

# COVID-19:

The Impact on Quality Professionals

新型コロナウイルス感染症 COVID-19

クオリティプロフェッショナルに与える影響

The **Chartered Quality Institute** (CQI) is a global professional body advancing the practice of quality management in all sectors.

**Qualsys** is a UK-leading quality management software expert delivering best practice integrated management system implementation services.

**Contact:**  
The Chartered Quality Institute  
2nd Floor, 10 Furnival Street, London, EC4A 1AB

marketing@quality.org  
+44 (0)20 7245 6722

© The Chartered Quality Institute 2020

Qualsys  
Aizlewood's Mill  
Nursery Street, Sheffield, S3 8GG

marketing@qualsys.co.uk  
+44 (0)114 282 3338

# 目次

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 1. まえがき                                    | 4  |
| 2. 状況                                      | 5  |
| 3. 新型コロナウイルス感染症の感染拡大への対応として組織が行った変更        | 6  |
| 4. 感染拡大による組織への影響                           | 8  |
| 5. 所属する組織の新型コロナウイルス感染症への対応に対する評価           | 10 |
| 6. 感染拡大によってクオリティプロフェッショナルが感じた主な課題          | 12 |
| 7. 新型コロナウイルス感染拡大期にクオリティプロフェッショナルとチームが行った変更 | 14 |
| 8. 事業とクオリティの改善の取り組みに及んだ影響                  | 15 |
| 9. 従業員のポジティブな感情を維持するために企業が行ったこと            | 16 |
| 10. 感染拡大前に行っておくべきだったとクオリティプロフェッショナルが思ったこと  | 18 |
| 11. 事業を平常に戻すためにクオリティプロフェッショナルが準備すること       | 20 |
| 12. クオリティプロフェッショナルへのアドバイス                  | 22 |
| 13. まとめ                                    | 24 |



# 01 まえがき

新型コロナウイルス感染症が世界中で広がり、今なお感染が拡大し、私たちの生活の仕方、働き方に深刻な影響を与えています。これまでに前例がなかったわけではありません。しかし、現代社会におけるこれほどの影響は例を見ません。

組織をいかに運営するか、いかに顧客、サプライヤー及び従業員とコミュニケーションをとるかについて、重要な決定を下さなければならない状況において、ビジネスリーダーの頭に真っ先に浮かぶのは以下の検討事項でしょう。

- » 従業員をはじめとする関係者の心身の健康と生活を守るにはどうするのがいちばんよいのか？
- » 顧客のニーズと期待を満たす能力にどのくらい影響が出たか？
- » 新型コロナウイルス感染症は短期的にサプライチェーンにどのような影響を及ぼしたか、また、サプライチェーンは将来どのように変わっていかざるを得なくなるだろうか？
- » オペレーションを劇的に変革していく一方、いかに法規制へのコンプライアンスを維持し続けるか？
- » どのような改善の機会が顕在化したか？

この途方もない変化を乗り切るためにクオリティプロフェッショナルが果たす役割は、パンデミック前の世界でそうであったように重要です。ひょっとすると、より重要かもしれません。組織が引き続き顧客の要求事項を満たし、激しく変動する環境でコンプライアンスを維持し、製品、プロセス及びシステムの改善のために、必ず見えてくるに違いない機会を生かすには、クオリティプロフェッショナルが不可欠です。

本レポートにおいて、CQI と Qualsys は、組織が新型コロナウイルス感染症による危機にどのように対応したか、及び、対応におけるクオリティプロフェッショナルの役割について理解を深めるためにクオリティ専門職の経験と見解を探っていきます。

より多くの人々が職場に戻るにつれ、状況は変化し続けるでしょう。取り巻く状況はさまざまでも、これまでと異なる業務の実施方法に従い、変化する顧客の要求事項を満たすために適応していくでしょう。変わらないのは、ガバナンス、保証、及び改善の擁護者、世話役、そして実践者であるクオリティ専門職の目的です。

**Alexander Woods, Policy Manager at the CQI**

**CQI ポリシーマネジャー アレグザンダー・ウッズ**

# 02 状況

新型コロナウイルス感染症の流行が始まり、国々がロックダウンを行って以来、私たちが学んだことがひとつあるとすれば、それは、そのときどきに適応できる労働力 (adaptive workforce) 以上に重要なものはないということです。

適応力のある人々はさまざまな組織のあらゆるところにいます。最前線にいる医療従事者から、突然リモートで仕事をせざるを得なくなった人まで。

だれもが、突然降りかかった仕事と生活上の新たな課題に対応するために適応する必要がありました。優れたガバナンスの保護者、ビジネスアシュアランスの提供者、変化の代行者、そしてビジネスリーダーとしてのクオリティプロフェッショナルにも、多くの新しいリスクと機会がもたらされています。

(クオリティプロフェッショナルは) 適応し、ビジネスを推進させるために、新しい責任を引き受けました。

クオリティ改善のためのソフトウェアを専門とする Qualsys は、CQI と連携し、実際のベンチマークデータを取得し、次の4つの重要な問いへの答えを提示しました。

1. この途轍もなく不確実な時代に、クオリティプロフェッショナルは自分の役割をどのように感じたか？
2. 新型コロナウイルス感染症の感染拡大が始まってから、クオリティはどのような役割を果たしたか？
3. 新型コロナウイルス感染症が世界にもたらした課題に取り組むためにどのような措置が取られたか？
4. クオリティチームが次になすべきことは何か？

250人以上のクオリティプロフェッショナルが、オンラインの調査で自らの経験を共有してくれました。このレポートではこの調査の結果を探求していきます。

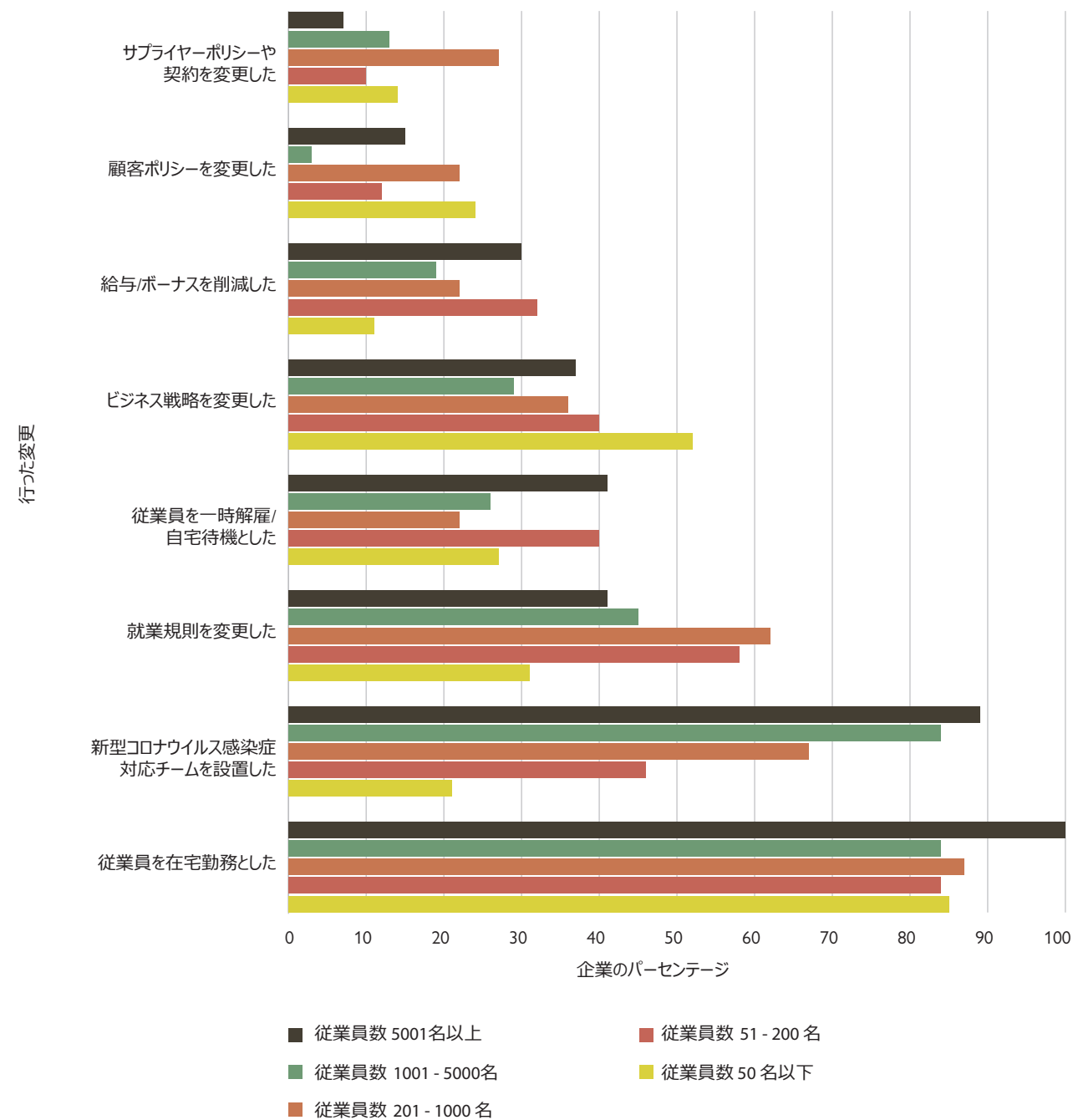
**Kate Armitage, Compliance Director at Qualsys**

**Qualsys コンプライアンス・ダイレクター ケイト・アーミティジ**

# 03

## ご自身の組織では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に対応し、以下の変更を行いましたか？

**概要:** 大規模の企業は専任の新型コロナウイルス感染症対策チームを設置したところが多い一方、中小規模の企業では、戦略を適応させなければならなかった。



### 分析:

一般的に、企業のポリシーや手順は大きな業務停止や混乱に備えていなかった。

全企業の半数が、就業規則を更新し、全企業の40%が感染拡大の最初の数か月の間に戦略を変更した。約5分の1の企業が、サプライヤーや顧客のポリシーを更新した。

しかし、ビジネスの世界における唯一最大の変化は、従業員のリモートワークである。大規模な組織では、対応戦略を立案し、調整し、伝達するための専用の新型コロナウイルス感染症対応チームを設置するところも多かった。

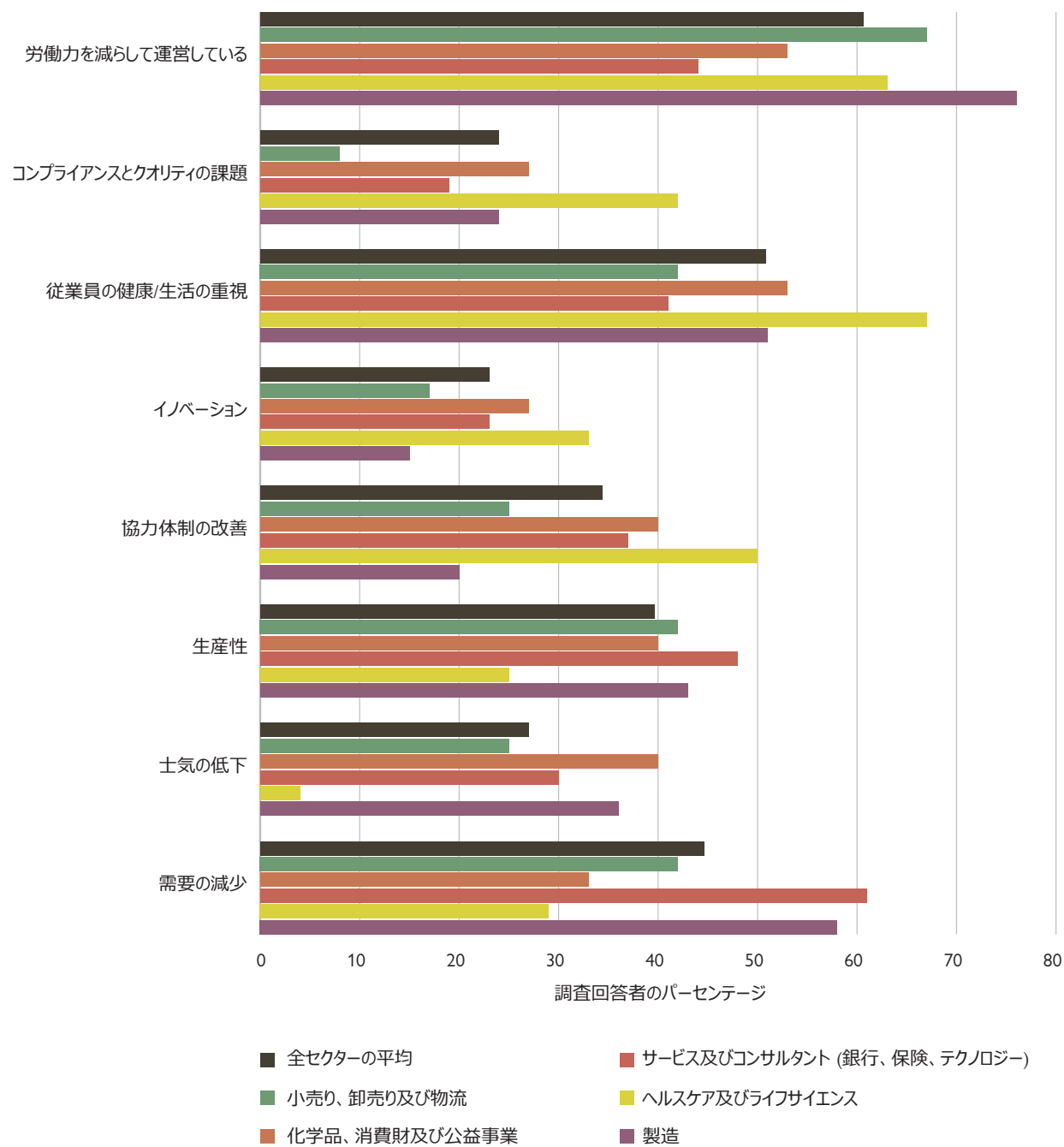
中小企業では、専任の新型コロナウイルス感染症対策チームをもつところは少なく、ビジネス戦略を適応させたところが多かった。

CQI のポリシーマネジャーであるアレグザンダー・ウッズ (Alexander Woods) は、次のように述べている、「組織は在宅勤務を行う従業員に迅速に対応しなければなりませんでした。これは切羽詰まって導入されましたが、一部の組織においては在宅勤務が標準となる可能性があります。CQI の『未来の働き方 The Future of Work』レポートでは、働く場所の変化を指摘し、『(複数の人が異なる時間帯で1つの机やコンピューターなどを共有する) ホットデスクing』が標準となると思われる、皆が集まる会社のオフィスから離れ、家から、あるいは共用オフィスからリモートワークをする従業員数が増えるとしています。この変化が新型コロナウイルス感染症によって、加速されている可能性があります」

「組織は、これらの変更を計画し、準備しなければなりません。デバイスやインフラに投資が必要なだけでなく、従業員が帰属意識を維持し、皆が集まって働く環境が提供していた、協力する機会や関係を築く機会を補うよう、組織は特に注意を払わなければなりません。企業もまた、新しい働き方に対応する必要があり、異なる場所から、異なる時間帯で働く従業員を信頼するか、従業員に敬遠されるリスクがあっても監視システムやパフォーマンスマネジメントシステムを設置する必要があります。」

# 04 新型コロナウイルス感染症の感染拡大後、ご自身の組織には以下に示す影響はありましたか？

**概要:** ヘルスケアやライフサイエンスといった業種では、コンプライアンスとクオリティの問題を抱えているが、それと同時に、変革し、協力し、従業員の健康/生活に注力している。



## 分析:

回答者のおよそ半数は、組織が従業員の健康/生活を重視するようになったと述べ、3分の1は、協力体制の改善に気付き、4分の1はコロナウイルス感染症の感染拡大の直接的な結果としてイノベーションがあったとしている。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響をプラスと感じるか、マイナスと感じるかは、セクターによって異なっている。

ヘルスケア及びライフサイエンスの組織の多くが最前線にいるにもかかわらず、もっともプラスの影響を報告した。ヘルスケア及びライフサイエンスのセクターの回答者の3分の2が、自分の組織は現在、従業員の健康/生活にこれまで以上に重点を置くようになったと答えている。また、このセクターでは、イノベーションと協力体制のレベルがもっとも高く、士気の低下による影響はもっとも少なかった。しかし、ヘルスケアとライフサイエンスのセクターは、クオリティとコンプライアンスの問題を報告する割合が最も高く、組織が変化の大きさに追いつくのに苦労していることを示唆している。

サービスとコンサルタントは、全体の需要の点でもっとも大きな打撃を受けた。61%が需要の減少を報告している。しかし、このセクターの生産性は最高レベルであった。おそらく、需要が減少したことで、重要な分野や提案に集中する時間が増えた可能性がある。

製造業では、少ない人数でシフトをカバーし、労働力の4分の3を削減して運営しているという答えが多かった。おそらく全体的な需要が減少したためであろう。

小売り、卸売り、及び物流は、クオリティとコンプライアンスの問題についての報告がもっとも少なかった。これは3分の2が労働力を削減して運営していることを考えると驚くべきことだ。

化学品、消費財、及び公益事業のセクターは、士気の低下が著しかった。しかし、同時にイノベーション、協力体制、及び健康/生活の重視が高いレベルであると報告されている。

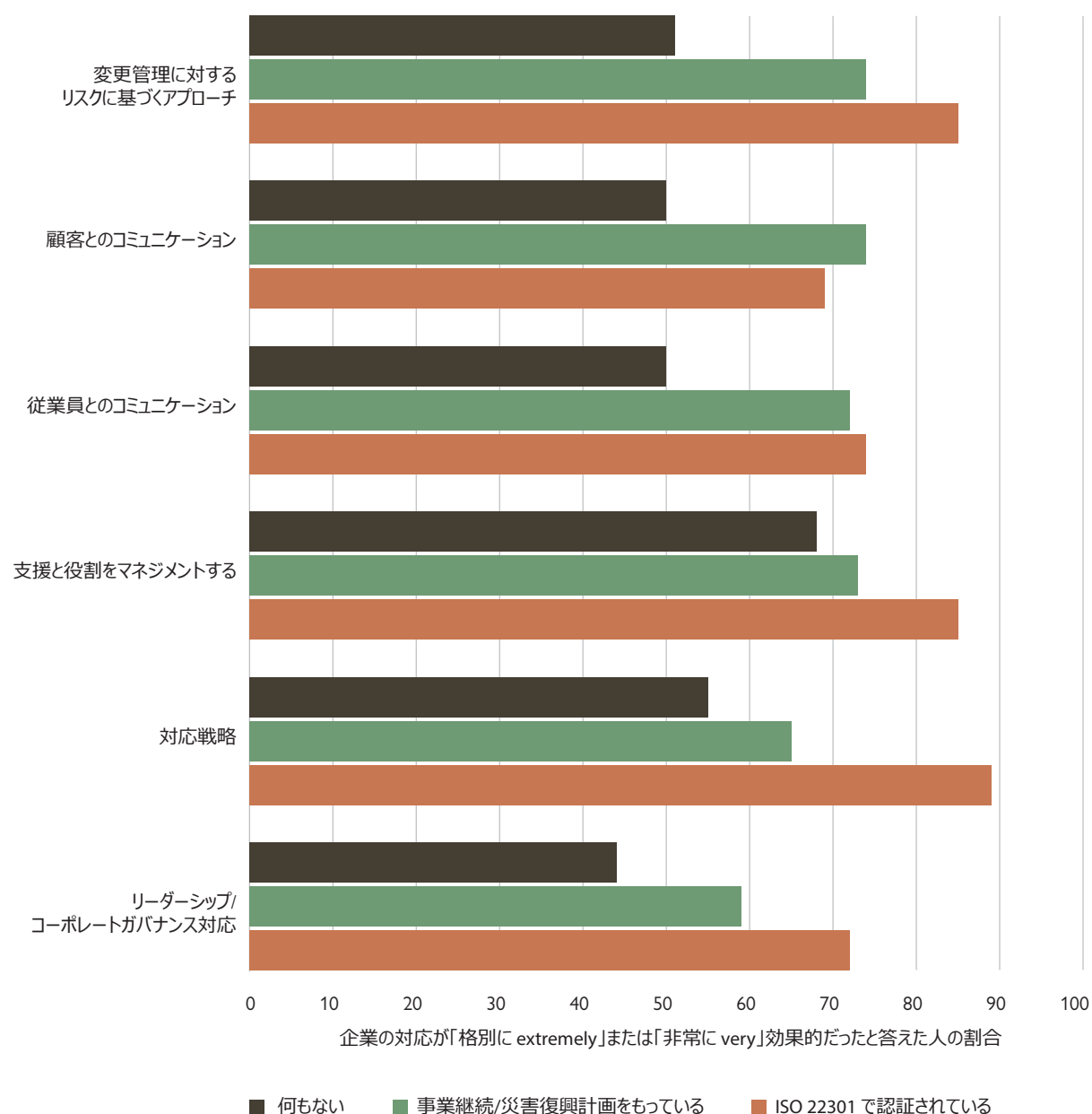
Qualsys のケイト・アーミティジ (Kate Armitage) は次のように述べている、「営業時間を短縮したり、一時解雇を行ったりし、リモートで仕事をしている従業員が多いにもかかわらず、クオリティとコンプライアンスに課題をもつ企業が4分の1以下というのは驚くべきことです。クオリティチームの大きな成功事例と言えます。これは、全般的に、プロセス、ポリシー、及び文書が目的に合っており、復元力 (レジリエンス) があることを示しています」。

ウッズは、「組織の新型コロナウイルス感染症の感染拡大に対する対応を判断するのは、従業員、顧客、そして幅広い利害関係者グループです。回答者の約半数が従業員の健康/生活を重視しているとしているのは非常に心強いです。しかし、同時に、組織は利害関係者のニーズと期待に応え続け、顧客の要求事項を満たす能力でも判断されます。組織が『緊急対応』から、『新しい日常』に移行するとき、これまでより少ない人数で顧客要求事項に引き続き対応できるということであれば、従業員数がパンデミック発生前のレベルに戻らないかもしれません。特に、生産性が向上している場合はそうです。業務慣行が再び変化すると、今後、クオリティの問題が露呈する可能性があります」と述べている。



# 05 ご自身の会社の新型コロナウイルス感染症への対応をどう評価しますか？

**概要:** ISO 22301 事業継続マネジメントシステムの認証をもつ企業は新型コロナウイルス感染症への対応する準備が整っていた。ISO 22301の認証により、リーダーの対応とコミュニケーションが改善され、その結果、リスクに基づくアプローチがより有効に機能した。



## 分析:

全体として、クオリティプロフェッショナルは自分の所属する企業の新型コロナウイルス感染症に対する対応は効果的だったと感じている。ただし、ISO 22301 事業継続マネジメントシステムの認証を取得している組織のほうが全般的に危機に対して、より適切に対応していた。事業継続マネジメントシステムで認証されている組織の顧客や従業員とのコミュニケーションはより適切にマネジメントされ、リーダーチームはより積極的になり、リスクに基づくアプローチで変化をマネジメントすることができた。事業継続計画がまったくない企業は、いずれも、効果的に危機に対応することができなかった。

アーミティジ は、「この結果は、ISO 22301 のような、事業継続をマネジメントするための、確立された枠組みに取り組むことは具体的な利益をもたらすということを証明しています。正式なISO 認定プロセスを経ることは、対象分野の専門家が設定した要求事項を満たすマネジメントシステムの能力だけでなく、組織が、自らのガバナンスとオペレーションを守るためにコミットしていることも示します。国際的に認められた規格のように、専門家の設定した要求事項を満たすシステムを持ち、認証書を壁に掲げることは証拠となり、信頼とコミットメントを示します。今回のケースでは、ISO 22301 は企業が混乱の時代に対応できるようにするという目標を達成したと言えます」と述べている。

ウズは、「事業継続計画をもたない組織が、事業継続計画をもっている組織よりも、効果的な対応の点で劣っていたのは驚くに値しません。ISO 22301の認証を受けたマネジメントシステムを導入している企業は、事業継続をマネジメントするために信頼に足る枠組みを使用することの利点を実証しています。このエピソードから学んだ教訓を組織全体の改善につなげることは、クオリティプロフェッショナルの責務であり、事業継続とは単に嵐を乗り切るだけでなく、状況に応じて瞬時に対応することでもあることに注意すべきでしょう。組織と組織を取り巻く生態系は新型コロナウイルス感染症によって不可逆的に変化する可能性が高く、クオリティはその変化をリードしなければなりません」と言っている。

# 06

## 新型コロナウイルス感染拡大が始まってからの主な課題は何ですか？

**概要:** 回答者が直面した主な課題は、不確実性に直面しながら、生産性を維持することであった。

その他、上位にランク付けされた課題を、上位から下位の順番で以下に示す。

1. コンプライアンスと法規制のマネジメント
2. 長期的な雇用の確保
3. 従業員の健康、衛生及び福利厚生のマネジメント
4. 顧客満足を維持すること
5. サプライヤーを見つけること
6. コミュニケーション: もっとも信頼できる情報を見つけ、社内により広く周知させること
7. 衛生管理とPPE の使用を促進すること
8. 監査の中断: 監査依頼人がリモート監査をしたがらない
9. 従業員がタスクを完了するよう管理すること
10. プロジェクトの勢いを維持すること
11. リモートワークでの ITセキュリティに対する会社のアプローチへの信頼性
12. 在宅勤務と子育ての両立
13. 事業継続とリスクマネジメント
14. 生産性の促進
15. 孤立感と孤独感
16. 価値あるオンラインCPD を見つけること

### 分析:

一時解雇/自宅待機になったり、業務時間が短縮されたりしているクオリティプロフェッショナルは、仕事の長期的な安定性を懸念している。多くの人が、時間を無為に過ごさないために、価値ある継続的専門能力の開発 (CPD) やオンライン学習を見つけるのは実に難しいと答えている。

現場で作業を続けている人にとっての主な課題の1つは、健康、衛生、安全の新しい規則と手順を実施することだった。これには、対面での距離を保つ (ソーシャルディスタンス) ための計画と実施、PPE の調達、及び衛生慣行を改めることに対する全体的な責任が含まれる。

現在、在宅で勤務している人にとっては、新しい仕事の環境に適応することが新たな課題となった。これらの課題には、子育てと仕事の両立、プロジェクトの推進力の維持、孤立感や孤独感への対処などが含まれる。しかし、もっとも一般的な課題として、会社の法的義務を解釈し、コンプライアンスを保つことが挙げられた。

回答者の1人である、ある従業員数1,001-5,000名規模のメーカーの品質部長は、「私のチームは全員、自宅待機となりました。より大きな課題は職場に復帰したときに出てくるでしょう。新しい日常の状況に合わせて、目標と体制を再調整する必要があります」と答えている。

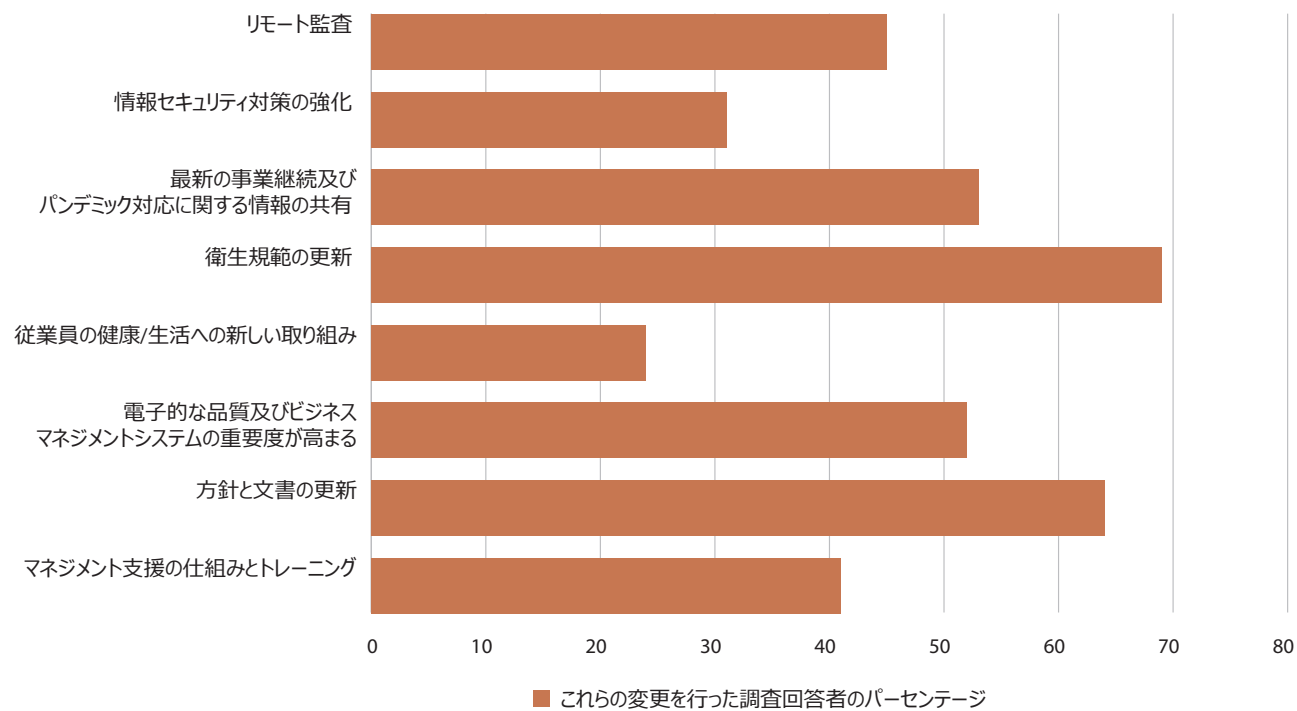
アーミティジは次のように述べる、「就業規則を変更したり、従業員を一時解雇/在宅勤務にしたり、給与やボーナスを削減したり、顧客方針やサプライヤーとの契約を変更したりした組織の数や割合を見ると、多くのクオリティプロフェッショナルが、変化する法律に準拠し、最新の状態に保つことが主な課題の1つであると感じたのは当然のことです。これらの変更をマネジメントするには、通常、数か月から数年かかります。それを私たちは数週間から数日のうちに実施しなければならなかったのです」。

「CPD とオンライン学習については、CQI でも Qualsys でもクオリティプロフェッショナルが知識を広げるために役立つさまざまなリソースを提供しています。[quality.org/knowledge](https://quality.org/knowledge) (英語)、[japan.irca.org/media](https://japan.irca.org/media) (日本語) と [quality.eqms.co.uk/blog](https://quality.eqms.co.uk/blog) (英語) からアクセスできます」。

ウッズは、「この調査では、個人的な不安やストレスの多いプロセスが明らかにされていますが、新しい日常への対応は、クオリティの専門家とビジネスリーダーの頭の中では同じように考えられているはずです。クオリティプロフェッショナルは、パンデミックの終わった直後の状況に注意を払い、さらにその先の新しい働き方に目を向ける必要があります」と述べている。

# 07 パンデミックの間に、ご自身とご自身のチームにどのような変化がありましたか？

**概要:** ほとんどの企業が採用した変更には、衛生規範と文書の更新、事業継続情報の共有が含まれる。



## 分析:

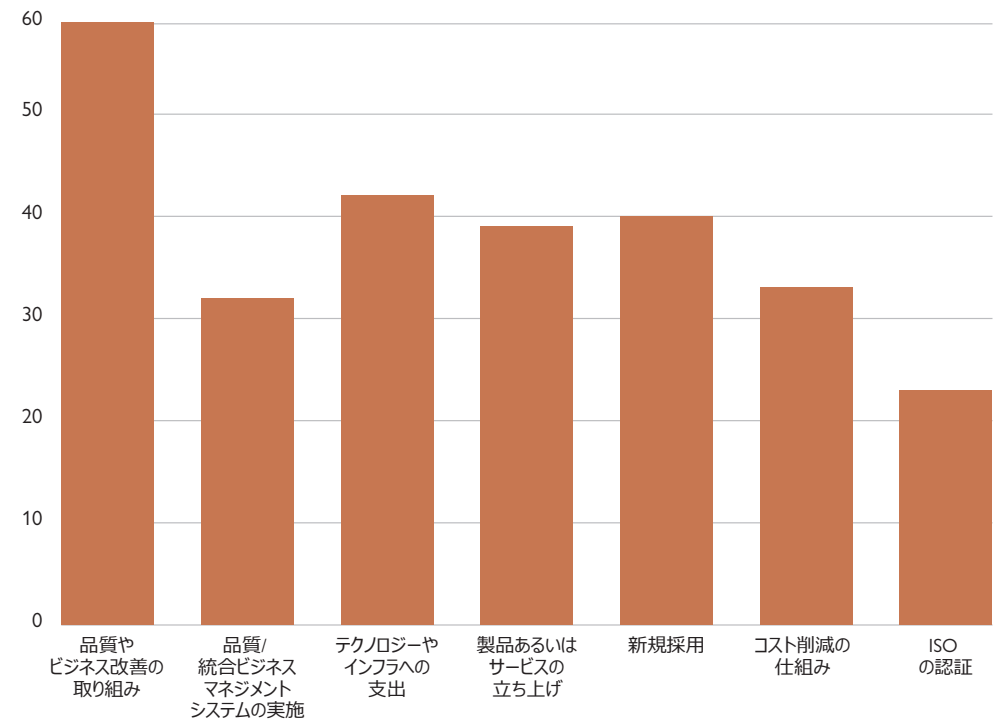
やるべきことがたくさんあった人もいた。クオリティプロフェッショナルのほぼ70%が衛生規範をアップデートしている。3人に2人は方針と手順を更新しなければならず、約半数がリモート監査を行ったり、最新の事業継続やパンデミック対応計画の情報を共有したりしている。

調査の回答には以下のようなものがあった。

- » 「品質マネジメントシステムのあらゆる側面は、医療機器であれ、コンサルティングサービスであれ、文書管理であれ、今回のパンデミックの影響を受けています。私は、会社の2020年度標準業務手順書を見直し、パンデミックの影響で修正が必要となった個所を修正しました。」
- » 「私は、上級経営層チームが主導する取り組みを支援しました。」
- » 「私たちのチームは、地域の優良衛生規範を実施していますが、それ以外、経営面でのサポートはしていません。」
- » 「すべてのサイトが休業となり、すべての従業員が自宅待機となったので、何もできていません。」

# 08 新型コロナウイルスの感染拡大によって、以下のいずれかの事項に影響は出ましたか？

**概要:** 業務と品質改善の活動に大きな影響があった。



## 分析:

すべての調査回答者のおよそ半数が、新型コロナウイルスの感染拡大以来、電子的な品質マネジメントシステムがカギを握っていたと回答している。企業は、文書、方針、課題、トレーニング要件を最新の状態に保つために、電子ツールを使用することに重点を置くようになった。

電子的なシステムをもたない企業は、42%が計画されていたテクノロジーやインフラストラクチャーへの支出が停滞していると回答しており、積極的ではなかった。3分の1は、この感染拡大が新しい品質/統合ビジネスマネジメントシステム導入の遅れの原因になっていると述べている。

また、新しい製品、サービス、従業員で成長途上にある企業では、約40%がこれらの分野での影響を指摘しており、混乱も上位にランクインしている。

アーミティジは、「これらの回答は、このような時代に備えて、しっかりしたシステムを事前に導入しておくことの重要性を示しています。企業は、これまで以上に電子的な品質/ビジネスマネジメントシステムに依存しています。これは、リモートワーク、方針や手順の迅速な更新の必要性、そしてもはや同じ部屋やオフィスにいない同僚とビジネス情報をただちに共有する必要性を考えると当然と言えます」と述べている。



# 9

## ご自身の会社では、従業員がポジティブな気持ちを維持できるようにするために何をしましたか？

**概要:** 企業は、健康、福祉及び安全に気を配り、迅速にイノベーションを行ってきた。

### 分析:

朝の通勤時間がなくなることの利点は、(会社や同僚と) つながっていないという感情によって損なわれている。多くのクオリティプロフェッショナルが切り離されているように感じていると表明し、30%がロックダウンの直接的な影響として士気の低下を指摘している。しかし、多くの人は、企業が従業員の満足度を維持し、従業員の健康と生活を守るために積極的に努力した方法を挙げていた。これらの取り組みは「雑談をする時間」から従業員へのアンケート、オンラインでのCEOのQ&Aセッション、社内コミュニケーションで事業の安定性を再保証することまで、多岐にわたる。

しかしながら、これらの取り組みに直接関与したことがあると答えたクオリティプロフェッショナルは4分の1に留まり、品質の取り組みと安全衛生の取り組みとの間に断絶があることが示唆された。

バーチャルビデオ会議ツールを使った定期的なコミュニケーションは、企業が従業員のポジティブな気持ちを維持するためのもっとも一般的な方法の1つだったが、学習やスキルの開発も重要なカギとなっており、クオリティプロフェッショナルはCPDによって自宅での時間を有効活用しようと努めている。

ヘルスケア分野(医療)に従事する回答者の多くにとって、エッセンシャルワーカーとして人々から認められていることが士気を高めた。

アーミティジは以下のように述べている、「通常時とは反対に、ロックダウンではさまざまな意味でお金よりも健康を優先することが余儀なくされています。健康や生活が改善されれば、生産性は高まり、迅速で積極的なチームとなることは何年も前から周知のことです。新しい働き方の標準がどのようなものかが定まり、従業員の健康的な生活の取り組みが新しいレベルに達するには、ある程度時間が必要だと思います。クオリティプロフェッショナルが今のように文書の更新に多忙を極める時期を乗り越え、時間ができれば、労働時間や柔軟な働き方の取り決めを見直し、より多くのチーム活動を促進する上で重要な役割を果たすと思います。

「ロックダウンの間、ほとんどのクオリティプロフェッショナルが同僚の健康と生活を守り、士気を維持することに直接関与していないのは残念なことです。メンタルヘルスは、企業がいかに安全衛生を維持するかを考えるとときに検討しなければならないことであり、企業の品質、安全衛生の方向は可能な限り密接に合わせていくべきです」。





## 今にして思えば、新型コロナウイルスの感染拡大の前に準備をしていたらと思うことは何かありますか？

**概要:** 主に後悔していることとして、リモートワークの規定がなかったこと、デジタル化した品質マネジメントの準備が不足していたことが上がっている。



Photo: Shutterstock

### 分析:

多くのクオリティプロフェッショナルが、会社の対応にはおおむね満足しており、異なる準備はしなかったらと答えている。改めて考えると、後悔していると答えた人の中では主に3つの事項が目立った。

#### 1. 柔軟な働き方でスタッフの敏捷性 (アジリティ) を高める。

多くの業界で柔軟な働き方は珍しくはないが、まだまだ一般的とは言えず、多くの企業ではリモートワークのための規定が存在しなかった。

実際の物理的なシステムやプロセスへの影響だけでなく、従業員のメンタルヘルスや健康、チームの士気、人間関係、及び共同作業の感覚への影響は組織の復元力 (レジリエンス) にとって非常に重要である。

#### 2. 情報セキュリティ

回答者からは、リモートワークへの移行時にセキュリティが脆弱になることへの懸念が報告されており、いくつかの規定を見直すことでより適切な準備ができた可能性があった。

#### 3. デジタル化

3つ目の後悔は、デジタル化の失敗である。手作業や紙ベースの品質マネジメントシステムに過度に依存した結果、オフィスやサイトが無人となり、間に合わせのデジタル品質マネジメントを即断即決で構築せざるを得なくなるなど、組織によっては脆弱な状態に陥ったところもあった。

このことは、多くの組織に警鐘を鳴らしたのではない。電子メディア、マネジメントシステムソフトウェア、リモートの文書ストレージなど、これらは21世紀ではなく20世紀のツールであり、紙ベースのシステムに依存し続ける組織は働き方を変える上で大きな問題に直面することになるだろう。

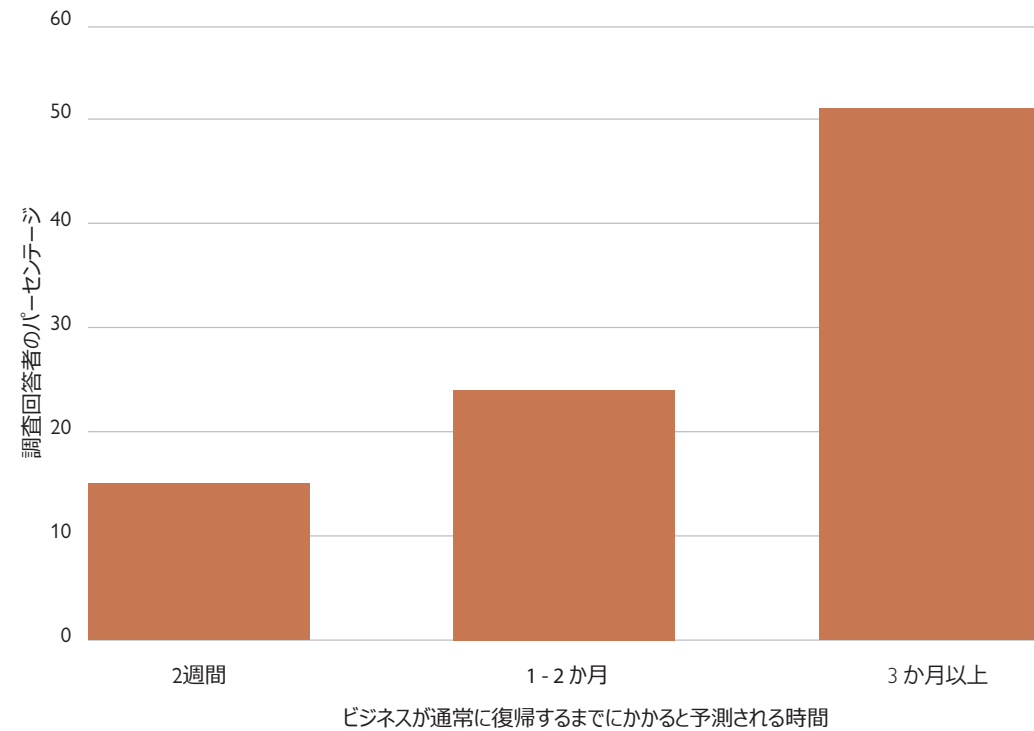
これら3つの要素をすべて合わせた、デジタル化されたシステムと結びついた柔軟で安全な労働慣行は、クオリティ担当者にとって「逃した機会」であり、ロックダウンの影響を最小限に抑えることができた可能性のあるベストプラクティスの主要部分として際立っている。

回答者が言及したその他の学んだ教訓には以下がある。

- » 「オペレーション、それから課題をいかに克服するかについての詳細な知識ベース (ナレッジベース) が必要です」 – 従業員50人以下のサービス企業の品質保証マネジャー
- » 「もっと適切な事業継続方針とガバナンスがあればよかった」 – 従業員数1,001-5,000名規模のエネルギー企業のサービス品質マネジャー
- » 「ウェブベースの品質マネジメント研修プログラムのポートフォリオを作っておくべきだった」 – 品質コンサルタント
- » 「事業継続計画をもっと頻繁に見直しておくべきだった」 – 従業員数5,001名以上の食品・飲料メーカーの企業品質管理部門長
- » 「より効果的な電子署名プロセスが必要」 – 従業員数 51-200名規模の製造業の品質保証マネジャー
- » 「リモートワーク、メンタルヘルス及び健康のリソースをもっと充実させておくべきだった」 – 従業員数 51-200名規模の製造業の品質マネジャー

# 11 事業を通常に戻すために、 どのような準備をされていますか？

**概要:** PPEを使用し、グループに分割するなど新しい職場環境となる、新しい日常のビジネスに段階的に復帰する。



## 分析:

調査の回答者の約半数が、通常の業務に戻るには3か月以上かかると考えている。また、多くの回答者が、社会経済の混乱が深刻なため、おそらく半年以上かかると答えている。多くの人が、ロックダウン前の働き方に代わる、新しい「通常のビジネス」が始まると考えている。

アーミティジは、以下のようにコメントしている、「クオリティプロフェッショナルとして、私たちの多くは今、『新しい日常』を定義するために積極的に行動し、ビジネスリーダーと協力して新しい要求事項を満たすために事業を適応させていく必要があります。当面、短期的には、リスク評価から標準業務手順、事業継続計画に至るまで、すべて見直す必要があります。品質、情報セキュリティ及び安全衛生に対する統合的で総合的なアプローチがこれまでになく重要になってきています。

「長期的には、今回の感染拡大により、多くの企業が財務上の損失に苦しむことになるでしょう。私たちは、その損害の修復を開始するために効率的なプロセスを設計する必要があります。しかし、もっとも重要なこととして、私たちは従業員を育成し、サポートしなければなりません。

「リモートワークがさらに一般的になっていくことが予想されます。その結果、接続性を維持し、継続的に改善していくための堅牢な方針、インフラ及びシステムが必要になっていくでしょう。

「クオリティプロフェッショナルが、新しい方針や事業継続プロセスに企業が適応する支援をしたように、企業が、将来の新しい日常をつくりあげていくとき、クオリティプロフェッショナルの存在がさらに重要となるでしょう。」

旧来の働き方の崩壊は、したがって、クオリティプロフェッショナルにとって、断片を元に戻しながら会社を前へと導いていくための新たな機会を提供することになる。分別ある統合されたプロセスとポリシーによって、パンデミック後の新しい日常を確立していくことは、クオリティチームの重要な目標であることははっきりしている。他の事業評価と同じく、継続的な改善のための新しい機会を特定し、対応する必要がある。

調査回答者からの回答:

- » 「オフィスを交互に使ういくつかのグループに従業員を分けることになるでしょう。この戦略は、ロックダウンが緩められたあとも続けられる可能性があります。今や、他の多くのプロセスがテクノロジーと自動化したプロセスを使うことに重点が置かれており、ロックダウンが解除されたのち、どのような状態となるかを私たちは評価し続けることになるでしょう。」—従業員数50人以下の銀行・金融機関の品質担当ダイレクター
- » 「QMS の更新、テンプレート、台帳、文書、フォーム、プロセスフローチャートなどを刷新する。人々が自宅に閉じ込められている間や、職場復帰に向けてスキルアップするために、建設業品質トレーニング (やその他の) オンラインのeラーニングモジュールを作成する」—品質コンサルタント
- » 「正しい対面距離を確実に取り続けられるようにするために作業方法の変更。PPE の数を増やし、清掃手順を導入。これらが正しく実施され、従業員の安全が確保されるように従業員にトレーニングを実施。」—従業員数50名以下の製造業の品証マネジャー
- » 「新しい日常への復帰をマネジメントするために事業継続計画を更新しました。『未来のオフィス』に関する社内調査を依頼し、今後、これも活用していく予定です。」—従業員数 5,001人以上のサービス企業のHSEQ (安全衛生・環境・品質) マネジャー



## クオリティプロフェッショナルへのアドバイス

調査の最後の質問では、新型コロナウイルス感染拡大のときに役割を果たすために、他のクオリティ実務者に何かアドバイスやヒントがあるかを尋ねました。以下はその回答の一部です。

「災害が発生することを常に想定してシステムの計画を立てましょう。『万一来てば』バックアップを取り、すべてを可視化しておくこと。それは文書化した指示でも、簡単に実施できるプロセスでも構いません。」 – [Lisa Kyle, Quality Consultant to Peter Duffy Ltd](#)

「通常は優先リストの下に追いやられてしまうすべての中長期的なプロジェクトに取り組むのに、今はうってつけです。そうすれば、仕事に戻ったときに対応が容易となります。リソースが少なくなり、忙しくなるでしょうから、今のうちにすべてを整理しておきましょう。」 – [Martin Searson, Consultant at Quality Positive Limited](#)

「人々がオフィスに戻ったときに、新しい日常を定義する必要があるでしょう。通常の業務を1つひとつ見直してください。それから、水、空調、トイレ、キッチン、IT の作業量、ネットワークなどのリスクを洗い出さなければなりません。従業員が新しい就業規則をすべて読み、理解していることを確認する必要があります。」 – [匿名](#)

「多くの人がそうであるように、現在、私も自宅から仕事をしていますが、ボルフォアビーティ社 (Balfour Beatty) のプロジェクトの多くは進行しています。品質プログラムに関するガバナンスと保証を維持するためには、テクノロジーを使ったリモート検査やリモート監査、Microsoft Teams 経由のリーダーシップ品質ツアーなどの新しい働き方を検討し、採用することが必要です。また、今は新しいスキルを学ぶ時期でもあります。クオリティプロフェッショナルは、CQI から提供されているものなど、オンライン学習やウェビナーに参加したり、メンタリングのプログラムに参加したりすることをお勧めします。何よりも、仕事に復帰するための計画を立て、すべてのものを最初に正しく提供できるように確実に準備してください。」 – [Amanda McKay, Quality Director, Balfour Beatty](#)

「経営層には、従業員に事業への影響を常に伝え、どんなに小さな成功でも祝い、従業員が理解され、大切にされていると感じられるようにしてもらってください。また、職場復帰の計画をフレキシブルにすることも非常に大切です。一斉に職場に復帰することに不安を感じる人もいます。」 – [匿名](#)

「新型コロナウイルス感染症に関するベストプラクティスで入手可能なものはすべて研究し、クライアントを全面的にサポートしましょう。例えば、ポリシー、リスクアセスメントのツール、運用管理策などです。」 – [Billy Naisbett, ISO Systems UK](#)

「一度に一步ずつ、人々を優先し、プロセスを実行し、手を洗いましょう！ 私たちは1日に3万件の検査を行っており、手を洗い続けています！」 – [Becky Munford, Head of Quality and Compliance at UK Biocentre](#)

「今回の件がすべて終わったら、組織を立て直すという点で、私たちは専門家として大きな貢献をしなければなりません。適合した製品及びサービスをできるだけ早く市場に送り出すために、私たちは学んだ教訓をもとに、自分の組織のポリシー、手順及びプロセスの変更を推進する必要があります。」 – [匿名](#)

「テクノロジーを受け入れましょう。『壊れていなければ、直さない』というメンタリティー』を捨てましょう。変更管理のプロセスが不十分なために、変更や改善を恐れる品質マネジメントシステムを構築するのはやめましょう。」 – [匿名](#)

クオリティプロフェッショナルは、[qualsys.co.uk/covid-19-quality-checklist](https://qualsys.co.uk/covid-19-quality-checklist) にアクセスして、クオリティプロフェッショナル用に作成された無料の総合チェックリストを手に入れることもできます。このチェックリストは、この調査とQualsysの社内チームからのフィードバックを用いて作成されました。

新型コロナウイルス感染症のパンデミックに関するCQIの最新情報については、[quality.org/content/coronavirus](https://quality.org/content/coronavirus) (英語)、[japan.irca.org/media/tag/covid19](https://japan.irca.org/media/tag/covid19) (日本語及び一部英語) をご覧ください。クオリティプロフェッショナルは、CQI の登録メンバーが組織するブランチが開催するイベントを含め、CQI が開催するバーチャルイベントに参加することもできます。最新のイベントについては、[quality.org/events-calendar](https://quality.org/events-calendar) をご参照ください。

また、CQIは、新型コロナウイルス感染症のパンデミックに伴う最近の監査の変化など、さまざまなトピックに関する記事をウェブサイトのナレッジエリアに掲載しています。

これに加えて、CQI は3月に「*The Future of Work* 未来の働き方」レポートを発表し、職場におけるデジタル化の影響を探求しています。このレポート (英語及び日本語) は無料でダウンロードできます。  
[quality.org/future-of-work](https://quality.org/future-of-work) (英語版)、[japan.irca.org/media/thoughtleadership/future-of-work-en](https://japan.irca.org/media/thoughtleadership/future-of-work-en) (英語版及び日本語版)

リモートワークへの移行は、企業やセクターを問わず、広く行われています。クオリティプロフェッショナルは、継続性の問題（特にライフサイエンスの分野で）と、クオリティとコンプライアンスの取り組みの中断により、クオリティやコンプライアンスの問題がより多く発生していることを指摘しています。したがって、パンデミックの影響は、長期的なクオリティ改善プロジェクトが遅れたり、弱まったり、中止されたりすることによって、将来にわたり長く続くことが予想されます。しかし、クオリティ上の問題の量は、従来の働き方への影響に比べると、驚くほど少なく留まっています。

同時に、企業の存続と運営を支援する上で、ポリシーの調整、新しい働き方、事業継続の取り組みはクオリティの部門からの重要な成果となっています。ISO 22301事業継続マネジメントシステムの認証を取得している企業は、パンデミックに対する、リスクに基づく迅速な対応と、従業員や第三者とのコミュニケーションの維持という成果を今、享受しています。

オペレーション及びコンプライアンスに押し寄せる変化は品質チームが取り組むべき主な課題ですが、それに続いて、同僚の健康や生活をサポートすることが求められています。リモート監査、ポリシーや慣行の変化、情報の共有が多くの人々にとっての重要事項となっています。

クオリティ担当者は、パンデミックに対する自企業の対応に概ね満足しています。後悔している事項としては、リモートワークやデジタル化した品質マネジメントに対する規定が前もって定められていなかったことがあります。

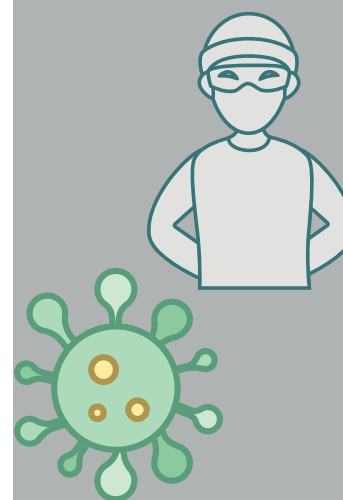
クオリティプロフェッショナルにとっての次のハードルは、ロックダウン後の新しい日常への対応を引き続き行うことです。多くの組織では、CQIの「未来の働き方 *The Future of Work*」レポートで概説されている働き方への加速を意味しているかもしれません。労働力、職場、ワークフローのすべてに対して変更が必要となるでしょう。

短期的には、健康、安全及び環境に重点が置かれることは避けられないことですが、組織は、職場への復帰が人命を守る安全な方法で行われるだけでなく、ビジネスシステムやプロセス全体を俯瞰して管理することを保証する管理策とプロトコルが整っていることを確実にしなければなりません。

組織が新しい顧客、サプライヤー及び社会のニーズと期待に対応しつつ、新しい働き方を定義していく中で、この調整をマネジメントすることは非常に難しい課題となるでしょう。このような状況の中、マネジメントシステムは関係者の期待を理解して満たし、新たな機会を活用し、復元力があり、適応性があるシステムとプロセスを提供し続けなければなりません。自分の組織をさらなるリスクから守り、ポリシーや慣行を適切に保ち、最適化することを確実にし、リモートワークの時代に対応したツールへの投資を行い、企業の健全な成長への回復と従業員の幸福を支援することが、クオリティプロフェッショナルの課題として特記されます。

# Read The Future of Work report today

Uncertain times have encouraged us all to embrace digital transformation sooner than expected. *The Future of Work* report will open your eyes to an ever-changing world.



"As a quality professional, *The Future of Work* report was very insightful. It reaffirms how quality professionals must step up and examine organisation business models and strategies to assess how they embrace technology to derive the maximum benefit."

Ian C - Safety, Health, Environment and Quality Manager at FBR



Join in the discussion by downloading your copy at [quality.org/future-of-work](https://quality.org/future-of-work)



The Chartered Quality Institute  
2nd Floor North, Chancery Exchange,  
10 Fumival Street, London, EC4A 1AB

Incorporated by Royal Charter and registered as charity number 259678