

# 事業環境の 変化に合わせた マネジメントシステムの 見直し

～コロナ後の活用に向けて～

インターテック・サーティフィケーション  
認証部

0

## はじめに

2023年5月8日より新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが5類感染症に移行しました。約三年間続いたコロナ禍で、経営に影響を受けた認証組織様は少なくないと思われます。顧客ニーズの変化により業務プロセスを見直し、また、社内の業務も効率化するなど、何かしら仕組みの変化があったと思います。徐々に事業回復も見えてくる中でこれから多忙な時期を迎えるにあたり、変更した仕組みをマネジメントシステム文書、規程や手順などに反映させてみてはいかがでしょうか。今後の運用、改善のために参考にさせていただければ幸いです。

1

## 組織の目的、運用目的を再確認する

まず、大きな事業環境の変化により、経営の目指す方向性が変わった組織様は多いのではないのでしょうか。その影響で事業目標＝KGI、達成指標＝KPIも見直しながら経営の姿が変わったのが実情だと思います。

規格要求事項の冒頭では「組織の目的に関連し、マネジメントシステムの意図した成果(結果)を達成する組織の能力に影響を与える課題」を整理することから始まっています。「組織の目的」とは事業目標などを指すことが多いですが、経営者の夢、Visionや使命、社会に

## 特集

新型コロナウイルス感染症の流行をきっかけに、事業の見直しや再構築をされたお客様企業も多いと思います。5類感染症への移行によってまた新たな局面を迎えた今、企業はさらに柔軟な対応が求められます。今号では、事業を取り巻く環境変化をマネジメントシステムに組み入れる取り組みについてご提案いたします。運用・改善へのアプローチの一つとして、ご参考にさせていただければ幸いです。(編集部)

おける存在意義を表している例も多く、理念や方針として表している組織様も多いと思います。それを実現するために指標を定め、達成する仕組み＝マネジメントシステムを構築、運用、改善していくことを規格では求めています。

社内コミュニケーションであるミーティングや会議では、議論にしていた指標項目や評価基準もコロナ前、コロナ禍から変化していると思います。今現在の、マネジメントシステムを運用する目的＝「意図した成果」を再確認し明確にすることで、組織の目的に近づくことにつながるでしょう。これらを考えると経営者が主催しているマネジメントレビューなどが再確認する場として相応しいかもしれません。

2

## 組織が提供している「製品・サービス」は何か？を明確にする

次に、社会、顧客のニーズは大きく変化しました。コロナ禍で市場が一時落ち込んだことがあった一方、新しい市場、また、ニッチな市場が膨らんだこともありました。現在、市場が回復している中においてもニーズはさらに変化していき、この先もしばらくは市場を読むことは難しくなりつつあります。企業や組織が生き抜いていくことは以前と比較してさらに簡単ではなくなっていくというのが本音かもしれません。

そのような時こそ、組織は社会や顧客に提供している製品やサービスとは何かを明確にすることが求められます。製品やサービスはマニュアルの適用範囲や認証範囲の文言だけで表すものではなく、理念や方針などの言葉も活かした組織の個性を表したほうがよいでしょう。

そのためにも理念や方針が現在の組織の活動に合っているのか、再確認することをお勧めします。

例として、認証範囲「輸送機器向けアルミニウム金属部品の製造」というA社は、その方針として「A社は変わり続けます。お客様に品質で選ばれる企業であり続けます」と社会にコミットメントしておりました。これによりA社の製品とはアルミニウム金属部品だけを指すのではなく「品質で選ばれ続け、変わり続けることができる輸送機器向けアルミニウム金属部品の製造」がA社の製品・サービスと認識、明確化されることになり、マネジメントシステムを運用、改善しながら社会、顧客へ提供していくことが必要となるでしょう。これを実現できる仕組みになっているのか、マニュアル、規程、手順は整合しているのか、を経営者と一緒に管理責任者が中心となって確認、見直していくことが重要でしょう。

### 3

#### 設計開発プロセスを取り入れてみる

これらの流れから、企業・組織では社会や顧客ニーズに対応する仕組みが必要になってきます。ISO 9001の場合、ISO 9000:2015 品質マネジメントシステム—基本及び用語では、「3.4.8 設計・開発 (design and development)」は、「対象に対する要求事項を、その対象に対するより詳細な要求事項に変換する一連のプロセス。(一部省略)」とあり、つまりは、よりニーズを満たすために運用するプロセスを定義しています。

これを考慮すると、どの組織様でも何かしらニーズに対応するために手を加えているプロセスが存在することに気付くと思います。例えば、今まで、ISO 9001の設計開発プロセスを不適用としていた組織様もそれぞれ自組織の仕組みの中でこのようなプロセスが存在しているか、どのようなことを実施しているか、を再確認し、適用、運用することで、ニーズを満たすための仕組みが確立され、それを運用、改善していく中で、規格要求事項にある「組織の能力」が向上していくことでしょう。これがやがては「組織の目的」の実現につながると思われます。今以上に持続可能な組織としてこの先も生き

抜いていくためにもこのプロセスの適用をぜひご検討ください。

### 4

#### まとめ

上記の内容は運用改善の例として紹介させていただきましたが、マネジメントシステムは事業環境変化に合わせて変化していくことが当然と考えられます。変更した仕組みや手順とマネジメントシステム各文書が一致しているかは内部監査等を活用することも有効でしょう。内部監査に対する要求事項では「組織に影響を及ぼす変更を考慮」しながら計画し実施することとあり、今期の内部監査の目的やテーマを検討中の管理責任者の方々にはぜひ取り入れながらチェックリストにも加え実施してみることをお勧めします。

また、今後に向けては、直接影響を受ける物流業を中心に様々な業界で発生している2024年問題も、大きな課題として継続的な業務合理化を図ることが必須であり、DX(デジタルトランスフォーメーション)化も取り入れながら取り組み中の組織様も多いと思います。さらに、マネジメントシステムとSDGs(持続可能な開発目標)やCSR(企業の社会的責任)を組み合わせることにより、ESG(「Environment:環境」「Social:社会」「Governance:ガバナンス」)に取り組む考え方も広まっており、マネジメントシステムを変化させながら運用していくことは必然となっていくでしょう。

ぜひ参考にしながら、コロナ禍の約三年間で変化した仕組みをマニュアル、規定、手順に反映させ、これからさらに変化していく社会、市場にフレキシブルに対応できるよう組織様も継続的に変革を続けていかれることを期待いたします。

お問い合わせは、東京事務所 QMS認証部(メール: cert-scheme.japan@intertek.com)まで。

