



ISOマネジメントシステムの 事業プロセスへの活用

ISO 9001:2015 / ISO 14001:2015

～ 対応事例紹介 ～

一般財団法人日本自動車研究所 認証センター

1. MS要求事項の事業プロセスへの統合

① 規格要求事項

(ISO 9001:2015 / ISO 14001:2015)

② 事業プロセスへの統合

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介

P段階 / D段階 / C段階 / A段階

3. 事業プロセスへの統合 キーワード

P段階 / D段階 / C段階 / A段階

1-① 規格要求事項



【ISO 9001:2015】

5.1 リーダーシップ及びコミットメント

5.1.1 一般

c) 組織の**事業プロセス**への品質マネジメントシステム要求事項の**統合**を確実にする。

【ISO 14001:2015】

5.1 リーダーシップ及びコミットメント

c) 組織の**事業プロセス**への環境マネジメントシステム要求事項の**統合**を確実にする。

統合：いくつかの物を一つにまとめあわせること

組織の事業プロセスと、ISOマネジメントシステムを別々に運用するのではなく、**事業プロセスへの取込み**が求められている。

1-② 事業プロセスへの統合

事業プロセスへ統合をすることによる企業にとってのメリット 事業プロセスの基盤構築に利用できる

- 自組織の組織力向上(統治、人材、技術、品質等)
- 顧客・社会からの信頼性・透明性の確保
- 取引きの維持・拡大
- 顧客/行政からの監査の軽減
- 顧客への円滑なトラブル対応
- 国際相互承認活用による国際競争力の向上

仕事の “質” が上がる

- 品質第一、お客様第一
- 社会貢献
- 全員参加(皆で行う運営)
- 継続改善(常に上を目指す)

世界の知見
が集まって
創られた
国際規格

収益向上

QMSは本流

EMSも事業にとって
重要な位置付け!!

1-② 事業プロセスへの統合 ～事業に重要なEMS～



持続可能な開発目標(SDGs)

2015年に国連サミットで採択された、**2030年**までに持続可能な社会を実現するために世界(企業・個人を含む)が取り組む目標

17の目標設定がありうち6個は環境に深く関係するもの



SDG Lapel Pins
\$7.99/2個



ロゴ:国連広報センター作成

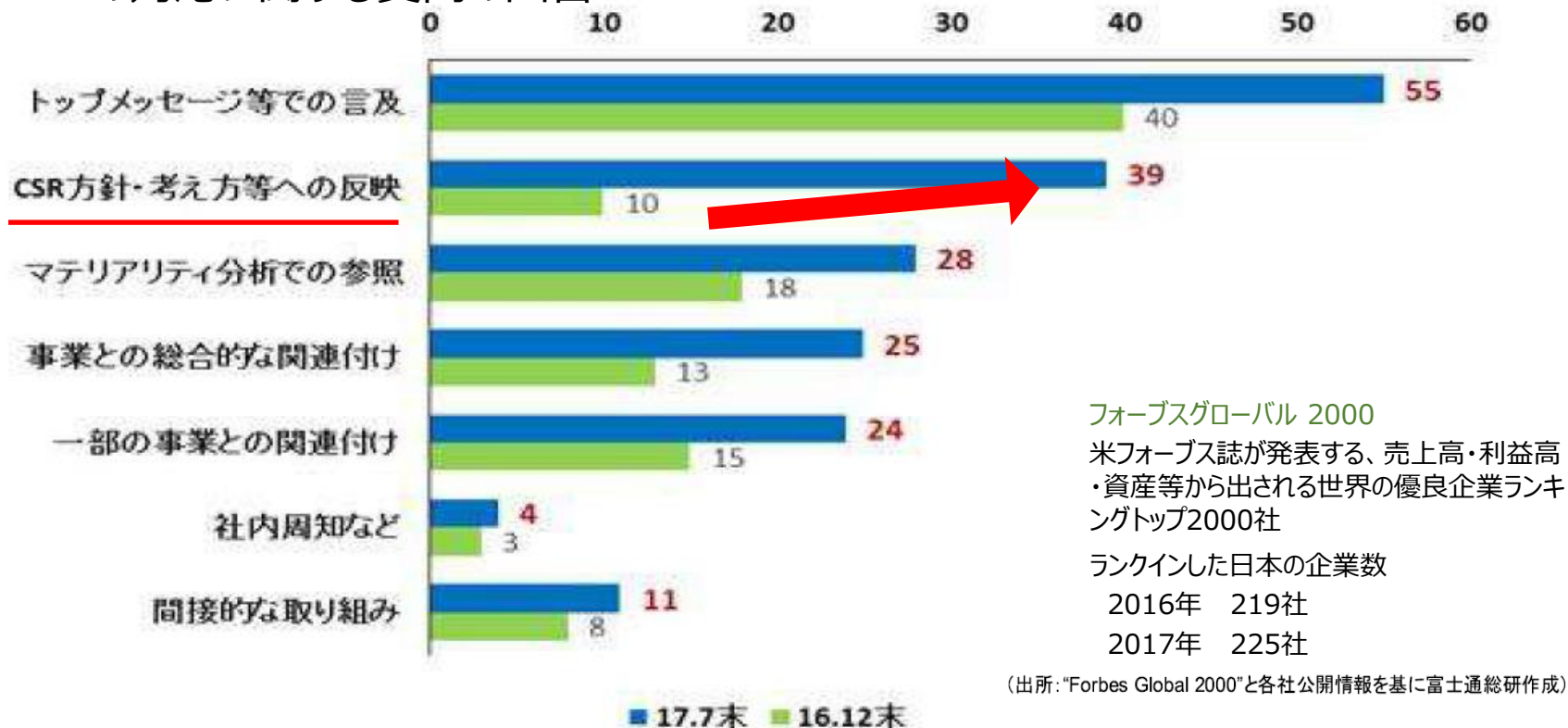
Sustainable Development Goals

1-② 事業プロセスへの統合 ～事業に重要なEMS～



日本企業 SDGs対応に注目

世界の優良企業ランキングにランクインした、日本企業に対して行ったSDGsへの対応に関する質問の回答



CSR方針等に反映させる企業が、半年で4倍に増加

CSR : Corporate Social Responsibility 企業の社会貢献活動

1-② 事業プロセスへの統合 ～事業に重要なEMS～



ESG投資（Environment・Social・Governance）

環境・社会・ガバナンス問題に配慮している企業への投資が拡大傾向。
企業はSDGsの取組み等により、ESG問題への配慮をアピールしている。

<ESG投資の拡大経緯>

- 2000年頃 グローバル企業が人権問題や環境問題でNGOなどから責任を問われたり、不買運動に発展するケースが相次ぐ
- 2006年 国連が機関投資家に、投資の際に企業のESG問題等を考える「責任ある投資（PRI※）」を呼びかけ、投資家が署名をしたことで投資額が増え始める
- 2015年 日本のGPIF※がPRIに署名
- 2016年 世界の全投資額の1/4(25兆ドル)がESG投資関連に
- 2017年 GPIFが環境分野を中心に1兆円を投資、さらに今後、3兆円に拡大予定

※PRI 責任投資原則(国連提唱のガイドライン)

※GPIF 年金積立金管理運用独立行政法人

1-② 事業プロセスへの統合 ～事業に重要なEMS～



ESG各要素での評価項目の一例

Environment (環境)	環境担当部署の有無
	環境方針文書の有無
	環境問題を引き起こす事故・汚染の有無
	ISO14001の取得状況
	原材料のグリーン調達
	グリーン購入体制
	CO2排出量等の削減への中期計画の有無
	気候変動への対応の取組み
	生物多様性保全への取組み
Social (社会)	消費者対応部署の有無
	社会貢献活動支出額
	ISO9000シリーズの取得状況
	消費者からのクレームのデータベースの有無
	CSR調達への取組み状況
	地域社会参加活動実績
Governance (企業統治)	法令順守関連部署の有無
	不祥事などによる操業・営業停止有無
	汚職・贈収賄防止の方針
	リスクマネジメント・クライシスマネジメントの体制有無
	企業倫理方針の文書化・公開
	情報システムのセキュリティに関する内外部監査の状況
	内部統制の評価

出典：東洋経済新報社

1-② 事業プロセスへの統合 ～事業に重要なEMS～



ESG企業ランキング 環境・社会性・企業統治・人材活用の各項目を100点満点で数値化しランキング化

■ 東洋経済ESG企業ランキングベスト200(1～50位)

順位	CSR企業 ランキング 順位	社名	業種	総合 ポイント (400)	環境 (100)	社会性 (100)	企業統治 (100)	人材活用 (100)
1	—	SOMPOホールディングス	保険業	391.0	100.0	96.2	94.8	100.0
2	2	KDDI	情報・通信業	386.0	95.9	97.4	97.9	94.8
3	1	NTTドコモ	情報・通信業	385.4	93.2	28	96	J S R
4	18	アサヒグループホールディングス	食料品	385.0	95.9	29	—	野村ホールディングス
5	13	NEC	電気機器	384.2	94.5	30	—	みずほフィナンシャルグループ
6	75	丸井グループ	小売業	383.6	98.6	31	11	クボタ
7	3	ブリヂストン	ゴム製品	382.5	98.6	//	16	セイコーエプソン
8	—	MS&ADインシュアランスグループホールディングス	保険業	382.4	94.5	33	7	デンソー
9	14	コニカミノルタ	電気機器	381.1	98.6	34	15	旭化成
10	52	帝人	繊維製品	380.8	91.8	35	45	大林組
11	23	オムロン	電気機器	380.5	95.9	36	84	トヨタ紡織
12	4	コマツ	機械	378.8	94.5	//	12	積水ハウス
13	—	大和証券グループ本社	証券・商品先物	377.5	95.9	38	5	花王
14	—	第一生命ホールディングス	保険業	376.2	94.5	39	35	清水建設
15	22	セブン&アイ・ホールディングス	小売業	375.8	95.9	40	31	大和ハウス工業
16	33	トヨタ自動車	輸送用機器	375.6	95.9	//	151	アズビル
17	17	日本電信電話	情報・通信業	375.0	95.9	//	32	住友ゴム工業
//	76	横浜ゴム	ゴム製品	375.0	100.0	43	39	富士通
19	—	東京海上ホールディングス	保険業	374.7	94.5	44	8	富士ゼロックス
20	6	富士フイルムホールディングス	化学	373.5	97.3	45	8	ダイキン工業
21	48	三菱ケミカルホールディングス	化学	373.1	93.2	46	50	ホンダ
//	93	TOTO	ガラス・土石製品	373.1	94.5	//	163	NECネットエスアイ
23	24	東京ガス	電気・ガス業	373.0	95.9	48	34	アイシン精機
24	119	アシックス	その他製品	372.6	90.4	49	167	ダイフク
25	20	大阪ガス	電気・ガス業	372.3	97.3	50	40	住友化学
//	28	マツダ	輸送用機器	372.3	93.2			
//	132	フジクラ	非鉄金属	372.3	95.9			

昨今の株主総会では、ESGへの取組みに関する
質問・要求も出ており、これから日本でもさらに
ESGへの関心が高まっていくと考えられている

化学	372.1	93.2	87.2	96.9	94.8
証券・商品先物	371.7	91.8	92.3	93.8	93.8
銀行業	371.6	94.5	88.5	94.8	93.8
機械	371.2	94.5	85.9	99.0	91.8
電気機器	371.2	98.6	92.3	95.8	84.5
輸送用機器	370.5	98.6	93.6	91.7	86.6
化学	370.3	95.9	91.0	89.6	93.8
建設業	369.6	95.9	92.3	96.9	84.5
輸送用機器	369.2	93.2	93.6	95.8	86.6
建設業	369.2	98.6	92.3	92.7	85.6
化学	369.1	94.5	80.8	94.8	99.0
建設業	369.0	94.5	91.0	96.9	86.6
建設業	368.9	97.3	92.3	95.8	83.5
電気機器	368.9	95.9	88.5	94.8	89.7
ゴム製品	368.9	97.3	92.3	92.7	86.6
電気機器	368.6	91.8	92.3	93.8	90.7
電気機器	368.5	95.9	92.3	88.5	91.8
機械	367.9	98.6	85.9	92.7	90.7
輸送用機器	367.4	98.6	93.6	91.7	83.5
情報・通信業	367.4	95.9	85.9	96.9	88.7
輸送用機器	367.1	91.8	94.9	93.8	86.6
機械	366.7	98.6	89.7	99.0	79.4
化学	366.4	95.9	92.3	88.5	89.7

(注) CSR分野の「E:環境」(100点満点)、「S:社会性」(同)、「G:企業統治」(同)、「H:人材活用」(同)、の4つの合計で総合ポイント400点満点。
人材活用を中心にESGを見ていく「ESG-H」の枠組みで評価。3年平均のROEが5%以上の企業を対象にランキングを作成(2017年3月期まで)。
各得点はトップ企業を100点に調整している。各分野で使用した評価項目はCSR企業ランキングと同じ。CSR企業ランキング順位はCSR企業
ランキング2018年版の総合順位。()内の数字は項目ごとの点数配分
(出所)『CSR企業白書』2018年版

TOYOKEIZAI ONLINE

(出所)『CSR企業白書』2018年版

ESG:事業を長期的に継続するためにしなければならないこと

1-② 事業プロセスへの統合 ~事業に重要なEMS~



SDGsの活用によって期待できること

ポイント 1 企業イメージの向上

SDGsへの取組をアピールすることで、多くの人に「この会社は信用できる」、「この会社で働いてみたい」という印象を与え、より**多様性に富んだ人材確保**にもつながるなど、企業にとってプラスの効果をもたらします。

ポイント 2 社会の課題への対応

SDGsには社会が抱えている様々な課題が網羅されていて、今の社会が必要としていることが詰まっています。これらの課題への対応は、**経営リスクの回避**とともに、**社会への貢献**や**地域での信頼獲得**にもつながります。

ポイント 3 生存戦略になる

取引先のニーズの変化や新興国の台頭など、企業の生存競争はますます激しくなっています。今後は、SDGsへの対応がビジネスにおける**取引条件**になる可能性もあり、**持続可能な経営を行う戦略**として活用できます。

ポイント 4 新たな事業機会の創出

取組をきっかけに、地域との連携、新しい取引先や事業パートナーの獲得、新たな事業の創出など、今までになかった**イノベーション**や**パートナーシップ**を生むことにつながります。

出典：SDGs活用ガイド 環境省発行

SDGsとESG投資の関係：

社会的な課題解決が事業機会と投資機会を生む

SDGsの課題解決手段として、EMSを活用可

1-② 事業プロセスへの統合

事業プロセスへ統合をすることによる企業にとっての**メリット**
事業プロセスの**基盤構築**に利用できる

QMS/EMS要求事項統合により
事業基盤の強化

仕事の **“質”** が上がる

- 品質第一、お客様第一
- 社会貢献
- 全員参加(皆で行う運営)
- 継続改善(常に上を目指す)

世界の知見
が集まって
創られた
国際規格

収益向上

**QMS/EMSは、事業プロセス
強化のための重要なツール**

1-② 事業プロセスへの統合



具体的にはどうしたら良いか

- 「規格の要求事項から考える」のではなく、
「組織のプロセスから考える」

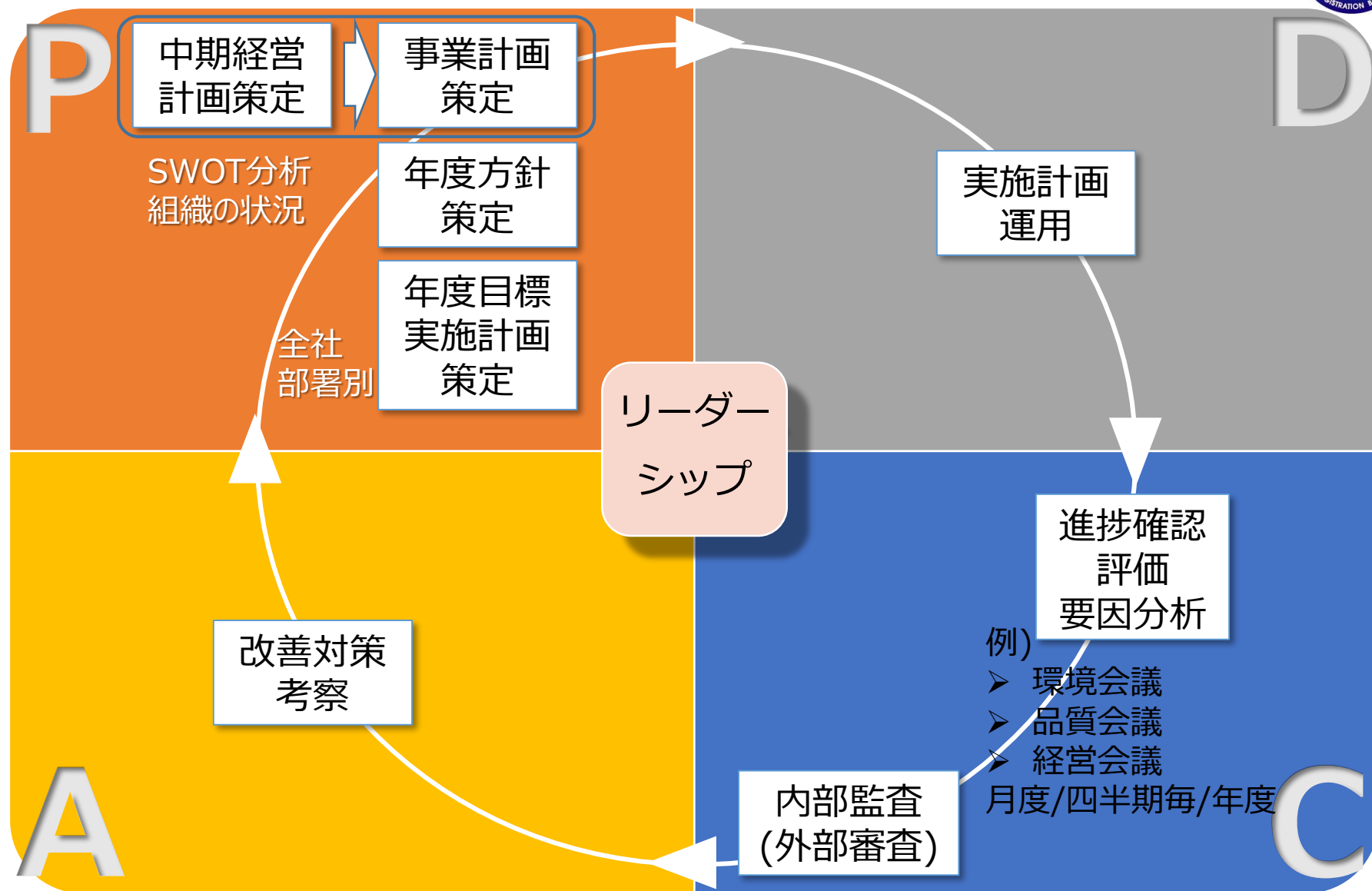


主役は事業プロセス
ISO MSはツール

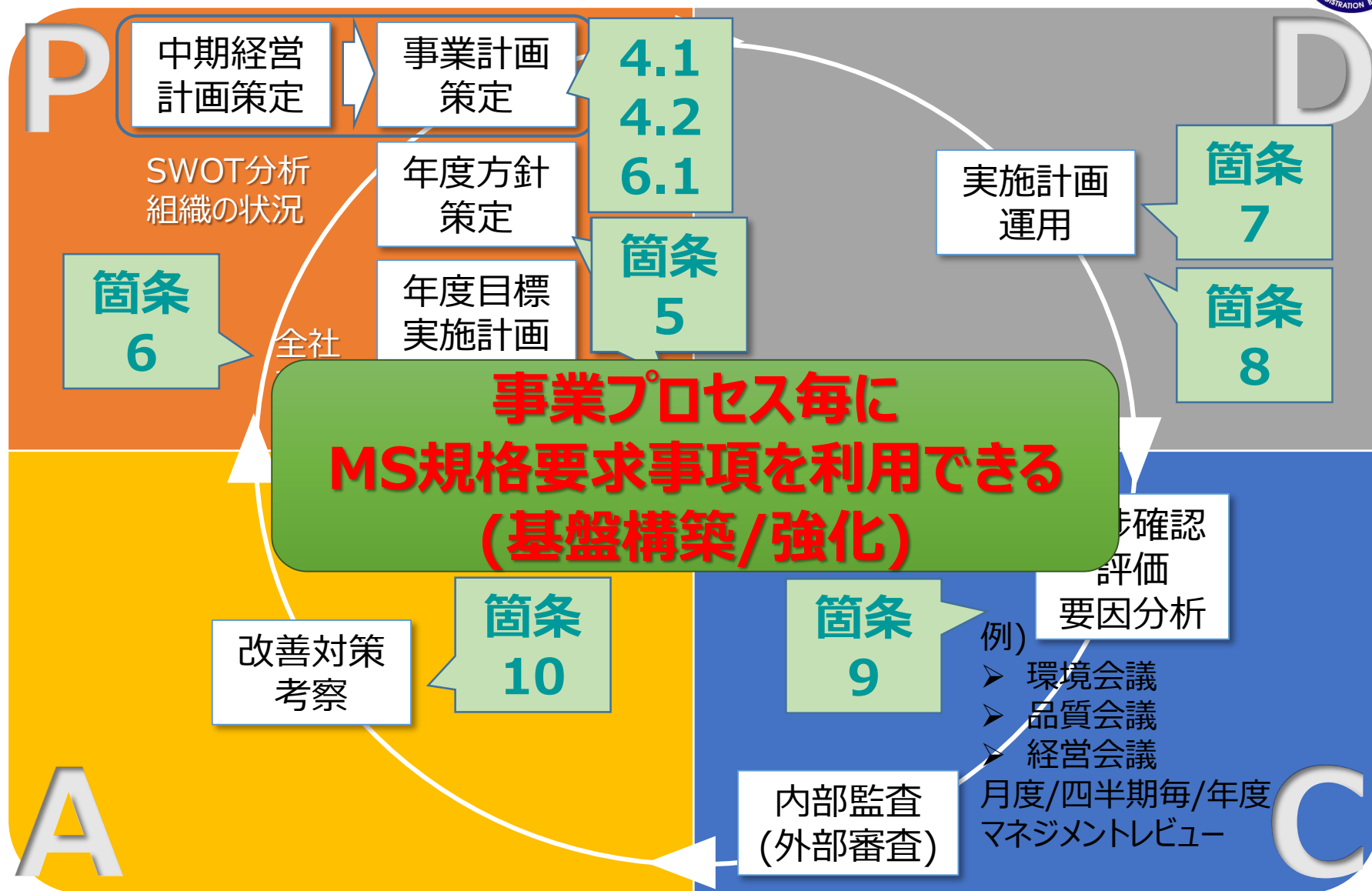
- ① **自分たちの事業プロセスを正しく把握**
- ② **各プロセスの中で規格要求事項を実現**

MSを特別視する必要はない。ほとんど普段の業務で行っている
➔ 規格要求を見て、普段行っている業務に過不足がないか

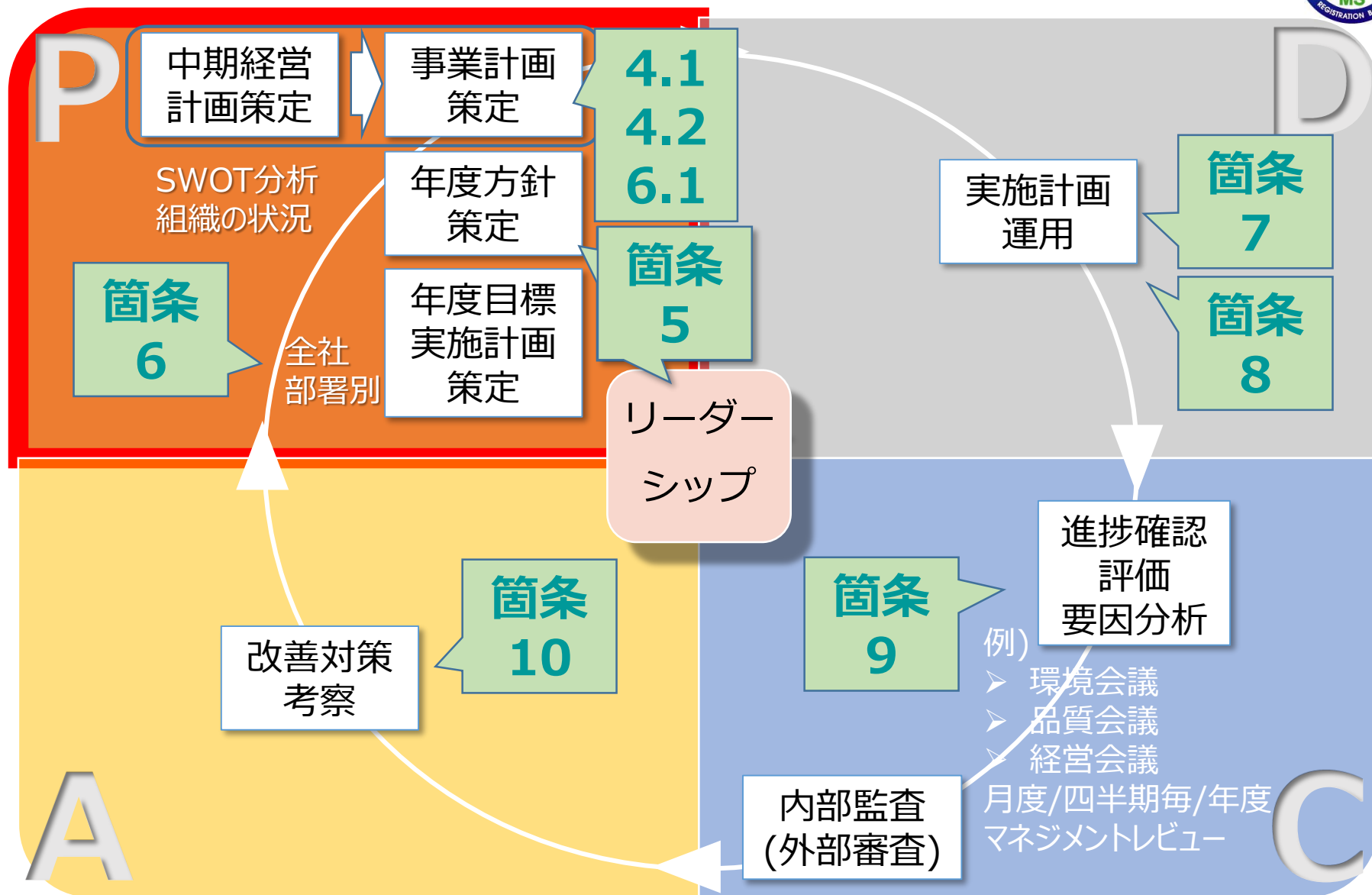
1-② 事業プロセスへの統合(典型的な事業プロセス)



1-② 事業プロセスへの統合(MSでの対象箇条)



2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (P段階)



2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (P段階)



P

＜中長期計画から年度計画＞

関連箇条 4.1, 4.2, 5.2, 6

組織を取巻く**外部、内部の課題**から「2030年ビジョン」を策定し、それを具現化するための**3カ年計画**「第n次中期計画」を立案し、**年度事業計画**として落とし込んでいる。また、目標達成に向けて、QMS及びEMSと融合した活動に全社一丸となって取り組んでいる。

＜決定したリスク及び機会に対する取組み方策＞

関連箇条 4.1, 4.2, 6.1, 6.2

外部及び内部の課題、利害関係者のニーズ及び期待を考慮して決定した**リスク及び機会**に対して、具体的な取組み方策を策定し、それを全社及び各部署の「**業務計画**」に織込んで取り組んでいた。規格が意図したつながりのある活動を展開している。

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (P段階)



<事業計画へのMS要求事項の統合>

関連箇条 5.1

本件については、「20XX年度行動方針取組み」を組織内の全員に展開している。

この行動方針の中に、

- ・ QMS活動 (Q)
- ・ EMS活動 (E)
- ・ コスト (C)
- ・ 安全 (S)
- ・ 教育 (Ed)

【注意するポイント】

- ・ 二重の仕組みを構築することは避ける

などの**事業計画全体**を織込んでいる。

また、各部署では、この事業計画を受けて、「**20XX年度行動方針展開活動計画**」で具体的な取組み内容を織込んでいる。

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (P段階)



5.1.1(リーダーシップ及びコミットメントの)一般

経営トップの方針が各部門、各階層において、**具体的な活動**となっており、QMS活動が効果的に推進されていた。

特に、

- ・**経営計画→部方針→品質活動実施計画に展開された活動**
- ・リスク管理活動
- ・PDCAマネジメントシステム強化 等

の活動が、職制だけでなく、現場の若手等にまで浸透していた。

その例として、

「経営企画部門におけるリスクアセスメント」によって**決定されたリスク**を影響度(経営に与えるインパクト)と発生可能性で評価し、部として1項目の「リスクコントロール記録表」を定め、「業務プロセス改善」を作成して、改善に取り組んでいた。

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (P段階)



P

6.1 リスク及び機会への取組み

20XX年度の「**事業活動計画**」に**リスク及び機会**の内容、及びそれらへの取組み内容の他、新規製品導入計画が反映されている。

「事業活動計画」の中で、品質について下記の意欲的な目標が定められていた。

- ・重要品質問題件数：X 件
- ・客先納入クレーム率：X.X ppm以下
- ・工程内不良率：XXX ppm以下

各部署では「事業活動計画」に基づいて具体的な方策が立案され活動が推進され、月次の**監視測定**と年度末**評価**が行われている。

【注意するポイント】

- ・ 監視測定の実施時期、その結果の分析評価時期設定

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (P段階)



P

＜測定可能で判定可能な目標値＞ 関連箇条 6.1, 6.2, 9.3
「20XX年度 **業務実施計画書**」には、決定された**リスク及び機会
の取組み**内容が反映されていた。この計画書には、流出不良件
数、工程内不良率等の**測定可能な目標値**が設定されていた。こ
の計画の進捗状況は、月次報告会、四半期毎の振り返りが実施さ
れ、年1回の**マネジメントレビュー**にも報告されていた。

＜改善活動によるEMSの定着、浸透＞ 関連箇条 6.1, 10
有益な**環境側面**を**業務改善、生産性向上**や**原価低減**等の改善
活動につなげていること等、数多くの技術力の高さとマネジメント力
の高さ、並びに従業員全員参加の活動としてEMSが定着・浸透し
ていることが職制、作業者のインタビューから確認することができた。

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (P段階)



＜著しい環境側面、順守義務とリスク及び機会の取組みの
計画策定＞

関連箇条 6.1.4

著しい環境側面、順守義務とリスク及び機会を環境実施計画に
組込んで、活動が展開されている。

規格要求事項の「6.1.4 取組みの計画策定」とは、決定された著しい環境側面、順守義務とリスク及び機会を、EMSのどのプロセスにつなげて活動するのか、目標管理プロセスにつなげるのか、日常の維持管理活動とするのか、又はEMS以外の安全・衛生・防災、BCPやQMS等の他の**事業プロセス**につなげて活動するのか、組織にとってやり易い進路(選択肢)を決めることを“取組みの計画策定”としている。

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (P段階)



6.2 品質目標及びそれを達成するための計画策定

顧客満足度向上、品質パフォーマンス向上のため、「**中期業務計画書**」「**今年度の重点取組事項**」「**年度全社実施計画**」「**年度部門実施計画**」が策定されていた。

中期業務計画の主要項目として下記項目が取上げられていた。

- 利益目標
- 工場経費の削減目標
- コストダウン金額目標
- 流出不良削減目標

これに基づいて、全社一丸となって品質マネジメントシステムの活動が取組まれていた。

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (P段階)



P ◆ 事業プロセス

まず、自分たちの置かれている状況を(経営視点で)検討

例えば、

- 数年後の技術に、ライバル企業に対して自分たちはリードしているのか、遅れているのか
- 数年後のマーケットは拡大するのか、縮小するのか
- 自分たちの要員やインフラは対応できるのか
- ESGの取組みは充分か、等々
- ➡そこから**長期ビジョン**や**経営方針**が決まり
- ➡具現化するための**中長期経営計画**(n年後の目標)策定
- ➡単年度の**業務実施計画/目標**

◆MS対象箇条

4.1 外部及び内部の課題

4.2 利害関係者のニーズ及び期待

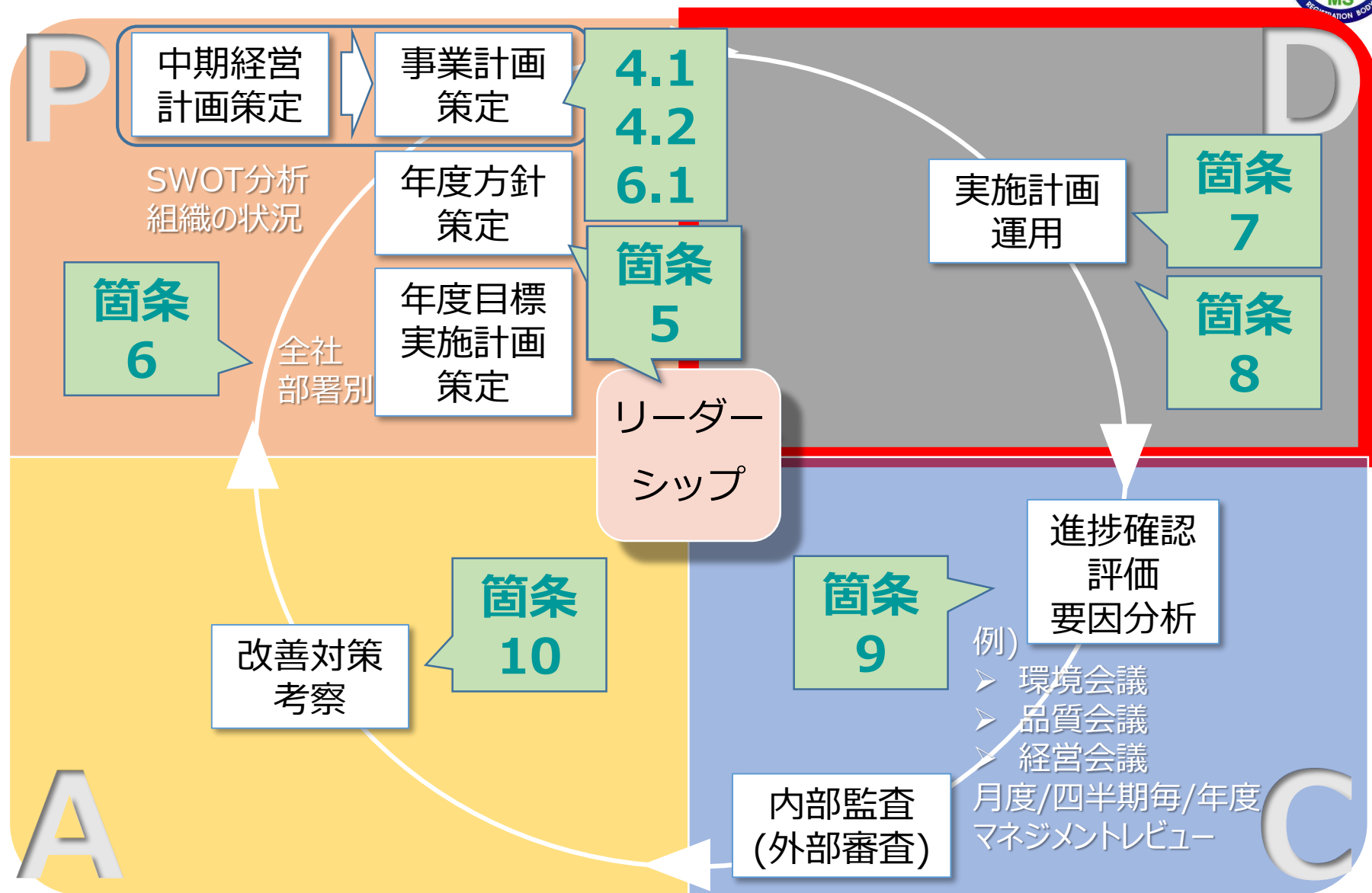
5.1 リーダーシップ及びコミットメント

6.1 リスク及び機会への取組み

6.2 品質/環境目標及びそれを達成するための計画策定

事業プロセスの基盤構築に利用

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (D段階)



2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (D段階)



＜人材育成の取組みと有効性評価＞

関連箇条 7.2

全ての部門において「習熟度評価表」により**EMSに関する力量**を含む**業務遂行上必要な力量**が明確にされ、担当業務遂行上の力量が満たされていることを確認した。

人材育成のために、必要な力量と必要とされる教育・訓練ニーズが決定され、OJT等により計画的に力量の維持向上を図る人材育成の取組みと、その取組みの有効性評価が実施されていた。

事業プロセスと統合されたEMS活動が、力量の維持、向上面でも効果的に運用されていた。【注意するポイント】

- ・ 事業で力量が必要な業務を明確にする
- ・ その業務に必要な力量を明確にする
- ・ その業務に力量を持つ担当者が何人必要か

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (D段階)



7.2 力量

全社教育は下記内容が年間スケジュールに基づいて実施されていた。

- 導入教育
- 階層別教育
- 海外研修生受け入れ教育
- 技能講習(外部研修期間) 等

教育の**有効性**は、テーマ毎に、テキスト、研修期間、仕事への活用についてと、教育訓練全体について評価されていた。

【注意するポイント】

- 教育訓練のニーズを決定する
- 教育・訓練後、有効性を評価する

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (D段階)



7.4 コミュニケーション

製造課では、作業者が現場作業で困ったことや改善したほうがよいことなどを、品質面、環境面を含み**業務上の「作業者の困りごと」**と呼称したメモを使用し、上司へ伝達する仕組みを運用していた。このメモは、現場の掲示ボードに貼付され、他の作業者も見られるようになっていた。

この困りごとに対して適切な対策が講じられ、職場改善につながっていたが、この仕組みは職場のコミュニケーション向上にも効果的である。

【注意するポイント】

- 事業において、情報共有・情報交換は重要
 - トップ⇔従業員、上司⇔部下、組織内
 - 顧客、外部提供者

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (D段階)



7.4 コミュニケーション

ワイガヤ会議と称して、毎週木曜日に約1時間の勉強会を実施している。

内容としては、

- 技術伝承
- 法規勉強会
- 環境を配慮した開発への教育
- 横展開

などがあり、これらの**ワイガヤ会議の計画**を作成して実施していた。この計画は、教育計画とも言えるもので、ISOの認識教育にも活用されていた。

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (D段階)



8.1 運用の計画及び管理

製品実現のために必要なプロセスはQMS保証体系図の「**新規受注プロセス**」と「**量産品プロセス**」で明確にされ、運用され、下記内容が改善された。

- 生産方式検討段階での過去トラ情報に基づくポカヨケ装置必要性の評価が追加された。
- 初回生産実施段階での「作業標準書」の作成状況の評価が追加された。
- 量産開始段階での「作業者教育と力量」の評価が追加された。

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (D段階)



8.5.1 製造及びサービス提供の管理

管理監督者による**ライン定期パトロール**時に使用される「作業観察チェックシート」の項目が明確にされ、運用されていた。

ヒューマンエラー改善の効果が期待されるチェック項目として下記内容が取上げられていた。

- 作業が手順通りにできているか？
- 品質ポイントは確実に検査されているか？
- 過去トラを理解しているか？
- 異常処置ルールを理解しているか？
- 安全ルールを守っているか？

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (D段階)

◆事業プロセス

まず、中長期経営計画(P段階)で明確となった、**業務遂行上、必要な資源**(要員、知識、教育、技術/技能、情報、設備、等々)に基づいた**対応業務計画**の実施

例えば、**人材育成計画**

- 業務遂行上、必要な力量を明確にする
- 必要な力量を持った要員が必要数いるか
- 教育・訓練計画の必要性、等々

➡**教育実施計画**の遂行

必要な情報を共有し、事業プロセスの計画通りに実行

あとで評価・分析(Check)できるように活動内容(計画通りにいかなかったことや、課題等)を残す

➡**業務実施計画**の遂行

◆MS対象箇条

7.1 資源

7.2 力量

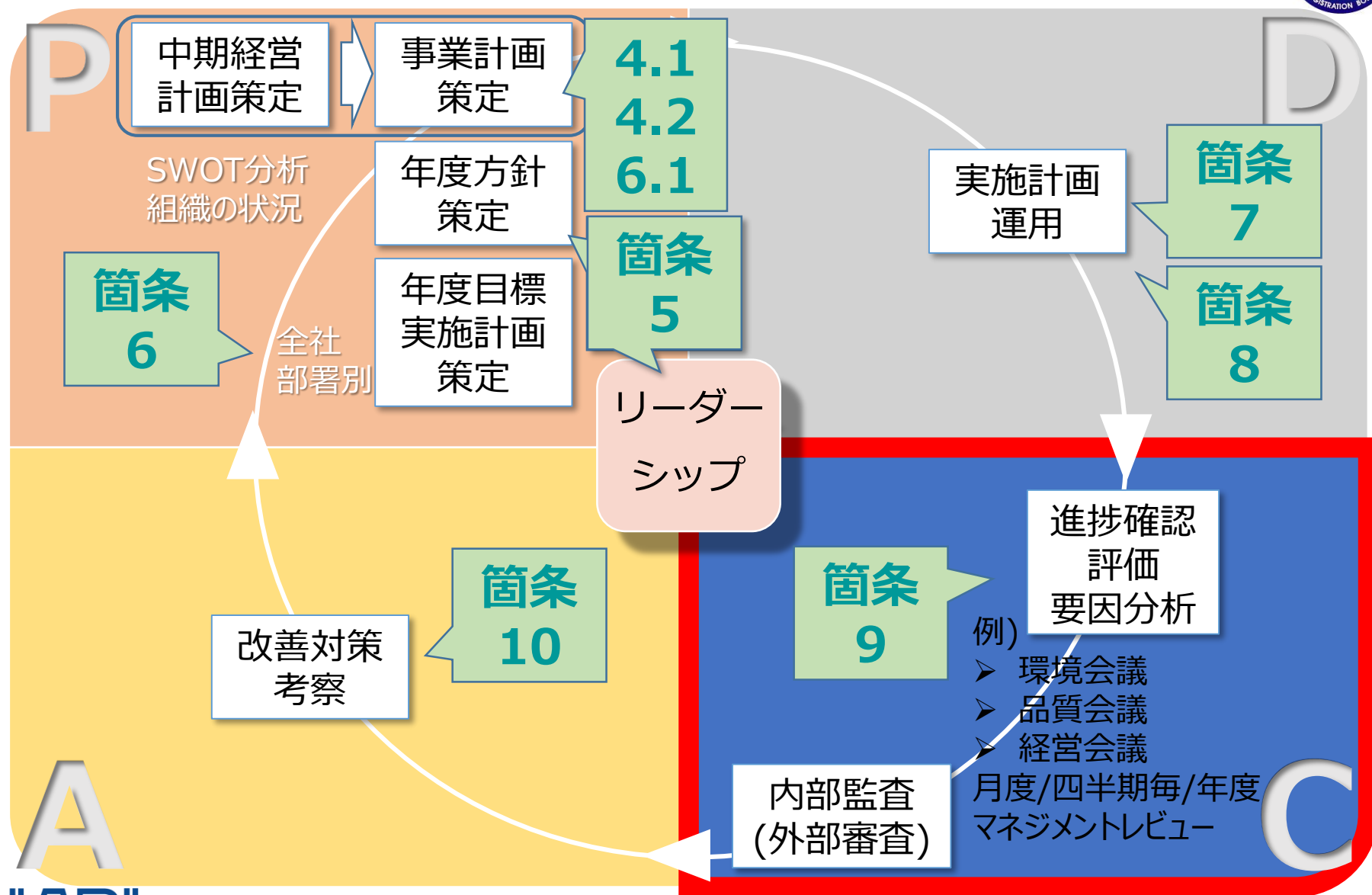
7.4 コミュニケーション

8.1 運用の計画及び管理

8.5.1 製造及びサービス提供の管理

事業プロセスの基盤構築に利用

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (C段階)



2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (C段階)



9.1 監視、測定、分析及び評価

20XX年度の「**事業活動計画**」に**リスク及び機会**の内容、及びそれらへの取組み内容の他、新規製品導入計画が反映されている。

「事業活動計画」に基づく活動は、月次**監視測定**が行われている。

四半期毎の**評価**は、KPI*を使用してトップマネジメントミーティングで評価されている。

KPI* : Key Performance Indicator(重要業績評価指標)

各部署では「事業活動計画」に基づいて具体的な方策が立案され、活動が推進され、月次の**監視測定**と年度末**評価**が行われている。

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (C段階)



＜顧客への流出不良及び工程内不良の分析/活用＞ 関連箇条 9.1,10

顧客への流出不良及び工程内不良のデータ**分析**は毎月きめ細かく実施され、管理/改善資料として活用されている。

結果を見ると、工程内不良は年々減少していて、活動の成果が出てきているが、顧客への流出不良は横這いの状態である。

(流出不良は1件毎に**是正処置**がとられ同じ項目は再発していないことは確認された)

但し、流出不良と工程内不良は、個別に管理されていて、両方の不良を関連付けた分析や改善活動にはなっていない。

発生源は同じであり、効果的な改善を行うには“流出不良と工程内不良を関連付けた**問題点の現象の層別・分析⇒具体的な原因分析**(現地・現物で)⇒**取組み課題の明確化⇒改善の推進⇒結果の確認**”が大切である。

上記の視点で見て、＜分析の仕方、展開の仕方＞に改善の余地が見られた。

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (C段階)



＜顧客満足度、顧客の期待値の把握＞ QMS関連箇条 9.1.2

顧客満足度向上のために、主要顧客から「20X1年度仕入先評価結果通知書」の情報を入手し活動していた。

これには、次年度の仕入先に対する次のような期待値も含まれている。

- 期待像
- 主要顧客の活用方針
- 期待レベル
- 目標値

【注意するポイント】

- 何のために顧客満足度調査を行っているか目的の理解は重要
 - 顧客のニーズ及び期待は何か
 - 売上げと連動しているか

この情報をもとに組織として**対応が必要な項目を社内へ展開する仕組み**になっていた。

20X1年度の結果については20X0年度よりさらに向上し、仕入先の中でもトップレベルに位置し、高い評価を受けていた。

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (C段階)



＜部署別及び工場全体の品質向上計画進捗状況の評価＞

関連箇条 6.2, 9.1, 9.3

今年度の事業プロセスに関連した活動は「中期 工場基本方針」を受けて「**各工場 業務計画書**」で

- 「重点実施事項」
- 「具体的実施事項」
- 「実施計画・目標値」

が掲げられ活動が推進されていた。

部署別の計画の進捗状況は月次で**評価**され、工場全体の進捗状況は毎月の「工場長ヒアリング」で**マネジメントレビュー**に必要な情報としてタイムリーに提供されていた。

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (C段階)



◆事業プロセス

事業活動計画で設定された計画に沿って進んでいるか、目標を達成できているかなどを評価する

また、結果から良かった点と悪かった点を客観的に数値などで分析し、要因を振り返る

- 何の状況をいつ観察するか(監視)
- 何をいつ数値化するか(測定)

➡監視、測定の結果を分析し、評価目標達成に対する進捗等

➡分析結果を報告
例)

月次/四半期毎/年次の**事業報告会議**
(品質会議、環境会議、マネジメントレビュー等)

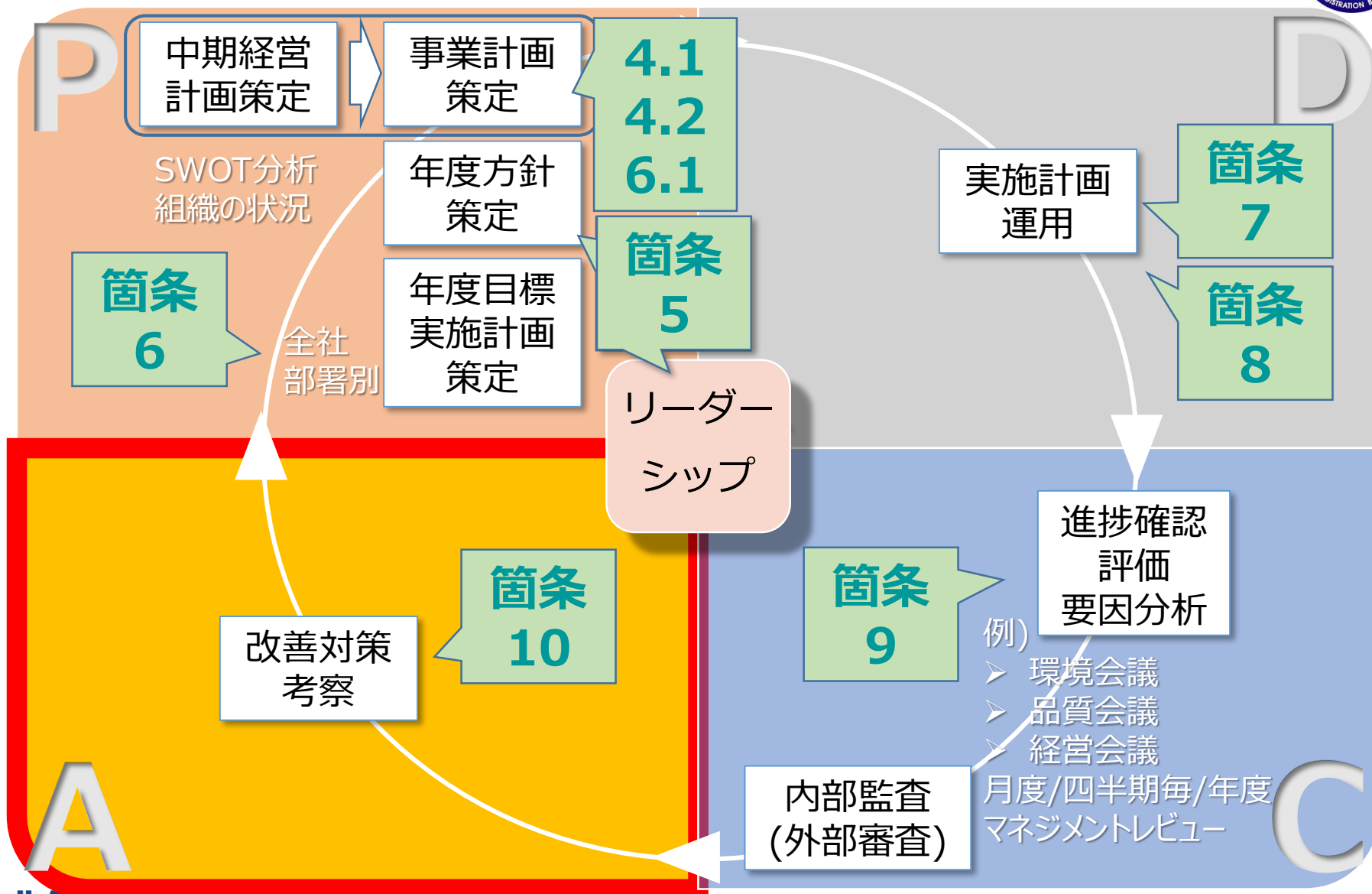
◆MS対象箇条

9.1 監視、測定、分析及び評価

9.3 マネジメントレビュー

事業プロセスの基盤構築に利用

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (A段階)



2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (A段階)



＜流出クレーム低減のためのデータ分析、及び活用の仕方について＞

関連箇条 9.3, 10

20X1年度は、年度目標15件以下に対して、クレームは22件と目標未達であった。

年度末に経営会議にて反省がなされ、分析及び反省内容は「20X1年度不具合発生状況」としてまとめられ、20X2**年度計画に反映**されていて、PDCAが回されていることは確認できた。

但し、分析は単年度の内容で、過去数年のデータではない。また、対策に結びつく現象別、原因別などの**傾向分析**及び過去の対策との関連付けはなされていない。

今後の活動を有効に進めるためにも、過去のデータ、活動内容の客観的な整理は大切であり、データの分析及びまとめ方に工夫の余地が見られた。

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (A段階)



＜評価記録のフィードバック活動のシステム化＞

関連箇条 10

技術部では、20X1年1月から量産化した新製品について、**生産準備プロセス**のプロセスフローに従い、受注～量産化までの所定のイベントが実施されていた。イベントの中では、“評価に関するもの”として下記事項が記載されていた。

1. 保証の網(QAネットワーク:不良品流出防止法)
2. トライ
3. 試作
4. プロセスのレビュー
5. 製品のレビュー
6. 環境影響評価

また、上記に関する不具合事象の記録として、「製品修正指示書」、「部品毎のチェックシート」などがあった。

次期製品の確実な品質作りこみの観点から、上記の**品質/環境評価記録のフィードバック活動**を、「**品質保証体系図**」あるいは「**生産準備プロセス**」へ反映することが望まれる。

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介 (A段階)



◆事業プロセス

評価結果より、

- 良かった点:継続的に実施
何故良かったのかの横展
- 悪かった点:どのように改善すべきか、
この計画を続けるか、修正するか、中
止するかも考慮

➡改善すべき点を次のPlanに落とし込み、
PDCAサイクルへつなげる

◆MS対象箇条

10.2 不適合及び是正処置

10.3 継続的改善

事業プロセスの基盤構築に利用

2. 事業プロセスへの統合 事例紹介



具体的にはどうしたら良いか

- 「規格の要求事項から考える」のではなく、
「組織のプロセスから考える」

主役は事業プロセス
ISO MSはツール



- ① **自分たちの事業プロセスを正しく把握**
- ② **各プロセスの中で規格要求事項を実現**

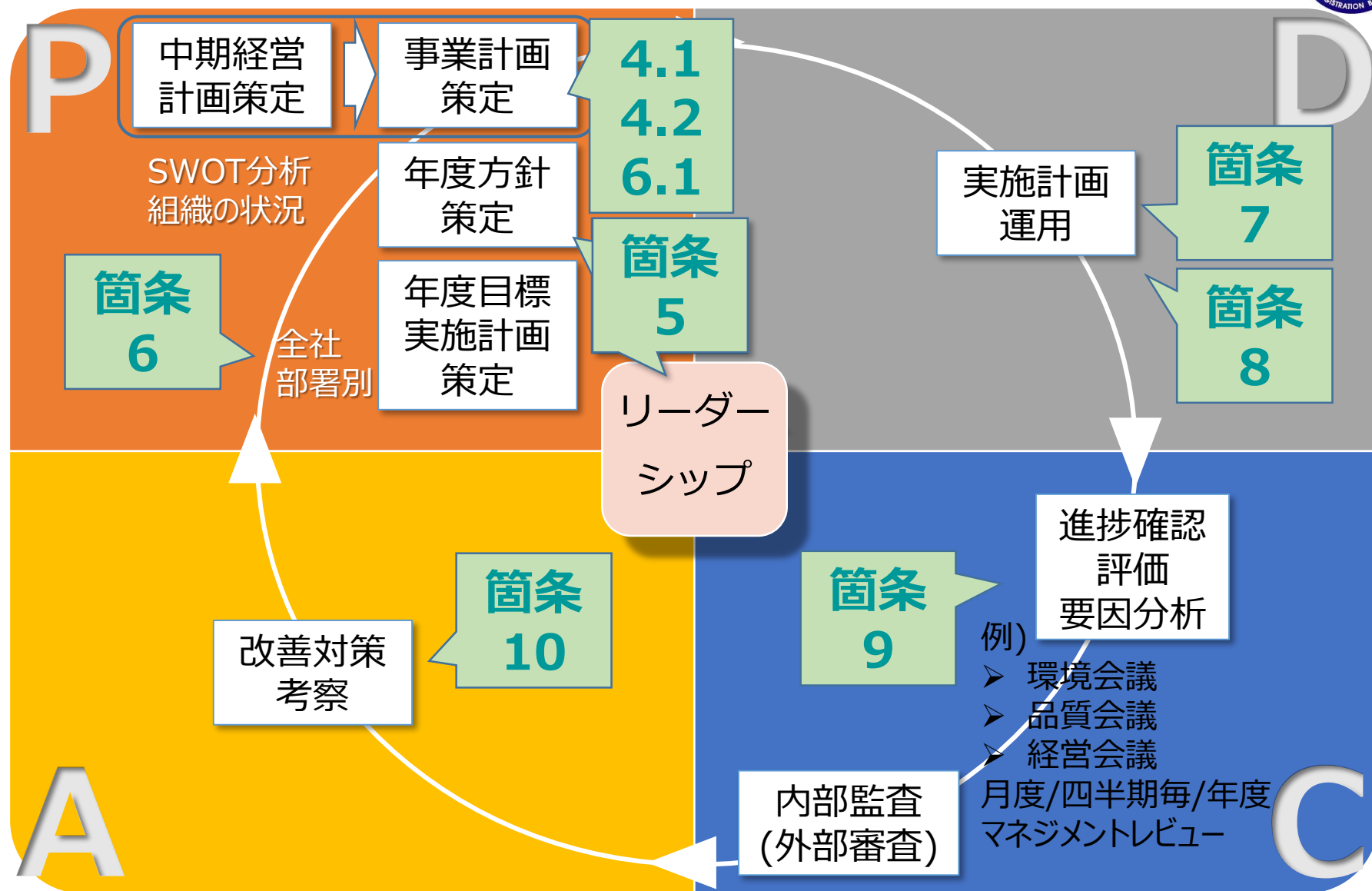
普段の業務をベースに、MS規格要求を見て過不足がないか

- 不足がある場合：基盤強化
- 規格要求にない項目がある場合：事業にとって必要
不可欠の内容か

難解な規格言葉

➡ 普段の業務で使っている言葉に翻訳して取込む

3. 事業プロセスへの統合 キーワード



3. 事業プロセスへの統合 キーワード (P段階)

事業プロセス

中期経営
計画策定

SWOT分析
組織の状況

事業計画
策定

年度方針
策定

年度**目標**
実施計画
策定

4.1

4.2

6.1

箇条
5

箇条
6

全社
部署別

事業プロセスの基盤構築 キーワード

- ① 外部/内部課題、利害関係者・顧客の要望(4.1, 4.2)
 - ➡ 長期ビジョン/経営方針
 - ➡ 中長期経営計画(含6.1)
 - ➡ 業務実施計画
- ② リスク及び機会への取組み(6.1)
 - a. リスクを低減する計画
 - b. 機会に挑戦する計画
- ③ 定量化した目標値(6.2)
 - ・ **分析評価可能**なこと
 - ・ 目的/目標が「XX会議の実施」など手段になっていないか。
何のために行うのかを明確にする

3. 事業プロセスへの統合 キーワード (P段階)



事業プロセス

経営視点

4.1
外部/内部の
課題

4.2
利害関係者の
ニーズ

MSを確立する
ための前提条件

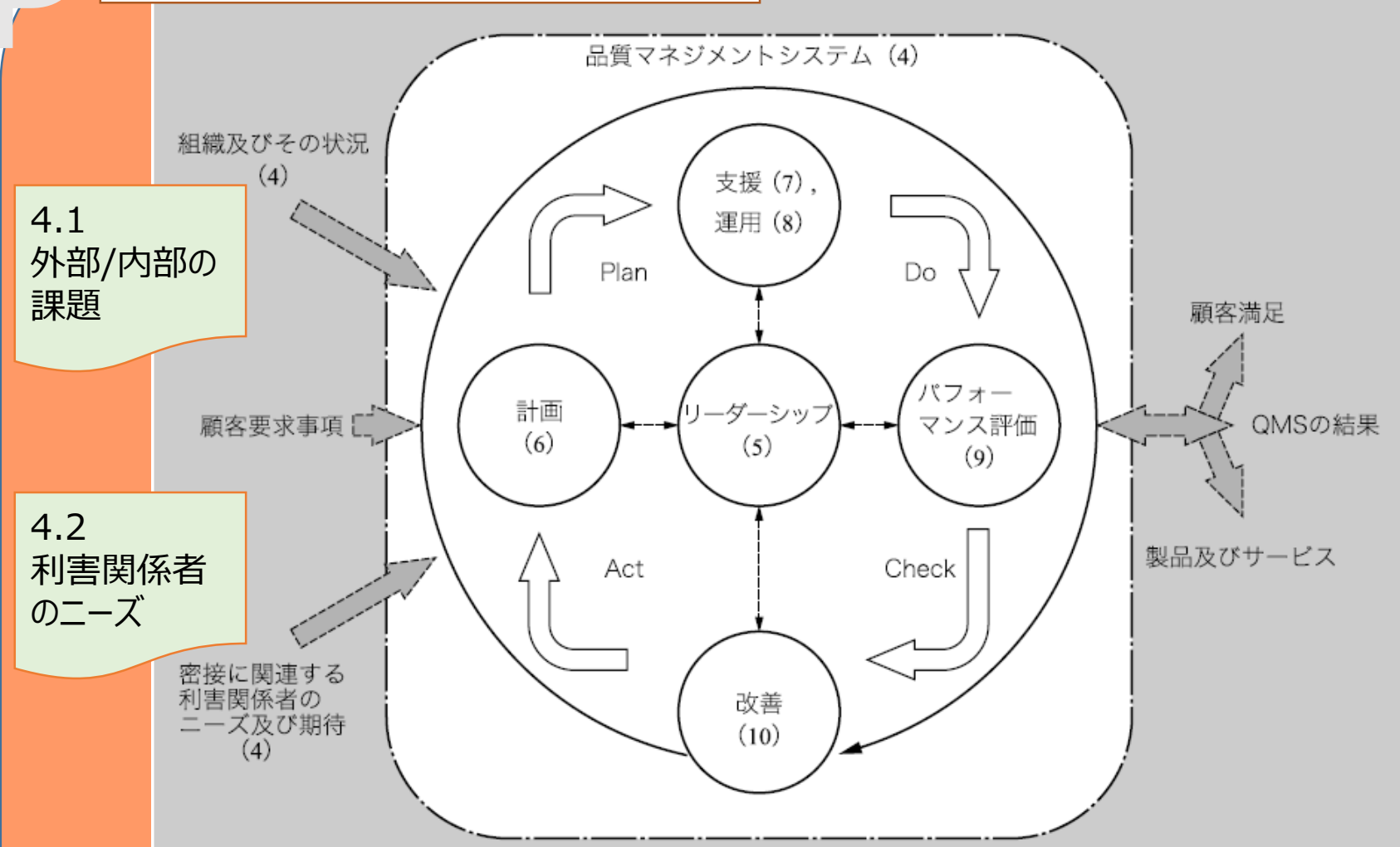
MSの適用範囲(4.3) 事業プロセスの基盤構築

トップマネジメントが主導(0.3, 5)

- a. 必要なプロセスを明確にする(4.4)
 - ・ インプット、アウトプットを明確にする
- b. プロセス間の繋がりを明確にする(4.4)
- c. リスク及び機会を決定する(6.1)
- d. 事業プロセスへの統合(5.1)
 - ・ 組織の仕組み（経営・企画、製造、人事など）の中にMSの要求事項を組み入れたシステムを確立し、運用
- e. 方針(5.2)
 - ・ トップマネジメント
- f. 計画策定(6.2)
 - ・ 評価が可能な目標の設定
「何のために行っているのか」

3. 事業プロセスへの統合

ISO 9001:2015 0.3.2 PDCAサイクル



3. 事業プロセスへの統合

ISO 14001:2015 0.4 Plan-Do-Check-Actモデル

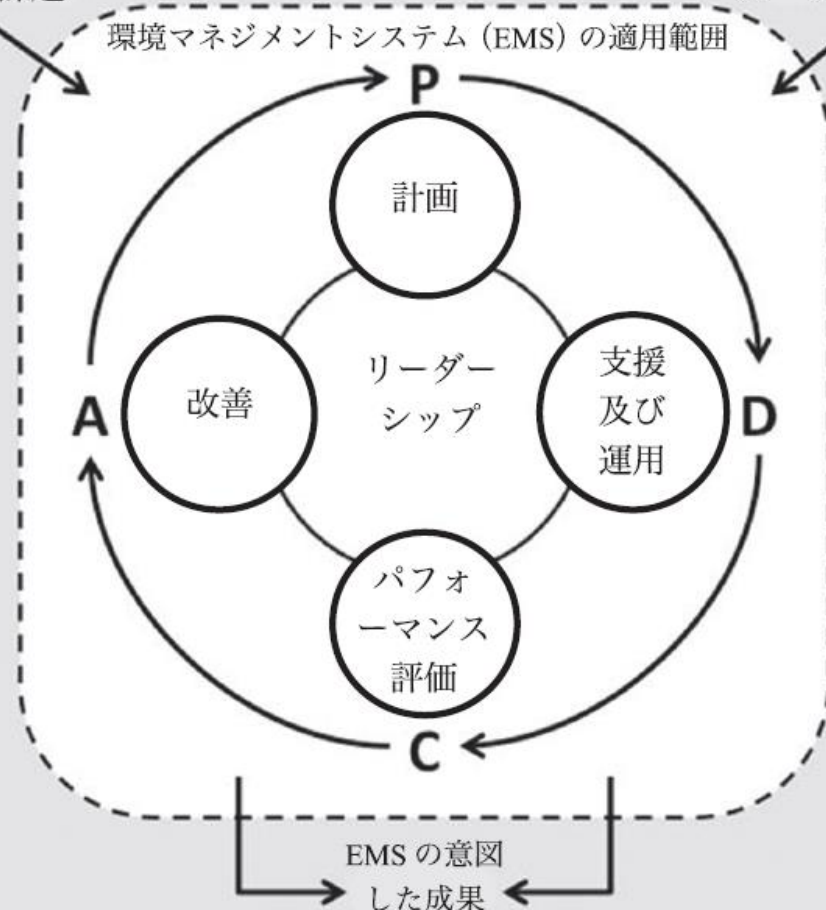
4.1
外部/内部の
課題

内部及び
外部の課題

組織の状況

利害関係者の
ニーズ及び期待

4.2
利害関係者
のニーズ



3. 事業プロセスへの統合 キーワード (D段階)

事業プロセスの基盤構築

キーワード

- ① **中長期的観点で業務遂行上、必要な資源**(要員、知識、技術/技能、情報、設備、等)を計画的に確保

7.1 資源:人、インフラ、

7.2 力量:**有効性評価**
維持、向上策

7.3 認識:適合しないことの意味

7.4 コミュニケーション:内部、外部

7.5 文書化

- ② 運用(8.)

業務実施計画の遂行

外部委託の管理

事業プロセス

実施計画
運用

箇条
7

箇条
8

3. 事業プロセスへの統合 キーワード (C段階)



事業プロセスの基盤構築

キーワード

- ① 監視、測定、分析及び評価(9.1)
 - 監視しなくてよいプロセスはない
(重要度の差はある)
 - 測定して判断するだけでなく、**次のアクション(改善)につながるアウトプット**
- ② 内部監査プログラムと実施計画(9.2)
 - 内部監査プログラム：
 - ・ 監査チームの能力、メンバーの力量
 - ・ 監査プログラムの有効性/レビューから得た知見は、**内部監査の改善のインプットとして次回に使用**

事業プロセス

箇条
9

進捗確認
評価
要因分析

内部監査
(外部審査)

例)

- 環境会議
 - 品質会議
 - 経営会議
- 月度/四半期毎/年度
マネジメントレビュー

3. 事業プロセスへの統合 キーワード (C段階)



事業プロセスの基盤構築

キーワード

③ 報告頻度

- マネジメントレビュー(9.3) :
1年に1回程度
変化の激しい最近の状況に対応できているか？
- 月次報告 :
毎回の報告書作成のため、本来業務を圧迫していないか？

➡ 毎月、変化を監視
兆候が表れたら即行動

事業プロセス

箇条 9

進捗確認
評価
要因分析

内部監査
(外部審査)

例)

- 環境会議
 - 品質会議
 - 経営会議
- 月度/四半期毎/年度
マネジメントレビュー

3. 事業プロセスへの統合 キーワード (A段階)



事業プロセス

改善対策
考察

箇条
10

事業プロセスの基盤構築

キーワード

- ① 不適合及び是正処置(10.2)
 - a. トラブルが起きたら、**真因を徹底解析**
 - ・トラブルの原因欄に、人に起因するもの(担当者の不在や忘れ等)が記述されていないか？
→ なぜ担当者が不在や忘れが発生したのか？ のシステム・プロセスの視点で原因の深掘り・追究を行う
 - b. **類似点調査と水平展開**は必須
 - c. 改善の有効性向上には、計画的な推進が必要
 - d. 何が良くてうまくいったかも分析し、さらに良くするために何をするか

3. 事業プロセスへの統合 キーワード (A段階)



事業プロセス

改善対策
考察

箇条
10

事業プロセスの基盤構築

キーワード

② 継続的改善(10.3)

a. 目的が不明確、不適切

➡ 見直し

b. 目的を達成するプロセスに問題

➡ プロセスの改善

➡ Planにフィードバック

3. 事業プロセスへの統合 (JARI-RB有料セミナー)



事業プロセスへ統合には、ISO事務局の方々以外にも、**トップ、管理職、部門の担当者の全員参加が必要です。**

JARI-RBのオンサイト有料セミナーをご活用ください。

- **トップマネジメントセミナー**

トップ、経営層に必要な重要ポイントを解説

- **規格概説セミナー**

主要な箇条とつながりを解説する基礎編

- **内部監査員セミナー**

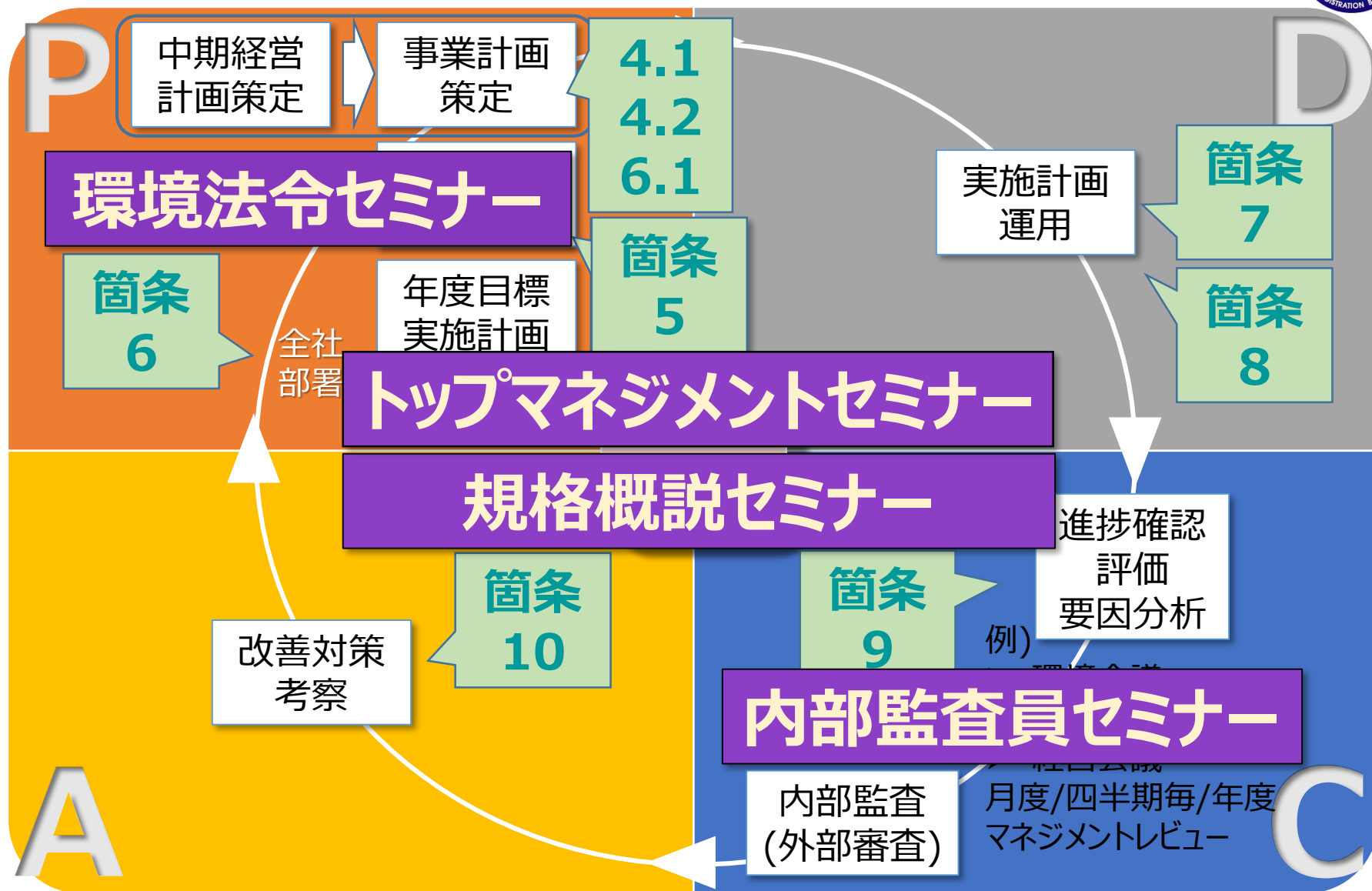
〔基礎・座学〕 規格理解、内部監査の概要を習得

〔実践・演習〕 内部監査の実践演習（ロールプレイ）

- **環境法令セミナー**

法令の読み方、改正情報の入手方法、改正法令の紹介

3. 事業プロセスへの統合 (JARI-RB有料セミナー)





ご清聴ありがとうございました。

一般財団法人日本自動車研究所 認証センター