

環境ISOと 仕事の基本、そしてプロセス管理・・・

ヤマモトHD(株)研修資料(平成22年9月24日実施)



1. ISOとは

ISOは国際標準化機構(International Organization for Standardization)の略。1947年に創設された。標準化を推進する国際機関である。

1) 標準化は便利

大切なことを標準化してそれをきちんと実行していくと一定水準以上の仕事ができる。
例えばお料理のレシピ。指示を守ってお料理すればそれなりのお料理ができる。

2) 信頼がある

- ・ISO→現在では140ヶ国以上が加盟
- ・日本のJIS規格も参加

3) 規格の種類

- | | | |
|---------|-------|-----------|
| ・品質 ISO | | 第一世代の ISO |
| 環境 ISO | | 第二世代の ISO |
| SR ISO | | 第三世代の ISO |

2. 環境ISOのポイント

1) 目的

～環境保全と汚染の予防

2) 業務プロセスの継続的改善、ムダはぶき

- ・「気付き」を検討課題として上げ皆で検討し、改善を図る仕組みを作る。
- ・検討する装置を必ず用意する。
- ・PDC Aをまわすということ
- ・

3) 法律順守とリスクマネジメント

環境ISOの内容 PDCAになっている

番号	項目	内容
4.1	一般要求事項	
4.2	環境方針	環境方針を設定する。
4.3	計画	
4.3.1	環境側面	事業活動の環境側面を洗い出し、環境影響の大きい著しい環境側面を特定する。
4.3.2	法的及びその他の要求事項	会社が守らないといけない法律などを特定し、どのように守るかを決定する
4.3.3	目的、目標及び実施計画	環境についての目的と目標を設定し、取り組みのプログラムを明確にする。
4.4	実施及び運用	
4.4.1	資源、役割、責任及び権限	必要な資源を明確にし、確保する。実行体制、責任と権限を明確にする。
4.4.2	力量、教育訓練及び自覚	従業員に必要な教育をし、環境面での自覚を促す。
4.4.3	コミュニケーション	内部と外部のコミュニケーション装置を確立する。
4.4.4	文書類	環境マネジメントシステムに必要な文書を明確にする。
4.4.5	文書管理	文書の作成、配付をしっかりと管理する
4.4.6	運用管理	管理されている状態で実行する
4.4.7	緊急事態への準備及び対応	緊急事態に備えての汚染の予防とおこったときの緩和の処置をとる。
4.5	点検	
4.5.1	監視及び測定	運用のチェックを怠りなく。
4.5.2	順守評価	法律及びその他要求事項を確実に順守していることを組織として確認する。
4.5.3	不適合並びに是正処置及び予防処置	クレームが来たら処置をし再発を防止しそして予防処置を！！
4.5.4	記録の管理	環境記録の取り方保管などの仕方を明確にし、管理する
4.5.5	内部監査	内部監査について明確に規定し、実行する
4.6	マネジメントレビュー	トップによる見直しをしっかりと実施する

4) 環境とは

環境をエコロジーと捉えている組織が多いが、14001 規格では環境については次のように定義している。

14001 の環境の定義

3.5 環境(environment)

大気、水、土地、天然資源、植物、人及びそれらの相互関係を含む、組織の活動をとりまくもの。

環境は 14001 規格ではエコロジーではなく、エンバロイメントである。狭い、エコロジーとしての環境にとらわれることはない。極論すれば、組織を取り巻くものなら何でも環境である。

5) 環境目標

私の担当した、ある組織の環境 ISO 審査の終了ミーティングのときに次のようなやり取りがあった。

私のほうから次のようにお尋ねした。

「遅刻をしない」というのは環境目標になりますか?もちろん個人の環境目標ですが。」

参加者のお一人が間髪入れずお答えになった。

「もちろんなりません」

遅刻をすれば人間関係に悪影響を及ぼしますし、業務効率も悪くなる。だから立派に環境目標になると考えるが、いかがだろうか。

環境側面をもう少し、広く柔軟に捉えれば、成果の上がる環境目標の設定が十分に可能になる。



毎日新聞【中小企業のための経済教室 ISO①】

(2005年2月7日付朝刊 中小企業のページ)

◇「良い仕組み」で組織力アップー平松経営労務研究所・平松徹所長

「先生、ISO取得して良かったですよ。良い形、良い仕組みができました。これから自然と改善を図ることができそうです」

終わったばかりのISO認証取得祝賀会でのN専務の話。東京の足立区にあるケーブルテレビの電源機器を作っている20人程のT電源という会社です。同社は04年11月に品質ISOの認証を取得しました。N専務はこの会社のISOの実行部隊長である品質管理責任者です。会社が本当に変わったというのですが、何がどのように変わったのでしょうか。

一般論ですが、大企業は組織力で勝負するのに対して、中小企業は社長の実力で健闘している会社が多い。でもまた、その社長の器を超えられない会社が多いのも中小企業の現実です。組織力を生かしきれていないのが原因です。社長も自分で仕事を仕切ったほうがうまくいくので部下に任せない。法人であってもそれでは個人企業の延長です。そんな会社を、組織として仕事をするホンマモンの会社にするのが経営ツールとしての品質ISOです。

ISOは国際標準化機構(International Organization for Standardization)という標準化を進める国際機関です。政治面での国際連合があるように、ビジネス面での国際機関です。そこには日本はもちろんとして、ヨーロッパ各国をはじめとした先進国や開発途上国なども合わせて140カ国以上が参加しています。

ISOは良い会社にするための経営の仕組みを標準化した経営品質モデル規格を作りました。それを「ISO9001」といいます。この規格のポイントは、(1)目標管理(2)プロセス管理(ISOでは会社のいろいろな業務をプロセスと表現します)——の二つ。お客様の満足を目指して、良い品質の製品やサービスを提供するための目標管理が一つ。目標を達成するためのプロセスをしっかりと管理する、これが二つ目です。

これをうまく実行すると、N専務の言った「良い形」「良い仕組み」ができます。それで組織力がアップします。

■人物略歴

◇ひらまつ・とおる

78年上智大卒。空調機販売会社を経て、ビジネス専門学校でマーケティングを教える。98年から現職。ISOを中心に組織の活性化と意識改革を目指したコンサルティングを実施。ISO指導企業20社以上。

◇環境重視でムダなくしー平松経営労務研究所・平松徹所長

「品質ISO(9001)」とは別に「環境ISO(14001)」もあります。企業が環境に配慮するよう要求した規格です。企業がもうかっても、地球環境を壊して生活できなくなるとは意味がありません。事業活動の中でのムダは、資源に限りがある地球では決して良いことではありません。例えば火力発電では二酸化炭素が出ますので、地球を温暖化させないためにも節電は必要です。

ただ事業活動を続けていくだけでも大変なのに、という中小企業の事業主も多いと思います。でも「ムダなくし」は「効率化」です。だから環境ISOは、利益に直結します。

取り組みの最初は「紙、ごみ、電気」。紙の裏面などを有効に使って紙使用を削減する。電気をこまめに消して節電する。そして「分ければ資源、分けなければただのごみ」という「ごみの分別」。

ただしこれらの取り組みだけでは早晚限界にぶつかり、それなりの効果が出て、それ以上はなかなか進みません。そこで本業での効率化が重要になります。例えば工程改善は作業時間を短縮し、工程の中のムダをなくすことで、電気代なども減るといことです。またクレームやミスなくしも良いテーマです。作り直すのは資源のムダです。

環境ISOは事業活動の中での危険を予測し、予防し、不幸にして起こった場合にはその状況を緩和します。火事が起これば資源のムダですから火事が起こらないように予防処置を取る、不幸にして起こったら、あらかじめ決めた手順で消防署に連絡するなど、影響を緩和します。非常事態の際の手順を明確にし、避難訓練などもしておかないと、実際起きた時に体がスムーズに動きません。

顧客満足を大切にする品質ISOは第1世代のISO。「周りの地域住民などへの影響」も重視する環境ISOは第2世代。さらに第3世代として、「企業とそれを取り巻く利害関係者一般への責任」を果たす「社会的責任ISO」の検討も始まっています。

環境ISOのミニ版といわれる「エコアクション21」もあります。二酸化炭素、廃棄物、水使用量の削減に確実な成果を要求するもので、取得費用も環境ISOに比べて手ごろ。ただ、審査が簡易なので、環境ISOほどには効果がないとの声もあります。

2. 「仕事の基本」を身に付ける

1) 「仕事の基本心得帖」は良い社員、良い会社になるための階段

企業経営の一つのポイントは、従業員がどれくらい満足しているかである。「この会社に入って本当に良かった!」。そんな会社にすることがとても大切だ。それが、どのようにしたら実現するのか、よくわからない社員の方が多いのが現実である。

次はある会社での社員教育の一場面。

皆さん!!

今仕事のし甲斐感じていますか? 会社に貢献できている確かな感触がありますか?

2階に行きたいとき、階段がなかったら2階には行くことができません。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ならないかもしれません。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っかり叱られる……そんな会社にすることが大切です。

誰だって頑張って会社に貢献しようという気はあるものです。ただ、毎日の仕事に追われたり、どのようにしたら褒められるのかがよくわかっていないので、なかなかうまくいかないだけです。叱られるより褒められるほうが良いに決まっています。

こうしたらよいという皆さんにとって「あるべき姿」が明確だったら、けっこうやりやすいはずですよ。良い会社にするため、良い社員になるための「社員のあるべき姿」を書いた標準書、手順書があればそれが階段になります。それを身に付けて実行すればもっともっと良い会社になります。

2) あるべき姿を明確にすることが大切

次はある社長へのトークの一コマ。

社長!!

良い会社には経営者のビジョンがあり、方向性が明確にあります。その方針に沿って、社員が何をしたら良いのかの「あるべき姿」もあります。私も何に仕付け糸で縫い付けるのかがわかりませんと、先輩社員もどのように指導してよいかわかりません。

社長の考え方、御社の社員は理解していますか?社員は会社次第です。社員が働かないというのは、会社が働かせていないからです。社員の能力を最大限発揮させるのが会社の役目ですし、あまり能力発揮ができていないとすると会社が有効活用できていないということです。

怒らないで聞いてほしいのですが、結局、会社の責任は社長の責任ですから、社長が本気になって早急に手を打つ必要があります。

例えば私の事務所でも使っているのですが、「仕事の基本心得帖」というのがあります。これには何が大切で、どのようにすると会社から褒められるかが書いてあります。これがないと、全力を尽くせないのではないのでしょうか。

3) 5つの仕事の基本

「社員のあるべき姿」を書いた「仕事の基本心得帖」。これは仕事の基本について書いた標準書。どれも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。そこでまたまた社長へのコンサルの一場面。

社長！！

何ごとも基本を押さえることが大切です。基本を押さえてこそ、はじめて良い個性の会社、味のある会社になります。また、仕事の基本ができている人は信頼できますし、安心して仕事を頼めます。約束を守るといふ当たり前のことができている人が、残念ながら多いのが実情です。私と同じコンサルタント仲間で「〇〇の資料を送りますから……」と約束してすっかりすっばかす人が多いんです。それで経営を指導するコンサルタント？と本当につい思ってしまいます。

「当たり前のことをしっかりと人の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す。当たり前のことって、結構実行するのは難しいものです。

標準が上がればそれを身につけた人は当然にレベルアップし、企業全体がレベルアップします。この「仕事の基本心得帖」は、社長のところの社員がバージョンアップするための、まさに階段です。

4) 挨拶は「上から、下から、周りから」

次は社員教育の一コマ。

皆さん！！

活気は皆で作るもの、盛り上げるものです。挨拶の挨拶は「ひらく」挨拶は「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。「おはようございます！！」と社員が明るい声でいうのは、「私〇〇が来ましたよ！今日も1日よろしく願いいたします！！」と存在を認めてもらっているわけです。ここで挨拶を返さない人は、挨拶をしてくれた人の存在を無視していることになります。

だから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。挨拶は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れます。

挨拶のポイントはたった一つです。「相手の顔を見て挨拶すること」です。周りの挨拶を見て下さい。ほとんど顔を見ていません。だから締まりがありません。顔を見て挨拶すると、語尾までしっかり発音するようになりますから、言葉も締まります。それで相手の存在をしっかりと認めた良い挨拶になります。

5) 顧客目線、相手目線で仕事をする

仕事の基本の2つ目は「顧客目線・相手目線で仕事をする」ということです。

皆さん！！

お客さんはもちろん、業務の相手方のことを考えて仕事に取り組んでいますか？

電話を取るときは電話をかけてきた人、資料を作成するときは資料を見たり活用したりする人を考えて仕事しているか、ということです。

「ムリ、ムダ、ムラ」のないことが業務では大切ですが、相手を考えて仕事をする、仕事についてのお互いのすれ違いから発生する「ムダ」が大幅に減ります。

相手を考えて仕事をしないと、使い勝手が悪くいろいろと質問があったり、やり直しになったりします。効率が悪いですね。

6) 人間と動物の違いは？

人間と動物との違いは何だと思えますか。

私は人間が、自分のことだけではなく、全く赤の他人に対しても優しい気持ち、広い視野で接することができる心の豊かさと思えます。だから、ビジネスでも役に立つことが大切です。詐欺などという、役に立つのと反対のことをしてあまい汁を吸っている人種もいるのでなかなかそのあたり複雑ですが、人間としての充実感、やはり人のために生きているとの満たされた感じなのではないでしょうか。

「生かして生かされる関係」。大学のときによく議論しました。キリスト教ではろうそくを隣人愛の象徴としてよく取り上げるのですが、自分のみを削って周りを照らすろうそくは、何か偽善めいていてあまり好きになれませんでした。私の最も尊敬する神父さんもお互い活かしあうことが大切だとして、よくお話しされていました。

その意味で、顧客本位を大事にするマーケティングや本当のもてなしを意味するホスピタリティは大切な言葉です。ビジネスだから相手を思いやって仕事をするのではなく、それが人間世界が豊かになる王道だから、大切なのですね。

ビジネスをうまく進めようと思ったら、相手を考えて仕事に取り組むことです。自分のことだけ考えて仕事をするのと雲泥の差があります。自分のために仕事をしてくれた人を、人は粗末にするでしょうか。粗末にする人も中にはいるかもしれませんが、世の中そんな捨てたものではありません。きれいごとでも何でもありません。本当の豊かさや充実感は人のために役に立っているところからしか生まれません。心したいところです。

7) 相手目線で仕事をするとは

相手目線で仕事をするというのは言うのは簡単だが、なかなか難しい。

まず、「もし自分だったらどうするか」を考えることがスタートになる。さらに具体的に言うと、顧客目線で仕事をするについては

- ①今している仕事を顧客がどのように受け取るか。
- ②顧客がそれで笑顔になるか。
- ③笑顔になるにはどうしたら良いか。

を考えて仕事をする事だ。

今の仕事を顧客がどのように受け取るか、それで笑顔になるか。ならないとしたら笑顔になるために足りないことは何か…。

そのように考えて仕事を進める。相手目線の場合は今の「顧客」を「次に仕事をする人」に置き換えて考える。

8) コミュニケーションはすべての基本

情報管理の鉄則の一つが、「悪い情報は早く報告する」ということである。

「悪い情報は早く報告する」が情報管理の鉄則である。ところが何かに失敗したときには、報告する前に何とかならないかと自分なりに対処して、傷口を広げてしまうことが多い。悪い情報はなるべく言いたくないし、叱られるのはいやだし……。早く報告して上司の助力があれば、大きな問題にならないことが少なくない。

トラブルは初動が大切。「組織的に手を打つ」とはトラブルが発生したときに、上司が「力量、責任と権限」を生かして効果的な手を打つこと。それを仕組みとして作っておくことが重要である。

悪い情報は「見える化」することが大切である。問題が発生したらそれを元にして改善する。自然と問題点や改善点が仕組みの中で見えてきて、改善がなされていく。そんな会社は透明感のある会社で、風通しが良い会社である。

自動車のホンダに、失敗表彰制度というのがあるのを聞いた。「失敗を恐れるな。おまえが失敗したおかげで、他が失敗せずに済む。」というわけだ。失敗を叱らない条件は、「もっと良くしよう、お客さんのためになる」と試みた結果の失敗である。まじめな失敗を罰してはいけないということ。「積極的な失敗」ということで「問題」「課題」に比べやや限定されるが、業務改善ということでは一致する。

9) 情報は隠れたがる

情報は隠れたがるとよくいわれる。

企業には「見せたくない情報」「見られたくない情報」が多数ある。クレームや失敗、事故などの「悪い情報」、原価情報や技術情報、企業ノウハウなどの「守秘性の高い情報」、一部の組織の中、あるいは一個人の中に「困り込まれている情報」などである。

「囲い込まれている情報」とは、少しわかりにくいですが、個人が独自に持っている、その人の存在価値を確保できている情報、例えば、このことは A さんに聞かないと分からないといった情報を指す。A さんはそれを取られたら自分の存在意義がなくなってしまうのだから、情報にしがみつ。手放すわけがない。

しかし、情報は、自然に任せておいては滞留し、企業運営を阻害することが多い。
必要な情報流通が自然に図られることが、とても重要である。

9) 自然の摂理に沿うのがコンプライアンス

自然の摂理は偉大だ。季節を大事にする生活、環境を大事にする考え方はとても大切で、例えば旬の食材は栄養価も高く、安価でおいしく、環境への負荷も少ない。季節はずれの温室ハウスものの生鮮食品は栄養価がまず下がる。ほうれん草に含まれるビタミン C は温室ハウスものでは旬のもの 30%以下、ベータカロチンも約 70%に低下する。

イワシなどの青魚に含まれ、コレステロールを下げたり脳の働きを活性化する DHA という成分は、旬の魚ではそれ以外の時期の 2~3 倍になる。

自然の作物は本来季節の体にあった働きをし、暑い時期に食べるキュウリやスイカは体を冷やし、夏バテを防ぐ。逆に冬に食べると逆効果になってしまう。健康のためには旬のものは大切だ。人間も根本的に摂理に従うようになっている。

環境面での農産物の生産投入エネルギー量でいうと、ちょっと驚いてしまう。例えばなす。夏や秋の旬のものは生産量 1 kg に対して 1,113kcal。これが秋冬採りの温室ハウスものだと 4,968kcal 必要になる。

温室ハウスものの農産物では、水道光熱費もかかるし、余計な肥料も必要である。温室ハウスものは作るにはざっと 4 倍以上のエネルギーが必要ということだ。

トマトだともっとすごい。旬のもの夏秋採りトマトは 1,176kcal に対して、冬春採りは 11,949kcal とこちらはざっと 10 倍。

考えてみれば当たり前の話で、自然の摂理に反したものを人工的に作るのだから、温室ハウスのための光熱エネルギーや多量の農薬や化学肥料・農業資材などを使わざるを得ない。また、作物を保存するのにもコストだってかかる。

コンプライアンスは法律遵守と訳される。自然や法をキリスト教では「ロゴス」(理)という。理性の「理」はものの「ことわり」のこと。摂理というとはぴったりくるかもしれない。その摂理や法に添うことがコンプライアンスの本当の意味するところと云ったら言いすぎだろうか。

10) 整理整頓

整理・整頓は、置き場所などを明確にすることで、ビジネスを効率的に進める鉄則の一つである。

整理は不要なものを捨てて必要なモノだけを残すこと。そして整頓は、残ったものをきちんと並べることである。

うまく整頓されていると、モノが「誰でも一目でわかるところにある」。だから、「誰でもすぐ使える」そして、置き場所がはっきりしているから「誰でもすぐに戻せる。

5Sでよく「3定」という言葉を使う。この「3定」が整頓の極意である。その内容は「定置」「定品」「定量」ということ。置くところが決まっています、置いているものの名前表示がしっかりあって、置く量も決まっていますということである。

識別とはあるモノを別のモノとわかるようにすることである。品名表示、内容表示するとモノは識別できる。

11) 整理・整頓はマネジメントの基本

マネジメントではABC管理が基本になる。大切なAランクのもの、まったく不要なCランクのもの。そしてその間のBランクのもの。ABCランク分けするのが整理である。

また、仕事を進める上で必要になるものを集め、不要なものを捨てるのも整理である。

整頓は、そのマネジメントに必要なものとして残ったものを仕事に确实使えるように並べ変えたり、揃えたりすることである。

業務に必要なパーツをすぐに使えるように「整理・整頓」することがマネジメントの基本である。

12) 問題を皆で考え、「仕事の基本心得帖」に書き加え、皆で守る！！

ここで大事なのは問題を皆の前にオープンにすること。そして関係者で協議し検討する。会社の内部管理のルールは毎日の仕事の中での問題点や疑問をきっかけにして、皆で検討し一つ一つ決めていくのが良い。ルールが定着するためには、現実にあったルールでなければならないし、そのためには現場の中から出てきたもので現場に合ったものでなければならない。それを皆で検討して徹底して揉んでいく。それではじめて、従業員もそのルールを尊重し守る気にもなる。それを「仕事の基本心得帖」に書き加えていく。それを皆で守る。それで会社がまた一つ成長する。

3. 良い仕組みが大切 (重点目標管理と日常プロセス管理)

いろいろの業務は、「重点目標管理」と日頃の「日常プロセス管理」の二つで、きめ細かくフォローすることが大切になる。

1) 重点目標管理

- ① 方針・目標・具体的計画による重点管理。
- ② 経営方針に基づき目標を設定し、具体的行動計画を立て進捗管理する。
- ③ 評価基準を明確にし、それに基づき実行状況を評価し、改善検討する。そして改善案を実行、その実行状況を確実にフォローアップしていく。

重点目標管理では、営業目標などの業務目標を明確にし、具体的な実行計画なども作成し、定期的に確認などして進捗管理を実行する。

2) 日常プロセス管理

- ①仕事の基本は「仕事の基本心得帖」、ポイントになる業務は「業務手順書」などを作成して、標準、手順などに従い業務を実行する。
- ②運用基準、評価基準を明確にして管理する。
- ③部下を公平に評価する。また、上司としてのアドバイスをタイミングよく、またポイントをおさえて実施する。

日常プロセス管理は、日常の業務の管理である。

日常業務をきちんとかなすには、仕事の基本を身につけ確実に仕事をこなす必要がある。

また、重要な業務やそのポイントについては、「業務手順書」などを作成しておくこと、日常業務はより質の高いものになる。

その際大切なのは「基準」を明確にすること。どのように実行するか「運用基準」と、実行した業務についての「評価基準」を明確にする。

そして公平に評価する。タイミング良く、そしてポイントを押さえてのアドバイスがポイントである。

平成 22 年 9 月 24 日

株式会社ソフィア 平松 徹

HP → ソフィア平松 → 検索