

特集  
第3部

# これからの第三者認証 JQA 審査の基本姿勢

ISO9001が日本企業に導入されて以来、マネジメントシステムの第三者認証は、わが国のさまざまな企業や組織に評価され広く浸透してきました。一方で、企業の品質や環境にかかわる不祥事とISO9001、ISO14001との関連性が問われる機会が増え、第三者認証制度のあり方が注目を集めはじめています。

これからの第三者認証制度は、どうあるべきか。特集第1部の学識経験者の方々、そして第2部の企業・消費者団体の方々のご意見から、一つのキーワードが浮かび上がってきました。それは「企業活動に対する社会の要請」。

JQAでは、これまで行ってきた審査を整理し、審査の基本姿勢としてまとめました。その際、特に注意したのは企業が社会の要請に応えようとする活動を第三者として公正に審査し社会に伝えるという点です。今後、この基本姿勢を審査員一人ひとりにあらためて徹底し、社会や企業から真に必要とされる審査サービスの提供をめざす考えです。



審査センター所長 穂高 志郎

## マネジメントシステムの 第三者認証制度は社会財

「JQA 審査の基本姿勢」の各項目を紹介する前に、企業と社会から見たISOマネジメントシステムの第三者認証制度のあり方について考えてみたいと思います。

企業を見る社会の目は年々厳しさを増し、CSRや環境貢献活動、コンプライアンスなど、社会から企業への要請が多様化しています。そのため、市場で企業や企業の商品・サービスが選ばれるためには、社会とのかかわりを今まで以上に重視することが求められるようになっていきます。企業は利益のみを追求するのではなく、社会とともに持続的な発展をめざす、共生型の経営へとシフトすることが求められているといえるかもしれません。

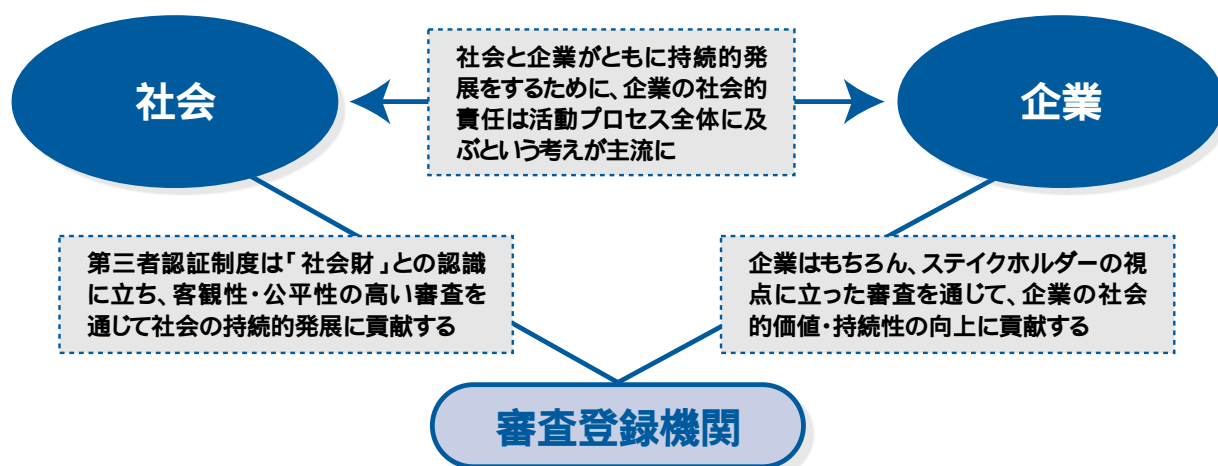
第三者認証制度の役割は、こうした動きに対応し、企業のマネジメントシステムが、きちんと機能しているかどうか

を公平に審査し社会に公表することだと考えています。企業が社会とのかかわりを意識した経営によって成長していくことは、経済の活性化や雇用の創出、環境負荷低減など、社会全体にさまざまなプラスの効果をもたらしてくれます。ISOマネジメントシステムの第三者認証制度は、こうした企業の積極的な活動を支援するためのものであり、経済、産業、社会にとっても意義のある制度です。

つまり、特定の企業の利益ではなく、最終的に企業の先にいる消費者や住民、さらには地球環境といった社会全体の利益を生むものです。従って私たちは、マネジメントシステムの第三者認証制度は社会全体の利益につながる社会財であり、客観性・公平性の高い審査を通じて社会の持続的な発展に貢献するとともに、企業に対してはステイクホルダーの視点に立った審査を通じて、企業の社会的信頼性・持続性の向上に貢献することこそが、

# 制度のあり方と

## 社会と企業と審査登録機関のかかわり



第三者認証機関としてのJQAの役割であると考えています。

では、こうした役割を果たすために、どのような審査を行っていかようとしているのか、次に「JQA 審査の基本姿勢」を項目ごとに説明させていただきます。

### 組織の自主性を基本とし、自律性を高める審査

お客さま(企業や組織体)が、めざす姿に向かっているかを審査します。

組織の方針や目標達成に向けた自主的な取り組みが基本です。マネジメントシステムの自律性を高める審査でシステムの継続的改善を促します。

ISOマネジメントシステム規格は、企業自らが計画を立てて実行し、その活動を評価、改善してPDCAサイクルを回す、企業の自主的な活動であることが大前提です。企業が自主的にこの規格を採用し、それぞれの経営方針に沿って自主的に目標を定め、それに向かって組織の変革や成長を図るといったのがマネジメントシステム規格共通の趣旨です。企業の方から「もっと具体的なアドバイスがほしい」というご要望をいただいた折に、審査員が考えるヒ

ントしか申し上げないのはこのためです。

審査においては受審企業のめざす方向や、どのような手法でPDCAサイクルを回したいのかといった、自主的な考えを尊重した上で、それを実現するための自律的な活動になっているかどうかを見ていきます。企業がのびのびと活動を行い、改善していくためには、型にはめた審査ではなく、自主性を尊重し、自律的な活動を促す審査がマネジメントシステム規格の趣旨に合致した効果的な方法であると考えております。

### 組織の特性と個性を考慮する審査

まず聞いて、お客さま(企業や組織体)の組織を知るところから始めます。

お客さまがISO規格に何を求めているかを尊重し、業界特性、組織文化、事業規模、システムの成熟度など組織の特性と個性に応じた審査を行います。

企業の業界特性、組織文化、事業規模など、組織固有の特性を十分に理解した上で審査を行います。

例えば、社員数100人の企業と1,000人の企業とでは、コミュニケーションの仕方一つとっても大きく違います。経

営トップがひとといえれば全社員に伝わる企業と、さまざまな手段・方法をとらなければなかなか伝わらない企業があるわけですから、同じ見方をしては実効性のある審査とはいえません。

さらに例えばサービス業と製造業とでは、影響を及ぼすことができる環境側面が違うように、業種や企業によるさまざまな特性の違いがあり、これを理解することも非常に大切です。これは業種の経験がない審査員ではなかなか理解できませんから、JQAでは業種に応じて専門性の高い審査員が担当しています。そうはいても、企業の特色や個性について一番よくご存じなのは企業の皆さまです。時にはお互いに刺激し合いながら、いかにめざす方向に気づいていただけるかが、審査のポイントだと考えています。

ただ一方で、業界の特色だけを熟知していればよいかというところではありません。冒頭で申し上げたように、審査では社会の視点が欠かせない重要な要素となりますから、例えば、企業の中には業界では通用していても、世間的に見ると明らかにおかしいと思われるような古い体質が残ったままのケースがまれにあります。このような企業を審査する場合、審査員は「社会から期待されていることと現状にギャップがあるのではないか」という気持ちを持って臨むことがとても大切です。そうすれば、「われわれの業界特有のもので、世間一般には通用しない」と企業自ら気づいていただく可能性は高まるでしょう。もし、審査の場でそこまでいかなかったとしても、「あの時、審査員が言っていたのはこういうことだったのか」と後で

思っていたければ、ある意味で審査は成功だったといえます。なぜなら、これがマネジメントシステムの改善活動につながるからです。

また、企業がPDCAを回し審査を重ねるごとに、ISOマネジメントシステムの成熟度は上がっていきます。それぞれの企業の成熟度がどの段階にあるのか、これを十分に理解した上で審査を行います。例えば、10年間活動を続けている企業は、規格要求事項という意味ではすべて適合していて、めざすべき成熟レベルとは規格要求事項を超えたもっと高いところにあり、それに向かって伸びようとしていくわけです。それを規格要求レベルの視点のみで審査してしまうと、まさに逆効果となってしまふ恐れがあります。

審査に当たっては、まず成熟度がどの段階にあるのかという認識を持ち、それに応じて、伸びている部分や足踏みしている部分を把握することが肝心です。その上で、伸びていない部分を集中的に見ていくという審査の方法が、企業にとって役に立つ審査につながると考えています。

### トップから現場までの一貫性を重視する審査

現場でも有効なシステムかどうかの審査を行います。現場審査を重視し、トップの方針が管理部門から現場まで一貫性を持って浸透しているかを検証し、組織の方々全員のモチベーションを意識した審査を行います。

ISOマネジメントシステムのPDCAサイクルを回し、改善につなげていくためには、経営トップから現場まですべての階層で一貫して機能しなければなりません。

例えば、CSRやコンプライアンスなどに関して、経営者がトップダウンで取り組むことを決めても、組織の現場業務に近づくほどその意識が希薄になる傾向が見られます。もちろん、経営者が各現場を回って直接話ができればそれに越したことはありませんが、なかなか難しいのが実情です。

その点、利害関係のない審査員が現場に足を運び、担当者と接することは、企業にとって大きなメリットだと思います。「皆さん、社会からはこういう期待があります」と直接的には言わないものの、「皆さんの業務は、社会的にも期待されていますよね」という確認をしながら審査を行うことで、現場は社会の視点を自然に意識するようになります。



## JQA審査の基本姿勢

### 組織の自主性を基本とし、自律性を高める審査

お客さまが、めざす姿に向かっているかを審査します。

組織の方針や目標達成に向けた自主的な取り組みが基本です。マネジメントシステムの自律性を高める審査でシステムの継続的改善を促します。

### 組織の特性と個性を考慮する審査

まず聞いて、お客さまの組織を知るところから始めます。

お客さまがISO規格に何を求めているかを尊重し、業界特性、組織文化、事業規模、システムの成熟度など組織の特性と個性に応じた審査を行います。

### トップから現場までの一貫性を重視する審査

現場でも有効なシステムかどうかの審査を行います。

現場審査を重視し、トップの方針が管理部門から現場まで一貫性を持って浸透しているかを検証し、組織の方々全員のモチベーションを意識した審査を行います。

### コミュニケーションを重視した対話型審査

「なぜ?」、「どうして?」を残さない審査をします。

現場審査はもとより審査の準備段階から結果報告まで、組織の多くの方々へ接して十分納得していただける対話型審査を行います。こうした対話が“気づき”につながります。

### ステイクホルダーの視点に立った審査

お客さまの今と将来に役立つ審査を行います。

第三者認証制度は、組織の社会的信頼性や持続性の確かさを映す社会財です。JQAはステイクホルダーの視点に立ち、「誰のため」、「何のため」に役立つシステムであるべきかを常に考えた審査を行います。

JQAではかねてより現場重視の審査に取り組んでおり、トップの方針が管理部門から現場まで一貫性を持ったシステムとして浸透しているかを検証し、企業や組織の意図とのギャップが浮き彫りになるように努めています。実際に受審企業から「審査員が組織の内部に入ることによって、新しい風を運んでくれる」、「現場のモチベーションアップに役立った」という声をいただいています。

現場重視の審査は、経営者にとっても大きなメリットがあります。経営者は、業績や現場からの報告などを通じて現場の状況を把握していらっしゃると思いますが、直接見なければわからないこともあります。今、申し上げたように、審査員は現場の社員の方と直接触れ合い、現場の様子を

見た上で報告書を作成しますから、そこには現場の実態が映し出されていて、経営者は現場の状況と客観的事実に基づいた問題点や課題を把握することができるのです。例えば、現場まで浸透していると考えていた方針が、実際は十分ではなかったといったことがわかる場合もあり、追加的な対策をとることもできますから、これは意味があります。

さらに、経営トップから現場まで一貫した審査に基づいているので、審査報告書の指摘事項が各階層にわたっており、マネジメントシステム全体を俯瞰することもできます。つまり、意志疎通の面でどこかの階層で伝達のラインが切れている、といったことが見えてきます。このように点

の情報を線につなげることで、マネジメントシステム全体の強みと弱みをあぶり出し、システムの改善につなげていくことができます。

### コミュニケーションを重視した対話型審査

「なぜ?」、「どうして?」を残さない審査をします。

現場審査はもとより審査の準備段階から結果報告まで、組織の多くの方々へ接して十分納得していただける対話型審査を行います。こうした対話が“気づき”につながります。

お客さまと審査員のコミュニケーションにおいて特に重要なのが、事前のコミュニケーションです。審査を受ける際、企業側には「今年はこの部分を中心に見てほしい」、「現場のモチベーションを上げる審査をしてほしい」といった期待があります。これを把握しないままに進める一方的な審査だけでは有益な審査とはいえず、企業に物足りない思いが残ってしまいます。

JQAでは審査前に必ず企業と連絡をとり、「今回の審査で何か特に配慮すべきところがありますか」と確認を行い、その中から企業側の思いをつかみ、審査プログラムに反映させていきます。審査プログラムとは、「誰が、いつ、どこに行き、何をやるか」が書かれただけのものですが、その中にはストーリーがあります。例えば、管理部門にいてこの項目を審査し、その後に関連する現場で実際の状況のインタビューを行うということなどを決めるものです。インタビューの順番によっては、企業の思いとずれたり、導き出される結果の着目点が違ってきたりする場合がありますから、プログラムを作成する過程において、企業側と十分キャッチボールすることが非常に重要だと考えています。

事前のコミュニケーションに加え、審査はもちろん、最後の報告までコミュニケーションを重視しなければなりません。一方的に指摘事項を報告書に記載するのではなく、なぜこの項目が指摘事項なのかを経営者を含む関係する皆さまにきちんと説明し、納得していただける報告書のプレゼンテーションをめざしています。

また、コミュニケーションを通じて“気づき”につながる審査をめざしています。2番目の項目で説明した「社会とのずれ」に気づいてもらうことや、3番目の項目で説明した「現場の社員が社会の視点を意識する」というのも大切な気づきです。現場は、目の前の仕事に追われ、企業活

動の全体像がつかめなくなりがち。その上、現場におけるマネジメントシステムの活動は、「いわれているからやる」という部分があるとたびたび聞きます。そこに外部の審査員が来て、違った視点から指摘したり、要求事項との兼ね合いで質問したり、説明したりすることで、例えば「なぜこの仕事がこういう段取りになっているのか」という気づきがあります。これによって、マネジメントシステムへの理解が深まり、理解が深まれば自主的な改善にもつながっていきます。

経営者にとっては、「経営方針そのものがマネジメントシステムの活動につながるもの」ということを実感してもらうことが審査の成果です。ISOマネジメントシステムは経営の中に溶け込んだものだということに自信を持っていただき、さらに一定の成果が見えてくることで、その企業のマネジメントシステムは加速度的に良くなっていきます。

### ステイクホルダーの視点に立った審査

お客さまの今と将来に役立つ審査を行います。

第三者認証制度は、組織の社会的信頼性や持続性の確かさを映す社会財です。JQAはステイクホルダーの視点に立ち、「誰のため」、「何のため」に役立つシステムであるべきかを常に考えた審査を行います。

これは冒頭でも申し上げたように、JQAはマネジメントシステムの第三者認証制度を「社会財」と位置づけ、組織はもとよりステイクホルダーの視点に立った審査を行うということです。

組織の社会的信頼性や持続性の向上を実現するためには、マネジメントシステムの第三者認証制度そのものの信頼性を高めていかなければなりません。このことはいい換えれば、登録証の社会的価値を上げていくことです。そのためにも、「誰のため」、「何のため」を常に考え、あらゆる企業から良い審査とっていただけるような審査の確立をめざし、さらに努力を重ねていく考えです。

### 審査の質を追求し 社会と企業から真に必要とされる 審査登録機関へ

以上、「JQA審査の基本姿勢」を説明してまいりましたが、JQAではこれまでも、品質、環境、情報セキュリティなどのISOマネジメントシステムの審査を行う際、社会変化に合わせて規格の適用・解釈を見直したり、登録企業

のニーズに応じて新しいサービスや審査手法を積極的に提供したりするなど、常に時代に即応した取り組みを進めてきました。特にマネジメントシステム審査登録制度が転換期にある近年は、市場のニーズが高度化・多様化しており、今後も引き続き新たな審査商品・審査技術の開発は大きなテーマであると認識しています。

さらに、審査登録機関を選ぶ企業の目も年々厳しくなっており、審査機関の特徴を比較して審査機関を決めようとされる動きが顕著になっています。

そこでJQAが選ばれ、そして「JQAで登録している企業であれば安心できる」という社会的な信頼を獲得するためには、社会からの期待に応え、企業からも評価される審査を行うことが肝心です。そのためには、登録企業に対する社会ニーズを反映した審査を的確に実施しなければなりません。この点を忘れてしまうと、存在意義そのものが失われてしまいます。

また、社会の視点に立って考えた場合、企業の要望とは異なったアプローチも場合によっては必要になります。例えば、ISO9001の認証を工場単位で取得している登録企業に対し、「営業部門が認証を取得していないのに、顧客満足向上に取り組んでいると公表しているのはおかしい」という意見を以前いただいたことがあります。同様にISO14001においても、工場だけでなく本社機能も含めるといった適用範囲をどこまで広げるかという判断は、企業の社会的責任と密接にかかわってきます。「この範囲内ですらやらない」とお考えの登録企業に対し、「社会的な背景を考えると、適用範囲をさらに広げて環境マネジメントシステムを一本化したほうがより効果的です」と一歩踏み込んだ提案を行っていく必要もあるだろうと考えています。

第三者認証機関は、お互いに競い合うことにより、審査サービスの質そのものを高めるように努力していかねばなりません。JQAはこのことを肝に銘じ、質の高い審査と信頼されるサービスの提供にこれからも注力していきます。

## 情報公開を通じて 理解者を増やすことで 社会の認知向上につなげていく

最後に、今後ISOマネジメントシステムの第三者認証制度がさらに発展し、社会からの認知度を上げていくために

は、何が必要かについて触れたいと思います。

登録企業の中には、「マネジメントシステムのレベルアップを通じて、顧客満足の向上を図りたい」、「環境経営を実現したい」などの明確な目的を持って審査に臨まれる組織がある一方で、「取引する上で必要だから」、「世の中の流行だから」という動機で認証を取得された組織もあります。特に後者のケースでは、ISOが自主的な活動であるという認識が残念ながら十分ではない企業も一部見受けられます。

例えば、トップの号令でISOの認証を取得した組織において、事務局や現場がそのメリットを理解できないまま、ただ「トップがいったから仕方なくやっている」という意識を持ち続けている限り、よい成果は生まれません。逆にISO活動が企業にとって負担になってしまうこともあります。だからこそ企業の自主的な活動により組織の体力を高め、企業としての成果を出し、その結果として、制度に対する社会の信頼を獲得することによって、企業の競争力・持続力の向上につなげていかなければなりません。

そのためには、われわれ第三者認証機関がもっともっと情報を発信する必要があると考えています。制度に関する一般知識や意義などはもちろん、企業の登録範囲の変更や、場合によっては登録の一時停止といった個々の企業の登録状況も、広く社会に伝えていくことがわれわれの大きな役割だと認識しています。

今後JQAは、ここで話した考え方をもとに、マネジメントシステムの審査を通じて、社会の持続的発展に寄与するようこれからも努力を重ねてまいります。

