

ISO認証取得活動と人材育成

ISO14001/9000s and training : enhancing operational ability
and inter-generational communication

河 合 武

KAWAI Takeshi

Abstract : Although several advantages of taking up ISO14001/9000s(注1) have been identified in a number of researches, the training aspect of ISO14001/9000s had a less attention than other issues, such as company environmental/qualitative gain and efficiency. The research is to investigate further benefits of ISO14001/9000s mainly to do with the matter of internal training. A questionnaire survey was carried out to gain practical experiences of 52 enterprises chiefly in Nagoya region, Japan. The survey result shows that the ISO14001/9000s has been effective in raising operational ability and inter-generational communication among company members.

Keywords : a questionnaire survey, 52 enterprises, ISO14001/9000s and training

1. はじめに

近年日本におけるISO諸規格の普及は目覚ましいものがあり、企業のみならず地方自治体、学校、病院、NPOなどのマネジメント・システムに大きな影響を与えている。筆者は前職のシンクタンクで経営コンサルティング・ISOコンサルティングの管理に携わっていた際に、ISO認証取得企業に訪問して経営者・管理者と面談する機会が多かった。面談を重ねるうちに「ISO規格に沿ったマネジメント・システムを構築する活動は従業員・構成員の人材育成に大変役立った。」という声が多いことに気づき、面談記録から人材育成に関する項目を抜き出しアンケートとしてデータ化することとした。最初からアンケート項目を設計して回答を求めたものでなく、ISO取得活動全般にわたる面談結果から後で抽出したデータであるため、項目が粗く、統計的信頼性も検証していないが、経営層のナマの声であることに意義はあると考えられる。

データを収集しつつ集計結果を元に教育科学、経営教育関連の研究者と意見交換をした結果や文献、雑誌、講演などから情報収集した結果と照らし合わせながら本報告とした。

2. 普及するISO

1987年3月に「品質管理及び品質保証の国際規格」として制定されたISO9000に始まったISOは、1995年WTO（世界貿易機関）及びTBT協定（貿易の技術的障害）が発効されてからその国際的な有効性が認識され、拡大・普及に一層の拍車がかかった。

特に日本においては、高度成長期の単一国家高度成長路線からグローバル競争路線への転換が求められるようになると、ISOがそのツールとして盛んに導入されるようになったと考えられる。図表1に見るように2002年12月26日現在のJAB（（財）日本適合性認定協会）認定ベースで品質のISO9000sが27,557事業所、環境のISO14001が9,270事業所となっている。ISO14001の認証件数はダントツの世界一である。また年間増加数は2年連続でISO9000sが6千件台、ISO14001が2,500件以上となっており、この2年間の急増振りがわかる。

図表1 JAB適合事業者数

	ISO9000 s		ISO14001	
	累計件数	前年比	累計件数	前年比
2000年第4四半期末	14,912	+4,883	4,019	+1,693
2001年第4四半期末	21,349	+6,437	6,565	+2,546
2002年12月26日現在	27,557	+6,208	9,270	+2,705

（資料出所：（財）日本適合性認定協会のインターネット・ホームページのデータを加工）

拡大の方向は、品質から環境、労働安全衛生、リスクマネジメント、情報セキュリティといった対象分野の拡大、製造業中心から販売・サービス・自治体等への業種的拡大、大企業中心から中堅・中小・零細企業への規模的拡大、ヨーロッパ中心から北米、アジア等への国際的拡大と多方面にわたるが、品質・環境といった対象分野でのツールから経営管理全般に及ぶ活用範囲の拡大も注目される。

3. ISOと教育・訓練、人材育成の事例

(1) ISO規格における教育・訓練

ISO規格では品質のISO9001は「6.2.2力量、認識及び教育・訓練」¹⁾で、環境のISO14001及び労働安全衛生のOHSAS18001では「4.4.2訓練、自覚及び能力」²⁾で構成員の教育・訓練について要求している。実際には年間の教育・訓練計画を階層別、部門別に設定し、実施していくことが多い。自覚教育は全ての構成員に対して行い、品質・環境・安全衛生に直接関係する要員に対しては定められた手順に従って作業を行うように教育・訓練を実施し、必要に応じて公的資格や社内資格認定などで能力を確認している。

(2) 各種調査・研究における「ISOと人材育成」の扱い方

(ア)「県内ISO14001取得企業動向実態調査」³⁾ (愛知県産業情報センター、2001、1-12)

2001年に愛知県内323事業所から回収した記名アンケート郵送及び補足ヒアリングによる調査。

① 「認証登録の目的、理由は何ですか(複数回答)」では「従業員の環境意識の向上」が150件(46.9%)で2番目に多い。

② 「ISO14001の導入・実施にあたり、問題はどの程度ありましたか(項目列举、「大いに問題」「少し問題」「問題なし」の3段階回答)」では「従業員の訓練」が「大いに問題」16.5%で15項目中4番目に多かったが、「問題なし」も5番目に多かった。苦労した事業所も多いが、スムーズに行われた事業所も多かったことになる。

(イ)「ISOに関する調査」⁴⁾ (渡邊明、1999、63-85)

⁵⁾ (渡邊明、2001、1-29)

1999年に三重県中小企業情報センター発行の「インフォネット」配布先企業232社から回収したISO9000に関するアンケート郵送及び補足ヒアリングによる調査。

① ISO9000を取得したかに「はい」と答えた企業の取得動機のうち「従業員の意識改革」を挙げる企業も多く、海外営業戦略がらみを指摘するケースもあった。

② ISO9000を取得しようと思ってから取得までの期間が

1.5年の企業の取得動機では「他社との差別化、及び従業員への意識変化」が一番多かった。

③ 「ISO取得過程で一番難しかったこと」では、「定期的な管理技法のレベルアップ」群を挙げる企業が最も多く、次いで「従業員の教育・研修と動機付け」群(「教育・訓練」「従業員の意識」「末端までの周知」)が多かった。両者のギャップを埋めることが一番難しかったことになるかと分析している。

(ウ)フォーラム「ISO認証取得活動は人材育成に効果があるか」⁶⁾ (河合武他、2001、19)

フォーラムにおける話題提供者の主張を筆者の主観で要点を整理した。

■久保田享(豊田自動織機㈱): ISOが人材育成に役立つ場合とは、「従業員に十分な動機付けが行われ、自社のコンピテンシーと比較して自分が何をすればよいか気づき、気づいたことを実行しようと思い、試行錯誤の結果少しずつそれができるようになり、周囲からも認められ、その結果人材が育成される。」と考えられる。

■渡邊明(三重大学): 中小企業がバーチャル・コーポレーションとしてアウトソーシングし合うには生産システムを文書化しておいた方が便利で、ISO9000はその有力なツールとなる。そのために必要な管理技法のレベルアップと実際の従業員教育にはギャップがあり、人事教育制度の充実との連携が求められる。

■矢野昌彦(㈱東海総研マネジメントスタンダード): ISOの管理手法と企業実務の管理手法の二重管理となる恐れがある。またISO自体も9001、14001、18001とばらばらに活動すると二重、三重管理になりかねない。ISO9001/14001/

18001の統合マネジメント・システムを構築するとともに、ISO用の外部管理用文書と内部管理用文書を峻別して二重管理とならないようにするとよい。またISOのマネジメント・システムと目標管理システムを融合化し、方針管理システム、教育・訓練システム、人事評価システムと連動させる事例も出てきている。

(エ)ソニーの「環境経営」⁷⁾ (野口恒、2001、41-46)

ソニーは日本経済新聞の第6回環境経営度調査(2002)で製造業第5位にランクされ、ホームページの環境ビジョンでは「3つの原動力」の一つとして「技術」「ビジネスモデル」と並んで「教育」を掲げて「ソニーは、業務のあらゆる面で環境保全を意識し、行動に結びつけることのできる社員を全世界で育てます。」と宣言している。

① 環境対策への従業員の取り組みに関する評価に「加点・減点方式」を採用している。環境対策で従業員が大きな業績を上げたら加点され、反対に事故などを発生させたら減点される。それらの数値は（中略）人事考課に反映される。

② ISO14001認証取得のメリットとして挙げている5項目のうちで人材育成に関するものとして「1.環境リスクに対する管理能力を高めることができる。」「4.従業員の環境意識を高め、ビジネスカルチャーを変える。」「5.グローバルスタンダードに沿った形で、企業経営や仕事を進めていくことができる。」の3項目を占めている。

(オ).会社更生法を申請したフェニックス電機の事例⁹⁾

(斎藤貴男、2001、16-18)

会社更生法を申請したフェニックス電機の社長を引き受けた斎藤隆一氏：「(略) 辞めずに残った従業員たちを結束させるために、彼は考え得るあらゆる手段を尽くした。ISO9001取得を目指した品質管理システム構築。(略) もともとがワンマン経営で組織的に動くことになれていなかったから、何をおいても組織としてまとめることが先決やと考えた。ISOは1年を目標にしたんですが、なにしろ倒産した直後で人手がないから、1年半かかりました。」

(カ).ISO審査機関の動き⁹⁾ ((財)日本規格協会、2001、

2)

ISO審査の際の4つの留意事項の一つとして「人材育成を助長するISO…個人が集団の目指す方向で成長する」が、「企業の業績向上につながるISO」「危機管理に有効な手段としてのISO」「社会とのつながりを促すISO」とともに示された。

(キ).「ISO取得を通じて人を育てる」¹⁰⁾ (石川泰雄、

2002、133-155)

ISOコンサルタントである石川氏はISO9001取得を通じて期待できる人材育成効果を次の6項目について指摘している。

- ① ISOは管理者の実践的教育の場を提供する。
- ② 方針管理の導入。管理者はこれにより自己の力量を磨く。
- ③ プロセスも係数化。管理者はプロセスを係数で管理する習慣を身につける。品質目標を戦略の中で位置付けると経営とISOが融合する。
- ④ 職場の日常ミーティング。実務の最前線のマネジメントを日常のミーティングで行う。
- ⑤ 人をつくる。ISOにより自動的に教育・訓練が企業に取り入れられる。ISOは、新しい組織風土、新しい人

間をつくり、組織を蘇生させることができる。

- ⑥ 新しい時代のリーダー。ISOによる全社横断的な問題解決のできるリーダーの養成。専門集団及び、独創性・創造性のマネジメントが今後の日本企業の課題であり、ISOはその学習の機会を与える。

4. 調査方法

(1) ヒアリング先52社の概要

㈱東海総合研究所または㈱東海総研マネジメントスタンダードが関与してISO9000s、ISO14001の認証を取得した企業のうち、2000年8月から2002年2月までの間に筆者が直接訪問して経営者・管理者からISO取得活動についてヒアリングした先52社（注2）を図表2にリストした。うち2社はISO9000sと14001の両方の認証取得についてヒアリングを行っている。また守秘義務の必要性から社名等の一部をアルファベット表示とした。

業種別内訳は、製造業26社、地方自治体8社、サービス業7社、運輸業4社、建設業5社、卸小売業1社、学校法人1社、合計52社となっている。

従業員規模では17～1,980人に分布しているが、大半は中小・零細企業である。

認証種別では9000sヒアリング先が31社（うち8社は2000年版）、14001ヒアリング先が23社、合計54社となっている。またヒアリング時点でISO9000s、ISO14001双方を取得している先は6社であった。

訪問先での面談結果は報告書にまとめられており、この報告書から「ISOと人材育成」に関する内容を抽出して表示するとともに、図表3に示す9項目に分類した結果の分類コードを記入した。なお、この9項目は予め設定したものではないため分類の大きさや表現、分類方法が適切でない可能性があるがご許し願いたい。

(2) 「人材教育回り」ヒアリング項目の分類

「人材教育回り」ヒアリング項目を、「1. 内部監査制度が教育に役立つ。」「2. 外部の指摘・評価が社員教育に役立つ。」「3. 社員の営業マインドが向上する。」「4. 社員の意識改革が図れる。自律性が高まる。活性化する。」「5. PDCAを確実に回すことにより社員教育が図れる。継続的体質改善が可能。」「6. 権限委譲が進む。」「7. 後継者育成・事業承継に役立つ。」「8. 業務の標準化が進む。」「9. 人材育成に関するコメントなし。」の9項目に分類した。

図表2 ヒアリング先リスト

企業属性			登 録 訪 問						9001	14001
企業名	業種	社員 (人)	登録年月	認証種別	面談者	人材教育回り	分類 (別紙)	他テーマ(教育関連)	登録年月日	登録年月日
1 M製作所	自動車部品	500	0005	9001	専務	内部監査がTQCとの違い。教育にもよい。	1	内監重視、人事見直し	20000629	
2 T工場	金属工作機械	100	0005	9001	社長	第三者の指摘から社員の真意がわかった。	2		20000531	
3 M社	建設コンサルタント	100	0005	9001	社長	(赤字で余裕がない)		民への進出、資金見直し。	20000524	
4 H食品Y工場	食品加工	600	0006	9001	工場長	内部監査員証を応接室掲示。	1		20000608	
5 N社	図面情報サービス	200	0007	9001	社長	従来の手法を文書化。ISO707外販提案あり。	3		20000703	
6 S工業	高級化板	300	0008	9002	専務	主販路の縮小をどう補うか、ISOの仕組みで各部で考える。	3	退職金見直し	20000704	
10 F家具工業	オフィス家具製造	50	0010	9001	社長・専務	長男の専務が中心となり、ベテランとの話し合い、若手の意見吸収に効果大。	7	主販路先の倒産を乗り越えて顧客の立場での企画ができた。	20001018	
11 T合成	樹脂成形	150	0010	9001	社長	(現場が混乱しており経営者に余裕なし)		5S、現場改善	20001031	
12 K化成	樹脂成型	200	0010	9001	社長	実質的な企業体質改善が目的だが、スピードも重要。指摘事項が多いほどよい。	2	公開	20001018	
9 S測定	環境測定	20	0010	9002	社長	権限委譲・社員教育を進めてきたが、ISOと相乗効果が出ている。	6	若手役員の抜擢	20001030	
16 T食品	珍味製造	100	0012	9001	社長	社員が自力で認証取得できたと自信を持った。コンサルの進め方による。	4		20001225	
17 Y社	理化学機器卸	150	0012	9001	社長	株式公開時の内部管理体制整備で形が整ったが、ISOで実質的改善図りたい。	5		20001205	
14 K紡績	紡績業	300	0012	9002	社長	工程が繋がっている2工場の責任転嫁がなくなり、全体を考えるようになった。	4		20001201	
19 H工業	食品原料	50	0101	9001	社長	社長長男と女婿が中心となって進め、社内掌握に効果。OHSも自主的に勉強開始。	7	後継者育成講座(長男はOB)	20010117	
20 A製作所	機械器具製造	70	0102	9001	社長	経験と勘のワマン経営からシステム経営への移行が急務で、ISOは格好の手段。	5		20010223	
23 T社	金融サービス	400	0103	9001	社長	ISOは社員教育に役立つ。方針管理やPDCAがやり易くなった。スピードアップ可能。	5		010308	
29 M建設	土木建設業	30	0107	9002	社長	ISOは社員教育や後継者育成に役立つ。体質改善を避けて通れないので有効。	5.7		010716	
32 M市	自治体	—	0108	9002	市長	電子帳票化、住民満足度向上の具体策として機能し始めた。	3.4.5	人事考課制度	010831	
33 M食品	食品製造	350	0109	9001	社長	株式公開と同時に進めたが、相乗効果で社員の意識が高まり乗り切れた。前向き。	4		010910	
37 H食品N工場	食品加工	600	0111	9001	常務	社員が文書化に慣れておらず進めにくかった。原料買い付けで飛び回っている。			011112	
43 N電工業	計測機器製作	30	0201	9001	社長	社員が一丸となって目標達成に立ち向かい意識が変わった。専務の動き方が向上した。	4.7	専務への後継、Bスクール	020116	
35 O組	土木建設業	20	0110	9001・2000	社長	女嫌事務局が活躍。社員が意見を述べるようになった。社長率先がよかった。	4		011010	
42 M技研	ダイカスト製造	20	0112	9001・2000	社長	社員が自律的に推進するように仕向けた。不可欠なマーケティングにも役立つ。	3.4	コンサルセールス	011226	
44 I組	土木建設業	40	0201	9001・2000	社長	当初反対派だった工務部長が最後は一番熱心に活動した。営業面でも効果がある。	3.5	同業他社へのコンサル	020131	
45 Y産業	住宅用金具製造	40	0201	9001・2000	社長・部長	外部の指導・審査のやり方が当初理解できなかったが、理解した後は非常に参考になった。	2	Bスクール	929116	
46 I土木	土木工事	30	0201	9001・2000	社長	電子入札への対応も含め業務の電子化を進めており、ISOで下地ができた。	5	VE研修他	020125	
47 H鉄工所	自動車部品製造	200	0202	9001・2000	社長	ISO活用の鍵は着実な「人材育成」だ。継続的改善や品質意識の向上に結びつく。	5	統合MSの方向で	020208	
48 O清掃	産業廃棄物処理	230	0202	9001・2000	社長・専務	仕事の見直しが進み、社員教育になった。専務が責任者となり、経営者教育になった。	5.7	新規事業(竹内)	020221	
52 M工業	合成樹脂製造	50	0202	9001・2000	社長	9001により社員の品質意識が向上したが、更なる教育と定着化が必要。	4	現場のレベルアップ(TRCセミナー)	020222	
7 S土木	建設業	150	0009	9002/1400	社長	社員の意識改革に効果。ISOの教育計画と他の教育を結び付ける。	4		20000831	20000900
24 U社	自動車部品製造	150	0103	9001/1400	社長	9001と14001を同時並行で活動し、社員が頑張る、コストも安く済んだ。	4		010314	010326
8 X海運	港湾運輸業	400	0009	14001	社長	ミスの件数が増えており、ISOを回しながら解決したい。	5		990129	20000929
13 X町	自治体	—	0011	14001	町長	PT活動を通じて全職員が行動した。自治体サミット等の提言の必要性が理解された。	3			20001208
15 K運輸	運輸・倉庫	2,000	0012	14001	常務	審査機関・コンサルとも外部からみたコメントをもらえ、社員が活性化する。	2		20000104	20001225
18 Nメッキ	特殊メッキ業	40	0101	14001	社長	挫折しかかったりコスト増があったがやりとげ、社員の達成感、チャレンジ意欲にプラス。	4			20010126

ISO認証取得活動と人材育成

21	B社	種物製造	30	0102	14001	社長・専長	社員教育は重視してきたがコンサル活用は初めて。外部の厳しさも必要。	2			010220
22	S市	自治体	—	0102	14001	市長	職員に住民満足とコストダウンが両立するという意識改革が図られた。	4	責任者中心から担当者中心へ		010223
25	O組合	自治体組合	40	0103	14001	事務長	新任の事務長はISOで業務が文書化されていたので非常に役立った。	8			010326
26	N運送	運輸業	100	0104	14001	社長	厳しい業界環境の中で、提案制度や一人一人の自律性向上に役立てたい。	4	長男への事業後継アドバイザ		010423
27	X社	金属表面処理	200	0104	14001	社長	PDCAを確実に回すシステムは非常によい。審査員の厳しい指摘は刺激になる。	2.5	統合MS		010423
28	X資材	合成樹脂系製造	30	0104	14001	社長	製造は全て外部委託しているので9001は委託先で取得済み。当社は不要。		開発人材確保		010423
30	K市	自治体	—	0107	14001	部長	外部コンサルの回答や指摘は職員に非常に役立つ。	2			010727
31	P運輸	運送業	150	0108	14001	社長	14001の最長の狙いは社員教育とわかった。今後徹底させていきたい。	5			010809
34	K社	制御装置製造	150	0110	14001	社長	3年前に先代が亡くなり社員の求心力が無くなっていたが、ISOで一つになれた。	4.7	人事賞金		011011
36	K設備	配電設備保守	30	0110	14001	社長	9001の名刺表示が営業上の効果があり、社員は14001にもそれ以上の効果を期待している。	3	賞金・就業規則	990601	011023
38	T町	自治体	—	0111	14001	町長	職員にPDCAの考え方が普及した。	5	ISO9001		011125
39	K学園	大学・短大	100	0111	14001	学長	学生も構成員として自主的に内部監査に参加するなど、環境教育に役立っている。	1.4			011126
40	Y工業	自動車部品製造	300	0112	14001	社長	持論の「航空母艦発進型」受注獲得にはISO取得は極めて有効、と社員に説いている。	3.4	ブラッシュアップセミナー	980000	011210
41	I乳業	乳業	70	0112	14001	社長	ばらばらだった社員の意識が向上し、管理職のPDCA能力向上が見られた。	4.5	人事賞金制度のレベルアップ		011225
49	A学園	医療施設	—	0202	14001	園長	転勤が早く手付かずだった業務の種類と流れの整理ができた。職員の環境意識も高まった。	4.8	経営改善(収益力)		020212
50	H町	自治体	—	0202	14001	町長	実務レベルで期待以上の取り組みが見られたが、PDCAを回しながら更に向上が必要。	4.5			020222
51	T町	自治体	—	0202	14001	町長	町を挙げての活動ができた。他業務とバランスしながら進める。	4.5	内部監査研修、事務OA化、事業性評価		020212

図表3 項目集計表

分 類	ISO9000s		ISO14001		計	
	件	%	件	%	件	%
1. 内部監査制度が教育に役立つ。	2	5.3	1	3.3	3	4.4
2. 外部の指摘・評価が社員教育に役立つ。	3	7.9	4	13.3	7	10.3
3. 社員の営業マインドが向上する。	5	13.2	3	10.0	8	11.8
4. 社員の意識改革が図れる。自律性が高まる。活性化する。	10	26.3	12	40.0	22	32.4
5. PDCAを確実に回すことにより社員教育が図れる。継続的体質改善が可能。	9	23.7	7	23.3	16	23.5
6. 権限委譲が進む。	1	2.6	0	0.0	1	1.5
7. 後継者育成・事業承継に役立つ。	5	13.2	1	3.3	6	8.8
8. 業務の標準化が進む。	0	0.0	2	6.7	2	2.9
9. 人材育成に関するコメントなし。	3	7.9	0	0.0	3	4.4
計	38	100.0	30	100.0	68	100.0

5. 調査結果

(1) 人材育成回り項目の集計

上記分類に従って各社の人材教育回りのヒアリング結果をISO9000s、ISO14001の認証種別に項目ごとに整理したものが図表4である。図表4の件数を集計したものが図表3となる。

(2) ISO9000s・14001合計で効果が認められる人材育

成回り項目

図表3でISO9000s・14001の合計で見ると「4. 社員の意識改革が図れる。自律性が高まる。活性化する。」が22件、32.4%（延べ54社での出現率は40.7%にも達する。）と最も多く4割の先がこの効果を認めている。次に多いのが「5. PDCAを確実に回すことにより社員教育が図れる。」

継続的体質改善が可能。」の16件、23.5%（同29.6%）で3割の先が認めている。この2項目は3(2)の事例でも期待・必要・難しいが必要、等の人材育成効果として挙げられているものとほぼ一致していると考えられる。3番手の「3. 社員の営業マインドが向上する。」の8件、11.8%（同14.8%）も上記事例で挙がっている。

しかし、その次に続く7件、10.3%（同13.0%）の「2. 外部の指摘・評価が社員教育に役立つ。」、6件、8.8%（同11.1%）の「7. 後継者育成・事業承継に役立つ。」は上記事例では触れられていない項目であり、本調査により確認された効果と考えられる。前者は、中小企業では外部による評価を受ける機会が少なく、且つ評価を受ける場合でも経営者が前面に出て対応してしまうために、社員層が外部の指摘を受ける効果が大きいものと考えられる。後者は、中小企業の後継者は同族から選ばれることが多く必ずしも実績や人望を備えているわけではないので、ISOという全社的项目プロジェクトを率いることにより、社内業務や人材レベルを把握できる、ISO認証という実績をあげることができる、社員と一緒に活動することにより社員の信頼を得るチャンスとなる、等の効果が期待できる。2項目とも中小企業ならではの絶好のチャンスとなっているのである。

(3) 認証種類別の検討

図表3でISO9000s、ISO14001の認証別の項目数を集計し検討すると明確な差を確認することができる。

ISO9000sでは「7. 後継者育成・事業承継に役立つ。」が5件、13.2%でISO14001の1件に比べ効果を指摘する企業が多い。ISO14001が環境に限定した活動となるのに対し、顧客満足と品質を核とした業務フローの標準化により全社業務の把握ができるためと考えられる。

ISO14001では「4. 社員の意識改革が図れる。自律性が高まる。活性化する。」が12件、40.0%（同52.2%と過半数を超える）と極めて多く、3(2)の事例と一致する。今まであまり環境に触れる機会がなかった従業員が環境管理システムの構築に参加することにより、環境意識が高まるものと考えられる。また「2. 外部の指摘・評価が社員教育に役立つ。」の4件、13.3%はISO9000sの3件より多い。これは品質については従来から親会社や納入先、顧客から指摘や評価を受ける機会があったのに対し、環境面ではその経験がない所に指摘を受けるので大きな刺激を受けるのであろう。その結果、前項目の環境意識も高まることになる。反対に「7. 後継者育成・事業承継に役立つ。」は1件、3.3%と少ない。環境だけを中心に活動するのでは従業員の支持を得にくいのではないかと考えられる。

図表4 認証別・項目別一覧表

企業名	業種	社員 (人)	面談者	人材教育回り	分類別細	他テーマ教育関連	登録年月日	登録年月日
-----	----	-----------	-----	--------	------	----------	-------	-------

ISO9000

1. 内部監査制度が教育に役立つ。

1 M製作所	自動車部品	500	専務	内部監査がTQCとの違い。教育にもよい。	1	内部監視、人事見直し	20000629	
4 H食品工場	食品加工	600	工場長	内部監査員証を応接室掲示。	1		20000608	

2. 外部の指摘・評価が社員教育に役立つ。

2 T工機	金属工作機械	100	社長	第三者の指摘から社員の真意がわかった。	2		20000531	
12 K化成	樹脂成型	200	社長	実質的な企業体質改善が目的だが、スピードも重要。指摘事項が多いほどよい。	2	公開	20001018	
45 Y産業	住宅用金具製	40	社長・部長	外部の指導・審査のやり方が当初理解できなかったが、理解した後非常に参考になった。	2	Bスクール	929116	

3. 社員の営業マインドが向上する。

5 N社	図面翻訳	200	社長	従来の手法を文書化。ISO7/外販提案あり。	3		20000703	
6 S工業	高級化粧板	300	専務	主販路の縮小をどう補うか。ISOの仕組みで各部で考える。	3	退職金見直し	20000704	
32 M市	自治体	—	市長	電子帳票化、住民満足度向上の具体策として提議し始めた。	3.45	人事考課制度	010831	
42 M技研	ダイオキシン	20	社長	社員が自律的に推進するように仕向けた。不可欠なマーケティングにも役立つ。	3.4	エンガール	011226	
44 I組	土木建築業	40	社長	当初反対派だったが工務部長が最後は一番熱心に活動した。営業面でも効果がある。	3.5	同業他社へのエンガール	020131	

4. 社員の意識改革が促れる。自律性が宿る。活性化する。

16	T食品	珍味製造	100	社長	社員が自力で認証取得できたと自信を持った。コンサルの進め方による。	4		20001225	
14	K紡績	紡績業	300	社長	工程が繁がっている2工場の責任転嫁がなくなり、全体を考えるようになった。	4		20001201	
32	M市	自治体	—	市長	電子帳票化、住民満足度向上の具体策として機能し始めた。	3.4.5	人事考課制度	010831	
33	M食品	食品製造	350	社長	株式公開と同時に進め方が、相乗効果で社員の意識が高まり乗り切れた。前向き。	4		010910	
43	N電工業	計測機器製作	30	社長	社員が一丸となって目標達成に立ち向かい意識が変わった。専務の働き方が向上した。	4.7	専務への後継、Bスケイ	020116	
35	O組	土木建設業	20	社長	女将事務局長が活躍。社員が意見を述べるようになった。社長率先がよかった。	4		011010	
42	M技研	ダクト製造	20	社長	社員が自律的に推進するように仕向けた。不可欠なマーケティングにも役立つ。	3.4	エガールセールス	011226	
52	M工業	合成樹脂製造	50	社長	9001により社員の品質意識が向上したが、更なる教育と定着化が必要。	4	現場のレベルアップ(TRC)	020222	
7	S土木	建設業	150	社長	社員の意識改革で効果。ISOの教育計画と他の教育を結び付ける。	4		20000831	20000900
24	U社	自動車部品製	150	社長	9001と14001を同時並行で活動し、社員が専任になり、コストも安く済んだ。	4		010314	010326

5. PDCAを確実に回すことにより社員教育が促れる。継続的体質改善が可能。

17	Y社	理化学機器類	150	社長	株式公開時の内部管理体系整備で形が整ったが、ISOで実効的改善図りた。	5		20001205	
20	A製作所	機械器具製造	70	社長	経営と勤のノウハウ経営からシステム経営への移行が急務で、ISOは格好の手段。	5		20010223	
23	T社	金融サービス	400	社長	ISOは社員教育に役立つ。方針管理やPDCAがやり易くなった。スピードアップ可能。	5		010308	
29	M建設	土木建設業	30	社長	ISOは社員教育や後継者育成に役立つ。体質改善を避けて通れないので有効。	5.7		010716	
32	M市	自治体	—	市長	電子帳票化、住民満足度向上の具体策として機能し始めた。	3.4.5	人事考課制度	010831	
44	I組	土木建設業	40	社長	当初反対だった工務部長が最後が一番熱心に活動した。営業面でも効果がある。	3.5	同業他社へのエガール	020131	
46	I土木	土木工事	30	社長	電子入札への対応も含め業務の電子化を進めており、ISOで下地ができた。	5	VE研修会	020125	
47	H技工所	自動車部品製	200	社長	ISO活用の鍵は着実な人材育成だ。継続的改善や品質意識の向上に結びつく。	5	統合MSの方向で	020208	
48	O清掃	産業廃棄物処	230	社長・専務	仕事の見直しが進み、社員教育になった。専務が責任者となり、経営者教育になった。	5.7	新規事業(竹内)	020221	

6. 権限委譲が進む。

9	S測定	環境測定	20	社長	権限委譲。社員教育を進めてきたが、ISOと相乗効果が出ている。	6	若手役員の抜擢	20001030	
---	-----	------	----	----	---------------------------------	---	---------	----------	--

7. 後継者育成・事業承継に役立つ。

10	F家具工業	オフィス家具製	50	社長・専務	長男の専務が中心となり、ベテランとの話し合い、若手の意見吸収で効果大。	7	主幹色などの経歴を乗り越えて顧客の立場での企画ができた。	20001018	
19	H工業	食品原料	50	社長	社長長男と女将が中心となって進め、社内掌握で効果。OHSも自主的に整備開始。	7	後継者育成講座(長男はDB)	20010117	
29	M建設	土木建設業	30	社長	ISOは社員教育や後継者育成に役立つ。体質改善を避けて通れないので有効。	5.7		010716	
43	N電工業	計測機器製作	30	社長	社員が一丸となって目標達成に立ち向かい意識が変わった。専務の働き方が向上した。	4.7	専務への後継、Bスケイ	020116	
48	O清掃	産業廃棄物処	230	社長・専務	仕事の見直しが進み、社員教育になった。専務が責任者となり、経営者教育になった。	5.7	新規事業(竹内)	020221	

8. 業務の標準化が進む。⇒0

9. 人材育成に関するコメントなし。

3	M社	建設エガール	100	社長	(赤字で余裕がな)		民への進出、資金見直し。	20000524	
11	T合成	樹脂成形	150	社長	(現場が話し合いで経営者に余裕なし)		SS、現場改善	20001031	
37	H食品工場	食品加工	600	常務	社員が文書化に慣れておらず進めにくかった。原料買い付けで飛び回っている。			011112	

ISO14001

1. 内部監査制度が教育に役立つ。

39	K学園	大学・短大	100	学長	学生も構成員として自主的に内部監査に参加するなど、環境教育に役立っている。	1.4			011126
----	-----	-------	-----	----	---------------------------------------	-----	--	--	--------

2. 外部の指摘・評価が社員教育に役立つ。

15	K運輸	運輸・倉庫	2,000	常務	審査機関・コンサルとも外部からみたコメントをもらえ、社員が活性化する。	2		20000104	20001225
21	B社	種物製造	30	社長・常務	社員教育は重視してきたがコンサル活用は初めて。外部の厳しさも必要。	2			010220
27	X社	金属表面処理	200	社長	PDCAを確実に回すシステムは非常によい。審査員の厳しい指摘は刺激になる。	2.5	統合MS		010423
30	K市	自治体	—	部長	外部コンサルの回答や指摘は職員に非常に役立つ。	2			010727

3. 社員の営業マインドが向上する。

13	X町	自治体	—	町長	PT活動を通じて全職員が行動した。自治体サミット等の提言の必要性が理解された。	3			20001208
36	K設備	配管設備保守	30	社長	9001の名刺表示が営業上の効果があり、社員は14001にもそれ以上の効果を期待している。	3	賞金・就業規則	990601	011023
40	Y工業	自動車部品製	300	社長	持論の「航空母艦進型」受注獲得にはISO取得は極めて有効、と社員に説いている。	3.4	ブラッシュアップセミナー	980000	011210

4. 社員の意識改革が図れる。自律性が高まる。活性化する。

7	S土木	建設業	150	社長	社員の意識改革に効果。ISOの教育計画と他の教育を結び付ける。	4		20000831	20000900
24	U社	自動車部品製	150	社長	9001と14001を同時並行で活動し、社員が頑張り、コストも安く済んだ。	4		010314	010326
18	Nメッキ	特殊メッキ業	40	社長	挫折しかかかったりコスト増があったがやりとげ、社員の連帯感、チャレンジ意欲がアップ。	4			20010126
22	S市	自治体	—	市長	職員に住民満足とコストダウンが両立するという意識改革が醸成された。	4	責任者中心から担当者中心へ		010223
26	N運送	運輸業	100	社長	厳しい業界環境の中で、提案制度や一人一人の自律性向上に役立っていた。	4	長男への事業後継アディバイザ		010423
34	K社	制御装置製造	150	社長	3年前に先代が亡くなり社員の求心力が無くなっていたが、ISOで一つになった。	4.7	人事賞金		011011
39	K学園	大学・短大	100	学長	学生も構成員として自主的に内部監査に参加するなど、環境教育に役立っている。	1.4			011126
40	Y工業	自動車部品製	300	社長	持論の「航空母艦進型」受注獲得にはISO取得は極めて有効、と社員に説いている。	3.4	ブラッシュアップセミナー	980000	011210
41	I乳業	乳業	70	社長	ばらばらだった社員の意識が向上し、管理職のPDCA能力向上が見られた。	4.5	人事賞金制度のレベルアップ		011225
49	A学園	医療施設	—	園長	転勤が早く手付かずだった業務の種類と流れの整理がきた。職員の環境意識も高まった。	4.8	経営改善(収益力)		020212
50	H町	自治体	—	町長	実務レベルで期待以上の取り組みが見られたが、PDCAを回しながら更に向上が必要。	4.5			020222
51	T町	自治体	—	町長	町を挙げての活動ができた。他業務とバランスしながら進める。	4.5	内部監査研修、事務OA化、事業性評価		020212

5. PDCAを確実に回すことにより社員教育が図れる。継続的体質改善が可能。

8	X海運	港湾運輸業	400	社長	ミスの件数が増えており、ISOを回しながら解決したい。	5		990129	20000929
27	X社	金属表面処理	200	社長	PDCAを確実に回すシステムは非常によい。審査員の厳しい指摘は刺激になる。	2.5	統合MS		010423
31	P運輸	運送業	150	社長	14001の最上の狙いは社員教育とわかった。今後徹底させていきたい。	5			010809
38	T町	自治体	—	町長	職員にPDCAの考え方が普及した。	5	ISO9001		011125
41	I乳業	乳業	70	社長	ばらばらだった社員の意識が向上し、管理職のPDCA能力向上が見られた。	4.5	人事賞金制度のレベルアップ		011225
50	H町	自治体	—	町長	実務レベルで期待以上の取り組みが見られたが、PDCAを回しながら更に向上が必要。	4.5			020222
51	T町	自治体	—	町長	町を挙げての活動ができた。他業務とバランスしながら進める。	4.5	内部監査研修、事務OA化、事業性評価		020212

6. 権限委譲が進む。=0

7. 後継者育成・事業承継に役立つ。

34	K社	制御装置製造	150	社長	3年前に先代が亡くなり社員の求心力が無くなっていたが、ISOで一つになった。	4.7	人事賞金		011011
----	----	--------	-----	----	--	-----	------	--	--------

8. 業務の標準化が進む。

25	O組合	自治体組合	40	事務長	新任の事務長はISOで業務が文書化されていたので非常に役立った。	8			010326
49	A学園	医療施設	—	園長	転勤が早く手付かずだった業務の種類と流れの整理がきた。職員の環境意識も高まった。	4.8	経営改善(収益力)		020212

9. 人材育成に関するコメントなし。=0

6. 今後の課題

本調査によりISO認証取得活動は人材育成に効果があったと話す企業が多いことが確認され、品質と環境ではその効果の現れ方に差があることも判明した。しかし次のような課題も残ると考えられるので、課題解決に向けて更なる調査・研究を目指していきたい。

- ① 認証取得活動における効果では一過性の効果で終わる可能性があるため、維持管理・レベルアップ活動における人材育成効果について調査が必要である。
- ② アンケート項目を予め設計し統計的信頼度を高めて調査、集計、解析する必要がある。
- ③ ISO9001とISO14001では効果の現れ方が異なるので、

両社を混在させた調査でなく別々に設計する必要がある。その上で両者を比較する手法も検討したい。

- ④ アンケート対象者が経営層に偏っているため、現場管理者、作業者等を層別して対象に加えることを検討する必要がある。

(注1) いずれも品質マネジメント・システムであるISO9001、ISO9002、ISO9003、ISO9001-2000年改訂版のシリーズを総称してISO9000sと表現する。

(注2) ISO認証の単位は「事業所」だが、便宜上、地方自治体等も含めて「社」としてカウニングする。

参考文献

- 1) (財)日本規格協会、2000、『JS Q 9000：2000「品質マネジメントシステム—基本及び用語集」』、(財)日本規格協会
- 2) (財)日本規格協会、1996、『JS Q 14001：1996「環境マネジメントシステム—仕様及び利用の手引」』、(財)日本規格協会
- 吉澤正監修、2000、『OHSAS18001・18002労働安全衛生マネジメントシステム 対訳と解説』、(財)日本規格協会
- 3) 愛知県産業情報センター、2001、『愛知産業情報調査レポートvol.7』、愛知産業情報センター、1-12
- 4) 渡邊明、1999、『第2回全国大会発表論文予稿集』、経営行動科学学会、63-85

- 5) 渡邊明、2001、『ISO認証取得活動は人材育成に効果があるか—三重県の企業実態調査からの分析』、経営行動科学学会フォーラム用レジュメ、1-29
- 6) 河合武他、2001、『第4回全国大会発表論文予稿集』、経営行動科学学会、19
- 7) 野口恒、ISOマネジメントvol.2-2、2001、41-46
- 8) 斎藤貴男、2001、『東海総研MANAGEMENT2001-8』、(株)東海総合研究所、16-18
- 9) (財)日本規格協会、2001、『2001.11.1リーダー会議資料』、(財)日本規格協会、2
- 10) 石川泰雄、2002、『儲かるISO役立つISO』、東洋経済新報社、133-155