ISOを知る、伝える、広げる、会報誌

ISONET

BL-QE

center for better living

Vol.84

写真:吉田工機(株)本社工場での除塵機製造風景

●ISO EYE'S

質問力を鍛える

(財)ベターリビング システム審査登録センター センター長 有馬正子

・質問することによって人は成長する

・いい質問とは、「具体的かつ本質的」なものである

●北から南から

・新規登録組織　3月度:4件、4月度:3件、5月度:7件

・新規に認証取得された組織の方々のお喜びと抱負の言葉を紹介

●ISOで進化する組織

吉田工機株式会社

・伊勢湾台風の被害をきっかけに水門、ポンプ製造の事業を開始

・QMSのさらなる推進に向けて、2006年に品質保証室を発足

・若手社員が中心となってISO14001認証取得を推進

・「当社の事業は環境そのもの」という視点から地域貢献をめざす

●"組織にとってより有効な環境マネジメントシステムの構築"に向けて

「組織のビジョン実現、課題解決するためのEMS」(第2回)

●各課からのお知らせコーナー

JAB認定シンボルの切り替え期限について

●Training Report

品質/環境マネジメント審査員研修会報告

●(財)ベターリビングの事業案内 ～第5回～

リフォーム推進業務

●Announce

事務所移転のご案内

もっと社員の力を引き出す マネジメントシステムへ

財団法人 ベターリビング

システム審査登録センター(BL-QE)

〒102-0071 東京都千代田区富士見2-7-2 ステージビルディング4F TEL:03-5211-0603 FAX:03-5211-0594

http://www.cbl.or.jp/

ベターリビング 検索

ISO NET(Center for Better Living)2010年(平成22年)7月20日発行 Vol.84

質問力を鍛える

(財)ベターリビング システム審査登録センター
センター長 有馬 正子

対面コミュニケーション力の低下が懸念される時代

私は、どちらかというと話下手で、特に立食パーティでの飲食しながらの会話は苦手ですが、この苦手意識を払拭したいとの思いから、書店の棚を眺めたり、ネット検索したりときっかけを模索しているところです。

さて、「聞いて」「話す」に代表される対面でのコミュニケーション能力の低下は、情報技術などの発達が一因ではないかとする声を聞かれたことのある方が皆様の中にもいらっしゃると存じます。それは、電子メールならではの、相手と面と向かわないので気負わず伝えられるという「気軽さ」が、場、相手、話題などに適応した話す能力を向上させる機会の減少につながるのではないかとの危惧の表れではないでしょうか?また、ある特定の間柄でしか会話が成り立たない、例えば友達同士での会話はスムースに進むのに、職場、地域社会、その他のグループなどではコミュニケーションが機能しない(人がいる)という経験をされた方もいるかと存じます。

たかが会話されど会話です。

継続する会話と継続しない会話の違いは?

ところで、会話で思いだすのは、英会話スクールです。私が以前通っていた英会話スクールの講師(もちろんネイティブ)は、会話をつなげることが英語上達の秘訣であるとくりかえし生徒に伝え、実践していたので、生徒達は1コマ約2時間のほとんどを質問と回答に使うことを求められました。継続する会話とはどのようなものか「休日の過ごし方」を題材に、継続しない会話と比較してみました。

事例1

A君「僕はゴルフ練習か、テレビでゴルフ番組を見てるよ。君は何してるの?」
B君「テレビは見ないけど、映画館にはいくよ。」
A君「へー。最近は何を見たの?」
B君「アバターだ。3Dがすごかったよ。3D見たことある?」
A君「まだだよ。どんな点がすごいのかな?」
B君「とにかく現場にいるみたいなんだよ!そういえば、3Dテレビも開発されているよね」
A君「本当?じゃあゴルフ番組もそんな風にみえるようになるのかな」(お互いの興味が分かることにより発展的に継続するかもしれない)

事例2

A君「僕はテレビを見てるよ。君はテレビ見るのは好き?」
B君「あんまり見ないな」
A君「えーと・・・・・」(ここで終了か、別の話題にすすむか)

質問することによって人は成長する

たったこんなことなのですが、1つ目の事例であれば(私の能力ではかなり困難でしたが)講師の評価はエクセレント!です。英会話スクールに通う明確

な目的を持つ生徒は、スクール外で単語の知識、正しい文法、自然なイントネーションなどについて事前に準備しているので、それを表現し（会話を継続し）、誤りがあれば修正してもらうことで、その目的達成に一歩ずつ近づくでしょうし、それを後押しすることはスクールの役割・価値と思われます。もちろん、2つ目の事例でも途中で講師の導きがあれば会話はつながります。

相手から適切な情報を引き出す技術とは何か?

しかし、私がここでお伝えしたいのは、英会話上達法ではなく、会話をつなげて相手から情報を引き出すためのコミュニケーション上の技術についてです。

組織の皆様においては、専門的な場面での活発なコミュニケーション（もともとコミュニケーションには双方向の意味がある）は常に行われていることと存じます。例えば、営業や設計開発のご担当者であれば、顧客のあいまいな要求事項を正しく把握し、かつ相互の理解に齟齬が生じないよう、質疑応答などにより得られた情報を分析し、不明確な点をクリアにしていくでしょう。しかし、内部監査はいかがですか?内部監査の目的に合わせた、つまり監査で成果を得るための質問をいかに準備するかに苦心されているのではないかと推察いたします。

それでは、相手から適切な情報を引き出す質問とはどういうもので、そのような質問をするためにはどうすればいいのでしょうか?

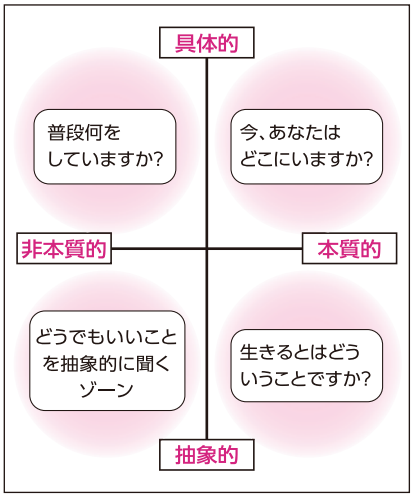
コミュニケーションの秘訣は「質問力」にある

冒頭に述べた書店めぐりで、「質問力」というタイトルと明治大学文学部教授の齋藤孝さんの著書であることに魅かれ初めて彼の本を購入しました。本に込められたメッセージによると、コミュニケーションの秘訣は質問力にあり、質問力は鍛えられるというものでした。

プロローグには、これからの社会で必要とされるのは「段取り力」と「コミュニケーション力」であるが、「コミュニケーション力」は、聞き方がうまければ、自分に実力がなくてもいろいろな人から面白い話を聞き出せるなど、質問することによって人も成長するということが述べられています。

人の成長とからめて表すところに大学教授、塾経営者らしい視点が見えますが、内容は、いわゆる有名人を相手に、初対面ながらもいい質問ができるインタビュアーの質問事例を引き合いに出して、いい質問の概念化を試みたものです。齋藤氏は座標軸を使った思考法を用いて、質問を「具体的かつ本質的」「抽象的かつ本質的」「抽象的かつ非本質的」「具体的かつ非本質的」の4つに整理し、いい質問とはこの内「具体的かつ本質的」なものであると言っています。

いい質問とは、「具体的かつ本質的」なものである



齋藤孝著「質問力」ちくま文庫より抜粋

PDCAの手法を使えば質問力は鍛えられる

また、「質問力」の鍛え方の事例も書かれています。これらの事例は、①質問は複数考えその中で重要と考えられるものを選ぶ②状況と文脈を常に把握する③回答者や第三者から見た評価を受ける、という具合に整理できそうです。

③については、内部監査員であれば経験された方もいらっしゃると存じます。それは、研修機関が実施する内部監査員養成コースの内部監査のロールプレイで、研修生が質問を考え、それにもとづき監査を行い、講師がロールプレイをスーパーバイズするというものです。いわゆる質問力のPDCAだと言えると思います。ロールプレイ終了後、監査のポイント、より有効な質問の仕方、回答を受けた後の深掘質問の仕方などを講師から提供されると、そこに気づきが起こります。

そこで私も、僭越ながら、審査の有効性を評価するために、「具体的かつ本質的な質問」を考えてみました。

「私達の審査は皆様からどの様な評価をいただけそうでしょうか?5段階で表すとどこですか?前回と比べて向上していますか、低下していますか?向上していると感じられたとすれば、何について、どの様な質問を受けたときですか?それはなぜですか?」

私達審査員も登録組織の皆様のISOマネジメントシステムが有効に運用されているかどうかを評価するためにインタビューというコミュニケーションを活用しています。審査員の審査や質問内容が少しでも前回より向上していると感じていいただけるならば幸いです。

北から南から

新規登録組織

- 3月度　ISO9001 2件　ISO14001 2件
- 4月度　ISO9001 1件　ISO14001 2件
- 5月度　ISO9001 1件　ISO14001 6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。

3月度

ISO 9001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
Q1461	日本軽金属 株式会社 蒲原電材センター	静岡県静岡市	電子材料部品の設計・開発及び製造
Q1462	株式会社 三浦建設工業	千葉県茂原市	土木構造物の施工(下請を除く)

ISO 14001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
E370	株式会社 高崎組	奈良県五條市	建築物の施工、土木構造物の施工、建築物及び土木構造物に付随する設備の施工、建設系産業廃棄物の収集運搬
E371	JFE環境 株式会社及び関連会社	神奈川県横浜市	1.廃酸、廃アルカリ、汚泥、廃蛍光灯、固形廃棄物の中間処理及び計量証明 2.プラスチック製容器包装の選別/圧縮及び材料リサイクル 3.産業廃棄物の焼却、埋立 4.産業廃棄物の収集運搬

4月度

ISO 9001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
Q1463	株式会社 福田塗装	福岡県福岡市	吹付工事、塗装工事及び防水工事、内装工事の設計・施工

ISO 14001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
E372	株式会社 関川畳商店	茨城県小美玉市	畳・襖製造・販売及び内装・リフォーム工事
E373	JFE鋼管 株式会社	千葉県市原市	電縫鋼管の設計・開発および製造

5月度

ISO 9001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
Q1465	株式会社 皆藤製作所 本社工場	滋賀県草津市	各種精密省力化機械(コンデンサ製造設備、各種電池製造設備等)の設計及び製作

ISO 14001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
E374	畠山建設 株式会社	奈良県五條市	一般土木、舗装工事の施工
E375	株式会社 松田組	香川県高松市	土木構造物の施工及び付帯サービス
E376	野上建設 株式会社	香川県高松市	土木構造物の施工及び付帯サービス
E377	株式会社 久保土建	香川県高松市	土木構造物の施工
E378	株式会社 浜畑組	鹿児島県出水郡	建築物及び土木構造物の設計、施工
E379	吉田工機 株式会社	愛知県名古屋市	鋼構造物、機械器具の設計、製造、据付け及び自社販売製品の施工にかかわる業務全般

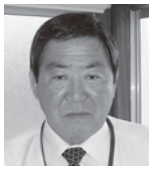
◆ISO9001・14001・27001 認証登録

お喜びと抱負の言葉

2010年3月～5月にISO9001・ISO14001・ISO27001の認証を取得された組織の方々からお寄せいただいたお喜びと抱負の言葉をご紹介いたします。

Q1462 株式会社 三浦建設工業

品質向上へたゆまぬ努力を怠らず前進する



代表取締役
三浦 敏夫様

千葉県茂原市で建設業を営む当社は、お陰様で本年設立30周年を迎えることができました。高速道路などの橋脚・橋台をはじめとした土木構造物施工を社業の中心とし、各方面よりその施工力を高く評価いただいております。ISOマネジメントシステムの導入は、今後もご発注者様の満足を得られる高品質製品の提供だけでなく、会社の向上発展のためにも不可欠と考え、認証取得に至りました。

今後もより一層の品質向上に向けて精一杯の努力を続けてまいりたいと考えています。

Q1463 株式会社 福田塗装

ISO9001の運用で業界の品質向上、マナー・イメージアップを図る

代表取締役
福田 勲様

建築塗装における品質および業界のマナー・イメージアップに努めてきた弊社では、いろいろなご縁もあってISO9001の認証を取得させていただきました。

厳しい社会情勢の中、生き残っていくのは確固たる信頼を築いた企業のみであると確信しております。その基礎にISO9001のマネジメントシステムを据え、現場で一つ一つ、お客さま一人一人の信頼を着実に得ていきたいと考えています。今回の認証取得に当たっては、多くの方のご指導ご協力をいただいたことを心より感謝申し上げます。

Q1465 株式会社 皆藤製作所 本社工場

認証取得を新たな出発点と考え、QMSの継続的改善に努めたい

取締役
高田 浩様

当社は、各種精密省力化機械の中でも、特に各種電池・コンデンサー等の巻取機の設計製造を主要業務とする設備メーカーです。このたび、関係各位様のご努力とご協力により、ISO9001の認証を取得することができました。誠にありがとうございます。

品質マネジメントシステムの構築では、全員参加で取り組んだ結果、品質の向上と組織の活性化にもつながりました。今回の認証取得を新たな出発点と考え、巻取機を通じてさらに社会に貢献できるよう、継続的改善を行っていきたいと思います。

E371 JFE環境 株式会社及び関連会社

認証範囲の拡大に向けて、審査機関を（財）ベターリビングに移転

内部統制部長
（環境管理責任者）
宮澤 誠様

当社は、JFEグループの総合リサイクルカンパニーとして、豊富な経験と総合力で地球温暖化防止(CO_2削減)ならびに資源循環型社会づくりに貢献する環境ソリューションのエキスパートです。

1999年に廃棄物処理分野でISO14001の認証を取得して以来、事業拡大と平行して認証範囲の拡大にも努めてきました。このたび、資源再生・循環分野に認証範囲を拡大するため、審査機関を（財）ベターリビングに移転しました。今回ご協力いただいた皆様に深く感謝申し上げます。当社ならびに関連会社は、これからも環境リサイクル事業で社会に貢献していきます。

E372 株式会社 関川畳商店

「もの（資源）を大切にする」日本文化を継承し循環型社会に繋げる

代表取締役
関川 恵一様

「畳・襖の製造販売と内装工事・リフォーム工事」を通じて快適な住空間の提供をテーマとする当社では、環境マネジメントシステムは有効な経営ツールになると認識し、このたびISO14001の認証を取得しました。マネジメントシステム構築に取り組む過程で、品質の良い仕事が、無駄を省き環境に負荷をかけないという実感を持ち、さらなる品質改善に意欲を燃やしております。

今後、環境マネジメントシステムを推進していく中で、もの（資源）を大事に永く使い、廃棄を減らすという古き良き日本文化を継承しつつ、快適な住空間の提供に努めてまいります。

E378 株式会社 浜畑組

環境対策なしに生き残りは難しいと、ISO14001認証取得をめざす

代表取締役社長
古田 義富様

建設業を取り巻く社会環境が厳しい中、環境対策なしでは企業の生き残りは難しいと痛感し、ISO14001認証をめざし活動を始めました。

マネジメントシステム構築に向けて活動する中で、当社が取り組んでいる「無理・無駄」をなくすことが環境対策に繋がると数字的に実証され活動に拍車がかかりました。現在、工事で発生する立ち木をチップ化し、農業および畜産の飼料・敷材に使用して循環型社会に寄与しています。

創業以来45年、社是である「信用は無限の資本なり」を掲げ、今後も地域に貢献できる企業でありたいと日々精進してまいります。

E379 吉田工機 株式会社

ISO9001にISO14001をプラスして社会に貢献したい

代表取締役
吉田 達已様

私どもは、水門・除塵機の専門メーカーで、鋼構造物、ポンプ設備、農業集落排水設備などの製作に関わる公共事業を主に行っています。

1999年12月にISO9001の認証を取得し、社内でマネジメントシステムを運用してきましたが、品質を考慮していくうえで、環境面においても重視していく必要性を感じ、この度ISO14001も取得するに至りました。

これからも特に社業に関係の深い水環境を重視しながら弊社の社会的存在価値を追求していこうと思っています。

マネジメントシステムを通して、人づくりと地域環境への貢献をめざす

吉田工機株式会社

代表取締役
吉田 達已 氏

名古屋市で、除塵機・水門・ポンプ設備などの設計・製造・施工を手がける吉田工機株式会社。1999年にISO9001の認証を取得した後、製品や施工活動における環境への配慮の必要性から環境マネジメントシステムを構築し、2010年にISO14001の認証を取得。海や川など水辺の自然を守り、コントロールするという地域の環境に直結する事業を行う同社のISOマネジメントシステムの取り組みや今後の抱負について代表取締役の吉田達已氏、品質保証室室長の矢倉和夫氏、同室課長代理の殖栗弘氏にお話を伺った。

■組織概要
創　業:1967年(昭和42年)1月
代表者:代表取締役 吉田 達已
本　社:〒455-0863
名古屋市港区五丁目3011番地
資本金:5,000万円
対象従業員数:63名

【事業内容】
下水・河川水門設備、除塵設備、橋梁、水処理設備、ポンプ設備、クレーン、自動定量分水装置、ゲートポンプなどの設計・製造・施工

■運用システム
ISO9001、ISO14001

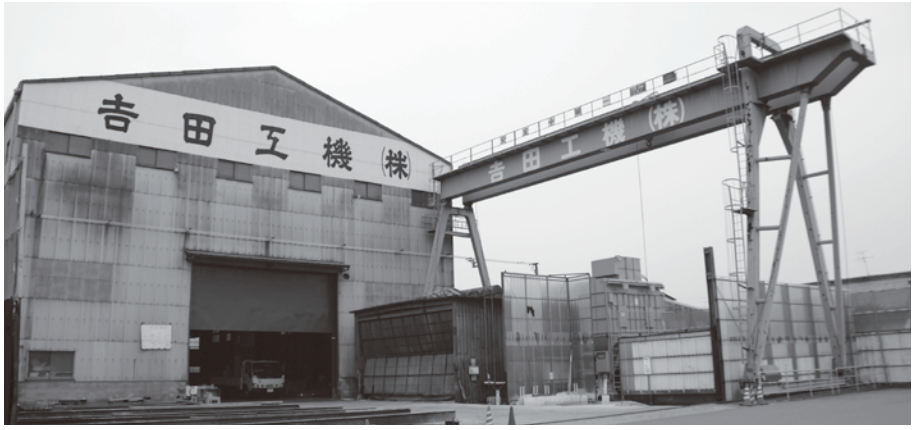
■品質方針
お各様のご要望に応える為に、常に技術の向上に努めると共に地域社会の繁栄に貢献できるよう、次の行動目標を定める。
1.顧客に愛される製品を提供する。
2.社内外の情報を積極的に活用し、業務改善・社内改革に取り組む。
3.全部門、全階層の社員参加により目標達成に努める。

2009年6月1日
吉田工機株式会社
代表取締役　吉田 達已

■環境方針
【基本理念】
吉田工機株式会社(以下「当事業所」という。)は地球環境の保全に努め、人と自然が心地よく調和した、ゆとりある暮らしのために、環境を創造していくことが重要であると自覚します。その為に当事業所は"豊かな環境をデザインする"という理念に基づき、当事業所製品の設計から施工までのトータルプロデュース及びお客様のあらゆるニーズに、迅速・丁寧・高品質でお応えしていきます。
私達はそのプロセス上で派生するさまざまな場面が、地球環境に多種多様な影響を与えている事を認識し、当事業所製品の提供においては、環境との調和を図りながら社会との共生に努める事により、社会や地球環境に貢献していきます。

【行動指針】
当事業所は、上記基本理念を遵守し、この環境方針に基づき、全社員による環境管理活動を推進し、循環型社会に貢献します。
1)資源を大切にし、エネルギー消費の低減に努める。
2)廃棄物の適正な処理と減量・リサイクルに努める。
3)環境マネジメントシステム・環境保全活動の継続的な改善を図る。
4)関連する環境法規制、協定、その他の同意事項を遵守する。
5)環境汚染の発生を未然に防止する。

2010年1月1日
吉田工機株式会社
代表取締役　吉田 達已



本社工場

伊勢湾台風の被害をきっかけに水門、ポンプ製造の事業を開始

吉田工機株式会社の本社・工場のある名古屋市港区南西部は、江戸時代からの干拓地で海抜1m以下の地域が多く、木曽八流の一つとされる日光川をはじめ多くの川が流れているのが特徴だ。1959年(昭和34年)の伊勢湾台風の際には、堤防が決壊して溢れ出た濁流によって多くの家屋が飲み込まれ、甚大な被害を受けたという。その当時、農機具などを作る鉄工業を営んでいた吉田社長の父(現会長)が、台風に負けない地域づくりのために水門やポンプ設備製造に進出したことが現在の社業の始まりとなっている。

そんな同社がISO9001の認証を取得したのは吉田社長が専務時代の1999年のこと。当時のことを吉田社長はこう振り返る。

品質保証室室長
矢倉 和夫 氏

品質保証室課長代理
殖栗 弘 氏

「当時、取引先の担当者からの勧めもあったのですが、社内の施工管理体制を強化したいという思いもあり、ISO9001の認証取得に取り組みました。ただ、その頃は人員が足りない時代で、マニュアルづくりのために1名人員を割くのも大変だったことを覚えています。また、職人気質で自分の仕事のやり方に固執しがちな現場担当者に、マネジメントシステムについて理解してもらうのも一苦労しましたね」

QMSのさらなる推進に向けて2006年に品質保証室を発足

その後、同社では2006年に品質保証室を発足。対顧客への信頼性向上とともにISOマネジメントシステムを核とした品質管理の徹底に向けた中心的な役割を担うこととなった。それまでメーカーで品質管理業務に20年以上従事していた品質保証室の矢倉室長は次のように語ってくれた。

「1994年版をもとにして作成した当社の品質マネジメントシステムは、非常に重たいシステムになっており、マニュアルで決まっているからと日常的に書類作成に追われるような状況でした。それに対し

て私は、“ちょっと待てよ、どうせ時間を割いてやるなら会社のためになり、自分たちの仕事もやりやすくなる方法はあるはずだから、そっちをやっていこう”と皆に言ったものです。

また、内部監査も自己流でやっていたので、品質保証室のスタッフに呼びかけて、毎日20分、内部監査やQCに関する本の読み合わせをみんなで行い、後で学んだことを確認し合うなど、スタッフ全員のレベルアップにも取り組みました」

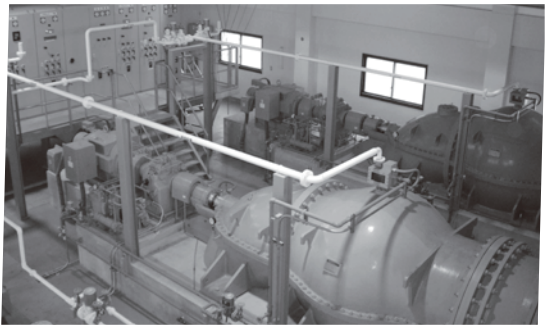
若手社員が中心となって ISO14001認証取得を推進

その後、吉田工機株式会社は2010年5月にISO14001の認証を取得したが、そのきっかけについて吉田社長はこう語る。

「インターネットを見ると、地球規模で環境破壊が進んでいることが分かります。一方、この地域でも、除塵機で回収する河川のゴミの質が年々悪くなっていることから、水辺環境が悪化していることを肌で感じています。そうした状況の中で、私たちの会社も“できるところから何か始めたい”と、ボランティアで清掃活動などに取り組んだり、また、名古屋市からはエコ事業所の認定を受けたりしました。このようなことがISO14001の認証取得をめざそうという機運の高まりにつながったのです」

マネジメントシステムの構築作業に取り組んでいくうちに、除塵機や水門、ポンプ設備などの事業は水環境を守ることであり、これがいかに地域の環境に役立っているか、地球環境に大切かを確認できるようになり、会社の進むべき方向性も再認識できたという。

また、殖栗課長代理は、今回の14001の認証取得は、以前ISO9001を取得していたことが役立ったと言及。「文書管理などのシステムは出来上がっていたので、環境に関する項目を一部追加するだけで済むなど、システムづくりは難しいものではありませんでした」と、品質に続けて環境マネジメントシステムを取得するメリットを紹介された。現在、同社では品質マネジメントシステムの見直しを進めているが、今回環境マネジメントシステムを構築することで、品質マネジメントシステムはどうあるべきかをもう一度考えるヒントにもなったそうだ。


越津排水機場

山王川樋門

新平和除塵機

「当社の事業は環境そのもの」という視点から地域貢献をめざす

最後に、吉田社長にこれからの会社のビジョンについて聞いてみた。

「なかなか人の意識を変えるのは難しいのですが、社員一人ひとりが、もっと“自ら”という気概を持ってもらえるような社内の雰囲気づくりをめざしています。今回のISO14001の認証取得においても、若手社員中心にプロジェクトチームを組んで、そのバックアップを管理職が行う体制にしたのですが、若手を中心に環境にかかわる事項を自発的に調査・検討したり、上司との報・連・相も増えたりなど、活発な動きができたことは大きな収穫だったと喜んでいます。

また、“当社の事業は環境そのもの”という視点から地域の水辺環境にも今以上の貢献をしていきたいと考えています。例えば、当社の主要製品であるポンプや除塵機などの設置場所は、農地の中を流れる用水路や中小河川にあります。ただ、こうした設備は、地元の人に1～2年ごとに交代で管理してもらっているため、新しく管理人になった方には操作方法やメンテナンスについて一からレクチャーしています。そうした中で、ゴミの現状なども理解してもらえるため、今以上に地域に環境を配慮する意識が広がっていけばと考えています」

環境マネジメントシステムの環境目標の一つとして、“環境配慮設計”をテーマに掲げているのも地域貢献をめざしたものだという。

「現在、競争入札価格はますます厳しくなっており、採用に至らないケースもあります。しかし、計画段階に提案しておけば、今回はダメでも次にはそうした環境面のことも検討してもらえるので、地域の水辺環境改善につなげていけると考えています」

品質目標（平成21年度）

「質」にこだわり改善する	
営業部	受注（利益、社会的貢献）
設計部	設計能力、標準化、技術資料
管理部	購買能力（納期管理、品質管理、CD） 製造技術、工程内品質管理手法
工事部	据付技術、成果物（提出書類、他）
品質保証室	品質マネージメント、再発防止
総務部	社会の環境問題に協力、社内環境の質を向上

環境目標（平成21年度）

事務部門共通	・事務所可燃ごみ削減（5%） ・事務用品・機器のエコ化（4品目） ・地域清掃活動（月1回）
設計部	・除塵機、水門、ポンプの環境配慮設計の検討を行う
管理部	・廃酸中和の適正な処理
工事部	・河川汚染防止（発電機下にオイルパン敷く）

ISO14001“組織にとってより有効な環境マネジメントシステムの構築”に向けて

「組織のビジョン実現、課題解決するためのEMS」（第2回）

4.3.3 目的、目標及び実施計画　4.4.2 力量、教育訓練及び自覚

財団法人 ベターリビング　システム審査登録センターに登録されている環境マネジメントシステム認証取得組織の皆様に、「EMSを上手に活用して経営改善をするためのポイントをアドバイスする」という目的で、当センター登録の品質・環境主任審査員　門田聿二氏にご協力いただき、4回に分けて規格要求順に解説してまいります。

今回はその2回目です。内容に関するご質問、ご意見につきましては、この紙面の中でお答えしていきたいと思いますので、財団法人 ベターリビング システム審査登録センター 企画管理部 ISONET編集担当 山賀までお寄せください。
<E-Mail : yamaga@cbl.or.jp
FAX : 03-5211-0594>

ISO14001を経営に活かすには確実な目標管理が重要

4.3.3 目的、目標及び実施計画

ISO14001を経営に活かすためには目標管理を確実に行うこと、つまり環境改善と経営改善を達成できる環境目標を設定し、それを達成することです。そのための重点ポイントをいくつかご説明していきたいと思います。

1.環境方針とのつながり

前回、環境方針の中の「環境目的、目標設定の枠組み」の重要性をご説明しました。ISO14001規格では「環境目的、目標は環境方針に整合すること」を要求しています。

このトップダウンのマネジメントシステムにおいて、「整合する」とは、設定された環境目的、目標が整合しているかどうかをバックチェックすることではなく、環境方針から環境目的、目標を設定することです。

環境目的、目標設定時のインプットとして、多くの組織で著しい環境側面だけをインプットとしていますが、環境方針の中で設定される「目的、目標設定の枠組み」も重要なインプットです。環境方針には経営者が具体的に部門毎にどんな領域、どんな方向付けで改善して欲しいかを表現するのです。そうすることにより、方針→目的→目標と具体化が進み、それは経営者の意志を直接反映した改善活動になるのです。

環境目的、目標設定時の考慮事項は7項目ある

2.目的、目標の決め方

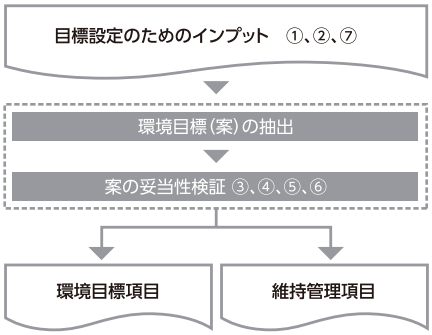
2.1考慮事項

ISO14001規格では、環境目的、目標を設定するときの考慮事項として環境方針以外に、次の7項目が要求されています。

①法的要求事項及び組織が同意するその他の要求事項
②著しい環境側面
③技術上の選択肢
④財務上の要求事項
⑤運用上の要求事項
⑥事業上の要求事項
⑦利害関係者の見解

環境目標はほとんどの組織が1年をサイクルとして設定しているようです。環境目標項目は、自社が今後1年間で現状からレベルアップすべき項目であると言えます。そう考えると、

*環境目標の案は数多く出し
*目標設定する価値があるか、目標設定として実行できそうか、という「案の妥当性検証」プロセスで目標項目を決めるということです。プロセスアプローチでは下記のようになります。



このプロセスに上記の7つの考慮事項を位置付けてみます。

①の「法的要求事項及び組織が同意するその他の要求事項」は、環境目標設定の前に、自社が順守すべき項目を設定しています。したがって「インプット」になります（上記プロセスアプローチ図参照）。

ここで規格要求の「考慮すること」は必ずしも「環境目標を設定しなさい」ということではないので、法的その他の要求事項に対しては、環境目標にはならず、維持管理項目に設定されるのが一般的ですが、法的要求事項以上にレベルアップした目標を設定されるのも良いでしょう。

例えば、近隣との間に騒音問題があるとします。敷地境界の法的騒音値は守っているが、さらに低い騒音値にすることにより、近隣と良い関係が保てるような場合です。

②の「著しい環境側面」は、組織の活動、製品、サービスの要素で環境改善の項目を抽出、評価したものですから、インプットとして活用します（上記プロセスアプローチ図参照）。

「著しい環境側面」を常に見直しする重要性は前回ご説明しましたが、活用場面としては、環境目標へのつながりが最も重要です。環境目標を設定して

改善活動をした結果、まだ改善の余地があるかどうかで、著しい環境側面を見直すことです。

③の「技術上の選択肢」は、設定した環境目標(案)が技術上可能かという「環境目標(案)の妥当性検証」に位置付けされます(上記プロセスアプローチ図参照)。

④の「財務上の要求事項」も同様に環境目標(案) を設定し、その達成のためにかかるコストは自社の財務上妥当かということの検証項目です(上記プロセスアプローチ図参照)。

⑤の「運用上の要求事項」も同様に設定した環境目標(案)を推進する人はいるか、場所はあるかなどの検証項目です(上記プロセスアプローチ図参照)。

⑥の「事業上の要求事項」も同様に設定した環境目標(案)が自社の進もうとしている事業上の方向に一致しているかの検証項目です(上記プロセスアプローチ図参照)。

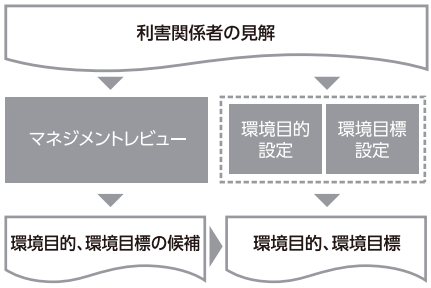
⑦の「利害関係者の見解」は「インプット」になります(上記プロセスアプローチ図参照)。これは、意識して活用すると大変効果があります。利害関係者の中でも、「顧客の苦情、ニーズ」が重要です。

「利害関係者の見解」はマネジメントレビューのインプットとしても活用されるので、マネジメントレビューのアウトプットとして環境目標項目としてリストアップしても良いですし、環境目標設定時に直接インプットとしても良いでしょう。

また、「顧客の苦情、ニーズ」を環境側面の評価項目に入れている組織もありますので、そこで対応すれば、「顧客の苦情、ニーズ」→著しい環境側面になり、環境目的、目標設定時のインプットになりますので、同じ効果があります。運用しやすいシステムで対応すればよいでしょう。

いずれにしても、外部からの意見を内部の改善に活かすことが重要です。

プロセスアプローチのイメージとしては下記のようになります。



ここで大切なことは、苦情への対応にとどまらず、自社の新たな製品改善、業務改善のテーマ(環境目標)を考えることです。

環境目的、目標設定時の考慮事項をこのように活用すると、インプット情報から数多くの環境目標(案)を抽出することにつながり、その中から「案の妥当性の検証」をして、最適なものを環境目標に設定することができるようになります。

アウトプット(環境目標)の数が多く、限られた社員では実施できない場合は「運用上の要求事項」で不採用にして、今年度は不採用にすれば良いでしょう。

環境目的・目標設定時に規格以外で考慮すること

2.2その他の項目から導かれる考慮事項

「2.考慮事項」では規格要求に基づいてご説明しましたが、それ以外に環境目的、目標設定時に考慮して欲しいことをお話します。

①マネジメントレビューのアウトプット

マネジメントレビューの最大の目的は「次年度の環境目的、目標項目を見出すこと」です。マネジメントレビューのアウトプット項目として、より具体的に記載し、これを目的、目標設定時のインプットにするのが良いでしょう。

②前年度の環境目的・目標の達成状況

これは、マネジメントレビューにインプットされ、充分検討されるべきものでしょう。次年度に継続するのかどうかの検討対象としてインプット情報となります。

③前年の不採用項目

前年の環境目標(案)に上がり、考慮事項のどれかで不採用になった項目はインプットで再評価するのが良いでしょう。

3.具体的な目標の明示について

目標は目標項目と目標値に分けられます。

3.1目標項目の決定方法

目標項目は目的の細分化、具体化と考えるとわかりやすいでしょう。

例えば、

環境目的:電気エネルギーの削減
環境目標:工場で使用する電気量
目標値:前年度比10%削減

目標項目の細分化、具体化の視点は

①領域、エリア、業務分類、製品群、顧客分類など
②改善の可能性が多い
③改善の効果(環境上、経営上)が多い

となります。

3.2目標値の決め方

環境目標値は現状からどれだけ改善するかという値です。逆にいうと改善する余地がどこにどれだけあるかということと関連します。このことを「機会損失」(chance loss)といいます。改善するチャンスがあるのに実施していないことです。

例えば、機械や重機を使用していない時にエンジンを稼動しているのは「機会損失」です。機会損失の主な項目が何か、その損失量は全体に対してどの程度かを想定することになります。

目標実施計画の中で最も重要なのが「手段」

4.手段の重要性

目標実施計画の中でも、とりわけ重要な項目が「手段」です。手段は先の機会損失の裏返しと言うことができます。例えば、

- 機会損失:廃棄物の分別基準が設定されていないので分別が不十分である
- 手段:廃棄物の分別基準を設定して、関係者に周知する

よくある例として、「環境目標は前年と同じで、手段も前年と同じ」というケースです。前年度に掲げた手段の実施状況に、まだ継続する余地があれば同じ手段でも良いのですが、なければ目標達成は期待できません。

同じ目標を継続する場合は、前年の手段でやり残しの領域を探すことです。例えば、「社員は廃棄物の分別基準を設定して守り、成果を得たが、協力企業に対しての周知が不十分であった」場合には、次年度の手段は「分別基準を協力企業に教育して、順守状況を当社社員が監視する」となります。

また、もう一つの手段の見つけ方は「問題がないと思える現状のやり方を問題だと考えること」です。

そのためには、あるべき姿を高く設定することです。上の例では、「現状は人が廃棄物を見て分別している」→これを問題だと考えると「人が関与しなくて、機械で分別する」が「あるべき姿」になります。

そのように考えると、全部、一度に機械化はできないかもしれませんが、「**工程の分別は機械化する」を手段にすることができます。

いずれにしても、手段の発想には力量が必要です。ただ、レベルアップすることによって、さらに力量は高められるでしょう。

売上・利益は、環境目標そのものとしては不適切

5.経営改善の考え方

第1回でもご説明したように、このマネジメントシステムを活用して、経営改善を行いたい場合は、売上・利益を環境方針の「環境目的・目標の枠組み」に入れても良いと記述しました。

ただ、ここで留意してほしいことは、これらは「環境目的・目標の枠組み」としては適切ですが、環境目標そのものとしては不適切だということです。御社の事業経営のために、売上・利益は最重要項目であることは認めますが、それは企業としての上位の目標で、環境目標はそのためにどこを改善するかを見出して欲しいのです。

方針→目的→目標→手段と段々と具体化していきます。

実際に行動、実施しようとすると、それができるレベルの具体化が必要です。目標のレベルが全体的あるいは抽象度が高いと手段の具体化が難しくなります。決めたとおりに事業は展開するのですが、今年はある特定部分をレベルアップしようというのが、環境目標なのです。

環境目標の重要なインプットである著しい環境側面の元になる環境側面の定義は「活動、製品、サービスの要素」であることを思い出してください。

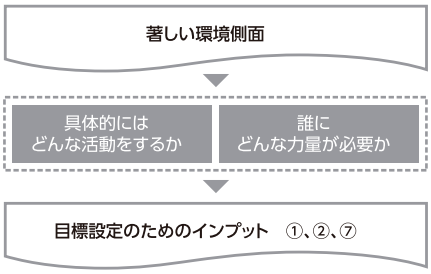
環境教育においてはPDCAの見直しが重要

4.4.2 力量、教育訓練及び自覚

この要求事項は一言でいうと「環境教育」ですが、これは「力量」「教育訓練」「自覚」の3つの要素に分かれています。企業を支えているのは「システム（業務と設備）」と「人」とも言えます。社員の能力（力量）向上は永遠の課題です。なぜなら人の能力は常に高める必要があるのに、人材はある意味、流動的だからです。

1.力量の意味

前述したように、人材は流動的なことを考慮し、著しい環境側面に関わる力量を持つこと、高めることです。



これは、PDCAのサイクルごとに見直しされるのが望ましいでしょう。

なぜなら、

①著しい環境側面は変化する

②著しい環境側面が変わらなくても、環境目標に展開した場合、手段は変化するので、必要な力量は変わる

③教育もPDCAを回すことが重要ですが、昨年度の教育結果の評価から継続するか、レベルアップした教育をするか、を見極める必要があります。

2.教育訓練の意味

規格は「その環境側面及び環境マネジメントシステムに伴う教育訓練のニーズ」を明確にすることを要求しています。

「その環境側面」とは組織の環境側面であり、ここでは著しい環境側面以外の環境側面も含むと考えるべきです。

「環境マネジメントシステムに伴う」とはEMSを運用することにより、必要性が見出されたニーズということになります。例えば、「内部監査員のレベルアップ」、「是正処置能力のレベルアップ」、「目標設定の手段の発想力」などがそれに該当します。

3.PDCAの重要性　特にCA

残念ながら、規格は環境教育をPDCAで管理することを要求していません。しかし、ほとんどの組織が教育計画を立てて、実施の管理をされているのは適切なことだと言えるでしょう。ただ、PDCAがPD→PDになっている組織が多くみられますが、昨年度の教育結果の評価を行い、評価内容は今後につながることを記載すると次年度計画のインプット情報として有効になると思われます。

4.自覚教育（継続した教育が大事）

規格要求のa)～d)に対する手順書を作成され、毎年繰り返しておられる企業も多く見られます。人間の意識、自覚、認識、不注意、ポカミスなどに完全な対策はありません。ワンパターンでなく、EMS実施上から明確になった問題に対して、タイミング、やり方を工夫して継続して実施するのが良いでしょう。

株式会社ISOレベルアップ社
代表取締役　門田 聿二

九州工業大学修士修了。経営コンサルタント歴20年、その内ISOコンサルタント歴10年。環境、品質共に主任審査員（ベターリビング所属）。ISO構築済の企業にレベルアップの支援、ISOフォローコンサルティング、内部監査レベルアップ研修、プロセスアプローチ技法研修、目標レベルアップ研修等。
著書に「経営改善のためのISO14001規格解説」「有益な環境側面抽出技法」など。メルマガ「ISOのレベルアップ法」配信中。

BL-QE News and Columns

各課からのお知らせコーナー

登録課より

JAB認定シンボルの切り替え期限について

旧JAB認定シンボルをご使用の場合は、2011年9月14日までに現JAB認定シンボルへの切り替えをお願いします。

既にお知らせしておりますが、旧JAB認定シンボルは、2011年9月15日以降使用ができなくなります。名刺・看板・会社案内などに旧JAB認定シンボルをご使用の場合は、2011年9月14日までに切り替えてください。2011年9月15日以降、旧認定シンボルをご使用されていた場合、不適合の指摘を受け、是正を求められることになります。

なお、このJAB認定シンボルについては、旧JAB認定シンボルと同様に、(財)ベターリビング システム審査登録センターが定める「登録付属文書」の4.認定機関の認定シンボルの使用についてに規定された事項を遵守し、必ず当センターの認証マークと組み合わせてご使用くださいますようお願いいたします。

現JAB認定シンボルは、(財)ベターリビング システム審査登録センターのホームページからダウンロードできます。詳しくは、企画管理部登録課までお問い合わせください。

現JAB認定シンボルのデザイン

QMS
CM027

- JABのロゴ相当部（「MS」という白抜き文字があります）
- ●認定プログラム略号
  品質マネジメントシステムの場合の例
  環境マネジメントシステムの場合は「EMS」
  両マネジメントシステムの場合は「QMS,EMS」
- ●認定番号　QMS、EMSとも同一です

■切り替えの流れ

年月	2008 5 7 9	2009・2010	2011 9	備　考	QMS	EMS
旧	→	→	9/14	旧JAB認定シンボルは2011年9月14日まで使用可。それ以降は現JAB認定シンボルに切り替えが必要です。	JAB QMS Accreditation R029	JAB EMS Accreditation RE016
現	→	→	→	現JAB認定シンボルは2008年7月から使用。それ以降継続使用。	MS JAB QMS CM027	MS JAB EMS CM027

Training Report

品質/環境マネジメント審査員研修会報告

ISO9004を活用した組織の持続的成功のための運営管理と有効性審査の着眼点をテーマとした講演会を実施

講師：福丸 典芳 氏
(有)福丸マネジメントテクノ 代表取締役
(財)日本規格協会 品質マネジメントシステム 規格国際対応委員会(旧TC176委員会)委員

2010年7月に開催された品質/環境マネジメント審査員研修会では、福丸 典芳氏による『組織の持続的成功のための運営管理と活用方法・有効性審査の着眼点』と題した「ISO9004」の活用をすすめる講演を実施しました。

福丸氏は、経営環境が目まぐるしく変化する昨今の経済情勢の中、「ISO9004」規格をISO9001と合わせて運用することにより、組織のパフォーマンス向上につながる品質マネジメントシステムの確かな継続的改善を実現できるのではと語られました。

「ISO9004」は、今回の改正(2009年11月)を通じて、「持続的成功(sustained success)」がキーワードとされ、規格の表題も「組織の持続的成功のための運営管理ー品質マネジメントアプローチ」に変更されました。さらに、組織の強み・弱み、改善・革新の機会を特定し、組織の品質マネジメントシステムの成熟度をレビューする重要なツールとして「自己評価」を推奨するとともに、新たな概念として、1)変化への対応　2)学習 3)革新 の3つを追加することにより、組織の持続的成功を導くためのしくみとなりました。

つまり「ISO9004」は、ISO9001に基づく品質マネジメントシステムを構築した組織が、そのモデルを拡大し、顧客及びその他の利害関係者のニーズ及び期待を満たすことによって、その事業活動を持続し、競争優位を保持し続けるための運営管理に関する指針を示したものと言えます。

福丸氏は、(財)ベターリビング システム審査登録センターが展開している「有効性審査」について、プロセスアプローチを重視しながら、業務改善を導いていくべきとの考えを示して講演を締めくくられ、会場からは大きな拍手がよせられました。

※ISO9004は、審査のための規格ではありません。
※ISO9004は、ISO9001の適用のための手引ではありません。

(財)ベターリビングの事業案内 ～第5回～

リフォーム推進業務

(財)ベターリビングは、ストック社会に寄与する業務として、
住宅リフォームに適した部品・工法に関する情報発信を行い住宅リフォームの促進を図っています。

【改修用優良住宅部品の開発・普及】

住宅のリフォームに適した、改修用の優良住宅部品(BL部品)を開発し、普及に取り組んでいます。『改修用玄関ドア』・『改修用サッシ』等が既に基準制定されています。

【インフィルリフォーム】

住宅部品を中核に据えた住宅リフォーム工事(インフィルリフォーム)の品質確保、および普及の検討を行っています。

【プラスエコリフォーム】

住宅エコポイントを活用した、プラスエコリフォームの推進を図るため、事業者向けに『エコリフォーム即時交換申請ガイド』、お客様向けに『住宅エコポイント制度　活用のすすめ』のパンフレットを作成し、ホームページから誰でも自由にダウンロードできるように公開しています。

●お問合せ先：リフォーム推進部　TEL.03-5211-0574

事務所移転のご案内

(財)ベターリビング システム審査登録センターは、かねてより準備をすすめてまいりました事務所の移転を完了し、7月5日(月)より右記にて業務を開始しております。移転を機に職員一同心機一転、ますます業務に精励し、皆様のご期待に応えられるよう努力いたす所存でございます。どうか今後とも、ご支援ご愛顧を賜りますよう心よりお願い申し上げます。

(財)ベターリビング システム審査登録センター
センター長　有馬正子

新住所

〒102-0071 東京都千代田区富士見2-7-2 ステージビルディング4F
TEL:03-5211-0603　FAX:03-5211-0594
(電話番号およびFAX番号については変更ありません)

アクセス

●JR飯田橋駅 改札口 徒歩約3分
●東京メトロ有楽町線・南北線・東西線・都営大江戸線飯田橋駅 A4出口 徒歩2分
※つくば建築試験研究センターについては、従来通りで変更はありません。

事務所移転に伴う旧住所が記載された登録証及び登録証付属書の扱いについて

当財団の事務所移転後も、旧住所が記載された発行済みの登録証及び登録証付属書は、有効期限内までお使いいただけます。当財団の新住所を記載した登録証及び登録証付属書は、原則として更新時に発行させていただきますので、よろしくお願いいたします。

本誌は、組織から受領した「品質／環境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.84 2010年7月20日発行
発行　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　有馬正子
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/

PRINTED WITH SOYINK
ミックス品
FSC認証林及び管理された森林からの製品グループです
www.fsc.org　Cert no. SGS-COC-2701
© 1996 Forest Stewardship Council