



# INTERVIEW

K・E・Y・M・A・N

## キーマンに聞く

聞き手//柿川鮎子

### 現代版「ISOの寺子屋」が築いた 仲間との絆 ～東日本アセスメント協会の活動と共に～(上)



東日本アセスメント協会 会長 肥後 勇氏

——標準化活動に関わることになったきっかけを教えてください。

肥後 学校を卒業してから30年近く製造メーカーに勤務しておりましたが、コンサルティング会社勤務を経た後に独立して、現在、業務改善や経営システム構築などのコンサルティング活動と認証機関の審査員として活動しています。

以前勤務していた会社は、放送機器や通信機器などを主体として製造していた関係から非常に技術職人的な気質をもったところで、技術標準はあっても業務の手順書などはあまりありませんでした。入社した1970年代は、TQC活動の流れで“社内標準化”という概念はありましたが、マネジメントシステムに関する規格はまだありませんでした。以前から独学で標準化の勉強をしていましたが、1970年代の後半にふとしたことがきっかけで、所属していた事業所全体の標準化体系をまとめるための推進役を任されることになりました。試行期間を経て正式に発行されたのが1983年6月で、ISO 9000シリーズが発行される4年位前です。現在のISO-MS(マネジメントシステム)とはやや趣が異なるところもありましたが、初期段階から内部監査的な活動も入れるなど、社内としてはかなり画期的な社内標準でした。

#### ISOとかかわるきっかけ

——ISO-MSと関わることになったきっかけは。

肥後 輸出の関係もあり、ISO 9001を認証取得するというトップ方針が1993年に出されましたが、所属していた事業所は取り組みがやや遅れ気味でした。そうこうするうちに事業所長が複数あった

事業所のうち全社で最初に(しかも1994年内に)認証取得するという方針を出されたために改めて1994年5月後半から取り組むことになり、標準化活動の経験のある私が自然の流れで推進を担当することになったのがISO-MSとの出会いで、1994年12月には本審査を受審しました。

——運用面で困ったことはありませんでしたか

肥後 認証取得の2年くらい前から、日刊工業新聞社の「工場管理」などで有名な(社)中部産業連盟の先生方の指導で、PMI(Product Management Innovation: 生産管理体制の確立)という活動が推進され、5S/目で見える管理/ファイリングシステムの整備をしており、更なる標準化活動や改善活動の基礎基盤が固まりつつある時期でしたので、やりやすかったと思います。

——1993～1994年頃では認証取得組織は少なかつたでしょうね。

肥後 欧州においてその経済統合のための活動の一つとして、商取引の円滑化を図るためにISO 9000シリーズによる企業の品質システムの適合性審査登録制度がスタートしたばかりでした。社内の後続する他の事業所や輸出のパスポートにしたいと考える他の組織から見学の申し込みや、マニュアルをコピーさせて欲しいとも言われました。もちろん、ご希望の組織などにはお見せしましたが、実際は、他社のマニュアルや文書の形だけを真似しても使えないところがほとんどなのです。

私はその時の体験から、“市販の書籍や他社のシステム文書に合わせるのではなく、従来からの企業文化を土台にシステムを構築すべきだ”とい

# INTERVIEW

K・E・Y・M・A・N

う考えをもっています。それは今でも変わらず、自分が相談を受けたときに、言い続けていることのひとつです。

## ほとんどの会社は「正しい」ことを認識

——システム構築の真髄ともいうべき点ですね。

肥後 システム構築面の留意事項については、組織活動のコアとなるQMSを例にした話をします。

最初に申し上げておきたいことは、(一部の不祥事を除いて)これまで日本のほとんどの会社は正しいことをしてきたからこそ、きちんと社会から認識され、社会的責任を果たしつつ利益を上げ、従業員を雇用し、働く人にやり甲斐や生き甲斐を与える仕事を提供することができました。ですから認証取得していようとそうでないにせよ、ほとんどの会社は正しいことをすでにしてきたわけです。

認証取得しようとして、今までやってきた正しいことの一部を捨てたり、今までのやり方を抜きにして、全く違うISO規格の構成に沿ったシステム構築や他社のやり方をまねる義務や理由はどこにもありません。今まで通りに自社の文化に合った仕事を継続すればよいのです。

規格の要求事項に適合することがQMSの設計であると誤解していることが少なくありません。システム構築のポイントは、“規格から物ごとを見るのは良くない”、“業務(プロセス)から規格をみる”こと。自分たちの事業所の文化はどうかということを確認するためにも活動の現状把握をします。それらを基準にして規格の要求と照合します。方向性が異なるのか?もっと広い活動を求めているか?などなど、ギャップ分析をして解決すべき課題は何かを把握することが大切です。規格は方向性を示しているだけで、実現する方法論までを示しているわけではありません。そして、今やっていることを基本とした構築をすることが大切なのです。

“物ごとから規格を見た方が上手くいく率が高い”ということです。

## 東日本アセスメント協会について

——現在、東日本アセスメント協会の会長をされ

ていますがどのような会なのでしょうか。

肥後 アセスメント協会は、1995年に東京のISO研修機関の審査員研修コースに関連した方々などを軸として、21世紀に向けて企業が避けては通れない4極構造(ISO 9001認証システム・製造物責任・株主訴訟・環境監査)の中核であるアセスメント(監査・審査・評価)についてのグループ研究会として東京で発足した後、関西、北陸と各地に支部が出来ました。

私が所属している東日本アセスメント協会は、北関東周辺在住の方々を中心に1996年2月に栃木支部として発足しましたが、2006年に10周年を迎え、2012年で16年目になります。現在の会員は栃木県内の方は勿論のこと、茨城・群馬・埼玉・東京・神奈川・千葉・長野・静岡などからも組織在住の方や一般市民・コンサルタント・審査員など幅広い分野のメンバーが参加しており、2012年2月3日付けで東日本アセスメント協会(英文名: East-Japan Assessment Association 略称: E-JAA(いーじゃー))に名称変更しました。

奇数月の隔月開催で研究会を運営していますが、スポット的なテーマ(世界の標準化動向や新しい規格の解釈など)の他に、常時1~2の継続研究テーマを設けるように心がけており、現在はMSの運用の中で予防処置の事例が少ないという組織が多いと聞くがなぜだろうか?という素朴な会話からスタートした“未然防止活動を身近に!”と、形だけの運用が多いといわれる“内部監査、その形骸化からの脱却”に取り組んでいます。

また、毎年1月には社会貢献という視点で、会員のみならず広く社会の方々にも参加いただける公開講座も開催しています。

## 実践的研究を目的に「役に立つ」内容を

——どのようなレベルの研究活動なのでしょうか。

肥後 モットーとしているのは実務的な研究で、学術的な内容については大学や学会など他の組織の方々にお任せし、われわれは組織が実務的に使える内容を追求し、“うまくいかない原因は何だろう”、更に“成果を出すために何をすべきか”という探究をしております。更に、テーマの提案

などは自由で、いろいろな立場から討議を行えるよう、できる限りオープンにしております。今年からさまざまな立場で標準化活動を取り巻く他の仲間とも自由に交友できるよう、フェイスブックを公開しました。

“この会にすれば自分に必要な情報がある”と思えるようにできたら良いと考えています。また、会員限定ですが定例の研究会でなくとも会員同士が情報交換をするためのメーリングリストも運用を始めました。

——ISOの学校や塾というイメージでしょうか？

**肥後** 発足当初は指導者も少なく、ISO-MSに関連する本も少ないし、インターネットもあまり普及していませんでしたので、手がかりがあまり無い状態でした。

そこで、勉強や社会への普及のために気軽に参加できる会をつくろうということでスタートし、現在まで続いています。

地域毎のアセスメント協会にはそれぞれ個性があるようですが、東日本アセスメント協会ではできるだけ学校のように先生役の一人の話聞く、というような講演会のようなスタイルではなく、他人との意見の違いを楽しむ感じの“(基本的には)議論の場”と考えています。それで活動方針を“Give&Takeの精神を基本とし、会員の仕事上の課題解決及び情報交換・相互啓発を目指し、付加価値を感じる活動と人脈の形成を図る”としています。

自分の持っている知識やノウハウを出して、わからないところ、知りたいことを仲間から教えてもらう、というイメージで、私などは会員の方からPC操作の基本を教えてもらうことがよくあります(笑)。

——参加希望者はどうすればよいでしょうか？

**肥後** 活動の趣旨に賛同して運営にご協力いただける方であれば、どなたでも入会歓迎です。来る者は拒まず、去る者は追わずということでしょうか(笑)。

年会費も2年位前に5,000円位にすべきであるという意見が一旦まとまりましたが、今のところ従来通りの入会金1,500円、年会費3,000円で運営しています。気軽なお試し体験(オブザーバー参加

費1,000円)からいかがでしょうか。

しかし、運営の企画から運営全般に亘って全員のボランティア活動で支えられていますので、会費や諸参加費などの重なる滞納や督促にも全く対応なし、又は会の目的に違反する行為や運営を著しく阻害する行為、更には会の名誉棄損などに該当すると運営会議が判断した場合には、会長名での退会の勧告通知又は著しい時には除名処分されることもあります。

——会長になるきっかけは？

**肥後** 2001年度の年次総会時に、実務的に会の運営を取り仕切る幹事長に突然指名されたのがきっかけで、2007年からの独立運営スタート時に会長という立場になることになりました。また、フリーランサーという時間管理が比較的自由な立場からか事務局も兼務させていただいております。

## 今後の東日本アセスメント協会の展開

——会の名称を変更されましたが、会長として今後の運営に関してどのようなことを示される予定でしょうか。

**肥後** 3月17日の研究会で、「東日本アセスメント協会のスタートにあたり(会の今まで、そしてこれから)」として表明する予定ですが、設立から今までの歴史概要/歴代の主な役員/他の地域の活動との主な違い/公開講座は何のために開催しているのか/合宿研修は何のために企画しているのかなどを説明する予定にしております。私が今のような活動が出来るようになったのは、アセスメント協会での活動がベースにあったからと思っておりますので、会の次の世代の育成という観点で、2年位前から若い方々に出来るだけ分担していただくような工夫を重ねております

前に決めた基本事項の確認と、今後の方向性としては、次の通りです。

\* 基本理念: 未来を見据えた地球環境、社会環境、組織運営に役立つアセスメント(監査・審査・評価)の研究を進め、理論と実践のバランス・融合を図り、これらを広く普及する活動を通して社会に貢献する。(対象はISO-MSにこだわりません)。

\* 活動方針: Give&Takeの精神を基本とし、会

## 東日本アセスメント協会

### のスタートにあたり

・英文名: East-Japan Assessment Association  
・略称: E-JAA (いーじゃあ)

## 会の今まで、そしてこれから

Rev.2

会長 肥後 勇

2012.03.17 E-JAA研究会

1



## 会員の義務とは

1. 定められた会則を守る
2. 会費・個別活動費の納入

### 3. 活動に参加する

(定例研究会・メーリングリスト・個別メール・総会・公開講座など)

会員には責任というものが存在するのでしょうか、あるとすればどのような？

違いが別として、何らかの形で提供(参加)していただくことが大人としての礼儀のようである。ゴルフではよく「ルールとマナー」が言われますが、ルールは誰もが守る決まりです。マナーはいつでもフェアな精神で参加することを含めており、ルールとマナーは常に高い思いを込めなければなりません。

・会の真なる人の真実があると思えば、長くは続かないと思います。 研究会にて、副会長 森下さん

2012.03.17 E-JAA研究会

13

## 活動の評価

・E-JAAのような活動を評価する制度は存在しない！

・価値や改善するところがないかを評価するのは会員の責務

2012.03.17 E-JAA研究会

17

員の仕事上の課題解決及び情報交換・相互啓発と人脈の形成を図る。

\*会員の義務とは；①定められた会則を守る ②会費・個別活動費の納入③活動に参加する。

\*活動の留意事項；基本的には議論の場として他人との意見の違いを楽しむ気持ちで接する。

\*活動の評価；E-JAAのような活動を評価する制度は存在しない！価値や改善するところがないかを評価するのは会員の義務。

\*2012年中に実現したいことは、次の通りです。

- ・活動拠点の拡大；ローカルで地道な活動が継続できることに価値があると考えていますので、本拠地は従来通りの宇都宮ですが、会員の幅を広げる意味合いで、大宮付近にも定例活動拠点を追加したい。
- ・会則の見直し発行；何でも総会で決議するような仕組みや年会費の見直し。
- ・NPO法人化の可能性の検討。
- ・設立20周年記念に向けた準備の明確化。

——当面の研究会開催予定について教えて下さい。

肥後 2012年度活動日程計画は、HP(<http://www.gtc.co.jp/assessment/index.html>)にも掲載していますが概略は、次の通りです。

- ・3月：3月17日(土)宇都宮市内
- ・5月：5月26日(土)宇都宮市内
- ・7月：7月14日(土)宇都宮市内
- ・9月：9月15日(土)
- ・10月：合宿研修(場所などは検討中)
- ・11月：11月10日(土)
- ・2013年1月：総会・公開講座2013&交流会

東日本アセスメント協会へのお問い合わせは、[xa57342@gk2.so-net.ne.jp](mailto:xa57342@gk2.so-net.ne.jp)又は080-3000-0306まで。

(次号へつづく)

肥後 勇(ひご いさむ)  
肥後マネジメントシステム研究所 代表  
(社)品質管理学会 正会員/東日本アセスメント協会 正会員

# INTERVIEW

K・E・Y・M・A・N

## キーマンに聞く

聞き手//柿川鮎子

### 現代版「ISOの寺子屋」が築いた 仲間との絆 ～東日本アセスメント協会の活動と共に～(下)



東日本アセスメント協会 会長 肥後 勇氏

#### ISO-MS構築のコツとヒント

——東日本アセスメント協会での活動の中で得た、ISO-MSを構築するためのコツやヒントをもう少し教えて下さい。

肥後 多くの企業では、まず何をすべきかわからないので、規格書を書店などで購入するでしょう。そして、要求事項を読んで、単純に規格の構成通りにまとめてしまいがちです。そうすると、先程申し上げたような、自分の会社の文化にあわないシステムを構築してしまうことになりやすいと思います。

私は“規格から物事を見てはいけない。業務(プロセス)から規格をみること”ということを経験的にアドバイスしたいと思います。規格の要求事項から見るのではなく、今やっている仕事から規格を見る考え方です。自分たちの事業所の文化はどのようなかという活動の現状把握をし、そして会社の文化や今やっている仕事の流れにあわせたシステムをつくる。そのためにはどのような標準化体系が良いのか、それを考えることが大切なのです。つまり、今やっている仕事の流れに即したものにすること、これが第一です。このような準備段階と活動段階を繰り返すことで、業務の標準化活動はどうあるべきかを学習しながら体得できるはず。また、どのようなシステムを設計していくのかという考えを「仕様書」としてとりまとめ、それに沿った推進計画を策定した上で活動しま

す。この「仕様書」は考えが変わる都度メンテナンスしながら活用しますが、この展開は、システムの維持管理や改善活動などでも応用すべきでしょう。

そうすれば、費用を負担して認証取得や維持の為だけのコンサルタントに頼る必要もありませんし、標準化のあり方を真剣に勉強しさえすれば比較的若い方でも可能な仕事です。最初に1970年代後半の自分の体験を紹介しましたが、それからもいえることです。

ちなみに、規格で要求している“管理責任者”に要求されている力量を規格用語以外で表現すると、“業務の標準化活動に関する企画力と推進力”が求められているのですが、どうもこの辺の理解も低いような気がします。

視点を変えて“有意義なシステムの前提条件”として話させていただくと、人は納得すると積極的な活動をする場合が多いと思います。“手続きが綿密・ルールが極度に固定化・情報を活用していない・形式だけが独り歩きしている”など、やっけていてむなしいということを感じたら、それは管理責任者の責任でもあると考えた方が良いでしょう。個人の評価だけをしていても意味がありませんので、“考え方の方向性が明快・目的や理由が納得できる・臨機応変な対応が可能・必要情報が判断者に届く”など、納得して取り組める方向に向けて、関係する人全員が方向づけして改善活動を展開すべきだと思います。

### ISO-MS構築の具体的手法について

——もう少し具体的に教えて下さい。

肥後 では、社命でISO推進担当になったとして、最初に書店でISOの規格書を買ってきたとしましょう。買ってきてどんな風を読むかですが、規格の“要求事項”が先ではなく、序文～3用語及び定義までや後半の“解説”などから読んで欲しいのです。

さっぱりイメージできない言葉も出てくるでしょうが、最初は仕方ありませんから、完全に理解できなくても良いので、無理にでも読み進んでしまいます。要求事項より前の部分や解説を読んで、この規格はどんな考え方で作られているかということイメージしながら読みます。その次に目次を見て、どういう構成で作られているかを読みます。わからない言葉などは完全に理解できなくても良いので、解説のページも我慢して読みましょう。そして、理解できない部分は印をつけておいて、後で何を言っているのかを調べてみましょう。

そこで大切なのは、“規格の解釈”というとらえ方ではなく、“要求の意図”をまず知ることです。右に行けと言っているのか、右でも左でもよいのか、左だと言っているのか、そこを知ること。そういった要求の“方向性”を理解することが大切なのです。

そうした上で、自分の会社の活動や文化にないところのギャップ分析をして、足りないところを足していきます。自分たちがやって来なかったこと、活動していないところはどこかをみて、そこを色づけしていく作業をしていきます。

色づけするときは、事務局的な役割の人がやってしまってもよいのですが、営業や設計や製造や検査、更には総務などいろいろな人を入れて討議をして、事業所にあった文化を文書(文章・表・図・フローチャート・写真・現物見本など、及びそれらの組み合わせ)にする作業を進めると、より効果が上がると思いますが、文書化=文章化=規定化=標準化というような短絡的な見方に陥らず、

日本規格協会などから発行されている標準化に関する書籍などで、基本の勉強をしながら進める方法も取り入れた方が効果的かもしれません。

“これはすでにやっている会議録で十分だ”とか“朝礼でも伝達できる”など、規格の要求事項とはいえ、一般的には内部監査以外の要求事項に関してはすでに会社でやっていることがほとんどのはずです。それでも“これは今までこうだったけれど、こう変えたらもっと良いかもしれない”と思う点が出てくるかもしれません。そうしたら、その部分をシステム化して運用してみて、日常の業務管理活動や内部監査の時にギャップ分析をするなどの繰り返しをすればよいのです。

体質に合っていないところはないかを探し、自分たちの体力にあわせて改善する非常に良い機会なのです。そのためにはまず、会社の文化を改めて把握して理解すること。先ずは自分自身をよく知ることです。知れば何が優れているのか、何が抜けているのか、どう改善すれば良いのか適切に納得して新しいチャレンジが可能になります。

### “S(Standardize)-D-C-A”で 問題の気づきを

肥後 私たちの多くは日本で活動していますので、システム構築後の日本的な改善に関して少し述べておきます。欧米文化で考えられた規格の要求を満足しているだけではなく、一度標準化したら大きな問題が発生しない限り見直しをしないということでもなく、①わずかな維持向上、②現状の改良による大幅な水準向上、③現状の改良範囲を超えた革新など、PDCAに日本的な特徴であるSDCAをうまく組み合わせた問題発見(気づき)活動が肝要であると思います(図1)。新たな目標を設定し、その目標を達成するためのプロセス又はシステムを構築したい場合には、まず、課題達成に取り組むプロセスやシステムを設定し、それに準じて実施して目標を達成できなければ、目標とのギャップの原因を追及する問題解決を行います。これらの活動を繰り返し行うべきだと思います。即ち、組織が、競争優位を維持して持続可能な成長を実現していくためには、効果的かつ効率

的なパフォーマンスの向上に焦点を当てた活動が求められ、問題発見と課題解決が重要であるという事です。

——非常にわかりやすい具体例でしたが、多くの組織は構築の際、コンサルタントを入れるべきか、悩むところです。

肥後 自分の強みを自分で認識できない人がいるかもしれませんので、それを外部の視点で指摘できるのは良いことだと考えています。外部の意見が必要ならばコンサルタントの指導は有効な場合もありますが、“安く・簡単に・早く”、認証取得することだけでコンサルタントを採用してしまうと、自社の文化や体力に見合っていないシステムが出来てしまうことが少なくありません。

いずれにしろ、組織の側に業務標準化の基本が身につけていない状態でISO-MSを構築してしまうと、外部に振り回される危険は大きいでしょう。これはコンサルタントが悪いのではなく、使う組織側の問題と考えた方が良く私は思います。初期段階で仕入れた誤った先入観はなかなか払拭できず、後々まで影響を及ぼしますから、人の考えに触れるのは自分の考えがある程度持てるようになってからにした方が良くと思います。そもそも、市販の書籍やコンサルタントが提示する他社事例が必ずしも自分の組織にとって適切とは限らないということを肝に銘じて取り組むことだと思います。

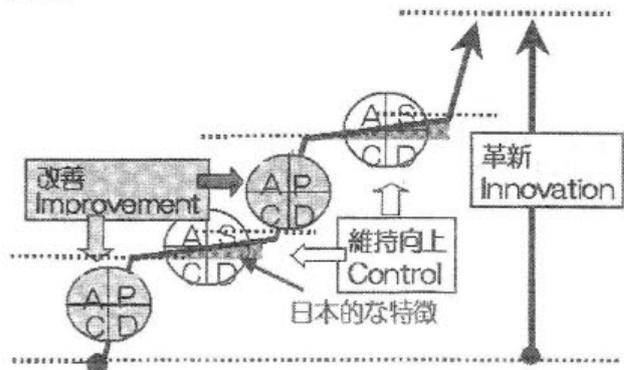
特に人員が少ない小規模企業の場合は早く認証取得したいと考え、コンサルタントの導入を選択する企業も多いでしょう。選択するのは企業のトップである社長の判断です。ISO-MSの構築や認証取得の目的を明確にした上で、2年くらいかけてじっくり取り組むべきか、または、短期集中形なのか、考え次第でしょうね。

——社内でも活動するときの注意点や、書籍を参考する場合などの注意のようなことがありますか。

肥後 社内での他事業所や他部門と一緒に取り組む場合に、ある一人の意見を他のメンバーが無批判で受け入れて、その集団における共通認識であると信じ込んでしまう、集団催眠のような事態に陥

図1 PDCA-SDCAの概念

(出典：「日本の品質を論ずるための品質管理用語の定義と解説 (Part I) 報告書」、日本品質管理学会、p.44)



るリスクが存在するというをいつも意識しておくことです。他人の意見は、自分自身でよく確かめてから受け入れる。おかしいと思ったら、即座に反論するというような姿勢も必要かと思えます。また、市販の解説書のようなものを読むということは、その解説書の著者固有の考えに触れることに他なりません。あたり前のことですが、著者の考えを織り交ぜて書かないと解説書として成り立たないからです。初めから規格解説のセミナーへの参加も考えものです。規格の読み方を前に述べましたが、まず規格そのものを熟読し、規格要求の意図について自分なりの考えを持ってから他人の意見に触れる、“解説書を読んだりセミナーを受講したりする”ことを常に心がけた方が良いと思います。自分の考えを持ちえない初期の段階で他人の考えに触れると、知らず知らずのうちにそれを無批判で受け入れてしまうことになってしまいます。セミナーなどは“自分の考えが正しいことを確認する場”、あるいは“自分の疑問を講師にぶつける場”として活用されると良いと思います。

——規格を読むときに留意すべきことについて、視点を変えたアドバイスをお願いできますか。

肥後 ISO-MS規格は、英語圏の文化で考えられ、英語で書かれています。日本語に翻訳してJIS規格とする際も、言語の本質を損なわない程度という意味合いから、相応の誤差が否応なしに入り込

んでいます。日本規格協会が対訳版を出しているから、英語の得意な方はできるだけ原文のページを、規格全体を原文で読むのはつらいという方(私もこちらの方です)でしたら、JISを読んで意味がよく分からない(たとえば係り受けがよく分からない)箇所については原文を読む、ということでもいいですから機会をとらえて可能な限り原文で読みましょう。日本語訳では釈然としなかった規格の要求が、原文を読むことによって理解できたことが何度もあります。なぜならば、ISO規格は日本語で考えてでき上がったものではないということです。また、規格の表現は明示的でない箇所もあります。そのようなところをどのように読み取ってどのようなシステムを設計していけるかも、管理責任者の標準化に関する知識や力量に左右されるところでしょう。今まで述べてきた方法でもよく分からない時には、ISO-MSの国内委員会が監修した書籍を日本規格協会が出版していますので、それを読み解く方法も規格要求の意図を理解する方法としてお勧めです。

### 認証活動への問題提起

——最後に、日本の認証活動に何が必要かご意見などありますか。

肥後 私のような立場の者が社会全体に関するあるべき論を提言するのは甚だ僭越とも思いましたが、先日、東京大学本郷キャンパスで開催された“今後のISO 9001に関するワークショップ”に参加させていただきました。認証制度ができてから、組織の自主的な業務標準化活動がかなり鈍化しているのではないかという意見も出させていただきました。日本の企業の多くは認証制度ができる前から徐々ではありましたが、業務標準化活動をやっていました。それが国際標準に基づく認証登録制度がスタートしてから、審査を受けるための準備対応や審査員にいわれたことだけをやっていれば良いというような形だけのものとして形骸化してしまっている側面があります。つまり、要求事項に適合することがQMSの設計であると誤解しているのではないかという意味なのですが。

これは重要な課題で、業界全体が認証取得企業数の増減だけに一喜一憂している場合ではありません。認証活動のどこがまずかったかを、ここでもう一度考えるべきだと、私は考えています。実際に審査するのは認証機関ですが、単に認証機関や審査員だけに目を向けてはダメで、何が日本の認証制度でまずかったのか、日本に見合った制度の運用はどうあるべきか、ここで今一度、討論すべきなのです。そうでないと、ますますISOの認証証だけが欲しいブランド価値的な制度となってしまう、もっと形骸化してしまうでしょう。そうなったら認証取得する意味がありません。業界全体で考えるべき時期にきていると思います。

例えば、認証組織が強い認識を持って適切な行動をすべき事項に、“認証の要求事項への適合の責任をもつのは、認証機関ではなく、依頼組織である。認証機関は、認証の決定の根拠となる、十分な客観的証拠を評価する責任をもつ”ということです。これは認証機関に対する要求事項を記述した規格 ISO/IEC 17021:2011の4.4 責任4.4.1に明記されています。制度の枠組みとして関係する方々が認識しやすいように、ISO 9001の要求事項の前あたりに明記するか、または引用記述するなどが出来ないものだろうかということも前述のワークショップの中で、国内委員会事務局に提案させていただきました。また、決して日常の事業活動と乖離したシステム構築や審査対応のために近い運用にならないよう、TQM活動などとうまく融合させた運用へのこだわりをもってほしいものです。

さらには、制度をもっと良くして行くために、JABの認定審査員に必要な力量及び現状の力量が審査員資格のような形で公表されることも、ある種の競争原理を生み、効果を増すかもしれません。

東日本アセスメント協会へのお問い合わせは、[xa57342@gk2.so-net.ne.jp](mailto:xa57342@gk2.so-net.ne.jp)又は080-3000-0306まで。

肥後 勇(ひご いさむ)  
肥後マネジメントシステム研究所 代表  
(社)品質管理学会 正会員/東日本アセスメント協会 正会員