

ISOとは国際標準化機構（International Organization for Standardization）の略称です。ISOは1947年に設立され、現在130カ国以上の参加があります。世界共通の規格・基準を20,000以上設定しております。ISO9001は品質マネジメントシステムに関する国際規格のことを指します。ISO9001は1987年に発効され、1994年、及び2000年に規格改訂が行われました。現在、2008年版の規格がリリースされ、2009年から新規格への切り替えが行われています。ISO9001:2008は追補改正版であり、要求事項の追加・変更はありません。不明確の内容を明確にすること（曖昧さの排除）と、ISO14001との統合が中心で基本的な骨子を変えないで検討されたものです。既に導入している組織にとっては自らの品質マネジメントシステムを再確認、改善に着手するよい機会になると考えられます。ISO9001には以下の特徴があります。

### 経営管理のシステム規格である

目先の品質クレーム対応と異なり、仕事のしかた・ルールを定め、品質マネジメントシステムが有効に機能するための諸条件を定めた規格です。

### あらゆる組織で導入が可能である

あらゆる地域、規模、業種において独立した管理機能があれば導入が可能な規格です。日本国内でも製造業をはじめ、行政、工業試験所、病院等様々な業種で広がっています。

### 継続的改善ができる

システム規格であるため、継続的改善の対象は品質マネジメントシステム自体となっています。マネジメントサイクルにより品質を改善する目的に沿い、システムを改善することができます。

国内（JAB登録）では4万件位の事業者がISO9001を取得しています。国外（英国や米国など）へ登録している事業者もあり、その数は2万件程度と推測されます。近年では、大手企業・中堅企業に行き渡り、小規模企業まで認証取得するようになってきています。大手の企業との取引の中で優遇される条件になる場合もあります。

## ISO9001:2008 追補改正版の目的

ISO9001:2008 追補改正版の目的は、ISO9001:2000に対して、発行後数年を経ている中で見いだされた諸課題を解決するためを含め、要求事項の明確化、公式解釈を必要とするような曖昧さの除去、及び、ISO14001との整合性の向上、を行うことで規格の本来の意図が正しく理解され、活用されることを目的としています。既にいろいろな文書や情報のある中で説明/解説されていますが、ここでも整理しておく以下ようになります。

目的；

- 要求事項の表現の明快さ、翻訳のしやすさ、規格の使いやすさの改善
- 解釈要請に現れたような要求事項の曖昧さへの対応
- ISO9000ファミリー規格との整合性の向上
- ISO14001:2004との両立性の向上そのためのインプット
- TC176の解釈プロセスで承認された解釈
- ISO9001:2000に対してなされた定期見直し(Systematic Review)結果
- TC176/SC2が実施したWebベースでのユーザー調査結果
- 顧客要求事項及び適用される規制要求事項を満たした製品を一貫して提供する能力をもつことを実証

改訂の狙いは、ISO9001認証組織の顧客が、要求事項に適合した製品を組織が提供することを期待しているのに対して、現実には必ずしもその期待に応えていないことによることが背景にあると言われています。

ただし、今回の追補改正作業は、ISO9001の要求事項を追加するものでも、要求事項の意図を変更するものではありません。原則として、組織の品質マネジメントシステムの構築・運用・維持管理への影響を最小限にとどめたものとなっています。

これらのISO9001:2008追補改正版の改正の意図に加えて、日本においては現行のJISQ9001:2000の日本語訳において、解釈や、TC176国内委員会が判断して追加した事項(JIS規格の中に、破線のアンダーラインで記された部分)見直しも行われました。

## 企業に求められる 8 大原則

- 顧客志向 (Customer focus)
- リーダーシップ (Leadership)
- 人々の参画 (Involvement of people)
- プロセスアプローチ (Process approach)
- マネジメントへのシステムアプローチ (System approach to management)
- 継続的改善 (Continual improvement)
- 意思決定における事実に基づくアプローチ (Factual approach to decisionmaking)
- 供給者との互惠関係 (Mutually beneficial supplier relationships)

ISO9001の認証取得活動は、企業に求められる 8 大要素を系統的で目に見える形に作り上げることであり、企業が成功するカギとなります。

## ISO9001の2008年追補改正版への移行をシステム見直しの機会にしましょう

ここ数年、食品の賞味期限の改ざんや産地の偽装、建築物の構造計算の偽装、古紙配合率表示が実際の値と乖離していた問題など、企業における法令への違反や自社基準の違反が数多く報道されました。これら企業のなかにはISO9001の認証を取得しているところもありました。品質を継続的に向上させていく仕組みを作っていないながら、こうした不祥事が出てしまうのは、マネジメントシステムのなかに何らかの問題があったと言わざるを得ません。ISO9001の仕組みをしっかりと使いこなしていれば、本来は避けられることではないかと考えられます。2008年版への移行を自組織のQMS見直しの機会ととらえ、原点に立ち戻って本来の自分たちの組織に合ったQMSづくりを行い、ISOをもっとビジネスに役立てていただきたいと思います。実際に言うことは簡単でも、実践することはなかなか難しい部分もあるかと思えます。これまでのしがらみや、組織内の同じ担当者による発想、指導したコンサルタントの助言を、客観的に評価できない限り、本質が見えてこないかもしれません。

これまでの活動を振り返ると、実は、親会社から持ってきたマニュアルをそのまま使っていたり、ISO規格の細部にこだわって実際の業務とかけ離れたシステムになってしまっていたりするなど、図らずも審査、認証取得のための仕組みづくりを一生懸命やって、無理・無駄が蓄積し、増大しているというケースが多々見られるのです。また、現場で使わない、あるいは実態に合わない手順書や記録は意味があいことを分っていないながら、マネジメントシステムのルールがそう定めてある場合があります。ISO9001規格は1987年版 1994年版 2000年版、そして今回の2008年版と改訂を重ねてきました。過去の歴史のなかで、特に1994年版で手順書や記録の重要性が強調されたこともあり、その本来の意図がくみ取られることがないまま、その後改訂された規格にも適合しているものの、上記のように手順書や記録を作ることにエネルギーが割かれて、本来の改善に向かわないケースが意外に多いのです。その部分にメスを入れることも、今回の2008年版移行は絶好の切替えチャンスと言えます。こうした事実を踏まえ、実際にマネジメントシステムの見直しを進めていくと、具体的なマニュアルや規定、手順書などの改訂を行う過程でさまざまな疑問や課題にぶつかります。

さらにISOのユーザである従業員から見ると、現場で結構使いづらい仕組みになっていることがあります。特に作業手順書や品質記録の部分で、問題点が見られることがあります。システム構築の際に手順書を作成し、記録を残そうという話になるのですが、実際には手順書や記録を作ることに重点が置かれ、仕事に生かされない場合があるようです。

ISOによるシステムがかえって負担になり、せっかく導入した意味もなくなっている事態を避け、ISOの良さを十分に生かすためにも、今回の2008年版への移行に取り組む機会を活用していただきたいと思っています。今回の見直しを進めることにより、顧客満足の向上を図り、事業の成長を目指すQMSを作ることができるようがんばりましょう。タテックス有限会社では、これらの疑問点についてもお答えし、懇切丁寧なコンサルティングを展開しています。TATECSのコンサルティング支援を受けることにより、必ずや疑問点・課題の多くを解決できると思いますので、ぜひお声がけのうえ、ご用命賜ればと思います。

## 顧客満足度把握の方法と顧客満足度データの活用

顧客満足度を把握する方法と顧客満足度データの活用は、経営システムを改善していくうえで非常に重要です。顧客満足（CS）経営は、何よりも事実を把握することを出発点とする経営なのであり、継続して把握し分析される客観的なCSデータが大きな意味を持っています。また、企業が顧客の声を聞く姿勢を行動で示すこと事態が、顧客志向の経営を実践していることを対外的に示す良い機会になります。

・顧客満足度の把握は、定期的に、できるだけ客観的なデータが得られるよう工夫して実施されなければなりません。客観的なCSデータを把握し分析することは、CS経営の実践において絶対に必要なことです。

・収集するデータの内容についても、本当に意味のある顧客ニーズの切り口や良いアイデアを提供するものなのかどうか、常に検証した方がよいでしょう。

・データの量に関しては、多くのものが収集できればその方がベターです。あまりにも少ないサンプル数に基づいて分析を行い、改善の基礎データとするのは、統計学的にも危険があります。

・顧客満足度を把握する調査方法は、通常のマーケティング等の調査方法と同様であり、色々な種類があり得ます。基本的には簡単な方法で十分であり、必ずしも大規模な情報システム装備を必要としません。具体的には、調査票への回答記入を顧客に依頼する方法（調査票の配布・回収について、調査員の直接訪問による方法、留置法、郵送法などがある）、電話インタビューを行い調査員が聞き取った回答内容を調査票に記録する方法、フォーカス・グループ・インタビューによる自由な討議を記録する方法、随時得られたCS情報をデータベースに集積する方法などが利用されます。CSの最大化を目指す以上、何よりも顧客満足度の把握方法が優れていなければなりません。

・CSデータは、適切な方法を用いて客観的に把握され、かつ組織全体を通じて活用されることで、CS経営の実践に貢献します。データを収集しただけでは意味がありません。分析して、活用してこそ意味があるのです。

## クレーム処理、苦情処理はまたとない顧客とのコミュニケーションの機会である

苦情が発生するのは確かに好ましい事態ではありません。しかし、その機会を利用して顧客に深い印象を与え、長期安定的なリレーションの構築に結び付けている事例も多くあります。苦情処理の迅速さ・巧拙が、取引維持・拡大が顧客喪失かの分かれ目となり得るのはまぎれもない事実です。

苦情を受け付けて適切に対応し、その機会を利用して逆に顧客とのリレーションを深めるためには、経営者が自ら進んで顧客の声を聞き、場合により陣頭指揮で迅速な解決に当たるなど、積極的に動くことが望ましいことは言うまでもありません。

企業の製品・サービスに対して不満を持っている顧客の数は、経営者が思っているより、はるかに多いと考えてよいでしょう。一説には、不満を持つ顧客のうち苦情を言うのは4%で、あとの96%は、ただ怒って二度と来ないだけであると言われていています。表面に現われる苦情よりも、潜在的な苦情の方がはるかに多いのが現実なのです。

本来、顧客はわざわざ労力をかけて苦情を申し立てるほど、その企業のことを思ってくれてはいないということです。苦情を言ってくれる顧客は貴重な存在です。企業にとって苦情の情報は、お金を払ってでも入手したい大事な情報であるはずで、

顧客に苦情を簡単に申し立てることのできる機会を提供すれば、一気に苦情の洪水が流れ込んでくるかもしれません。その上で、苦情を誠実に取り上げ解決するという姿勢を見せて、継続して実績を挙げれば、顧客はその企業を評価しロイヤルティを高めることも可能なわけです。

優れた企業はこのことに気がついて、日常業務の中で顧客が苦情を言いやすい環境を準備しています。たとえば、簡単なアンケート調査票や「お客様ご要望メモ」のような用紙の配布と回収、フリーダイヤルの苦情処理センターの設置などです。また企業側のアクションによって定期的に実施されるCS調査も、顧客に苦情申し立ての機会を提供する良い手段として、重要な位置を占めています。

## ISO9001のサービス業への適用

ISO9001が普及する当初は製造業の品質管理システムとして発展してきた。しかし、現在の業種別の登録件数をみるとサービス業が最も多い。我々が日常的に使う「サービス」という言葉は、「ただ」や「おまけ」という意味を連想するかもしれない。ここで「サービス」の定義は、『ヒト、モノ、システムなどの要素を組み合わせ、顧客に価値を提供する活動』とする。

サービスは、ヒト、モノ、システムなど、複数の要素を複合的に組み合わせ、顧客に価値のあるサービスとして提供する活動である。サービスというと、全てヒトの労力のみで構成されると考えられがち

だが、実際にはヒトの労力だけでなく様々なモノやシステムを複合的に組み合わせて、価値のあるサービスを形成している。サービスは「ただ」や「おまけ」ではなく、顧客に提供した価値に見合った対価を伴う商品として、取り引きされるものである。サービスをもっとよく理解する上では、提供しているサービスの特徴を正しくとらえることが不可欠である。サービスが異なればその特徴も様々だが、ここではおよそ全てのサービスに共通する代表的な4つの特徴がある。それは、「無形性（形がなく、触ることや試すことができない）」「生産と消費の同時性（サービスの提供と消費が同時進行する）」「不均質性（サービス提供の都度、サービスの品質がバラツキやすい）」「消滅性（作り置き、在庫ができない）」である。

### 同じサービスでも異なる顧客の満足度

常に同じサービスを同じ品質で提供したとしても、サービスに抱く顧客の期待価値が異なれば、満足度も異なる。例えば、2人のサラリーマンが出張で同じホテルの同じグレードの客室にそれぞれ宿泊しても、そのホテルに対する彼らの期待が異なれば、宿泊後の満足度も大きく異なる。ある人は、フロントやベルボーイの親身な対応を、ある人は広い客室や最上階の夜景の綺麗なレストランを期待しているかもしれない。同じサービスを提供したとしても顧客の満足度が異なるのは、顧客が事前に抱くこのような期待価値の違いに起因している。

### サービスを可視化し顧客の期待価値を作り込む

サービスに対するクレームは、顧客が抱いていた期待価値と実際に得られた価値とのギャップに起因して発生する。こうしたギャップを発生させないために、サービス提供者はサービスの内容や品質を顧客から見えるようにし、過小または過剰な期待をもたれないよう、サービスに対する顧客の適切な期待価値を積極的に作り込んでいくことが求められる。

### サービスの品質は、サービス提供者のスキルや経験に大きく依存

サービスの品質は、たまたまその時に対応したサービス提供者のスキルや経験で、大きく変化する。特に、人が介在する比率が高いサービスほど、その特徴は顕著に現れる。過去のサービス経験をもとに期待して同じお店に行ったにも関わらず、その日は違う担当者が対応し、期待していたものとは違うサービスを受けてガッカリした経験をした人もいることだろう。

### ISO9001でプロセスの標準化・マニュアル化を通じたサービス品質の底上げ

プロセスの標準化・マニュアル化は、非正社員・短期労働者などを多用するファーストフードなどで、米国を中心に発展した方法である。熟達者の頭の中にある暗黙的なやり方を標準化・マニュアル化し、非熟達者に教育・訓練することで、非熟達者であっても、一定水準のサービス品質を保証することができる。

### サービス価値の追求へ

サービス価値を追求するというのは、なにもサービス業だけに限った話ではない。製品であっても、顧客は製品を使うことにより得られる価値を求めている。どんなに機能性や品質の高い製品を製造したとしても、顧客が製品を正しく使いこなさず、期待した価値を得られなければ、結果的には顧客は満足しない。単に高度な機能性や品質だけを追求するのではなく、製品を通じて顧客が確実に利用価値を得られるように、製品のライフサイクルに渡って、顧客をサポートしていくことが、他社との差別化要素として求められるようになってきている。製造業であっても、顧客に提供している商品売り切りの製品ととらえるのではなく、顧客に価値をもたらすサービスとしてとらえ直し、サービスの視点から商品の利用価値を最大にしていくことが求められている。

## ISO9001ケーススタディ ソフトウェアのISO9001

ISO9001のソフトウェア業の場合の詳細はこちらへ [ソフトウェアのISO9001](#)

## ISO9001 beyond

ISO9001の要求事項の良さとして、P・D・C・Aサイクル、プロセスアプローチ、目標管理、是正&予防処置など継続的改善を構成するツールが挙げられます。これに付加する対象としては、「販売、利

益、コスト管理」「納期管理(製造業における生産管理)」「新商品/新サービス開発管理」「提案型の営業システム」「社内改革システム」などが考えられます。御社がこれらの拡大システムにするメリットを感じられるなら、経営改善のために「横だし、上乘せ」して、実施をマネジメントし、審査員にも審査してもらってもよいのではないのでしょうか。私を含めた多くの審査員は、経営改善を考慮した「横だし、上乘せ」は歓迎致します。しかし、この希望は、ISO9001だけの専門家では審査することが不可能になります。経営コンサルタント(中小企業診断士などの公的な資格と実務経験を持つプロのレベルの人)であり、かつ、ISOの審査員としてもプロとしての力量をもつ人に評価してもらうのがよいでしょう。

## ISO9001関連するページ

- ISO9001システム改善コンサルティングの詳細はこちらへ[ISO9001システム改善](#)
- ISO9001新規認証取得支援コンサルティングの詳細はこちらへ[ISO9001新規認証取得支援コンサルティング](#)
- [ISOシステム構築への取組み-その1](#)
- [ISOシステム構築への取組み-その2](#)
- [ISOは経営システムの基本である](#)
- [社長はISOをどのように活用できるか](#)

## ニーズで選べる支援内容

実績豊富なISOコンサルタント陣がISO取得に必要な工数をお客様のニーズで選べます。[お問合せ](#)ください。

新規認証取得とともに、既にシステム運用をしていて、もっと役立つISOに改善したいのだが。。。といった改善のご相談に積極的に対応させていただいております。お気軽に[お問合せ](#)ください。

これまでに、別のコンサルタントが構築したシステムの見直し、改善を多く手がけてきた実績があります。

せっかく認証取得しているのですから、経営に役立つ仕組みにするため、一緒に汗をかこうではありませんか。プロに徹しております。必ずや、ご満足いただける結果を残します。お気軽に[お問合せ](#)ください。

現在、ISO9001:2008年版対応の品質マニュアルへの書き換えサービスを実施しております。サービス内容はお客様との相談により対応しております。お気軽に[お問合せ](#)ください。

## ISO9001特別レポートを無料公開！

実績豊富なISOコンサルタント陣がISO9001、ISO14001、Pマーク取得ノウハウをご提供。ISO担当者だけでなく経営者も必見の情報です。まずは最新の無料レポートをご覧ください。ISO27001,ISO14001,ISO9001,Pマーク取得、システム改善に関するお悩み・ご相談を無料メール相談でお受けします。専門家のアドバイスを受けたい方、まずはこの無料サービスをご利用下さい。

御見積りは信頼と実績のタテックスまで[お問合せ](#)ください。

お問合せは、[ここをクリック](#) [お問合せ](#)