



第14回 地球環境世界児童画コンテスト 優秀作品誌上ギャラリー

主催:一般財団法人 日本品質保証機構 (JQA)、国際認証機関ネットワーク (IQNet)
後援:ユニセフ (UNICEF 国際連合児童基金) 東京事務所

JQAは世界中の子どもたちが地球環境について考え、豊かな自然から受けた感動を描き、自らの潜在能力を引き出す機会となることを願って1999年から地球環境世界児童画コンテストを開催しています。

第14回 地球環境世界児童画コンテストのテーマは「地球で生まれた仲間たち」で、77カ国から16,409点の個性豊かな作品の応募がありました。このISO NETWORK誌上ギャラリーでは、地球環境特別賞、海外最優秀賞、国内最優秀賞、ユニセフ賞を紹介します。



地球環境特別賞
Viktoria Beviz
(セルビア 8歳)



海外最優秀賞
Tezan Tapan Sahu
(インド 14歳)



国内最優秀賞
坪山 楓
(東京都 11歳)



ユニセフ賞
Ahn Hyonju Karen
(アメリカ合衆国 14歳)

第15回 地球環境世界児童画
コンテスト作品募集中

テーマ: 奇跡の星「地球」
締切: 2014年5月31日(土)

第14回 地球環境世界児童画コンテスト
優秀作品20点公開中

地球環境世界児童画コンテスト事務局
オフィシャルWebサイトをご覧ください。

<http://www.childrens-drawing.com/>



JQA マネジメントシステム情報誌

2014
Vol.26

ISO NETWORK

特集1

ISOマネジメントシステム規格は、 共通要素採用でどう変わるか

共通要素開発の背景と共通要素の特徴

共通要素の注目点



特集2

ISO 9001、ISO 14001、ISO/IEC 27001の 規格改定情報

ISO 9001

ISO 14001

ISO/IEC 27001



JQA Business Frontline

マネジメントシステム統合プログラム

学習サービスマネジメントシステム ISO 29990

認証取得事例 株式会社マネジメントサービスセンター (ISO 29990)



掲載記事に対する
ご意見をお聞かせください。
E-Mail: iso-network@jqa.jp



Contents

3 特集1

ISOマネジメントシステム規格は、共通要素採用でどう変わるか

4 ISOマネジメントシステム規格 共通要素開発の背景と共通要素の特徴

6 ISOマネジメントシステム規格の共通要素の注目点

12 特集2

ISO 9001、ISO 14001、ISO/IEC 27001の規格改定情報

進む 規格改定

次期ISO 9001、ISO 14001は現在委員会原案(CD)

—共通要素採用と各分野独自の見直しで2015年発行の見直し

12 規格改定情報: ISO 9001

15 規格改定情報: ISO 14001

17 規格改定情報: ISO/IEC 27001

20 JQA Business Frontline

20 マネジメントシステム統合プログラム
複合審査部 部長 垣生 学
次長 松久 真人

22 あらゆる組織の人材育成の課題に応える学習サービスマネジメントシステム ISO 29990
企画調整部 商品開発室 室長 内田 英明
主幹 鋤柄 耕治

24 ISO 29990認証取得事例
株式会社マネジメントサービスセンター 代表取締役社長 藤原 浩氏

26 INFORMATION

JQAがある神田須田町・万世橋界わいのご紹介

ISO NETWORK のコンテンツは国立国会図書館の電子図書館（インターネット資料収集保存事業）にコレクションされています。なお、ISO NETWORK の前身である ISO ニュースも第 10 号より保存されています。



ISO NETWORK のコンテンツは JQA のホームページ (<http://www.jqa.jp>) にも掲載しております。バックナンバーも含めてご利用いただけます。



特集 1

ISOマネジメントシステム規格は、共通要素採用でどう変わるか

ISOマネジメントシステム規格は、1980年代後半にISO 9000シリーズが発行されて以来、今日までに環境、情報セキュリティ、食品安全、エネルギー、事業継続、道路交通安全など幅広い分野で発行され活用されてきた。このISOマネジメントシステム規格は、使い勝手をよくするためにいま変化の時を迎えている。すなわち、これからのISOマネジメントシステム規格には共通要素が採用されることが決まり、順次発行され始めている。この共通要素採用の目的は、ISOマネジメントシステム

規格間の整合性を向上させ、複数のISOマネジメントシステムの統合運用を容易にすることだが、同時にマネジメントシステム規格を利用している組織が望めば、重すぎて運用に苦しんでいた、形骸化していたりするマネジメントシステムをより効果的なものとするための見直しを行う機会となることも期待される。本特集では、ISOマネジメントシステム規格共通要素の概要と意図について紹介する。

ISOマネジメントシステム規格 共通要素開発の背景と共通要素の特徴

ISOマネジメントシステム規格間の整合化を図るために

ISOマネジメントシステム規格は、章立てや要求事項、用語・定義が異なるため、規格間の整合が取りにくく、ユーザーに混乱をもたらすケースがあった。また、複数のISOマネジメントシステム規格を導入・利用する組織にとっては、それらを統合して運用することが容易でないこともあった。

ISOではユーザー調査などで明らかになったこれらの課題解決のために、2006年から2011年にかけて、整合性を高めるための議論^(*)を行い、

2012年2月にISOマネジメントシステム規格共通要素を承認⁽²⁾した。

その結果、それ以降制定あるいは改定されるすべてのISOマネジメントシステム規格は、原則としてこの共通要素を採用して開発することが義務づけられた。すでにこの共通要素は事業継続 (ISO 22301)、道路交通安全 (ISO 39001)、情報セキュリティ (ISO/IEC 27001)などの分野で採用され、今後ISO 9001、ISO 14001等へ採用されることが決まっている。

(*)
主な議論は以下の5点。①マネジメントシステム監査の指針 (ISO 19011)の改定、②ISOマネジメントシステム規格の整合性確保のためのビジョン作成、③ISOマネジメントシステム整合性確保のためのマネジメントシステム基本構造 (上位構造)の開発、④ISOマネジメントシステムの共通テキスト (要求事項)の開発、⑤ISOマネジメントシステムの共通用語・定義の開発。ISO/TMB (技術管理評議会) / TAG13-JTCG (合同技術調整グループ)においてマネジメントシステム上位構造 (HLS: High Level Structure)、マネジメントシステム共通要求事項、共通用語・定義の開発を進めた。

(*)
2012年5月、ISO/IEC Directives (専門業務用指針)のSupplement (補足指針)の改訂版 Annex (附属書) SLが発行され、「ISOマネジメントシステムの共通要素」として、同一の構造、同一のテキスト (要求事項)、共通用語・定義を提供。

(*)
共通要素 (マネジメントシステム規格文) 公開中。ISOマネジメントシステム規格作成者向けの指針 (Directives) が一般財団法人日本規格協会 (JSA) のWebサイトにPDFで公開されていて、2013年12月5日現在プリントすることもできます。
「統合版ISO補足指針の和英対訳版」第4版、2013年 (全356ページ)の付属書SL (SLは項番で特に意味はありません)「マネジメントシステム規格の提案」の末尾に添付されているAppendix2の「規定 (normative)」 「上位構造、共通の中核となる共通テキスト、共通用語及び中核となる定義 (High level structure, identical core text, common terms and core definitions)」に、これからのISOマネジメントシステム規格の共通部分 (序文、1~10章の規格文:英語、日本語各10ページ)が公開されています。「統合版ISO補足指針の和英対訳版」で検索するか、JSAのWebサイトから[HOME]—[提供サービスのご案内]—[ISO/IECの規定・制作等 (目次)]—[ISO/IECの規定・制作等 [1][2][3]の[2-1]ISO/IEC専門業務用指針 (ISO/IEC Directives)にアクセスしてください。
*ご注意:公開されているPDFはページ数が多いのでプリントされる場合はお気をつけください。12月5日現在、PDFの294ページから313ページまで (文書のページ表記は英文、和文とも137~146ページ)が規格文で、偶数ページに英文、奇数ページに和文が掲載されています。

表1:共通要素によるISOマネジメントシステム規格の章立て^(*)

0 序文	7 支援
1 適用範囲	7.1 資源
2 引用規格	7.2 力量
3 用語及び定義	7.3 認識
4 組織の状況	7.4 コミュニケーション
4.1 組織及びその状況の理解	7.5 文書化した情報
4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解	7.5.1 一般
4.3 XXXマネジメントシステムの適用範囲の決定	7.5.2 作成及び更新
4.4 XXXマネジメントシステム	7.5.3 文書化した情報の管理
5 リーダーシップ	8 運用
5.1 リーダーシップ及びコミットメント	8.1 運用の計画及び管理
5.2 方針	9 パフォーマンス評価
5.3 組織の役割、責任及び権限	9.1 監視、測定、分析及び評価
6 計画	9.2 内部監査
6.1 リスク及び機会への取組み	9.3 マネジメントレビュー
6.2 XXX目的及びそれを達成するための計画策定	10 改善
	10.1 不適合及び是正処置
	10.2 継続的改善

原則的にISOマネジメントシステム規格でこの章立てが使用され、分野固有の要求事項がこれに追加される。XXXには品質、環境など、対象となる各マネジメントシステム分野の名称が記述される。

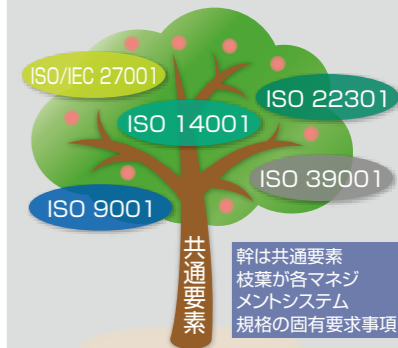
規格の組み立ては新しくなるが、考え方は変わらず

ISOマネジメントシステム規格に共通要素を採用することは、既存の規格の構造を変えることになるので、大幅な変更にも見えるが、実際はそうではない。目的や考え方は大きく変わることはなく、共通要素の採用によって、PDCAの関係を整理し、組織のマネジメントシステムがより効果的に運用

されることを目指している。

ISOマネジメントシステム規格共通要素とISO 9001、ISO 14001など各規格の関係は、大木の幹と枝葉に例えられる。幹となる共通要素で共通の章立て、要求事項、用語・定義を提供し、各規格固有の要求事項が枝葉として付加されるイメージとなる(図1)。

図1:ISOマネジメントシステム規格共通要素と各マネジメントシステム規格の関係



共通要素の採用で整合化されるもの

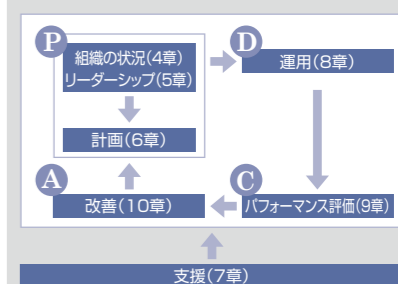
共通要素を採用することによって、すべてのISOマネジメントシステム規格の章立てでも前ページの表1のように統一される。共通要素の採用によって各ISOマネジメントシステム規格の要求事項は多くの部分が共通となり、用語・定義を含めた全体の整合性が高められる。

規格間の相違は、個々のマネジメントシステム分野の特別に必要とされる要求事項について認められ、共通要素に追加される。例えば改定が進められているISO 9001のCD (委員会原案)では、8章「運用」の共通

の要求事項8.1項に、品質マネジメントシステム固有要求事項の8.2項「市場のニーズの明確化及び顧客との相互作用」、8.3項「運用計画プロセス」、8.4項「商品・サービスの外部からの提供の管理」、8.5項「商品・サービスの開発」、8.6項「商品製造及びサービス提供」、8.7項「商品・サービスのリリース」、8.8項「不適合商品・サービス」の要求事項が追加されている (本誌13ページ表2参照)。

共通要素の各章は全体で右記のような関係で、PDCAを形成する (図2)。

図2:共通要素の章立てにおけるPDCAの関係



統合化へのメリット

複数マネジメントシステム規格の認証を取得している組織にとっては、ISOマネジメントシステム規格が共通要素を導入することで、以下の事項について効率を改善できマネジメントシステムの統合活用が容易になる。

- 規格の章立てが同じになるので、規格別に複数あった“文書化した情報”を共通化することができる。
- 内部監査の要求事項も共通化され、複数マネジメントシステムの内部監査を一括実施するなど効率化することができる。
- 複数のマネジメントシステム規格間で、優先する活動を総合的にバランスよく仕分け、全体最適化を追求することができる。

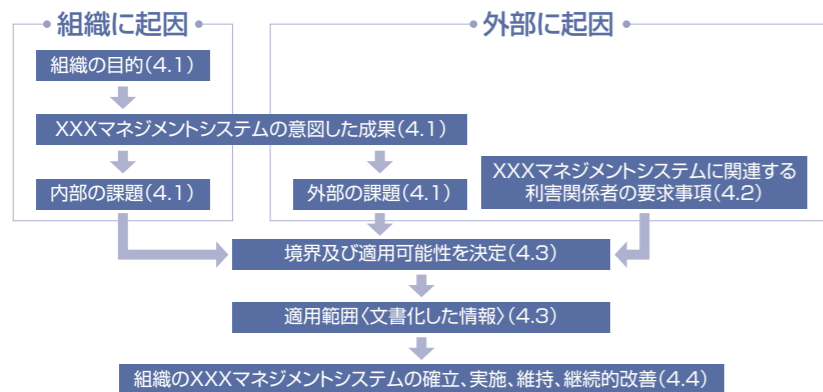
ISOマネジメントシステム規格の共通要素の注目点

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

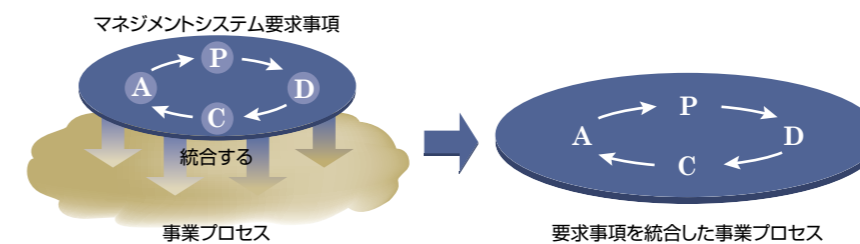
- 組織の“意図した成果”に向けた活動が促進される。
- 組織の課題や利害関係者の要求事項を考慮して適用範囲を決めることとなる。

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

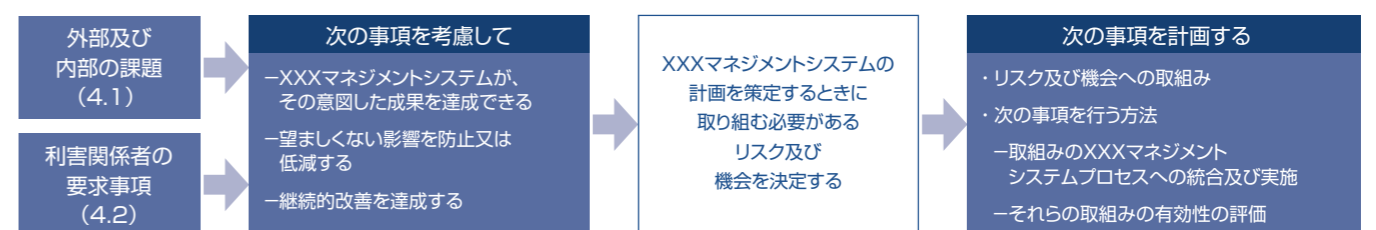
- 組織の日常業務に要求事項を組み込むことにより、効果的で効率的なマネジメントシステムの運用となる。

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。

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ただけであればと考えます。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。

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

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

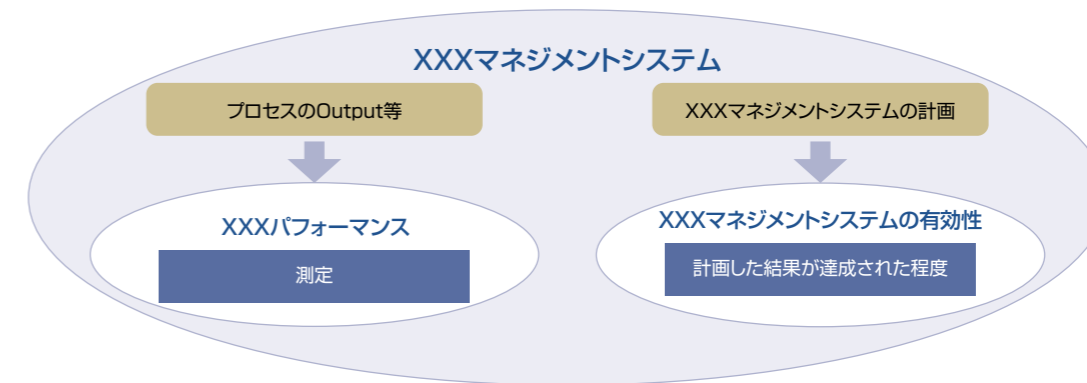
- マニュアルや手順書などの形式にとらわれず、自由な形の文書化した情報でマネジメントシステムを運営することができる。
- 紙媒体にとらわれず、利用目的に即してその他の情報媒体(画像、音声など)を使用することで、管理の効率化を図ることができる。

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

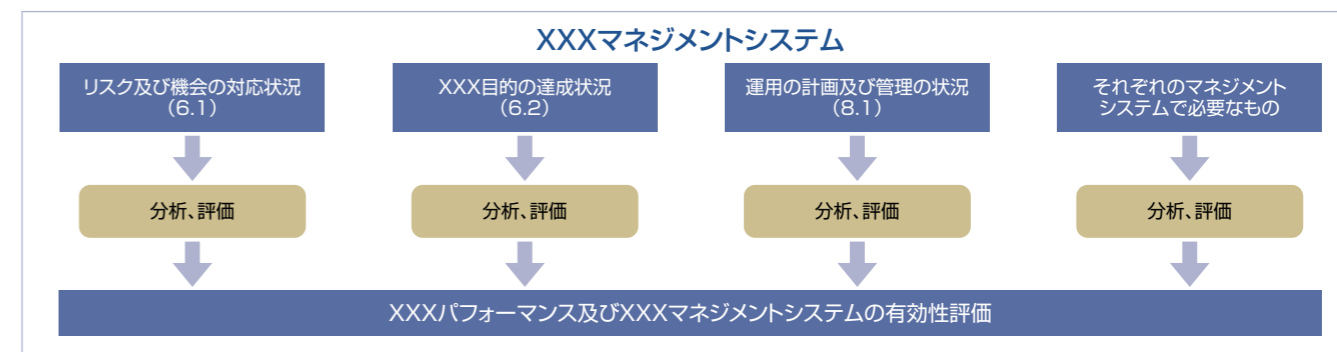
効性”の関係を示している。

“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。

進む規格改定 次期ISO 9001、ISO 14001は 現在委員会原案(CD) 2013年12月現在

——共通要素採用と各分野独自の見直しで2015年発行の見通し

2012年5月から、現行のISOマネジメントシステム規格の定期的な見直しと改定を行う際に、ISOマネジメントシステム規格の共通要素を採用することが義務付けられた^(*)。いずれも見直しの時期に入っていたISO 9001、ISO 14001、ISO/IEC 27001は、ISOマネジメントシステム規格の共通要素を採用する改定を行ってきた。

この中でISO/IEC 27001:2013が2013年10月に発行された。ISO 9001とISO 14001は12月現在委員会原案(CD)で、次期国際規格(IS)発行は2015年になるものと見られている。(表1) 本特集では共通要素の採用による影響を中心に、2013年12月時点で見込まれることについて述べる。

(*1) 種々のISO マネジメントシステム規格において、似た要求事項であれば、利用者の立場からは共通の表現であることが望ましく、規格開発者の立場からも同様な記述が望ましいことから、ISO マネジメントシステム規格の基本構造としての上位構造(簡条タイトル)、共通テキスト(要求事項)、共通用語・定義の「共通要素」の採用が義務付けられたもの。ISO/IEC 専門業務指針(Directive)の補足指針(Supplement)の改訂版の附属書(Annex)のSL項に記されている。

■表1: ISO 9001、ISO 14001の改定作業の進捗 (2013年12月現在)

規格	現在の段階と今後の計画	備考
ISO 9001 (品質マネジメントシステム— 要求事項)	現在CD(委員会原案) (以下ほとんどすべて最短期間で進む場合の推定スケジュール) 2014年3月DIS(国際規格原案) 2014年11月FDIS(最終国際規格案) 2015年1~2月IS(国際規格)発行	ISO/CD 9001:2013(英語版)は 日本規格協会で購入可能(3,990円) 移行期間は3年
ISO 14001 (環境マネジメントシステム— 要求事項)	現在CD2(委員会原案2) (以下ほとんどすべて最短期間で進む場合の推定スケジュール) 2014年7月DIS(国際規格原案) 2015年3~4月FDIS(最終国際規格案) 2015年5~6月IS(国際規格)発行	移行期間は3年

規格改定情報: ISO 9001

■次期ISO 9001発行までのスケジュール



次期ISO 9001は2015年1~2月頃の発行に

——焦点はマネジメントシステムの共通要素の採用、適用範囲の決定のための要求、サービス分野への適用の配慮、プロセスアプローチなど

改定作業のスケジュール

ISO 9001の改定は、2013年6月にCDが発行された。DISの発行は遅れるという予想もあったが、当初の予定通り2014年3月

の発行が見込まれている。今後の作業が順調に進めば、FDISが2014年11月に、ISは早ければ2015年1~2月に発行される見込みである。次期ISO 9001の詳細が見えてくるのは

DIS以降であるが、ここではCD段階でISOマネジメントシステム規格の共通要素採用による影響を中心に、想定されることを見込まれることについて述べる。

改定のポイントと審査の変更点

次期ISO 9001の要求事項は、共通要素に従って表2のような章立てになっている。この流れの中で、明らかになっている改定ポイントや審査の変更点を見ていく。

1. ISO 9001の適用範囲を決める

4章「組織の状況」では、ISO 9001の適用範囲を決めた根拠を明らかにするよう要求される。この適用範囲は主な商品・サービス、それらを提供する主なプロセス並びに対象に含まれる組織の事業所ということになる。

この要求は、例えば本社を除く単体の工場での認証取得を否定するものではないが、なぜその工場のみを適用範囲としたのかを明らかにすることを求めている^(*)。

2. 事業プロセス管理ツールとしての使い勝手を強化

ISO 9001は、他の規格と比較するとより事業に即したものと見えるが、次期ISO 9001改定案では、トップマネジメントの関与もより強く求められるほか、プロセスアプローチの重要性が強調されるなど、事業プロセス管理ツールとしての使い勝手のよさが追求されている。

●トップのリーダーシップの強化

5章「リーダーシップ」では、トップの関与により、組織の事業プロセスに品質マネジメントシステムの要求事項を統合する(組み込む)ことが求められる。

組織の業務にマネジメントシステムの仕

組みが組み込まれ一体化させる。これにより、二重管理を避け、効率を高め効果を求めることを意図している。

●プロセスアプローチが要求事項に

ISO 9001は従来から、仕事のやり方に沿ったマネジメントシステムを構築するためプロセスアプローチの考え方が採り入れられていたが、次期ISO 9001改定案では、4.4.2項「プロセスアプローチ」として要求事項に位置付けられ、重要性が強調されている。

3. リスクベースの考え方

共通要素では、マネジメントシステムそのものが予防のための活動であるとされ、リスクを基礎に置く考え方が重視されている。次期ISO 9001改定案では、6.1項「リスク及び機会への取組み」に共通要素とほぼ同じ内容が要求されている。これは、品質マネジメントシステムが、構築・計画の段階からマイナスのリスク(クレームや不良品、機械の故障など)の予防をトータルに組み込んでいることを示す。ただし、リスクの発生頻度や影響度に基づくリスクマネジメントを組織に対して義務付けるものではない。

4. サービス業がISO 9001に取り組みやすくなる

次期ISO 9001改定案では、従来の製造業を想定した要求事項の内容を改める方向でサービス業への配慮がなされている。これにより、今までISO 9001導入に踏み出せなかったサービス業、流通業など幅広いタイプの組織が、導入しやすくなっている。

用語では「製品」が「商品・サービス」となり、「設計・開発」が「開発」に統一されている。要求事項では、7.1.4項「監視機器及び測定機器」が簡素化され、8.5項「商品・サービスの開発」でも、レビュー、検証、妥当性確認などの項目がなくなり、記録の義務もなくなった。もちろんこれらは、やらなくてもいいということではなく、必要な管理であると組織が判断すれば行う必要がある。

5. ISO 9001独自の内容は主に8章「運用」へ

これまで、ISO 9001に独特の内容として構成されていた現7章「製品実現」は、共通要素の章立てに沿って8章「運用」にISO 9001固有の要求事項として組み込まれている。

6. パフォーマンス評価の重視

次期ISO 9001改定案では、監視した結果を改善につなげているかが重視される。これは、9.1項「監視、測定、分析及び評価」において、データを取得し、使用方法を決め、評価を改善にどうつなげていくのかを明示することが要求されている。ただ監視すること、データを集めることが目的化してしまう運用を避け、取得したデータをより改善につなげられるように促すものとなっている。

(*2) 改定後も工場や事業部単位の登録は可能だが、「品質マネジメントシステムの意図した成果を達成する組織の能力に影響を与える外部及び内部の課題」「利害関係者のニーズ及び期待の理解」を考慮して決めることが新しい要求事項である。本社やサポート部署を登録範囲に入れることは条件ではないが、取引先や顧客から見るとそれらを含んだ登録の方が実態に即した形であり、より安心感を与えるものだと考えられる。

■表2: ISO/CD 9001:2013の構成 (赤字は固有要求事項)

0 序文	6 計画	8.4 外部から提供される商品・サービスの管理
1 適用範囲	6.1 リスク及び機会への取組み	8.4.1 一般
2 引用規格	6.2 品質目標及びそれを達成するための計画策定	8.4.2 外部からの提供の管理の方法及び程度
3 用語及び定義	6.3 変更の計画	8.4.3 外部プロバイダーに対する文書化した情報
4 組織の状況	7 支援	8.5 商品・サービスの開発
4.1 組織及びその状況の理解	7.1 資源	8.5.1 開発プロセス 8.5.2 開発管理
4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解	7.1.1 一般 7.1.2 インフラストラクチャー	8.5.3 開発の移行
4.3 品質マネジメントシステムの適用範囲の決定	7.1.3 プロセス環境	8.6 商品製造及びサービス提供
4.4 品質マネジメントシステム	7.1.4 監視機器及び測定機器 7.1.5 知識	8.6.1 商品製造及びサービス提供の管理
4.4.1 一般 4.4.2 プロセスアプローチ	7.2 力量 7.3 認識 7.4 コミュニケーション	8.6.2 識別及びトレーサビリティ
5 リーダーシップ	7.5 文書化した情報	8.6.3 顧客又は外部プロバイダーの所有物
5.1 リーダーシップ及びコミットメント	7.5.1 一般	8.6.4 引渡し後の活動 8.6.5 変更管理
5.1.1 品質マネジメントシステムに関するリーダーシップ及びコミットメント	7.5.2 作成及び更新	8.7 商品・サービスのリリース
5.1.2 顧客のニーズ及び期待に関するリーダーシップ及びコミットメント	7.5.3 文書化した情報の管理	8.8 不適合商品・サービス
5.2 方針	8 運用	9 パフォーマンス評価
5.3 組織の役割、責任及び権限	8.1 運用の計画及び管理	9.1 監視、測定、分析及び評価
	8.2 市場ニーズの明確化及び顧客との相互作用	9.1.1 一般
	8.2.1 一般	9.1.2 顧客満足
	8.2.2 商品・サービスに関連する要求事項の明確化	9.1.3 データの分析及び評価
	8.2.3 商品・サービスに関連する要求事項のレビュー	9.2 内部監査 9.3 マネジメントレビュー
	8.2.4 顧客とのコミュニケーション	10 改善
	8.3 運用計画プロセス	10.1 不適合及び是正処置 10.2 継続的改善

セクター規格への影響

今回の改定には、セクター規格である

ISO/TS 16949などで先行導入されていた考え方や要求事項が含まれている。ISO 9001の改定に伴って、将来的には各セク

ター規格も改定が行われることになるものと思われるが、その検討はまだ開始されておらず、不明である。

JQAは、次期ISO 9001改定案(CD)をこうみている

次期ISO 9001が組織に与える影響は？

まず、今回のISO 9001の改定作業が提案されたときの注目すべき設計仕様を確認しておきましょう。「適合製品の供給能力に関する信頼の向上」が改定の目的で、原則的に規格の目的、タイトル、スコープなどは現行のISO 9001:2008から変更しないとされています。

今回の委員会原案を見ると、すべてのISOマネジメントシステム規格に適用される共通要素の採用を除き、2008年版の目的、タイトル、スコープなどを変更しないという割には、かなり多くの変更点があるように見えます。しかしそれらの変更点の大部分は、いままでも第三者からよく見えなかったブラックボックスの部分を見えるように求めているだけです。ですから現在ISO 9001を運用している組織にとって、まったく新たなアクションはほとんど要求されていないように思います。

委員会原案の特徴のひとつは、「製品」^{(*)3}「設計」^{(*)4}などの用語を中心に見直しが進み、サービス業やソフトウェア産業など多数の業種の組織が利用しやすいように配慮されていることです^{(*)5}。しかし、このようにサービス業などへの配慮がなされている反面、例えば、委員会原案で「設計・開発」「レビュー」「検証」「妥当性確認」ということばがなくなった^{(*)6}ことは、製造業においては要求事項が曖昧になっているようにも思えます。この点はこれからまだ議論があるのではないかと考えています。また、現在ISO 9001を使っている製造業の組織では、規格改定後も従来の考え方で業務を続けていただく必要があるのではないかと考えています。

組織が次期ISO 9001に移行するために必要なことは？

JQAで認証を取っている組織は、次期ISO 9001への移行について、それほど特別な準備は必要ないでしょう。審査では、従来よりも明確に示していただくことが必要になる部分がありますが、ほとんどは組織が現在も行っていることですのであまり心配していません。例えばISO 9001ではマネジメントシステムの共通要素に加えて品質マネジメントシステムにプロセスアプローチの適用を要求(4.4.2)しています。これは、従来の推奨事項から要求事項に「格上げ」されました。JQAは2000年の規格改定以降、規格の条項ではなく組織の事業プロセスに沿った審査を実施してきましたので、プロセスアプローチの考えを取り込んでいる組織は特に新たな準備は必要ないと思います。また、トップマネジメントが「組織の事業プロセスへの品質マネジメントシ

ステム要求事項を統合することを確実にする」(5.1.1 c)という要求事項についても、移行審査のためには、品質マネジメントシステムを適用する計画段階で各要求事項がどの事業プロセス・部署で行われているかを明確にし、要求事項と組織の事業プロセス・部署との関係がわかるものを準備いただくくらいです。

一方「リスク及び機会への取組み」(6.1)については、ISO 9001の場合は文書化の要求はありませんので、システムの構築・計画段階でリスクと機会をどのように考慮されたかを確認させていただこうと思います。

JQAの対応は？

現在次期ISO 9001は委員会原案段階ですので、JQAは引き続き情報収集に注力しながら、規格の目的や意図に沿った審査技術を開発していきます。例えば、今回の委員会原案には、「変更管理」「緊急時対応」「外部供給者のパフォーマンスの監視」など自動車産業のセクター規格であるISO/TS 16949にも見られる考え方が取り込まれていることにも注目しています。

また、すでにお問合せをいただいておりますが、お客さまへは移行の準備のお役に立つ情報をJQA Webサイト、ISO NETWORK、説明会などを通じてご提供していきます。

なお、2013年11月に国際認定機関フォーラム (IAF) から、次期規格への移行期間は国際規格 (IS) 発行から3年間と正式発表がありました。



JQA品質審査部長 佐々木等

^{(*)3} 委員会原案では「商品・サービス (goods and services)」

^{(*)4} 委員会原案では「開発 (development)」

^{(*)5} ISO マネジメントシステムのユーザーが製造業中心から、形のないサービスなどを扱う業種に広がったことで、要求事項の表現を多くの業種・業態に見合うことばに改定された。

^{(*)6} 2008年版「設計・開発」(7.3)の「設計・開発の計画」(7.3.1)「設計・開発へのインプット」(7.3.2)から「設計・開発の変更管理」(7.3.7)までは、ISO/CD 9001:2013では表現を変えて「商品・サービスの開発」(8.5)「開発管理」(8.5.2)の a) b) c) d) e) f) に箇条書きされた部分などに受け継がれている。

規格改定情報：ISO 14001

次期ISO 14001発行までのスケジュール



将来を見据えた事業戦略の展開に活用できる
環境マネジメントシステムへ
—2015年の発行を目指して改定が進行中

改定作業のスケジュール

改定作業の中で、ISO 14001は2013年3月にCDが発行された。その後、検討事項が多いため2013年10月にCD2が発行された。今後のスケジュールは、DIS発行が2014年7月、FDIS発行が2015年3～4月、IS発行が2015年5～6月となる見込みである。

次期ISO 14001への検討はこれから本格化するため、ここではISOマネジメントシステム規格の共通要素採用による影響を中心に、今後想定されることや見込まれることについて考察する。

改定のポイントと審査の変更点

次期ISO 14001改定案 (CD2) の要求事項は、共通要素に従って後述の表3のような章立てになっている。この流れの中で、現在明らかになっている改定ポイントや審査の変更点を見ていく。

1. ISO 14001を事業戦略に活用

この改定の意図は、ISO 14001をより事業戦略に即したものと活用できるようにすることである。組織と事業、社会の将来像を描きながら、先を見通した戦略的なビジネス展開を行うために役立つ規格へと向かっている。

2. 適用範囲の決定をどう考えるか

4章「組織の状況」では、組織がISO 14001の適用範囲を決める際に、その根拠を明らかにすることが要求事項に盛り込まれた。これは組織にとってより幅広い可能性をもたらす。社会も組織も大きく変化する時代において、マネジメントシステムの適用範囲

も必要に応じて変わっていくべきだろう。

8章「運用」では、バリューチェーンの管理が明確な要求事項として入ってきた。適用範囲の境界を広げることで、バリューチェーンやサプライチェーンまで含むまとまった組織体で環境マネジメントシステムを構築すれば、大幅な効率化を図ることができる可能性も広がる。

一方で、個別の組織でうまくマネジメントシステムを使い分けたいという局面では、適用範囲を絞り込んで柔軟な活用を図ることも可能である。

いずれにしても、組織の立ち位置が明確になるので、目的意識を明確に持ってISO 14001に取り組むことができる。

3. トップダウンでの意思決定が重要

今回の改定では、トップダウンでの意思決定が強く求められ、より組織が携わる本来のビジネスに沿うISO 14001が求められるようになった。5章「リーダーシップ」として新

たに加えられている(図1)。

トップダウンで事業への環境マネジメントシステムの活用に取り組むことにより、戦略的なビジネス展開が促進される。

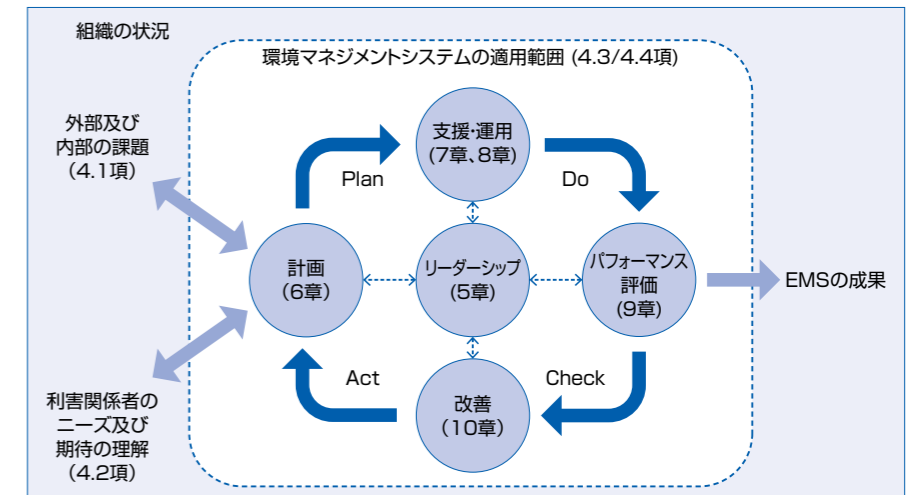
事務局への影響としては、マネジメントシステムの事業戦略的な運用を実現していくために、例えば経営企画のような機能を担う必要が生まれるだろう。

4. リスク分析を計画立案に生かす

6章「計画」では、組織がISO 14001を事業に展開する上で、リスク分析(リスクと機会の取組み)を行って計画の立案につなげることを要求している。

リスクにはマイナスのリスクイメージだけではなく、チャンスの意味もある。そのため、組織のビジネスモデルを考えて環境に関わるインフラを整備するといった活動や、環境ビジネスの拡大への道を広げる方向性が出てくる。

図1: 環境マネジメントシステムモデル



ISO/CD2 14001 序文を参考に作成

JQAは、次期ISO 14001改定案(CD2)をこうみている

自主的なイニシアチブを通じた環境遂行能力のさらなる向上を目指す

2013年4月に公表された「環境にやさしい企業行動調査(環境省)」によれば、環境課題に対応する上で重視する事項の上位に、経営活動と環境配慮行動を統合した戦略的な対応、ステークホルダーへの対応、経営責任者のリーダーシップ、組織体制とガバナンスの強化、バリューチェーンにおける環境負荷低減があげられています。次期ISO 14001は、わが国で環境課題に対応する組織が重視する考え方と同じ方向性の中で、従来からの国際規格であるISO 14001の底流に流れる考え方を踏襲しながらも、環境遂行能力のさらなる向上を目指した議論が進展しています。

①トップマネジメントの関与

環境に限ったことではありませんが、ISOマネジメントシステムにおける成功の鍵はトップマネジメントの関与であるといわれています。さらなる向上を目指すために、トップマネジメントのコミットメントを重視し、経営に環境活動を取り込み、意思決定を行う上

での立ち位置について、経営の視点から掘下げられています。

②遂行能力の向上した結果は環境パフォーマンスでも計る

現行のISO 14001では、要求事項として環境パフォーマンスについて直接規定していません。これは、環境マネジメントシステムを改善することで、その活動の結果として環境パフォーマンスが改善されていく、という考えによるものです。しかし現実には、環境マネジメントシステムは問題なく運用されているがその成果が期待通りに上がらない、という状況が見られることがあります。改定案では、環境マネジメントシステムのパフォーマンスと環境パフォーマンスの双方を扱うとしています。

③ISO 14001独特の改定ポイント

独特の改定ポイントとしては、ライフサイクルに配慮したバリューチェーンの管理があげられます。一般に事業活動、製品、サービスはバリューチェーンのプロセスに沿って展開されています。このため環境の改善も、組織内部に留まらず、マーケットや多様なステークホルダーと一緒に、今までの枠組み、制度、商慣習を変えながら、全体的なイノベーションを図ることで取り組みの成果があがっています。次期ISO 14001も、

そのような経験や、時代的、社会的な要請を取り込んだ規格になっています。

審査の現場で見込まれる変化とは

審査の現場では、これまで以上にトップマネジメントの意向と環境マネジメントシステムのパフォーマンス、その結果としての環境パフォーマンスを向上させる努力とが合っているかどうか浮き彫りにされ、それらの結果がどうフィードバックされてPDCAが回っていくかが、より明らかになると見えています。

また、活動の広がり、事業活動を俯瞰した全体的な取り組みが期待される規格になったことで、例えば工場だけが認証取得している場合は、会社全体での意思決定との連動や、中長期的な経営計画での位置づけなどに、どう配慮するかが焦点になっていくでしょう。

業務改善という視点から

環境パフォーマンスを向上させる上で大事なことは、節約によるコストメリットの出る目標のみならず、事業プロセスにISO

14001の要求事項を組み込み、本業の中で経営的に取り組んでいくことだと考えられます。環境パフォーマンス向上のために、事業に直結した形で課題を設定し、戦略的に、課題によっては中長期的な計画を立て、継続的な向上を見込んだ目標を立てて取り組んでいくことが重要です。例えば環境負荷低減の施策に業務改善の視点を取り入れ、評価尺度をうまく設定すれば、パフォーマンス改善に有効に働きます。IT化で業務の効率化を図ったら結果的に紙ごみが減った、節電につながったというケースがありますが、業務改善という継続的な活動が環境への好影響を生んでいる例といえます。またバリューチェーンの管理においても、ITや流通改革を活用して在庫や物流をスリム化することは、環境パフォーマンスの面でも成果を生むと考えられますし、優れた製品やサービスは社会の環境負荷低減に大いに貢献することでしょう。



JQA環境審査部長 小笠原康治

5. パフォーマンス重視

今回の改定では、パフォーマンスが強く意識されている。9章「パフォーマンス評価」をはじめ、随所にパフォーマンスという用語が用いられ、従来以上にパフォーマンスをきちんと評価してコミットすることが要求されるようになった。そこでは成果を出す姿勢が明確に打ち出されており、組織は、自分たちが意図した成果にどこまで到達するかははっきり

させ、それを戦略として構築し、先を見据えたマネジメントにつなげていくことが求められる。

組織にとっては、「とりあえずISO」を離れて、ISOを取得する意味、目標を考えながら取り組むことが、より促されることになる。

6. 効率化の視点から

審査のためのドキュメント作成など、時代

を経て陳腐化した作業はどんどんくせばよい。文書管理もIT時代にふさわしく、文字文書だけではなく、図版、画像、映像、デジタル情報を含む幅広い情報として管理することができるようになった。これらは、7.5項「文書化した情報」に述べられており、こういう点でも使い勝手のよい規格になることが見込まれる。

■表3: ISO/CD 14001:2013の構成 (赤字は固有要求事項)

0 序文	6.1.2 環境側面の特定	8 運用
1 適用範囲	6.1.3 順守義務の決定	8.1 運用の計画及び管理
2 引用規格	6.1.4 著しい環境側面と組織リスク及び機会の決定	8.2 バリューチェーンの管理
3 用語及び定義	6.1.5 行動のための計画	8.3 緊急事態への準備及び対応
4 組織の状況	6.2 環境目的及びそれを達成するための計画策定	9 パフォーマンス評価
4.1 組織及びその状況の理解	6.2.1 環境目的	9.1 監視、測定、分析及び評価
4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解	6.2.2 目的達成のための計画	9.1.1 一般
4.3 環境マネジメントシステムの適用範囲の決定		9.1.2 遵守評価
4.4 環境マネジメントシステム		9.2 内部監査
5 リーダーシップ		9.3 マネジメントレビュー
5.1 リーダーシップ及びコミットメント	7 支援	10 改善
5.2 環境方針	7.1 資源	10.1 不適合及び是正処置
5.3 組織の役割、責任及び権限	7.2 力量	10.2 継続的改善
6 計画	7.3 認識	附属書(A、B、C)
6.1 リスク及び機会への取組み	7.4 コミュニケーション	
6.1.1 一般	7.4.1 一般	
	7.4.2 内部コミュニケーション	
	7.4.3 外部コミュニケーション及び報告	
	7.5 文書化した情報	
	7.5.1 一般	
	7.5.2 作成及び更新	
	7.5.3 文書化した情報の管理	

規格改定情報: ISO/IEC 27001

ISO/IEC 27001:2013発行までのスケジュール



ISO/IEC 27001は情報セキュリティマネジメントシステムの中核規格に—ISO/IEC 27000ファミリーはクラウドセキュリティなどの要素を加え時代のニーズにこたえる

ISO/IEC 27001:2013の発行

情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)のための要求事項ISO/IEC 27001は、2013年10月に改定版が発行された。この改定⁽⁷⁾の趣旨を整理すると以下のとおりになる。

●ISO/IEC 27001がISMSの認証に使用される基準であることを考慮し、2005年版を基本的に継承した。

●ISO/IECマネジメントシステム規格を作成・改定する際に採用することが決められたマネジメントシステム規格の共通要素を採用した。

●ISO/IEC 27001の6章「計画」に記述されている情報セキュリティアセスメント及び情報セキュリティリスク対応並びにこれらの実施について、リスクマネジメントのガイドライン規格ISO 31000を適用した。

●2005年から現在までの情報セキュリティと

ビジネス環境の変化が考慮され、ISO/IEC 27001を通信、金融、クラウドコンピューティング事業などの分野別ISMS認証制度の要請に対応できるようにした。

改定のポイントと審査での変更点

共通要素に従って、後述の1章～10章の章立てになっている(表4)。この流れで改定のポイントや審査での変更点を見ていく。

●適用範囲の決定

ISO/IEC 27001の2005年版では適用範囲は組織が定めるだけでよかったが、2013年版では、なぜその適用範囲にしたのか、根拠を明らかにし、文書化した情報として明示することが求められ、4章「組織の状況」で述べられている^(*)8)。このことは、従来の審査で触れてこなかったわけではない。JQAでは、審査の際に適用範囲を決めた理由を聞いていた。その上で、例えばインターネットのファイアーウォールを境界(バウンダリー)として、ファイアーウォールの内側でセキュリティ対策が取られ、保たれているかどうかを見るという審査を行っていた。従来から境界をどこに置かがポイントであったが、根拠を明示することで、実際の運用がより明瞭になる。

●組織のリスクと情報セキュリティリスク

今回の改定では、6章「計画」^(*)9)で、2通りのリスクについての要求事項が入っている。一つは、ISMSが成果を出すうえで直面する全社的なリスクであり、組織の評判や存続にかかわるリスクである。もう一つは情報セキュリティリスクである。情報セキュリ

ティリスクは従来通りの情報に対するリスクのことを示している。どの組織でも事業継続のための活動を日常的に行っている。それを明示したものととらえればよい。例えば、従業員の年齢構成などもリスクの一つとなり得る。

●アクションプランの作成

6章「計画」ではまた、情報セキュリティ目的を確立し、それをどうやれば達成できるかのアクションプランの作成も求められる。現行版と比較して具体化されており、測定可能であることが要求され、計画、実施、レビュー、改善によるPDCAサイクルが明確になっている。達成度の判定が可能であり、達成へ向けたアクションプラン、進捗管理が明確ならば、これまでの年度目標のようなものでも問題はない。

●用語の削除とその対応

6章「計画」では、「脅威」「ぜい弱性」、リスク対応の選択肢における「受容」「回避」「移転」といった用語が削除されている。ただし削除されたからマネジメントシステムも変えなければならないということではない。今まで

作り上げてきたリスクアセスメント手法が十分であると考えたら、変更の必要はない。

●管理策の変更

附属書Aにおける管理策は、技術の変化に対応した変更がなされた。管理策の総数は、133から114へと減少している。

改定版への移行期間と手続き、JIS発行時期

改定版への移行期間は2年(2015年9月末まで)となった。JQAでは現在移行審査を受けている。移行審査は定期審査あるいは更新審査に合わせて受審すれば追加工数はない。移行審査を受ける際には、改定版に基づく新規、追加要求事項の運用実績(数ヶ月)が必要とされる。この実績に基づき、改定版による内部監査、マネジメントレビューの実施、および適用宣言書の改版も必須である。ご希望により、業務相談、予備審査も実施する。なお、JIS Q 27001の発行時期は2014年3月が見込まれている。

■表4: ISO/IEC 27001:2013の構成 (赤字は固有要求事項)

0 序文	6 計画	8 運用
1 適用範囲	6.1 リスク及び機会に対処する活動	8.1 運用の計画及び管理
2 引用規格	6.1.1 一般	8.2 情報セキュリティリスクアセスメント
3 用語及び定義	6.1.2 情報セキュリティリスクアセスメント	8.3 情報セキュリティリスク対応
4 組織の状況	6.1.3 情報セキュリティリスク対応	9 パフォーマンス評価
4.1 組織及びその状況の理解	6.2 情報セキュリティ目的及びそれを達成するための計画策定	9.1 監視、測定、分析及び評価
4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解	7 支援	9.2 内部監査
4.3 情報セキュリティマネジメントシステムの適用範囲の決定	7.1 資源	9.3 マネジメントレビュー
4.4 情報セキュリティマネジメントシステム	7.2 力量	10 改善
5 リーダーシップ	7.3 認識	10.1 不適合及び是正処置
5.1 リーダーシップ及びコミットメント	7.4 コミュニケーション	10.2 継続的改善
5.2 方針	7.5 文書化した情報	附属書A(規定)管理目的及び管理策
5.3 組織の役割、責任及び権限	7.5.1 一般	
	7.5.2 作成及び更新	
	7.5.3 文書化した情報の管理	

(*)7) ISO/IEC 27001は2005年に発行され、2008年から定期的な見直しを開始する予定であったが、ISOマネジメントシステム規格の共通要素採用の決定を待つたてで改定が行われた。

(*)8) 4.1項(組織及びその状況の理解)で内部及び外部の課題を決定し、4.2項(利害関係者のニーズ及び期待の理解)でISO/IEC 27001にかかわる利害関係者を決定する。そして4.3項(ISMSの適用範囲の決定)で内部及び外部の課題と利害関係者の要求事項を考慮し、適用範囲を決定し、文書化した情報として明示する。

(*)9) 6.1項(リスク及び機会に対処する活動)の6.1.1項(一般)では、ISO/IEC 27001の計画策定時にリスク及び機会の決定が要求される。リスクはマイナス面だけではなく、プラス面も含む。6.1.2項(情報セキュリティリスクアセスメント)では情報についてリスク特定・リスク分析・リスク評価の実施が求められ、6.1.3項(情報セキュリティリスク対応)ではリスク対応プロセスを文書化した情報で明確にすることを求められる。

JQAは、ISO/IEC 27001改定をこうみている

ISO/IEC 27001改定が組織に与える影響は?

いままでのISO/IEC 27001は、管理策にマネジメントを追加してきている構造という印象があり、概念的にもやや整理できていないように見えていました。例えば、違いがわかりにくい「ISMS基本方針」と「情報セキュリティ基本方針」を定義することが求められていたことなどです。今回の改定で、一連の情報セキュリティマネジメント(ISMS)の規格のISO/IEC 27000ファミリー^(*)10)の中で、ISO/IEC 27001は他の規格との関係もすっきり整理され、ISO/IEC 27000ファミリーの中核規格となりました。

ICT技術は目まぐるしく変化しており、クラウドコンピューティングを始め、インフラ制御システムに関する情報セキュリティのリスクは広がり続けています。このようなビジネス環境と直結した情報セキュリティマネジメントは、ICT企業だけでなくさまざまな組織から注目され、守るだけでなく、情報を活用するセキュリティへの展開を予感させます。

改定でISO/IEC 27001は、「How to」ではなく、「What」が中心になりました。今後、ISMS規格が個人情報、クラウドや通信などに広がっていくことを想定し、拡張性を持たせ、汎用性を高めた反面、どのように構築するか、具体的に何をすればいいかが、わかりにくくなっているように思えます。

今回の改定を振り返って注目しているポイントは以下のとおりです。①ISMSの認証規格として2005年版の継承。②マネジメントシステム規格の共通要素採用によるマネジメントシステム規格間の整合。③組織の内外の課題と利害関係者のニーズ及び期待を考慮した適用範囲の決定。④組織のプロセスへのISMS要求事項の統合。⑤リスクマネジメント規格ISO 31000との整合。

組織がISO/IEC 27001:2013に移行するために必要なことは?

ISO/IEC 27001:2013への移行は、いまある形をなるべく生かし必要最小限の変更で考えてください。現行の基準の方が詳しいところは捨てずに利用してもよく、過剰な部分は整理スリム化してもいいかもしれません。

具体的な準備は、まず、組織のセキュリティに関する内外の課題を意識していただくと同時に、ISMSを実施しビジネスで何を成し遂げたいのか、ビジネス上どういうメリットを得ようとしているのかを意識していただきたいと思います。それを踏まえて、ISMSの適用範囲は正しいのか、方針はこれでいいのか確認していただきます。次に、目的を達成するための計画をきちんと作り、パフォーマンスを評価と有効性の測定を行います。さら

に、社内ルールについて管理策を中心に新旧の基準のギャップ分析を行い、リスク分析と結び付けて採用、不採用を明確にします。

2013年版への移行審査を受けるための必須事項は、①適用宣言書を2013年版に全面改定すること、②2013年版に適合するISMSを運用し、内部監査、マネジメントレビューを実施することです。また、規格改定を機に、①マンネリ化、形骸化してしまったシステムのムリムダを洗い出し、現在の組織のニーズに合わせて見直しを行うことや、②ISO 9001やISO 14001など他のマネジメントシステムとの統合運用を視野に入れ、組織全体のマネジメントシステムの見直しを行うことを推奨します。

審査機関としての対応は?

この改定後もJQAの審査は大幅に変わることはありません。ISO/IEC 27001の審査は組織のビジネスプロセスに沿って行うことになりませんが、JQAは10年以上前から、組織のビジネスプロセスに沿って組織のビジネスや経営をふまえたプロセス審査を行っており、大幅な変更は必要ないのです。また、共通要素の採用で他のマネジメントシステムとの統合運用が容易になり、新たに組織の戦略に必要なマネジメントシステムを追加導入する負担も小さくなります。

JQAでは移行審査の受付を開始しています。ご心配があれば、事前に業務相談、予備審査サービス(いずれも有料)のご利用も可能です。移行期間についてのお知らせはJQAのWebサイトで別途公開します。



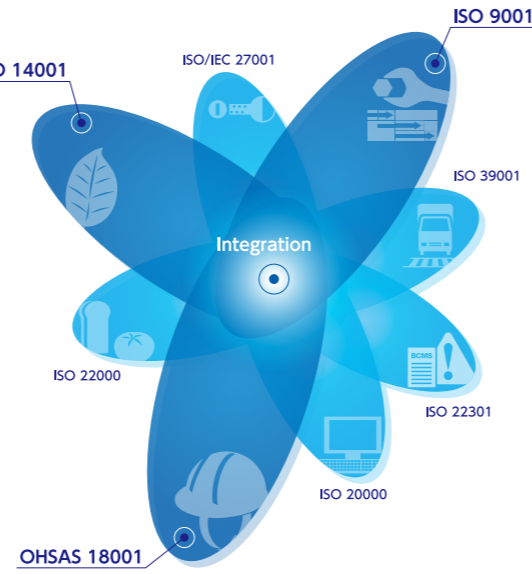
JQA情報セキュリティ審査部長 江波戸啓之

(*)10) ISO/IEC 27000ファミリー(情報セキュリティマネジメントシステムに関する国際規格;作成中規格含む):ISO/IEC 27000(概要及び用語)、ISO/IEC 27001(要求事項)、ISO/IEC 27002(管理策の実践のための規範)、ISO/IEC 27003(実施の手引)、ISO/IEC 27004(測定)、ISO/IEC 27005(情報セキュリティリスクマネジメント)、ISO/IEC 27006(監査及び認証を行う機関に対する要求事項)、ISO/IEC 27007(監査のための指針)、ISO/IEC TR 27008(管理策の監査員のための指針;技術報告書)、ISO/IEC 27010(部門間及び組織間コミュニケーションのための情報セキュリティマネジメント)、ISO/IEC 27011(セキュリティ技術-ISO/IEC 27002に基づく電気通信組織のための情報セキュリティマネジメント指針)、ISO/IEC 27013(ISO/IEC 27001及びISO/IEC 20000-1の統合的実施の手引)、ISO/IEC 27014(情報技術のガバナンス)、ISO/IEC TR 27015(金融サービスのための情報セキュリティマネジメントの指針;技術報告書)、ISO/IEC 27016(組織の経済的側面)、ISO/IEC 27017(クラウドコンピューティングサービスにおけるISO/IEC 27002に基づく情報セキュリティ管理策実践のための規範)、ISO/IEC 27018(クラウドコンピューティングサービスのデータ保護制御の実践のための規範)

マネジメントシステム統合プログラム

規格改定が広げるマネジメントシステム統合運用のチャンス

今後の規格改定は、マネジメントシステム規格の共通要素が採用される。複数の規格を運用している組織にとって、これは、個別の規格を1つのマネジメントシステムへ集約した統合運用へ向かう大きなチャンスとなる。JQAでは、新たに「マネジメントシステム統合プログラム」を提供し、複数規格の効率的な運用へ、意欲的に踏み出す組織をサポートしている。



複数規格運用の現状

例えばISO 9001とISO 14001を同時に運用している組織は多い。組織ごとにその運用のやり方はさまざまであり、規格ごとに運用するケースもあれば、マニュアルを統合して、重なる内容/事項を共通に管理している組織もある。

規格ごとに分けた運用を行う組織は、管理工数は2組織分になり、管理の手間が大きい。本来、組織の活動は1つであり、品質や環境で独立する活動にはなっていない。規格もまた、本来は組織の活動を効果的に進めるために、組織が主体的に活用する経営ツールである。ところが、規格の個別の要求事項に応えることが目的となり、マネジメントシステムの運用が、ともすると認証を取得するための活動に陥ってしまうケースもある。

統合運用のメリット

複数の規格を統合して運用することはメリットが大きい。統合を進めることにより、わかりやすく、使いやすいマネジメントシステムを構築でき、スリム化できる。また、例えばISO 9001、ISO 14001を統合する場合、品質・環境という異なる視点を同時に持つことで日ごろの業務を多角的に捉えることができ、新たな改善活動につながるきっかけとなる。つまり、複数の規格の統合は相互作用、相乗効果を生み出すことができ、組織全体のパフォーマンス向上にもつながるだろう。

さらに維持・管理の手間やコストも削減できるうえ、受審回数を減らし、そのための準備や対応の負担も減らすことができる。審査工数の削減も図れ、審査費用も圧縮できる。

今後の規格改定で変わることに

これまでは、規格ごとに章立てが異なるため、マネジメントシステムの統合を目指す組織にとっては、複数の規格間で同様の要求事項、異なる要求事項を比較するのが困難だった。マニュアルを統合し、管理の共通化に取り組む組織は、どのような章立てで統合していくべきか、悩みが大きかった。

今後の改定で採用される共通要素では、異なる規格であっても章立てが共通化しており、共通の要求事項と個別の要求事項を明確にでき、共通管理、個別管理の区別も容易になる。マネジメントシステムの統合運用を目指す組織には、導入負担が軽くなるも期待できる。

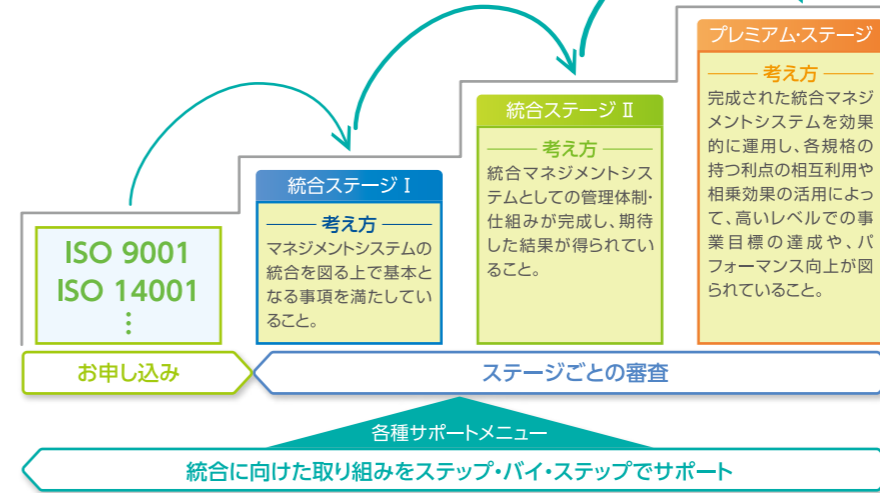
また、複数規格のマネジメントシステムの適用範囲は、規格によって組織の意図が違わなければ、基本的には同じになることが見込まれる。

組織の運用の効率化が進めば、審査も効率化され、審査工数の削減にもつながっていく。

ステップ・バイ・ステップで進められる「マネジメントシステム統合プログラム」

JQAでは、複数規格のマネジメントシステムを運用する組織に対して、従来、

■ マネジメントシステム統合プログラムのイメージ



複合審査⁽¹⁾とIMS審査⁽²⁾の2つのサービスを提供してきた。これらのサービスの提供による実績をベースに、複数規格の運用により相互作用、相乗効果などを発揮できるようステップ・バイ・ステップで統合レベルの向上を図っていただける「マネジメントシステム統合プログラム」というサービスを開発した。従来の複合審査、IMS審査は順次、このサービスへ一元化する方向で検討中である。

今後JQAは、統合の程度に応じて「統合ステージI」「統合ステージII」「プレミアム・ステージ」の3段階でそれぞれ判断指標を設け、ステップアップをサポートする。審査では、各ステージに足りない部分を気づきとして提供するほか、セミナー開催やホームページでの事例紹介など各種サポートメニューの提供を予定している。

(1) 複合審査:すでに取得したマネジメントシステム規格の定期審査や更新審査、新たに取得を目指すマネジメントシステム規格の登録審査を、組み合わせて複合的に行う審査。

(2) IMS(統合マネジメントシステム)審査:複数のマネジメントシステム規格を1つに統合し、組織のなかで有効に運用しているかを審査する。JQA独自のサービスとして開発し、2005年度より審査を開始。

各ステージの判断指標

「マネジメントシステム統合プログラム」の審査でJQAは、次の7つの判断指標をもとにマネジメントシステム統合の程度と統合に向けた改善点をコメントする。

- ①責任・権限
- ②方針・目標管理⁽³⁾
- ③文書管理
- ④プロセス・業務管理
- ⑤内部監査
- ⑥マネジメントレビュー
- ⑦是正処置・予防処置などの改善活動

(3) 例として7つの判断指標から、②方針・目標管理に関する判断指標の一部を示す。

- 統合ステージI:
各規格に基づき立てられた方針に矛盾がないこと
- 統合ステージII:
目的・目標の計画立案と実施管理において、各規格の関連する目的・目標の間のトレードオフを評価・検討する仕組みがあり、それらが解決されていること

適用範囲について、「統合ステージI」では、複数規格の適用範囲を統一することは求めない。もし、適用範囲をそろえることを望まない場合は、このステージでと

どまることになる。長期的な視野を持って、この段階からじっくりスタートすることも選択肢のひとつである。

一方、統合を推進したい組織は、「統合ステージII」から、主要業務・主要組織を含めて、適用範囲の統一化を図ることが望まれる。

従来の審査サービスはどう当てはまるか

これまでJQAの複合審査、IMS審査を受けていた組織は、特別な手続きや準備を必要とせず本プログラムへ参加できるよう準備を進めている。

JQAの複合審査を受けていた組織は、概ね「統合ステージI」から「統合ステージII」に該当し、IMS審査を受けていた組織は、概ね「統合ステージII」から「プレミアム・ステージ」に当てはまる予定である。

また、「プレミアム・ステージ」は本プログラムのフラグシップモデルであり、IMS審査を受けていた組織のなかでも、より高いレベルでの運用を実現している組織を中心に、より多くの組織にチャレンジしていただきたい。

「マネジメントシステム統合プログラム」の詳細情報

サービス内容や申込方法、またサポートメニューなどの詳細についてはJQAのホームページで紹介していく予定である。

JQA 統合プログラム 検索

■ お問合せ先

JQAマネジメントシステム部門
企画・推進センター

03-4560-5710

(月～金曜日・9:00～17:25/祝祭日、年末年始を除く)



複合審査部 次長 松久 真人

複合審査部 部長 垣生 学

あらゆる組織の 人材育成の課題に応える 学習サービスマネジメントシステム ISO 29990

2013年2月、JQAは学習サービスマネジメントシステムISO 29990の認証サービスを開始した。ISO 29990は、経営のグローバル化や人材の流動化が進むなか、質の高い教育・訓練・人材育成の提供を目指す幅広い分野の組織が活用できるマネジメントシステムとして注目されている。



人材の流動化が進む ヨーロッパ主導で策定された ISO 29990

ISO 29990は、EUの発足を背景に人材の流動化が盛んになったヨーロッパの主導で、2010年9月に発行された学習サービス事業者向けの国際規格である。ISO 29990の正式名称は「非公式教育・訓練における学習サービス—サービス事業者向け基本的要求事項」であり、認証可能な規格である。「非公式教育・訓練」とは、小学校、中学校、高等学校などの公式教育以外の教育・訓練を指すが、その対象は学習塾、語学教室、民間の職業訓練機関だけでなく、企業研修機関や資格取得支援組織など幅広い学習サービス事業者を想定している。

ISO 29990の序文には、「非公式教育・訓練・人材育成の企画、開発、提供に関し、学習サービス事業者と顧客に対して、質の高い専門的な業務及びパフォーマンスのための汎用モデル及び共通の枠組みを提供することを目的としている」ことが記されている。学習サービス事業者に、いわば、サービスの品質の保証と向上を目指すための基準を提供するもので、品質マネジメントシステムISO 9001との類似点も多い。

ISO 29990の特徴—— 2つのマネジメントシステムの PDCAを回す

ISO 29990は、(図1)のように「学習サービスに関する要求事項(3章)」と「学習サービス事業者のマネジメントに関する要求事項(4章)」の2本柱で構成されている。研修コースのような学習サービスと組織のマネジメント、それぞれのPDCAを回していくことにより、学習サービスの継続的改善を図ることを要求している。

具体的には、3章では、(図2)のように学習サービスの質の向上のために、事業所や受講者といった利害関係者のニーズを把握し、研修カリキュラムを作成(P)、適切な講師によりカリキュラムを実施する

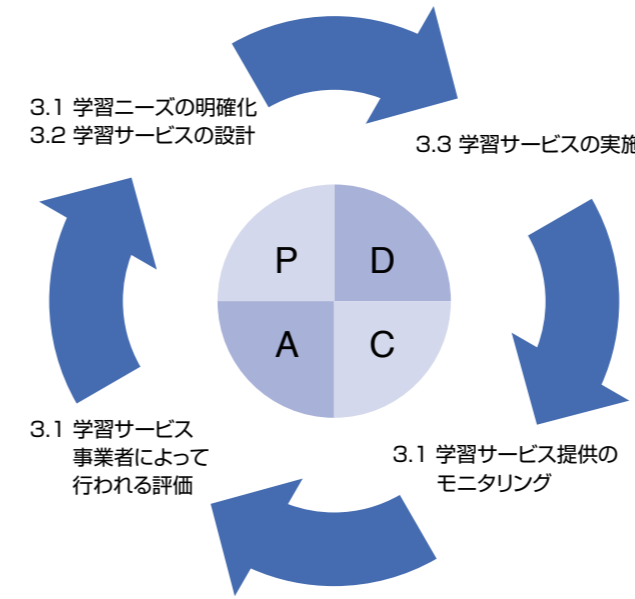
(D)。実施後には事業所や受講者にヒアリングやアンケートといったモニタリングを行い(C)、それらを反映させて学習サービスの改善につなげる(A)といったPDCAサイクルになる。

また4章の10項目をPDCAに割り当てると、(図3)のように考えることもできる。学習サービス事業者にマネジメントシステムとして適用することで、組織の課題を見つけ出し是正することで改善につなげるものである。全体としてISO 9001と共通の内容が多いが、事業継続の観点から財務管理に注目し、講師などの人事管理や外部の利害関係者からのフィードバックを重視するなど、学習サービスマネジメントシステムならではの要求事項も含まれている。

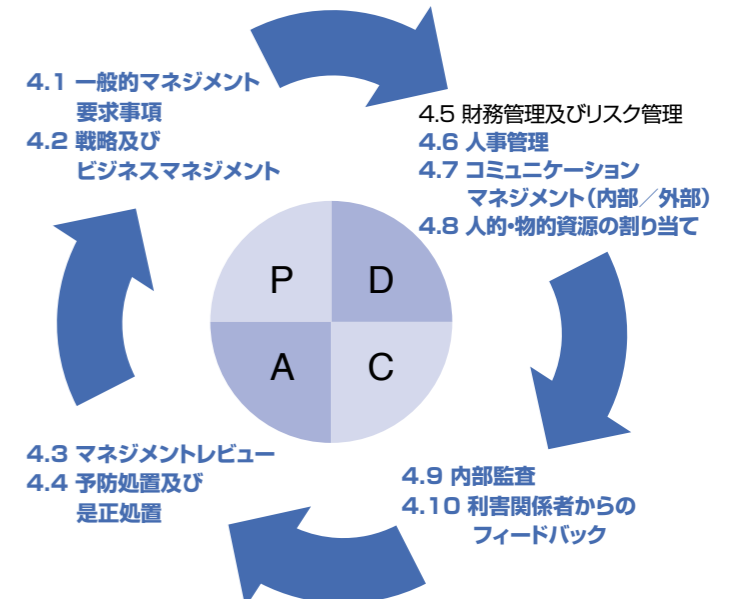
■ 図1: ISO 29990規格の構成



■ 図2: 3章 学習サービスに関する要求事項



■ 図3: 4章 学習サービス事業者のマネジメントに関する要求事項



青字はISO 9001との対応がある要求事項

企業内の学習サービス 提供部門にとっても メリットの大きいISO 29990

ISO 29990は国際標準化機構(ISO)によって発行された多くのマネジメントシステム規格、とりわけ品質マネジメントシステムISO 9001との類似点が多い。一方、要求事項はISO 9001の約140項目に比べ約40項目と少なく、内容も教育現場に直結しているものが多いため、PDCAサイクルをつくりやすい規格となっている。また学習サービスの提供が事業の一部である場合も、その事業部門や部署(企業内の研修部門等)に限定した適用や認証取得が可能となっている。そのためISO 9001認証を取得されている組織

になじみやすく、また他のマネジメントシステム規格と合わせた運用も可能である。

ISO 29990を導入・運用することで、組織内の透明性の確保、従業員のモチベーション向上が図られ、提供する学習サービスの品質向上と継続的な改善が実現できる。これにより顧客からの信頼向上だけでなく、対外的にアピールすることで競合他社との差別化を図ることも可能になる。

ISO 29990の普及を通して さまざまな企業の人材育成に貢献

JQAは、ISO 9001の審査を通して、人材の育成や技術の伝承を切実な課題とさ

れている組織が多いことを把握しており、ISO 29990は、まさにこういった課題の解決に貢献できる規格であると認識している。JQAは、これまでさまざまな規格、多様な業種の審査を手がけており、これらの経験をもとに構築したデータベースを活用し、ISO 29990認証においても適切な審査ノウハウを提供することが可能である。

また、ISO 29990の普及に向けてセミナーを開催しており、これまで企業の教育部門、民間研修機関など、幅広い立場の方々に参加いただいている。今後も、ホームページや情報誌などを通じて継続的な情報発信を行い、ISO 29990の普及を通して、より多くの組織の課題解決に貢献していきたいと考えている。



企画調整部 商品開発室 室長 内田 英明



企画調整部 商品開発室 主幹 鎌柄 耕治

■ お問い合わせ先
JQAマネジメントシステム部門
企画・推進センター
03-4560-5710
(月~金曜日・9:00~17:25/祝祭日、年末年始を除く)

人材評価 サービスにおける 差別化と同時に 業務改善にも踏み出す



代表取締役社長 藤原 浩氏

「ヒューマンアセスメント」という人材評価手法を1970年代に日本に持ち込んだ業界のバイオニアである人材開発コンサルティング会社、株式会社マネジメントサービスセンター。同社では2013年2月、サービスの質の保証と向上を目指す学習サービスマネジメントシステムISO 29990の認証を取得した。代表取締役社長の藤原浩氏に、ISO 29990導入のねらいと効果、今後の展望をうかがった。

業界のバイオニアとしての優位性を ISO 29990認証で強化する

株式会社マネジメントサービスセンター（以下、MSC）の設立は1966年9月にさかのぼる。創業者はその後、1973年に米国生まれの人材評価手法を導入し、国内向けにカスタマイズして「ヒューマンアセスメント」と名づけた。

MSCは、以来40年にわたり延べ60万人を超えるマネージャー／リーダーの昇進昇格や能力開発に向けた診断・育成の実績を有し、人材開発コンサルティングを通して顧客である企業／団体の人的資源の育成と活用をサポートしてきた。

そのMSCは2013年2月、人材アセスメントサービスを対象に、学習サービスマネジメントシステム ISO 29990の認証を取得した。

ISO 29990の認証を得たねらいは、どこにあるのか。代表取締役社長の藤原浩氏は語る。

「当社は人材アセスメントサービスの先駆者として業界で優位性を持っていると自負しています。そこを、引き続き強化することがねらいです。一方で、この業界は参入障壁が低く、サービスの品質が担保されにくいという現状があります。業界の信頼度が下がらないように、品質のさらなる向上を図

るねらいもあります」
「ひとつづくり」に関わる事業は「ものづくり」と違って、必ずしも大きな投資が伴うわけではない。それだけに事業にも参入しやすく、顧客にとって玉石混交という現実の中、ISO 29990の第三者認証を自社サービスの差別化の手段として打ち出そうというのである。

ただ、差別化を図ることで、人材アセスメント業界での現在の地位を守ろうというわけではない。サービスのさらなる品質向上を目指して、業務改善に取り組もうとのねらいも併せ持つ。

具体的な取り組みとして想定するのは、見える化を通じた業務の標準化である。藤原社長は強調する。

「人材アセスメントサービスは経験知が個人個人に溜まりがちですが、社内の人材の流動化を考えると、それでは困ります。見える化を通じて業務を標準化し、ノウハウを会社のものとして維持していく努力が欠かせません」

業務改善としては、顧客ニーズの変化に対応したサービスの改善も想定する。「ビジネス環境が変わって、マネージャーの役割も以前に比べて変化しています。その中で適切な人材をスクリーニングするための材料が求められるようになっていきます。お客さ

まの反応を確かめながらPDCAサイクルを回す中で、演習やディメンションの内容を見直していく必要があります」（藤原社長）。

初めての認証取得に戸惑いも

法令対応に品質確保を再認識

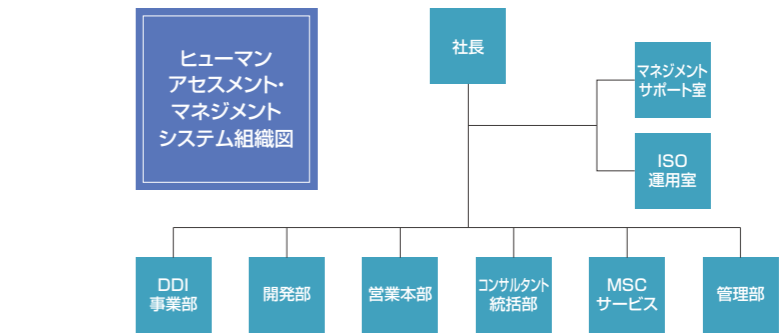
ISO 29990の認証を名実ともに生かそうとのねらいのもと、認証取得に向けた準備に入ったのが、2012年4月。会社として初めてのISOへの取り組みだったこともあって、要求事項を満足させることに対する負担感は当初重かったという。ところが、時間の経過とともに取り組み方がみ込めるようになって、それは和らいでいく。

「人材アセスメント業界初の取り組みであり、システム構築の事例がなかったため、当初は不安に駆られました。しかし理解が深まるにつれ、いまの業務の進め方を文書化し記録していくこと、そして品質向上に向け社員の意識を高めることが取り組むべき方向性としてはっきりし、もうひとつ踏み張りしようとの気持ちも生まれてきました」と藤原社長。

顧客のもとに出向いてアセスメントサービスを実施するというビジネススタイルゆえ、あらためて気づかされたり対応に戸惑ったりする点もあったという。

一つは、法的な要求事項への対応である。例えば、MSCは顧客の研修施設に出向き、そこでアセスメントサービスの運営をすべて任されることがある。その際、研修施設が建築基準法や消防法など法令に基づき適切な状態にあるかということ、学習サービスを提供する側としても確認する必要があることに気づかされたという。藤原社長は「これまで気づかなかった視点からの品質確保を、あらためて認識することができました」と振り返る。

もう一つ対応に戸惑ったのは、要求事項の中にある利害関係者へのモニタリングで



ある。要求事項では、学習サービスが正しく実施されているか検証することを求めているが、顧客のもとでサービスを提供するMSCの場合、どの程度までチェックすることが適切なか判断がつかなかった。検討を進める中で、「MSCの品質の維持・改善こそがモニタリングの主眼である」ということに気づき、すべてをチェックしようとするのではなく、自分たちが目指すサービスの質を実現するために必要な部分を対象にすればよいという結論に至った。これにより、無理のないモニタリング方法を構築することができたという。

見える化による業務の標準化

社内の人材育成に役立たせる

ISO 29990の認証を取得してからどのような効果が上がっているのか。藤原社長は「お客さまにもご評価いただく中で、受注に結びつく案件も出てくるようになりました。細かく説明しなくても、一定の品質を持っていることが理解していただきやすくなった——それが何よりのメリットです」と、満足そうな表情を見せる。

ねらいとしてあげていた業務の標準化という視点ではどうか。藤原社長は「第一歩は踏み出せた」とみる。「私たちはお客さまのもとで業務に当たっているため、どうしても個人個人のやり方が介在する余地があり

ましたが、文書化・記録化による見える化で共通の認識が生まれるようになってきました。業務の内容がはっきりしたことは、人材アセスメントサービスの設計を担うアドミニストレーターのような重要な人材の育成という観点からも意義あることと考えています」（藤原社長）。

顧客ニーズの変化に対応したサービスの改善という視点ではどうか。「これまでは2泊3日や1泊2日の日程で参加者を1カ所に集めてアセスメント業務に取り組んできました。しかし、お客さまの会社にとって重要な人材を、2,3日とはいえ拘束することが難しくなっています。お客さまの状況に応じて見直しを必要とあります」と藤原社長。品質を維持しながら、スピードアップやコストダウンを求める顧客の声に応える必要性も感じているという。

グローバル化に伴って、ビジネス環境の変化は加速している。いきおい、企業のマネージャーやリーダーに求められる資質も変わっていく。企業の人材開発を担う学習サービスの提供者として変化に追いついていくには、これまで以上に顧客の声に耳を傾け、自ら変化を先取りする企業姿勢と、環境変化に迅速に対応できる人材の育成が不可欠だ。MSCはISO 29990を活用することによって、サービス品質の継続的な改善に取り組み、業界におけるサービスの優位性をさらに高めたいと考えている。 ■

株式会社マネジメントサービスセンターの概要



所在地：本社／東京都渋谷区代々木
営業所／東京、大阪、名古屋、福岡、札幌

設立：1966年9月

資本金：1億円(MSCグループ)

従業員数：正社員／176名
(うちコンサルタント79名)
契約コンサルタント／136名

業務内容：アセスメントシステム、
ディメンション／
コンペティション、
オーガニゼーション
コンサルティング、
トレーニング&
デベロップメント

ISO 29990認証取得：2013年2月

取締役 コンサルタント統括部長
地引 勝美氏ISO運用室 室長
高梨 義行氏マネジメントサポート室 室長
和多 美保氏

MSC ヒューマンアセスメントとは

個人の能力や資質が目標職務においてどのように発揮されるかを、**多面的・客観的に評価**する技法です。通常、2日～3日間の集合研修スタイルで行い、**研修期間中に観察された参加者の言動**を評価の対象とします。参加者は、さまざまな演習課題を通じ**目標職務を疑似体験**することができ、自分自身の能力について大きな**気づきを得る**ことに繋がります。

演習課題

目標職務に近い状況における行動や態度を観察・評価することで、参加者の能力レベルや適性、啓発ポイントが具体的に明らかになります。

ヒューマンアセスメントの3つの要素

アセッサー

訓練を受けた複数の第三者が個人の行動や態度を多面的に観察し、客観的、公正に評価します。

ディメンション

行動や態度を多項目に細分化して分析するための評価項目を用意します。

スケジュール

2012年4月	ISO 29990 事務局立ち上げ
4月～5月	初期レビュー
6月～7月	行動計画の策定
6月～10月	文書化
11月	システム立ち上げの確認
11月～12月	内部監査
12月	ファーストステージ審査
2013年1月	マネジメントレビュー
2月	セカンドステージ審査
2月22日	認証・登録証の発行

INFORMATION

JQAがある神田須田町・万世橋界隈のご紹介

2013年4月15日に東京・丸の内から神田駅、秋葉原駅、御茶ノ水駅などを最寄り駅としたJR神田万世橋ビルへ東京事務所を移転しました。お近くへお越しの際はぜひお気軽にお立ち寄りください。

秋葉原電気街
 電子部品小売店から、アニメ・ゲーム・マンガショップまで、多種多様なお店がひしめきあうオタク文化の聖地



須田町老舗街
 蕎麦、あんこう鍋、鳥刺しなどの江戸・明治時代創業の老舗が点在



JQA
 〒101-8555 東京都千代田区神田須田町1-25
 JR神田万世橋ビル17F
 TEL:03-4560-5757 FAX:03-4560-5760



JQA マネジメントシステム情報誌 **ISO NETWORK**

Vol.26(通算63号)
 不定期刊 2013年12月発行

発行 ● 一般財団法人 日本品質保証機構
 マネジメントシステム部門

■ JQA マネジメントシステム部門事業所

● 企画・推進センター
 〒101-8555 (JQAの固有番号です)
 東京都千代田区神田須田町1-25
 JR神田万世橋ビル17F
 TEL:03-4560-5710 FAX:03-4560-5760

● ISO関西支部
 〒532-0003
 大阪府大阪市淀川区宮原4-1-9
 新大阪フロントビル2F
 TEL:06-6393-9063 FAX:06-6393-9056

● ISO中部支部
 〒450-0003
 愛知県名古屋市中村区名駅南1-24-30
 名古屋三井ビルディング本館9F
 TEL:052-533-9221 FAX:052-533-9279

● ISO東北事務所
 〒024-0051
 岩手県北上市相去町山田2-18
 北上オフィスプラザ5F
 TEL:0197-67-0031 FAX:0197-67-0033

● ISO九州事務所
 〒812-0016
 福岡県福岡市博多区博多駅南1-2-3
 博多駅前第1ビル3F
 TEL:092-432-4810 FAX:092-432-4811

■ 当誌に関するご意見・お問合せ先

一般財団法人 日本品質保証機構
 マネジメントシステム部門
 企画・推進センター ISO NETWORK 編集部

〒101-8555 (JQAの固有番号です)
 東京都千代田区神田須田町1-25
 JR神田万世橋ビル17F
 TEL:03-4560-5757 FAX:03-4560-5760
 E-Mail: iso-network@jqa.jp

一般財団法人 日本品質保証機構

URL <http://www.jqa.jp>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

JQAで認証されている組織、および ISO NETWORK に一般読者登録をされている方で、登録内容に変更が生じた場合には、こちらの様式にご記入いただきご連絡ください。

なお、ご記入いただきましたお客さまの個人情報は、お申し込みいただいた審査登録業務の実施に係る連絡・調整ならびに当機構が実施している他の業務や新規業務のご案内およびそれらに係る各種情報の提供に利用させていただきます。また、法令および当機構の内部規則に基づいて管理いたします。

本誌掲載の様式はJQAホームページ(<http://www.jqa.jp>)からもダウンロードできます。

1. 登録内容変更申込書 (F-2)

- この申込書は、登録後に登録証および付属書に記載されている登録内容の変更(適用規格の変更、登録範囲の変更、システムの統合、システムの分割、組織名称、所在地の変更等)のあった場合、操業の大幅な変更、または従業員の大幅な増減が発生した場合は、「登録内容変更申込書 (F-2)」をご提出いただけます。そのお申し込みに従い変更審査を実施いたします。
- この申込書は、変更審査を行う**4ヵ月前**を目安にお申し込みください。
- 変更審査を行う場合は事前に準備状況を確認し、審査に入ることができるかどうかを判定します。また、登録組織のシステムが大幅に変更された場合などで、JQAが必要と判断した場合、変更審査に先立ち、登録審査に準じたファーストステージ審査を実施させていただく場合があります(審査につきましては「JQA マネジメントシステム審査登録規則」の最新版をご参照ください)。変更審査は定期審査、更新審査と併せて実施することができます。
- 書面による確認、または変更審査により審査判定会で登録内容の変更を決定した場合は登録証等を再発行します。
- お客さまの都合による登録証変更発行料は¥20,000となります。(和文のみまたは英文のみの場合は¥10,000です)また現発行形態が和文発行のみで英文を追加発行する場合は¥20,000となります。(料金はすべて税別)
- 変更審査の審査工数は、対象規格、変更内容により異なりますのでお問い合わせください。
- お見積書が必要な場合はお問い合わせください。

JQAとのご連絡担当者(所在地、所属、連絡先など)が変更になる場合は別途「担当窓口変更連絡書 (F-3)」をご提出ください。

技術専門性の対応が極めて困難な分野につきましては、お申込受付をいたしかねる場合があります、また、反社会的な行為、またはその恐れのある組織・団体などからのお申込受付はお断りしております。その他JQAの判断によりお申込受付をお断りする場合がございます。またその場合、お申込受付後においても、取り消しさせていただく場合がございますので、あらかじめご了承ください。

2. 担当窓口変更連絡書 (F-3)

- 登録/申込企業におけるご連絡担当者の情報(または請求書送付先)が変更になった場合には、変更後の内容をご記入の上FAXにてご連絡ください。
- 登録証/証明書等の記載内容(登録企業/組織体名・住所等)に変更が生じた場合は「登録内容変更申込書 (F-2)」にてご連絡ください。

■上記1、2に関する問合せ先

一般財団法人日本品質保証機構 マネジメントシステム部門
 ・企画・推進センター TEL:03-4560-5710 FAX:03-4560-5760
 ・ISO中部支部 TEL:052-533-9221 FAX:052-533-9279
 ・ISO関西支部 TEL:06-6393-9040 FAX:06-6393-9056

3. ISO NETWORK読者登録連絡書 (F-4)

- ISO NETWORKは、ご連絡担当者宛に1登録(1申請)につき1部送付させていただいております。連絡担当者以外の方の購読希望がある場合は、新規一般読者登録としてFAXにてお申し込みください。
- JQAで登録いただいているお客さまで登録内容変更申込書または担当窓口変更連絡書をご提出される場合、当誌についてのご連絡は不要です。

■ISO NETWORKに関する問合せ先

一般財団法人日本品質保証機構 マネジメントシステム部門 ISO NETWORK編集部
 TEL:03-4560-5757 FAX:03-4560-5760
 E-Mail: iso-network@jqa.jp



ご登録内容に変更があった場合は、本様式にて(FAXまたはメール)変更をお申し込みください。

一般財団法人 日本品質保証機構 マネジメントシステム部門

- 企画・推進センター 行 FAX: 03-4560-5760 (TEL: 03-4560-5710) E-Mail: naiyouhenkou-t@jqa.jp
- ISO中部支部 行 FAX: 052-533-9279 (TEL: 052-533-9221) E-Mail: naiyouhenkou-c@jqa.jp
- ISO関西支部 行 FAX: 06-6393-9056 (TEL: 06-6393-9040) E-Mail: naiyouhenkou-k@jqa.jp

申込日: 20 年 月 日

登録証/証明書番号: JMI/JQA-

登録事業者名:

お申込ご担当者: (TEL): (FAX):

(E-Mail):

(所属)

(氏名)



変更内容: 対象となる箇所のみご記入ください。また、英文の登録証がある場合は英文についてもご記入ください。

変更項目 (該当箇所にチェックしてください)	変更点	変更後
<input type="checkbox"/> 登録事業者 (ISO/TS 16949 における 生産事業所)	<input type="checkbox"/> 行政都合による所在地表記変更 <input type="checkbox"/> 事業者の移転 <input type="checkbox"/> 事業者の名称変更 変更日: 20 年 月 日 登録証変更希望時期: 20 年 月 <input type="checkbox"/> 変更による登録対象人数の増減: (増・減) 人 <input type="checkbox"/> ISO/TS 16949 生産事業所の追加 ※生産事業所の追加時は、審査登録申込書も必要です	
<input type="checkbox"/> 関連事業所 (ISO/TS 16949 における 支援部門)	<input type="checkbox"/> 行政都合による所在地表記変更 <input type="checkbox"/> 事業所の移転 <input type="checkbox"/> 事業所の名称変更 <input type="checkbox"/> 事業所の追加または削除(追加・削除) 変更日: 20 年 月 日 登録証変更希望時期: 20 年 月 <input type="checkbox"/> 変更による登録対象人数の増減: (増・減) 人	
<input type="checkbox"/> 登録活動範囲	<input type="checkbox"/> 追加 <input type="checkbox"/> 削除 変更日: 20 年 月 日 登録証変更希望時期: 20 年 月 <input type="checkbox"/> 変更による登録対象人数の増減: (増・減) 人	
<input type="checkbox"/> 顧客固有要求事項 (ISO/TS 16949) <input type="checkbox"/> 顧客契約要求事項 (JIS Q 9100)	<input type="checkbox"/> 追加 <input type="checkbox"/> 削除 変更日: 20 年 月 日	
<input type="checkbox"/> その他	<input type="checkbox"/> 登録の統合 統合する登録番号: _____ <input type="checkbox"/> 登録の分割 分割する組織: _____	
<input type="checkbox"/> 規格改定等による 適用規格の変更		
<input type="checkbox"/> 登録証の表記 (和文/英文)の変更	<input type="checkbox"/> 和文・英文 <input type="checkbox"/> 和文のみ <input type="checkbox"/> 英文のみ	<input type="checkbox"/> 和文・英文 <input type="checkbox"/> 和文のみ <input type="checkbox"/> 英文のみ

既にお届けされているご連絡担当者の情報(またはご請求書送付先)が変更になった場合、変更後の内容を下記にご記入のうえ、FAXにてお申し出ください。

- 一般財団法人 日本品質保証機構 マネジメントシステム部門
- 企画・推進センター 行 FAX: 03-4560-5760 (TEL: 03-4560-5710)
 - ISO 中部支部 行 FAX: 052-533-9279 (TEL: 052-533-9221)
 - ISO 関西支部 行 FAX: 06-6393-9056 (TEL: 06-6393-9040)

担当窓口変更連絡書 (F-3)

受付/登録証番号: JMI/JQA- _____
 (該当する受付番号または登録証番号をご記入ください。複数可)

申込・登録事業者名: _____

【ご連絡担当者の変更情報】 ※お手数ですが、下記項目をすべてご記入ください。

登録事業者名			
事業所名 工場名			
所属・役職			
(フリガナ) 担当者名			
Eメールアドレス			
TEL		FAX	
郵便物送付先	〒 _____		

【請求書送付先の変更情報】 ※上記と同じ場合は、「同上」とご記入ください。

登録事業者名			
事業所名 工場名			
所属・役職			
担当者名	(変更がある場合) →		
TEL		FAX	
郵便物送付先	〒 _____		

請求書送付先への
担当者名の記載
要 不要

※ 不要とされた場合、請求書は
部署宛の送付となります

ご依頼日 : 20 ____ 年 ____ 月 ____ 日

ご記入者名: _____ (TEL: _____)

登録証/証明書等の記載内容(登録事業者名・住所等)に変更が生じた場合は「登録内容変更申込書」にてお申し出ください。

※ ご記入いただきましたお客さまの個人情報は、お申し込みいただいた審査登録業務の実施に係る連絡・調整ならびに当機構が実施しているその他の業務や新規業務のご案内およびそれらに係る各種情報の提供に利用させていただきます。なお、お客さまの個人情報は、法令および当機構の内部規則に基づいて管理いたします。

※ 情報誌「ISO NETWORK」は連絡担当者さま宛に1登録(1申請)につき1部送付させていただいておりますのでご了承ください。

—JQA使用欄—

事業推進	認証業務課

担当窓口変更連絡書はJQAホームページ(<http://www.jqa.jp>)からダウンロードできます

この様式は、封筒の宛名ラベルに **読者番号** が記載されている方と新規に読者登録を希望されている方のみご利用ください。
「登録番号」および「受付番号」が記載されている方は、担当窓口変更連絡書をご利用ください。

一般財団法人日本品質保証機構
 マネジメントシステム部門 企画・推進センター 行
 (FAX: 03-4560-5760)

JQA マネジメントシステム情報誌
ISO NETWORK 読者登録連絡書 (F-4)

区分 (レ点をつける)	<input type="checkbox"/> 新規	<input type="checkbox"/> 変更	<input type="checkbox"/> 中止
(フリガナ) お名前	TEL		
	FAX		
読者番号 (新規の方は空欄)			
住所	〒 _____		
会社名			
所属部署名	役職名		
Eメールアドレス	ホームページ	http:// _____	
送付先 (住所と異なる場合)	〒 _____		
業種			
マネジメントシステム 登録の有無	なし・あり →規格名 →登録番号 →審査機関名		
特記欄 (ISO NETWORK へのご意見をお 聞かせ下さい。)			

- *1: 太枠内の項目はすべてご記入をお願いします。
- *2: 読者番号は、宛名ラベルの名前の下に記載されている番号です。番号の前に、登録番号または受付番号と記載されている方は、担当窓口変更連絡書をご提出ください。
- *3: ISO NETWORKの発送先データは、発送日の約2週間前の時点での情報です。その間に変更された方については、発送先が異なる場合がありますが、ご了承ください。
- *4: ご記入いただきましたお客さまの個人情報は、当誌の送付および当機構業務のご案内および各種情報の提供に利用させていただきます。なお、ご記入いただきました個人情報は、法令および当機構の内部規則に基づいて管理いたします。

<宛名ラベル見本>

〒101-8555	配送コード
東京都千代田区神田須田町1-25	
株式会社 ジューキューエー	
品質保証部	
神田 太郎 様	
読者番号 1234	