



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



品質マネジメントシステム

技術, 能力, 資源

組織

製品・サービス

価値

顧客

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

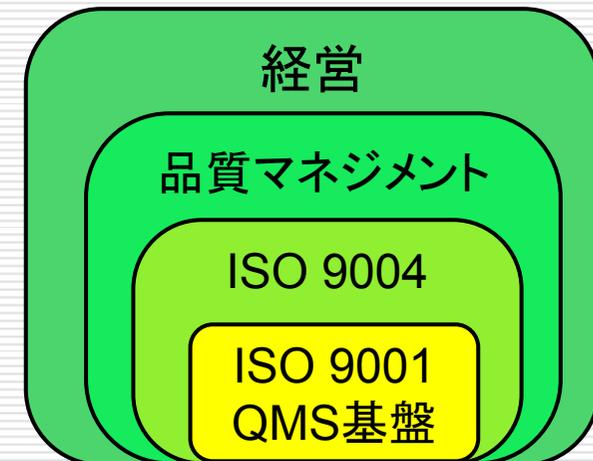
QMSモデルとしての  
ISO 9001の位置づけ

## ■ 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

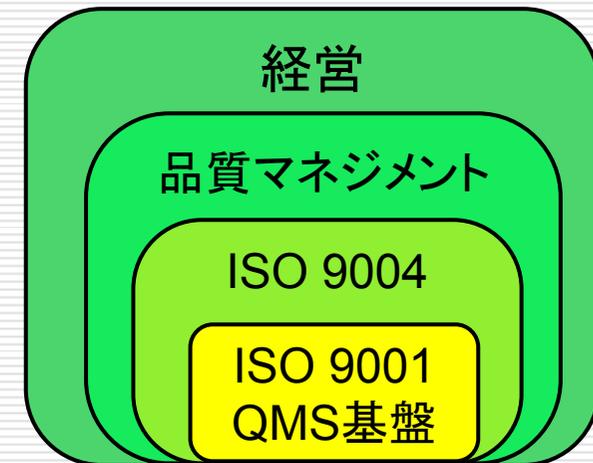


# ISO 9001のQMSモデル

## ■ 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 関係者	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)
証明対象 (製品, 方法, 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 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 製品品質(, 製品競争力)の訴求 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 製品品質(, 製品競争力)の向上 業績向上
業界	業界のQMS能力の訴求 当該事業分野の製品の優秀性の訴求 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 業界全体のレベル(, 競争力)の向上
Supply chain	取引の質・効率の向上 取引の活性化	取引の質・効率の向上 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 購買管理プロセスの質・効率の向上 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 購買製品の競争力向上 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 経済の活性化	製品レベルの向上 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



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

ご静聴ありがとうございました

