



# The Competency Framework

What it means for auditors

審査員/監査員のための  
CQI 力量のフレームワーク

本文書は、2015年9月に発行された英語版原本に基づいています。  
翻訳文に疑義がある場合は、英語版原本に準拠してください。

The first edition published in September 2015 by The Chartered Quality Institute (CQI)  
2nd Floor North, Chancery Exchange, 10 Funnival Street, London, EC4A 1AB

©CQI 2018. All rights reserved.

Incorporated by Royal Charter and registered as a charity, number 259678

# まえがき

CQI の力量のフレームワークは、クオリティプロフェッショナルが有効に業務を実施するために必要な力量を概観するものです。このフレームワークの発行にあたり、CQI は5つのキーとなる要素、ガバナンス (governance)、保証 (assurance)、改善 (improvement)、リーダーシップ (leadership)、そして状況 (context) をマネジメントシステム審査員/監査員に適用させるべく、分析し、取りまとめました。

最初に、すべての成功した組織の中心にはよいガバナンスがあります。よいガバナンスにより、不適切な決断を防ぎ、トップからボトムまでパフォーマンスを根本から変えることができます。力量のフレームワークは、鍵となる2つの問いをガバナンスに関連付けています：経営層の意図は明確化されているか？経営層の意図は目的に適合しているか？

2番目のセクションでは、ガバナンスから、保証へと主題が変わります。フレームワークでは、以下の2つの鍵となる問いを保証と関連付けています：経営層の意図は効果的に実行されているか？それは所望の結果を生み出しているか？

3番目のセクションでは、審査員/監査員が「変化を促す作用因子」の役割を果たすことができる領域へと焦点を当てます。力量のフレームワークにおいて、改善を定義する2つの質問は以下のとおりです：客観的評価の文化はあるか？継続的改善へのコミットメントはあるか？

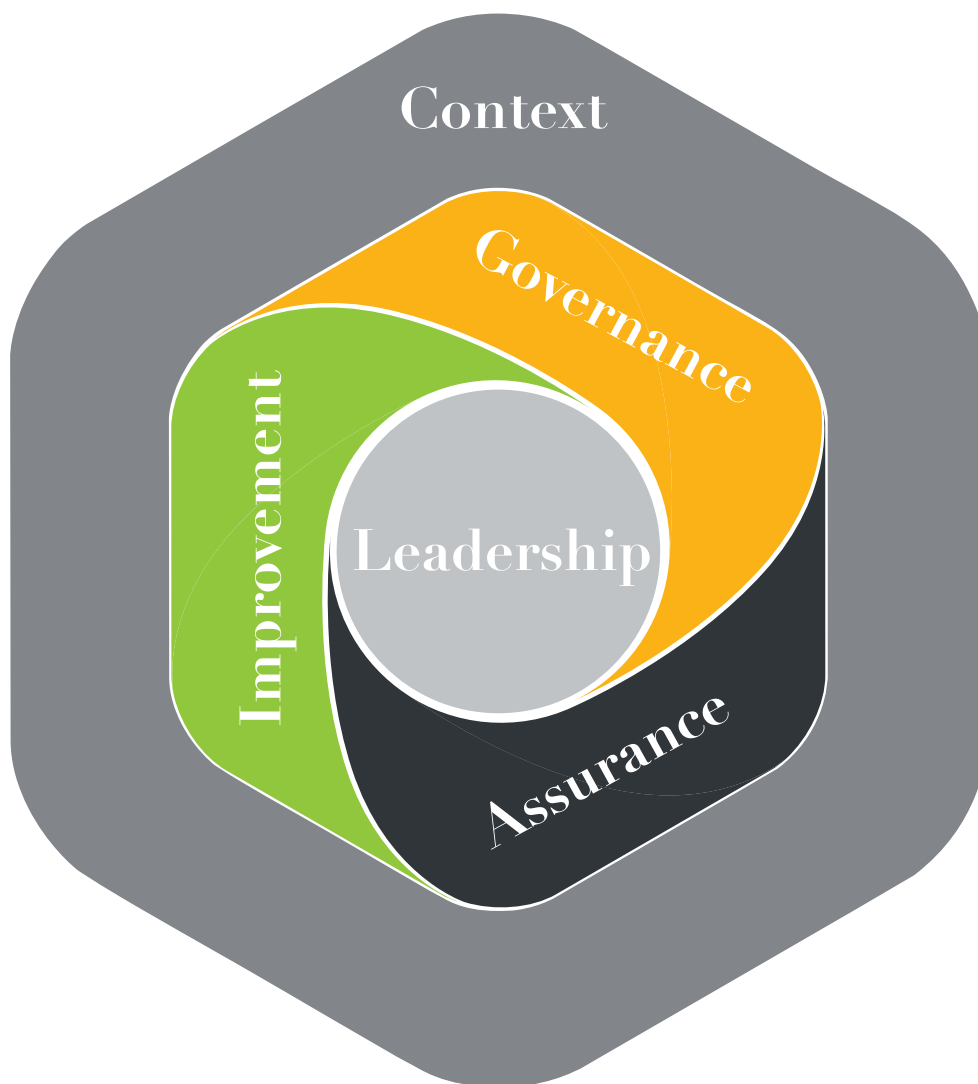
4番目のセクションでは、CQI の力量のフレームワークの中心に位置するリーダーシップについて考えます。有効に機能するリーダーシップがなければ、組織はガバナンス、保証、あるいは改善の仕組みに必要な改善を推進することはできないでしょう。躓いて、結局、尻すぼみになってしまうでしょう。

最後に、CQI の力量のフレームワークでは「状況 Context」に注目します。CQIのGAI (Governance, Assurance, Improvement) のみならず、リーダーシップもあらかじめ定められた境界、複雑に重ね合わさった顧客の指示、適用される法令規制の枠組み、国際規格の要求事項、認定及び認証機関の指令、専門職の行動規範、適正実施基準などの範囲内で実施されます。

このレポートが、マネジメントシステム審査員/監査員の方々にとって、CQI の力量のフレームワークを最大限に生かすために役立つガイドとなることを祈りつつ、まえがきといたします。

## CQI 力量のフレームワーク

CQI 力量のフレームワークは、クオリティプロフェッショナルが有効に業務を実施するために必要な力量を概観するものです。このフレームワークは、クオリティプロフェッショナルが働く環境 (context) や取るべき行動から成り立っています。しかし、審査/監査の専門家にとって、これはどのような意味があるのでしょうか、またこのフレームワークと私たち、審査/監査の専門家はどのような関係があるのでしょうか?





## パート 1: ガバナンス (Governance)

すべての成功した組織の中心にはよいガバナンスがあります。よいガバナンスにより、不適切な決断を防ぎ、トップからボトムまでパフォーマンスを根本から変えることができます。不適切なガバナンスであれば、組織とそのステークホルダーは財務の点からも、組織の評判の点からも、運営の点からもリスクに曝されることとなります。これは馬肉スキャンダルや英国の金融危機といった最近の品質事項が証明しています。

力量のフレームワークでは、よいガバナンスを達成することが肝要であることが語られています。ガバナンスは、3つの重要な活動領域の1つであり(他の2つは、保証 assuranceと改善 improvement です)、すべてのクオリティプロフェッショナルはこの3つの活動領域について力量があることを実証することができなければなりません。私たちは、ガバナンスに必要なことをすべて理解し、何がよく何が悪いのかを見分けることができなければなりません。

力量のフレームワークは、鍵となる2つの問いをガバナンスに関連付けています:

- 経営層の意図は明確化されているか?
- 経営層の意図は目的に合致しているか?

マネジメントシステム審査員/監査員として、私たちはすべての組織についてこれらの問いを投げかけ、組織の回答の妥当性を評価するという立場にあります。しかし、私たちは実のところ、何に気を付けるべきなのでしょう?

## 経営層の意図は明確化されているか?

審査員/監査員として、私たちは組織がステークホルダーのニーズ、期待及び観点を判断するために適切な方法を用いているかについて客観的な証拠を見つけ出したいと思っています。附属書SLの言葉で言えば、「密接に関連する利害関係者の関連する利害を明確にする」ということとなります。密接に関連する利害関係者の関連する利害は時を経て変わっていくので、私たちは定期的に結果を監視しレビューするためのメカニズムが設定されていることを確認したいと思っています。

また、私たちは、トップマネジメントにお会いして、方針、プロセス、そして計画が関連する利害関係者の関連する利害を考慮して作成されたかを確認したいと思っています。組織のすべての目標は、方針と整合が取れる形で設定されている必要があり、組織が自分たちのリスクと機会を評価していることを示す証拠がなければなりません。

この計画に関する確認に続き、ここまでを確認したことを組織がプロセスマネジメント機能に移しこむことに成功しているという証拠を探したいと思うでしょう。組織は、自分たちの核となるプロセスを持ち、定義し、運用し、改善し、一貫して意図する結果を達成していることを実証することができなければなりません。しかし、意図する結果を常に達成している ことだけでは、よいガバナンスの証拠として十分ではありません。ここで、私たちは2つ目の問いを問うことになります。



## 経営層の意図は目的に合致しているか?

達成しようとする成果を達成するだけでは、組織にとって十分ではありません。考えなければならない重要な点は、これらの成果は組織のステークホルダーが真に欲していることなのかどうかということです。つまり、経営層の意図は目的に合致しているのかということです。

審査員/監査員として、私たちは、組織の方針、プロセスそして計画がステークホルダーの期待に沿い、バラツキをなくし、ビジネスのリスクを最小化し、機会を最大化するのに有効であるかを確認することに努めなければなりません。私たちは、また、ビジネスマネジメントシステムが継続的に評価され、改善されているかも確認する必要があります。というのは、この自己評価とその結果として学んだことに対応しなければ、たとえ現在市場をリードしているような組織であっても、将来遅れを取ることにになりかねません。

私たちは、トップマネジメントが自らの行動を通して価値を体現しているかどうか、トップマネジメントが組織の能力や可能性が実効性をもつよう積極的に展開しているかどうかを見極める必要があります。また、それぞれの要員が定められた役割を明確な説明責任をもって、効果的に果たしているかを私たちは確認するでしょう。

経験豊かな審査員/監査員にとっては、よいガバナンスか、あるいは実はガバナンスが機能していないかを見分けるのはそれほど大変なことではないと思います。上記の指標は附属書SLが基準となったために、まさに現在私たちが考慮すべき、あるいは間もなく考慮することを求められることなのです。私たちに求められる大きな変化は、単にガバナンスが機能していないということを報告するということから、これへの対応に参画するようにならなければならないということです。力量のフレームワークが言っているように、私たちは変化を促す作用因子とならなければなりません。

## パート 2: 保証 (Assurance)

すべての成功した組織の中心にはよいガバナンスがありますから、マネジメントシステム審査員/監査員は、ガバナンスの重要性を理解し、よいガバナンスと悪いガバナンスの違いを見分けられることが不可欠です。CQI の力量フレームワークの2番目のセクションでは、鍵となるガバナンスの留意事項(「経営層の意図は明確化されているか?」と、「経営層の意図は目的に合致しているか?」)から、保証へと歩を移します。フレームワークでは、以下の2つの鍵となる問いを保証と関連付けています:

- 経営層の意図は効果的に実行されているか?
- それは所望の結果を生み出しているか?

マネジメントシステム審査員/監査員として、私たちの主たる仕事は保証を提供することです。一者監査、二者監査、あるいは第三者審査のいずれであるかに関係なく、私たちは依頼者の審査/監査基準が満たされている程度を決定するために客観的証拠を探します。

基準そのものは、審査/監査ごとに違ったとしても(ISO規格である場合も、政府規制類、契約条件、あるいは社内のビジネスマネジメントシステムである場合もあるでしょう)、根本の目的は同じです。力量のある専門家として、私たちはすべてが良好であるかについて独立した見解を提供することを任されているのです。

## 審査員/監査員への影響

IRCA のマネジメントシステム審査員/監査員は、保証の領域での活動については不安を感じることはまずないと思います。何と云っても、保証を提供することは、マネジメントシステム規格が導入された当初から、私たちが行ってきたことですから。しかし、果たして私たちは依頼者に「絶対的な」保証を提供することができるのでしょうか。

審査/監査をサンプリングで実施している限り、答えは「ノー」でしょう。常に、何か致命的なことが見逃さ



れる可能性があります。したがって、審査員/監査員は、審査/監査を計画するとき、リスクに基づく考え方を採用し、どこに保証に関するもっとも重大なリスクがあるのかを特定し、重大なリスクのある領域に焦点を当てるサンプリングの計画を作成しなければなりません。

審査/監査後、私たちは、依頼者に対し、審査/監査報告という形で保証について陳述します。報告の構成と内容は、実施したのが一者監査か、二者監査か、第三者審査かによってさまざまですが、根底にある要求事項は、依頼者の特定の要求事項に適合しているかどうかについて、独立し、客観的な評価を提供するという事です。

### 経営層の意図は効果的に実行されているか?

経営層の意図が明確化され、目的に適合していたとしても、その意図が実行に移されていないければ、ほとんど意味がありません。附属書SLで言うと、4項(組織の状況)、5項(リーダーシップ)及び6項(計画)を8項(運用)における実際の業務に反映するという要求事項に組織の回答が対応していることを実証するという事になります。リスクに対応し、機会を実現する処置が観察できるか? 組織の品質目標達成をする計画が実施されているか? トップマネジメントは新しい規格が規定するリーダーシップを示しているか? 意図を効果的に実行するためには適切な支援(7項参照)も必要です。

組織は、力量ある人々を雇用し、適切なインフラを提供し、プロセス実施に資する環境をつくりだす必要があります。また、組織は監視測定の資源を提供し、組織のビジネスにとって重要な知識を保持していかなければなりません。

フレームワークのこの要素は、審査/監査の観点から言うと、すべて、組織がやるといったことを実際に実

行しているか(有言実行)を確認するということになります。プロセスアプローチを採用することにより、審査員/監査員は、組織を縦断する主要プロセスの実施を追うことができ、各段階で必要な客観的証拠を集め、結論へ到達することができます。実行されていることが意図されたものと違う場合、観察事項及び不適合を記録し、審査/監査報告に含めます。

### それは所望の結果を生み出しているか?

組織はマネジメントシステムを運用するという事は、マネジメントの意図が具体的な成果へと転換されるということです。マネジメントシステムが所望される結果を生み出しているかを確認するためには、審査員/監査員は審査/監査実施の際に収集した客観的証拠を分析し、評価しなければなりません。附属書SLの導入により、今まで見てきたものとは違う種類の証拠も見られます。マニュアル、手順書及び記録を参照するということがなくなり、文書化した情報を保持あるいは維持するという要求事項となりました。

マネジメントシステムを確実に効果的に運用するためどのような情報をもつかを決めるにあたって、組織に今までよりも自由を与えるために、このような変更がなされました。したがって、もしそうしたいのであれば、マニュアルと手順書を維持することもできますし、マニュアルと手順書をなくしてしまうこともできます。手順書を審査することに慣れ親しんだ審査員/監査員にとっては、これは新しい課題となるでしょう。というのは、文書化した情報においては、メディア(媒体)が何であるかを問わないからです。文書化した情報は、どのようなものであれ、組織は自分たちが選んだ様式でもつことができます。したがって、審査員/監査員は、組織のITシステムを調べるためにITのスキルを向上させる必要があることに気づくかもしれません。

また、私たちは、新しい附属書SLベースの規格では「明確にする determine」という要求事項がある



のに気づいています。つまり、組織は、直面する内部外部のリスク、及び密接に関連する利害関係者の関連する利害を明確にするということになります。これらは文書化の必要はありませんので、審査員/監査員はこれらの結果が適合しているかどうかをほかの方法で（例えば質問を通して）、確認する必要があるでしょう。文書記録がない場合、所望した結果が達成されているかを確認するのは今までより多少難しくなりますが、筋の通った結論に到達する能力があればこれは可能です。

製品及びサービスについて、私たちは、規定された合否判定基準への適合を確認するため、製造プロセスにおいて指定された時点で検証が実施された証拠を探します。また、製品あるいはサービスが意図した用途に合っているかについて妥当性確認を実施した証拠についても探します。

### パート 3: 改善 (Improvement)

保証を確実にするには審査/監査が重要な役割を果たすという結論について、何らかの国際的な品質関連の賞の審査員が異議を唱えることはほとんどないでしょう。一者監査であるか、二者監査、あるいは第三者審査であるかを問わず、審査/監査の依頼者の第一の関心事は、「すべてOK であるか?」ということです。これが審査/監査という機能がなぜ存在するかという主たる理由です。

しかし、審査/監査は「単に」保証することだけだと見做すことは、私たちの専門性を安売りしていることになります。最初の章で私は、マネジメントシステム審査員/監査員は、組織のガバナンスを考慮する立場にいるべきであり、「経営層の意図は明確化されているか?」そして「経営層の意図は目的に合致しているか?」という問いへ答えるべきであるということをご説明しました。ですから、ここで、私たちは審査員/監査員が真に「変化のための作用因子」となることができる領域に注目しましょう。すなわち、改善です。

力量のフレームワークにおいて、改善を定義する2つの質問は以下のとおりです:

- 客観的評価の文化はあるか?
- 継続的改善へのコミットメントはあるか?

### 審査員/監査員への影響

これについても、マネジメントシステム審査員/監査員は回答するのに有利な立場にあります。IRCAのマネジメントシステム審査員/監査員の方々はすでに、一者監査員、二者監査員あるいは第三者審査員にかかわらず、組織の改善に力を貸すという役割を担っていることを理解しています。第三者審査員は改善がなされているかについてもっとも客観的な評価を提供することができるのに対し、日々企業内で働いている一者、二者監査員は改善を断行するのに最も適した立場にいます。審査員/監査員は変革のための主要な作用因子であり、企業に対するその重要性はより認識されるべきです。



## 客観的評価の文化はあるか?

あらゆる組織のマネジメントシステムの客観的評価は、何よりもまず厳格な内部監査プログラムを中心に構成されるべきです。ビジネスリスクを低減、あるいはビジネスの機会を実現することを通じて、大変な価値を付加することのできる監査資源を管理するためにリスクに基づく思考を用いなければなりません。

内部監査は、マネジメントシステムが実効性をもって運用されているかどうか、適切に維持されているかどうかについて、非常に意味のある情報を提供することができます。実務レベルの階層においては、監査の結果は業績を検討する必要がある関連のマネジャーへフィードバックされます。より上級の階層においては、今や、より戦略にフォーカスされた内容になっているマネジメントレビューにおいて、総括された所見として、トップマネジメントに報告されます。客観的評価の文化が根付いている組織では、監査員は、監査及びレビューの結果が迅速に目的をもって対応されている明確な証拠をつかむことができるでしょう。

附属書 SL に基づく規格の6項 (計画) では、組織がマネジメントシステムの方針と戦略的方向性と整合が取れた測定可能な品質目標を立てること、さらに目標達成の進捗を監視することが要求されています。また、適用することができるプロセスの目標を立て、顧客満足の点から見て、その目標が達成できたかを判断しなければなりません。さらに、6項には、マネジメントシステムに関するリスクと機会を決定するという要求事項があり、これに付随して、リスクに体操し、機会を実現するための相応の活動をする事も要求されているのです。

8項 (運用) では、組織は監視、測定、分析そして新しく評価を実施することが要求されています。システム全体について、各プロセス、製品及びサービス、それぞれについて何を監視し、測定しなければならないかを決定し、また、どのように、いつ監視/測定するかも決める必要があります。

6項と8項を監査することにより、監査員は、客観的評価の文化が本当に根付いているかどうか、情報に基づく見解を出すために十分すぎるほどの材料を得ることができます。

## 継続的改善へのコミットメントはあるか?

附属書 SL では、継続的改善は「パフォーマンスを向上するために繰り返し行われる活動」と定義されています。この場合、パフォーマンスは活動、プロセス、製品、サービスのマネジメント、システムあるいは組織のマネジメントと関連付けることができます。

マネジメントシステムのコミットメントは、組織の方針の宣言の中に表明されています。附属書 SL に基づく規格においては、マネジメントシステムの継続的改善へのコミットメントが明確であることが要求されますから、監査員はコミットメントの意図が方針に示されていることを見つけるのは難しくありません。しかしながら、「現場」の改善に対するコミットメントを裏付けるものを立証することは非常に難しいかもしれません。

監査員は、完結している証拠を探すものです – 不適合とそれに対する是正処置はタイムリーに対応されたか? リスクと機会に対応する活動は評価されたか、そして組織の状況の見直しが定期的実施されているか? トップマネジメントはビジネスを推進するためにパフォーマンスデータを利用しているか? こういった問いかけは継続的改善へのコミットメントがあるかどうかを判断するために非常に重要です。



## パート 4: リーダーシップ (Leadership)?

「目的を達成するために他の人々に影響を及ぼすプロセス」(リーダーシップをどのように定義するか) – Akhil Shahani, Enzine Articles – How can we define Leadership, July 2008

すばらしい先生との出会いは忘れがたいものです。あなたが英国の大学で学んだなら、ほとんどの方が心通わせた個人指導のチューターのことを懐かしく思い出すことでしょう。チューターがテーマを追求する情熱は私たちをインスパイアして、私たち自身の、そして他の人々の期待を超える成果を達成することを可能にしてくれました。こういったチューターは、課題だけではなく学生個人にも注意を払っています。求められる結果を出すためにはその学生の、どのボタンを押せばよいのかを本能的に知っています。そうすることにより、信頼を築き、敬意を醸成し、学生たちに、間違いなく正しい方向に向かって歩んでいるのだという自信を植え付けます。このようなチューターは単にすばらしい先生というだけでなく、すばらしいリーダーなのです。私たちが彼らに従うのは、従えと言われたからではなく、従うことを私たち自身が選んだからなのです。

リーダーシップはCQIの力量のフレームワークの中心にあります。有効に機能するリーダーシップがなければ、組織はガバナンス、保証、あるいは改善の仕組みに必要な改善を推進することはできません。躓いて、結局、尻すぼみになってしまうでしょう。では、マネジメントシステムの審査員/監査員は、組織の有効なリーダーシップに寄与することはできるのでしょうか? そして審査員/監査員は自身のリーダーシップの力量を実証する必要があるのでしょうか? どちらの質問についても、答えは「イエス」です。

CQIの力量のフレームワークは、リーダーシップの8つの役割を明らかにしています。今から、それぞれの役割が審査員/監査員にどのように対応するかを説明しましょう。

### 1. クオリティの提唱者

#### (The Quality Advocate)

審査員/監査員は際立つ存在です。審査員/監査員の仕事とは、トップマネジメントから現場の第一線で働く人々まで、さまざまなグループの人々と交わることです。これらさまざまなグループの人々は、自分たちの仕事に大きな影響を与えるマネジメントシステムに対して、全面的な賛成派から、「こんなものなくなってしまう方がいいのに」という人まで、それぞれ言い分を持っています。審査員/監査員は、よくできたマネジメントシステムは健全なガバナンス、保証そして改善のフレームワークとなるというメッセージを伝えなければなりません。私たちは、いついかなるときも、これを強調しなければなりません。とどのつまり、自分自身がマネジメントシステムのメリットを提唱することを躊躇するようであれば、どうしてほかの人たちにそうせよと言うことができるでしょう。

### 2. ステークホルダーの代弁者

#### (The Stakeholder Advocate)

審査員/監査員にとって、もっとも重要な責任は、組織に関連する利害関係者(つまりステークホルダー)の要求事項が満たされているということ、利害関係者に保証することです。要求事項を満たしていない場合は、審査員/監査員はまず不適合を特定し、関連の管理層にそれを報告する義務があります。そして必要な修正がなされ、必要に応じ是正処置が完了したことを確認しなければなりません。この役割を効果的に果たすためには、審査員/監査員はだれがステークホルダーなのか、そしてそのステークホルダーに関連する要求事項はどのようなものなのかを理解していなければなりません。そうでなければ、審査員/監査員は利害関係者の要求事項に対する組織の判断について疑問を投げかけることはできません。

### 3. システム思考の実践者

#### (The System Thinker)

プロセスアプローチにおいては、組織が自分たちのプ



プロセスとその相互関係をシステムティックに決定し、管理することが要求されています。理想的には、審査員/監査員はビジネス上の機能と階層を縦断して、これらのプロセスをたどる立場にあって、マネジメントシステムの方針と戦略的方向性に整合する結果が達成できているかを判断します。システムが効果的に運用できていない場合、審査員/監査員は経営層に直接、注意を促す立場にあります。この役割を効果的に果たすためには、審査員/監査員は、部門ごとの審査/監査からプロセスの審査/監査に変えていく必要があります。審査員/監査員の中には、この変更を難しいと感じる方もおられるかもしれません。

#### 4. 事実に基づき考える人

##### (The Fact-Based Thinker)

審査員/監査員として、私たちは、事実を報告する

ための客観的証拠を探します。附属書SLに基づく新しい規格では、組織が自分たちのビジネスにもっとも適した方法でマネジメントシステムをつくる自由が与えられているので、客観的証拠を探すことが今までよりも難しくなっているかもしれません。マニュアル、手順書や記録は「文書化した情報」に置き換わり、どのような媒体でそれらが維持/保持されているかわからなくなりました。ですから、審査員/監査員はエクセルのシート、データベース、組織のイントラネットなどなど、さまざまなデータをレビューし、読み解くことができるようになる必要があります。審査員/監査員は、こういったさまざまな媒体に含まれる情報を読み解き、正しい結論にたどりつく能力が確実に身に付くよう技能を向上させる必要があるでしょう。

#### 5. クオリティ計画策定者

##### (The Quality Planner)

附属書SLに基づく規格では、組織はシステムの計画と運用レベルの計画の両方を立てることが要求されています。計画の立案はリスクに基づく考え方を基盤とし、組織のマネジメントシステム、プロセス、活動、製品及びサービスのリスクと機会に基づき、検討されなければなりません。審査員/監査員は、組織が意図する成果を達成するのを助ける計画を策定し実行したことを実証するという重要な役割を演じます。計画がうまくいっていない場合には、審査員/監査員は組織に注意を促すのに適したポジションにいます。

#### 6. クオリティのコーチ

##### (The Quality Coach)

審査員/監査員は、コンサルタントではありませんし、コンサルタントになろうとすべきでもありません。とは言え、審査員/監査員は、組織のマネジメントシステム確立に役立ててもらおうと、いつでも自身の知識と経験を組織に伝えられる準備はしておくべきでしょう。もちろん、認証顧客の機密は守らなければなりませんから、ほかの顧客に関する経験から得た細かな内容や教訓によっては伝えることができないもの





もあります。機密でない関連情報をご自身の判断で伝えてください。伝えるのは、業界のベストプラクティスや使用できるツールやテクニックのヒントといったことになるでしょう。

### 7. クオリティの動機づけをする人 (The Quality Motivator)

風評はどうあれ、審査員/監査員は人間であり、人間としてそれぞれ独自の性格や特質を持っています。審査員/監査員が審査/監査中にどのようにふるまうかは重要な意味をもっています。受審側の従業員を執拗に問い詰めれば、相手方には恐怖と狼狽が広まることは確実で、対象となる人たちは瞬間にやる気をなくして、関わらないようにしようとするでしょう。反対に、毅然として、実務的かつ相手に配慮したアプローチをとれば、受審側は心配なことを話し、改善に関する考えを伝えるといった効果があるでしょう。

### 8. クオリティの協力推進者 (The Quality Collaborator)

審査員/監査員は、組織のマネジメントシステム推進のために協力して働く大きなチームの一部です。協力関係というアプローチでなければ、真の変化を促す能力は限られたものとなります。審査員/監査員はマネジメントシステムの「警察官」であるという見方を打ち破り、より広い意味でビジネスの改善プロセスにおいて、知識や収集した証拠を基に実効性のある貢献をすることができるパートナーであると認識されるようになる必要があります。

## パート 5: 状況 (Context) 状況 (Context) とは何か?

宇宙飛行士は例外としても、真空状態で活動できる人はいません。私たちも、完全に隔離された状態でマネジメントシステム審査/監査の役割を果たすことはできません。審査/監査は現実社会、より広いビジネス環境の中で実施するということを知っています。このビジネス環境に関する私たちの理解と相互作用は、審査/監査を計画し、実施し、報告するやり方に著しい影響を与えます。もし環境から切り離されてしまったら、実効性のあるガバナンス、保証、そして改善 (Governance, Assurance, Improvement = GAI) を確実にする私たちの能力は失われてしまいます。

CQI の力量のフレームワークでは、この環境のことを「状況 (Context)」と言います。CQI の GAI (Governance, Assurance, Improvement) のみならず、リーダーシップもあらかじめ定められた境界、複雑に重ね合わさった顧客の指示、適用される法令規制の枠組み、国際規格の要求事項、認定及び認証機関の指令、専門職の行動規範、適正実施基準などの範囲内で実施されます。

この複雑さゆえ、サハラ砂漠の砂紋のように、組織の状況は常に変り続けているのです。おそらく、審査員/監査員は定期的に組織の環境の理解に立ち返る必要があるのです。現実の認識は、一度で決定できるものでもなく、永遠にその認識を当てはめることもできません。ビジネス環境が大きく変わったときには、審査員/監査員は生じた変化の性質を理解し、それに沿っていかに運用すべきか調整する必要があります。私たちは学ぶことを止めてはなりません。私たちの役割を実効性のあるものとするためには、継続的専門能力の開発 (CPD) は、やってもやらなくてもよいものではなく、必須なのです。

### 組織の状況をどのように決定するか

審査員/監査員として、組織の状況を決定するため

の私たちの出発点は、審査/監査の依頼者の要求事項と期待を明確に理解することです。要求事項と期待は計画の段階で話し合わせ、審査/監査の現場に行く前、初回会議で計画が最終的に決定する前に確認されます。

審査/監査依頼者の要求事項と期待は、審査/監査の範囲、審査/監査目的と審査/監査計画の中に具体化して盛り込まれ、「現場で」どのように審査/監査が実施されるかを設定します。審査員/監査員と被審査/被監査側双方が審査/監査の期待される成果についての理解を共有するために、準備作業の際によくコミュニケーションをすることが必須です。

次に、私たちは、審査/監査の依頼者が業務を実施しているマーケットやセクターに合わせ、調整する必要があります。審査員/監査員が当該組織の業種における「よい」GAI とはどのようなことかを把握していなければ、依頼者が内部外部の課題、関連する利害関係者の関連する利害を正しく決定し、対応しているかどうか、どうして判断することができるのでしょうか？同様に、私たちは、依頼者に適用されるすべての法令規制要求事項を理解していなければなりません。なぜなら法令規制要求事項の理解は、個々の規格に適合しているかの決定に影響を及ぼすからです。ひとたび、例えば ISO 規格、規制類、契約書や社内プロセスのフローダイアグラムといった適切な審査/監査の基準を手中に収めたら、審査/監査を開始し、依頼者の GAI のパフォーマンスに対する見方を強化、あるいは再形成するための客観的証拠を集め始めます。審査/監査の結論を妥当なものとするため、私たちは審査/監査の際に使用する審査/監査基準、そして、それが依頼者の製品及びサービスにどのように適用されるかを理解しなければなりません。

ごく簡単なことのように見えます。しかし、ISO 9001:2015とISO 14001:2015 の発行準備の期間に、CQI とIRCA が催したさまざまな講演会、

セミナーあるいはワークショップから得られた証拠によると、附属書SLに基づく新しいマネジメントシステム規格の実用的な意義は、単に審査/監査の要員のみならず、クオリティの世界においても、あまりきちんと理解されていないように思えます。マネジメントシステム評価員として、あなたの状況に大きな影響を与える何かをお探してしたら、附属書SLの Appendix 2 に答えがあるかもしれません。

#### 著者について

Richard Green は、QMS のプリンシパル審査員であり、CQI のChartered Quality Professional、そして、British Computer Society のChartered IT Professional、PRINCE2 の Project Management Practitioner でもあります。

英国の公共機関及び民間のセクターにおいて、品質マネジメント、ファシリティマネジメント、及びIT サービスマネジメント分野で上級管理職としてさまざまな経験を積んだのち、2012年11月より、CQI 及びIRCA の一員となりました。



2nd Floor North, Chancery Exchange,  
10 Furnival Street, London, EC4A 1AB  
Incorporated by Royal Charter and  
registered as charity number 259678  
W. [quality.org](http://quality.org)