



# テクノファNEWS

## ニュース・ダイジェスト

### ■ リスクに関する新しいハンドブックは中小企業を助ける

中小企業(SMEs)の50%は5年以内に消滅してしまう、ということが明らかになり、事業を成功させていくにはリスクを効果的に管理することが改めて認識されている。中小企業が生き残り、成長を持続させていくには、今まで以上にリスクを理解してリスクを管理していかなければならない。

新しいハンドブックは、中小企業が積極的にリスクに備えて自身の事業を守るのを助けることを目的に発行された。ISO31000—リスクマネジメント—中小企業のための実践的ガイドは、リスクマネジメントのプロセスに関する国際規格であるISO31000:2009を最大限に活用する方法に関する実践的指針を提供し、企業の戦略的決定と日々の業務の双方のベストプラクティスを扱っている。

### ■ 多くの中小企業は正式なリスクマネジメントを行っていない

「大部分の中小企業はかなりの程度までリスクを管理しているが、中小企業の多くのリーダーたちが正式なリスクマネジメントを実行することを考えないのは、正式なリスクマネジメントシステムを必要とするほど大きな企業ではないと信じているか、あるいは会社を運営するので手一杯だと感じているからである」と、このハンドブックの著者であるジョン・ラーク氏は言う。

「しかしながら、よりよく系統化されたリスクマネジメントのプラクティスを行う中小企業には大きなチャンスがある。ISO31000に述べられている原則及び方針に整合するやり方でリスクマネジメントを実行する中小企業は、さらに成功して大きく成長することが可能になる。」

「効果的なリスクマネジメントは、もはや大企業だけが行っているものではない。本ガイドは、小規模組織のリーダーたちがリスクマネジメントを効果的に実行することにより、自身の会社を存続させ成長させるために書かれた。

(注) 日本においても総務省のホームページで次のような統計データをみることができる。

ここ10年、日本では毎年約20万社が新しく誕生しているという。

しかし、その20万社は起業してから次のような年の経過で衰退していくそうである。

- ・1年目 . . . . . 約30パーセントの企業が消滅
- ・5年後 . . . . . 約40パーセントの企業が消滅
- ・10年後 . . . . . 約90パーセントの企業が消滅
- ・20年後に生存している企業は0.5パーセント (1000社の5社)
- ・30年後に生存している企業は0.025パーセント (10000社の2.5社)

したがって、毎年20万社誕生しているが、30年後にはたった50社しか生存していないということになる。

【ニュース】 ニュース・ダイジェスト	… 1~2
【特集】 プロセスアプローチ支援ソフトの概要	… 3~7
テクノファ最新ニュース	…… 8

## ■ISO31000の実行をサポートすること

ISO31000:2009は、包括的な原則及び指針を提供することにより、機会及び脅威を特定し、リスクを効果的に管理し、活かし、リスクに対応するための強力なプロセスをすべての組織が整える助けとなる。

ISO31000—リスクマネジメント—中小企業のための実践的ガイドは、この規格を補足するように設計され、チェックリストの形をとり、一連の質問及び関連した処置によってユーザーがリスクマネジメントシステムをうまく作れるよう導いている。

「当ガイドは、リスクマネジメントを効果的に実行する方法について、明確で平易な言葉で説明している。包括的な目次だけでなく、質疑応答形式により読者は自分にとって興味ある、または難しいと思われるリスクマネジメントの課題及び側面も扱っている。」とラーク氏は説明する。

このハンドブックは、ISO、ITC（国際貿易センター）、及びUNIDO（国際連合工業開発機関）の共同で発行されたが、世界中の企業の大部分を占める中小企業がリスクをよりよく理解して管理し、最終的にはその会社を強化することを支援するように設計されている。

ITCの専務理事を務めるアランカ・ゴンザレス氏、UNIDOの総裁を務めるリー・ヨング氏及びISO事務局長代理のケビン・マッキンレー氏は、このガイドがリスクをより認識して管理することにより、競争力を増し国際貿易への参加を拡大しようとする中小企業が実践的で有益な情報源を得ることに期待していると述べた。

ハンドブックは各国の標準化団体またはISOストアから購入することができる。

まもなくフランス語及びスペイン語版が利用できる。

[http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref2034](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref2034)

## ■収賄防止規格、DIS投票段階に達する

数え切れないほどの国家規格や国際協定が贈収賄と戦うために制定されてきたが、それにもかかわらず、望ましい方向へ進む動きはみられず、贈収賄は相変わらず破壊的であり世界の経済を

蝕んでいる。ISOは贈収賄防止に役立つ新規格にチャレンジしている。

贈収賄は、貧困の一因になり、人権を傷つけ、コストを増やし、製品及びサービスの品質を劣化させることから、多くの国にとって大きな政治課題である。多くの国の政府はさまざまな策を施しそれと闘っているが、組織も積極的に自分たちの役割を果たさなければならない。

ISOは組織が贈収賄を防止するための規格を開発中であるが、極めて重要な意見照会及び投票の段階（DIS）に達している。この段階で開発に関与するISO専門委員はDIS原案について投票を行い、それがスムーズにいけば国際規格の発行は近づく。

ISO37001贈収賄防止マネジメントシステムは、組織が完全性、透明性及びコンプライアンスの文化を確立して贈収賄と闘うことを支援するように設計されている。規格は贈収賄が起こらないことを保証できないが、組織が増収賄に取り組み、防止する効果的な手段を実行していく支援となり得る。

BSIの管理下で本規格を開発しているISOのプロジェクト委員会の議長を務めるネール・スタンズベリー氏は、「本規格を実行することにより多くの恩恵を受ける」と述べている。

ISO37001は、組織が経営者、従業員、外部提供者、投資家、及びその他の利害関係者に対して、贈収賄を防止するための妥当な方策を取っているという確証を与えることになる。

原案について意見を述べることに関心がある方は、各国の標準化団体、ISO専門委員を通じてコメントを述べることができる。

ISO37001に関する詳細は贈収賄防止に関するページをご覧ください。ISO37001は2016年12月頃に発行される予定である。

[http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref2040](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref2040)

【特集】

# プロセスアプローチ 支援ソフトの概要

## はじめに

テクノファではISO9001:2015で要求されている、「箇条4.4のプロセスアプローチ」並びに「事業プロセスへの統合」に関して、「プロセスアプローチ支援ソフト」を開発し、昨年暮れより販売させていただいています。本稿ではこの「プロセスアプローチ支援ソフト」の概要を解説させていただきます。

## 1.「プロセスアプローチ支援ソフト」の目的

このソフトはISO9001:2008からISO9001:2015への移行において、組織が新規格の要求事項である「プロセスアプローチ」及び「事業プロセスへの統合」を豊富な事例を参考にしながら構築することを支援します。適用可能性、インプット・アウトプット、判断基準・方法などのプロセスの要素についても扱っています。

「QMSに必要なプロセス」の設計は、組織の実施部門がそれぞれ自分たちの守備範囲を明確にし、顧客満足の向上に向けてプロセスの要素を明らかにする必要がある、かなり時間のかかる作業になりますが、本ソフトを使用することで効率的に、論理的・包括的なシステムの構築ができます。

## 2.プロセスアプローチ支援ソフトのステップ

本ソフトは次のようなステップでプロセスアプローチの計画、設計を推進します。

- ①事業プロセスの明確化
- ②QMSに必要なプロセスの明確化
- ③箇条4.4 a)~h)の要求事項への対応
- ④規格要求事項のプロセスへの統合の確認及び適用可能性の決定
- ⑤作成したデータの審査における活用
- ⑥箇条4.4b) プロセスの順序及び相互作用

## 3.事業プロセスの明確化

本ソフトウェアでは、事業プロセスについて「3業種（製造、建設、サービス業）のサンプル」を用意しています（画面にボタンあり）。御社は業種ごとのそのサンプルを参考にしながら、御社の事業プロセス、及びそのプロセスの活動を明確にしてください。

サンプルの事業プロセス名は汎用的なものですので、御社の実態に合わせて次のアクションを取る必要があります。

- ・3業種のサンプルから御社に合う事業プロセスを選択する。
- ・選択した業種のプロセス名を修正（追加又は削除を含む）し、御社の実際の事業プロセスに合わせる。
- ・また、「プロセスの活動」については、画面右側上の「キーワードカテゴリー」にある業種ごとのキーワードを参考にする。

## 3.1 事業プロセス

事業プロセスとは、顧客のために製品又はサービスを創り出す、組織が全員で日常的に行っている活動の集まりをいいます。組織は、顧客に製品を買っていただくことで利潤を得て成長していきます。すべての組織活動は最終的にはこの顧客に製品又はサービスを提供する活動に繋がっています。

ちなみに、ISO9001:2015箇条5.1.1には以下の注記があります。

「注記 この規格で“事業”という場合、それは、組織が公的か私的か、営利か非営利かを問わず、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され得る。」

## 3.2 事業の3分野におけるプロセス

組織には、事業の推進のためにいろいろな種類のプロセスがあります。事業プロセスの分類の仕方にはいろいろありますが、多くの識者は次の3分野での分類で説明をしています（米マイケル・ポータ、マクネア C.J.他）。

### ①主要分野

組織は市場で自分たちが提供した製品及びサービスが顧客に買っていただけることで生きていきます。その製品又はサービスに直接関係するプロセスが「主要分野」のプロセスであり、営業、商品企画、設計、購買、製造・サービス提供（検査）、出荷などがそのプロセスの代表例として上げられます。

### ②支援分野

支援は、組織の製品又はサービスの提供に間接的に関係することを意味します。人事、総務、経理、情報技術管理（IT）、品質保証などの組織のインフラともいえるプロセスです。品質保証は、組織によっては、主要分野に区分されることもあります。

### ③ 経営分野

事業経営に責任を持つトップマネジメント、役員が行う分野を意味しています。経営戦略、方針などを策定する分野で、方針作成、目標管理、顧客満足、改善、マネジメントレビューなどの活動を含むプロセスが代表例として上げられます。

## 3.3 プロセスアプローチとは

プロセスアプローチは、ISO9001：2015において、「組織の品質方針及び戦略的な方向性に従って意図した結果を達成するために、プロセス及びその相互作用を体系的に定義し、マネジメントすることに関わる」ものと記述されています。

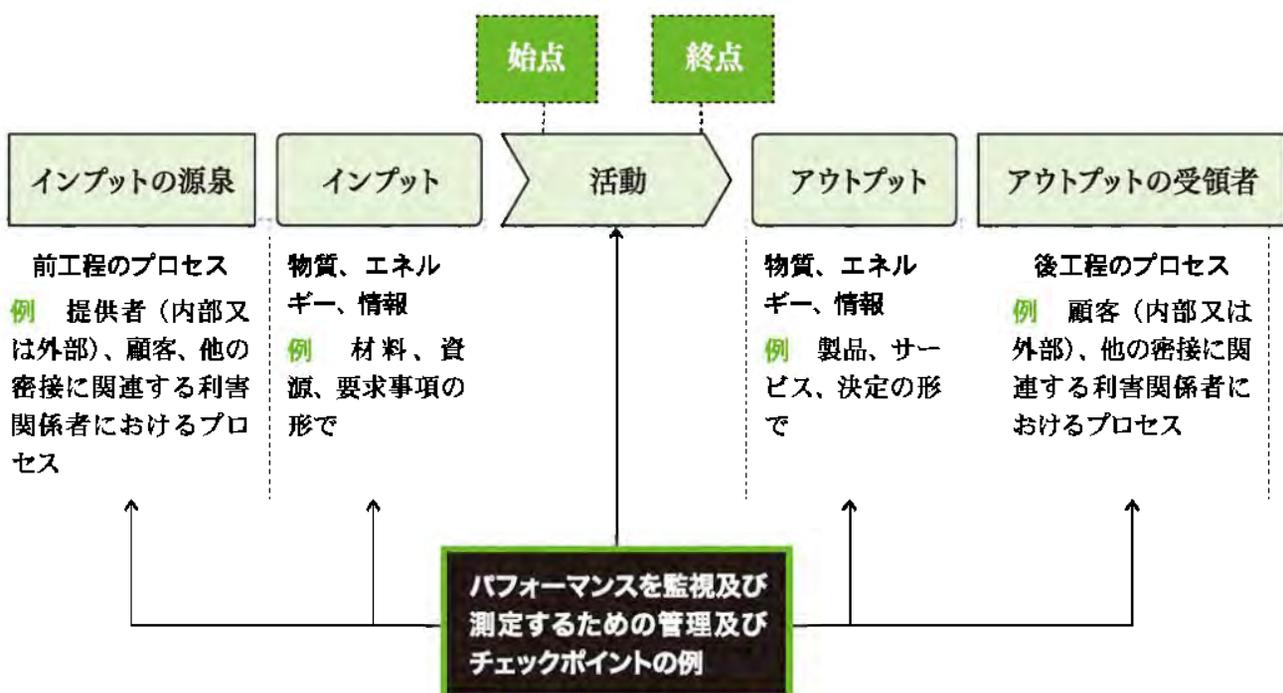
ISO9001：2015箇条0.3.1には、「プロセスアプローチの採用に不可欠と考えられる特定の要求事項を4.4に規定している」と記述されています。

プロセスアプローチは、次の①～③を行って、品質方針及び戦略的な方向性に従うことで「意図した結果」を達成することを目的としています。

- ①プロセスを体系的に定義する。
  - ②プロセスの相互作用を体系的に定義する。
  - ③組織の全体的なパフォーマンスが向上するように、プロセス及びその相互作用をマネジメントする。
- プロセスアプローチを実践することにより、次のことを促進することが可能になるということも記述されています。
- ④品質マネジメントシステムを構築し、実施し、その有効性を改善する。
  - ⑤顧客要求事項を満たす。
  - ⑥顧客満足を向上させる。

プロセスアプローチの実践の仕方において、上記の①～③が鍵になりますが、①～③の結果は、一度決定した後、不変のものとするのではなく、PDCAを回して、改善していくことが必要です。

下図は、プロセスを図示し、その要素の相互作用を示したものです。管理のために必要な、監視及び測定のためのチェックポイントは、各プロセスに固有なものであり、関係するリスクによって異なるとされています。



#### 4. 箇条4.4 a)~h)の要求事項への対応

事業プロセスから御社が明確にした「QMSに必要なプロセス」（以下、単純にプロセスという）それぞれに対して、ISO9001:2015が要求している箇条4.4.1 a)~h)のうちa), c), d), e)を御社の実情に基づいて完成させます。

(1) プロセスの主管部門に「該当するプロセスのa), c), d), e)を実態に照らして記入する」よう依頼します。その場合、プロセスごとのタート

ル図を電子情報か印刷物にして配布します。

(2) 完成したタートル図を基に、画面の表（箇条4.4.1についての記述）に a)インプット、a)アウトプット、c)判断基準、方法、d)資源、e)責任・権限を入力し表を完成させます。

(3) a)インプット、a)アウトプット、c)判断基準、方法、d)資源、e)責任・権限などの入力においては、ソフトが提供する各種参考事例をドラッグ&ドロップすることができます。

#### 4.1 ISO9001:2015 箇条4.4の要求

ISO9001:2015 箇条4.4 の要求は、4.4.1と4.4.2に分かれており、概要は以下のとおりです。

##### 4.4.1 (略)

- a) プロセスに必要なインプット、及びプロセスから期待されるアウトプットを明確にする。
- b) プロセスの順序及び相互関係を明確にする。
- c) プロセスの効果的な運用及び管理を確実にするために必要な判断基準及び方法（監視、測定及び関連するパフォーマンス指標を含む）を決定し、適用する。
- d) プロセスに必要な資源を明確にし、及びそれが利用できることを確実にする。
- e) プロセスに関する責任及び権限を割り当てる。
- f) 6.1の要求事項に従って決定したとおりにリスク及び機会に取り組む。
- g) プロセスを評価し、意図した結果の達成を確実にするために必要な変更を実施する。
- h) プロセス及び品質マネジメントシステムを改善する。

##### 4.4.2 組織は、必要な程度において、次の事項を行わなければならない。

- a) プロセスの運用を支援するための文書化した情報を維持する。
- b) プロセスが計画どおりに実施されたと確信するための文書化した情報を保持する。

ISO9001:2015 箇条4.4.1の要求a) ~ h) の中のb)は、ステップ6（プロセスフロー図）で扱うため、こここのステップ3ではそれを除いたa)、c)~h)を扱います。

ステップ3で対応しなければならないのは、a)、c)~h)ですが、それぞれの内容は次のとおりです。

- a)：インプット、アウトプットを明確にする。
- c)：判断基準及び方法（監視、測定、パフォーマンス指標を含む）を決定する。
- d)：必要な資源を明確にする。
- e)：責任及び権限を割り当てる。
- f), g), h)：計画段階では対応しない。

#### 4.2 タートル図の理解

タートル図は世界で広く使われている「プロセ

スを説明するチャート」です。自動車業界の認証基準規格ISO/TS16949において、タートル図の作成が推奨されています。航空宇宙産業の規格JIS9100でも使用されています。

亀のことを英語ではタートル (turtle) といいます。亀は胴体部分から頭と尾、そして、手足4本が出ています。プロセスに関係する6項目を記入するチャートのことを、亀になぞらえてタートル図と呼んでいます。

本ソフトウェアでは基本形を少し変更して、書き込みスペースを6箇所から8箇所に増やしています。ISO9001:2015の箇条4.4.1の要求が8項目のため、その数に合わせました。本ソフトウェアで使用しているタートル図のデザインを次頁の図に基づいて説明します。

中段の中央：プロセス名を書きます。図表1のチャートでは「商品企画」となっています。そして、その下に「顧客ニーズの調査、技術動向の調査、他社動向の調査、新商品企画の立案」と書かれています。プロセスの主な活動を書きます。

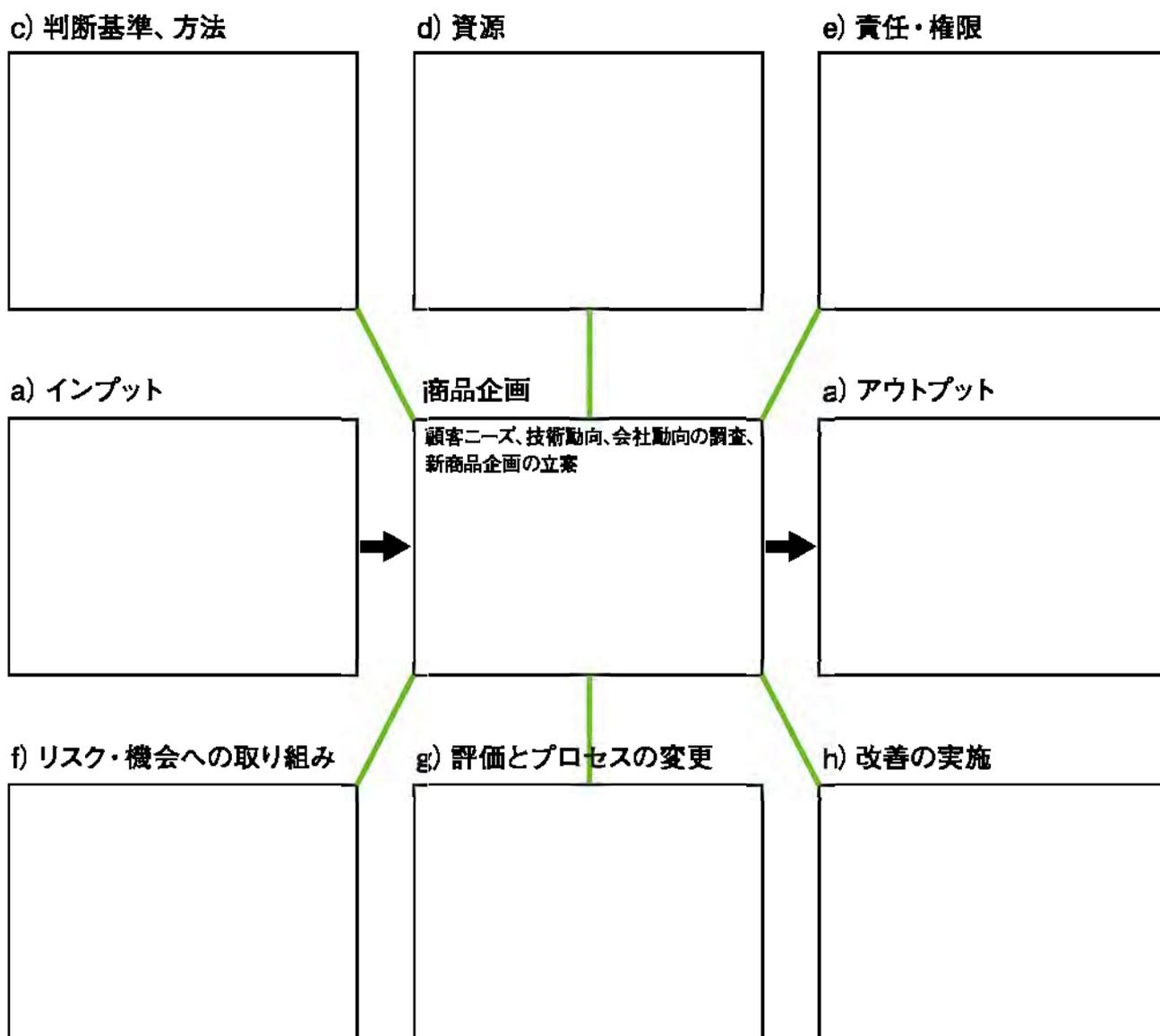
中段の左：プロセスの活動において使用されるインプットを書きます。

中段の右：プロセス活動から期待される結果であるアウトプットを書きます。

上段の左：プロセスの活動の判断基準、方法を書きます。そこには、監視、測定、パフォーマンス指標なども含まれます。

- ・判断基準：活動をする基準となるものを書きます。

- ・方法：どのように活動するのかを書きます。



上段の中央：プロセスで必要となる主な資源を決定し、それを書きます。

上段の右：プロセスに関する責任・権限を割り当て、それを書きます。

下段の左、中央、右：これら3箇所は空白です。これら3箇所の空白部は、運用段階で実施したことを記入するためのものです。ISO9001:2015箇条4.4.2 「b)文書化した情報の保持」に該当する記録を作成することができます。

## 5.規格要求事項のプロセスへの統合の確認

### 5.1 ISO9001:2015の要求事項を事業プロセスに統合する意味

ISO9001:2015では、QMS要求事項は事業プロセスに統合されなければならないとされています。これは、2000年頃からISO認証制度に対して聞かれるようになった次のような批判への対応策です。

・認証のためだけのシステムが構築され、日常の組織活動とは二重になっている。

このようなことを直すために、いわゆるシステムの形骸化を直し、規格が要求していることを日常の活動の中で実行することを「統合する」という言葉で表しています。

この「統合すること」は、御社が日常の活動の中で実践しなければならないことです。本ソフトウェアではその支援として要求事項と「QMSに必要なプロセス」との関連付けを行います。

規格の要求事項がどのプロセスと関連するかが明確になっていないと統合することができません。その関連が明確になっていないということは、すでに形骸化の兆候を示している、或いはすでに形骸化していると認識しなければならないでしょう。関連が明確にできれば統合の入口に立つことができます。

### 5.2 プロセスに規格の要求事項を関連付ける作業

規格の要求事項と御社の決めたプロセスを一つにすることが統合ですが、この作業では規格要求事項を適用可能なあらゆるプロセスへ関連付けることを検討します。

ただし例外があります。規格の要求事項が御社のどのプロセスにも関連付けられないことが場合によっては起こります。

本ソフトウェアでは規格要求事項をそれぞれの箇条が扱っている要求事項の類似性によって、下記のような①～⑧の8つのグループに分類しています。

#### ①「トップの関与」グループ

トップが関与することが不可欠な要求事項をグループ化しています。

#### ②「計画、目標展開」グループ

QMSの計画、目標展開に関係する要求事項をグループ化しています。

#### ③「QMSの改善」グループ

内部監査、不適合・是正処置、並びに継続的改善の要求事項をグループ化しています。

#### ④「顧客関連」グループ

製品及びサービスの要求事項に関係する要求事項をグループ化しています。

#### ⑤「設計」グループ

設計の要求事項をグループ化しています。

#### ⑥「購買」グループ

外部から提供されるプロセス、製品・サービスの管理の要求事項をグループ化しています。

#### ⑦「製造・サービス提供」グループ

製造及びサービス提供に関係する要求事項をグループ化しています。

#### ⑧「すべて」グループ

すべてのプロセスに関係しそうな要求事項をグループ化しています。

プロセスに規格要求事項を特定する際に、グループ①～⑦とグループ⑧とでは考え方が異なります。

グループ①～⑦：御社のある特定プロセスに限定される要求事項です。例えば、①「トップの関与」の要求事項は、御社のトップに関係するプロセスに限定されます。②「計画、目標展開」の要求事項は、御社のQMSの計画、品質目標の展開に関係するプロセスに限定されます。したがって、グループ①～⑦の要求事項は、原則、御社のプロセスのどれか一つに割り振られることとなります。  
グループ⑧：御社のすべてのプロセスと関係する要求事項です。

(以上)

## テクノファ最新ニュース

### ぐっと便利になります。東京駅至近！

新幹線を降りてすぐ受講が可能です ～東京開催 拡充のお知らせ～

◎会場：TKP東京駅日本橋カンファレンスセンター（東京都中央区八重洲）

JR「東京駅」日本橋口徒歩4分／東京メトロ「日本橋駅」A1出口徒歩1分

これまで東京で研修を行ってまいりましたが、この度、皆様からのご好評を受け、より利便性の高い“東京駅から徒歩圏内の会場”で、研修コースを実施することになりました。

#### ◎開催コース（一例）

##### ・審査員研修コース

(ISO9001, ISO14001, ISO/IEC27001)

##### ・内部監査員コース

(ISO9001, ISO14001, ISO/IEC27001)

##### ・新規格対応コース

- 審査員資格移行コース (ISO9001, ISO14001)

- 内部監査員移行コース (ISO9001, ISO14001)

- 規格解説コース (ISO9001, ISO14001)

\*他にも開催予定コースがございます。



TKP東京駅日本橋  
カンファレンスセンター  
東京都中央区八重洲1-3-4  
紀元ビル別館

**※※※ あったらいいな、がここにある！ これぞ、2015年版移行の強い味方 ※※※**

#### 1. ISO9001/ISO14001

##### マニュアル移行サポートサービス

御社のISO品質/環境マニュアルを  
お預かりして 最短3日 で

- ✓ 現行規格と改訂規格の差分を顕在化させ、
- ✓ マニュアルを2015年版に合わせた構成にし
- ✓ さらに追加/変更になった要求事項の解説も付けて、

改訂マニュアル原案を戻します。

#### 2. ISO9001:2015対応

##### プロセスアプローチツール

移行審査の準備が一気に進みます！

- ✓ 新要求事項・事業プロセスがわかり、
- ✓ 強化されたプロセスアプローチ対応ができ、
- ✓ 全社を巻き込むQMS構築(2015年版移行)ができます

ソフトウェアのダウンロード型タイプ/使いこなすための講習会も別途ございます(オプション)

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

ホームページ⇒<http://www.technofer.co.jp/>