

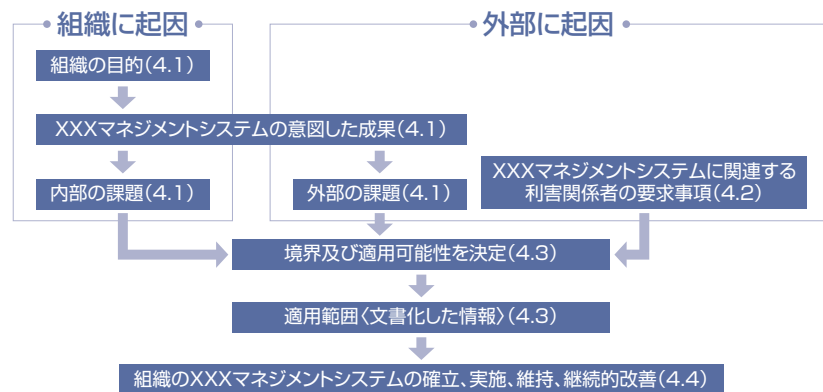
ISOマネジメントシステム規格の共通要素の注目点

ポイント1：マネジメントシステムの成果と適用範囲決定の明確化

- 4.1 組織及びその状況の理解
- 4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解
- 4.3 XXX マネジメントシステムの適用範囲の決定
- 4.4 XXX マネジメントシステム（組織の XXX マネジメントシステムの確立、実施、維持、継続的改善）

- 組織の“意図した成果”の考え方が盛り込まれた。
- 適用範囲の決定に際して、組織の外部・内部課題、利害関係者の要求事項の考慮が追加された。

■ 図3：4.1～4.4項の整理



共通要素の4章「組織の状況」において、組織はそれぞれのISOマネジメントシステム規格で組織の意図した成果を前提として、ふさわしい適用範囲を決めることが求められている。これは、組織がISOに取り組む本来の目的を明確にし、実効性の高い活動を推進するベースを固めることを意図するものである。

図3は、マネジメントシステムの意図した成果、適用範囲決定の明確化からマネジメントシステムの確立、実施、維持、改善への流れを示している。

4.1項では、マネジメントシステムの成果の明確化の骨格が述べられる。組織の目的に従って、XXXマネジメントシステムの意図した成果を明確化し、それを達成する能力に影響のあ

る外部・内部の課題の抽出を行うことが求められる。

4.2項では、利害関係者とそのニーズや期待を決定することが求められている。利害関係者は個々のマネジメントシステムで異なる場合がある。考え得る利害関係者として、例えば、顧客、サプライヤー（アウトソース先を含む）、従業員、近隣住民、監督官庁、株主などがあげられる。

4.1項と4.2項を踏まえて、4.3項「適用範囲の決定」につながっていく。適用範囲（組織、商品・サービス、サイト（場所）、活動内容）の決定には、マネジメントシステムの意図した成果を達成する能力に影響を与える外部・内部の課題とともに、利害関係者のニーズや期待を考慮することが求められる。ここでは

「考慮する」ところまでが要求事項であり、必ずしも、すべての課題や、利害関係者の要求に応えなければならないというわけではない。適用範囲は、また“文書化した情報”として利用可能な状態にすることが求められる。

4.4項では、決定した適用範囲についてマネジメントシステムを確立、維持、継続的改善を図る、すなわちPDCAを回すための要素として“プロセス”と“相互作用”という言葉が登場している。この「プロセス及びそれらの相互作用」は、従来からISO 9001には採り入れられていたが、ISO 14001には記述がなかった。今回、共通要素に採り入れられたことで、今後のISO 14001にもこの考え方が適用される。

なお、“プロセス”には、Input/Output、基準への監視、測定及び必要な改善を含んでいる。つまり、ここでいう“プロセス”とは、PDCAのサイクルを持つ活動である。また、“相互作用”とは、プロセスのOutputが他プロセスのInputになる関係を表している。加えて相互作用には、あるプロセスで必要な評価・測定の結果、改善点があれば、関連するプロセスと適切に連携し対応を図っていくというような関係も含まれる。

共通要素採用でISOマネジメントシステムはこう変わる

1

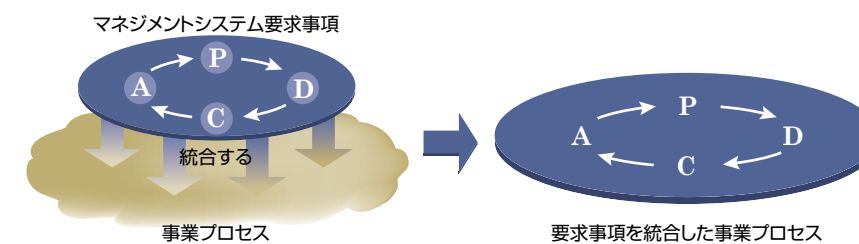
- 組織の“意図した成果”に向けた活動が促進される。
- 組織の課題や利害関係者の要求事項を考慮して適用範囲を決めることとなる。

ポイント2：事業プロセス運営ツールとしてのマネジメントシステム

5.1 リーダーシップ及びコミットメント

組織の事業プロセスとマネジメントシステムとの統合が規定された。

■ 図4：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



共通要素の5章「リーダーシップ」のうち、5.1項「リーダーシップ及びコミットメント」では、トップマネジメントの役割として、新たに、「それぞれの分野のマネジメントシステムの方針、目的を確立し、組織の戦略的な方向性と両立さ

せること」「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」を求めている。

ここでいう“事業”とは、組織の存在の目的の中核となる活動をいう。“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、日々の事業、業務の中にマネジメントシステムの仕組みが組み込まれ、一体化したシステムとなっていることを意味している。

例えば、経営者が業務の運営について確認する場が経営会議であるならば、マネジメントレビューは経営会議の一部とすればよい。いわゆるISOのためのISO活動としてプロセスを別立てにし二重管理することを避け、効果的で効率的なマネジメントシステムとすることを意図しているものである。

共通要素採用でISOマネジメントシステムはこう変わる

2

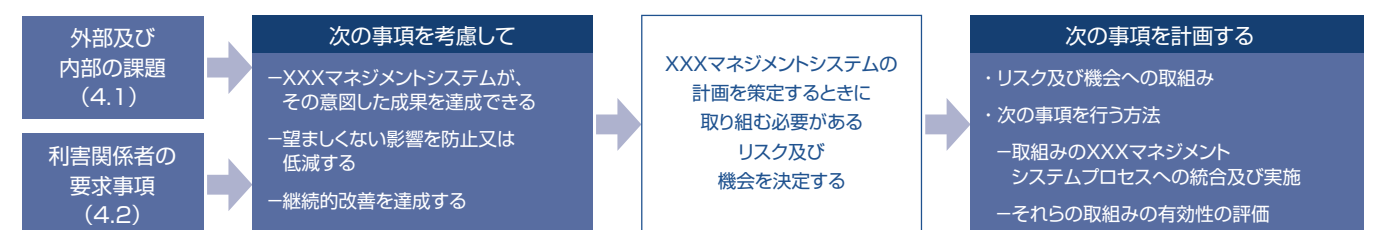
- 組織の日常業務に要求事項を組み込むことにより、効果的で効率的なマネジメントシステムの運用となる。

ポイント3：あらかじめリスクを考慮したマネジメントシステムへ

6.1 リスク及び機会への取組み

“リスク及び機会”が導入された。

■ 図5：リスクの明確化の流れ(6.1)



マネジメントシステムの形骸化・二重化を解消して スリム化し、より経営に活用するきっかけに

今回のISOマネジメントシステム規格に共通要素が導入されることについて、JQAではどのようにとらえ、審査にどう臨んでいくのか。また望まれる移行の準備はどういったものかなどについて、審査部門を統括する理事・審査事業センター所長の森廣義和に聞いた。



理事・審査事業センター所長
森廣義和

Q ISOマネジメントシステム規格の共通要素は、どういう意味を持つと考えていますか。

森廣 マネジメントシステムの構造に踏み込んで、より明確なかたちを示したものと考えています。今回採用された共通要素は、従来それぞれのマネジメントシステム規格によって異なっていた要求事項の並び順を、ただ単に同じにしたということだけではありません。組織がどういう目的でマネジメントシステムを導入するのかという起源から、トップマネジメントの役割、成果を出していくためのPDCAの仕組みをどう組み立てていくかといったところを含めて、組織が運営するマネジメントシステムそのものの構造が、要求事項を体系化したかたちによって示されています。言い換えれば、マネジメントシステムの構造そのものが国際基準として提示されているようなものです。登録組織、審査機関の双方が、品質、環境、情報セキュリティなどにかかわらずマネジメントシステムの構造について、同じイメージを持ち、一定の了解のもとで審査ができる。その前提ができたと、とらえています。

Q 共通要素を採用する規格改定で、特に注目すべきポイントは何でしょうか。

森廣 一番大きなポイントは、個別の要求事項を、事業のプロセスに統合することの重要性が強調されていることです。マネジメントシステムの運用上の大きな問題として、組織の実務とシステムにおける活動とが乖離し、システムのための活動が一人歩きしてしまう二重化、あるいは実効性のない活動が続けられてしまう形骸化などが、従来から指摘されてきました。要求事項の事業プロセスへの統合は、形骸化・二重化を解消する方向性を明確に打ち出したものといえるでしょう。そういう点からも、より経営に資する規格、使いやすい規格になるのだろうと見えています。JQAでは、これまでも組織の事業全体を見ながら業務の流れに沿って審査するプロセス審査を行ってきましたが、改定を機に、プロセス審査をより深めていくことができると考えています。

共通要素の6章「計画」では、6.1項に「リスク及び機会への取組み」が採り入れられた。これまでも、ISO/IEC 27001などにはリスクアセスメントの項目があったが、共通要素の採用で今後すべてのISOマネジメントシステム規格が、事前に想定しうる事態に対して、必要に応じた対策を取ることを意図したものになる。

リスクとは、それぞれのマネジメントシステムが意図した成果を達成する

うえでの「不確かさ」と考えることができる。つまり、組織はマネジメントシステムの計画の段階から業務の流れのどこに問題があるか全体を俯瞰して、あらかじめ必要な取組みを行うことが求められる。

各分野のマネジメントシステム規格によって、リスクの取り扱いには濃淡がある。例えば、ISO 9001では6.1項「リスク及び機会」は共通要素の要求事項とほぼ同じ内容であるが、ISO 14001や

ISO/IEC 27001では、6.1項の細目として詳細な要求事項が記載されている。

前ページの図5に、6.1項「リスク及び機会への取組み」の流れを示した。組織はXXXマネジメントシステムの計画を策定するときに、4.1項「内外の課題」や4.2項「利害関係者の要求事項」を考慮し、そのマネジメントシステムが意図した成果を達成することを確実にし、望ましくない影響を防止又は低減し、継続的改善を達成す

Q 共通要素を採用する規格改定により、審査は何か変わりますか。

森廣 JQAでは、現在組織が運用されているマネジメントシステムを、できるだけ肯定的にとらえていく考えです。改定されたから新しいシステムを構築しなければならないわけではありません。改定版で審査するといっても、今まで運用されていたシステムの現状を肯定しつつ、さらによいシステムになるように、組織の方々と一緒に「考える」ことを大事にしていこうと思っています。たとえば共通要素の一つとして「意図した成果」や「適用範囲の決定」を明確にすることが求められます。これらは、そもそも何のためにマネジメントシステムを導入するのかという成り立ちの部分に深く関わっています。審査でもこれらの間いかけを行い、マネジメントシステム導入の起源に至るまでたどっていきけるのではないかと思います。そうすれば、問題点があった場合、要求事項にそぐわないからといって体裁だけ要求事項に合うように修正するといった対処ではなく、事業プロセス全体を見ながら、要求事項を参考に事業にとって実効性の高いソリューションを見出すという、本来あるべき方向に向かうと考えています。

現在入手できる改定情報では、マニュアルの必要性がなくなっておりますので、JQAでは今後の審査においてマニュアルありきの審査はやめようと思っています。その代わりに、組織のマネジメントシステムを表現したチャートや図表を準備していただき、それを使って審査ができるのではないかと考えています。ただしこれは、マニュアル的なものをすべてを否定しているわけではありません。

事業の中で必要とされた手順書や規定等は、もちろん保持していただきたいと思います。ただ、マネジメントシステム要求事項に適合することだけを意識して作りあげたマニュアルは、業務との乖離を招きかねないものですから、必要ないと考えます。

Q 改定版の規格に移行する組織にはどのような準備が望まれるでしょうか。

森廣 JQAでは、今回の改定は、組織がマネジメントシステムを見直し、形骸化・二重化を解消しスリム化を図る大きなチャンスになると見えています。「組織の目的」「意図した成果」「適用範囲の決定」「内外の課題」「リスクと機会」「パフォーマンス評価」…今回の改定では、個別の要求事項の中で、考えていただくことが多くなっています。規格改定に対し、書類をどう作り変えようか、というアプローチではなく、何のためにマネジメントシステム規格を導入するのかということから考えていただき、時間をかけてでも、じっくりとマネジメントシステムを見直して、事業プロセスに沿って課題に取り組みつつ、もっと役に立つマネジメントシステムを作っていただければと考えます。その過程において、JQAはプロセス審査を通じて、ステップ・バイ・ステップでスムーズな移行を進めていただけるようお手伝いいたします。また、複数のマネジメントシステム規格の運用にあたる組織には、統合を視野に入れていただくこともお勧めしたい点です。個々のマネジメントシステムを見直しながら無駄を省いた、整合性のあるマネジメントシステムを作ることができますから。

るために「取り組む必要があるリスク及び機会」を決定する。

組織が取り組む必要があると認めたりリスク及び機会が決まったら、対応する計画を行うことが要求される。「リスク及び機会への取組みの計画」には

「プロセスへの統合及び実施」と「有効性の評価」が含まれなければならない。「プロセスへの統合及び実施」とは各階層の手順が意識されている。場合によっては「リスク及び機会への取組み計画」を6.2項「XXX目的の計

画」に含めることも可能である。

なお、従来のISOマネジメントシステム規格に見られた“予防処置”は、共通要素の用語からはなくなり、6.1項の「望ましくない影響を防止又は低減」に含まれることとなった。

共通要素採用で
ISOマネジメントシステムは
こう変わる

3

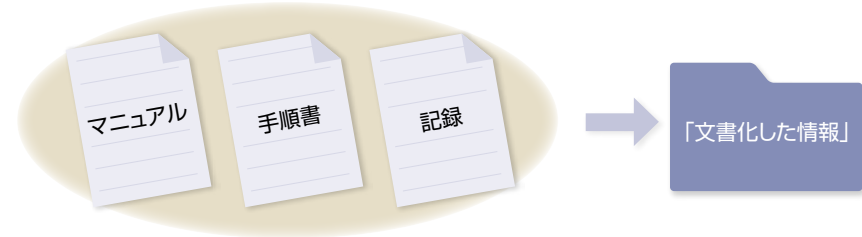
- リスクをベースとした考え方の導入により、マネジメントシステムの運用が事前に想定しうる事態に対して、必要に応じた対策を取ることを意図したものとなる。
- 従来の規格にあった“予防処置”は、共通要素では6.1項の「望ましくない影響を防止又は低減」に含まれることとなる。

ポイント4：文書・記録の概念の共通化

7.5.1 一般
7.5.3 文書化した情報の管理

従来の「文書・記録」が、「文書化した情報」という用語になった。

■ 図6：「文書化した情報」に統合



ことができれば、マニュアルや手順書などの形にとらわれず自由に業務の仕組みを構築できるようになる。同時に、マネジメントシステムの審査もマニュアルや手順書よりもトップマネジメントや現場へのヒアリングを重視したものになる。

また、近年多方面で使用される電子文書を考慮した要求事項になっている。伝達できる形式であることを条件に、音声や、画像、映像のほか、デジタルデータも含めた幅広い情報が含まれる。

共通要素の7章「支援」のうち7.5項「文書化した情報」は、文書・記録の概念の共通化を図っている。従来のISOマネジメントシステム規格での“文書管理”や“記録の管理”の概念は、共通要素では“文書化した情報の管理”に統合されている。マニュアル、手順書、記録といった用語がなくなり、

すべて“文書化した情報”という用語で表わされる(図6)。

共通要素では、組織は9つの文書化した情報を持つことが要求される(表2)。

共通要素の採用により、組織は、マネジメントシステムが確立、実施、維持、改善でき、意図した成果をあげる

■ 表2：9つの「文書化した情報」(共通要素)

項番	内容
4.3	XXX マネジメントシステムの適用範囲
5.2	XXX 方針
6.2	XXX 目的
7.2	力量の証拠
8.1	プロセスが計画どおり実施されたという確信を持つために必要な程度での文書化した情報の保持
9.1	監視、測定、分析及び評価の結果
9.2	監査プログラムの実施及び監査結果の証拠
9.3	マネジメントレビューの結果の証拠
10.1	「不適合の処置」 / 「是正処置の結果」の証拠

共通要素採用でISOマネジメントシステムはこう変わる

4

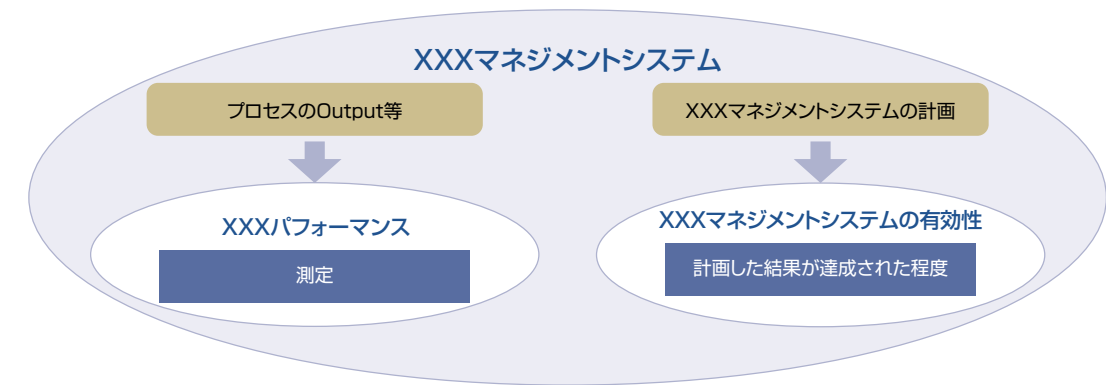
- マニュアルや手順書などの形式にとらわれず、自由な形の文書化した情報でマネジメントシステムを運営することができる。
- 紙媒体にとらわれず、利用目的に即してその他の情報媒体(画像、音声など)を使用することで、管理の効率化を図ることができる。

ポイント5：有効性評価の明確化

9.1 監視、測定、分析及び評価

XXXパフォーマンスとXXXマネジメントシステムの有効性の評価が明確化された。

■ 図7：「XXXパフォーマンス」と「XXXマネジメントシステムの有効性」の関係



共通要素の9章「パフォーマンス評価」では、“XXXパフォーマンス”と“XXXマネジメントシステムの有効性”をそれぞれ評価し、マネジメントシステムの効果的な改善につなげるよう明文化されている。

図7は、“XXXパフォーマンス”と“XXXマネジメントシステムの有

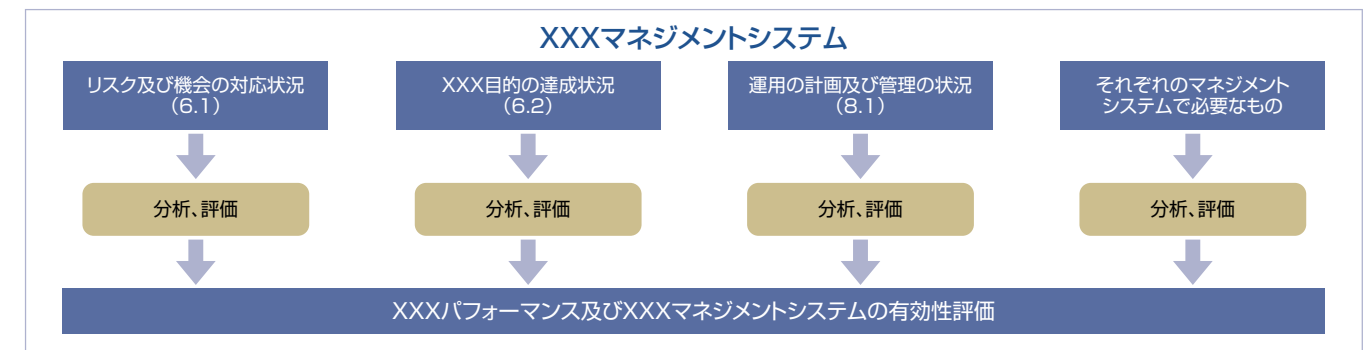
効性”の関係を示している。

“パフォーマンス”は「測定可能な結果」、「有効性」は「計画した活動が実施され、計画が達成された程度」と定義されている。“パフォーマンス”は具体的な活動について、可能な測定により導くものである。

一方、“有効性”は計画に対しての

ものであり、4～8章までの活動結果を監視、測定、分析及び評価することを表している。例えば、リスク及び機会への対応状況、XXX目的の達成状況、運用の計画及び管理状況を監視、測定、分析及び評価することが該当する。図8のようなイメージとなる。

■ 図8：有効性の分析、評価



共通要素採用でISOマネジメントシステムはこう変わる

5

- “パフォーマンス”と“マネジメントシステムの有効性”という、2つの視点から評価することにより、マネジメントシステムを効果的に改善することが可能になる。