

ISOを知る、伝える、広げる、会報誌

ISO NET

center for better living



Vol.91

写真:株式会社山田組社屋にある雨水利用型屋上緑化システムのモデルガーデン。中央のモニュメントは元社員である彫刻家 近藤均(KON-KIN)氏による“風”をイメージした環境共生型の作品「風の翼(つばさ)」。

確かな顧客満足を実現する
ISOマネジメントシステムへ

●ISO EYE'S 対談シリーズ 第5回

登録組織と認証機関がお互いに
“本音”で語れば、ISOマネジメント
システム審査のレベルは向上する。

月刊アイソス 編集長 恩田 昌彦氏

●BL審査員インタビュー 第5回

組織にとって有効な審査について
品質マネジメントシステム主任審査員 黒田 早苗

●北から南から

新規登録組織 12月～2月度

・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 Information

「ISMS審査登録ガイド」及び「登録組織の遵守事項」
改正のお知らせ

●ISOで進化する組織

株式会社 山田組

業務プロセスとISO規格が渾然一体となったマネジメント
システムで、会社は強くなり、風通しもよくなる。

●Seminar Report

2011年度 情報交換会@東京レポート

新しい顧客満足の法則を求めて

東京国際大学 教授 和田 仁氏

●Seminar Information

2012年度 情報交換会@東京 参加者募集

一般財団 **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) 2012年(平成24年)4月13日発行 Vol.91

ベターリビング

検索

登録組織と認証機関がお互いに“本音”で語れば、ISOマネジメントシステム審査のレベルは向上する。

ISO EYE'S対談シリーズ第5回のゲストは月刊アイソス 編集長 恩田 昌彦氏。ISOマネジメントシステム規格の最新動向から現場での運用レベルまで、多岐にわたる記事を掲載している月刊アイソスは、組織のISO管理責任者や事務局、審査員、審査機関など、幅広い層に支持されている専門誌。恩田編集長と有馬センター長との対話を通して今後のISOマネジメントシステム認証のあり方や運用していくうえでの新しい視点が見えてくる。



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
センター長 有馬 正子

月刊アイソス
編集長 恩田 昌彦氏

規格の最新動向からISO MS運用まで多岐にわたるテーマを展開

有馬 今回の対談は、ISOマネジメントシステムの専門誌 月刊アイソスの恩田昌彦編集長をお招きしました。今から15年程前、まだ季刊で発行されている時代から私はアイソスを読んでいました。まさにISOマネジメントシステムの発展とともに歩んできた雑誌だと言えると思います。まずアイソスの編集方針についてお聞きしたいと思います。

恩田 アイソスは1996年の発刊後(前身「システム規格」)、1998年に月刊化してから今年で15年目を迎えます。読者層は主に登録組織で全業種に及んでいますが、中でも建設業関連の比率が高くなっています。

ISOマネジメントシステム運用のヒントを提供することで、“組織の現場の一人ひとりが、楽しく、効率よく、気持ちよく仕事ができるようにすること”を編集ポリシーとしています。

有馬 生きがいを持って働けること。いわゆるエンプロイ(従業員)満足ですね。現在、こうした考え方はマネジメントシステムとは別物としてとらえられていると感じますが、組織でISOマネジメントシステムを展開する場合、もっとこうしたアプローチを試みるのも導入がスムーズにできる方策かもしれません。

恩田 私たちは、組織で働く人々がいい仕事をするための手助けとなるような記事をなるべく掲載しようと思っています。また、マネジメントシステムや業務の改善の具体的事例を知りたいという読者のニーズも高

く、いわゆるハウツー的な記事や規格の最新動向などを心がけて掲載するようにしています。

有馬 具体的にはどのようなニーズですか？

恩田 例えば、読者から品質目標を募集して100例くらい載せた時の売れ行きは好調でした。文字だけの誌面より、図表を多く載せると評判がいいですね。また、登録組織から社内資料としてそのまま使えるものを載せてほしいという要望も強いので、それに応えるようにしています。

有馬 ISO9001が日本で普及し始めた当時は、規格要求事項をどのように解釈するかについてよく議論されていました。そうしたステージは過ぎて、組織がマネジメントシステムを運用していくなかで、どんな品質目標を設定していくのがよいかなど、次のステップに向けたニーズが生まれているのでしょうか。

恩田 認証維持年数が長くなると、システムの運用で行き詰まるという状況が生じているようです。そうした中でどのような改善活動を行っていけばよいか、アイソスの記事を少しでも参考にしていただけたらと思っています。

有馬 アイソス4月号では、建設業特集を組まれています。この特集は中小規模の建設会社が事業に役立てられる記事内容も多いのではないかと思います。

恩田 今回の建設業特集では、全国の都道府県と主要自治体における経審(経営事項審査)※の加点状況の一覧表(2012年2月初旬現在)を掲載していますので、各地の自治体の最新情報をご確認いただけたと思います。また、東京都については総合評価制度の動向

について取材しましたので、東京都の公共工事を請け負っている建設会社にとって役立ててもらえるのではないのでしょうか。その他、事例については、大規模ではなくあえて中小規模の建設会社に協力いただいていますのでぜひご覧ください。

有馬 国などが2011年に施行した新経審の制度のもとでは全国一律でISO9001およびISO14001の認証が加点されるようになりました。これまでISOマネジメントシステム認証を評価していなかった地域では、新経審で初めて加点されるため影響度は大きいですね。また、新経審での加点対象の条件として、支社・営業所単位ではなく、会社単位の認証が求められているので、全社的な品質管理および環境意識の向上も期待できると思います。

恩田 これまで国の施策を通じて建設業界にISO9001やISO14001の認証が普及してきました。新経審施行から一年を経て、都道府県、主要自治体レベルでの実施状況もようやく明らかになってきたところです。今後の国や地方自治体の動向についても、引き続きアイソスでフォローしていきたいと思っています。

有馬 今後、どんな編集企画を考えていますか？

恩田 もっと本音で語る記事を掲載したいと思っています。キレイごとだけでなく、例えば、ISOマネジメントシステム認証制度に問題があるのなら、そうしたテーマを掘り下げた記事も読みたいと登録組織の読者から要望をいただいています。極端な話、ISOマネジメントシステム認証の継続を取りやめた組織にその理由を聞いた記事を掲載してはどうかという意見もあります。認証制度にかかわる、それぞれの組織での課題があるはずですから、それらを徹底分析することも個人的には面白いのではないかと考えています。

※経営事項審査とは、公共工事の入札に参加する建設業者の企業規模・経営状況などの客観事項を数値化した、建設業法に規定された審査。略して経営(けいしん)と呼ばれる。

認証機関自ら情報発信し、魅力づくりに取り組むべき

有馬 制度が成熟した状況において、JAB(公益財団法人 日本適合性認定協会)などの認定機関とベターリビングなどの認証機関の関係はどうあるべきでしょうか？

恩田 認証機関はJABなどの認定機関の認定を受けているので、その基準に適合することは当然です。ただ、認証機関は認定機関に期待するだけでなく、自ら情報発信していった方がよいのではないのでしょうか。

有馬 たしかにそうした面はあるかもしれません。ISOマネジメントシステム認証制度を健全に発展させたいという思いは認定機関、認証機関共に同じはずだと思

います。

今、各認証機関では審査レベルの向上に力を注いでいることはご存知だと思いますが、その審査を担う審査員についてどう思われていますか？

恩田 年齢を重ねた審査員の豊富な経験や知識は貴重ですが、もっと若い人に審査員として活躍してもらえようという業界の魅力づくりに取り組んでほしいと思います。そうしないと優秀な人材が参入して来ませんし、審査レベルも向上していかないのではないかと感じます。

審査員には、外部の契約審査員と内部職員の審査員の2種類がありますが、特に認証機関に従事する内部職員の審査員は忙し過ぎるのではないのでしょうか。審査のレベルを向上できるように、できる限り勉強する時間を確保して欲しいというのが私の認証機関へのお願いです。

ISO MSをよりよい制度にするには セクター規格認証制度が参考になる

有馬 ISOマネジメントシステム認証制度が始まった頃と比べると、登録組織が認証やマネジメントシステムに求める期待や価値は変化しています。もちろん熱心に取り組んでいる組織は多いのですが、本来の目的から離れてしまった組織もあるなど、かなりの温度差があるように感じています。

恩田 こうした温度差を解消していくには、業界固有の要求事項を規定したセクター規格認証制度としてうまくいっている航空宇宙や自動車業界の事例を参考にしてははいかがでしょうか。

この制度のもとでは第二者監査(発注者など利害関係者による監査)に近いかたちで審査を行い、航空宇宙では審査結果に関しては希望すれば、認証機関と登録組織だけでなく、それ以外の調達サイドなども確認できる情報開示のしくみを設けて高い信頼性を確保しています。

有馬 航空宇宙や自動車業界では世界的な調達などが当たり前になっているという背景があるのでしょうか。

恩田 このセクター規格認証制度は、認証機関と審査員への要求レベルが高いのも特徴となっていて、認証機関は審査員の力量や審査内容を厳格にチェックしています。こうしたことが他の分野でも要求さえるようになると、ISOマネジメントシステム認証制度にかかわ



るプレイヤーも変化していくのではないのでしょうか。

もっと消費者に認知される ISO MS認証制度の実現のために

有馬 一般の方々は、自分が購入した製品やサービスが、ISOマネジメントシステム認証を取得している組織が提供しているのかどうか分からないばかりか、そもそもISOマネジメントシステム認証とは何かを知らないのが実情です。認知度向上においては、組織向けのBtoB(Business to Business)だけでなく、一般の方々に向けたBtoC(Business to Consumer)という部分もありますよね。



もISOマネジメントシステム認証とは何かを知らないのが実情です。認知度向上においては、組織向けのBtoB(Business to Business)だけでなく、一般の方々に向けたBtoC(Business to Consumer)という部分もありますよね。

恩田 たしかにBtoCの部分は大事ですね。以前、NHKでISOマネジメントシステム認証制度をテーマにした公開討論会が取り上げられたことがありました。しかし、なかなか認知度向上にまではつながっていないようですね。

有馬 そうしたなか、アイソスという雑誌は、登録組織の読者も多いため、国やJABへの提言ができるのではないですか？

恩田 うちは業界誌ですから外部に対する社会的影響力はあまり持っていませんが、登録組織の読者にとって得になる枠組みができたり、利益を享受できたりするためには声を上げていくことも必要だという気がします。

有馬 何か具体的なアイデアはお持ちですか？

恩田 先日、「JAB/ISO 9001公開討論会」というシンポジウムに出席しました。その中で製品パッケージに製造企業がISOマネジメントシステム認証を取得して

ISOマネジメントシステム の認知度向上のためには B to Bだけでなく、 B to Cも重要です。

いることを表示するようにすればBtoC部分の認知度が向上し、その結果として製品の品質向上につながるのではという

意見が出されていました。個人的にはいいアイデアだと思うのですが、消費者が混乱する可能性もあるので実施は難しいのではないかと意見もありました。

もちろん、いろいろな意見はありますが、とりあえずやってみるのは一つの手だと思います。ゆっくり5~10年かけて認知度を上げていくという発想とは話は全く違ってきますよね。

有馬 認証を表明するというのはそれほど重いということですね。最後に登録組織に向けてメッセージをいただけますか？

恩田 登録組織は、認証機関が行っている審査に対して、もっといろいろな要望を出した方がよいと思います。相互にマネジメントシステムを「活用してほしい」「活用したい」という関係にあるのなら、率直に何でも話してよいのではないかと感じています。

通常、更新審査を重ねていけば内容のレベルは向上しているはずですが。登録組織は、もっと本音で認証機関に接してもいいのではないのでしょうか。ベターリビングさんはそれに十分応えてくれる認証機関だと思います。

有馬 今日は、月刊アイソスの恩田編集長に、ISOマネジメントシステム認証制度や登録組織、認証機関の今後のあり方についてさまざまご提言をいただきました。お忙しいところ、ありがとうございました。

月刊アイソスのご案内

ISOで仕事を元気に!

「アイソス」は、ISOマネジメントシステムの初心者をはじめ、組織の品質管理・環境管理・情報セキュリティ管理担当者、ISO推進・事務局担当者、経営層・管理者の他、審査員やコンサルタントなどプロに読ま



れている月刊誌です。ISOマネジメントシステム規格や制度の最新情報、組織の認証事例、解説記事(規格解釈・監査手法・環境法規制)、パフォーマンス向上の提案などに役に立つ情報が掲載されています。また、IRCA(国際審査員登録機構)、JRCA(財団法人 日本規格協会 マネジメントシステム審査員評価登録センター)、CEAR(社団法人 産業環境管理協会 環境マネジメントシステム審査員評価登録センター)のISOマネジメントシステム審査員補、審査員登録者に必要な継続的専門能力開発の目的に見合う学習教材として活用されています。URL <http://www.isosms.info/>

恩田 昌彦氏 プロフィール

月刊アイソスでISOに出会ってから早14年。ISOオタクに陥らないようにと気にしつつ、日々、あちらこちらで見かけるさまざまな規格番号が目が奪われてしまうのは職業病だったと気づく今日この頃。趣味:アルパインクライミング(20年以上)、旅の好み:アジアの秘島にいきビールでのんびり。長年の夢:アルジェリアの旅。

[第5回] 組織にとって有効な審査とは何か?

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5回は、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 黒田早苗 品質マネジメントシステム主任審査員に、「組織にとって有効な審査とは何か?」について伺った。

“ISOとは特別なものではない” そんな組織の気づきが大事

— 品質マネジメントシステムと業務は別物だと思っている組織も多いようですが、そうした意識を変えるためにどうすればよいと思いますか?

品質マネジメントシステムと業務は密接に結びついていることを、審査員が具体例を挙げて丁寧に説明することが大事だと思います。例えば、「貴社では社員研修が行われていますよね。それは規格6.2『教育訓練』に該当しますねとか…。毎年開催される安全大会にはどんな側面があるかご存知ですか?それは、8.5.3『予防処置』であり、リスクマネジメントなのです」といった具合です。知らないうちに組織運営に品質マネジメントシステムが深くかかわっていると気づくと、次第に身近なものとして認識できるようになるようです。

— 審査では、どんなことを心がけていますか?

規格、規格とあまりこだわり過ぎないことだと考えています。組織は品質マネジメントシステムの認証取得時に規格通りの品質マニュアルを作成しています。ところが、マニュアル自体をどこかなく感じていますし、仕事の受注から製品引き渡しまでの流れを聞いてみると、それらは品質マニュアルの流れと違うことが多いようです。そこで、審査時に「業務実態に品質マニュアルを合わせればよいのではないですか」と話をするのですが、その際に規格から外れないようにしてあげることが大事だと思っています。

日報(業務日誌等)を有効活用していくことで 帳票や文書類などの削減が可能

— 日常業務中心の話伺い、それがISOの規格とどう結びついているかを見ていくのですね。

私は、こうした審査を通じて品質マネジメントシステムとは特別なものではないと組織に気づいてほしいと思っています。例えば、大規模のプロジェクトを受注した時は、規格7.1「製品実現」にあるように品質計画書(施工計画書)を作成します。しかし、小規模の修繕工事の時は品質計画書を作成することはないでしょう。多分、電話などで仕事を受けて関係者に連絡し、完了後に請求書を発行していると思います。ただ、仕事を管理するための台帳類は作っているはずですから、それを品質計画書として代用すればよいのではないのでしょうか。また、品質目標に関しても、「請求書を確実に発行する」「協力会社の記録と照合する」など業務上での注意事項でかまわないのではないかと思います。

— 業務実態に合わせた審査を行っていると、現場の課題が浮き彫りになってくるのではないのでしょうか?

審査を通じて不要な帳票や文書類を発見した時は、日報等を

うまく活用するための参考例を紹介しています。例えば、日報に機器の点検を行ったことを記入すれば7.6「監視測定」が当てはまり、協力会社の受け入れ検査をすれば、7.4「購買」も関係してきます。また、資材搬入、検品状況も記載できるので、個別の帳票を作成しなくてもよいことになります。帳票を日報などに集約させることで、業務を効率化できるだけでなく問題発生時に原因を追跡できるトレーサビリティのツールとしても活用できるのです。

文書管理の審査では、“オフィスツアー”で確認するのがよいと思います。例えば、外部文書が識別されていないケースがありますので、「どれが外部文書ですか?」「持ち出す時は分かるようになっていませんか?」と配布管理について直接聞いてみるといういろいろな課題が見えてきます。やはり机上だけでなく現場で審査していかないとダメだと思います。

QMSは品質保証のシステムではなく 経営の質を高めるための「しくみ」

— ISOマネジメントシステムを経営に役立てていくうえでの考え方についてお聞きします。

ISOマネジメントシステムから少し間口を広げて経営のお手伝いをするというスタンスで審査することも大事ではないかと思っています。品質マネジメントシステムは、“品”という言葉があるために製品の品質保証システムだと思われがちです。しかし、“Quality=質”と考えて、業務の質、人材の質、情報の質、材料の質など、最終製品に至るまでの各プロセスの質を向上させて、最終的には経営の質を高める「しくみ」だと考えた方がよいと思います。審査を通じて、経営の一手法である品質マネジメントシステムをうまく運用するための示唆を行うことで、組織によかったと思ってもらえること、それこそが私たち審査員の使命だと思います。

今日、公共工事入札の点数アップを目的に、営業的な理由だけでISO認証を取得している組織はほとんどありません。経営トップはマネジメントシステムを経営のツールとして、業務改善や技能継承などに役立てたいと考えられているようです。そうした期待に応えるために、審査員は、組織の現状をよく理解し、経営トップと信頼関係を築いたうえで審査を行うことが何よりも重要だと考えています。

黒田 早苗 プロフィール

プレキャストコンクリート(PC)部材製造工場を保有する建設会社において技術開発、工事管理、品質管理等の責任者として従事。その後、土木系建設コンサルタント会社を経て、現在は技術士事務所代表、大学講師、品質マネジメントシステム主任審査員、土木建築関連企業(会社)の技術支援、技術士、施工管理技士等の国家資格受験者の支援等の活動を行っている。



北から 南から

新規登録組織

- 12月度 ISO 9001 4件 ISO 14001 0件 ISO/IEC 27001 2件
- 1月度 ISO 9001 2件 ISO 14001 1件 ISO/IEC 27001 0件
- 2月度 ISO 9001 2件 ISO 14001 0件 ISO/IEC 27001 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。

12
月
度

ISO 9001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
Q1488	株式会社 石井工業	東京都渋谷区	建築物のリニューアル工事及び付帯サービス
Q1489	株式会社 指福商店	大阪府藤井寺市	建築物の修繕工事
Q1490	裏松工務店 株式会社	大阪府泉大津市	建築物の修繕工事
Q1491	キタケン工業 株式会社	大阪府堺市	建築物の施工及び補修

ISO/IEC 27001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
IS037	レバレジーズ 株式会社 本社	東京都渋谷区	ソフトウェア開発サービス、人材採用・紹介サービス
IS038	株式会社 フィックス	東京都中央区	デザイン、広告ツール、イベント設営、セールスプロモーション業務

1
月
度

ISO 9001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
Q1492	昭和建設工業 株式会社	兵庫県神戸市	建築物の修繕及び改修工事
Q1493	大阪住宅営繕 株式会社	兵庫県神戸市	建築物の保全(営繕・補修)工事

ISO 14001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
E403	矢野建設 株式会社	大阪府大阪市	建築物及び土木構造物の施工

2
月
度

ISO 9001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
Q1494	芙蓉建設 株式会社	神奈川県横浜市	建築物の施工及び集合住宅の改修等の保全工事
Q1495	株式会社 環境保全サービス	東京都新宿区	建築物の施工及び保全(修繕・改修)工事

ISO/IEC 27001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
IS039	株式会社 エフワン 本社	岐阜県岐阜市	各種コンピュータ・情報関連機器等の販売事業、ソフトウェアの開発事業及び自社ソフトウェアパッケージの販売事業、ネットワークの設計構築事業
IS040	株式会社 ソフィックス システム部(本社)	静岡県浜松市	顧客要求仕様に基づくソフトウェアの設計・開発及びネットワーク構築

お喜びと抱負の言葉

2011年12月～2012年2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します。



Q1495 株式会社 環境保全サービス 2年間かけて自社の「機運」と「品質」の持つ重さを根付かせるために



代表取締役
野中 行雄様

当社は建築物の新築及び保全(修繕・改修)工事を行っています。近年は保全工事の割合が増えるに従い、1件当たりの工事費は小さく工事内容は多種多様になってきています。そんな事業環境の中、核となる標準的な工事手順や品質の確保・向上のツールが中々確立出来なideおりました。その核を作りたい思いで、2年前にISO9001の認

証を取得するぞ!と宣言し、社内の機運を待ち、当社にとって標準化・品質はどのくらい重いのかを試行錯誤のすえ植え付け、2012年2月に認証取得に辿り着きました。今後は、手順のより一層の効率化、品質確保から生み出されるムダの排除と利潤の確保、我社として誇れるアイテムとして輝きを保つようQMSを磨きあげたいと思います。

BL-QE Information

「ISMS審査登録ガイド」及び「登録組織の遵守事項」改正のお知らせ

一般財団法人 ベターリビング 審査登録センターでは、「ISMS審査登録ガイド」及び「登録組織の遵守事項」の見直しを行い、平成24年3月1日付けで発行いたしました。登録組織の皆様には郵送しておりますが、登録組織専用webページ内の「その他・お知らせ」でもご覧いただけます。なお、ISMS審査登録ガイドの主な改正箇所は下記のとおりですので、ISMS登録組織の皆様はご確認のうえご理解くださいますようお願い申し上げます。

■「ISMS審査登録ガイド」の主な改定箇所

【本文】

- 表形式による構成から、平文方式による構成へ変更

【審査に係る事項】

- 審査の目的を詳細に記載
- 審査チームメンバーの役割を明確に記載
- 審査時に案内役を配置するよう組織へ依頼することを追加
- 審査場所を明確に記載
- 審査を中止する際の判断基準に、「緊急で重大なリスク」を追加
- 初回会議及び終了会議には、経営層が参加することを明確に記載

【審査以外の事項】

- 一般財団法人へ移行したことに伴う財団の名称変更
- 契約は、登録範囲内の全ての事業所を含んで契約することを追加
- 判定結果通知書に審査プログラムを添付することを追加
- 登録証をコピーしたときは、原本との識別ができるようにすることを追加
- 一時停止とする場合の条件を追加
- 登録の取り消しとする場合の条件を追加

【本件に関するお問い合わせは下記まで】

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 企画管理部 登録課 TEL:03-5211-0567 FAX:03-5211-0594

業務プロセスとISO規格が渾然一体となったマネジメントシステムで、会社は強くなり、風通しもよくなる。

株式会社 山田組

本社を名古屋市に置き、土木工事、上下水道工事・パイプメンテナンスなどを手がける株式会社 山田組は、2000年にISO9001、2001年にISO14001の認証を取得。建設業を取り巻く環境が厳しさを増すなか、新しい状況を自分たちで創り出すために戦略的に地域貢献活動に取り組むとともに、新たに農業分野にも事業を拡大している。こうした同社の組織体制の強化に寄与してきたISOマネジメントシステムの運用状況や今後の展望について代表取締役 山田厚志氏、取締役 管理部部長 毛利尚弘氏にお話を伺った。

社内でマニュアルをつくる過程でPDCAの重要性等の気づきを得る

1954年(昭和29年)の創業以来、本業の土木工事業をベースに、非開削工法による水道管のパイプメンテナンスなどの技術開発に取り組みながら事業を拡大してきた株式会社 山田組。ISOに関心を持って勉強を始めていた山田社長が中心になって2000年にISO9001、2001年にISO14001の認証を取得した。

山田社長は、「社内でマニュアルを作る過程で得るものがあると考えました。事実、最初にみんなが気づいたのはPDCAやコミュニケーションのしくみを組織内に展開することの重要性です。リスクを抑えることにもなるので、これは使えるねということになったのです」と話している。

株式会社 山田組では最初から業務と一体化したマネジメントシステム構築をめざしていたという。

「会社のルールをそのまま応用できるものはマニュアルに生かし、抜けているものはISOの規格から持ってきて、気がついてみると渾然一体となったマネジメントシステムとなっていました。うちの場合、少なくとも建前だけのシステムでないことは言えると思います」(山田社長)

ISO管理責任者を務める毛利管理部部長は、「マネジメントシステムはPDCAに尽きると思います。現場で施工計画書を作ってチェックする。社長を含めて幹部で年間計画を作って月次でチェックすることを愚直にくり返しています。そうした意味では、うちはマネジメントシステムを確実に運用していると言えます」と話してくれた。

“儲かるISO”をテーマにしたマネジメントシステムが社内に定着

現在、ベターリビングの審査は、組織の業務実態に合わせたものに変化している。そんな現在の審査について山田社長、毛利管理部部長はどう思っているのだろうか。

「よくも悪くもISOを意識しないシステムになっているのですが、私たちの会社の企業文化も含めて審査員もよく分かって審査してくれています。審査員とも打ち解けて話ができますし、指摘事項があってもその通りだと納得できる人間関係ができていのはうれしいですね」(山田社長)

「私たち中小企業は儲からないと翌年はありません。当社のマネジメントシステム



代表取締役 山田 厚志氏

も“儲かるISO”をテーマに掲げて定着してきているのですが、そうした考え方を理解してくれるのは大変有り難いと思います」(毛利管理部部長)

品質と環境のマネジメントシステムの使い分けはどうしているのだろう。

山田社長は、「品質マネジメントシステムは、専門性の高い現場の技術にISOの規格をなじませるものでその点は苦勞した部分もありました。その一方、環境マネジメントシステムは、ある意味トップダウン式のもので、私が考えた環境方針を従業員に理解してもらうために教育訓練を必要としました。そこが品質と環境の違うところですが、結局、現場の運用レベルでは一緒になるのですよね。例えば、ISO9001の“識別”という考え方でモノを整理整頓することが業務効率化や利益率向上になるうえ環境負荷低減にもつながります。このように品質には環境の要素も含まれることを現場に徹底してきました」と話している。

毛利管理部部長は、“予防処置”の考え方が現場に根づいたことも収穫だったと

■組織概要

設立:1954年(昭和29年)
代表者:代表取締役 山田厚志
本社:〒454-0962 名古屋市中区戸田五丁目1213番地
資本金:3,300万円
対象従業員:QMS 55名、EMS 55名
事業内容:土木工事、環境・景観整備工事、上下水道工事、上下水道・管更生工事、その他管工事

■運用システム

ISO9001、ISO14001

■品質理念

会社に利益・信頼・仕事をもちたす良き品質の追求

■品質方針

1. 会社の継続を可能にし、社員と社会に還元できる利益を生む、良き品質を実現する
2. 安全・迅速・適正な仕事ぶりが、信頼という利益を生む、良き品質を実現する
3. 出来映えが施主から高く評価され、次成る仕事を

生む、良き品質を実現する

以上の理念と方針を実践するために、常に適切な品質マネジメントシステムを構築・運用する

2011年7月1日

株式会社 山田組 代表取締役 山田厚志

■環境理念

『エコロ人・エコロ事業の養成・実践とエコロジーの普及・拡大』

■環境方針

1. 『エコロ人の養成』をめざす
当社の社員は、仕事と生活において常に「環境保全」を意識し、常に学びを続けることをめざします。
2. 『エコロ事業の実践』をめざす
当社はエコロ人の養成と共に、その社員の力によって環境保全に資する工法・施工などの開発と実践をめざします。
3. 『エコロジーの普及・拡大』をめざす
当社はエコロ人の養成とエコロ事業の実践によって、広く社会のエコロジー意識の普及・拡大に貢献することをめざします。

上記以外に環境マネジメントシステムとして掲げる方針を以下に示す。

1. 当社は環境マネジメントシステムと、環境パフォーマンスを継続的に改善し、企業活動による環境負荷を軽減させ、環境汚染の予防に努める。
2. 当社は環境に関する法律・政省令並びに当社業務に関連する規制・規則等。その他の要求事項に定められたことを遵守する。
3. 当社は以下の活動を全社重点項目とする。
(1) 工期短縮・作業効率向上により利益確保に努める。
(2) 環境ビジネスに参入する。
(3) 環境美化運動を推進する。
(4) 社外への環境啓発を積極的に行う。
4. 当社は環境方針を全社員及び協力会社にも周知させ、環境の保全活動を行う。
5. 当社は環境方針をホームページで公開し、第三者の入手を可能とする。

2011年7月1日

株式会社 山田組 代表取締役 山田厚志



管理部部长 毛利 尚弘氏

してくれた。
「会社が儲けるためには、工期短縮が必要ですが、リスク発生も予想されます。それに対して一つ一つどう対処するかを計画段階で考えられるようになってきました。もちろん側面は全部違うので、各現場で予防処置に取り組んでいます」

さらに、現場ごとの縄張り意識が解消され、社内での情報共有ができるようになってきている。

「従来、現場代理人は職人気質が強く、自分のやり方に固執する傾向にありました。ところが、ISO導入後は、月次の会議でお互いの課題を共通の土俵で話し合っ

て解決したり、行政に対して増額変更の働きかけもできるようになってきました。このように組織の発展に寄与してきたマネジメントシステムの力は大きいですね。おかげで会社は強くなりましたし、風通しもよくなりました」(山田社長)

日本一、地域貢献に取り組む建設会社をめざす

現在、株式会社 山田組は地域貢献事業を積極的に行っているが、それは2004年(平成16年)にリフォーム事業に参入したことがきっかけだった。

「工事の騒音に苦情を言うてくる人もいるため、自分たちは地域から嫌われていると思うこともありました。建設会社は工事現場に『仮囲い』をしますが、そんな風に自ら地域との接触を絶っていたのです。

ところが、リフォーム成約第一号のお客様に、“地元の会社で長年よく知っている山田組だから依頼した”と言われて本当に驚きました。その一言を通じて地域の大切さに気づき、これまで以上に地域貢献活動に力を注ぐようになったのです」(山田社長)

現在、株式会社 山田組では、地域防災大会や現場見学会、地元清掃活動、大学への講座提供などを実施し、日本一、地域貢献に取り組む建設会社をめざしている。

建設業の強みを生かした「都市内農建連携事業」に着手

環境マネジメントシステムを活用して、さまざまなエコ事業に取り組んでいる株式会社 山田組では、新たに異分野である農業参入をめざしている。

「私たちは建設業の強みを生かした農業をやりたいと思っています。例えば、公営の市民農園は順番待ちになっているくらい人気ですが、こうした施設を造成するには、測量や区画割りをしたうえ、給排水や外構工事を行い、休憩施設や駐車場も整備しなくてはなりません。実はこれらは全て建設業の仕事で、都市内農建連携事業は公共工事の新たな市場として期待できると思います」(山田社長)

株式会社 山田組では地元建設会社と連携しながら、市民農園以外にも、重機を用いた耕作放棄地の開墾事業や高付加価値野菜を栽培・販売する「畑ちがい屋」事業にも着手している。

「従来型の公共工事予算が削減されるなか、国交省も建設会社が農業分野に活路を見出す農建連携事業に期待しているようです。現在、先頭ランナーとして走っているのが山田組なので、なんとか新事業を軌道に乗せたいと思います」(山田社長)

最後に今後の展望を山田社長にお伺いした。

「本来、建設会社の仕事は、水道や道路を補修するなど地域課題を解決する有償の公益活動と位置付けることができます。そのため、“働くことで地域貢献ができるのだからこんなに幸せな仕事はない”と建設業で働くことの誇りについて従業員に話しています。私たち地域の建設会社の基盤である公共工事の財源が市民の税金である以上、納税者に役立つ企業から調達することが競争性、透明性、公平性の確保につながります。こうした思いを行政に理解してもらうためにも、今後も地域貢献活動に注力していきたいと思っています」

エコ広報看板



●品質目的・目標一覧

部署	23年度 年間目標	目標達成の手段	
全社	1. 顧客満足向上を目指し、現場表彰を受ける。 2. 全社総売上の1%を会社存続の為の最低必要利益と定め監視指標とする。	1. 会社存続に必要な最低利益額を全社員に周知する。 2. 品質、環境、安全のどれをとってもクレームが発生すれば受注に影響し、必要利益が生み出せない事を全社員に周知する。 3. 最低必要利益額を確保した実行予算を全員で守っていく活動を継続する。	
管理責任者	現場における創意工夫・地域貢献・品質向上・工事原価抑制・設計変更に関する是正・予防処置を年間合計20件以上処置する。	1. 受注前VE、着前VE会議を行い、創意工夫・地域貢献、品質・原価・設計変更に関して原因特定、対応方法などの検討を行い、是正・予防処置を行う。	
管理部	1. 全社工事原価率を75%以下にする。	1. 売上、工事原価の進捗確認を毎月行う。 2. 予算超過が懸念される工事では個別に支払会議を開催する。	
営業部	受注目標26億を確保する。	1. 情報をより収集し、現実的な展開を行う。 2. 入札業務を積極的に行う。	
工事部	工事	1. 工事評価:現場当り80点を目標とする 2. 平均工事原価率80%を目標とする	1. 受注目標となる工事物件の技術提案等の施工計画を確実にしてから応札をする。 2. 着前工程内VEを確実に実行と共に設計変更での予算作成をVE会議同様に行う。 3. 工事評価項目の内品質の評価アップに取り組む。
	管	1. 工事評価:現場当り80点を目標とする 2. 平均工事原価率74%を目標とする	1. 受注前VE、着手VE会議の開催だけでなく、工程内VE会議により実行予算・施工管理を重視できるようにする。 2. 昨年同様に評価項目ワースト1項目(出来ばえ)の評価アップを狙い充実した取り組みを考えます。 3. 施工計画、実行予算どおりの実施確認をする。
	管更生	1. 工事評価:現場当り80点を目標とする 2. 平均工事原価率64%を目標とする	1. 受注前VE着手前VE会議を開催し評価アップの検討と実行予算書を提出したのち工事着手する。 2. 実行予算通りの施工方法を実施しているか確認の徹底を行う。 3. 高品質の施工・管理を行う。
四日市支店	1. 受注金額は2.0億を目標とする。 2. 原価率は65.0%を目標とする。	1. 品質の高い施工を目指し顧客の満足を得る。 2. 原価管理を的確に把握し、無駄をなくし実行する。	

●環境目的・目標一覧

項目	環境目的(平成22年7月1日~平成25年6月30日)	環境目標(平成23年7月1日~平成24年6月30日)	関係部署
エコ事業	会社存続のための必要利益として3年間の利益率を平均1%以上とする。	単年度利益率を1%以上とする。	工事部・四日市支店・営業部・管理部
環境ビジネス	環境ビジネスに参入する。	国内及び中国における環境ビジネスへの参入を図る。	管理部・営業部
環境美化	社員及び協力業者の環境美化意識の高揚に努める。	地域や関連団体の環境美化活動に年間10件以上参加する。	工事部・四日市支店・営業部・管理部
環境啓発	一般市民の環境意識向上のため環境関連のシンポジウム開催や社外への情報発信を行う。	環境関連行事への参加や開催を年間15件以上行う。	工事部・四日市支店・営業部・管理部
環境整備	資材センターの環境整備を行う。本社並びに各拠点施設の防災・減災対策を講ずる。	資材センターの環境整備計画を実行に移す。防災・減災への環境整備計画を立案する。	工事部・四日市支店・営業部・管理部

登録組織の皆様との情報交換会を東京で開催

ベターリビングと登録組織の皆様、登録組織の皆様同士が直接コミュニケーションする場としてご活用いただく情報交換会を昨年12月に東京で開催しました。



2011年12月7日、一般財団法人 ベターリビング本部で2011年度東京地区3回目の「情報交換会」を開催。今回は、「新しい顧客満足^{わた まさし}の法則を求めて」東京国際大学 和田 仁教授の講演、「マネジメントシステム活用の課題と改善例」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 堀 雅司 審査員管理課長の講演の後、フリーディスカッションでは、顧客満足や目標の立て方、マネジメントレビュー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、前半に行われた和田教授の「新しい顧客満足^{わた まさし}の法則を求めて」の講演内容を紹介します。

今、企業社会で顧客満足が改めて注目されている。和田教授は、その理由をはじめ、顧客満足^{わた まさし}を「測る」だけではなく「高める」ための考え方、そして、ディズニーランドの事例をはじめ、今後、自社の顧客満足向上に取り組むうえでのポイントについての講演を行った。



わた まさし
和田 仁氏 プロフィール

東京国際大学教授(広告論・メディア学)。1978年(株)電通入社、マーケティング局等でクライアントの戦略立案を担当。2006～09年(株)電通総研社長を経て現職。

1.なぜ今、顧客満足が注目されているか？

(1) 成長戦略(ビジネスの継続的な成長・発展)に向けて ～顧客拡大から生涯顧客価値(LCV)の時代へ～

長引く不況によって消費市場が伸び悩む日本の社会では、自動車業界に代表されるように、一回売り切り型ではなく、既存の顧客(購入者)に何度も買い替えてもらう販売手法が主流になっている。そのため企業が取り組むビジネスの継続的な成長・発展のためには、未購入者にアプローチするよりも既存の顧客との信頼関係を大切にしながら生涯顧客価値(Lifetime Customer Value)を高めていくことが求められている。こうした時代の流れの中では、企業の成長と顧客満足は一致するため、顧客満足はマーケティング戦略で改めて注目されるようになってきているのだ。

また、企業が生涯顧客価値を向上させていくには、初購入者(トライアル)への対応に注力する必要がある。なぜなら初めて購入した時の印象がよかったらその顧客は反復購入者(リピー

【最も基本となる顧客の分類】

●購入実績からの分類(基本分類)

自社製品(サービス)購入	顧客分類
顕在顧客(購入者)	初購入者(トライアル)
	反復購入者(リピーター)
潜在顧客(未購入者)	他社製品購入者
	製品ジャンル未購入者

ター)になってくれる可能性が高いからだ。つまり初期段階での刷り込み(インプリント)は顧客満足にとって非常に重要な要素だとされている。

(2) ブランド戦略に向けて ～レピュテーション(評判)の創造～

消費者の製品購入に際しては、価格や性能だけではなく、五感で感じ取られる“知覚品質”も影響を与える。この知覚品質こそがブランドと言え、これらを戦略的に活用することでライバルより競争優位に立つことができ、企業のレピュテーション(評判)も創造できるようになる。こうしたブランド戦略では、消費者が価格に見合った満足を得られているかという顧客満足度の視点が欠かせない。

(3) 業務品質戦略に向けて ～プロセスの競争優位を確立～

近年、多くの企業で、ものづくりによる品質向上だけではなく、工場から納入された部品を組み立てる、現場で設置作業を行う、サービスを提供するといった業務の品質向上が求められている。これらの目的は業務の効率化と顧客サービスの最適化と言えるが、その価値が顧客に届いているかを確かめるには、顧客満足度調査がポイントになる。

2.顧客満足^{わた まさし}を「測る」から「高める」へ

顧客満足^{わた まさし}と言えば、製品やサービスの満足度を測るためにアンケート調査が行われることが多いが、それだけで終わること

が多いのは問題だと言えるだろう。そこで、単に顧客満足を「測る」だけでなく「高める」ための考え方が重要になっている。

(1) 自社でどんなレベルの満足を提供するか設定する

顧客が感じる満足の度合いは気分によって左右され一定ではないだけでなく、企業は顧客のすべての要望に応えられるわけではない。そのため、まず自社としてどのようなレベルの満足を顧客に提供するかを設定することが必要だ。

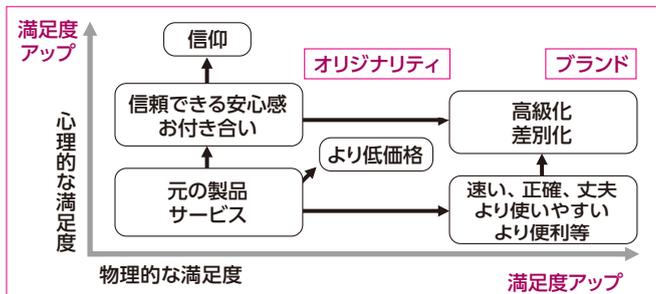
(2) 顧客不満から学ぶことが必要

今、多くの製品にはお客様相談窓口のフリーダイヤルが表示されているが、こうしたセクションを設けて顧客の声に耳を傾けることは重要だと言える。なぜなら、不満を感じても何も言わない顧客はそのまま去っていくが、不平を伝える顧客はその企業の製品を購入し続けたいと考えているからだ。実際に不満が迅速かつ納得を得られるように解決されれば、顧客満足が高まり、ロイヤルティ(忠誠・愛着)向上につながる。

(3) 物理的だけではなく心理的な満足も重要な要素

顧客満足では、品質・性能などの物理的な満足だけでなく、心理的な満足も重要な要素になる。心理的な満足は、企業イメージ、顧客対応、材料調達、CSR(企業の社会的責任:社会貢献)、環境配慮、ネット上の口コミなどによって形成される。こうした物理的満足・心理的満足の両方を満たすことにより、強いブランドを確立することができる。

【物理的満足と心理的満足の関係】



(参考) 三枝利隆(元ジョンソン・エンド・ジョンソン)「すぐに使える顧客満足調査の進め方」生産性出版(社会生産性本部)、2008年1月、P.8

(4) データの分析・活用のプロを育成

顧客満足度を測定するには、社員の営業日報、お客様相談窓口やコールセンターの業務報告、展示会・ショールームでの来訪者アンケート、製品アンケート/モニター調査結果、社員、株主、地域社会のアンケート結果など、多くのデータを参考にすることができる。ただし、こうした膨大なデータをどのように読み解いていくか、情報分析のプロを育て、その解決策を提案できることが顧客満足向上では重要だ。

3. これからの顧客満足を考えるうえでの視点

東日本大震災以後、人々はこれまで以上に暮らしや家族の価値を重視するようになってきている。今後は、こうした人々の意識の変化を踏まえて、以下のポイントで顧客満足向上に取り組んでいくことが重要だ。

(1) 顧客満足で注目される企業を参考にする

自社の顧客満足度を高めるためには、顧客満足の高さで定評のあるホテル、テーマパークなどのベストプラクティス(成功事例)を参考にすることが欠かせない。なぜなら、同業種のライバル会社とは発想の異なるサービスを導入することができるため、競争優位性を発揮できるからだ。

(2) 観察調査で顧客満足のヒントを探す

文化人類学的手法であるエスノグラフィー(観察調査)をビジネスに応用し、自社や他社の現場をじっくり観察していくことで顧客満足向上のヒントを得ることができる。例えば近年、ある大型書店では、店内にテーブルと椅子を置いて本を読めるようにしているが、それは観察調査を通じて読んでもらうことが書籍の売上増につながったという結果に基づくものだ。

(3) 従業員アンケート調査で社内的问题点を発見する

満足度調査の結果を社内にフィードバックし、改善につなげるには、PDCAのしくみを活用することがポイントである。ただ、そうしたPDCAサイクルがうまく回らない場合は、従業員アンケート調査や観察調査などを行い、顧客満足向上を妨げる問題点を発見することが有効だ。

(4) 限定された市場での顧客満足度No.1をめざす

サービス産業で顧客満足を業務目標に掲げる際には、業界No.1などの大きな目標ではなく、まず自社の製品やサービスに関連する限定された市場分野での顧客満足度No.1をめざすことが有効だと言える。そうした達成可能な目標を設定して事業活動を行うなかで、次第にサービスも改善されて、本当に業界でNo.1になる可能性が出てくる。

4. ディズニーランドに学ぶ顧客満足

3.11の東日本大震災ではディズニーランドのキャスト(スタッフ)のマニュアルにはないホスピタリティに溢れた対応が注目された。こうした非常時にキャストが適切な対応ができた理由について、和田教授はディズニーランドでは日頃からキャストへの教育訓練の徹底や

【ディズニーランドに学ぶ顧客満足】



ディズニーランドでは、GS(ゲスト満足=顧客満足)とCS(キャスト満足=従業員満足)をうまく循環させることで、事業の継続的な発展を実現している

当日配布した、「新しい顧客満足の法則を求めて」の資料をご希望の方は、企画管理部 企画・総務課 山賀く TEL.03-5211-0603、E-mail:yamaga@cbl.or.jp)までお問い合わせください。

2012年度 情報交換会@東京

入場無料!

マネジメントシステム

ISO MSを事業活動に生かすヒントを学ぶ 「情報交換会@東京」を6/15(金)に開催!

【講演テーマ】 目標達成の勘所 ～ISOマネジメントシステムとリーダーシップ～

組織が事業活動で成果を上げるには、“方針及び目標を定め、その目標を達成するためのしくみ”であるマネジメントシステムをいかに運用するかが重要です。今回は、経営に直結するマネジメントシステムの運用におけるリーダーシップの重要性、人材の育成法を中心に、事業改善のヒントをご紹介します。

組織経営において成果を上げるために、適切で妥当な目標を文書化する能力が必要なことは当然のこととして、目標達成のための影響力行使であるリーダーシップが有効に機能することが必要です。特に、不測の事態が発生した場合に、組織の対応に大きく差がつく要素として、各責任者のリーダーシップがあります。中・長期の観点で経営を安定させるためにも、中堅社員のリーダーシップを向上させ、良い責任者を育成するための勘所をお伝えします。

また、今回参加できない皆様からも、ISOマネジメントシステム上の問題点、課題などについて、ご質問、ご意見を募集いたします。是非、お聞かせください。当日のテーマとして参加された皆様と討議し、その結果は、ISO NET、BL-QEホームページで紹介してまいります。ご協力をお願い致します。(E-mail: yamaga@cbl.or.jp FAX: 03-5211-0594)

〈情報交換会 概要〉

情報交換会@東京

- 日時: 6月15日(金) 14:00～17:30(開場13:40)
- 会場: 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
 - JR総武線「飯田橋駅」から徒歩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出口から徒歩2分
- スケジュール

13:40	開場
14:00	開講 ご挨拶 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 センター長 有馬 正子
14:10	第一部 講演「目標達成の勘所～ISOマネジメントシステムとリーダーシップ～」 講師: 藤田 和宏
15:30	第二部 講演「マネジメントシステムの活用の課題と改善例」 講師: 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 副センター長 東ヶ崎 清彦
16:00	質疑応答・フリーディスカッション
17:30	終了予定

- 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、E-mail: yamaga@cbl.or.jp)

2012年度の情報交換会は、今後、名古屋、大阪、九州などで順次開催予定です。開催が決まり次第、お知らせします。

◎講師 藤田 和宏

東京理科大学卒。
日本ピグメント(株)にて米国での新規事業所立ち上げや現地従業員の指導に従事。インドネシア工場長として事業所を立ち上げ、採用・育成、予算・実績管理を実施。現在はコンサルリンク(株)代表取締役としてISO認証取得、生産性改善、財務報告に係る内部統制(J-SOX)構築、収益改善の指導等で活躍中。関西大学 非常勤講師(文書管理論)、QMS主任審査員



本誌は、弊センター登録組織から受領した「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.91 2012年4月13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 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/>

