

第2章 マネジメントシステム

2-1 マネジメントシステムの概要

2-1-1 マネジメントシステムとは

マネジメントシステムという言葉は、「マネジメント」と「システム」の二つの言葉で成り立っている。マネジメントとは、「管理することだけでなく、経営資源の人、物、金をいかに有効的に、活性化させ使用するか」である。（後藤 2009）

ピーター・ドラッカーは、「マネジメントをその役割によって定義しなければならない」とし、マネジメントの役割として次の三つを挙げている。

第一は、組織に特有の使命・目的を果たすこと。

第二は、仕事を通じて働く人たちを生かすこと。

第三は、社会の問題について貢献することである。

これらをふまえて、「組織の人たちを生き生きとさせ、高度な成果を上げる」ことがマネジメントであるということが出来る。（谷島 2004）

またシステムとは、「ある目的を達成しようとして、協力し相互に依存しあう複数の構成要素の結合組織」である。（後藤 2009）

そのため、マネジメントシステムとは「マネジメントのために結びつけられ、目的達成に向けて一緒に機能する一連の要素の集合体」が、マネジメントシステムである。（サニーヒルズコンサルタント 2009）

また、「経営陣が策定した目標を達成するために方針を定め、構築・運用・監視・見直しの一連のサイクル（一般的には「PDCA サイクル」という）を通じて継続的改善を図るための管理の仕組み」としている。（あずさ監査法人 2009）

また、ISO9001:2000 においては、「方針及び目標を定めその目標を達成するための、相互に関連する又は相互に作用する要素の集まり」としている。

一方で、マネジメントシステムとマニュアルをイコールと捉えたり（谷島 2004）、品質マネジメントシステムについては製品品質を保証するシステム（岩田 2009）といったきわめて狭い解釈もある。

本論文では、従来の議論をふまえ広義の意味として、マネジメントシステムを「経営資源の人、物、金をいかに有効的に活性化させ、定めた方針及び

目標に対し高度な成果を上げるか、その成果を上げるための継続的改善のための仕組み」という定義で用いる。

2-1-2 マネジメントシステム規格

マネジメントシステムの規格として表 2-1 のような種類があげられる。

一般に広く知られるマネジメントシステムは、品質マネジメントシステムの ISO9001 や環境マネジメントシステムの ISO14001 の規格である。

また、品質や環境といった分野に関わらず、現在では、個人情報保護の観点から情報セキュリティマネジメントシステムや医療機器の品質を安定的に確保するための医療機器品質マネジメントシステム、食品衛生的な観点から食品安全マネジメントシステムや労働上の作業環境の安全性確保の観点から労働安全マネジメントシステムなどといった様々なマネジメントシステムが制定されている。

また表 2-1 のように、一つの分野の中で、いくつもの規格や規定が異なる機関から作成されており、規格のもつ様々な特性及び組織の現状を考慮した上で、組織がどのマネジメントシステムを取り入れるか選択する幅が広がってきている。

表 2-1 マネジメントシステムの種類

分野	規格・規定	取得件数	制定機関
品質	ISO9001	(2009年9月10日現在 40052社)	ISO
環境	ISO14001	(2009年9月10日現在 20657社)	ISO
	KES(S1)	(2009年9月10日現在 1447社)	KES 環境機構
	KES(S2)	(2009年9月10日現在 908社)	KES 環境機構
	エコアクション 21	(2009年8月末現在 3857社)	環境省
	エコステージ(S1)	(2009年9月10日現在 1168社)	三菱 UFJ リサーチ
	エコステージ(S2)	(2009年9月10日現在 203社)	三菱 UFJ リサーチ
	エコステージ(S3)	(2009年9月10日現在 10社)	三菱 UFJ リサーチ
	LAS-E	(2009年8月12日現在 16自治体)	環境自治体スタンダード
情報	ISO27001(ISMS)	(2009年9月10日現在 492社)	ISO
	ITSMS	(2009年9月10日現在 89社)	日本情報処理開発協会
	プライバシーマーク	(2009年9月10日現在 10704社)	日本情報処理開発協会
医療機器	ISO13485	(2009年9月10日現在 62社)	日本適合性認定協会
食品安全	ISO22000	(2009年9月10日現在 130社)	日本適合性認定協会
労働安全衛生	OHSAS18001	(2009年9月7日現在 737社)	厚生労働省他

参照：財団法人日本適合性認定協会 <http://www.jab.or.jp/>

：KES 環境機構 <http://www.keskyoto.org/>

：環境自治体スタンダード <http://www.colgei.org/>

：財団法人地球環境戦略研究機関 <http://www.ea21.jp/>

：一般社団法人エコステージ <http://www.ecostage.org>

：財団法人日本情報処理開発協会 <http://www.jipdec.or.jp/>

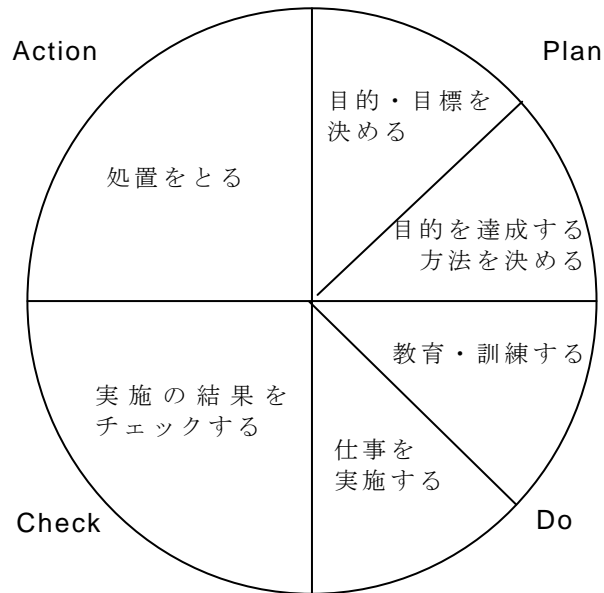
2-1-3 マネジメントシステムのプロセス

マネジメントシステムは、PDCA サイクルと呼ばれる構成になっており、アメリカの物理・統計学者デミング博士（William Edwards Deming, 1900-1993）が考案した考え方に由来している（馬場 2007）。

P は Plan（計画）、D は Do（実施及び運用）、C は Check（点検及び是正処置）、A は Action（経営層による見直し）である。

この PDCA サイクルを継続して実施していくことで、経営改善を目指すのが、マネジメントシステムの根本的プロセスである。

マネジメントシステムのプロセスは図 2-1 ようになっている。



出典：石川馨（1989）「品質管理入門」

図 2-1 PDCA サイクル

2-1-4 ISO 設立の経緯

本論文では、マネジメントシステムの中でも、特に取得件数の多い ISO9001 及び ISO14001 についてとりあげる。

これらの規格の制定機関である ISO 設立の経緯を紹介する。

ISO は国際標準化機構として 1947 年にスイスジュネーブに設立された。工業製品の標準化の必要性についてはさまざまな地域で議論され標準化機構を求める声は、19 世紀後半までさかのぼることができる。

当時、英国、米国、独国などでは各企業や協会ごとに、独自の標準を用い製品を作っていたが、それぞれ異なる内容の規格が存在することは「貿易の技術的障壁」の要因となるということから、1901 年、英で初めて国レベルでの標準化がおこなわれた。その後、各国で標準化の動きは急速に進み、1906 年電気技術に関するすべての分野の国際標準・規格を作成する機関 IEC（国際電気標準会議）が設立される。更に、1926 年、ISO の前身である万国規格統一協会（ISA）が設立された。この ISA は機械工学に重点が置かれ

ていたが、第二次世界大戦による会員の脱退で、1942年にその活動を一旦停止した。

その後、国連規格調査委員会（UNSCC）が業務を引き継いだ。1946年10月14日にUNSCCはロンドンで会議を開催し、「工業規格の国際的統一と調整を促進すること」を目的とするISOという機関を1947年2月23日に発足することとなる（日本規格協会2000）。

よく知られるISO規格としては、ISOネジやISOフィルム等の「製品」に関する規格、その製品に関する「用語」の規格があるが、1987年以降、ISO9000シリーズや14000シリーズといった「方法」の規格も制定し発行をおこなっている。

2-2 ISO9001 及び ISO14001 の認定・認証制度について

2-2-1 ISO 取得の意義

組織がISO9001やISO14001を取得する意義には次のようなものがあげられる。

ISO9001の場合は、

- (1) 企業イメージの向上、他社との差別化、国際的な認証、海外との取引の円滑化、取引先からの信頼確保
- (2) 公共事業などの入札に有利
- (3) 品質向上
- (4) 文書管理、記録保存システムの確立
- (5) 業務や作業の標準化、業務の流れの確立
- (6) 不良・クレームの削減、問題の顕在化
- (7) 従業員の意識向上・改革
- (8) 人材育成、後継者育成
- (9) 責任と権限の明確化
- (10) 社内コミュニケーションの円滑化
- (11) 管理体制(マネジメントシステム)の確立、経営ツールとしての利用
- (12) コスト削減

12項目の意義をあげている。（名古屋市2009）

また、ISO14001 の意義として、次の 16 項目がある。（武石 2001）

- (1) 組織の活動、製品またはサービスが与える可能性のある影響から、人の健康と環境を保護する。
- (2) 環境の質の維持と改善を助ける。
- (3) 方針、目的、目標が設定されそれに対する経営者の約束が存在する。
- (4) 問題が生じた後の是正処置よりも、その予防に重点を置くことができる。
- (5) 適切な配慮をしていることと、法規等の規制を順守している証拠を示すことができる。
- (6) 継続的に改善するシステムが組織に存在する。
- (7) 顧客等の利害関係者の信頼を得ることができる。
- (8) 経済上および環境面の両面から見て最大の利益を組織に与えることができる。
- (9) 競争上の優位を得ることができ、市場占有率と組織のイメージを高める。
- (10) 財政面および地域社会との良好な関係ができる。
- (11) 一般の人々および地域社会との良好な関係ができる。
- (12) 保険費用を妥当な価格に設定できる。
- (13) 原価管理を改善できる。
- (14) 責任問題を発生させるような事態を避けることができる。
- (15) 投入原材料およびエネルギーを節約ができる。
- (16) 政府および自治体の許認可取得を容易にする。

以上のように ISO9001（品質）、ISO14001（環境）と本来異なるマネジメントシステムであるにもかかわらず、同様の意義が存在することがわかる。

2-2-2 ISO 取得の流れ

組織が ISO の認証を受ける場合、図 2-2 のような流れで、認証を受けることになる。

まず、組織は、ISO 規格(JIS 規格)に沿ったシステムを構築する。その後、選定した審査機関に組織の概要を連絡する。

概要には、組織の名称、所在地、適用範囲、業種、営業所数、人数、売上、生産能力などが含まれており、その概要を考慮して、審査員の選定や審査員数、審査時間などが決定される。

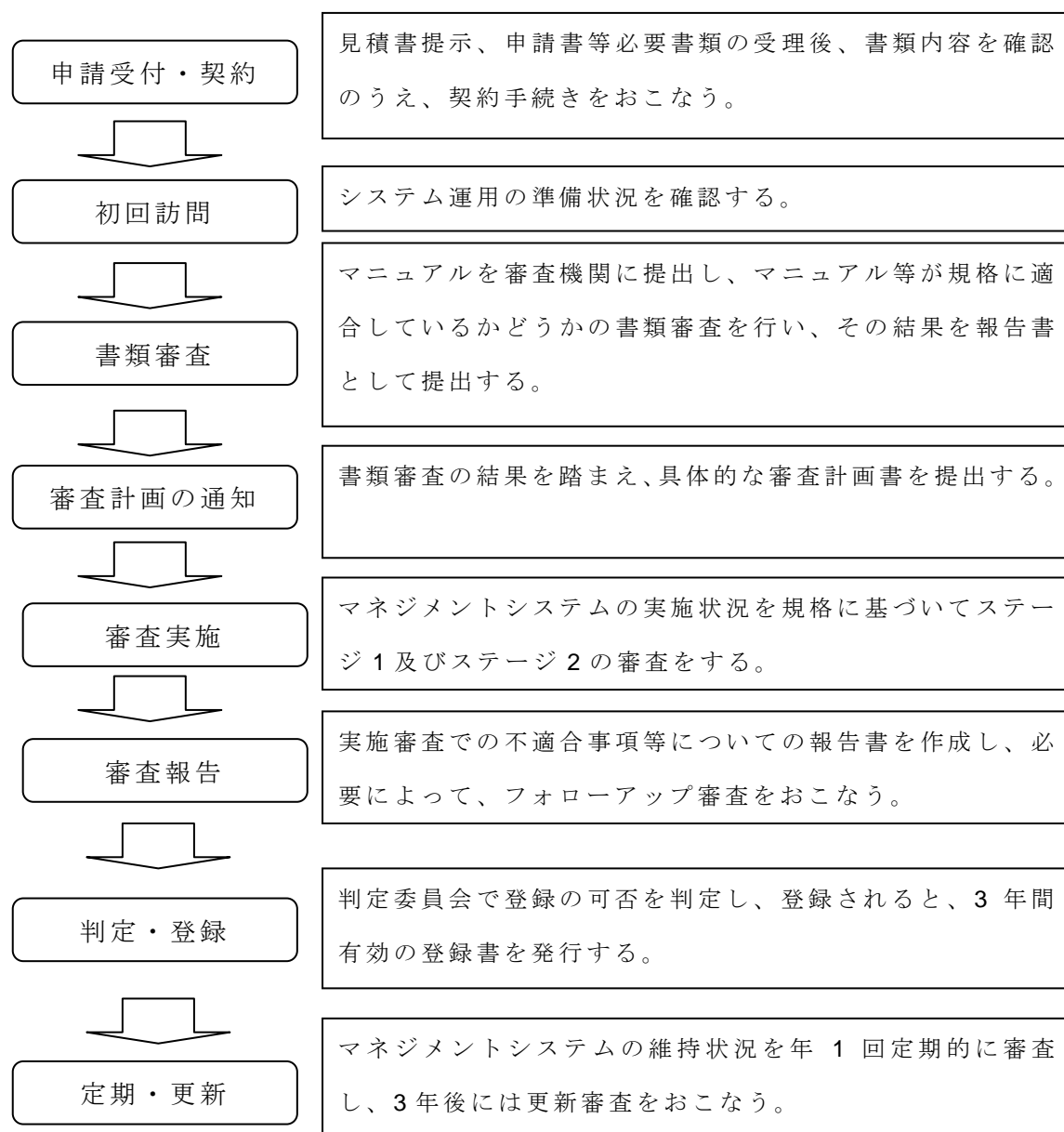
その後、審査機関から審査日程の通知があるが、審査は ISO14001、ISO9001 どちらも 2 段階審査となっており、1 回目をステージ 1、2 回目をステージ 2 と呼ぶ。

ステージ 1 の審査は、担当の審査員が実際に審査対象組織を訪問し、管理責任者や関係者を中心にマネジメントシステムの構築状況と作成された文書の内容などについて確認し、ステージ 2 審査へ移行できるかについて判定する。ステージ 1 の段階において、問題点が指摘されるが、その問題点をステージ 2 までに改善しておく必要がある。

ステージ 1 をクリアできればステージ 2 の審査が実施され、担当審査員が実際に審査対象組織を訪問し、経営者や管理責任者ほか広く対象者と面談しながらマネジメントシステムの運用状況と適切性を確認し、認証登録を推薦できるかについて判定することになる。重大な問題が発見された場合は、その問題を改善しなければならず、再度、ステージ 2 審査の実施になるが、軽微な指摘事項が発見された場合は、組織は是正処置を実施し、指摘事項の対応完了後、審査登録機関にその是正処置内容を報告することになる。その後、担当審査員がその内容を確認し、登録基準を満たしていると判断した場合には、最終報告書を作成する。そして、その内容に基づき審査機関の検証員で行われる判定会議により、最終的な認証登録の可否が判定される。判定会議において、認証登録が可能と判定された後、審査登録機関より登録証が発行される。

ステージ 1 からステージ 2 までの期間について規定はないが、ほとんどの審査機関において改善期間として 1 カ月以上、時間をとる場合が多い。

その後、認証登録された組織は、1 年ごとの定期審査と 3 年ごとの再認証審査が義務付けられており、認証登録維持・継続のため審査がおこなわれる。



参照：AJA Registrars Ltd.資料

図 2-2 審査の流れ

2-2-3 審査登録機関について

2009年9月現在、日本におけるISO審査登録機関は、ISO9001で48機関、ISO14001で44機関ある表2-2。審査登録機関は、世界各国に多数あるが、認定機関からISO審査を実施する許可を受けて初めて審査を実施することができる仕組みになっている。そして、認定機関からISO審査実施の許可を受けた審査登録機関を認証機関と呼ぶ。認証機関は、産業分野別に認

証可能範囲が決められおり、また、一認定機関からの認定だけでなく、複数の認定機関から認定された認証機関もある。

日本にある認定機関は、財団法人日本適合性認定協会(JAB)であり、適合性評価制度全般に関わる認定機関としての役割を担う、民間の非営利機関になっている。財団法人日本適合性認定協会は IAF と呼ばれる国際機関に加盟している。この IAF とは国際認定機関フォーラム(International Accreditation Forum, Inc.) の略で、マネジメントシステム審査登録機関や製品認証機関等を認定する機関の国際組織のことである。1993年に設立され、1998年9月に法人化された。IAF 相互承認協定の最大の目的は、IAF 加盟認定機関から認定された審査機関が、世界中の何処のマーケット(国)においても、公平に受け入れられる様に機能することにある。これにより、外国の審査機関で ISO を取得しても、日本の審査機関で ISO 取得しても同等になり、市場からの評価価値は同じになる図 2-3。

現在、財団法人日本適合性認定協会では、IAF 加盟により、表 2-3 の国と相互認証をしている。

表 2-2 審査機関一覧

審査機関名称	QMS	EMS
財団法人日本規格協会審査登録事業部	○	○
日本検査キューエイ株式会社	○	○
日本化学キューエイ株式会社	○	○
財団法人日本ガス機器検査協会 QA センター	○	○
財団法人日本海事協会	○	○
日本海事検定キューエイ株式会社	○	○
高圧ガス保安協会 ISO 審査センター	○	○
財団法人日本科学技術連盟 ISO 審査登録センター	○	○
財団法人日本品質保証機構マネジメントシステム部門	○	○
財団法人日本電子部品信頼性センターシステム認証部	○	○

社団法人日本ボイラ協会品質システム審査センター	○	—
SGS ジャパン株式会社認証サービス事業部	○	○
財団法人電気安全環境研究所 ISO 登録センター	○	—
社団法人日本能率協会審査登録センター	○	○
財団法人建材試験センターISO 審査本部	○	○
ロイドレジスタークオリティアシュアランスリミテッドLRQAセンター	○	○
財団法人日本エルピーガス機器検査協会 ISO 審査センター	○	○
財団法人日本建築センターシステム審査部	○	—
デットノルスケベリタスエーエス DNV ビジネスアシュアランス	○	○
財団法人日本自動車研究所審査登録センター	○	○
株式会社日本環境認証機構	○	○
財団法人三重県環境保全事業団国際規格審査登録センター	○	○
財団法人防衛調達基盤整備協会システム審査センター	○	○
株式会社マネジメントシステム評価センター	○	○
ペリージョンソンレジストラインク	○	○
財団法人日本燃焼機器検査協会マネジメントシステム認証センター	○	○
財団法人ベターリビングシステム審査登録センター	○	○
UL DQS Inc. Management Systems Solutions	○	—
財団法人発電設備技術検査協会認証センター	○	○
財団法人岐阜県公衆衛生検査センター	○	○
財団法人日本建築総合試験所システム認証センター	○	○
株式会社国際規格認証機構	—	○
国際システム審査株式会社	○	○
エイエスアール株式会社	○	○
BSI マネジメントシステムジャパン株式会社	○	○
株式会社トーマツ審査評価機構	○	○

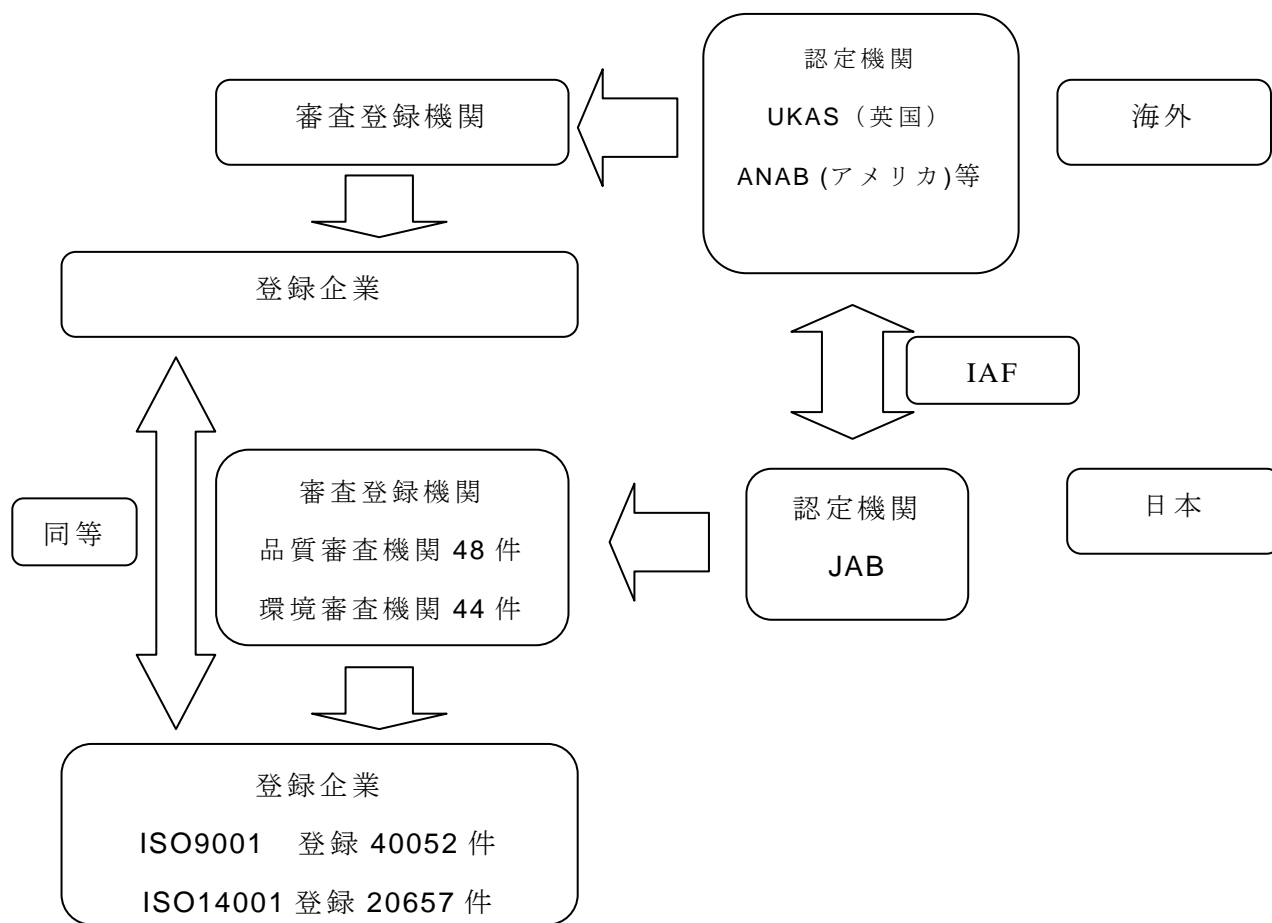
アイエムジェー審査登録センター株式会社	○	○
株式会社ジェイ・ヴァック	○	○
ビューローベリタスジャパン株式会社システム認証事業本部	○	○
株式会社和歌山リサーチラボ	○	○
株式会社 ISO 審査登録機構	○	—
株式会社国際規格審査センター	○	○
テュフ・ラインランド・ジャパン株式会社	○	○
北日本認証サービス株式会社	○	○
財団法人全国危険物安全協会	○	—
株式会社日本審査機構	○	○
財団法人電気安全環境研究所	—	○
AUDIX Registrars 株式会社	○	○
財団法人 日本建築センターシステム審査部	—	○
株式会社 国際規格認証機構	○	—
ムーディー・インターナショナル サーティフィケーション株式会社	○	○

QMS : 品質マネジメントシステム

EMS : 環境マネジメントシステム

参照 : 財団法人日本適合性認定協会 <http://www.jab.or.jp/>

(2009年9月現在)



(2009年9月10日現在)

参照：財団法人日本適合性認定協会 <http://www.jab.or.jp/>

図 2-3 国際相互承認協定のしくみ

表 2-3 IAF 相互認証表

国・地域	IAF 参加機関	QMS	EMS
Argentina	OAA	○	○
Australia	JAS-ANZ	○	○
New Zealand	JAS-ANZ	○	○
Austria	BMWA	○	○
Belgium	BELCERT	○	○
Brazil	INMETRO	○	○

Canada	SCC	○	○
China,P.R.	CNAS	○	○
China,P.R.	HKAS	○	—
Hong Kong	HKAS	○	—
Chinese Taipei	TAF	○	○
Czech Republic	CAI	○	○
Denmark	DANAK	○	○
Finland	FINAS	○	○
France	COFRAC	○	○
Germany	DAR-TGA	○	○
Greece	ESYD	○	○
India	NABCB	○	○
Indonesia	KAN-BSN	○	○
Ireland	INAB	○	○
Italy	SINCERT	○	○
Japan	JAB	○	○
Korea,Republic	KAB	○	○
Malaysia	DSM	○	○
Mexico	ema	○	○
Netherlands	RvA	○	○
Norway	NA	○	○
Philippines	PAO	○	○
Poland	PCA	○	○
Portugal	IPAC	○	○
Singapore	SAC-SINGLAS	○	—
Slovakia	SNAS	○	○
Slovenia	SA	○	○
South Africa	SANAS	○	○

Spain	ENAC	○	○
Sweden	SWEDAC	○	○
Switzerland	SAS	○	○
Thailand	NAC	○	○
Turkey	TURKAK	○	○
United Kingdom	UKAS	○	○
United States	ANAB	○	○
Vietnam	BoA	○	—

QMS : 品質マネジメントシステム

EMS : 環境マネジメントシステム

参照 : 財団法人日本適合性認定協会 URL : <http://www.jab.or.jp/>

(2008年10月20日現在)

2-2-4 審査員制度

ISO 審査員制度は、図 2-4 のような仕組みになっている。

まず、認定機関（財団法人日本適合性認定協会）において審査員評価登録機関として認定された機関は、品質と環境でそれぞれ異なっている。

ISO9001 に関わる品質マネジメントシステム審査員評価機関は、財団法人日本規格協会、ISO14001 に関わる環境マネジメントシステム審査員評価機関は、社団法人産業環境管理協会である。それぞれの機関から、審査員研修機関としての認定を受けた機関で、5 日間の審査員研修を受けることが第一段階である。研修後には、試験がありそれに合格すれば研修修了となる。不合格者には、1 回だけ再試験のチャンスがあり、不合格の場合には、再度研修の受講になる。

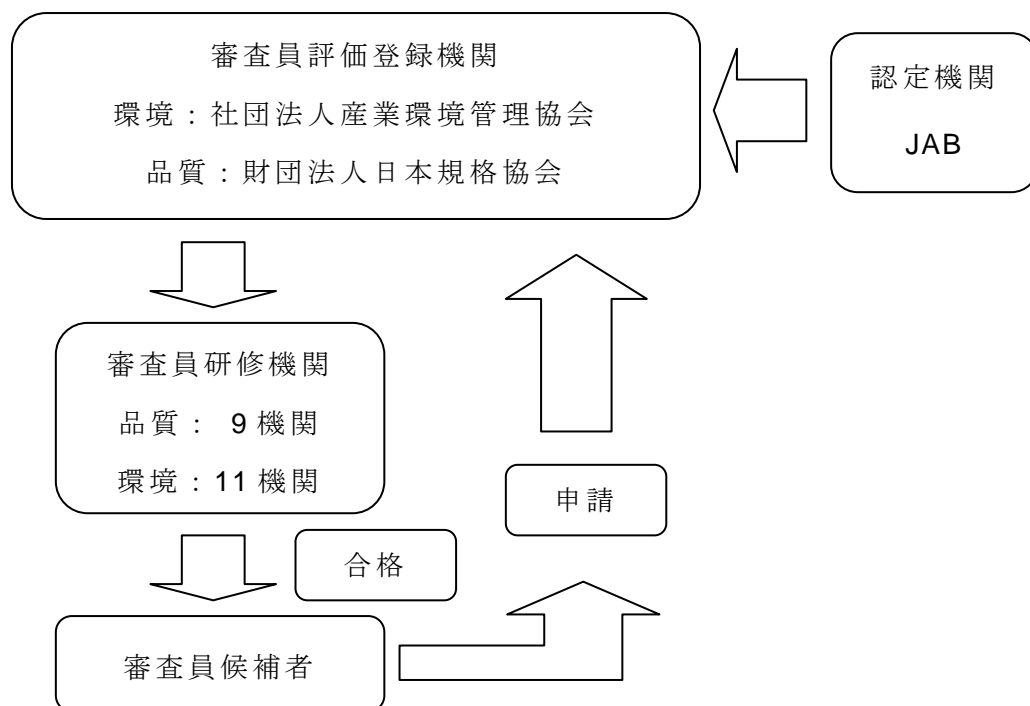
2008 年 9 月現在、財団法人日本規格協会及び社団法人産業環境管理協会から認定をうけている審査員研修機関は、ISO9001 の場合 9 機関、ISO14001 の場合、11 機関である表 2-4。しかし、これ以外にも、海外の機関から認定を受けている研修機関もある。

その後、審査員評価登録機関に審査員研修機関の合格書、履歴書等の書類

を提出し、審査がおこなわれる。審査の基準は、ISO9001 は表 2-5、ISO14001 は表 2-6 のとおりである。合格すれば、審査員になるための資格を得ることができる。しかし、審査員の資格を得れば自動的に審査登録機関の審査員に採用されるわけではなく、審査登録機関独自の追加評価を受けた後、その審査登録機関の審査員(所属審査員、外部契約審査員)になるという段階を踏むのが一般的である。

審査員のランクには、審査員補・審査員・主任審査員の 3 段階がある。審査実績に基づき、審査員評価機関に申請をあげ、ランクをあげていく。また、審査員の資格についても更新制度があり、更新申請をしなければならない。

ISO9001 の審査員は 11538 人(2008 年 12 月現在)、ISO14001 の審査員は 8821 人(2009 年 8 月現在)である。審査員数は、2007 年を境に減少しており、その理由として取得組織の減少と、審査員の高齢化があげられる(日本規格協会 2008)。



(2009 年 9 月現在)

参照：財団法人日本適合性認定協会 URL：<http://www.jab.or.jp/>より筆者が作成

図 2-4 審査員制度の仕組み

表 2-4 審査員研修機関一覧

研修機関名称	QMS	EMS
株式会社 テクノファ	○	○
株式会社 品質保証総合研究所	○	○
財団法人 日本科学技術連盟 ISO 研修事業部	○	○
株式会社 グローバルテクノ	○	○
社団法人 日本能率協会 審査登録センター教育研修事業部	○	○
社団法人 中部産業連盟	○	○
株式会社 日本環境認証機構	○	○
日本海事検定キューエイ株式会社 ISO サービスセンター	○	○
株式会社エル・エム・ジェイ・ジャパン	○	○
SGS ジャパン株式会社 教育訓練部	—	○
法政大学 環境センター	—	○

参照：社団法人産業環境管理協会URL：<http://www.jemai.or.jp/>

財団法人日本規格協会URL：<http://www.jsa.or.jp/>

(2009年9月現在)

表 2-5 ISO9001 審査員の基準

	審査員補	審査員	主任審査員
学 歴	中等教育卒業以上	—	—
前提条件	—	QMS 審査員補として、当センターに登録されていること。	QMS 審査員として、当センターに登録されていること。
品質マネジメント分野の実務経験	実務経験において、2年以上（実務経験が10年を超える場合は、申請日を遡る10年以内に2年以上）の品質マネジメント分野の実務経験を有していること。	—	—
審査技術の習得	当センターが承認した品質マネジメントシステム審査員研修コースを申請日から過去5年以内に修了し、その試験に合格していること。	—	—

個人的特質	JIS Q 19011 第 7.2 項に定める個人的特質を有している者として、品質マネジメントシステム審査員から保証されていること。	—	—
審査員倫理綱領の順守	当センターが定める審査員倫理綱領を遵守すること。	—	—
オブザーバーリーダー	—	QMS 審査員補登録以後、審査チームメンバーとして有効な審査に参加する以前に、1 回以上オブザーバーとして有効な審査に同席した経験を有すること。	QMS 審査員登録以後、審査チームリーダーとして有効な審査に参加する以前に、審査チームメンバーとして有効な審査の実績を 3 回以上有すること。なお、有効な審査実績は、少なくとも 3 回は異なる品質マネジメントシステムに対するものであること。
監査経験	—	オブザーバー経験後、申請前 3 年以内に審査チームメンバーとして有効な審査の実績を 4 回以上有すること。 なお、有効な審査実績は、少なくとも 4 回は異なる品質マネジメントシステムに対するものであること。	メンバー審査実績後、申請前 2 年以内に審査チームリーダーとして有効な審査の実績を 3 回以上有すること。 なお、有効な審査実績は、少なくとも 3 回は異なる品質マネジメントシステムに対するものであること。
審査能力習得の証明	—	異なる 2 名以上の QMS 主任審査員の指導及び助言を通じた検証により、審査能力習得の証明がされていること。 また、当センターの調査により審査能力が確認されること。	異なる 2 名以上の QMS 主任審査員の指導及び助言を通じた検証により、リーダー能力習得の証明がされていること。 また、当センターの調査によりリーダー能力が確認されること。

参照：財団法人日本規格協会 URL : <http://www.jsa.or.jp/>
(2009 年 9 月現在)

表 2-6 ISO14001 審査員の基準

		審査員補	審査員	主任審査員
学 歴		中等教育(高等学校)卒業以上		
トレーニング		CEAR が承認した環境審査員研修コースを修了していること。		
CEAR の試験		トレーニングの中で実施される CEAR の試験に合格していること。		
業 務 経 験	全般業 務経験	技術的、管理的又は専門的立場での業務経験を 5 年以上有すること。		
	環境業 務経験	全般業務経験のうち、2 年以上は環境マネジメント分野の 知識及び技能に係わる業務経験であること。		
監 査 経 験		—	メンバーとして 4 回以 上延べ 20 日以上	リーダーとして 3 回以 上延べ 15 日以上
推 薦		業務上の関係が 1 年以上 ある所属組織の責任者等 の推薦	上記の監査すべてにおける、指揮指導した CEAR 登録主任審査員の推薦	
有効期限		1 年ごとに維持手続、3 年ごとに更新手続により資格を継続。		

参照：社団法人産業環境管理協会 URL : <http://www.jemai.or.jp/>

(2009 年 9 月現在)

2-2-5 コンサルタントの定義と制度

本論文では、コンサルタントという用語をコンサルタント会社、コンサル
タント業務、コンサルタントの 3 つに分け、定義し用いる。

まず、コンサルタント会社は、組織が ISO を取得および維持していくた
めに、補助および指導をする法人および個人の会社とする。

次に、コンサルタント業務は、組織が ISO を取得および維持するための
業務であり、マニュアルの作成や ISO の内容に関する教育、継続的な改善
にむけての補助業務などと定義する。

最後に、コンサルタントとは、コンサルタント業務を行う個人と定義する。

現在、ISO マネジメントシステムの審査員には資格基準はあるが、コンサ
ルタントには、資格基準がない。1987 年に ISO9001 が発行されて以降、

広く組織に受け入れられるに従って、コンサルタント業務の質の向上について議論されてきた。

その背景をみると、世界中で審査員コースを修了しただけの ISO コンサルタントが増加し、認証登録のみを優先して、組織に対して 2 重管理になる過度な仕組みを強いるという事態が数多く見られたからである。明らかに QMS コンサルタントの力量不足から発生した問題であった。そこで各国からの国際規格化への強い要望があった（日本規格協会 2008）。

日本においても 2004 年 8 月 1 日、日本規格協会がコンサルタントの国際基準を満たした人材の認証・登録制度を認証・登録センター（CRC : Certification and Registration Center）で登録するシステムをつくっている。

2005 年 6 月に「ISO10019 QMS コンサルタントの選定・利用の国際規格」が ISO から発行され、組織がコンサルタントを選ぶ際の指針として規格がまとめられた。要求事項は、表 2-7 である。

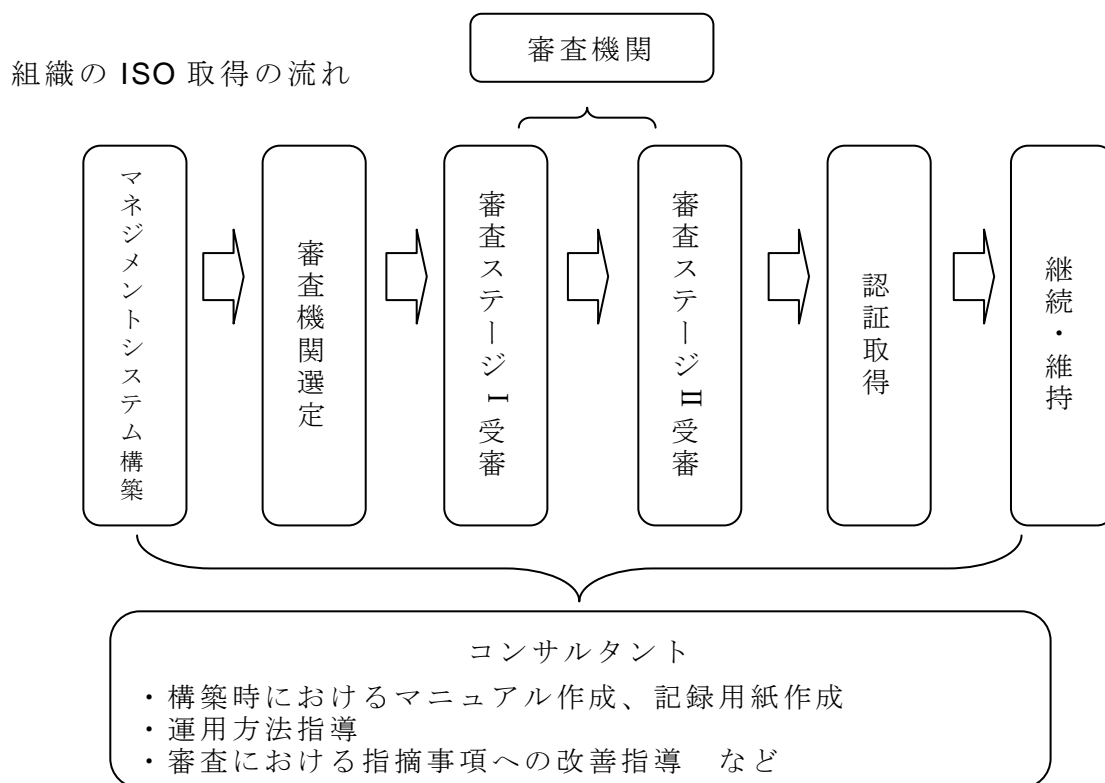
しかし、日本においては、コンサルタント業務は企業が自己責任で管理すべきことで規格で決める必要性はないという考え方もあり、登録をしなくてもコンサルタント業務ができるのが現状である。コンサルタント会社と組織の関連を図 2-5 に示す。

また、ISO 規格に関しても、ISO9001 以外のコンサルタント業務の基準はない。

表 2-7 ISO10019:2005 要求事項

1. 適用範囲
2. 引用規格
3. 定義
4. 品質マネジメントシステムコンサルタントの選定
4.1 選定プロセスへのインプット
4.2 コンサルタントの力量
4.3 倫理的考慮事項
5. 品質マネジメントシステムコンサルタントのサービスの利用
5.1 コンサルタントサービス
5.2 コンサルタントサービス契約
5.3 コンサルタントサービスの有用な考慮事項

参照：ISO10019:2005 規格



参照：AJA Registrars Ltd.資料より筆者が作成

図 2-5 コンサルタント会社と組織の関連

2-3 ISO9001 について

2-3-1 ISO9001 の背景

1970年代後半、欧米諸国において品質管理及び品質保証の重要性と必要性に対する認識が高まり、英国のBS 5750、米国のANSI/ASQC Z1-15、独国のDIN 55-35など、品質管理及び品質保証規格の制定が相次いだ。その要因として、「日本の工業製品が高品質・低価格を武器に国際競争力を獲得し、目覚ましい経済発展を遂げているのに対し、これら先進国が、停滞気味の経済状況を『品質』の観点から見直すことになったこと」といっている（菊川1999）。

これらの規格制定の動きは、顧客（買い手）が供給者（売り手）から製品やサービスを購入する場合に、機能・性能・デザイン等、製品の技術的な要求だけでなく、製品を設計・製造し提供する供給者の品質システムや管理体制についても要求するようになったことを反映したものであった。

その後これらの国家規格を統合して世界的に共通する品質管理、品質保証の国際規格制定の機運が高まり、1976年、ISO（International Organization for Standardization：国際標準化機構）に、品質保証の分野における標準の作成を任務とするTC176委員会（Technical Committee：技術専門委員会）が設置された。国際規格作成のベースとなったのは、BS5750である。そして1987年3月、「品質システム」を国際規格として取り上げた最初の規格ISO9001が発行された。

ISO9001は、もともと購入者と供給者の二者間の取引に利用することを目的としているが、実際には第三者による品質システム審査登録に用いられることが多いところから、1994年の改訂版（第2版）はこのことを想定した内容になっている。

又、2000年12月には、1996年に制定された環境マネジメントシステムとの統合を考慮に入れ、新しく「品質マネジメントシステム」という形に全面改定がおこなわれた。

その後、ISO（国際標準化機構）が、規格の内容の明確化等を目的に2008年11月15日付けでISO 9001の改正版を発行した。2008年の改正は、内容の明確化等を目的とするものであり、組織に要求される事項を追加・変更

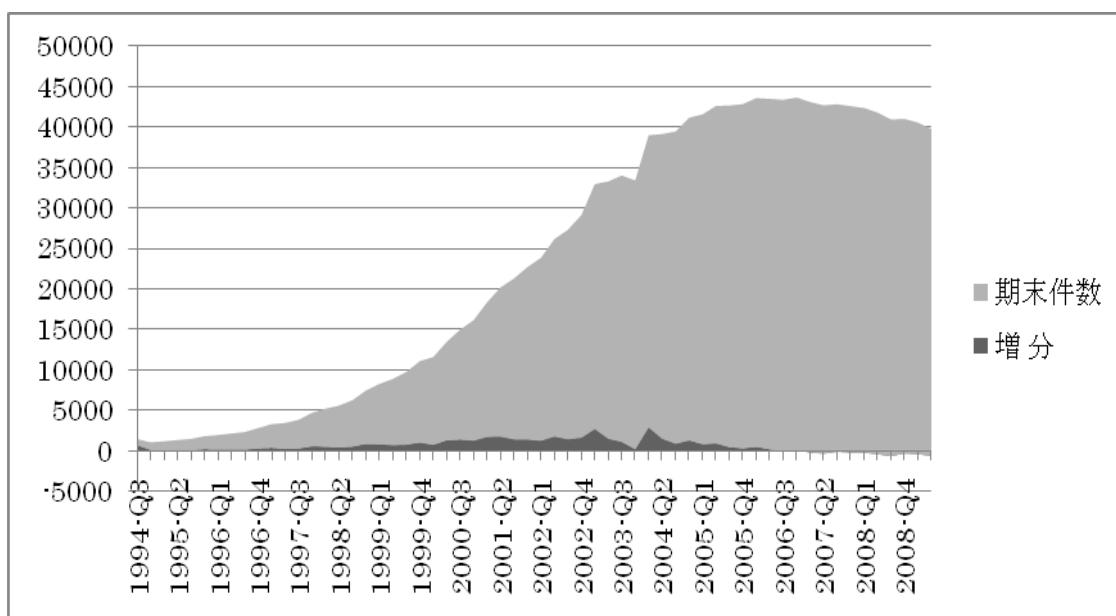
するものではなかった。

2-3-2 ISO9001 の取得状況と規格要求事項

ISO9001 の取得状況は、図 2-6 のように推移している。（財団法人日本適合性認定協会 2009）

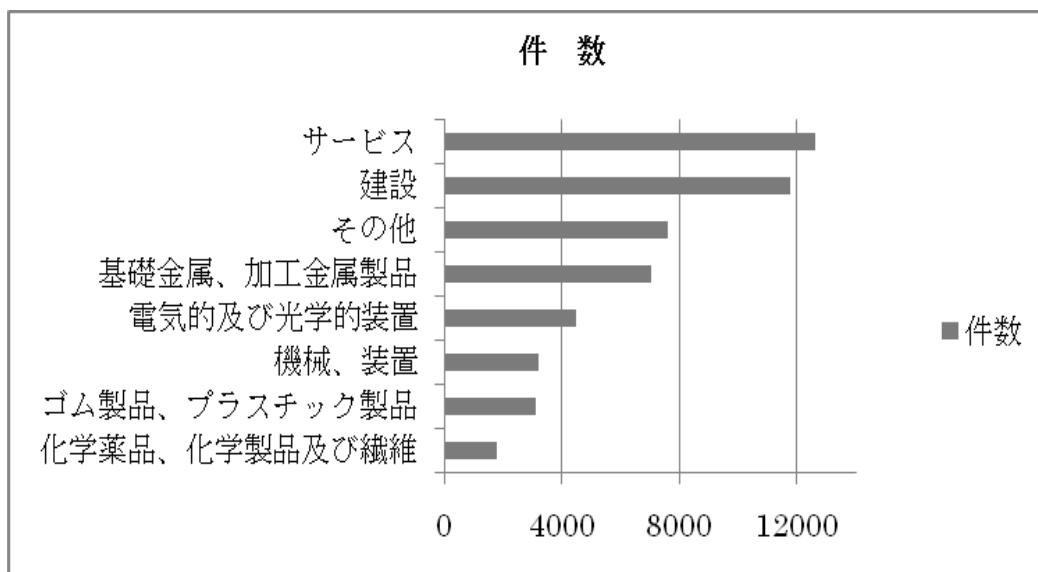
取得業種は、業種も電気・電子、機械、化学分野の企業からサービス業や自治体へと様々な業種へ広がっている（後藤 2000）。取得業種件数については、図 2-7 に示し、ISO9001 の規格要求事項は、表 2-8 のようになる。

又、ISO9001:2008 の規格は、表 2-8 のような要求事項により構成されている。規格要求事項の概要を小林及び後藤の研究を基に説明する（小林 2006）（後藤 2000）。規格要求事項とは、ISO9001 を運用する際に基本となり、これを基に組織のシステムを作るもので、参考資料 1 で規格要求事項及び説明をする。



参照：財団法人日本適合性認定協会 URL:<http://www.jab.or.jp/>

図 2-6 ISO9001 取得状況



参照：財団法人日本適合性認定協会 URL:<http://www.jab.or.jp/>

図 2-7 ISO9001 業種別取得数

表 2-8 ISO9001 規格要求事項

- 4. 品質マネジメントシステム
 - 4.1 一般要求事項
 - 4.2 文書化に関する要求事項
- 5. 経営者の責任
 - 5.1 経営者のコミットメント
 - 5.2 顧客重視
 - 5.3 品質方針
 - 5.4 計画
 - 5.5 責任、権限及びコミュニケーション
 - 5.6 マネジメントレビュー
- 6. 資源の連用管理
 - 6.1 資源の提供
 - 6.2 人的資源
 - 6.3 インフラストラクチャー
 - 6.4 作業環境

- 7. 製品実現
 - 7.1 製品実現の計画
 - 7.2 顧客関連のプロセス
 - 7.3 設計・開発
 - 7.4 購買
 - 7.5 製造及びサービス提供
 - 7.6 監視機器及び測定機器の管理
- 8. 測定、分析及び改善
 - 8.1 一般
 - 8.2 監視及び測定
 - 8.3 不適合品の管理
 - 8.4 データの分析
 - 8.5 改善

参照：ISO9001：2008

2-3-3 ISO9001 の効果と課題

本節では、ISO9001 取得企業における効果、課題について実証的な分析をおこなった先行研究を整理する。

ISO9001 の審査機関である F&AISO 審査登録センターは、ISO9001 取得企業にアンケート調査をおこない、その効果を分析するとともに、社内体制についても分析している。この研究では、顧客に対する効果として、

- ①品質管理の面で顧客・取引先に安心感を与えることができる
- ②顧客の苦情を適切に処理する仕組みができるため、顧客満足度が上がる
- ③ISO9001 取得により今後予想される取引制限にも対応できる。
- ④国際的なパスポートとして通用できる

4 点を挙げている。

社内体制には、

- ①品質に対する社内での担当、責任が明確になり管理体制が強化される。
- ②業務が標準化され、特定の人への依存から脱却できる。

- ③外部審査により定期的に審査されるため体質改善につながる。
- ④教育・訓練制度の整備がおこなわれる。
- ⑤認証取得の表示は、営業に一層のインパクトを与える。
- ⑥トップから末端までの意志疎通が速やかになる。

6点を掲げている。

2000年度消防関連企業へのアンケート結果でも、品質の向上、意識の向上を理由に取得したとの結果がでている(F&AISO審査登録センター2000)。

アイソソフトエンジニアリング株式会社は、ISO9001を取得している顧客に調査をおこない、その欠点として次の2点をあげている。

- ①ISOは経営に役立たない。
- ②コストばかりかかる。

この研究については、聞きとり調査だけである。(アイソソフトエンジニアリング株式会社 2007)

八木経営システム研究所所長の八木は、コンサルタントの実経験を基に、登録企業には二種類のパターンがあると報告している。

- ① ISO9001を活用して品質マネジメントシステムを効果的かつ効率的に運営管理し、パフォーマンスの向上に寄与する活動をおこなっている企業
- ② ISO9001というパスポートを持つことで満足している企業がある。

問題となる②の構築については、品質マニュアルの作成、規定類の作成を丸投げしている企業もあるとしている。

このような状態は経営を丸投げしていることと同然であり、認証取得後の品質マネジメントシステムの維持・改善に支障が出てくる可能性が強い。従って、自組織が中心的活動をおこなうことが効果的かつ効率的な活動につながることを認識すると共に、コンサルタントは助言者として活用すべきであると提言している。(八木 2004)

北川裕太郎は、事業承継についての現状をヒアリング調査し、その課題点を解決するために、ISO9001を取得している中小企業にISO9001の8つの原則からヒアリング調査をおこなっている。さらに、コンサルタントに対しても電話調査をおこない、ISO9001が後継者教育に役立ったか要因分析を

おこなっている。

その結果、ISO9001 を取得維持にはコストがかかり、ISO9001 の文書だけでは、後継者の教育にはならないとしている（北川 2007）。

財団法人日本適合性認定協会は、2007 年 8 月時点における国内の ISO 9001 認証組織 1,500 箇所にアンケート調査をおこない、ISO 9001 の取得企業の現状の実態及び維持費用の高さ、業務の多さ、審査員及びコンサルタントの力量などの欠点を明らかにしている。この調査においては、調査のみで分析などはされていない（財団法人日本適合性認定協会 2008）。

日建協は、ISO9000 シリーズに関する書類作成業務・運用等の実態を把握し、問題点を整理するために、外勤者 540 名を対象にアンケート調査を実施し、メリットとして受注の増加をあげており、デメリットとして文書のダブルスタンダードをあげている。この調査においては、調査のみで分析はしていない（日建協 2000）。

東京都商工指導所の調べによると、調査概要などは、明らかにされていないが、人材がとられる 30.0%、事務室が増加する 82.5%、維持経費がかかる 60.0% 取得効果が上がらない 2.5%のような調査結果が出ている（東京都商工指導所工業部 2001）。

社団法人全日本トラック協会は、アンケート調査を実施した結果、欠点としてコストがかかること、ISO9001 取得企業には、社内間での温度差があるとされている。また、効果としては、社員のアプローチツールとしてはいいシステムであるとしている（社団法人全日本トラック協会 2005）。

三重県の総務省税務対策室においては、ISO9001取得企業の立場からその実態を明らかにし、ISOのためのISOにならないように運用し、ISOの考え方を日常業務にいかに融合させていくかという点が問題だとしている（総務省 2003）。

山崎裕司においては、本人のコンサルタントの経験から、実際の業務の流れと ISO の書類の流れを分離してしまい業務との分離化があるとされている。それについては、システムをスリム化し、原状の業務内容と一体化することを提案している（山崎 2000）。

以上の議論をふまえて、ISO9001 の効果と課題を表 2-9 にまとめた。

表 2-9 ISO9001 の効果と課題

効果	<ul style="list-style-type: none"> ・受注の増加 ・社員のアプローチツールとしていいシステムである ・経営の建て直しと底入れができる ・経営パフォーマンスの向上 ・生産性を引き上げることも可能
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・維持費用の高さ ・業務の多さ ・審査員およびコンサルタントの力量 ・文書のダブルスタンダード ・人材がとられる ・事務室が増加する ・維持経費がかかる ・取得効果があがらない ・コストがかかる ・社内間での温度差がある ・日常業務との融合性 ・業務との分離化

2-4 ISO14001 について

2-4-1 ISO14001 の背景

ISO14001 は、環境マネジメントシステム（EMS：Environmental Management Systems）であり、この本質は経営管理の概念である。環境負荷を軽減するための目的・目標を設定し、それを PDCA (Plan-Do-Check-Action)の流れに沿って運用することで経営システムの改善を図るシステムである。

ISO14001 を運用するために、様々な付属書がありそれを、ISO14000 ファミリーという。

ISO14000 ファミリーには、表 2-10 がある。この中の ISO14001 の規格要求事項を満たすことが、ISO の認証を受ける必須条件になっている。しかし、一般的に ISO のシステムを取り入れ認証を受けるかどうかの判断は各組織の自由である。

ISO 14001 は、1996 年 9 月に制定され、その後、2004 年 11 月に規定の明確化と ISO 9001 との両立性という原則により規格改正がおこなわれた。

ISO 14001 は環境マネジメントシステムの満たすべき必須事項を定めて

いる。関連規格である ISO 14004 は、ISO 14001 の適用にあたって組織が
いかに環境マネジメントシステムを構築するか広義で詳細な事項が示され
た手引きであり、拘束力はない。日本国内ではこれらに対応し、日本工業規
格 JIS Q 14001, JIS Q 14004 が制定され、規格群中の他の規格も JIS 化が
おこなわれている。

現在は、2004 年度に発行されたのが最新版である。

表 2-10 ISO14000 ファミリー

ISO 14001:2004 環境マネジメントシステム (EMS) - 要求事項及び利用の手引き
ISO 14004:2004 環境マネジメントシステム-原則、システム及び支援技法の一般指針
ISO 14015 環境マネジメント-用地及び組織の環境アセスメント (EASC)
ISO 14020 シリーズ 環境ラベル (EL)
ISO 14030 シリーズ 環境パフォーマンス評価 (EPE)
ISO 14040 シリーズ ライフサイクルアセスメント (LCA)
ISO 14050 環境マネジメント用語
ISO 14063 環境コミュニケーション
ISO 19011 品質及び環境マネジメントシステム監査のための指針

参照：財団法人日本規格協会 <http://www.jsa.or.jp/>

2-4-2 ISO14001 の取得状況と規格要求事項

ISO14001 の取得状況は、図 2-8 のように推移している（財団法人日本適
合性認定協会 2009）。

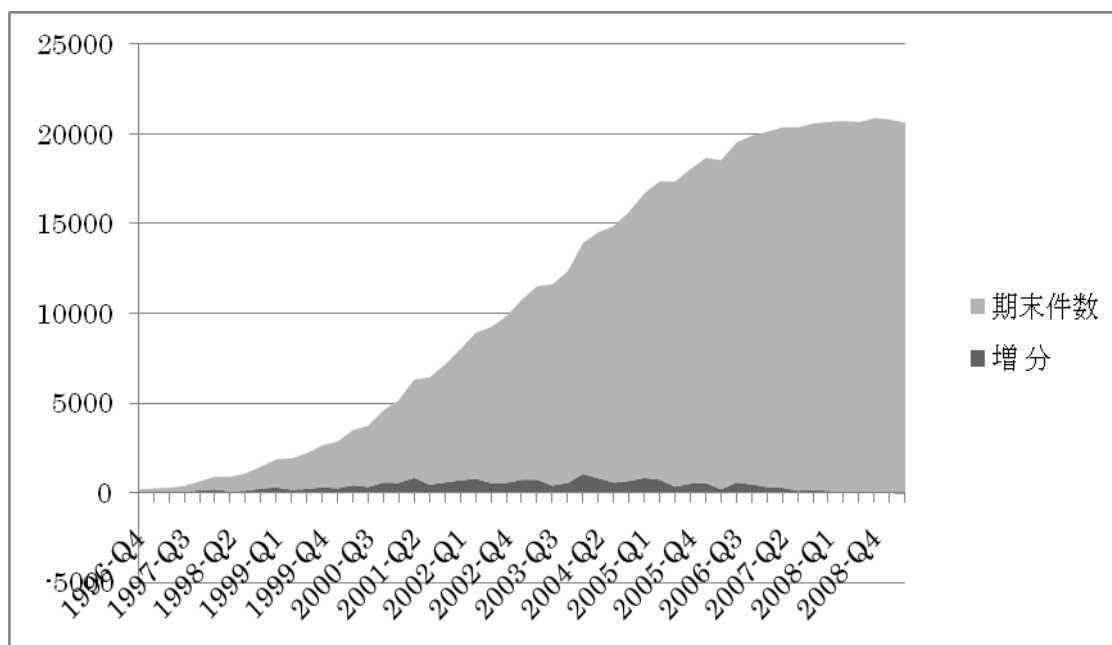
ISO14001 制定当初である 1996 年、1997 年は、取得企業の数もまだ少な
いが、近年は多くの企業が ISO14001 の認証を取得し取り組んでいる。

取得企業の規模も大企業から中小企業へと広がり、業種も電気・電子、機械、
化学分野の企業からサービス業や自治体へと様々な業種へ広がっている。

（後藤 2002）取得業種件数については、図 2-9 に示し、ISO14001 の規格要
求事項は、表 2-11 のようになる。

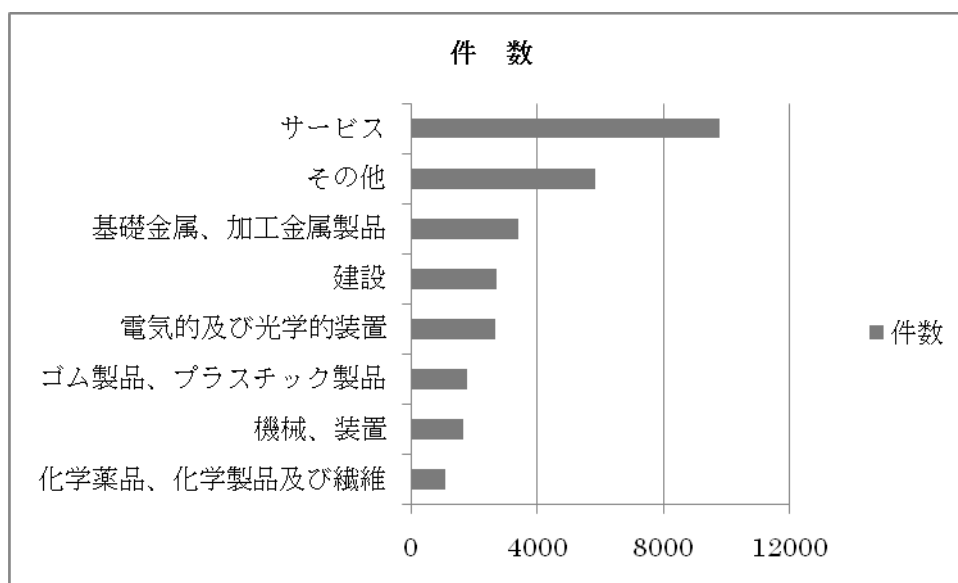
又、ISO14001:2004 の規格は、表 2-15 のような要求事項により構成され
ている。規格要求事概要の概要を後藤及び小野の研究を基に説明する（後藤

2004) (小野 2004)。規格要求事項とは、ISO14001 を運用する際に基本となり、これを基に組織のシステムを作るもので、参考資料 2 で規格要求事項及び説明をする。



参照：財団法人日本適合性認定協会 URL：<http://www.jab.or.jp/>

図 2-8 ISO14001 取得状況



参照：財団法人日本適合性認定協会 URL：<http://www.jab.or.jp/>

図 2-9 ISO14001 業種別取得数

表 2-11 ISO14001 規格要求事項

- 4.1 一般要求事項
- 4.2 環境方針
- 4.3 計画
 - 4.3.1 環境側面
 - 4.3.2 法的及びその他の要求事項
 - 4.3.3 目的、目標及び実施計画
- 4.4 実施及び運用
 - 4.4.1 資源、役割、責任及び権限
 - 4.4.2 力量、教育訓練及び自覚
 - 4.4.3 コミュニケーション
 - 4.4.4 文書類
 - 4.4.5 文書管理
 - 4.4.6 運用管理
 - 4.4.7 緊急事態への準備及び対応
- 4.5 点検

- 4.5.1 監視及び測定
- 4.5.2 順守評価
- 4.5.3 不適合並びに是正処置及び予防処置
- 4.5.4 記録の管理
- 4.5.5 内部監査
- 4.6 マネジメントレビュー

参照：ISO14001：2004

2-4-3 ISO14001 の効果と課題

本節では、ISO14001 取得企業における効果、課題について実証的な分析をおこなった先行研究を整理する。

武石は、文献などの調査から、経営建て直しと底入れを、ISO14001 および ISO9000 等を導入することで図ることができ、経営パフォーマンスの向上を図り、生産性を引き上げることも可能となると言及している。

また、これから制定される予定のマネジメントシステムのために、標準学分野などの分野を増やし、高校生向けの授業において人材の育成をするべきだと提案している（武石 2002）。

中川は、実経験から、社員（職員）の意識問題、システムの負担と限界性の 2 点の問題点をあげ、意識問題については、トップが率先して取り組むことと、マニュアルなどを配布するだけではなく、実践をさせることの必要性を提案している。また、システムの負担については、システムの重さは仕方がないと言及するにとどまっている（中川 2001）。

斉藤は、担当者としての実体験を基に課題として、次の 5 点をあげている。

- ①業務負荷の大きさ
- ②法的及びその他要求事項の調査の難しさ
- ③環境側面の抽出・評価システムと評価基準の難しさ
- ④効果が出る改善
- ⑤継続費用の高さ

しかし、課題に関する分析はしていない（斉藤 2003）。

佐々木は、ISO14001 のコストの高さを上げ、簡易版 ISO の KES につい

て言及しその後、KES 取得企業にアンケート調査をし、ISO14001 を取得せずに簡易版 ISO を取得した理由を分析し、ISO14001 と KES の比較をおこなっている。その結果として ISO14001 は、知名度があることを明らかにしている（佐々木 2004）。

山本は、自治体における ISO14001 の状況、自治体版環境マネジメントシステム LAS-E に取り組む自治体を比較し、内部監査の側面から分析をおこない環境マネジメントシステムの重要性を明らかにしている（山本 2005）。

Christiansen は、環境マネジメントシステム導入による効果を監査という側面で調査し、EMAS と ISO14001 を認証した企業にインタビューし、それに基づいて環境マネジメントシステム認証の動機を明確にしている（Christiansen2005）。

以上の議論を表 2-12 に ISO14001 の効果と課題にまとめた。

表 2-12 ISO14001 の効果と課題

効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営の建て直しと底入れができる ・ 経営パフォーマンスの向上 ・ 生産性を引き上げることも可能
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員の意識問題 ・ システムの負担と限界性 ・ 業務負荷の大きさ ・ 法的およびその他の要求事項の調査の難しさ ・ 環境側面の抽出・評価システムと評価基準の難しさ ・ 効果のでる改善方法 ・ 継続費用の高さ ・ コストの高さ

2-5 マネジメントシステムの効果と課題の整理

以上のように ISO9001、ISO14001 の先行研究から、ISO9001、ISO14001 共に取得及び維持のためのコストについて、多くの組織が不満を持っていることが明らかになった。また、経営に役立たない、効果があがらない、業務の分離化や文書管理のダブルスタンダード、業務の多さといった、負担だけが増加し効果が感じられないという指摘も共通していた。

環境に関しては、法律や要求事項の洗い出しや環境側面抽出、評価に関する

る難しさなど、具体的な組織の活動内容において、十分な理解ができていない問題がおきている。いずれも効果的運用ができていないという問題点である。

本論文では、ISO9001、ISO14001 とそれぞれ個別に議論されていた。それぞれの効果と課題を整理することで、マネジメントシステムとして共通する効果と課題を表 2-13 に明らかにした。

表 2-13 先行研究における利点、問題点

	ISO9001	ISO14001	マネジメントシステムの共通点
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・受注の増加 ・社員のアプローチツールとしていいシステムである ・経営の建て直しと底入れができる ・経営パフォーマンスの向上 ・生産性を引き上げることも可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営の建て直しと底入れができる ・経営パフォーマンスの向上 ・生産性を引き上げることも可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営の建て直しと底入れができる ・経営パフォーマンスの向上 ・生産性を引き上げることも可能
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・維持費用の高さ ・業務の多さ ・審査員およびコンサルタントの力量 ・文書のダブルスタンダード ・人材がとられる ・事務室が増加する ・維持経費がかかる ・取得効果があがらない ・コストがかかる ・社内間での温度差がある ・日常業務との融合性 ・業務との分離化 	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の意識問題 ・システムの負担と限界性 ・業務負荷の大きさ ・法的およびその他の要求事項の調査の難しさ ・環境側面の抽出・評価システムと評価基準の難しさ ・効果のでる改善方法 ・継続費用の高さ ・コストの高さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・維持費用の高さ ・コストの高さ ・業務の多さ ・取得効果があがらない