



テクノファNEWS

ニュース・ダイジェスト

◆◆ あなたの会社を救うISO22301

突然企業の運営が混乱の脅威にさらされた場合、迅速かつ有効に対処できることが会社の存続の鍵である。

災害はいつでも起こり得る。大規模の自然災害やテロ行為、技術関連型の事故及び環境インシデントまでさまざまである。人的過失、悪意あるいは自然災害などハザードの原因は異なるが可能性(及び重要度)は同様である。

これらの予期しない、潜在的に壊滅的な脅威から、シンガポールを拠点とする食品会社タンセンキー食品株式会社(TSK)は、ISO22301に基づいた事業継続マネジメント(BCM)システムを適用し、最悪の事態への備えをした。TSKは、今や会社の潜在的な脅威を特定し、災害が襲っても社のステークホルダの利益のみならず社の運営及び評判を守る事ができる。TSKは、製造及びロジスティクスの混乱から自然災害及び情報技術の不具合に至る緊急事態における作戦即応性を身に付けることにより、優先サプライヤーとして競争力が高まるとともに、顧客に安心を与えられると信じている。

TSKは重要なビジネス機能を特定し、大事件が起こった場合に「通常の業務」を維持する戦略を開発した。該当する能力のあるスタッフに、プロセスの回復力を高め、様々な部署に対する信頼を高める権限を与えた。このプロセスにより、大事件に対応してすばやく回復し、重大な事業活動を再開し、通常の運営への回復を促すための会社(またスタッフ)のノウハウを継続的に改善する機会が得られた。他にも、災害に直面した場合、適切に対応することを可能にする包括的な火災緊急時計画及び費用効果が高い創造的な多数の手段が開発された。

フードは毎日の定番の食品なので、継続的な供給が維持されなければならず、製造の途絶は許されない。プロセスでのどんな不具合もTSKの評判、営業キャッシュフロー及びサービスを危うくする可能性がある。

また、リスクマネジメント(作業場所の安全性及び健康)だけでなく、食品の取り扱い及び準備に適用可能な規制要求事項を満たすことを確実にする必要もある。TSKは、業界のベストプラクティスと整合し、様々な部署の異なる経営目標に適合することができる危機管理フレームワークを実行している。

すべての企業はそれ自身の目標及び目的をもつ唯一の企業である。しかしながら、すべての場合において、マネジメントはそのモチベーションをはっきりさせて、その成功のために尽力し続けなければならない。

TSKのケースでは、特に部に緊急時の作戦即応性の適切性及び重要性を教える際にビジネス・インパクト分析及びリスクマネジメントに多くの時間と労力をつぎ込んだ。TSKが有用であると感じたもののうちの1つはそれぞれの部署のチャンピオンを選ぶことであった。

さらにTSKは準備の社風を促進することを目標に掲げ、最高経営者から最下位の従業員に至るすべての階層において取り組み・引き受けを確実にするために、スタッフとのコミュニケーションに特に取り組んだ。

明らかに、TSKのような小企業にとってはこの手のプロジェクトは、至難の業である。しかしながら、それにより競争力を手に入れることができる。プロジェクトは、普遍的リスクを含む運営の混乱が生じた場合の回復力及び対応を高める役に立つことができる。SMEだろうが大手多国籍企業だろうが、これはすべての企業に言えることである。

http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1810

【ニュース】 ニュース・ダイジェスト、テクノファ最新ニュース

… 1~2

【講演】「共通テキスト(附属書SL)の最新動向」

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

奥野 麻衣子 氏 … 3~8

テクノファ最新ニュース

■ 埼玉病院プロジェクト「事業継続とエネルギー削減」 ■

当社と埼玉病院が取り組んだプロジェクト「サプライチェーンを含む総合病院の事業継続とエネルギー削減」が終了しました。これは、経済産業省「平成24年度事業継続等の新たなマネジメントシステム規格とその活用等による事業競争力強化モデル事業(グループ単位による事業競争力強化モデル事業)」(2013年6月～2014年2月末)で、全国28のグループが取り組んだものです。

このプロジェクトに取り組む背景として、埼玉病院は災害対策として事業継続や省エネ活動はしているが、今後病床数拡大を勘案する中で更なる事業継続力強化が重要である。また、いつ起きるかわからない大規模地震に備え、日常的省エネ活動により災害時の病院内資源の耐久日数を1日でも増やすことが求められ、そのためには2つのマネジメントシステム(ISO22301事業継続、ISO50001エネルギー管理)を同時に構築することが、大きな意義があることと考えていた。しかし、実際取り組むには「人的資源・時間的余裕」がないなどの課題もあったが、2012年にISO9001品質マネジメントシステムを認証取得している実績もあり、基礎ができているということで、二つのマネジメントシステムを同時に構築、運用するこのプロジェクトに当社も協力して取り組むことになった。

このプロジェクトのテーマ、目的、数値目標、成果及び今後の予定を以下に示す。

【テーマ】(1) 病院経営に必須である災害への準備・対応の強化(事業継続)、(2) 省エネルギーによるコスト削減(エネルギー管理)、(3) MSの統合化。【目的】埼玉病院に存在する事業継続及びエネルギー削減活動の見直しを行い、事業継続及びエネルギー削減活動における課題を解決するような、ISO22301規格、ISO50001規格に基づいたMSを構築することにより、サプライチェーンを含めた病院の事業競争力を強化することにある。このような目的で構築した、ISO22301規格、ISO50001規格に基づいたMSは、埼玉病院の事業競争力を高めると同時に、患者さんをはじめとするいろいろな利害関係者に対して強固な信頼感を与えることができ、埼玉病院の存在を地域社会、医療の世界に不動のものにすることに繋がる。更に、(独)国立病院機構傘下には埼玉病院と同様な位置づけの総合病院が全国に143病院あり、当事業の成果をその他の国立病院に水平展開、波及させることで社会に大きな成果を与えることができると考える。【数値目標】(1) 事業継続：サプライチェーンの協力のもと、以下の物資、エネルギーなどを災害時に3日分確保(電力、水、食料、医薬品、医療材料、地域医療連携サービス)、(2) エネルギー管理：過去3年間のベースラインを基準として10%の省エネルギー計画策定、(3) 事業プロセスへの統合：第三者認証の受審(認証取得)(ISO22301事業継続、ISO50001エネルギー管理)。【成果及び今後の予定】事業継続：(1) 既存文書とISO22301要求要素との差分分析を行い、「災害対策マニュアル」のインシデント対応を強化したほか、事業継続、事業復旧までの手順は「事業継続計画書」、MSについては「BCMSマニュアル」の文書を新たに策定した。(2) サプライチェーン各社の強力な支援(緊急供給など)により、災害時に必要となる資源(水、食料品、医薬品、医療材料、重油)3日分を確保する体制を整備した。(3) 災害時緊急品リストを整備した。(4) BCMS机上演習を通じて、災害時に必要な資源、行動、連携などについて参加者自身が気づくことができた。(5) ISO22301事業継続MSを構築し、第三者認証審査を受審し、3月に認証を取得。(6) 国立医療学会誌「医療」へ本事業の取組みについてまとめた論文を寄稿した。エネルギー管理：(1) 埼玉病院の2010年以降のエネルギー関連設備、使用状況、及び施設の環境測定など詳細に調査を行い、2010～2012年度の平均値からベースラインを設定した。(2) エネルギー関連設備及び使用状況などの詳細な省エネ診断を行い、省エネの改善対策及び検討すべき項目の検出を行い、省エネ計画を作成した。(3) 運用改善による省エネ活動を実施した。(4) 省エネ活動を実施した結果、6ヶ月間の実績と見込みを算出した。(5) ISO50001エネルギー管理MSを構築し、第三者認証審査を受審し、3月に認証を取得。事業プロセスへの統合：コンピュータグラフィックス(業務ソフト「鷲眼」)を駆使して、文書3,284、事業プロセス(要素)155をISO9001品質、ISO22301事業継続及びISO50001エネルギー管理の3つのMS文書類を一つのシステムで管理を可能とする「統合マネジメントシステム」体制を整備した。

目的でも触れたように、社会に大きな成果を与えることができるよう、このプロジェクトの成果を、その他の国立病院などに水平展開、波及させることを予定しているため、乞うご期待である。

共通テキスト(附属書SL)の最新動向

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

環境・エネルギー部副主任研究員 奥野麻衣子氏

本稿は昨年12月20日大田区産業プラザで開催された第20回テクノファ年次フォーラムから奥野麻衣子氏の基調講演をご紹介します。

私は銀行系のシンクタンク、コンサルティングファームの「三菱UFJリサーチ&コンサルティング」に所属し、環境分野のISO14001を始めとするコンサルティングに10年程携わってまいりまして、現在は環境・エネルギー部で民間企業のコンサルティングと政策調査・研究業務を行なっております。

ご縁がありましてISOの中でEMSのエクスパート・日本代表としてマネジメントシステム共通化の「JTCG」と「ISO14001改正」の二つのISOの委員会に参加させていただいております。

本日のテーマ、共通テキスト(Annex SL)または附属書SL)の動向について御紹介させていただきます。



これだけたくさん出てきますと、中には少しずつ違うことを言っているような状態が生じてきて、問題意識が出てきました。ISOの幾つかあるマネジメントシステム規格が、それぞれの規格によって方法論やモデルなど構造や目次立ても含めて違うところがあり、代表的な事例はISO14001のPDCAモデルとISO9001のプロセスアプローチかと思いますが、こういったところをどう整合させればよいかという問題、そして同一の用語に対して少しずつ定義が異なるといった問題がありました。

分かりやすい例ですと、目的、目標という2つの用語と定義があります。ISO14001では目的と訳していましたが、ISO9001では目標と呼んでいるのは何故かといったように、若干解釈の違いがあったわけです。こうした細かい事柄は、マネジメントシステムの種類が増加する中で、組織として複数のマネジメントシステムに取り組むことが多くなっているユーザーの皆様に対して読みづらく理解しにくいなど混乱を招いているのではないかと懸念が生じ、かなりの数に増えたマネジメントシステムの整合性を向上させないといけないということでISOが動きました。

こうした整合化の取組みは急に始まったわけではなく、ISO14001が出来上がった直後くらいから専門委員会の間や、TMBで、どうかして

■増加するISO MSSと共通テキスト(Annex SL) 発行への背景及びJTCG設置について

増えるISO MSS

委員会	対応等(規格、標準等、設計)
JTC1/SC7	情報サービスマネジメント
JTC1/SC27	情報セキュリティMS
TC 8	サプライチェーンセキュリティMS、船舶リサイクルMS
TC 34	食品安全MS
TC 46	レコードMS
TC 176	品質MS
TC 207	環境MS
TC 223	事業継続MS
TC 241	道路交通安全MS
TC 242	エネルギーMS
TC 247	セキュリティ保証MS(製品品質)
TC 250	イベントの持続可能性MS
TC 251	アセットマネジメント
TC 258	アウトソーシング
TC 260	人的資源マネジメント
TC 282	リスクマネジメント
PC 283	労働安全衛生MS

ご存知の方も多いと思いますが、現在、ISOの中ではマネジメントシステム規格が非常に多く作られていまして、品質や環境を始めとして情報セキュリティ、事業継続、道路交通安全、そして2020年東京オリンピックが決定しましたがイベントのサステナビリティといったものまで多種多様なマネジメントシステム規格が作られています。

JTCGの設置とその成果

■ JTCG(マネジメントシステムに関する共同技術調整グループ)

- <目的>すべての ISO MSS の整合化 (alignment) に向けたビジョンとガイダンスを作成するため、ISO/TMB(技術管理評議会)の下に設置
- <期間>2007年1月～2011年12月 → Annex SLの共通テキスト部分となるDGuide 83を完成 (2012年以降も随時調整活動として活動継続)
- <メンバー>MSS作成に關するTC等の標準及び標準、各分野別作業エキスパートに加え、ISO/CASCO(適合性評価)、ISO/CAS(中央事務局)などが参加
- <体制>TF1(共通構造・テキスト)、TF2(監査)、TF3(共通用語・定義) →2011年末で活動休止 TF4(ガイダンス等作成) → 2012年～2013年にかけて設置し、今年末をもって解散
- <主なアウトプット>
 - MSS整合化のための合同ビジョン
 - MSSの上位構造(High Level Structure-HLS)
 - 共通の中核テキスト(Identical core text)、これには共通の下位構造(Identical Sub-clause)を含む
 - 共通用語及び中核となる定義(common terms and core definitions)
 - Annex SLを支援するガイダンス文書(FAQ、コンセプト文書及び用語指針)

メンバー選出とTMB決議を経て、2012年にISO/IEC専門業務用指針(ISO/IEC Directives)ISO専用補足附針(ISO Supplement)の附属書(Annex)SLとして発行

TC/SCPC等の規格作成者向けに2013年作成

ISO9001と両立させようといった取組みが行われていました。しかしそれ以外にもマネジメントシステム規格が増えてきたため、一度見直そうと2006年にTMBが意思決定し、JTCG(マネジメントシステムに関する共同技術的調整グループ)を設置して全ての整合性を図ろうと決めました。

目的は全てのISOマネジメントシステム規格の整合化 (alignment)、方向性を一致させるという意味ですが、ここに向けたビジョンとガイダンスを作成するためにTMBの直下に横断的な委員会として設置されたわけです。

主な活動期間は2006年に意思決定、2007年に設置、2011年の末までフル活動しました。そうした活動によって今日のテーマである共通テキストが開発されるに至りました。

その後も解散せずに2012年以降も機能しています。メンバーはマネジメントシステム規格を作成しているそれぞれの専門委員会から議長と幹事、適切な数のエキスパートが検討に参画しました。加えて適合性評価に関するCASCOや中央事務局が参加していました。

体制としてはJTCGのもとにそれぞれのテーマ別にタスクフォースを設置、TF1が共通構造と要求事項を、TF2が監査、TF3が共通の用語と定義を作るタスクフォースでした。TF2は途中でISO19011ができて一旦休止しています。TF1・TF3も共通テキストを作り上げて2011年末で一旦休止となり、附属書SLとして発行されたのが2012年春でした。その後TF4が立ち上がり、共通テキストに関するガイダンスを規格開発者向けに作成することになりました。これは、中身の解釈や使い方に関して難しい課題がありまして、そのためのタスクフォースを立ち上げて2012～2013年にかけてガイダンス作りを行ないました。

JTCGからの主なアウトプットとしては、これ

らのマネジメントシステム整合化のための合同ビジョン、共通の構造、共通テキスト、箇条の部分を含めた共通の要求事項、共通の用語と中核定義を作りしました。これに関して加盟各国が投票、TMB決議を経て正式にISOの専門業務用指針と呼ばれているものの一になったわけです。

TF4・Annex SLを支援するガイダンス文書、これはFAQ(よくある質問)と、共通テキストの意図を説明するコンセプト文書、及び用語指針になりますが、2013年に作成しました。

■附属書(Annex)SLとは

先ほどから附属書SLとかAnnex SLと言っていますが、これはユーザーである一般企業の皆様にはそれほど読む必要性のないものでして、実際には規格を作るエキスパートがルールブックとして参照するものです。定められていることは、今後新たにISOマネジメントシステム規格を作る、或いは改正するときには附属書SLに従わなければならない、例外的な事例もありますが原則これを適用しなければならないとなっています。そのルールによってAnnex SL・共通要求事項が非常に重要な意味を持ってきたわけです。すなわち、皆様が今使っているISO9001・14001・27001・エネルギーマネジメント50001など全て、この要求事項が原則的に適用され、規格の骨子になることが決まったわけです。このインパクトは大きかったと思います。

Annex SLの適用状況

- 附属書SLに従い発行されたMSS
 - ISO 30301:2011 レコードMS ※附属書SLより前に発行
 - ISO 22301:2012 事業継続MS ※同指針ISO 22313も
 - ISO 20121:2012 イベント持続可能性MS
 - ISO 39001:2012 道路交通安全MS
 - ISO/IEC 27001:2013 情報セキュリティMS
- 附属書SLに従い改定中のMSS
 - ISO 14001 (GD) 環境MS
 - ISO 9001 (GD) 品質MS
- 附属書SLに沿って作成中のMSS(随時増加)
 - ISO 55001 (DIS) アセットマネジメント
 - ISO 34001 (DIS) セキュリティMS
 - ISO 37101 (WD) コミュニティの持続可能な開発と回復力(Resilience)
 - OHS&S(NP) 労働安全衛生MS
- 附属書SL導入前に発行され、次回改定時に適用対象となるMSS
 - ISO 22000:2005 食品安全MS
 - ISO 28000:2007 サプライチェーンMS
 - ISO 30000:2009 船舶リサイクルMS
 - ISO 50001:2011 エネルギーMS
 - ISO/IEC 20000-1:2011 情報技術サービスMS

(資料)2019年4月時点©ISO/TC227/SC1情報技術委員会、一部ISO/TC41/SC2標準化委員会

© JIS Specinfo Ltd. 2019

現状どれくらい適用されているかといいますと、一覧で示しましたが順次情報がアップデートされているかと思えますので、分かる範囲で記載しておきました。

共通テキストの概観ですが次頁表のような章立てになっています。この共通テキストですが、ISOマネジメントシステムの改正、作成の際にこの骨組みを使わなければいけないとなりました

共通テキストの概要

- 序文
- 1. 適用範囲
- 2. 引用規格
- 3. 用語及び定義
- 4. 組織の状況
 - 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
- 5. リーダーシップ
 - 5.1 リーダーシップ及びコミットメント
 - 5.2 方針
 - 5.3 組織の役割、責任及び権限
- 6. 計画
 - 6.1 リスク及び機会への取組み
 - 6.2 XXX目的及びそれを実現するための計画策定
- 7. 支援
 - 7.1 資源
 - 7.2 力量
 - 7.3 知識
 - 7.4 コミュニケーション
 - 7.5 文書化された情報
 - 7.5.1 一般
 - 7.5.2 作成及び更新
 - 7.5.3 変更をされた情報の管理
- 8. 運用
 - 8.1 運用の計画及び管理
 - 9. パフォーマンス評価
 - 9.1 監視、測定、分析及び評価
 - 9.2 内部監査
 - 9.3 マネジメントレビュー
- 10. 改善
 - 10.1 不適合及び矯正処置
 - 10.2 継続的改善

© JISX 0000:2012-01-01

が、8章の運用のところには8.1しかないので「これだけですか。」という質問を受けたことがあります。そうではありませんで、品質・環境といった個別の分野で規格を作る際にはこの共通テキストに分野固有の要求事項を足していく作業を行い、固有の要求事項や規格を作るルールになっています。ですから8.1の下に8.2, 8.3と箇条が足されるイメージになります。

■JTCGのガイダンス文書と組織の状況の理解

JTCGのガイダンス文書について

- 共通テキストの意図と目的
 - <意図>ユーザーフレンドリー(読みやすく、複数のMSSを適用しやすく、かつより経営に統合されやすく、戦略的なものを志向)
 - <目的(意図)> 一方でさまざまな妥協と合意の成果であり、意図が理解可能な箇所や、章章(新しいコンセプトの導入)にユーザーはもとより開発者や作成者がついていけるかどうかを懸念された。
 - 分野別要求事項の追加でTC95Cごとに解釈の相違が生じれば、真のMSS統合が危ぶまれる。
- 2012年のAnnex SL発行後、ユーザー数の多い主要MSS(EMS, EMS, QMS)が改定開始。
 - TC95C内においてJTCGでの合意内容や標準をフォローしていないエキスパートへの本格的な説明と利用が促された → 関係の顕在化
- JTCGに付ける共通構造の適用の手引(Guidance on the Use of Annex SL) 検討へ
 - 共通構造への取組は、新編作成よりも改定作業において多大な困難が予想された。
 - 変更や配置、特定の用語などに關し、どのような組織や実態・解釈で上位規格・共通テキストがつくられているかという情報を低負、短絡作成を支援。
 - "TF4"として策定し、2013年5月ウィーンで作業を開始。2013年10月アムステルダムで作業終了、発表。

© JISX 0000:2012-01-01

共通テキストはユーザーフレンドリー、読み易く、特に複数のMSSを運用されている組織にとって適用し易かつ将来的な使用を考えた場合、経営に統合され易く戦略的なものでなくてはならないという未来思考も含めた構成を意図した経緯があります。

一方、各分野のマネジメントシステムを開発している複数の委員会が集まると、それぞれに培ってきた背景、歴史、コンセプトがあったわけです。共通化といえましても既にISO9001、14001などのテキストがある中でどの程度共通化するのか、かなり時間をかけて検討した後、最終的には全てのマネジメントシステム規格に共通した同一(identical)のものを取り出していくしかないだろうということになりました。

例えば、品質マネジメントシステムと食品安全マネジメントシステムは似通ったところがありますが、そういうところを共通化できるか考えても多くの規格開発委員会が参加するJTCGでは、他の多くのところには関係ないということがあります。こういうリミテッドアイデンティカリティー(Limited Identicality, 同一性が限られる)の部分は共通テキストには含められないとの判断をしたところもあります。

そうした経緯から課題としてはさまざまな妥協と合意の成果であることは否めないと思います。そういう意味では曖昧なところがありますし、未来思考と申しましたがコンセプトを新しくする取組みもありますので、規格開発者がそうした新しい考えに付いていけるか懸念されました。

そこまでいった2012年春にAnnex SLが正式に出ました。その後ユーザーが多いMSS(ISMS, EMS, QMS)の改定を本格的に開始したところ、やはりエキスパートに対しての説明の課題が顕在化してきました。

そこで、JTCGが利用の手引き、ガイダンス作成の必要を迫られて、箇条の順番や言葉使いがどの様な意図や経緯で作成されたかを解説した文書を1年ほどかけて作りました。ガイダンス文書は現在一般に公開されていませんが、講演の中で少し紹介したいと思います。

組織の状況の理解

(注) 日本規格協会(JISX)の規格開発作業部会が、規格制定の経緯や実態を把握し、以下でその実態や意図について説明

- 4.1 組織及びその状況の理解
 - 組織は、組織の目的に関連し、かつ、そのXXX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及ぼす、外部及び内部の要素を決定しなければならない。
 - 4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解
 - 組織は、次の事項を決定しなければならない。
 - XXXマネジメントシステムに関連する利害関係者
 - その利害関係者の要求事項
 - 4.3 XXXマネジメントシステムの適用範囲の決定
 - 組織は、XXXマネジメントシステムの適用範囲を定めるために、その境界及び適用可能性を決定しなければならない。
 - この適用範囲を決定するとき、組織は、次の事項を考慮しなければならない。
 - 4.1に規定する外部及び内部の要素
 - 4.2に規定する要求事項
 - XXXマネジメントシステムの適用範囲は、文書化した情報として利用可能な状態にしておかなければならない。
 - 4.4 XXXマネジメントシステム
 - 組織は、この規格の要求事項に従って、必要なプロセス及びそれらの相互作用を含む、XXXマネジメントシステムを確立し、実施し、維持し、かつ、継続的に改善しなければならない。
- 組織を取り巻く「実態」への戦略的な対応
 ■ (個別のMSSが扱う分野における)組織にとっての課題や、利害関係者のニーズ等を把握し、選択を策定したうえでMSSを計画
- © JISX 0000:2012-01-01

共通テキストの構造の中の目を引くところに、第4章、4.1組織及びその理解と4.2利害関係者のニーズ及び期待の理解、その次に6章、6.1リスク及び機会への取組みがあるかと思います。このあたりの新しい言葉使いなど興味のあるところかと思えますのでお話しします。

4.1組織及びその状況の理解、XXXと出たときはそこに品質、環境などの各分野の名称が入ります。4.1、4.2を含めてコンテキスト、文脈・状況・背景・流れなどと理解できるかと思えます。こちらの意図は、組織が経営・運営していく中で

状況は常に変化しており、組織の内部や取り巻く外部に、成果の達成への影響が及ぶような課題が幾つかあるため、常に変化することにマネジメントシステムが対応していかなければいけないということです。それらを含めて現状を査定した上でマネジメントシステムを計画しなさいということがこの4章で求められています。これに関するJTCGで作られたガイダンスをご紹介します。

組織の状況の理解／ガイダンス

ISO 19011:2011とJTCGのガイダンスは、MSの計画・実施・運用に役立つガイダンスを提供する。

4.1 組織及びその状況の理解の意図

- 当該MSに良くも悪くも影響しうる重要課題 (issue) についての、ハイレベルな (戦略的な) 理解を得るための要求事項を特定すること。

- 「課題」とは、組織にとっての重要なトピック、検討すべき問題、変化する周囲の状況などのこと。

4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解の意図

- 当該MSおよびMSに適用可能な、関連利害関係者のニーズ及び期待についての、ハイレベルな (戦略的な) 理解を得るための要求事項を特定すること。

- 全ての利害関係者の要求事項 (requirements) が組織にとっての要求事項になるわけではない。

- (注) 「要求事項」とは「明示されている、通常業務のうちで了解されている又は推定として要求されている、ニーズ又は期待」と共通に定義されている。

- 法令等とは別に、組織が自主的に同意するものがあり、同意したからには遵守が求められる。(そうした要求事項への同意と適用の決定は、4.3で取り扱われる。)

- 本と、「利害関係者」は、自らがMSに影響を受けていると感じている場合には、そのことを知らせるべきと考えられる。

- (4.1.4.2と4.2) 得られた知識はMSの計画、実施、運用に活かされる。

© 2011 JTCG, Published by JTCG, ISO/IEC.

4.1組織及びその状況の理解の意図：当該MSに良くも悪くも影響しうる重要課題 (issue) とは組織にとっての重要なトピック、検討すべき問題、変化する周囲の状況などのことで、そういった重要な課題についてのハイレベルな (戦略的な) 理解を得るための要求事項を特定することを意図している、ということです。

4.2利害関係者のニーズ及び期待の理解の意図：関連する利害関係者が誰か、ということとそのニーズ及び期待についてのハイレベルな理解を得ることが要求されています。ここで利害関係者の要求事項、requirements (ニーズ又は期待と訳されている) は全てが組織に対して遵守すべき要求事項になるわけではないと示されています。ではどこで適用されるかというと4.3のところを決めるようになっています。そういったことがマネジメントシステムの計画・実施・運用に活かされるべきであろうということで、組織の状況の全体的な把握によりMSの計画の基を作り上げることがまず4章に規定されています。

■事業プロセスとMS要求事項との統合とトップの役割

5章にリーダーシップ及びコミットメントがあります。

内容は「トップマネジメントは次に示す事項によってXXX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を実証しなければなら

事業プロセスとMS要求事項との統合

5.1 リーダーシップ及びコミットメント

トップマネジメントは、次に示す事項によって、XXX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を実証しなければならない。

- XXX方針及びXXX目的を確立し、それらが組織の戦略的な方向性と調立することを確保にする。

- 組織の事業プロセスへのXXXマネジメントシステム要求事項の統合を確保にする。

注釈 この規格で「事業」という場合、それは、組織の存在の目的の中核となる活動という広義の意味で解釈することが望ましい。

- XXXマネジメントシステムに必要な資源が利用可能であることを確保にする。
- 有効なXXXマネジメント及びXXXマネジメントシステム要求事項への適合の重要性を促進する。
- XXXマネジメントシステムがその意思決定を達成することを確保にする。
- XXXマネジメントシステムの有効性に寄与するよう人々を指揮し、支援する。
- 継続的改善を促進する。
- その他の関連する管理層がその責任の領域においてリーダーシップを実証するよう、管理層の役割を支援する。

- トップの役割は従来よりも厚みを増しており、図を重視。

- 事業プロセスへのMS要求事項の統合を志向し、トップマネジメントへの要求事項とした。

- 「事業 (business)」といっても営利事業や生産業務のみを指しているのではなく、例えば人的資源管理のような間接業務も含めて「通常の組織活動」を意図。

© 2011 JTCG, Published by JTCG, ISO/IEC.

らない。」2番目の箇条に、「組織の事業プロセスへのXXXマネジメントシステム要求事項の統合を確実にする。」と書かれています。ここで事業プロセスへの統合を確実にすることはトップマネジメントのリーダーシップ、コミットメントの実証のひとつの方法であると要求されています。

注釈ではこの規格で「事業」という場合、それは組織の存在の目的の中核となる活動という広義の意味で解釈することが望ましい、とありまして事業 (business) といいまますとお金を生むプロセス営利事業や生産業務のみを指しているのではなく、人的資源の管理のような間接業務も含めて組織運営・事業に必要な通常の組織活動全般を意図しています。そういった注釈を含めてXXXマネジメントシステムの要求事項を通常の組織活動のプロセスに統合することを指示しています。

1番下の箇条も新しいかと思いますが、「その他の関連する管理層がその責任の領域においてリーダーシップを実証するよう、管理層の役割を支援する。」これもトップマネジメントがそれぞれの層のリーダーを後押しする意図を示しています。こう見ますとトップには従来よりも厚みを増した関与が重視されています。

ガイダンスにもあるように、トップマネジメント自身 (当該個人) が組織にいて参画し、指揮すべきアクションを特定することが5.1の意図としていまして、特に「事業プロセスへの統合」の重要性は強調されており、トップマネジメントの役割の一つに割り当てられているとされています。リーダー役にある全ての人々が目的の達成に向けて積極的に動くような組織文化や雰囲気を作り出すことが求められている、とガイダンスでも述べていまして、そのような意図があることをご理解いただきたいと思います。

一方で、事業プロセスの統合はどこで行なうのかという質問が出る場合があります。それについてガイダンスは4.4のXXXマネジメントシステム

のところと答えています。ここの意図は全体的、包括的なマネジメントシステムの確立・実施及び継続的改善に関する包括的な要求事項を特定することですが、このマネジメントシステムに関する要求事項をどの程度事業プロセスに統合するかを含めてマネジメントシステムの要求事項をどう満たしていくか決定するのは組織であり、ここはそれぞれの組織自身の自己判断に於いて妥当かつ適切な形で統合を図っていくというガイダンスになっています。

■リスク及び機会への取組みとガイダンス

リスク及び機会への取組み

<p>6.1 リスク及び機会への取組み XXXマネジメントシステムの計画を策定するとき、組織は、4.1に規定する課題及び4.2に規定する要求事項を考慮し、次の事項のために取組み必要があるリスク及び機会を決定しなければならぬ。 - XXXマネジメントシステムが、その意図した成果を達成できることを確保にする。 - 望ましくない影響を防止又は低減する。 - 継続的改善を達成する。 組織は、次の事項を計画しなければならない。 a) 上記によって決定したリスク及び機会への取組み b) 次の事項を行う方法 - その取組みのXXXマネジメントシステムプロセスへの統合及び実施 - その取組みの有効性の評価</p> <p>3.09 リスク(risk) 不確かさの影響。(effect of uncertainty) 注記1 影響とは、期待されていることから、好ましい方向又は好ましくない方向に(率)離れることである。 注記2 不確かさとは、事象、その結果又はその起こりやすさに関する、情報、経験又は知識に、たとえ細分前にも不確かさがある状態をいう。 注記3 リスクは、起こり得る事象(ISO Q 0073の 3.5.1.3)及び結果(ISO Q 0073の3.6.1.3)、又はこれらの組合せについて定まることによる、その特徴を示すことが多い。 注記4 リスクは、ある事象(その原因状況の変化を含む。)の結果とその発生が起こりやすさ(ISO Q 0073の3.6.1.1)との組合せとして表現されることが多い。</p>	<p>ISO 9001:2015 6.1.1 (a) (b) (c) (d) (e) (f) (g) (h) (i) (j) (k) (l) (m) (n) (o) (p) (q) (r) (s) (t) (u) (v) (w) (x) (y) (z) (aa) (ab) (ac) (ad) (ae) (af) (ag) (ah) (ai) (aj) (ak) (al) (am) (an) (ao) (ap) (aq) (ar) (as) (at) (au) (av) (aw) (ax) (ay) (az) (ba) (bb) (bc) (bd) (be) (bf) (bg) (bh) (bi) (bj) (bk) (bl) (bm) (bn) (bo) (bp) (bq) (br) (bs) (bt) (bu) (bv) (bw) (bx) (by) (bz) (ca) (cb) (cc) (cd) (ce) (cf) (cg) (ch) (ci) (cj) (ck) (cl) (cm) (cn) (co) (cp) (cq) (cr) (cs) (ct) (cu) (cv) (cw) (cx) (cy) (cz) (da) (db) (dc) (dd) (de) (df) (dg) (dh) (di) (dj) (dk) (dl) (dm) (dn) (do) (dp) (dq) (dr) (ds) (dt) (du) (dv) (dw) (dx) (dy) (dz) (ea) (eb) (ec) (ed) (ee) (ef) (eg) (eh) (ei) (ej) (ek) (el) (em) (en) (eo) (ep) (eq) (er) (es) (et) (eu) (ev) (ew) (ex) (ey) (ez) (fa) (fb) (fc) (fd) (fe) (ff) (fg) (fh) (fi) (fj) (fk) (fl) (fm) (fn) (fo) (fp) (fq) (fr) (fs) (ft) (fu) (fv) (fw) (fx) (fy) (fz) (ga) (gb) (gc) (gd) (ge) (gf) (gg) (gh) (gi) (gj) (gk) (gl) (gm) (gn) (go) (gp) (gq) (gr) (gs) (gt) (gu) (gv) (gw) (gx) (gy) (gz) (ha) (hb) (hc) (hd) (he) (hf) (hg) (hh) (hi) (hj) (hk) (hl) (hm) (hn) (ho) (hp) (hq) (hr) (hs) (ht) (hu) (hv) (hw) (hx) (hy) (hz) (ia) (ib) (ic) (id) (ie) (if) (ig) (ih) (ii) (ij) (ik) (il) (im) (in) (io) (ip) (iq) (ir) (is) (it) (iu) (iv) (iw) (ix) (iy) (iz) (ja) (jb) (jc) (jd) (je) (jf) (jg) (jh) (ji) (jj) (jk) (jl) (jm) (jn) (jo) (jp) (jq) (jr) (js) (jt) (ju) (jv) (jw) (jx) (jy) (jz) (ka) (kb) (kc) (kd) (ke) (kf) (kg) (kh) (ki) (kj) (kk) (kl) (km) (kn) (ko) (kp) (kq) (kr) (ks) (kt) (ku) (kv) (kw) (kx) (ky) (kz) (la) (lb) (lc) (ld) (le) (lf) (lg) (lh) (li) (lj) (lk) (ll) (lm) (ln) (lo) (lp) (lq) (lr) (ls) (lt) (lu) (lv) (lw) (lx) (ly) (lz) (ma) (mb) (mc) (md) (me) (mf) (mg) (mh) (mi) (mj) (mk) (ml) (mm) (mn) (mo) (mp) (mq) (mr) (ms) (mt) (mu) (mv) (mw) (mx) (my) (mz) (na) (nb) (nc) (nd) (ne) (nf) (ng) (nh) (ni) (nj) (nk) (nl) (nm) (nn) (no) (np) (nq) (nr) (ns) (nt) (nu) (nv) (nw) (nx) (ny) (nz) (oa) (ob) (oc) (od) (oe) (of) (og) (oh) (oi) (oj) (ok) (ol) (om) (on) (oo) (op) (oq) (or) (os) (ot) (ou) (ov) (ow) (ox) (oy) (oz) (pa) (pb) (pc) (pd) (pe) (pf) (pg) (ph) (pi) (pj) (pk) (pl) (pm) (pn) (po) (pp) (pq) (pr) (ps) (pt) (pu) (pv) (pw) (px) (py) (pz) (qa) (qb) (qc) (qd) (qe) (qf) (qg) (qh) (qi) (qj) (qk) (ql) (qm) (qn) (qo) (qp) (qq) (qr) (qs) (qt) (qu) (qv) (qw) (qx) (qy) (qz) (ra) (rb) (rc) (rd) (re) (rf) (rg) (rh) (ri) (rj) (rk) (rl) (rm) (rn) (ro) (rp) (rq) (rr) (rs) (rt) (ru) (rv) (rw) (rx) (ry) (rz) (sa) (sb) (sc) (sd) (se) (sf) (sg) (sh) (si) (sj) (sk) (sl) (sm) (sn) (so) (sp) (sq) (sr) (ss) (st) (su) (sv) (sw) (sx) (sy) (sz) (ta) (tb) (tc) (td) (te) (tf) (tg) (th) (ti) (tj) (tk) (tl) (tm) (tn) (to) (tp) (tq) (tr) (ts) (tt) (tu) (tv) (tw) (tx) (ty) (tz) (ua) (ub) (uc) (ud) (ue) (uf) (ug) (uh) (ui) (uj) (uk) (ul) (um) (un) (uo) (up) (uq) (ur) (us) (ut) (uu) (uv) (uw) (ux) (uy) (uz) (va) (vb) (vc) (vd) (ve) (vf) (vg) (vh) (vi) (vj) (vk) (vl) (vm) (vn) (vo) (vp) (vq) (vr) (vs) (vt) (vu) (vv) (vw) (vx) (vy) (vz) (wa) (wb) (wc) (wd) (we) (wf) (wg) (wh) (wi) (wj) (wk) (wl) (wm) (wn) (wo) (wp) (wq) (wr) (ws) (wt) (wu) (wv) (ww) (wx) (wy) (wz) (xa) (xb) (xc) (xd) (xe) (xf) (xg) (xh) (xi) (xj) (xk) (xl) (xm) (xn) (xo) (xp) (xq) (xr) (xs) (xt) (xu) (xv) (xw) (xx) (xy) (xz) (ya) (yb) (yc) (yd) (ye) (yf) (yg) (yh) (yi) (yj) (yk) (yl) (ym) (yn) (yo) (yp) (yq) (yr) (ys) (yt) (yu) (yv) (yw) (yx) (yy) (yz) (za) (zb) (zc) (zd) (ze) (zf) (zg) (zh) (zi) (zj) (zk) (zl) (zm) (zn) (zo) (zp) (zq) (zr) (zs) (zt) (zu) (zv) (zw) (zx) (zy) (zz)</p>
--	--

© ISO 2015. All rights reserved.

4章と重要な繋がりを持つ6.1リスク及び機会への取組みに行きたいと思えます。6.1を読んでいただき、またリスクの定義は「不確かさの影響」となっていますが、これも妥協の産物といえると思っています。

今この時代、事業環境は不確実です。混沌とした世の中で何が起きるのか、いいことが起きるのか悪いことが起きるのか分かりません。そうした不確実性の中で組織は意思決定していかなければなりません。不確実性の影響が期待値から良い方に転ぶか悪い方に転ぶか、両方を包含してリスクとすると注記には書いてあります。バランスをとった上でリスクに取組まなければいけない、よい影響もあるが反面悪い影響もあるかもしれない、どうするのかという中で意思決定しなければいけない、マネジメントとはそういうものであるという前提のもとに、この「リスク及び機会への取組み」の要求事項の取組みがあると思えます。

ただし、各専門委員会で理解が一致しているわけではありません。ガイダンスにはこういったことが書かれています。2番目の箇条について注釈を付けておきますと、4.2ではニーズ及び期待を決定し、その上で、4.3で適用を決めますのでそこで具体的な「組織がやらなければならないこと」、という意味です。

リスク及び機会への取組み/ガイダンス

6.1 リスク及び機会への取組み の意図

- MSBを確立するための前提として必要な計画のための要求事項を特定すること、何を考慮し、何に取組みを求めかを特定する。ここでの計画は戦略的なレベルであり、オペレーションレベルの戦略的な計画は2.1で取り扱われる。
- 少なくとも4.1で特定された「組織の状況に関連する課題」と、4.3で特定された「組織に適用される要求事項」を考慮し、3つの優先度(priorities)に基いた事項に良くも悪くも影響が出るようなことが想定されるのであれば、組織が取組みを優先事項と見なす。
- Annex SLでは「リスクへの取組み」を求めているが、「リスクマネジメント」「リスクアセスメント」「リスク対応(treatment)」を求めているわけではない。リスクに正式に取組みが必要であるMSBは、リスクマネジメントのアプローチの必要性を明らかにし、リスクのアセスメントと対応に関するテキストの位置づけに留意すべきである(8.2.1、8.2.2、または両方とも)。
- 可能性のあるシナリオと組織の意図を計画する目的は、そうすることによって望ましくない影響が起る前に予防するためである。これは有害性や有益な結果が期待できる望ましい条件や状況についても同様であり、そうした好種の過剰のための計画を含んでいる。
- 計画には、取組みが必要あるいはその価値があるとされた箇所をどのようにMSBに組み込むかについても含まれており、目的設定(8.2)、運用管理(8.1)、その他の特定の機会を通じて決定する。
- とらえた予防的な設備の有効性評価のメカニズムも計画され、監視制度(9.1)、内部監査(9.2)、マネジメントレビュー(9.3)などが含まれる。

© ISO 2015. All rights reserved.

そうしたことを考慮して、6.1に挙げた「意図した成果が達成できるか」「望ましくない影響を防止又は低減できるか」「継続的改善を達成できるか」に良くも悪くも影響が出ることが想定されるならば、それは組織が取組みすべき優先事項であると考えようということです。

ただここで共通要求事項Annex SLではリスクへの取組みを求めているのですが、いわゆるリスクマネジメント・リスクアセスメント・リスク対応(treatment) これらを求めています。正式なきちっとしたリスクマネジメントを行うという意図ではないと、ことわりが入っています。

リスクに正式に取組むマネジメント規格は、リスクマネジメントのアプローチの必要性を明らかにした上で、どこでどのように行なうか自分たちの委員会で合意して規格を作るようにいられています。

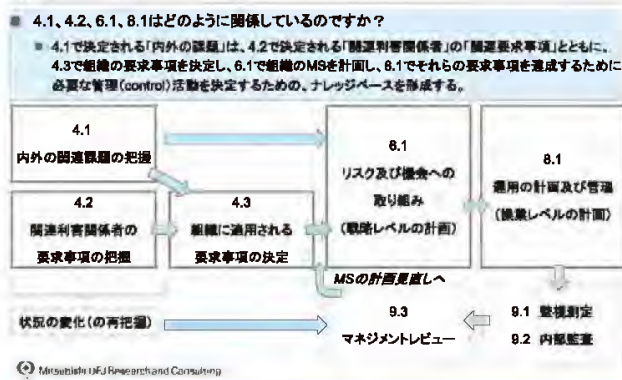
規格を作る部分の話はユーザーの方にはあまり関係のないことですが、31000というリスクマネジメントのフレームワークに関するガイダンスがISOにあります。これを(分野別規格が)採用するかどうかというのが、正式なリスクマネジメントを採用するかどうかの目安になっています。

例えば事業継続とか情報セキュリティなど、リスクマネジメントが非常に重要であると考えられている幾つかの規格のTCやSCなどはそちらのほうを採用されたとの経緯を聞いております。ただ、一方で14001では別段そうした正式なリスクマネジメントは採用しないということが今議論されているところです。

もうひとつここに重要なことが隠れているのですが、4.1から6.1の流れで周囲の状況を理解し、その中でリスクや機会を特定し対応計画を定めるというマネジメントシステムは、今まで規格に含まれていた予防処置がありました。今度共通テキストに予防処置という箇条書きはなくなりました。

これも一部衝撃ではありましたが今までの予防処置のコンセプトが無くなったわけではありません。実はこの4.1から6.1の流れの中で先程の箇条書きの中で「望ましくない影響を防止又は低減する。」と書いてありましたが、本来マネジメントシステムに取り組むことは予防的な効果を持つ取り組みであり、これを行なうことそのものが予防処置であるべきだという発展的な考え方のもとにあえて予防処置という用語をなくしていったという経緯があります。それで4番目にあるように「可能性のあるシナリオと帰結の想定を計画する目的は、そうすることによって望ましくない影響が起こる前に予防するためである。」逆に言う「好機の追及のための計画を含んでいる。」と説明されています。

4.1、4.2、6.1、8.1の関係について/FAQより



4.1、4.2、6.1、8.1の関係性を私なりにまとめました。

図解いたしますと、4.1と4.2で状況を把握。それが組織にどのように適用されるか4.3で決定した上でかつ4.1と4.2で得られた情報は6.1リスク及び機会への取り組み、ハイレベルな戦略的なマネジメントの計画において活用して何をするかを決めて、更に8.1作業レベル・運用の計画及び管理へ落とし込んで、出来たかどうか9.1、9.2で監視しながらマネジメントレビューで回していきます。

マネジメントレビューの時には、また状況の変化4.1、4.2で把握された課題や関係者の要求についての変化を把握するという要求事項が含まれていますので、そこでまたPDCAを回していくというイメージになるかと理解しています。

■今後のJTCCGの活動の見通しについて

今後のJTCCGの活動見通しについて御紹介しておきます。共通テキストが作成され、それが具体的にメジャーなマネジメントシステム規格に取り込まれ始めました。それに伴っていろいろな質問や問題が生じてきて、解決するための支援ガイドダンスも作られたという状況です。

次は、今共通テキストとして問題になっている箇所や課題であると認識されている箇所の改定に向けた活動計画が必要であるという段階になっております。現在、重要な規格の改定が進んでいることもあり、一定期間共通テキストは大きく変更すべきではないというのがJTCCG内での共通認識です。一方で附属書SLはISOのルールブックの一部になっているとご紹介しましたが、そちらの業務用指針Directivesの見直しにより、毎年編集レベルのマイナーな変更が入ってきていましてずっと待っているわけにもいかないというのも現状認識です。

Annex SLはマネジメントシステム規格の開発手順を含めて定められていて、規格をどう作っていくかという妥当性評価の手続き部分を担当しているタスクフォースISO/TMB MSS TFがありまして、こちらの組織と規格の要求事項本文を管轄しているJTCCGの委員会とが協議して今後どうやってAnnex SLを改定していくかについての方針や戦略を立てることを今後検討していく予定です。

以上を持ちましてAnnex SLの最新動向のお話を終わらせていただきます。

ご清聴ありがとうございました。

【注】内容は講演者の著作物であり、著作権法により保護されております。講演者の事前の承諾なく内容の全部もしくは一部を引用または複製、転送等により使用することを禁じます。