

Date: 13 January 2016

ISO 9001 Auditing Practices Group

Guidance on:

Internal Communication

1. Introduction

An effective internal communication process contributes to the success of any organization's quality management system. Conversely, many problems that occur with an organization's quality management system can often be traced back to **poor** communication.

While ISO 9001, clause 7.4 *Communication* specifies requirements for both external and internal communications, this paper focusses on the auditing of an organization's internal communications.

2. Requirements and Guidance

There are both stated and implied requirements in ISO 9001 regarding internal communications that are aimed at achieving effective quality management, e.g.:

a) the stated requirements of clauses

— 5.2.2 *Communicating the quality policy*

日付: 2016年1月13日

初版: 2011年4月21日

ISO 9001 審査実務グループ

指針:

内部コミュニケーション

1. 序文

効果的な内部コミュニケーションプロセスは、どの組織の品質マネジメントシステムの成功にも貢献する。反対に、組織の品質マネジメントシステムで起きる多くの問題を辿ると、コミュニケーションの**悪さ**に行き着くことが多い。

ISO 9001の7.4項 コミュニケーションは、外部および内部のコミュニケーション両方に対する要求事項を規定しているが、この文書では組織の内部コミュニケーションの審査に焦点をあてる。

2. 要求事項及び指針

ISO 9001には、有効な品質マネジメントを達成することを意図した、内部コミュニケーションに関する明示的および黙示的両方の要求事項がある。例えば:

a) 箇条の明示的的要求事項

— 5.2.2 品質方針の伝達

— 7.4 Communication

b) the implied requirements of clauses

— 5.1 Leadership and commitment (which specifies requirements for top management, many of which will require top management communication, e.g. those promoting relevant QMS concepts, such as the process approach, risk based thinking, improvement, and ensuring effectiveness of the QMS).

— 9.2.2 d) on reporting the results of internal audits.

Additional guidance on communication can be found in ISO 9004:2009, clause 5.4:

<<The effective communication of the strategy and policies is essential to the sustained success of the organization.

Such communication should be meaningful, timely and continual. Communication should also include a feedback mechanism, a review cycle and should incorporate provisions to proactively address changes in the organization's environment.

The organization's communication process should operate both vertically and horizontally and should be tailored to the differing needs of its recipients. For example, the same information can be conveyed differently to people within the organization than to customers or other interested parties.>>

It is important to note that this guidance from ISO 9004 is not a **requirement**, but it does provide additional insights into the relevance of internal communication.

— 7.4 コミュニケーション

b) 箇条の黙示的要求事項

— 5.1 リーダーシップ及びコミットメント(トップマネジメントに対しての要求事項を規定しているが、そのうちの多くはトップマネジメントによるコミュニケーションを要求している。例えば、プロセスアプローチ、リスクに基づく考え方、改善およびQMSの有効性を確実にすること等、関連するQMSの概念を促進するものである。)

— 9.2.2 d) における内部監査の結果の報告

コミュニケーションについての追加の指針は、ISO 9004:2009の5.4項にも見られる。

『戦略及び方針に関する効果的なコミュニケーションは、組織の持続的成功にとって不可欠である。

このようなコミュニケーションは、有意義で、時宜を得て、継続的に行われる。戦略及び方針に関するコミュニケーションには、フィードバックの仕組み、レビューのサイクルも含めることが望ましく、組織環境における変化に積極的に対処する備えを組み入れることが望ましい。

組織のコミュニケーションプロセスは、縦と横の両方で機能し、その受け取り側の異なるニーズに適応させることが望ましい。例えば、同じ情報が、組織内の人々に対してと、顧客又はその他の利害関係者に対してとは、異なって伝達される可能性がある。』(JIS Q 9004:2009の訳による)

このISO 9004の指針は、**要求事項**ではないが、内部コミュニケーションの妥当性に追加の見識を提供していることに留意することが大事である。

3. Auditing internal communications

Some or all of the following means of communicating information within the organization should be examined by an auditor:

- Management led communication in work areas
- Team briefings and other meetings, such as those for recognition of achievement
- Notice boards
- E-mail, intranet and web sites
- Company or in house magazine/newsletter
- Staff meetings
- Individual notices or letters

The auditor may be able to judge the effectiveness of the organization's internal communication processes by:

- **Interviewing top management, to gain their perspective on the internal communication practices and effectiveness.**
- **getting an overview of the determined structures for internal communications and examining their appropriateness.**
- Interviewing **persons** to determine their awareness of **the quality** policy, objectives and management system performance, **as well as other relevant QMS concepts.**
- **Evaluating the organization's corrective action processes, to check if appropriate internal communication takes**

3. 内部コミュニケーションの審査

情報を組織内で周知するための以下の手段の幾つか又は全部を審査員が観察できるだろう。

- 作業エリアでの管理者主導のコミュニケーション
- チーム内の概要説明、及びその他の会議。例えば、達成内容の認識のための会議。
- 掲示板
- 電子メール、内部ネットワーク、及びウェブサイト
- 企業内情報誌・ニューズレター
- スタッフ会議
- 個別通知又は書状

審査員は、組織の内部コミュニケーションプロセスの有効性を以下により判定できるかもしれない。

- **トップマネジメントにインタビューして、内部コミュニケーションの実施状況及び有効性についてどのように考えているかについて知る。**
- **内部コミュニケーションのために定められている構造についての概要を入手して、その妥当性を検証する。**
- **要員にインタビューして、品質方針、目標、及びマネジメントシステムのパフォーマンスと共に、その他の関連するQMSの概念についての認識度を把握する。**
- **組織の是正処置プロセスを評価して、適切な内部コミュニケーションが実施されているか否かを検証する。**

place.

- Evaluating the relevance and **publication** date of displayed information (the information that is being communicated is of no value if it is out of date).
- Examining the feedback mechanisms within the organization, e.g. one-to-one interviews or reviews, employee surveys, etc.
- Evaluating training and induction programs within the organization. These programs should contain information on how the quality management system operates.
- **Viewing documented information (e.g. minutes of meetings) that should contain items of internal communication.**

4. Evaluation of the organization's conformity to the communication requirements of ISO 9001

It is doubtful if an auditor can determine the effectiveness of the organization's internal communication **practices** during a single audit session or "time slot". It requires a more **comprehensive approach** throughout the entire audit, but **may** not need to be included as a separate item in the audit plan. Audit teams should plan for a collaborative review of this issue. **Internal communication should be addressed during audits of every process and relevant functions of the organization.**

Similarly it is doubtful if the effectiveness of the organization's internal **communication** can be determined solely from one source in the organization.

A simplistic approach (by using questions for "yes" and "no"

- 掲示された情報（通知されている情報が古ければ価値はない。）の妥当性、及び**発行の日付**の評価。
- 組織内部のフィードバックの仕組みを調べる。例としては 個人面談又はレビュー、従業員調査など。
- 組織内の教育・訓練及び研修プログラムの評価。このプログラムは、品質マネジメントシステムがどのようにして運営されているのかについての情報を含んでいるのがよい。
- **内部コミュニケーションについての事項が含まれているべき文書化した情報(例えば会議議事録)を見る。**

4. ISO 9001のコミュニケーション要求事項に対する組織の適合性の評価

審査員が、一度だけの審査機会又は“時間帯”で、組織の内部コミュニケーションの**実施状況**の有効性を判断できるというのには疑問がある。それは全ての審査を通して、より**包括的アプローチ**が要求されるが、審査計画の中で独立項目とする必要はない**かもしれない**。審査チームは、この問題を協力して審査することを計画することが望ましい。**組織の、全てのプロセス、及び関連する機能の審査を通じて、審査員は内部コミュニケーションについて取り組むべきである。**

同様に、組織の内部**コミュニケーション**の有効性が、組織内の一つの情報源からだけで判断できるというのには疑問がある。

単純なアプローチ(「はい」と「いいえ」で答えられるような質問によるもの)は、組織

<p>answers) may not be adequate to evaluate the effective implementation of internal communications within an organization.</p> <p>Compliance with the ISO 9001 requirements on communication should only be determined at the end of the audit, after evaluation of the audit evidence and after reaching consensus with other audit team members.</p>	<p>における内部コミュニケーションの有効な実施状況を評価するには十分ではないであろう。</p> <p>コミュニケーションについての ISO 9001 の要求事項に沿った順守状況は、審査の終わりになって、審査証拠を評価した後(また、他のチームメンバーとのコンセンサスを得た後)、初めて判断できるはずである。</p>
<p>For further information on the ISO 9001 Auditing Practices Group, please refer to the paper:</p> <p><i>Introduction to the ISO 9001 Auditing Practices Group</i></p> <p>Feedback from users will be used by the <i>ISO 9001 Auditing Practices Group</i> to determine whether additional guidance documents should be developed, or if these current ones should be revised.</p> <p>Comments on the papers or presentations can be sent to the following email address:</p> <p>charles.corrie@bsigroup.com.</p> <p>The other ISO 9001 Auditing Practices Group papers and presentations may be downloaded from the web sites:</p> <p>www.iaf.nu</p> <p>www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup</p> <p>Disclaimer</p> <p>This paper has not been subject to an endorsement process by the International Organization for Standardization (ISO), ISO Technical</p>	<p>ISO 9001 Auditing Practices Group についての詳細は、次の文書を参照されたい。:</p> <p>Introduction to the ISO 9001 Auditing Practices Group</p> <p>ユーザーからのフィードバック情報は、ISO 9001 Auditing Practices Group が、追加の指針文書を作成すべきか、又は、現行の指針を改訂すべきかの判断に使用する。</p> <p>文書又は発表内容についてのコメントは、次の電子メールアドレスに送信されたい。</p> <p>charles.corrie@bsigroup.com</p> <p>その他のISO 9001 Auditing Practices Group の文書及び発表内容は、次のウェブサイトからダウンロードできる。</p> <p>www.iaf.nu</p> <p>www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup</p> <p>免責条項</p> <p>この文書は、国際標準化機構(ISO)、ISO 専門委員会176、又は国際認定フォーラム(IAF)による承認手続きの対象となっていない。</p>

Committee 176, or the International Accreditation Forum (IAF).

The information contained within it is available for educational and communication purposes. The *ISO 9001 Auditing Practices Group* does not take responsibility for any errors, omissions or other liabilities that may arise from the provision or subsequent use of such information.

この文書に入っている情報は、教育及び情報伝達を目的として提供されたものである。ISO 9001 Auditing Practices Group は、間違い、遺漏、又はその他、その情報提供又はその後に情報を利用したことによって生じるかもしれない賠償責任についてはその責任を負わない。