

**MSS 共通リスト・定義・上位構造**  
**(ISO/IEC 業務用指針の補足指針の付属書 SL)**

## Guide83（上位構造と共通テキスト）の認証制度に及ぼす影響

ISO マネジメントシステム規格作成者用の指針 Guide83 が決定した。これは、同じ要求事項が規格によって表現が異なるとの組織の不满を背景にして ISO の技術管理評議会の主導で定められたと説明されている。このことにより、改定作業中の ISO9001、14001 を含む、いわゆるマネジメントシステム規格のすべてが、同じ条項構成（上位構造）となり、条文（テキスト）が同じとなる。規格特有の条項や要求事項の追加が認められているが、指針作成の趣旨からは 8 章（業務実行）以外は条項や条文の追加は限定的なものとならなければならない。ただし、各規格作成専門委員会のエゴがどこまで抑えられるかはわからない。単なる表現の変更であるから規格理解と認証審査には本質的な影響はないはずであるが、認証制度の実体に鑑みると、文章の統一度の如何によるが組織と認証業界に重大な影響を及ぼすことが考えられる。

まず規格理解に関してであるが、どの規格も条項、条文がほとんど同じになることから、各規格の“マネジメントシステム”が組織の同じ経営管理の枠組みの側面或いは一分野であるとの認識がされ易くなる。このことと管理の狙いを明確化する必要の規定（4 章）が加わったことと合わせて、規格が審査合格の要求ではなく効果的な経営管理の要件を規定するものであるとの正しい理解に行き着く可能性がある。しかし規格の構造を表面的に捉え、どの規格のマニュアルも同じような体裁となることと合わせて、統合マネジメントシステムという虚構が幅をきかせるようになる危険性も高い。

また、条文が個別規格より汎用的で抽象的であるから、その意味や意図の解釈に混乱を生じる危険がある。各規格に統一した解釈が必要であるが、これを各規格作成国内委員会間で調整できるのかどうかで混乱の拡がりが決まる。議論が規格の論理と要求事項の意図に基づくなら正しい規格解釈に繋がるが、文面で“規格の要求”を解釈するという議論なら全規格共通化を理由として実務と益々離れた文書や業務の形式が生み出されることになるかもしれない。

規格理解や解釈がどのようになるにせよ、業界各機関の事業が深刻な打撃を受ける可能性がある。各規格作成専門委員会は 8 章を中心とする規格のそれぞれの一部分を担当するだけだから、従来の条文をわかりやすくするためというような規格改定が出来なくなる。それぞれの担当する部分は各マネジメント分野の論理に則って書かれているから、その論理の進歩がない限りは規格改定の口実が見出されない。実際、TC207 の改定作業では 2020 年代半ばまでは通用するような規格とするというようなことが言われているから、今度の ISO14001 は 10 年以上は改定されない。

改正があるから、規格作成関係者には仕事が無限で、改定版解説の権威と機会を得ることができ、審査機関は移行審査で審査に勿体をつけることができる。研修機関は改定版解説の研修需要を得、雑誌は特集記事で発行部数を上げ、様々な解説書が売れる。改定が大幅ならコンサルタントも恩恵にあずかる。また、改定は、関係者に規格要求事項を学ぶ機会を、社会には規格や認証制度を知るきっかけをそれぞれ与えるなど、認証制度の活性化に重要な役割を果たしてきた。新たな活性化手段を見出さない限り、業界の業容の縮小は避けられない。

Guide83 が日本の認証制度の発展、衰退のどちらに繋がるのかは、Guide83 の意図を正しく汲み取ることができるとどうかによる。Guide83 を基に規格の真の意図に気づき、正しい規格実践と正しい制度運営に向かうことになれば、認証制度が組織の発展と経済成長に不可欠なものとしての状況と認識が社会に確立する。

Guide83 を表面的に捉えて統合マネジメントシステムなる虚構の形式を、二刀流、三刀流の該当マネジメント分野の専門性に乏しい審査員による統合審査という方向に向かうことになれば、規格の改定がなく永年同じ要求事項のままのため不適合指摘が無くなり、認証審査は組織の実務と無関係で退屈な定期的な儀式と化し、社会的存在感の薄い認証制度となっていく。統合審査が増えたとすると、審査工数が減少するので認証機関は減収となり、審査員需要も減り、審査員数が減るから要員認証機関や資格取得研修を行う研修機関の需要減退という形で業界の業容の縮小を加速する。

社会や組織に期待されるのは前者であるが、実現するのは後者である可能性が強い。

## 共通テキスト採用の 2015 年版 ISO9001/14001 は大改訂となるのか？

一規格の改定：決め事、規定、要件、文章

MSS 上位構造と共通テキストの適用を伴う ISO9001/14001 の改定作業が始まり、認証業界では大改定となることへの期待が高まり、共通テキスト化さえ重大な要求事項の変更だと囃し立てられている。これは規格の記述の変更はすなわち要求事項の変更であるとする誤った認識に基づく。

「規格 (standard)」とは、関係者や関係組織の間の「決め事」をものごとの「標準」として定め、まとめたものである。決め事を表すのが「規定 (provision)」であり、「規定」は一般に「文章 (text)」で表記される。ISO9001/14001 規格の規定は遵守しなければならない決め事を表し、『～でなければならない』という文章で表記される。この種の決め事は ISO 規格では“requirement (要件、必要条件)”と呼ばれるが、JIS は『要求事項』と誤訳している。

規格の改定とは規定の文章が変わることだが、文章の変更は必ずしも決め事たる規定の意図の変更を意味しない。実際、ISO14001 の 04 年版も ISO9001 の 08 年版も、『要求事項』には変更はなく、規定の意図の明瞭化と両規格の文章の統一のための文章の変更だけであるとして改定された。また、ISO9001 の 00 年版では規格の構造と規定が一新されたが、そのほとんどは決め事の変更でなく、全業種業態に当てはめるための文章表現の変更であった。

一方、決め事の変更の事例には ISO9001 の過去の改定では、世界の設計管理の論理と方法論の進歩に基づく『設計・開発』の規定の変更、要員を人的資源とみる日本的経営の論理と方法論の世界での浸透と理解の整理の進展に伴う『教育・訓練』『力量』『資格認定』『認識』など用語と要件の変遷、及び、近年の企業間取引の論理と実態を写した下請契約など用語の変化がある。マネジメント システム規格の「決め事」は、効果的な経営管理 (マネジメント) のために必要という共通認識の上の「決め事」であり、この変更には、新しいより効果的な論理や方法論が見つかるか、状況変化のために既存の「決め事」が不適切となるなど、変更の必要理由が必要である。

共通テキストはその名の通り文章の問題であり、この ISO9001/14001 への適用は決め事の変更を意味しない。改定がこの範囲なら、文章の大幅な変更はあっても組織は仕事のしかたは一切変える必要はなく、マニュアルの文章を新しい条項に従って並び替えるだけでよい。

文章の変更を越える決め事の変更があれば、該当する業務の手はずを修正し新しい手はずに基づいて業務を行わなければならない。手順書や資源の変更の必要もあり得るし、マニュアルの記述の変更も必要になる。これがどれくらいあるのかということであるが、直近の改定作業で何百件もの改定提案があり、理屈づけの整理ができずに要求事項の改定が先送りされたこと、及び、共通テキスト部分の改定はできないという新たな状況に鑑みると、決め事が変わってもわずかであり、組織には大した手間にはならないと予想される。

しかし認証業界が 15 年版を大改定と囃し立てること、組織がしっかりしないと踊らされることになる可能性は十分にある。しかし改定の負担に照らしての登録放棄の多発の可能性もあるから、大改定すなわち認証業界の利益ということには必ずしもならない。次回改定を「規格の要求」という馬鹿げた認識を改める機会とし、「規定」の改定の意味を正しく理解して大騒ぎしないことが、組織にはもちろん、認証業界にも利益となるはずだ。

## 1. 事業プロセスと規格要求事項の統合 (5.1 項) – 共通テキスト化で変わるのか規格の意図 (1) <改訂版>

共通テキストの 5.1 項 (リーダーシップ 及びコミットメント) に トップマネジメント の責任のひとつとして『組織の事業プロセスへの xxx マネジメントシステム要求事項の統合を確実にする』ことが規定されている。これは ISO マネジメントシステム規格と組織の実務とが一体であることをほとんど直接的な表現で明らかにしているという点で極めて重要な条文である。なぜなら日本では ISO マネジメントシステム規格は『マネジメントシステム』という名前の改善活動の仕組みを規定するものとされ、この規格解釈が現実の規格取組みと認証制度の混乱、不満と批判の根源であるからである。

条文の英文は “ensuring integration of the xxx management system requirements into the organization’s business process” である。規格協会仮訳の『事業プロセス』は “business process” の和訳であるから、注文を受け、製品をつくり、顧客に引渡すという組織の日々の事業活動の業務のことである。『マネジメント』は “management” で、紛れもなく「経営管理」のことであり、マネジメントシステム規格は経営管理に関する規格である。経営論では事業活動は作業活動と管理活動から成り、経営管理の規格における『事業プロセス』とは後者の経営管理活動と同義語である。『統合』は “integration” であり、本来の意味は「一体化する」「融合させる」である。更に、『要求事項』の “requirement” は「要件」の意味であり、「～しなければならない」という文章で書かれている規格の「規定」のことである。

適切な英文解釈による条文は「xxx マネジメントシステム規格に規定される要件を組織の事業活動に組み込むことを確実にする」であり、この条文の意図が「組織の事業の経営管理の業務を、xxx マネジメントシステム規格が規定する要件に則って行うことを確実にする」であることが明確になる。すなわち、条文は、効果的な経営管理活動であるための規格適合性の必要の規定である。このことは共通テキストでは 4.4 項に規定されているから、5.1 項のこの規定はそれがトップマネジメントの責任であると言っているのである。

規格の規定を『事業活動』に適用すること、その責任がトップマネジメントにあるということは、規格作成の目的と条文の意図に照らして明々白白であるから既存のどれにも記述されていない。しかし、規格適合性の必要は既存規格は冒頭で『組織は、この規格の要求事項に従って、xxx マネジメントシステムを確立し、文書化し、……』というような表現で様々に、また、これがトップマネジメントの責任であることも規格によって様々に取り扱われている。共通テキストでは、規格適合性の必要に関して表現を統一して 4.4 項 (xxx マネジメントシステム) に表しており、トップマネジメントの責任に関する表現を統一するために設けた『リーダーシップ 及びコミットメント』の条項 (5.1 項) で、その経営責任を経営管理の PDCA サイクルの順に整理する過程で、経営管理活動を規格に照らして効果的に行うことに関してたまたま『事業プロセス』という用語が用いられることになったものである。

この規定は既存規格にはない規定ではあるが、新しい概念でも新しい『要求事項』でもトップマネジメントの新しい責任でもない。効果的な経営管理活動の要件を規定する規格としては当然の事が、記述の統一のために奇しくも明示されることになった。しかし直接的表現の条文を率直に読むと xxx マネジメントシステムを日常業務とは別の ISO 活動の仕組みとする解釈が誤りであることがわかるので、規格解釈が正しい道に戻ることが期待される。しかし、共通テキスト化による規定の表現の変更を『要求事項』の変更と見做す解釈が行われることが間違いないから、新しいトップマネジメントの責任として『統合』の形式が探求されることになる可能性が強い。ISO 活動は組織の本業 (事業プロセス) と関係したものでなければならないとか、マネジメントシステムのどのプロセスが『事業プロセス』かというような、新たな曲解が生みだされることになるのだろう。

規格協会仮訳に拘泥する人々も『xxx マネジメントシステム要求事項』を「xxx マネジメントシステム規格の規定」と読むことには異論はなく、『事業プロセス』を組織が営む事業の活動に関連するものと考えことに抵抗感はないはずであるから、「xxx マネジメントシステム規格の規定を組織の事業活動に組み込むことを確実にする」と読み替えることを薦めたい。この和訳によって『～しなければならない』という規定が少なくとも ISO 特有の改善活動に適用されるものでないことが明確になる。

組織の経営者、管理者がこの折角の直接的表現の規定を自らの頭で考えるなら、規格が ISO 活動を意図したものでなく、組織の事業の維持発展を意図したものと気づくことになろう。自らが規格と認証制度の利用者としての主体的立場を組織が取り戻す機会である。

## 2. リスクと機会への取組み (6.1 項) ー共通テキスト化で変わるのか規格の意図(2)

共通テキストの 6.1 項には『XXX マネジメントシステムの計画』に関して、『リスクと機会を決定し、取組みを計画しなければならない』という趣旨の規定があり、『リスクへの取組み』が共通テキスト化に伴う重要な要求事項の変更であるとの説明が詳しい。『リスク』のこのような解釈は、共通テキスト化が規格の意図を歪ませ組織に新たな無駄を強いることになりかねない最大の“リスク”要因である。

『リスクと機会』は原文では“risks and opportunities”であり、共通定義では“risk”は「不確実性の結果」であるから、悪いことであれ良いことであれ、ある目標達成の過程でそれと異なることが起きる可能性のことを意味している。この概念の“risk”に対応する“opportunity”は何かの実現が見込める好ましい状況や事情と言う意味になる。すなわち、『リスクと機会』の共通テキストの意図は「不確実性と可能性」といった意味である。

一方『マネジメント』は経営管理活動であり、組織の事業の維持発展を図るために発展の可能性 (opportunity) を追求し、同時に不確実性に起因して生じる所定、所期の通りでない状況 (risk) に的確に対処するように組織の業務を方向づけ、制御する活動である。この不確実性とは例えば、業務実行と結果の人的、技術的又は統計的な変動、顧客のニーズや期待の変化、法規制や規格の改定、景気の変動、災害、その他事業環境の変化などであり、その結果とは例えば事故や事件、異常や不良又は製品の品質問題の発生、被災や損失、顧客や社会からの毀誉褒貶、製品実現量の変動、各種業績の向上又は低下などである。

実務の経営論では、トップマネジメントは事業の維持発展のためにどのような可能性の追求とどのような不確実性への対処が必要であるのかに関する戦略を固め、そのために必要な組織構造を定め、要員を配置し、設備を整え、業務の実行と管理の手順を決めなければならない。このように経営管理の枠組みを整えることが、マネジメント規格では『XXX マネジメントシステムの計画』である。共通テキストの 6.1 項の規定の有無にかかわらず、『XXX マネジメントシステムの計画』はトップマネジメントが見定めた「不確実性と可能性」に基づき、組織の業務体制を整えることなのである。

既存のマネジメント規格では『XXX マネジメントシステムの計画』の取り扱いと「不確実性と可能性」との関連の記述はまちまちである。共通テキスト化においてこれを整理する過程で、『XXX マネジメントシステムの計画』の概念と在り方を経営管理の論理に則って記述することになったものと考えられる。従って、要求事項が追加されたのではなく、ISO9001 や 14001 にもリスクの概念が導入されることになったということでも、リスクマネジメントの考え方が条文に反映された結果ということでもない。実務の経営管理の自明の論理が記述されることになったのに過ぎない。

元々狭義ではあるがリスクを取扱う ISO22000、17001 規格では共通テキスト化による規格解釈への影響は基本的にはないはずで、ISO14001 も非常事態への備えの規定 (4.4.7 項) があるから影響は小さくて済むかもしれない。ISO9001 の場合は『品質マネジメントシステムの計画』の解釈を含めて大きな変化が生じることは必至である。

いずれの規格の場合も規格を XXX に関する効果的な経営管理の在り方を規定するものと受けとめて XXX マネジメントシステムを確立している組織には何の影響もない。「不確実性と可能性」と『XXX マネジメントシステムの計画』との繋がり認識があいまいな組織は考え直し、経営管理の論理を整理するとよい。いずれにせよ組織は審査員にわかるようにマニュアルの記述を修正するだけで済む。規格解釈や登録取得を認証業界に全面依存する組織には、『XXX マネジメントシステムの計画』と『リスクへの取組み』の様々な解釈と様々な業務の形式の要求に振り回されることになるのであろう。

### 3. 組織及びその状況の理解 (4.1 項) – 共通テキスト化で変わるのか規格の意図 (3)

共通テキストの 4.1 項では『組織及びその状況の理解』が 6.1 項の『リスクと機会への取組み』と関連して規定されている。既存のマネジメントシステム規格には対応する規定がないから、新しい要求事項として様々な解釈で組織を困らせかねないもうひとつのリスク要因である。

規格の『マネジメント』は組織の実務の経営管理活動を指し、事業の維持発展を図るよう組織を方向づけ、管理する活動である。組織を方向づけるものは、実務の経営論では経営戦略であり、組織のあるべき姿とそこに到達するための道筋或いは方策を明確にするものとされている。

戦略は組織の目的に沿い、実現可能で最大の費用対効果が見込めるものでなければならず、それには組織の置かれた環境と組織の有する能力との釣り合いをとることが必要であるとされる。ここに目的とは組織の存立の意義のことであり、環境とは製品市場、利害関係者のような事業環境の他、例えば GDP の伸びのような事業に間接的に影響を及ぼす経済的、政治的、文化的、社会的、技術的な環境であるとされ、能力とは規模、立地、技術力、専門性、組織構造など事業推進の潜在能力を意味する。戦略決定過程は、後者で以て追求可能と考えられる前者における事業維持発展の可能性を組織の目的に沿って見出すというものでなければならない。

このように適切な戦略の決定にはまず、組織の環境と能力を正しく把握し認識することが必要である。共通テキストの『組織及びその状況の理解』は「組織及びその置かれた状況の認識」が適切な和訳であり、また、条文は原文 “issue” の『課題』が文脈から「事情」が適当であるから「組織の目的に関連し、かつ、XXX マネジメントシステムの意図した結果を出す組織の能力に影響する外部と内部の事情を決めなければならない」である。すなわち、『組織及びその状況の理解』は『利害関係者のニーズ及び期待の理解』(4.2 項)とを合わせて、経営論での戦略決定、或いは、規格の「組織の方向づけ」に不可欠な組織の環境と能力に関する認識のことである。

既存のマネジメントシステム規格では、組織の戦略或いは方向性は XXX 方針、XXX 目標が体现するものとして扱われている。そして、XXX 方針、XXX 目標は組織の目的を踏まえて組織の環境と能力の認識に基づいて決められるという方法論が各規格に断片的に記述されている。記述が雑多なのは、各規格が確立した実務の経営管理の論理に基づいており、その論理や方法論を規定する必要がないからである。共通テキスト化において各規格で異なる断片的記述を整理する過程で、結果的に実務の論理をそのまま記述することになったのであろう。

共通テキストの『組織及びその状況の理解』は新しい要求事項ではなく、マネジメントシステムに戦略性が求められることになったのでも、6.1 項のリスク管理の課題の決定に対応させるためでもない。既存規格が基礎としていた戦略とその決定に関する実務の経営管理の論理をそのまま記述しただけである。

しかし、日本では新しい要求事項と受けとめられ、マネジメントシステムに戦略的観点が必要になったという解釈が幅をきかせることになるのであろう。経営課題と優先順位の一覧表、組織の強みと弱みや機会と脅威の一覧表が必要というようなことになるかもしれない。

規格を効果的な経営管理の在り方を規定するものと受けとめて XXX マネジメントシステムを確立し履行している組織の業務方法は何の影響も受けない。組織では経営管理の論理が明確であり、様々な形で組織の環境と能力の情勢認識が明らかにされ、文書化されている。これらがあいまいなら、この機会に整理し文書化するとよい。いずれにせよ審査員にわかるようにマニュアルの記述を修正すれば済む。規格解釈や登録取得を認証業界に全面依存する組織には、様々な『組織及びその状況の理解』の形式が要求され、振り回されることになるだろう。

#### 4. XXX パフォーマンス の評価 (9.1 項) — 共通テキスト化で変わるのか規格の意図 (4)

共通テキストの 9.1 項に『パフォーマンスの評価』が規定されている。これも ISO マネジメントシステム規格と組織の経営管理(マネジメント)の実務とが一体であることを示す重要な規定表現である。

『パフォーマンス』は原文が“performance”であり、日本語では「業績、実績」である。共通定義(3.13 項)では『測定可能な結果』であり、規格の文脈から経営管理(マネジメント)活動の結果のことである。これは組織の維持発展を図るのに必要な状況の実現を目指して行った活動の結果としての実績であり、その成果を意味するから「業績」と呼ぶのが適当である。『XXX パフォーマンス』は、XXX に関する経営管理(マネジメント)活動の組織としての業績、すなわち「XXX 業績」のことである。

営利事業を営む組織の経営管理(マネジメント)活動の業績は一義的に会計で以て評価されるが、実際にはその様々な側面の実績、つまり、種々の XXX マネジメント業績を総合した結果である。一般に経営管理(マネジメント)活動は事業年度を単位として行われ、XXX マネジメントを担当するトップ マネジメントは期初に XXX マネジメントの業績目標を決め、これを達成するように組織の業務を方向づけ統制し、期末にはその XXX マネジメントの結果の業績を分析し、業績目標と比較評価し、問題があれば手順の変更などの処置をとり、XXX マネジメント活動における目標達成能力の向上を図る。さらに、事業環境と組織の能力を見直して、次期の業績目標を決める。

共通テキストでは、XXX マネジメントの業務実行の手はずを整えることを『XXX マネジメントシステムの計画』と呼び(6.1 項)、これに基づいて XXX マネジメントの日常的活動を行うことは JIS 仮訳『運用』であり(8 章)、この結果が『XXX パフォーマンス』である。この XXX 業績は『マネジメントレビュー』(9.3 項)で業績目標と対比して評価されるが、この業績目標とは『リスク及び機会に取組む処置』(6.1 項)で実現しようとした組織の XXX に関する状況のことであり、『XXX マネジメントシステムの計画』の狙いの結果のことである。評価して問題があれば手順の変更などの処置をとり、必要な業績目標を確実に達成するという XXX マネジメント活動の目標達成能力を継続的に改善する(10.2 項)。共通テキストでは XXX の業績目標、業績の評価を実務の経営管理(マネジメント)の論理に従ってそのまま規定している。

この論理は既存のマネジメントシステム規格でも同じである。どのマネジメントシステム規格も XXX 方針と目標を XXX マネジメントの業績目標を示すものとして定義し、XXX マネジメントの結果の業績の監視測定、分析の必要を規定し、これを『マネジメントレビュー』で評価し、問題に対して必要な処置をとるべきことを、それぞれの表現で規定している。業績の指標は当然ながら規格によって異なり、顧客満足度(ISO9001)、『法的及びその他の要求事項の遵守』の状況や『環境パフォーマンス』(ISO14001)、『ISMS のパフォーマンス』(ISO/IEC27001)、『システムの成果を含む全体的なパフォーマンス』(ISO22000)である。

どの規格も PDCA サイクルに則った経営管理(マネジメント)活動を前提としているから、その結果たる業績を評価する必要は当然であり、これには直接的に触れず、各マネジメントシステムに特有の事情に沿ったそれぞれの表現で断片的に規定している。共通テキストはこれらを『XXX 業績の評価』という汎用的表現で統一したに過ぎない。従って『XXX パフォーマンスの評価』は新しい要求事項ではなく、論理の変更でもないからこの規定によって XXX パフォーマンスの継続的改善が要求事項となるということでもない。

規格を効果的な経営管理(マネジメント)の在り方を規定するものと受けとめて XXX マネジメントシステムを確立している組織は、何の影響も受けない。XXX マネジメントシステムを XXX 改善活動の仕組みとした規格取組みをしている組織は、『パフォーマンスの評価』の意味を考えると効果的な正しい規格解釈に戻る機会となり得る。規格解釈や登録取得を認証業界に全面依存する組織には、様々な解釈に出会って右往左往することになるだろう。

## 5. マネジメントシステムの計画(6.1項)、運用の計画(8.1項)、目的達成の計画(6.2項)

### ー共通共通テキスト化で変わるのか／規格の意図(5)

共通テキストでは3つの『計画』が規定されている。これも ISO マネジメントシステム規格と組織の経営管理(マネジメント)の実務とが一体であることを示す重要な規定である。ただし、この理解には『計画』を原文で解釈することが必要である。

すなわち、『計画』の原文は“planning”であり、将来行うことの用意万端、手はずを整えることを意味する。「計画」は日本語では何かを企画することだが、英語では企画し、必要なものを用意するという概念であり、ISO9001では「前もって手はずを整えること」と説明されている。規格の『計画』は、ある目標を達成するための手はずを整える活動である。3つの『計画』は、実務の経営管理(マネジメント)における、事業業績の管理、日常業務の管理、特定目的活動の管理のそれぞれの手はずを整える活動を意味し、それぞれの態様は目標の性格に応じて異なる。

経営管理(マネジメント)は基本的に、創業の目的に適う組織のあるべき姿を目指して組織構造、責任権限、要員、設備、技術、手順等々の手はず、つまり、事業管理体制を整え、その下で特定の業績を上げるよう業務を方向づけ、制御する活動である。共通テキストでは、この体制を確立する活動を『マネジメントシステムの計画』と呼ぶ(6.1項)。

一方、管理者が日々に行う日常業務管理は、各業務をどのような結果を目指してどのように行うのかを決め、その通りに実行され、結果が出るようにする活動である。共通テキストでは、業績目標を達成させるよう、具体的な個々の業務の狙いの結果と実行の手順や資源を、『マネジメントシステムの計画』により用意されたものの中から選択し決めることを「業務実行の計画」(協会仮訳：運用計画)と呼ぶ(8.1項)。

さらに、組織では一般に日々の業務の中で、又は、別の業務として、多くは改善が目的であるが経営管理(マネジメント)上、業務上、又は、製品に関する種々の取組みが行われている。共通テキストでは、この取組みの手はずを整えることを「xxx 目標達成の計画」(協会仮訳：xxx 目的を達成するための計画)と呼ぶ(6.2項)。この手はずは一般に、手段、日程が中心の実行計画として表される。

既存のマネジメントシステム規格もこの3つの『計画』を基礎においているが、あいまいな取り上げ方となっている。ISO9001では、特定目的活動の管理の手はずの確立も含めた『品質マネジメントシステムの計画』と『製品実現の計画』が規定されている。ISO22000でも『食品安全マネジメントシステムの計画』『安全な製品の計画』の規定があるが、改善活動の必要の明示はない。ISO14001では『運用管理』『実施計画』が規定されているが、『マネジメントシステムの計画』の明示の規定はない。ISO27001では『リスク対応計画』『セキュリティ計画』『ISMS 目的及び計画』と、3つとも取り上げてはいるが、意味合いや位置づけが共通テキストの論理と一致しない。

共通テキストの『計画』の記述も、規格により異なる表現が実務の経営管理(マネジメント)の論理と用語と概念をそのまま用いた文章として統一されたものであるが、各規格にとっては表面的には新しい概念が持ち込まれたことにもなっている。

3つの『計画』は正しく理解されれば、マネジメントシステム規格が効果的な経営管理(マネジメント)の在り方の指針であるという正しい理解に至り、また、混乱している条文解釈が正される可能性がある。しかし ISO9001 の『マネジメントシステムの計画』の理解の過去と現状に照らすと、解釈に大きな混乱が予想される。

規格を経営管理(マネジメント)の指針として受けとめ実践している組織は、何ら影響を受けない。ISO14001 認証組織でもマニュアル記述を書き換えれば済む。規格解釈を認証業界に依存する組織は、特に、ISO27001 認証組織は様々な規格解釈の要求に振り回されることになろう。



## 6. 予防処置（10章） ー共通テキスト化で変わるのか規格の意図（6）

共通テキストの10章（改善）には『是正処置』の規定はあるが、多くの既存マネジメントシステム規格で対として規定されている予防処置の規定が存在しない。リスクを取扱う（6.1項）ことになったから不要になったとも言われてもいるが、共通テキストでも予防処置の必要は変わらず、特定のxxxマネジメントシステム規格には予防処置という用語も残るはずである。

各規格における予防処置とは、業務実行に付随する不確実性に起因して発生する可能性のある問題に前もって対応する処置である。経営管理（マネジメント）の活動は事業業績の管理、日常業務の管理、特定目的活動の管理の3つの管理から成るから、それぞれの不確実性と予防処置があることになり、さらに、xxxマネジメントシステムのそれぞれの特有の不確実性と予防処置があることになる。

経営管理（マネジメント）の実務では予防処置を、起きることが予想される不確実性に起因する問題に対して予め対応する予防処置と、起き得るがいつ起きかわからない不確実性に起因する問題に備える予防処置の2種類に大別できる。

前者の予防処置は物事の決定に不可欠な考慮に関連し、実務的には必要の評価と対応業務実行の手はずの確立、変更という形をとるから、共通テキストでは『xxxマネジメントシステムの計画』（6.1項）、『運用計画』（8.1項）、『xxx目的達成のための計画』（6.2項）の確立、変更と同義語であり、実質的には管理のPDCAサイクルのPである。後者の予防処置は品質管理手法としての予防処置や流行りのリスク管理と同列の、不確実性に起因する事態や状況を監視し、問題発生未然防止、又は、問題の影響の緩和のための一連の手はずを『xxxマネジメントシステムの計画』（6.1項）に織込み、決めた業務を日常業務の中で実行することであり、予防処置の実行は管理のPDCAサイクルではDである。

既存マネジメントシステム規格では一般に予防処置を経営管理（マネジメント）のPDCAサイクルのAとして取扱いながら、しかし、品質管理の手法としての予防処置をひきずった手順を規定しており、さらに、予防処置と呼ばずに種々の不確実性への対応の処置や手順を規定している。個々のマネジメントシステム規格内でも予防処置が体系的に扱われているとは思えない状況にある。

共通テキストを採用するマネジメントシステム規格では、意義も手順も異なる予防処置を一括して位置づけて手順と表現を統一するのではなく、各予防処置に応じた条項と表現で別々に規定されることになると思われる。また、予想される不確実性に対応する予防処置の場合の手順は、共通テキストの『計画』（6.1, 8.1, 6.2項）を中心とする4~10章の規定が依拠する管理のPDCAサイクルとそっくり重なるから、これを別項で規定する意味は乏しい。10章に予防処置の項がないことは、これらの事情と予防処置をPDCAサイクルのAとして位置づけることの論理矛盾を考えると妥当である。この他の各xxxマネジメントシステムに特有の予防処置については、その必要と要件がそれぞれ適当な条項、条文で規定、又は、示唆されることになる。

『規格の要求』が無くなるのであるから、規格解釈の変更で組織が影響を受けることはない。規格解釈と登録取得を認証業界に全面依存する組織は、予防処置の意義を考え直し、必要な場面で適切な予防処置が実行されるよう業務実行の枠組みと業務実行を見直し、改善する機会とするのがよい。

## 7. 力量 (7.2 項) ー共通テキスト化で変わるのか規格の意図(7)

共通テキストの 7.2 項の表題は『力量』であり、これまでの『教育訓練』や『認識(自覚)』が表題から消えて単純化され、条文記述が整理されて、本来の要員の配置に関する経営管理上の必要を明確に表すものとなった。また、『認識(自覚)』が 7.3 項として独立し、両者が異なる問題であることも明確になった。『力量』の定義も本来の意味により忠実な表現となったから、新しい定義と条文によって組織が誤った解釈とそれによる煩雑だが無用の形式的業務から脱却できることが期待される。

『力量』の原文は“competence”“competent”であり、「何かを満足に又は必要な程度に行う能力」、或いは、そのような能力を持っていることを表す英語であり、一般事業用語では「ある仕事を満足に行う能力」を意味する。すなわち、『力量』は原文では「職務能力」であり、日本語の『力量』のように業務を効率的に行い或いは出来映えの良い結果を出すという優れた能力という意味ではない。共通テキストでも『力量』と和訳されているが、「知識と専門性を発揮して狙いの結果を出す能力（規格協会仮訳：意図した結果を達成するために知識と技能を適用する能力）」と定義されているから、規格の意図が「優れた能力」ではなく「職務能力」を指すことが議論の余地なく明白になった。

また共通テキストでは、『力量』に関する規定の趣旨が誤解の余地のない表現で記述されている。すなわち、xxx マジックトに関係するすべての要員がそれぞれに必要な職務能力を持っていないとすればならぬ、その有無は学校教育、職業訓練、職歴によって判断される、特定の職務能力を持った要員が不足すると言う状況に対してその充足をしなければならぬ、その方法には教育訓練によって当該要員の職務能力を十分なものとする、指導者を付けて仕事をさせる、配置替えをする、外部から能力を持っている要員を導入するなどがあるということである。

1959 年に遡る品質保証規格に要員の職務能力に関する要件が規定されたのは ISO 9001 の前身の英国の BS5750 の教育訓練の必要の規定が最初である。これは、要員の職務能力とやる気を活用した日本製造業の高い品質競争力に触発されて、欧米製造業が工程を単純な作業の多段階に細分し作業者の技量を不要にするという伝統的な品質保証の考え方をえ始めたことを意味する。これは ISO 9001 初版では合否判定活動に対する訓練された要員の割当てと教育訓練の必要として規定に取り入れられ、その後は品質保証に限らず要員が必要な結果を出すのに不可欠な要素として他のマジックシステム規格にも取り入れられた。しかし、規格の記述においては、能力がある (capable)、資格がある (qualified)、訓練された (trained)、職務能力がある (competent) など様々な表現がとられ、教育訓練 (training) との関係あるいはその意義に関する規定表現も一定せず、規格作成者の中の理解に明らかな混乱があった。

共通テキストの規定は、規格作成者の中の職務能力に係わる理解の混乱と、規格規定の変遷に終止符を打つものであり、経営管理の実務における必要な職務能力の確保と要員の配置に関する実態をそのまま的確に表現したものである。共通テキストを率直に読むと『力量』が職務能力のことであり、規定は要員が単純な作業ミスや出来映え不良を出さず、それぞれが委ねられた結果を確実に出すことを図るための要員の能力の見極めや要員の職場配置に関する要件であることが理解できる。そして職務定義書、職能要件書、スキルマップ、xxx に関する教育、マニュアル教育や手順書教育とそれらの記録など認証審査で要求される様々な形式が規格の意図ではないことがわかる。

ただし、『力量』という和訳語が維持され、共通テキストにもこれまでと同様に規格の意図を顧みない条文の和訳と解釈が行われると考えると、従来の規格解釈の誤りが率直に認められることにはならず、これまでの解釈がそのまま維持される可能性が高い。規格解釈を全面的に認証業界に依存する組織でも、この部分の共通テキストの条文の理解は簡単である。これを機に自身でも何のためか疑問を感じる無用な力量管理の形式を捨て去れるかどうかは、規格理解力とは別の規格と認証制度利用に対する組織の主体性の問題である。

## 8. 文書化された情報のレビュー及び更新(7.5.2項) – 共通テキスト化で変わるのか規格の意図(8)

共通テキストでは文書は『文書化された情報』と呼ばれ、文書の作成に関して7.5.2項(作成及び更新)で『承認』だけでなく『レビュー』も必要というように規定が変わった。同様の規定表現(4.5.2項)のためどの文書にも『審査(又は確認)』と『承認』のふたつの印鑑が押されていた94年版ISO9001の時代に戻るようになるのであろうか。

共通テキストも94年版ISO9001も英文では“review and approve”であり、この“review”が94年版では『確認』、共通テキストでは『レビュー』と和訳され、“approve”はどちらでも『承認』である。94年版では『発行に先立ち、権限を与えられた者が…確認し、承認する』、共通テキストでは『作成及び更新する際、…適切なレビュー及び承認』と表されている。

ここに“review”は、「どのようなことがあったか過去の出来事を振り返る」と「それでよいかどうかを評価する」とのふたつの意味で物事を見直すことを意味する。『マネジメントレビュー』の場合は前者の意味であるが、ここでは後者の意味であり、作成された文書の内容がその目的に合致しており、必要なことが抜けなく十分に書かれているか、問題はないかを評価し検討することである。このような見直しの観点は94年版では『適切性(adequacy)』、共通テキストでは『適切性(suitability)及び妥当性(adequacy)』と表現されている。組織の実務では、この評価、検討により文書が適当で十分、つまり、適切であると判断される場合に当該文書を業務に使用してよいという決定が下される。文書を発行してよいと権威づける行為が『承認(approve)』であり、これを受けて文書は発行に移される。文書の『レビュー』と『承認』とは連続した一体的な活動であり、この後に文書は『発行』という別の活動に移されるのである。

規格の意図でも『レビュー』と『承認』が一体であり、これに引き続く行為が『発行』であることは、94年版でもその標題が『文書及びデータの承認及び発行』であることからうかがうことが出来る。実務で『レビュー』と『承認』を別の活動ないし行為とすることは、当該業務の最終責任者たる文書の承認者がめくら印を押すことに他ならない。文書の承認の責任者とは、その文書に従って業務が行われ、組織に必要な結果が確実に出されることに最終責任を有する管理者である。その責任を果たすためには、承認印を押す前に文書内容を必要な程度に十分に吟味、つまり、『レビュー』する必要がある。

ISO14001の96年版を除いて既存のマネジメントシステム規格の文書管理の規定は00年版ISO9001の表現(4.2.3 a)項)である『発行前に適切かどうかの観点から文書を承認する』となっている。『確認』『レビュー』という言葉はないが、この文章を素直に読むと「適切かどうかの観点で評価、検討した上で問題がなければよしとして承認する」ということになる。この規定と共通テキストの「適切性と妥当性に関してレビューし、承認する」という規定との間に、『レビュー』という言葉の有無以上の違いを見いだすことは日本語の常識としても極めて困難である。

共通テキストは、文書の『承認』とは別の行為或いは活動としての『レビュー』の必要を規定しているのではない。組織は文書の承認、発行に関する何の手順の変更の必要もない。しかし、表現の変更を『要求事項』の変更と見なす規格解釈では、『レビュー』した証拠を求められることになり、94年版ISO9001の時代に戻って2つの印鑑が復活させられるかもしれない。意味が同じだが現行規格と表現が異なる共通テキストの文章は、組織がほんの少し考えるだけで規格を組織の実務に役立てる方向に持っていけることを知るきっかけとなり得る。