



# テクノファNEWS

## ニュース・ダイジェスト

### ■経営コンサルタントサービスを別レベルに持っていく

経営コンサルタントは組織を変化させ、組織の経営に大きく貢献することができる。しかし、時には費用をかけたがそれに見合う成果が出ないことがある。あなたはコンサルタントに支払う費用に納得がいくためには、コンサルタントをどのように評価し、得るべき成果を確実にするにはどうすればよいだろうか？

経営コンサルティング業界は一大産業であり、組織の事業、金融機関の経営、政府課題などに影響を及ぼすが、クライアントとコンサルタントが同じ考えを持っている時にしか成果は生まれにくい。ISOでは新しい委員会を立ち上げてこの課題に取り組んでいる。

経営コンサルタントは現代大きな成功を収めている。Plunkett氏の研究によると、20世紀後半にささやかに始まったコンサルティング会社は、1980年代には劇的に拡大し、収益は今日4500億USD（45兆円）に伸びている。会計事務所やIT企業などが経営コンサルタントサービスの提供に活動分野を広げ、コンサルティング業界の成長を加速させた。また政府の経営コンサルタントへの支出はここ数年10倍に増えた（2007年IPSOS社）。民間の小規模の組織も経営コンサルタントの顧客のかなりの部分を占めている。有名大学の優秀な卒業生たちが選択する職業の中でも、経営コンサルタントは極めて高い人気を誇っている。

### ◆経営コンサルタントとは何ですか？◆

経営コンサルタントは、組織のシステム及びプロセスを分析して改善計画を開発することを通じて組織が業務を改善することを助ける。これらには、新技術の実行から新市場への参入、ドメイン移行、チェンジ期間の管理、組織改革計画など組織の業務全体にかかわる多様なサービスが含まれる。

絶え間なく進化する経営コンサルティング業界は、人的資源の管理から合併&買収、テクノロジー及び革新、教育及び訓練、リスク及びセキュリティマネジメントなどまで業務内容の専門化に特徴がある。経営コンサルタントは、一般経営指導、新商品の市場戦略、組織最適化設計、システム及びプロセス開発などにより、コスト削減、効果的IT活用、配送サポート、（顧客への良い製品とサービスをひとまとめにしたエコシステム）専門知識などを提供する。経営コンサルタント会社は、組織のパフォーマンス改善を支援するために、業務根本的革新、中核能力開発、及び成長市場開発などの手法を設計・開発してきた。

### ◆伸びつつある需要◆

Plunkett氏の調査では、一般的な営業経費を減少させる、利益改善を推進するというニーズだけでなく、米国及びEUで銀行業界及び投資産業における非常に厳格かつ複雑な政府規制が引かれたことが、経営コンサルタントの需要を増大させたことがわかる。

これに加えて、グローバル化の展開、テクノロジーの急速な進歩及び人口急増などで、経営コンサルタントたちは、競争相手との熾烈な競争合いにより結果を求めようとする組織から支持、期待されることは驚くにはあたらない。

最近の報告によると、組織の80%は自社顧客

【ニュース】 ニュース・ダイジェスト … 1~3

【特集】 「問われているのは組織の対応」  
テクノファ最新ニュース … 4~7  
………… 8

が製品及びサービス購入を変えてきていると認識しており、何らかの対応を必要と思っている。しかも、現在の職業の47%は20年以内に自動化されるようだ。また2020年には、労働人口の50%以上は「携帯電話を使って」大人になった世代が世界の組織の主力になるだろう。

#### ◆成長の課題◆

世界の景気後退は産業界に強く影響を与え、成長への期待は募り、より卓越したマネージャーのノウハウが求められ、コンサルティング会社間での競争は激化し、受託料金は下がることになった。そして、経済的な背景により最高の人材を集めることができなくなった。

例えば、シンガポールを代表するコンサルティング会社の Keng Chuen氏は、ネット社会で知識を容易に得ることができること及びインターネットDIYパッケージが、コンサルティング会社の競争相手になってきていると述べている。

「クライアントは目に見える結果、明確な投資に対する利益を望んでいる。彼らがインターネットで見つける安いオプション（DIYパッケージなど）に誘惑されるのも無理はない。経験豊かなプロの世話になる方が良いということを彼らに納得させることが難しくなっている。クライアントに経営コンサルタントの支援を得た方が結果高くてつかない、目標を速く達成できることを説明できなければならない」と説明した。

しかし、インドのProductivity Research会社社長Sunil Abrol氏によると、コンサルティング業界にプレッシャーをかけているのは安いDIYオプションではなく、ビジネスに精通したクライアントの増加である。「クライアントはビジネスプロセス及び改善に関して以前よりもはるかに多くの知識を保有しているので、自分ではできない価値を加えることができるコンサルタントを探している。」と彼は言う。

「だから当然クライアントは何を得られるか知りたいし、お金がうまく使われていることを確信したい。しかしこのことは、すべてのレベルに透明性が存在する場合にのみ可能である。透明性だけがよりよい成果を生むことができる。最初にクライアントが経営コンサルタントを選ぶには、ベールに包まれた役割や期待がはっきりしない推測からということを変えなければならない。」

#### ◆規格が支援するところ◆

ISO規格の核心は、透明性のある明確なガイドライン及びベストプラクティスの提示であり、ISOのプロジェクト委員会「ISO/PC 280 経営クライアント」はこのようにして生まれた。

経営コンサルタントサービス提供者とクライアントとの相互理解を深め、最終的にコンサルティング業務によりよい成果をもたらすことを目的としている。

委員会は、経営コンサルタントのためのISO20700を来年早々の発行に向けて全力で進めている。ヨーロッパ規格EN 16114:2011を基にしたISO20700はこの種の最初の国際規格になる。委員会で働く専門家たちは規格の発行を待ち望んでいるが、コンサルティング業界に大きな足跡を残すと信じている。

[http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref2080](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref2080)

#### ■CEM7(クリーンエネルギー閣僚会議) ISO50001に目を向ける

サンフランシスコで2016年6月開かれた第7回クリーンエネルギー閣僚会議(CEM7)で、世界のエネルギーリーダーたちは、全世界でのクリーンエネルギーへの移行を加速させるための大掛かりな行動を発表した。これらの行動には、エネルギーマネジメントシステムISO 50001を用いてエネルギー効率に対処する取り組みが含まれる。

今年の参加者には、進歩への障壁を議論して、エネルギー課題に対して可能性のある解決策を明確にするために、エネルギー閣僚、全世界のビジネスリーダー、起業家、研究所と学界の専門家、及び市民社会団体のリーダーたちが含まれていた。

CEM7には、ISO50001をうまく使っている会社に賞を与える国際コンテストがある、2016 CEM Award of Excellence in Energy Management (エネルギーマネジメントでの優秀賞)の受賞者は、安定した気候及びエネルギー効率に投資することのビジネス利益を浮き彫りにした。受賞企業は1350万USD (13億円)の年間のエネルギー費節約及び最高238000メートルトンのCO2の年間温室効果ガス排出量の削減(これは1年当たり51000台の乗用車を道路から取り除くことに相当する)を報告した。

#### ◆CEM Energy Management Leadership Award Programmeの受賞者について◆

本年度の受賞者は次のとおりである。

・Cummins, Inc. ISO50001認証を受けた現場をインド、UK、および米国に9か所もつCumminsは、ディーゼルエンジン、及び関連技術の設計、生産、販売及びサービスを世界中で行っている。会社のアプローチによりエネルギーマネジメントシステムを確立することは、その会社がコスト、エネルギー及び二

酸化炭素排出量の削減目標を超える一助となった。

- LG Chem Ltd., Ochang Plant. LG Chem (化学) は世界市場で最大の大型ポラライザ (偏光版) メーカーであり、リチウムイオン電池を含む多くの種類のバッテリーを作る。韓国政府は2020年までに国の二酸化炭素排出量を30%減らすという目標を掲げているが、この大型ポラライザ装置は温室効果ガスの目標を満たす助けとなる。会社はISO50001の認証を取得している。
- New Gold Inc., New Afton Mine. New Aftonは北アメリカでISO50001を実施した最初の鉱山である。ここ数年金や銅の価格が下がっている中、エネルギー性能を向上させることは、収益性を高めることができる数少ない手段の1つである。ISO50001はエネルギー及び温室効果ガス排出プロトコルと整合しているため、鉱山は多様なプログラムに取り組み、ISO50001に重点的に取り組むことでエネルギー性能を向上させることができた。

#### ◆ISO50001の促進のためにEMWGが取っている措置は？◆

ISO50001規格は、組織がそれらのエネルギー性能を管理して継続的に改善し、コスト及び排出量の削減を実現するのを支援する枠組である。組織規模、セクタを問わず、この枠組は、エネルギー及びコスト削減を毎年達成することに役立つ。さらにこの規格は国際協力による産物であり、50を超える国のベストプラクティスを活用している。

EMWGの加盟国は、ISO50001の適用を促進する国内の能力を構築するために協力する。16の加盟国政府、及びISOや国連工業開発機関 (UNIDO) などの非常に重要なパートナーは、各国政府が国の政策及びプログラムを発展・強化するための解決策を支持する。

ISO50001の利用者を増やすために、EMWGは、今年のクリーンエネルギー閣僚会議 (CEM7) でエネルギー管理システムキャンペーンを始めた。このキャンペーンは、2020年までに全世界でISO50001の認証件数50,001件を達成することをめざす。この目標を追い求めて、EMWG及びキャンペーンのパートナーは、ISO50001への投資を促進し、世界的にISO50001のロバストかつ一貫した実行のために上記の主な原則に従って国際的に協力すると明確に約束をする政府、産業及び他の利害関係者を募集している。

#### ◆エネルギー効率の世界的改善への目下の障害は？◆

施設または建物のほとんどのエネルギー効率は、新しいテクノロジーよりむしろエネルギー管理の方法を変えることにより達成できる。効果的なエネルギー管理によって、生産、品質、または従業員の士気を落とさず、安全規格及び環境規格に違反することなくより効率的なエネルギー利用が可能になる。

ISO50001は、エネルギー管理の国際的なベストプラクティスである。しかし、組織は効果を最大限にするために、資格のある専門家のアドバイスを受けるといい。最も効果を上げる力のあるISO50001の専門家は、経営管理のシステム及び手順だけでなくエネルギー効率プロジェクトに関して特に優れた教育、スキル、及び経験すべてを有している人であろう。ISO50001の適用の広がり支援するための重要なスキルを持つ専門家が現在世界的に不足している。

包括的なISO50001の専門知識を構築することは、EMWGにとって最優先事項の一つである。EMWGは、ISO50001の専門家とふさわしい専門家としての資格を開発し、専門家に認証に備えてISO50001を広めるための連携を円滑にしたい。

#### ◆EMWGコーディネーターとして、ISOとの国際協力の利点は？◆

ISO規格は、気候に関する目標を満たすことを支援する重要な役割を持っている。公平な競争の場 [環境] を作り上げ、透明性、信頼性、及び責任を提供する。国際的なISO50001エネルギー管理システム規格は重要な例である。商業部門及び工業部門を通じて世界中でISO50001を広く実行することにより、2030年までに累積で約62エクサジュールの省エネ、6000億USD (60兆円) を上回るエネルギー費の節減、6,500メートルトンのCO<sub>2</sub>の排出の回避を目標とする。

提案された2030年の年間排出削減量は、2億1500万台の乗用車を道路から取り除くことに相当する。COP21後の今が、国家及び国際的なエネルギー及び気候の目標にエネルギーの大口ユーザーたちを関与させるための重要なメカニズムとしてISO50001をさらに常用な位置付けにすべきである。ISO50001のファミリー規格及び手引きの実行に重点を置いた強い国際協力は、ベストプラクティスのアプローチの普及に貢献し、ロバストで一貫した成果物を可能にする。

[http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref2087](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref2087)

## 問われているのは組織の対応

マネジメントシステム・サポーター

大阪いずみ市民生活協同組合CSR推進室 土居 栄三



私は、大阪の生協で10年余り、「統合マネジメントシステム」の事務局責任者を担当してきました。現在も、「マネジメントシステム・サポーター」と称して他組織のマネジメントシステムの支援や研修のお手伝いをする傍ら、嘱託として生協のマネジメントシステム事務局のお手伝いをしています。そこで今回は「身体半分は現職の事務局メンバー」という立場から、組織は2015年版にどう対応すべきかについて考えていることを述べます。

### ■「2015年版は使える」と言うけれど

「2015年版は使える!」という言葉にしばしば出会います。いわく「2015年版は意図した結

#### 表① これまでの規格に書かれていたこと

##### 【ISO9001:2008 序文より】

品質マネジメントシステムの採用は、組織の戦略上の決定によることが望ましい。組織における品質マネジメントシステムの設計及び実施は、次の事項によって影響を受ける。

- a) 組織環境、組織環境の変化、及び組織環境に関連するリスク
- b) 多様なニーズ …… 以下省略

##### 【ISO14001:2004 序文より】

これら(組織と環境とのかかわり方の管理)を効果的なものとするためには、組織に組み込まれて体系化されたマネジメントシステムの中で実施する必要がある。

環境マネジメントに関する国際規格には、他の経営上の要求事項と統合でき、組織の環境上及び経済上の目標達成を助けることができる効果的な環境マネジメントシステム(EMS)の諸要素を組織に提供する意図がある。

果(ISO14001では“意図した成果”)の達成が要求されている」、「組織の状況の理解など、事業経営戦略への統合や事業経営プロセスへの統合が求められている」・・・等々。ならば、ISO9001の2008年版や、ISO14001の2004年版は「使えなかった」のでしょうか。“意図した結果を達成する”ことや“事業経営戦略・事業経営プロセスへの統合”などは2015年版ではじめて登場した考え方なのでしょうか。

まずは規格を見てみましょう(表①参照)。組織の戦略との統合や、その際に「組織を取り巻く環境」や「リスク」、「多様なニーズ」を考慮することについては、ISO9001:2008の序文に明記されています。また、ISO14001:2004の序文には、効果的な環境マネジメントを進めるために事業経営との統合が必要であることが明記されています。

ISO14001:2015によれば“意図した成果”とは、組織の環境方針に整合して“環境パフォーマンスの向上、順守義務を果たすこと、環境目標の達成”を含む、とされています。ここから、品質マネジメントシステムの“意図した結果”についても、“顧客要求事項及び適用される法令・規制要求事項の遵守、品質マネジメントシステムのパフォーマンスの向上、品質目標の達成”などを意味すると考えられます。これらは、言うまでもなく、2015年版以前から「達成が求められている」ものでした。

### ■“意図した結果”はなぜ達成されなかったのか

2015年版では、“意図した結果の達成”が要求事項として明記されました。しかし、明文化されたことで“意図した結果の達成”が実現できるわけではありません。“意図した結果の達成”を確実にするためには「これまで意図した結果が達成できなかったのは何故なのか」を明らかにすることが必要不可欠です。

表②をご覧ください。“現在運用しているISOマネジメントシステムが事業経営とどの程度かい離しているか”を明らかにするために、昨年の1月、ある研究会で行った現状点検の結果です。

項目1～10について、「a:まったくこの通り」～「d:こんなところはまったくない」でチェックし、a=3点～d=0点で点数計算したところ、全項目の平均点は1.7点となりました。全項目が「b:ほぼこれに近い」場合で平均2.0点ですから、平均1.7点ということは全体として“ほぼこれに近いマネジメントシステムの現状である”ということになります。

念の為に言えば、この研究会は、自分たちが構築・運用しているマネジメントシステムを事業経営に役立つものにしたいという目的意識をもつ方々（事務局メンバーや審査員など）の自主的な研究会であり、“ISOのためのマネジメントシステムであってはならない”という参加者の問題意識は高いと考えられます。それでも、現状は、“ほぼこれに近い”ということなのです。

### ■「ツールは意図して、適切に使用しなければ

項目「1」を見てください。「方針」とは、「(トップマネジメントによって正式に表明された)組織の意図及び方向付け」(ISO9000:2015)でした。これが、経営理念・方針とは無関係に設定されているということは、マネジメントシステムの意図が経営とは無関係に、形式的に設定されているということです。

項目「2」の“目標が達成しやすさ・評価しやすさを理由に設定されている”とは例えば、品質管理部門で“クレーム削減”を目標に設定しようとしたら、「未達成の場合、不適合になって面倒なので、もっと達成しやすい目標にしよう」と反対されて“文書管理システムの導入”を目標とした

・・・ という様な事例です。

方針も、目標も、経営理念や事業経営ニーズ(つまり事業経営の意図)とは無関係に設定されている。さらに項目「3」を見れば、運用する文書類(手順書や記録)も“仕事で使用するものとは別モノ”、つまり仕事の中で活用されていない。これでは、事業経営上の“意図した結

表②とあるISO研究会でのチェック結果(2015年1月、参加26人)

a:まったくこの通り b:ほぼこれに近い  
c:少しこんなところがある  
d:こんなことはまったくない

チェック項目	a:3点	b:2点	c:1点	d:0点	平均
1 品質方針や環境方針などは、経営理念・方針とは無関係に、他組織や参考書に基づいて策定されたものである。	4	7	10	5	1.4
2 品質目標や環境目標も、事業経営のニーズとは無関係に、達成しやすさ・評価しやすさを理由に設定されている。	3	7	12	4	1.3
3 マニュアルをはじめとしたマネジメントシステムの文書類は、仕事で使用するものというより、審査・監査で使用するものなので、ISO文書などの名称で別管理している。	7	10	6	3	1.8
4 マネジメントシステムで使用する文書類は仕事で使用するものとして作成しているが、組織が仕事の中で使用している文書類とは異なる様式・ルールで作成されており、他の文書から見れば真贋な文書となっている。	4	8	8	6	1.4
5 認証取得時は別として、マネジメントシステムに関わるマネジャーへの教育などは実施していない。	13	6	4	3	2.1
6 マネジメントシステムの要素であるPDCAや是正・予防処置について・・・自組織のPDCAサイクルは確立できていない。マネジャーは、是正・予防処置を使いこなせていない。	13	4	9		2.2
7 内部監査での指摘の多くは、例えば文書管理の不備など「ISOのために定めた仕組みが動いていない」というもので、実際の仕事をうまくすすめるための指摘ではない。	6	13	5	2	1.9
8 マニュアル等の改定は、審査や内部監査で指摘された規格との適合性の確保を重点としてなされており、より使いやすい仕組み・より役立つ仕組みにするために改善されることは少ない。	7	11	5	3	1.8
9 目標の設定や進捗管理のための数値データの整理、不適合事項に対する是正処置の書き方など、かなりの部分で事務局請負型のシステムになっている。	8	4	11	3	1.7
10 自組織のマネジメントの問題点やあるべき姿についてトップが思っていることを事務局担当は把握できていない。あるいは、把握できていてもマネジメントシステムへのアウトプット事項として形にすることはできていない。	6	12	4	4	1.8
合計	71	82	74	33	17.3

果”が達成されないのは当たり前ではないでしょうか。

2015年版では、トップマネジメントへの要求事項として「組織の事業プロセスへのマネジメントシステム要求事項の統合を確実にする」ことが明示されました。2015年版の対応は、このような「二重管理」（仕事のマネジメントとは別建てのマネジメントシステムが構築・運用されている状態）を克服する絶好のチャンスです。2015年版対応を「二重管理の土俵の上での改善」に留めないように注意しましょう。

### ■「二重管理」の土俵の上の「改善」とは

「二重管理の土俵の上の改善」とはどのようなものか。「環境」の事例で考えてみます。

“組織には元々マネジメントシステムがある”とよく言われますが、多くの場合、それらは未整理で見える化も十分にされておらず、部署・マネジャーによってバラバラの状態にあります。

表③ ある日環境マネジメントシステムがやってきて …

Plan	本業の目標管理は各々の部署で異なるが、環境マネジメントシステムでは、目標と達成のための計画が統一のフォーマットで作成される。
Do	手順書の作成やそれに基づく教育は各々の部署の仕事の特性に応じてすすまれているが、環境マネジメントシステムの領域だけは文書一覧や教育計画・記録が作成される。
Check	環境マネジメントシステムでは、月次進捗報告書が作成され、進捗状況がトップまで届く。内部監査も実施される。 ⇒ 未達成が「問題」とされやすい
Act	環境マネジメントシステムについては、「不適合は『是正報告書』提出」というルールがある。

環境マネジメントシステムのPDCAの欠落は、全体の仕事の流れとは無関係に、容易に見えられ是正とその証拠の提出とが求められる

「環境マネジメント」などのサブシステム（本業の管理ではなく、本業に伴う経営資源の管理）の場合、その傾向は一層顕著でしょう。そこに、ある日、「環境マネジメントシステム」がやってきました。未整理でバラバラに実行されていたマネジメントの中の、環境に関わる仕事の部分についてだけ、統一した方法による首尾一貫したPDCAサイクル管理が適用されたのです。その結果、何が起こったか（表③参照）。

私が見聞した事例では、「本業の教育計画や記録は各部署任せだが、環境教育については計画と記録とを統一フォーマットで作成している」とか、「文書管理規程はないが、環境文書管理規程はある」という組織もありました。

表④ そして「自衛のための努力」がはじまった。

Plan	簡単に達成できる事項のみを目標とする。
Do	マネジメント報告書の「実施計画」欄に実施の○印をつけることに象徴される「審査員に見せるエビデンスづくり」が運用の実態。事務局が運用の多くを肩代わりすることもある。
Check	内部監査などはなるべく「簡単に」（短時間で終わる、プラスの指摘中心に）する。
Act	是正報告書を書かなくてもよいように、「目標未達成が三か月連続した場合は不適合。それ以内であれば適合とする」などの特別ルールを設ける。

「仕事のプロセスと統合することで解決する」のではなく、「できるだけ少ない負担で二重管理する」工夫がなされる

表④をご覧ください。本業の管理方法とは異なる管理方法の運用は、日々事業経営目標の達成のために奮闘しているマネジャーにとってかなりの負担増であり、この負担を軽減するために、様々な「自衛のための努力」がすすめられます。先に紹介した“達成しやすさを選択理由とした目標設定”も、このような「自衛努力」の一つだったのです。

環境マネジメントの管理方法が本業の管理と異なるなら、あるべき解決の方向は、本業の管理の中に環境マネジメントの管理方法を“溶かし込む”ことでしょう。例えば、それは、本業の目標設定プロセスの中に、環境に関わる目標設定を位置づけることです。2015年版が要求している「組織の事業プロセスへのマネジメントシステム要求事項の統合」とは例えばそのようなことを意味します。しかし、表④の事例は、その方向ではなく、二重管理の土俵の上で、「より負担の少ない二重管理への『改善』」を意図したもののなのです。

### ■一例：「組織及びその状況の理解」への対応をどうするか

2015年版で何かと話題になる「4.1組織及びその状況の理解」について考えてみましょう。ここで求められているのは、事業経営戦略に関わる品質や環境マネジメント上の「外部及び内部の課題」を明確にすることです。ある事務局の方が、この要求事項への対応として、品質方針などをフレームとして「外部及び内部の課題一覧」を作成されていました。この「一覧」は、仕事の中でどのような役割を果たす文書なのでしょう。

私たち小売業であれば、事業経営戦略の中で

品質マネジメントに関わる事項として、社会の変化に伴う商品・購買方法に関わるニーズの変化から、プロセスの担い手の変化（例えば外部化）など、対処すべき様々な重要課題が想定されます。そして、それらは、店舗部門やパイヤー部門、あるいは人事部門など“それらの課題に責任を負う部署”が、各々の中期経営計画の中で“事業課題”として明確化し、“リスク及び機会”を検討して、対策として具体化すべきものです。

それがどのような形式であれ、課題が明確化され、事業経営の中で確実に対応がなされること。事業経営にとってはそれこそが重要であり、規格が要求していることもそのことに他なりません。「一覧」の作成を否定するつもりはありませんが、それが「仕事に役立つのか」について検討が必要ではないでしょうか。

**■意図した結果が確実に達成できる仕事にするために**

「組織の状況の理解」や「リスク・機会への対応」など、2015年版で要求されていることの多くは、何らかの形で事業経営の中で実践されています。そのことを踏まえて、2015年版への対応として「何もしない」という趣旨の発言があります。“審査対応のため”には「何もする必要はない」・・・それは正しい対応ですが、では“仕事をよくするため”にはどうでしょうか。

私がお手伝いをしている生協では、中期経営計画を策定しており、その中に品質・環境等に関わる戦略的な課題を特定することが暗黙のルールです。しかし、現状では、その特定のレベ

ルに「格差」があります。そこでこの機会に、中期経営計画に品質・環境等の社会的責任課題を特定すること、トップは中期計画策定に際してそのガイドラインを示すことなどをルールとして明文化するとともに、新たに中期計画のレビューの手順についても決めました。これらは、生協の事業経営に資する改善であると考えます（表⑤参照）。

現在、2015年版との「差分分析」に取り組んでいる組織も多いと思います。規格とマニュアルとの「差分」だけでなく、意図した結果を確実に達成できるマネジメントシステムであるために「実際の仕事との差分」を明らかにし、仕事をよりよくするために2015年版を活用すること。それこそが、組織に求められる姿勢ではないでしょうか。

2015年版は使える規格です。私たちが意図を明確にして、本当に「使う」ならば。

**土居氏がメンバーになっている  
“超ISO企業研究会”**

『品質経営』に取り組む、あらゆる組織をサポートする最強のパートナーとして活動中です。

メルマガ：毎火曜配信中（登録無料）  
<https://www.tqm9000.com/contact/>

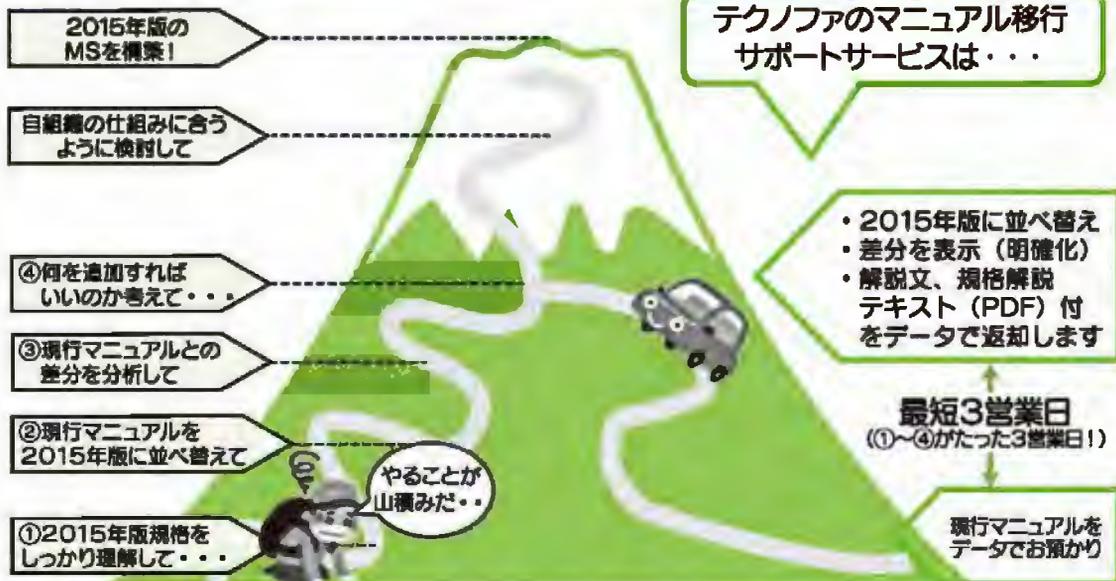
ホームページ：<https://www.tqm9000.com/>  
問合せ：[info-chou-iso@technofer.co.jp](mailto:info-chou-iso@technofer.co.jp)

表⑤「組織の状況の理解」への対応例

2015年版の要求	実際の仕事	対応
組織の事業経営戦略に関わる品質・環境（個別マネジメントシステムの）課題を明確にし、リスク及び機会を決定し、取り組む。	◎出来ていること 暗黙のルールとして、左記の内容は中期経営計画で特定。  ◎問題点・課題 事業品目、部署間で、特定のレベルに格差がある。	中期経営計画策定ルールを明文化する。書かう部門の責任として、中期経営計画の中に個別課題と対応を特定すること、詳細なガイドラインはトップが示すこと、中期計画のレビューなどについて定める。

# テクノファ最新ニュース

## ISO9001/14001 マニュアル移行サポートサービス



このサービスは、皆さまが移行の際かなりの時間を要している「差分の分析」を、品質/環境マニュアルデータを受領後、改訂マニュアル原案のスタイルにしお戻しするという画期的なサービスです。品質/環境マニュアルのデータファイルをMicrosoft Word®でお預かりし、【最速3営業日】でMicrosoft Word®で返却致します。

★富士山の5合目までを自動車ですいすい登るイメージ!これがマニュアル移行サポートサービスです。

	サービス内容	QMSのみ/EMSのみ	統合マニュアル
Aタイプ	基本サービス	27,500円(税別)~	75,000円(税別)~
Bタイプ	Aタイプ+マニュアル記述例	38,500円(税別)~	97,000円(税別)~
Cタイプ	Bタイプ+訪問指導2日	200,000円(税別)~	250,000円(税別)~

※QMSとEMSの統合マニュアルも承ります(プラス7営業日)

★マニュアル改訂以外のコンサルティングもご相談ください。★

### ★東京会場もご利用ください★ 東京駅から歩いてすぐ!

- ◎TKP東京駅日本橋カンファレンスセンター (東京都中央区八重洲)
- ・JR「東京駅」日本橋口徒歩4分
- ・東京メトロ「日本橋駅」A1出口徒歩1分
- ◎開催コース(一例)
- ・各種審査員研修コース
- ・各種内部監査員コース
- ・新規格対応コース(移行関連コース) 他

### ISO9001/14001:2015版対応 内部監査員移行コース

川崎・東京・大宮・千葉・大阪・広島開催  
—出張セミナー対応可—

内部監査に係る主要な変更点についての解説を中心に2015年版規格の理解と変更点に対する内部監査の着眼点の演習を通じ、2008年版/2004年版の内部監査員の方に2015年版内部監査員として活動いただくための1日コース。

★講師を派遣する出張セミナーにも対応。

★ご要望に合わせたカスタマイズもお受けします。

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  
ホームページ⇒<http://www.technofer.co.jp/>