

Weathering the test of time

時代の試練を乗り越える

ウェザーブルーフィング・アドバイザー社のビジネスシステムマネジャーであるトリッシュ・フォークナー・プラット氏がISO 9001 とISO 14001を採用したことが、不況時にライバルたちを引き離すためにどのように役立ち、2015年版への移行がどのように新しいビジネスをもたらしたかを報告します。

屋根工事のビジネスを始めることはありふれたかもしれませんが、必要なのは、素材と道具と最初のお客様です。しかし、お客様たちは大きな期待を抱いています。仕事は適切に行われ、問題があれば速やかに正されることを望んでいます。質の高い技量、安全衛生規格があることを示す監査も望んでいます。全般的な顧客満足だけでなく、自分たちのプロジェクトが優先的に扱われることを望んでいます。また、ISO 9001、ISO 14001、OHSAS 18001の規格に準じたシステムを持ち、第三者に審査され承認されていることも望んでいます。

ウェザーブルーフィング・アドバイザー社は、ISO 9001、ISO 14001とOHSAS 18001 に適合する優れたQMS のシステムを構築し、2015年版のISO 9001とISO14001を運用することに成功していると自負しています。品質に投資することが業務文化と事業の結果により影響を与えたことを私たちのたどった道筋は示しています。

システムと規格を真剣に考える

ウェザーブルーフィング・アドバイザー社は1987年にジョン・ケリーによりグラスゴーのブランドタイアにて設立され、屋根工事業の事業開始から30年ということになります。当社のサービスには、屋根と壁の被覆、アスファルトルーフィング、塗膜防水、単層膜防水、屋根のスレート及びタイル葺き、雨どいの修理及び交換、屋上への出入りと保守のシステ

ウェザーブルーフィング・アドバイザー社は、決して業界最安値ではなかったにもかかわらず、景気が後退している局面でも成長してきました。その秘密は ISO 規格にあります

ム、緊急修理及び事後的な修理、専門家による現況調査が含まれます。

現在、グラスゴー、ニューカッスル、マーシーサイド及びロンドンに拠点があります。従業員数115名、国内に4か所の拠点、売上高1,500万ポンドの中小企業です。最近行われた創業者ケリーの引退パーティーで、成功のカギはすばらしいシステムを持ち、適材適所に要員を配置することであるとケリーは強調しました。これにより、年々、事業が確実なものとなってきます。

では、市場では厳しい競争が繰り広げられているにもかかわらず、ウェザーブルーフィング・アドバイザー社はどのようにして30年にわ

たり業界で成功を収めることができたのでしょうか、特に2008年から2009年の時期には多くの企業が不況に負けてしまったにもかかわらずです。

ウェザーブルーフィング・アドバイザー社は、決して業界最安値ではなかったにもかかわらず、景気が後退してきました。その秘密は ISO 規格にあります。規格を実現するということは、壁に飾るための登録証を手に入れるということではありません。規格の箇条ごとの要求事項に従い、会社のリスクを確実に最小限にし、他の多くの組織の過ちから学ぶということです。

コミュニケーションと顧客

私は、2008年1月にウェザーブルーフィング・アドバイザーに入社しましたが、入社当日から、会社として品質、安全衛生及び環境にコミットしていることをトップマネジメントがはっきりと言明していました。数年のうちに私が管理職に昇進すると、これはより顕著になりました。会社は革新的であり、常に進化していました。コミュニケーションのツールとしては、毎週の実務者会議と毎月の社内報がありました。トップマネジメントは監査やコミュニケーションの機会に参加していました。トップマネジメントは組織内で起こっていることはすべて知り、すばらしいことを成し遂げるよう人々に信頼を置き、報いていました。

景気後退後しばらく経った2011年、会社はRoofplan Estate Asset Lifecycle

>>>>



ウェザーブルーフィング・アドバイザー社が事業を開始して30年になります。従業員数は、115名、グラスゴー、ニューカッスル、マーシーサイド及びロンドンに拠点があります。

Management (REALM) という革新的なソフトウェアのプラットフォームを導入しました。これにより、顧客はセキュアなインターネットポータルにアクセスし、すべてのデータを入手することにより、自分たちの屋根のポートフォリオを管理することができるようになりました。入手可能なデータとしては、日毎の写真、現場の要員、調査報告書、衛生、安全、品質及び環境の情報や工事の進捗状況などがあります。多数の現場をもつ顧客は現場に赴くことなく、事務所内でそれぞれの屋根工事の進捗を確認することができます。

ケリー社長は当時、「我々はいかなるときも先進的な企業であるよう努力してきました。現在我々が身を置いている厳しい経済状況においては、これは特に重要であると考えています。将来を予測するもっともよい方法は、自ら未来を作ることであり、それはとりもなおさず、私たちがREALM を通じて達成しようとしていることにほかなりません。建設業界は景気回復の遅れの影響を全面的に受け続けていますから、建設会社は景気のよい顧客にサービスを提供する新しく、費用対効果の高い方法を探し求めています」と言っていました。

2012年、わが社は「サービス」を衛生、安全、品質及び環境と同レベルに置くという新たな取組みを始めました。サービスは、品質を達成するためには常に鍵となる要素でしたが、従業員用のトレーニングセッションを修了した外部のサービスコンサルタントを任命することによって強化されました。また、主要な要員は顧客のニーズと期待に焦点を合わせ、顧客との打ち合わせに参加します。つまり、私たちがおこなうことの中心には顧客がいるのです。この取り組みは、個々の顧客の固有のニーズを満たすことに焦点を当てています。私たちは、私たちの仕事はどうですかと顧客に尋ね、多くの返答をもらいます。ある顧客は、これまでこんなことを聞いてきた業者はいなかった、画一的で答えるのが難しい顧客満足アンケートを送りつけてくるだけだったと言っていました。

通常、顧客と話すことはなかった屋根工事の作業員が、顧客を現場に案内し、成果物を示し、「何かほかにご要望はありますか」と尋ねるようになりました。作業員たちはサービスに積極的に関わるようになり、今ではこれが標準となっています。社内の個々の要員についてサービスの基本基準と手引きとなる原則が策定され、スタッフが要望に対応する際の助けとなっています。

2015年版への移行

ISO 9001:2015 とISO 14001:2015 への移行へ目を向け始めたのは、これらの規格が発行されたときです。どちらの規格も流

箇条4の組織の状況は、我が社が自分たちの事業をどのように把握すればよいのかについて、新しいレベルに導いてくれました



トリッシュ・フォークナー・ブラットは同社の移行を率いました

れがよくなり、特定された各分野に特徴づけられています。

また、マネジメントの責任、リーダーシップ、及び支援と改善は多くの企業が困っている主要な分野ですから、非常に実装しやすくなっています。我が社においては、最後のものが必要不可欠な分野です。

我が社には、受注したそれぞれの屋根工事の仕事に高い品質を付与する、経験豊かで資格をもった熟練工がいます。すべてのサプライヤーや下請け業者は、品質、安全衛生及び環境楊重事項に関する私たちの基準を確実に順守するよう厳しく検査されています。

定期監査では、適合性がチェックされていますが、私たちの基準は常に高く設定されています。しかしながら、解決すべき課題と意思決定はまだあります。

これらは、箇条7.5の文書化した情報に含まれています。新しい版では、手順やマニュアルについて特段の要求事項はありません。

ん。企業によっては、これは夢のような出来事と感ずるかもしれませんが、私たちにとっては、商品プロセスの文書化とそれがKPI に関連してどのように達成されているかということで、すでに行われていました。組織内のだれでも、これらの文書を閲覧することができ、組織と期待をただちに理解することができます。

我が社は、全国に4つの拠点をもつマルチサイト企業であり、プロジェクトごとに何百もの個別のサイトに対応するという難しい課題があります。文書化を制限すれば、リスクが増す可能性があります。ISO 規格に基づいて我が社を審査していない認定機関も考慮しなければなりません。これらの文書が配置されていることを望む顧客もあります。適切なバランスをとるため、元の文書はそのままとし、ISO 9001:2015及びISO 14001:2015 の要求事項に基づき文書を修正することにしました。

箇条4の「組織の状況」は、我が社が自分たちの事業をどのように把握すればよいのかについて、新しいレベルに導いてくれました。自分たちに影響を及ぼす内部及び外部の課題について考えさせられました。私自身、PEST (political 政治的、economic 経済的、social 社会的、technological 技術的) 分析を実施し、会社の価値と文化についてより深い考察をすることができました。チームのメンバーは組織内で成長するので、例えば、ネガティブなマネジャーはメンバーによくない習慣をつけさせてしまうかもしれません。これは、変えることが難しい文化となり、会社リスクをもたらす可能性があります。幸いなことに、20年以上にわたり「Investors of People」として認定され、先進的かつ前向きな組織である私たちは、このようなことを懸念する必要はありません。

英国全体に多くの要員が分散しているため、主要な懸念分野は技術であると言えます。システムを途切れることなくフォローしていくことが不可欠です。全国のすべてのチームに iPad を導入することにより、すべての文書と標準の帳票に、だれでも、どこからでもアクセスすることが可能となりました。これにより、文書がスムーズに作成され、コミュニケーションが活性化しました。

利害関係者のニーズと期待を理解することも非常に難しい問題でした。利害関係者に関する知識がないからではなく、利害関係者の実際の要求事項を把握することが難しかったのです。我が社は顧客のことは非常によく理解していますが、同じく利害関係者であるサプライヤー、下請け業者、政府機関及び財務上のオーナーのニーズの理解については改善の余地がありました。

私は、各分野を定義し、それぞれに關係するリスクに取組み、規格の箇条6「計画：リスク及び機会への取組み」に基づき対応しました。例えば、たくさん仕事を受注し、他に推奨されるためなら、下請け業者は素晴らしい仕事をします。そのために、下請け業者のニーズを決定しました。しかし、これを達成するためには、業者は我が社のシステムと文化に従い、衛生、安全、環境、品質及びサービスに適合することによって、我が社にもたらすリスクを減らさなければなりません。

箇条6に適合するために、REALM に下請け業者のセクションを追加し、建築技能認証スキームのカード、保険、安全衛生方針など、期限が近づいてきた下請け業者の文書にフラグを立てるようにしました。これにより、業者は常に法的な文書とウェザーブルーフィン・アドバイザー社の文書に適合するようになりました。さらに、(プロジェクトチームを管理するスタッフである) 契約管理者が継続的に業者を監査するようになりました。これにより、我が社では下請け業者のニーズは何かを定義し、ニーズを達成するために、もっとも適した方法をリスク評価しました。

新しい規格にあるように、継続的にリスクに基づいて考えることにより、すべての企業は「箱の外側のことを考える」ことができるようになりました。組織内のだれでもがリスクに基づいて考えることを、新しい規格は促しています。

明るい見通し

今日、我が社は継続的な成長と成功を組織内の従業員の一人ひとりの精神に委ねており、すべての従業員は品質がいかに重要かについて正確に理解しています。その価値はトップマネジメントによって徹底的に叩き込まれます。



代表取締役のフランク・ガスケルが事業を営んでいる

我が社は顧客のことは非常によく理解していますが、同じく利害関係者であるサプライヤー、下請け業者、政府機関及び財務上のオーナーのニーズの理解については改善の余地がありました

なぜなら、事業は単に売り上げを上げるということではなく、顧客が最終成果物に満足することを保証するプロセスを実行することでもあるからです。これは企業に対する肯定的なフィードバック、仕事に対する支払いを受けること、一貫した事業活動に釣り合うものです。

私たちが入札に参加したすべての顧客は、規格としてISO 9000 に期待しています。最近では、たくさんの大型契約をものにしています。いくつか挙げると、ロンドンのユーストン駅、マンチェスター空港、レイランドトラック社、エアバス社、マクビティー社、フォルミカ社及びキングスパン社の屋根の改築と被覆工事のプロジェクトなどです。

また、複数の屋根の現場をもつ、例えばスコティッシュパワー社、CBRE シェル、B&Q、エンジー社、スコットランド水道局といった顧客とも仕事をしており、直近では、ナショナルグリッド社のフレームワークパートナーになりました。しかし、ISO に基づくシステムがなければこれを達成することはできなかったでしょう。

ISO 14001:2015へ移行することも、ウェザーブルーフィン・アドバイザー社にとっては円滑なプロセスでした。なぜなら、箇条が各規格で相互に反映されているため、品質と環境のマニュアルを簡単に統合させることができるからです。

各箇条の番号は共通であり、マネジメントの分野には同じ要求事項があります。ISO 14001:2015の個々の要求事項は、ISO 14001:2004と同様なので、すでに2004年版に適合している組織であれば、追加の問題が生じることはありません。



ウェザーブルーフィン・アドバイザーでは、REALM というソフトウェアを使っていますが、これにより顧客は自分たちの屋根のポートフォリオをオンラインで管理できるようになりました



グラスゴーのC&Wアセットのプロジェクト現場のチーム。左から、見習い屋根工 スコット・マッカラン、屋根工 トマス・テルフォード、現場監督 ジョゼフ・マクギバン、ビジネスシステムマネジャー トリッシュ・フォークナー・プラット、屋根工 ビーター・カー、契約責任者 テルク・オドネル、屋根工 ボール・ニコラス

もしすでに元となるマネジメントシステムがあるのであれば、必要なのは、現在、そのマネジメントシステムは役に立っており、自分たちの事業上のリスクを可能な限り減らしているかを自らに問いかけることだけです。

もしも答えが「ノー」であれば、組織に大きな変化をもたらす可能性のある重要な要素が欠けています。トップマネジメントの品質へのコミットメントが欠けているせいかもしれませんが、トップマネジメントの観点から見れば、従業員の関心の欠如のせいかもしれません。

実際に行っていることが、作成されたプロセスに反映されていないければ、企業のコストは増すかもしれません。考え得るもう1つの理由は、リスクとコストを生み出している主要な下請け業者の監査が適切でなかったり、そもそも監査をしていないせいかもしれません。理由がどうあれ、ギャップ分析を実施し、考えを行動に移すべきときです。

企業内のすべての人は事業の一部を構成しており、皆が事業に貢献しなければなりません。事業への貢献は、職務任命の際に反映され、それぞれの業務明細に文書化さ

れ、実施される人事評価の一部となるべきです。

私は現在、ISO 45001「労働安全衛生」の発行を楽しみにしています。ISO 45001 は、ISO 9001及びISO 14001を補完し、統合されたシステムにうまく統合されるでしょう。■

トリッシュ・フォークナー・プラット氏は CQP MCQI であり、ウェザーブルーフィング・アドバイザー社のビジネスシステムマネジャーです

我が社の成長と成功は、品質の重要性を理解している従業員一人ひとりの精神に委ねられています

Learn it

Make the transition to the new standards with the CQI and IRCA

quality.org/training

ケーススタディ: ユーストン駅

7,000万人もの人が、ウェストミッドランド、ノースウェスト、ノースウェールズ、スコットランドに通勤していますが、ユーストン駅は我が国でもっとも忙しい駅のひとつです。しかし、55,000平米にもなる屋根は1960年代に補修されたのが最後で劣化が進んだ状態にありました。ウェザーブルーフィング・アドバイザー社は、IKO PLCと協力して、プロジェクトを実施しました。ウェザーブルーフィング・アドバイザー社は3つの屋根すべてに完全な軽量化の仕組みを導入しました。プロジェクトは最初から最後まで、同社の屋根工事マネジメントシステムのソフトウェアREALM によって監視されました。このウェブベースのポータルによって、ネットワークレール社は現場の進捗にアクセスすることができました。

小包集積所の屋根 (20,000m²) 課題

- 膜が劣化し、断熱材と金属製のデッキが露出していた
- 137もの劣化した網入りガラスは交換の必要があった

- 解決策**
- 損傷した膜を新しい25mm 厚さの防湿材と新しいIKO Mach One 弾性系フェルト材と交換した
 - 網入りガラスを撤去し、トリプルス킨のポリカーボネート性の天窓に換え、最後に磨いたアルミニウムの雨押さえを設置した

プラットホームの屋根 (25,000 m²) 課題

- カルジップの屋根は比較的よい状態ではあったが、水が浸入し、雨どいとパラペットのつなぎ目に問題があった

- 解決策**
- IKOポリマーの高性能コーティングシステムを、雨どい、パラペット、雨押さえ及び天窓の縁に設置した

コンコースの屋根 (10,000 m²) 課題

- フェルトの屋根材は店舗の上の部分の雨押さえの損傷のため、ひどく滞水しており、水の流入が広がっていた。フェルト屋根を温度スキャンしたところ、およそ1,000m² わたる防水不良が見つかった

- 解決策**
- 3,000m² 以上に当たる屋根の高層部分にはIKO Mach Oneフェストシステムをもちいた。計7,500m²となる中層、低層の屋根には、完全な勾配防水とIKO Mach One フェルトシステムを設置した■



ウェザーブルーフィング・アドバイザー社は、IKO PLC と協力し、ユーストン駅の屋根を57年ぶりに修復しました

Photography: IKO and Weatherproofing Advisors



後ろ側が小包集積所の屋根、真ん中がプラットホームの屋根で手前の小さいものがコンコースの屋根