

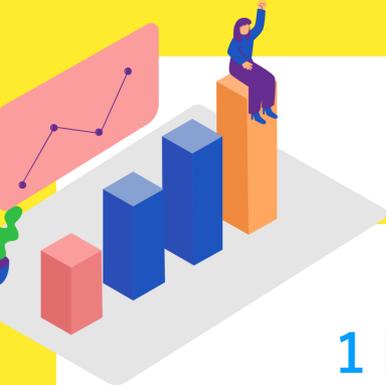
参加
無料

ISO x Talent
Development

ISO を人材育成 に活かす！

ISOの教育と力量管理 基本セミナー





-目次-

1 ISOとは	… 4
2 ISOにおける教育とは？	… 5
3 箇条7.2力量の解説とポイント	… 9
4 ISOの教育を組織に役立てる	… 14
5 ISOの教育を継続するために	… 17
6 ISOの教育において使われる書類とは？	… 24
7 スキルマップの作成方法と活用	… 27
8 ISOでよくある疑問点	… 36
9 まとめ	… 41

1-1 ISOとは？

ISOとは？

ISOとは**国際標準化機構**のこと

製品・サービスなどの標準化を推進している民間組織であり、この組織で**世界共通の基準**を制定している。

↓
ISO国際規格

ISO国際規格には、製品規格とマネジメントシステム規格があります。

製品規格

→ モノに対する製品・品質・仕様を定めた規格



洗濯絵表示



イソネジ



非常口

マネジメントシステム規格

→ 企業・組織の運営の仕組み・やり方を定めた規格



2-1 ISOにおける教育とは？

■ ISO9001規格構成

序文	
1 適用範囲	
2 引用規格	
3 用語及び定義	
4 組織の状況	4.1 組織及びその状況の理解 4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解 4.3 品質マネジメントシステムの適用範囲の決定 4.4 品質マネジメントシステム及びそのプロセス
5 リーダーシップ	5.1 リーダーシップ及びコミットメント 5.2 方針 5.3 組織の役割、責任及び権限
6 計画	6.1 リスク及び機会への取組み 6.2 品質目標及びそれを達成するための計画策定 6.3 変更の計画
7 支援	7.1 資源 7.2 力量 7.3 認識 7.4 コミュニケーション 7.5 文書化した情報

今回のセミナーで取り扱うのはこちらの内容です！

8 運用	8.1 運用の計画及び管理 8.2 製品及びサービスに関する要求事項 8.3 製品及びサービスの設計・開発 8.4 外部から提供されるプロセス、製品及びサービスの管理 8.5 製造及びサービス提供 8.6 製造及びサービスのリリース 8.7 不適合なアウトプットの管理
9 パフォーマンス評価	9.1 監視、測定、分析及び評価 9.1 内部監査 9.1 マネジメントレビュー
10 改善	10.1 一般 10.2 不適合及び是正処置 10.3 継続的改善



2-2 ISOにおける教育とは？

■ ISOにおける教育の概要

ISOにおいて教育は、**要求事項7.2の力量**で求められています。

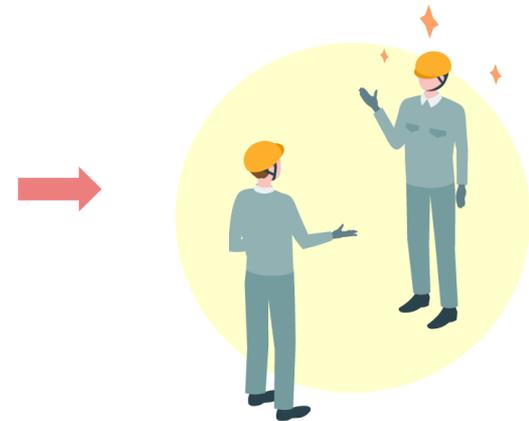
従業員の力量を保つことが目的とされています。



従業員に教育



組織が定めた力量
を達成

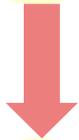


製品・サービスの
一貫した提供が可能になる

2-3 ISOにおける教育とは？

■ 教育を実施するまでの流れ

ISO
構築



ISO
運用

運用中
(必要に応じて)

担当する業務に必要な力量を特定する

担当する業務に必要な力量を備えているか確認する

例：内部監査員に必要な知識

教育訓練を実施する

教育の有効性（必要な力量が備わったか否か）を

確認する 例：理解度テスト・実務での観察等

効果が十分でなければ、教育方法の見直し、新しい研修を導入、
教育内容の更新・教育計画の改善等を実施します。



2-4 ISOにおける教育とは？

■ 教育を実施するまでの流れ（内部監査員の教育における一例）

ISO
構築

ISO規格の知識や、自社システムの理解、監査手順・判断力・質問力など
（担当する業務に必要な力量を特定する）
事前テストや面談で理解度や適性をチェック
（担当する業務に必要な力量を備えているか確認する）

ISO
運用

規格・監査手順の基礎研修（教育訓練を実施する）
テストや模擬監査で習熟度を評価（教育の有効性を確認する）

運用中
（必要に応じて）

追加の研修・教材の更新教育計画の見直し等（改善）

3-1 箇条7.2力量の解説とポイント

■ 実際の要求事項と解説①（要求事項）

7.2 力量

組織は、次の事項を行わなければならない。

- a) 品質マネジメントシステムのパフォーマンス及び有効性に影響を与える業務をその管理下で行う人（又は人々）に必要な力量を明確にする。
- b) 適切な教育、訓練又は経験に基づいて、それらの人々が力量を備えていることを確実にする。
- c) 該当する場合には、必ず、必要な力量を身に付けるための処置をとり、とった処置の有効性を評価する。
- d) 力量の証拠として、適切な文書化した情報を保持する。

注記 適用される処置には、例えば、現在雇用している人々に対する、教育訓練の提供、指導の実施、配置転換の実施などがあり、また、力量を備えた人々の雇用、そうした人々との契約締結などもあり得る。

要約

組織は、必要な力量を明確にし、教育や経験によって確実に確保しましょう。不足があれば適切に補い、その効果を確認、証拠を文書として残しましょう。

3-1 箇条7.2力量の解説とポイント

■ 実際の要求事項と解説②（力量の基本概念）

2.2.5.3 力量

全ての従業員が、各自の役割及び責任を果たすために必要な技能、訓練、教育及び経験を理解し、これを適用したとき、QMSは最も効果的なものとなる。これらの必要な力量を身に付ける機会を人々に与えることは、トップマネジメントの責任である。

引用：国際標準化機構.(2015). 品質マネジメントシステム-基本及び用語(JISQ9000:2015).ISO

要約

従業員が必要な知識や技能を身につけて活かせるようにしましょう。
その機会をつくるのは、トップマネジメントの責任です。



3-2 箇条7.2力量の解説とポイント

■ 要求事項をさらに解説

- a) 従業員に必要とされる力量を定めましょう。
力量 = 意図した結果を達成するために、知識及び技能を適用する能力。
力量には、知識と技能の両方が必要です。
- b) **備えている** = 従業員が必要な力量を持っているか把握しましょう。
- c) **処置** = 力量が不足している場合には、教育・訓練を行いましょう。（注記参照）
有効性 = 計画した活動を実行し、計画した結果を達成した程度。
理解度テストや実技の観察などで、力量は身についているか確かめる必要があります。
- d) **文書化した情報を保持** = 記録を作成しましょう。
教育を行った証拠として記録を残す必要があります。

注記 必要な力量を備えた人が確保できなかった場合の処置として、社内での教育や研修、先輩からの指導、配置換えのほか、必要なスキルを持つ人を採用したり外部の専門家に依頼することもできます。

3-3 箇条7.2力量の解説とポイント

■ ISOの教育・訓練の誤解

ISOの教育では、7.2力量と7.3の認識を混同してしまう事例があります。2つは別の目的を持つものであるという認識を持ち、**実務に活かす教育**とすることが重要です。

× 7.2力量と7.3認識が混同した教育

○ 実務に活かすことができる教育

教育の誤解（よくある状態）

- 品質方針の一斉教育
- 顧客満足向上に関する勉強会
- 全社員に顧客クレームの実例を紹介し、意識を高める

→ 上記の例は認識にあたります

認識

何故この活動を行うのか
目的を理解する



それぞれの目的に沿った
教育を行うことが重要

力量

目的に向けて
技術や知識を身に着ける

3-4 箇条7.2力量の解説とポイント

■ ISOが求める教育とメリット

ISOが求めている教育（箇条7.2）

■ 業務に必要な力を見極める

→ 必要なスキルや知識が明確になることで、効率的で効果的になります。

■ 実務に沿った教育をする

→ 実際の業務に直結する内容なので、現場での活用度が高くなります。

■ 成果をしっかりと確かめる

→ 教育の効果を見える化し、組織力を高めることができます。

■ 継続的な改善につなげる

→ 教育で得た知識を組織力向上に変えることができます。

4-1 ISOの教育を組織に役立てる

■ ISOにおける教育訓練の考え方を、もっと組織に役立てるためのヒント

- ① 現場の課題と結びつける
- ② 役割ごとに必要な力量を明確化
- ③ 知識だけでなく「実践」に落とし込む
- ④ スキルマップやスキル管理表を事業計画に活かす
- ⑤ 継続的に改善・アップデート



① 実際の業務課題とリンクさせる。

ISOの教育を形だけで終わらせず、実際の業務課題と結びつけて、組織の成果向上に役立てる。

例 外観検査

教育（知識のインプット）

可否判断の考え方や過去トラ事例等、図表や写真を示して解説

模擬訓練

サンプルを用いて、目視による適正な判断力を養う訓練を実施

➡ 歩留まり率改善

4-2 ISOの教育を組織に役立てる

■ もっと組織に役立てるためのポイント①

② 役割ごとに必要な力量を明確化

全員に同じ教育をするのではなく、役割別の教育内容を設計しましょう。

例

管理職

リスクベース思考/
改善推進

現場
担当

手順遵守・
記録の正確性

③ 知識だけでなく「実践」に落とし込む

座学だけで終わらず、演習・ケーススタディ・ロールプレイを取り入れましょう。



例 ヒヤリハット報告の書き方を実際に練習する

4-3 ISOの教育を組織に役立てる

■ もっと組織に役立てるためのポイント②

④ スキルマップやスキル管理表を事業計画に活かす

教育の記録で終わらせず、組織の強み・弱みを見える化し、事業計画に反映しましょう



例 人員配置見直し／多能工の育成／作業標準の見直し

⑤ 継続的に改善・アップデートする

教育は一度で終わりではなく、PDCAサイクルでブラッシュアップし、定期的に効果を評価し、改善につなげましょう。

例 教材のアップデート／フィードバックの反映／教育方法の改善



5-1 ISOの教育を継続するために

■ ISO教育を継続するためのポイント①

ISOの教育を継続的に、質高く、組織に役立てるためには、担当者の負担が大きくなるようにすることが重要です。

- ① 教育計画の適切性・妥当性
- ② 資料の再利用・標準化
- ③ 実務との連動
- ④ 教育記録の集計効率化
- ⑤ 外部リソースの活用
- ⑥ 教育効果をPDCAサイクルに活かす



5-2 ISOの教育を継続するために

■ ISO担当者の負担を減らすためのポイント②

① 教育計画の適切性・妥当性

例：新人は基礎教育、
ベテランは更新教育のみ

全社員に一律で長時間の教育を課すのではなく、職務や担当範囲に応じて「必要最小限」の内容を整理する。

② 資料の再利用・標準化

例：ISOに関連するテンプレート
サービスを利用

教育資料を毎回ゼロから作らず、**テンプレート**や前回資料を活用する。
動画や**eラーニング**を活用して、繰り返し使える仕組みにする。



③ 実務との連動

例：研修後に簡単な業務改善タスク
やチェックリストを現場で実施

教育の場だけでなく、日常業務の中で力量を伸ばせるようにする。

5-3 ISOの教育を継続するために

■ ISO担当者の負担を減らすためのポイント③

④ 教育記録の集計効率化

例：研修履歴や受講状況を簡単に管理、手間削減

研修履歴や受講状況を、ツールを使用して簡単に管理、手間を減らす。
ミスや抜け漏れの減少につなげる。

⑤ 外部リソースの活用

例：セミナーやeラーニングの受講

外部教材や講師を使い、自社負担を最小限にする。

⑥ 教育効果をPDCAサイクルに活かす

例：理解度テスト結果や改善提案数をグラフで社内共有

教育の成果を数字や成果物で確認し、次回に活かす。

WebMiCSコースの紹介

■ WebMiCSのご紹介

文書管理ITツール **WebMiCS** なら、ISOにも対応しており、少ない負担で自社で文書を整えられます。



200種類以上の文書テンプレートで
ラクラク文書作成

画面入力で簡単マニュアル作成

文書管理を効率化する機能で
審査前もラク！



WebMiCSコースの紹介

■ ISOを取り組む上で、テンプレートを利用するメリット

☑ 短期間でISOを整備できる

一から規程や手順書を作成する手間を省き、すぐに使える形で導入可能。短期間で審査に向けた体制を整えられる。

☑ コンサル費用の大幅削減

コンサルタントにゼロから依頼する場合に比べて、数十万～数百万のコストを軽減。自社でアレンジしながら進められるので費用対効果が高い。

☑ 社内運用に合わせてカスタマイズ可能

汎用的なフォーマットをベースに、自社の業務フローや実態に合わせて修正できる。「実務に生きる仕組み」として定着しやすい。

☑ 社内教育・引き継ぎがスムーズ

担当者が変わっても、共通のテンプレートがあれば運用を継続できる。新任担当者でもすぐ理解しやすい。

アカデミーコースの紹介

■ アカデミーコースのご紹介

eラーニング・学習管理システム **ReAlead** は、
多彩なeラーニング講座で、社員のスキルアップを
しっかりサポートします。



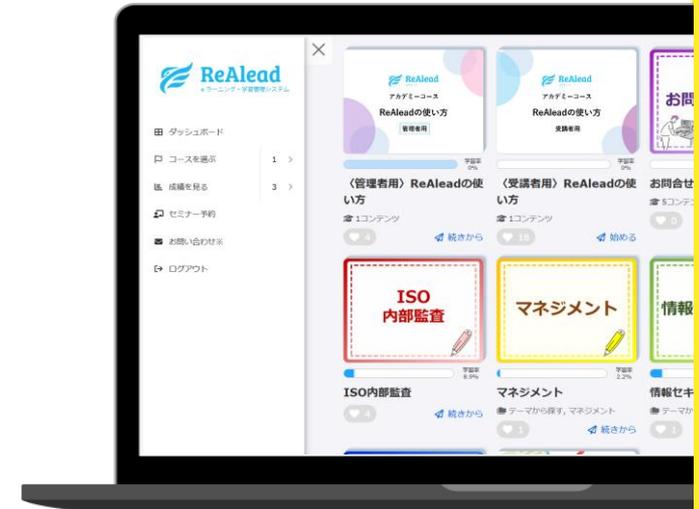
アカデミーコースなら、eラーニングが
定額でおトクに **学び放題**

ISOからビジネスマナーまで。
70種類以上の講座で幅広く学べる

“いつでも・どこでも”自由に学習

便利な機能で、
社員教育をスマートに管理できる

ReAlead
eラーニング・学習管理システム



6-1 ISOの教育において使われる書類とは？

7.2.d) 力量の証拠として、適切な文書化した情報を保持する

■ 教育を実施するまでの流れ

ISO
構築

必要な力量を特定する
必要な力量を備えているか確認する
例：内部監査員に必要な知識

ISO
運用

教育訓練を実施する
教育の有効性（必要な力量が備わったか否か）を
確認する 例：理解度テスト・実務での観察等

運用中
(必要に応じて)

効果が十分でなければ、教育方法の見直し、新しい研修を導入、
教育内容の更新・教育計画の改善等を実施します。

力量の根拠となる書類の例

教育・訓練管理規定

教育・訓練計画表

スキル管理表

スキルマップ

教育・訓練実施記結果

6-2 ISOの教育において使われる書類とは？

■ ISOの教育で使うことが多い書類とは？ ※例

教育・訓練管理規定



教育の進め方や記録方法など、組織としてのルールを定めた文書。

教育・訓練管理規定に沿って教育を実施し、手順や方法を統一する

スキル管理表



業務に必要な力量と、力量を満たすための処置を明確化する一覧表。

業務に求められる力量を整理し、力量確保のための方法を明確化する

教育・訓練計画表



必要な教育内容と対象者の計画を掲載した文書。

教育を計画的に行い、対象者に必要な力量を確実に確保する

教育・訓練実施結果



行った教育に対して、評価の結果を残す証拠。

教育・訓練実施記録で受講の証拠を残し、誰が・いつ教育を受け、その結果力量が備わったかを明確にする

6-2 ISOの教育において使われる書類とは？

■ ISOの教育で使うことが多い書類とは？ ※例

教育・訓練管理規定



教育の進め方や記録方法など、組織としてのルールを定めた文書

教育・訓練管理規定を
実施し、手順や方法を

スキル管理表



業務に必要な力量と、力量を
持っている人の配置を明確化する一覧表。

力量を整理し、
方法を明確化する

スキルマップ



業務に必要な力量と、各社員の
スキル状況を見える化する一覧表。

必要な力量と社員の現状を整理し、
教育が必要な人・内容を明確にする

教育・訓練計画

必要な教育内容と対象者の計画を
掲載した文書。

教育を計画的に行い、対象者に必要
な力量を確実に確保する

結果



行った教育に対して、
評価の結果を残す証拠。

教育・訓練実施記録で受講の証拠を
残し、誰が・いつ教育を受け、その
結果力量が備わったかを明確にする

7-1 スキルマップの作成方法と活用

- テンプレートを活用して、スキルマップを作ってみましょう。①

スキルマップ（力量マップ）

従業員一人ひとりが持つスキルや知識、資格を一覧化した表のこと
※力量マップともいう

ISOにおける活用

- 規格要求「力量の明確化」と「教育計画」に直結
- どのプロセスに教育が不足しているのかわかる

実務でのメリット

- 人員計画の根拠になる
- 多能工化により、急な欠員でも代替人員を見つけやすくなる
- 効率的・効果的な教育な訓練の実施になる



7-2 スキルマップの作成方法と活用

■ テンプレートを活用して、スキルマップを作ってみましょう。②

① 対象業務（職務）の洗い出し

部門や業務ごとに必要な工程や作業を一覧化する。

例 印刷業者 → 印刷工程、製本工程、内部監査

マネジメントシステムのパフォーマンスや有効性に影響を与える業務のみで構いません。

○○ 工程

スキルマップ

作成者										
作成日										
更新日										

評価基準	○	指導することができる
	△	単独で実施できる
	×	指導を受けながら、実施できる

	○○作業									
	○	△	×							○
XX XX										

7-3 スキルマップの作成方法と活用

■ テンプレートを活用して、スキルマップを作ってみましょう。③

② 必要な力量の定義

それぞれの業務に必要な力量として、知識・経験・技能を定める。

例 印刷加工 → 機械セットアップ、色合わせ、印刷品質確認 等



○○工程 **スキルマップ**

作成者											
作成日				○	指導することができる						
更新日				△	単独で実施できる						
		×	指導を受けながら、実施できる								

		○○作業									
		○	△	×	○	△	×	○	△	×	
XX XX											

7-4 スキルマップの作成方法と活用

■ テンプレートを活用して、スキルマップを作ってみましょう。④

③ 個人の決定

業務従事者を記載する。

例 ○○部 XX XX、△△部 XX XX



○○工程 スキルマップ										
作成者					評価基準	○	指導することができる			
作成日						△	単独で実施できる			
更新日						×	指導を受けながら、実施できる			
	○○作業									
	○	△	×	○	△	×	○	△	×	
XX XX										

7-5 スキルマップの作成方法と活用

■ テンプレートを活用して、スキルマップを作ってみましょう。⑤

④ 評価基準の決定

業務従事者ごとの力量を段階的に評価するための指標を決定し、記載します。

例 ○：指導することができる、△：担当で実施できる、×指導を受けながら実施できる



○○工程 スキルマップ										
作成者										
作成日										
更新日										
評価基準	○	指導することができる								
	△	単独で実施できる								
	×	指導を受けながら、実施できる								
	○○作業									
	○	△	×	○	△	×	○	△	×	
XX XX										

7-6 スキルマップの作成方法と活用

■ テンプレートを活用して、スキルマップを作ってみましょう。⑥

⑤ 評価基準に沿って評価

業務従事者が、必要な力量として定めた知識・経験・技能を満たしているか、段階別に評価する。

例 XX XXさんが、印刷工程の機械セットアップを指導することができる → ○



○○工程 スキルマップ									
作成者				評価基準	○	指導することができる			
作成日					△	単独で実施できる			
更新日					×	指導を受けながら、実施できる			
	○○作業								
	○	△	×	○	△	×	○	△	×
XX XX									

7-7 スキルマップの作成方法と活用



■ 完成例

印刷工程 スキルマップ

作成者	XX XX
作成日	XX年XX月XX日
更新日	XX年XX月XX日

評価基準	○	指導することができる
	△	単独で実施できる
	×	指導を受けながら、実施できる

	機械セットアップ			色合わせ			印刷品質確認		
	○	△	×	○	△	×	○	△	×
作業員①									
作業員②									
作業員③									

20XX年度 スキルマップ

作成者	●●部 XX XX
作成日	20XX年XX月XX日
最終更新日	20XX年XX月XX日

評価基準	4	指導することができる
	3	単独で実施できる
	2	内容によっては、単独で実施できる
	1	指導を受けながら、実施できる

このような形式のお客様もいらっしゃいます！

大項目	小項目	氏名									
		作業員①	作業員②	作業員③	作業員④	作業員⑤	作業員⑥	事務員①	事務員②	管理職①	管理職②
印刷工程	機械セットアップ	4	4	4	4	4	3	1	1	4	4
	色合わせ	4	4	3	4	3	3	1	1	4	3
	印刷品質確認	4	4	4	4	3	1	2	2	4	4
	連続運転・監視	4	4	4	3	2	1	1	1	4	4

7-8 スキルマップの作成方法と活用

■ スキルマップの活用①

スキルマップの活用は、教育の質向上・担当者の負担軽減につながります。

教育・訓練計画



- 不足スキルが一目で分かる
- 教育の優先順位をつけられる
- OJTの担当者を選びやすい
(事業計画とリンクさせる)

人員配置



- 属人化の回避
(代替要員を把握)
- シフトや現場配置を最適化
できる
- キャリアアップの道筋を
見える化

ISOの力量管理



- 必要な力量の
特定 → 教育 → 有効性確認
- PDCAサイクルを
回せる仕組みとして説明可能

7-9 スキルマップの作成方法と活用

■ スキルマップの活用②

スキルマップは、各業務で力量を確保するための措置を明らかにする「スキル管理表」と組み合わせて運用されます。

参加特典 「スキル管理表がわかる！解説資料」を無料配布！

スキル管理表の構成や活用方法を詳しく解説。

教育計画や関連文書の運用まで、現場で使える内容を掲載しています！



ダウンロードして、
教育・力量管理にお役立てください！



8-1 ISOでよくある疑問点

教育・力量管理についてよくある質問①

■ 教育訓練計画は必須ですか？

→必ず作成する必要はありません。

組織が必要であると判断した場合、用意する必要があります。

■ 教育訓練計画は毎年更新しなければなりませんか？

→毎年必ず更新する必要はありません。

組織が、更新が必要であると判断した場合、用意する必要があります。

例) 箇条4.4.1d)や、箇条8.1c)など要求事項に変化があった場合は、
教育の対象者及び訓練計画の内容と対象を見直す必要があります。

8-2 ISOでよくある疑問点

教育・力量管理についてよくある質問②

- 力量の証明は、資格を有していた方が望ましいですか
- ➔ 法令による要求がない限り、必ずしも資格を有する必要はありません。組織が定めたルールや評価方法で、力量証明ができれば問題ありません。

例) 内部監査員の養成

ISO審査機関等が行う内部監査員研修コースを受講された方が社内で研修を行い、組織が作成したテストで組織が定めた点数を満たす等

8-3 ISOでよくある疑問点

教育・力量管理についてよくある質問③

- 審査員は、審査において力量面でどのような点を確認していますか
 - その業務に必要な力量が明確になっているか、教育等が実施され必要な力量が備わっていること、どのような評価に基づいて判断したのか、をもとに確認します

例) サンプルを用いて、目視による適正な判断力を養う訓練を実施
職長が技量を評価し、部門長が承認

8-4 ISOでよくある疑問点

教育・力量管理についてよくある質問④

- 力量に関して、ISO審査で不適合と判断されるケースにはどのようなものがありますか？
- 組織が決めたルール通りに行っていない場合、規格要求事項を満たす仕組みが無い場合には、不適合となるケースがあります。

例) ・「フォークリフト安全講習を毎年受講する」と決定。
一方で、受講記録が見つからない、一部社員は過去1度も受講していない
・力量のない社員・力量が認められていない社員が業務を行っている場合 等

8-5 ISOでよくある疑問点

■ 参考 認証の移転について

■ 移転のプロセスについて知りたい。

- ① お申込み
コース申し込みにあたり書類をご提出いただきます。
- ② 契約書の取り交わし
お申込み後、契約内容をご確認いただき、契約書の取り交しをします。
なお、契約の取り交わしの後に以下の書類を提出していただきます。
- ③ 移転調査
ご提出いただいた書類をもとに認証の有効性を確認いたします。
書類で確認できない情報については、お電話で確認する場合がございます。
- ④ 移転登録
認証判定会議で移転の決定後に、メールにて移転決定通知および
ロゴデータが届きます。登録証は郵送にて届きます。
- ⑤ 移転登録後のお手続き
前審査機関の解約の手続きや印刷物のロゴデータ差し替えを行って
いただきます

その後、審査サイクルは引き継ぎます。

9 まとめ

■ まとめ

業務に必要な知識・スキルを高め、
組織の成果に直結するような教育にするためのポイント

- ① 業務の実態に沿った、実務に活かすための教育にすること
- ② 組織の事業計画や方針に沿った力量向上を目指す

今後のセミナー改善のために
アンケートのご協力をお願いします

右のQRコードもしくは
Zoom内のチャットの
リンクからご回答ください。



 **ARM Standard**

〒103-0012
東京都中央区日本橋堀留町
1-10-15 JL日本橋ビル

TEL : 03-3666-8814
FAX : 03-3666-8752