

ISOを知る、伝える、広げる、会報誌

ISONET

center for better living

Vol.101



仕分けされたIT機器などのリユース用商品
(株式会社アンカーネットワークサービスの新木場エコラインステーション)

ISO改正特集

ISO国際規格案(DIS)から読み解く— いま組織に求められることとは？

- ・ISO/TC176/SC2/WG24エキスパート
株式会社テクノファ研修事業部長
須田 晋介 氏
- ・ISO/TC207/SC1 (ISO14001) 日本代表委員、同国内委員会委員長
ISO/TC176 (ISO9001) および
ISO/TC207/SC7 (気候変動) 対応国内委員会委員
合同会社グリーンフューチャーズ 社長
吉田 敬史 氏

ISOで進化する組織紹介

株式会社 アンカーネットワークサービス
3つのISOマネジメントシステムを駆使し、
世界一適正に処理できる企業を目指す

北から南から

BL-QE新規登録組織
2014年6月度～2014年8月度

BL-QE Information

- ISOマネジメントシステム規格改正の
進捗ご報告

Seminar Information

- ・ISO27001規格改正ポイント集中説明会
- ・ISO9001内部監査員養成研修会(2日コース)

北から 南から

BL-QE
新規登録
組織

■2014年6月度

●ISO 9001:2件 ●ISO 14001:1件 ●ISO/IEC 27001:2件 ●OHSAS 18001:0件

■2014年7月度

●ISO 9001:0件 ●ISO 14001:0件 ●ISO/IEC 27001:0件 ●OHSAS 18001:0件

■2014年8月度

●ISO 9001:0件 ●ISO 14001:1件 ●ISO/IEC 27001:1件 ●OHSAS 18001:0件

詳しくは、ベターリビングホームページをご覧ください。

2014年

6
月
度

ISO 9001 登録組織

登録番号	企業名	所在地	登録内容
Q1525	小川アルミ工業 株式会社	埼玉県さいたま市	アルミニウム加工品の開発・製造
Q1526	半田建設 株式会社	福岡県久留米市	建築工事の設計・施工、土木工事の施工

ISO 14001 登録組織

登録番号	企業名	所在地	登録内容
E424	半田建設 株式会社	福岡県久留米市	建築工事の設計・施工、土木工事の施工

ISO/IEC 27001 登録組織

登録番号	企業名	所在地	登録内容
IS061	株式会社 通信館 コールセンター	熊本県八代市	コールセンター業務
IS062	株式会社 エム・アイ・エス	石川県金沢市	1.経営戦略コンサルティングをベースとしたソリューション提案 及びコンテンツ構築 2.オーダーメイド及び各種パッケージソフトウェア設計開発 3.インターネットサーバーのホスティングサービス全般 4.ハードウェア、ソフトウェア、サブライ用品の販売及び保守サポート

2014年

8
月
度

ISO 14001 登録組織

登録番号	企業名	所在地	登録内容
E425	株式会社 ジャパン・スリーブ	東京都墨田区	印刷及び音楽・映像メディア等のパッケージ製造

ISO/IEC 27001 登録組織

登録番号	企業名	所在地	登録内容
IS063	株式会社 ジャパン・スリーブ	東京都墨田区	印刷業及び各種パッケージの製造・加工

ISOマネジメントシステム規格改正の進捗ご報告

ISO9001 (品質マネジメントシステム規格)、ISO14001 (環境マネジメントシステム規格) は、ISOにおける規格改正作業が進み、10月1日現在、品質・環境ともに国際規格案(DIS)についての投票が行われています。ISO9001は、10月10日、ISO14001は、11月28日に投票が締め切られ、その結果を踏まえて、寄せられたコメントに対する対応作業に入ります。

このコメント処理の作業は、ISO9001については、2014年11月にテルアビブで開かれる会議で行われる予定でしたが、開催場所がアイルランドゴールウェイに変更され、さらに来春、もう一回会議を開催して最終国際規格案(FDIS)を作成することになるようです。ISO14001は、2015年2月に東京で開催される会議で最終国際規格案(FDIS)が作成されることになっています。

すべてのコメントに対する対応が行われ、最終国際規格案(FDIS)が発行されると、中央事務局から各国代表組織に回付されます。日本では邦訳された後、2か月の投票が行われます。最終国際規格案(FDIS)について各国代表組織が行う投票はとてども明解で、賛成票の場合、「いかなるコメントも提出してはならない」。逆に反対投票は、「その専門的理由を述べなければならない」「理由のない反対票は、棄権票同様に投票数に集計されない」という条件があります。この投票で、委員会の主要メンバーの2/3以上が賛成で、かつ反対が投票数の1/4以下の場合、中央事務局は、委員会から指摘された語句など小さな誤りを1か月以内に修正し、国際規格(IS)を印刷し配付しなければならないとされています。

このように最終国際規格案(FDIS)については、可決されるとほとんど修正なく国際規格(IS)となることから、**最終国際規格案(FDIS)を基に本格的なマネジメントシステムの見直し**を始めることが可能と思われます。

今回の規格改正にともなう認証移行期間は、ISO9001、ISO14001ともに国際規格(IS)発行後、36か月(3年)とされていますが、より効果的なマネジメントシステムへの改善の機会ですので、いち早く新規格への対応を始められることをご検討ください。

最終国際規格案(FDIS)邦訳版発行後

BL-QEからのお知らせ

認証登録移行についての説明会開催

一般財団法人ベターリビング システム審査登録センターでは、最終国際規格案(FDIS)の邦訳版が発行された段階で、改正される品質・環境マネジメントシステム規格への認証登録移行についての説明会を、全国各地で開催する予定です。認証登録移行審査を受審する際の注意点を解説してまいりますので、ぜひご参加いただけますようお願いいたします。

開催予定地 札幌、盛岡、仙台、大宮、東京、富山、名古屋、大阪、広島、福岡、鹿児島などを予定しておりますので、お近くの会場で、ぜひご参加ください。

また、別途、規格の箇条の詳細についての解説をご希望される方のために、品質・環境マネジメントシステム規格の箇条についての説明会の開催も検討しております。

これら説明会の開催については、本誌「ISO NET」、メールマガジン「ISO NEWS」などでお知らせしてまいりますので、ご注目ください。

ISOマネジメントシステム規格の開発ステップ



**新規格への
認証登録移行期間は、
ISO9001、ISO14001
いずれも国際規格(IS)
発行日から36か月**

3つのISOマネジメントシステムを駆使し、世界一適正に処理できる企業を目指す

株式会社アンカーネットワークサービス

株式会社アンカーネットワークサービスは、東京都葛飾区の本社を拠点に、7カ所の事業所においてIT機器の買い取り・販売を行っている。事業の中心は、リサイクル中古パソコンの取り扱いで、撤去・引き取り、データ消去、進捗管理、リユース・リサイクル、廃棄物処理の各サービスを一貫して行っている。業界に先がけ、1999年にISO14001、2002年にISO9001、2008年にISO27001の認証を取得した。今回はその運用や取り組みについて、代表取締役兼CEOの碇隆司氏、共同監査本部部長兼コンプライアンス室長の神谷いずみ氏にお話を伺った。

機器を簡単に廃棄せずに ふたたび市場へ投入する

株式会社アンカーネットワークサービスは、パソコンや複合機、ネットワーク機器などの買い取りおよび販売を事業の柱にしている。データ消去サービス、産業廃棄物の収集・運搬と中間処理、リサイクルパソコンの販売、手解体によるOA機器のマテリアル処理なども事業分野のひとつだ。東京都葛飾区に本社を構え、都内のほか、千葉県、愛知県、大阪府、福岡県に事業所を置いている。

社名の「アンカー」には、碇隆司社長の名字の英語読みのほかに、地球資源を原料にして作られた製品をリユース・リサイクルし、再度社会で使われるために取り組む企業として「地球市民の最終責任者」(アンカー)という立ち位置の、ふたつの意味が込められている。企業理念のひとつとして掲げる「万人万物共存共生をなし、使い終わったものの命の循環を見守る」を体現したものだ。

アンカーネットワークサービスを立ち上げる前の碇社長は、大手電気機器メーカー関連の自動販売機やショーケースを販売する会社の社員だった。そこでは機器類の搬入・搬出・廃棄物処理などを担当したが、まだ使える機器が数多く捨てられる光景も目にした。「もったいない」と強く感じたという。

「ビジネス上、特定メーカーの機器を使わなければならないという企業は少なからず存在します。中古の機器を取り扱う企業も同じです。そこで、それぞれをマッチングさせてみたところ、社会的に意味があり同時に利益の取れるビジネ

スが成立したのです。このビジネスに非常に興味を引かれたことと、潜在的にこのままメーカーにいてもいいのかというふたつの思いが重なり、現在の事業をスタートさせました」と碇社長は話す。まだ使える中古機器を廃棄から守り、それをビジネスとして成り立たせたアンカーネットワークサービスの創業経緯が垣間見えるが、「この業界も、いまは非常に競争が激しいです」とも付け加える。



代表取締役社長 兼 CEO
コンプライアンス・マネージャー
碇 隆司 氏

ISOマネジメントシステム規格を 活かして達成した 新品と同程度の初期不良率

アンカーネットワークサービスは、1999年にISO14001、2002年にISO9001、2008年にISO27001の認証をそれぞれ取得した。

「ISOの認証を初めて取得した当時は、まだ接待による顧客獲得が一般的でしたが、その営業手法は絶対に使わないと決めていました。ISOの認証を取得して企業の姿勢をきちんと示せば、お客様に必ずわかってもらえる。そう信じてISOの認証を目指しました」と碇社長は当時を振り返る。

同社は、マイクロソフト社の「MAR (Microsoft Authorized Refurbisher)」プログラムの認定事業者にも指定されている。リサイクル中古パソコンの取り扱いと正規Windows OSのインストール作業に対する「お墨付き」を、マイクロソフト社からいただいたということである。

日本では10社しか認定されていない。

「MARを取得する条件のひとつに、“最終ラインで月平均1,000ユニットを出荷する企業”とあります。当社のリサイクル中古パソコンの生産・出荷は年間2万台。アジアでトップです」と碇社長は話す。

ただし、中古パソコンを仕入れる際の入札条件としては、MARではなくISOの認証が必要だという。

「ISOマネジメントシステムが持っている“きめ細かさ”“作業手順の明確さ”を活かして、リサイクル中古パソコンでも新品と同程度の初期不良率4%を達成しています。このレベルを保てるのは業界でも当社だけ。MARライセンスを取得している同業他社から業務を依頼されることもあります」と話す碇社長。「機器の引き取り時の的確な手順、あいさつの徹底、終了後の清掃や確認といった、きちんとした社員の仕事ぶりが当社の強みです。価格だけではひっくり返せない、他社からよくいわれます」と続ける話から、同社の「現場力」が感じられる。

ISOマネジメントシステム導入によるベネフィットは、社員にルールを守るという意識が徹底され、そのことがお客様に伝わったことだとか。

「自分が光を放っているのか否かは、落ちた影の大きさ・濃さでわかる。このような原理原則を大切にしていきたい」

仕事=ISOマネジメントシステムの活動 業務自体が環境に直結する

ISOマネジメントシステム導入当初は、実態はともかく書類だけは作っておかなければならない、といった“書類至上主義”だったアンカーネットワークサービ

スも、碓社長の「ISOマネジメントシステムの認証は、システムに則って業務をしていることをお客様にわかってもらうために使うもの」というひと言で、適切な運用へと動きだした。

「いい意味で、自分たちが少し開き直れた気がします。ISOマネジメントシステム自体が企業の実態に合う内容に近づき、審査機関が現場に役立つISOマネジメントシステムかどうかを審査する体制となってきたこともプラスに働いています」と共同監査本部の神谷いずみ部長は話す。

「担当部署のなかだけではなく、ISOマネジメントシステムの活動を理解し参加してくれるメンバーをさらに増やしていきたい」とも付け加えた。



共同監査本部 部長 兼
コンプライアンス室長
神谷 いずみ 氏

同社が認証取得した3つのISOマネジメントシステムのうち、まずISO14001では、業務自体が環境に直結していることから、きちっとした仕事そのままだとISO活動となる。とくに注力しているのは、マテリアルの適正な回収とその後の適切な販売だ。自動車メーカーや廃棄製品の解体をしているパートナー企業などとコラボレーションして、“都市鉱山”をじょうずに利用できるのは、ISO14001の認証によるところが大きい。データ消去を含めた依頼も多いという。

ISO9001では、目標の明確化やクレームへの早期対応、在庫回転率のアップを主な目標としている。

「最大の顧客はリース会社です。機器のリース完了後に当社へ処理依頼がくるのですが、機器はリース会社の資産なのでスピーディーな作業が求められます。データ消去、買い取り査定、検査など、すべてがスピード勝負。事故が起きた際の対応も同様です。このため、早い作業が当社の価値となり、お客様の満足へとつながります」と神谷部長。

ISO27001では、お客様に安心していただける仕組みづくりに力を注ぐ。企業理念のひとつ「世界一適正に処理できる会社に」を掲げ、物のバトンを受け渡す際の、セキュリティ、セーフティ、ホスピタリティなどをキーワードとする同社らし

いISOマネジメントシステムの改善目標が見受けられる。

中古パソコンの提供が IT格差の解消に貢献する

社員教育では、「ワンストップソリューション」という企業理念のひとつを周知徹底させている。これは、機器の買い取りと販売のほかに、撤去・引き取り、データ消去、進捗管理、リユース・リサイクルによるCO₂排出量削減といった環境貢献、そして廃棄物の適正処理の各サービスを一貫して提供すること。

また、本社を中心にテレビ会議も併用して行う月1回の朝礼では、「中古品で十分」と言ってくれる企業も少なからず存在する。そのような企業に提供する品質の高い仕事こそ、IT格差を縮め、IT普及に貢献することにつながる。これも当社の社会的価値だ」と碓社長は繰り返すという。第三者が見ても評価できる仕組みを作ることと、企業の見える化を目指し、業界に先がけてISOの認証を取得した。

「ISOマネジメントシステムの活用は、道半ばの状況です。社員の知識がその行為と一致し切れていません。ISOマネジメントシステムを日常業務のなかに活かし、それを使いやすいツールにまで昇華させないといけません。自在に使える



本社社屋

ツール、ボトムアップ的な楽しいツールになることが目標です。最終的にはトップダウンの形で実現できるように考えていきます。ベターリビングさんからは、日頃のコミュニケーションの中で、いろいろなシグナルを送っていただいているので、ぶれることなく前へ進めます」と碓社長。

ISO27001は2013年に改正されたが、ISO9001とISO14001は2015年の改正が目前に迫っている。アンカーネットワークサービスでは、3つの規格を統合したマネジメントシステムの運用を進めているという。

「今回の改正の主旨では、トップがリーダーシップを発揮することがはっきりと求められます。事務局だけに任せてはいられません」と碓社長は意気込む。改正後のISOマネジメントシステム規格により、自社の社会的価値をどこまで高められるか、今後の進展に期待したい。

■組織概要

商号 : 株式会社アンカーネットワークサービス
本社 : 〒125-0051
東京都葛飾区新宿3-9-15
設立 : 1993年5月18日
資本金 : 4,380万円
代表者 : 代表取締役社長 碓 隆司
従業員数: 146名(2013年5月現在)

■事業内容

▶ パソコン、複合機、ネットワーク機器などの買取及び販売
▶ データ消去サービス
▶ 産業廃棄物の収集運搬及び中間処理
▶ リサイクルPC等の販売
▶ OA機器の手解体によるマテリアル処理

■運用システム

ISO 14001 : 2004
ISO 9001 : 2008
ISO/IEC 27001: 2005

■マネジメントシステム方針

基本理念: 万人万物共存共生
「せっかく生まれた命だから万人も万物も精一杯共存し共生し調和して命を受け命を育み命を繋げみんなでそんな環境を創って生きたいって思うんです。」

株式会社アンカーネットワークサービス
代表 碓隆司
(制定:2010年1月23日 改定:2012年8月3日)

■重点項目

- お客様満足最大化の追求**
お客様に最高のサービスを提供して安心していただき、信頼していただくことを当社の最大の使命とし、社員の誇りとし。社員は、お客様の問題解決やより良い創造の助けとなるためならば、自ら変革することを喜びとし、成長し続けます。
- 環境保全活動の推進**
資源の消費と廃棄物の発生を抑制し、地球環境の保全に貢献するリデュース企業となることを目指します。
「社会循環品」の価値を高め、寿命を延ばし、リユース・リサイクルを含むあらゆる努力を怠らず、限りある資源資産を大切に、自然と経済のバランスとなることに当社の存在価値があります。
- 法規制およびその他の要求事項の順守**
法令、お客様との約束、自社の倫理規程を順守します。
- 情報セキュリティの維持**
お客様からお預かりした情報資産の価値を守るため、社内の情報資産を明確にし、適切な保護策を講じます。
情報セキュリティの重要性を社員一人ひとりが認識し、適切な教育の実施と「気づき気づかうセキュリティ・マインド」の精神を通じて、常にセキュリティ意識の向上に取り組めます。
- 事業継続**
当社の社会的責任を果たすため、事業継続に関する諸施策を策定し、非常時における社員の安全確保と操業の維持に対処します。
- 目標の設定と公正な評価の実施**
上記の各項を実現するために、年度目標および中期ビジョンを設定し、事業活動を行います。
当社の理念を社内に浸透させ、プロ意識の高い社員を育成し、信賞必罰の適切な評価体制を構築します。
- 継続的改善**
上記の各項を実現し、さらに向上するために、方針、目標、業務などあらゆる局面で改善を続けます。

ISO国際規格案(DIS)から読み解く—— いま組織に求められることとは？

ISO9001、ISO14001の規格改正による国際規格(IS)の発行がいよいよ来年に迫ってきました。ISO国際委員会のメンバーにそれぞれの改正の動向や内容、また組織が対応すべきポイントなどを解説していただきます。ISO9001については、発行された国際規格案(DIS)を基に須田晋介氏に、そしてISO14001については吉田敬史氏に取材しました。

成果に結びつく ISO9001を目指す

須田 晋介氏 プロフィール

ISO/TC176/SC2/WG24エキスパート。株式会社テクノファ研修事業部長。1999年同社に入社。現在、研修事業部長としてISOマネジメントシステムに関わる研修、コンサルティング他の運営管理に従事。2012年からISO/TC176/SC2/WG24エキスパートとして国際会議に参加。



改正ISOマネジメントシステムは より経営に役立つツールになる

ISO9001は、規格の改正に向けた開発のスケジュールが予定どおり進んでいます。国際規格案(DIS)の投票が10月に締め切れ、その後、投票結果が示される手順です。おそらく、賛成多数で可決されるでしょう。ただし、多くがコメント付きの賛成になると思われるので、そのコメントを集約し検討するため、長めの修正期間が設けられる予定です。最終国際規格案(FDIS)の発行は来年春以降の見込みとなっています。

ISO9001を認証取得した組織のなかには、認証を十分活かしてきれていない例も少なくありません。要因として考えられるのは、「ISOマネジメントシステム規格をツールとして役立てることができない」「構築した仕組みが業務の実態に合っていない」などではないでしょうか。そこで今回の改正は、“成果に結びつく規格”を目指したものとなっています。

その中で改正のポイントの一つは、ISOマネジメントシステム間の整合化を図るために作成された「附属書SL Appendix 2」(以下、附属書SL※)を今回の改正で採用することです。ちなみに、附属書SLは2012年に作成され、それ以降に発行されるISOマネジメントシステム規格は附属書SLに示されている規格構造に揃えられます。序文、適用範囲、引用規格や用語及び定義が記載されている箇条1から箇条3、要求事項が納められている箇条4から箇条10といった構成です。

※附属書SLについては、以下のURLでご覧になれます。(P115～)
http://www.jsa.or.jp/itn/pdf/shiryo/isohosoku_taiyaku1405.pdf

附属書SLでは規格の構造に加え、ISOマネジメントシステムに共通の要求事項(方針、目標、責任及び権限、力量、文書管理、内部監査、マネジメントレビューなど)の共通化、また今まで当然のこととして要求事項として規定されていなかった内容が要求事項として規定されています。それは「箇条4 組織の状況」から始まり、それ以降の要求事項に展開されている、組織の実態に沿った品質マネジメントシステムの構築を求める要求事項です。ここでは個々の要求事項は示しませんが、要約すれば、組織が置かれている現状を認識し、組織の事業活動の中に品質マネジメントシステムの活動を組み込み、組織が目指している方向性として一致した品質マネジメントシステム活動を展開することを求めるものです。組織の目的や戦略は、必ずしも品質の側面を第一に掲げているわけではありません。どちらかといえば、売上やシェアを拡大することに焦点が置かれている場合が多いと思います。そのような場合でも品質の側面からどのように組織の目指す方向へ進むための貢献ができるかを考え、システム構築してほしいと思います。

■ ISO/DIS 9001の構造及び用語

※赤字部分は、附属書SLに新たに追加された、ISO/DIS 9001固有の要求事項です。

1. 適用範囲	
2. 引用規格	
3. 用語及び定義	
4. 組織の状況	4.1 組織及びその状況の理解 4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解 4.3 品質マネジメントシステムの適用範囲の決定 4.4 品質マネジメントシステム及びそのプロセス
5. リーダーシップ	5.1 リーダーシップ及びコミットメント 5.2 品質方針 5.3 組織の役割、責任及び権限

6. 品質マネジメントシステムに関する計画	6.1 リスク及び機会への取組み 6.2 品質目標及びそれを達成するための計画策定 6.3 変更の計画
7. 支援	7.1 資源 7.1.1 一般 7.1.2 人々 7.1.3 インフラストラクチャー 7.1.4 プロセスの運用のための環境 7.1.5 監視用及び測定用の資源 7.1.6 組織の知識 7.2 力量 7.3 認識 7.4 コミュニケーション 7.5 文書化した情報 7.5.1 一般 7.5.2 作成及び更新 7.5.3 文書化した情報の管理
8. 運用	8.1 運用の計画及び管理 8.2 製品及びサービスに関する要求事項の決定 8.2.1 顧客とのコミュニケーション 8.2.2 製品及びサービスに関連する要求事項の決定 8.2.3 製品及びサービスに関連する要求事項 8.3 製品及びサービスの設計・開発 8.3.1 一般 8.3.2 設計・開発の計画 8.3.3 設計・開発へのインプット 8.3.4 設計・開発の管理 8.3.5 設計・開発からのアウトプット 8.3.6 設計・開発の変更 8.4 外部から提供される製品及びサービスの管理 8.4.1 一般 8.4.2 外部からの提供の管理の方式及び程度 8.4.3 外部提供者に対する情報 8.5 製造及びサービス提供 8.5.1 製造及びサービス提供の管理 8.5.2 識別及びトレーサビリティ 8.5.3 顧客又は外部提供者の所有物 8.5.4 保存 8.5.5 引渡し後の活動 8.5.6 変更の管理 8.6 製品及びサービスのリリース 8.7 不適合なプロセスアウトプット、製品及びサービスの管理
9. パフォーマンス評価	9.1 監視、測定、分析及び評価 9.1.1 一般 9.1.2 顧客満足 9.1.3 分析及び評価 9.2 内部監査 9.3 マネジメントレビュー
10. 改善	10.1 一般 10.2 不適合及び是正処置 10.3 継続的改善
附属書 (A、B、C)	

「プロセスアプローチ」の強化

2000年版からプロセスアプローチの考え方が規格に採用されていますが、なかなかその理解が浸透していないのが現状かと思えます。今回の改正ではプロセスアプローチの理解向上を図ることも改正の目的に掲げられています。

「プロセスアプローチ」は、意図した結果を達成するために、そのための適切な計画を立て、その計画が計画通り実行されれば意図した結果が達成されるという前提に立ち、途中でのチェックポイント（監視・測定）をどこに置き、その部分がうまくいっていない場合にはそのための対策を取り、当初の計画が達成されるようにするためのプロセスに焦点をおいた管理手法といえます。

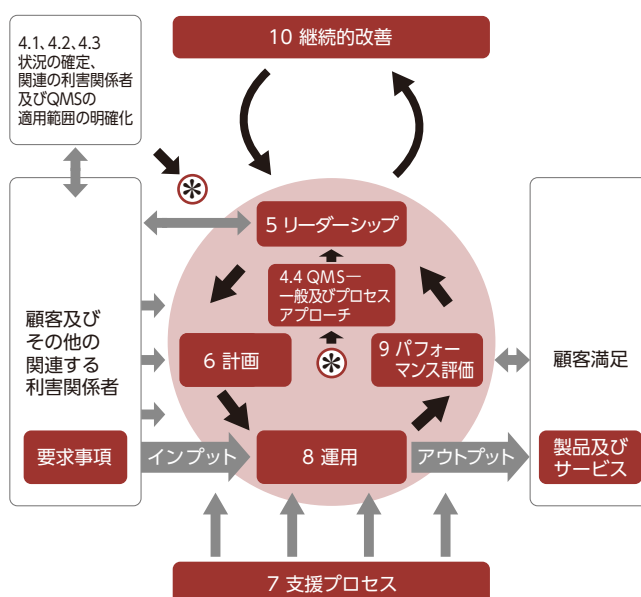
この考えをベースにISO/DIS9001では、2008年版の箇条「4.1 一般要求事項」に対応する「4.4 品質マネジメントシステム及びそのプロセス」においてプロセスアプローチに必要な不可欠と考えられる要求事項として、「プロセスに必要なインプット

と期待されるアウトプットを明確にする」、「プロセスに関する責任と権限の割当を明確にする」、「6.1に従ったリスク及び機会、及びそれらへの取組みを明確にする」（要約）、「プロセスの運用、管理が効果的であることを確実にするためのパフォーマンス指標を明確にする」（要約）、などが新たに追加されています。

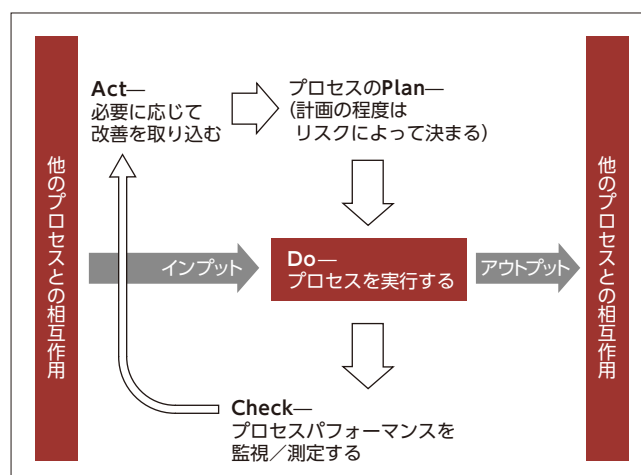
プロセスアプローチは上述のとおり「そのための適切な計画を立て、その計画が計画通り実行されれば意図した結果が達成される前提に立ち」とあるように、計画段階でどれだけ実現力のある計画が立案できるかが重要となります。今回の改正では、附属書SLから箇条6として品質マネジメントシステムを計画する際、品質マネジメントシステムがその意図した結果を達成するために想定しておく必要があるリスク及び機会を特定し、それへの対策を計画に組み込みことが求められます。すなわち、要求事項として、より目標達成可能性を高める品質マネジメントシステムの計画策定が今回の改正で盛り込まれることになります。

「リスク及び機会」はこのあとに説明いたしますが、プロセスアプローチの考えをより規格に反映することでより成果の上がる計画を作り、そのほかの要求事項でサポートしながら結果を出していく。これが改正後の規格の構造となります。

■プロセスを基礎とした品質マネジメントシステムのモデル



■システム内のプロセスの図式



リスクは将来のこと、機会は現在のこと

先ほど「リスク及び機会」について少し触れました。附属書SLでは「6.1 リスク及び機会への取組み」についての要求事項が書かれています。以下に、どのように考えればよいか、説明していきます。

「リスク」はISO/DIS9001では「期待されている結果に対する不確かさの影響」と定義されています。一方「機会」は定義がないので、一般的に理解されている「何かをする良いタイミング」の意味で捉えて良いと思います。大まかな理解として、「リスク」は、今はどうなるか確実にはわからないけど、将来に備えて今のうちに対策を取っておくと良いこと、「機会」は規格の中でも「改善の機会」という言葉が出てくるように、ある問題、課題を認識し、それを改善する今が良い機会と捉え、それに対して対策を打つこと。また「機会」は当然良い事柄に対する積極的な取組みもあります。

リスク及び機会については、あまり難しく考えず、特にリスクへの取組みは、計画段階で懸念事項をできるだけ多く抽出し、事前に対策を打っておくことが要求事項の意図するところですので、そのような取組みがしっかり取られることを期待します。

求められるトップの関与

残念なことですがISO 9001に取り組んでも、「効果が上がらない」、「認証審査のための活動が多く、実態と合っていない」などという声がよく聞かれます。

今回の規格改正の目的である「成果に結びつく規格」になるためにプロセスアプローチと同様に重要になるのがトップの積極的関与です。

ISO/DIS9001の「簡条5 リーダーシップ」では、トップのコミットメントに関わる要求事項の内容が強化されています。

「5.1.1 QMSに関するリーダーシップ及びコミットメント」では、トップマネジメントはa)～k)で示されている11の活動について「リーダーシップ及びコミットメントを実証しなければならない」とあり、いままで以上にトップの品質マネジメントシステムへの積極的関与が求められます。特に「実証しなければならない」についてはトップの関与が目に見えるかたちで示される必要があると考えます。

a)～k)の11項目で注目すべきは、a)の「品質マネジメントシステムの有効性に説明責任を負う」です。トップ自身が実際に品質マネジメントシステムの活動に積極的に関与していなければ、その有効性について説明が求められた際、適切な説明ができません。トップは品質マネジメントシステムの意図した結果(品質目標の達成、顧客満足度の向上など)の達成状況や未達の恐れがある場合はその原因が何であり、そのためにどのような対策が取られるかを把握している必要があります。

また、上述のプロセスアプローチとの繋がりとして、「プロセスアプローチに対する認識を高める」が新たな項目として追加されています。このことから、トップは、プロセスアプローチに不可欠な要求事項が反映された改正規格の簡条4.4に基づくプロセスに焦点を当てた管理が品質マネジメントシステムの意図し

た結果を達成するため、どのように機能し、またそれが有効な方法であることを、品質マネジメントシステムに関わる人々に認識させる必要があります。

繰り返しになりますが、今回の改正では、組織のトップが品質マネジメントシステムへの関わりをいままでよりも深めることが求められます。

サービス業も視野に、よりわかりやすい規格へ

改正される規格では、サービス業へ配慮した部分も増えています。世界のISO 9001認証取得数の約3割はサービス業に分類されており、製造業だけを意識した規格は、サービス業のユーザーから見放されるという考えによるものです。2008年版では「製品」には「サービス」も含まれると定義されていることから、規格本文で「製品」と書かれているところはサービス業の人達にとっては「サービス」と置き換えて読む必要があります。今回の改正では「製品及びサービス」と併記して書かれるようになります。また、2008年版の規格における「設計・開発」、「監視機器及び測定機器の管理」、「不適合製品の管理」などでサービス業を意識した改正が行われています。

例えば、監視機器及び測定機器の簡条はISO/DIS9001では「監視用及び測定用の資源」となり、「機器」という用語の使用を避け、サービス業に配慮しています。また、要求事項も2部構成のかたちを取り、前半はサービス業にも配慮して、監視又は測定に用いる資源がその活動のために適切で、目的に合うよう確実に管理することが求められている程度です。

それに対して後半は、現行規格とほぼ同じ内容として、測定結果の妥当性に信頼を与えるため、国家計量標準にトレース可能等が定められています。

最後に

組織では通常、規格をマニュアルに落とし込むと、基となっているISOの規格そのものに触れることは少なくなります。今回の改正は、ISO規格を読む良いチャンスになると思います。再確認となる部分も多くあると思いますが、是非この機会に規格に対する理解を深めていただき、規格が意図するところを組織の仕組みづくりに活かしてほしいと思います。今回の規格改正の大きな目的は、いい結果、いい製品、いいサービスの実現のためです。是非、改正版規格が発行された際は、その意図するところを、仕組み作り、改善活動に活かしてほしいと思います。

ISO 9001は、2015年9月に新しい国際規格(ISO)が発行され公開される予定です。現在は国際規格案(DIS)の段階ですが、国際規格案(DIS)以降は大きな変更はないと思います。ISO 14001も同様ですが、改正されれば、国際規格(ISO)の発行から3年間で認証登録の移行期間となる予定です。移行までの時間はまだありますので、組織の業務にとって有用な運用ができているのか、改めて見直す良い機会としてください。

守りから攻めへ、 経営を意識した新ISO14001

吉田 敬史氏 プロフィール

1972年三菱電機株式会社に入社。1991年同社において環境保護推進部を立ち上げ、2004年に環境推進本部長。また、環境マネジメントシステムの日本国内導入に尽力。同社退職後、合同会社グリーンフューチャーズを設立し、環境経営に関する調査・研究・出版・コンサルティング・教育・普及啓発など、各種支援業務を行う。ISO/TC207/SC1 (ISO14001) 日本代表委員、同国内委員会委員長、ISO/TC176 (ISO9001) および ISO/TC207/SC7 (気候変動) 対応国内委員会委員。1999年工業標準化事業功労者 通商産業大臣賞受賞。



強く求められるのは「リーダーシップ」

ISO14001も11月に国際規格案(DIS)の投票が締め切られ、12月初旬には結果が出るはずです。その後、ISO環境委員会の改正プロセスが順調に進めば、2015年6月あるいは7月に国際規格(IS)が発行されます。

国際規格案(DIS)から最終国際規格案(FDIS)への内容の変更については、今回の投票結果次第です。可決されれば大きな変更はなく、整合性の部分に限定された変更となるでしょう。この国際規格案(DIS)がつくられる際の投票は、ほぼ満場一致で成立したもので、おそらく今回は可決されるだろうと思います。

主な改正のポイントは、次の4点です。

- ▶ 組織トップのリーダーシップを求める
- ▶ 環境改善と事業戦略との一体化
- ▶ 事務局任せでは許されない
- ▶ トップマネジメントの説明責任

本誌Vol.95でインタビューを受けたときにも同様の話をしました。内容は以下のとおりです。

今回の改正の大きな特徴は、ISOマネジメントシステム規格の共通要求事項(附属書SL)に基づいて行われるということです。2020年代終盤までに、組織が遭遇するであろう、さまざまな変化やリスクに対応できる仕組みにする、というのが前提としてあります。

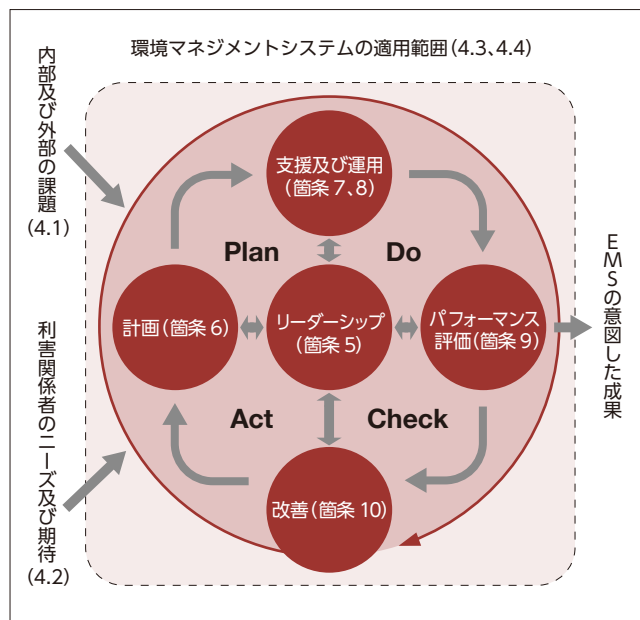
各ISOマネジメントシステムの共通要求事項として、第一に組織のトップの関与を強く求めています。これまでのような現場改善レベルのマネジメントシステムではだめだ、という話です。ISO14001でいえば、経営戦略的なレベルで計画して実行する仕組みじゃないと、「環境問題に間に合わない」という思いがあります。

2015年の改正は、事務局体制のみで理解し、マネジメントシステムをPDCAで回していくのではなく、トップが介入し、組織のビジネスプロセスのなかに組み込んで実現することが求められます。

国際規格案(DIS)には、「組織の成功要因はトップのリーダーシップやコミットメントにかかっている」という主旨の記述があります。規格の序文にあるPDCAサイクルの図では、今回は真ん中に「リーダーシップ」が書かれていますが、この部分が中空構

造であってはいけない、ということです。組織のトップには、そのことを肝に銘じて、規格を読み込んでいただきたいと思います。

■ISO14001:2015のモデル



よりマクロな経営的視点から、側面抽出

では、改正後の規格をどのように組織の仕組みに取り入れればいいのかということですが、「既存の規格に新しい内容を入れ込む」「新しい規格に沿ってマニュアルを作り直す」「事業の見える化をして組み入れる」等々…。例えば、プロセスを可視化する手法はたくさんありますが、どこまでやるかは組織次第です。ただし、事業継続を考えるうえで、仕事がどのように流れ、どこにネックがあるのかは、図にして初めてわかること。可能であれば、「経営層レベルのプロセス」「基幹の業務プロセス」「支援するプロセス」の3つのプロセスからスタートし、必要な部分を詳細化していけばいいと思います。企業規模が大きくなれば、さらに各プロセスを細分化していくこと。例えば、IT化してリンクを張れば比較的簡単につくれます。

ISO14001の場合、環境側面を抽出するために、プロセスを細かく特定しがちです。製造業では、ある製造部署の一部門や一つの作業を一つのプロセスと考え、そのなかでエネルギーも廃棄物も…といった具合でしょう。企業の成熟度や管理能力にもよりますが、はじめは大きく捉えることです。細かくやるほど、末端のことばかりに目がいきます。今回の改正では、よりマクロで経営的に重要度の高い部分から認識することを重要視しています。再生可能エネルギーの導入や電気事業法改正で可能となる電気の新しい使い方といったマクロなレベルから、経営的立場で取り組むのもいいかもしれません。

■ISO/DIS 14001の構造及び用語

※赤字部分は、附属書SLに新たに追加された、ISO/DIS 14001固有の要求事項です。

1. 適用範囲	
2. 引用規格	
3. 用語及び定義	
4. 組織の状況	4.1 組織及びその状況の理解 4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解 4.3 環境マネジメントシステムの適用範囲の決定 4.4 環境マネジメントシステム
5. リーダーシップ	5.1 リーダーシップ及びコミットメント 5.2 環境方針 5.3 組織の役割、責任及び権限
6. 計画	6.1 脅威及び機会に関連するリスクへの取組み 6.1.1 一般 6.1.2 著しい環境側面 6.1.3 順守義務 6.1.4 脅威及び機会に関連するリスク 6.1.5 取組みのための計画策定 6.2 環境目的及びそれを達成するための計画策定 6.2.1 環境目的 6.2.2 環境目的を達成するための取組みの計画策定
7. 支援	7.1 資源 7.2 力量 7.3 認識 7.4 コミュニケーション 7.4.1 一般 7.4.2 内部コミュニケーション 7.4.3 外部コミュニケーション 7.5 文書化した情報 7.5.1 一般 7.5.2 作成及び更新 7.5.3 文書化した情報の管理
8. 運用	8.1 運用の計画及び管理 8.2 緊急事態への準備及び対応
9. パフォーマンス評価	9.1 監視、測定、分析及び評価 9.1.1 一般 9.1.2 順守評価 9.2 内部監査 9.3 マネジメントレビュー
10. 改善	10.1 不適合及び是正処置 10.2 継続的改善
附属書 (A、B、C)	

「説明責任」は、問題が起きたときに必要となる

国際規格 (IS) が発行されると、3年間の移行期間が設けられます。この期間はぜひとも組織のトップに主導していただきたいと思います。「事業プロセスへの統合」といった要求事項に対して、事務局レベルではそこまで組織を動かすことはできないからです。トップの責任が大きくなることを含め、まず現状と次のマネジメントレビューで変化している状況を項目として捉え、戦術的にアプローチすること。これらは、事務局がつじ

つま合わせでやると中途半端な見解となる可能性があるので注意が必要です。

企業のコミュニケーションとして、各所でトップの「説明責任」が求められるようになりました。なにか問題が起こったときには、トップ自身が説明しなければなりません。責任権限を委譲することはできますが、説明責任は逃れられません。そのためにも、経営者は自分で環境マネジメントシステム規格のことなどを勉強することが必要です。今回改正される規格では、トップマネジメントでやるべきことが詳細に規定されています。

社会の変化にフレキシブルに対応する“使える”規格に

国際規格案 (DIS) では、規格をどのように素早く回していくのか、要求事項として明確にされています。今回は、「4. 組織の状況」の変化は「6. 計画」の中の「6.1 脅威及び機会に関連するリスクへの取組み」で考慮し、「9.3 マネジメントレビュー」で定期的に見直します。はじめてISOマネジメントシステムが発行された20年前ごろと比べ、いまは世の中の変化が急激です。2004年版では対応できていませんが、今回の規格は“使える”ものになっているといえます。

「企業が環境に対して影響を及ぼす」ことだけに留まらず、「企業が環境の変化によって被る影響」についても言及しています。例えば、今年は豪雨による被害が各地で見られたましたが、同様のことが自社の工場や物流倉庫、関係する交通インフラなどで起こる可能性があることを経営者は常に考えなければなりません。倉庫の配置やサプライヤーまで含めたすべてに及びます。お客様もそれを望んでおり、その期待やニーズに応えられない場合にクレームとなります。

そういった「適用範囲」を考えると、ディテールに関しては「6.1.2 著しい環境側面」に出てきますが、順序として「4. 組織の状況」でも触れています。最初に大枠で捉え、決定した後は「6.1 脅威及び機会に関連するリスクへの取組み」の部分に移る。これを何回か行き来することが重要です。規格の箇条や項の番号は、順番を示しているわけではありません。番号に沿わなくても、新しい気づきがあれば再度戻って考え直すことです。現実に即した計画とはそういうものだと思います。

「リスク」を忘れ、「脅威」「機会」を使え

附属書SLでいう「6.1 リスク及び機会への取組み」に関することでは、企業は「リスク」という言葉ではなく、「脅威」と「機会」を使えばいいのではないのでしょうか。法律で関連する縛りがでた、あるいは、同業他社が先んじて行った…このようなときは、自社にとって「脅威」になると考えればいいのです。逆に自社のチャンスとなるものを「機会」と捉える。「脅威」と「機会」はわかりやすいので、割り切って「リスク」という言葉を忘れることです。

まもなく公開される附属書SLのガイド※では (英語版は既出)、「リスク及び機会を規定していることの意図は、有害もしくはマイナスの影響を受ける脅威をもたらすもの。または、有益もしくはプラスの影響を与える可能性のあるものを広く示すこと

にある。リスクという用語の専門的・統計的または科学的な解釈と同じものを意図しているわけではない。脅威・機会の決定は、非公式の手段によって行うことも、または、正規の定性的・定量的な方法論によって行うことともある」としています。

実務的には「脅威」と「機会」を特定して、それらをどうすればいいのか考えればよいことです。

「リスク」の捉え方は、ほかのマネジメントシステム規格でも難しいところですが、ただし、組織は組織の言葉を使う自由がありますので、マイナス面は「脅威」、プラス面は「機会」としても問題ありません。安全面での「リスク」は怪我や事故、投資家やファンドが考える「リスク」はハイリスクハイリターンです。ISO14001では「機会」の定義案が示されており、ある条件がそろって何かをなすタイミングのこと、とあります。分野によって捉え方が違っていても間違いではありません。

例えば、フロンやPCB(ポリ塩化ビフェニル)が作られたときは、環境に有益な夢の物質だと思われていました。しかし、数十年経って、実は環境に悪影響を及ぼすことがわかりました。基本的に環境影響は、企業でも研究機関でもすべてがわかるわけではありません。つまり、常に脅威が存在している状況だといえるでしょう。「リスク」について規格では、「知識が足りないこと」も定義の一つとして書かれています。

脅威にも機会にもなる「順守義務」

「著しい環境側面」を考えた場合、「社会的な環境負荷として著しい環境影響のあるもの」はもちろんのこと、「環境には著しくないが企業にとって著しい」ことも管理したほうが企業にとっては望ましいと思います。そこで、今回の規格では、企業にとっての脅威をマネジメントしてビジネスチャンスにするといった内容が強化されています。ただし、環境そのもののマネジメントが二次的になってしまうのではないかと、との懸念があることも事実です。したがって、組織はまず環境に対して良いことをすること。そのことで自社の競争力を強化し、業績アップへとつながるようにすることです。規格の改正により、環境と経営、環境と企業への影響が合体したことが顕著となりましたが、あくまでも環境が第一で企業が第二。これがフィロソフィーです。

「順守義務」がリスクとなる可能性をもつという考え方には、良い悪いの両面があります。例えば、規制が緩和され、電気事業法が改正されて電力会社の独占が崩れれば、いろいろなチャンスが生まれます。電力会社から見れば、これは大きな脅威となります。一方、そこに参入しようとする企業には、これほどのチャンスはないでしょう。法律改正や制度改革が脅威にも機会にもなります。それぞれの立場によって異なりますので、よく見極めることが重要です。

環境に関する広告なども守らなければならないことがありますから、順守義務に含まれます。消費者へのコミュニケーションやメッセージ、訴求などはミスリードしてはなりません。消費者を誤解させるようなこと、投資家に対する訴求が事実と異なることは、重い罪となります。このような問題は、今後さらに厳しい方向へと動いていくでしょう。

多岐にわたるコミュニケーション

「7.4 コミュニケーション」は、これまでは曖昧でしたが、改正により中身が濃くなりました。主旨は「プロセス」と「順守義務」によって決められたコミュニケーションはきちんとやる、ということです。企業によっては、順守義務によるコミュニケーションが多岐にわたるケースも出てきます。例えば、EUでは非財務情報開示が義務化されます。社会・環境・多様性についての情報開示が大企業に対して義務化されるのです。日本でいえば、有価証券報告書のなかで、財務報告だけではなく社会・環境・多様性について開示することが任意ではなく、法定義務になるということと同じです。

文書化や記録の必要性は組織が決める

従来詳細に規定されていた文書化や記録についての要求事項が、基本的には組織が必要かを判断するという考え方に変わっています。一方で、従来監視及び測定が要求されていたものを、分析して評価することが求められるようになります。「監視及び測定」と「分析及び評価」がセットになったと考えればよいでしょう。前者をいつやるか、さらに後者をいつどのようにやるか。あわせて、リスクや環境目的への取り組みとその評価をどのようにやるのか、その方法を計画段階から決めておくことが求められます。これに対しては、評価の基準を作っておくことが重要です。PDCAサイクルの「C」の部分によりきめ細かくすることが求められます。データ改ざん事件や測定義務の不備などがなくなるに違いありません。

明確にしなければならないのは、記録の目的も同じです。これまでは監視測定で決められているので記録している、というレベルで終わっていたケースが見受けられました。データはどう使うかに意味があるので、その意味で今回の規格では、要求事項と同様、逃げ道がないような作りになっています。組織トップの方には、本質的なところを見据えて主導してほしいと思います。いままでは、方針を立てても抜け道がありました。

絵に描いた餅から、実行のISOマネジメントシステムへ

今回のISO14001の改正では、「言行一致」の要求度が格段に高まっています。経営者が約束したことを確実に実行する、その当たり前のことを組織としてやらせるのが経営者の力。改正を期に、ISOとじっくり向き合っていただきたいと思います。認証取得や更新審査を受ける際にも、質問されるだけではつまらないでしょう。「リーダーシップ」を発揮し、自分の仕事の根幹に関わるインタビューをされながらチェックを受けることのほうが、経営者にとっても興味が湧くと思います。

※附属書SL「上位構造、共通中核となるテキスト並びに共通用語及び中核となる定義」は、下記URLの126ページでご覧になれます。

http://www.jsa.or.jp/itn/pdf/shiryo/isohosoku_taiyaku1405.pdf

また、取材時は英語版のみだった「附属書SL」のガイド「上位構造、共通中核となるテキスト並びに共通用語及び中核となる定義に関する手引」の邦訳版が発行され、下記のURLから無料でダウンロードできますので、是非ご覧ください。

http://www.jsa.or.jp/stdz/mngment/PDF/mns_concept_j.pdf

BL-QE主催

ISO27001規格改正ポイント集中説明会

ISMSの登録組織様向けに、ISO27001規格改正ポイント集中説明会を開催します。
新規格への移行は、2015年10月1日までに完了しなければならないので、
移行審査は概ね2015年8月末までに受審してください。
今回のセミナーのテキストは、移行準備のセルフチェックができるように
作成されていますので、ご活用ください。

参加費無料
(1社2名様まで)

説明会の開催場所と日時

沖縄会場

日時：2014年11月5日(水)
13:30～15:30
15:30～16:30 (個別相談会)
会場：沖縄県青年会館 2階 梯梧の間
沖縄県那覇市久米2-15-23

アクセス

バス ▶ 那覇バスターミナル下車 徒歩10分
モノレール ▶ 旭橋駅下車 徒歩5分

東京会場

日時：2014年12月3日(水)
14:00～16:00
会場：飯田橋レインボービル1F 1A会議室
東京都新宿区市谷船河原町11番地

アクセス

J R ▶ 飯田橋駅西口から徒歩5分
地下鉄 ▶ 飯田橋駅B3出口から徒歩5分

BL-QE主催

ISO9001内部監査員養成研修会 (2日コース)

申込受付中

- 研修内容：●建築業のマネジメントシステムを基に、規格要求事項を解説し、設計部門や建築現場での内部監査、不適合の抽出、是正処置の方法などを解説。
- 演習では、内部監査員として組織ですぐに活躍できる技術を習得。

■開催日時：2014年11月12日(水) 9:00～18:00
2014年11月13日(木) 9:00～18:00

■開催場所：一般財団法人 ベターリビング 7階会議室
東京都千代田区富士見2-7-2
ステージビルディング 7階

■定員：20名
(定員になり次第、締切らせていただきます)

■講師：間瀬 雅彦 弊センター主任審査員
一級建築士・技術士
(総合技術監理/建設部門)
(JRCA品質マネジメントシステム主任審査員)

■受講料：●一般 43,200円/1人(税込)

●弊センター登録組織

32,400円/1人(税込)
(テキスト代、昼食代含む)

お申込方法

お申込方法等につきましては、下記までお問い合わせください。

▶ Eメール：info-blqe@cbl.or.jp ▶ 電話：03-5211-0603 ▶ 担当：半田、山賀

本誌は、弊センター登録組織から受領した「品質/環境/情報セキュリティ/労働安全衛生マネジメントシステム審査登録申請書」に記載されている「申請者」宛に、発行の都度送付しております。送付業務は、効率的に一日も早くお届けできるように、弊センターから「宛名ラベル」を提供し発送を委託しております。弊センターは、発送委託業者との間における請書において、再委託業務も含めた機密保持義務を課す項目を定め管理を徹底するように努めております。今後ともこのような対応をいたします。

ISO NET (Center for Better Living) Vol.101 2014年10月24日発行
発行 一般財団法人 ベターリビング システム審査登録センター
代表者：センター長 東ヶ崎 清彦
担当：企画管理部
TEL:03-5211-0603 FAX:03-5211-0594
ホームページ: <http://www.cbl.or.jp/>

