

コンサルティングレポート

『ISOによる活動成果と今後の経営課題に関する調査アンケート』 結果報告

三菱UFJフィナンシャル・グループの総合シンクタンクである三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社（本社：東京都港区 社長：水野 俊秀）は、2010年8月に中部地区においてISO9001、ISO14001を認証取得している企業を対象に、ISOによる活動成果と今後の経営課題に関する調査を実施しました。（回答数 111 社）

<調査結果のポイント>

顧客満足の向上や品質保証能力を対外的に証明することを目的とするISO9001（品質マネジメントシステム）、法令順守や環境保全に積極的に取り組むISO14001（環境マネジメントシステム）は、1995年頃より普及し始め、現在では多くの企業や自治体などで導入されています。もっとも近年は、ISO認証の新規取得が減少傾向となっており、認証取得済企業においても、毎年行われる定期審査などのコスト負担やISO活動の成果について見直されつつあります。

今回のアンケート調査では、以下の項目について現状を確認し、経営成果を上げるためのポイントについて提言を行いました。

1. ISOは経営に役立つのか？

→29.7%の組織が“大変役立つ”、61.3%の組織が“少し役立つ”

2. ISOは経営のどのような所で役立つのか？

→“大変役立つ”のは、“リスク対応”が29.7%、“意識改革”が23.4%

3. ISOに関わる活動で何ができていて、何ができていないのか？

→“トップの関与”37.8%ができている、“マニュアルの見直し活用”34.2%ができていない

4. ISO取得組織が今後もレベルアップの必要性を感じていることは？

→“目標管理”が大いに必要、少し必要も含めると“教育訓練”が最多

5. 当面重視すべき経営課題は何か？

→66.0%の組織が“人材育成の強化”、38.1%の組織が“営業力の強化”

6. ISO認証登録の継続意向は？

→3.6%の組織が“すぐにやめたい”、20.9%の組織が“継続中止を検討したい”

詳細は別紙をご参照ください。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
コンサルティング・国際事業本部（名古屋） 経営コンサルティング室
シニアコンサルタント 浅井太郎
〒460-8621 愛知県名古屋市中区錦 3-20-27
TEL: 052-219-5345

別紙

ISOによる活動成果と今後の経営課題に関する
調査アンケート
【分析結果報告書】



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

調査概要

1. 調査目的

ISO9001、ISO14001 に対する評価や今後の課題等を把握し、ISO を一層活用するためのヒントやポイントを検討すること

2. 調査対象

中部地区において過去に当社がISO認証取得の支援コンサルティングを実施した取引先

3. 調査方法

アンケート用紙の郵送により実施

4. 調査期間

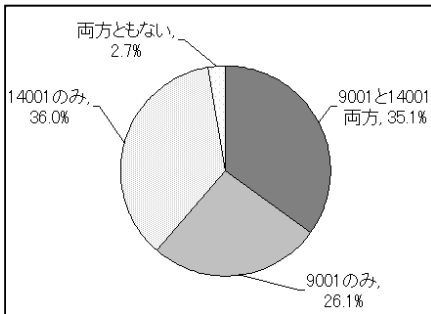
2010年7月20日～8月10日

5. 回答数

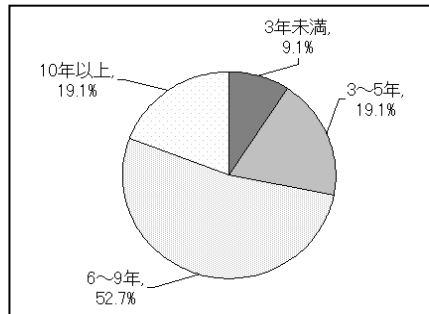
111社（一部質問については、無回答などがあったため集計上の数値が111社に満たない項目があります）

6. ご回答者の内訳

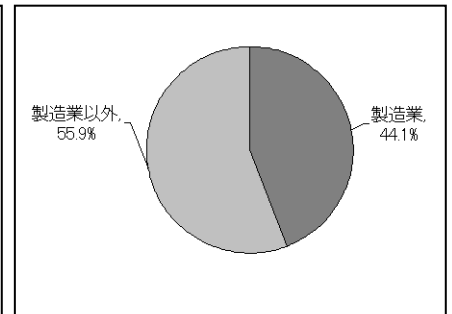
●ISO 認証取得の種別



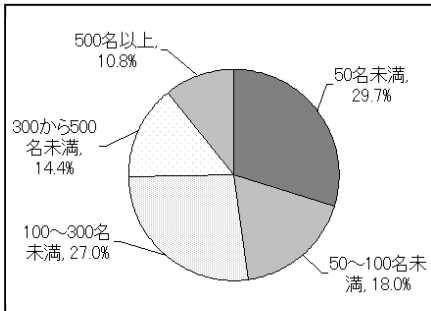
●認証取得後の経過年数



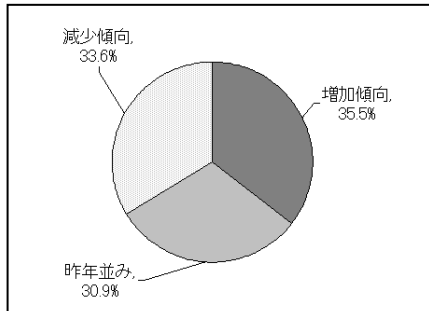
●業種



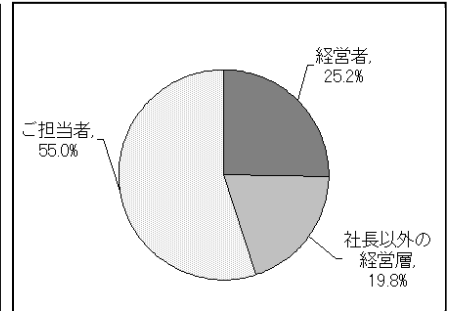
●組織人員規模



●業績（売上）の状況



●ご回答者のお立場



* 製造業以外の組織の業種内訳

業種	件数	%
商社・卸売業	20	18.0%
運輸・運送業	6	5.4%
建設業	5	4.5%
サービス業	4	3.6%
小売業	3	2.7%
官公庁	3	2.7%
設備工事・メンテナンス業	2	1.8%

業種	件数	%
金融業	2	1.8%
情報処理業	2	1.8%
大学	1	0.9%
リサイクル業	1	0.9%
清掃業	1	0.9%
宿泊業	1	0.9%
回答なし	11	9.9%

アンケート結果概要

今回のアンケートは、ISO 9001、14001を認証取得された111社からご回答を頂きました。

ご回答頂いた結果からは、多くの組織がISOを経営に役立てていること、目標管理や教育訓練を充実させたいというニーズがあること、管理者のマネジメント、従業員の意識や意欲、マニュアルの活用に課題があることなどがうかがえました。売上向上やコストダウンなど具体的な成果を実現するためには、ISOマネジメントと経営の整合をはかり、本質的な部分での見直しにもう一度取り組む必要があると思われました。

●アンケートの質問と結果集計

1. ISOは経営に役立つのか？
→29.7%の組織が“大変役立った”、61.3%の組織が“少し役立った”
2. ISOは経営のどのような所で役立つのか？
→“大変役立った”のは、“リスク対応”が29.7%、“意識改革”が23.4%
3. ISOに関わる活動で何ができていて、何ができていないのか？
→“トップの関与”37.8%ができていて、“マニュアルの見直し活用”34.2%ができていない
4. ISO取得組織が今後もレベルアップの必要性を感じていることは？
→必要性が強いのは“目標管理”、必要性が多いのは“教育訓練”
5. 当面重視すべき経営課題は何か？
→66.0%の組織が“人材育成の強化”、38.1%の組織が“営業力の強化”

●アンケート結果から考えられたポイント

- ・自社の“弱点”や“伸ばしたい点”に特化し、活動にメリハリをつけること
- ・ISOの活動にどこまで経営活動を含めるか整理すること
- ・品質の重点は、現場から学ぶ“是正”、“予防”を徹底すること
- ・環境の重点は、“リスク評価”、“運用管理”、“内部監査”を徹底すること
- ・組織の成果を実現するための重要管理指標を継続してチェックすること
- ・3年以上経過したら、マニュアルは全面的に改良すること
- ・确实“やらせる”ことをマネジメントとして徹底すること
- ・各部門の目標を設定する時に、顧客満足や環境配慮の達成度に明確な指標を設けること
- ・管理者の育成と能力向上は、計画的に教育訓練を行うこと
- ・人材育成のためには、成果を生む仕事のやり方を明確にすること

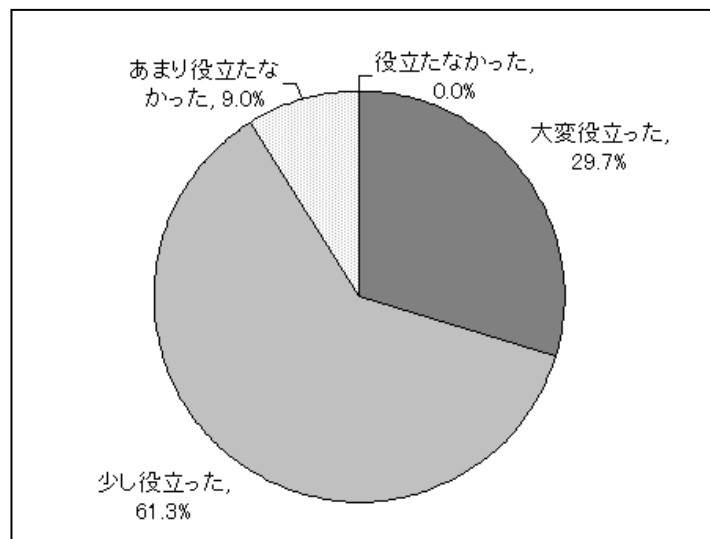
*詳細については、本文をご覧ください。

1. ISOは経営に役立つのか？

29.7%の組織が“大変役立った”、61.3%の組織が“少し役立った”

【全体結果】

ISO 9001、14001 認証取得の種別に区分けなく集計を行ったところ、29.7%（111社中33社）の組織が“大変役立った”、61.3%（111社中68社）の組織が“少し役立った”との回答であった。合計すると、91.0%の組織が少なからず役に立ったとの回答となった。また“役立たなかった”との回答は無く、ISOの意義を全面的に否定される組織はなかった。ISOの新規取得が頭打ち傾向であることや、認証返上も発生しつつある現状においても、ISOの取り組みにより一定の成果が得られているとの評価を確認できた。



ポイント：自社の“弱点”や“伸ばしたい点”に特化し、活動にメリハリをつけること

ISO規格そのものは、マネジメントの“枠組み”を示しているに過ぎないことを理解して活用することが必要です。ISO規格は、組織活動に本来必要となる目標管理、運用管理などの項目について、自らどのようにそれらを行っていくのか回答を求めているに過ぎません。どのように取り組むのか、どの程度徹底して取り組むのか、その“中身”や“質”については規定していません。

そのため、ISOに関わる活動がどれほど経営成果の実現に寄与するのかは、ISOそのものではなく、各組織がどのようにISOに取り組むかによるのです。認証継続のために一定の水準で枠組みを満たしたら、思い切って自社の“弱点”や“伸ばしたい点”に特化し、活動にメリハリをつけて取り組むことが有効です。ISOを役立てるためには、“何のために使うか”、“どう使うか”を明確にすることが必要です。

ポイント：ISO活動を経営活動から孤立させないこと

ISO規格は、“顧客満足”、“環境保全”の視点からマネジメントを見ているため、①経営戦略やマーケティングの視点、②コストを含めた財務管理の視点、③部門間連携や組織内業務の視点、がほとんど含まれていません。この点について配慮し、ISOの枠組みだけでマネジメントシステムを終わりにせず、組織活動全体の仕組みを同等なレベルで整備してISO活動と経営活動の関係性を持たせることが重要です。

【ISOの認証種別に見た結果】

認証取得の種別を分けて“大変役立った”との回答を見ると、ISO 9001と14001の両方を取得している組織が17.9%（39社中7社）、ISO 9001のみの組織が48.3%（29社中14社）、ISO 14001のみの組織が27.5%（40社中11社）であった。

“大変役立った”との回答が最も少なく役立てることが難しいと思われたのは、ISO 9001と14001の両方を取得している組織であった。2種類のISOを運用していく上での負担感や両立の難しさが影響したのではないかと推測される。次に役立てることが難しかったのがISO 14001のみの組織であった。ISO 14001規格は、環境に関連して自組織のリスク管理を行うシステムのため、“守り”の部分では有効であっても積極的な付加価値や成果を生む“攻め”の部分で難しさがあるものと思われた。

ISO9001と14001の両方

回答	件数	%
大変役立った	7	17.9%
少し役立った	28	71.8%
あまり役立たなかった	4	10.3%
役立たなかった	0	0.0%

合計 39

ISO9001のみ

回答	件数	%
大変役立った	14	48.3%
少し役立った	14	48.3%
あまり役立たなかった	1	3.4%
役立たなかった	0	0.0%

合計 29

ISO14001のみ

回答	件数	%
大変役立った	11	27.5%
少し役立った	26	65.0%
あまり役立たなかった	3	7.5%
役立たなかった	0	0.0%

合計 40

ポイント：ISOの統合は、活動内容そのものを整理しスリム化すること

ISO 9001と14001の両方を取得されている多くの組織では、統合マネジメントシステムを検討されると思われます。目標管理、教育訓練、内部監査など多くの項目が共通であり、仕組みの統合を行うことが可能です。ただし、統合で課題となるのはシステムの統合ではなく、活動内容の統合です。2つのシステムを統合して1+1=1.5にするのと同時に、活動内容そのものを整理しスリム化する必要があります。例えば、目標項目について“不良率の低減による品質向上”と“不良率の低減による廃棄物削減”は、一つの目標として管理されるべきです。ISO 9001のために行う活動やISO 14001のために行う活動が、ISO認証継続のためにそれぞれ存在しては負担感を低減することはできません。

ポイント：ISO14001は、“環境保全”を広くとらえること

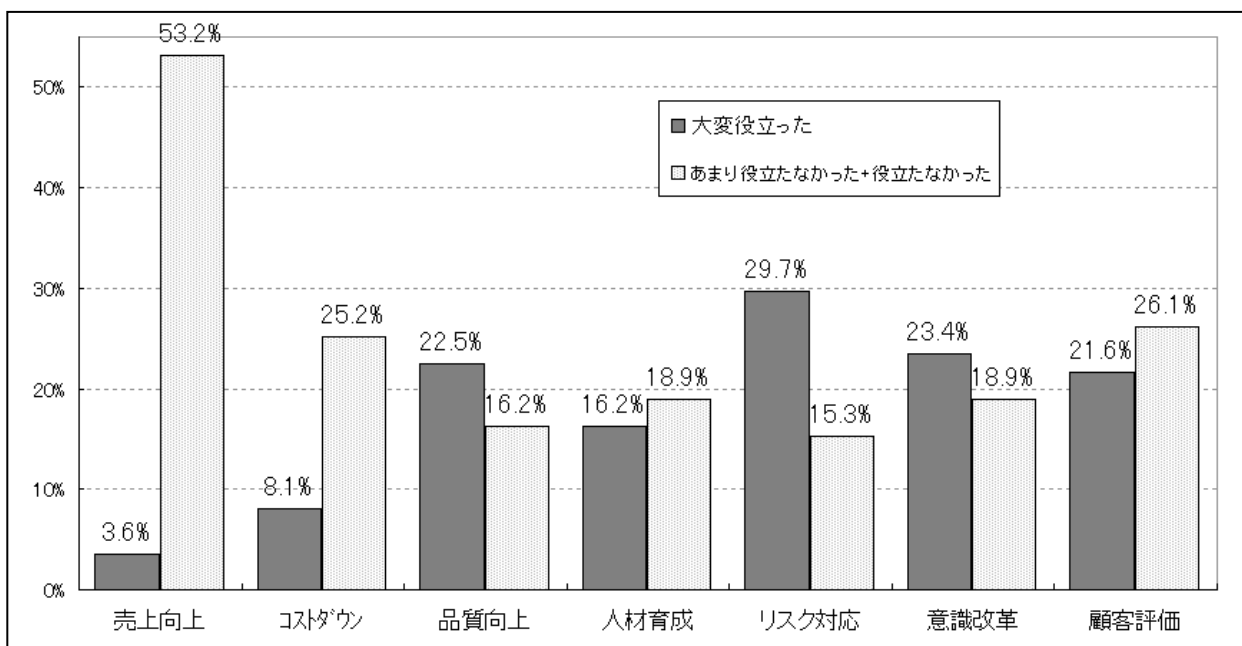
ISO 14001を経営に役立てるためには、環境負荷や環境事故に対するリスクが大きい組織でない限りは工夫が必要です。多くの組織では、事故防止、法令順守、省エネ・省資源・廃棄物の適正管理などの直接的な管理だけでは活動を継続して活性化することは困難です。仕事の中にあるムリ・ムラ・ムダを取り除く業務改善が結果として環境負荷を低減することや、組織のサービスや製品を通じて価値を創造することが環境活動とつながっていると考え取り組むことがポイントです。特に、価値の創造については、“人の体や心の健康”を支援すること、モノやサービスに対する入手や利用の“簡便性（手間を省くこと）”を追求すること、リースやレンタルなど“モノの共有”を促進することなど、新しいサービスを生み出すことも環境に関する価値と考えると随分取り組みの範囲が広がります。

2. ISOは経営のどのようなところで役立つのか？

“大変役立った”のは、“リスク対応”が29.7%、“意識改革”が23.4%

【全体結果】

ISOが経営に“大変役立った”と回答の多かった項目は、“リスク対応”が29.7%（110社中33社）、“意識改革”が23.4%（110社中26社）、“品質向上”が22.5%（110社中25社）であった。一方で、“売上向上”や“コストダウン”については、“大変役立った”との回答が少なく、“あまり役立たなかった”、“役立たなかった”との回答を合計した値が高くなった。これは、ISOが経営そのものではなく、不良削減、苦情対応、環境保全、法令順守など経営の一部分での活用にとまっていることを示しているものと思われた。



ポイント：ISO活動にどこまで経営活動を含めるか整理すること

ISOの活用は、品質や環境の機能特化型と割り切って使う方法と、経営活動そのものをISO活動の中に取込む一体型を志向する方法がある。多くの組織では、機能特化型の活用をしながら、少しでも経営活動にも役立つよう一体化を意識されていると思われる。ISO活動と経営活動の関係性を確保することは必要ですが、ISO活動そのものにどこまで経営活動を含めるかは整理しておく必要があります。活用範囲とその方法が明確でないと、ISO活動で狙う成果が不明確となります。

ポイント：品質の重点は、現場現実から学ぶ“是正”、“予防”を徹底すること

品質活動に特化するなら、Act（見直し改善）の是正処置と予防処置を徹底して活用することが有効であると思われます。自社の失敗や他社の事例を積極的に研究し活用することは、現場や現実から学ぶこととなり成果を実現するのに有効です。

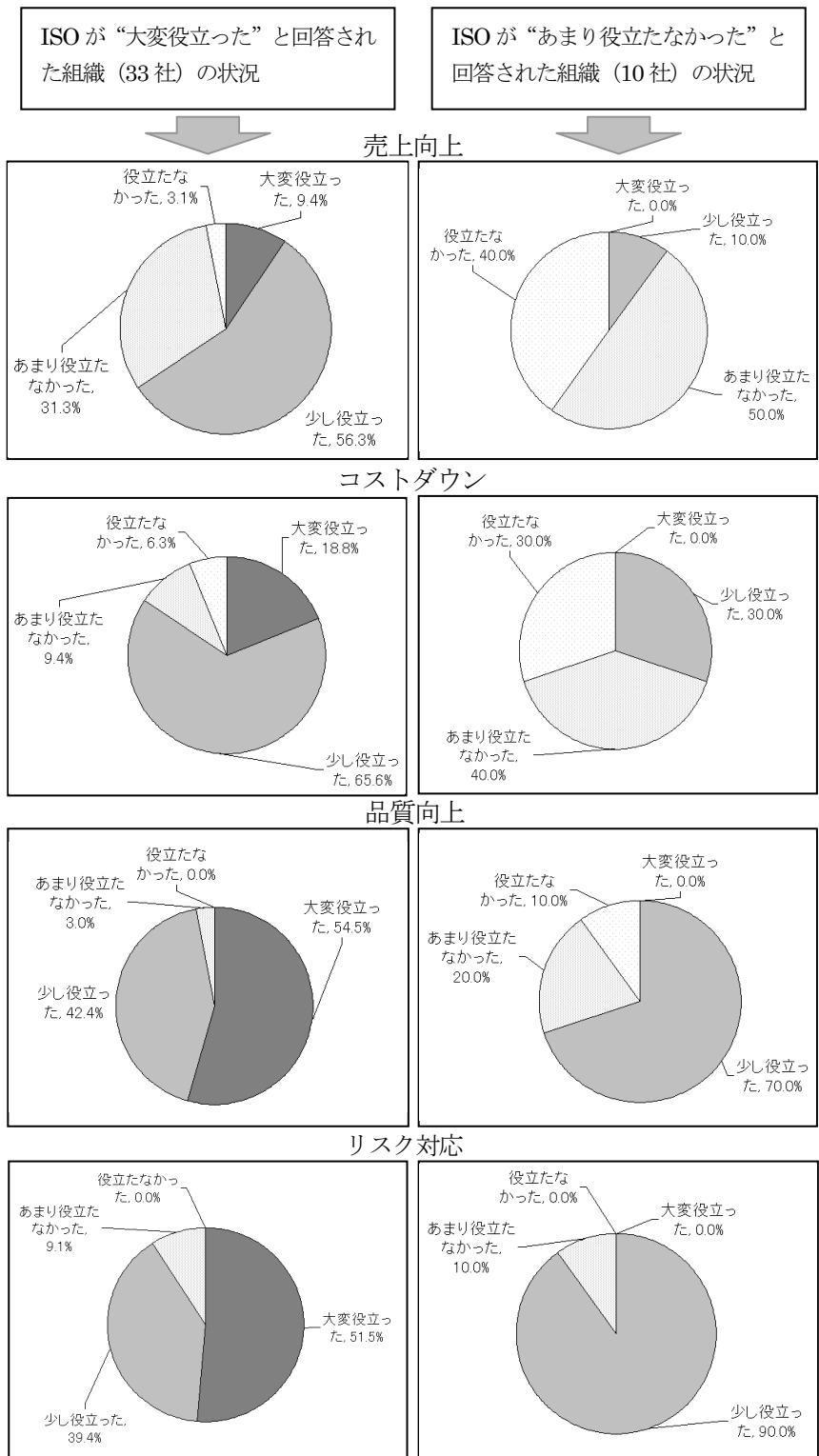
ポイント：環境の重点は、“リスク評価”、“運用管理”、“内部監査”を徹底すること

環境活動に特化するなら、保有する設備や業務により生じる固有リスクが、現場の運用管理によってどの程度低減されているかを把握し、それでもなお事故やトラブルにより生じうる危険性を各部門で定量的に把握することが必要です。さらには、リスク把握の状況と、運用管理の実態について担当部門外の第三者が監査を通じてチェックすることでリスク低減に一層役立ちます。

【ISOが“大変役立った”と回答した組織と“あまり役立たなかった”と回答した組織の違い】

アンケートではじめに質問した「過去3年程の期間において総合的に見た場合、ISO（9001又は14001）は貴社の経営に役立ったと思いますか？」の設問について、“大変役立った”と回答された33社と“あまり役立たなかった”と回答でされた10社を対象に、項目毎の状況比較を行った。

ISOを“大変役立った”と評価した組織においては、売上向上やコストダウンについても少なからず役立っていることがうかがえた。一方、ISOを“あまり役立たなかった”と評価した組織においては、品質向上やリスク対応について少し役に立っているものの、売上向上やコストダウンについては役立terるのは難しい状況であった。



ポイント：ISOを攻めの仕組みとして活用すること

ISO 認証継続のため必要となることだけしか実行しないのであれば、経営成果を実現することはかなり困難です。ISOでも組織の目標である利益の実現、売上向上、コストダウンを活動の目的として位置づけ、そこから具体的活動テーマを選定することが有効です。売上向上やコストダウンはISO活動の守備範囲外という感覚を取り除き、守りの仕組みから攻めの仕組みとして活用するよう意識を変えることが重要です。

その上で、ISO 審査でつまづくことがないように自組織のスタンスと、規格要求を満たしていることの論理を明確にして置くことが必要です。

【自由回答によるご意見】 （設問：その他に“役立った”と思われることがあればご記入下さい）

＜マネジメントサイクル（PDCA）に関すること＞

- ・業務上でP→D→C→Aサイクルの意識が持てるようになったこと。
- ・PDCAサイクルでのマネジメント。「なぜ、なぜ」分析での真の原因追求。
- ・PDCAマネジメントの仕組み作りに大いに役立った。
- ・以前よりはQMS的に考えるようになってきた。

＜標準化に関すること＞

- ・組織のあり方、業務のあり方、各組織における作業内容・手順の見直しにおいて大いに役立った。
- ・場所の離れた拠点の業務管理など。
- ・「決めごとを守る」と言う点では役立ちました。当社で出来ていなかったことです。

＜人に関すること＞

- ・会社周辺の清掃を輪番で実施する等、全員のモラル向上につながっている。
- ・社員教育の上で役立った。

＜顧客からの評価に関すること＞

- ・認証取得していないとお客様が相手にしてくれなかったり取引の調査、審査が面倒である。
- ・特定の客先との取引にISOが必須の為、結果的に役立ったことになっている。
- ・建設業の公共工事入札資格のための経営事項審査のポイントが少々であるが上がる。

＜その他＞

- ・クレームに対する是正処置が的確で早くなった。
- ・内部監査を行うことで他部門の仕事についてお互いに分かるようになったこと。

ポイント：組織の成果を実現するための重要管理指標を継続してチェックすること

“Plan（計画）→Do（実行）→Check（評価）→Act（見直し改善）→Plan→・・・”のマネジメントサイクルについて役立ったとのご意見が複数見られました。“あらかじめ考えて計画的に実行すること”、“決めたことを必ず実行すること”、“実行状況と期待成果の達成の程度を評価すること”、“それまでの結果を活かして次の計画に反映させること”は、一つ一つをとっても、成果を実現しながら組織が成長していくために重要なことです。

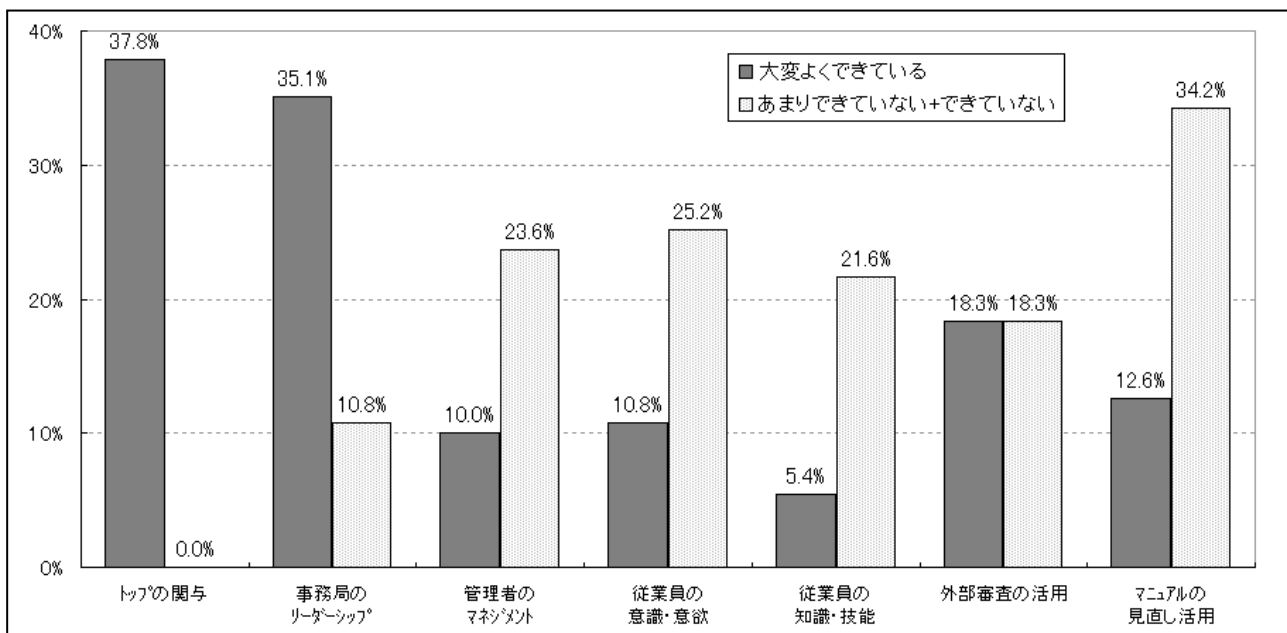
その中でもCheck（評価）については、組織の成果を実現するための管理項目を定め、重要管理指標として継続したチェックを行うことが大切です。そして、その成果を実現するためのプロセスを設計して活動に取り組むことが必要です。

3. ISO に関わる活動で何ができていて、何ができていないのか？

“トップの関与”37.8%ができていて、“マニュアルの見直し活用”34.2%ができていない

(1) 全体結果

“大変よくできている”との回答を見ると、“トップの関与”が37.8%（111社中42社）で最も多く、その次が“ISO事務局のリーダーシップ”で35.1%（111社中39社）であった。一方で、“あまりできていない”、“できていない”の回答を合計した結果では、“マニュアルの見直し活用”が34.2%（111社中38社）、“従業員の意識・意欲”が25.2%（111社中28社）であった。トップ、ISO事務局の状況に比較して、管理者や従業員の項目について、できていないとの評価が目立つ結果となった。



ポイント：3年以上経過したら、マニュアルは全面的に改良すること

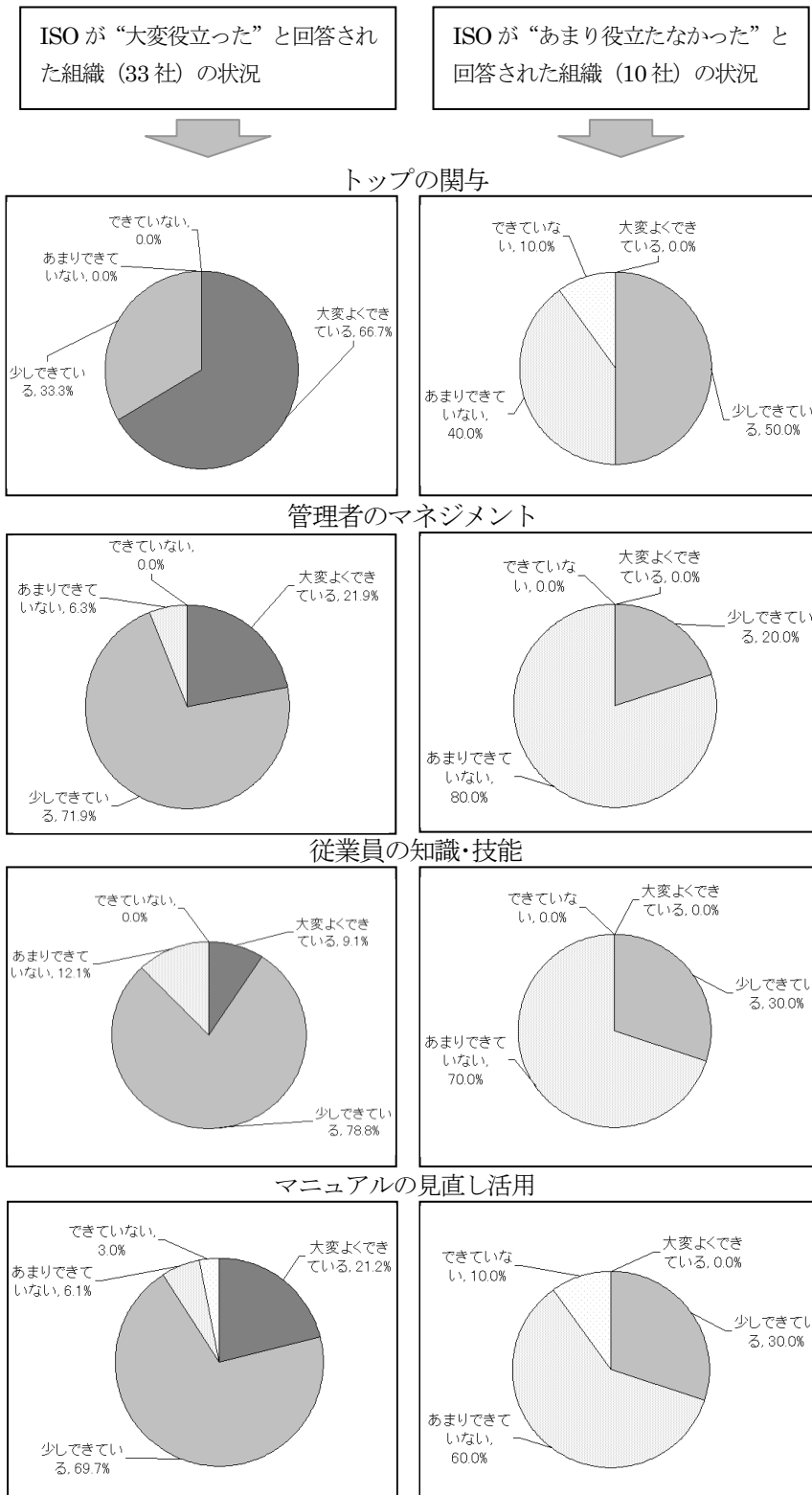
“マニュアルの見直し活用”が、できていないとの回答が多かった。品質マニュアルや環境マニュアルは、初期の認証取得時に、ISO規格の理解も十分でない状況で作成されており、また業務内容の変化やレベルアップに伴って改訂される必要があるものです。マニュアルだけでなく、業務の標準やプロセスは、それ自身が積極的に見直されるべきものであるにもかかわらず、マニュアルの記述によって業務の実態が縛られては本末転倒となります。3年以上経過したのであれば、自社の実態を踏まえて、全面的に見直しされるとよいです。外部審査の都度に指摘事項を追加して枝葉が多くなったマニュアルは、一度枝葉を切り落とすとともに、幹そのものを活性化するようにシンプルで本当に重要なことが良く見えるように改良することが必要です。

ポイント：管理者が取るべき行動や態度を明確にすること

“管理者のマネジメント”、“従業員の意識・意欲”、“従業員の知識・技能”については、できていないとの回答が多く、また大変よくできているという回答は少なかった。いかに組織全体に浸透させることが難しいかを示していると思われます。ISOの規格を全従業員が同じレベルで理解していることは困難であるにしても、マネジメントにおける重要課題や今取り組むべき事項が共有されている必要があります。そのためには、トップの考えや組織の課題をメンバーに伝え、課題解決に役割と責任を果たすよう、管理者に働きかけることが重要です。具体的には、管理者が取るべき行動や態度を明確にし、それが行われているかどうかを評価する必要があります。

【ISOが“大変役立った”と回答した組織と“あまり役立たなかった”と回答した組織の違い】

ISOが“大変役立った”と回答された組織では、“トップの関与”が“大変よくできている”との回答が66.7%（33社中22社）、“少しできている”との回答も含めると100%であった。このことは、“トップの関与”がISOの取り組みにおいて重要な要素であることをはっきりと示している。その他、“管理者のマネジメント”、“従業員の知識・技能”、“マニュアルの見直し活用”のいずれの項目でも、大きな違いが見られた。



ポイント: トップが ISO に真剣になること

ISOが“大変役立った”と回答された組織では、トップが果たしている役割が非常に大きいものと思われます。トップは、次の3つの役割を果たし関与すべきです。①方針を具体的に語る、②結果だけでなく業務の実態を把握すること、③結果に対する判断を明確にすること。

ISOではトップが役割を果たせるよう、品質方針や環境方針、内部監査、マネジメントレビューの項目があります。トップがそれらの項目に真剣に向き合い、うまく使いこなすことが重要です。

【自由回答によるご意見】（設問：実施の有無に関わらず、その他にISOに関わる活動において重要と思われる取り組みがあれば、ご記入下さい）

＜活動の浸透に関すること＞

- ・興味を持たせて意識、意欲を高めさせる。
- ・活動の意味（取り組みの必要性）を現場の担当者に理解させ、やらされ感をなくすこと。
- ・業務と結び付けた活動を更に掘り下げていきたい。
- ・会社方針の中にISO活動を組み込んで実施している。
- ・各部門が該当する規定等を充分理解し、実務での改善を行った場合、必ず規定との整合を図ることが大切。
- ・トップがISOを理解していないので下の者はどちらを向いたら良いか迷う。個人主義であり、協力性に欠けている。

＜環境活動に関すること＞

- ・環境活動の外部への情報開示、環境マネジメントシステムの社内システムへの融合。
- ・環境保全活動及び環境対策。
- ・廃棄物の低減とリサイクル化の推進。
- ・環境保全活動、地元地域に愛される官公庁とともに地域貢献活動、職場及び家庭内でのCO2削減（省エネ、エコライフ活動）、言われてするのではなく、自ら進んで出来ることから取り組む。

＜その他＞

- ・クレーム処理対応能力。
- ・顧客満足をいかにして上げ、活用できる情報として分析し、次の受注につなげる活動。
- ・「継続は力なり」。

ポイント：確実に“やらせる”ことをマネジメントとして徹底すること

従業員の方々への活動の浸透に関する意見が複数見られました。従業員の意識の問題は、従業員側に問題があるのではなく、トップや管理者に原因があると考えられます。納得性や自発性も大切ですが、成果を上げるために必要なことであれば、確実に“やらせる”ことをマネジメントとして徹底することが重要です。そして、成果の上がないものは、“やめる”ことも含めてやり方を改善することが必要です。この点について、“やらせる”側が責任を負わなければなりません。また、管理者と一般の従業員が意識として共有すべきことは、やり方をただ守るのではなく、成果を出すことを目的とすることです。そこに関心を向けるためには、取り組みの結果である成果に関する情報開示を積極的に行うことが必要です。

ポイント：ISO認証継続のためだけにしか必要のないものは積極的にやめること

従業員にとって浸透しない理由は、面倒であると感じられることと思われます。具体的には、①文書の作成（目標など計画文書、業務手順書の改訂など）、②記録の作成（作業データ記録、報告書など）、③ルールの順守（決裁手続き、作業手順など）、④審査や内部監査への対応などは負担であると感じられ、さらには、⑤品質、環境活動そのものがもたらす効果への疑問もあるでしょう。少しでも負担感を軽減するためには、ISO認証継続のためだけにしか必要のないものは積極的にやめることです。また現場で作成させる文書や記録は、会議や問題解決などマネジメントの場面で活用することが大切です。日常の経営管理とISO管理がそれぞれに存在しては、本当に“やらせているだけ”で、全く意味がありません。構築したマネジメントの枠組みを活かした経営を行うことが必要です。

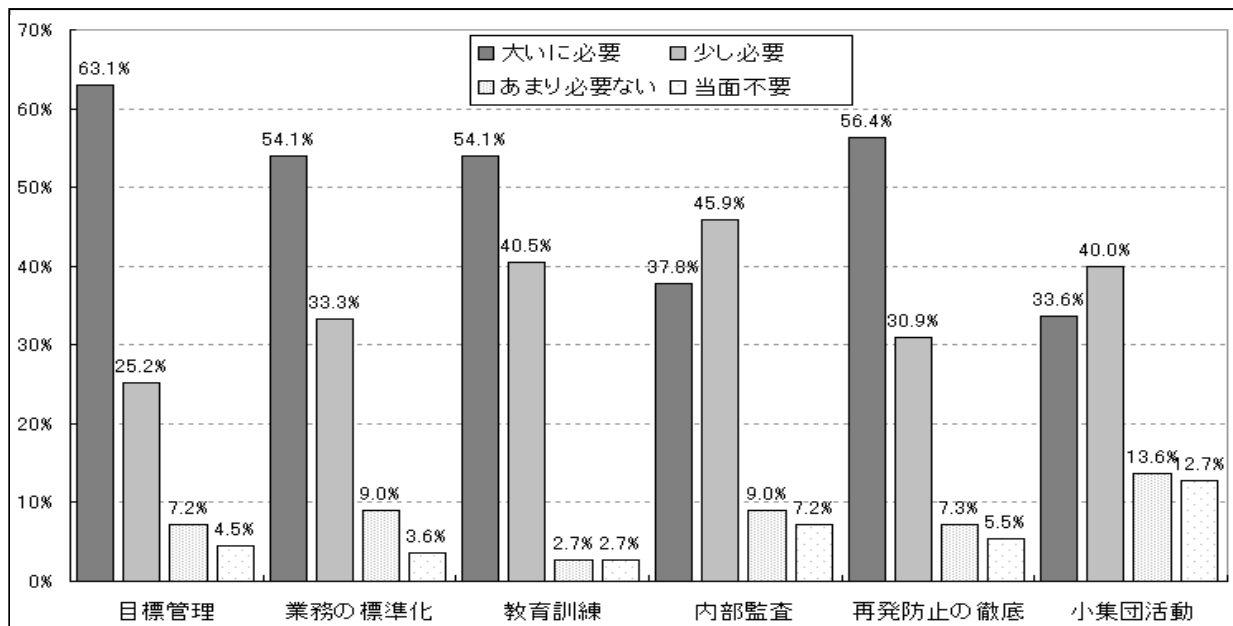
4. ISO 取得組織が今後もレベルアップの必要性を感じていることは？

“目標管理”が大いに必要、少し必要も含めると“教育訓練”が多い

【全体結果】

“大いに必要”との回答が最も多かったのは、“目標管理”で63.1%（111社中70社）。“大いに必要”、“少し必要”との回答の合計では、“教育訓練”が94.6%（111社中105社）で最多であった。

そのほか、“業務の標準化”、“再発防止の徹底”についても“大いに必要との回答が50%を超える結果となった。いずれの項目もレベルの上限が本来ないものであるが、目標管理に対する不十分さ、教育訓練に対する継続した取り組みの必要性を反映した結果と思われた。



ポイント：各部門の目標を設定する時に、顧客満足や環境配慮の達成度に明確な指標を設けること

目標管理におけるレベルアップのための課題は“目標設定”です。ISOでは、「組織内の関連する部門及び階層で」とあるために、経営上の重要事項ではなく、各部門の固有課題でかつ多くの従業員が参画しやすいテーマで目標設定が行いがちです。また、品質、環境と言う“しぼり”があるために、“不良の削減”、“廃棄物の削減”など目先にある悪いことを減らすことがテーマとなりがちです。顧客満足の経営、環境配慮型の経営に取り組むためには、自社の顧客満足や環境配慮の達成度について明確な指標を設定し、すべての取り組み目標が、最終的にそれらの指標にどのように結びついているのか、影響度はどの程度なのかを明確にして目標達成に取り組むことが必要です。

ポイント：階層毎に、自組織なりの教育訓練プログラムを整備して運用すること

教育訓練におけるレベルアップのための課題は“階層別の教育訓練”です。人の育成は、農作物と同様に手間と時間を掛け、計画的に実施する必要があります。具体的には、新入社員の段階で“基礎的な教育”をしっかりと行うこと、パートタイム社員など非正規従業員に対しても適切な教育訓練を行うこと、管理者の育成やマネジメント力向上の支援を行うことなどが考えられます。すべての階層について、自組織なりのプログラムを整備して運用することが必要です。

【自由回答によるご意見】 （設問：その他に、レベルアップが必要と思われる項目があればご記入下さい）

<管理者に関すること>

- ・部門長のリーダーシップ能力の向上とコミュニケーション能力の向上。
- ・管理者の力量のレベルアップ ⇒ 部長の定年退職による候補者の意欲、管理能力のレベルアップ。

<その他>

- ・目標設定後の達成までのフォローが出来ていない。
- ・コア技術のスキル蓄積が重要。
- ・生産性向上活動。
- ・リスク管理。
- ・QCサークル活動を行っていないので、機会があれば導入したい。多少のQCについての勉強会は昨年度実施している。

ポイント：管理者の育成と能力向上は、計画的に教育訓練を行うこと

人材に限られる状況においては、計画的に管理者を育成することが必要です。そのためには人事の仕組みとして、①管理者は育成するものとする（年功とともに自動的に成るものではない）、②管理者の果たすべき役割と仕事を明確にすること（技能者としての能力発揮だけでは十分でない）を明確にする必要があります。

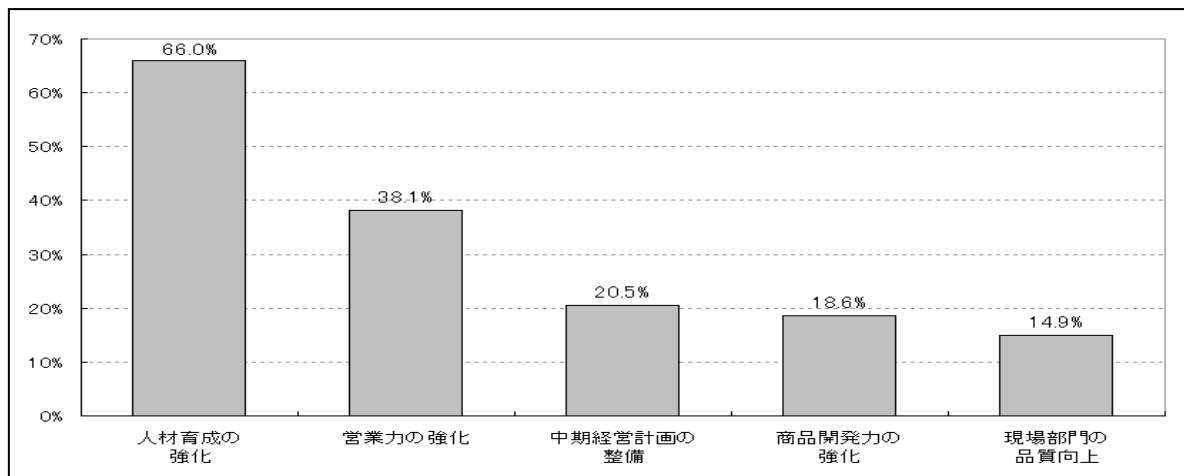
管理者が果たすべき役割とは、①考えること（情報を得て決定すること）、②発信すること（上司、部下、他部門へ伝えること）、③周りの人を育てること（教える、励ます、叱ること）、④解決すること（自ら設定する課題、対外問題に取り組むこと）です。管理者の育成や、管理者の能力向上のためには、上記の役割を果たす仕事をさせることが必要です。できるようになってから実行するのではなく、実行することでできるようになります。具体的には、日常業務とは異なるプロジェクトの推進、読む・書く・計算する・話すこと、様々な計画を立てること、会議を主催すること、複数の業務を経験することで自身が教わったり学ぶ体験をすること、社外を見る機会を多く持つことです。その結果として、管理者が役割を果たし、仕事で成果を上げるリーダーシップを発揮できるようになります。

5. 当面重視すべき経営課題は何か？

66.0%の組織が“人材育成の強化”、38.1%の組織が“営業力の強化”

【全体結果】

当面重視すべき課題（10項目の選択枝から2つを選択）については、66.0%（108社中71社）が“人材育成の強化”、38.1%（108社中41社）が“営業力の強化”、20.5%（108社中22社）が“中期経営計画”と回答であった。特に、“人材育成”については多くの組織が重視すべき課題と認識しているが、この結果は今回のアンケートの他の項目（「ISOに関わる活動において実施できていること」、「経営においてレベルアップが必要な項目」）に対する回答とも一致している。



* 10項目の選択枝（中期経営計画の整備、給与評価制度の整備、人材育成の強化、営業力の強化、技術力の強化、商品開発力の強化、事務/管理部門のコストダウン、事務/管理部門の品質向上、製造部門または現業部門のコストダウン、製造部門または現業部門の品質向上）から2つを選択頂き、上位5項目についてグラフ化。

ポイント：人材育成のためには、成果を生む仕事のやり方を明確にすること

“営業力の強化”や“商品開発力の強化”など、個々の実務で役立つ人材育成を進めるためには、営業業務や商品開発業務において成果を生む仕事のやり方を明確にすることが必要です。業務の中で行うべきことが明確であるからこそ、そこで必要となる知識や技能が明確になり、業務プロセスにひも付いたノウハウや知識が蓄積されレベルアップが可能となります。特に、営業業務における客先での営業活動や企画提案、商品開発業務におけるコンセプト作りなど、直接目にすることが困難な社外での活動や思考業務はプロセスの明確化が一層必要です。それにより、取得すべきスキルや人材像が明確になります。

またそれらのスキルは、トレーニングを通じて修得される部分と、実務を通じて修得される部分があります。営業業務については、重要な業務場面毎のロールプレイや、営業会議等で実践すべき活動の実行状況と成果の達成状況を継続して評価していく中で、不足するものを明確にして補っていくことができます。商品開発業務については、比較的新製品が多く出される消費財は商品開発の成功定義を明確にして多産多死を避けること、開発に時間がかかる産業財はタイミングよく上市できるように開発期間の短縮等に取り組む必要があります。

6. ISO 認証登録の継続意向は？

3.6%の組織が“すぐにやめたい”、20.9%の組織が“継続中止を検討したい”

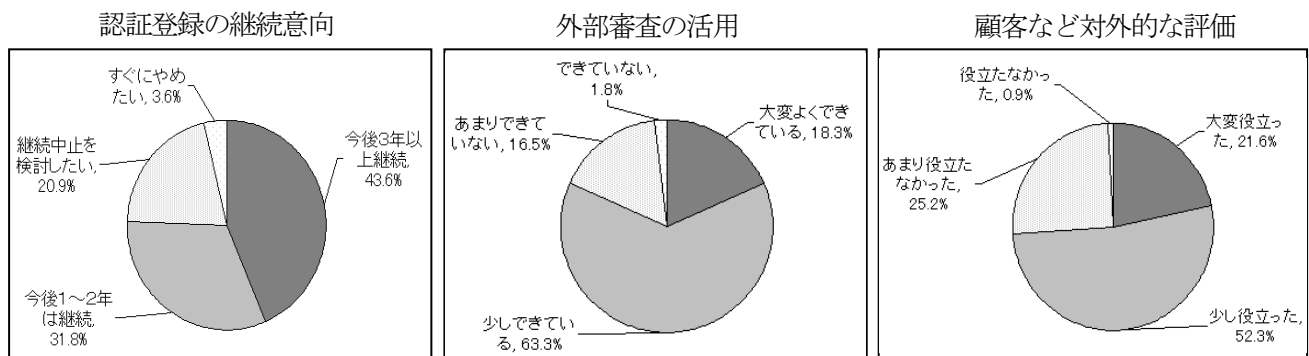
【全体の結果】

「もし取引先など外部からのISO認証継続の要求がなくなった場合（元々なかった場合も含む）」という条件付きで今後の認証登録の継続意向を質問した結果であったが、3.6%（110社中4社）が“すぐにやめたい”、20.9%（110社中23社）が“継続中止を検討したい”との回答であった。

その中で、ISOが大変役立っていると回答した組織（33社）では、“すぐにやめたい”との回答は0社、“継続中止を検討したい”との回答もわずか1社であった。一方で、ISOが“少し役立ったと回答した組織（68社）では、“すぐにやめたい”との回答が1社、“継続中止を検討したい”との回答が17社もあり、ISOが少し役立ったと考える組織においても、継続中止を考える組織が相当数存在することがわかった。この結果の背景としては、ISOの枠組み・手法を経営に活かすことと、認証登録の制度とを分けて考える意識が進みつつあるのではないかということが推察される。

認証登録の最大の特徴は、外部審査員による毎年1回の審査である。今回のアンケートでは外部審査を効果的に活用することについて、活用が“大変よくできている”との回答が18.3%（109社中20社）、“少しできている”との回答が63.3%（109社中69社）であった。認証登録のメリットや効果と、審査費用のコスト負担との総合的な判断もあることが考えられた。

認証登録のもう一つ特徴は、顧客など対外的な評価が得られることであろう。この点については、今回のアンケートでは顧客など対外的な評価が得られることについて、“役立たなかった”との回答が0.9%（111社中1社）、“あまり役立たなかった”との回答が25.2%（111社中28社）であった。ISOが普及した現状では、それほど対外的な評価を期待することができないものと思われる。



ポイント：外部審査のデメリットも認識し、自己責任で意志決定を行うこと

外部審査のデメリットは、①一旦認証された仕組みや活動は、審査での不適合発生を恐れるため、なかなか“減らす”、“やめる”、“大幅な変更”がしづらいこと、②限られた短い時間で行われる審査において、審査員からのコメントには限界があり、場合によっては自組織にはあまり適切でないアドバイスも起こりうること、③審査員が多くの従業員と接触するため、審査員個人の考え方や見方であっても与える影響が大きいこと、などが挙げられます。いずれの事項についても、審査員の指摘をそのまま頼りにするのではなく、自組織としての考えを部外者に対しても表現できるようにすることと、自己責任で意思決定を行うことが必要です。

取引先との条件としてISO認証取得を要求されている場合は不可能であるが、“自己適合宣言”に移行することは十分に検討に値するものです。そのメリットは、他人に頼ることができないため自ずと真剣に活動に取り組むようになること、審査のデメリットから解放されることです。ただし、自己適合宣言を行った場合にも、客観的に自社の状況を把握する方法を工夫することが重要です。

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所: 三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。