

ISOを知る、伝える、広げる、会報誌

ISO NET

BL-QE

center for better living



Vol.85

写真:(株)アクシーが製造するエアフィルタ各種

経営理念の浸透に有効な ISOマネジメントシステム



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/>

ISO NET(Center for Better Living) 2010年(平成22年)10月5日発行 Vol.85

●ISO EYE'S

これからの「ヒューマンスキル」の話をしよう

(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

- ・技術・技能を蓄積するには、テクニカル、ヒューマン両面のスキル育成が必要
- ・審査員は「伝え手」ではなく、まず「受け手」とであるという認識が大切

●北から南から

- ・新規登録組織 6月度:2件、7月度:4件、8月度:10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

●BL-QE Infomation

更新審査の申請についてのご案内

●ISOで進化する組織

株式会社アクシー

- ・3つの技術革新の段階を経て、エアフィルタの性能向上を実現
- ・2010年にQMS、EMSを統合し、活動の効率化に取り組む
- ・半年単位の目標を掲げて、改善やビジョン実現をめざす

●“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3回)

●BL-QE Report ISO9004早わかり要点紹介

組織の持続的成功のための運用管理に向けた指針、それがISO9004です。

●(財)ベターリビングの事業案内 ～第6回～ 維持管理情報部

●Seminar Infomation

- ・ISO9001/ISO14001統合内部監査員養成セミナー(二日間コース)

ベターリビング

検索

これからの「ヒューマンスキル」の話

(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



政治、経済、生活・文化の変化が組織や個人に影響を与えている

かつての日本の産業界は、高度成長経済という右肩上がりの状況にありましたが、バブル経済破綻後、経済成長や産業構造が変化（高度成長経済から低成長あるいは成熟経済への移行、サービス業就業者の割合の増加など）するとともに、ITの進歩に加え、雇用契約関係が多様化し、雇用の流動化が促進されました。これらは、いわゆる終身雇用に対する被雇用者の期待や組織の人材マネジメントが変化する大きな出来事であったと思われます。

そして、世界の勢力図を書き換えるような出来事が継続的に起きています。例えば、G20の影響増大や南アフリカ共和国でのサッカーのワールドカップ開催などが示す新興国の台頭、自民党から民主党への政権交代、楽天・ユニクロなどの日本企業における

公用語の変更、イクメン（育児を楽しめるカッコいい男）のファッション化（流行）など。政治、経済、生活・文化の変化も、組織や個人の能力開発に大きな影響を与えていると思われます。

今、個人に必要なのは「段取り力」と「コミュニケーション力」

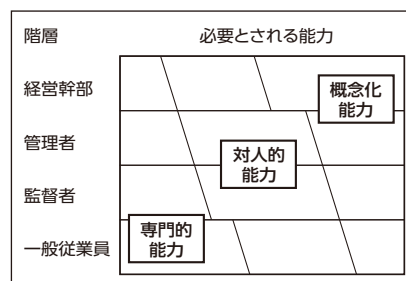
このように組織や個人を取り巻く環境の変化は止まることはなく、私たちはとどまることを含めて変化に対応していかなければなりません。本誌前号Vol.84でも取り上げた齋藤孝さんも、このような社会状況だからこそ、個人に必要なとされるのは「段取り力」と「コミュニケーション力」であると述べられているのでしょう。また現在、本誌ではISO 14001の解説を連載しておりますが、前号Vol.84におい

て、「企業を支えているのは『システム（業務と設備）』と『人』。社員の能力（力量）向上は永遠の課題。なぜならば人の能力は常に高める必要があるのに、人材は流動的であるからだ」と人の能力向上の必要性について「ISO14001 4.4.2」に関連づけて述べたところです。

マネジメントのプロセス遂行では「ヒューマンスキル」が基盤

それでは、人の能力とはどのようなものを言うのでしょうか。P.ハーシー*、K.H.ブランチャード*、D.H.ジョンソン*は、マネジメントという管理のプロセス遂行においては、少なくとも「専門的能力（テクニカルスキル）」「対人的能力（ヒューマンスキル）」「概念化能力（コンセプチュアルスキル）」の3つの分野

■組織諸階層で必要とされる能力



〔行動科学の展開〕生産性出版より引用

の能力が必要と認められるとし、それぞれを「『専門的能力』とは、特定業務遂行に必要な知識、方法、技術、器具を使用する能力で、経験、教育、訓練を通して習得されたもの。『対人的能力』

技術・技能を蓄積するにはテクニカル、ヒューマン両面のスキル育成が必要

とは、他人とともに、または他人を通して働く能力と判断力で、動機づけの心理とリーダーシップの効果的適用法の

をしよう

理解を含む。『概念化能力』とは、全体組織の複雑さとその構造の中の自分の位置づけを理解する能力である。この能力によって、自らの職務活動が全体活動のどこに、いかに組み込まれているかを理解する能力である。この能力によって、直接集団の目標や必要を超えた組織全体の目標に向けて行動することが可能になる」と定義しています。そして、各階層において、それぞれ必要とされる3つの能力の程度は異なるが、全てのレベルにおいて共通的に重要なのは「対人的能力」であるとしています。

＊『入門から応用へ 行動科学の展開—人的資源の活用—』（生産性出版）の著者

「人と仕事ができる能力」は職業人として外せない

コンサルタントの星加代子さんは、効果的な技術の伝承はコミュニケーションスキルの強化によって得られるということを「ISOマネジメント」（2008年10月号）に寄稿しています。

ここで星さんは、雇用形態の多様化、複雑化、離職率の高まりなどから本来は組織に蓄積され磨かれ継承されるべき財産である技術・技能が伝承されなかったり、組織外に流出されてしまったりしている現状を問題視し、技術を継承するためのコミュニケーション、モチベーション、人材育成の必要性について述べています。

私がここで着目したのは、技術・技能の蓄積のためには、①伝承する目的、伝承する事柄を明確にする②モチベーションアップで主体的に取り組む③ティーチング、トレーニング、コーチングの3つの手法で効果的なOJTを行うという3つのポイントがあり、なかでも3つ目のティーチング、トレーニング、コーチングの3つの手法により、テクニカルスキル（実務能力・技術力）、ヒューマンスキル（人間関係構築能力）の両面を育

成することをめざすとしている点です。やはり、「人と仕事ができる能力」は職業人としては外せないもののようです。

良いコミュニケーションには伝え手・受け手双方の努力が必要

星さんは、技術・技能の伝承の全ての土台となる、組織内の良いコミュニケーションの図り方を最後に述べています。「図り方」と聞くと、オフィシャルな会議体の設置、情報の流し方や対応方法等を想像しがちですが、彼女は、良いコミュニケーションとは、コミュニケーションのメカニズムはそもそ

も伝え手の意図が必ずしもその通りに受け手に伝わらないものであるのだから、その事実を認識してコミュニケーションを図ることであると言うのです。

伝わらない原因は、伝え手は心の中の意味づけを「言語」「非言語」の2つの記号に置き換え発信し、受け手は伝え手から発信された情報を解読するが、解読する権利は受け手にあり、受け手はそれぞれが生まれ育った環境から身に付けた感覚や価値観により自分勝手に解釈することが理由であるとしています。つまり、効果的なコミュニケーションのためには、発信する側は受け手が正しく理解できるような表現を意図的に使用し真意を伝える努力をし、受け手は、積極的に傾聴を心がけ、発信された情報を見逃さず真意を汲み取ろうとする努力をする必要があることを示しているのです。

まず、お互いによく聞くことがヒューマンスキルの土台になる

私は、前号Vol.84の「質問力を鍛える」と題した話を補完する意図から、本号でも引き続きコミュニケーションを焦点にいたしました。今回皆様にお

伝えなかったことは、質問する審査員は「伝え手」ではなく、審査員はまず「受け手」であるということ。従って、自己解釈せず「伝え手」である組織の情報を正しく理解することにより、良い質問をする努力が必要であるということ。それにより、真の「伝え手」になれるのだと言えます。

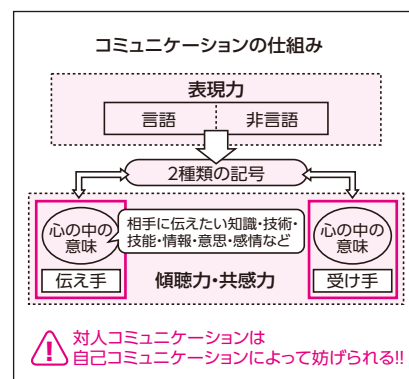
「ISO9001 5.5.3 内部コミュニケーション」には、「トップマネジメントは、組

審査員は「伝え手」ではなくまず「受け手」であるという認識が大切

織内にコミュニケーションのための適切なプロセスが確立されることを確実にしなければならない。QMSの有効性に関して、情報交換が行われることを確実にしなければならない」と要求されています。

もちろんコミュニケーションのプロセスや情報の質は良いに越したことはありませんし、場も必要です。皆様が常に意識されている「報・連・相」をさらに有効なものとするためにも、まずは自己解釈を取り払いお互いによく聞くことが必要なようです。これがヒューマンスキルの土台であるならば、なおさらでしょう。

■コミュニケーションの仕組み



「ISOマネジメント」日本工業新聞社（2008年10月号）より引用

北から 南から

新規登録組織

- 6月度 ISO9001 1件 ISO14001 1件 ISO27001 0件
- 7月度 ISO9001 1件 ISO14001 2件 ISO27001 1件
- 8月度 ISO9001 4件 ISO14001 4件 ISO27001 2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。

6
月
度

ISO 9001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
Q1466	株式会社 前田開発	岡山県瀬戸内市	道路工事、河川工事、上・下水道工事、舗装工事を含む土木工事及び建築工事の施工

ISO 14001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
E380	影山建設 株式会社	香川県綾歌郡	・特定建設業(土木事業・舗装工事業・とび、土工事業・水道施設工事業) ・一般建設業(管工事業)

7
月
度

ISO 9001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
Q1467	渡辺物産 株式会社	東京都大田区	建築物の外装改修工事及び防水工事の施工

ISO 14001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
E381	綿半テクノス 株式会社 駐車場事業部	東京都新宿区	駐車場の設計、施工
E382	株式会社 宮西土建	香川県高松市	土木構造物及び建築物の基礎工事に係る施工

ISO 27001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
IS022	株式会社 IL VOLO	東京都目黒区	マーケティングコミュニケーションに関する業務

8
月
度

ISO 9001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
Q1468	株式会社 森村設備	奈良県奈良市	給排水・衛生・空調・ガス・消火設備の設計・施工及び土木工事・水道施設工事・浄化槽工事の施工
Q1469	株式会社 佐藤水道工業所	大阪府堺市	給排水衛生設備の施工
Q1470	岩井金属工業 株式会社 金属加工事業部 平塚工場	神奈川県平塚市	下記の金属加工品の製造 ・オーディオ、ビデオ製品のアンブケース及びフロントパネル ・電子機器用ヒートシンク・エレベータ部材・その他アルミ加工製品
Q1471	株式会社 アンカーネットワークサービス	東京都葛飾区	・中古情報機器の仕入・販売 ・産業廃棄物(廃情報機器類)の収集運搬 ・産業廃棄物(廃情報機器類)のリサイクル業務(中間処理を含む) ・情報機器類のデータ消去サービス・及び上記の企画

ISO 14001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
E383	株式会社 森村設備	奈良県奈良市	給排水・衛生・空調・ガス・消火設備の設計・施工及び土木工事・水道施設工事・浄化槽工事の施工
E384	株式会社 佐藤水道工業所	大阪府堺市	給排水衛生設備の施工
E385	株式会社 只野組	宮城県登米市	土木構造物、建築物の設計及び施工
E386	株式会社 アンカーネットワークサービス	東京都葛飾区	・中古情報機器の仕入・販売 ・産業廃棄物(廃情報機器類)の収集運搬 ・産業廃棄物(廃情報機器類)のリサイクル業務(中間処理を含む) ・情報機器のデータ消去サービス

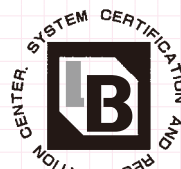
ISO 27001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
IS023	ポスタルスクウェア 株式会社	東京都港区	コピー・出力等のオンデマンドプリントサービス及びWEBプリントサービス
IS024	株式会社 アンカーネットワークサービス	東京都葛飾区	・中古情報機器の仕入・販売 ・産業廃棄物(廃情報機器類)の収集運搬 ・産業廃棄物(廃情報機器類)のリサイクル業務(中間処理を含む) ・情報機器のデータ消去サービス

◆ISO9001・14001・27001 認証登録

お喜びと抱負の言葉

2010年6月～8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します。



E381 綿半テクノス株式会社 駐車場事業部 ISO MSは利益向上につながると確信し、今後とも推進し続ける



代表取締役社長
稲垣 孝光様

当社が2008年のISO9001に続き、ISO14001の認証を取得したのは公共事業の総合評価落札方式を考慮してのことでした。しかし、マネジメントシステムを構築する過程で、製品や管理体制がさらに向上してきたと実感しています。ISO マネジメントシステムによって、ムダを省き、環境に優しいもの

づくりを実現することで、会社も利益が上がり、結果的に従業員の幸せにつながると確信しているため、今後とも押し進めていきたいと考えています。ベターリビングには今後もパートナーとして一緒にいただければと期待しています。

Q1468 株式会社 森村設備

E383

ここからがスタート! ISO MSを有効的に機能させ、お客様や社会に貢献できる会社として企業風土改革をめざす



代表取締役
森村 彰博様

日に日に厳しさを増す経済状況の中、我々建設業を取り巻く情勢も非常に厳しいものがあります。業者数の過剰とも言われ、今後淘汰されるのは必至と考えます。

ここからがスタートと考えて、他社との差別化を図り、より良い品質とサービスで、お客様に選んでいただける企業を全社挙げてめざし

ていきます。生き残り、勝ち残っていくためには、品質の向上安定、環境への配慮は不可欠です。これからも地域に貢献できる企業として、日々精進してまいりますので今後ともよろしくお願い申し上げます。

BL-QE Information 更新審査の申請についてお願い

●ISO9001、ISO14001ご登録組織へのお知らせです。

更新審査の受審期間は、サーベイランスと異なり、基準日から3年後の4ヶ月前～1ヶ月前ですのでご注意ください。

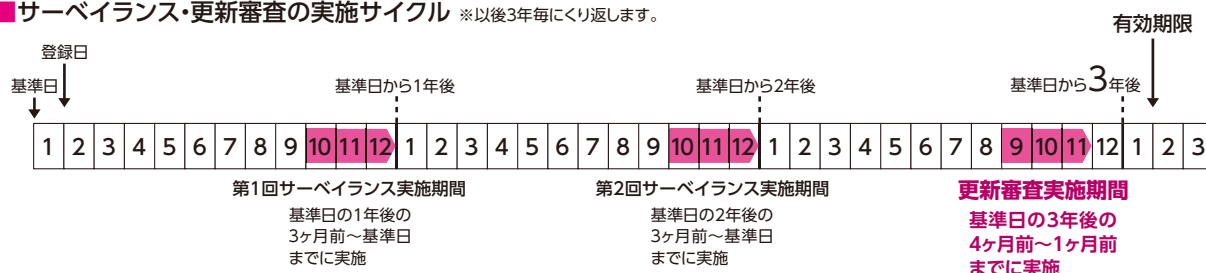
ISO認証の継続のためには、3年毎に認証の有効期限前に更新審査を受けていただき、登録判定委員会(原則月1回開催)で登録の更新が承認される必要があります。

そのため、(財)ベターリビング システム審査登録センターでは確実に有効期限前に登録判定委員会にはかるため、組織の皆様に対して更新審査についてはサーベイランスと異なり、基準日から3年後の4ヶ月前～1ヶ月前の受審をお願いしております。

つきましては、更新審査のご案内が届きましたら、**更新審査実施期間内で受審希望日を調整いただき、更新申請書を返送期限までに提出**いただきますようお願いいたします。

当センター指定の更新審査実施期間内で審査を受けていただけない場合、有効期限内に登録判定委員会での承認を受けられず、認証が失効する可能性がありますのでご注意ください。

■サーベイランス・更新審査の実施サイクル ※以後3年毎にくり返します。



*基準日について(登録日とは異なります)

QMS・EMSの場合：サーベイランス、更新審査の基準日は、初回の第二段階審査の最終日の月初(1日)です。

※この日程は、下記の書類でご確認ください。

更新審査実施通知書の「更新審査実施期間」、登録判定結果及び登録維持の通知書の「次回審査予定期間」

※ISMSご登録組織は、サーベイランス、更新審査の基準日、審査期間が異なりますので、「ISMS審査登録ガイド」でご確認ください。

●お問合せ先:企画管理部登録課 TEL.03-5211-0567

統合マネジメントシステムの運用により、活動の効率化と経営理念の浸透をめざす 株式会社アクシー

大阪市に本社を置き、オフィスビルや工場などの空調用エアフィルタを製造・販売する株式会社アクシー。

2000年にISO9001の認証を取得した後、2004年にISO14001の認証を取得。

さらに、2010年にはQMS、EMSの統合マネジメントシステムを構築してきた。

暮らしと産業に最適な空気環境の創造に向けて、より高度な技術開発とともに、環境配慮をめざした機能向上にも取り組む同社のISOマネジメントシステムの運用や今後の抱負について代表取締役社長の西川浅太郎氏、執行役員 技術部長の小谷恵介氏にお話を伺った。

■組織概要

創 業:1962年(昭和37年)12月

代表者:代表取締役社長 西川 浅太郎

本 社:〒559-0025

大阪府大阪市住之江区平林南1丁目1番20

資本金:5,000万円

対象従業員数:145名

【事業内容】

冷却及び換気装置に用いるエアフィルタの設計・開発及び製造

■運用システム

ISO9001、ISO14001

■品質方針

受注生産を基本とし、多品種・小ロット・短納期にこだわり、工夫・改良を怠らない事で、顧客満足を得ること。

そのために、品質マネジメントシステムを効率的に運用し、次の項目の継続的な改善を確実なものとしします。

1. 購買先を含む、すべての関係者のチームワーク・人間力を結集し、製品品質の向上を目指す。
2. 要求品質に照らした適性品質の追求を行う。
3. 資材の調達・資材の使用・資材の在庫を見直し、加工技術と効率の改善により、製品コストの低減を目指す。
4. ニーズにマッチした技術・製品開発を行う。
5. 掲げた目標に対し、迅速なる行動及び一貫専心の気概で必達を目指す。
6. 誠実・努力・向上心の気持ちを大切に行動する。

■環境方針

1. わが社は、エアフィルタ製造業者として、環境方針に基づき、地球資源の循環型活用と環境保全を強力に展開します。

2. 環境に配慮した事業活動を行い、環境マネジメントシステムの継続的改善をはかるとともに、汚染の防止に全知全能で対処します。

3. 環境保全に係る法律、条令及び、わが社が同意した地域との協定、ならびに顧客の要望事項を順守します。

4. わが社の事業活動の中から環境に影響を与える以下の事項については、重点的に環境保全を推進して成果を追及します。また、この環境方針の達成のため環境目的・目標を設定し全従業員をあげて環境管理を推進します。

(ア) 循環型社会形成のための環境対応フィルタの開発

(イ) フィルタ部材の加工時に発生する端材を削減

(ウ) 積極的な省エネルギー対策の実施

(エ) 新製品開発を通じ、CO₂削減への積極的取り組みに参加

(オ) 排出する廃棄物の再資源化を実施

5. 環境方針は全従業員に周知徹底し、関係業者にも理解と協力を求め、日常業務の中で環境方針に沿った活動を行います。

6. この環境方針は社内外に公表します。



本社工場

3つの技術革新の段階を経て エアフィルタの性能向上を実現

1962年(昭和37年)の創業以来、エアフィルタの専門メーカーとして着実な成長を遂げてきた株式会社アクシー。同社は、オフィスビル・商業施設などのビル空調、工場空調用の製品をオーダーメイド型の受注生産で手がけているが、これまでの約半世紀の歴史において3つの大きな技術革新を経験してきたという。

まず、1960年代前半、原子力発電所のクリーンルームや大学病院の手術室などの他では空調管理を行うという発想がなかった時代に粗塵用のプレフィルタの製造から事業をスタート。その後、1980年代には、低圧力損失・高捕集効率の不織布を採用した中性能フィルタを開発。さらに、1990年代には、医療や電子部品、食品、バイオ関連のクリーンルームなどの厳格な基準に対応するHEPAフィルタ、脱臭ケミカルフィルタの開発、さらには、省エネや省資源などの環境配慮にも積極的に取り組んできた。

このように常に時代や産業の進歩に合わせた技術革新に挑んできたからこそ、今日の企業成長や高性能の製品提供が可能になったと言えるだろう。

そんな同社がISO9001の認証を取得したのは2000年11月のこと。当時のことを西川社長はこう振り返る。

「実のところ、必要に迫られて取得した面が大きかったかもしれません。というのは、ある大手プリンターメーカーに依頼されて、トナーの焼き付けで生じるばい煙を捕集するエアフィルタの開発に取り組んだので

すが、何度試作をくり返してもお客様の要求する仕様を満たせないばかりか、品質管理について尋ねられた時にう

まく返答できず、そもそも先方が何を言っているのか分からない状況でした。

いろいろ調べた結果、それまでの当社の仕事は、指示された仕様やサイズの製品を納めるだけという受け身的なやり方であり、先方が要求するような品質管理レベルの体制に達していないことがわかりました。そこで、ISO9001の認証取得



代表取締役社長
西川 浅太郎氏

を通じて品質マネジメントシステムの確立が必要だということになり、プロジェクトチームを組んで認証取得の取り組みをスタートさせたのです」

その後、1年半程の期間をかけて品質マネジメントシステムを社内で構築し、次第に運用がうまくいくようになると、高精度のものづくりにも自信を持って対応できるようになったという。さらに、同社の品質管理体制について、外部に向けて的確に説明できるように社員教育を徹底するなど、お客様にとって信頼できるメーカーであることをめざしている。

2010年にQMS、EMSを統合し活動の効率化に取り組む

その後、同社は2004年にISO14001の認証を取得したが、そのきっかけについて西川社長はこう語る。

「我々が提供しているエアフィルタは、製造段階でも、納入段階においても、もはや省エネや環境問題は避けては通れない時代になっているという認識があり、ISO14001の認証取得に取り組みました。社内で作り上げた環境方針やマニュアルのもとで、製品開発から廃棄に至るまで、環境負荷の少ないものづくりであるライフサイクルアセスメントに目を向けた活動を開始しました。そうした中、木材などを使用せず、焼却してもダイオキシンなどの有害物質の発生しないエコ材料や、洗って再利用できる超寿命材料、圧力損失の小さい低環境負荷材料など、多くの環境配慮型の技術開発を手がけるようになったことは企業として大変有益だったと思っています」

このように社内にさまざまなメリットをもたらしてきた品質、環境のマネジメントシステムだが、同社では2010年に、両システムの統合化に取り組み、活動目標も一本化した。そのきっかけについても西川社長に語ってもらった。

「マニュアルの一本化を通じて、2つに分かれていた活動を一つにまとめることができ、内部監査やサーベイランスや更新審査といった外部監査も一度で済むようになったので企業活動としても合理的

になったと思います。統合作業に関して、それほど苦労はありませんでした。ただ、文書管理の規定などの共通部分はあっても、環境マネジメントシステムには独自の規格の考え方があって統合するのはなかなか困難でした。今後、統合を目指した規格の改訂がなされていけば、統合しやすくなるのではないかと思います」

そうやって統合マネジメントシステムを運用していくなかで、内部監査のあり方も少しずつ変化してきたと小谷部長は言及している。

「最近では、現在の業務の課題を見つけ出して、それがISOマネジメントシステムの規格ではどうなっているかを確認するような流れになってきています。要するに、ISOの規格ではなく、業務を主体として、できるだけ改善につながるような内部監査とは何かを考えるようになってきたのです」

半年単位の目標を掲げて改善やビジョン実現をめざす

最後に西川社長に、今後の事業の発展に向けて、ISOマネジメントシステムをどのように役立ていくかについて伺いました。

「できるだけ日頃の業務に役立てていけるように、当社では、半年単位の期限を決めた活動目標を各部署で掲げてもらい、その達成状況を毎月の会議で発表してもらっています。品質や環境活動を通じたパフォーマンス向上も大事ですが、まずは当社の『感謝の



最先端研究の現場ニーズに先進技術で対応

心を持つ』『モノを大切に』『丁寧な仕事を心がける』という行動指針を社員全員、さらにはパート社員に至るまでどのように浸透させ、共有していくのが課題だと

思っています。というのは、現在一日当たり400件以上の受注があり、それに対して多品種・小ロット・短納期で対応しなくてはなりません。ですから、社員一人ひとりが責任をもって仕事をしてもらわないと現場が混乱してしまうのです。現在、週3回社員が集まって自由に意見を出し合う小集団活動も開始しています。

こうした地道な取り組みを継続的に行うことで、当社の理念である『顧客』『社会』『会社』という3つのトライアングルを常に考えて仕事に取り組める未来志向型の風土を社内に定着させたいと考えています」



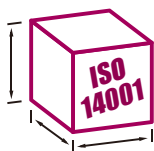
執行役員 技術部長
小谷 恵介氏



多品種・小ロット・短納期を基本にした製造ライン

品質環境活動目標 (2010年度)

活動目標	活動部門
経営理念の浸透	管理責任者
エンボス化による中性性能長寿命化、中性性能MP低圧損傷、サランロック廃棄材の製品化、接着剤変更による材料コスト削減	技術開発課
標準仕様書構成変更、各製品のQC工程表作成	品質管理課
ケーシング作業標準整備	外注課
動力使用量の監視、現場棚卸し入力構築導入、仕入業務IT化推進	購買課
得意先個別対応バージョンアップ	IT推進課・業務課
標準仕様書見直し	製造1課～製造4課 ／技術開発課
グループリーダーパソコン利用推進	製造1課～製造4課
工程情報と実作業時間の一致	製造1課～製造5課
導布導入による材ロス削減、導布導入後のろ材ロス監視	製造4課
ケミカル品質管理徹底	製造5課
空清機グループ生産量向上	製造6課
ホームページ活用顧客説明会開催、目標管理システム導入	営業部
環境方針周知、環境活動推進、さわやか運動推進	総務課



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3回)

4.4.3 コミュニケーション 4.4.6 運用管理 4.4.7 緊急事態への準備及び対応 4.5.1 監視及び測定 4.5.3 不適合並びに是正処置及び予防処置

(財)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へ、「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 門田津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3回目です。御社の「ビジョン実現、課題解決」に役立ててください。尚、ここでいう「経営改善」とは業務改善、作業改善を含みます。

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)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



**著しい環境側面は
変化するため、外部への
コミュニケーションは必要**

4.4.3 コミュニケーション 1.外部コミュニケーションの重要性

ISO14001で外部からの情報というと、利害関係者の苦情だけを規定しがちですが、顧客ニーズとして把握することが重要です。

多くの企業では、顧客や供給者と日常多くのコミュニケーションを行うことにより、業務を遂行しています。これらの対応の中には、「製品改善」「業務改善」などの環境、経営につながるケースが多数存在すると思われます。また、この対応は修正処置で終わるケースや、是正処置に展開するケースもあるので、その重要性

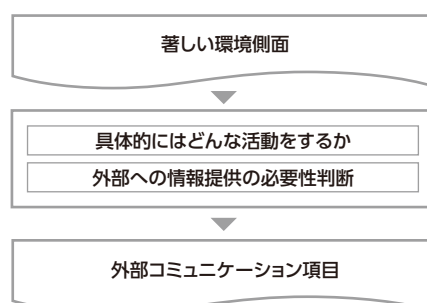
や価値に応じてメリハリをつけることが肝心です。

2.著しい環境側面の外部へのコミュニケーションを行うかどうかの決定について

著しい環境側面に関する活動結果を「環境報告書」などで公開することだけが外部へのコミュニケーションであると解釈して「著しい環境側面の外部へのコミュニケーションは行わない」、つまり当社には関係ないこととしている企業があります。

「環境報告書」などによる外部コミュニケーションは、組織の活動状況を定期的に公開するので「有言実行」の効果があり、組織のEMS活動にメリハリが出ますので経営効果も期待できます。

それよりも「著しい環境側面は常に変わっていくもの」と考えて、この要求事項を上手に活用することが望ましいと言えます。プロセスアプローチとしては



例えば、著しい環境側面として、「製品の省エネ化」があったとします。この製品の改良を環境目標として活動をする場合、外部コミュニケーションとして「企画段階では販売代理店に情報を流し」、「試作完了時には顧客にプレゼンテーションをする」等の方法をあらかじめ検討しておくことにより、積極的な要求事項の活用になるのではないのでしょうか。



**運用とは、著しい環境側面に対し
具体的な計画を立案すること**

4.4.6 運用管理

1.著しい環境側面に伴う運用

規格は「著しい環境側面に伴う運用を明確にし、計画すること」を要求しています。「運用」とは、次の二つの側面があります。

- 1)改善項目(目的及び目標に取り上げ、環境パフォーマンスの改善を図る項目)
- 2)維持管理項目(法規制の順守及び著しい環境側面に関する日常管理等において、現状レベルでの維持管理を行う項目)

いずれにしても「運用」とは、著しい環境側面について「具体的にはどんなことをするのか」ということで、それを計画すること→明確にすることです。

2.必要な手順書

「運用」を明確にすると、手順書の必要性が明確になります。

著しい環境側面と手順書の必要性を評価した例を下の表に示します。

著しい環境側面	運用 (具体的に実施すること)	手順書の必要性
工事現場の廃棄物	分別の基準を作成して、収集・回収の役割、タイミングを決めて廃棄物の削減を図る	工業者に確実に伝えるために手順書が必要
解体工事からの粉塵	粉塵が出る場合、風が強い場合、散水を励行する	手順書はなくても朝礼で伝達可能

運用のための手順書作成のポイントは

- 1)すべての著しい環境側面に手順書が必要なのではない

手順書の作成には、時間がかかります。教育・維持管理するにも時間と労力が必要です。しかし、効果はその手順書を活用することにより、作業者の共通認識が得られ、作業の質が向上することです。このメリット、デメリットを認識して、手順書の追加、改訂も検討する必要があります。

2) 著しい環境側面追加時の検討

著しい環境側面は年々変わっていきます。このとき、手順書の必要性を検討することが、活動にメリハリをつけます。

3) 手順書は目標達成のための手段にも

著しい環境側面が追加された時、上の表に従って必要性を検討することになりますが、環境目的、目標に設定して改善活動を実施するときの手段として「**手順書を作成して目標を達成する」という形で追加される場合もあります。

3. 基準の明確化とレベルアップ

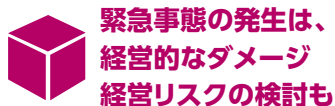
規格は「その手順には運用基準を明記する」を要求しています。運用基準は「数値化される基準」「判断基準」があり、すべての手順に数値化された基準が存在するとは限りませんが、基準を明確にする、又は基準の中身をレベルアップすることは組織の技術力の向上、ノウハウの向上、引いては効率化につながります。例えば、

目標：洗浄排水量を20%削減する

このための手順は、洗浄用の水は水位1mまで入れ、1分間攪拌し排出バルブを開く。とすると、運用基準は

- ①水位1メートル
- ②1分間の攪拌 となります。

目標達成のためにはこの基準を守ることが必要になりますし、さらにレベルアップするためには、限界の水位を突き止める必要があります。その活動が目標達成のための手段になるでしょう。



4.4.7 緊急事態への準備及び対応

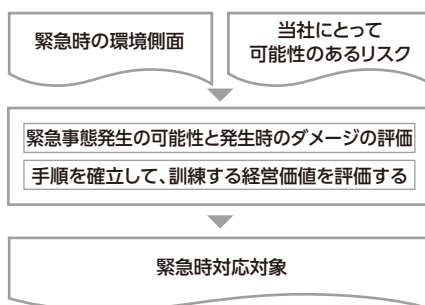
これは「リスクマネジメント」と考えるとわかりやすいです。

規格は「環境リスク」に対する要求ですが、「環境リスク」を「企業経営リスク」と考えれば、経営にとって効果的な対応が導き出されるでしょう。特定した緊急事態に対して、緊急時発生時の対応手順を明確にし、それを定期的にテスト（訓練）して、緊急事態発生時に適切な対応ができるように体得しておくことは、経営上のメリットになりえます。

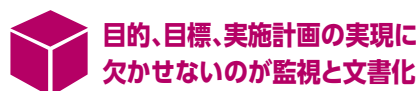
規格は「環境に影響を与える可能性のある潜在的な緊急事態及び事故」を特定するための手順を要求しています。緊急時の対象を選ぶときは、環境側面抽出時に「緊急時の環境側面」を抽出していれば、これをインプットにするのが自然でしょう。

ただ、環境への影響だけでなく、経営リスクも考慮して、対象を選ぶのが良いでしょう。

プロセスアプローチ的には



この対象は環境に関連して発想を広げて、火災、地震、工事中の事故などを選ぶのもいいでしょう。



4.5.1 監視及び測定 目的、目標との適合の監視、文書化

目標達成のためには、規格が要求する「環境目的及び目標との適合を監視するための情報の文書化」が極めて重要です。いかにすばらしい環境目的、目標を立てて、実施計画を作成しても、達成のための活動が確実に行われないと目標の達成は難しいでしょう。また、達成されていても実施計画と違う方法が採られている、マネジメントシステムの意味がありません。この活動を確実に行うために、手段と成果の途中の管理が必要になりま

す。通常、1～3ヶ月程度で管理されている場合が多いようですが、これは組織が決めればよいことです。

大切なことは、この期間でPDCAを回すということです。

そして途中の段階でも、このまま行けば目標は達成できそうだという確信を得ることです。

確信が得られない時は、目標達成のための手段の見直しや追加が必要です。

規格が求める手順が「適合を監視するための情報の文書化」で「適合を監視するための情報の記録」になっていない理由は、目標達成活動の途中の情報により、目標達成が確信できなかった場合には、現状分析や対策案の作成をすることが要求されているからと考えるべきでしょう。それが「文書化」で、単に数値的な記録を残せばよいというものではないのです。

ひとつのイメージとしては、立てた実施計画に基づいて、担当者が実施し、その結果を管理者に報告し、管理者が途中までの結果を評価し、次の計画に対する指示をするような流れです。



4.5.3 不適合並びに是正処置及び予防処置

1. 不適合は改善点

「不適合」は悪いこと、というイメージがありますが、言い換えれば、「問題点」、裏を返せば、「改善点」です。不適合という言葉を社内で改善が進む言葉に変えて、EMSを運用するとよいでしょう。

2. 是正処置の価値の認識

何の問題のない企業は存在しません。その問題を解決する手段の基本が「問題の原因を取り除く是正処置」です。

問題点に対する是正処置が確実に実施されていない企業が多いようですが、その原因として考えられることは、次の3点です。

1) 実務者レベルで修正処置対応をしている

- *不良品が出たら、手直しする。
- *顧客クレームがあったらクレーム除去対応をする。

これを修正処置(当面の処置、応急処置)と言います。これは対応しないと仕事が進まないので実施しているだけで、原因対策まで対応しきれていません。この対応では、問題が再発する可能性が大きいと考えられます。

2) 不適合情報が是正処置を指示する人まで上がってこない

問題が発生したとき、修正処置でよい場合もあるでしょう。しかし

- *再発しそうな問題
- *原因追求して、じっくり対応した方がよい問題

には是正処置が必要です。この判断をする機能が組織に必要になります。

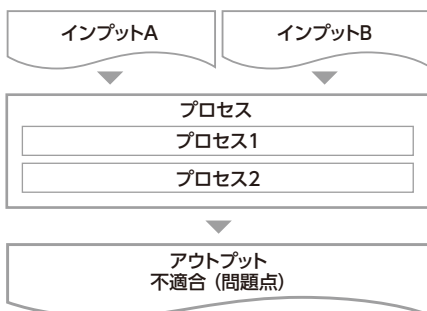
3) 是正処置は面倒であると考え、その価値を認識していない

是正処置を実施する効果を定量的に認識できれば活動のモチベーションが上がるでしょう。例えば、「不良原因対策を実施したことにより、同様の不良発生がなくなり、ロスコストが**円/月なくなり、利益向上につながる」など。

3. 原因追求スキル向上

発生した問題点の原因は一つとは限りません。

プロセスアプローチ的に見ると



あるプロセスでの結果が不適合(問題点)である場合、その原因は上図の場合、インプットA、インプットB、プロセス1、プロセス2などに存在するということです。また、原因追求は「なぜ」を繰り返して、裏返しが対策になるものを見つけるということです。

例えば

不適合事項:年度途中で新規事業が立ち上がり「著しい環境側面」が追加されたが、この新しい「著しい環境側面」に関連する教育項目がリストアップされていなかった。

原因1:EMS関連の教育項目は年度初めに「著しい環境側面」の書類に必要な力量を力量マップ(インプットA)に特定し、それを基に教育項目を作成していた。しかし、年度途中で新しく設定した「著しい環境側面(インプットB)」については、それをインプットとして検討するようには決められていなかった。(インプットBが提供されていなかったことが原因)

原因2:著しい環境側面がインプットされても、それから必要な力量を明らかにするプロセス(手順)が不明確であった(プロセス1)。

対策案1:環境側面を年度途中に見直した後、「著しい環境側面」が変更になった時は、これをインプットとして力量ニーズを明確にするように環境マニュアルを変更する。(インプットB)

対策案2:追加された「著しい環境側面」がインプットされたとき、その「著しい環境側面」の運用を明確にして、必要な力量を明確にする手順を帳票化して実施を確実にする。(プロセス1)

対策案1及び2の両方を実施するか一方にするかは必要な経営資源が異なるので、その効果や効率の視点から判断することになるでしょう。



予防処置を考えることがマネジメントの神髄

4. 予防処置のネタのを見つけ方

予防処置は登録組織において、是正処置以上に実施事例が少ないようです。マネジメントとは「将来発生することを予測して、現在手を打つ」ことで、換言するとマネジメントの真髄は予防処置であるとも言えます。将来発生すること(問題点)を予測するには力量が必要です。原因追求と対策は原理的には「是正処置」と同じですが、実際には、全く何もなかったところから予防処置のインプット(潜在化した改善のネタ)は見つけにくいものです。

予防処置のネタの見つけ方は

1) 是正処置の結果から水平展開する

- *建設業、プラント業

この場合には仕事場は工場ではなく、各現場であり、そこには一部の社員が出向いて仕事をしています。そこで発生した問題点に対して是正処置ができた場合、本社の管理者は他の現場で発生する可能性を想定して、予防処置をすれば他の現場での問題の発生を未然に防げます。

- *製造業

A製品で発生した問題点に対する対策がB製品やC製品に水平展開できる可能性は大です。ここで必要なのは、A製品、B製品、C製品を統括して管理している部門が確実にマネジメントすることです。

2) 他社事例から当社に当てはめて考える

他社事例情報は、ニュースとして入ってくるもの、顧客経由で入ってくるもの、それなりに努力して情報収集しないといっていないものがあります。いずれにしても他社事例情報を、自社の場合に当てはめてみて、自社で同様な問題が発生する可能性を予測して、予防処置を行うことの価値を評価することでしょう。

3) 新しいことを実施する時、計画段階で問題発生を予想する

企業のノウハウは経験をベースにして構築されています。新しいこと(新製品、新設備、新業務、新規顧客)を実施する場合には、問題が多く発生するものです。このような場合には、予防処置の考えを適用して対策を検討することをお勧めします。

株式会社ISOレベルアップ社
代表取締役 門田 隼二



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(ペタリービング所属)。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。

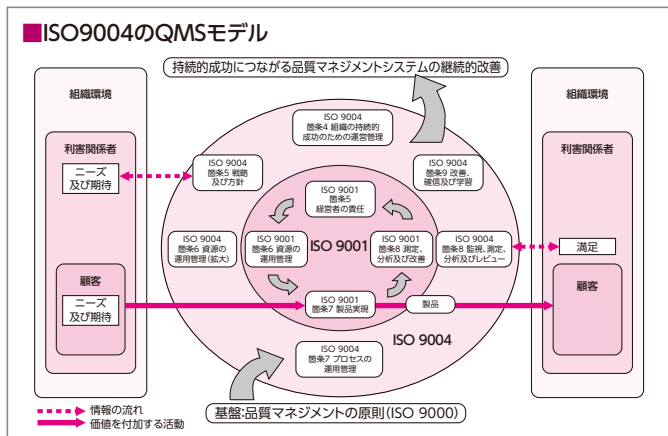
組織の持続的成功のための運用管理に向けた指針、それがISO9004です。

ISO9004:2009は、2009年11月に改定発行され、2010年10月にはJIS Q9004:2010として発行予定。組織が持続可能な成長を続けていくための指針を示したこの規格は、現在の経済不況下において、ISO9001だけでなくISO14001認証取得組織でも、その効果が期待できることもあり、前号Vol.84に引き続き、その規格内容について紹介します。

2010年10月に、ISO9004のJIS版を発行予定

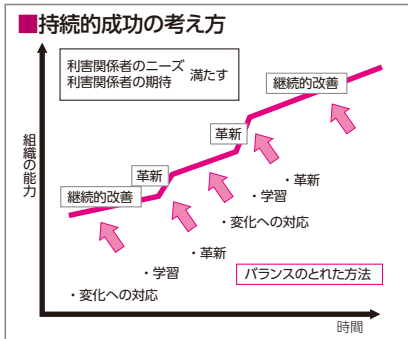
ISO 9001:2008の序文にも記されていますが、ISO9004は、持続的成功(sustained success)がテーマとなり、表題も「パフォーマンス改善の指針」から「組織の持続的成功の運営管理—品質マネジメントアプローチ」に変更されました。さらに、その内容も“組織が利害関係者のニーズや期待を満たすことによって、事業活動を持続し、競争優位を保持し続けるための運営管理”に関する指針となりました。ただ、これはあくまで指針であり、第三者認証は行われず、組織の品質マネジメントシステムの成熟度をレビューする重要なツールとして「自己評価」を推奨しています。

また、ISO9004は、ISO9001よりも広範囲における品質マネジメントシステムに焦点を当て、下図のように ISO9001のプロセスの要素を組み込んでいます。



持続的成功 (sustained success) の考え方とは？

組織の持続的成功は、バランスの取れた方法で長期にわたりその利害関係者のニーズ及び期待を一貫して満たすことによって達成されます。それらを実現するために、新しい3つの概念が加えられています。



(1)変化への対応

常に変化する競争環境や事業環境に対応して組織構造の体質改善や構造を変革させること。

(2) 学習

「外部から情報を収集・分析・洞察する能力」、「個々人の能力を組織能力と統合する能力」という2つの学習能力を組織が身に付けること。

(3) 革新

組織において、既存のしくみを改善するのではなく、抜本的視点により新しい枠組みを生み出す「革新」を行うこと。

《箇条4.2に記された持続的成功を達成するための要素(抜粋)》

- 長期計画の展望をもつ
- 組織環境を定常的に監視し、定期的な分析する
- すべての利害関係者を明確にし、それぞれが組織のパフォーマンスに与える影響を評価することで、そのニーズ及び期待を満たす方法を決定する
- 利害関係者の参画を図り、組織の活動、計画に関する情報を絶えず知らせる
- 組織の人々が、自己の便益のための学習機会や組織の活力を維持するための機会を持っていることを確実にする
- 革新及び継続的改善のためのプロセスを確立し、維持する

※顧客、オーナー/株主、組織の人々、供給者及びパートナー、社会

戦略、方針を明確にし、コミュニケーションの重要性にも言及

ISO9004には、組織のミッション(存在理由)、ビジョン(あるべき姿)、価値が利害関係者に理解され、支持されるように、経営者や組織のリーダーが戦略、方針を明確に示すことが記されています。また、効果的な戦略と方針を策定するためのプロセスの構築が必要としたうえ、戦略と方針の形成には顧客分析、法規制、製品、強みと弱み、(新規事業などの)機会と、(新規参入者などによる)脅威に配慮するように記述されています。さらに、戦略、方針を展開するためのプロセスやコミュニケーションを適時に継続的に実施することの重要性についても言及しています。

5つの成熟度レベルに用いた自己評価を推奨

ISO9004では、自己評価は組織の成熟度を測るうえで重要なツールとされています。附属書Aの自己評価ツールによって、5つの成熟度レベルを用いた自己評価を行うことにより、組織の強みや弱み、改善や革新の機会はどこにあるかを確認できます。もちろん、これらは自分の組織に置き換え、独自の基準で自己評価を行うことも可能です。

組織を持続的成功に導く手引きとして発行されたISO9004は、これまで以上に企業にとって有益なツールとなっているため、ISO9001とともに運用されることをお勧めします。ISO9004の対訳版は、日本規格協会のホームページ(<http://www.jsa.or.jp/>)から購入できます。

●自己評価の項目(付属書Aより)

表A.1 主要要素の自己評価—主要要素に対する成熟度レベル

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| 1.運営管理の重点 | 5.活動の運営管理のアプローチ |
| 2.リーダーシップのアプローチ | 6.結果の達成 |
| 3.重要事項決定の際の考慮事項 | 7.結果の監視 |
| 4.結果を出すために必要な
資源の管理方法 | 8.改善の優先順位付け |
| | 9.学習の機会 |

〈例〉

主要要素	成熟度レベル				
	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
リーダーシップの アプローチ (運営管理)	反応形であり、基本的にトップダウンに基づいている。	依然として反応形であるが、様々な階層の管理者による決定に留意し、行われている。	前向きであり、権限が与えられている。	前向きである。その意思決定においては、組織の人々が深く関与している。	前向きで、かつ、学習を重視しており、あらゆる階層の人々に適切に権限が与えられている。
重要事項決定の 際の考慮事項 (戦略及び方針)	市場及びその他の情報源からの非公式な情報。	顧客のニーズ及び期待。	戦略並びに利害関係者のニーズ及び期待。	戦略の必要な運営要素及びプロセスへの展開。	要求される柔軟性、迅速性及び持続的なパフォーマンス。

表A.2 箇条4—組織の持続的成功のための運営管理

表A.3 箇条5-戦略及び方針

表A.4 箇条6—資源の運用管理

表A.5 箇条7-プロセスの運営管理

表A.6 箇条8-監視、測定、分析、及びレビュー

表A.7 箇条9—改善、革新及び学習 ※表A.2箇条4以下の細分箇条は省略しています。

B (財)ベターリビングの事業案内 ～第6回～

維持管理情報部

(財)ベターリビングは、ストック社会の情報活用に寄与する業務として、住宅履歴情報管理及び住宅部品のトレーサビリティ情報管理を通して、住宅及び住宅部品の長期使用を支援しています。

【住宅履歴情報管理】

フローからストック社会に舵が切られ、今後の拡大が見込まれるリフォーム工事を適正に行うためには、設計図書、工事写真、修理・点検報告書などの住宅履歴情報の保管、管理が不可欠となります。個人の住宅所有者向けの住宅履歴情報保管・閲覧サービスと住宅事業者向けの住宅履歴情報アップロードシステムレンタルサービスを提供しています。

【住宅部品のトレーサビリティ情報管理】

使用期限のある住宅部品を適切に管理するとともに、万一のリコール発生時に備え、トレーサビリティ情報管理の必要性が増えています。固有識別コードを貼付した住宅部品の製品情報と、現場での設置情報を紐付け管理するとともに、住宅管理者に管理情報等を定期的にお知らせするトレーサビリティ情報管理を提供しています。

●お問合せ先：維持管理情報部 TEL.03-5211-0566

Seminar Information

ALIA (社)リビングアメニティ協会 (ALIA) 主催

ISO9001/ISO14001統合内部監査員養成セミナー (二日間コース)

どちらかの内部監査員資格をお持ちの方、あるいは両方お持ちでない初めての方も参加できるセミナーです。ISO9001とISO14001の両規格の内部監査員を同時教育します。

品質・環境統合マネジメントシステムを構築・実践するために必要な内部監査のノウハウをお教えいたします。

複数の規格に基づく認証を別々に運用することは、企業としてもロスが多く、本来一つであるマネジメントシステムの一貫性を欠く事になりかねません。本コースでは、QMS、EMSの規格要求事項を一つのマネジメントシステムとして統合し、経営システムとしての機能をより効果的、強固にする構築にも繋がる講義内容となっていますので、ISO9001、ISO14001の統合マネジメントシステムを構築する方法についても理解することができます。

この研修を修了された方には、品質・環境の内部監査員資格証を発行いたします。

講師 小野 隆範


(財団法人 ベターリビング システム審査登録センターISO9001, ISO14001主任審査員)

著書:「統合マネジメントシステムのつくり方」(日科技連出版社発行)など多数。

略歴:日本鋼管(株)品質保証推進室長、日本鋼管テクノサービス(株)常務取締役

【日 時】2010年11月10日(水)、11日(木)

午前9時30分から午後5時(開場 9時15分)

【会 場】(財)ベターリビング 7階 C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

●JR総武線・飯田橋駅 徒歩2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

【料 金】49,350円/人(税込)(テキスト代、昼食代を含む 修了証発行)

ALIA会員、BL登録組織割引料金 44,100円/人(税込)

【定 員】20名(最少催行人数8名)

※定員になり次第締め切らせていただきます。なお、開催1週間前までに申し込み数が

最小催行人数に満たない場合は、催行中止の通知をさせていただきます。

※開催日の3日前になっても受講票が届かない場合には下記問い合わせ先にご連絡ください。

お申込書は、以下の(社)リビングアメニティ協会(ALIA)のホームページからダウンロードし、必要事項を明記のうえ、ファックスでご送付ください。

<http://alianet.org/event/2010/11/iso9001iso14001.html>

お問合せ先：(社)リビングアメニティ協会(ALIA) 担当：細井、佐川 TEL:03-5211-0540 FAX:03-5211-0546まで

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」「情報セキュリティ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.85 2010年10月5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/

