

リニューアル  
特別鼎談

# 経営に役立つ マネジメント システム認証とは

～「顧客価値経営」の視点で 考える品質管理の進化形～

品質に関する初のマネジメントシステム規格として「ISO 9001」が誕生して約40年。多価値化する社会のなかで、その役割と意義は今、どのように位置づけられるのか——。マネジメントシステムが直面する課題とその先にある望ましい活用のあり方、また私たち認証機関が果たすべき役割や向かうべき方向性について、「真・品質経営モデル」を提唱する東海大学の金子雅明教授と、JQAマネジメントシステム部門理事の今村俊樹、審査事業センター所長の久保友順が鼎談を行った。

## 品質管理／マネジメントシステムの 「現在地」と課題を確認する

「品質」の意味を広くとらえ  
経営的価値を再認識したい

今村 はじめに、品質管理やマネジメントシステムを取り巻く現況について認識を共有したいと思います。現代のビジネス環境において、品質管理に対して企業はどんな課題を抱えているか。金子先生はどのように見ておられますか。  
金子 講演会などで企業や団体組織の方々と接するたびに感じるのですが、「品質」に対するとらえ方、理解の仕方がとても狭いような印象を受けます。「品質＝製品

の質」「品質が良いとは不良品がないこと」という昔の認識から、多くの方がまだ抜け出せていないのではないのでしょうか。

1980年代後半、初めての品質マネジメントシステム(以下、QMS)としてISO 9001が発行されるなど、品質管理というものが脚光を浴びていた時代には、それでよかったかもしれません。決められたスペックを守り、不良品を出さず、安定して質の良い品物をつくり続ける努力をすれば、モノは売れたし、利益も右肩上がりを続けることができました。

久保 友順  
一般財団法人日本品質保証機構  
審査事業センター 所長

金子 雅明 氏  
東海大学  
情報通信学部 情報通信学科 教授

今村 俊樹  
一般財団法人日本品質保証機構  
マネジメントシステム部門 理事



金子 雅明 氏  
東海大学  
情報通信学部 情報通信学科 教授

早稲田大学大学院理工学研究科博士課程(経営システム工学専攻)を経て、2009年に博士号(工学)取得。青山学院大学理工学部助教、東海大学情報通信学部准教授を務めた後、2023年より現職。研究分野は、品質管理、TQM、BCP/BCMS。品質経営のための顧客価値提供マネジメント手法やツールの開発をはじめ、医療の質・安全保障、災害レジリエンスに関する研究に従事。品質マネジメントシステム規格国内委員会・ISO 9000/9001改訂準備検討WGメンバーなどを務め、日本規格協会より令和4年度日本規格協会標準化奨励賞を受賞。

## 変化の時代に対応する 新しい品質経営モデルが 求められています

もあつたように思います。  
もちろん、この間、ISO 9001自体も改定・改訂を経て進化を遂げ、サービスの質、プロセスの質をも重視する規格となり、それに応じて認証のあり方も変わってきました。にもかかわらず、一部でQMSの形骸化が見られるとすれば、その背景には金子先生がおっしゃるように、品質に対する狭義の理解があるのかもしれない。

### 経営トップの理解を促し 品質管理にもっと光を

大久保 1990年代以降の日本企業の歩みを振り返ると、ある時期から品質管理にあまり重きが置かれなくなったように思えます。長引く不況のなかで効率重視の経営が求められ、製造拠点を海外へ移す企業が増え出すと、国内における品質管理の弱さが浮き彫りになっていきました。企業のなかで品質保証にかかわる部署は「お金を生まない部門」と見なされ、投資対象から外れていったのではないのでしょうか。

すると、その任務を担う次世代の人たちもうまく育成できず、人材不足の一因にもなっていく。こうした現象もやはり、品質への正しい理解が足りていなかったことの弊害といえるでしょう。今一度、品質管理部門の存在意義を見直す時がきているのだと思います。

ですが、今はもうそれだけでは通用しません。取引先や消費者のニーズが多様化、複雑化するにつれ、単に質が良い、不良品がないというだけでは売れなくなりました。企業は製品の販売を通じてサービスも提供しているのですから、売るための営業活動や、売った後のアフターサービスにも「質」が求められるのは当然のことでしょう。ならば、それらも含めての「品質」でなければならぬはず。

つまり、品質は決して提示された製品スペックを満たすことだけでなく、付帯サービスや製品使用を通じて顧客に提供した効用といった、多様な要素を含めての価値

を表すものでなくてはなりません。いわば「品格の質」とでもいえるでしょうか。

今村 JQAではISO 9001の制定からわずか2年後、1989年にその認証業務を開始しました。それから30年以上の時を重ねるなかで、企業におけるQMSの活用のあり方が当初の期待どおりに浸透してきたかといえば、自信を持ってない部分も確かにあります。顧客との取引に際して認証取得が信頼の証となり、ビジネスが加速するという恩恵をもたらす一方で、認証さえ取っておけば一定の取引条件がクリアできるという、ある種の通行手形のような役割に終始する面

## 「顧客価値経営」から考える 品質管理とマネジメントシステムの姿

金子 そうした課題が生じてきた大きな要因の一つに、経営トップの認識不足があると思います。「品質は製品の製造に関することだから現場に任せておけばいい」「品質よりも納期優先」。トップがそんな感覚でいれば、品質部門の位置づけもやがて脇役的な存在になっていきます。昨今の品質不正問題にも通じる温床が、こうしてでき上がってきたと見ることもできるでしょう。

今村 経営の一環としてQMSを位置づける。経営トップにその認識を持ってもらえるよう、私たち認証機関も啓発にもっと力を入れなくてはなりません。それにはや

はり、原点回帰。モノであれ、サービスであれ、組織であれ、全ての品質はエンドユーザーである顧客や消費者のためにこそあることを再認識する必要があります。  
大久保 そう思います。審査をしていて感じるのですが、お客さまの満足度を重視している企業では、往々にして経営者も担当者も品質への理解が確かです。

### 顧客が得る価値こそが 品質の評価を左右する

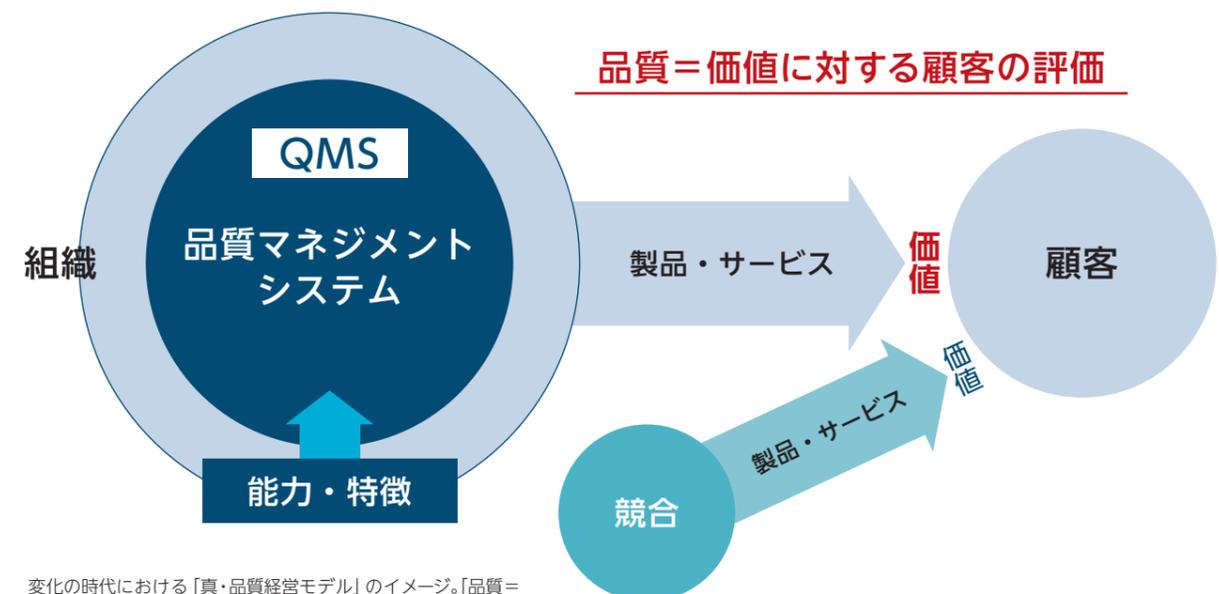
今村 金子先生がかねてより提唱してこられた「真・品質経営モデル」とは、顧客の満足、すなわち「顧客価値経営」と通じるお話かと

私はとらえておりますが、詳しくお聞かせいただけますか。

金子 顧客価値そのものは以前からいわれてきたことですが、要はお客さまが製品やサービスを使ったり消費したりすることで得られる効用、便益のことです。その質と量が費用に対して満足できるものであるなら、顧客にとって価値があると認められる。その価値とは、B to Bなら取引先が得る何らかのビジネス上の利益であり、B to Cなら消費者が手にする生活の豊かさといったものでしょう。そこには、製品・サービスを通じて顧客にもたらされる感動や体験など、単なるモノの良さを超えた多様な側面があるはず。

こうした考えを経営の軸に据えて行うのが顧客価値経営ですが、これはまさに先ほどから話題にし

### ●ビジネスにおける品質の位置づけ



変化の時代における「真・品質経営モデル」のイメージ。「品質＝顧客への感動や体験などの価値提供」ととらえることで、著しく変化する経営環境のなかで顧客価値を提供し続けることができる。資料提供：金子 雅明 教授

てきた広義の品質に基づく管理、すなわちQMS本来のあり方に極めて近いものといえます。つまり、品質とは、提供された顧客価値に対してなされる顧客からの評価にほかならず、ここを起点に解釈を広げるなら、品質管理＝顧客価値経営ともとらえられるのです。

では、企業を取り巻く経営環境の変化が激しさを増すなかで、質の高い顧客価値を絶えず提供し続けるにはどうすべきか。そうした問題意識から開発したのが、「真・品質経営モデル」です。そこに込めた思いといいますか、重要な視点は二つあります。

まず、顧客だけでなく、その先にある社会への価値提供を見据え

ること。SDGsへの対応をはじめとするサステナビリティの重要性が叫ばれる今、品質や経営を論じる上でこの視点は外せません。もう一つは、変化への対応です。経営環境が変わるわけですから、価値を生み出すプロセスや仕組みも変わらなくては持続性を得ることができません。マネジメントシステムにも、こうした視点を取り込むべきだと考えています。

### 社会と経済の価値を追う 「真・品質経営モデル」

**大久保** ISOマネジメントシステムの規格には以前から顧客満足の視点が盛り込まれていますが、その要求事項を満たすだけに終わっ

てはいけないということですね。社会への目線、変化への対応を肝に銘じ、改善活動を絶え間なく繰り返すなかでこそ、価値を生み続けることができる。マネジメントシステムに即してそれにどう取り組むか、私たち審査員にとっての課題でもあるといえそうです。

**今村** 本当の意味でのマネジメントシステムはどうあるべきか、金子先生が「品質経営モデル」の頭に「真」と銘打った意味合いを考えさせられますね。社会価値と経済価値の両軸を企業活動の中心に置くことが重要なのだと、改めて感じました。

かつてのような、本業とは切り離された社会貢献活動としてではなく、本来の事業活動によって生み出される社会的な価値とは何か。すでにその追求に取り組む企業は増えていますが、QMSの審査を通じて重要性を伝え、より多くの企業に取り組んでもらえるようにしていきたい。まさに我々の力量が問われる課題だと思えます。

**金子** そうした観点を踏まえて申し上げるなら、ISO 9001:2015の規格のなかで、組織への要求事項を定めた規定のうち「4章 組織の状況」は極めて重要だといえます。まず、組織を取り巻く内部と外部の課題を明確にし、利害関係者のニーズと期待をしっかり把握した上で、QMSの適用範囲を見定めていく。そこには経営戦略に裏打ちされた品質への考え方や、顧客価値創造への取り組みが映されてしかるべきでしょう。

JQAの皆さんはその妥当性、信頼性を審査されるのだと思いますが、額面どおりに受け取るだ

けでなく、根拠となる理念や計画、見通しにも目を向け、引き出したり、問いかけたりすることで、審査を受ける企業にとってより多くの気づきを与えることにつながりますよね。

**大久保** はい、それも審査機関の使命の一つと考えています。4章の意義は、適用範囲を明確にすると同時に、その組織が抱える現状の課題を明らかにすることにもあります。そこで洗い出された課題に対して真摯に取り組もうとする企業であれば、やがて適用範囲も拡大していきます。私たちはそのために、審査の過程を通じて課題の整理やリスクの可視化をもっと支援しなければなりません。単に認証取得だけを目的に審査を受ける企業の行く末は必ずしも明るくないということを、私たちは経験的に知っているのですから。

**今村** そうですね、企業の方々に「気づき」をもたらす仕事といってもいいかもしれません。そのためにも、「顧客価値経営」と「真・品質経営モデル」について、我々はもっと学ばなければいけませんね。

**金子** では、ぜひ読んでいただきたいのが、2023年2月発行の『JIS Q 9005:2023 品質マネジメントシステム—持続的成功の指針』です(P.11参照)。これはQMSをベースにJIS化した日本独自の規格で、第1版が出たのは2005年。今回の第3版では私が先頭に立たせてもらい、先ほど触れた社会価値や変化への対応などを反映しました。初版当初からその根底にあるのは顧客価値の視点であり、事業・経営の持続的な成功基盤は顧客価値提供にあるとして、それを実現

## 審査プロセスそのものが 品質管理人材の育成につながります



大久保 友順  
一般財団法人日本品質保証機構  
審査事業センター 所長

## 組織の価値創造を支えることが マネジメントシステム認証の使命です



今村 俊樹  
一般財団法人日本品質保証機構  
マネジメントシステム部門 理事

## 企業の新たな価値創造を支援する 認証機関としての原点へ

する手段がQMSであるとの考えに立って開発されてきました。参考にしていただけると幸いです。

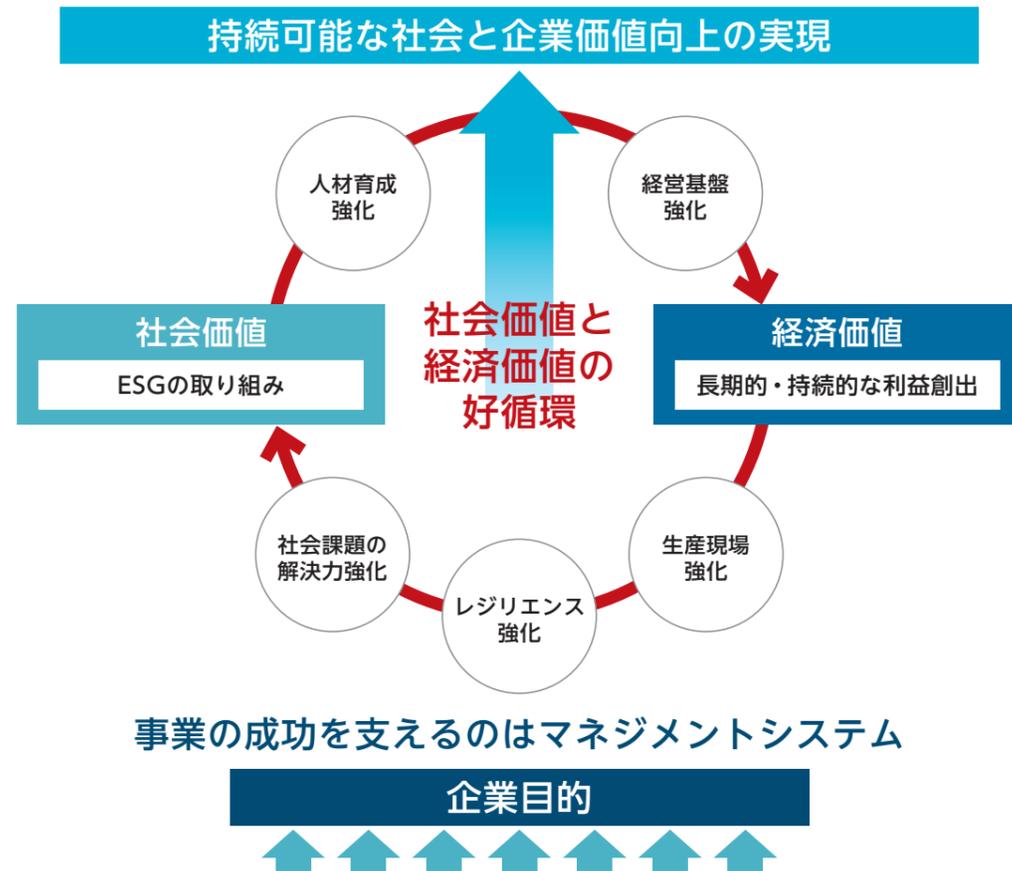
### 顧客価値の視点で見た 認証機関の存在意義

**今村** 顧客価値を中核に据えた事業経営を目指すという意味では、実はJQAという組織も同じ課題に直面しています。認証機関として私たちはこれまでも、お客さまのニーズや、さまざまなステークホルダーの皆さまからの要求、その時々々の社会課題などに照らして、

適切な策を講じてきたつもりではあります。ですが、認証取得後の企業経営に必ずしもQMSが活用されているとはいえない実状を目の前にして、認証自体を事業目的としていては不十分ではないかと思ひ至りました。今こそ「経営に役立つマネジメントシステム認証」の原点に立ち返り、自分たちの存在意義はどこにあるのかを改めて見つめ直すべきではないかと。

その作業を通じて見えてきたのが、「企業の新たな価値創造を支援する存在」という旗印です。ISO

●JQAが目指す「企業の新たな価値創造を支援する存在」



出典：一般財団法人日本品質保証機構 マネジメントシステム部門 ©JQA2024

認証をはじめとする総合的な認証サービスや、新規事業開発に資するさまざまなサービスの提供を通じて、企業が絶えず新しい経済的・社会的価値を生み出せるよう支え続ける存在でありたい。そうした思いを込めた組織像です。

では、その「新たな価値創造」とは何か。新しいといっても、革新的なものだけを対象とするわけではありません。これまでの事業活動で培われた知見やリソースも組み合わせ、既存のビジネスに変革を起こす、あるいは新規の事業

や機会を掘り起こす、そうした可能性を含めた経済的・社会的価値の創出です。お客さまによる取り組みを、私たちの審査サービスを通じて支援する、提案する、喚起するといった役割を果たしていきたいと考えています。

**金子** 審査の価値につながる、とても良い活動だと思います。私からも一つ提案したいのですが、世の中に存在する事業体の大半は中小企業ですから、そこに向けた支援にはまだ伸びしろがあるのではないのでしょうか。最近では気候変

動問題や人権問題、経済安全保障など、さまざまな社会課題との絡みから取引上の制約が生じる事態が顕在化しています。その対応に頭を抱える中小企業は少なくない。そんな状況だからこそ、取引条件としての価値に光が当てられたかたつのように、マネジメントシステム認証が価値を発揮する余地がある。認証機関によるサポートで多くの中小企業が認証を取得し、事業にお墨付きを得ることで、サプライチェーン全体の社会価値を高めることにつながっていく。認

## 変化の時代に求められる QMS 審査と認証機関の新たな役割

証事業にはまだ、そんなホワイトスペースが残されている気がしてなりません。

**今村** ありがとうございます。そうしたニーズを幅広く吸い上げるためにも、金子先生から冒頭でご指摘いただいたように、品質管理への経営トップの関与が重要であり、またその声に私たちが耳を澄ませることが大切なのだと思います。

### 経営者の声に耳を澄まし 経営に資するQMSを目指す

**大久保** 実際に私たちが経営層の声を集めてみますと、先ほどのサステナビリティにかかわることに加えて、人材確保・育成へのニーズも高いことが分かりました。例えば、世代交代が進んで各方面の「目利き」人材が減ったため、技術仕様や資材調達について監査や検査に支障をきたしているという大手企業の事例があります。大企業がそうであるなら、そこに連なるサプライヤーの管理もおぼつかず、当機構に支援を求めたいとするニーズにもつながっています。

**金子** であれば、審査を通じた支援のなかで、人材育成の要素をより強調した形にすることも可能ですね。適合の可否を見るためだけの審査ではなく、そのプロセスを教育の場ととらえ、管理技術を高めてもらえるような助言を盛り込むのです。認証を得ると同時に、社員の能力も得られる実践教育の場となります。

もう一つ加えるなら、審査結果のアウトプットとして認証機関が出す報告書を、企業側がもっと活用できるようにすべきです。会社の書庫に収めて終わりではなく、取引先や株主への説明資料として使えるだけの価値はあるはずで、それこそ経営トップのニーズにもかなうのではないのでしょうか。

**大久保** はい、経営者が報告書を見返したとき、自社の強みや課題がどこにあるかが明確に分かるよう、報告書の書き方や審査員の意識を改善していくつもりです。私たちの審査が、企業にとって事業成果や課題を発見するための絶好の機会として価値を持つ。そんな存在を目指したいと思います。

**金子** まさにそれが、第三者による認証が持つ強みだと思います。ステークホルダー資本主義が目目される今こそ、その力を発揮してください。そもそもマネジメントシステムとは、経営に役立つこ

JIS Q 9005:2023  
『品質マネジメントシステム  
—持続的成功の指針』  
『解説と活用ガイド』



金子教授が策定に携わった「JIS Q 9005:2023」の規格書とその解説書。価値創造の要である「製品・サービス実現プロセス」の各段階で実施すべき事項と、その運用に関する具体的な指針が示され、「品質」を核とする経営・事務運営の新たなあり方を知る上で参考になる。日本規格協会グループのWEBサイトから購入可能。  
<https://webdesk.jisa.or.jp/books/W11M0010/>

そ価値があるものなのですから。  
**今村** そのお言葉を胸に刻んで原点回帰を期し、ステークホルダーとの価値共創に向けた好機に換えていきたいと思っています。本日はありがとうございました。



東海大学 品川キャンパスにて / 2024年8月17日