

所属・役職名	自営業 (ISO 9001コンサルタント)
氏名	坂本志郎
選択テーマ	b)認定・認証制度を活用するための提言
<p>筆者は食品企業を定年退職した ISO9001 コンサルタントで、認証審査をした経験はありませんが、グループ企業が ISO9001 システムを構築して初回審査・維持審査・更新審査を受ける際にオブザーバー出席してきました。</p> <p>在職中に、審査を受けなくても効果的・効率的にシステム運用する、という「システム運用のあるべき姿」を模索したので、そこに認証制度の活用という新たな視点を加えました。</p> <p>「システム運用のあるべき姿」には三つの基本事項があります。</p> <p>第一は、システム構築の構図とシステム運用の構図を変更する、です。</p> <p>システム構築は、現場の担当者・責任者が担い、現在の資源（人材・インフラストラクチャー・作業環境）に見合う内容を決定しますが、「あるべき姿」の検討は隠れていて、システム運用の弱点になりますので、システム運用の構図では、経営者が「あるべき姿」を示して主導します。</p> <p>第二は、“PDCA を回す”というフレーズの本質を理解する、です。</p> <p>このフレーズは多用されていますが、チェックをしてプランどおりの結果でない場合、一般的には問題視する傾向がありますが、チェックして問題が見つかることで、創意工夫で改善してレベルアップする機会が得られる、と受け止めます。</p> <p>第三は、品質向上を担うのは人材であり、力量の向上を重視する、です。力量には専門性と汎用性がありますので、力量を向上する教育・訓練には限りがありません。なお、力量の向上は仕事をする自信と誇りに直結しますが、「認証を取得した組織の社会的責任」という自覚を促すのも教育・訓練の効果です。</p> <p>本テーマの「認証制度の活用」で検討したのは、①認証組織の誰が、②どのような機会に、③認証制度の何を評価、④活用で向上するのは何、です。システム運用の構図から、経営者が活用すると設定します。活用する機会には、①審査への対応と②審査・認証後の社会的責任の遂行、がありますが、この提言は審査への対応に限定し、経営者に評価される審査を検討します。</p> <p>経営者が認証制度（審査）を活用できると確信できるのは、「あるべき姿」とのギャップである組織の弱点を再認識できる時です。</p> <p>審査員は、①「マネジメントレビューによる決定及び処置」に関して「あるべき姿」の具体化を意見交換する、②新たな品質目標と目標達成に必要な力量を意見交換します。</p> <p>そうすると、経営者は何かに気付いて、「あるべき姿」を補強することにより「あるべき姿」の実現を早めることが可能になります。このことを認証制度の活用とします。</p>	

所属・役職名	山陽特殊製鋼株式会社 品質保証グループ 非常勤嘱託
氏名	小谷博信
選択テーマ	a)認定・認証制度が広く一般社会から理解を得るための提言

日本でのマネジメントシステム第三者認証制度がスタートして約18年を経過してきました。日本国内でもピーク時には6万件を超える登録件数となったが、現在はMS認証登録を返上する企業が増加し、5万件を切る水準となっています。

【JAB アンケートから】

認証目的、認証取得の効果を確認すると以下の結果が確認された。

- ・ 社員の品質意識の向上 - 63%
- ・ 自社品質管理システムの基盤構築 - 53.3%
- ・ 製品・サービスの質向上 - 51.1%
- ・ 業界の動向を考慮 37.4%

アンケート結果、「期待通りの結果が得られた」及び「ある程度期待どおりの結果が得られた」は79.7%であり、『組織内部の評価では効果』を認めている。

しかし、認証取得の外部への効果は、「業績が向上した。製品品質不良が低下し、他社との差別化が図れた」など、『パフォーマンス面の向上』につながる評価が少なかった。

組織が望む認証審査は、

- ・ 組織のシステムの課題を解決するのに役立つ審査 -51.8%
- ・ 業種特性を十分に理解した審査員による審査 -51.
- ・ 組織のパフォーマンスの向上に貢献する審査 -50.3%

審査員に求める要件は、

- ・ 受審組織の業務に対する理解 -46.9%
- ・ 改善課題を指摘する意欲 -44.7%
- ・ 業務展開の仕組みとパフォーマンスの因果関係を読み取る能力 -42.7%
- ・ 受審組織の所属業界に対する理解 -33.8%

マネジメントシステム認証制度全般への自由意見では、

- ・ 「マネジメントシステムの認証取得」=目的を達成と捉えられる傾向があり、組織自身が“それでよし”と判断している。
- ・ 認証取得が会社の看板で終わる企業が多い。
- ・ 現状維持のマネジメントシステムになり、継続的改善につなげていない。
- ・ 認証取得に対する社会へのアピール力が低下している。

JAB アンケート、新聞記事から判断すると、

経営者のマネジメントシステム理解とリーダーシップが発揮でき、社員教育が的確に実施出来ている組織はマネジメントシステムを有効に活用して成果を出している。(アグレッシブ企業)

一方、マネジメントシステムの認証取得を目的としている組織は認証維持にとどまっており、成果を出すことはこの次となり、また経営者のMSに関心が薄く、管理責任者任せとし、規格の意図の通りに取り組み実施が出来ていないことを理解していない。(消極的企業)

結果として、不詳事を出す組織はこの消極的企業に多く、審査費用に対し成果が出ないとの不平・不満を言い、「マネジメントシステム認証の信頼性が低下をきたしてきた。」と風評を述べている。

認証審査機関は、認証登録企業数の多寡で認証ビジネスが成立するので、認証企業数の維持確保のため、認証企業に気に入る審査(受審組織への迎合審査)、審査コストの安い審査を提案する傾向となっている。

認定・認証制度が広く社会から理解を得るための提言として、下記を提案いたします。

1. 上記のような消極的企業に対しては、初回登録審査で経営者に対して認証目的を確認する。
2. 認証機関は維持審査では、認証目的・品質方針・品質目標・顧客満足度などQMS要求事項を確認する。
3. 認証機関は3年後の更新審査で、「認証目的・品質方針・品質目標どおり組織が活動できたのかどう

か」 経営者のコミットメントを確認する。

4. 認証目的・品質方針・品質目標どおり活動できていない場合には是正処置回答を貰い、適切性を確認して更新登録を行う。
5. 認証目的・品質方針・品質目標どおり達成できていない場合、認証機関は「継続登録保留などの処置」を行い、認証受審組織に自覚を促すことが必要と考えます。
6. 上記のような厳格審査を行う以上、当然のことながら認証機関は「信頼性向上ガイドラインに規定された認証機関の責務、審査員の質向上と均質化、有効性審査の実施徹底、認証制度の積極的広報など」を実行してゆくことが必要です。
7. 認定機関（JAB）は「認証機関の審査状況、審査員の質向上の出来栄え」を審査同席観察での抜き打ち監視するなど、審査機関としての質向上度合いを点検する。
8. その結果、認定機関（JAB）は認証機関の強み・弱みなどを評価し、信頼性向上へのさらなる指針を発行し、JAB シンポジウム、JAB 公開討論会などで再議論を行う。
9. 現在進めようとしている認定・認証に関わる情報公開（認証機関・受審企業）を早急に実施し、認定・認証制度の社会からの理解を高めてゆくことが必須と考えます。

所属・役職名	(有) 神戸国際システム 代表取締役
氏名	西村明吉
選択テーマ	a)認定・認証制度が広く一般社会から理解を得るための提言

ISO マネジメントシステムを認証取得している企業の内、期待通りに売上げが向上した事業所は、JAB 殿の調査によれば、1.4%という結果がでています。

今回の「リーマン・ショック」の前には、「ISO9001 マネジメントシステム」が経営のツールとして、売上げ向上（顧客満足度向上による）に貢献するといわれても、「無力である」との評価を得てしまいました。「顧客が満足する製品・サービスの提供」から、「顧客が欲する製品・サービスの提供」に考え方を切り替える必要があります。

現在の日本経済は、「ものづくり・品質立国」を推し進めてきました。確かに日本製品は高い品質を確保してきました。しかしながら、このままでは、日本は沈没してしまいます。

今後は、世界のリーダーとして、自ら変身しなければなりません。発展途上国は、すでに「ものづくり・品質立国」への道を歩み始めています。

日本が世界のリーダーとして、今後生き延びていくためには、「ものづくり・品質立国」から「価値創造・マネジメント立国」へとステップアップしなければなりません。

日本企業はもちろんのこと、日本人一人一人が、「マネジメントする人間」に変身しなければなりません。企業も個人も、自らの存在価値を認識し、顧客・家族・社会、ひいては世界に「価値」を創造し、提供できるようになりたいものです。

「マネジメントすること」とは、PDCA サイクルを回して管理することです。

計画（PLAN）では、組織（企業）・個人の存在価値を認識し、めざす組織像（企業像）・個人像を明確にし、誰（顧客・家族・社会）に、どのような価値を創造し、提供するかを計画することです。

「ISO マネジメントシステム」の有効性が叫ばれていますが、審査機関においては、認証取得後のサポート（サーベイランス）では、今なお、決定的な有効性の審査・サポートを確立していません。

多くの経営者は、「リーマン・ショック」の前には、「ISO マネジメントシステム」の運営は、ISO 事務局に任せ、一方では、社長はじめ経営幹部は、連日「経営会議」を開き、生き残りをかけて、新しい事業展開、競合他社に真似のできない差別化した製品・サービスの提供を模索している状況です。「ISO 委員会」が「経営会議」と同じように期待されていない、また審査機関は「リーマン・ショック」の前には、無力であることを実証されたようです。

JAB10 周年記念シンポジウムにおいて、「品質立国 日本再生への道」と題する東京大学大学院の飯塚教授で、この講演のなかで、企業としての存在価値を認識し、競争力のある製品・サービスを提供していかねばならない。そのために、以下の3点を持つ必要があると述べられています。

周り、環境に対する鋭敏なセンスを持つこと。

その内の一つが顧客ニーズである。お客様がどう変わっているか、何が好きかということ、世の中の動向、お客様、社会の行動様式を見ながら、それを見抜く洞察力、マーケティング能力で、市場のニーズを把握する能力を持つ。

コア・コンピタンスを持つこと。

コア・コンピタンスとは、競合他社が真似できないような自社の中核となる能力であり、ある状況において競った時に、勝負に勝つことができる。自社の強みとして、何が自社のコア・コンピタンスであるか、またビジネス上、自社として持つべきコア・コンピタンスを認識し、その能力を強化する。

価値観を共有すること。

組織の存在感として、何のために存在しているのか、何をするのか、社会に何で貢献するかを従業員一人一人が共有し、リーダーシップ、高いモラルを維持する。

上記の飯塚教授の提言は、現在の ISO9001 の中で、理解され、運営されると、売上げが向上し、経営者に期待が持たれることとなります。上記の提言を、現在の ISO9001 要求事項として強調されているのだろうか、審査機関もそのような観点で審査が行うことが可能か疑問があります。経営者は、ISO マネジメントシステムの運営を通じて、新しい事業展開など、売上げ向上に貢献できることに期待しています。

審査機関においても、そのような期待に応えるため、提言に近い「ISO9001 の次のステップアップ」としての「経営品質マネジメントシステム」のセミナーを認証取得企業に行う（認証後のサポートとして）などの検討をはじめたところもあります。

「経営品質マネジメントシステム」は、「経営の質の改善」をめざし、「お客様第一の経営基盤」を構築し、「お客様が欲する製品・サービス」を提供する「経営革新のマネジメントシステム」です。

「経営品質マネジメントシステム」は、「経営品質向上プログラム」（日本経営品質賞リスクアセスメント基準）をベースに、ISO9001 と TQC の考え方を加味して体系化したものです。

この「経営品質マネジメントシステム」には、「戦略チェーン」が存在し、この「戦略チェーン」こそ、業績を上げる原動力になっています。

「戦略チェーン」とは、「経営理念」、「組織プロフィール」、「経営ビジョン」及び「事業戦略モデル」の一連の構成をいいます。経営理念で組織（企業）としての存在価値を宣言し、組織プロフィールによって、組織（企業）の現状と今後の方向性を明らかにし、その上で、経営ビジョン（中長期経営計画）を作成し、事業戦略モデルで、経営ビジョンを達成することで業績を上げることができます。事業戦略モデルで、8 つのステップから成り、ここで新しい事業展開、新技術・新製品・新サービスを創出します。

いくら審査機関が、「これが当社で考えた ISO マネジメントシステムの有効性評価の方法だ」といっても、経営者がその評価方法に満足しているのかわかりません。審査員に対して、「当社における ISO マネジメントシステムの有効性評価は、前年度に比べてよくなりましたか、どのような点でよくなったのでしょうか、それをどのような方法で評価したのですか」と経営者が質問しても、具体的な返事がなかったということでした。

ISO9001 品質マネジメントシステムが日本に登場して、20 年です。1980 年代の日本経済を支えきた TQC の活気の復活を期待する声が多く聞かれました。「外部から与えられた ISO マネジメントシステム、外部からのリーマン・ショック」で、日本経済は翻弄されてしまいました。

グローバル化が進むなかで、いまとなって「TQC」の復活を叫んでも仕方ないことです。

ここは、日本発「経営品質マネジメントシステム」の普及とともに、ISO マネジメントシステムのあるべき使命を明確にし、「ISO9001 品質マネジメントシステム」の再生をはからねばならないと思います。

テーマ「認定・認証制度が広く一般社会から理解を得るための提言」は、審査機関の声だけでなく、認証取得し、運営している経営者の声を聞いて、ISO マネジメントシステムに期待すること（有効性）を明確にすることだと思えます。

所属・役職名	財団法人 防衛調達基盤整備協会 システム審査センター長
氏名	青野 比良夫
選択テーマ	a)認定・認証制度が広く一般社会から理解を得るための提言

われわれの認証機関に良く似た機関又は法人として「格付け機関」及び「監査法人」がある。ともに「不祥事」などで問題視されることがあるのも同様である。

「格付け機関」のなかには、適切な評価がされていないとして後進国の銀行から訴訟を受けたこともある。「監査法人」は、日本では、不適切な監査報告がもとで業務停止、解散に追い込まれた「中央青山監査法人」がある。これらは程度の差はあれ、「金融庁」の指導を受けている。

監査法人は「公認会計士法」に基づいている点は、法的基盤が明白であるが、「格付け機関」は歴史的には古い、準拠法もない民間法人であり、構造的にはわれわれの「認証機関」に近い。

「格付け機関」には、一部には、格付け対象組織から費用の支弁を求めないビジネスモデルのものもあることが特徴である。これらのビジネスモデルには学ぶべきものがあるかもしれない。

これらの他の二つの機関、法人と比較（比較表参照）してみると、下記のことが言える。

- ・認定・認証制度は関係者の連合体（IAF/JACB）などが ISO、認定機関、認証機関などと有機的な連絡をとり、他の機関より自主的な自律の活動が活発に実施されている。
- ・法令による監査法人のように環境変化に硬直でなく、格付け機関のように各機関が孤立することなく、絶妙なバランスで運営されている。
- ・認定・認証制度を規定する ISO 要求事項が適時に改訂され、世の中の環境の変化に対応する仕組みが機能している。
- ・認証機関は他の制度のように寡占化に陥ることなく、全産業をカバーする大規模の、また、得意な分野、地域をカバーする小規模の機関と生き生きとした活力を示している。
- ・なお、特筆すべきことは、われわれの認証制度には、**認証機関から独立した第三者機関である認定機関が存在することである。**

他の機関は、監督官庁のほかに常設の認定機関のような専門組織がない。常設の専門機関をもって常時、定期的に監視しているわれわれのシステムは、他に比べて信頼性が高いと考えられる。

他の仕組みとの比較によって、これらの良い点を認定機関の HP 等で一般社会に積極的に発信することを考えるではどうでしょうか。

(三者認証・格付け・監査制度比較表)

	監督官庁 認定機関	連合 団体	アウト プット	準拠法、要求事項、手 順	顧客(主たる ステークホルダー)	費用の 支弁	機関の事例
認証 機関	経産省 認定機関 (JAB/ JIPDEC)	JACB	認証 書	(ガイドライン) IAFMD ISO 要求事項 機関内手順	消費者/利用 者/主製造者	組織	(多数：約 65 社、 競争的) JQA/JICQA/ロイド /PJ/BSK など
格付 け機 関	金 融 庁 (指定) なし	なし	格付 け	機関内手順	投資家、取引 先	組織 なし	(寡占) ムーディーズ、S&P 日本格付投資情 報センター、フィ ッチ、日本格付研 究所など
監 査 法人	金融庁 なし	公認 会計 士協 会	監 査 報 告	公認会計士法 ・品質管理レビュー制 度 ・登録制度 ・監査業務審査会 ・継続的専門研修制度	投資家、取引 先	組織	(寡占) 新日本、トーマツ、 あずさ、あらたな ど