

平成20年度 マスターセンター補助調査・研究事業

中小企業のマネジメント
システム活用状況の調査

報告書

平成21年1月

社団法人中小企業診断協会新潟県支部

はじめに

社団法人 中小企業診断協会
新潟県支部支部長 佐藤 孟

米国の金融破綻による影響が世界経済に大きな影響となり、各国ともその対応に懸命に取り組んでいるが、他国に比べて日本への影響は少ないとも言われてはいるが、ここ1年は深刻な影響が懸念されるのではないかと。このような時こそ、中小・零細企業に関わる私ども中小企業診断士は、企業にとって頼られる存在でなくてはならない。

さて、当支部では、平成20年度マスターセンター補助調査・研究事業を中小企業診断士の能力開発にとどまらず、地域貢献を行うことを目的に実施している。従前より、ご協力いただいた方々の経営管理に参考としていただけるレベルの成果を出せるよう心がけてきた。

今年度は、「中小企業のマネジメントシステム活用状況の調査」と題し、ISOマネジメントシステム認証登録を受けている県内中小企業を対象とした調査を実施した。ISOは普及の段階から活用の段階に入った。登録件数からも成熟が伺われる。そこで、ISO導入による変化、規格のベースとなる8原則、規格要求事項のそれぞれについてのアンケート調査を行うことで、3者の相関からISO活用の条件を探った。詳細は後に譲るが、ISO導入の効果を上げている企業には共通する特色があった。それは、マネジメントの8原則について、自己診断結果が良好な企業の方が、経営パフォーマンスにISOが貢献したと回答している割合が高いことである。これは、冒頭の考察と照らし合わせれば、ある意味、自然なことと言えるかも知れない。また、規格を活用するという観点からは、独自の工夫を加えた運営をしている企業が、やはり経営パフォーマンスに貢献したと回答している割合が高いようだ。今回の調査は企業の、しかも推進役となっている管理責任者による自己診断結果によるものである。それぞれの感じ方には違いがあるかも知れない。しかし、これらのご回答を集約した結果、一定の成果が得られたものと思われる。関係各位のご参考にしていただければ幸いである。

なお、本稿は(社)中小企業診断協会ホームページ (<http://www.j-smeca.jp/> 平成21年1月現在の構成では、能力開発事業→支部における調査研究をクリックする)にてご覧いただくことができる。合わせてご参照いただきたい。

「中小企業のマネジメントシステム活用状況の調査」

目次

はじめに	1
サマリー	3
第 1 章 調査研究の概要	4
第 2 章 アンケートの内容	6
第 3 章 ご回答者のプロフィール	21
第 4 章 ご回答者から寄せられた意見等	32
第 5 章 経営パフォーマンスと8原則	36
第 6 章 規格要求との関係	41
第 7 章 中小企業診断士の役割についての提言	48
第 8 章 おわりに	50
付 録 A 補足（品質マネジメント8原則ほか）	51
正 誤 表	53

サマリー

本事業では新潟県内のISOマネジメントシステム（9001、14001、27001）の認証登録を受けている中小企業事業者を対象に、調査票の郵送によりマネジメントシステムの活用状況を調査した。調査は、分類集計用のプロフィールとともに、管理責任者による経営パフォーマンス9項目、マネジメント原則8項目、規格要求事項10項目の自己診断チェックリスト回答を収集し、プロフィール及び各チェックリストの分析を行うことにより実施した。

総発送件数319通に対して約40%の127通のご回答が寄せられた。規格ごとの内訳はISO9001=72通、ISO14001=20通、両方に対するもの=31通、ISO27001=4通で、業種は製造業が過半を占めた。規模は11人～100人、登録年数は6年超が多かった。これらを分析した結果、以下の結論が得られた。

(1) 9項目の経営パフォーマンス項目で、「良くなった」という回答が「企業イメージ」（54通）を筆頭に全項目で得られ、一つでも良くなったとの回答は79通であった。総数で「悪くなった」を上回っている。「良くなった」「普通」を対象にマネジメントシステムの貢献があったという回答は75通であった。ご回答者の過半が導入による効果を感じていると考えられる。

(2) マネジメント8原則を意識した運営については、8項目を「すでに実行」と回答された企業グループの経営パフォーマンスが他のグループよりも高かった。8項目すべてについてこの傾向が得られ、次項の規格要求事項の活用よりもその差が大きかった。8原則を意識した運営が経営パフォーマンスに影響していると考えられる。

(3) 規格要求事項の活用10項目では、「品質目標（法令・契約、情報資産）」などが良く活用され、「予防処置」はあまり活用されていない傾向があった。また、下記の理由でISO9001が中心となったが、規格要求事項の活用について「活用」と回答された方々のグループが、やはり、経営パフォーマンスでも他のグループより総じて高かったが、項目によるバラツキがあった。

(4) 従前に作成した当支部マネジメントシステム研究会の仮説（良い経営システムには、構築に経営者が参加+組織的運営、目的志向の徹底、実施事項の最適化努力、経験知の蓄積、客観性の重視の5項目が必要）について、一部には裏付けとなるデータが得られた。

(5) 以上の調査結果より、負のスパイラル防止策として、導入目的などの明確化、予防処置などの管理活動の重視、内部監査や外部コンサルタントの活用によるパフォーマンス監視を提言する。

なお、調査票が共通で、品質・環境両方で登録されている企業が多かったことなどから「ご回答いただいたMS」の設問にISO9001、ISO14001の両方に○があって、どちらの規格についてのご回答かを判断できない事例が31通あった。発送数量から考えて、その多くがISO14001に対するご回答と想像できるが、規格要求事項に関連する分析では除外したためISO9001中心の分析になったことを申し添える。

第1章 調査研究の概要

1. ISOマネジメントシステムの普及

1987年にISO9000シリーズ（ISO9001：1987「品質システム—設計，開発，製造，据付け及び付帯サービスにおける品質保証モデル」ほか）が発行されてから20年が過ぎた。その間ISO14000シリーズ（環境マネジメントシステム）やISO27000シリーズ（情報セキュリティマネジメントシステム）、ISO22000シリーズ（食品安全マネジメントシステム）などが登場し、ISO9000シリーズも数次の改訂を受けたが、中小企業にも登録が普及し、すっかり定着した感がある。その一方で、「The ISO Survey-2007」（ISO）では香港、シンガポールやイギリス、フィンランドなどの先進国においてISO9001の登録件数の減少が報告されている。この中には日本も含まれている。中国（品質、環境とも登録件数世界一）など増加している国もあって全体では増加傾向ではあるが、ISO認定機関JABの統計でも日本において9001が微減、14001も微増となっている。（JABホームページ2008年秋調べ）

また、JABでは「ISO9001に対する適合組織の取組状況」（2007年実施）の調査を行っているが、その機能評価について、「大いに有効に機能してきた」「ある程度有効に機能してきた」の回答の合計が76%に達し、前回（2005年57%）に比較して向上している。機能している組織では「品質管理システムの基盤構築」「従業員の品質意識が向上」などの回答が多く、機能していない組織では導入実態について「認証取得・維持が目的」「不適合の是正処置が表面的」などの回答が多いことが報告されている。（詳細はJABホームページ参照）ISO14001についても「環境マネジメントシステム運用状況調査」（2006年実施）が行われ、審査への期待と充足度の関係などが分析されているので、一度JABホームページをご覧くださいと良いだろう。

ISOに関連する書籍や雑誌の内容もここ数年ですいぶんと変わってきた。かつては規格の解説のようなものが多かったが、「経営の質を高める—経営者が語るISO」（日本能率協会マネジメントセンター）「不祥事を止めるISO思考」（光文社）など、活用方法に関する書籍が増えてきた。月刊「アイソス」（システム規格社）では例えば2008年3月号の特集は「ISOは経営の役に立っていますか」とある。同誌は従前より単に構築・維持にとどまらない多様な観点からマネジメントシステムの課題を取り上げてきている。これらも成熟を表していることだと思う。

認証登録制度では、審査の有効性、公平性を担保するためISO17021：2006が制定された。国内でも経済産業省が中心となって「マネジメントシステム認証制度の信頼性確保のためのガイドライン」が制定された。

以上より、ISOマネジメントシステムは普及から活用の時代を迎え、それゆえシステムの有効性改善や認証登録の信頼性の確保が共通の課題となっていることがわかる。

2. 負のスパイラルなど

ISOマネジメントシステムは各種要求事項をセットで導入する関係で、それまでの企業固有のマ

マネジメントシステムを修正、変更、場合によっては改革しないと導入できない。確かに部分的な取り組みも可能ではあろうが、それでは認証登録は受けられないし、各要求事項の相互作用の効果は期待できない。導入には経営資源を必要とする。規格にも、導入には「戦略上の決定によることが望ましい」(ISO9001:2008序文)としっかり書いてある。

しかし、現実には「とりあえず認証登録」を目的とすることも多く、それが高じるといわれる負のスパイラルが生じる。負のスパイラルとは、例えば、認証登録の審査で不適合指摘を防ぐことを優先するあまり、表面上のみ機能しているように記録を作成するが、それでは遅いので、実際の管理は先行して別立てで実施するといったように、いつの間にか経営とシステムが二重化してしまう状態を示す。経営とマネジメントシステムの実際が遊離した状態となって審査のためだけの記録を作成するなどが続けば、いずれ、マネジメントシステムが機能しなくなり、継続的な改善が行われないまま手間だけがかさんで有効性もどんどん低下するという悪循環の構図となる。特に、認証登録を確実にすることだけを念頭に、現実にはできもしない過重な手順を採用した場合に陥りやすいと言われている。

また、ISOマネジメントシステム規格はシンプルな要求事項で構成されていて、具体的に各企業でどうやって運用すればうまく行くのかまでは書いていない。効果的な運用のための規格(品質ではISO9004)もあるし「中小企業のISO9001」(日本規格協会)のような資料もあるのだが、残念ながらあまり知られていない。そこで、導入に当たっての期待と現実のシステムのパフォーマンスとの間にギャップが発生することがある。このギャップを解消するようシステムの改善に取り組もうとしても、いったん動き出した活動やシステムを修正するには、最初に動かすよりも往々にして手間がかかる。かくして改善スピードに対する不満を持ちながら、とにかくシステムを運用していくという事態となりシステムが足枷のように感じられることになる。改善スピードへの不満は、企業が健康だという証でもあるため負のスパイラルとまでは言わないが、関係者にとっては思うように運用できていないと感じることも多いだろうと思われる。

3. 本研究の目的

負のスパイラル(登録のためのシステム構築→経営とシステムの分離)は経営資源の限られる中小企業では特に深刻である。経営環境が変化する中で、改善スピードへの不満も無視することはできないだろうが、ここでも人材の限界がある。人の能力よりもむしろ時間についての限界だろうが、苦しい中で改善を続けなければならないことには変わりはない。マネジメントシステムを効率的に運用して、効果を上げたいというニーズが高いものと思われる。

そこで、こうしたニーズに応えるため、JABの元で認証が行われるISO9001、ISO14001、ISO27001について、新潟県内登録者の皆さんがどの程度システムを経営に活用しているかを調査し、①負のスパイラルに陥ることなしにISOマネジメントシステムを経営に有効活用するための条件を探るとともに、②制度の有効活用に関する提言をまとめることを目的として本調査を企画した。

第2章 アンケートの内容

1. 調査方法とそのねらい

マネジメントシステムを最適化するためには、各企業で自らの経営戦略に合わせた固有の方法を採用することが有効に違いないが、それでは結論を得るのに時間を要してしまう。むしろ、多数を調査することで共通点を見いだすことができるかもしれない。

調査方法を検討した結果、普遍的な結論を導き出すため一定のサンプル数を確保することを優先させて、郵送による調査とした。また、認証登録企業では組織内に推進役として管理責任者をおくことが規格で要求されている。管理責任者は運用状況についても最も詳しいと考えられるため、共通のチェックリストにより管理責任者がマネジメントシステムを自己診断した結果をご回答いただくようにした。当支部では平成18年度の調査研究事業において、個人情報保護法や不正競争防止法の遵守、実施体制の調査を行った際に、匿名で自己診断結果のみをご回答いただくという手法を確立しており、同様の調査方法を採用したものである。ただし、管理責任者は規格に対する知識と内部監査結果などの情報源を持ち合わせているため、設問数は大幅に増やした。

自己診断のためのチェックリストは3つ用意した。チェックリスト1は企業のパフォーマンスについてのものとした。代表的なパフォーマンスとして売上高、利益、危機管理能力の3点を取り上げた。以下、会社法の改正などにより今日の企業経営では常識となりつつあるコンプライアンス、社会性という見地から企業イメージ、経営パフォーマンス向上に欠かせない項目として人材育成と意思決定、また競争力の源泉として顧客、競争優位を取り上げた。チェックリスト2はマネジメントの8原則の運用についてのものとした。正確に言えば品質マネジメントの8原則とされてISO9000で紹介されているものだが、ISOマネジメントシステムでは他のマネジメントシステムとの両立がうたわれており基本は共通するため、そのまま採用した。チェックリスト3は各規格の要求事項から抽出、選定した内容であり、比較検討を容易にするため項目数をそろえた。具体的にはマネジメントシステム導入目的に相当する代表的な要求事項2項、運用上の大きな特徴と考えられる活動に関する4項目、継続的改善の根幹として内部監査、是正処置、予防処置、マネジメントレビューの4項目を選んだ。

これら3つのチェックリストの自己評価（A、B、C）回答を元に、集計を行って傾向を明らかにすることをねらいとした。

2. アンケート調査票と調査実施方法

実施したアンケートに用いた調査票を次ページ以下に示す。所期の調査目的を果たすべく、調査研究委員は当支部マネジメントシステム最適化研究会（旧マネジメントシステム研究会）メンバー及びそのOBが担当することにした。この研究会は平成15年に発足し、支部有志により規格要求事項（ISO9001、ISO14001、ISMS 認証基準 VER.2 及び ISO27001、JISQ15001）と管理手法の研究、要求事項の組織への適用の検討、情報交換などを実施してきた。歴代の研究会メンバーには審査登録機関の契約審査員、システム構築支援コンサルタント、自らの組織で構築に当たった者などが含まれ

ている。

調査票設計に当たっては原案を元に、調査研究委員会で検討を重ねた結果、調査の趣旨を正しく伝えるために「調査概要の説明書」を追加し、各チェックリストに例示のための文を加えた。調査そのものに対する疑念、疑問に対応するため「ご質問票」も用意した。

前述したように、率直に自己診断をしていただけるよう、組織の特定を防止するため調査回答は無記名で回収することにした。また、集計用のプロフィールもなるべく最小にとどめ、ご回答いただいた規格、おおまかな業種、登録範囲、サイトの規模、既登録年数、構築、運営のそれぞれの中心とした。ただし、登録範囲については、ISO17021 や先に述べた経済産業省のガイドラインなどからマネジメントシステムの範囲を明確にすることが求められる情勢にあること、いくつかの管理手法が混在していると責任権限の一致などの管理原則を運用することが難しくなることが知られており、システムの有効性に影響すると考えられることから、製品、組織が全体なのか一部なのかをご回答いただいた。また、研究会で構築時における経営者のリーダーシップと運営への全員参加がシステムの有効性を高めるだろうという結論（仮説）を得たため、構築、運営のそれぞれの中心をご回答いただくことにした。さらに自己評価の妥当性を検証するためと、他の調査結果との比較のために、マネジメントシステムの現状に対する満足度、マネジメントシステムへの期待もご回答いただくことにした。

調査対象の選定に当たっては、認定機関 J A B（9001、14001、27001）及び J I P D E C（27001）のホームページから登録者を地域検索により絞り込み、その中から抽出したが、この際にも利害関係のない委員が担当することで、調査の透明性、信頼性を確保するようにした。

調査票の回収に当たっても、いったん支部事務局へご郵送いただき、開封後に「ご回答票」「ご質問票」のみを委員会へ転送した。「ご回答票」「ご質問票」は別々にまとめたため、組織の特定は不可能である。

3. その他

回収した「ご回答票」の中に、ISO9001、14001の双方に○があり、どちらの規格が特定できない回答が31通あった。両方で登録されている企業について、ある程度は発送時点で明確になっていたのでは、2枚の「ご回答票」とチェックリストなどを同封することができたが完全ではなく、調査票の文言も明確ではなかった。これら31通は、全体としての分析には加えたが、各規格についての分析からは削除せざるを得なかった。報告書発行の機会に、ご回答いただいた方々に、せっかくのご回答をすべて有効利用できなかったことをお詫び申し上げる。

回収した「ご質問票」に、ご質問をご記入いただかなかったものがあった。対応を検討したが、「ご質問票」の趣旨（調査に対する疑念、疑問の解消）を考え、そのままシュレッダー処理とすることとした。誤解を与える結果になったことを、この場を借りてお詫び申し上げる。

平成20年9月26日

新潟県内 ISO認証登録事業所 御中
管理責任者 殿

調査研究事業に対するご協力をお願い

社団法人中小企業診断協会新潟県支部
支部長 佐藤 孟
950-0965 新潟市中央区新光町 10-3
技術士センタービル II 7F

拝啓 秋涼の候、貴社ますますご清祥のこととお喜び申し上げます。

社団法人中小企業診断協会は中小企業庁監督下の公益法人として中小企業診断士研修をはじめとする広範な業務を行っており、本調査研究事業もそのひとつです。当支部では社会貢献の一環として地域の抱える課題を明確にするための活動と位置づけ、1992年に県央地域のVAN（情報ネットワーク）の現状とインターネット活用の可能性を検討した報告を行い、以来、地域の産業に関する研究を重ねて参りました。なお、近年の研究成果は社団法人中小企業診断協会ホームページにて公開しております。

本年度は、先進国を中心にいよいよ曲がり角を迎えていると言われるISOに着目し、「中小企業のマネジメントシステム活用状況の調査」と題して調査研究を実施いたします。調査方法は別紙に説明をいたしますが、経営への貢献状況、運営の原則の浸透状況、規格要求の活用状況の三者の相関よりISOを活用するための条件を探ろうというものです。

実施に当たっては、ご協力いただくご回答者の方々にとって参考になるような成果を得るため、当支部にてISOを研究してきたマネジメントシステム研究会会員を中心に調査研究委員会を組織いたしました。

つきましては調査目的にご理解をいただき、アンケート調査へのご協力をお願い申し上げます。同封のチェックリストで貴社の経営とマネジメントシステムを自己評価し、その結果と集計用の簡単なプロフィールのみ回答用紙でお知らせ下さい。基本的に貴社名を伏せたご回答となります。まことに勝手ながら、アンケートは10月17日までにご投函いただきますようお願いいたします。

調査に関するご質問、ご意見も承ります。その際には、収集した個人情報には社団法人中小企業診断協会の方針に従って管理し、調査研究委員からの連絡以外の用途には使用しないことをお約束します。

末尾ながら、貴社の一層のご発展を願っております。

敬具

社団法人中小企業診断協会新潟県支部

調査概要の説明書

社団法人中小企業診断協会 新潟県支部

平成20年度調査研究委員会 渡邊清史

調査研究の目的

I S O審査登録制度が曲がり角を迎えています。先進国では新規審査登録件数が安定し、審査の信頼性や有効性を担保する ISO17021 も制定されました。その一方では、かねてより、いわゆる「負のスパイラル（登録のためのシステム構築→経営とシステムの分離）」の存在が指摘されていました。これは経営資源の限られる中小企業では特に深刻です。

そこで、J A Bの元で認証が行われる ISO9001、ISO14001、ISO27001 について、新潟県内登録者の皆さんがどの程度システムを経営に活用しているかを調査し、①負のスパイラルに陥ることなしに I S Oマネジメントシステムを経営に有効活用するための条件を探り、②制度の有効活用に関する提言をまとめることを目的として調査を企画しました。調査の設計は当支部マネジメントシステム最適化研究会が担当いたしました。

この調査結果は事業終了後、社団法人中小企業診断協会ホームページにて公開（平成 21 年 3 月頃を予定）いたします。調査の質を保ち、ご協力いただく大勢の方々の参考にしていただくため、積極的にご回答いただきますよう、お願いいたします。

調査研究の方法・日程等

無記名でご回答いただきます。集計のための簡単なプロフィールとマネジメントシステムに関係したチェックリストを用いて自己評価をしていただいた結果をお知らせ下さい。

また、マネジメントシステムに関するご意見があれば頂戴いたします。

調査票送付先の方々は、J A B、J I P D E C ホームページから新潟県内の登録者を無作為にピックアップして選定しました。選定の客観性を保つために、選定は利害関係のない委員に担当させ、また、選定結果は発送担当のみが利用できるようにしました。

同時に、ご回答窓口は新潟県支部が一括して担当し、ご回答票のみを委員へ回送することで調査の匿名性を担保いたします。

調査スケジュールについて、回答締め切りは本年 10 月 17 日（投函）とさせていただきます。集計及び分析は委員の分担で 10 月～11 月にかけて実施し、報告書のまとめは 12 月を予定しております。以降、社団法人中小企業診断協会本部並びに当支部への完了報告をもって事業終了となりますので、約 3 ヶ月後に本部ホームページにて公開する予定となります。（<http://www.j-smeca.jp/>）

調査研究の概要

下記により、集計用のプロフィール、3 枚のチェックリストによる自己評価結果を収集いたしますので、ご協力よろしくお願いします。

1 集計用プロフィール

- ① 業種及びマネジメントシステムの概要、登録年数
- ② 導入・構築時の状況、現在の運営状況
- ③ マネジメントシステムの満足度やマネジメントシステムへの期待

自己評価結果を分析するための基礎データとして、全社における位置づけ、構築や継続的改善の状況について伺います。組織を特定できないよう考慮していますので、ご協力よろしくお願い致します。下記調査と関連して、現状に満足しているかどうかや期待についても教えてください。

2 経営についての自己評価結果（チェックリスト1）

- ① 経営の概況について
- ② マネジメントシステムの貢献について

調査で検証しようとしている仮説は「規格は当たり前のことを当たり前にやることを求めているので、規格要求事項と企業の当たり前が一致すれば、その部分を中心に体質改善が進むはず」というものです。各社、多様な経営環境の元で独自の経営戦略を採用しておられると存じます。主要な経営パフォーマンス項目（将来的にプラスに働くものも含む）とともに、その達成や進展にマネジメントシステムが貢献したかという視点での評価をお願いいたします。

3 マネジメントシステムについての自己評価結果（チェックリスト2、3）

- ① マネジメントの8原則の充足度合い（チェックリスト2）
- ② 各マネジメントシステムの要求事項に対する充足度合い（チェックリスト3）

上記①はマネジメントの8原則(下記参照)がISOの基礎となっていることに注目しました。良い運営の前提条件と考えられていますので、率直にご回答いただければ幸いです。

上記②は各マネジメントシステムの規格要求事項から抜き出した項目について、例えば独自の手順を工夫するなど、規格要求事項を活用して積極的にパフォーマンスを引き出しておられるか、それとも普通に運用しておられるか、あるいは、あまり自信の持てない運用をしておられるかをお答えいただきます。なお、参考として当研究会が用意した観点は、必ずしも規格要求事項と一致しているわけではありません。

(両面印刷)

（8原則について）余談になりますが、かつて米沢を訪れたとき、上杉鷹山（改革を実行した米沢藩主）の行ったことを勝手に8原則に当てはめてみたことがあります。顧客重視（米沢藩では飢饉で餓死者を出さなかった）、リーダーシップ（保守派へ切腹申し付け）、人々（下級武士）の参画、プロセスアプローチ（成せば成る～目標管理）、マネジメントへのシステムアプローチ（改善組織）、継続的改善（広く改善提案を集めて実行）、意思決定への事実に基づくアプローチ（データの重視）、供給者との互惠関係（商人との折衝、紅花などの栽培）などとなって、思いのほかしっくり来るのにびっくりしました。なお、彼の改革のルーツは上杉謙信・直江兼続とされております。こんなことで8原則のルーツが新潟県かも知れないなどとは申しませんが、8原則を少しでも身近に感じていただけたら幸いです。

ご回答票

★本紙のみを、平成20年10月17日までに同封の返信用封筒にて郵送して下さい。(両面印刷)

ご回答企業のマネジメントシステムのプロフィール

登録の内容についてお答え下さい。該当する番号に○をつけて下さい。

マネジメントシステム規格について (ご回答いただくもの)

1 ISO9001 2 ISO14001 3 ISO27001

業種、製品及び活動について

1 農水産業 2 製造業 3 建設業 4 卸 5 小売 7 その他サービス業

1 ほとんどの製品(サービス) 2 主要な製品(売上の半分以上) 3 製品の一部(半分未満)

1 全社が登録範囲 2 一部が登録範囲

登録範囲(サイト)の規模(人数合計)について

1 1~10人 2 11~100人 3 101人~300人 4 301人以上

既登録年数について

1 6年超 2 3~6年 3 3年未満

マネジメントシステムを構築される際に、中心となられたのはどなたでしょうか?(2つまで)

1 外部のコンサルタント 2 経営者 3 管理職 4 事務局や委員会 5 その他

現在、継続的改善の中心となっておられるのはどなたでしょうか?(2つまで)

1 経営者 2 管理責任者 3 管理職 4 事務局や委員会 5 特定不能(全員参加)

経営のパフォーマンス自己評価結果

別紙チェックリスト1をご使用いただき、結果を下記にご記入下さい。該当に○をつけて下さい。

チェックリスト1の結果

マネジメントシステム導入
前後の比較

項目	A	B	C	貢献
1 売上				
2 利益				
3 危機管理				
4 コンプライアンス				
5 企業イメージ				
6 人材育成				
7 意思決定				
8 顧客				
9 競争優位				

マネジメントシステムから見たパフォーマンス自己評価結果

別紙チェックリスト2、3をご使用いただき、結果を下記にご記入下さい。該当に○をつけて下さい。

チェックリスト2（8原則）結果

項目	A	B	C
1 1			
1 2			
1 3			
1 4			
1 5			
1 6			
1 7			
1 8			

チェックリスト3（各マネジメントシステム）結果

項目	A	B	C
2 1			
2 2			
2 3			
2 4			
2 5			
2 6			
2 7			
2 8			
2 9			
3 0			

マネジメントシステムへの満足度や期待について下記の設問にお答え下さい。該当に○をつけて下さい。

貴社のマネジメントシステムの現状に満足していますか？

- 1 満足 2 ほぼ満足 3 不満はない 4 大きな不満はない 5 大いに不満である

貴社のマネジメントシステムへの期待をご回答下さい。

- 1 運用により一層の業績向上を計画している 2 さらに改善を続けて経営に有効活用したい
3 問題のある所だけは改善したい 4 現状維持でよい 5 役に立たないから早くやめたい

その他マネジメントシステムについてのご意見やご希望がありましたらお教え下さい。

1 規格について 2 審査登録制度について 3 その他

ご回答ありがとうございました。

なお、今回の調査研究事業についてのご質問、ご意見につきましては、別紙を用意しましたので、そちらへご記入いただきます。ご回答票とともに返信用封筒に同封していただくか、別途、支部事務局までご郵送（恐れ入りますが郵送費をご負担いただきます）下さい。同封していただいても、開封・収集・回送は当支部事務局が行いご回答とは別に取り扱います。また、個人情報については社団法人中小企業診断協会の方針に従い、適切に処理することをお約束します。ご回答票と別紙にするのは、ご回答者を特定できないようにするためです。お手数をかけますが、よろしくお願いします。

ご質問・ご意見票

★本紙はご意見、ご質問のある場合にのみご利用下さい。（片面印刷）

今回の調査研究事業について、ご質問、ご意見等ございましたら、本紙をご利用の上、ご回答票とともに返信用封筒に同封していただくか、別途、下記の支部事務局までご郵送（恐れ入りますが郵送費をご負担いただきます）下さい。同封していただいても、開封・収集・回送は当支部事務局が行いご回答とは別に取り扱います。また、個人情報については社団法人中小企業診断協会の方針に従い、適切に処理することをお約束します。ご回答票と別紙にするのは、ご回答者を特定できないようにするためです。お手をかけますが、よろしくお願いします。

ご連絡先欄 ご質問の方と、ご意見について連絡を差し上げる必要がある方のみ、ご記入下さい。

ご 連 絡 先	御会社名	ご担当者役職・お名前
連 絡 方 法	1 郵送	ご住所 〒
	2 電話	電話番号 0 2 5 — —
	3 電子メール	メールアドレス @

ご質問欄 調査研究委員会へ回送し、担当者から連絡を差し上げます。ご連絡先欄もご記入下さい。

本事業について
調査内容について

ご意見欄 調査研究委員会へ回送し、本調査研究のまとめと今後の調査研究活動の参考にいたします。

本事業について
調査内容について

郵送先：950-0965 新潟市中央区新光町 10-3 技術士センタービル II 7F 中小企業診断協会新潟県支部

チェックリスト 1 (共通)

企業のパフォーマンスについて

マネジメントシステム導入の前後を比較して下さい。

(両面印刷)

それぞれのコメントは、あくまで判断の参考です。はっきりと良くなったか(=A)、普通なのか(=B)、悪くなったのか(=C)という評価をして下さい。また、A又はBの評価が得られた項目にマネジメントシステムの貢献があったかどうか(※)をお答え下さい。お手数ですがこのチェックリストでチェックした結果をご回答票に転記して下さい。

項目	A 良くなった	B 普通	C 悪くなった	※ 貢献
1 売上高	増大している／又は／経営環境変化による落ち込みを最小限に押さえている	伸びはなくても堅調である／又は／予期できなかったほどの落ち込みはなかった	低下した／又は／予期した以上の落ち込みや予想以上の困難があった	A、Bの結果を得るためにプラスの影響があった。
2 利益	経営計画や短期の見通し通りの利益は確実かつ十分に確保できた／又は／経営戦略に沿った設備投資や教育などを実行できた	経営計画や短期の見通しと大きく変わらなかった／又は／財務上の課題は認識しているがあまり大きな変化はなかった	経営計画や短期の見通しとはっきりわかる落差が出た／又は／どちらかと言えかなり悪化している	A、Bの結果を得るためにプラスの影響があった。
3 危機管理能力	対応の結果、品質リスクやコストの圧縮／又は／資源の削減／情報リスク低下が認められた	対応の結果、品質リスク／又は／環境影響／又は／情報リスクに大きな変化はない	対応不足で品質コスト／又は／環境影響／又は／情報リスクはむしろ悪くなっている	A、Bの結果を得るためにプラスの影響があった。
4 コンプライアンス	法律、規制、顧客要求のほとんどが従業員にも理解されており前進が認められる	法律、規制、顧客要求は一応確実に満足している	法律、規制、顧客要求事項に振り回されている／又は／社員があまり信頼できない	A、Bの結果を得るためにプラスの影響があった。
5 企業イメージ	顧客の信頼が増大している／又は／社会的な信頼や期待を感じることができる	全体として大きな変化は認められない	悪化した／又は／相対的に他社のイメージ向上についていけない	A、Bの結果を得るためにプラスの影響があった。

項目	A 良くなった	B 普通	C 悪くなった	※ 貢献
6 人材育成	人材は方針、戦略を理解しており計画的な育成プログラムが可能になった	各階層で大きな変化はないがひとまず順調に進展している	各階層でなんらかの進展はあるが明らかに実効性に欠けている／又は／何の進化もない	A、Bの進展にプラスの影響があった。
7 意思決定	方針、戦略がはっきりして現状のデータによる判断が容易になった／又は／意思決定スピードや正確性が増した	現状のデータを活用して意思決定ができているがスピードや正確さに大きな変化はない	意思決定のプロセスには何の変化もない／又は／現状のデータは役に立たない	A、Bの進展にプラスの影響があった。
8 顧客	顧客や支持者が増えた／又は／顧客あたりの消費量や単価が増えた	顧客対応の課題は見えるが、進展に結び付けるのはこれから	顧客が減少している／又は／顧客のロイヤリティにかげりがある	A、Bの進展にプラスの影響があった。
9 競争優位	製品、サービス、戦略による差別化ができている	一応の差別化はできているが、改善、強化のための課題がある	全く他社と差別化できない／又は／他社に遅れている	A、Bの進展にプラスの影響があった。

チェックリスト 2 マネジメントの8原則の運用について (共通)

それぞれのコメントは判断の参考で、原則の側面のひとつに過ぎません。経営方針、企業文化などと類似・共通し、すでに良く実行されているのか(=A)、普通か(=B)、現時点であまり意識していない運用をしているのか(=C)という評価をして下さい。

お手数ですがこのチェックリストでチェックした結果をご回答票に転記して下さい。

原則	A すでに実行	B 普通	C 意識なし
1 1 顧客重視	どうすれば顧客が喜ぶのかが理解され行動意欲にも結び付いている	すべての人が当然のことと受け止めているが具体的に不明確な部分もある	具体的な顧客の要望があっても動かない／又は／顧客重視が浸透していない
1 2 リーダーシップ	経営者の考えが理解されていていつも全社一丸で動ける	経営者の基本的な考えは浸透しており一応はまとまっている	組織があまりまとまらない／又は／経営者の考えが理解されない
1 3 人々の参画	高度で正確な判断ができる現場がある／又は／社内コミュニケーションがよい	現場によっては判断を任せられる／又は／必要ならば提案などが行われている	上司に相談しないと進まず、その一方で報告が滞るような状態がある
1 4 プロセスアプローチ	役割分担、仕事の流れがはっきりしており効率的である	役割分担、仕事の流れは明快だが効率的とは言いきれない	役割分担、仕事の流れがあいまいで効率も悪い
1 5 マネジメントへのシステムアプローチ	経営者としての役割が周知され社内ではその舵取りに期待している	経営者としての役割が明確で計画や業務に支障がない	経営者は本来の役割以外の雑事に追われることが非常に多い
1 6 継続的改善	大小の改善で毎年のように着実に進化している実感がある	数年に一度は効果のある改善ができており改善意欲もある	長い目で見ると進化しているが大きな改善は少ない
1 7 意思決定への事実に基づくアプローチ	経営者、管理者はデータを良く収集して分析結果を行動に移す	経営者、管理者はデータを収集しており課題がわかっている	経営者、管理者はあまりデータに興味がなく勘で運営している
1 8 供給者との互惠関係	協力会社との協力が競争力に結び付いている	協力会社との関係は良好に保たれている	協力会社との関係には互いに足を引っ張っている点がある

チェックリスト 3Q QMSの代表的な規格要求事項の活用について

規格要求事項を活用し、適合以上のパフォーマンスを実現していると考えられる点があるのか(=A)、普通なのか(=B)、運営にあまり自信がないところがあるのか(=C)という評価をして下さい。それぞれのコメントはBについての判断の参考です。Aについては例えば是正処置や予防処置を他のマネジメントシステムにも活用している、内部監査を内部統制全般にも活用している、あるいは訪問管理方法を一新して戦略的な活用をしているなどが想定できますが、全く自由にお考えいただいて結構です。程度によらず独自に創造性を発揮した計画を行い、顧客満足向上などの効果をあげていればAとお答え下さい。お手数ですがこのチェックリストでチェックした結果をご回答票に転記して下さい。

関連する事項	判断の観点 (B)	A活用	B普通	C自信無
21 標準化 (文書化)	4.2.1「組織が必要とする文書」が作業内容や要員の力量などに対して充分			
22 品質目標	5.4.1 製品 (顧客満足) に対して測定可能な目標があり、従業員が迷わない			
23 顧客関連プロセス	7.2 活動は明瞭になった顧客要求事項と暗黙のニーズを満たすのに充分			
24 購買プロセス	7.4 供給者との間に大問題がなく使用する製品の品質的は充分である			
25 製造・サービス提供	7.5 製造やサービス提供にあたり重要なポイントの管理が充分			
26 顧客満足	8.2.1 (8.3、8.4 など) 顧客満足・不満足の状態を十分に把握			
27 内部監査	8.2.2 手順の実施状況、目論見通りの効果を上げているかなどを把握			
28 是正処置	8.5.1 重要なものに再発防止効果の高い処置を継続的に実施			
29 予防処置	8.5.2 関連する広範な情報から各種の活動に対する未然防止を実施			
30 マネジメントレビュー	5.6 (8.4、5.1 など) 関連する実績情報を元にシステムを評価し、運用ポイントなど具体的な改善指示を実施			

チェックリスト 3E EMSの代表的な規格要求事項の活用について

規格要求事項を活用し、適合以上のパフォーマンスを実現していると考えられる点があるのか(=A)、普通なのか(=B)、運営にあまり自信がないところがあるのか(=C)という評価をして下さい。それぞれのコメントはBについての判断の参考です。Aについては例えば内部監査を内部統制全般にも活用している、原材料消費を抑制するために再作や不良の撲滅(品質マネジメント)を併用している、あるいはCIと組み合わせたエコ活動のPRを行って戦略的に活用をしているなどが想定できますが、全く自由にお考えいただいて結構です。程度によらず、環境影響低減のために、独自の目標を設定して、運用を通じて達成されていればAとお答え下さい。

お手数ですがこのチェックリストでチェックした結果をご回答票に転記して下さい。

関連する事項	判断の観点 (B)	A活用	B普通	C自信無
21 著しい環境側面	4.3.1 影響を及ぼすことができる環境側面についても検討されている			
22 法令・契約	4.3.2 すべての要求事項が参照できて各種計画(教育、掲示含む)に反映			
23 環境計画	4.3.3 目的、目標、手段が具体的で実現可能性がある			
24 コミュニケーション	4.4.3 (4.2、4.3、4.4.1 など) 内部コミュニケーションだけでなく外部とのつながりも検討されている			
25 運用管理	4.4.6 (4.3、4.4.5、4.4.7、4.5 など) 設定した期間ごとのPDCAが完結			
26 点検・監視	4.5.1 (4.3、4.4 など) PDCAの運用に十分な点検・監視情報を得ている			
27 内部監査	4.5.5 目的、手順、目論見通りの効果を上げているかなどを評価			
28 是正処置	4.5.3 重要な不適合に再発防止効果の高い処置を継続的に実施			
29 予防処置	4.5.3 関連する広範な情報から得られた各種予見を未然防止に活用			
30 マネジメントレビュー	4.6 (4.2、4.3、4.4、4.5) 関連する実績・予見情報を元にシステムを評価し、具体的な改善指示を実施			

チェックリスト 3 I S I SMSの代表的な規格要求事項の活用について

規格要求事項を活用し、適合以上のパフォーマンスを実現していると考えられる点があるのか(=A)、普通なのか(=B)、運営にあまり自信がないところがあるのか(=C)という評価をして下さい。それぞれのコメントはBについての判断の参考です。Aについては例えば内部監査を内部統制全般にも活用している、システム監査を監視やレビューに活用している、クリアデスクを利用して5S推進に活用している、あるいは業務フローやネットワークを一新・効率化するなど戦略的な活用をしているという事項が想定できますが、全く自由にお考えいただいて結構です。程度によらず経営の質や効率の向上に結び付ける運用を計画し、効果が得られていればAとお答え下さい。

お手数ですがこのチェックリストでチェックした結果をご回答票に転記して下さい。

関連する事項	判断の観点 (B)	A活用	B 普通	C 自信無
2 1 システムの境界	4.2.1a) 業務内容、物理的境界、ネットワーク境界が重複し、充分管理可能			
2 2 情報資産 (リスク)	4.2.1d) (4.2.1c) など) リスクの高い情報資産は網羅されている			
2 3 リスク管理手法	4.2.1e)f)g) 実効性のあるリスク管理手法が確立して各種の形で文書化			
2 4 管理策	4.2.1e)g) 重要な管理策には事業、組織、技術などの特徴と関連性がある			
2 5 リスク対応計画	4.2.2a)b)c)d) (4.2.3、4.2.4 など) 改善や変更点はリスク対応計画に反映されてチェックも行われている			
2 6 インシデント管理	4.2.2h)4.2.3a) 想定した重要な脅威に関するインシデントの監視、処置、記録は充分			
2 7 内部監査	6 管理策を含む手順の実施状況や計画通りの効果があるかなどを把握			
2 8 是正処置	8.2 重要な不適合に再発防止効果の高い処置を継続的に実施			
2 9 予防処置	8.3 関連する広範な情報から得られた各種予見を未然防止に活用			
3 0 マネジメントレビュー	7 関連する実績・予見の情報を元に脅威やシステムを再評価し、具体的な改善の方向性を指示			

品質、環境、双方のマネジメントシステム登録者の方へ

ご回答作成にあたってのお願い

ISO9001 & 14001 認証登録事業所御中
管理責任者 殿

社団法人中小企業診断協会 新潟県支部
平成20年度調査研究委員会

拝啓、秋冷の候、このたびは事業にご協力いただき、誠にありがとうございます。

今回の調査対象の方々は、品質、環境、情報セキュリティのうち、ひとつのマネジメントシステムの登録者が大多数となっております。調査票なども、それに合わせて設計しております。今回の調査は各種のマネジメントシステムの違いを明確にすることが目的ではございませんが、それぞれのシステムの独自性はそのまま、それぞれを経営の役に立てるための条件を検討することを目的としております。

従いまして、誠に恐れ入りますがISO9001、14001の双方でご登録の皆様におかれましては、2通のご回答票を賜りたく存じます。

複数のマネジメントシステム運用による相乗的な効果があるかもしれませんが、このたびの調査では調査範囲を新潟県とし、サンプル数が限られるためです。また、組織の特定を防ぐための処置として、お手数ですが全項目双方にご記入をお願いいたします。

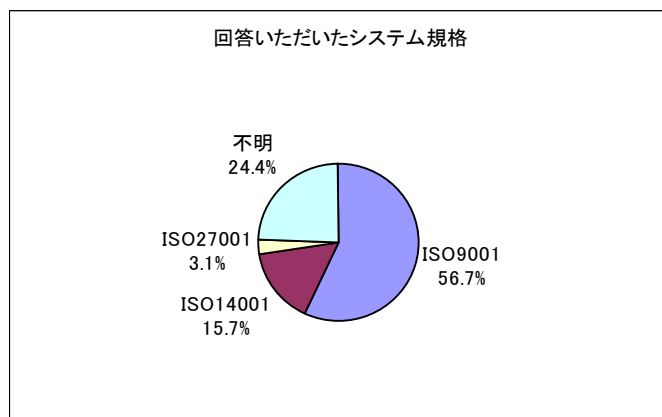
なお、企業パフォーマンスなど、単純に分けて考えることができないと考えられる項目もございます。例えば、人材の育成（認識、自覚）などは、どちらの効果か判別するのは困難かと存じます。従いまして、登録年数などの一部のプロフィール項目やチェックリスト3のご回答のほかは、特に分けてお考えいただくなくても結構です。その場合には書き写していただくか共通部分のコピーをご利用くださいますようお願いいたします。

また、管理責任者が品質、環境双方で別々の方の場合は、自己評価という調査方法の性格上、ご回答を統一なさる必要は全くありません。返信用封筒のみ共通でお使い下さい。

敬具

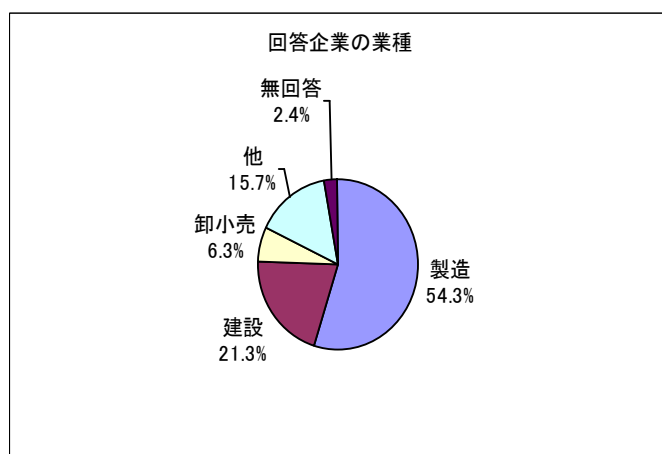
第3章 ご回答者のプロフィール

1. 回答いただいたシステム規格



回答いただいたシステム規格の内訳は、ISO9001が56.7% (72社)、ISO14001が15.7% (20社)、ISO27001が3.1% (4社)、どのシステム規格か特定できない回答が24.4% (31社) となり、ISO9001が半数以上となっている。特定できなかった回答が生じた原因については、第2章の「アンケートの内容」を参照。

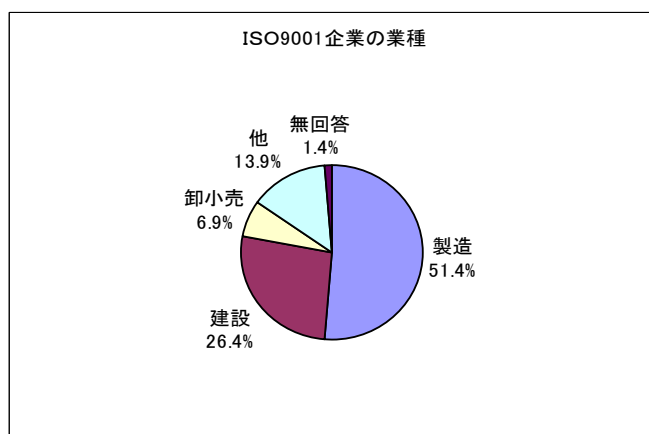
2. 回答企業の業種



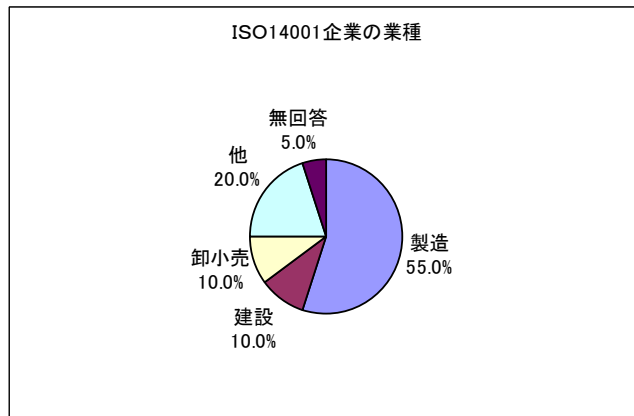
回答いただいた企業の業種は、製造が54.3%、建設が21.3%で、両者を合わせると75.6%となっている。

(1) ISO9001 回答企業の業種

ISO9001の回答企業は製造業が最も多く51.4%、次いで建設の26.4%で、両者を合わせると77.8%となっている。特徴的なのは、建設で、全体の中では21.3%だが、ISO9001では26.4%を占めていることから、建設はISO9001の取得が多い。

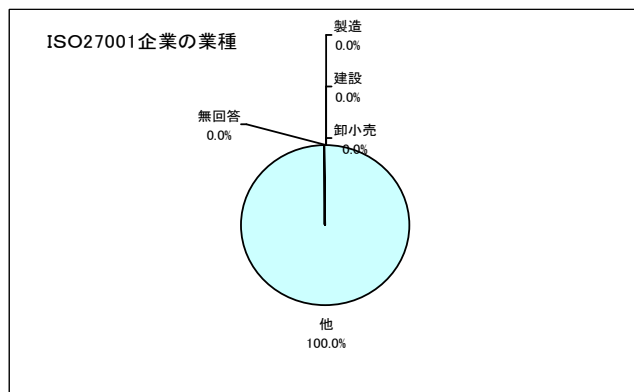


(2) ISO14001 回答企業の業種



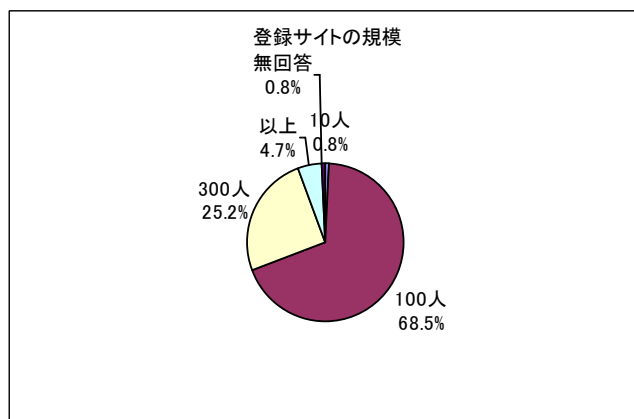
ISO14001 の回答企業は同様に、製造業が最も多く 55.0%、次いで建設と卸小売が 10.0%となっている。

(3) ISO27001 回答企業の業種



ISO27001 の回答企業は 4 社で、その他の業種 (情報サービス関連と考えられる) の企業であった。

3. 登録範囲 (サイト) の規模



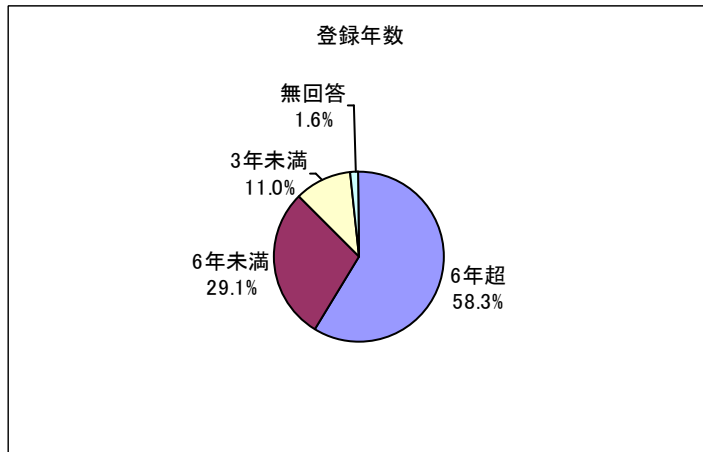
サイトの規模は 11 人～100 人が 68.5% (87 社) と最も多く、次いで 101 人から 300 人が 25.2% (32 社)、301 人以上が 4.7% (6 社)、それに対して 1～10 人は 0.8% (1 社) と少なかった。

システム規格別のサイトの規模による回答企業数は下表の通り。

システム規格	1～10 人		11～100 人		101～300 人		301 人以上	
ISO9001	1	1.4%	59	81.9%	10	13.9%	2	2.8%
ISO14001	0	—	12	60.0%	6	30.0%	2	10.0%
ISO27001	0	—	3	75.0%	1	25.0%	0	—

4. 登録年数

登録年数は、6年超が58.3%と最も多く、次いで3～6年が29.1%、3年未満は少なく、11.0%となっている。

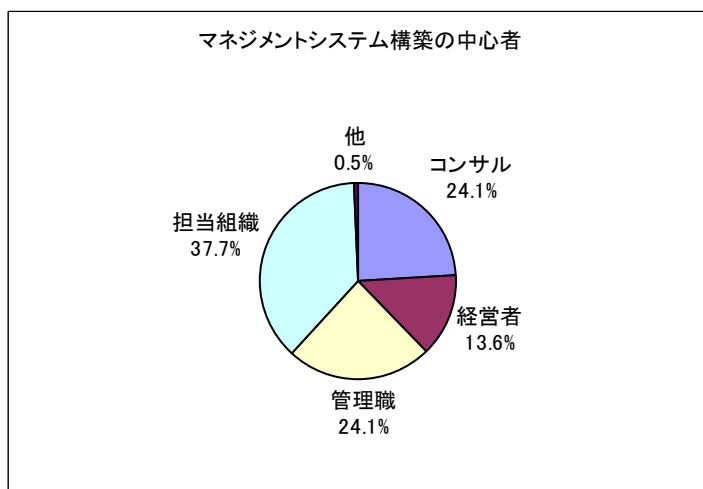


規格ごとに登録年数を見ると、最初に国際規格となった ISO9001 は他の規格との比較で6年超が多く、3年未満が少ない。平成17年10月発行の ISO27001 は、当然のことながら、全てが3年未満。

システム規格	6年超		3～6年		3年未満	
ISO9001	45	62.5%	22	30.6%	5	6.9%
ISO14001	10	50.0%	8	40.0%	2	10.0%
ISO27001	0	—	0	—	4	100.0%

5. マネジメントシステム構築時の中心者

構築時に中心となったのは担当組織（事務局や委員会）が37.7%（回答総数に対する割合。以下同じ）と最も多く、次いで、管理職とコンサルタントが24.1%、経営者が13.6%となっている。



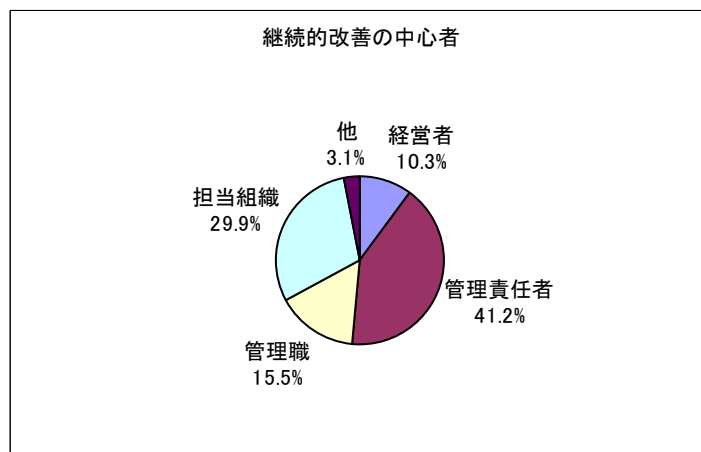
システム規格別の複数回答数（2 つまで）の結果は以下の通り。

いずれの規格でも担当組織が構築の中心となっており、コンサルは ISO9001 と ISO27001 での関与が高く、ISO14001 では低い。

システム規格	コンサル		経営者		管理職		担当組織		その他	
ISO9001	32	44. 4%	17	23. 6%	31	43. 1%	39	54. 2%	0	—
ISO14001	3	15. 0%	5	25. 0%	5	25. 0%	15	75. 0%	1	5. 0%
ISO27001	3	75. 0%	1	25. 0%	1	25. 0%	3	75. 0%	0	—

6. 継続的改善の中心者

マネジメントシステム構築後の継続的改善の中心者は、管理責任者が 41. 2%（回答総数に対する割合。以下同じ）と最も多く、次いで、担当組織が 29. 9%、管理職が 15. 5%、経営者が 10. 3%となっている。



システム規格別の複数回答数（2 つまで）の結果は以下の通り。

いずれの規格でも管理責任者と担当組織が改善の中心となっており、経営者の関与は低い。

システム規格	経営者		管理責任者		管理職		担当組織		特定不能	
ISO9001	16	22. 2%	52	72. 2%	18	25. 0%	28	38. 9%	4	5. 6%
ISO14001	2	10. 0%	10	50. 0%	5	25. 0%	14	70. 0%	0	0. 0%
ISO27001	0	0. 0%	4	100. 0%	0	0. 0%	3	75. 0%	0	0. 0%

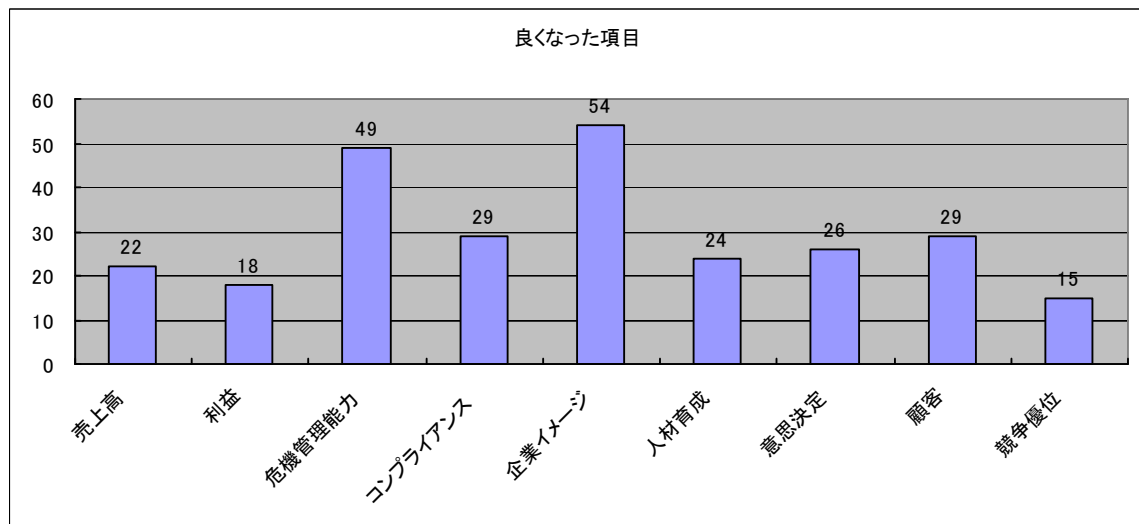
7. 経営のパフォーマンス評価

経営パフォーマンス項目と評価の結果は以下の通り。

項 目	良くなった	普 通	悪くなった	無回答
売上高	22	82	20	2
利益	18	87	19	2
危機管理能力	49	73	3	1
コンプライアンス	29	93	3	0
企業イメージ	54	72	1	0
人材育成	24	86	16	0
意思決定	26	91	8	0
顧客	29	91	7	0
競争優位	15	93	17	0

(1) 良くなったパフォーマンス項目

良くなったと回答のあったパフォーマンス項目は、「企業イメージ」が54社で最も多く、次いで、「危機管理能力」が49社となっている。また、一つでも良くなったと回答した企業は79社あった。



システム規格別に良くなったと回答のあったパフォーマンス項目は下表の通り。

ISO9001 では、「危機管理能力」と「企業イメージ」

ISO14001 では、「企業イメージ」と「コンプライアンス」

ISO27001 では、「企業イメージ」と「人材育成」に回答があり、「企業イメージ」は全ての規格で共通して、良くなった項目とされている。

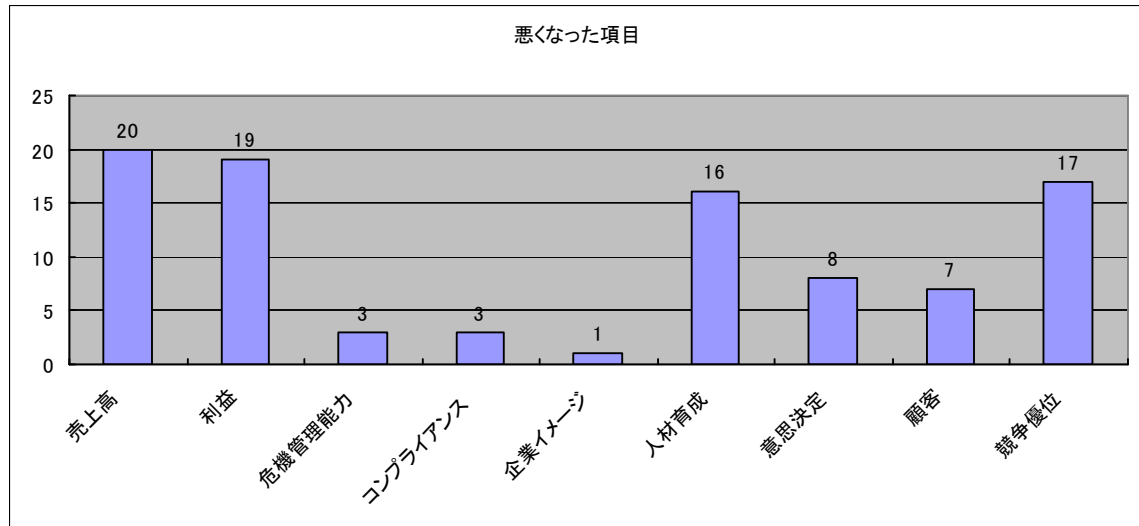
項 目	ISO9001	ISO14001	ISO27001
売上高	16	3	0
利益	13	4	0
危機管理能力	29	7	0
コンプライアンス	14	8	0
企業イメージ	26	11	2
人材育成	16	2	1
意思決定	17	3	0
顧客	19	6	0
競争優位	11	2	0

業種別に売上高、利益が良くなったと回答した企業数は製造業で多く、建設業は、売上高、利益とも良くなったと回答した企業は一社もなかった。

業 種	売上高	利益
農水産業	0	0
製造業	18	15
建設業	0	0
卸	2	2
小売	1	0
その他	1	1

（２）悪くなったパフォーマンス項目

逆に、マネジメントシステム導入前後の比較で、悪くなったと回答されたパフォーマンス項目は、「売上高」が20社と最も多く、次いで、「利益」が19社、「競争優位」が17社、「人材育成」が16社などとなっている。売上・利益の悪化は、現在の世界経済の影響が反映されているものと思われる。

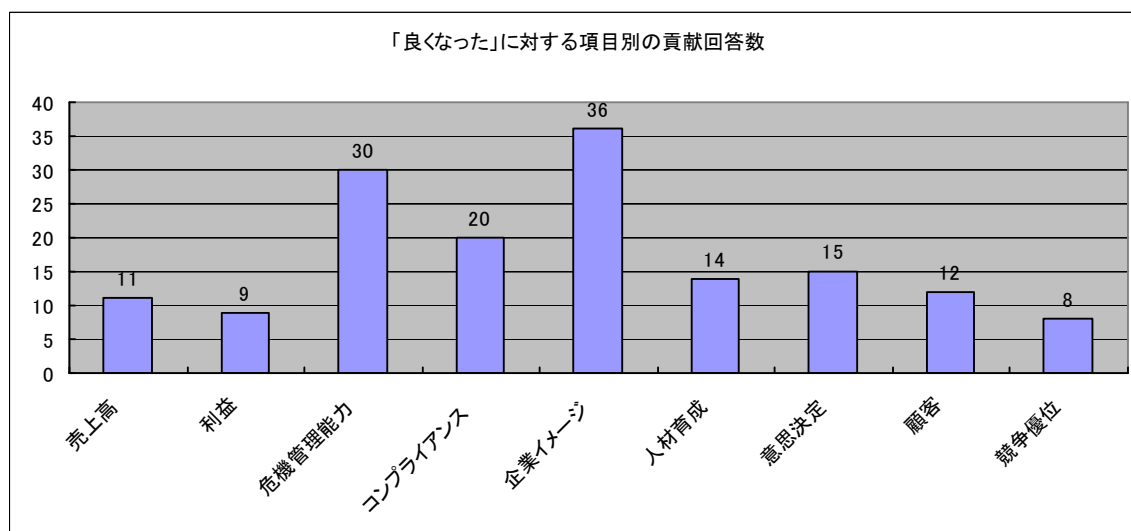


売上高と利益が悪くなったと回答した業種を抽出したのが下表で、回答企業数の割合を考慮すると、建設業の厳しさがうかがえる。

業 種	売上高	利益
農水産業	0	0
製造業	9	8
建設業	9	8
卸	1	1
小売	1	1
その他	0	1

（３）パフォーマンス項目に対するマネジメントシステムの貢献

評価項目に対して、「良くなった」または「普通」と回答した企業にマネジメントシステムの貢献があったかどうかを聞いたところ、「企業イメージ」への貢献が36社と最も多く、次いで、「危機管理能力」への貢献が30社、「コンプライアンス」への貢献が20社などとなっている。また、一つでも貢献したと回答した企業は75社あった。

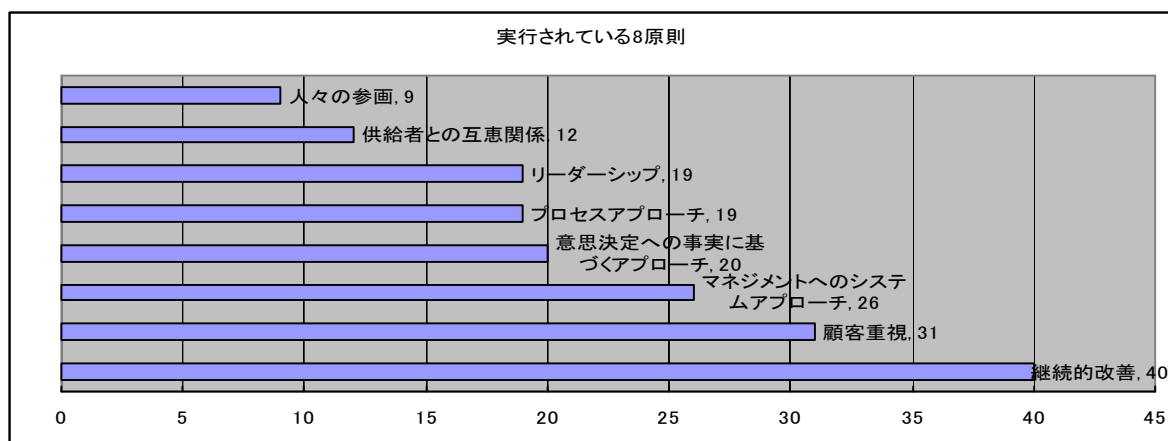


8. マネジメントの8原則の運用状況の評価

8原則の充足度に対する評価結果は以下の通り。

原 則	すでに実行	普 通	意識なし	無回答
顧客重視	31	89	6	1
リーダーシップ	19	96	11	1
人々の参画	9	100	17	1
プロセスアプローチ	19	101	6	1
マネジメントへのシステムアプローチ	26	80	20	1
継続的改善	40	52	34	1
意思決定への事実に基づくアプローチ	20	99	7	1
供給者との互恵関係	12	112	2	1

すでに実行されている8原則を回答数により順番に並べる。



「すでに良く実行」していると回答のあった8原則をシステム規格別に下表に示す。

ISO9001とISO14001では、「継続的改善」と「顧客重視」がすでに実行されていると回答した企業数が多い。特徴として、ISO14001では、8原則全体に回答数が広がっていることと、ISO27001では、「顧客重視」以外の原則は重要視されていない。

8原則	すでに良く実行		
	ISO9001	ISO14001	ISO27001
顧客重視	20	4	2
リーダーシップ	13	3	0
人々の参画	5	3	0
プロセスアプローチ	10	3	0
マネジメントへのシステムアプローチ	16	4	0
継続的改善	22	7	0
意思決定への事実に基づくアプローチ	12	4	1
供給者との互恵関係	10	2	0

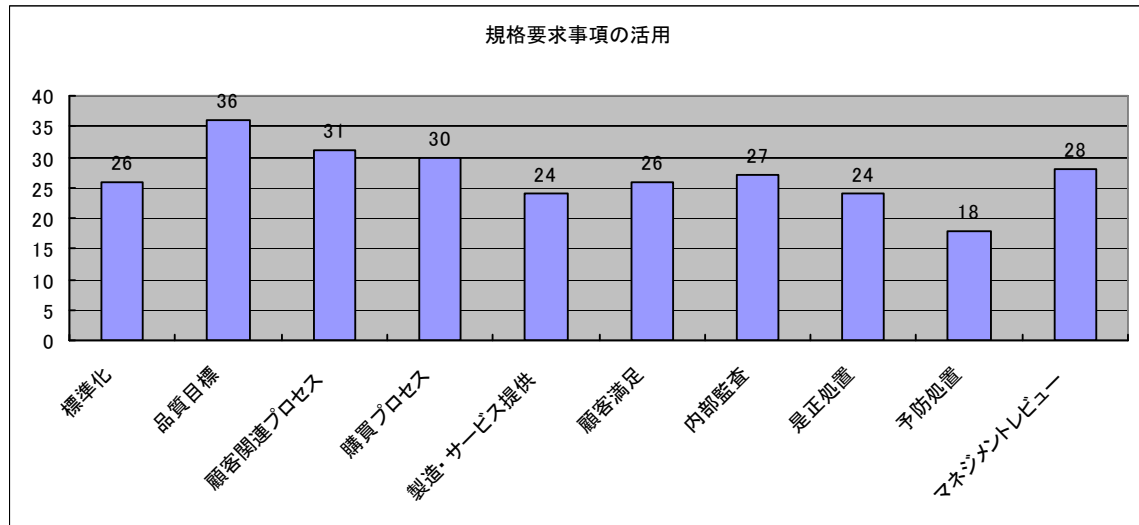
9. 各マネジメントシステムにおける主な規格要求事項の活用状況の評価

3つのシステム規格において、具体的な要求事項の内容は当然、異なる。下表の回答結果は、例えば、ISO9001の「標準化（文書化）」とISO14001の「著しい環境側面」及びISO27001の「システムの境界」の3つの要求事項の合計回答数が「活用」～「無回答」までに分類されている。

	ISO9001	ISO14001	ISO27001	活用	普通	自信無	無回答
基本	標準化（文書化）	著しい環境側面	システムの境界	26	93	7	1
	品質目標	法令・契約	情報資産（リスク）	36	80	10	1
運用	顧客関連プロセス	環境計画	リスク管理手法	31	82	12	2
	購買プロセス	コミュニケーション	管理策	30	90	6	1
	製造・サービス提供	運用管理	リスク対応計画	24	90	11	2
	顧客満足	点検・監視	インデント管理	26	82	17	2
管理	内部監査			27	77	22	1
	是正処置			24	80	22	1
	予防処置			18	78	30	1
	マネジメントレビュー			28	81	17	1

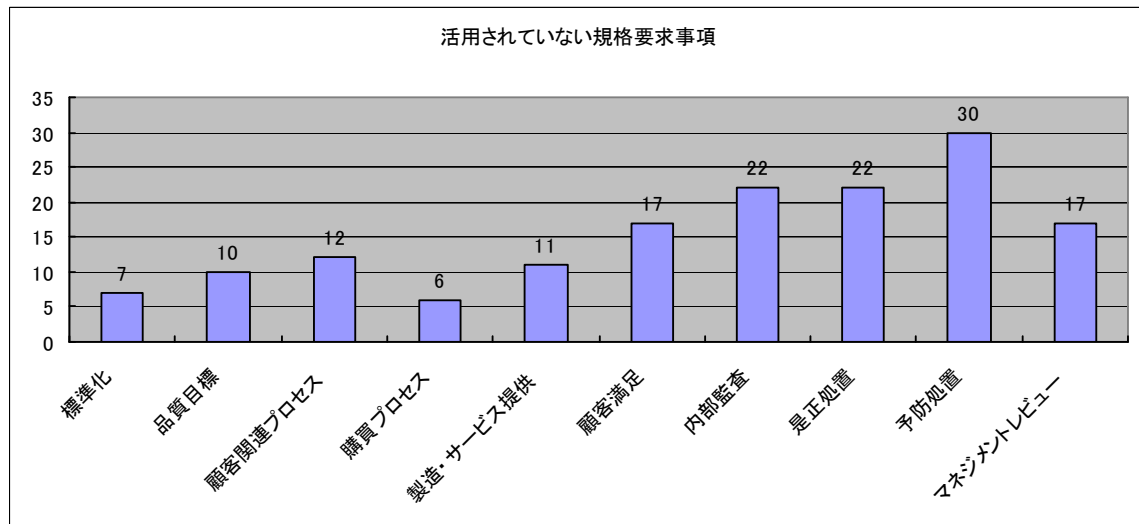
下図は、全ての回答を ISO9001 の項目名を使って示した。(対応は前表参照)

最も活用が多い要求事項は、「品質目標」の 36 社、次いで、「顧客関連プロセス」の 31 社、「購買プロセス」の 30 社などとなっている。



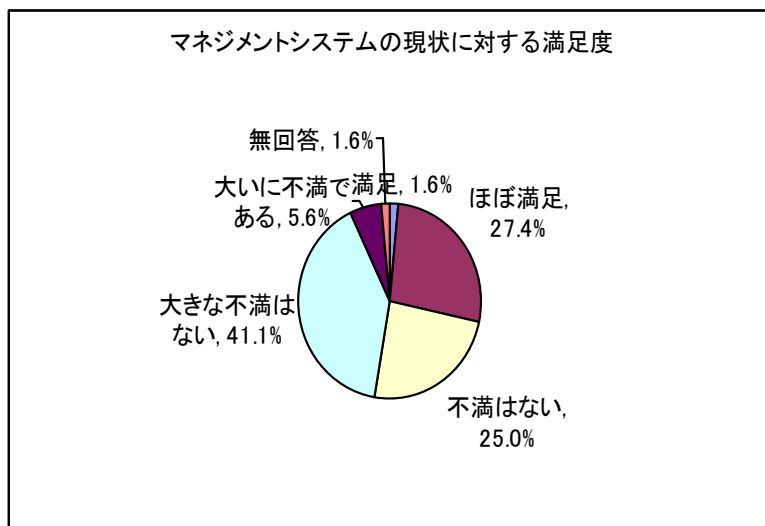
逆に、活用されていないと回答された規格要求事項を下図に示す。

管理面での要求事項である、「内部監査」、「是正処置」、「予防処置」、「マネジメントレビュー」の 4 つが、活用されていない要求事項の上位を占めている。



10. マネジメントシステムの現状に対する満足度

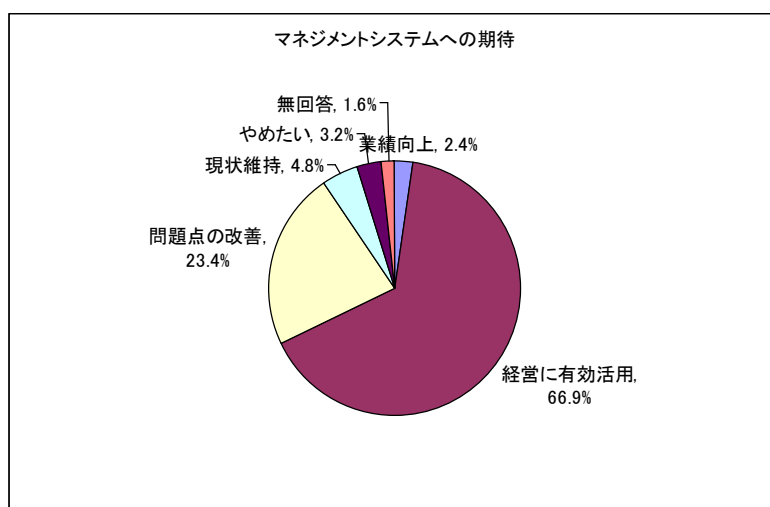
「満足」との回答は、全体の1.6%、「ほぼ満足」は27.4%で両者を合わせた割合は、29.0%。それに対し、「大きな不満はない」が41.1%、「大いに不満である」が5.6%で、両者を合わせると46.7%となり、満足よりも何らかの不満を感じている企業の方が倍近く多い。



システム規格別の満足度は下表の通りで、ISO27001の満足度が一番低い。

システム規格	満足		ほぼ満足		不満はない		大きな不満はない		大いに不満	
ISO9001	1	1.4%	21	29.6%	18	25.4%	28	39.4%	3	4.2%
ISO14001	1	5.3%	6	31.6%	5	26.3%	6	31.6%	1	5.3%
ISO27001	0	0.0%	0	0.0%	2	50.0%	1	25.0%	1	25.0%

11. マネジメントシステムへの期待



マネジメントシステムへの期待では、「経営に有効活用したい」が66.9%と最も多く、次いで、「問題のあるところだけは改善したい」が23.4%で、両者で90.3%を占める。多くの企業で、ISOを活用して積極的に経営改善を進めたいと期待しているが、反面、役にたたないから、「早くやめたい」が3.2%となっている。

第4章 ご回答者から寄せられた意見等

1. ご意見ご回答数

全体の回答総数127社に対し、ご意見ご希望の記載があったのは30社（回答率 23.6%）で熱心な内容のものが多く、分析する必要性を感じた。

2. ご意見ご回答者のプロフィール

（1）業種・規模・年数

業 種	全 体	ご意見	回答率
製造業	69	19	27.5%
建設業	27	6	22.2%
卸・小売業	8	2	25.0%
その他	23	3	13.0%
合 計	127	30	23.6%

規 模	全 体	ご意見	回答率
100 人以内	88	21	23.9%
300 人以内	32	9	28.1%
その他	7	0	0.0%
合 計	127	30	23.6%

年 数	全 体	ご意見	回答率
3 年未満	14	2	14.3%
3 ～ 6 年未満	37	14	37.8%
6 年超	74	13	17.6%
その他	2	1	50.0%
合 計	127	30	23.6%

ご意見ご回答者のプロフィールとして製造業を営む従業員規模が300人以内の中規模、登録年数としては3年から6年未満の企業の回答率が高かった。

マネジメントシステムを実践した中で様々な点でご意見ご要望が寄せられたものと推測できる。

よって、導入間もない企業の実践に基づく生々しいデータが寄せられたもので、貴重なご意見ご希望であることから大切に分析したい。

3. ご意見の内容分析

（1）マネジメントシステムについてのご意見ご要望

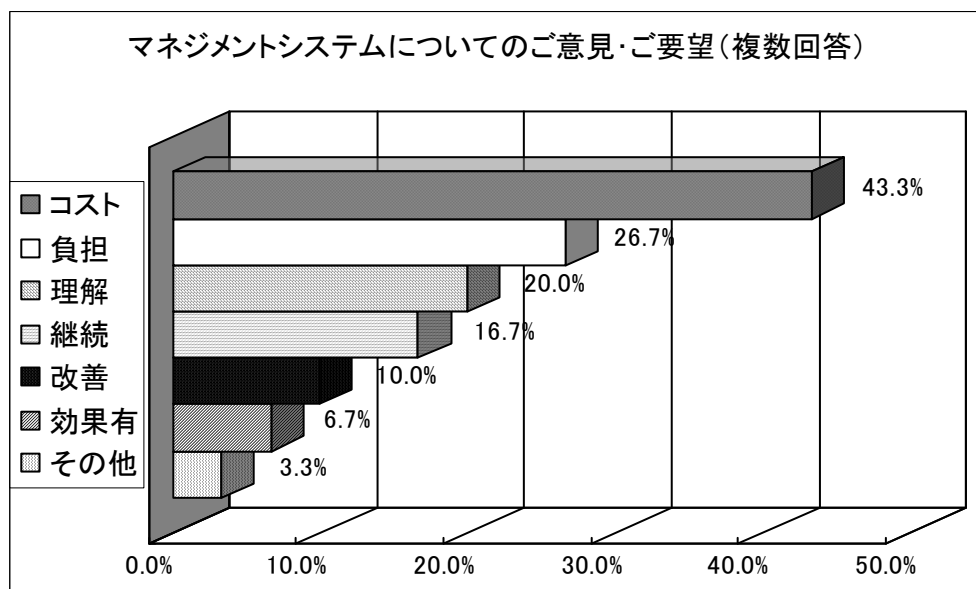
次の図は個々のご意見ご要望の内容を分解し、項目別に分類したもので、結果的に複数回答となっている。

特に「コスト」もしくは「負担」いずれか、または両方を回答した企業が30企業中16企業（後の分析で「負担有」にまとめている）に上った。

「コスト」と分類した意見の内訳としては、「登録・維持・運営コストが掛かる」との意見が多く含まれ、「負担」としては、人的・組織的・システムの負担が多いという意見が含まれている。また、「理解」と分類した意見では「ISOのシステム、要求・指摘事項の理解がしにくい」など、「改善」と分類した意見にはそれらを「(わかりやすく)改善する必要があるのでは？」との要望や、「更に現在の企業環境の変化に応じて変更するには理解しやすく改善が必要である」との意見を含めた。

その他、「継続」で分類した意見の中には、「更新すべきか？再検討の必要性がある」との迷いもあ

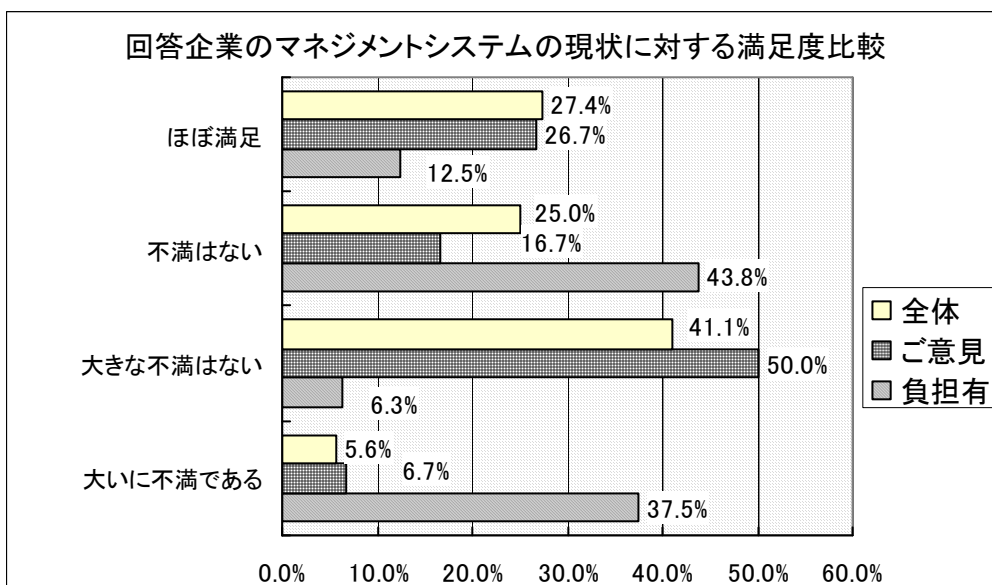
るが、「効果有」では「コスト等の負担はあるものの効果あり」や「自社業務内容に対する審査機関審査員の理解度と適切なアドバイスにより大きな効果が現れる」との肯定的意見もあり、工夫次第によっては大きな効果も期待できるとしている。



（２）回答企業の満足度比較

回答企業の満足度は「大きな不満はない」が半数を占め、どこかに不満があることからご意見を述べられていると推測される。特に「負担有」（コスト・運用に負担有としている）と分類した意見の回答企業についての満足度は総体的に低く「大いに不満である」との回答が多くなっている。

下図では全体 127 社、ご意見回答企業 30 社、「負担有」と回答した企業 16 社を比較した。



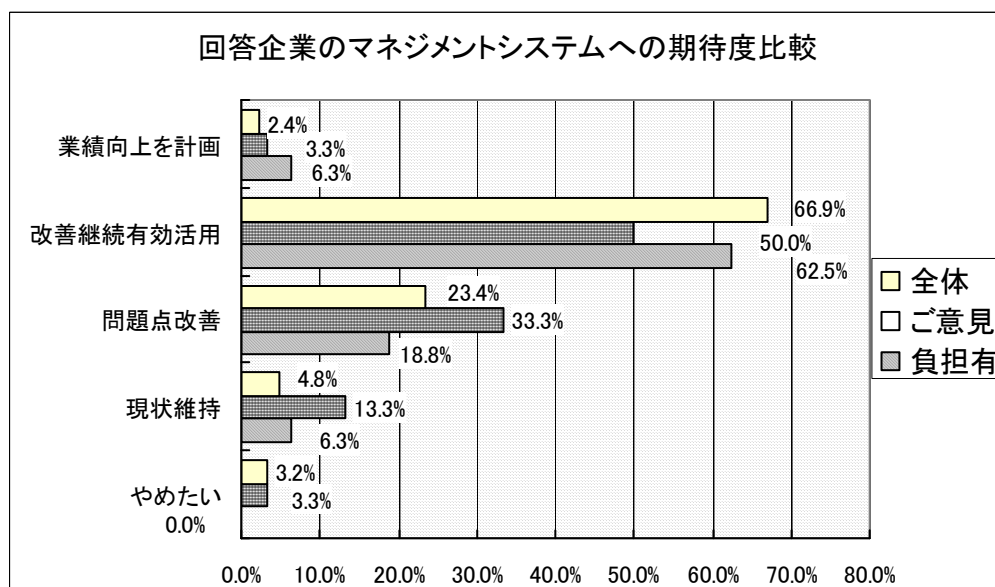
（３）回答企業のマネジメントシステムへの期待度比較

マネジメントシステムへの期待度としては、ご意見では「問題のある所だけは改善したい」と「現

状維持でよい」の回答が多く、その中の「負担」と分類した意見の回答企業では「運用により一層の業績向上を計画している」と「さらに改善を続けて経営に有効活用したい」との回答が多かった。

現状に不満はあるが問題改善を継続し有効活用を求めてゆきたいという期待が多い。

下図では全体127社、ご意見回答企業30社、そのうち「負担有」と回答の16社を比較した。



4. 本章のまとめ

ご意見ご要望を取りまとめる中で、気が付いた点は、コストや運用の負担はあるが、何らかの効果や問題改善が見られれば継続してゆきたいとの意見が多く、マネジメントシステムの維持向上は難しいが挑戦して改善を継続し有効活用をしたいという意気込みが感じられた。

特に何を改善したら更によりマネジメントシステムになるかという点、「ある程度のパフォーマンス向上が見られた結果、認証登録システムへの変更」「要求事項を簡略化」「現状にあったもので行う方が有効」などの意見があり、ISOのマネジメントシステム自体を現状の環境にあったものに改善し簡素化することで効果を計測し、効果のある、活きたマネジメントシステムに改善していくことが求められている。

マネジメントシステム導入から3年から6年未満の回答企業（14企業）が多く、特に「負担有」としている企業が9企業ある。問題がある所だけを改善したいという回答が8企業で、導入してすぐには効果が上がらず、問題点が発生し対応に努力をしている状況がうかがえる。

もう一つ気になることがある。「審査員によって指摘事項が異なり理解しづらい」「規格要求事項が理解しづらい」「社会的な優位性がもっと強調される（とよい）」「経営者自身がマネジメントシステムを理解し経営の中に入れ込む作業をしないと無駄」などの意見があり、理解を深めず構築・運用が先行すると効果も薄いのではないかと。特に経営者自身が導入目的を理解しないと方向性が見出せず効果は現れない。この点にコンサルタントが介入することにより分りやすいマネジメントシステム構築により効果の高い運用が図れるのではないだろうか。

また、「建設業で業況が厳しくて今後の継続を再検討の必要性がある」との意見もあり、現在進行中のグローバルな金融危機に対応するための是非も検討しなければならない。現在の経営環境にあったパフォーマンス向上（効果）を計測できるシステムに変更していかなければ企業の存続も危ぶまれる時代となってきた。 (アンケート回答時より現在の経営環境は悪化していることを認識する必要がある。)

第5章 経営パフォーマンスと8原則

1. マネジメントの8原則

第3章ではアンケート結果の集計を取り上げた。ご回答いただいた企業の方々の中にはマネジメントシステムを活用して、一定の導入成果をあげておられると考えられる方が多いことがわかった。マネジメントシステムの現状に対する満足度では「満足」～「不満はない」までのご回答は55%と過半数であり、マネジメントシステムへの期待では「経営に有効活用したい」が7割近くを占めた。しかし、その一方で、「早くやめたい」という回答も得られ、活用されている方々と無駄とお感じになられている方々の双方がおられることがわかった。その差はいったいどこから来るのであろうか？

マネジメントシステム規格の要求事項は、いずれも、専門家が管理面のベストプラクティスのうち共通する事項を取り出して、普遍化して「一般にこうすればうまくいく」という実施事項を集めて作られている。しかし、規格化するために、具体的な手順が示されていたり、余分と考えられるところを削除した結果、極端にダイエットしたものとなっている。骨だけである。この骨をベースに、各企業の戦略や活動に合わせた肉付けをして運用することが求められている。だから、これだけをやれば会社が良くなるという性格のものではないし、やることの意味を根本に立ち返って確認し、それに沿って各企業のシステム採用目的に合わせた要求事項（目標の形を取ることも多い）を追加しなければ意味は薄い。運用しながら見落としに気がつくこともあるだろうし、継続的改善を行う規格だから、それでも遅いということはないのだが、構築の前後を問わず、規格作成の考え方に沿った経営が行われていれば、早い段階で軌道に乗るものと推測できる。

この考え方は、マネジメントの8原則に示されている。正確に言えば品質マネジメントの8原則としてISO9001:2000で紹介されているが、今や各規格にはわざわざ表題を備えて他のマネジメントシステムとの両立ということを述べている。大筋では変わらないであろうから今回の調査ではそのまま流用した。厳密に言えば次のように読み替えていただくのがよいかもしれない。（付録参照）

8原則の名称	品質	環境	情報セキュリティ
顧客重視	顧客（法令）重視 顧客との契約	利害関係者・法令重視 広く社会との契約	利害関係者・法令重視 他のJIS規格を含む セキュリティ対策
供給者との互惠関係	設備なども含んで製品 実現に関係する供給者	協力企業などを含む利 害関係者	専門家、協力企業、設備 やシステム提供者など を含む利害関係者

2. 8原則と企業パフォーマンス

以下に、チェックリスト2（8原則の運用）について、「Aすでに実行」「B普通」「C意識なし」の

それぞれの回答が得られたグループに対して、チェックリスト1（パフォーマンス）で「A良くなった」と回答された項目数、「A 良くなった」「B 普通」の結果を得るためにマネジメントシステムはプラスの影響（貢献）があったと回答された項目数を集計し、それぞれの平均値を示す。それぞれのグルーピングで社数が変わるため、社数と平均値を示した。また、企業パフォーマンス各項目（チェックリスト1）でA, B, Cがどんな割合になったかを示す。数字はパーセントである。表題のパフォーマンス項目のA, B, Cに対して、それぞれ8原則項目のA, B, Cを示した。

A, B, Cのグループ分けをした8原則項目ごとの比較を容易にするため、各表の最後には平均値を示した。なお、無回答があるため有効回答数は124～126である。

（1）顧客重視とパフォーマンス平均値

顧客重視をAとした回答ではパフォーマンスAが9項目中約5個、貢献したが約4個平均あった。

顧客重視について		Aの数(平均値)	貢献した項目の数
Aと回答したグループ	19社	4.68	4.05
B "	96社※	1.74	2.11
C "	11社※	0.55	1.55

※には一部無回答(補正済み)含む

パフォーマンス回答	8原則回答	売上高	利益	危機管理能力	コンプライアンス	企業イメージ	人材育成	意思決定	顧客	競争優位	平均
A	A	42%	32%	68%	53%	79%	47%	53%	53%	42%	52%
	B	15%	13%	35%	19%	35%	15%	16%	17%	6%	19%
	C	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
B	A	47%	63%	32%	47%	21%	53%	42%	47%	58%	46%
	B	67%	73%	64%	80%	64%	75%	79%	75%	80%	73%
	C	90%	60%	70%	82%	64%	36%	73%	91%	55%	69%
C	A	11%	5%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	2%
	B	19%	16%	1%	1%	1%	9%	4%	7%	13%	8%
	C	20%	50%	30%	18%	0%	64%	27%	0%	45%	28%

以下にも共通するが、8原則回答がAのグループはパフォーマンス回答も高い。企業イメージでは特に大きな差があるが、これは元々総体的に高かったからである。パフォーマンスA回答のうち8原則A回答の平均値（以下AA平均値と言う）は、52％であった。

（2）リーダーシップとパフォーマンス平均値

リーダーシップ		Aの数(平均値)	貢献した項目の数
Aと回答したグループ	31社	3.71	3.52
B "	89社※	1.62	2.03
C "	6社	0.50	1.17

※には一部無回答(補正済み)含む

パフォーマンス回答	8原則回答	売上高	利益	危機管理能力	コンプライアンス	企業イメージ	人材育成	意思決定	顧客	競争優位	平均
A	A	26%	23%	55%	39%	65%	39%	42%	48%	35%	41%
	B	16%	13%	34%	18%	37%	14%	15%	14%	5%	18%
	C	0%	0%	17%	0%	17%	0%	0%	17%	0%	6%
B	A	61%	65%	45%	61%	35%	61%	58%	52%	61%	56%
	B	66%	72%	64%	80%	63%	72%	79%	80%	80%	73%
	C	100%	67%	67%	83%	83%	50%	67%	67%	67%	72%
C	A	13%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	3%
	B	21%	17%	3%	2%	1%	15%	7%	7%	16%	10%
	C	0%	33%	17%	17%	0%	50%	33%	17%	33%	22%

リーダーシップでは、パフォーマンスA回答、貢献が平均で約4個、AA平均は41％であった。

(3) 人々の参画とパフォーマンス平均値

人々の参画		Aの数(平均値)	貢献した項目の数
Aと回答したグループ	9社	4.00	4.78
B "	100社※	1.99	2.26
C "	17社	1.59	1.65

※には一部無回答(補正済み)含む

パフォーマンス回答	8原則回答	売上高	利益	危機管理能力	コンプライアンス	企業イメージ	人材育成	意思決定	顧客	競争優位	平均
A	A	33%	33%	67%	44%	89%	33%	44%	67%	56%	52%
	B	17%	13%	39%	21%	35%	20%	23%	20%	11%	22%
	C	12%	12%	24%	18%	65%	12%	0%	18%	0%	18%
B	A	67%	67%	33%	56%	11%	67%	56%	33%	33%	47%
	B	61%	70%	59%	77%	64%	69%	71%	74%	77%	69%
	C	82%	59%	65%	76%	35%	59%	88%	76%	76%	69%
C	A	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	1%
	B	21%	16%	2%	2%	1%	11%	6%	6%	12%	9%
	C	6%	29%	12%	6%	0%	29%	12%	6%	24%	14%

人々の参加ではパフォーマンスA回答が約4個、貢献が約5個であった。AA平均は52%である。

(4) プロセスアプローチとパフォーマンス平均値

プロセスアプローチ		Aの数(平均値)	貢献した項目の数
Aと回答したグループ	19社	3.16	3.05
B "	101社※	1.90	2.32
C "	6社	1.67	0.83

※には一部無回答(補正済み)含む

パフォーマンス回答	8原則回答	売上高	利益	危機管理能力	コンプライアンス	企業イメージ	人材育成	意思決定	顧客	競争優位	平均
A	A	16%	21%	53%	32%	58%	32%	53%	26%	26%	35%
	B	17%	12%	37%	22%	39%	18%	16%	21%	10%	21%
	C	33%	33%	17%	0%	50%	0%	0%	33%	0%	19%
B	A	58%	63%	47%	68%	42%	68%	42%	63%	68%	58%
	B	66%	72%	60%	76%	60%	69%	78%	74%	75%	70%
	C	67%	33%	67%	83%	50%	50%	83%	67%	83%	65%
C	A	26%	16%	0%	0%	0%	0%	5%	11%	5%	7%
	B	17%	16%	3%	2%	1%	13%	6%	5%	15%	9%
	C	0%	33%	17%	17%	0%	50%	17%	0%	17%	17%

プロセスアプローチではA回答、貢献とも約3個、AA平均は35%で、先の3つよりは差が少ないが、売上高、利益が足を引っ張る形になっているのがわかる。他は同様の傾向である。

(5) マネジメントへのシステムアプローチとパフォーマンス平均値

システムアプローチ		Aの数(平均値)	貢献した項目の数
Aと回答したグループ	26社	3.88	3.69
B "	80社※	1.69	2.23
C "	20社※	1.50	1.45

※には一部無回答(補正済み)含む

パフォーマンス回答	8原則回答	売上高	利益	危機管理能力	コンプライアンス	企業イメージ	人材育成	意思決定	顧客	競争優位	平均
A	A	36%	28%	65%	38%	58%	42%	46%	42%	35%	43%
	B	13%	10%	31%	16%	35%	16%	18%	18%	8%	18%
	C	16%	16%	32%	25%	50%	0%	0%	15%	0%	17%
B	A	52%	64%	35%	62%	42%	54%	46%	54%	54%	51%
	B	68%	75%	69%	83%	65%	75%	81%	78%	84%	75%
	C	68%	47%	47%	65%	45%	60%	75%	75%	65%	61%
C	A	12%	8%	0%	0%	0%	4%	8%	4%	12%	5%
	B	20%	15%	0%	1%	0%	9%	1%	5%	9%	7%
	C	16%	37%	21%	10%	5%	40%	25%	10%	35%	22%

マネジメントへのシステムアプローチではA回答、貢献とも約4個、AA平均は43%だった。

(6) 継続的改善とパフォーマンス平均値

継続的改善		Aの数(平均値)	貢献した項目の数
Aと回答したグループ	40社	3.83	4.10
B "	52社※	1.27	1.75
C "	34社	1.26	1.24

※には一部無回答(補正済み)含む

パフォーマンス回答	8原則回答	売上高	利益	危機管理能力	コンプライアンス	企業イメージ	人材育成	意思決定	顧客	競争優位	平均
A	A	35%	30%	68%	43%	63%	38%	43%	40%	25%	43%
	B	6%	2%	29%	13%	29%	15%	15%	10%	8%	14%
	C	15%	15%	18%	12%	38%	3%	3%	21%	3%	14%
B	A	58%	63%	33%	55%	38%	58%	58%	58%	65%	54%
	B	64%	74%	67%	87%	69%	77%	77%	81%	85%	76%
	C	74%	68%	76%	82%	62%	68%	85%	76%	71%	74%
C	A	8%	8%	0%	3%	0%	5%	0%	3%	10%	4%
	B	30%	24%	4%	0%	2%	8%	8%	10%	8%	10%
	C	12%	18%	6%	6%	0%	29%	12%	3%	26%	12%

継続的改善では、A回答、貢献ともに約4個、AA平均は43%だった。

(7) 意思決定への事実に基づくアプローチとパフォーマンス平均値

継続的改善		Aの数(平均値)	貢献した項目の数
Aと回答したグループ	20社※	3.40	3.45
B "	99社※	1.93	2.22
C "	7社	0.43	1.14

※には一部無回答(補正済み)含む

パフォーマンス回答	8原則回答	売上高	利益	危機管理能力	コンプライアンス	企業イメージ	人材育成	意思決定	顧客	競争優位	平均
A	A	37%	32%	55%	25%	60%	40%	30%	35%	30%	38%
	B	15%	14%	41%	25%	46%	18%	21%	22%	10%	24%
	C	0%	0%	0%	0%	29%	0%	0%	14%	0%	5%
B	A	42%	47%	45%	75%	40%	60%	65%	55%	55%	54%
	B	66%	70%	56%	74%	53%	70%	73%	73%	77%	68%
	C	100%	71%	86%	71%	71%	43%	86%	86%	86%	78%
C	A	21%	21%	0%	0%	0%	0%	5%	10%	15%	8%
	B	18%	15%	3%	1%	1%	12%	6%	5%	13%	8%
	C	0%	29%	14%	29%	0%	57%	14%	0%	14%	17%

事実に基づくアプローチでは、A回答、貢献とも約3個、AA平均は38%だった。

(8) 供給者との互惠関係とパフォーマンス平均値

供給者との互惠関係		Aの数(平均値)	貢献した項目の数
Aと回答したグループ	12社	4.42	3.25
B "	112社※	1.85	2.27
C "	2社	1.00	2.00

※には一部無回答(補正済み)含む

パフォーマンス回答	8原則回答	売上高	利益	危機管理能力	コンプライアンス	企業イメージ	人材育成	意思決定	顧客	競争優位	平均
A	A	50%	42%	50%	50%	58%	42%	50%	58%	42%	49%
	B	15%	12%	38%	19%	40%	17%	18%	19%	9%	21%
	C	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	11%
B	A	42%	50%	50%	50%	42%	58%	50%	33%	42%	46%
	B	66%	72%	59%	79%	59%	69%	75%	77%	78%	70%
	C	100%	0%	100%	50%	50%	100%	100%	50%	100%	72%
C	A	8%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	17%	5%
	B	19%	16%	4%	3%	1%	14%	7%	4%	13%	9%
	C	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	17%

供給者との互惠関係について、A回答約4個、貢献が約3個、AA平均は49%と、他の原則と比較して、大きな差はないようだが、売上高、利益にA回答が多いようである。

以上より、経営管理にマネジメントの8原則を取り込むことはパフォーマンス向上に意味があることが伺える。各パフォーマンスについては前章で示した良くできている項目、そうでもない項目の順番がほぼ一致しているため、この原則がこのパフォーマンスに影響するというような個々の関係性はあまり明確にはなっていない。しかし、全体的に、顧客重視（すなわちマネジメントシステムの目的とするところの重視）と人々の参画、継続的改善などの原則は、特に影響力が大きいようだ。

鶏と卵のようなもので、8原則とパフォーマンスはどちらが先とは言い切れないが、どちらかといえばマネジメントシステムの採用が後になったケースが多いと考えられるため、8原則の素地を備えていることによりマネジメントシステムのパフォーマンスが高くなるという傾向が、今回のデータから明確になったと言えよう。

3. 売上高、利益との関連性

今回採用したパフォーマンス指標のうち比較的评价が容易で明確な指標としては売上高と利益があるが、これらに対して「A良くなった」と回答したグループでは、8原則についての自己評価は次のようになった。いずれも継続的改善に対して「Aすでに実行」と回答された方々の比率が高かった。

なお、全体との比較のために、割合で示した。

売上高A 16社	8原則	顧客重視	リーダシップ	人々参画	プロセス	システム	改善	事実	互恵関係
A回答		37.5%	37.5%	12.5%	12.5%	37.5%	68.8%	25.0%	31.3%
B回答		62.5%	62.5%	81.3%	87.5%	50.0%	12.5%	75.0%	68.8%
C回答		0.0%	0.0%	6.3%	0.0%	12.5%	18.8%	0.0%	0.0%

利益A 13社	8原則	顧客重視	リーダシップ	人々参画	プロセス	システム	改善	事実	互恵関係
A回答		46.2%	38.5%	15.4%	15.4%	38.5%	69.2%	30.8%	30.8%
B回答		53.8%	61.5%	76.9%	84.6%	46.2%	7.7%	69.2%	69.2%
C回答		0.0%	0.0%	7.7%	0.0%	15.4%	23.1%	0.0%	0.0%

全体は下記の通りである。

全体 72社	8原則	顧客重視	リーダシップ	人々参画	プロセス	システム	改善	事実	互恵関係
A回答		27.8%	18.1%	6.9%	13.9%	22.2%	30.6%	16.7%	13.9%
B回答		68.1%	73.6%	80.6%	83.3%	62.5%	38.9%	79.2%	83.3%
C回答		4.2%	8.3%	12.5%	2.8%	15.3%	30.6%	4.2%	2.8%

継続的改善は、目標設定、内部監査などの監視、是正処置や予防処置の実施、マネジメントレビューによる方向付けなどのプロセスがシステムとして機能して効率的に行われるものであり、個別の事項は是正処置や予防処置で扱われることが多い。これらの処置はいずれも「原因」を取り去る行為であり、「革新」につながる。もちろん、処置には大小様々なものを含むだろうが、何らかの改善努力が継続していると感じておられる企業に、その結果がついてくるのかもしれない。

第6章 規格要求との関係

1. 規格要求事項の活用状況と企業パフォーマンス

先に申し上げた理由で規格ごとに回答数に差がついた。そこで、ここではISO9001（72回答）を中心に分析を実施する。個々の活用状況については第4章を参照していただきたい。

当初、調査を企画した際に、8原則に比べると規格要求事項の方が具体的に実施すべき事示しているから、前章よりも劇的な差が現れるのではないかと考えていた。しかし、予備的な分析によれば、規格要求事項のチェックリストで「A活用」「B普通」「C自信無」の各グループの企業パフォーマンスには前章（8原則）ほどの差は認められなかった。この原因として、はっきりと規格要求事項を活用しているという回答に比べると、普通に運用している状態と自信がないという状態の差はあまり大きくはないのかも知れないと考えられた。そこで、以下は「A」と「それ以外」の回答をされたグループに分けて、それぞれ数が異なるため、経営パフォーマンスのA、B、Cの回答数の割合を示すことにする。また、企業パフォーマンスA、B回答に対してマネジメントシステムはプラスの影響があったという回答の割合も示す。合わせて、「A活用」と回答されたグループとそれ以外のグループとで、マネジメントシステムの現状に対する満足度の設問に「4大きな不満はない」「5大いに不満である」と回答された企業の割合（不満）、マネジメントシステムへの期待に対して「4現状維持でよい」「5役に立たないから早くやめたい」と回答された企業の割合（改善しない）を示すことにした。

表の見方について、「A活用」と回答されたグループの社数とパフォーマンス略称ごとの集計結果を上、それ以外の社数と集計結果を下に分けている。なお、無回答項目があり社数は変動している。

以下のように、ここでも「A活用」と回答されたグループが総じてパフォーマンスについて「A良くなった」と回答された割合が高いことが確かめられた。また、各々の要求事項ごとに、どのパフォーマンスが高くなっているかが少しずつ異なることにもご注意をいただきたい。

（1）QMS 標準化

CL21がA		15 社									
	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
Aの%	40.0%	40.0%	66.7%	26.7%	33.3%	60.0%	40.0%	46.7%	26.7%	20.0%	0.0%
Bの%	53.3%	53.3%	33.3%	73.3%	66.7%	40.0%	60.0%	53.3%	66.7%		
Cの%	6.7%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%		
貢献%	33.3%	20.0%	40.0%	26.7%	33.3%	46.7%	20.0%	33.3%	20.0%		
それ以外		55 社～									
Aの%	18.2%	12.7%	33.9%	17.5%	36.8%	12.3%	19.3%	21.1%	12.3%	50.0%	14.3%
Bの%	58.2%	65.5%	62.5%	80.7%	63.2%	80.7%	73.7%	71.9%	71.9%		
Cの%	23.6%	21.8%	3.6%	1.8%	0.0%	7.0%	7.0%	7.0%	15.8%		
貢献%	20.0%	12.7%	26.8%	31.6%	28.1%	21.1%	22.8%	19.3%	14.0%		

上下で若干の変化がある。危機管理能力には標準化の効果があるかも知れない。危機管理能力に対する貢献は高めである。人材育成、意思決定、顧客対応などにA回答が多く、改善しない（4現状維持でよい、5役に立たないから早くやめたいの合計）は0%であった。その一方でコンプライアンス（遵守）は逆転している。「それ以外」B回答が最高である。

(2) QMS 品質目標

CL22がA

18 社

	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
Aの%	27.8%	22.2%	66.7%	27.8%	55.6%	44.4%	61.1%	55.6%	27.8%	27.8%	0.0%
Bの%	61.1%	72.2%	33.3%	72.2%	44.4%	55.6%	38.9%	38.9%	61.1%		
Cの%	11.1%	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.6%	11.1%		
貢献%	22.2%	16.7%	44.4%	38.9%	22.2%	27.8%	38.9%	33.3%	11.1%		
それ以外	52 社～					54 社					
Aの%	21.2%	17.3%	32.1%	16.7%	29.6%	14.8%	11.1%	16.7%	11.1%	49.1%	15.1%
Bの%	55.8%	59.6%	64.2%	81.5%	70.4%	77.8%	81.5%	77.8%	74.1%		
Cの%	23.1%	23.1%	3.8%	1.9%	0.0%	7.4%	7.4%	5.6%	14.8%		
貢献%	23.1%	13.5%	24.5%	27.8%	31.5%	25.9%	16.7%	18.5%	16.7%		

危機管理能力に貢献という回答と意思決定A回答に差がある。改善しないは0%である。

(3) QMS 顧客関連プロセス

CL23がA

15 社

	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
Aの%	33.3%	33.3%	66.7%	33.3%	53.3%	46.7%	53.3%	53.3%	46.7%	40.0%	0.0%
Bの%	60.0%	66.7%	33.3%	66.7%	46.7%	53.3%	40.0%	46.7%	40.0%		
Cの%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%	13.3%		
貢献%	46.7%	40.0%	26.7%	33.3%	26.7%	33.3%	33.3%	26.7%	20.0%		
それ以外	55 社～					57 社					
Aの%	20.0%	14.5%	33.9%	15.8%	31.6%	15.8%	15.8%	19.3%	7.0%	44.6%	14.3%
Bの%	56.4%	61.8%	62.5%	82.5%	68.4%	77.2%	78.9%	73.7%	78.9%		
Cの%	23.6%	23.6%	3.6%	1.8%	0.0%	7.0%	5.3%	7.0%	14.0%		
貢献%	16.4%	7.3%	30.4%	29.8%	29.8%	24.6%	19.3%	21.1%	14.0%		

売上高、利益について、A回答は必ずしも他と比べて高くはないが、貢献という回答の割合は高い。

(4) QMS 購買プロセス

CL24がA

21 社

	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
Aの%	33.3%	28.6%	57.1%	33.3%	57.1%	42.9%	38.1%	42.9%	28.6%	38.1%	4.8%
Bの%	42.9%	57.1%	42.9%	66.7%	42.9%	57.1%	57.1%	57.1%	71.4%		
Cの%	23.8%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.8%	0.0%	0.0%		
貢献%	28.6%	23.8%	33.3%	38.1%	42.9%	38.1%	23.8%	19.0%	23.8%		
それ以外	49 社～					51 社					
Aの%	18.4%	14.3%	34.0%	13.7%	27.5%	13.7%	17.6%	19.6%	9.8%	46.0%	14.0%
Bの%	63.3%	65.3%	62.0%	84.3%	72.5%	78.4%	76.5%	72.5%	70.6%		
Cの%	18.4%	20.4%	4.0%	2.0%	0.0%	7.8%	5.9%	7.8%	19.6%		
貢献%	20.4%	10.2%	28.0%	27.5%	23.5%	21.6%	21.6%	23.5%	11.8%		

8原則「供給者との互恵関係」では売上高、利益にA回答が若干多かったが、ここではそれほどの差はない。

(5) QMS 製造及びサービス提供

CL25がA

13 社

	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
Aの%	15.4%	15.4%	53.8%	30.8%	61.5%	46.2%	38.5%	53.8%	38.5%	30.8%	7.7%
Bの%	46.2%	53.8%	46.2%	69.2%	38.5%	53.8%	53.8%	38.5%	53.8%		
Cの%	38.5%	30.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.7%	7.7%	7.7%		
貢献%	23.1%	15.4%	15.4%	23.1%	15.4%	15.4%	7.7%	15.4%	15.4%		
それ以外	57 社～					59 社					
Aの%	24.6%	19.3%	37.9%	16.9%	30.5%	16.9%	20.3%	20.3%	10.2%	46.6%	12.1%
Bの%	59.6%	64.9%	58.6%	81.4%	69.5%	76.3%	74.6%	74.6%	74.6%		
Cの%	15.8%	15.8%	3.4%	1.7%	0.0%	6.8%	5.1%	5.1%	15.3%		
貢献%	22.8%	14.0%	32.8%	32.2%	32.2%	28.8%	25.4%	23.7%	15.3%		

他と比較して売上高、利益のA回答が低めかも知れない。

(6) QMS 顧客満足

CL26がA		15 社									
	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
Aの%	13.3%	13.3%	60.0%	33.3%	46.7%	53.3%	40.0%	53.3%	26.7%	33.3%	6.7%
Bの%	73.3%	73.3%	40.0%	66.7%	53.3%	46.7%	60.0%	40.0%	60.0%		
Cの%	13.3%	13.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	13.3%		
貢献%	33.3%	20.0%	26.7%	26.7%	20.0%	26.7%	20.0%	20.0%	20.0%		
それ以外		55 社～ 57 社									
Aの%	25.5%	20.0%	35.7%	15.8%	33.3%	14.0%	19.3%	19.3%	12.3%	46.4%	12.5%
Bの%	52.7%	60.0%	60.7%	82.5%	66.7%	78.9%	73.7%	75.4%	73.7%		
Cの%	21.8%	20.0%	3.6%	1.8%	0.0%	7.0%	7.0%	5.3%	14.0%		
貢献%	20.0%	12.7%	30.9%	32.7%	32.7%	27.3%	23.6%	23.6%	14.5%		

ここでも売上高、利益のA回答が低めであった。

(7) QMS 内部監査

CL27がA		15 社									
	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
Aの%	40.0%	33.3%	66.7%	33.3%	46.7%	60.0%	46.7%	46.7%	26.7%	26.7%	0.0%
Bの%	53.3%	60.0%	33.3%	66.7%	53.3%	40.0%	53.3%	53.3%	60.0%		
Cの%	6.7%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	13.3%		
貢献%	40.0%	26.7%	53.3%	46.7%	46.7%	46.7%	33.3%	40.0%	33.3%		
それ以外		55 社～ 57 社									
Aの%	18.2%	14.5%	33.9%	15.8%	33.3%	12.3%	17.5%	21.1%	12.3%	48.2%	14.3%
Bの%	58.2%	63.6%	62.5%	82.5%	66.7%	80.7%	75.4%	71.9%	73.7%		
Cの%	23.6%	21.8%	3.6%	1.8%	0.0%	7.0%	7.0%	7.0%	14.0%		
貢献%	18.2%	10.9%	23.6%	27.3%	25.5%	21.8%	20.0%	18.2%	10.9%		

売上高A回答が多めで、貢献という回答はほとんどの項目で比較的多めであった。内部監査はマネジメントシステム構築に取り組んでから初めて実施する企業も多いと思われるが、活用が進んでいるのかも知れない。

(8) QMS 是正処置

CL28がA		16 社									
	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
Aの%	25.0%	25.0%	62.5%	31.3%	43.8%	50.0%	31.3%	50.0%	18.8%	37.5%	6.3%
Bの%	56.3%	56.3%	37.5%	68.8%	56.3%	50.0%	68.8%	43.8%	68.8%		
Cの%	18.8%	18.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.3%	12.5%		
貢献%	31.3%	25.0%	56.3%	31.3%	43.8%	50.0%	25.0%	37.5%	25.0%		
それ以外		54 社～ 56 社									
Aの%	22.2%	16.7%	34.5%	16.1%	33.9%	14.3%	21.4%	19.6%	14.3%	45.5%	12.7%
Bの%	57.4%	64.8%	61.8%	82.1%	66.1%	78.6%	71.4%	75.0%	71.4%		
Cの%	20.4%	18.5%	3.6%	1.8%	0.0%	7.1%	7.1%	5.4%	14.3%		
貢献%	20.4%	11.1%	21.8%	30.4%	25.0%	19.6%	21.4%	17.9%	12.5%		

貢献という回答は危機管理能力、企業イメージ、人材育成などの項目で高く、貢献という回答も比較的多かった。

(9) QMS 予防処置

CL29がA		13 社									
	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
Aの%	38.5%	38.5%	76.9%	30.8%	53.8%	53.8%	46.2%	61.5%	23.1%	23.1%	7.7%
Bの%	46.2%	46.2%	23.1%	69.2%	46.2%	46.2%	53.8%	30.8%	61.5%		
Cの%	15.4%	15.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.7%	15.4%		
貢献%	23.1%	23.1%	46.2%	23.1%	46.2%	38.5%	15.4%	38.5%	23.1%		
それ以外		57 社～ 59 社									
Aの%	19.3%	14.0%	32.8%	16.9%	32.2%	15.3%	18.6%	18.6%	13.6%	48.3%	12.1%
Bの%	59.6%	66.7%	63.8%	81.4%	67.8%	78.0%	74.6%	76.3%	72.9%		
Cの%	21.1%	19.3%	3.4%	1.7%	0.0%	6.8%	6.8%	5.1%	13.6%		
貢献%	22.8%	12.3%	25.9%	32.2%	25.4%	23.7%	23.7%	18.6%	13.6%		

是正処置との対比では、危機管理能力などのA回答が高く、貢献という回答は同等かやや少ないかも知れない。第4章で、そちらは全規格対象であるが、A回答が少なかったことと符合するのかも知れない。

(10) QMS マネジメントレビュー

CL30がA

17 社

	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
Aの%	29.4%	29.4%	58.8%	29.4%	47.1%	52.9%	41.2%	52.9%	35.3%	11.8%	0.0%
Bの%	58.8%	58.8%	41.2%	70.6%	52.9%	47.1%	58.8%	47.1%	52.9%		
Cの%	11.8%	11.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.8%		
貢献%	23.5%	17.6%	35.3%	29.4%	41.2%	35.3%	35.3%	41.2%	23.5%		
それ以外	53 社～			55 社							
Aの%	20.8%	15.1%	35.2%	16.4%	32.7%	12.7%	18.2%	18.2%	9.1%	53.7%	14.8%
Bの%	56.6%	64.2%	61.1%	81.8%	67.3%	80.0%	74.5%	74.5%	76.4%		
Cの%	22.6%	20.8%	3.7%	1.8%	0.0%	7.3%	7.3%	7.3%	14.5%		
貢献%	22.6%	13.2%	27.8%	30.9%	25.5%	23.6%	18.2%	16.4%	12.7%		

ここでは他の継続的改善3項目（内部監査、是正処置、予防処置）に比較してA回答、貢献という回答とも同等かやや少なめであった。

以上より、一部の規格要求項目では「A活用」と回答されたグループで、売上高、利益などの項目に対してパフォーマンスA回答が低く出ている。しかし、おおむね、「A活用」のグループはパフォーマンスにもA回答の割合が高いようである。

2. 売上高、利益との関連性

「A活用」で売上高、利益のパフォーマンスにA回答が多かったのは、顧客関連プロセスや購買プロセスになるかと予想されていたが、継続的改善4項目でもA回答が多かった。そこで、検証のために、比較的明確な企業パフォーマンス指標である売上高と利益のA回答があったグループについて、規格要求事項の活用状況をまとめてみた。以下は各々の割合を示す。

いずれも全体の分布と比較して若干の変化がある。企業パフォーマンスでA回答があった企業では規格要求の活用にもA回答が多い傾向にあることを示している。特に、全体と比較してA回答が多くC回答が少ないのは、標準化、購買などであった。

売上A 16社	規格要求	標準化	品質目標	顧客関連	購買	製造	顧客満足	内部監査	是正処置	予防処置	レビュー
A回答		37.5%	31.3%	31.3%	43.8%	12.5%	12.5%	37.5%	25.0%	31.3%	31.3%
B回答		62.5%	68.8%	56.3%	50.0%	87.5%	75.0%	56.3%	68.8%	43.8%	62.5%
C回答		0.0%	0.0%	12.5%	6.3%	0.0%	12.5%	6.3%	6.3%	25.0%	6.3%

利益A 13社	規格要求	標準化	品質目標	顧客関連	購買	製造	顧客満足	内部監査	是正処置	予防処置	レビュー
A回答		46.2%	30.8%	38.5%	46.2%	15.4%	15.4%	38.5%	30.8%	38.5%	38.5%
B回答		53.8%	69.2%	46.2%	46.2%	84.6%	69.2%	53.8%	61.5%	30.8%	53.8%
C回答		0.0%	0.0%	15.4%	7.7%	0.0%	15.4%	7.7%	7.7%	30.8%	7.7%

全体 72社	規格要求	標準化	品質目標	顧客関連	購買	製造	顧客満足	内部監査	是正処置	予防処置	レビュー
A回答		20.8%	25.0%	20.8%	29.2%	18.1%	20.8%	20.8%	22.2%	18.1%	23.6%
B回答		73.6%	69.4%	70.8%	65.3%	75.0%	68.1%	62.5%	59.7%	55.6%	63.9%
C回答		5.6%	5.6%	8.3%	5.6%	6.9%	11.1%	16.7%	18.1%	26.4%	12.5%

全体としてその差は顕著には表れてはいない。規格にも書いてあることだが、マネジメントシステムの運用だけでは企業パフォーマンスは向上しないという一般論を裏付けているのだろうと思われる。しかし、これまで検証してきたように、関係がないというわけではない。適合以上のことを行うことは決して無駄であるとは言えない。

3. 仮説の検証

先にも述べたが、当調査研究委員会の母体でもあるマネジメントシステム研究会（現マネジメントシステム最適化研究会）では平成15年から平成16年にかけて、次の事項がマネジメントシステムの構築・運用に当たって影響するのではないかと検討結果（仮説）を得た。以下では、この5つの仮説が妥当であるかどうかを今回得られたデータから検証してみることにする。

（1）仮説1「構築時は経営者のリーダーシップが必要であり、運用には大勢の参加が望ましい」

まず、構築に経営者が参加しているグループとそうでないグループを比較すると、以下のようになり大きな差がないが、危機管理能力など一部の項目に若干の差があるという結果が得られた。なお、この検証に用いたデータは127社分を用い、無回答を補正した。

構築に社長が参加しているグループとそうでないグループの比較

		売上高	利益	危機管理能力	コンプライアンス	企業イメージ	人材育成	意思決定	顧客	競争優位
パフォーマンスAの割合	該当	19%	19%	52%	19%	52%	26%	30%	37%	19%
	その他	17%	13%	34%	24%	40%	17%	17%	19%	10%
A、Bへの貢献の割合	該当	7%	7%	26%	11%	26%	11%	15%	11%	7%
	その他	9%	7%	22%	17%	29%	11%	11%	9%	6%

次いで、構築に社長が参加し、なおかつ運営が管理職、事務局などの組織が行うグループとそうでないグループを比較した。企業イメージ、コンプライアンスなどの項目を除いては売上高、利益を中心に「A良くなった」という回答の割合が、若干ではあるが、向上していることがわかる。回答数は上記と同じである。

構築に社長が参加し、なおかつ管理職、事務局などの組織が運営に参加しているグループとそうでないグループの比較

		売上高	利益	危機管理能力	コンプライアンス	企業イメージ	人材育成	意思決定	顧客	競争優位
パフォーマンスAの割合	該当	36%	36%	50%	21%	43%	36%	36%	43%	21%
	その他	15%	12%	37%	23%	43%	17%	18%	21%	11%
A、Bへの貢献の割合	該当	14%	14%	21%	14%	21%	14%	21%	7%	7%
	その他	8%	6%	23%	16%	29%	11%	11%	10%	6%

以上より、仮説1を補強するデータが得られたと考えられる。

（2）仮説2「マネジメントシステム採用の目的を明確にして取り組むことが望ましい」

前章（8 原則とパフォーマンス）では「顧客重視」が目的志向に相当すると考えたが、特段、顧客重視のA回答が、他と比べてパフォーマンスに大きな影響を与えているようには見えない。本章では「品質目標」「顧客満足」が相当するように考えられるがこれも同様であった。従って、今回は仮説を補強する様なデータは得られなかった。品質マネジメントシステムの究極の目的は品質の向上や品質リスクの低下を通して競争力の強化、利益の増大、事業継続にあり、わかりやすい考えだからむしろ差が出ないのかも知れないが、この仮説は検証できなかった。ただし、8原則の他の項目、規格要求の活用についての他の項目と同様、パフォーマンス向上に好影響を及ぼす可能性はあるため、仮説を否定するわけではない。以下も同様である。

（3）仮説3「実施事項を最適化するよう改善の余地をさがすべきである」

こうした活動の実施状況は本章の「顧客関連プロセス」「購買プロセス」「製造・サービス提供」の活用該当すると思われるが、前項同様に仮説を補強するようなデータは得られなかった。

(4) 仮説4「運用を通じて経験知を蓄積することでパフォーマンス改善の糸口が見つかる」

この点を検証するため、登録年数の推移に連れてどのような変化があるかを調査した。登録年数によるグループ分けを行い、企業パフォーマンスについての回答の割合を示す。合わせて、マネジメントシステムの現状に対する満足度の設問に「4 大きな不満はない」「5 大いに不満である」と回答された企業の割合（不満）、マネジメントシステムへの期待に対して「4 現状維持でよい」「5 役に立たないから早くやめたい」と回答された企業の割合（改善しない）を示す。

3年未満	4社	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
	A回答	50.0%	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%	0.0%	25.0%	25.0%	25.0%	50.0%	25.0%
	B回答	50.0%	75.0%	50.0%	75.0%	100.0%	100.0%	75.0%	75.0%	75.0%		
	C回答	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
	貢献	25.0%	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%	75.0%	50.0%	0.0%	0.0%		
3～6年	22社	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
	A回答	28.6%	23.8%	38.1%	38.1%	42.9%	23.8%	28.6%	33.3%	9.5%	42.9%	14.3%
	B回答	42.9%	57.1%	57.1%	57.1%	57.1%	71.4%	71.4%	57.1%	76.2%		
	C回答	28.6%	19.0%	4.8%	4.8%	0.0%	4.8%	0.0%	9.5%	14.3%		
	貢献	33.3%	14.3%	28.6%	33.3%	42.9%	23.8%	19.0%	23.8%	28.6%		
6年超	46社	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
	A回答	17.4%	15.2%	41.3%	10.9%	37.0%	23.9%	21.7%	23.9%	17.4%	43.5%	8.7%
	B回答	65.2%	65.2%	56.5%	89.1%	63.0%	69.6%	69.6%	71.7%	67.4%		
	C回答	17.4%	19.6%	2.2%	0.0%	0.0%	6.5%	8.7%	4.3%	15.2%		
	貢献	17.4%	13.0%	28.3%	30.4%	26.1%	23.9%	21.7%	23.9%	10.9%		

3年未満のデータが少ないため、3～6年、6年超のご回答の比較をすると、あまり大きな差はないことがわかる。同様に8原則についてのA、B、C回答の集計、規格要求の活用についてのA、B、C回答の集計を示す。仮説を補強するようなデータは得られなかった。

3年未満	4社	顧客重視	リーダシツ	人々参画	プロセス	システム	改善	事実	互恵関係
	A回答	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	25.0%	50.0%	0.0%	25.0%
	B回答	100.0%	75.0%	100.0%	100.0%	75.0%	25.0%	100.0%	75.0%
	C回答	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%
3～6年	22社								
	A回答	28.6%	14.3%	0.0%	19.0%	9.5%	38.1%	14.3%	14.3%
	B回答	66.7%	71.4%	85.7%	76.2%	66.7%	28.6%	71.4%	81.0%
	C回答	4.8%	14.3%	14.3%	4.8%	23.8%	33.3%	14.3%	4.8%
6年超	46社								
	A回答	30.4%	19.6%	10.9%	13.0%	28.3%	26.1%	19.6%	13.0%
	B回答	43.5%	45.7%	30.4%	41.3%	26.1%	39.1%	73.9%	73.9%
	C回答	26.1%	34.8%	58.7%	45.7%	45.7%	34.8%	6.5%	13.0%

3年未満	4社	標準化	品質目標	顧客関連	購買	製造	顧客満足	内部監査	是正処置	予防処置	レビュー
	A回答	0.0%	25.0%	25.0%	25.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	B回答	100.0%	75.0%	75.0%	75.0%	100.0%	75.0%	75.0%	75.0%	25.0%	100.0%
	C回答	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	25.0%	75.0%	0.0%
3～6年	22社										
	A回答	19.0%	19.0%	23.8%	38.1%	19.0%	14.3%	23.8%	19.0%	19.0%	23.8%
	B回答	66.7%	66.7%	61.9%	52.4%	71.4%	71.4%	57.1%	61.9%	57.1%	52.4%
	C回答	14.3%	14.3%	14.3%	9.5%	9.5%	14.3%	19.0%	19.0%	23.8%	23.8%
6年超	46社										
	A回答	23.9%	28.3%	19.6%	26.1%	19.6%	23.9%	21.7%	26.1%	19.6%	26.1%
	B回答	60.9%	52.2%	52.2%	37.0%	30.4%	8.7%	13.0%	21.7%	43.5%	60.9%
	C回答	15.2%	19.6%	28.3%	37.0%	50.0%	67.4%	65.2%	52.2%	37.0%	13.0%

なお、第5章では8原則の「継続的改善」のパフォーマンスへの貢献を報告した。

(5) 仮説5「正確な情報を共有して現状の把握することが改善の大前提である」

この点は前章では「意思決定への事実に基づくアプローチ」、本章では「顧客満足」「内部監査」などが関係すると考えられているが、これらのA回答が大きな影響を与えるという結論はなく、仮説を補強するようなデータは得られなかった。

(6) 共通～登録範囲の影響について

運営への参加、目的の明確化、実施事項の最適化、経験知の蓄積について、登録範囲が全体に及ぶのかどうかの影響するかも知れないと考えられた。そこでQMS 7 2 回答について、登録範囲が全体に及ぶもの（製品、組織とも各 15 社）とそれ以外の企業パフォーマンスを比較してみた。製品について、さほどの差はないが、人材育成などに若干の差があるようだ。満足度にも若干の差があるように思われる。

登録範囲(製品)の効果

全部 15社	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
	20.0%	20.0%	40.0%	20.0%	40.0%	33.3%	46.7%	40.0%	26.7%	26.7%	6.7%
	60.0%	73.3%	53.3%	80.0%	60.0%	66.7%	53.3%	53.3%	60.0%		
	20.0%	6.7%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	13.3%		
	20.0%	13.3%	33.3%	33.3%	40.0%	26.7%	33.3%	33.3%	20.0%		
その他 または 部分 57社	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
	22.8%	17.5%	40.4%	19.3%	35.1%	19.3%	17.5%	22.8%	12.3%	47.4%	12.3%
	57.9%	61.4%	57.9%	78.9%	64.9%	73.7%	75.4%	71.9%	73.7%		
	19.3%	21.1%	1.8%	1.8%	0.0%	7.0%	7.0%	5.3%	14.0%		
	22.8%	14.0%	28.1%	29.8%	26.3%	26.3%	19.3%	19.3%	14.0%		

登録範囲(組織)の効果

全部 15社	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
	33.3%	26.7%	26.7%	26.7%	40.0%	26.7%	40.0%	33.3%	26.7%	26.7%	13.3%
	40.0%	66.7%	66.7%	73.3%	60.0%	73.3%	60.0%	60.0%	60.0%		
	26.7%	6.7%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	13.3%		
	26.7%	20.0%	33.3%	46.7%	53.3%	20.0%	33.3%	26.7%	33.3%		
その他 または 部分 57社	売上	利益	危機	遵守	イメージ	人材	意思	顧客	競争	不満	改善しない
	19.3%	15.8%	43.9%	17.5%	35.1%	21.1%	19.3%	24.6%	12.3%	47.4%	10.5%
	63.2%	63.2%	54.4%	80.7%	64.9%	71.9%	73.7%	70.2%	73.7%		
	17.5%	21.1%	1.8%	1.8%	0.0%	7.0%	7.0%	5.3%	14.0%		
	21.1%	12.3%	28.1%	26.3%	22.8%	28.1%	19.3%	21.1%	10.5%		

第7章 中小企業診断士の役割についての提言

前章まで、アンケートの内容説明、アンケート結果とその分析を行った。担当した委員による検討会と電子メールによる意見交換を重ねた結果、負のスパイラルに陥ることなく運営を継続し、導入時の期待に沿えるような改善効果を出していただくため、以下にマネジメントシステム構築・運用・改善の各段階における提言をまとめる。

1. 目的の明確化

(1) 導入目的の明確化

「規格要求事項が理解しづらい」「経営者自身がマネジメントシステムを充分理解していない」など構築・運用に支障が出るようではマネジメントシステムとして価値が低下するものであり、そのようなことのないように、経営者に対して、中小企業診断士が規格要求事項を分かりやすく説明し導入目的を明確にする必要がある。特に、企業規模が小さく個人経営の延長線上にある経営者の場合、規格要求事項自体が大きすぎ、要求事項を満たすだけで返って非効率化となってしまう。認証を取得するためのマネジメントシステム構築となってしまう。企業イメージの向上を重点とした場合、効果や効率性の向上は達成できない可能性がある。

これらの問題を解決するためには、企業の経営環境を充分分析し導入目的を明確にし、必要なものから段階的に導入する長期経営計画を策定する。その計画を実践する中で複数年かけて認証取得を目指したほうがより効果的で効率的なマネジメントシステムが構築できるのではないかと思う。

時間的及び費用的な「コスト」と人的及び組織的な「負担」をかけることになるが、お互い知恵を出して苦労して作り上げたマネジメントシステムは結果的に企業を環境変化のリスクから救ってくれるものとなるだろう。

中小企業診断士の役割として、経営者及び経営参画者と共に経営改善計画を策定する意義と目的を経営者らに分かりやすく説明し、一から経営改善計画を作り上げるのは時間が掛かるので、ISOのマネジメントシステムを雛形的に活用し、導入目標設定を明確にした上で段階的に導入する。PDCAのマネジメントサイクルを継続し、最終的にはバランスよく要求事項を満たして行くよう導くことが求められている。

(2) 経営改善との関係

また、経営環境は非常に厳しく、暗中模索の状況が続き、先の見えないトンネルの中にいるような状況である。余裕のある中小企業はこの危機を機会と捕らえ、景気回復時に備え研究開発を行うことであろうが、大半の中小企業は大幅なリストラや資金繰り対策を執らなければ倒産してしまう可能性が高くなる。そのような環境では、今までのノウハウの蓄積や資産の内部留保が重要になってくるが、それらを引き出し有効活用するためには、素早い経営判断と実行の仕組みが必要である。マネジメントシステムを活用できれば時間と費用等の削減、人的、組織的負担軽減が図れるのではないだろうか。マネジメントシステムを活用した経営改善計画等を策定するためには企業のあるべき姿や思いを取り

まとめる必要があるが、診断士にはそのための「ファシリテーター」としての役割もあるだろう。

2. ISO管理活動の重視

今回のアンケート結果から、マネジメントシステム登録制度に関して、何らかの不満を感じている企業が多いことが判明した。その原因の一つは、第4章「ご回答者からのご意見」にも見られるように、維持コストに対するパフォーマンスの低さにあるものと考えられる。それは、経営のパフォーマンス評価に対するアンケート結果から、企業の存続に欠かせない売上高や利益に対する評価が特に低かったことでも理解できる。

このたびの世界的な金融危機の影響による実体経済への影響は、非常な速度で大企業から中小企業に波及している。本調査では、管理的要求事項である内部監査、是正処置、予防処置、マネジメントレビューの活用が不十分であるという結果が出た。

関連する中小企業診断士の役割として、中小企業が経営環境の変化に柔軟に対応していく手助けを行うと同時に、経営戦略面での予防処置の重要性と日頃の対応を喚起していく必要がある。その結果として、支援企業の収益力が向上し、ISOに対する満足度も高まっていくものとする。

3. パフォーマンスの監視及び測定

P D C Aサイクルを回すには、各段階の存在が欠かせない。前項ではP l a nとD oに関連する事項を述べたが、C h e c k（監視及び測定）も、結果を見て単純に喜んだりがっかりしたりすることが目的ではない。次に何を行うかが重要なので、そのために現状をどのように把握するのかが課題となっている。

最近、内部監査への関心が高まってきている。内部監査でシステムの有効性を判断するからである。詳細は付録Aをご参照いただくとして、内部監査に用いる監査基準は規格要求だけでは充分ではないかもしれない。マネジメントシステムの導入によってパフォーマンス向上をめざすならば、その目的に関連する指標や達成計画も関係する。マネジメントシステム規格は他のマネジメントシステムとの両立性を序文でうたっている。また、内部監査のような第一者監査は、場合によっては外部の専門家を使うこともできる。内部監査には可能性が潜んでいる。

内部監査に限らず、パフォーマンスを向上させるためにはモニタリングやデータ収集により現状を上手に把握することが重要である。こうした監視活動には、外部のコンサルタント（中小企業診断士、公害防止管理者など）を活用することができる。特に、中小企業診断士には財務管理指標や業務の管理指標、事業継続計画など、企業の実情に応じた簡便な方法を相談しやすいのではないと思う。

監視活動の支援のほかにも、中小企業診断士の役割として、その本来業務である経営改善、現場改善の支援があげられる。是正処置や予防処置は改善、改革の一種である。テーマを定めた問題解決技法の指導や、改善提案制度の設計などに応じることができる。

最も重要なのは企業の意思であり、それが明確ならば、目的の明確化、運用支援、監視や改善に外部の力も活用できるのである。

第8章 おわりに

まず、本調査研究の実施にあたり、ご回答をお寄せいただいた企業の皆様、ご支援いただいた社団法人中小企業診断協会の仲間達、今回参加できなかった旧マネジメントシステム研究会のOB達に、深く感謝の意を申し上げます。特に、貴重なお時間を割いていただき、ご回答をいただいた大勢の皆様には、この場を借りて改めて「有り難うございました。この調査研究の成果は私たちのものではなく皆様のものです」と申し上げたい。

さて、予想通り、8原則や規格要求の活用と企業パフォーマンスに関係があるらしいという分析結果がはっきりするに連れ、「ひょっとしたら楽観的な方と悲観的な方の見方をそのまま反映しているのではないか」という疑問も浮かんできたのは事実である。しかし、データの入力と分析を担当した者の目（とパソコン画面に並んだデータ）には、そのようなはっきりとした傾向は映らなかった。良く活用されていてもシビアなパフォーマンス評価も多かった。A項目ばかり連続するというご回答はほんの2～3枚であった。コメントを拾った者の目にも、やはり同様に、切々と現状を訴えようとする文字が映った。また、こうした郵送調査で40%を越える回答率が得られたことは、運用している方々にとって関心が高いことを示している。従って、拙い分析手法ではあったが、ご回答者の誠意と熱意に充分応えられる内容になったと考えている。

また、今回は収集したデータが膨大となったため、分析は次のような段階を経た。入力の際にA=3, B=2, C=1（貢献は0.5プラス）と配点した。これを元に表計算ソフトウェアの機能を用いて、めばしいものに列ごとの相関係数を計算した。この配点はでたらめであるが、こうして探り出した関連性のありそうなものを中心に、報告をするための集計作業の内容を決定した。従って、この際に見落としたものも多いと考えられるし、必ずしも読者のご興味に応えられる内容の分析結果ではないかも知れない。

どのような条件がマネジメントシステムのパフォーマンスを高めるために有効なのかというテーマの重要性は論を待たない。このテーマに対して、このような手法をとった研究はおそらく本調査研究が初めてであろう。今後、この分野の研究の進展を大いに期待したい。

社団法人中小企業診断協会 新潟県支部

平成20年度支部における調査研究事業

調査研究委員 委員長 渡邊清史

委員 大橋克己

委員 田中 満

付録A 補足

1. マネジメントの8原則

JISQ9000：2006序文、0.2品質マネジメントの原則には次のようにあり、マネジメントシステムの基礎であって、運用を通じて組織のパフォーマンス改善をしていく指針となっている。

ここでは、組織をうまく導くためには「体系的で透明性のある方法」によって指揮及び管理をすることが必要とされ、「トップマネジメントが用いることのできる八つの品質マネジメントの原則が明確にされている」と述べている。

①「顧客重視」について 組織は、その顧客に依存しており、そのために、現在及び将来の顧客ニーズを理解し、顧客要求事項を見だし、顧客の期待を超えるように努力すべきであるとあり、P. ドラッカーが経営者の最大の役割は「顧客の創造」であると述べたことに相通ずるものがある。もちろん社会に配慮した環境経営、事故防止の社会的責任にも、相通ずる点があるのは言うまでもない。

②「リーダーシップ」について リーダーは、組織の目的及び方向を一致させるもので、人々が組織の目標を達成することに十分に参画できる内部環境を創りだし、維持すべきであるとあり、目的を達成しようとする組織のリーダーシップのあり方について述べている。

③「人々の参画」について すべての階層の人々は、組織にとって根元的な要素であり、その全面的な参画によって、組織の便宜のためにその能力を活用することが可能となるとあり、この考えはいわゆる行動科学の原理を前提としている。

④「プロセスアプローチ」について 活動及び資源が一つのプロセスとして運営管理されるとき、望まれる結果がより効率よく達成されるとあり、効率的な組織運営（ミッション、責任と権限、組織機能と組織過程など。）を行うことを述べている。特に組織過程論（動態）に重きをおく考え方を採用している。

⑤「マネジメントへのシステムアプローチ」について 相互に関連するプロセスを一つのシステムとして明確にし、運用管理することが組織の目標を効果的で効率よく達成することに寄与するとあり、組織運営においては部分的な最適化よりも全体的な最適化をめざすべきであるという最近の論調と共通する。

⑥「継続的改善」について 組織の総合的パフォーマンスの継続的改善を組織の永遠の目標とすべきであるとあり、これについては読者のよく知るところで何も説明することはない。

⑦「意思決定への事実に基づくアプローチ」について 効率的な意思決定は、データ及び情報の分析に基づいており、品質管理の基本中の基本「ファクトコントロール」と通じるものがある。

⑧「供給者との互惠関係」について 組織及びその供給者は相互に依存しており、両者の互惠関係は両者の価値創造能力を高めるとあり、バリューチェーンの考えと通じるものがある。資源の限られる中小企業にとっては特に重要だろう。

2. 内部監査の目的

内部監査の目的については、次のように各規格に明記されている。

- ①JISQ9001:2008 a) 品質マネジメントシステムが個別製品の実現の計画に適合しているか、この規格の要求事項に適合しているか、及び組織が決めた品質マネジメントシステム要求事項に適合しているか b) 品質マネジメントシステムが効果的に実施され、維持されているか

＝個別製品の実現計画、規格と組織によるマネジメントシステムの要求の順で記述され、効果的、つまりねらいどおりに実施、維持されているかということになる。このねらいとは、規格序文にあるようにその採用が「戦略上の決定」であれば、戦略を含むものである。

- ②JISQ14001:2004 1) この規格の要求事項を含めて、組織の環境マネジメントのために計画された取り決め事項に適合しているかどうか 2) 適切に実施されており、維持されているかどうか

＝これも、規格だけではなく、組織の環境マネジメントのために計画された取り決めに適合しているかを問うている。法規制も含まれるから「適切に」実施、維持されているかが問題となるが、規格 4.3.3 の目的、目標及び実施計画の達成状況を含むものである。

- ③JISQ27001:2006 a) この規格及び関連する法令又は規制の要求事項に適合しているかどうか b) 特定された情報セキュリティ要求事項に適合しているかどうか c) 有効に実施され、維持されているかどうか d) 期待したように実施されているかどうか

＝責任範囲は大丈夫か、情報セキュリティポリシーなどが守られるか、計画通りに実施、維持されているのかなどが含まれ、規格適合だけでなく、セキュリティ対策の実効性を判定することになる。

①～③のいずれについても、規格やマネジメントシステムの手順書への適合だけを見ればいいなどとはどこにも書いていない。つまり、規格は認証登録のために使われるからパフォーマンスは直接関係しないと言われていても、パフォーマンスに関心を払わなければ規格に対しても不適合だということである。多くの企業では内部監査に監査基準を反映したチェックリストなどを用いているが、このチェックリストの観点が規格要求だけに終始しかねない。確かにマネジメントシステムの教科書には、例えば「5年後に新製品の比率を3割にする」などという、固有の目標や計画は出ていない。上記①～③をカバーするのに必要な監査基準、監査の準備は組織に委ねられている。

J I S Q 1 9 0 1 1 : 2 0 0 3 「品質及び／又は環境マネジメントシステム監査のための指針」には関連する記述がある。下記は関連する記述の一部である。参考にされたい。

5.2.2 監査プログラムの範囲 d) 項：規格・・・要求事項、並びにその他の監査基準

5.3.2 監査プログラムの資源 d) 項：特定の監査プログラム・・・技術専門家・・・

6.2.2 監査の目的、範囲及び基準の明確化 c) 項：特定の目的をみたすうえでの・・・有効性評価

6.2.2 同上：監査基準は・・・又は業界の行動規範を含めてもよい

6.2.4 監査チームの選定：・・・技術専門家を加えることによって満たしてもよい・・・

6.5.6 監査結論の作成 c) 項：監査の目的で規定している場合には、提言を・・・

正誤表

	正	誤
39ページ 上から2つ目の表の題	継続的改善	意思決定

補足

5章、6章で実施したパーセンテージの比較に対して、どの程度の差が認められるかについて補足する。実は、数の違うパーセンテージは、直接比較できない。一般的には「標本誤差」の式で知られており詳細は割愛するが、130程度の数では信頼できる確率95%（降水確率と同じようなものと考えて欲しい）で30%の数値には8%位までの誤差が含まれるが、数が15になると誤差が24%位までになってしまうことが良く知られている。今回、委員会では、こうしたことをふまえて、127社の比較では10%を越える差があるか、15社程度のグループでは20%程度の差があるかどうかでコメントを作成することを申し合わせたため、一見差があるように見える数字でも断定していない。数字には誤差があるので、コメントの方を信用していただきたい。