

### 6.3.15 品質マネジメントシステムの経営への貢献状況に関するアンケート

品質マネジメントシステムや認証の経営への貢献状況について、認証取得組織に対してアンケートを行った。代表的な項目の数値・コメントと、WGメンバーによる考察を記す。

#### (1) アンケート項目

1. 従業員数	6. 何を切り口に推進するか	9. 組織の活性化につながる第三者審査
2. 認証取得後の経過年数	7. 品質目標に品質外の目標を含めるか	10. 第三者審査でのコンサルの是非
3. 認証取得に関して (1) 認証取得の目的 (2) 認証取得目的の達成状況 (3) 認証取得の効果	8. 供給者に対する要求状況 (1) 認証取得の要求 (2) 第三者審査の信頼性 (3) 組織独自のQMS要求 (4) 第三者監査の実施 (5) 供給者の評価・選定基準	11. QMS推進での実態・課題・意見 (1) 認証取得の費用対効果 (2) 社内を活性化させるアイデア (3) マネリ化をなくす取組み (4) その他の推進上のアドバイス
4. 認証取得活動時の抵抗勢力		
5. QMSの経営への貢献状況		

#### (2) アンケートの対象と実施

アンケートは、当初は上段の組織群だけに行う予定であった。しかし業種と規模による違いも考えられることから、両者を対比するために下段の組織群にも追加して行った。

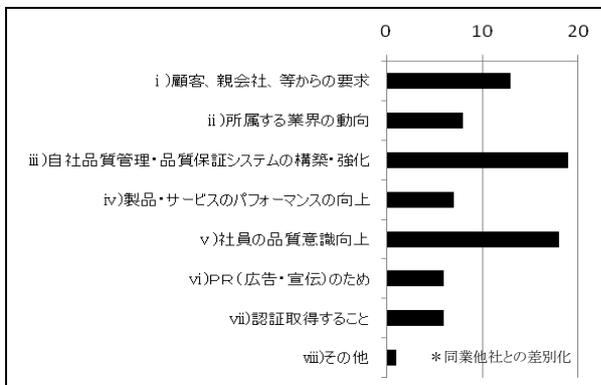
No.	調査者/時期	組織規模	認証取得年数(更新で区切り)
①	岩田稔夫 2010年12月	1~9人: ……1社, 10~50人: ……6社, 51~100人: …3社 101~300人: 8社, 301~1000人: 1社, 1001人以上: 6社 → <b>全25社</b> 。 製造業中心(それ以外の業種も含む)	0~3年: 3社, 3~6年: …2社 6~9年: 1社, 9年以上: 19社
②	森田興司 2011年 3月	すべて20名以下の組織(8~18名) → <b>全8社</b> 。 すべて建設業, 地域は多様 注: アンケートの収集期間の都合から、数値情報を得がたく、状況情報を直接聞き取った。	0~3年: 2社, 3~6年: 0社 6~9年: 5社, 9年以上: 1社

①は(狙ったわけではないが)結果として認証取得9年以上の組織が約3/4以上を占めたことから、永年運用している組織がどのように捉えているかを知ることができた。一方、②は3年以下と6年以上に二極化しており、両者の差異を知ることができた。

#### (3) アンケート結果と分析・考察

アンケート項目は、(1)に記したように多岐にわたっている。このうち主要項目について結果を紹介し、WGメンバーによる分析・考察を記す(グラフはすべて①のものに基づく)。

##### (3)-1 認証取得の目的(複数回答)



②に対する聞き取り情報
<b>【3年以下】</b> ● 親会社等の関連から取得 ● ISOが負担、役に立たないとの風評は承知している。周りからは、今更なぜ?との話しは聞くが、独自の対応で有効活用していこうとする意識が窺える。 ● コンサルを利用しているが、QM等の作成は組織の実情を反映している。
<b>【6年以上】</b> ● 営業的メリットを期待して取得 ● コンサルから提供された他組織(自組織より大きい組織)のQM等を参照し、取りあえずの認証取得を目指した。

iii v が主体で、iv vi vii は少ない。組織の体制固めが取得目的であることが伺える。

(3)-2 認証取得目的の達成状況

<p>i) 目的は達成されISOの活動に満足している</p> <p>ii) 目的は達成されたがISOの活動に満足していない</p> <p>iii) 目的は未達成であるがISOの活動に満足している</p> <p>iv) 目的も未達成でISOの活動にも満足していない</p>	<p style="text-align: center;"><b>②に対する聞き取り情報</b></p> <p><b>【3年以下】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● とりあえずの目的は達成されたが、より抵抗なく活用できるよう努力している。周辺の同業者への波及効果は認められるが、ISOに対する理解不足が大きく、指導までには至っていない。</li> </ul> <p><b>【6年以上】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ムードに乗って取得したが、思うような営業的なメリットはなかった。一緒に取得した同業の離脱もあったが、種々の理由から認証の継続を行っている。</li> <li>● 当初、構築したシステムの見直し、改善(組織の実情を反映)の努力はしたが、ISOに対する理解不足等により、審査のたびに指摘を受け、改善への意欲が薄らいで来ている。</li> <li>● 今でも、改善の意識はあるが、全て兼業で実施している現状からは時間的余裕もなく、思い通りの対応が取れていない。(新たにコンサル費用を負担する気持ちはない。)</li> <li>● 負担に感じられた対応も、慣れにより感じ方が違ってきている。</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>《目的達成状況と組織規模との相関》</b></p> <p style="text-align: center;">10~50人      101~300人      1001人以上</p>	
<p style="text-align: center;"><b>①から寄せられた代表的なコメント</b></p>	
<p><b>&lt; i と回答した組織 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 認証取得後は社員の品質意識の向上に役立ち、現状を全てにおいて常時顧客に説明できるようになった。</li> </ul> <p><b>&lt; ii と回答した組織 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会社経営の1アイテムとして活用するには良いツール。後はいかに従業員が自ら進んで実行させるかが課題。</li> <li>● 営業ツールには役立つが、内部活動の満足は少ない。</li> <li>● ISO活動がマンネリ化してきている。</li> <li>● 業務とISO活動は別物(審査用)との考え方がある。</li> <li>● 時間経過とともに新たな課題・目標が発生する。</li> </ul>	<p><b>&lt; iii と回答した組織 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 意識向上は十分でないが品質保証の仕組みは整った。</li> <li>● 浅い考えでは、質向上より量的負荷がのしかかりやすく生産合理性と相反する事例が出やすい。会社全体が高度な知識・経験を要するので簡単なツールでない。</li> <li>● 品質目標は未達だが継続的改善の効果が期待できる。</li> </ul> <p><b>&lt; iv と回答した組織 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内ルールは表層的に規格との整合レベルに留まり、真の顧客満足に至るルールまで錬成されていない。</li> <li>● 付焼刃的で、品質目標必達への意欲も低い。</li> </ul>

「目的は達成されたがISOの活動に満足していない」が半数。規模の大きい組織の方が、達成度が高い。コメントを見るとツールの使いこなしに苦労していることが多い。②にも類似傾向があるが、最近のシステム導入は「身の丈に合う実態に即したシステムを築く」ことが浸透してきた模様。6年以上前に導入した企業の方が、苦労が多い。

(3)-3 品質マネジメントシステムが経営に貢献しているか

<p><b>貢献している: 72%</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>①から寄せられた代表的なコメント</b></p> <p><b>&lt; 貢献していると回答した組織 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員の品質や役割・ルールへの意識が向上した。</li> <li>● PDCAを全社展開したため、企業の進化に貢献している。</li> <li>● 品質目標達成活動が根付き、全体的に品質向上した。</li> <li>● 最終検査の仕組みができ、品質保証の向上が図れた。工程表で納期管理が充実し、会議運営も明確化した。</li> </ul> <p><b>&lt; 貢献していないと回答した組織 &gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織の品質強化としてはまだ不足している。また、品質強化に伴う収支面の貢献が不足している。</li> <li>● ルーチンワーク中に効果はあるが、手間が増えた。またコストパフォーマンスが、逆に悪くなった。</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>②に対する聞き取り情報</b></p> <p><b>【3年以下】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 平素やっていることがISOそのものと信じて対応している。QMSとか言われても、よく理解できない。</li> </ul> <p><b>【6年以上】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ISOとかQMSという言葉が、経営本来の動きと別行動をしている。改善したい気持ちは大きいですが、実際の対応までには行っていない。</li> <li>● 方針実現などを有効活用し、効果を上げている組織があるが、マネジメントレビューや内部監査、供給者評価などは、義務的実施だった。どこをどのように対応してよいのかが不明であり、仕方なしに継続実施している。</li> </ul>

経営に貢献していると評価した組織では、ISO 9001導入を機に、業務上の工夫を行っている。逆に、手間が増える手順を設けたり収支面の意識が不足していたりすると、経営に貢献していない。②の組織の実直な感想が、現実を表しているのではないか。

### (3)-4 何を切り口に推進するか

何を切り口に推進するか(経営に貢献している組織と、経営に貢献していない組織の比較)			
経営に貢献している		経営に貢献していない	
品質目標	15.9%	23.0%	品質目標
マネジメントレビュー	15.0%	14.0%	力量、教育・訓練及び認識
内部監査	13.0%	9.5%	顧客満足
製品実現の計画	10.0%	9.5%	内部監査
顧客満足	10.0%	9.5%	データの分析
内部コミュニケーション	9.1%	9.5%	是正処置
プロセスの監視及び測定	8.0%	4.8%	マネジメントレビュー
力量、教育・訓練及び認識	6.8%	4.8%	製品実現の計画
是正処置	5.7%	4.8%	顧客関連のプロセス
データの分析	4.5%	4.8%	プロセスの監視及び測定
顧客関連プロセス	2.3%	4.8%	その他
その他	0.0%	0.0%	内部コミュニケーション

推進の切り口は経営への貢献状況で異なっている。経営に貢献している組織の取組みは、「品質目標を設け、達成する仕組みが効果を挙げているかを内部監査やプロセス監視で確認し、マネジメントレビューと内部コミュニケーションで目標達成の議論」する取り組みである。

### (3)-5 第三者審査でのコンサルの是非

**コンサルしてよい: 84%**

<コンサルしてよいと回答した組織>	<コンサルしてはならないと回答した組織>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロセスの改善のための提案や、考え方は必要。</li> <li>● 企業背景を深く知ればコンサル的な話に及ぶのは自然。</li> <li>● 不適合があった場合「この件については、これこれの方法もあるよ」など、簡単なアドバイスならば良いと思う。</li> <li>● 規格は難解で理解しがたいので、解説や指導は必要。</li> <li>● 企業にとって、ISOに投資した金額の見返りを期待しているからと思います。</li> <li>● その組織が向上するならば、多くの組織を見てきた審査員の経験から指導は内部監査同様にあってよい。</li> <li>● QMS構築による会社や製品への信頼・価値が、経営者から一般社員まで共有できるならば、コンサルしてよい。</li> <li>● 審査の厳格性に欠ける事態が生じるかもしれないが、課題の解決には、一番参考になる意見ができると思う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 参考程度にアドバイスする事は良いと思うが、審査員がコンサルすることは言語道断。なぜなら、組織と第三者審査は利害関係にあってはならないので。</li> <li>● 軽く言うのであればよいが審査員がこうすべきなどと押しつけがましく言うことは避けるべきである。</li> <li>● 認証、審査機関としては、中立性を保ち、客観的立場で審査を行う必要があると考えるため。</li> <li>● 審査におけるコンサルは厳禁とのことであるが、ISOを適切に活用するためのアドバイスなどは、コンサル的な行為になるのか？ 不具合箇所があることを承知で、認証の継続を許してきた審査員(審査会社)として、少しでも役に立つ方向に導いてくれるのは、果たしてコンサルといえるのかどうか。</li> </ul>

審査員に対するコンサル要望は非常に高かった。しかし「何がコンサルか」についても考える必要がある。左列4つ目の「規格理解のための解説」は、第三者審査で認められている。多くの組織を見てきた審査員の着目点は問題解決の糸口となるし、何が当該組織のポイントかを見いだすのも審査の常道である。“what”の提示は、観察事項の報告として普通に行っている。“how to”の提示は禁止だが、複数の一般事項の紹介で組織がヒントをつかむことは許容範囲である。こうした認識の審査員・受審組織の共有化も必要であろう。

(4) ISO 9001推進にあたっての実態・課題・意見

アンケートの最後に、ISO 9001推進に関する実態・課題・意見などを記述してもらった。この課題を考えるうえで貴重な情報が多く、代表的な“生の声”を紹介して本稿を終える。

＜認証取得の費用対効果＞	＜社内を活性化させるアイデア／気配り＞
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 収支状況(悪化傾向等)の見える化、経営層へのエスカレーション等により経営面に対する貢献が必要。</li> <li>● ルール作りができ実践すれば、必ずよい結果が出る。</li> <li>● 認証を会社運営のツールの一つとして考えているため、コンサルタント料と考えれば、安い方である。</li> <li>● 上手に運用できなければ、費用ばかりだと思ふ。</li> <li>● 経営改善のツールとして使いこなすには、会社にフィットしたスリムなISOを構築し自由自在に使いこなすこと。</li> <li>● 大手を相手として営業するとき、持っていないと土俵にあげられないという効果は有る。</li> <li>● 費用が安ければ、効果が無くても不満はない。効果は初めから期待していない。</li> <li>● 内情を知る親会社の人が審査をした方が身になる。</li> <li>● ISOで、最終的に利益が向上する活動である必要あり。</li> <li>● 社員の品質への意識、全社における目標管理等の取り組みでは向上効果出ている。</li> <li>● ISO 9001は、今や、世界の常識と成りつつある。認証10年経過後は、自己申請で登録可能としてはどうか。実態は、第三者認証のレベルに差があり、費用を払えば認証される企業も見受けられるため。</li> <li>● 第三者審査レベルの人財を確保するにはコストがかかる。他人から言われると素直に聞く場合が多い。よって費用対効果はある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技能、技術を教え向上させ給料に結びつける。</li> <li>● 個人の技能スキル(やる気)を向上させる取り組み。技能マップ、個人目標、トップの考え方、品質マネジメントシステムの重要性の理解などが必要である。</li> <li>● 事例研究やQCサークル、5Sをリンクする。</li> <li>● 強いリーダーシップ。メンバーの定期的入れ替え。雑誌などでの取り組み内容の確認。他会社への見学。メンバーへのISOについての感想文提出。</li> <li>● 5S、見える化のほか、あいさつ、トイレのスリッパを揃えるなど、ISOとは少し関係のない活動も行っている。</li> <li>● 若い社員を推進委員にすること。あまり活性化させないこと。目立つことはしないこと。</li> <li>● 成果を出した時の表彰制度(報奨)と他社の見学</li> <li>● 情報のフィードバック(QMS部会、雑誌などの紹介)、各人の力量アップ(品質管理検定の受検啓蒙)</li> <li>● 何より内部コミュニケーション。発言・発表と事案進行。議長の役目、階層に応じた決定・決断を高めることが重要。</li> <li>● 「改善提案カード」を導入。具現化できる案が少ない。</li> <li>● 内部監査員の養成、内部監査員研修により自社の物作りを通じ、ISOの考えを社員に浸透させる。</li> <li>● 社内活動とリンクさせ、参加意識を高めるよう工夫。</li> <li>● 毎年優秀施工技術者の表彰、すばらしいTQM活動、改善提案の表彰を行う。</li> </ul>
＜マンネリ化をなくすための取り組み＞	＜その他のアドバイス＞
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現在当社の課題となっている。品質会議内容等の改善が必要となっている。</li> <li>● 常に新しい事を学ばせる(社内、社外講習など)</li> <li>● 毎期の品質目標をたて、各部門から各個人まで落とし込み実行計画を実施。やらされる個人目標ではなく、自ら取り組み、結果を出し、評価する個人目標。</li> <li>● 類似の事業活動・規模の会社の事例を学べるとよい。</li> <li>● 強制的ではなく、自発的に行うようなルールを構築。</li> <li>● 9年を過ぎ、管理責任者や部門責任者の活動の意識の低下はないが、一般従業員はさめた。是正処置、目標活動など、もっと一般従業員を含めて行うべきと反省。</li> <li>● 取引先から常に新しい活動事案が持ち込まれ、対応。</li> <li>● 報奨を行っているが、あまり積極的な参加が無い。</li> <li>● 内部監査員になることを、グループ責任者になる要件にしている。現在、女性の監査員を2名育成した。</li> <li>● 日々の活動を明確に取り上げ、それに基づいた変化(成長)を期毎に共有化していくこと。</li> <li>● 「品質自己確認表」を開発し活用している。部門横断型内部品質監査を行っている。</li> <li>● 現場でのカイゼン活動。自主的な品質向上を目指す。</li> <li>● 海外工場と国内工場との品質情報を共有化している。良い活動は国内外工場を問わずに取り入れ実践する。</li> <li>● 内部監査で啓蒙活動している。</li> <li>● 人事異動。</li> <li>● マンネリ化していてよい。マンネリ化を無くそうと努力すると、裏目に出る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長がいかに真剣に取り組むか(自戒)。</li> <li>● 品質一本にとらわれず、会社運営のツールととらえる。一人一人が自ら考え、行動できる仕組み作りが大切。</li> <li>● 経営トップと管理職の向上、勉強しかないと思います。</li> <li>● ISOは顧客満足を目指していく道具と認識。ISOの概念と自分の組織のシステムとの関連を理解する。</li> <li>● 内部監査の目的を再考し、経営に貢献できるよう監査員をレベルアップ。内部監査の充実、顧客満足の向上、システム、プロセスの継続的改善の促進。会社目標を認識し、それが達成できる行動を自然に行える体制、会社目標の達成、利益拡大ができる組織を作りだす。</li> <li>● 持っていて当たり前で規格であり、顧客との話題にも上がらない。</li> <li>● トップの考えがどちらの方向を向いているかよく確かめること。それを見極めて活性化・不活性化すること。</li> <li>● QMSをいかに平易でシンプルにするか。この考えなくしてISO 9001活動は続かない。</li> <li>● 外部審査のレベルアップ。受ける側が「なるほど」と思う指摘をもらったことがない。当方が提供した情報をそのままコメントとして報告されても投資対効果はない。企業が知りたいのは「どうすれば顧客拡大、売上拡大、利益造出ができるか」に尽きる。</li> <li>● ISOの推進は、トップマネジメントの意識そのもの。</li> <li>● ISOをどう活用するかは、組織の工夫しだいなので、柔軟性を持って取り組んでいけば良いと思います。</li> <li>● 全員にマネジメントレビューの結果が知らされる。</li> </ul>