

相互学習の場としての認証： ISO マネジメントシステム認証の事例から

神田 良

はじめに

企業活動のグローバル化が進展すると、さまざまな規則や基準からその活動がチェックされる。そうした基準を満たさなければ、企業活動そのものが展開できなくなることさえ出てくる。言い換えれば、そうした基準を満たすことが、企業活動をグローバルに展開するときの必要条件になりうる。

こうした基準の中に国際的な非政府組織である国際標準化機構（ISO: International Organization for Standardization）が策定する ISO 規格がある。ISO 規格は多様で、多くの範囲に及ぶが、企業経営上でその重要性を増しているものに、マネジメントシステム規格がある。その代表例としては品質マネジメントに関する ISO9000シリーズや、環境マネジメントに関する ISO14000シリーズなどがある。

企業が ISO 規格に沿った企業活動を実施していることを公式的に表明するためには、ISO が認めた公式な認証機関から、基準を満たした活動を行っていることを認められることが不可欠となる。世界的な動向でいえば、こうした認証を獲得している企業数は増加の一途を辿っている。ところが日本の状況をみると、認証取得企業数は停滞している。

こうした状況の背景には、ISO 認証に対する認証取得企業の不信感がある。認証を受け取るためには多くのコストをかけなければならないものの、そのコストに見合うだけのメリットがあるのであるかといったコスト・パフォーマンスに対する疑念があるからである。単に認証取得企業であると表明するだけでなく、自社の企業成長に向けて導入し、認証されたマネジメントシステムが実際に企業成長に役立っているのかといった根本的な疑問である。この疑問に答え、実際に ISO 認証の取得が企業成長に役立っていること、さらにはどのように役立っているのかを明らかにすることが、つまり ISO 認証の企業にとっての価値を明確にすることが改めて問われている。

こうした問題意識に基づいて、ISO マネジメントシステムの価値を明らかにし、その価値をさらに向上させるための基本的な考え方を提示するのが、本稿の目的である。企業成長に対する ISO 認証価値の実践的な理論化を試み、そのための理論的なフレームワークを構築することである。

1. 事例研究概要

ISO マネジメントシステム認証に関する価値をどこに求めるかは、多くの立場が存在する。ここでは、企業成長という視点から検討を加える。ISO 認証を取得する企業は、それを導入することによって、例えば品質マネジメントや環境マネジメントに関しての PDCA サイクルを見直し、その改善を通して企業能力を向上させ、その結果として自社の競争力を強化することで、自社を成長させようとの意図を持っている。この意図に基づいて、ISO 認証の価値を評価すると考え得るからである。

本稿では、こうした視点に立って実施した事例研究に基づいて、ISO マネジメントシステムの認証価値を向上させるための考え方を導き出す理論的なフレームワークを検討する。この事例研究は、筆者が委員長として参加した日本マネジメントシステム認証機関協議会（JACB: Japan Association of Management System Certification Bodies）のマーケット調査委員会で実施した調査研究に基づく¹⁾。

1) 調査の枠組み

調査目的は、ISO マネジメントシステム認証を企業成長に結びつけるための成功ポイントを明らかにすることである。そのためには、ISO 認証を取得して、それを自社の企業成長に結びつけた企業を調査対象として、その企業がどのようにして ISO を導入して、それを活用していかにして企業成長をもたらしたのかを詳しく分析する必要がある。そこで、取り上げる企業事例としては、認証機関からみてこうした成長を遂げた企業を選び、そこでの企業活動を明らかにすることが求められる。われわれはこうした成長を遂げた企業を「優良企業」と名付け、調査対象企業を選択した。インテンシブなインタビュー調査を実施する必要性から、インタビュー対象企業数を絞り込んで、35社（図表2参照）とした。

調査で明らかにしようとした基本的な問いは、優良な認証取得企業はどのように ISO を活用しているのかということで、ISO を活用してどのように継続的に企業成長に結びつけているかということである。加えて、そうした ISO の活用に対して、認証機関による審査活動はどのように貢献しているのか、つまり審査機関のどのような審査行動が企業成長に結びついているのかという問いも、明らかにしようとした。優良企業の ISO 活用プロセスを、具体的にインタビュー

1) マーケット調査委員会は日本マネジメントシステム認証機関協議会の会員機関からの代表メンバーから構成され、メンバーが自機関で認証した企業をインタビューして、ISO マネジメントシステムの活用を通して企業成長を遂げた事例での成功のポイントをまとめている。研究成果は報告書『ISO マネジメントシステムの価値向上を目指して～認証機関からみた有効活用事例集』にまとめられている。また、報告書は、下記の同協議会のホームページに掲載されている。

<http://www.jacb.jp/ValueImprovement.html>

を通して明らかにしようとしたのである。

調査にあたってはこうした基本的な問いをさらにブレイクダウンして整理することで、調査の枠組みを精緻化した。本調査では、認証機関が認証審査を実施するプロセスを通して、ISO マネジメントシステムの活用実態を把握しようとしたため、認証機関と認証取得企業との関わり方も分析の枠組みに加えた（図表 1 参照）。

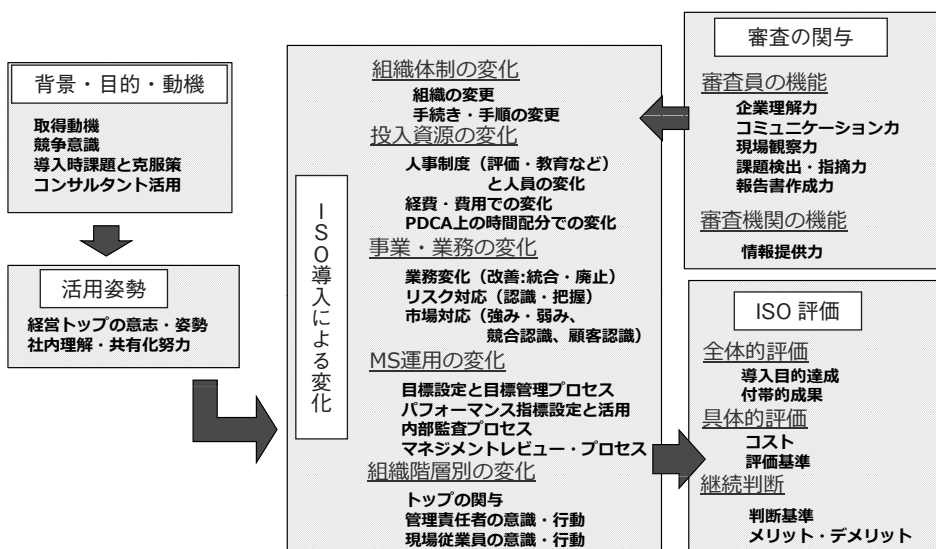
企業成長といっても、企業によって状況が異なることから、必ずしも企業成長を一つの内容には絞り込めない。そのため、調査対象企業の ISO 導入の目的・動機に合わせて、企業成長イベントを特定してもらった。さらには、企業によっては、導入と活動を通して ISO 活用の目的が変化、進展することも考慮した。こうした考慮に基づいて、企業成長のイベントを対象企業ごとに特定しながら、そこでの企業態勢の変化を整理した。

インタビュー調査では、ISO マネジメントシステムを導入する背景・目的・動機を明らかにし、それに対応して経営トップの意志、さらには導入目的の社内共有化など、企業としての ISO 活用に対する基本的な活用姿勢を尋ねた。

ISO 導入の目的に応じて導入後の活用行動が違ってくことから、導入前と導入後の変化にも相違を見せる。こうした変化は組織編成や手続きなどの組織体制での変化、人的資源や経費の投入、PDCA サイクルでの時間配分といった時間資源など、投入資源の変化に現れてくる。さらには計画の立て方、評価の仕方などの PDCA の回し方といったマネジメントシステム上の変化にも現れてくるし、組織を動かすトップ、管理者、現場従業員の意識や行動にも変化となっていてみえてくる。そして究極的には業務の変化、リスク対応での変化、市場対応での変化に結びついていく。

これらの ISO 導入による変化などに基づいて、導入企業は ISO に対する評価を下すことにな

図表 1 質問項目の体系



る。こうした評価には、導入目的に対応してどのくらいの期待された成果が達成できたかという全体的な評価、それを構成するコストなどの具体的な評価が含まれる。ときによっては、当初考えていた ISO に対する評価基準も、導入によって変化することもありえよう。これもまた、具体的な評価の項目に入りうる。これらの評価に基づいて、最終的には ISO を引き続き活用するのか、それともその導入を中止するのかといった継続判断に至ることになる。

加えてインタビューでは、認証機関が ISO の導入やその活用に対して、どのような影響を及ぼしたのかも尋ねた。具体的には、審査員が認証審査を行うときの行動を、企業理解力、コミュニケーション力、現場観察力、課題抽出・指摘力や最終的な報告書の作成能力といった視点で、自社の ISO マネジメントシステムを活用・強化するときに、どのように役立っているのかを尋ねた。また、認証機関についても、ISO マネジメントシステムの活用・強化に関して、情報提供力といった視点から、どのように役立ったのかをも尋ねた。

2) 発見事項の整理

事例研究から、優良企業は共通した導入の手順を踏んでいることが推察された（図表 2 参照）。

まずは何と云って、ISO マネジメントシステムを導入するときの意図が明確であることである。なぜ ISO を導入するのか、その意図が明確であり、かつ組織的に共有されている点である。明確な特定の事業運営ないしは企業成長を成し遂げるためのツールとして ISO を位置づけることができることである。それは ISO を ISO 認証だけのために導入するといった消極的な動機ではなく、事業上、業務上の目的のために ISO を活用することを意識している点である。しかも、このことをトップマネジメントが明確に意識していて、それを組織として共有することが自分の役割であることも自覚し、行動している。この意味で、ISO の活用の向けて明確な意図（Intent）を持つことが、出発点となっている。

こうした意図に基づいて、次のステップとして、ISO を活用するために組織的な態勢を整えることに進んでいる。とりわけ重要なことは、まずは ISO を活用し、PDCA サイクルを適切に運用していくための組織的な運営体制を整えることである。しかも、ISO が組織の一部でしか活用されないようなことがないように、全員が参加できるように組織的な基盤を固めていくことが必要となる。加えて、多くの組織では ISO 導入ははじめてのことで、それに関する知識、その活用に関するノウハウが乏しことが通常である。そのため、ISO 活用に向けての人材育成も合わせて仕込むことが求められる。優良企業は、この点についても組織的な人材育成体制を整えている。

このステップでもう一つ重要なことは、ISO を導入して活用するために認証機関からの審査を受けることは、ISO をより効率的・効果的に活用するために、自らが気づかないことを学ぶ機会であるとの認識を持つことである。優良企業は、単に認証という結果を得ればよいとの意識ではなく、学びの機会であるとの積極的な姿勢を意識的に持っている。このことが、さらに審査を通して企業成長を促進させる企業態勢を醸成している。

このように、社内的な ISO 運営体制の整備とその積極的な運用姿勢、人材育成体制の整備と

図表 2 事例からの発見事項の要約

社名	Intent：意図	Stance：姿勢	Organization：組織体制	審査機関の関わり
清川メッキ工業(株)	個人に頼る仕事からの脱却 環境・品質は会社としての目標	ISO は事業そのもの	本来業務に ISO を統合し、別組織はつ くらず 人材育成と連動：環境道場、品質道場 トップダウン：会社方針を現場までプ レークダウンして目標の見える化 内部監査でも監査能力を育成	ISO のプロとして、事業に活用する という視点での審査が重要 指摘を多くするのではなく、システム が重くならないように無駄も気づかせ る 審査報告書は有効 情報提供、他機関の審査事例は役立つ
(株)島村工業	公共事業を受注する 他企業との差別化	コンサルタントには頼らず、 各部門長が勉強 (自力主義) 経営方針＝MS 方針と位置 づける 内部監査は業務改善のため のチャンス	仕事のマニュアル化で、部門間連携が 生じ、コミュニケーション向上 互いの仕事を理解し合う 早い時期から事業活動と一体化した 各部門で方針から重点施策を設定し、 マネジメントレビューで社長が面談 ISO を年間業務の流れに従ってツール として活用 「全体施工計画会議」でリスクを明確 化、予防措置を徹底 「工事反省会」で検証し、知見・ノウ ハウを蓄積・共有 QMS,EMS,COHSMS をトータルに運 用し、不可欠の管理ツールになっている 監査ではする側とされる側の双方が理 解でき、時間短縮も図る	外部審査結果や審査報告書の内容を社 員研修の教材とし、その後の事業に活 用 業界に精通した専門性と豊富な経験に 基づいたプロフェッショナルな視点で 客観的に審査・評価することを求める 会社にとって効果のある審査を望む
(株)市川工務 店	公共事業の入札条件への対 応 導入するからには経営ツ ールとして MS を活用する	コンサルタントには頼らず、 勉強して、自分達でシス テムを構築（自力主義）	明文化されていない暗黙の決め事（暗 黙知）を明文化し、業務プロセスを見 える化 経営層の熱意・本気で全社員を巻き込 む 経営層が第一線に出て内部監査などを 行い、現場第一主義を実践 各部署の取り組み・成果を会議体や社 内報などで発信し続ける 「施工検討会」でリスクを顕在化させ 予防措置を万全にする。これによりノ ウハウを蓄積・共有し、発注者への技 術提案に結びつける 人材教育の体系化に活用する 内部監査をリーダー育成に活用 全社が同じ仕組みで改善を進めること ができ、ボトムアップを図れる	業界に精通した審査を期待 第三者の目で課題を顕在化すること
東京カート グラフィック (株)	職人集団からの脱却 業務のルール化 業界のバイオニアとしての 信頼	コンサルタントを活用し、 エキスパートとして「よい ものをつくる」企業文化を 強化 QMS を顧客に喜ばれる地 図作りに活用との姿勢がで きていく (個人が技術を保有する職 人気質から情報共有により 仕事をしやすくする発想 へ) 規格に仕事を合わせるの ではなく、仕事に合わせて無 理ない MS 構築へ転換	当初構築のシステムが重すぎた システムに業務を当てはめた。QMS の目的・仕組みの理解に時間を費した 案件ごとにプロジェクトリーダーを決 め、出荷の可否をリーダーを束ねる課 長が営業担当の自由裁量ではなく、受 注前に技術部門に相談することをルー ル化 技術部門課長ミーティングで要員配置 の検討など、業務遂行のための社内コ ミュニケーション体系が構築された 自発的提案により「社内 wiki」という 情報共有ツールができる ISO 活動という言葉をやめ、ISO 委員 会も廃止、日常業務の会議体で運用 「案件反省会」で顧客から高評価を得 た案件のポイントや、改善点を各部門 の品質目標や経営目標にリンクさせる	審査のクロージングに社員全員が参加 し、審査員の講評を聞き、指摘事項を 翌年の事業計画での取り組み課題に 審査が規程に適合するかどうかから、 経営に役立っているかどうかへと変化 余計な文書や手続きがあるかの視点で の指摘は役立つ 他社事例をはじめとした幅広い知識は 経営目標に取り入れる
(株)三英	社内システムの構築、仕事 の標準化、履歴の明確化、 顧客満足の推進など業務改 善 業界での先駆者に	コンサルタントは採用せず、 専任マネジャーを選任し、 学習させる 社長のトップリーダーシッ プにより率いる 目標管理に活用し、経営方 針に対応させ全員参加で行 う体制づくり	17年かけて、ISO を経営の仕組みに組 み込む。業務統合を実施し、顧客満足 を意識したインフラのを整備 中国の上海三英へも展開 今後は人事制度へも反映させる	審査機関内で自社の情報が共有され、 チームとして審査できている 不適合の指摘、「改善の機会」も積極 的に活用している 審査員の手法は内部監査に活用できる 審査員は、現場で作業者に質問しても らいたい。審査報告書は改善の機会と なる 審査中のメモも活用する ISO を取り巻く環境の変化などの情報 を MS 運用で役立てている 業界内で自社の MS のポジションや、 他社事例がほしい

富士アイティ(株)	プロ集団として、品質を確保 競合他社を上回る品質の追求	コンサルタントを導入期間 短縮のために活用 自社の作業にあった表現に することで社員に浸透させる MS を使って経営課題を解 決するというトップの強い 意志と、その思いの社員へ の浸透	設計手順が異なる各ビジネスユニット を、QMS の要求事項に合わせて統一 するため、各部门から担当者を選出 して、部門間連携を図る 通常の業務に QMS 活動を組み込み、 管理ツールとして活用するようにした 業務を進める時の管理ツールである 「プラットフォーム」を改善・改良す ることで、すべてのプロジェクトがサ ーバー上に保管され共有物となっている	審査結果を MS 活動の改善につなげて いる 第三者の目で見過ごしている問題を指 摘してもらいたい 審査で現場の人間がインタビューを受 けることは、教育としても役立つ 規格解釈資料、他社事例などは活用で きる
大森化成(株)	大手顧客からの品質改善要 求に対して、対応する (顧客の信頼を得る)	顧客要求への対応は事業の 継続・発展につながる 顧客から紹介されたコンサル タントから解説を受けた (ただし、使っていない手 順書などがまだある。使える 規模になったとき使う) 顧客要求は年々上がっている ので、それに対応する	部署ごとに目標設定し、PDCA を回す 文書作成が面倒くさいという感覚を、 教育によって払拭した グローバルな顧客対応も、世界標準の ISO 共通語で対応できるようになった ミーティングでは、部長クラスを議長 に据え、教育もかねている 実務リスクだけでなく、社会的要求・ リスクにも対応するようになった	化学製品特有の曖昧性を理解できる審 査員が必要 人材教育の視点から、審査員には現場 で多くの質問を投げかけることを期待 する 自分達が一番弱いと感じているところ を審査では指摘され、改善に役立って いる 同業他社の情報は役立つ
ヨコキ(株)	主要取引先が取得し、サプ ライヤーとして品質改善に 取り組むべきと	コンサルタントは活用せず、 自社に合わせたものにする ため、会社見学など自習した 日本だけでなく、海外での 取得も目指す 自ら改善の機会を得る	事務局を設置し、全社的な共通間接費 として予算計上して、取り組む 業務に着手する前に、顧客からの要求 事項、全作業プロセスを確認し、関係 者の意見を集約してから、業務を進め る体制へ移行 月1回の「品質環境会議」で設定した 各指標をレビュー 関連法令をアップデートしながら、そ れを遵守するよう取り組んでいる 方針管理が経営の根幹にあり、それに ISO を合わせている 人材教育に活用し、人材マップにより 個人の力量を見える化している 内部監査はベテランを配して全体俯瞰 と業務間連携を可能にさせ、課題を抽 出	現場主義を重視し、現場に気づきを与 えてくれることを期待 製造業に精通し、部門の課題の中から 全社的な課題を指摘できることを期待 課題を見つける力を養う教育を提供し てもらいたい。それが啓発活動になる
(株)ブンカ	事業拡大のため業務プロセ スを再構築	関連会社と一緒にコンサル タントからの支援を ISO27001で、新規事業を 開拓	ミスをなくし、ロスをなくす体制	品質(9001)はマネジメントシステム が定着したので、返上した 審査から、登録のためではなく、業務 改善に向けてと方向転換ができた
御国色素(株)	お客様重視・品質重視の文 化醸成	コンサルタントとの対話か ら、体系的マネジメントシ ステムを構築するとの目標 を持った	全社員の勉強会、ワーキンググループ 主導で各部署での活動など導入 2週間ごとの壁新聞の活用 標準化、教育訓練などを定着させ、品 質問題が発生したときの解決手順を定 着化 全社の取り組みとして運営 目的を明確にする(動機)が最も重要	審査員からの客観的評価が重要 無駄なものを引き算発想で指摘される ことが重要 事実に基づいて、組織の目的に照らし てシステムの問題を指摘することが重要
ミナミ金属 (株)	入札条件に対応	個人商店から企業としての 組織体制作りに活用 貴金属再生は環境ビジネス である 経営ツールとして活用する 売上増大に結びつくので、 ISO は必要経費	当初は専任の事務局を設置したが、業 務との一体化により兼務へ PDCA により、時間を効果的に活用す るようになった 拠点(センター)長をが内部監査員と なり、定期的に監査を実施 毎月のセンター長会議で業務として PDCA の CA を議論 教育を実施	現場を経験している審査員を望む 審査員の指摘事項は納得がいくまで細 かく聞く 報告者は役立つし、審査員が気づき事 項をリスト化し、役立っている 審査機関からの情報提供は役立つ(他 機関の事例、環境法令マンスリー、講 習会など)
日本アスペク トコア(株)	事業拡大に伴う環境変化に 対応して、企業基盤強化が 必要に 競合他社の品質問題もきつ かけ	継続的改善と企業体質底上 げにつながる仕組みを構築 する コンサルタントは定型マ ニュアルをベースに進める ので、自社で培ってきたノ ウハウに基づき実施	取引先と関係強化に伴う CS 向上に結 びつく 現場の参画を積極的に進める体制づく り MS を社員が理解できるようにするた め、社内研修、内部監査などを活用 ナレッジセンター機能を設けてノウハ ウをデータベース化し、共有化	客観的な視点からの指摘により、多く の有益なヒントをもらっている 審査機関からのサポート、情報提供は 役立っている
坂戸ガス(株)	社会活動 PR のツール	単なる負担であるとの認識 が醸成されたが、ISO 業務 と本来業務の二重構造を解 消すること決定し、事業活 動＝ISO 活動へ転換	経営環境会議として EMS を業務に一 体化	ガス会社の業務に精通している審査機 関 現場観察力に優れ、有効な指摘やコメ ントで気づきを提供してくれる 関連の法規制に関わるチェックや、環 境目標設定などでの指摘
池田鉄工(株)	社内の意識改革：職人技の 継承	コンサルタントを活用し、 解説や考え方をわかりやす く全社員に浸透させた 業務を中心に据えて、余分 な業務負荷を掛けずに導入 お客様からの要望を受け入 れた仕事の仕組み、ルール を ISO の要求事項に当て はめる(顧客志向)	社員の力量評価、修得すべきスキルを 目標として、技術継承を見える化した 生産現場だけでなく、営業、管理部門 など全社へ展開 取引先の社内定期検査要員研修を受け させ、認定資格を受け、工程チェック 監査シートを提出する仕組みへ変更 教育・訓練にも力を入れる	現状を確認してから、客観的な指摘を、 また継続性のある審査を期待

(株) 宮岡	マネジメントシステムの導入	ISO のルールではなく、会社のルールとして運用 競合他社との競争力強化のツールとして活用	小さな事故でも自主的に報告が上がる ISMS は情報セキュリティで顧客に安心感を、FSMS は食品安全に取り組む会社をアピールして業務拡大へ	事業目的達成のために何を改善すべきかを徹底的に議論し、基礎固めをしてから開始 新たな ISO の提案は、事業拡大へのきっかけとなった 審査員の顧客視点での指摘がチェック機能を果たす 経営やマネジメントシステム、品質管理などに関する深い知識が重要 観察事項やコメントは、改善に有効
アドソル日進(株)	経営体質強化	コンサルタントは起用したが、その言うとおりにシステムを構築するのではなく、理解できないところをアドバイスしてもらい、自分で構築する 品質、プロジェクト、事業運営の見える化 経営者の強いコミットメント、事業目的の共通性が不可欠	MS の成果指標を目的管理し、事業運営の見える化を実現 ISMS の経験をセキュリティビジネスに、QMS の経験を開発プラットフォームにして外部販売へ MS を活かす人材育成にも注力	認証は外部へのアピールとして重要であるが、審査そのものが気づきを提供してくれる
セントラル警備保障(株)	将来を見据えた顧客ニーズ、社会環境の変化への対応	コンサルタントは MS 規格要求の理解度アップに活用 構築はトップダウンで自社で実施	マネジメントレビューは経営会議で実施 MS 計画が全社経営計画の柱になり、事業リスクの観点から管理する 運用体制は職制に拠っていて、事業運営の一機能となっている ISMS は専務が CISO で、QMS の経験は各部門の次長・課長がライン業務と一体化 各部署に ISO 委員を置き部門運用を徹底させ、ISO 委員はキャリアパスに 内部監査は育成の対象であり、有能な人材を充てている	ISO は入札条件だけでなく、顧客の安心感を生み出す 審査での指摘は役立っている 審査員とは同行させ、審査行動から学び、内部監査に役立てる 審査員には警備業務に関する専門性が求められる 審査機関が提供する規格改定関連情報、関連研修サービスは役立っている
(株) シール堂印刷	環境問題、地域共生は必須条件との考え方	当初はコンサルタントの言うがまま しかし、管理責任者が新しい組織作りに活用できるとの考えから主体的に取り組むように変化	業務のグループ化を行い、中間管理職をリーダーとして置き、規程・手順書の整備 製品ライフサイクルの視点から環境側面を追求し新製品企画も提案、自社ブランド製品も EMS の考え方を製造と営業にまたがって展開	審査は違った視点から気づきと方向性を与えてくれる 審査を受けてから、その内容を自社で詳細に分析して対応する 自社、認証機関と認証チームを結ぶネットワークが構築され、これを通してサービスに満足 認証組織交流会も役立つ
小倉運輸(有)	経営改革：体質を変え組織力を向上	見えにくいサービスを可視化する ＝高品質で、安全なサービスを提供する仕組みをお客様に具体的に示す コンプライアンスも徹底し、選ばれる運輸会社に 継続的な人への教育が重要	ISO 事務局を設置し、専任を 1 人置き導入 GPS と組み合わせて運行記録を把握、その他情報投資も加え独自の安全 MS を構築 安全 MS を人事・賞与にリンク たんに運ぶだけでなく、安全、遵法、環境にまで気を配り顧客満足度を高める ISO 事務局がコンサルタントの助言を得ながら、社内指導、社員教育を実施	当社の業務・歴史的な流れを理解している、継続的な審査
(株) 大宣システムサービス	情報セキュリティ向上によるビジネス拡大	コンサルティングを受け、事業変革を推進するための営業ツールとして活用する 事業継続は顧客のパートナーとしての使命 MS 規格は事業拡大や顧客の信頼獲得につながる	情報システム部門に限定から IMS 委員会や業務改善会議などを新設し全社へ展開 教育に力点を置く 事業目的と MS の目的を一致化させ、スピーディな改善を図る 要員の力量を明らかにし、的確な人事異動に結びつける	審査は指摘を受けるためだけでなく、審査員との対話により最新のリスクを学ぶ機会 指摘事項は品質向上・事業拡大に生かせるだけでなく、積極的な投資の判断材料に MS 構築・運用や認証取得の経験は、新たなサービス開発でも生かさせる
富士テレコム(株)	企業文化として品質重視があって、それに対応	外部コンサルタントを起用した 品質トラブルは経営に直結する問題であるとの意識 目に見えないサービスの品質見える化できる	受託システム開発部門から小さくはじめ、広げていった 社長が MS トップマネジメントであったが 3 人の執行役員が補完するようになり、役員間に浸透し、トップダウンで現場を把握できるように 3 ヶ月ごとの事業計画推進会議（役員会議）で報告 新技術は局所的に導入し、問題洗い直し、リスクアセスメントを経て、本格導入へ 教育体系やスキルマップを通して人材育成に活用 内部監査でも育成に力を入れている EMS と ISMS を統合するように組織体制を整えていく	ICT 業界の 4、5 年先のロードマップを描いた事業経営に役立つ経験豊富な審査員に感謝 見逃したリスクを指摘され、役立っている 非上場企業として、CSR や IR 情報の提供の代替になる 厳しいチェックが内部監査員の力量を向上させる

(株)タマディック	取引先からの要請があったが、それよりも競合との差別化	競合よりも早く取得する最初はコンサルを活用したが、自分たちの理解できないところを確認する形で活用、最後のEMSは自力でMSを事業目的達成のために活用することが決め手	TQM 推進プロジェクトチーム（2人の専任）で開始 中期5カ年計画の実現ツールとして活用 現在は事務局専任3名が中心となり各部門にMS担当を配置し、職制としている 人事制度とMSを一体化している 事業部の各指標をISOと一体化させ、TAMAGO（ポータル）で閲覧可能にしている	気づかない点を指摘してもらっている 審査指摘はすべて対応して、継続的改善につなげている 長期的な審査員配置で一貫性を保っていることが評価できる 経営課題に関する解説セミナーが役立つ
新洗化成(株)	顧客からの要請	コンサルタントを活用 やらされ感からの脱却	ISO 活用で会社をよくする＝①反省をしっかりと行うは正措置、②未来のための予防措置、③絶対的な権力を持つ社長の改善指示、を軸にMSを回す 目標管理で各部署からの目標を出させ、社長からの「社長改善指示書」で目標修正 内部監査で積極的に不適合を抽出させる	自分たちで問題ないと考えていることへの指摘が効果的 質問攻めにする審査員、過去からの審査の継続性を理解する審査員を期待 同業他社や異業種の経験から他社との比較を考慮した見解を期待
オリエント商事(株)	顧客から信頼されるツールとあり、取引基準であることから事業遂行上で必須	「日常業務＝ISO活動」との考えで、事業プロセスとEMSを融合する 導入当初はコンサルタントを活用したが、今はない CSRへの取り組みによる企業価値の向上	管理責任者、ISO事務局を中心に構築 経営者の下で、顧客と一緒にビジネスモデルを構築	現場観察力、コミュニケーション能力に優れ、有効な指摘・コメントを提供してくれる 第3者の視点からの確に不具合、システム改善につなげる指摘を期待 認証機関が提供するセミナー、情報提供には満足している
(株)ライテック	入札条件に対応	コンサルタントを活用したが、主体性がなくしかも提供された紙ベースのシステムはメンテ費用がかかるため、自力に変えた	日常業務と一体化したシステムを構築。 業務プロセスに対応してモニタリングができるもので、自立的な管理と一元管理とを同時に実現 マネジメントシステム推進室、情報セキュリティ委員会、QMS委員会を新設 部長クラスが委員で、個人目標まで落とし込み、社内浸透を実現 教育体制の充実・整備：集合研修とe-learnigのフォローアップ 内部監査とマネジメントレビューを経営と連動させる	審査チームのチーム力（役割分担ができていて、細部と前提との指摘を調整） 審査機関の情報提供は役立つ
(株)アミック	取引先からの要求とコンペ参加資格、内部体制強化で競合との競争力をつける（ISMS） PDCAの必要性を認識（QMS）	コンサルタント活用で理解度を向上 国内外を通して作業の標準化が必須 社員と共有できるルールで、互いに知恵を出すことに役立つツール	組織を大きく変えることはしないし、ISO管理の人員も投入しない。部門の管理責任者を中心に業務を回す 年1回ISO会議を開催、経営からの要求事項の浸透を図る。リーダー手前の者を参加させ、人材教育にも活用 コンサルタントによる内部監査と社員によるものを実施し、データベース化して全社で共有	観察事項や不適合指摘が効果を上げている 業務内容だけでなく、業界の問題にも精通していることが必須で、同じ審査員が繰り返し来ることで、自分達のステップアップを実感できる 認証機関が提供するセミナー、情報提供を有効に活用している
伊藤病院	組織づくりとグローバルな基準が職員の意識向上にも役立つ	コンサルタントを活用 患者に寄り添う医療の提供	ISOニュースを発行し、全職員に周知徹底、業務と一体化 医院長の指示で、各種改善活動の実施 来院患者の顧客満足向上にも活用 内部監査は年2回実施し、医師も参加	病院の取り組みが理解できる審査員を期待、所見、観察事項、不適合指摘などが有効 審査機関の情報提供は役立つ
(株)ウエルコ	事業の急成長に品質が追いつかず、組織風土改革と海外顧客からの要望も	コンサルタントは活用せず に、品質管理責任者が前職の経験を活かした	部門単位で展開していた方針管理を、組織横断型のプロセス単位での管理へと開発、生産、製造、測定分析、資源運用の⑥プロセスでPDCAを回す データを見える化した、チェック機能を強化、プロセスの品質改善という意識の醸成ポイント	審査員は現場観察力、コミュニケーション能力が優れ有効な指摘やコメントを提供 業界に精通していることよりも、品質管理、データ分析、プロセス管理など管理技術に長けていることが重要である 審査リーダーが固定されていて継続的改善につなげている 機関が提供するサービスは大いに活用している
ハードロック工業(株)	取引先から有無を問われること、ヒューマンエラー起因のクレームを改善 航空産業への進出がきっかけ	当初は仕方なく取得といった感があった 航空業界に精通している人をコンサルタントに規格要求事項に対応することで、会社は良い方向に向かうという認識を持つ	月1回の品質会議で意識改革に努め、検査機器などの先行投資も行い体制を整えた 各部署が管理指標を設定するようになり、品質会議が実効性をもつようになり、マネジメント能力をもつ人材が必要になり、育成と外部からの採用で対応 人材育成にも効果を発揮している	客観的な事実に基づく第三者からの指摘は有効
食品A社	食品安全を強固に、改善に着目して社内体制を見直す	コンサルタントを活用	前職での経験を持つ管理責任者と若手ISO事務局で開始 自主的委員会（みなおしハッチ、カエルちゃん、など）で問題抽出⇒議論⇒上位会議といった手順でボトムアップ 各部門で知識向上し、PDCAが回るように	自社が進んでいく方向にあった審査機関を選択

(株)高野商運	ビジネスで有利なので、取得のために取得 会社の規模拡大で、業務改革へ	業務に ISO 要求事項を合わせる	事業所でおきた事故・クレームを数値化し、社内でも共有。クレーム件数削減に動き出す クレーム件数・事故件数の少ない事業所の体制を検証して、情報共有化で活用 顧客満足度も数値化し、各事業者が問題意識を持ち始める	豊富な経験から来る指摘は役立つ 論理的な指摘で自信を持って取り組める 指摘を主体的に受け止め問題意識を持って対応できるようになった 認証機関が提供する資料や事例は役立つ
(株)コムテック	品質向上が動機		部課長方針会議で取り上げ期限を決めて取り組む 業務の上流で品質の創り込みを年度方針、社長方針は全員で社員証に入れ共有 全員参加を呼びかけ コールセンターを新設してクレーム内容の顕在化と分析し、改善の見える化を図る コールセンターのデータ分析に基づき KPI を決め、品質向上会議で議論 マネジメントレビューを、できなかったことを確認するために活用 リスク・市場対応に活用	審査員は製造設計、製造の経験が必要、コミュニケーション力、現場観察力、検出力、指摘力には満足 審査機関からの情報提供にも満足
EY アドバイザリーアンド・コンサルティング(株)	入札条件という外部要因と従業員の知識を共有するという内部要因	コンサルティング会社からアドバイスを受けた 時間をかけて自社の業務の定義・分析をした	業務フロー図を作成し、それに沿ってプロジェクト管理を統一に行う 従業員の意識レベルと概念の統一化を、これによって実現 MS を適用して小規模チームを編成して、チームワークで業務を遂行させることで統一	自社では気づけない指摘をもらう 多くの審査から得た経験に基づく有益なヒントとなる 審査機関からの情報提供も役立てている
(株)ヤオコー	デリカ・生鮮センターの新設に応じて食品品質の維持・向上を	食品安全チームを立ち上げ製造経験者を集めた	書類の更新とマネジメントシステムの仕組みの維持が難しく、これをより良いものにするためには、社員の力量管理が必要となる 隔週の ISO ミーティングで、意識向上、理解向上に努める パートのリーダーから成る QC チームを立ち上げた 5S チームを立ち上げた クレーム発生が改善され、ポジティブなマインドになった	厳しい審査を期待する。審査員の着眼点、見識などは役立つ
イオントップバリュー(株)	業務の標準化・情報の共有化 海外で業務遂行するため	コンサルティングを活用 取得のスピードが求められる	リスクに対して標準化されたプロセスを実現 PDCA の考え方を浸透させ、個人ではなく、組織の課題としての意識を醸成 管理者も個別の商品ではなく、より俯瞰的な視点から商品を見るようになった 個人の力量に依存しない、教育も含めたナレッジマネジメントが求められる	第三者の視点からの指摘は有効

その積極的な育成姿勢、審査を学習機会であると捉え積極的に活用しようとする姿勢という意味で、組織的な態勢（Stance）を整えることが、次のステップである。

最後のステップが、ISO 活用と連動した組織的な仕組みを整備・改善することである。組織的な分業体制の見直しや改善、業務手順の整備や改善などは、意図と姿勢に応じて、その具体的な展開は違ってくる。そのため、意図と姿勢に合致した組織的な仕組み作りがあってはじめて、企業目的に沿った ISO 活用が可能となる。優良企業では、こうした合致した組織作りが展開されている。それは、一方では ISO 活用のレベルを絶えず向上させるための組織的な改革・改善であるとともに、他方でそれを動かす人材の成長を促す改革・改善であり、こうした組織と人の変革を連動させ、同期化しようとするところに、その特質があるように思われる。この意味で、組織作り（Organization）が、最後のステップになっている。

こうして、優良企業は、意図（Intent）、態勢（Stance）、組織（Organization）の手順で、ISO 活用のステップを進めているように思われる。

審査機関の役割はもちろん認証のための審査であり、コンサルティングを行うことではない。この意味では、マネジメントシステムが認証取得企業が自ら提示した目標としてのマネジメントシステムに適っていること、PDCA サイクルが適切に運用されていることを確認することがその役割である。とは言え、認証を受ける企業からすると、単純に認証すべきレベルに達していることを確認されることだけを期待しているわけではない。優良企業からの評価に基づくと、適切な審査実施は当然として、それ以外にも、コンサルティングではないものの、自社では気づかなかった自社のマネジメントシステムの改善点やマネジメントシステムの改善を進める上での考え方、見落としとしてしまっているポイントなどを質問から気づかせてくれる、気づき提供機能を評価していることが明らかになった。第三者から客観的な事実に基づいて、こうした意味で適切に質問を受けることは、自社のマネジメントシステムの改革・改善に役立っていると評価しているわけである。

もちろんそうした質問は、審査する立場からすると、マネジメントシステムの適切性を第三者として評価するために必要となる情報を得るための行為であり、審査活動としては不可欠のものである。しかし、そうした行為が副次的効果として認証を受ける企業に気づきを提供していることになっているのである。この副次的効果こそが認証を受けることの価値をさらに高めているのである。

さらに認証機関から得られる評価すべき点としては、ISO の新しい動向に関する情報や他社事例に関する情報提供、さらには ISO をより深く学ぶためのセミナーなどの学習機会の提供をあげている。自社だけで学ぶには限界がある事柄に関して、広く学習できる機会を提供してくれることで、自社の ISO 活用を向上できることにも、認証機関の役割として期待していることが理解できる。この意味で認証だけでなく、ISO に関するより広範な学習機会の提供にも、認証機関に対する役割期待を寄せているのである。

ISO 認証を受ける企業は、ISO の価値を認めれば認めるほど、認証審査員を含む認証機関が行う多くの活動から自社の企業成長に向けて有用な情報を獲得しようとする姿勢を持っているものと思われる。

2. ISO マネジメントシステム活用成功ポイント

次に事例研究にみる優良企業の共通した ISO 活用行動から、ISO 価値を向上させるための認証取得企業の企業行動と、それを審査する認証機関の役割に関する仮説を導き出してみよう。

優良企業が ISO マネジメントシステムを活用して企業成長を促進させるときの共通した行動としては、次の3つが指摘できよう。

- ①導入目的についてはさまざまなものがあり、動機には多様性がある。とは言え、特定の導入動機に基づいて ISO を活用・強化することを通して、より高いレベルの目的に向けて ISO を活用しようとする動機の向上が見られる（動機向上）。もちろん、どこまで向上させよう

とするかは、企業の状況とその状況をどのように判断するかに依存する。

- ②ISO マネジメントシステムを導入して、主体的・体系的に PDCA サイクルを活用することにトップマネジメントがコミットし、継続的な企業成長に向けたツールとして活用しようとする。この意味で企業戦略に沿った活用を試みている（戦略的活用）。
- ③ISO を企業成長に結びつけるために、そうした成長に合わせて仕事の仕組みとしての組織を成長させるとともに、同時にその仕事を遂行する主体である人の成長も連動させ、組織と人の成長の同期化を図る（組織と人の成長の同期化）。

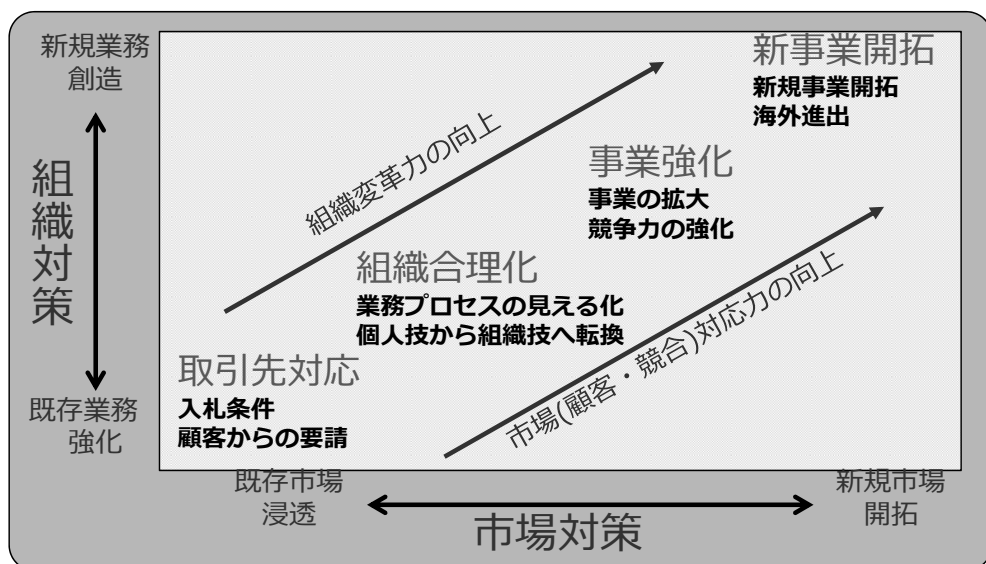
これら3つの企業行動は、言い換えればISO マネジメントシステムを活用して企業成長を導き出すための成功ポイントだとも言える。では、そうした成功ポイントを、事例研究に基づいてより詳しく見てみよう。

1) 動機向上

ISO マネジメントシステムを導入するときの動機としては、まずは取引先からの要請がある。これには直接顧客がISO の導入を求めてくる顧客要請と、そもそもISO の認証を取得していなければ取引の場に参加できない入札条件とがありえよう。これらは言わば消極的に取引先の要請に対応するというものである（図表3参照）。

しかし、ISO を活用して組織の合理化を図り、組織力の向上につなげようとする動機もある。それは業務改善を推し進めることで、またマネジメントシステムを導入することで自分達が行っている業務をプロセスとして見える化して、客観的に合理化を図ろうとするものである。またそれは同時に、暗黙知として個人のスキルに過度に依存している業務を可能な限り明示知に転換して、

図表3 動機の向上



組織としての業務遂行能力を向上させようとする、個人技から組織技への転換を図ることでもある。この意味で、組織合理化と呼べよう。

合理化からさらに進んで、事業の強化に結びつけようとする動機もある。事業そのものを強化しようとすることで、既存事業の拡大を目指すもので、それは競合他社に優る競争力を構築しようとするものである。事業強化動機である。

事業に関する強化は、既存事業だけにはとどまらない。新規事業チャンスに向け ISO マネジメントシステムを活用しようというものである。これには国内で新規事業を開拓するものと、自社の事業を海外市場にまで拡大していこうとするものが含まれよう。

このような多様な企業成長動機は、それが要求する組織内での変革と、組織外すなわち市場での変革において異なるものとなる。組織内では既存業務の強化から新規業務の創造へと段階的に変化することになるし、市場では既存市場での浸透から新市場の開拓へと段階的に変化する。しかもそうした変化は、一方では組織を変革するための組織能力の向上を必須とするし、他方では顧客や競合といった市場を構成する主体に対する組織的な対応能力の向上を不可欠とする。これらの能力要求に対応して、ISO マネジメントシステムの改善・変革が求められることになるわけである。

企業成長を着実に進める企業は、こうした動機のステップアップを着実に実現しようとしていると思われるし、それに応じてマネジメントシステムを構築・改善させようと試みてると考え得る。そのため、認証取得企業のマネジメントシステムを評価する際には、認証取得企業も認証機関もこの視点を考慮した評価が求められることになる。また、その視点からの齟齬を発見して改善に結びつけることが企業成長に結びつくことにもなり得よう。もちろん ISO マネジメントシステムでは、その動機がいかようであれ、整えなければならない特徴がある。こうした基本的な特徴を評価することは忘れてはならないものの、こうした動機対応といった側面においても、ISO マネジメントシステムの価値向上に向けた学習のポイントがあると言えよう。

2) 戦略的活用

ISO マネジメントシステムを単に認証を獲得することだけを目的とするのではなく、事業に活用するためには、まずは ISO が自社の事業や業務を改善したり、改革したりするために必須であるとの認識を持たねばならない。この意味で企業成長にとって不可欠なマネジメントシステムであるとの信念が必要となる。優良企業では、こうした信念をまずはトップマネジメントが持つ。企業としてその進むべき方向に向けて活用していこうという戦略的な意図が大前提となる（戦略的意図）。もちろん、こうした意図は、具体的な企業戦略と関連づけられるときにはじめて、戦略的意図となる。トップマネジメントがそうしたビジョンを持つことが出発点である。

さらにそうしたトップマネジメントの意図は、組織的な意図に転換されなければならない。トップが ISO の導入意図を明確にして、それを現場に至るまで周知徹底させる意志を示すとともに、それに向けて絶えず関与することも不可欠となる（戦略的意図の共有）。加えて、こうし

た意図と連動して、ISO を企業成長に向けた手段であり、導入それ自体が目的ではないことを明確にすることも求められる。ISO に既存の業務システムを適合させていくのではなく、既存の業務へと ISO を適合させていくといったツール認識を維持することも必要となる（ツール認識）。

こうした組織内での意識統一とそれに対応した行動を組織的にとるとともに、組織外にも意識を向けることも求められる。一方では顕在的および潜在的な顧客が求める要請を意識することが必須である。優良企業の多くは、これを顧客からの信頼を大切にすると表現で表している。取引先からのニーズに対応できる体制を構築することである（顧客対応）。他方では、顧客を中心に据えると、そうした顧客に同じようにアプローチする競合を意識せざるを得なくなる。競合よりも素早くかつ適切に顧客からのニーズに対応できる能力を構築することが意識されることになる（競争認識）。顧客対応と競争認識は、合わせて市場対応とも呼べる。

こうした優良企業の行動に基づくと、認証取得企業が ISO を戦略的に活用できているかどうかを判断することも、当該認証取得企業にとってばかりではなく、認証機関の認証判断でも重要性を持つことが理解できる。戦略的活用に向けてどこに齟齬があるのかを確認し、改善・変革課題を発見するといった学習を実践することで、ISO 価値をさらに高めることが可能となろう。

学習という視点からすると、優良企業の行動から不可欠であると思われる点に、認証のための審査プロセスは、自社が気づかなかった改善点を学べる学習の機会であるとの学習姿勢も指摘される。こうした姿勢は認証取得企業だけでなく、認証を行う認証機関も持たねばならない。相互にこうした姿勢を持つことで、認証行為の意味が変わってくるからである。この点も、ISO 価値を向上させるためには不可欠の条件となろう。

3) 組織と人の成長の同期化

ISO マネジメントシステムを企業成長に向けて活用するためのもう一つの条件は、活用行動の中に組織と人の成長という視点を加えることである。こうした視点は具体的には、まずは ISO を業務とは無関連な組織的活動として位置づけないことである。ISO 認証を取得するために業務を ISO に合わせるのではなく、業務に ISO を合わせるといった組織的な工夫を試みることである（業務への統合）。

これをベースにして組織改善・変革を継続的に進める体制を構築することが、組織成長を可能にさせるもう一つの条件である。企業が直面している競争環境は絶えず変化している。そのため、企業成長に向けた組織変革は常に必要となる。ISO マネジメントシステムを活用して、継続的な組織変革を可能とさせる組織体制を構築するといった組織的な意志が求められるのである（継続的成長意志）。

こうした組織成長に向けた仕組みを整備するときには、そうした組織を実際に運用する主体が人であることを意識することも重要となる。組織をそのように絶えず成長させるには、組織構成員であるすべての人が組織成長を意識するとともに、組織を使い、その改善を具体的に展開できる能力を持てなければならない。組織と人の成長を連動させる基盤的な仕組み・仕掛けを構築す

るといった基本姿勢と行動が必要なのである（組織・人の成長連動）。

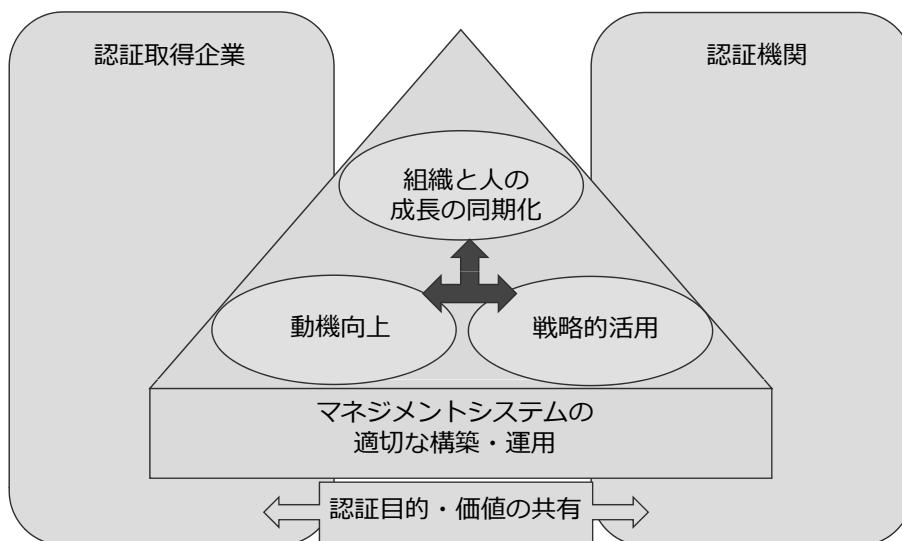
人の成長に関しては、ISO 導入を契機として教育体系を再構築することが必須となる。とはいえ、ここでも ISO 教育だけを分離して教育体系を整備するのではなく、新たに必要とされる人材を明らかにした上で、それに基づいた教育体系を再整備することである（人材強化姿勢）。さらにはこうした Off-JT だけでなく、OJT の強化も必要となる。ISO 活動の展開を通して従業員に成長の機会を提供することも人の成長には欠かせない（成長機会の提供）。

ISO 価値の向上にあっては、組織と人の成長の同期化のレベルについても判断することが求められる。この視点から、ISO を活用するときどこに齟齬があるのかを判断でき、ISO 価値のさらなる向上に向けて学べる機会を提供することも、認証取得企業にとっては大きな意味を持つことになる。

優良企業の行動に基づいて、このように ISO マネジメントシステム活用における成功ポイントを整理してみると、ISO の認証は認証取得企業と認証機関とが認証行為を挟んで ISO 認証価値の向上に向けて学習し合う、相互学習の場であることを改めて理解できる。しかもこうした学習は、認証の持っている意味や価値を共有できてはじめて可能となることも理解できる（図表 4 参照）。

ISO マネジメントシステムが本来的に持っている機能を最大限に生かして、認証取得企業の企業成長を実現するためには、認証行為を相互学習の場として捉え、その場を最大限に活性化する

図表 4 ISO 価値向上に向けた認証



ことが求められている。

3. 相互学習の強化に向けて

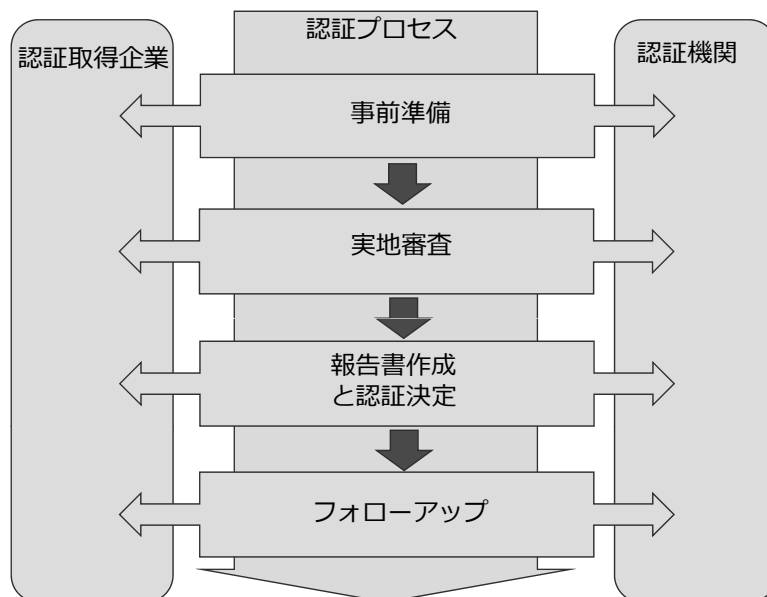
相互学習の場としての認証をさらに活性化するためには、2つの方向性が考えられる。一つは認証プロセスそのものにおける学習機能を強化することであり、もう一つは認証を超えた相互学習を強化することで、結果として認証での学習機能を強化することにつながることである。

認証プロセスは、実地調査に出向く前から始まっている。事前準備である。この段階で、認証機関は審査チームを編成し、そのチームがどのような事項について、どのような手順で実地審査するか実地審査計画を策定して、認証取得を希望する企業に連絡する。こうしてから実地審査に臨み、企業現場での審査活動を実施する。現地審査では、認証取得企業のメンバーと一緒に計画に沿って現場をチェックする。その際に、事実を確認するために多くのデータを収集し活用しながら、現場を見て多くの質問を投げかける。そうした質問に対する答えと現実把握に基づいて審査を進める。

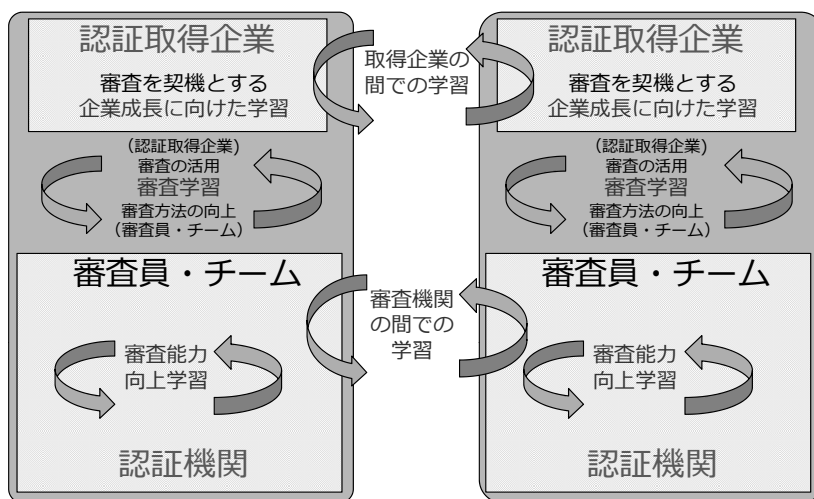
最終的にはこうした実地審査をまとめて認証の是非に関する報告書を作成する。作成された報告書は認証機関が編成する判定会議に諮られ、認証の是非に関する最終的な決定が下されることになる。そして下された決定が、認証取得企業へと通知されることになる。

これらすべてのステップにおいて、認証機関と認証取得企業は情報のやりとりを行う。つまりこれらのステップで相互に学習する機会を得ることになる（図表5参照）。これらのステップで、

図表5 認証プロセスにおける学習



図表 6 学習の輪の強化



どのような相互作用がいかなる学習に結びついているのかを検討することで、認証取得企業も認証機関も自らの学習について自省することが可能となり、それを通して学習能力を高めることになる。

認証取得企業の ISO 価値向上に向けた学習を支援するもう一つの方向性は、審査を通した学習を基盤としながらも、その学習機会をさらに広げていくことである。すなわち、相互学習の輪を個別的な認証取得企業と審査チームだけの範囲にとどめるのではなく、それを認証取得企業間へさらには認証機関間へ広げていくことである。このように学習の輪を広げていくことで、学習の輪に参加する個別主体の学習能力も同時に強化されていることになるからである(図表6 参照)。

結びに代えて

優良企業の事例研究をベースにして、ISO マネジメントシステムの価値向上に関する理論を構築することを試みた。本稿では、そうした理論を体系化するための理論的なフレームワークを、認証を通した相互学習といった視点から構築し、とりわけ認証取得企業の企業成長に資する相互学習に焦点を当てた。ISO マネジメントシステムの運用に関する適切性だけでなく、企業成長に向けた動機向上、戦略的活用、そして組織と人の成長の同期化といった視点から成功のポイントを提示して理論的なフレームワークの中での仮説群の定立にも道筋をつけた。

認証プロセスにおける学習プロセス、さらには拡大された学習の輪の中での学習プロセスについて、さらに実証的な事例研究を積み重ねて理論の精緻化を図ることが、次の研究課題である。

謝辞

本稿の執筆は、日本マネジメントシステム認証機関協議会でのマーケット調査委員会の調査・分析に多くを拠っている。この委員会での活動がなければ認証に関して詳細な分析を実施することは不可能であったし、その仮説的な理論構築に向けての考察も不可能であった。もちろん、この考察の責任はすべて筆者にあるが、ここに、同協議会と委員会のメンバーに深く感謝する次第である。