



テクノファ News

No.157

2022年11月25日 発行



1. ニュース・ダイジェスト
2. 特集 フォーラム レポート「マネジメントシステムを活性化する人材開発」について考えるフォーラム 2022」
3. 講師コラム：再び「品質不正」に思う～不正発生の要因～（内藤 壽夫）
4. 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

〔2022年11月3日公開〕

移行への緊急性

現在進行中のエネルギー問題は、今日の行動によって影響を受けます。ISO は、より持続可能で、包括的かつ安価なエネルギーマトリックスに向けた科学に基づくソリューションを提供します。

2022年11月6日～18日に、エジプトのシャルム・エル・シイクで、国連気候変動枠組条約第27回締約国会議（COP27）が開催されます。ISOとそのメンバーは、世界の変革者とともに、国際規格が気候に関するコミットメントを行動に移すのに、どのように役立つかを紹介します。COP27に関する我々の報道は、詳細な特集から示唆に富む解説記事まで、この分野におけるISOの取組みの概要と、より深い洞察を提供します。

世界的なエネルギー転換なくして、世界は気候変動に対処することはできません。過去3年間にわたる一連のシステムショックは、各国・各地域のエネルギーシステムに深刻な影響を及ぼしてきました。その結果、エネルギー価格が高騰し、家庭や企業に深刻な影響を及ぼしています。

世界が迫り来る危機に備え、世界のエネルギーシステムが直面する数多くの課題の中で、エネルギー需要は世界中で増加し続けています。特に天然ガスの需要は、各国が石炭や石油からの脱却を目指す中で、この20年間で大きく伸びてきました。しかし、2020年代の出来事をきっかけに、エネルギー転換の加速が改めて重要視される中、天然ガスへの依存度の高さが問題視されています。

より多くの電力を必要とする私たち

2000年から2019年にかけて、世界のエネルギー消費量は42%増加し、そのうち天然ガスの消費量は45.8%と急増しています。天然ガスは化石燃料の中で最もクリーンであり（ただし、燃やすと温室効果ガスを放出します）、貯蔵が容易で、ガス火力発電所は季節や短期的な需要に応じて比較的迅速にオン/オフできることから、人気のあるエネルギー源となっています。しかし、コロナウイルスの世界的な大流行と2022年の紛争による長引く不確実性が、高い需要、不安定な供給、高騰する価格という、最悪の事態を生み出しています。

世界的なエネルギー危機は、化石燃料から再生可能なエネルギー源へのエネルギー転換を加速する必要があります。新たに急務となっています。多くの国が、天然ガスへの依存を減らし、よりクリーンなエネルギー源に転換することで、消費者を物価上昇から守ろうとしています。また、2021年は再生可能エネルギーの設備容量が6%増加し、記録的な年となりましたが、依然として問題は残っています。再生可能エネルギーは、急増するエネルギー需要に追いつくことができるのでしょうか？

必要なのは更なるスピード

現在の進捗率では、強固な対策を講じなければ、2030年までに『すべて人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する』という持続可能な開発目標（SDGs）目標7を達成する可能性は、依然として低いまです。近年の世界経済の不安定さによる物流上の障害によって、利用可能なインフラが不足していることが、SDG7達成の大きな障壁の一つとなっています。

短期的な変化が再生可能エネルギーの見通しに、どのような影響を及ぼすかについては、まだ判断するのは時期尚早です。ガス価格の上昇は、太陽光発電や風力発電の新設コストの上昇にもかかわらず、再生可能エネルギーの競争力を向上させました。しかし、エネルギーミックスへの再生可能エネルギーの実際の貢献度は、新しい政策実施のスピードと、その質に大きく依存することになります。

“ガス価格の上昇は、再生可能エネルギー源の競争力を向上させた。”

より多くの体制構築が必要

再生可能エネルギーへの需要が高まっています。幸いなことに、風力、太陽光、水力、核融合、地熱、バイオエネルギーなど、エネルギー源の急速な多様化に示されるように、この分野には明らかな進歩が見られます。国際規格は、これらのエネルギー源への急速な投資と開発が、効率を最大化し、人々と地球の健康を守る方法で行われることを保証する重要な役割を担っています。世界は、これ以上の不安定さを回避し、将来のエネルギー安全保障を強化するために、最初にこれを正しく理解する必要があります。

世界経済フォーラムの報告書「[Fostering Effective Energy Transition 2022\(効果的なエネルギー転換の促進 2022 年報告書\)](#)」によると、環境の持続可能性、エネルギー安全保障、公平性及び経済性という課題に対処するレジリエントなエネルギー転換を確実なものにするためには官民双方による早急な対応が必要である、としています。そして、政府、企業、消費者に対し、規格の活用を含め、エネルギー転換をナビゲートするための取り組みを強化するよう求めています。「企業が（GHG の）排出を管理するための適切な規格、プロセス、ツールを備えていれば、今日、多くの産業現場で大幅な排出削減を達成することができます。」

エネルギー転換は、[現状を継続するよりも安価](#)であり、再生可能エネルギーへのより大きな野心的な投資は、世界のエネルギー安全保障を高める鍵となります。エネルギー転換を成功させるには、目標達成を確実にするための科学的根拠に基づく戦略が必要です。ISO の役割は、この分野において重要です。関係者・利害関係者の招集力において、ISO は地球規模でのエネルギー転換のための全体像を描く能力を有しているのです。

URL :

<https://www.iso.org/contents/news/2022/11/the-urgency-to-transition.html>

〔2022 年 10 月 27 日公開〕

政府やビジネスリーダーが気候変動対策を加速させるために規格をどのように利用しているか

規格は、国内外の気候変動政策に付加価値を与えることができます。その方法をご紹介します。

2022 年の [IPCC 報告書](#) では、既存の政策をより広範な戦略の基礎とし、加速する気候緩和技術やインフラを活用し、広く行動変革をもたらせば、2050 年までに温室効果ガス（GHG）を 40%～70%削減できるとしています。本当に「もしも」の話だが、車輪を再発明する必要がないことを認識すれば、登るべき山は少なくなります。

すでに多くの規格や政策があり、利用されています。不足しているのは、これらの分析と調整、特にうまく機能しているものと

重複しているもの特定、さらに、より多くの利益や共鳴をもたらすものをどのように拡大し、その利用を促進するのですか。

DIN（ドイツ規格協会）では、このプロセスを開始するために、マルチステークホルダーアプローチを調整してきました。標準化は、産業界、研究機関、市民社会、公共部門が集まり、気候変動対策のための標準化に関するテーマや活動について議論し、優先順位をつけ、共に標準化活動を開始するためのプラットフォームを提供するものです。

私たちは昨年、すべての国に対して気候変動とその影響に立ち向かうための行動を求めている持続可能な開発目標（SDGs）目標 13「気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる」に焦点を当てたプロジェクトを立ち上げました。このプロジェクトの目的は、第一に、気候変動との戦いに貢献し得る既存の国際、欧州、国内規格を特定すること、第二に、ステークホルダーとともに標準化のニーズのギャップ分析を行い、規格開発において十分に表現されていない領域や、既存の規格の見直しが必要な分野を特定するためのマップを作成することにあります。

このプロジェクトは少数の業界に限定されていますが、他の分野でも同様の取り組みを開始することを視野に入れています。ISOのおかげで、何らかの方法で国連の SDGs をサポートする、優れた規格が利用できるようになりました。

ベースラインとしての規格

ISO 規格は、その作成と実行の両方において厳格です。このことは、それ自体、政策立案者が気候変動緩和の戦略や規制を策定する際に、強力なベースラインを提供するという付加価値を持っています。しかし、ISO 規格の価値はそれだけではありません。

第一に、規格の開発に多くの利害関係者が関与していることを反映し、規格は広く受け入れられています。この利点は、今日の、分裂し不平等で争いの絶えない世界において、過小評価されるべきではないでしょう。

第二に ISO 規格は各分野の専門家によって、それを効果的にするために、通常、安全に関わる要求事項だけでなく、高いレベルの技術的な詳細事項を考慮して、作成されていることです。

第三に、ISO が多国籍組織であることを示すように、ISO のソリューションは国際的に調和がとれています。例えば、DIN（ドイツ規格協会）は 166 のメンバーの 1 つであり、ISO の中でドイツの権利を代表しています。これと 2 番目の点は、ISO 規格が実際には世界中で同じ、厳格な規制や基準を表していることを意味します。

最後に、ISO 規格は 1951 年から存在しています。規格は、変化する状況や知識に照らし合わせて、継続的に更新され、見直され、改訂されています。そして重要なことは、政府や企業が ISO の気候関連規格を日常的に使用していることです。

ISO は、規格だけでなく、ツール、ベンチマーク、ガイドラインも作成しており、これらはさらに貴重な洞察とサポートを提供しています。政策や測定基準の基礎が既に構築されていれば、時間を節約することができます。

ISO の取り組み

ISO は、気候変動緩和の取り組みにおいて受動的な存在ではありません。単に規格を出して、黙っているわけではありません。むしろ、民間企業や政策立案者と関わりを持ち、現在、気候変動の緩和を進めるために、必要な言葉や概念を修飾する動きを支援するために、懸命に取り組んでいます。

エジプトで開催される COP27 で、ISO は [ネットゼロガイドライン\(IWA 42:2022\)](#) の第 1 版を発表します。ISO は、ネット・ゼロのような重要な概念について、今日まで単一の定義がなかったことを認識し、これを明確にし、共通の言語を用いて共通の理解を見出す試みを支援することに注力してきました。

また、ISO は過去に学んだ教訓を共有しています。協力、連携、合意に基づく組織として、私たちは共に働く中で多くのことを学んできました。私たち自身の経験から言うと、政策立案者やビジネスリーダーは、私たちが規格を審議するときと同じように、すべての利害関係者と合意形成することをお勧めします。政策目標を実現するために、立法規則、要求事項、認定された適合性評価を共同で作成することで、すべての関係者の間でオーナーシップと説明責任を構築することができます。

車輪の再発明は必要ない

COVID-19 のパンデミックへの対応は、既存の規制や構造、政府および民間の専門知識と資金、医薬品の知識が一体となった場合に何が可能か（COVID-19 のパンデミックへの対応においては、非常に迅速かつ強力的にワクチンへ到達しました）を浮き彫りにしました。

持続可能なネット・ゼロの世界への移行を確実にするためには、年間数兆ドルの資金が必要です。これを達成するためのツール、権限、資金、専門知識を持つ専門家がいないことは明らかです。代わりに、真に集団的なアプローチが必要であり、COP27 に研究機関を参加させることに焦点が当てられているように、すでにその機運が高まっています。

私たちには、グローバルな行動を起こすための基盤と資源があります。気候変動の緩和に役立つ多くの政策ツールや規格がすでにあり、より一貫性を確保し、国際的な努力の効果を高めるための国際的なベンチマークを提供しています。私たちは新たに車輪を再発明する必要はなく、ただ再調整する必要があります。これがますます明らかになっています。

URL :

<https://www.iso.org/contents/news/2022/10/how-to-use-standards-for-climate.html>

[2022 年 10 月 25 日公開]

ISO/IEC 27001 : IT セキュリティの新情報とは？

サイバー攻撃は犠牲が大きく、破壊的であり、企業、政府、社会に対する脅威が増しています。ここでは、あなたの資産を保護する方法を説明します。

グローバルなサイバーセキュリティの課題に対処し、デジタルの信頼を向上させるために、[ISO/IEC 27001 の改訂版](#)が発行されました。情報セキュリティマネジメントに関する、世界で最も有名なこの規格は、組織が情報資産を安全に保護できるよう支援するもので、デジタル化が進む今日の世界では不可欠なものです。

ハッカーがより高度なサイバー犯罪技術を開発するにつれて、サイバー犯罪はますます深刻化し、巧妙になっています。世界経済フォーラムの「[Global Cybersecurity Outlook 2022](#)」によると、サイバー攻撃は 2021 年に世界で 125% 増加し、2022 年まで増加し続けることが、示唆されています。このように急速に変化する状況の中で、リーダーはサイバーリスクに対して戦略的なアプローチを取る必要があります。

サイバー犯罪はますます深刻化し、巧妙化しています

「第 4 次産業革命の中で、システム的な相互依存は、サイバーリスクのマイナス面のコストを生み出すと同時に、はるかに大きなプラス面の価値を生み出します」と、この規格を担当する専門家グループのリーダーである Andreas Wolf は述べています。「デジタルの未来に私たちを導く組織は、自分たちだけではできないことを認めるだけの脆弱性を持つとともに、それを試みない方が企業にとって良いことを理解する自信と知識を持つ組織なのです。」と述べています。

このようなサイバーセキュリティの課題に対処するために、組織はレジリエンスを強化し、サイバー脅威の緩和策を実施する必要があります。それでは、ISO/IEC 27001 があなたの組織にどのようなメリットをもたらすかを説明しましょう。

- 紙媒体、クラウド、デジタルデータなど、あらゆる形態の情報を保護する
- サイバー攻撃への耐性向上
- すべての情報を一元管理するフレームワークの提供
- 技術的なリスクやその他の脅威に対する組織全体の保護
- 進化するセキュリティ脅威への対応
- 非効率的な防御技術にかかるコストや支出の削減
- データの完全性、機密性、可用性の保護

サイバーレジリエンスを導入した組織は、すぐに業界のリーダーとして頭角を現します

脆弱性に確信をもち、サイバーレジリエンスを導入した組織は、すぐに業界のリーダーとして頭角を現し、そのエコシステムの標準となるでしょう。ISO/IEC 27001 の全体的なアプローチは、IT 部門だけでなく、組織全体が対象となることを意味しています。人、技術、プロセスのすべてにメリットがあります。

ISO/IEC 27001 を使用すると、利害関係者や顧客に対して、情報を安全かつ確実にマネジメントしていることを示すことができます。また、組織を宣伝し、成果を祝い、信頼できることを証明する素晴らしい方法です。

URL :

<https://www.iso.org/contents/news/2022/10/new-iso-iec-27001.html>

〔2022年10月20日公開〕

G20 インドネシア：国際標準サミット 2022

国際規格で"共に回復し・より強く回復する"

主要な国際標準化団体である IEC(国際電気標準会議)、ISO(国際標準化機構)、ITU(国際電気通信連合)は、「共に回復し、より強く回復する」というテーマで定義された G20 の目標を達成するために、国際規格を認識し、支援し、採用するよう世界の指導者に強く求めました。

3つの国際機関は、バリ島で開催された G20 の公式サイドイベントである国際標準サミットにおいて、世界貿易機関(WTO)の参加を得て、インドネシア国家標準化機構(BSN)主催の共同宣言を発表しました。G20 諸国の標準化担当者は、この呼びかけに賛同しました。

「コンセンサスに基づく国際規格を政策に取り入れることで、世界のリーダーたちは、今回の G20 会議の優先課題目標や国連の持続可能な開発目標(SDGs)を達成することができるのです。国際規格は、政策目標を実行可能な成果に変えるのです」と、IEC 事務局長の Philippe Metzger は述べています。

2022 年 G20 会合の 3 つの主要な柱は、グローバルヘルスアーキテクチャー、デジタルトランスフォーメーション、持続可能なエネルギー転換です。IEC/ISO/ITU 宣言は、国際規格と適合性評価が、より環境に優しく、より持続可能な未来の構築にいかんにか貢献できるかを強調しています。さらに、この宣言では、3つの国際標準化団体が、社会全体から幅広い利害関係者の参加を得て、制度的な枠組みを提供していることにも言及しています。

国際規格は、新技術の展開と利用のために、調和のとれた、安定した、世界的に認知された枠組みの開発を可能にする手段である。— Sergio Mujica (ISO 事務局長)

「国際規格は、世界貿易と経済発展に不可欠です。コラボレーションとコンセンサスによって命を吹き込まれた規格は、デジタルトランスフォーメーションがあらゆる場所のすべての人に利益をもたらすことを保証するのに役立ちます」と ITU 電気通信標準化局の Chaesub Lee 局長は述べています。

BSN (インドネシア国家標準化庁) 会長の Kuku S. Achmad 氏は、規格と適合性評価は、世界が持続可能な方法で、共に回復し、より強く回復するのに役立つと評価しました。そして、「この 2 年間、世界的なパンデミックは、健康、教育、国際貿易など、人々の生活のあらゆる面に影響を及ぼしました。世界的なパンデミックへの対応プロセスは、国際規格の支援と切り離すことはできません」と述べました。

国際標準サミット 2022 では、海外の標準化関係者が、国際規格と G20 2022 や SDGs の優先課題との相関について説明しました。また、今回の G20 サイドイベントでは、インドネ

シア共和国のエアランガ・ハルト経済担当調整大臣と世界貿易機関 (WTO) の Jean-Marie Paugam 副事務局長も招待されました。

URL :

<https://www.iso.org/contents/news/2022/10/int-standards-summit-2022.html>

〔2022年10月12日公開〕

ISO Foresight Trend Report

ISO Foresight Trend Report は、より良い未来に向けた戦略的意思決定を形成する、複数の業界にわたる世界的なトレンドを明らかにしています。これらの洞察に基づき、ISO は標準化作業の対象となり得るいくつかの分野に反映しています。一連の特集記事では、重要な世界的なトレンドのいくつかを、各分野のトップエキスパートに紐解いていただきました。

※ISO Foresight Trend Report は複数記事があるため、一部抜粋して、記事化しています。

〔2022年10月3日公開〕

消費のあり方を変える

今日の消費者は、単に製品を購入するだけでなく、それ以上のことに関心を寄せています。より持続可能な製造から経験経済の台頭まで、消費の性質がどのように変化しているかを以下に示します。

気候変動対策の緊急性、コネクティビティの高まり、中産階級の台頭、その他の世界的なトレンドは、消費者の意識に変化をもたらしています。今日の消費者の多くは、単に満足のいく製品を受け取ることに以上のことに関心を寄せています。消費者は、倫理的かつ環境に配慮した生産とサプライチェーンを備えた、生活を豊かにする製品を求めています。

消費者は、より社会的・環境的に持続可能な製造を求め、世界とのつながりを感じるために「体験」に目を向けるようになり、消費はますます製品以上のものとなっています。近年の調査では、米国の消費者の 82% が、取引において、より人間的な交流を望んでいることがわかりました。このような消費者の価値観の変化は、より持続可能な生産と消費モデルへと移行するまたとない機会を提供します。

なぜラベリングが重要なのか？

ISO の環境ラベル委員会を率いる Graeme Drake に、顧客が正しい製品を識別し選択するために、規格がどのようにサポートできるかを聞きました。最近改訂された ISO 14020 (環境ラベル及び宣言—一般原則) は、その一助となるものです。彼の言葉を借りれば「この規格は、製品にどのようにラベル付けする必要があるか、またラベル表示の背景に何があるべきか、という現代的なルールを定めています。その目的は、グリーンウォッシュを避けるという究極の目的とともに、疑うことを知らない顧客が誤った主張 (の製品) を買ってしまふことから守ることです。」

…続きは下記 URL より：

<https://www.iso.org/contents/news/2022/10/chainging-nature-of-consumption.html>

〔2022年9月29日公開〕

エネルギー転換の加速化

ほぼすべての国がエネルギー分野の脱炭素化を急いでいますが、その一方で（世界の）エネルギー消費量は急増しています。世界のエネルギー転換に関して、注目すべき重要なトレンドを紹介します。

温室効果ガスの排出を最小限に抑えるためのエネルギー部門の変革は、世界的に最重要課題となっています。パリ協定の目的を達成するためには、化石燃料の早急な廃止、低炭素・ゼロ炭素エネルギー源の拡大、炭素回収の拡大、生産者からエンドユーザーまでのエネルギーマネジメントのあらゆる側面における改善が必要となります。

一方で、人口増加や経済成長による電力需要の増加に伴い、エネルギー使用量は増加し続け、2050年までに世界のエネルギー需要は40～60%増加する可能性があります。エネルギー転換を管理することは大きな課題ですが、同時にチャンスでもあります。

“エネルギー転換のためには、エネルギーの配分を変える必要があります。”

炭素の削減

温室効果ガスの排出量を削減しながら、増大する需要を満たすには、風力、太陽光、水力、原子力、地熱、バイオエネルギーなど、低炭素・ゼロ炭素エネルギーの大幅な拡大が必要です。再生可能エネルギーは、多くの国々が大規模な投資を行い、最も急速に成長しているエネルギー生産手段であり、（そういう意味では）前向きに考えることができます。再生可能エネルギー、特に太陽光発電は、予想よりも早く、化石燃料との競争力を獲得しつつあります。

再生可能エネルギーの成長は目覚ましいですが、奇跡的な技術革新によって、より安価で高効率なエネルギーが実現しない限り、再生可能エネルギーだけではエネルギー需要の増加を受け止めることはできません。したがって、エネルギー需要の増加に歯止めをかけるためには、原子力や二酸化炭素の回収、エネルギー効率の改善策と組み合わせる必要があるでしょう。

…続きは下記 URL より：

<https://www.iso.org/contents/news/2022/09/scaling-up-the-energy-transition.html>

〔2022年9月22日公開〕

職場の安全衛生と福利厚生の変化

人生の中で仕事は大きな部分を占めています。デスクワークであれ、立ち仕事であれ、私たちは皆、安全で健康な状態で帰宅する権利があります。

仕事の世界は変化していますが、常に変わらないものがあります。それは、労働者の健康と安全を積極的に保護する必要があります。国際労働機関（ILO）によると、現在、世界全体で年間230万人の労働関連死亡者、3億4千万人の労働災害、1億6千万人の労働関連疾病の犠牲者がいると推計されています。

世界各地で、また産業やセクターの違いによって、組織が労働者を効果的に保護する方法には大きな違いがあります。しかし、労働安全衛生（OH&S）に関しては、すべての組織が持続的な努力を必要としており、自己満足に陥る余地はありません。OH&Sのパフォーマンスは常に向上させることができます。実際、効果的なOH&Sは、組織をより強靱に、より持続可能にし、最終的にはより成功させることにつながります。

様々なOH&Sリスク

歴史的に、労働安全衛生は、労働災害の防止や有害物質への曝露による長期的な健康影響の防止を出発点としていくことが多くなっています。これらのリスクが適切に管理されるようになると、骨格筋の損傷や聴覚障害といったリスクに注目が集まるようになります。遅れて、問題の大きさを考えると、労働者の心理的健康と幸福の重要性は、少なくともCOVID-19の大流行の影響により、より広く認識されるようになってきています。これらの既知のOH&Sリスクはすべて極めて重要であることに変わりはありませんが、世界的な気候危機はすでに新たなリスクの発生と増大を招いており、組織はこれに対処することが必要となっています。

組織が物理的な職場の安全への取り組みから、気候変動によるOH&Sへの影響も含めた心理的健康やウェルビーイングの管理に移行するにつれ、職場におけるOH&Sを強化し、優れた実践方法を共有する大きな機会が生まれます。このため、ISOは世界の専門家を集め、この分野での開発をリードしています。

安全で健康的な職場

[ISO/TC 283（労働安全衛生マネジメント委員会）](#)が開発したOH&Sのガイダンスには、規模、場所、セクター、事業の性質にかかわらず、組織を支援するためのガイドライン、規格、グッドプラクティスが含まれています。従業員の健康と安全を向上させ、職場のリスクを低減し、より良い労働条件を作り出すことに真摯に取り組む組織には、ISO 45001（労働安全衛生マネジメントシステム—要求事項及び利用の手引）があります。OH&Sをマネジメントするための全体的なフレームワークであるISO 45001は、安全で健康的な職場の提供、労働災害や健康障害の防止、労働安全衛生のパフォーマンスの継続的な改善を支援します。

…続きは下記 URL より：

<https://www.iso.org/contents/news/2022/09/health-safety-well-being-at-work.html>

〔2022年9月20日公開〕

すべてがつながっている

すべての国が（容易に）合意できる問題はほとんどありません。しかし、気候変動に関するパリ協定には、国連のほぼすべての国がコミットしています。

天然資源の枯渇から生態系全体の危機に至るまで、環境の悪化を食い止めなければならないのは、疑いようのない事実です。それ自体が深刻な問題であることはもちろんですが、人類が自然界と切っても切れない関係にあるということは、環境の悪化が食糧安全保障など他のグローバルな課題と密接に関係していることを意味しています。このような悪循環を断ち切ることは非常に困難です。

一方で、環境の悪化を解決するためのあらゆる努力は、公衆衛生、エネルギー安全保障、雇用などの分野に利益をもたらす好循環への一歩となり得るのです。

天然資源の枯渇

自然環境の悪化が続くと、水や食料などの需要が増大し、社会の安定に支障をきたすようになります。

過去 100 年間、水の使用量は人口増加の 2 倍の速度で増加しています。国連は、2025 年までに 18 億人が水不足に直面し、世界の全人口の 3 分の 2 が水ストレスに直面すると推定しています。すでに不足している淡水資源に対する圧力には気温の上昇が含まれ、気温上昇に伴う蒸発による損失が増加する一方で、需要の増加により水のコストが上昇する可能性があり、この貴重な資源の取り扱いをめぐる意見の相違は、国際的緊張を助長する可能性があります。

…続きは下記 URL より：

<https://www.iso.org/contents/news/2022/08/everything-is-connected.html>

〔2022年9月15日公開〕

シェアリングエコノミーを視野に

気候変動対策からシェアリングエコノミー台頭まで、さまざまなトレンドによって、従来の貿易ルールは崩れつつあります。

貿易がこれまで以上にグローバル化することは、もはや当然のことではありません。むしろ、今後数年間は、断片化が進むと考えられます。これは、消費者嗜好の変化、地政学的緊張、気候変動対策、新しいデジタルビジネスモデルの台頭など、さまざまな要因によって引き起こされるでしょう。

このような断片化は、国家間だけでなく、企業間や官民間の効果的な協力を阻害するリスクとなります。この素晴らしい新世界に突入するにあたり、共通の目標に向けた進展を促進するために、共通の定義、プロトコル、測定法を維持することが極めて重要です。そこで、国際規格の出番となるわけです。

“既に、サービスはモノより多く取引されています。”

貿易のトレンドの変化

過去 10 年間、貿易のグローバル化は鈍化しており、その一因は制限的な貿易政策にあります。その代わりに、地域内貿易が増加しており、中産階級が成長する新興国間で多くの地域貿易協定（RTA）が結ばれています。例えば、コンゴ民主共和国は、商品とサービスに関して 18 の地域貿易協定に加盟しています。

貿易相手国の変化だけでなく、貿易内容にも変化が生じています。特に、金融管理やエンターテインメントのストリーミング配信などのデジタルサービスの台頭により、国境を越えたデータの流れが大幅に増加しており、この傾向は今後数十年間続くと予想されます。

…続きは下記 URL より：

<https://www.iso.org/contents/news/2022/09/for-essight-trend-report-putting-t.html>

〔2022年9月15日公開〕

シルバー社会の受け入れ

世界は、年齢を含む人口動態の変化により、その姿を変えつつあります。こうした人口動態の変化は、社会のあらゆる部分に影響を及ぼしますが、特に雇用モデルに、大きな影響を与えるでしょう。

ほとんどの国で人口の高齢化が進んでおり、その傾向が逆転する気配はありません。2015 年から 2050 年にかけて、世界の 60 歳以上の人口の割合は 12%から 22%へとほぼ倍増すると予想されています。これは世界的な現象です。ヨーロッパは急速に高齢化が進んだ最初の地域でしたが、今世紀半ばまでには、高齢者数の増加のほとんどは発展途上国からもたらされると予想されます。

人口の高齢化は、子どもの死亡率の低下、医療へのアクセスの向上、感染症による死亡の減少など、称賛に値する多くの変化の結果です。多くの国で、平均寿命は経済発展とともに伸びてきました。これは、人口の多くが定年を迎えることを意味する一方で、若い世代が労働力としてより良い機会や仕事にアクセスできることを意味します。この 2 つのトレンドの接点は、ユニークな課題であると同時に、可能性でもあるのです。

経済的な課題

高齢者は、家族、地域、社会に対して重要な貢献をしています。しかし、退職者の人口が不均衡に多い場合、公的制度が手狭になり、経済的な問題に発展する可能性があります。

今後、労働年齢に達する人の数が劇的に減少すると予測されていることから、多くの国で「従属人口指数」（引退した人口に対する労働年齢人口の大きさ）の減少に直面しています。このため、現役世代への経済的なプレッシャーが大きくなっています。

…続きは下記 URL より：

<https://www.iso.org/contents/news/2022/08/embracing-the-silver-society.html>

デジタル化とサービスエクセレンスはいかにして Win-Win となるか

デジタル技術の可能性には目を見張るものがありますが、それに伴い、特に顧客サービスの領域では課題に出ています

世界はかつてないほどつながり、数クリックで、新しい人、システム、サービス、体験が手に入るようになりました。一方、モバイルやワイヤレス技術がコミュニケーションの基本ツールとなり、インターネットに接続されたデバイスの数や種類が増えるにつれ、インターネットの形も変化しています。2025年には、インターネットに接続される機器の数は **500 億台** に達すると予想されています。

このようにつながった世界は、チャンスであると同時に課題でもあり、その解決には先見的な考えが必要とされます。特に、消費者とサービスプロバイダーの関係についてはそうです。いかに優れた顧客サービスを提供できるかが、企業の長期的な成功につながることは周知の事実です。実際、優れたカスタマーサービスは、顧客ロイヤルティの向上、収益の増加、コストの削減など、企業に様々なメリットをもたらします。しかし、顧客に焦点を当て、サービス指向の組織となるためには、単に合格点を取るだけでは十分ではありません。そのメリットを享受するためには、サービスエクセレンス（卓越性）を追求する必要があります。

ISO は、卓越したサービスのための取り組みをリードしています。世界中の専門家が ISO/TC 312（サービスエクセレンス）の作業に参加し、国際的に合意された卓越したサービスについての理解とそれを達成するためのモデルを提供しています。

世界はデジタル化する

インターネットの台頭は革命的としか言いようがありません。試算によると、今後 15 年間にインターネットが与える影響は、50 年にわたる産業革命の影響を上回ると言われてしています。この変化の中で繰り広げられる新たな戦いに歩調を合わせる事が肝要です。

“その恩恵を受けるためには、優れたサービスを提供するために努力しなければなりません。”

…続きは下記 URL より：

<https://www.iso.org/news/how-to-deliver-it-service.html>

マネジメント関連規格の開発状況等

-----ISO-----

■ ISO/IEC 27001 : 2022

(情報セキュリティマネジメントシステム—要求事項)

<https://www.iso.org/standard/82875.html>

■ ISO/IEC 27005 : 2022

(情報セキュリティリスク管理に関するガイダンス)

<https://www.iso.org/standard/80585.html>

■ ISO 32210 : 2022

(持続可能な金融—金融セクターの組織に対する持続可能性原則の適用に関するガイダンス)

<https://www.iso.org/standard/77776.html>

■ ISO/TS 42501 : 2022

(シェアリングエコノミー—デジタルプラットフォームの一般的な信頼性と安全性の要件)

<https://www.iso.org/standard/80561.html>

■ ISO/TS 42502 : 2022

(シェアリングエコノミー—デジタルプラットフォームでのプロバイダー—検証のガイダンス)

<https://www.iso.org/standard/80562.html>

■ ISO/TS 23686 : 2022

(サービスエクセレンスのパフォーマンスの測定)

<https://www.iso.org/standard/76657.html>

■ ISO 4272 : 2022

(高度道路交通システム—トラック隊列走行システム(TPS)—機能および運用要件) ※日本提案

<https://www.iso.org/standard/79853.html>

<https://www.meti.go.jp/press/2022/09/20220921001/20220921001.html>

■ ISO 10008 : 2022

(顧客満足—企業・消費者間電子商取引の指針)

<https://www.iso.org/standard/80594.html>

■ ISO 10010 : 2022

(組織の品質文化を理解し、評価し、改善するためのガイダンス)

<https://www.iso.org/standard/38457.html>

■ ISO/TS 10020 : 2022

(組織変更管理—プロセス)

<https://www.iso.org/standard/82213.html>

■ ISO 14100 : 2022

(グリーンファイナンスの開発を支援するためのプロジェクト、資産および活動の環境基準に関するガイダンス)

<https://www.iso.org/standard/75619.html>

■ IWA 24 : 2022 (ネットゼロガイドライン)

<https://www.iso.org/netzero>

-----JIS-----

■ JIS Q 9029 : 2022

(品質マネジメント教育の指針)

https://webdesk.jsa.or.jp/books/W11M0090/index/?bunsho_id=JIS+Q+9029%3A2022

■ JIS Q 31010 : 2022

(リスクアセスメント技法)

https://webdesk.jsa.or.jp/books/W11M0090/index/?bunsho_id=JIS+Q+31010%3A2022

-----業界規格-----

■ SJAC 9114B

(航空宇宙組織におけるダイレクトシップに関する手引き)

<https://jaqq.sjac.or.jp/info/2022/0819.html>

■ MEL 養殖認証規格 Ver.2.0 発効

https://www.melj.jp/news/announcement_of_aquaculture

-----個人情報関連-----

■ 個人情報保護法についてのガイドラインの改正

https://www.ppc.go.jp/personalinfo/legal/#anc_Guide

-----認証・審査関連-----

■ ISO Survey 2021

<https://www.iso.org/the-iso-survey.html>

■ ISO/IEC 27001:2022 移行対応について

<https://isms.jp/topics/news/20221025.html>

■ 航空宇宙産業向け 9120 審査員評価登録制度の新設 (9/1～受付開始)

https://www.jrca-jsa.or.jp/jrca/jrca_as_9120/

環境関連法の改正状況

[2022/8/22 公布・施行]

◆ 第一種特定製品の管理者判断基準 (改正)

・第一種特定製品の管理者に義務付けられている「簡易点検」について、常時監視システムを用いた適切な措置が取られている場合は、簡易点検に代えることができる

<https://www.technofer-enews.jp/2022/08/22/post-10748/>

[2022/9/1 公布・2022/10/1 施行]

◆ 小売事業者表示制度に関する告示 (改正)

・家庭用エアコンの省エネルギーについて、多段階評価制度の評価方法が 1.0～5.0 までの 0.1 刻みの評価に改正された

<https://www.technofer-enews.jp/2022/09/01/post-10777/>

[2022/9/2 公布・2023/1/1 施行]

◆ 資源有効利用促進法律施行令等 (改正)

・建設発生土の再生資源の利用促進への取組みが不十分な場合の勧告・命令の対象拡大(50→25 億円)
・再生資源利用促進計画対象工事の拡大 (500m²)

<https://www.technofer-enews.jp/2022/09/02/post-10813/>

[2022/9/7 公布]

◆ 化学物質管理者講習告示 [2024/4/1 施行]

◆ 化学物質管理専門家告示 [2023/4/1 施行]

・化学物質管理者の選任要件である「講習」の要件、鉛則等の適用除外の要件の 1 つとなる専属の配置が要求される「化学物質管理専門家」の要件が定められた

<https://www.technofer-enews.jp/2022/09/07/post-10857/>

[2022/9/12 公布・2022/10/1 施行]

◆ 冷凍保安規則等 (改正)

・冷凍設備の冷凍装置試験について、品質管理体制が適切である冷媒設備の製造事業者を認める制度を創設し、高圧ガス保安協会が行う試験に代えて自主検査を可能とする

<https://www.technofer-enews.jp/2022/09/12/post-10878/>

[2022/9/14 公布・2023/4/1 施行]

◆ 消防法施行令・施行規則等 (改正)

・全域放出方式の二酸化炭素を消火剤とする不活性ガス消火設備 (二酸化炭素消火設備) に係る技術上の基準等の見直し、他が行われた

<https://www.technofer-enews.jp/2022/09/14/post-10901/>

[2022/9/22 公布・2023/4/1 施行]

◆ 水銀測定法告示 (制定)

・大防法で規定されている「排出ガス中の水銀濃度測定」について、測定法に「一括採取方法」が追加された

<https://www.technofer-enews.jp/2022/09/22/post-10994/>

[会期 : 2022/9/26～30]

◆ 残留性有機汚染物質検討委員会 第 18 回会合結果

・POPs 条約の規制対象物質について検討を行う当委員会において「デクロンプラス」及び「UV-328」を廃絶対象物質 (附属書 A) へ追加することを締約国会議に勧告すること等が決定された

<https://www.technofer-enews.jp/2022/10/07/post-11036/>

[2022/10/28 制定]

◆ 株式会社脱炭素化支援機構支援基準

・(株)脱炭素化支援機構による支援の対象となる事業者・支援内容を決定する際の基準が定められた

<https://www.technofer-enews.jp/2022/10/28/post-11144/>

[2022/11/4 公布・施行]

◆ 化学物質管理指針 (改正)

・大規模地震や豪雨等による化学物質の漏えい等の被害に適切に対処するため「地方公共団体との連携」「平時からの取組」に関する項目が追加された

<https://www.technofer-enews.jp/2022/11/04/post-11170/>

[2022/11/7 公布・施行]

◆ 建築物省エネ基準等 (改正)

・大規模非住宅建築物の省エネ基準の引き上げ、共同住宅の外皮性能の評価単位の見直し (住棟単位の廃止)、住宅における誘導仕様基準の新設等が行われた

<https://www.technofer-enews.jp/2022/11/07/post-11220/>

[2022/11/16 公布・2023/4/1 施行]

◆ 改正建築物省エネ法関係政令・施行期日政令 (制定)

・住宅トップランナー制度の対象に分譲マンションが追加されたことを受け、勧告の対象となる事業者を年間「1,000 戸」以上とする等が規定された

・分譲マンションに係る措置、建築基準法の一部改正の施行期日を 2023 年 4 月 1 日とする

<https://www.technofer-enews.jp/2022/11/16/post-11286/>

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/>



テクノファ人材開発フォーラム

ISO に束縛されない組織のあるべき姿を探る

平林 良人 | 小澤 康司 | 鈴木 恵枝

2022年10月19日(水)にオンラインで開催した「人材開発フォーラム」の第2回開催の抄録をお届けします。今回のテーマは「ISO に束縛されない組織のあるべき姿を探る」として、講演者に、弊社取締役会長の平林をはじめ、立正大学教授で、弊社のキャリアコンサルタント養成講座の主任講師である小澤康司氏、キャリアコンサルタント実践研究会の会長であり、自身も第一線で活動するキャリアコンサルタントである鈴木恵枝氏の3名を迎え、組織のあるべき姿について、それぞれの視点から講演頂きました。また、それぞれの講演の後には、パネルディスカッション、聴講者からの質問にお答えする等、学びに富んだフォーラムとなりました。

今回は、その前半、登壇3名の講演内容を一部抜粋して抄録としてお届けします。講演の全模様をご覧になりたい方は、弊社運営の「テクノファ動画ポータル」にて、全編視聴可能となっております。

(テクノファ動画ポータル) <https://technofer.info/>

過去の不祥事問題から垣間 見る組織の課題 (平林良人)

「品質マネジメントの原則」から

テクノファの平林です。ここ近年「不祥事」という問題が日本社会を時々揺るがしております。この問題が解決されたか？と言うと、残念ながら、本質的な解決に至っていない、というのが事情でしょう。2000年頃に「食品不祥事」という問題で良く見かけようになりましたが、(その根本は)日本の国際貿易が隆盛を極めた1980~90年のバブルがはじけた後、なかなか日本社会の浮上しない中に、こんな問題が横たわり続けているのではないかと考え、本講演のタイトルとしてお話をいたします。

まず、問題意識の最初としてISO 9001の中に「品質マネジメントの原則」というものがあります。ISO 9001を知っている方々は百も承知なお話ですが、元々8つの原則として世に出て、2015年に改訂されて7つの原則となりました。この3つ目に「人々の積極的参加」とあります。ISO 9000という規格の中で説明され、根拠等を堅苦しく書いていますが、噛み砕いて言えば「何しろ人が一番重要なんだよ」ということです。改めて説明するまでもなく、当然のことだろうと思います。具体的には、人にどんなことを期待すべきなのか、ということが書かれています。

まず、個人が成長していかなければいけない。人の一生の中の「働く時間」というのは非常に多くを占めています。その中で、主導的に動けるようになり、かつ組織に貢献できるような創造性が強化されれば、これはもう、働きがいが増大することでしょう。(働く)人々の満足度が上がる、こういうところに組織がうまく協調していく、それがISOの基本的な考え方でもあ

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。

<著作書籍>

「ISO 9001 有効活用のためのビジネス改善ツール」; 2005年日本規格協会

「ISO 共通テキスト (附属書 SL) 解説と活用」; 2015年日本規格協会

「やさしい ISO 45001 労働安全衛生マネジメントシステム入門」; 2018年日本規格協会

「ISO 運用の“大誤解”を斬る」(共著) ; 2018年日科技連出版社

「内部監査のためのマネジメントシステムの重要ポイント」(共著) ; 2018年日科技連出版社

「ISO 45001:2018 (JIS Q 45001:2018) 労働安全衛生マネジメントシステム要求事項の解説」; 2018年日本規格協会

ります。そのために、(骨子を)展開をしたものがここに書かれているんですが(その中にある)「コミュニケーションをうまく取らなければならない」ということ。これは今日、『人材開発フォーラム』ということで、非常に重要なキーワードになります。言いたいことも言えない組織というものが、このあと、不祥事の例を申し上げますけども、沢山あります。オープンな議論が出来ない組織は、オープンな議論ができるようにしなければならない、という事を言っています。学習して経験して知識を増やして、それを皆が共有する。その結果、その人々がうまく働けるようになればそれを褒めてあげる。そうやって人々の満足度を、促進するようなそんな組織づくり、これがISO(マネジメントシステム)の基本的な考え方に書かれています。

さらに、そういう人々の力、力量を活用しなければいけない。おそらく我々皆が感じるところだと思うのですが、いい上司が付く

と、自分の持つ力をどんどん引き出してくれる、ところが、あまりそういうことを考えない上司に付くと、引き出してくれるところが押さえつけられるような経験を多くの方が持っておられるんじゃないかと思うのです。そう言うことも含めて、個人の能力開発とか、キャリアプランとか、メンタリングとか、コーチング等を含めて、ISO は実は、根底では規格の中で説いている、あるいは規定しています。我々（テクノファでは）ISO 9001 や 14001 等の審査、あるいは内部監査の場面での教育をしておりますが、そういう場面で本当の力を発揮するには、こういうところにもっともっと目を向けていかなければいけません。

今日の全体的なテーマのキーワード「ISO に束縛されない組織」ですが「ISO 9001」「ISO 14001」「認証」等、どうしても「審査が来る時にこういう風に説明して…」といった狭い範囲でしか ISO やマネジメントシステムを理解せず、束縛されたような印象でなく、もっと人が闊達に活動できるという組織づくり、これが「根底にあるんですよ」ということを出発点にして、今日はこの後に続くお二人の先生方のお話に繋げていきたいと思います。

「人」というと、古くからいろんな形で説明されています。「人は石垣。人は城。」武田信玄ですね。「企業は人なり。」松下幸之助氏ですね。他にも、「人を大切する」「尊重する」「成長させる」…いろんな人がいろんなこと言っています。が、事実はそうなっていますでしょうか。その部分をもう一度、今日は考えてみたいと思います。

私は、一般社団法人日本品質管理学会の理事を拝命し、4年間、標準委員会の委員長という立場で規格づくりに携わってきました。4年前に世に不祥事がまた出始めた頃、圧倒的に製造業が多く、当時の品質管理学会の会長であった早稲田大学の棟近先生は、学会の中で議論し、ホームページに『品質立国日本再生』に向けての提言』という文章を掲載しました。

それから4年経って、今、どんなことが世の中で起きているかと言えば、先ほど申し上げたような ISO が基本として言っている人々を会社の成長に向けて、うまく育成しながら、あるいは個人が自分から立ち向かっていくような組織づくり・組織文化・風土、こういうものが今どうなってるのか、と考えると、ちょっと課題が多くあるような気がします。

そこで、100件くらい不祥事を調べました。すると、40年前、50年前から、「そんな前の話があったの?」といった問題の数々が出てきました。

—このお話の続きは WEB で視聴することが可能です。ぜひご覧ください。



URL :

<https://technofer.info/contents/518>

不確実な社会における信頼の構築～組織のナラティブ、個人のナラティブの共生～

(小澤 康司)

「社会構成主義」「ナラティブ」

立正大学の小澤です。今日は「不確実な社会における信頼の構築」ということで、社会構成主義、「ナラティブ」という考え方で話をいたします。

私自身は、過去に工学部の電気工学科を出まして、自動車会社で実験や設計エンジニアの業務をしていた実態があります。ものづくりをしっかりやりたい、と思って入ったんですけども、実は、当時から人という「変数」が、実は大きい（存在である）というも実感を持っていました。いい人と仕事をしてるとうまくいけれども、そうでないと、どこかで何か問題が起きてしまう。あるいは、人間関係が大事なので仕事を進める上に置いても、人間関係がうまくいかないと仕事が回らないということが当時もありました。その中で心理学に関心を持ち、そしてものづくりよりも、人に関わる仕事をしたいと思って、そちら（心理学）の方に転身したわけです。そして、最初にした研究は「信頼意識の研究」でした。やはり変数（人）を大事にするということが必要なんだろうと思っていました。今は心理学の知見を活用して、人々を支援するということで活動を行っています。

小澤 康司（おざわ やすじ）氏

- ・立正大学 心理学部 教授
（専門分野産業カウンセリング・公認心理師・臨床心理士）
- ・キャリアコンサルタント養成講座 主任講師（テクノファ）
- 所属学会：
- ・日本心理臨床学会
- ・日本キャリア・カウンセリング学会
- ・日本カウンセリング学会
- 主な著書：
- ライフデザイン・カウンセリングの入門から実践へ：社会構成主義時代のキャリア・カウンセリング（共著）2020/06
- 実践職場で使えるカウンセリング：予防、解決からキャリア、コーチングまで（共著）2020/03
- 緊急支援のアウトリーチ：現場で求められる心理的支援の理論と実践（共著）2017/01

今日の話の要点は「VUCA ワールド」、この新しい変化の時代をどう捉えるのかということがあります。2050年、誰も分らないというようなことが言われているこの時代を、どう生きていくのか。そのためには、どういう風に文明が発達するのか、あるいはそ

れを支えてる人間のその本来持っている協働する力とは一体何なのか、それを読み解くには、社会構成主義という考え方が役に立つので、それをお話します。それから、変化の中で、この不確実な中で、どのように行動し、組織と個人は未来に向かうのかというところを、心理学的な立場からお話します。まず、この「VUCA ワールド」という言葉、2016年のダボス会議の中で使われた言葉です。第4次産業革命というその言葉が定義されています。2016年には同じく国連はSDGsという持続可能な開発目標ということも提案しています。ESG投資、あるいはデジタル革命、Society 5.5等、色々な言葉がたくさん使われるようになりました。なぜそれが必要かと言うと、この変化する新しい時代を表して、そしてそれをみんなで共有をしていくためには新しい用語が必要になります。実は、私たちはこの新しい言葉を通じて、協働することが出来る、これがこの人間の特徴です。

「変化だけが唯一普遍」と書きました。本当に変化に富んでいます。ユヴァル・ノア・ハラリという歴史学者は、これからの世の中がどうなっていくのか歴史学的な観点で本を出版されています。2050年、世界がどうなってるか誰もわからない未来（の予測）はかつてほど難しくなってるって書いてあるんですけども、本当にそうなのかということで、今日は少し地球温暖化ことも取り上げますが、より「認知革命」というところを今日は中心にお話したいと思っています。

（中略）

情報の共有化がされていない状況で、どうやって私たちはこの問題に取り組んでいくのだろうか、という一つの疑問が湧いてきます。本日お話ししたいのは、この協働作業をどうするかというテーマです。

ハラリという方は、自身の著書の中で、認知革命ということを行っています。私たちの人類は、実は虚構、つまり全く存在していないものを想像して、それを情報伝達しあって、それによって協働する力を持って、今人類が文明を作っていると、言っています。この想像し合う、伝達し合う能力こそが実はとても大事になります。この部分を、学問では、社会構成主義として捉えます。私たちは言葉を通じて考えています。

例えば「机とは何ですか？」と聞くと「物を置く場所である」とか「勉強・作業するための台」であるとか、回答が返ってくるでしょう。「机とは何か」という問いに対して、多様な用途、そして構造で回答を返すでしょう。（その多様な属性・性質、）それを含んだものが「机」という具合になっています。でも、それを説明する時に「物を書く台」と言うと、じゃあ「物って何ですか？」とか「台とは何ですか？」となる。これも概念です。私たちは概念を通して学んでいます。しかも、その概念は、経験を通して学んできますから「机とは何か」を、誰も教わっていません。「物とは何か」も教わっていない。つまり、経験を通して、私たちは概念化能力を持っているので、それはどういうものか、を自分なりに作り上げていきます。だから、人によって全部違うわけです。

そして、その概念を通じて、私たちは考えることができます。周りとの関係性の中で、この世の中どんな風になってるのかも理解する能力があります。それも経験によって成り立つので、実は人によって違う、差異がある、ということになります。この部分を

読み解いていかないと、この変化する社会には対応できないというのが、現実です。

「ナラティブ」という言葉は、社会構成主義に基づいており、人間は物語的な思考をしているので、このナラティブということが実は役立つキーワード、新しい用語として使われています。

つまり、私達は事物だけでなく、抽象的な概念を扱える。そういう人間です。その概念と、共有する意味・価値観で、この世の中を作り上げています。

これを前提に、例えばこの世の中っていつのを考えてみると、例えば、物語というのは、事実の出来事を時間軸で並べるというストーリーだけではなくて、世界自体をどう風にするか、そういうパラダイムや世界観も物語と言えます。

（中略）

そのためにはまず、どちらが正しい、どちらが絶対である、ということではなくて、お互いの違いを認識して、そしてお互いが変化することを考える必要があるかもしれません。そのために、ひとつの方法としてトランスエンド法をご紹介します。

私たちは、差異があつたり、対立をしたりした場合、どうしても紛争・争いという形で揉め事・争いに発展しがちです。そうではない解決方法を探していきたいという時にトランスエンド法というのが、紛争地帯で解決するための方法という形で開発されています。

—このお話の続きはWEBで視聴することが可能です。ぜひご覧ください。



URL :

<https://technofer.info/contents/519>

「恐れからの脱却」～心理的安全性がもたらす成果を生み出す組織～（鈴木 恵枝）

「心理的安全性」

株式会社マルシオン・アンサンブルの鈴木恵枝です。私からは、企業の中でいかに円滑な人間関係が、チームの生産性をもたらすか、そういったチームを構築するためにはどんな環境を作り上げたいのか、というような内容でお話をさせていただくこととなります。どうぞよろしくお願いいたします。

私は経営コンサルタントと、行政書士、キャリアコンサルタント人材関係に関わる研修講師として活動しています。元々は経済産業省に長いこと奉職しておりまして、2014年に独立し、株式会社マルシヨ・アンサンプルという経営コンサルタントの会社を設立いたしました。このマルシヨ・アンサンプルというのは「共に歩む」という意味を持っておりまして、共に歩み、共に成長する、共に創造するという気持ちを含めた社名です。

経営コンサルタントをしておりますと、ヒト・モノ・カネという3つの経営資源の三原則というのがございますけども、その中でやはりヒトというのは一番重要であるということを考えておりました。そして人は労働力を提供し企業の利益を生み、一種の株主である、と。そこで人に重点を当てたアドバイスがきちんとできるようにと思ひまして、テクノファでキャリアコンサルタント国家資格の勉強し、資格を取得しました。

今回は「心理的安全性とは」「心理的安全性を阻害するもの」「心理的安全性の環境の作り方」「心理的安全性がもたらすもの」というお話をします。

「心理的安全性」という概念を作ったのは、エイミー・C・エドモンドソンという、ハーバードビジネススクールの教授でいらっしゃる方です。組織工学博士号、心理学修士号、エンジニアリング及びデザイン文学士号を取得されています。そしてハーバード大学で、リーダーシップ・チームング・意思決定・組織学習を担当されています。人々が一丸となり最高の仕事ができる、そんな職場づくりをやることを中心テーマに調査研究をしています。今回は、エドモンドソン教授がお書きになられました「恐れのない組織——「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす」という書籍を参考にプレゼンテーションをします。

まず、「心理的安全性が必要か」についてです。産業革命が生み出したもの、それは工業社会です。キーワードは効率化で、成長のエンジンとなるのは「業務の標準化」でした。すべてが効率化に向かっておりました。今、その工業社会が情報社会に移行し、知識社会となっております。そのキーワードは「創造性」であり、現在の成長エンジンというのは、斬新なアイデア、価値を生み出す源泉は機械ではなく、人材になりました。この転換期において、お金視点の経営システムが、新しい価値を生み出すことになりました。アイデアを引き出す土台が、心理的安全性であり、企業に対して、知識により付加価値を生み出す労働者、ナレッジワーカーが真価を発揮するためには、人々が知識を独り占めするのではなく、知識を共有する、共有したいと思える場所こそが、鍵という風潮に変わってきました。

心理的安全性とは、「地位・経験に関わらず自然体の自分を隠さずに、自分の思いや感じたことを率直に仲間に伝えることが出来、そして、その場に安心感や共感のある雰囲気が出せる」ということです。支援を求めたり、ミス認めたりして、対人関係のリスクを取っても、公式・非公式を問わず、咎められるような結果にならないと信じられることです。この対人関係のリスクというのは、後述する「心理的安全性を阻害する四つの要因」のところでご説明しますが、社会学者アーヴィング・ゴフマンが「行為と演技—日常生活における自己呈示」という書籍の中で、人間である私たちは、様々な付き合いの中で情報をコントロールし、他人に与える自分の印象に、絶えず影響をもら

鈴木 恵枝 (すずき よしえ) 氏

- ・株式会社マルシヨ・アンサンプル代表取締役
- ・キャリアコンサルタント実践研究会 会長
- ・経営コンサルタント/行政書士/キャリアコンサルタント/研修講師
- ・経済産業省にて、中小企業、通商、貿易、経済協力、製造産業など長年政策行政に関わり、2014年に独立。

そうしている、ということです。多くの人は、頭はよく、有能で役に立つ人間だと、「よく見られたい」と思われたいと願っております。これは意識レベル・無意識レベルで行なっております。勤め先で悪い評価を受けないように、無知無能と言われないようにしようと、人の評価を気にする、というのが対人関係のリスクでございます。

心理的安全性が存在する環境では、失敗しても、支援を求めたとしても、他の人たちが冷たい反応を示すことはなく、それどころか率直であることが許され、期待されています。そして、周囲が、支援として一生懸命手を差し伸べるところです。この職場では、率直に意見を言ったり、アイデアを提供したり、質問をしたりしても、懲らしめを受けることはない。バツの悪い思いをするのではないかと、言った不安になつたりしない、という環境です。

心理的な安全な場でのチームングについて、お話しします。チームングとは、失敗もミスもあることを前提にして、その際にどうしたらよいかと、絶え間なくチームワークの構築し、最適化を模索し、実践を継続するということです。チームがいかに学習できるかがポイントで、「学び」がないチームは、同じことや同じ失敗を繰り返す、成果に乏しくなるという結果が出ております。エドモンドソン教授は、心理的安全性がチームングを有効に機能させる条件としております。このチームングというのは、チームは「こうあるべき」という概念にとらわれずに、移り変わる状況に応じて、最適なチームワークの構築を目指すことであります。リーダーのみが進めるのではなく、チームメンバー全員が参加して意見をまとめ、そして良いチームづくりに活かす。また何かミスしても、なぜそのようなミスに至ったか、今後そのようなミスを回避するためには何をしたら良いのか、そういった事を皆で考え、ミスや失敗を学びの機会とするチームづくりです。VUCAの時代において、チームの運営の仕方として、現在このチームングというのが注目され始めております。

—このお話の続きはWEBで視聴することが可能です。ぜひご覧ください。



URL :

<https://technofer.info/contents/520>

「パネルディスカッション」

登壇者による Q&A

3名の登壇者の講演後、Zoom ウェビナーの Q&A 機能を使って、時間の許す限り、参加者の皆様からの質問やご意見に対してお答えし、議論を深めていく場を設けました。

こちらに合わせて映像化しておりますのでぜひ、テクノファ動画ポータルにてご視聴ください。

寄せられた質問例：

- ・品質不祥事の原因について
- ・企業風土を変えるのは誰か？
- ・多様性のある議論と協調による新たなイノベーション創出が価値をもつ時代に、標準化活動への新たな見地が必要なのでは？
- ・チームの力学的な視点で「ミスしても、私の責任になることはない」が、責任が薄れた行動とならないようにする工夫について
- ・心理的安全性と心理的不安全性の必要性

等

URL：

<https://technofer.info/contents/521>



3. テクノファ講師コラム

再び「品質不正」に思う ～不正発生の要因 (2022.11.15 寄稿)

内藤技術士事務所 所長 内藤 壽夫

ISO 9001、ISO 14001 の審査や研修講師に長年従事してきた氏に、ISO を取り巻く様々な課題について感じていることを語っていただいています。

データ不正は、数年前大きな社会問題となり、様々な指摘、その原因の議論が行われた。しかし、大手電機、トラック・バス製造の自動車と不正事件は不死鳥のごとく繰り返し発生している。組織がなぜ他社事例に学んで組織内点検や、悪しき伝統を断てないのであろうか。

不正横行の原因は、デロイト・トーマツグループによるアンケート調査結果によれば、「業績等を優先する組織風土」が 51%、次いで「人事固定化」、「上司の指示が絶対」、「事なかれ主義」、「コミュニケーション不全」がそれぞれ 35%前後という（回答数 476 社、複数回答）^[1]。ここから、不正の要因別に私見を述べたいと思う。

■業績等を優先する組織風土

小職も 5, 6 年前に品質不正問題が世間をにぎわしたとき、日本の組織風土として閉鎖的な村意識に基づく自組織の都合と利益優先を指摘したことがある。

目先の利益優先の風潮は、バブル崩壊以降の「株主利益優先」、「四半期ごとの決算」に大きな原因があるのではないだろうか。四半期決算は、投資家には判断材料として便利である。そして、四半期決算報告が企業の長期的ビジョンや投資

に悪影響を与えている証拠はないと、その擁護者たちは言う。しかし任期が限られているいわゆる“サラリーマン経営者”にとっては、決算数字が最大の関心事であることは否めない。経営者が短期利益追求指向であればこのような“雰囲気”に対して、部下がお家大事の心情も加わって忸度しても不思議はない。

素材や部品のデータ不正事案に関しては、製品性能に影響したと実証された事例は少ないようである。特に素材の場合、規格や、取り決めから僅かに外れた程度では最終製品の性能に与える影響を実証することは難しいであろう。また、厳格に定めを守るとすれば、不良を増やしてコストが上昇し、納期にも影響する。これが不正の正当化や見て見ぬふりをする理由になりがちである。しかし、自動車と言えば顧客に渡る最終製品の性能である燃費や、大気汚染、ブレーキ停止距離などに関する不正は明らかに一線を大きく越えており、悪質である。

この観点から見ると、ある自動車会社のエンジン不正事件はより深刻であろう。企業業績に大きく、かつ長期の影響が予想される。背景の一つには上層部にもが言えないパワハラ体質があったとも報じられている。経営者はライバル会社との差を気にして早期に利益向上を目指し、現場に無理と言えぬ要求を出し、追い詰められた現場担当者が故意に不正に走らざる

を得なかったとすれば深刻な悲劇と言える。経営者はこのような事態を招いた損失と、無理な利益のかさ上げ額との比較をしたことはあるのだろうか。信用の失墜という数値には反映しにくいものを除いても、不正は結局、割に合わないといわれる。

我が国ではこのような不正が発覚した場合、経営陣以下がひたすら顧客にお詫びしてことを納めようとする。しかし、契約社会のアメリカや豪州からは損害賠償の訴訟も発生している。^[2]

また、村意識に基づく組織風土では、確かに不正は避けるべきことではあるが、それに手を染めたのは個人の利益のためではなく、組織のためであるからこれを罰するには忍びない、“けが人”を出したくない、今更公表する訳にも行かない、できればそっとしておき逃げ切りたいと上司や経営者も考えがちである。

■コミュニケーション不全

デロイトトーマツグループのアンケートの回答には直接表現されてはいないが、私見では一つの原因としてサプライチェーンと組織との歪んだ関係も不正の根にあるように思う。無理と言えぬ納期、過剰な仕様、コスト低減要求などが横行し、お客様は神様、泣く泣く吞まざるを得ないサプライチェーンなどなど。そこには、自組織が様々な理由から自ら実施できないことを他にお願いするという、イコールパートナーの関係、視点は希薄である。

上記のような関係においては下請け企業側から、「発注者」に対してなぜこの仕様なのか、なぜこのように納期が短いのか質すことはおそらく営業の第一線ではタブー視されているのではないだろうか。多くの営業担当は売り上げノルマに追われ、受注能力を超えて受注してしまうことも少なくないと思われる。上位職者や役員は第一線の営業担当任せではなく、経営層が顧客の上位職者と仕様の具体的な根拠（データなど）や検査コストなどを基にしてお互いに仕様や検査の内容、頻度などを話し合うべきであるがこうした真のコミュニケーションが図られているであろうか。品質不正を招く背景にはこのようなコミュニケーション不足もあると思われる。

■上司の指示が絶対

ガバナンスにおいて大きな問題を起こすのは、経営トップへの権力集中である。権力集中は、意思決定の速さと施策の迅速な実現などの利点もある。一方で全権を握った経営者の指示は絶対的なものになりがちであるというデメリットもある。

先の自動車会社不正事件でもこうした風土が指摘されている。もしトップが真に賢く私利私欲（経済的なものだけでなく、権力欲、名誉欲なども含む）に走らず、部下の意見にも耳を貸し、絶えず進歩を求める姿勢を継続できれば“名君”と言える成果を上げるかもしれない。しかしそうした事例は歴史的にも極めてまれである。いかなる人間も万能ではない。また物理的にも収集できる情報とその処理能力、さらに経営への反映には限界がある。個人差はあるが人の能力は年齢とともに低下する。新しい技術などに対する対応力、理解力は明らかに若い人が優れる。有能な経営者であっても加齢と共に新しいことにはついて行けなくなるのが一般的である。

たとえオーナー企業であっても、組織として権力集中を防ぐこと、次世代（血縁とは限らずに）へ移譲すること、チェック機能を働かせること（第三者の助言を受け入れるなど）を仕組みとして構築することが望まれる。人事の固定化は任せきりにつながり、チェックが働きにくくなる。

権力を手に入れ、自分の思うままに組織を動かすことは当の本人にとっては大変心地よく満足な事態であろう。他者から批判されることを恐れたり、不快に思ったりすることは誰にでもありがちなことである。しかし、チェック機能が働かない場合、歴史的に見てもほとんどが好ましい結末を迎えることなく終わっている。私事になるが、長らく講師や審査員を経験したが、受講生や受審組織のチェックと言えぬアンケートはやはり気になった。自らの発言や審査内容が意図したとおり理解されなかったこともあった。コミュニケーションの難しさを痛感した。

今回は、品質不正への対処に焦点をあてて私見を述べたいと思う。

以上

[1]企業の不正リスク調査白書 2022-2024、デロイト トーマツ
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/risk/articles/frs/jp-fraud-survey.html>

[2]日経新聞報道、2022年10月14日
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC142N10U2A011C2000000/>



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

新規コース開講！（2023年度～）

ナラティブ内部監査アカデミー

～内部監査の有効性向上の決め手に～

ISO マネジメントシステムの内部監査の形骸化が叫ばれてから長い年月が経っていますが、いまだにその対応に具体策が見出せない状況が続いています。

この状況を打破するべく、内部監査の有効化を目指し、各産業界でもその視点が入り入れられてきている『ナラティブ』に着想を得て、「ナラティブ内部監査」の研究を進めてまいりました。

専門家と組織の内部監査推進者と共に研鑽、構築した内部監査の手法を2日間にわたってお伝えします。

ナラティブ内部監査は 監査員と被監査者による共同作業

《ナラティブとは、語り口：物語》

監査員と被監査者との対話において、
いろいろな語り口により、いろいろな物語が語られる

ナラティブによって語られる物語を共有することが
「ナラティブ内部監査（共同作業）」の始まり。

ナラティブ内部監査を通じて発見した課題（不適合、観察事項など）を解決し、改善・革新につなげることを目的としております。

- ◆コース対象者
：内部監査事務局・責任者、など
- ◆開催日数：2日間 9:00～17:00(予定)
- ◆開催日：2023年度スタート予定
- ◆受講料：88,000円(税込)
- ◆講師：平林 良人 (テクノファ会長)
小澤 康司 (立正大学教授)
荒井 秀明 (元(株)小松製作所
品質保証部長)

※開催日程等、詳細のご案内は
後日 HP 上で公開します。

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!!300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★

●内部監査の進め方 + E ラーニング

【QMS 対応監査トレイル演習】

(税込 5,500 円)【購入】はこちらから <https://technofer.info/contents/405>



●内部監査/審査の決め台詞 十撰

(税込 4,400 円)【購入】はこちらから <https://technofer.info/set/468>



●キャリアコンサルタント知識講習 (全6本)

(非課税 12,000 円・2022年度開講記念特別割引)【購入】はこちらから <https://technofer.info/set/419>

●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>



「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 回のみの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/>