ISOを知る、伝える、広げる、会報誌 Center living Content of better living

写真:神鋼不動産ジークレフサービス株式会社のジークレフとは、音楽のト音記号のこと。業務にハーモニー(調和)を求め、ヴィオラをその象徴としています。

M 1

イノベーションにつながる ISOマネジメントシステムへ ●ISO EYE'S 対談シリーズ

第2回「経営層が知っておきたいISO MS運用の着眼点」

化石燃料の消費を減らし、経済成長を 実現する「デカップリング経済」への転換が 日本再生のシナリオ。

千葉商科大学 名誉教授 三橋 規宏氏

財団法人 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

- ・今日の企業は経済、環境、社会という3つの側面を調和させる必要がある
- ・化石燃料消費は減らし、GDPは増加するデカップリング経済をEU諸国が実現
- •日本は経済不況が起きないと温室効果ガスを減らせない社会
- ・デカップリング経済の実現にはバックキャスティング思考が有効
- ・EMSを有効活用するためにはトップの環境への考え方が重要
- ●BL審査員インタビュー 第2回 成果の上がる品質目標の立て方
- ●北から南から
 - •新規登録組織 3月度:4件、4月度:6件、5月度:1件
 - ・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
- ●各課からのお知らせコーナー
 - ・JAB認定シンボル切り替えのお知らせ
 - ・JIPDEC認定シンボル切り替えのお知らせ
- ●ISOで進化する組織

神鋼不動産ジークレフサービス株式会社

- ・社内のマニュアル整備のためにISO9001認証を取得
- ・マネジメントシステムの活用では"知恵と意志"が必要とされる
- ・個人情報管理体制強化に向けてISO/IEC27001の認証を取得
- ・リスク管理や住宅履歴管理でISMSは欠かせないツール
- ・社員全員参加型のマネジメントシステムへ
- ●Seminar Report 2011年情報交換会@東京レポート
- ●BL-QE Information 財団法人 ベターリビング 夏期休業のお知らせ
- ●Seminar Information 2011年情報交換会(大阪・名古屋) 参加者募集

関トさーリヒーショ

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





対談シリーズ第2回 経営層が知っておきたい ISO MS 運用の着眼点

化石燃料の消費を減らし、経済成長を実現する 「デカップリング経済」への転換が日本再生のシナリオ。

ISOEYE'S対談シリーズ 第2回のゲストは 経済・環境ジャーナリストとして 地球環境問題や環境経営について さまざまな提言を行っている 千葉商科大学名誉教授 三橋 規宏氏。 弊センター有馬センター長との 対話の中から、日本再生に向けた これからの環境・経済政策のあり方や 企業が取り組むべき CSR経営のヒントが見えてくる。



今日の企業は経済、環境、社会という 3つの側面を調和させる必要がある

有馬 ISO EYE'S対談シリーズ第2回のゲストに は、千葉商科大学 三橋 規宏名誉教授をお招きして、 化石燃料消費と経済成長を引き離す[デカップリン グ経済」への転換など、今後の日本に求められる環 境・経済政策についてのお話をうかがいます。

三橋教授がお勤めの千葉商科大学では2003年に ISO14001の認証を取得されましたが、その時は学 生を巻き込んだISOマネジメントシステムを構築し たとお聞きしております。

三橋 私が環境管理責任者をまかされたのですが、 全国の大学で初めて学生が主体となってISO 14001認証を取得しました。マネジメントシステム を活用して、キャンパス内でエコ活動を展開し、近 隣の小中学校での環境教育といった地域への情報発 信を行うなど、さまざまな取り組みを実施しまし た。ISOマネジメントシステムとは、目標を決めて 計画通りに実践し、その結果を評価して改善してい く手法だと思いますが、環境負荷軽減のツールだけ でなく、卒業論文や就職活動でもこの考え方を活か せると学生に話したことを覚えています。

有馬 ISOマネジメントシステムはいろいろな場面 で応用できる普遍的な考え方だと思います。ただ、 企業経営において、品質保証、顧客満足など業務に 直結する品質マネジメントシステムとは違って、環 境マネジメントシステムは、経営者の環境への考え 方によってその取り組みに温度差があるように感じ

ます。激しく変化する社会の中で、経営者は環境問 題をどのようにとらえていけばよいでしょうか?

三橋 20世紀の企業は、国家や株主のために利益を 上げることが使命とされてきました。ところが、21 世紀の企業は、どのように社会に貢献するかという 理念を明確にしながら、自らが限りなく公共財に近 い存在となるような経営をめざすべきだと思いま す。それを私は企業の社会化と呼んでいます。

有馬 企業の社会化というのは、CSRという考え方 につながるのでしょうか。CSRという考え方は日本 にも広まってきましたね。

三橋 このような背景には、企業のグローバル化が 進み、海外に工場をつくる時も現地の環境や従業員 の雇用面も考慮しなければならなくなったことがあ ります。そうした流れの中で、企業は経済的側面、 環境的側面、社会的側面の3つの命題を調和させる

「トリプルボトル ライン」という考 え方がCSR経営の キーワードとして 注目されてきまし た。国連はグロー バルに活動する企 業が守るべき「グ



ローバルコンパクト」10原則※1を提唱しています し、ISOも企業の社会的責任の手引きとなる規格 ISO26000を2010年に発効しました。今や企業は、 利害関係者であるステークホルダーだけでなく、社 会の多くの人々に必要とされ、支持されなければ生 き残れなくなっているのではないかと思います。

- ※1:1.人権擁護の支持と尊重
 - 2.人権侵害への非加扣
 - 3.組合結成と団体交渉権の実効化 4.強制労働の排除
 - 5.児童労働の実効的な排除

6.雇用と職業の差別撤廃 7.環境問題の予防的アプロー 8.環境に対する責任のイニシアティブ 9.環境にやさしい技術の開発と普及 10. 強要・賄賂等の腐敗防止の取組み

化石燃料消費は減らし、GDPは増加する デカップリング経済をEU諸国が実現

有馬 日本では、今回の大震災もあって景気が悪化 していくのではないかという見通しから、企業経営 者は環境改善への投資より利益を優先せざるを得な いのではないでしょうか?

三橋 現時点のことだけでなく、少し時代を遡って 考えてみることも大事なことです。18世紀後半に起 こった産業革命以降の経済発展は化石燃料に依存し てきました。私が最近出版した書籍「ローカーボン グロウス」における考え方とは反対の「ハイカーボン グロウス」の時代だったわけです。右肩上がりの経済 成長のためには大量に化石燃料が必要であるとさ れ、今日まで約250年間、化石燃料消費と経済成長は 切り離せないカップリングの状態でした。しかし、 そうした関係は永遠に続かないことが近年はっきり してきました。化石燃料を大量に消費した結果、地 球温暖化という問題が起こってしまったからです。

地球温暖化の原因は、化石燃料の消費で生じる温 室効果ガス(GHG)※2だと言われています。化石燃 料の消費と経済成長をデカップリング(引き離す)さ せないと、地球温暖化を止めることはできません。 しかし、"化石燃料の消費を抑えて、経済成長は実現 できるはずはない"と信じて疑わない経済人は今も 多いように思います。しかし、図1のようにデンマー クやドイツなどEU諸国では、この20年間にGDPは 増加させながら、化石燃料の消費によって生じる温 室効果ガス排出量は減らすというデカップリング経 済へ転換しています。まだカップリング状態にある のは、アメリカや日本などということが明らかに なってきました。私は、このデカップリング経済へ の転換は、"できない"のではなく、単に"やらない" だけではないですか?と言っているのです。

※2:温室効果ガス(GHG)には、CO2、メタン、代替フロンなどがあり、 その90%以上をCO2が占めている。



有馬 この20年間で日本は先進国の中で経済成長 率が低いうえに、温室効果ガスの削減もできていな

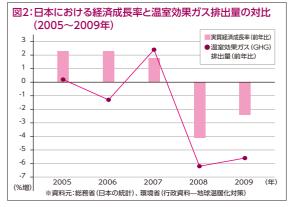
いことがわかります。そんな日本とは違って、EU諸 国が温室効果ガスを減らしながら経済成長を続けて いるのは何故なんでしょう。

三橋 EU諸国では、新エネルギー技術開発や、そ れらを可能にするさまざまな制度設計に取り組ん できました。たとえば、スウェーデンでは石油など 化石燃料に対して環境税を課し、薪(木質バイオマ ス)ストーブの普及に向けた補助金制度を設けてい ます。また、ドイツでは自然エネルギー由来の電気 を火力発電よりも高価格で電力会社が購入する[固 定価格買取制度」を導入しています。EU諸国がこう した制度改革を実施した結果、自然エネルギー関連 の技術開発が進み、化石燃料消費と経済成長を引き 離すデカップリングという成果が上がってきたと 言えます。

日本は経済不況が起きないと 温室効果ガスを減らせない社会

有馬 EU諸国では自然エネルギーの普及を推進す る制度の創設など国を挙げた取り組みを行うこと で、その成果が現れてきているということですね。

三橋 その通りです。日本では今のような低成長時 代とは違って、1980年代に年平均3.8%という高い 経済成長を達成しました。私はこの時期の石油輸入 量を調べたことがありますが、実は1990年代より 少ないのです。つまり、温室効果ガスの主な原因で ある化石燃料の消費を抑えながら高い経済成長率を 達成するデカップリング経済を日本は1980年代に 達成していたことがわかります。



ところが、図2のように、リーマン・ショックが起 きた2008・2009年度の経済成長率はマイナスに転 じ、温室効果ガスの排出量も減らしました。さらに、 2011年度も東日本大震災の影響もあって、温室効 果ガスの排出量も引き続きマイナスになることが予 測されています。こうしてみると、実現不可能と言 われた京都議定書で定められた日本の温室効果ガス 削減義務(2008-2012年に90年比-6%/年)は、2008 年以降の大不況で企業がばたばた倒産し、失業者が 増え、新卒学生の就職率が悪化し、さらに大震災で 甚大な被害が出るなど、大変な犠牲を払って結果的 に達成することになるでしょう。日本の場合、経済



成長率がプラスになると化石燃料の消費は増加し、マイナス成長になると化石燃料の消費が減り、その 結果温室効果ガスが削減されることがこの事実から わかると思います。

有馬 たしかに不況を引き換えに温室効果ガスを削減するということは誰も望んでいませんね。

三橋 いくら温室効果ガスがマイナスになっても、GDP成長率がマイナスでは豊かな生活はできません。経済を犠牲にしてまで温室効果ガスを削減することはいかがなものかと思います。

デカップリング経済の実現には バックキャスティング思考が有効

有馬 これから被災地の復旧・復興が進んで景気が回復してくると、再び温室効果ガスが増加してしまうのでしょうか。こうしたことの繰り返しではなく、根本的な対策はあるのでしょうか?

三橋 そのためには、バックキャスティングという 未来予測手法が有効だと思います。これはスウェーデンの環境NPO「ナチュラルステップ」創始者のカール・ロベール氏が1990年頃に提唱した考え方です。従来の未来予測手法は、フォアキャスティングと呼ばれて、過去のトレンドを引き延ばして将来の姿を国も想定していました。ただ、経済に影響を与える要因が一定だった時代なら、その手法も有効かもしれませんが、出生率、高齢化率、エネルギー需要の変化、気候変動状況が過去の流れとは不連続になっている今日の社会では、国民や企業をミスリードしてしまう可能性があります。

このフォアキャスティングと対照的な考え方がバックキャスティングです。将来に対する理想像を最初の段階で想定して、それを実現するために今なすべきことを考え、分析し、具体的に実行していくことを言います。バックキャスティングは、今日までの過去からの延長線で考えていくのではなく、ある意味、過去とは断絶するような考え方になってきます。それだけにバックキャスティングには勇気が必要です。たとえば、政府の2030年のエネルギー需給展望という将来計画を見ても、依然、フォアキャスティングに縛られて、化石燃料や原子力のウエイトを下げられませんし、自然エネルギーを思い切って増やすようなビジョンが描けていません。

有馬 20年も先の話なので、官民挙げてやる気になればできるのではないかとも思うのですが…。

三橋 この5月のサミットで菅首相が2020年代前半に国内の自然エネルギー比率を20%以上に引き上げたいと発言しました。現在5%に過ぎないものを20%にするのは、過去の延長線上で考えれば大変なことですが、バックキャスティングの発想で10年後に20%だと目標を掲げて、そこに人・モノ・カネ・情報を投入していけば可能なわけです。過去の流れの改良や微調整ではなく、一気に変えないとイノベー

ションは起きません。私としては、このバックキャスティングは次世代に期待する部分が大きいかと思っています。

EMSを有効活用するためには トップの環境へ考え方が重要

有馬 過去を清算するには勇気が入りますが、革新的な技術やサービスを生み出すためにはそうした発想が必要になるのでしょうね。私たちが審査を行っている環境マネジメントシステムも紙・ゴミ・電気などの削減を目標に掲げて実践していくだけでは継続的な運用が難しくなってきます。そうした時にはバックキャスティングのような従来とは異なる新しい考え方が必要になってくると感じます。

三橋 私も経験があるのですが、最初はPDCAサイクルを回して削減成果を上げられますが、ある程度行き着いてしまうと活動自体が停滞してしまいがちです。その時点で発想を変えて取り組むことができれば、再びPDCAサイクルを回していくことができるのでしょうね。そうした新しいターゲットを見つけるうえでは、マネジメントシステム以前に、トップの環境に対する考え方が大切なのではないでしょうか。

有馬 そうですね。トップマネジメントの方針や立 ち位置を明確にしておかないと、それを実現する

ツールであるISO マネジメントシ ステムが結局役 に立たないとい うことになって しまいます。

組織のビジョン や環境方針を立て るうえでは三橋 教授が書籍など



で発表されている環境に対する考え方やノウハウが 重要になってくると思います。

三橋 「デカップリング」「バックキャスティング」といったコンセプトを活かしていけば、環境マネジメントシステムは環境負荷軽減だけでなく、経営のツールとしても広がっていくのではないかと思います。

有馬 今日は、日本の環境政策に対する三橋教授のお考えを分かりやすく解説していただけただけでなく、ISO認証登録組織の経営者にとって大変参考となる話をいただき、ありがとうございました。

三橋 規宏氏 プロフィール

1964年慶應義塾大学経済学部卒、日本経済新聞社入社。日経ビジネス編集長、論説副主幹、千葉商科大学政策情報学部教授を経て、2010年から同大学名誉教授、大学院客員教授。中央環境審議会地球環境部会委員などを兼任。主な著書『グリーン・リカバリー』『サステナビリティ経営』『ゼロエミッションと日本経済』『ローカーボン グロウス』他。

Interview

[第2回] 成果の上がる品質目標の立て方

組織がISOマネジメントシステムを理解し、

業務に活用するためのノウハウについて審査員にインタビューするシリーズ。 第2回は、財団法人 ベターリビング システム審査登録センター 品質マネジメントシステム 主任審査員 菊池 政宣に「品質目標の設定・運用」のポイントを聞いた。

規格が品質目標に要求しているのは 「達成度が判定可能」「品質方針との整合性」

―経営者として各部門で立案した品質目標をチェックする際 のポイントは何ですか?

品質目標に対する規格要求事項は、「達成度が判定可能」 「品質方針との整合性」の2つです。判定可能とは、原語で言う とmeasurable(測定できる)ですが、必ずしも定量的な数値目 標を求めているわけではなく、何らかの評価尺度をもって達成 度が判定できるかどうかです。

また、品質目標は、経営者が策定した品質方針を達成する ためのツールなのですから、品質方針との整合性が欠かせな いでしょう。企業環境が悪化している現状では、コスト削減や 顧客満足度の向上といった方針を経営者から提示されるケー スが増えていますが、こうした方針を実現するためには、具体 的にどんな目標を定めて、何を達成すべきかを明確にする必要 があります。例えば、コスト削減といっても、コストには固定費 (人件費、家賃等)や変動費(材料費、外注費等)があります が、反対に売上を上げることも相対的にコスト削減につながりま す。つまり、品質方針に対してどのプロセスに焦点を当てて品 質目標を設定するかをしっかりと考える必要があると思います。

そして、目標を達成するためには、そのための達成手段(誰 が、いつまでに、何を)が明確に示されているかどうかが重要な チェックポイントであると私は考えています。

―品質目標は一年ごとに設定しなければいけないのでしょうか?

多くの組織で年度ごとに目標の設定が行われているようです が、特に毎年の見直しが求められているわけではありません。 世の中が安定している時代でしたら、1~2年に一度、目標を見 直すことでよいかもしれませんが、変化の激しい今日では、3ヶ 月~半年に一度は見直しを行わないと自社の競争優位性を保 つことはできないかもしれません。また、5.4.1項に「しかるべき 部門及び階層」とありますので、部門や階層(つまり業務)に応 じた品質目標を設定すべきでしょう。

プロセス管理を計画通りに実施して 初めて目標達成が可能になる

――品質目標の運用上で生じやすいと考えられる問題点を教え てください。

品質目標の運用管理は、実施項目を定め、その活動状況を 月次報告などで行われているというのが一般的のようですが、 単に実施項目を実施しただけで"100%目標達成"と誤解してい るケースも多く見られます。実は、実施項目というのは、「プロセ ス(業務)をどのように改善するか」というプロセスの管理のこと を意味します。プロセスの管理を計画通りに実施して初めて「コ スト削減 |や「顧客満足向上 |などの目標につながるのだと思う

のです。ですから、求められ る結果に着実に到達するた めには、結果に向かう過程 で、さまざまな問題解決を 図っていくことが重要だと言 えるでしょう。



――品質目標を確実に達成させるために必要なことは?

設定した目標を実現に導くための方法を紹介します。まず、 全社の品質方針や年度品質目標に沿った計画立案(Plan)が 必要です。そこでは、どの部門が何を達成するのかを明確にす ることです。そして、部門での実施・運用(Do)、プロセスの監 視・測定、問題点の抽出・分析(Check)、トップマネジメントへ の報告や改善指示(Action)というPDCAの流れを基本にした 推進体制をつくることが必要になってくると思います。

こうした流れの中で最も重要なのが"計画立案"で、目標を 設定する際には「結果に対する責任」と「実行に対する責任」の 2つを明確にしなければなりません。また、部門ごとの遂行体制 (アクションプラン)も重要になるので、その中では対象のプロ セスに対して、誰が、いつまでに、何を見て(指標)、どのような 判断で、取り組むのかなど、遂行責任体制も明確にすることで す。実行段階では、問題点がある場合は、その内容に応じて データ分析を行い、原因を突き止めます。さらに、原因分析の 内容に応じて改善策を実行します。この一連の流れの中で、論 理とファクトに基づいた「仮説 |と「検証 |を繰り返し、パフォーマ ンスを高めていく方法が有効ですので導入を検討してみてはい かがでしょうか。

目標設定における結果責任や実行責任の明確化、確かな指 標に基づくプロセスの監視・測定、目標を達成するしくみである アクションプラン。これらの全体像を構築し、コントロールしてい くマネジメント力こそが、確実に目標を達成するための大切な 要素だと言えます。

以上の計画立案(Plan)から改善(Action)までのモデルを 参考にして組織の責任体制づくりに取り組んでいけば、経営者 が策定した品質方針を実現に導くことができるなど、品質マネ ジメントシステムをより一層経営に役立つツールとして活用でき ると思います。ぜひお試しください。

菊池 政宣 プロフィール

東芝・東芝メディカルに28年在籍。医療機器製造、健診・増進システム、販 売などに従事し、戦略情報システム構築、日本画像医療システム工業会 WG、品質管理を経験。以降、ISO審査員、コンサルタント、講演・セミナー 講師として活動中。QMS主任審査員。



新規登録組織

- 3月度 ISO 9001 3件 ISO14001 1件 ISO/IEC27001 0件
- 4月度 ISO 9001 3件 ISO14001 3件 ISO/IEC27001 0件 ■ 5月度 ISO 9001 0件 ISO14001 0件 ISO/IEC27001 1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。

	ann1	登録企業
	7001	

登録番号	企業名	所在地	登録内容
Q1477	株式会社 美多摩サービス社	東京都日野市	建築物の施工及び集合住宅維持管理業務
Q1478	イズミエナジーグループ 東京ガスイズミエナジー株式会社東京ガスライフバル北杉 並井草支店、東京ガスイズミエナジー西東京株式会社東京ガ スライフバル西東京東久留米支店 及び東京ガスイズミエナ ジー八王子株式会社東京ガスライフバル八王子八王子支店	東京都杉並区	新築住宅における給湯暖房設備(TES)・マイホーム発電設備(EW·EF)の設計施工
Q1479	石橋建設 株式会社	岐阜県中津川市	建築物及び土木構造物の設計・施工

ISO 14001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
E396	渥美建設 株式会社	愛知県田原市	建築物及び土木構造物の施工

4月度

月度

ISO 9001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
Q1480	東京住宅サービス 株式会社	東京都武蔵野市	建築物の施工及び集合住宅の維持・管理業務
Q1481	株式会社 東松園 建築工事部門	千葉県松戸市	建築工事(建築·塗装·防水·内装·建具)
Q1482	株式会社 中央ビル管理 保険課	埼玉県越谷市	生命保険及び損害保険の販売代理業務

ISO 14001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
E397	一宇工業 株式会社	大阪府大阪市	建築物及び土木構造物の設計・施工
E398	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
E399	株式会社 田代組 本社(GS除外)	鹿児島県薩摩川内市	建築物の設計・施工及び土木構造物の施工

5月度

ISO/IEC 27001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
IS029	株式会社 ゲネシス	東京都中央区	コンピューターシステムの企画、開発、販売及び保守

◆ISO9001・ISO14001・ISO/IEC27001 認証登録

お喜びと抱負の言葉

2011年3月~5月にISO9001・ISO14001・ISO/IEC27001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。



Q1477 株式会社 美多摩サービス社

ISO認証取得は一つの通過点であり、更なる目標を持って事業活動を推進



取締役副社長 亀山 孝一様

株式会社 美多摩サービス社は、集合住宅 の維持管理業務を主とした事業を行ってい る東京都日野市の会社です。

品質を確保することは、エンドユーザーである居住者の方の安全、安心の確保のみならず、発注者の信頼を得ることと考えており

ます。ISO9001は組織を円滑化するための経営ツールの一環であり、認証取得は一つの通過点に過ぎません。これからも継続的な改善を進め、更なる目標を持ち、着実に運用していくことが大切と考え、事業活動を進めていきたいと思っております。

ISOは社内コミュニケーション活性化のツール



代表取締役 川口 幾生様

渥美建設 株式会社は、土木・建築を主業務とす る愛知県の会社です。今回、ISO14001認証取得 を目指したのは、身近な環境に対して今自分たち ができることを積極的に実践することで、地域社 会とのコミュニケーションを大切にしながら地球 環境の保全に貢献したいと考えたからです。

ISOマネジメントシステムの構築に向け、従業

員同士で綿密な話し合いを重ねて新しい様式や ルールづくりを行う中で、「俺が作ったんだ」「俺 の足跡がある」という愛着が湧き、社員一人ひと りに責任感が生まれ、社員の意識改革につなが りました。今後もPDCAサイクルを継続的に回 すことで、より一層の環境負荷の低減を追求し、 同時に会社の収益改善にもつなげていきます。

Q1481 株式会社 東松園

非常時に力を発揮するマネジメントシステムで震災復興に取り組む



代表取締役 阿部 八雄様

株式会社 東松園は、この度ISO9001の認 証を取得しました建築工事の他に、造園土木 業を営んでいる千葉県の会社です。

環境の保全、自然との共生を基幹とした緑 化事業等を通して、微力ながら未来への夢と 希望の橋渡しを企業の第一目標としてきまし た。その的確な実現方法の一つとして品質マ

ネジメントシステムを構築した矢先、東日本大 震災という未曾有の災害が起こりました。

非常時こそ力を発揮するのがマネジメント システムです。企業としてささやかながら復 興推進の一灯となるべくさらに企業努力を重 ねてまいる所存です。

BL-QE News and Columns 各課からのお知らせコーナー

登録課 より

JAB認定シンボル切り替えのお知らせ

旧JAB認定シンボルの使用期限が迫っています! 2011年9月15日以降は不適合となりますのでご注意ください。

これまでもISONET誌上でお知らせしましたように、下部にQMS Accreditation R029およびEMS Accreditation RE016と記されている JAB認定シンボルは、使用期限が2011年9月14日までとなっています。 2011年9月15日以降、封筒、名刺、パンフレット、ホームページなどに旧認定シ ンボルを使用していた場合は、審査時に不適合事項として指摘されますので、 必ず切り替えくださいますようお願いします。

なお、現JAB認定シンボルは、財団法人 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」に規定された事項を遵守して、必ず弊セン ターの登録マークと組み合わせてご使用ください。現JAB認定シンボルは、 弊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(03-5211-0567)までお問い合わせください。



※JAB認定シンボル単独でのご使用はできませんのでご注意ください。

登録課 より

JIPDEC認定シンボル切り替えのお知らせ

JIPDECは一般財団法人移行に伴い、認定シンボルを変更。 ISO/IEC27001認証登録組織の皆様は順次切り替えをお願いします。

財団法人 日本情報処理開発協会(JIPDEC)は、2011年4月1日に一般財団 法人に移行するとともに、組織名称を一般財団法人 日本情報経済社会推進協 会に変更しました。この一般財団法人移行に伴い、認定シンボルの仕様が変更 されました。現認定シンボルは、2016年3月31日まで使用可能となっています が、封筒、名刺、パンフレット、ホームページなどに使用している場合、使用期限ま でに順次切り替えくださいますようお願いします。なお、新JIPDEC認定シンボル は、必ず弊センターの登録マークと組み合わせてご使用ください。新JIPDEC認 定シンボルは、弊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(03-5211-0567)までお問い合わせください。



※JIPDEC認定シンボル単独でのご使用はできませんのでご注意ください。

品質と情報セキュリティ、2つのマネジメントシステムで顧客満足とリスク管理を追求

神鋼不動産ジークレフサービス株式会社

本社を神戸市に置き、神鋼不動産グループの一員としてマンション管理事業を担う神鋼不動産ジークレフサービス株式会社。2002年にISO9001、2007年にISO/IEC27001の認証を取得。

神戸製鋼ブランド"KOBELCO" と 製品ブランド"G'clef"の2つのブランドを大切にしながら、 阪神エリアを中心に約120物件、約12,000戸のマンション管理実績を誇る同社のISOマネジメントシステムの 運用状況や展望について、取締役社長 北山 淳一氏、常務取締役マンション管理部担当 垰本 治男氏、 取締役マンション管理部長 田尻 勝美氏、マンション管理部業務グループ長 三田 降氏にお話を伺った。

社内のマニュアル整備のために ISO9001認証を取得

1979年(昭和54年)の設立以来、グループ会社が分譲するマンション管理を主な業務として事業を拡大してきた神鋼不動産ジークレフサービス株式会社。ジークレフ(G'clef)とは、音楽用語でト音記号(7音階で5番目のト音)のこと。このネーミングを通じて不動産分野は神戸製鋼グループの5番目の事業であることや音楽のイメージによる住まいと人の調和を表している。

「当時、不動産業界ではISO認証が一種のブームになっていて、私たちも対外的な信用を得るために取得に乗り出しました。神戸や明石エリアで数千戸単位の大規模プロジェクトが予定され、会社規模も拡大していくため、品質管理などのマニュアル

整備もできるのではと考えました。

導入当初は、マネジメントシステムの 意義が社内全体になかなか伝わらず苦 労したのですが、日頃の業務のルールを マニュアルに落とし込むなど、より業務に 密着したシステムに育てていきました」

マネジメントシステムの活用では "知恵と意志" が必要とされる

北山氏が取締役社長に就任したのは、 ISO9001認証取得から約7年後のこと

で、社内にISOマネジメントシステムが根付いていることに感心したという。

「最初は義務感だったのかもしれませんが、今や当たり前のものとして社内に定着していると感じています。以前、メーカーではQCサークル活動が盛んに行われていましたが、こ

れは問題発生後の再発防止を主な目的にしていると思います。ところが、品質マネジメントシステムは、目標管理、人材育成・教育、再発防止など、経営のあらゆる要素が網羅されています。このシステムをきちんと運用していれば、会社は機能しますし、多くのステークホルダーと良い関係を維持できます。いわば、"経営の魔法のシステム"と言えるかもしれませんね(笑)。

ただ、ISOマネジメントシステムを本気で活用しようと思ったら、"知恵と意志"の

2つが欠かせません。例えば、不適合事項への是正措置では、何をどのように是正すべきかを考える必要がありますが、その場合、単なる知識より一段高いレベルの知恵が必要とされます。それに加えて、それらを継続的に実行する強い意志も求められるのです」



取締役社長 北山 淳一氏

■組織概要

設 立:1979年(昭和54年)

代表者:取締役社長 北山 淳一

本 社:〒651-0072 神戸市中央区脇浜町2丁目8番20号 資本金:3.000万円

対象従業員:QMS 227名、ISMS 192名 【事業内容】

マンション管理業務(事務管理業務、管理員業務、建物設備管理業務、清掃業務)

■運用システム

ISO9001, ISO/IEC27001

■品質方針

◎2011年度 基本方針

コベルコ(企業)、ジークレフ(商品)のブランドに相応しい住生活サービスの提供と時代のニーズに立脚した新しいサービスの創造

- ◎2011年度 マンション管理本部品質方針
- 1. 社会・経済構造が変化する中で、
- 1) 地球規模で環境問題(省エネ・エコ)への対応 2) 建物の老朽化に伴う資産価値再生提案(長期修繕計画)

- 3)住民の高齢化やライフサイクルの変化に相応しい新しい住生活サービスの創造
- 2. 首都圏における優良賃貸住宅の総合管理業務の 運営体制の整備
- 3.グループシナジー効果の最大化を通して顧客満足 度の向上を図る
- 4. マンションの建替事業、建物診断業務、シニア住宅 の運営管理等の新規分野への参画検討
- 5. コンプライアンスおよび内部統制の徹底
- 6. 従業員の安全と健康の確保

2011年1月25日 神鋼不動産ジークレフサービス株式会社 取締役社長 北山 淳一

■情報セキュリティ基本方針

当社のマンション管理部は、マンション管理業務を通して、利害関係者を含めたお客様の情報の保護および事故の予防について社会的責任を認識し、情報セキュリティを確実にするシステム(ISMS)を構築し、実施していきます。また、情報主体のニーズ、IT技術の最新動向に着目し、ISMSの継続的な改善を殴りま

- す。ISMSの確立、実施、点検及び改善のため次の事項を実施して参ります。
- 1.基本方針に沿ってISMSの目標を設定し、情報 セキュリティに関する方向性を確立します。
- 2. 事業上の要求事項及び法的又は規制要求事項、 並びに契約上のセキュリティ義務を考慮します。
- 3.ISMSを確立し、維持するために必要な組織環境、 並びに契約上のリスクマネジメントのための環境 整備に努めます。
- 4. リスクを評価し、基準に沿ってリスクアセスメント を実施します。
- 5.リスクのレベルに応じた適切な管理策を実施し、 営業企画部及び関連部署の従業員はこれを守ることにより、組織的にリスクを管理します。
- 6. ISMSの継続的改善のため、また環境の変化に応じて、 このISMS基本方針についても見直しを実施します。 制定日 2007年2月1日

最終改訂日 2011年5月1日 神鋼不動産ジークレフサービス株式会社 取締役社長 北山 淳一

個人情報管理体制強化に向けて ISO/IEC27001の認証を取得

神綱不動産ジークレフサービス株式会 社は2007年10月にISO/IEC27001の認 証を取得。マンション管理業界で先駆けて 取得したのは個人情報保護の問題がきっ かけだったと垰本常務は説明している。

「私たちはマンション管理業務を通じ

て、何万人分という個人情報 を保有しています。こうした 情報はマンションにお住まい の方々に適切なサービスを 提供するには不可欠ですが、 管理においては細心の注意 が必要です。2005年に個 人情報保護法が施行され、 社会的にも企業の情報管 理体制の強化が求められ るなか、ISO/IEC27001はリ スク管理を含めて情報資産

全般に対応している点を評価し、認証取 得に着手しました。

実のところ、私たちの会社ではサーバ などの管理はグループ会社に委託し、IT の専門性を備えた情報システム担当者 を配置していません。そんな会社でも認 証を取得できるだろうかと不安はあり ました。しかし、作業を進めてみると、 ISO/IEC27001は、「適用宣言書」の部分 以外ISO9001と規格の構成が似ている こともあり、既存の品質マネジメントシス テムをベースに作業を進めることができ たので、システム構築は思っていたほど の苦労はありませんでしたし

リスク管理や住宅履歴管理で ISMSは欠かせないツール

情報セキュリティマネジメントシステム の要求事項には「事業継続計画」の策定 が含まれるため、神鋼不動産ジークレフ サービス株式会社では今回の東日本大 震災のような緊急事態発生時に対する対 応手順を整えることができているという。

田尻部長は「地震でサーバが損傷する など被害程度を重度、中度、軽度の3レベ ルに分類し、どのように対処していくかを 社内で検討し、基本的な対策を立ててい

> ます」と話している。さ らに、2009年に「長期 優良住宅」の認定がス タートし、国をあげて 長寿命住宅の普及が 進むなか、住宅・マン ション業界で求められ る住宅履歴情報の管 理にもシステムを活か せるという。

> 「私たちは、マンショ ン分譲後10年、20年

経って各住戸で点検・修繕・改修が行わ れた場合でも、その記録をできる限り保 管しています。こうした情報は病院の力

ルテのようなもので、医師が 過去の病歴を参考にしながら 治療計画を立てるように、私 たちも住まいの履歴情報を 活用していくことで修繕計画 などの提案ができるのです」 (北山社長)。

社員全員参加型の マネジメントシステムへ

こうした情報セキュリティマ ネジメントシステム運営上の 課題と今後の対応について、 ISO担当の三田業務グループ 長は次のように話している。

「管理人さんの入れ替わり



常務取締役マンション管理部担当 **垰本 治男**氏

(左)マンション管理部業務グループ長 三田 隆氏,(右)取締役マンション管理部長 田尻 勝美氏

類するなど、視認性に配慮した取り組みを 実践しています。さらに、今後はマニュアル 類も分かりやすい言葉にしていくことも必 要ではないかと考えていますし 最後に、北山社長に2つのマネジメントシ

やレベルの差もあるため、マンション管理

現場全体に情報セキュリティマネジメント

システムの網をかけていくことはなかな

か難しい状況です。ただ、私たちは、個人

情報ファイルは重要度で3色のラベルに分

ステムに対する今後の展望をお伺いした。

「品質マネジメントシステムは年2回、情 報セキュリティシステムは年1回のマネジ メントレビューを行っています。その時に 思うのは、社長の経営判断が必要な局面 はありますが、最初から私が方針を出す のではなく、社員みんなでマネジメントシ ステム運用に取り組んでいかなくてはな らないということです。そうした全員参加 型のシステムにしていけるように、再発防 止などのマイナス面だけでなく、成果の 上がった事例を発表する仕組みも取り入 れたいと考えていますし

品質目標(作成日/2011年3月19日)

1.新住生活サービスの創造と運営の確立

- 1) お客様のニーズを的確に把握しサービスの徹底を図る。 2)個々のマンションニーズに見合ったサービス提供に務める。
- 2.コンサル業務、建物診断、長期修繕計画の社会的の増大への対応
 - 1)コア事業化するために技術部門の組織化を図り、運営体制を 確立し、併せて要員補強を行う。
 - 2)長期修繕計画の提案や管理組合の勉強会への参加を通して 提案を行い、コンサル業務の受注に努める。

3.組織的に業務を遂行するための体質改善

- 1) 各組織の機能を明確化を図る。
- 2) 階層別に各人の役割並びに責任と権限の明確化を図る。
- 3)情報の共有化を図り、迅速かつ的確な問題解決やクレーム対応 に心掛ける。

4.グループシナジー効果の最大化

1)OJTにより、FM/管理員への帰属意識を持たせ情報収集の 強化を行い、コンサル業務の受注に努める。図る。

情報セキュリティ目標 (作成日/2011年5月1日)

1.セキュリティ教育の充実と当事者意識の涵養

情報セキュリティへの対応が日常業務と密接な関係があり、全て の本部員がその必要性を認識し、当事者意識を持つことが最も重 要である。そのために、基本方針を理解すること、情報セキュリ ティに関して教育を実施することが必要である。

〈関連する管理策〉

1) A.5.1.1 情報セキュリティ基本方針文書

2) A.8.2.2 情報セキュリティの意識向上および教育ならびに訓練

2.セキュリティ事故に関する対応の迅速化および文書化率の向上な らびに徹底

〈関連する管理策〉

1) A.13.1.1 情報セキュリティ事象の報告

2) A.13.2.1 責任および手順

3) A.6.2.7 専門組織との連絡

関連文書 ISM-R 有効性測定票

Seminar Report

2011年 情報交換会@東京レポート

ドラッカーを通じてISOマネジメントシステムを 考える情報交換会を開催

「ドラッカーのマネジメントを90分間で解説する」「ベターリビングがめざす有効性審査/マネジメントシステム活用の課題と改善例」の講演、参加者によるフリーディスカッションを実施



2011年6月17日、ベターリビング東京本部7F会議室で「2011年情報交換会@東京」を開催。今回は、環境経営コンサルティング研究所取締役社長の味木茂隆氏「ドラッカーのマネジメントを90分で解説する」、東ヶ崎副センター長「ベターリビングがめざす有効性審査/マネジメントシステム活用の課題と改善例」の2つの講演の後、フリーディスカッションでは、ドラッカーの経営哲学や、組織の皆様のマネジメントシステム運用上の課題について活発な情報交換が行われた。

セミナーレポートでは、前半の味木氏の講義内容を紹介します。



講師: 味木 茂隆氏

味木氏のピーター・F・ドラッカーの半生の紹介によると、ドラッカーは1909年にオーストリアで生まれ、ドイツで新聞記者として働いた後、イギリス、アメリカに渡って経営学者・社会学者として活躍した。2005年に96歳で亡くなるまでドラッカーの最大の関心は、「人を幸福にすること」であり、そ

のために "社会(組織)の中の人間"にアプローチした数多くの 理論を世の中に発表してきた。

"もしドラ"のヒットをきっかけにブームが続くドラッカーだが、今回の講演は「マネジメント」「顧客の創造」「リーダーシップ」「ISOマネジメントシステムとドラッカー理論の関係」の4点にポイントを絞って進められた。

1.マネジメントについて

ドラッカーは、現代経営学およびマネジメントの発明者と呼ばれ、その考え方は、ISOマネジメントシステムにも取り入れられている。ドラッカーは、マネジメントの定義として、図1のように人、組織、成果の3つの側面から7つの要素を挙げている。マネジメントとは、人と組織の成長と強みの発揮により、組織に顧客満足という成果を上げさせるものであり、組織で従業員に共通の価値観と目標を持たせることや組織内のコミュニケーションを重要だとしている。

また、ドラッカーは、マネジメントを運用する企業の目的は、 顧客、従業員、社会という3つの主体の満足を満たすことだと 定義している(図2)。利益は、これらの満足を追求するための 条件・手段であって目的ではない。

また、事業活動を続ける中で重要なこととして、「プロフェッショナルとしての倫理」が必要であるとしている。この倫理が失われる

図1:マネジメントの定義

ドラッカーは「マネジメントとは何か」の定義を7つ上げた。 道具であり、機能であり、機関である

人として

- ①人間の成長(強み)
- ②人と人の関係性

組織として

- ③共通の価値観と目標を持たせる
- ④組織とメンバーの成長
- ⑤組織内の意思疎通、責任の醸成

成果として

- ⑥多様で総合的な評価基準で成果を得る
- ⑦顧客満足という最大、最終の目的で成果を得る
- 「マネジメント」とは人と組織の成長と強みの発揮により、
- 組織に成果を上げさせるもの。

図2:企業の目的は

利益は目的、目標にしてはいけない。 利益は条件であり、手段である。 目的は各主体の満足を果たすこと。

> 顧客 従業員 社会

倫 理

哲学的倫理観を超え
①企業としての
②プロフェッショナル
としての倫理が必要

と、3つの主体の満足を損なうことになるばかりか、結果的には企業の存続すらも危うくなってしまうからであり、利益至上主義の経営に対してドラッカーは早くから警鐘を鳴らしていたと言える。

2.顧客の創造

ドラッカーは事業の目的は「顧客の創造」であり、それを実現するには2つの機能「マーケティング」と「イノベーション」が必要であるという。組織はこの2つを両輪とすることで顧客を創造することができ、その両輪をコントロールするのが「マネジメント」だとしている。

この2つの機能とは、

●マーケティング

ドラッカーは、最良のマーケティングとは販売行為を不要にし、何もしなくても売れるようにすることだとしている。また、製品が市場シェア30%を得ていても、残り70%は機会損失であり、この70%のノンカスタマー(非顧客)に注目すべきだと指摘している。こうしたノンカスタマーが他社に価値を見出している点、自社に不満を持っている点を明らかにし、ニーズに合う製品・サービスを提供すべきだとしている。

例えば、ドラッカー経営を実践していることで知られる株式会社ファーストリテイリング (ユニクロ)では、お客様のクレームを多く集めた店舗を表彰するなど、問題を発見し、改善や商品開発のタネを見出すことに力を入れて成果を上げている。

●イノベーション

ドラッカーは、事業を継続して行くためにはイノベーションが必要であり、ノンカスタマーといった新たな顧客の欲求を満たすには常にイノベーションの必要があるとしている。

また、イノベーションとは一部の天才による「ひらめき」ではなく、内部要因・外部要因を分析した結果初めて実現できるものであり、それらを通して社会に変化を与え、競争優位性を生み出すことが可能になる。

こうした「イノベーションの種(機会)」は以下の7つがある。

1.予期せぬこと

例:東日本大震災という予期せぬ外部変化をきっかけにIT関連企業が販売していた「地震予知システム」の売上が急上昇。

2.調和しないもの

例:これまで調味料と思われていたラー油を、ごはんにかける食材として売り出した「食べるラー油」。この新しい提案が既成概念とのギャップを生み出して爆発的なヒットになる。

3.過程に潜むニーズ

例:コンビニは「クリーニング窓口」「ATM」など、多様な顧客ニーズに対応することで当初想定していなかった価値を生み出している。

4.産業と市場の構造変化

例:「ソーシャルメディア」などITの進化によって情報の双方向性が向上。

5.人口構造の変化

例:少子高齢化を背景に、高齢者や女性の雇用が進む。

6.認識の変化

例:早い・安い・手軽から健康・環境重視のライフスタイルへ《マクロビオティック(自然食)がブーム》。

7.新しい知識

例:今後期待される宇宙関連ビジネスなど。

味木氏は、既存の製品・サービスを左記のような顧客・マーケット視点で見直して、新たな製品・サービスに発展できないか一度検討してみることをすすめている。

3.リーダーシップ

ドラッカーは、図3のようにリーダーには4つの条件があると 定義している。そうした中で、リーダーにとって真摯さ(誠実 さ)はもちろん大事だが、変化の先頭に立ち、変化を巻き起こ すチェンジリーダーとしての素養が必要であるとしている。

こうしたチェンジリーダーの役割の中では、PDCAサイクルにおけるCheck (評価) ~Action(改善)のタイミングで定期的に「体系的廃棄」を進めることが重視され、その基本ステップとしては、実行事項をいったんゼロベースにして検討し、今後実行しないと決めたらきっぱりやめる勇気を持つことが大事だという。

味木氏は、この「体系的廃棄」についてドラッカーの中でも重要な考え方の一つであるとしている。

図3:リーダーの条件

ドラッカーは変化の先頭に立つ人、変化を巻き起こす人を チェンジリーダーと呼ぶ。その4条件とは?

- ①継続的改善の実践
- ②成功の追求
- ③イノベーションの推進



④体系的廃棄の推進

【基本ステップ】●実行事項を白紙に

- ●今から実行するか検討
- ●今から実行しないと決めたら"やめる"

P-D-C-AサイクルのC-Aのタイミングで定期的な 「体系的廃棄」を進めるべきとしている。

4.ISOマネジメントシステムとドラッカー理論の関係

ISOマネジメントシステムとドラッカー理論の関連について味木氏が考察した結果を紹介して今回の講演のまとめとした。ISOマネジメントシステムとは、企業経営におけるフレームワーク(骨格や構造)であるのに対し、ドラッカー理論は機能(器官)だと位置づけられる。つまり、ISOマネジメントシステムを使って丈夫な骨太の体格をつくったうえで、ドラッカーの理論で各臓器に血や栄養を運ぶことができたら、組織はイキイキと活性化してくるという。

味木氏は、今回は90分という限られた時間しかなく、膨大なドラッカー理論の中のエッセンス部分しか紹介できなかったが、ぜひこの機会にドラッカーの書籍を手に取ってみることをおすすめしたいと講演を締めくくった。

BL-QE Information

財団法人 ベターリビング 夏期休業のお知らせ

当財団では夏の節電対策のため、下記のとおり夏期休業を実施させていただきますので、 何卒ご理解、ご了承くださいますよう、お願い申し上げます。

夏期休業 8月15日(月)~8月17日(水)

Seminar Information

2011年度 情報交換会@大阪•名古屋

入場無料!

3.11後の企業リスクについての考察

東日本大震災を機に、地震にとどまらず広く災害の脅威に企業としてどう対応するかを考える。

日本は地震・津波だけでなく、台風、洪水、土砂崩れ、高潮、火山噴火など自然災害のデパートのような国です。今回の東日本大震災によって、東北・関東地方の太平洋沿岸地域は甚大な被害を受けましたが、その他の地域でもいつ起きるか予測できない自然災害への対策をおろそかにできないのがわが国の現状だと言えます。こうした数年および数百年単位で発生するさまざまな自然災害に対して企業は日常的にどう備えていくべきか?その際のポイントは何か?今回の情報交換会は、講師の専門である気象・海洋分野の考え方を通じて、企業リスクについて考えていきます。

〈情報交換会 概要〉

2011年 情報交換会@大阪

- ■日時:2011年**9月16日(金)**14:00~17:30
- ■会場:AP大阪

大阪市中央区北浜3-2-25 京阪淀屋橋ビル3F

- ●地下鉄御堂筋線「淀屋橋」駅から徒歩約3分
- ●京阪電鉄「淀屋橋」駅から徒歩約2分
- ■スケジュール(大阪・名古屋共通)

2011年 情報交換会@名古屋

- ■日時:2011年**9月28日(水)**14:00~17:30
- ■会場:AP名古屋

愛知県名古屋市中村区名駅4-10-25 名駅IMAIビル8F

●JR名古屋駅から徒歩約5分

13:40	開場
14:00	開講
	ご挨拶 財団法人 ベターリビング システム審査登録センター長 有馬 正子
14:10	講演「3.11後の企業リスクについての考察」講師:江本永二
15:30	講演「マネジメントシステムの活用の課題と改善例」
	財団法人 ベターリビング システム審査登録センター (大阪)副センター長 東ヶ崎清彦 (名古屋)審査部審査員管理課長 堀 雅司
16:00	質疑応答・フリーディスカッション
17:30	終了予定

◎講師 江本 永二

-財団法人 ベターリビング システム審査登録センター ISO14001審査員補

専門分野:気象・海洋・砂防分野での調査一般・アセス メント、その他自然環境調査および解析、リモートセン シング、数値シミュレーション

- ■定員:30名(定員になり次第締め切らせていただきます)
- ■参加料金:無料
 - ■お申し込み方法:同封の申込書に必要事項を明記のうえファックスでご送付ください。
 - ■お問い合わせ先: 企画管理部企画・総務課 担当: 山賀まで(TEL:03-5211-0603、Email:yamaga@cbl.or.jp)

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.88 2011年7月19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/





