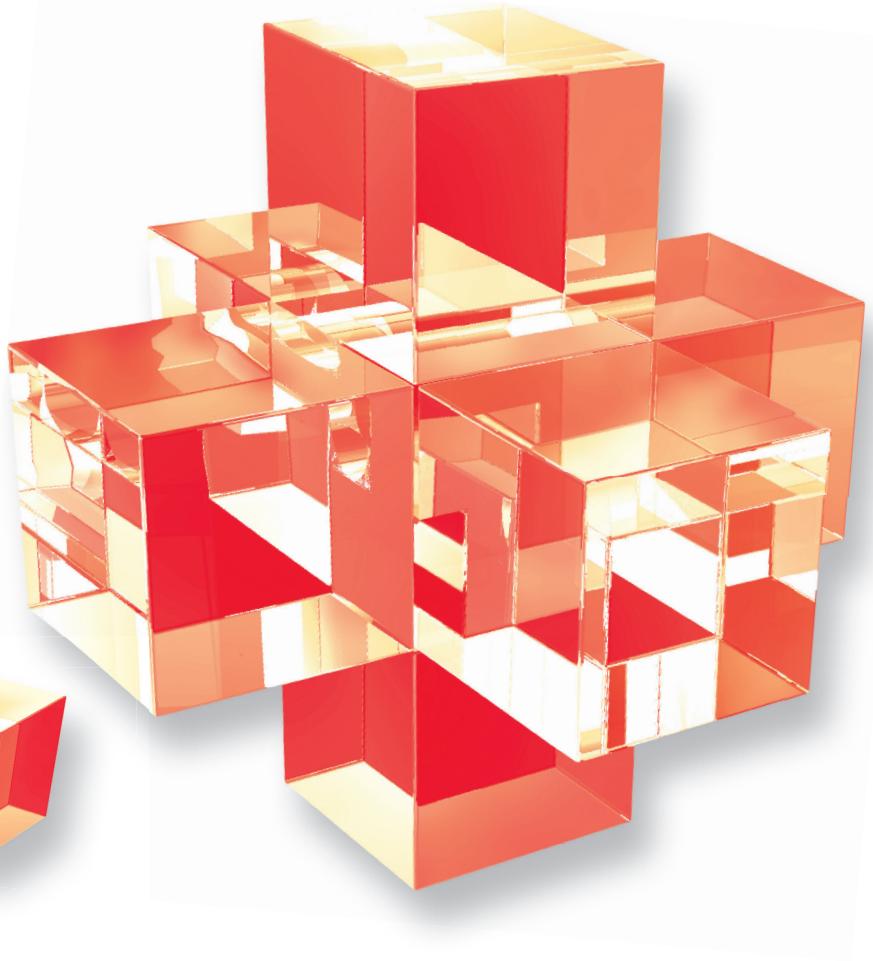


マネジメントシステム規格の専門月刊誌

アインス ISOS 10

2016 October No.227
<http://www.isos.co.jp>



特集

公開!
ISO 9001:2015 品質マニュアル



飯塚悦功・JAB理事長が提案する認証制度に対する3つの方策

「経済原理」「情報公開」「関係者の見識」

リレー連載 第55回

公益財団法人 日本適合性認定協会(JAB) 理事長
(東京大学名誉教授) 飯塚 悅功 氏

飯塚悦功氏(東京大学名誉教授)が6月7日付で日本適合性認定協会(JAB)理事長に就任した。前理事長の久米均氏を除けば、規格・認証の世界に不慣れなこれまでの産業界トップの理事長と違い、2000年からJAB品質認定委員会委員長並びにTC176国内委員会委員長を務めてきた、この道の「プロ」である。飯塚氏が長年述べてきた認証制度の課題と方策が、今度は制度執行側のトップとして発信されることになり、そのインパクトは今まで以上に大きい。本稿で掲げられた課題は制度の根幹を問うものであり、その方策は難事業である。任期の2年間、「逆らってみる」そうだ。(編集部)

認証は世の中に良いものを広めるための仕組み

—社会にとって認証制度の意義は。

世の中に良いものが広まっていくための原則を考えてみると、まず、自由主義市場でみんなが勝手にやりたいことをやり、自然淘汰で良いものが残っていくということがあります。その次に、「基準」や「ガイドライン」のようなものが出てきて、それをみんながマネすることによって、良いものが世の中に広がっていくということが考えられます。それをもう少し強めたのが「認証」で、ある対象が本当に良いものであるかど

うかを権威のある第三者が評価して、その結果をみんなが見えるようにしておく。そうすると、モノを買ったり、取引したりしようとする時に、「これは大丈夫」とみんなが信じて、購買したり、使ったりするようになる。では、もっとも強めたものは何かといふと、「規制」です。安全分野がまさにそうで、決められたとおりにしなければ、市場に製品を提供できません。

このような原則がある中で、「認証」というのは、ある基準があって、それに適合していることを第三者が評価し、「これは良いものだ」として、みんなに見せるという任意の制度ですから、結局、「世の中に良いものを広めるための仕組み」であると私は思っています。

では、この仕組みは何の役に立つか。一番目は「守ること」です。この制度によって、安全・安心な生活ができ、技術や知識のインフラがしっかりと揃うことで、平和で繁栄した世の中ができる可能性があります。さらにもうちょっと先に進めると、良いものが広まっていく可能性があるので、社会そのものが強くなります。産業競争力、国力が上がります。認証制度というのは、認証された結果を利用する人のための制度なのですが、実は認証を取得・維持するためのプロセスを通じて、組織なり、組織が提供する製品なりがレベルアップするという副次効果があります。認証制



■ 飯塚悦功氏のプロフィール

1947年東京生まれ。日本品質管理学会元会長、デミング賞審査委員会元委員長、日本経営品質賞委員会委員、ISO/TC176国内委員会前委員長、医療の質・安全学会理事などを歴任。
2006年度デミング賞本賞受賞。2012年工業標準化内閣総理大臣表彰。品質論、現代品質経営、次世代TQM等の研究を通じ、品質マネジメント、TQM、ISO 9000

等、日本のQMSを牽引してきた第一人者。
【JABでの経歴】2000～2012年 JAB品質認定委員会(⇒JABマネジメントシステム認定委員会)委員長、JAB品質公開討論会(⇒JABマネジメントシステム公開討論会⇒JABマネジメントシステムシンポジウム)全体主査、2012～2016年6月JAB評議員、2016年6月 JAB理事長就任、現在に至る。

度の中でもじめに努力していけば、組織自身が強くなれる。それが巡り巡って世の中の人のためになる、そういう構造ではないかと思います。

一番重要なのは箇条4にまじめに取り組むこと

—現在、ISO 9001/14001の移行期に入っていますが、2015年改訂は認証の質そのものに影響を与えるでしょうか。

「きちんとやりなさい」ということは昔から示唆されていたのですが、2015年版ではそれが明示的に書かれています。私は主に品質分野を手がけてきたので、ISO 9001に限って言えば、初版が1987年に出て、大きな改訂が2回ありました。1つは2000年にあり、もう1つは今回の改訂です。87年版は二者間での品質保証の規格、すなわち買い手が売り手に要求する規格でした。2000年改訂の時に、それを少し広げました。私は「薄皮2枚」という言い方をしていますが、「顧客満足」と「継続的改善」の2つを加えた。なぜ「薄皮」かというと、規格が言う「顧客満足」は、日本が考へている「顧客満足」よりも非常に狭い意味で使っています。「継続的改善」も、すべてを改善するのではなく

て、「マネジメントシステムの有効性を改善する」という意味ですから、非常に狭い。ですが、前の版よりは少し広がりました。2008年改訂の時にはOutput mattersが問題になりました。結局、システムを構築・運用しても、効果が出なければだめだということを言ったわけです。このように示唆された様々なことが、今回の2015年版で明示的に要求されることになりました。「規格のレベルが上がった」と言う人がいますが、私は上がってはないと思います。

例えば、改訂版の一番大きなポイントである箇条4「組織の状況」については、きちんと自分で分析し、自分でQMSを設計しなさいと言っているわけです。これは従来から示唆されていたことですが、今回は内外の課題を見て、お客様を含めた利害関係者のニーズを考え、自分たちのQMSの適用範囲を決めなさいと、きちんと手順まで書いてあります。ですから、まじめに取り組んだら、結構良い仕組みができると思います。単に「認証を取ればいい」というのではなく、世の中において自分たちはどういう立ち位置なのかをきちんと認識し、どういうQMSをやればいいのかということを考えることを促しているという点は、旧規格と大きく変わったところだと思います。

2015年版では、このほか「事業への統合」「リスク及び機会への取組み」「パ

フォーマンス評価」など様々な点が強調されていますが、一番重要なことは、QMSを自律的に設計するという意味で箇条4にまじめに取り組むことだと思います。組織がまじめに取り組んでいるかどうかを見るのは認証機関であり、その認証機関が2015年版の審査をきちんとできているかを評価するのはJABです。認証の信頼性を確保するため、JABはきちんと評価していかなければなりません。

認証組織のアウトプットを使う人の評価が本当の評価

—認証機関が抱えている問題は。

審査費用も安く、審査もそこそこの認証機関を、組織側がありがたいと思っている節があります。安くても、良い審査なら問題ないのですが、この「良い」という評価を誰がしているかです。通常は、認証組織が「良い」と言うのが、認証機関への評価になっています。ですが、認証組織のアウトプットを使う人が「良い」と言っているのが、本当の意味での「良い」評価だと思います。この認証組織の評価がベースになっているビジネスモデルを何とかしないと、認証の質は上がっていかないでしょう。そのための方策は3つ



あると思います。

1つめは「経済原理」です。きちんと審査をした機関が儲かる事。そのためには、認証を受ける組織から認証機関がお金をもらうという構造が良くない。認証機関は、認証される組織の結果を使う人からお金をもらって審査をすれば良いと思います。

2つめは「情報公開」です。「あの認証機関はどのような審査をしているのか」「あの組織はどのような指摘を受けたのか」等の情報が、何らかのルールに基づいて公開されていることです。認証情報は守秘義務の関係でなかなか公表できないようですが、認証の結果を使う人からすれば、その認証がどういう内容なのかを知りたいはずですし、それを知らなければその認証を正しく評価できません。

3つめは「関係者の見識」です。特に重要なのは「認証機関の見識」です。定年を迎えた審査員の再雇用等で内外コストの低減をはかり、安い審査費用で比較的良い審査をしていると、認証組織から評価されている認証機関が伸びており、一方で通常のビジネスモデルでは低コストで質の良い審査を経済的に実現できない認証機関が伸び悩む。これは非常にむずかしい問題ですが、いずれのビジネスモデルであれ、制度関係者としての見識は忘れてはならないと思います。

認証審査では「灰色は黒」であるべき

一飯塚さんが、2000年にJAB品質認定委員会委員長になったとたん、それまで一件もなかった認証機関に対する「認定一時停止」がどんどん出始めました。厳しかったですね。

あれでも甘いくらいだったと思います。私は認証審査では「疑わしきは黒」であるべきだと考えています。JIS Q 17021(認証機関に対する要求事項)に「認証機関は、審査の結果に基づいて、適合の十分な証拠がある場合には認証の授与を決定し、又は十分な適合の証拠がない場合には認証を授与しない決定をする」(4.4.2)と書いてあります。では、現状はどうかというと、不適合が見つからない限り、認証を授与している例が見受けられます。JIS Q 17021と逆のことをやっているのです。

認証審査は能力証明です。適合の確証が得られたら授与し、よく分からなかつたら能力はない、とみなします。入学試験で能力があると証明できない人を入学させますか? 能力が疑わしかったら、入学させません。だから、私は「灰色は黒だ」と言っているのです。裁判だと「疑わしきは罰せず」です。基本的人権によって、罪な

き人は罰せられないからです。しかし、能力証明においては、能力なき組織が認められる危険性を最小にすべきです。なぜなら、能力ある組織が認められないことよりも、能力なき組織が認められることのほうがリスクが高いからです。ですが、実際の認証審査では能力証明をやってくれません。まずはこれを何とかしたい。任期の2年間、逆らってみます。

—最後にJAB理事長としての抱負を。

もう一度原点に戻りたいと思います。認証というのは、良かれと思うものを公式に認める社会制度です。本当のお客様は社会です。その時に副次効果として、認証されると組織の能力が上がります。制度を健全に運営していくためには、認証の結果そのものの信頼性を上げなければなりません。これを推進していくことによって、世の中にお役立てができると考えています。

この制度の本当の受益者、本当のお客様からどう見えるか、そこを抜きにして議論してはいけません。ですから、原点に戻るのです。認証制度というのは、社会制度であり、社会制度であるなら、社会ニーズに合ったような制度にしなければなりません。▼

(取材日:2016年7月1日)

認証機関に聞く 改訂版対応

リレー連載 第10回

取材先／テュフ ラインランド ジャパン株式会社

(TÜV Rheinland Japan Ltd.)

システム部 マネジメントシステム認証課

シニアスペシャリスト

福田 晃 氏／柴田 檍 氏

移行はMSと事業との統合を確認できるいい機会 EMSは「社会的責任」の視点で見直しを

テュフ ラインランド ジャパンは、ドイツに本社をおくテュフ ラインランド グループの日本法人であり、第三者検査機関としてドイツをはじめ海外へ輸出される工業製品の安全試験・認証の提供を行うと共に、マネジメントシステムについては、欧州最大級の認証機関であるTÜV Rheinland Certのメンバーとして審査・認証を行っている。マネジメントシステム審査の特徴は、プロセス重視とグローバル対応。ISO 9001/14001:2015年版対応について、システム部マネジメントシステム認証課シニアスペシャリストの福田晃氏と柴田檀氏から話を聞いた。(編集部)

規格は「環境リスク」のみではなく「組織のリスク」を要求

—2015年版の「組織の状況」や「リスク及び機会への取組み」といった新しい要求事項に対して、どのような審査をされますか。

規格の要求事項としては、確かに新しい項目ですが、通常、組織では事業計画を立てる時にこういった点を考慮していると思います。ですから、私どもとしては、事業計画などと併せて、組織の状況を踏まえ、リスク及び機会をどのように捉えているかを、審査で見ていくことになります。

ただ、組織でそのように認識されていない場合は、「事業計画では○○についてどのようにお考えですか? 実はそのことが、ISOの要求事項の『リスク及び機会への取組み』に結び付くのではないかでしょうか」というように拝見した手がかりを示しながら、審査をすることになるでしょう。

特にISO 14001の場合、ご注意いただきたいのは、規格は環境リスクのみではなく、組織のリスクの決定を要求していることです。例えば、環境側面の抽出・特定を今まで通りやっているので、リスクへの対応ができていると考えている組織がありますが、それは環境リスクへの対応であって、組織のリスクへの対応は異なる場合があります。例えば、廃液を流出させてしまった場合を考えると、工場が工業専用地域に立地しているのと、田畠がある地域に立地しているのとは、組織のリスク対応は異なります。

移行審査のトップインタビューの場面で、組織のリスクをどこまで意識されているのかを確認することもあります。

—「事業への統合」については。

事業計画や事業戦略が、QMSやEMSとどのように結び付いているかについては、従前の審査から聞いていたことです。ですから、改訂版の審査だからといって、特に新し

い視点としてお聞きすることではありません。

これは組織にとっても同じです。品質や環境が事業の重要方針の中に取り込まれている組織であれば、マネジメントシステムの事業への統合化を新たに気にする必要はないはずです。

また、私どもではプロセス重視の審査を行っていますので、あくまで仕事のプロセスの流れに沿って審査していきます。ですから、「6.1 リスク及び機会への取組み」の何項については、このようなアプローチで審査を行うといったような、規格要求事項の順番に沿った逐条審査は、私どもの好みやり方です。

組織は「どこまでやればいいのか」というレベルで悩む

—クライアント向けの2015年版規格説明会を各地で実施されていると思いますが、「組織の状況」「リスク及び機会への取組み」「事業への統合」についての質問が会場から出ていませんか。

出ています。皆様がよくお聞きになるのは、「具体的にどこまでやればいいのか?」、つまりレベルについてです。何をやればいいのかはよく理解されているのですが、それどこまでやればいいのかについて悩んでい



テュフ ラインランド ジャパン株式会社 システム部 マネジメントシステム認証課 シニアスペシャリスト 福田 晃 氏(右)／柴田 檍 氏

るようです。この質問に対しては、「組織で自由に決めてください」とお答えしていますが、その際に参考になるものとして、規格書の最後に付いている「附属書A」を読むことをお勧めしています。特に、ISO 14001の規格書では、かなり詳細に書かれているので、レベルを考える際に役立つと思います。

—トップインタビューについては、従来と変わることろはありますか。

審査のアプローチは従来とまったく変わりませんが、改訂版ではリーダーシップについてトップに確認する項目が増えていますし、改訂版による移行審査、あるいは初回審査では、要求事項を網羅したいと考えていますので、その意味でもインタビュー時間を若干延ばすことになると思います。

—「パフォーマンス評価」については、どのような審査になりますか。

ISO 14001の場合は、組織として「意図した成果」をどこに置いているか、何を目指しているのかを確認して、それが達成できているかを評価することになります。基本は「意図した成果」を確認することです。それは、組織の規模や業種によって異なります。具体的には、目標管理の仕組みや順法管

理の仕組みなどを見ることになります。

ISO 9001の場合も、基本的にはISO 14001と同じですが、QMS導入の主たる目的が、規格の冒頭にもありますように、「顧客満足度を向上させる」ことですから、「意図した結果」を最終的には「顧客満足度を向上させる」ことに結び付けてパフォーマンスを評価する必要があります。

特徴はプロセス重視審査とグローバルな審査対応

—移行審査を受ける組織に対して一言。

組織にとっては、自社のマネジメントシステムが事業プロセスときちんと統合できているかを確認するいい機会ではないかと思います。事業プロセスとISO認証のための仕事を別々に実施してこられた組織は、そういうことがないように、大きな見直しが必要になってくるでしょう。一方、統合をすでに実現されている組織にとっては、今回の移行のために、それほど大きなシステムの変更は必要ないかもしれません。

ISO 14001については、社会的責任の視点でシステム全体を見直すいい機会です。自社で決めて実施すればよいというわけではなく、世の中の流れや周りをよく見ながら、社会的責任を常に意識して、課題やリ

スクなどを特定しなければなりません。そのような仕組みになっているかを、移行を機にもう一度見直していただきたいと思います。

—最後に、テュフ ラインランドの審査の特徴について。

今回の規格ではプロセスアプローチがより強調されていると思いますが、私どもとしては従前からプロセス重視の審査を実施していました。プロセス審査とは、組織の仕事のプロセスに沿って順番に審査して行くやり方です。例えば、営業や受注から始まって、設計、製造、出荷まで見ていきながら、途中的のフィードバックもチェックします。規格要求事項と照らし合わせながら見ていく逐条審査は行っていません。

もう1つの大きな特徴は、世界69カ国に拠点を持っているので、グローバルな審査対応ができることです。例えば、日本企業の拠点が海外にある場合、海外の審査は日本からではなく、現地のテュフ ラインランドの拠点から審査に行きます。法規制などの現地情報をよく理解した審査員が出向き、現地語で審査を行います。組織では、世界全拠点の審査結果を把握でき、それを本社のマネジメントレビューのインプット情報として取り込むことができます。▼

(取材日:2016年6月17日)

特 集

9 公開! ISO 9001:2015 品質マニュアル

News & Reports

44 The 総括 ISO 14001:2015年版と2004年版との違い

執筆／B to B 企業の環境と安全マネジメント担当者 糟谷 征利

連 載

1 リレー連載 第55回 Viewpoint this month

飯塚悦功・JAB理事長が提案する認証制度に対する3つの方策 「経済原理」「情報公開」「関係者の見識」
取材先／公益財団法人 日本適合性認定協会(JAB) 理事長(東京大学名誉教授) 飯塚 悅功 氏

4 リレー連載 第10回 認証機関に聞く 改訂版対応

移行はMSと事業との統合を確認できるいい機会 EMSは「社会的責任」の視点で見直しを
取材先／TÜV ラインランド ジャパン株式会社(TUV Rheinland Japan Ltd.)システム部 マネジメントシステム認証課
シニアスペシャリスト 福田 晃 氏／柴田 檜 氏

50 成果を出す仕組みの作り方 ワンポイントアドバイス

第1回 問題が起きた場合 そのリスクは自社で受容できるのか?
執筆／ISOマネジメント研究所 所長 人見 隆之

52 認証機関が明かす 品質・環境 改訂規格への移行の5つのコツ

第1回 移行に取り組む前に押さえておきたいこと
執筆／株式会社日本環境認証機構 審査本部 取締役 審査本部長 水上 浩

58 改訂版対応実践記 組織が明かす2015年版有効活用方法

第1回 「4.1 組織及びその状況の理解」をどう理解するか
執筆／メルクバフォーマンスマテリアルズマニュファクチャリング合同会社
静岡事業所 事務グループ マネージャー 若松 裕己

64 ネット情報を読み解く ISO 9001:2015の海外動向

第18回 コンプライアンスマネジメントの事故の裏で
執筆／米戸 靖彦

連 載

68 変化の時代 経営(リーダー)の視点で2015年版 ISO 14001を読む

第5回 コンプライアンス

執筆／日本ビジブルハンド株式会社 代表取締役 藤原 靖也

78 ISO有効活用 ノウハウ&事例紹介

第19回 ISO 9001:2015を事業プロセスへ組み込み、会社を運営する

執筆／東洋テック株式会社 専務取締役 柳館 亮

83 待ったなし! 日本の食品安全! ~キーパーソンに聞く 第26回~

日本の中小食品企業が生き残っていくためには

執筆／株式会社TBCソリューションズ 主任コンサルタント 柏原 吉晴

88 食品質質プロフェッショナルズが説く HACCP対応最前線

第7回 消費者からみた飲食業におけるHACCP

執筆／公益社団法人日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会消費生活研究所 戸部 依子

91 「社会起業家」を支援しよう! ~企業価値を高めるCSRのために~

第96回 CSRにもっとゲーミフィケーションを!

執筆／フリーライター 今一生

WOW!

95 産業環境管理協会が「製品含有化学物質」「安衛法改正」「改正労

働安全衛生法」等 化学分野の各種セミナーを開催

「標準化と品質管理全国大会2016」日本規格協会が10月6~7日に主催 今年のテーマは「ジャパンクオリティ — 標準化で、世界をつなげる」

And more

6 目次

8 ISO leading-edge trend

49 電子書籍「アイソス ムック(Kindle版)」

96 書評

98 JAB DATA

100 編集後記／次号予定 etc.

食品品質プロフェッショナルズ主催セミナー 飲食(RTE向け)HACCP 10月1日開催

食と生活の科学研究会・食品品質プロフェッショナルズによる「飲食(RTE向け)HACCP講座」が10月1日(土)に名古屋駅近くの愛知県産業労働センター(<http://www.winc-aichi.jp/access/>)で開催される。時間は13:15~17:00。当日のプログラムは「飲食HACCPの国際的な潮流」広田鉄磨氏、「これから的是非HACCP? もうかるHACCPを実践しよう 移動販売への応用」高瀬波佐人氏、「消費者からみた飲食HACCP」戸部依子氏、「飲食における一般衛生管理」脇洋平氏、「飲食HACCPにおける問題点克服」広田鉄磨氏。参加費は3,000円。申し込み等は9月27日17時までに、事務局 水野氏宛(t-mizuno@qpfs.jp)にメールで。なお、セミナー終了後、懇親会を予定(参加費5000円程度)。参加希望者はセミナー参加申し込みメールに「懇親会参加希望」と付記のこと。▼

持続可能なパーム油を推進 [RSPOジャパン・デー2016]9月27日開催

最近、持続可能な調達という言葉を聞くようになってきている。2015年9月に国連において採択された持続可能な開発目標(SDGs)の目標12でも「持続可能な生産消費形態の確保」が謳われている「持続可能な調達」を考える上で、パーム油をめぐる問題は、世界が抱える大きな課題の一つとなっており、情報を求める声が、日本でも多数聞こえるようになっている。

そこでこの度、日本においても更に持続可能なパーム油への取り組みを推進するために、9月27日に「RSPOジャパン・デー2016」が東京国際フォーラムに於いて開催される。このイベントの中心となっているRSPO「持続可能なパーム油のための円卓会議」は、本部をマレーシア・クアラルンプールに置くマルチステークホルダー型の非営利組織。持続可能なパーム油が標準となるよう市場を変革することをビジョンとし、現在、世界的にも持続可能なパーム油の国際標準として活用されている認証制度も運営(<http://www.rspo.org/>)。参加費は事前払い3,500円、申込済当日払い4,000円、当日飛込み5,000円。

当日のプログラムは以下の通り。

◇来賓挨拶

RSPO事務局長 Mr. Darrel Webber

Control Union Mr. Johan Maris ほか

◇事例報告 パーム油生産とRSPOへの取組

Daabon Group Mr. Manuel Alberto Davila

RSPOの設立当初から関わっているダーボングループ(コロンビア)より、農園や搾油所での持続可能な取組を紹介。

◇解説:持続可能な原材料調達の現状

レスポンスアビリティ代表取締役 足立直樹氏

世界的に持続可能な調達への取り組みが主流化している現状について具体事例を挙げながら分かりやすく紹介。

◇パネルディスカッション1:海外における調達の取組と日本の現状

ファシリテーター レスponsアビリティ代表取締役 足立直樹氏

スピーカー 西友、太陽油脂、ユニリーバ・ジャパン他

既に持続可能な調達に取り組み始めている企業は、なぜ、どのように取り組んでいるのか、具体例や海外事例を交えながら紹介。

◇分科会1:[導入編] 持続可能なパーム油調達導入説明会

ファシリテーター Control Union Japan

スピーカー RSPO事務局、UTZ(ウツ認証プログラム)

これからRSPOに取り組もうと考えている企業向けの基本的な認証制度の説明会

◇分科会2:[実践編] 認証油を購入するためには

ファシリテーター WWFジャパン

スピーカー 花王、サラヤ、太陽油脂、不二製油グループ、Wild Asia

認証パーム油の購入が難しい場合もあり、そうしたハードルをどうすれば打開できるか、海外企業の取り組みなどを含めて紹介。

◇分科会3:[全般編] パーム油を取り巻く最新状況

スピーカー Daabon Group、CDP事務局、VERITE

なぜ企業はパーム油の持続可能な調達に取り組むのか?パーム油に関連するさまざまな動きや背景を詳しく紹介。

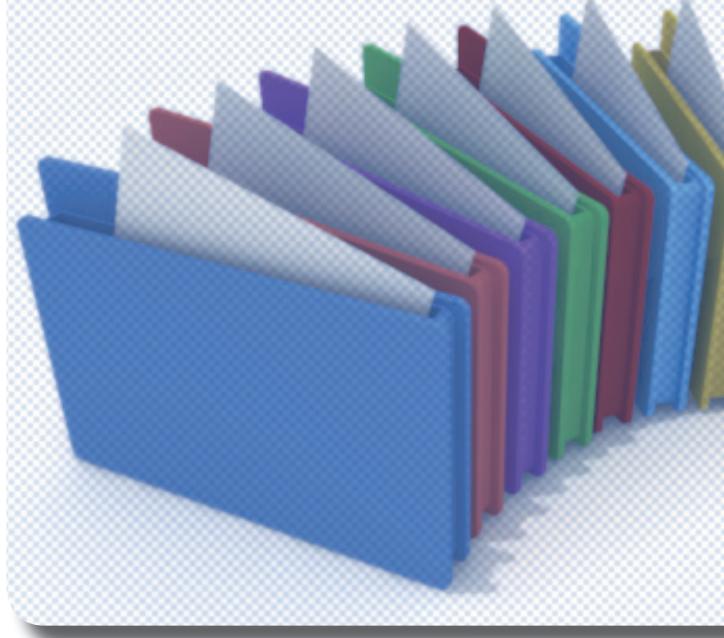
◇パネルディスカッション2:日本市場における認証油

スピーカー Daabon Group、The Consumer Goods Forum、味の素、花王、グリーン購入ネットワーク、サプライヤー、小売、商社、省庁サプライチェーン上のさまざまなステークホルダーに登壇いただき、それぞれの課題を共有しつつ、これからの日本における取組拡大を見据えて持続可能なパーム油の調達の可能性を探る

申し込みなどは専用ウェブサイトまで。<http://www.wwf.or.jp/join/action/event/2016/09/rspo2016.html>(「RSPOジャパン・デー2016」で検索)▼

特 集

公 開! ISO 9001:2015 品質マニュアル



使いこなしてなんぼの 品質マニュアル

執筆／株式会社ソフィア 代表取締役 平松 徹

2015年改訂版では、品質マニュアルの作成自体は要求されていない。しかし、品質マニュアルはあった方がいいと言う意見が多いようだが、平松徹氏も次のように説いている。

「QMSを文書化したものが品質マニュアルだが、事業運営のコアな部分を確実に文書化すれば、組織の皆で事業運営のポイントを共有できる。それで一定レベルでの事業運営、業務運営が可能になっていくのである。内部監査や認証機関の第三者審査においても、品質マニュアルがあるとスムーズに進むはずで、そのメリットも大きい。すなわち、良い品質マニュアルはぜひ必要であると言いかつていいと思う」

肝心なことは“良い”品質マニュアルであることだ。そこで本特集では“使いこなしてなんぼ”的マニュアルを紹介する。(編集部)



使いこなしてなんぼの 品質マニュアル

執筆／株式会社ソフィア 代表取締役 平松 徹

1.組織は今回の改訂でかなり苦労している

ISO 9001が2015年版に改訂された後、品質マニュアル改訂のコンサルティングを何社か担当すると同時に、改訂版での審査も担当した。それらを通して、組織は今回の改訂でかなり苦労しているというのが、率直な印象である。

まず、残念なことに、改訂規格の意味がよく分かっていない。それゆえ、改訂のポイントを押さえた対応ができていないのである。ISOの専門家ではないのだからそれも当然だが、改訂の意図を理解することはきわめて大切である。

改訂版の規格要求事項を確実に理解し、それに合わせて自組織のマネジメントシステムを見直し、品質マニュアルに落とし込んでいくことが重要である。改訂版による移行期限まであと2年あるので、これから1年くらい時間をかけて、じっくりと改訂版への移行を進めていただきたいと思う。

あらためてになるが、今回の改訂規格の目玉の一つは、ISOを使って業務効率を上げ、業務での成果を上げることである。そのため形だけでなく、マネジメントシステムを作り込んでいくことが要求されている。

この機会を活用して焦らずしっかりと検討し、着実に2015年版の意図に合ったシステムを創り、運用して実質的な効果につなげていただきたい。

2.今回も品質マニュアルはとても重要

ISO 9001の2015年改訂版では、品質マニュアルの作成自体は要求されていない。しかし、品質マニュアルが必要ということは多くの関係者が賛成するであろう。なぜ欠かせないのだろうか？

品質マネジメントシステムを文書化したものが品質マニュアルだが、事業運営のコアな部分を確実に文書化すれば、組織の皆で事業運営のポイントを共有できるからである。それで一定レベルでの事業運営、業務運営が可能になっていくのである。内部監査や認証機関の第三者審査においても、品質マニュアルがあるとスムーズに進むはずだ。そのメリットも大きい。すなわち、良い品質マニュアルはぜひ必要であると言いたいといふと思う。

そもそも品質マニュアルとは、業務プロセスに関して、業務の取り組み方についての考え方を見る化し、業務の有効性と効率性を高めていくためのものである。そのための良い品質マニュアルを作るには、作成する前にISO 9001を読み込むことが大切である。規格の意図をしっかりと読み取り、「なぜ」そのように要求されているのか、じっくり考え、その規格の意図を汲み取り、大事にしながら、品質マネジメントシステムを構築していくことにつなげていくのである。

3.今回掲載の品質マニュアルモデルについて

紹介する品質マニュアルモデル(図表1、14頁掲載)はすべてを例示しているわけではない。改訂版になってとりわけ分かりづらいところ、例えば「組織の状況」「リスクマネジメント」等に関する内容、さらに改訂で重要なところ、例えば「設計開発」等に関連する内容を詳しく掲載した。

またその構成についても工夫している。最初に目に入る左欄にISO 9001要求事項(図表1では「中略」「以下略」しているのでJIS Q 9001を参照のこと)、右欄には架空の会社を想定してその取り組みを載せている。ちなみに架空ではあるが、筆者が長い間、契約審査員をしている認証機関・マネジメントシステム評価センター(MSA)における審査経験を生かして、土木建設業でできるだけ実在に近い形を念頭において作成している。

このモデルでは規格要求事項を左側に入れているが、これは審査基準の見える化が重要だからである。審査とは、規格要求事項を基準として、適合か否かを確認していくものである。いろいろな組織を見てきたが、審査員から言われるがままに品質マネジメントシステムを変える組織が多いのが気になっている。ISO 9001の規格要求事項の意図がよく分からぬまま、審査員が言うなら仕方ないと、表層的な対応、例えば文書を手直しすることで済まそうとする。そうしなければ、審査に通らない、と考えているか

らである。

こうした審査に通ることを最優先する発想が、品質マネジメントシステムに良くない影響を及ぼしているのは否定しがたい。もちろん。いきなり「審査は通らなくてもいい」などと考えて審査に臨むのは現実には難しいかもしれない。そこで、まずは発想だけでも変えていくことをお勧めする。

話は戻るが、紹介する品質マニュアルのように規格要求事項が載っていれば、審査員がなぜそのような指摘をするのか、その理解が進むはずだ。理解し納得した上で修正することができるようになる。しっかりと理解した上で手順書などの計画書類、記録様式類を変更することが重要なのだ。やみくもに修正して、要らない書類を多く抱えた組織は少なくない。実際は使っていないのに審査用に作成した書類を持て余していることが、ISO 9001を使いこなせない大きな原因になっている。ぜひ留意したい点である。

4. 規格改訂のポイント

2015年改訂のポイントの一つは、「ISO 9001を使いこなして意図した成果を出す」ことである。そのためには「責任権限」「コミュニケーション」「教育・訓練」の各プロセスがポイントになる。組織を構成する一人ひとりが役割と責任を自覚することがまず重要である。ここでは必要な情報に関してコミュニケーションを通じて周知し、不足している内容があるなら教育訓練で補い、充実させていくことになる。この一連のプロセス

を大切にする点を特に意識したい。

5.PDCAを確実に回す

では、成果を上げるためにISO 9001を使いこなすためには、どうすればいいのか? その答えは「PDCAサイクルを確実に回すこと」である。PDCAを確実に回すように仕組みを創りこんでいくことがポイントになる。各条項を構築するとき、「PDCAが回るか」を常に考えて、構築するのである。

その際、PDCAは、全体PDCAと運用(8条)PDCA、各個別プロセスPDCAの3種類に分けて考えることも必要である。日常の業務プロセス、個人的プロセスにも、それぞれPDCAがあることにも留意する。以上の内容を品質マニュアルの盛り込んでいくことで、成果の上がる仕組みに近づくことができる。

PDCAに関連してくるが、2008年版のISO 9001要求事項で対応に苦労した内容として、品質目標管理を挙げる組織は多いだろう。品質目標については、文書化されて判定可能であれば、要求事項には適合しているとみなされてきた。だが、マネジメントと5W1Hが基本であり、目標管理の達成具合等から、確実に評価して改善につなげることが大切である。そのため審査では不適合を出してもらい、組織に改善してもらうことがポイントになるはずだった。

2008年版では、残念ながら現実には指摘が難しく、容易にできなかった事情もあったようだ。今度の改訂では、PDCAがうまく

回せていない組織にしっかり指摘ができる規格内容になった。審査員の一人として、やれやれというのが率直な感想である。

6. 成果を短期で考えない

「成果を上げる」ことは重要だが、留意点として、成果を短期で考えないことも大切である。今回はパフォーマンス、すなわち結果を確実に出すことが要求されている。しかし、それ以上に大切なのはプロセスである。プロセスを充実させることで、はじめて結果につながるからだ。プロセスについては、特に長期の観点から組織を充実させていくことを重視することが必要である。充実したプロセスに基づいた仕組みを作り、コミュニケーションと教育で確実な実施を実現へとつなげていく、それ以外に鉄則はない。

繰り返しになるが、仕組みを作っただけでは確実なパフォーマンスは実現しない。確実なパフォーマンスは時間を必要とする。長い目で見ることが重要である。

7. リスクマネジメントが今回 しっかり要求されている

成果を上げるためにISO 9001を使いこなすために重要なことのもう一つは、リスクマネジメントである。事業運営や業務運営においてリスクを確実に管理することは必要だが、今改訂で、改めて明確に要求された。何がリスクであり、それをどのように予測し、あらかじめどんな手を打っておくか、この

一連の流れは経営者であれば程度の差はある必ず実行しているはずだ。しかし、仕組みがうまく機能していない組織もまた多い。リスクを確実に管理することを品質マニュアルに明文化して取り組めば、重要なところだけに、その効果が大きいのは間違いない。

8.「仕事の基本心得帖」、「リーダー心得帖」について

品質マニュアルでマネジメントシステムの基本構造を明確にし、それとは別に運用するときの方法と基準を明確にすることが必要である。そこで今回、「仕事の基本心得帖(図表2、32頁掲載)」「リーダー心得帖(図表3、37頁掲載)」「記録様式」の一部を紹介する(「記録様式」は「10.「リスクと機会マネジメント表」「設計・開発管理表」について」の項で掲載)。

これらは品質マニュアルを補完する文書である。とくに「仕事の基本心得帖」「リーダー心得帖」は企業運営をする上での基本文書で、私の20年近い経営コンサルタント業における経験・ノウハウを盛り込んでいる。

(1)「仕事の基本心得帖」は仕事をする上の基本的な心得を書いた文書

「仕事の基本心得帖」は「社員のあるべき姿」を書いた文書である。常識的なことばかりだが、社員がきちんと実行できている会社は意外と少ない。例えば2階に行きたい時に階段がなかったら、2階には行くことができ

ない。良い会社になるための階段がなかったら、なかなか良い会社にはなれない。頑張ったら褒められ、頑張らなければそれなりの評価しか受けない、まずいことをしたらしつかり叱られる。そんな会社にするための「仕事の基本心得帖」である。

何ごとも基本を押さえることは大切である。基本を押さえてこそ、はじめて良い個性の会社、味のある会社になる。また、仕事の基本ができている人は信頼できるし、安心して仕事を頼める。約束を守るという当たり前のことができていない人が、残念ながら多い。「当たり前のことをしてしっかりと人の2倍実行すれば必ず光る」。これはが経営コンサルタントとして独立してからの私の変わらない信念である。

(2)「リーダー心得帖」はリーダーの心得を書いた文書

一方「リーダー心得帖」はリーダーの心得を書いた文書である。「仕事の基本心得帖」からのワンランクアップに位置づけている。会社は社長が最高権限者だが、実際に部下を動かして各部門の切り盛りをするのは管理職をはじめとしたリーダーである。

この心得帖にはそのリーダーのための心構え、必要なスキルを盛り込んである。企業の中におけるリーダーの役割はきわめて重要である。組織で仕事をする上では指示命令が基本になる。指示命令をするのがリーダーである。

ここで注意したいのは、どこまでリーダーの意思を尊重するかである。リーダー個々

の意思を尊重しなければやる気をそぐ恐れはあるが、会社において重要になってくるのは、企業理念から始まって、業務を貫く一本のリーダーシップという縦の線である。これを縦系列といつたりもするが、ここがしっかりした会社は、機敏で反応も早い。さらに、そこに一人ひとりの主体性や創意工夫が反映され生きてくると、鬼に金棒の組織になる。このリーダーシップを取りまとめたのが「リーダー心得帖」である。

この2つの文書については、組織各々の実態に合わせアレンジを加えて、活用していただければと思う。

9.品質マニュアルの作成

品質マニュアル作成(改訂)にあたっては、まず今ある品質マニュアルについて項目を並べ替えることから始めるといいだろう。その並べ替えの順番は「新旧規格対照表(図表4、40頁掲載、出所『ISO 9001:2015 新旧規格の対照と解説』品質マネジメントシステム規格国内委員会監修 中條武志・須田晋介著 日本規格協会刊 p43~46 表1~3)」を活用して、そのままその通りに単純に移行すればよい。

次にいよいよマニュアル本文の改訂に取り掛かるが、新たに記述が必要になる部分がけっこうでてくる。今回紹介したモデルをよく検討して、必要な箇所を自分達にあった文言に変えて入れ込んでいく。紹介している品質マニュアルモデルは、長年の審査経験を生かし、土木建設業を念頭に

おいて作成したので、参考になる個所は利用していただきたい。

実際、認証機関・マネジメントシステム評価センター(MSA)の審査は、細かいところにとらわれない、組織のマネジメントシステムの改善を優先し、分かりやすい内容をモットーにしている。そうした考えに沿った品質マニュアルにしたつもりだ。また、今回の品質マニュアルモデルはページ数に制限がありすべては載せてはいない。品質マニュアル全体については、新技術開発センターより改訂品質マニュアル作成のための書籍を近々出版予定である。そちらを参考にしていただければありがたい。

10.「リスクと機会マネジメント表」「設計・開発管理表」について

「リスクと機会マネジメント表(図表5、42頁掲載)」と「設計・開発管理表(図表6、同)」について役立つので、具体的な記録様式として紹介する。要求事項にうまく応えるには、記録様式を工夫することで対応できる。それそのものが手順書にもなり使い勝手がいいはずだ。

11.その他留意点

(1) 変更管理

2015年改訂では「変更管理」について、要求が強化されている。企業の経営環

境を巡って変動が大きい時代だけに、それを確実に取り込み、実施することが要求されている。斟酌したい。

(2) 手順

様式で手順を明確にすると考えるといい。ここでは帳票類が重要になる。また「業務手順書」などで、運用方法と基準を明確にすることも重要である。ポイントになるところの方法と基準を明確にすることで、品質マネジメントシステムが有効にそして効率的に進むことになる。

(3) 注記

注記は参考情報として大切であり、しっかりと活用することを、改めて確認したい。注記の本来の目的は「文書の理解又は使用を補佐することを意図した追加情報を与えるためだけに使用」(『新旧規格の対照と解説』中條武志・須田晋介著 日本規格協会刊 p221)とある。特に使用を補佐すると思うように、チェックリスト的に使うのが良い。注記が多い。解説の中で、個々に説明したので参考にしてほしい。

(4) お勧め参考書籍

参考文献としてとても良い書籍を紹介する。『ISO 9001:2015 新旧規格の対照と解説』(品質マネジメントシステム規格国内委員会監修 中條武志・須田晋介著 日本規格協会刊)である。この書籍については今回しっかりと参考とさせてもらった。エキスパートによって書かれた内容であるだけに、重いも

のがある。

もう1冊、『ISO 9001:2015 要求事項の解説』(品質マネジメントシステム規格国内委員会監修 中條武志・棟近雅彦・山田秀著 日本規格協会刊)も参考にさせていただいた。こちらはエキスパートである山田秀教授も書かれているので貴重である。感謝である。

この2冊、参考文献としては最適なものなので、組織として購入して、わからないところがあれば、都度参考にすると良い。

(5) JIS Q 9001:2015(ISO 9001:2015)とJIS Q 9000:2015(ISO 9000:2015)

この2つのJISはぜひとも購入をしてほしい。附属書Aは規格解釈上、重要な参考文書であり、ISO 9001による品質マネジメント構築には欠かせない。中身をよく理解して必要なところを確実に押さえることが大切である。

今回紹介した品質マニュアルモデルは、規格要求事項の解説、そしてそれぞれの組織に適用するための解説にもなっている。規格要求事項をまずしっかりと理解することが大切である。この移行を機会に「使いこなしてなんぼの品質マニュアル」をぜひとも作っていただきたい。▼

図表1 品質マニュアル例

(株)○○○○○ 品質マニュアル(ISO9001:2015)		
*左が要求事項、右が組織の具体的な取り組みになっている。それにより全体としての品質マニュアルを構成している。		
1. 2	目次	
1. 3	改訂履歴	2016年○月○日、ISO9001規格改定による改訂初版。(規格改訂前のQMは、20○○年○月○日制定)。
2	引用規格	JIS Q 9000:2015品質マネジメントシステム-基本及び用語
3	用語及び定義	この規格で用いる主な用語及び定義は、JIS Q 9000:2015による。
3. 2. 3	利害関係者	ある決定事項若しくは活動に影響を与えるか、その影響を受け得るか、又はその影響を受けると認識している、併 て顧客 (3. 2. 4)、所有者、組織内の人々、提供者 (3. 2. 5)、銀行家、規制当局、組合、パートナ、社会 (競争相手)
3. 4. 2	プロセス	インプットを使用して意図した結果を生み出す、相互に関連する又は相互に作用する一連の活動。
3. 4. 8	設計・開発	対象 (3. 6. 1)に対する要求事項 (3. 6. 4)を、その対象に対するより詳細な要求事項に変換する一連のプロセス (3. 4. 8)
3. 5. 3	マネジメントシステム	方針 (3. 5. 8)及び目標 (3. 7. 1)、並びにその目標を達成するためのプロセス (3. 4. 1)を確立するための、相互に関連する一連の活動。
3. 6. 4	要求事項	明示されている、通常暗黙のうちに了解されている又は義務として要求されている、ニーズ又は期待。
3. 7. 8	パフォーマンス	測定可能な結果。 注記1 パフォーマンスは、定量的又は定性的な所見のいずれにも関連し得る。
3. 7. 9	リスク	不確かさの影響。
3. 7. 11	有効性	計画した活動を実行し、計画した結果を達成した程度。
3. 10. 4	力量	意図した結果を達成するために、知識及び技能を適用する能力。
3. 10. 4	文書化した情報	組織 (3. 2. 1)が管理し、維持するよう要求されている情報 (3. 8. 2)、及びそれが含まれている媒体。
3. 11. 2	レビュー	設定された目標 (3. 7. 1)を達成するための対象 (3. 6. 1)の適切性、妥当性又は有効性 (3. 7. 11)の確定 (3. 11. 1)。
3. 8. 12	検証	客観的証拠 (3. 8. 3)を提示することによって、規定要求事項 (3. 6. 4) が満たされていることを確認すること。
3. 8. 13	妥当性確認	客観的証拠 (3. 8. 3)を提示することによって、特定の意図された用途又は適用に関する要求事項 (3. 6. 4) が満たされていることを確認すること。
3. 12. 1	予防処置	起こり得る不適合 (3. 6. 9)又はその他の起こり得る望ましくない状況の原因を除去するための処置。
3. 12. 2	是正処置	不適合 (3. 6. 9)の原因を除去し、再発を防止するための処置。
3. 12. 3	修正	検出された不適合 (3. 6. 9)を除去するための処置。
5. 1. 1	事業	この規格で“事業”という場合、それは、組織が公的か私的か、営利か非営利かを問わず、組織の存在の目的の中核
当社 固有	トップ マネジメント	当社社長がトップマネジメントである。
	当社の事業年度	当社の事業年度は毎年10月から翌年9月までである。
解説	(1)用語の定義の載っているISO9000からは、キーワードに限定して載せるのが良い。今回このQMモデルで入れたものは、いずれも重要 (2)また、組織とその属している業界人が良く使う用語を入れ、用語を知らないISOの審査員や、新入社員などに役に立つ。 (3)「有効性」「是正処置」「レビュー」など、ISO特有な意味があり、それに従い審査される。組織もそれを理解し、QMS構築の際に	
4	組織の状況	
解説	「組織の目的」と「戦略的な方向性」を明確にし、「その品質マネジメントシステムの意図した結果を達成」するためにどのような品	

改訂初版(2016年〇月〇日版)

している、個人又は組織（3.2.1）。

会（競争相手又は対立する圧力団体を含むこともある。）

ロセス（3.4.1）。

、相互に関連する又は相互に作用する、組織（3.2.1）の一連の要素。

1.1）。

こと。

4) が満たされていることを確認すること。

の目的の中核となる活動という広義の意味で解釈され得る。

いずれも重要なものであり、載せた。

構築の際に考慮し、従業員にも時に応じ教育し、周知することが重要である。

のような品質マネジメントシステムにするかがポイントになる。

*左欄にISO 9001要求事項(「中略」「以下略」しているのでJIS Q 9001を参照のこと)、右欄には架空の会社を想定してその取り組みを載せている。

4. 1	組織及び その状況の理解 <small>(中略)</small>	<p>組織は、組織の目的及び戦略的な方向性に関連し、かつ、その品質マネジメントシステムの意図した結果を達成する力に影響を与える、外部及び内部の課題を明確にしなければならない。</p> <p>注記3 内部の状況の理解は、組織の価値観、文化、知識及びパフォーマンスに関する課題を検討することによって容易にノウハウを共有する。</p>
解説		<p>(1)組織の目的、戦略的方向性などは経営会議や取締役会など最上位の意思決定機関、全社員の参加する会議体などでの検討が良い。 (2)意図した結果の達成も大切なことで、部門会議なども趣旨を明確にして実行に移していくことも大切である。 (3)「組織の目的」「戦略的方向性」は経営層では明確になっていることが多いが、組織全体、末端の従業員まで共有化すべきである。</p>
4. 2	利害関係者の一 次及び期待の理 解 <small>(中略)</small>	<p>次の事項は、顧客要求事項及び適用される法令・規制要求事項を満たした製品及びサービスを一貫して 提供する組織の影響又は潜在的影響を与えるため、組織は、これらを明確にしなければならない。</p> <p>組織は、これらの利害関係者及びその関連する要求事項に関する情報を監視し、レビューしなければならない。</p>
解説		<p>(1)社員がまず大切な利害関係者である。 (2)品質マネジメントシステムの計画段階での総括的な利害関係者を考慮する。 品質マネジメントシステムという大きな枠組みの中での利害関係者なので、主要な利害関係者を考える。 (3)顧客のみに限定しない → 購買先、外注先また、重要であれば、官公庁や銀行なども視野に入れて考える。 (4)ISO委員会などで供給側と需要側の両面から洗い出すことが必要である。</p>
4. 3	品質マネジメントシ ステムの 適用範囲の決定 <small>(中略)</small>	<p>組織は、品質マネジメントシステムの適用範囲を定めるために、その境界及び適用可能性を決定しなければならない。</p> <p>この適用範囲を決定するとき、組織は、次の事項を考慮しなければならない。</p> <p>a) 4.1に規定する外部及び内部の課題</p> <p>適用不可能なことを決定した要求事項が、組織の製品及びサービスの適合並びに顧客満足の向上を確実にする組織の責任に影響を及ぼさない場合に限り、この規格への適合を表明してよい。</p>
解説		<p>(1)「適用範囲では、対象となる製品及びサービスの種類を明確に記載し、組織が自らの品質マネジメントシステムの適用範囲への適正性を示す立証責任があるということである。文書化も要求されている。</p> <p>(2)品質マネジメントシステム実施の能力、責任に影響がないときに適用範囲から除外できる。組織として重要性の観点からの判断が、 1)組織の適用範囲から除外する例。 → 「当社には自社倉庫があるが、適用範囲から除外する。当倉庫は無人倉庫で、ずっと使用しない。」 2)製品・サービスからの適用範囲から除外する例。 → 「当社は派遣業務を行っているが、一時的なものであり、品質マネジメント</p>
4. 4 4. 4. 1	品質マネジメントシ ステム及びそのプロセス <small>(中略)</small>	<p>組織は、この規格の要求事項に従って、必要なプロセス及びそれらの相互作用を含む、品質マネジメントシステムを実施し、維持し、かつ、継続的に改善しなければならない。</p> <p>組織は、品質マネジメントシステムに必要なプロセス及びそれらの組織全体にわたる適用を決定しなければならない。</p> <p>また、次の事項を実施しなければならない。</p> <p>a)これらのプロセスに必要なインプット、及びこれらのプロセスから期待されるアウトプットを明確にする。</p> <p>h)これらのプロセス及び品質マネジメントシステムを改善する。</p>
解説		<p>品質マネジメントシステムにとって非常に重要なところである。品質マネジメントシステムが日常業務で生かされていないといけない。</p>

果を達成する組織の能 つて容易になり得る。	<p>(1)設立の目的、目標、経営理念を達成するために、外部及び内部の課題を「マネジメントレビュー」で検討し、「マネジメントレビュー議事録」に記録する。</p> <p>検討に当たっては、左記の「注記」をチェック内容として活用する。 また、分析手法として「SWOT分析」なども活用する。</p> <p>(2)外部及び内部の課題に関する情報は日々変化するため、常に外部環境の変化を監視し、○○会議などで検討し、レビューする。</p> <p>(3)毎回の「マネジメントレビュー」で定期的に品質マネジメントシステムについて確実に見直しをする。 その際、左記の要求事項について、確実に考慮する。</p>
討が良い。 べきである。	
提供する組織の能力に らない。	<p>当社の品質マネジメントシステムに密接に関連する利害関係者は、以下のとおりである。</p> <p>(1)当社社員、○○○などの役所、下請け企業○○○である。</p> <p>(2)利害関係者からの要求事項については日常活動を通じて、ニーズと期待を把握し、各部門会議で課題として明確にし、検討する。</p> <p>(3)上記について「マネジメントレビュー」で必要に応じてレビューする。</p>
ればならない。 きにする組織の能力又は	<p>(1)品質マネジメントシステムの適用範囲は「○○○○」である。</p> <p>(2)適用する組織の範囲は、「全社」である。</p> <p>(3)上記については、内部、外部の課題、密接に関連する利害関係者の要求事項を、「○○○会議」「マネジメントレビュー」で検討し、決定した。 これについては、必要に応じて、「マネジメントレビュー」で見直しをする。</p>
範囲への適用が不可能であることを決定したこの規格の要求事項全てについて、その正当性を示さなければならない。」 らの判断が必要になる。 ずっと使用しておらず、品質マネジメントシステム実施の能力、責任には影響がない。」 マネジメントシステム実施の能力、責任には影響がなく、適用範囲から除外する。」	
ノトシステムを確立し、 ればならない。 する。	<p>当品質マニュアル「4」から「10.3」で、左記の要求事項を明確にする。</p>
といけない。その監視そして、レビューが大切になる。	

*左欄にISO 9001要求事項(「中略」「以下略」しているのでJIS Q 9001を参照のこと)、右欄には架空の会社を想定してその取り組みを載せている。

4.4.2		組織は、必要な程度まで、次の事項を行わなければならない。 a) プロセスの運用を支援するための文書化した情報を維持する。 (以下略)														
5	リーダーシップ															
5.1	リーダーシップ 及びコミットメント															
5.1.1	一般	トップマネジメントは、次に示す事項によって、品質マネジメントシステムに関するリーダーシップ及びコミット証しなければならない。 a)品質マネジメントシステムの有効性に説明責任 (accountability) を負う。 (中略) j)その他の関連する管理層がその責任の領域においてリーダーシップを実証するよう、管理層の役割を支援する。 注記 この規格で“事業”という場合、それは、組織が公的か私的か、営利か非営利かを問わず、組織の存在の目的の中動という広義の意味で解釈され得る。														
5.1.2	顧客重視	トップマネジメントは、次の事項を確実にすることによって、顧客重視に関するリーダーシップ及びコミットメントなければならない。 a)顧客要求事項及び適用される法令・規制要求事項を明確にし、理解し、一貫してそれを満たしている。 (以下略)														
5.3	組織の役割、責任 及び権限	トップマネジメントは、関連する役割に対して、責任及び権限が割り当てられ、組織内に伝達され、理解されることしなければならない。 トップマネジメントは、次の事項に対して、責任及び権限を割り当てなければならない。 a)品質マネジメントシステムが、この規格の要求事項に適合することを確実にする。 (中略) e)品質マネジメントシステムへの変更を計画し、実施する場合には、品質マネジメントシステムを“完全に整ってい(integrity)に維持することを確実にする。														
解説		(1)責任権限は、一人一人が責任を自覚し、成果を出すために、明確にする必要がある。それを各自に自覚してもらう。そのためにはここでは、まず明確にすることである。 (2)今までの管理責任者の名前は規格から消えたが、役割はしっかりと残っている。今までの管理責任者を引き続き設置するのが、良い														
		<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="flex: 1;"> <p>組織図</p> <pre> graph TD 社長[社長 ○○○○] --- 管理責任者[管理責任者 ○○○○] 管理責任者 --- 事務局[事務局 ○○○○] 管理責任者 --- 部1[○○部 ○○○○] 管理責任者 --- 部2[○○部 ○○○○] 管理責任者 --- 部3[○○部 ○○○○] 管理責任者 --- 部4[○○部 ○○○○] </pre> </div> <div style="flex: 1; margin-left: 20px;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">役割表</th> </tr> <tr> <th>部門</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>社長</td> <td>社会的貢 会社全体</td> </tr> <tr> <td>管理責任者</td> <td>品質マネ 社長への 顧客要求</td> </tr> <tr> <td>○○部</td> <td>○○○○ I T 関連</td> </tr> <tr> <td>○○部</td> <td>事務所、 現金・預</td> </tr> <tr> <td>○○部</td> <td>○○○○ ○○○○</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div>	役割表		部門		社長	社会的貢 会社全体	管理責任者	品質マネ 社長への 顧客要求	○○部	○○○○ I T 関連	○○部	事務所、 現金・預	○○部	○○○○ ○○○○
役割表																
部門																
社長	社会的貢 会社全体															
管理責任者	品質マネ 社長への 顧客要求															
○○部	○○○○ I T 関連															
○○部	事務所、 現金・預															
○○部	○○○○ ○○○○															

	必要な文書については、当品質マニュアル「7.5文書化した情報」で明確にする。																																																																																																
及びコミットメントを実支援する。 Eの目的の中核となる活	(1)左記の要求事項を確實に考慮に入れ、事業運営を進める。 (2)また、社長は方針目標管理を通して、意図した成果を達成することに全力を挙げる。 その際、事業プロセスとISO9001要求事項と食い違いがないようにする。 (ISO9001要求事項をうまく使いこなして、事業運営、業務運営を進める。) (3)社長は毎年○月に「事業計画書」等を作成し、「○○○会議」で検討する。																																																																																																
コミットメントを実証し解されることを確実に	社長は「品質方針」の中で、左記の要求事項について明確にする。																																																																																																
全に整っている状態”	(1)責任と権限は「組織図」で明確にする。 ・組織運営の留意点は次のとおりである。 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">具体的な責任権限 → ポイントを組織図で明確にする。 内部コミュニケーション → 情報のキャッチボールをうまくする。 必要な教育訓練を通じて力量を高め、目標達成に向けて取り組みを進める。</div> (2)協調性（チームワークで責任を果たす）がポイントである。 そのためには ・品質方針を確實に頭に置き、品質目標達成に向けて前向きに取り組む。 ・個人目標の達成が、組織目標になる仕組みを作ることに留意する。 (3)当社は管理責任者を置き、左記 a) ~ e) を担当する。																																																																																																
のためにはコミュニケーションによる周知、教育訓練による動機づけが大切になる。 のが、良い選択と考える。																																																																																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="8" style="text-align: center;">使命・業務目標・内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 10%;">社会的貢献（「経済」「環境」「社会」）の高い会社にする。</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>会社全体を統括する。</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>品質マネジメントシステムのマネジメント実行責任者である。</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>社長への報告をしっかりと実行する。</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>顧客要求事項への認識を高める。</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>○○○○からの受注と購買先へ発注する。</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>IT関連の整備をする。</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>事務所、倉庫、車両、備品等の管理を確實に実施する。</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>現金・預金管理、売上管理、購買管理等を実施する。</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>○○○○・・・・・</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>○○○○・・・・・</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		使命・業務目標・内容								社会的貢献（「経済」「環境」「社会」）の高い会社にする。								会社全体を統括する。								品質マネジメントシステムのマネジメント実行責任者である。								社長への報告をしっかりと実行する。								顧客要求事項への認識を高める。								○○○○からの受注と購買先へ発注する。								IT関連の整備をする。								事務所、倉庫、車両、備品等の管理を確實に実施する。								現金・預金管理、売上管理、購買管理等を実施する。								○○○○・・・・・								○○○○・・・・・							
使命・業務目標・内容																																																																																																	
社会的貢献（「経済」「環境」「社会」）の高い会社にする。																																																																																																	
会社全体を統括する。																																																																																																	
品質マネジメントシステムのマネジメント実行責任者である。																																																																																																	
社長への報告をしっかりと実行する。																																																																																																	
顧客要求事項への認識を高める。																																																																																																	
○○○○からの受注と購買先へ発注する。																																																																																																	
IT関連の整備をする。																																																																																																	
事務所、倉庫、車両、備品等の管理を確實に実施する。																																																																																																	
現金・預金管理、売上管理、購買管理等を実施する。																																																																																																	
○○○○・・・・・																																																																																																	
○○○○・・・・・																																																																																																	

*左欄にISO 9001要求事項(「中略」「以下略」しているのでJIS Q 9001を参照のこと)、右欄には架空の会社を想定してその取り組みを載せている。

⑥	計画	
6. 1	リスク及び機会への取組み	
6. 1. 1		<p>品質マネジメントシステムの計画を策定するとき、組織は、4. 1に規定する課題及び4. 3に規定する要求事項を考慮し、項目のために取り組む必要があるリスク及び機会を決定しなければならない。</p> <p>a)品質マネジメントシステムが、その意図した結果を達成できるという確信を与える。</p> <p style="color: red;">(中略)</p> <p>d)改善を達成する。</p>
6. 1. 2		<p>組織は、次の事項を計画しなければならない。</p> <p>a)上記によって決定したリスク及び機会への取組み</p> <p style="color: red;">(中略)</p> <p>注記2 機会は、新たな慣行の採用、新製品の発売、新市場の開拓、新たな顧客への取組み、パートナーシップの構築、新規の使用、及び組織のニーズ又は顧客のニーズに取り組むための他の望ましくかつ実行可能な可能性につながり得る。</p>
解説		(1)リスクと機会検討のコアな装置は「マネジメントレビュー」経営会議などである。また、部門会議、全体会議を活用し、リスクに(2)リスク及び機会への取組みの選択肢には、リスクの回避、機会の追求のためのリスクの受容、リスク源の除去、可能性又は結果の上記会議などで、それらの検討策を考慮し、検討し、事業運営を進める。 (3)注記が良くできているので参考にする。特に注記2は参考になる。チェックリストとして使うのがよい。一つ一つ自組織で該当する事項を確認する。
6. 2	品質目標及びそれを達成するための計画策定	
6. 2. 1		<p>組織は、品質マネジメントシステムに必要な、関連する機能、階層及びプロセスにおいて、品質目標を確立しなければならない。</p> <p>品質目標は、次の事項を満たさなければならない。</p> <p>a)品質方針と整合している。</p> <p style="color: red;">(中略)</p> <p>g)必要に応じて、更新する。</p> <p>組織は、品質目標に関する文書化した情報を維持しなければならない。</p>
6. 2. 2		<p>組織は、品質目標をどのように達成するかについて計画するとき、次の事項を決定しなければならない。</p> <p>a)実施事項</p> <p style="color: red;">(中略)</p> <p>e)結果の評価方法</p>
解説		(1)方針・目標管理であり、目標達成のための品質マネジメントシステムのメインプロセスである。 (2)今回の改正で「結果の評価方法」まで要求されている。ただ、状況に応じて方法を決めたらよい。細かすぎると形式的になりがち準でも、総平均と黒字企業の平均と赤字企業の平均では、大きな差が出る。) (3)目標管理なので、あるべき姿をできるだけ見える化できると良い。
6. 3	変更の計画	<p>組織が品質マネジメントシステムの変更の必要性を決定したとき、その変更は、計画的な方法で行われなければならない。</p> <p>組織は、次の事項を考慮しなければならない。</p> <p>a)変更の目的、及びそれによって起こり得る結果</p> <p style="color: red;">(以下略)</p>
解説		クレームやトラブルは、何かを変更したときによく起こるのはよくある。今回の改正の特徴の一つ「リスクに基づく考え方」を踏まえ

事項を考慮し、次の事 の構築、新たな技術の つながり得る。	<p>1) リスクと機会については、「マネジメントレビュー」で「SWOT分析」などを使い検討する。また、「リスクと機会マネジメント表」を活用し、リスクに対し、確実に対応する。</p> <p>2) 当社のリスクは、社員の業務にかかるもの、例えば労災事故等である。また顧客関連では、クレームの発生などである。</p> <p>3) 機会は顧客先の要望などを「SWOT分析」(〇月にマネジメントレビューで実施)などを使い検討する。</p> <p>4) リスクと機会については部門会議、〇〇〇会議の中で検討し、「リスクと機会マネジメント表」で管理する。</p>
、リスクに対し、確実に対応する。 又は結果の変更、リスクの分担、又は十分な情報を得たうえでの意思決定によるリスクの保持などがある。 織で該当するかどうか確認する。	
確立しなければならな	<p>(1) 「品質目標」は左記要求事項にそって、部門ごとに「品質目標管理表」で計画し、管理する。「品質目標管理表」には、5W1Hを明確にし、確実に実行できるものにする。</p> <p>(2) 品質方針にそって品質目標を設定する。</p> <p>(3) 「部門会議」などで、品質目標についてのフォローアップを実施する。</p>
,	<p>(1) 左記については、「品質目標管理表」で明確にし、取り組みを進める。「品質目標管理表」で役割責任を明確にし、取り組みを進める。</p> <p>(2) 結果の評価方法については判断にぶれが生じることが多いので、部門会議などを通じて教育し、うまく周知する。</p>
になりがちだし、大雑把すぎると、評価自体が難しくなる。評価基準としてベンチマークを使うことも良い方法である。(例えば利益の評価基	
ければならない (4.4参	<p>(1) 左記に十分留意し、取り組みを進める。 特に、変更の目的、結果について明確にし、それぞれの役割責任を意識して確実な取り組みを進める。</p> <p>(2) 変更があったときは、部門会議、「マネジメントレビュー」などでその趣旨、起こりうる結果などについて十分に検討し、あらかじめ考えられるリスクについて明確にし、それに対処する。</p>
」を踏まえての要求事項である。	

*左欄にISO 9001要求事項(「中略」「以下略」しているのでJIS Q 9001を参照のこと)、右欄には架空の会社を想定してその取り組みを載せている。

7	支援	
7.1	資源	
7.1.1	一般	<p>組織は、品質マネジメントシステムの確立、実施、維持及び継続的改善に必要な資源を明確にし、提供しなければならない。</p> <p>組織は、次の事項を考慮しなければならない。</p> <p>a)既存の内部資源の実現能力及び制約 (以下略)</p>
解説		ほとんどの組織は外部資源を使っている。どくらい有効に活用されているかをレビューすることが大切であり、外部資源を活かす良い
7.1.5	監視及び測定のための資源	
7.1.5.1	一般	<p>要求事項に対する製品及びサービスの適合を検証するために監視又は測定を用いる場合、組織は、結果が妥当で信頼のであることを確実にするために必要な資源を明確にし、提供しなければならない。</p> <p>組織は、用意した資源が次の事項を満たすことを確実にしなければならない。</p> <p>a)実施する特定の種類の監視及び測定活動に対して適切である。 (以下略)</p>
解説		監視機器には機械類、道具類だけではなく、「チェックリスト」などのツールも入ることに留意する。
7.1.6	組織の知識	<p>組織は、プロセスの運用に必要な知識、並びに製品及びサービスの適合を達成するために必要な知識を明確にしない。</p> <p>この知識を維持し、必要な範囲で利用できる状態にしなければならない。</p> <p>(中略)</p> <p>注記2 組織の知識は、次の事項に基づいたものであり得る。</p> <p>a)内部の知識源（例えば、知的財産、経験から得た知識、成功プロジェクト及び失敗から学んだ教訓、文書化してい及び経験の取得及び共有、プロセス、製品及びサービスにおける改善の結果）</p> <p>b)外部の知識源（例えば、標準、学界、会議、顧客又は外部の提供者からの知識収集）</p>
解説		(1)ナレッジマネジメント(knowledge management)の要求事項である。知識（ナレッジ）を業務に生かすことで、確実に成果を上げる (2)同じ問題が起きたときに過去の経験が生かされず失敗することなど多い。また、新しい製品サービスに取り組む際必要な知識について (3)注記が良くできているので参考にする。特に注記2は参考になる。チェックリストとして使うとよい。一つ一つ自組織で該当するか
7.2	力量	<p>組織は、次の事項を行わなければならない。</p> <p>a)品質マネジメントシステムのパフォーマンス及び有効性に影響を与える業務をその管理下で行う人（又は人々）の量を明確にする。</p> <p>(中略)</p> <p>注記 適用される処置には、例えば、現在雇用している人々に対する、教育訓練の提供、指導の実施、配置転換の実施など、また、力量を備えた人々の雇用、そうした人々との契約締結などもあり得る。</p>
解説		(1)「管理下」にいる人（人々）なので、社員のみが対象ではない。品質マネジメントシステムに関連する人（人々）は必要な力量を教 (2)注記が良くできているので参考にする。

しなければならない。	<p>部門会議等で、計画した成果を達成するために必要な経営資源について、検討し、不足するものは外部より調達する。</p> <p>を活かす良い仕組みを作ることに配慮する必要がある。</p>
が妥当で信頼できるも	<p>(1)当社の監視測定機器はレベル、トランシット、スケールである。 レベル、トランシット使用の際は、入っているケースをよく確認し、間違って機器を使用することがないようにする。</p> <p>(2)レベル、トランシットについては、ルールに従い校正をし、各機器のケースに有効期限などを明記したものを貼付することで、ルールに沿った使用であることを確実にする。</p> <p>(3)スケールは使用前に目視で確認し、問題がなければ使用する。</p> <p>(4)レベル、トランシットの購入については、機器使用部署より〇〇に申請する。 購入先については「取引先一覧表」に記録する。また内部監査前に担当部署でレビューをし、「取引先一覧表」にレビューの結果を記録する。</p> <p>(5)校正はそれが判明した場合は、使用部署の会議で検討し、〇〇が処置をする。 課題と処置について、踏み込んで検討し、管理責任者、社長に報告する。</p>
明確にしなければなら ぬ知識 文書化していない知識	<p>(1)業務に関する留意点、ノウハウなどを「業務手順書」「仕事の基本心得帖」「リーダー心得帖」などに入れて、教育訓練、諸会議などを通じ、業務運営に生かしていく。「仕事の基本心得帖」「リーダー心得帖」は、一人ひとりが必要な知識について身に着けるようにする。</p> <p>3)「仕事の基本心得帖」「リーダー心得帖」については各部会等で教育に使いながら、当社に合うように修正を加えていく。</p> <p>4)カタログ、〇〇〇などによる知識は重要であり、大切に保管、管理する。</p>
果を上げることができる。 な知識について検討することなど大切である。トラブル回避のためにもぜひとも考慮したい。 で該当するかどうか確認する。	
又は人々) に必要な力 る。 換の実施などがあり、	<p>(1)必要な力量は「〇〇〇表」「仕事の基本心得帖」「リーダー心得帖」で明確にする。</p> <p>(2)必要な力量については、部門会議などで確認し、課題などを明確にし、「教育訓練マップ」として作成する。 また品質目標設定の対象にし力量のアップを図る。</p> <p>(3)教育訓練の結果は確実に評価し、意図した成果が達成できる力量を養成することに留意する。</p> <p>(4)外部セミナーなどに参加した場合は、その内容を報告し、セミナー資料などもその後の業務に「知識」として生かすようする。 受けた教育内容、情報について、適切な場面で報告し、「知識」の共有化を図ることが重要である。</p> <p>(5)内部監査で上記の取り組みについて有効性について確認し、確実なレベルアップを図るようにする。</p>
な力量を教育する必要がある。請負先の社員なども必要に応じて、品質マネジメントシステムの中に入れ、マネジメントする。	

*左欄にISO 9001要求事項(「中略」「以下略」しているのでJIS Q 9001を参照のこと)、右欄には架空の会社を想定してその取り組みを載せている。

7.3	認識	組織は、組織の管理下で働く人々が、次の事項に関して認識をもつことを確実にしなければならない。 a)品質方針 (中略) d)品質マネジメントシステム要求事項に適合しないことの意味
解説		(1)今回独立項目になったので、社員の自覚がさらに重要になる。 (2)品質方針、パフォーマンスの向上によって得られる便益、適合しないとどうなるかなどが追加された。
7.5	文書化した情報	
7.5.1	一般 注記	組織の品質マネジメントシステムは、次の事項を含まなければならない。 (中略) 品質マネジメントシステムのための文書化した情報の程度は、次のような理由によって、それぞれの組織で異なる。 -組織の規模、並びに活動、プロセス、製品及びサービスの種類 -プロセス及びその相互作用の複雑さ -人々の力量
解説		(1)形式的な文書化をなくすために、従来のような文書化は今回の改正では極力少なくなった。品質マニュアルや内部監査手順などのしかし、品質マネジメントシステムの文書化されたものである品質マニュアルはぜひとも必要なものである。コアな仕組みについては論外だが、必要な文書は確実に作成する必要がある。 (2)作成する文書は特定し、明確にする必要がある。品質マネジメントシステムのコアになる文書の見える化である。 (3)文書化する時に、「リスクに基づく考え方」を基にするように付属書にある。組織でのリスクへの取り組みの程度に応じて、仕組 (4)会社の基本的な枠組み、仕組みなどについては品質マネジメントシステムの基本になるものであり、品質マニュアルに記載する。考えると良い。それでも「管理規定」「業務手順書」として必要があれば作成する必要がある。
7.5.2	作成及び更新	文書化した情報を作成及び更新する際、組織は、次の事項を確実にしなければならない。 a)適切な識別及び記述（例えば、タイトル、日付、作成者、参考番号） (以下略)
7.5.3	文書化した情報の管理	
7.5.3.1		品質マネジメントシステム及びこの規格で要求されている文書化した情報は、次の事項を確実にするために、管理しならない。 a)文書化した情報が、必要なときに、必要なところで、入手可能かつ利用に適した状態である。 (以下略)
7.5.3.2		文書化した情報の管理に当たって、組織は、該当する場合には、必ず、次の行動に取り組まなければならない。 a)配付、アクセス、検索及び利用 (中略) 注記 アクセスとは、文書化した情報の閲覧だけの許可に関する決定、又は文書化した情報の閲覧及び変更の許可及び権限決定を意味し得る。
解説		適合の証拠として保持する文書、つまり記録だが、意図した改変から保護するようにと要求事項にある。 電子データでの記録は簡単に、そしてあっという間に修正が可能であり、原始記録としてのデータには不向きである。といいながら、するなどして、記録を保護する仕組みも必要である。

	(1)社員は、「仕事の基本心得帖」「リーダー心得帖」の該当するところを読み込み、必要な「知識」を習得する。 (2)社員は品質方針、品質目標を「品質目標管理表」を通じて自覚をし、また組織としてそれをフォローアップする。 (3)社長やその他役員、管理職は、社会的貢献を果たすことの意味と重要性をときに応じて、社員に熱く語り続ける。
で異なる場合があ る。	(1)「品質方針」「品質目標」「品質マニュアル」 (2)「仕事の基本心得帖」「リーダー心得帖」、各種「記録様式」、各業務の実施した結果の記録。 (3)外部文書としては電子メール記録、受注関連、発注関連文書などであり、確実に保管、管理する。 (4)リスクと機会について考慮に入れて、文書化する。 「仕事の基本心得帖」「リーダー心得帖」などには、リスクと機会について適宜創りこんでいく。
手順などの文書化要求もなくなった。 タについてばらつきがあるのは、よい仕事ができないことにもなりかねない。ISO9001の要求事項の丸写しのような品質マニュアルはもちろん	
じて、仕組み化、文書化の必要がある。 記載する。重要な手順は確実にするために文書化の必要がある。品質マニュアルの中にできれば組み込み、記録様式の中で文書化することも	
	(1)レビューを繰り返して、質の高い顧客ニーズに合った文書にする。 (文書管理は情報管理であることに留意する。) (2)品質文書は、必要に応じて「マネジメントレビュー」で見直しをする。
めに、管理しなければ ならない。	(1)記録は運用の証拠である。 (2)将来の計画のための客観的な事実の記録としても大切である。 (その後の業務の中で、計画などに生かすために必要になる。客観的な事実を残すことは、正確で効果的な計画につながる。) (3)会社を守るために必要か、その後の計画に生かすために役に立つかどうかなどが、必要な記録かどうかの判断基準である。
許可及び権限に関する	(1)品質マニュアル、心得帖、手順書、記録様式類はフッターに日付を入れて識別する。 (2)旧版は必要に応じて「×」などを書き、誤って使用しないようにする。 (3)電子媒体の使用などで記録のペーパーレス化の推進を図る。 その際、記録の不正な書き換えを防止するため、パスワード管理などを導入し、情報セキュリティを図る。 (4)記録は電子データの場合、作成月日、文書名で識別する。(2016年6月1日作成の○○○○の場合 → 16.6.1○○○○) また紙媒体は、文書名と作成日付で識別をする。 (5)品質マニュアルは改訂履歴を入れ 版管理も実施する。 (6)外部文書として電子メール記録、受注・発注関連文書などは、ルールを決めて管理する。
いながら、業務効率の向上のためには、電子データの記録は今後ますます重要になる。電子データの書き換えについては、パスワード管理を	

*左欄にISO 9001要求事項(「中略」「以下略」しているのでJIS Q 9001を参照のこと)、右欄には架空の会社を想定してその取り組みを載せている。

⑧	運用	
解説	日常業務の運用管理である。PDCAをいかにうまく回すかということ。日常業務の創り込みが大切になる。業務プロセスの品質管理であ	
⑧. 1	運用の計画及び管理	<p>組織は、次に示す事項の実施によって、製品及びサービスの提供に関する要求事項を満たすため、並びに箇条6で決まりを実施するために必要なプロセスを、計画し、実施し、かつ、管理しなければならない (4.4参照)。</p> <p>a) 製品及びサービスに関する要求事項の明確化 (中略)</p> <p>組織は、計画した変更を管理し、意図しない変更によって生じた結果をレビューし、必要に応じて、有害な影響を軽減する措置をとらなければならない。</p> <p>組織は、外部委託したプロセスが管理されていることを確実にしなければならない (8.4参照)。</p>
解説	(1)個別の製品サービス提供の計画書は、組織や業種により違ってくる。製造業であれば、例えば「製造指示書」、建設業などであれ (2)PDCAを回すことが何より大切な、「業務手順書」などを確実に活用し、運用を管理する。今回ひな形として提供した、「心得」 (3)想定外の状況により「意図しない変更」が発生することはよくある。「ネットワークシステムの不具合による対応」「設備故障に れば「QC工程表」などが有力な文書になる。	
⑧. 3	製品及びサービスの設計・開発	
⑧. 3. 1	一般	組織は、以降の製品及びサービスの提供を確実にするために適切な設計・開発プロセスを確立し、実施し、維持しなければならない。
解説	設計・開発はPDCAサイクルのP(計画)である。 業務プロセスのプランニング、製品サービスの設計・開発の結果としての設計文書などが該当する。日常活動のなかに、設計・開発フ	
⑧. 3. 2	設計・開発の計画	<p>設計・開発の段階及び管理を決定するに当たって、組織は、次の事項を考慮しなければならない。</p> <p>a) 設計・開発活動の性質、期間及び複雑さ (中略)</p> <p>j) 設計・開発の要求事項を満たしていることを実証するために必要な文書化した情報</p>
解説	(1)顧客などから要求されたことを、詳細な取り組みに落とし込むことが「設計・開発」である。製品・サービスを実現するための「 用除外は原則的にできない。 (2)「設計・開発管理表」が必要になる案件などの絞り込みのルールが必要である。 (3)「要求されるプロセス段階」とは、インプットからアウトプットまでの間にあらいくつかの段階のことである。レビュー、検証、 すい。	
⑧. 3. 3	設計・開発へのインプット	<p>組織は、設計・開発する特定の種類の製品及びサービスに不可欠な要求事項を明確にしなければならない。</p> <p>組織は、次の事項を考慮しなければならない。</p> <p>a) 機能及びパフォーマンスに関する要求事項 (中略)</p> <p>組織は、設計・開発へのインプットに関する文書化した情報を保持しなければならない。</p>
解説	要求事項の明確化が強く要求されている。レビュー、検証、妥当性の確認を行う際に意識する必要がある。	

品質管理であるといえる。8.1で計画、8.5はそれが確実に管理されていることを要求している。	
に箇条6で決定した取組 害な影響を軽減する処	<p>(1)個別の製品・サービスの提供プロセスは必要に応じて「施工計画書」「打合せ議事録」等で明確にする。</p> <p>(2)個々の製品・サービス提供プロセスの運用管理については、「仕事の基本心得帖」「リーダー心得帖」「記録様式」「業務手順書」などで手順、仕組を明確にする。 PDCAを確実に回すことに、留意する。</p> <p>(3)計画書、記録については、計画が適切に実施され、その結果が間違いなく記録されることが大切である。</p> <p>(4)変更は打合せ会議で管理する。その内容は必要に応じて「施工計画書」「打合せ議事録」等で明確にし確実に実施する。</p> <p>(5)予想できなかった「意図しない変更」については、適宜上司に相談するなど必要なコミュニケーションをとる。その手順については「仕事の基本心得帖」「リーダー心得帖」等で隨時明確にしていく。</p> <p>(6)管理する必要がある購買先については、担当部署で内部監査前にレビュー「取引先一覧表」に記録する。</p>
などであれば「施工計画書」、サービス業であれば「〇〇指示書」などである。その業務プロセスのコアな文書を明確にする。 た、「心得帖」も各組織で相応に変更して活用していただければ、効果的と考える。 設備故障による対応」などである。それについては、現場での対処になる。そのときの手順を「業務手順書」に明確にしておく。製造業であ	
し、維持しなければな	
設計・開発プロセスをどのように組み込むかが、業務効率を上げることになる。また、成果を出すポイントにもなる。	
	<p>(1)当社の設計・開発の対象は、「設計図書」「業務手順書」「仕事の基本心得帖」「リーダー心得帖」などが該当する。</p> <p>(2)設計・開発については、「設計・開発管理表」で具体的なプロセスを明確にする。「設計・開発管理表」には左記要求事項を検討した結果を盛り込むようとする。</p>
るための「設計図」「手順書」などが、設計・開発の成果物になる。すべての業務プロセスに「設計・開発」プロセスがあることになり、適 一、検証、妥当性確認がいろいろな場面で必要になってくるが、その「段階」をいう。設計・開発プロセスの中の区切りと考えるとわかりや 。	
	<p>(1)「設計・開発管理表」で左記事項を明確にし、記録する。</p> <p>(2)特に当社では標準、規範としての「設計・開発」の基準はない。</p>

*左欄にISO 9001要求事項(「中略」「以下略」しているのでJIS Q 9001を参照のこと)、右欄には架空の会社を想定してその取り組みを載せている。

		<p>組織は、次の事項を確実にするために、設計・開発プロセスを管理しなければならない。</p> <p>a)達成すべき結果を定める。</p> <p>(中略)</p> <p>f)これらの活動についての文書化した情報を保持する。</p> <p>注記</p> <p>設計・開発のレビュー、検証及び妥当性確認は、異なる目的をもつ。 これらは、組織の製品及びサービスに応じた適切な形で、個別に又は組み合わせて行うことができる。</p>
解説		レビュー、検証、妥当性の確認を確実に実施することが、ポイント。レビューは振り返り・確認であり、検証は、アウトプットがインこの3点は大なり小なり必要であり、実際には相応に実施されている。
8.3.4	設計・開発の管理	<p>組織は、設計・開発からのアウトプットが、次のとおりであることを確実にしなければならない。</p> <p>a)インプットで与えられた要求事項を満たす。</p> <p>(中略)</p> <p>組織は、設計・開発のアウトプットについて、文書化した情報を保持しなければならない。</p>
解説		以降のプロセスとは、8.3の後の8.4以降を指している。購買、外部委託、製造・サービス提供、引き渡し後などのプロセスに対して、
8.3.5	設計・開発からのアウトプット	<p>組織は、要求事項への適合に悪影響を及ぼさないことを確実にするために必要な程度まで、製品及びサービスの設計間又はそれ以降に行われた変更を識別し、レビューし、管理しなければならない。</p> <p>組織は、次の事項に関する文書化した情報を保持しなければならない。</p> <p>a)設計・開発の変更</p> <p>(中略)</p> <p>d)悪影響を防止するための処置</p>
解説		今回の改正で強化された、変更管理である。「悪影響を防止するための処置」がリスクマネジメントとして入っていることに注意する
8.5	製造及びサービス提供	
8.5.1	製造及びサービス提供の管理	<p>組織は、製造及びサービス提供を、管理された状態で実行しなければならない。</p> <p>管理された状態には、次の事項のうち、該当するものについては、必ず、含めなければならない。</p> <p>a)次の事項を定めた文書化した情報を利用できるようにする。</p> <p>1)製造する製品、提供するサービス、又は実施する活動の特性。</p> <p>2)達成すべき結果</p> <p>(中略)</p> <p>h)リリース、顧客への引渡し及び引渡し後の活動を実施する。</p>
解説		(1)管理された状態とはP D C Aが確実に回っている状況をいう。「カネ」も含め、「ヒト」「モノ」「カネ」「ジョウホウ」が適切
8.5.6	変更の管理	組織は、製造又はサービス提供に関する変更を、要求事項への継続的な適合を確実にするために必要な程度まで、なし、管理しなければならない。
解説		(以下略)
		今回の改正では変更管理の要求事項が強化されているが、これがその一つ。新たに細分箇条として設定された。変更管理を確実に実施

	<p>「設計・開発管理表」では、「達成すべき結果」の明確化、レビュー、検証、妥当性の確認を確実に実施する。</p>
	<p>アットがインプットを満たしているかを確認すること。妥当性の確認は、実際に使ってみての使い勝手などを意味する。どの設計・開発にも、</p>
	<p>(1) 「設計・開発管理表」には、設計・開発以降の購買、外部委託、製造・サービス提供、引き渡し後などのプロセスに対して、適切であることを検証し記録する。</p> <p>(2) 当初意図した目的を満たしているか、安全であるか、適切な使用のための特性を明確にしているかについても「設計・開発管理表」に明確にし、記録する。</p>
	<p>スに対して、適切であることを検証する必要がある。</p>
サービスの設計・開発の	<p>(1) 部門会議などで「業務手順書」「仕事の基本心得帖」「リーダー心得帖」を変更した場合は、変更内容に従い、確實に追加修正を実施する。</p> <p>(2) 設計開発の変更のレビュー、検証、妥当性確認を確実に実施し、「設計・開発管理表」に記録する。</p>
	<p>ヒに注意する必要がある。</p>
	<p>(1) PDCA(マネジメントサイクル)を確実に回すことに留意する。</p> <p>(2) 管理された状態とは、計画したことが実行され、業務プロセスが継続的に改善される状況である。漏れがなく、間違いがなく、不適合があってもそれが改善される仕組みがあり、確実に実行され、成果を生み出すことである。</p> <p>(3) 設計・施工については、製品引き渡し後の活動も含め、「発注書」「図面」「業務手順書」「仕事の基本心得帖」「リーダー心得帖」などに従い仕事を進める。</p> <p>(4) 上記文書の中には、担当者、該当設備、監視測定(機器)、作業環境について含めることとし、関連の会議で課題を明確にし、継続的改善を図るものとする。</p> <p>(5) プロセスの妥当性確認が必要な業務は、当社はない。</p> <p>(6) ヒューマンエラーを防止するための処置については、部門会議、ISO委員会などで検討する。また、その結果を「仕事の基本心得帖」「リーダー心得帖」「業務手順書」に記録する。</p>
	<p>ウ」が適切に提供されているか、十分に稼働しているかなど確認することが大切である。仕組みの創り込みが大切である。</p>
程度まで、レビュー	<p>(1) 変更がある場合、〇〇〇〇が工事打合せ会議などで確認し、確実に実施し、「打合せ議事録」に記録する。必要な場合は、担当部門会議で取り上げ検討し、「リスク・機会マネジメント表」に記録する。</p> <p>(2) 「打合せ議事録」には、責任者の名前、処置した事項などを明確に記録する。</p>
	<p>を確実に実施しないといけない。</p>

*左欄にISO 9001要求事項(「中略」「以下略」しているのでJIS Q 9001を参照のこと)、右欄には架空の会社を想定してその取り組みを載せている。

9	パフォーマンス評価	
9.1	監視、測定、分析及び評価	
9.1.1	一般	<p>組織は、次の事項を決定しなければならない。 a)監視及び測定が必要な対象 (中略)</p> <p>組織は、この結果の証拠として、適切な文書化した情報を保持しなければならない。</p>
解説	<p>(1)パフォーマンス評価の仕組みの適切な構築と明確化が求められている。改正前の「プロセスの監視測定」が拡大、充実して要求されぞれのプロセスの記録様式に監視測定の仕組みを盛り込み、確実に監視測定をし、改善につなげることが大切である。</p> <p>(2)「業務手順書」の作成がポイントになる。そこで、どのプロセスで、何をどのように監視測定するのかを明確にし、それぞれの部よいところである。</p> <p>(3)次の「分析評価」でこの箇条の要求事項が実施されることになる。「9.1.3 分析評価」の要求項目を確実に網羅する必要がある。</p>	
9.1.2	顧客満足	<p>組織は、顧客のニーズ及び期待が満たされている程度について、顧客がどのように受け止めているかを 監視しない。組織は、この情報の入手、監視及びレビューの方法を決定しなければならない。</p> <p>(以下略)</p>
解説	<p>(1)「顧客のニーズ及び期待が満たされている程度」、と改正で拡充した箇条である。以前は「顧客要求事項」を満たしているかのみの提案のもとになる顧客ニーズの確実な把握などが必要である。良いパフォーマンスを出すには必要なことであり、実際に組織では取</p> <p>(2)注記がここでもチェックリストになる。注記を確認し、組織で該当するものは何かなど明確にし、特定し、仕組を構築する。</p>	
10	改善	
10.1	一般	<p>組織は、顧客要求事項を満たし、顧客満足を向上させるために、改善の機会を明確にし、選択しなければならず、この取組みを実施しなければならない。</p> <p>これには、次の事項を含めなければならない。</p> <p>a) 要求事項を満たすため、並びに将来のニーズ及び期待に取り組むための、製品及びサービスの改善 (中略)</p> <p>注記 改善には、例えば、修正、是正処置、継続的改善、現状を打破する変更、革新及び組織再編が含まれ得る。</p>
解説	<p>(1)改善の目的が明確に3つで表現されている。要求事項を満たすだけでなく、「将来のニーズ及び期待に取り組むための」が入ってい改善」である。行動目的が明確でわかりやすい。とても良い要求事項に改正されたことをここでも感じる。</p> <p>(2)注記に「現状を打破する変更、革新及び組織再編が含まれ得る」とある。革新はイノベーションのことであり、変革を含意してい</p>	

	<p>(1)工事については〇〇〇〇等で監視、測定について明確にする。工事についての打ち合わせ会議や工程内検査、完成検査が監視測定の主なプロセスである。</p> <p>(2)監視測定の結果の定量データ、定性情報は部門会議、マネジメントレビューなどで検討し、工事プロセスについて改善していく。</p> <p>(3)営業プロセスについては、営業会議で監視し、課題を明確にし、改善の取り組みを進める。</p> <p>(4)上記については、会議議事録に記録し、その後の改善活動に生かしていく。</p>
して要求されている。パフォーマンスと有効性も評価し、記録しないといけない。これはただ、一つの独立した記録様式を作るのはなく、それぞれの部門で確実に実施する。関連の会議で周知すること、不測のところは教育訓練プロセスで補うこと。継続的改善の切り札といつても必要がある。	
監視しなければならぬ	<p>(1)日常の営業活動の中で顧客満足の状況を把握し、課題など上司などに報告し、必要に応じて検討する。</p> <p>(2)重用課題などについては営業会議で検討し、顧客満足の向上を図る。</p>
いるかのみだったので、マーケティングなどの観点からも見る必要が要求されている。明確になっている顧客要求事項だけでなく、組織から組織では取り組んでいる事項である。そうでなければ生き残れない。する。	
ばならず、また、必要	<p>当社は品質マネジメントシステムの改善には、〇〇会議、部門会議、経営会議、マネジメントレビューで課題を明確にして取り組みを進める。</p>
る。	
が入っている。将来のパフォーマンスにつながる要求事項である。リスク管理も入っており、最後のc)は直接「パフォーマンス及び有効性の含意している。かなり大掛かりな取り組みも意図されていることを意識することが、組織の状況に応じて必要である。	

*左欄にISO 9001要求事項(「中略」「以下略」しているのでJIS Q 9001を参照のこと)、右欄には架空の会社を想定してその取り組みを載せている。

10. 2	不適合及び 是正処置	
10. 2. 1		<p>苦情から生じたものを含め、不適合が発生した場合、組織は、次の事項を行わなければならない。</p> <p>a) その不適合に対処し、該当する場合には、必ず、次の事項を行う。</p> <p>1) その不適合を管理し、修正するための処置をとる。 2) その不適合によって起こった結果に対処する。</p> <p>(中略)</p> <p>f) 必要な場合には、品質マネジメントシステムの変更を行う。</p> <p>是正処置は、検出された不適合のもつ影響に応じたものでなければならない。</p>
10. 2. 2		<p>組織は、次に示す事項の証拠として、文書化した情報を保持しなければならない。</p> <p>a) 不適合の性質及びそれに対してとったあらゆる処置</p> <p>(以下略)</p>
解説		<p>(1)類似不適合について、是正することを明確にした。発生の可能性も含んでいるので、予防処置的でもある。リスク管理の一環とも中に類似不適合についても項目として入れておくと、具体的な手順になり、実行もしやすい。</p> <p>(2)「必要な場合には、計画の策定段階で決定したリスク及び機会を更新する。」とあり、こちらもリスク・機会マネジメントの一環</p>

図表2 「仕事の基本心得帳」

仕事の基本心得帖 「5つの仕事の基本」		承認	確認	作成
仕組みを作り、思いで動かす。仕組みがなければ、 思いは空回りする。				
1 きちんと挨拶する	1) 出社時、帰宅時の挨拶を明るい声で。 2) 顧客先などでもさわやかな挨拶を。	・挨拶は相手の顔を見て、語尾まではっきりと。 ・挨拶は「上から、下から、周りから」。活気は皆で作るもの。		
2 整理・整頓をする	1) モノとコトのABC(重点)管理をしっかりと実行する。 2) 原形復帰。使ったものは元に戻す(バナシの追放)。仕事が終わったら、片付ける。	・不要なモノ・コトは整理し、残ったモノ・コトを整頓する。 ・身の回り、机の中、机の上、仕事の場所。担当の場所・・・・振り返る。		
3 報告、連絡、相談 をごまめにする	1) きめ細かく指示し、タイミングよく報告する。 2) 他人にも知って欲しいことを連絡する。 3) 一人で悩まず相談する。	・具体的な指示を心がける。 ・悪い情報ほど早く、良い報告は後でも良い。 ・連絡しなかったら誰か困らないかと考えてみる。 ・相談されると上司や仲間も嬉しい。		
4 相手を考えて仕事 をする (ホスピタリティー)	1) 仕事を受け取る人を頭に描いて仕事をする。 2) 顧客本位、相手本位に心がけ、その期待に応える。 3) 思いやりをもって人に接する(誠実さが人を幸せにする)。	・顧客や仕事の視点に立って、見て、聴いて、考える。 ・期待に応えること、役に立つことから付加価値が生まれる。 ・他人の立場に立つと対応も自ずと違ってくる。		
5 コンプライアンス (法律、ルール、約束を守る)	1) まず守るべき法律、ルール、行動基準を明確にする 2) 守ることが難しい場合も、「どのようにしたら守れるか」をトコトン考え、最大限努力する。 3) 与えられた責任を果たす。状況に応じて手を打つことを常に考える。	・「～をしてはいけない」ではなく、その法律、ルールの「目的は何なのか」を考え、それに沿うことのプラス、沿わない場合のマイナスを考える。 ・約束、指示事項、会議での決定事項などは責任を持って実行する。 ・遅刻はしない。時間を厳守する。5分前主義を励行。		

(右頁に続く)

	<p>(1) 不適合の再発防止については「再発防止表」に基づき取り組みを進める。</p> <p>(2) 再発防止の手順については、「再発防止表」で明確にする。</p> <p>(3) 再発防止については、周知と教育訓練が重要であり、時間をかけても確実になるように留意して取り組みを進める。</p>

の一環とも捉えることができる。「手順書」などに明確にすると良い。「是正処置報告書」などを作成されている組織が多いが、記録様式のシートの一環である。リスク・機会マネジメントの手順書類や記録様式の項目に入れることが必要になる。

仕事の基本心得帖1 挨拶・身だしなみ

項目	内 容 (どのようにするか)		留意点
挨拶	いつ	どんな言葉で	<p>① 挨拶は必ず相手の顔を見て、笑顔でハキハキと。</p> <p>② 仕事中であったとしても手をとめて言います。</p> <p>③ おじぎは・・・頭から腰までまっすぐに伸ばして、腰から折り曲げるようになります。猫背にならないように注意します。頭を下げるときは早く、上げるときは、ゆっくりと。</p> <p>挨拶は「上から、下から、周りから」。 活気は皆で作るもの、盛り上げるものです。挨拶の挨は「ひらく」拶は「せまる」という意味です。心を開いて、相手に近づくのが挨拶です。 「挨拶」をしないと人間関係が悪くなり、職場のムードも暗くなります。「挨拶」、自分から先にするよう心掛けます。日常の挨拶の積み重ねが、あたたかい働きがいのある職場をつくります。</p>
	出勤時	「おはようございます」	
	退社時	「お先に失礼します」 「お疲れ様でした」	
	外出時	「行ってまいります」 「行ってらっしゃい」	
	帰社時	「ただいま帰りました」 「お帰りなさい」	
	お礼	「ありがとうございます」	
	謝罪	「申し訳ありません」	
	返事	「はい」「いいえ」	
	ご来客	「いらっしゃいませ」と軽く会釈する	
身だしなみ	① 衣服は清潔、さわやかを心がける。 ② ハンカチとティッシュペーパーは必ず携帯する。 ③ トイレに行ったら手を洗う。 ④ 髪はよく洗って、清潔にするよう心掛ける。 ⑤ 無精ひげは禁止。		<p>身だしなみの心得 ... 清潔 控えめ センス</p>

仕事の基本心得帖2 整理・整頓

項目	内 容(どのようにするか)	留意点															
整理・整頓	<p>整理整頓の基本</p> <p>① 原型復帰・・・使用した「モノ」は、使った人が必ず元に戻します。</p> <p>② よく使う「モノ」は身につけるか、1m範囲内に置きます。</p> <p>③ 機械・設備、キャビネット、ロッカー、棚、の上に「モノ」を置かない。</p> <p>④ 仕事が終わったら電話機、パソコン以外、机の上のものはすべて片付けます。</p>	<p>「優先順位つけること」が仕事の仕方の整理・整頓！！</p> <p>優先順位とは重要なものから順番をつけることです。今来た仕事のほうを先にやると良い。今までの仕事は、やらなくても特に問題になることはなかったからです。</p>															
	<p>書類管理</p> <p>① 書類は共通保管を原則とします。</p> <p>② ファイルでの保管を原則とします。</p> <p>③ 全員が活用できるよう置き場所を明確にします。</p> <p>④ 保管期限を明確にします。</p> <p>⑤ 保管責任者を明確にします。</p>	<p>「標準化」も仕事の仕方の整理・整頓！！</p> <p>大切なことを明確にして、誰でもできるようにすることです。標準化したとは取替えが可能になったということ。人間は決まっていることは先にやり、決まっていないことは後にしがちですから、標準化すると業務スピードがアップします。</p> <p>標準化したものを見るとレベルを上げていくと、それを皆でこなせばみんなそろってレベルアップします。</p>															
	<p>事務用品管理</p> <p>① 個人の筆記具は最小限とし、持ち主の名前をつけます。</p> <p>② 共通事務用品は、取扱いやすい場所に位置を決めて、分かりやすいように文字で表示します。</p> <p>③ 事務用品は、無断で持ち出してはいけません。必ず担当者から受けとること。</p>																
清掃	<p>日常清掃（きれいにする清掃）</p> <p>日々の作業としての「清掃業務」。ほうきやぞうきんでゴミ、チリ、汚れを徹底して落とす。</p>	<p>点検清掃の方法</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>五感</th><th>方法</th><th>具体例</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>目で見る</td><td>目で機械の動きを感じと観察する。</td><td>変形、変色、歪み、錆び、カビなどないか。</td></tr> <tr> <td>耳で聞く</td><td>耳で普通の音との違いを聞き分ける。</td><td>異常音、雑音などしていないか。</td></tr> <tr> <td>鼻でかぐ</td><td>焦げ臭くないかなど鼻で嗅ぎ分ける。</td><td>異臭などないか。</td></tr> <tr> <td>手で触る</td><td>そっと手を当てて微妙な機械の動きを肌で感じる。</td><td>振動、揺れ、発熱、ガタツキなどないか。</td></tr> </tbody> </table>	五感	方法	具体例	目で見る	目で機械の動きを感じと観察する。	変形、変色、歪み、錆び、カビなどないか。	耳で聞く	耳で普通の音との違いを聞き分ける。	異常音、雑音などしていないか。	鼻でかぐ	焦げ臭くないかなど鼻で嗅ぎ分ける。	異臭などないか。	手で触る	そっと手を当てて微妙な機械の動きを肌で感じる。	振動、揺れ、発熱、ガタツキなどないか。
五感	方法	具体例															
目で見る	目で機械の動きを感じと観察する。	変形、変色、歪み、錆び、カビなどないか。															
耳で聞く	耳で普通の音との違いを聞き分ける。	異常音、雑音などしていないか。															
鼻でかぐ	焦げ臭くないかなど鼻で嗅ぎ分ける。	異臭などないか。															
手で触る	そっと手を当てて微妙な機械の動きを肌で感じる。	振動、揺れ、発熱、ガタツキなどないか。															
	<p>点検清掃（感知する清掃）</p> <p>日常の清掃業務の中に日々の点検業務を浸み込ませる。機械や設備を中心にその異常や故障、欠陥を感知し、発見する。</p>																
	<p>保全清掃（改善する清掃）</p> <p>発見した異常や故障は、作業者自身がすぐに修理や改善などを実行する。できない場合は保全への依頼を行う。</p>																
清潔	<p>3Sの習慣化⇒清潔</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th><th>主な取り組み</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>整理の習慣</td><td>書類をもらったらABCにランク分けしてファイリングする。不要なものは捨てる。</td></tr> <tr> <td>整頓の習慣</td><td>やりっ放しにしない。原型復帰。元に戻す。</td></tr> <tr> <td>清掃の習慣</td><td>階段、廊下、身の回りなどゴミが落ちいたら拾う。</td></tr> </tbody> </table>	項目	主な取り組み	整理の習慣	書類をもらったらABCにランク分けしてファイリングする。不要なものは捨てる。	整頓の習慣	やりっ放しにしない。原型復帰。元に戻す。	清掃の習慣	階段、廊下、身の回りなどゴミが落ちいたら拾う。								
項目	主な取り組み																
整理の習慣	書類をもらったらABCにランク分けしてファイリングする。不要なものは捨てる。																
整頓の習慣	やりっ放しにしない。原型復帰。元に戻す。																
清掃の習慣	階段、廊下、身の回りなどゴミが落ちいたら拾う。																

(右頁に続く)

<p>清潔への予防処置</p> <p>1) 予防整理</p> <p>捨てないですむ整理（不用物が発生しない仕組みづくり）</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 不要在庫を作らないためには・・・「必要なものを、必要なときに必要なだけ調達生産する」 ② 不要文書をなくすためには・・・「必要な資料を必要なときに、必要なだけ作成・コピー・配付する」 <p>2) 予防整頓（乱れない整頓）</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 吊るす・・・使い終わったら自動的に元に戻る ② 組み込む・・・工具などを工程の中に組込んで戻すことを省く ③ 使わない・・・用具の共通化 用具の代替化 手段の代替化 <p>3) 予防清掃</p> <p>しなくて済む清掃</p> <table border="1" style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">例 爪とび防止キャップつき爪きり</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"> パスネット、スイカ</td> </tr> </table>	例 爪とび防止キャップつき爪きり	パスネット、スイカ	<p>5Sとは…</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px;">項目</th><th style="text-align: center; padding: 2px;">意味・内容</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">整理</td><td style="text-align: center; padding: 2px;">必要なもの不要なものをハッキリ分けて不要なものを捨てること</td></tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">整頓</td><td style="text-align: center; padding: 2px;">残った必要なものを使いやすいようにきちんと置き、いつでも使えるようにすること</td></tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">清掃</td><td style="text-align: center; padding: 2px;">常に掃除をし、手入れすること</td></tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">清潔</td><td style="text-align: center; padding: 2px;">整理・整頓・清掃がキチンと行われている状況が維持された状態</td></tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">躰(習慣)</td><td style="text-align: center; padding: 2px;">決められたことがいつも正しく実行できること</td></tr> </tbody> </table>	項目	意味・内容	整理	必要なもの不要なものをハッキリ分けて不要なものを捨てること	整頓	残った必要なものを使いやすいようにきちんと置き、いつでも使えるようにすること	清掃	常に掃除をし、手入れすること	清潔	整理・整頓・清掃がキチンと行われている状況が維持された状態	躰(習慣)	決められたことがいつも正しく実行できること
例 爪とび防止キャップつき爪きり															
パスネット、スイカ															
項目	意味・内容														
整理	必要なもの不要なものをハッキリ分けて不要なものを捨てること														
整頓	残った必要なものを使いやすいようにきちんと置き、いつでも使えるようにすること														
清掃	常に掃除をし、手入れすること														
清潔	整理・整頓・清掃がキチンと行われている状況が維持された状態														
躰(習慣)	決められたことがいつも正しく実行できること														

仕事の基本心得帖3 報告・連絡・相談(コミュニケーション)

項目	内 容 (どのようにするか)	留意点						
指示・報告	<p>1. きめ細かく指示し、タイミングよく報告してください。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・具体的な指示を心がけます。 ・悪い情報ほど早く、良い報告は後でも良い。 <p>報告はこまめに</p> <p>上司に「あれはどうなった？」と聞かれる前に報告します。ただし、いま話してよいかどうか、上司の都合を聞いてから話し出します。都合が合わなければ、日報に記載して伝えるなどの配慮も必要です。</p> <p>報告の種類と具体例</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">報告の種類</th><th style="width: 80%;">具体例</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 20%;">指示された仕事の報告</td><td style="width: 80%;">途中報告…長期の仕事は頃合いを見て報告。 終了報告…終了後すぐに報告。</td></tr> <tr> <td style="width: 20%;">状況に応じての報告</td><td style="width: 80%;">トラブルや問題点が発生・すぐに報告。 仕事内容が変った・・・状況説明と問題点、どのようにするかなどを報告。</td></tr> </tbody> </table>	報告の種類	具体例	指示された仕事の報告	途中報告…長期の仕事は頃合いを見て報告。 終了報告…終了後すぐに報告。	状況に応じての報告	トラブルや問題点が発生・すぐに報告。 仕事内容が変った・・・状況説明と問題点、どのようにするかなどを報告。	<p>上司から話を聞くときは</p> <p>上司から公式に指示を受ける場合は立って聞きます。両手は自然と前で合わせ、ポケットに手を入れません。腕ぐみをしたり、後ろで手を組んではいけません。</p> <p>悪い情報はとにかく早く！！</p> <p>悪いことほど、会社にとっては必要な情報です。言はずらいことも多いですが、真っ先に伝えることが大切です。</p> <p>仕事でミスした時は、早めに上司に報告をして指示をあおぐこと。仕事が遅れそうな時も同様。期限直前になって「できません」と報告するのでは、上司は対処のしようがありません。</p> <p>良い情報は後回しでよい。</p> <p>トラブル対処は初動が大切です。</p>
報告の種類	具体例							
指示された仕事の報告	途中報告…長期の仕事は頃合いを見て報告。 終了報告…終了後すぐに報告。							
状況に応じての報告	トラブルや問題点が発生・すぐに報告。 仕事内容が変った・・・状況説明と問題点、どのようにするかなどを報告。							
連絡	<p>2. 他人にも知りたいことを連絡します。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・連絡しなかったら誰か困らないかと考えてみます。 <p>文章での報告・連絡</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) できるだけ短い文章で、伝えたいことを的確に表現します。 (2) 結論を先に書き、その後理由や経過説明、関連事項などを必要に応じて書くようにします。 (3) 文字は楷書で、ていねいに書きます。誤字、脱字に注意すること。必要に応じて図表や色分けなど、視覚的にわかりやすくする工夫をしてください。 <p style="text-align: center;">4行以上は読む気になりにくい。パンフレット等は、1つの文章を3行以下にします。</p>							

相談 3. 一人で悩まず相談してください。 ・相談されると上司や仲間も嬉しいものです。	報告・連絡は迅速、正確、簡潔に <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">(1)</td><td style="width: 10%;">正確に伝える</td><td>5W1H で整理して、事実を明確に伝えます。自分の意見を述べる場合は事実とはっきり区別して、最後に伝えるようにします。</td></tr> <tr> <td>(2)</td><td>迅速に伝える</td><td>報告する必要が生じたら、直ちに報告を行います。悪い報告など、どんな報告も、時機を逃しては意味をなしません。</td></tr> <tr> <td>(3)</td><td>簡潔に伝える</td><td>まず結論から先に述べ、その後、経過を説明します。まわりくどい報告は誤解のもと。報告する内容は 5W1H で整理し、要点をまとめおきます。</td></tr> </table>	(1)	正確に伝える	5W1H で整理して、事実を明確に伝えます。自分の意見を述べる場合は事実とはっきり区別して、最後に伝えるようにします。	(2)	迅速に伝える	報告する必要が生じたら、直ちに報告を行います。悪い報告など、どんな報告も、時機を逃しては意味をなしません。	(3)	簡潔に伝える	まず結論から先に述べ、その後、経過を説明します。まわりくどい報告は誤解のもと。報告する内容は 5W1H で整理し、要点をまとめおきます。					
(1)	正確に伝える	5W1H で整理して、事実を明確に伝えます。自分の意見を述べる場合は事実とはっきり区別して、最後に伝えるようにします。													
(2)	迅速に伝える	報告する必要が生じたら、直ちに報告を行います。悪い報告など、どんな報告も、時機を逃しては意味をなしません。													
(3)	簡潔に伝える	まず結論から先に述べ、その後、経過を説明します。まわりくどい報告は誤解のもと。報告する内容は 5W1H で整理し、要点をまとめおきます。													
メモをドンドン取ってください メモをとる人は伸びます。メモをとって確実に処理し、対処する。それによって状況は改善されます。顔を合わせたら思い出すというのでは、仕事をしていることになりません。 メモをとっておけば、忘れてしまってなすべき仕事が漏れることもありません。また、メモをとることによって不明点や疑問点が明確になります。 指示されたことはかならずメモする習慣をつけていきましょう。	5W1H とは <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">項目</th><th style="width: 90%;">内容</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>何を</td><td>What 要件 何をやるのか。</td></tr> <tr> <td>なぜ</td><td>Why 趣旨 なぜやるのか。</td></tr> <tr> <td>いつ</td><td>When 期日・時間 いつ始めていつまでに終わらせるか。</td></tr> <tr> <td>どこで</td><td>Where 場所・行き先 どこで行うのか。</td></tr> <tr> <td>誰が</td><td>Who 自分ひとりで だれかと協力して</td></tr> <tr> <td>いかに</td><td>How 処理方法 どのような方法で。</td></tr> </tbody> </table>	項目	内容	何を	What 要件 何をやるのか。	なぜ	Why 趣旨 なぜやるのか。	いつ	When 期日・時間 いつ始めていつまでに終わらせるか。	どこで	Where 場所・行き先 どこで行うのか。	誰が	Who 自分ひとりで だれかと協力して	いかに	How 処理方法 どのような方法で。
項目	内容														
何を	What 要件 何をやるのか。														
なぜ	Why 趣旨 なぜやるのか。														
いつ	When 期日・時間 いつ始めていつまでに終わらせるか。														
どこで	Where 場所・行き先 どこで行うのか。														
誰が	Who 自分ひとりで だれかと協力して														
いかに	How 処理方法 どのような方法で。														

仕事の基本心得帖4 ホスピタリティ（思いやりの心、そして相手を考えて仕事をする）												
項目	内 容（どのようにするか）	留意点										
相手を考えて仕事をする	1) 相手を頭に描いて仕事をします。 2) 顧客本位、相手本位に心がけ、期待に応えます。 3) 思いやりをもって人に接します（誠実さが人を幸せにします）。	<ul style="list-style-type: none"> 顧客や仕事の視点に立って、見て、聴いて、考えます。 期待に応えることから付加価値が生まれます。 他人の立場に立つと対応も自ずと違ってきます。 <p style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ホスピタリティと誠実さが人を幸せにします。お互いに役に立つことが大切です。</p> <p style="text-align: center;">期待に応えることから、役に立つことから付加価値が生まれます。</p>										
期待に応える	<ul style="list-style-type: none"> 社内も含め仕事の期待に応えることを常に考えて仕事をします。 「相手がどのようにしたら仕事がしやすくなるか」を考えると報告、連絡、相談のタイミング、内容が見えてきます。 コミュニケーション不足ですれ違いが起きたら、何がまずかったのか原因を探って、再発防止の仕組みを皆で考えて、実行します。 	<p>笑顔 笑顔は相手に対する好意や歓迎の意思表示です。 無愛想な表では心が伝わりません。練習してでも美しい笑顔を作りましょう。</p> <p>電子メールのマナー</p> <ol style="list-style-type: none"> 来たメールには、基本的に返信します。 (複数人宛のメールや CC は、返信は原則不要) あて先は「～様」をつけます。「～さん」では不快に感じる人も多い <p style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">電話は1コール内で取る</p> <p style="text-align: center;">電話を待つ身は必要以上に長く感じます。また、電話を掛けてきた人の時間を奪うことにもなります。 だから電話は鳴ったらすぐに出る、これが原則です。</p>										
電話の受け方	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">項目</th><th style="width: 85%;">内 容</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>受話器をとったら名乗る</td><td>「〇〇会社でございます」</td></tr> <tr> <td>相手を確認する</td><td>「〇〇様でいらっしゃいますね。」「いつもお世話になっております」</td></tr> <tr> <td>用件を聞く</td><td>メモを取る。確認することを忘れずに。</td></tr> <tr> <td>電話を切る</td><td>相手が切るのを待って受話器を置く</td></tr> </tbody> </table>	項目	内 容	受話器をとったら名乗る	「〇〇会社でございます」	相手を確認する	「〇〇様でいらっしゃいますね。」「いつもお世話になっております」	用件を聞く	メモを取る。確認することを忘れずに。	電話を切る	相手が切るのを待って受話器を置く	
項目	内 容											
受話器をとったら名乗る	「〇〇会社でございます」											
相手を確認する	「〇〇様でいらっしゃいますね。」「いつもお世話になっております」											
用件を聞く	メモを取る。確認することを忘れずに。											
電話を切る	相手が切るのを待って受話器を置く											

(右頁に続く)

仕事の基本心得帖5 コンプライアンス(法律、ルール、約束を守る)

項目	内 容 (どのようにするか)	留意点
誠実に 守る	<p>1) まず守るべき法律、ルール、行動基準を明確にします。</p> <p>2) 守ることが難しい場合も、「どのようにしたら守れるか」をトコトン考え、最大限努力します。</p> <p>3) 与えられた責任を果たすことは、状況に応じて手を打つことです。</p>	職場で好かれるタイプ 約束を守る 時間を守る 他人の話を良く聞く 笑顔が素敵 細かいところに気遣いがある

節理に沿うことがコンプライアンスです

- ・節理に沿って生きるとき、人間は一番充実します。
- ・CSR（企業の社会的責任）も必ずコンプライアンスからです。
- ・「経済」「環境」「社会」が、企業ばかりでなく、従業員である皆さんも社会的責任を果たすトリプルボトムラインです。

「経済」	利益がなけれ事業は続きません。役立に対する対価は重要です。
「環境」	地域や周りの環境を意識しないと、現在も未来も地球が危ないですね。
「社会」	企業を取り巻く関係者を意識して行動することが、社会的責任を果たす意味で大切です。

図表3 「リーダー心得帖」

リーダー心得帖

承認	確認	作成

1. 計画・指示

項目	内容	留意点
計画・指示	<ul style="list-style-type: none"> ・シナリオをイメージし優先順位を付け、バランスよく達成するようなストーリーを作ります。 ・仕事の優先を付け、いらない仕事を整理します。 ・「上から下から周りから」情報や意見入手を心がけます。 	キチンと伝えるには 同じことを6回繰り返して初めて、全体の60%の意思や情報が伝わります。
	指示するときは原則として、 <ul style="list-style-type: none"> ・必ず復唱させます。 ・メモをとらせます。 ・期限を定めます。（あいまいな期限設定はだめ） ・数値目標があれば、話します。 ・必要な5W1Hがもれなくします ～そうすると、数字と時間に敏感になり意識が変わります。 	明文化すると従ってくれます 口頭で言うと反発したり、無視されがちなことも、文書化されたものには従順です。
	育成 簡単な仕事から少しづつ任せていきます。一人で自立した仕事（初めから終わりまで）ができ、成果を上げられるようにします。 最初に手抜きをすると、あとで直すのに多くの時間がかかります。 良い方針 わかりやすい表現です。価値観が込められています。前の状況の悪いと	経営参画させると… 経営に参画させるということは、決定について参画する場合もありますが、むしろ「決定したことを実現するための方策」に参加させることのほうが有効な場合もあります。 権限とは 経営方針にそって活動するために与えられる、計画を立案・実行する権利と、計画を実現するために行使することができる権利です。ただし、実行責任が発生します。

<p>良い目標</p> <p>ころを改善するための努力の重点ポイントが折り込まれています。 意欲を喚起する数字(高い目標だが、努力すれば実現できそうな目標)です。明快でわかりやすい目標です。</p> <p>良い行動プログラム</p> <p>具体的な言葉で書いています(具体的な行動内容が想起される)。前の悪い状況に対する打つべき手になっており、実行すれば目標達成につながるようによく練られています。</p>	<p>上司は生殺与奪権を持っていることを自覚する</p> <p>文字通り、生かすも殺すも自由に行うことができる権限が直属上司に与えられます。上司の評価点は社長といえども変えられません。</p>
---	---

2. 評価・改善

項目	内容	留意点
評価	<ul style="list-style-type: none"> 目標の再確認を定期的に行います。 問題が無いときにこそ問題があると考え、目を凝らします。 現場に行って見る事が大事（見逃すものが有ります）。 出来る、出来ないかで判断せず、出来たか出来なかつたかで判断します。 結果も大切ですが、そのプロセスも評価します。 	<p>現場の声をドンドン取り上げる</p> <p>現場の声は前向きに聞きます。よい意見は本人に実行させます。そうすると真剣になって実行します。そうなると人は辞めません。</p>
改善	<p>計画・指示・指導・改善のプロセス</p> <p>きちんと能力を判断して指示（目標は明確にし、理解させて）→任せて→見守る→きちんとチェック、評価する→指導する。 (チェックシートを作つておくと指導しやすい。) ～相手の能力に応じての対応がポイント～</p>	<ul style="list-style-type: none"> もっと良い方法が見つかったら速やかに変更することも大切です。

3. 管理の枠組み

項目	内容	留意点		
目標管理と日常管理	<p>目標管理</p> <ul style="list-style-type: none"> 方針、目標、具体的な計画による重点管理。 経営方針に基づき目標を設定し、具体的な行動計画を立て進捗管理。 評価し、詳しい状況を把握し、改善検討し、改善案を実行。その実行状況を確実にフォローアップする。 <p>日常管理</p> <ul style="list-style-type: none"> 仕事の基本は「仕事の基本心得帖」、日常のポイントになる業務は「業務手順書」などを作成して、標準、手順に従い業務を実行します。 運用基準、行動基準を明確にしての管理です。 自己評価、上司評価をしっかり実行する。 <p>上司がどのようにアドバイスできるかがポイントとなる。</p>	<p>目標管理のポイント</p> <ol style="list-style-type: none"> 目標管理の重要性と実施について十分な認識と合意を全員で共有する。 運用権限はできるだけ下位に委譲する。行動の実行責任は下位者にあるが、目標実現責任は管理監督責任と共に上位者に残る。 管理サイクルは小さく早く回転させること、また、途中の区切りごとにきちんと評価と改善をする。 <p>ポイント 目標、行動プログラムの設定のときは関係者が全員で参加する。</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>水準</td> </tr> <tr> <td>低いほうに流れやすい。 ····· 要注意です。</td> </tr> </table>	水準	低いほうに流れやすい。 ····· 要注意です。
水準				
低いほうに流れやすい。 ····· 要注意です。				
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 悪い情報はより速く、良い情報はゆっくりでよい。 悪い情報を持って来たらほめても良い。悪い報告をしなかつたら厳しく叱る。 二度と報告しなくなるので、責任追及をしないことがポイントになる。 トラブル処理は、その場にいる人で処理する。職階を飛び越して処理することも必要。飛び越されても怒ってはいけない。 <p>後の報告などのフォローアップはきちんと実行すること。</p>			

(右頁に続く)

4. 促進（動機付け・説得・アドバイス・ほめる・叱る）

項目	内容	留意点
承認	承認 部下の現場での苦労や努力をわかってあげることです。誰もが、自分のことを上司に分かってほしいと思っています。 部下の努力を理解し、話をよく聞いてください。	人が最やる気になるのは、自分のためになる時です。
アドバイス	アドバイス 部下への積極的にアドバイスがとても大切です。日報などもよく見て、丁寧にアドバイスを書いてください。	気遣い、最高のもてなしです。 お母さんの心遣いで。
ほめて・叱る	「5つ教えて、そのうち3つはほめ、2つは叱る。」 1) 3対2の比率は、ほめる+叱る+ほめる+叱る+ほめる 2) ほめたり叱ったりも1つずつが原則。 3) 一個流しのほめ上手・叱り上手であること。 ・部下を動かすには ①将来ほめるために今叱る ②部下を理解してまず信頼関係を作る ③信頼関係ができて叱る	「クリーン・ハンドで叱れ、 ダーティ・ハンドで叱ってはならぬ」

5. 良いリーダー・悪いリーダー

項目	内容	留意点
リーダーとは	・リーダーの役割 → 場を作ること やる気のある2割 中間の6割 やる気のない2割が会社にいると の262の原則 → 中間6割をやる気のある2割へくっつける	部下の望む上司とは? ①がない。②具体的に指示してくれる。③決断力がある
良いリーダー	・成功するリーダー ①皆の期待するものを実現できる実力あり ②機略の縦横さ ③部下への対応の公平さ ・リーダーの器量 チンパンジー社会の例 ボス猿は → ①一番、捷を知っている ②一番、捷を守る ③仲間にもこれを守らせる	チンパンジー社会の捷とは ①朝の挨拶を欠かせではない ②有効を示すにはグルーミング（スキニシップ）を行う ③先取り特権を尊重する ④場合によっては分配する ⑤ケンカのときボスは仲裁する ⑥外敵に対してはボスは率先して戦う ⑦寝ぐらに帰っていくときは、弱いものを優先する ⑧ボスは弱いものをかわいがり面倒を見る

部下をよく見てあげる

項目	着眼点・具体的な取組み	ポイント
気づき	「憔悴しきっている」「疲れ果てて見える」「表情が暗く元気がない」「反応が鈍い」	以前と違った印象が感じられないか
声かけ	「ちゃんと寝てる?」「何かあつたら相談しろよ」	本人の相談がなくても声をかけてあげる
つなぎ	専門家への受診を勧める	本人に言う前に、社内の専門スタッフに相談する

悪いリーダー

これはもうパワハラ!!
こんなリーダーは部下を殺します。

項目	具体例
悪意で疑ったり、怒鳴ったり、侮辱する	・悪意のない部下を一方的に疑う。そして怒鳴る。 ・散々疑った挙句、事実が違ってもわびるどころか「疑われるのが悪い」と開き直る。 ・気に入らない部下や後輩の粗探しをし、侮辱する。
部下を冷遇したり、無視	・新入社員を「虫けら」呼ばわりする。 ・気に入らない部下の言葉を無視する。
責任転嫁する	・過失、業務上のミスを部下に転嫁する。 ・業務上の事故でも、実際に命令した上司が「そんな指示は出していない」「アイツが勝手にやったこと」となどと関与を否認する

図表4 新旧規格(ISO 9001:2015とISO 9001:2008)対照表

(出所『ISO 9001:2015 新旧規格の対照と解説』品質マネジメントシステム規格国内委員会監修 中條武志・須田晋介著 日本規格協会刊)

ISO 9001:2015	ISO 9001:2008
4 組織の状況	1 適用範囲
4.1 組織及びその状況の理解	1.1 一般
4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解	
4.3 品質マネジメントシステムの適用範囲の決定	1.2 適用 4.2.2 品質マニュアル
4.4 品質マネジメントシステム及びそのプロセス	4 品質マネジメントシステム 4.1 一般要求事項
5 リーダーシップ	5 経営者の責任
5.1 リーダーシップ及びコミットメント	5.1 経営者のコミットメント
5.1.1 一般	
5.1.2 顧客重視	5.2 顧客重視
5.2 方針	5.3 品質方針
5.2.1 品質方針の確立	
5.2.2 品質方針の伝達	5.5.1 責任及び権限
5.3 組織の役割、責任及び権限	5.5.2 管理責任者
6 計画	5.4.2 品質マネジメントシステムの計画
6.1リスク及び機会への取組み	5.4.2 品質マネジメントシステムの計画
6.2 品質目標及びそれを達成するための計画策定	8.5.3 予防処置
6.3 変更の計画	5.4.1 品質目標
7 支援	5.4.2 品質マネジメントシステムの計画
7.1 資源	6 資源の運用管理
7.1.1 一般	6.1 資源の提供
7.1.2 人々	6.3 インフラストラクチャ
7.1.3 インフラストラクチャ	6.4 作業環境
7.1.4 プロセスの運用に関する環境	7.6 監視機器及び測定機器の管理
7.1.5 監視及び測定のための資源	
7.1.5.1 一般	6.2.1 一般
7.1.5.2 測定のトレーサビリティ	6.2.2 力量、教育・訓練及び認識
7.1.6 組織の知識	6.2.2 力量、教育・訓練及び認識
7.2 力量	5.5.3 内部コミュニケーション
7.3 認識	4.2 文書化に関する要求事項
7.4 コミュニケーション	4.2.1 一般
7.5 文書化した情報	4.2.3 文書管理
7.5.1 一般	4.2.4 記録の管理
7.5.2 作成及び更新	4.2.3 文書管理
7.5.3 文書化した情報の管理	4.2.4 記録の管理
8 運用	7 製品実現
8.1 運用の計画及び管理	7.1 製品実現の計画
8.2 製品及びサービスに関する要求事項	7.2 顧客関連プロセス

ISO 9001:2015	ISO 9001:2008
8.2.1 顧客とのコミュニケーション	7.2.3 顧客とのコミュニケーション
8.2.2 製品及びサービスに関する要求事項の明確化	7.2.1 製品に関する要求事項の明確化
8.2.3 製品及びサービスに関する要求事項のレビュー	7.2.2 製品に関する要求事項のレビュー
8.2.4 製品及びサービスに関する要求事項の変更	
8.3 製品及びサービスの設計・開発	7.3.1 設計・開発の計画
8.3.1 一般	
8.3.2 設計・開発の計画	7.3.2 設計・開発へのインプット
8.3.3 設計・開発へのインプット	7.3.4 設計・開発のレビュー 7.3.5 設計・開発の検証
8.3.4 設計・開発の管理	7.3.6 設計・開発の妥当性確認
8.3.5 設計・開発からのアウトプット	7.3.3 設計・開発からのアウトプット
8.3.6 設計・開発の変更	7.3.7 設計・開発の変更管理
8.4 外部から提供されるプロセス、製品及びサービスの管理	7.4.1 購買プロセス
8.4.1 一般	
8.4.2 管理の方式及び程度	7.4.1 購買プロセス 7.4.3 購買製品の検証
8.4.3 外部提供者に対する情報	7.4.2 購買情報 7.4.3 購買製品の検証
8.5 製造及びサービス提供	7.5 製造及びサービス提供
8.5.1 製造及びサービス提供の管理	7.5.1 製造及びサービス提供の管理
8.5.2 識別及びトレーサビリティ	7.5.2 製造及びサービス提供に関するプロセスの妥当性確認 ^a
8.5.3 顧客又は外部提供者の所有物	7.5.3 識別及びトレーサビリティ
8.5.4 保存	7.5.4 顧客の所有物
8.5.5 引渡し後の活動	7.5.5 製品の保存
8.5.6 変更の管理	7.5.1 製造及びサービス提供の管理
8.6 製品及びサービスのリリース	7.3.7 設計・開発の変更管理
8.7 不適合なアウトプットの管理	7.4.3 購買製品の検証 8.2.4 製品の監視及び測定
9 パフォーマンス評価	8.3 不適合製品の管理
9.1 監視、測定、分析及び評価	8 测定、分析及び改善
9.1.1 一般	8 测定、分析及び改善
9.1.2 顧客満足	8.1 一般
9.1.3 分析及び評価	8.2.3 プロセスの監視及び測定
9.2 内部監査	8.2.1 顧客満足
9.3 マネジメントレビュー	8.4 データの分析
9.3.1 一般	8.2.2 内部監査
9.3.2 マネジメントレビューへのインプット	5.6 マネジメントレビュー
9.3.3 マネジメントレビューからのアウトプット	5.6.1 一般
10 改善	5.6.2 マネジメントレビューへのインプット
10.1 一般	5.6.3 マネジメントレビューからのアウトプット
10.2 不適合及び是正処置	
10.3 継続的改善	8.5.1 継続的改善
	8.3 不適合製品の管理
	8.5.2 是正処置
	8.5.1 継続的改善
	8.5.3 予防処置

図表5 リスクと機会マネジメント表

承認	作成

項目		検討結果
1	①リスクの洗い出し→特定 ②機会の洗い出し→特定	シミュレーションを繰り返す。 ① ②
2	①②影響の大きさ	具体的に考える ① ②
3	①リスクへの対応 ②機会を捉えるための対策	① ②
4	①リスク→緩和策 (起きてしまったら影響を和らげる) ②機会→実現できそうなときの行動計画	① ②
5	①②見直し	① ②
		見直し

- (1) リスクは上記①、機会は②。検討結果欄には、リスクは①に、機会は②に記録する。
 (2) 作成→担当者 承認→管理責任者
 (3) 「影響の大きさ」はAランク、Bランク、Cに分けて考える。
 例えば、A：会社の存亡にかかわるリスク B：行政処分 C：当事者の話し合いで解決できる程度のリスク
 (4) 見直しは次の会議で実施する。

図表6 設計・開発管理表

作成日 年 月 日

承認	作成

計画	設計・開発	
	設計・開発活動の性質、期間、複雑さ	
	設計・開発の段階	
	管理	レビュー
		検証
		妥当性確認
	担当者の責任と権限 (及び担当者として配慮すべきこと)	
	内部資源、外部資源の活用	
	インターフェース管理での留意事項	
	想定される場面と何に留意したらよいかなど	

建築主またはユーザーの参画	具体的に
以降の提供プロセスでの要求事項	
管理レベル	今回の設計開発はどの程度の管理が必要か
機能及びパフォーマンス	具体的に
以前の設計開発での情報	具体的に
法的要求事項	具体的に
標準又は規範	具体的に
製品・サービスの性質により 起りうる失敗の結果	想定されることを具体的に書く
達成すべき結果 (設計方針)	
実施されたレビューと処置	
実施された検証と処置	
実施された妥当性確認と処置	
最終の検証	
設計開発以降の提供プロセスに 対して適切か	
監視・測定、合否判定基準とそれ を満たしているか	
意図した目的、安全で適切な使 用、提供に必要な特性が 規定されているか	
変更の内容	
レビューの結果	
変更の許可	誰が、いつ変更を許可したか
悪影響を防止するための処置	

(1)設計・開発の段階を明確にするとは、設計開発の区切りを明確にすることで、各自の管理のために必要になる。どのような区切りが適切であるかよく考える。

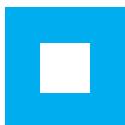
(2)作成→担当者 承認→○○○



株式会社ソフィア
代表取締役

平松 徹

(株)マネジメントシステム評価センター(MSA)
契約審査員。勤務していた学校法人が倒産したことにより、経営コンサルタントとして独立。「使いこなしてなんぼのISO」を基本理念にして、ISO取得コンサルティングを50社ほど実施。また審査員としては、ISOを経営改善にどのように活かすかを心に留めながら、審査を続けていた。1年前より厚生年金をいただきながら、情報発信を大切なミッションと考え、お役に立てる経営コンサルタントを目指して仕事に励んでいた。(品質ISO主任審査員、環境ISO主任審査員、中小企業診断士、社会保険労務士)



The 総括 ISO 14001:2015 年版と 2004 年版との違い

執筆／B to B 企業の環境と安全マネジメント担当者 糟谷 征利

本誌の2015年4月号から9月号まで、私のISO 14001に関連する考えを徒然なるままに連載させていただきました。アイソス誌のご厚意で電子書籍化いただき、予想を上回る売れ行きに、本人が最も驚いています。さて、その連載でも「規格改定になりますが何か?」というタイトルで、規格改定になるけど、仕事のしかたは何も変える必要がない旨を記述しました。但し、その当時は、ISO/DIS 14001(国際規格原案)の状態でした。その後、ISO 14001:2015が発行され、私の勤務先も2015年版への移行審査を不適合なしで終えた今、あらためて、2015年版と2004版とでは何が違うのかを整理し、その違いをふまえて認証企業は何をすべきかを総括した寄稿をさせていただきます。

おさらい〈ISO規格とは？2015年版改定のしかたの確認〉

前述の連載の第1回で「ISO規格とは」、第4回で「2015年規格の中身」について記述しましたので、その骨子を以下に簡単にまとめます。

- ①マネジメントシステムのISO規格とは、『どんな仕事をするかの国際標準』。
- ②すなわち仕事において何をするかの大原則。
- ③マネジメントシステムの国際標準=どんな仕事をするかの国際標準を作るには、世の中の過去の経験則をベースに

していくのは必然。
④共通要求事項(Annex SL)を作成する上で、史上初のマネジメントシステムのISO規格であるISO 14001がベースになるのは必然。
⑤それなりに歴史がある会社、かつ、ISO 規格ができる前から公害防止系の法律を順守している会社では、もともと環境管理のしくみがあるので、あらたにくみを構築するものではない。
⑥ISO規格は、国際標準であるがゆえに新興国の会社でも適合できる内容になる。先進国で歴史のある会社は既にもっとレベルの高いしくみを持っている。

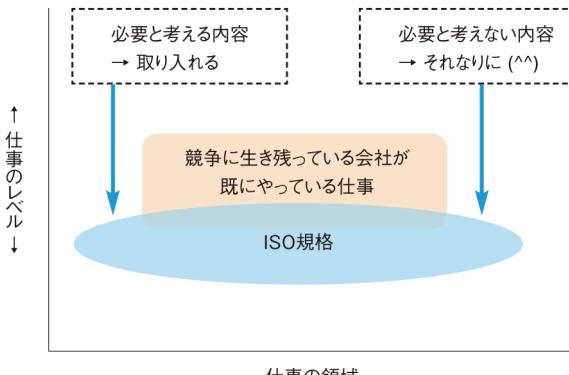
このような考え方を示したのが図表1、図表2です。

2015年版と2004年版との違い

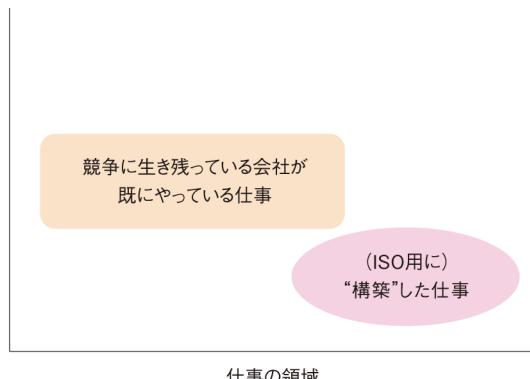
言葉尻や言い回しの違いが多数あるのは事実です。しかしながら、趣旨そのものには、ほとんど違いがありません。その理由を、前述の連載では、以下のように記述しました。

マネジメントシステムとしての先駆けの規格は14001であるから、

図表1 競争に生き残っている会社とISO規格との本来の位置付け



図表2 「ISOのしくみを構築」が、ムダな仕事を生む!?



Annex SLを作る際には、中味としては、14001規格がベースになるのが必然です。しかし、14001の言葉をそのまま使うと、他のマネジメントシステム規格のTCの立場が危うくなります。Annex SLは、14001の内容を違う言葉に置き換えているだけのように見えて仕方がありません。

(アイソス2015年7月号71頁)

共通要求事項Annex SLの作り方が実際にはどうであったかは、私には知る由もありません。あくまで上述のように私には見えるだけです。

違いは3点だけ

单刀直入に書きましょう。2015年版にあって、2004年版にない要求事項は以下の3点だけです。

①自社の環境マネジメントシステムの有効性に関して説明責任がある。…5.1a)
トップマネジメントへの要求 ちなみに共通要求事項Annex SLにはない、14001固有の要求事項です。
→禅問答みたいになってしまいますが、自社の環境マネジメントシステムの有効

性を説明できない方は、トップマネジメントにはなれないはずです。私の勤務先是上場企業ですから、役員人事は、株主総会に諮られ決議され、取締役会でも決議されます。したがって、自社の仕事のしかたについては、当然説明ができます。マネジメントシステムが有効かどうかは、常日頃からトップマネジメントはあらゆる機会で判断し、指示を出しています。つまり、普通に要求通り以上のマネジメントレビューをしていますので、その内容をそのまま説明すればよいということになります。弊社のトップマネジメントは、2015年版移行審査のトップインタビューで、そんな感じで説明できていました(=説明責任を果たしていました)。審査員の方が規格の趣旨を理解したインタビューのしかたをしてくれたのもよかったです。

② マネジメントシステム要求事項を自社の事業活動に統合する。…5.1c) トップマネジメントへの要求

→「審査で見せること=ふだんやってる仕事」にするとの同義になりますね。私の勤務先は、「審査のためだけの仕事」は存在しません。環境法規制やその他の要求を順守するための仕事と、環境負荷を下げるための自社で定めた仕事、つまり実際にやっている

仕事を審査でも見せています。ゆえに自社の事業活動に統合した仕事しかありません。

③ 環境マネジメントシステムの適用範囲は、～中略～、利害関係者がこれを入手できるようにしなければならない。…
4.3環境マネジメントシステムの適用範囲の決定

→実は、この要求事項は、2015年版移行審査の際に審査員に言及されるまでは、読み飛ばしていて気づかなかつたというのが正直なところです。審査員の方にはこの場を借りて御礼申し上げます。但し、規格を読んでみると、ここでいう適用範囲は、認証範囲のことではありません。マネジメントシステムの適用範囲です。よ～く、考えたら、既にシステムの適用範囲は世の中へ公開済みでした。弊社の統合報告書にパウンダリ(境界)が詳細に記述されていました。パウンダリの記述は、統合報告書の必須事項でもある、当たり前です。そのような情報公開はしていますが、そもそもシステムの適用範囲は隠す必要もないことなので、利害関係者から要望あれば公開する旨をマネジメントシステム文書に書き加えるとともに、公開のしかたは、弊社のホームページの統合報告書の記述を紹介するなどとしました。システ

NEWS & REPORT

図表3 2015年版と2004年版との対照表

ISO 14001:2015	ISO 14001:2004
4.1 組織およびその状況の理解	4.3.3 環境目的・目標と同じ*
4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解	4.3.2 法的およびその他の要求事項と同じ*
4.3 EMSの適用範囲の決定 適用範囲を文書化したものを利用者が入手可能にすることが新たな要求事項。	4.1 一般要求事項と同じ
4.4 環境マネジメントシステム 5.1 リーダーシップおよびコミットメント ☆常識的な「経営者の役割」であるが、理想的すぎる傾向にある。	4.1 一般要求事項と同じ
5.2 環境方針	4.2 環境方針と同じ
5.3 組織の役割・責任・権限	4.4.1 資源・役割、責任及び権限と同じ
6.1 リスクと機会	4.3.1 環境側面と同じ =緊急時、非定常時、有害な環境影響と有益な環境影響
6.1.2 環境側面 但し、「ライフサイクルの観点を考慮」追加。 ライフサイクルアセスメントを要求していない。	4.3.1 環境側面と同じ
6.1.3 順守義務	4.3.2 法的およびその他の要求事項と同じ
6.2.1 環境目標 但し、目標(objective)のみになった。targetは削除。	4.3.3 環境目的・目標と同じ 目的・目標は、objective・target の訳になっていた。
6.2.2 環境目標を達成するための計画	4.3.3 実施計画と同じ
7.1 資源	4.4.1 資源・役割、責任及び権限と同じ
7.2 力量 教育訓練(training)の文字は、タイトルからなくなりました。 教育訓練の記録ではなく、力量の証拠の記録を明確化。	4.4.2 力量、教育訓練及び自覚と同じ
7.3 認識 awarenessの日本語訳が、自覚⇒認識に変更。 CSR報告書のことではない。	4.4.2 力量、教育訓練及び自覚と同じ
7.4 コミュニケーション CSR報告書のことではない。	4.4.3 コミュニケーションと同じ
7.5 文書化された情報	4.4.4 文書類、4.4.5 文書管理、4.5.4 記録と同じ
8.1 運用の計画及び管理 外部委託先に対する運用、ライフサイクルの観点。ライフサイクルアセスメントではない。	4.4.6 運用管理と同じ 4.3.1 環境側面(影響力を持つ側面)
8.2 緊急事態への準備及び対応	4.4.7 緊急事態への準備及び対応と同じ
9.1 監視・測定・分析及び評価	4.5.1 監視及び測定と同じ
9.1.2 順守評価	4.5.2 順守評価と同じ
9.2 内部監査	4.5.5 内部監査と同じ
9.3 マネジメントレビュー	4.6 マネジメントレビューと同じ
10.2 不適合及び是正処置 予防処置が項目から抜けているがその趣旨が削除されたわけではない。規格の要求事項全般に適合することが予防処置になる。	4.5.3 不適合及び是正処置および予防処置と同じ
10.3 繼続的改善	4.1 一般要求事項と同じ
トップマネジメントの要求事項と適用範囲を除き、あらたな内容の要求事項はまったくないと考えても問題ない。表記のしかた・項番が変わるだけ。	
太字 は、2004年版では見られなかった言い回しだが、趣旨は、2004年版(*)にも表現されていた。 イタリック文字は、誤解を防ぐための解説。	

ムの適用範囲は、弊社の活動すべてですとすればよいし、利害関係者もそう思っているのではないか。繰り返しますが、あくまでシステムの適用範囲であり、認証範囲のことではありません。

2015年版と2004年版の対照表を私なりに作りましたので、紹介します(図表3)。もちろん異論のある方もいらっしゃることでしょう。でもこの対照表を否定する根拠にできることはないとも思います。否定できる根拠をお持ちの方は、アイソス編集部までお知らせください。ぜひ参考にさせていただきたいと思います。違った視点の意見はむしろ大歓迎です。お待ちしています。m(_)_m

ISO 14001:2015の問題点

2015年版には、意味不明、説明不能、運用不能な箇所があります。用語の定義の3.2.10「リスク」、3.2.11「リスク及び機会」です。

3.2.10「リスク」…不確かさの影響(共通要求事項Annex SLと同じ定義)

3.2.11「リスク及び機会」…潜在的で有害な影響(脅威)及び潜在的で有益な影響(機会)(但し共通要求事項Annex SLにはない用語・定義)



B to B 企業の環境と安全マネジメント担当者

糟谷 征利

大学卒業後、サラリーマンになって、早いもので30年になりました。現在勤めているB to Bの製造業は2社目で、その前は、若干、B to Cの要素もあるB to Bの製造業でした。多くを人事部門で過ごし、現在の会社でISO認証取得の際に、環境部門になり、現在に至っています。したがって、ジャンルは異なるものの、基本的には全社横断のマネジメント業務を経験してきました。

単語としての「リスク」と「リスク及び機会」とした場合の「リスク」がまるで違う意味に定義されているのです。せっかく、DISにあった複雑怪奇な言葉「脅威および機会に関連するリスク」がISO規格では抹消されたことに安堵していたのに…(--)。こうした用語・定義によって規格が意味不明になったように思います。

私は、共通要求事項Annex SLにしたがって「リスク」と「機会」は、各々別々に特定しましたが、未だに「リスク及び機会」は特定していません。2015年版移行審査もそのように説明して乗り切っています。「特定できないから、潜在的なんだよなあ」とも考えた方が、すっきりするんだよなあと思います(個人の感想です)。

規格を作成した方に、「リスク及び機会」…潜在的で有害な影響(脅威)及び潜在的で有益な影響(機会)とは何なのか、それは特定できるのか、特定してどうしようというのかをぜひ教えていただきたいと思います。規格作成に関わった方、ぜひアイソスへ寄稿をお願いします。

ISO 14001:2015のヨイところ

何事も問題点があれば、ヨイところもあるものです。2015年版のヨイところは、「附属書A.3 概念の明確化」です。規格に

頻出する言葉の微妙なニュアンスを公式に表現してくれています。“appropriate, applicable, suitable”、“consider, take into account”、“continual, continuous”、“effect, impact”その他、ややもすれば同じ日本語訳になってしまいそうな英語の微妙な違いが表現されています。英語原文でもこのニュアンスの違いが表現されているくらいなので、英語ネイティブの人にとっても、微妙なことだと思われます。私たち英語ネイティブでない人間にとっては、もっと難解で感触をつかみにくい言葉なはずです。その意味で、この概念の明確化は、ありがたいものです。2004年版の附属書Aで役立ったのは、「A.5.4 参考 記録はこの規格の適合を実証する唯一の証拠ではない」だけだったのですが、今回の「概念の明確化」は、これにつぐ役立つ附属書の内容だと思います。

あらためて書かせていただきます。

「ISO 14001:2015が発行されました
が、何か?」

少なくとも私の勤務先では、ISO 14001:2015が発行されたことによって、仕事の仕方を変える必要はありませんでした。

2015年版審査で、準備したことは、ただ

ひとつです。2003年～2015年まで普通にやってきた環境の仕事のしかたと、2015年版規格との対照表を作成しただけです。弊社の環境管理のしかたを外部に説明するための文書=環境マニュアルに、その対照表を追記しました(次頁図表4)。

移行審査で、審査員から質問されました。「御社にとって、環境マニュアルはどんな位置づけの文書ですか?」私の答えは、「弊社の環境マネジメントの概要を外部の利害関係者に説明するための文書です」と回答しました。審査員を含む外部の利害関係者は、ISO規格の要求への適合の内容が文書のどこに載っているかという観点でお読みになると思うのでこの対照表を載せました。

ホントにこれだけです。他には何もしていません。但し、前提条件があります。以下の前提条件を満たしている場合にはこれだけで済みます。

①経営者が普通に経営者としての仕事をしていること。

②ISO 14001規格ができる前から普通にやっている仕事がISO規格に適合していると判断できる力量があること。

でも課題があります。弊社および弊社グループ会社に、こうした説明をできる人を、育成し、増やしていくことです。(^^)▼



NEWS & REPORT

図表4 ISO 14001:2015と当社文書との対照表

ISO 14001:2015	当社文書での記載	ページ
4 Context of the organization		
4.1 Understanding of the organization	8. 環境影響要素の適切な把握、8.2重要な環境影響要素の決定	8
4.2 Understanding of the need and expectation of interested parties	8.2 重要な環境影響要素の決定、9. 法規制の把握	8,9
4.3 Determining the scope of the environmental management system	4. 当社の環境マネジメント、その適用範囲	4
4.4 Environmental management system	4. 当社の環境マネジメント、その適用範囲	4
5 Leadership		
5.1 Leadership and commitment	5. トップ、6. 環境の理念	4
5.2 Environmental policy	6. 環境の理念	4
5.3 Organizational roles, responsibilities and authorities	7.1 責任・権限	5
6 Planning		
6.1 Actions to address risks and opportunities	8.1 環境影響要素、8.2 重要な環境影響要素の決定	8
6.1.1 General	8. 環境影響要素の適切な把握	8
6.1.2 Environmental aspects	8. 環境影響要素の適切な把握、8.1 環境影響要素	8
6.1.3 Compliance obligations	9. 法規制の把握、10. 利害関係者のニーズ期待	9
6.1.4 Planning action	13. 運用管理	9
6.2 Environmental objectives and planning to achieve them	11. 環境目標、12. 環境目標達成のための計画	9
6.2.1 Environmental objectives	11. 環境目標	9
6.2.2 Planning actions to achieve environmental objectives	12. 環境目標達成のための計画	9
7 Support		
7.1 Resources	5. トップ	4
7.2 Competence	7.2 力量	6
7.3 Awareness	7.3 認識	6
7.4 Communication	7.4 内部コミュニケーション、7.5 外部コミュニケーション	6
7.4.1 General	7.4 内部コミュニケーション、7.5 外部コミュニケーション	6
7.4.2 Internal communication	7.4 内部コミュニケーション	6
7.4.3 External communication	7.5 外部コミュニケーション	6
7.5 Documented information	7.6 文書化、7.7 文書管理、7.8 記録	7
7.5.1 General	7.6 文書化	7
7.5.2 Creating and updating	7.7 文書管理	7
7.5.3 Control of documented information	7.7 文書管理、7.8 記録	7
8 Operation		
8.1 Operational planning and control	13. 運用管理	9
8.2 Emergency preparedness and response	14. 緊急事態の対応	10
9 Performance evaluation		
9.1 Monitoring, measurement, analysis and evaluation	15. 監視・測定・分析・評価	10
9.1.1 General	15. 監視・測定・分析・評価	10
9.1.2 Evaluation of compliance	16. 法規制 環境影響要素を遵守する実力評価	11
9.2 Internal audit	17. 内部監査	12
9.2.1 General	17. 内部監査	12
9.2.2 Internal audit programme	17. 内部監査	12
9.3 Management review	19. マネジメントレビュー	13
10 Improvement		
10.1 General	15. 繼続的改善	13
10.2 Nonconformity and corrective action	18. 不適合、是正処置	12
10.3 Continual improvement	15. 繼続的改善	13

アイソス特選【Excellent】トップ主導のMS運用事例集

アイソス編集部 編



アイソス編集部 編 発行所:システム規格社 体裁:Kindle版
発行日:2016年7月19日 定価:700円(税込み) <https://www.amazon.co.jp/dp/B01IQJ42YQ>

トップ自らが強力に関与し成果を出している10事例を紹介

本書では、アイソス編集部が取材した、トップ主導で卓越したマネジメントシステムが運用されている10事例を掲載している。トップ主導型のMS運用事例はまだまだ少なく、「コミットメントしたいがどのようにすればよく分からぬ」というトップや、「トップにもっと関心を持ってもらいたいのだが、どうすればいいのだろう」と悩んでおられる中堅マネジメントが多いと思われる。そこで、本書では、トップ自らが強力にマネジメントシステム運用に関与し、

実際に成果を出している企業として、日本ウエストン(リサイクル)、生出(緩衝包装)、清川メッキ工業(メッキ加工)、島根富士通(PC製造)、アップコン(建設)、東京フード(食品)、メディカルシステム研究所(医療・健康システム)、サンデンシステムエンジニアリング(情報システム)、久永コンサルタント(建設)、トーホー(建設)の10事例を取り上げた。本書を読んでぜひ、トップ主導のマネジメントシステム構築・運用のヒントを得ていただきたい。▼

ISO/TS 16949 QMSに関わる課題と方策

塩田 保 著



塩田 保 著 発行所:システム規格社 体裁:Kindle版
発行日:2016年8月1日 定価:500円(税込み) <https://www.amazon.co.jp/dp/B01JHJHTXA>

プロセスをどのように計画・実行・監視し、改善に結び付けるかを解説

品質マネジメントシステムに対する自動車業界の国際標準ISO/TS 16949に対応したシステム構築が本格化するきっかけになった第2版が制定されて10年が経過したのを機に、システムの構築・運用に関して、現状どのような課題があるのかを抽出し、それらに対する方策を提案している。「プロセスマネジメント」「内部監査と品質マネジメントシステムの計画」「顧客要求事項の展開とサプライチェーンマネジメント」「FMEAの実施」「コント

ロールプランの運用」「是正処置」という6つの課題を取り上げ、お互いに密接に関連させながら、プロセスをどのように計画し、実行し、監視し、改善のためのアクションに結び付けていくかを分かりやすく解説している。著者はUnderwriters Laboratories Inc.にて審査登録業務に携わり、環太平洋地域における統括責任者として活躍後、現在、自動車業界に特化したトレーニング・コンサルタントとして活躍中。▼

日常用語で読み解くISO 14001

～これで JIS Q 14001 がミルミルわかる～

福丸 典芳 著



福丸 典芳 著 発行所:システム規格社 体裁:Kindle版
発行日:2016年8月16日 定価:500円(税込み) <https://www.amazon.co.jp/dp/B01KJ04HAE>

わかりやすい日本語で要求事項を読む

環境マネジメントシステムの国際規格である ISO 14001:2015が2015年9月に発行され、その翻訳版であるJIS Q 14001:2015が同年11月に発行された。このJIS版に使用されている用語や要求事項は、組織が日常使用している言葉で書かれていなかったため、一般の人には簡単に理解することができないのが現状である。著者は、日頃コンサルティングしている中で、「もっとわかりやすい日本語で規格を教えてもらえないか」という

要望をこれまで数多くもらったそうである。そこで、誰でもすぐに理解できるように、わかりやすい日常用語を使って、ISO 14001の要求事項である「4.1」から「10.3」までを記したのが本書である。ぜひ本書を参考に、ISO 14001:2015の要求事項の理解を深めていただきたい。なお、ISO 9001:2015についても、同じ著者から『日常用語で読み解くISO 9001 ～これでJIS Q 9001がミルミルわかる～』がAmazonから販売されている。▼

成果を出す仕組みの作り方 ワンポイントアドバイス

第1回 問題が起きた場合 そのリスクは自社で受容できるのか？

執筆／ISOマネジメント研究所 所長 人見 隆之



最近、家具大手のある会社が、国内で販売した調理用具を約28万点回収するということが起こりました。食品衛生法に基づく国の製品試験で、熱湯などに入れた際に、有害な物質が溶け出すおそれがあるとして「不適合」となったからだそうです。この会社は、海外店舗において、転倒する可能性があるということで、タンスのリコールを行ったばかりでした。

一連のマスコミ報道に触れて感じたのは、「この会社のリスク管理は、どうなっているのか」ということです。販売会社ですから、どう仕入れるのかが、勝負となります。ここに問題があったのではないでしょうか。今回はこの実例を参考に話を進めていきます。

ISOの規格要求事項にもあるように、外注管理は大事な管理項目の一つです。ところが、「実際にどの程度の管理ができるか？」となると、なかなか有効性のある管理ができないことが多いのではないかでしょうか。問題が起きて、はじめてその実態が分かることもあります。結局、行えることは業者を変更することくらいしかない、というケースもあります。

こうした実態のなかで、企業が組織的な対策として考えるべきことは、「問題が起きた場合、自社でそれが受容できるリスクレベルなのかどうか」ということです。

たとえば、日本を代表する、ある高級ホテルでこんなことが起こりました。

業務委託先企業の従業員が、個人で使用しているツイッターに、ホテルに来館したお客様に関する情報を発信してしまいました。具体的には、あるアイドルが来館したという情報を、本人のホテルの入館証と思われる写真などと一緒に投稿したのです。その後、ホテル側は謝罪しましたが、この問題は、テレビや新聞などのマスコミにも広く取り上げられ、従業員教育の不備などが問題視され、ホテルのイメージをダウンさせました。

この場合、ホテルはリスクが受容できたのでしょうか？ マスコミを通じた反応を見ると、この問題によって客足が落ち、大きな経営上のダメージを受けたわけではなかったようです。しかしながら、ホテルの対応やマスコミによるさらなる追求によっては、周りの反感を買い、客足が落ちるなどの実害が起きることも想定できるので、リスク対応が必要なレベルだと思います。

こうしたケースに対応するためには、リスクマネジメントの手法が参考になります。それは、そのリスクが起きた場合の被害規模（ビジネスへのインパクト）の大きさやそのリスクの発生確率（頻度）を勘案して、リスクの重要性を判断する、ということです。一般的に、その判断は、次の4つの領域に分かれます（図表）。

I リスクの発生確率が高く、顕在化した場合、被害が大きい領域（最初に考慮

すべき領域）。

- II リスクの発生確率は高くないが、顕在化した場合、被害が大きい領域（二番目に考慮すべき領域）。
- III リスクの発生確率は高いが、顕在化した場合、被害が小さな領域（三番目に考慮すべき領域）。
- IV リスクの発生確率と被害が小さな領域（四番目に考慮すべき領域）。

事例を当てはめて考えてみると、高級ホテルでの情報漏えいの事例はIIの領域に該当します。それは、「従業員が、お客様に関する情報をむやみやたらに発信する確率は少ない」「ただし、顕在化した場合、被害が大きい」という理由からです。

リスク対策は、一般的に、低減対策を行います。低減対策とは、対象リスク自体の発生確率をより下げるか、顕在化した場合のリスクの影響の大きさを小さくする管理手法のことといいます。具体的には、教育の実施や、マニュアルの作成・見直し、設備の改善、標準化の徹底などがあります。また、低減対策を行うには、費用対効果で割り合わない、技術的、事業上の理由で対策が難しいというケースは、リスクを移転するか他と共有するか、ということが考えられます。移転というのは、保険を掛けたり、対象業務を自社外にアウトソースする行為をいいます。

図表 リスクの4つの領域



リスク管理の本質は、リスクが致命的な一撃となるのをいかに防ぐかにあります。したがって、まずは上のIとIIの2つの領域を考慮するのが大事となります。もし、致命的な一撃となるのを防ぐ手段がない場合、つまりリスクを低減させる対策が存在しなかったり、リスクを保有することができないということがあれば、回避するという対策もあり得ます。回避とは、対象リスク自体をなくすことです。具体的には、関連する設備や取扱い物質、サービスを止めたり、事業そのものを止めたりして、根本的な原因を完全に取り除くことです。

IIIの領域については、業務特性にもよりますが、一般的には保有対策をとることになります。保有対策とは、対象リスクを許容してそのままの状態で取り扱う管理手法のことをいいます。実際は、許容できるわけではないが、合理的な対策が存在しないので、やむを得ず保有する場合もあります。

リスク分析は手段に過ぎず 意思決定こそ大事

ここで大事なのは、ちゃんと意思決定をして保有することです。なぜならば、意思決定をしないで、リスクを保有するのと比べた場合、同じ保有でも、リスクが顕在化した場合、その危機管理の対応面において大きな差が出てくるからです。

たとえば、外注業者の品質不良というリスクを考えた場合、事前にきちんと意思決定をしていれば、万が一、品質不良が発生しても、迅速に計画立てた対応ができますが、意思決定せず、何も考えていないと、迅速に対応できず、場当たり的な対応に終始し、問題を悪化させる可能性があります。

企業がリスクを受容できないと判断したら、そのリスクを低減するのか、移転するのかなど、何らかの意思決定をすることが大事です。実は、リスクへの対応においてリスク分析を行うことではなく、意思決定を行うことが大事なのです。リスク分析は、意思決定を行うためのあくまでも手段に過ぎません。リスク分析の精度にこだわるのではなく、決めることが大事という点をぜひご理解ください。

多くの企業のコンサルをしていて感じるのは、往々にして、決め方やその妥当性にこだわってしまい、肝心の意思決定ができていない会社が多いことです。このことはリスク対応に限定した話ではないのかもしれません、決めるべきことを決めていない会社が多いのです。

リスク対応は、決めないとなかなか行われないものです。なぜなら、企業の現場では、すでに顕在化したものへの対応が先で、まだ潜在的なりiskへの対応は、どうしても後回しになるからです。

大きな不良を出したり、重大な事故を引

「今月の結論」
目の前のリスクに対して、組織としてどう臨むか、まずは、これを決める。

き起こした背景には、必ず、こうしておけば良かった、という心当たりがあるものです。

そもそも、なぜ意思決定をするのでしょうか。それは、目標達成のために必要な行為だからです。

もしかすると、意思決定ができないというのは、目標が不明確だからかもしれません。

そうはいうものの、現実的にはなかなか決められない、ということはあるでしょう。そのような場合、まずは「仮決め」でもいいのです。ここで完璧さを求める必要はありません。不十分であったら、あとで見直しできるようにしておけばよいのです。

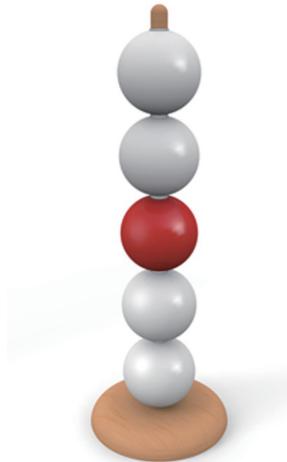
目の前のリスクに対して、組織としてどう臨むか、まずは、これを決める、これが大事なことだと思います。▼



ISOマネジメント研究所 所長

人見 隆之

1968年生まれ。中央大学法学部卒業。医薬品専門リサーチ会社(研究員)、東証一部上場IT企業(営業職)、中小企業専門の経営コンサルティング会社を経て、2001年9月に、ISOマネジメント研究所を設立。役に立つ仕組み作りをモットーに、主に中堅・中小企業の支援を行っている。著書『「自分から教わる!」技術』日本実業出版社。http://www.iso-mi.com/



認証機関が明かす 品質・環境 改訂規格への 移行の5つのコツ

第1回 移行に取り組む前に押さえておきたいこと

執筆／株式会社日本環境認証機構 審査本部 取締役 審査本部長
水上 浩

連載開始にあたって

本誌7月号の「認証機関に聞く 改訂版対応 リレー連載第7回」インタビューにおいて、改訂規格は「大人の規格」となっており、組織の裁量（自由度）は増し、審査員に求められる力量はより高度なものとなっていくことなどをお話しした。認証を受けている組織の皆様は、この大人の規格へとシステムの移行をしていただこととなるが、この度、アイソス編集部より、移行に向けた対応について解説記事を6回にわたり連載する機会を得た。そこで、小欄では、品質・環境マネジメントシステムを改訂規格に移行するための5つのコツについて、若干、筆者の私見も交えて紹介することとしたい。本号ではその前提と概要を示す。

筆者が勤務する株式会社日本環境認証機構では、2015年11月より改訂版によるISO 9001および14001の認証の登録を開始し、現在（7月末）時点で、31件を登録した。このように先行して、積極的に移行審査を受けておられる組織は、ほとんどがISOを経営のツールとして活用し、品質・環境のパフォーマンス改善につなげている状況にある。しかしながら、一方では、移行の対応にかける人手や時間を捻出することが難しいとして、システムの移行を逡巡あるいは躊躇する組織も散見

図表1 ある日の経営会議でのやり取り＜品質マネジメントの例＞

- ・ 最近、売上があまり思わしくないので調査したところ、コンペチターが低価格攻勢で顧客を廻っているようです。放置しておくと更に顧客を奪われ兼ねない状況です。（営業部長）
⇒[外部の課題(関連箇条4.1)]
- ・ 我が社としてはこれまで通り、コストリーダーシップ戦略を取らないで、独自技術のアピールで差別化戦略を図っていきたい。営業は早急に既存顧客の分析とフォローを頼む。（社長）
⇒[組織の事業戦略・リスク対応(関連箇条4.1, 6.1)]
- ・ 親会社からは、家電製品用部品分野だけでなく、他の経営の柱も確立し、リスクヘッジをして事業の安定化を図るよう言われている。（社長）
⇒[利害関係者のニーズ・期待(関連箇条4.2)]
- ・ 研究開発の成果も始めていますので、兼ねてからの懸案事項であった医療機器用部品の分野に進出してはどうでしょうか。（開発部長）
⇒[組織の事業戦略・機会(関連箇条4.1, 6.1)]
- ・ 当社の技術力であれば、十分可能だと思いますが、情報によれば顧客の要求品質は非常に高く、社内にある現有設備では寸法精度と特性面に不安がありますので、新規設備の導入検討が必要であると思われます。（技術部長）
⇒[内部の課題(関連箇条4.1, 7.1)]
- ・ また、オペレーターの技能教育が必要です。場合によってはリソースとして増員も考えて頂きたい（製造部長）
⇒[内部の課題(関連箇条4.1, 7.1, 7.2)]
- ・ この分野に進出するということは、新規顧客も拡大し、売上増に貢献できると思いますが、安全性・信頼性が今まで以上に厳しく求められます。このような品質問題を起こすと会社として信用を失墜し、大変なことになります。（品証部長）
⇒[機会を選択した際のリスク(関連箇条6.1)]
- ・ よし、わかった。新規分野への進出について、今期の事業計画に盛り込んで活動しよう。安全性・信頼性については各部門よりメンバーを募ってプロジェクト活動を立ち上げる。設備対応とオペレーター対応は各部門の品質目標展開に加えて活動するようにしてくれ。リソースについては次回経営会議で討議しよう。（社長）
⇒[組織の事業戦略・リスク及び機会への取組み(関連箇条4.1, 6.1)]

されている。このような組織は、多くの場合、対応する自由度が高い大人の規格に対して、自らの立ち位置をどこに置くべきかについて悩まれていることから、本連載記事では、これらの移行対応に悩まれている組織に向けて、言ってみれば、できるだけ簡単に移行するためのコツを中心

として解説したい。

さて、以下に2015年版規格に則って、品質および環境マネジメントシステムの移行が行われ、充分に活動が浸透した場合に、移行のプロセスはともかくとして、その組織では、品質や環境が事業運営にどのように組み込まれているかについて

の端的な例を示す。

組織の経営会議や開発会議において、図表1、2で示したような討論がなされるようになることは、改訂版の規格が意図し、求めている状況であり、いわばあるべき姿と言える。無論、現状がこれらとは大きくかい離した状況にあったからといって、2015年版規格の認証を取得できないということではない。数年かけて、少しづつ品質や環境に関するこのような闊達な討論ができるように、文化を育んでいただければよいのだ。現在、移行を逡巡あるいは躊躇されている組織においても、次号以降で示す5つのコツを参考としていただき、ぜひとも2015年版規格の良さを味わっていただきたいと考えている。以下に、5つのコツの概要を示す。

図表2 ある日の経営会議でのやり取り＜環境マネジメントの例＞

- ・ 近年気候変動により、洪水が増加しているため、洪水の監視装置の需要が高まっているようです。(営業部長)
⇒ [外部の課題:環境状態(関連箇条4.1)]
- ・ 我が社のセンサー技術を使えば他社に負けないシステムが作れると思います。(技術部長)
⇒ [内部の課題:強み(関連箇条4.1)]
- ・ よし、新しい製品を開発して、この分野の売り上げを20%拡大してくれ。(社長)
⇒ [組織の戦略(関連箇条4.1)]
- ・ 待ってください、新製品の開発のためのこの分野の力量を持った設計者が足りません。(設計部長)
⇒ [機会を選択した際のリスク(関連箇条6.1, 7.2)]
- ・ センサー増産によりめっき排水の処理能力が足りなくなるかもしれませんので、設備増強が必要になるかもしれません。(製造部長)
⇒ [順守義務に関連するリスクと対応(関連箇条6.1.3)]
- ・ エネルギーの多消費工程ですので、省エネ中期計画達成のためには、追加の対策が必要になると思われます。(環境管理責任者)
⇒ [環境側面に関連するリスクと対応(関連箇条6.1.2)]
- ・ 各分野での対応策の検討結果を、次回報告のこと。次回の経営会議で、本件の計画を決定する。(社長)
⇒ [組織の事業戦略・リスク及び機会への取組み(関連箇条4.1, 6.1)]

コツ1：マニュアル改訂はどうするか〈連載第2回で詳述〉

前述した、移行に対して逡巡あるいは躊躇しておられる組織の多くは、現在使用している品質、環境マニュアルを大きく改訂しなければならず、そのための人手や時間をかけることが難しいと考えられている。改訂版の規格では、品質、環境マニュアルの作成は必須ではない。とはいえ、マネジメントシステムのPDCAサイクル

を有效地に回すためには何らかのガイドはあった方が望ましいといえる。このために多くの場合、以下の方法1、2に示すように新旧規格を比較して、該当する箇条番号を入れ替え、あらたな要求事項を反映させる方法がとられる。図表3にISO 9001、図表4にISO 14001の一部の箇条について、新旧の対応関係を示す。

- ◇方法1:改訂マニュアルの章立てを、図表3、4の左側にある2015年版規格に合わせた構成とし、2008年版(品質)、2004年版(環境)の規格に則した現行マニュアルの該当部分の内容(図表3、4右側)を改訂マニュアルに反映させる
- ◇方法2:改訂マニュアルの章立ては現行マニュアルのままでし、図表3、4左側の

2015年版規格の該当箇条の内容(差分)を現行マニュアルに反映する。

将来の規格改訂や品質および環境マネジメントシステムを統合する可能性を視野において、多くの組織は方法1を採用している。しかしながら、これらの方法は確かに手間がかかることは否めない。これに對して、仕事の流れ(業務フロー)を示す

図表3 ISO 9001の新旧比較(箇条の対応関係)

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008
序文 (略)		序文 (略)
4 組織の状況	New	4 品質マネジメントシステム
4.1 組織及びその状況の理解	New	4.1 一般要求事項
4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解	New	4.2 文書化に関する要求事項
4.3 品質マネジメントシステムの適用範囲の決定		(略)
4.4 品質マネジメントシステム及びそのプロセス		4.2.2 品質マニュアル
5 リーダシップ		(略)
5.1 リーダシップ及びコミットメント		5 経営者の責任
5.2 方針		5.1 経営者のコミットメント
5.3 組織の役割、責任及び権限		5.2 顧客重視
6 計画	New	5.3 品質方針
6.1 リスク及び機会への取組み		5.4 計画
6.2 品質目標及びそれを達成するための計画策定		5.5 責任、権限及びコミュニケーション
6.3 変更の計画		5.6 マネジメントレビュー
7 支援		6 資源の運用管理
7.1 資源		6.1 資源の提供
7.1.1 一般		6.2 人的資源
7.1.2 人々	New	6.3 インフラストラクチャー
7.1.3 インフラストラクチャー		6.4 作業環境
7.1.4 プロセスの運用に関する環境一般		7 製品実現
7.1.5 監視及び測定の資源		(略)
7.1.6 組織の知識	New	
7.2 力量		
7.3 認識		
7.4 コミュニケーション		
7.5 文書化した情報		
8 運用		
(略)		

※図中「New」は2015年版で初めて導入された箇条

フローチャートをマニュアルとして採用している組織もある。例えば、ISO 9001および14001の2015年版規格の主な箇条構成をフローチャートとして大系的に示した次頁図表5に、図中のように様式や記録を併記してPDCAのフローを明確に示すことなどで、立派なマニュアルとして運用することも可能となる。連載第2回ではこれらの考え方について詳細に示す。

コツ2: リスク及び機会の考え方(連載第3回で詳述)

2015年版規格をうまく使いこなすための要諦は、これまで行ってきた取り組みに対して、ビジネスを踏まえてどういう視点で味を付けるかを考えることであるといつてもよい。この視点がリスク及び機会への取り組みである。図表1および図表2に示し

た事例では、社内や社外の状況に照らして、ビジネスチャンス(機会)を選択した場合に想定されるリスクについて、多面的に検討して、最終的な経営判断につなげるシナリオとなっている。

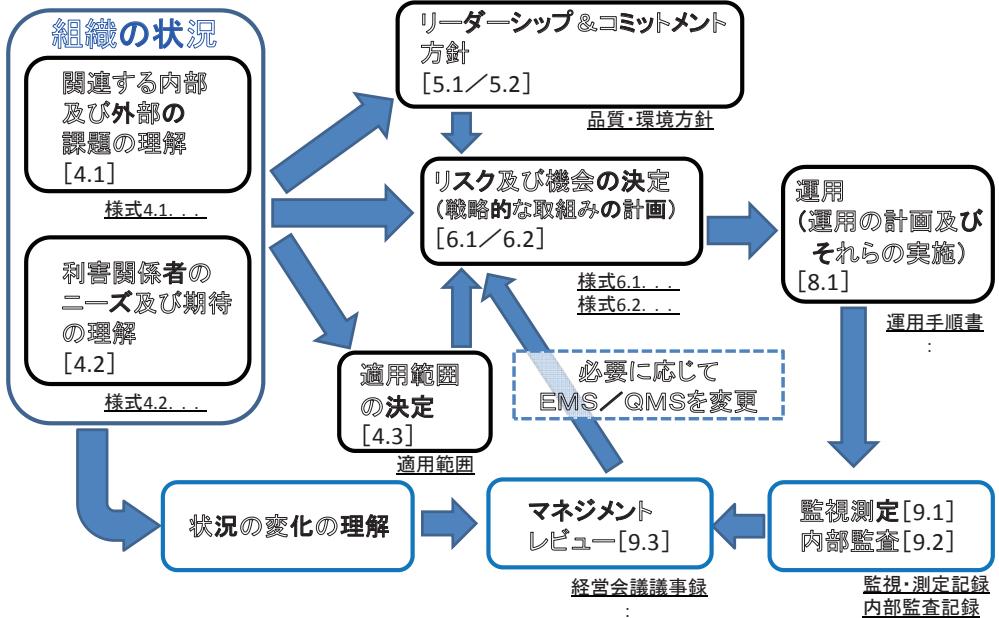
品質マネジメントでは、歩留まりの向上など、ロスコストの低減の取り組みを中心として実施される状況もあるが、2015年版規格では新製品(サービス)の発売や

図表4 ISO 14001の新旧比較(箇条の対応関係)

ISO 14001:2015	ISO 14001:2004
序文 (略)	序文 (略)
4 組織の状況 4.1 組織及びその状況の理解 4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解 4.3 環境マネジメントシステムの適用範囲の決定 4.4 環境マネジメントシステム	4 環境マネジメントシステム要求事項 4.1 一般要求事項 4.2 環境方針 4.3 計画 4.3.1 環境側面 4.3.2 法的及びその他の要求事項 4.3.3 目的、目標及び実施計画 4.4 実施及び運用 4.4.1 資源、役割、責任及び権限 4.4.2 力量、教育訓練及び自覚 4.4.3 コミュニケーション 4.4.4 文書類 4.4.5 文書管理 4.4.6 運用管理 4.4.7 緊急事態への準備及び対応 (略)
5 リーダーシップ 5.1 リーダーシップ及びコミットメント 5.2 環境方針 5.3 組織の役割、責任及び権限	
6 計画 6.1 リスク及び機会への取組み 6.1.1 一般 6.1.2 環境側面 6.1.3 順守義務 6.1.4 取り組みのための計画策定 6.2 環境目標及びそれを達成するための計画策定	
7 支援 7.1 資源 7.2 力量 7.3 認識 7.4 コミュニケーション 7.5 文書化した情報	
8 運用 8.1 運用の計画及び管理 8.2 緊急事態への準備及び対応 (略)	

※図中「New」は2015年版で初めて導入された箇条

図表5 こんなマニュアルがあってもよい!?



新市場の開拓などが機会として例示されている。あらたな事業に取り組む際に想定されるリスクを未然に回避することにより、いわゆる魅力的品質の向上をはかることで、眞の顧客満足につなげていくことはむしろビジネスの本道である。これまでの品質へのアプローチを少しづつだけでもよいので、機会への対応に向けていくことで、品質マネジメントは飛躍的に価値のあるものとなっていくと考えている。

環境マネジメントについても、紙、ゴミ、電気から脱却すべきとの声がよく聞かれるが、例えば、ある組織では、伝票に高価な専門用紙を使用し、コストが嵩んでいた(リスク)のを、事務の担当員がパソコンで伝票の枠ごと作表・印刷しても品質に影響はない(機会)ことを確認し、仕組みを変えることで、環境負荷もコストも一桁下げるに成功したとの事例がある。また、頻繁に行われている法令の改正に対して、単に法順守を坦々と行うだけではなく、法対応のリスク及び機会を考えることで、例えば水銀への規制は蛍光灯産業にはダメージとなるが、LED普及には大きな追い風となるなど、環境に関わる規制への対応がビジネスに直結したテーマとなり得るこ

とも見逃せない。

現在の取り組みを止めてあらたな取り組みに変えていくのではなく、これまでの活動をリスクと機会の観点から見直すことを少しづつ実施・拡大することで、大きな手間をかけることなく、マネジメントシステムを役に立つものへと変化させていくものと考えている。連載3回ではこの方法について詳細に示す。

コツ3: 組織の状況をどう捉えるか<連載第4回で詳述>

図表1、2のシナリオでは、組織内や組織外の動向、すなわち2015年版規格でいう組織の状況を、議論の出発点にしている。一方、コツ2で述べたように、従来から実施している品質、環境目標の達成に向けた取り組みについて、リスクや機会への取り組みの視点から見直してみることが重要だが、リスクや機会は社内や社外の状況(組織の状況)と密接に関わっていることが多い。すなわち、環境や品質の取り組みは、「組織の状況」⇒「リスク及び機会の考察」⇒「目標展開」という、規

格の順方向の検討だけではなく、「(現状の)目標展開」⇒「どんなリスク及び機会に関連するか」⇒「それはどのような組織の状況と関わっているか」との、逆方向に遡る検討を行うことで、モレやヌケのないシステムとすることができる。

マネジメントシステムは、本来はトップダウンのアプローチが基本だが、2015年版規格をツールとして活用することで、ぜひともトップマネジメントとコミュニケーションを取り、ボトムアップのアプローチを行ってほしい。改訂規格にはそれを可能とする仕組みが多く組込まれており、これらの考え方をトップマネジメントと共有することは、2015年版規格で強調されている、箇条5のリーダーシップや事業プロセスへの統合も自動的に満足することにつながると考える。連載第4回では、この秘訣について詳細に説明する。

コツ4: 今のシステムは改訂規格から見て何点か?<連載第5回で詳述>

今のシステムの点数付をすることは、改

訂規格との差(ギャップ)を分析することに等しい。今のシステムや取組みが2015年版規格の要求に対して、すでに90点の組織もあるし、30点の組織もあるかもしれない。詳細に見れば、新旧規格の差異は百数十件にも及ぶが、2015年版規格への移行のポイントは前述のコツ1~3に収れんするとみてよい。これを採点化すれば、何点かを評価できることになる。日本環境認証機構の認証組織の現状は、平均すると概ね60点(合格点)は既にとっていると評価している。

一部に「移行のために何もする必要はない」などと吹聴するリップサービスがなされていると聞くこともあるが、現状が90点なら、何もすることはないと近い状況であろう。要は、現在運用しているシステムが2015年版規格に照らしてどの程度、修正しなくてはならない点があるかを把握してからでないと、移行に向けた対応をどの程度行わなければならぬかを知ることはできない。この要修正点を全く把握することなく、何もする必要はないというような話を持ちかけられたら、それを鵜呑みにすることは避けてほしい。

ただし、改善代(シロ)については、最小限の移行対応から、マネジメントシステムのパフォーマンスを大きく改善する上級者向けの対応まで、選択肢の幅は広い。まずは最小限の対応を行い、数年間か

けて、パフォーマンスの改善を行う方法でもよいのだ。審査機関を逆にうまく使い、中長期的な視点から、担当する審査員とぜひ話し合ってほしい。連載第5回では簡便なギャップ分析について詳述する。

コツ5：品質と環境の統合の考え方〈連載第6回(最終回)で詳述〉

ご存知のように、2015年版規格は品質、環境ともにいわゆる附属書SLに準じて作成されており、従来に比して、マネジメントシステムとしての統合を行いやすい構成となっている。また、事業プロセスへの統合が求められていることから、品質と環境とを事業の中で並行して考慮し、相乗効果を創出することの重要性が増しているといえる。

例えば、品質マネジメントシステムにおいて、品質向上に関わる業務改善を行うことは、ほとんどの場合、不良などの廃棄物削減や、リワークに伴うエネルギーの削減など、環境パフォーマンスの向上にも効果があるといえる。逆に、もしも品質の業務改善をすることで、環境にとってリスク要因があるならば(例えば、有害物質の使用量増加など)、このときこそ、統合マネジメントシステムを駆使して、経営判断に

資する正確な情報提供をタイムリーに行うことが重要である。連載最終回では、品質と環境との統合による相乗効果について詳述し、連載を締めくくりたい。

筆者は、認証機関の一員として、審査等の活動を通して、組織の皆様に寄り添う責務があると考えている。5つのコツを通して、2015年版規格への移行を行い、今後もISOを経営ツールとして活用し、満足いただけるよう最大限の努力を行いたいと考えている。▼



株式会社日本環境認証機構 審査本部
取締役 審査本部長

水上 浩

東京農工大学大学院博士課程修了。博士(工学)。1983年、株式会社東芝入社。研究開発センターにて、機器の伝熱に関する研究開発業務を経て、同センターのISO 14001に基づく環境マネジメントシステムを構築。2007年、東芝 環境推進部にて東芝グループの環境経営方針・施策の策定および全社展開・推進業務に従事。2011年、株式会社日本環境認証機構入社。取締役技術部長を経て、2015年より現職。各種マネジメントシステムの審査スキームの確立・実施・維持及び審査員の育成などを統括管理。

改訂版対応実践記

組織が明かす2015年版有効活用方法

第1回 「4.1 組織及びその状況の理解」をどう理解するか

執筆／メルクパフォーマンスマテリアルズマニュファクチャリング合同会社
静岡事業所 事務グループ マネージャー 若松 裕己

附属書SLこそ マネジメントシステムの基本

昨年、ISO 9001:2015とISO 14001:2015というISOマネジメントシステム規格の中で最もメジャーな2つの国際規格が、ほぼ同時期に2015年版に改訂されました。読者のみなさんの中には独自にいち早く改訂版への取り組みをされている方、あるいは、市場動向をうかがいながら慎重かつ合理的な対応策を探している方々がおられると思います。私からするとどちらも「あり」だと思いますが、今回の改訂の意図がみなさんの組織にどのように有効活用できるのか、この点をまずはよく考えてから取り組んで頂きたいと思います。

改訂規格の要求事項にもありますように、2015年改訂を「規格の改訂対応に新たな労力が必要になる」「改訂規格への移行期限に間に合わないかも?」という「リスク」とするか、「規格改訂の意図を理解し、より良いマネジメントシステムに改善しよう!」という「機会」とするかは、みなさん次第のはずです(図表1)。

さて、今回より連載にて、改訂版への対応方法について、私自身が組織の中において現実的に対応している事例を交えて紹介していきます。対象規格としてはISO 9001:2015、ISO 14001:2015、

及びISO 22301:2013(並びにOHSAS18001:2007)になります。みんなにとって少しでもヒントになれば幸いです。

1回目は「4.1 組織及びその状況の理解」を中心に関連する条項や用語の定義を交え、更に私がどのように規格を理解して現実的な対応をしてきたのか、詳しくお話ししていきます。

2015年改訂に関してはみなさんよくご存知かと思いますが、最初に少しだけその背景の説明をさせて頂きます。2012年のBCMS規格・ISO 22301制定からISOマネジメントシステム規格の文書構造の骨格に附属書SL(ハイレベルストラクチャー)が採用されるようになりました。2012年に英国規格BS 25999-2はISO

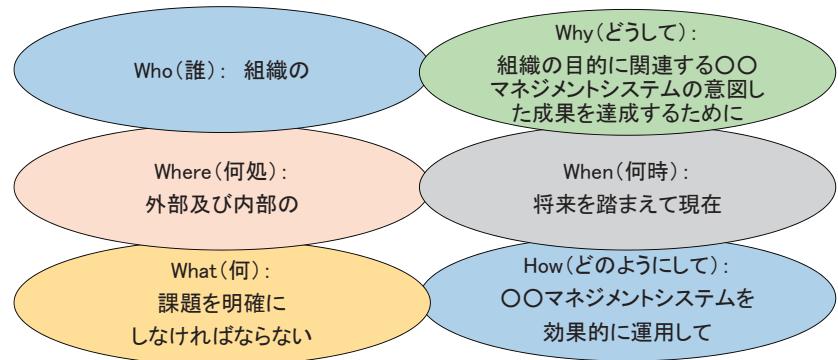
マネジメントシステム規格ISO 22301に移行しました。その際、附属書SLが採用されています。

この附属書SLは、無論2015年版のISO 9001とISO 14001にも採用されています。私の組織では2010年にBS 25999-2を認証取得し、その後2012年にISO 22301認証への移行を行いました。この際、ISO化されたBCMS規格の中身が今まで見たこともないような構造になっており、正直なところ面食らってしまいました。ISO 22301:2012はBS 25999-2をベースにしてはいましたが、両者を見比べるとまったく別規格のように映ったからです。その理由は、BS 25999-2からISO 22301:2012に移行するにあたって、純粹

図表1 規格改訂 の受け止め方はまちまち



図表2 組織及びその状況の理解(5W1Hに分解すると)



にBS規格からIS規格への変化と、附属書SL採用による変化とが漫然と一体となっていたからです。

当時、この附属書SLの採用は、ISO 22301のようにどちらかと言えばマイナーな規格が対象だったので、トライアル的な位置付け(問題が発生しても大事には至らない)だったのだろうと認識しています。しかし私にとっては一大事で、しかも認証機関からは「最初の移行組織として審査したい」との要望もあり、努力はしたつもりですが規格の理解も準備も不十分な状態のまま移行審査を受けることになったことを覚えています。

実際の審査を迎えた際、図々しい私はマネジメントシステム審査員と立ち会ったJIPDECの認定審査員の両方に対して、「この規格に採用されている附属書SLについて十分な理解はできていますか?」「附属書SLの新たなコンセプトと本来のBCMS規格要求事項との切り分けはできていますか?」等々、今から考えると大変失礼な質問をしてしまいました。にわか勉強ではありますが、私自身の理解で附属書SLは非常に有効と考えており、審査にも大いに期待するものがあったからです。

当時、認証機関側では附属書SLが採用されたことに対応すべく、審査において確認が必要な具体的な追加・変更事項を決め、審査員に対してそれらを周知

していました。私も組織側として対応するにあたり、その辺りの内容は概ね把握していましたつもりでした。ただし、今から振り返ってみると決して間違いではなかったでしょうが、やはり附属書SLによる規格改訂の意図を組織がどう解釈してどう説明していくか、それに対して審査員がどう質問していくか、という観点からすれば、まだまだのレベルだったのは仕方がないことでしょう。

その後、附属書SLについて勉強を重ねる中で、基本かつ重要なことにあらためて気づかされました。当たり前かも知れませんが、附属書SLを全てのISOマネジメントシステム規格に適用する背景には、「組織のマネジメントシステムは本来ひとつ」という考えがあることです。もちろん、対象とする事業側面の固有の特徴によっては管理体制が独特であるケースもありますが、同じ組織内であれば効率性や有効性の観点からマネジメントシステムを統合していくことはひとつの理想形のはずです。現実に、私の組織では附属書SLを採用して統合マネジメントシステム化をする決断に至ったのです。

前書きが長くなってしましましたが、これからご紹介していく連載の内容は、附属書SL(規格要求事項)をベースにした(適用した)統合マネジメントシステムを踏まえたものであることを前提に、読んで頂

ければと思います。

「4.1 組織及びその状況の理解」は何を求めているのか

ここから1回目のメインテーマ「4.1 組織及びその状況の理解」を取り上げていきます。附属書SLをベースにした改訂規格の要求事項は、すべてこの箇条から始まっており、基本かつ重要なところです。主な内容は「組織は、組織の目的に関連しつつ、その〇〇マネジメントシステムの意図した成果を達成する組織の能力に影響を与える、外部及び内部の課題を明確にしなければならない」となっています。これをどのように理解するか、私なりの考え方を紹介していきます。

まず、この要求事項を5W1Hに分解してみると、以下になります(図表2)。

- 誰(Who) → 「組織の」
- どこ(Where) → 「外部及び内部の」
- 何(What) → 「課題を明確にしなければならない」
(この先は私の見解を交えますが)
- どうして(Why) → 「組織の目的(ビジネス)に関連する〇〇マネジメントシステムの意図した成果を達成するために」
- 何時(When) → 「今でしょう」

どのようにして(How) → 「組織の〇〇マネジメントシステムを効果的に運用して」

ここでは何が求められているのか、おぼろげかもしれません、見えてくるのではないかでしょうか。

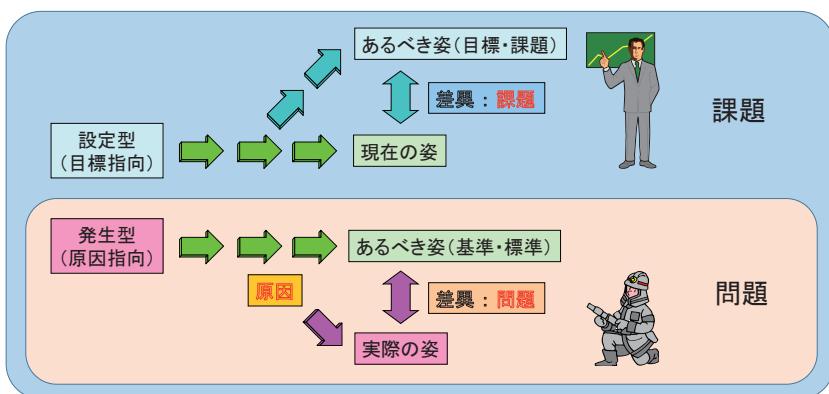
「問題」>「課題」と捉えよ

次に、4.1に出てくる「課題」もキーワードの一つだと強調させて頂きます。「課題」は規格原文では「issues」であり、私が普通に訳していたら間違いなく「問題」という日本語をあてはめそうです。しかし、そのように訳してしまうと「うちには問題はある

ません」なんていう組織が出て来ることを恐れて「課題」となったのでしょうか? 確かに「うちには課題はありません」という組織はないはずですから。

ここで言いたかったのは、広義には「課題」が適切だと思いますが、狭義には「問題」(しかも、どちらかと言うと緊急性の高い)というニュアンスも強く含まれているということです。すなわち、多くの「課題」を取り扱う上で、「問題」>「課題」、あることを認識してプライオリティを付けていくのが理想的はずです。ちなみに私の認識する「問題」と「課題」のそれぞれの定義は、「問題=何らかの原因によりあるべき姿と現実との間に生じた差異」「課題=将来のあるべき姿と現状との間の差異」です(図表3)。

図表3 「問題」と「課題」の違い



「意図した結果」とは?

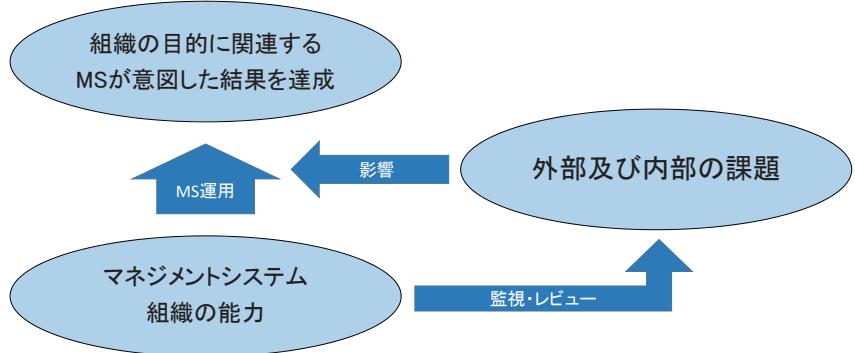
さらにもうひとつ注目したいのは、「その××マネジメントシステムの意図した結果を達成する」というフレーズ中の「意図した結果」という文言です。これは「組織が主体的にやろうとしていること」を意味しており、「内部及び外部の課題」を明確にするためには「組織の目的に関連するマネジメントシステムの意図した結果」として、組織が現実的かつ具体的に何をしようとしているのかを明確に持つことが前提条件になるということです。

つまり、「マネジメントシステムの意図した結果」としてのマネジメントシステムの方針、目的・目標(加えて計画、運用、レビューなど)と、「組織の目的」との関連性、及び「内部及び外部の課題」との関連性を、それ紐付けして整理しておくことも重要になるはずです。

以下に、その紐付け方法を紹介します。

まず「組織の目的」については、あまりマネジメントシステム(規格要求事項)に捉われずに、組織全体として広く「あるべき姿」の明確化をされることをお勧めします。それらの中から各マネジメントシステムの意図した結果につながるものを紐付けしていくのです。なお、実際にはマネジメントシステムの方針、あるいは目的・目標

図表4 組織及びその状況の理解(図で表現すると)

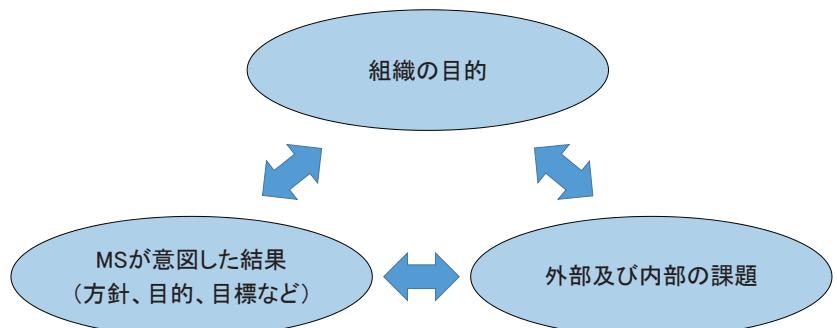


を先の「組織の目的」に紐付けする方法は、既存のマネジメントシステムの妥当性、有効性の評価にもつながっていきます。(図表4)

次に「内部及び外部の課題」ですが、先ほど紐付けした「組織の目的」と「マネジメントシステムの意図した結果」をベースに、関連する(影響する)「内部及び外部の課題」を抽出するのがよいでしょう。そうすることで全体の網羅性も明確になっていきます。ここで最も重要なことは、組織のトップマネジメントがそれらの関係を見て現在の組織の置かれている姿(状況)を適切に表していると納得できるか否かでしょう。納得できないとしたら、「組織の目的」「内部及び外部の課題」「マネジメントシステムの意図した結果」のいずれかに不適切、不十分なものがある、あるいは関連性に矛盾がある可能性があり、組織としてより広い視野でそれぞれの内容と関連性について十分な検討をすべきと考えます。

この一連の作業におけるポイントとして、例えばマネジメントシステムを「品質」に限定した場合の「品質マネジメントシステムの意図した結果」は、「組織の目的」及び「内部及び外部の課題」の全てには紐付けないということです。また、それぞれの関連性には直接的かつ大きな影響のある関連性から、間接的かつ弱い影響の

図表5 組織及びその状況の理解(目的、結果、課題の関連性)



関連性のものまで強弱があるということです。

例えば「品質」と「環境」の2つのマネジメントシステムを導入している場合、「環境」には直接的かつ大きく影響するもので、かつ「品質」にも顧客やサプライヤーとの関係を通じて間接的に影響するものが存在する、このようなケースは少なくないでしょう。もちろん、組織の中においては、「品質」を主に管理する人たちと「環境」を主に管理する人たちでは専門性も組織も異なっているはずです。ですが、組織全体の状況を踏まえたマネジメントシステムとしては、ひとつの枠組みとして捉えたほ

うが、合理性や有効性といった観点でトップマネジメントにとっては理想的であるのは確かでしょう。このことは他にも多くの点でメリットがあると思われますので、以降の説明の中でもときどき触れてていきます。(図表5)

具体例でみる4.1の解釈

それでは、いくつかの具体例を使って「4.1 組織及びその状況の理解」の解釈を考えてみます。私が所属する組織では、半導体や液晶ディスプレイの電子回

路の微細加工をするためのさまざまな薬液を製造しています。私たちの顧客(市場)である半導体業界におけるひとつのトレンドは、「ムーアの法則」(インテル創設者の一人であるGordon Moore博士が1965年に経験則として提唱した、「半導体の集積密度は18~24ヵ月で倍増する」との法則)に従っての「微細化による集積度アップ」です。年を追うごとに上がるハードルを越えるために、顧客のプロセス改善、製造設備の改良、さらに薬液の改良・品質向上など多角的なアプローチが要求されています。

また、余談ですが最近は「3D積層化」という新たなトレンドも出てきています。更にこれらのビジネストレンドとは別に、市場

における「有害化学物質の規制強化」も進んでおり、規制によるビジネスへの影響も時として非常に大きなものになります。今回はこれらの実例を使って4.1の解釈について紹介していきます。なお、現実には、より詳細に具体的な顧客、フィールド、技術、プロセス等が入ってくることになります。

まず、組織の目的としては「半導体市場でのシェア拡大」が適当でしょう。続いて、組織外部の状況には「微細化が進んでいる」を置くと、それに対する組織内部の状況は「現行製品品質では対応できない」「次世代新製品の上市が間に合わない」などが紐付けされます。更にその先に「リソース不足」や「技術力不足」なども紐付けされるケースも出てくる可能性もあります。

あります。

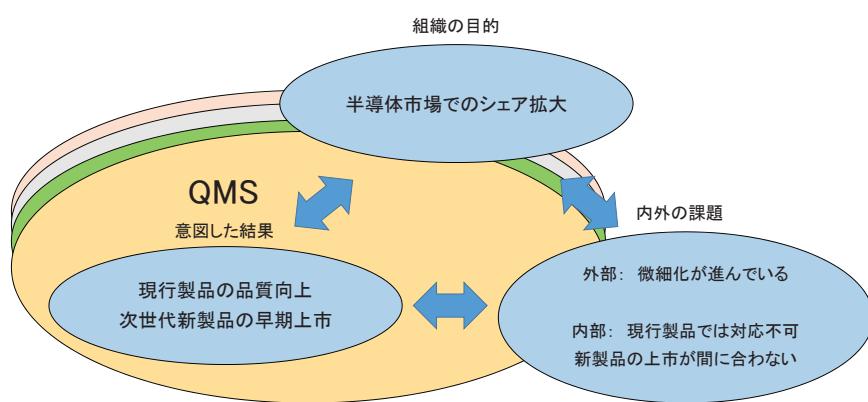
これらを踏まえて品質マネジメントシステムの意図した結果として、「現行製品の品質向上」「次世代新製品の早期上市」などが品質方針の枠組み、あるいは品質目標として設定され運用されれば、「4.1 組織及びその状況の理解」で要求されていることを明確に説明できるはずです。(図表6)

次に、組織の目的を先の例と同じ「半導体市場でのシェア拡大」として、今度は組織外部の状況として「有害化学物質の規制強化」を考えてみます。例えば「2018年までに化学物質Aを市場から全廃」「顧客から2017年までに化学物質Aを全廃する要望あり」というような具体的な内容が考えられます。これに対する組織内部の状況としては、「製品Bには化学物質Aが使用されている」「主要製品のほとんどに化学物質Aが使用されている」などがあてはまり、更に「化学物質Aの代替物質を開発中である」「既に化学物質Aの代替物質は開発済みである」などに紐付けされるでしょう。

以上から、品質マネジメントシステムの意図した結果として「製品に含有する化学物質Aの全廃」「化学物質Aの代替物質の早期開発」等が考えられるでしょう。

もう既に気になっている方もいると思いますが、環境マネジメントシステムにも取り

図表6 組織及びその状況の理解



組んでいる組織にとって、これは果たして品質マネジメントシステムで取り扱うべき案件なのか？という点が悩ましく思えるはずです。逆に、品質マネジメントシステムのみに取り組んでいる組織なら、特に顧客からの要望も絡めば違和感なく取り組めるかとは思います。

さて、ここで品質マネジメントシステム、あるいは環境マネジメントシステムのどちらかだけに分けるとしたら、かなり難しいはずです。現実にはそれぞれで同テーマを取り扱っているケースもあるからです。たとえ分ける場合も、個々に扱う場合も慎重に取り扱わないとダブルワークの発生、逆にどちらもカバーしない部分の発生の恐れがあるので注意が必要です。ちなみに、こ

のケースでは、環境マネジメントシステムで主に取り扱うことが理解しやすいでしょう。OHSAS 18001のような労働安全衛生マネジメントシステムとも関連性があり、両者は親和性が高いからです。

このように複数のマネジメントシステムを運用する組織においては無理して切り分けるのではなく、いかに適切に調和させていくか、この点を考えた方が良い成果につながる可能性が高いはずです。(図表7)

連載1回目は「4 組織の状況 4.1 組織及びその状況の理解」の解釈について触れてきました。附属書SLに基づく新しい規格構造の骨格については全てのマネジメントシステムに共通であり、これを合理的かつ効果的に活用しない理由は

ないと考えています。今回の説明はその極めて重要な導入部分であり、具体的にどのように理解し何をすべきなのかを書いたつもりです。読者のみなさんに少しでもヒントになりましたら幸いです。▼

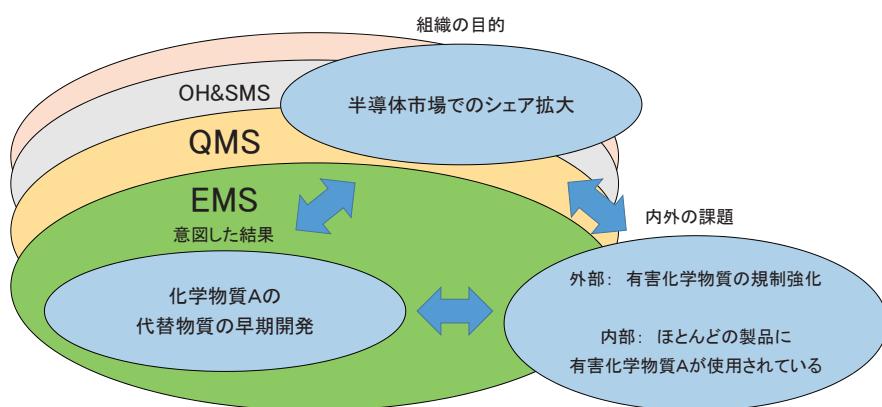


メルクパフォーマンスマテリアルズマニュファクチャリング合同会社
静岡事業所 事務グループ マネージャー

若松 裕己

モーターサイクル電装品メーカー、電子デバイスメーカーにて品質保証業務を経験し、その後ドイツ・ヘキスト社の電子材料部門(現在のメルクパフォーマンスマテリアルズの前身)にて品質保証業務に就き、1994年からISO 9001の認証取得に携わる。その後、ISO 9001:2000シンポジウムに民間企業からのワーキングメンバーとして参加。それ以降、QMSだけでなく、EMS、BCMS、OHSMSなど広くISOのMS規格の導入・運用に関わる業務に従事し現在に至る。また、東北震災以降は、社外に対するBCMの普及活動にも参加。
JRCA登録QMS審査員補(A01218)
CEAR登録EMS審査員補(A10418)
IRCA登録QMS、BCMS、OH&SMS審査員補(01198497)
BCI(Business Continuity Institute): Associate Member of BCI

図表7 組織及びその状況の理解(目的、結果、課題の関連性)





ネット情報を読み解く ISO 9001:2015 の海外動向

第18回 コンプライアンスマネジメントの事故の裏で

執筆／米戸 靖彦

6月末のテレビでは、不正な燃費測定の責任を取り日本の某自動車会社のカリスマ経営者の退陣や大手自動車会社との経営統合が報じられた。時を同じにして、ドイツの某自動車会社は和解金として1.5兆円を米国の当局に支払うことで不正なソフトウェアに関する不祥事に幕を閉じるとのことだ。

これらの不祥事に共通することは、社員たちの法的不正が行われたことである。コンプライアンス経営は、品質マネジメントシステムの守備範囲ではないように思えるが、以下に紹介するブログ(<http://insights.cermacademy.com/2016/06/144-behind-compliance-failures-mitsubishi-vw-target-greg-carroll/>)の説明によるとそうではないようだ。

2016年は、大企業のいくつかで起きたコンプライアンスの機能不全についての仮想的な津波を見せられた年であった。三菱自動車からVW、ANZ(訳者注:オーストラリアの銀行で起きたトレーダーの不祥事)からTarget(訳者注:オーストラリアの衣料販売会社の社員が受け取った不法なわいいろの不祥事)まで、従業員が上層部に知られずに荒れ狂った行為を行ったことが、毎週のようにメディアで報道さ

れた。「このような不法な行為を監視し防止するためと思われていたコンプライアンス経営に一体何が起きているのか?」という疑問を部外者の人々が投げかけている。重役陣や役員たちは、全体のコンプライアンス経営や機能を疑問視し始めている。

三菱、VW、Target社でのコンプライアンス経営破綻の背景

コンプライアンス経営が破綻していることをその運用者たちは認める時が来ている。企業の資産を保護することができなくなった時には、“番犬”など何の助けにもならない。にもかかわらず番犬を抑止力として役立てていることが多い。悪事を働く者は、次の行動を起こす時には、意識のあるなしにかかわらず、考え巡らせることを二度する。悪事を働く者がことを起こす時には何が起きるのか分かりますか? その物事が目立ちやすいものであれ、そうでなくとも何かなくなっている場所では、番犬は一応吠える。が、しかし、何がなくなったかは知らせてくれない、その場所でただ吠えるだけである。

コンプライアンスの破綻がどのようにして、そしてなぜ起きるのかの理由を理解する必要がある。最も近代的なコンプライアンス経営システムの弱点は、定期的に行

われる(過去の出来事を描いた)調査報告の後に行われることが分かっている監視のための取り締まりに依存していることである。このシステムが“機能する”ことは確かである。ただし、三菱とTarget社で分かったように、現実の損害が生じたあとのことだった(参照:Target社の役員の退陣)。

このようなシステム的なコンプライアンス経営の破綻によって生じる副産物は、一般的には、経営幹部と取締役会のメンバーが職務上の“切腹(Seppuku)”を約束する結果に終わることである。コーポレートガバナンス(企業統治)に対して最終的な責任がある人には言い訳ができないことを知らず、しかも一見避けられない災害によって不意打ちされるリスクがあることを考えると、“バカよけ(fail-safe)”コンプライアンス経営が必要になっている。その“バカよけ”コンプライアンス経営は、中間レベルでのコンプライアンス経営よりも、“トップダウン”であるのも不思議ではない。

コンプライアンス経営システムのパラダイムシフト

アルバート・AINSHUTAINは、異なる結果を期待し、同じことを何度も何度も繰り返すことを「狂気一極めて無謀なふるまい」と定義した。今でも同じで、“壯

大な”コンプライアンス破綻を起こし、リーダーが犠牲を受けることになった時でさえ、この“大惨事”を防ぐことに失敗した同じタイプのシステムをそのまま生き残してしまい、別のところで再び破綻を起こせる愚を行っている。一般従業員が犯した違反行為によって課せられた“絞首刑”から業界の大物を救うにはコンプライアンス経営のパラダイムシフトに頼るしかない。

強く要望されるパラダイムシフトを起こすには、コンプライアンス経営について広く普及している考え方を変えないとできない。すなわち、一般的に良いとされる「最小限のコストで求められている規制を満たす」コンプライアンス経営を、少なくとも組織とすべての利害関係者には計り知れない価値を生む真の防御的なビジネス・インテリジェンス・システムに変身させねばならない。

完全な可視性のない企業の説明責任とは？

過去の出来事に関する定期的な報告に基づいて可視化と説明責任を果たしている場合には、データを不正操作する時間を与えることを許すことになり、「報告期間の移行エラー」などと曖昧な言い訳を拡大させることになる。さらに、トップマネジメントが熱心だった将来志向に対す

る高い関心を失ってしまう結果を生むことにもなる。

それだけでなく、数字や証拠を“操作”する能力に長けた管理者たちが、上記のような不正行為を見つけ出すことができなかつたと分かってしまうと、組織から不正を抑止する要因がたちまちにしてなくなってしまう。可視性の破綻の古典的なケースを華やかに演じたのはニック・リーソン（ベアリングス銀行の破綻における唯一の主人公）である。彼は、自分の行為は「個人的な利益のためではない」と主張していた。（原文参照先：<http://www.news.com.au/finance/original-rogue-trader-nick-leeson-tells-story-of-how-he-bought-down-barings-bank/story-e6frfm1i-1226754124452>）

イギリスで最も古い投資銀行の衝撃的な破綻は、ニック・リーソンが同僚のミスを庇うことから始まった。この比較的軽微な不正が見つけられなかったために、彼の小さな不正はベアリングス銀行を救済するには遅すぎるほど雪だるま式に拡大してしまった。

マネジメントの鈍感さの危険性

“すり抜けた”軽微な企業の違反行為は、組織全体の倫理的道徳観を徐々に失わせコンプライアンス経営への感覚を

鈍らせる効果がある。正式で、リアルタイムで行われる監視と報告制度がなければならぬ。なぜならば、組織は適切な基準や慣行を強制するために集団の中で同じ行動をとらせようとする精神的圧力をかける手法に全面的に依存するようになるからである。同僚の間での鈍感さが増加するようになると不適切な行動から得られる個人的なメリットと組み合わせられて、“不正の文化”が蔓延する。こうなると、こそそと秘密裏にことが進められリスクが高く積み上がる。

唯一の解決策は、現在運用しているコンプライアンス経営システムの形を変えるしかない。「何が起きたのか確認する」という伝統的なモードを止めて、業務運用実績と意思決定のためのリアルタイム評価フレームワークを活用することである。このパラダイム・シフトは、次の4つの重要な変更が求められる。

“バカよけ”コンプライアンス経営に必要な4つの変更

1.すべての管理面の付帯事態（目標、重要業績評価指標（KPI's）、リスク、タスク、意思決定）を特定の規制条項へリンクさせる

ISO規格、政府の規制、もしくは企業の法的義務のいずれであれ、これらのは



とんどは、合理的に成熟していると言える。これが意味することは、否定的な結果をもたらす原因の多くを対象にして開発されていることである(訳者注:悪い結果を生ませる原因を明らかにすることができるし、コンプライアンス違反もこれらの結果を詳しく分析し、注意深く見守れば違反を見つけられることを意味すると考えられる)。コンプライアンス管理システムは、通常の欠点や不十分さをさらけ出す事実によって示されているが、私たちが“本当に”欲していることは、何事か悪いことが起きたその時に“知らされる”ことなのである。

2.すべての管理面の付帯項目が他のものにどのように影響しているかを決めるために相互参照する

これは予備的ステップではないが、日常的に働くことである。感知されるとの重大さによって思いとどまされるようなことがあってはならない。各マネージャーが就業している時に付帯項目に関する明確な相互参照をリストできれば、長い時間を使わずに情報処理機能をもった“ニューラルネットワーク”を開発することができるだろう(訳者注:このネットワークを使うことによりマネジャーが相互に監視でき違法行為を早く見つけることに有効だと言いたいようだ)。

3.ビジネスルールの引き金に基づいて、より詳細なデータを求めて掘り下げる操作による管理面の付帯項目の個々に交通信号灯を導入する

交通信号灯は、コンプライアンス経営システムにリアルタイムの可視性と説明責任の“信号旗”を付与することができる。可視性と説明責任の両者は、悪の風が吹く兆を知り、それを予防するためには効果的なツールである。必要とされているのは、企業の状態を目で見ることができるダッシュボードである。企業統治のための究極のダッシュボードには、交通信号灯が整備されている現時点の企業運営面でのパフォーマンスレベルがダイアルで表示されている。ダッシュボードは、交通信号灯が点灯した理由を確認するためにデータを掘り下げる手法を提供する(訳者注:“ダッシュボード”については、バランススコアカード手法を採用したコンピュータシステムによる企業統治を想定しているように思える)。

4.ビジネスの完全な状況認識のために企業リスクマネジメント・システムと統合する

交通信号灯は、バラバラに存在する価値について論争することもなくリアルタイムの問題に対して注意を引き出すためには優れているが、前に向けてことを

進めるために深い理解を元にした意思決定を行うためには“データ”が必要とされる。真に価値のある企業リスクマネジメント(ERM)は、定量分析と企業全体のリスクの集計の両方を含める必要がある。交通信号灯で引き金が引かれたならば、直ちに目標とされるリスク、および企業の全体目標に対する影響を再評価することが必要になる。これは、自動的に行われるか手動で行われるかどちらかである(訳者注:リスクマネジメントの国際規格ISO 31000やCOSOフレームワークに基づく内部統制の導入を意識した全社的リスクマネジメントの採用を示唆していると推察できる)。

このような効果的なコンプライアンス経営プロトコルを実施することにより、活動の変動が標準から外れた(2標準偏差以上)時には、警報を鳴らし(良好か悪いか、正しいか不正か)、必要とされる説明責任を果たすことになる。一方で、リアルタイムのコンプライアンス・ダッシュボードは“見える化”を実現する。

組織は、人々によって構成されている。その一部の人たちは悪いことをう—これは、変えることのできない人の生き様の一つの事実である。“良い”コンプライアンス経営の本当の意味は、悪いことが起きた時にすぐにその状況を察知し、取り込

んで、“良好な”時にリスク緩和を行うことである。

融合システムの構築と運用の重要性

ブログの著者であるGreg Carroll氏は、オーストラリア国防省や国際企業のモトローラ社などでリスクマネジメントシステムの運用に従事し30年以上にわたる経験を有している。また最近、著書『21世紀のリスクマネジメントをマスターする』を出版している。リスクマネジメントの権威だからなのか、ブログの原文は、理解するのが難しい用語を使い、日本語訳は困難を極めた。特別の意味を伝えるためにクオテーションマークをつける用語が多く使われていた。なんとか日本語にしたというのが本音である。

とはいって、Carroll氏の言う“バカよけコンプライアンス経営”とは、品質マネジメントシステムなど国際規格に基づくシステム、リスクマネジメントを体系的に行うCOSOフレームワークやISO 31000リスクマネジメントシステム、バランススコアカード手法などを融合させたシステムを構築し、活発なコミュニケーション活動と迅速な情報伝達を日常的に運用させることだと解釈できる。

もちろん融合されたシステムを採用し



米戸 靖彦

1981～1984年エクソン化学(株)添加剤部の製造、品質管理の責任者。1984～1987年エクソン・ケミカル・シンガポール工場で品質管理の指導。1987～1989年エクソン・ケミカル社米国リンデン研究所で添加剤の研究開発。1989～1996年ISO 9001の取得を含むTQM活動を主導。外部委託工場のISO 9001取得を支援する品質管理責任者として活動。マルコム・ボルデリッジ賞フレーム・ワーク導入の社内指導を担当。1996年エクソン化学定年退職。1997年ISO認証取得を目指す中小企業のためのホームページ開設。最近はブログやiPhoneサイトも開設し精力的にISO 9000関係の情報提供を行っている。

著書:『【図解】はじめてのISO 9000』『【図解】実用 ISO 9000』『【図解】これからのISO 9000』(いずれも技術評論社)

Webサイト:

<http://annexsite.wordpress.com/default.aspx>

ブログ:

<http://newiso9001.wordpress.com>

iPhoneサイト:

http://www6.airnet.ne.jp/yoneto/iPhone_iWeb/index.html

たとしても、本当に機能させるためには、“トップダウン”で運用することが不可欠である。トップマネジメントが本気で運用に関与していることが組織全体に伝わることがなければ、何の効果は生まれず、不祥事はなくならないだろう。ブログで指摘されたトップマネジメントの“腹切”では終わらせないことを願う

さて、今回、本文では“コンプライアンス”という表現を使ったが、日本語では「法令等遵守」「法令・社内規制などの遵守」「法律や社会規範の尊重」と解釈されている。一般的には、企業倫理を意味する。通常の企業ならば、なんらかの企業倫理規定や倫理綱領などを制定し、内部監査を実施していたはずである。しかし、近年多くの不祥事が発覚・発生したために、リスクマネジメントを導入したコーポレート・ガバナンス(企業統治)が一般化した。にもかかわらず、Greg Carroll氏が指摘するように、企業の存続を揺るがす深刻な不祥事が多発している。

倫理綱領と内部監査プロセスが不十分であるにもかかわらず、その改善に着手せず放置した組織もあるのではないかと推察する。また、リスクマネジメント・アプローチを導入した内部監査の重要性をトップ

マネジメントが認識せず、内部監査部門が形式的に実施されてきたことが大きな原因であると筆者は考える。アウトソーシングの進展に伴って組織機能の多様化が進み内部監査部門の強化が求められている。しかし、内部監査部門の経済効果が不明であることから、強化するどころか人員の削減や教育訓練への投資が行われないという組織もあるかもしれない。内部監査の充実は喫緊の改題である。

最後に、『コンプライアンス経営』(著者:田中宏司)より以下の文言を引用したい。

企業人なかんづく営業部門の人々や経営者は、厳しい競争に打ち勝ち、受注し業績をあげるために、意識的あるいは無意識脳の内にグレーゾーン(注:法令違反の可能性の高い領域)に入り込むことを容認する傾向がある。そして、そのような個人の判断は、企業判断とみなされる。しかし、残念なことに、その判断・行為が後日、法令違反であることが判明すると、企業は多大な損害を被り、社会からの信頼を喪失し、長年の信用失墜を記すことになる。▼

変化の時代

経営(リーダー)の視点で 2015年版 ISO 14001を読む

第5回 コンプライアンス

執筆／日本ビジブルハンド株式会社 代表取締役 藤原 靖也

1. 経営の重要課題となったコンプライアンス

(1) コンプライアンス重視の流れ

① 本稿で使用されるコンプライアンスの意味

「コンプライアンス」という用語は、法令順守を意味するものとして、マスコミ等でよく見かけますが、JIS Q 14001:2015では、これと類似の用語として、「**順守義務**(compliance obligation)に満たすこと」(箇条0.2、1、5.2d)、9.1.2、9.3))が使われています。この中の順守義務(compliance obligation)とは、「組織が**順守しなければならない法的 requirement**事項、**及び組織が順守しなければならない又は順守することを選んだその他の requirement**事項」(箇条3.2.9)と定義されていることから、法令以外の要求事項を含んだ広い概念です。

したがって、「順守義務を満たす」という用語を使用するほうが正しいのですが、企業のトップの人と話していると、「順守義務」という言葉は全くと言ってよいほど使われません。また、最近は専門家中でも、「コンプライアンス」という用語は、法令だけでなく、モラルや社会的要請を含む¹といった意見が多く出されるように

- #### 第5回の要約
- コンプライアンスは、システムのみでは有効に機能しない、機能させるためには、それを重視する企業文化、風通しの良いコミュニケーション及び監査による確認といったトップの管理行動が重要である。
 - コンプライアンスを重視する企業文化は、トップのリーダーシップによって育成される。
 - 企業にとって、不祥事は早期に発見され、内部で正しく解決されることが重要である。そのためには、内部通報制度を整える必要がある。しかし、異質な意見が受け入れられるような環境にないと、折角の制度が機能しないばかりか、内部告発につながる可能性が高まる。
 - コンプライアンス定着化のためには内部監査が必要だが、それは専門知識を有する部門等とのコラボレーション等も必要かもしれない。
 - 他律的なコンプライアンスばかりでは継続が難しい。自主的な攻めのコンプライアンスに挑戦すべきである。

一凡例一

- a. 「ISO 14001」のことを「国際規格」又は単に「規格」と表記することもあります。
- b. 国際規格の発行年(版)が読み取れる表記(「ISO 14001:2004」や「ISO 14001の2015年版」など)と発行年(版)が読み取れない表記(「ISO 14001」)があります。後者の場合は、全ての版を含む一般的な意味での「ISO 14001」を指します。
- c. 文章中の網掛けしている箇所及びそれに続く括弧付き数字は、それぞれISO 14001の2015年版からの引用文及び該当箇条であることを表しています。
- d. 本文に掲載の事例については、執筆時の情報に基づいており、現在では異なる場合があります。

なってきました。

そこで、本稿では、読者の便宜を考慮して、規格の用語である「順守義務を満たす」に代えて、「コンプライアンス」を使うことにします。

② コンプライアンスは経営の最重要テーマ

わが国のビジネス界でコンプライアンスが初めて注目されたようになったのは、1987年に発覚した東芝機械ココム違反事件がきっかけといわれています²。その後は、1990年の日米構造協議に伴う独占禁止法に関するコンプライアンス、1999年の金融監督庁発出の「預金等受入金

1 名城大学教授郷原信郎氏らは、「コンプライアンス=法令遵守ではなく、法令の遵守を含めた『社会的要請への適応』である」という考え方を提唱している。

2 中央大学 野村修也「内部統制とコンプライアンス」1999年9月法学セミナーNo 537

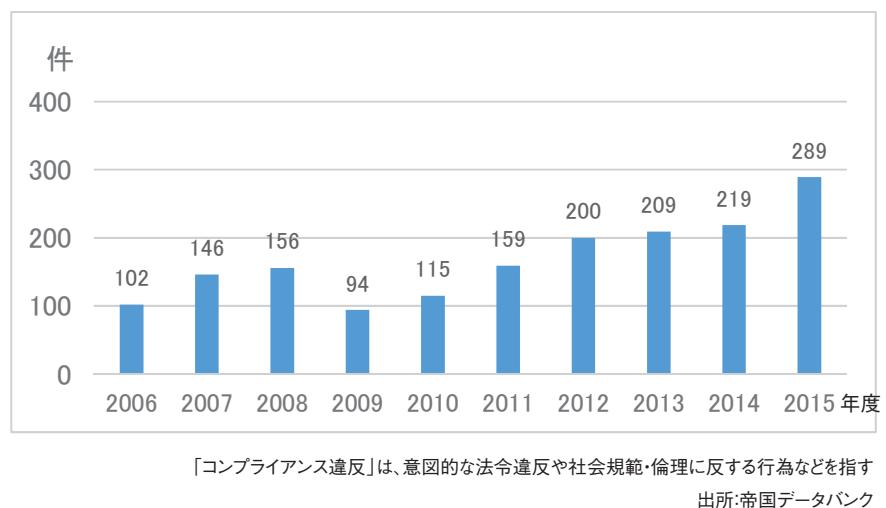
融機関に係る金融検査マニュアル（金検マニュアル）」に伴う金融機関に対するコンプライアンスがクローズアップしました。そして、21世紀に入ると、エンロン・ワールドコムなどの不正会計事件などを経て、世界中の企業経営の最重要テーマの一つとなつたのです。

わが国において、近時、コンプライアンス違反の発覚により経営に甚大な影響を与える事例は、企業規模を問わず枚挙にいとまがありません。あげくには企業倒産にもつながるような事例が増加しています（図表1）。

この背景としては、社会・行政面での大きな変化があります。例えば、国民の権利意識の高まり、グローバル化の進展による行政指導等といった不明瞭な判断基準の排斥、自由競争社会に向けた規制緩和に伴う護送船団・事前調整方式から自己管理・事後監視方式への転換などがあげられます。

しかし、経営トップは、こうした構造変化の他に、景気変動とコンプライアンスとの関係にも留意しておく必要があります。かつて安全保障関連物資不正輸出事件を起こした企業のOBからは、「企業業績追求とコンプライアンス追求とは、経済情勢次第ではトレードオフの関係が生じる」と

図表1 コンプライアンス違反による倒産件数



いう趣旨の話を聞いたことがあります。帝国データバンクが分析しているように、景気回復局面では、企業は増加する仕事量に対して社内体制強化が追い付かなくなる傾向にあり、法令違反などが明るみに出やすくなります。反対に、景気に失速感がみられると、今までの経済状況の中で糊塗されていた不正が、発覚するケースが増加します³。

企業経営は景気変動を免れない宿命を持っているため、どのような会社であっても、コンプライアンス違反のリスクを潜在

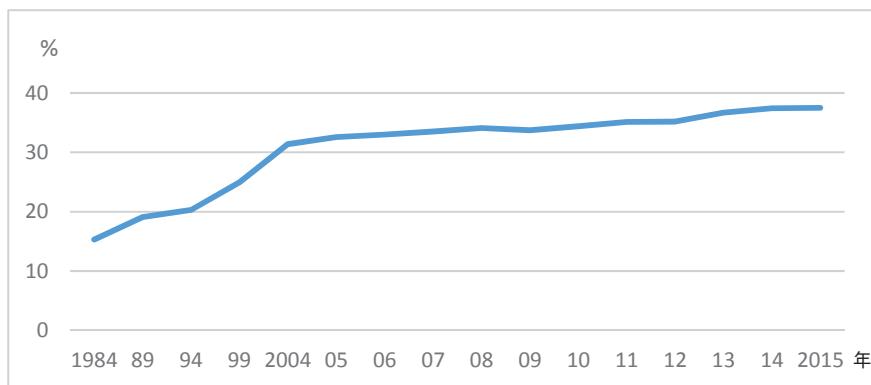
的に内在化させているといえます。しかし、本稿第1回で述べたように、企業価値とは利害関係者からの信頼から成り立っているのですから、コンプライアンス違反は企業価値そのものを毀損させる背信行為に他なりません。したがって、経営の衝にあたるリーダーは、コンプライアンスを社内に根付かせる責任があります。

(2)コンプライアンスに影響を与える経営環境の変化

企業がコンプライアンスを進めていく上

3 (株)帝国データバンク 「コンプライアンス違反企業の倒産動向調査(2015年度及び2014年度)」

図表2 非正規雇用労働者の割合(正規と非正規雇用労働者の合計に占める割合)



出所:1999年までは総務省「労働力調査(特別調査)」、2004年以降は総務省「労働力調査」

で、今後大きな影響を与えると考えられる点としては、次のようなものがあります。

①非正規雇用労働者の増大

従来の日本企業の雇用慣行は、正社員による終身雇用制度が中心でした。コンプライアンスという視点からいうと、事の善悪はさておき、終身雇用の正社員制度が企業内の不祥事の外部流出リスクに対する防波堤の役目をはたしていたということができます。

しかし、平成6年ごろから非正規雇用労働者⁴が急増しています(図表2)。非正規雇用労働者は正社員に比べて、社内のルール等に対する知識や社内コミュニケーションが十分ではありません。したがつ

て、対応が十分でない場合には、不祥事は内部で処理されないで、外部に流出してしまうリスクが高いということができます。

②公益通報者保護法

内部告発とか内部通報といった言葉をよく耳にすることがありますが、本稿では、これらを次の意味で使用することとします。

まず、「内部告発」とは、社員等の内部の人間が外部の当局やマスコミなどに企業内の不正を通報することです。一方、「内部通報」とは、彼らが社内の所定のルートでその不正を通報し、善処を求めることです。

食品偽装といった国内の相次ぐ不祥

事などを受けて制定された「公益通報者保護法」は、2006年4月から施行されました。この法律では、犯罪行為の事実等を通報対象としています。ただし、犯罪を規定する法律が制限されていたり(図表3)、通報先に応じて、通報事実の信ぴょう性に差異が設けられていたりするなどの条件があります。こういった条件を満たした内部告発・内部通報を公益通報として、それらを通報した者に対する保護措置(解雇無効や不利益な取り扱い等の禁止)が講じられています。

既に大半の大手企業は、内部通報制度を設けているとされますが、「十分に機能していない企業が多い」⁵のが実態です。現在の内部通報制度に対する不信

図表3 公益通報者保護法における通報対象となる法律

1.法別表1～7に掲げる法律

- 1.刑法、2.食品衛生法、3.金融商品取引法、4.農林物資の規格化等に関する法律、5.大気汚染防止法、6.廃棄物の処理及び清掃に関する法律、7.個人情報の保護に関する法律

2.法別表8に掲げる法律(同法施行令で規定されている。以下、一部抜粋。)

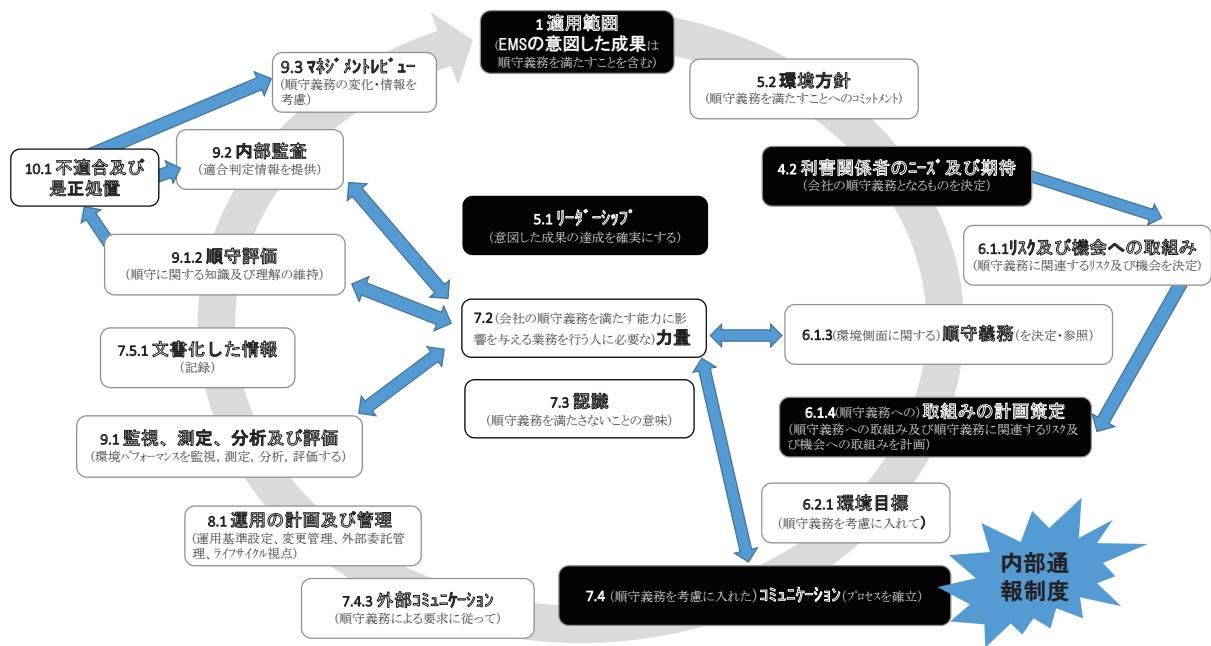
- 1.労働安全衛生法、2.労働基準法、3.フロン類の使用の合理化及び管理の適正化に関する法律、4.海洋汚染等及び海上災害の防止に関する法律、5.石綿による健康被害の救済に関する法律、6.水質汚濁防止法、7.土壤汚染対策法、8.特定有害廃棄物等の輸出入等の規制に関する法律、9.瀬戸内海環境保全特別措置法、10.湖沼水質保全特別措置法、11.鉱業法、12.ダイオキシン類対策特別措置法、13.高圧ガス保安法、14.化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律、15.資源の有効な利用の促進に関する法律、16.特定物質の規制等によるオゾン層の保護に関する法律、17.食品循環資源の再生利用等の促進に関する法律、18.毒物及び劇物取締法、19.騒音規制法、20.使用済小型電子機器等の再資源化の促進に関する法律、21.浄化槽法、22.消防法、23.特定家庭用機器再商品化法、など

4 パート、アルバイト、派遣社員、契約社員、嘱託等をいう。

5 内部通報に詳しい田島正広弁護士の発言(2016年5月9日日経朝刊)

図表4 ISO 14001:2015におけるコンプライアンス・スキーム

下図の黒枠のボックスが、2015年版の主な追加項目



感を社員が持っているからだと思われます⁶。「同法を所管する消費者庁は制度の形骸化に危機感を募らせ、05年に策定した企業向けの指針を今夏にも11年ぶりに改正する考えだ。経済団体などの協力も得て企業に制度見直しを促す」⁷と報道されています。

③コーポレートガバナンスの強化

バブル経済破たん後の日本企業の業績低迷をうけて、企業業績の向上や効率的な経営を進める観点から、コーポレートガバナンスの重要性が検討されてきました。

2015年3月に、コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議は、「コーポレートガバナンス・コード原案」(以

下「CGコード」という)を公表しました。これは、東京証券取引所によって同年6月から上場企業に適用されることになりました。

CGコードでは、業績や効率性の向上を重視しつつ、コンプライアンスについても重視しています⁸。また、利害関係者からの信頼を得ることで、持続的な企業価値が創造できるというスタンスを取っています。

前述したとおり、企業業績追求とコンプライアンス追求とは潜在的にトレードオフの面がありますから、無理な業績追求がコンプライアンス違反を誘発することは十分に想定されます。こうしたことを踏まえると、CGコードを本当にビジネスで生かすためには、どうしてもコンプライアンス重視の企業風土が必要になってきます。

2.ISO 14001:2015年版によるコンプライアンス

(1)変化したコンプライアンス・スキーム

ISO 14001:2015年版のコンプライアンス・スキームには、2004年版に対して、いくつかの変更がみられます(図表4)。

まず、「1 適用範囲」の項目では、新たに「EMSの意図した成果」が追加され、その成果の一部として「順守義務を満たすこと」(箇条1)が入っています。次に、それを達成しようとする場合のリスク及び機会を決定し、計画的にリスク対策に取組むことによって、全社戦略的なコンプライアンスを実現しようとしています。

一方、環境側面に関する順守義務は

6 2015年に会計の不祥事が公になった東芝には、内部通報制度があったものの、社員から証券取引等監視委員会への告発(内部告発)で不祥事が表面化したとされる。

7 2016年5月9日日経朝刊

8 CGコード補充原則4-3②「取締役会は、これらの体制(コンプライアンスや財務報告に係る内部統制や先を見越したリスク管理体制)の適切な構築や、その運用が有効に行われているか否かの監督に重点を置くべき」とある。

今までとほぼ同じです。全体としてみれば、高度化したスキームになったと評価することができます。

しかし、コンプライアンスはシステムやスキームのみでは有効に機能しません。重要なことは、前項で述べた経営環境の変化の中で、コンプライアンスを人間がどう実現するのかということです。そのために必要な企業文化の形成と企業自体の自浄機能について、次にみるとことしましょう。

(2) コンプライアンス重視の企业文化の形成

①リーダーシップ

コンプライアンスは、ある時点にだけ達成していればよいというものではありません。継続的に達成し続けていかないと意味がありません。そのためには、ISO 14001:2015のコンプライアンス・スキームを構築すると同時に、コンプライアンス重視の企业文化の確立が求められます。

トップマネジメントによるリーダーシップが、企业文化の確立にいかに大きな影響力を持っているかについては、前回、具体的な事例(クボタ・三井物産の例)を持つて示したとおりです。そこからは、原因の

内在化志向(問題発生の原因を外部に求めるのではなく自分の至らなさに求めるここと)、率先垂範及び言行一致といった多くの示唆を学び取ることができました。

企业文化というものは、社員がビジネスを実践する中で形作られるものですが、そのビジネスを取り巻く環境は常に変化しています。コンプライアンスが他の経営管理活動と根本的に異なるのは、ビジネス環境の変化に安易に追随しないで、利益に直接結びつかない自社の価値観を貫き通すところにあるのではないかと考えています。こういった活動を社員に要請できるのは、ただトップマネジメントのみです。

しかし、やみくもに環境の変化に追随するなどといっているのではありません。コンプライアンスにおいても、常に、P-D-C-Aサイクルを回しながら、時代にあった効率的なものにしていくことは当然のことです。

②データ改ざん

2004年12月に、大手鉄鋼メーカーJFEスチールの東日本製鉄所(千葉地区)は、千葉港に高アルカリ水を漏出させた疑いで海上保安部による捜査を受けました。その後に行われた社内調査で、水質

汚濁防止法の基準を超える有害物質を湾に排出したにもかかわらず、担当者がその排水データを改ざんし、県や市に虚偽報告していたことが見つかりました。これは、当時の担当者だけでなく10数年にわたって行われていたとされます。当時の工場長ら3人が罰金20~30万円の略式命令を受けることとなりました⁹。

当時の社長は、「水質管理の担当者は国家資格者。専任の担当者に任せておけば大丈夫と思っていたが、結果的には教育不足だった」¹⁰と釈明しました。しかし、問題の原因は、担当者の認識不足だけだったのでしょうか。何代の担当者にわたって続けられてきたことは、この工場の慣行となっていたことが疑われます。このような不正が長期にわたって行われたにもかかわらず、工場の誰もが是正できなかつたことが、大きな問題です。

このようなデータ改ざんが行われる原因の一つとして、基準値をオーバーした場合の事務処理が過重になるということが多くの会社でいわれます。そのため、担当者はついでデータ改ざんという安易な道を選んでしまうというのです¹¹。これは、事なかれ主義の文化の弊害とも捉えられ

9 2006年03月17日朝日新聞夕刊

10 週刊東洋経済2005年2月19日号

11 2006年03月17日に出光興産愛知製油所が、大気汚染防止法の基準値を上回るばい煙を排出した上、3年にわたって測定結果を偽ってその事実を隠蔽していた

ことが明らかになった。これに関して、所長は「測定データが社内基準値や協定値を超える場合、報告書を作成する担当者が担当部署に報告しなければならない。それが煩わしかったようだ」と述べている。(2006年03月17日朝日新聞夕刊)

ます。これを除去するには、まずは、自由闊達なコミュニケーションができるようにし、現場の意見を取り入れた業務システムの改善を行うなどと並行して、トップによる意識改革を断行していくことが必要ではないでしょうか。

③力量教育訓練(非正規雇用の増大)

労働市場における非正規雇用労働者の割合は、今や4割に至ろうとしています(図表2)。このような中、非正規雇用労働者の勤務先のコンプライアンス関連規定への理解度は、依然として低いという調査結果があります(図表5の1.)。ISO 14001:2015では、「組織は、組織の管理下で働く人々が次の事項に関して認識をもつことを確実にしなければならない。」(箇条7.3.)として、非正規雇用労働者に対して、「組織の順守義務を満たさないことを含む、EMS要求事項に適合しないことの意味」(箇条7.3 d))についての認識を求めていました。

なお、調査結果では、多くの社員が、2年前に比べて、コンプライアンスよりも業績優先に職場の傾向が変わりつつあると回答しています(図表5の2.)。無理な業績追求が行われている会社もあり、コンプライアンス上のリスクが高まっていると

考えられるため、雇用形態の如何を問わず、力量教育訓練は喫緊の課題ではないでしょうか。

(3)未然防止のための自浄機能

①コミュニケーション(内部通報保護)

2015年改訂版のコンプライアンス・スキームを見ると、コミュニケーションを求める要求事項が強化されていることに気がつきます(図表4)。コンプライアンスを実現するには、コミュニケーションは大変重要な要素なのです。ISO 14001:2015では、「コミュニケーションプロセスを確立すると

き、組織は、次の事項を行わなければならない」として、「順守義務を考慮に入る」(箇条7.4.1)ことを要求しています。

ビジネス戦略上、早くコンプライアンス違反を発見し、内部で正しく解決することが重要です。そのためには内部通報の制度が必要になりますが、前述したように、多くの会社ではうまく機能していません。その原因に関しては、今後、研究が進むと思われますが、米国の社会心理学者のアーヴィング・ジャニス(Irving Janis)が提唱する「集団浅慮(groupthink)」の考え方には、多くの気づきを与えてくれます¹²。

図表5 コンプライアンス意識調査

1.勤務先のコンプライアンス関連規定を「かなり理解している」と「ある程度理解している」人の回答率(%)

調査時期	正規雇用	非正規雇用
2016年3月	83.7	65.6
2014年12月	77.6	60.8

2.「あなたの職場では、コンプライアンスより、業績の向上を優先する傾向があると思いますか」の回答率(%)

調査時期	正規雇用		非正規雇用	
	そう思う	そう思わない	そう思う	そう思わない
2016年3月	38.0	29.6	29.8	26.9
2014年12月	25.1	45.7	21.3	43.0

※2016年調査においては、民間企業の正社員約6万7千人と非正規社員(契約社員・嘱託社員・派遣社員・パート・アルバイト)約1万9千人から得られた調査結果

出所:日経リサーチ

12 (参考)Janis, I.L.(1982), Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes, 2nd ed.

図表6 集団浅慮(group think)の8つの症状

1. 無敵な集団だという幻想
2. 本質的に論理観念が備わっている集団だという信念
3. 集団的合理化(こじつけ)
4. (自分所属する集団以外の)他者集団を型にはめて考える
5. 潜在意識による自己抑制
6. 全員一致の幻想
7. 反対者への直裁なプレッシャー
8. 自発的な自己規制

出所:Janis, I.L.(1982), Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes, 2nd ed.
(和訳は、首藤信彦 「リーダーが決断する時」日本実業出版社)

それは、構成員の結束性が高い集団では、リーダーの公平性が失われたり、メンバーのイデオロギーが等質であったりするといった諸条件が加わると、意見の一一致を求める傾向が高まり、異質な意見を排除するような症状(図表6)を呈するというものです。こうした集団では、内部通報しようとしても、圧力がかけられたり、情報が握りつぶされたりすることになると考えられます。そのため、折角構築した社内における内部通報ルートは活用されないことになります。それどころか、内部告発を誘発する可能性を高めることになります。こうした弊害を避けるためには、ジャニスは、「リーダーは批判的な評価者となり、

メンバーや異なる意見を出しやすくすることなどを提案しています¹³。

本稿が対象とする眞のリーダーは、特にこの点に留意することが必要です。意図した成果の達成に向けて集団を結束させる一方、その過程で生まれてくる異論や反論にも、積極的に耳を傾ける謙虚なコミュニケーション姿勢が眞のリーダーには求められるということができます。

②内部監査

コンプライアンスに関する内部監査は簡単なようで中々難しい面がありますが、概ね次の3つの流れを監査することになるでしょう。

- a) 環境側面に関する順守義務が抜かりなく把握されている(6.1.3a))→順守すべき基準値に対する監視・測定・分析・評価がなされ、その記録が作られている(9.1.1)→順守評価が行われ、その記録が作られている(9.1.2)
- b) 環境上の苦情(7.4.3)や内部通報制度(7.4.2)で浮かび上がった課題への対応が十分になされている
- c) 順守義務に関するリスク及び機会を決定する(6.1.1)→それらに対する取組みを計画する(6.1.4 a) 3))→実施後に計画の有効性が評価されている(6.1.4b) 2))。
残念なことに、内部監査での不正発見は、通報によるものの1/3程度にすぎないという調査結果があります(図表7)。この原因の一つとして、内部監査員の法令に関する知識不足が考えられます。
ISO 14001:2015では、「該当する場合には、必ず、必要な力量を身に付けるための処置をとり、とった処置の有効性を評価する」(箇条7.2 d))とされているため、必要な教育を施し、教育効果を検証する必要があります。ただし、場合によっては、知見を有する法務部門の協力を仰いだり、監査部門に肩代わりしてもらったりすることも必要でしょう。ISO 14001:2015

13 出所:小泉修平「ビジネス心理学入門」(三恵社)

では、トップマネジメントは「組織の事業プロセスへのEMS要求事項の統合を確実にする」(箇条5.1c))とあり、いわゆる内部環境監査員だけがコンプライアンス監査を実施する必要はありません。

(4)コンプライアンス違反が発生した場合の対応準備

コンプライアンスの専門家によれば、コンプライアンス違反が発生した場合の対応は、「一口でいうと各種ステークホルダーへの対応が『束』になったもの」¹⁴であるといいます。ISO 14001:2015では、「組織は、a) EMSに関する利害関係者を決定しなければならない」(箇条4.2)としています。EMSに関するコンプライアンス違反があった場合まで想定して、利害関係者を決定しておくことが大切です。そのうちの規制当局(消防署・警察署・保健所・自治体の産業廃棄物対策課など)とは、日常から良好な関係を構築しておく必要があります。

利害関係者を決定したら、だれがその窓口になるのかを社内で整理しておかなければなりません。ISO 14001:2015では、「トップマネジメントは、関連する役割に対して、責任及び権限が割り当てられ、組織内に伝達されることを確実にしなけ

ればならない」(箇条5.3)としています。また、必要に応じて、弁護士等の専門家に知見を借り、積極的に情報を公表することが望されます。こういった点は、社内の専門部署との連携で行っておくべきでしょう。ISO 14001:2015では、順守義務並びにリスク及び機会への取組みに対して、社内の専門部署との連携方法を計画しておくことを要求しています(箇条6.1.4 b)1))。

3.攻めのコンプライアンス

(1)攻めのコンプライアンス

一般のビジネスパーソンにとって、コンプライアンスに関する仕事は近づきがたい

といわれます。コンプライアンスは利潤追求を旨とするビジネスの世界にあっては、コスト増の要因や後ろ向きの仕事のように捉えられがちで、士気が高まらないといふのも自然の流れかもしれません。

ところが、法改正などがビジネスにつながることがあります。そういう場合には、いち早く改正内容を知ることは市場を制するうえで大切なことになってきます。また、コンプライアンスを実践していくけば、結果としてコストの削減につながるということもないわけではありません。

以下に、こうしたケースについてみてみましょう。

(2)法令制定に積極的に関与する

日本版FIT法と呼ばれる「電気事業

図表7 不正発見の4割以上は通報、内部監査は14%



出所：2016年5月9日付 日本経済新聞朝刊(公認不正検査士協会「職業上の不正と乱用に関する国民への報告書2014年度版」)

者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法(再生エネ法)」という法律があります。この法律に基づいて、太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギー電気の買取価格が決まります。再生可能エネルギー電気供給事業に関する企業は、当然のことながら、この法律の制定・改正や大臣による買取価格決定に関する情報を一刻も早くつか

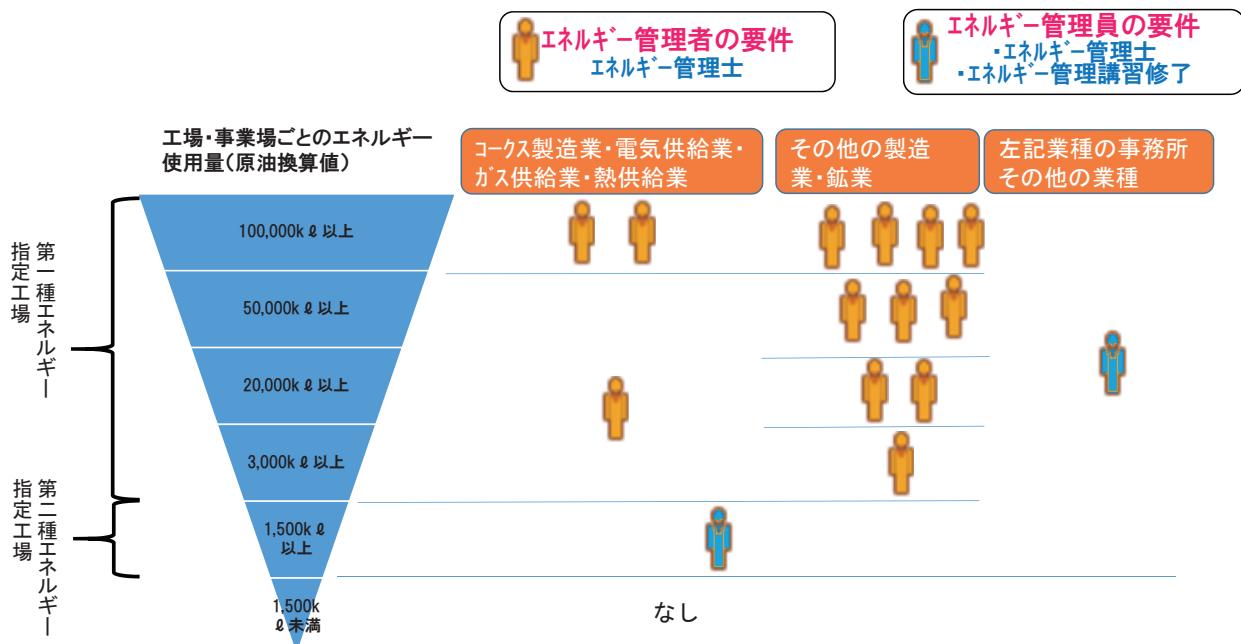
む必要があります。

そのためには、最終案決定前の情報分析が重要になってきます。その方法としては、事前の審議会や委員会等における審議を傍聴したり、原案に対するパブリックコメントに参加したりすることが考えられます。場合によってはロビー活動も必要となるかもしれません。

こうした法令制定過程に積極的に関

与を行うことは、事業活動にとって大切なものであるばかりか、国等の政策決定者にとっても政策の妥当性を高めるという意味で重要です。さらに、当該法律の意味を深く理解することにもつながり、当該法令を含む関連の知識ストックを高め、その後の事業展開にとっても有益であることは間違ひありません。

図表8 省エネ法におけるエネルギー管理員及びエネルギー管理者の配置



(3)コンプライアンスと利潤追求

コンプライアンスを実践するとコスト増につながると一般には思われています。しかし、コンプライアンスの実践とコスト削減(利益増)を両立させる方法はあると思っています。

例えば、「エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)」を取り上げてみましょう。同法では、エネルギー管理指定工場において必要な人数の「エネルギー管理者」を置くことを義務付けています(罰則:100万円以下の罰金。同法95条1号)。現場におけるエネルギー管理を実施し、経営判断に基づく組織的な取組を実施することにより、事業者全体として効率的かつ効果的な省エネルギー対策を推進するためです。

工場に配置すべき「エネルギー管理者」の人数は、業種及びエネルギー使用量に応じて定められています(図表8)。「エネルギー管理者」は、エネルギー管理士免状の交付を受けている者の中から選任される(省エネ法第8条第1項)こととなっています。そのため、自工場内の有資格者だけでは定足数に至らない場合には、外部の資格者に委託をせざるを得ないケースが生じます。この費用は、工場にとってはコスト増の要因となります。

エネルギー管理者の配置人数は、省エネを推進し、効果が出るほど、人数が減る

仕組みになっています。さらに省エネが進めば、エネルギー管理者の配置そのものが不要になることもあります。省エネを積極的に推進すれば、エネルギーコストの削減を通じて製品の競争力を高めるだけでなく、人件費の削減をもたらす可能性があるのです。

この例のように、法制度を学ぶことで単なる環境活動と思われていたものが、利益にも直結するビジネス活動でもあると認識できるようになるものが結構あります。法令の仕組みを深く理解することによって、コンプライアンスに対する姿勢を受け身から攻めに転じていくこともできるのです。(次回につづく)▼



ISO有効活用 ノウハウ&事例紹介

第19回

ISO 9001:2015を事業プロセスへ組み込み、 会社を運営する

執筆／東洋テック株式会社 専務取締役 柳館 亮

会社とISOの歩み

弊社親会社の東洋計測器は計測器メーカーの代理店として昭和26年から計測器販売業を営んでおります。今から約20年前、計測器の校正をしてほしいと大手企業から東洋計測器に多くの依頼が寄せられました。当時はそのまま各計測器メーカーに校正をお願いしていましたが、その依頼があまりにも多いのでお客様になぜ計測器を校正するのかとたずねたところ、「ISO 9000'sという規格があってその認証取得をするには、自社で使っている計測器を校正しなければならない」と聞かされました。初めてISO 9000'sの存在を知り、ISO 9000'sで求められている校正専門会社（東洋テック株式会社）を設立する運びとなりました。

会社設立後6ヵ月目に大手顧客からISO 9000'sはご存知ですかと聞かれ、「名前だけは知っています」と答えたところ、「それではまずいですね。なぜならISO 9000'sの要求事項の一つとして、計測器の校正を実施しなければならない」という要求事項があるのです。東洋テックに今後も校正をお願いするにはISO 9000'sを6ヵ月以内に取得して頂かないところ」と言われ、当時頭の中が真っ白になったことを覚えております。

早速複数の認証機関を訪問し、「6ヵ月

でISO 9000'sを取得しなければならないのですが…」と相談して回ったのですが、「ISO 9000'sの認証取得をするということはどうゆうことかわかっているのですか!」とけんもほろろに対応され苦い経験をした思い出があります。

ちょうどその時取引先の役員の方から、現在もお世話になっている認証機関・電気安全環境研究所（JET）を「受審組織の気持ちをよく理解され、とても親切なご対応をされる良い認証機関ですよ」と紹介され受審することに決定しました。その結果、何とか1996年12月にISO 9002を取得することができました。

会社設立後、比較的早期にISO 9002を認証取得できたので、当初よりISO 9000'sに基づいたQMSを構築することができました。今思うと会社設立とほぼ同時期にISO 9002を取り込んだので

事業プロセスに組み込むことがきたのではないかと思っています。その後9002から9001への移行と、2000年版、2008年版への移行、そして今回の2015年版への対応へとつながっていきました。2015年版への早期移行につきましては、ハイレベルストラクチャーが求めるもの、今までのISOになかったもの、いわゆる経営マターの部分が素晴らしく共感できるものであったので早期にチャレンジすることにしました。

ISO 9001:2015の考察と取り組む意味

私なりにISOを解釈すると1994年版は製造業を主体とするイメージがありました。2000年版では、サービス業も視野に

■ 東洋テック株式会社の会社概要

業種: 計測器の校正機関

設立: 1995年3月

代表取締役: 八巻 秀次

資本金: 4,800万円

従業員: 40名

取得規格:

ISO/IEC 17025

認定機関 日本適合性認定協会

ISO 9001:2015

認証機関 電気安全環境研究所

国内拠点: 東京本社・東京キャリプレーションセンター／浜松キャリプレーションセンター／九州キャリプレーションセンター

海外関連企業: トヨーテックエンジニアリング（マレーシア）、トヨーテックベトナム（ベトナム）



八巻秀次社長(右)とのトップミーティングにより 毎年、年頭に品質方針、品質目標を決定する。左が筆者である柳館 亮氏。

入れた完成度の高い規格へと進化したものと考えます。2008年版については2000年版の規格に説明(注記)を加えた内容でほとんど同様であると考えております。そして2015年版は、運用(製品実現)の部分の差分はあるものの大きな変化はなかったのではないかと考えます。ただし2015年版は、今までのISOで実現できなかったことや経営レベルの要求事項がハイレベルストラクチャーとして加わったものと考えます。

まず一番インパクトがあったことは「5.1の事業プロセスへの統合」という要求事項です。私は、「どんなに立派なQMSを構築しても事業プロセスに組み込まれていなければ何の意味もないISOになってしまう」と考えています。当たり前のことではありますが、この「事業プロセスへの統合」という言葉が規格要求事項になったことがQMSの有効性を更に高めていくものだと確信しています。

次に「4.1 組織外部・内部の課題」を決定し、「4.2 利害関係者とそれらのニーズ及び期待」を決定する。そして箇条4.1と4.2を考慮し、「6.1 リスク及び機会」を決定する。これら3つの要求事項が今回の2015年版の一番注目した要求事項です。

企業経営は、しっかり事業計画が立てられ運営されていても、組織を取り巻く環



新年度全体会議(3枚とも)

2016年度は浜松キャリブレーションセンターでインターネットを通じ、日本、マレーシア、ベトナムで同時会議を行い、ISO 9001:2015年版の説明と品質方針及び年度品質目標を周知した。

境は日々変化しております。この“リスク及び機会への取り組み”に日々変化する環境が加味されていなければ、企業経営は変化する事業環境の影響を受け、立ち行かぬ状況になると思います。

これらの規格要求事項への対応は表を作つてこれでよしということではなく、「どこまで極めるか」という問題であると考えます。このリスク及び機会への取り組みができていれば、いかなる事業環境の変化があっても計画通りに事業を展開する

ことができるでしょう。私は2015年版のこんなところに取り組む意味合いを感じました。

東洋テックにおけるISO 9001:2015の構築と運用方法

さて、弊社においてISO 9001:2015の構築と運用をどのように進めていったのか、ご紹介していきます。前述のように今

図表 東洋テックの品質マニュアル(一部)

箇条 4.1 組織及びその状況の理解 (外部及び内部の課題の決定)

外部の課題	
1	自動車製造関連の顧客などから ISO/IEC17025 による校正（以下、認定校正）を要求される傾向にあり、その範囲は、検査室で用いる基準器から現場で用いる計測器に及んでいる。認定校正機関が ISO/IEC17025 規格要求事項に基づき行われる認定校正に対し、各校正機関が独自に定めた方法により、校正品質を保証する校正も一般的に行われている。今後、認定校正の要求が更に広がり一般化していくと考えられる。それらに対応していくことが今後の課題として考えられる。
2	認定校正の場合、不確かさ表記のもと校正が実施されるが、その結果、合否判定を記した校正証明書が発行されないケースが多い。今後、認定校正の普及を更に促すには認定校正証明書の利用方法に課題が残される。
3	企業の経費削減と校正機関の価格競争による校正価格の低迷とそれが及ぼす校正品質の低下
4	校正を実施する場合、その間お客様が計測器を使用できないので、内在するニーズとして早い納期が求められる。従って納期短縮は継続的な課題であろう。

内部の課題	
1	東洋グループどうしこミュニケーションをとり、ISO/IEC17025 認定校正の普及に努める。現在認定校正実施率の高い、マレーシアグループ会社と連携をとり、認定校正の実施率をアップする。
2	認定校正で合否判定が行われていないものについて合否判定を行うサービスを検討する。
3	それぞれの価格について正当な工数計算を実施する。また、校正技術を磨き、校正品質を落とさず作業効率を上げることによりコスト削減を実現する。

今回の2015年版の改訂は、ハイレベルストラクチャーの部分が大きく加わったものと考えます。2008年版と対比すると製品実現が運用に置き換わっていますが、大きな違いがないため、その差分を規格要求事項ごと見直しました。また、差分の見直しにつきましては、それぞれのプロセス責任者が実施し、管理責任者が精査し、改訂を行いました。

品質マニュアルについては、2008年版のように規格要求事項として文書化は求められていませんが、2015年版の「運用」以外で文書化を求められているものを品質マニュアルとしてまとめました。差分を見直した「運用」部分の文書は、品質マニュアルの中の文書一覧に計上しコントロールする手法をとりました。

続いて品質マニュアルの構成を紹介しましょう。

品質マニュアルは、一連の文書を品質マニュアルとしてその表紙をもって一括承認をする形をとりました。表紙の次に改訂履歴表を設け、その次に目次を作成しています。

品質マニュアルの構成としては、QMSすべての文書化した情報をコントロールする「文書一覧」「組織及びその状況の理解」「利害関係者のニーズ及び期待の理解」「適用範囲」「品質マネジメントシステム及びそのプロセス」「プロセス毎のタスク図」「品質方針」「組織の役割、責任

及び権限」「リスク及び機会への取り組み」「品質目標」「文書化した情報の管理(文書)」「文書化した情報の管理(記録)」「不適合なアウトプットの管理」「内部監査」「不適合及び是正処置」等です。主に規格が要求している「文書化した情報」については、品質マニュアルとしてまとめました。従いまして従来の規格要求事項を記載しただけの品質マニュアルから一変し、実用的な品質マニュアルに仕上げることができました。

重点を置き 新たに取り組んだ事項

今回、重点を置き新たに取り組んだ事項としてハイレベルストラクチャーの部分として、箇条4.1、4.2、6.1について新たに取り組み品質マニュアルに含みました。この3つの規格要求事項については企業経営上必要不可欠なものであり、日ごろ中小企業の経営者が頭の中で考えていることだと思います。それが今回規格要求事項として取り上げられたことは、審査で、こ

箇条 4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解

	利害関係者	ニーズ及び期待	
1	顧客	1	校正品質、計測器管理に対する指導、価格、納期
2	株主	2	継続的な収益性、透明性、配当
3	組織の人々	3	人間関係を含めた良好な労働環境、雇用の安定、従業員の適切な評価
4	供給者及びパートナー	4	相互の利益、良好な関係の継続
5	社会	5	法令規制要求事項の順守及び校正機関としての信頼性

箇条 6.1 リスク及び機会への取り組み

不確かな事象	予想される現象	予想される影響	取り組み	意図する結果
受注高（内部の課題）	受注高の急増	納期の遅延	一時的納期延長で対応する	顧客クレームの回避
		標準器の不足	標準器設備計画で対応	次年度標準器不足を補う
		技術者の不足	3拠点で調整する	月次計画で適用する
		教育訓練による技術者の校正範囲の拡大	技術者の校正範囲認定の拡大	
	受注高の減少	収益の低下	営業活動の強化	受注高の増加
		標準器の過剰による管理費のコスト率増加	標準器管理コスト削減のため社内校正化の転換	標準器管理コストの適正化
		人件費率の増加	社員数の適正化	人件費比率の適正化
市場校正価格（外部・内部の課題）	過当競争による校正価格の下落	利益率の低下、経営の圧迫	自動校正の実現	低価格水準での利益確保の実現
認定校正の状況（外部の課題）	日本における認定校正の広がり	認定校正の対応できず失注する	認定校正の範囲の拡大	認定校正受注拡大
		認定校正手法の開発	認定校正の実現	
	品質系のセクター規格が認定校正を要求する	対応できず失注する	顧客が取得している規格の研究を実施し、対応策を練る	顧客が取得しているセクター規格の要求事項を満たし受注する

これらの要求事項に対応しているか判定されることだと考えます。

これらの要求事項は、「文書化した情報」としては求められていませんが、監視・レビューの必要性からあえて文書化し品質マニュアルの一部として取り上げました。また、これらの要求事項はこれで完成ということではなく、どこまで極めるかということであり、より充実することに、よりあらゆるリスクをヘッジし計画通りの成果を実現するものだと考えています。

以上のように、まだまだ完成度の低い弊社の箇条4.1、4.2、6.1ですが、少しでも皆様のご参考になればと思い公開させて頂きます（図表）。

4.1→4.2→6.1 そして意図した結果を導き出すために品質目標を掲げ運用する

弊社のISO 9001:2015年度版につきましては、実質的には2016事業年度から本格的な運用を開始していますが表題のように「4.1で外部、内部の課題」を決定し、「4.2で外部、内部の利害関係者の明確化とその要求事項」を明確にして、4.1、4.2を考慮し、「6.1リスク及び機会への取り組み」を決定しています。

「6.1リスク及び機会への取り組み」を



プロジェクト会議(左)、校正グループの内部監査の実施の様子(右)。

分析した結果、「認定範囲の拡大」と「納期の短縮」が急務であると考え、品質目標として定めました。意図した結果である「認定範囲の拡大」のため、それ自身をプロジェクト化し「認定校正拡大プロジェクト」としています。

同じく意図した結果である「納期の短縮」を達成するためには、「標準器管理プロジェクト」と「技術拡大プロジェクト」という二つのプロジェクトが立てられました。どれもが、「6.1リスク及び機会への取り組み」の“取り組み”欄において吟味された内容と一致しています。各プロジェクトでは、権限を委譲された一人の責任者を定め、達成手法を明確に定めマイルストーン方式で監視、見直しを実施しています。

現在は、まだ期中ではありますが、各プロジェクトは、順調に推移しています。

まとめ

今回の表題のISO有効活用につきましては、箇条5.1.1d)「組織の事業プロセスへの品質マネジメントシステム要求事項の統合を確実にする」ことが何より重要です。この要求事項は、ISOを取得しているすべての組織に言えることであり、ISO 9001がどんなに素晴らしい規格であっても、組織の事業プロセスに組み込まれなければ有効に活用されることはないでしょう。

さらに、文中で取り上げた箇条4.1、4.2、6.1をご覧になっていただければ分かると思いますが、事業経営で必要不可欠な決定事項が、今回2015年版で規格要求事項として取り上げられたということです。まさしくこれらの規格要求事項が、組織のISOを有効活用することにつながつていくと考えます。

弊社でも、これまで運用面(2008年版箇条7製品実現)では、それなりにISOを有効に活用していたつもりですが、今後につきましては、箇条5.1.1、4.1、4.2、6.1

等により、組織及び組織を取り巻く事業環境を監視し、リスク及び機会へ取り組みを実施し、事業計画と期待される結果を達成できますようISOを有効に活用していきたいと思います。▼



東洋テック株式会社
専務取締役
QMSエキスパート審査員
QMS主任審査員
柳館 亮

1995年3月会社設立後、校正事業を適用範囲とし、ISO 9002:1994年版認証取得に携わる。その後QMSの審査員となり、会社設立当初から事業プロセスにISOのQMSを組み込むことを意識し運用に当たっている。現在は校正事業で得たノウハウを用い測定に関連した「お客様の困った」を解決するメンタメントリューションに事業の方向性を定め、展開している。

待ったなし! 日本の食品安全!

～キーパーソンに聞く第26回～

日本の中堅・中小食品企業が生き残っていくためには

執筆／株式会社 TBC ソリューションズ 主任コンサルタント 柏原 吉晴

世界の食市場と日本農業の方向性

世界の食市場の規模は、2009年の340兆円から、2020年には680兆円へと倍増すると予測され、アジア全体では、市場規模は2009年の82兆円から、2020年には229兆円へと約3倍増と予測されている(出典1)。

人口減の日本国内は、食市場は縮小傾向であるが、世界に目を向けると、世界人口は2011年に70億人を超えて、2050年には93億人になると予測され、その市場規模は増える一方である。

日本としてもこの現状を見据え、「日本再興戦略」(出典2)の中で、攻めの農林水産業の展開と輸出力の強化を挙げ、キーとなる施策として、次の6つを挙げている。

1. 農地中間管理機構の機能強化
2. 生産資材のコスト低減及び生産者に有利な流通・加工構造の実現
3. 人材力の強化
4. 輸出力の強化
5. スマート農業の推進(遠隔監視による無人自動走行の実現、2020年まで)
6. 農業界と産業界の連携体制の構築

このうち、1.、2.、5.については、農林水産業を中心とする一次産業に焦点があ

たっているが、製造業も含めて、多くの中堅・中小食品企業が生き残っていくためには、3. 人材力の強化、4. 輸出力の強化、6. 農業界と産業界の連携体制の構築が必要である。

(出典1) 農林水産物・食品の輸出の現状

「http://www.kantei.go.jp/jp/singi/nousui/kyouka_wg/dai1/siryous6-1.pdf」

(出典2) 日本再興戦略2016

「www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/.../2016_hombun1.pdf」

人材力の強化が必須

日本を代表する経営コンサルタントの大前研一氏は、21世紀の経営で重要視されるのは、「人・物・金」から「人・人・人」に変化すると述べている。

現代経営において、「人」の重要性は言うまでもないが、大前氏が言う「人・人・人」は、イノベーションを起こすことができる人材を指している。時価総額3,597億ドルのアマゾンなど21世紀を代表する企業は、卓越したイノベータ型な人材によって発展した企業である。

多くの中堅・中小食品企業は、少しでも違う発想、発想の転換ができる人材と、顧客および消費者目線で製品の品質と安全

を考えることができる人材が必要ではないだろうか。そのような人材がいなければ、いまいる人材を様々な外部資源を使って育てるしかない。育てる余裕がなければ、外部の専門家を活用することも検討すべきである。

中堅・中小食品企業は採用プロセスを見直そう

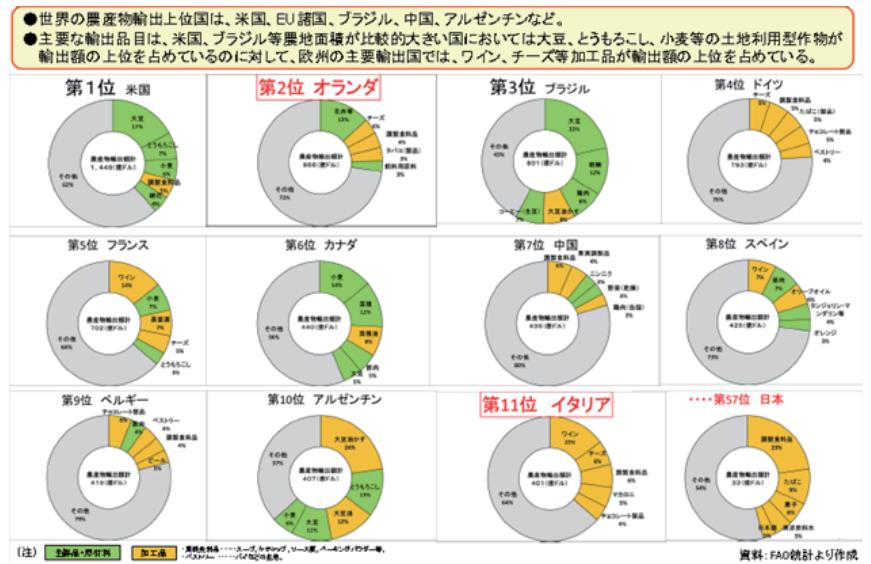
残念ながら、日本の企業は、いまだに新卒一括採用を行っており、教育して育てることを前提にした採用が行われている。欲しい人材であれば、高卒も第二新卒も中途も関係ない。

経営者が明確なビジョンを表明し、それに共感できる人材を集め、顧客および消費者目線で製品の品質と安全を考える人材を採用することが必要だ。

今後は、フードディフェンスを意識して、「悪意ある人物」や「衛生意識の低い人物」という人的リスクに対してどう予防するか考えなければならない。書類選考、適性検査や面接を通じて、安心・安全について考え方をよく聞くことから始まるかもしれない。

高いレベルの信用・信頼が得られなければ、管理者としての登用、重要工程への配置は見送られるべきであろう。

図表 世界の農産物輸出上位国と主な輸出品目(2012年)



(出典 農林水産省 農林水産物・食品の輸出の現状(平成28年2月)より)

採用は、自社雇用であっても、派遣や臨時スタッフであっても同じアプローチが必要である。言うまでもなく、採用後の従業員のメンタルケアが、より必要であり重要なとなる。疎外された従業員や失望した従業員が人的リスクになることは、過去にあった冷凍ピザへの農薬混入事件で明らかになっている。

イノベーティブな製品開発、海外戦略を推進したいのであれば、非常識とも思える人材採用も必要ではないだろうか。常識にとらわれているからこそ、いまの現状がある。また、海外の人材を積極採用することも必要であろう。成長著しいアジア圏を狙っているなら、ハラール対応のためにもモスリムの方も必要だろうし、インド、タイなど、ヒンドゥー教徒や仏教徒の人材もほしくなる。新興国のニーズ・嗜好を把握し、現地の経済発展に応じた品質・価格・流通販売チャネル・広告宣伝が必要である。

輸出力の強化と 農業界と産業界の連携体制

日本のように国土が狭ければ、大量生産

による農畜産物で価格競争しても勝ち目がない。付加価値を付けた農畜産物、加工品で、世界に出ていかなければならない。

海外の日本食レストランは、2006年の約2.4万店から2015年には約8.9万店に増加した。無形文化遺産登録された和食、および先進国の健康志向による和食ブームが、今後の日本食材の輸出に拍車をかけると予想される。

オランダは、農産物の大輸出国であり、米国に次ぐ世界第2位(866億ドル)で、原材料や飼料としての農産物輸入も多い(世界第6位、568億ドル)。農産物輸出額全体のうち13%が花き類、チーズ、調製食料品、タバコ、ビール等の加工品が多く、加工貿易や中継貿易が盛んである。農地面積は日本が455万haに対してオランダは186万haしかない。にもかかわらず世界2位の農産物・食品の輸出国である。様々な要因があげられるが、その一つにGAP基準(注記1)に沿ったスマートアグリによる高効率な生産管理があげられる。私は考えている。

注記1／スマートアグリ(スマート農業)

ロボット技術やICTを活用して省力・高品質・高効率生産を実現する新たな農業のこと

と。温度、湿度など外的環境と、農産物の成長度合い、栄養成分などのデータを組み合わせ自動化した農業技術で、農業に新たな産業革命をもたらす技術である。(農林水産省HPより抜粋、加筆)

イタリアは、農産物輸出額は401億ドルで、世界第11位、ワイン、チーズ、マカロニ等の加工食品が輸出上位を占めており、特徴は、GI(地理的表示、注記2)制度を活用した食品の世界ブランドを確立している点である。食料産業クラスター(注記3)を形成し、地域色を打ち出した製品が多い。パルミジャーノ・レッジャーノ、プロセッコ(ワイン)、パルマ・生ハムなどである。

注記2／地理的表示制度(GI)

地域には長年培われた特別の生産方法や気候・風土・土壤などの生産地の特性により、高い品質と評価を獲得するに至った产品が多く存在している。これら产品的名称(地理的表示)を知的財産として保護する制度。(農林水産省HPより)

注記3／食料産業クラスター

食料産業クラスターとは、地域の食材、人材、技術等の資源を有効に結びつけ、新たな製品、新たな販路、新たな地域ブランド等を

創出することを目的とした集団。

この食料産業クラスターの形成を推進することにより、地域の食品産業と農林水産業との連携の促進、ひいては我が国の食料自給率の向上と食料の安定供給を図ることが期待される。(農林水産省 地域における取組事例(食料産業クラスター))

ワインと日本酒の輸出額で比べると、フランス・ワイン1兆970億円、イタリア・ワイン7207億円に対して、日本酒が115億円である。

また、輸出を行う中小企業全体の割合は、イタリア27.3%、スペイン23.8%、ドイツ19.2%、フランス19.0%、日本は2.8%である。(経済産業省 中小企業白書より)

日本企業、特に中小企業は他国と比べても海外志向が低いことが分かる。縮小する日本国内だけに留まらず、積極的に海外展開することが、日本の食品中小企業の生き残る道の内の一つだと考える。

日本の食品輸出先は、アジアが約4分の3(73.5%)を占めており、新興国の成長を見込んで、更なる輸出額の増加が予想される。また、国は輸出戦略上の重点品目として、水産物、加工食品を挙げており、それが全体の3分の2(67.3%)を占めている。2020年を目標に1兆円規模の食品輸出を目指しており、加工食品が、その内の半分である5000億円を目標としている。

また、2013年に日本再興戦略の策定、国別・品目別輸出戦略策定し、2014年に輸出戦略実行委員会の設置、2015年には、品目別輸出団体設立などを進めている。一方、輸出に係る課題として、①放射性物質に係る輸入規制、②動植物検疫、③食品安全規制や基準(残留農薬、HACCP、FSMA等)を挙げている。(農林水産省 農林水産物・食品の輸出の現状より)

日本発の安全規格

輸出する上で「安全」は最重要課題である。そのような中、農林水産省も絡んで日本初の国際規格作成に向け、2016年1月、食品安全マネジメント協会が発足された。

食品安全マネジメントシステムの製造セクター規格(JFS-E-C規格)及び認証スキーム文書(JFS-Cスキーム文書)が発表され、2016年7月、運用を開始した。

中小食品企業の発展のためには、品質および安全基準の実行が、まず大前提である。

人材力の強化、健康志向の高まりと和食、スマートアグリによる生産管理、GI制度による製品の世界ブランド化、食料産業クラスターによる産学官連携による産業基盤の構築も、日本の中小食品企業

に明るい未来を提供すると考えるが、大前提である品質と安全の確立がなければ、海外はもとより国内シェアも維持できないであろう。

マネジメントを根付かせる

今一度、品質マネジメントの原則を読み返したい。

JIS Q 9000に規定されている品質マネジメントの原則とは、次の7項目をいう。それぞれを解説する。

①顧客重視

⇒『お客様の期待を超えよう!』

品質マネジメントの主眼は、顧客の要求事項を満たすこと及び顧客の期待を超える努力をすることにある。

②リーダーシップ

⇒『リーダーが方向性を示そう!』

全ての階層のリーダーは、目的及び目指す方向を一致させ、人々が組織の品質目標の達成に積極的に参加している状況を作り出す。

③人々の積極的参画

⇒『全員が参画し協力しよう!』

組織内の全ての階層にいる、力量があり、権限を与えられ、積極的に参加する人々が、価値を創造し提供する組

織の実現能力を強化するために必須である。

④プロセスアプローチ

⇒『品質はプロセスでつくりこもう!』

活動を、首尾一貫したシステムとして機能する相互に関連するプロセスであると理解し、マネジメントすることによって、矛盾のない予測可能な結果が、より効果的かつ効率的に達成できる。

⑤改善

⇒『改善は永遠の目的!』

成功する組織は、改善に対して、継続して焦点を当てている。

⑥客観的事実に基づくアプローチ

⇒『データと情報に基づいて決めよう!』

データ及び情報の分析及び評価に基づく意思決定によって、望む結果が得られる可能性が高まる。

⑦関係性管理

⇒『ビジネスパートナーとともに発展しよう!』

持続的成功のために、組織は、例えば提供者のような、密接に関連する利害関係者との関係をマネジメントする。

ISO 9001、ISO 22000やFSSC 22000を認証取得することが重要ではない。マネジメントシステムの本質をよく理解し、自社に根付かせることがより重要である。

そのためには、やはり人材力の強化が求められる。採用については先に述べた

が、まずは、今いる人材を強化しなければならないだろう。プロセスアプローチの原則を人材教育にも当てはめると、教育プロセスの望まれるアウトプット(成果)が、力量である。その力量を身に付け、力を發揮させるためには、適切なインプットが与えられなければ、成長もしなければ、成果もない。

そこで人材力の強化でまず押さえておきたいのが、目標管理である。従業員、特に管理者には、一人ひとり望まれるアウトプット(目標)を適切に与えることから始まる。

故・食中毒の発生ゼロ」がある。次に「法令遵守(記載内容の間違いないし)」であろうか。食品安全として考えると、どうしても「製品の安全」という狭い視野になってしまふので、マネジメントシステム全体、プロセスアプローチの視点で、目標を考えてみる。品質的な要素も目標にする。マネジメントの目標は様々な外部及び内部要因によって変化する。ISO 22000規格の「5.6.2 内部コミュニケーション」の要求事項を手引きに、目標を挙げてみる。

以下、5.6.2「内部コミュニケーション」各項と目標を併記する。

a) 製品又は新製品

→製品事故・食中毒ゼロ、社内不良率低減、新製品開発件数、既存製品の改善件数

b) 原料、材料及びサービス

→原価低減・歩留向上、供給者・契約者の評価点数アップ

c) 生産システム及び装置

→生産システム改善によるコスト削減(生産性アップ)、装置や器具の更新(ハザードの除去・低減数)、生産システム改善(制御プログラムなどの更新)によるセキュリティレベルの向上

d) 製造施設、装置の配置、周囲環境

→施設の維持管理(年間維持費低減)、交差汚染箇所の減少、周囲環境

目標管理を活用せよ

ISO 9001をやっている組織もISO 22000またはFSSC 22000をやっている組織も、規格上、「目標」が求められる。

ISO 9001の品質目標、ISO 22000の「5.2 食品安全方針」のf)項の「判定可能な目標によって支持される」、これらが、その後の「計画」に目標展開される流れは同じである。

FSMSの審査で、目標管理について詳しく聞かれる場面をあまり見かけないが、マネジメントの本質からは、目標を掲げて継続的改善をし続けていくことが組織には求められる。

食品安全の目標って何にすればよいのか? 当然まず挙げられるのが、「食品事

- 整備・敷地外清掃の実施回数**
- e)清掃・洗浄及び殺菌・消毒プログラム
→ライン拭取り検査結果の菌数低減や残留タンパク質の低減、害虫捕獲数の減少
- f)包装、保管及び配送システム
→包装不良数削減、長期滞留品の削減、配送コスト削減、配送不良ゼロ
- g)要員の資格レベル及び／又は責任・権限の割当て
→資格取得、力量評価点数の向上、従業員満足度の向上
- h)法令・規制要求事項
→法令遵守、保健所監査の評価点数アップ
- i)食品安全ハザード及び管理手段に関する知識
→新規ハザード及び新管理手段の調査・採用数、講習会実施数、学会発表の回数、特許出願件数、論文掲載数
- j)組織が順守する、顧客、業界及びその他の要求事項
→顧客監査の評価点数アップ、所属団体への貢献度、顧客満足度調査点数アップ
- k)外部の利害関係者からの引き合い
→一般消費者の見学受け入れ、フードコミュニケーション実施数(出張、授業、イベント参加など)
- l)製品に関連した食品安全ハザードを示す

- す苦情
→苦情件数削減(品質と食品安全)
m)食品安全に影響するその他の条件
→従業員3年定着率アップ、残量時間の削減、食品リサイクル率向上、外部審査指摘件数削減、売上高総利益率向上、労働災害ゼロ

上記の目標は一例である。現在多くの中小の食品企業がISO 22000またはFSSC 22000を認証しているが、取得して年数が経過している組織は、ぜひ、これら品質および安全の目標を積極的に変化・継続的に向上させて、人材力強化のための目標管理とすることを望む。

力の高い方がいれば、それなりのマネジメントシステムが構築できるが、なかなか定着しない。企業という側面で見ると、認証しているマネジメントシステムが、収益向上に寄与している感じることが少ない。

以前にISO 22000の認証支援した企業からオファーがあり、FSSC 22000の認証支援で定期的に訪問している中小食品企業がある。そこはマネジメントシステムを従業員にしっかりと根付かせ、東南アジアへ販路を開拓し、売上も継続的に増進していた。目標管理はもとより、力量評価と教育訓練が充実している。企業は「人・人・人」であると、再認識した。▼



株式会社TBCソリューションズ 主任コンサルタント
(ISO / FSSC / 経営支援のコンサルティング実績200社以上)

柏原 吉晴

さいごに一企業は「人・人・人」

日本の中小食品企業が生き残るために、前半は、人材力の強化、農業界と商業界および国も巻き込んでの輸出力の強化の重要性を述べてきたが、後半は、マネジメントシステムを根付かせるための人材力強化、そのための目標管理について述べた。

多くの中小企業の食品安全マネジメントシステムの構築支援を行っていると、この人材力の差による、マネジメントシステムの差を感じることが多い。一人でも人材

東京農工大学大学院生物システム応用科学修了(農学修士)、2001年より、ホテル・旅館向け経営コンサルティング及び衛生コンサルティングを手掛ける組織で、全国40社以上のホテル・旅館の人員費削減、厨房設計、バックヤード運営指導、ISO認証支援、及び食品衛生指導、浴場衛生指導を行ってきた。2008年からは、株式会社TBCソリューションズで、ISO認証取得支援コンサルティング、ISO内部監査員養成研修、食品衛生コンサルティングなどをを行っている。また全国各地で、ISOや食品安全関連の講演活動も行っている。

食品品質プロフェッショナルズが説く HACCP対応最前線

第7回 消費者からみた飲食業におけるHACCP

執筆／公益社団法人日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会
消費生活研究所 戸部 依子



はじめに

事業者に対するHACCP導入の意向調査において、導入がすすまないとの理由として、「HACCPの導入が消費者の購入動機につながりにくいため、経営上のメリットが感じられない」「一般消費者のHACCPに対する理解や認識が不足している」等の声がある。本当にそうなのか？

確かに、消費者は「HACCP手法によって管理された食品」という言葉では語らないが、安全に安心して食べられることを期待している。まさしく、その期待に応える手法の1つとしてHACCPがある。消費者が「HACCP」という言葉を使うかどうかにかかわらず、安全性を確保するための取り組みは必要である。

飲食店においてHACCPの導入は、工場への導入ほどはニーズが高くないと事業者も消費者もとらえるかもしれない。しかし、業態や事業規模にかかわらず、食品にはゼロリスクはない。“安全な食品”もない。だからこそ、許容できるレベルの安全を確保し、安全に食べるためにはハザード分析に基づく管理が求められる。

消費者がハザード分析や評価をすることではないが、たとえば、利用者がメニューで表示されたアレルゲンを確認したり、焼き肉店で生肉用の箸と食事用の箸を使い分けることは、利用者や店が意識

するしないにかかわらず、ハザード分析と評価に基づく行動、情報の活用の例である。飲食店における適切な食材の管理や調理、情報提供を“HACCPシステム”と呼ぶかどうかはさておき、おいしく安全に食べるためのしくみとして、消費者もHACCPシステムを理解し、適切に行動することは重要である。

1.飲食店が確保する安全性と利用者の安心の基準の共有

食品工場では、消費者向けの見学コースが設置されていたり、ホームページで工程の説明（紹介）がされるなど、消費者が製造現場の様子を知る機会が増えてきた。飲食店では、利用者が厨房に立ち入ることはないが、厨房における“工程”的管理は、利用者と近いところで行われている。また、利用者は店で働く人の服装や食品の取扱いの様子を近くで見ることができる。

寿司屋のようにカウンター越しに寿司職人が生魚をさばいたり、寿司を握る様子を見ることができたり、オープンキッチンのように調理の様子が客席からみえる配置となっている店もあり、そのことを訴求ポイントとしている店もある。そこでは、科学的な安全性に対する認識の程度は一様ではないが、“リスクに応じた管理の在り様”に対して、

店と客（利用者）の間での基準の共有ができる。利用者は料理を味わうと共に、「店内の清潔さ」「手際の良さ」「キビキビとした心地よい緊張感をもって料理をしている姿」「スタッフの清潔さ」を見て、そして異物混入や健康危害がないことをもって、安心し、気持ちよく食事をし、繰り返し訪れることができるであろう。

HACCPシステムの運用の有無にかかわらず、利用者に安心を提供する際の裏付けとして、リスクとおいしさのバランスをとるという経験の活用とハザード分析に基づく管理手段の選択と実践が行われている。厨房が雑然としていたり、従業員の服装が清潔でなかったりすると、利用者は安心できなくなる。

このように、飲食店における安全性の維持、管理には、科学的知見に基づくハザード分析に加えて、手洗いや清掃などの衛生管理の“見える化”やアレルゲンなどの情報提供など利用者と店とのコミュニケーションを活用した衛生管理、安全性確保のための管理対象や基準に関する共有が求められる点が特徴的と言える。衛生管理や安全性確保の取組みの良し悪しの判断は事業者の視点だけではなく、科学的な客観性と顧客の視点に基づくことも求められる。



2. 飲食店におけるハザード分析と管理手段の特徴

食品工場の見学コースと飲食店では、訪れる消費者、利用者の“役割”に大きな違いがある。飲食店では利用者(消費者)も“食事をする”という行動を通じて、“現場”にかかわっている。つまり、ハザード分析と評価に基づく管理、すなわち飲食店における食品安全の管理、および衛生管理に利用者も関与している。そこで、利用者との関係からみた飲食店におけるHACCP運用の特徴について述べる。

①利用者が食べるまで切れ目のない管理が求められる

飲食店では、安全性を確保・維持するための管理の範囲は調理と提供にとどまらず、提供したメニュー、すなわち当該“食品”を消費する“場”的提供までが含まれる。

このことは、事業者(店)が実施するハザード分析と評価の対象は料理(商品)とその消費段階までが含まれるということである。すなわち、食品メーカーにおける製造工程に加えて“消費”という“工程”についてもハザード分析に基づく管理が必要ということである。

たとえば、「焼肉」という料理を想定すると、包装容器に入れた生肉の製造を担

う精肉加工工場であれば、HACCPシステムの適用範囲は、出荷、配送までである(もちろん、十分に加熱する旨の表示など、喫食の場面を予測した管理手段や購入者<消費者>とのコミュニケーションは必要である)。

焼肉店においては、店内で利用者(消費者)が焼いて、喫食することから、店は“喫食”までを安全に届けるしくみとして担保する必要がある。そして、調理や喫食という“工程”的管理は店だけではなく、利用者も主体となって実施する。このことから、店は、利用者が適切に取り扱い、食べることができるように料理を提供することや、管理手段の提供(たとえば、肉を焼くためのロースターの設備や箸やトングなどの器具を用意する。使い方を説明する)が必要であり、利用者はそれらを理解し、適切に行う必要がある。

写真は、筆者が訪れたある焼肉店で提供されたメニュー内容を再現したものである。当該店では、入店するとすぐに利用者の目につくところに、生食に関する注意表示、つまり「一般的に食肉の生食は食中毒のリスクがある」「子供、高齢者、その他食中毒に対する抵抗力が弱い人は生食を控える」旨が掲示されている。当該店の焼肉メニューは、写真のような状態で提供される。利用者はテーブルに設置されたロースターで提供された肉を焼いて食べるとい

う設定である。ところが、生肉の上に刻みネギとレモンが添えられている。焼く前の肉にレモンを絞ってかけるというのは、想定にくい。店の人にこの刻みネギとレモンの使い方を確認したところ、「(焼きあがった肉につける)たれに入れてお召し上がりください」との説明であった。これでは、生肉に付着していた微生物がネギやレモンを介してたれに混入する可能性がある。

飲食店においては、利用者の口に入るまでが工程管理の対象である。先の焼肉店の厨房においては、生肉からの微生物汚染を防止するためにサラダなどのように生食を想定する野菜は肉と分けて保管し、調理器具も使い分け、調理者の手洗いも実施しているであろう。にもかかわらず、盛り付け段階や利用者への提供の段階で、微生物が交差汚染してしまっては先の注意表示をはじめ、厨房におけるそれまでの衛生管理が意味をなさなくなる。厨房における肉のカット工程、および生食を想定する野菜の盛り付け工程の調理器具の管理や作業手順、利用者の肉の扱い方、焼き方など適切な管理が切れ目なくできるように、従業員の教育と利用者への適切な情報提供が必要である。

②一般的衛生管理が適切かどうかは利用者にも見えている

厨房の汚れは利用者からは見えないが、

ゴキブリや鼠が棲みついたら、利用者の目にふれるかもしれない。

厨房の冷蔵庫の下や設備と床の間、倉庫を覗いてみると、食材の残渣や資材などが落ちたまま放置されていることがある。清掃点検シートを確認すると、清掃終了のチェックが入っている。目につきやすいところは、清掃されているが、什器の下や壁の奥の方などは、汚れていても気づかず、配置や構造上清掃しにくいこともあり、掃除が行き届かないことがある。

このように普段気づきにくい場所の清掃については、清掃のでき具合を見て判断するだけではなく、理屈で、つまり清掃の意義を再認識する必要がある。「きれいにする」ための清掃ではなく、「汚れるところを見つける」清掃、つまりハザード分析に活用する情報収集の視点での清掃が必要ということである。そうすることにより、汚れやすいところ、食品残渣が溜まりやすいところがわかり、清掃の方法や頻度の見直しにつながり、効率化が可能となる。ゴキブリが発生してからでは遅い。その前にゴミや汚れを除くことが重要である。

食品製造工場では、顧客による二者監査が実施される。飲食店では、常に利用者が出入りする、いわば、二者監査が定常的に行われていると考えることもできる。しかし、その「監査員」は、直すべきところを教えてくれるとは限らない。黙って二度と来なくなるかもしれない。従業員自らが、常に利用者の視

点で現場を確認し、改善する必要がある。

③店の周辺の衛生管理、利用者の行動の影響も受ける

また、工場とは異なり、飲食店では周辺の環境の影響も受ける。複数の飲食店が入店するビルや商店街などでは、店の境界には関係なく、排気・排水設備がつながっていたり、人の行き来があるため、隣接する店や建物での衛生状態の影響も受ける。トイレなど衛生施設・設備は不特定多数の人々と共に用となる。最近、公共の水洗トイレでもノロウイルスまん延の防止のために蓋を閉じて、水を流すことを推奨する施設が増えた。

こんなことも、消費者がHACCPシステムにおける“管理手段”的実践に参加する場面である。建物の管理会社や飲食店間で連携した衛生管理の取り組みも重要である。

同様に、店舗内のトイレを衛生的に保つことは、安全に食事をする上で重要な管理点である。メニューの提供工程や自店の状態だけではなく、衛生的な環境下で食事ができるように、利用者の動線、周辺の設備や環境においても関心をもち、安全性を確保するための手順やルールを設定することも飲食店(業界)に求められている。

3.飲食店におけるHACCPシステム導入の普及への期待

消費者は自分が購入した食品に対し

て、事業者が「検査をしているか、しているいか」ということに関心が高く、検査をしている方が安全だろうと思いがちである。しかし、この「検査」もハザード分析に基づく管理手段であるが、検査のように客観的な数値や指標で示すことが難しいため、消費者にとっては安全性の判断材料としてはわかりにくい。

HACCPシステムという手法を使って、ハザード分析をし、安全性を確保しているという説明を事業者や行政が消費者に対しても積極的に説明する機会、ツールが望まれる。このようなことから、フードチェーンの中の事業者(飲食店)、消費者の役割を知り、実感できる場として飲食店でのHACCPの取り組みに期待している。

先の生食における「注意表示」の提示、トイレの使い方のような消費者の利用場面とのつながりを説明することもHACCP普及のためには重要であろう。もちろん、消費者は“安全性”が確保されているかどうかという基準のみで店を選ぶのではなく、おいしく味わい、楽しい時間を過ごすことができる場を求めていることが多い。

同時にその“場”を提供する側の工夫や検討、知恵が必要であり、提供を受ける側(消費者)の協力が必須であることをHACCPの普及を通じて消費者が知るきっかけになることもまた、欲張りな消費者の期待である。▼



「社会起業家」を支援しよう! ～企業価値を高めるCSRのために～

第96回 CSRにもっとゲーミフィケーションを!

フリーライター 今一生

今年(2016年)7月22日、スマホで遊べるアプリゲーム『Pokemon GO』(以下、ポケモンGO)の配信が日本でも開始された。スマホのカメラを向けた現実の世界の画面に、さまざまなポケモンが現れ、捕獲するという単純なゲームながら、先行配信したアメリカでは人気が爆発し、便乗商法の成功も大々的に報じられた。

プレイヤーどうしでアイテムを交換したり、モンスターを引き寄せる通称「ポケスパート」と呼ばれる場所がゲーム内に存在する。その場所が自分の店と一致していたことを知ったNYのピザ屋のオーナーは、30分間だけモンスターを出現させることができるもの「ルアーモジュール」を10ドルで購入し、店内に12体のモンスターを放出した。すると、モンスターを手に入れたいプレイヤーはこの店へと吸い寄せられ、このピザ屋は週末の3割増、前週と比べても約75%増に達したと、ニュースサイト「TABI LABO」が伝えていた。

消費期限切れ肉の使用や異物混入などの問題で業績が悪化していた日本マクドナルドは、リリース当日から「ポケモンGO」とのコラボを国内のマクドナルド全店で開始すると発表。約2,900店舗のうち、約400店舗は他のプレイヤーのポケモンと戦う「ジム」と呼ばれる拠点とし、残る約2,500店舗は「ポケストップ」と呼ばれる拠点とした。

集客増の仕組みとして業績回復のきっかけになりうるとの期待感から、日本マクドナルドホールディングスの株価は急騰した。だが、プレイヤーがゲームに興じて他の利用客に迷惑がかかるなどの懸念は残る。アイテム入手する地点などが複数か所に設定されていた長崎市の平和公園周辺では、同市はゲームの開発会社などに平和公園を設定から除外するよう求め、設定の一部が外された。

原爆慰靈碑などおよそ30ヵ所がポケモンGOのアイテムを獲得できるポイントになっている広島市の平和公園内でも、園内の道路で違法駐車をする人が増えていることから、8月8日から1ヵ月間、園内の市道の夜間の通行が禁止されることになった。

警察発表では、8月3日までに42件の苦情が寄せられたという。

ポケモンGOは、各地に隠れたキャラクターを捕まえて遊ぶゲームだけに、観光地やイベントなどへの集客に期待がかかってはいる。ただし、歩きスマホに関するトラブルが続発している他、警備など安全対策で二の足を踏む傾向もあるとの指摘もある。

もっとも、こうした期待の高まりに水を浴びせるように、日本で配信されて10日後、ニュースサイト「マイナビ学生の窓口」は、大学生の約半分が「正直そろそろ飽きてきた」とアンケートに回答したことを発表した

(8月1日付)。

その記事では、「ジムに行っても強いし、勝てない。いつもドードーばかりでつまらん。最初にもらったポケモンが弱すぎて死にそう」(女性／23歳／大学院生)という意見や、「暑いなか歩きたくない」(女性／22歳／大学4年生)という声もあったという。

また、「単調作業が多そうだし、そもそも地域格差が激しすぎてどうしようもないからやる気が出ない」(男性／20歳／大学2年生)という地域格差への不満や、「アメリカでも20日近くでポケモンGOのピークは過ぎたと聞いたので、日本でもそろそろ飽きがくると思う」(男性／21歳／大学3年生)という冷静に分析する学生もいた。

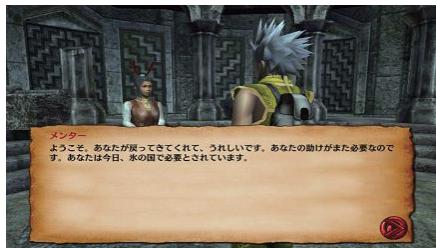
ゲームは想像以上に短命に終わりそうな予感がある。プレイヤーに厳しく自己責任を問う利用規約になっていることも、ゲームの収束を早めるかもしれない。

ゲームの販売元のナイアンティック社(米国)では、ポケモンGOの利用規約に事故が起きても自己責任となることに同意を求めていた。訴訟に発展した際には「カリフォルニア州法に準拠する」ことも明記されており、係争に発展した場合、販売元に責任を求めるることは難しく、日本の法律で争うことはできない。

問題は既に生じている。日刊スポーツによると、車やバイクの運転中にゲームをする



ポケモンGOの画面(公式サイトより)



SPARXの一場面



SPARXに登場する多彩なキャラクター

ケースが続出し、配信後たった4日の間で警視庁は全国で71件も摘発したという。

こうした不安要素への対策をふまえつつ、ポケモンGOを地方活性のツールとして活用できるように設計するなら、「ゲーミフィケーションとは何か?」を理解しておくことが、ゲーム制作会社・株主である任天堂や株式会社ポケモンに求められるだろう。

ゲーミフィケーション(ゲーム化)とは、チャレンジ、ルール、チャンス、報酬、レベルといったゲームの仕組みを利用して、面倒な作業を遊びに変える試みのことだ。

過疎化した地域へ多くの人々に足を運んでもらうことは、とても面倒くさい作業だ。その面倒な作業をゲームのように楽しくできる仕組みを作れば、課題解決も消費拡大も効率良く進められる。たとえば、精神病を患っているものの、家の外に出るのさえ対人恐怖でなかなか難しく、通院をためらっている人は少なくない。これはなかなか目立たないが、深刻な社会的課題だ。この課題を解決できるかもしれないゲームが、最近、精神を病む当事者の間で話題になっている。

日刊ニュージーライフ(2016年5月25日付)によると、「うつ病の治療をゲームで行えないか?」というプロジェクトがニュージー

ランドのオークランド大学で発足し、数年前に実用化され、今年そのゲームが日本語化されて発売された。

ニュージーランドのオークランド大学に在籍するSally Merry(サリー・メリー)率いる研究チームが、うつ病の治療としてゲームを使った実験を行ったところ、ゲーム治療でもカウンセリング治療とほぼ同等の効果が得られたそうだ。

チームが開発した“SPARX”(スパークス)というファンタジーゲームを4~7週間にわたって被験者にやらせたら、うつの傾向が軽減されたり、完治してしまう子どももいたという。HEALTH PRESS(ヘルプレ)の記事(2015年5月17日付)によると、SPARXは、認知行動療法(CBT)の「無意識に起る歪んだ考え方方に気づき直していく」というプロセスをゲームに応用したもの。

「寛解率(ほとんど症状が見られなくなる率)は43.7%」と、対面でのカウンセリング治療と変わらない結果だ。開発リーダーのサリー・メリー氏は、SPARXが「青年うつ病(12~19歳のうつ)に対する標準的なケアと同程度に有効だった」と報告した。

ゲームは7つのステージに分かれ、ス

テージの各エリアは、通常30~45分程度でクリアできる。これはちょうど対面のカウンセリングにかかる時間と同程度。プレイヤーはゲーム内のガイドに導かれ、世界を旅し、GNATSと呼ばれる厄介な考え方を退治していく。その過程で「深呼吸法」「怒りの管理」など、さまざまなCBTのテクニックを遊びながら学ぶ。3Dで構築された異空間を、ネイティブインディアンのようなガイドとともに多様なキャラクターと冒險し、各所にパズルやクエストのような普通のゲームとしても楽しめる要素がふんだんにある。

このSPARXは、ユネスコ主催の「デジタル世界の展望」で「国際デザイタル賞」を受賞した。「今後10年でもっとも有望なデジタルイノベティブ」と賞賛された。2011年には、「電子健康と環境」のカテゴリで国連の世界サミット賞を受賞。世界100以上の国・地域のメディアやデジタルコンテンツから選ばれる、最も名誉のある賞だ。

このゲームは、すでに日本語化され、iPhone・iPad版はApp Storeで、AndroidのスマホやタブレットはGoogle Playから1,080円でダウンロードできる。遊べば遊んだ分だけ、病気が治ってゆく。



大会回数



累計参加人数



拾ったごみの累計量(L)

320

38567

305820

2008年から今年2016年現在までの8年間でのスポゴミの成果(公式サイトより最新の数字)。ゴミ袋の容量がリットルで示されていることから、袋を集めれば、累計リットルがわかる

素晴らしいゲームだ。「遊べば遊んだ分だけ」苦しみが取りのぞかれるゲームなら、親も教師も反対するどころか、歓迎するだろう。

そういう発想で新たなゲームを開発しようと思えば、うつ病の克服だけでなく、いじめや児童虐待、レイプや貧困などの深刻な社会的課題を解決できるゲームアプリだって作れるはずだ。そこにこそ、いまこの時も切実に苦しんでいる人々の求めてやまない確かなニーズがあり、未知の大きな市場が眠っている。

ゲーミフィケーションの発想は、「ごみ拾いは面倒だ」という従来の常識さえ、「ごみ拾いは楽しい」という新しい常識に変えていく。ゲーム化することは、社会の常識を変えるソーシャルデザインにとって必要不可欠な発想なのだ。実際、楽しいことであればこそ長続きし、より多くの人を課題解決の活動に巻き込むこともできるようになる。

たとえば、街にはゴミが投げ捨てられて、たまってる場所がある。でも、ふだんは「誰かがいつか片付けるだろう」と思って、通りすがるだけの人が多い。だから、どんどんゴミはそのまま溜まつていき、次第に寄り付きたくない場所に変わっていく。

それでも、大量のゴミを片付けるのは、面倒な作業だ。役所に電話しても、なかなかすぐには対応してくれないこともあり、気

がつけば、ガラスの瓶や空缶、不法投棄の危険物などが並び、子どもが怪我するかもしれない環境になってしまうこともある。

そこで、東京・渋谷にあるソーシャルスポーツイニシアチブという団体では、「スポーツGOMI拾い」の開催と、普及活動を実施している。スポーツGOMI拾いとは、企業や団体が取り組む従来型のゴミ拾いにスポーツのエッセンスを加え、社会奉仕活動を「競技」へと変換させた新しいスポーツだ。

スポーツなので、公式ルールが設けられている。まず、家族、友達、職場の仲間などで5人以内の一つのチームを作り、チーム名を決めてエントリー。ゴミ袋、トング、軍手はすべて主催者側で用意されるので、参加者は運動のしやすい服装・シューズを準備しておく。当日は、開会式、準備運動、作戦タイム、選手宣誓に続き、町や公園、河川などに集まってゴミを拾う。

終了後、ゴミは集計・計量され、1時間の制限時間でより多くのゴミを拾ったチームが優勝となる。くわしいルールは大会当日ご説明されるが、スポーツマンシップに則って正々堂々とゴミを拾うことが鉄則だ。

2008年5月に行われた第1回の大会について、公式サイトにこう書かれていた。

「社会貢献活動にあまり意識を持って

なかった人が集まってくれました。ゴミ拾いをやったことがない人が大勢参加してくれました。スポーツだから。チーム制で、制限時間を設け、ゴミにポイントを付ける。それだけで参加者は、いつの間にか夢中になってゴミを探し始めます」

このスポーツごみ拾いは今年、初めてロシアに招かれ、実施された。また、日本では車イス利用者によるスポゴミ大会も開催された。

この団体はどうやって、このスポゴミ大会を開催しているのか?

団体の理事には、マーケッター、教育ビジネス、ブランドコンサル、スポーツビジネスなどのプロフェッショナルな人材がいて、東京に本社のある大企業に開催を呼びかけ、大会運営や活動の継続に必要なコストをまかなえるよう、この運営マニュアルと当日までの運営支援に対して企業や自治体からお金を受け取っているのだ。

各大会の事務局は、主体となる自治体や企業にその業務を担当するが、共催・後援・協賛には地元商店街や青少年育成委員会、体育協会、PTAなどに協力を仰いでいる。そうすることで、「自分たちの街」で開催されるこの大会を通じて、「他人事」ではなく「自分事」として地元のまちづくりを企業や団体、住民が一緒になって担っていくチャンスを作っているわけだ。

このように、スポーツの力で地域の活力再興と交流促進を実現しようという取り組みは、高齢化に伴う除雪問題を解決する際にも役立つ。実際、「雪かき」をスポーツにした団体が2013年10月に設立された。一般社団法人日本スポーツ雪かき連盟(北海道小樽市／代表理事・松代弘之)だ。

豪雪地帯にとって、雪は厄介者。近隣住民が協力し合って毎日雪かきをしなければ、生活できないが、過疎と高齢化が進む地域では、雪かきの担い手が不足している。そのため、落雪事故や生活路の遮断を引き起こすなど、深刻な社会問題になりつつある。この現状を全国に知つてもらうと同時に、高齢化に伴い増加する除雪困難地域を救済するため、雪かきにルールを作つて多数の参加者がチーム戦で除雪量を競い合うスポーツ雪かきが考案された。それが、国際雪かきスポーツ選手権だ。

既に全国的に「スポーツゴミ拾い大会」を展開してきた(社)日本スポーツGOMI拾い連盟(現・ソーシャルスポーツイニシアチブ)の代表理事・馬見塚健一さんが、2013年の春に小樽出身で地域活性に取り組んでいる方と会い、日本スポーツ雪かき連盟の副代表になったのだ。

「雪国では自分の家の雪下ろしだけで手一杯で、地域の人を集めて難しい。そ

れでもASEANなどから雪が珍しくて観光に来る外国の方に雪かきを教え、かまぐらを作るなどのアトラクションを提供することはできる。国の助成金と地域の方々の協賛を得て始めることにしました」(馬見塚さん)

雪かきは、チーム力を磨き、勝敗を競うスポーツならではの楽しさと、参加者だけが得られる達成感や爽快感を与える。同時に、参加者どうしや除雪困難地域の住民を巻き込んだ交流イベントを併催することで、共助による除雪問題解決への機運を高め、地域に活力を与える。

「このスポーツ雪かきを全国で同じ悩みを持つ豪雪地帯に普及させることを目的としています。日本全国での開催を仕掛けしていくことはもちろん、2020年の東京オリンピック開催までに、20カ国以上から参加チームを受け入れる大会に成長することを目指しています」(馬見塚さん)

このスポーツ雪かきは、今年も小樽で実施された。特別協賛には、北海道新聞やコカ・コーラなど、名だたる有名企業がお金を出している。広告代理店のビジネスモデルだが、企業のCSRもこのモデルによってコストを貯いながら、ゲーミフィケーションによるソーシャルデザインの取り組みを行える余地が大きいのではないか? ▼



『ゲームにすればうまくいくー<ゲームワーク』(深田浩嗣・著/NHK出版)



フリーライター

今一生(こんいっしょ) @conisshow

1965年生。著書に『社会起業家に学べ!』(アスキ新書)、『ソーシャルデザイン50の方法』(中公新書ラクレ)他、多数。最新刊は『よのなかを変える技術』(河出書房新社)。広告予算を大幅に削減できる「取材される技術～マスク0円広報戦略」などについて講演やコンサルも行っている。www.createmedia.co.jp

産業環境管理協会が「製品含有化学物質」「安衛法改正」「改正労働安全衛生法」等化学分野の各種セミナーを開催

産業環境管理協会では環境人材育成、化学物質管理、LCA(ライフサイクルアセスメント)、カーボン・フットプリント制度、資源循環・リサイクル促進など、企業の環境管理を支援する事業に幅広く展開している。これらの関連セミナーも各種開催しており、今年度下期では以下を予定している。

◇佐竹一基の製品含有化学物質管理入門編 受講料一般5,000円／会員3,500円(税込)

11月14日(月) 10:00～12:00 東京
10月6日(木) 10:00～12:00 大阪
12月20日(火) 10:00～12:00 大阪

◇製品含有化学物質管理の体制構築と運用の実際 受講料一般20,000円／会員14,000円(税込)

11月14日(月) 13:30～16:30 東京
10月6日(木) 13:30～16:30 大阪
12月20日(火) 13:00～16:30 大阪

◇安衛法改正の対応を中心としたSDS・ラベルの基礎と実践 受講料一般15,000円／会員10,500円(税込)

11月7日(月) 10:00～12:00 東京
12月6日(火) 10:00～12:00 大阪

◇改正労働安全衛生法 リスクアセスメントの実務研修 受講料一般20,000円／会員

15,000円(税込)

11月7日(月) 13:30～17:00 東京
12月6日(火) 13:30～17:00 大阪

◇松浦徹也の1日丸ごと化学物質管理漬け受講料一般35,000円／会員24,500円(税込)

10月7日(金) 10:00～16:45 大阪
11月16日(水) 10:00～16:45 東京

各セミナーの詳細は産業環境管理協会のウェブサイトまで。<http://www.jemai.or.jp/chemicals/seminar/index.html#kanrizuke>(「産業環境管理協会セミナー」で検索)▼

「標準化と品質管理全国大会2016」日本規格協会が10月6～7日に主催 今年のテーマは「ジャパンクオリティー 標準化で、世界をつなげる」

日本規格協会主催の「標準化と品質管理全国大会2016」が、10月に6～7日に開催される。本大会は、毎年10月(工業標準化推進月間)に開かれるイベントで今年度は「ジャパンクオリティー 標準化で、世界をつなげる」がメインテーマ、キーワードとして「標準」「品質」「安心・安全・環境」「ひとづくり」「審査・監査・レビュー」の5つを設定し、それぞれの観点から各企業の取り組みや最新動向、戦略などが紹介される。

「デンソーのグローバル・グループ経営一會

社を育て人を育てる品質経営の実現—」デンソー相談役・深谷紘一氏、「IoT時代を生き抜く標準化ビジネス戦略(仮)」経済産業省産業技術環境局長・末松広行氏による特別講演を皮切りに、「ヒューマンエラーと標準手順からの逸脱—原因と対策—」日本ヒューマンファクター研究所 研究主幹・本江彰氏、「サントリーグループの『環境経営』と『水のサステナビリティ』」サントリーホールディングスコーポレートコミュニケーション本部企画部長／エコ戦略部長・内貴研二氏、「非常時に備

えたBCP(事業継続計画)の立て方—3.11の経験から—」オイルプラントナトリ代表取締役社長・武田洋一氏、「日本発 食品安全マネジメント規格・認証スキームの概要」食品安全マネジメント協会理事長・西谷徳治氏、等々、20テーマの講演が行われる。

詳細は、日本規格協会のウェブサイトまで。http://www.jsa.or.jp/info_detail/zenkoku2016.html?id=3-5(「標準化と品質管理全国大会」で検索) ▼

ISO9001/ISO14001:2015年版対応! 建設業のマネジメントシステム徹底見直し



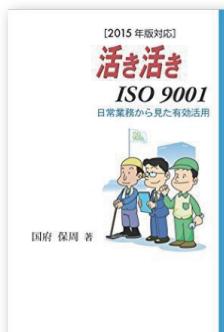
三戸部 徹 著 発行所:日刊工業新聞社 (TEL.03-5644-7410)
発行日:2016年5月17日 定価:本体2,200円+税 体裁:A5判・168頁 ISBN978-4-526-07567-4

マネジメントシステムを機能させた例を多数紹介

執筆者である三戸部氏は、認証機関・マネジメントシステム評価センター所属の審査員として現在も活躍中である。かねてから一貫して規格に対して様々な解釈の応用を試み、審査の折には、これらを元にした噛み砕いたわかりやすい指摘を行い、好評だという。そうした経験に基づいた本書は、建設業の実務にどのように規格要求事項をあてはめていくかを柱に、形骸化の典型部分に焦点をあてている。とりわけ役立つのが、本書の特徴でもある規格要求の意図

と企業活動に即した数々の例の紹介である。ここで重要なのは、規格要求事項の意図の正しい理解である。そこで本書では、ISO 9001/14001:2015の規格箇条の要求をどのように考え、経営に一致した運用の効果を得られるよう、改善のポイントとして規格の意図を新たな視点から実務で役立つような内容でまとめている。さらに巻末15頁で、「品質・環境統合マニュアル」の例を載せており、引続きマニュアルを揃える組織にとっては参考になるだろう。▼

活き活きISO9001 日常業務から見た有効活用



国府保周 著 発行所:日本規格協会 (TEL.03-4231-8550)
発行日:2016年7月20日 定価:本体1,400円+税 体裁:新書判・188頁 ISBN978-4-542-30664-6

改訂版対応を機に基本を確認すべし

改訂版への移行準備をはじめている組織は多いだろう。規格の中身はどう変わった? 附属書SLって何? リスク及び機会は難しい! 文書の扱いをどうしようetc 悩ましい項目のオンパレードかもしれない。参考書やセミナー等々を通して改訂版に関して情報収集を行い、しっかり学ぶことは重要である。ただちょっと待って欲しい。2015年版の理解も大切だが、現在の仕組みがどのように役立っているのか、どこに不満(課題)があるのか、再確認していただきたい。そこで

お勧めが本書である。ISO 9001が、いかに身近なものであるか、各自がQMSの中でどのような役割を果たすべきか、読みやすい文章でまとめられている。ちなみに各章タイトルは、「組織の中のMS」「やるべきことをシステムとして捉える」「ISO 9001とは?」「品質確保は全員で取り組む」「組織内のルールを理解する」「経営者はどう見ているか」「なぜ認証を取得するか」「普段から自分が気付けること」で、これを一読すれば2015年版の理解にもつながるはずだ。▼

目標を達成する7つの見える化技術



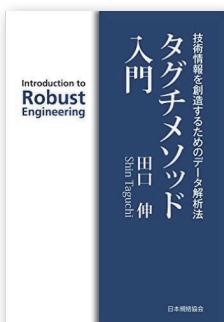
今里 健一郎 著 発行所:日科技連出版社 (TEL.03-5379-1238)
発行日:2016年8月19日 定価:本体2,500円+税 体裁:A5判・192頁 ISBN978-4-8171-9589-0

現物を見るといろいろなことが分かる

企業のスタッフが目標を達成するには、立ちはだかる問題を一つひとつ解決していくことが求められる。そのためには、対象となる業務プロセスや品質特性、市場構造、ニーズを見る形にする必要がある。本書は、企業スタッフが問題に直面する場面を7つ想定し、問題ごとにその構造を見える化するプロセスと、適用すべき手法の活用ノウハウをまとめている。著者が紹介する7つの見える化技術は、以下のとおりである。①業務プロセスの見える化技術(事務・管理部

門を対象とした業務効率化)、②市場の見える化技術(営業・販売部門を対象とした販売力強化)、③リスクの見える化技術(運用・技術部門を対象とした品質リスク対応)、④慢性不良の見える化技術(製造部門を対象とした再発防止)、⑤最適設計の見える化技術(設計・開発部門を対象とした最適条件の抽出)、⑥ニーズの見える化技術(企画・営業部門を対象とした満足度構造解明)、⑦アイデアの見える化技術(全部門を対象とした発想力強化)。▼

タグチメソッド入門 技術情報を創造するためのデータ解析法



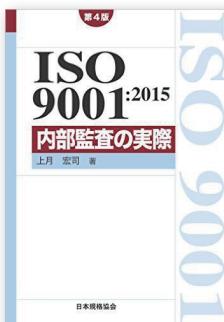
田口 伸 著 発行所:日本規格協会(TEL.03-4231-8550)
発行日:2016年6月30日 定価:本体3,300円+税 体裁:A5判・286頁 ISBN978-4-542-51144-6

タグチメソッドのバイブルが遂に登場

タグチメソッドとは、開発・設計工程に品質管理手法を取り入れ、技術開発・新製品開発を効率的に行う開発技法で、品質工学とも呼ばれている。考案者である田口玄一の名を冠した名称のこの技法は、国内はもちろん、海外でも広く知れ渡っている。とくに1980年代のアメリカの技術停滞打破に大きく貢献し、これにより田口玄一氏は、「アメリカを蘇らせた男」と呼ばれ、アメリカの自動車殿堂入りを果たした。また、日本でも多くの支持者によって品質工学会が設置さ

れるなど人気は高い。そのタグチメソッドの本質的な考え方には「社会的損失の最小化」「個人の自由の和の拡大」等、頭脳労働の生産性の改革をねらっている。これらを「技術戦略」とした上で、モノ造りは企業側の理屈ではなく、顧客側の理屈で考えて企業の利益と顧客側の損失がバランスするような経営を説いている。本書は、田口玄一氏の息子である伸氏が、より多くの方に理解できるよう、懇切丁寧に書かれており、まさにバイブルと呼ぶべき一冊だ。▼

ISO 9001:2015 内部監査の実際 [第4版]



上月宏司 著 発行所:日本規格協会(TEL.03-4231-8550)
発行日:2016年4月20日 定価:本体2,200円+税 体裁:A5判・178頁 ISBN978-4-542-30667-7

内部監査を学ぶならこの一冊

内部監査に関する実践書として根強い人気を誇る一冊が、2015年版に対応して改訂された。第4版では、前版発行後から現在までに蓄積された内部監査技術の情報等を参考に大幅に見直して、①内部監査とはどのようなものか、②TQMの監査と何が違うか、③監査はどのように行えばよいか、④内部監査のためにどのような管理技術を知っているよいか、⑤どのように内部監査を活用したらよいか、⑥指摘事項の原因究明と対策はどのように考えたらよいか、

⑦これからの監査をどのように考えるか、というストーリーでまとめてある。冒頭から読まなくても、目次から内部監査がうまく進まなくて困っているキーワードを探し、その項目だけを読んでも理解できる構成になっており便利だ。ISO 9001の活用では、内部監査は大変重要な役割を担っている。内部監査は問題の発見と改善策の維持に活用し、発見された問題をTQMの考え方と手法で解決していくことが、QMSを継続的に運用、改善するために大変効果的である。▼

見るみるISO 14001 イラストとワークブックで要点を理解



寺田和正 深田博史 寺田 博 著 発行所:日本規格協会(TEL.03-4231-8550)
発行日:2016年6月3日 定価:本体1,000円+税 体裁:A5判・120頁 ISBN978-4-542-40268-3

EMSで活用すべき事項の理解整理に役立つ

本書は3つの場面で活用することを想定している。まず「担当者によるISO 14001の重要な点および自らの取り組みの確認」である。イラストを中心見ていくと、ISO 14001の重要な点を把握できる。統いて、自身の業務をイメージしながら本書を用いてワークシートに記入していく、EMSで注目すべき項目の理解をさらに深めることができる。次に「推進事務局などによる組織のEMS全体レビュー」。組織全体のEMSをイメージしながら、本書に沿ってワーク

シートを記入していくと、組織のEMSが、ISO 14001の重要な点を考慮して適切に規定できているかを確認することができる。さらに「経営者・管理者による俯瞰的な視点での経営管理事項の確認」である。本書でISO 14001の重要な点を考慮した上で、経営層、管理者に該当する個所を重点的に読み進めると、EMSの全体像を俯瞰的に把握でき、経営層に関わるEMSの方向性、計画、パフォーマンスなどのレビューすべき観点が明確になるのだ。▼

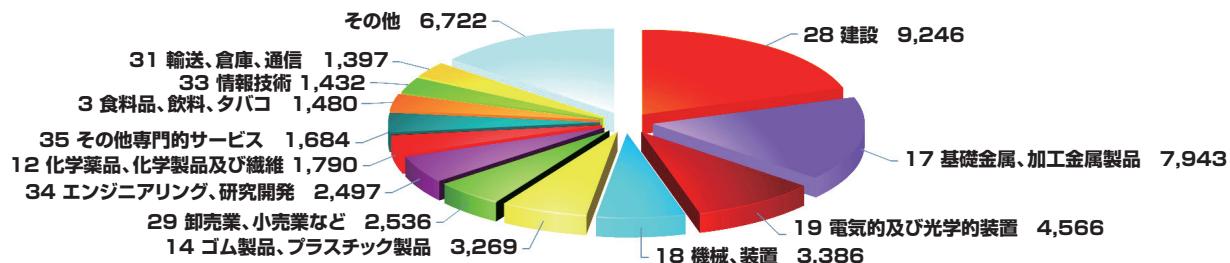
JAB DATA [JAB認定の認証件数]

- ・最新の登録件数はJABサイト(<http://www.jab.or.jp/iso/>)より閲覧可能
- ・集計時点での件数提供のない認証機関があります。
- ・集計日時点での登録件数をJAB WEBサイト統計よりアイソス編集部が集計

業種別 ISO 9001 認証取得状況

2016年8月26日 集計 登録件数 47,948件

複数の業種にまたがる登録は各業種に対してそれぞれ1件として集計(都道府県別より件数が多くなります)

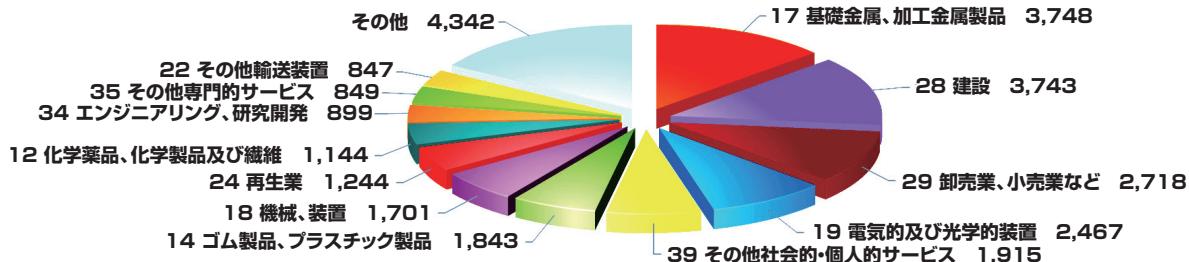


※(産業分類番号／産業分野名／認証件数)

業種別 ISO 14001 認証取得状況

2016年8月26日 集計 登録件数 27,460件

複数の業種にまたがる登録は各業種に対してそれぞれ1件として集計(都道府県別より件数が多くなります)



※(産業分類番号／産業分野名／認証件数)

国別 ISO 9001 認証取得状況

2016年8月26日 集計 登録件数 36,502件

※国内認証機関の海外での登録件数

アラブ首長国連邦	2
オーストラリア連邦	1
ベルギー	1
カナダ	1
中華人民共和国	9
ドイツ	1
エクアドル	1
エジプト	3
スペイン	1
ギリシャ	4
ホンコン(香港)	3
クロアチア	1
インドネシア共和国	17
インド	16
イスラエル国	1
日本国	36,092
大韓民国	10

国別 ISO 14001 認証取得状況

2016年8月26日 集計 登録件数 19,258件

※国内認証機関の海外での登録件数

アラブ首長国連邦	1
ベルギー	1
中華人民共和国	1
スペイン	1
ギリシャ	5
ホンコン(香港)	2
インドネシア共和国	4
インド	7
イスラエル国	2
日本国	19,114
カンボジア王国	1
大韓民国	3
オランダ	1

都道府県別 ISO 9001 認証取得状況

2016年8月26日 集計 登録件数 36,092件

北海道	北海道	1,042
東北	青森県	270
	岩手県	232
	宮城県	461
	秋田県	265
	山形県	356
	福島県	602
関東	茨城県	866
	栃木県	681
	群馬県	853
	埼玉県	1,710
	千葉県	1,013
	東京都	5,215
	神奈川県	1,984
	新潟県	663
中部	富山県	235
	石川県	313
	福井県	237
	山梨県	231
	長野県	753
	岐阜県	860
	静岡県	1,228
	愛知県	2,839
近畿	三重県	648
	滋賀県	476
	京都府	738
	大阪府	3,296
	兵庫県	1,567
	奈良県	347
	和歌山県	300
中国	鳥取県	172
	島根県	205
	岡山県	638
	広島県	846
	山口県	412
四国	徳島県	146
	香川県	314
	愛媛県	301
	高知県	106
九州	福岡県	919
	佐賀県	188
	長崎県	189
	熊本県	312
	大分県	206
	宮崎県	201
	鹿児島県	537
沖縄	沖縄県	119

都道府県別 ISO 14001 認証取得状況

2016年8月26日 集計 登録件数 19,144件

北海道	北海道	373
東北	青森県	96
	岩手県	132
	宮城県	234
	秋田県	136
	山形県	170
	福島県	362
関東	茨城県	413
	栃木県	367
	群馬県	381
	埼玉県	894
	千葉県	497
	東京都	2,672
	神奈川県	1,114
	新潟県	297
中部	富山県	107
	石川県	164
	福井県	107
	山梨県	97
	長野県	394
	岐阜県	405
	静岡県	687
	愛知県	1,873
近畿	三重県	436
	滋賀県	304
	京都府	384
	大阪府	1,931
	兵庫県	754
	奈良県	232
	和歌山県	107
中国	鳥取県	75
	島根県	64
	岡山県	316
	広島県	392
	山口県	234
四国	徳島県	68
	香川県	197
	愛媛県	151
	高知県	41
九州	福岡県	470
	佐賀県	110
	長崎県	45
	熊本県	142
	大分県	100
	宮崎県	169
	鹿児島県	370
沖縄	沖縄県	50

特集

2015年版 ISO 9001活用ハンドブック

2016年11月号 2016年10月10日発売
定価 1,944円(本体価格 1,800円)

アイソス

2016年 10月号 No.227

発行人
中尾 優作

発行所
株式会社システム規格社
〒105-0013 東京都港区浜松町1-1-10
立川ビル 5F
TEL 03-6430-6626 FAX 03-6430-6627

印刷所
美光印刷株式会社

編集長
恩田 昌彦

編集
富樫 祐介

DTP
富樫 祐介

定 価 1,944円(本体価格1,800円)
購読料 1年間 19,440円(税・送料込み)

乱丁本・落丁本はお取り換え致します。

本誌内容、規格・制度etc.
ご質問・ご意見をお待ちしております。
info@isos.co.jp Fax.03-6430-6627

*お客様窓口のご案内

「アイソス」に関するお問い合わせにつきましては、誌面の編集内容については編集部、広告内容については営業部(いずれもTEL.03-6430-6626、info@isos.co.jp)まで、購読方法や定期購読者の方で契約内容を確認されたい方は購読係(TEL.03-6430-6626、book@isos.co.jp)までご連絡願います。

また、定期購読者の方で送り先などを変更される場合は、本誌が同封されております封筒裏面の変更届をご利用いただくと便利です(住所ラベル1番下のHKS-000~があなた様の読者番号です)。本誌の詳細情報並びに弊社の個人情報保護方針に関しましては、弊社ホームページ(<http://www.isos.co.jp>)をご参照ください。

words

記事別本誌担当編集者一覧(寄稿は除く)

No.	エリア	記事内容	記者名	頁
1	Viewpoint	JAB 理事長 飯塚悦功 氏	中尾 優作	1
2	認証機関に聞く	TUV 福田 晃 氏/柴田 檻 氏	中尾 優作	4

from editors

日頃、Gmailを使う機会は多いです。スマホ、PCなどからいつでも、どこでも同じ環境でメールを使うことができ、大変便利だからです。メール機能以外ではメモ帳・日記帳としても大活躍中。テーマ別に下書きメールデータを作成して、書き足したり削除したりして都度、更新しています。「気になるビール新商品」「注文しておいしかったツマミ」「ISO雑談からのネタ」「審査機関別オフレコ情報」etc. とぐに助かっているのが「ID・パスワード一覧」です。ネットでさまざまなサイトに登録していますが、IDとパスワードが分からなくてアクセスできずに、都度、再発行していました。その手間が省けています。この使い方はネットリテラシーの基本ができていないと言われそうですが……。さらに、Googleはメールの中身から情報収集している、近いうちにビッグデータとして利用されるという話を聞きますので、過度に頼るのはよくないのかもしれません、クラウドのこの便利さは手放せません。Googleが、クラウドを対象としたISO/IEC 27017認証をとっていると聞いて、ひとまず今のところは信頼して使い続けるつもりです。(M.O)

Advertising Table of Contents

広告掲載頁	スポンサー名
表2	(株)グローバルテクノ
1	(一財)日本ガス機器検査協会 JIA-QAセンター
2	(一財)日本自動車研究所 認証センター
3	(株)システム規格社
4	(一財)建材試験センター
表3	日本検査キューエイ(株)
表4	DNV GLアシュアランス・ジャパン(株)

back number

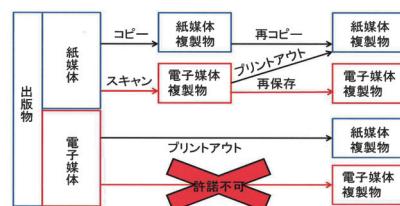
バックナンバーについては在庫がございます。最新版からPDF版もご用意しております。(紙版の最新在庫情報は<http://www.isos.co.jp> でご確認ください)

掲載号	特集テーマ
2016年 9月号 (No.226)	口語訳 ISO 14001:2015
8月号 (No.225)	超ISO企業研究会が提案する ISO 9001:2015対応
7月号 (No.224)	特集1 第2回JABアワード表彰事例／特集2 日本品質管理学会シンポジウム
6月号 (No.223)	2015年版対応組織事例
5月号 (No.222)	口語訳 ISO 9001:2005 *PDF版のみ在庫あり
4月号 (No.221)	建設ISOの改訂対応
3月号 (No.220)	米国のISO 9001:2015監査論

JCOPY 一般社団法人 出版者著作権管理機構 委託出版物 〈複製〉

本誌の無断複製(スキャン等による電子化も含む)は著作権法上の例外を除き禁じられています。複製される場合は、その都度、(一社)出版者著作権管理機構(<http://www.jcopy.or.jp/>)

TEL.03-3513-6969 e-mail:info@jcopy.or.jp の許諾を得てください。よろしくお願いいたします。



月刊アイソス10月号 2016年 No.227

ハスネム規格社

平成11年3月12日第三種郵便物可 第21巻第10号通巻227号 平成28年9月10日発行(毎月1回10日発行)
株式会社システム規格社 〒105-0013 東京都港区浜松町1-1-10 立川ビル5F TEL 03-6430-6626 FAX 03-6430-6627 http://www.iss.co.jp

定価1944円(本体1800円)

特集 公開--00 000- : NO-15 営業マーケティング