

『ISO の取得・運用状況に関する調査』

報告書

2018年10月

一般社団法人 日本能率協会

『ISO の取得・運用状況に関する調査』報告書

目次 CONTENTS

| | |
|---|----|
| 1. 調査の目的と方法 | 1 |
| 1.1 調査の目的 | |
| 1.2 調査対象 | |
| 1.3 調査方法 | |
| 1.4 調査期間 | |
| 1.5 調査票回収状況 | |
| 1.6 調査項目 | |
| 2. 回答者の概要 | 2 |
| 3. 調査結果 | 3 |
| 3.1 ISO の認証取得状況 | 3 |
| (1) 種目別の認証取得状況 | |
| (2) 種目別の認証取得からの経過期間 | |
| 3.2 ISO を取得した理由 | 5 |
| 3.3 ISO の認証が経営の役に立っているか | 6 |
| 3.4 ISO を運用するうえでの課題 | 7 |
| 〔コラム〕 ISO マネジメントシステムの“マンネリ化”、“形骸化”を回避するためには | |
| 3.5 認証を受けている審査機関に対する満足度 | 10 |
| 3.6 審査結果のフィードバックの際における助言や指導の期待 | 10 |
| 3.7 審査機関の変更状況 | 11 |
| (1) 審査機関の変更状況 | |
| (2) 審査機関を変更した理由 | |
| 3.8 ISO の登録を解除した理由 | 12 |
| 3.9 ISO の認証取得に関して課題として感じていることや審査機関への期待（自由回答からの抜粋） | 13 |

1. 調査の目的と方法

1.1 調査の目的

本調査は、企業各社における ISO の取得状況や運用に関する課題等を明らかにすることを目的として実施した。

1.2 調査対象

日本能率協会から ISO の認証取得を受けたことがある企業のうち 1,801 社の ISO 推進担当者

1.3 調査方法

郵送調査法（質問票を郵送し、郵送およびインターネットにより回答）

1.4 調査期間

2018 年 8 月 28 日～9 月 14 日

1.5 調査票回収状況

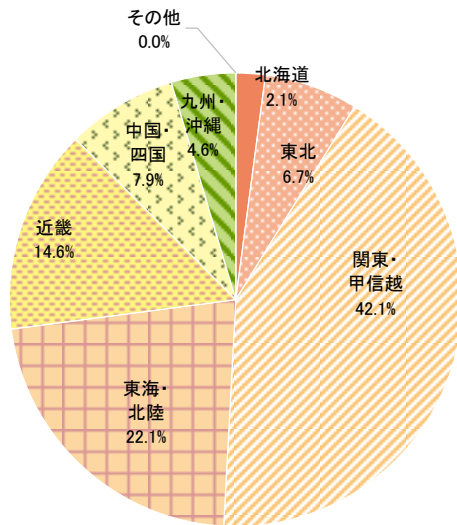
調査票配布数 1,801 件に対し、回答数 240 件（回答率 13.3%）

1.6 調査項目

- ① ISO の認証取得状況、取得からの経過期間
- ② ISO を取得した理由
- ③ ISO の認証が経営の役に立っているか
- ④ ISO を運用するうえでの課題
- ⑤ 認証を受けている審査機関に対する満足度
- ⑥ 審査結果のフィードバックの際における助言や指導の期待
- ⑦ 審査機関の変更状況、変更理由
- ⑧ ISO の登録を解除した理由
- ⑨ ISO の認証取得に関して課題として感じていることや審査機関への期待（自由回答）

2. 回答者の概要

■ 本社所在地

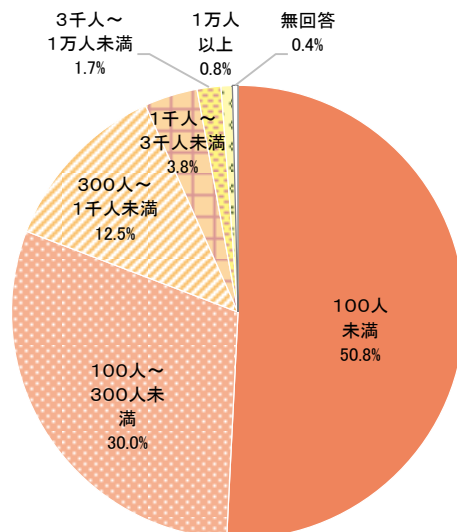


問1 本社所在地 (n=240)

■ 業種

| 業種分類 | | | 業種分類 | % | 回答数 | | |
|----------|-------------|------|---------------------|-------|---------------------|------|----|
| 製造 | 製造・素材系 | 52.9 | 127 | 非製造業 | 46.7 | 112 | |
| | 3 繊維 | 13.3 | 32 | | 小売・卸・商社 | 4.2 | 10 |
| | 4 ハルブ・紙・紙加工 | 0.4 | 1 | | 15 小売 | 1.7 | 4 |
| | 5 化学 | 4.2 | 10 | | 16 商社・卸売 | 2.5 | 6 |
| | 7 石油・石炭 | 1.3 | 3 | | 建設・不動産 | 16.7 | 40 |
| | 8 コム・窯業・土石 | 0.8 | 2 | | 18 不動産 | 0.0 | 0 |
| | 9 鉄鋼・非鉄・金属 | 1.7 | 4 | | 19 土木・建設・建築 | 16.7 | 40 |
| | 製造・組立系 | 5.0 | 12 | | 倉庫・運輸 | 2.5 | 6 |
| | 10 一般機械 | 19.2 | 46 | | 20 輸送サービス(陸運・海運・空運) | 2.1 | 5 |
| | 11 精密機器 | 4.2 | 10 | | 21 倉庫・埠頭 | 0.4 | 1 |
| | 12 電気・電子機器 | 2.9 | 7 | | 情報・通信 | 3.8 | 9 |
| | 13 輸送用機器 | 5.0 | 12 | | 22 ソフト開発・情報サービス | 3.8 | 9 |
| | 製造・その他 | 7.1 | 17 | | 23 通信サービス | 0.0 | 0 |
| | 2 食料品 | 20.4 | 49 | | 宿泊・飲食 | 2.1 | 5 |
| 6 医薬品 | 7.5 | 18 | 26 宿泊・飲食・給食サービス | 2.1 | 5 | | |
| 14 その他製造 | 0.8 | 2 | 金融・保健 | 1.3 | 3 | | |
| | 12.1 | 29 | 17 金融・保険 | 1.3 | 3 | | |
| | | | その他 | 16.3 | 39 | | |
| | | | 24 出版・放送・報道 | 0.8 | 2 | | |
| | | | 25 公共サービス(電気・ガス・水道) | 0.4 | 1 | | |
| | | | 27 保健・医療・福祉サービス | 5.4 | 13 | | |
| | | | 28 人材・教育関連サービス | 0.4 | 1 | | |
| | | | 29 警備・ビル・設備等のメンテナンス | 1.3 | 3 | | |
| | | | 30 広告・宣伝・ディスプレイ | 0.0 | 0 | | |
| | | | 31 その他サービス | 7.5 | 18 | | |
| | | | 1 農林・水産・鉱業 | 0.4 | 1 | | |
| | | | 無回答 | 0.4 | 1 | | |
| | | | 合計 | 100.0 | 240 | | |

■ 従業員数



問3 従業員数 (n=240)

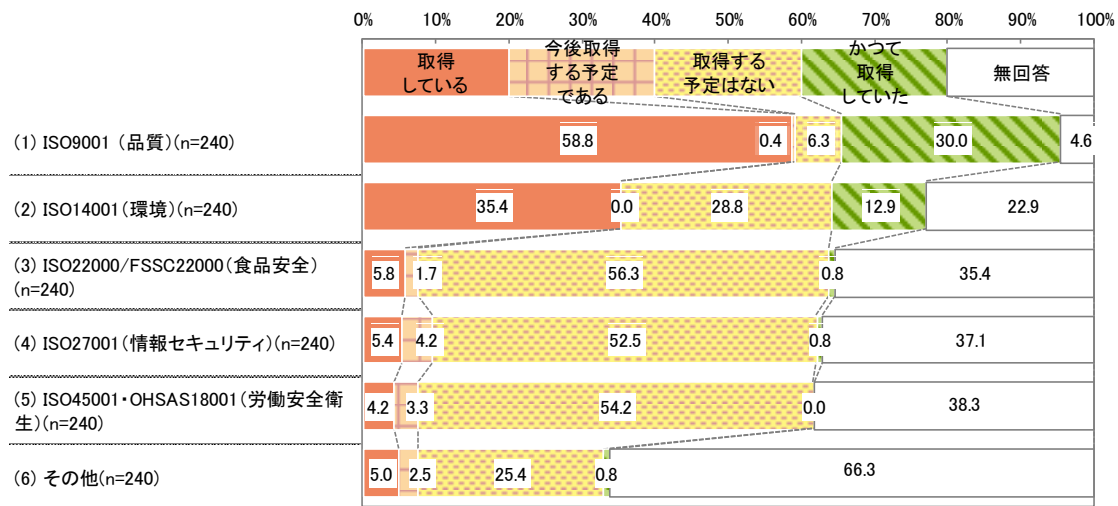
3. 調査結果

3.1 ISO の認証取得状況

(1) 種目別の認証取得状況

ISO の認証取得状況を種目別に尋ねたところ、「取得している」と回答した比率は、「ISO9001」で 58.8%、「ISO14001」で 35.4%であった。「ISO22000」「ISO27001」「ISO45001」は、いずれも 5%前後だった。また、「かつて取得していた」とする回答が、「ISO9001」で 30.0%、「ISO14001」で 12.9%あった。なお、「その他」の種目としては、「ISO13485」「P マーク」との回答があった。

【図 1-1】 ISO の認証取得状況



問4 ISOの認証取得状況

問5 ISOを取得してからの経過期間

(2) 種目別の認証取得からの経過期間

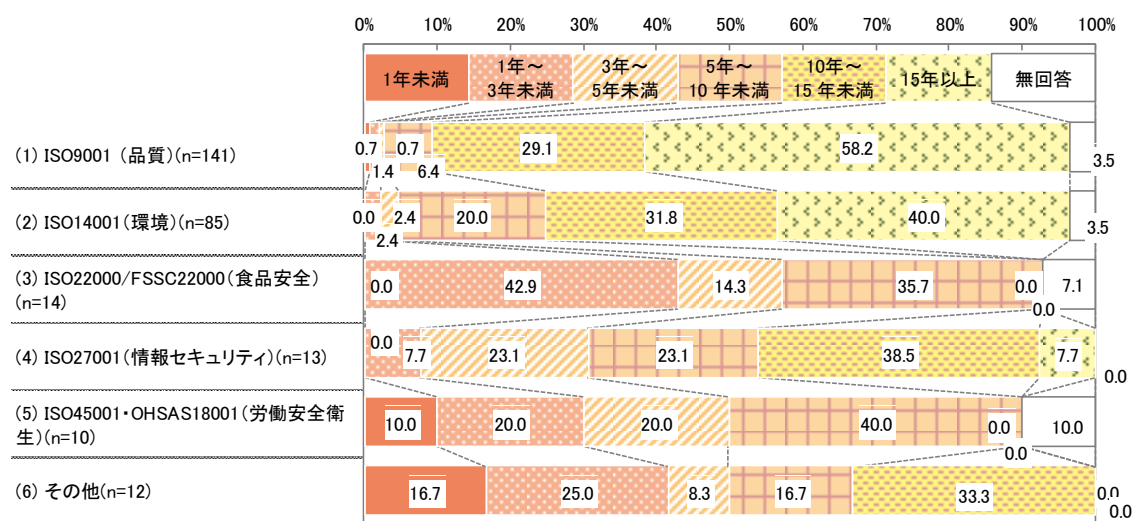
ISO の認証を取得してからの経過期間を種目別に尋ねたところ、「ISO9001」では「15 年以上」が 58.2%、「10 年～15 年未満」が 29.1%となり、10 年以上経過している企業の割合が 9 割近くにのぼった。

「ISO14001」は、「15 年以上」が 40.0%、「10 年～15 年未満」が 31.8%であった。

「ISO22000/FSSC22000」については、「1 年～3 年未満」が 42.9%と最も比率が高かった。「5 年～10 年未満」も 35.7%あった。

「ISO27001」では「10 年～15 年未満」が 38.5%と最も多く、「ISO45001・OHSAS18001」では「5 年～10 年未満」が 40.0%と最も比率が多かった。

【図 1-2】 ISO の認証取得からの経過期間

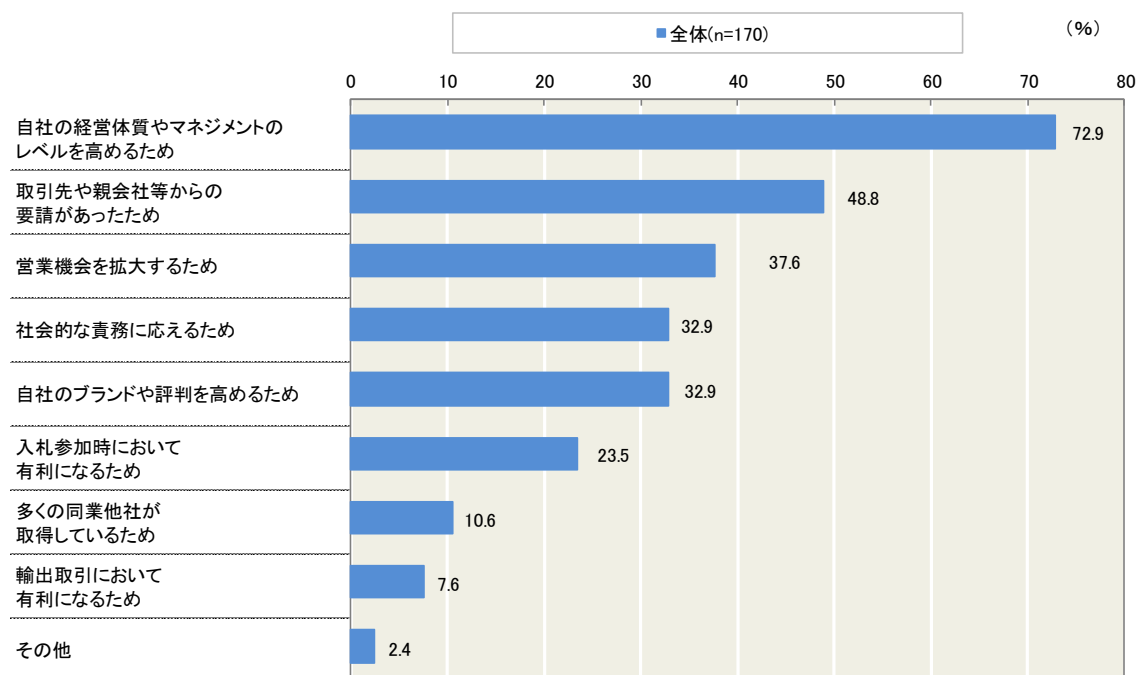


問5 ISOを取得してからの経過期間

3.2 ISOを取得した理由

ISOを取得した理由を尋ねたところ、第1位は、「自社の経営体質やマネジメントのレベルを高めるため」が72.9%と突出して多かった。第2位は「取引先や親会社等からの要請があったため」（48.8%）、第3位は「営業機会を拡大するため」（37.6%）であった。

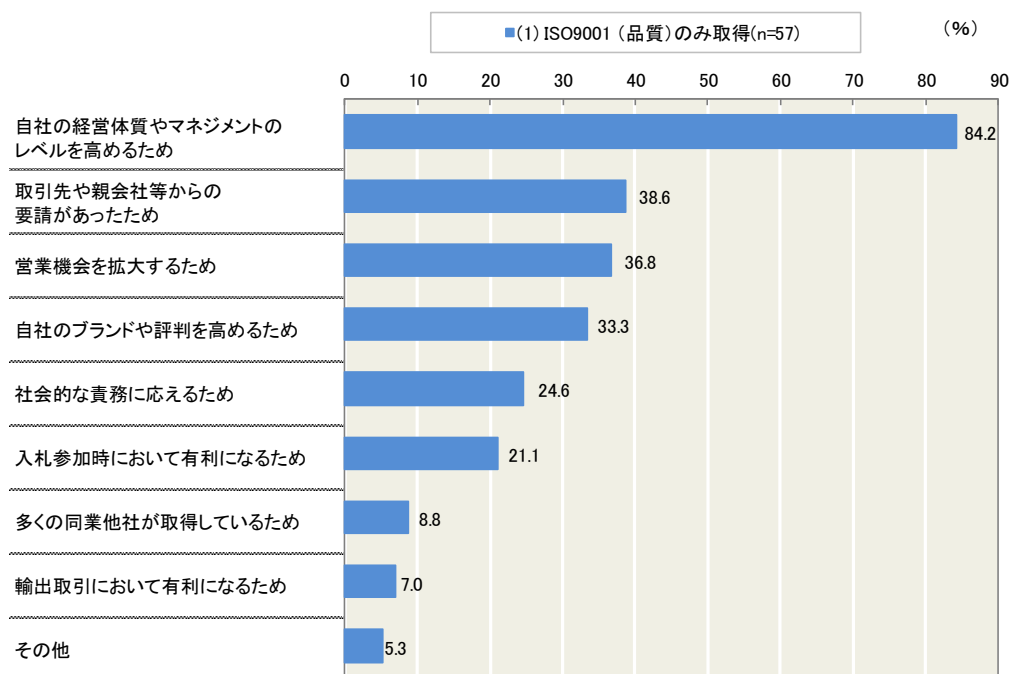
【図 2-1】 ISO を取得した理由



（【問4 ISOの認証取得状況】のいずれかの認証で「取得している」と回答された方）問6 ISOを取得した理由【複数回答】（n=170）

参考までに、ISOを取得した理由について、ISO9001のみを取得している企業について集計した結果が、【図2-2】である。全体でも第1位であった「自社の経営体質やマネジメントのレベルを高めるため」が84.2%と、より比率が高くなっていることが分かる。一方で、「取引先や親会社等からの要請があったため」は38.6%と、全体の結果よりも比率が低下している。

【図2-2】 ISOを取得した理由（ISO9001のみを取得している企業）



【問4 ISOの認証取得状況】のいずれかの認証で「取得している」と回答された方)問6 ISOを取得した理由 [複数回答]

(1) ISO9001 (品質)のみ取得(n=57)

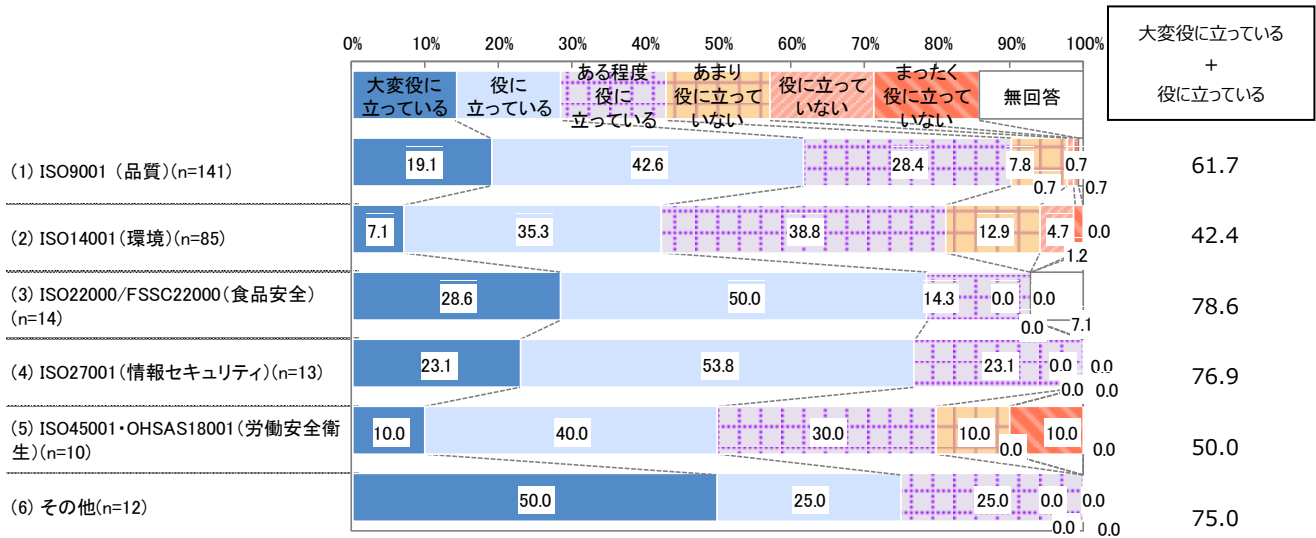
3.3 ISOの認証が経営の役に立っているか

取得しているISO認証が、自社の経営に役立っているかどうかを尋ねた結果が、次ページの【図3】である。

「ISO9001」については、「大変役に立っている」が19.1%、「役に立っている」が42.6%となり、両者の合計が6割を超えている。「ISO14001」では、「ある程度役に立っている」の比率が38.8%と高めになっている。

「ISO22000/FSSC22000」と「ISO27001」では、「大変役に立っている」「役に立っている」の合計が7割を超えている。

【図3】 ISO の認証が経営の役に立っているか



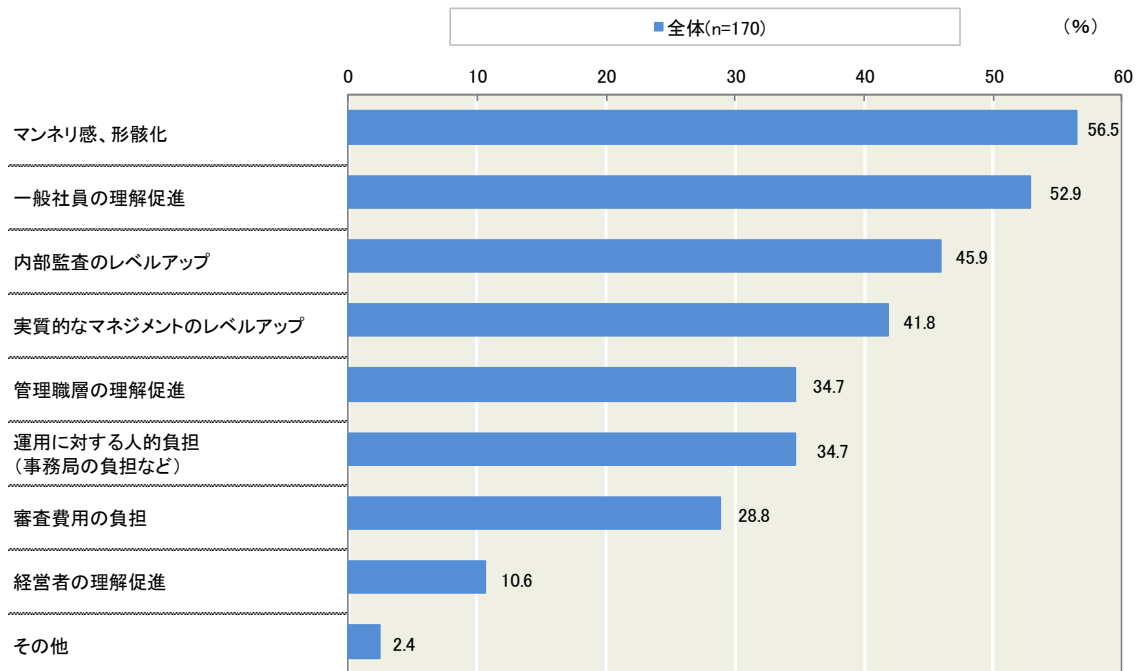
問7 取得したISO の経営への役立ち状況

3.4 ISO を運用するうえでの課題

ISO を運用するうえでの課題となっていることを尋ねたところ、「マンネリ感、形骸化」が 56.5%で第1位に挙げられた。第2位は「一般社員の理解促進」(52.9%)であった。

次いで、「内部監査のレベルアップ」(45.9%)、「実質的なマネジメントのレベルアップ」(41.8%)が上位の課題となっている。

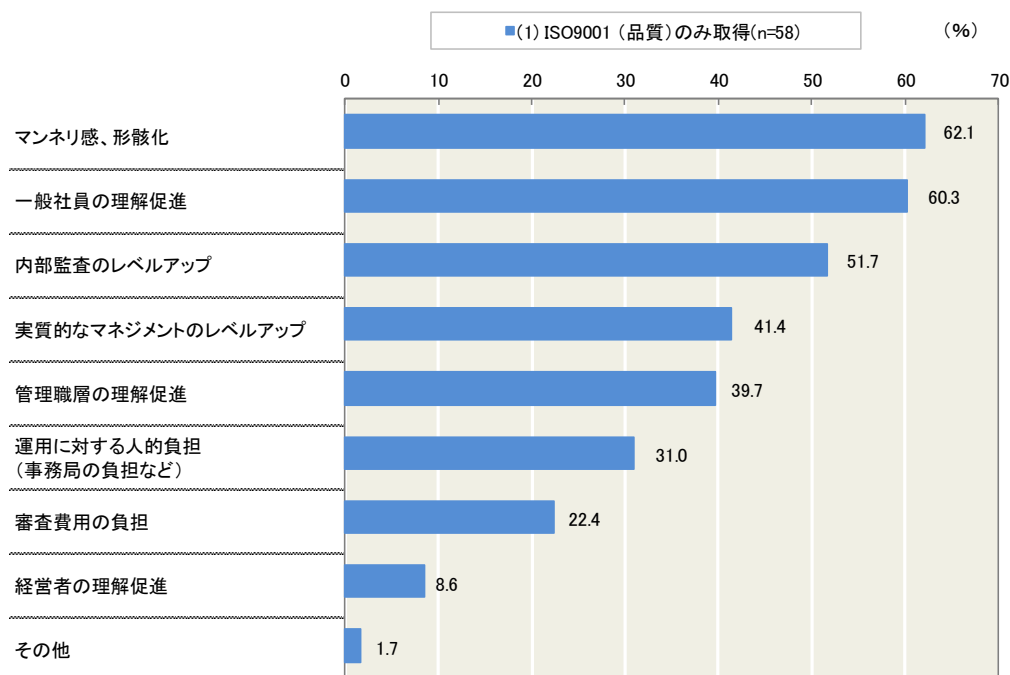
【図4-1】 ISO を運用するうえでの課題



【問4 ISO の認証取得状況】のいずれかの認証で「取得している」と回答された方 問8 ISO を運用するうえでの課題【複数回答】(n=170)

ここでも、参考として、ISO を運用するうえでの課題について、ISO9001 のみを取得している企業について集計した（【図 4-2】）。第 1 位、第 2 位は、全体の結果と同様であるが、「マンネリ感、形骸化」が 62.1%、「一般社員の理解促進」が 60.3%と、比率が高めになっていることが分かる。【図 1-2】のとおり、ISO9001 の取得については、経過年数が他の種目よりも長めになっているが、このことが影響していると考えられる。

【図 4-2】 ISO を運用するうえでの課題（ISO9001 のみを取得している企業）



【問4 ISO の認証取得状況】のいずれかの認証で「取得している」と回答された方問6 ISO を運用するうえでの課題 [複数回答]

(1) ISO9001 (品質)のみ取得(n=58)

【コラム】 ISO マネジメントシステムの“マンネリ化”、“形骸化”を回避するためには

一般社団法人日本能率協会
ISO 研修事業部
主任講師 宮澤 武

ISO9001 や ISO14001 が規定している品質マネジメントシステム、環境マネジメントシステムの「マネジメントシステム」とは、「経営管理のための仕組み」であり、企業、各種団体・機関などの組織にとってはなくてはならない“経営のための各種決め事（ルール）”である。

「マネジメントシステム」は、経営管理ツール（道具）でもあり、ツール（道具）というものは、“手入れ（メンテナンス）”をしないと、錆び付きや故障が発生し、期待する成果が得られなくなる。従って、「マネジメントシステム」も“手入れ（メンテナンス）”を怠ると、錆び付きや故障が発生する。それは、“マンネリ化”、“形骸化”という形で現れる。

“マンネリ化”、“形骸化”の回避や、そのような状態から脱却するための“手入れ（メンテナンス）”には、下記が重要となる。

① 改めて「マネジメントシステム」活用の目的を明らかにする

「マネジメントシステム」は経営管理ツールであるので、年度経営方針・計画から各部門の事業（業務）目標に展開して経営課題の解決・達成をはかるための仕組みとして活用する。そのための手段であることと、事業活動における位置づけを明確にする。

また、「マネジメントシステム」は組織的、計画的、継続的に改善を進めていくための仕組みでもあり、改善活動のためのツール（道具）としても活用する。

② 社員教育、内部コミュニケーションなどにより、一般社員の理解と参画意識を促進する

一般社員の理解を促進するためには、教育の実施が不可欠である。特に、難解な ISO 規格を自社の活動や業務と関連づけて理解することが重要で、社内で教育できない場合は、外部の専門講師を招いた研修実施を検討することも有効だ。

また、内部コミュニケーションの場である会議・委員会・朝礼などを活用して ISO 運用状況に関する情報共有を図るとともに、問題・課題意識や参画意識を醸成する。みんな（全員参加）で問題・課題を明らかにし、意見・アイデアを出し合って、改善活動を協力して進めていきたい。

③ PDCA サイクルの“CA 機能”強化による成果の見える化

マンネリ化や形骸化を回避するためには、PDCA サイクルの“CA 機能”強化による成果の見える化が重要だ。そのためにも、内部監査の役割を再認識して、定期的な“手入れ（メンテナンス）”の手段として、大いに活用してもらいたい。

内部監査は、不適合を探し回る“粗探し”活動ではない。監査対象部門の業務や活動の状況、管理の仕方などを、より効果的、より効率的、より確実なやり方に変えていく問題発見のための活動として活用する。

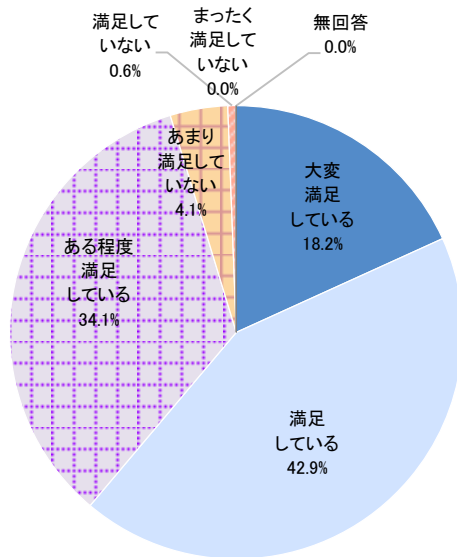
また、認証機関による審査も活用したい。外部審査員から指摘（不適合、観察事項・推奨事項）されることは“良いこと”と認識して積極的に改善に結びつける。

前述の内部コミュニケーションの場も、“CA 機能”発揮のために活用したい。

3.5 認証を受けている審査機関に対する満足度

現在の認証を受けている審査機関に対する満足度を尋ねたところ、「大変満足している」が18.2%、「満足している」が42.9%となり、両者の合計が6割を占めた。また、「ある程度満足している」も34.1%あり、これも含めると9割以上の企業が審査機関に対して満足しているとの回答であった。

【図5】 認証を受けている審査機関に対する満足度



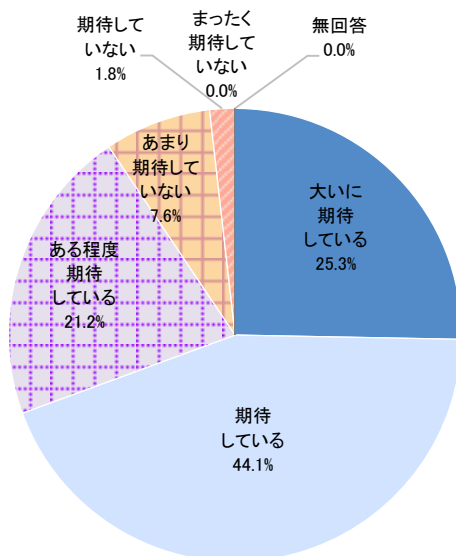
【問4 ISOの認証取得状況】のいずれかの認証で「取得している」と回答された方⁹ 審査機関に対する満足度 (n=170)

3.6 審査結果のフィードバックの際における助言や指導の期待

審査結果のフィードバックを受ける際に、審査機関からの改善点の助言や指導を期待しているかどうかを尋ねたところ、「大いに期待している」が25.3%、「期待している」が44.1%となり、両者の合計が約7割となった。

「ISOを取得した理由」の設問において、「自社の経営体質やマネジメントのレベルを高めるため」が第1位となっていたが、この動機が、助言や指導を期待しているという結果に繋がっていると考えられる。

【図6】 審査結果のフィードバックの際における助言や指導の期待



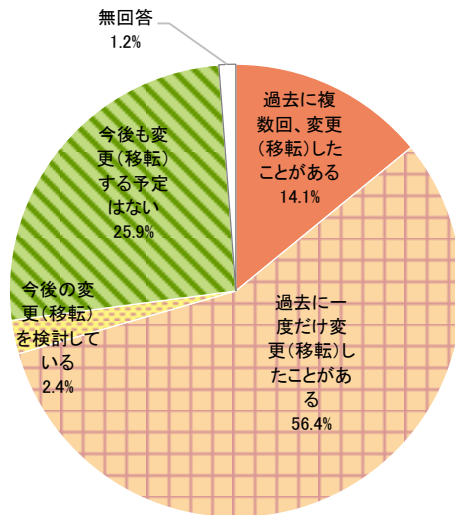
【問4 ISOの認証取得状況】のいずれかの認証で「取得している」と回答された方¹⁰ 審査機関からの改善に関する助言や指導に対する期待度 (n=170)

3.7 審査機関の変更状況

(1) 審査機関の変更状況

審査機関の変更状況を尋ねたところ、「過去に複数回、変更（移転）したことがある」が14.1%、「過去に一度だけ変更（移転）したことがある」が56.4%となり、7割の企業が変更したことがあるという結果であった。「今後も変更（移転）する予定はない」とする回答も25.9%あった。

【図 7-1】 審査機関の変更状況



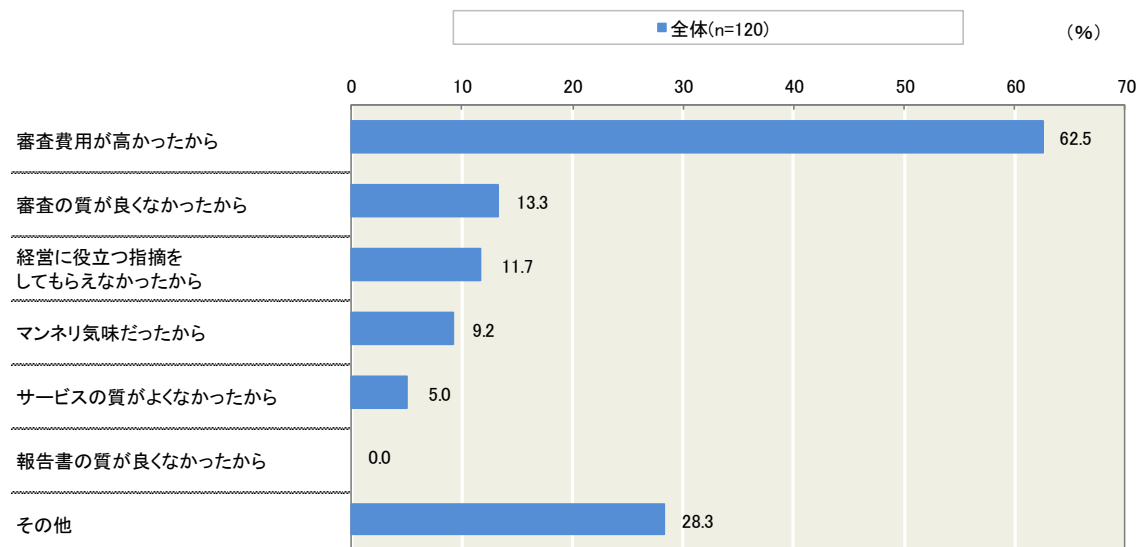
【問4 ISOの認証取得状況】のいずれかの認証で「取得している」と回答された方(問11(1) 審査機関の変更状況 (n=170))

(2) 審査機関を変更した理由

(1)において審査機関を変更したことがある企業に、変更した理由を尋ねたところ、第1位は「審査費用が高かったから」が62.5%と圧倒的に多数であった。その他、「審査の質が良くなかったから」(13.3%)、「経営に役立つ指摘をもらえなかったから」(11.7%)との回答もあった。

「その他」の理由としては、「複数の機関を一つにしたため」、「本社の意向により」などがあつた。

【図 7-2】 審査機関を変更した理由



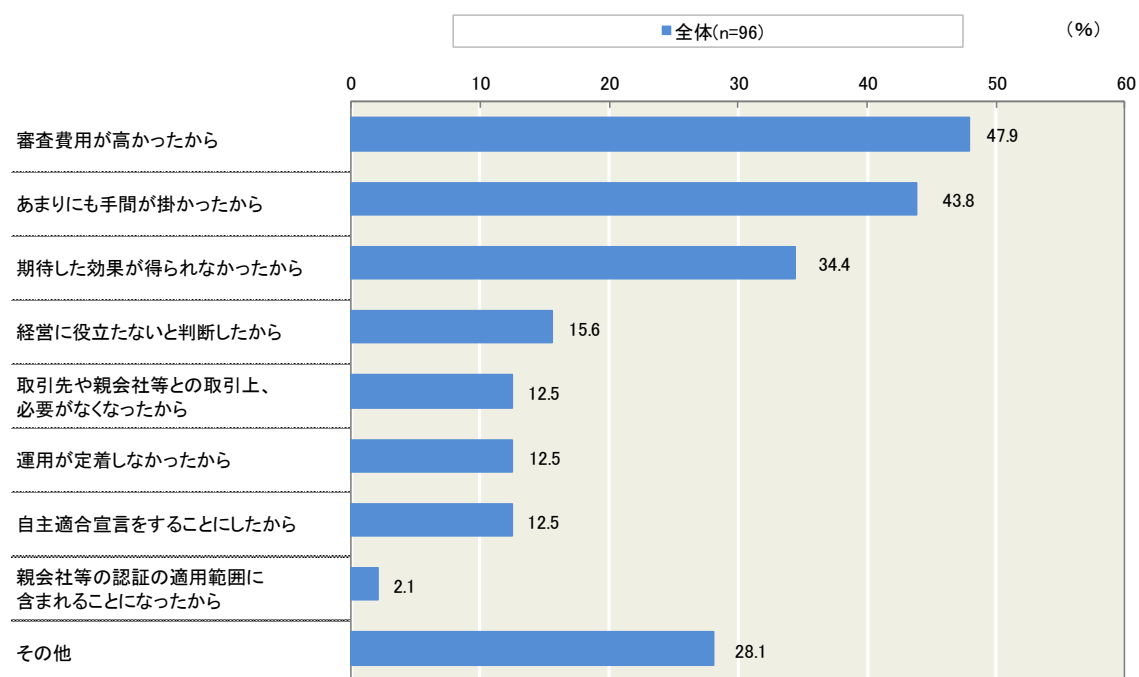
【問11(1) 審査機関の変更状況】で「過去に1回以上、変更（移転）したことがある」と回答された方(問11(2) 審査機関を変更した理由【複数回答】 (n=120))

3.8 ISOの登録を解除した理由

ISOの取得状況についての設問で、「かつて取得していた」と回答した企業に、登録を解除した理由を尋ねたところ、「審査費用が高かったから」（47.9%）、「あまりにも手間が掛かったから」（43.8%）、「期待した効果が得られなかったから」（34.4%）が上位に挙げられた。

「その他」としては、「経営者の判断により」「他の種目のISOに移行した」「人材不足」「業務改善のスピードに運用が追いつかなくなった」といった理由が挙げられた。

【図8】ISOの登録を解除した理由



【問4 ISOの認証取得状況】のいずれかの認証で「かつて取得していた」と回答された方 問12 ISOの登録を解除した理由【複数回答】(n=96)

3.9 ISO の認証取得に関して課題として感じていることや審査機関への期待（自由回答からの抜粋）

〔課題として感じていること〕

- ・ MS の基本は QMS であり、このシステムを確実に構築しておけば社会的ニーズ及び期待に対応できると考える。しかし、現実には数多くの規格があり、その認証取得を望む顧客もあり、苦慮している。
- ・ 取得運用にあたっては、店舗それぞれのオペレーションに見合わない規格要求事項は、オペレーションを見直す、店舗運営、方針に合わないものもあり、ISO 運用マニュアルで対応している。
- ・ 取得までは、従業員のモチベーションも高く、目標を持って対応してきたが、しだいに書類整備も遅れがちになった。
- ・ 20 年以上も前に導入された ISO システムであるが、実のある活動に至っていないものも多い。
- ・ 導入後 3 回更新（10 年）がたつと、特に品質、環境は目標が設定できなくなる。従って、現在は、ISO50001（エネルギーマネジメント）の取得に取り組んでいる。
- ・ 規格要求事項の全てを、当社の業務内容に当てはめて運用する事は難しい。
- ・ 人手不足のため、思うように活動が運用できない。管理者の理解力のバラツキが大きく、レベルの低い事業所の支援に苦慮している。
- ・ 審査機関の選択方法として、審査費用以外の判断基準が曖昧すぎて、それ以外の判断ができない
- ・ 2015 年版の改定では、ISO が現業（実際に運用を行う従業員）から離れてしまったと感じている。経営層ですら、「現場のモチベーションアップではなく、経営層に意味のない負担を強いている。」と感じているようだ。
- ・ 7～8 年ごとに規格の改訂があり、自社においては内容理解が十分でないままに移行審査受審となっているのが現状である。

〔審査機関に期待すること〕

- ・ ISO の効果的な運用方法についてアドバイスをいただきたい。
- ・ 零細企業なりの運用について、大局的な見方で審査してもらいたい。
- ・ 個々の規定の適合や運用を細かくみるのではなく、運用全体として結果が出ているかの判断を求めたい。
- ・ 各業種の現在の問題（業界内）を理解したうえで、提案や具体例を上げてもらいたい。
- ・ 継続更新審査等が形式的なものになってきたため、疑問を感じた。
- ・ 運用面において、他社の例を上げて欲しい。また、書式類等で参考となるサンプルの情報ももらいたい。
- ・ 良いところ、悪いところ、工夫すべき点を忌憚なく話していただきたい。
- ・ 経営にメリットとなるように社内の力量アップが必要で、審査機関は、要求事項に対応することでの経営メリットとの関係を示していただけると良いと思う。
- ・ 社外機関（第三者認証機関）からの視点で、活動等を見てもらうことにより、社内では気付かないことなどをお教えいただきたい。
- ・ 増収増益、人材強化、顧客満足向上といった自社が抱える課題を解決し、会社経営を改善し安定化させるために QMS をいかに活用・運用したら有効か、助言・指導をいただくとありがたい。
- ・ 製造業の製品と、無形のサービス業を同じように審査しようとしている。ユーザの業務形態を理解（把握）しないまま審査に望んで、混乱を招かないようにして欲しい。
- ・ 会社の業種・業態に関して十分な知識をもって審査に臨んでいただく必要があると考えている。

〔その他〕

- ・ 経営マニュアルが構築され、定着し、稼働いたしたのは、認証取得したおかげであったと感じている。
- ・ 取得後の品質向上、モチベーションアップに関わる支援、知識の習得の場が欲しい。

『ISO の取得・運用状況に関する調査』報告書

2018 年 10 月

発行者：一般社団法人日本能率協会 KAIKA 研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

TEL : 03-3434-0380 FAX : 03-3434-6330

<https://www.jma.or.jp>

無断複製転載を禁ず