

九オンが目指すマネジメントシステムへの探究

(株)九州地区農協オンラインセンター

■ 執筆者Profile ■



中野 稲子

1981年 (株)九州地区農協オンラインセンター入社
端末オペレーション研修業務担当
2004年 運用部 ホスト監視業務担当
2008年 現在 リスク管理部 所属
マネジメントシステム・内部監査担当

■ 論文要旨 ■

当社は、平成 16 年 5 月に全国系統信用事業システム（J A S T E Mシステム）への移行により、九州地区 J A 信用事業システムのオンラインセンターとしての役割から一転、おもに J A S T E Mシステムの県域センター機能（共同県センター）、県個別のニーズ対応のシステム化を実現する機能（I Tセンター）を担うセンターとして、スタートした。

当社にとって、転換期となるこの時期、新たな組織力の強化を求められる中で、品質マネジメントシステム（QMS：ISO9001）の認証を取得（平成 17 年 10 月）し、マネジメントシステム 8 原則のひとつ、人々の参画の実現に向け取組む中、内部コミュニケーションの大切さを実感し、またその成果も得ることができた。

これまでの活動を通して、当社のマネジメントシステムの肝は、人々の参画がポイントと実感する。

組織力は、人と人とのつながり、そしてその結集の現れである。

すぐには、大きな成果は得られないとしても、内部コミュニケーションの強化は、必ず波動していくものと確信している。

時とともに変化していく様々な環境、課題にも柔軟に対応ができる組織は、これからの当社に求められていることのひとつと考えており、そのためにも当社のマネジメントシステムを確立することが必要であると日々感じている。

今回は、これまでの取組みの一部を紹介したい。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
1. 1 当社が目指すもの	
2. 品質マネジメントシステムとの出会い	《 3》
3. 人々の参画／いろいろな壁	《 4》
3. 1 コミュニケーション／QMS 勉強会	
3. 2 コミュニケーション／監視担当定例会	
3. 3 コミュニケーション／改善・要望・議題シート	
3. 4 コミュニケーション／予防処置提案書	
4. 取組み結果と評価	《 10》
5. 今後の課題	《 11》
5. 1 統合マネジメントシステム	
5. 2 マネジメント担当者会議	
6. おわりに	《 13》

■ 図表一覧 ■

図 1 電子帳表刷増作業プロセス.....	《 5》
図 2 改善・要望・議題シート.....	《 7》
図 3 予防処置提案書.....	《 8》
写真 1 発送仕分け用のかご.....	《 9》
写真 2 糊付け帳表の切り離し作業台.....	《 10》
図 4 統合マネジメント管理体制組織図.....	《 12》

1. はじめに

1. 1 当社が目指すもの

当社は、名前のとおり、九州7県JAの金融業務のオンラインセンターとしての役割を果たしてきた。

私が入社した昭和56年は、九州7県のJAにおいて、オンラインへの移行の真っただ中であった。

その頃の時代は、金融業務を手作業やオフラインで行っており、オンラインへの移行は、画期的であったのだと日々実感したものだ。

なぜなら、端末操作により送信キーをポン！と押すだけで、あっという間に処理（伝票や通帳印字、各照会取引等）される様子を、JAの職員の方々が感嘆の声を上げて、夢を見ているかのような表情をされ、喜ばれる姿を私はこの目でみる事ができたからだ。

実は私は、窓口端末機（F2730）の操作（オペレーション）を指導する部署へ配属され、入社から約1年かけて教育・訓練を受け、インストラクターとして、各県のJA職員の方々に研修を行うことを仕事としていた。

*F2730：当時の富士通端末の機種（ご存じの方はおらるだろうか・・・。）

あれから、早いもので30余年が経過した。また、時代も激しく変化した。

現在当社は、オンライン事業は行っていない。全国の系統信用事業システム（JASTEMシステム）に移行したからだ。（平成16年5月移行）

それからの当社は、JASTEMシステムの県域センターとして、また九州7県JAの共同センターとしてシステム開発や運用業務を行っている。

私のモットー‘九州地区農協オンラインセンターとしての誇りを胸にさらなる前進を！’

この思いは、社会人となって、最初にJA職員の皆様と直接にふれあうことを仕事としてきた私にとっては、今までもまたこれからも九州7県・JAのためにとの思いと同時に当社に課せられた役割および使命は大きいと実感しているからだ。

当社にできること、いったい何ができるのか、各県そしてJAの皆様が九オン（当社の愛称）に対して何を期待しているのか、今はひたすらにこれからの未来を創造し、模索を続けている。

2. 品質マネジメントシステムとの出会い

さて、私は、平成16年10月より運用部（監視班）へ配属となり、そこで品質マネジメントシステム（QMS：ISO9001）と出会う。正確に申し上げると、スコープ（認証取得範囲）は小さいが、私の部署で認証を取得することになった。

当社の業務からは、あるいは私のこれまでの経験からは、あまり耳なれない‘品質’という言葉に抵抗がなかったかと言えようそになる。

専任のコンサルタントより、ISO9001の規格（要求事項）について教わった。

しかし、私の中では、すぐに理解することはできなかったし、難しそう、大変そう、作業が増えそう等、あまり好印象は受けなかった。

ただ、マネジメントシステム8原則には、魅力を感じた。

実現したら、きっとすごいだらうなと思った。

当時は、なんのための品質マネジメントシステムなのか。よくわかっていなかったように思う。

とにかく認証取得目的は、九オンのサービス品質の向上！そのためにも取得に向けて、ひたすら構築することに頑張る！その一点だけだった。

監視班は、365日24時間ホスト機器や周辺機器の監視を行い、媒体授受（MT交換の処理、DM作成および発送）も行う。

当時の監視担当者（以下「担当者」または「内工」「外工」という。）は、当社社員（内工）と外部委託先（外工）が半々で18名ほどの担当で運用しており、3交代勤務（A勤（7:00～15:35）、B勤（12:00～20:35）、C勤（20:30～7:00））でのローテーションである。

一方私の主な任務としては、業務部（システム開発を行う部署）等からの作業依頼書を受け付けて担当者に繋ぐことやチェックシートの修正作業、発送業者から媒体の受付を行い、監視業務の安定運行のための環境を整えることであった。

そして、QMSの認証取得に向け、事務局の役割も担うこととなった。

3. 人々の参画／いろいろな壁

QMS構築のためには、担当者（内工・外工）の理解と協力を得ながら進めることが肝要である。

しかし、実態はそう甘くはなく、厳しい現実が待っていた。

まず、担当者が監視業務の任務中は、なかなか思うように対話ができないということ。

一歩間違えば、大きな障害につながらないとも限らない。

また、交代勤務のため、内工、外工に限らず、ローテーションによっては、月に数回会えるか会えないかという方もいた。

それでも、品質マニュアルの内容理解、ハードウェア・ソフトウェアの管理、継続的改善への取組み（サービス不適合管理、クレーム管理、是正・予防処置管理等）、購買先管理、顧客満足度調査、業務習熟度確認（教育・訓練の記録）などいろいろな管理について、ルールを定め、啓蒙活動を行った。

マネジメントシステム8原則で、もっとも大切だと教わった「人々の参画」、この壁を乗り越えるのは至難の業と感じた。

「品質マネジメントシステムの8原則における人々の参画とは、品質マネジメント活動への組織構成員の参加を促すことが重要であることを定めたもので、JIS Q 9000:2000において『すべての階層の人々は組織にとって根本的要素であり、その全面的な参画によって、組織の便益のためにその能力を活用することが可能となる。』と定義されている。」

そこで現場においては、以下に示す3つの壁があると感じた。

- (1) 内工間の壁
- (2) 内工と外工の壁
- (3) 現場と事務局の壁

QMSを生かして、監視業務の安定運行を実現し、サービス品質の向上を目指すために取り組もうとする活動は、365日24時間ノンストップで走り続ける監視業務の現場にあっては、スムーズな理解は得られないと感じたからだ。

正直なところ、どうしてよいかと悩み、私自身が勝手に作った壁でもあった。

この壁を越える対策としては、種々試みており、試行錯誤もしたが、QMS認証取得(平成17年10月)前後での様々な取り組み中で、有効であった内容をいくつか挙げたい。

3.1 コミュニケーション/QMS勉強会

QMS規格の要求事項等、基礎知識として理解してもらうため、短時間のカリキュラムで学べる勉強会を開催した。

監視業務の合間を縫っての出席である。なんとか実のあるものにと工夫をした。

特に、QMS規格の要求事項の「7項：製品実現」全般については、実際の監視業務のプロセスを可視化したものを作成し、例えば下図1「電子帳表刷増作業プロセス」を使い説明を行った。

また、勉強会は、日々の監視業務で多忙のため、与えられる時間には限りがあったこともあり、なるべく回数を多く実施したことにより、一回あたり2～3人での勉強会となった。この少人数での開催は、結果として質問をしやすく、疑問を解消する機会となった。

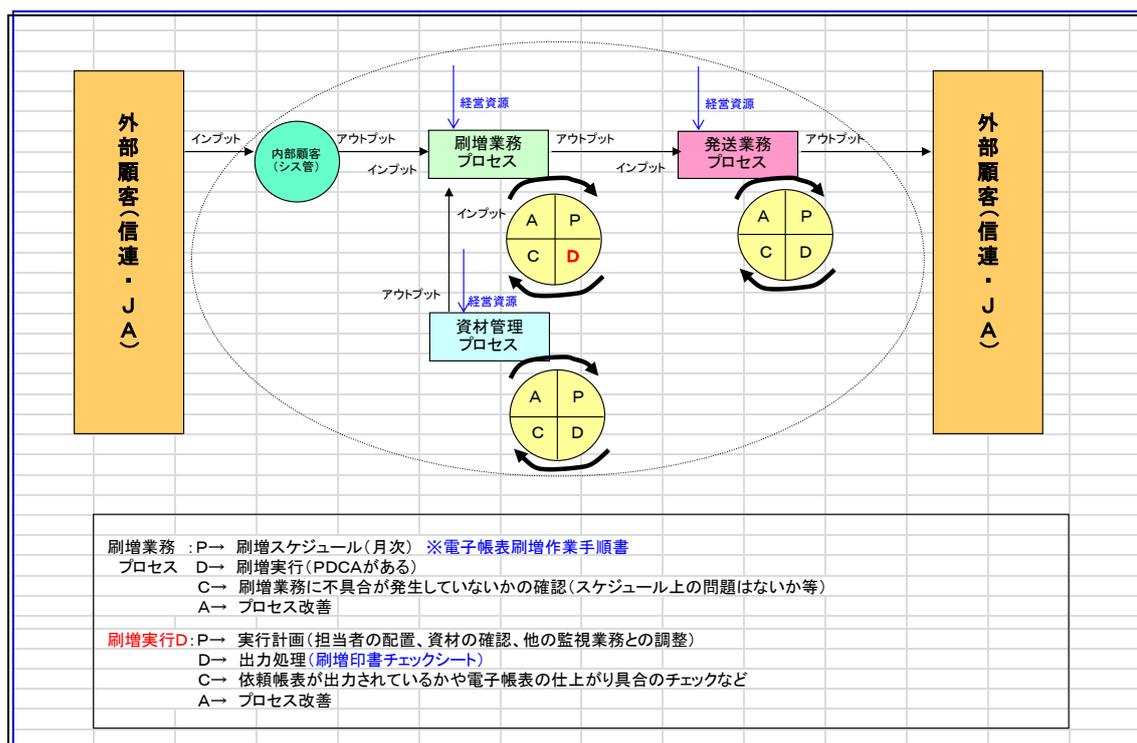


図1 電子帳表刷増作業プロセス

3. 2 コミュニケーション／監視担当定例会

情報が伝わるしくみを作るため、「監視担当定例会」（以下「定例会」という。）の開催を提案した。監視班（内工）だけではなく、外工にも入っていただき、月2回（第2第4木曜日）の開催とした。

※それまでは、班内会議はあったが、担当者への周知等は、おもに部長代理から直接行い、通常内工と外工のリーダー（各1名）へ伝えることがほとんどであった。

監視の現場からも参加してもらえるように、A勤とB勤の時間が重なる時間帯を利用して、14:00～15:30と決めた。

それでも、監視の現場では、引継ぎの時間や業務が繁忙な時間もあったりで、大変な時もあったが、なんとか調整してもらい外部委託先の所長さん以外に1～2名の外工の方に参加してもらった。

主な議題は、担当者の月次報告、監視業務の変更等に伴う各チェックシートの変更内容のレビュー、是正処置報告のレビュー（障害や不具合等の原因究明結果および是正処置案の検討）である。

また、議事録の作成では、以下の点に留意した。

- ・わかりやすい表現で作成する。

→当然のことながら、出席したくても交代勤務で出席できない担当者が多いため、定例会の状況が手に取るようにわかるように書きしるし、伝えるための工夫を行った。

- ・今後の動向がわかるように追記をおこなった。

→目的が明確になることが重要で、なぜそうなったのか、決定事項に対して、方向性やどんな効果を狙っているのか等、できるだけ具体的に記述した。

また、定例会で決まったことは、ひとりも漏れなく伝える、理解してもらおうと決め、交代勤務の方の休憩時間を狙って、誤解をまねきそうな情報は、自分の言葉で伝え、すべての担当者に話が伝わるのに2週間ほどかかることもあった。

そしてまた、すぐに次の定例会というリズムが続いた。

これらの経験は、議事録だけでは、伝わらないことが多いということも実感することができた。

以上のような事務局側の姿勢は、出席されていない担当者からも積極的な問い合わせ（担当者が議事録の回覧を読まれて、疑問に思ったことをメール等で知らせてくれる等）をもらうという形となって広がった。

3. 3 コミュニケーション／改善・要望・議題シート

定例会も回を重ねるうちに、いつも参加できない担当者からの意見も聞きとり、反映する必要があると感じた。

議事録の内容を見た参加されていない担当者より、定例会の間では気づかなかったことをいろんな角度から、また考えから、意見を聞けることが多々あったことだ。

そこで、下図2「改善・要望・議題シート」（以下「議題シート」という）を活用することを提案した。

それは、参加していなくても、日ごろの監視業務の中で、改善したいことや要望等、それにとまなう具体的な提案があれば、その内容を書きだしてもらい、事務局または監視担当の責任者へつなぐ方法で、定例会に持ち込んだ。

この方法は、外部審査（継続審査）でグッドポイントをいただき、サービス品質の向上において、ヒットした方法と言える。

さらに、議題シートに一工夫加えて、レベルアップもできた。

それは、当該シートを活用した結果、いろんな改善が実現したもののそれにとまって既マニュアル等の修正にかかる影響調査するまでに至っていなかったことが原因で、最新化のタイミングを逸してしまう事象が発生していた。そのため、定例会で協議を行った事案は、議題シート右上にルールブックの改正等に影響がないかのチェック実施者欄、また期限を明記し、改正がわかっている案件は、文書管理担当者名も記載できるようにした。

その結果、改善に伴う手順等の見直し作業と並行して、文書管理面でも影響範囲調査およびそれに伴う修正作業がもれなく実施できるようになった。

以上のような効果がえられたのも、議題シートをもとにした協議から得た結果と言える。

改善・要望・議題 シート					運用部 監視班	
1.監視業務	2.発送関連	3.機器管理	4.オペレーション	5.チェックシート	マニュアル類への影響:	
6.引継ぎ	7.その他	ISO管理台帳について			メンテ作業担当者:	
班	担当者	中野 稲子	提案日	2008年2月27日	メンテ期限:	

図2 改善・要望・議題シート

3.4 コミュニケーション／予防処置提案書

外部委託先では、当社が認証取得する以前にQMSの認証を取得されていた。いわゆる当社は、外部委託先からみれば、お客様の位置づけとなる。

外工の担当者は、絶対にミスは許されれないという認識と、プロである以上、完璧であるように努めることこそが、顧客満足につながるという考えであったと思われる。

それが、当社（監視班）でQMSの認証を取得することで、当社が掲げた品質目標の達成が外工の担当者にとっての品質の向上であり、顧客満足度をアップするものとなった。

外工の担当者自らが、ヒヤリとしたこと、ハッとしたことを声に出して未然防止策に積極的に取り組む活動が実現したことは、内工と外工の壁を超えるきっかけになったと感じている。

内工・外工の担当者が日ごろの監視業務の現場において、ヒヤリあるいはハッとしたことを語り合う場として始まった予防処置検討会は、監視担当定例会の中で都度開催されており、その予防処置案は、未然防止策として下図3「予防処置提案書」にて管理し、フォローアップ実施後に効果を確認することで、実績を積み上げてきた。

【 予防処置提案書 】						
報告日	年 月 日	担当者		管理番号	予防	
件名				担当部署		
区分	<input type="checkbox"/> 業務リスク <input type="checkbox"/> マネジメントレビュー <input type="checkbox"/> サービス不適合(不具合) <input type="checkbox"/> 予防処置検討会 <input type="checkbox"/> ISMS <input type="checkbox"/> PMS <input type="checkbox"/> 障害・その他()					
起こりうる不適合の内容		承認日	・ ・	部長代理		
プロセス名:						
1. 不適合の原因または現状						
2. 予防処置の方法	実施期限	・ ・	フォローアップ'期限	・ ・	作成日	・ ・
					部長代理	担当者
3. 所見(担当部署)	作成日	・ ・	担当部署部長		専務・常務判断依頼	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 否
4. 所見(リスク管理部)	作成日	・ ・	リスク管理部長			
5. 専務・常務	予防処置の必要性		<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 否	承認日	・ ・	
6. 実施結果						
7. フォローアップ結果						
	専務	常務	リスク管理部長	部長	部長代理	担当者
	・ ・	・ ・	・ ・	・ ・	・ ・	・ ・

図3 予防処置提案書

ここで、その継続的改善の取組みにおいて、以下の2つの事例を紹介したい。

これは、生活の身近なところからヒントを得た対策であり、小さな気づきではあるが、効果を得ることができた成功例である。

(1) 発送仕分けの箱（JA別発送）

JASTEMから送られてくる帳表やDM等をJAごとに仕分けを行い、JAごとに用意された発送用の段ボール箱（以下「箱」という。）に投入していき、発送日前に確認作業を行い、発送するという業務があった。

ここで、箱を締める前に箱から中身を取り出し、発送物に相違がないか等を確認す

る作業が大変であったことや仕分け作業の都合上、仕分け用テーブルの下に箱が置かれていたこともあり、内容量が見えにくいまたは仕分けミスがないかの確認がしにくいなどの課題があった。

ある日のこと、TVで選挙の開票作業の様子が報じられていた。その時に使用されていたのが、苺のパックだった。そこにヒントを得たのだ。

投票用紙が仕分けられていく様が、スムーズなのは、苺パックの底すぼまりにあった。また、容器が透明であるため、中身がどれくらい入っているかが一目でわかる。

そこで、スーパーなどでショッピングするとき使用する‘買い物かご’これに目を付けた。かごの形も苺パックと同じ底すぼまり、しかもかごは、網状なので、中身が外からでも見えるというわけだ。

導入後は、確認作業も容易になり、発送用の箱に移しながら、確認作業ができる。そして、かごの内側に、ちょうど詰めたら箱がいっぱいになるところまでの位置に目安となる線をマジックで書き入れたことにより、事前に箱の準備もできた、まとめて発送準備をしなくても済むようになり、さらに、誤発送の発生を防ぐ対策にもなった。



写真1 発送仕分け用のかご

(2) 糊付け帳表の切り離し作業

糊付けされた帳表を仕分けする作業があり、専用カッターで切り離すのだが、まれに切り離すときに帳表にカッターの傷が入ったり、破ってしまうという事象が起きることがあった。

原因を探るべく、担当者の作業状況を観察し、自分たちも何度も試してみて、どういときに切り離しが失敗するかの要因を探った。

その結果、作業台の高さを変えることにした。

理由は、担当者の身長が高いと、長く作業を続けているうちに、当然疲れてきて、腰を曲げる角度が安定せず、傷が入ってしまうことが多いという傾向を突き止めた。私のように背が低いと特に無理なく作業ができるため、後は私自身のカッターさばき（テクニック）が問題ということになる。

具体的な対応等は、作業台の足の下に10センチ角の材木を置き、固定するという簡単なものだった。ちなみに材木は、廃材を工場から譲ってもらった。

担当者からは、作業がずいぶん楽になったという声が聞かれ、驚いた。もちろん、作業ミスの発生も防ぐ対策として効果があったことは言うまでもない。



写真2 糊付け帳表の切り離し作業台

4. 取組み結果と評価

内部コミュニケーションとして、取り組んできた事案として他には、朝会・夕会の実施もある。

また、是正処置を確実なものにするために行っている是正処置の再フォローアップ（是正処置から1年経過した案件）を実施することで、再発防止状況の継続具合を確認するという活動も行っている。

当時の是正・予防処置管理台帳を分析してみると、認証取得前（試行期間）の年は、19件の是正処置案件があった。（予防処置0件）

その個票の担当者欄は、18件が事務局となっている。これは事務局の方で、不適合が発生した事象について事情がわかる監視の担当者に取り調べ調査を行って、不適合報告書を作成していたのだ。

監視の現場で発生していることでも監視業務の手を休めるわけにはいかないという配慮から当該報告書は、事務局が作成することでスタートした。

それが、認証取得後の1年目は、是正処置案件16件中事務局が作成したのは、3件だけである。残りの13件は、担当者自らが不適合報告書を作成している。

これは、担当者自らが原因を特定するために作業工程（チェックシートの確認等）の流れを再確認することで、その時の状況（環境）を振り返る機会となったと考えている。

以上のような結果は、特に事務局から指示したわけではなく、担当者からの申し出による。

監視担当定例会で、是正処置内容をレビューするために説明を行う場合に、当該報告書に記載されていない詳細な状況も説明できるメリットがあることに気づいてくれたものと考えている。

さらにその年は、予防処置案件が14件あった。予防処置に取り組んだ初めての年にこの件数はすごいことと自負している。未然防止する意識が大きく広がったと感じた一年であった。

その翌年は、是正20件、予防22件という結果が記録されている。

QMSを活用することで、内工間も内工と外工間もまた事務局とも全員がサービス品質の向上を目標にどうしたらよいか、自ら主体者となって考え、声に出して、意見を出し合い、取り組んできたことが一つひとつ結果を出し、効果に結びついている。

人々の参画が確実なものに、なればなるほど本来備わっている一人ひとりの感性がひかり、眠っていた能力も引き出されてくるのか、たくさんの可能性が見えてくることを感じている。

また、外部審査員が語っていた言葉に「組織の品質力の向上＝スパイラルアップしていくためには、活動をやめないことだやり続けることだ。」とあったが、できない、やれない、は無しにして、肯定的に物事を考える組織にということではないかと感じている。

そして歴代、ホスト監視に携わってきた方が言われていた言葉に「QMSの導入により、始末書を書くことがなくなった。」とあったが、QMSは人は責めないとコンサルタントの方も言われていた。

確かに過去は、ミスを起こしてしまったら、始末書に決まってこう書かれていた。「失念によりミスを起こしてしまった。」「二度と起こさないように日々努力し精進する。」

これでは、原因の特定も明確ではないし、いずれまた同じミスが起きてしまう。そして何よりも、組織の問題としてとらえる意味が大きくずれていることが理解できる。

QMSの構築から実運用を継続してきた結果を振り返ってみて、以上に述べた成果（変化）からも組織自体の改善に繋がっていることが言える。

5. 今後の課題

5. 1 統合マネジメントシステム

現在、QMSの認証取得範囲は、ホスト監視業務以外にネットワーク監視業務にも拡大した。平成18年には、情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS：ISO27001）を全社で取得し、今年で6年となる。

また、平成21年度からは、QMS、ISMS、PMS（個人情報保護マネジメントシス

テム)の3つの規格を統合して、統合マネジメントシステム(IMS)を開始した。

それぞれの規格のもつ視点を活用したものとなっている。

(1) QMS・・・スコープは、全社ではないが、認証取得に関係なく、サービス品質の向上を目指すことを目標とした。

※ FISC(金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準)や業務の視点(ルールブック)を順守することで、全社的なサービス品質向上につながる。

(2) ISMS・・・スコープは全社である。情報セキュリティの認証は、この業界にあつては、セキュリティリスクへの強化はますます厳しくなると予想される。

(3) PMS・・・認証取得はしていないが、ISMSの管理策(A15.1)や個人情報保護法の施工、個人情報保護規制と金融庁ガイドライン(実務指針)をもとにこれらにもとづく、当社の規程を制定し、統合マネジメントシステムの視点に加えた。

統合マネジメントシステムの考え方は、PAS99の規格(統合マネジメントシステム)にもとづいて、体制を整え運用を開始した。

なお、当社の統合マネジメントシステムの管理体制は、業務運営部署から経営層へボトムアップあるいはトップダウンを意識し組織されたものである。(下図3参照。)

その特徴を生かして課題に取り組むこととなった私は、統合マネジメントシステムを開始する前年度にリスク管理部へ配属となり、マネジメント部門を担当することとなった。

そこで、以下のような主な課題があることと、時間をかけても解決すべく、形骸化させぬよう継続していくことが肝要と感じた。

[課題1]

・事務局の移行がもたらしたデメリット

→ 事務局がリスク管理部へ移行したことで、一本化し、スリムになった一方で、現場の声が届きにくくなった。

[課題2]

・QMS認証取得の部門とそうでない部門との認識の差

→ 認証取得していない部署において、日常の業務にあつては、業務目標達成を目指すべく、遅延なくスムーズな稼働をめざして取り組む中、改めてQMSの視点で特に要求事項の「7項：製品実現」を明確にするところまでは、困難である。

例えば、認証取得部門は、再発防止への取組みにおいても、徹底した原因究明*1、是正処置を実施後、フォローアップ実施、再発防止を確実にする取組みを行っている。

したがって認証取得部門としては処置の内容によっては、関係部署(認証取得していない部門)からの協力もほしいところだが、当該部署としては、なかなかそこまでの取組みまでには、手が届かないという状況である。

*1 是正処置を講じるためには、まず真の原因を捕まえる必要があり、「失敗学のすすめ」(畑村洋太郎氏)に学び、原因究明の考え方に役立てている。

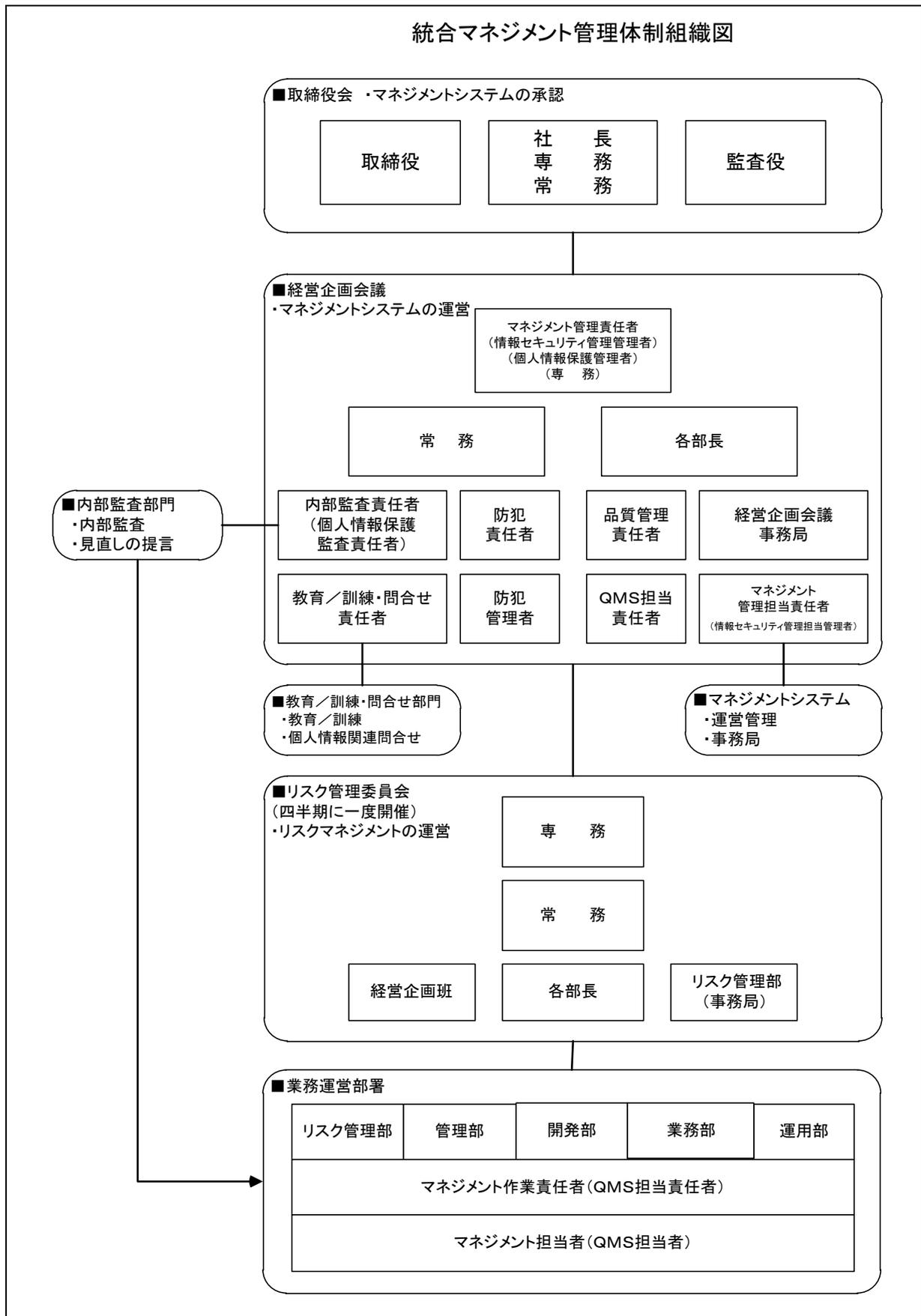


図4 統合マネジメント管理体制組織図

5. 2 マネジメント担当者会議

統合マネジメントシステムのテーマは、「継続的改善への全社的取組み」である。

このテーマにもとづき、統合マネジメントシステムの個別目標が定められている。この目標達成に向けては、全社一丸となって取り組む必要があり、マネジメント担当者会議の開催を提案した。

マネジメント担当者会議とは、事務局と各班のマネジメント担当者を中心とした会議で、月1回定期的に開催している。

特に全社で認証を取得しているI SMSの課題等を中心に協議を行っている。

マネジメント担当者会議4年目となる今年は、例年とは違い、マネジメント作業責任者の方にもマネジメント担当者と一緒に取り組んでもらえるようにカリキュラムしている。

理由は、平成26年度にQMSを全社に拡大することが予定されており、平成25年度は試行期間となるため、現在その準備、構築に取り組んでいる状況である。

まだ課題、問題は、山積みであるが、私自身は、形骸化しないマネジメントシステムを構築することを目標として取り組んでいきたいと思っている。

QMSと出会ったころは、真の理解ができていない中で取り組んだ構築作業もこれからは、過去の経験が当社が目指すマネジメントシステム構築と発展に大きく役立つと感じている。

今後も九州7県・JAの皆様の当社への期待を最高のサービス品質でお応えできるよう当社のマネジメントシステムへの探究を続けていきたい。

6. おわりに

本論文は、QMSの構築に取り組む背景において、当時の経営陣、品質管理者そして監視業務に精通しかつ担当者と事務局のパイプ役として活躍された担当者、そして何より主役の内工外工の担当者の活躍の軌跡を記録したものであることを申し上げ結びとする。