

～顧客と審査員のモチベーションが上がるコミュニケーションスキルを身につけよう～

ISO審査員のためのコーチング利用

<第 3.3 版>



(財)生涯学習開発財団プロフェッショナルコーチ

日高鉄也

目 次

1. はじめに	3
2. コーチングが ISO の審査に役立った体験	3
3. コーチングが ISO の審査に役立つ理由	4
3.1 審査のコミュニケーション	4
3.2 脳の働き	4
3.3 効果的な質問	4
3.4 審査員とコーチに必要な共通した力量	5
4. ISO 9001 などとコーチングの接点	5
4.1 関係規格の集約	5
4.2 利用する具体的な場面	6
4.3 関係規格の抜粋	6
5. コーチングの紹介	11
5.1 コーチングとは	11
5.2 コーチングの語源・歴史	11
5.3 コーチングの三原則	11
5.4 管理のサイクルとコーチングの三原則	12
5.5 コーチングの種類	12
5.6 コーチングが有効な場合	13
5.7 コーチの役割	13
5.8 コーチングスキル	14
5.9 話の聞き方	15
5.10 言葉以外のコミュニケーションへの影響	15
6. ISO 19011 の 6.5 の現地監査活動	16
7. ISO の要求事項に対応する例	21
8. 終わり	22

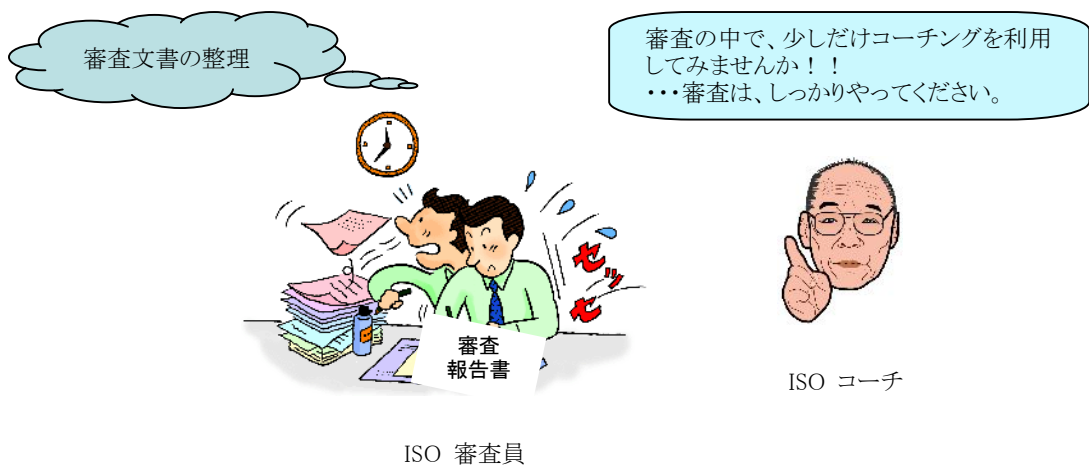
1. はじめに

明るく、プラス志向の審査

JRCA NEWSによれば、ISO 9001 の審査員に対するアンケート結果は95%がポジティブな結果になっていますがネガティブな点も出てきています。

ネガティブな面の改善の対策として、審査員のモチベーションが萎縮するような規制に進むのではなく、ステークホルダー全体が明るくなるようなプラス思考を取り入れることを期待します。

ISO 審査員のコミュニケーションの善し悪しは、受審組織の業績に大きな影響を与えていることも聞かれます。組織と審査員のモチベーションが上がるコミュニケーションスキルを身につけるためのコーチングの利用を紹介します。



2. コーチングが ISO の審査に役立った体験

私の ISO 9001 の審査の体験を紹介させていただきます。

審査員:「この是正処置の手順をもう少し詳しく説明してください」

回答者:「はい、ABC 工程が完了したら D 部の寸法をマイクロメータで測定して、
チェックリストに記入するようにしました」・・・

(回答者の気づき)

D 部の公差は±0.07 であるから限界ゲージで良かった・・・。

以上のように、審査員の質問で回答者は改善のヒントを発見しました。

このことは、後から説明するように ISO ^{注1} の審査にはコーチングの機能が含まれていることの例です。ここでのコーチングは、不適合の再発防止の手順について詳しく説明を求めたことです。

この程度の質問なら多くの審査で行っていることであるから、ことさらコーチングなどという必要がないと思われるかも知れませんが、この改善のヒントを気づかせる質問には、会話の流れ、語調、用語、雰囲気作りなどのコミュニケーションに工夫があることを理解してください。

3. コーチングが ISO の審査に役立つ理由

3.1 審査のコミュニケーション

審査では、多くのコミュニケーションが実施されます。コミュニケーションの良し悪しは、苦情の発生など審査結果に大きな影響を与えます。

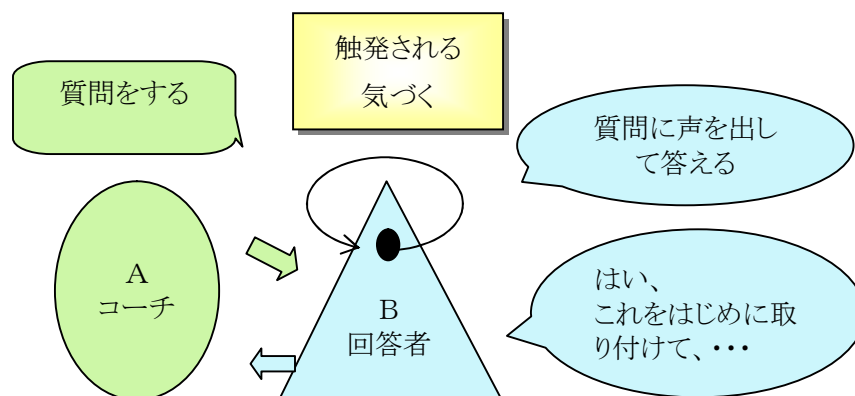
3.2 脳の働き

回答者の脳の状態には、審査員の質問に答えているときに、まだ能力に余裕があり、そこで余っている能力で自分に対して、情報を発信して自分で受信しています。

この働きをオートクラインと呼び、適切な質問を受けると、オートクラインによって、改善のヒントを発見します。

3.3 効果的な質問

コーチングスキルを用いた審査員の質問は、被審査者に改善のヒントを気付かせることになって、ISO の審査が組織の品質マネジメントシステムの向上に役立ちます。



注1 ISO 9001、ISO 14001 などの審査

3.4 審査員とコーチに必要な共通した力量

審査員とコーチに共通した力量があり、「表 1 審査員とコーチに共通する必要な力量」に示します。これらの力量は簡単には修得できないから日頃の業務の中での精進と、適切な教育・訓練を受ける必要があります。

表 1 審査員とコーチに共通する必要な力量

No	必要な力量	備考
1	倫理的である(公正、信頼、誠実、正直、分別)	個人的特質
2	自立的である	↑
3	心が広い(別な考え方又は視点の考慮)	↑
4	外向的である(建設的な人と上手に接する)	↑
5	観察力がある	↑
6	知覚が鋭い(状況が直感的に認知し、理解できる)	↑
7	マネジメントが出来る(P、D、A、C)	マネジメント能力
8	文書化能力(ITの利用含む)	↑

4. ISO 9001 などとコーチングの接点

4.1 関係規格の集約

規格でコミュニケーションに関係する部分は、次のとおりです。

- 1) ISO 9001 (品質マネジメントシステム—要求事項)
 - 5.5.3 内部コミュニケーション
 - 7.2.3 顧客とのコミュニケーション
 - 7.3.1 設計・開発の計画
- 2) ISO 9004(品質マネジメントシステム—パフォーマンス改善の指針)
 - 5.5.3 内部コミュニケーション
 - 7.2 利害関係者に関するプロセス
- 3) ISO 14001(環境マネジメントシステム—要求事項及び利用の手引き)
 - 4.4.3 コミュニケーション
- 4) ISO 14004(環境マネジメントシステム—原則、システム及び支援技法の一般指針)
 - 4.4.3 コミュニケーション
- 5) ISO 19011(品質及び／又はマネジメントシステムの監査のための指針)
 - 6.5.4 情報の収集及び検証

4.2 利用する具体的な場面

- 1) 会議
 - ・品質委員会、クレーム会議など各種会議
- 2) 監査
 - ・内部監査、顧客の工程調査、第三者監査等
- 3) 各種の連絡



コミュニケーションの不調な場合



コミュニケーションの良好な場合

4.3 関係規格の抜粋

☆ ISO 9001（品質マネジメントシステム—要求事項）

5.5.3 内部コミュニケーション(ISO 9001)

トップマネジメントは、組織内にコミュニケーションのための適切なプロセスが確立されることを確実にすること。また、品質マネジメントシステムの有効性に関しての情報交換が行われることを確実にすること。

7.2.3 顧客とのコミュニケーション(ISO 9001)

組織は、次の事項に関して顧客とのコミュニケーションを図るための効果的な方法を明確にし、実施すること。

- a) 製品情報
- b) 引き合い、契約若しくは注文、又はそれらの変更
- c) 苦情を含む顧客からのフィードバック

7.3.1 設計・開発の計画(ISO 9001)

組織は、製品の設計・開発の計画を策定し、管理すること。

設計・開発の計画において、組織は次の事項を明確にすること。

- a) 設計・開発の段階
- b) 設計・開発の各段階に適したレビュー、検証及び妥当性確認
- c) 設計・開発に関する責任及び権限

組織は、効果的なコミュニケーションと責任の明確な割当てとを確実にするために、設計・開発に関与するグループ間のインターフェースを運営管理すること。

設計・開発の進行に応じて、策定した計画を適宜更新すること。

☆ISO 9004(品質マネジメントシステム—パフォーマンス改善の指針)

5.5.3 内部コミュニケーション(ISO 9004)

組織の管理者は、品質方針、要求事項、目標及び成果に関する効果的で効率的なコミュニケーションのプロセスを定め、実施するとよい。このような情報を提供することで、組織内の人々を品質目標の達成に直接参画させること、及び組織のパフォーマンス改善を支援することができる。管理者は、参画を促す手段として、組織内の人々からのフィードバックとコミュニケーションとを積極的に奨励するとよい。

コミュニケーションのための活動には、例えば、次のものを含む。

- 職場での管理者主導のコミュニケーション
- 成果を認める場合のような、チーム内での簡単な説明及びその他の会議
- 掲示板、社内報/社内誌
- 電子メール、ホームページなどの、視聴覚及び電子的な媒体
- 従業員調査及び提案制度

7.3 設計・開発(ISO 9004)

7.3.1 設計・開発の計画

組織は、製品の設計・開発の計画を策定し、管理すること。

設計・開発の計画において、組織は次の事項を明確にすること。

a)設計・開発の段階

b)設計・開発の各段階に適したレビュー、検証及び妥当性の確認

c)設計・開発に関する責任及び権限

組織は、効果的なコミュニケーションと責任の明確な割当てとを確実にするために、設計・開発に関与するグループ間のインターフェースを運営管理すること。

設計・開発の進行に応じて、策定した計画を適宜更新すること。

JIS化のための翻訳において特に問題になった事項

b) “communication”，“communicate”：伝達，周知，コミュニケーション
“communication”及び動詞の“communicate”は、文脈に応じていくつかの訳し分けをした。伝えればよいときは“伝達”，伝わり理解され実施され得る状況にする意味のときには“周知”，また、双方向の伝達力主意のときには“コミュニケーション”とした。

☆14001:2004(環境マネジメントシステム－要求事項及び利用の手引)

4.4.3 コミュニケーション 組織は、環境側面及び環境マネジメントシステムに関して次の事項にかかわる手順を確立し、実施し、維持すること。

- a) 組織の種々の階層及び部門間での内部コミュニケーション
- b) 外部の利害関係者からの関連するコミュニケーションについて受け付け、文書化し、対応する

組織は、著しい環境側面について外部コミュニケーションを行うかどうかを決定し、その決定を文書化すること。外部コミュニケーションを行うと決定した場合は、この外部コミュニケーションの方法を確立し、実施すること。

☆14004:2004(環境マネジメントシステム－原則、システム及び支援技法の一般指針)

4.4.3.1 内部コミュニケーション 組織内の階層間及び部門間のコミュニケーションは、環境マネジメントシステムの有効性にとって不可欠である。例えば、コミュニケーションは、問題解決、活動の調整、行動計画のフォローアップ、及び環境マネジメントシステムの更なる発展にとって重要である。適切な情報を組織の従業員に提供することは、環境パフォーマンスを改善するように従業員を動機づけ、組織の努力を受け入れさせることに役立つ。これによって、従業員が責任を果たし、組織がその環境目的及び目標を達成することを助けることができる。組織は、組織のあらゆる階層からのフィードバック及び参画を奨励し、従業員の提案及び関心事について受け付けかつ対応するプロセスをもつとよい。請負者、供給者など、組織のために働く他の人に情報を提供することが重要となることも多いだろう。環境マネジメントシステムの監視、監査及びマネジメントレビューの結果は、組織内の適切な人に伝えるとよい。

内部コミュニケーションの方法には、例えば、会議の議事録、掲示板へのはり出し、社内報、提案箱／提案制度、ウェブサイト、電子メール、会議、合同委員会など、様々なものがある。

4.4.3.2 外部コミュニケーション 外部の利害関係者とのコミュニケーションは、環境マネジメントにとって一つの重要かつ効果的なツールになることがある。先取りの方法は、外部コミュニケーションの効果を高めることができる。それぞれの状況に適切なコミュニケーション計画を作成する場合、組織は、様々な取組みの潜在的コスト及び利点を考慮するとよい。また、利害関係者に対して、サプライ・プロダクトチェーンに関するものも含む環境側面について外部コミュニケーションを行うかどうかを考慮するとよい。

少なくとも、組織は、外部当事者からの関連するコミュニケーションを受け付け、文書

化し、対応するための手順を確立し、実施し、維持するとよい。また、外部コミュニケーションに対する手順を文書化すれば、組織にとって有用かもしれない。

先取りの考え方を基本とする外部コミュニケーションに関して組織がどのような決定を下すにしても、その決定事項を記録するとよい。組織は、外部の利害関係者に影響又は懸念を与えかねない緊急事態及び事故の場合に、外部利害関係者とコミュニケーションをとるためのプロセスを整えておくといよい。

組織の環境マネジメント活動を理解し、受け入れられやすくし、利害関係者との対話を促進するような外部コミュニケーション方法には、様々なものが利用できる。例えば、非公式の討議、組織の一般公開、フォーカスグループ、地域対話、地域イベントへの参加、ウェブサイト及び電子メール、新聞発表、広告、定期刊行のニュースレター、年次(又はその他の定期的な)報告書、緊急用直通電話などがある。

実践の手引ー内部及び外部コミュニケーション

コミュニケーションをとるべき情報の例には、次の事項を含む。

- a) 組織の概要
- b) もしあれば、経営者の声明
- c) 環境方針、目的及び目標
- d) 環境マネジメントプロセス(従業員及び利害関係者の関与を含む)
- e) 継続的改善及び汚染の予防に対する組織のコミットメント
- f) 例えば、環境ラベル及び宣言によって伝えられる製品及びサービスの環境側面に関する情報
- g) 推移の傾向を含めた組織の環境パフォーマンスに関する情報(例えば、廃棄物の低減、プロダクトライフサイクル、過去のパフォーマンス)
- h) 法的要求事項及び組織が同意するその他の要求事項への組織の順守、並びに順守に反する事例に対応してとった是正処置
- i) 用語集のような報告書の中の補足情報
- j) コスト節減又は環境プロジェクトへの投資などの財務情報
- k) 組織の環境パフォーマンスの改善を可能にする戦略
- l) 環境上の出来事に関する情報
- m) 連絡先、ウェブサイトなどの、より詳しい情報源

内部及び外部の環境コミュニケーションに関しては、次の事項を忘れないことが大切である。

- ー 情報は、理解しやすく、適切に説明される。
- ー 情報は、追跡可能である。
- ー 組織は、そのパフォーマンスの正確な状況を提示する。
- ー 可能であれば、情報は比較可能な形(例えば、同一の測定単位)で示す。

4.4.3.3 コミュニケーションプロセス コミュニケーション実施計画を確立するとき、組

織は、その性質及び規模、著しい環境側面、並びに利害関係者の性質及びニーズを考慮に入れるとよい。

組織は、このプロセスにおいて次のステップを考慮するとよい。

- a) 利害関係者からのものを含む情報を収集し、調査する。
- b) 対象者(ターゲットオーディエンス)及び情報又は対話の必要性を決定する。
- c) 対象者の興味に合った情報を選択する。
- d) 対象者とコミュニケーションを図るべき情報を決定する。
- e) どの方法がコミュニケーションにとって適切であるかを決定する。
- f) コミュニケーションプロセスの有効性を評価し、定期的に判定する。

☆ ISO 19011(品質及び/又はマネジメントシステムの監査のための指針)

6.5.4 情報の集及び検証(ISO 19011)

*** 前の部分は省略***

実用の手引き—面談の実施

面談は情報を収集するための重要な手段の一つであり、その場の状況及び被面談者に合わせた形で行うことが望ましい。しかしながら、監査員は、次の事項を考慮することが望ましい。

- a) 面談は、監査の範囲以内で、活動又は業務を遂行している適切な階層及び部門の人に対して行う。
- b) 面談は、通常の就業時間中に、差し支えなければ、被面談者の普段の職場で行う。
- c) 面談を始める前及び面談中に、被面談者の緊張を解くためにあらゆる努力を試みる。
- d) 面談を行う理由、及びメモを取るのであればその理由を説明する。
- e) 被面談者の仕事について説明を求めることによって面談を始めることができる。
- f) 回答をゆが(歪)めるような質問(すなわち誘導質問)は避ける。
- g) 面談の結果をまとめて、その内容を被面談者と確認する。
- h) 面談への参加及び協力について、被面談者に謝意を表す。

5. コーチングの紹介

5.1 コーチングとは

いろいろな説明方法がありますが、審査員向けの言葉でいうと「審査員と組織のメンバーのモチベーションをあげるためのコミュニケーション技術」です。



ISO コーチ

5.2 コーチングの語源・歴史

1) コーチの語源

1500 年ごろに馬車のことをコーチと呼んだ。航空機のエコノミークラスのことをコーチと呼ばれることがあります。

2) コーチの歴史

1840 年代に英国のオックスフォード大学で、受験指導をする人をコーチと呼んだ。

1880 年代にスポーツ選手の指導者がコーチと呼ばれた。

1950 年代にマネジメントの中心は人であるから、マネジメントの分野でのコーチングは重要なスキルであると位置づけられた。

1992 年にアメリカにコーチ・ユニバーシティが誕生しました。



お客さんを目的地に安全・確実・タイムリーに届ける

5.3 コーチングの三原則

- ・双方向の対話
話をキャッチボールする
- ・個別対応
個人ごとの理解に合わせる
- ・継続的
実施までには繰り返しが必要である

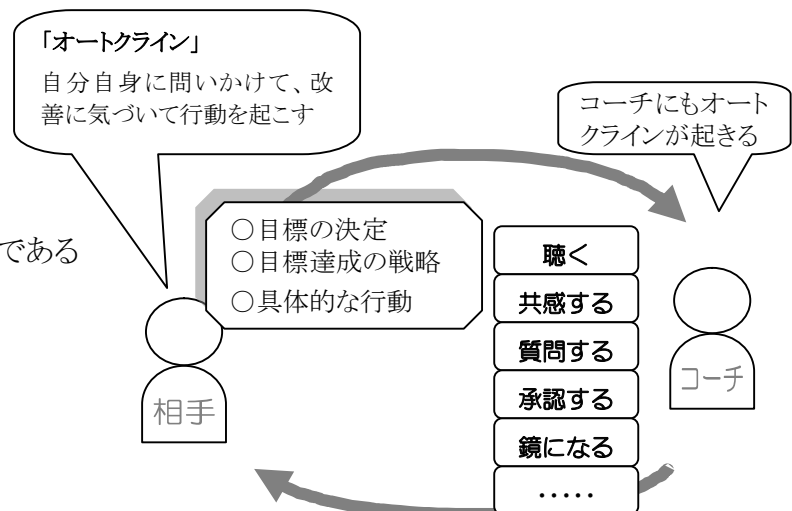


図 1 コーチングが機能する構図

5.4 管理のサイクルとコーチングの三原則

ISO の運営の中で、コーチングの三原則を適切に利用すると、管理のサイクルで示した品質管理のサイクルが効果的に運用できます。

1) 管理のサイクル

管理のサイクルは、P→D→C→Aで表す。

その内容はよく知られているので省略します。

P: Plan (計画)

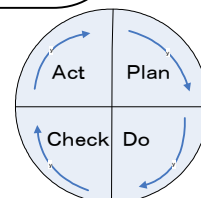
D: Do (実行)

C: Check (確認する)

A: Act (改善活動)

コーチングの三原則

- ・ 双方の会話
- ・ 個人対応
- ・ 継続的



管理のサイクル

2) コーチング利用で能力及び効率の向上

コーチングスキルの利用で、管理のサイクルが能率的に実行できます。

- ・効果的な会話により、改善のヒントに気が付き、能力が向上する。
- ・報告連絡会、相談、会議等が効率的にできる。
- ・改善による新しい方法を実施する際に発生しやすい抵抗感を、コーチングスキルにより減少させることができ、効率的に目標達成できる。

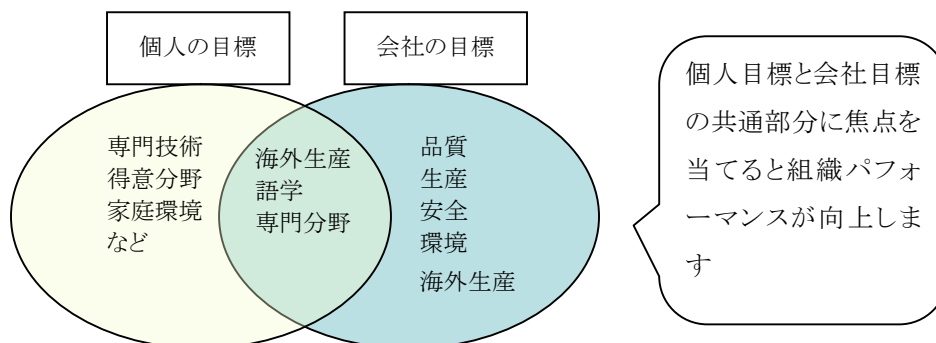
3) その他

管理サイクルもコーチングも継続的に改善を進めるという点で同じ考え方ですから、管理のサイクルとコーチングは同じ雰囲気を感じられます。

5.5 コーチングの種類

1) ビジネスコーチング

ビジネスにコーチングスキルを適用するコーチングです。結果として組織のパフォーマンスは高まります。



2) パーソナルコーチング

個人のテーマを中心としたコーチングです。

3) パフォーマンスコーチング

パフォーマンスコーチングは組織(企業)のパフォーマンスを高めるために、コーチングスキル及び、その他コーチング以外の手法も利用して、組織の業績を向上させます。

4) ISO コーチング

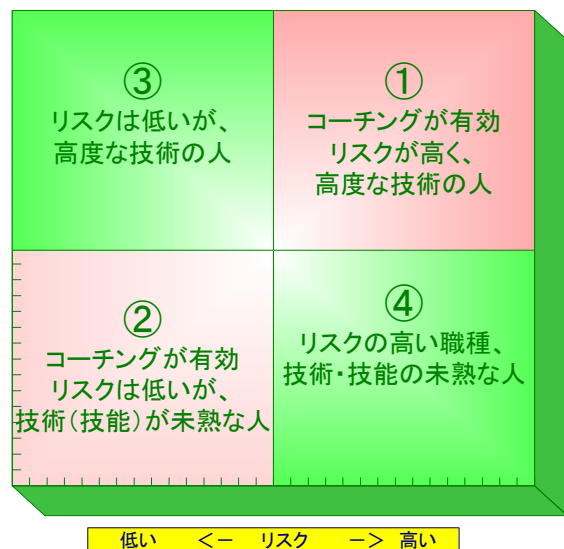
ISO には要求事項はありますが、その要求事項の実施方法は記述されていません。マネジメントシステムの中心は人間ですから、ISO を効果的に運用するにはコミュニケーション能力は重要なことといえます。

コーチングスキルが ISO の運用で役立つ部分は、先出の具体的に利用する場面のように多くの要求事項の運用で役立ちます。

ISO の要求事項を実施するためにコーチングスキルを利用することを ISO コーチングとここでは呼びます。

5.6 コーチングが有効な場合

- 1) リスクの高い職種で高度な技術・能力を有する人: 経営者、マネージャ、医師、コンサルタントなどはコーチングが有効です。①の部分です。
- 2) リスクが低い職種で技術・能力が未熟な人: 新入社員など、自発性を養うために役立つのでコーチングが有効です。
- 3) リスクが低い職種で高度な技術・能力を有する人: 本人に任せておけば問題はないのでコーチングは有効ではありません。
- 4) リスクの高い職種で技術・能力が未熟な人: コンサルテーションなど専門性の教育がよいのでコーチングは有効ではありません。



5.7 コーチの役割

コーチの役割は、クライアントの内側に存在するが、気づかないでいる能力をコミュニケーションによって能率よく触発して引き出すことです。そしてクライアントの目的をクライアントと共に達成します。

5.8 コーチングスキル

5.8.1 傾聴する

コミュニケーションは、相手の話をよく聞いて、相手の気持ちを受け入れることが大切です。



5.8.2 共感(ラポール)する

・うなずき

相づちを入れる

・ペーシング

話のペースを合わせる

・ミラーリング

話している人が手を動かしたら同じように手を動かして鏡のようになる。



非ラポール

5.8.3 質問する

1) オープンクエスチョン

質問 「A君のプロセスからアウトプットするものは何ですか」

回答 「加工した製品です」

質問 「その他には、何がありますか」

回答 「切削屑、油の飛散・・・」

このように回答の範囲を広くする質問の仕方をオープンクエスチョンといい、回答者にいろいろと考えさせる質問である。この質問によって気づきが起きます。



2) クローズドクエスチョン

質問 「A君のプロセスから振動をアウトプットしますか」

回答 「はい」

はい、いいえなど、明快な回答が得られる質問で、雰囲気明るくなり元気が出ます。



3) チャンクダウン

質問 「会社方針の3F(負荷、不安、不満)は、うちの課は何をするのですか」

回答 「そうだねー、3Fチェックリストを使うか・・・・・・・・・・」

課題を細かく具体的にするための質問です。



4) チャンクアップ

質問「転造盤の5sは、どの会社方針につながるのですか」

回答「それは、……………」

やっていることを方針に結びつけるために使います。



5.8.4 承認する

•YOUメッセージ

あなたの報告は、いつも正確だ！！

•Iメッセージ

私は、うれしいよ。

•Weメッセージ

私たちは、君のおかげで楽になった。



5.9 話の聞き方

会話は、話を聞かないことには成り立たないので話を聞くことから始まる。聞くときは、次の点に注意すると会話がスムーズにできます。

- 1) 先入観を持たない
- 2) 優越感を持たない
- 3) 劣等感を持たない
- 4) 気持ちを静かに持つ
- 5) 判断を避ける
- 6) 自分のストーリー(予想)は脇に置いて聞く
- 7) 結論を先取りしない
- 8) 会話を頻繁にさえぎらない
- 9) タイミングを見計らってあいづちを入れる
- 10) 納得する
- 11) 視線を合わせる
- 12) 相手の話をくりかえす
- 13) 公平な立場で聞く
- 14) 話が終わるまで返事を考えない

5.10 言葉以外のコミュニケーションへの影響

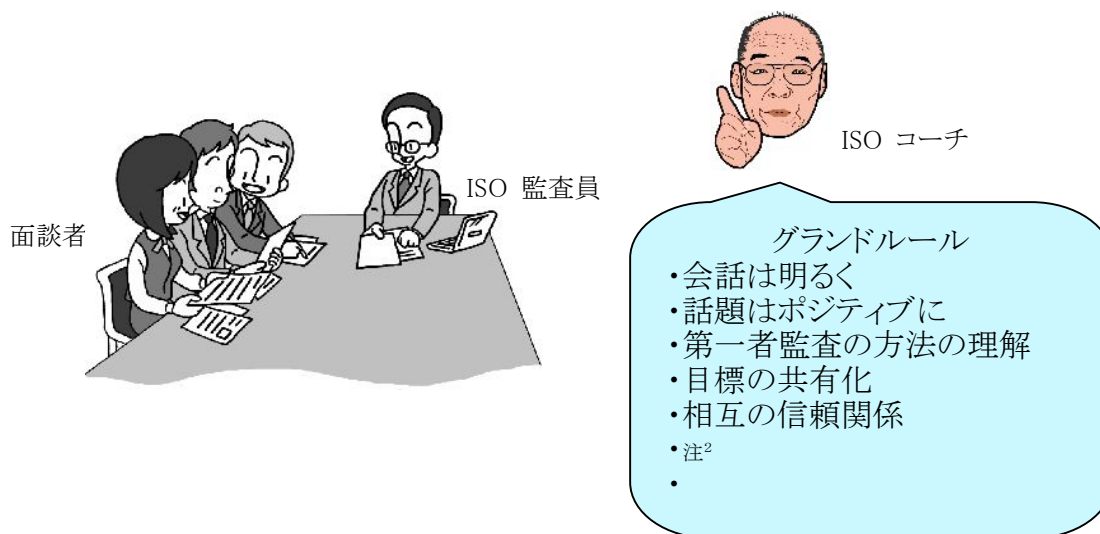
コミュニケーションに影響することは次の表のようであり、言葉は 7%とされています。

項目	影響度 %
言葉の内容	7
話し方、声の調子、高低、大小など	38
ボディランゲージ(態度、姿勢、身振り、手振り、顔つき、外見、視線、服装など)	55

6. ISO 19011 の 6.5 の現地監査活動

6.5.4 実用上の手引き－面談の実際

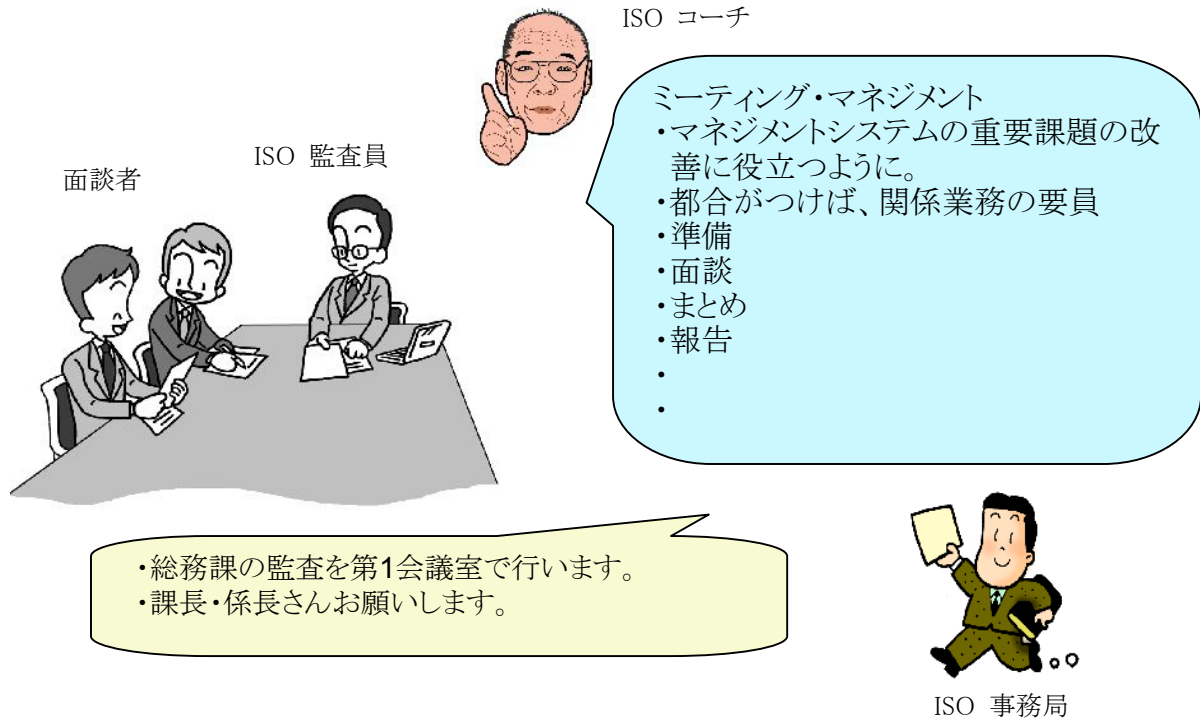
面談は情報を収集するための重要な手段の一つであり、その場の状況及び被面談者に合わせた形で行うことが望ましい。しかしながら、審査員は、グランドルールを考慮することが望ましい。



注² ・の後の空白の部分に皆さんの意見、言葉を記入して下さい。

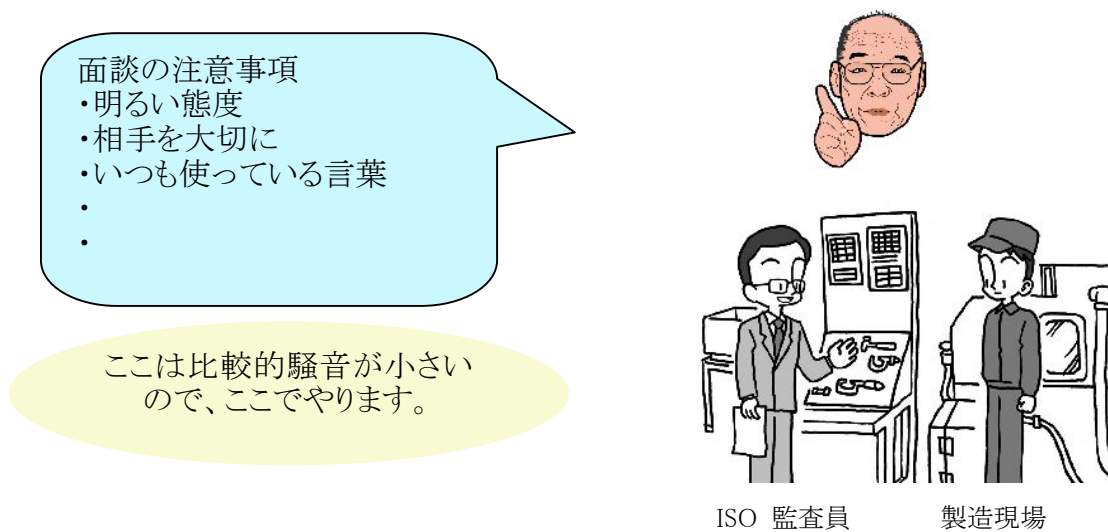
a) メンバーを選出する

a) 面談は、監査の範囲内で活動又は業務を遂行している適切な階層及び部門の人に対して行う。



b) 面談を行う

(b) 面談は、通常の就業時間中に、差し支えなければ被面談者の普段の職場で行う。



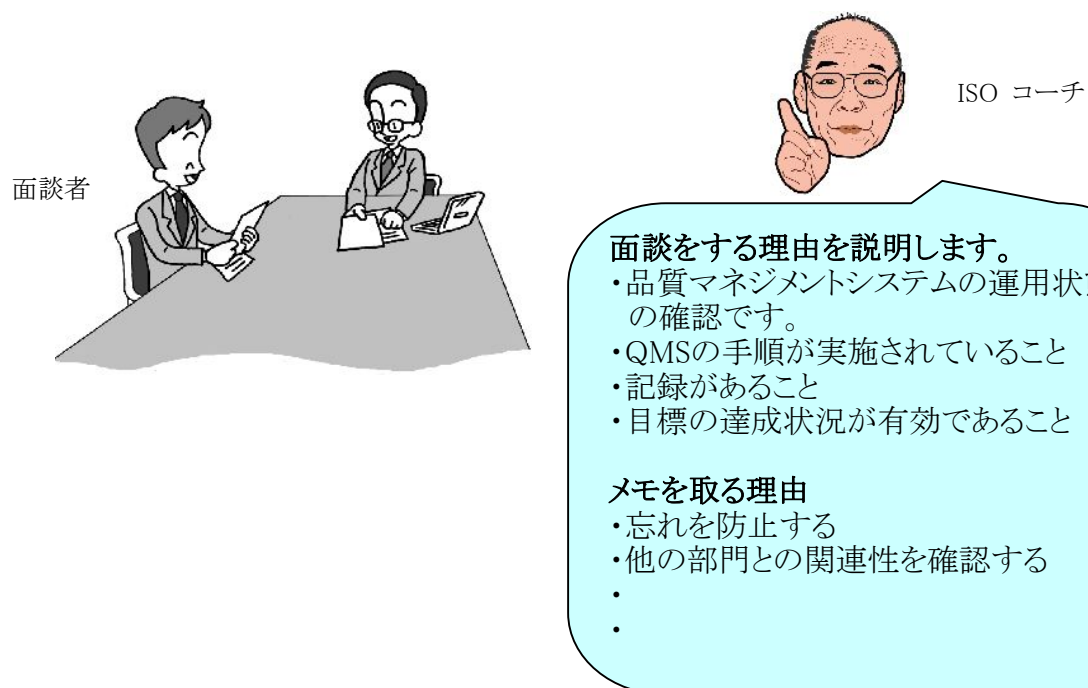
c) 緊張を和らげる

(c) 面談を始める前及び面談中に、被面談者の緊張を解くあらゆる努力を試みる。



d) 面談の理由を説明する

(d) 面談を実施する理由及びメモをとるのであればその理由を説明する。



e) 仕事の説明を聞く

(e) 被面談者の仕事について説明を求めることによって面談を始めることができる。



質問の工夫
「なぜ」で質問すると攻撃されている
感じを受けます。
「なに」で質問すると事実の説明
がしやすくなります。
参考にしてください。

「
」
「
」



ISO コーチ

f) 誘導尋問は避ける

f) 回答をゆが(歪)める質問(すなわち、誘導尋問)は避ける。



A社のように貴社も.....?

質問の注意事項

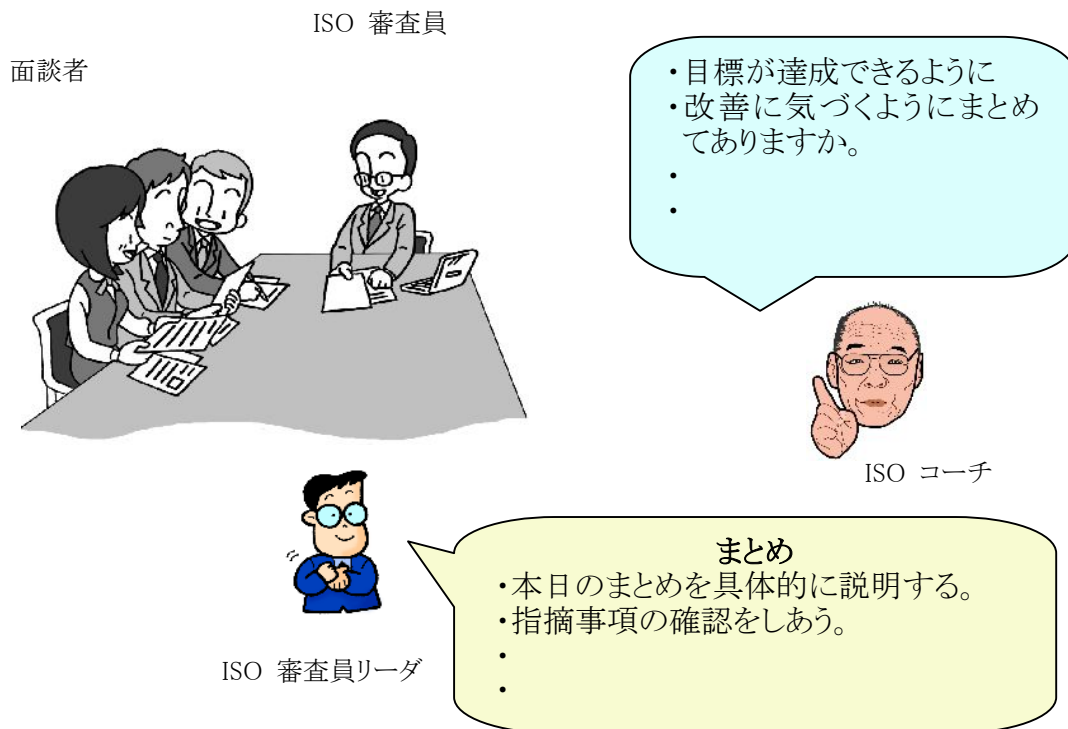
- ・誘導質問
- ・詰問
- ・1回に多項目な質問は避けるようにしてください。

・
・



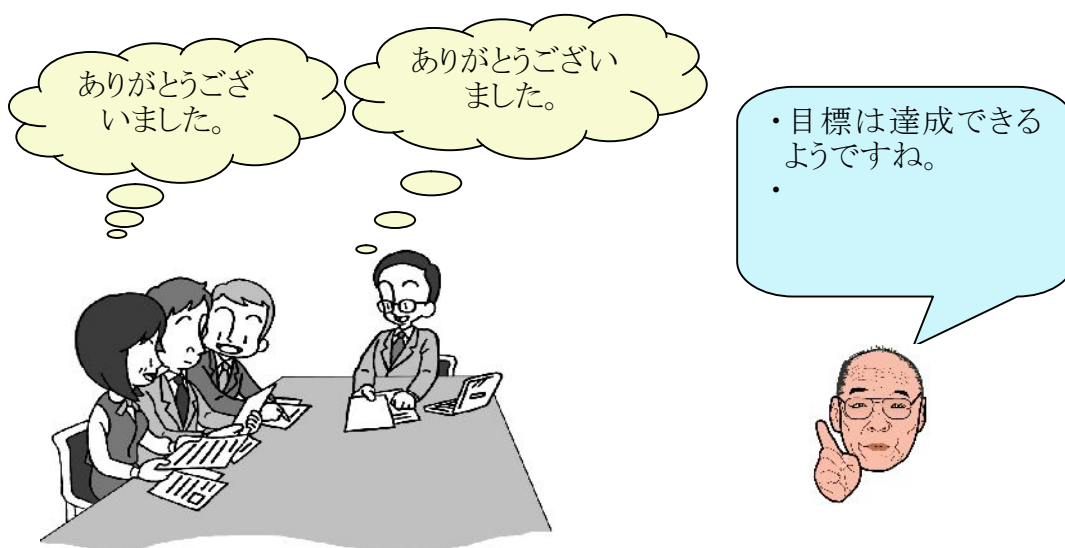
g) 面談結果をまとめる

g) 面談の結果をまとめて、その内容を被面談者と確認する。



h) 面談への感謝の言葉を述べる

h) 面談への参加及び協力に対して被面談者に謝意を表す。



7. ISO の要求事項に対応する例

次に、審査で改善のヒントを気づかせるコーチングスキルの例を示します。

目標について質問をする場合には、プロセスアプローチ及び GROW モデルを理解しておくと便利です。

- ・ プロセスアプローチ

目標について質問する場合は、次の要求事項を考慮して被監査者の状態に合わせて質問します。

4,5,6.1,6.3,8.1,8.2,8.5

- ・ GROW モデル

- ・ ビジネスコーチングでは、目標を設定するためのステップとして GROW モデルが利用されています。

GROWモデル			
G	Goal	目標の明確化	抽象的な大目標から具体的な中小目標へ
R	Reality	現状の把握	本当の問題は何か
	Resource	資源の発見	目標達成のために使えるもの 人、物、金、情報、時間
O	Options	選択肢の創造	無限の可能性を追求 ベストの選択肢を選ぶ
W	Will	目標達成の意志	やる気の確認 改革の策定

7.1 目標を明確にする質問(ISO 9001 5.4.1 品質目標)

コーチ: 審査員		クライアント: 回答者		斜体文字: コーチングスキル	
①	コーチ	「この部門目標を決めた手順を説明してください」(オープンクエス ション)			
	クライアント	「この目標は、会社目標の工程内不良の低減を受けて、部門とし てブレイクダウンして決めました」			
②	コーチ	「この工程不良の現状は、どうなっていますか」(ブレイクダウン)			
	クライアント	「はい、品質保証部からこのように分析したデータをもらっていま す」			
③	コーチ	「他にはありませんか」 (気づかせる)			

	クライアント	「はい、担当者にも問い合わせをして確認しています」
④	コーチ	「それでは、この目標を決めるのに利用した資源は何ですか」
	クライアント	「予算、技術資料、顧客の声、設備台帳です」
⑤	コーチ	「他には何かありませんか」
	クライアント	「はい、他の部門の様子も聞きました」
⑥	コーチ	「個別の製品ごとの目標はどうなっていますか」
	クライアント	「工程毎に目標を決めています」
⑦	コーチ	「製品の選択肢はどうでしたか」(シフトさせる)
	クライアント	「はい、他の製品も考えましたが、顧客重視で決めました」
⑧	コーチ	「品質には、緊急性がありますか」(クローズドクエスチョン)
	クライアント	「はい」
⑨	コーチ	「この目標を実行する場合の心構えを聞かせてください」(意思の確認)
	クライアント	「生産計画と同じように、マネジメントシステムの運用も必ずやります」
⑩	コーチ	「それはすばらしい」(承認する)
	クライアント	「はい、必ず・・・」
⑪	コーチ	「大変良くできていました。今回はこれで終わります」(承認)
	クライアント	「ありがとうございました」

8. 終わり

ISO が社会に与えた効果は大きく、喜ばしいことです。しかし、「はじめに」で書きましたようにネガティブな面も出ていますが、関係者で知恵を出し合って臨めば ISO の健全な発展は可能と考えています。

コーチングの ISO への紹介は、審査側と受審側の目標を達成させるためにポジティブなコミュニケーションスキルの役立つことの一つの提案でもあります。

ISO 関係者のコミュニケーションが効果的に行われることに少しでも役立てば幸いです。

参考文献

1. JIS Q 9001:2000(品質マネジメントシステム－要求事項)
2. JIS Q 9004:2000(品質マネジメントシステム－パフォーマンス改善の指針)
3. JIS Q 14001(環境マネジメントシステム－要求事項及び利用の手引き)
4. JIS Q 14004(環境マネジメントシステム－原則、システム及び支援技法の一般指針)
5. JIS Q 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」日本工業標準調査会 審議 日本規格協会
6. CTPテキスト 株式会社 コーチトゥエンティワン
7. ビジネスコーチング入門 本間正人著 PHP文庫
8. QS-9000 品質システム要求事項邦訳版(第3版)
9. ISO/TS 16949 対訳品質マネジメントシステム－自動車生産及び関連サービス部品組織のISO 9001:2000適用に関する固有要求事項
10. JRCA NEWS March 2004 Vol. 3 No. 2 品質システム審査員評価センター
11. JRCA NEWS July 2006 Vol. 6 No. 1 品質システム審査員評価センター
12. 2000年版 文書管理入門 日高計量士事務所



著者 日高鉄也

(財)生涯学習開発財団プロフェッショナル認定コーチ(115)

(財)あいち産業振興機構の経営技術診断助言外部専門家登録

実績

適正計量管理事業所指導(6社)、ISO 9001 認証取得コンサルタント(10社)、

ISO 9001 審査(52件)、ISO 14001 認証取得コンサルタント(3社)

QS-9000審査(25件)、ISO /IEC17025 審査(12件)

JCSS登録事業者の経営及び品質管理責任者(1事業所)

顧客要求システム(1社)、面接コーチング 業務改善4社

公開コーチングセミナー開催3回

ISO 審査員のためのコーチング利用

初版 2004年6月10日発行

第3.3版 2008年2月8日発行

発行所 日高計量士事務所

444-0305

愛知県西尾市平坂町辰御当2番地1

tel 0563-59-7250

fax 0563-59-9047

IP電話 050-5204-9393

e-mail tetsuya.hidaka@m-hidaka.com

URL http://www.m-hidaka.com/_public/9001.pdf