

平成 21 年度 調査・研究事業

# I S O マネジメントシステムの有効活用に関する調査研究

報告書

平成 2 2 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 長野県支部

## はじめに

1987年に初版が制定されたISO9000s規格は、1990年代初めから日本においても大いに活用されるようになり、日本適合性認定協会に登録されているISO9001の認証取得企業数は2006年には43,000件を超えるものとなった。しかし、2006年をピークに認証企業数は減少のトレンドに入り、2009年においては40,000件を切る状況に至っている。

ISO9001に基づく品質マネジメントシステムの有用性は認められ、大きく発展してきた。しかし、システムの維持・運用に掛る経費、得られる成果（有効性）に対する疑問、費用対効果の問題、不景気等の時代背景他により、ISO9001に対する企業の熱意はやや冷めてきているのが現状と思う。

ISO9001は第三者機関による認証を目的としたものではない。また、形骸的な要求事項への順守を要求するものでもない。ISO9001が2000年版にて改正され、アウトプット（得られる成果）を達成するためのものであることが、明確に示された。つまりは、品質保証と顧客満足の改善、自組織の有効性と効率を改善するためのものであり、費用対効果に問題があること自体がナンセンスな問題である。第三者機関による認証取得の経費の問題で取り組みに躊躇される企業、認証維持の経費の問題で認証を辞退される企業があるとすれば、“もったいない”話である。

ISO9001は経営に有効なツールであると我々は認識している。我々は“有効活用”を再定義し、企業の抱えている問題点、有効活用の事例等を調査し、ISO9001をより有効に活用するための手法・ツールを開発し、中小企業に提案する調査・研究事業を行った。その成果をここに報告する。

平成22年1月

平成21年度 長野県支部調査研究事業委員会

中小企業診断士 小澤弘延

中小企業診断士 小松大三

中小企業診断士 原田久巳

中小企業診断士 堀内達也

(50音順)

## 目次

はじめに	1
第1章 IS09001の有効活用とは	3
1. 有効活用に関するフレームワーク	3
2. 有効活用に伴うメリット	6
第2章 中小企業者の実態把握	8
1. アンケート調査の実施	8
2. ヒアリング調査の実施	20
第3章 有効活用のための手法の企画・立案	29
1. 有効活用のためのツール・手法	29
提案① IS0の経営活用術（経営の質の向上に活かす）	30
提案② 規格を活かし規格を超えたシステム活用のポイント	32
提案③ 内部監査の革新	34
提案④ マネジメントシステムのリストラ術	36
提案⑤ マネジメントシステムのスリム・シンプル・ビジュアル化の進め方	38
提案⑥ 全体最適による利益追求型品質マネジメントシステムへの革新術	40
提案⑦ IS0を活用した顧客満足の上策	42
提案⑧ リスク対応型マネジメントシステムとしてのIS09001の活用	44
提案⑨ IS0認証取得の第三の道“IS0自己認証・自己宣言”の薦め	46
第4章 中小企業者への手法の提案と反応調査	48
1. セミナーの開催	48
2. セミナーに関するアンケートの実施	51
3. 個別相談会の実施	55
4. アンケート結果及び個別相談結果に基づく今後の対応について	56
おわりに	57
参考文献	58

## 第1章 ISO9001 の有効活用とは

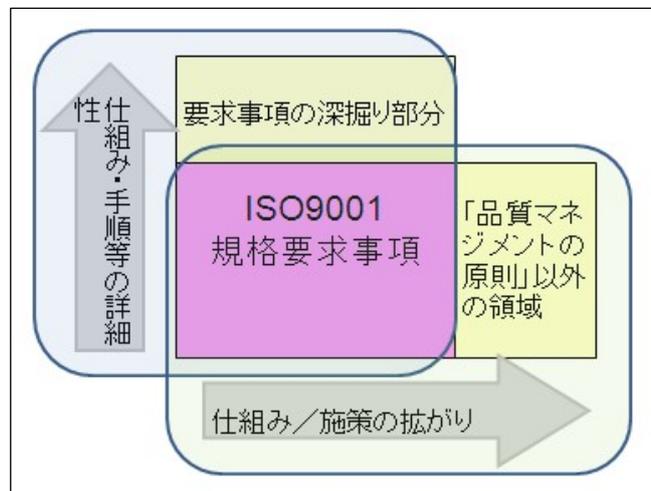
ISO9001 の有効活用とは、一言で言えばこれを事業活動に有為に活用することである。逆説的でかつ言い古された述べ方では、本来のマネジメントシステムと別物のISO用のシステムを作ってはならないことである。ISOを本来のその組織固有の事業目的実現の仕組みの中に組み入れ、管理活動の道具として機能させることである。

第1章では、有効活用に関する考え方を、多面的に捉えてそれぞれの視点に基づいて提言を行う。また、有効活用に伴うメリットについても紹介する。

### 1. 有効活用に関するフレームワーク

ここでは3つのフレームワークにまとめてみた。1つめは規格の要求内容に関して、組織の事業内容に従いこれを具体的に、または上乘的に仕組みを構築し適切に機能させていく考え方である。2つめは規格が要求している領域外の事項に関して、取り決めて仕組みを構築し、適切に機能させていく考え方である。これ等の概念を図表1-1に示す。3つめはPDCAの管理サイクルの回し方に関する考え方である。

図表1-1 規格要求事項拡大の考え



#### (1) 要求事項の深掘りによる有効活用

有効活用を、「組織の目的を達成する上でISO9001が有している本質、特徴を活用することにより、効果的、効率的、適切にその目的を実現すること。」として、重要度に従いその詳細の取り決めを行い運用する。具体的には次に上げる点を押さえていく必要が有る。

##### ① 品質管理体制、品質保証体制を容易に確立する

規格をツールとして捉え、実体に即した品質管理体制、品質保証体制を確立する。

企業の全活動（企画、営業から引渡し、アフターフォローまで）における品質管理体制、品質保証体制を“設計”し“確立”し“見える化”し、問題があれば“手を打つ”ための基盤とする。

##### ② 成果に結びつける

顧客満足の上昇、顧客・市場クレームの削減・撲滅、内部ロス（歩留、不良発生、ムリ・ムダ・ムラ等）の削減、企画・営業品質の上昇、設計品質の上昇、製品・サービスの品質向上、効率の上昇、拡販、新規市場への参入、売上の向上、利益の向上、経営改善等について、規格に囚われすぎず、望まれる成果を生み出すためのシステムを構築する。意味のないことは

行わない。

③ 使い易い仕組みとする

簡素な仕組み、普段着の仕組み、解り易い仕組み、形骸化を排除した仕組み、容易に維持できる仕組み等、当事者にとって具体的で利用しやすい仕組みとする。

④ 目的に合致した適合の実証方法を選択する

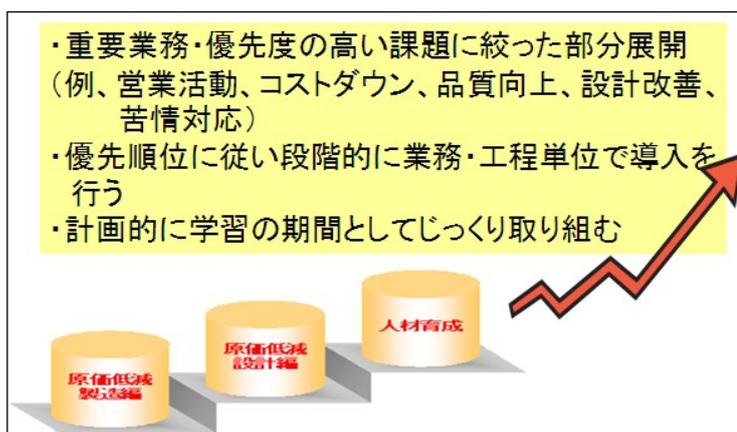
次に示すような認証または自己適合宣言の使い分けについて、運用する組織が納得の上でマネジメントシステムを利用する。

- 1) 第三者認証（審査機関による認証）：第三者による適合の認証実施
- 2) 第三者認証（顧客による認証）：取引関係に基づく適合の確認
- 3) 自己認証（自己宣言）：ISO9001の適合を自らが宣言する
- 4) 外部専門家を活用した自己認証：成果を最大化するために外部専門家を利用し自己適合を宣言する

また、次の例のように特定の部門や事業領域に、的を絞った導入により運用を行う活用法も考えられる。

例えば、全社諸々の業務の中で最重要部署として、営業部門に着目し運用を開始する。この場合の活用意図は、次のような事項があり活動を行うことになる。

図表 1 - 2 段階的導入・運用の例



- ① 顧客の要望や要求、苦情は宝の山であり、自社で気づかなかった点を顧客が教えてくれる。苦情等の連絡は担当部署に正確、迅速に伝達し適切に対応を行う。
- ② 顧客とのコミュニケーションの充実と社内コミュニケーションの円滑化を図る。
- ③ 顧客満足度を把握し、継続的改善に努める。
- ④ 効果的な目標を設定し営業活動を行う。

例えばこの目標設定について「顧客との面談を週1回以上」とするのではなく、そこから得られた情報の社内への伝達、分析、改善の件数を目標に挙げる。そうしないと、回数稼ぎの面談になったり、面談によって得られた顧客ニーズなどの情報（宝の山）を担当者が握り締めたりして、情報を生かせない結果、なんら顧客満足の向上にならず、また売上也伸びないという悪循環になり、最後には担当者自身のやる気もなくなってしまふ。

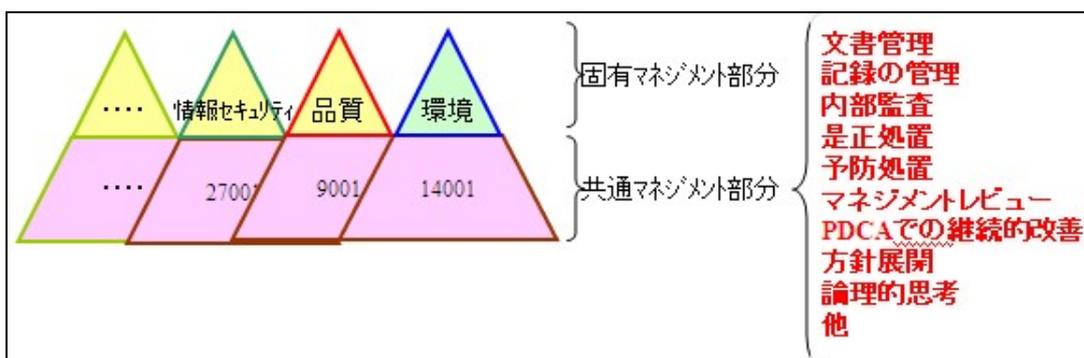
こうして、組織の重要な機能において成果を上げながら、適用範囲を広げていくのである。但し、当初より第三者認証を狙いとする場合には、適用範囲が狭すぎると認証されないことが

あるので注意が必要となる。

(2) 要求事項の領域拡大による有効活用

ここではまず1つめの有効活用方法として、ISO9001により事業管理の基盤を構築し、ISO9001の基で他のマネジメントシステムを統合して、管理活動に活用する事である。端的な例が図表1-3にあるように、品質マネジメントシステムと環境マネジメントシステム、情報セキュリティマネジメントシステムを統合しながら運用する方法である。

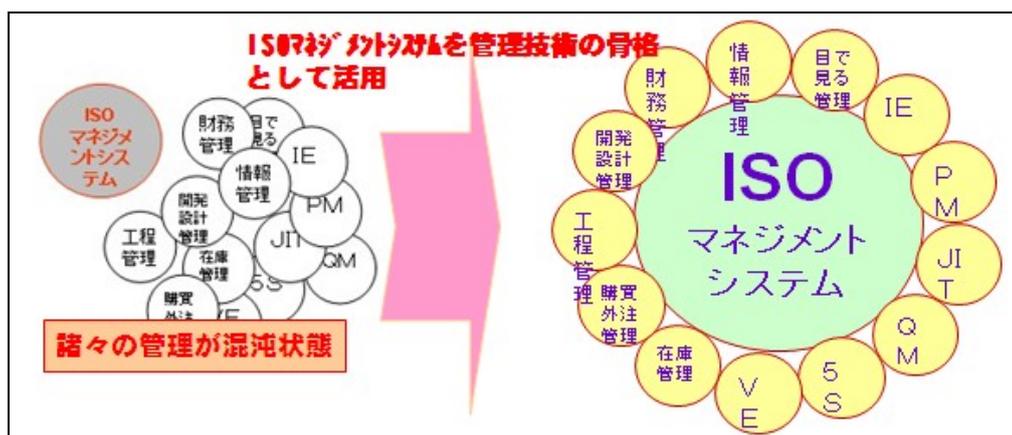
図表 1-3 マネジメントシステムの共通部分と固有部分イメージ



2つめの有効活用方法として、ISO9001では規定していない、理念や事業に対する熱意・志に焦点を当てながら、これ等を強く意識しつつISO9001と共に統合的に運用する方法である。

3つめとして図表1-4のように、ISO9001により事業運用の枠組みを構築し、その枠組みの中で他の管理ツール（例えばBSC, VE, 5S, PM, JIT等々）を活用する方法である。

図表 1-4 活用イメージ



(3) 管理サイクルの回し方による有効活用

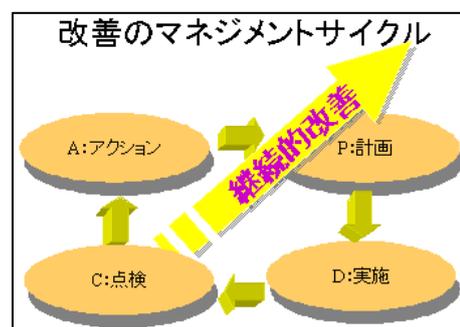
組織のマネジメントは、PDCA サイクルで回っている。PDCA の管理サイクルが適切に回ることが、マネジメントシステムが有効に活用されているとも言える。

従って、このPDCAする各能力を継続的に強くしていかなければならない。

すなわち、PDCAする各能力とは、

- ・ Plan する力 : 目標及びプロセスを設定する  
(活動を計画する) 力
- ・ Do する力 : 活動計画に従って実行する力
- ・ Check する力 : 活動の実行が計画に沿っているかどうかを監視・測定・評価する力
- ・ Act する力 : 実行が計画に沿っていない場合、また、さらに良くするために処置・改善・改革する力

図表 1-5 管理サイクルによる改善



この PDCA する各能力を強化するために ISO9001 の理念・思想、関連するツールを適切に利用する。

さらに、この PDCA 管理サイクルの CA の一連の作業としてレビューをしっかりと行う。

- ・ レビュー : 設定された目標を達成するための検討対象の適切性、妥当性、及び有効性を判定するために行われる活動 (ここでの有効性とは、計画した活動が実行され、計画した結果が達成された程度のこと)

ややもすると、PDCA 管理サイクルにおけるレビューが不十分となる傾向がある。特に、レビューの「有効性を判定する」活動に弱さが見受けられる。マネジメントシステム内の各活動や施策が有効であるかどうかを、意識して確認していく必要が有る。

## 2. 有効活用に伴うメリット

ISO9001 を経営改善のツールとして活用して、「組織全般運営」、「日常活動」、「製品・サービス提供」における、具体的期待 (メリット) を整理すると次のようになる。

### (1) 組織全般運営上のメリット

- ・ 経営管理の整備 (組織活動のシステム化及び明確化) に役立つ
- ・ 顧客満足を意図した経営の実現
- ・ 経営理念再確認のキッカケとなる
- ・ 経営者へのロジカルな仕組み仕掛け構築に関する自覚を促す
- ・ 社員の改善意識の向上
- ・ 事業承継に役立つ
- ・ 対外的信用力及び印象の向上

### (2) 日常活動上のメリット

- ・ 責任権限の明確化
- ・ 活動単位の整理

- ・ 業務改善の実現と活動の継続
  - ・ コミュニケーション、意思疎通の習慣化
- (3) 製品・サービス提供上のメリット
- ・ 提供体制のリスク管理
  - ・ 提供体制に関連する文書管理の習慣化
  - ・ 適切維持に関する記録の管理
  - ・ ニーズにマッチさせる努力の継続

## 第2章 中小企業者の実態把握

第1章にて、IS009001の有効活用とは何かを考察した。第2章では、中小企業におけるIS009001の活用の実態把握を行う。

実態把握では2つのことを行った。ひとつは、中小企業診断士として市場に何を提案すべきかを知るために、IS009001を活用すべき企業に対してアンケート調査を行い、“認証取得済み又は認証取得に取組み中の企業”、“認証取得したが返上された企業”、“認証を取得されていない企業”の夫々がIS009001についてどのように捉えているか、問題があるとすればどのようなことか等を調査した。もうひとつは、有効活用している事例の調査をヒアリング調査にて実施した。目的は、有効活用事例を紹介してIS009001の有効性を多くの企業に理解してもらうことにある。

### 1. アンケート調査の実施

#### (1) アンケート調査の実施概要

##### ① 実施方法

長野県内の無作為の企業を対象にアンケートを実施した。アンケートの方法としては、飯田商工会議所と上田商工会議所に協力を依頼し、各商工会議所が発行する月刊の会報にアンケート用紙を挿入する方法で行った。飯田商工会議所2,799社（内法人1,586社）上田商工会議所3,424社（内法人1,781社）合計6,223社（内法人3,367社）に対して、商工会議所が発行する月刊の会報にアンケート用紙を挿入して、アンケートを実施した。回収結果は17社（法人数母数とした場合の回収率0.5%）であった。

もっと多くの企業の情報の入手したく、同様の内容のアンケートを第4章で報告するセミナーの参加者にも行う事とした。セミナー参加者からは複数人参加企業の場合は代表者に記入頂き、14社から回答を得た。

商工会議所会報への挿入、セミナーでのアンケート協力依頼にて入手した、合計31社（何れも中小企業）のアンケート結果について考察を行うが、セミナー参加者からのアンケートには無作為性に問題が認められ、2つは別々に分けて分析することとした。無作為性の問題とは、セミナー参加者はIS009001に関して興味や問題意識を強く持っている方々であること、セミナー受講の影響を受ける可能性があること等の意味である。

##### ② 調査内容

###### 1) 調査対象

すべての規模の企業、すべての業種の企業を対象とした。結果として、アンケートに回答いただいた企業はすべて中小企業者であった。

2) 調査内容

“ISO9001 を認証取得済み、又は認証取得に取り組み中の企業”

“ISO9001 を認証取得したが返上された企業”

“ISO9001 を認証取得していない企業”

以上に分類し、各々の ISO に対する認識、有効な点、問題点を把握する内容とした。

アンケート項目の詳細は 19 ページ 図表 2-9 に添付する。

(2) アンケート結果

① 回収数

商工会議所会報に挿入してのアンケート依頼、セミナー会場でのアンケート依頼の、夫々の回収結果を図表 2-1 に示す。

図表 2-1 アンケート回収数

アンケート方法	対象企業数	回収数	回収率
飯田商工会議所会報挿入	2799 (内法人 1586)	17	0.3%
上田商工会議所会報挿入	3424 (内法人 1781)		
セミナー会場での依頼	21	14	66.6%

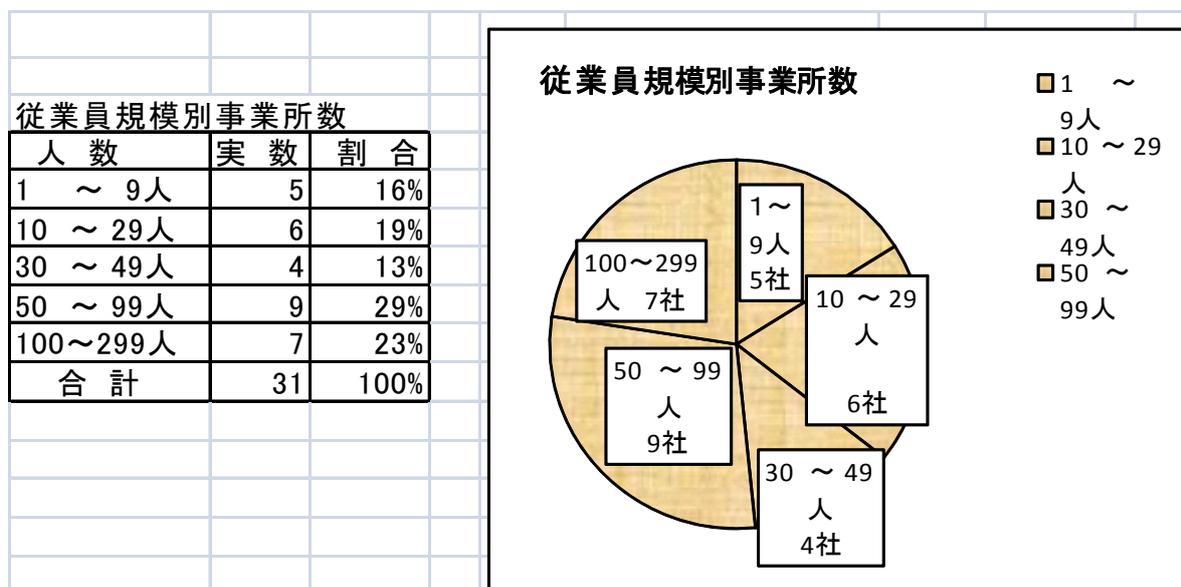
② アンケートに協力いただいた企業の従業員規模別事業所数

従業員 50~99 人 9 社(29%)、100 人~299 人 7 社(23%)、10~29 人 6 社(19%)である。

1~49 人 15 社、50~299 人 16 社となっている。

すべて法人であり、中小企業事業者であった。

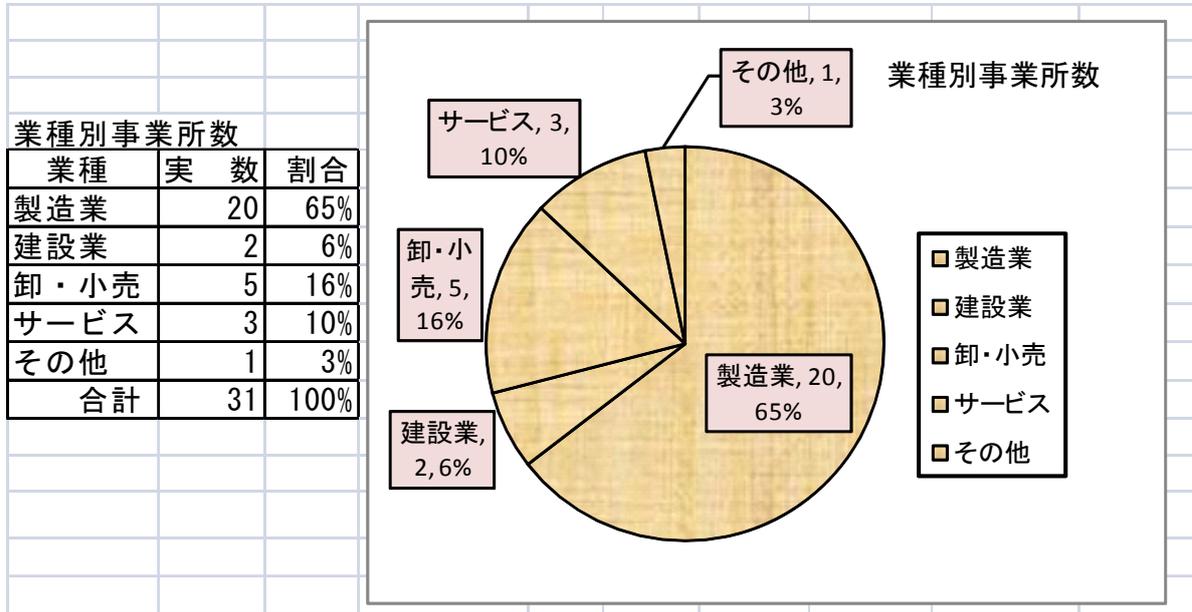
図表 2-2 従業員規模別事業所数



③ アンケートに協力いただいた企業の業種別事業所数

製造業 20 社 65%、卸・小売・サービス 8 社 26%、建設業 2 社、その他 1 社 9%である。

図表 2-3 業種別事業所数



④ 商工会議所会報挿入によるアンケート回答結果 (17 社分)

1) 認証取得済みまたは認証取得中の企業のアンケート結果 (図表 2-4 にまとめる)

図表 2-4 認証取得済みまたは認証取得中の企業のアンケート結果

質問事項(複数回答可)	1	2	3	4											
A 認証取得済み又は認証取得に取り組み中の企業様	認証取得済み状況	認証取得目的		経営管理に役立っているか、経営管理に役立つとお考えですか		どういところで役にたっていますか。経営管理に役立つとお考えですか									
	認証取得済み状況	経営管理に役立つ	得意先との取引条件	役立つ	どちらともいえない	顧客満足度向上	収益増	コストダウン	品質向上	品質管理向上	る P D C A が良く回	業務改善	識向上	従業員の品質等意	
7社	7	5	2	4	2	2	1	1	3	4	2	3	5		

5					6		
ISO9001 はどういところで役に立っていませんか。役に立たないと思えるところがありますか					ISO9001 を今後も継続したい又は方法改善をお考えですか		
管理工数増	コスト増	ISO が 2 重構造と	通常 3 の経営管理と	文書・記録増	第 3 者機関の審査	継続したい	れ方 で簡便な方法を管理する
1	1	1	3	1	3	4	

2) 認証取得したが返上された企業のアンケート結果 (図表 2-5 にまとめる)

図表 2-5 認証取得したが返上された企業のアンケート結果

質問事項(複数回答可)	1		2		3				
B ISO9001を認証取得したが返上された企業様	ISO9001の認証取得目的		認証を返上した理由		役立たない、余計な仕事になっているとお答えの場合、どういうところが問題か				
	立つ営・管理に役	条件意先との取引	余計な仕事	審査にかかると経	管理工数増	い不要な要求が多い	査が役立たない	第3者機関の審	文書記録増
2社	1	1	1	2	1	1	1	1	1

4			5		6			
ISO9001のマネジメントシステム自体についてはどのようにお考えですか			認証取得しないでISO9001を有効活用する方法を知っていますか		認証取得しないでISO9001を有効に活用する方法があれば考えてみる余地がありますか			
役に立つと思う	生かした管理に	るなら良いとせ	倒ISO規格が面	知っている	ほあそうなら教えたい	ばつ経営管理に役	て作役	しムのISO9001
1	1	1	1	1	1	1	1	1

3) 認証取得していない企業のアンケート結果 (図表 2-6 にまとめる)

図表 2-6 認証取得していない企業のアンケート結果

質問事項(複数回答可)	1								
C ISO9001を認証取得していない企業様	ISO9001を認証取得しないのはどういう理由ですか								
	え特にISOがない	るない力ネが余計	るた、工数が増える	良く仕事が増える	な認証取得に余計	期だと思わない	思うが取得する時	か他の必要か	そなた知らな
8社	3	1	2	1	1	1	1	1	1

2			3			4		5							
経営管理に役立たない、仕事が増えるなどの場合、どういうところが問題だとお考えですか			ISO9001のマネジメントシステム自体についてはどのようにお考えですか			認証取得しないでISO9001を有効活用する方法を知っていますか		認証取得しないでISO9001を有効に活用する方法があれば考えてみる余地がありますか							
管理・工数増	い改善に役立たない	役査が経営管理に	第3者機関の審	文書記録増	構造ISOが2重	な自そのよわから	役に立つと思う	生るをなら営い	ISOを生かせ	倒ISO規格が面	知らない	ほあそうなら教えたい	ばつ経営管理に役	て作役	しムのISO9001
1	1	1	1	2	1	1	5	4	4	3	4	4	4	1	

④ セミナー会場でのアンケート回答結果（14社分）

1) 認証取得済みまたは認証取得中の企業のアンケート結果（図表2-7にまとめる）

図表2-7 認証取得済みまたは認証取得中の企業のアンケート結果

質問事項(複数回答可)	1	2				3		4								
	認証取得済み状況	認証取得目的				経営管理に役立っているか、経営管理に役立つとお考えですか		どういところで役にたっていますか。経営管理に役立つとお考えですか								
A 認証取得済み又は認証取得に取り組み中の企業様	認証取得済み状況	経営管理に役立つ	得意先との取引条件	競合他社が取得	役立つ	どちらともいえない	取引先増	顧客満足度向上	収益増	コストダウン	品質向上	品質管理向上	P D C A が良く回る	業務改善	向上	従業員の品質等意識
13社	13	6	11	1	10	3	1	8	0	1	6	7	1	5	6	

5						6		
ISO9001はどのいところで役に立っていませんか。役に立たないと思えるところがありますか						ISO9001を今後も継続したい又は方法改善をお考えですか		
特にな	管理工数増	コスト増	2重構造	文書・記録増	第三者機関の審査が	継続したい	えられれば変えたい	組 I S O 9 0 0 1 の 仕 組 に 変 え たい
4	6	6	0	7	1	5	4	7

2) 認証取得していない企業のアンケート結果（図表2-8にまとめる）

図表2-8 認証取得していない企業のアンケート結果

質問事項(複数回答可)	1																			
	ISO9001を認証取得しないのはどのい理由ですか																			
C ISO9001を認証取得していない企業様	特にな	コスト増	管理工数増	工数が増える	金が掛かる	認取得に余計なお	うが取得する時期だ	その他必要かと思	た	その他	か	く	や	そ	問	そ	経	ネ	そ	
1社	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2		3				4		5													
経営管理に役立たない、仕事が増えるなどの場合、どのいところが問題だとお考えですか		ISO9001のマネジメントシステム自体にどのいようにお考えですか				認証取得しないでISO9001を有効活用する方法を知って		認証取得しないでISO9001を有効に活用する方法があれば考えてみる余地がありますか													
管理・工数増	改善に役立たない	い	第	文	I	通	そ	役	管	解	I	知	な	そ	た	組	経	役	組	I	
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0

(3) アンケート結果の分析

① 会報によるアンケート結果 17社分について

1) 認証取得済みまたは認証取得中の企業

a. 認証を維持している7社の中で、取得目的について5社が経営管理に役立つと回答、また2社においては得意先との取引条件であると回答している。

認証取得目的	
経営管理に役立つ	5/7社
得意先との取引条件	2/7社
競合他社が取得	1/7社

経営管理に役立っているか、経営管理に役立つとお考えですか	
役立つ	4/7社
どちらともいえない	2/7社

b. 経営管理に役立つ面として、従業員の品質等意識向上 品質管理向上 品質向上 業務改善 顧客満足度向上 PDCAが良く回る 収益増 コストダウンを挙げている。特に、従業員の品質等意識向上 品質管理向上 品質向上 業務改善 と言った、品質関連のメリットを感じている。この辺りはIS09001の本領が発揮されたところであろう。

どういところで役にたっていますか。経営管理に役立つとお考えですか	
従業員の品質等意識向上	5/7社
品質管理向上	4/7社
品質向上	3/7社
業務改善	3/7社
顧客満足度向上	2/7社
PDCAが良く回る	2/7社
収益増	1/7社
コストダウン	1/7社

c. 認証を取得している企業のIS09001運用上の負の面としては、文書・記録増 管理工数増 コスト増 第三者機関の審査が経営・管理に役立たないなどの意見がある。IS09001に関する仕組み・仕掛けを維持していく中で、文書・記録の軽量化の取組と維持

管理は、所謂 5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）活動として、認証を維持している企業において継続的に取り組むべき要点である。

ISO9001はどのようなところで役に立っていませんか。役に立たないと思えるところがありますか	
文書・記録増	3/7 社
管理工数増	1/7 社
コスト増	1/7 社
通常の経営管理と ISO が 2 重構造	1/7 社
第 3 者機関の審査が役立たない	1/7 社

- d. 認証を取得している企業でも、継続したい とする回答と共に、簡便な方法、自己で適合を管理する方法などに変えられれば変えたいとの回答があり、自己適合宣言や自組織に更にマッチした改善が課題となっている。中小企業を指導・支援する立場の中小企業診断士は、こうしたニーズにきめ細かく応えていく必要が有りそうである。

ISO9001 を今後も永続したい又は方法改善をお考えですか	
簡便な方法、自己で適合を管理する方法などに変えられれば変えたい	4/7 社
継続したい	3/7 社

## 2) 認証取得したが返上された企業

- a. 2 社が認証取得後返上している。その理由は、ISO が余計な仕事であり、掛かる費用が負担となっていることによる。余計な仕事になっている要素としては、管理工数増、コスト増 不要な要求が多い 第 3 者機関の審査が経営・管理に役立たない 文書・記録増 通常の経営・管理と ISO9001 が 2 重構造となっている点を指摘している。この傾向は、認証を維持している企業においても、「役に立たないと思えるところ」の設問で、同様に現れている。

ISO9001 が誤解・曲解されて運用されている面が伺え、甚だ残念な状況である。

認証を返上した理由	
審査にかかる経費の削減	2/2 社
余計な仕事	1/2 社

役立たない、余計な仕事になっているとお答えの場合、どういうところが問題か	
管理工数増・コスト増	1/2 社
不要な要求が多い	1/2 社
第 3 者機関の審査が役立たない	1/2 社
文書記録増	1/2 社
通常の経営管理と ISO が 2 重構造	1/2 社

- b. 認証取得しないで ISO9001 を有効に活用する方法があれば考えてみる余地はありますかとの問いには、2 社中の 1 社にて、 役立つ仕組みがあれば役立てたい  役立つ仕組みが作れるなら教えて欲しい との回答であった。

認証取得しないで ISO9001 を有効に活用する方法があれば考えてみる余地がありますか	
役立つ仕組みがあれば役立てたい 作れるなら教えて欲しい	1/2 社

### 3) 認証取得していない企業

- a. 認証を取得していない企業において、ISO9001 がどのように感じ取られているかについては、 ISO9001 を生かせるなら良いところを経営・管理に 生かしたいと思う  ISO9001 の規格が面倒、解りづらい、との回答が顕著で、組織の運用にマッチした ISO9001 の活用を工夫することについて、中小企業においてはまだまだ普及の余地が感じ取れるところである。

ISO9001 のマネジメントシステム自体についてはどのようにお考えですか	
ISO を生かせるなら良いところを経営管理に生かしたい	5/8 社
ISO 規格が面倒・解りづらい	4/8 社
役に立つと思う	1/8 社

- b. 認証を取得していない企業において、ISO9001 の考え方を活用する点については、 経営・管理に役立つ仕組みが作れれば役立てたい  役立つ仕組みが作れるなら教えてほしいとの回答であり、大いに興味を引いている。

認証取得しないで ISO9001 を有効に活用する方法があれば考えてみる余地がありますか	
経営管理に役立つ仕組みが作れれば役立てたい	4/8 社
役立つ仕組みが作れるなら教えてほしい	4/8 社
ISO9001 の仕組みはスリム・シンプルにしたい	1/8 社

c. IS09001 を認証取得していない企業の方から下記のコメントがあり紹介する。

コメントでは仕事が忙しい、費用がかかるなどが問題点として挙げられているが、一方質問事項の中では、IS09001 のマネジメントシステム自体については役に立つと思う  IS0 を生かせるなら良いところを経営管理に生かしたい 認証取得しなくても有効活用する方法があるなら教えてほしい などの回答があった。

問題意識の高い企業の方々であり、IS09001 の仕組のスリム・シンプル化、有効活用する方法などについて企業にマッチした対応をしていくことが求められていると考えられる。

IS09001 を認証取得していない企業からのコメント	業 種	従業員数
・必要かと思うが取得する時期だと思っていない。	サービス業	103 人
・途中までやったが、仕事が忙しくなってしまう対応できなかった	製造業	53 人
・更新費用がかかる。 ・IS0 認証取得を目指したが、他のマネジメントシステムで手法と結果が同じものがあり、そちらを優先した。あれもこれもでは社員の負担が多くなってその気が分散される。	サービス業	100 人

① セミナー会場でのアンケート回収結果 14 社分について

1) 認証取得済みまたは認証取得中の企業

a. 認証を維持している 13 社の中で、取得目的について 11 社が得意先との取引条件であると回答、また 10 社においては経営管理に役立つと考えていると回答している。

認証取得目的	
得意先との取引条件	11/13 社
経営管理に役立つ	6/13 社
競合他社が取得	1/13 社

経営管理に役立っているか、経営管理に役立つとお考えですか	
役立つ	10/13 社
どちらともいえない	3/13 社

b. 経営管理に役立つ面として、顧客満足度向上 品質管理向上 従業員の品質等意識向上 品質向上 業務改善 P D C A が良く回る 取引先増 コストダウン を挙げている。同じ設問における会報によるアンケート結果との顕著な違いは、「顧

客満足度向上」が役立つ面の最右翼となっている点である。このことは11社が得意先との取引条件であると回答している事と関連があつて、認証を維持している企業がこの点においては、上手く活用できていると考える。しかし、セミナーの講演内容が影響を及ぼした可能性も否定できない。

<p>どういうところで役にたっていますか。経営管理に役立つとお考えですか</p>	
顧客満足度向上	8/13社
品質管理向上	7/13社
従業員の品質等意識向上	6/13社
品質向上	6/13社
業務改善	5/13社
PDCAが良く回る	1/13社
取引先増	1/13社
コストダウン	1/13社

- c. 認証を維持している13社の中で、運用上の負の面としては、文書・記録増 管理工数増 コスト増 第3者機関の審査が経営・管理に役立たない、とする意見がある。尚、特にない とする企業が4社有る。

IS09001に関する仕組み・仕掛けを維持していく中で、文書・記録の軽量化の取組と維持管理は、所謂5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）活動として、認証を維持している企業において継続的に取り組むべき要点である。

<p>IS09001はどういうところで役に立っていませんか。役に立たないと思えるところがありますか</p>	
文書・記録増	7/13社
管理工数増	6/13社
コスト増	6/13社
第3者機関の審査が役立たない	1/13社
特にない	4/13社

- d. 今後取り組むべき課題としては、IS09001の仕組みをスリム・シンプルに変えたい 継続したい 簡便な方法、自己で適合を管理する方法などに変えられれば変えたい を挙げている。まずはシステムのスリム・シンプル化を図り、更にあわよくば、簡便な方法、自己で適合を管理する方法などに変えたい意向が伺える。

しかしながら、仮にも ISO9001 の運用が組織の中で十分こなれていない中では、軽々に「簡便な方法、自己で適合を管理する」について論じることは混乱を引き起こす危険がある。経営資源に制約の強い中小企業向けの、こうした運用に関する研究や支援手法の開発を更に行う必要が有る。

ISO9001 を今後も永続したい又は方法改善をお考えですか	
ISO 9 0 0 1 の仕組みをスリム・シンプルに変えたい	7/13 社
継続したい	5/13 社
簡便な方法、自己で適合を管理する方法などにかえられれば変えたい	4/13 社

### (3) アンケート結果のまとめ

#### ① 認証取得済みまたは認証取得中の企業における ISO9001 に対する認識、問題点等

- ・ 商工会議所会報への挿入でのアンケート依頼、セミナー会場でのアンケート依頼の両者において、心配する有意差はあまり見られなかった。
- ・ 多くの企業が ISO9001 を経営に役立つものと認識している。しかし、文書・記録増、管理工数増との問題点も抱えている。
- ・ 自己で適合を宣言する等の、コストを掛けない方法への変換のニーズも多く見られた。

#### ② 認証取得されたが返上された企業における ISO9001 に対する認識、問題点等

- ・ 2社の企業から、回答をもらうことができた。返上した理由は、2社ともに審査に掛かる経費の削減をあげている。
- ・ 2社中の1社は“認証取得しないで有効に活用する方法があれば考えたい”との意向を示している。

#### ③ 認証取得していない企業における ISO9001 に対する認識、問題点等

- ・ 8社中の5社が ISO9001 を生かせるなら良いところを経営管理に生かしたいと考えている。
- ・ 8社中の4社が“認証取得しないで有効に活用する方法があれば考えたい”と答えている。

以上をまとめると、

- I S09001 は有効と認識されている。
- 管理工数の削減が課題と捉えられている。
- 現在において未利用の企業や認証を返上された企業でも、認証取得以外で活用する方法があれば考えたいとの意向が示されている。

図表 2 - 9 アンケート項目

**① 認証取得済み、又は認証取得に取り組み中の企業様**

質問事項(複数回答可)

1. ISO9001 の認証取得状況をお教え下さい。  
 認証取得済み  認証取得取り組み中
2. ISO9001 の認証取得目的はどのようなものでしたか。  
 経営・管理に役立つ  得意先との取引条件  競合他社が取得している  その他
3. ISO9001 は経営・管理に役立っていますか、経営・管理に役立つとお考えですか。  
 役立つ  役立たない  どちらともいえない  その他
4. ISO9001 はどのようなところで役に立っていますか、経営・管理に役立つとお考えですか。  
 特にない  取引先増  顧客満足度向上  収益増  コストダウン  品質向上  
 品質管理向上  PDCAが良く回る  業務改善  従業員の品質等意識向上  その他
5. ISO9001 はどのようなところで役に立っていませんか、役に立たないと思えるところがありますか。  
 特にない  管理工数増  コスト増  現場の改善に役立たない  第三者機関の審査が経営・管理に役立たない  通常の経営・管理とISO9001 が2重構造  文書・記録増  
 ISO 教育は経営・管理に役立たない  ISO9001 規格が難しい  その他
6. ISO9001 を今後も継続したいとお考えですか、又は方法改善をお考えですか。  
 継続したい  簡便な方法、自己で適合を管理する方法などに換えられれば変えたい  
 適当な機会にやめたい  ISO9001 の仕組みをスリム・シンプルに変えたい  その他

**② ISO9001 を認証取得したが返上された企業様**

質問事項(複数回答可)

1. ISO9001 の認証取得目的はどのようなものでしたか。  
 経営・管理に役立つ  得意先との取引条件  競合他社が取得している  その他
2. ISO9001 の認証を返上したのはどういう理由ですか。  
 経営・管理に役立たない  余計な仕事になっている  経営悪化のため  審査に掛かる経費削減のため  取引上から必要がなくなった  定着し不要となった  その他
3. 役立たない、余計な仕事になっているとお答えの場合、どういうところが問題でしたか。  
 管理工数増、コスト増  不要な要求が多い  改善に役立たない  第三者機関の審査が経営・管理に役立たない  文書・記録増  通常の経営・管理とISO9001 が2重構造  その他
4. ISO9001 のマネジメントシステム自体についてはどのようにお考えですか。  
 役に立つと思う  元々役立たないと思う  ISO9001 を生かせるなら良いところを経営・管理に生かしたいと思う  
 ISO9001 の規格が面倒、解りづらい  その他
5. 認証取得しないでISO9001 を有効に活用する方法を知っていますか。  
 知っている  知らない  そういう方法があるなら教えてほしい  その他
6. 認証取得しないでISO9001 を有効に活用する方法があれば考えてみる余地がありますか  
 ISO9001 は2度と考えたくない  経営・管理に役立つ仕組みが作れば役立てたい  役立つ仕組みが作れるなら教えてほしい  ISO9001 の仕組みはスリム・シンプルにしたい  その他

**③ ISO9001 を認証取得していない企業様**

質問事項(複数回答可)

1. ISO9001 を認証取得しないのはどういう理由ですか。  
 当社とは無関係と思っている  特にISO9001 を考えたことがない  取引上必要ない  
 経営・管理に役立たないと思う  よく仕事が増えた、工数がかかると聞く  認証取得に余計なお金がかかる  
 その他
2. 経営・管理に役立たない、仕事が増えるなどの場合、どういうところが問題だとお考えですか。  
 管理工数増、コスト増  不要な要求が多い  改善に役立たない  第三者機関の審査が経営・管理に役立たない  文書・記録増  通常の経営・管理とISO9001 が2重構造  その他
3. ISO9001 のマネジメントシステム自体についてはどのようにお考えですか。  
 役に立つと思う  元々役立たないと思う  ISO9001 を生かせるなら良いところを経営・管理に生かしたいと思う  
 ISO9001 の規格が面倒、解りづらい  その他
4. 認証取得しないでISO9001 を有効に活用する方法を知っていますか。  
 知っている  知らない  そういう方法があるなら教えてほしい  その他
5. 認証取得しないでISO9001 を有効に活用する方法があれば考えてみる余地がありますか。  
 ISO9001 は考えたくない  経営・管理に役立つ仕組みが作れば役立てたい  役立つ仕組みが作れるなら教えてほしい  ISO9001 の仕組みはスリム・シンプルにしたい  その他

## 2. ヒアリング調査の実施

### (1) ヒアリング調査の実施概要

IS09001 を有効活用している事例を紹介し、IS09001 の有効性を多くの企業に理解してもらうことを目的に、事例調査を行った。

ISO は文書が大変だ、記録・記録と面倒なことを要求される等の誤解の声をよく耳にする。また、重い仕組みを作って文書の管理や記録作成に苦勞されている企業も確かにある。IS09001 を導入しても仕事が面倒になるだけで効果はないのではとの声も一般論だが聞こえてくる。軽いスリムな仕組みで負担なく IS09001 を活用している事例、経営になくてはならないものとして活用されている事例、顧客クレームや内部ロスの削減に大きな効果を出している事例、クレームやロスの削減に加え攻めのツールとして事業の拡大につなげている事例等を紹介したく、調査を進めた。

調査の手段としては、ヒアリング調査を用いた。調査対象の企業の選出は、委員会メンバーの推薦にて行った。選出した企業にヒアリング調査の受け入れをお願いし、長野県内の中小企業者の4社に委員会メンバーが訪問し、ヒアリング調査を行った。

### (2) ヒアリング調査の実施

下記の企業からの協力を頂戴することができ、ヒアリング調査を実施した。

#### 事例1 株式会社ナガオカ製作所

経営のOS（オペレーションシステム）として、なくてはならないものとしての活用事例

所在地：長野県北佐久郡立科町

事業概要：プリント基板の搬送装置、クリーニング装置、印字装置等の設計、製造、販売

#### 事例2 有限会社睦坪製作所

スリムでシンプルな普段着のマネジメントシステムの構築事例

所在地：長野県北佐久郡立科町

事業概要：自動車部品、精密機器等の鉄・非鉄金属(アルミ)および非金属の機械加工

#### 事例3 ゴコー電工株式会社

『守りから攻めのツールへ』 新規顧客の獲得に大きな成果を得ている事例

所在地：諏訪郡富士見町

事業概要：航空機用、自動車用他の特殊モータ、オルタネータの設計・製造

#### 事例4 株式会社芳和精機

顧客クレーム、社内不良等、大幅なパフォーマンス改善につなげている事例

所在地：長野県上伊那郡飯島町

事業概要：金属製品の切削加工、ダイカスト製品の製造、ダイカスト金型の設計・製作

## (2) ヒアリング調査報告

ヒアリング調査の結果を以下に報告する。

### 事例1

経営のOS（オペレーションシステム）として、なくてはならないものとしての活用事例

社名 : 株式会社ナガオカ製作所

所在地 : 長野県北佐久郡立科町

訪問日時 : 平成21年9月4日 午前10時30分～12時00分

調査担当者 : 堀内、原田

#### (1) 会社概要

① 昭和47年12月 設立

② 従業員数 46名

③ 事業概要・特徴

- ・プリント基板の搬送装置、クリーニング装置、印字装置等の設計、製造、販売
- ・プリント基板の搬送装置を主体として、ユーザーであるプリント基板の実装会社に対し、オーダーメイドで省力化、品質向上、トレーサビリティ確立等のための装置・機器を提供している。
- ・お客様のスタンスにあわせた設計、製造、納期、コストなど『お客様の無理をかなえる集団』を社是に日々とりくんでいる。
- ・中国蘇州市に製造・販売・サービス拠点（長岡電子装備（蘇州）有限公司）を置く。

#### (2) ISO認証取得の経緯

① 認証取得日

・平成11年3月 ISO9001 認証取得

・平成19年4月 ISO14001 認証取得

② 認証取得の動機

- ・グローバル化社会のなかで、企業が存続するため。
- ・海外の取引先の増加による品質システムの証明のため。
- ・企業経営として何をすべきかの明確化。

(3) 構築したISOマネジメントシステムの特徴、運用状況等

① 経営のOSとして、なくてはならないものになっている

- ・やるべきこと、役割、責任・権限等の明確化と運用。
- ・従業員の意識付け、組織運営の活性化。

② 意味のある5Sの導入

- ・ISO規格要求事項が5S実施の意味、目的が明確になり、動機付けとなって5Sが進んでいる。ISOの導入時に、4トン車1台300万円の不要品の廃棄が実施されたとのこと。

(4) ISOマネジメントシステムの運用の成果等

① 5Sの進展

- ・顧客の立ち会いの都度の整理・整頓の実施（顧客に見せるための5S）だったが、現在はいつでも見せられる状況になっている。
- ・調査担当者が他から聞いた話だが、電話や訪問時の従業員の気持ちの良い対応が、外部から評判になっている。
- ・製番ごとの部品台車の導入にて、部品・材料・中間製品の識別管理、保管・保護、立体的な場所の活用が図られた。

② 保証期間中の修理対応件数の削減

- ・当初は納入物件の5%にて修理対応が必要であったが、現在は1.4%と、保証期間中の修理対応件数は3分の1以下に減少した。

③ ISOマネジメントシステムにより会社は変わった。

- ・経営に不可欠なものと、経営者、管理責任者他にて認識されている。



5Sの定着した工場



製品の事例（レーザーマーカ）

## 事例 2

スリムでシンプルな普段着のマネジメントシステムの構築事例

- ・ 審査機関の審査員から“泥臭い”との賛辞。
- ・ 顧客、会社、従業員との間のコミュニケーションツールとなり、顧客重視、従業員重視の経営に役立てている。

社名 : 有限会社睦坪製作所

所在地 : 長野県北佐久郡立科町

訪問日時 : 平成 21 年 9 月 4 日 午後 13 時 30 分～16 時 00 分

調査担当者 : 堀内、原田

### (1) 会社概要

- ① 昭和 42 年 設立
- ② 従業員数 数名
- ③ 事業概要・特徴

- ・ 自動車部品、精密機器等の鉄・非鉄金属(アルミ)および非金属の機械加工
- ・ 『物作りは、心を物にコピーすること。心がよければ、物も良くなり良い物を作ろうとすれば、心も良くなる。』を企業理念に日々とりくんでいる。

### (2) I S O 認証取得の経緯

- ① 認証取得日
  - ・ 平成 14 年 9 月 ISO9001 認証取得
- ② 認証取得の動機
  - ・ 売上げの多くを占める親会社から、QS9000 の要求事項にて、ISO9000s の認証が要求された。

### (3) 構築した I S O マネジメントシステムの特徴、運用状況等

- ① スリムなマネジメントシステムの構築
  - ・ 構築された品質マネジメントシステムの体系
    - 36 ページの「品質マニュアル」
    - 4 ページの「工程管理規程」
    - アイテムごとの「加工 Q C チェックシート」

- ・現状の運用を IS09001 規格要求に当てはめる。

新たな手間の発生はない。

#### ② シンプルなマネジメントシステムの構築

- ・品質計画書である「加工QCチェックシート」が、作業指示書になり、工程及び検査の記録になり、顧客とのコミュニケーションツールとなる。

#### ③ 顧客、会社、従業員との間のコミュニケーションツール

- ・「加工QCチェックシート」他を用いた率直なコミュニケーションにて、顧客、会社、従業員との間を結び、顧客との密接な関係の構築、従業員教育に活かし、顧客重視、従業員重視の経営に役立てている。

#### (4) ISOマネジメントシステムの運用の成果等

- ・顧客、社内のコミュニケーションのツールとして活用できている。改善活動、品質問題を未然に防ぐことに対し、有効に活かされている。
- ・新製品の立上げ等の特別な事案を除き、顧客クレームはほぼ0を維持している。
- ・主要顧客のN社から、H16年H17年の2年連続で、品質協力賞を受けた。
- ・トレーサビリティが確立し、数年前の不良原因の調査も可能となり、改善、企業防衛に役立っている。
- ・スリムでシンプルなマネジメントシステムだから、無理な負荷なくマネジメントシステムが見直し・維持されている。

#### (5) その他

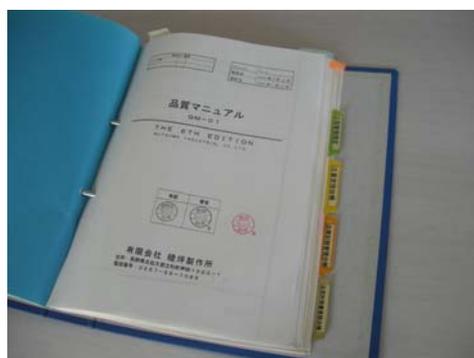
- ・審査機関の審査員から“泥臭い”との評価を得ているとの話を聞くことができた。最大のほめ言葉であろう。



製品事例（当該社HPより）



社長を含む研究会中の従業員のみなさん



品質マネジメントシステム文書

### 事例3

『守りから攻めのツールへ』 新規顧客の獲得に大きな成果を得ている事例

社名 : ゴコー電工株式会社

所在地 : 諏訪郡富士見町

訪問日時 : 平成21年9月11日 午後1時30分～3時30分

調査担当者 : 堀内、原田

#### (1) 会社概要

① 昭和58年8月 設立

② 従業員数 30名

③ 事業概要・特徴

- ・ 航空機用、自動車用、半導体製造装置用他の特殊モータ、オルタネータの設計・製造を主要な事業とする。
- ・ 高い巻き線技術を核とし、短期間に製品化する技術力を持つ。
- ・ 製品設計～製造までの一貫受注体制による、自動車他、大手メーカーの商品開発のパートナー的存在。
- ・ 多品種少量生産、断続生産に対応する。

#### (2) ISO認証取得の経緯

① 認証取得日

- ・ 平成12年12月 ISO9002 認証取得
- ・ 平成14年12月 ISO9001 に移行

ISO9002 の認証取得後、自社による製品の設計・開発に重点が置かれ始め、平成14年12月に設計・開発を含めたISO9001 に移行された。

- ・ ISO14001 を平成18年1月に認証取得

② 認証取得の動機等

- ・ ISOを取得しようという世の中の風潮があったこと。
- ・ 防衛庁の仕事を外注（サブコン）として実施しており、MIL規格のなかにサブコンに対する品質システムの要求があったこと。
- ・ すでに品質システムの基盤があったこと。

### (3) 構築したISOマネジメントシステムの特徴、運用状況等

#### ① 経営と乖離しないマネジメントシステムの構築

- ・審査のためのマネジメントシステムでなく、経営と乖離しないマネジメントシステムの構築に努められている。

#### ② 仕事に活かす

- ・「作業手順書」の充実が図られている。多品種少量、断続生産であるが、「作業手順書」に解りやすく漏れなく書き込むことにより、誰が見てもわかるものが模索されている。
- ・レーザーマーカが導入され、製造条件、検査結果に対し、トレーサビリティが確立されている。

#### ③ 品質目標管理による改善活動

- ・品質目標管理が充実している。個人目標まで品質目標が展開され、1ヶ月ごとに検証され、社長に報告されている。

### (4) ISOマネジメントシステムの運用の成果等

#### ① 企業体質の強化

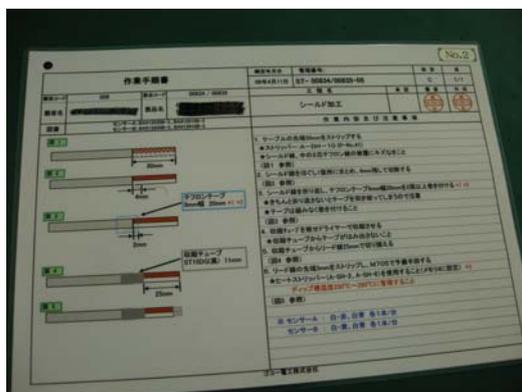
- ・風土としてマネジメントシステムが定着し、当たり前に行える体質となった。
- ・設計・開発が体系化し、設計・開発に伴う文書、記録、図面管理等の整備が進んだ。

#### ② 新規顧客の獲得

- ・東証1部上場の大手企業を含め5~6社の新規顧客獲得につながった。
- ・ISO9001、ISO14001の認証取得は顧客へのPRになっている。良いものを早く、安く提供できることで競争力も高まり、新規顧客獲得につながった。

#### ③ 品質パフォーマンスの改善

- ・当初は年間50件あった顧客クレームが最近では12件と5分の1に減少した。
- ・工程内不良率も当初4~5%あったものが最近では0.7%以下になっている。



作業手順書の事例



製品群

#### 事例 4

顧客クレーム、社内不良等、大幅なパフォーマンス改善につなげている事例

顧客クレーム：8年間で80分の1      社内不良：8年間で40分の1

社名           ：株式会社芳和精機

所在地       ：長野県上伊那郡飯島町

訪問日時   ：平成21年9月16日      午前10時30分～12時00分

調査担当者：堀内、原田

#### (1) 会社概要

① 昭和43年 設立

② 従業員数 40名

③ 事業概要・特徴

- ・ 金属製品の切削加工、ダイカスト製品の製造、ダイカスト金型の設計・製作
- ・ 平成20年12月に新工場を建設しダイカスト製品に関して金型設計・製作から鋳造、切削等の2次加工までの一貫生産体制を確立している。
- ・ 中国大連に子会社（大連芳和精密機械有限公司）を持つ。
- ・ 中国の子会社で量産品の製造を担当することにより、1個～数百万個／ロットの受注に対応している。
- ・ ダイカスト金型を1週間で製作し、サンプル納入できる体制を構築している。

#### (2) ISO認証取得の経緯

① 認証取得日

・ 日本本社

平成13年7月 ISO9001 認証取得。

平成16年9月 ISO14001 認証取得。

・ 大連芳和精密機械工場

2005年3月 ISO9001 認証取得。

② 認証取得の動機

- ・ 生き残るための必須条件と考えた。
- ・ 顧客に信頼と安心感を与えられるツールである。

(3) 構築したISOマネジメントシステムの特徴、運用状況等

① 工程改善をもたらすマネジメントシステムの運営

- ・品質向上、納期厳守、コストダウン等、工程改善の地道な実施。
- ・不良が出ると修正するためのロス時間が発生する。ロス時間を管理ポイントに加えグラフ化して従業員が情報を共有化し改善している。

② 組織だった品質管理活動

- ・工程内保証体制を確立し、検査に頼った品質保証から脱却した。

(4) ISOマネジメントシステムの運用の成果等

① 工程改善が進み、顧客クレーム、社内不良が激減

- ・顧客クレームは、当初の30~50件/月から、最近は月に0.5件/月に激減した。
- ・社内不良は、当初の3~4%から、最近は0.1%に激減した。

② 工程内保証体制が確立

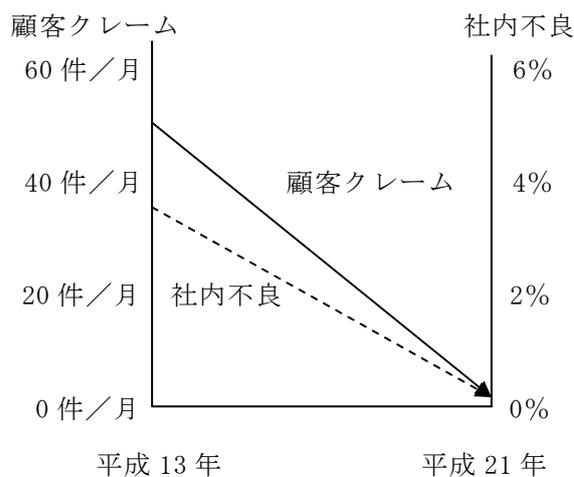
- ・工程内保証体制が確立し、付加価値を生まない検査工程の合理化となった。

③ 納期の維持

- ・社内不良の削減、工程内保証体制の確立にて、納期厳守が確保されている。

③ 売上げへの寄与

- ・リーマンショックでピーク時の2割まで売上げが落ち込んだが、平成21年9月時点にて8割までに回復してきている。



顧客クレーム 社内不良の推移



製品群

### 第3章 有効活用のための手法の企画・立案

第1章にて、ISO9001の有効活用とは何かを考え整理した。第2章ではアンケート及びヒアリング調査にて現状の活用状況の把握を行った。経営の基盤をなすものとして企業体質を大きく変えた事例や、顧客クレームや内部ロスの削減事例、守りだけでなく攻めのツールとして活用し新規顧客の獲得につなげている事例もあった。また、少人数の企業でも無理のないシステムを構築し、適切に維持・運用している事例もあった。しかし、アンケート調査のなかで、夫々の企業で効果は認識していても、管理工数が増えた、文書・記録が増えた等の問題を抱えていた。また、審査経費の負担を問題にされている企業もあった。もっと経営に活かす工夫も必要であろう。

第3章では、企業が抱える問題点を解決に導く“有効活用のためのツール・手法”を企画・立案し提案するものである。

#### 1. 有効活用のためのツール・手法

有効活用のための九つの“ツール・手法”を企画・立案した。各“ツール・手法”を2ページに要約し、次ページ以降に示す。企画・立案した“ツール・手法”の概要は次のとおりである。

- 手法の提案① 『ISOの経営活用術（経営の質の向上に活かす）』  
経営のなかでのISO9001規格の位置付けを明確にし、経営に活かす術を提供する。
- 手法の提案② 『規格を活かし規格を超えたシステム活用のポイント』  
規格適合を超え、組織のパフォーマンスの改善を図るための、取り組みの手法を提供する。
- 手法の提案③ 『内部監査の革新』  
ISOの有効活用を進める上での内部監査のあるべき姿を明確にし、その実現の手法を提供する。
- 手法の提案④ 『マネジメントシステムのリストラ術』  
“望まれる成果を生み出す”を原点にした、マネジメントシステムのリストラ手法を提供する。
- 手法の提案⑤ 『マネジメントシステムのスリム・シンプル・ビジュアル化の進め方』  
スリム・シンプルで分かりやすい、使えて維持できるマネジメントシステムの構築術を提供する。
- 手法の提案⑥ 『全体最適による利益追求型品質マネジメントシステムへの革新術』  
ボトルネックに焦点をあてた、利益追求型マネジメントシステムへの革新術を提供する。
- 手法の提案⑦ 『ISOを活用した顧客満足の上策』  
形式的な顧客満足の監視を脱却し、顧客満足の向上を達成するためのツール・手法を提供する。
- 手法の提案⑧ 『リスク対応型マネジメントシステムとしてのISO9001の活用』  
ISO9001のリスク管理への積極的利用を推奨し、その方法を提供する。
- 手法の提案⑨ 『ISO認証取得の第三の道“ISO自己認証・自己宣言”の薦め』  
審査機関の審査だけがISOの活用法ではない。自らが宣言する第三の道の導入方法を提供する。

手法の提案①

ISOの経営活用術（経営の質の向上に活かす）（1 / 2）

もともと多くのISO9001 要求事項は、マネジメントで機能しているが、その機能の発現には問題がある。ISOの理念、思想、特徴・良さをマネジメントに役立てることで、マネジメントの質を高めなければならない。

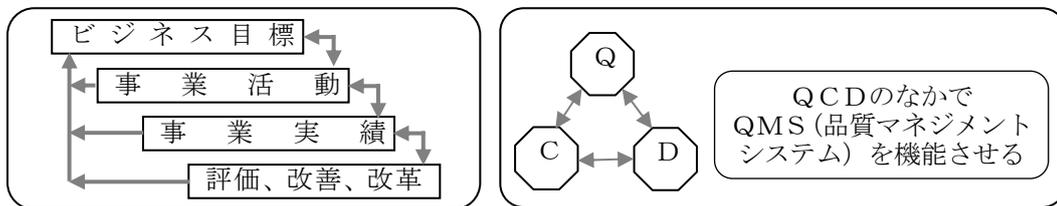
(1) マネジメントに役立てるためにISOマネジメント6原則を適用する

以下の6原則の認識と適用がISOシステム成功の秘訣である。

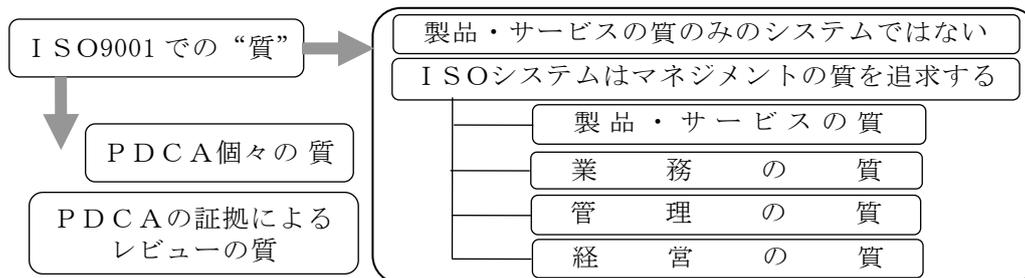
- ① **本来原則** ・ ・ ISO要求はもともとマネジメントされている
- ② **質の原則** ・ ・ ISOの品質は quality である
- ③ **レビュー原則** ・ ・ 適切性、妥当性、有効性を証拠で確認する
- ④ **スリム原則** ・ ・ システムは、動きやすいものでなければならない
- ⑤ **シンプル原則** ・ ・ システムは、管理しやすいものでなければならない
- ⑥ **見える化原則** ・ ・ PDCAは見えなければならない

(2) システムの目的はあくまで業績向上に貢献させることである

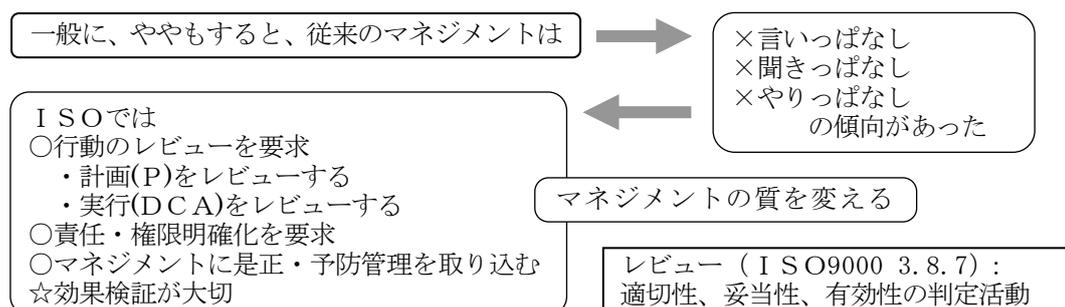
ISO9001 のシステムは、業績向上のために、QCDとして機能させねばならない。



(3) ISOが求める“Q”は「製品・サービス」、「業務」、「管理」、「経営」の“質”である

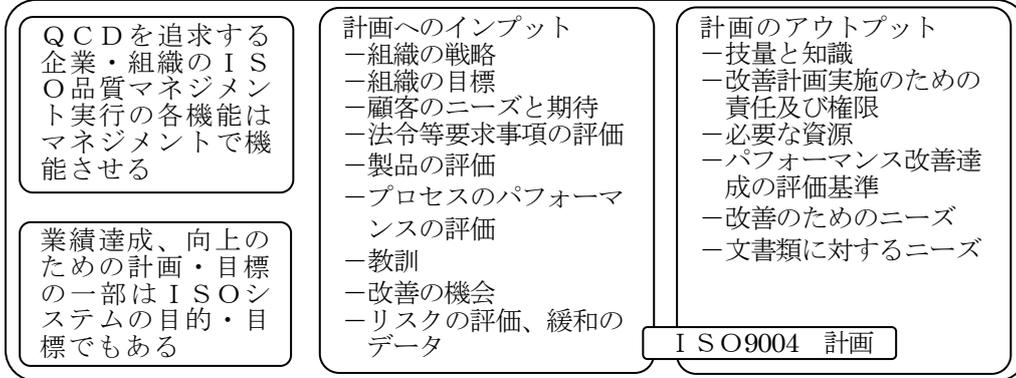


(4) ISOは、マネジメントに“レビュー”とその“証拠”を要求する

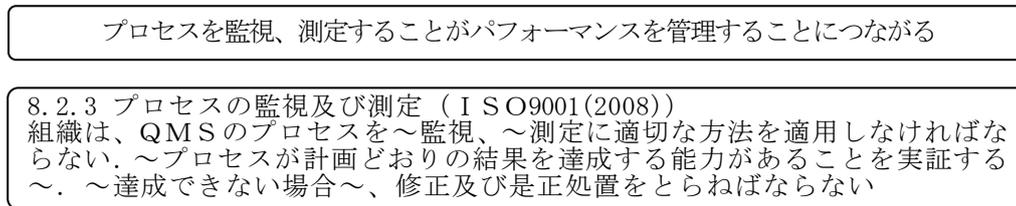


## I S Oの経営活用術（経営の質の向上に活かす）（2 / 2）

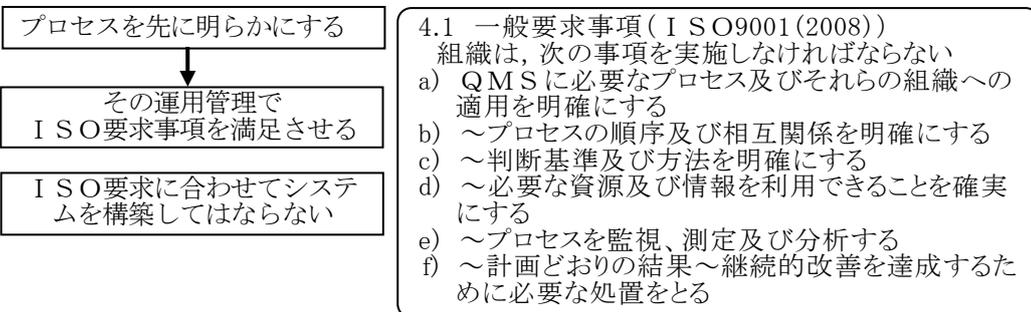
(5) Q M S をマネジメントシステムに位置づけ、企業・組織の目標を達成するよう設計、管理する



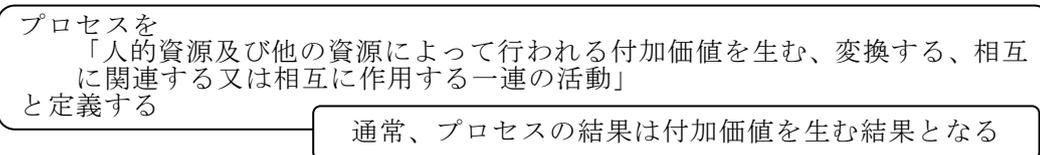
(6) マネジメント要素としてのプロセスを明確にし、プロセスを監視、測定する



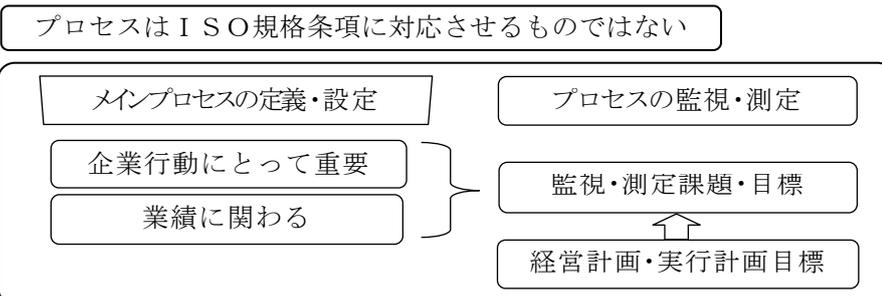
(7) システム及びプロセスのパフォーマンス改善のために、Q C D計画、目標を関連づける



(8) I S O要求のプロセスを管理することはマネジメントを有効に機能させることにつながる



(9) プロセスは、企業・組織にとって重要・業績に関わる観点から考察する



規格を活かし、規格を超えたISO有効活用術（1 / 2）

《手法の目的》

ISO9001を有効に活用するとはどのようなことなのか、ISOの持っている本質は何なのか、真の意味で有効に活用するためにはどのように考え進めるべきなのかについて提言する。

(1) ISO9001の有効活用とは

- ・組織の目的を達成する上で**ISO9001が有している本質、特徴を活用することにより効果的、効率的、適切にその目的を実現すること。**

(2) 組織の目的とは

- ・最終的には**組織能力を強化し、顧客満足及び品質における競争優位を確立すること。**

(3) ISO9001が有している本質、特徴とは

- ・ISO9001審査登録において評価されるのは製品の技術的内容ではなく**製品を生み出す管理システム**である。
- ・ISO9001審査は**適合性の評価**であり、審査の際に、効果的かつ効率的な品質マネジメントという面からの指導や助言はなされない。
- ・ISO9001の基本は、**品質保証**であって、総合的な品質マネジメントではない。  
ISO9001においては、“**顧客満足＝顧客要求事項を満たしているかどうかに関して顧客がどう受け止めているか**”、“**改善＝QMSの有効性の改善**”であり限定されており、組織が本来有すべき総合的なQMSに比べて相当狭く、浅いシステムである。
- ・ISO9001には戦略的な思考はなく、**計画通りに実現できたか、決めた通り実施できたかどうかを検証するモデル**である。
- ・ISO9001のマネジメントシステムは**自ら設定した品質を維持していくことに主眼**があり、ISO9001を構築運用しているだけではパフォーマンスは向上しない。

(4) ISO9001が有している本質、特徴を活かすとは

- ・ISO9001を使うことにより、**固有の技術力を無駄なく効率よく活かす**ことができ、決められた**品質の維持・向上**が図られる。
- ・ISO9001が求めている、“**目標と目標達成の方法を決める**”、“**定めた計画通り実施する**”、“**実施された結果を確認する**”、“**計画との差異があったら適切な処置をとる**”という側面は、**管理一般の基本**であり、この**基盤構築は競争力強化の基礎**である。
- ・**審査登録機関を外圧として利用し、総合的なQMSのレベルアップに活用する。**

## 規格を活かし、規格を超えたISO有効活用術（2 / 2）

### （5）ISO9001の規格を超えた活用のポイント

- ・ **ISO9001で規定されている要求事項を超えて**、品質マネジメントシステムの有効性と効率性を考慮して組織のパフォーマンス改善を図る。このために、**ISO9004「品質マネジメントシステムパフォーマンス改善の指針」**が参考となる。
  - \* “顧客満足”の意味を“顧客要求事項を満たしているかどうかに関して顧客がどう受け止めているか”と狭くとらえるのではなく、“**顧客の視点に立ち、顧客満足の程度、顧客満足の变化に関する推移と分析、苦情への迅速な対応、信頼感の獲得、顧客に感動を与える取組**”等、あえて拡大解釈し、積極的に取組む。
  - \* “改善”の意味を、QMSの有効性の改善から**QMS及び製品を含めた有効性の改善＋効率の改善、QCDの改善と定義し、あえて拡大解釈して継続的な改善**に取組む。
  - \* **ISO9001の目的・目標の設定は、組織の目的・目標と直結させること。**
  - \* 努力しないと達成できない**高い目標を設定し**、それを達成していくことにより**継続的に改善、改革を推進する考え方をISO9001に基づくQMSに組み込むこと。**
  - \* **組織全体のマネジメントシステムの中にISO9001を位置づけ**、経営者の意思を実行する手段としてISO9001を活用すること。
  - \* **パフォーマンス改善の視点で監査を実施し**、内部監査をマネジメントの有効性改善に役立てること。
  - \* **マネジメントのサイクルに合わせたマネジメントレビューを実施し**、本来のマネジメントの有効性改善に役立てること。
- ・ 必要に応じて他の手法の活用も検討する。

（例）バランススコアカードの活用

\* **バランススコアカード**とは、トップマネジメントが持つ経営のビジョンを実現するための戦略目標を明確にして、その戦略目標を数値化した**＜財務の視点＞**で目標を設定し、さらにそれを実現する**＜顧客の視点＞**、顧客の視点の目標を実現する**＜プロセスの視点＞**、そしてそれらの目標を実現する**＜学習と成長の視点＞**での目標づくりを、因果関係を考えながら順を追って作成していくもの。

ISO9001では、品質方針と整合性をもった品質目標を設定し、目標達成のために部門に展開していく必要がある。これらの要求を満たすために『**バランススコアカード**』を活用する。例えば、“当部門の部門長は、バランススコアカードを用いて品質目標を策定し、達成度をマネジメントレビューで確認する”など、品質マネジメントシステムに組み入れて構築することも可能。

## 内部監査の革新（1 / 2）

ISO9001（品質マネジメントシステム）の有効活用を進める上での重要な要素の一つとして、内部監査がある。そこで内部での牽制活動として有効活用が望まれる、この活動の活性化について提言を行う。

### （1）品質マネジメントシステムの有効活用を進める上での内部監査のあるべき姿

#### ①内部監査とは

##### 1）監査対象に関する規格要求事項とその要点（以下 ISO9001:2008 規格 8.2.2 項から抜粋）

組織は、品質マネジメントシステムの次の事項が満たされているか否かを明確にするために、あらかじめ定められた間隔で内部監査を実施しなければならない。

##### a．品質マネジメントシステムが、個別製品の実現の計画（7.1 参照）に適合しているか

「←要点 1」、この規格の要求事項に適合しているか「←要点 2」、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「←要点 3」。

##### 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「←要点 4」。

組織は、監査の対象となるプロセス及び領域の状態と重要性、並びにこれまでの監査結果を考慮して、監査プログラムを策定しなければならない「←要点 5」、監査の基準、範囲、頻度及び方法を規定しなければならない。以下略（以上規格抜粋で、下線と「」部は筆者追記）

##### 2）内部監査の特徴

##### a．内部監査員について

- ・ 自社の業務に精通しており、適合性及び有効性の評価に関して、短時間に深く評価できる。
- ・ 規格要求についての知識が、認証機関の審査員に比べて浅い傾向がある。

##### b．内部監査の利点

- ・ 自社のマネジメントシステムの適合性及び有効性を深く評価して、組織のMSに有効な不適合及び改善提案的指摘が可能で、マネジメントシステムの効果的改善が期待できる。
- ・ 内部監査を効率良く実施することにより、内部統制活動の生産性を高くすることが可能。

#### ②望まれる内部監査

1）監査対象に関する要求事項の4つの事項（製品・サービスの実現の計画、ISO規格要求事項、当社の独特の規定、有効性）を別々ではなく、4つの要求事項を同時に監査する事が出来るかが重要。また、ただ単にISO規格要求事項に沿った監査をしない。

2）組織のプロセスの相互関係を明確にして、最も重要なプロセスに対しては、他のプロセスよりも頻度の多い間隔での監査を実施する計画を立てる。



#### 手法の提案④

### 品質マネジメントシステムのリストラ術（1 / 2）

#### （1）手法の目的

システム構築の初期の段階等で、ISO9001 規格の過度の解釈や、審査結果を恐れて重厚な品質マネジメントシステムを構築し、運用・維持に不要な労力とお金を投入する。そんな現実を多く目にする。

ISO9001 規格をもう一度良くかみ締め、真に規格が意図するマネジメントシステムを再構築する手法を提案する。

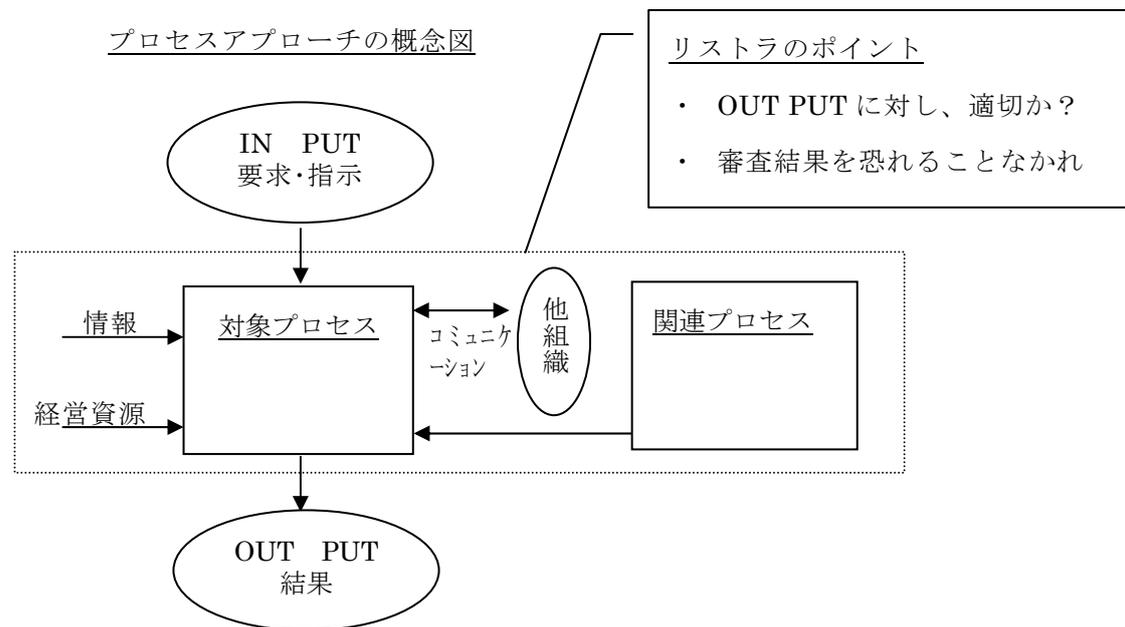
**審査を恐れることなかれ！**

#### （2）リストラ術の概要

ISO9001 規格は次のことを述べている。

- 1) 品質マネジメントシステムの **画一化は意図していない**。組織特有の種々の要素により影響を受ける。品質マネジメントシステムの採用は **組織の戦略上の決定によること**が望ましい。
- 2) **望まれる成果を生み出すために**、一連のプロセスをシステムとして運用する **“システムアプローチ”の採用を推奨する**。

つまり、望まれる成果を生み出すために、組織が自ら戦略上の決定によって品質マネジメントを設計及び運用することを規格は求めており、この観点から現状の品質マネジメントシステムを見直し、組織に合致したものに再構築する術を提案するものである。



## 品質マネジメントシステムのリストラ術（2 / 2）

### （3）リストラの進め方

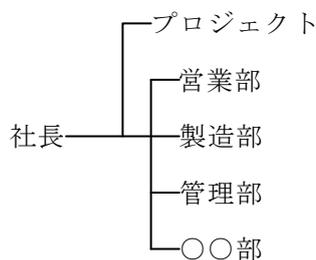
- ・ プロセスアプローチに基づく見直しを行おう。
- ・ 判断基準を明確にし、プロジェクトチームを作り、部門外の人力を活用しよう。
- ・ 判断基準に“審査で何を言われるか”は含めないこと。
- ・ 規格は何をすべきかを規定したものでありどのようなようには規定していない。判断基準は、顧客・市場等の利害関係者の要求事項、法等の社会的要求事項、組織の要求事項に重点を置き、規格要求事項は参考として考えよう。（形骸化を防ぐため）

#### ステップ1 … **リストラ対象の決定**

営業プロセス、目標管理プロセス、文書管理プロセス等、リストラの対象とするプロセスを決定する。

#### ステップ2 … **プロジェクトの発足**

リストラ作業は全社で推進する。



#### ステップ3 … **判断基準の決定**

望まれる成果を判断基準にする。

望まれる成果は、顧客・市場等の利害関係者の要求事項、法等の社会的要求事項、組織の要求事項から決定する。規格要求事項は参考として考えよう

#### ステップ4 … **リストラ判定票様式の作成**

判断基準から判断した結果を記載する「リストラ判定票」様式を作成する。

#### ステップ5 … **リストラ監査の実施**

他部門の人力で現状のプロセスを評価し、リストラ判定票に記入する。

プロセスの評価には、監査の手法を活用する。

#### ステップ6 … **責任部門によるリストラ判定票の評価と処置**

責任ある部門及び管理責任者が、リストラ判定票を再評価し、リストラ策を決定する。

リストラ策の決定には、規格要求事項との適合判断も含める。

手法の提案⑤

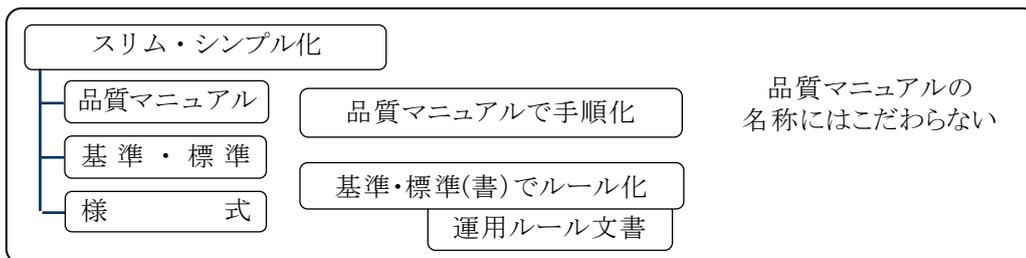
マネジメントシステムのスリム・シンプル・ビジュアル化の進め方（1 / 2）

従来、ISOマネジメントシステムは、システムが重く文書量が多く、システムの維持に労力、時間がかかり、一旦作ったシステムは改善されない、などの問題を抱えている。出来るだけ文書量を少なくし、システムをスリム・シンプルにし、機能しやすい、管理しやすいシステムを構築・運用する。

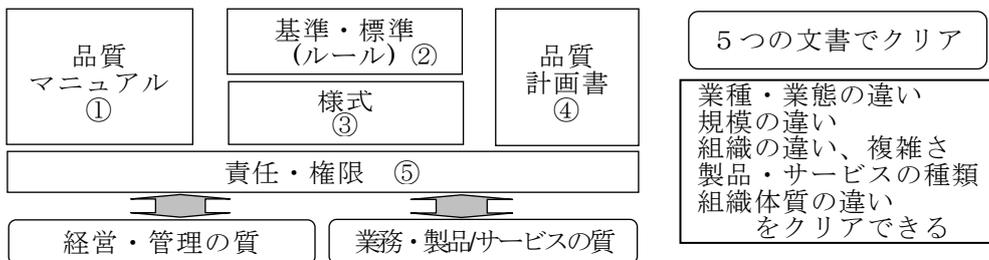
さらに、「見えない」マネジメントは、PDCAが回っているかわかりにくく、マネジメント状況がわからず、経営体質が変わらない、などの問題を抱えている。ISOマネジメントにおいて「見える化」を実施し、経営の質を高める。

(1) スリム化

1) 文書化の基本はスリム・シンプル化である



2) 文書は5つ



3) 責任・権限の表し方で文書体系の全体1本化を実現する

責任・権限表 (原型はLRC(Linear Responsibility Chart) 当初邦訳: 線結権限記述書)

業 務	部 門	責 任・権 限							文書・記録
		社長	常務	部長	課長	係長	担当	審議	
品質目標の設定 部門		承		照	作				経営計画書
製造プロセス	○製造								
○製品製造プロセス	○製造			承	照	作			○生記録1

従来の責任・権限規定のように「経営者の責任と権限は～である」、「設計部長の責任と権限は～である」などと文章でつらつらと記述する方法をとらない。

記号 決: 決済 承: 承認 照: 照査 作: 作成 担: 担当 補: 補佐 協: 協力 ← 少なくとも良い業務は手順(品質マニュアル、規定など)の項目。その業務項目に責任・権限がある。

## マネジメントシステムのスリム・シンプル・ビジュアル化の進め方（2 / 2）

4) 文書は必要最小、機能性があり、動きやすくスリムにする

- ・ムダな行動のもとを作らない
- ・ムダな手続きを作らない
- ・ムダな記録(様式)を作らない

品質マニュアルも文書

様式も文書

(2) シンプル化

1) 文書は単純、効果的、管理しやすくシンプルにする

行動がシンプル

管理しやすい

ルールが大事

ルールは簡潔に

見える化はシンプル化

2) 良い様式を設計すれば文書はさらにスリム・シンプルになる

様式に手順がある  
様式に手順を

様式には  
・記入項目  
・記入順 がある  
これが手順である

フォームのみでわかりにくい場合  
・様式に手順を  
簡潔に示すと良い

3) 手順化は業務／機能を明確化すると良い

手順化  
・手順を決める  
・手順は業務、機能で示す  
・業務、機能は大中小で示す  
・手順には責任・権限を示さない

業務・機能表例

マネジメント機能を体系化(表)

責任・権限は「責任・権限表」で

	大機能	中機能	小機能
販売活動	見積	目録書作成	
		目録書提出	
		目録書確認	
	契約	個別契約	
		会社契約	
	受注	個別受注	
継続受注			

4) ルール化はスリム・シンプル化の1要件である

ルール：基準・標準

簡潔に 出来るだけ図表で

(3) ビジュアル（見える）化

1) 見えないマネジメントはP D C Aが回らない、回っていることが分かりにくい

2) 見えないマネジメントは問題を再発させる

見えない → レビューも不確実 → 問題が再発する

3) 見える化は全体最適化による業績向上、体質改革の手段である

4) P D C Aはレビューされなければならない

5) 見える化はマネジメントを進化させる

見える化する → さらなる見える化を進める → マネジメントが進化する

6) 見える化は企業・組織の強い体質を作り上げる

- ・マネジメントの見える化はISOマネジメントも見えるようになる
- ・ISOマネジメントでの見える化領域は多い
- ・見える化は手段である、目的になってはならない

## 手法の提案⑥

### 全体最適による利益追求型マネジメントシステムへの革新術（1 / 2）

#### （1）手法の目的

全体最適による経営革新の手法であるTOC（制約条件の理論）が「ザ・ゴール」にて紹介された。企業収益の鍵である制約条件に焦点をあて、最小の努力で最大の効果をあげようとする経営管理の手法である。

何から何まで一生懸命にやっても、“肝心の何か”が十分でなければ結果は出てこない。“肝心の何か”は、言い換えれば“制約条件”である。制約条件を見つけ、その徹底活用、それ以外の従属・支援、制約条件の強化によって結果である利益を増大していこうという経営手法である。

TOC（制約条件の理論）を品質マネジメントシステムに活用し、ISO9001認証取得といった“基礎段階”の品質マネジメントシステムから利益追求型の“応用段階”の品質マネジメントシステムへの変革を提案する。

#### （2）全体最適手法導入のポイント

- 1) 目的は “現在及び将来に渡る利益の確保”、対象は “Q” ではなく “Q” “C” “D” “S” の維持・改善である。
- 2) 仕事はプロセスの繋がり 一番弱いところでその仕事のクオリティは決まる。



一番弱い輪の強度で全体の強度が決定される



制約条件を持つ工程 … ボトルネック

（見かたを変えれば“かぎ”であり“コアコンピタンス”）

- 3) 制約条件以外がどのように強度をあげようとも、結果は制約条件で決定される。

〇〇作業の効率を2倍に改善した ← 利益の増大に寄与したのか



全体の強度UPには貢献していない

全体最適による利益追求型マネジメントシステムへの革新術（2 / 2）

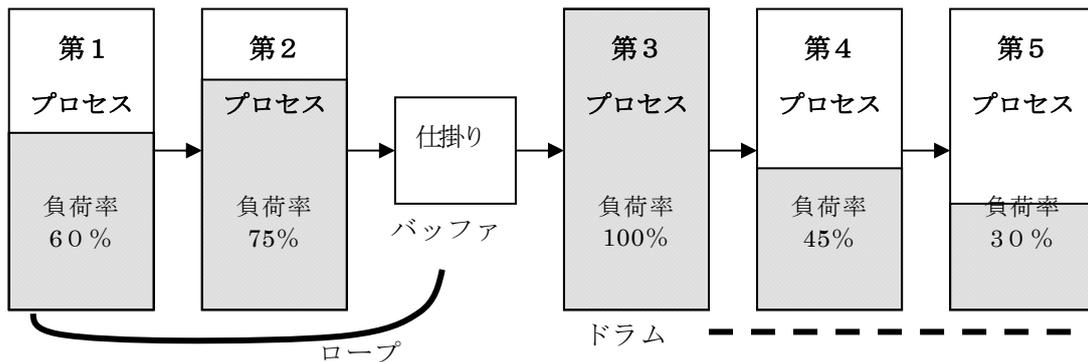
4) 成約条件を見つけ、制約条件を中心とした管理を行なう。

ボトルネックの徹底活用

ボトルネック以外のボトルネックへの従属

制約条件の解消

事例1 ボトルネックの活用事例 … ドラム・バッファ・ロープシステム  
(~~ボト~~ル~~ネツク~~)



事例2 目標管理への展開

ボトルネック工程 … 制約条件を解消するテーマを選定する。

ボトルネック以外の工程 … ボトルネックを支援する指標を設定する。

制約条件 … 物理的制約 方針制約 市場制約

5) 全体最適の着目点



全体の強度アップ = スループットの増大

（スループット = 売上高 - 直接材料費）  
（利益 = スループット - 業務費用）

効率という指標でなく、“スループット”を用いる。

コストワールドからスループットワールド，部分最適から全体最適への思考の変換。

6) 全体最適の手法であるTOC活用の一例

- 経営における中核問題を発見し、利益に直結する品質目標を設定する。
- 品質保証上の制約条件を見つけ、制約条件を徹底活用・支援・強化する。
- 顧客情報を分析し、顧客満足を得るための制約条件を見つけ、新サービスを提案する。

手法の提案⑦

ISOを活用した顧客満足の上策（1/2）

《手法の目的》

ISOを有効活用し、「顧客満足の上策」を図るにはどうしたらよいか、その推進方法について提言する。

ステップ1. ISO9001要求事項を確認する

表—1 顧客満足プロセスにかかわるISO9001の要求事項と組織の対応

規格の項番	ISO9001要求事項	一般的な組織の対応策(例)
5.2 顧客重視	・顧客満足向上を目指して、顧客要求事項が決定され、満たされていることを確実にする。	・トップの責任で、受注プロセス、製品実現プロセス（設計・開発、製造サービスの提供等）のプロセスにおける品質マネジメントを確立させる。
5.5.2 管理責任者	省略	省略
6.1 資源の提供	省略	省略
7.2.3 顧客とのコミュニケーション	・顧客とコミュニケーションをとる方法を明確にし、実施する 製品情報、引き合い、契約、注文、それらの変更、苦情を含む顧客からのフィードバック	・顧客とのコミュニケーションを行う方法を定め、社内に周知徹底する。 帳票：「クレーム連絡表」「打合せ議事録」 関連規定：「顧客情報管理規定」 「受注契約管理規定」
8.2.1 顧客満足	・顧客要求事項を満足しているかに関してどのように受けとめているかの情報を監視する ・情報入手・使用方法を決める	・顧客情報を監視し、その情報の入手方法と活用の方法を明確にする。 帳票：「顧客満足度調査票」 関連規定：「顧客情報管理規定」
8.4 データの分析	省略	省略

ステップ2. 顧客満足プロセスの現状レベルを把握する

表—2 マネジメントレベル評価基準表（顧客満足プロセス）

プロセスの段階	プロセスの要素	評価基準				
		レベル1 ISO導入前	レベル2 導入運用 形式的運用	レベル3 効果的運用	レベル4 効果大	レベル5 ベンチマーク
計画(P)	情報管理システム構築	顧客満足情報入手手順なし	情報入手手順あるが部分的	情報入手の手順あり、効果的	情報収集システム構築	情報収集システム構築され効果的
	活動計画立案	顧客満足監視測定計画なし	監視測定計画あるが形式的	監視測定計画あり、効果的	監視測定計画は事業活動に合致	監視測定計画は事業活動の変化を先取り
実施(D)	監視、測定	クレーム連絡票などでクレーム情報を監視	顧客満足連絡票、顧客評価点、クレーム連絡	顧客満足調査項目をより具体化し、必要情	顧客満足の調査項目、対象範囲を拡大、より	顧客だけでなく利害関係者から市場動向の情

## I S Oを活用した顧客満足の上策（2 / 2）

			票などにより監視・測定	報を効果的に監視・測定	多くの情報を監視・測定	報を監視測定
	情報収集	顧客満足の情報収集は散発的	顧客満足の情報収集は年1～2回実施、形式的	顧客満足の情報収集は体系的に実施、まだ不十分	顧客満足の情報収集は電子化され広範囲で確実	顧客満足の情報収集から新製品の需要予測も可能
確認(C)	内容確認	省略	省略	省略	省略	省略
		省略	省略	省略	省略	省略
処置(A)	情報提供公開 是正と課題抽出	省略	省略	省略	省略	省略
		省略	省略	省略	省略	省略

### ステップ3. I S O 9 0 0 1 要求事項の限界を知る

- (1) ★顧客要求事項を満たしているかどうかについて、顧客がどのように受けとめているか、その**情報の具体的な監視方法、入手方法、使用方法**などについては明示していない。
- (2) ★顧客満足に関する**情報の監視、入手の実行手段**は明確にしていない。
- (3) ★顧客満足に関する**情報を検証し、分析する具体的な方法**は示していない。
- (4) ★顧客満足に関する**情報を適切に処置して是正改善のために活用すること**を明確に示していない。

### ステップ4. 要求事項を追加して、パフォーマンスを向上する

- (1) 顧客満足向上の**実行計画**を策定する。
- (2) 顧客情報を監視・測定する段階で使用する**帳票類**を作成・整備する。
- (3) 顧客満足に関する情報の**内容確認、検証、分析する具体的な方法**を明確にする。
- (4) 調査分析の結果、顧客満足を達成するための**処置、是正処置及び課題抽出の成果**を報告する

### (参考) パフォーマンス向上策（実施事項及び実施例）

実施事項	実施例(アウトプット)	評価指標例
<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客満足のプロセスの仕組みの構築</li> <li>・顧客満足向上計画の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客情報管理規定</li> <li>・顧客満足プロセスフロー図</li> <li>・部門実施計画書（顧客満足向上）</li> <li>・顧客満足向上推進計画書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客満足度</li> <li>・クレーム件数</li> <li>・顧客工程不良率</li> <li>・再発クレーム件数</li> <li>・顧客評価点</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客情報を監視・測定する帳票を作成</li> <li>・顧客情報を計画通り監視、測定し、収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客満足度調査票</li> <li>・クレーム連絡票 ・お客様訪問シート</li> <li>・顧客満足度調査結果集計表</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・監視・測定結果の内容確認と検証</li> <li>・収集された顧客情報の調査分析を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クレーム調査報告書・データ分析手順</li> <li>・顧客満足調査報告書</li> <li>・他社動向調査報告書</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の不満を解決するための必要な措置、是正処置</li> <li>・再発防止策の標準化と残された課題の明確化と新しい課題の抽出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クレーム処置回答書・失敗事例集</li> <li>・設計技術標準</li> <li>・商品化計画書</li> </ul>	

## リスク対応型マネジメントシステムとしての ISO9001 の活用 (1 / 2)

ISO9001 (品質マネジメントシステム) は製品及び (または) サービス提供に関する、管理の仕組みについて要求事項を規定している。この運用を概して言えば、リスクに関する標準化と言っても過言ではない。ISO9001 を適用する組織の判断により、リスク管理に対して積極的に活用することにより、組織各部署でのパフォーマンスの改善と、更には営利企業であれば収益の拡大を期待することが出来る。

### (1) 企業におけるリスクとは

想定されるリスク (不測の事態を招く要因) の例を以下に示す。

### 不測の事態を招く要因(例)

#### 1. 欠陥商品及びサービス欠落

- ・製品の瑕疵、製造物責任、リコール
- ・欠陥商品、著作権侵害、特許紛争
- ・不買運動、消費者運動等

#### 2. 人事及び労務上のトラブル

- ・差別(国籍・宗教・年齢・性)、使用者責任
- ・セクシャルハラスメント、プライバシー侵害
- ・労働争議、ストライキ、デモ
- ・エイズ、伝染病
- ・集団離職、従業員の高齢化
- ・海外従業員の雇用調整、海外駐在員の安全

#### 3. 企業の過失

- ・火災、爆発、情報システム故障、設備故障
- ・交通事故、航空機事故、列車事故、船舶事故
- ・設備の不備による事故、労災事故
- ・建設中の事故、運送中の事故、海賊、盗難
- ・放射能汚染、放射能漏れ
- ・有害微生物や細菌の漏洩、バイオハザード (生物学的(医学的)有害物質、病原細菌、ウイルス等)
- ・環境汚染、油濁事故、環境賠償責任、環境規制違反

#### 4. 経営上の不祥事

- ・顧客情報漏洩、不正取引、詐欺、社内不正
- ・役員のスキャンダル、企業倫理、乱脈経営

#### 5. 企業の犯罪

- ・役員や従業員の不正、不法行為、職場暴力
- ・商法違反、独禁法違反、闇カルテル
- ・役員賠償責任、インサイダー取引
- ・外国人不法労働

#### 6. 企業への脅迫や犯行

- ・コンピュータウイルス、サイバーテロ
- ・テロ、暴動、誘拐、人質
- ・暴力団、総会屋

#### 7. 天災

- ・台風、高潮、水災、洪水、竜巻、風災、地震
- ・津波、噴火、天候不良、異常気象

#### 8. 固有技術・経営不安情報

- ・宣伝・広告の失敗、競合、顧客のグローバル化、情報技術革新、情報管理の不備
- ・研究開発の失敗、海外生産拠点の崩壊、生産技術革新、設計開発の失敗
- ・企業買収、合併、吸収、経営者死亡
- ・インターネットの誹謗・中傷、メディア対応失敗、風評

#### 9. 財務

- ・デリバティブ(金融派生商品)、不良債権
- ・貸し倒れ、新規事業や設備投資の失敗
- ・地価変動、原料・資材の高騰、市場ニーズの変化、
- ・景気変動、株価変動、為替変動、金利変動
- ・取引先倒産、格付下落、金融支援の停止

#### 10. 行政

- ・法律の制定、制度改革、税制改革
- ・環境規制強化、廃棄物処理、リサイクル処理
- ・国際社会の圧力、貿易問題、通商問題
- ・戦争、内乱、政変、革命、経済危機



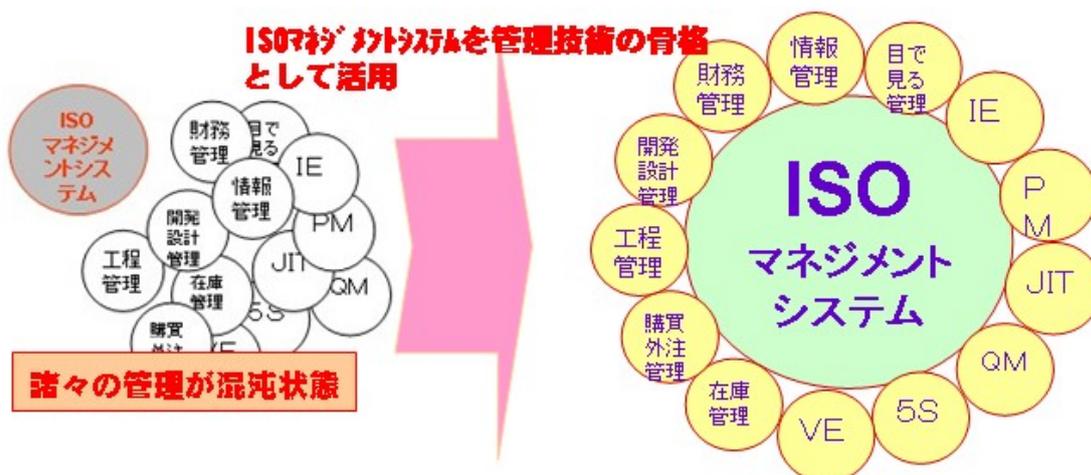
### (2) リスク対応への ISO マネジメントシステムの適用について

次に述べるようにリスク評価結果への対応策としての、品質マネジメントシステムの運用である事が望まれる。

- ・経営実態は本来一つだが、品質面、環境面、労働安全衛生面、情報セキュリティ面等、幾つかの視点をそれぞれ一側面とすると、経営は多面体と言える。
- ・経営管理の局所的な管理ツールとして、幾多の手法が開発され組織において利用されているが、ややもすると部分最適になりがちである。ISO マネジメントシステムをそうした管理ツールの上位に位置付け適用して、組織全般の管理体系について全体最適を図る。

## リスク対応型マネジメントシステムとしての ISO9001 の活用 (2 / 2)

- 組織が晒されている重大なリスクに関する管理の仕組みが必要である。
- ISO9001 規格条項では明記していないが、組織の製品やサービスの品質に関するリスク分析も検討すると良い。



### (3) リスク対応型マネジメントシステムとしての運用の手順

#### ① 経営者の理解

- ・事業遂行に対する志と熱意
- ・管理技術としてISOを最大限活用する堅い意志
- ・重点指向で臨む
- ・推進基軸(経営者本人・管理責任者・実業務要員)を堅持すること
- ・役職者会議(経営幹部会等)とマネジメントレビューをダブラせる(ISOの為の仕事を作らない)
- ・時間の許す範囲で経営に直結するマネジメントシステムについて自己学習する

#### ② 同士を一人でも多くする

#### ③ 良好な内部コミュニケーションの確保

#### ④ プロセスとプロセスネットワークの理解

#### ⑤ 標準化の推進(キープロセスの見える化)

#### ⑥ KPI (Key Performance Indicators: 重要業績評価指標) の設定と監視

#### ⑦ 内部監査の充実

#### ⑧ サーベイランス(定期審査)活動を通して、有効性の継続的改善

ISO 認証取得の第三の道 “ISO 自己認証・自己宣言” の薦め (1 / 2)

(1) 手法の目的

ISO9001 規格が定めた品質マネジメントシステムは有用性が認められ、広く世界で利用されている。規格の活用の形態としては、「第三者認証」(外部審査機関による認証により、広く一般の利害関係者に信頼を与えるもの)、「第三者監査」(取引関係に基づく監査)等がある。

取引を優位に進めるには第三者認証が有益であり、多くの企業が認証を取得している。しかし、第三者認証の仕組みは経済的な負担が重く、特に中小企業にとっては認証の維持が難しい昨今の経済情勢となってきた。

その他に、自らが適合を宣言する「自己宣言」がある。「自己宣言」は、自ら(第一者)、利害関係者(第二者)、利害を伴わない者(第三者)のいずれかの適合性評価活動に基づき、自己責任でもって適合を宣言するものである。

**我々は、最も経費負担が小さく、自己宣言の究極の姿とも言える自らによる適合性評価に基づく自己宣言(自己認証・自己宣言)を推奨し、その支援サービスを提案する。**

経費負担の比較

自己認証・自己宣言 < 第三者検証・自己宣言 < 第三者認証

(2) 自己認証・自己宣言

1) 自己認証(自ら適合していることを証明する)

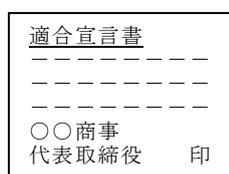
ISO9001 規格要求事項に合致したシステムを構築・運用し、自らでその適切性を認証する。

適切性の認証には、内部監査が重要な役割を果たす。第三者審査機関なみの監査の実施が求められる。監査の指針として ISO19011 の利用が有効である。

2) 自己適合宣言

適合宣言書を発行する。適合宣言書の発行は、ISO/IEC17050-1 規格(適合性評価—供給者適合宣言—第1部:一般要求事項)を指針として活用することができる。

看板や名刺、会社案内他への印刷にて、ISO9001 自己適合宣言をアピールする。

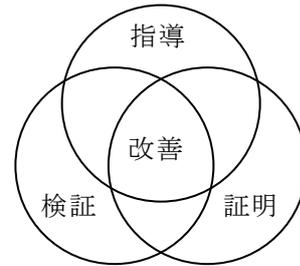


## ISO 認証取得の第三の道 “ISO 自己認証・自己宣言” の薦め (2 / 2)

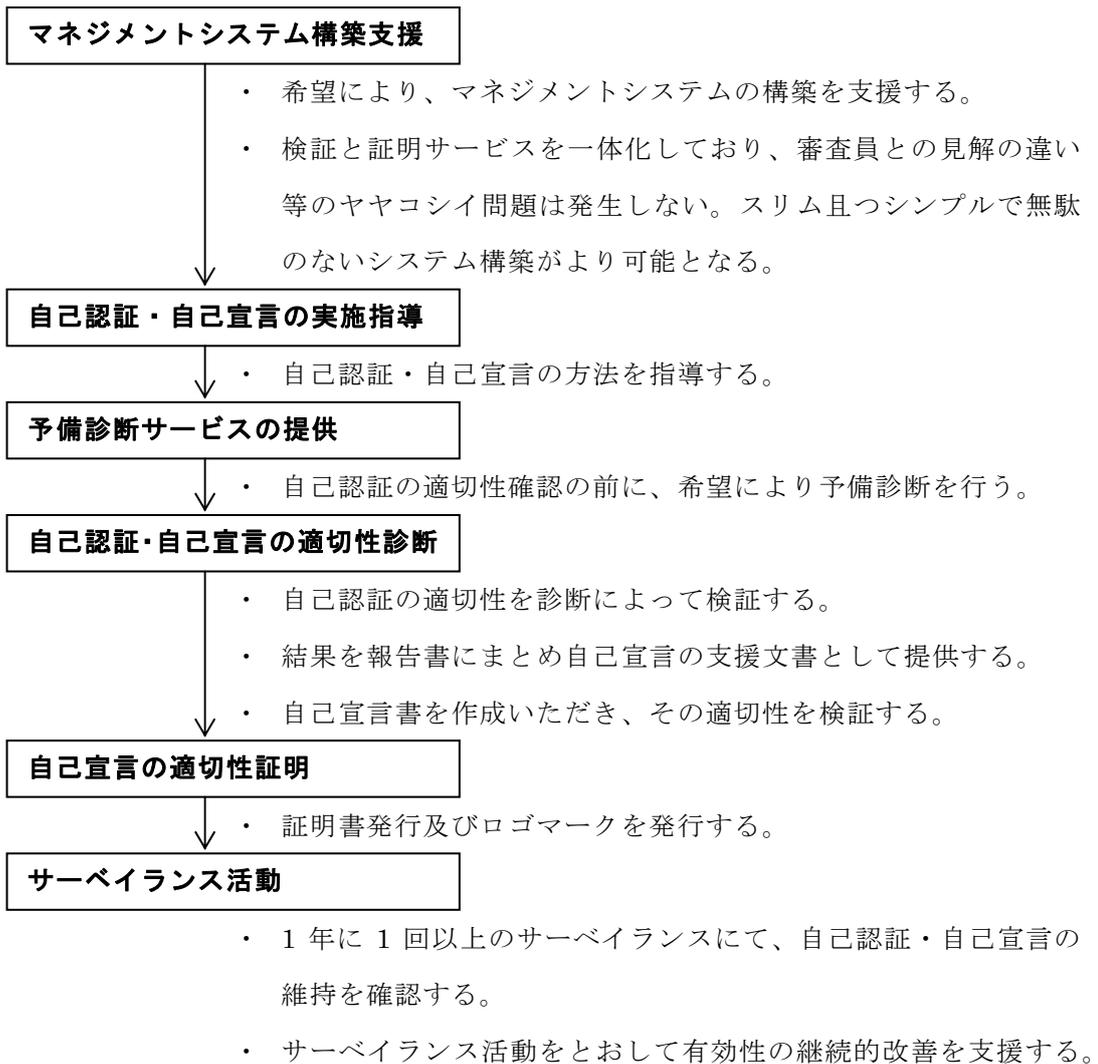
### (2) 自己認証・自己宣言の支援サービス

**マネジメントシステムの構築支援、自己認証・自己宣言の実施指導、自己認証・自己宣言の適切性の検証と証明サービスを一体となって提供する。**

第三者認証や第三者検証では、審査・検証に独立性が求められる。自己認証・自己宣言は、あくまで自己責任に基づくものであり、それをサポートするサービスは独立性を求められるものではない。従って、指導と検証、証明サービスを一体となって提供可能であり、マネジメントシステムの有効性改善には大いに役立つ仕組みであると考えている。



支援、検証、証明サービスの  
一体化が改善を可能にする



(ISO規格改正に対しても必要により上記と同様なサービスを提供する)

## 第4章 中小企業者への手法の提案と反応調査

平成21年12月7日（月）、12月8日（火）の両日、飯田会場及び上田会場において「ISO9001有効活用セミナー」を開催し、平成21年7月から約5ヶ月に渡って研究してきた研究成果としてのISO有効活用のための手法の提案を行った。セミナー終了後、参加者全員に対しアンケート調査を実施し、セミナーに対する反応を調査した。また、希望者に対する個別相談を実施し、要望・意見を収集した。

飯田会場での開催においては、飯田商工会議所、長野県商工会連合会南信支所、長野県中小企業団体中央会南信事務所、上田会場の開催においては、上田商工会議所、長野県商工会連合会東信支所、長野県中小企業団体中央会東信事務所の後援を頂戴し開催した。

### 1. セミナーの開催

#### (1) セミナー開催日時、場所

飯田会場：平成21年12月7日（月）13:30～17:00 飯田市北方コミュニティ消防センター



飯田市北方コミュニティ消防センター

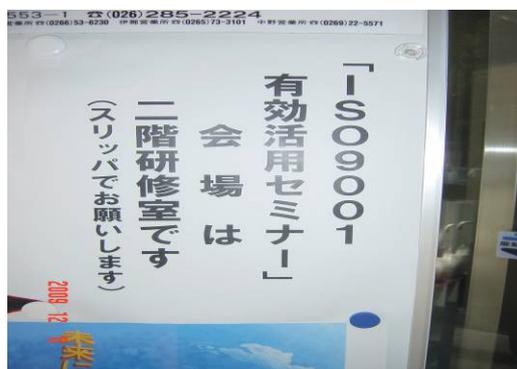


会場案内

上田会場：平成21年12月8日（火）13:30～17:00 上田市上小トラック研修会館



上田市上小トラック研修会館



会場案内

## (2) 会場別セミナー参加数

セミナーへの参加企業数は合計で 30 社、参加者は 44 名であった。会場別内訳は、「図表 4-1」の通りである。

図表 4-1 セミナー参加数

会場	参加企業数	参加人数	注)「企業」とは一般の企業及び事業者、公的機関も含む名称とする。
飯田	19	26	
上田	11	18	
(計)	30	44	

## (3) セミナーの内容

セミナーは、まず基調講演を行い、その後「手法の提案」の内容を紹介しながら、パネルディスカッションを実施した。

### ① 基調講演

演題 「ISO マネジメントシステムの有効活用とは」

講師 中小企業診断士 堀内達也



基調講演の様子

ISO9001 有効活用セミナー 進行予定表	
13時30分	開会挨拶、 メンバ紹介
13時40分	基調講演
14時30分	休憩
14時45分	パネル ディスカッション
16時30分	個別相談会
17時	終了

セミナー進行予定表

### ② パネルディスカッション

1) テーマ 「有効活用の方法、こんな方法もある」

2) 手法の提案

- ISO の経営活用術（経営の質の向上に活かす）
- 規格を活かし、規格を超えたシステム活用のポイント
- 内部監査の革新
- 品質マネジメントシステムのリストラ術
- マネジメントシステムのスリム・シンプル・ビジュアル化の進め方
- 全体最適による利益追求型マネジメントシステムへの革新術
- 顧客満足の上策
- リスク対応型マネジメントシステムとしての ISO9001 の活用
- ISO 認証取得の第三の道 “ISO 自己認証・自己宣言” の薦め

### 3) 講師

コーディネータ 中小企業診断士 堀内達也  
パネラー 中小企業診断士 小澤弘延  
中小企業診断士 小松大三  
中小企業診断士 原田久巳



パネルディスカッションの様子

## 2. セミナーに関するアンケートの実施

### (1) アンケートの実施

参加者全員を対象に、アンケート調査を実施した。アンケート内容は「図表4-2」の通りである。

図表4-2 アンケート内容

<b><u>ISO9001有効活用セミナーアンケートのお願い</u></b>				
(社)中小企業診断協会長野県支部 ISO 有効活用研究会				
本日はご参加いただきありがとうございました。				
当セミナーについて、ご意見を賜れば幸いです。皆様のご意見を今後の参考にさせていただきます。				
(尚、先の「ISO9001の有効活用に関するアンケート」にお答えの企業様には重複質問がありますがご了承ください)				
1. 本日のセミナーについて全般的にいかがでしたか。				
(1)セミナー全体	□大変よい	□よい	□ふつう	□やや悪い □悪い
(2)講師の話し方・わかりやすさ	□大変よい	□よい	□ふつう	□やや悪い □悪い
(3)テキスト・資料	□大変よい	□よい	□ふつう	□やや悪い □悪い
(4)時間配分	□大変よい	□よい	□ふつう	□やや悪い □悪い
(5)会場の雰囲気・サービス	□大変よい	□よい	□ふつう	□やや悪い □悪い
2. ご紹介した手法・ツールでご興味・取り組んでみたいものがございませうか(複数回答可)。				
□①ISOの経営活用術(経営の質の向上に活かす)				
□②規格を活かし規格を超えたシステム活用のポイント				
□③内部監査の革新				
□④マネジメントシステムのリストラ術				
□⑤マネジメントシステムのスリム・シンプル・ビジュアル化の進め方				
□⑥全体最適による利益追求型品質マネジメントシステムへの革新術				
□⑦顧客満足の上策				
□⑧リスク対応型マネジメントシステムとしてのISO9001の活用				
□⑨ISO認証取得の第三の道“ISO自己認証・自己宣言”の薦め				
□①～⑨のほかに				
3. ISO9001の取り組み状況				
□認証取得済み □認証取得取組中 □認証取得したが返上した □認証取得していない				
4. その他ご要望・ご意見がございましたらご記入ください。				
組織名 (企業名・事業所名等)				今後のフォロー希望有無 □希望する □希望しない
従業員数	人	業種	□製造業 □建設業 □小売業 □卸売業 □サービス業 □その他	
お名前		役職名	メールアドレス( )	
ご協力ありがとうございました				

(2) アンケート結果のまとめ

ISO9001 の認証取得済み企業と認証取得していない企業では経験や ISO に対する考え方の違いが考えられるため、各質問に対し、層別して分析を試みた。参加企業 30 社 44 名のうち 27 社 36 名から回答を得た。

図表 4-3 アンケート回答数

	企業数 (人数)						合計
	製造業	建設業	卸売業	サービス業	コンサル業	その他	
認証取得済	17 (23)	— (—)	1 (1)	— (—)	— (—)	— (—)	18 (24)
認証取得前	2 (5)	1 (1)	— (—)	2 (2)	1 (1)	3 (3)	9 (12)
(計)	19 (28)	1 (1)	1 (1)	2 (2)	1 (1)	3 (3)	27 (36)

注)1 企業から複数人参加されている場合はそのうち 1 人でも回答されていれば回答企業数として集計した。

① セミナーの全般的な感想について

認証取得済み企業の場合、24 名の回答者のうちセミナーについて全般的な感想としては、「大変よい」3 名、「よい」13 名となっており、この 2 つで全体の約 7 割を占めた。また「普通」5 名、「やや悪い」2 名、「悪い」0 名であり全体的には良好であったと評価された。

講師の話し方・わかりやすさについては、「大変よい」及び「よい」が 6 割で「やや悪い」が 1 割弱という結果であり、ほぼ良好な評価となった。テキスト資料については、良い及び大変良いが 5 割強、やや悪いが 1 割強という結果であり改善が必要な部分があるという評価であった。時間配分は、良い及び大変良いが 5 割強で、やや悪い及び悪いはなかった。これより時間配分は、ほぼ良好であったと思われる。会場の雰囲気サービスについては、良い及び大変良いが 5 割弱、やや悪いが 1 割弱という結果であり、ほぼ良好な評価となった。

図表 4-4 アンケート結果①-1

〔認証取得済み企業〕					
1. 本日のセミナーについて全般的にいかがでしたか。 : 企業数(人数)					
	大変よい	よい	普通	やや悪い	悪い
(1)セミナー全体	3 (3)	12 (13)	4 (5)	2 (2)	0 (0)
(2)講師の話し方・わかりやすさ	3 (3)	11 (11)	8 (8)	1 (2)	0 (0)
(3)テキスト・資料	2 (2)	11 (11)	5 (8)	2 (3)	0 (0)
(4)時間配分	2 (2)	9 (10)	10 (11)	0 (0)	0 (0)
(5)会場の雰囲気・サービス	2 (2)	8 (9)	9 (11)	2 (2)	0 (0)

注)全ての質問に回答していない企業(人)があるため合計数は一致しません。(以下同じ)

認証取得していない企業の場合は、12名の回答者のうちセミナー全体としては、「大変よい」4名、「よい」5名であり、この2つで全体の約7割強を占めた。また「普通」2名、「やや悪い」0名、「悪い」1名であり全体的には良好であったと評価された。

講師の話し方については、良い及び大変良いが7割強、悪いが1割弱で、良好な評価であった。テキスト資料については、良い及び大変良いが8割強、悪い及びやや悪いは無く、良好と評価された。時間配分は、良い及び大変良いが7割弱、やや悪いが1割弱で、ほぼ良好であったと思われる。会場の雰囲気・サービスについては、良い及び大変良いが7割強、やや悪いが1割弱という結果であり、ほぼ良好な評価となった。

図表4-5 アンケート結果①-2

〔認証取得前企業〕					
1. 本日のセミナーについて全般的にいかがでしたか。 : 企業数(人数)					
	大変よい	よい	普通	やや悪い	悪い
(1)セミナー全体	2 (4)	5 (5)	2 (2)	0 (0)	1 (1)
(2)講師の話し方・わかりやすさ	4 (5)	4 (4)	2 (2)	0 (0)	1 (1)
(3)テキスト・資料	5 (6)	4 (4)	2 (2)	0 (0)	0 (0)
(4)時間配分	2 (3)	5 (5)	3 (3)	1 (1)	0 (0)
(5)会場の雰囲気・サービス	3 (3)	5 (6)	2 (2)	1 (1)	0 (0)

## ② 紹介した手法、ツールで興味・取り組んでみたいもの

興味・取り組んでみたい手法・ツールは、認証取得済み企業の場合、多い方から「④MSのリストラ術」14名、「③内部監査の革新」13名、「⑤MSのスリム、MSのシンプル、ビジュアル化」8名、「⑥全体最適による利益追求型MSへの革新術」8名、「⑦顧客満足の向上策」6名、「⑨自己認証・自己宣言の薦め」6名、「①ISOの経営活用術」5名、「⑧リスク対応型MSとしての活用術」3名、「②規格を活かした活用ポイント」2名の順であった。

認証取得していない企業の場合は、多い方から「⑦顧客満足の向上策」4名、「⑨自己認証・自己宣言の薦め」4名、「①ISOの経営活用術」3名、「④MSのリストラ術」2名、「⑤MSのスリム、シンプル、ビジュアル化」2名、「⑥全体最適による利益追求型MSへの革新術」2名、「⑧リスク対応型MSとしての活用術」2名の順であったが、「②規格を活かした活用ポイント」、「③内部監査の革新について」は回答がなかった。

認証取得済み企業の場合と認証取得していない企業で回答内容に相違があった点として、認証取得済み企業の場合が「④MSのリストラ術」、「③内部監査の革新」に興味を示しているがこれはISOを運用してきた結果としてMSのリストラの必要性が高まっていること、内部監査を革新しもっと有効に活用しようという意識が感じられる。また「⑤MSのスリム、MSのシンプ

ル、ビジュアル化」、「⑥全体最適による利益追求型MSへの革新術」についても興味を示しており、効率的で効果的なMSを追求しようとしていることが推測される。

これに対し、認証取得していない企業は、「⑦顧客満足の上策」、「①ISOの経営活用術」に興味を示しており、ISOを活用することによる顧客満足の向上や経営への有効活用という本来のISOの目的をそのまま反映した回答となっている。「⑨自己認証・自己宣言の薦め」にも大きな関心を示しているが、ISOを認証取得しなくても同様の効果が得られるならやってみようという潜在的な希望があるものと思われる。「②規格を活かした活用ポイント」、「③内部監査の革新について」には回答がなかったが、ISOを運用してみなければわからない内容であるためと思われる。

図表4-6 アンケート結果②

2. ご紹介した手法・ツールでご興味・取り組んでみたいものがございますか(複数回答可)		: 企業数(人数)	
	認証取得済	認証取得前	
①ISOの経営活用術(経営の質の向上に活かす)	5 (5)	3 (3)	
②規格を活かし規格を超えたシステム活用のポイント	2 (2)	0 (0)	
③内部監査の革新	10 (13)	0 (0)	
④マネジメントシステムのリストラ術	11 (14)	2 (2)	
⑤マネジメントシステムのスリム・シンプル・ビジュアル化の進め方	7 (8)	2 (2)	
⑥全体最適による利益追求型品質マネジメントシステムへの革新術	8 (8)	2 (2)	
⑦顧客満足の上策	6 (6)	2 (4)	
⑧リスク対応型マネジメントシステムとしてのISO9001の活用	3 (3)	2 (2)	
⑨ISO認証取得の第三の道“ISO自己認証・自己宣言”の薦め	6 (6)	2 (4)	
①～⑨のほかに	0 (0)	0 (0)	

### ③ その他の自由意見について

認証取得済み企業からの意見として、自社校正の確立、品質保証体制の強化、目標管理、物の見方の革新などで参考になったという意見があった。また、自己宣言に興味はあるが、顧客がどう判断するか疑問であり、現状は第三者認証が必要と思う、他社の困っている事例に対する考え方が聞けたが、もっと他社の細かな具体例についても聞きたかったという意見も出された。

認証取得していない企業からは、TOC理論が興味深かった、数社の導入事例手法活用例について具体的な内容がほしかった、経営革新・経営改善やリスク管理にISOマネジメントシステムが活用できないか興味があるなどの意見が出された。

図表 4-7 アンケート結果③

その他ご要望・ご意見ございましたらご記入ください。

(興味深かった点、さらに詳しくお知りになりたい点、ご不明の点、セミナー全般などについて)

(自由意見内容)

〔認証取得済企業の要望・ご意見〕

- ・自社校正の確立を進めたい(製造業 従業員数10名)
- ・組織能力(品質保証体制)を強化検討(製造業 従業員数33名)
- ・講義の順番が資料と前後しわかりにくかった(製造業 従業員数87名)
- ・目標管理に関する議論が良かった(製造業 従業員数34名)
- ・マンネリ化していたところでよいセミナー、ものの見方考え方が変わった(製造業 従業員数78名)
- ・会社に帰り運用方法に生かしたい(卸売業 従業員数29名)
- ・後列のため声が聞き取りにくい場合がしばしばあった。(製造業 従業員数15名)
- ・自己宣言について興味はあるが数百家ある顧客がどう判断するか、顧客の監査はISOよりも厳しく、第三者認証は現実には必要なのが現状。(製造業 従業員数110名)
- ・他社の困っている事例に対する考え方が聞けたが、細かな具体的対応策を聞きたかった(製造業 従業員数不明)

〔認証取得前企業の要望・ご意見〕

- ・TOC理論が興味深い。解りやすく説明してくれた。後は難しくてあまりわからない。(サービス業 従業員数不明)
- ・アンケート結果がビジュアルであれば更に良かった。(コンサル業 従業員数不明)
- ・数社の導入事例→手法の変更例→具体的事例が欲しい もう少し突っ込んだ内容にしてほしかった。どこの会社もISOに振り回されていることが多い。そこからどう脱出するのか、具体的説明なり解説が欲しかった。(無記名)
- ・経営化革新、経営改善について効果の評価尺度が悩み、ISOマネジメントシステムが活用できないか、地震や新型インフルエンザのリスクに対し、ISOマネジメントシステムで企業活動の迅速な復旧、継続に役立たれそうな点はとて

### 3. 個別相談会の実施

セミナー終了後、希望者に個別相談を実施した。各会場共、4～5名の相談希望があった。相談内容は今回のセミナーで取り上げたISOの有効活用に関することから日常業務の改善の仕方などさまざまであったが、常日頃一人で悩んでいることに対し具体的な解決策のアドバイスを求めている様子であった。主な相談内容は「図表4-8」の通りである。

図表 4-8 個別相談内容

企業	業種	従業員数	相談内容	アドバイスの内容・方向付け
A	製造業	15	生産量が大幅に減少し、人員削減のためISO活動を一時停止していたが、ここで再開したい。停止解除のための審査が予定されているが、審査への対応で特別な準備が必要か。	当社の場合、審査日数が1.0日→1.5日に増加するが、特別な準備は必要ない。審査機関によって審査内容に差がある場合があるので担当の審査機関に相談するようアドバイスした。
B	製造	30	ISO9001に関する自己適合宣言の可能性について	自己適合宣言を行う場合の支援に関する提案を行っている。行政の中小企業支援施策も活用しながら、支援を行う事を予定している。
C	製造	33	一人の社員は不良が多いが、なかなか改善できない。どこの担当になっても不良の改善ができずなんとかしたい。その社員は品質管理責任者や社長よりも年長のため遠慮が必要で苦慮している。	下記の案を提案した。 ①ISO審査の時、審査員に言ってもらおう。 ②内部監査結果をみて社長に強く言ってもらおう。 (①の案がベターと判断された)
D	製造	87	内部監査のレベルアップについて	プロセスアプローチに基づく監査の実施について検討した資料を渡し、紹介した。

#### 4. アンケート結果及び個別相談結果に基づく今後の対応について

有効活用セミナーアンケートの結果を分析し得られた情報及び個別相談での要望・意見等より、今後の取り組み課題について以下にまとめた。

- 認証取得企業のほとんどは、現状でもISOは経営に役立っていると考えている。しかし、問題点もあり、今後もISOの認証を継続していく場合は、現状の問題点について改善し、もっと有効活用をしていきたいという希望を持っている。有効活用の手法として当研究会が提案した「④MSのリストラ術」、「③内部監査の革新」、「⑤MSのスリム、シンプル、ビジュアル化」、「⑥全体最適による利益追求型MSへの革新術」などについては高い興味・関心を示しており、具体的な進め方について個別支援のニーズもあると思われる。
- 認証取得していない企業は、「⑦顧客満足の向上策」、「①ISOの経営活用術」に興味を示しており、今後ISOの認証取得する場合はISOの本来の目的を達成したいという考えと見られ、これらの手法に基づいた有効活用支援が可能と思われる。
- 「⑨自己認証・自己宣言の薦め」にも大きな関心を示している。認証取得していない企業は、ISOを認証取得しなくても同様の効果が得られるならやってみたいという潜在的な希望があるものと思われる。しかし、認証取得済企業は自己宣言について興味はあるが、顧客がどう判断するか疑問であり、現状は第三者認証が必要と思うという慎重な意見となっている。今後支援機関等が自己宣言実施の支援をする場合は、より信頼性があり、顧客企業も納得できる適切性判断の仕組みや証明の方法などについて慎重に検討し進める必要がある。
- 各企業のISO推進者や担当者は、日常業務に追われながら諸々の改善にも取り組んでおり、具体的で効果的な解決策を求めている。ISO有効活用の支援を行う場合もより実態に即した具体的アドバイスを行っていくことが特に重要と思われる。

## おわりに

今回の調査・研究では、全7回の委員会を開催した。また、研究成果であるIS09001の有効性活用に関しての考え方、企画した手法・ツール他を市場（対象企業他）に公開・提案し、反応を調査するために長野県内の2会場でセミナーを開催した。また、アンケート調査、ヒアリング調査のため他にて、協力いただける企業、団体への訪問も数多く実施した。

成果の主なものとしては、九つの手法・ツールの企画・提案と、セミナーの開催によるIS09001の有効性活用に関する市場提案だと思う、セミナーでは、委員会のメンバー全員が講師となり、参加者と講師との間で忌憚のない意見交換を行った。我々委員会としても、かなり力を入れた調査研究事業になったと自負している。

我々委員会のメンバーは、今回の調査・研究活動の経験、成果を今後とも有用に活用し、成果を公開し、中小企業の経営改善に役立てていきたいと思う。

今回の調査・研究におけるメンバーは、当初は5名であった。平成21年11月末に1名のメンバーが避けられない理由で抜け、12月からは4名のメンバーにて調査・研究を進めた。抜けられたメンバーからの強い要望で、報告書には氏名は未記載ではあるが、有効性の定義、アンケート調査、手法・ツールの企画・提案、セミナーの開催準備他にて多大なご尽力をいただき、本報告書の完成に至った。抜けられたメンバーに感謝するとともに、読者の皆さまに報告する。

最後に、今回の調査研究にご支援ご協力を受け賜った、飯田商工会議所、上田商工会議所、長野県商工会連合会、長野県中小企業団体中央会、アンケート、ヒアリング調査にご協力いただいた企業の皆さま、セミナーに参加いただいた参加者の皆さまに厚く御礼申し上げます。

平成22年1月

平成21年度 長野県支部調査研究事業委員会  
委員一同

## <参考文献>

- 「中小企業のための ISO9001 何をなすべきか ISO/TC176 からの助言」  
ISO 編著 日本規格協会発行 2006 年 4 月
- 「JISQ9001：2008 品質マネジメントシステム－要求事項」  
日本規格協会発行 平成 20 年 12 月
- 「JISQ9000:2006 品質マネジメントシステム－基本及び用語」  
日本規格協会発行 平成 20 年 12 月 平成 18 年 5 月
- 「QMS の有効性を継続的に改善したい」  
超 ISO 企業研究会編 日本規格協会発行 2005 年 7 月
- 「ISO9001 の基本概念と有効活用」  
超 ISO 企業研究会編 日本規格協会発行
- 「ISO を超える」  
超 ISO 企業研究会編 日本規格協会発行
- 「MS 信頼性ガイドライン対応委員会 報告書」  
MS 信頼性ガイドライン対応委員会発行 2009 年 8 月
- 「ISO 付加価値への挑戦」  
森田允史著 株式会社 J-VAC 発行 2003 年 3 月
- 「森田允史の「ISO で何が出来るか」～組織目的に直結する ISO9001:2008 (FDIS) の詳細解説」  
森田允史著 株式会社 J-VAC 発行 2008 年 11 月
- 「ISO9001 プラス・アルファでパフォーマンスを向上する」  
日科技連発行 2004 年 6 月
- 「日本経営品質賞アセスメントガイドブック 2008 年度版」  
日本経営品質賞委員会発行 2008 年 6 月
- 「経営の質の追求 ISO9000 QMS 旧態構造大改革」  
田羽多昌顕著・発行 平成 16 年 9 月
- 「ザ・ゴール 企業の究極の目的とは何か」  
エリヤフ・ゴールドラット著 三本木亮訳 ダイヤモンド社発行 2001 年 5 月
- 「実践 TOC ワークブック」  
モンテ・スウェイン/ジャン・ベル著 三本木亮訳 ダイヤモンド社発行 2003 年 4 月
- 「TOC 入門「実践者のための」導入ノウハウ・手順」  
村上悟著 日本能率協会マネジメントセンター発行 2001 年 12 月
- 「JISQ1750-1：2005 適合性評価－供給者適合宣言－第 1 部：一般要求事項」  
日本規格協会発行 平成 17 年 7 月