



ISOはもう負担じゃない！

実務に沿ったISOで業務効率向上！

ISO形骸化防止 セミナー





1	はじめに	・・・	2
2	ISOの形骸化とは	・・・	6
3	実務に生きるISOの構築・運用	・・・	9
4	実務に沿ったISO運用のメリット	・・・	16
5	ISO形骸化チェックポイント	・・・	17
6	改善に繋がる内部監査とは	・・・	21
7	事例紹介・本セミナーのまとめ	・・・	23
8	質疑応答・アンケートへのご協力をお願い	・・・	25





■ ISOとは

ISOとは国際標準化機構のこと

製品・サービスなどの標準化を推進している民間組織。
この組織が世界共通の基準を制定している。

↳ ISO国際規格

■ ISO規格とは

製品規格

製品に対する品質や安全性など
定めた規格



洗濯絵表示



イソネジ



非常口

マネジメントシステム規格

組織が目標を達成し、継続的に改善していく
ための仕組みを定めた規格

ISO9001, ISO14001, ISO27001を基本
とするマネジメントシステム規格

PDCAサイクルの考え方を元に継続
的な改善を目標とする





■ 主な規格紹介

ISO9001 (品質マネジメントシステム)

企業が提供する製品やサービスを標準化して顧客満足を向上させることが目的

ISO14001 (環境マネジメントシステム)

企業活動の環境側面を明確化し、そのリスク及び機会に対応することが目的

ISO/IEC27001 (情報セキュリティマネジメントシステム)

組織の情報資産を適切に保護し、機密性・完全性・可用性を確保することが目的





■ ISO認証の意義

ISO認証とは、単なる「認証取得」や「対外的な能力証明」にとどまるものではありません。

業務プロセスの標準化とマネジメントシステムの構築・運用を通じて、**業務の見える化、課題の抽出、改善のサイクルを促進し継続的な能力向上と組織力の強化**を目的とした仕組みです。

この取り組みにより、**業務の効率化や品質向上**を実現するとともに、**企業の信頼性向上や競争力の向上**に繋がります。

よくある誤解 → ISO = 認証取得のための活動

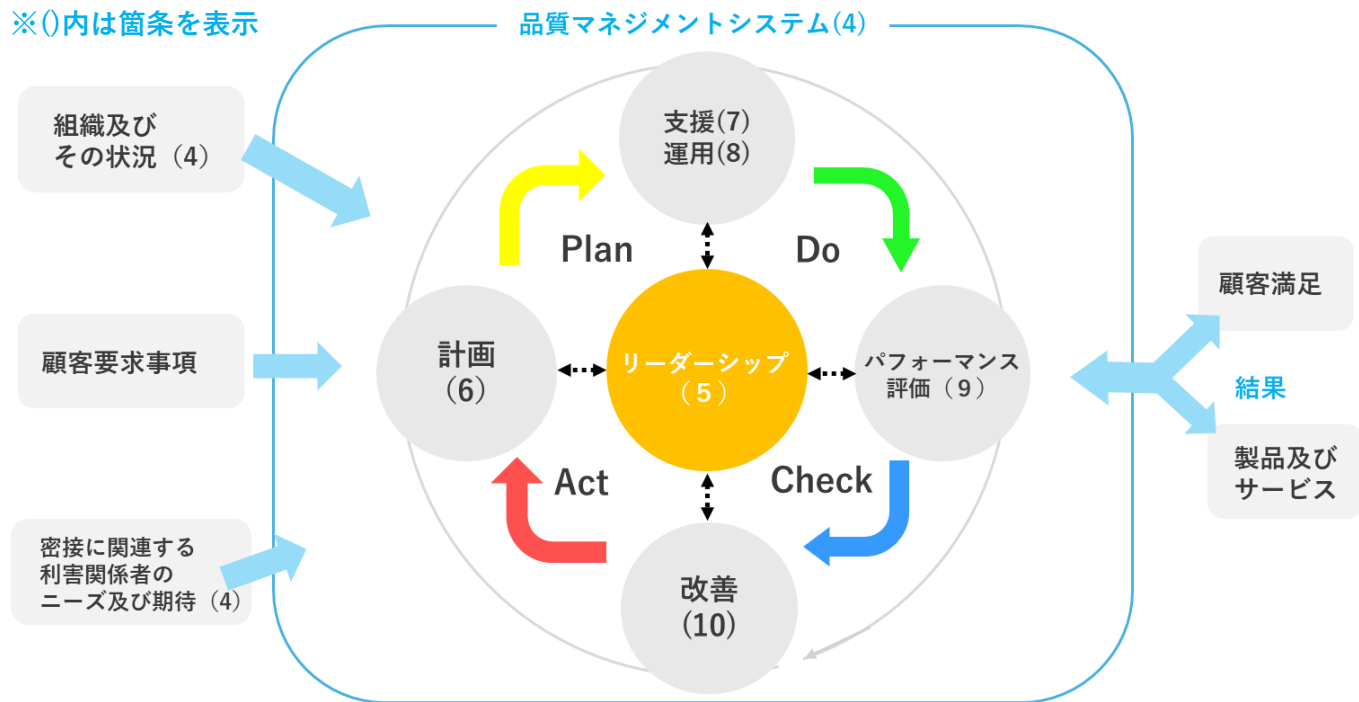


■ ISOの要求事項はPDCAサイクルを基に構成されている

- ☑ 効果的に実践することで、**継続的改善**や**安定した品質**を実現することができる

ISO9001：2015 のPDCAモデル

※()内は箇条を表示





■ ISOの形骸化とは

→ 認証取得・維持のための
運用になってしまっている状態

■ ISO形骸化の実態

ISO認証が**業務改善**を目的として活用されていない

(例)

- 組織の実態と乖離した運用をしている
- ISO担当者へ業務が属人化している
- 形式的な内部監査になっている
- 認証審査のための記録づくりになっている



■ ISOが形骸化した状態では

ISO本来の考え方である、継続的改善に繋がらない仕組みに…

➔ **ISOがただの負担になってしまう**



ISOが大きな負担…

ISOを
有効活用



最小限の負担に！

ISOを
有効活用



目標の達成！



■ ISOの形骸化が起こる原因

目的の共有不足

「なぜISOを導入しているのか」が現場まで伝わっておらず、**単なる作業や義務**と捉えられている

実務と仕組みが合っていない

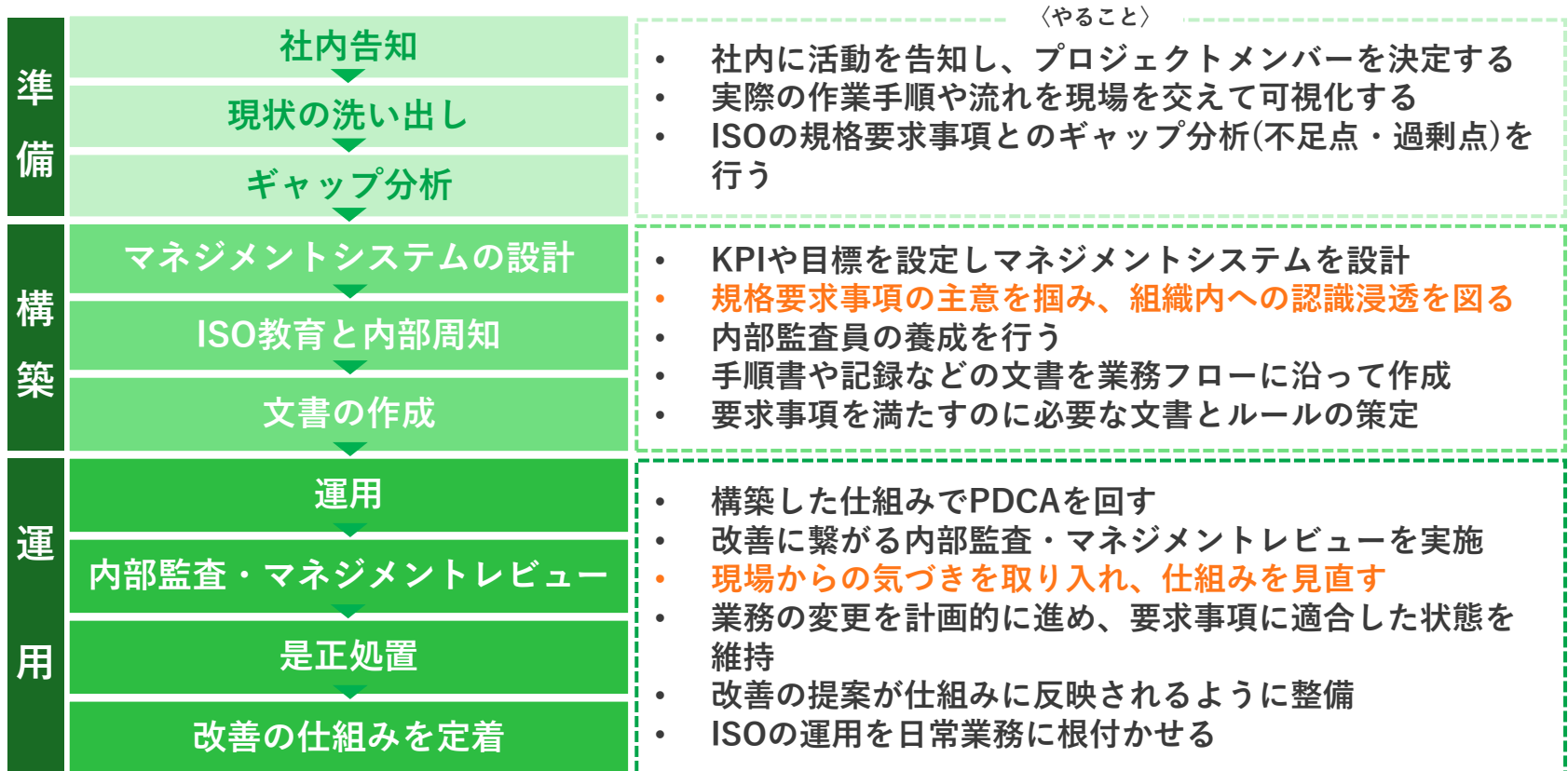
手順書やルールが現場の実態と異なっており、**審査のための記録や手順を整える運用**になっている

教育・定着不足

担当者や現場への教育が不十分で**ISOを理解していない状態のまま運用**している



■ 業務に活きるISOの構築ステップ



〈やること〉

- ・ 社内に活動を告知し、プロジェクトメンバーを決定する
- ・ 実際の作業手順や流れを現場を交えて可視化する
- ・ ISOの規格要求事項とのギャップ分析(不足点・過剰点)を行う

- ・ KPIや目標を設定しマネジメントシステムを設計
- ・ **規格要求事項の主意を掴み、組織内への認識浸透を図る**
- ・ 内部監査員の養成を行う
- ・ 手順書や記録などの文書を業務フローに沿って作成
- ・ 要求事項を満たすのに必要な文書とルールの策定

- ・ 構築した仕組みでPDCAを回す
- ・ 改善に繋がる内部監査・マネジメントレビューを実施
- ・ **現場からの気づきを取り入れ、仕組みを見直す**
- ・ 業務の変更を計画的に進め、要求事項に適合した状態を維持
- ・ 改善の提案が仕組みに反映されるように整備
- ・ ISOの運用を日常業務に根付かせる



■ 文書作成・管理のコツ

実際の業務フローに落とし込む

- ・ 既存の文書に要求事項に必要な文書を落とし込み、必要に応じて適宜、文書を新規作成する
- ・ 図やフローチャートの活用

実際の業務と整合した状態を維持する

- ・ 現場のフィードバックを取り入れる
- ・ 業務の実態に沿わなくなった文書の有効性を定期的に見直す
- ・ デジタル化、クラウド管理で属人化解消

✕ 文書を整備したが誰も見ていない → 現場のヒアリング不足

◎ プロセスアプローチを意識した文書 → 業務効率向上・トラブル減少

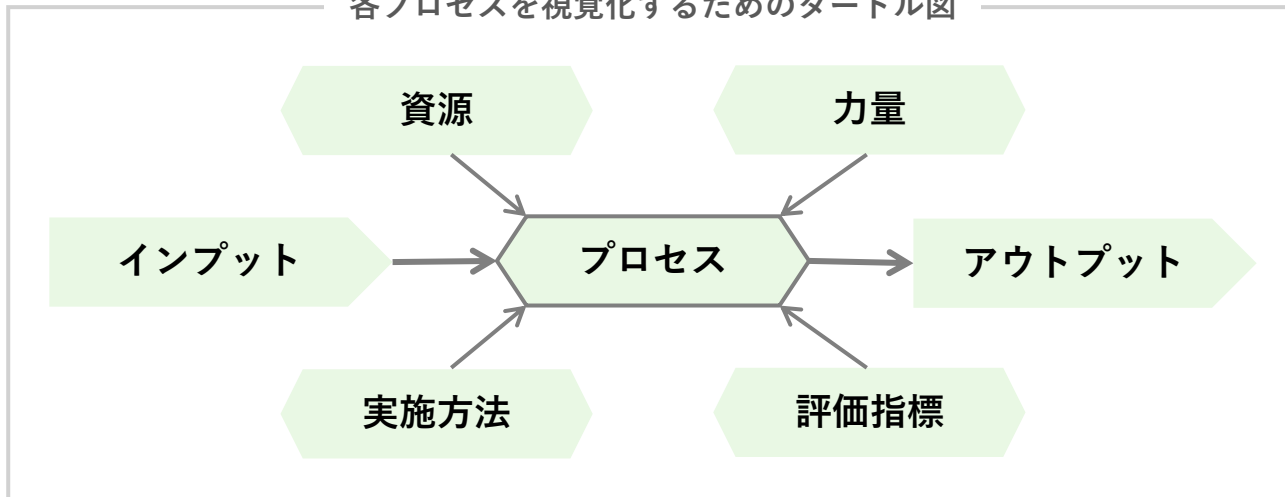


■ プロセスアプローチの考え方とは

組織の業務全体を「インプット→プロセス→アウトプット」の流れとして捉え相互関係を理解し、管理・改善する考え方

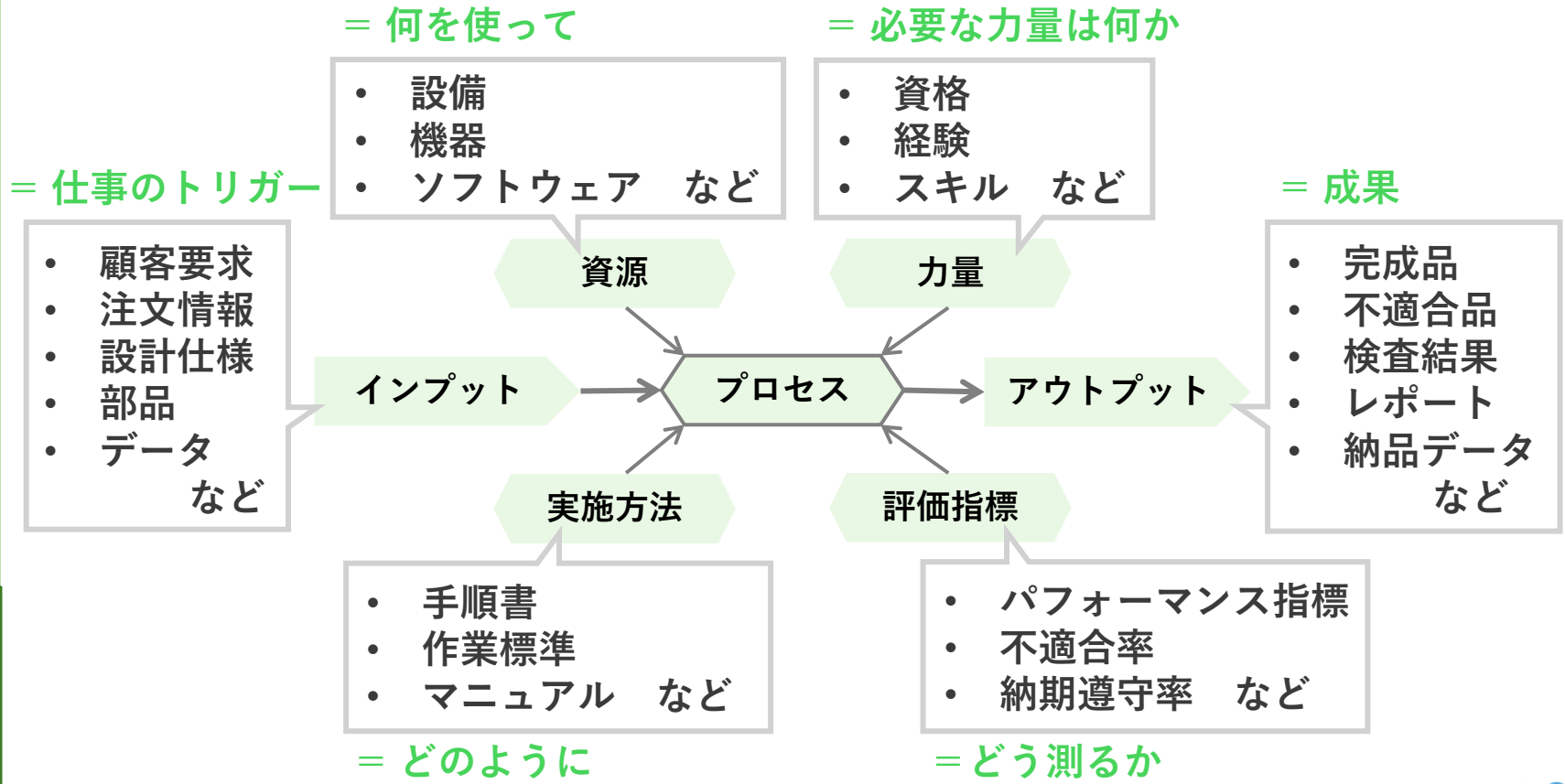
➡ 顧客満足を得るためのプロセスを一連の流れとして捉え改善するための考え方

各プロセスを視覚化するためのタートル図





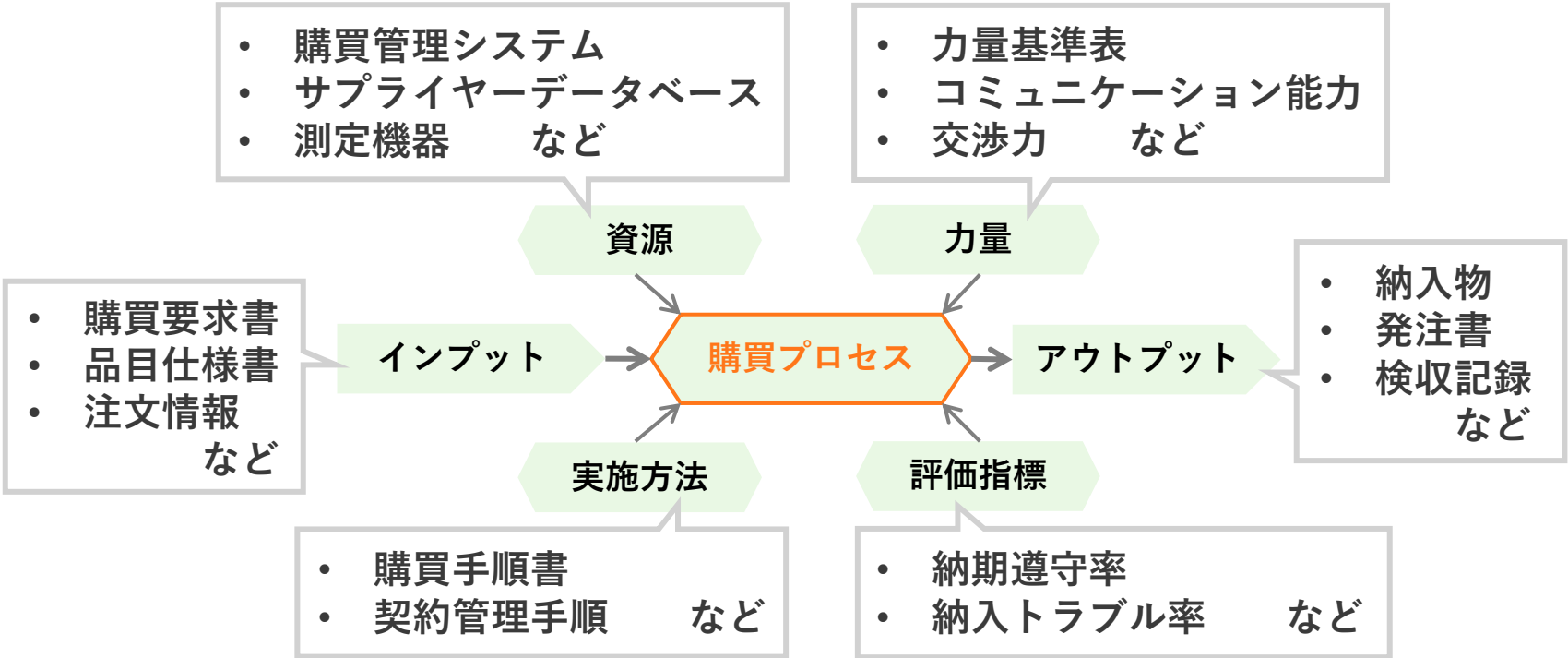
■ タートル図の基礎





■ 購買プロセスのタートル図

必要な物資・サービスを適正条件で調達するためのプロセス



■ 実務に活かす3つの改善ポイント紹介

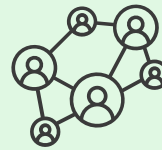
審査のための運用



内部監査やチェックリストが形式的で改善点や原因追及まで至らない



プロセスアプローチを意識した運用



実際の業務がどの要求事項に関連するかという観点で監査することで、改善に繋がる気づきを得やすくなる



指摘への対応が不適合事象の修正で留まり一時しのぎで終わってしまう



本質的な原因を特定することが、不適合を再発させない有効な是正措置に繋がる



マネジメントレビューを開催することが目的となってしまう、活動報告に留まった内容になってしまう



改善の機会がアウトプットされる、経営層による協議の場として機能している



弊社サービスのご案内



■ 文書管理ITツール  WebMiCS 月額 9,700 円～（税抜）

文書管理ITツール **WebMiCS** なら、豊富な文書テンプレートを活用し少ない負担で自社で文書を整えられます。

200種類以上の文書テンプレートで
ラクラク文書作成

画面入力で簡単マニュアル作成

文書管理を効率化する機能で
審査前もラク！



■ 実務に沿ったISO運用のメリットとは

現場視点



手順が明確になり、
業務が効率化

業務フローが見える化され、
属人化解消・多能工化

目的の明確化

現場の理解が深まり、
ミスや無駄が減る

実態に沿っており
使いやすく続けやすい

運用負担が軽く、
定着がしやすい

経営視点



コスト削減と品質の安定

標準化により無駄を削減し、
安定した成果を提供

成果がデータで見える

数値や記録に基づいた
経営判断が可能に

ISO審査を活用
できるようになる

審査の指摘を経営改善に
役立てることができる

社外視点



顧客からの信頼が高まる

管理がしっかりしている
企業として評価される

取引先の要求に
スムーズに対応できる

実態ある運用で要求にも
無理なく応えられる

信頼の獲得

社内外で信頼される組織
として企業価値が高まる

よくある形骸化パターンの紹介

1. コンサルティング型



2. 現場不在型



3. 審査目的型





■ ISOが負担になっていませんか？ ISO形骸化の危険信号


- ☑ 内部監査が形式的で改善の指摘がでない
- ☑ 審査対応には必要だが、実務に必要な手順書がある
- ☑ ISO活動 = 審査対応 になってしまっている
- ☑ 目標達成のための実施事項を目標値にしてしまっている
- ☑ マネジメントレビューが改善の機会をアウトプットする機能を果たせていない






■ ISO形骸化チェックポイントと防止アクション①

審査対応には必要だが、実務に必要なのない手順書がある

- 
- ・ 現場主導で要求事項を満たすのに必要な文書作成・改訂を行う
 - ・ 変更記録に改訂理由や改訂履歴を記録する

ISO活動 = 審査対応 になってしまっている

- 
- ・ 日常業務にISOの要求事項を落とし込む
 - ・ ISO活動はパフォーマンスを向上するための取り組みであるという意識を全員が持つ

②へ





■ ISO形骸化チェックポイントと防止アクション②

目標達成のための実施事項を目標値にしてしまっている

- ➡ 目標設定時に「（何のために）何を達成したいのか（成果）」を明確にする
- 年に1回教育を実施する
→教育後の理解度テストで80%以上を達成

マネジメントレビューが改善の機会をアウトプットする機能を果たせていない

- ➡ 監査や不適合分析によって得られた懸念や気づきを明示して経営判断を仰ぐ
- トップマネジメントが改善を促進する





■ 内部監査の役割と目的

1. 規格や要求事項に**適合しているか**を確認する

手順や業務がISOの要求事項や
自社のルールに沿っているか

2. マネジメントシステムが**有効かつ継続的に改善**されているか を確認する

効果的に運用・改善
されているか

内部監査が形骸化すると、**問題が見逃され改善の機会を
失い、組織の成長が止まってしまう恐れがある**



■ 業務改善に繋がる内部監査のコツ

1

内部監査の役割を
押さえる

2

プロセスアプローチを
意識して監査を行う

3

良かった点や
改善出来ていた点も
記録する



4

問題の表面ではなく
根本原因に迫る
質問をする

5

内部監査の実施時期を
事業計画と整合させる

6

改善のヒントになる
ことから、有効性の
評価を重視する

■ 弊社審査員による審査の事例



株式会社T様
業種：製造業
規格：ISO9001
ISO14001

Q.ISOを取得されて良かったことは？

ISOはツールとして使用しています。現状の業務を要求事項に当てはめて、足りない部分を付け足していきました。内部監査も違う部門のメンバーとチームを組んで互いに監査し合っています。他部門を知ることで自部門にも当てはめて改善が出来ます

Q.これからのISOへの取り組みは？

これまでは、品質と環境を分けて取り組んできましたが、今後は統合し、環境での取り組みを品質にも活かしていきたいと考えています。



株式会社T様
業種：技術サービス業
規格：ISO9001

Q.ISOをどのように運用されていますか？

以前は一部の人が審査のために記録を作っていたところもありましたが、実際の業務に沿っていないものでは意味がないと考え、2015年度版からは、要求事項を解釈して『自分たちはこうしています』と言えるようになりました。ISOを会社全体のシステムとして取り入れることで、社員も納得し、ISOを続けられるようになりました。初めは、ISOの事務局がいましたが、不適合を出さないための記録や文書になっていました。現在は、より現場目線で、要求事項から外れない範囲で実行できるような文書に作りあげています。

※グループ会社であるASRによる事例も一部掲載しております



■ ISOの形骸化を防ぐために

- 自社の**実務に沿ったISO**にする
- 実務に沿ったISO運用で、業務負担が軽減し、**継続的な業務改善に繋がる**
- ISOは**マネジメントの土台を構築するための仕組み**であることを組織全体で意識する



自社のISOが形骸化していないか、
改めて確認してみましょう！

