



# テクノファ News

No.151

2021年4月20日 発行



## 1. ニュース・ダイジェスト

## 2. テクノファ年次フォーラム抄録

## 3. 講師インタビュー

## 4. テクノファからのお知らせ

### 1. ニュース・ダイジェスト

#### プロジェクトマネジメントシステム規格

新しい規格が 2 つ加わりました

プロジェクトマネジメントを成功させることは、効率と結果を向上させるための基本です。また、関連するガバナンスとともに、プログラムおよびポートフォリオ管理と密接に関連していることもよくあります。そのため、このセクターに関する 2 つの主要な規格が改訂および拡張され、さらに広範なガイダンスが提供されています。

ISO 21500（プロジェクトマネジメントの手引-コンテキストと概念）は、ISO 21500 シリーズ規格を使用するための包括的なガイダンスを提供する基本的な規格です。プロジェクト、プログラム、ポートフォリオマネジメントと、それらのガバナンスの概要を説明しています。この規格には現在、ISO 21502（プロジェクト、プログラム及びポートフォリオマネジメント-プロジェクトマネジメントの手引）が加わっています。これは、プロジェクトの監視と指示活動を含む、開始から完了まで、利益と結果に焦点を当てたプロジェクトマネジメントのガイダンスと構造を提供します。

ISO 21502 は、計画及び管理（リスクと課題への対応、変更管理など）、利益、ビジネスと社会の変化と情報の管理など、プロジェクトのライフサイクルの各フェーズで必要なさまざまなプラクティスに関するガイダンスを提供します。

これら 2 つの規格は、ISO 21500 シリーズの一部です。

- ・ ISO 21503 : プロジェクト、プログラム及びポートフォリオマネジメント-プログラムマネジメントの手引
- ・ ISO 21504 : プロジェクト、プログラム及びポートフォリオマネジメント-ポートフォリオマネジメントの手引
- ・ ISO 21505 : プロジェクト、プログラム及びポートフォリオマネジメント-ガバナンスの手引
- ・ ISO/TR 21506 : プロジェクト、プログラム及びポートフォリオマネジメント-用語

・ ISO 21508 : プロジェクト及びプログラムマネジメントにおけるアードバリューマネジメント

・ ISO 21511 : プロジェクト及びプログラムマネジメントのための作業分解図

URL: <https://www.iso.org/news/ref2645.html>

### より多くの節約を共に

新しい規格により、組織はエネルギー効率を高めるためのベストプラクティスを共有できます

エネルギーマネジメントシステム（EnMS）を構築すると、コスト削減や省エネなど、多くのメリットが得られます。複数の組織にまたがって構築すれば、そのメリットはさらに大きくなります。共通の EnMS を導入することで、あらゆる種類や規模の組織間で、知識やリソースを共有し、省エネプロジェクトのコラボレーションが可能となります。これには中小企業も含まれます。

ISO 50009（エネルギーマネジメントシステム-複数の組織に共通のエネルギーマネジメントシステムを実装するためのガイダンス）は、エネルギー供給業者、産業分野、場所などの共通の要素を持つ組織を統合して、規模に関係なく、エネルギー使用を一括して最適化することを目的としています。

EnMS は、組織の方針、目標、行動計画、進捗状況を測定する方法を網羅した、エネルギーマネジメントのフレームワークです。複数の組織に展開することで、コラボレーションと共通の目標が可能となり、最終的にはより大きな節約とエネルギー効率を実現することができます。

規格を開発した専門家グループの召集者である坂本茂樹氏は「このマネジメントシステムが、どのように機能するかのひとつの例として、商業ビルの所有者とそのテナントまたはエネルギー供給業者とその顧客との協力が含まれる」と述べています。

「ISO 50009 は、大企業のさまざまな支店や中小企業の集まりなど、組織が共通のエネルギー効率目標を共有したい等、様々な状況で十分に使用できる柔軟性があります」と彼は言っています。

「重要なのは、エネルギー効率の向上と、温室効果ガス排出量の削減のために知識を協力して共有することです。」  
URL:<https://www.iso.org/news/ref2641.html>

## 気候変動のリスク評価

**気候変動に効果的に適応できるようになるには、リスクと脆弱性を知る必要があります。リスク評価の新しい規格がISO 気候適応シリーズに加わりました。**

気候変動は多くの企業にとって最大の頭の痛い問題の1つであり、その結果として生じる、異常気象、生物多様性の喪失、環境災害などが、世界経済フォーラムが発表した「グローバルリスク報告書」のリスト上位に挙げられています。

気候変動を緩和するための行動を実施することは不可欠ですが、組織が気候変動に適応するための措置を講じる必要があります。そのためには、自社のリスクと脆弱性を理解し、評価することが重要な要素となります。

ISO 14091（気候変動への適応－脆弱性、影響、リスク評価に関するガイドライン）では、組織の脆弱性を理解する方法と、気候変動のコンテキストで、適切なリスク評価を開発および実装する方法について説明しています。現在および将来の気候変動リスクの評価に使用できます。

この規格は、スクリーニング評価とインパクトチェーンの使用に関するガイダンスを提供し、定性的および定量的分析を可能にします。

そのような情報を持ち、国際的に合意された方法でそれを文書化できることは、あらゆる種類と規模の組織がより良いビジネス上の意思決定を行うのに役立ちます。また、気候関連のレポートに役立つツールでもあります。

ISO 14091 は、ISO 14090（気候変動への適応－原則、要求事項及び指針）の傘下にある、気候変動適応に関する新しいファミリー規格の最新版です。ISO 14090 は、事前計画、適応計画、実施、監視及び評価、報告とコミュニケーションなど、気候変動適応の多くの要素について説明しています。

他のファミリー規格には、ISO/TS 14092（気候変動への適応－地方自治体とコミュニティの適応計画に関する要求事項及びガイダンス）および、今後開発される ISO 14093（気候変動への地域適応に資金を提供するメカニズム：パフォーマンスベースの気候レジリエンス助成金）、および ISO 14097（気候変動に関連する投資および資金調達活動を評価、および報告するためのフレームワーク）が含まれます。

URL:<https://www.iso.org/news/ref2625.html>

## ISO 発行状況

◆ ISO 10013 : 2021（品質マネジメントシステム－文書化された情報の指針）

【発行】2021年3月9日（2001年版からの改訂・JIS/邦訳版未発行）

<https://www.iso.org/standard/75736.html>

◆ ISO/IEC TS 27006-2 : 2021（情報セキュリティマネジメントシステムの審査及び認証を行う機関に対する要求事項－第2部：プライバシー情報マネジメントシステム）

【発行】2021年2月26日（邦訳版発行・JIS未発行）  
<https://www.iso.org/standard/71676.html>

◆ ISO 50009 : 2021（エネルギーマネジメントシステム－複数の組織に共通のエネルギーマネジメントシステムを実装するためのガイダンス）

【発行】2021年3月2日（邦訳版・JIS未発行）  
<https://www.iso.org/standard/51872.html>

◆ ISO 22300 : 2021（セキュリティ及びレジリエンス－用語）  
【発行】2021年2月24日（2018年版からの改訂・JIS/邦訳版未発行）

<https://www.iso.org/standard/77008.html>

◆ ISO 22000 : 2018 食品安全マネジメントシステム－実践ガイド

【発行】2021年3月9日（邦訳版未発行）  
<https://www.iso.org/news/ref2639.html>

◆ 「個人情報の保護に関する法律施行令及び個人情報保護委員会事務局組織令の一部を改正する政令」及び「個人情報の保護に関する法律施行規則の一部を改正する規則」

【公布】2021年3月24日

## 環境関連法の改正状況

◆ 【2021/3/2 閣議決定】地球温暖化対策推進法の改正案（脱炭素社会の実現）

・2020年10月に宣言された「2050年カーボンニュートラル」を基本理念として法に明確に位置付ける等の改正案

<https://www.technofer-enews.jp/2021/03/02/post-7013/>

◆ 【2021/3/9 閣議決定】プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律案

・コンビニ店等での使い捨てのスプーンやフォークの提供を規制する等を盛り込んだ新法案

<https://www.technofer-enews.jp/2021/03/09/post-7023/>

◆ 【2021/3/26 公表】産業廃棄物の排出及び処理状況等（2018年度）公表

・産業廃棄物の総排出量は、前年比約1.2%減少

<https://www.technofer-enews.jp/2021/03/26/post-7098/>

◆ 【2021/2/19 閣議決定】グリーン購入法に基づく環境物品等の調達の推進に関する基本方針（変更）

・テレワーク用ライセンス・ウェブ会議システムが新規追加される等の見直し等が行われ、22分野282品目となった

<https://www.technofer-enews.jp/2021/02/22/post-6975/>

詳しくは弊社運営サイト「環境関連法改正情報サイト」をご確認ください。2021年4月1日より、記事全文を見るためには、テクノファ会員にご入会いただく必要がございます。

<https://www.technofer-enews.jp/>

QRコードからもアクセス可能です。

（QRコードは（株）デンソーウェブの登録商標です）



## 2. テクノファ年次フォーラム特集

# 第 27 回 テクノファ年次フォーラム 開催

2021年1月15日に「テクノファ年次フォーラム」をオンラインで開催致しました。今号では、その講演内容の一部を要約して記事化しました。また、講演の一部は動画として【テクノファ動画ポータル】にてテクノファ会員様限定で公開しております。合わせてご覧ください。【<https://technofer.info/>】

### 講演 1

## SDGs への取組み事例

### ～サラヤにおける SDGs の取組み～

**サラヤ エスピーエス 株式会社 代表取締役**  
**サラヤ 株式会社 サステナビリティ推進本部 顧問**  
**根本 三千夫**

サラヤ(株)の創業は1951年(昭和27年)。グループ全体国内約2,000名で活動しています。1996年に発生しましたO-157や2003年SARSウイルス、2009年の新型インフルエンザウイルス等の感染症において消毒剤の需要拡大で、社会的なニーズに応え、売上を大きく伸ばしております。グローバル展開も積極的に進め海外9拠点・販売拠点28拠点と南米以外全ての国と地域にネットしております。SDGsへの取組みについて、サラヤの歴史的な活動を、創業当時の社会的課題解決の取組みと合わせてご紹介いたします。

弊社の方針には衛生・環境・健康に貢献するという基本理念があります。衛生は様々な感染リスクの低減を図ること、環境は開発から廃棄まで環境負荷低減に努めること、健康は製品とサービスを通じて人々の健康で文化的生活に貢献することです。創業以来、このミッションに一貫して取り組んでおります。



創業当初、日本の衛生状態は悪く、手洗いと同時に殺菌消毒のできる石鹼と石鹼液を衛生的に供給する容器を日本で初めて開発、その後も大気汚染による健康被害の対策として、うがい薬・うがい器を開発、その後も石油系合成洗剤による河川の汚染への対策として、環境への負荷が少ない植物系食器用洗剤の販売等、様々な商品を開発・販売してきました。

SDGsの取組みの一つ目として、ヤシノミ洗剤が挙げられます。生分解性のある、環境負荷の少ない植物系食器用洗剤です。その原料はパーム油であり、河川や海を守れます。しかし一方で、その原料の調達先であるボルネオ島では森林破壊が行われ、生物多様性が失われる、という事実を突きつけられることになりました。

これが(サラヤが)SDGsの活動にシフトしてゆくターニングポイントでもありました。2004年にテレビでヤシノミ洗剤の原料調達先であるボルネオ島で、生息するボルネオゾウの苦境が紹介されておりました。植物油は「環境に優しい」と単純に言えない現実と絶滅に瀕している命が紹介されていました。アブラヤシのプランテーション拡大によって、ゾウが死んでいく姿が放映されました。またサバ州キナバタンガン川流域の状況はアブラヤシのプランテーションが広がり、沿岸にわずかに森林が残されている状況です。ここにもボルネオゾウやオランウータンなどの野生生物が生息しております。これらを受け、改善するためにプランテーションや土地を買い戻し、森と森を繋ぐ緑の回廊を回復させるプロジェクトをBCT(ボルネオ保全トラスト・マレーシア州政府から認められたトラスト)と行うようになりました。

2004年RSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)に日本企業として初めて入会致し、エシカルコンシューマリズムの一つとして、ボルネオの環境保全活動にヤシノミ洗剤をはじめとする対象商品の売上の1%を、BCTを通じて支援しています。

SDGsの対応の2番目として2010年の1月に、100万人の手洗いプロジェクトを開始いたしました。創業60周年の記念事業としてユニセフ手洗いの普及活動に協賛致しました。この衛生活動は、ウガンダから東アフリカ共同体全域に広め、さらにアフリカ全土に広めるように努めております。

その中から東アフリカにおけるウガンダ共和国での活動をご紹介します。「100万人の手洗いプロジェクト」「病院での手洗い消毒100%プロジェクト」です。

2010年ソーシャルビジネスとして、東アフリカのウガンダ共和国とユニセフと共同し、「100万人の手洗いプロジェクト」を開始しました。活動はウガンダ現地での手洗い設備の建設、子どもたちへの教育や自主的な衛生活動の支援、親への啓発活動、現地メディアでの手洗いキャンペーンの展開、住民が石鹼を使った正しい手洗いを知り、自ら広げていくことを目指して進められております。

こういったボルネオ・ウガンダでの活動がSDGsアワードの対象になり、SDGs推進本部副本部長賞(外務大臣賞)を受賞致しました。

また、小中学生が学ぶ SDGs のスタートブックの中で「事例で学ぶ SDGs」としてウガンダの活動が紹介されています。

SDGs アワードを受賞したことを契機に真の SDGs 推進企業としてサステナブル経営を本格的に実践するために 2019 年にはサステナビリティ推進方針を制定いたしました。

さて、サラヤでも最も大事にしている二宮尊徳の名言「道徳なき経済は頹廢であり、経済なき道徳は寝言である」は、SDGs の原型といえるのではないかと思っています。ISO の側面から見れば、実践方法として、プロセスアプローチが必要な手段と考えております。プロセスの品質を向上させることがクレームの削減、リスクの低減 SDGs への取り組みを実践するガバナンスツールという形で繋げて取り組んでいます。

…以降の内容はテクノファ動画ポータルで動画として公開していません <https://technofer.info/contents/178>

### サラヤ エスピーエス 株式会社 TQM 推進室 室長 牧野 敬一

ここからはあまり表には出てこない、SDGs を全部門に展開してマネジメントシステムで運用するといった活動をご紹介します。

2020 年 5 月にサラヤの子会社として、サラヤ SBS は設立されました。それまではサラヤのサステナビリティ推進本部という一部門でしたが、「ビジネスを通じて社会課題を解決するという目的で活動される組織を支援」する組織としてサラヤの社内外を問わず活動していく目的で設立いたしました。SDGs の推進活動や気候非常事態宣言対応等各種コンサルティング事業を進めていこうとしています。

サラヤでは TQM (いわゆる方針管理) フレームワークを経営マネジメントの統合システムとして採用しております。基本はトップの方針や、経営数値目標を各部門に展開していくといった活動です。また、その中には、財務系の目標だけではなく非財務系、サステナビリティに関わる目標も含まれております。現在は各部門の目標と紐づく SDGs のゴールとそれぞれ関連付けられるように工夫して運用しております。このフレームワークを採用しているのは過去に色々な活動 (ISO 9001 やコストダウン活動、品質リスク低減活動など) を行ってきましたが、そういった活動を統合して運用していくフレームワークが必要であったところから採用しており、現在ではそれらを統合して TQM のフレームワークの中で運用しています。

SDGs の活動は国連グローバルコンパクトが出している SDG コンパスの基本ステップに従っての活動を推進しております。最初のステップは「SDGs を知る」というところで、各種資料を使いながら、社内の研修を推進部門のリーダーに対して研修を行うところからでした。

その後ワークショップを実施、具体的な取り組みテーマを抽出するというところを行い、SDGs ゴールとの関連性を話し合いながらそれぞれ紐付けしていきました。

そういったワークショップを通して全部門の結果を整理したのがこのバリューチェーン上へのマッピングシートになります。



バリューチェーンの上流から下流まで幅広くプロセスがあり、その各段階でそれぞれの部分が SDGs の 17 ゴールに幅広く貢献できているということを改めて認識することができました。こうした展開と並行して一般的に SDGs の活動になされているマテリアリティ、重要課題の特定も行っています。

サラヤの場合は他の上場企業と違い、オーナーのリーダーシップが非常に強いガバナンス体制であり、変革のスピード感も非常に速いため、実際には、そちらを優先して実行していくこととなります。すると一見「優先事項は分かりにくくなるのではないか」という指摘もありますが、経営理念としてトップが常に示すメッセージが明確で一貫しているというところで、全社としてブレずに活動を進めることができています。ここにマテリアリティなども加味して、社長方針を出し、各事業本部で現場レベルまで各階層で方針が展開されています。展開された方針を基に各部署で PDCA で業務を行いまして、結果を上位階層に報告していくという基本的なサイクルを行います。推進施策と SDGs との関連付けを行い、集計・整理し直します。例えば昨年一番多かったのは、メーカーとしては当然なんですけども、ゴール 12「つくる責任つかう責任」に基づく施策が数多く実施されておりました。

計画に合わせた実績の報告画面のイメージです。社長方針から展開される課題に合わせて SDGs ゴール・ターゲットといったところまできちんと紐付けられるように工夫して運用しております。



予定実績を管理していて、半年ごとにプロセスと結果の両面から ABCD の評価を行いまして上位階層に結果を報告するという形になります。

こういった推進の進め方のポイントなのですが、やはりしっかりした体制づくりということと各部門の推進リーダーの選定がポイントになるかなというように考えます。

この後のお話は、テクノファ会員限定動画として、「テクノファ動画ポータル」に動画として掲載しております。動画でもぜひご覧ください。



URL : <https://technofer.info/contents/178>

## 講演 2 : コロナ禍を乗り越えるため、組織を イキキさせるコミュニケーション アンコンシャス・バイアスの影響と対応

合同会社 M's ライフデザイン  
代表 南 幸恵

「アンコンシャス・バイアス」について、どういうもので、どのような影響があり、どのように取り組めばよいのか、ということについてお話しします。今回は Zoom の投票機能を使いながら、参加形式で講義を進めていきます。

早速ですがアンコンシャス・バイアスについてどの程度知っているのか、該当するところにチェックを入れてみてください。

(結果を見ながら) 全く知らないという方が 74%。殆ど知らないという方が大多数なので分かりやすく基本的なところをお話します。

「アンコンシャス・バイアス = 無意識の偏見」というのは 2000 年前後から知られるようになった新しい概念です。心理学や脳科学の研究によって、アンコンシャス・バイアスは価値観や文化的な背景の異なる人間同士の関係性にネガティブな影響を及ぼすことが明らかになりました。データやエビデンスを重んじるアメリカのシリコンバレーの IT 企業を中心に、これに着目してダイバーシティ&インクルージョンの施策の一つとして、研修に取り入れたことでその実効性の高さが注目されるようになりました。日本でもここ最近、注目度が高まってきています。

私たちは昨年からの新型コロナウイルスの感染拡大の中で当たり前が当たり前でなくなるということを目の当たりにしました。今改めて個人や組織の価値観を見直す時なのだと感じています。

さて、次のスライドの中で最も頻りに休暇をとりそうな人は誰でしょう？ 投票機能で答えてみて下さい。

<スライド表示>

- 赤ちゃんを抱いている若い女性
- 中年の女性
- 携帯電話で話している男性
- 年配の男性

(結果を見ながら) 赤ちゃんを抱えている若い女性にパッと目が行かれたという方が 65%、中年の女性が 10%、携帯で話している男性が 8%、年配の男性が 17% ですね。皆さんのどのような観点でその人物を選ばれたのでしょうか。皆さんの直近の経験がそれを選ばせたかもしれません。例えば「子供を持った人に休まれた」とか「若い部下が転職してしまった」等。あるいは皆さんの中にある情報、知識、「一般的にこうだね」という信念が選ばれたかもしれません。

アンコンシャス・バイアスには瞬時に紐付けて判断しようとする脳の認知機能というものが大きく影響を与えています。一言で言うと「自分自身が気付いていない、ものの見方や捉え方の歪みや偏りのこと」で私たちは何かを見たり聞いたりすると、特定の感情が湧き上がってきたり、瞬時に判断をして反応します。例えばライオンを見ると「怖い」、赤信号を見ると「注意」等。

物事を素早く、効果的に処理したり理解したりするということは、危険を回避するってことにもつながります。今までの経験や知識・情報・価値観などに基づいて考える以前に、瞬時にかつ無意識に活動する知的連想プロセスのひとつで、高速思考という言い方をしたりもします。つまり「脳がショートカットして、できるだけ素早く適切なものに辿り着こうとする」ような機能です。物事を素早く判断したり、効率的に処理する際にはとても役に立ったりすることもあります。逆の側面として、無意識に、瞬時に関連付けたことが、相手への否定的な感情や言動・態度となって伝わって、相手や職場の雰囲気にも悪影響を及ぼす可能性や問題があると言われています。

例えば遅刻する人がいるとします。3 回遅刻した人。回数に個人差はあるでしょうが、ある人にとっては 4 回目が無くても「いつも遅刻」という思い込みが発生します。「遅刻はは良くないことだ」という信念を持っている人には「だらしがない」と決めつけてレッテルを貼ってしまいます。さらに遅刻する人には「大事な仕事を任せられない」「あの人はあまり信用できない」と自分の価値観を周囲や相手に押し付けてしまうということも起こり得ます。

分かりやすく言うとアンコンシャス・バイアスの一番の問題は自分の中の思い込みや決めつけを無自覚に相手に押し付けているということです。

さて、皆さんの周りではどのようなアンコンシャス・バイアスがあるのでしょうか。

例えば、

「短時間勤務の女性には重要な仕事を頼めない」  
「年上の部下は使いにくい」  
「良い仕事をするには長時間労働も仕方がない」  
「女性はリーダーになれない」  
「女性は管理職になれない」

…果たして本当にそうなのでしょうか？

「他社の事例は自社には当てはまらない」  
「育児中の女性に出張はさせられない」  
「私にはできません」  
「自分はリーダーになる資格がありません」  
「もう年なので新しいことはできません」

等、自己イメージがチャレンジを阻害する要因になる可能性もあります。言葉一つ考えてみて

「新人の割には意外にやるね」  
「意外と～～だね」  
「それって常識だよ」  
「みんなそう言っている」  
「何が言いたいの」  
「でも前例がない」  
「普通はこれぐらいのことだから」

どうでしょうか。

こうした言葉は、普段使っている（または、聞いている）言葉ではないでしょうか。相手がどんな風に受け止めるのか、相手に与える影響とか、印象を意識できますか？言葉の奥にあるものに人は引かかることがあります。意識していないことは見えません。そして、見えないものは取り扱えないんですね。でもこうやって「アンコンシャス・バイアス」というものがあり、それがどういふものなのか理解することで、具体的に取り扱いやすくなるということがあります。

また、取るに足りない態度や仕草、表情、言葉の中に潜むアンコンシャス・バイアスをマイクロメッセージと言います。例えばこんな場面に皆さん遭遇したことはありますか？投票機能でお聞きして、どのくらいの方がどんなことをマイクロメッセージとしてお持ちかどうか伺ってみたいと思います。

- 
- ある人の名前をいつも間違えたり、覚えていない
  - 話を聴きながら腕組みをしたり首をかじげたりする
  - 育児のために休んだり早退する男性にからかうような発言をする
  - 「短時間勤務なのに〇〇だね」、「育児中だから〇〇」といった発言がある
  - 若手の意見を途中でさえぎったり、女性の発言を軽く扱う

ことがある

- 「何年入社？」と、新卒入社を前提にした発言をする
- 会議や打ち合わせが就業時間後に行われることがある
- 飲み会に参加しない人やお酒の飲めない人はつきあいが悪いと言われる

さあどうでしょうか。

一番多いのは「話を聞きながら腕組みをしたり首をかじげたりする」58%の方がいらっっしゃいますね。

些細な行為というのは人によって受け取り方・感じ方も異なります。気にならないという人もいれば、違和感や疎外感を覚えるような人もいます。小さなメッセージは小さな棘になって、当事者や職場に悪影響を与えることがあります。特にマイノリティ、少数者であると感じる人にとっては小さいことでも、心に棘が刺さったような状態になることがあります。ハラスメントも、マイクロメッセージというものをしっかりと理解して、自身の中にそういうものがあるのだと理解することで随分減るのでは、と思います。

また、自分自身に対してバイアスが強い人は、他人に対しても強い傾向（今現在も研究が進んでいる状態ですが）があると言われています。このバイアスが発生しやすい要因は大きく三つが考えられると言われています。

まず「エゴ」。自分は正しい、自分は悪くないという自己正当化・自己防衛、心地よい状態を保ちたいのが脳のバイアスを生み出しやすい機能としては自分が好ましいと思うほどより良い方向に考えてしまう物理的にも距離的にも近い空間にいる人を好むということがありますね。忙しいと自分自身の状態もバイアスを産むということがあります。

2つ目は、「習慣・慣習」。昔は当たり前だったことが時代とともに変化しているのに気づけていないということはありませんか。また集団による同調行動も挙げられます。先日 NHK の朝のニュースで「新型コロナウイルスに感染している人は自業自得だと思ふか」という意識調査をした数カ国の調査結果で「自業自得だと思ふ」と答えた人が、欧米では約 1% だったのですが、日本では 11.5% もいたということを報じていました。スケープゴートンって言葉があるんですけど、長引く不安とかストレスで心が疲弊するとイライラしてくる。そのイライラが捌け口を求めますから、アンガーマネジメント的な見解ですけども、ちょっとしたミスや不正行為をした人を集団で執拗に非難して、イライラを解消しようとする心理があります。非難の言葉に同調したりする前に、非難される相手の立場を想像してみることも必要じゃないかなと思います。

そして 3 つ目。「感情スイッチ」これは人によって違うので、どういった言葉がそれを押すのか、発動するのか、人それぞれなんです。劣等感・コンプレックス・こだわり出身地や学歴。こだわらない人もいれば、こだわる人もいます。

そんなアンコンシャス・バイアスを緩和するにはどうしたらいいのでしょうか。

前提として、誰もが持っているということを自覚しておかなければなりません。意識を向けてアンテナを立て小さなことと見過ごさず、放置することの危険性を知る。アンコンシャス・バイアスに気が付いたらすぐに修正するようにしましょう。つまり柔軟な思考スタイルを手に入れようということです。

その上でまず、起こった出来事にすぐ反応しない。最も大切なのは瞬時に反応しないで、一時停止ボタンを押して立ち止まって適切な対応をすること。

2番目に自分のモノの見方・考え方・価値観に気が付く。出来事や状況を自分はどうのように捉えているか、にアンテナを立てる。アンコンシャス・バイアスは自分の恐れとか不安、自尊心、優越感などが刺激された時に生じることがあります。自分の中に湧き上がってきた感情に焦点を当てて、それはどこから来ているのかなど考えるとよいでしょう。

3番目に固定観念や先入観にとらわれていないか、客観的に考えましょう。自分の思考や感情は適切かどうか、推論で決めつけていないだろうか、検証反芻モードで自分に問いかけてみましょう。

4番目に価値判断を一時保留して他の選択肢を考える。すぐに答えに飛びつかない。評価・判断を下す前に一度視点を変えて、俯瞰的に見る癖をつけましょう。

そして最後は、相手の話をよく聞いて、望む成果に向けて、対話をしていくことです。アンコンシャス・バイアスの多くは自分の勝手な思い込みから始まることが多いです。相手の話を聞く、つまり傾聴ですね。

アンコンシャス・バイアストレーニングにおいて最も重要なことは自己理解・自己認知を深めていくことです。他者に対して攻撃的な行動をとる人は、自分自身に対する消極的なイメージを強く持っていたり、コンプレックスとか劣等感を持っていたりと言われています。また偏見が強い傾向にある人は、曖昧さへの許容度が低い、異質なものへの寛容さが少ない、というようなことも分かっています。アンコンシャス・バイアスを考えるうえで、自分が物事をどのように理解してどのように解釈をしているのか、自分自身のこだわりやとらわれは何か、ということを考えることが重要になってきます。

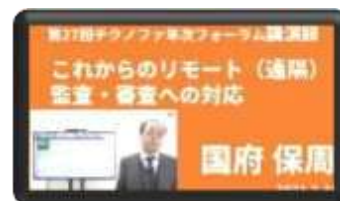
アンコンシャス・バイアスは、ビジネスの新しい教養です。「推論のはしご」と呼ばれるような、はしごを急に駆け上がるように無意識に飛躍した結論づけをしていないか、日頃の思考スタイルを検証してみることが大事です。一気に駆け上がってしまわないように、自分の解釈は適切かどうか、アンコンシャス・バイアスに囚われていないか常に検証してみましょう。

無意識の偏見や思い込みにアンテナを立て、アンコンシャス・バイアスを適切に取り扱うことで、多様な人がイキイキと働く職場を作っていけるのではと思います。

### 講演 3

## これからのリモート（遠隔）監査・審査への対応

国府 保周



テクノファ動画ポータルにて  
動画公開中

テクノファ会員限定で視聴  
可能

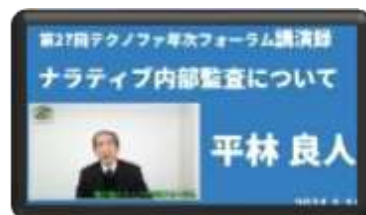
動画コンテンツ「リモート監査①②」でおなじみの国府保周氏によるリモート監査に関する講演です。テクノファ会員のみご視聴頂けます。

URL:<https://technofer.info/contents/179>

### 講演 4

## ナラティブ内部監査について

平林 良人



テクノファ動画ポータル  
にて動画公開中

テクノファ会員の方は  
無料で視聴可能

一般価格：  
¥550（税込）

弊社会長の平林が新たに提唱する「ナラティブ内部監査」。その考えを、語った講演の記録を掲載しております。こちらはテクノファ会員の方は、追加の課金無しで再生可能です。テクノファ会員以外の方は、550円（税込）でご購入可能です。

URL:<https://technofer.info/contents/176>

## 講師インタビュー

### これからは「リモート監査」が当たり前の時代に!!

「リモート監査の基礎理解と模擬体験 (MD28)」担当講師 (国府保周) インタビュー  
**内部監査を向上させるためには、事務局・管理責任者の関与が「鍵」!!**

「事業経営に役立つ内部監査へー内部監査事務局にできること、なすべきことー (MD27)」  
 担当講師 (土居栄三) インタビュー

#### これからは「リモート監査」が当たり前の時代に!!

2021年よりスタートした「リモート監査の基礎理解と模擬体験 (コースID: MD28)」を担当いただいている国府保周 (こくぶ やすちか) 講師に、研修の特徴等についてお話を伺いました。

—Q1: さっそくですが、国府先生はリモート審査をどれくらい経験されているのでしょうか？

国府: 現在は2つに1つはリモートで実施しているという現状です。ただし、その形態はさまざまで、審査員が認証機関の事務所や自宅にいて、審査先とweb会議システムでつないで実施する場合と、審査員が顧客先に訪問して、そこから遠隔の営業所、工場、または施工現場などとweb会議システムでつなぐという場合があります。後者の方が回数としては多いです。また、組織から「内部監査」の外注を受けることもあり、リモートで実施する場合も増えてきています。リモート内部監査は、実はメリットが多いです。それは、内部監査/候補者の方が内部監査に同行 (web会議システムに入室) できることです。現場に赴いて実施する内部監査では、何十人もの方がオブザーブしていたら、被監査側はやりにくいですね。院長回診みたいになってしまいます。しかし、リモート内部監査であれば、web会議システムに入室してはいるものの顔を表示させなければ、被監査側へのプレッシャーは低いのです。

—Q2: 内部監査員候補者の方が同行することで、どのような効果があるのでしょうか？

国府: 内部監査員の勉強、力量向上につながります。力量を高めるには研修だけでは不十分です。実際に見聞きして、自分で感じ取り、そこから自分なりの工夫をして、自分自身のやり方を構築していくことで、力量を高めていくことが大切です。さらなるメリットとして、経営者の方の参加です。リモート監査であれば移動時間等もないので、忙しい経営者であっても空き時間に数分だけでも参加してもらうことが可能です。経営者が内部監査の状況を把握したり、興味を持つことで、内部監査や仕組みの改善につながったり、内部監査員の士気向上にもつながるでしょう。

—Q3: 研修のカリキュラムを教えてください。

国府: リモート監査を模擬的に「体験」し、基礎知識を習得し、活用する方法を学び取れるプログラムとなっています。講義のパートでは、リモート監査の注意点、何をどのように確認するか、監査計画の立て方、監査側・被監査側の準備など、現実のリモート監査に必要な知識を学びます。

<カリキュラム>

【講義①】リモート (遠隔) 監査を知る…実技編

【実験①】記録を見てリモート (遠隔) 監査する

【検討①】収集した監査証拠から監査所見を考える

【実験②】現場の運用状況をリモート (遠隔) 監査する

【検討②】リモート (遠隔) 監査の計画と準備

【講義②】リモート (遠隔) 監査を知る…基本編

【ディスカッション】学んだことを整理して実践に備える

—Q4: 研修の一番の「売り」は何でしょうか？

国府: 体験できることが一番の売りです (カリキュラムでは「実験」と呼んでいます。何が起るかわからないので実験という言葉を使っています)。ある程度のシナリオは用意していますが、唯一絶対の答えはない演習になっています。体験を通して、実際の監査において自分がアレンジできるやり方を学んでもらいたいと考えています。

—Q5: 毎回シナリオが異なるということで、対応が大変そうですね。具体的にどのような「実験」を行うのでしょうか？

国府: 実験の1つ目は、文書データを用いたもので、一般的な会議と監査との違いを学びます。PDFの資料を、web会議システムを通じて監査します。実験のポイントですが、紙の資料は「縦長」のものが多く、web会議システムを通して見る場合、画面は「横長」になると思います。従って、資料全体を見るには、2~3分割して見ていくことになります。すると、資料を網羅的に、俯瞰して見るができないため「その資料に潜んでいる問題に気づけないことがある」のです。こういうことに気づいてもらう「実験」になっています。

2つめの実験は、現場の運用状況のリモート監査です。研修を配信している研修室内を、スマホを通してweb会議システム上に映し出します。参加者が内部監査員となり、映し出すところを指示します。スマホを動かす速さや対象物との距離など、どのように指示すると見やすいのか、見たいものを見ることができるかを体験することができます。また、スマホを手で持っている場合、画面がブレることもあり、見難かったり、ピントが合わなかったり、実際に体験することで改善策を模索することができます。さらに、書類も現場も、画面を通すと、実物よりも頭に入りやすいということも体感していただくことができます。

—Q6: 実際の体験を通じて学ぶことがポイントなのですね。このような体験は、国府講師自ら感じたことなのですか？

国府: 自分自身が審査・監査で体験した経験をもとに研修を組み立てています。一般論 (概念的) ではない実体験をもとにしているため、そこはお客様にも評価をいただいています。実



験で使用する小道具（書類や現場写真等）についても、自分が体験して難しいなと感じたことを題材にしているので、より現実的な中身になっていると思います。リモート審査の経験を重ねて増えていく情報は、適宜研修に反映しています。スマホの活用についても、当初は使えるなと思ったのですが、機種や通信環境によって見え方が違うことがわかってきました。実際にリモート監査をする前には、当日使用する機器を用いて実験してみる必要があると思います。その他にも、紙資料を映す「書画カメラ」を使用することもあります。こちらも機種によって映り方が異なることもあるので、事前の実験が必要だと思います。

—Q7：アンケートでも、実体験に基づく内容で、実運用に直接つながる非常に実用的な内容とのコメントもいただいております。最後に、この研修は、どんな方に受講いただきたいですか？

国府：当初は、リモート監査がどんなものなのかを知りたい人に参加していただくことを想定していましたが、実際には、リモート監査を実施してみたけど、さらなる改善のために解決策を探して受けていただく方も多くいらっしゃいます。一度体験している方からは、具体的な質問も多く、講師としても勉強になります。

—とても実務的な内容になっているからこそ、研修を受けた後に、すぐにリモート監査に反映できそうですね。本日は、ありがとうございました。

<コース紹介>

「リモート監査の基礎理解と模擬体験」（コース ID：MD28）  
 日程：2021/5/21（金）・7/9（金）・9/15（水）・11/2（火）・2022/2/4（金）・3/18（金） 時間：10:00～17:00  
 価格：33,000 円（税込）（会員：29,700 円）  
 開催地：全日程 web 開催となります  
<https://www.technofer.co.jp/isotrg/md28/>

## 内部監査を向上させるためには、事務局・管理責任者の関与が「鍵」!!

2021 年よりスタートした「事業経営に役立つ内部監査へ-内部監査事務局にできること、なすべきこと-（コース ID：MD27）」を担当いただいている土居栄三（どい えいそ）講師に、研修の特徴などについてお話を伺いました。

—Q1：自己紹介をお願いします。

土居：大阪いずみ市民生活協同組合にて、ISO 9001、ISO 14001、OHSAS18001（現在は ISO 45001）、個人情報保護、内部統制、コンプライアンス等の統合マネジメントシステムの事務局を担当しながら、同時に、他の組織における構築や内部監査員研修の支援も行ってきました。現在は、マネジメントシステムサポーターという肩書で ISO マネジメントシステムに関わるお手伝いをしています。長い間、マネジメントシステムの運用側に身を置いてきましたので、組織の事務局の方々の気持ちは自分のこととして理解できると思います。ここが自分の強みだと感じています。

—Q2：組織側の気持ちが変わるというのは、とても心強いですね。それでは研修の特徴を教えてください。

土居：事業経営に役立つ内部監査という切口の研修は多くあるかと思いますが、内部監査の「事務局」ができることに焦点を当てた研修は少ないのではないかと考えています。ここが一番の特徴です。多くの組織で、内部監査は「兼任型」（内部監査の時だけ各部署から監査員を派遣）で実施されていると思いますが、年 1～2 回内部監査のためにどれだけのコストがかけられるか。例えば監査員教育についても、できることは限られています。内部監査員の力量向上も大切ではありますが、内部監査に責任を負う事務局が、内部監査をどのように組み立てるかがキーになってきます。「事務局が今できる工夫を一緒に考える」、これが研修の一番の特徴です。

—Q3：具体的には、内部監査事務局ができることにはどんなことがありますか？

土居：監査テーマの設定の仕方、チェックリストの作り方、監査所見の書き方、報告の仕方等の内部監査の手順を工夫することです。内部監査の実行プロセス自体が内部監査員の力量強化につながっていく、自分たちの内部監査を監査して改善を行う、そんな研修にしていきたいと考えています。

—Q4：研修の中で一番大事にしていること、伝えたいことは何ですか？

土居：内部監査の対象は、自分たちのマネジメントシステムですから、「自分達にしかできない」ということを自覚して、自分達にできるような監査を組み立てていかなければいけません。そして、毎回それをブラッシュアップしていくことが大切だと思っています。

—Q5：どのような方に受講いただきたいですか？

土居：事務局の方、管理責任者の方には、自組織の内部監査をよくするためのヒントを持ち帰っていただけたと思いますので、ぜひ受講いただきたいと思います。さらに、ISO 審査員の方には、内部監査を審査する際のヒント、コンサルタントの方にとっては、コンサル先の組織の内部監査を改善するためのヒントにしていただけるのではないかと思います。運用経験に基づいた研修内容になっていますので、実際にできること、改善のヒントを持ち帰っていただけたらと考えています。

—Q6：最後に、これから受講を検討されている方に向けて一言お願いします。

土居：実際の運用経験に基づいた研修になっていますので、これまでと違ったものを見つけていただけたらと思います。過去のアンケートからも手ごたえを感じていますので、ぜひお試しください。ご参加をお待ちしております。

★当インタビューは「動画版」もございます★

<https://technofer.info/contents/226>

<コース紹介>

「事業経営に役立つ内部監査へ-内部監査事務局にできること、なすべきこと-」（コース ID：MD27）  
 日程：2021/5/19（水）・9/10（金）・2022/1/18（火）  
 時間：9:30～17:00 価格：33,000 円（税込）  
 （会員：29,700 円） 開催地：全日程 web 開催となります  
<https://www.technofer.co.jp/isotrg/md27/>

### 3. Zoomを使用したライブ配信セミナーのお知らせ

J R C A 承認 審査員研修コースが  
4月からオンライン開催を導入。

講義・演習内容はそのままに、  
WEB（3日間）+集合（3日間）  
の週末ごとの分割開催。

※1日あたりの受講時間が短くなるので、  
余裕をもって受講いただけます。



**審査員研修コース**  
**オンライン併用型スタート!**  
**Web+集合**のハイブリッド

Web(3日間)、集合(3日間)の分割開催で  
受講の負担が軽減!!

- ISO 9000 審査員研修コース (QA21)
- ISO 14000 審査員研修コース (EA21)
- ISO/IEC 27001 審査員研修コース (JA21)
- ISO 45001 対応 労働安全衛生審査員研修コース (OA21)
- ISO 22000 : 2018年版対応 食品安全マネジメントシステム審査員研修コース (FA21)

#### 複数のマネジメントシステム審査員に対応したCPDコースも多数ご用意

1度のご受講で複数のマネジメントシステム審査員資格のCPDを満たすコースが充実。

- 「事業プロセスと統合したマネジメントシステム構築の手引き (MD26)」  
※ QMS/EMS/ISMS/FSMS/OHSMS 対応 JRCA 登録 CPD 研修コース
- 「事業経営に役立つ内部監査へー内部監査事務局にできること、なすべきことー (MD27)」  
※ QMS/EMS/ISMS/FSMS/OHSMS 対応 JRCA 登録 CPD 研修コース
- 「審査・監査のためのアンガーマネジメント (MD43)」  
※ QMS/EMS/ISMS/FSMS/OHSMS 対応 JRCA 登録 CPD 研修コース

その他にも多数ご用意しております。 開催日程はこちら <https://www.technofer.co.jp/post-3994/>  
お問合せ：(株)テクノファ研修事業部 <mailto:hinshitsu@technofer.co.jp> TEL:044-246-0910

### 4. 動画ポータルからのお知らせ



ISO マネジメントシステムを中心とした組織マネジメントに関わる教育動画コンテンツのポータルサイト!! 約 200 本配信中

#### ★おすすめの「動画セミナー」のご紹介★

わからなかったところは繰り返して視聴でき・通勤・移動中のスキマ時間を活用して、毎日少しずつ学習を進めることができます!!

#### ● 内部監査を通じたマネジメントシステムの能力向上 (税込 3,300 円)

→【購入】はこちらから <https://technofer.info/contents/214>

#### ● リモート監査① (基本・実技編) (税込 3,300 円)

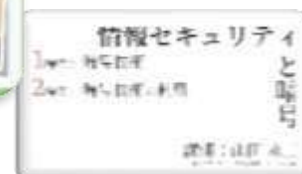
→【購入】はこちらから <https://technofer.info/contents/115>

#### ● リモート監査② (計画・推進編) (税込 3,300 円)

→【購入】はこちらから <https://technofer.info/contents/116>

#### ● 暗号と情報セキュリティ 1~2 時間目 (税込 3,300 円) 3 時間目・4 時間目 (税込 各 3,300 円)

→【購入】はこちらから <https://technofer.info/contents/215>



### 「お困りごと」のヒアリングから解決案の作成、支援の実施まで。

Web 等による短時間 1 回のみコンサルティング利用も可能です。

お気軽にお問い合わせください。コンサルティング事業部 [cns@technofer.co.jp](mailto:cns@technofer.co.jp)

企画・編集 株式会社テクノファ

〒210-0006

川崎市川崎区砂子 1-10-2 ソシオ砂子ビル

Tel:044-246-0910

Fax:044-221-1331

HP: <https://www.technofer.co.jp/>



株式会社テクノファ  
<http://www.technofer.co.jp>