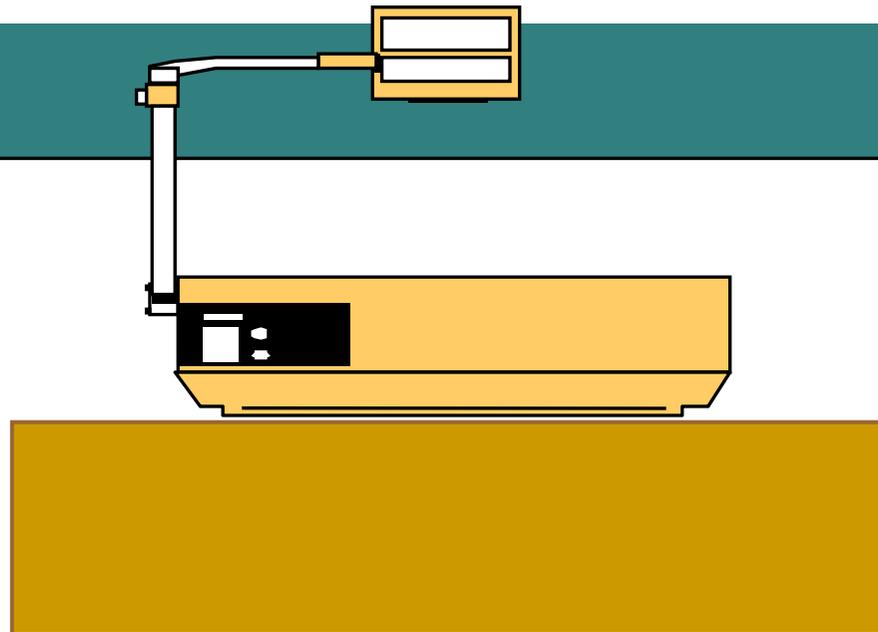


ISO/MSの価値向上

を目指して

—2016年度マーケット調査委員会の
調査結果を踏まえて—



明治学院大学
経済学部教授
神田 良

目次

1. 問題意識
 - ・ 日本のISO状況を憂う
2. 2016年度マーケット委員会調査の発見
 - ・ 調査の概要
 - ・ 優良企業の共通性
 - ・ 成功のポイント
3. 企業成長を支える認証機関の役割
4. 企業成長に寄り添う認証機関
5. 企業成長に向けた関係構築
6. 学習の輪を広げる
7. ISO/MS価値向上に向けて

問題意識 2

本来的なISOの役割とは

ISO導入

⇒ マネジメントシステムの改善

⇒ 十分に高いコスト・
パフォーマンスを実現

競争力向上手段

としてのMS

品質・安全・環境など
への客観的な対応

ISO認証自体への疑念

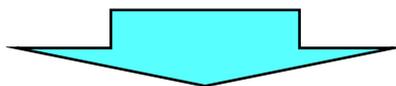
ISO必要性の高まり

ISOマネジメント価値の
再確認が必須

調査の全体像：調査課題

課題1： **認証取得企業はどのようにISOを活用しているか**
＝どのようにして、継続的な企業成長（取引拡大、企業運営の効率化、新規事業など）に活用しているのか

課題2： **審査は活用に対してどのように貢献しているのか**
＝審査機関のどのような審査行動が、そうした企業成長に結びついているのか



ISOを導入して企業成長に結びつけた企業
＝「優良企業」の活用プロセスを、
インタビューによって、具体的に把握する

調査の全体像：調査の枠組み

調査の全体像

審査主体

審査企業への情報
提供など、**関係づくり**

審査員選抜
判定会議

**機関内
組織的学習**

**認証機関への
報告・連絡・相談**

**審査員の力量
審査活動**

業務理解・現場理解
説明
指摘事項・報告書

質問項目 認証対象企業

**イベント(複数でも)
企業の学習・成長**

Before → *After*

組織体制・組織資産
会議体などの仕組み
担当者とその役割
蓄積された知識の活用 etc.

MS運用

目標設定・評価
トップの関与
(経営・業務との関連)
内部監査の運用
現場責任者の活動
現場従業員の活動 etc.

審査チーム関与
指摘・コメント etc.

全般的特徴

企業特性

規模・業種
取得動機・継続理由

ISO経験・姿勢

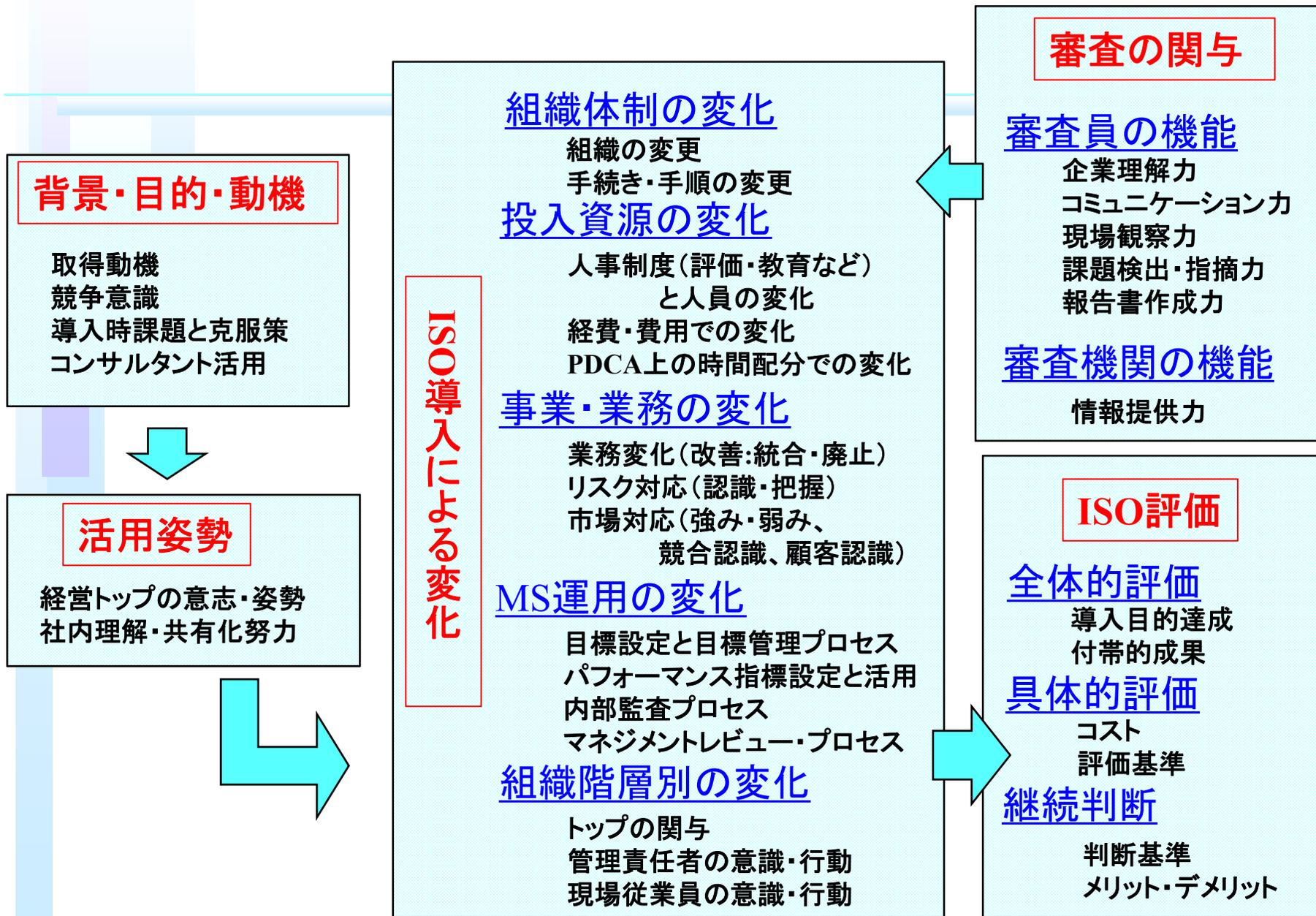
取得期間
活用姿勢
導入期
更新期
全般的評価
導入目的達成
付带的成果
認証評価

その他

認証機関への要望 etc.

成果・効果

調査の全体像：質問項目体系



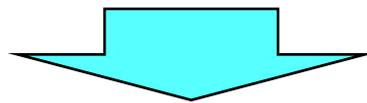
調査協力企業

調査対象企業： 35社（認証取得年順）

清川メッキ工業(株)	(株)島村工業	(株)市川工務店
東京カートグラフィック(株)		(株)三英
富士アイティ(株)	大森化成(株)	ヨコキ(株)
(株)ブンカ	御国色素(株)	ミナミ金属(株)
日本アスペクトコア(株)	坂戸ガス(株)	池田鉄工(株)
(株)宮岡	アドソル日進(株)	セントラル警備保障(株)
(株)シール堂印刷	小倉運輸(有)	(株)大宣システムサービス
富士テレコム(株)	(株)タマディック	新洸化成(株)
オリエント商事(株)	(株)ライテック	(株)アミック
伊藤病院	(株)ウエルコ	ハードロック工業(株)
食品A社	(株)高野商運	(株)コムテック
EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング(株)		(株)ヤオコー
イオントップバリュ(株)		

優良企業の共通性 1

- ✓ 社内的な活用、社外的な活用など、多様な導入背景が存在する（**多様な導入動機・背景**）
- ✓ 主体的・体系的にPDCAを活用する姿勢により、継続的に企業成長に向けたツールとして位置づける（**トップのコミットメントによる、戦略的な活用**）
- ✓ 人材育成にも意識的に活用し、成長した人材が組織の成長に貢献する（**人と組織の成長との同期化**）

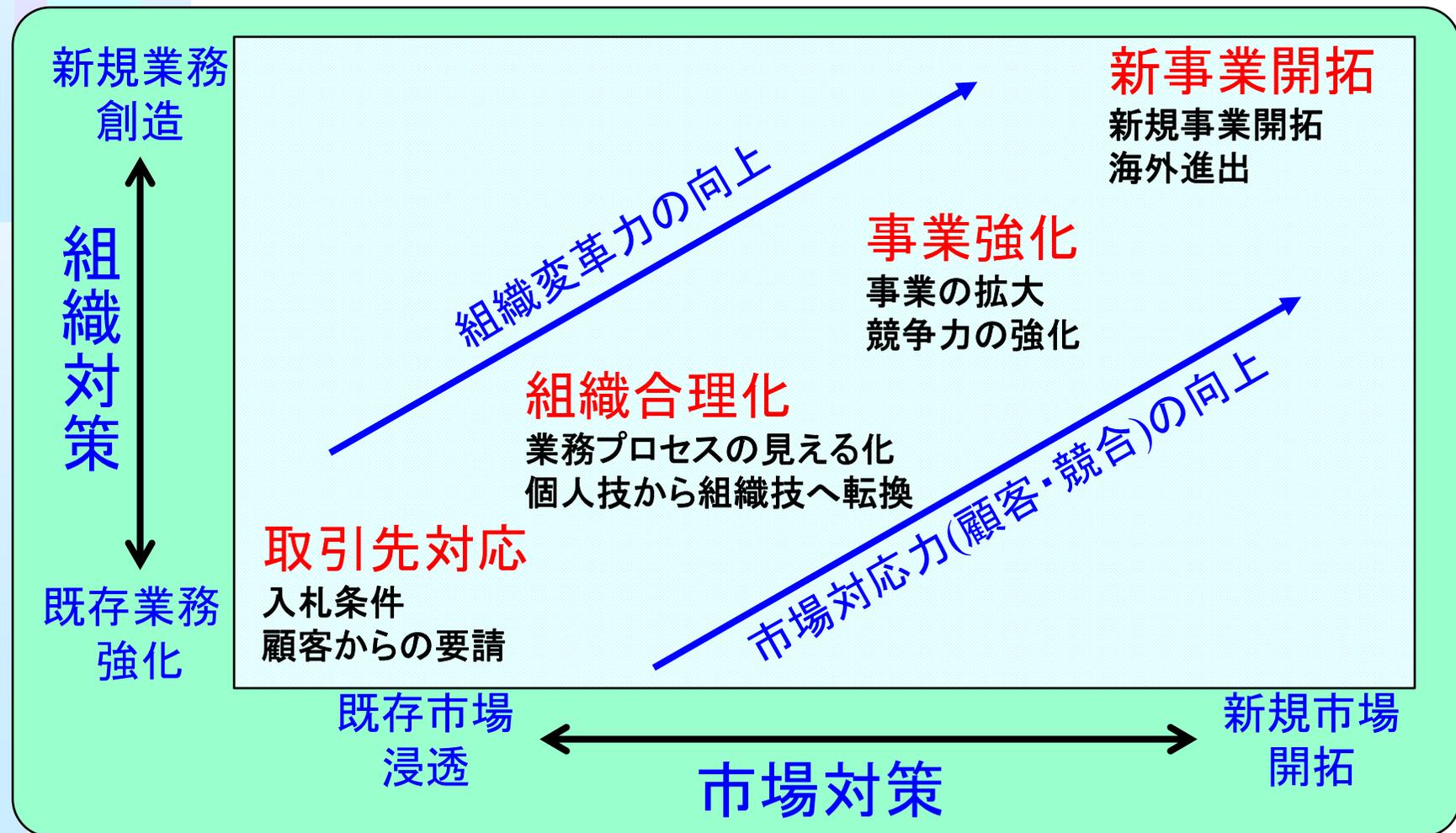


ISOが意図している**本来的な機能の顕在化**

優良企業の共通性 2

多様な導入動機

直面する状況に応じて、組織の強化と市場対応に関して、多様な成長動機がある
企業成長に応じて、導入動機の発展がありうる



優良企業の共通性 3

戦略的な活用

- ✓ ISOは、自社の事業・業務の改善・変革に必須で**企業成長に不可欠なものとの信念**をもつ(**戦略的意図**)
- ✓ コンサルタント活用の有無といった相違はあるが、**業務にISOを合わせる基本的な姿勢**をもつ(**ツール認識**)
- ✓ **トップマネジメント**が、ISO導入の**意図を明確**にして、それを**現場も巻き込んで組織的に共有**させる(**組織的意図共有**)
- ✓ 市場を意識して、取引先からの直接的な要請の有無という相違はあるが、**顧客からの信頼**を考慮する(**市場対応**)
- ✓ 明示的に意識するか否かの相違があるが、**競合企業の存在を考慮**する(**競争認識**)
- ✓ 審査は自分達では見逃してしまうかもしれない改善につながる**「気づき」の機会**であるとの認識をもつ(**学習姿勢**)

優良企業の共通性 4

人の成長と組織の成長の同期化

- ✓ ISOに特化した組織を設置するか否かの相違はあるが、業務と別の組織としてISOを運用はしない(業務への統合)
- ✓ 導入を契機として、ISO教育だけでなく、必要となる人材像を明らかにして、人材育成にも注力する(人材強化姿勢)
- ✓ 方法には相違があるものの、ISO活動を通して、現場の従業員の成長機会を提供する姿勢をもつ(成長機会の提供)
- ✓ 業務改善・事業変革への要請は絶えず生じているので、MSを活用して組織成長を継続させる(継続的成長意志)
- ✓ 組織の成長は、それを動かす人の成長に基づくとの基本的な考え方をもち(組織・人の成長同期化)

優良企業から学ぶ成功のポイント

- ✓ ISO活用のために**組織的な意図 (Intent)**を明確にする
 - ・事業運営・企業成長のためのツールであるため、**業務目的にISOを合わせる**
 - ・トップマネジメントが**意図を明確にし、それを組織で共有する**
- ✓ ISO活用のための**組織的な態勢 (Stance)**を整える
 - ・全員参加のための**組織的な態勢を整える (ISO運営体制、人材育成)**
 - ・審査はより効果的・効率的にISOを活用するための**学習機会**と考える
- ✓ ISO活用と連動して**組織的な仕組み (Organization)**を整備・改善する
 - ・改善・改革に向けて、MSを活用して**継続的に組織を変革する**
 - ・改善・変革による企業成長は、それを動かす**人の成長と連動させる**

最初の導入で、**I.S.O.の手順**を踏む

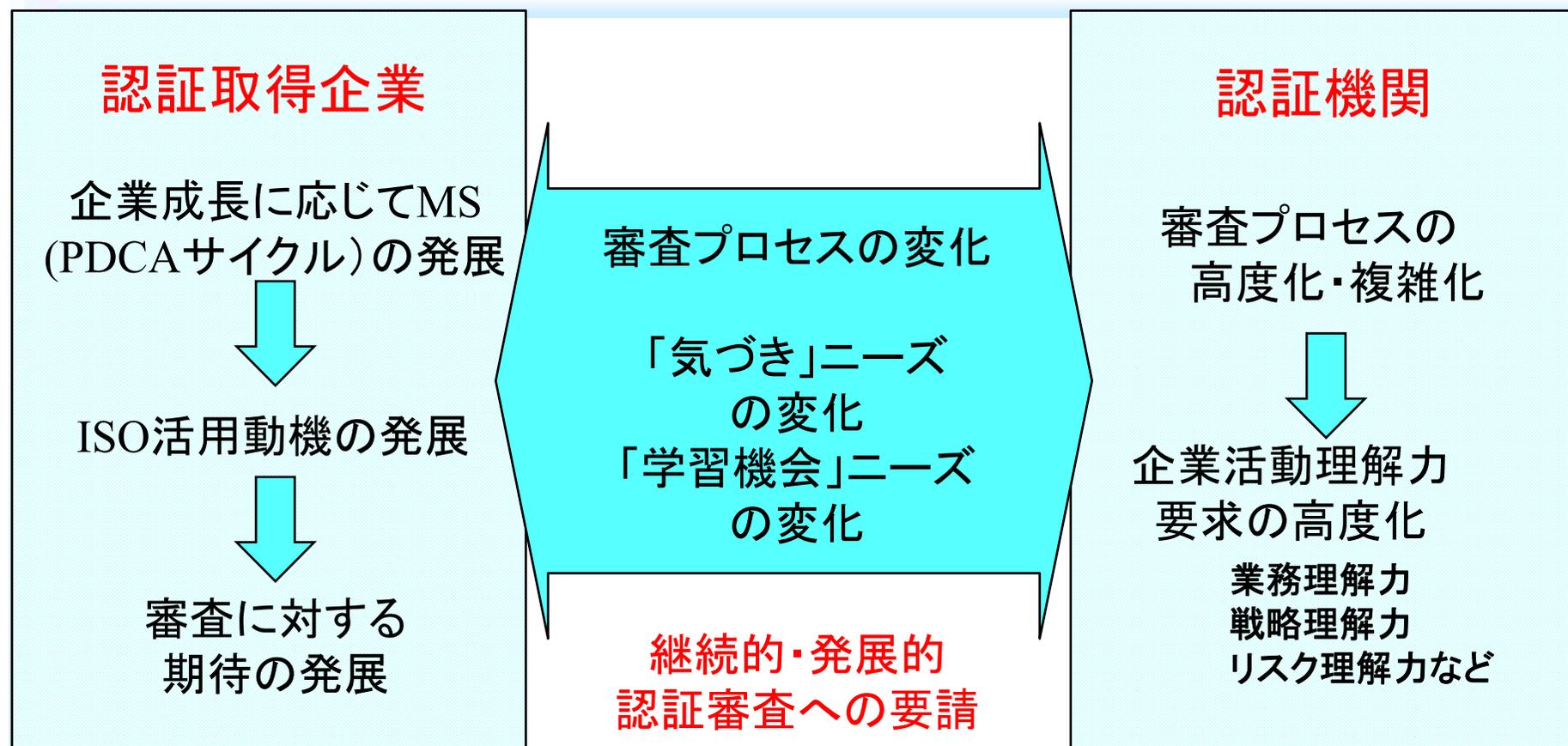
企業成長を支援する認証機関 1

認証取得企業からの共通した評価

- ✓ 審査員の、適切な認証の実施は当然のこと
(適切な審査実施能力)
それに加えて、
- ✓ 専門家として、第三者の客観的な視点から、具体的な事実に基づいて、内部の目では見落としてしまうポイントを指摘して、「気づき」を提供してくれる(気づき提供能力)
- ✓ 認証機関は、ISOの動向や、他社事例などより広い視点からの情報提供、さらには勉強の機会となるセミナーなどの学習機会を提供してくれる(学習機会提供力)

企業成長を支援する認証機関 2

認証取得企業の成長と連動する審査への期待



認証取得企業と認証機関との間での
認証を通じた**学習連動の必要性**が高まる

企業成長に寄り添う認証機関 1

多様な動機・背景への対応

成長動機とその変化

取引先対応



組織合理化



事業強化



新事業開拓

認証機関への期待

動機理解力の向上

動機理解

動機の適切性への問い

(組織変革力・市場対応力)

動機の成長への問い

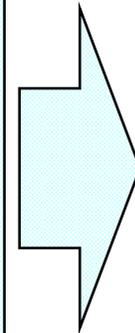
(動機進化への促し)

企業成長に寄り添う認証機関 2

戦略的な活用への対応

戦略的活用

戦略的意図の存在
(なぜISOを導入するのか)
ツール認識
(どの業務に、どう使うか)
組織的意図共有
(組織全体で意図は共有されているか)
市場対応
(顧客の要請に合っているか)
競争意識
(競合よりも強くなれるか)
学習姿勢
(審査を気づきの場と意識しているか)



認証機関への期待

戦略理解力の向上

戦略的意図の確認と理解
意図の適切性への問い
戦術としてのISOへの問い
組織共有化への問い
顧客要請認識への問い
競合認識への問い

戦略的学習姿勢への問い
戦略に向けた学習
審査活用における学習

企業成長に寄り添う認証機関 3

人と組織の同期化された成長への対応

人と組織の成長 の同期化

業務への統合

(既存業務へのISO運用の一体化)

人材強化姿勢

(必要となる人材の明確化と育成)

成長機会の提供

(ISOと連動させた現場作業を通じた
従業員の成長機会)

継続的成長意志

(MSを活用した組織の継続的
成長への志)

組織・人の成長の同期化

(人の成長に合わせた組織変革)

認証機関への期待

同期的成長理解力

業務の理解

業務と結びつく人材育成の明確化
体系化への問い

ISOと連動させた現場での
人材育成への問い

業務改善・事業改革に向けた
継続的成長意志への問い

人の成長と組織的な変革を
同期化させる意図への問い

企業成長に寄り添う認証機関 4

学習機会を提供する認証機関

情報提供を通じた 学習機会の提供

審査・審査チームを超えた学習機会

ISO(及びMS)知識の提供

(ISOの動向・新たな動き、
審査内容・変更などの情報)

ISO(及びMS)の理解を高める研修

(ISOの導入や運営に関わる研修)

導入企業の成功例

(ISOの具体的な事例と
その成功の秘訣)

認証機関への期待

学習機会提供力

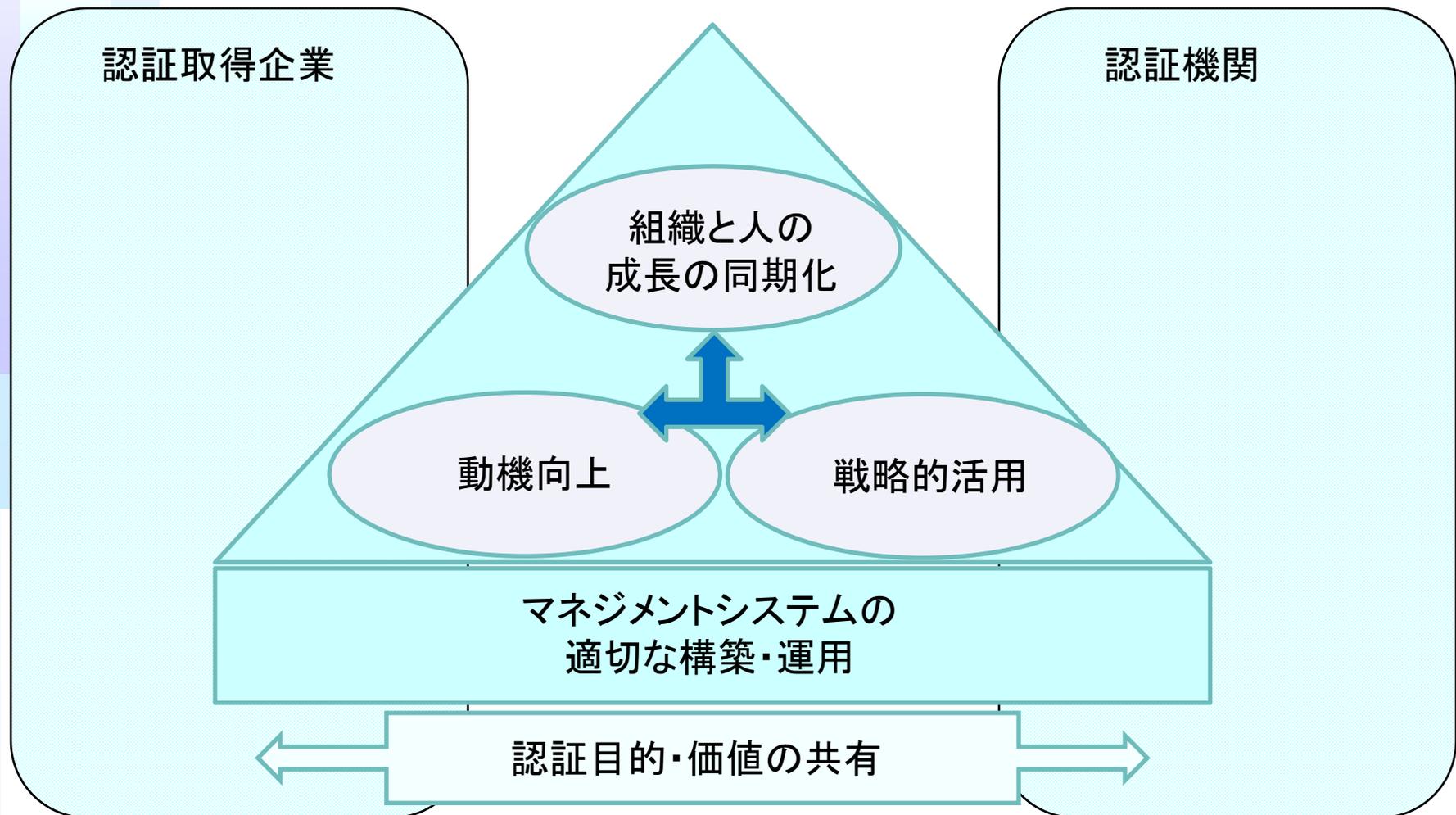
ISO知識提供力

ISO実践力提供力

ISO実践応用情報提供力

企業成長に向けた関係性構築 1

基本的な考え方



企業成長に向けた関係性構築 2

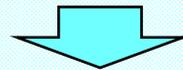
「サービス」機能としての認証

認証機関が提供する「認証」は無形で、
「サービス提供者」(認証機関)とサービス受容者(認証取得企業)
が相互作用(審査)を必要とするものである

基本的特性

無形性: 購入しても所有権が移転しないプロセスないしは活動

同時性: 提供プロセスで提供者と受容者が同時に相互作用する



派生的特性

消滅性: サービスは在庫できない

異質性: 相互作用の質によって、提供サービスが異なってくる

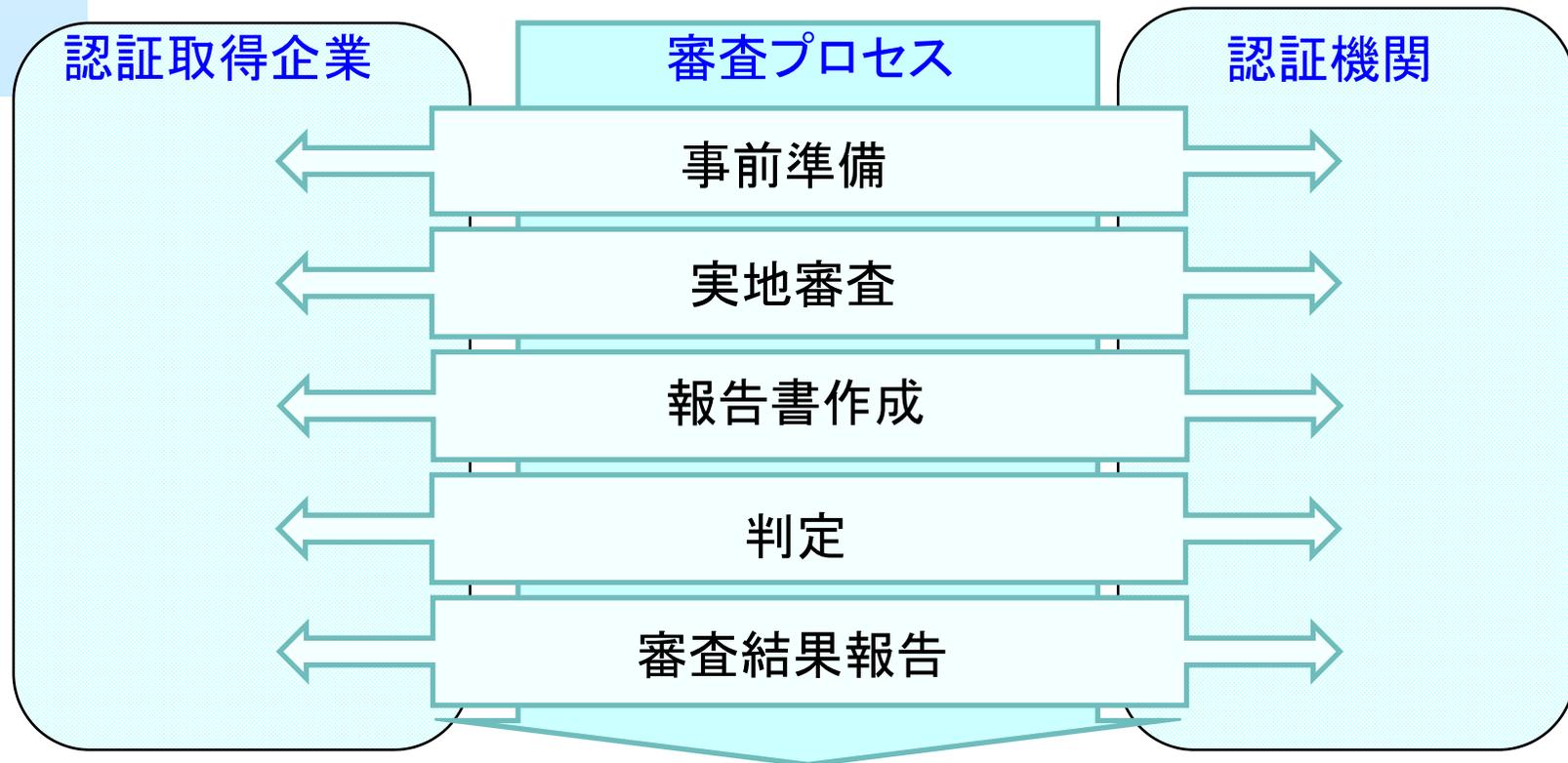
サービス提供でのポイント

- ・効果は**移転可能** ⇒ **認証効果の移転をマネジメントする**
- ・探索品質(购买前)ではなく、**経験品質**(審査プロセス)と**信頼品質**(審査後)が重要となる ⇒ **審査プロセスと審査後の関係性をマネジメントする**

企業成長に向けた関係性構築 3

学習の場(相互作用:審査)の設計

認証機関と認証取得企業の相互作用の場である、**審査プロセスの質を、相互学習の機会を増進させる**ことで高める

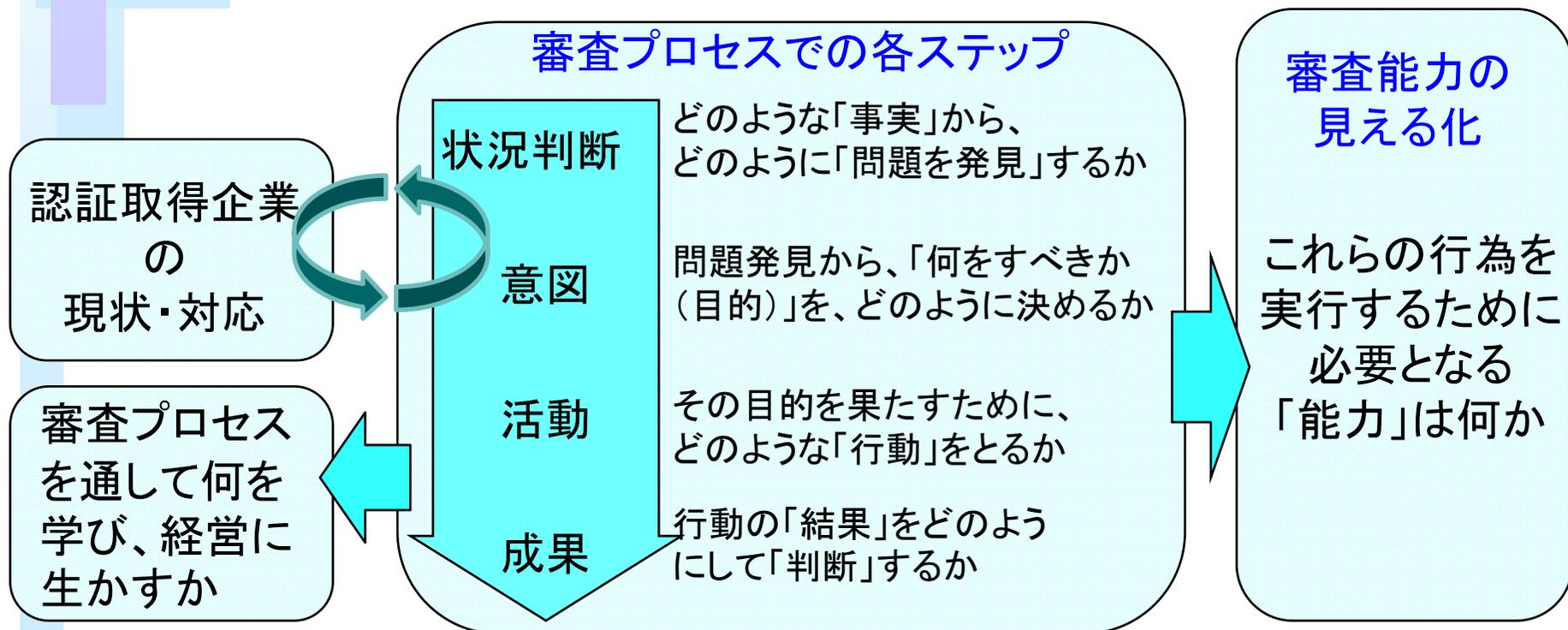


企業成長に向けた関係性構築 4

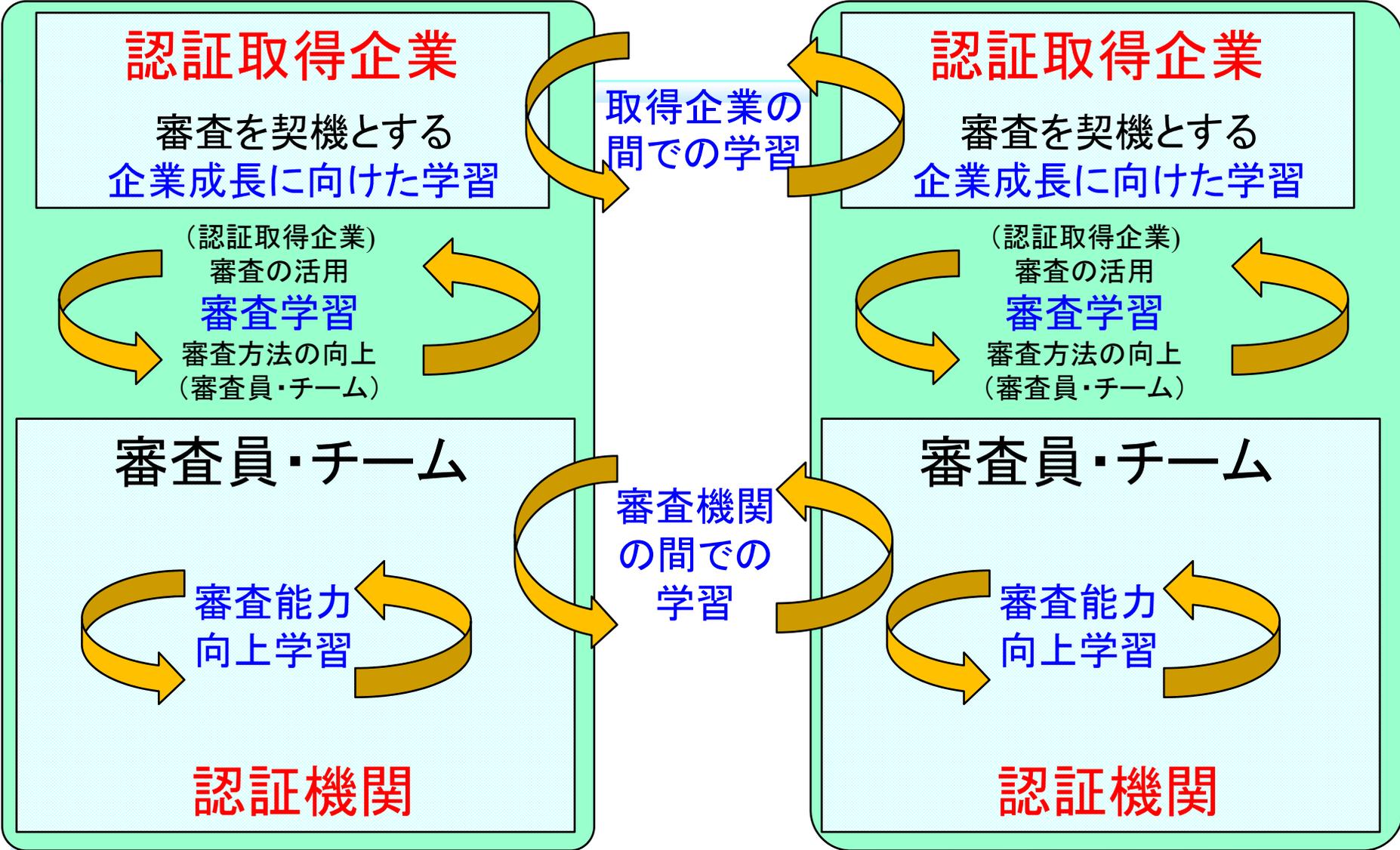
学習の仕掛け(審査での学習力の強化)

行為を通しての学習の要諦:

状況を判断して、ある目的を達成するために為す活動を見える化して、状況判断、目的(意図)、目的達成のための手段(活動)、そして活動の結果(成果)の関係を改善する



学習の輪を広げる



ISO価値の継続的向上に向けた**学習の輪の強化**

ISOMS価値向上に向けて

ISO価値 = パフォーマンス / コスト

「コストを下げるのではなく、パフォーマンス上げることにメリット」との
共通認識で、ウイン・ウイン関係を取得企業と間に構築する

審査を通して、
継続的に取得企業の「期待」を高め、
その「期待」に応える

認証取得企業

取得・継続動機の高度化
戦略的活用的高度化
人・組織の成長同期化の高度化
成長に向けた学習意欲の高度化

審査チームと認証機関

動機理解力の向上
戦略理解力の向上
同期的成長理解力の向上
学習機会提供力の向上