

## ISO9001とナレッジ・マネジメント

### 目次

1. ISO9001 認証取得社数の状況
2. 認証取得企業の業界ごとのマネジメントレベルの格差
3. ISO9001 取得企業の品質レベルとナレッジ共有の優劣差
  - 1) 品質マネジメントの優劣
  - 2) 是正措置報告書
  - 3) 品質マネジメントシステム（ISO9001）と  
ナレッジ・マネジメントシステム

ISO9001とナレッジ・マネジメント

テクノサーチ株式会社  
 執行役員 経営管理部長  
 上野 允久

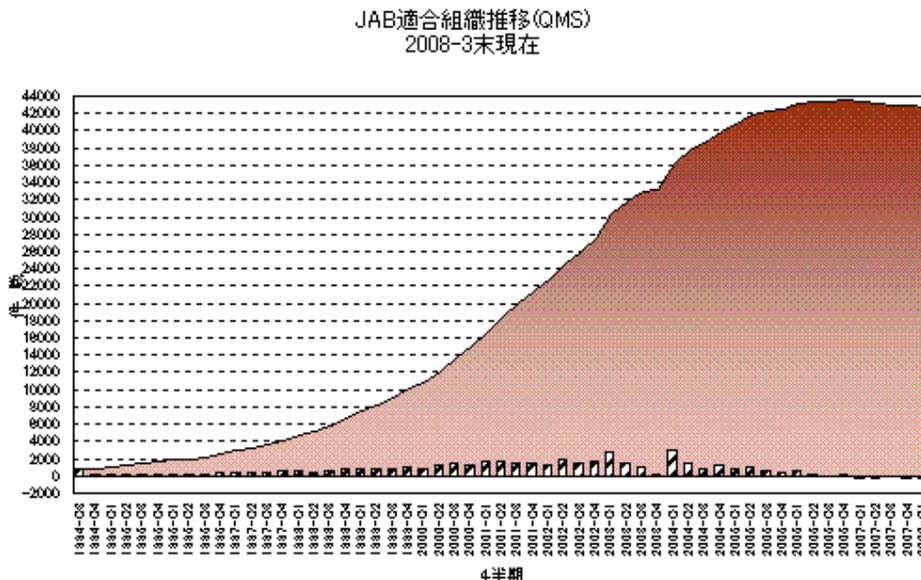
1. ISO9001 認証取得社数の状況

私自身がISO品質マネジメントシステム(9001)の審査を行っているのではないが、ISO審査の結果に関する会議に少々関わっている。

守秘義務があり、企業名やデータを手元に保存することはできないので、大雑把な印象について述べることになるが、その会議を通じてISOとナレッジマネジメントに関して日ごろ感じていることを簡単に述べたい。

財団法人日本適合性認定協会(略称JAB)の公表によると、1994年にはじまったわが国のISO9001(品質マネジメントシステム)の適合組織数(ISO9001を取得した企業)は、年々増加して2005年に4万件台に達した。その後は足踏み状態で、2006年度末の43,564件をピークに若干減少しており、2008年3月末現在の適合組織数は、42,633件である。

この数字は、JAB傘下のISO認証機関の数字であり、最近ではJAB傘下でないコストの安いといわれる一部外資系の機関で審査を受ける組織も増えているといわれる。従ってISO認証取得組織の実数はもう少し多いと推定されるが、認証取得のピークは過ぎたようである。



出所：日本適合性認定協会(JAB)ホームページ

業種別の認証件数を見ると、建設業、サービス業がそれぞれ約 25%であり、これに、サービス、金属、電気・電子と続く。

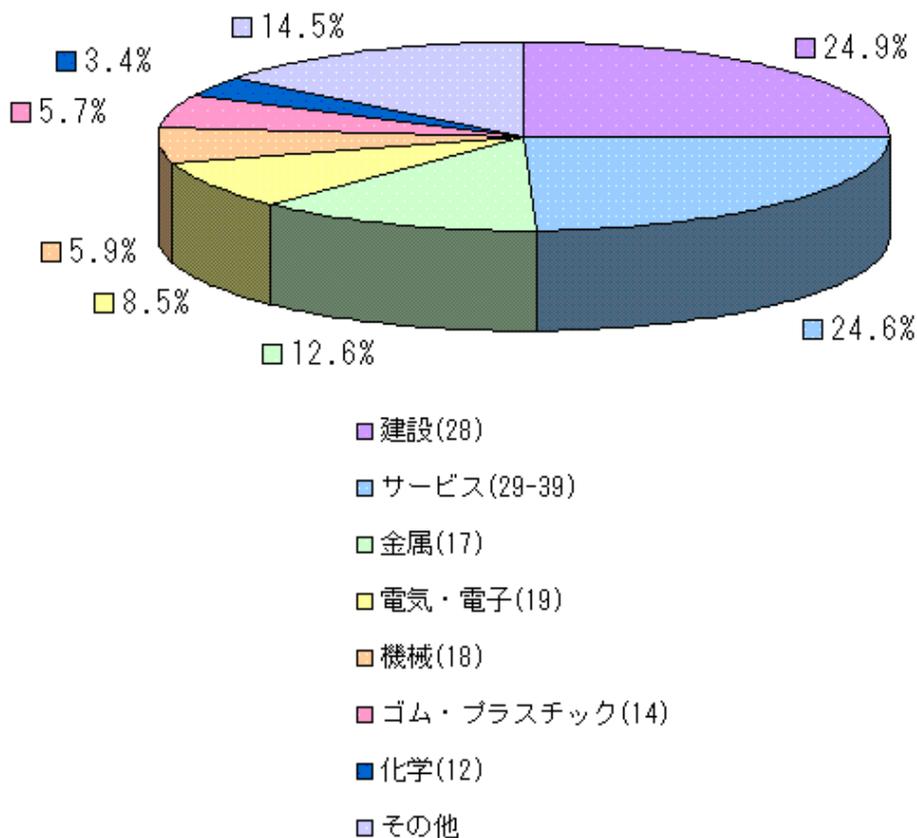
建設業は、地方自治体などで、ISO取得を入札参加の条件や、評価の条件にしているところがあり、やむなく取得している企業もかなりあるといわれている。

現実に、従業員 10 人前後のごく零細な建設・土木企業もこの数年 ISO 9001 を取得している。これらの、零細建設・土木事業者でも、品質マネジメントシステムを、品質向上に有効に活用しているところもあるが、やむを得ず ISO に取り組み、十分活用するにいたらず、何とか認証を維持するレベルにとどまる例も少なからずみられる。

電気・電子業界はヨーロッパなどからの要請で、制度創設後早い時期に ISO 取得を進めたが、このところ新規取得は一段落したようである。

自動車部品関連では大手メーカーの 2 次～3 次下請けと思われるところの認証取得が多い。

品質マネジメントシステム  
JAB適合組織認定範囲別件数 (2008/4/20)



## 2. 認証取得企業の業界ごとのマネジメントレベルの格差

一概にISO認証取得済み企業といってもその品質管理レベルには大きな違いがあるのは事実である。

そのレベルの違いは、一口で言えば各社ごとの品質に関する「意識・課題・改善方法」などの社内での共有度合いの差にある。言い換えれば、品質に関して社内でナレッジの共有がどの程度行われているか否かにある。

最初に結論めいたことを極言すると、業界ごとに品質に関する取り組み（＝品質に関するナレッジの共有度合い）に極端なレベルの差がみられる。

独断的に言うと下記の通りである。

自動車部品業界 > 食品業界 > 建設業界

もちろん、同じ業界でも企業ごとに大きな違いがあるが、業界全体としてのレベルの差は歴然としている。

例えば、業種の異なるある3社を、品質マネジメントシステム登録から3年目の登録更新時のデータで比較してみよう。

### 建設業A社 従業員数15名

	前々期	前期	N年度
顧客苦情件数	1	0	1
製品(検査)不適合件数	1	0	0
システム不適合件数	0	0	1
是正件数	1	0	1
予防件数	8	9	14
内部監査指摘件数	7	6	3

### 食品製造業B社 従業員数60名

	前々期	前期	N年度
顧客苦情件数	25	55	78
製品(検査)不適合件数	25	58	75
システム不適合件数	0	5	3
是正件数	4	10	50
予防件数	5	2	6
内部監査指摘件数	25	65	45

## プラスチック成型業C社従業員25名

	前々期	前期	N年度
顧客苦情件数	20	17	15
製品(検査)不適合件数	23	7	30
システム不適合件数	0	0	0
是正件数	45	25	50
予防件数	1	3	10
内部監査指摘件数	10	8	30

注：ある程度数字をラウンドしてある。

建設業では、是正件数、予防件数、内部監査の指摘件数が、他の業種に比べて極端に少ない。A社も現実には、不適合事例がしっかり把握されておらず、組織としてナレッジが共有されないままに、品質事故の再発防止が充分にはとられていない虞がある。

食品製造業のB社は、顧客苦情件数が増加しているが、これは消費者の品質面への眼や対応が厳しくなったことに起因している。苦情の中身は、1cmの髪の毛が入っていたといった些細なものが増加している。是正処置が急増しているが、顧客苦情に対して、根本原因を追究し是正処置を徹底させようという会社の姿勢が読み取れる。再発防止のために、社内で出来るだけ多く、しっかりとナレッジを共有しようとしている。

自動車に関連したプラスチック製造業のC社では、製品不適合件数の増加に対応して、是正処置を確実に行うとともに、内部監査も厳しく行っている。この他の各社を見ても自動車部品の専門特化企業では、是正処置の件数がさらに多い場合が多い。

今回は、取り上げた3社の数字は、業界の中での特別なものではなく、ある意味ごく普通に存在するマネジメントレベルである。

### 3. ISO 9001取得企業の品質レベルとナレッジ共有の優劣差

#### 1) 品質マネジメントの優劣

品質マネジメントシステムで、要求されている事項の一部を列挙して、マネジメントシステムの優れている組織と、劣る組織を比較してみた。

全体を通して、概観できるのは情報・経験則の共有の差である。品質マネジメントシステムを構築し、これを活用することそのものが、ナレッジ・マネジメントシステムであると理解できる。

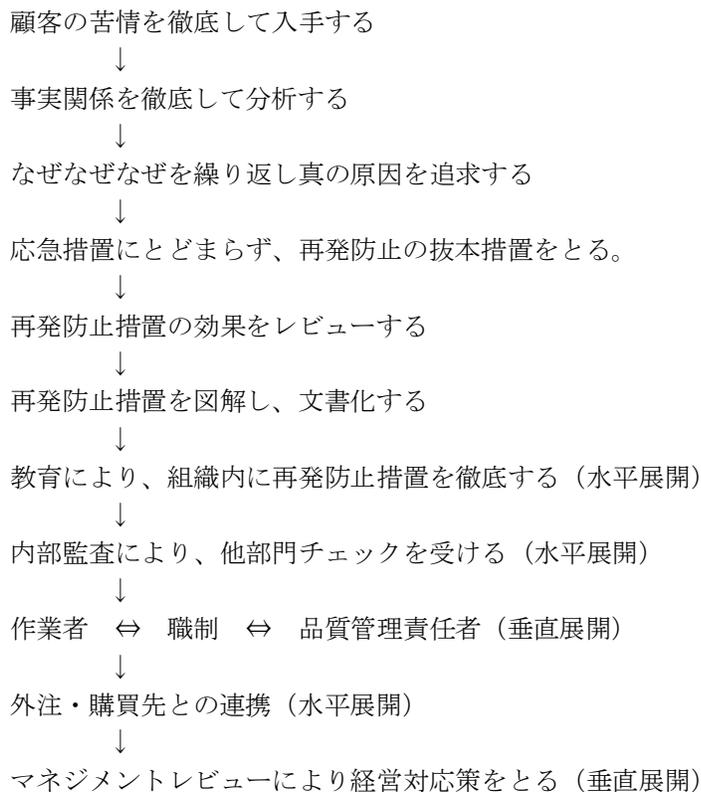
項目	A 優れた企業	B 劣る企業	ポイント
組織	わかりやすい組織	不明瞭	指揮命令の明確化
組織図	明瞭	不完全	指揮命令の明確化
品質方針	掲示など社内徹底	担当者のみ認識	社内に周知徹底
目標	数値化	抽象的	計量化、チェック可能
文書の回覧	多くの人、日付完備	特定の人、日付不備	情報の共有
顧客苦情	記録多い	記録少ない	クレーム見過ごし、再発
是正処置	多い	少ない	再発防止の徹底
是正処置	応急処置+再発防止	応急処置のみ	再発防止の徹底
是正処置 報告書	各層・広範囲に回覧	特定者に回覧	共有度合に差異
なぜなぜ 追求	徹底的（なぜを5回以上繰り返す）	表面的	不良の真の原因の追究 再発防止に生かせるか否かの差
是正処置 教育	組織教育実施	担当者への注意	是正措置の共有度合いの差
是正処置 効果の レビュー	徹底検証	抽象的検証	再発防止策効果判定の差
内部監査	多数が参加	特定者が実施	他組織の眼・他組織との問題点共有
内部監査 指摘事項	多い	少ない	他組織の眼・他組織との問題点共有
マネジメント レビュー	組織の縦横広範囲で実施	特定者のみ	管理状況の全社共有度合いの差
教育訓練	実質的に実施	形式的記録のみ	知識の社内浸透
外注・購買 管理	定期的評価	不備	社外とのナレッジ共有

## 2) 是正措置報告書

ISO9001では不良が発生した場合には「是正措置報告書」により、再発防止に努めることになる。

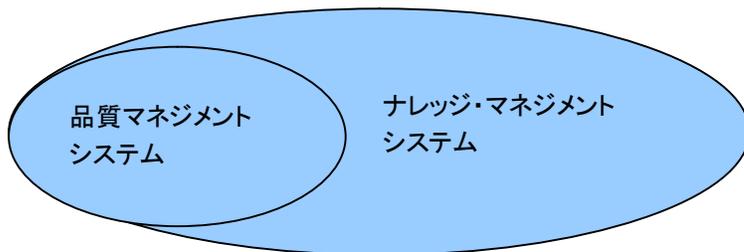
不良品対応力＝再発防止力に顕著な差の出る「是正措置」についてそのステップを見てみよう。

品質マネジメントの優れた組織は、以下のように品質マネジメントシステムを活用して、不良発生時に有効な是正処置を実行している。



まさしく、不良発生を機に徹底して再発防止をするために、組織内の縦横にナレッジの共有が行われることになる。

### 3) 品質マネジメントシステム (ISO9001) とナレッジ・マネジメントシステム



組織内に構築されるナレッジ・マネジメントシステムの種類は、グループウェアの活用なども含めて、種々考えられる。

そのなかで、品質の向上・品質不良の防止を目指す「品質マネジメントシステム」はナレッジ・マネジメントシステムの一典型であろう。

その意味からも、ISO9001の認証を取得するために、品質マネジメントシステムを構築し、これを着実に実行していくことは企業経営の改善にきわめて有効である。

ISO9001という品質マネジメントシステムは記録と伝達のシステム構築によって、組織のナレッジを、組織の水平、垂直に、そして再発防止という形で時間軸で伝えていくことになる。

ISOの仕組みを活用し、優れた品質マネジメントシステムを有する組織は、ナレッジ・マネジメントにおいても優れた組織といっても間違いがない。

限界もさきやかれるISO9001であるが、これはそのマネジメントシステムを十分に活用していない組織が、その効果を実感できていないからであろう。

今一度、ISO9001に真摯に取り組み、品質に関するナレッジの共有を図ることは、企業経営の強化に資することを再認識いたしたい。

