

テクノファ News

No.153

2021年11月20日 発行



1. ニュース・ダイジェスト
2. 特集「テクノファ人材開発フォーラム
～あなたの心がワクワクするマネジメントシステム」開催レポート
3. テクノファからのお知らせ

1. ニュース・ダイジェスト

ISO.org のニュース記事から

COP26：気候に優しい経済の 鍵となる国際規格

経済全体を対象としたアプローチを通じて、気候変動問題を
推進する

2021年11月5日に開催されたCOP26の公式サイドイベントで、気候変動と標準化の専門家が「標準は、経済を結びつけ、整合させ、ネットゼロへの移行を早める方法である」と述べました。

「ガバナンス、政策、基準、スキルとのインクルージョンを通じたネットゼロ及びレジリエントな経済の構築」と題されたこのイベントは、国際標準化機構（ISO）、環境管理評価研究所（IEMA）、国際認定フォーラム（IAF）、国際消費者機構（CI）が共同で開催しました。このイベントでは、国際規格を用いてネットゼロの目標と行動を統合するための、経済全体を視野に入れたアプローチの重要性についての議論やプレゼンテーションが行われました。

ISOの副会長（政策担当）のスコット・スティードマン氏は、気候変動の目標を達成するためには、単に約束するだけでは不十分だ、と言及しています。

「気候変動の目標を達成するためには、単なる公約ではなく、経済やそれに関わるすべての人々と連携し、社会のすべてのセクターの関与と行動を可能にする必要があります。国際規格はそのための手段なのです」と述べています。

サイドイベントでは、特に報告書作成、認定、ガバナンス、サステナブル・ファイナンスの分野で、影響を与えている基準の実例が紹介されました。「グリーン」な債券や投資の増加に伴い、市場の慣行や定義の不一致、グリーンウォッシングも増加しています。世界中の産業界、政府、市民社会の有力者の協力を得て開発された、この分野の新しいISO規格と今後の予定は、共通言語とベストプラクティスの作成に役立っています。これにより、グリーンファイナンスやサステナブル・ファイナンスの実践

が効果的で信頼性の高いものになるだけでなく、世界の気候変動目標を支援するプロジェクトへの投資が拡大することが期待されています。

また、気候変動対策を実施するために、ガバナンスが不可欠であることを踏まえ、組織のグッドガバナンスに関する初のグローバルベンチマーク基準も導入されました。

IEMAのCEOであるサラ・ムケルジー-MBEは、規格の効果を高めるためには、熟練した専門家が重要であることを強調しました。

「政府が大げさな声明を出すだけでなく、すべての人を巻き込んで情報を提供することが重要です」と彼女は言います。

「このようにして、すべての仕事をより環境に優しいものにし、気候変動の目標を真に達成するためには、既存および将来の労働力のあらゆる部分にサステナビリティを組み込むことが不可欠です」。

国際消費者連盟の事務局長であるヘレナ・ローラン氏は、「標準規格で気候変動問題を解決するためには、気候変動に配慮した製品、サービス、技術に対する消費者の需要も必要です。」と述べています。

また彼女は、「私たちの調査によると、消費者は、迅速かつ公正で透明性のあるネットゼロへの移行を望んでいます」と述べています。

「明確で正直な表示、信頼できる行動規範、フードチェーンに沿ったトレーサビリティと透明性、これらすべてが必要不可欠であり、ここで規格が重要な役割を果たします。」

IAFのエマニュエル・リヴァ議長は、環境・社会・ガバナンス（ESG）報告に対する国際規格の検証・保証の重要性を強調し、温室効果ガス排出量、カーボンフットプリント、国連の持続可能な開発目標の進捗状況の報告に関する規格についても言及しました。

「認定と検証は、提供される情報の信頼性を支え、そのような情報の開示における透明性と一貫性を高め、最終的にはよりインパクトのある行動を動機付けることとなります」と述べています。

例えば、動物福祉、フェアトレード、児童労働などに関連する倫理的な主張や表示は、急速に成長し、ますますグレーな領域となっています。技術仕様書 ISO/TS 17033（倫理的な主張と支援情報－原則及び要求事項）のような規格は、そのような主張を詳述するための国際的に合意された方法を提供し、世界中で一貫性と信頼性を確保しています。

今回のイベントでは、最近承認された「ロンドン宣言」（ISO のすべての規格に気候評価を盛り込むことを宣言）の重要性も強調され、規格を通じて気候変動に立ち向かうことになりました。ISO とそのメンバーは、新たに作成されるすべての規格に、気候変動への配慮を盛り込むことを約束します。この宣言では、国際規格やその他の技術出版物が、パリ協定、国連の持続可能な開発目標、国連の適応と回復力に関する行動要請の達成を加速させるために、メンバー、ステークホルダー、パートナーと協力していくという ISO の決意が述べられています。

URL : <https://www.iso.org/news/ref2746.html>

インパクトウォッシング

・・・その正体と見破り方

「グリーンウォッシング」と「インパクトウォッシング」という言葉はどういう意味でしょうか？

「グリーンウォッシング」という言葉は 1980 年代から使われており、当初は、ホテルのランドリー代を節約するために、お客様にタオルを再利用しないように勧めて「地球を救う」としていたホテルを指す言葉として使われていました。タオルを使うことで、ホテル全体の環境への影響から目をそらしていたのです。

以降、消費者は、よりグリーン製品への関心を高め、企業は環境にやさしいという主張を隠れ蓑として使用することになります。今日「インパクトウォッシング」は、企業、特に金融機関の環境主張の責任の説明を求める人々の辞書に追加されました。

「多くの金融機関は、ポートフォリオの構成を変えれば（石油セクターへの投資を減らすなど）、自動的に環境への影響があるように見せかけています」と、金融機関の気候変動対策を報告するためのベンチマークである ISO 14097（気候変動に関連する投資と資金調達活動を評価および報告するための原則と要件を含むフレームワーク）を策定した ISO 作業部会のメンバーであるスタニスラス・デュプレ氏は説明します。「金融機関は、この主張に基づいて消費者にファンドを販売しています。これが現在、「インパクトウォッシング」と呼ばれているものです。」

インパクトウォッシングとは、ある商品が実体経済に変化をもたらすというマーケティング上の主張で、証拠による裏付けが得られないものを指します。ファンドマネージャーは、ある投資によって二酸化炭素の排出量を何千トンも削減できるとか、ガソリン車を何千台も道路から排除するのと同じ効果があると主張するかもしれませんが、そのマネージャーは、それらの車が道路から撤去されたことを同等の条件で証明しなければなりません。

英 ESG 投資推進 NGO の ShareAction は、欧州の銀行トップ 20 社の気候変動への対応を調査した結果、平均でわずか 40% という評価を下しました。「これは、平均してベスト・プラクティスの半分しか達成できていないことを意味します」と ShareAction は述べています。実際、調査対象となった銀行の中には、我々のランキングで 80% 以上のスコアを獲得している "ベストプラクティス" に到達している銀行はまだ 1 つもありませんが、一部の分野では先進的な取り組みを行っている銀行もあります。

変化の機運

企業が「地球を救う」と言ったり、金融機関が「お客様の資金を環境・社会・ガバナンス（ESG）商品に投資できます」と言ったりするだけでは十分ではありません。企業は、自分たちがどのように世界をより良い場所に行っているかを、積極的かつ検証可能な形で示す必要があります。

今年、国連は「ネット・ゼロ・バンキング・アライアンス」を開催しました。これは、世界の銀行資産の 3 分の 1 以上を占める世界中の銀行が集まり、2050 年までに融資と投資のポートフォリオをネット・ゼロ・エミッションにすることを約束するものです。しかし、金融機関の直接的・間接的な気候変動への影響を測定するには、誓約やリスクエクスポージャーの表明だけでは不十分な点があります。

「投資家が株式や債券を売買しても、実体経済への直接的な影響はありませんし、間接的な影響があったとしても、そのモデル化は極めて困難です」とデュプレ氏は述べています。

問題の深刻度は？

ISO 14097 は、投資家が企業の環境への配慮を知ることができるように、金融サービス業界の多様で分断された基準を調和させ、統一することを目的としています。「金融機関、銀行、投資家、資産運用会社がどのように気候変動リスクを評価し、それを開示するかを説明した技術ガイダンスと標準化されたフレームワークが必要でした」とデュプレ氏は説明します。

「今日、インパクトウォッシングは、当たり前のことになっています」。「私のシンクタンクが 2020 年にヨーロッパの資産運用会社の実務を検証したところ、多くの資産運用会社が環境主張を行っており、そのほとんどが誤解を招くような非準拠の主張であることがわかりました。」

ISO 14097 の策定を担当した専門家は、2 つの概念的なフレームワークに基づいていたとデュプレ氏は言います。「まず、意図性と付加性を必要とする "インパクト投資" の定義です。この定義は、主にブレンデッド・ファイナンスや初期段階のソーシャル・ビジネスへの融資に用いられました。2 つ目は、投資ポートフォリオと気候目標の "整合性" という概念です。これは、企業に関連する特定の指標（CO₂、石油バレルなど）を、2℃の気候シナリオにおいてあるべき姿と比較することで成り立っています。」

世界は、2100 年までに地球温暖化を 1.5℃に抑えることを目標としていますが、現在は 2.7℃に向かっており、国連はこれが「気候の大惨事」につながるとしています。金融機関の間接的な影響を測定する新しい方法を見つけるという方法的な

課題と、政治的な課題の両方があったとデュブレは言います。消費者の持続可能な投資に対する支払い意欲は非常に高く、専門家はインパクトウォッシングを「合法化」するための定義や基準を開発するよう、大きな圧力を受けています」とデュブレ氏は述べています。

一部の規制当局は、誤解を招くようなグリーンマーケティングを行った資産運用会社を提訴または調査するなど、すでに行動を起こしており、また、元経営陣の中には積極的に金融業界を非難する人もいます。

今年初めには、ブラックロック社の持続可能な投資を担当する元最高投資責任者のタリク・ファンシー氏が、「金融サービス業界は、環境保護や持続可能な投資を行っていることで、アメリカ国民をだましている」と警告しました。「この数兆ドル規模の社会的投資の分野は、実際とは異なるものとして提示されています。要するに、ウォール街は経済システムをグリーンウォッシングしており、その過程で致命的な混乱を招いているのです。」

今後の展開

ISO 14097 から得られるメリットは、主に 3 つあるとデュブレ氏は説明します。「1 つ目は、投資家や金融機関の管理者が気候関連のリスクを評価する際の指針となること。2 つ目は、気候関連リスクへのエクスポージャーを低減することで、低炭素経済への移行を促進すること。そして 3 つ目は、ISO 14097 が標準化のメリットをもたらすことです。言い換えれば、評価、検証、比較可能性の基礎となる統一的なフレームワークです」と付け加えます。

政府、政策立案者、規制当局は、ISO 14097 を利用してインパクトウォッシングの問題に取り組むことができます。COP26 では、金融機関連合が、2050 年までにネットゼロへの移行を可能にし、2100 年までに地球温暖化を産業革命以前のレベルから 1.5℃以内に抑えるというパリ協定の目標を達成するために、130 兆米ドルの資本を約束しました。

何をもってネットゼロとするか明確でない中、ISO 14097 は今後の取り組みを明確にするのに役立ちます。世界は、気候変動リスクを評価し、検証と比較可能な形で開示するための、国際的に合意された統一的なフレームワークを必要としています。

URL : <https://www.iso.org/news/ref2752.html>

気候変動への対応を求める

IPCC の最新報告書

ISO は、国際的に合意された解決策で政策立案者を支援します

気候科学の世界的権威である IPCC

(Intergovernmental Panel on Climate Change : 気候変動に関する政府間パネル) の最新の調査結果によると、気候変動を緩和し、温室効果ガスの排出を削減するための抜本的な対策を講じなければ、未来は暗いものになるとしています。

先週発表されたこの報告書では、「温室効果ガスの排出量を直ちに、迅速かつ大規模に削減しない限り、温暖化を 1.5℃近く、あるいは 2℃に抑えることは手の届かないものになる」としています。その結果、農業や健康に深刻な影響を及ぼし、異常気象や自然災害の増加を引き起こすこととなります。

イギリス・グラスゴーで開催される COP26 に向けて、世界を代表する科学者たちが、不十分な取り組みのリスクについて各国政府に厳しい警告を発しています。これらのマイルストーンに到達することの重要性に鑑み、ISO は、メンバーが政府や政策立案者と協力して気候変動対策を加速するための気候行動キットを開発しています。

国際規格は、国際的に合意された技術革新、対策、ガイドライン、ベストプラクティスを提供することで、気候変動対策マトリックスの不可欠な要素となっています。国際規格は、再生可能エネルギーや環境管理などの新技術をサポートするための基本的な要素でもあります。これらの規格には、温室効果ガスの排出量を定量化するための ISO 14064、製品のカーボンフットプリントを計算するための ISO 14067、気候変動対策の効果的な方法論を示す ISO 14080 などがあります。また、グリーンファイナンスやサステナブル・ファイナンスを支援する多くの規格が、投資市場に登場しています。

ISO 事務局長のセルジオ・ムジカ氏は、気候変動対策の緊急性について、COP26 に向けて、これまで以上に国際規格が協調した対応の一部となる必要があると述べました。「これは、気候変動政策における国際規格の役割を強化し、パリ協定の約束を果たすための機会である」と述べています。

「国際規格は、温室効果ガスの排出量を削減するための解決策を支援する上で重要な役割を果たすことがわかっています。さらに、各国政府が緊急に必要としている気候変動の課題を達成するための積極的な政策の実施を支援するためにも、国際規格は極めて重要です。」

COP26 は、パリ協定の目標に向けて行動を加速するために、国連気候変動枠組条約のすべての締約国が会します。

URL : <https://www.iso.org/news/ref2713.html>

ISO 9001 による

ベトナムでの規格の成功

ISO の品質マネジメントシステム (QMS) は、行政機関の行政改革を促進する効果的なサポートツールであるという研究結果が出ている

世界で最も普及している規格の 1 つである ISO 9001 を、ベトナムの国家機関や組織に導入するという大胆な一歩を踏み出してから 15 年が経過しました。

最近の評価では、公共サービスに利益と効率をもたらすことを目的とし、組織や個人にサービスを提供する国家管理活動における ISO QMS の価値が確認されています。

ベトナムの ISO メンバーである STAMEQ (標準計量品質総局) は、ISO 規格が同国の開発目標をサポートしていることを明らかにしました。

「品質マネジメントシステムの適用は、ベトナムの経済統合のニーズを満たすために、開放性と透明性の方向で近代的な行政を構築する傾向に沿って、政府の行政改革プログラムを効果的にサポートする実用的な効果がありました。」

2021年、ISO 9001:2015は、世界をリードするQMSとして維持する責任のある専門家グループによってレビューされ、確認されました。ベトナムでは、その使用（TCVN ISO 9001として）により、地方自治体が高いレベルのサービスを維持すると同時に、持続可能性を向上させることが示されています。

評価の一環として、STAMEQは、ISO 9001が、地方自治体の効率化と信頼性の向上に貢献する包括的な品質管理システムを導入するためのモデルと診断ツールを提供していると考えています。

過去5年間に観察された主な成果と利点としては、ほぼすべての省庁と地域（91%の省庁と98.4%の地域）でQMSを構築、運用、維持、改善することを目的とした、国家行政システムの下での機関と組織のシステムが挙げられます。

専門職、国家管理、金融制度の両方を実施するための指針となる法的文書のシステムを導入することに加えて、あらゆる種類の組織において手続きや処理時間を簡略化、短縮するための方法論が適用されました。

ISOのQMSを使用することは、公共サービスの向上に大きく貢献すると考えられており、政府規制に対して調和のとれた「ワンストップショップ」アプローチを提供することで、透明性とシンプルさが公共サービスの信頼性と満足度を高めるための重要な要素であることを認識しています。

また、公文書の電子化と管理に有利な条件を整えることに加え、ISO 9001は、国家機関の行政改革を効果的に支援するツールであることが証明されています。これらは、ベトナムが電子政府システムを構築し、国家の行政プロセスと手続きのさらなるデジタル化に着手するための重要なステップです。

その中でも、土地所有権の帰属、建設許可証や事業登録証明書の発行、出生の登録・証明など、社会的にセンシティブとされる分野では、ISO 9001の活用の効果が見られました。

この調査では、省庁、セクター、地域を問わず、ISO 9001の適用に対する関心が過去5年間で前年比増加していることが確認されました。また、ベトナムの行政サービスの継続的な改善を目的とした行政改革の指標であるピア・アセスメント・レーティング（PAR）において、検査活動と報告が良いスコアを達成するための重要な支援要因であることが確認されています。

URL : <https://www.iso.org/news/ref2711.html>

ピンチをチャンスに

災害が発生したとき、より良い状態に戻すガイダンス

COVID-19が世界を襲ったとき、多くの人々が大きな驚きを感じ、あらゆる場所のシステムや組織の脆弱性が露呈しました。しかし、想定外の事態に備えて準備をしていたところは、概してうまくいきました。パンデミックから得た教訓と国際的な専門知識

を活かして、ISO/TS 22393「セキュリティと回復力-コミュニティの回復力-回復と更新を計画するためのガイドライン」が発表されました。

この技術仕様書は、COVID-19パンデミックのような大規模な緊急事態、災害、危機からの復旧計画と更新戦略の策定方法に関するガイドラインを提供しています。これには、反省と学習のために必要な短期的な取引活動を特定する方法や、危機によって影響を受けたシステムの要素を見直し、運用を再開する方法が含まれています。

この文書を作成した専門家グループのプロジェクトリーダーであるダンカン・ショウ氏は、「どんな危機が発生しても、ほとんどの組織はできるだけ早く元の状態に戻りたいと考えます。しかし、そうすることで貴重な機会を逃すことになりかねません。」

「大規模な混乱は、根本的な問題に対処し、重要な戦略的変更を行うための触媒となり得ます」と述べています。

「復旧は始まりに過ぎません。再生とは、人間関係を構築し、欠点や脆弱性に対処し、不平等を是正することです。それは、長期的なレジリエンスを構築するためにオペレーションを再構築することです」と述べています。

ダンカン氏は、このガイドラインの作成はパンデミックの初期に始まり、世界中の専門家やさまざまな関係者との数十回に及ぶインタビューや議論を経て完成したと付け加えました。その結果、COVID-19やそれ以降の事態に対処するために、地域や国の組織を支援することを目的とした、実際の経験に基づく国際的なベストプラクティスが完成しました。

ISO/TS 22393は、「単なる"復旧"から"復旧と再生"への重要な発想の転換を促し、使用される地域社会の回復力を高める役割を果たすでしょう」と述べています。

URL : <https://www.iso.org/news/ref2714.html>

メンタルヘルスの問題

職場での心理的健康を管理するための新しい基準が、教育分野の変革にどのように役立っているか

多くの仕事にはストレスがつきものですが、今回のパンデミックでは、多くの労働者が限界を超えてしまいました。ISOの労働安全衛生委員会による最新の規格は、これ以上ないほどタイムリーなものでした。今年の初めに発行されたISO 45003

（労働安全衛生マネジメント-職場における心理的健康及び安全-心理社会的リスクの管理のための指針）は、あらゆる種類のあらゆる分野の組織が、従業員の心理的健康と福祉を管理するための優れた手法を導入することを目的としています。

「教育機関もその一つです。一夜にして何十億もの授業がオンライン化されたパンデミックの最前線では、学生と教師の生活とストレスレベルが問われました。学生のストレスはよく知られていますが、これらの教育機関のスタッフも最前線にいました。」

ISO 45003の潜在的なメリットを認識し、世界中の多くの教育機関がこの規格を導入しています。完全な効果を見るに

はまだ早いですが、良い方向への変化の兆しが見えています。この記事では、学術界における職場のストレス、パンデミックの影響、そしてこの新しい規格がいかに希望のきっかけとなるかについて、何人かの学識経験者に話を聞きました。

教育現場では心理社会的障害の発生率が高い 教育への圧力

2020年初頭にパンデミックが発生したとき、世界中のほとんどの教育機関では、1週間ほどで教室を閉鎖し、すべてのプログラムをオンライン化しました。それ以来、学生も教師も、予測不可能な状況に置かれています。当然のことながら、ロックダウン期間中や教室に戻ったときに、学校や大学のスタッフのメンタルヘルスに大きな影響を与えることが多くの研究で証明されています。オンラインで効果的に授業を行うにはどうしたらよいかという懸念や、多くの若者の未来を握っているというプレッシャーから、多くの人が不安や抑うつ、ストレス症状を抱えるようになったのは当然のことです。

パンデミック以前から、多くの教職員が仕事上のストレスに悩まされており、メンタルヘルスの問題や燃え尽き症候群が大きな問題となっていることがわかっています。ISOの労働安全衛生委員会のメンバーであり、ノッティンガム大学ビジネススクールの人的資源管理の准教授であるアディティヤ・ジェイン氏は、「パンデミックは、ただでさえ困難な課題を増幅させました」と言います。

「他の分野に比べて、教育分野では心理社会的ハザードの発生率が高いと言われています。教師や教授は常に人と接しており、仕事はリソース不足で低賃金であることが多いのです。しかし、おそらく最も疲れるのは、教育が若者の人生に与える影響に対して教師が感じる責任感でしょう。このような状況に加えて、管理職の問題もあります。管理職の多くは、その任務に適さない者が務めていたり、政治的な干渉を受けたりしており、プレッシャーは増すばかりです。」

パンデミックが発生する前から、学術界で働く多くの人々は精神的な不調に悩まされていました。重い仕事量、評価の低さ、狭い範囲での成功を求めるプレッシャーなどがその原因となっています。その後、パンデミックが起り、仕事量が増えてワークライフバランスが崩れ、さらに健康や不確実性に関するストレスや不安など、誰もが直面する問題が重なりました。

燃え尽き症候群は爆発的に増加しました。昨年10月にThe Chronicle of Higher Educationと金融サービス会社のフィデリティ・インベストメンツがマサチューセッツ州ボストンで実施した米国の調査によると、2019年の32%から2020年には70%近くの回答者がストレスを感じると答え、さらに多くの人が疲れや怒りを感じていることがわかりました。(続く)

※この記事は続きがあります。下記URLをご覧ください。

URL : <https://www.iso.org/news/ref2743.html>

調査で裏付けられたリモート技術の利用

IAF、ILAC、ISOが4,000人以上の参加者を対象に行った共同調査によると、多くの参加者がリモート審査、評価、査定における新しい手法や手順を受け入れる準備ができていたことがわかりました。

COVID-19のパンデミックは、私たちの働き方に大きな変化をもたらしました。多くの人にとって、リモートワークは今や日常生活の一部となっています。認証機関や認定機関などの組織は、必要とされている適合性サービスを提供するために創意工夫を凝らし、オンサイトからリモート技術へと劇的にシフトしています。

いわゆる「新常識」がどのようなものを確立するのはまだ先のことですが、多くの業界ではある程度のリモートワークが維持されると思われます。では、適合性評価に携わる人々にとってはどうなのでしょう。具体的には、この新しい働き方に対して、どの程度の熱意と覚悟があるのでしょうか。

2021年8月、ISOと世界的な認定機関であるIAFおよびILACは、これらの疑問に答えるための共同調査を終了しました。この調査は、多様な人々からリモート技術に関する見解を聞き出すことを目的としています。

合計で4,320件の回答が、リモート審査、評価、査定を受けた、あるいは実施した方々から寄せられました。この調査では、リモート技術に対する考え方のスナップショットを提供するだけでなく、ユーザー、審査員、アセッサー、その他リモート審査、評価を受けたことのある人、実施したことのある人から、何百もの提案、アイデア、提言が寄せられました。

パンデミックによる制限がないと仮定した場合、60%が混合型の審査・評価・査定、すなわちリモートとオンサイトの両方の技術を組み合わせた審査・評価・査定を希望すると答えています。同時に、19%が「完全リモート」を、21%が「オンサイト」を継続することを希望しています。

本報告書では、リモートワークの現状と将来の可能性について、業界の両側からの幅広い視点が示されています。なお、ILACでは、今回の共同調査についてより詳細な記事を掲載しており、IAFウェブサイトのニュースでもご紹介しています。

URL : <https://www.iso.org/news/ref2737.html>

主なマネジメントシステム関連規格の 開発状況・ニュース

◆ISO 9000 ファミリー開発状況 (10/22 更新)

<ISO 発行>

◆ISO 14021:2016/Amd1:2021

(追補 1-環境ラベル及び宣言-自己宣言による環境主張 (タイプII環境ラベリング) -カーボンフットプリント、カーボンニュートラル)

・発行 : 2021年7月13日

- ◆ISO 10017:2021 (QMS-ISO 9001:2015 のための統計的手法に関する指針)
・発行：2021年7月9日
 - ◆ISO 50005:2021 (EnMS-段階的実装のガイドライン)
・発行：2021年9月14日
 - ◆グリーン債務商品のシリーズ規格発行 (3規格)
 - ①ISO 14030-1:2021 (グリーンボンドのプロセス)
 - ②ISO 14030-2:2021 (グリーンローンプロセス)
 - ③ISO 14030-4:2021 (検証プログラムの要件)
 ・発行：2021年9月14日 ※ISO 14030-3は開発中
 - ◆ISO 31030:2021
(旅行リスク管理-組織向けのガイダンス)
・発行：2021年9月14日
- <JIS 発行>
- ◆JIS Q 22313 : 2021 (セキュリティ及びレジリエンス-BCMS-JIS Q 22301 使用の手引)
・発行：2021年10月20日
 - ◆JIS Q 9028 : 2021 (小集団改善活動の指針)
・発行：2021年8月20日
- <ISMS>
- ◆「個人情報の保護に関する法律についてのガイドライン (通則編)」公表
 - ◆「個人情報の保護に関する法律についてのガイドライン」等に関する Q&A 更新
 - ◆「特定個人情報の適正な取扱いに関するガイドライン (事業者編)」等に関する Q&A 更新

環境関連法の改正状況

- ◆【2021/8/9 公表】
「IPCC 第 6 次評価報告書・第 I 作業部会報告書」公表
・温暖化は人間の影響であることは疑う余地がないと結論
・CO₂ 排出を大幅に減少しない限り、20 年以内に気温 1.5℃上昇
<https://www.technofer-enews.jp/2021/08/09/post-8333/>
- ◆【2021/8/4 公布・施行】
廃棄物処理法施行規則等 (改正)
・低濃度 PCB 廃棄物の処理体制の充実・多様化の促進
<https://www.technofer-enews.jp/2021/08/04/post-8304/>
- ◆【2021/9/29 公布・2022/10/1 施行】
大気汚染防止法施行令 (改正)
・ばい煙発生施設における「ボイラー」の規模要件の変更
<https://www.technofer-enews.jp/2021/09/29/post-8530/>

- ◆【2021/10/4 公布・10/31 施行※移行期間あり】
環境影響評価法施行令 (改正)
・法の対象となる風力発電所の規模要件を緩和
<https://www.technofer-enews.jp/2021/10/04/post-8567/>
- ◆【2021/10/20 公布・2022/4/1 施行】
化管法施行令 (改正)
・第一種/第二種指定化学物質の見直し
<https://www.technofer-enews.jp/2021/10/20/post-8623/>
- ◆【2021/10/20 公布・10/27 施行】
高圧ガス保安法施行令等 (改正)
・冷凍設備内で使用される「ヘリウム等」のガスの規制緩和
<https://www.technofer-enews.jp/2021/10/20/post-8632/>
- ◆【2021/10/22 閣議決定】
「第 6 次エネルギー基本計画」の閣議決定
・2050 年カーボンニュートラル、2030 年度の GHG 排出量 46%削減等に向けた道筋を明示
・気候変動対策を進めながらエネルギーの安定供給確保やコスト低減に向けた取組を明示
<https://www.technofer-enews.jp/2021/10/22/post-8662/>
- ◆【2021/10/22 閣議決定】
「地球温暖化対策計画」等の閣議決定
・2050 年カーボンニュートラル、2030 年度の GHG 排出量 46%削減等に向けた改定
<https://www.technofer-enews.jp/2021/10/22/post-8652/>
- ◆【2021/10/22 閣議決定】
「気候変動適応計画」の閣議決定
・分野別施策、基盤的施策に関する KPI の設定等の改定
<https://www.technofer-enews.jp/2021/10/22/post-8646/>

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。テクノファ会員にご入会いただくと記事全文を読むことが可能です。
<https://www.technofer-enews.jp/>
QR コードからもアクセス可能です。



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

2. 「テクノファ人材開発フォーラム-あなたの心がワクワクするマネジメントシステム-」開催レポート

テクノファ人材開発フォーラム抄録（抜粋版）



テクノファ人材開発フォーラム
あなたの心が**ワクワク**する
マネジメントシステム 日程：10月22日（金）
時間：13:30～16:40

講演 1. マネジメントシステムに魂を入れる望ましい組織風土・文化

東京大学名誉教授、JAB 理事長 飯塚 悦功 氏

講演 2. 人材開発・キャリア開発の視点から見る組織も社員も

ともに成長するマネジメントシステム活用法

オフィス・イーチ・キャリア代表 秋場 隆 氏

講演 3. コミュニケーションが創り出す安心安全な職場！

(株)マルジョン・アンサンブル代表 鈴木 恵枝 氏

講演 4. 個人と組織の共生 ～事例 ナラティブ内部監査～

(株)テクノファ会長 平林 良人 氏

今回の特集記事では、2021年10月に開催したオンライン「テクノファ人材開発フォーラム」の講演内容を抜粋してお送りいたします。なお、本記事は、各講演の冒頭を抜粋してお届けしています。講演の全模様（動画）は「テクノファ動画ポータル」内でほぼノーカットで掲載しています。ぜひご覧ください。また、毎年開催している「テクノファ年次フォーラム」は今年度もオンラインでの開催を予定しております。ご案内をお待ちください。

講演 1

「マネジメントシステムに魂を入れる

望ましい組織風土・文化」

JAB 理事長・東京大学名誉教授の飯塚でございます。今日は「マネジメントシステムに魂を入れる望ましい組織風土・文化」についてお話しします。

「仏作って魂入れず」といった言葉がありますが、皆さんが構築しているマネジメントシステムに魂を入れるにあたり、どんな「魂」、どんな「組織風土・文化」が良いのか、を考えていきます。

およそ 20 年前、日本で品質不祥事がたくさん起きました。当時、日経の英文誌の記者から取材を受け「あれだけ立派だった品質立国日本はどうなってしまったんだ？」ということ、多少皮肉を込めて言われた記憶があります。

飯塚 悦功（いづか よしのり）氏

- ・東京大学名誉教授，JAB 理事長
- ・1947 年生
- ・1970 年東京大学工学部 計数工学科卒。
- ・1974 年修士修了

電気通信大学助手，東京大学助手，講師，助教授を経て，1997 年東京大学工学系研究科教授。2008 年医療社会システム工学寄付講座特任教授。2012 年上席研究員，名誉教授。2013 年東京大学退職。2016 年 JAB 理事長，工学博士。



その後も、不祥事のニュースは絶えることはなく、品質立国日本の組織風土・文化は劣化してしまったのだろうか、と危惧しています。健全性を左右すると考えられる組織風土・文化、これを望ましいものにするにはどうしたらいいのだろうか。これを考えたいと思います。

1. むかし、こんなことが・・・

まずは、いくつか事例を挙げます。意図的に最近の事例を避け、そもそも日本で品質不祥事が話題になり始めた 20 年ほど前のいくつかを振り返ることにします。

・動燃問題：最近もありましたが、原子力発電所に関するもの。事故を起こし、虚偽報告をして、さらにその後また事故が起きました。これは、組織体制そのものに問題がありました。私は、動燃やもんじゅの事故に関して、レビューする委員会の委員でしたが、今だから言えるけれども「何とかしてよ」「もっと使命感もってやってよ」と感じました。

・JCO 臨界事故：JCO の臨界事故は、作業効率を上げるために、スチール・バケツの中で膨大な量の濃厚なウラン溶液をスプーンで混ぜて、臨界に達してしまったという事故です。これは不祥事というか、よく分からないまま、良かれと思って作業手順を変えてしまい、それを管理者が見ていなかった、という事例です。

・雪印大阪工場食中毒事件：雪印乳業（当時）も大変な事件になりました。これは事件そのものよりも、記者会見時の不始末により、大変な非難を浴びた事件です。その後、真面目に企業風土改革をしようとした。しかし、グループ会社で牛肉偽装事件を起こしたりして、食品安全そのものを真面目に取り組みなければいけないと社会が認識するきっかけになった事件でもありました。

・三菱ふそうタイヤ脱落事件：三菱はこの後も自動車、電機と不祥事を起こしていますが、この事件の時、なかなか非を認めませんでした。「保守が悪いんだ」と主張したり、リコール隠しが発覚する等、「企業風土がおかしいのでは」ということが大きな話題になりました。小説や映画にもなったので記憶されている方も多いと思います。当時の認証機関の対応の鈍さ・甘さ、なかなか認証を停止しない、ということもありました。（余談ですが）私は新聞の取材を受けて「『認証』っていうのは単純なビジネスじゃない！」と憤慨したことを覚えています。この後からは、認証機関も随分素早い対応をするようになりました。

・東電虚偽記載事件：この事件は、過去のことを問題視された事件です。起きたことをきちんと報告せず、隠し、国民に原子力発電に対する不信感与えることになってしまいました。

・関西電力の美浜三号機の 2 次系配管損傷：2 次系のため、原子力には直接関係ありませんでしたが、そこで熱水が出て 5 人の方が亡くなりました。私は、その後の政府の事故調査委員会に関わりましたが、担当の方々ともども「どうなっているんだ」と少々声を荒げた記憶があります。「安全文化のほころび」が背景にあった事件でした。

・JR 西日本脱線事故：時間通り運行しないと怒られるので、スピードを上げてしまった、という事故です。JR 西日本の「収益第一主義」の組織体質の問題が浮上しました。

2. 事故後の釈明・反省

事故を起こしてしまった組織は事故後、事故について次のような釈明をしています。「いつの間にか創業当時の企業風土が劣化していた」、「利益偏重企業になっていた」、「事象に対するトップの認識、リーダーシップが弱かった（現場で何が起きているのかわかっておらず、記者会見の最中に「そんなことがあったのか」と言ってしまう正直なトップもいました）」、「組織内で本当のことを議論する

自由闊達な雰囲気になかった」、「マンネリズムが蔓延して危機感が足りなかった」、「効果的な教育訓練がなされていなかった」等。

3. 事件・事故がなぜ社会的問題になるか

①なぜ起こるか：「未成熟な技術」という原因が 1 つありますが、本当に技術が欠落して起こる事故はそうそう無いように思えます。標準が決まっていなかった、情報が伝わっていなかったなど、管理体制や「マネジメントシステムの不備」の方が影響していると考えられます。それから「ヒューマンエラー」。ヒューマンエラーを前提とした人間中心のマネジメントシステムを構築する、という観点から見れば、これもマネジメントシステムの不備と言えるでしょう。

さらに、私が今日テーマにしたい「まっとうな価値観」の欠如です。納期やコストよりも、「きちんとしたものを生産・提供していくこと」が重要です。そういうことに問題のある組織体質、風土・文化によって、不祥事が起きる可能性があります。

最後に「幼稚なリスクマネジメント」もそれに拍車を掛けます。「事が起きてしまう」ということに対してのリスクヘッジ、防護壁が薄すぎるのです。ですから、容易に止められたかもしれないことが発生してしまうのです。

②なぜ大きな問題になるか：記者会見・釈明の際の言葉の端々に、私は疑問を感じます。プロフェッショナル・オネステイ（職業的正直さ）、つまり「まずいことはまずい」「いいことはいい」「短期的に見たら損かもしれないけども、我々はこれでやってくんだ」というような、プロとしての正直さ（モラル）が欠けていると思われる、社会から追及されるわけです。

それから「稚拙なリスクコミュニケーション」。何かあった時、どうやって世間に伝え、陳謝すべきことを陳謝し、後始末をきちんと行うか、これが稚拙で色々な問題が発生しています。

③社会ニーズの変化、感受性の高度化：日本の GDP が 500 兆ぐらいになり成熟した社会になった辺りから、社会のニーズが変化し、感受性が高度化してきているように感じます。例えば「個人が重要である」、「企業は社会的存在としてきちんとしていなければならない」等があげられます。例えば医療事故。私は医療の質・安全にも関りましたが、横浜市大で 1999 年にあった患者取り違え事故、その直後くらいから、医療訴訟は 3 倍に増えました。「訴えてもいいんだ、訴えるべきなんだ」と社会全体が思うようになってきたと言うことでしょう。

「説明責任」という概念の欠落。自分が何をしようとして、何をして、どんな結果になったのか、きちんと関係者に説明しなければなりません。「命令されたので報告します」ではなくて、影響を与えている人々に対する、きちんとした説明が必要です。今、SDGs とか CSR と言われていますが、企業の社会的責任といった概念が普及してきていますから、きちんとしない組織は「まともな存在じゃない」と思われてしまいます。

4. 事故・不祥事を起こしにくい組織

さて、改めて「なぜ事故を起こすのかな」と考えてみました。そこで見てきた 4 つの共通的なことを、敢えて事故・不祥事を「起こしにくい組織」として挙げてみました。

①外向き・・・外から見て自分がどうあるべきかを意識している組織。つまり透明、公開・説明していく姿勢がある組織。IR、つまり投資家との関係をきちんと持っている。ガバナンスがきちんとしている。社外取締役、外部の血を入れていく。迎合しているではなく

て、自分が社会の中でどういことを期待されているのかを意識しているということ。

②内部コミュニケーション…風通しの良い自由闊達な組織。何か問題があった時に、それを言いやすい・報告しやすいということ。裏を返せば、不祥事を起こしやすいのは内部コミュニケーションが劣悪ということ。また、情報共有だけでなく、価値観まで共有できている組織。

③事実重視…「属人的意志決定」がない。何か意志決定する際に、誰が言ったかで決まる組織ではない、ということです。「社長はどう言っている？会長は？」等、人の顔色をうかがったり、迎合していないこと。誰が何と言おうと「黒は黒」と言える組織。事実や合理性を大事にする組織。

④哲学…筋の通った思想を持っている組織。「世のため人のため」「従業員第一」等の、家訓、価値観、思想を持っている組織。

5. 事故・不祥事ではないけれど…

事故・不祥事は起こしていないが「おかしいな」ということは、沢山あります。

①学習能力ゼロ…同じ失敗を何度も繰り返してしまう組織

②見ざる言わざる聞かざる、そして考えない…ワンマン社長にモノが言えない、等も該当します。ワンマン社長は意思決定・理解力が優れているから、ワンマン社長になるわけですが、権力は腐敗するものです。そうなったとき、太鼓持ちばかりがいたらラクなことになりません。

③極めない企業、根性無し企業…とことん追求しない。悪い意味で要領がいい組織。

④他律的な組織…「どこかに例はないか？」という言葉もそれに該当します。日本に多い気がしますが、例えば、新商品の企画会議において「どこかに例は無いか？」等はおかしいですよ。新しいものを作る会議なのに。

－この続き（良い組織におけるあるべき組織運営、望ましい組織風土・文化の醸成等）は、【動画】でご視聴いただけます。

マネジメントシステムに魂を入れる望ましい組織風土・文化【人材開発フォーラム 01/04】

URL : <https://technofer.info/contents/338>

講演 2

人材開発・キャリア開発の視点から見る組織も社員もともに成長するマネジメントシステム活用法

私のテーマは「人材開発・キャリア開発の視点から見る組織も社員もともに成長するマネジメントシステム活用法」になります。私は、企業の人事におり人事の仕事は一通り経験しました。採用・教育はもちろん、人事制度、例えば人事考課とか処遇制度等を作って、労働組合との交渉をしたり、キャリア開発支援も経験しました。今はフリーの立場で、企業への研修・コンサルティングを中心に、マネジメント、コミュニケーション、モチベーション等をテーマに活動しています。また、キャリア・カウンセラーでもあるのですが、今日は企業の実務家として、特に「組織も人も共に成長する」とはどんなことが大事なのか、そのポイント・考え方を皆さんと考えていきたいと思います。



秋場 隆（あきば たかし）氏

- ・オフィス・イーチ・キャリア代表
- ・個人と組織の共生実践協議会 会長
- ・1級キャリアコンサルティング技能士
- ・産業カウンセラー
- ・人材開発協会認定キャリア・カウンセラー
- ・精神保健福祉士
- ・学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授

1. 「マネジメントシステム」は何のためにあるのだろう

そもそもマネジメントシステムとは、何のためにあるのでしょうか。「マネジメント」とは何でしょうか。様々な定義がありますが、今日は「組織の目標・目的を達成するために組織の経営資源を効率的に活用すること」としたいと思います。マネジメントと言えば、ドラッカーが有名ですが、彼は「成果をあげさせるための道具、機能、機関」と定義していました。マネジメントというのは、「ために」「ための」とあるように、手段として、組織の目的のためにあるわけです。

「システム」は辞書的に言うと「多数の要素が集まってまとまりを持った組織の体系」とあります。私は、この意味を「いろんな要素の合わせ技で何か成果を出していく」と捉えていました。

マネジメントシステムは手段であって、「その目的は何か」ということを共有しておかないとうまくいきません。マネジメントシステムを活用・運用する目的は様々ですが、今日は「組織の理念を実現するために仕事を通じて組織も社員もともに成長する」と仮置きしました。そのためにマネジメントシステムを活用しよう、と考えています。この一行には「理念」「仕事」「成長」と3つのキーワードが入っています。今日は、この3つについてお話していきたいです。この目的のために、マネジメントシステムは重要な手段であり、仕掛けであり、仕組みです。

2. 「組織も社員もともに成長する」ために、人事・人材開発の視点で大切なことは

さて、人材開発の視点で何が大事なのか、というお話に入っていきます。人事の視点で会社を見たとき、次のことがきちっとできていることが一番大事だと思っています。

①組織の「理念」に基づいて、採用→育成→評価→配置・処遇が一気通貫・連鎖している

これは「繋がっている」という事です。さらにその繋がりを社員一人一人がわかる、見える。また、組織として「繋がり」を社員に伝えている。つまり理念（企業のベースになるものです）を実現できるような社員を「採用」し、そして理念の実現のために「育成」し、育成したらきちんと「評価」する。評価は査定ではなくて、育成の結果を見ることです。だから、「育成」と「評価」は両矢印が意図としては正確です（育成は評価のためにあり、評価は育成のためにある）。評価をしたら配置し、処遇する。これらの意味が繋がってないと、何のためにいるのかがよくわからない。意味や目的の共有・理解はどのくらいできているか。これがシステム・制度の中で一气通貫しているか、が非常に大事です。

②組織と社員が「理念」による共生・「仕事」を通じた成長をめざすこと

③理念→中長期計画→三か年計画→単年度事業計画→部門計画→社員目標が繋がっていること・理解されていること

仕事を進める視点から見ると、これも「理念」が出発点となります。理念があって、中長期計画があって、三か年計画があって、単年度事業計画があって、部門の計画があって、それに基づいて社員が毎日仕事をしていくわけです。これが繋がっているか（一般的に繋がっているはずですが・・・）、社員が繋がりを理解できているか（自分が行う仕事は全体のどの部分であるのか）。

社員に理解してもらうためには、意味と意義と目的を伝えなければいけません。社長の年頭訓話だけでは無理です。誰がどうやって伝えるのか、これも今日のテーマです。

④組織理念

組織理念とは、組織の存在意義（ミッション）であり、価値観（バリュー）であり、目指す姿です。独自性、哲学、羅針盤、各社にある歴史、会社の創業者の想い等が詰まっているもの。いわゆる判断のよりどころです。この軸がないとブレてしまいます。ただし、理念は「決めて終わり」ではありません。社員に意味を伝え、共有し、さらに、理念に基づいた行動を促す、そして、そのことを評価し、場合によっては処遇する。そういった理念についての育成・教育まで行わなければいけません。職場に掲げる、朝礼で唱和する、カードで配るだけでは「単なる理想で、現実はそうじゃないよね」という風に社員に思われてしまいます。そうすると、③の流れがうまくつながっていかないわけです。

3. 「組織も社員もともに成長する」とは

さて、今日のテーマ「組織も社員もともに成長する」ということについて、人事の立場からどんなことなのか、ということをお話します。

①一人ひとりの社員と組織の双方が、現在・将来にわたり「仕事を通じて」成長・共生をはかる

これが、成長という意味だと思っています。まず「一人ひとり」。個別管理、個別に人を見ていくことです。さらに「現在・将来にわた

り」成長していく。つまり、ゴーイング・コンサーンということです。そして、何で成長するか？仕事ですね。「仕事を通じて」成長する。

そうすると「仕事」ってすごく大事で、次につながります。

②一人ひとりの仕事を、本人にとって意味・意義のあるものにして、「仕事を通じて一人ひとりの社員の成長を実現していく」ことを支援する、そのことで組織の更なる発展をはかる

③「この組織で働く意味・意義は何なのか」ということや、「今やっている仕事の意味・意義は何なのか」ということが、明確な社員と曖昧な社員とでは、仕事の成果や仕事に対する姿勢・モチベーションが違ってくる

組織は、働くこと、今やっている仕事の意味・意義ということ、いかに伝え、対話してくのか、ということが重要となります。

ここで厄介なことがあります。モチベーションは一人ひとり違うということです。そこで、

④自分が仕事を通じて充実感を覚えるのはどんなときか、どうしてか、成長したと感じられるのはどんなときか、自分は仕事を通じてどのようにありたいのか、そういった働くことについての意味や意義、価値観を物語るのが「内的キャリア」です

4. 「キャリア」を考える二つの視点

「キャリア」という言葉は流行りすぎてしまい、誤解した使われ方もされていますので、正しい理解を説明します。「キャリア」は2つの側面から考えます。1つは「外的キャリア」。これは「外から見えるもの」です。例えば「営業職です」、「製造業で働いています」、「部長をやっています」等の仕事の種類・分野のことを表現しています。しかし「外的キャリア」の視点からだけでは、一人ひとりを活かす人材育成はできません。今日のテーマである「内的キャリア」が重要です。自分の内面にあるもの、自分にとっての仕事の意味・意義、やりがい・働きがいです。なぜこの仕事しているのか、どこが楽しいのか、何を大事にしたいからこの仕事をするのか、など自分にとっての想いで、外からは見えないものです。したがって、内的キャリアについては、相手に聞く・自分から言うことではしか共有できる術はありません。しかし、なかなか言葉に表すのは難しいため、自分にとっての仕事の意味・意義・やりがい・働きがいを考える場やワークショップが大事になってきます。

外的キャリアが一緒でも、内的キャリアは一人一人違います。同じ仕事をしていても、どこが楽しいかは一人一人違うため、一人一人の持ち味を活かして仕事をしていくことが大事です。この「内的キャリア」を聞く場は、自己申告やキャリア面談、キャリアカウンセリングの場になります。自分にとって大事だと思っていることを、活かせる仕事は何か、つまり「内的キャリア」を「外的キャリア」に結びつける。「自分の持ち味に合った仕事は1個しかない」ということはありませんので、外的キャリア（仕事の種類・分野）から考えることも大事ですが、内的キャリアも一緒に考えてみるわけです。

話を「組織も社員もともに成長する」という視点に戻しますと、一人一人の内的キャリアを聞き、その視点で一人一人をきちんと見て、組織の理念に貫かれた仕事を一人一人の持ち味に合わせて与え、違いを大事にすることが必要です。

「みんな違ってみんないい」、「違いは間違いじゃない」といった言葉をよく耳にしますが、そのレベルで留まるのではなく、「違いを活かしあうこと」まで昇華させることが肝要です。これこそが、最大のクリエイティビティを発揮するためのキーワードなのです。

ここで2つ問題があります。「違い」は話してみないと、聞いてみないとわからないということ。ですから、コミュニケーション、対話がとても大事になります。違いを活かしあうためには、「違い」を認識しあうことが前提となります。

もう一つ、ダイバーシティだけ推し進めていくと、組織がバラバラになってしまう恐れがあるということ。従って、組織を貫くモノが必要になります。それが「理念」だと思います。何のためにこの仕事をしているのか、この会社にいるのか、その上で、やり方は任せましょう、ということが違いを活かしあうこと、持ち味を活かすこととなります。

その上で、個別管理が大事になってきますが、誰が一人ひとりをサポートするのでしょうか？社長でしょうか？人事でしょうか？

ここからの後半では、このことを話していきます…

－この続き（「現在を見るMBOと、将来を見るCDP」、「個人と組織の共生のためには」、「なぜ、上司は重要か」等）は、【動画】でご視聴いただけます。



人材開発・キャリア開発の視点から見る組織も社員もともに成長するマネジメントシステム活用法【人材開発フォーラム 02/04】

URL : <https://technofer.info/contents/339>

講演 3

「コミュニケーションが創り出す

安心安全な職場！」

本日は「コミュニケーションが作り出す安心安全な職場！」というテーマでお話をさせていただきます。私は経営コンサルタントとキャリアコンサルタント、そして人材開発であるとか組織開発に関わる研修講師、また行政書士の仕事と、万（よろず）の仕事の日々やらせていただいております。テクノファとの関係としましては、テクノファのキャリアコンサルタント養成講座を受講し、国家資格を取得し、現在では、キャリアコンサルタント養成講座のOBとキャリアコンサルティング実践研究会という組織を作り、その会長を務めております。

1. チームの安心安全の場

チームの安心安全の場と聞くと、一番先に頭に浮かんでくるのは「安全の場」だと思います。作業現場などでの物理的・身体的な安全の場というのは、非常に重要なことですので、それをイメージさ

鈴木 恵枝（すずき よしえ）氏

・株式会社マルシオン・アンサンブル 代表
・キャリアコンサルティング実践研究会 会長
・行政書士、国家資格キャリアコンサルタント、訓練対応キャリアコンサルタント、キャリアコンサルティング技法（中高年・若年者）インストラクター、アンガーマネジメントファシリテーター™（NAMA, JAMA 認定）、アンガーマネジメントコンサルタント™（一般社団法人日本アンガーマネジメント協会）、ポジティブ心理学アドバイザー（JADPA 認定）、メンタル心理学カウンセラー（JADPA 認定）、マインドフルネススペシャリスト（JADPA 認定）、ピアメディエーター（ピアメディエーション学会）他



れる方も多いと思います。しかし、ここで申します「安心安全の場」は「心理的安全性」を示しています。

「心理的安全性」とは、メンバーが、自分の考えを自由に発言でき、また、その発言をもとに自由に行動に移したり、本来の自分を安心してさらけ出せる、そういった状況が感じられる場の状況であるとか雰囲気を示しております。この「安心安全の場」は、アメリカのハーバードビジネススクール教授エイミー・C・エドモント氏が定義、提唱したものです。このチームの中では、対人関係上のリスクを引き受けてくれる、そのようにお互いに信頼できるチームであるということを感じられるチームである、それが「心理的安全性」のある場であるとしています。対人関係上のリスクとして捉えるのであれば、何を言ってもとがめられない、自由に発言できる、そんな自由の場だご理解いただければと思います。

2. プロジェクト・アリストテレス

さて、プロジェクト・アリストテレスという言葉聞いたことがあるのではないのでしょうか。これは Google 社が 2012 年に開始した生産性改革プロジェクトの総称です。目的は、生産性の高いチームが持つ共通点と成功因子を調査し、定義づけることでした。

Google と言いますと、世界中から非常に優秀な人材が集まっています。しかし、それでも優れた成果を上げるチームと、そうでないチームが生じていました。そこで、その理由を解明しようということから始まった調査が「プロジェクト・アリストテレス」で、約 180 チームを調査したと聞いています。古代ギリシャの哲学者アリストテレスの言葉「全体は部分の総和に勝る」、にちなんでプロジェクト・アリストテレスと名付けられました。このプロジェクトを進めていき、「生産性」を挙げるためには何が重要かという問題にぶつかった時、チームの効果性に最も重要なことは、「チームメンバーの構成」よりも「チームがどのように協力しているのか」、の方が重要であるという結論に至りました。そして、そこには「集団的知性」が働いているということまで明らかになりました。

3. 集団的知性 (Collective Intelligence)

「集団的知性」とは何でしょうか。多くの人々が、チームメンバーとの協力や共創など、集団知的生産行為があたかもその集団自体チームを個として知能や精神が存在するかのように見える、知的形態のことです。集団の共同作業において、個人の知能レベル（IQ、個人のエンゲージメント等）は必ずしも成果に寄与しておらず、各自の感情を読み取る能力（EQ、自分や他人の感情に

気づき、自分の感情をコントロールすることができる対人関係能力、社会性)やグループへの参加度が重要であるという結果が導かれました。

4. 集団的知性を構築するには

「集団的知性」はどのような状況で生まれるのか、どのように構築されるのかを考えていくと、そこには「心理的安全性」が存在することがわかってきました。「心理的安全性」とは、次のように感じることです。

- ・リスクをとる行動をとっても、とがめられない
- ・どんなアイデアを出しても、恥ずかしくない（認めてくれる、やってみると言ってくれる）
- ・理解できないことがあれば、直ぐに質問できる（チームの中で安心して何でも聞くことができ、さらに答えを導き出せる）
- ・自分らしく振舞える（自然体でいられる。取り繕う必要がない）
- ・自信を持ってそこに居ることができる

5. Google が導いたチーム生産性向上の 5 つの柱

Google が導き出したチームの生産性向上の 5 つの柱を見てみましょう。

- ①サイコロジカル・セーフティー（心理的安全性）…チームメンバーがリスクを取ることを安全だと感じ、それはみんなが助けてくれるから、お互いに対して弱い部分をさらけ出すことができる、ミスしてもそれを理由に非難したりとがめたりしない、受け入れてくれる
 - ②相互信頼…チームメンバーが仕事を高いウオリティで時間内に仕上げられると感じている。一度引き受けた仕事は最後まで皆でやり遂げようとする信頼関係
 - ③構造と明確さ…チームの役割・計画・目標が非常に明確になっている。有効な意思決定プロセスがきちんと出来上がっている
 - ④仕事の意味…チームメンバーは自分自身の仕事、またチームの仕事が自分にとって非常に意味があり、意義があると感じている
 - ⑤インパクト…チームメンバーは自分の仕事について会社の貢献にもつながり、意義があり、良い変化を生み出す、と認識している
- さらに①「心理的安全性」は、他の②③④⑤全ての土台を成す、と導き出しています。

6. 結論「心理的安全性がチームの生産性を高める」

結論として、心理的安全性こそがチームの生産性を高める成功要因となり得るということです。安心感を持つことでメンバーは自由に発想を広げることができ、チームとして最良の決断が下せます。その結果として、チームの成果が高まるということです。お互いを尊重して助け合う意識が非常に高いということです。先ほど飯塚先生のお話の中に、事故を起こしにくい組織、という話がありました。それは風通しの良い、自由闊達な組織、まさにそれは心理的安全性を示すものではないかなという風に思いました。

7. 心理的安全性を阻害する要因

一方で「心理的安全性」を阻害する要因もあります。それは次の 4 つの要因と言われています。

- ①「無知」への不安…「こんな単純なこともわからないのか」、そんなことを言われそう、思われそう、という不安があると、不明点があっても質問を躊躇するようになります。その結果、いつまでも分からないままにしまったり、相談しなかったり、そこから重大なミスに繋がっていく可能性も十分にあります。

- ②「無能」への不安…「こんな簡単なこともできないのか」「また失敗したのか」そう言われてしまいそう、そんな不安があると能力不足やミスを隠して間違いを認めなかったりしてしまいます。すると、これも重大なトラブルに発展するという可能性をはらんでいます。

- ③「邪魔」への不安…自分だけ目立って仲間外れになりたくない、あの人のせいで議論が脱線する、とか議論を長引かせるとか、そういった風に思われるんじゃないか、という不安を持ってしまうと発言を控えるようになります。すると新しいアイデアが出てこなくなり、仕事が停滞してしまうということも起こり得ます。これはチーム成長の機会を逃すということにも繋がっていると思います。

- ④「否定」への不安…反対して人間関係や自己評価を傷つけない。否定的な意見を言うと、せつかくの良い流れを妨げる、などと言われてしまうんじゃないかという不安です。たとえ改善に寄与する前向きな良い意見であったとしても、否定的に思われてしまうのではないかと感じその発言を躊躇してしまうということもあり得ます。すると問題の早期発見や解決が難しくなってきます。

こうした不安を抱えたままでは、自己防衛的になり、失敗するリスクを過度に恐れるようになります。するとチームメンバーは本来の力を発揮できないばかりか、組織としての生産性も低下すると言ったことも起きるのではないのでしょうか。

しかしながら、多くの職場では、この 4 つの不安を払拭するために「長所は強調するけども、欠点を隠す」、また「メンバーにはありのままの自分をさらけ出さないようにしましょう」と言った行動習慣が根付いているのではないかと、思います。

8. 心理的安全性な場を作るには

心理的に安全な場を作るには、お互い独自の価値観を持っている人間として認識し、他人の視点に立ち、自らのことのように相手の経験や感情を想像する想像力を持つことが大切です。そして否定的な先入観、アンコンシャス・バイアスもそうです。それらを取り除き、心からその人、チームのことに共感することです。

そして「相互理解」。これには 5 つのレベルがあります。レベル 1 は必要最小限、レベル 2 は個性を知り合うレベル、レベル 3 は、悩みを分かち合うレベル。自己開示、相互理解によって「ラポール関係」が形成されると、心の通じ合いが起こります。相互理解のためには、最低限レベル 3 まで必要になります。

最後に「安心な場作り」。これは、Social Signals と言われており、集団の中での「安全なつながりを構築するような態度」のことを示します。例えば、物理的な距離の近さ、相手と同じ動作をする、相手への気配り、ボディランゲージ、声の高さ等です。特徴は「エネルギー」、メンバー間の交流を大切にしようというエネルギーで、コミュニケーションの熱意とも言われます。そして、「個人の尊重」、個々を独自の存在として尊重すること。最後に、「未来志向」、この関係がこの先も継続することを示唆すること。これらのシグナルを合わせることで、「あなたはここにいる安全だ」というメッセージになっていきます。

9. 心理的安全性の場を作る核：コミュニケーション

心理的安全性の場を作るためには何が必要なのでしょう。集団的知性を生み出すのは、心理的安全性です。そして、心理的安全性を作り出すのは、「共感」、「相互理解」、「安心な場」です。それらすべての核となるのが「コミュニケーション」です。

－この続きは、【動画】でご視聴いただけます。



コミュニケーションが創り出す安心安全な職場！【人材開発フォーラム 03/04】

URL : <https://technofer.info/contents/340>

講演 4

「個人と組織の共生

～事例 ナラティブ内部監査～

テクノファのキャリアコンサルタント関連の講習会の教材開発に尽力して頂き、惜しくも一昨年 94 歳で亡くなられた横山哲夫先生から教えて頂いた内容を取り入れて「マネジメントシステムとは」を考えてみたいと思います。

1. 個人と組織の共生

彼は「個人から見て組織は人生のための手段に過ぎない。」「組織から見て個人は経営のための一手段に過ぎない。」これはいずれも行き過ぎた考え方だと教えてくれました。相互尊重、相互依存、相互選択という基本概念の中で、お互いがイコールの関係になるのが理想です。ただ彼が、強調していたのは、いつでもどこでも対等などあり得ず、時期、場面によって変化する、ということでした。例えば、入社直後は、組織が個人のために教育しなければならないし、ある程度個人に力量がついてくれば、今度は個人が組織に貢献していくという場面に変わっていくということです。問題は、その節目でバランスが取れているか、お互いに確認をしていくのが、これからの個人と組織のあり方だということをお話いただきました。

2. マネジメントシステムこそが「個人と組織の共生」の基盤

個人と組織が共生していく基盤は「マネジメントシステム」であると感じています。組織と個人がともに持続的に社会の中に存在していくためには、よりどころとなるしっかりとしたプラットフォームが必要不可欠であると思います。そして、この「マネジメントシステム」は個人

と組織と一緒に設計し、一緒に運用していくことが重要です。組織が一方的に設計するわけではないのです。

3. 内部監査は ISO 9000 が持ち込んだ

マネジメントシステムは ISO だけではありませんが、ここでは主に ISO マネジメントシステムを取り上げていきます。

40 年ほど前に、エプソンという会社の英国工場では工場長をしていた時に、ISO 9001:1987 に触れました。要求事項 20 項目のうち、19 項目は既にエプソンには仕組みがあると判断しましたが、「これは日本には無いぞ」と思ったのが “internal audit”

(内部監査) でした。「トップ診断」という概念はありましたが、実務者が監査員になって、実務者を監査するという考えは、当時非常に目を引きました。今でも、ISO マネジメントシステムの中で一番重要な要求事項は、「内部監査」だと思っています。

4. 今までの内部監査

その後、日本に戻ってきてから、テクノファを立ち上げ、ビジネスを推進してきたのですが、現在の「内部監査」は、その頃から随分と変質してきてしまったように感じます。

本来の内部監査は日常の業務、飯塚先生の話にあった『ABC (当たり前のことを、馬鹿にせずに、ちゃんとやる)』を確認することが目的であり、良い制度と感じたのですが、残念ながら、そのように機能していない組織を見かけます。

そのような状況を何とかしたいと考えて、私は、組織の中に、日常の仕事として ISO マネジメントシステム規格要求事項をビルトイン (埋め込む) して、そしてそれを一つの統合化されたものとして内部監査をしていくイメージが必要だな、と主張してきました。

そのためには組織の中にマネジメントシステムの設計図が必要となります。例えば TQM (総合的品質管理) には品質保証体系図と言ったものもありますが、もっと詳細な、できればマニュアルというものにして、組織のマネジメントシステムの設計図を、経営、あるいはシステム、営業、受け渡し、教育、労働安全衛生、情報セキュリティ、環境保全、最近で言うと SDGs、こういった会社の中に現実存在する機能を整理して、内部監査できちんと行っているかどうか確認していく。これが理想です。しかしながら、現実には内部監査が変質してしまって、このようなパフォーマンスを上げるということができていない。これを何とかしたいな、ということをお話してきました。長年行ってきたことは簡単には変えられないと思いますが、「個人と組織の共生」という考え方をベースに、プラットフォームである「マネジメントシステム」の設計に基づいて、(先ほどの) ABC ということをお話して、毎日行うことで組織の成果を上げることが出来るのではないかと考えました。



平林 良人 (ひらばやし よしと) 氏

- ・株式会社テクノファ取締役会長
- ・ISO/TC176 国内委員会委員
- ・元 ISO 9001 日本代表エキスパート
- ・ISO/PC283 (労働安全衛生) 日本代表エキスパート

4. 個人と組織の共生：ナラティブ内部監査

「個人と組織の共生」というキーワードをもう少し深めてみると、「新しい内部監査」があってもいいのではないかと、考えました。ISO マネジメントシステム規格では内部監査を通じて、適合性だけでなく、有効性を確認することを要求しています。内部監査によって、改善・改革をしていくことが、本来の内部監査のあるべき姿ではないでしょうか。

そのような中、2020年10月頃に「ナラティブ」という言葉に出会いました。ナラティブとは、「新しい物語づくり」という言葉で、様々な分野で使われはじめています（ナラティブマーケティング、ナラティブセラピー、ナラティブ経済学等）。このことをきっかけとして、監査員と被監査者とで新しい内部監査を、新しい物語を作っていくという観点で、形骸化した内部監査を本来の考えられていた内部監査に戻していけないか、そう考えました。「物語」ですから、どんな物語もそうですが、小さな端緒（はじまり）があります。内部監査も、何か小さな端緒があるはずだと考えて、小さなことをきっかけとして、監査員と被監査者とが新しい物語を作っていけないか。その時、今まで当たり前とと思っていることも、疑問に思い、「やめられないか?」、「変えられないか?」、「一緒に出来ないか?」等、何に対しても「どうして?」と不思議に思うセンスが内部監査の中に入ってきていいのではないかと、考えました。

5. <発想の転換> 高層ビルの30階から地上をみる

そのためには全体を見るというところからスタートするのですが、見方を少しずつ変えていくセンスがあると、内部監査の物語が作りやすくなるのではないかな、と思います。

例えば、高層ビルの最上階から街を見下ろしてみます。そうすると街の道路状況がよく見え、「渋滞だ」ということを把握することが出来ます。しかし、1階から見ると、特定の車しか見えません。高いところから見るのと、下から見るとでは、見え方も感じ方も違います。つまり、「高いところから見る」だけでなく、「横から見る」、「中を見る」、「深く見る」、「全体の流れを見る」等、色々な観点から見ると、色々な小さな気づきを得て、それが大きく育っていくのではないかと、ということで「ナラティブ内部監査」と命名しました。

6. ナラティブ内部監査

ナラティブ内部監査では、新しい物語を作っていくことです。それは、「I and You」ではなく「We」という関係で、発見した問題に関連して、「いまの状況」「いままでの経過」「いまからのあるべき姿」にポイントを置いて、問題の解決・改善・革新への物語づくりをする共同作業…

－この続きは、【動画】でご視聴いただけます。



個人と組織の共生～事例 ナラティブ内部監査～【人材開発フォーラム 04/04】

URL : <https://technofer.info/contents/341>

本抄録は講演の一部を抜粋して掲載しております。講演の様子はテクノファ動画ポータルでご視聴頂けますのでぜひ、合わせてご確認ください。特に動画 04/04 では、全体の Q&A も余さず掲載しておりますのでぜひご覧ください。

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

テクノファ動画ポータルでは、昨年（2020）度の年次フォーラム開催時の動画も一部掲載しております。ぜひご確認ください。



※一部の動画を視聴するにはテクノファ会員（月額 550 円）にご入会頂いていることが必要です。

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



3.テクノファからのお知らせ

テクノファの人気コースが続々とWeb（オンライン）開催化

Web（オンライン） セミナー開催中！ 集合研修と変わらない！と好評

会場までの移動時間・費用不要で、
受講の負担が軽減！！



- ◇ 講義・演習 **内容の質はそのまま**
- ◇ ご自宅、会社の会議室など **受講場所を選ばない**
- ◇ 会場までの移動が無いので、**時間を有効活用**できる

- ISO 審査員研修コース（JRCA 承認コース）
- ISO 内部監査員養成コース（JATA 公認コース）
- CPD 研修コース（JRCA 登録コース）
- **講師派遣型（出張）セミナーも！**

※Zoom、Teams（講師派遣型のみ）を使用します。
ご受講前には使用ガイドをお送りします。HP 上でも
ご案内しておりますので、ご確認ください。

テクノファ動画ポータル



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!!
200 本以上の動画を配信中



★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!!

● トップが理解すべきヒューマンエラーの対処法

～人は正しい（合理的）と判断して行動する～（税込 4,950 円）

→【購入】はこちらから <https://technofer.info/contents/319>

● ISO 9001 規格解説 1～3（税込各 3,300 円）

→【購入】はこちらから <https://technofer.info/contents/279>

● ISO 14001 規格解説（概要編：税込 2,750 円・簡条 4～10 編：税込 3,850 円）

→【購入】はこちらから <https://technofer.info/contents/344>

● 労働安全衛生（OHSMS）関連動画シリーズ（税込各 3,300 円）

→【購入】はこちらから <https://technofer.info/contents/297>



「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

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/>