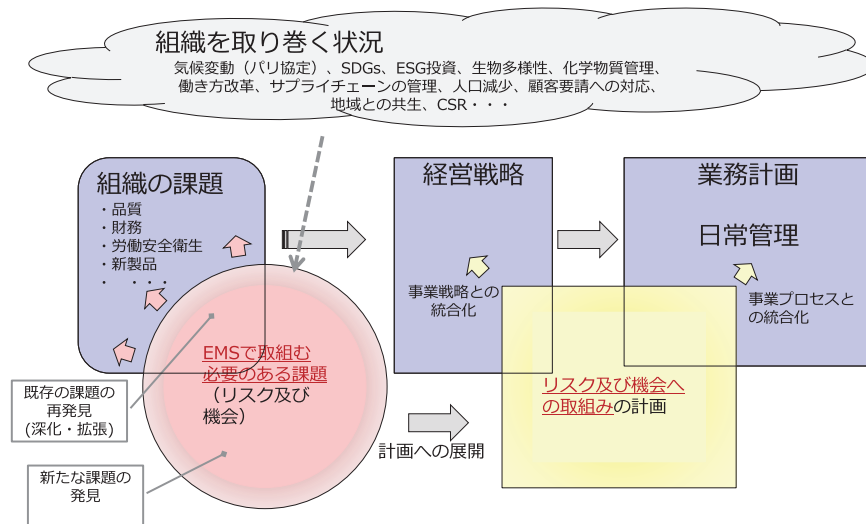
Before(図表5):審査にお伺いしたとき、“リスク及び機会”についての取組み

容を拝見していくと、潜在的で有害な影響をもたらす可能性がある“リスク及び機会”は「環境目標が達成できないこと」であり、潜在的で有益な影響をもたらす可能性がある“リスク及び機会”は「環境目標が達成できること」としていました。取組みについても、2004年版で今まで取り組んでいた電力消費の低減や排ガス対策車の利用率向上などが、そのまま2015年版の目標としてシフトされていました。トップインタビューの中でいろいろお話を聞いてみますと、これまでは東日本大震災への復興対応で受注は順調でしたが、平成31年以降は工事が大幅に減少することが見込まれていますし、社員が定着せず、人手不足で新規採用が非常に難しいという課題をトップとして認識されていました。そこで審査の中で、「“リスク及び機会”をもう一度しっかりと考えてみましょう。簡単に言ってしまうなら、社長の懸念事項イコール“リスク及び機会”です。それをしっかりと書き出して、取り組んでみてください」とお願いしました。

After(図表6):最終的には、社長の懸念事項が“リスク及び機会”として特定されました。具体的には、i-Constructionの推進として、ドローンによる三次元測定など、ITを使った技術推進をはかることや、会社のイメージアップによる社員の採用、定着化をはかることなど、事業活動に密着した目標が設定されました。

続いて、化成品を取り扱う専門商社の事例です。

図表7 事業プロセスとEMSのリスク及び機会への取組み



Before: 認証を取得して15年が経過しています。「環境配慮型製品の販売促進」を目標に掲げていますが、実際のEMSの主たる取組みは、オフィスから出る紙、電気、廃棄物の削減など、身近な活動に留まっていたので、今後認証を継続するかどうかを含めて、取組みを検討しました。この会社は一方で、将来の事業強化を目指して業務コンサルタントを入れ、10年後を見据えた業務改善計画を策定しており、この活動の中で会社の強み・弱みの分析も行っていました。

After: 2015年版移行のための幹部向けの研修で、EMSの目指すところを再確認し、社長は事業プロセスの改善につながるEMSの再構築を指示しました。そこで、業務コンサルタントを入れて行った分析結果をEMSに活用、特定された会社の弱みを「リスク」として、会社の強みを「機会」として決定し、改善活動に取り組みました。改善後の取組み計画としては、新製品／新規取扱い製品の開発の視点の1つとして“環境”に焦点を当てること、産業廃棄物の発生を事業プロセス全体（受注～輸入、販売）で検討すること、中・長期的な人材育成の視点でEMSに取り組むことなどが整理されました。

新製品開発や中・長期的な人材育成といった視点は、2015年版でなくても、これまでのEMSの取組みの中でも十分課題として出て来る可能性があったものです。EMSが十分機能していたなら、こういったことをもっと早く特定して取組みが進めら

れていたことでしょう。停滞しているEMSを、他の事業改善計画と結びつけるだけで、このような事業プロセスの改善につながる取組みに発展するという事例です。

II “リスク及び機会”で取組みの範囲を広げる

ここで、2015年版での変更点を改めて確認したいと思います。2015年版では、EMSの意図した成果として、①順守義務を満たす、②環境パフォーマンスを改善する、③環境目標を達成する、を明確に位置付けました。

以下、1つずつ見ていきます。

①順守義務を満たす

これは、すべてのマネジメントシステムの基本であり、最低のラインです。2015年版では、順守義務に関する要求事項が一層強化されていますが、2004年版でもこれは重要な課題の一つでしたので、基本的には「変わらない」と考えていただいていいと思います。

②環境パフォーマンスを改善する

これについては、大きく2つの側面があると思います。1つは、予期しない有害な環境影響を生じさせないこと。もう1つは、顕在する環境影響を緩和／改善することです。予期しない有害な環境影響の代

表的な例として、環境事故の発生や、ライフサイクルの別の段階での環境影響の悪化があります。

③環境目標を達成する

これは2004年版でも求められていたことであり、変わりはありません。

注意をしておきたいのは、2015年版においても、“順守義務を満たすこと”と、“環境事故等を含む有害な環境影響を生じさせないこと”、この2つについては、2004年版から変わることなく一貫して期待されているということです。“リスク及び機会”という新しい用語又は概念に目を奪われがちですが、この2つの部分に、少しでも懸念がある場合には、まずこの2つの分野における取組みを確実にしてから、次の課題に取り組むことが重要です。

次に、事業プロセスとEMSの“リスク及び機会”の取組みについて、整理してみたいと思います（図表7）。組織の一般的な活動は、戦略に基づいて計画を立案し、計画に従って業務を実施していくという形だと思います。この戦略は、組織の持つ課題に対処すべく立案されるものですが、その組織の課題は、組織を取り巻くさまざまな状況から発生してきます。EMSを導入して体系的に取り組んでいくということは、この組織を取り巻く状況を受けて、EMSに関連する可能性のある課題を決定することです。そしてその課題の中で、取り

図表8 SDGsのロゴ

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



(出典:国際連合広報センター)

1. SDGs

SDGs (Sustainable Development Goals) (図表8) は、国連が発表した持続可能な開発目標であり、17の分野で設定されています。SDGsは今、企業の社会貢献の取組みとして、あるいはESG投資のための評価指標として、さらに成長企業の判断基準として、注目を集めています。EMSとの関連で言えば、SDGsには、環境と関連するテーマがいくつかありますので、EMSの取組み課題として馴染みやすいと思います。17の目標の中には、クリーンエネルギー、気候変動への対応、海や緑の豊かさを守るといったまさに環境に関連する課題から、産業・技術の革新や、まちづくり等といったEMSで十分支援できる分野が含まれています。

SDGsへの取組みについてお話を聞きますと、一番多い反応は「うちは中小企業なので、国連の目標なんていうのは関係ありません」というものですが、意外と身近なところにSDGsに関連する課題があります。例えば、外国人労働者を雇用している、あるいはパートさんを雇用していると、賃金格差等の課題が発生している可能性があります。すると、SDGsの中には「公正」に関する目標もありますから、SDGsへの取組みの1つとして改善に取り組むことができますと思います。

また、企業がどのようにしてSDGsの課題に取り組んでいけばよいのかについては、「SDGsコンパス」というガイドラインが

組む必要のある“リスク及び機会”を決定し、“リスク及び機会”への取組みを計画していくということになります。EMSの導入によって特定された外部・内部の課題には、もともと課題としては認識していたけれども、その重要性がEMSによって改めて強く認識される課題もあるでしょう。EMSに取り組んだことによって初めて発見されるような課題もあると思います。

では、2015年版の特長を生かして、EMSの取組みの範囲をどこまで広げるか？これは、組織の判断で決めることですが、広げれば、それだけ多くの課題について発見できる、あるいは再認識できる可能性が出てきます。

ここで、2004年版と2015年版の違いについて、改めて確認しておきたいと思っています。2004年版では、主に著しい環境側面をしっかりと管理していくということにフォーカスを当てていましたが、2015年版では、さらに広範な“リスク及び機会”を決定して取り組んでいくことが可能になりました。

この“リスク及び機会”は、組織が何を達成しようとしているのかによっても変わってきます。意図した成果の達成を阻むものが潜在的で有害な影響をもたらす得る、“リスク及び機会”となるでしょうし、意図した成果の達成を後押しするものが

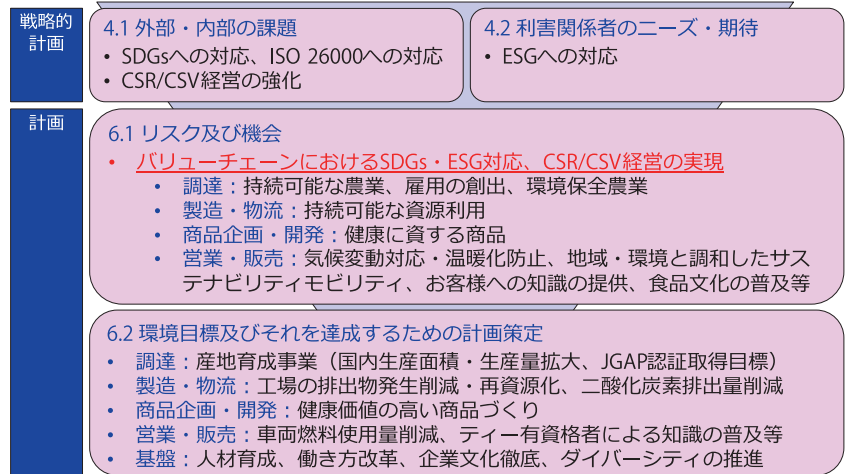
潜在的で有益な影響をもたらす得る“リスク及び機会”となるはずですが、EMSの活動に対して、閉塞感や、やり尽くした感を持っている組織は、このEMSで目指すものを見直す又は広げること、有効な取組みが可能になるはずですが、

例えば、新規事業の開発や、市場の拡大を事業上の課題としている組織にとつては、“SDGs”をEMSの意図した成果の一つに位置付けることによって、EMSがこのような課題への取組みを支援できる可能性があります。

同じ様に、“持続可能な調達の実現”をEMSの意図した成果の一つとして位置付けることによって、“サプライチェーンの管理”に関する課題の解決を支援することができるでしょうし、“生物多様性・生態系保護”、“業務プロセスの効率化という観点からの働き方改革の実現”等をEMSの意図した成果の一つとして位置付けることによって、外来種への対応や、長時間労働、業務の無駄、人手不足等の課題の解決を支援するEMSの運用が可能になるのではないかと考えています。

ではこれから、「SDGs」「持続可能な調達」「生物多様性・生態系保護」「働き方改革」、この4つのテーマについて、WG2の検討結果を紹介していきたいと思っています。

図表9 SDGsへの取り組み事例(飲料メーカー)

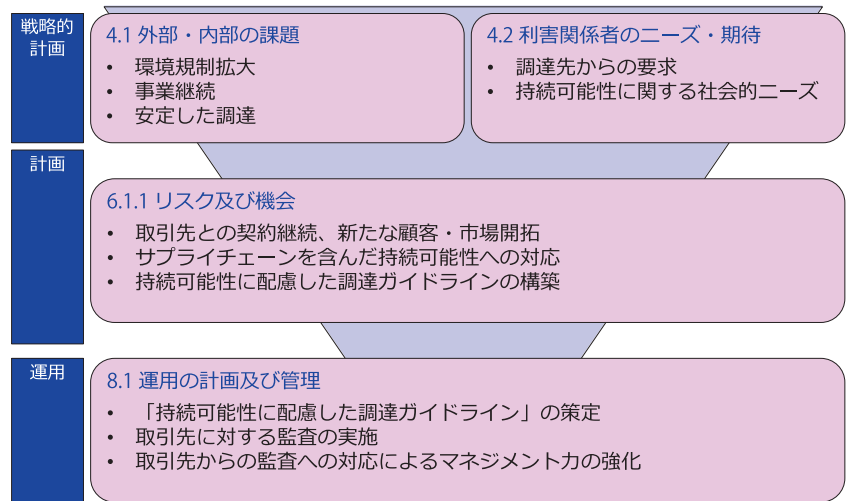


ESG: 環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance)

CSR: Corporate Social Responsibility(企業の社会的責任)

CSV: Creating Shared Value(共通価値の創造:企業が社会ニーズや、問題に取組むことで、社会的価値を創造し、結果として経済的な価値も創造される。)

図表10 持続可能性に配慮した調達にどのように取り組むか



発行されており、この中に詳細に整理されています。基本はPDCAを回して取り組んでいくというものですから、非常にEMSに馴染みやすい内容になっていると思います。

EMSの中でSDGsに対して体系的に取り組んでいる企業はまだ少ないと思いますが、SDGsの取り組み事例としては、①食品製造会社、流通業者、消費者が連携した食品廃棄物ゼロへの取り組み（流通）、②海外耕作放棄地を活用した茶産地育成事業、③再生可能エネルギー利用の発電（商社）、④ICT活用による温暖化ソリューション（電機）、⑤雇用の安定創出、などがあります。

ここで、SDGsに取り組むための3つのポイントを挙げておきたいと思います。1つめは、組織の活動に関連のあるSDGsのテーマを経営計画、環境目標に取り入れることです。SDGsにはたくさんのテーマがあるので、これらすべてに対応できるわけではありませんから、自社の事業に関連の深いテーマを取り上げてください。2つめは、新製品開発、新規事業創出ツールとして活用することです。3つめは、アウトソース先の管理にも適用することです。組織の事業活動の上流・下流も含めて取り組んでください。

では、具体的にSDGsをEMSの中にどのように組み込んでいくかについて図でまとめたものを紹介します(図表9)。これは、ある飲料メーカーのホームページ上で公開されているSDGsへの取り組みを、EMSの

要素と関連付けて整理したものです。外部・内部の課題や利害関係者のニーズ・期待として、SDGsへの対応が掲げられています。このような上位の課題に続いて、“リスク及び機会”への取り組みを決め、目標に展開していただければよいわけです。

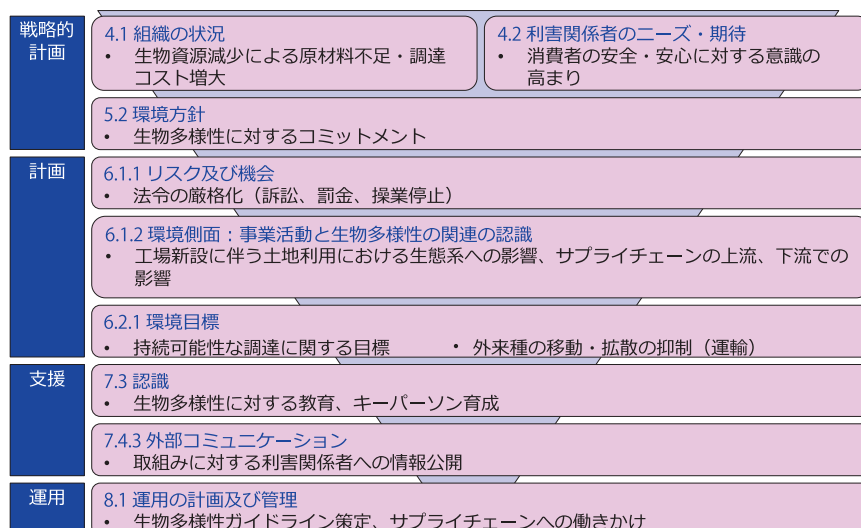
2. 持続可能性に配慮した調達

持続可能性に配慮した調達については、2020年の東京オリンピックを控えてニーズが高まっています。私たちが考えておかなければならないのは、自らの行う事業が東京オリンピックに関係があるかないかではなく、オリンピック後の社会がどの

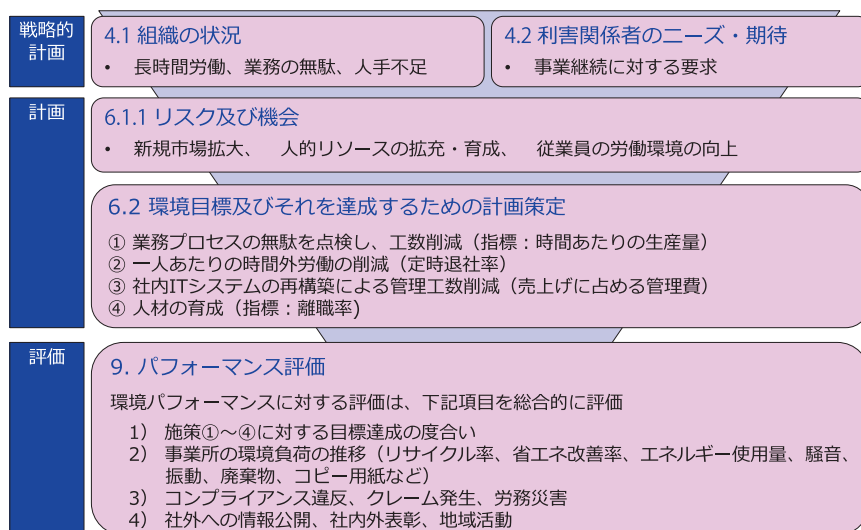
ように変わっているかをしっかり考えて取り組んでいく必要があるということです。今直接的に関連するのは、オリンピックの組織委員会や国・自治体などかもしれませんが、一旦この持続可能な調達が定着してくると、このあとの社会で持続可能性に配慮した調達が求められるようになるのは間違いありません。

サプライチェーンの管理についても、どのような場面で持続可能な調達に関連する課題があるのかを検討しておく必要があります。上流の原材料調達業者においては、違法採掘や紛争鉱物を扱っていないか、下流の回収業者や廃棄物処理業者においては、不法投棄などが行われ

図表11 生物多様性・生態系保護にどのように取り組むか



図表12 働き方改革（業務の効率化）にどのように取り組むか



採に対応するため、合法性の証明を事実上の取引条件にしています。これは、生態系保護につながる取組みであり、事業に直接影響している事例です。2つめは、廃棄物処理業者によるホテルの保全活動です。収集運搬車両から排出される排ガスや廃棄物の排出がホテルの生息数減少の一因と捉え、固有種の保全活動を展開しています。この取組みのアピールが、地域社会との信頼関係につながり、社員の採用などに良い効果を上げています。

生物多様性・生態系保護を具体的にどうやってEMSに取り込むかについて、規格要求事項との関連から整理してみたのがこの図（図表11）ですので、参考にしてみてください。

4. 働き方改革

政府主導で働き方のルールや慣習を見直す動きが活発になっています。働き方改革のすべての面をEMSで支援するというのは難しいかもしれません。しかし、業務の効率化という観点では、EMSが働き方改革の推進を支援できる側面があると思います。

ここで再び廃棄物処理業者の事例を紹介します。この会社では数年前から、有給休暇の取得率の改善や退職金の制度化、ワークライフバランスの拡充などが推進されており、EMSの目標展開と合わせた活動として一体化しています。

働き方改革（業務の効率化）を具体的にどうやってEMSに取り込むかについ

ていないかを管理しなければなりません。そこには、環境に関する課題もあれば、環境以外の人権や公正な取引などの課題を含んでいる可能性もあります。

具体的に、持続可能性に配慮した調達をEMSにどのように取り込むかについて、規格要求事項ごとに整理してみたのがこの図です（前頁図表10）。

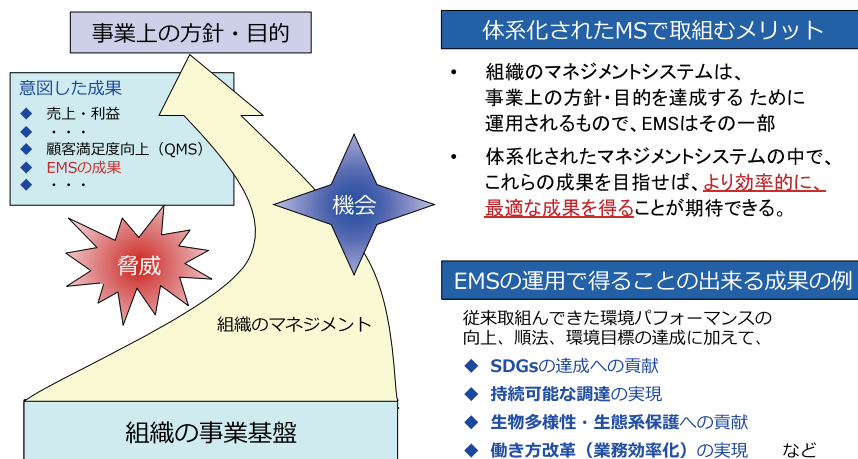
3. 生物多様性・生態系保護

生物多様性・生態系保護は、2010年に開催されたCOP10でクローズアップさ

れた課題です。2015年版では「5.2 環境方針」の環境保護に関するコミットメントのところで、「生物多様性及び生態系の保護を含み得る」と記載されています。この課題については、環境方針に掲げてはいるものの、具体的な活動には展開されていないという企業が多く見受けられます。本当に生物多様性・生態系保護に取り組める余地がないのかどうかを一度検討していただきたいと思います。

ここで事例を2つ紹介させていただきます。1つめは、ハウスメーカーでの部材調達です。この会社では、海外の違法伐

図表13 体系化されたマネジメントシステムによる運用



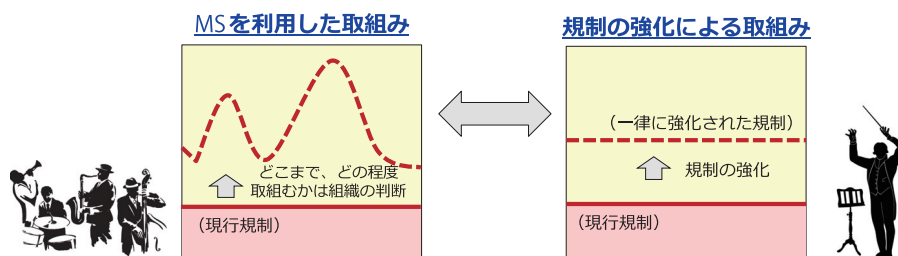
て、規格要求事項との関連からこの図のように整理してみました(図表12)。参考にしてください。

まとめ

事業活動と「リスク及び機会」との関連を図にしてみました(図表13)。組織の事業活動は、組織の事業基盤をベースとして、組織のマネジメントによって最終的には事業上の方針・目的を達成することにあると考えます。この目的達成に向けてさまざまな取組を行う中で、これはEMSに限らないと思いますが、行く手を阻もうとする「脅威」や、取組みを後押しする「機会」が出てきます。これらの「脅威」や「機会」に体系化されたマネジメントシステムで取り組めば、より効率的に、最適な成果を得ることができるというメリットがあります。EMSの運用で得ることのできる成果の例として、SDGsの達成への貢献、持続可能な調達の実現、生物多様性・生態系保護への貢献、働き方改革(業務効率化)の実現などがあります。

ここで再度、事業プロセスとEMSの「リスク及び機会」への取組みについて確認しておきます。図表7で示したように、組織を取り巻くさまざまな状況があって、これに対してEMSによって取り組む必要のある課題を認識していくことになります。これは、今まで発見されていなかった弱点や新しく取り組む必要のあるニーズ及び期待に気づいていくプロセスになりますから、図表7の「EMSで取り組む必要の

図表14 マネジメントシステムと規制の違い



ある課題」は、「発見／宝の山」と言えます。規格要求事項で言えば「6.1.1」がこれに当たり、まさに取り組むべき課題を発見するプロセスです。ここを活用し、組織の事業活動に統合した取組みを展開していただくと、EMSがより一層有効性を発揮することができると考えています。

おわりに

最後に、マネジメントシステムの有効活用に向けて、整理させていただきます。

環境改善に対してどのように取り組んでいくかということを検討したときに、1つは規制を強化して取り組むという選択肢があり、もう1つはマネジメントシステムを利用した取組みという選択肢があると思います。産業界は、マネジメントシステムを利用した取組みを選びました(図表14)。

マネジメントシステムというのは、組織の自主的な取組みであり、どこまで改善する

かは、規制を満たしている限り自由であるはずですが、ところが、私が審査やコンサルティングなどを通じて感じるのは、マネジメントシステムが「認証」の対象になった途端、非常に画一化・硬直化し、「こうでなければいけない」というような取組みになってしまっていることです。

ですから、2015年版への移行を契機に、今まで見て来たようなSDGsや持続可能な調達など、さまざまな新しい課題を取り入れながら、柔軟なマネジメントシステムを構築・運用していただくことによって、事業活動に対して非常に貢献するEMSになるのではないかと感じています。

本日は、大きく2つのパート、「移行審査で見られた組織のEMSの問題点」と「リスク及び機会」で取組みの範囲を拡げるについて発表させていただきました。今回の発表が、皆様のEMSの有効性を向上させ、事業活動に貢献できるEMSのためのヒントになればと思います。ご静聴ありがとうございました。▼

Part 5 JAB マネジメントシステム研究会 報告 WG3 認定認証制度の価値向上への提言

講演者：日本検査キューエイ株式会社 執行役員 技術管理部長 勝俣 宏行 氏



JAB マネジメントシステム研究会WG3主査
(日本検査キューエイ株式会社 執行役員 技術管理部長)・勝俣宏行氏

WG3メンバー： (五十音順、敬称略)

勝俣 宏行	(認証機関)
小林 恵実	(認定機関)
須田 晋介	(研修機関)
武樋 憲明	(認証機関)
中川 梓	(標準化機関)
舟木 敦	(組織)
森下 裕一	(組織)
山田 秀	(学識経験者)

目次

1. ISO 9001:2015年版改訂の価値と課題
2. 認定認証制度の価値を追求する
3. 認定認証制度及び審査の価値の向上の提言
4. まとめ

ただいまご紹介いただきました日本検査キューエイの勝俣と申します。本日は、WG3を代表しまして、「認定認証制度の価値向上への提言」をテーマに、この1年間の研究結果を紹介いたします。本日の基調講演で山田先生からマネジメントシステム研究会のロードマップが示されましたが、2018年度からいよいよ認証の価値創造、制度への提言について議論を進めることになります。本日のWG3の発表が、その序章になるものと考えています。

WG3では、認定認証制度について、主に2つの側面で議論をしてきました。1つは、ISO 9001に焦点を当て、2015年の改訂により、規格そのものの完成性が高まったことを受けて、ISO 9001:2015（以下、2015年版）の価値の追求と、一方で顕在化しつつある課題に対する提言を検討しました。もう1つは、2015年版を前提として認定認証制度の価値を高めるために、課題の認識と提言を検討しました。

本日は4つの章に整理して説明します。第1章は、2015年版改訂による組織にとっての価値、及び2015年版を俯瞰的な視点で見た価値や課題、提言についてです。第2章では、認定認証制度について、これまでの歩みや取組みを振り返ります。第3章では、第2章の振り返りをもとに、WG3として提言を行います。第4章

では、その提言を振り返ります。

1. ISO 9001:2015年版改訂の価値と課題

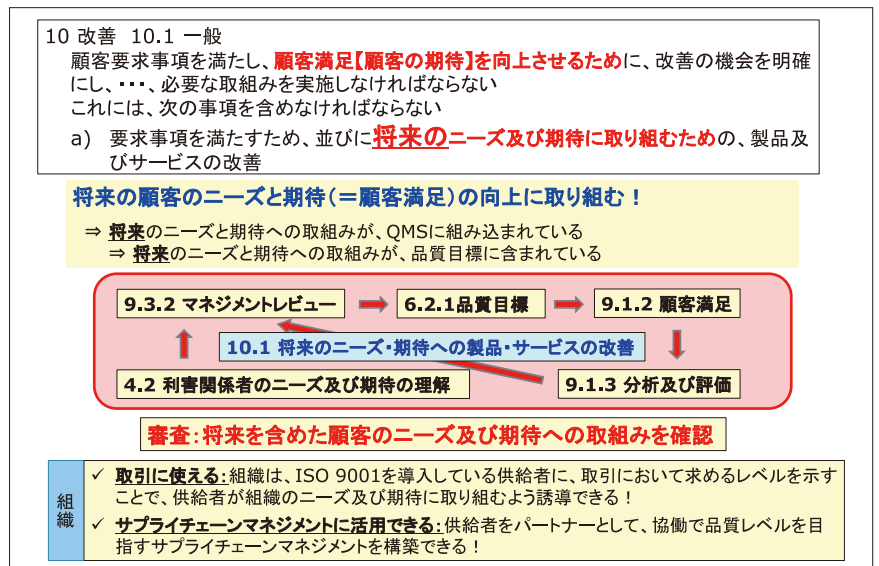
1)「組織にとっての価値」について ～2015年版は何を目指すのか～

第1章は、2015年版に焦点を当て、2015年版が目指すものについて議論した結果を説明します。

2015年版の個々の要求事項の変化点については、本日のWG1の発表を含めて、過去のシンポジウムでも発表していますので、WG3では、ISO 9001の目的である「適用範囲」が目指すものについて議論することにしました。2008年版と2015年版の適用範囲を比較すると、a)の「製品」が「製品及びサービス」に、b)の「継続的改善」が「改善」に変わっています。変わっているのは、この2箇所だけなので、適用範囲だけ見ると、2015年版は2008年版と目的は変わらないように見えます。ところが、WG3では、適用範囲a)b)ともに、その目指すレベルや深さは高まっていると考えました。

まず、適用範囲a)の「一貫して提供する能力」については、その確実性をより高める方向を目指した改訂になっていると

図表1 顧客重視を強調した「10.1」



言えます。「4.4」では「必要なプロセス」を「確立、実施」することを明確に要求し、2008年版の「適用を明確にする」よりも強調されています。

「4.1.2」を通じて、課題を見出し、さらに「想定外も含める」ことで、組織にとって取り組むべき課題・リスクが明確になり、結果として、組織が目指すQMSのレベルが見える化できます。

この目指すQMSレベルに必要なプロセスを決定し、きちんと構築し管理を徹底することで、適用範囲a)の製品及びサービスを一貫して提供する能力を高めるQMSへと誘導していると言えます。

2015年版に既に移行した組織も含め、箇条4、6の見直しに基づき、組織にとって、本来実装されるべきプロセスが、仕組みとしてQMSの中に取り込まれているかどうかを検証してください。組織にとって、本来は競争優位要因となっているはずのものが、その能力を維持するプロセスが構築・維持されてないため、意図して管理できた状態での優位要因となっていない場合は、変化に対応できず、また、優位要因が既に優位な状況になっていないことも気が付かず、競争力を失うこともあるかもしれません。

2015年版は、提供する能力の確実性を高めたとして、組織にとって必要なプロセスを振り返るきっかけにして欲しいと期

待します。

次に、適用範囲b)の「顧客満足の向上」についてです。2008年版では、顧客満足は、「顧客の要求事項を満たしている程度」と定義していました。2015年版では、「顧客の期待を満たしている程度」に変更となりましたが、そもそも「要求事項」の定義には、「明示及び暗黙のニーズと期待」とありますので、それほど差はないと言えます。

しかしながら、適用範囲b)を「顧客の期待を満たすよう目指す」と表現しなおすことで、顧客重視の指向が強調されたことがわかります。2015年版では「製品及びサービスの適合、並びに顧客満足の向上」という表現が、「4.3」「5.1.2」「6.2.1」に盛り込まれています。

特に注目すべき要求事項は「10.1」です(図表1)。ここでは、顧客満足、つまり顧客の期待を向上させるために、改善に取り組むことが要求されています。さらに、「10.1 a)」では、「将来のニーズ及び期待に取り組むために改善」することが要求されています。このため、適用範囲b)の顧客満足の向上に取り組むことは、将来の顧客のニーズと期待の向上に取り組むことを目指し、2008年版よりも顧客重視、顧客オリエンテッドの方向性が強調されたと言えます。

将来のニーズと期待への取組みが

QMSに実装され、特に改善のための強力なツールである品質目標に、将来のニーズと期待に対する取組みが含まれていることが期待されます。

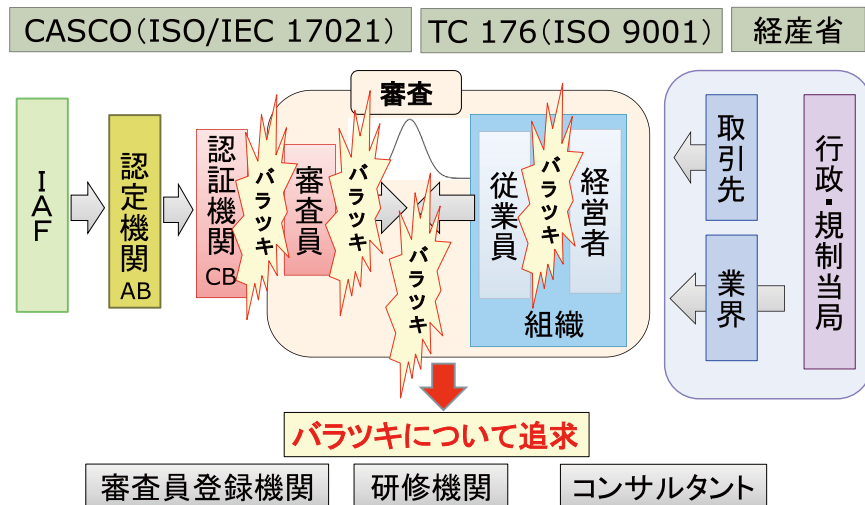
「4.2」でニーズと期待を理解し、品質目標に取り込み、顧客満足度の測定、分析を通じて、さらなる将来のニーズ及び期待に対して取り組んでいく必要があると考えます。

組織の皆さんにおいては、自らの品質目標に将来のニーズと期待に対する取組みが入っているかどうかを見直してください。リスク及び機会への取組みに加えて、将来のニーズと期待に取り組むことは、顧客の変化にも対応でき、組織の事業継続にもつながります。

私自身は審査員、認証機関の立場ですので、審査では「将来の顧客のニーズと期待」への取組みを確認することで、組織のQMSを顧客オリエンテッドな方向に誘導できると期待します。

組織においては、供給者がISO 9001を導入しているなら、組織が目指す品質レベル、組織が求める品質や供給者像を提示することによって、供給者がそのような期待に取り組むことを誘導できますし、組織が目指す品質レベルを、供給者とともに目指すことで、供給者をパートナーとして協働のサプライチェーンマネジメントを展開できると期待します。

図表2 審査におけるバラツキを追求



2) 2015年版改訂により高まった価値

次に2015年版を、さらに俯瞰的な視点で、価値について検討しました。検討の結果出てきた2つの価値を紹介します。

1つめは、2015年版がパフォーマンス重視となり組織経営に寄り添ったことにより、組織の目的を達成する経営ツールとなったことです。事業環境も考慮したQMSが求められたことにより、経営者が直接関わる中小企業では、より実態に即した、実践的なQMS運用が可能になりました。さらに、課題、リスクへの取組みと合わせて、どんな状況にあっても生きているような組織を目指した規格になったと言えます。まさに、「マネジメントシステムのためのQMSではなく、ビジネスのためのQMS」が求められています。

2つめは、経営者のリーダーシップを発揮する要素の追加、強調によって、2008年版以上に、経営者自らがQMS運営に関わり、QMSを推進するきっかけとなる規格になりました。「5.1.1」により、経営者が、QMSの有効性について、自ら説明する責任を負うことで、経営者がQMSのパフォーマンス状況を把握できる仕組みが必要となり、結果として組織統制強化につなげることができます。経営者は審査において、QMSの有効性を実証しなければなりません。審査では、経営者への

審査がますます重要となり、山田先生の基調講演でもありましたように、トップインタビューは「審査」であるということを、審査員は再認識する必要があります。

3) 2015年版改訂により顕在化しつつある課題／提言

以上のように、2015年版の高まった価値について説明しましたが、一方で課題も顕在化しつつあると認識しています。

組織の立場で見ると、経営者をターゲットとした要求事項は、QMSの構築・維持の難易度を上げ、さらに事業環境の考慮は、経営者の関与が弱い組織では、取組みに不足が生じる領域が出ています。

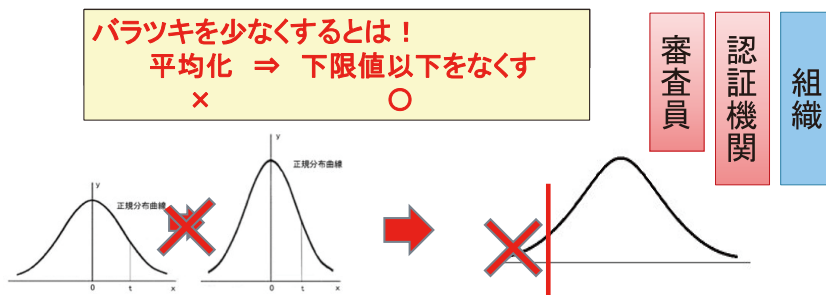
審査側では、2015年版の要求事項の完成性が高まった分、審査が難しくなりました。結果的に、審査のバラツキが増し、認証への信頼性が低下し、不安につながるようでは、結局、2015年版の真価が発揮

できない状況に陥ってしまいかねません。

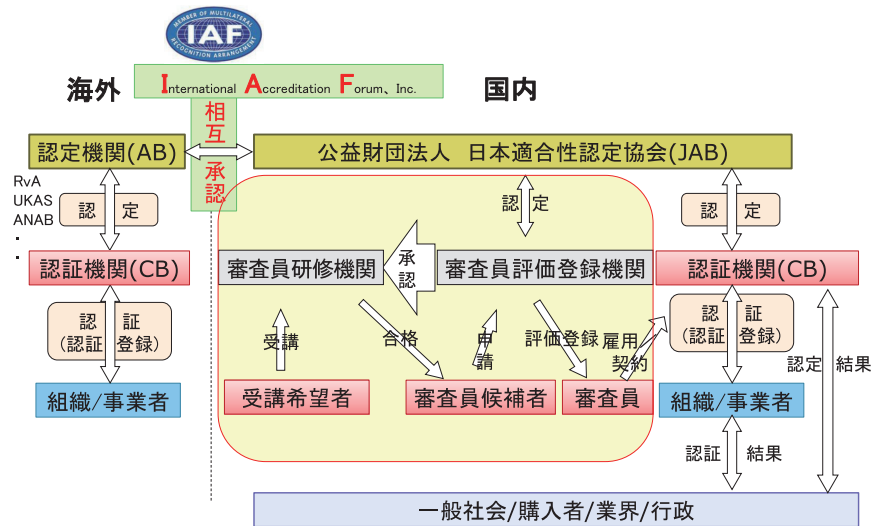
審査におけるバラツキ（図表2）を見ると、認証機関ごとに判断基準や適用のレベルが違うことによるバラツキがあり、同じ客観的証拠に基づいた判断が審査員ごとに違うというバラツキがあります。さらに、審査員も組織も2015年版の要求事項を適用する能力にバラつきがあります。

この審査現場のバラツキを低減するためには、審査員、認証機関、そして組織、それぞれのバラツキを抑えていく必要があります。一般に「バラツキを少なくする」というと、平均化することを考えますが、能力証明、適合性評価である認証においては、「下限値以下をなくす」ことがバラツキを少なくすることになると言えます（図表3）。下限値以下が存在するバラツキがあっては、認証の質は保証できず、結果的に認証の価値の低下を招くと考えるからです。ではこれから、下限値以下をなくすための提言を行います。

図表3 「バラツキを少なくする」＝「下限値以下をなくす」



図表4 認定認証制度(第三者適合性評価制度)の構造



■審査員／認証機関側のバラツキ

まずは、審査員や認証機関側のバラツキについてです。認証機関ごとに判断基準や適用のレベルが違う問題は、認証機関が自ら管理し実証する自主性が認証機関から認められていることが、逆に認証機関任せとなり、認証機関間のバラツキが顕在化していると考えました。また、審査員の要求事項を組織の状況に応じて適用する能力は、認定審査により能力や力量は評価され保障されているはずですが、実際の認定審査ではサンプリング審査となっています。このため、全審査員の力量が必ずしも認定審査で確認され保障されているわけではありません。

そこで、WG3としては、認証機関の自主管理、認定審査のサンプリング審査の限界に対応して、審査員評価登録機関や審査員研修機関の活用による、全審査員の力量を管理する仕組みを提言します。この実現のために、組織が認定認証制度をよく理解していただくこと、そして、認定認証制度にとって任意となっている審査員評価登録制度の適用を認証機関に求めていくことです。

2つめの提言として、判断や適用のレベルの違いを解消するために、ガイドラインや判断事例集の作成を提言します。認証機関間のバラツキを少なくするために、認証機関間の枠を超え、また組織や業界

がそれぞれの業界に応じた判断事例集を整備することで、規格の意図した理解に基づく審査を誘導できると期待します。

■組織側のバラツキ

次に組織側のバラツキについてです。2015年版が難しくなったことから、組織が要求事項を理解し、適用する能力にバラツキが出てきていると考えます。審査は、適合していなければ認証されないはずですが、組織が規格を理解しないままでも、認証されている実態があると考えています。特に、審査員がクローズドな質問し、その質問に答えるだけのような審査、審査員から求められた記録だけを見せる審査では、組織に要求事項の理解不足があっても、問題が発見されなければ指摘とならず、認証されてしまいます。

このような組織側の課題に対して、2つの提言をいたします。

1つめは、意図した結果を満たす仕組みであることを、組織自らが説明する審査、「組織実証型審査」です。組織が、規格要求事項をQMSに適切に組み込んでいることを説明しきれない場合は、組織の理解が不足し、要求事項を満たしていることを実証できないとして、指摘とすることで、組織がISO 9001を適切に適用する能力を持つことを誘導できると考えます。この「組織実証型審査」は、実は2010年

度のJAB QMSシンポジウムにて「QMS能力を適切に実証する方法」として提案されたもので、WG3では、改めてこのような審査を提言いたします。

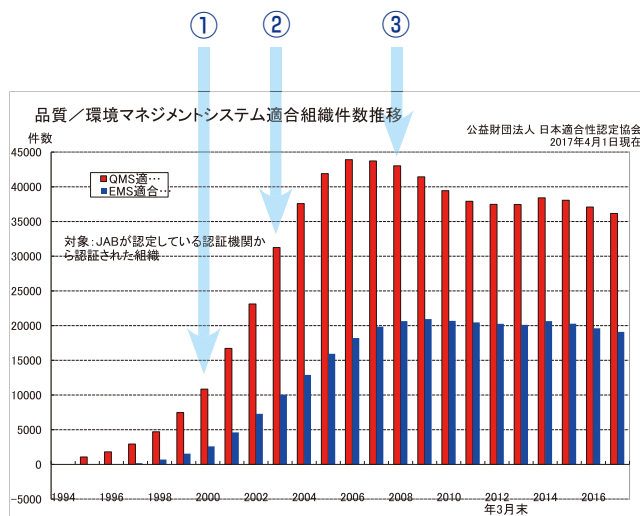
2つめは、コンサルタントの認定制度です。コンサルタントの能力を制度の中で実証する仕組みは、今のところありません。研修制度、資格制度など、力量を証明できる制度を導入し、組織の理解を支援し、適格なQMSの構築・運用を誘導できるものにしたいと期待します。

2. 認定認証制度の価値を追求する

1) 認定認証制度とは

最初に、認定認証制度(第三者適合性評価制度)について説明します(図表4)。認定機関であるJABは、認証機関を認定します。認定された認証機関は、組織を認証します。その認定された結果、認証された結果を、社会、顧客、業界等が活用していくというのが、認定認証制度です。認定機関はIAFの傘下にある他国の認定機関と相互承認が行われ、同一レベルであるという保証がされています。この制度により、日本で認証されている組織は、海外で認証されている組織と同

図表5 認定認証制度を検討した3つの報告書



- ① 「我が国における適合性評価制度に関する今後の基本的方向報告書」(日本工業標準調査会 認定・認証部会、2000年11月23日)
- ② 「日本工業標準調査会 適合性評価部会管理システム規格適合性評価専門委員会報告書」(2003年7月)
- ③ 「マネジメントシステム規格認証制度の信頼性確保のためのガイドライン」(経済産業省、2008年7月29日)

一レベルであることが保証されます。これに付随する制度として審査員評価登録制度があります。JABから認定された審査員評価登録機関が審査員研修機関を承認します。審査員資格の希望者は、その承認された研修機関が提供する審査員研修を修了し、試験に合格することによって審査員として登録されます。その登録された審査員を、認証機関が活用します。ただし、認証機関が審査員を含めた力量の管理責任を負うことで、この審査員評価登録制度は任意となっています。したがって、この制度を利用する認証機関と、利用しない認証機関がある、ということです。先ほど提言したのは、組織の方が、この制度を理解し、認証機関に審査員評価登録制度を活用することを後押しして欲しいというものです。

ここで、日本における第三者適合性評価制度の現状を見ておきたいと思います。国内において、個人事業を除く事業所数は約340万です。昨年のJAB認定のQMS認証件数と比較すると、製造業では7%弱、全産業では1.4%程度の認証比率となっています。

2) 制度の価値と組織のQMS導入の価値

国内にISO 9001の認定認証制度が導入されてから四半世紀が経ちました。

そこで、認定認証制度のこれまでの歩みや、取組みを振り返ってみました。

四半世紀の制度導入によって得られた価値について、WG3において議論した結果を紹介します。「品質マネジメントシステム=ISO 9001モデル」という印象が定着し、定期的な第三者審査により、組織が緊張感を持ってQMSを運用することにつながったという価値があります。一方、組織側のQMSへの取組みとしては、標準類管理、計測器・標準器管理などの基本的な要素の定着、内部監査やマネジメントレビュー等の監視レビューの機能や改善の意識が定着したということが、これまでの歩みの中で実績としてあると思います。

3) 認定認証制度を振り返る

(1) これまでの、制度関係者が議論した認定認証制度の検討結果を振り返る

そのような価値の一方で、さまざまな課題が顕在化し、これまで制度関係者が、幾度となく問題の提議と提言をしてきました。ここで、制度関係者が議論した報告書を3つ紹介します(図表5)。

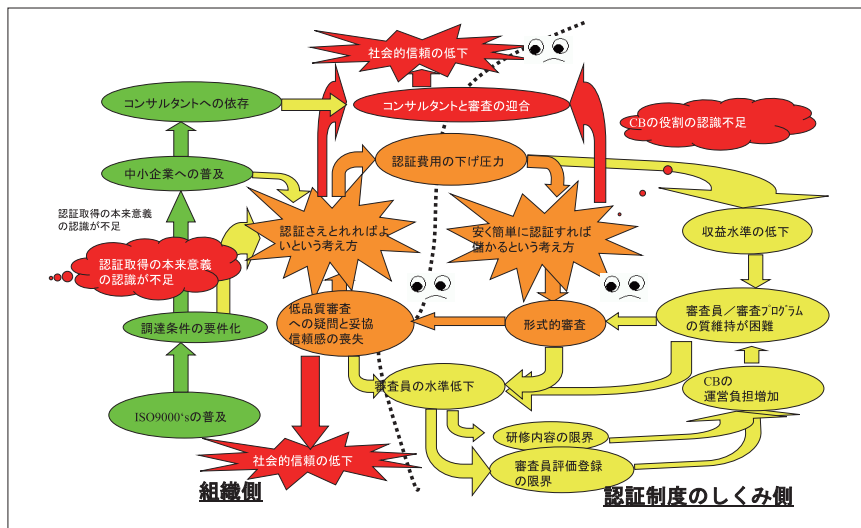
1つめは、2000年に発行された「我が国における適合性評価制度に関する今後の基本的方向報告書」です。当時は、2000年版が発行され、企業取引にISO

9001の活用が増えてきた頃です。33ページある報告書をまとめると、「品質保証システムとして機能していない」「パスポート的な捉え方の増加」「審査員のバラツキ」について警鐘を促し、「審査の内容・審査員の質の向上」「組織におけるマネジメントシステムに対する理解の促進」「消費者や供給者等にとっても活用しやすい苦情処理メカニズムの充実」が課題として提唱されました。

2つめは、2003年に発行された「日本工業標準調査会 適合性評価部会管理システム規格適合性評価専門委員会報告書」です。認証件数の増加の加速度が低下し始めた時期に発行された、75ページにも及ぶ報告書です。この中では、ステークホルダーが企業間取引から一般消費者、社会に拡大しており、認証制度が製品品質を保証しているとの誤解が広がっていると指摘しています。そして、安値審査への誘導が認証の社会的信頼を低下させるとして「負のスパイラル」(図表6)が示されています。WG3では、この負のスパイラルを断ち切る提言について、議論しましたので、それは第3章で述べたいと思います。さらに報告書では、審査の質の向上、認証機関での審査のバラツキの解消、組織自身がQMSに取り組む価値を整理することを提言していました。

最後に紹介する報告書は、2008年に

図表6 第三者認証制度にまつわる「負のスパイラル」



(出典:日本工業標準調査会 適合性評価部会管理システム規格適合性評価専門委員会報告書)

発行された「マネジメントシステム規格認証制度の信頼性確保のためのガイドライン」です。この年は認証組織による不祥事が頻発したことを受けて、信頼性を確保するための政策が提言されました。例えば、認証機関に向けたガイドラインとしては、審査員の質の向上と均質化のための取組みの推進等が、認定機関に向けたガイドラインとしては、認証された組織を認定機関が直接調査するマーケットサーベイランスの導入等が提言され、後者についてはすでにJABはマーケットサーベイランスを制度として導入しています。

(2)これまでの認定認証制度の振り返り～IAFの取組みを振り返る～

これまでの認定認証制度の振り返りとして、IAF(International Accreditation Forum 国際認定フォーラム)の取組みを紹介します。認証件数が増えても、その成果が見えないという声に対して、IAFでは顧客や利害関係者への調査を実施しました。この結果を受けて、2007年に“Output Matters”と題したコンセプト文章が発行され、認証されたマネジメントシステムについて、アウトプット(成果、結果)を考慮した審査が行われていないという問題が提起されました。2009年にはIAF/ISO共同コミュニケとして、“Expected Outcomes”(ISO 9001の認定された認

証に対して期待される成果)が発表され、同時に、IAFでは認定・認証制度のリエンジニアリングに取り組みました。

リエンジニアリングの例を紹介します。認定認証制度がきちんと実行されるための監視を強化し、良い方向に誘導するため、各種IAF文書が策定されました。現在、約20弱のIAF文書が発行されています。例えば、2016年から適用されている「IAF MD15」では、認証機関のパフォーマンスを監視するために、毎年、認証件数や審査員数などを、認証機関が認定機関に報告することとしています。先ほど紹介しました「マーケットサーベイランス」についても、「IAF ID4」により2013年から適用されています。このほか、利害関係者を制度の中に組み込むために、ユーザーアドバイザーグループを創設しています。また、認定に対する取組みとしては、2016年に認定審査員の力量に関する基準文書が発行されていますし、認定を受けたマネジメントシステム認証のデータベースの構築も進行中です。このような認定に対する取組みは、ユーザーアドバイザーグループからの強い要請に対応したものと聞いています。

(3)これまでの認定認証制度の振り返り～ISO/IEC 17021の改訂経緯を振り返る～

次に、認証機関への要求事項であるISO/IEC 17021の改訂経緯を振り返ります。この規格はISOマネジメントシステム認証の広がりに応じて、これまでのガイド規格(ISO/IEC Guide 62/66)から、要求事項の規格として2006年に発行されました。この時点では認定認証制度の世界的な協調の観点から、力量に関しては、認証機関の自主管理に任せられ、要求事項としては組み込まれませんでした。2011年の改訂では、マネジメントシステム共通の力量は規定されましたが、規格別の力量基準の要求は、2015年版になってから順次発行されています。

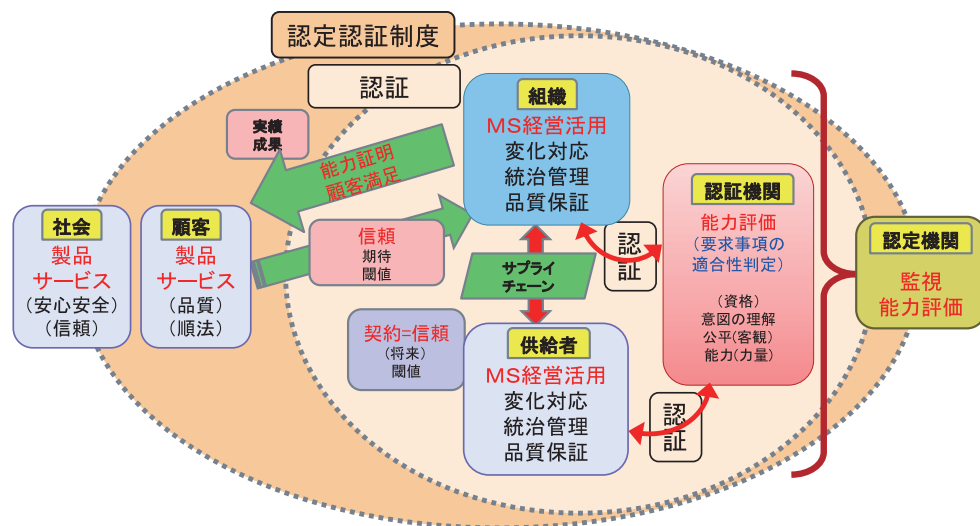
(4)他国の認定認証制度の取組み事例を振り返る

振り返りの最後として、他国の認定認証制度の運営について紹介します。

中国では、全審査員が登録制になっています。先ほど紹介しましたマーケットサーベイランスについては、専門部署を設けて積極的に活用し、認証機関の活動を監視し、その監視の結果に基づいて認証機関をランク付けし、その結果によって認定対応(工数等)が考慮されています。

また、韓国では、過去の不祥事を受けて、審査員が審査開始時と終了時に審査現場から政府委託機関へ電話報告をするという制度を運用しています。

図表7 認定認証制度の利害関係者の役割と期待



図表8 認定認証制度の課題と過去の提言及び対応例

	課題	過去の提言及び対応例
審査	● 審査機関のバラツキ ● 審査員の質のバラツキ ● 顧客確保優先 能力を評価する、社会及び制度が期待する審査になっていない	● 審査員に対する研修の強化 ● 審査員研修素材の開発 ● 審査員評価登録制度の活用検討 ● 審査員資格の明示化（力量）
組織	● 期待する品質レベルを保証するQMSとして機能していない ● ISO用活動（ダブルスタンダードなQMS運用） ● 経営者不参加	● 組織自身によるQMS構築、ISO 9001への適合を実現 ● 組織側の意識改革 ● 組織側のバラツキ抑制 コンサルタントの育成と活用
顧客	● 選択の基準に使えない	
社会	● 製品・サービスの選択に活用できない ● 安心安全と信頼確保に使えない	● ユーザー／クライアントの評価を制度の内容、質の向上に役立てる方策の検討 ● 苦情処理メカニズム等の充実 ● ステークホルダーとして一般消費者、株主などが参画

このように、認定認証制度は、世界で統一的な対応が行われているだけでなく、それぞれ国独自で対応を行い、制度の価値と信頼性向上に取り組んでいる現状が見えます。

3. 認定認証制度及び審査の価値の向上の提言

1) 認定認証制度と価値及び課題について

第3章ではWG3の提言を紹介します。WG3ではまず、認定認証制度には、どの

ような利害関係者がいて、この制度の目的と意義／価値は何かについて議論をしましたが、このあたりについては、本日の冒頭で飯塚理事長がお話をされましたので、ここでは割愛させていただきます。

この図（図表7）は、認定認証制度の利害関係者の役割と期待を表したものです。公平で能力のある認証機関によって、組織の能力を評価します。組織はマネジメントシステムを経営と一体となって運用し、変化への対応や品質保証能力を証明します。この証明が、能力証明となって、顧客との取引に利用され、顧客は品質や順法性を信頼して、製品及びサー

ビスを受け取ります。このような認証制度を、認定機関が監視し、能力評価することによって、社会として、良い製品、良いサービスを選択でき、安心安全の社会につながります。

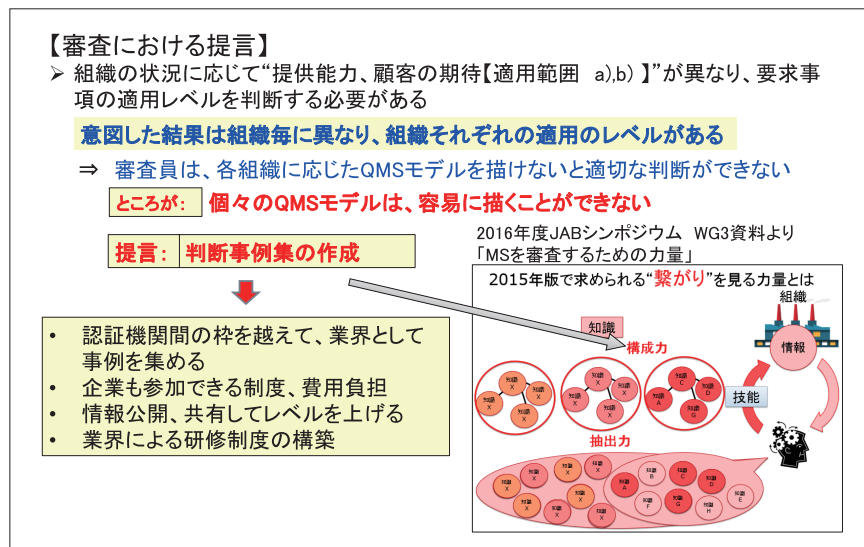
ところが、問題、課題が顕在化し、本来の認定認証制度の目的が達成できていないとは言えない現実があります。

この表（図表8）は、第1章や第2章の振り返りから、立場ごとに、課題と過去の提言及び対応例を整理したものです。青字で示したものが、すでに第1章で提言した内容になります。第3章では、赤字で示した課題や過去の提言の実現化のために、より具体的な提言を報告します。

その前に、冒頭申し上げました通り、WG3の議論は俯瞰的になったり個別事象になったりしましたので、ここで図表のつながりをおさらいしておきます。図表4の価値や意義を具体的に表したのが図表7です。そして、図表7で示されている「認証」の部分を取り抜いてお見せしたのが図表2であり、さらに審査におけるバラツキにフォーカスしたのが図表3です。このように各図表が関係していることを、少し頭に置いておいてください。

それでは提言に移ります。WG3では、大きく3つの視点で提言します。1つめはQMS審査における提言、2つめはステークホルダーの関与に関する提言、3つめ

図表9 判断事例集の作成を提言



はISO 9001の日本版認定認証制度についての提言になります。

2)QMS審査における価値

最初の提言です。QMS審査における不適合について議論しました。多くの不適合指摘は、規格が要求する「～しなければならない」に対して、それが組織側で実施されていない、または実証されていない、ということをもって、「～していない」ため指摘するとなります。一方で、規格要求事項をよく見ると、この「～しなければならない」の前に「～のため」が組み合わされています。

例えば「8.1」では、「製品及びサービスの提供に関する要求事項を満たすため、並びに箇条6で決定した取組みを実施するために必要なプロセスを、計画し、実施し……」と規定しています。箇条4から10を調べてみますと、「～ため」は2015年版の中に66カ所も出てきます。「～ため」というものも要求事項ですから、例えば手順通りに実施していたとしても、その目的が達成されていない、または、達成を実証できていない場合は、規格要求事項を満たしたとは言えません。そのような状態も不適合として指摘し、組織に改善を求めることで、より目的指向なQMS、そして、プロセスの有効性を指向した審査を推進できる

と考えます。組織もこのような指摘を受けることによって、目的の意義を考えることにもつながると思います。

しかしながら、第1章で説明しましたように、適応範囲a)b)において、組織ごとに適応のレベルが異なります。個々の要求事項の目的、達成レベルとなると、ますます組織ごとに適応のレベルが異なるでしょう。本来審査員は、個々の組織に応じたQMSモデルが描けないと、目的達成のための手順やプロセスの有効性の判断ができなくなりますが、このようなモデルは容易には描くことができません。

そこで再度の提言になりますが、「判断事例集の作成」を提言します。こちらに示す図(図表9の右下の図)は、昨年のシンポジウムでWG3が提言した、マネジメントシステムを審査するための力量として、2015年版の変化点を審査するために求められる「繋がりを見る力量」を示したものです。審査員は、審査対象の情報を組織から得て、必要な知識を抽出し、情報と知識を繋げて、オーディットレイルを構成するという絵でした。判断事例集は、この構成力を支援するのに活用できるはずです。そして、判断事例集では、不適合の事例だけではなく、適合の事例も含めたいと考えています。認証機関の枠を越えて、業界として事例を集め、企業も参加できる制度にして、費用負担をしていた

できます。策定した事例は、情報公開し、関係者が情報を共有することでレベルを上げていくとともに、業界による研修制度を構築して、その研修に策定した事例を使っていきたいと考えています。

3)認証を利用するステークホルダーの関与の強化の提言

次は、ステークホルダーの関与の強化の提言です。

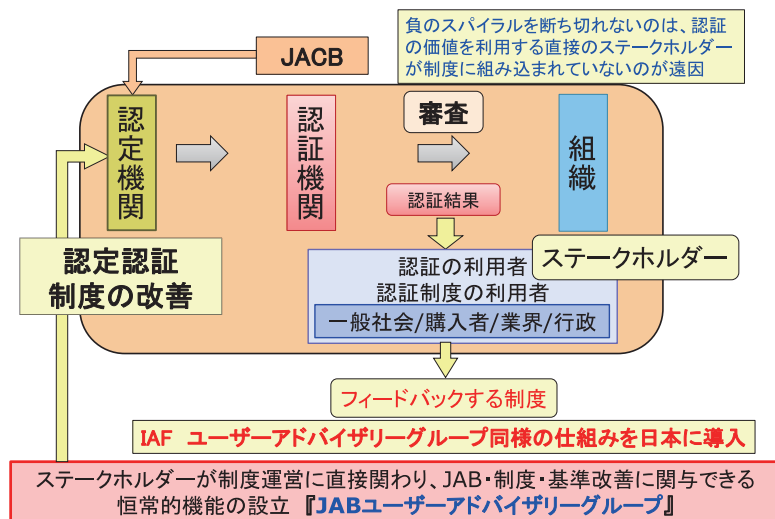
ステークホルダーの期待として、例えば、認証を「取引のための判断基準の閾値にしたい」という期待に対しては、すでに判断事例集の例や、バラツキをなくす提言をしてきました。また、「適切に監視され管理された認定認証制度であってほしい」という期待に対しては、すでに審査員評価登録制度などを提言しましたが、認証の価値をさらに高めるためには、ステークホルダーの関与が必要ではないかと考えました。

そこでWG3ではステークホルダーに関する、3つの具体的な提言を行います。

①認定認証制度へのフィードバックシステム

1つめの提言は、ステークホルダーが認定認証制度へフィードバックするシステムの導入です。これは、直接、認定認証制

図表10 認定認証制度へのフィードバックシステム



度に関わるステークホルダーを示しています(図表10)。現在、認証機関においては、JACB(認証機関連絡協議会)を通じて適宜フィードバックするシステムを持っています。しかしながら、認証の結果を利用する顧客、購入者、社会、いわゆるステークホルダー全体がフィードバックするシステムは、制度上ありません。IAFの活動に関する説明で紹介しましたユーザーアドバイザリーグループのような仕組みを日本に導入してはどうかと考えています。WG3では、ステークホルダーが直接、制度や基準の改善に関与できる仕組みを「JABアドバイザリーグループ」と名付け、このグループが、認定認証制度の制度を改善していくことに大いに期待します。

第2章で「負のスパイラル」を紹介しましたが、負のスパイラルを断ち切れない理由の1つとして、ステークホルダーが強く関与する制度になっていないことがあるのではないかと考えました。JABアドバイザリーグループが負のスパイラルを断ち切るきっかけになってほしいと思います。

JABアドバイザリーグループには、まさに、IAFの取組みを日本で実現してほしいと考えており、具体的には、認証に関するモニタリングの実施、認定認証制度への発言の行使、IAFへの業界団体としての参画など、自分たちが使う制度として、自ら価値と信頼性を高める活動を展開し

ていただきたいと期待しています。

②利用価値のある認定認証制度

2つめの提言は、航空宇宙産業、自動車産業や食品産業のセクタースキームを参考にして、効果的な取組みや制度の仕組みをQMSの認定認証制度に導入することです。

各セクタースキームに共通する特徴として、不適合を含む審査情報のデータベース管理、スキームオーナーによる認証機関及び審査の現場の監視、スキームオーナーによる審査員資格制度の導入、ガイドやリファレンスマニュアル等の発行による組織及び審査のレベル合わせなどがあります。このような取組みで認証を厳格化し、認証の結果をきちんと活用できる認証スキームを維持しています。

認定機関にはISO/IEC (JIS Q) 17011、認証機関にはISO/IEC 17021シリーズという基準があり、さらにはIAFや認定機関の決めた、技術上・運営上の要求事項によって、認定認証制度の要求事項は構成されています。この、技術上・運営上の基準に対して、セクタースキームを参考にして、活用できる要素を認定基準に組み込むことを提言します。

例えば、航空宇宙のセクタースキームは、世界中の同業者が連携し、費用も時間も人もかけて運用していますが、そのよ

うなスキームをいろんな業界で作るというのは大変難しいと考えます。一方で、ISO 9001の制度の中に、セクタースキームにおける審査員の資格要件、ガイドラインの作成、パフォーマンスの監視などの要素を盛り込んだ、国内固有の制度を作ることは、ISO 9001ならば可能と考えます。

第2章で、他国の認定認証制度を紹介しました。それぞれ国の基準を設けて運用している例があります。例えば、すでに日本でも、ISO 39001(RTSMS/道路交通安全マネジメントシステム)に基づく認定認証制度がある一方で、ISO 39001に日本固有の要求事項を付加したN-RTSMという日本独自の認定認証制度もあります。ですから、ISO 9001の認定認証制度に、セクタースキームの要素などを加えた日本独自の制度があってもよいと考えます。

③社会インフラとしての制度

ステークホルダーの関与に関する3つめの提言です。2015年版には、会社がつぶれないように、事業継続の要素が入りました。また、認定認証制度が社会の価値として認知され、一般消費者にも認知が進んでいると思います。このような状況を考えると、このISO 9001の認定認証制度というのは「パブリックな制度」「社会インフラ」と言えるでしょう。「パブリックな制

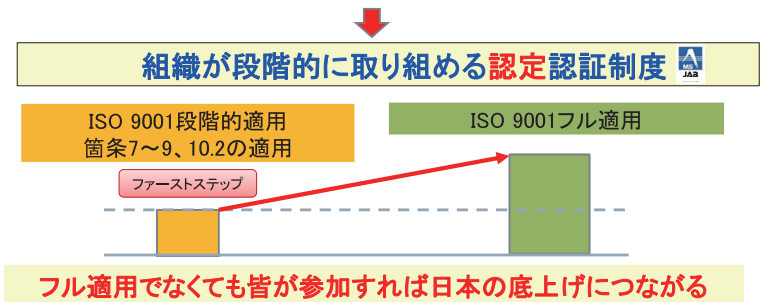
図表11 組織が段階的に取り組める認定認証制度の提言

2015年版

➤ どんな状況にあっても生きていけるような組織を目指した規格

組織の目的

- 現状の事業プロセスを、まずは、ISO 9001モデルのQMSとして構築したい
- 2015年版に基づき、強固なQMS能力を構築したい



度」「社会インフラ」であるなら、ステークホルダーである行政、規制当局がこの認定認証制度に関与することが大いに期待されます。第三者認証にまつわる「負のスパイラル」からの脱却の観点でも、政策費用（公費）で、認定認証制度を支援をすることがあってもよいと考えます。

4) 価値を強化したISO 9001日本版認定認証制度の創設提言

最後の提言として、ISO 9001の日本版認定認証制度の創設を提言します。

繰り返しの引用になりますが、2015年版はどのような状況になっても生きていけるような組織を目指した規格になりました。一方で、組織が品質マネジメントシステムを構築する目的は、それぞれあります。未来を生きるQMSではなく、まずは今を生きる能力をQMSとして実装し、認証を目指す組織もあると思います。あるいは、2015年版に基づき、強固なQMSを構築したい組織もあると思います。このため、ニーズに合わせてどこまでやるかを、スタート時点で選んで認証できる制度があれば、組織はより目的を意識した取組みができると期待します。失言を覚悟で言うならば、目的を持たずに取り組んだ結果、価値がないとして辞退する事例があるなら、目的をはっきり持って取り組めるよう

な、ISO 9001を段階的に適用する制度があってもよいと思います。例えば、最初のステップとしては、2015年版で追加となった要求事項を除き、箇条7～9、10.2を適用したISO 9001の認証があってもよいと考えます（図表11）。

第2章で紹介しましたように、日本の事業者数におけるISO 9001認証の取得率は、製造業で約7%、全産業で1.4%です。ISO 9001を段階的に適応する制度によって、この数値が増大することになれば、日本の産業の底上げが期待できると思います。

4. まとめ 認定認証制度における価値向上へのWG3提言

第4章として、これまでの提言を振り返ります。まず、審査員／認証機関側のバラツキ抑制については、JABに向けて発信します。組織側のバラツキ抑制と「組織実証型審査」については、JAB、認証機関、組織に向けて発信します。制度としてのコンサルタントの活用については、審査員評価登録機関、研修機関に向けて発信します。審査における価値向上と目的指向の審査に関してはJAB、認証機関に向けて発信します。制度へのステーク

ホルダーの関与について、アドバイザリーグループなど多くの提言がありましたが、これに関しては、JABや業界、経済団体、経済産業省に向けて発信します。最後のISO 9001日本版認定認証制度については、同じようにJABや業界、経済団体、経済産業省に向けて発信します。本日のWG3の提言が、一歩でも、実際の検討に進むことを大いに期待します。

最後になりますが、認定認証制度の議論として、2000年（我が国における適合性評価制度に関する今後の基本的方向報告書）、2003年（日本工業標準調査会適合性評価部会管理システム規格適合性評価専門委員会報告書）、2008年（マネジメントシステム規格認証制度の信頼性確保のためのガイドライン）の結果を報告するとともに、本日、WG3での認定認証制度に関する検討結果を発表させていただきました。

この制度を良くするため、社会のインフラとして価値あるものにするためには、このような検討を繰り返していく必要があると思います。関係者に、次の議論が展開することを、WG3として切に期待する次第です。

以上で、WG3の発表を終わらせていただきます。ご静聴ありがとうございました。▼

Part 6 質疑応答

本誌編集部

来場者の質問に7人のパネリストが回答

JAB マネジメントシステム研究会の3つのWGの報告が行われた後、来場者から寄せられた質問票にパネリストが回答する方式で質疑応答が行われた。コーディネーターは山田秀氏(慶応義塾大学)が務め、パネリストとして、WG1から景井和彦氏(ビューローベリタスジャパン)と山上裕司氏(イノベーション)、WG2から寺田和正氏(IMS コンサルティング)と山田衛氏(日本品質保証機構)、WG3から勝俣宏行氏(日本検査キューエイ)と中川梓氏(日本規格協会)、JABから米岡優子氏(日本規格協会)が出席した。1時間20分ほど活発な質疑応答が行われ、閉会となった。(質疑応答の内容は割愛)▼



質疑応答で登壇したパネリスト(各WG主査を除く)(写真上左から)山田衛氏(日本品質保証機構)、中川梓氏(日本規格協会)、米岡優子氏(JAB)、山上裕司氏(イノベーション)



第6回 JAB マネジメントシステムシンポジウムの質疑応答の様子