

ISOを知る、伝える、広げる、会報誌

ISO NET

BL-QE

center for better living



Vol.92

写真: 奥羽木工所のイタリア・ジベン社製シグマテックオートマチック切断機械。被災後、大型機械設備のなかで唯一、部品の換装によって再生・復旧できた特注のパーティクルボード切断加工機。

社会の信頼を獲得する
ISOマネジメントシステムへ

●ISO EYE'S 対談シリーズ 第6回

仕事を通じた自己実現を促し
個人と企業が共生する経営をめざせ

日本キャリア・カウンセリング研究会 今野 能志氏

●BL審査員インタビュー 第6回

言葉に隠れた審査の本質を理解しよう

環境マネジメントシステム主任審査員 市川 昌彦氏

●北から南から

新規登録組織 3月～5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

「労働安全衛生マネジメントシステム(OHSAS18001)」
認証登録業務開始のお知らせ

●ISOで進化する組織

株式会社 奥羽木工所

ISOMSの信頼と実行力を追い風に
1日も早い震災復興をめざし邁進を続ける

●Seminar Report

2012年度 情報交換会@東京レポート

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
品質マネジメントシステム主任審査員 藤田 和宏氏

●Seminar Information

2012年情報交換会(大阪・名古屋)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)7月13日発行 Vol.92

ベターリビング

検索



仕事を通じた自己実現を促し 個人と企業が共生する経営をめざせ

ISO EYE' S対談シリーズ第6回目のゲストは
キャリア・カウンセラーの今野能志氏。
モービル石油（株）で人材開発に関わり、
退職後は、カウンセラーの育成と
企業の人的資源管理・人的資源開発の
コンサルタントとして経営人事の支援も行う。
キャリア開発をMBO（目標による管理）
と連動させる視点は、
ISOマネジメントシステムの真の目的を理解する
ヒントを与えてくれるかもしれない。



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

NPO法人日本キャリア・カウンセリング研究会会長
キャリア・カウンセラー 今野 能志氏

「働くことは自分のため」だからこそ 個人と企業の利益を一致させることが大事

有馬 今回の対談では、日本キャリア・カウンセリング研究会会長の今野能志さんをお迎えして、企業経営とキャリア開発についてお話を伺いたいと思います。

まず、今野さんはモービル石油（株）で人材開発・教育・研修をご担当されながら、他企業の人事コンサルティングや教育訓練にも携わってこられました。やはりモービル石油のような外資系企業における人材育成に対する考え方は、日本の企業とはかなり違うものなのでしょうか。

今野 私がモービル石油に入ったのは1972年ですが、当時からモービルでは女性が定年まで働くことが普通でした。当時、女性の定年は55歳でしたが、定年後も契約社員として働く方もいましたね。

もともと欧米では、就職の大前提として「働くことは自分のため」という意識が非常に高いのです。モービル石油でも、採用時点で「自分が何をやりたいのか」、「どの部署で働きたいのか」をしっかりと聞かれました。採用は当該部署の責任者に決定権がありました。だから、最初から本人が不本意に思うような配属にはならないんです。入社後も自己申告を重んじて、本人や会社の意向のすり合わせを頻繁に行います。

同時に、私が入社してまず言われたことは「この会社はいつ、なくなるか分からないし、定年まで勤め上げなければならないなどと思う必要はない」という言葉でした。

有馬 入社して早々に「会社はいつ、なくなるか分からない」などと言われたら、働くモチベーションが下がってしまうのではありませんか。

今野 「企業というのはいつでも、なくなる可能性はある。なくしたくなかったらいい仕事をするしかない」という意味なんですね。会社の利益と個人の利益は一致しています。だから、そうした問題はありません。やりたいことがあれば、ずっといけばいいし、会社がなくならないためには自分が良い仕事をすればいいのです。同じようなことを、ビル・ゲイツやリチャード・ロビンソン、ジャック・ウェルチも言っています。ベースには相互尊重というポリシーがあって、その上で本人の自覚と自立を求めているのです。よく、外資は短期志向だと言われますが、そんなことはありません。モービルでは絶えず40年後を見据えて、毎年経営プランを見直していました。人材の育成も、10年後、20年後のためにやるのです。人間は短時間では変わりません。人材育成はまさに、急がば回れです。

しかし、外資といえども日本のモービルで働いているのは99%日本人ですから、社員はそうした欧米文化で育まれてはいません。日本人は会社の言いなりになろうとするので困るということで、1970年代に始めたのが3泊4日の合宿研修です。そこでは、自分自身が何をしたいのか、どんな生き方をしたいのかを徹底的に自分で考えさせ、同時に会社の経営理念も伝え、自立・自律を促そうと考えたのです。

有馬 日本には日本の文化がありますから、向こうのやり方を単純に持ってきただけではダメだということ

ですね。

今野 その通りです。いきなり「求めよ、さらば与えられん」と言われても、社員のなかには自分が何を求めたいのか分からない人もいます。上司から言わせれば、それが分かるのも能力のうちだというわけですが、私は、管理する側の「コミュニケーション能力」も必要だと感じました。そこで、自ら心理学を学んで管理者に対するカウンセリングの訓練を提案し、1980年代終わりから管理者に対して「カウンセリング・マインド（傾聴）」の訓練も始めたんです。

ドロッカーは「仕事というのは、その仕事を通して一人ひとりが自分の成長を実感できるもの」と言っています。しかし、日本企業の場合、個人の主体的な成長という視点が欠けているんですね。

キャリア開発は仕事を通した自己実現 それを経営に活かす鍵が「個と組織の共生」

有馬 キャリア開発（Career Development）の必要性も言われるようになりましたが、developmentの意味を日本語で表現するのは難しいと感じます。

今野 Developmentの意味が理解されていないんですね。一般に「開発」と訳していますが、意味は「成長」とか「発達」とか「発展」です。「気づく」という意味もありますね。フィルムの現像もdevelopment、才能や心身の成長もdevelopmentです。

そして日本では、マスコミなどが盛んに使うキャリア・アップやキャリア志向といった言葉の印象から、キャリアとは転職によって報酬やステータスのより高い役職へステップアップすることだと誤解している方がたくさんいます。

しかし、キャリアとは「全人生のなかの、報酬の有無とは関係なく、何らかの形で働くことに

**キャリア開発とは
仕事を通した自己実現。
自分の報酬や肩書きの
昇格ではありません。**

関わっている部分」を指す言葉です。英語ではWorking Lifeとも言っています。そして、自分のWorking Life、つまりキャリアを、どのようなものにするかを考えてその実現に取り組むプロセスがキャリア開発です。ですから、キャリアにはアップもダウンもないのです。

有馬 しかし「個人の成長を実現するようにすべき」などという、何が何でも個人が優先していいんだと、自分に都合の良いように解釈する人も出てくるのではないのでしょうか。

今野 そうした誤解がないよう、キャリア開発を正しく理解できるように支援するのが「キャリア教育」です。それは、自らキャリア開発ができるようになるための教育です。ここでいう、教育とはeducationや

developmentであり、training（研修・訓練）ではありません。日本では教育・研修といいながら、やっているのは職務におけるテクニカル・スキルのトレーニングばかりで、キャリア開発を理解する教育が抜けています。だから、個人が優先ということを、間違った意味の個人主義、自分が好き勝手にやっていいことなんだと勘違いする人が出てくるのです。

訓練は職務上で必要なものですが、教育は全体のマネジメントをうまく回すための大前提で長期的なものなのです。それができていないから、PDCAがうまく回らないのです。文部科学省も、ようやく子どもたちに向けたキャリア教育を始めましたが、社会人に対するキャリア教育も、まだまだ十分ではないと感じますね。

有馬 ディズニーランドの人材教育が話題になっていますが、あれも訓練になるのでしょうか。

今野 マニュアルで求められていることを、できるようにする訓練ですね。そこから自分で考えられる人材が出てくることを期待はしていると思います。考え方としては訓練だと思います。ただ、話題となっている昨年の震災時の対応が、マニュアルの範囲なのかどうかは分かりません。少なくとも、上司の指示を仰がずに防寒具や食料を来場者に配り、安全が確認できるまで、その場に留め置くことをしたわけです。これが、マニュアル通り、もしくはその応用であるならば、かなり良くできたマニュアルだし、訓練による素晴らしい成果だといえるでしょう。



キャリア・カウンセラーは 個人だけでなく組織の支援も

有馬 今野さんの著作を拝読して、リーダーはマグラガーの人間観やマズローの欲求5段階説などの人間科学をしっかりと学ぶ必要を感じました。日本では、人事管理のノウハウや経験は持っていても、その根本にある心理学や組織学を学ぶまでには至っていないように感じます。

今野 1970年代くらいまでは、日本の人事担当者も心理学や組織学をしっかりと勉強していたんです。しかし、高度成長期に入ってから結果オーライになり、面倒な理論を考えなくなってしまった。だから、人事管理とは何か、人材開発とは何か、をきちんと説明できなくなってしまったんです。

モービル石油は自分たちで人を育てるのがポリシーなので、人事担当者は自分の同僚から目上の人間

まで教育しなければなりません。ですから、担当者は外部でも一目置かれるくらいの評価がなければ仕事になりません。モービル石油に限らず、欧米で一流と言われる企業なら、人事担当者は大学の教授と互角に



話ができるくらいのレベルを要求されるのが当たり前です。

有馬 そのあたりの意識から違うんですね。

今野 さらに言うと、キャリア・カウンセラーは、一人ひとりが、その人らしく働けるようになることを心理的に支援する一方で、社員をとりまく環境の整備

も支援しなければなりません。つまり、コンサルタントとして組織側にもアドバイスできなければ、キャリア・カウンセラーとしては半人前です。

また、人材の活用に熱心な企業はたくさんありますが、個人と企業の共生を前提としたキャリア開発の取り組みや、人事の専門家を育てることは遅れています。米国では、大学のキャリア・カウンセリングの教授が企業の人事のコンサルタントを兼務しているケースもよく見かけます。

MBOもISOMSも企業の成長を促すのが目的 その本質を理解していないと形骸化する

有馬 日本でMBOがなかなか定着しないというのは、どこに原因があるのでしょうか。

今野 それは、MBOが経営理論だということを理解していないからです。MBOはManagement by Objective and Self-control、明確な目標を設定

することによって組織と個人の成長を促していくことですが、日本では「目標を管理する」評価制度もしくはノルマのようなものだと思っている人が多いのです。日本の経営者は

ドラッカーの愛読者が多いのに、その本質が正しく理解されていないのではないかと残念に思います。

有馬 ISOMSも目標を設定して評価し、その結果を経営にフィードバックして企業の成長を促していくというしくみはMBOと同じですね。ISOの認証に携わっていると、ISOは海外の考え方だから日本には馴染まないという声を聞くこともあるのですが、組織のPDCAサイクルを回していくツールだという本質を理解しても

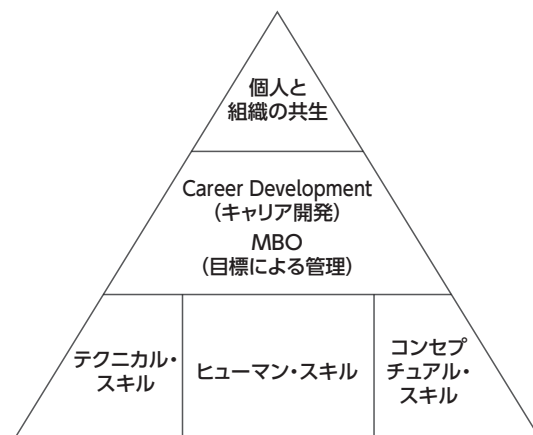
らえばいいわけですね。

今野 その通りです。ひとつのツールですから、他社がやっているからとか、上司に言われたからではなく、認証制度は何のために必要なのかという本質をきちんと理解することが肝心です。それを理解していないから、道具に振り回され形骸化を招いてしまうのです。もちろん、欧米でつくったシステムですからプロセスや段取りの仕方が日本にそぐわない部分もあるでしょうから、そこは現場に合わせて工夫をすればいい。極論を言えば、ISOマネジメントシステムを導入しなくてもPDCAサイクルがうまく回るのであれば、手段は何でもいいわけです。

企業経営は、フレデリック・テイラーが科学的管理法を提唱した100年前から、科学なんです。ところが、日本では未だに「勘と経験と根性」だと思っている。戦後の日本人は、幸か不幸か高度成長期の成功体験があるために、それに気づくのが遅れてしまったのです。

有馬 ここ数年、再びドラッカーが見直されていますが、私たちも新たな気持ちでしっかりと読み直し、その真意を理解しなければいけませんね。本日は、お忙しいところ、長時間ありがとうございます。

【図1】教育と研修の統合



テクニカル・スキル、ヒューマン・スキル、コンセプチュアル・スキルのすべてを訓練し、キャリア開発とMBOの教育を行うことで、個人と組織の共生(WIN:WINの関係)が実現する。

※テクニカル・スキル=専門的能力:特定業務に必要な知識、技術など。
ヒューマン・スキル=対人的能力:他人と協働できる理解力、判断力など。
コンセプチュアル・スキル=概念化能力:組織全体の構造を理解し、自らの活動がそこにどのように組み込まれているかを理解する能力。

今野 能志氏 プロフィール

株式会社行動科学研究所 代表取締役。1972年慶應義塾大学卒業後、モービル石油(株)入社。人事部門にて管理者教育およびキャリア開発を担当。在職中に早稲田大学ビジネス・スクール修了。1998年に退職し行動科学研究所を設立、現在に至る。NPO 日本キャリア・カウンセリング研究会会長。日本産業カウンセリング学会常任理事。著書に『目標による管理(MBO)』ほか。

[第6回] 言葉に隠れた審査の本質を理解しよう

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を審査員に伺う「BL 審査員インタビュー」。第6回目は、環境マネジメントシステム 市川昌彦主任審査員に、信頼の獲得と、パフォーマンスの向上につながる審査の本質について伺った。

“社会の信頼を得る”ことは企業の本業 自社の取り組みをISOMSと照らすことが大事

—ISOマネジメントシステム認証制度が一般化するにつれて、認証制度の形骸化が心配されています。社会の信頼を得るために、導入においては何に気をつければよいのでしょうか。

企業であれば、その本業に“社会の信頼を得る”という目的が入っているはずです。まず、それを全うすることでしょうか。認証制度を導入したとたん、自社のマネジメントシステムをしまい込み、認証と組織経営は別にしてしまう企業が多いようですが、たとえば環境の認証なら、環境・安全・品質等に関わる自社の取り組みをISOMSと照らしてみる。基本的な方向は、その規格から大きく外れることはないはずなんです。

—既にある企業のマネジメントと、どう照らしていけばよいのかが分からないという声もあります。

そこを上手に導くのも審査員の腕かと思います。受審側も、審査という機会を利用してISOの規格とは本来、どういうものだったのかを理解していただけたらいいですね。そして、「理解できない」「当社のやり方とは違う」ということがあれば、遠慮なく尋ねてください。審査員と話し合い、共通認識を持つことが審査の要であり、分からないから減点という話でもありません。ほとんどの場合、どこかに誤解があったと分かると思います。中途半端な「分かりました」という言葉ほど危ないものはない。審査員も、審査前の企業接触が禁じられているわけではないので、積極的にコミュニケーションを図って欲しいですね。

審査は合否を決める場ではない 指摘事項は改善に役立てて欲しい

—「審査」で使われる言葉が分かりにくく、その目的が不明瞭なまま行われている状況もあるのではないのでしょうか。

確かに、言葉が理解を阻害している部分はありますね。規格で使われている言葉は憲法の条文のようで、受審側が悩むのも無理はありません。「著しい環境側面」という言葉は、“重大な環境影響の原因”ではダメなのか」といった疑問も耳にしますが、理解としてはそれでいいと思います。「側面」は「aspect」。見られるもの、本質という感じがですが、日本人にはピンと来ないでしょう。同様に、ISO認証という「審査」という言葉は、英語では「audit」。オーディオなどと同じ語源で「聴く」という意味もあります。審査は互いの意見を聴くこと、言い換えればコミュニケーションを図ること。審査員も「聴きに行く」のですから、高圧的な態度ではいけません。

—本来の言葉の意図を理解する必要があるということですね。

規格の理解を促進する制度上の仕組みづくりも必要でしょう。審査機関と受審組織のコミュニケーションも非常に大事で

す。ベターリビングのように、広報誌や情報交換会を通じて意識の共有を図るのも良い方法です。ISO認証の「規格」

は、英語では「standard」。最前線の兵士が掲げる旗という意味もあります。いわば、ひとつの目標で、そこへ向かっていけば道筋や速度は自由でもいいということ。目標に向かう道を間違えたことに気づいたら直せばいいし、企業のトップも不適合があったからと責任者を責めるのではなく、気づきを認めて、改善は進歩だと前向きに受け止めていただきたいですね。

持続的なパフォーマンスの向上には 的確な自己分析とさらなる改善が不可欠

—審査の目的が、単に適合・不適合を確認することではないとすると、最終的に求められるものは何なのでしょう。

最終的に求められているのは、よい成果に結び付くこと。「パフォーマンスの向上」も、その一つでしょう。「performance」というのは、街頭パフォーマンスというように、演者や観客、演じている場、その結果までも含めた「行為全体」を指すのでしょうか。成果と訳すとそのイメージが伝わりません。そして、ISOMSではパフォーマンスが将来にわたって持続的に良くなっていく「体系的なパフォーマンスの向上」が望まれています。

—体系的なパフォーマンス向上の実現には、どうしたらよいのでしょうか。

まず「評価」とは、審査結果を踏まえて今後の行動につなげることまでを含むのだと理解していただきたいのです。企業の売上が今期10%増なら来期は20%増の計画を立てるように、ISOMSもさらなる改善を期待しているのです。そして、行動の分析も大切です。たとえば、廃棄物減量において「事務所移転で廃棄物が大量に出たため、今年の目標は未達成」ではなく、日常の努力による成果と、突発的事象による影響を区別すれば、企業の真の姿も見えてくるでしょう。また、企業が成長すれば新たな課題が生まれます。そういう意味で、改善の契機としての不適合は永遠になくなることはないでしょう。

審査の結果を前向きに評価し、パフォーマンスの向上を維持して常に改善を図り、その結果を社会に見せていくことが、信頼を得るためにも大事なことなのではないかと思います。

市川 昌彦氏 プロフィール

JIS Q 19011:2003原案作成委員会委員長。住友化学工業(株)中央研究所、本社技術部、研究開発部等での勤務を経て、1994年より日本品質保証機構へ。ISO14001の発行から関与、ISO14001/14004 JIS化・解釈委員会委員も務めた。ISO14001審査とともに、審査員の研修にもあたっている。



北から 南から

新規登録組織

- 3月度ISO 9001 4件 ISO 14001 5件 ISO/IEC 27001 0件
- 4月度ISO 9001 0件 ISO 14001 0件 ISO/IEC 27001 1件
- 5月度ISO 9001 3件 ISO 14001 1件 ISO/IEC 27001 0件

詳しくは、ベターリビングホームページをご覧ください。

3
月
度

ISO 9001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
Q1496	株式会社 第一興業	神奈川県相模原市	建築物の設計・施工及び集合住宅の保守管理・サービス業務
Q1497	小野工業 株式会社	大阪府枚方市	給排水衛生設備の施工
Q1498	富士建設 株式会社	大阪府枚方市	建築物、土木構造物の施工及び付帯サービス
Q1499	追川工業 株式会社	群馬県高崎市	土木構造物及び建築物の施工

ISO 14001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
E404	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
E405	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
E406	保全工業 株式会社(マンション管理部門を除く)	東京都新宿区	建築物の修繕工事
E407	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
E408	小野工業 株式会社	大阪府枚方市	給排水衛生設備の施工

4
月
度

ISO/IEC 27001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
IS041	株式会社 ネオマルスコーポレーション	大分県大分市	・電気通信工事に係わる技術サポート及び業務サポート、並びに付帯サービスの提供 ・オフィスワーク・テクニカル関連の人材派遣、人材紹介、紹介予定派遣及び付帯サービスの提供 ・情報処理支援業務(データ入力、集計、帳票作成等) ・WEBサイト開発・運営・保守(電気通信工事の受発注システム、部材販売システム等) ・貿易コンサルティング・貿易取引支援業務(通関事務、輸送手配等)

5
月
度

ISO 9001 登録企業

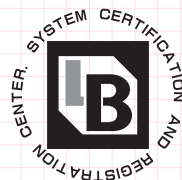
登録番号	企業名	所在地	登録内容
Q1500	ニューセルポンプ工業 株式会社	大阪府交野市	管工事、給排水・消火設備の各ポンプの修理及び更新並びに付帯工事
Q1501	富士馬鋼業 株式会社	東京都大田区	切削工具類・治工具類・耐摩耗部品類の製造
Q1502	坂田工業 株式会社	東京都足立区	上下水道・給排水衛生・冷暖房・消防設備工事に係わる施工及び付帯サービス

ISO 14001 登録企業

登録番号	企業名	所在地	登録内容
E409	ニューセルポンプ工業 株式会社	大阪府交野市	管工事、給排水・消火設備の各ポンプの修理及び更新並びに付帯工事

お喜びと抱負の言葉

2012年3月～2012年5月に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。



E405 株式会社 美多摩サービス社

ISO9001に続きISO14001の認証も取得し、 環境に対する意識をさらに向上させ、経営改革を推進したい



代表取締役
亀山 孝一様

当社は、集合住宅の維持管理業務を主とした事業を行っています。昨年には、エンドユーザーである居住者の方の安全・安心確保をめざしてISO9001の認証を取得いたしました。その後も、環境に対する配慮や環境負荷の軽減が当面の最大の課題だと捉え、

環境に対する取り組みを進めて認証の取得をめざしてきました。

今回、ISO14001の認証を取得させていただいたことを機に、環境に対する意識をさらに向上させ、企業発展と経営改革の推進を図っていききたいと思います。

BL-QE Information

労働安全衛生マネジメントシステム(OHSAS 18001) 認証登録業務開始のお知らせ

一般財団法人 ベターリビング システム審査登録センターでは、「労働安全衛生マネジメントシステム(OHSAS18001)」の認証業務を本年10月を目途に開始することとなりました。

OHSAS 18001はISO化されていませんが、認証可能な規格として世界中で広く使われています。OHSAS18001審査認証の具体的な準備が整い業務開始の詳細が決まりましたら、改めてご連絡させていただきますので、今後とも一層のご支援を、よろしくお願い申し上げます。

【OHSAS18001とは】

OHSAS18001(オースOccupational Health and Safety Assessment Series)とは、労働災害の予防と快適な作業環境を構築するための管理システムが備えるべき要求事項を定めたマネジメントシステム規格です。労働者の安全と衛生的な作業環境の構築および維持を推進するために、組織内の人的・物的資源を効率的に配分し、労働安全衛生マネジメントシステムにおける責任を明確化して組織的に管理することをめざします。

【OHSAS 18001認証を取得すると】

OHSAS 18001認証を取得することで、労働災害リスクを低減するだけでなく、労働安全衛生に積極的に取り組む姿勢を示すことができ、従業員や社会からの信頼の獲得および組織の価値向上に貢献します。

【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 TEL:03-5211-0567 FAX:03-5211-0594

ISOMSの信頼と実行力を追い風に、1日も早い震災復興をめざし邁進を続ける。

株式会社 奥羽木工所

宮城県仙台市に本社を置く株式会社奥羽木工所は、パーティクルボードを主材料とした木製据付家具の設計・製造・施工を行う。2000年にはISO9001の認証も取得し、全国の公共施設に健康や環境に配慮した質の高い家具を納めている。2011年3月11日、仙台港にある同社工場は震災と津波に見舞われ甚大な被害にあったが、納期優先の思いで復旧に尽力し、同年4月22日には生産を再開。2011年度のQMS更新審査も通常通り実施した。専務取締役 芳賀正明氏、取締役で工場長の菊地宏樹氏に、迅速な生産ラインの再開から今日に至るまでのお話を伺った。

被災を言い訳に粗製濫造では お客さまの信頼は得られない

株式会社奥羽木工所は、1992年に設立された宮城県仙台市に本社を置く家具メーカーだ。おもな製造品目はパーティクルボードを使ったオーダーメイドの木製据付家具。納品先の約85%が教育・医療関連の公共施設となっており、健康と環境に配慮した高品質な家具の生産を続けている。

2011年3月11日、東日本大震災と津波により、同社の生産拠点、仙台港工場も壊滅的な被害を受けた。「社員約150人は全員無事でしたが、工場は4mの高さまで水に浸かり、床に固定した10トン級の加工機械も全部流されました」と、菊地工場長は当時を振り返る。幸い、2階にあった工場事務所は大きな被害もなく、データや書類の損失も少なかった。「しかし、製品は仕掛かりのものから完成品まで、すべて流されました。1日でも早く生産を開始したかったのですが、

加工機械は特注の輸入品です。通常なら製造に半年、輸送も船便で3カ月かかるところを、他社の発注分を融通していただき、メーカーの空便を使って1カ月足らずで機械を揃えました。多くの方のご協力を得て、4月22日には操業を開始しました」。社員一丸となり、震災から1カ月半で復旧を果たしたのだ。

奥羽木工所は2000年にISO9001シリーズを導入し、2011年は更新審査の年にあたっていた。7月の審査では、被災直後にもかかわらず新しい生産設備に対

応した作業手順書なども新規に作成され、予防処置についても、2011年の4カ月（実働2カ月）で3件が実施され、審査員を驚かせた。現場施工検査表も、前年度の観察事項を踏まえて改訂を加えている。「しかし、決して十分な取り組みができたわけではありません。工場建屋にあった書類は喪失し、生産ラインも一新した結果、審査書類も一からつくり直しました」と菊地工場長は言う。さらに、今年度はマニュアルと作業標準の理解を末端まで浸透させるこ

とを目標に掲げた。「努力はしたのですが、震災後は一時的に品質が低下してしまいました。しかし、被災者といえども品質が下がればお客さまの信頼を失います。ISOマネジメントシステムの強制力に期待をかけ、改めて徹底した実行を末端まで浸透させようと考えたのです」。芳賀専務も語る。「いくら迅速に生産を開始しても、粗製濫造ではお客さまの信頼を裏切ることになる。そして、変わらぬ品質を証明するためにも記録を残しておくことが重要だったのです」。

ケミカルフリーや 研究開発にも力を注ぐ

奥羽木工所はVOC低減に対する取り組みも、今から10年以上前、シックハウス症候群が注目される以前から行っている。シックハウスの原因となるホルムアルデヒドはパーティクルボードに使われる接着剤にも含まれるが、接着剤を減らせば建材の強度は下がる。そこで、接着剤を減らしても強度の落ちない建材をメーカーと共同開発した。それが「ユニボードピュア」で、JIS規格の「F☆☆☆☆（エフフォースター）」基準を満たしている。さらに、東北文化学園大学科学技術学部の野



取締役工場長 菊地 宏樹氏



東京タワーの高さとほぼ同じ、全長約300mの仙台港工場建屋には、最新の加工機器が並ぶ



生産拠点となる仙台港工場は、家具工場としては国内でも有数の規模を誇る

崎淳夫教授にも指導を受け、空気中のVOCを吸収・低減するパーティクルボード「ユニボードピュアHi」も完成させた。「先生から、『VOCを出さない製品は完成したから、今度は空気中のVOCを低減する製品を作ったらどうか』と提言をいただき、6年間ほど試行錯誤を重ねました。このボードを使った製品は、床や壁などから出るVOCを吸収・低減し、空気をきれいにするとお墨付きをいただいています」と芳賀専務は胸をはる。「病院や教育機関の建物は、厚生労働省や文部科学省で基準が厳格に決められています。それが、プレッシャーとも指針ともなっていて商品開発につながっているんです。何より、アトピーのお子さんは測定器より、ずっと敏感にVOCを察知しますからね」。

MFCAの導入や社有林への植樹など独自の活動で環境にも取り組む

ISO14001の導入は行っていないが、環境に対する取り組みにも力を入れている。ISO14001とISO9001とのシステムの統合を視野に入れ、いつでも参入できるように準備も進めていると芳賀専務は言う。「当社の主要取引先の多くはISO9001とISO14001を導入しています。当社の作った製品が、お取引先の商品としてお客さまの元に届くわけですし、お取引先の外部監査もありますから、当然、当社の製品も運用もそれに適応しています」。また、ISOMSを導入したことを契機にMFCA(マテリアルフローコスト会計)*も積極的に取り入れている。その成果として、2008年度は経済産業省委託事業サプライチェーン省資源化連携促進事業で「グリーンサプライチェーン賞」を、翌2009年度は日本環境効率フォーラムによる「環境効率アワード」で「MFCAによる設計革新活動」の取り組みがMFCA部門の特別賞を受賞した。MFCAの導入は、経済効果などがダイレクトに数字で出るので現場の志気を高めるためにも即効力があったという。

さらに、自然環境に対する取り組みとしては、30年ほど前から仙台市の社有林に

「供養造林」を行っている。これは木材を軸に事業を展開する企業5社からなる守屋グループとしての取り組みだが、木を消費するばかりではなく次世代のための木を育てようという気持ちからだ。

*MFCA=製造過程のロスや「負のコスト」として捉え廃棄物やエネルギーの低減を図る管理会計手法のひとつ。

倒された防風林のリサイクルで故郷復興への願いを込める



専務取締役 芳賀 正明氏

今年は震災復興の気持ちを込めて、昨年の津波で倒された防風林のクロマツをリサイクルしたパーティクルボード「絆ボード」を作った。倒れたクロマツは約2万3000m³にもおよび、その処分には多額の税金が必要になる。そこで、仙台市環境局が税金を使わず有効に再利用できないかと市内の業者に呼びかけ、奥

羽木工所のほか木材加工メーカーなど数社が賛同して共同開発したのだという。「すでに意匠登録も済んだので、今年は『絆ボード』を使った商品を積極的に売り込んでいきたい。コストは少し高めですが仙台市からも援助が出るので、市場価格に近い形で商品化できると思います」と芳賀専務。これまでのパーティクルボードは、産地を特定できない建築解体材が原料の大部分を占めていたが、「絆

ボード」は原料に防風林のクロマツを使ったため、国産ボードだとアピールできる付加価値も付いた。

震災から1年が経ち、仙台の復興も一見かなり進んだように見える。しかし、奥羽木工所の工場敷地内にも、いくつかの瓦礫の山が分別されるのを待っている。こうした瓦礫を使って堤防をかさ上げし、防風林を再生しようという話も出ているそうだ。

「ISOマネジメントシステムは、国際規格という説得力と、審査という強制力が強み」と芳賀専務は言う。「だからこそ、面倒な説明をしなくても、みんなが理解して実行してくれるし、そこに結果も付いてくる。とりあえず、当社の生産ラインも復旧しお客さまにもご支援をいただいています。ISO9001をフルに活用して、1日も早く“今まで以上”の品質と業績を取り戻せるよう、頑張っていきたいと思います」。



津波で倒されたクロマツを使った「絆ボード」

■組織概要

設立:1992年(平成4年)
代表者:代表取締役 守屋長光
本社:〒983-0841 宮城県仙台市宮城野区原町6丁目1-16
資本金:3,000万円
対象従業員:159名
事業内容:木製据付家具(実験台・実習台等)の設計・製作・据付及び付帯サービス

■運用システム

ISO9001

■品質理念

社是の基本方針を踏まえ、「お客様の立場に立ち、広範囲に適合する高品質な製品を継続的に供給する」ことを全社的に行う。

■品質方針

1. 高品質な製品を継続的に供給し、顧客満足の上と新しい顧客ニーズに対応していく為に品質マネジメントシステムの要求事項の適合と、有効性の継続的な改善を行う。
2. 品質とは、製品だけに限らず、納期・対応・サービスも含めた総合的なものである。
3. 品質方針を踏まえた品質目標を組織全体の各部

門毎に設定させ、品質方針との整合性も確認する。

4. 基本方針と品質方針は内部コミュニケーション(意思疎通)の機会を捉えて常に伝達し全員に理解させる。
5. 品質方針の適切性を持続する為にマネジメントレビュー(経営者による評価)にて確認する。

■環境理念

地球環境の好維持はすべての人々の願いと株式会社 奥羽木工所は考え、人類の未来の為に地球環境を考え行動し、循環型社会の実現の一助となることを目指す。

■環境方針

1. 持続可能な資源として、森林資源の育成に努める。
2. 環境負荷の低減が出来る製品の販売に努める。
3. 環境に関する法規制の順守はもちろん、廃棄物の削減並びに汚染の予防とリサイクルに努める。
4. 事業活動に伴う環境目的と環境目標を設定し、定期的に見直しを行い、全社員で継続的改善に努める。
5. 環境方針は当社に関わる全員に周知するとともに、外部の人でも入手可能にする。

株式会社奥羽木工所
代表取締役 守屋 長光

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

2012年度「情報交換会@東京」(於:2012年6月15日 ベターリビング本部)より

ベターリビングと登録組織の皆さま、そして登録組織の皆さま同士が直接コミュニケーションできる場としてご活用いただく情報交換会を去る6月に東京で開催しました。



2012年6月15日、一般財団法人ベターリビング本部にて2012年度東京地区1回目の「情報交換会@東京」が開催された。当日は、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 QMS主任審査員の藤田和宏氏による講演「目標達成の勘所」、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 副センター長の東ヶ崎清彦氏による講演「マネジメントシステムの活用の課題と改善例」が行われ、続くフリーディスカッションでは、目標設定やISOMSの運用・審査のあり方などについて、活発な議論が交わされ有意義な情報交換の場となった。今回のレポートでは、第1部で行われた藤田氏の講演内容をダイジェストでお届けする。

組織経営で成果を上げるためには、目標を文書化する能力と、その目標を達成するリーダーシップを有効に機能させることが必要である。藤田氏は、「目標設定力を磨く」「マネジメントを機能させる」「リーダーシップを育成する」という目標達成の勘所を、ドラッカーをベースに講演をした。

勘所その1 目標設定力を磨く

マネジメントすなわち「経を営む」とは？

ISO9000では、マネジメントとは「組織を指揮し、管理するための調整された活動」だと定義している。日本語ではマネジメントを「経営」と言うが、「経」とは経典を指し、人間の智慧を意味する。つまり「組織を構成する全員の智慧を営む」ことなのだ。また、ドラッカーは「企業の目的は顧客の創造」だと言っている。そして、人々の智慧の営みを結集した唯一換金できる顧客へのサービスが商品である。商品こそ、顧客を笑顔にする顧客の種であり、企業価値を上げるには、商品をどう提供するかを考えることが重要となる。

目標設定は、経営理念と経営戦略の文書化から

どんな商品を誰に提供すべきかを決めるには、目標を明確にしなければならない。そのためには、まず経営理念に沿ったビジョンと、それを実現するための経営戦略を文書化する。それができて、初めて目標の設定ができる。経営戦略に沿った中期経営計画を立て目標を定める。さらに、その具体化のために年度経営方針と年度目標を立て、四半期ごとの具体的な取り組みと目標を設定していくのだ。

目標は、事業に関わる6つの分野で設定する

ドラッカーは、事業の目標は次の6つの分野で決めることをすすめている。

事業に関わる6つの分野

- ①顧客の欲求を知り市場の創造をめざす「マーケティング」
- ②新しい満足を生み出す「イノベーション」
- ③いわゆる、人・モノ・金・情報などの「経営資源」
- ④経営資源の有効活用をみる「生産性」
- ⑤環境配慮や社会貢献といった「社会的責任」
- ⑥企業の蓄えとなる「利益」

各分野ごとの目標を設定したら、次に考えるべきことは戦略計画、すなわち成果を引き寄せるための「今の一手」だ。去年の震災を例にとるまでもなく、企業をとりまく環境が変われば計画も変わる。常に「今」の時点で、どのように行動すべきかを決めることが肝要となる。

勘所その2 マネジメントを機能させる

組織をあるべき姿に導く「マネジメントシステム」

定めた目標を達成し、“組織をあるべき姿にする”ためのしくみがMS(マネジメントシステム)で、ISOMSもそのひとつである。システムとは、やり続ければ必ず成果が出るしくみである。たとえば、企業の朝礼をレベルアップして、年度目標達成をふまえた今日の目標を設定することで目標達成率は各段に上がるはずだ。そして、組織のありべき姿の実現に必要な能力を把握するには、自社における6つの分野の能力を明確にすることから始めるとよい。

あるべき姿の実現に必要な能力

- ①自社の製品・サービス群の列挙
- ②技術力、ブランド力など、提供する顧客価値
- ③顧客価値を提供するために持つべき能力

- ④組織の特徴(自社の特性、強み)
- ⑤事業成功のシナリオを描く
- ⑥シナリオ実現の鍵となる能力=組織能力像

目標の達成には、企業理念への共感が不可欠

ISOMSでは目標設定から審査を始めるが、その前提となる、何のために働くのか、10年後にどうなりたいのかという企業理念への共感は、目標達成に欠かすことができない。

そして、JISQ9023の「方針によるマネジメントの指針」に沿って実施計画を策定していくわけだが、ここでは上位の重点課題の目標が、下位の重点課題の目標達成で達成できるように設計することが大事である。これができていないと、いくら良い経営計画を立てても、それを達成できない。そのために、展開された各部門の方針のすり合わせは、トップも交えて時間をかけて行いたい。また、実施計画書の目標値に処置限界を設け、目標達成度が80%を切ったら是正処置、120%を超えたら目標値を上方修正といったように、目標を見直す指針にすると良い。

勘所その3 ▶ リーダーシップを育成する

リーダーシップには成熟した人格と成果が必要

リーダーシップとは、「組織の目標達成のための影響力行使」。つまり、リーダーシップを語るには明確な目標と、そのための目標設定力を磨かななくてはならない。加えて、明快なビジョン、将来をつかみ取ろうとする情熱、信頼を基本とした品性、精一杯学ぶ好奇心、失敗を恐れない剛胆さが必要だ。リーダーシップ論の権威ウォーレン・ベニスは、さらに、自分に嘘をつかない自己認識力と、率直で他人とともに働き他人から学ぶ謙虚さや判断力のある成熟した人格が必要であると言っている。日産自動車を再生した、カルロス・ゴーン氏も、リーダーが危機に対応する3段の梯子として「見通しを持つ」「人々の支持を得る」「結果を出す」の3点を挙げている。成果がない限りリーダーシップは認められない。リーダーシップとは、「リーダーシップ特性×リーダーの達成する成果」だといえよう。

EQ(心の知能指数)とSQ(人間関係の知能指数)

心理学者のダニエル・ゴールマンは、リーダーシップには個人のEQ(心の知能指数)能力と社会的なEQ能力を併せ持ち、自己の感情をコントロールしながら、他者の感情を意識し制御でき、チームワークを生み出せることが必要だと言っている。個人を組織や社会に置き換えても、同様のことが言える。組織内の意識の共有を図り、肯定的な環境を醸成することで、新しい意見や方法論を生み出すことができる。

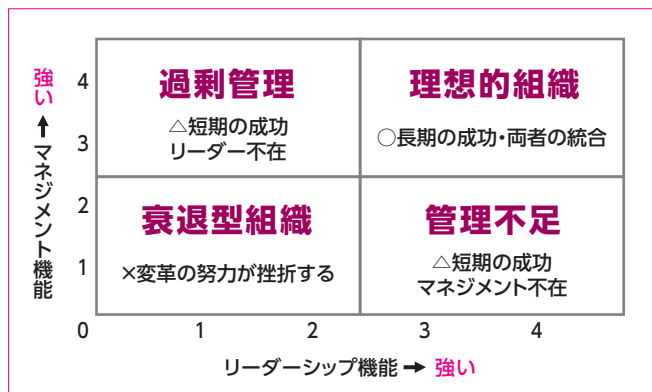
さらにゴールマンは、リーダーシップを評価するSQ(人間関係の知能指数)という考え方も提示し、その判定要素として、以下の7つの項目を挙げた。①共感力:自分と経歴の異なる人たちの動機付け要因を理解できるか ②思いやり:相手の言葉に耳を傾け、胸の内を想像できるか ③組織理解:組織の文化や理念を重んじ、人脈の重要性を理解しているか ④影響力:他者を議論に巻き込み説得できるか ⑤人材育成:他人へのコー

チングとメンターに自分の時間と熱意を傾け、能力開発に役立つことができるか ⑥啓発:人材の力を最大に引き出せるか ⑦チームワーク:メンバー全員を後押しし、協力を促しているか。どんなに立派な肩書きがあっても、部下の意見を吸い上げて上層部に進言も出せないようでは、リーダーシップがあるとは言えない。

マネジメントとリーダーシップ

目標を達成するためには、「リーダーシップ機能」によって、将来に向けてのビジョンをつくり、協力を求める人材と協力体制を築き、変革の前に立ちふさがる障害を乗り越えられるようにモチベーションを高める。一方、「マネジメント機能」によって目標を達成するための予定表や必要な資源を設定し、達成に向けた組織づくりと人材配置を行い、計画の実績を分析しながら問題を解決していく。これをマトリックスに落とし込んでみると、組織は4つの型に分類できる。

【リーダーシップ機能とマネジメント機能による組織の型】



リーダーシップを磨く機会をつくろう

組織はリーダーで決まる。そこでリーダーシップの育成が必要になる。ドラッカーは「すべての社員はマネージャーになれる」と言っているが、長期的視野を持って早い時期から個人のリーダーシップを磨き人材を育てるべきである。組織が危うくなった時、トップに替わる人材が社内にいなければ困るからだ。日本は謙譲を美德とする文化があるので、リーダーシップを育てるには職制によるキャリアプログラムが有効である。プロジェクトや委員会をつくってそのリーダーを任せるなど、意図的にリーダーシップを磨く機会をつくるのが大切だ。

目標設定力を磨き、経営理念に沿った目標を設定できること。ルールを徹底し、マネジメントをうまく機能させること。そして、早い時期からリーダーシップを磨き、成果の出せるリーダーを育成すること。この3つを、レベルアップして、さらなる組織力の強化を図っていただきたい。



藤田 和宏氏 プロフィール

日本ピグメント(株)にて米国事業所やインドネシア工場の立ち上げに参画。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、内部統制構築、収益改善指導に従事。関西大学非常勤講師。QMS主任審査員、EMS審査員。

2012年度 情報交換会@大阪・名古屋

明日から使えるシンプルな顧客満足の法則を学ぶ 9月の情報交換会は、大阪・名古屋で開催。

【第一部】講演 新しい顧客満足の法則を求めて

お客さまは、値引きで「今日」買ってくれたかもしれませんが、満足感があれば「これから」も買い続けていただけます。「満足」という、測ったり理解したりすることが難しい心理的・感覚的な度合いを分析するために、さまざまなアンケート調査が実施され、電話やインターネットなども利用されています。

顧客の苦情やクレームへの対応から発展した顧客満足戦略も、近年では企業の社会的貢献活動への関心の高まりについての調査、顧客自身ですら意識していない(つまり通常の調査では取り出せない)要因や改善策を発見する手法、インタビューやビジネス・エスノグラフィ(行動観察)による調査も注目されています。

インターネット等を通じての消費者同士の自由な情報交換・発信、従業員個人と「個客」の信頼関係の確立、自主的な省エネ行動や環境活動など、顧客の新しい行動や価値観の変化をどう把握し、皆さまの事業の次世代顧客満足戦略に結び付けていくのか。最新の成功事例、マーケティング革新戦略などをご紹介します。明日から使えるシンプルな顧客満足法則を皆さんと一緒に考えたいと思います。

◎講師 和田 仁氏

1952年生まれ。東京国際大学教授(広告論・メディア学)、早稲田大学大学院客員教授(PR論)。早稲田大学政経学部卒業・同大学院政治学研究科博士前期課程修了。1978年(株)電通入社。マーケティング局等でクライアントの広告企画・マーケティング戦略立案等を担当。この間、東京大学大学院工学系研究科先端学際工学・博士課程。会長・社長室長等を経て2006～09年(株)電通総研社長。2010年に早期退職。

【第二部】講演 マネジメントシステムの活用と改善例 ～予防処置の有効性のさらなる向上に向けて～

審査のなかで、「予防処置」は継続的改善を行っていくうえで非常に重要なキーワードです。しかしながら、それがうまく機能していないと思われる組織は少なくありません。予防処置についての理解を深め、より有効に実施する方法について考えていきたいと思います。

◎大阪会場講師: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
審査員管理課長 堀 雅司

◎名古屋会場講師: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
審査課長 吉田 浩之

当日、ご参加いただけない方も、顧客満足に関するご質問、ご意見等ございましたら、下記問い合わせ担当までぜひお聞かせください。情報交換会のレポートは、追ってISO NET、およびBL-QEホームページにてご紹介して参ります。

〈情報交換会 概要〉

情報交換会@大阪

■日時:9月7日(金) 14:00～17:30

■会場:第二吉本ビルディング8階 C会議室
大阪市北区梅田2-2-2

●JR「大阪駅」桜橋口から徒歩2分

●地下鉄四ツ橋線「西梅田駅」、阪神電鉄「梅田駅」から徒歩すぐ

■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

情報交換会@名古屋

■日時:9月13日(木) 14:00～17:30

■会場:WINCあいち 愛知県産業労働センター907号室
名古屋市中村区名駅4丁目4-38

●JR「名古屋駅」桜通口から徒歩5分

■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:企画管理部企画課 担当:山賀まで(TEL:03-5211-0603、E-mail:info-blqe@cbl.or.jp)

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.92 2012年7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/>

