

歓迎 新入社員・転入者の皆さん

ようこそ ISO 9001 の世界へ！

こくぶ やすちか
国府 保周 経営システムコンサルタント

皆さん、はじめまして。私は、当事業所の品質・環境ISO推進事務局長です。今日は、新入社員・転入者教育の1コマとして、当事業所のISO 9001について、かいつまんでお話しします。持ち時間があまり長くありませんので、当事業所に共通のポイントだけに絞っていきます。各人の実務の詳細事項は、配属先で学び取ってください。しかし、基本線をいま理解しておく、配属後に仕事がしやすくなります。ですから、ISO 9001のエッセンスを確実に吸収できるよう、しっかりと気持ちを集中させてください。

1. そもそもISO 9001 って何？

転入者の方はともかく、これから社会人生活を始める新入社員の皆さんにとっては、ISO 9001や品質マネジメントシステムという言葉も、これまであまり耳にしたことがないと思います。そこで今日は、非常に基本的なことからお話ししていきたいと思います。

■ 仕事はルールに則って行う

皆さんは、所定の教育が終わると、配属先での仕事が待ち構えています。つまりプロとなるわけです。どんな仕事でも、プロである以上、失

敗は許されません。私たちの事業所は、仕事に関する工夫を長年にわたって積み重ねて、うまくいくための方法、つまり成功方程式を描き出しています。そしてこれらは“ルール”という形で存在しています。ですから皆さんは、基本的にルールに則って仕事を行うことになります。

■ 成功の秘訣の集大成が ISO 9001

ルールは、担当業務ごとに設定しただけでなく、所属する部門全体としても設定してあります。しかし単一の部門内ではうまくいっても、部門間でぎくしゃくするのは困ります。ですからルールは、当事

業所全体の大きな流れを見据えながら、整備してあります。

このように、事業所全体がうまくいくようにするためには、ルールを、

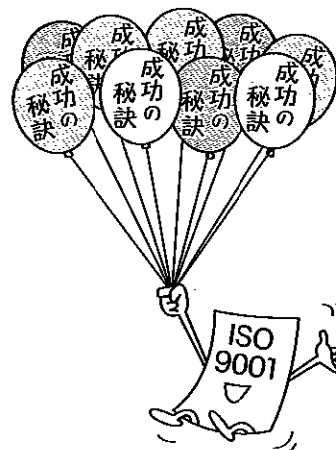


図1 成功の秘訣の集大成がISO 9001

歓迎 新入社員・転入者の皆さん ようこそISO 9001の世界へ！

一貫した思想に基づいて、体系的にまとめていく必要があります。その基本にあたるものが、今回のテーマであるISO 9001なのです。

■ ISO 9001の章立て

ところでISO 9001規格の表題を知っている人は手を挙げてください。意外と少ないですね。正解は「品質マネジメントシステム—要求事項」です。まずは図2で、ISO 9001の章立てを見ていきましょう。

<ISO 9001> 品質マネジメントシステム —要求事項	
0. 序文	
1. 適用範囲	
2. 引用規格	
3. 定義	
4. 品質マネジメントシステム	
5. 経営者の責任	
6. 資源の運用管理	
7. 製品実現	
8. 測定、分析及び改善	

図2 ISO 9001の章立て

▶ 継続力はマネジメントシステムから

私たちは、組織で仕事を行っています。全員が自分の持ち場で仕事をきちんと行って、力を合わせて、ものごとを成し遂げています。さらには本社や外部委託先、顧客などの関係者と、強力にスクラムを組んで、はじめてトータルな動きが可能となります。

しかしそこに、ちょっと面倒なルールが定められていたらどうでしょう。一瞬だけならできるかもしれませんが。しかし続けられなければ価値は半減します。したがって、私たちのルールには、どうすれば続けられるかという要素も含めてあります。

また、先ほど“成功の秘訣”と言いましたが、それでもときには失敗することがあります。私たちのルールには、こうした失敗をバネにして、今後同様の問題が再発しないようにする秘訣も含めてあります。

ここまでお話ししてきたように、一口に“成功の秘訣”といっても、実際にはいろいろな要素があります。これら成功の秘訣、つまりルールの集合体が、先ほど規格の表題となっていた“品質マネジメントシステム”なのです。

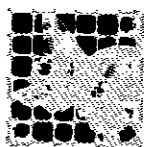
マネジメントシステムの“マネジメント”は、組織の運営管理のこと、そして“システム”は、それらを体系的にまとめたものです。これらの全体像は、“品質マニュアル”という名称の文書に、まとめてあります。ですから、配属先に行ったならば、時間をとって、ぜひ品質マニュアルを読んで、理解しておいてください。

まとめ

成功の秘訣をルールという形で体系的にまとめるのがISO 9001の基本。しかも、将来もこのルールが続けられるから安心できる。だから仕事は、ルールに則って行う。

企画のねらい

ようこそISO 9001の世界へ！



昨今では、極めて多くの組織でISO 9001の要求事項に沿った品質マネジメントシステムが構築され、その普及が進んでいます。しかし、実際にISO 9001の規格をスラスラと読みこなせる人は、あまり多くないのが現状ではないでしょうか。それはISO 9001が、あらゆる業種に適用できるように抽象的に表現されているため、必ずしも読みやすい文章とはいえない面があるからです。

そこで、本企画では、新入社員の皆さんにもわかりやすいように、ISO 9001で要求されていることを日常の具体的な業務を例に解説すべく、当協会の「ISO 9000セミナー」の講師として活躍し、また『活き活きISO 9001』や『活き活きISO内部監査』などの著書のある国府保周氏に、新入社員・転入社員向けの研修に見立てて“講義”していただきました。本企画が、標題に掲げた“新入社員・転入者”はもちろんのこと、中堅社員から経営者まで、いま一度ISO 9001の基本を整理していただき、今後の活動にお役立ていただければ幸いです。

(編集部)

2. 製品とは何か、品質とは何か

次にお話しするのが、製品と品質です。ものすごくシンプルな内容のようで、意外に奥が深いです。それぞれの用語の意味を解きほぐしていくことで、理解していきましょう。

▶ 品物も工事もサービスも製品

当事業所は製造業ですので、いわゆる物品とも呼ばれる品物を作っています。それ以外にも、設置工事を行っていますし、保守点検や修理などの各種サービスも行っています。もちろん品物は、お客様に買っただけです。しかし、設置工事やサービスでも費用を頂戴していますので、買っただけに変わりありません。たとえ無償サービスであったとしても、お客様が安心してお使いになれるよう、誠心誠意行う以上は、ビジネスの一部にあたります。したがって、品物も、工事も、サービスも、すべて「製品」と捉えていく必要があります。

▶ 自分の仕事の成果が製品に反映

このように製品は、品物でも、工

事でも、サービスでも、お客様にお届けするものは、私たち事業所の人たちが力を合わせて行った仕事の成果です。では、完成して引き渡せる状態になったものだけを、製品と捉えてよいのでしょうか。

私たちは組織で仕事を行っていて、関係者が協力し合って、製品を完成させています。各人は、その流れの一翼を担っています。そして、一人ひとりが、行うべきことをきちんと行って、完成させています。つまり一人ひとりの仕事の成果が、最終的に、すべて製品の良し悪しに反映されていきます。自分が、何の仕事に携わっているとしても、常に確実な管理が要求されます。したがって、個々の人が行う仕事の成果すべてが、広い意味での「製品」と捉えるのが合理的です。

▶ 品質は仕事の土台

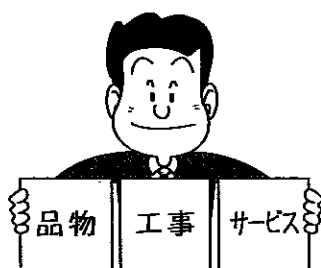
いよいよ「品質」についてです。今回の教育に先立って、品質という言葉、『大辞泉』という辞書で引いてみたら、「品物の質」と説明してありました。また「質」という言葉は、「そのものの良否・粗密・傾向などを決めることになる性質」と

説明してありました。しかしこれではピンときません。一方、ISO 9001で用いる用語を定義しているISO 9000では、「本来備わっている特性の集まりが、要求事項を満たす程度」と説明してありました。この定義、よく読めば、本当に正しいことに気づくのですが、理解するのに時間を要します。

実は、ISO 9001に取り組む初期の段階で、それぞれの用語を、当事業所としてどのように捉えるか、どう定義すれば各人に意味が伝わるかを、徹底的に議論しました。品質という用語も、こうした議論の対象となりました。

先ほど、品物も工事もサービスも製品であることをお話ししました。そこで、「こうした品物や工事やサービスに、何が求められているか」という観点で、捉え直してみました。これら製品には、必ず何らかの約束事が存在していて、それらを実現することが求められます。ですから、品質の基本は「約束を守ること」と言い換えてもよいと思います。堅くいえば「決められたこと、合意したことを履行する」ということです。

ここで言う約束は、お客様との約



みんな私たちの製品です

図3 品物も工事もサービスも製品

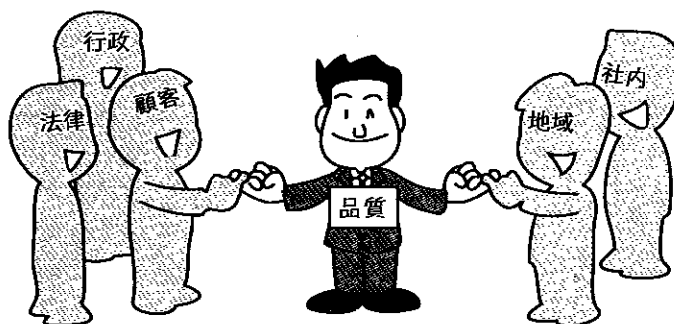


図4 品質の基本は「約束を守ること」

束だけではありません。例えば法律という約束も守らなければなりませんし、行政や地域との約束もあるかもしれません。そして社内との約束を守ることも必要ですね。

品質は組織全体で作り込む

製品は、段階を経て出来上がっていきます。完成品が、お客様との約束や法律・行政・地域との約束を守れるようにするには、仕事の段階ごとの社内との約束、つまりルールを全員が守っていく必要があります。品質とは、約束を守ることを積み重ねた成果なのです。

「品質は工程で作り込め」という言い方を、聞いたことがありますか。先ほどの約束が関係するのは、製造工程や検査工程だけではなく、契約・設計・生産技術・購買・生産計画・製造・検査・出荷といった、直接的に製品品質にかかわる業務だけでなく、その背景にある教育訓練や業務改善なども含めた、すべてがうまく機能して、はじめて達成できるものです。これは、先ほどの「ISO 9001とは何か、品質マネジメントシステムとは何か」に関する説明と同じです。ですから、今後は「品質は組織全体で作り込む」ものだと思えてください。

ここまで、私たちがISO 9001への取り組みを通じて思い悩んで切り開いてきた道筋をお話ししてきました。おそらく皆さんにとって、あまり面白い話ではなかっただろうと思います。しかし、こんな途中経過があって、今の私たちのルールができてきたことは、理解しておいてくだ

さい。

まとめ

品物も工事もサービスも製品。自分の仕事の成果が製品のもと。約束を守ることが品質。品質は普段の仕事の積み重ね。組織で動くから達成できる。だから、だれもが安心できる。

3. 配属先で見てほしいこと

新入社員・転入者教育が終わると、皆さんは職場に配属になって、これから担当する業務が待ちかまえています。ただし新入社員の場合には、しばらく補助業務の期間を経た後に、担当業務が決まるかもしれません。

責任者や先輩・前任者から業務内容の説明を受ける際には、これからお話しすることに気をつけて、今後、自分自身が困らないように、備えてください。

ルールはどうすればわかる

仕事の仕方や、関係者との関係の

方法などのルールは、新規配属者が困らないようにすることを念頭に置いて、整備してあります。

ルールには、①配付・表示してあるものもありますが、②体で覚えて実践するもの、③ルーチンに組み込まれていておのずと気づくもの、④その都度指示を受けて行うものなど、各種の形態があります。ルールは書き物だけとは限りません。ルールを確実に実践できるようにするための工夫を施してあります。自分の担当業務のルールが、どのような形態なのかもおきましょう。

具体的に行動できるか

ルールを知っても、具体的に行動できなければ、仕事は進みません。ルールを見たり学んだ時点で、どのように行動するかを、必ずイメージしてください。可能ならば、すぐに手を動かしてみてください。ルールどおりにうまくできないのならば、あなたの捉え方に間違いがあるか、ルールの伝え方や表し方や教え方に問題があるのか、それともルールの決め方自体が適切でないのかもしれませんが、これを、きっかけとして、正していきましょう。



図5 ルールがわかるから実行できる

私たちは、組織で仕事を行っています。それぞれの人が役割を担って行動しますから、まわりの人たちは、あなたが所定の行動を取ってくれるという前提で動いています。自分の役割を明確に認識していることは、基本です。①自分が仕事の流れのどこにいて、②何を行うことになっていて、③どんな形態でだれにバトンを渡すか、④それらはどのようなタイミングか。ぜひこれらを熟知して、自分の役割を、確実に果たしてください。

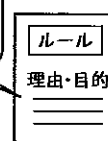
● ルールの目的・理由が理解できるか

「決められたとおりに行う」は基本ですが、納得できていないと、「やらされている」と思ってしまっ、どうしても気持ちがなえてきます。何のために行うのか、なぜ行うのか、なぜこの方法なのかがわかると、積極的に行動するという気持ちが、更に強くなります。

例えば、だれかに何かを伝えるとします。電話する、手紙やFAXや電子メールを送る、相手に会って話すなど、方法はいろいろありますが、本当に伝わるのが、ここでの最大のポイントです。伝える内容によっては、ルールで伝達方法を指定していることもあります。しかし、伝達する目的に沿っていて、本当に伝わっていれば、少なくとも一番大切なことだけは、達成できていることになります。

目的と理由は、当事業所の技術と管理の基本で、私たちが次の世代に引き継いでいきたい財産なのです。

・技術と管理の基本
・次世代に伝えたい財産
・さまざまな工夫が可能に



なるほど

図6 目的は何か、なぜ行うか

そして目的と理由を理解できているからこそ、さまざまな工夫が可能になってくるのです。

● どうすれば忘れずに行えるか

ルールが明確で理由や目的が明快でも、実行の時点で思い出せないと、結局は、空振り三振に終わります。逆に「行う」ことに気づけば、予定どおりのことを実行できる可能性は高くなります。

毎日の習慣となっていれば、実行可能でしょう。掲示物が目にとまれば思い出せますね。行うべき時期に指示を受ければ、きっと「行わなければ」と思うでしょう。順に進めていくと、行うべきことに必ずたどりつくならば、体が自然に動きます。また理由や目的を理解していると、思い出す確率が高くなります。忘れずに実行するには、思い出すための引き金も欠かせません。

話は変わりますが、配属になったばかりのあなたは、これから種々のことを学び取っていきます。ルールがわかりやすいか、現実的か、納得できるかなどは、白紙の状態の今だ

からこそ気づくものなのです。ぜひとも当事業所の ISO 9001 の活動のモニターとなって、改善ポイントを見いだす役割の一角を担ってください。そして、一致協力して、更に良いものにしていくではありませんか。私たちと来年以降の後輩のために。

まとめ

自分が何をどう行うか、どうすれば忘れずに間違えずに行えるかを整理する。そして、なぜこれを行うか、なぜこの決め方なのかを理解して、納得して続けられるようにする。

4. 日常的に行うこと

ここからしばらくは、自分たちの担っている役割について、もう一歩踏み込んで考えていきましょう。

● 私のメイン業務

「自分の行うこと」は何でしょう。自分の持つ役割を整理していくと、

何となく、日常的に最も時間を費やすメインの業務と、それ以外のサブ的な業務の、大きく二つに区分できそうです。

組織立って活動できるのは、責任と権限が明確であることが前提です。例えば、製造担当者が自分で良否を判断して、次工程に進めるケースでは、個人レベルの権限を設定しています。もちろん自分の責任・権限を本人がわかっていないと、仕事はうまく回りません。

また、例えば日常業務ではだれの承認をもらうべきかを知っていないと、書類を回せなかったりします。新しいことに取り組む際に、だれかの了解が必要かということがわからないとストップしてしまいます。業務は、いわば責任と権限の積み重ねで動きます。自分の責任・権限を知るだけでなく、自分の周囲、自分の上司、関係部門の責任・権限を知ることとは、業務の遂行に不可欠です。

■ 自信を持った行動と確認

本日の冒頭で、仕事がうまくいく成功方程式を描き出すこととお話ししました。自分の仕事がうまくいく秘訣は、どこにあるのでしょうか。①自動化と装置の確実な管理ですか、②徹底した標準化ですか、③所定の技能を有している者が担当するからですか、④タイムリーな逐次指示によるのですか。まずここを押さえてください。

組織の動きがスムーズであるには、情報の伝達という要素もあります。これまで組織が培った技術の蓄積も必要な要素ですね。こうした要

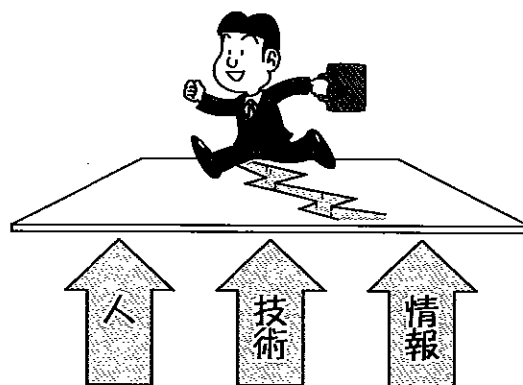


図7 人と設備と技術と情報が支える

素が適度に融合することで、私たちは、自信を持って行動することができるようになります。そして自分が行った結果を確認することで、自信は更に強くなります。

実は、個々の業務に対する各人の認識も大切な要素です。よく認識しているからこそ、よく考えて、よく相談し、よく悩み、よく工夫するのでしょう。ISO 9001というと、人の気持ちとは別の次元にあると思いがちですが、実はメンタル面も大切なのです。人間は感情を持った動物なのですから。

■ 将来に備えて行うこと

文書管理や教育訓練、データの収集・分析、日々の工夫の積み重ねなどは、メイン業務そのものではありませんが、やはり大切な役割ですね。つまりこれらは、仕事の確実化の根拠であったり、組織の現状の打破や将来に向けた蓄積などであったりしますから、組織として本当に必要なことだといえます。

メイン業務以外は、手順どころか実施すること自体、どうしても忘れがちになります。普段の仕事ならば、

何を、いつ、どのように行うかを、すべて体で覚えています。しかし、普段は行わないことだと、なかなか思い出せません。したがって、その手順を容易に探せるようにしておくのが、ここでの秘訣です。

■ 仕事の上流・下流との関係

私たちが、自分の役割をきちんと行うのは当然のことです。しかし、私たちは、組織の流れの中で仕事を行っている以上、自分の上流と下流にいる人のことも考えていきます。

よく「次工程はお客様」と言いますが、聞いたことがありますか。お互いに快く仕事を行う上での、心のこもった言葉です。上流（前工程）に対する見方にも同様のことが言えますね。また、自分の成果がどのように活用されるかがわかると、下流（次工程）への配慮など、取組みも変わってきますし、結果の残し方やまとめ方、引渡しの方法も、おのずと決まってきます。この際、次工程と前工程のお客様の「顧客満足」についても尋ねてみましょう。

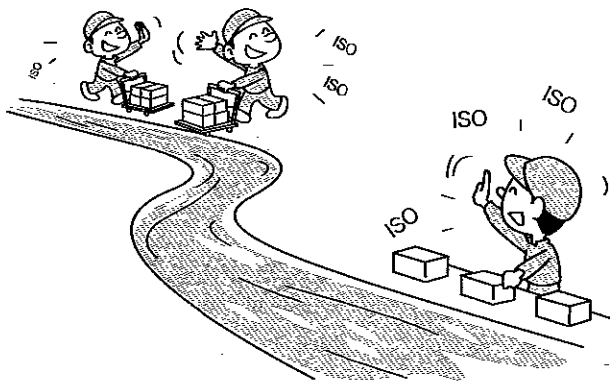


図8 次工程も前工程もお客様

まとめ

自分の役割をはっきりと認識する。周囲の人たち、自分の仕事の上流側・下流側の人たちの役割を知る。そして、自分は何を行うのか、どう協力し合うのか、どんなときに何を連絡するのかを、再認識する。

5. 非日常的に行うこと

前章では、日常的に仕事が順調にしている場合について扱いました。ここでは、順調でない場合と、普段と異なることを行う場合について、お話ししていきます。

問題発生時に行うこと

仕事を行っていたら、問題が発生しました。さあ、どうしましょう。実は、当事業所の場合、発生した問題の内容・程度によって、だれが対処するかを、“権限”という形で決めてあります。

対処方法を指定してある問題事項は、事前の想定範囲内ですので、

規定に従って対処してください。しかし、対処方法の指定のない問題事項は、事前に想定できていませんので、指定されたルートに従って報告して、判断を仰いでください。

問題が発生してしまったことは、事実なので仕方ありません。しかし、それは貴重な経験であり、貴重な情報であり、いかにして将来に活かすかがポイントとなります。なお、問題の再発防止については、後ほど第10章でお話しします。

緊急時に行うこと

緊急事態には、例えば、深刻な不良品が続々と出きている、設備が制御不能、要員への危険の切迫など、一般従業員が速やかに対処するタイ

プのものと、今後の取引に響く大クレーム、社会的信用に影響する不具合製品の流出など、どちらかという役員や管理職が中心となって慎重でタイムリーに対処するタイプのものがあります。ここでは前者の緊急事態を扱います。

この種の緊急事態が発生した場合には、たいてい即座の対処が必要となります。確実に対処できるようにするには、普段から十分に意識している必要があります。そうでないと、何を行うべきかがわからず、対処できなくなる可能性があります。

火災発生に備えた避難訓練では、迷わず対処できるよう、実施事項を体で覚えるために実施します。しかし、訓練に緊迫感がないと、せっかく貴重な時間をとっても、いざというときに何の役にも立たなかったりします。

品質問題や安全問題など業務上の緊急事態でも同様です。模擬訓練が有効か、シミュレーションがよいか、イメージトレーニングでいくか、表示を見ればすぐわかるようにするか、毎日朝礼で扱うか。いずれにせよ、普段からよく認識しておくことが大切です。いざというときに、あ

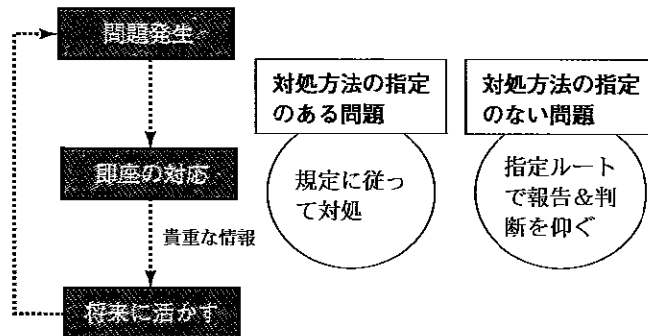


図9 即座の対処と将来に向けた活用

わてずに対応できるようにするために。

■新規取組み時に行うこと

新製品を設計開発する、新製品の生産方法を確立する、新設備を使用開始する、新技術を採用する、新規ソフトウェアに移行する、新組織に改変するなど、新しいことを始める際には、さまざまなことを取り決めなければなりません。

例えば新製品の量産方法の確立であれば、製造工程の構成と順序、内作と外部委託、管理項目と管理値、要員の技量水準・人数・追加教育、設備と保全方法、検査段階の指定と検査項目・方法・数量・装置・判定基準、記録の内容、初期段階の管理などを設定します。当事業所では、このときに、複数の部門が関与して決定します。

「ISO 9001は、決められたことを行うのが大切」とよく言われますが、実は、“決める”ことの方が、もっと大切です。いま紹介している新規取組み時というのは、まさに“決める”の場面であり、ここでどう決めるかによって、今後の動きが

左右されます。

■リスク管理が決め手

私たちは、いまリスクのまっただ中で活動しているようなものです。お客様から、株主から、地域から、行政から、社会から、マスコミから、常に見られています。問題発生時や緊急時は、その対処結果次第で、外部による評価が異なってきます。

製造方法を確立する際だけでなく、設計開発、設備・技術の導入など、“決める”の場面での詰めが甘い場合、決定結果の浸透が十分でない場合は、新たな火種を抱えかねません。

リスクを低減する、できれば発生しないようにするためのキーは、非日常活動の中にあります。そして所定の人に速やかに連絡して判断を仰ぐことで、影響を低減させます。

まとめ

問題発生時・緊急時に自分が何を行うか、どんなときにだれに連絡するかは、すぐ見える形で整理しておく。必ずときどき見て再確認する。普段から意識していないと、いざというときに対応できないから。

6. 自分が管理・監督者ならば

今回は、転入者向けの教育も兼ねていますので、管理・監督者という役割の人も、何人かお越しですね。ここからしばらく、管理・監督者に

とってのISO 9001についてお話しします。新入社員にとっても、管理・監督者がどのように考えるかを知るのは有効ですので、ぜひいっしょに聞いていてください。

■判断・指示の方向性

いかに標準化がうまくいっていても、装置がうまく稼働していたとしても、最後は、判断・指示に帰着します。ルールは、あくまでも①現在の実施事項と、②想定できるイレギュラー事項にしか設定できません。しかし組織が活動を行うと、想定外の出来事も生じますし、新しいことに踏み出す場合には、管理・監督者が判断して指示することが必要となります。

いま判断・指示と言いましたが、管理・監督者ごとに方向性が大きく異なっては困ります。そのために、適切な技量・能力を持つ人に就いてもらい、判断用の補助情報を蓄積して使えるようにしています。しかしそれだけでは、判断・指示の方向性にブレが生じかねません。

ISO 9001の4.1項のc)で、判断基準を明確にすることを要求していて、当事業所の品質マニュアルなどに、判断の基準や方向性を記しています。ただしそれらは、案外ストレートに規定しづらいもので、抽象的な書き方になりがちです。実際には、第1章で話したように、目的や理由は、私たちの考え方や捉え方の根本ですので、判断・指示する際の拠り所として活用できます。しかしそれらも含めて、直接的なヒントが何もない場合には、私たちの発想の原点



図10 ISO 9001では“決める”が大切



図11 判断・指示の方向性のヒント集

である“品質方針”に戻って、思考するようにしてください。なお品質方針については、第10章でお話します。

報告・連絡・相談

判断・指示を下すには、事態の発生や状況などの情報が不可欠です。

“ホウ・レン・ソウ”って、聞いたことがありますか。いえいえ野菜のことを言っているのではありません。“報告・連絡・相談”のことです。組織の活動に、人と人の交流と情報は欠かせません。何かを始めるなら、何かが起こったなら、報告・連絡・相談、つまり“ホウ・レン・ソウ”です。

管理・監督者は、マネジメントの立場です。自分の部下を引っ張っていくとともに、判断・指示を求められます。そんなとき、現状や今後の見通し、問題発生、新規事項への取り組みなど、必要な情報が入らないと、手の打ちようがありません。日常とは異なる状況に関する情報は特に必要ですが、問題なく順調だという安心情報も、やはり欲しくなります。

必要情報を得るには、何の情報を、どんな場合に欲しいのかななどを明らかにして、ホウ・レン・ソウする人

に認識してもらいます。本件は、ルールの設定だけでなく、習慣となることが非常に重要です。

その気になってもらう

管理・監督者の仕事のかなめは、“マネジメント”です。人間は感情を持った動物であり、がんじがらめにすると、生き活きとした動きからはほど遠くなります。各人のやる気をいかに引き出すかが力の入れどころです。

組織運営の基礎となるマネジメントシステムを用いて、日常的な持続パワーと特定時の瞬発パワーを駆使して、最後は管理・監督者の思いをぶつけて、各人の持つエネルギーをフルに発揮させましょう。そうすることで、組織全体が、更にパワーアップします。

むなしと思ったら軌道修正

ルールを設けた当初は適切な内容でも、時間とともに時代遅れになることもあります。意義のないことを強制されると、人の気持ちは、どんどん低下します。

私たちの周囲には、多くのルールが存在していますが、図12のよう

な症状があれば、要注意です。意味のないルール、堅苦しいだけのルール、実現不可能なルール、やろうと思っても力が入らないルールもあります。“むなしくないか”は、見直しが必要なルールを発見するためのキーワードです。

まとめ

管理・監督者は、部門やグループが適正に行動し続けられるようにする役割。指示を出して報告を受けて判断することのほか、人の気持ちを奮い立たせるのも役割。そのためには自部門のルールにも気を配る。

7. 外部との協調関係

品質を組織内だけで確保できるかというと、そうはいきません。商売ですから、お客様を抜きに品質を語れませんし、購買先・外部委託先とタッグを組んでいるからこそ可能となるものも、少なくありません。

お客様あつてのビジネス

私たちは、ビジネスの世界で生き

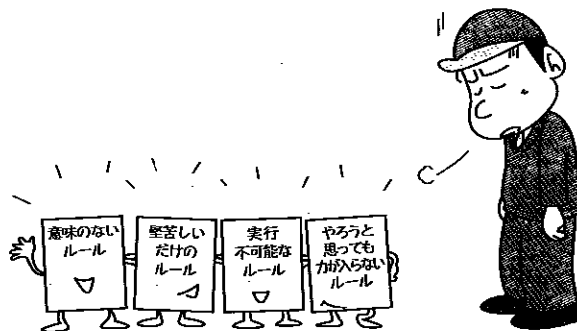


図12 “むなしくないか”がキーワード



図 13 ビジネスも工夫の積み重ね

ています。お客様が気に入って、お買い求めになって、はじめて商売が成り立ちます。もちろんプロとしての気概はありますが、空回りしてはなりません。

お客様が何を望んでいるかを察知し、場合によっては希望を先取りして、品物や工事やサービスを提供します。またお客様のクレームに対しては、真摯な気持ちで取り組んでいます。私たちの提供する製品と対応を気に入っていただき、リピート受注も得たいところです。そのためには、信頼を獲得すること、安心していただくことが大切です。

お客様の意向も調査しますし、どのように感じているかも調べますが、そこで得られた情報は、関係者に伝えていきます。そしてその情報に基づいて、私たちの製品に、磨きをかけてきました。これも工夫ですね。こうした積み重ねがあって、今の私たちがあるのです。皆さんといっしょになって、更に工夫を続けていきたいものですね。

■ お客様はだれか

ここまで何気なく“お客様”と表

現してきましたが、お客様とはだれなのでしょう。当事業所が製造した品物を使う人たちは、お客様ですね。それを売る人たちはどうでしょう。その人たちが、売ってくれない、扱ってくれないならば、使う人たちの手元に届きません。ということは、売り手の人たちもお客様ですね。また本社の営業部門や商品企画部門も、市場の動向を把握して、仕様・形状・数量・時期などを推察・検討してくれている、広い意味で、当事業所のお客様といえるでしょう。

一口に“お客様”と言っても、立場が異なれば、思いも期待もそれぞれ異なります。これらを真正面から受け止めて、応えていくことが、私たちの大切な使命なのです。

■ さまざまな購買・外注

外部の存在としては、お客様以外に、購買先や外注先があります。実際には、さらに地域や行政などもかわってきますが、ここでは品質に直結する相手先に限ることにします。

当事業所では、必ずしもすべてを内部で賄っているわけではありません。原材料・部品・資材などの多くは、外部から購買しています。ある時点での仕様が適切で金額が合うかどうかだけでなく、適切性を継続でき、納期・数量など安定供給が可能かなどから選定しています。

さらに、外注もあります。特定の製品や工程の製造委託、特定製品の設計・検査、設備保全、物流・施工・サービス提供などの分野で、外部の協力を得ています。

▶ なぜ外部に委託して安心なのか

事業所内で行うのと、外部委託するのでは、管理面でどこが異なるのでしょうか。事業所の中ならば、途中経過や結果などすべてを、自分たちで見て確認することができません。一方、外部委託では、委託先で完成して納入されてきた結果しかわかりません。しかしそれでも安心なのは、なぜでしょうか。

当事業所では、どの外部委託先に依頼するかは、事前に相手の実力と



図 14 外部に委託して安心なのは

状態を確認してから決めています。お客様に提供する製品の製造委託先には、製造場所を見せてもらって、管理が適切か、技術面は十分か、働く人の姿勢は良好かなどを見極めて選定しています。問題点があれば解決を図り、場合によっては委託の範囲を限定したり、条件を付けたりして、心配材料を排除しています。

こうした一連のストーリーが成り立つからこそ、私たちは外部に委託できるのです。また、納品時に指定した資料を提出してもらうとともに、状況が変化していないか、その兆しをキャッチして、早め早めに手を打つことで、常に自信を持てるようにしているのです。

＜まとめ＞

外部との関係も“なぜ”の集合体。お客様と購買・外注先との協調があるから仕事ができる。相手を知り、安心材料を貯めて活かしていくことで、更にビジネスに磨きがかかる。

8. 底流には人の育成が

品質というと、標準化や自動化を思い浮かべる人が多いようです。しかし個々の人の技量に依存している部分の比率は、けっこう高いのです。

▶ ポイントは技量の確保

人の育成の手法・形態は、非常に多くのものが知られています。書店では、これだけで一つのコーナーを

設けてあって、本が並んでいます。一般に、人の育成といえば“教育”というイメージが強いようですが、ここでは「所定の技量を確保する」に話を絞っていきます。

ある人に、何かの仕事を担当してもらうには、基礎知識のほか、その仕事に固有の技能・経験・判断力・洞察力・報告力などを有している、つまり担当できる水準になっていることが求められます。即戦力としてサポートに入ってもらう人ならば、基本的なことを既に修得していて、若干の説明だけで着手できる状態にあることが求められます。つまり、所定の技量を保有済みであり、新たな教育が不要ということです。しかし新卒者だと、無理かもしれません。ならば、教えるか練習するかして、不足部分をマスターしていきます。

ポイントは「一人前として扱ってもらうには、何と何ができなければならないか」を明確にすることです。実践面では、どんな教育を行ったか

ではなく、「どの水準に至ったか」から、一人前として扱うかを判断します。一方、「その仕事にどのような技量が必要か」が明らかになると、育成の対象者にとっても朗報です。というのも、何と何をマスターするべきか、ゴールが明確になるからです。

▶ 将来に向けた先行投資

前項で扱ったのは、現在担当する業務という即効性のものでしたが、人の育成には、「才能を将来に備えて伸ばす」というタイプもあります。「今後この人物には、このことを担当させたいので、今のうちから、先行投資的に学ばせておきたい」という、思惑に基づくものです。狭義の教育といってもよいかもしれません。

学習方法は、内部での教育、外部講習の受講、ビデオや書籍の活用、内部の特定部門や外部の研究機関で修行する体験学習、自分で突き詰めて考えて成果を出すなど、内容や主

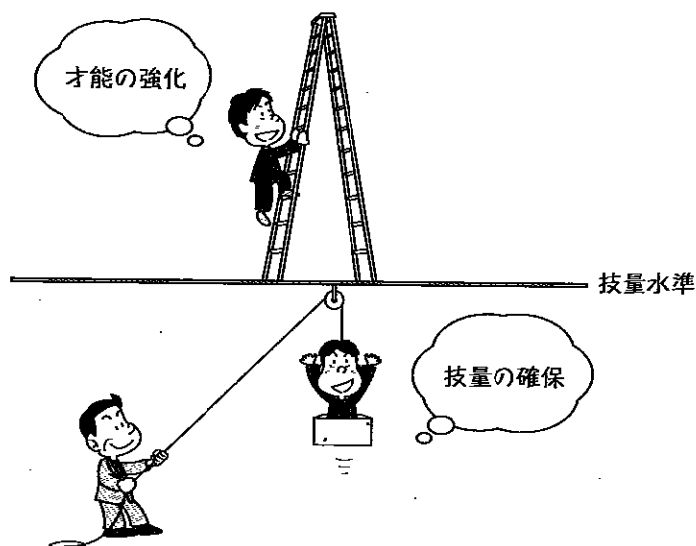


図 15 技量の確保と才能の強化

旨に応じて様々です。この種の教育では、ゴールが明確な場合も、そうでない場合もあり得ます。

余談ですが、人の育成を、2形態紹介しましたが、これらは記録の残し方が異なります。技量確保型では、水準へ到達した記録が有効ですが、才能強化型では、学習内容の記録が有効です。第11章で説明しますが、記録の残し方は、記録を用いて何を明らかにするか、それをどの場面でもどのように使うかで決まります。

● 人の適性と配置

さらに人には、適性もあります。お客様と接することが多い仕事や、視力や聴力など五感が大切な仕事、新しいことを生み出す仕事などでは、その人の個性やセンスや方向性が、非常に大切だったりします。当事業所としては、だれに何の仕事を担当してもらうかも、適性考慮して決めます。

● 最後は本人の意識次第

適性のある範囲内のことであれば、最後は本人の意識次第です。意識が高ければ、どんどん自分で勉強



図16 意識とチャレンジ精神

するでしょうし、周囲の人たちの期待も高くなってきます。そして、水準が上がったことを自分で感じ取れると、自分で磨きをかけたり、工夫したり、上司に新たな挑戦を願い出たりしてきます。目の輝きや態度が変わってきたことは、周囲の人も気づいて、その人にも良い刺激を与えます。

しかし、例えば失敗するなど、何かの拍子に気持ちがなえることもあります。管理・監督者は、各人の状態を見て、解決策を助言したり、状況に見合うテーマを設けたりして、やる気が出るよう努めていますが、皆さんも、そんな状態に気づいたら、ひと声かけてみてください。

まとめ

組織は人の集合体。どんなにすばらしい設備や技術があっても、それを活かすのは人。任せられる、将来に生きることをあみ出せる、刺激しあえるからこそ、組織で行動できる。

9. 品質管理は信頼の基本

品質管理という言葉聞いたことがありますか。品質管理というと、非常に限定された世界だけで行うことのように思われがちです。しかし実際には、日常的に、いつの間にか用いているものなのです。

● そもそも品質管理とは

品質管理は、所定の品質を得るために体系的に行う活動の総称です。

英語では“Quality Control”なので、よくQCと略しています。日本では、1960年ころから積極的に取り組んだ結果、不良発生の抑制と業務の効率化に大いに貢献しました。当事業所でも、一部工程で統計的品質管理の手法を日常的に活用しています。

また、QCサークルという小集団活動や、“QC七つ道具”や“新QC七つ道具”といったQC手法などもよく用いられています。

● データ・分析・情報

データ・分析・情報の関係を、ここで整理しておきたいと思います。測定して数字を得たり、何かを訊きとったとします。入手したばかりのものは、あくまでも生データです。それを一覧表にまとめたりグラフに表すなりしてビジュアル化すると、何となく分析した気になりますが、これはまだ、集計でしかありません。そこから普段と異なる変化の程度を知ったり、この先どうなるかを推測したり、何が真意かを読みとって、今後どうすればよいかを見いだすと、情報となります。この生データから情報に変化させる作業が、“分析”です。

分析というと、生データが数多く

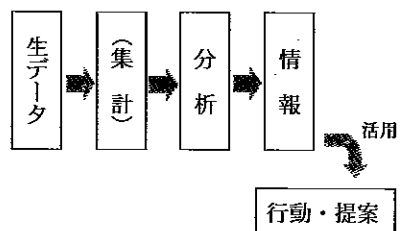


図17 データ・分析・情報の関係

なければできないと思いがちですが、そうとも限りません。例えばお客様からクレームの電話が入って、「これは大変なことが起きた。早急に対策を講じないと、このお客様を失う」と思うことがあります。この場合、データは1件だけなのですが、その重要度を推量して、次の行動に移らせることに結び付いています。つまり、分析しているのです。状況把握や原因解明から、行動・提案につなげるのが、真の目的といえます。

■手法は後からついてくる

先ほど、QC手法をいくつか紹介しました。ここからは、実は自分に対する戒めも兼ねるのですが、QC手法を使うといつの間にか安心して、そこで思考を停止させてしまうことがあります。手段と目的を混同して、手段が先に立つという状態です。

例えば、パソコンのワープロソフトには、さまざまな機能がありますね。習い始めたころは、機能を教わって、自分で実際に試してみて、修得していきます。しかしそもそもワープロソフトを使うのは、文章を作ったり、資料を作るのが目的で、機

能は、あくまでもツールなのです。そして、文章や資料を作るうちに、「こんなことはできないだろうか」と思い立ったときに、説明書やガイド本を見て、使いたい機能を見つけて、それを使うのではないのでしょうか。

慣れた人は、どんな機能があるかをあらかじめ見ておいて、使いたくなったときに調べていると思います。QC手法でも同じです。何をしたいかが明らかになると、目的に合った手法を見いだすことができます。しかし、手法を習得するには時間を要します。QC手法を普段から勉強しておくのは、そのための備えなのです。

■品質管理以外でも同じこと

ここまで品質管理についてお話してきましたが、QC手法が使えるのは、品質管理ではありません。例えば、市場動向を調べて整理・分析して新商品を企画する場合にも、お客様のアンケートから対応策の有効性を見いだす場合にも、さらには売上げ・経費などから財務的な考察を加える場合にも、品質管理の手法は十分に応用可能です。

冒頭で触れたQCサークルという

小集団活動も、営業面に関する検討場面でもうまく活用できます。QC手法も含めて、環境活動、労働安全衛生、リスク管理、業績向上、職場のやる気の引き出し、人事考課など、自分なりに、応用方法を編み出してください。そして良策が生まれたら、ぜひとも皆さんに公表してください。それもQCサークルの一手法です。

品質管理については、序論程度をお話しただけです。これ以外にも、実は数多くの手法や概念があって、この限られた時間で話さることはできません。しかし仕事を行う上での強い味方が、後ろに控えているということだけは、理解しておいてください。

まとめ

何をどうしたいか、そのために何を知りたいか、それにはどのデータをどう分析するか。品質管理の手法がこれで決まる。品質管理手法の応用範囲は意外に広い。

10. 組織全体での動き

当事業所のISO 9001の活動には、組織全体で取り組む活動があります。その内容を知り、自分がどのようにかわればよいかを考えて、積極的に参画していきましょう。

■品質方針・品質目標

最初は“品質方針”です。黒板の横に貼ってあります。品質方針は、

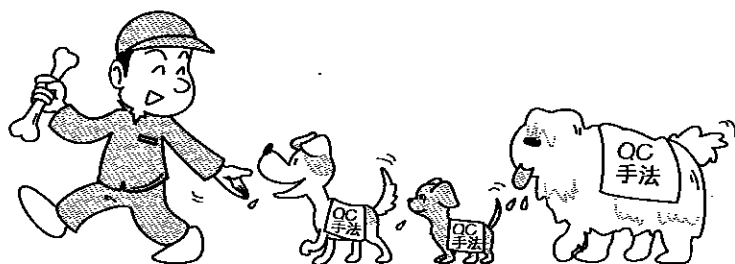


図18 手法を使いこなすのが真のQC

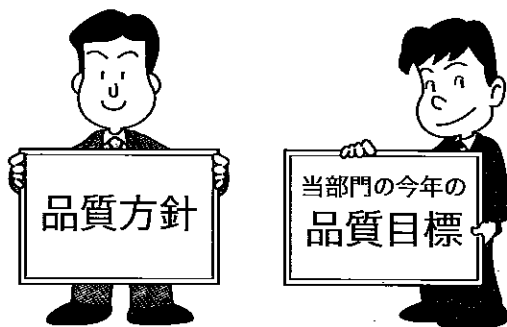


図 19 品質方針・品質目標

英語で“Quality Policy”と言って、当事業所の品質上のポリシー、つまり、私たちがどのような観点で品質を捉えて行動するかについて、大きな方向性を打ち出したものです。つまりルールは、品質方針をいかにして実現するかの方策とも言えます。第6章でも触れましたが、ルールで定めていないことが生じた場合には、品質方針に照らして判断します。ですから、品質方針の真意は、必ず理解しておいてください。

一方、“品質目標”は、当事業所が今後何に取り組むかを示すものです。世間では、個人や常設委員会、プロジェクト単位で品質目標を設定するケースもありますが、当事業所では、事業所全体の中期目標と部門ごとの年度目標の2階層で展開しています。品質目標で大切なことは、「どのように達成させるか」と「達成策を日ごろから忘れず実践する」の2点です。当事業所の場合、2か月ごとに進捗状況を報告してもらって、達成の状況と見通し、達成策自体の有効性を検討しています。

内部監査

内部監査という活動があります。

内部監査では、①ルールどおりに実施しているかと、②ルール自体が有効なものかを調査して確認します。つまり、①安心材料を見いだすことと、②どこに工夫の余地があるかを調べるのが目的です。

当事務所では、内部監査を年2回行っていて、①部門ごとに状況を確認する形態と、②特定の製品に着目して部門間の関係を確認する形態の、2本立てです。今日お集まりの皆さんは、おそらく今度の内部監査で、普段の仕事の状況と結果、そして各人に対する教育訓練の状況について、質問を受けると思います。

皆さんの仕事の状況は、普段から上司が把握していますが、大局的な状況は、なかなか捉えきれません。そこで、ISO 9001活動を適切に続け、更に工夫するための引き金として、内部監査を活用しています。

再発防止・未然防止と積極改善

お客様からクレームが届いたり、自分たちが業務中に気づいたりして、問題が発生していることが判明した場合、問題を解消するだけでなく、今後心配が残るようなケースでは、同様のことが再発しないよう

にする必要があります。また「もしかすると問題発生するかもしれない」と感じて、先に手を打っておいの方がよい場合には、未然防止の対策を講じます。これらをISO 9001では、順に、是正処置・予防処置と呼んでいます。

このときに大切なのは、①問題が“発生済み”か“発生見込み”かを関係者が知る、②影響範囲を見極める、③真の原因を究明する、④対策の必要性を判断する、⑤それらを一掃できて継続可能な対策を打つ、です。

私たちは、部門に配属になると、どうしても部門の一員という目線に陥りがちです。事業所として会社としてという大局的な見方を持つよう、努めてください。問題が再発して困るのは、私たち全体なのですから。

ここまでお話しした問題発生防止というネガティブなことだけでなく、積極的に良くするというポジティブな工夫、いわゆる改善もあります。先ほどお話しした品質目標もそうですし、第12章で説明する“日々が工夫”も、積極改善にあたります。

経営者からの宿題

私たちのISO 9001は、事業所単位ですので、トップである事業所長を“経営者”に位置付けています。

ISO 9001には、“マネジメントレビュー”という活動があり、成果や状況などの情報を経営者に集めて、評価・検討の上、将来の行く末を描き直して、方向性を打ち出します。つまり舵取り役です。当事業所

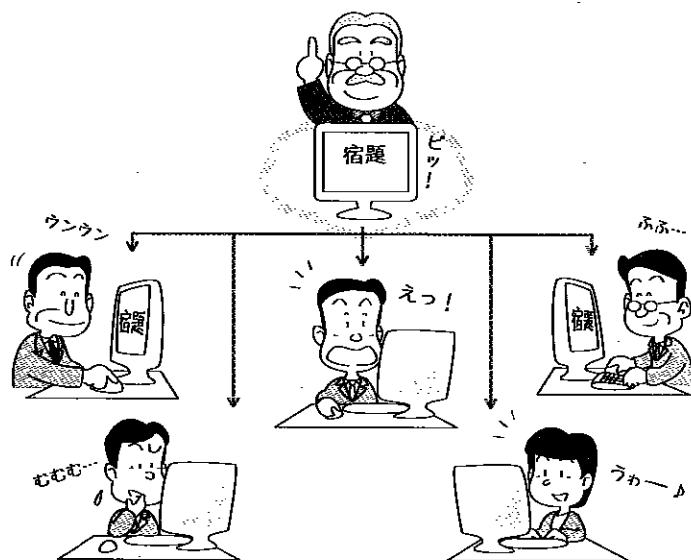


図20 経営者は宿題を通じて考えさせる

では、部長以上の参加による会議体形式で、半年に1回、開催しています。

マネジメントレビューを通じて、経営者から“宿題”が示されます。これは単なる意見や感想ではなく、関係者に何を取り組ませるか、何を引き出させるか、何を意識・理解・定着させるかなどの、新しいことを考えさせるきっかけづくりとなっています。出された宿題に真摯に取り組ませることから、経営者の各人に対する思いも伝わります。こうしたチャンスを活かききろうとするのは、経営者ならではの発想ですね。

まとめ

みんなで良くしていこう。問題の再発防止・未然防止は必須事項。しかし良いところを更に良くするのも工夫。品質目標にも、経営者からの宿題にも積極的にチャレンジ。

11. 文書と記録

人にものごとを伝える、後で役立てるために残しておく。文書や記録を設ける理由・目的はここにあります。

■ 文書化のいろいろ

文書は、活用するために設けます。逆に、ある文書をだれも見ない、使

わないならば、その文書は不要です。その文書がなくてもうまくいくメカニズムが、必ずあります。こういう話をしますと、「緊急時にだけ使う文書だと、普段は見ません」という反論が、よく出ます。しかし、本来は、緊急時に使うものほど、普段から見て熟知していないと、いざというときに役に立たないものです。

制定した文書が活きてくるのは、①開いてもらう、②読んでもらう、③理解してもらう、④行動してもらう、⑤思い出してもらう、が伴った場合に限られます。文書化という、文字を紙にプリントした冊子形態というイメージが強いかもしれませんが、しかし固定観念を捨てて、先ほどの①～⑤に則って考えると、実にさまざまな形態に思い至ることでしょう。

文書は、冊子形態でも、張り紙でもホワイトボード上の掲示でも、机の上のガラス板の下でも、パソコン画面でも構いません。例えばチェック用紙にチェック項目を列記したものは、「これらをチェックしなさい」

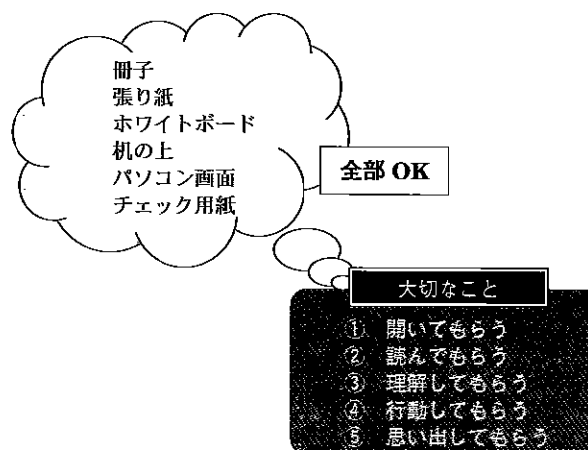


図21 文書化のいろいろ

という指示書に相当しますから、文書化の一形態といえます。

一方、コピー機の紙詰まりでふたを開けて「高温注意」の表示に気づけば、うかつには触りません。文書化にはこうしたセンスが問われます。目にとまって行動に結び付くことが、最も大切なのですから。

■読みやすさ、使いやすさ

ある文書を手に取って見たものの、小さな文字がびっしり並んでいると、読みたくなります。一覧表とか写真やイラストが主体ならば、まだ「見てみよう」という気になりますね。品質マニュアルの普及を図るために、漫画にしても構いません。もっともかえってページ数が増えて、抵抗がありそうな気がしますが。

文字の種類やサイズ、文字間隔や行間隔、見出しの形・色・大きさ、空白部分など、見やすくするために工夫する必要があります。ISO 9001の活動で用いる文書、つまりルールブックは、実用文書ですから、必要部分をすぐ探せて、肝心な内容を誤ることなく読みとれることが不可欠です。

これらの文書に限らず、私たちは、いつの間にか、書き手の論理で文書を作ってしまう、読み手がどう使うかを忘れてしまいがちです。お客様向けの商品で、お客様の使い勝手を徹底的に考えている私たちです。同じ事業所内の仲間のためにも、同じ姿勢で接していきたいものです。

■文書は引継ぎ資料

「この文書を自分で見ることはないな」と思うならば、その人にとって不要な文書なのでしょう。しかしそれは、後任者にも当てはまるのでしょうか。

今日は、転入者も何人かいますね。配属先で、これから担当する業務を引き継ぐときに、資料も何もなく、口頭だけだと、ちょっと不安になりませんか。前任者は、これまで経験していて容易に対応できることで、後任者には初めてなので、とまどうことも多いと思います。そんなとき、調べる手段があると、とても助かります。つまり「引継ぎ資料を事前に作っておく」という意味の文書化もあり得るのです。また「頭の中ではわかったつもりだったのに、いざ書いてみると、詰めが十分でないことにはじめて気づく」というケースもあります。

組織で仕事を行っていますので、今の自分の業務を、永久に担当するということはありません。「将来、だれかに引き継ぐ」という気持ちで、

大切なことを普段から早めに整理しておいてください。こうしてまとめたものは、当事業所にとっての財産という面もありますが、そもそも、仕事に取り組む者のマナーでしょう。

■記録は使うために残す

あの記録を見たいのだが、どこにあるかがわからない。あるのは不要記録ばかりで、肝心なものは、どこかに埋もれていて、見つからない。こうなると、ものごとを進められなくなることもあります。

記録を残すのは、使うためです。製造記録・検査記録・設計記録など、活動成果を証明する記録もあれば、問題発生時の原因究明での調査用の記録もあります。訴訟を受けた際の証拠用の記録もあるでしょう。どの記録を、どの媒体で、どこに、どのようなファイル・見出し・区切りで、いつまで残すか。結局、その記録をどのような場面で何に活用するかで、記録が活きるかどうかが決まります。

そのときに、不要記録をたくさん



図22 眠れるデータは単なるゴミ

残っていて、肝心の記録が見つからなかったらどうなるでしょう。きっと、とても困りますね。ですから、必要ない記録は、必ず規定に従って廃棄してください。不要記録であっても、納めるためにはキャビネットやスペースが必要です。それこそ、無駄なことではありません。

まとめ

文書も記録も使うためにある。使わないならば、なくてもよい仕組みがある。しかし使うのは自分だけとは限らない。将来に備えておくのも、文書と記録の用途。

12. 最後にまとめを

いよいよ最後です。ISO 9001を実践する上で、ぜひ知っておいてもらいたいことを、総括してお話します。

■ 日々が工夫 (PDCA)

PDCAという言葉聞いたことがありますか。Plan-Do-Check-Act, つまり「どうすればうまくいくかを決める、実行する、チェックする、必要な対策をとる」です。計画的にものごとを進める上での、基本中の基本と言えるでしょう。

方策を決めるとき、実行するとき、チェックするとき、対策を取るとき、それぞれ工夫の気づきのチャンスが訪れます。常にそれらに気を配って、更に良くしていくこと。これが私たちのモットーであり、PDCAを通じて日々の工夫を積み重ねているからこそ進歩があるのです。

PDCAのポイントは評価・検討。よく“レビュー”と呼んでいます。私たちは、何かに取り組むからには、きっと成功したいと思いますよね。その経験が将来に役立つかどうかは、評価・検討の程度で差がつきます。というのも、成功するにも、失敗するにも、たいてい理由があります。結果がよくても、「実は作戦立

てはよくなかった」ということもあります。結果も大切ですが、それ以上に作戦とその後の進め方を評価・検討して、なぜうまくいったかの秘訣をためる、そしてその秘訣を、まねていきたいものです。

■ 成果を知って安心・納得

私たちは、常にベストを尽くしていると思います。努力するからには、成功したいと思いますよね。新たなことに挑戦する、確実に実践する。これらに熱意をもって取り組むには、その熱意を持続できるようにするための推進力が不可欠です。

当事業所では、日々の情報や品質目標、内部監査、お客様調査など種々の情報を整理・分析して、どのような成果が得られたかを、経営者に報告するだけでなく、関係部門にフィードバックしています。

おそらく自分自身の工夫の成果がどうであったかについて、知りたくなることでしょう。安心・納得することもあるでしょうし、逆に不足があることに気づいたならば、更に工

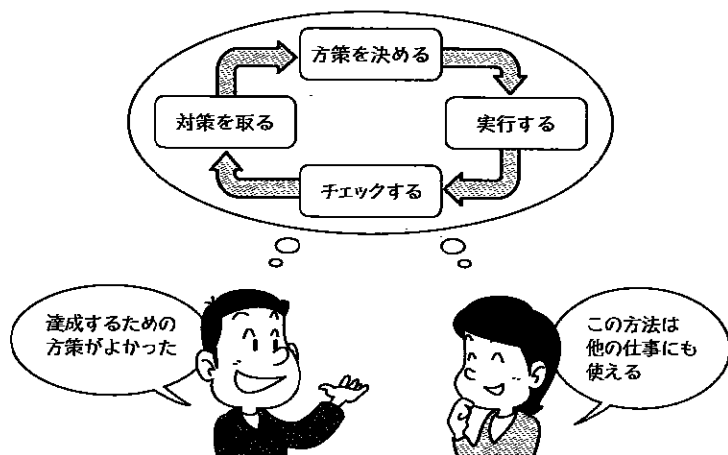
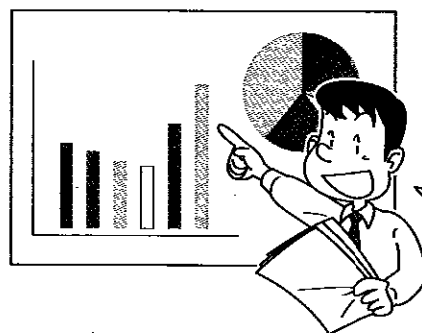


図 23 PDCA

成果披露会は当事業所恒例の自慢大会の日



聞いて聞いて、今年はすごい成果だから...

図 24 成果を知ることが活力の源

歓迎 新入社員・転入者の皆さん ようこそISO 9001の世界へ！

夫してみてください。

品質は巡りめぐって自分に帰る

本日の冒頭でお話したように、品質活動は、品質との関連の仕方を広く捉えていくと、私たちの業務の大半を占めていると言っても、過言ではありません。自分が取り組んで上げた成果は、他の人たちに役立ちますし、今後の自分にも役立ちます。逆に、自分がサボれば、周囲の人に迷惑をかけて、巡りめぐって自分のところに戻ります。

いずれにしても、ISO 9001を活用することで、組織の基盤が整備されてきたのは事実です。ある意味で、「ISO 9001は、組織の運営・発展のインフラ」とも言えましょう。人・設備・手法・技術・情報・体制など、組織内のエッセンスを総括的に運営できる、一本筋の通ったものの存在。当事業所にとって貴重な財産であり、今後ビジネスを積極的に

発展させていく上での、強力な武器なのです。自分のため、事業所のために、良い方向で活用したいものですね。

いっしょにやってみましょう

ここまで、ISO 9001の基本事項について、なるべく平易な言葉に置き換えながら、ひととおりお話ししてきました。しかしお話しした内容の大半は、ISO だからというよりも、普通に仕事を行うと必要となることばかりだったと思います。

ISO 9001などというと、何か特別なことが求められるのではないかなと思うかもしれませんが、当たり前のことを、当たり前に行いましょうということに行き着きます。ISO 9001というのは、「常識を規格という形でまとめたもの」と言い換えてもよいでしょう。その際に「ビジネスなのだから、お客様のことを考える」、そして「組織で活動している

のだから、他の人のことを考える」という鉄則を思い出してもらえば、何が大切かが、おのずと浮かんできます。

皆さんは、一連の教育が終わると、職場に配属になります。それ以降も、この鉄則を絶対に忘れずに、そして工夫を重ねることで、さらにプロとしての自信を磨いていきましょう。今後の皆さんの活躍を楽しみにしています。そして、何か困ったことが生じたら、ぜひ相談してください。いっしょに考えていきましょう。

まとめ

ISO 9001は安心・納得・工夫の引き金。品質は巡りめぐって自分に帰る。どんな成果か、なぜできたかがわかれば自信がつく。いっしょにやりましょう。ビジネスだから、組織だから。

活き活き ISO 内部監査

工夫を導き出すシステムのけん引役

国府 保周 著

新書判 184頁 定価1,365円(本体1,300円)

ISO 19011(品質及び/又は環境マネジメントシステム監査のための指針)を念頭に置きつつ、内部監査をうまく運用するコツと気構えを伝授。

【目次】

はじめに

第1章 ISO内部監査の実態はいかに？

第2章 ISO内部監査の成長と変遷

第3章 監査に関する規格“ISO 19011のポイント”

第4章 ISO内部監査に臨む姿勢

第5章 個々の場面で何を見るか

第6章 こんな秘策もあり！

第7章 ISO内部監査の成果を活用する

第8章 ISO内部監査を工夫する

日本規格協会 発行