

ISOを知る、伝える、広げる、会報誌

Vol.95

# ISONET

BL-QE



center for better living



写真：金属パネの製造・加工メーカー富士発条株式会社の工場内で、ひときわ存在感のある「ワイヤーフォーミング機」。  
CNC制御（コンピュータと組み合わされた数値情報で動作を指令する制御方式）で複雑な線材加工を行う。

組織の資産と社員を守るISOマネジメントシステム

ISO EYE'S 対談シリーズ 第8回

## 時代の変化に対応する 「2015年改正」 その動向と基本テーマは？

合同会社グリーンフューチャーズ 吉田 敬史 社長

BL審査員インタビュー 第9回

## ISOMS認証取得の 動機に立ち返る

品質MS/環境MS主任審査員 小林 基比古 氏

北から南から

新規登録組織

2012年12月度～2013年2月度

認証登録された組織の方々のお喜びと抱負の言葉を紹介

BL-QE Information

BL登録ステッカー作成のお知らせ

ISOで進化する組織

富士発条 株式会社

ISO14001の実行効果で  
社会的評価を高め、地域へも還元

Power up ISOMS

コミュニケーション力アップで  
組織を元気に！

フリーアナウンサー/シニア産業カウンセラー 梶原 しげる 氏

Seminar Information

- ・建築CPD対応ISO9001内部監査員養成研修会  
参加者募集
- ・2013年度 BL-QE情報交換会 東京 参加者募集

一般財団法人

ノーリピング システム審査登録センター(BL-QE)



## 時代の変化に対応する「2015年改正」 その動向と基本テーマは？

ISO EYE'S対談シリーズ第8回は、ISOマネジメントシステム2015年改正に向け、検討作業を担当する専門委員会に日本代表として参加している吉田敬史氏を迎えた。ISO/TC207/SC1国内委員会 委員長であり、環境マネジメントシステムのエキスパートである同氏から、改正の方向性、改正の内容などについて最新情報を伺うとともに、登録組織へのアドバイスを頂いた。



合同会社グリーンフューチャーズ

吉田 敬史 社長

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

有馬 正子 センター長

### 日本におけるISOマネジメントシステムの 黎明期から立ち会って…

**有馬** 登録組織の間でも、ISO14001の2015年改正について関心が高まっています。今日は、改正の方向性や内容について、お話を伺いたいのですが、先生は日本のISO14001JIS化の時から貢献されていますが、その頃のお話からお聞かせください。

**吉田** 1990年代初めの頃、経団連(日本経済団体連合会)が中心となって企業での環境部門の設置が推奨されるようになりました。私が務めていた三菱電機の上司の勧めもあって、新しく社内に環境を統括する部門の設立から携わりました。ほどなく、1993年6月、環境マネジメントシステムの構築を検討するISO/TC207の設立総会がカナダのトロントで開催されることになり、経団連代表団のメンバーの一人として参加しました。これが私とISO14001の出会いでした。当時、まだ日本のISO14001は有史以前の時代で、EMSって何?という状況でした。

**有馬** まさしく1990年代始めは、そういう時代でしたね。

**吉田** 1994年頃から、当時の通商産業省にもISOマネジメントシステムの所管部門が設置され、国内の審議体制も整ってきました。さらに、欧米の認証機関ではなく、わが国自前の認証体制を作ろうということで、整備に取り組みました。JAB(公益財団法人日本適合性認定協会)を発足させ、認証機関や研修機関を育て、一気に日本のISO認証の仕組みが動き始めましたね。

### 「トップの関与」「経営戦略レベル」 「バリューチェーン※」が2015年改正の柱

**吉田** 日本でのISOマネジメントシステムは、いま2極化しつつあると感じています。認証取得が形だけになっていて、成果を真剣に求めようとしない組織と、徹底してマネジメントシステムを活用しながらパフォーマンスを高めていく組織です。登録組織にとって、今回の改正は対応も2極化するだろうと思っています。2004年版の改正は、限定的な“お化粧直し”のようなところがありましたが、今回は一度解体して、ほとんど新築に近いような大きな改

正になります。

今回の改正の大きな特徴は、マネジメントシステムの共通要求事項に基づいて行われるということです。2020年代終盤までに、組織が遭遇するであろうさまざまな変化やリスクに対応できる仕組みにする、というのが目標としてあります。

各ISOマネジメントシステムの共通要求事項として、第一に組織のトップの関与を強く求めています。これまでのような現場改善レベルのマネジメントシステムではだめだ、という話です。

例えばISO14001で言えば、経営戦略的なレベルで計画して実行する仕組みじゃないと、“環境課題に間に合わない”という思いがあります。

残念ながら、ISOマネジメントシステム形骸化の実態はどここの国でもあります。ISOの国際会議で、トップはお飾りでいいかという議論に、反論する人はいません。ISO自体にも危機感があって、放置していたらISOが信頼を失ってしまう。徹底的にパラダイムシフト\*というか、考え方を変えていく必要があるわけです。ISOにとっても今回の改正は、ある意味“賭け”でもあるのです。

**有馬** CD.1(委員会原案.1)に「バリューチェーン」に関する共通要求事項がありますが、その背景について聞かせていただけますか。

**吉田** 今回の改正では、トップがリーダーシップを発揮して、経営戦略的にマネジメントシステムを構築していくことが明確にされるのですが、ISO14001の場合、バリューチェーンの中で環境負荷がどうなっているかを把握し、計画段階で手を打つ必要があるということです。自社で負荷を下げても、バリューチェーンのどこかに移転しているだけだったら何の意味もないからです。バリューチェーン全体で負荷をどう下げるかを要求事項にしていくということです。

今回の改正の大きな骨格は、「トップの関与」「経営戦略レベル」「バリューチェーン」の3つです。先ほどお話ししたように2020年代終盤まで活用できるマネジメントシステムを作り上げるのが、今回の改正の最大の目標になっているのです。

**有馬** どのような議論が行われているのでしょうか？

**吉田** バリューチェーンについては、まだ議論されていて、この言葉が残るかどうかは五分五分の状況です。バリューチェーンという言葉が抽象的なので、「購買」「設計」など、組織の部門(あるいは機能)に対する要求事項にしたほうがいい、という議論もあります。製造業だけではなく、どんな組織にも購買部門はあるわけですから、部門別(あるいは機能別)に分けられるはず。バリューチェーンについては、今後の各国からのコメントによっては変わる可能性もあります。

**有馬** 購買とか、設計とかについて、現在のISO14001できちんと評価している組織もあるわけですが、そうした組織については大きな変化はないということになりますね。バリューチェーンは組織の方々も概ね理解しているのでしょうか。

**吉田** 意外と知られていないと感じていますが、昨年環境省が



公表した「環境報告ガイドライン2012版」では、バリューチェーンという言葉が出てきます。ガイドラインの中では、「環境配慮経営」と「環境報告」に対して期待する姿が明記されていますが、環境省が期待する視点として、バリューチェーンはそれぞれにキーワードとして入っています。組織は自分のバリューチェーンがどうなっているかをレポートして、どういう課題があるか記述し、それに対する経営者の方針も述べてください、とあります。環境省としては、組織はこれからは環境経営をバリューチェーンで考えてくださいと要請しているわけです。ISOマネジメントシステムでは、バリューチェーンと明記されるか未確定ですが、そうした要求がなくなるということはないですよ。

## 事務局体制から 組織全体体制へ、 パラダイムシフトへの チャレンジを。

**有馬** ベターリビングでは、品質、環境、情報セキュリティ、労働安全衛生の4つのマネジメントシステムの審査登録を行っていますが、今回のMSS(Management System Standard: マネジメントシステム規格)の共通要求事項の内容は、事務局レベルのみで改善してきた組織は全社的な対応を求められますね。

**吉田** 2015年の改正は、事務局体制のみで理解し、マネジメントシステムをPDCAで回していくのではなく、トップが介入し、組織のビジネスプロセスの中に組み込んで実現してください、ということになるので、環境事務局だけではなく、購買は資材部門、事業リスクは経営企画部門など、会社全体のリスクとして考えていくことが求められます。組織にとって環境リスクはリスクの一部でしかありません。リスクマネジメントを担当する部門に環境リスクもいっしょに組み入れていかないと、今回の要求事項に対応するのは難しくなります。

**有馬** 今回のISO改正では、事務局の対応だけでは難しいということですね。

\*バリューチェーン:製品やサービスを顧客に提供するという企業活動を、調達/開発/製造/販売/サービスといったそれぞれの業務が、一連の流れの中で順次、価値とコストを付加・蓄積していくものと捉え、この連鎖的活動によって顧客に向けた最終的な“価値”が生み出されるとする考え方。

\*\*パラダイムシフト:ある時代や集団を支配する考え方が、非連続的・劇的に変化すること。社会の規範や価値観が変わること。



**吉田** そうしたことを判断して指示するのは、トップです。組織全体として取り組まなければいけないと認識して指示しないと、事務局だけでは悩むでしょう。もちろん、トップに提言できる事務局なら問題ありません。

経営企画室とか社長室とか、小さな組織でしたらトップ自身が決断し、リーダーシップを発揮して、マネジメントシステム構築と運用を行っていく。どんな企業でも、ビジネスをしていく上で、自分を取り巻く市場の状況、為替の動き、競合と比較した自分の強みと弱み、また組織固有の技術は何か、抱えている悩みは何か、そうした諸々のことを考えた上で、自分の会社はこうしよう!と決めるのは経営者です。これが本来の企業のあり方で、今回の共通要求事項が言っているのは、品質とか環境とか情報とか、個別にマニュアルを作って運用するのではなく、組織全体として戦略的に計画しましょう、ということなのです。

先ほども申し上げましたが、パラダイムシフトというか、厳しい言い方になりますが、組織も、認証機関も、審査員も、皆が考え方を変える必要があると思います。ベターリピングとしても、共通要求事項の部分はどう審査するのか審査基準を一つにしていかなければなりません。2015年、ISOマネジメントシステムはそういう改正になることは間違いありません。組織にとっても、認証機関にとっても、審査員にとっても、ある意味ISOにとっても“チャレンジ”です。

**有馬** 認証機関として、どういう点を組織が見直さなければならぬかを、上手く伝えていかないといけないですね。

## より経営に近づく ISOマネジメントシステム。 組織にとっては 運用しやすくなるはず。

**吉田** これまできちんとISOマネジメントシステムを運用し成果を上げている組織にとっては、2015年の改正はごく当たり前のことのように感じられると思います。大きな組織でも小さな組織でも、今回の改正の共通要求事項は、ビジネスで普通に行われていることの中に、「環境マネジメントシステム」や「品質マネジメントシス

テム」を付け足していけばいいだけのことなのです。それぞれの組織固有の事業の進め方の中で、共通要求事項を満たすことができるはず。実のところ、今までよりもっと簡単にはずです。

**有馬** 分かります。登録組織の方々に、「大変です」と言うだけではなく、「より組織の経営に近づいて、経営に結びつけやすくなった」ことを分かっていたことが重要ですね。

**吉田** そうです。組織の方々の改正への反応は、2つに割れますが、ISOマネジメントシステムに真面目に取り組んでいる組織の方は、「やりやすくなります」と言います。逆にISOマネジメントシステムが形だけになっていた組織の方は、「認証を取る組織が減るのでは？」と懐疑的です。現在のところ、「やりやすくなる」という組織の方のほうが多いと感じています。今回の改正は、分かりやすく言いますと、「新築のようだが、当たり前の住みやすさが実現できる」ということになります。

### 事業にどれだけ役に立つかが ISOマネジメントシステムの使命になる

**吉田** 今回の改正の序文には、ビジネスのリスクを排除し、逆にビジネスのチャンスを見つけ、持続的な成功につなげてほしい、そのための仕組みなのだ、ということが書かれています。ただ認証取得していますよ、だけではなく、ビジネスにもメリットのあるISOマネジメントシステムであり、そのように使っていきましょう、という考え方が根本にあるのです。

**有馬** それは意義として、かなり大きいですね。

**吉田** 戦略レベルにISOマネジメントシステムをもっていくということは、そういうことです。そして、経営者が戦略を決めるプロセス、執行するプロセスというのが、経営者の意図通りにできているかどうかをチェックするのが、ベターリピングのような審査機関です。戦略的な意思決定と実行がプロセスとして動いている、そういうものになってくれば、認証取得は組織にとって価値あるものになってきます。つまり経営者のための仕組みなんだと思ってくれなければ、宝の持ち腐れです。事業にどれだけ役に立つか、それがISOマネジメントシステムの使命になります。

**有馬** 吉田先生のお話を伺って、今回の改正について安心感が得られたような気がします。

**吉田** ただし、今までの延長ではないということをご理解ください。変えていきましょう。まあ、経営の基本に戻りましょうと素直に考えていただければいいと思います。

**有馬** 今日は、いろいろ貴重なお話をいただきありがとうございました。

#### 吉田 敬史氏 プロフィール

東京大学工学部卒。1972年三菱電機株式会社入社。1991年同社の環境保護推進部を立ち上げ、2004年環境推進本部長。また、環境マネジメントシステムの日本国内導入に尽力する。2006年同社退職後、合同会社グリーンフューチャーズ設立。環境経営に関する調査・研究・出版・コンサルティング・教育・普及啓発など、各種支援業務を行う。ISO/TC207/SC1 (ISO14001) 日本代表委員、同国内委員会委員長、ISO/TC176 (ISO9001) および ISO/TC207/SC7 (気候変動) 対応国内委員会委員。1999年工業標準化事業功労者 通商産業大臣表彰受賞。

## [第9回] ISOMS認証取得の動機に立ち返る

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聞く「BL審査員インタビュー」。第9回目は、小林基比古主任審査員(品質マネジメントシステム/環境マネジメントシステム)から、「マネジメントシステムは役に立つのか?」という多くの組織が抱える課題に、示唆に富んだ解説を頂きました。



### 成果が上がらない場合、導入の目的や動機は何だったのか?見直してみる

——ISOマネジメントシステムは自分たちにとって重要なはずなのに役に立っていない、という組織の方々の声をよく耳にします。

まず、下の表を見てください。ISOマネジメントシステムが組織にとってどのような状態かを4種類に分類しました。

	役に立つ	役に立たない
重要	① 継続すべし	② 【最も多い例】 動機から見直し
重要でない	③ ・重要度の再認識 ・自己宣言への切り替え	④ ISO認証取得を 継続?中止?

①の枠「重要で役に立つ」がベストな状態です。③の「重要ではないが役に立つ」という組織は、重要度を自ら再認識することで、さらに役に立つ状態へ移行できるはずですが。④の「重要ではなく役に立たない」はISO認証取得そのものを継続するか否かを検討すべきですが、審査で指摘されたことに真剣に取り組むことで新たな展開が見えてくることがあるので、そういった選択肢もあると思います。

——では、最も多い例②の「重要だが役に立たない」組織には、どのような打開策があるのでしょうか?

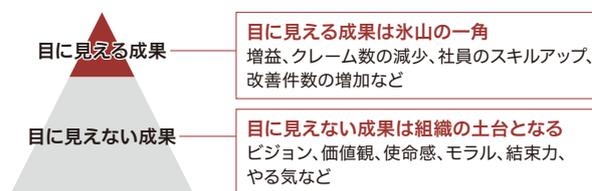
組織が一番悩むパターンです。メーテルリンクの童話劇「青い鳥」の物語に似ているのですが、幸せの青い鳥を探しに行く兄妹が、結局自分の家で青い鳥を見つけたというお話。まさしくISOマネジメントシステムも同じで、役に立つかどうか、その答えは自分の中にあり、それは組織自身が考えるのが最善の策となります。

ISOマネジメントシステムを導入してみたが、業績は上がらない、顧客のクレームは減らない…と嘆くだけではなく、「そもそも」の出発点へ立ち返り、導入の目的や動機は何だったのか?見直す必要があります。取引の条件だった、業績が上がると言われた、時代の流れだから…など組織自らが導きだした確かな動機がない場合、ISOマネジメントシステムの「方針」を見直してみてください。確かな方針がない場合、厳しい言い方になりますが、マネジメントシステムの再構築をお勧めします。

### 目に見える成果ばかりに捕われないこと 目に見えない成果こそ、組織の生命線

——マネジメントシステムの再構築まで考えなければいけない理由は、何ですか?

ISOマネジメントシステムの成果をなぜ実感できないのか。その大きな理由の一つに、実感できるようにマネジメントシステムが「設計」されていない、ということがあります。つまり、組織自身が考えた目的や動機で設計されていないということです。ISOマネジメントシステムの成果には、目に見える部分と目に見えない部分があり、導入の目的や動機を土台で支えるのは、実は目に見えない部分なのです。



何が組織を支えているのか、図のように目に見えない部分が非常に重要であることに気づくことが大切です。これは一つ一つの組織に固有のマネジメントシステムがあるということです。人間で言えば、「人格」に相当します。ある意味、知的創造の成果であり、だから難しいとも言えます。この目に見えない部分は何かと言いますと、マネジメントシステムでは本来マニュアルになるはずですが、マニュアルを自分たちで熟考せずに他力本願で作成していると、いつまで経っても成果は出ない、という結論に至ります。マネジメントシステムを先ほどの「青い鳥」に例えれば、答えは自分の中にある、ということです。

——目に見えない部分は、まさしく経営の「強み」になりますね。

経営の「強み」を常に作り続けるということは難しい課題ですが、これをやり遂げる組織が後世に生き残っていきけるのだと思います。話は飛びますが、審査員の使命は、組織の活動や事業について自らの専門性と審査手法を駆使し、組織重視の審査(個々の組織に合った審査)を行うことで、組織の「強み」を作り出す役割を担っているわけではありません。組織の方々が自分たちの手で作り出してこそ、真の「強み」になっていくのです。

最後に、進化論を唱えたチャールズ・ダーウィンが示したといわれる考えを紹介します。「最も強いものや賢いものが生き残るのではない。最も変化に敏感なものが生き残るのだ」

#### 小林基比古氏 プロフィール

株式会社綜建築研究所において、20年以上にわたり、1級建築士として、住宅構法、建材、インテリア部品等の開発・設計に携わる。独立後、建築設計事務所を設立するとともに、ISO9001、ISO14001の審査を含めた各種建築関連の審査業務に従事する。

# 北から 南から

新規登録  
組織

- 2012年12月度
    - ISO 9001:1件 ● ISO 14001:0件 ● ISO/IEC 27001:1件 ● OHSAS 18001:0件
  - 2013年1月度
    - ISO 9001:0件 ● ISO 14001:0件 ● ISO/IEC 27001:3件 ● OHSAS 18001:0件
  - 2013年2月度
    - ISO 9001:2件 ● ISO 14001:0件 ● ISO/IEC 27001:1件 ● OHSAS 18001:0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。

2012年  
12  
月度

## ISO 9001 登録組織

登録番号	企業名	所在地	登録内容
Q1504	株式会社 小宮商会	東京都大田区	精密コレットチャック・内研砥石取付軸(クイル)の製造及び一般機械工具の販売

## ISO/IEC 27001 登録組織

登録番号	企業名	所在地	登録内容
IS047	株式会社 エーワン	神奈川県横浜市	宇宙関連通信機器の請負検査業務に関する営業及び契約管理

2013年  
1  
月度

## ISO/IEC 27001 登録組織

登録番号	企業名	所在地	登録内容
IS044	株式会社 クリエイティブ・ソフト	茨城県水戸市	ソフトウェア設計・開発
IS045	株式会社 ティ・アンド・ケイパッケージ	埼玉県草加市	キャンペーン業務及び包装資材の販売、梱包・発送管理
IS046	株式会社 エーアイエス	東京都文京区	病院等の医療機関あるいは関連施設に関わる、医療情報システムのソフトウェア商品の開発、受託開発及び販売を中心とした事業。販売代理店の開拓及び病院等の医療機関あるいは関連施設への直販

2  
月  
度

## ISO 9001 登録組織

登録番号	企業名	所在地	登録内容
Q1505	株式会社 北川建設	滋賀県守山市	建築物の設計及び施工
Q1506	城東工機 株式会社	大分県大分市	自動車用標板の製造

## ISO/IEC 27001 登録組織

登録番号	企業名	所在地	登録内容
IS048	東亜ソフトウェア 株式会社 システム開発部	鳥取県米子市	顧客要求事項に基づくソフトウェアの開発及び保守

## BL-QE Information

### BL登録ステッカーを 作成しました。

ご活用いただき、  
認証取得を積極的に広めてください。

#### 【BL-QE登録ステッカー仕様】

透明塩ビ／耐光印刷／UVグロスラミネート

サイズ(mm)	(大)420×74 / (小)210×37
種類	ISO9001 / ISO14001 / ISO/IEC27001
価格 (税/送料含む)	(大) 500円 / 1枚 (小) 300円 / 1枚 (大&小 セット) 600円 / 1組

# お喜びと抱負の言葉

2012年12月～2013年2月に、ISO9001・ISO/IEC 27001の認証登録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。

## Q1504 株式会社 小宮商会

### 顧客満足を実現する技術屋集団を目指す



代表取締役社長  
小宮 康弘 様

株式会社小宮商会は、コレットチャックとクイルの専門メーカーとして、お客様から信頼される高精度製品を供給してまいりましたが、このたび外資系のユーザー様からのご要請により、昨年12月にISO9001を認証取得いたしました。

今後は、高精度製品の製造技術の蓄積と次世代への伝承だけではなく、ISOの理念にある顧客満足度の向上も視野に入れた技術屋集団の企業を目指していきたいと考えております。

## ISO47 株式会社 エーワン

### 本当の意味での紐付けをした情報セキュリティの実現へ



代表取締役  
安藤 健一 様

請負元からISMSを勧められ、一念発起し、約半年間でISO/IEC27001の認証を取得しました。

認証取得から3年が過ぎ、審査登録機関が他にもあることを知り、更新審査をベターリビングと契約しました。審査機関・審査員

の違いで考え方が若干異なり戸惑いましたが、適切な審査をして頂き、無事に更新審査で適合を受けられました。これからも、うまくPDCAを回して本当の意味での紐付けをした情報セキュリティを実現していきます。

## ISO44 株式会社 クリエイティブ・ソフト

### セキュリティ事故の“可能性ゼロ”を目標に



代表取締役  
高島 行光 様

弊社は、お客様からの注文を受けて、ソフトウェアの開発を行っております。従いまして、機密情報としてお客様に関わる情報も扱わせていただいております。

そこで、お客様の信頼により応えるべくISMS認証の取得に取り組みました。セキュ

リティ事故ゼロを目指すことはもちろんですが、さらに一歩進めて、セキュリティ事故の可能性ゼロを目標として、取り組んでまいりたいと考えています。

## ISO48 東亜ソフトウェア 株式会社

### 地域社会の情報化に貢献できる企業を目指す



代表取締役社長  
秦野 一憲 様

鳥取県と島根県の山陰両県を基盤に、地域社会の情報化に貢献できる企業を目指して創立23年になります。ソフトウェア業界全体のセキュリティ問題の気運、お客様から仕事を受ける上で公的な認証の必要性を考えISMS認証取得を検討しました。

取り組みを通じてのメリットは、情報資産を洗い出しリスク評価ができたこと、従業員のセキュリティに対する意識が向上したことなどが挙げられます。今後も会社全体のセキュリティレベルをさらに改善し、お客様の信頼性を向上したいと思っております。

#### ■大&小セット 420×74mm



#### 210×37mm



#### BL登録ステッカーの使用方法について

- 基本的に、登録組織名称と共に使用してください。
- 組織全体が認証取得していない場合は、登録マークの下に、登録部門名や活動名を明示してください。
- 製品適合性を示すと解釈される可能性がある方法では使用できません。(例) 製品そのもの/製品の包装 など
- 詳しくは同封の申込書をご覧ください。

■ご注文は、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。

# Evolution

ISO14001の実行効果で社会的評価を高め、地域へも還元

## 富士発条 株式会社



大阪市の衛星都市として発展する大東市に、住宅地と隣接して建つ本社・工場

富士発条株式会社は、2013年5月に創業60周年を迎える、老舗の金属バネ製造・加工メーカーだ。1953年に西宮スプリング製作所の名で事業をスタートし、日本でいちばんを目指すという思いから、日本一の富士山にあやかり、1961年に現社名に変更した。同社が生産するガスコンロ内部のセンサー用バネは世界市場の5割ほどを占め、日本一どころか世界に誇れる技術を持ったメーカーといえる。2006年には、取引先の要望に応えるかたちでISO14001:2004の認証を取得。今回は、その運用や取り組みについて、代表取締役の山中善博氏、専務取締役の杉浦博志氏、総務部課長の青木彰一氏にお話を伺った。

### 社員は「家族」との思いから職人の地位向上を目指す

富士発条は、小物の金属バネの製造・加工を得意としている。丸線バネ材の直径0.14mmから4mmまでを自動機で成形し、4mm以上の多くを手作りで成形する。これらのバネは、弱電製品のスイッチ類、家庭用コンロの空炊き防止センサー、生ビール用炭酸ガスポンベの圧力調整弁などの部品として使われ、その取引先は大手電機メーカーやボンベメーカー、スプリングラメーカー、電力会社など多彩だ。

「元に戻るような動きをする器具の内部には、必ずといっていいほどバネが組み込まれています。広範囲な業種で使われるため、不況にも強いといえるでしょう」と話す山中社長。「ただ、バネはいろいろなところで使われているにも関わらず、人目に触れることがほとんどない部品なので、一般的な評価は決して高いとはいえません。そのため、バネ作りの職人を“技術者”として見てもらえるよう、社員には国家資格である技能士検定試験を受けるよう勧めています」



代表取締役  
山中 善博氏

創業者は、お客様に喜んでいただくという誠心はもちろん、社員を「家族」と呼び大事にすることを企業文化に掲げてきた。二代目の山中社長も父の意志を受け継ぎ、社員への気づかいを常としてきた。資格取得について、「技能士の検定試験は、男女を問わず全社員に義務づけています。その甲斐あって、当社では社員の

二人に一人が『金属ばね製造技能士』です。技能士を抱える割合でいえば、大企業を含めてもトップレベルではないでしょうか」と語る杉浦専務の話には、富士発条の高い技術力と社員を大切にできる風が感じられる。



専務取締役  
杉浦 博志氏

### 取引先の要請で始めたISO14001だが7年を経てやるべきことが見えた

2006年、富士発条はISO14001の認証を取得した。主要取引先の手電機メーカーが、取引条件の一つとしてISOMSの導入を求めたことがその理由だ。

「技術力にはもともと自信がありましたし、ISO認証を取得したからといって、商売に結びつくとは思っていませんでした。このときはまだ、取引先の要望に応えるだけという意味合いが強かった」と、山中社長は当時を振り返る。「ISOMSのことなど素人同然でしたが、ベターリビングの審査員は、上から目線ではなく同じ目線で審査に当たってくれましたし、私たちと相性がいい審査機関で助かりました」

環境基本方針では、重点課題を5つ掲げた。「省エネルギー」「排出物の分別とリサイクルの促進」「梱包材の削減」「設計支援による最適設計」「有害化学物質不使用の維持」だ。例えばガソリンの消費削減のために得意先回りを集約して週1回とし、ハイブリッド車と電気自動車を1台ずつ導入した。また、製品を納入する箱を樹脂製の折

りたたみ式にして、使い捨てにせず何度も使うことも、省資源につながる活動だ。

製品開発でも、取引先が要望する機能を満たしながらも、さらに薄く軽いコンパクトな金属バネになるよう最適設計を行う。このメリットを杉浦専務が教えてくれた。「極限に近いスリムなバネ作りを提案することで、材料のムダを省き、ひいては資源のムダ遣いを減らすことができます。コストも下がり得意先からも高い評価をいただいています」

富士発条では、これまでに2回、ISO14001の更新審査を受審している。審査員からは、「環境」だけではなく、「品質」も導入してはどうかというアドバイスもあった。しかし、「社員19人の小さな組織なので、マニュアルもスリム化し、少ない項目で成果を上げていきます」と山中社長。要望に応えるという、どちらかといえば、受け身の姿勢で始めた環境マネジメントシステムだが、今は本当にやらなければいけないことが見えてきたので、それらを確実にやっていくことが重要だと意欲的だ。

### ISOMSの導入が社員のやる気を喚起、工夫しだいで40%の節電も可能に

環境改善の重点課題のなかで、とくに「省エネルギー」対策は、社会からの注目度も高い。東日本大震災後に関西電力から15%の節電要請があったとき、所属している中小企業家同友会の会員アンケートで、山中社長が15%の節電は可能だと回答したところ、たちまち朝日新聞社から取材の依頼が入った。そこで、取材までに節電対策にいろいろ取り組もうと社員たちから声が上がった。本格的な「節電」が始まった。

工場内に9台の電気炉(電気を熱源とした炉)を保有。9台合計の消費電力は76kW/hで、工場全体の消費電力の大半を占める



ISO14001の認証取得が社員のやる気を喚起し、さらに節電対策がNHKやテレビ朝日などマスメディアに取り上げられたことで、社員のモチベーションは一層高まった。

同じころ、関西電気保安協会から「デマンド監視装置」の設置案内があり、さらなる節電推進に向けて導入することになった。この装置は、富士発条全体の使用電力のピークを30分刻みで監視する。ピーク電力が設定値を1回でもオーバーすると、その後1年間の電気基本料金が上がってしまうことを防ぐ装置だ。導入当初は、注意喚起を93kW、限界値を105kWに設定し、注意喚起の値を超えるとブザーが鳴り、山中社長が「エアコンを消してください」などと社内放送で節電を促すということを繰り返したという。

「エアコンの使用が節電のブレーキになることは分かっていますが、夏場の工場内は、エアコンを止めるとすぐ40℃くらいまで上がってしまいます。作業者にとって節電は死活問題」と、総務部課長の青木彰一さんは現場の苦勞を話す。杉浦専務も「金属バネは、残留応力除去の熱処理をしないと完成品になりません。使用する電気炉は製品によって200℃~500℃くらいまで温度を上げる必要があります。高温を得るために電気を使い、一方で室温を下げるために電気を使う。節電はなかなか難しい」と話す。



総務部 課長  
青木 彰一 氏

工場では、電気炉の設置場所を集中させ、作業方法を工夫し電気炉の稼働時間を短くするなどして節電を心がけた。非生産部門では、デマンド監視装置の注意喚起に合わせてエアコンを消すなどして対応した。山中社長は、「これは社員の協力が一つと、ほかに、材料を前倒しで納入してもらい、

夏場の製造量をなるべく増やさないよう、お客様(仕入先様/お得意先様)にも積極的に協力していただきました」と節電への取り組みを振り返る。

デマンド監視装置を使ったピーク電力のコントロールは功を奏し、現在は40%の節電を実現。電気代の節約分が、純利益の3%に匹敵するほどの金額にまでなっている。

### 地元の理解があるから成り立つ製造業 環境企業として地域への貢献に力を注ぐ

こうした大幅な節電効果により、取引先のコストダウン要求にも応え、またその活動は地元の大東市にも評価され、「環境企業大特集~みんなでつくろうエコタウン大東」(冊子/Webサイト)でその活動内容が紹介された。

さらに富士発条では、節電で得られた利益を使って、同社の金属バネが使われている水耕栽培キット「アクアプランター」を地元の幼稚園や小学校にプレゼントしている。この目的を、山中社長は次のように話す。「水耕栽培を通じて、子どもたちに生き物の大切さを知ってもらいたい。そして、“節電”が大事だということも伝えたい、という思いがあります」

地元では、身近なところでもものづくりをしている会社があることを知らない子どもが多いことから、中学校に対して工場見学を受け入れようと動き始めた。山中社長は、地元商工会議所の議員として、地域の大学も含めた学校とのネットワーク作りにも動き出している。「24時間機械を動かして作業音が出ていても、周辺の人たちは富士発条のことを認めてくれている。私たちが地域の人と仲良くしていくのは当然のことです」と話を終えた。環境マネジメントシステムの運用から広がる、地域へのさまざまなCSR活動の精神が、富士発条の周囲へと浸透していくのが目に見えるようだ。

#### ■組織概要

創業:1953年(昭和28年)5月  
代表者:代表取締役 山中善博  
本社:〒574-0044 大阪府大東市諸福3丁目10-1  
資本金:25,000,000円  
対象従業員:19名  
事業内容:金属バネの製造・加工

#### ■運用システム

ISO14001:2004

#### ■環境理念

我々はバネ部品のメーカーとして、地球環境の大切さを認識し、積極的に環境配慮活動を行う社会的責務があると考え、環境の保全を考慮した企業活動を、全社員で行います。

#### ■環境基本方針

一連の事業活動において、環境保全・汚染の予防に努めます。そのために環境マネジメントシステムを確立し、定期的に見直し、継続的改善を実行します。また関連する法規制、及び当社が同意したその他の要求事項を順守します。  
・重点課題として次の項目について、環境改善を実施します。

- (1) 省エネルギー
- (2) 排出物の分別とリサイクルの促進
- (3) 包装材の削減
- (4) 設計支援による最適設計
- (5) 有害化学物質不使用の維持

#### ■環境方針の周知と公開

環境方針は全従業員に周知し、方針の実現に努めます。また要求に応じて一般に公開します。

#### ■ISO14001 2012年度目的・目標

目的	目標
● 電気の使用量削減	△10%(対2010年度)
● ガソリンの使用量削減	△10%(対2010年度)
● 段ボールの使用量削減	△通い箱化推進:+4件(対2010年度)
● 不良率低減による材料ロスの削減	△0.22%
● 設計見直し支援による使用材料・処理の削減	
1. 提案設計	提案設計2件/年
2. 顧客新規設計品の仕様見直しによる使用材料・処理の削減・維持	100%実施(対新規商品)

富士発条株式会社 代表取締役 山中 善博

# Power up ISOMS

## コミュニケーション力アップで 組織を元気に!

ビジネスの世界で欠かすことのできない、コミュニケーション力。

得意先との商談はいうに及ばず、社内業務でのやりとりなど、さまざまな場面で必要なスキルだ。

また、ISOに関わる内部監査や審査のコミュニケーションについても考えてみた。

今回は、フリーのアナウンサーで、カウンセラーでもある梶原しげる氏に、

コミュニケーションを図るときのポイントやコミュニケーション力をアップさせるコツなど、お話を伺った。



### 梶原しげる氏 プロフィール

神奈川県出身。早稲田大学法学部卒業後、文化放送のアナウンサーとして約20年間在職。1992年からは、フリーアナウンサーとして活動。49歳のときに東京成徳大学大学院心理学研究科で心理学修士号を取得。シニア産業カウンセラーなどの資格を持ち、カウンセリング業務も行う。2006年から東京成徳大学応用心理学部客員教授。ラジオとインターネットの『ON THE WAY JOURNAL』に出演中。著書には『口の聞き方』『すべらない敬語』『ひっかかる日本語』(新潮新書)など多数。近著に『心を動かす「伝え方」また会いたくなる「話し方」』(講談社+α)『頭の中のモヤモヤが言葉になる話し方レッスン』(こう書房)がある。

### コミュニケーション力を 身につけるには何が必要?

まず、コミュニケーションの種類についてですが、大きく分けて2つに分類できます。「役割交流」と「感情交流」です。コミュニケーションする際には、各々が何らかの役割を担っていますが、役割による交流だけでは、信頼関係を築くことはできません。まず関係性を作ること。それには感情の交流が大切です。

信頼関係を築くには、過度にへりくだっても高飛車に出ても良くありませんが、現実はこのどちらかになっているケースが多いでしょう。そういう場合は、自分を俯瞰して見ること。自分がビデオで撮られているというイメージで、その場に臨んでみることをお勧めします。

そして、コミュニケーションには“技”が

必要です。話の順序、伝える内容のレベル、話す時間などを、どれくらい意識しているかが問われます。時間を意識しながら話そうとすれば、限られた時間で効果的に伝わるよう、自ずと話の順序が決まってきますから。良好な関係を築くことを指す「ラポール\*」を取ろうとして延々と無駄話や雑談をしていると、相手は本題をいつ切り出されるのか、気がききではありません。ラポールは、笑顔や物腰と

いった立ち居振る舞いや声色などで取ることです。

また、服装や身だしなみ、仕草、視線の置き方といった非言語的な要素も大切です。「パラ言語」といわれる、言葉のなかに含まれるイントネーションやリズム、声質といった言葉の調子も同じです。相手にとって心地良い感情とは何かを考え、意図的に使い分けができれば、その場の雰囲気を和ませることもできるのです。



※ラポール(rapport)  
フランス語で「橋をかける」という意味。もともとは心理学の用語で、セラピストとクライアントとの間の、互いに信頼し合い、安心して感情の交流を行うことができる関係が成立している、心的融和状態を表す。

“技”ですから、すべてが意図的でなければなりません。先ほども申し上げましたが、自宅などで自分を俯瞰しているようなイメージで、練習するといいいですね。ボイスレコーダーを使うと、自分がどのような声で相手に話しているのかがよく分かります。これは「メタ認知」といって、認知を超えた認知のことですが、自分で気づいていないことを客観的な視線でチェックすることができます。コミュニケーションスキルをアップさせる一つのポイントです。

### コミュニケーション力をアップさせるために、企業として気をつけることは？

企業人がかかるうつ病の約7割は、上司とのコミュニケーションがうまくいかないことによるものだとされます。上司の多くは、部下をほめません。部下の間違っている点をあげ、改善するよう伝えるだけ。これでは、社員は積極的にやろうとする気持ちが起こりません。コンプライアンスの名の下に、迷ったことはやらないという方向に片寄りがちですが、モチベーションをはぎ取るような減点主義は良くないと思います。



### ISO取得には内部監査が必要。企業内の日常の役割と異なる役割を担って質問するのは難しいことなのか？

「役割交流」をやりきることに尽きます。担当者には、内部監査という役割を社長承認の下で担っている、と理解して



もらうことです。各々の役割をきちっと認識し、全うすることが大事です。

監査終了時に「以上で私の役割は終了です」と宣言し、ぱっと切り替えて「私の監査はいかがでしたか、部長？」などと人なつこく話ができれば、すばらしいテクニックを身につけている人だといえるでしょう。対人関係上の“技”として、こういうことができる人間を育成することです。かわいらしさを少し見せることは、人との関係を築く上で大切です。「あざとい」と言う人もいるかもしれませんが、最近では「ずるい」という言葉をポジティブに使う場面もあるのです。言い換えれば、知恵を働かせるということ。ちょっとした「ずるさ」を持つことは良いことだと思います。

### ISOの審査員にもコミュニケーション力は求められる？

「役割交流」と「感情交流」のどちらの場面なのかを意識して、使い分けることです。

コミュニケーション関連の書籍には「心」について多くのことが書かれていますが、実は、心とは脳にあるものです。「心から尊敬しています」などと言ってみただけで伝わりません。人に伝えるために必要なのは、“技”なのです。相手に受け入れられるには、意図的に知恵を働かせなければなりません。行動で示さないと人は分からないのです。それには、ふとした視線の動きやことばの調子のよなことも含まれます。あらゆる“技”を

繰り出すことで、ようやく相手に伝わるのです。

カウンセリングの世界では、「観察しながら」「状況を評価しながら」と言います。話すときの基本は、相手の表情やしぐさから伝わってくるシグナルを、しっかりと受け止めることです。観察して見極めることを「アセスメント」と言いますが、「アセスメント」した結果を判断しながら話すことは、コミュニケーションには不可欠です。

### 対等な立場で話し合うには、どうすればいい？

心理学では、過剰なへりくだりや尊敬は対人関係を遠ざけ、良くないことだとされています。自分も相手も尊重した立場で自己主張・自己表現することを「アサーティブネス」と言いますが、審査は対等の立場で行われるもので、審査する側もされる側も「アサーティブネス」が必要です。お互いに自己主張しつつ、根気よく、相手と自分との双方のメリットを合わせながら話を進めていくことが求められます。

審査というシビアな場面でも、面接は楽しくあるべきだと思います。審査員は「アサーティブネス」で、かつ、有益な情報をもたらし、きちんと審査したという満足感を組織の方々に持っていただくことです。そうすれば、次回の審査が楽しみになるはず。これこそがまさに、プロの技が求められるコミュニケーション力なのだと思います。

## ISO9001内部監査員養成研修会 (2日コース)

建築CPDに対応した内部監査員研修です。2日で14単位の建築CPDを取得することができます。

### 目的

- 建築業界におけるISO9001内部監査員の養成
  - 建築業界における品質管理責任者のISO9001への理解を深める
  - 建築業界におけるISO管理事務局担当者の教育
- ※内部監査の基本的な方法は共通ですので、建築業界以外の内部監査員養成にもご利用いただけます。

### 内容

- 建築業を中心に考えたISO9001要求事項についての解説
  - 建築業における設計、施工、現場、営業、総務関連を対象とした内部監査のチェックリストの作り方
  - 監査の実施方法
  - 指摘の方法
  - 是正処置の方法など
- 上記をロールプレイを交えながらご紹介します。

### 研修会概要

- 講師：一級建築士／技術士(総合技術監理部門/建設部門)  
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  
品質マネジメントシステム・環境マネジメントシステム主任審査員  
間瀬 雅彦
- 開催日時：2013年6月5日(水)9:00～18:00  
2013年6月6日(木)9:00～18:00
- 開催場所：一般財団法人 ベターリビング 7階会議室C  
(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)
- 受講料：● 弊センター登録組織 31,500円/1人  
(お二人目から、21,000円/人)  
● 一般 42,000円/人  
(テキスト代、昼食代、修了証代、税金を含みます)
- 定員：24名(定員になり次第、締切らせていただきます)

## 2013年度 BL-QE情報交換会 東京

参加費無料

### ◎「経営における安全・安心について」

～安全学とは、日本における「安全の文化」とは…。～  
製品安全という見地から、建設業における建物の安全性についての考え方。また労働安全という見地から職場における安全についての考え方など、事例を交えて分かりやすくお話いただけます。また、質疑応答の時間も、ご用意しております。

### ◎「ISOマネジメントシステムの改正状況」

ISO9001, ISO14001について、2015年に向けた改正作業の進捗状況をご紹介します。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皆様と討議し、その結果は、ISO NET、BL-QEホームページでご紹介してまいります。ご協力をお願いいたします。  
(E-mail:yamaga@cbl.or.jp FAX:03-5211-0594)

### ◎メイン講演

### 「経営における安全・安心について」

講師 向殿 政男 先生

1942年生まれ。1970年、明治大学大学院工学研究科電気工学専攻博士課程 修了、工学博士。2002-2008年、明治大学理工学部長。安全学を専門に研究。また経済産業省 製品安全部会長、国土交通省昇降機等事故調査部会 部会長を務めるなど日本の安全学の第一人者。

### 研修会概要

- 開催日時：2013年6月21日(金) 14:00～17:00(開場13:40)
- 開催場所：一般財団法人 ベターリビング 7階会議室B・C  
(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)
- 参加費：無料
- 定員：50名(定員になり次第、締切らせていただきます)

■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：半田/山賀まで

(TEL:03-5211-0603 FAX:03-5211-0594 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」「労働安全衛生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.95 2013年4月15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/

