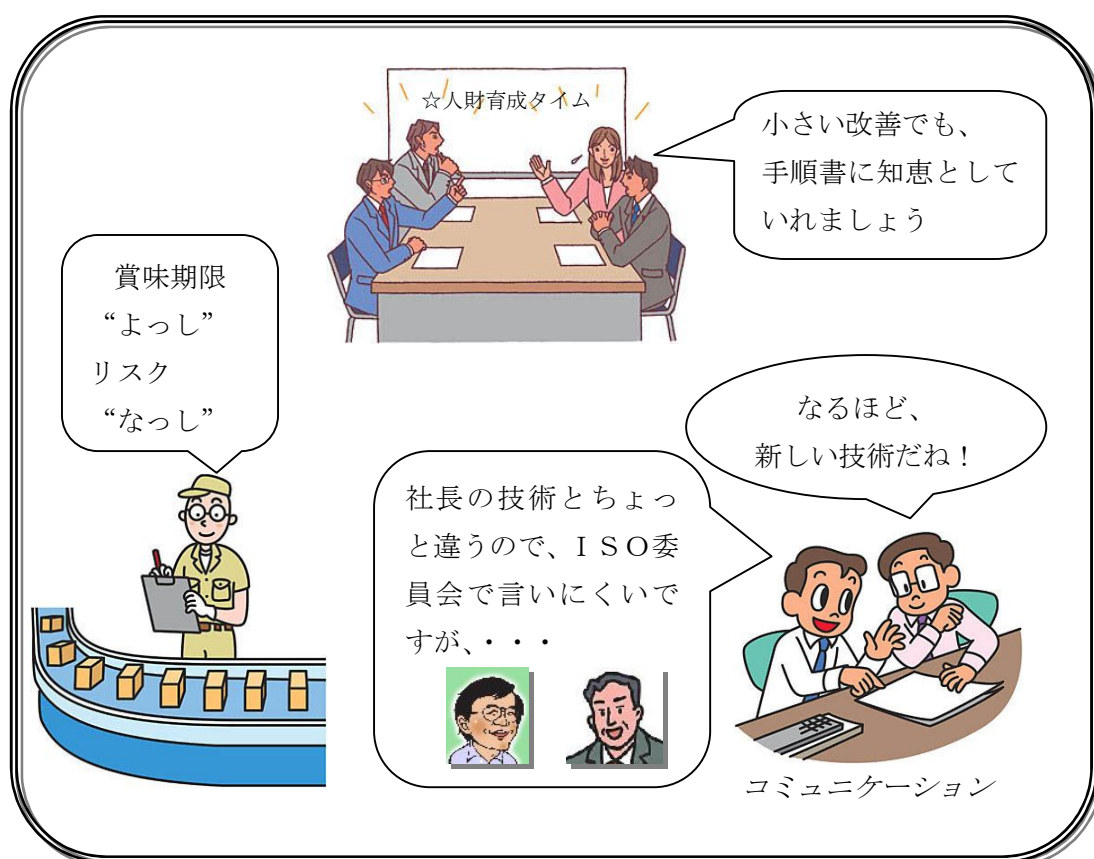


- ◇ 知恵と改善力を付けるためのビジネスコーチング入門
- ◇ 関係するマネジメント規格 ISO 9001、14001、19011、10012、新 JIS

さらに業績をアップするISOコーチング



コーチ ISO.LLP(有限責任事業組合)

目次

第1章 コミュニケーション	7
1. はじめに	9
2. このテキストの概要	9
3. ISO規格のコミュニケーションの要求事項	11
4. コミュニケーションとは	11
5. コミュニケーショントレーニングの必要性和タイムスケジュール	12
5.1 トレーニングの必要性	12
5.2 タイムスケジュール	12
5.3 コミュニケーションの場合の脳の働き	13
6. 話を聴くスキルとトレーニング	13
6.1 話を聴くときに注意する点	13
6.2 話の聴き方のスキル	14
6.3 話の聴き方のトレーニング	17
7. フィードバックのスキルとトレーニング	17
7.1 フィードバックの方法	17
7.2 フィードバックの利用方法と効果	18
7.3 話の聴き手へのフィードバック	18
7.4 話し手へのフィードバック	18
7.5 フィードバックのトレーニング	19
7.6 フィードバックシート	20
8. アサーティブ（前向きな）	21
9. 質問のスキルとトレーニング	21
9.1 オープンクエスチョン	21

9.2	クローズドクエスチョン	22
9.3	チャンクダウン	22
9.4	チャンクアップ	22
9.5	沈黙	23
9.6	シフト	23
9.7	質問のタイミング	24
9.8	質問のトレーニング	24
10.	回答のスキルとトレーニング	24
10.1	オープンクエスチョンの場合	25
10.2	クローズドクエスチョンの場合	25
10.3	チャンクダウンの場合	25
10.4	回答の仕方のトレーニング	26
11.	トレーニングのアセスメント	27
第2章	コーチング	29
12.	コーチング	31
12.1	コーチングの歴史	31
12.2	コーチングの語源	31
12.3	コーチングが機能する理由	32
12.4	コーチングで三つの大切なこと	32
13.	コーチングフロー	32
14.	グローモデル	33
15.	コーチングの実施方法	34
15.1	電話コーチング	34
15.2	コーチング・コンサルティング	35
15.3	遠距離・海外赴任者コーチング	35

16. 改善の行動力を身に付けるコーチングの例	36
16.1 生産能率を向上させたトヨタ生産方式によるコーチング	37
16.2 元気がない社員への規定作成のコーチング	39
16.3 コーチングの利用で5 S技術の向上	41
16.4 新J I Sへの対応のための測定の不確かさ	45
16.5 賞味期限の事例でQMSに知恵を付けるコーチング	47
第3章 I S Oの内部監査	51
17. 現地監査のやり方	53
18. 現地監査のトレーニング	56
18.1 質問のヒント集	56
18.2 チェックリスト	56
18.3 監査報告書作成のトレーニング	57
18.4 トレーニングの有効性の評価表	57
19. 内部監査からQMSへ知恵を組み込む	58
19.1 有効性の向上の内部監査	58
19.2 知恵を組み込む是正処置の実施	60
20. I S O規格と「さらに業績をアップするI S Oコーチング」の関係表..	64
21. 終わりに.....	67

第1章 コミュニケーション

◇ マネジメントの有効性を高めるためのコミュニケーションの手引き

- ☆ はじめに、このテキストの全容
- ☆ 話を聴くスキル
- ☆ 質問、回答のスキル



コミュニケーションに適した座席の位置



対立しやすい座席の位置

1. はじめに

組織は、業績を上げるためにISO（9001, 14001）を導入しました。このテキストは、業績をアップするためにISOの要求事項に関係させてコーチング（コミュニケーション含む）のトレーニングを行うものです。

ISOの認証を取得してもコーチングスキルの不足から会議や打ち合わせで決めたことが実行されないことが多く見受けられます。

ISOを導入した初期のころは、品質管理のシステム性を整えることで業績が上がりましたがその段階は終わり、さらに業績を向上させるためのコーチングの利用が必要な状況といえます。

このセミナーでコーチングスキルを習得された方が、社内トレーナーとして活躍されることで、関係者の能力を引き出すことによって、さらに業績をアップすることに貢献できます。



2. このテキストの概要

このテキストは、次の図1のフロー図に示すようにISOの有効性を向上させるために、コミュニケーションの基礎及び事例、さらに内部監査の経験からQMSに知恵を組み込んで業績をアップするまでを説明しています。

コーチングは、一般の生産活動の中で多く行われています。しかし、経験的に無意識におこなわれている部分もありますので、このテキストでシステム性を理解できるように説明します。

品質目標を達成させるための手法として、グローモデル及びコーチングフローを紹介し、その後のやり方が解るように事例を紹介します。

内部監査では、ISO19011の面談の要求事項にコーチングスキルを使って解説を加えますが、第三者審査の外部から見た適合をさらに業績をアップさせるために、是正処置で経験したことを知恵とするためにQMSに組み込む手順を説明します。

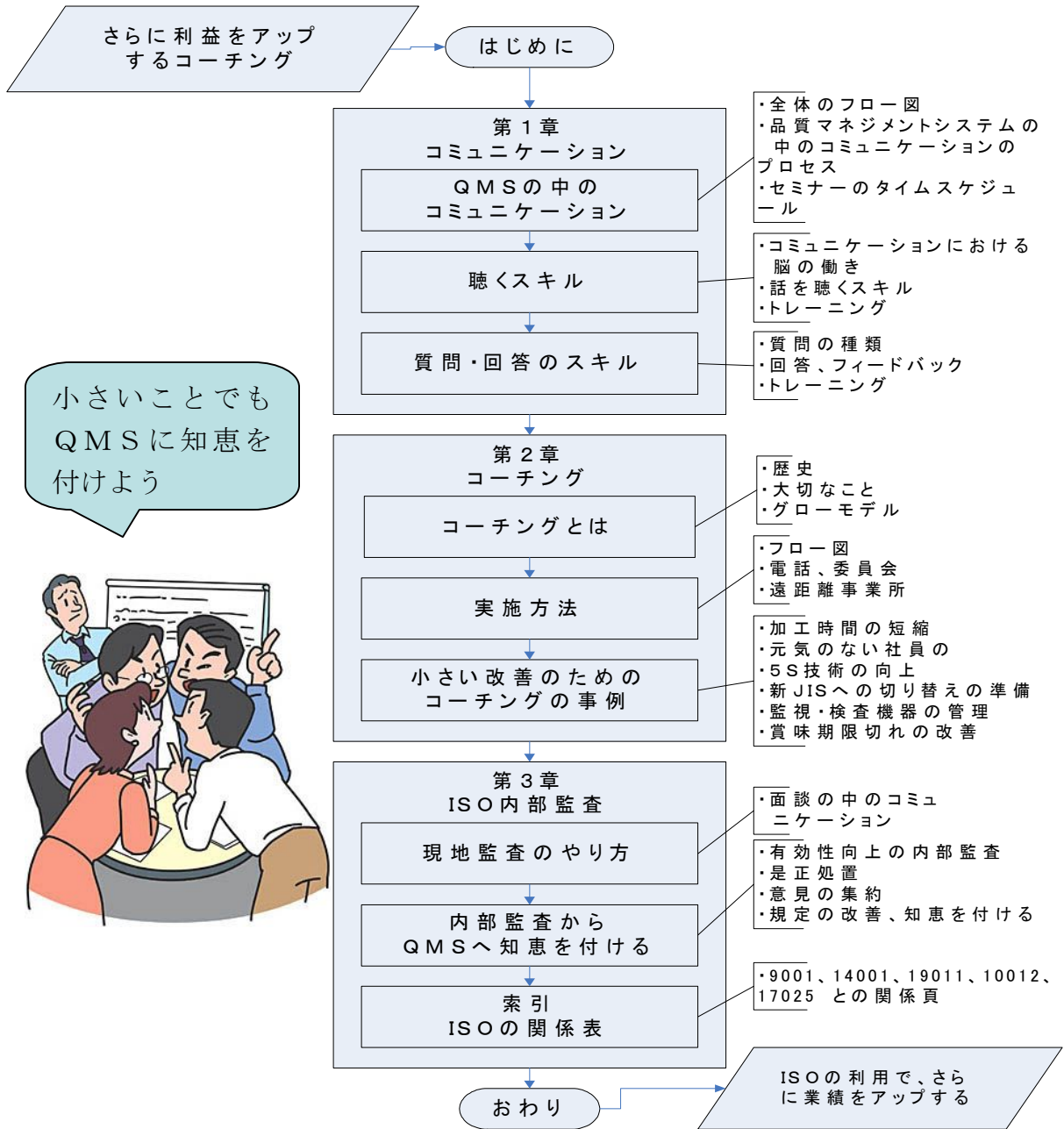


図1 さらに業績をアップするISOコーチングのフロー図

3. ISO規格のコミュニケーションの要求事項

ISO 9001 5.5.3 の内部コミュニケーションの要求事項に応えるためには、表1のようなコミュニケーションが必要です。

表1は、縦軸が組織の階層で、横軸が組織の部門です。階層と部門でそれぞれの必要なコミュニケーションを行う場を持つようにしています。

全社的なものに、朝礼や会社方針などがあります。部門単独及び複数の部門をまたぐものに、経営会議、ISO委員会などがあります。

表1では、多くのコミュニケーションが実施されており、コミュニケーションの重要なことが理解できます。しかし、ISOのコミュニケーションの要求事項は、マクロ的ですからISO審査にパスしても、目標を達成するための効果的な会議の運営は望み薄です。従って、このテキストによるコーチングのトレーニングが必要といえます。

表1 コミュニケーションのプロセスの例

	全社	営業・事務・技術	技能部門	利害関係者	経営者	
経営者	朝礼 会社方針 品質方針 環境方針 内部監査 懇談会	経営会議/毎週		ISO審査等・ 社内・社外・近隣・ 社会に 挨拶・清掃/ 年1回	マネジメント レビュー 1回/年 品質・環境	
管理職		戦略会議/毎月	生産会議1回/月			
リーダー		営業・技術会議	ISO委員会/毎月			生産・品質会議
一般		月例会議				品質・環境会議
		ミーティング・OJT	作業指導・OJT			

4. コミュニケーションとは

国語辞典によりますとコミュニケーションとは、「人間が互いに意思・感情・思考を伝達し合うこと。言語・文字その他視覚・聴覚に訴える身振り・表情・声などの手段によって行う」などとあります。また、コーチングとは、コミュニケーションを利用して目的を達成するシステムのことです。詳しくは第2章で説明します。

5. コミュニケーショントレーニングの必要性和タイムスケジュール

5.1 トレーニングの必要性

表1にある多くの会議や打ち合わせを、効率的なコミュニケーションによって行うためには、コミュニケーションスキルを理解し、そのスキルをタイミングよく使うことが大切です。しかし、コミュニケーションは常に変化していますので、タイミングよくコミュニケーションスキルを使うには、本を読んでも水泳ができないことと同じように、トレーニングを行う必要があります。

5.2 タイムスケジュール

コミュニケーション（コーチング含む）のトレーニングを行うタイムスケジュールは、表2のようにいろいろとあります。

例えば、コーチISO. LLPのメンバーは、SKYPEを利用して毎月2回定例のミーティング・コミュニケーションのトレーニングを行っています。

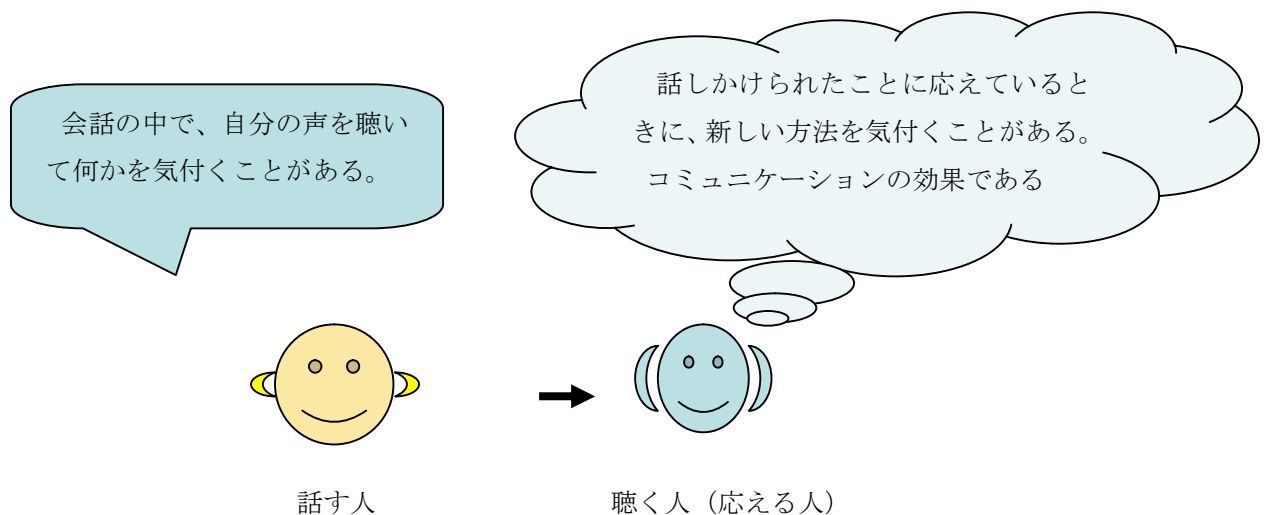
表2 トレーニングのタイムスケジュール(分)

No	項目	4時間	6時間	15時間	備考
1	オリエンテーション	10	30		
2	ISOの主旨、規格の解説	40	50		
3	話の聴き方	20	40		
4	フィードバックの仕方	20	40		
5	質問の仕方	20	50		
	回答の仕方	20	50		
6	現地監査	60	60		
7	理解度テスト	20	20		
8	まとめ	30	20		

コーチISO. LLPの行う公開セミナーでは、終了アセスメントを行い、修了証を発行します。社内でトレーニングを行う場合もアセスメントを行うと、教育の有効性を確認することができます。アセスメントシートの例を28頁に示します。

5.3 コミュニケーションの場合の脳の働き

- ・話す速さ : 100~175 単語/分
- ・聞く速さ : 600~800 単語/分
- ・気付き : 会話をすることによって、何かを気付くことがあります。



6. 話を聴くスキルとトレーニング

話を聴くことは非常に多くの場面で行います。そこで、脳の働きによって、話し手も聴き手も話をよく聴くことで、改善方法に気がつくように話しかけるとよく、また次の注意事項を守ります。

6.1 話を聴くときに注意する点

朝礼、会議、委員会などで話を聴くことは非常に多くあります。話を聴くときに次のことを大切にしましょう。

- 1) 優越感、劣等感を持たない
- 2) 先入観を持たない
- 3) 自分のストーリー(こうあるべきだ)を持たない
- 4) 相手と視線を合わせる
- 5) 結論を先取りしない
- 6) 判断を避ける
- 7) 内容を理解する
- 8) 説明を頻繁に遮らない
- 9) 相槌を入れる

10) 話のペースを合わせる



聴く人

話す人

改善したいコミュニケーション



聴く人

話す人

改善された状態

目線が合っている、話す人と同じ言葉を使って聴く

6.2 話の聴き方のスキル

1) ペーシング

話の速度や相槌を打つなどして、話し手と調子を合わせます。このように話し手と調子を合わせて聴くことで、話し手との間に親近感が生まれて話が建設的

な方向に進みます。

例：ISO 14001 4.4.3 コミュニケーション

隣の住人から、昨夜騒音が激しいという苦情がきて、環境管理責任者がペーシングを用いて対応している様子です。

隣の住人 「隣の加藤ですが、昨夜は、一晩中“びゅー”とか“しゃー”とか騒がしくて眠れませんでした。何とかしてください」

管理責任者 「はい、加藤さん。申し訳ありませんでした」

隣の住人 「申し訳ないではすみませんよ。“びゅー、しゃーを止めてください”

管理責任者 「びゅー、しゃーは、大分静かになっていると思いますが」(同じ言葉を使う)

隣の住人 「そりゃー、以前より小さいがまだ騒がしいです」

管理責任者 「なるほど。以前より小さいけど、まだ騒がしいですか」(相槌をうって、同じ言葉を使う)

隣の住人 「もっと、もっと静かにしてください」

管理責任者 「もっと静かにですか。あれでこの準工業地帯の騒音基準は十分クリアーしていますし、私どもは、30年前からここで工場をやっています」(ペーシングをしながら具体的に説明する)

隣の住人 「そりゃわかるけど、とにかく静かにしてください」

管理責任者 「わかりました。私も、もう一がんばりしますので、加藤さん。そういうことで、よろしくお願いします」(がんばりますと、アサーティブに話を進める)

隣の住人 「わかってもらえば、それでよいです。もう一がんばりして静かにしてくださいよ」

いずれにしましても、騒音の改善をお願いします。



騒音は、改善する方向で頑張ります。

よろしく申し上げます

2) 承認

承認することは、話の内容に賛成したり、褒めることではなく、話の内容を理解したことを伝えることです。承認することで、話し手は聴き手を信頼して話をすることができ、気づきが起きやすい状態になります。

例：ISO 14001 4.3.2 法的及びその他の要求事項

社長と山田製造部長が環境管理の対応について、話し合っている場面です。

部長 「昨日、ISO 14001 の法的事項のセミナーに行ってきましたね」

社長 「お疲れさん。それでどうでしたか」 (承認する)

部長 「我が社の製品ですと、A B Bの材料が来年から使えなくなりますし、切削油のC D Dも使えなくなります。それと、、、」

社長 「まだありそうですね」 (話は最後まで聴く)

部長 「E F Fですが、あれも規制を受けますが、あれは、別件を思い付きまして、セミナーの帰りに書店でこれを見つけて、これで対応できると思います」

社長 「なるほど、それはよいね。専門家の意見も聞いて進めて下さい」 (理解を示して承認する。内容を認めたわけではないので専門家に相談させる)

社長が最後まで話を聴かずに、「次から次へと法改正で、ついていけませんね」と、言い出したら山田部長がわざわざ書店に寄って調べたことが生かされない危険があります。



さらに業績をアップする一口メモ(1) 環境改善(京都議定書)

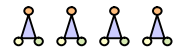
先進国の温室効果ガス排出量について、法的拘束力のある数値目標を各国毎に設定して環境の改善に努める。

各国毎の目標→日本△6%、米国△7%、EU△8%等

先進国全体で少なくとも5%削減を目指す。

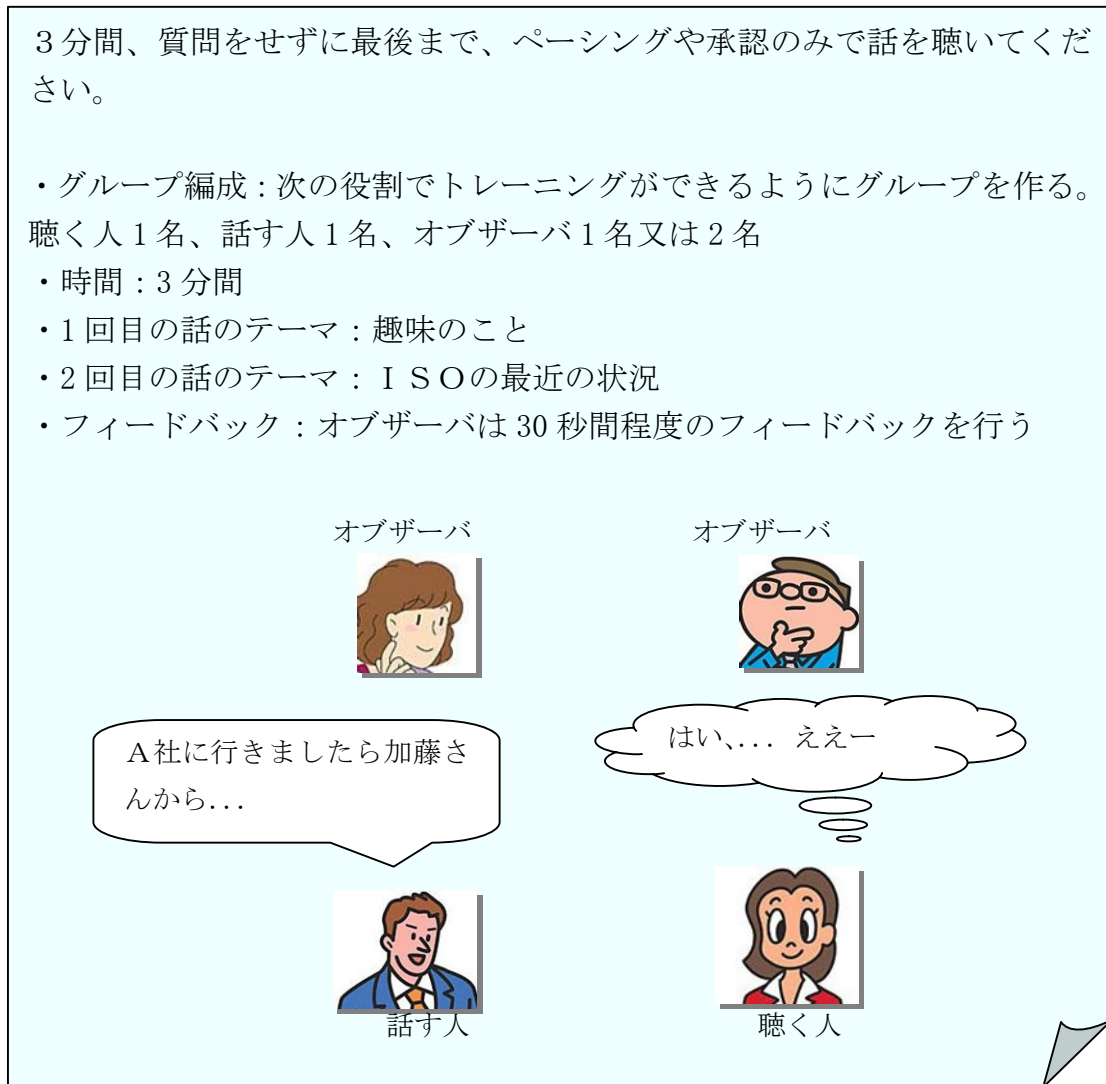
環境改善は、リスクの回避、企業の好感度のアップ！！

6.3 話の聴き方のトレーニング



3分間、質問をせずに最後まで、ペーシングや承認のみで話を聴いてください。

- ・グループ編成：次の役割でトレーニングができるようにグループを作る。聴く人1名、話す人1名、オブザーバ1名又は2名
- ・時間：3分間
- ・1回目の話のテーマ：趣味のこと
- ・2回目の話のテーマ：ISOの最近の状況
- ・フィードバック：オブザーバは30秒間程度のフィードバックを行う



7. フィードバックのスキルとトレーニング

7.1 フィードバックの方法

フィードバックは、当事者が自分のしていることに気がつかずにいることがよくあるので、オブザーバがトレーニングの様子を観察して、見たこと、聞いたことの事実を伝え、クライアントが目的に対してどの位置にいるかをわかるようにします。

7.2 フィードバックの利用方法と効果

オブザーバによってフィードバックに個人差が出ますので、自分が使えるフィードバックを利用して、無理をして全部のフィードバックを利用しない方がよいでしょう。同じことを聞いても人によって、差が出るがよくわかります。

フィードバックの効果は、教えない教育効果、すなわち自覚する方法で教育ができます。

7.3 話の聴き手へのフィードバック

ペーシングなどを使って、説明者が話しやすくしているかどうか伝えます。

例：ISO 9001 8.3 不適合品の管理

I S O委員会、品質管理責任者（K課長）が営業担当者（E主任）からクレームの報告を受けて、報告へのフィードバックをしています。

K課長 「今の説明で、不適合品が誤って使用されない処置をデジカメ写真も使って説明してくれて、内容が大変良くわかりました。ありがとう」

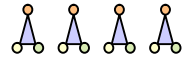
E主任 「そうやっていただくと嬉しいです」

K課長 「この後のことですが、E主任の考えを聴かせてください」

7.4 話し手へのフィードバック

話の聴き手が内容を理解していることを確認しながら話していたかどうかを伝えます。例えば、上司にありがちな一方通行の話し方になっていることを伝えることは、日常の業務では困難ですがトレーニングのフィードバックでは効果的にできます。

7.5 フィードバックのトレーニング



各部門のトレーニングが終わったら、2名のオブザーバがそれぞれフィードバックをして、フィードバックに差のあることを確認し、オブザーバの個人差を尊重してください。

- ・グループ編成：話の聴き方と同じメンバーで行う
- ・時間：1～2分間
- ・フィードバックの利用方法：オブザーバの個性や、その他の調子でフィードバックもいろいろなことが出てきますから納得できないことがあってもオブザーバはそのように受け取ったと解釈します。

7.6 フィードバックシート

フィードバックのトレーニングを行うときに、表3 フィードバックシートを利用すると便利です。

表3 フィードバックシート

聴き手:

話し手:

観察者:

スキル	どう感じたか	
	聞き手	話し手
<ul style="list-style-type: none"> ・うなずき ・傾聴 ・目を見る ・促す ・繰り返す ・ペーシング ・オープンクエスチョン ・クローズドクエスチョン ・その他 	<p>① コミュニケーションが上手くできたところ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 雰囲気良かった ・ 表情良かった ・ 服装に好感が持てた ・ 話のスピード良かった ・ 目を見て話が出来た ・ 話を丁寧に聴いてくれた ・ 押しつけがなかった <p>② その他</p>	<p>③ コミュニケーションが上手くできなかったところ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 早口で話が聞き取りにくい ・ 服装に嫌な感じがした ・ 話の意味が理解できなかった ・ 押し付けられた気がする ・ 誘導された ・ 話を奪われた ・ 表情がかたかった <p>④ その他</p>

○ 感想

話し手	聞き手

8. アサーティブ(前向きな)

コミュニケーションでは、時には対立を起こすこともあります。あくまでも企業の業績、利害関係者の業績向上を求めるものですから、建設的な質問と回答でコミュニケーションを進めます。対立が起きたときには、話の聴き方などのコミュニケーションスキルを思い出してください。次の例は、アサーティブなコミュニケーションを説明するものです。

例：ISO 9001 7.5.2 プロセスの妥当性の確認

妥当性確認の資料を作成する場合のコミュニケーションの例です。

A：攻撃的

「この資料のできがよくないね。このままだと内部監査報告は不適合だね」

B：受身的

「もし、出来ないようだったら、僕がやっておくけど」

C：アサーティブ

「ちょっと心配しているけど、明日の内部監査に間に合わせて欲しい。今どこまで進んでいるかね」



アサーティブなコミュニケーションは、自分がして欲しいことをはっきり伝えて、相手が状況を話しやすくしています。この後の仕事の流れは、指導と支援でスムーズに進むことが予想できます。

9. 質問のスキルとトレーニング

9.1 オープンクエスチョン

上司が部下から調査報告を受けた場合などで、調査結果について部下に自由に考えさせて、部下の気持ちを広い範囲から聞き出すときに使います。

例：ISO 9001 7.2.3 顧客とのコミュニケーション a) 製品情報

上司 「顧客が考えている製品の将来性は、A君はどのように考えていますか」
(将来性ということで、厳密なオープンクエスチョンではありませんが、質問としては広範囲な質問になります。)

部下 「そうですね。まずは、ここ2年～3年は順調に伸びると感じています。」

9.2 クローズドクエスチョン

「〇〇の記録はありますか」などの「はい」、「いいえ」の返事を求める場合に使い、テンポのよい会話のリズムを作ることができます。

例：ISO 9001 4.2.6 品質記録の管理

上司 「A B 部品の検査記録はありますか」
事務局 「はい、あります」(簡潔に応えます)

9.3 チャンクダウン

品質集計表などの資料の細部まで調べる場合などで使います。

例：ISO 9001 5.5.3 内部コミュニケーション

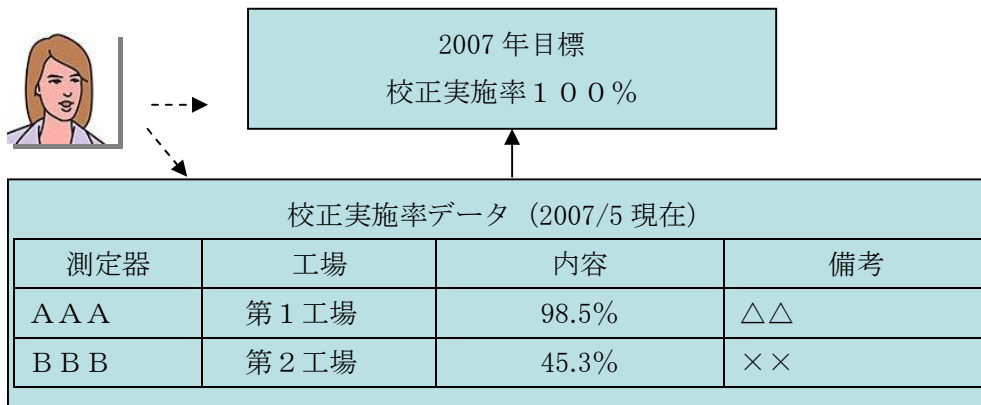
上司 「内部コミュニケーションのプロセスの中で、是正処置に関するコミュニケーションは、何がありますか」(チャンクダウン)
部下 「ISO委員会があります」

9.4 チャンクアップ

目的、目標と現在調べている資料との関係を調査する場合などに使います。

例：ISO 9001 7.6 監視機器及び測定機器の管理

上司 「この校正実施率データは、部門の目標とどういう関係でしたか」
部下 「私たちの部門目標に、校正の実施率がありますので、その目標に従っています」(部門目標との関係を確認する)



9.5 沈黙

回答が途中で詰まった場合に、回答を急がせずに沈黙の時間を作ります。上司と部下が話題の整理をするために使うと都合のよいスキルです。

例：ISO 9001 7.2.1 製品に関連する要求事項の明確化 b) 顧客が明示してはいないが、指定された用途又は意図された用途が既知である場合、それらの用途に応じた要求事項

上司 「このデータの詳細はどうなっていますか」

部下 「このデータにはちょっとわけがありましてね……。無言」

上司 「……。無言」

9.6 シフト

話が堂々巡りしてきたときなどに話題を変える方法です。

例：ISO 9001 8.2.1 顧客満足度

設計者と営業マンのコミュニケーションです。

設計者 「では、話をA製品に変えますが、最近の品質について顧客満足度はどうですか」(シフト)

営業マン 「A製品ですか。あれはね、例のアイデアによる設計変更で大変評判が良くなりました」(設計者を元気づける)



9.7 質問のタイミング

品質問題がマスコミで報道されている状況や、部下の様子などにタイミングを合わせると効果的な質問ができます。

例：ISO 9001 8.5.1 継続的な改善

上司 「工程内不良率の低減活動の状況を説明してください」（オープンクエスチョン）

部下 「部門目標に対して、全体として現在は105%の達成率です」

上司 「105%ですね。順調ですね。この後は、どのように進めますか」
（順調であるから、続けて質問できるタイミングである）

部下 「今回のやり方がよかったので、Aの方法を少し改善して進めます」

9.8 質問のトレーニング

監査者は、質問のスキルを使って質問してください。被監査者は、質問のトレーニングですから、ペーシングのみで質問の内容には答えないでください。

- ・グループ編成：次の役割でトレーニングがきるようにグループを作る。
監査者1名、被監査者1名、オブザーバ1名又は2名
- ・時間：各3分間
- ・オープンクエスチョン：趣味について
- ・チャックダウン：部門の年度計画について
- ・フィードバックの受け方：オブザーバの話聞いて、自分の質問のくせなどを把握してください。

10. 回答のスキルとトレーニング

上司に状況を正確に伝えて、上司から適切な指示が出るように回答します。このコミュニケーションから改善のヒントを気がつくことが多くあります。なお、質問のスキルでも同じ項目を扱っていますので参考にしてください。

10.1 オープンクエスチョンの場合

オープンクエスチョンで質問を受けたら品質方針、目標、計画、記録などを引用して自分の考えで自由に回答します。

例： ISO 14001 4.2 環境方針

部下 「環境方針を教えてください」

上司 「当社の環境方針は、、、、、、です。」（それについての補足説明はしてください）

10.2 クローズドクエスチョンの場合

「はい」、「いいえ」で、簡単に返事をします。

例： ISO 9001 5.6.1 マネジメントレビュー

上司 「マネジメントレビューへのインプット資料を見せてください」

部下 「はい。この一覧表のようになっています」

10.3 チャンクダウンの場合

計画、記録などの資料を引用して、数字や内容を具体的に回答します。

例： ISO 9001 7.5.1 製造及びサービス提供の管理

上司 「第1表の設備点検の方法を説明してください」

部下 「設備点検要領書によって点検していますので、設備は調子よく動いています」

上司 「設備点検要領書のE部の給油方法はどうなっていますか」（設備が調子よく動く理由をはっきりと確認する）

部下 「A図のような方法になっています」（被監査者も説明することで更によいヒントを得ることがある）

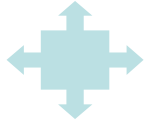
トヨタ生産方式で「なぜ」を5回繰り返すのは、建設的なチャンクダウンの繰り返しです。

設備管理の手順は、この要領書に決めています。



部下

設備点検要領書



第1表の設備管理の手順はどうなっていますか

第1表



上司

さらに業績をアップする一口メモ(2) セルフコーチング(なぜを5回)
自分自身に問いかけて、自分自身で応えて潜在意識を引き出すという方法です。簡単にできるので多く利用されています。
目標に向かって「なぜ」を5回繰り返しましょう。

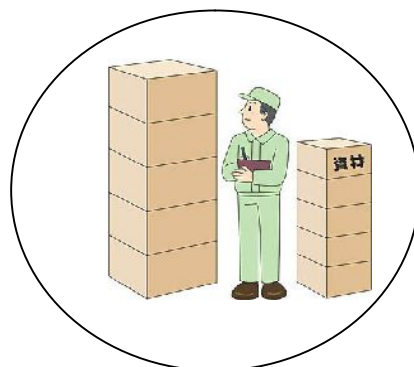
10.4 回答の仕方のトレーニング

質問の趣旨およびスキルに合わせて回答してください。

- ・グループ編成：次の役割でトレーニングができるようにグループを作る。
聴く人1名、話す人1名、オブザーバ1名又は2名
- ・時間：3～5分間
- ・オープクエスチョンへの説明：品質方針について
- ・チャックダウンへの説明：是正処置について
- ・フィードバック：資料の使い方や、説得力などの状況をフィードバックしてください。

例：ISO 9001 7.5.5 製品の保存

上司 「A製品の保存方法を説明してください」
部下 「製品の保存方法の要領は、この要領書によって行います。具体的にはこの部分に注意して、、、、、のように行います」



11. トレーニングのアセスメント

トレーニングを通じて、実行できたことをアセスメントシートに答えて確認して下さい。やろうと思っていたができなかったこともあったと思いますが、出来なかったことが意識できれば今後改善することができます。

さらに業績をアップする一口メモ(3) アセスメント

理系の人で数値データを多く利用している人には、文章によるアセスメントには答えようがないということが起きます。人それぞれに経験や価値観が異なりますからこれは仕方がないでしょう。慣れれば文章によるアセスメントも利用価値が少しは出ると思います。

表 4 アセスメントシート

○：できた △：やろうと思ったができなかった ×：意識しなかった

No.	問い	結果
1	アイスブレイクから始めると、話がしやすいと感じた	
2	話し手と目線を合わせてコミュニケーションをした	
3	チャンクダウン（ブレイクダウン）して、より具体的な話に導いた	
4	話は、最後まで聞くことが大切なので、さえぎらずに話を聴いた	
5	自分の考えを脇に置いて相手の話を聴いた	
6	聞き手の立場で感じたことをフィードバックした	
7	自分が感じたことを、I（アイ）メッセージで伝えた	
8	相手に考えさせる為、オープンクエスチョンを使った	
9	雰囲気をもくする為、アサーティブな会話をした	
10	違った視野から考えてもらう為、話題をがらっと変えるシフトを使った	
11	以下、本人が記入する	
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		



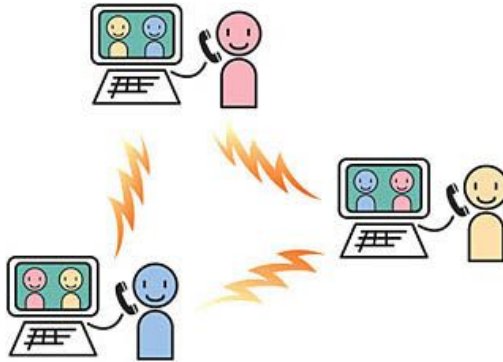
第2章 コーチング

◇ 小さい改善力を身に付けたい人のためのコーチングの事例

☆ コーチングとは

☆ コーチングの実施方法

☆ 改善の行動力を身に付けるためのコーチングの例



いろいろなコーチングの様子

12. コーチング

12.1 コーチングの歴史

- ・ 1840 年代に英国のオックスフォード大学で、受験指導をする人がコーチと呼ばれました。
- ・ 1880 年代にスポーツ選手の指導者がコーチと呼ばれました。
- ・ 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ました。
- ・ 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。
- ・ 1996 年に ISO 14001:1994 にコミュニケーションが要求事項に入りました。
- ・ 2000 年に ISO 9001:2000 にコミュニケーションが要求事項に入りました。
- ・ 2007 年ミットヨ計測学院の講座のコースにコーチングを取り入れた「管理・監督者向け教育トレーナー養成研修」が新設されました。

12.2 コーチングの語源

イギリスでは、1500 年ごろに、馬車のことをコーチと呼んでいました。コーチの語源は、乗合馬車に由来します。昨年 9 月にシンガポールの SAC（シンガポールの ISO 機関）を訪問した時、バス乗り場に COACH という看板を見かけましたので、乗合馬車から乗り合いバスに言葉が引き継がれた感じを受けました。



お客さんを目的地に安全に届ける



シンガポールのバス停
COACH PARKING & DROP-OFF ONLY
バス停車場&降車口

12.3 コーチングが機能する理由

図2のように、コーチとクライアントがコミュニケーションを行うときに、コーチがコーチングスキルを使うことによって、クライアントの潜在意識が喚起され気づきが促されます。

この気づきによって、クライアントが目標の達成に向かって元気な行動を起こして目的が達成できます。例えば、製造工程で測定値にバラツキがでて、刃具の調整をしていたが、コーチングによりバラツキの原因が測定器の汚れであることに気づき、測定器が汚れないようにカバーを付けて生産計画が達成できたことなど。

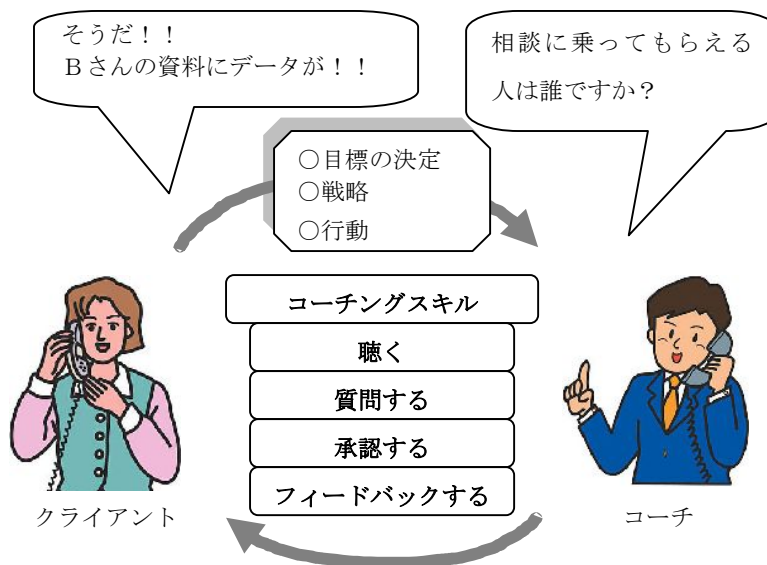


図 2 コーチングの様子

12.4 コーチングで三つの大切なこと

コーチングを行うときは、次の三点を取り入れることが大切です。

- ・相互の会話
- ・具体的な内容
- ・継続的な取り組み

13. コーチングフロー

コーチングのフローは、次の図3のようにその各部分でコミュニケーションスキルやコーチングのスキルを使って進みゴールを実現します。ゴールが比較

的小さい場合は、コーチングの毎回の状態をフロー図に書き込んで進み具合を見えるようにする方法もあります。

図4は、Aさんの3回計画のコーチングを実施した記録及び成果です。コーチングを始める時のフロー図には、枠組みは記入してありますが内容(斜め文字)の記入は、コーチングを実施してからの記入です。

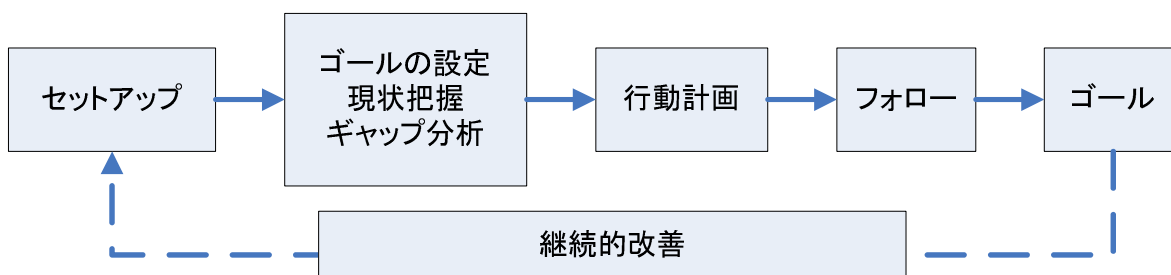


図3 コーチングフロー図

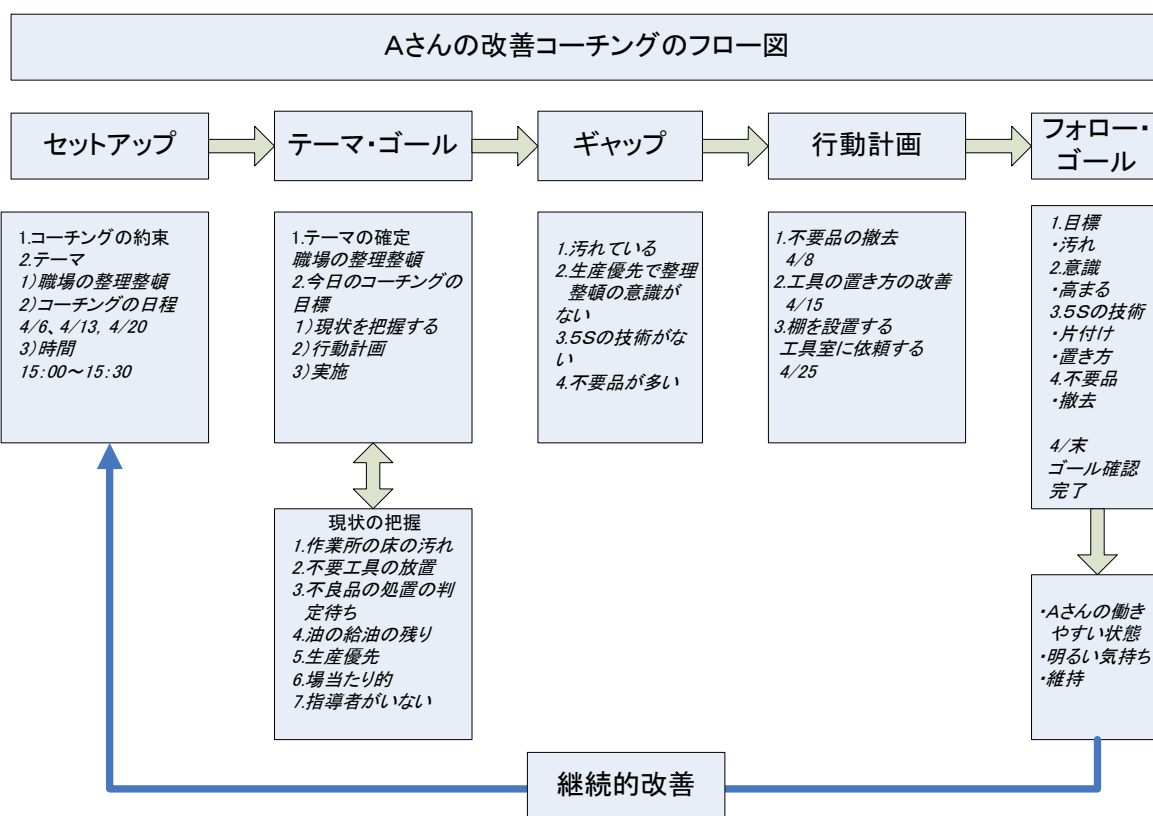


図4 Aさんのコーチング記録

14. グローモデル

表5のGROWモデルは、誰が発明したものかよくわからないといわれています

すが、目的を達成させるために便利な手法です。

コーチングフロー図は、GROWを利用したものです。ISO 9001 の是正処置の手順は、内容確認、原因の追究へと進みますがコーチングフローでは、ギャップの調査を行います。

物に関係するテーマは、ISO 9001 の手順が適当と思えますが、人に関係するテーマは、原因の究明が困難な場合が多いのでコーチングフローが使いやすいでしょう。

表 5 GROWモデル

G	G o a l	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	R e a l i t y	現状の把握	本当の問題は何か
	R e s o u r c e	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	O p t i o n s	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	W i l l	目標達成の意志	やる気の確認 改革の策定

グローモデルの利用例を次に示します。

G：大目標、中目標、小目標、マネジメントシステム、金融、労務、専門技術（機械、電気）等と層別すると目標が設定しやすくなる。

R：生産月報、品質月報、各種の台帳（文書・記録一覧表）などを利用し現状を整理して、問題点を明確にする。

資源の発見。上記の情報を利用すると多くの資源が見えてくる。

O：Gの目標の設定から順番に考えを進めてくると、いくつかの選択肢を考えることができる。蛇足ですが、順番を踏まずに直接選択肢を探しても選択肢が見あたらない場合が多いでしょう。

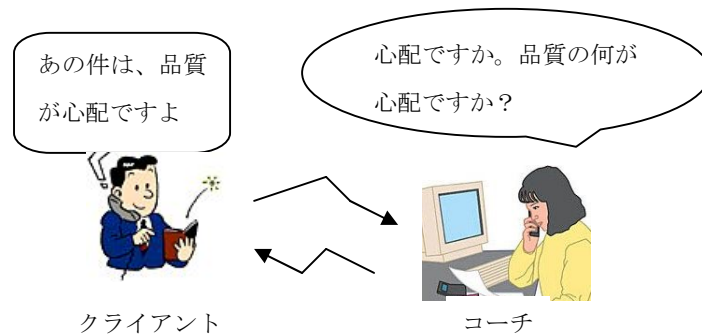
W：目標を達成したらどんな良いことがあるかを再確認する。また、実施計画をできるだけ詳細に作成する。

15. コーチングの実施方法

15.1 電話コーチング

毎月 2～4 回、1 回あたり 30～45 分間のコーチングを行い、テーマは連続、

及び緊急な内容について定期的に行います。なお、コーチとクライアントとの信頼関係が大変強くなった時点では、不定期で行ってもコーチングの効果は出ます。



電話によるコーチング

15.2 コーチング・コンサルティング

委員会（CFT）等の場面で、クライアントがテーマに対する知識・技術をある程度持っている場合に、コーチングとコンサルティングを組み合わせる方法です。

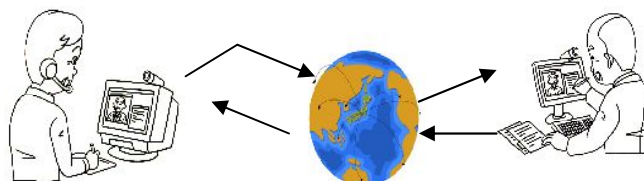
適確なコンサルティングを行うには、組織の経営状況、人のこと、生産状況など多くの管理情報がないと困難といえます。そこで、会社とコンサルタントの能力の相乗効果を得る方法としてコーチング・コンサルティングが有効に作用します。



委員会の様子

15.3 遠距離・海外赴任者コーチング

インターネットなどITが充実したグローバル化時代のコーチングの方法として、今後実施されられると思われる方法です。



インターネットを利用したコーチング

16. 改善の行動力を身に付けるコーチングの例

コーチングの例を読んでいただくのに便利なように、主なコーチング用語を表6に示します。

表 6 コーチングの用語集

☆コーチング用語

・ **アイスブレイク**

会話を始める環境を作る。

・ **アサーティブ**

前向きな考え方、行動。

・ **オープンクエスチョン**

回答の範囲を広くする質問の仕方、回答者にいろいろと考えさせ、気づきが起きる。

・ **クローズドクエスチョン**

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る。

・ **シフト**

話題を変える。

・ **承認**

話の内容を理解したことを示す。

・ **チャンクアップ**

やっていることをゴールに結びつけるために使う。

・ **チャンクダウン**

課題を細かく具体的にするための質問。

・ **ティーチング**

教える。

・ **フィードバック**

事実を知らせる。

・ **ペーシング**

会話の調子を合わせる。

・ **Iメッセージ**

自分の気持ちを伝える。

・ **Weメッセージ**

私たちの気持ちを伝える。

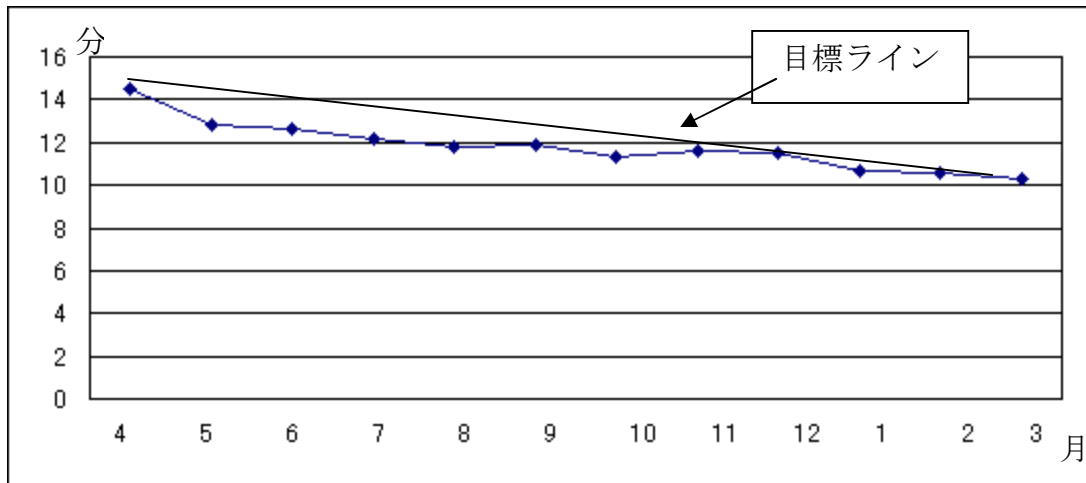
16.1 生産能率を向上させたトヨタ生産方式によるコーチング

規格の要求事項：ISO9001 5.5.3 内部コミュニケーション

☆ 状況

A職場では、生産性の向上活動を行って、製品1個作るのにかかった時間は14.5分から10.3分（29.96%の工数削減）に短縮することができたが、この活動の過程において11月に活動が停滞したことが起きた。

製品1個を作るのにかかる時間の推移



F君は、六つの製造ラインのチームリーダーである。六つのラインは、一ラインに作業者が一人の比較的小さなラインである。生産性向上の会社方針に沿って、10月まではほぼ順調に生産性の向上をさせて、一個あたりの工数を短縮して目標を達成してきた。ところが11月になると、生産性が逆に悪くなってしまった。そこで課長はF君を呼び、話をした。

課長 「F君、君の入っているサッカーチームは、最近成績がいいようだけど、何か要因と思われるものはあるのか？」

Fリーダー 「ありがとうございます。そうですね、今年は新しいキャプテンになり、皆で話をすることが多くなったような気がします」

課長 「それがサッカーの成績と何か関係はあるのか？」

Fリーダー 「もちろんムダ話も多いと思いますが、チームメンバー同士の”思い”を話すことが多くなったような気がします」

課長 「”思い？”例えばどんなこと？」

Fリーダー 「えーと、例えば“今日は、俺が右側を抜けようとダッシュをかけた時、お前のパスが丁度いいタイミングで俺の足元にきたから、いい形で攻撃出来たよな〜。”などです。」

課長 「なるほど、チームの連携がよさそうに聞こえるね。ところで F 君、君の担当しているラインの生産性が、11月は落ちてしまったね。何か原因はあるのか？」



Fリーダー 「えー、課長、僕も困っているんですよ。実は B ラインの生産性が悪くて、それが全体を悪くしているのだと思います。」

課長 「それじゃ、Bラインのことを詳しく話してくれないか？」

Fリーダー 「Bラインは T 君がやっているんですが、最近何か元気が無いような気がします」

課長 「そうか、そこまでは分かっているんだね。それからどんなことが考えられる？」

Fリーダー 「元気が無いから、動きが遅いのだと思います」

課長 「んーん、そうだね。ところで F 君、最近現場や生産管理版 (TPS の重要な管理資料) を頻繁に見ているかね」

Fリーダー 「実は工長 (F 君の直属の上司) から沢山の資料を出せと言われている為、それにかかりっきりで現場や生産管理版はあまり見ていません」

課長 「そうか、それじゃ現場で一番重要なことは何だと思う？」

Fリーダー 「現場と生産管理版を良く見ることだと思います」

課長 「その通り。その一番重要なことをやる為に、どうすればいいと思う？」

Fリーダー 「工長から出せと言われる資料が半分になればいいんですが・・・」

課長 「工長に頼んでみたら？」

Fリーダー 「先月もお願いしたんですが、聞いてもらえませんでした」

課長 「そうか、それじゃ俺が工長に話してみるから、そうなれば君は現場と生産管理版を良く見る事は出来るな？」

Fリーダー 「はい。やります」

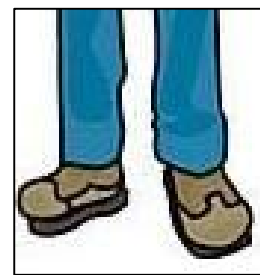
課長 「分かった、1週間後にまた状況を話してくれよな」

1週間後

課長 「Bラインはどうなった？」

Fリーダー 「はい、生産管理版を見て、T君と話しました。T君の話では9月末に床面の塗装を新しくした後、足がすべりやすくなったので、今までのように早く歩くのがこわくて、少しゆっくり歩くようになったそうです」

課長 「それで何かいい対策案はあるのかね？」
Fリーダー 「はい、僕も以前の職場で、滑りにくい安全靴を使ったことがあるので、それを教えました。昨日はその滑りにくい靴をはいていたので、生産管理版を見ても、目標を達成できるペースで生産していました。来月は心配ないと思います」



課長 「それはよかったね。これからも現場と生産管理板は良く見ておくんだね」
Fリーダー 「はい、わかりました」

課長は、コーチ I S O . L L P のトヨタ生産方式の経験豊かなコーチよりコーチングを受けていたので、焦らずにコーチングスキルを用いて職場のリーダーの指導をおこない、内部コミュニケーションの有効性を高めて職場を明るくして 29.9% の工数の低減を実現させた。

この事例では、よい社風があるなかに目標を達成しようとするコーチングの本来の思想がかみ合って、F君のサッカーという得意分野と協力者を探すというコーチングスキルを関係させて生産性を改善したコーチングの事例です。

16.2 元気がない社員への規定作成のコーチング

規格の要求事項：ISO 9001 6.2.2 力量、認識及び教育・訓練

☆ 状況

これから ISO 9001 の認証を取得するために、内部監査規定を作成するコーチングの例を示します。コーチは、コーチ I S O . L L P のメンバー、Cさんは文書管理を担当する I S O 推進チームのメンバーです。

斜体文字：コーチングスキル

第1回のコーチング

コーチ 「ゴールは3ヶ月後に内部監査規定を完成するというのでコーチングを始めましょう」

Cさん 「仕事ですからやりますが、あまり乗り気がしないです」

コーチ 「なるほど、それにしても緊張をほぐすためにアイスブレイクから始めましょう」 (アイスブレイク)

Cさん 「最近僕は、無気力ですけど・・・」

コーチ 「無気力の原因は何でしょうか」 (オープンクエスション)

Cさん 「うーん、おもしろいことがないです」
 コーチ 「Cさんの強みはどこだと思いますか」(オープンクエスチョン)
 Cさん 「特にないけど・・・、内部監査員の試験は簡単に合格しましたが・・・」
 コーチ 「専門用語で悪いけれども、優位感覚のアセスメントをやりますか」(シフト)
 Cさん 「それは何ですか。どうやってやるのですか」
 コーチ 「Cさんの優れている感覚を見つけて、Cさんに合わせた学習の方法を見つけることです。やり方は16個の私の質問に答えてくれることです」
 Cさん 「とにかく質問して下さい」
 コーチ 「1個の質問の大きさは、20文字程度です。始めます・・・」
 Cさん (答える)
 コーチ 「Cさんの優位感覚は触覚系という結果が出ました」
 Cさん 「触覚系というのは何ですか」
 コーチ 「体験して理解するという学習方法が有効な人です。ロールプレイやコンピュータなど体を動かしてやると良いでしょう。Cさん、当てはまりますか」
 Cさん 「だいたい当てはまります」
 コーチ 「今回のコーチングはこれで終わり。来週つづきをやりましょう」
 Cさん 「優位感覚アセスメントは面白かったので、他にもなにかあったらお願いします」

第2回のコーチング (1週間後)

コーチ 「Cさんに頼まれたコミュニケーションのタイプ分けをやりましょう」
 Cさん 「タイプ分けはどんなことですか」
 コーチ 「コミュニケーションを行うのに適した方法を見つけることです」
 Cさん 「やり方は、この前の方法と同じですね」
 コーチ 「それでは始めます」
 Cさん 「お願いします」
 コーチ 「始めます・・・」
 Cさん 「答える・・・」

コーチが結果を見ると・・・



コーチ 「Cさんはアナライザータイプですね。アナライザータイプの方は、何

かをやる前にデータを集めて分析して計画を作る。そうしないと行動が起こせない人です」

Cさん 「はい、私は確かにそうです」

コーチ 「それでは、Cさんには情報を多く提供して体験しながら内部監査規定の作成をコーチします」

Cさん 「それは、とてもうれしいです」

コーチ 「でも、規定を作るのはCさんですからね」

Cさん 「OKです」

コーチ 「規定を作るときに会社の状況や現在の業務の重要性に合わせて、管理基準、範囲、頻度、方法を決めて下さい」

Cさん 「それは具体的にどういうことですか」

コーチ 「これはCさんに考えてもらいたいことですが、初めはわかりにくいのでアドバイスします。聞いてもらえますか」

Cさん 「はい、聞きます」

コーチ 「例えば、会社の状況では、同業他社と比べて管理のレベルをどの程度にするとか、設備管理の対象範囲を何処までにするとか、点検の頻度はどのくらいとか、などを考慮して規格を決めることです」

Cさん 「はい、わかりましたが内容が多いので必要なとき説明してください」

コーチ 「そうですね。そうしましょう。まずは、内部監査の流れをフローチャートにしましょう。講習会のテキストをみてフローチャートを書いて下さい。これを今週の宿題にします」

Cさん 「来週までに作ります」

この後、7回の根気の良いセッションで内部監査規定はできあがりました。新しいノウハウを身につけたCさんの元気な行動が期待できます。

16.3 コーチングの利用で5S技術の向上

規格の要求事項：ISO 9001 6.4 作業環境

☆ 状況

作業環境の要求事項は、ISO 9001 が品質保証の規格からマネジメントシステムに変わったので新しく登場した要求事項です。また、要求内容は抽象的ですからそれを実現するために、具体的な実施方法の指導を取り入れたコーチング・コンサルティングです。

1) テーマ

職場は、NCマシンを多く利用した製造ラインで、製造部長の個性が強くて単なる整理整頓ではなく、NCマシン、工具、道具、測定器、文書類の使い勝手をこの上もなく良くすることです。

2) 改善メンバーと職場

チームメンバーは4名であり、各メンバーの職場を改善することであるので4職場の改善を行うことです。

3) タイムスケジュール

コーチングのタイムスケジュールは、Hコーチが会社の状況を総合的に検討して、表7のように製造部長の指導とコーチングを組み合わせた内容に設定したものです。



製造部長

表 7 タイムスケジュール(各項目 1 時間)

No	項目	内容	記事
1	全体指導	整理整頓の方法説明	製造部長の指導
2	A君のコーチング	A君の職場及び会議室でコーチングの実施	Hコーチによるコーチング
3	B君のコーチング	B君同上	同上
4	C君のコーチング	C君同上	同上
5	D君のコーチング	D君同上	同上
6	全体まとめ	全体の内容の報告	Hコーチによる情報の共有化による相互理解

4) コーチングフロー

図3のコーチングフローによって実施します。この場合のコーチングの回数は8回計画です。現状の確認は作業現場で行い、コーチングは、現場では機械の運転音が大きくコミュニケーションの機能が発揮できにくいので、会議室に戻って白板を使ってコーチングフローを確認しながらコーチングを行います。

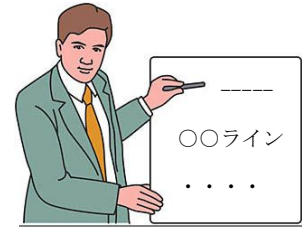
5) 気づき、及びやる気

メンバーの性格に配慮して、コーチングスキルを縦横に駆使してコーチングを行うことが大切で、この場合には、整理整頓の具体的な技術指導を毎回取り入れていたので、コーチングは整理整頓で使う技術の気づき、及びやる気を起こすことに配慮して進めます。

6) コーチングの例

会議室へ戻って、A君に対する目標の絞り込むためのコーチングを行う。

コーチ 「今現場を見てきたので、わかりやすいですね。では、早速ですが、A君の職場の改善目標を感じているまま、纏まっていなくても良いですから話してくれませんか」(ごく簡単なアイスブレイク)



会議室でA君の考えを、

A君 「製造部長の指導内容からすると、まだできていないところがあるので、その点をやります」

コーチ 「そうだね。製造部長の指導内容からすると、いろいろとやることがあるね。目標をどこに置きますか」(目標の設定)

A君 「ちょっと難しいですが、刃具の整理・整頓を中心にやります」

コーチ 「そうだね。だいたいレベルの高い目標ですね。それを実現するとどんな良いことがありますか」(目標の確認)

A君 「不要になった刃具の整理ができて、必要な刃具がすぐに使えるので作業しやすくなります」

コーチ 「では、不要になった刃具の整理状況を説明してもらえますか」(現状確認)

A君 「今は、全ての種類の刃具を同じ入れ物に入れていますが、種類ごとに分類しておいた方が工具屋さんの分類の手間がなくなります」

コーチ 「それは、良い方法ですね。それから何がありますか」(承認)

A君 「それから必要な刃具の置き方ですが、現在の置き場では狭くて刃具の必要個数を全部入れることができません」

コーチ 「そうですか。全部入れられないとどうしているのですか」(チャンクダウン)

A君 「入れ物の外側に置いておきますので、見た目が悪いです」

コーチ 「ところで、一度に購入する刃具の数量が多くないですか」(チャンクダウン)

A君 「この刃具は、特殊ということと、刃具の寿命が短いということで、一度に多く注文しないと間に合いません」

コーチ 「なるほど、そういう理由があるわけですね。そうすると、どうしますか」(承認)

A君 「ですから、刃具の入れ物を大きくしなくては納まりませんので、大きくします」



- コーチ 「大きくして、不便とか、危険とかはありませんか」(不便と危険に範囲を絞ったオープンクエスト)|
- A君 「使っていない入れ場もありますから、そこを使います。それから機械から離れていますので危険はありません」
- コーチ 「刃具の置き場の改善で、あと何か注意することはありませんか」(オープンクエスト)
- A君 「刃具の種類(品番)変更の予定のあるなしを、部長さんに聞いておきます」
- コーチ 「そうですね。改造する前に確認するのはよいことですね」(承認)
- A君 「それと、工具屋さんの納期も部長さんから確認してもらいます」
- コーチ 「それもよいね。それで、改善計画書は作るのですか」(クローズドクエスト)
- A君 「これは簡単ですから作りません」
- コーチ 「はい。わかりました」(承認)
- A君 「えーっと、改善計画書は作りませんが、ワンポイントを作ります」
(気付きの発生)
- コーチ 「ワンポイントを作りますか。それはどういう理由ですか」
- A君 「刃具の入れ物を作るときに、特殊な場合の例としてワンポイントを作っておいた方が皆さんに使ってもらえると思います」
- コーチ 「なるほど。そうしましょう。では、いつまでに完成しますか」(行動を促す)
- A君 「1週間で作ります」
- コーチ 「誰かに手伝ってもらう必要はありませんか」(支援者の確認)
- A君 「部長さんに、略図を書いたら見てもらいます」
- コーチ 「あとは、自分でやれますか」(元気よくスタートを切るためのクローズドクエスト)
- A君 「はい、出来ます」
- コーチ 「では、今日はこれで終わらしましょう」
- A君 「ありがとうございました」



このコーチングは、製造部長の技術指導と組み合わせることによって、製造部長の指導内容を自分の職場に当てはめることができるので、指導内容が納得できます。

ビジネスコーチングは、会社の目的で行いますので会社に必要な技術は、会社の状況に合わせたコーチングを効果的にします。

16.4 新JISへの対応のための測定の不確かさ

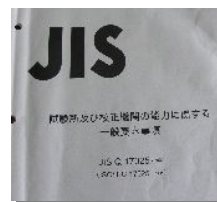
ISO/IEC17025 5.4.6 測定の不確かさの推定、 ISO10012 7.3.1 測定の不確かさ

☆ 状況

新JISへの中にISO/IEC17025が導入され、それと、ISO10012が改定されて、その両者の中に新しい測定技術の“測定の不確かさ”があります。

“測定の不確かさ”は、新しい方法であるので多くの人が現在勉強しているところで、その勉強を促進するための品質課長と計測技術を持つコーチによるコーチングの例です。

- 品質課長 「新JISの講習会に行ってきました」
コーチ 「それでどうでしたか」
品質課長 「今までJISは調子よくやってきたのにどうして変えるのか、という意見が多くありました」
コーチ 「それで、課長はどう思われますか」
品質課長 「私も同じ意見です」
コーチ 「ところで、会社はどうするのですか」
品質課長 「会社は、新JISをやります」
コーチ 「会社の意見と、担当している課長さん達の意見が違うようですが、これからどうされますか」
品質課長 「年内には、新JISに切り替える申請をします」
コーチ 「では、切り替えにあたって、何か問題がありますか」
品質課長 「年内の切り替えは問題ないですが、3年後から“測定の不確かさが”導入されますから、これが大問題です」
コーチ 「大問題の内容はどんなことですか」
品質課長 「以前から、参考書を買って読んでいたのですが、統計学と数学が難しかったので積ん読でしたが、これをやらなくてはならないのが大問題です」
コーチ 「なるほど、統計学と数学ですね」
品質課長 「それで、2年前にコーチからもらった資料を読み返しています」
コーチ 「そうですか、2年前の貯金を引き出したわけですね。それで何が目にまりましたか」
品質課長 「測定の不確かさが製品の試験データに関係していることがわかりまし



た」

コーチ 「先月、測定の不確かさのトレーニングのレベル1の資料を提供しましたが、あの資料は使えそうですか」

品質課長 「簡単ですから早速やってみました。これがその資料による計算結果です」

コーチ 「早いですね。なるほど私は竹のスケールでしたが、プラスチックスケールですね

品質課長 「竹のスケールを探したけど無かったので、プラスチックにしました(笑)」

コーチ 「これは面白い。じゃーこれをレベル 2 の熱膨張の関係する例として検討しましょう。ところでこのプラスチックの熱膨張率はどのように調べましたか」

品質課長 「インターネットで調べたらこのようなデータでした。プラスチックは種類が多いけど、スケールに使う材質の熱膨張率は小さいのをえらんでいると思いますので、この値を適用しました」

コーチ 「そうですね」

品質課長 「コーチの資料とよく似た結果になりましたが、熱膨張の影響が測定の不確かさに 0.006mmの影響になっていますが、これでよいでしょうか」

コーチ 「うーん。少ない・・・」

品質課長 「計算は間違っていないと思いますが」

コーチ 「うーん。間違っていないようですが、プラスチックに経験がない・・・」

品質課長 「この工場では、アルミニウムの経験は沢山ありますが、プラスチックの経験はありませんので・・・」

コーチ 「経験を作る方法はありませんか」

品質課長 「うーん・・・」

コーチ 「一つ提案しましょうか。経験のあるアルミのスケールの実験に変更しては」

品質課長 「その前に、プラスチックスケールを冷蔵庫に入れてみます」

コーチ 「なるほど、実験の軸を貫きますね！！」



品質課長がプラスチックでやってきたことを、コーチが会社に経験のあるアルミニウムに変える提案をしたところ、冷蔵庫に入れてプラスチックの熱膨張の経験を作るという気付きが起きました。このように提案は気づきを起すのに有効です。

16.5 賞味期限の事例でQMSに知恵を付けるコーチング

規格の要求事項： ISO 9001 8.3 不適合製品の管理、6.2.2 力量、認識及び教育・訓練、8.5.2 是正処置

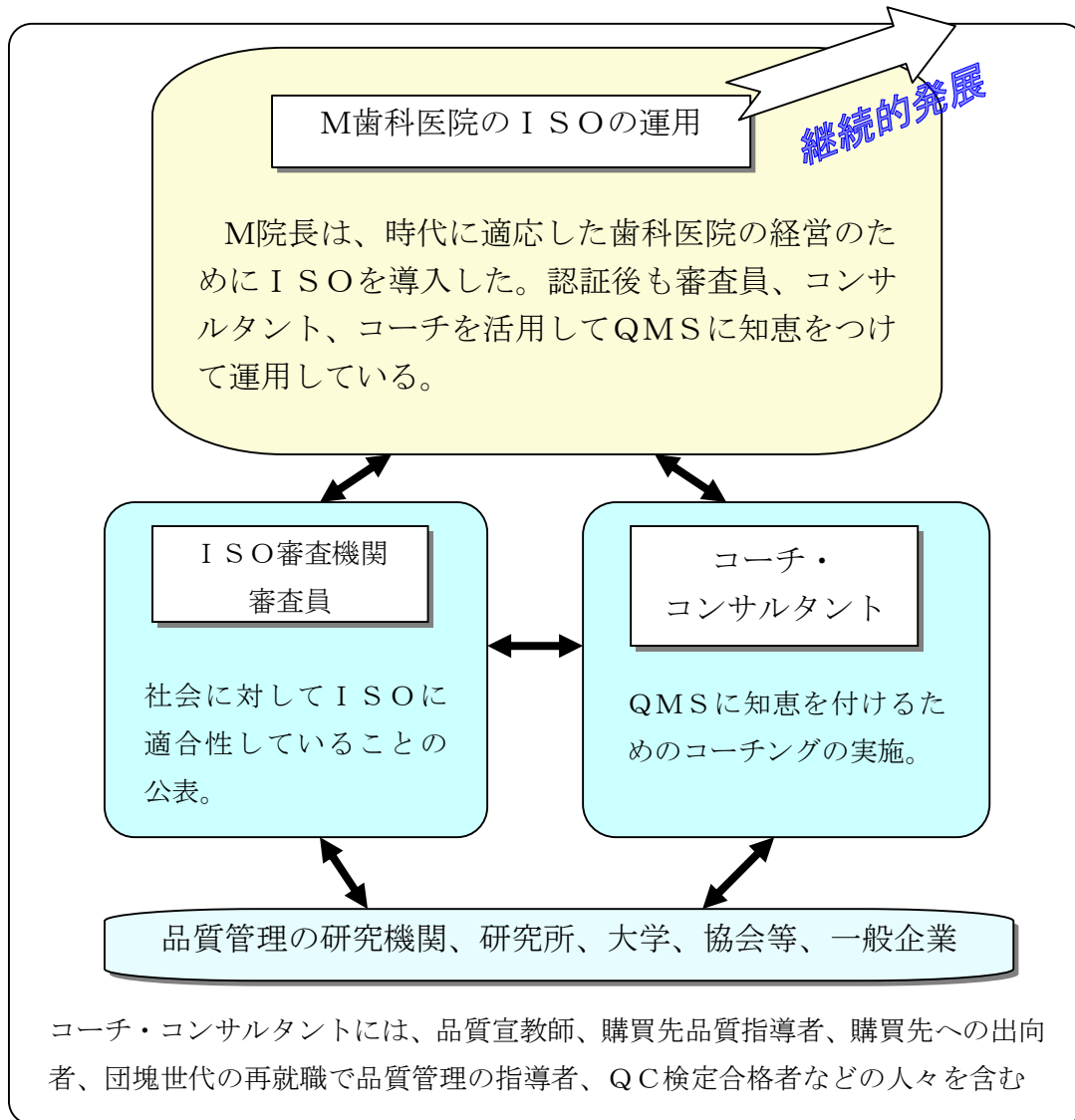


図 5 組織、審査機関、コーチ、コンサルタント、研究機関の関係図

☆状況

M歯科医院で、賞味期限の切れた商品を販売して、顧客からクレームの電話を受けた。

ISOの手順書を確認したら、賞味期限切れの商品を販売した場合のフローチャートがなかった。そこで品質管理責任者（認定コーチの有資格者）が図6のよ

うに不適合製品の管理、社員教育、及び是正処置を各ステップでコーチング・ティーチング及び作業指示をスタッフに対して行った。この品質管理責任者の行動は、コーチ ISO. LLP の目指すことです。

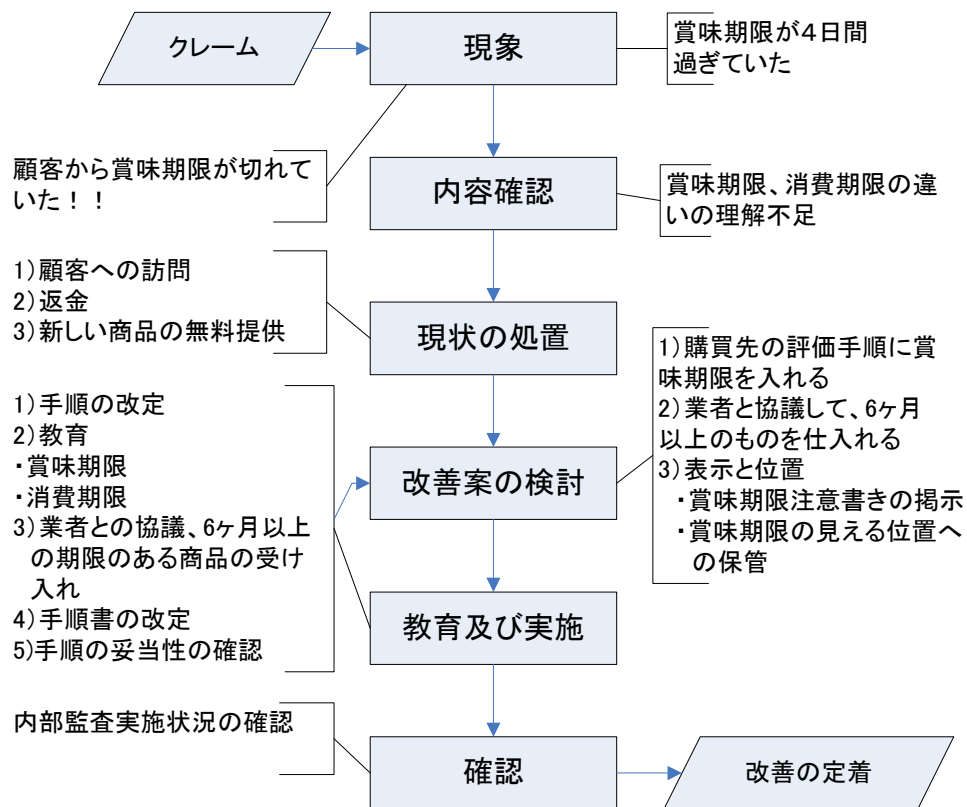


図 6 「賞味期限切れクレーム」で行われた処置の流れ

C : コーチ (品質管理責任者) S : スタッフ

C 「賞味期限の切れた商品を販売しない為に、現場でどんな工夫が出来ますか?」

S 「賞味期限のある商品は、販売者の目の届く受付カウンターのみに展示し、商品ケースの外箱に太いマジックで賞味期限年月日を書き込み、目立たせることを思いつきました。」

C 「なるほど、期限付きの商品は展示場所を、販売者の目の届く一箇所に固定し、販売管理するということですね。」

S 「はい、そうです。あと、業者から受け取る段階で賞味期限が近づいているものは返品できるのでしょうか?」

C 「それは、具体的にどういうことですか?」

S 「たまに、期限が3ヶ月くらいしかないもので、1ケース購入して完売でき

るか不安なことがあるんですが、業者に言い出せなかったことを思い出しました。」

C 「そういうことがあったんですね。購入の際に、賞味期限の短いものは返品するという意思を、業者に伝えましょう。最低どのくらいの期限は必要でしょうか？」

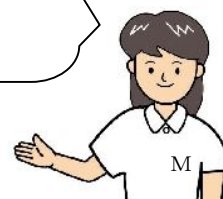
S 「そうですね、半年は必要だと思います。タブレットやガムには、味の種類もあり、好まれるものとそうでないものの予測が立てにくいので、余裕を持って購入したいです。」

では、私から、...

・消費期限

・賞味期限

の周知...



C 「では私から、半年以上の期限があるものを購入するということを、業者に通知します。」

C 「その他、思いつくことはありますか？」

S 「はい、診療室内で使用している薬品や検査キットに関しても、消費期限がある製品があります。それらに関して、同じように水平展開していった方がいいと思います。」

C 「それは、いいアイデアですね。そのためには、どんな手順が必要ですか？」

S 「発注ノートに、納品時の消費期限を書き込む欄を設けることで、チェック漏れを防げると思います。」

C 「では、改善案を確認します。受付での商品販売においては、消費期限6ヶ月以上の商品を購入する。商品は、販売者の目の届くカウンターのみで販売管理。診療室内では、薬品等消費期限のある製品に関しては、6ヶ月以上の消費期限の製品を購入、発注ノートに、消費期限の欄を設け、その都度チェックしていく。以上でよろしいですか？」

S 「はい、そうです。」

C 「では、いつから始められますか？」

S 「さっそく、今日の診療後に行動します。また、フローチャートは、一週間の余裕をいただきたいです。」

C 「はい、わかりました。よろしくお願いします。」

品質管理責任者は、実務の知識、経験及び品質マネジメントシステムについてはISO 9001 認証取得後もコンサルタントの継続指導を受けており、さらにコーチングスキルを持っていたので、このように業務の中にISO 9001 を取り入れて、又ISO 9001 の中にコーチングを取り入れています。

ISO 9001 の内部コミュニケーションの要求事項に適合して、QMS に知恵をつ

けた事例です。

☆ 状況の追加説明

M歯科医院がISOを導入し、改善しながらの運用状況

M歯科医院は、大正時代から続いていて地域では最も歴史があり、信頼と実績もあるので、平成10年に顧客（患者）がどっと押し寄せるところを予想して建物及び医療機器、検査設備を全面的に更新した。しかし、結果は期待したほどではなく、ハード面の改善は期待したような効果は得られなかった。

この経験からM歯科医院では、ハード面の次に組織（人）の改善の必要を感じて、ISO 9001 という全く不慣れなものでも事務長の柔軟な思考力でコンサルタントの協力を得て医療機関用の方法を構築して認証を取得した。

認証取得当時のQMSは、要求事項を満たすために借り物の洋服のようにダブダブなものであったが、認証取得後もコンサルタントの協力を引き続き得ながら改善を繰り返し、今では使い勝手の良いものに改善されている。改善点には次のようなことがあった。

- ・ 受付から、治療、アフターケアまでの組織的な職員の仕事の仕方。
- ・ 患者に向けた職員の仕事ぶり。例として、患者に不安を与えない治療の椅子への案内方法など。
- ・ 職員のアイデアにより、繰り返し顧客のためにスタンプカードを発行し、スタンプが3回になったらサービス品の提供など。

M歯科医院でISOが上手く機能しているのは、院長の設備と人の両方に投資するという基本方針があり、第三者審査というぶれない軸があり、コンサルタントと事務長がコーチングとファシリテーションスキルにより、M歯科医院に適したQMSの運用方法を開発している。すなわち、QMSに知恵を付けているためといえる。

さらに業績をアップする一口メモ(4) 白い恋人の賞味期限

白い恋人の賞味期限問題は、永年にわたって努力して成長させてきた会社の業績が一瞬にして吹き飛んでしまった。本当に残念無念といわざるをえないでしょう。

多くの企業は、初めは個人事業からのスタートですから、組織、文書、コミュニケーションは必要なかったですから。

これも大きく見れば科学技術の進歩、グローバル化、時代の進歩でしょうが、成功した人の人生の後半では時代の進歩を読むのはむつかしいという例がありますね。

第三者による監査、ISOコーチングが実施されていたら、M歯科医院のように大きな問題になくて未然に防げたでしょうに！！

第3章 ISOの内部監査

- ◇ QMSに知恵を組み込みたい経営者の皆様へ

- ☆ 現地監査のやり方
- ☆ QMSに知恵を組み込みたい皆様へ
- ☆ 有効性を判断の基準にする内部監査の例



元気な内部監査の様子

17. 現地監査のやり方

次のISO規格「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）の6.5 現地監査活動」にコミュニケーションスキルが含まれていますので紹介し、説明を加えます。

現地監査活動（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、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あらゆる努力を試みる。

ここが君の職場ですね。
5Sがよいですね！！
(アイスブレイクを行う)
騒音も少ないので、ここで監査しましょう。



監査 被監査者

さらに業績をアップする一口メモ(5) ミートホープの食肉問題

多くの問題があったにせよ、会社が一瞬にして倒産したことは社長にとっても社員にとっても、大変悲しいことです。

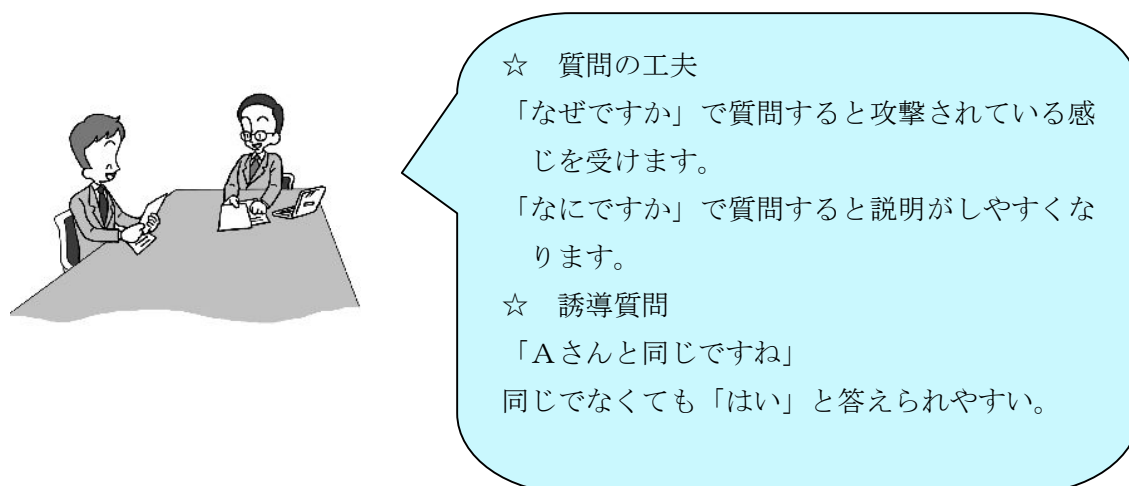
リスク予防にISOコーチングは必ず役立ちます。

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) 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)める質問(すなわち、誘導尋問)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対して被面談者に謝意を表す。



まとめ

- ・指摘事項の確認をしあう。
- ・改善方法を気づくように
- ・組織の目標が達成できるように！！

☆ 意見の対立への対応

監査者の態度や言葉遣いから、時には意見の対立が起きることもありますが、その場合には次のように対応するのがよいといえます。

- ・勉強の機会ととらえる
- ・はじめから防衛的にならない
- ・相違点をはっきりさせることから始める
- ・自分の意見を誤解のないように伝える
- ・個人差を尊重する
- ・予想される対立点の解決のための準備をする
- ・相手も自分も良い方向に進める会話を行う



18. 現地監査のトレーニング

18.1 質問のヒント集

ISO 9001 6.2.2 力量、認識及び教育・訓練

ISO 14001 4.4.7 緊急事態への準備及び対応

1. 社長、力量について感じていることを説明して下さい
2. 現時点で、力量を向上させたい部署、技術などは何でしょうか
3. 来年の教育計画の目玉はどれですか
4. 計画は誰が作りますか
5. 教育の有効性は、どのように判断していますか
6. 社員の品質意識の関心度は、どのように確認していますか
7. マスコミで報道されているところの 2007 年問題に該当する社員は何名いますか
8. 地震への対応はどのようにお考えですか
9. 緊急訓練の結果はどうでしたか
10. 近隣の民家からの苦情はどうですか。



18.2 チェックリスト

- a) 製品品質に影響がある仕事に従事する要員に対して、必要な力量を明確にしている方法を説明してください。
- b) 必要な力量が持てるようになるための教育・訓練計画を説明してください。
- c) 教育以外の方法はどんなことですか。
- d) 教育・訓練または他の処置の有効性を評価する方法は、どのようになっていますか。
- e) 組織の要員が、自らの活動の持つ意味と重要性を認識していることは、何によって、確認していますか。
- f) 品質目標の達成に向けて、自分が貢献できることの認識はどの資料を見たらわかりますか。
- g) 教育、訓練、技能及び経験について該当する記録を見せてください。

18.3 監査報告書作成のトレーニング

「質問」、「回答」、「フィードバック」、「記録を見る」のスキルを使って、QMSの運用状態を効果的に確認して監査報告書を作成する。

- ・グループ編成：次の役割でトレーニングができるようにグループを作る。
監査者 1 名、被監査者 1 名、オブザーバ 1 名又は 2 名
- ・時間：10～15 分間
- ・テーマ：グループで決める
例：6.2.2 力量、認識及び教育・訓練
- ・ポイント：明るい雰囲気、改善への気づき、行動の変化（計画の達成など）
- ・参考：質問のヒント集、チェックリスト
- ・フィードバック：各スキルを総合的にフィードバックする

18.4 トレーニングの有効性の評価表

トレーニングを自己評価して、表に○印をつけて次の内部監査にご利用ください。

表 8 トレーニングの有効性の評価表

No	項目	よい	普通	不十分	備考
1	規定類の振り返り				規定類の見直し
2	記録の振り返り				QMS の状況確認
3	話の聴き方				
4	フィードバックの仕方				
5	質問の仕方				
6	回答の仕方				
7	改善点の気づき				
8	記録の確認				
9	トレーニングへの取り組み				このトレーニングの活用度
総合評価					

19. 内部監査からQMSへ知恵を組み込む

19.1 有効性の向上の内部監査

ISO 9001 7.6 監視機器及び測定機器の管理

☆ 状況

内部監査をコーチングスキルのある監査員が製造課の内部監査をしているところです。

- 監査員 「課長、品質と計測器の管理の状況はどうですか」 (オープンクエスチョン)
- 課長 「以前よりよくなっています」
- 監査員 「クレームのデータを見せて下さい」 (クローズドクエスチョン)
- 課長 「これが顧客からのクレームです」
- 監査員 「先月は、件数で13%は減少していますが、要因は何ですか」
- 課長 「これといった決め手はありませんが、クレームを減らす意識はいつも、持ってやっています」
- 監査員 「いつも意識していることは、何ですか」
- 課長 「測定器の掃除で、5Sチェックリストを付けています。」
- 監査員 「保守、保管の関係ですね。見せてください」
- 課長 「はい。これです」
- 監査員 「このチェックリストから何が見えますか」
- 課長 「測定器の置き方と、汚れが見えます」
- 監査員 「何処が汚れていますか」
- 課長 「ケースと測定子が汚れています」
- 監査員 「その他は、どうですか」 (シフトする)
- 課長 「今回の監査は、様子が変わりましたね」
- 監査員 「変えました。監査チームで相談して有効性の監査に変えました」
- 課長 「今までは、何でしたか」
- 監査員 「要求事項がやってあるとか、無いとかの適合性の監査でした」
- 課長 「適合性じゃダメですか」
- 監査員 「適合性の監査も必要ですが、それは第三者機関の審査員がよく見てくれますから、内部監査では有効性の向上の監査に変えました」
- 課長 「なるほど、それはよいですね。」 (承認)



監査員 「ところで、計測管理のプロセスアプローチは、どのようになっていますか」(シフトする)

課長 「表9のようになっています」

コーチ 「この表は、よくまとめてありますね。アウトプットを見ているとプロセスとインプットの有効性がわかるものですね。では、アウトプットを見ながら有効性を監査します」

課長 「そこまで理解してもらえるとうれしいです」(承認)

表9 計測管理のプロセスアプローチ

インプット	プロセス/必要な力量	アウトプット
◎基本事項 ・標準器 ・生産設備付属の計量機器の作動状態 ◎計測機器等の情報 ・参考事項 ◎ISO情報 ◎講習会、見学会等 ◎品質規格	◎適正計量管理の確保 ・点検調整 ・品質の合否判定 ・ISO審査対応 ・測定器の選定の助言 ◎測定技能能力 ・OJT(測定器の使い方) ◎改善提案能力 ・品質向上 ・自己訓練 ◎基本プロセス実行能力 ・安全作業 ・各種情報の理解 ・文書、記録作成 ◎測定器の購買への助言	◎要員の活躍 ・計測機器の適正な使用 ・不良計量機器の撤去 ・ISO認証取得 ・計測方法の改善 ・連絡、報告(チェックシート) ◎品質 ・不良 ・是正処置 ・計画書 ・記録 ◎安全作業

さらに業績をアップする一口メモ(6) キャデラックのエンジン(ブロックゲージ)

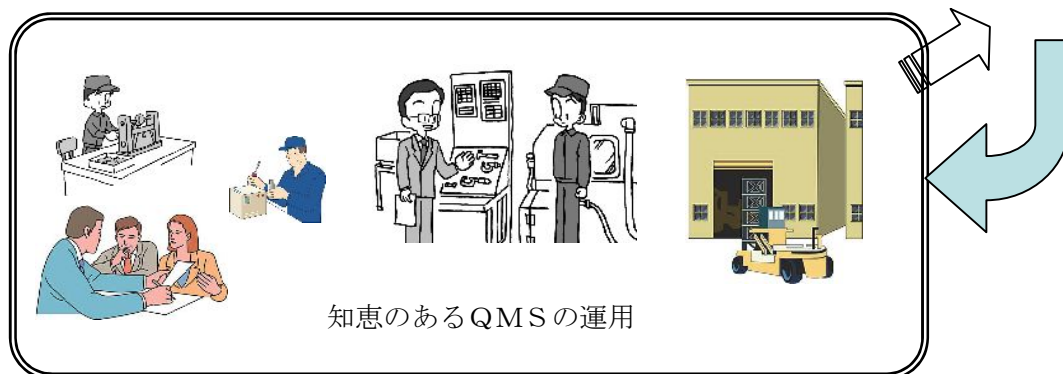
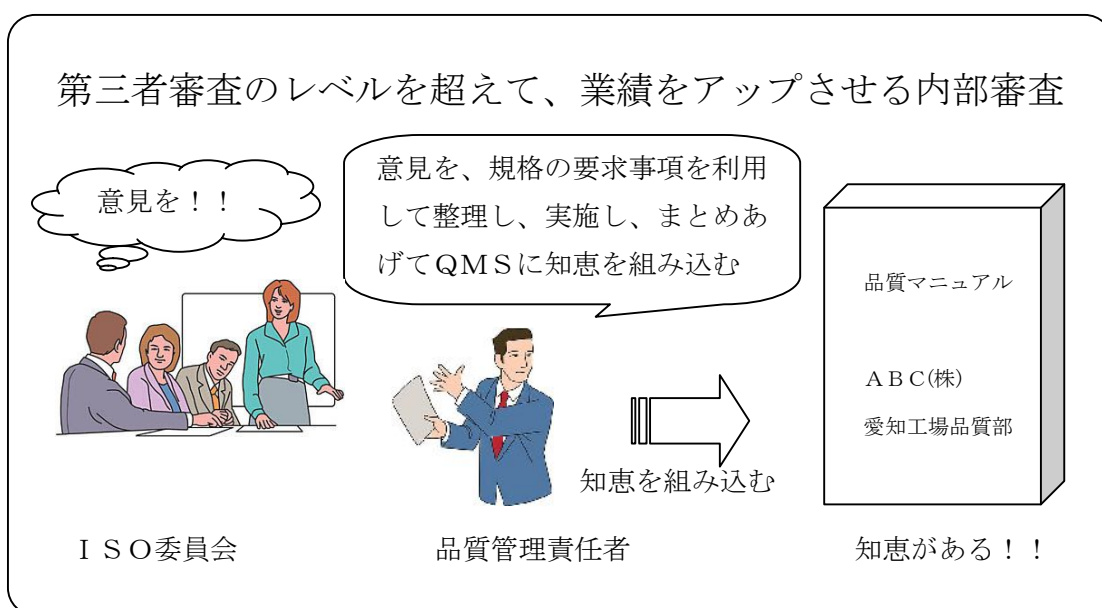
およそ100年前のことですが、発明されたばかりのブロックゲージを使って、測定器、ジグの検査をやってキャデラックのエンジンの生産で互換性方式が確立できました。今では、品質保証というリスクを回避する手段ですが、初めは生産性をアップするためでした。

19.2 知恵を組み込む是正処置の実施

例：ISO 9001 8.5.2 是正処置

この事例は、複数の是正処置の実施例を総合してまとめたものです。

ISO委員会のファシリテーター(進行役・品質管理責任者)は、是正処置の要求事項は、規格で目的が“再発防止”と明確になっており、実施する手順も具体的に決められているので図7のように進めてQMSに知恵を組み込みます。



1) 広い視野での内容の確認

不適合内容の確認は、図7のように規格の要求事項の手順を始めから終わりまで通して見てください。図8は、是正処置を実施する中にコミュニケーション、コーチングを利用するフローです。

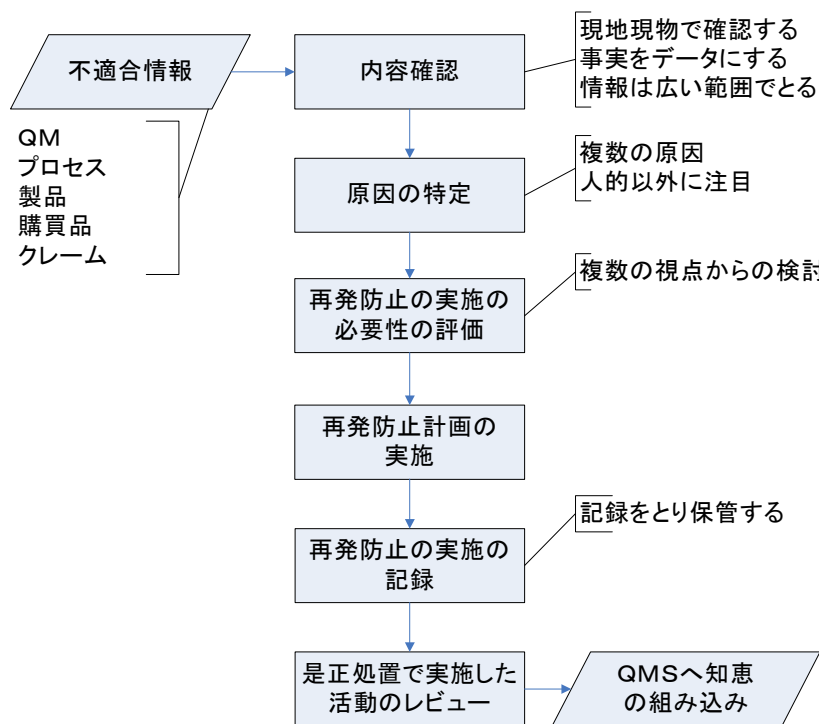


図7 是正処置の手順のフロー図

2) ISO委員会の中のコーチング、コミュニケーション

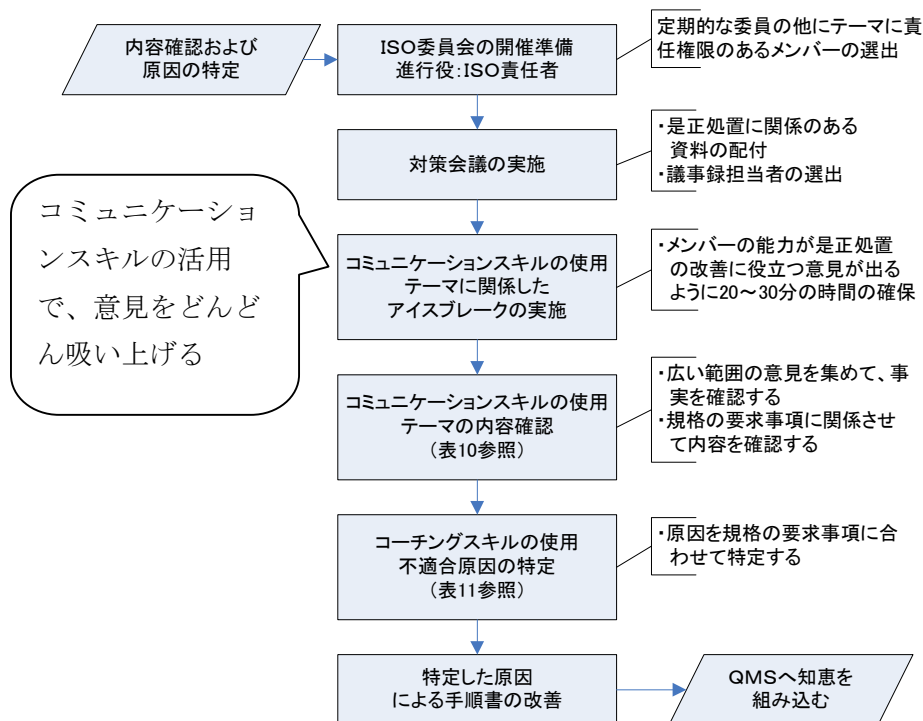


図8 是正処置の中のコミュニケーション、コーチングの利用

3) プロセスアプローチの展開

インプット、プロセス、アウトプットを説明してメンバーから意見が出やすいように委員会を運営します。

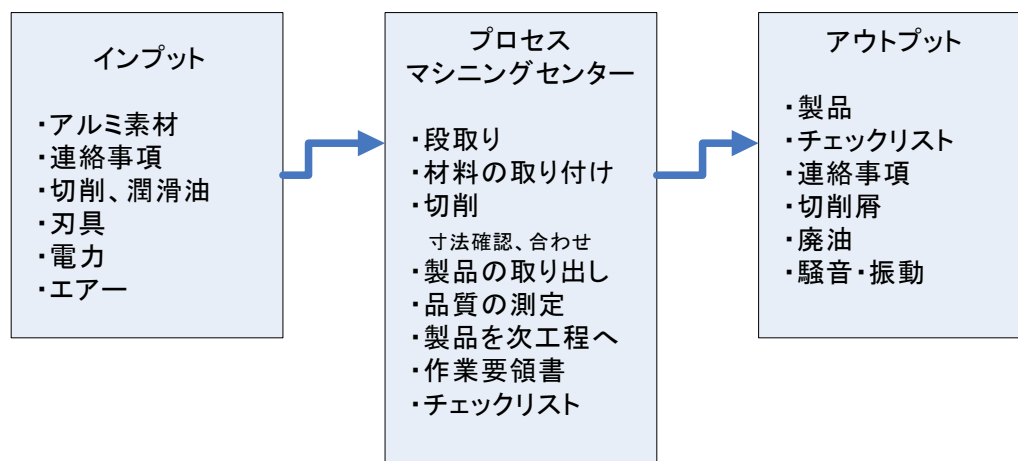


図 9 マシニングセンターのプロセスアプローチ

4) 会議の意見の集約

委員会の意見を集約して ISO 9001 の要求事項と比較し、「表 10 委員会の意見の集約」を作成して原因の特定へと進めます。

表 10 委員会の意見の集約

内容	番号	規格	実施
QMS の運用の未徹底	4.1 c)	プロセスの運用及び管理が確実であるために必要な判断基準及び方法を明確にすること	×
顧客の指示が曖昧であった	5.5.2 b)	顧客が明示してないが、用途に応じた要求事項	×
スピンドルの芯のズレ	c)	適切な設備を管理している	×
穴の位置ズレ発生	e)	妥当性の再確認	×
ゲージの精度不足	7.6	製品の適合性を実証するために測定器を管理すること	×
精確に測定していない	8.2.4 b)	製品要求事項が満たされていることを検証するために製品を監視し、測定すること	×

5) 原因の特定

委員会の意見を集約した表 10 から、原因を特定し、表 11 を作ります。

表 11 原因の特定表

要求事項の番号	内容	特定された原因	備考
7.6、4.1 c)	簡易ゲージ	摩耗の判断基準がない	
7.2.1 b)	明示していない要求事項	顧客情報の不足である	
7.5.1 c)	設備	芯が合わない	
同上	ジグ	取り付けのズレが出た	
同上	刃具	寿命のばらつきが大きい	
7.5.2	プロセスの妥当性の再確認	プロセスの妥当性の再確認が不十分である	
8.2.4 b)	製品の検証	検証の周期が不適切である	

6) 再発防止の実施（改善計画）とその後の進め方

特定した原因から改善計画を作成して、是正処置活動を行い、手順書を改善します。

7) 知恵をQMSに組み込む

是正処置の経験で獲得した知恵をQMSに組み込みます。このことはコンピュータシステムではプログラムに組み込んで実施しています。

20. ISO規格と「さらに業績をアップするISOコーチング」の関係表

表 12 ISO 9001(品質マネジメントシステムー要求事項)

条項番号	内容	頁	備考
4.2.6	品質記録の管理	22	
5.5.3	内部コミュニケーション	11、22、37	
5.6.1	マネジメントレビュー	25	
6.2.2	力量、認識及び教育・訓練	39、47、56	
6.4	作業環境	41	
7.2.1	製品に関連する要求事項の明確化	23	
7.2.3	顧客とのコミュニケーション	21	
7.5.1	製造及びサービス提供の管理	25	
7.5.2	プロセスの妥当性の確認	21	
7.5.5	製品の保存	27	
7.6	監視機器及び測定機器の管理	22、58	
8.2.1	顧客満足度	23	
8.3	不適合品の管理	18、47	
8.5.1	継続的改善	24、39	
8.5.2	是正処置	47、60	

表 13 ISO 14001:2004(環境マネジメントシステムー要求事項及び利用の手引)

条項番号	内容	頁	備考
4.2	環境方針	25	
4.3.2	法的要求事項及びその他の要求事項	16	
4.4.3	コミュニケーション	15	
4.4.7	緊急事態への準備及び対応	56	

表 14 ISO 19011:2002(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)

条項番号	内容	頁	備考
6.5	現地監査活動	53	

表 15 ISO 10012:2002(計測マネジメントシステム)

条項番号	内容	頁	備考
7.3.1	測定の不確かさ	45	

表 16 ISO/IEC17025(試験所及び校正機関の能力に関する一般要求事項)

条項番号	内容	頁	備考
5.4.6	測定の不確かさの推定	45	

さらに業績をアップする一口メモ(7) 200年の繁栄



1809年に愛知県知多半島に知多88カ所の弘法参りがスタートしており、200年間継続するための関係者の努力に敬意を表します。成功している要素と繋がりを参考としたいと思います。

21. 終わりに

企業がISOでさらに業績をアップするために、トヨタ生産方式、ISO、歯科医療などの専門技術とコーチングの手法を使って生産性の向上、賞味期限切れ商品、是正処置などの事例からQMSへ知恵を組み込む一連の流れを紹介しました。

コーチングのトレーニングで、ISO審査・監査、QCサークルなどに“元気”、“明るく”、“効率良く”という、メリットを取り入れることができたと思います。

コミュニケーションは「会話を通して行う」ものですから、時には、「昔から口は災いの元」と言われる失敗をすることもありますが、アサーティブな発言ならば理解が得られます。

このトレーニングを終了され、トレーナーとして大いに活躍していただきたいと思います。その際に関連資料が必要な場合は次のURLをクリックしてください。お役に立つ資料があると思います。

最後に、ISOは業績を上げるために導入したわけですから、ISOコーチングでさらに業績をアップされることを祈念しています。

2008年6月10日

参考

1. 「コーチISO. LLP」ブログ

http://blog.goo.ne.jp/coach_2007_2007/e/642e91b5c472eca366c05687d4a281d8

2. 「コーチISO. LLP」ホームページ

http://www.m-hidaka.com/_public/LLP/

3. 「測定器の5Sと見える化」

http://www.m-hidaka.com/_public/eigobansokuteikino5stomieruka.pdf

4. 「医院を開業・経営されるドクターへ」

http://www.coaching-doctor.com/information/010_seminar070624.html

参考文献

「JIS Q 9001:2000 品質マネジメントシステム—要求事項」 日本工業標準調査会 審議 日本規格協会 発行

「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」 日本工業標準調査会 審議 日本規格協会 発行

「JIS Q 19011:2003 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 発行

「システム構築と改善のためのマッピングワークプロセス」 Dianne Galloway 著 今井義男 訳 日本規格協会 発行

「CTPテキスト」 株式会社 コーチトゥエンティワン 発行

「図解 ビジネスコーチング入門」 本間正人著 PHP文庫 PHP研究所 発行

「コーチングマネジメント」 伊藤守 著 ディスカヴァー 発行

著者

日高鉄也 プロフェッショナル認定コーチ (2006年合格)

計量士、ISOコンサルタント、(社)日本計量振興協会会員、元ISO9001、QS-9000審査員

松浦節子 認定コーチ (2005年合格)

医療法人理事、ISO9001品質管理責任者、日本ファシリテーション協会中部支部運営委員

瀧口 孝 認定コーチ (2004年合格)

コンサルタント (トヨタ生産方式、品質管理、目的達成コーチ)、簡易裁判所民事調停委員

さらに業績をアップするISOコーチング

初版 2007年5月22日発行

第2版 2007年9月3日発行

第2.3版 2008年10月17日

発行所 コーチISO. LLP

444-0305

愛知県西尾市平坂町辰御当2番地1

日高鉄也

tel 0563-59-7250

fax 0563-59-9047

IP電話 050-5204-9393

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