

JACB

**ISOマネジメントシステムの
価値を実現する**

～ ISOの組織的活用に関するアンケート調査から～

日本マネジメントシステム認証機関協議会 (JACB)
JACBマーケット調査委員会

はじめに

5年前、JACB マーケット調査委員会はISOをどのように活用したら、ISO認証取得組織が、その成長に認証を結び付けられるのかを、認証取得によって効果をあげている事例から学んだ。調査結果は報告書『ISOマネジメントシステムの価値向上を目指して～認証機関からみた有効活用事例集～』としてまとめられ、認証取得組織と認証機関の双方がISOの価値を向上させることに多少なりとも貢献したとの思いがある。少数の事例ではあるが、ISOがどのように具体的に活用されているかを把握し、それに基づいてISOの活用をさらに向上させるために提言も加えた。有効活用事例からは、活用に向けた明確な意図(Intent)、その意図に対応して組織として活用するとの態勢(Stance)の整備、そして具体的な組織の仕組み(Organization)の構築がポイントであることを指摘した。

とは言え、その調査結果は、相対的に限りある事例から導き出したものであった。そこで今回の調査では、アンケート調査によって、多くの認証取得組織でのISO活用の実態を把握し、ISOが実際にどのように活用されているかという全体像を明らかにすることを目的とした。さらには、回答データから、つまり活用実態に基づいて、ISOのより効果的な活用に向けての知恵を導き出すことも意図した。

本調査では、組織に対してISOがもたらしうる価値を、認証を取得することから生じる認証価値、規格をマネジメントシステムとして活用することから生まれる規格価値、そして認証機関が実施する審査からもたらされる審査価値の3つの価値として捉えた。また認証を取得した組織が、そうした価値を組織的にどのように実現しようとする行動しているのか、その価値実現行動の結果として、どのようにISOを評価しているのか。こうした基本的な問いに対する答えを導き出すことを通して、ISOの効果的な活用方法を明らかにしようとした。

幸い、2021年10月に実施した、インターネットによる「ISOの組織的活用に関するアンケート調査」では、会員機関、さらには認証取得組織のご協力を得ることができ、4,564組織からの回答を得ることができた。

本報告書では、調査目的に対応して、第1章では回答に基づいて、ISO活用の実態を明らかにする。続く2章では、ISOの価値の実現に向けた、ISOの組織的活用でのポイントを整理する。最後の3章では、最も効果的にISOを活用している組織から学ぶポイントを整理する。

2章、3章での分析では、簡単な統計手法を用いることで、実態から学べるポイントを導き出そうとした。そのため、手法とその解釈については、できる限り解説を注記することで、解釈の根拠を提示している。

多くの関係者のご協力のもと、本報告書を発行することが出来た。

前回のマーケット調査委員会に引き続き、委員長として全体の活動をまとめていただき、4,500を超えるデータの分析、評価及び出筆にご尽力いただいた、明治学院大学教授の神田良先生のご支援がなければこの報告書を完成することは出来なかった。

日々、営業、審査と多忙の中、アンケート項目の策定、データの評価、報告書のレビュー

に共に知恵を出し合った委員各位、アンケート調査にご協力いただいた認証機関、そしてアンケートに真摯にご回答いただいた認証組織の皆様に心より感謝いたします。

本報告書が ISO の活用に向けて、実践に役立つ多くの含意を提示でき、貢献できることを願いたい。

2022 年 4 月

日本マネジメントシステム認証機関協議会（JACB）
代表幹事

一般財団法人日本科学技術連盟
常務理事 小野寺 将人

目 次

第1章 回答の概要：ISO はどのように活用されているか

第1節 調査の枠組み	3
第2節 回答組織の属性	3
第3節 事務局体制と推進体制	6
第4節 ISO の活用行動：認証価値	10
第5節 ISO の活用行動：規格価値	14
第6節 ISO の活用行動：審査価値	14
第7節 ISO の全体的な評価	16

第2章 回答からみる ISO 活用のポイント：成果を上げる活用とは

第1節 継続年数の影響：経験学習によって活用は変わるのか	23
第2節 ISO の効果的な活用：ISO を活用し、 ISO の評価を上げる運営とは何か	39

第3章 優良組織からみる ISO 活用のポイント：効果的な運用とは

第1節 活用における4類型	75
第2節 4類型での相違	77
第3節 完璧推進体制組織の特徴	83
第4節 まとめ	94

結びに代えて	95
--------	----

付録	97
----	----

2021年度 JACB マーケット調査委員会 委員一覧	巻末
-----------------------------	----

第1章

回答の概要：ISOはどのように活用されているか

第1章 回答の概要：ISO はどのように活用されているか

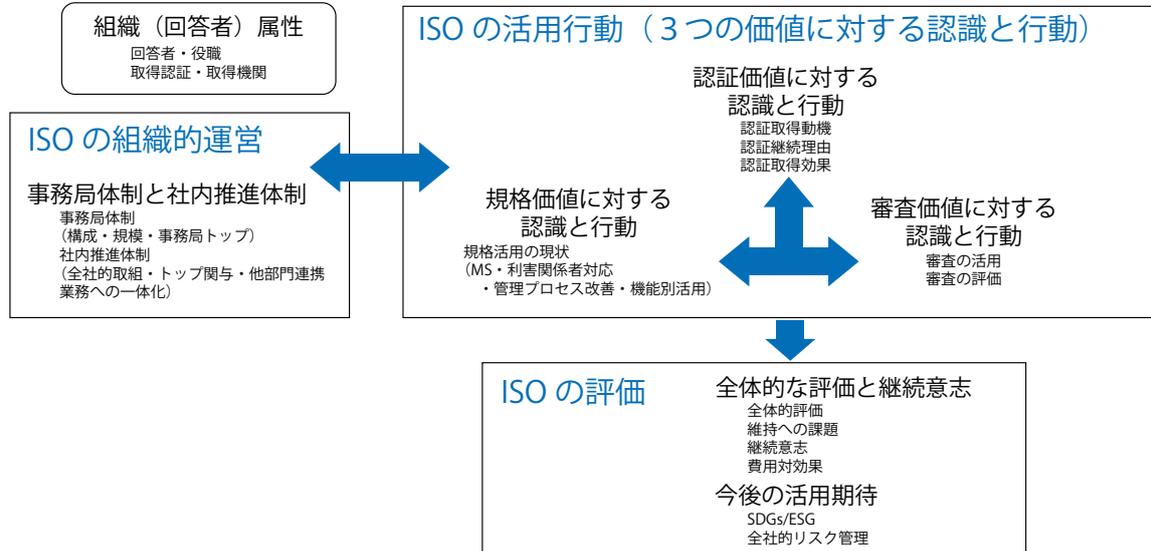
第1章では、回答者の全体像から把握された、ISO の活用実態を明らかにする。

第1節 調査の枠組み

本調査では、ISO 認証の代表的なものとして品質と環境の2つに焦点を当て、それらの認証を取得している組織に回答を依頼した。質問票ではISO をどのように組織的に運営しているのか、その運営の仕方に対応してどのようにISO を活用しているのか、またその結果としてISO をどのように評価しているのか、といった点に的を絞った。

より具体的には、組織的な運営として、事務局の体制、全社的な取組、トップとの関係、スタッフ部門との連携、そして業務への一体化を問うている。また、ISO の活用行動については、ISO の持つ基本的な価値である認証取得、規格および審査をどのように認識し、行動に結びつけているのかを聞いている。最後の評価に関しては、ISO の導入によるメリットをどのように認識して、どのように評価しているのか、またそうした評価に基づいて認証継続をどのように考えているのか、そしてISO を今後どのように他の経営課題にまで広げようとしているのかを確認している（図表 1-1）。

図表 1-1 質問票調査の枠組み



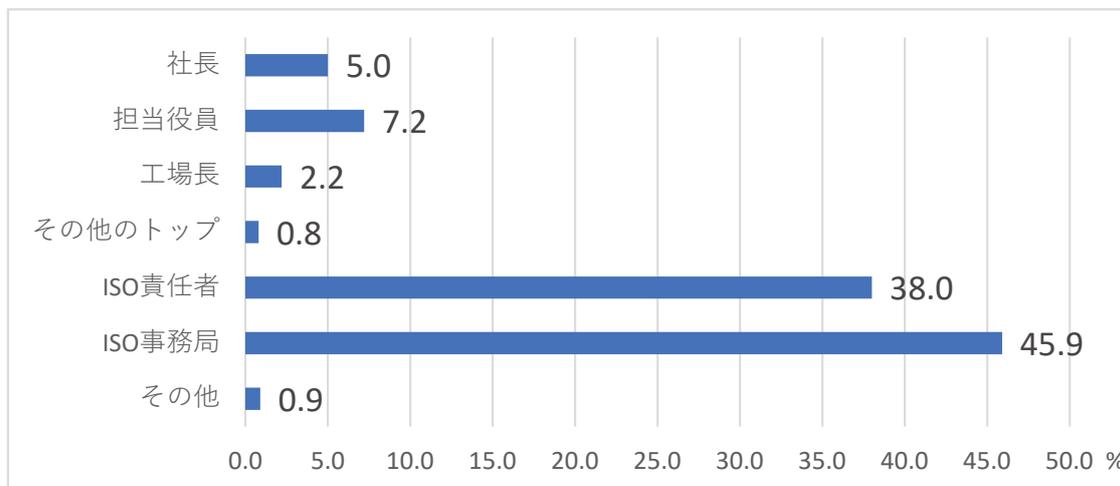
第2節 回答組織の属性

1. 回答者

アンケート回答者は、社長（5.0%）や担当役員（7.2%）、工場長（2.2%）を含めたトップマネジメントが15.2%であった。最も多い回答者はISO事務局で45.9%、これに次いでISO責任者が38.0%で、組織内でISOの運営に直接的に関わっている人が8割超、

回答している（図表 1-2）。

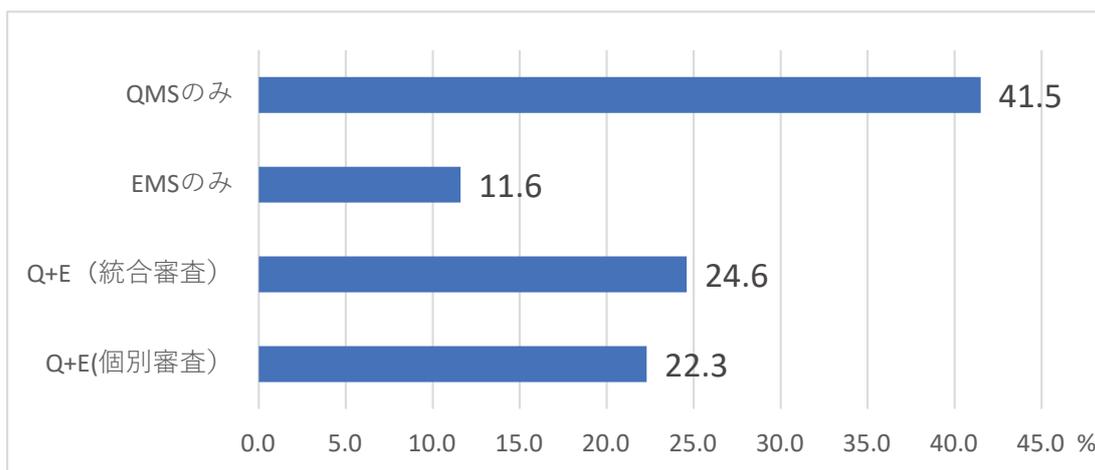
図表 1-2 回答者



2. 取得認証規格

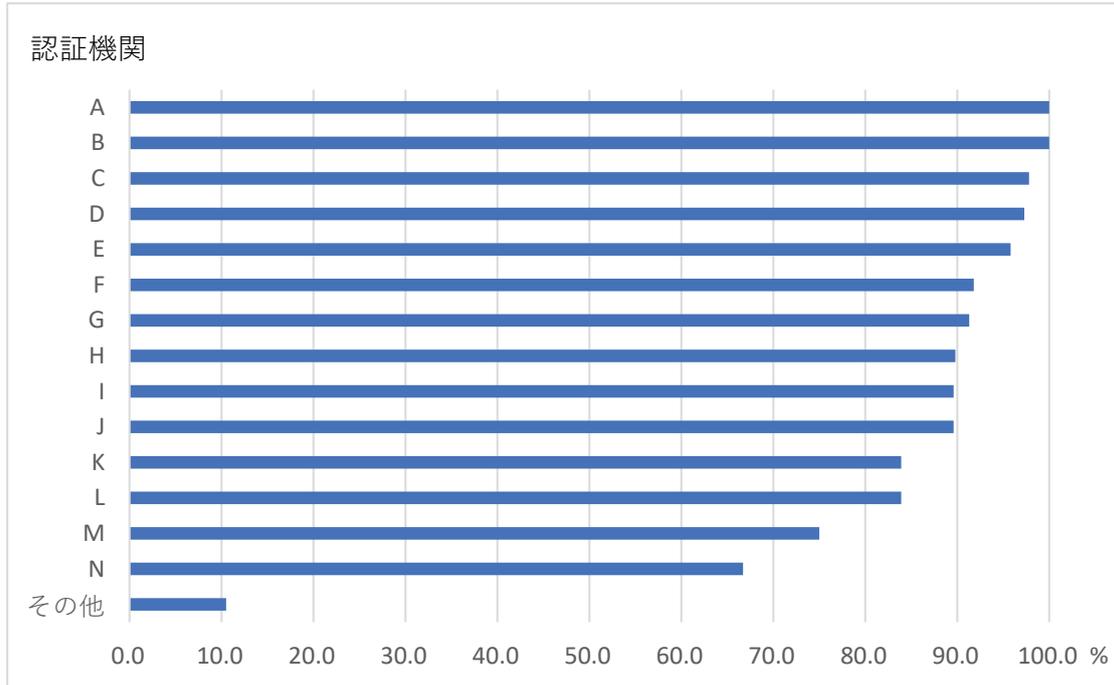
取得認証では品質マネジメントシステム（QMS）と環境マネジメントシステム（EMS）の両方を獲得している組織が最も多くて46.9%で、統合審査が24.6%、個別審査が22.3%とほぼ同じくらいであった。単独での取得ではQMSが41.5%と多く、EMSの単独取得は11.6%であった。QMSは単独で、EMSはQMSと一緒に取得することが多いことが理解できる（図表 1-3）。

図表 1-3 取得認証



QMSとEMSの両規格を取得している組織では、圧倒的多くが同じ審査機関から認証を取得している（図表 1-4）。

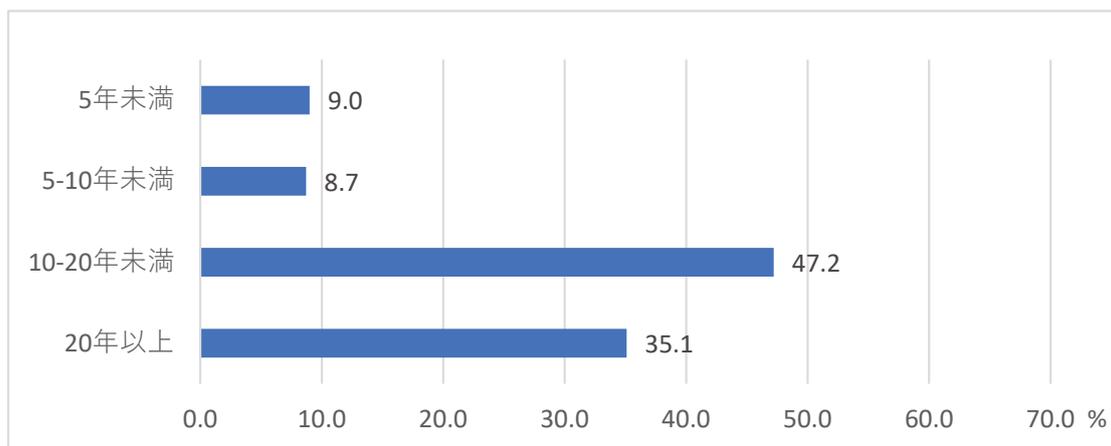
図表 1-4 QE 認証取得機関の重複率



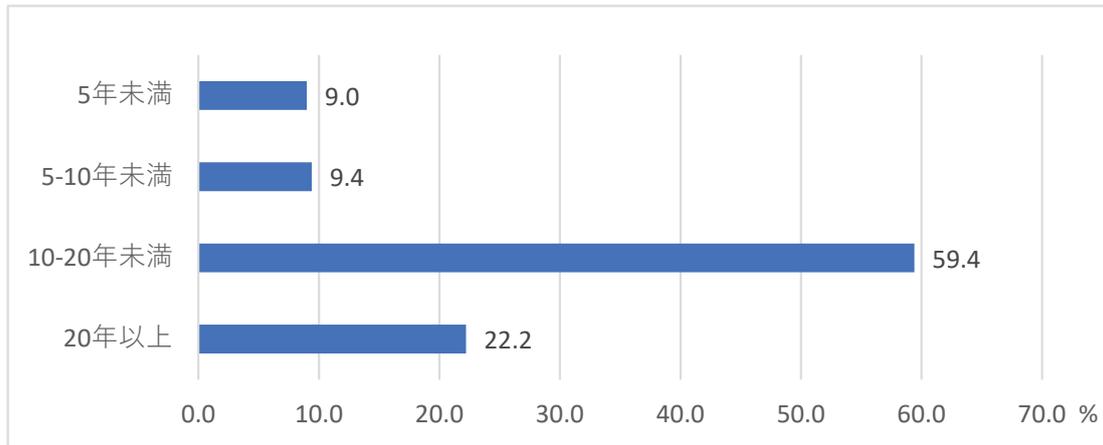
3. 継続年数

認証の取得期間をみると、QMS、EMS とともに 10 年以上を経ている組織が圧倒に多く、8 割を超えている。ただし、QMS のほうが EMS よりも 20 年を超えている組織の割合が高くなっている（図表 1-5、1-6）。したがって、今回の回答は比較的長期間にわたった経験に基づくものであると推察される。

図表 1-5 QMS 取得継続年数 (N=4,152)



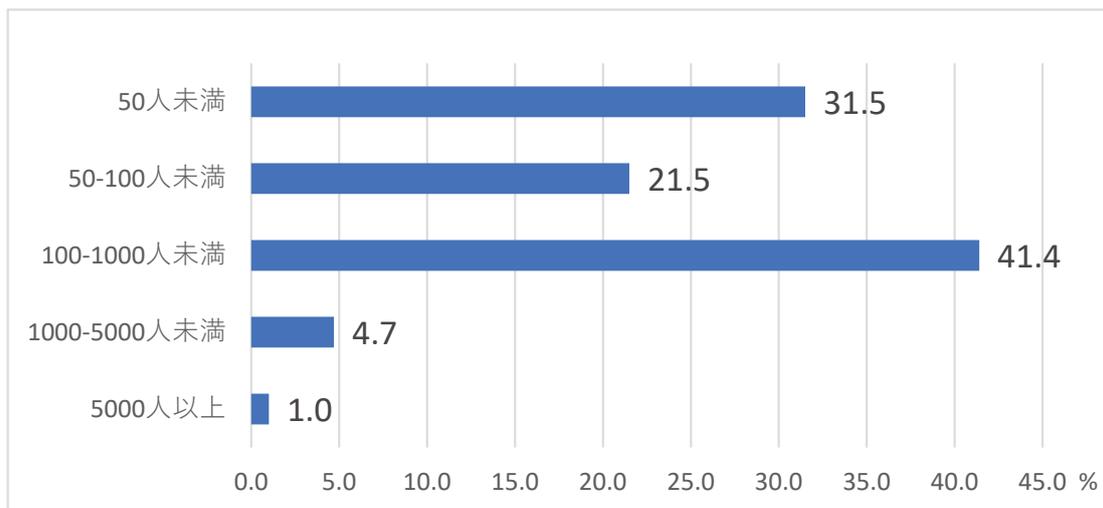
図表 1-6 EMS 継続年数 (N=2,892)



4. 認証対象人員数

調査時点での認証対象人数をみると、100人から1,000人未満の組織が最も多くて41.4%、これに次いで50人未満が31.5%。50人以上100人未満も21.5%であることから、相対的に小規模での認証対象が主流を占めている（図表 1-7）。

図表 1-7 認証対象人員数



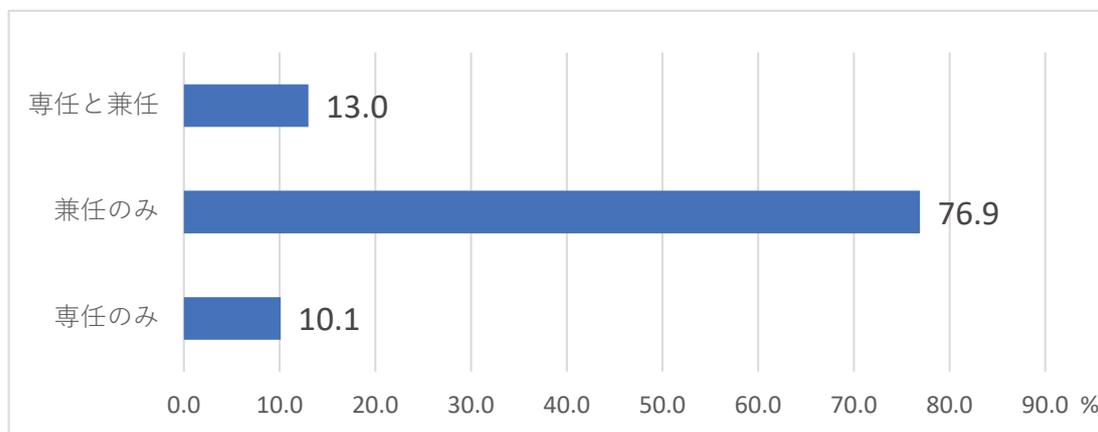
第3節 事務局体制と推進体制

1. 事務局体制

事務局スタッフは兼任だけで運営している組織が圧倒的に多く、ほぼ4分の3（76.9%）を占める。兼任と専任から成る事務局は13.0%である。一方、専任だけで運営しているのは1割である（10.1%）。したがって、専任を置く組織は4分の1に満たない（23.1%）（図表 1-8）。兼任のみの事務局の規模はおよそ3分の2（67.1%）が1-2名の配置で、3名以上を配置する組織は32.9%である。同様に、専任のみの事務局もほぼ8割（79.2%）が1-2名である。専任と兼任を置く組織では72.5%が専任1-2名と兼任1-2名で、こ

こでも規模は小さい。専任 1-2 名と兼任 3 名以上（19.3%）、専任 3 名以上・兼任 1-2 名（3.9%）、専任 3 名以上・兼任 3 名以上（4.3%）といった相対的に規模が大きい事務局は、ほぼ 4 分の 1（27.5%）である。

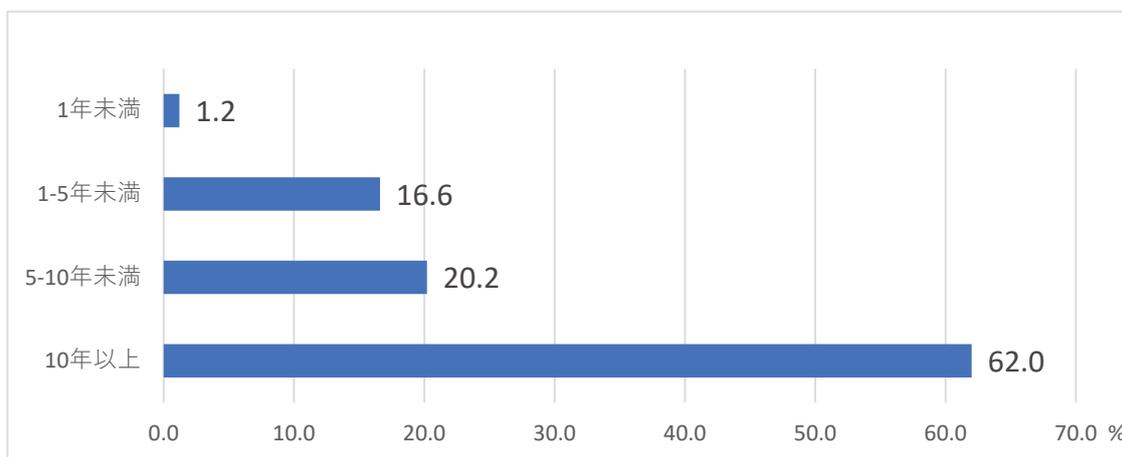
図表 1-8 事務局スタッフの専任・兼任



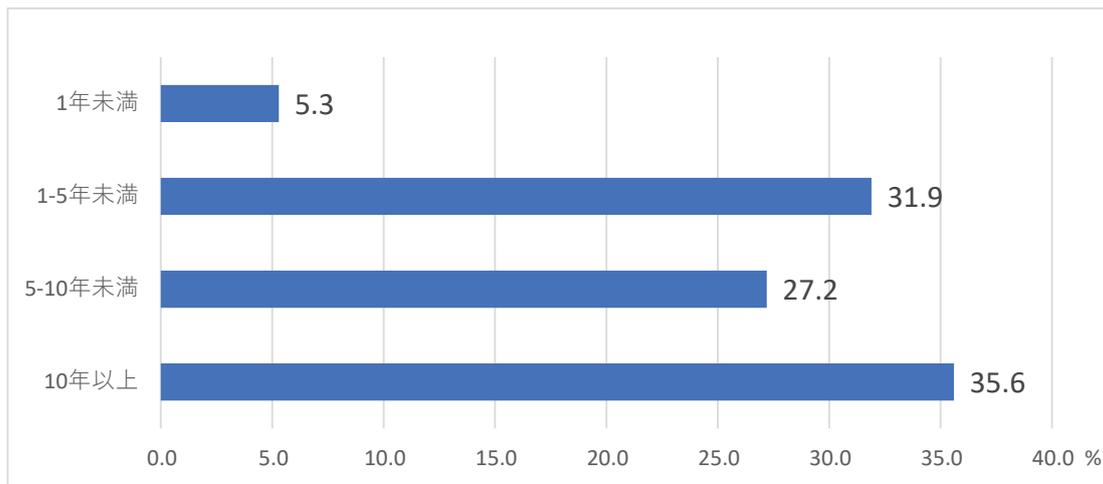
これは、認証対象従業員数が小さいことによるものと考えられる。大きな事務局を置く必要性はないからであろう。

事務局責任者の標準在職年数は 10 年以上が最も多く（62.0%）、これに次いで 5-10 年未満（20.2%）、1-5 年未満（16.6%）となっている。1 年未満は 1.2% と極めて少ない（図表 1-9）。

図表 1-9 事務局責任者標準在職年数



図表 1-10 現事務局責任者の在職年数

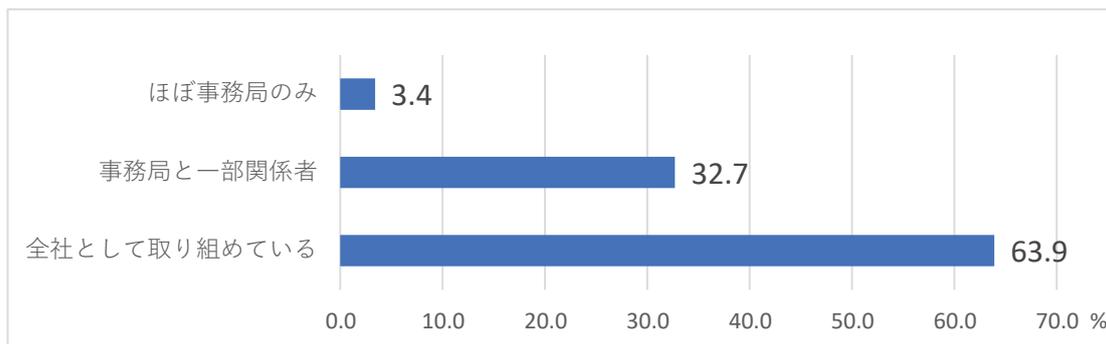


それに対応して、現職の事務局責任者の在職年数も10年以上が最多（35.6%）、これに次いで1-5年未満（31.9%）、5-10年未満（27.2%）となっている（図表 1-10）。標準在職年数の分布からすれば、やや在職年数が短くなっているのは、交替などがあることが伺われる。

2. 社内推進体制

従業員のISO活動への参画状況を見ると、63.9%が全社として取り組んでいて、事務局と一部の従業員だけでISOに取り組んでいるのはほぼ3分の1（32.7%）の組織である。ほぼ事務局だけで取り組んでいるのは3.4%と例外的である（図表 1-11）。ISOの全社的な取組はかなり進んでいると思われる。

図表 1-11 従業員の参画



総務・企画・経理・人事などのスタッフ部門との協力・連携は進んでいて、「かなりある」が35.7%、「一部ある」が50.0%である。「ほとんどない」（11.7%）と「まったくない」（2.7%）といった連携が進んでいない組織は少数であるように思われる（図表 1-12）。

図表 1-12 スタッフ部門との協力・連携



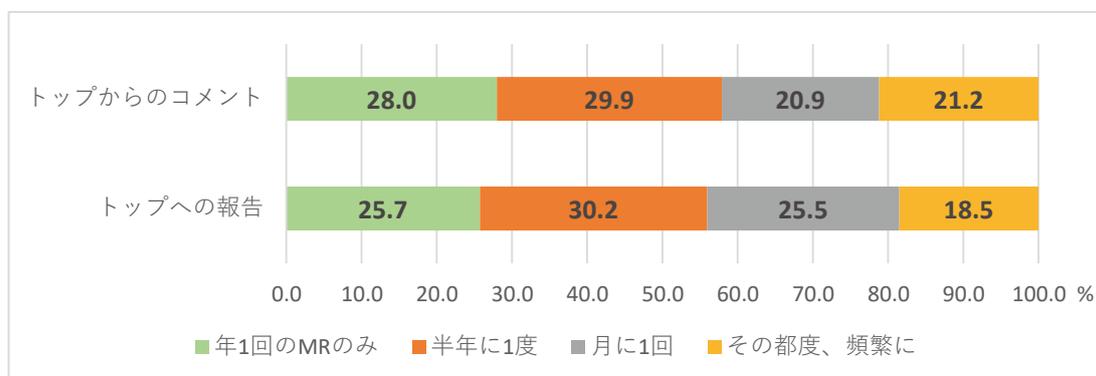
トップマネジメントの関与については、ほぼ6割（59.5%）が「かなりある」としていて、「一部ある」（36.2%）を加えると、ほぼすべての組織がトップマネジメントの関与を確保している（図表 1-13）。

図表 1-13 トップマネジメントの関与

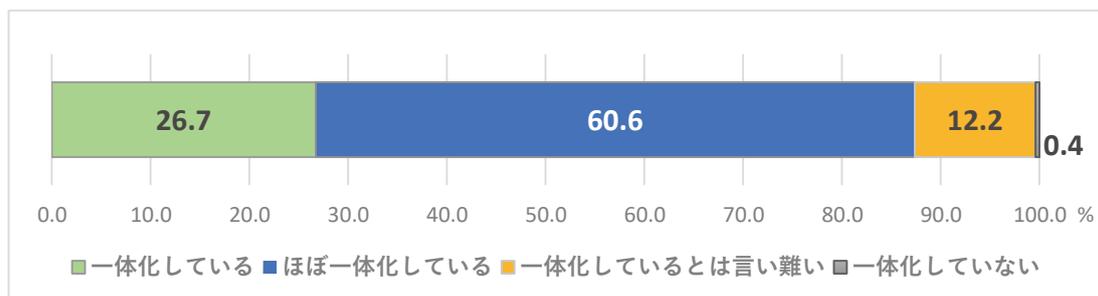


トップマネジメントとの関係では、トップマネジメントへの報告もトップマネジメントからのコメントも、その頻度において、多様な分布を示している。「年1回」、「半年に1回」、「毎月」、そして「その都度、頻繁に」と、その頻度はほぼ同じくらいの分布で、それぞれが2~3割になっている（図表 1-14）。それぞれの組織の状況に応じて、トップマネジメントとの関係づくりを工夫しているものと思われる。

図表 1-14 トップマネジメントとの関係



図表 1-15 業務への一体化



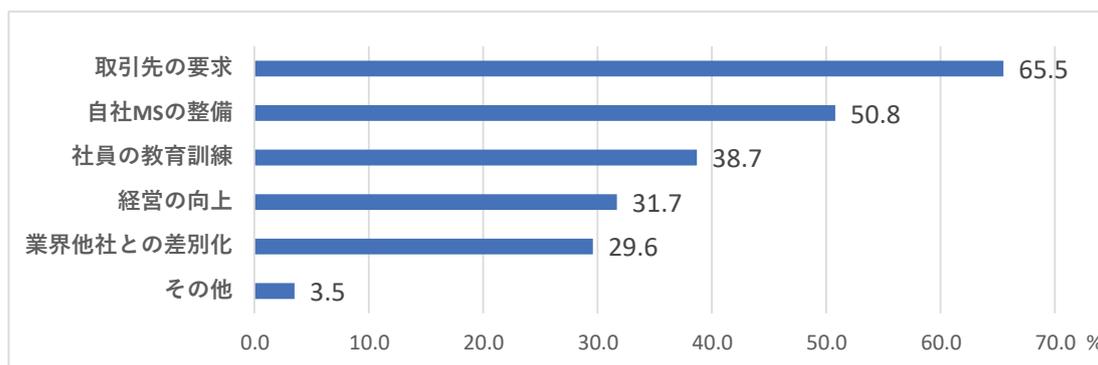
業務への一体化については、本来業務と MS が一体となって運用されている「一体化している」組織（26.7%）が4分の1あるが、ほとんどは一部にまだ認証維持のためだけに行う作業や記録が残っている「ほぼ一体化している」（60.6%）状態である。とはいえ、そうした業務がまだ多くあり「一体化しているとは言い難い」組織は1割程度（12.2%）である（図表 1-15）ことから、業務への一体化はかなり進んでいるともいえよう。

第4節 ISO の活用行動：認証価値

1. 認証取得動機

認証を取得した動機では複数回答を求めているが、「取引先からの要求」が最も多く（65.5%）、これに次いで「自社 MS の整備」（50.8%）、「社員の教育訓練」（38.7%）、「経営の向上」（31.7%）と続き、「業界他社との差別化」（29.6%）は最も少ない動機であった（図表 1-16）。

図表 1-16 認証取得動機



やはり、取引先からの要求で ISO 認証を取得することが最も一般的である。とは言え、組織は ISO 認証を取得する時、多くの場合は単一の動機に基づいて取得するのではない。いくつかの目的意識をもって取得する。実際、それぞれの動機での重複をみると、多くの動機を連動させている。その中でも、最も多くある組合せは「取引先からの要求」と「自社 MS の整備」、「自社 MS の整備」と「社員の教育訓練」、「社員の教育訓練」と「取引先からの要求」である（図表 1-17）。選択した動機の数では、1（32.7%）、2（29.0%）、3

(23.0%) と分布していることから、取引先の要求を受けて、自社 MS を整備し、それを社員教育に結びつけようという動機が主流であると思われる。

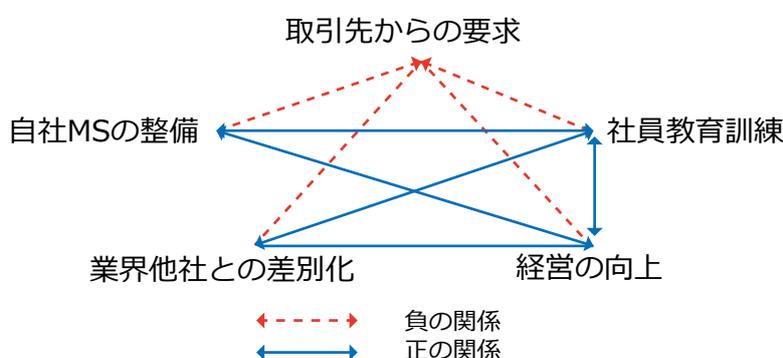
図表 1-17 認証取得動機の重複

	取引先の要求	自社MSの整備	業界他社との差別化	社員の教育訓練
取引先の要求				
自社MSの整備	29.6			
業界他社との差別化	16.8	15.1		
社員の教育訓練	22.5	27.3	14.4	
経営の向上	17.0	19.7	11.5	19.5

注：値は全回答者（4,564社）に対して、当該の組合せを選択したパーセント。

複数回答であるため、複数の動機を選択した組織を分析すると、動機間に統計的に有意な関係がみられた。「取引先からの要求」を選択した組織は他の動機を選択しない傾向を示している。しかし、その他の動機に関しては、むしろ同時に選択する傾向を示している（図表 1-18。付録 2 「1. 認証取得動機間の関係」 参照）。取引先からの要求といった外圧的な動機と、その他の組織の主體的な内在的動機は相反する傾向を持ち、内在的な動機は連動しているようである。ISO の認証取得に際しては、複数の動機が存在し、外圧的な動機と内在的な動機との間でバランスがられていることが理解できる。

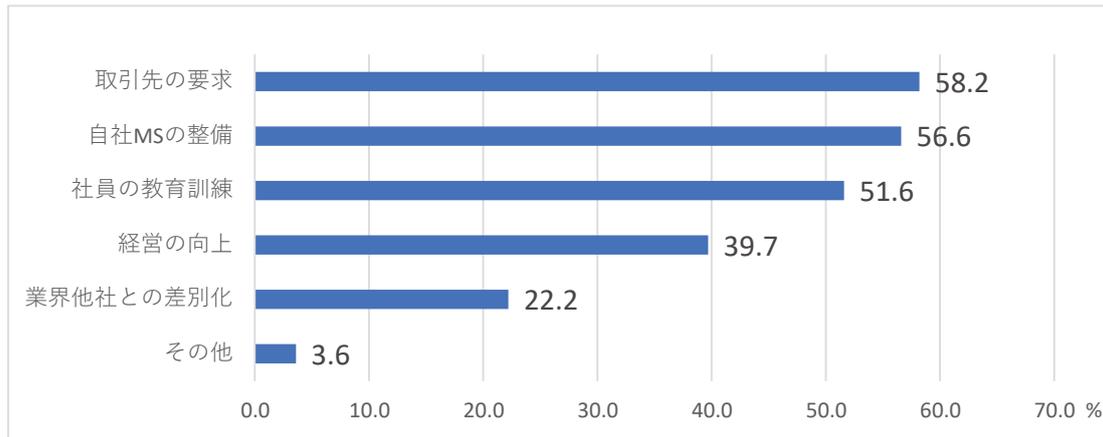
図表 1-18 認証取得動機間の関係性



2. 認証継続理由

認証を継続している理由を確認すると、認証取得動機と同じ傾向を示している。最大の理由は「取引先からの要求」（58.2%）、これに「自社 MS の整備」（56.6%）、「社員教育」（51.6%）、「経営の向上」（39.7%）と続き、「業界他社との差別化」（22.2%）は最も少ない理由となっている（図表 1-19）。認証取得動機と比較すると、取引先からの要求と業界他社との差別化は減少しているが、対照的に他の理由は増加している。ISO の導入とその運営経験を通して、対内的な理由がその重要性を上げていると推察できる。

図表 1-19 認証継続理由



図表 1-20 認証継続理由間の重複

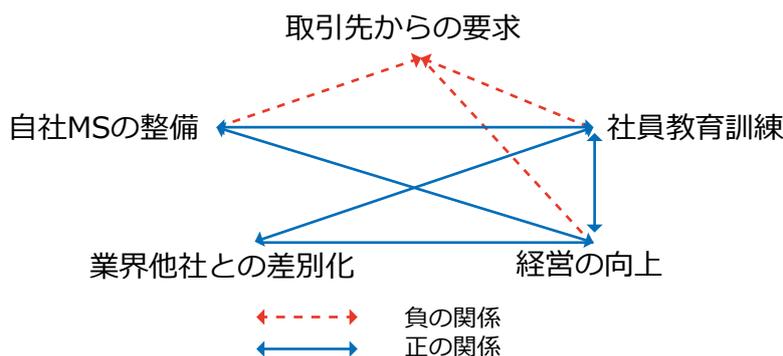
	取引先の要求	自社MSの整備	業界他社との差別化	社員の教育訓練
取引先の要求				
自社MSの整備	30.4			
業界他社との差別化	12.3	13.3		
社員の教育訓練	27.3	35.7	14.5	
経営の向上	19.5	25.2	11.2	27.9

注：値は全回答者（4,564社）に対して、当該の組合せを選択したパーセント。

この認証継続理由についても複数回答を求めた。ここでも継続理由の重複を確認した。組合せで最も多いのは「自社MSの整備」と「社員の教育訓練」、「取引先からの要求」と「自社MSの整備」、「社員の教育訓練」と「経営の向上」、そして「取引先からの要求」と「社員の教育訓練」である（図表 1-20）。継続選択の理由の選択数でも、1（32.7%）、2（29.0%）、3（23.0%）と分布していることを考慮すると、「自社MSの整備」と「社員の教育訓練」を中心にしながら、「取引先からの要求」と「経営の向上」を連動させているのが主流のようである。取得動機とは異なり、少し企業内の目的に重点を移していることが示唆されている。

さらに、取得動機と同様に、継続理由間の関係を分析した。その結果、取得動機とほぼ同じように統計的に有意な関係を確認できた。「取引先からの要求」を継続理由にあげる組織は、「自社MSの整備」、「社員教育」、そして「経営の向上」といった理由を選択しない傾向を示し、その他の理由の間には正の相関がみられた（図表 1-21。付録2 「2. 認証継続理由間の関係」参照）。つまり、それらの理由の1つを選択する組織は、その他の理由も選択する傾向を示している。取得動機と継続理由の間では、同じような傾向がみられることから、組織のISO認証を取得する目的には一貫性が保たれていることが見てくる。

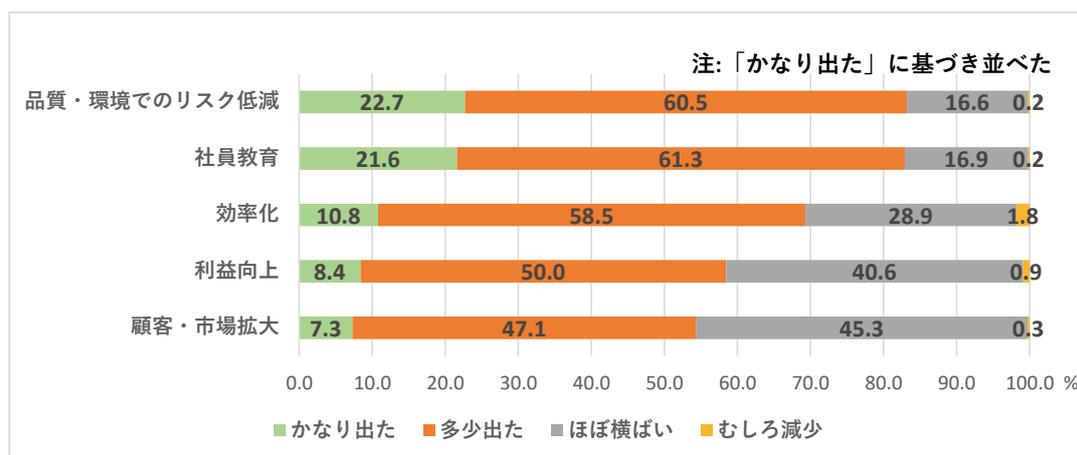
図表 1-21 認証継続理由間の関係性



3. 認証取得効果

認証取得効果については、「品質・環境でのリスク低減」で最も成果が現れている。回答者を品質と環境での認証を取得している組織に限定したため、当然の結果ともいえよう。これに次いで、「社員教育」、「効率化」、「利益向上」に成果を出している。「顧客・市場拡大」は最も成果が現れにくいものであった。やはり ISO を活用して対外的な成果を生み出すことは、難しいことが理解できる。とは言え、「かなり出た」と「多少出た」というポジティブな評価を見ると、すべての項目において、半分以上の組織が成果を感じていることは、むしろ前向きに捉えるべきことかもしれない（図表 1-22）。他方、「かなり出た」と回答した組織を見ると、最大の成果を上げている「品質・環境でのリスク低減」でも 22.7% と、5 分の 1 の組織でしかないことは、ISO の認証としての活用にまだ課題があると考えられるべきなのかもしれない。

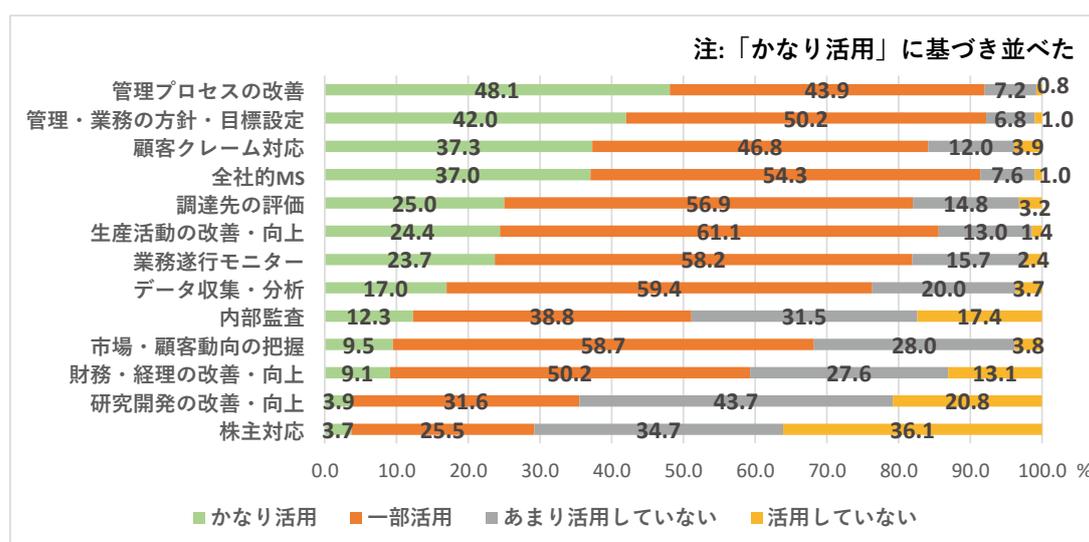
図表 1-22 認証取得効果



第5節 ISOの活用行動：規格価値

規格の活用をみると、「管理プロセスの改善」、「管理・業務の方針・目標設定」、「全社的MS」が上位に位置づけられている。MSそのものに関連して活用されていることが理解できる。これに次いで、「顧客クレーム対応」での活用も上位に位置づけられている。とりわけ品質は顧客との関連で問題となることが多いことから、クレームに対応して品質の改善につなげていることが推測される。

図表 1-23 規格活用の現状



これらに続き、「調達先の評価」と「生産活動の改善」で活用されている。生産過程に直接かかわることに活用されていることが理解できる。また、「業務遂行モニター」と「データ収集・分析」は、実態を把握するツールとして活用されていることを示唆する。ただし、「内部監査」、「市場・顧客動向の把握」、「財務・経理の改善・向上」に対しては、「一部活用する」までを含めると、半数を超える組織が活用していることから、こうしたことでも活用されていることも理解できる。この意味では、ISO規格を活用することは、組織の主体的な意志によって、活用範囲の広がりや、活用の仕方については、かなりの多様性があることも示唆された。

対照的に、「研究開発の改善・向上」と「株主対応」での活用は難しいことが明らかである（図表 1-23）。

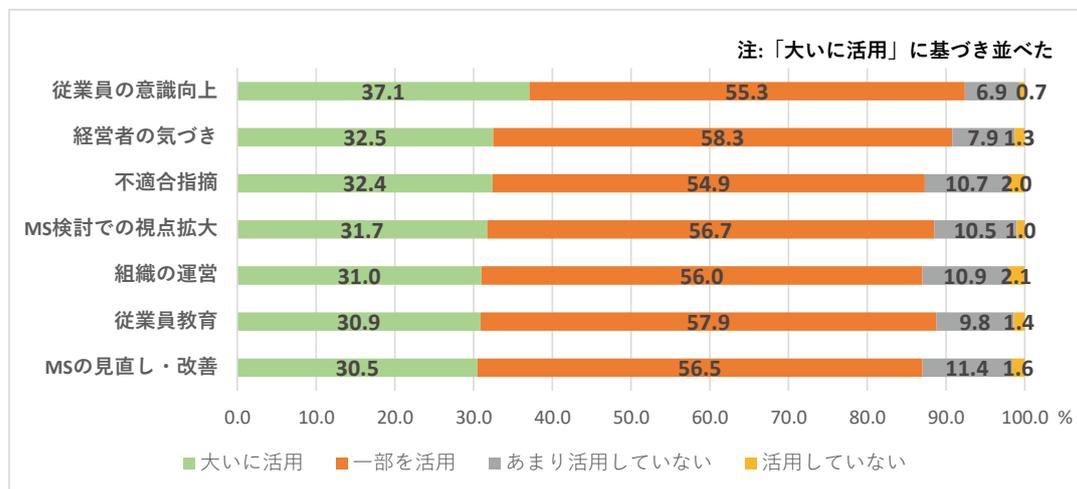
第6節 ISOの活用行動：審査価値

1. 審査の活用

審査の活用をみると、「大いに活用」と「一部を活用」を足した、前向きに活用している組織は、すべての活用項目で9割近くになっている。規格の活用に比べると、審査をより積極的に活用していることが示唆される。なかでも、審査を従業員の意識向上に活用している

ことが理解できる。とは言え、その他の項目での活用には大きな差がないとも言える。「大いに活用」が37.1%から30.5%の間に分布していることから、3分の1の組織は、審査を多様な形で活用していることが見てとれる（図表 1-24）。ここでも、組織によって、審査の活用に相違が出ていることが示唆される。

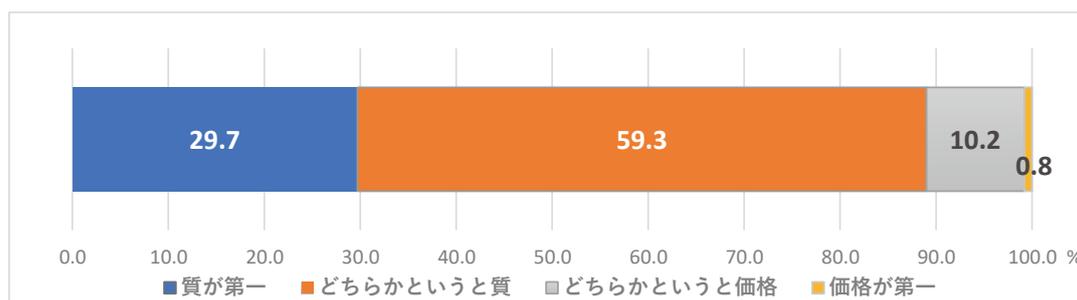
図表 1-24 審査の活用



2. 審査の判断基準

審査での判断基準として質か価格かを尋ねたところ、「質が第一」29.7%、「どちらかというと言質」58.3%で、ほぼ9割が質を重視していることが理解できる（図表 1-25）。とは言え、「どちらかというと言質」と答えた組織が6割であることからすれば、圧倒的に質を求めているわけではないとも言えるかもしれない。

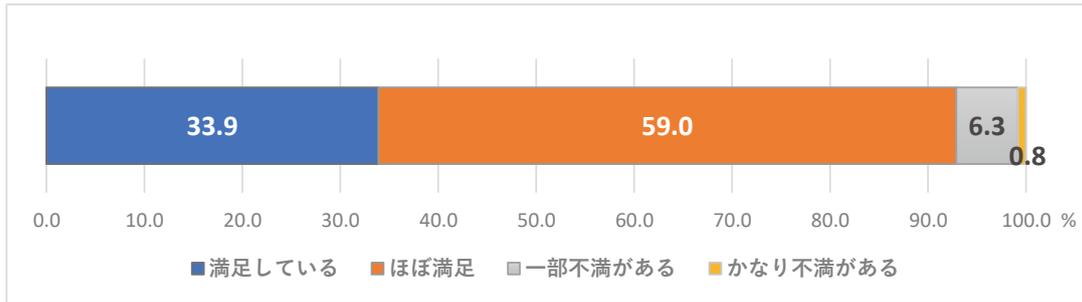
図表 1-25 審査の判断基準



3. 審査での全体的な満足

審査に対する全体的な満足度では、「満足している」が33.9%で、3分の1の組織が審査に満足している。しかし、圧倒的に多くの組織（59.0%）は「ほぼ満足」の状態である。これは、審査の活用がまだ一部しか活用されていない組織が多いことを反映していると思われる。さらに満足度を上げるために審査の活用での工夫が求められていると思われる。

図表 1-26 審査の全体的満足度

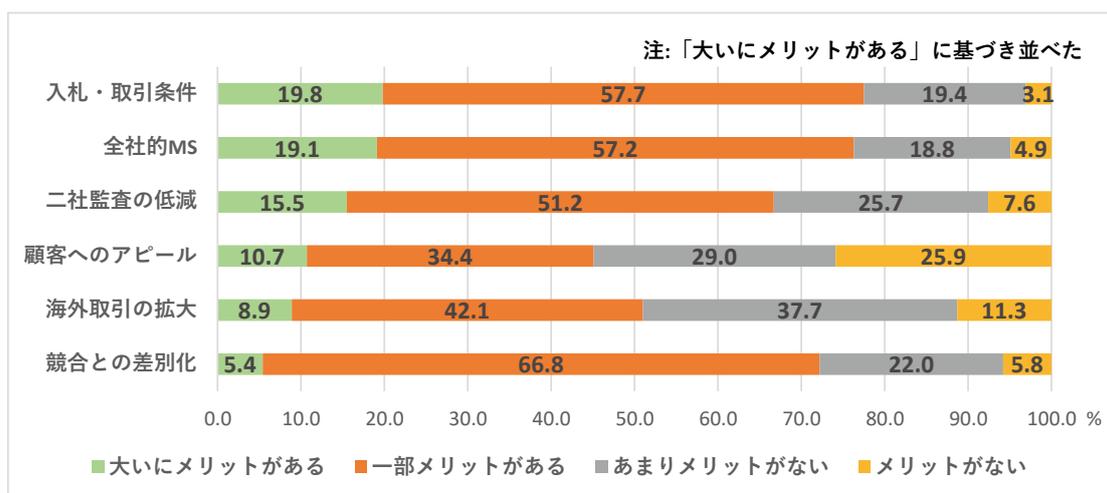


第 7 節 ISO の全体的な評価

1. 全体的評価

まずは、全体的な評価についてみると、「入札・取引条件」でのメリットを享受していることが、ISO の高い評価を生み出していると認識されている。「全社的 MS」に対するメリットもこれと同じくらい評価されている。これに次ぐ「二社監査の低減」も含めると、ISO がもつ直接的なメリットが認識されていることが理解できる。これに対して、「顧客へのアピール」、「海外取引の拡大」といったことに関しては、メリットが相対的に低いものになっている。興味深いのは、「競合との差別化」についてである。大いにメリットがあると考えられる組織は少ないものの、一部はメリットがあると感じている組織が多く、メリットを感じている組織は総計で 4 分の 3 近くになっている（図表 1-27）。大きなメリットではないが、ある程度のメリットは認識できていることが伺われる。ISO の競争上でのメリットを再認識する必要があるのかもしれない。

図表 1-27 ISO の全体的評価

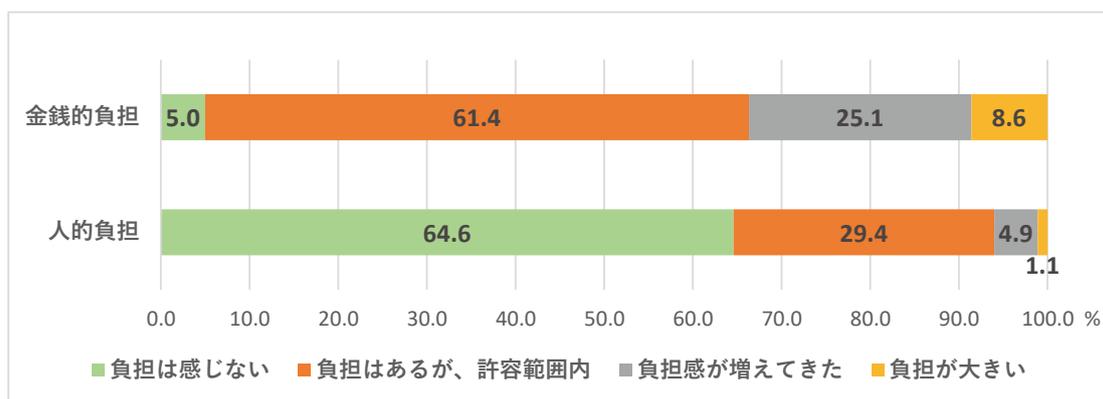


2. 維持への課題：負担感

ISO を維持する際の金銭的負担と人的負担については、金銭的な負担感のほうが重いことが分かる。金銭的な負担では、「負担は感じない」が 5.0%、「負担は感じるが、許容範

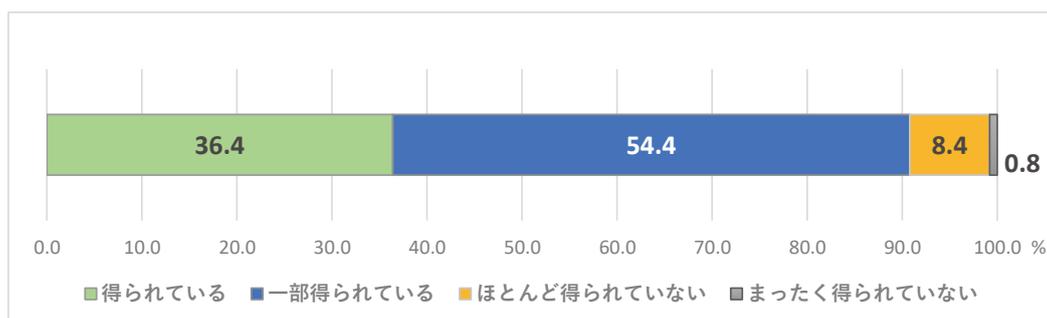
困」であるとする組織は 61.4% である。3 分の 2 は負担を許容しているが、残りの 3 分の 1 は負担感に対してネガティブな反応を示している。これに対して、人的負担については圧倒的に多く（64.6%）が「負担感を感じない」として、「負担はあるが、許容範囲内」であるとするものも多い（29.4%）（図表 1-28）。ISO の導入に関しては、コストでの納得感のほうが重要であることが示唆されている。もっとも、納得感の効果との対応で異なってくる。費用対効果が問題となる。

図表 1-28 維持での負担



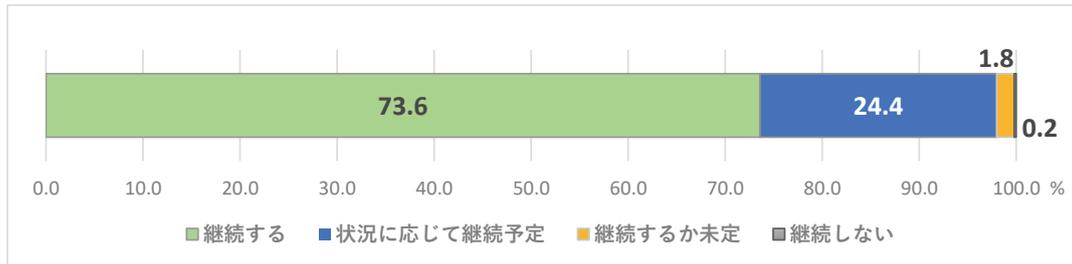
費用対効果に対する評価をみると、「得られている」が 36.4% と 3 分の 1 であるのに対して、「一部得られている」とする組織は 54.4% で、半数が費用対効果をそれほど実感できていないことが分かる（図表 1-29）。費用対効果を得られていないとする組織は 1 割を切っているとは言え、効果をより実感できるような工夫が求められると思われる。

図表 1-29 費用対効果



3. 継続意志

図表 1-30 継続意志

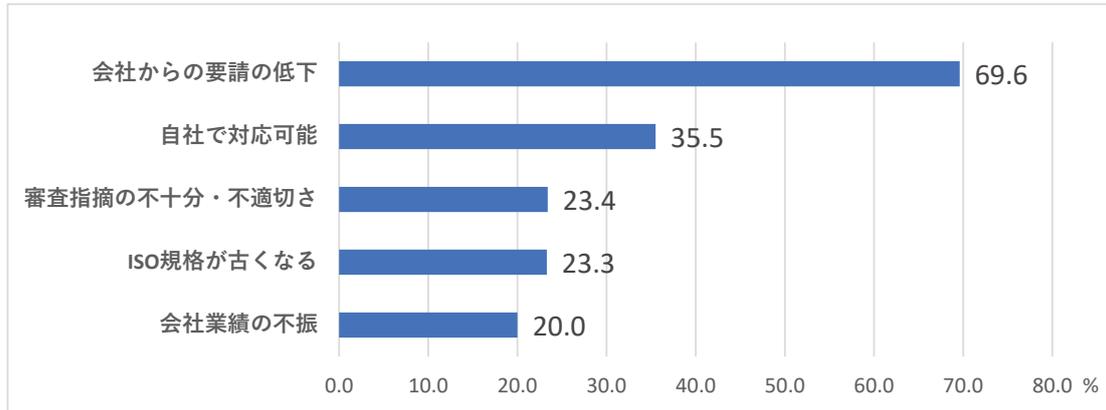


ISOの継続意志をみると、4分3（73.6%）が継続することをすでに決定している。また、状況に応じて継続する予定である組織が4分の1（24.4%）となっている（図表1-30）。状況に応じて継続する予定であるとする組織を、継続を決断できないでいる組織と考えると、4分の1は継続に対してネガティブな反応を示しているとも受け取れる。いかなる理由で判断できないでいるのか明確する必要がある

そこで、継続を辞退する理由をみてみると、圧倒的に「会社からの要請が低下」すれば（69.6%）としている。これに、「自社で対応可能である」（35.5%）が続いている（図表1-31）。会社としての要請とは何であるかを、さらに究明することが必要であるが、少なくとも「会社業績不振」は20.0%であることは把握されているので、その他の理由で、会社がISOを必要としない理由とは何であるかが問題であろう。また、ISOが提供するマネジメントシステムを自社でも運用できるようになれば、ISOは不要であるとする組織も、3分の1いることが理解できる。これも含めて、会社に対してISOがどのような価値を提供しているのか、ISOの3つの価値を改めて問い直しことが求められているのかもしれない。

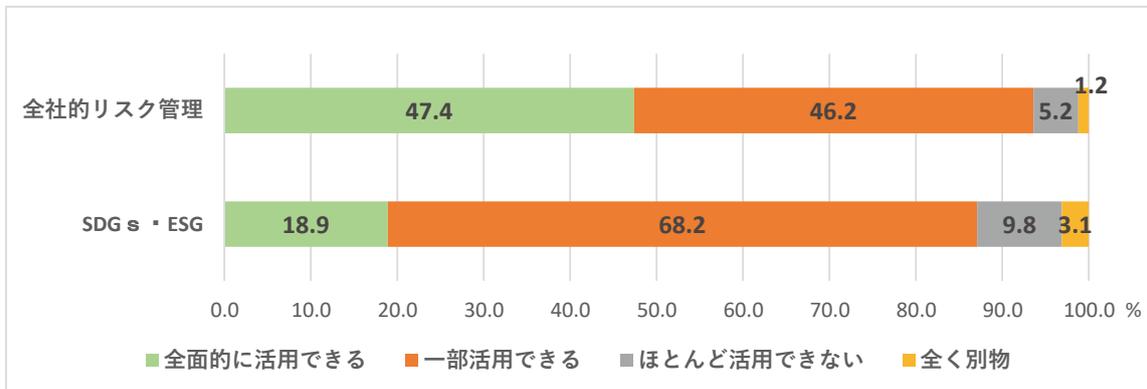
辞退理由として、「審査での不適合指摘が不十分、ないしは不適切」である（23.4%）こと、「ISO規格が時代遅れになる」（23.3%）ことも、それぞれ2割程度ある。審査における指摘に対して5社に1社が不十分・不適切であると考えるときにはISOを辞退するかもしれないという事実は、認証機関としては重くとらえるべきであろう。また、ISO規格が変更を重ねていることの意味を、時代の変化に対応させて考えなくてはならないことも留意すべきであろう。

図表 1-31 継続辞退の理由



4. 今後の活用

図表 1-32 今後の活用



現在、企業が新たに抱える経営課題である、全社リスク管理とSDGs/ESGに対しても、ISOによって蓄積してきたMS体制を今後活用できるかどうかを確認した。全社リスク管理での活用は、およそ半数（47.4%）の組織が「全的に活用できる」としており、「一部活用できる」（46.2%）とするものと合わせると、9割を超える組織が活用に向き姿勢を見ている。

これに対してSDGs/ESGに関しては、「全的に活用できる」と考える（18.9%）組織が2割を切っている。しかし「一部活用できる」（68.2%）と考える組織は7割近くいる（図表 1-32）。両者を足せば9割程度が活用を考えているとも受け取れる。

ISOを導入している組織はISOで構築してきたMSを、こうした新たな経営課題に対しても活用することに期待を寄せていることが理解できる。ISOをこれらの課題に対してどのように活用していくのか、こうした活用も含めてISOの価値を明確にすることが求められているものと思われる。

第2章

回答からみる ISO 活用のポイント：
成果を上げる活用とは

第2章 回答からみる ISO 活用のポイント：成果を上げる活用とは

前章で ISO の活用については、かなりの多様性が存在することが確認できた。そうした状況を踏まえて、次に、どのような活用の仕方が ISO の高い評価につながっているのかを分析する。分析では、すでに示してある質問票の枠組みに基づいて、ISO の組織的な運用の仕方が ISO の3つの価値、つまり認証、規格、審査の活用行動にどのような影響を及ぼし、その結果として、ISO の全体的な評価にどのように結びついているのかを明らかにする。

第1節 継続年数の影響：経験学習によって活用は変わるのか

今回の調査では ISO の導入からの継続年数を尋ねている。継続年数は、5年未満、5 – 10年未満、10 – 20年未満、20年以上の4つの期間で回答されている。仮に長く ISO を運用することで、その活用の仕方が学習できるのであれば、長く運用することで、自然と活用が上達していくと考えられる。経験学習に基づき、すべての組織が ISO 活用を向上させ、その結果として、ISO 評価が高まるものと思われる。そうであれば、長期間にわたって ISO を活用している組織の活用方法を整理することで、ISO の最善の活用方法を知ることができることになる。

そこで、まずは、継続年数の長さが組織的運営、認証、規格と審査の活用方法、そして全体的な評価に対して、どのような影響を与えているのかを確認してみよう。

1. 組織的運営に対する影響

・認証対象従業員と事務局体制

継続年数は、対象従業員の規模を拡大することに影響を及ぼしている（図表 2-1、2-2）。継続年数が長いほど、対象従業員の規模が大きいほうに偏っていることが確認できる¹。ところで、継続年数のグループによって、規模に関する分布に偏りがあることは自然である。むしろ、まったく同じ数値になることは稀である。しかし、この偏りが自然に生じていると考えられないほどに大きく偏っているときには、継続年数が規模に、また規模が継続年数に影響を与えていると解釈できる。この偏り大きさが自然なものかどうかを判断するときの基準となるのが、有意確率である。もちろん、この確率に関しても、判断を厳しくするか緩くするかによって、この偏りが影響関係を表しているかどうかという解釈に違いが出てくる。われわれの回答は 4,500 を超える大量のデータなので、少しの違いでも確率の数値は小さくなりうる（この数値が小さいほうが、統計学からすると、偏りの差が自然では考えられないほどの大きな差であると考え）。そこで、われわれの分析では、判断の基準を厳し

¹ 解説：図表 2-1、2-2 では χ^2 乗分析で有意確率が 0.000 です。このことは、この表で示した分布が二つの変数（つまり「継続年数」と「認証対象従業員数」）に関して、明らかに偏りが存在することを意味します。この表は回答者を継続年数ごとにグループを分けて、それぞれのグループ内で従業員数での分布がどのようになっているかを示してあります。かりに継続年数が従業員数に影響を及ぼさないのであれば、グループごとに同じような分布になるはずですが、それぞれのグループ内での分布は 100% 合計のパーセントで示してあります。

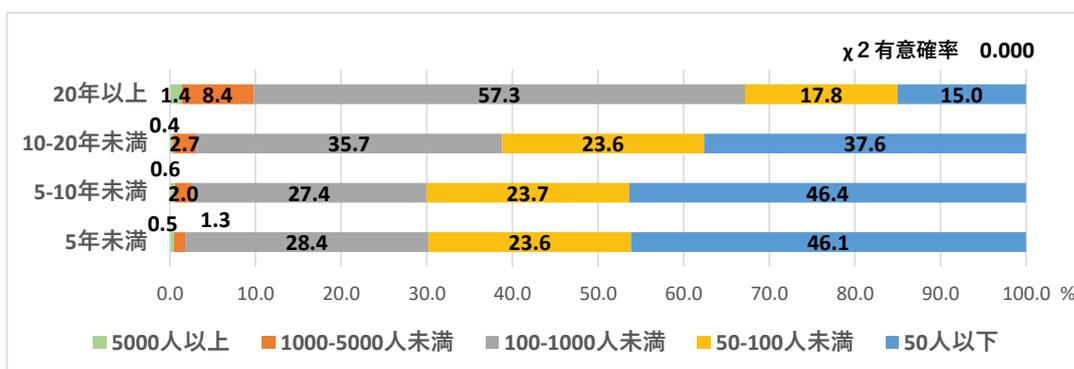
統計的に有意な差があることが示されているので、どのような偏りがあるかを表から読み込みます。この表では、継続年数が長いグループほど、従業員数の規模が大きいほうに偏っています。逆に言えば、継続年数が短いグループほど規模が小さいほうに偏っています。つまり、継続年数に応じて、従業員数の規模が大きくなっていると解釈できます。

くしたい。統計では、この判断基準の厳しさは有意水準という言葉で示さる。一般的には、1%ないしは5%の水準が使われる。小さいほうが厳しい基準である。われわれのこの分析では、1%水準という厳しいほうの基準をとる。1%水準ということは、有意確率が0.01未満であることを意味する。

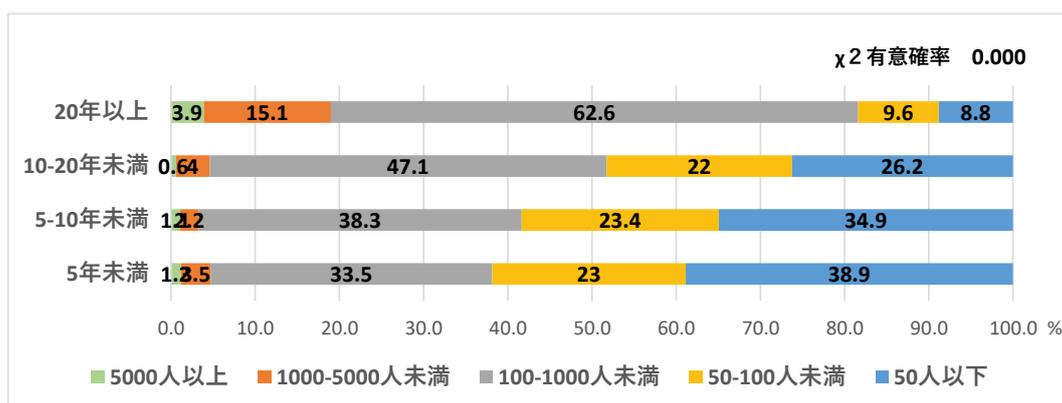
認証対象従業員の分析結果を示す図では、有意確率が0.000である。これは、この図に示される分布の偏りが、通常ではありえないほど大きいものであることを、つまり偶然に現れた違いではなく、意味あるほどの違い、有意な違いを示している（以下では、統計学的にみて明らかに意味あるほどの相違があるという意味で、有意という言葉を使う）。つまり、継続年数と対象従業員規模との間には影響関係が存在していると解釈できる。

歴史的にみると、ISOを始めに導入した組織は比較的規模が大きい組織であった。そのため、そうした組織が継続してISOを活用していることを考慮すると、規模の大きな組織が継続的にISOを活用していることを示唆していると思われる。

図表 2-1 QMS 継続年数と認証対象従業員数



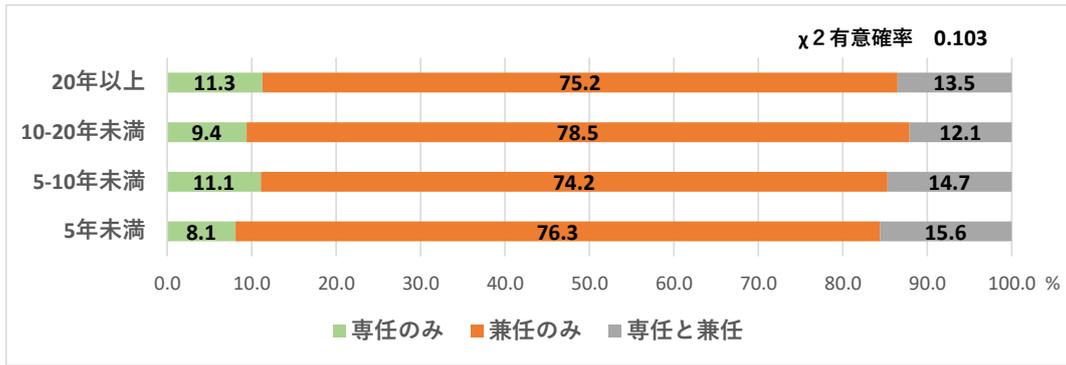
図表 2-2 MS 継続年数と認証対象従業員数



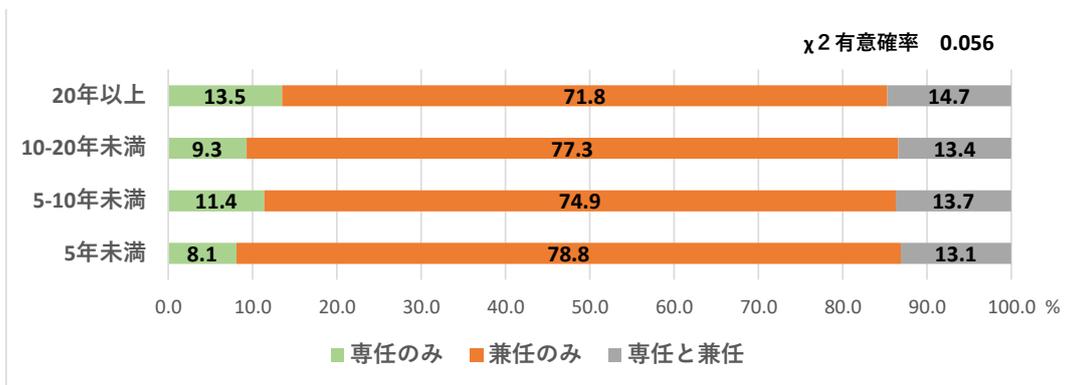
ところが、継続年数は事務局の体制には影響を及ぼしていない。継続年数の長短に関係なく、専任と兼任の配置は同じような傾向を示している（図表 2-3、2-4）²。

² 解説: 図表 2-3, 2-4 では、χ² 乗検定での有意確率が 0.01 (1%の有意水準) よりも大きな数字を示しています。つまり、継続年数ごとのグループの間で、事務局の体制は同じような分布になっていて、継続年数によって分布には偏りが生まれていないことを示しています。したがって、事務局体制は、継続年数によって影響を受けていないと解釈できます。

図表 2-3 QMS 継続年数と事務局体制



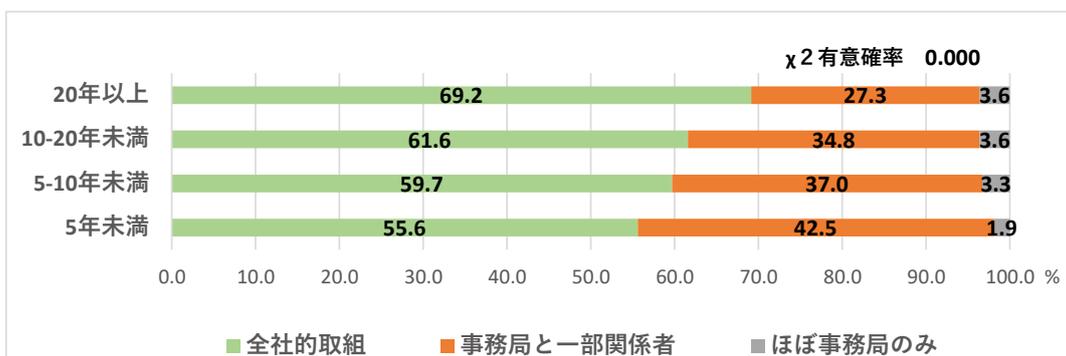
図表 2-4 EMS 継続年数と事務局体制



・社内推進体制

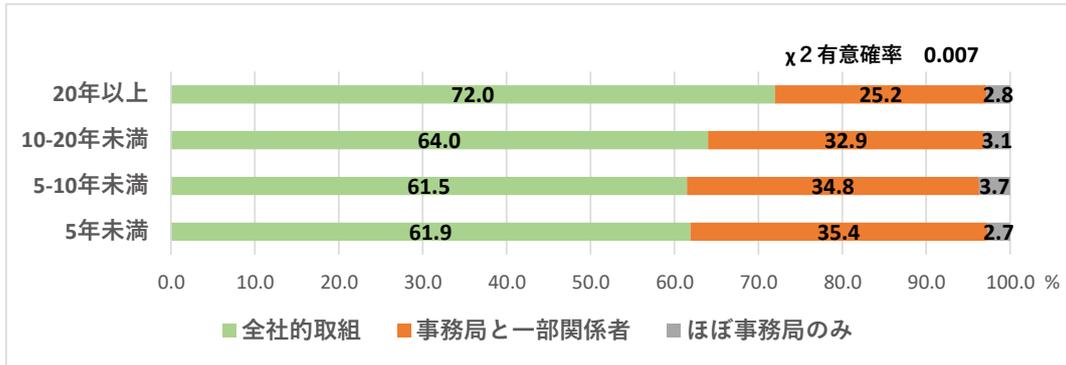
継続年数が高い組織ほど、ISO を全社的に取り組む傾向をもつことを確認できた（図表 2-5、2-6）³。ISO を長く導入しているほど、従業員が ISO 活動に参加できる機会が増大するものと思われる。

図表 2-5 QMS 継続年数と従業員の参画



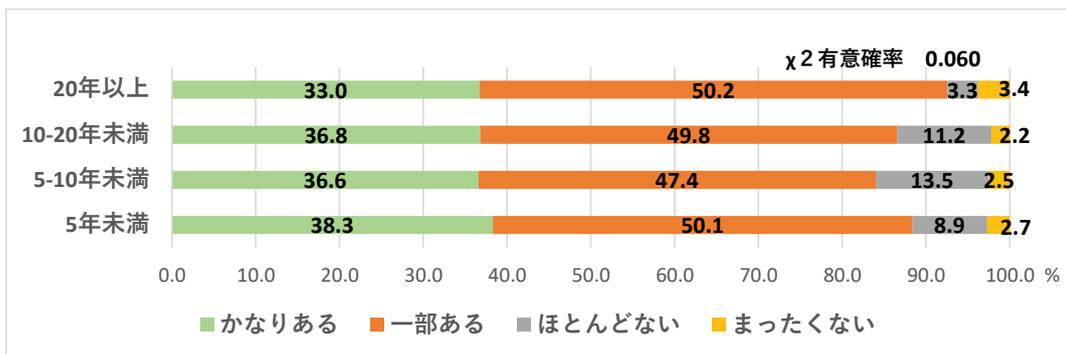
³ 解説：図表 2-5、2-6 では、有意確率が 0.01（1%）以下です。継続年数が高いグループほど、全社的な取組をしている組織が多くなっています。継続年数は全社的な取組を促進すると解釈できます。

図表 2-6 EMS 継続年数と従業員の参画

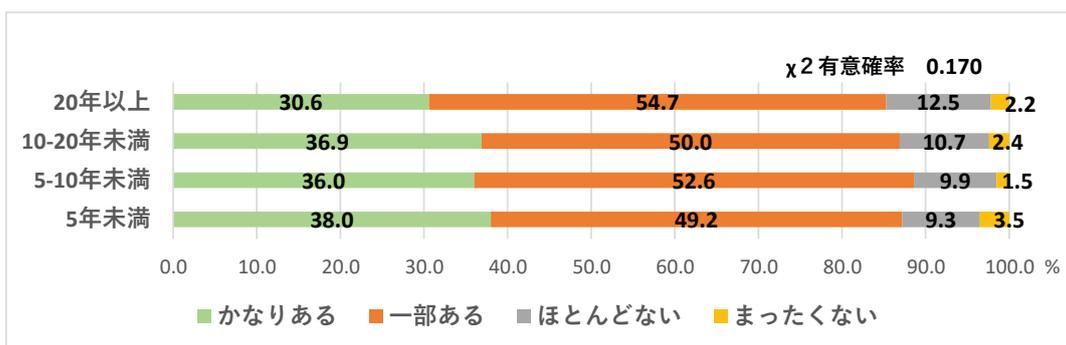


しかしながら、スタッフ部門との連携は、時間をかけても強化することはできないようである（図表 2-7、2-8）⁴。継続年数とスタッフ部門との連携の間には有意な関係を見出せないからである。スタッフ部門と連携は、意識的に、組織的に仕掛けていかなければ実現できないようである。

図表 2-7 QMS 継続年数とスタッフ部門との連携

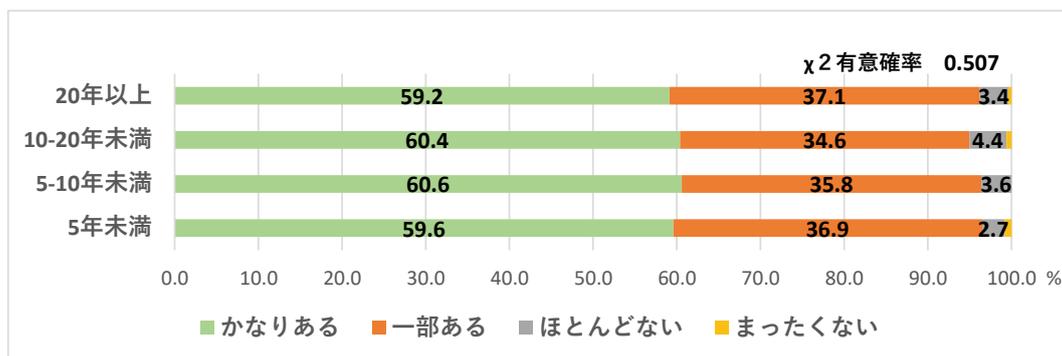


図表 2-8 EMS 継続年数とスタッフ部門との連携

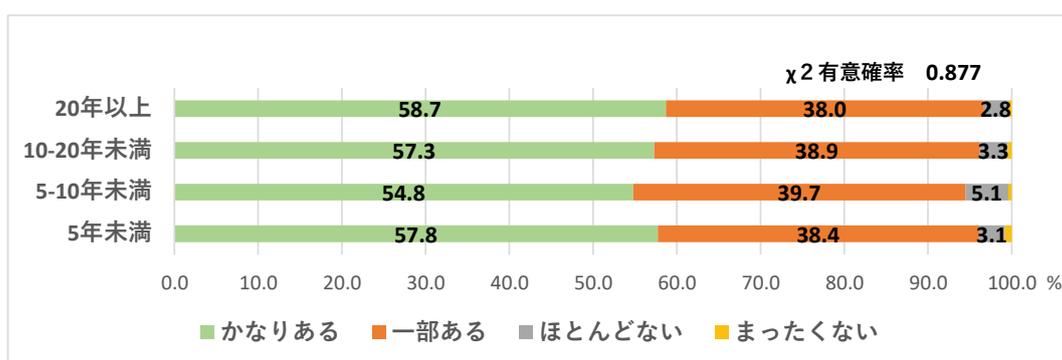


⁴ 解説: 図表 2-7、2-8 では、有意確率が 0.01 (1% 有意水準) よりも大きくなっています。したがって、継続年数グループの間では、スタッフ部門との連携に関しては分布に違いがありません。継続年数はスタッフ部門との連携には影響を及ぼしていないと解釈できます。

図表 2-9 QMS 継続年数とトップの関与



図表 2-10 EMS 継続年数とトップの関与

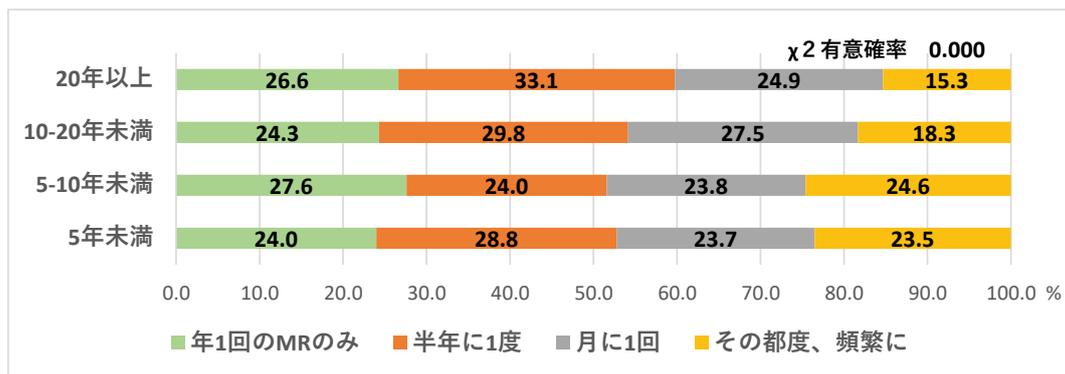


トップマネジメントの関与について、同様に、継続年数との間では有意な関係が見られなかった（図表 2-9、2-10）⁵。しかし、トップへの報告とトップからのコメントでは、QMS に関して有意な差が出ている。5 年未満から 5 – 10 年未満にかけて、その都度、月に 1 度と頻度が高まるが、10 – 20 年未満、20 年以上と頻度は低くなる。10 年まではトップとのやり取りは頻繁に行われるものの、その後はやや頻度が下がる傾向がある（図表 2-11、2-12）⁶。

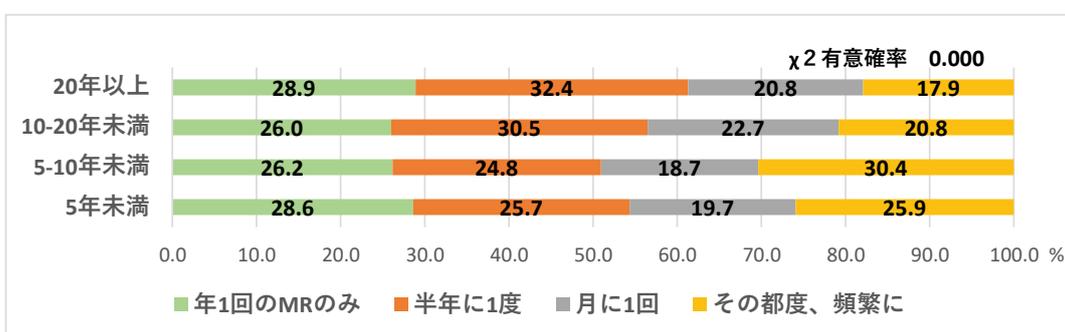
⁵ 解説：図表 2-9、2-10 では、有意確率が 0.01 よりも大きくなっています。したがって、継続年数グループ間で、トップの関与に関しては同じような分布を示しています。継続年数はトップの関与に影響を及ぼしてないと解釈できます。

⁶ 解説：図表 2-11、2-12 では、有意確率が 0.01 よりも小さくなっています。継続年数グループの間でトップへの報告に関する分布が違っていることを意味します。「月に 1 回」と「その都度、頻繁に」の合計、つまり比較的頻繁にコメントが出る組織のパーセントに注目すると、QMS の継続年数が 5-10 年未満グループでやや多くなっています。逆にみれば、そのグループは「年 1 回のみ」と「半年に 1 度」といった比較的報告とコメントの頻度が低い組織が少なくなっています。この頻度が高い組織の割合を、それぞれのグループについて比較すると 5 年未満グループから 5-10 年未満グループにかけて増加して、10-20 年未満、20 年以上と徐々に減少しています。したがって、トップへの報告とトップからのコメントの頻度は、4 年を過ぎると高くなるが、10 年を過ぎると低くなる傾向にあると解釈できます。

図表 2-11 QMS 継続年数とトップへの報告

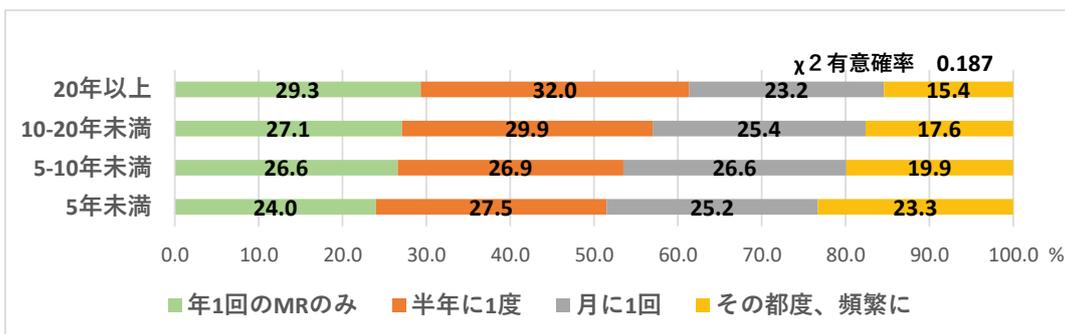


図表 2-12 QMS 継続年数とトップからのコメント



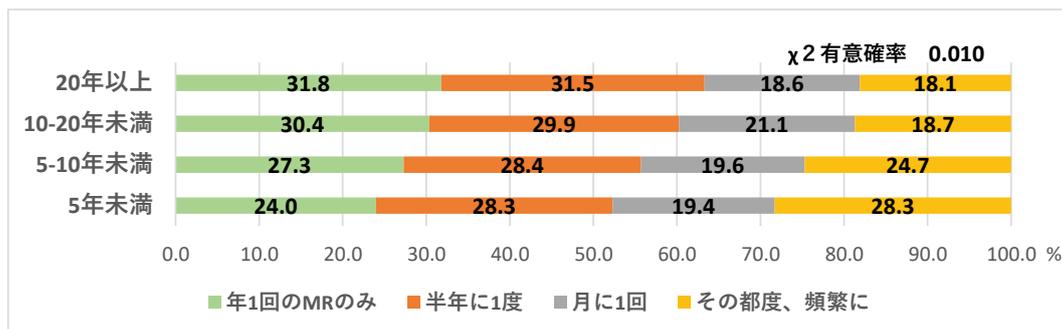
EMS においても、継続年数が長くなるほど、トップとのやり取りは頻度を減らしていく傾向はみられるものの、その傾向は有意なものではない（図表 2-13、2-14）⁷。とはいえ、総じて言えば、継続年数が長くなれば、現場での ISO 運営での経験が蓄積されることから、それほど頻繁にはトップとコミュニケーションをとる必要がなくなっていくのかもしれない。

図表 2-13 EMS 継続年数とトップへの報告



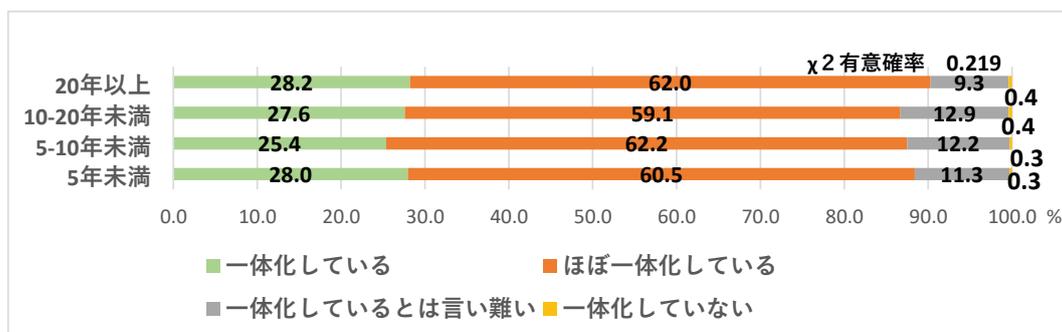
⁷ 解説：図表 2-13、2-14 では、有意確率が 0.01 以上の数値なので、継続年数が短いほど頻繁に報告とコメントがなされる傾向が見えるものの、これらの分布は継続年数グループ間で違いがないと解釈できます。

図表 2-14 EMS 継続年数とトップからのコメント

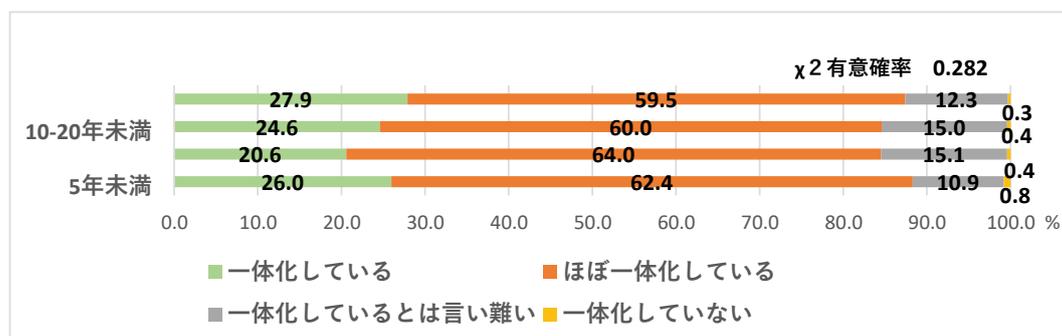


業務への一体化についてみると、継続年数は影響を及ぼしていない（図表 2-15、2-16）⁸。本来業務へと一体化させるためには、単に長く認証を維持すればよいというわけではなく、それなりの工夫が必要となることが示唆されている。

図表 2-15 QMS 継続年数と業務への一体化



図表 2-16 EMS 継続年数と業務への一体化



ISO 活用の継続年数、つまり経験学習は事務局体制に対しては影響を及ぼさない。また ISO を推進する社内体制に対しては、全社的な取組を促進させるというところで影響を与えるが、トップの関与ではほとんど影響を与えず、スタッフ部門との連携と業務への一体化に対しては影響を及ぼさない。経験学習だけに依存していたのでは、組織の運営ノウハウは必ずしも蓄積、改善できないことが理解される。

⁸ 解説：図表 2-15、2-16 では有意確率から、継続年数が業務への一体化へ影響を及ぼさないと解釈できます。

2. ISOの活用行動に対する影響

・ 認証取得効果

継続年数を重ねると認証取得効果にどのような変化が生じるのかをみてみよう。認証取得効果については4点法（1：かなり出た、2：多少出た、3：ほぼ横ばい、4：むしろ減少した）で回答を求めた。そこで、各継続年数カテゴリー別に、認証取得効果の平均値で比較した。われわれのアンケートでは、数値の小さいほうを効果が現れているように設計した。そのため平均値では小さい数値のほうが、より高いプラスの評価、認識を示す（以下、すべての変数について同様である）。概観すると、すべての数値は1点台から2点台であることから、多くの組織はそれぞれの効果をポジティブに評価していることが分かる（図表2-17, 2-18）。

平均値の比較でも、継続年数グループで相違があることは普通である。しかし、その相違が統計的にみて偶然とは言い切れないほど大きい時には、有意な差があると判断する。ここでも、1%の有意水準に基づいて、その相違の大きさを判断する。したがって、平均値で有意な差がない時には、継続年数は認証取得効果に影響を及ぼさないと考える。また有意な差があるときには、特定の継続年数においては他のカテゴリーよりも効果に相違があることを示していると考えられる。

QMSでは「品質・環境でのリスク低減」と「市場・顧客拡大」で有意な差がみられた。前者では「5年未満」グループが、「10-20年未満」、「20年以上」のグループに比べると、効果が低い。また後者では「5年未満」グループが「20年以上」グループよりも効果が低い（図表2-17）⁹。この結果は、これらの認証取得効果が5年未満では生じにくいことを、またそうした効果が顕著に生じるには10年以上ないしは20年以上かかることを示唆しているものと思われる。

図表 2-17 QMS 継続年数と認証取得効果

認証取得効果	QMS継続年数			
	5年未満	5-10年未満	10-20年未満	20年以上
利益向上	2.39	2.33	2.33	2.33
効率化	2.26	2.20	2.21	2.21
品質・環境でのリスク低減 ¹	2.04	1.94	1.95	1.92
社員教育	1.91	1.99	1.96	1.96
市場・顧客拡大 ²	2.46	2.38	2.38	2.36

注:数字がついているものは、1%有意水準（一元配置分散分析）で有意。有意な差は、以下に示す。

- 1 5年未満と10-20年、20年以上との間で有意差
- 2 5年未満と20年以上で有意差

⁹ 解説：平均値を比較するとき、比較する平均値が2つの場合、つまり2つのグループ間での平均値を比較するときにはt検定を用います。3つ以上のときは一元配置分散分析を用います。後者では、まずは回答者全体での平均値と各グループの平均値との間に有意な違いがないかを分析します。有意な違いがなければ、グループによって平均値が違うことはない、つまり、すべてのグループは同じ分布をとっていると判断します。有意な差がある場合には、どこに有意な差があるのかを、それぞれのペアについてt検定によって明らかにします。そのため、図表の下欄に示してあるように、有意差を示すペアを提示します。図表2-17では、「品質・環境でのリスク低減」について、「5年未満」と「10-20年未満グループ」との間、「5年未満」と「20年以上」グループとの間で、また「市場・顧客拡大」については「5年未満」と「20年以上」グループとの間で平均値が有意なほどに離れていることを示しています。数値が小さいほうが取得効果の高いことを示しているため、「品質・環境でのリスク低減」では「5年未満」に比べると「10-20年未満」、「20年以上」グループのほうが、また「市場・顧客拡大」では「5年未満」よりも「20年以上」グループのほうが効果をあげていると解釈できます。

図表 2-18 EMS 継続年数と認証取得効果

認証取得効果	EMS継続年数			
	5年未満	5-10年未満	10-20年未満	20年以上
利益向上	2.34	2.35	2.33	2.30
効率化	2.21	2.26	2.22	2.21
品質・環境でのリスク低減 ⁵	1.97	1.97	1.95	1.86
社員教育	1.94	2.05	1.97	1.94
市場・顧客拡大	2.40	2.36	2.39	2.33

注:数字がついているものは、1%有意水準（一元配置分散分析）で有意。有意な差は、以下に示す。

5 10-20年と20年以上で有意差

EMSでは「品質・環境でのリスク低減」のみで有意な差が現れている（図表 2-18）¹⁰。すべてのグループが1点台の平均値であることから、各グループともそれなりの成果を上げているのであるが、20年以上になると、その効果は顕著になることを示唆している。

・規格の活用

規格活用の現状についても、同様の分析を行った。ここでも、4点法（1：かなり活用、2：一部活用、3：あまり活用していない、4：活用していない）で回答を得た。

図表 2-19 QMS 継続年数と規格活用の現状

規格活用の現状	QMS継続年数			
	5年未満	5-10年未満	10-20年未満	20年以上
全社的MS ²	1.81	1.72	1.73	1.65
市場・顧客動向の把握	2.28	2.25	2.24	2.23
株主対応 ³	3.05	3.12	3.07	2.95
顧客クレーム対応 ⁴	2.02	1.81	1.75	1.70
調達先評価 ^{4,5}	2.08	1.94	1.95	1.85
データ収集分析	2.16	2.13	2.07	2.06
管理・業務の方針・目標設定 ⁵	1.68	1.68	1.68	1.59
業務遂行モニター	2.01	2.00	1.96	1.91
生産活動の改善・向上 ⁵	1.92	1.91	1.91	1.85
管理プロセスの改善 ^{2,5}	1.65	1.57	1.63	1.52
内部監査 ⁵	2.55	2.55	2.58	2.42
研究開発の改善・向上	2.81	2.81	2.80	2.82
財務・経理の改善・向上 ⁵	2.45	2.50	2.51	2.41

注:数字がついているものは、1%有意水準（一元配置分散分析）で有意。有意な差は、以下に示す。

2 5年未満と20年以上で有意差

3 20年以上と5-10年、10-20年との間で有意差

4 5年未満と他の間で有意差

5 10-20年と20年以上で有意差

¹⁰ 解説：図表 2-18 では、「品質・環境でのリスク低減」において「10-20年未満」と「20年以上」グループとの間で、有意な差があります。「20年以上」は「10-20年未満」グループに比べて、品質と環境でのリスクがより大きく低減できていると解釈します。

QMSでは「市場・顧客動向の把握」、「データ収集・分析」、「業務遂行モニター」では差がないものの、その他の項目で有意な差が現れている。「全社的MS」では「5年未満」が「20年以上」に比べると活用の程度が低い。最初の5年間は活用に向けて上手く動けていないことを示唆しているものと思われる。「株主対応」では「20年以上」が「5-10年未満」、「10-20年未満」よりも活用している。全体的には、株主対応では活用されていないが、20年を過ぎると、活用が少し活発になるようである。「顧客クレーム対応」では、「5年未満」が他のグループに比べると活用されていない。5年を過ぎると、顧客クレームへの活用が活発化するようである。「調達先評価」では「5年未満」での活用が他のグループに比べて活用されておらず、「10-20年未満」「20年以上」との間でも、20年以上のほうが活用されている。調達先の評価でも、5年を過ぎるとより活発に活用されるようにあり、さらに20年を過ぎるとさらに活用されていることが示唆される(図表2-19)¹¹。

「管理・業務の方針・目標設定」、「生産活動の改善・向上」、「内部監査」、「財務・経理の改善・向上」では、「10-20年未満」と「20年以上」との間で有意な差があり、20年以上のほうがより活用されている。これらの活用では、20年を過ぎると活用がより活発になるようである。「管理プロセスの改善」では、「5年未満」と「20年以上」との間と、「10-20年未満」と「20年以上」との間で有意差が現れている。すべてが1点台であるため、もちろん各継続年数グループでかなり活用されているのであるが、その活用の仕方は5年未満に比べても、10-20年未満と比べても、20年以上グループがより活発に活用するようになってきていることが見てくる。これらの活用を活発にするまでには、ある程度の年数がかかることを示唆していると思われる。

図表 2-20 EMS 継続年数と規格活用の現状

規格活用の現状	EMS継続年数			
	5年未満	5-10年未満	10-20年未満	20年以上
全社的MS	1.71	1.78	1.74	1.71
市場・顧客動向の把握	2.24	2.20	2.27	2.26
株主対応 ⁷	2.97	3.04	3.02	2.78
顧客クレーム対応	1.89	1.84	1.88	1.90
調達先評価	2.04	2.04	1.97	1.93
データ収集分析	2.05	2.11	2.12	2.13
管理・業務の方針・目標設定	1.64	1.69	1.71	1.65
業務遂行モニター	1.95	2.03	1.99	1.92
生産活動の改善・向上	1.91	1.99	1.94	1.89
管理プロセスの改善 ⁸	1.59	1.68	1.64	1.54
内部監査 ⁵	2.46	2.56	2.55	2.40
研究開発の改善・向上	2.74	2.78	2.79	2.78
財務・経理の改善・向上 ⁵	2.36	2.37	2.34	2.22

注:数字がついているものは、1%有意水準(一元配置分散分析)で有意。有意な差は、以下に示す。

- 5 10-20年と20年以上で有意差
- 7 20年以上と他との間で有意差
- 8 5-10年、10-20年と20年以上との間で有意差

¹¹ 解説: 前の図表での解釈と同じです。図表 2-19 ではそれぞれの規格活用項目ごとに、有意な差があるグループと、その平均値の差をみて、どちらのグループが相対的により活発に規格を活用しているかを判断します。

EMSについては、QMSと比べると有意な差を示す項目が少なくなっている（図表2-20）¹²。「株主対応」では20年を過ぎるとより積極的に活用するようになっている。「管理プロセスの改善」では「5－10年未満」、「10－20年未満」と「20年以上」との間に有意な差が現れている。最初の5年を過ぎると管理プロセスの改善に活用することがやや不活発化するが、20年を過ぎると再び活発に活用されていることが示唆される。「内部監査」と「財務・経理の改善・向上」では、「10－20年未満」と「20年以上」との間に差があり、20年を過ぎるとより活発に活用されている。やはり、活用の仕方を組織的に体得するには時間がかかるのかもしれない。

・審査での活用

審査での活用をみると、すべての平均値が1点台であることから、組織は審査を広範に活用していることが理解できる。QMSに関しては「従業員教育」と「MS検討視点の拡大」そして「審査の全体的満足度」で有意差がある。「従業員教育」では「5年未満」が他のグループに比べて活用している程度が高い。従業員教育に関しては、最初の4年間でのほうがより積極的に審査を活用していることが伺える。MS検討視点の拡大については、「10－20年未満」と「20年以上」との間に有意差があり、MS検討視点を拡大するために審査を活用できるまでには、やはり時間が必要であることが示唆される。

図表 2-21 QMS 継続年数と審査の活用

審査の活用	QMS継続年数			
	5年未満	5-10年未満	10-20年未満	20年以上
不適合指摘	1.78	1.82	1.82	1.82
組織運営	1.82	1.81	1.83	1.85
経営者の気づき	1.71	1.78	1.79	1.78
従業員教育 ¹	1.68	1.80	1.84	1.82
従業員の意識向上	1.66	1.72	1.73	1.70
MSの見直し・改善	1.78	1.85	1.87	1.82
MS検討視点の拡大 ⁵	1.75	1.83	1.83	1.76
審査の全体的満足度 ¹	1.64	1.71	1.76	1.73

注:数字がついているものは、1%有意水準（一元配置分散分析）で有意。有意な差は、以下に示す。

1 5年未満と10-20年、20年以上との間で有意差

5 10-20年と20年以上で有意差

より重要と思われるのは全体的な満足度についてである。「5年未満」と「10－20年未満」、「20年以上」との間に差があり、「5年未満」のほうが、満足度が高い。最初は満足が高いものの、時間経過とともに満足が相対的に低くなっている。繰り返しになるが、すべて1点台であることから、満足していることは事実であるが、それでも相対的に満足度が低下することは、審査を長期間続け、しかも満足度を維持するためには、審査の活用方法におい

¹² 解説：前の図表での解釈と同じです。図表2-20ではそれぞれの規格活用項目ごとに、有意な差があるグループと、その平均値の差をみて、どちらのグループが相対的により活発に規格を活用しているかを判断します。

て何かしらの工夫が必要であることを示していると思われる（図表 2-21）¹³。

EMS については、「MS 検討視点の拡大」についてのみ、有意な差がみられる。「5 - 10 年未満」、「10 - 20 年未満」と「20 年以上」との間で差があり、20 年以上のほうがより積極的に活用している。EMS でも、MS を検討するための視点を拡大することに審査を活用できるまでには、時間がかかることが示唆される。

「審査の全体的な満足度」でも有意な差があり、「5 年未満」が、その他のグループよりもより高い満足を得ている。QMS と同じ傾向を示しており、長期的に審査での満足を維持していくことに課題があることが理解できる（図表 2-22）¹⁴。

図表 2-22 EMS 継続年数と審査の活用

審査の活用	EMS継続年数			
	5年未満	5-10年未満	10-20年未満	20年以上
不適合指摘	1.75	1.82	1.85	1.84
組織運営	1.86	1.86	1.86	1.86
経営者の気づき	1.73	1.82	1.79	1.76
従業員教育	1.76	1.84	1.85	1.78
従業員の意識向上	1.66	1.77	1.72	1.67
MSの見直し・改善	1.76	1.87	1.85	1.81
MS検討視点の拡大 ⁸	1.80	1.90	1.85	1.70
審査の全体的満足度 ¹	1.64	1.76	1.78	1.76

注:数字がついているものは、1%有意水準（一元配置分散分析）で有意。有意な差は、以下に示す。

1 5年未満と10-20年、20年以上との間で有意差

8 5-10年、10-20年と20年以上との間で有意差

・まとめ：認証、規格、審査への影響

ISO の 3 つの価値に対する継続年数の影響を簡単にまとめると、次のようになる。

認証取得効果に関しては、経験年数には関係ない効果が多い。また、年数に影響を受けるものとしては、導入当初は効果が出にくいこと、さらにはその効果が顕著に出てくるまでには 20 年以上かかることも理解できた。特段に工夫することなく単に経験に任せるだけでは、効果を上げることは難しいことが明らかになったと思われる（図 2-23）。

¹³ 解説：前の図表での解釈と同じです。図表 2-21 ではそれぞれの審査活用項目ごとに、有意な差があるグループと、その平均値の差をみて、どちらのグループが相対的により活発に審査を活用しているかを判断します。

¹⁴ 解説：前の図表での解釈と同じです。図表 2-22 ではそれぞれの審査活用項目ごとに、有意な差があるグループと、その平均値の差をみて、どちらのグループが相対的により活発に審査を活用しているかを判断します。

図表 2-23 継続年数の認証取得効果に対する影響

継続期間に応じた効果における変化		
認証取得効果	QMS	EMS
利益向上	なし	なし
効率化	なし	なし
品質・環境でのリスク低減	最初の4年間では効果が出にくい	20年以上で顕著な効果が出る
社員教育	なし	なし
市場・顧客拡大	最初の4年間では効果が出にくい 20年以上で顕著な効果が出る	なし

規格の活用についても、多くの場合、認証効果と同じで、何も工夫を加えなければ、つまり時間の経過だけに依存するのであれば、期待する効果が得にくいことが見えた。しかも、場合によっては、中弛みのような現象も生じうることも理解できる。規格の活用においても、活用を活性化させ、規格の持つ潜在的な可能性を実現させるためには、何らかの工夫が必要になることが分かった（図表 2-24）。

図表 2-24 継続年数の規格活用に対する影響

継続期間に応じた規格活用における変化		
規格活用の現状	QMS	EMS
全社的MS	20年以上で活用が顕著になる	なし
市場・顧客動向の把握	なし	なし
株主対応	20年以上で活用が顕著になる	20年以上で活用が顕著になる
顧客クレーム対応	5年以上で活用が顕著になる	なし
調達先評価	5年以上で、20年以上でさらに顕著に	なし
データ収集分析	なし	なし
管理・業務の方針・目標設定	20年以上で活用が顕著になる	なし
業務遂行モニター	なし	なし
生産活動の改善・向上	20年以上で活用が顕著になる	なし
管理プロセスの改善	20年以上で活用が顕著になる	5年を過ぎるとやや不活発に、しかし 20年以上で再度活発に
内部監査	20年以上で活用が顕著になる	20年以上で活用が顕著になる
研究開発の改善・向上	なし	なし
財務・経理の改善・向上	20年以上活用が顕著になる	20年以上で活用が顕著になる

審査の活用においても、時間の経過を待つばかりでは、活用の効果を上げることは難しいことが明らかになった。ここでも、効果が出るまでには長時間を要すること、また目的意識をもって活用しようとしなければ中弛み現象が生じうる可能性があることも理解できた。しかも、審査の全体的な満足度をみると、最初の4年間は高いものの、10年を過ぎると満足度が低下することが理解できた（図表 2-25）。審査の活用においても、何らかの工夫が求められていることは明らかである。

図表 2-25 継続年数の審査の活用に対する影響

継続期間に応じた審査活用における変化		
審査の活用	QMS	EMS
不適合指摘	なし	なし
組織運営	なし	なし
経営者の気づき	なし	なし
従業員教育	5年未満で顕著に活用、10年を過ぎると不活発化	なし
従業員の意識向上	なし	なし
MSの見直し・改善	なし	なし
MS検討視点の拡大	20年以上で活用が顕著に	20年以上で活用が顕著に
審査の全体的満足度	5年未満で満足が高く、10年を過ぎると満足は低下	5年未満で満足が高く、10年を過ぎると満足は低下

3. 全体的な評価

・全体的評価

図表 2-26 QMS 継続年数と ISO 全体的評価

ISO全体評価	QMS継続年数			
	5年未満	5-10年未満	10-20年未満	20年以上
全社的MS	2.01	2.08	2.12	2.06
二社監査の低減	2.23	2.23	2.26	2.21
入札・取引条件	1.93	1.97	2.08	2.08
顧客へのアピール ⁷	2.74	2.76	2.76	2.55
海外取引の拡大	2.43	2.52	2.53	2.50
競合との差別化 ¹	2.15	2.23	2.31	2.26

注:数字がついているものは、1%有意水準（一元配置分散分析）で有意。有意な差は、以下に示す。

1 5年未満と10-20年、20年以上との間で有意差

7 20年以上と他との間で有意差

全体的評価についても、4点法（1：大いにメリットがある、2：一部メリットがある、3：あまりメリットがない、4：メリットがない）で回答を求めた。その結果をみると、すべての平均値は1点台ないしは2点台である。つまり、メリットは享受していることが分かる。より詳しく見ると、QMSでは「全社的MS」、「入札・取引条件」、「海外取引の拡大」において、継続年数は評価に対して影響を及ぼしていない。「顧客へのアピール」においては「20年以上」がそれ以外のグループに比べて相対的に顕著な高いメリットを得ている。メリットが発現するまで20年以上かかることを示唆している（図表 2-26）¹⁵。

¹⁵ 解説：前の図表での解釈と同じです。図表 2-26 ではそれぞれの評価項目ごとに、有意な差があるグループと、その平均値の差をみて、どちらのグループが相対的により大きなメリットを享受しているかを判断します。

図表 2-27 EMS 継続年数と ISO 全体的評価

ISO全体評価	EMS継続年数			
	5年未満	5-10年未満	10-20年未満	20年以上
全社的MS	2.02	2.08	2.10	2.07
二社監査の低減 ⁹	2.15	2.10	2.27	2.19
入札・取引条件 ¹	1.92	2.03	2.07	2.07
顧客へのアピール ⁷	2.72	2.73	2.66	2.41
海外取引の拡大	2.43	2.52	2.50	2.47
競合との差別化 ^{5,9}	2.17	2.30	2.34	2.24

注:数字がついているものは、1%有意水準（一元配置分散分析）で有意。有意な差は、以下に示す。

- 1 5年未満と10-20年、20年以上との間で有意差
- 5 10-20年と20年以上で有意差
- 7 20年以上と他との間で有意差
- 9 5-10年と10-20年との間で有意差

EMS についても平均値はすべてが 1 点台ないしは 2 点台であることから、全体的にはメリットを感じている。詳しく見ると、「全社的 MS」と「海外取引の拡大」では継続年数による相違はない。「二社監査の低減」では、「10-20 年未満」と「20 年以上」との間で有意差があり、「10-20 年未満」でメリットが低下する。ISO 導入期間の途中でメリットが低下することが示唆される。「入札・取引条件」では、逆に「5 年未満」では、他のグループよりもメリットを確認できている。しかも 10 年を過ぎると、相対的にそのメリットを感じられなくなっているようである。「顧客へのアピール」では、「20 年以上」がその他のグループよりもメリットを感じている。相対的にメリットを確認できるのに 20 年以上かかるわけである。「競合との差別化」については、「10-20 年未満」と「20 年以上」との間で、また「5-10 年未満」と「10-20 年未満」との間で有意な差が現れている。「10-20 年未満」でメリットが低下するが、「20 年以上」でまた高まっている（図表 2-27）¹⁶。

こうした全体的な評価への継続年数の影響をまとめると、次のようになる。

認証、規格、審査での活用が継続年数に応じて多様な影響を受けているのに対応して、全体的な評価も、継続年数から多様な影響を受けているようである。「全社的 MS」や「海外取引の拡大」のように継続年数には影響を受けないものがある一方で、メリットが時間の経過に伴い低下するものもあれば、長い時間をかけてメリットが現れるもの、さらには途中でメリットが中弛するものもある（図表 2-28）。本来であれば、長期的に ISO を導入することは、期間に応じてメリットが上昇していくことが期待されるはずである。しかし、実態は必ずしもそうとはなっていないことが明らかになった。無作為に ISO を運用しているだけでは、ISO の本来的なメリットは享受できないことが理解できる。

¹⁶ 解説：前の図表での解釈と同じです。図表 2-27 ではそれぞれの評価項目ごとに、有意な差があるグループと、その平均値の差をみて、どちらのグループが相対的により大きなメリットを享受しているかを判断します。

図表 2-28 継続年数の ISO 全体的評価に対する影響

継続期間に応じたISO全体評価における変化		
ISO全体評価	QMS	EMS
全社的MS	なし	なし
二社監査の低減	なし	10-20年未満で低下する
入札・取引条件	なし	5年未満で高く、10年を過ぎると低下
顧客へのアピール	20年以上で高くなる	20年以上で高くなる
海外取引の拡大	なし	なし
競合との差別化	5年未満で高いが、10年過ぎると低下	10-20年未満で低下、20年以上で向上

4. まとめ

こうした分析結果を受け入れるとすれば、ISO の活用における課題は、どのようにすれば ISO の潜在的なメリットを享受できるようになるのか、しかも時間をかけることなく、マネジメントシステムの運用に基づいてメリットを享受できるようにするにはどうすればよいのであろうかを明らかにすることであろう。

こうした問題意識をもって、回答に基づいて、組織運営の在り方が ISO の 3 つの価値の実現にどのような影響を及ぼすのか、また活用の在り方がどのように全体的な評価に影響を及ぼしているのかを、次に分析してみよう。

第2節 ISOの効果的な活用：ISOを活用し、ISOの評価を上げる運営とは何か

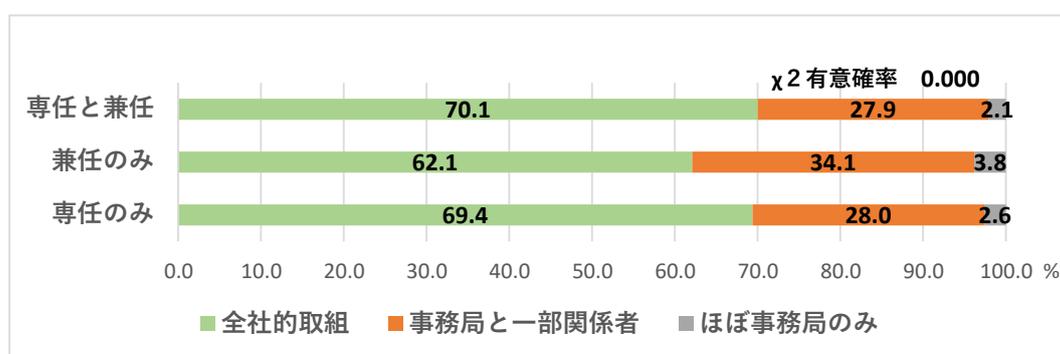
1. 組織的運営の在り方

まずは、ISOの組織的な運営がどのようになっているのか、事務局体制と社内推進体制の進め方での関連性をみてみる。

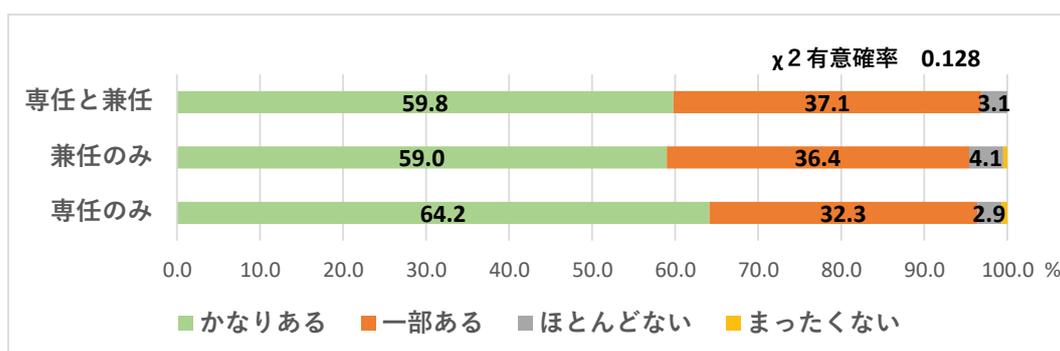
・事務局体制の社内推進体制への影響

事務局に専任を配置することは、全社的な取組と結びついている。専任がいる組織のほうが、兼任だけのものよりも全社的な取組をしている割合が大きい（図表 2-29）¹⁷。全社的な取組を進めるためには専任が必要になるのか、それとも逆に専任を配することで全社的な取組を推進することができるのか、因果関係は必ずしも明確ではないが、全社的な取組を進めるためには専任が必要となることが示唆される。

図表 2-29 事務局体制と従業員の参画



図表 2-30 事務局体制とトップの関与

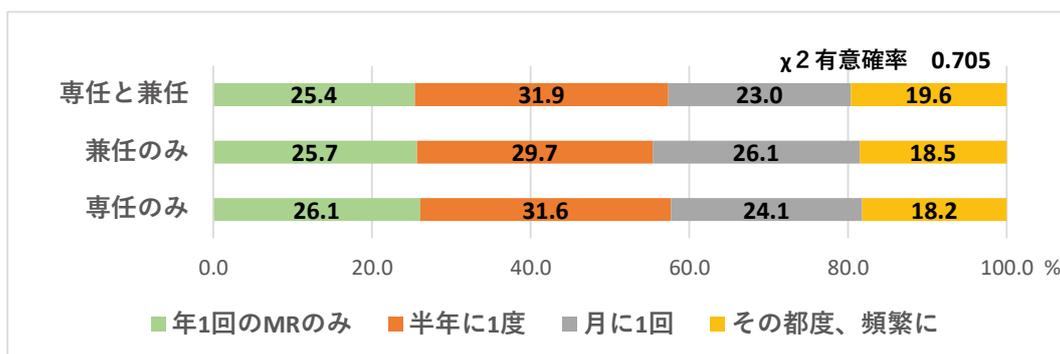


トップマネジメントとの関係に対しては、トップの関与、トップへの報告、そしてトップからのコメントにおいて、事務局の体制は影響を及ぼしていない（図表 2-30、2-31、2-32）¹⁸。トップとの関係性づくりは、事務局体制とは別の要因によって構築されているようである。

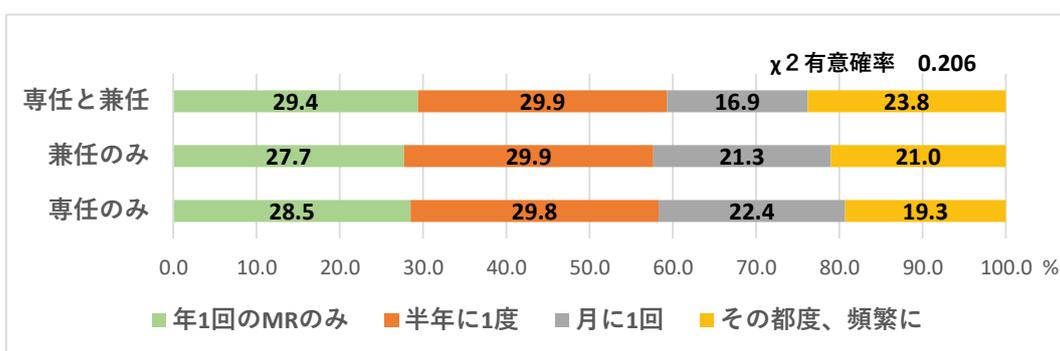
¹⁷ 解説：図表 2-29 では有意確率が 0.01 未満で、有意です。グループごとの分布に違いがあることが示されています。図を見ると、兼任のみグループで関与が「かなりある」と答えた組織が一番少なく、専任と兼任、専任のみと多くなっている。専任がいるほうが、全社的な取組が促進されると解釈できます。

¹⁸ 解説：図表 2-30、2-31、2-32 では有意水準が 0.01 よりも大きいため、グループ間で分布に相違がないことが示されています。事務局体制はトップとの関係づくりに対して影響を及ぼしていないと解釈できます。

図表 2-31 事務局体制とトップへの報告

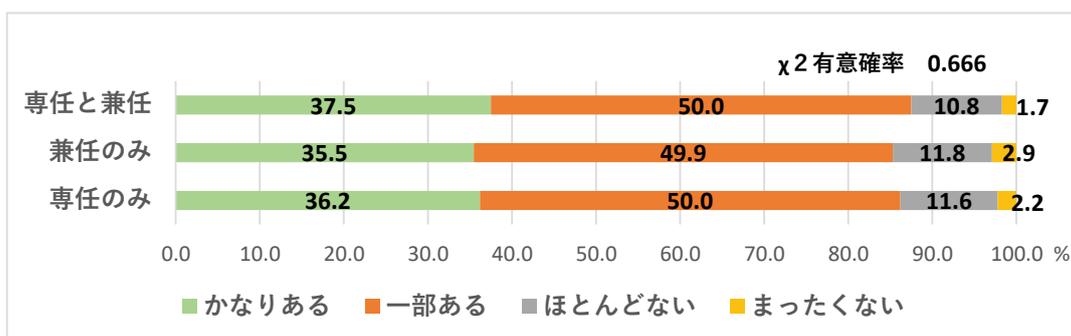


図表 2-32 事務局体制とトップからのコメント



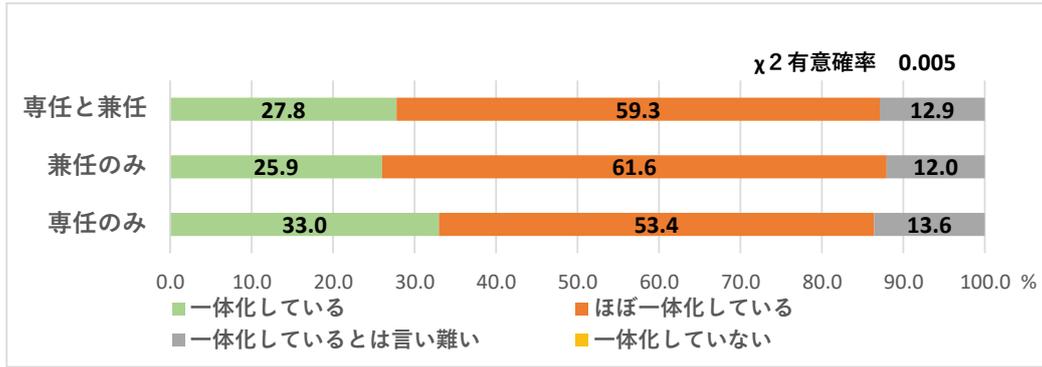
スタッフ部門との連携についても、事務局体制は関連性がないようである（図表 2-33）¹⁹。

図表 2-33 事務局体制とスタッフ部門との連携



¹⁹ 解説: 図表 2-33 では、有意水準が 0.01 よりも大きくなっています。したがって、事務局体制別のグループの間で、スタッフ部門との連携の程度に基づいた分布では相違がないことが示されています。

図表 2-34 事務局体制と業務への一体化

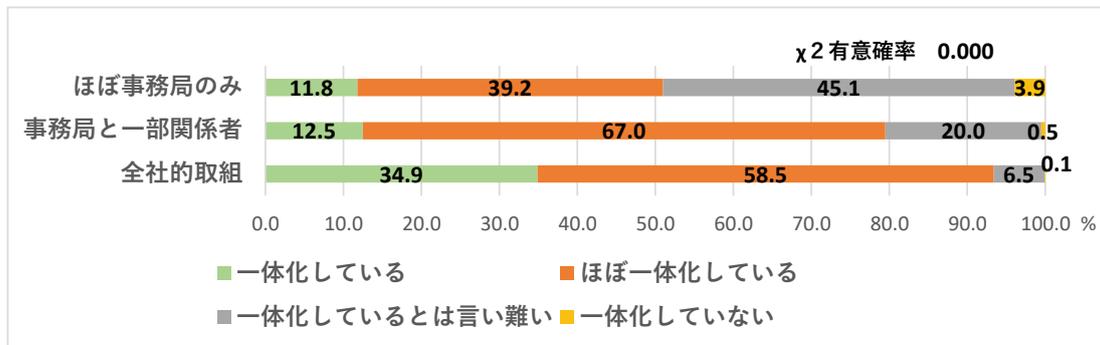


しかし、業務への一体化に対しては、専任がいるほうが業務への一体化が進む傾向を示している（図表 2-34）²⁰。

・推進体制の関係

従業員の参画、トップマネジメントとの関係、そしてスタッフ部門と連携の間には、有意な相互関係があり、全社的な取組、トップマネジメントの関与の高さ、スタッフ部門との連携の強さは連動していて、どれかが高いないしは強い組織ほど、他のものも高いないしは強くなっている。（付録 3 「社内推進体制内での関係」 参照）

図表 2-35 従業員の参画と業務への一体化

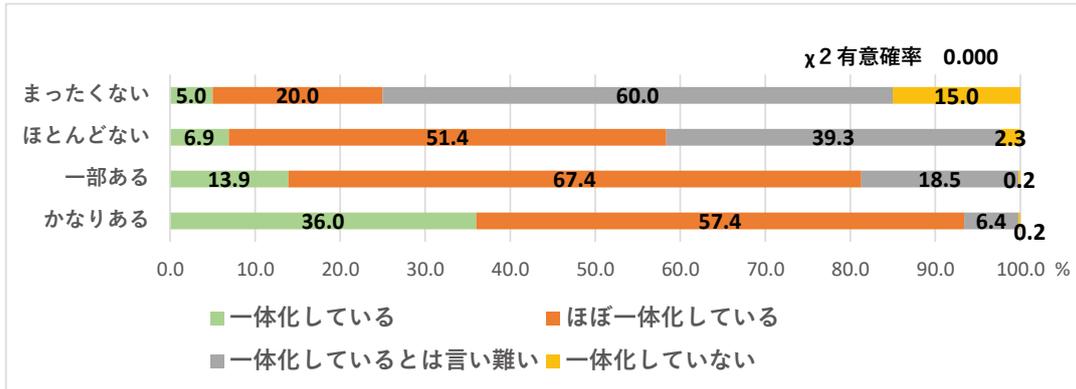


従業員の参画、トップとの関係性、そしてスタッフ部門との連携は、すべて業務への一体化を推進させているようである。全社的な取組をしている、スタッフ部門との連携を進めている、そしてトップマネジメントのつながりを強化している組織は、ISO の業務への一体化の程度が高くなっている（図表 2-35、図表 2-36、図表 2-37、図表 2-38、図表 2-39）²¹。

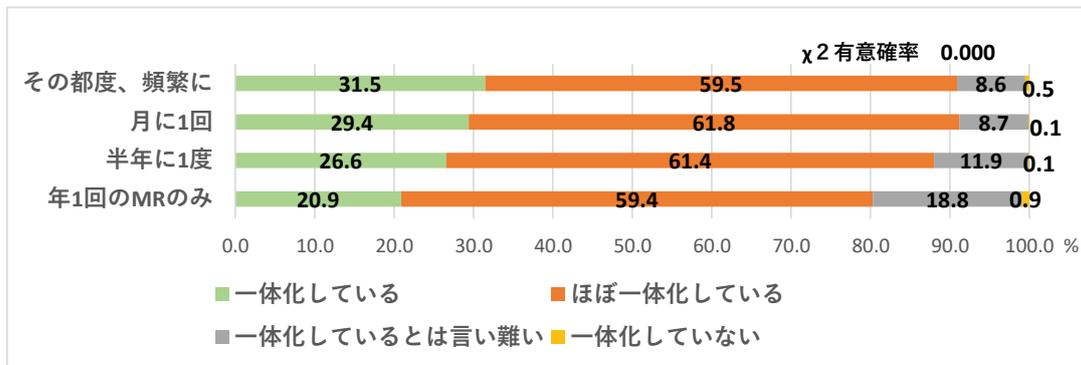
²⁰ 解説：図表 2-34 では、有意水準が 0.005 で、分布での相違が有意であることを示しています。図では、「専任のみ」グループで一体化している組織がもっと多く、次に「専任と兼任」、そして「兼任のみ」が一番少なくなっています。したがって、専任がいるほうが業務への一体化を進めやすいと解釈できます。

²¹ 図表 2-35、2-36、2-37、2-38、2-39 では、いずれも有意水準が 0.01 よりも低く、分布での相違が有意になっています。全社的な取組の程度の高いグループほど、トップの関与が高いグループほど、トップへの報告とトップからのコメントの頻度が高いグループほど、そしてスタッフ部門との連携が強いグループほど、業務へ一体化している組織が多くなっています。全社的な取組、トップの関与、トップへの報告、トップからのコメント、そしてスタッフ部門との連携は、業務の一体化を促進すると解釈できます。

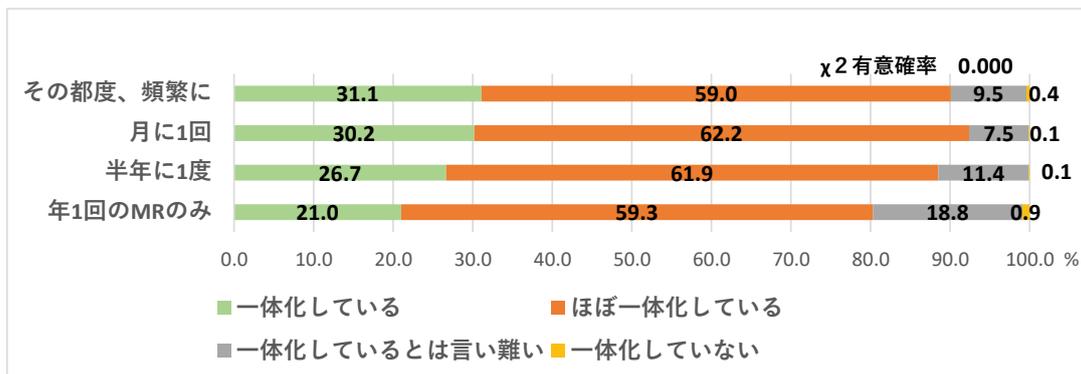
図表 2-36 トップの関与と業務への一体化



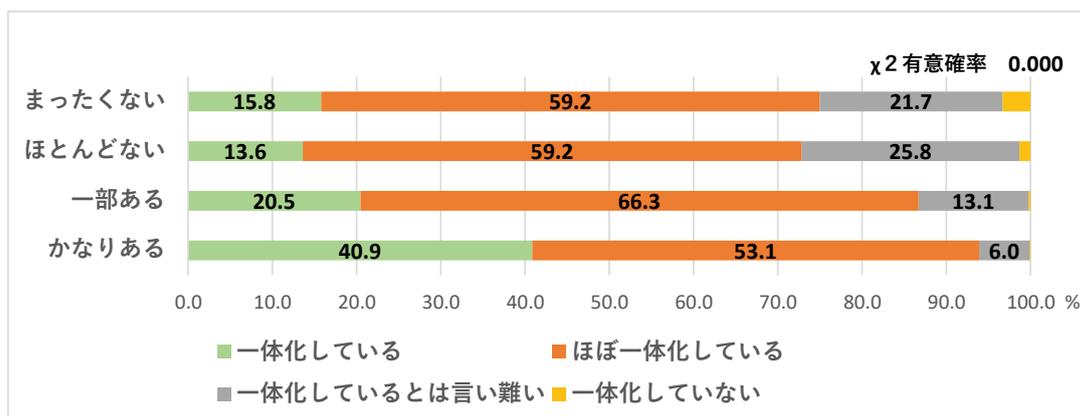
図表 2-37 トップへの報告と業務への一体化



図表 2-38 トップからのコメントと業務への一体化



図表 2-39 スタッフ部門との連携と業務への一体化



2. ISO の活用行動 : 認証取得効果

まずは、認証取得効果の項目間での関係性をみてみる。すべての取得効果が有意な正の相関を示している（図表 2-40）²²。つまり、取得効果はそれぞれが独立して効果を上げているのではなく、すべてが連動して効果を上げていることが理解できる。組織は認証取得価値を、多くの成果に結びつけるように行動していることが示唆されている。

図表 2-40 認証取得効果内の関係性

認証取得効果	利益向上	効率化	品質・環境でのリスク低減	社員教育	市場・顧客拡大
利益向上					
効率化	.611**				
品質・環境でのリスク低減	.465**	.531**			
社員教育	.428**	.522**	.583**		
市場・顧客拡大	.543**	.434**	.387**	.379**	

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

また、この相関は、認証取得での効果を上げている組織はすべての項目で効果を上げていること、効果を上げていない組織ではすべての項目で効果を上げていないことを意味する。したがって、認証取得で効果を上げる行動における巧拙によって、組織間で大きな差が生じうることを示唆している。

²² 解説：図表 2-40 は、相関分析の結果を示しています。相関分析では、2 つの変数の関係の強さを検定します。ここでは認証取得効果という 4 点で測られた変数どうしの関係を分析します。一方の変数が多いとき他方の変数も多い、逆に一方が小さいときには他方も小さいという関係が変数間にあり、その関係の強さが単なる偶然では説明できないほど強いものであると統計的に証明されるとき、これらの変数は正の相関を示すと言います。逆に一方が多いときに他方が小さく、小さいときに大きいといった関係が確認できるときには、負の相関があると言います。相関表では、したがって表頭と表側に同じ変数群を並べて、それぞれの関係を相関係数という数値で表します。この数値はプラス 1 とマイナス 1 の間での数値になります。1 に近いほど、2 つの変数の関係が強いことを意味し、マイナスがついているときには負の相関を、何もついていないときには正の相関を示します。同じ変数を並べているので、同じ変数の間の値は 1 になり、表の右上と左下は対照的な数字が並びますが、一般的には、1 は示さず、右上の数値も同じなので示しません。

ここでの分析結果は、すべての変数の間で強い正の相関があることを示しています。つまり、認証取得効果での効果項目は、すべてが連動していることを意味します。どれか 1 つの効果を高く上げている組織は、その他の効果も高いレベルで達成していることが示されています。逆に言えば、小さな効果しかあげられない組織は、すべてにおいて小さな効果しかあげられていないことを意味します。

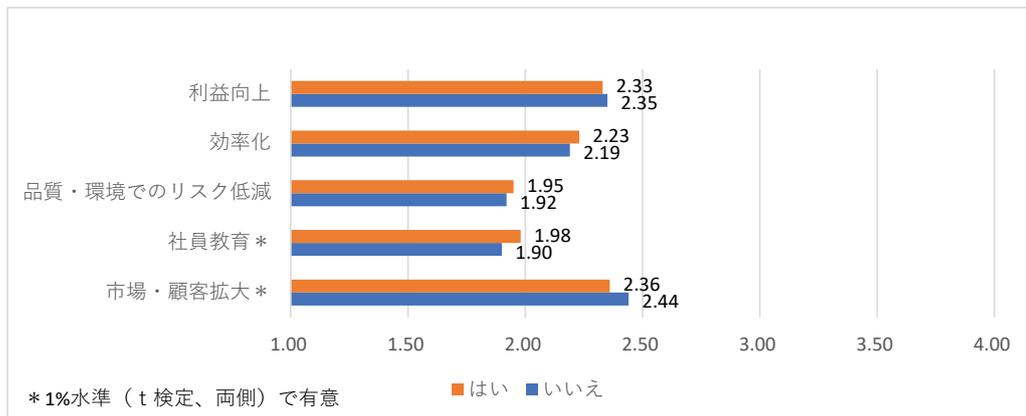
・ 認証取得動機と取得効果

最初の認証取得動機の相違によって認証取得効果はどのような影響を受けるのであろうか。言い換えれば、組織は当初の取得動機に応じて、取得効果に相違を見せているのであろうか。つまり、取得動機は認証取得でどのような効果を上げようとするかに影響を及ぼすのであろうか。個々の取得動機に関して、認証取得効果と関連づけて、みてみよう。

認証取得効果では、すべてが1点台ないしは2点台での平均値を示していることから、すべての組織が平均的には効果を上げていることが理解できる。とは言え、そうした中でも、平均値で有意な差を示す効果もあり、相対的にみて、効果に優劣が現れている。

そうした有意差から判断すると、「取引先からの要求」で認証の取得を開始したときには、「社員教育」では認証効果を低下させるが、「市場・顧客の拡大」では逆に効果を上げている(図表 2-41)²³。取引先からの要求に応えるために ISO を取得しようとすることは、市場や顧客の要求に応えることである。そのため、市場・顧客拡大につながるのであろう。しかし、そうした動機だけを重視することは対外的な効果をあげるものの、社員教育といった社内的な効果を上げることに対しては、相対的に疎かになるのかもしれない。

図表 2-41 取得動機：取引先からの要求

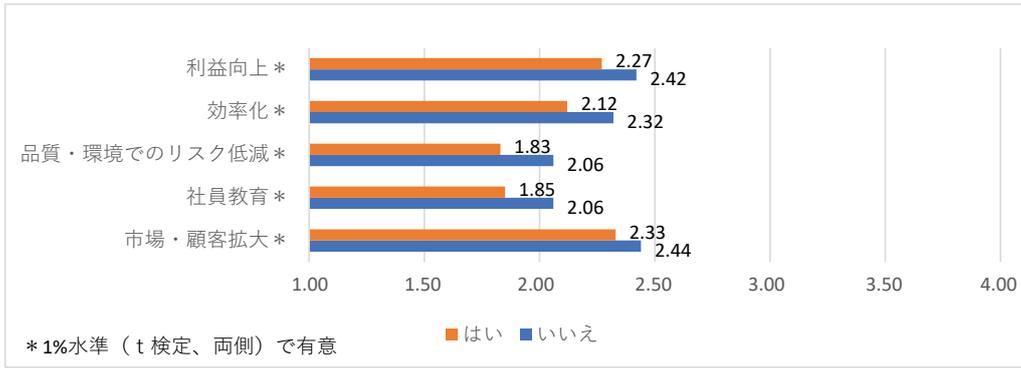


ところが、その他の動機で認証を取得し始めた組織では、すべてにおいて認証効果を上げている(図表 2-42～図表 2-44)²⁴。最初の取得動機として、取引先からの要求だけで ISO の認証を取得し始めることでは、広範な ISO の認証取得効果を実現しきれないことを示している。

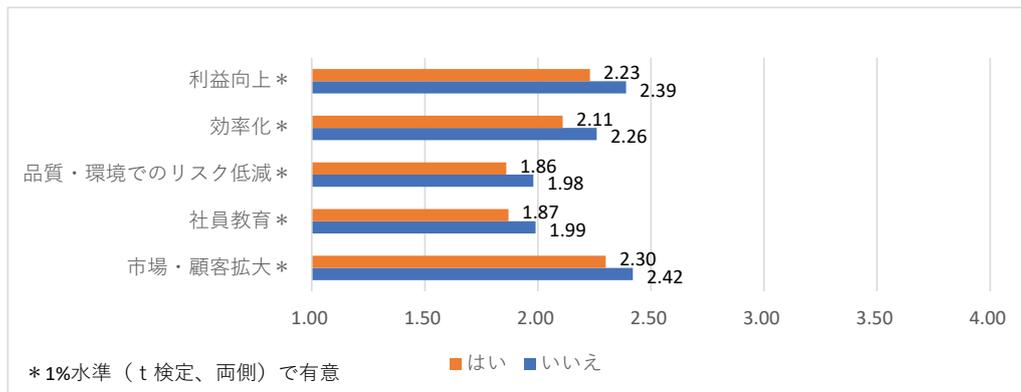
²³ 解説: 図表 2-41 は、取引先からの要求を認証取得動機として選んでいる「はい」グループと、選んでいない「いいえ」グループとで、認証取得効果の各効果項目での効果に違いがあるかどうかを、取得効果の平均値で比較した結果を示しています。t 検定という手法をとります。2つのグループの平均値が、偶然ではありえないほど違っているかどうかを検定するものです。この図では、「社員教育」と「市場・顧客拡大」では平均値の差が有意です。これらの取得効果では、明らかに2つのグループで効果に違いがあることを示しています。そこで、平均値の差をみて、どちらが効果をあげているのかを理解して、取得動機がそうした効果に対して、プラスないしはマイナスの影響を与えると解釈するのです。この場合、「取引先からの要求」で ISO を導入した組織は、「社員教育」にはマイナスの影響を、そして「市場・顧客拡大」に対してはプラスの影響を与える(平均値の小さいほうが高い効果を現している)と、解釈できます。

²⁴ 解説: 図表 2-42～2-44 では、すべての平均値の差が有意です。また、すべてが「はい」グループのほうが、「いいえ」グループよりも高い効果を示しています。これらの動機で ISO を導入した組織は、こうした目的において高い効果をあげていると解釈できます。

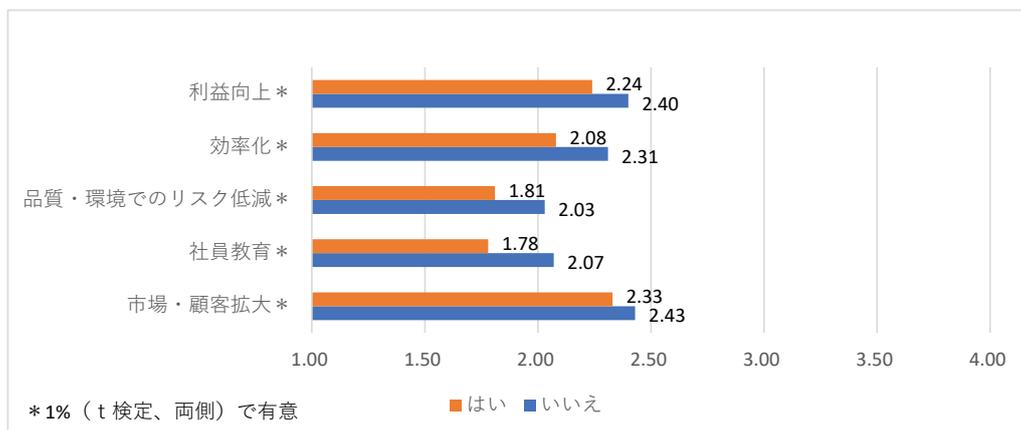
図表 2-42 取得動機：自社 MS の整備



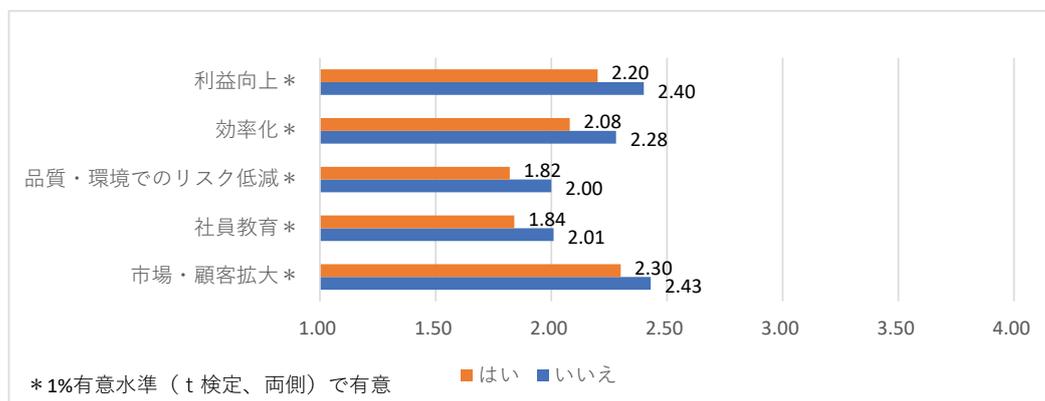
図表 2-43 取得動機：業界他社との差別化



図表 2-43 取得動機：社員教育



図表 2-44 取得動機：経営の向上



・認証取得動機と認証継続理由

では、最初に認証を取得しようとした動機は、その後認証を継続するときに、どのように変化するのであろうか。最初の認証取得動機とその後の認証継続理由との関係性をみてみよう。まずは、どの取得動機で始めたときには、どのような継続理由を選択するのか、その関係性をみしてみる（図表 2-45）。

「取引先からの要求」で開始した組織は、継続する理由でも「取引先からの要求」をあげている。およそ半数の組織（54.2%）は、取引先方からの要求で ISO を導入して、それを継続していることが理解される。その次が、「自社 MS の整備」の目的で ISO を導入して、引き続き MS の整備に向けて ISO を活用している組織である（44.3%）。これに次いでいるのが、「社員の教育訓練」という目的で導入して、引き続き社員の教育訓練を充実させるために ISO を継続している組織である（35.7%）。基本的に、最初の動機と継続理由の間には一貫性があることが確認できる。

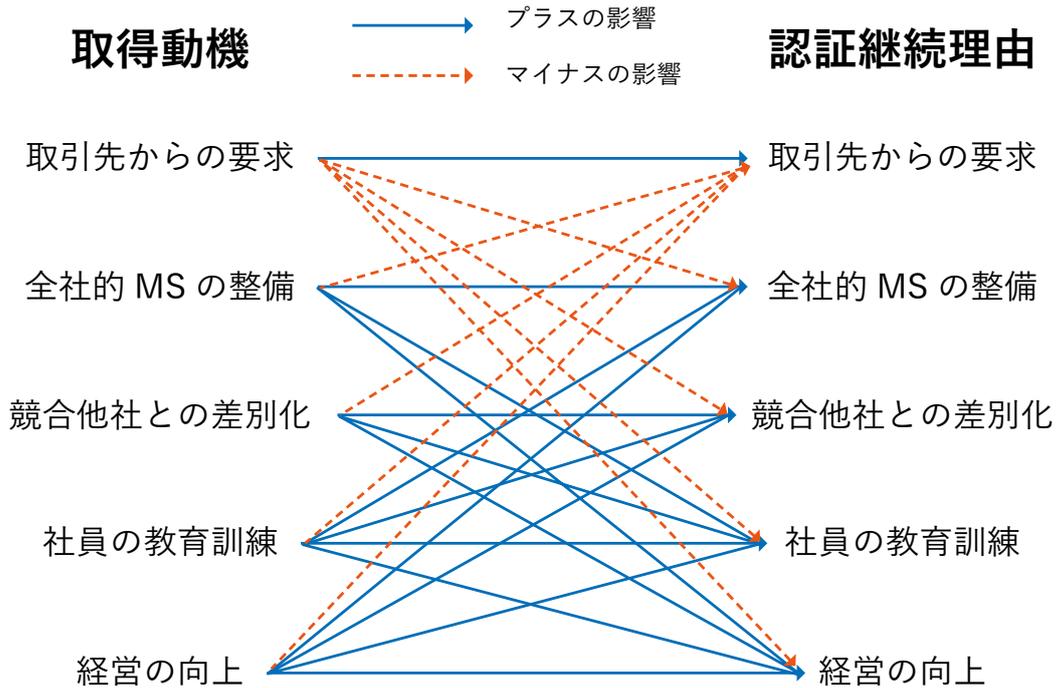
とは言え、すでに 1 章で明らかにしたように、典型的な組織はこれらの動機と継続理由のそれぞれを別々に考えているわけではなく、いくつかの動機や継続理由を同時に達成することを意図している。この分析結果は、それぞれの取得動機に関して、同じ継続理由を選択するだけでなく、その他の理由でも継続を決定していることを明らかにしている。他の理由を選択する組織は、それぞれの動機において少なくなる（パーセントが相対的に低い）ものの、組織が複数の動機と選択理由を結び付けているという実態を示している。

図表 2-45 取得動機と継続理由

取得動機	継続理由				
	取引先の要求	自社MSの整備	業界他社との差別化	社員の教育訓練	経営の向上
取引先の要求	54.2	35.6	12.7	31.5	22.9
自社MSの整備	26.7	44.3	11.9	32.1	23.2
業界他社との差別化	15.5	17.3	19.5	19.0	14.2
社員の教育訓練	20.3	26.2	11.6	35.7	20.9
経営の向上	15.5	20.0	9.4	22.2	28.6

注：数値は全回答数（4,564）に対するパーセントを示す

図表 2-46 取得動機と継続理由



注:取得動機で「はい」と回答した組織が「いいえ」とした組織と比較して、継続理由として「はい」と回答するものが有意に多い時にはプラスの影響を、逆に有意にの少ない時にはマイナスの影響を及ぼすと考える

さらに詳しく、取得動機と継続理由との間の関係を見てみよう。取得動機のそれぞれについて、その動機を選んだ組織が、特定の継続理由を選択するとき、その動機を選ばなかった組織と比べて、当該の継続理由をより多く選択するのか、それともより少なく選択するのかを分析することで、取得動機が継続理由に影響を及ぼしているかどうかを判断する。取得動機で「はい」と答えた組織で継続理由を選択するものが、「いいえ」と答えた組織よりも、明らかに違うといえるほど多い（統計的に有意な）ときには、取得動機がその継続理由にプラスの影響を与えていると判断する。逆に少ないときにはマイナスの影響、両者に明らかな違いがないときには影響がないと判断する。つまり、それぞれの動機で始めた組織が、特定の継続理由を相対的に多く選択するか、それとも少なくしか選択しないかを確認した（統計的な分析結果については、付録4 「認証取得動機と認証継続理由」を参照）。分析結果は、上図（図表 2-46）のようになる。

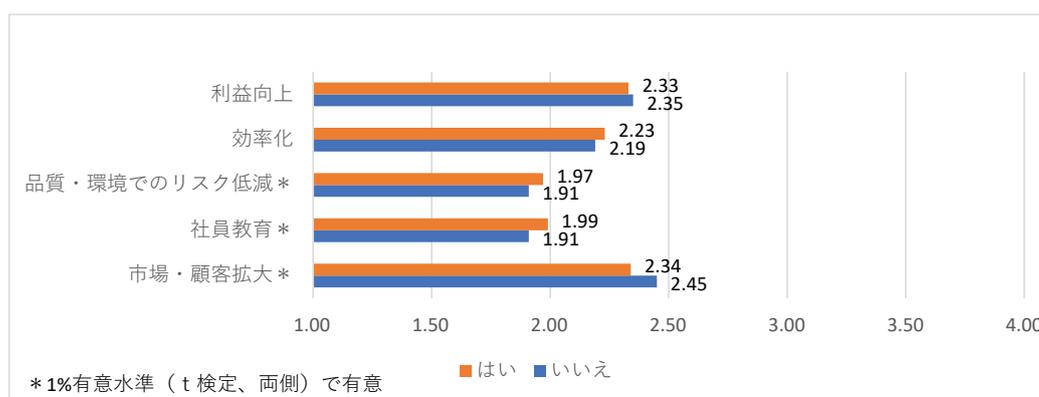
この分析結果は、取得動機で選んだものは、継続理由としても選択することを示している。ISO の導入とその後の活用は、その目的において一貫性を保っていることが理解できる。しかし、取引先からの要求を取得動機として選ぶことは、その後の継続ではむしろ他の理由を選択しない傾向を生み出している。また、これに対応して他の動機を取得動機として選んだ組織では、取引先からの要求を継続理由として選ばない傾向を示している。取引先からの要求以外の取得動機で始めた組織は、取引先からの要求以外の継続理由を複数選択している。取引先からの要求に基づいて ISO を開始した組織と、その他の取得動機で始めたものでは、継続理由で異なる意思決定を下しており、後者はより広い継続理由で ISO を続けようとしていることが理解できる。

取引先からの要求だけでISOを導入し、それだけの理由でISOを継続しようとするこ
とは、ISOが本来持っている可能性を自ら狭めてしまうことを示唆している。

・ 認証継続理由と認証取得効果

では、認証継続理由は認証取得効果にどのような影響を及ぼしているだろうか。次に認証
を継続する理由のそれぞれについて、認証取得効果への影響をみてみよう。ここでも、認証
取得効果の平均値はすべて1点台ないしは2点台であることから、どのような継続理由で
あれ、すべての組織は認証効果を認めていることが理解できる。取得動機と継続理由との間
の分析と同じような前提で、両者の間の関係を確認してみる。

図表 2-47 認証継続理由：取引先からの要求



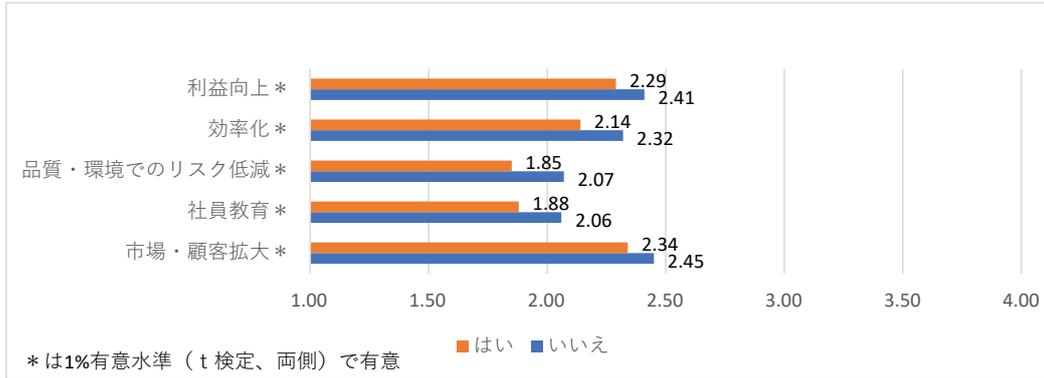
継続理由が「取引先からの要求」であるときには、「品質・環境でのリスク低減」と「社
員教育」では、この動機を選んでいないグループ（いいえ）のほうが、選んでいるグループ
（はい）よりも効果をあげている。逆に「市場・顧客の拡大」では効果があるグループのほ
うが、この理由を選んでいる。取引先からの要求で認証を継続している組織では、認証取得
効果に対して、影響を与えない、プラスの影響を与える、そしてマイナスの影響を与えると
いうように効果項目ごとに影響が異なっていることから、認証取得効果に対しては一貫した
影響を及ぼしてはいないことが分かる（図表 2-47）²⁵。

これに対して、他の認証継続理由については、すべてがそれを理由にするグループが、し
ないグループに比べて、すべての認証取得効果項目において、相対的に高い認証取得効果を
認識している（図表 2-48～2-51）²⁶。つまり、これらを選択理由とすること、言い換えれ
ば、「取引先からの要求」以外の理由でISOを継続的に活用しようとすることは、すべて広
範な認証取得効果を生み出すことにつながっているわけである。取引先からの要求だけを満
たすといった目的ではなく、他の目的でも広範にISOを活用するとの姿勢がISOの認証取
得効果を向上させることが理解できる。

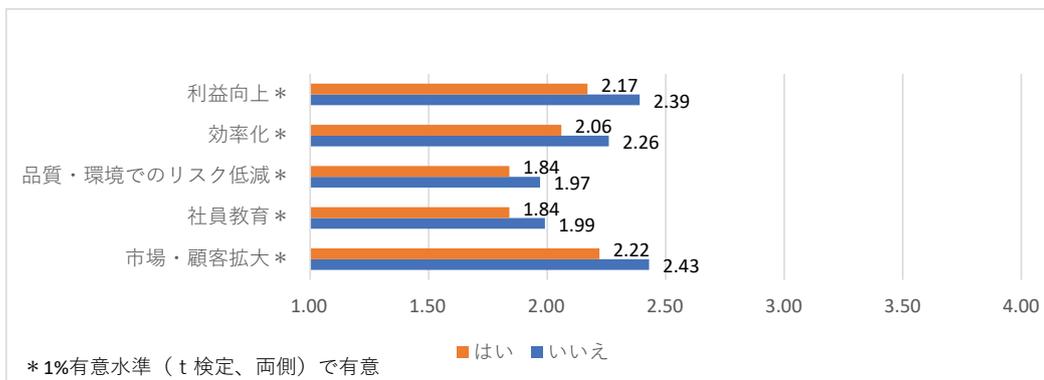
²⁵ 解説：図表 2-47 は「取引先からの要求」を継続理由としているグループ（「はい」）と継続理由としていないグループ（「いいえ」）で、認証取得効果のそれぞれについて効果を平均値で比較しています。*印のついている項目が有意な差があるものです。平均値が低いほうが効果は高いことを示しています。「社員教育」では動機としているグループのほうの効果が低く、「市場・顧客拡大」では高くなっています。「取引先からの要求」という目的で継続すること「社員教育」にはマイナスの影響、「市場・顧客拡大」にはプラスの影響を与えていると解釈します。

²⁶ 解説：図表 2-48～2-51 では、すべて、「はい」グループが「いいえ」グループよりも効果をあげていることが、平均値の差で示されています。すべての効果に対して選択理由がプラスの影響を与えていると解釈できます。

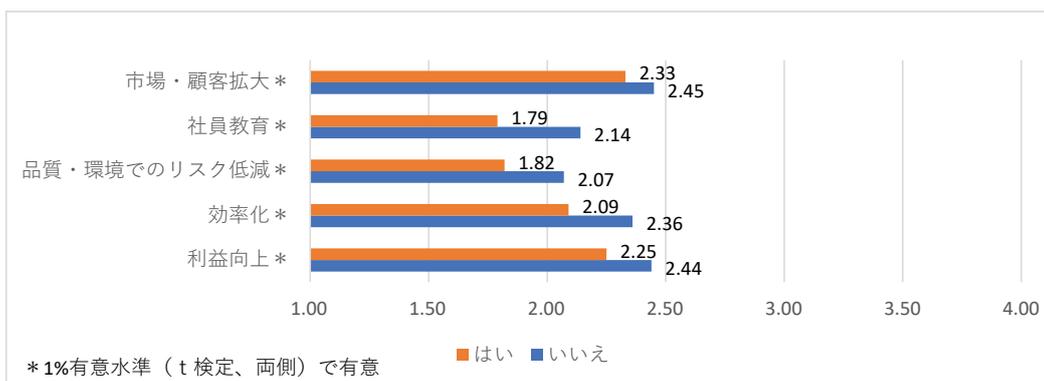
図表 2-48 認証継続理由：自社 MS の整備



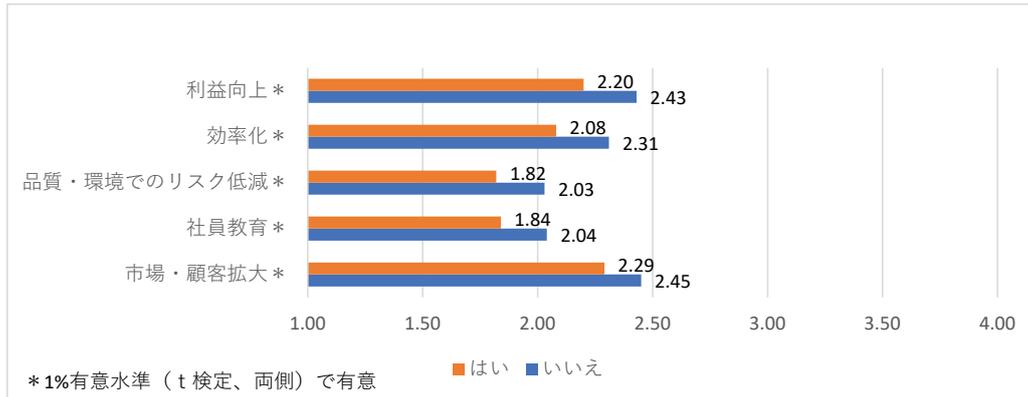
図表 2-49 認証継続理由：業界他社との差別化



図表 2-50 認証継続理由：社員の教育訓練



図表 2-51 認証継続理由：経営の向上



3. ISO の活用行動：規格の活用

図表 2-52 規格の活用方法間での関係性

規格活用の現状	全社的MS	市場・顧客動向の把握	株主対応	顧客クレームと対応	調達先評価	データ収集分析	管理・業務の方針・目標設定	業務遂行モニター	生産活動の改善・向上	管理プロセスの改善	内部監査	研究開発の改善・向上
全社的MS												
市場・顧客動向の把握	.451**											
株主対応	.207**	.359**										
顧客クレームと対応	.444**	.387**	.171**									
調達先評価	.436**	.414**	.223**	.523**								
データ収集分析	.441**	.478**	.264**	.457**	.487**							
管理・業務の方針・目標設定	.512**	.382**	.155**	.463**	.425**	.480**						
業務遂行モニター	.481**	.413**	.237**	.410**	.412**	.512**	.594**					
生産活動の改善・向上	.545**	.435**	.242**	.445**	.447**	.501**	.559**	.567**				
管理プロセスの改善	.481**	.330**	.153**	.416**	.394**	.377**	.515**	.452**	.529**			
内部監査	.282**	.336**	.311**	.293**	.313**	.332**	.282**	.353**	.329**	.220**		
研究開発の改善・向上	.290**	.414**	.373**	.267**	.308**	.384**	.270**	.359**	.375**	.220**	.479**	
財務・経理の改善・向上	.254**	.326**	.304**	.178**	.253**	.296**	.240**	.286**	.280**	.254**	.199**	.368**

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

規格活用の現状をみると、すべての活用項目の間で有意な正の相関がみられる（図表 2-52）²⁷。つまり、規格の活用でも、すべての活用項目が連動していることが理解できる。ある特定の活用の仕方を上手に行っていて、他の活用方法では下手な活用をしているといった組織は稀で、むしろ、特定の活用方法が上手な組織は、それ以外の活用方法にも長けていることが示唆されている。このことは、一般的に規格の活用が上手な組織とそうでない組織とが存在することを、または特定の活用方法でのノウハウは、他の活用方法にも使えることを意味するのであろう。または、規格を活用するということは、こうした幅広い範囲で活用することを意味するのかもしれない。いずれにしろ、ISO 規格の活用においては、こうした広い視点での活用が求められていることが理解できる。

²⁷ 解説：図表 2-52 は、規格活用の項目間での関係を相関分析で検定した結果です。すべての項目の間で、有意な正の相関が示されています。つまり、いずれの項目でも高いレベルで活用している組織は、その他の項目でも高いレベルで活用していることを意味します。規格を活用できている組織は、すべての活用項目において活用が上手であると解釈できます。

4. ISOの活用行動：審査

・審査の活用と満足

図表 2-53 審査の活用と満足度での関係性

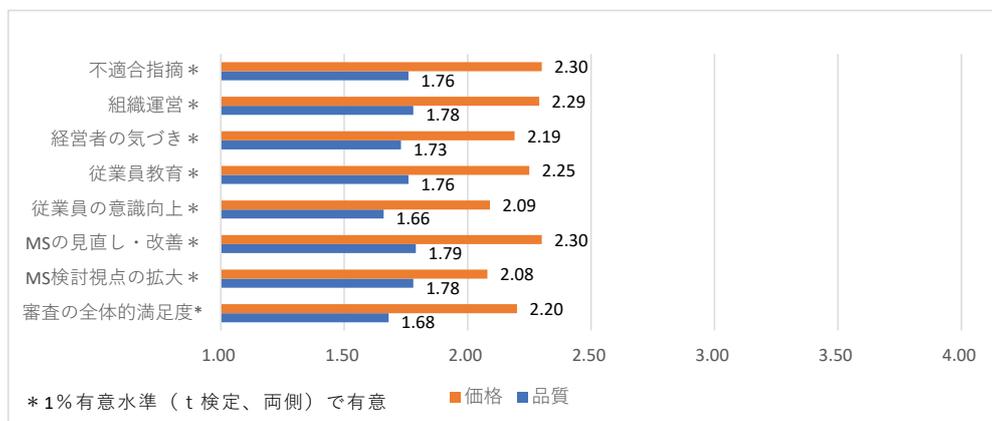
審査の活用と全体的満足度	不適合指摘	組織運営	経営者の気づき	従業員教育	従業員の意識向上	MSの見直し・改善	MS検討視点の拡大
不適合指摘							
組織運営	.633**						
経営者の気づき	.544**	.585**					
従業員教育	.553**	.562**	.732**				
従業員の意識向上	.547**	.546**	.571**	.621**			
MSの見直し・改善	.585**	.550**	.561**	.593**	.693**		
MS検討視点の拡大	.321**	.327**	.358**	.351**	.352**	.385**	
審査の全体的満足度	.497**	.489**	.498**	.495**	.489**	.503**	.391**

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

審査の活用についても、規格の活用と同様に、すべての活用項目の間に有意な正の相関を確認できる(図表 2-53)²⁸。すべての審査の活用方法は連動していることが、ここでも理解できる。審査を上手に活用している組織とそうでない組織とが存在することが示唆される。相関分析の結果は、特定の活用が上手な組織は、その他の活用でも上手であること、したがって、逆に特定の活用で上手くない組織は他の活用でも上手くないことを意味する。こうした審査活用の連動性に対応して、すべての項目が審査の全体的な満足度とも有意な正の相関を示している。

審査の活用と全体的な満足度に対して、審査での判断基準がどのように影響しているかをみてみよう。審査の判断基準に基づいて、「質が第一」または「どちらかというと質」とする組織を「品質」グループに、また「価格が第一」と「どちらかという価格」とする組織を「価格」グループへと2分した。これらのグループごとに、審査の活用項目と審査の全体的満足度に関して、平均値で比較した。

図表 2-54 審査の判断と審査の活用・全体的満足度



²⁸ 解説：図表 2-53 は、審査活用の項目間の関係を相関分析で明らかにしたものです。審査項目のすべてが有意な正の相関を示しています。また、一番下段はそれらの項目と「審査の全体的満足度」と間の関係を分析したものです。ここでも、すべてが有意な正の相関を示しています。審査では、審査を上手に活用している組織ほど、すべての面で審査を上手に活用していて、審査に対して満足していることが理解できます。

結果は、すべてにおいて品質を重視するグループ（品質グループ）が価格を重視するグループ（価格グループ）に比べて、よりポジティブな認識を示した。もちろん、両グループとも1点台ないしは2点台での評価を示していることから、すべての組織が審査の活用に対しても、その満足に関してもポジティブな評価を下しているとの前提であるが、相対的に、品質にこだわり、それに基づいて審査を判断しているグループのほうが、審査の活用においても、その満足度においても高い評価を下している（図表 2-54）²⁹。審査での品質へのこだわりが、活用と満足につながっていることが示唆される。

・ 認証・規格・審査

3つのISO 価値を実現する行動の間の関係のみてみよう。認証取得効果、規格活用の現状、そして審査の活用と満足度は、そのすべてが有意な正の相関を示している（図表 2-55～2-57）³⁰。つまり、それぞれの価値を認識し、効果的に活用して、それらの価値を実現している組織は、認証取得、規格、審査のすべてを連動させて活用していることが示唆される。

図表 2-55 認証取得効果と規格活用の現状

規格活用の現状	認証取得効果				
	利益向上	効率化	品質・環境 でのリスク 低減	社員教育	市場・顧客 拡大
全社的MS	.370**	.399**	.397**	.429**	.305**
市場・顧客動向の把握	.358**	.370**	.318**	.346**	.410**
株主対応	.227**	.200**	.184**	.188**	.273**
顧客クレーム和対応	.287**	.305**	.317**	.316**	.284**
調達先評価	.300**	.314**	.309**	.342**	.318**
データ収集分析	.331**	.368**	.336**	.372**	.298**
管理・業務の方針・目標設定	.324**	.368**	.369**	.400**	.277**
業務遂行モニター	.334**	.384**	.382**	.405**	.298**
生産活動の改善・向上	.365**	.422**	.416**	.431**	.330**
管理プロセスの改善	.280**	.320**	.370**	.382**	.238**
内部監査	.256**	.266**	.249**	.261**	.274**
研究開発の改善・向上	.302**	.313**	.239**	.284**	.314**
財務・経理の改善・向上	.262**	.272**	.254**	.250**	.260**

** 1%水準で有意（両側）

²⁹ 解説：図表 2-54 は、回答者を審査を品質によって判断する（品質）グループと価格によって判断する（価格）グループに分け、審査の活用と審査の満足に違いがあるかを平均値で比較したものです。すべての項目で品質グループのほうが、価格グループよりも審査を活用していて、満足も高くなっています。品質で審査を判断する組織のほうが、審査をより活発に活用していて、その結果として審査に対する満足も高くなっていると解釈できます。

³⁰ 解説：図表 2-55～57 は、認証取得効果、規格の活用、そして審査の活用との関係を、相関分析によって明らかにしようとするものです。分析結果は、すべての変数の間に有意な正の相関があることを示しています。認証取得効果、規格の活用、審査の活用はすべてが強く結びついていて、それぞれの価値を実現することが連動していることを示しています。高い認証取得効果をあげている組織は、規格でも、審査でも高いレベルで活用していることを意味します。ISO の3つの価値を実現することは、それぞれが関連し合っていると解釈できます。

図表 2-56 規格活用の現状と審査の活用と満足度

規格活用の現状	審査の活用と審査の全体的満足度							
	不適合指摘	組織運営	経営者の気 づき	従業員教育	従業員の意 識向上	MSの見直 し・改善	MS検討視点 の拡大	審査の全体 的満足度
全社的MS	.438**	.423**	.462**	.457**	.462**	.436**	.310**	.489**
市場・顧客動向の把握	.391**	.397**	.395**	.386**	.344**	.391**	.244**	.372**
株主対応	.231**	.248**	.220**	.228**	.180**	.208**	.136**	.200**
顧客クレームと対応	.384**	.365**	.383**	.361**	.361**	.361**	.236**	.383**
調達先評価	.351**	.361**	.391**	.388**	.378**	.375**	.239**	.371**
データ収集分析	.422**	.414**	.435**	.436**	.394**	.408**	.264**	.412**
管理・業務の方針・目標設定	.459**	.445**	.462**	.464**	.462**	.443**	.311**	.452**
業務遂行モニター	.455**	.440**	.454**	.468**	.459**	.450**	.301**	.434**
生産活動の改善・向上	.498**	.486**	.511**	.516**	.512**	.492**	.323**	.491**
管理プロセスの改善	.391**	.416**	.456**	.450**	.510**	.447**	.325**	.438**
内部監査	.380**	.301**	.296**	.333**	.251**	.347**	.211**	.258**
研究開発の改善・向上	.356**	.364**	.349**	.345**	.271**	.325**	.177**	.280**
財務・経理の改善・向上	.284**	.315**	.304**	.302**	.281**	.285**	.190**	.289**

**1%水準で有意(両側)

図表 2-57 認証取得効果と審査の活用と満足度

審査の活用と審査の全体的満足度	認証取得効果				
	利益向上	効率化	品質・環境での リスク低減	社員教育	市場・顧客拡大
不適合指摘	.318**	.357**	.353**	.380**	.297**
組織運営	.320**	.366**	.342**	.387**	.288**
経営者の気づき	.313**	.392**	.376**	.529**	.290**
従業員教育	.323**	.397**	.390**	.514**	.304**
従業員の意識向上	.295**	.359**	.380**	.401**	.284**
MSの見直し・改善	.297**	.362**	.359**	.389**	.293**
MS検討視点の拡大	.239**	.271**	.253**	.305**	.199**
審査の全体的満足度	.396**	.428**	.412**	.425**	.336**

**1%水準で有意(両側)

3つの価値について個別的に検討したように、それぞれのISO価値を実現するための個別的な行動は、それ自体連動していた。さらに、これらの価値実現行動は個別的な価値実現だけでなく、3つの価値実現行動での関係においても連動していることが確認できた。この分析結果からすると、これらの3つの価値を実現することは互いに連動していること、したがって、認証取得効果を上げている組織は、規格を効果的に活用し、かつ審査を効果的に活用していることが理解される。

こうした分析結果からは、これらのISO価値を効果的に実現している組織は、そうでない組織と比べて、どのように認証、規格、そして審査を活用しているのか。こうした問いに答えることが、次の課題となる。

5. 全体的評価

図表 2-58 全体的評価内の関係性

ISOの全体的評価	全社的MS	二社監査の低減	入札・取引条件	顧客へのアピール	海外取引の拡大
全社的MS					
二社監査の低減	.385**				
入札・取引条件	.305**	.491**			
顧客へのアピール	.322**	.323**	.357**		
海外取引の拡大	.296**	.403**	.554**	.358**	
競合との差別化	.186**	.207**	.282**	.177**	.274**

**1%有意水準（両側）で有意

ISOの全体的な評価については、評価項目のすべて間で有意な正の相関が確認できる（図表 2-58）³¹。ISOの評価では、すべての点が総合的に評価されていることが理解できる。また、評価は連動していて、いずれかの評価は高く、その他では評価が低いということではなく、ここでも、ISOの3つの価値の実現と同じように、高い評価を下している組織はすべてにおいて高い評価を付ける一方で、低い評価を下している組織はすべてにおいて低い評価を付けていることが示唆される。

・全体的評価と負担感

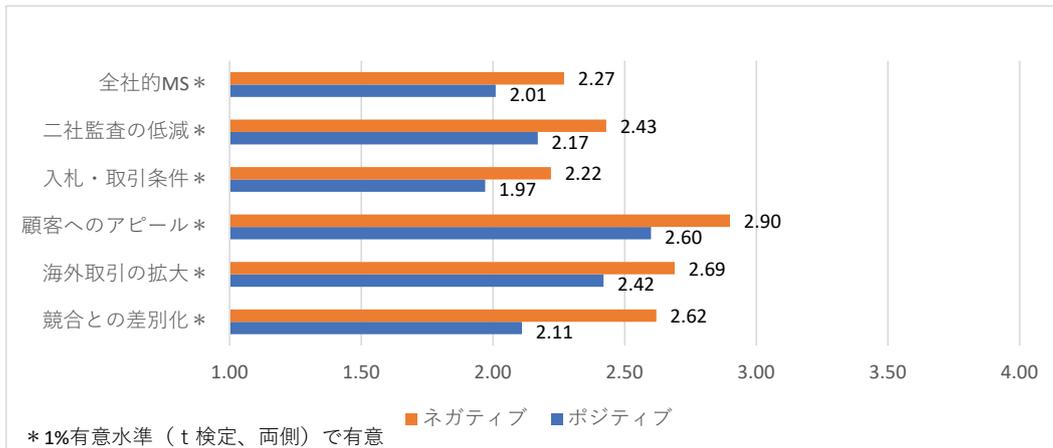
では、全体的評価が負担感にどのような影響を与えているのであろうか。金銭的および人的な「負担は感じない」と「負担はあるが、許容範囲内」とする組織を「ポジティブ反応」とし、「負担感が増えてきた」と「負担が大きい」とする組織を「ネガティブ反応」として、回答者を2グループに分けて、全体的な評価のそれぞれの項目について平均値を比較した。

金銭的負担では、すべてにおいてポジティブ・グループはネガティブ・グループよりも高い評価を付けている（図表 2-59）³²。ISOの評価が高い組織は金銭的負担を感じていないわけである。費用対効果が実感できれば、コストは負担にはならないことが確認できる。

³¹ 解説：図表 2-58 は、全体的評価のそれぞれの評価項目間の関係を、相関分析によって明らかにしようとするものです。すべての評価項目が有意な正の相関を示しています。評価は特定の部分を評価し、他の部分を評価しないということでは行われておらず、すべての項目を包括的に連動させて評価していることが理解できます。特定の評価項目で高いメリット享受している組織は、それ以外の項目でも高いメリットを享受していると解釈できます。

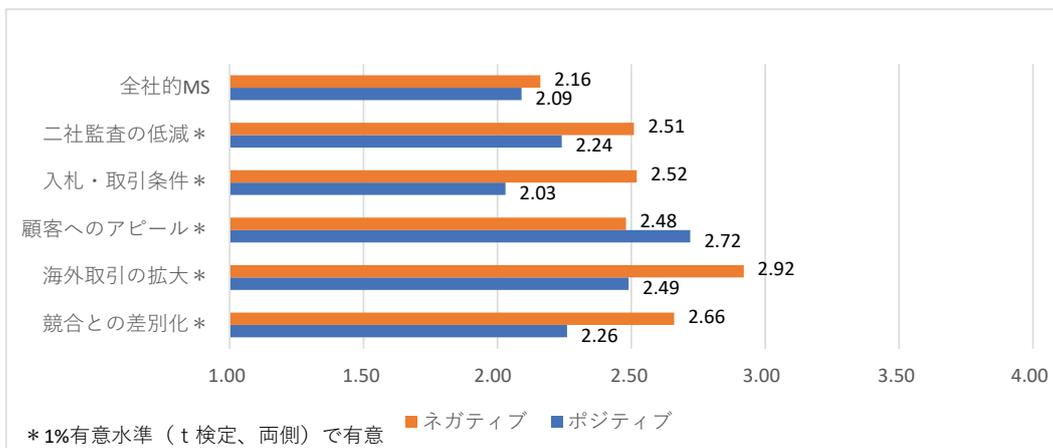
³² 解説：図表 5-59 は、金銭的負担感を感じていない（ポジティブ反応）グループと負担感を感じている（ネガティブ反応）グループが全体的評価において相違を示しているのかどうかを、評価項目ごとに平均値で比較することで分析しています。分析結果は、すべての項目においてポジティブ反応を示すグループのほうが、ネガティブ反応を示すグループよりも高い評価を下していることを示しています。メリットを享受している組織は金銭的負担を感じていないと解釈できます。

図表 2-59 全体的評価と金銭的負担感



人的負担については、「全社的 MS」では有意な差がなく、「二社監査の低減」、「入札・取引条件」、「海外取引の拡大」、そして「競合との差別化」ではポジティブ・グループのほうが、有意に高い評価を付けている。しかし、「顧客へのアピール」では、逆にネガティブ・グループのほうが有意に高い評価を付けている（図表 2-60）³³。ここでも総体的には、ISO の評価が高い組織は人的な負担感も感じないことが確認できるが、顧客へアピールすることは相当な人的負担を伴うことなのかもしれない。

図表 2-60 全体的評価と人的負担感



・全体的評価と継続意志

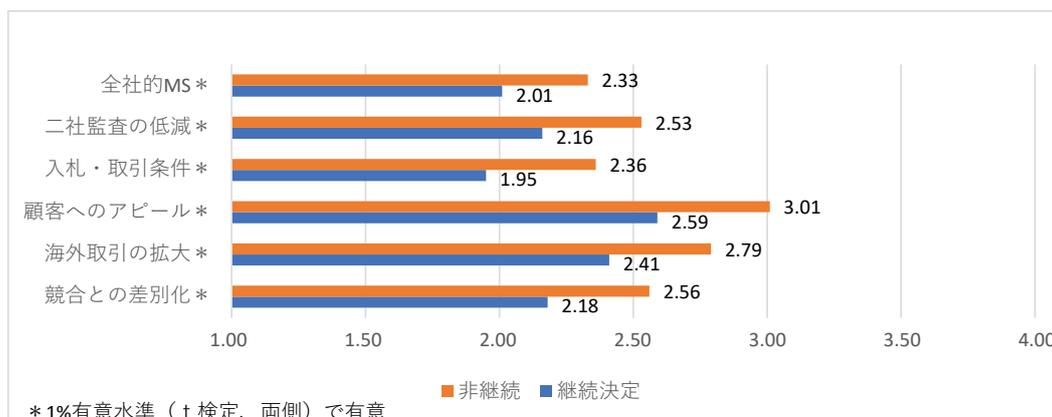
全体的な評価が ISO の継続に対して及ぼす影響をみてみよう。「継続する」と回答した組織を「継続決定」とし、「状況に応じて継続を予定」、「継続するか未定」、「継続しない」とする組織を「非継続」として、回答者を 2 グループに分けて、平均値を比較した。

「継続決定」グループはすべての項目において、「非継続」グループよりも高い評価を下

³³ 解説：図表 2-60 は、人的負担感について、同様の分析を行っています。分析結果は、「顧客へのアピール」を除いて、すべてポジティブ反応を示すグループのほうが高い評価を下しています。高い評価は、「顧客へのアピール」を除いて、人的負担感を感じさせないと解釈できます。

している（図表 2-61）³⁴。高い評価が ISO の継続を導いていることが確認できる。

図表 2-61 全体的評価と継続の決定



・全体的評価と費用対効果

全体的評価の費用対効果に対する影響をみてる。費用対効果が「得られている」と回答した組織を「効果あり」、「一部得られている」組織を「一部効果あり」、そして「ほとんど得られていない」と「まったく得られていない」組織を「効果なし」と3つのグループに分類し、全体的評価の各項目について平均値で比較した。

図表 2-62 全体的評価と費用対効果

全体的評価	費用対効果		
	効果あり	一部効果あり	効果なし
全社的MS	1.83	2.18	2.64
二社監査の低減	2.00	2.34	2.78
入札・取引条件	1.76	2.15	2.67
顧客へのアピール	2.46	2.77	3.23
海外取引の拡大	2.23	2.60	3.11
競合との差別化	2.04	2.35	2.81

注：すべて1%有意水準（一元配置分散分析）で有意

分析から、すべての項目について、各グループ間で有意な差を確認できた。しかも、すべての評価項目で、「効果あり」グループが最も高い評価を、それに次いで「一部効果あり」グループが高評価を付け、「効果なし」グループは最も低い評価を付けている（図表 2-62）³⁵。

³⁴ 解説：図表 2-61 は、ISO の継続をすでに決定している（継続決定）グループと、継続を決定していないまた継続しないとする（非継続）グループとの間で、全体的評価に違いがあるのかを、平均値を比較することで明らかにしようとするものです。すべての評価項目で、継続決定グループのほうが高い評価を下しています。高い評価を下している組織は ISO の継続を決定していると解釈できます。

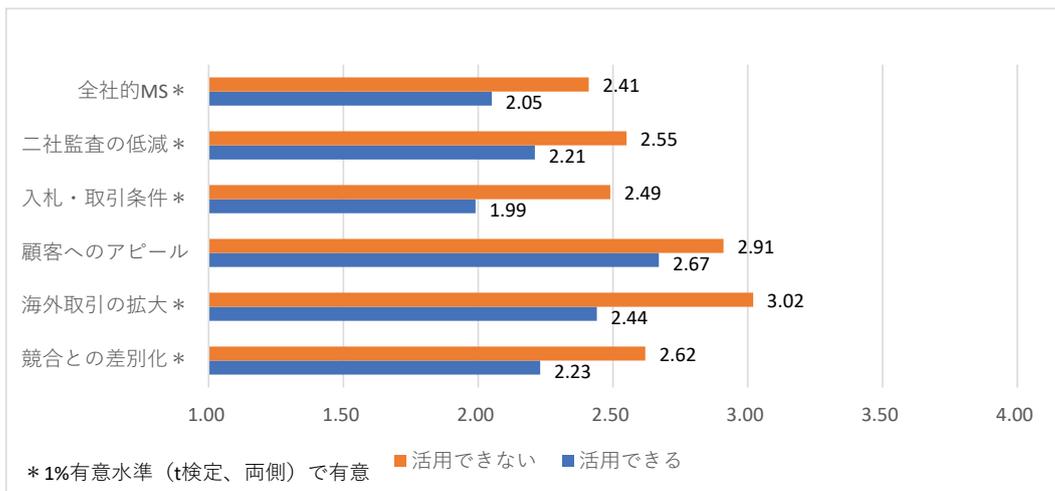
³⁵ 解説：図表 2-62 は、全体的評価が費用対効果に対してどのような影響を及ぼすのかを、費用対効果の判断が異なる3つのグループの間で、各評価項目について平均値を比較することで明らかにしようとする、一元配置分散分析の結果です。すべての項目について、すべてのグループ間で有意な差があることが示されています。平均値をみると、すべて「効果あり」グループが最も高い評価を下し、その次が「一部効果あり」グループです。一番効果が少ないと評価しているのは、「効果なし」グループです。高い評価は費用対効果での納得感を引き出ししていると解釈できます。

全体的な評価によって、費用対効果が影響を受けていることが確認できた。すでに金銭的負担感への影響でも確認したように、ISO 導入での成果が実感できる組織は、費用対効果も実感しているであろう。

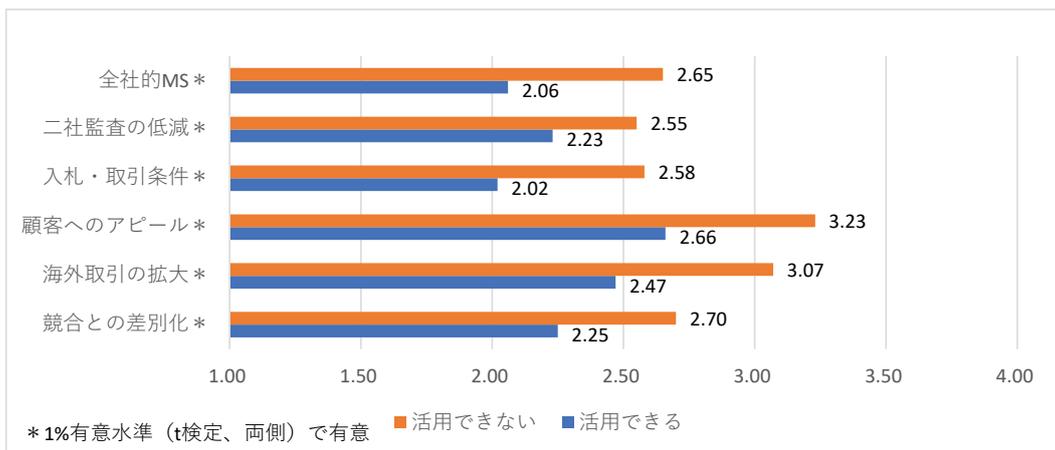
・全体的評価と今後の規格活用

今後の規格の活用に対する全体的評価の影響をみってみる。今後の活用で ISO 規格が「全面的に活用できる」と「一部活用できる」と回答した組織を「活用できる」に、また、「ほとんど活用できない」と「全く別物」と回答した組織を「活用できない」へと2つのグループに分け、全体的評価の各項目について平均値を比較した。

図表 2-63 全体的評価と SDGs/ESG への活用



図表 2-64 全体的評価と全社的リスク管理への活用



この比較分析から、SDGs/ESG への活用に関しては、「顧客へのアピール」では有意な差が現れなかったものの、他の項目ではすべてが「活用できる」とするグループのほうが高い評価をつけている(図表 2-63)³⁶。また、全社的リスク管理への活用に関しては、すべて

³⁶ 解説：図表 2-63 は、全体的評価が今後の ISO の規格活用に与える影響を、SDGs/ESG の活用に関して明らかにしようとします。規格を「SDGs/ESG」に使えようとする(活用できる)グループとそうとは考えない(活用できない)グループで、評価項目のそれぞれについて平均値を比較しています。分析結果は、すべての項目で「活用できる」と考えるグループのほうが高い評価を下しています。高い評価は SDGs/ESG に対しても、今後、規格を積極的に活用しようという姿勢をもたらすと解釈できます。

の評価項目で「活用できる」とするグループが、「活用できない」とするグループよりも高い評価をつけている（図表 2-64）³⁷。

ISO に対する全体的な評価が高いことが、今後、SDGs/ESG や全社的リスク管理といった新たな経営課題に対しても、ISO をマネジメントシステムとして活用するという意欲や期待をもたらしていることが理解できる。全社的リスク管理は、そもそも ISO でもその枠組みが提示されており、すでに導入されている ISO マネジメントシステムを全社的リスク管理にも活用できる道筋がみえている。品質、環境で認証を取得し、その活用ノウハウを蓄積した組織にとっては、当然の期待であると考えられる。

しかし、SDGs/ESG に関しては、まだ ISO の枠組みをどのように活用するべきかに関しては必ずしも明確にはなっていないと思われる。しかし、この調査結果は、活用に向けての道筋を明らかにすることが、新たに別のマネジメントシステムを構築するといった非効率を避けるためにも、必要であることを示唆している。もちろん、SDGs/ESG への対応はリスク管理という文脈でも捉えることが可能であり、実際に組織にとっては、そうした対応は大きなリスクを伴うものであるため、全社的リスク管理と同様の枠組みで活用できることが理想なのであろう。

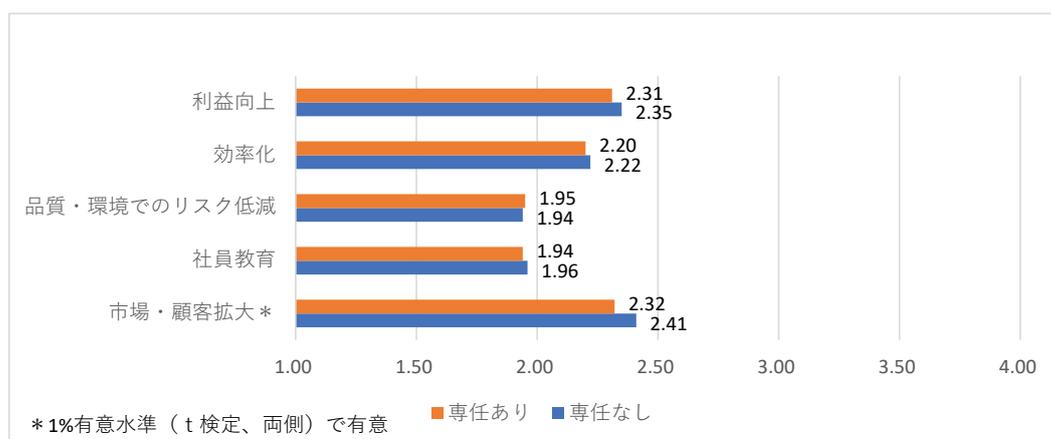
6. ISO 活用行動に対する組織運営の影響

組織運営、ISO 価値の活用行動、そして全体的評価と、それぞれの大項目内での関係性を確認した。そこで、次に、われわれのアンケートの枠組みに沿って、組織運営が ISO 価値の活用・実現行動にどのような影響を及ぼし、そうした行動が ISO の全体的評価にどのような影響を与えているかをみてみよう。

まずは、組織運営が ISO 価値の活用・実現行動に与える影響を確認する。

・事務局の影響

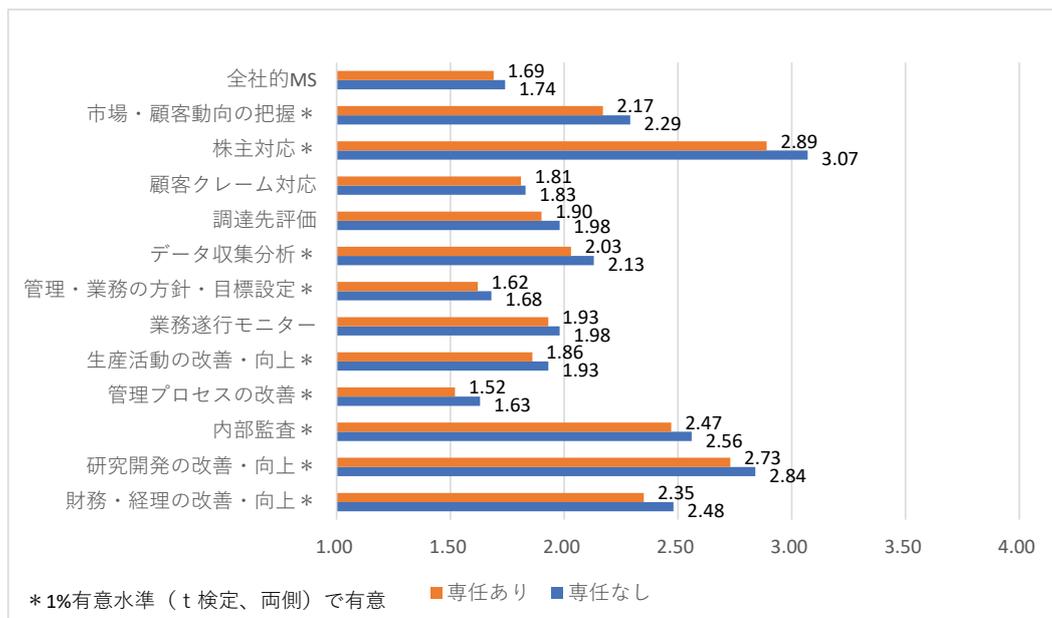
図表 2-65 事務局体制と認証取得効果



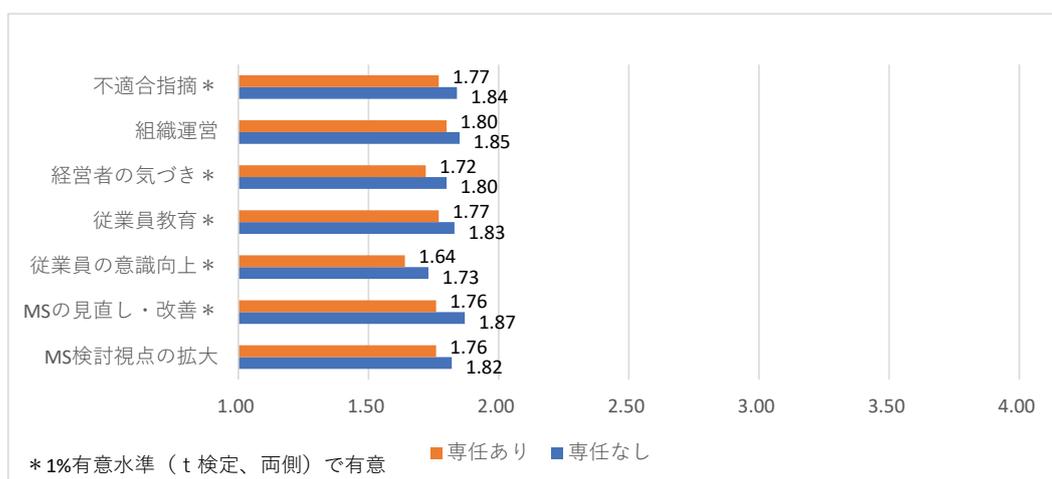
³⁷ 解説：図表 2-64 は、同様の分析を「全社的リスク管理」について行っています。分析結果は、同じような結論を導き出せるものになっています。高い評価は、全社的リスク管理に規格を活用しようとする積極的な姿勢をもたらしていると解釈できます。

事務局体制として専任者を配置することが ISO 価値の活用に対してどのような影響を及ぼすのかをみると、認証効果に対しては、「市場・顧客の拡大」においてプラスの影響を与えている。専任者を配している組織のほうが市場・顧客の拡大での効果をより高く認識している。しかし、その他の効果に対しては影響を与えていない（図表 2-65）³⁸。専任者を置くという形での事務局体制の充実は、認証取得効果に対しては限定された影響しか及ぼさないようである。

図表 2-66 事務局体制と規格活用の現状



図表 2-67 事務局体制と審査の活用



しかし、規格と審査の活用に対しては大きな影響を与えている。まずは規格の活用では、「全社的 MS」、「顧客クレーム対応」、「業務遂行モニター」に対しては影響を及ぼさないも

³⁸ 解説：図表 2-65 は事務局体制が認証取得効果に対して与える影響を、専任を配する（専任あり）グループと配さない（専任なし）グループとの間で、認証取得効果の平均値を比べることで明らかにしようとするものです。分析結果は、「市場・顧客拡大」においてのみ「専任あり」グループのほうが高い効果を得ていることを示しています。専任者を配置することは、「市場・顧客拡大」に対してのみプラスの影響をもたらすと解釈できます。

の、その他の活用に対してはプラスの影響を与えている。専任者を配している組織のほうが、配していない組織よりも高いレベルで活用している（図表 2-66）³⁹。

同様に審査の活用についても事務局と関連づけてみると、「組織運営」、「MS 検討視点の拡大」を除いて、他の活用項目においては、専任者を配している組織のほうが、配していない組織よりも高いレベルで活用している（図表 2-67）⁴⁰。

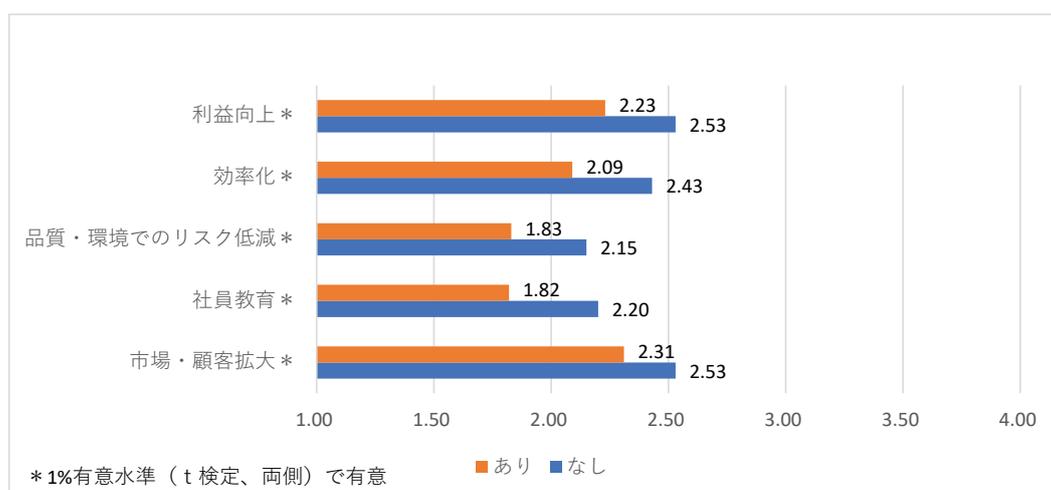
規格の活用と審査の活用を活発化にするためには、専任の事務局スタッフを配置することが効果的であることが示唆される。言い換えれば、専任スタッフは、兼任者と比べると ISO の活用に関してより積極的に支援活動を実施できるのかもしれない。もちろん、この点に関しては、事務局の行動の在り方をさらに詳しく分析することが必要なのかもしれない。

・組織的推進体制の影響

組織的な推進体制の構築については、全社的な取組、トップの関与、スタッフ部門との連携、そして業務への一体化について分析する。

全社的な取組については、「全社として取り組んでいる」組織を「全社的な取組あり」とし、「事務局と一部関係者」と「ほぼ事務局」と回答した組織を「全社的な取組なし」と、2つのグループに分けて平均値を比較した。

図表 2-68 全社的な取組と認証取得効果



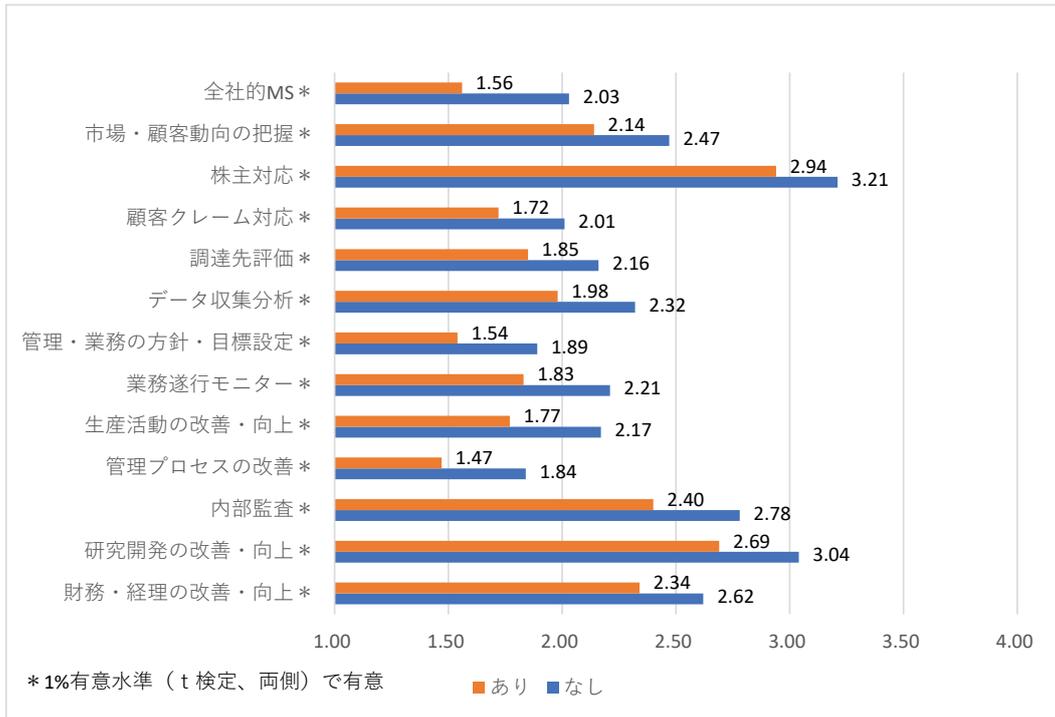
分析結果は、すべてにおいて全社的な取組を実行している組織が、そうでない組織と比べて高い効果を認識し、高い活用を実現している（図表 2-68～2-70）⁴¹。全社的な取組が、ISO の価値を実現するのに不可欠であることが確認できた。

³⁹ 解説：図表 2-66 は、規格の活用に対する事務局体制の影響を明らかにしようとするものです。「専任あり」と「専任なし」の間で、規格の活用での違いを平均値で比較しています。分析結果は、すべての項目で、「専任あり」のほうが高い活用レベルを示しています。専任を配置することは規格の活用を促進させると解釈できます。

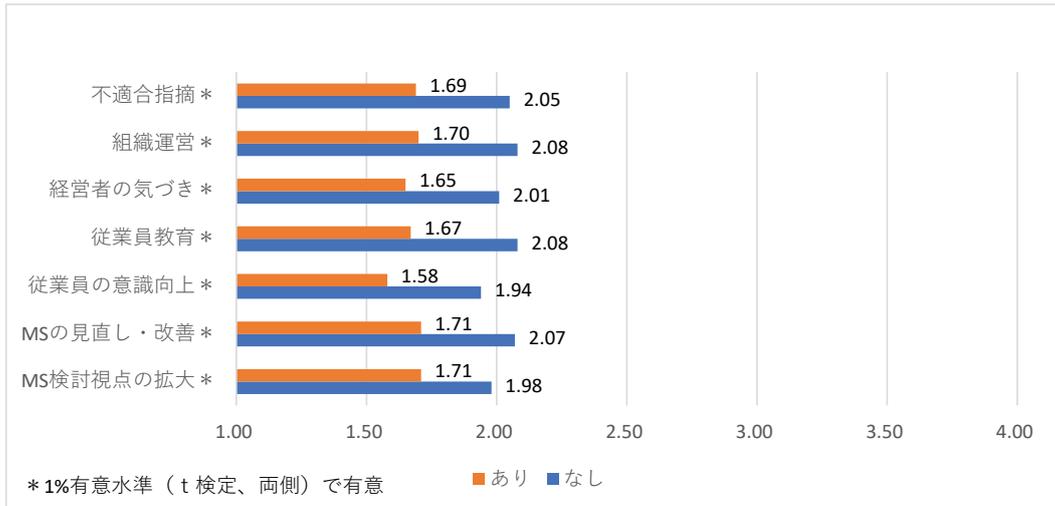
⁴⁰ 解説：同様の分析を審査の活用について行ったものが図表 2-67 です。分析結果は、同じものでした。専任を配置することは審査の活用を促進させると解釈できます。

⁴¹ 解説：図表 2-68～2-70 は、認証取得価値、規格の活用、審査の活用に対する全社的な取組の影響を明らかにしようとするものです。全社的な取組がある、なしのグループの間で平均値を比較しています。分析結果は、すべてにおいて全社的な取組をしているグループのほうが高得点（われわれの尺度では、小さい数値）を示しています。全社的な取組は認証取得効果を高め、規格と審査の活用を活発にすると解釈できます。

図表 2-69 全社的取組と規格活用の現状



図表 2-70 全社的取組と審査の活用



トップの関与に関するも同様に平均値の比較分析を行った。トップの関与に関しては、「かなりある」と回答した組織を「関与度高」、「一部ある」組織を「関与度中」、そして「ほとんどない」と「まったくない」組織を「関与度低」と、3つのグループに分けて比較した。

図表 2-71 トップの関与度と認証取得効果

認証取得効果	トップの関与度		
	高	中	低
利益向上	2.22	2.49	2.80
効率化	2.08	2.38	2.73
品質・環境でのリスク低減	1.82	2.10	2.40
社員教育	1.82	2.12	2.50
市場・顧客拡大	2.30	2.49	2.73

注：1%有意水準（一元配置分散分析）で、すべての間で有意

図表 2-72 トップの関与度と規格活用の現状

規格活用の現状	トップの関与度		
	高	中	低
全社的MS	1.56	1.93	2.33
市場・顧客動向の把握	2.13	2.41	2.84
株主対応	2.90	3.18	3.54
顧客クレーム対応	1.69	1.98	2.36
調達先評価	1.84	2.10	2.50
データ収集分析	1.95	2.29	2.67
管理・業務の方針・目標設定	1.51	1.86	2.26
業務遂行モニター	1.81	2.15	2.63
生産活動の改善・向上	1.76	2.09	2.59
管理プロセスの改善	1.47	1.76	2.16
内部監査	2.40	2.71	3.07
研究開発の改善・向上	2.67	2.98	3.37
財務・経理の改善・向上	2.34	2.55	3.03

注：1%有意水準（一元配置分散分析）で、すべての間で有意

分析結果は、認証取得効果（図表 2-71）、規格の活用（図表 2-72）、そして審査の活用（図表 2-73）⁴²のすべての項目において、関与度が高い組織が最も効果を認識し、最も積極的に活用していて、それに次いで中関与度、最後に低関与度の順に、効果の認識と活用の度合いが低下していることを示している。しかも、すべての項目について、そうした平均値の差が有意な差であることも確認できた。トップの関与は ISO の価値を実現するための必要条件であることを確認できた。

⁴² 解説：図表 2-71～2-73 は、認証取得効果、規格の活用、審査の活用に対するトップの関与の影響を分析するもので、トップの関与度を 3 つのグループに分け、その影響を一元配置分散分析で検証しています。すべての項目について、関与度が高いグループほど高い効果、高い活用度（平均値が低い）を示しています。トップの関与は認証取得効果、規格の活用、審査の活用を向上すると解釈できます。

図表 2-73 トップの関与度と審査の活用

審査の活用	トップの関与度		
	高	中	低
不適合指摘	1.66	2.02	2.47
組織運営	1.63	2.07	2.82
経営者の気づき	1.62	1.96	2.45
従業員教育	1.65	2.00	2.55
従業員の意識向上	1.57	1.88	2.31
MSの見直し・改善	1.69	2.02	2.47
MS検討視点の拡大	1.70	1.94	2.24

注：1%有意水準（一元配置分散分析）で、すべての間で有意

スタッフ部門との連携でも、同様の分析を行った。スタッフ部門との連携を「かなりある」と回答した組織を「連携度高」、「一部ある」組織を「連携度中」、そして「ほとんどない」と「まったくない」組織を「連携度低」として3つのグループに分けて、平均値を比較した。

図表 2-74 スタッフ部門との連携度と認証取得効果

認証取得効果	スタッフ部門との連携度		
	高	中	低
利益向上	2.18	2.39	2.58
効率化	2.02	2.28	2.48
品質・環境でのリスク低減	1.77	2.00	2.17
社員教育	1.74	2.03	2.24
市場・顧客拡大	2.25	2.43	2.55

注：1%有意水準（一元配置分散分析）で、すべての間で有意

スタッフ部門との連携でも、トップの関与と同様に、取得認証効果（図表 2-74）、規格活用の現状（図表 2-75）、審査の活用（図表 2-76）⁴³のすべての項目で、同じ傾向がみられる。スタッフ部門との連携度の高さに応じて、高いほうが、認証取得でより高い効果を認識し、規格と審査をより積極的に活用している。この意味で、効果の認識でも活用の実行においても、スタッフ部門との連携が上手くとれている組織のほうが、認証取得効果も規格と審査の活用でも、より高い成果を実現していることが確認できた。

⁴³ 解説：図表 2-74～2-76 では、トップの関与度と同じ分析を、スタッフ部門との連携に関して行っています。分析は同様の結果を示しています。スタッフ部門との連携が高いグループのほうが高い効果と高い活用度を示しています。スタッフ部門との連携は、認証取得効果を高め、規格と審査の活用を促進させると解釈できます。

図表 2-75 スタッフ部門との連携度と規格活用の現状

規格活用の現状	スタッフ部門との連携度		
	高	中	低
全社的MS	1.49	1.81	2.04
市場・顧客動向の把握	2.07	2.30	2.58
株主対応	2.89	3.05	3.32
顧客クレーム対応	1.67	1.87	2.04
調達先評価	1.80	2.01	2.21
データ収集分析	1.92	2.15	2.40
管理・業務の方針・目標設定	1.49	1.71	1.96
業務遂行モニター	1.77	2.03	2.26
生産活動の改善・向上	1.71	1.98	2.21
管理プロセスの改善	1.45	1.65	1.84
内部監査	2.36	2.59	2.81
研究開発の改善・向上	2.55	2.86	3.32
財務・経理の改善・向上	2.24	2.48	2.83

注：1%有意水準（一元配置分散分析）で、すべての間で有意

図表 2-76 スタッフ部門との連携度と審査の活用

審査の活用	スタッフ部門との連携度		
	高	中	低
不適合指摘	1.61	1.88	2.15
組織運営	1.61	1.90	2.18
経営者の気づき	1.56	1.84	2.12
従業員教育	1.57	1.89	2.17
従業員の意識向上	1.53	1.76	1.99
MSの見直し・改善	1.64	1.89	2.16
MS検討視点の拡大	1.68	1.85	1.98

注：1%有意水準（一元配置分散分析）で、すべての間で有意

最後に、業務への一体化の影響を分析した。業務への一体化でも、回答者を3つのグループに分けて、比較した。「一体化している」と回答した組織を「一体化度高」、「ほぼ一体化している」組織を「一体化度中」、そして「一体化しているとは言い難い」、「一体化していない」組織を「一体化度低」とした。

図表 2-77 業務への一体化度と認証取得効果

認証取得効果	業務への一体化度		
	高	中	低
利益向上	2.12	2.37	2.69
効率化	1.95	2.24	2.67
品質・環境でのリスク低減	1.71	1.96	2.34
社員教育	1.71	1.98	2.37
市場・顧客拡大	2.22	2.41	2.61

注：1%有意水準（一元配置分散分析）で、すべての間で有意

図表 2-78 業務への一体化度と規格活用の現状

規格活用の現状	業務への一体化度		
	高	中	低
全社的MS	1.41	1.75	2.28
市場・顧客動向の把握	2.01	2.30	2.63
株主対応	2.83	3.07	3.25
顧客クレーム対応	1.57	1.83	2.34
調達先評価	1.72	1.99	2.36
データ収集分析	1.83	2.13	2.55
管理・業務の方針・目標設定	1.40	1.68	2.18
業務遂行モニター	1.65	2.00	2.48
生産活動の改善・向上	1.60	1.94	2.45
管理プロセスの改善	1.35	1.61	2.13
内部監査	2.25	2.58	2.96
研究開発の改善・向上	2.55	2.86	3.15
財務・経理の改善・向上	2.25	2.47	2.76

注：1%有意水準（一元配置分散分析）で、すべての間で有意

分析結果は、トップの関与、スタッフ部門との連携と同様の傾向を示した（図表 2-77～2-79）⁴⁴。業務への一体化が高い組織ほど、より高い認証取得効果を認め、規格と審査の活用をより活発に行っている。ここでも、業務への一体化が ISO の価値を実現することにとって必要条件であることを確認できた。

⁴⁴ 解説：図表 2-77～2-79 は、業務への一体化の影響を、一元配置分散分析で明らかにしようとするものです。ここでもすべての項目に関して、業務への一体化が高いグループほど認証取得効果が高く、活用が活発になっています。業務への一体化は、認証取得効果を高め、規格と審査の活用を活発化すると解釈できます。

図表 2-79 業務への一体化度と審査の活用

審査の活用	業務への一体化度		
	高	中	低
不適合指摘	1.54	1.85	2.30
組織運営	1.56	1.87	2.30
経営者の気づき	1.51	1.80	2.25
従業員教育	1.54	1.84	2.30
従業員の意識向上	1.48	1.72	2.16
MSの見直し・改善	1.58	1.86	2.33
MS検討視点の拡大	1.59	1.85	2.09

注：1%有意水準（一元配置分散分析）で、すべての間で有意

7. ISO 活用行動の全体的評価に対する影響

では、ISO の価値実現行動が ISO 全体的評価に与える影響についてみる。

分析結果から、認証取得効果（図表 2-80）、規格活用の現状（図表 2-81）、審査の活用（図表 2-82）において、すべての項目が ISO の全体的評価に有意なプラスの影響を及ぼしていることが確認できた⁴⁵。つまり、認証の活用、規格の活用、審査の活用を効果的に実現している組織は、ISO を高く評価していることになる。ここでも、正の相関関係から示唆されるのは、これらを効果的に活用できている組織は ISO を高く評価しているが、効果的には活用できていない組織は低い評価を下していることである。改めて、ISO の潜在的な価値を成果に結びつくように、効果的に活用している組織が、具体的にどのように活用しているのかを明らかにすることが求められる。

図表 2-80 認証取得効果と ISO 全体的評価

認証取得効果	ISO全体的評価					
	全社的MS	二社監査の 低減	入札・取引 条件	顧客へのア ピール	海外取引の 拡大	競合との差 別化
利益向上	.264**	.275**	.329**	.222**	.324**	.262**
効率化	.297**	.217**	.292**	.185**	.274**	.247**
品質・環境でのリスク低減	.254**	.168**	.261**	.216**	.246**	.212**
社員教育	.271**	.187**	.263**	.196**	.250**	.194**
市場・顧客拡大	.277**	.343**	.404**	.306**	.414**	.224**

** 1%有意水準（両側）で有意

⁴⁵ 解説：図表 2-80～2-82 は、認証取得効果、規格の活用、審査の活用が全体的評価に与える影響を、相関分析で明らかにしようとするものです。分析結果は、認証取得効果、規格と審査の活用のすべてが、すべての評価項目と有意な正の相関を示していることを表しています。つまり、高い認証取得効果、活発な規格と審査の活用は全体的な評価を高めることにつながっていることを意味します。認証取得効果、規格の活用、審査の活用は、全体的評価を高めると解釈できます。

図表 2-81 規格活用の現状と ISO 全体的評価

規格活用の現状	ISO全体的評価					
	全社的MS	二社監査の 低減	入札・取引 条件	顧客へのア ピール	海外取引の 拡大	競合との差 別化
全社的MS	.272**	.218**	.297**	.221**	.244**	.217**
市場・顧客動向の把握	.305**	.306**	.349**	.245**	.345**	.242**
株主対応	.237**	.257**	.266**	.307**	.319**	.198**
顧客クレーム対応	.256**	.181**	.269**	.193**	.244**	.170**
調達先評価	.274**	.279**	.356**	.292**	.303**	.203**
データ収集分析	.287**	.243**	.305**	.224**	.297**	.223**
管理・業務の方針・目標設定	.285**	.200**	.283**	.170**	.223**	.191**
業務遂行モニター	.297**	.233**	.286**	.227**	.251**	.226**
生産活動の改善・向上	.313**	.263**	.343**	.234**	.305**	.245**
管理プロセスの改善	.256**	.183**	.306**	.187**	.226**	.235**
内部監査	.339**	.244**	.202**	.446**	.229**	.130**
研究開発の改善・向上	.286**	.278**	.272**	.252**	.349**	.172**
財務・経理の改善・向上	.212**	.233**	.278**	.210**	.290**	.220**

** 1%有意水準（両側）で有意

図表 2-82 審査の活用と ISO 全体的評価

審査の活用	ISO全体的評価					
	全社的MS	二社監査の 低減	入札・取引 条件	顧客へのア ピール	海外取引の 拡大	競合との差 別化
不適合指摘	.354**	.242**	.298**	.276**	.285**	.209**
組織運営	.316**	.238**	.297**	.196**	.294**	.223**
経営者の気づき	.341**	.252**	.333**	.253**	.294**	.238**
従業員教育	.336**	.260**	.348**	.262**	.321**	.232**
従業員の意識向上	.306**	.239**	.318**	.233**	.283**	.236**
MSの見直し・改善	.359**	.256**	.322**	.275**	.290**	.212**
MS検討視点の拡大	.224**	.155**	.209**	.169**	.188**	.292**

** 1%有意水準（両側）で有意

ここで、組織的な運営と ISO の価値実現行動とのつながりが全体的な評価につながっていることを確認する意味で、組織的な運営が ISO の全体的評価に与える影響についてもみてみる。

事務局体制で専任者を配置する組織はすべての評価において、専任者を置かない組織と比較して高い評価をつけている（図表 2-83）⁴⁶。すでに専任者を配置する組織では、規格の活用、審査の活用を向上させていることは確認している。これに対応して、全体的な評価を高いものにしていくことを確認できた。

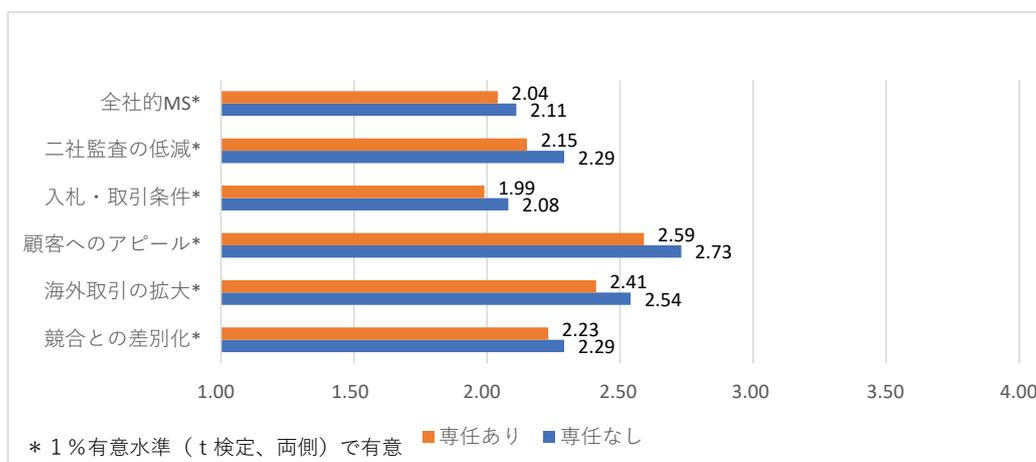
全社的な取組に関しても、同様に、全社的な取組を実現している組織は、高い全体的評価を下しているとの分析結果を得た（図表 2-84）⁴⁷。全社的な取組を実現している組織は認

⁴⁶ 解説：図表 2-83 は事務局体制が全体的評価に与える影響を、事務局に専任を配している（専任あり）グループと専任を配していない（専任なし）グループに関して、評価項目のそれぞれについて平均値を比較することで分析しています。分析結果から、専任を配しているグループのほうが、すべて項目で高い評価を下しています。専任を配することは全体的な評価を高めていると解釈できます。

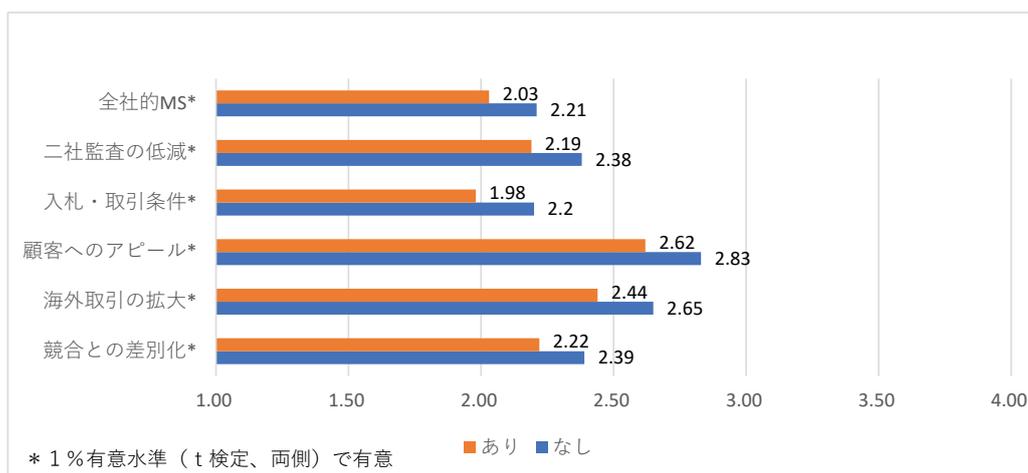
⁴⁷ 解説：図表 2-84 は全社的な取組が全体的評価に及ぼす影響を、全社的な取組をしている（あり）グループと、していない（なし）グループとの間の平均値を比較すること明らかにしようとするものです。すべての項目で、ありグループのほうが高い評価を下しています。全社的な取組は全体的評価を高めていると解釈できます。

証取得効果、規格と審査の活用を充実させ、それを通して高い全体的な評価を下していることが確認できた。

図表 2-83 事務局体制と全体的評価



図表 2-84 全社的取組と全体的評価



トップの関与については、「関与度中」と「関与度低」との間に有意な差がみられない評価項目が、「二社監査の低減」、「顧客へのアピール」、「競合との差別化」と3つある(図表 2-85)⁴⁸。ここでは「関与度高」組織は「関与度中」、「関与度低」組織と比べて、有意に高い評価を下している。この意味で、トップの関与は高い全体的評価にプラスの影響を及ぼしていると判断できる。ここでも、活用行動と全体的評価との関係性は整合的であることを確認できた。

⁴⁸ 解説：同様の分析をトップの関与について一元配置分散分析で行ったものが、図表 2-85 です。すべてに項目で、トップの関与が高いグループほど高い全体的評価を下しています。トップの関与は全体的評価を高めると解釈できます。

図表 2-85 トップの関与度と全体的評価

ISO全体的評価	トップの関与度		
	関与度 高	関与度 中	関与度 低
全社的MS	1.99	2.21	2.47
二社監査の低減a	2.18	2.34	2.54
入札・取引条件	1.97	2.16	2.48
顧客へのアピールa	2.61	2.81	3.01
海外取引の拡大	2.41	2.62	2.97
競合との差別化a	2.21	2.37	2.49

注：1%有意水準（一元配置分散分析）で、すべての間で有意

ただし、aは「中」と「低」の間で有意差なし

スタッフ部門との連携でも、同様に、「顧客へのアピール」についてのみ、「高連携度」組織と「中連携度」組織の間で有意な差が現れなかった（図表 2-86）⁴⁹。しかし、「高連携度」組織と「中連携度」組織は、ともに「低連携度」組織と比べて、高い評価を下していることから、ここでも、スタッフ部門との連携は ISO の価値実現行動を高めることを通して、全体的評価を高めていることが確認できたといえよう。

図表 2-86 スタッフ部門との連携度と全体的評価

ISO全体的評価	スタッフ部門との連携度		
	連携度 高	連携度 中	連携度 低
全社的MS	1.95	2.14	2.30
二社監査の低減	2.12	2.30	2.45
入札・取引条件	1.91	2.09	2.28
顧客へのアピールb	2.65	2.70	2.83
海外取引の拡大	2.38	2.54	2.75
競合との差別化	2.19	2.31	2.40

注：1%有意水準（一元配置分散分析）で、すべての間で有意

ただし、bは「高」と「中」の間で有意差なし

業務への一体化は、すべての評価項目において、一体化が高い組織ほど高い評価を下していることを確認できた（図表 2-87）⁵⁰。

⁴⁹ 解説：図表 2-86 はスタッフ部門との連携について、一元配置分散分析で全体的評価への影響を明らかにしようとするものです。すべての項目で連携が高いグループほど、高い全体的評価を下しています。スタッフ部門との連携は高い全体的評価につながると解釈できます。

⁵⁰ 解説：図表 2-87 は業務への一体化が全体的評価に与える影響を、一元配置分散分析で明らかにしようとするものです。分析結果は、すべて、業務への一体化が高いグループほど高い全体的評価を下していることを示しています。業務の一体化は高い全体的評価につながると解釈できます。

図表 2-87 業務への一体化度と全体的評価

ISO全体的評価	業務への一体化度		
	一体化度 高	一体化度 中	一体化度 低
全社的MS	1.90	2.11	2.45
二社監査の低減	2.10	2.28	2.47
入札・取引条件	1.89	2.07	2.33
顧客へのアピール	2.50	2.74	2.95
海外取引の拡大	2.36	2.54	2.73
競合との差別化	2.12	2.30	2.54

注：1%有意水準（一元配置分散分析）で、すべての間で有意

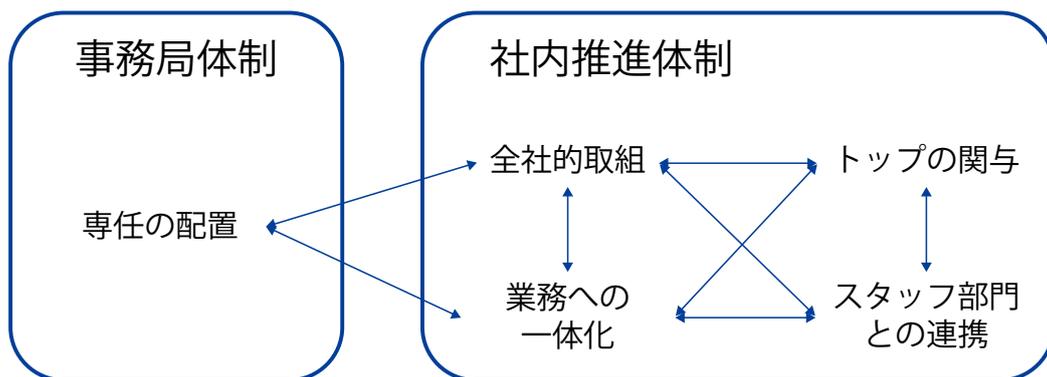
こうしてみると、ISOを組織的に活用しようとすることは、ISO価値を実現するための行動を促進させ、その結果として全体的評価を高めていることが、間接的ではあるが確認できたと思われる。

8. ISOの価値を実現する組織的活動

最後に、上記の組織的な行動に関する影響を、簡潔にまとめてみよう。

- ・事務局の体制では、専任者を配置することは、全社的な取組と本来業務への一体化を促進する。また、社内推進体制では、全社的な取組、トップの関与、スタッフ部門との連携、そして本来業務への一体化は、すべてが連動していて、それぞれが有機的に機能し、強化されている（図表 2-88）。

図表 2-88 事務局の運営



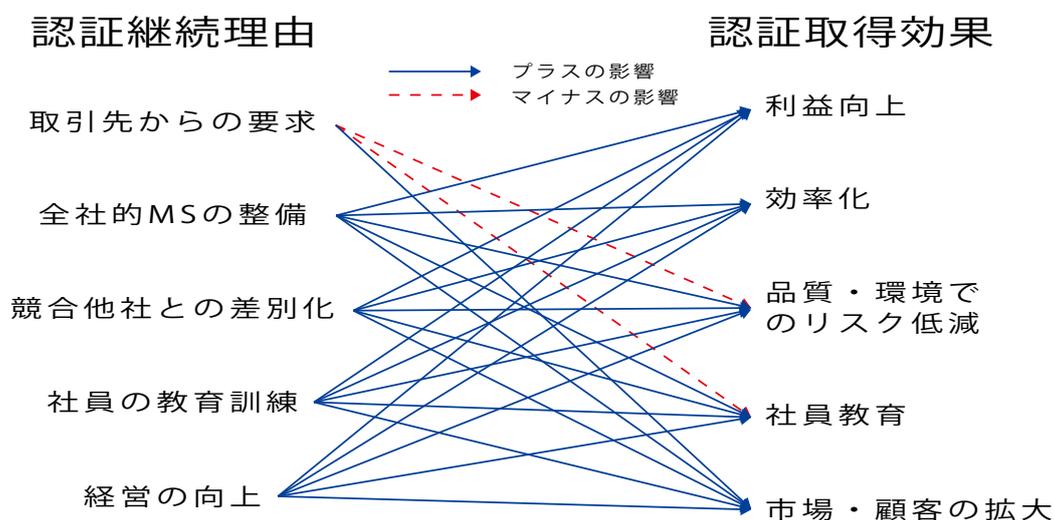
- ・認証取得効果はすべてが連動している。認証取得動機では、「取引先からの要求」といった動機だけが認証取得効果に対して限定的な影響しか与えないが、その他の取得動機はすべての認証取得効果に対してプラスの影響を及ぼす。
- ・認証取得動機と認証を継続する理由との間には一貫性があり、取得動機と同じ継続理由を選択する。しかし、「取引先からの要求」という取得動機はその他の理由での継続に対してマイナスの影響を与え、それらの選択を避けさせる傾向をもつ。同様に、「取引先から

の要求」以外の動機で ISO を導入した組織は、「取引先からの要求」という継続理由を避けさせる傾向を示す。しかも、「取引先からの要求」以外の動機は、すべての選択理由を選ばせる傾向を持つ。したがって、ISO を効果的に活用しようとするのであれば、「取引先からの要求」だけに基づいて導入、活用するべきではなく、より広い動機に基づいて活用することが望ましい。

- ・継続理由の認証取得効果に対する影響では、「取引先からの要求」という継続理由を除いて、他の継続理由はすべて、認証取得効果に対してプラスの影響を与えている。これらの理由で ISO を継続的に運用している組織は、すべての取得効果を実現させている。これに対して「取引先からの要求」という理由で ISO を継続することは、取得効果にマイナスの影響を及ぼしている（図表 2-89）。

このことから、認証取得効果を向上させるためにも、「取引先からの要求」といった目的だけではなく、それ以外の目的を含めて ISO を活用することが望ましいと言えよう。

図表 2-89 継続理由の取得効果に対する影響



- ・規格の活用では、すべての活用目的が連動している。規格を活用することは、どれか一つの活用目的に偏るのではなく、広範囲な活用目的に対応して、連動した方法で活用することが求められる。
- ・審査の活用においても、同様に、すべての活用目的は連動している。ここでも、一つの目的に偏るのではなく、広範囲な活用目的に対応して、連動した方法で活用されていて、それが審査の全体的な満足につながっている。また、審査においては品質を重視する姿勢が、価格を重視する姿勢と比べると、審査の活用を促進させていて、したがって、より高い満足につながっている。
- ・認証取得、規格の活用、審査の活用、つまり ISO の 3 つの価値実現行動は連動している。認証取得で効果をあげている組織は、規格の活用でも、審査の活用でも積極的に成果をあげている。
- ・ISO の全体的評価では、評価項目のすべてが連動している。つまり特定の評価項目においてより大きなメリットを得ている組織は、その他の項目でもより大きなメリットを得て

いる。個々のメリットの実現は関連し合っている。

そうした評価に基づいて、高い評価を下している組織は金銭的な負担と人的な負担を感じておらず、ISOの継続に前向きで、費用対効果にも満足している。さらに、ISOで蓄積されてきたマネジメントシステムでのノウハウを、新たな経営課題であるSDGs/ESG、そして全社的リスク管理でも活用しようと考えている。

- ・組織的な運営体制については、事務局に専任者を配置することは、認証取得効果には限定的な影響しか及ぼさないが、規格の活用と審査の活用に対しては、それらを促進している。専任者の機能を精査することが前提であるが、事務局の機能を充実させることはISOの価値実現を促進する。
- ・組織的な推進体制としては、全社員を巻き込んだ全社的な取組、トップマネジメントの関与、他のスタッフ部門との連携、そして本来業務への一体化は、認証取得効果、規格の活用、審査の活用のすべてに対して、それらを向上させている。
- ・ISOの3つの価値を実現する行動、すなわち認証取得、規格活用、審査活用は、すべてがISOの全体的な評価にプラスの影響を与えている。これらの行動が活発である組織ほど、高い評価を下している。
- ・組織の運営体制は、活発なISOの価値実現行動を導き出し、その結果としてISOの高い評価をもたらしている。

こうした分析結果は、ISOを導入して、それを効率的、効果的に運用して、高い成果をあげている組織が存在することを示唆している。では、そうした組織は、どのようにしてそれを実現しているのだろうか。次に、この問いに対する答えを試みる。

第 3 章

優良組織からみる ISO 活用のポイント： 効果的な運用とは

第3章 優良組織からみる ISO 活用のポイント：効果的な運用とは

ISO がもっている価値を実現するためには、その組織的な運用方法に工夫が必要であることが理解できた。また、そうした運用方法は組織によって多様性があることも明らかになった。そこで、次に、ISO 価値を最も効果的に実現している組織が、どのような形で ISO を活用しているのかを明らかにしよう。

第1節 活用における4類型

すでに、効果的な成果をあげている組織は、組織的な運営体制において工夫を加えていること、それは ISO を活用する組織的な推進体制を構築していることであることが理解できた。より具体的には、全社的な取組、トップの関与、他のスタッフ部門との連携、そして本来業務への一体化である。この組織的推進体制の相違が ISO の価値実現行動に影響を与え、その結果として ISO の全体的な評価の違いを生み出していることも理解できた。

言い換えれば、全社的に従業員を、つまり現場を巻き込む、トップのコミットメントを確保する、さらに現場を支援する他のスタッフ部門との連携を強化する、そして本来業務に一体化して ISO の運用を日常的な業務の一部とすることである。そこで、この組織的推進体制の相違に基づいて回答組織を分類して、ISO 価値実現行動の違いを明らかにしてみよう。

組織的推進体制合計	回答組織数	パーセント
4	553	12.3
5	968	21.5
6	880	19.6
7	830	18.5
8	661	14.7
9	337	7.5
10	142	3.2
11	72	1.6
12	30	0.7
13	14	0.3
14	5	0.1
15	1	0.0
合計	4,493	100.0

図表 3-1 組織的推進体制変数の合計

組織的推進体制類型	回答組織数	パーセント
完璧推進体制	553	12.3
高推進体制	1,848	41.1
中推進体制	1,491	33.2
低推進体制	601	13.4
合計	4,493	100.0

図表 3-2 組織的推進体制類型

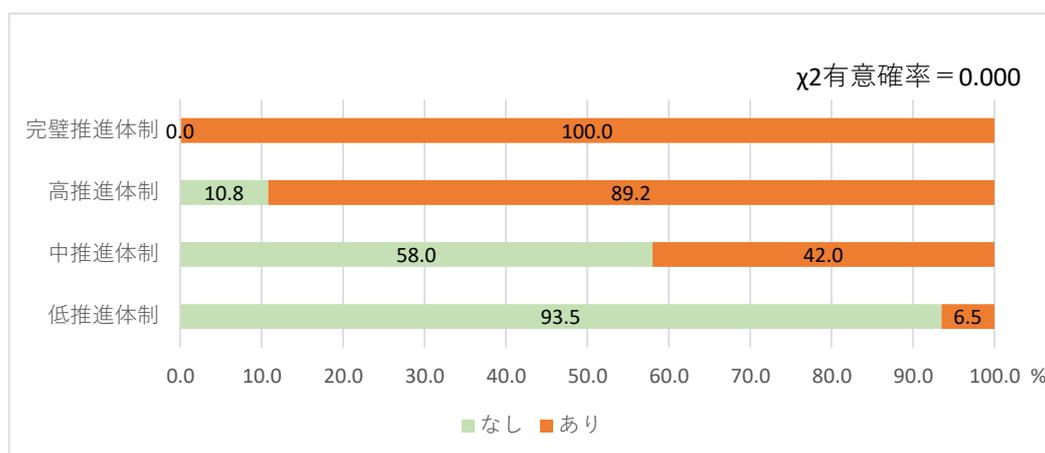
組織的推進体制に関しては、上記の4つの変数（全社的取組、トップの関与、他のスタッフ部門との連携、業務への一体化）は1点から4点で回答を求めた。われわれの質問票では、1点がかつとも当該の組織体制を効果的に構築できていることを、4点はそれができていないことを示している。つまり、これらの4変数の合計が回答組織の組織的推進体制の程度を表していると解釈することができる。この合計に基づく有効回答組織（4,493）の分布は、4点から15点であった（図表 3-1）。

合計が4点である組織はすべての変数を1点で回答している。つまり、推進体制を完

壁に構築していると位置づけることができよう。全体の分布を考慮して、回答組織を合計点が4点であるものを「完璧推進体制」、5～6点を「高推進体制」、7～8点を「中推進体制」、そして9点以上を「低推進体制」と、組織的推進体制の程度に応じて4類型に分類した（図表3-2）。組織的推進体制の程度に基づいて、最上位1割、最下位1割、その間をできるだけ均等になるように2つに分けている。

念のため、4類型での組織的な推進体制での違いをみると、全社的取組の有無（図表3-3）¹でも、スタッフ部門との連携、トップの関与度、業務への一体化（図表3-4）²でも、明らかにこれらの尺度において、それぞれ個別グループの名称に示す程度に応じて組織的推進体制が整備されていることが確認できる。もちろん、組織的推進体制という合成変数は、これらの4変数から成り立っていることから、こうした結果は当然のこととも言えよう。とは言え、組織推進体制という変数で把握しようとした実態を正確に表しているかどうか確認することは、意味のあることであろう。

図表 3-3 4 類型と全社的取組



図表 3-4 4 類型と組織的推進体制度

組織的推進体制類型	スタッフ部門との連携度	トップの関与度	業務との一体化
完璧推進体制	1.00	1.00	1.00
高推進体制	1.50	1.13	1.74
中推進体制	2.09	1.69	2.05
低推進体制	2.65	2.22	2.56

注：すべての平均値は1%有意水準（一元配置分散分析）で有意

¹ 解説：図表3-3は、組織的推進体制別に全社的取組をしている組織（あり）としていない組織（なし）の分布を比べています。χ²乗検定によると有意確率が0.01よりも低いです。図から明らかのように、推進体制が整っているグループほど、全社的な取組を行っています。全社的な取組は推進体制を促進すると解釈できます。

² 解説：図表3-4は、4類型で平均値を比較した一元配置分散分析の結果で、すべて有意です。すべての平均値は推進体制が整っているグループほど低い値を示していて、連携度、関与度、一体化が高くなっていることを示しています。組織的な推進体制はスタッフ部門との連携、トップの関与、業務への一体化を促進すると解釈できます。

図表 3-5 5 類型と事務局体制

組織的推進体制類型	専任の有無		有意確率
	なし	あり	χ^2 乗検定
完璧推進体制	74.3	25.7	0.035
高推進体制	75.4	24.6	
中推進体制	78.0	33.0	
低推進体制	80.1	19.9	

ちなみに、この4 類型について、事務局体制での専任職配置の有無を確認した。その結果、これらの間では、専任職の配置においては統計的には有意な差はなかった（図表 3-5）³。つまり、これらの4 類型は、事務局体制に関しては差がなく、われわれが類型に分けるうえで基準とした4 つの組織的な推進体制（全社的取組、トップの関与、他のスタッフ部門との連携、業務への一体化）においてのみ、有意な相違を示す類型であることが確認できる。またすでに、それぞれの基準でも、4 類型のすべてにおいて、組織的な推進体制の程度を反映していることも確認された。つまり、この類型は、われわれが意図した組織的推進体制のすべての側面におけるレベルを、正確に示しているものと考えられる。

以下、この類型に基づいて、分析を行う。

第 2 節 4 類型での相違

・継続年数の相違

まず、継続年数の影響をみってみる。つまり、継続年数が高いほど、組織的な推進体制を構築できるのかという疑問に答える。すでに、前章で確認したように、特定の推進体制に関しては継続年数が影響を及ぼすが、その他の推進体制には影響を及ぼさない。そこで、ここでまとめた組織的推進体制全体として、継続年数によって影響を受けるかどうかを確認する（図表 3-6、3-7）⁴。

図表 3-6 QMS 継続年数と組織的推進体制

組織的推進体制類型	QMS継続年数				有意確率
	5年未満	5-10年未満	10-20年未満	20年以上	χ^2 乗検定
完璧推進体制	6.7	8.1	52.0	33.1	0.120
高推進体制	10.0	9.0	44.3	36.7	
中推進体制	8.3	8.7	48.4	34.6	
低推進体制	9.5	9.3	46.8	34.5	

³ 解説：図表 3-5 は χ^2 乗検定で有意確率が 0.01 よりも高くなっています。この分布での相違は、統計的にみて有意なほどには違わないと解釈できます。

⁴ 解説：図表 3-6、3-7 はともに組織的推進体制別に継続年数がどのように分布しているかを検定するものです。 χ^2 乗検定の有意水準は 0.01 よりも高くなっています。したがって、これらの分布には統計的な相違は見られないことを示しています。継続年数からは組織的推進体制は影響を受けないと解釈できます。

図表 3-7 EMS 継続年数と組織的推進体制

組織的推進体制類型	EMS継続年数				有意確率 χ^2 乗検定
	5年未満	5-10年未満	10-20年未満	20年以上	
完璧推進体制	8.2	7.0	62.3	22.5	0.624
高推進体制	9.9	9.9	57.3	22.8	
中推進体制	8.1	9.4	59.9	22.6	
低推進体制	9.0	10.3	60.3	20.4	

分析結果から、継続年数は組織的推進体制に影響を及ぼさないことを確認できた。この分布は回答組織の分布と各推進体制グループ内での分布がほぼ等しいことを意味している。長く ISO を運営しているだけでは、効果的な組織的推進体制を構築することはできないわけである。逆に言えば継続年数が短くても組織的な推進体制を整えることが可能であることを示している。

図表 3-8 認証対象従業員数と組織的推進体制

組織的推進体制類型	認証対象従業員数					有意確率 χ^2 乗検定
	5000人以上	1000-5000人未満	100-1000人未満	50-100人未満	50人以下	
完璧推進体制	0.9	3.8	38.8	20.8	35.7	0.350
高推進体制	1.0	4.6	43.4	20.4	30.6	
中推進体制	0.9	5.1	41.3	22.0	30.7	
低推進体制	1.0	4.9	38.0	24.3	31.8	

また、対象となる従業員数が多くなると、効果的な推進体制を築けるのか、つまり規模のメリットは生じるのかも確認した（図表 3-8）⁵。分析結果から、推進体制構築では規模のメリットは生じないことが理解できる。規模が拡大することで専任を配置できる機会は増える。しかし、それが組織的推進体制を整備することには直接的には結び付かないのである。この点は、専任職の配置と組織的な推進体制の間にプラスの関係が存在しないことと整合的である。組織的な規模とは関連付けずに、専任職が果たしている機能を精査することが求められる。

・取得動機と継続理由

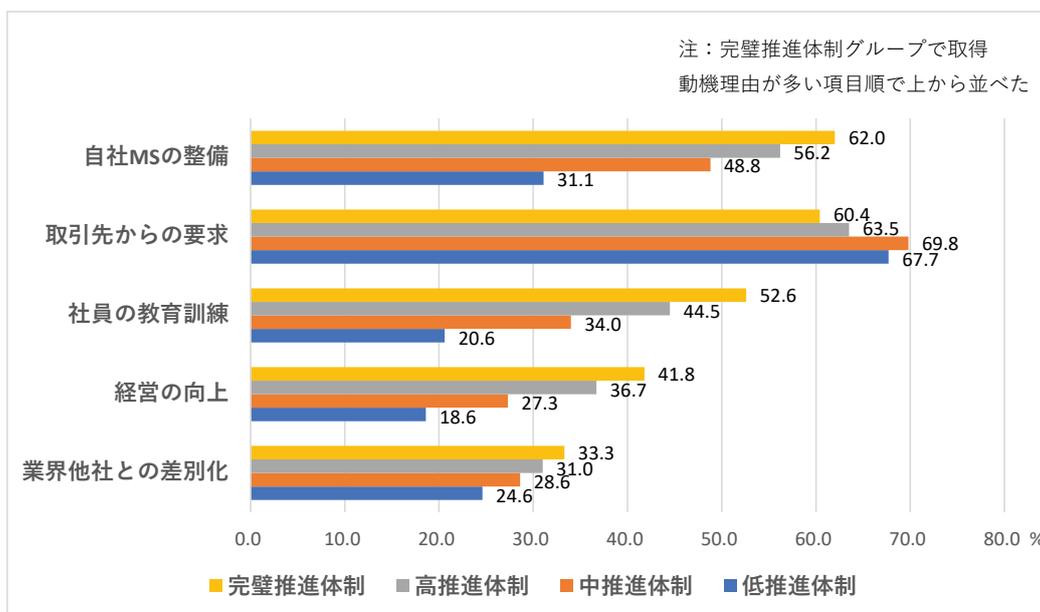
認証取得動機について比較してみると、すべての取得動機について、有意な差が確認できた（図表 3-9）⁶。完璧推進体制グループでは、「自社 MS の整備」をもっとも多くの組織が選んでいる。この動機については、推進体制がより整備されているグループほど、この動機を選択する組織が多い。この選択の多さの順位は、「取引先からの要求」を除いて、すべての動機において確認できる。つまり、「取引先からの要求」といった取得動機以外では、そ

⁵ 解説：図表 3-8 では有意水準が 0.01 よりも高いので、分布には統計的な相違がないと解釈できます。

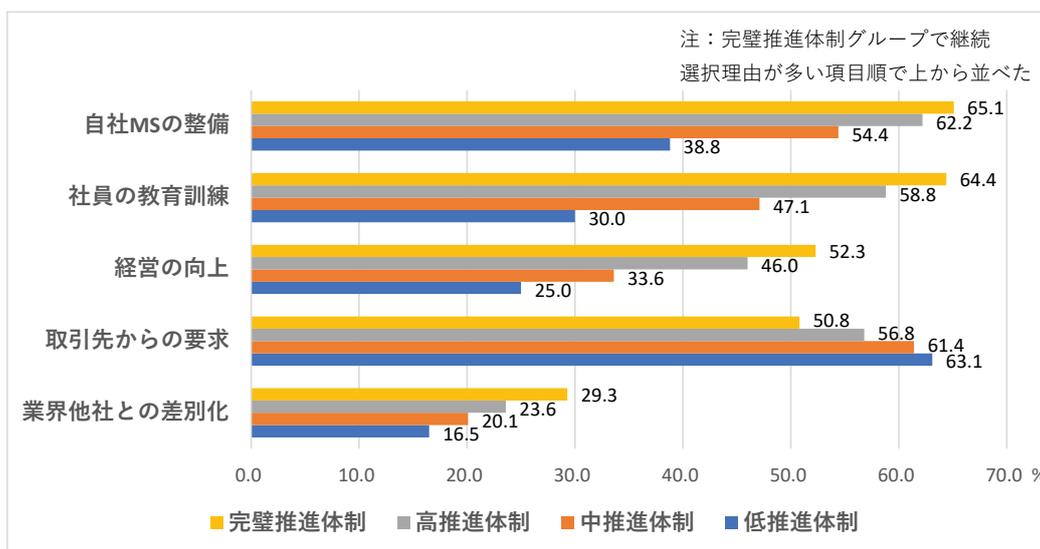
⁶ 解説：図表 3-9 は、取得動機項目ごとに 4 類型でその動機を選択する組織がどの程度あるかを χ^2 乗検定で分析した結果をグラフにしています。すべての項目で分布の相違が有意であることが確認できました。「取引先からの要求」を除いて、組織的な推進体制を整備しているグループほど、それぞれの動機を選択する組織が多くなっています。したがって、その動機を選ぶ組織は組織的推進体制をより高度に整備していることが理解できます。「取引先からの要求」といった動機で ISO を導入するときには、すべてのグループで 60% を超えた組織がこの動機を選んでいます。この分析結果は、グループごとの選択組織の多さを見ると、組織的推進体制がこの動機によって相対的には促進されるとは限らないことが示唆されています。

の動機で始めることが組織的な推進体制を整備することを促進していると考えられる。しかし、すべてのグループで60%を超えた組織が「取引先からの要求」を取得動機として選んでいるにもかかわらず、組織推進体制グループごとにみた選択する組織の多さの順位から判断すると、この動機は組織的な推進体制を促進させることには必ずしもつながらないことが示唆されている。

図表 3-9 4 類型別にみた取得動機



図表 3-10 4 類型別でみた認証継続理由



同様に認証継続理由に関しても、4 類型間で比較してみると、すべての継続理由において、グループ間で有意な差が確認できた（図表 3-10）⁷。継続理由についても「取引先からの要

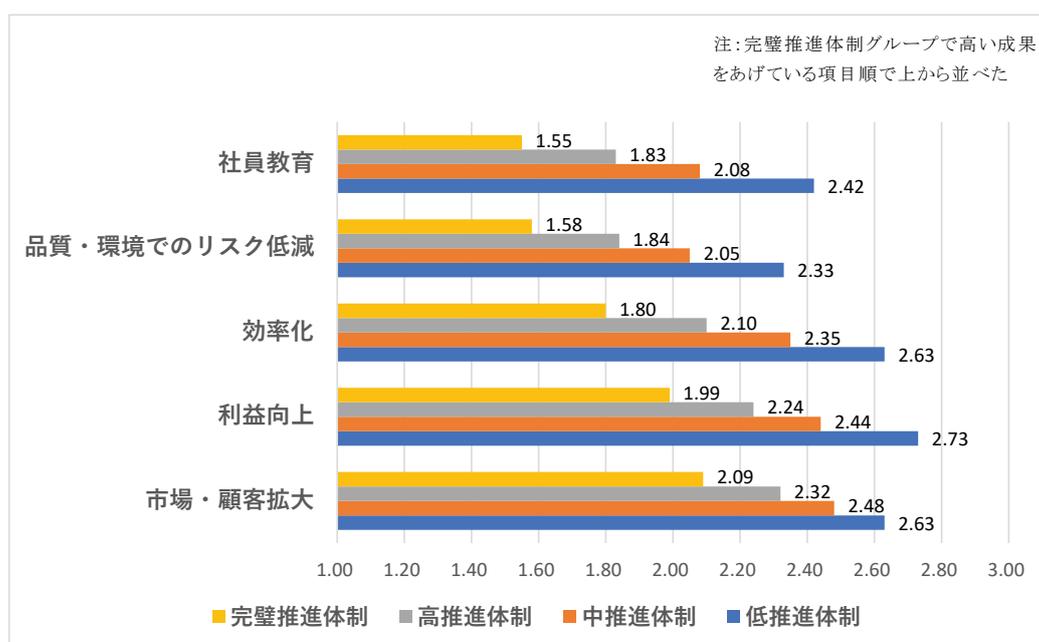
⁷ 解説：図表 3-10 でも、4 類型別に認証継続理由項目ごとに、その理由を選んだ組織の割合を χ^2 乗検定で比較分析しています。分析結果から、すべての項目で有意な相違であることを確認できました。「取引先からの要求」という継続理由以外では、その理由を選択することが組織的な推進体制の整備を促進させると解釈できます。

求」では、推進体制の構築が低いレベルのグループほど、継続理由としてこの動機を選んでいる組織が多くなっている。逆に、「取引先からの要求」以外の選択理由では、すべてにおいて、推進体制が整っているグループほど、それらの理由を選択する組織が多くなっている。

「取引先からの要求」以外の選択理由では、完璧推進体制グループの選択の多さでみると、「自社 MS の整備」がトップにきている。これに次いで「社員の教育訓練」、「経営の向上」となっていて、「取引先からの要求」は、組織的推進体制を最も整備している組織では、相対的に低い優先順位になっていると思われる。こうした優先順位は、完璧推進体制グループ以外でも確認できる。こうしてみると、「自社 MS の整備」、「社員の教育訓練」、「経営の向上」といった社内的な目的を上位にして ISO の導入、継続を図る組織は、「取引先からの要求」といった対外的な目的だけで導入・継続を図るものよりも、組織的な推進体制の整備を進めやすいことが示唆される。

・認証取得効果

図表 3-11 4 類型別にみた認証取得効果



認証取得効果について比較すると、すべての項目でグループ間の平均値は有意な差を示した。しかも、すべての項目で、完璧推進体制グループが最も効果をあげていて、これに次いで、高推進体制、中推進体制、低推進体制の順で効果が低くなっている（図表 3-11）⁸。推進体制の違いが認証取得効果での差を生じさせていることが確認できた。組織的な推進体制が整備されているほど、認証取得効果をあげていると言えよう。

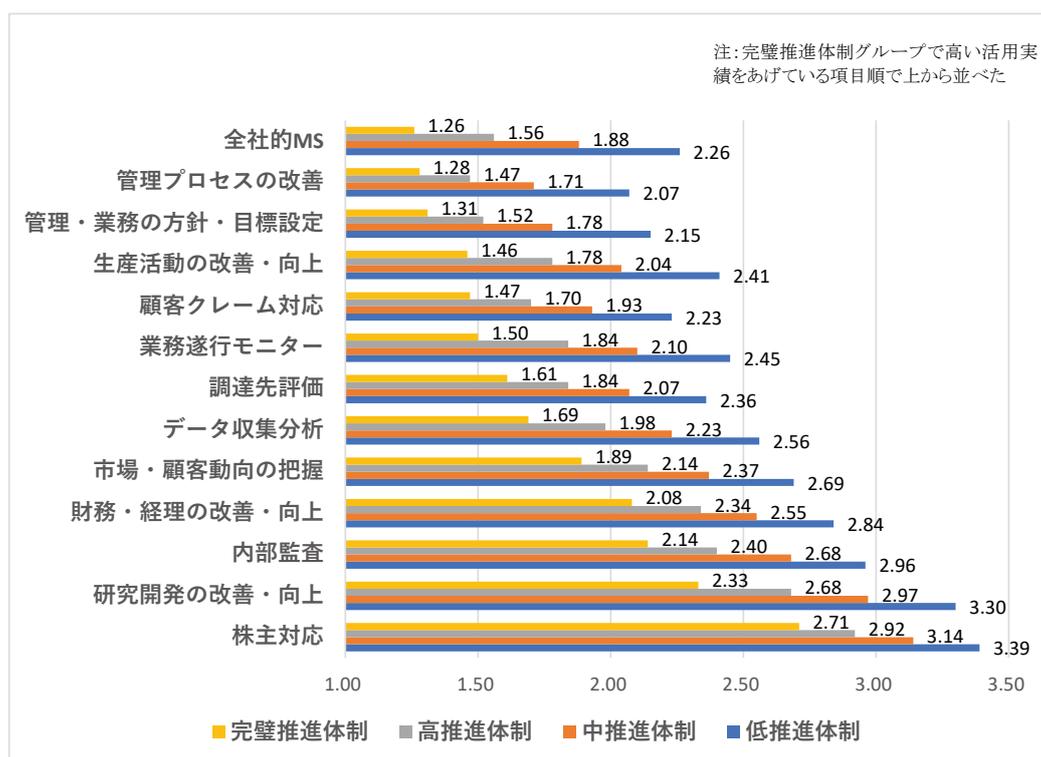
さらに、効果項目ごとにその効果のレベルをみると、完璧推進体制グループでは最も効果をあげているのが「社員教育」、これに次いで「品質・環境でのリスク低減」、「効率化」、

⁸ 解説：図表 3-11 は、組織推進体制別に認証取得効果の項目のそれぞれについて、一元配置分散分析で効果を平均値で比較しています。すべての平均値は有意な差があることが確認できました。それぞれの項目において、推進体制が整っているグループほど効果をあげています。推進体制は認証取得効果を上げると解釈できます。

「利益向上」、そして「市場・顧客拡大」の順であった。認証継続理由での「自社 MS の整備」が「品質・環境でのリスク低減」に、「社員の教育訓練」が「社員教育」に、「経営の向上」が「効率化」と「利益向上」に、そして「取引先からの要求」が「市場・顧客拡大」に結びついていると考えることができるのであれば、継続理由での優先順位に取得効果が対応していると言えるであろう。

・規格活用の現状

図表 3-12 4 類型別にみた規格活用の現状



規格活用の現状を比較すると、ここでも各活用項目においてグループ間の平均値の差はすべて有意であった（図表 3-12）⁹。規格の活用に関しても、組織的な推進体制の相違に依存して、活用行動の活発さが違ってくることを確認できる。推進体制が整っている組織ほど、規格を活発に活用している。

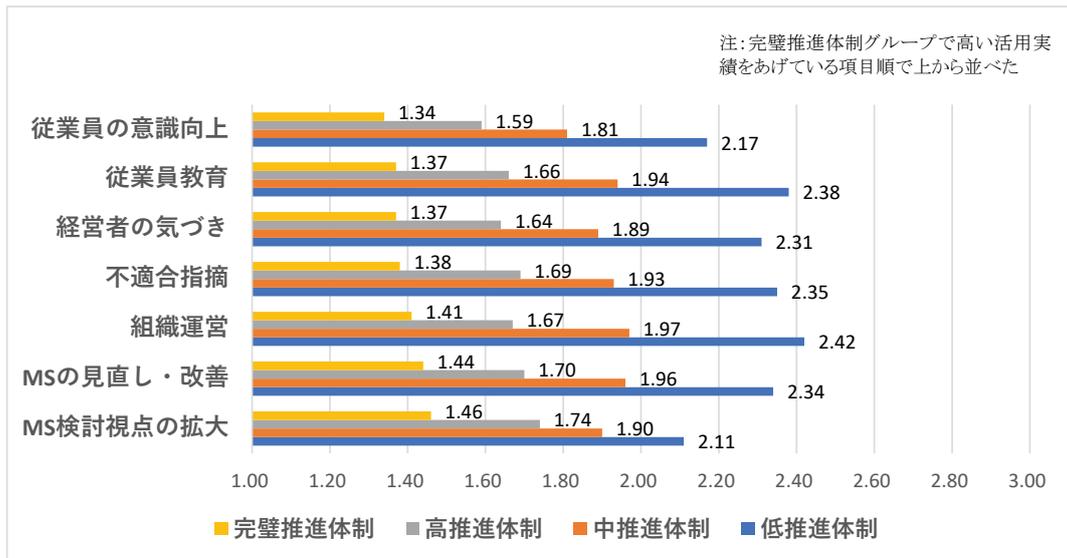
また、活用の程度が組織にとっての活用の重要度に対応していると考えれば、グループによって活用項目の優先順位には多少の相違がみられるが、おおむね同じような傾向を示している。完璧推進体制グループでみれば、「全社的 MS」として活用することが最も重視されていて、上位には「管理プロセスの改善」、「管理・業務方針・目標の設定」、「生産活動の改善・向上」が位置づけられている。広い意味でのマネジメントシステムとして活用することが重視されていることが推測できる。

⁹ 解説：図表 3-12 は、組織的推進体制別に、規格活用のそれぞれの項目ごとについて、一元配置分散分析で平均値を比較しています。グループ間での平均値の差はすべて有意になっています。平均値の差をみると、すべての項目において、組織的推進体制が整備されているグループのほうが活発に規格を活用しています。組織的推進体制は規格の活用を活発化すると解釈できます。

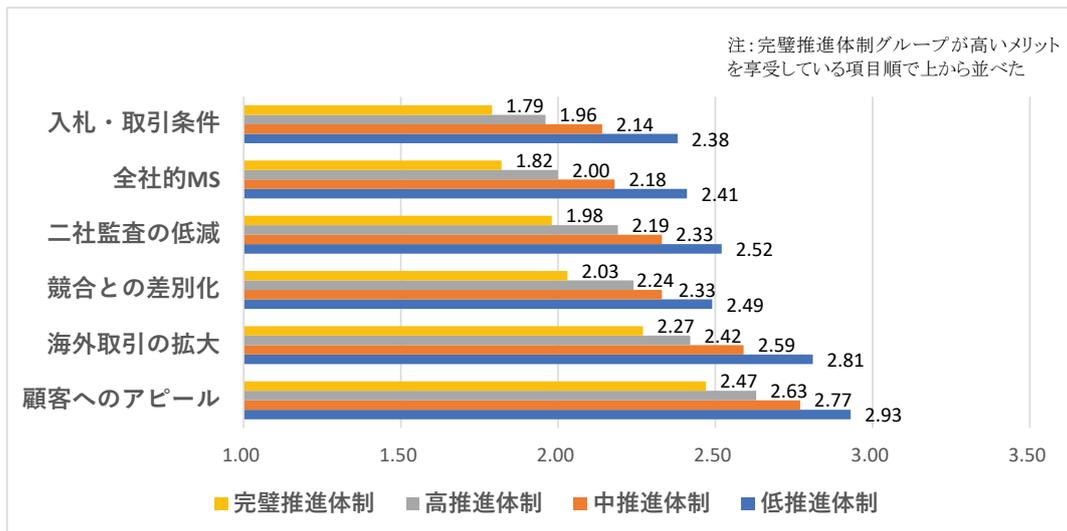
・審査での活用

審査の活用を比較すると、規格の活用と同じような分析結果が得られた。各審査項目についてグループ間の平均値の差はすべて有意である。ここでも、完璧推進体制グループが最も活発に活用していて、それに次いで、推進体制の整備されている順番で活用での活発さが低下していく（図表 3-13）¹⁰。組織的な推進体制の相違に審査の活用が依存していて、推進体制が整っているほど、審査を活用することになっていると考えられる。

図表 3-13 4 類型別にみた審査の活用



図表 3-14 4 類型別にみた全体的評価



¹⁰ 解説：図表 3-13 は、推進体制グループ別に、審査活用の項目のそれぞれについて、一元配置分散分析で平均値を比較しています。各項目でのグループの平均値の差はすべて有意です。平均値をみると、すべての項目において、推進体制が整備されているグループのほうが、審査を活発に活用していることが示されています。組織的な推進体制は審査の活用を活発にすると解釈できます。

・全体的評価

ISOの全体的評価を比較すること、認証取得効果、規格の活用、審査での活用における有意な差と対応して、評価でもすべての評価項目について、グループ間で有意な差を確認できた(図表3-14)¹¹。すべての項目において、完璧推進体制グループが最も高いメリットを享受していて、これに次いで、高推進体制、中推進体制、低推進体制の順で享受するメリットが低くなっている。組織的な推進体制を整備することは、ISOの3つの価値を実現するための行動に対して好影響を及ぼし、結果として全体的な評価も高めていることが確認できる。

興味深いのは、メリットの認識で最も高い項目は「入札・取引条件」であった。次に「全社的MS」、「二社監査の低減」、「競合との差別化」、「海外取引の拡大」、「顧客へのアピール」と続いている。この順位はすべてのグループで共通していることから、ISO導入のメリットとしては、やはり「入札・取引条件」といった外的な要因に対応することも無視できない要素の一つであることが分かる。

ここでの分析結果から、推進体制が整備されている程度に応じて、認証取得効果、規格の活用、審査の活用に対してプラスの影響を及ぼすことが確認できた。また、こうした影響に基づいて、ISOの全体的な評価も組織的な推進体制に連動しており、ISOのメリットも依存していることも確認できた。つまり、ISOの潜在的な価値を実現するためには、組織的な推進体制を充実させることが必要条件であることが確認できた。

第3節 完璧推進体制組織の特徴

では、最後に、回答データに基づき、完璧推進体制グループの組織運営について、もう少し詳しく分析してみよう。

ISOの価値を実現するための行動を、認証価値、規格価値、審査価値の3つに分けて検討してきた。こうした価値を最も実現できている組織は、組織的な推進体制を十分に整えているものであることも確認した。最も組織的な推進体制を整備している組織である完璧推進体制グループを、ここではISO活用の優良組織として考え、そこでの価値実現行動を整理してみる。

価値実現行動として、認証、規格、審査に関して複数の行動変数(質問項目)について回答を求めた。その結果、それぞれの価値実現行動内での変数、つまり行動群がすべて有意な正相関を示し、ともに連動していることが確認できた。そこで、この連動がどのようなものなのか、つまり、そうした行動がどのように関連し合っていて、どのように優先順位がつけられているのかを検討する。この分析により、価値実現行動では、どのように行動間の連動をとるべきかが推察できるからである。

それぞれの価値実現行動が連動しているときには、そうした連動を導くように組織が意図的に行動を動かしていると考えられる。そうした意図が明確には示されていないとしても、

¹¹ 解説：図表3-14は、推進体制グループ別に、全体的評価のそれぞれの項目について、一元配置分散分析で平均値を比較しています。各項目でのグループの平均値の差はすべて有意です。平均値をみると、すべての項目において、推進体制が整備されているグループのほうが、メリットを享受していることが示されています。組織的な推進体制は全体的評価を高めていると解釈できます。

結果として行動間に連動があることが、意図を暗示している。では、どのような意図が、そうした連動を生み出しているのだろうか。

ここでの分析では、因子分析という手法を使った。この手法では、変数間が連動するときには、その背後にその連動に影響を与える「因子」が存在しているとの仮定に基づき、そうした因子がいくつあるのか、その因子によって個々の行動がどのような影響を受けるのかを明らかにする。つまり、価値実現行動を連動させる意図を、価値実現行動の間で生じている相互の関係から導き出すのである。

以下、それぞれの価値実現行動について、そうした意図をみてみよう。

・ 認証価値

認証取得価値に関しては、認証取得効果という視点で回答を求めた。効果は、それを達成しようとする意志に基づいて実現されるとの前提に立てば、ISOを導入した組織は、こうした認証取得効果を求めて行動していて、その結果が実際の効果に現れていると解釈できる。

図表 3-15 完璧推進体制組織の認証価値実現行動

完璧推進体制	
認証取得効果	第1因子
利益向上	0.807
効率化	0.806
品質・環境でのリスク低減	0.767
社員教育	0.719
市場・顧客拡大	0.707
分散の %	58.1

因子抽出法: 主成分分析

a 1 個の成分が抽出されました

分析結果（図表 3-15）から、認証取得効果は、すべてが 1 つの因子から影響を受けて連動していて、その因子との関連性の強さは、「利益向上」、「効率化」、「品質・環境でのリスク低減」、「社員教育」、そして「市場・顧客拡大」の順番になっていることが理解できる。これは、認証取得組織が、認証取得価値を実現するために、これらの行動をすべて連動させていること、つまり、これらの効果目的を別個に達成しようとするのではなく、関連付けて達成しようと意図していることを示唆する。しかも、その際には、この表に示されている順番で、目的達成での優先順位を考えていることも示唆している¹²。

¹² 図表 3-15 は、完璧推進体制グループの認証取得効果について因子分析したものです。この分析結果から、1 つの因子（「第 1 因子」）しか存在しないこと、つまり同じ一つ要因から影響を受けて、すべての効果が関連し合っていることが示されています。それぞれの項目に現れている数値（因子負荷量）は、その項目とそれに影響を及ぼしている因子との関係の強さを示していて、相関係数と同じように、プラス 1 とマイナス 1 の間の変数になっています。数値が 1 に近いほど関係が強いこと、プラスは正の関係、マイナスは負の関係を示します。この表では、この数値に合わせて関係性の高い順に項目を並べています。また、一般的に、この数値が 0.5 以上である時には関係性が存在すると解釈します（表では網掛けを付けています）。したがって、それ以下のときには関係性が存在しないと解釈します。表の一番下の数値「分散の %」は、この因子によって、これらの行動群の動きが、その行動が意図したものをどの程度説明できるかを示しています。この場合、表に示されている行動群で認証取得効果といった行動は 58.1% 説明できることを意味しています。論理的な可能性としては 100% 説明できると、完全にこの行動群で認証取得効果が説明できることを意味します。とは言え 100% はありえず、ここでのおおむね 6 割説明できるというのは、かなりの説明力であると考えられます。

認証を取得することにおいては、組織の利益向上や効率化を促進し、リスクを低減させ、社員を教育することに結びつけることが、より重要な目的であり、市場・顧客拡大をそれに連動させるものの、重要性は相対的に低いものであると考えているようである。こうした組織的な意図が、認証取得効果を実現しようとする行動の背景にあることが示唆されている。

認証価値でのこうした意図は、高推進体制、中推進体制、低推進体制の組織でも、ほぼ同じように確認できる（図表 3-16）¹³。「高推進体制」、「中推進体制」では、「完璧推進体制」と比べると、効率化が利益向上よりも優先順位が高くなっているが、その他の順位は同じである。

図表 3-16 高・中・低推進体制組織での認証取得価値実現行動

高推進体制

認証取得効果	第1因子
効率化	0.796
利益向上	0.776
品質・環境でのリスク低減	0.724
社員教育	0.706
市場・顧客拡大	0.692
分散の %	54.7

因子抽出法: 主成分分析

a 1 個の成分が抽出されました

中推進体制

認証取得効果	第1因子
効率化	0.771
利益向上	0.764
品質・環境でのリスク低減	0.740
社員教育	0.693
市場・顧客拡大	0.654
分散の %	52.7

因子抽出法: 主成分分析

a 1 個の成分が抽出されました

低推進体制

認証取得効果	第1因子
利益向上	0.743
効率化	0.743
品質・環境でのリスク低減	0.742
社員教育	0.728
市場・顧客拡大	0.662
分散の %	52.5

因子抽出法: 主成分分析

a 1 個の成分が抽出されました

認証価値を実現する行動での基本的な考え方は、推進体制の整備に依存して大きく変化することはないようである。グループ間での相違は、組織的推進体制と連動させた価値実現行動における、実行レベルでの違いによるものであることが示唆される。

¹³ 解説：図表 3-16 は、高推進体制、中推進体制、低推進体制について、認証取得行動を因子分析した結果です。いずれも、因子は 1 つだけ確認できました。つまり、すべてのグループで同じように 1 つの意図で認証取得効果を実現しようとしていることが理解できます。各項目での数値（因子負荷量）を見てみると、高推進体制と中推進体制では効率化が最も上位に、その次に利益向上が位置づけられています。この優先順位は完璧推進体制と逆になっています。とは言え、両者の数値はそれほど大きくは相違していないとも解釈できます。つまり、完璧推進体制と同じような優先順位であると考えられることもできます。低推進体制では、優先順位は完璧推進体制と同じです。推進体制が一番整っていないグループが一番整っているグループは、同じ取得効果を狙っているものの、その中間の高推進体制と中推進体制とは、効率化が利益向上よりもやや高く位置づけられているとも解釈できます。

3 グループとも、これらの行動群で、認証取得効果を実現しようとする行動の半分以上（54.7、52.7、52.5）が説明できます。

・規格価値

図表 3-17 完璧推進体制組織での規格価値実現行動

完璧推進体制

規格活用の現状	第1因子	第2因子	第3因子
生産活動の改善・向上	0.745	0.166	0.216
業務遂行モニター	0.731	0.152	0.172
管理プロセスの改善	0.715	0.089	0.063
管理・業務の方針・目標設定	0.571	0.034	0.430
株主対応	0.042	0.703	-0.016
研究開発の改善・向上	0.076	0.682	0.264
財務・経理の改善・向上	0.330	0.645	-0.081
市場・顧客動向の把握	0.230	0.633	0.232
内部監査	-0.108	0.562	0.474
顧客クレーム対応	0.263	-0.004	0.781
調達先評価	0.247	0.255	0.747
データ収集分析	0.387	0.352	0.463
全社的MS	0.443	0.104	0.390
分散の%	19.9	18.1	16.6

因子抽出法: 主成分分析

回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

a 6 回の反復で回転が収束しました。

規格価値の実現、つまり活用行動に関しては、3つの因子が確認できた（図表 3-17）¹⁴。規格の活用では、3つの活用意図が背後に存在している。規格活用で最も重視しているのは、「生産活動の改善・向上」、「業務モニター」、「管理プロセスの改善」、「管理・業務の方針・目標設定」といった4つの行動で、生産活動という現場に直接的に結びつくマネジメントシステムに活用していることが理解できる。これに次いで、「株主対応」、「研究開発の改善・向上」、「財務・経理の改善・向上」、「市場・顧客動向の把握」、「内部監査」の5つの行動である。これらは株主や市場・顧客を意識しながら、他部門の業務への貢献や内部監査に対応するために活用しているものと解釈できよう。こうした解釈に立てば、現場の管理プロセスを超えて、相対的に組織内部全体で活用しようとの姿勢を示していると考えられる。そして、最後が「顧客クレーム対応」と「調達先評価」での活用である。これは組織を超えて、顧客やサプライチェーンに対して ISO のマネジメントシステムを活用しようとの姿勢を示す。

¹⁴ 解説：図表 3-17 は、完璧推進体制グループの規格活用の現状についての因子分析です。ここでは3つの因子の存在が確認できました。左から第1因子、第2因子、第3因子となっています。「分散の%」で示されているように、この順番で説明力が下がります。第1因子は上から4つの行動に大きな影響を与え、第2因子はその次の5つの行動に影響を与えています。第3因子はその次の2つの行動に影響を与えています。しかし、最後の2つの行動は、数値が0.5未満なので、どの因子からも影響を受けていません。表では因子に応じて、その影響力が大きい順番で行動項目が並べてあります。まずは第1因子で示される行動を確保し、次に第2因子、そして第3因子での行動を追求するという、規格での活用の基本的な姿勢が理解できます。これら3つの因子を合わせて、規格活用行動の54.5%、つまり半分以上が説明できます。

このように理解すると、まずは ISO を導入した現場でのマネジメントシステムの強化に規格を活用し、それに次いで組織内での活用、さらに組織外も含めて活用するという基本的な意図・姿勢が見えてくる。規格の活用を通して ISO の導入の実を上げるためには、多くの方向に向けて包括的に活用するのではなく、統制しやすいマネジメント領域から確実に活用し、その基盤に基づいて徐々に活用の範囲を広げていくことがポイントであることを示唆していると思われる。相対的に活用しやすい領域での活用を重視し、それから難易度が高くなるとされる領域へと活用の範囲を広げていくことで、着実に活用の実を上げようとする動きを示唆しているように思われる。

他の推進体制グループでの規格活用をみてみよう（図表 3-18）¹⁵。

図表 3-18 高・中・低推進体制組織の規格価値実現行動

高推進体制			中推進体制		
規格活用の現状	第1因子	第2因子	規格活用の現状	第1因子	第2因子
管理・業務の方針・目標設定	0.751	0.053	管理・業務の方針・目標設定	0.748	0.040
全社的MS	0.682	0.104	管理プロセスの改善	0.696	-0.059
生産活動の改善・向上	0.669	0.246	生産活動の改善・向上	0.679	0.252
管理プロセスの改善	0.669	0.012	顧客クレーム対応	0.661	0.131
顧客クレーム対応	0.666	0.101	全社的MS	0.644	0.062
業務遂行モニター	0.619	0.304	業務遂行モニター	0.640	0.243
調達先評価	0.612	0.207	データ収集分析	0.589	0.365
データ収集分析	0.552	0.364	調達先評価	0.573	0.240
研究開発の改善・向上	0.136	0.749	研究開発の改善・向上	0.097	0.771
株主対応	0.039	0.679	株主対応	-0.034	0.717
内部監査	0.223	0.589	内部監査	0.175	0.619
財務・経理の改善・向上	0.068	0.588	財務・経理の改善・向上	0.138	0.489
市場・顧客動向の把握	0.435	0.515	市場・顧客動向の把握	0.402	0.473
分散の %	28.4	17.9	分散の %	28.2	17.6

因子抽出法: 主成分分析

回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

a 3回の反復で回転が収束しました。

因子抽出法: 主成分分析

回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

a 3回の反復で回転が収束しました。

低推進体制

規格活用の現状	第1因子	第2因子
管理・業務の方針・目標設定	0.776	0.077
生産活動の改善・向上	0.761	0.216
業務遂行モニター	0.733	0.222
管理プロセスの改善	0.718	0.026
全社的MS	0.711	0.196
顧客クレーム対応	0.665	0.193
データ収集分析	0.661	0.311
調達先評価	0.625	0.295
研究開発の改善・向上	0.122	0.782
株主対応	0.005	0.725
内部監査	0.237	0.569
市場・顧客動向の把握	0.496	0.498
財務・経理の改善・向上	0.235	0.466
分散の %	33.7	17.6

因子抽出法: 主成分分析

回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

a 3回の反復で回転が収束しました。

¹⁵ 解説: 図表 3-18 は、高推進体制、中推進体制、低推進体制での規格活用の現状についての因子分析を示しています。いずれも因子は二つで、しかも第 1 因子、第 2 因子での構成要素は同じです。グループによって第 1 因子での重要性が多少前後しています。重要性の置き方が多少違うと思われませんが、数値をみると大きくは変わらないとも解釈できます。第 2 因子では重要性の順番は違いません。最後の 2 つの活用項目は、高推進体制では 0.5 以上なので、第 2 因子から影響を受けていますが、中推進体制と低推進体制での 0.5 未満なので、第 2 因子からは影響を受けていません。第 2 因子とは連動していないと解釈されます。

いずれの推進体制グループでも、同じような傾向を示している。2つの因子が確認でき、それは「管理・業務の方針・目標設定」、「全社的MS」、「生産活動の改善・向上」、「管理プロセスの改善」、「顧客クレーム対応」、「業務遂行モニター」、「調達先評価」、「データ収集分析」を関連付けて活用することを最も重視して、これに次いで「研究開発の改善・向上」、「株主対応」、「内部監査」、「財務・経理の改善・向上」、「市場・顧客動向の把握」を関連付けて活用するという行動パターンである。それぞれの行動群内での優先順位には相違がみられるものの、こうした基本的な活用意図・姿勢に関しては大きな違いがないと思われる。完璧推進体制のように現場から、組織内、そして組織外へと活用を体系化しようとする姿勢が希薄であるように思われる。

こうしてみると、規格活用では、完璧推進体制とその他の推進体制では、規格活用での基本的な考え方・意図に相違があるように思われる。こうした相違を考慮すると、マネジメントシステムとして、どのように規格を活用するのかという基本的な意図・姿勢が、規格価値の実現に影響を及ぼす可能性があることを示しているとも解釈できよう。この点が、規格価値の実現では一つのポイントなのかもしれない。

・ 審査価値

審査の活用では、一つの因子しか確認できない（図表 3-19）¹⁶。すべての活用行動が関連付けられていることが理解できる。つまり、審査を統合的に活用しようとの意図が存在すると考えられる。

図表 3-19 完璧推進体制組織での審査価値実現行動

完璧推進体制	
審査の活用	第1因子
従業員の意識向上	0.806
組織運営	0.796
経営者の気づき	0.791
従業員教育	0.783
不適合指摘	0.774
MSの見直し・改善	0.769
MS検討視点の拡大	0.532
分散の %	57.1

因子抽出法: 主成分分析

a 1 個の成分が抽出されました

審査の活用では、「従業員の意識向上」、「組織運営」、「経営者の気づき」、「従業員教育」、「不適合指摘」、「MSの見直し・改善」の順で優先的に活用されている。マネジメントシス

¹⁶ 解説：図表 3-19 は完璧推進体制グループの審査活用に関する因子分析結果です。因子は1つしか確認できません。審査活用では、すべての行動が関連づけられていると解釈できます。数値をみると、「MS検討視点の拡大」は因子から影響を受けていて、連動しているものの、その影響は、その他の活用行動に比べて小さいことが分かります。この点は、他の推進体制では影響を受けないほどの小さくなっていると解釈すると、他の推進体制と同じような傾向を示しているとも考えられます。

テムの改善に向けて、それまで考えていなかった視点を審査から得ようとする「MS 検討視点の拡大」は、もっとも関連づけが低いものになっている。ISO を導入している現場の従業員の意識向上、組織運営、経営者の気づき、従業員教育などに重要性を置いていることは、まずは ISO を通じて意識改革を実現し、組織の運営と従業員育成に活かそうとの姿勢を表し、その結果として不適合指摘を活用しながら MS の見直し・改善、MS 検討での視点の拡大に結びつけようと考えていることを示唆していると思われる。

図表 3-20 高・中・低推進体制組織での審査価値実現行動

高推進体制		中推進体制	
審査の活用	第1因子	審査の活用	第1因子
従業員教育	0.799	MSの見直し・改善	0.786
従業員の意識向上	0.789	従業員教育	0.772
MSの見直し・改善	0.786	従業員の意識向上	0.755
経営者の気づき	0.784	経営者の気づき	0.745
組織運営	0.733	不適合指摘	0.723
不適合指摘	0.725	組織運営	0.701
MS検討視点の拡大	0.456	MS検討視点の拡大	0.441
分散の %	53.8	分散の %	50.7

因子抽出法: 主成分分析

a 1 個の成分が抽出されました

因子抽出法: 主成分分析

a 1 個の成分が抽出されました

低推進体制

審査の活用	第1因子
従業員教育	0.793
MSの見直し・改善	0.791
経営者の気づき	0.790
従業員の意識向上	0.785
不適合指摘	0.751
組織運営	0.736
MS検討視点の拡大	0.491
分散の %	54.9

因子抽出法: 主成分分析

a 1 個の成分が抽出されました

こうした審査活用での基本的な姿勢は、他の推進体制組織でも見られる（図表 3-20）¹⁷。いずれの推進体制でも、因子は一つしかなく、すべての審査行動が関係づけられていることが理解できる。審査を統合的に活用しようとの意図が見えてくる。

また、個別的な行動の重要性では多少の相違が見られ、「MS の見直し・改善」の位置づけが相対的に相違しているものの、「MS 検討視点の拡大」が最も重要性が低く、それが他

¹⁷ 解説：図表 3-20 は高推進体制、中推進体制、低推進体制での審査活用に関する因子分析の結果を示しています。いずれでも因子は 1 つです。それぞれの活用が連動していることを意味します。0.5 以上の数値での項目では、つまり第 1 因子に影響を受けている活用行動では、その影響の受け方、活用の重要性に多少の相違がみられますが、数値からして、それほど大きな相違ではないとも解釈できます。また、すべてのグループで、「MS 検討視点の拡大」は影響を受けていません。連動されていないと解釈できます。完璧推進体制でも同様の傾向がみられていることからすると、「MS 検討視点の拡大」は審査の活用では、最も低い位置づけにあることは、すべて推進体制グループで共通していることが理解できます。

の項目と関連づけられていないという共通性がみられる。これに対して、完璧推進体制ではすべての行動が、「MS 検討視点の拡大」までも含めて関連付けられている。この意味で、完璧推進体制組織では、すべての審査効果をより統合的に活用できていると解釈できるものの、基本的な活用での考え方には相違がないものと理解できよう。

こうしてみると、審査の活用では、組織的推進体制の相違によって基本的な活用意図・姿勢は変わることはないが、その活用の程度における違いが存在するものと解釈できる。

・全体的評価

全体的評価についても、その関連性を確認した（図表 3-21）¹⁸。

評価はすべての項目が関連付けられていることが理解できる。また、重要性からすると、「入札・取引条件」、「二社監査の低減」、「海外取引の拡大」、「全社的 MS」、「顧客へのアピール」の順番でメリットが享受されている。「競合との差別化」のメリットが一番低いものになっている。ISO の導入では、やはり入札・取引条件でのメリットが最も大きいことが確認でき、その次に二社監査での監査の負荷が少なくなっていること、そして海外での取引の拡大に結びついていることが認識されている。こうしてみると、ISO の導入は対外的なメリットが大きいことが確認できる。

図表 3-21 完璧推進体制組織での ISO 全体的評価

完璧推進体制	
ISO全体的評価	第1因子
入札・取引条件	0.791
二社監査の低減	0.788
海外取引の拡大	0.701
全社的MS	0.640
顧客へのアピール	0.633
競合との差別化	0.514
分散の %	46.9

因子抽出法: 主成分分析

a 1 個の成分が抽出されました

全社的なマネジメントシステムを向上させるという「全社的 MS」も、全体的なメリットと結びついているが、そのメリットは対外的なものに比べると、相対的に享受できていない。ISO がマネジメントシステムの向上と密接に関連することを考えると、マネジメントシステムとして ISO を整備・構築していくという視点からは、まだ改善の余地が残されて

¹⁸ 解説：図表 3-21 は完璧推進体制グループの全体的評価に関する因子分析です。因子が 1 つだけしか確認できない、またすべての数値が 0.5 以上なので、すべての評価項目が関連付けられて評価されていると解釈できます。とは言え、「競合との差別化」の数値は低く、この点でのメリットの享受は難しいことを示唆しています。

これらの評価項目が全体として、ISO の全体的評価の 46.9% しか説明できていないことを考慮すると、ISO の全体的な評価では、ここで示される評価項目以外での評価項目が存在することを示唆しているのかもしれない。または、むしろ、ISO を全体的に評価することそれ自体が単純なことではなく、複雑なものであるため、評価項目を多く揃えたとしても、組織の評価行動はここまでしか説明できないことを示唆しているのかもしれない。いずれにしろ、ISO の評価に関しては、さらに深く分析する必要があるようです。

いることが示唆される。

また、顧客へのアピールは相対的には難しいことが、そして競合との差別化でのメリットが最も難しいことが理解できる。市場拡大・顧客獲得を意図して、ISO を活用して競争上での差別的な優位性を構築しようとするには、さらに工夫を積み重ねていくことが求められるようである。

こうした評価での基本的な受け止め方は、その他の推進体制組織でもほぼ同様の傾向を示している（図表 3-22）¹⁹。因子は 1 つのみ確認でき、「入札・取引条件」、「二社監査の低減」、「海外取引の拡大」が上位に位置づけられ、「顧客へのアピール」、「全社的 MS」が次に続き、最後に「競合との差別化」がきている。また、「競合との差別化」ではメリットが全体的評価には関連付けられていないことも共通している。

完璧推進体制でも、こうしたメリットの享受での位置づけは同じであった。ISO からのメリットの享受では、同じ傾向が見られることが確認できたといえよう。また完璧推進体制では、すべてのメリットが連動していることから、メリットの享受での程度がより高くなっていると解釈できよう。

全体的評価からみると、ISO からのメリットの享受の仕方としては、基本的には組織的な推進体制に基づく相違は、それほどないことが理解できる。違いは享受の程度にあり、完璧な組織体制を整備することで、すべてのメリットを享受できるようになることが示唆されている。

図表 3-22 高・中・低推進体制組織での ISO 全体的評価

高推進体制		中推進体制	
ISO全体的評価	第1因子	ISO全体的評価	第1因子
入札・取引条件	0.759	入札・取引条件	0.781
海外取引の拡大	0.744	海外取引の拡大	0.734
二社監査の低減	0.719	二社監査の低減	0.705
顧客へのアピール	0.604	顧客へのアピール	0.629
全社的MS	0.569	全社的MS	0.535
競合との差別化	0.391	競合との差別化	0.447
分散の %	41.5	分散の %	42.1

因子抽出法: 主成分分析

a 1 個の成分が抽出されました

因子抽出法: 主成分分析

a 1 個の成分が抽出されました

¹⁹ 解説：図表 3-22 は高推進体制、中推進体制、低推進体制での ISO 全体評価における因子分析の結果を示しています。すべてのグループで因子は 1 つ、その因子との関係性の強さも同じ順位で並んでいます。また、「競合との差別化」ではメリットを連動できていないことも共通しています。完璧推進体制と結果を比較すると、「二社監査の低減」の位置づけが異なるものの、大きな相違は見られないとも解釈できます。メリット享受の在り方では、推進体制の相違による違いが基本的にはないと解釈できます。

低推進体制

ISO全体的評価	第1因子
入札・取引条件	0.761
海外取引の拡大	0.760
二社監査の低減	0.675
顧客へのアピール	0.665
全社的MS	0.608
競合との差別化	0.474
分散の%	44.2

因子抽出法: 主成分分析

a 1 個の成分が抽出されました

・ISO 価値と評価

最後に、価値実現行動が全体的な評価に結びついているのかを、確認しよう。

因子分析では、それぞれの因子を確認するとともに、そうした因子に基づいて、因子との関係性の強さに応じて、平均値が0で、左右に正規分布するように、すべての回答に対して新たな変数としての数値を与える。したがって、回答した組織は因子に対応した新たな変数を持つことになり、因子を基準として、その程度が判断できるようになる。つまり、この変数の間の関係を相関分析することで、因子間の関係性を確認できることになる。

図表 3-23 完璧推進体制組織での価値実現行動と評価

完璧推進体制 因子	認証取得効果 第1因子	規格活用 第1因子	規格活用 第2因子	規格活用 第3因子	審査活用 第1因子
認証取得効果第1因子					
規格活用第1因子	.352**				
規格活用第2因子	.319**	0.000			
規格活用第3因子	.337**	0.000	0.000		
審査活用第1因子	.457**	.546**	.248**	.296**	
全体評価第1因子	.514**	.214**	.531**	.309**	.469**

**相関係数は1%水準で有意（両側）です。

完璧推進体制グループの因子間関係を分析すると、認証、規格、審査の3つの価値実現行動と全体的評価の間のすべてで、有意な正の関を確認できる（図表 3-23）²⁰。つまり、価値実現行動のそれぞれにおいて高い価値を実現している組織ほど、その他の価値実現行動においても高い価値を実現している。この意味で価値実現行動はそれぞれが関連し合っていると解釈できる。また、価値実現行動のそれぞれが、評価とも正の相関を示していることから、それぞれの価値実現行動を高く実現している組織ほど、ISOからのメリットを多く得ている。つまり、価値実現行動は高い評価を導き出していることが確認できる。

こうした関連性を、他の推進体制組織でも確認したところ、同じような結果を得た（図表

²⁰ 解説：図表 2-23 は、完璧推進体制グループでの因子間の相関分析です。分析結果はすべての因子の間で有意な正の相関を示しています。ところで、規格活用の3つの因子間では、そもそもそれらの因子が独立した影響要因として抽出されたものなので、相関はありません。すべての価値実現行動は連動し合っていること、またすべての価値実現行動がISO評価にプラスの影響を与えていると解釈できます。

3-24) ²¹。

分析結果は、推進体制が異なる組織においても、完璧推進体制組織と同じように、3つの価値実現行動は連動していて、一つの価値実現行動に長けている組織は、他の価値実現行動にも長けていることが理解できる。また、価値実現行動に長けている組織ほど、ISOを高く評価している、つまり、高いメリットを享受している。

組織推進体制が3つの価値実現行動の巧拙に影響を与えていることがあるとはいえ、それぞれの組織体制の中にあっても、やはり価値実現行動の巧拙が存在していて、それに応じて、価値実現行動に差が生じ、その結果としてISO全体の評価に差が出ていることが確認できた。

図表 3-24 高・中・低推進体制組織での価値実現行動と評価

高推進体制 因子	認証取得効果 第1因子	規格活用 第1因子	規格活用 第2因子	審査活用 第1因子
認証取得効果第1因子				
規格活用第1因子	.446**			
規格活用第2因子	.308**	0.000		
審査活用第1因子	.476**	.583**	.309**	
全体評価第1因子	.413**	.304**	.441**	.439**

**相関係数は1%水準で有意（両側）です。

中推進体制 因子	認証取得効果 第1因子	規格活用 第1因子	規格活用 第2因子	審査活用 第1因子
認証取得効果第1因子				
規格活用第1因子	.452**			
規格活用第2因子	.286**	0.000		
審査活用第1因子	.426**	.560**	.254**	
全体評価第1因子	.443**	.328**	.450**	.400**

**相関係数は1%水準で有意（両側）です。

低推進体制 因子	認証取得効果 第1因子	規格活用 第1因子	規格活用 第2因子	審査活用 第1因子
認証取得効果第1因子				
規格活用第1因子	.509**			
規格活用第2因子	.255**	0.000		
審査活用第1因子	.513**	.657**	.346**	
全体評価第1因子	.442**	.431**	.409**	.554**

**相関係数は1%水準で有意（両側）です。

²¹ 解説：図表 2-24 は高・中・低推進体制組織での価値実現行動と全体的評価に関する因子間の相関分析結果です。すべての因子間で有意な正の相関が確認できます。価値実現行動の間、そして価値実現行動と全体的評価の間にプラスの関係性が存在することを確認できます。それぞれの価値実現行動の巧拙が、互いに影響し合っていること、またそれが評価の高低に影響を及ぼしていると解釈できます。

第4節 まとめ

われわれの調査の枠組みに基づいて、ISOを導入して、その潜在的な可能性を最大限に引き出すために組織が取るべき行動について分析した。組織運営体制、ISOの3つの価値の実現、そして全体的な評価との間に関して、優良組織の行動をそれ以外の組織と比較しながら明らかにしてきた。

こうした分析結果は、ISOの導入による効果を最大限に実現するためには、もちろん、優良組織から学ぶことが必須であることを明らかにしている。しかし、組織の推進体制レベルがどのようなものであれ、その中でも相違が生じていることも確認できた。優良組織の行動に近づくためにISOの運用手法、運用体制を精緻化する努力はもちろんのこと、推進体制の程度に関わらず、ISOの可能性を常に追求するために、ISOの効果的な運用に関するノウハウを明確にし、そうしたノウハウをISO導入組織間でも、また認証機関との間でも共有し、互いに強化し合うことが求められているように思われる。

結びに代えて

ISO はマネジメントシステム規格として、マネジメントシステムの質を確保するためのものである。それは品質や環境に代表されるように、特定の目的に沿って、それを達成するためにマネジメントシステムを効果的、効率的に構築するためのものである。もちろん、最終的には、それらの個別的な目的を超えて、組織の事業目的に貢献するものである。したがって、ISO を導入し、それを活用する組織は、単に認証を得るためだけでなく、組織目的達成に向けて、マネジメントシステムの改善・向上を目指して ISO の運用を図っている。企業成長に向けて ISO を活用しているのである。それでは、どのようにして ISO を運用したら、そうした意図を実現できるのだろうか。

すでに 5 年前、われわれマーケット調査委員会は、こうした問題意識に基づいて、事例研究に基づいて、認証優良企業の ISO 活用事例を分析、整理した（報告書『ISO マネジメントシステムの価値向上を目指して～認証機関からみた有効活用事例集～』、2017 年）。ここでは少数の事例ではあるものの、ISO を企業成長に結びつけるための活用方法の一端を垣間見ることができた。

今回は、同じ問題意識に基づいて、ISO 認証では最も多くの組織が導入している ISO9000（品質）と ISO14000（環境）を対象として、その導入・活用の実態を、アンケート調査によって明らかにした。さらに、そうした実態に基づいて、どのようにしたら ISO が本来的に意図しているマネジメントシステムとしての価値を実現できるのかも究明した。前回の調査は、限られた調査対象からの経験、ノウハウに基づく分析結果であった。しかも、優良企業だけに見られる共通性であった。今回は、幸いにして、4,500 を上回る回答を得た。日本で ISO を導入している組織を多く網羅することができ、その全体像から ISO の有効な活用方法を導き出せたのではないかと考える。

ISO が日本に導入されてから、すでに 30 年近くが経過している。その間、日本の組織は独自に、また認証機関との関係を活用するなどして、ISO の活用に知恵を絞り、ノウハウを蓄積してきた。今回の調査では、こうしたノウハウをできるだけ体系的に整理することを目指した。

われわれが考える ISO の価値は、認証、規格、審査の 3 つの価値から成り立つ。そうした価値を実現するためには、組織的、体系的な ISO の運営が求められる。こうした運営の仕方における相違が、価値実現に影響を及ぼすとの前提で、アンケート調査を実施した。

調査データの分析から、回答組織においては全体として、ISO の運営体制の相違が認証、規格、審査価値の実現に影響を及ぼしていることを確認できた。また、認証、規格、審査での価値を実現するための個々の行動はそれぞれが体系的に連動し合っていること、さらには 3 つの価値実現行動の間でも、行動が体系的に連動し合っていることも確認できた。つまり、ISO の活用を推進する組織体制が整備されていて、それに基づいて ISO の価値を実現する行動を体系的に連動させて実施している組織が、ISO が持つ潜在的な価値を実際に導き出しているのである。しかも、そうした価値実現によって、ISO に対する全体的な評価を高めている。つまり、ISO からより多くのメリットを享受している。

分析では、さらに ISO 推進組織体制での重要な要素である全社的な取組、トップマネジメントの関与、他のスタッフ部門との連携、本来業務への一体化といった 4 つの組織的行

動に基づいて、その達成度に応じて回答組織を4分類して、組織的な推進体制の相違により詳しい検討を加えた。これらの4つの組織行動を完全に整えている組織は、ISOの3つの価値実現行動を最も充実して実施していて、その結果として、ISOでのメリットを最も多く享受している。また、これらの組織行動の整備の度合いに応じて、価値実現行動のレベルも、それに応じてISOからのメリットの享受のレベルも相違していることも確認できた。

しかも、4つの類型では、それぞれの中でも、価値実現行動が連動していて、価値実現行動のレベルに応じて、メリットの享受が異なってくることも確認できた。ISOから最大限のメリットを享受するためには、組織推進体制を向上させることはもちろんのこと、さらには推進体制のレベルに関わりなく、価値実現行動を充実させることも必要であることが理解できた。

加えて重要なことは、こうした組織的な推進体制も、価値実現行動も、ISOの継続年数を重ねることでは習得できないということである。効果的な推進体制や価値実現行動が何であるかを理解して、意図的にそれらを充実させていくことが求められているわけである。われわれの分析では、組織推進体制を充実させるためのポイント、すなわち4つの組織的要素を明らかにしただけでなく、それぞれの価値実現行動での行動間の関係性や優先順位も明らかにした。そうした関係性を考慮しつつ、優先順位の高い行動の実現に重きを置き、価値実現行動を精緻化することが、意図的に価値実現行動を充実することにつながるはずである。

もちろん、われわれの調査には限界がある。われわれの分析結果は、ISOのマネジメントシステムとしての可能性を最大限に引き出すための方向性を明らかにするものである。日本の組織が経験を通して蓄積してきたノウハウに基づいて、効果的な組織的推進体制を整備するためには、全社的な取組、トップマネジメントの関与、他のスタッフ部門との連携、そして本来業務への一体化を高めることがポイントであることを検証した。とは言え、具体的に、どのような仕組み、仕掛けを用いて、どのような手順で、それらを高めるのかといった点については、アンケート調査では明らかにはできていない。

同様に、それぞれの価値実現行動についても、それらを充実させるための基本的な考え方、方向性は明らかにしたが、具体的な仕組み・仕掛け、手順は、必ずしも明確にされたわけではない。

こうした意味で、われわれの調査は、ISOの価値を実現するための基本的な考え方、方向性を、日本の組織の実態に基づいて明らかにしたものである。とは言え、こうした基本的な考え方や方向性をデータに基づいて実証的に明らかにしたことは、重要な意味を持つものと自負している。

われわれの願いは、こうした基本的な考え方や方向性に基づいて、ISOを活用している組織、活用しようとする組織が、またそうした活用を認証を通して支援する認証機関も、互いに実践を通して具体的な方法論を学び合い、研鑽し合う基盤を提供することである。

今回の調査結果が、そうした基盤になれば幸いである。

明治学院大学 経済学部 教授
神田 良

ISO の組織的な活用に関するアンケート

【回答者属性】

ご回答者のお役職をお答えください。

1. トップマネジメント（社長）
2. トップマネジメント（担当役員）
3. トップマネジメント（工場長）
4. トップマネジメント（その他）
5. ISO 管理責任者
6. ISO 事務局
7. その他

【Q1 取得認証】

認証取得されている規格は何でしょうか。

1. QMS のみ
2. EMS のみ
3. Q+E（審査は統合）
4. Q+E（個別で審査）

【Q2 認証取得機関】

認証取得機関はどこでしょうか（QMS）。下から選択してください。

認証取得機関はどこでしょうか（EMS）。下から選択してください。

1. 一般財団法人日本科学技術連盟 ISO 審査登録センター
2. 日本化学キューエイ株式会社
3. 一般財団法人日本ガス機器検査協会 QA センター
4. 株式会社日本環境認証機構
5. 日本規格協会ソリューションズ株式会社
6. 日本検査キューエイ株式会社
7. 一般財団法人日本自動車研究所認証センター
8. 一般財団法人日本燃焼機器検査協会マネジメントセンター
9. 一般社団法人日本能率協会審査登録センター
10. 一般社団法人日本品質保証機構
11. BSI グループジャパン株式会社
12. ペリージョンソン レジストラー インク
13. 株式会社マネジメントシステム評価センター
14. 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
15. その他

【Q3 認証継続年数】

認証取得年数（QMS）はどのくらいでしょうか。

認証取得年数（EMS）はどのくらいでしょうか。

1. 5 年未満
2. 5 年から 10 年未満
3. 10 年から 20 年未満
4. 20 年以上

【Q4 認証対象従業員数】

現在、認証対象となっている人員はどのくらいでしょうか。

1. 5,000 人以上
2. 1,000 人以上 5,000 人未満
3. 100 人以上 1,000 人未満
4. 50 人以上 100 人未満
5. 50 人未満

【Q5 事務局体制】

専任・兼任の状況

1. 専任のみ
2. 兼任のみ
3. 専任と兼任

【Q6 事務局の人数】 複数回答

人数

1. 専任 3 人以上
2. 専任 1～2 人
3. 兼任 3 人以上
4. 兼任 1～2 人

【Q7 事務局責任者の担当年数】

現在の事務局責任者もしくは中心的な担当者の担当年数

事務局責任者もしくは中心的な担当者の標準的な在職年数

1. 10年以上 2. 5年以上10年未満 3. 1年以上5年未満 4. 1年未満

【Q8 社内推進体制：全社的な取組】

従業員の参画状況、取り組み状況

1. 全社として取り組んでいる 2. 事務局＋一部関係者 3. ほぼ事務局のみ

【Q9 社内推進体制：他のスタッフ部門と連携】

総務・企画・経理・人事などのスタッフ部門との協力・連携

1. かなりある 2. 一部ある 3. ほとんどない 4. 全くない

【Q10 社内推進体制：トップの関与】

トップマネジメントの関与

1. かなりある 2. 一部ある 3. ほとんどない 4. 全くない

MSに関するトップマネジメントへの報告

MSに関するトップマネジメントからのコメント・指示の頻度

1. 年1回のMRのみ 2. 半年に1度 3. 月に1回 4. 周期を決めず都度、頻繁に

【Q11 本来業務との一体化】

本来業務と一体化したMS運用

1. 認証維持のためだけに行う作業や記録類はなく、本来業務とMSが一体となり運用されている
2. 認証維持のためだけに行う作業や記録類等が一部存在するが、ほぼ本来業務と一体化し運用されている
3. 認証維持のためだけに行う業務や記録があり、本来業務と一体化しているとは言いきれない
4. 一体化していない

【Q12 認証の費用対効果】

MSの維持・認証継続の費用対効果

1. 得られている 2. 一部得られている 3. ほとんど得られていない 4. 全く得られていない

【Q13 MS取得動機と継続理由】 複数回答

MS認証、初回取得時の動機・理由

MS認証継続の動機・理由

1. 取引先（入札なども含む）から緒要求 2. 自社MSの整備 3. 業界他社との差別化
4. 社員の教育・訓練、力量向上 5. 自社の経営向上 6. その他

【Q14 認証取得効果】

利益向上への貢献

効率化への貢献

品質・環境でのリスク低減

社員教育への貢献

市場・顧客拡大への貢献

1. かなり出た 2. 多少出た 3. ほぼ横ばい 4. むしろ減少した

【Q15 規格としての活用の現状】

全社管理システム（MS）

市場動向・顧客動向の変化の把握

株主対応での活用

顧客からのクレーム対応

調達先の評価

データ収集・分析ツール

管理・業務での方針・目標設定

業務の遂行状況のモニター

生産活動改善・向上

管理プロセスそのものの改善

内部監査での活用

研究開発の改善・向上

財務・経理の改善・向上

1. かなり活用 2. 一部活用 3. あまり活用していない 4. 活用していない

【Q16 今後の活用への期待】

SDGs・ESGへの活用

全社的なリスク管理への活用

1. 全面的に活用できる 2. 一部活用できる 3. ほとんど活用できない 4. 全く別物

【Q17 審査の活用】

不適合指摘

組織運営での参考

経営者の気づき

従業員の教育

従業員の意識向上

MSの見直し・改善

MSを検討する視点の拡大

1. 大いに活用 2. 一部を活用 3. あまり活用していない 4. 活用していない

【Q18 審査の評価】

審査の判断基準

1. 質が第一 2. どちらかというと言質 3. どちらかというと言格 4. 言格が一番

【Q19 審査の評価】

審査の全体的満足度

1. 満足している 2. ほぼ満足 3. 一部不満がある 4. かなり不満がある

【Q20 ISOの全体的評価】

全体的なMSとして

二社監査の低減

入札条件・取引条件

顧客へのアピール

海外取引の拡大

競合との差別化

1. 大いにメリットがある 2. 一部メリットがある 3. あまりメリットがない 4. メリットがない

【Q21 認証維持への課題】

認証維持のための金銭的負担

認証維持のための担当者確保などの人的負担

1. 負担は感じない
2. 負担はあるが許容できる範囲内
3. 負担感が増えてきた
4. 負担が大きい

【Q22 継続意志】

認証の継続予定

1. 継続する
2. 状況に応じて継続予定
3. 継続するか未定
4. 継続しない

【Q23 認証辞退】 複数回答

認証辞退での判断基準

1. ISO 規格が古いと感じるとき
2. 会社からの要請が低くなっていると感じるとき
3. 会社の業績が不振なとき
4. 審査の指摘が不十分ないしは適切で無いと思うとき
5. 自社で十分に対応できると感じるようになったとき

以上

付録2 認証取得動機と継続理由での項目間の関係

2-1. 認証取得動機間の関係

取引先からの要求	自社 MS の整備		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	38.7	61.3	0.000
はい	54.7	45.3	

取引先からの要求	業界他社との差別化		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	62.9	37.1	0.000
はい	74.4	25.6	

取引先からの要求	社員教育		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	53.0	46.0	0.000
はい	65.6	34.4	

取引先からの要求	経営の向上		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	57.4	42.6	0.000
はい	74.1	25.9	

自社 MS の整備	業界他社との差別化		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	70.7	29.3	0.753
はい	70.2	29.8	

自社 MS の整備	社員教育		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	76.8	23.3	0.000
はい	46.2	53.8	

自社 MS の整備	経営の向上		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	75.7	24.3	0.000
はい	61.2	38.8	

業界他社との差別化	社員教育		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	65.4	34.6	0.000
はい	51.4	48.6	

業界他社との差別化	経営の向上		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	71.4	28.6	0.000
はい	60.9	39.1	

社員教育	経営の向上		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	80.1	19.9	0.000
はい	49.7	50.3	

解説：上記の表はクロス表と呼ばれます。クロス表では表頭と表側の変数の関係を、統計的に分布に偏りがどうかで分析します。

上記の表では、表側の変数のグループごとに、表頭の変数に対応する答えでの分布を示しています。つまり、横に数値を足すと100%になります。

これで、偏りが分析されるのです。ここでは2×2の表で、それぞれ2つの場合から成る変数ですが、偏りの分析はそれ以上の場合でも同じです。

・ χ^2 乗検定で有意、つまり有意確率が0.01（1%）よりも低い数値であるときは、表に示された結果としての分布（%）は偏りがあることを意味します。

例えば一番左上の表では、「取引先からの要求」を動機として選んだグループ（「はい」）はそれを動機として選ばなかったグループ（「いいえ」）と比べると、「自社 MS の整備」を選ぶ組織が少なくなっています（61.3%に対して45.3%）。少ないほうに偏っているのです。したがって、「取引先からの要求」を動機として選ぶ組織は「自社 MS の整備」を動機として選ばない傾向を示していると解釈できます。このように、有意な差があるときには、どちらに分布が偏っているかを確認して、解釈します。この場合、取引先からの要求と自社 MS の整備という動機は、互いに負の関係にあると解釈できます。

2-2. 認証継続理由間の関係

取引先からの要求	自社 MS の整備		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	37.3	62.7	0.000
はい	47.9	52.1	

取引先からの要求	業界他社との差別化		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	76.3	23.7	0.034
はい	78.9	21.1	

取引先からの要求	社員教育		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	41.9	54.1	0.000
はい	53.0	47.0	

取引先からの要求	経営の向上		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	51.7	48.3	0.000
はい	66.5	33.5	

自社 MS の整備	業界他社との差別化		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	79.6	20.4	0.010
はい	76.4	23.6	

自社 MS の整備	社員教育		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	63.3	36.7	0.000
はい	36.9	63.1	

自社 MS の整備	経営の向上		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	66.7	33.3	0.000
はい	55.4	44.6	

業界他社との差別化	社員教育		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	52.3	47.7	0.000
はい	34.7	65.3	

業界他社との差別化	経営の向上		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	63.5	36.5	0.000
はい	49.3	50.7	

社員教育	経営の向上		有意確率 × 2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	75.6	24.4	0.000
はい	46.0	54.0	

解説：前の表と同じように、有意水準が 0.01 より小さいときには、分布での偏りに基づいて、2 つの変数の間の関係を解釈します。

一番左上の表では、「取引先からの要求」が「いいえ」のグループは、「はい」グループよりも、自社 MS の整備を選ぶ組織が少なくなっています。

取引先からの要求は自社 MS の整備という動機を選択にマイナスの影響を及ぼしていると解釈できます。

付録 3 社内推進体制内での関係

従業員の参画	スタッフ部門との連携				有意確率 χ ² 乗検定
	かなりある	一部ある	ほとんどない	まったくない	
全社的取組	48.5	44.0	6.2	1.4	0.000
事務局と一部関係者	13.7	64.0	19.1	3.2	
ほぼ事務局のみ	6.6	28.9	42.8	21.7	

従業員の参画	トップの関与				有意確率 χ ² 乗検定
	かなりある	一部ある	ほとんどない	まったくない	
全社的取組	73.2	25.7	1.0	0.1	0.000
事務局と一部関係者	37.3	55.8	6.5	0.4	
ほぼ事務局のみ	17.5	44.8	29.9	7.8	

従業員の参画	トップへの報告				有意確率 χ ² 乗検定
	年1回のMRのみ	半年に1度	月に1回	その都度、頻繁に	
全社的取組	21.9	30.0	26.9	21.2	0.000
事務局と一部関係者	30.9	31.0	23.5	14.6	
ほぼ事務局のみ	47.1	24.8	19.0	9.2	

従業員の参画	トップからのコメント				有意確率 χ ² 乗検定
	年1回のMRのみ	半年に1度	月に1回	その都度、頻繁に	
全社的取組	23.9	30.1	21.8	24.2	0.000
事務局と一部関係者	33.6	29.7	20.0	16.7	
ほぼ事務局のみ	52.0	25.7	12.5	9.9	

スタッフ部門との連携	トップの関与				有意確率 χ ² 乗検定
	かなりある	一部ある	ほとんどない	まったくない	
かなりある	85.8	13.5	0.7	0.0	0.000
一部ある	48.9	48.6	2.3	0.1	
ほとんどない	31.6	50.9	15.7	1.9	
まったくない	32.2	41.3	19.8	6.6	

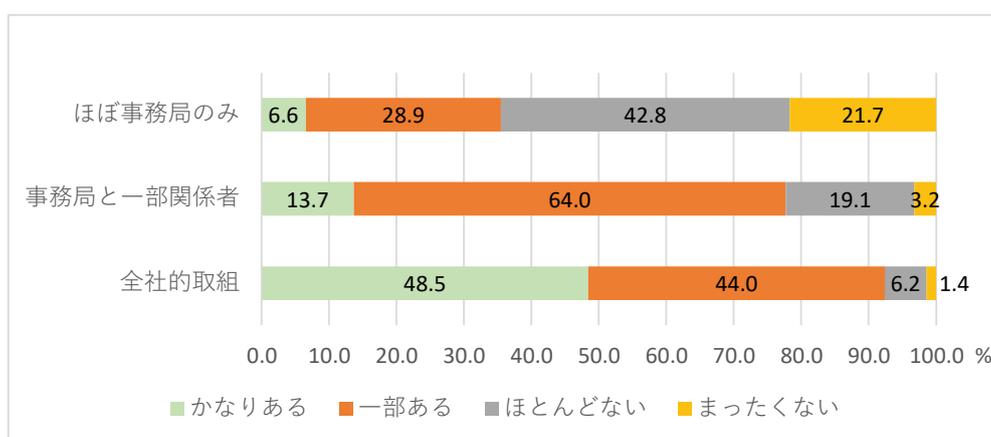
スタッフ部門との連携	トップへの報告				有意確率 χ ² 乗検定
	年1回のMRのみ	半年に1度	月に1回	その都度、頻繁に	
かなりある	20.3	28.2	27.9	23.7	0.000
一部ある	26.7	31.4	25.2	16.7	
ほとんどない	34.2	32.5	21.6	11.7	
まったくない	40.8	26.7	19.2	11.7	

スタッフ部門との連携	トップからのコメント				有意確率 χ ² 乗検定
	年1回のMRのみ	半年に1度	月に1回	その都度、頻繁に	
かなりある	22.2	28.2	23.2	26.4	0.000
一部ある	29.1	30.9	21.0	19.1	
ほとんどない	36.8	32.6	15.2	15.4	
まったくない	46.2	24.4	14.3	15.1	

解説：ここでは2つの変数が、3つないしは4つの場合に分かれています。3×4または4×4のクロス表です。ここでも、有意水準が0.01未満である時には、表側の変数が表頭の変数の分布に対して影響を及ぼしているかどうかを、各グループごとの分布を見て解釈します。

理解しやすいように、一番上の表を下図のようにすると、全社的取組の程度が高いグループのほうが、スタッフ部門との連携が「かなりある組織」が多くなっています。全社的な取組はスタッフ部門との連携を促進させると解釈できます。このように他の表も解釈します。

従業員の参画とスタッフ部門との連携



付録4 認証取得動機と認証継続理由

4-1. 取引先からの要求と継続理由

取得動機 取引先からの要求	認証継続理由： 取引先からの要求		有意確率 χ^2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	88.3	11.7	0.000
はい	17.3	82.7	

取得動機 取引先からの要求	認証継続理由： 自社MSの整備		有意確率 χ^2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	39.1	60.9	0.000
はい	45.7	54.3	

取得動機 取引先からの要求	認証継続理由： 業界他社との差別化		有意確率 χ^2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	73.0	27.0	0.000
はい	80.4	19.6	

取得動機 取引先からの要求	認証継続理由： 社員の教育訓練		有意確率 χ^2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	41.7	58.3	0.000
はい	51.9	48.1	

取得動機 取引先からの要求	認証継続理由： 経営の向上		有意確率 χ^2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	51.5	48.5	0.000
はい	65.0	35.0	

4-2. 自社MSの整備と継続理由

取得動機 自社MSの整備	認証継続理由： 取引先からの要求		有意確率 χ^2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	35.9	64.1	0.000
はい	47.4	52.6	

取得動機 自社MSの整備	認証継続理由： 自社MSの整備		有意確率 χ^2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	75.2	24.8	0.000
はい	12.7	87.3	

取得動機 自社MSの整備	認証継続理由： 業界他社との差別化		有意確率 χ^2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	79.0	21.0	0.054
はい	76.7	23.3	

取得動機 自社MSの整備	認証継続理由： 社員の教育訓練		有意確率 χ^2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	60.4	39.6	0.000
はい	36.7	63.3	

取得動機 自社MSの整備	認証継続理由： 経営の向上		有意確率 χ^2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	66.5	33.5	0.000
はい	54.4	45.6	

4-3. 業界他社との差別化と継続理由

取得動機 業界他社との差別化	認証継続理由： 取引先からの要求		有意確率 χ ² 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	39.3	60.7	0.000
はい	47.5	52.5	

取得動機 業界他社との差別化	認証継続理由： 自社 MS の整備		有意確率 χ ² 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	44.3	55.7	0.076
はい	41.4	58.6	

取得動機 業界他社との差別化	認証継続理由： 業界他社との差別化		有意確率 χ ² 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	96.2	3.8	0.000
はい	34.0	66.0	

取得動機 業界他社との差別化	認証継続理由： 社員の教育訓練		有意確率 χ ² 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	53.7	46.3	0.000
はい	35.7	64.3	

取得動機 業界他社との差別化	認証継続理由： 経営の向上		有意確率 χ ² 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	63.8	36.2	0.000
はい	52.0	48.0	

4-4. 社員の教育訓練と継続理由

取得動機 社員の教育訓練	認証継続理由： 取引先からの要求		有意確率 χ ² 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	38.0	62.0	0.000
はい	47.7	52.3	

取得動機 社員の教育訓練	認証継続理由： 自社 MS の整備		有意確率 χ ² 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	50.5	49.5	0.000
はい	32.3	67.7	

取得動機 社員の教育訓練	認証継続理由： 業界他社との差別化		有意確率 χ ² 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	82.7	17.3	0.000
はい	70.1	29.9	

取得動機 社員の教育訓練	認証継続理由： 社員の教育訓練		有意確率 χ ² 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	74.0	26.0	0.000
はい	7.9	92.1	

取得動機 社員の教育訓練	認証継続理由： 経営の向上		有意確率 χ ² 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	69.3	30.7	0.000
はい	46.1	53.9	

4-5. 経営の向上と継続理由

解説：前の表と同じように、有意水準が0.01より小さいときには、分布での偏りに基づいて、2つの変数の間の関係を解釈します。
 ちなみに、左の経営の向上と取引先からの要求の間の関係は図で示すと下のようになり、経営の向上を動機とする組織は取引先からの要求を選ばない傾向を示している。

取得動機 経営の向上	認証継続理由： 取引先からの要求		有意確率 χ^2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	37.4	62.6	0.000
はい	51.2	48.8	

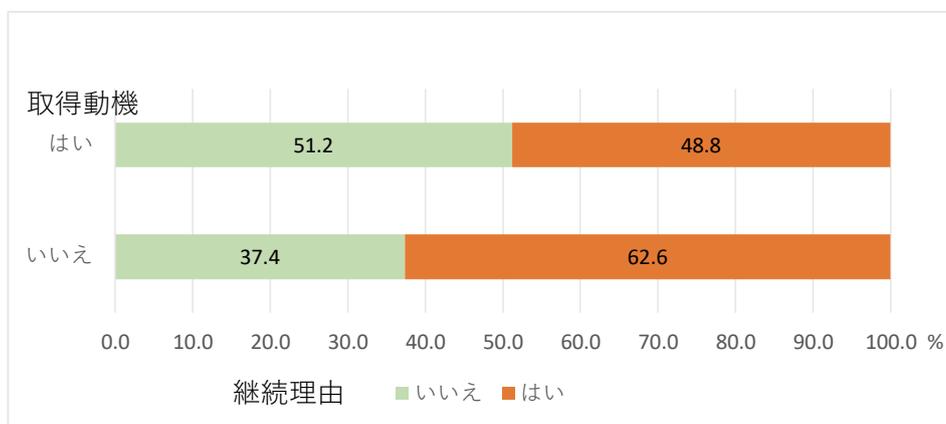
取得動機 経営の向上	認証継続理由： 自社MSの整備		有意確率 χ^2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	46.5	53.5	0.000
はい	36.8	63.2	

取得動機 経営の向上	認証継続理由： 業界他社との差別化		有意確率 χ^2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	81.3	18.7	0.000
はい	70.3	29.7	

取得動機 経営の向上	認証継続理由： 社員の教育訓練		有意確率 χ^2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	57.0	43.0	0.000
はい	29.8	70.2	

取得動機 経営の向上	認証継続理由： 経営の向上		有意確率 χ^2 乗検定
	いいえ	はい	
いいえ	83.8	16.2	0.000
はい	9.7	90.3	

取得動機（経営の向上）別による認証継続理由（取引先からの要求）の分布



<委員長>

明治学院大学 経済学部 教授 神田 良

<委員（機関名 五十音順）>

株式会社日本環境認証機構	森川 繁
一般財団法人日本ガス機器検査協会	中山 勝己
日本検査キューエイ株式会社	小橋 弘政
一般社団法人日本能率協会	平川 雅宏
一般財団法人日本品質保証機構	浦辺 摂

<委員・幹事>

一般財団法人日本科学技術連盟	小野寺 将人
一般財団法人日本科学技術連盟	安井 亮一

<事務局>

一般財団法人日本科学技術連盟 山広 早紀

2022年3月31日 第一版 発行

著 作 JACBマーケット調査委員会

発 行 日本マネジメントシステム認証機関協議会（JACB）事務局

印刷会社 株式会社金精社

© 2022 JACB Market Research Committee

本書の全部または一部を無断で複写複製（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。