

APG 3. Auditing to ISO 9001:2015	トップマネジメント
-------------------------------------	-----------

今回は APG（トップマネジメント）についての研究会としての一つの考え方を紹介します。  
APG（トップマネジメント）の原文は次の URL で参照することができます。

<https://committee.iso.org/home/tc176/iso-9001-auditing-practices-group.html>

## 1. APG（トップマネジメント）の概要

- トップマネジメントの審査におけるポイント
  - 審査員は、審査にトップマネジメントを関与させる必要がある。
  - ミーティングの開始と終了に招待する
  - インタビューするための審査計画に十分な時間を与える
  - 審査結果について直接トップマネジメントと話し合う
  - ポイントは、注目を管理責任者だけからトップマネジメントを加えること
  - トップマネジメント活動をプロセスと見なし、審査する  
組織図、年次報告書、事業計画、会社概要、プレスリリース、Web サイトなどの情報から、  
組織を理解する
  - トップマネジメントを直接審査する審査計画を立てる
  - 組織のドレスコードを確認し、審査員自身の外見もプロとして対応する
- 証拠の収集と確認
  - 方針と目標の可用性と関連性
  - 方針と目標の間のつながりの確立
  - これらの方針と目標が組織全体で効果的で理解されているという証拠
  - 方針と目標が、品質マネジメントシステムの継続的な改善と顧客満足の達成に適切であるかどうかの判断
  - トップマネジメントがマネジメントレビューに関与しているかどうかの判断
- 審査報告
  - 組織のトップマネジメントおよび主要な利害関係者への提示に適した、エグゼクティブサマリーを提示することが適切
  - エグゼクティブサマリーでは、ポジティブとネガティブの両方の主要な調査結果を強調し、改善の機会を特定する

## 2. 研究会としての考え方

APGは審査側の立場で書かれています。研究会として、組織の立場で、トップマネジメントに期待されることを述べたいと思います。

トップマネジメントの定義

### ISO 9000:2015

#### 3.1.1 トップマネジメント (top management)

最高位で組織を指揮し、管理する個人又はグループ。

注記1 トップマネジメントは、組織内で、権限を委譲し、資源を提供する力をもっている。

注記2 マネジメントシステムの適用範囲が組織の一部だけの場合、トップマネジメントとは、組織内のその一部を指揮し、管理する人をいう。

注記3 この用語及び定義は、ISO/IEC 専門業務用指針—第1部：統合版ISO 補足指針の附属書SLに示されたISO マネジメントシステム規格の共通用語及び中核となる定義の一つを成す。

### 2.1 トップマネジメントに積極的にQMSに関与してもらうには

- トップマネジメントに事業活動とQMSとの関係を理解してもらう
  - トップマネジメントが組織経営において実現したいことは、QMS (ISO 9001) によって支援されることを理解してもらう。

これは QMS 運営事務局の仕事である。このことをトップへ説明するためには、規格はもちろん、経営者の視点に立った事業運営方法の知識も必要である。
  - 他社の品質不祥事を教訓にして、品質不祥事発生原因とQMS (のプロセス) との関係をトップマネジメントへ説明する。
  
- トップマネジメントのQMSプロセスへの関与
  - マネジメントレビューへの積極関与  
トップマネジメントが興味ある情報をインプットする
  - 内部監査への積極関与  
例：
    - 内部監査からどのような情報を得たいかを事前にヒアリングし、それを監査目的に含める。(これにより内部監査の結果にも興味を持つ)
    - 上記を踏まえ、初回会議、最終回への参加を促す。
  - 認証審査への積極関与  
例：
    - 初回会議、最終会議への参加はもちろん、トップマネジメントに対する要求事項へは直接インタビューを受け、答えてもらう。

このためには、次の2.2項で示す内容をトップマネジメントにも理解してもらう。

## 2.2 ISO 9001:2015 のトップに対する要求事項への具体的対応例の紹介

### ※ISO 9001:2015 の 5.1.1

a) 品質マネジメントシステムの有効性に説明責任（accountability）を負う。

例：

- 「品質マネジメントシステムの有効性」を示す情報は何かを明確にする。（ISO 9001 の 9.3.2 c)参照）
- この情報が確実にトップマネジメントへ伝達されるようにする。

b) 品質マネジメントシステムに関する品質方針及び品質目標を確立し、それらが組織の状況及び戦略的な方向性と両立することを確実にする。

例：

- 品質方針・品質目標が事業目標に基づいて設定される仕組みとする。

c) 組織の事業プロセスへの品質マネジメントシステム要求事項の統合を確実にする。

例：

- 上記の b) で示した対応はここでいう統合であり、品質方針・品質目標を達成するために、QMS の活動（プロセス）があるという認識をトップマネジメントが持ち、社内に徹底する。

d) プロセスアプローチ及びリスクに基づく考え方の利用を促進する。

例：

- トップマネジメントは、ISO 9001 の 4.4 の要求事項を理解し、それに基づいた管理体制を構築し、運用する。QMS プロセスフロー図、タートル図の作成を通して、自社のプロセスの理解から始めるとよい。

e) 品質マネジメントシステムに必要な資源が利用可能であることを確実にする。

例：

- a 項の「品質マネジメントシステムの有効性」に関わる情報に基づいて、必要な資源（ISO 9001 の 7.1 参照）の入手を指示する。また指示を出す場面を明確にする。

f) 有効な品質マネジメント及び品質マネジメントシステム要求事項への適合の重要性を伝達する。

例：

- 品質方針・品質目標へその重要性を反映する。
- QMS について取り扱う会議で常にその重要性を発信する。

g) 品質マネジメントシステムがその意図した結果を達成することを確実にする。

例：

- 品質方針・品質目標を達成するための計画策定と実行を確実にする。
- ISO 9001 の 4.4 に基づくプロセス管理を確実にする。（常に期待されるアウトプットを生み出すためのプロセス管理）

h) 品質マネジメントシステムの有効性に寄与するよう人々を積極的に参加させ、指揮し、支援する。

例：

- 社員とのコミュニケーションの場を設け、QMS への貢献が認められれば積極的に褒める。
- 必要な権限を積極的に与える。
- 力量向上のための学習の機会を積極的に与える。

i) 改善を促進する。

例：

- 各種改善活動の展開を確実にし、その結果を直接確認する。（新製品開発、品質目標達成、小集団改善活動、クレーム対応 など）
- 改善を効果的に推進するために必要な知識、技能習得のための教育訓練を実施する。

j) その他の関連する管理層がその責任の領域においてリーダーシップを実証するよう、管理層の役割を支援する。

例：

- リーダーシップは、トップだけでなく、他の管理者にも求められる。それぞれの管理者が自己の部門でリーダーシップを発揮できる権限を与える。

以上