

無断使用をお断りします。日科技連出版社

これならわかる! できる!

経営成果を上げる ISO 9001の 読み方・使い方

組織の潜在力を引き出す
認証にとらわれないISO活用論

青木 恒享[著]

無断使用をお断りします。日科技連出版社



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。

まえがき

「今度の規格はようやく俺の考えていることに近づいてきたな！」

2015年初冬、あちこちの経営者がこのような発言をしているという風の便りが私の耳に入ってきました。

2015年9月、ISO 9001、ISO 14001規格が大きく改訂され、いわゆる2015年版規格が発行となり、同年11月にJIS規格がそれぞれ出たことで、ISO業界の中で再び大きなうねりが起きた時期のことです。

冒頭の経営者の言葉ですが、ISO業界関係者からすると人によっては少々カチンと来る発言かもしれません。

ですが筆者はその言葉を聞いた際には、まったく違和感を覚えませんでした。むしろその経営者の方はよくISO規格のポイント、骨格をつかんでくださっている、と感じたのです。

先日、松浦元男『百万分の一の歯車！』(中経出版、2003年)を読み返していて、やはりこの経営者はよく物事の道理がわかっておられる方だな、と改めて感服しました。15年以上前に出版された本ですが、ここに一部を引用したいと思います。

「ISOさえ取得していれば100%完璧であるような錯覚をしている経営者がいる。」(p.44)

「ISOの内容を調べてみると、うちが35年前からやってきたこととほぼ同じことを要求していることがわかった。それどころかうちのほうが優れている。だからわざわざレベルを落としてISOを取る必要がない。」(p.46)

「デンソーの社員はうちの品質管理システムをみてこう言った。「これはおたくのオリジナルですか？ こんなことを35年も前から？ たいしたことをおやりだ。敬服します。」(p.47)

「デンソーはISOを取れとはけっして言わない。スイスのスウォッチ社も

ISO よりおたくのほうがすばらしい，このままで十分だと言ってくれる。」
(p.47)

著者に直接お会いしたことはありませんが，上記のそれぞれのコメントはいずれもまさに慧眼といえるものです。

世の経営者の方々がこのように ISO マネジメントシステム，そして ISO 認証を捉えていただき，活用してきてくだされば，だいぶ今の日本の産業界の様相は違っていただけないか，とついつい思いたくなってしまいます。

2015 年改訂で ISO 9001 マネジメントシステム規格は本当によいものになったと思っています。ですが万能ではありません。だからこそ，その長所，短所をしっかりと意識したうえで使いこなしてこそ経営者である，ということを肝に銘じておくためにも本書を出す意義があるはずだと考えました。

ISO の研修機関である弊社，株式会社テクノファ(本社：神奈川県川崎市)でも開催していますが，単純な ISO 規格解説セミナーでは，経営の本質的部分における悩みを解消するうえでの役には立ちません。ISO の認証を取得する，しないに関係なく，経営者，経営管理者の方々にとって日々の経営における課題，悩みの解消に活かせる部分を ISO マネジメントシステム，特に ISO 9001 から抽出し，さらにそこから方法論にまで展開を試みたものが本書です。筆者が経営者として，また ISO 9001 の研修講師として積み重ねてきた経験から体得したものをすべて盛り込んだつもりです。日本国内で経営者向けに特化した ISO 関連書籍はまだないはずですが，この本がそこに一石を投じることになれば誠に幸いです。

2019 年 6 月

株式会社テクノファ 代表取締役

青木 恒享

目 次

まえがき	iii
序章 組織の成長・発展のために	1
第 I 部 経営者が押さえておくべき ISO マネジメントシステムの根幹	5
第 1 章 ISO マネジメントシステムから学ぶ 3つの視点・7つの管理ポイント	7
1.1 ISO から学ぶ視点1：目的と目標.....	9
1.2 ISO から学ぶ視点2：結果と途中経過.....	11
1.3 ISO から学ぶ視点3：組織競争力(固有技術と管理技術).....	13
1.4 ISO から学ぶ管理ポイント1：標準化.....	16
1.5 ISO から学ぶ管理ポイント2：PDCA.....	19
1.6 ISO から学ぶ管理ポイント3：ビジネスチャンスとその裏に潜むリスク.....	24
1.7 ISO から学ぶ管理ポイント4：組織構造の見える化.....	27
1.8 ISO から学ぶ管理ポイント5：全体最適の追求.....	32
1.9 ISO から学ぶ管理ポイント6：顧客満足追求とその前提にあるもの.....	35
1.10 ISO から学ぶ管理ポイント7：コミュニケーション.....	40
第 2 章 ISO マネジメントシステムとは	45
2.1 ISO マネジメントシステムの生い立ち.....	46
2.2 ISO 9001 とは.....	47
2.3 ISO 9001 の最新版について.....	49

第3章 認証審査の意義そして価値	55
3.1 対外的信用の獲得.....	56
3.2 一貫して提供し続ける能力.....	58
3.3 社内統制.....	60
第II部 経営者・経営管理者視点にとっての ISO マネジメントシステム	63
第4章 ISO 9001 規格要求事項を経営者視点で読み解く	65
序文.....	66
1. 適用範囲, 2. 引用規格, 3. 用語及び定義.....	76
4. 組織の状況.....	76
5. リーダーシップ.....	84
6. 計画.....	94
7. 支援.....	100
8. 運用.....	117
9. パフォーマンス評価.....	146
10. 改善.....	154
第5章 組織の未来を切り拓く ISO 活用術	161
活用術1：自社の成長・発展モデルを作り上げるために ISO を活用する.....	162
活用術2：自社に適した方法を見出すために ISO 自己適合宣言を活用する.....	166
活用術3：組織の成長過程で生じる悩みからの脱却に ISO を活用する.....	170
活用術4：ES 追求経営を模索するために ISO を活用する.....	173
活用術5：全体最適追求経営に ISO を活用する.....	175
活用術6：P/Lを読み解く経営管理に ISO を活用する.....	176
活用術7：経営資源の枠組みを拡大して ISO 活用を強化する.....	181
活用術8：会社の未来を創り出すために ISO を活用する.....	182

終章 ISOの先にある理想の組織, 理想の経営	185
1. 米国ビジネススクールで取り上げられる異端の経営.....	186
2. フロー理論への招待.....	188
3. 顧客の創造のために.....	189
あとながき	191
引用・参考文献	193
索 引	195



ISO という言葉を目にしたとき、どのようなことを感じ、考えますか。難しい文章がいろいろと書き連ねられ、それに対応した運営ができているかどうかを審査でチェックされるもの、という認識をおもちの方が多いのではないかと思います。

ISO は審査を受けるためだけにあるものではありません。本来は、経営者が自社の組織経営を考えるうえで、ISO 9001 であれば品質面、ISO 14001 であれば環境面からのアプローチ方法を示す羅針盤としての存在意義をもつものです。残念ながらそのような概念・考え方が広まっているとはいえないのが現状です。ISO は審査員が使いこなせばよい規格ではなく、経営者こそ自分なりの視点、着眼点で読み解き、活用していかなければなりません。

第 I 部は、第 1 章で経営管理における大事な部分について、3つの視点と7つの管理ポイントとして整理し、そこから ISO 9001 ではどのようにそれらのことが展開されているかを経営者視点で読み解くアプローチを示しています。経営者視点と ISO (特に ISO 9001) が非常に近いものであることを感じていただきます。そのうえで第 2 章では基本に立ち返り、ISO 初学者のための基礎的な情報を網羅した説明を載せています。第 3 章は外部から審査を受けることの価値、意義についての説明しています。序章でも記しましたが、皆様の興味関心、及び ISO への今までの関与、経験状況により、読んでいただきたいという箇所も変わってきます。本は端から端まで読まなければならない、という固定観念を横において読み進めてください。

ISO 9001 を読み解く際、現場視点と経営者視点で目のつけどころは変わります。経営者にとって大事なことは、細かい枝葉の部分よりも幹の部分です。そこで第1章では ISO マネジメントシステム規格から学ぶべきポイントを経営者視点から3つの視点と7つの管理ポイント(表 1.1, 表 1.2)に整理しました。

第4章の規格要求事項の詳細解説と重なる部分がありますが、経営者にとってはこの第1章がとても大事なところ です。この章だけ繰り返し読むだけでもかまいません。

表 1.1 ISO から学ぶ3つの視点

ISO から学ぶ視点		概要
視点 1	目的と目標	両者の概念の大きさ
視点 2	結果と途中経過	結果を出すためには途中経過も大事
視点 3	組織競争力(固有技術と管理技術)	車の両輪を適切かつ柔軟に回す

表 1.2 ISO から学ぶ7つの管理ポイント

ISO の管理ポイント		概要
ポイント 1	標準化	標準化はあらゆる業種・業態で取り組むべき基本事項
ポイント 2	PDCA	PDCA は結果よりも常に意識をもつことが大事
ポイント 3	ビジネスチャンスとその裏に潜むリスク	常に挑戦。ただし失敗の芽は極力つむ!
ポイント 4	組織構造の見える化	管理の視点は組織全体をカバーする
ポイント 5	全体最適の追求	プロセスアプローチとは全体最適の追求のこと
ポイント 6	顧客満足追求とその前提にあるもの	CS 追求だけでは不十分。ES 追求ができてこそ
ポイント 7	コミュニケーション	大事にすべきは双方向かつその「きき方」

1.1

ISO から学ぶ視点1：目的と目標

目的と目標という言葉は日常生活の中でも業務においても高い頻度で用いる言葉ではないでしょうか。しかしながら、筆者が研修セミナーで講師を行う際に「その両者の言葉の意味の違いを説明してもらえませんか?」とお聞きすると多くの方が尻込みをされてしまうのが実態です。わかっているようで実はその差異を明快に説明するにはハードルがある言葉です。

筆者の手元にある国語辞典を見ると、語釈(説明)として両方の言葉ともに複数の説明が出ています。そして下のほうまで見ていくと、何と同じ言葉が出てくるのです。つまり、目的と目標はほぼ同じ意味と考えてよい、という受け止め方ができてしまうわけです。ですが本当にそれでよいのでしょうか。経営者はこの部分をしっかり認識しなければなりません。この2つの言葉の意味は、似ている、近い、とはいえるものの明確に違います。ISO 業界を離れ人材育成業界に目を転じると、この言葉は明確に使い分けられています。残念な、そしてお恥ずかしいことに、ISO 業界ではこの言葉の使い分けが洗練されていないのです。

目的と目標の違い

目的と目標では、何よりも概念の大きさがまったく違います。

将来の、遠大な目指すものが目的。その目的を達成するために、細分化された段階としてあるものが目標です。将来・遠大ということを考えれば、目的は抽象的なものであってもかまいません。一方、目標はできるだけ具体的なものであるべきなのです。実際 ISO 9001 では、目的については特に制約はありませんが、目標については「測定可能である」というリクエストが出されています。つまり ISO 9001 の認証を取得しようとする場合、(品質)目標を設定する際には測定可能なものでなければ合格点ももらえない、ということです。

そのうえで経営者として何よりも大事にすべきことは「自組織の目的」で

第Ⅰ部は導入編として経営者、経営管理者がISOマネジメントシステムを読み解くうえでのベースとなる部分についての説明をしてきました。特に知識面で押さえておくべき主要ポイントを抽出したといってもよいでしょう。

そのうえで、実際の経営管理においては細部にまで目を光らせる必要が出る場合もあることから、より実践的な視点での解説もご所望と思います。

第4章はISO 9001規格要求事項を1項目ずつ取り上げます。ただし、解説の内容は大胆に濃淡をつけています。そして第5章はISOマネジメントシステムを活用していくうえでの実践手法を8つほど整理し、説明を加えています。さらに最後に終章として、ISOのレベルを超えた経営管理の視点を示しました。

経営者のみならず、経営者を支える方にも役立つ内容としたつもりです。とはいえ、書かれた内容を盲信することなく、自分が経営するに際しては、という視点を常に忘れずに読み進めてください。

あ と が き

着想から3年超。ようやく本書を世に問うことができました。

ISO 9001の研修講師として日頃お客様の前に立ち、かつISOの研修機関の経営者という立場で、このような独自色を強く打ち出す本を出してもよいものか、その自問自答をずっと抱えながら、でも大胆さを失わないようにしようと、意を決してISO 9001を読み解いたものが本書です。

あくまで経営管理を意識した視点から、どのようにして会社を成長・発展させていくか、その問題意識でもって書き連ねました。

私自身未だ経営とは何か、ということにもだえ苦しみ暗中模索する日々ですが、一步一步、経営者の前に横たわる階段を昇っていくうえで、ISO 9001から学んだことは間違いなく力になっています。そしてこの3年の間にそれを皆様にお伝えする価値はどんどん高まっているとを感じるようになりました。

とはいえ、難産といえる本書の誕生には日科技連出版社の戸羽節文社長の貴重なご助言そして叱咤激励が必要不可欠なものでした。戸羽社長の何気ないコメントに大きなヒントをいただいた回数はいったい何回に及んだでしょうか。そして研修講師として伝えることができるメッセージであっても文書に、そして本としての体裁を整えるうえで、同社出版部係長の石田新氏の懇切丁寧な校正も必要不可欠なものでした。

両氏のお蔭でようやく生まれた本書は、私自身にとってもこの先もまだまだ悩み続ける経営管理における羅針盤となることでしょう。

頭でわかっていることとそれができるということは別問題です。幸い私自身の今までの経営者人生は日々の浮き沈みはいろいろあっても、経営成果は特に数字という面では出すことができました。これはひとえに弊社テクノファの社員の皆さん、そして講師陣の皆様のお蔭です。皆様の頑張りが本書に結実した

無断使用をお断りします。日科技連出版社

192 あとがき

といっても過言ではありません。

この場をお借りして、皆様に御礼申し上げます。

青木 恒享



著者紹介

青木 恒享 (あおき つねみち)

1965年生まれ。1988年慶應義塾大学工学部卒業。1988年～1999年安田信託銀行株式会社勤務。主に資本市場業務における新商品開発及び法人営業を国内外で担当。1999年株式会社テクノファ入社。ISO 9001関連研修コースの運営管理、新コース開発、営業などを幅広く手掛ける。2007年取締役(教育訓練部長)、2010年常務取締役(研修事業部長兼事業開発部長)を経て、2013年同社代表取締役役に就任。現在に至る。

経営者として同社の成長発展に着実な成果を挙げるとともに、セミナー講師としても全国を飛び歩いている。難しいと思われがちなISOに関する知識・技能をわかりやすく伝えることができる講師として各地、各企業で高い評価を得ている。

著書に『[ISO 9001:2015対応]すぐできる! プロセスアプローチ支援ツール基礎編』(共著、日科技連出版社)、『ISO運用の“大誤解”を斬る!』(共著、日科技連出版社)、『内部監査のためのマネジメントシステムの重要ポイント』(共著、日科技連出版社)、『ストーリーでわかる伸びるビジネスマンのための新! ISO活用術』(電子書籍)がある。

これならわかる! できる!
経営成果を上げるISO 9001の読み方・使い方
組織の潜在力を引き出す 認証にとらわれないISO活用論

2019年7月26日 第1刷発行

著者 青木 恒享

発行人 戸羽 節文

検 印
省 略

発行所 株式会社 日科技連出版社
〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-15-5
DSビル
電話 出版 03-5379-1244
営業 03-5379-1238

Printed in Japan

印刷・製本 (株)金精社

© Tsunemichi Aoki 2019

ISBN 978-4-8171-9675-0

<http://www.juse-p.co.jp/>

本書の全部または一部を無断で複製複製(コピー)することは、著作権法上での例外を除き、禁じられています。