

# ISO運用の “大誤解” を斬る!

マネジメントシステムを  
最強ツールと  
するための考え方改革

飯塚悦功・金子雅明・平林良人 編著  
青木恒享・住本守・土居栄三・長谷川武英・福丸典芳・丸山昇 著

日科技連

## 故 住本守氏に捧ぐ

私たち超 ISO 企業研究会，そして日本の ISO 界は，2018 年 4 月 1 日に大変に貴重な人材を失いました。享年 69 歳という若さでした。

ISO/TC 176 日本代表エキスパートとして長い間ご活躍をされたことをご記憶の方も多いかと存じます。当時は一民間企業に所属というお立場でしたが，常に産業界全体のこと，そして日本の将来のことを考え，的確な，また時には厳しい言葉で，意見そして持論を伝え続けていた住本氏の記憶はそう簡単には消えるものではありません。

私たち超 ISO 企業研究会はこれまでに，いくつかのテーマでメールマガジンを発信してきましたが，住本さんはいつもシャープな文章を寄稿されていました。今回のメールマガジンの「大誤解」というテーマに関しても実に示唆に富んだ切れ味鋭い文章を書いてくださいました。これが，我らが畏友の最後の原稿になってしまいました。本書に所収するにあたり，住本節を活かし，最低限の編集上の修正を加えて第 7 章(誤解 7)に収めました。

通院されていることは私たちの間では周知のことでしたので，今回のシリーズでは 1 編のお願いしかしませんでした。もっと多くの「誤解」についても住本節を聞いたかったと，いまこのような時を迎え，後悔の念に駆られます。

当研究会のみならず，日本における ISO の浸透，発展に本当に多大なる貢献をされた住本氏の功績に衷心より感謝申し上げるとともに，ご冥福をお祈りいたします。

超 ISO 企業研究会  
研究会委員 一同

## まえがき

本書の主タイトルは『ISO 運用の“大誤解”を斬る!』と少々刺激的ですが、ISO 9001 の認証取得をされている組織の方々、そして場合によっては、審査をされているの方々、コンサルティングをされているの方々にもお届けできるメッセージになるのではないかと考えて執筆を開始しました。

ISO 9001 : 2015 改訂版が発行されてから早くも3年が過ぎます。IAF (International Accreditation Forum : 国際認定機関フォーラム)からは、移行は2015年9月からの3年間とのガイドが出されていますので、2018年9月には移行期間が終了し、旧規格2008年版は廃止となります。この3年間にISO 9001 : 2008 規格から2015年版への移行審査が進んでいますが、その認証審査の実態を見聞きするに、ISO 9001 に基づく品質マネジメントシステムについて、多くの誤解が世の中にあることを痛切に感じます。

私たち超ISO企業研究会では、多くの誤解と思われる事案をメンバーで議論し、その中から代表的な誤解を取り上げて、改めてISO 9001 規格の意図を世の中に訴えたいという趣旨で、「QMSの大誤解はここから始まる」と銘打ったメールマガジンを発信しました。本書は、それらをもとに加筆修正し、超ISO企業研究会の会長・副会長である金子・平林・飯塚が、この順でレビューしてまとめ上げたものです。

ISO (International Organization for Standardization : 国際標準化機構)は、1928年ジュネーブにNGOとして創立されて以来、世界の人々が工業製品、サービスなどの使用において不便が起きないことを目的に、これまで約20,000件の規格を発行してきた国際機関です。JIS規格の発行数が約10,000件であることを知ると、ISOが工業製品のみならずサービスまで含めていかに多岐にわたった活動をしてきたかが理解できます。

ISO の創設は、1918 年に収束した第一次世界大戦の反省に基づくもので、世界平和の継続的維持には人と物の交流が必要である、という思想が強く流れています。戦後は ISA から ISO と名前を変えてより充実した活動を行っていますが、1995 年に WTO の TBT (Technical Barrier on Trade : 貿易における技術的障壁)協定の基準の一つに指定されたことにより、世界にこれまで以上に知られることになりました。

ISO は 1987 年に従来とは異なるジャンルの規格、ISO 9001(同時に ISO 9002, ISO 9003)を発行しました。これが最初のマネジメントシステム規格でした。それ以前は、製品(サービスを含む)そのものを扱ってきた ISO が、世界の人々に製品を供給する組織経営にも標準化の光を当てようという思想で、マネジメントシステムの構築、運用を組織に要求するという領域を新しく開拓しました。その光は「能力の維持」という光です。今では当たり前になっていますが、30 年前においてもグローバルに品質がよく納期に合った物品を安価に調達したいとする動きは活発でした。その際に、川下組織(購入者)は川上組織(供給者)に品質監査をはじめとするいろいろな活動で、自分たちに納入される物品の品質保証を要求しました。

当然のことですが、調達した物品が不良品であれば、しかもその不良に気がつかずに最終工程まで生産をしたら、購入組織の被る損害は莫大なものになります。そのため、多くの組織は自分たちの調達先(供給者)を直接訪問して、生産現場を監査することでその危険性を最小化しようとしてきました。その活動(第三者監査)は、中小の供給者にとっては大きな負担になるものであり、供給者によっては 1 カ月に数回も異なる顧客による第三者監査を受けるほどで、その負担を軽減することのできる制度が望まれていました。

欧州においては、当時「大英帝国病」と揶揄されていた英国が、産業競争力強化をねらって供給者組織を第三者が認証するという制度を始めました。その制度には、認証書があれば第三者監査が軽減されるというメリットを入れ込んであったので、制度は英国ならびに欧州においてヒットしました。その第三者認証制度がヒットしたポイントは「マネジメントシステム」でした。

もし第三者認証制度において「不良率を下げろ」と要求すると、審査員が供給者の生命線である企業ノウハウ、固有技術に入り込み、組織情報が外部に流出する恐れが出てくることになり、供給者には採用しづらい制度になってしまいます。この弱点を克服したのは、供給者に不良率を下げろと要求するのではなく、不良率を下げるマネジメントシステムを要求する、という枠組みでした。しかし、この「マネジメントシステム」は両刃の剣です。枠組みがあっても中身が良質であるという保証はありません。

さらに、「マネジメントシステム」の枠組みが本当にしっかりと構築されているかについても、認証制度の進展とともに疑問視する人も増えてきました。2012年に発行された、マネジメントシステム規格が適用する「共通テキスト」の箇条4.4には、マネジメントシステムの構築、運用について次のように規定されています。

「組織は、この規格の要求事項に従って、必要なプロセス及びそれらの相互作用を含む、XXX マネジメントシステムを確立し(establish)、実施し(implement)、維持し(maintain)、かつ、継続的に改善(improve)しなければならない。」

ここでいう必要なプロセスを確立するのは組織自身ですが、一番基本となる「必要なプロセスの確立」を確認していない認証審査の実情を見聞します。

マネジメントシステムは、強固な枠組みに守られて中身が維持されていくことが特徴であるにもかかわらず、その枠組みにヒビが入っているとすると、供給者の第三者監査の代用にはとても使えなくなります。反対にISO マネジメントシステムが強固に構築されていると、今のシステムの中身の状態が今後とも同じレベル、あるいは改善された状態で維持されることで組織の信頼性は高まります。

このマネジメントシステムを強固にするということは、業務の標準(化)がしっかりとできており、それらが文書化した情報として可視化され、日常業務および教育訓練に継続的に活用されているということを意味します。そうすることで、供給者は確実に自身の能力を向上させることができます。世界に認証

が広がった原動力は、サプライチェーンにおける調達要件に認証書が使われたことにあります。

購入者組織は自身が活用する供給者組織に、調達の要件として「マネジメントシステム」認証書を要求するようになりました。しかし、この10年の間に徐々にこの調達要件である認証書の信頼度が低下しています。その結果、いろいろなところに変化が見られます。例えば、従来は「ISO 9001を取得していること」という調達要件が、「QMSを構築し運用していること」に変わりつつあると聞きます。

本書は、ISO 9001を基準とする国際的QMS認証制度の確立から約25年を迎える今、この制度に関わる「誤解」を取り上げて、この制度の有効活用のために必要な、基本的考え方や行動原理についての考察を深めようとするものです。

取り上げるテーマに関わるキーワードを挙げれば、「業績」、「費用」、「規模・業種」、「マネジメントシステム」、「本業」、「認証取得・維持」、「文書」、「内部監査・マネジメントレビュー」、「QMS」、「クレーム」です。

この順でお読みいただくのがよいと思っておりますが、目次をご覧になって、興味深いテーマからお読みいただき、QMS認証の有効活用に関する考察を深めていただければ幸いです。

2018年8月

編著者を代表して

平林 良人

#### ■ ISOの規格条文引用について

本書は、ISO 9000、ISO 9001などの表記で規格条文を掲載しておりますが、それぞれJIS Q 9000、JIS Q 9001などJISから引用しました。必要に応じてJIS規格票をご参照ください。

# 目 次

まえがき ..... iii

## **誤解 1 ISO 9001 をやれば会社はよくなる ..... 1**

ISO 9001 の本質とその限界／QMS のレベルと固有技術／何を QMS の目的とすべきか／ISO 9001 の QMS モデルの効用／ISO 9001 を活用して会社をよくする／QMS の意図した結果(QMS モデルの目的)

## **誤解 2 ISO 9001 の認証取得(維持)費用は高すぎる ..... 11**

ISO 9001 の認証取得の効果／ISO 9001 の QMS モデルの効果／ISO 9001 の効果の把握／ISO 9001 の認証取得の費用／ISO 9001 認証取得を契機とする投資

## **誤解 3 ISO 9001 は大企業の製造業向けで、 中小・零細企業には無理である ..... 17**

(1) 大企業のような“立派な”品質マネジメントシステムを構築しなければならない

文書化に関する誤解／“立派な”マネジメントシステムに対する誤解

(2) ISO 9001 の QMS は製造業向けであり、他の業種・業態には合わない

認証取得済み組織のデータ／ISO 9001 要求事項の解釈／ISO 9001 の QMS モデル

## **誤解 4 マネジメントシステムはすでにあるのだから ISO マネジメントシステムは必要ない、 ISO マネジメントシステムは構築できない ..... 27**

はじめに

(1) マネジメントシステムはすでにあるのだから ISO マネジメントシステムは必要ない

マネジメントシステムとは何か／組織のマネジメントシステムへの ISO 9001 の QMS の組み込み

(2) マネジメントシステムはすでにあるのだから ISO マネジメントシステムは構築できない

いままでの文書に加えて ISO 文書が要求される／「すでにあるマネジメントシステム」を改善できない／すでにあるマネジメントシステムはしっかりしている／品質マネジメントシステムは組織の中にすでにある／すでにあるマネジメントシステムの見直しは今の体制ではできない／すでにあるマネジメントシステムとモノサシが異なる

**誤解 5 ISO 9001 認証の取得・維持に手間がかかりすぎて、本業がおろそかになってしまう …………… 43**

はじめに／ISO 9001 認証の取得・維持と本業とを別物として扱っている／ISO 9001 の意図をはき違えている／ISO 9001 認証の取得・維持についての誤った理解／手間がかかることを否定的に捉えている／自分たちの本業を理解していない

**誤解 6 どうやったら ISO 9001 が楽に取れますか？ …………… 55**

はじめに／楽に ISO 9001 に適合した QMS を構築して認証の取得をしたい／楽をして ISO 9001 を取得した結果／借り着の品質マニュアルを着た A 社の例／A 社のような組織のその後／丸投げしてしまう・したくなる理由／ISO 9001 は本当に難しい？／“楽な” ISO 9001 の QMS(再)構築法、維持法とは／おわりに

**誤解 7 ISO 9001 に基づくシステム構築は品質部門の仕事です …… 65**

品質部門の仕事は何か？／ある品質管理部門の担当者の悩み／ISO 9001 マネジメントシステムが真に有効であるために／目的が明確でない ISO 9001 導入が招く災厄／「システム文書作成＝マネジメントシステム構築」ではない／真に有効な ISO 9001 システムの構築に向けて



**誤解 8 ISO 9001 では結局、文書があればそれでいいんでしょ？ ……73**

良質な製品・サービスを提供するためには／標準(化)と文書の関係／文書の3つの役割／文書をどこまでもてばよいか／よい文書とは何か／標準どおりの業務の実施

**誤解 9 今回の審査も指摘がゼロでよかったです！ ……85**

「指摘」の意味／受審組織側における誤解／審査側における誤解／よい審査にするために／審査のPDCA

**誤解 10 ISO 登録維持のための年中行事として、  
内部監査とマネジメントレビューをちゃんと継続して  
やっています ……93**

役に立たない内部監査やマネジメントレビュー／QMSのPDCAを回すツールとして活用する／内部監査を有機的な活動とするために／監査プログラムの策定／監査準備とチェックリスト／監査証拠を得る方法／監査の実施／マネジメントレビューを有機的な活動とするために

**誤解 11 QMS って、ISO 9001 のことですよね ……103**

ISO 9000 とは何か／QMSの意義／QMSモデルとしてのISO 9001の位置づけ／QMSモデルのいろいろ

**誤解 12 ISO 9001 認証を受けた会社は、  
市場クレームを起こさないんですよ ……115****(1) 認証制度の本質**

QMS認証制度とは何か／よいもの・よい方法への誘導／有用な認証制度の4条件／QMS認証の効果

**(2) アウトプットマターズ**

ISO 9001の適用範囲／アウトプット問題／ISO 9001：2015への反映／品質保証／日本における品質保証の意味／ISO 9000の世界での品質保証／「品質を保証する」と

は何をすることか／クレームはなぜ起こるか

(3) 認証審査

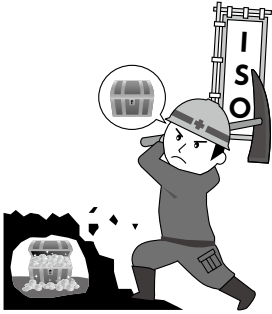
よい認証制度とは…?／認証制度の質／認証制度のビジネスモデル／適合=非「不適合」なのか／灰色は黒と見なすべきではないのか／ISO 9001 適合とは何か／能力実証型審査／あるべき QMS 能力像／審査の焦点

あとがき ..... 151

引用・参考文献 ..... 156

索引 ..... 157

## 誤解 1



## ISO 9001 をやれば会社はよくなる

過日、私はこんな相談を受けたことがあります。従業員約 50 名の給排気設備の製造・設置を営む A 社の経営者からでした。

「10 年ほど前に、顧客やコンサルタント、金融機関などから、『ISO 9001 をやりなさい、そうすれば会社はよくなります』といわれ、認証を取得しました。社員はまじめにやって、毎年審査員からも「皆さん大変に熱心にやって素晴らしいです、不適合はありません」といわれています。内部監査をやって、不適合はありません。

ただなんとも我慢できないのが、たまに不適合が出てきても、何とかの記録がないとか、捺印が漏れているとかで、会社の経営に役立つ指摘が出た試しがありません。ISO 9001 認証を取得したことで会社がよくなってきている実感はありません。それなのに、毎年審査費用はかかるし、今回は規格の改訂で規格要求事項が大きく変わったということで、このためのコンサルティングの費用もかかります。こんなことでは、ISO 9001 も返上したほうがよいのではないかと思っています」

本当に ISO 9001 の QMS を構築・運用すれば、会社(の業績)はよくなるのでしょうか？ こんな『ISO 9001 をやれば会社はよくなる』という大誤解が本書の皮切りです。

## ISO 9001 の本質とその限界

ISO 9001 規格はそもそもが、欧米諸国で、国や地方自治体、さらに企業などの物品購入者が調達する際に、供給者に要求する品質保証システム規格がそれぞれの国にあったものを、国際取引の活性化のために共通化することを目的に、英国の規格をベースにして決めたものでした。それが後に、品質マネジメントシステム認証の基準として使われるようになったものです。国際規格を評価の基準とすることで、品質保証は、内部の品質保証を充実するための活動に加え、外部に信頼感を与えるように実証する活動の側面にも焦点が当てられるようになりました。

一方、その弊害として、実証の記録である文書や記録を審査のためだけに作成するようにもなって、多くの組織で、社内の品質保証レベルは変わらず、説明する能力ばかりがうまくなってきています。A社の経営者が言うように、審査員には褒められ、内部監査で不適合がなくなっても、それは説明する能力ばかりが高くなっただけで、中身が充実しなければ、会社の業績とは無縁となってしまうのです。

この『ISO 9001 をやれば会社はよくなる』はずなのによくならない、という誤解の大元を少しひも解きましょう。それは、先に述べたような生い立ちをもつ ISO 9001 の QMS モデルの、次のような「本質」とこれらに関する「限界」から来るのです。

- ① 評価の対象は「マネジメントシステム」である。「技術」そのものは対象としていない。技術に関する評価は、必要な技術がマネジメントシステムの構成要素である手順、マニュアルなどの標準類に適切に埋め込まれ、技術レベル向上の仕組みがあるかどうかに限られる。
- ② 評価の視点は、マネジメントシステムの「適合性評価」であって、そのシステムを運用して得られた「パフォーマンス」そのものは評価しない。パフォーマンスが望ましくない場合、その理由・要因をマネジメントシス

テムの脆弱性に求めて評価する。

- ③ 評価の法的根拠は「任意」であって、民間の第三者機関による「適合性」の評価である。
- ④ 品質マネジメントシステムの目的は、「品質保証+ $\alpha$ 」であって、「総合的品質マネジメント(Total Quality Management : TQM)」ではない。
- ⑤ 管理における関心事は、計画の質よりも実施の質にあり、計画どおり実施すればよい結果が出ることを前提にしている。
- ⑥ 検証機能を重視している。
- ⑦ 管理のスタイルは、計画、実施、検証の3つの機能の分離を前提としており、管理の実施者の管理スパンが限定されている。

前述の A 社は、まさにこの「ISO 9001 を基準とする QMS 認証のもつ本質から来る限界」の落とし穴に、ズッポリとはまってしまったのです。社員は一所懸命に、ISO 9001 の要求事項に「適合」するために文書や記録を作って、審査ではうまく答えて褒められ、内部監査では同じことを繰り返し確認することで不適合はなくなり、すべてうまくいっているはずなのに、空回りをしているのです。

---

## QMS のレベルと固有技術

---

別のある印刷会社 B 社と C 社ではこんなことがありました。印刷業では最近では、CTP (Computer To Plate) で製版するのが当たり前のように普及していますが、ひところは価格が高くて小さな会社ではなかなか手を出しにくいものでした。B 社は、これからはこれが活躍するはずだと思い、「ムリしてでも」と導入しました。一方、C 社はもう少し様子を見ようということで導入しませんでした。

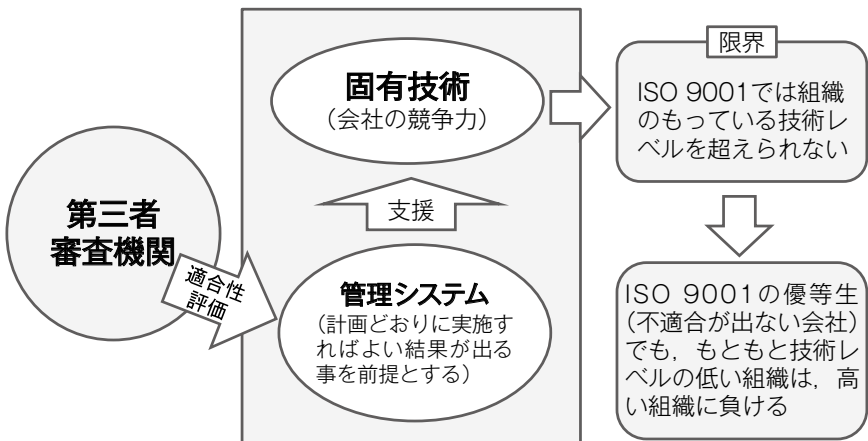
両者とも ISO 9001 の認証取得をしています。B 社は初めてで難しいこの機械の操作の手順を標準化していなかったため、審査のときに指摘を受けて、さっそくこの手順書を作成しました。C 社はいままでどおりの標準化された作

業方法を守り、審査でも指摘を受けず、内部監査でも指摘ゼロです。

両社のその後の業績は、ISOの優等生であるC社は業績が悪化し、ISOで指摘を受けたB社は、CTPをみんなが操作できるようになり、これを活用して業績が上がりました。

この例を、先ほど紹介した「本質と限界」から見ると、B社とC社の違いは、前述の①の評価(審査・監査)の実質的な対象です。対象は技術と裏腹の同じ「管理(マネジメントシステム)」で、技術そのものではありませんが、一方は高い技術レベルの作業の標準化であり、片方は低い技術レベルの作業の標準化です。評価の場面で、その技術の内容や、経営目的に適合するパフォーマンスを達成できる技術であるかどうかは評価しません。その技術を具現化する標準ができていないか、そのとおり実施しているかを評価します。したがって、ISO 9001に形式的に適合するよういくら頑張っても、現在保有している技術のレベル以上の結果は引き出せないのです(図表1)。

また、QMSを運用して得られるパフォーマンスそのものについても評価の対象にもせず、あくまでもマネジメントシステムの適合性に限定されるといって、前述の②の限界があります。C社は、「労多くして益なし」の好例といえ



図表1 ISO 9001の本質と限界の一例

ましよう。

---

## 何を QMS の目的とすべきか

---

もう一つ例を挙げましよう。D社は、電機関連部品の金属の切削加工をする会社です。顧客である親会社は、D社をもっとよくしようとしてISO 9001の導入を奨めました。導入した当時は、D社の受注も多く、大変に忙しい会社でした。そこでできるだけ手間をかけないように、コンサルタントと相談して、現状で実施している以上の業務を増やさないように構築しました。

例えば、品質目標は「クレームの減少」として、これを営業部門も含めて、全社で展開しました。目標を達成するための手段は明確に決めず、毎月の会議ではクレームの発生件数を確認し、その対応に追われるだけでした。

一方、ライバルのE社は、当時D社よりも売上の低い会社でした。E社の社長は、なんとかD社を追い抜きたいと考えて、品質目標に「売上高」と「粗利益額」を入れて、営業部にはこれを品質目標として設定をさせました。そしてこれを達成するための手段を明確にして、この進捗を社長自ら毎月監視し、確実に管理をしました。

その後、D社、E社の親会社は、電機業界の不況のあおりを受けて、国内工場を縮小し海外展開することになり、このために両社への注文量は減りました。D社は倒産寸前になり、E社は営業力の向上により、新規顧客を開拓することで事業を継続しています。無論のこと、E社はD社を追い抜きました。

この例を、前述の「ISOの本質と限界」の④に関連づけて見ますと、D社は品質目標を、製品の品質保証のみに限定し、「品質保証+ $\alpha$ 」の域を脱せずISOを運用していたのです。これに対してE社は、この目標管理を全社の総合的な品質マネジメントの一つとして位置づけ運用することで、この限界を乗り越えたのです。

このように、『ISO 9001をやれば会社はよくなる』は誤解です。ISO 9001は「ただ」やっただけでは、会社の業績はよくなりません。いくつかの例で示

したような、ISO 9001 の QMS モデルの本質と限界をよく理解し、これを積極的に乗り越えていくことを意識して構築・運用することが大切なのです。

---

## ISO 9001 の QMS モデルの効用

---

ここまでは、ISO 9001 の QMS モデルの本質と、ここから来る限界について話をしました。これだけを読むと、やっぱり ISO 9001 はだめなんだ、と悲観的になってしまいそうですが、そうではありません。ISO 9001 の QMS モデルの本質から来る限界の裏側には、その「効用」もあります。効用としては、以下の6つが挙げられます。

- 1) 基本動作の徹底：決めて、実行し、これを検証することを確実にを行うことにより、しっかり守らなければいけないことを徹底する。
- 2) QMS の継続的な見直し：不適合や不具合を顕在化して、これに対する是正処置を継続することで QMS を継続的に見直せる。
- 3) 外圧の活用：外部の人による意見により、強い動機づけができる。
- 4) QMS の国際モデル：世界に通用する品質保証システムモデルに準拠しており、自信がつき、やりがいにつながる。
- 5) 責任権限：責任権限の曖昧さから生じる不適合や事故の発生、効率低下を防止する。
- 6) 文書化：これまで日本の企業、特に中小企業で課題であった、文書による標準化や、伝承しにくかった作業や技能が確実に組織共有のものとなる。

小規模・中小企業の経営者に、「ISO をやって何かよくなりましたか」と聞くと、かなり多くの方から、「PDCA サイクルを回すことがうまくなりました」という声を聞きます。

その中身をよく聞くと、いままでなかなか進まなかった作業や業務の手順の文書化による標準化ができるようになり、この標準に従って実施して、これを内部監査などでチェックして、守っていなければこれを注意して、確実に



実施させること、すなわち SDCA サイクル(「平地の」PDCA サイクル、Sは Standard の頭文字であり、計画が標準化されている PDCA サイクルを強調した表現)が回るような体質になってきたということのようです。

できた標準をさらに高いレベルの標準にして、「坂道を登る」PDCA サイクルがまだ十分に回っていないのは残念ではありますが、それでも今までこのことができていなかった会社にとっては天と地の差です。

このようなことが課題となっている組織にとっては、この効用は見逃さないでしょう。これは、前述の「ISO 9001 の QMS モデルの効用」の、1)、5)、6)と、2)の一部の効用をうまく活用している例といえましょう。

こんな事例もあります。あるプラスチック再生会社の F 社の例です。ご存じの方もいるでしょうが、プラスチック再生工場には、飲料容器に使用されたり、さまざまな工場から出る廃棄プラスチックなどが集まります。中には、汚れたり、異物の詰まったペットボトルもあつたりします。工場の構内は、そんな使用済みのプラスチックがいっぱいに置かれています。

このような職場環境の中で、F 社ではたくさんの若い社員が汗まみれになって働いています。

社長は、この若い人たちになんとかやりがいをもって仕事をしてもらいたいと思い、そのために ISO 9001 の QMS モデルを導入しようと決意しました。

世界に通用する国際規格を、自分たちの努力で認証を取得して自信をもたせ、そしてこれで管理することで管理者としての管理能力を養成する。さらに、毎年の審査を、一つの成果の発表の場として利用する。ざっとこんな着想です。

見事、このねらいは当たり、いま F 社は活気あふれる職場となって、事業も順調です。これは、前述の「ISO 9001 の QMS モデルの効用」で見ると、3)、4)、5)の効用を、うまく活用している好事例といえましょう。

## ISO 9001 を活用して会社をよくする

さて話は変わります。私は、冒頭の A 社の経営者からの相談に、どのように回答したでしょうか？ 答えは次のとおりです。

「社長さん、ISO 9001 を何のために運用するのかを明確にしてください」

ISO 9001 に基づく QMS の運用目的を、会社のもつ課題に合わせて決めることで、素晴らしい効果につながるのは、F 社の例で明らかでしょう。

A 社の経営者との会話は続きます。

「でもその目的は、もう、おっしゃっていましたね。目的は、会社の経営が継続することですよ。そのために相談にいらっしゃったわけです。

ではライバルに勝って、会社の経営が継続するためには、会社のどんな力（競争優位要因）が維持・向上されなければいけないのですか？ その競争力が維持されるためにやらなければならないことはどんなことですか？

そのことが、貴社の品質マニュアルの中に盛り込まれるようにしましょう。そうすれば、外部審査でも内部監査でも、そこで出てくる指摘が会社の経営に結びついてくるはずですよ」

お気づきのように、これは ISO 9001 : 2015 の簡条 4 で追加になった要求事項に似ています。ただし、ISO 9001 規格では、この目的はそれぞれの組織が決めるようになっていますが、私はこの A 社の経営者に対して、QMS の目的を「事業の継続」と断定しました。

私は、A 社がそれを目的としていることがわかったからそう言っただけのことで、最終的には組織自身が決めるべきものでしょう。ただ言えるのは、目的を決めなければ、ISO 9001 は無用の長物になってしまう可能性が高いこと、そしてこの目的の決め方で、ISO 9001 の役に立ち方が左右されるということです。

2015 年度の改訂の意図を大まかに意識すると、これまで述べてきたような ISO の本質的から来る「限界」を超え、その「効用」を享受できるように、

「QMSの目的を明確にしてください」といっているように読みとれます。

すなわち、「QMSの意図した結果を達成する組織の能力に影響を与える課題」を明確にして、ここから生まれるリスクと機会に対して、QMS（または関連する事業プロセス）の中で対応するように、と要求しています。

さてここで「QMSの意図した結果」を組織がどのように決めるか、です。この決め方でQMSのレベルとその役に立ち方が左右されます。

---

## ■ ■ QMSの意図した結果(QMSモデルの目的)

---

G社は、従業員12名(正社員5名)の小規模な町工場です。

前向きな社長は、すでに十数年前にISO 9001の認証を取得しました。しかしながら、認証の維持に毎年かかる費用も工数も馬鹿になりません。スリム化を図って、いまやっていることをISOに一致させればいいのだ、とよく言われているが、それでは意味がないし、よくなっていかない。結局はISOのために、自分を無理やり合わせていると感じました。

そんなことを考えた社長は、2015年版でいう「QMSの意図した結果」(すなわち、ISO 9001のQMSモデルの目的)を、真正面から「自社の事業の継続」を可能にする「競争力の維持・強化」と据えました。

そうすると、G社の競争力を低下させる状況がリスクであり、これを強化するのが機会であり、これを明確にすると自社の外部・内部の課題が具体的に見えてきました。また、このリスクを予防し、機会を実現するための取組みを明確にして、自社の品質マニュアルや品質目標の中に埋め込みました。

こうすることにより、日常の管理にメリハリが付き、内部監査はこのことを重点的に確認し、マネジメントレビューでは、具体的な外部・内部の課題の変化を確認することで、これまでは形骸化していた活動が、俄然活き活きとしてきました。

G社は、この競争力強化のための取組みを、品質目標だけでなく3カ年の中期計画を作り、いま着々と競争力を強化しています。事業も順調です。

さて、『ISO 9001をやれば会社はよくなる』という誤解について、いろいろな会社の例を挙げながら検討してきました。ISO 9001のQMSモデルは、ただ表面的に適用するだけでは、会社(の業績)はよくなりません。これを「誤解」でなく、ISO 9001の本質としての「理解」にするためには、まずは「ISO 9001に準拠した自社のQMSの目的を明確にすること」が必要です。

そのために具体的にどのように実施するかは、今回の事例をお読みになってもわかるように、組織のもつ課題によって千差万別です。

ぜひ、あなたの会社の「目的」を明確にし、本章で説明したISO 9001のQMSモデルのもつ「本質と限界」、そして「効用」をよく理解したうえで、業績向上のための「活用の仕方」を工夫してみてください。