

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

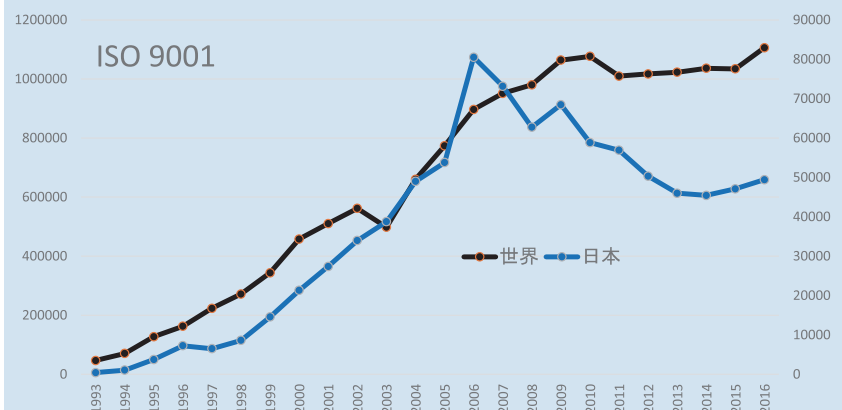
年度	～2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	目標
規格改定	改訂着手		DIS発行5/9	FDIS発行7/9 旧版廃止 JIS発行11/20			移行完了 旧版廃止			・第三者認証制度の信頼性の向上普及促進(認証数の増大)
移行		規格改定			移行期間:2015.9.15～2018.9.14					
組織				GAP分析 規格理解 移行開始	移行本格化	移行完了				
機関			旧規格運用:決められたことの実施を重視(手順・文書・記録)		新規格運用:意図した結果を重視(プロセス・結果・有効性)					
MS研究会				2015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	サブライフェンへの展開、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、制度への提言・基盤化、ガイドライン				
JABアワード				第1回 QMS、EMS等	第2回	第3回	2015年版活用対応(MS研究会と連携強化)			
社会情勢・組織・制度利用者					企業不祥事	企業不祥事				東京オリンピック
参考 ISO 9001					DIS投票5/14	DIS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

世界



日本

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

世界



日本

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ないと思います。

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

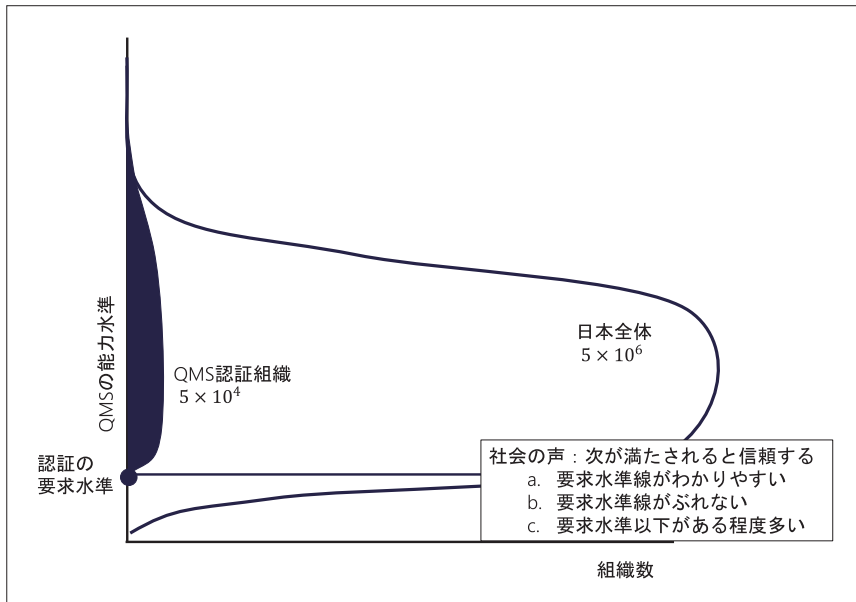
組織の運用について強調したいことは4つあります。

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。

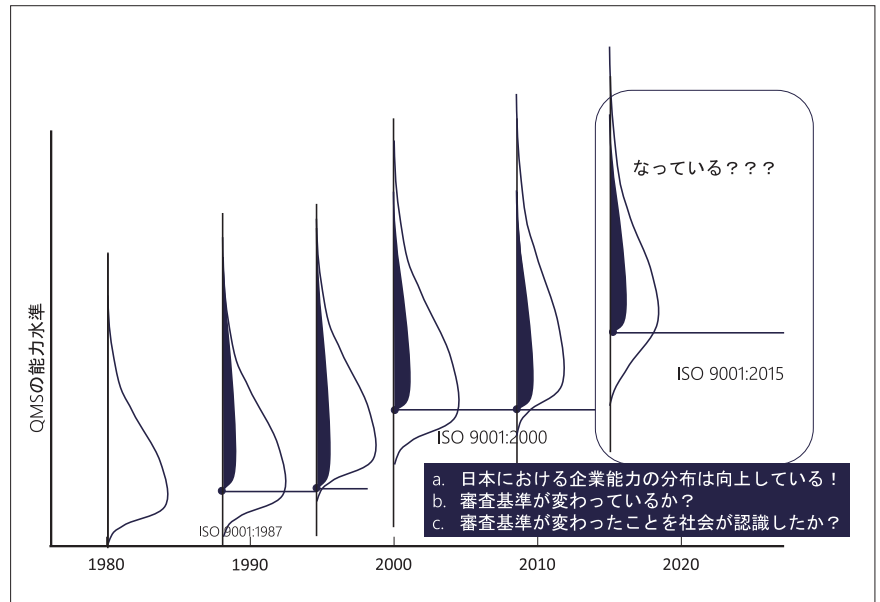
ここで、ISO 9001の要求事項をもう一度深読みしてみましょう。「知らない」「やれない」は「7.2 力量」の話です。「まあ、いいか」は「7.3 認識」の話です。この2つの項目は附属書SLに出て来る共通の要求事項です。ただ、「うっかり」については、ISO 9001のみに出て来る「8.5.1 製造及びサービス提供の管理」の話です。ですから、組織が規格をうまく使えば、そういうところにタッチできるのです。もちろん、

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/

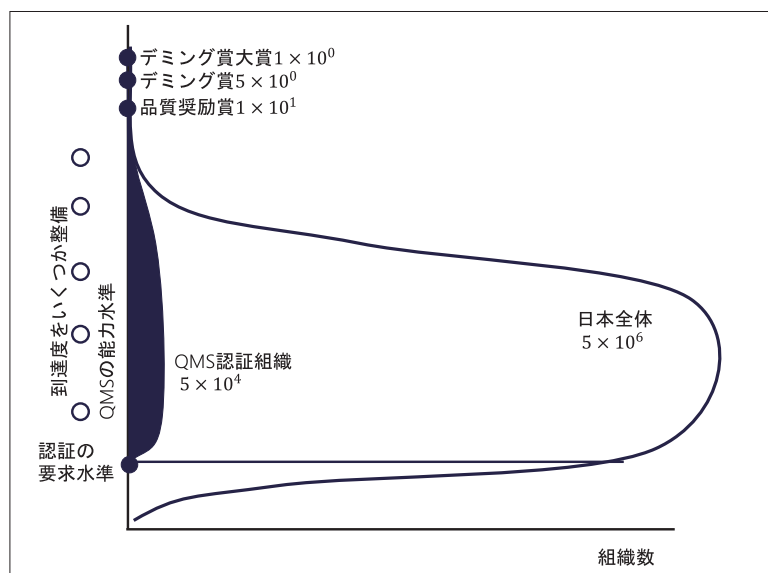
あったように、この制度から利益を得るのは社会です。身近な話をしますと、私は、住んでいる集合住宅住民の理事長を仰せつかっています。住宅の管理会社の資料を読むと、「ISO 9001を取得しています」と書いてありました。このとき、「この会社はあるレベルでは信頼できる」という気持ちを得ました。ということは、消費者も、

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ると思います。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。▼