



第18回 JAB/ISO 9001公開討論会  
2012年3月13日

# ISO 9001認証の ブランド価値を高める

---



公益財団法人  
日本適合性認定協会  
Japan Accreditation Board

東京大学大学院  
飯塚悦功

# ISO 9001認証のブランド価値

今年度の  
テーマの意図

- ISO 9001発行25周年
  - ISO 9001規格発行(1987年3月)から**25年**
  - ISO 9001認証制度発足(1993年)から**20年**
  - **次期ISO 9001**(2015~16年改正?)は、いかにあるべきか？
- ISO 9001の意義
  - 経営における**品質**の意義.....**経営目的**としての品質(顧客価値提供)
  - 品質経営における**QMS**の意義.....QMSによる品質経営の**実体化**
  - **ISO 9001**のQMSモデルの位置づけ.....品質経営の**基盤**
  - **ISO 9001**認証の意義.....ISO 9001適合の**証明**, QMSレベル**向上**
- ところが.....
  - ISO 9001認証の**普及**に陰りが見られる.....???
  - ISO 9001認証に対する**信頼感・信用**が低下している.....???
  - ISO 9001認証の**有用性・有効性**に対して失望感が漂う.....???

# ISO 9001認証のブランド価値

今年度の  
テーマの意図

## ■ ブランド

- 自分の商品であることを示し、他と区別するために、商品につける文字、図形、記号などの**標識**。標識のついた商品
- 商品を、他の同カテゴリーの商品と**区別**するためのあらゆる概念
- 消費者の中で当該商品に対してできあがる**イメージ総体**

## ■ “ISO 9000”のブランド価値

- ISO 9001認証に対する強い信頼感・信用
- ISO 9001のQMSモデルの有用性に対する高い評価

# ISO 9001認証のブランド価値

今年度の  
テーマの意図

## ■ ISO 9001認証ブランド

- 認証組織には十分な**品質管理能力**があり、適切なQMSが構築・運営されているとの信頼
- 認証組織のQMSの運用状態が適切に**可視化**されていて、組織や製品などの選択・利用において有用であるとの認知
- 様々な制度で**利用・活用可能**な有用な制度であるとの評価
- ISO 9001のQMSモデルの意図に適合する組織だけが認証され、不十分な組織は認証されないという、**認証スキーム**に対する信用
- 優れた審査員による適切な**審査**が行われているとの信頼
- ISO 9001の**QMSモデル**のScopeとレベルに対する賛同

# ISO 9000シリーズ

ISO 9000sの  
30年余

- QMSに関する一連の国際規格  
世界で最も売れた国際規格
- 1980年から検討開始
  - 1987年3月 制定  
1991年10月 JIS Z 9900シリーズとして翻訳規格発行
  - 1994年7月 改訂  
1994年12月 1994年改訂にあわせて改訂JIS発行
  - 2000年12月 第2次改訂  
2000年12月 JIS Q 9000シリーズとして新JIS発行
  - 2008年11月 ISO 9001追補  
2008年12月 JIS Q 9001追補改正
  - 2009年11月 ISO 9004改正  
2010年10月 JIS Q 9004改正

# ISO 9001の系譜

ISO 9001の  
25年

- 1987年初版発行
  - B to Bの品質保証規格, **二者間契約**
  - **購入者**が供給者に要求する品質保証システム規格
  - 第三者**認証**目的には使用しない
- 1994年改訂版発行
  - 1987年版の小さな改訂
  - 供給者の品質マネジメントシステムに対する**必要最小限の要求事項**
  - 第三者**認証**に使ってもよい
- 2000年改訂
  - 1994年版の**大幅改訂**(適用性拡大: 非製造業, 柔軟な適用)
  - 9004とのコンシステントペア
- 2008年改正
  - 2000年版の**追補**(技術的内容に変化なし)



# ISO 9000現象

ISO 9000  
Phenomena

- ISO 9001に基づくQMS認証： 多数の国々で制度化
- ISO 9000シリーズ規格： 100を超える国で国家規格化
- 発端： EU(EC)の経済統合におけるグローバルアプローチ(モジュール方式)の任意分野への拡大
- 対応： 1990年代初め, ヨーロッパへの輸出のためにアメリカ, 日本, NIESが急速に対応
- 急発展：1993~5年, 国内取引への拡大に伴い急発展
- 地位確立： **国際標準化された新たな品質保証の方法論**としての地位を確立

# ISO 9001制定初期の意義

ISO 9001発行を  
契機にして……

- 品質**経営**のすすめ
  - 経営における品質の重要性の認識
- 品質**システム**の構築
  - QMSの構築による品質保証
- 品質システムの**モデル**に対する国際的コンセンサス
  - 国際的品質保証システムモデルとしてのISO 9001
  - QMSの標準化
- 品質**保証**の方法論の変化
  - 第三者認証(審査登録)を基礎とする品質保証



# 日本の反応

日本の理解と  
反応は？

- ISO 9001のScopeとレベル
  - QMSの**最低限**要求事項 vs. TQC(総合的品質管理), 競争優位
- 基準対応か自主的か
  - 規格**適合**・要求**対応** vs. 自主的構築・運営・改善
- 誰のための規格か
  - **購入者**のため vs. 供給者のため
- 有用・有効なのか
  - QMSの**基盤**として有用 vs. 過大・過小な評価
- 認証制度のねらいは何か
  - 品質管理**能力向上** vs. 登録(能力証明)/取得(能力訴求)

# 「ISO 9000」とは何か

- 品質保証(+ $\alpha$ )モデルの,
- 国際規格(ISO 9001)に基づく,
- 民間の第三者機関による,
- 供給者の品質マネジメントシステム(QMS)に対する,
- 任意の,
- 適合性評価に基づく,
- 認証制度

「ISO 9000」を  
端的に説明すれば

「ISO 9000」には  
2つの側面がある

「ISO 9000」  
= ISO 9001 QMSモデル + QMS認証制度

基準・指針

評価制度

# 認証基準としてのQMSモデル

QMSモデルが  
基準であるとは？

- 品質マネジメントシステム(QMS)
  - (製品)品質のためのマネジメントシステム
  - ISO 9001 QMSモデル: 要求事項に適合する製品を提供するためのQMS要求事項のモデルのひとつ
  - QMS要素: QMSを構成するプロセス, 資源, 組織, 価値観など
- QMS能力
  - QMSの目的: 顧客の要求に適合する製品の提供
  - QMS能力: そのためには“能力”が必要
  - システム化: その能力をいつでも発揮できるようにするためには, 必要な能力が, QMSの枠組みや要素としてQMSに組み込まれ実体化していなければならない

# 認証基準としてのQMSモデル

QMSには  
どのような  
意義があるか？

## QMSの意義

### ■Q: Quality品質

- 顧客志向, 顧客価値提供(=経営目的)
- 目的志向

### ■M: Managementマネジメント

- 技術(目的達成のための方法論)を日常的に実現する方法論
- 原則: PDCA, 標準化, プロセス, 事実, 改善, ひと, リスク, ...

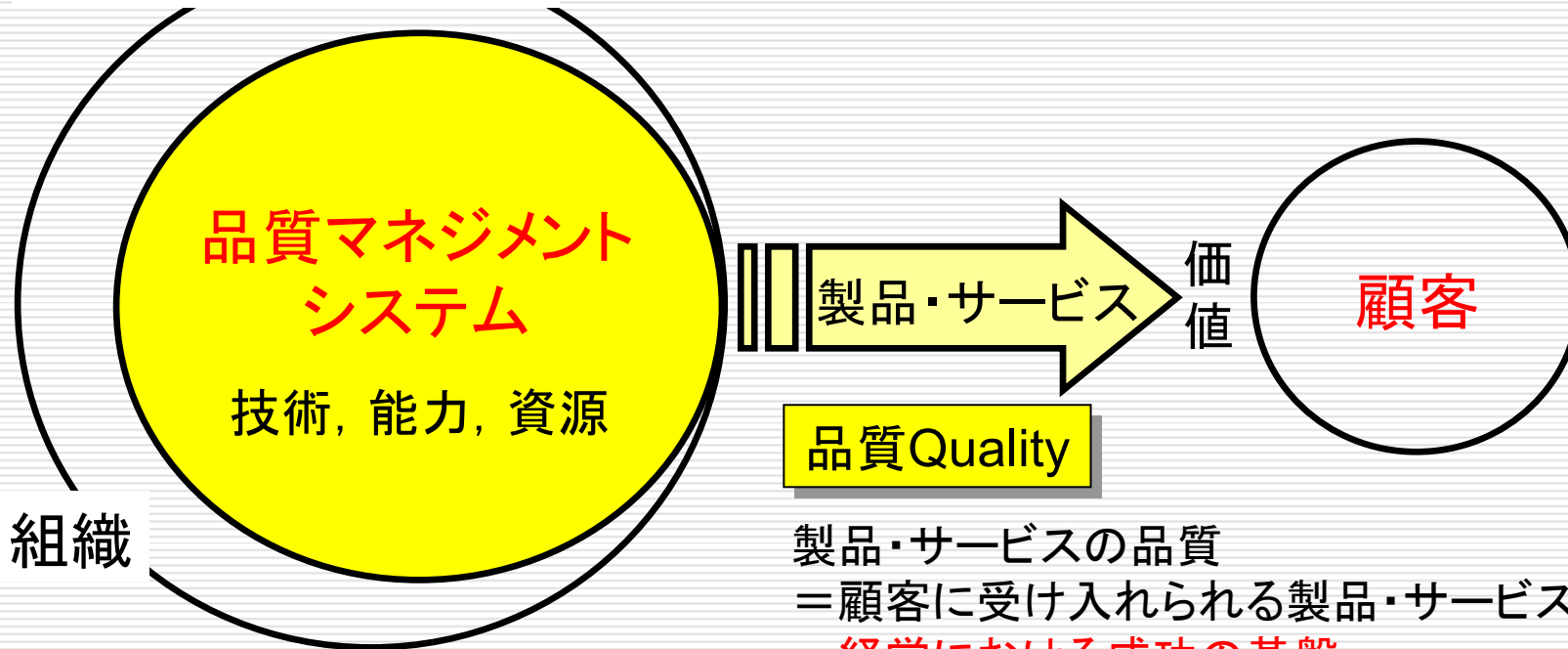
### ■S: Systemシステム

- 思いを形に: 目的達成のための仕組み・仕掛け
- システム: 目的+要素+要素間の関係

# 経営における品質の意義

「ISO 9000」が期待される理由

マネジメントシステム



組織

品質Quality

製品・サービスの品質  
＝顧客に受け入れられる製品・サービス  
＝経営における成功の基盤

経営  
Management

組織設立の目的： 製品を通じた顧客価値提供  
経営の目的： 良質製品の提供  
利益： 顧客価値提供の再生産サイクルの原資

# 人と組織を賢くする品質管理

品質アプローチ  
の意義

## ■ 頭の良さ

- **目的**: 目的の理解, 目的志向
- **因果**: 因果関係, 目的・手段関係
- **本質**: 本質把握, 本質適用, 一般化・抽象化
- **学習**: 経験に学ぶ, 教訓獲得, 成長

## ■ 品質アプローチ

- 品質概念: **目的**志向
- 方法論: **因果**関係, 目的・手段関係
- 真因・共通要因: 深い分析, **一般化**, 水平展開
- 反省・改善: PDCA, 反省, 再発防止, 未然防止, **改善**

組織的改善・改革のための優れた経営ツールのひとつ

# ISO 9001のQMSモデル

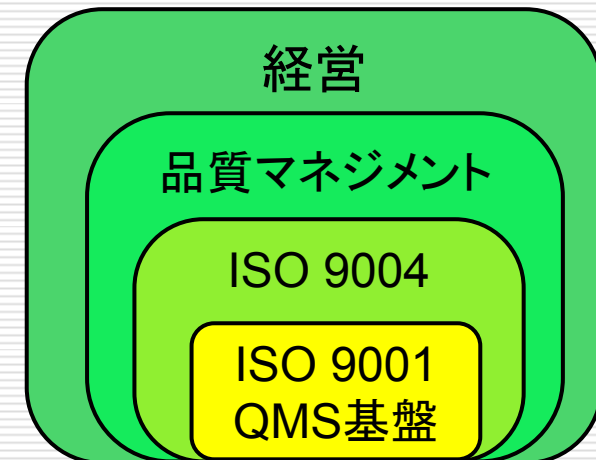
QMSモデルとしての  
ISO 9001の位置づけ

## ■ 品質保証 + $\alpha$

- 品質保証 (quality assurance):  
品質要求事項が満たされるという信頼感  
を提供することに焦点を当てた品質マネ  
ジメントの一部
- +  $\alpha$ : 顧客満足, 継続的改善

## ■ ISO 9001モデルの効用

- 組織が構築すべきQMSの基盤となりうる

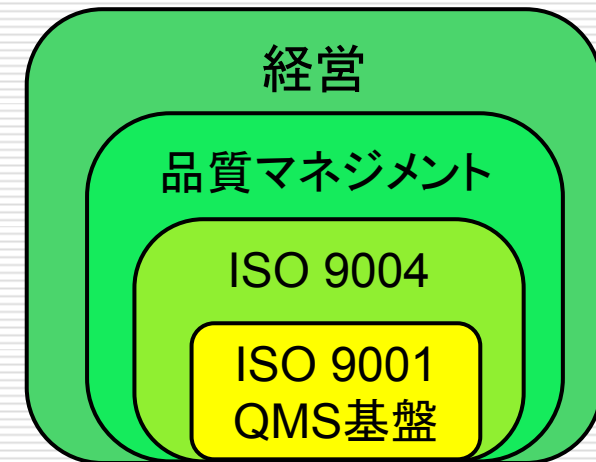


# ISO 9001のQMSモデル

## ■ ISO 9001モデルの限界

- **規格コンセプト**: 品質保証を主とするQMS要求への適合  
(vs. 競争力ある製品を提供できる組織能力の維持・向上)
- **マネジメントシステム**: 固有技術を有効活用する方法論としてのマネジメント  
(vs. 固有技術)
- **システム要素**: 目的達成のための手段に対する要求事項  
(vs. 目的・結果, expected outcome)

ISO 9001の  
QMSモデルにも  
限界が.....





# 「ISO 9000」とは何か

- 品質保証(+ $\alpha$ )モデルの,
- 国際規格(ISO 9001)に基づく,
- 民間の第三者機関による,
- 供給者の品質マネジメントシステム(QMS)に対する,
- 任意の,
- 適合性評価に基づく,
- 認証制度

「ISO 9000」を  
端的に説明すれば

「ISO 9000」には  
2つの側面がある

「ISO 9000」  
= ISO 9001 QMSモデル + QMS認証制度

基準・指針

評価制度

# ISO 9001認証制度の本質

認証制度とは何か...?

- 基準：**QMS基準**（品質保証＋ $\alpha$ のためのQMSモデル）
  - 仕様適合製品提供のためのQMS
  - 仕様適合製品提供に関わる信頼感の付与
- 認証①：**QMS能力の証明**（QMS構築・運用・改善能力の証明）
  - 顧客・社会：取引先選択の質と効率の向上
  - 認証組織：能力の訴求
- 認証②：**QMS能力の向上**（認証プロセスを通じた能力向上）
  - 認証組織：認証組織の能力向上
  - 社会：社会のレベルアップ，産業競争力向上

# 基準・指針の一般的な意義

基準・指針の  
社会的意義

- 基準, 指針: 良いもの・良い方法への統一, 誘導, 規制
  - 全体最適のための**統制**
  - グッドプラクティスの**共有**
- 二つの期待
  - **安全・安心**社会の実現
  - 国力向上, 産業**競争力**強化
- 社会**インフラ**, 競争力**インフラ**の充実
  - 良いもの, 安全・安心なものへの統一, 共有
  - 生活インフラ, 産業インフラ, 知識インフラの充実
  - 安価なインフラ活用コスト, 安価な安全・安心コスト
  - 取引の活性化
  - 経済活性化, 産業競争力強化

# 良いものへの誘導方法

社会を  
“良いもの”に  
誘導する方法

## ① 市場・購入者

- 市場原理, 自然淘汰
- 購入者の鑑識眼

## ② 提供者

- 提供者の見識, 自助努力

## ③ 指針・BOK (Body of Knowledge 知識体系)

- 私的, 学会, 業界, 公的な指針・BOKによる有用な知識の普及,  
ベストプラクティスの共有

## ④ (民間) 認証

- 評価・判定能力に対する信頼感があれば……

ISO 9001  
認証

## ⑤ 法的規制

- 強制による邪悪の抑制, 安全・安心の確保

# 認証制度の一般的な意義

認証制度の  
社会的意義

| 目的<br>関係者                  | 能力 <b>証明</b><br>(認証結果の利用)   | 能力 <b>向上</b><br>(認証の副次効果)  |
|----------------------------|---|--|
| 証明対象<br>(製品, 方法,<br>システム等) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 妥当性の証明</li> <li>・ 透明性の確保</li> <li>・ 価値の訴求</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 証明対象のレベル向上</li> <li>・ 業績向上</li> </ul>   |
| 顧客・社会                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 証明対象の選択の質と効率の向上</li> <li>・ 取引活性化, 経済活性化</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会のレベル向上</li> <li>・ 産業競争力の向上</li> </ul> |

# ISO 9001認証の関係者

認証制度の  
便益を受けるべき  
関係者

- 製品提供者
  - 提供組織
  - 業界(水平)
  - サプライチェーン(垂直)
- 製品購入者
  - 購入組織(B to B)
  - 最終消費者(B to C)
- 事業支援者
  - 投資
  - 保険
  - 流通
- 社会
  - 経済社会
  - 一般市民
- 行政
  - 行政・政治
  - 社会制度設計・運営

# ISO 9001認証の価値

ISO 9001認証には  
どのような価値があるか

| 目的<br>立場        | 能力 <b>証明</b> (認証結果の利用)  | 能力 <b>向上</b> (認証の副次効果)                           |
|-----------------|---|--|
| 提供組織            | QMS能力(, 経営管理能力)の訴求<br>製品品質(, 製品競争力)の訴求<br>QMS(, 経営システム)の透明性確保 | QMS能力(, 経営管理能力)の向上<br>製品品質(, 製品競争力)の向上<br>業績向上   |
| 業界              | 業界のQMS能力の訴求<br>当該事業分野の製品の優秀性の訴求<br>業界のQMSの透明性確保               | 当該事業分野の製品レベルの向上<br>業界全体のレベル(, 競争力)の向上            |
| Supply<br>chain | 取引の質・効率の向上<br>取引の活性化  | 取引の質・効率の向上<br>SCを流れる製品の競争力向上                     |
| 購入者             | 供給者組織の選択の質・効率の向上<br>購買管理プロセスの質・効率の向上<br>供給者QMS透明性向上による購買管理充実  | 供給者組織・パートナーのレベル向上<br>購買製品の競争力向上<br>購入者自身の製品競争力向上 |
| 事業支援            | 取引対象者の選択の質・効率の向上  | 妥当・合理的な事業(価格, 条件など)                              |
| 社会              | 良質製品の入手可能性の向上<br>経済の活性化                                       | 製品レベルの向上<br>経済力・国力の向上                            |
| 行政              | 民間の評価能力活用による規制緩和  | 政治・行政の効率向上                                       |

# 認証の価値を生むために

認証の価値を  
生み出す  
一般的メカニズム

- 認証**基準**の妥当性
  - 認証領域・分野に対する**社会ニーズ**(品質, MSに対する社会ニーズ)
  - 基準の**Scope**と**レベル**が適切(ISO 9001要求事項が適切)
- 基準**適合行動**の適切性
  - 認証取得の主体者(組織)による基準の**意図**(ISO 9001要求事項に適合するQMS像)の理解
  - 基準の意図に**適合**する認証対象(ISO 9001適合のQMS構築・運営・改善)
- 認証**プロセス**の適切性
  - **審査**(基準, 計画, 方法, 審査員)が適切(適切な審査を通じた教育・誘導)
  - **認証**の授与・維持の判断が適切(適切な判定, 能力維持の確認)
- 認証**結果活用**の適切性
  - 認証で証明された「能力」の適切な**認知・受容**(選択・取引の質・効率向上)
  - 認証で保証される「能力」の適切な**訴求**



# 認証の価値の決定要因

認証の価値を  
左右する要因は何か

ISO 9001認証が**制度設計通り**に運用されたとき、その価値を決定づける要因は何か？

- 例1：**組織**－QMS能力の訴求，信頼感付与
  - 組織が自ら**構築すべき**，ISO 9001適合のQMS像の理解
  - ISO 9001認証を基盤にした，顧客に**信頼感**を与えうるQMSの構築
- 例2：**業界**－業界全体の能力訴求，信頼感付与
  - 業界関係者による，ISO 9001認証**制度の意義**の理解
  - 業界固有の，**構築すべき**，ISO 9001適合のQMS像の理解
  - ISO 9001認証を基盤とした，関係者に**信頼感**を与えうるQMSの構築
- 例3：**経済社会**－取引の質・効率の向上
  - ISO 9001認証**制度の意義**の理解
  - 認証**結果の有効活用**方法の理解と実践（供給者，購入者として）

# 真のニーズを満たすために

認証に関わる自然な  
ニーズを満たすために

例えば、認証組織が、その事業において**自然に抱くニーズ**は、ISO 9001認証の価値によってどう満たされるのか

- 自然なニーズ
  - **製品品質**レベルの訴求したい、向上したい
  - 製品や組織の**競争力**を向上したい
- ニーズを満たすために
  - **製品の特徴**を踏まえたQMS指針の作成、適用
  - **能力訴求**の社会的インフラ、社会的インセンティブの構築
  - **競争優位要因**の特定、能力獲得、業務システムでの実体化
  - 技術、マネジメント、“ひと”のレベルの向上
- ISO 9001認証の価値に対する期待
  - **競争優位のQMS**の基盤となる基準、認証(シームレスな進化が可能)
  - **能力訴求**のスキームに相応しい認証基準のScopeとレベル

# WGにおける検討

## 「ISO 9001認証のブランド価値を高める」

WG1: **消費者**の視点から～お客様の期待を裏切らない製品の提供～

供給者のQMS能力の証明であるというISO 9001認証は、**入手する個別の製品・サービスが満足できるかどうか**に主たる関心がある一般消費者に対して、何を保証する制度であり、どのような意義があるのか

WG2: **社会**の視点から～安全・安心で豊かな社会の実現～

ISO 9001認証は、**社会に共生する構成員(国民, 行政, 組織など)の安全・安心, 豊かさ**に対して、どのような寄与ができる社会制度であり、どう制度設計・構築をすればよいのか

WG3: **産業**の視点から～産業競争力強化への貢献～

ISO 9001認証は、**価値ある製品・サービスの効果的・効率的提供**において、産業の視点でどのような価値があり、その価値を決定づける要因は何であって、価値を向上するために何が必要なのか



第18回 JAB/ISO 9001公開討論会  
2012年3月13日

## ISO 9001認証の ブランド価値を高める

東京大学大学院  
飯塚悦功



ご静聴ありがとうございました

