



WG1 : リーダーシップに着目した2015年版QMS - 組織の飛躍を牽引するリーダーシップ -

2018年3月20日

WG1

メンバー : (五十音順、敬称略)

| | |
|------------|-----------|
| 景井 和彦 (主査) | (認証機関) |
| 五十嵐 誠 | (組織) |
| 鈴木 達也 | (認定機関) |
| 長瀬 健一郎 | (認定機関) |
| 長谷川 武英 | (認定機関) |
| 伴野 道彦 | (認証機関) |
| 前田 京子 | (組織) |
| 柳館 亮 | (組織) |
| 山上 裕司 | (コンサルタント) |

内 容



1. テーマ選定の考え方
2. リーダーシップについて
3. 積極的リーダーシップの運用事例
 - 3.1 「経営層の関与でQMSを牽引」
 - 3.2 「自ら学ぶ組織を創る」
 - 3.3 「事業継承における事業プロセスの組織化」
4. まとめ

1. テーマ選定の考え方

背景と課題認識：

- 弊MSシンポジウムでは製品実現のプロセスを中心に議論してきたが、2015年版で強化された箇条5リーダーシップについては議論されていない。
- 要求事項の性格上、定性的であり、その実施の方向性や程度については、解釈に幅があるので、研究会で取り上げて広く理解を得たい。
- また、箇条5は、内部監査やマネジメントレビューとのつながりが強く、QMS管理プロセスを含め、箇条5の活動を通じて全体を俯瞰できると思われる。
- 特に中小企業の経営者の関心に的を絞って、QMSが経営に役立つ側面を事例（物語仕立て）を利用してQMSへの積極的な姿勢を醸成することに役立てたい。

2. リーダーシップについて

2.1 品質方針の確立

2.2 リーダーシップの役割

2.3 リーダーシップの発揮される分野と側面

2.1 品質方針の確立



5.2.1 品質方針の確立

トップマネジメントは、次の事項を満たす**品質方針**を確立し、実施し、維持しなければならない。

- a) 組織の目的及び状況に対して適切であり、組織の戦略的な方向性を支援する。
- b) **品質目標**の設定のための枠組みを与える。

- ISO 9001の品質マネジメントの文脈で、リーダーシップとは箇条5.2.1 a)組織の戦略的な方向性を支援し、b)品質目標の設定の枠組みを与えることに着目します。
- それは、箇条5.1.2顧客重視（要求事項への適合、リスクと機会への取組み）の取組みに適っていることが求められています。
- また、品質方針及び品質目標は、戦略的計画の立案又はマネジメントレビューなどの、トップマネジメントの日常の会議の中で確立又はレビューをされます。

5

2.2 リーダーシップの役割



5.1.1 一般

トップマネジメントは、次に示す事項によって、品質マネジメントシステムに関する**リーダーシップ及びコミットメント**を実証しなければならない。

- 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。
- 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。
- 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。
- 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**。

- リーダーシップとは、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の実現に取り組みさせるように積極的役割を果たすこと。
- 言い換えれば、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の実現ができるように、組織の責任・権限を決め、品質マネジメントシステムを構築させ、構築できたら伝達して、パフォーマンスのモニタリングをすることまでの活動の推進がリーダーシップに求められている。

6

2.2 リーダーシップの役割



1. ISO 9001:2015 適用範囲

- a) 組織が、顧客要求事項及び適用される法令・規制要求事項を満たした製品及びサービスを一貫して提供する能力をもつことを実証する必要がある場合。
- b) 組織が、品質マネジメントシステムの改善のプロセスを含むシステムの効果的な適用、並びに顧客要求事項及び適用される法令・規制要求事項への適合の保証を通して、顧客満足の上を目指する場合。

- なお、「品質マネジメントシステムのパフォーマンス（測定可能な結果）及び有効性（計画した活動を実行し、計画した結果を達成した程度。）」とは、品質マネジメントシステムが、その意図した結果の達成に果たした程度と考えます。
- 品質マネジメントシステムの基本概念(ISO 9000:2015 2.2.2参照)

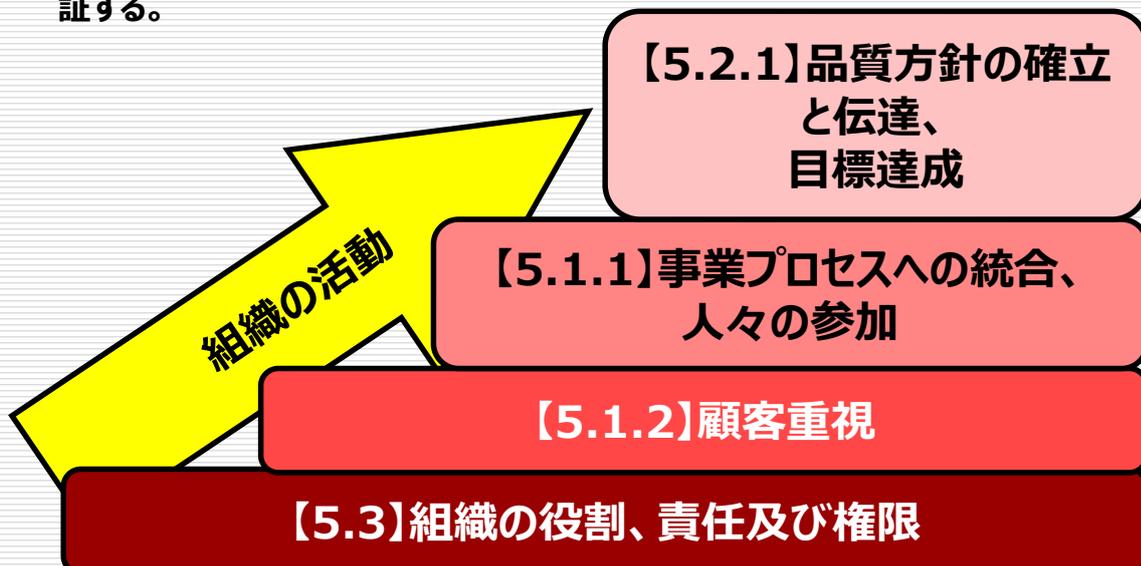
7

2.2 リーダーシップの役割



1. ISO 9001:2015 適用範囲

- a) 顧客要求事項及び適用される法令・規制要求事項を満たした製品及びサービスを一貫して提供する能力を実証する。
- b) システムの効果的な適用、要求事項への適合の保証を通して、顧客満足の上を目指す。



8

2.3 リーダーシップの発揮される分野と側面



- 箇条4.4.1 c)ではプロセスの効果的な運用及び管理の適切性を判断するための基準と方法を判断基準となるパフォーマンスと共に決定することを求めています。
- このプロセスの効果的な運用及び管理の適切性には、2つの分野があると考えます。
 - ①プロセスの維持管理
 - ②プロセスの改善
- 従って、リーダーシップが発揮される側面も、それぞれのプロセスへの取り組みとして位置づけられます。

9

2.3 リーダーシップの発揮される分野と側面



| プロセス対応 | 支援の分野 | リーダーシップの発揮される側面 |
|---|--|---|
| <p>プロセスの維持管理と改善 【問題・課題解決】</p> <ul style="list-style-type: none"> • できてあたりまえとするレベルを継続的に維持する活動 • チャレンジングな課題に取り組み、組織重視を考慮して、組織の目指すべき姿を実現する活動 | <ul style="list-style-type: none"> • あたりまえ管理として、内外の変化に対しても、予定している結果を出しプロセスを安定させるべく操業する • 予定通りに行かない場合に、当然のレベルに戻す活動を遅滞なく行う • 現状を革新する • 現状のレベルを飛躍的に高める • 事業上の前提条件を見直すもの • 組織の常識を覆して飛躍する | <ul style="list-style-type: none"> • プロセスに責任者とその権限を割り当てる • プロセスの操業に必要な経営資源を提供する • 明確にされた目標の実現に向けて、資源（箇条7）を組織の内外から提供する • 管理者層を支援する（プロセス責任者） • 意思決定を適時に行い、プロセス運営（特にプロセス間の相互関係に関する）の停滞を防ぐ |

10

3. リーダーシップに関わる3つの物語

3.1 経営層の関与でQMSを牽引

3.2 自ら学ぶ組織を創る

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化

3. リーダーシップに関わる3つの物語

3つの事例はそれぞれ違ったリーダーシップのスタイルを話題にしています。9001を利用したからといってみんな同じになるわけではなく、トップの考え方次第でいろいろなパターンがあります。組織規模、組織の状況に応じていろいろあります。

リーダーシップの発揮される側面

3.1 「経営層の関与でQMSを牽引」

経営層がマネジメントシステムの管理プロセスである、マネジメントレビューと内部監査を軸に組織を牽引していくスタイルのリーダーシップ

3.2 「自ら学ぶ組織を創る」

成熟した組織に見られるように、現場にまかせて学習する機能をまわすことで組織を牽引していくスタイルのリーダーシップ

3.3 「事業継承における事業プロセスの組織化」

事業継承のタイミングを捉え、一代で興した事業を二代目が事業プロセスの組織化を図り、拡大基調の組織に活力を取り戻すスタイルのリーダーシップ

3. リーダーシップに関わる3つの物語

3.1 経営層の関与でQMSを牽引

13

3.1 経営層の関与でQMSを牽引(1)

ABC測定機器校正サービス（株）の設定

以前は、...

- ・1995年グループ会社の校正専門会社として設立
- ・事業所は、日本（東京、浜松、九州）と海外（ベトナム、マレーシア）
- ・日本での事業プロセスを海外に移植することで、円滑な事業拡大を狙っている
- ・試験所認定(ISO 17025)校正の需要は拡大傾向

経営層の参画で形骸化したQMSから事業につかえる管理ツールへ

- ・以前は、経営に役立てる管理ツールというよりは、どちらかというISO 9001の審査に対応するためのシステムのような感じだった。
- ・内部監査は、マンネリ化が進み差し障りのない指摘事項しか発見できず有効性が感じられなかった。
- ・マネジメントレビューについては年2回実施していたが、規格が求めているインプット事項をフォーマットとした用紙を使用し議事録としていた。

14

3.1 経営層の関与でQMSを牽引(2)



以前は、...

・ビジネス上、取引先から要求されたので、認証を取るということばかり先行していました。

形式的なマネジメントレビューと内部監査は事業経営にとって有効なものではないばかりか業務の足かせになっていました。

リーダーシップが発揮されていない状態

・以前のマネジメントシステムは、どちらかというISO 9001の審査に対応するためのシステムのようなものでした。

・内部監査は年1回数名の内部監査員により行われていましたが、徐々にマンネリ化が進み差し障りのない指摘事項しか発見できず有効性が感じられませんでした。

・マネジメントレビューについては年2回3月と9月に行っていました。規格が求めている入力事項をフォーマットとした用紙を使用し議事録としていましたが年2回のマネジメントレビューだとその間に発生した問題はレビューできず実質カバーできませんでした。

15

3.1 経営層の関与でQMSを牽引(3)



そこで、...

経営層は、規格の目的に沿うように舵を切った

組織の事業プロセスを機能ごとに分割して、それぞれのプロセスの安定操作が利益を生む礎と考えました。

QMSの管理プロセスにあたる内部監査とマネジメントレビューに、経営層自ら参画することで、経営を下支えるマネジメントシステムの合理性を利用しようと考えました。

・2015年版への移行時にトップマネジメントの視点から規格（箇条4.1, 4.2, 6.1）を読んでみると、「4.1→4.2→6.1→次年度の事業計画（品質目標）の策定→内部監査→マネジメントレビュー→意図した結果」である。

この一連のプロセスフローが品質マネジメントシステムの運用であり**企業経営そのもの**だと考えました。

・しかし、このプロセスフローを機能させるためには、**内部監査**を社員に任せるのではなくトップマネジメント自らが行い現場を含めたマネジメントシステムの運用状況を確認し、更に**マネジメントレビュー**の頻度を上げ速やかに事業を取り巻く環境の変化に対応することが必要と判断しました。

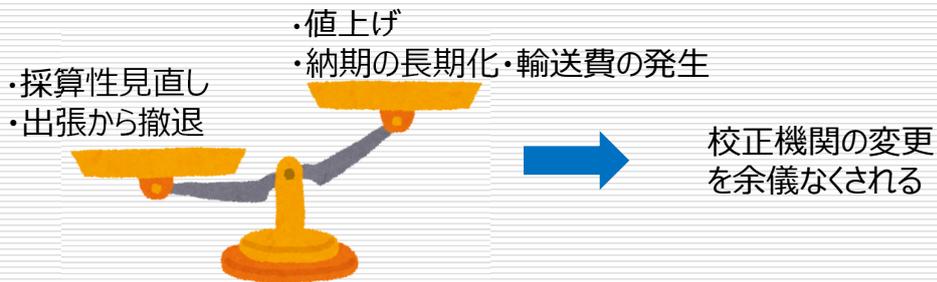
16

3.1 経営層の関与でQMSを牽引(4)

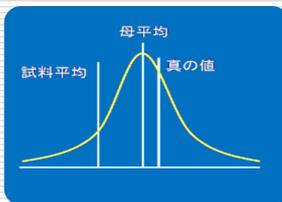


組織の置かれている状況

■ 各校正機関の動向 (校正の採算性を求め、変化の兆し)



■ 組織の事業展開の方向性



ISO/IEC 17025 認定校正の認定範囲の拡大

大幅な拡充に向け計画スタート

低周波、高周波、温度、長さ、質量、圧力 …等

17

3.1 経営層の関与でQMSを牽引(5)



つまり、...

(1) 事業計画の作成段階での取り組み

また事業（仕事）にやりがいを感じることができればそれが喜びに変わります。そんな事業計画の策定を目指しています。

それぞれの事業に利潤性だけでなく社会性（その事業を行う意義）が加わることでやりがいというものが生まれるものだと思います。

①「4.1 4.2 6.1から次年度の事業計画を策定する」

・4.1（外部、内部の課題）4.2（利害関係者のニーズ及び期待）から6.1（リスク及び機会への取組み）リスク（不確かな要素）を洗い出しそのリスクを補完する次年度の事業計画（品質目標）を策定します。

・これにより外部内部の課題とその事業を取り巻く利害関係者のニーズ及び期待を考慮に入れることにより、その事業がもたらす社会性を導き出すことができ厚みのある事業計画が策定できます。

18

3.1 経営層の関与でQMSを牽引(6)



組織の内外の課題

ABC測定機器校正サービス（株） 外部の課題

| | |
|---|---|
| 1 | 校正業界の環境については、国際的にはISO/IEC 17025認定校正の方向に進んでいる。それに対し日本国内は認定校正の普及が遅れており、精度比を基本とする一般校正が計測器管理のほとんどを占めている。今後、日本の校正も認定校正が一般的に行われるようになるのが課題であるとする。 |
| 2 | 認定校正の場合、不確かさの表記のもと校正が実施されるが、その校正結果に合否判定が含まれないケースがある。その様な場合、不確かさを含め、合否判定を算出しなければ、該当する計測器の合否判定が確定できない。これらは計測器を使用する側の課題であり、校正プロセスを供給する校正機関の課題でもある。 |
| 3 | 企業を経費削減による校正価格の低迷とそれによる校正品質の低下 |
| 4 | 校正を実施する場合、その間お客様はその計測器を使えないので早い納期が求められる。 |

ABC測定機器校正サービス（株） 内部の課題

| | |
|---|---|
| 1 | グループ内のコミュニケーションをとり、ISO/IEC 17025認定校正の普及に努める。現在認定校正実施率の高い、海外子会社と連携をとる。 |
| 2 | 認定校正で合否判定が行われていないものについて合否判定を行うサービスを拡大する。 |
| 3 | それぞれの価格について正当な工数計算を実施する。また、校正に関するあらゆるコスト削減を検討する。 |

19

3.1 経営層の関与でQMSを牽引(7)



組織の利害関係者

| 組織 | 利害関係者 | ニーズ及び期待 |
|------------------------------|--------------|--|
| ABC 測定機器 校正サービ ス(株) | 1 顧客 | <ul style="list-style-type: none"> 校正品質の確保 1 計測器管理に対するアドバイス 価格、納期 |
| | 2 株主 | 2 継続的な収益性、透明性、配当 |
| | 3 組織の人々 | <ul style="list-style-type: none"> 3 人間関係を含めた良好な労働環境 雇用の安定 |
| | 4 供給者及びパートナー | <ul style="list-style-type: none"> 4 相互の利益 良好な関係の継続 |
| | 5 社会 | <ul style="list-style-type: none"> 5 法令・規制要求事項の順守 校正機関としての信頼性 |

20

3.1 経営層の関与でQMSを牽引(8)



つまり、...

規格で要求されているマネジメントレビューでインプットする事項はすべて経営者がレビューしなければならない事項でもあり、これを行うことで漏れの無い経営が実現できると考えます。

マネジメントレビューのインプット項目(要求事項全てカバー)
・「総合と拠点別売上げ」
・「各プロジェクトの推進状況」その他
・「顧客満足及び密接に関係する利害関係者からのフィードバック」
・「品質目標の満たされている程度」等

(2) マネジメントレビューを事業レビューに統合

②「策定した事業計画を確実に推進するために月次でマネジメントレビューを行う」

・本来マネジメントレビューのインプット事項は年次でレビューするというよりは少なくとも月次でレビューすべき内容でもあり、月次でマネジメントレビューを行うことにより、そのレビューから適切かつ時期を逸しないアウトプットの提言が可能となりました。

・一連のマネジメントレビューの記録は文書化した情報として表計算のシートの集合体である一つのブックとして保持され、過去の記録も瞬時に検索することができ時系列的な情報収集も容易になりました。

21

3.1 経営層の関与でQMSを牽引(9)



つまり、...

・問題点があれば該当するプロセス責任者と連絡をとり解決するようになっています。
・マネジメントレビューを報告形式で行う代わりに毎月1拠点に集まって行っていた営業会議を撤廃しました。
・営業会議を撤廃する事は売上の減少に繋がるのではないかと懸念していましたが、それに反して現在まで売上は伸び続けています。
・従来1拠点に集まって行っていた数字だけ追う営業会議は単なる経営側の気休めであり参加者に大きな負担をかけていたことがわかりました。

(2) マネジメントレビューを事業レビューに統合

・マネジメントレビューのインプット項目(要求事項は全てをカバー)
・「総合と拠点別売上げ」
・「各プロジェクトの推進状況」その他
・「顧客満足及び密接に関係する利害関係者からのフィードバック」
・「品質目標の満たされている程度」等

22

3.1 経営層の関与でQMSを牽引(10)



リスク及び機会への取り組み(1)

| 不確かな事象 | 予想される現象 | 予想される影響 | 取り組み | 意図する結果 |
|----------------|--------------------|---------------------|-----------------------|--------------|
| 受注高 (内部の課題) | 受注高の急増 | 納期の遅延 | 一時的納期延長で対応する | 顧客クレームの回避 |
| | | 標準器の不足 | 標準器設備計画で対応 | 次年度標準器不足を補う |
| | | 技術者の不足 | 3拠点で調整する | 月次計画で適用する |
| | 教育訓練による技術者の校正範囲の拡大 | | 技術者の校正範囲認定の拡大 | |
| | 受注高の減少 | 収益の低下 | 営業活動の強化 | 受注高の増加 |
| | | 標準器の過剰による管理費のコスト率増加 | 標準器管理コスト削減のため社内校正化の転換 | 標準器管理コストの適正化 |
| 人件費率の増加 | | 社員数の適正化 | 人件費比率の適正化 | |

23

3.1 経営層の関与でQMSを牽引(11)



リスク及び機会への取り組み(2)

| 不確かな事象 | 予想される現象 | 予想される影響 | 取り組み | 意図する結果 |
|----------------------|----------------------|----------------|-------------------------|------------------------------|
| 市場校正価格 (外部・内部の課題) | 過当競争による校正価格の下落 | 利益率の低下、経営の圧迫 | 自動校正の実現 | 低価格水準での利益確保を実現 |
| 認定校正の状況 (外部の課題) | 日本における認定校正の広がり | 認定校正の対応できず失注する | 認定校正の範囲の拡大 | 認定校正受注拡大 |
| | | | 認定校正手法の開発 | 認定校正の実現 |
| | 品質系のセクター規格が認定校正を要求する | 対応できず失注する | 顧客が取得している規格の研究と実施対応策を練る | 顧客が取得しているセクター規格の要求事項を満たし受注する |

24

3.1 経営層の関与でQMSを牽引(12)



つまり、...

(3) トップ指示の実行状態を内部監査で確認

品質目標の中で
推進が滞っている
事項について掘り
下げて確認してみ
ると管理職の報告
だけでは分からな
い真の原因を発見
することができます。

職場では仕事上の
問題より人間関係
で多くの問題を抱
えていることもあり、
これらも内部監査
で判明することがあ
ります。これらも通
常の管理職の報
告だけでは、なかな
か分かりづらい事
項でもあります。

③内部監査はマネジメントレビューで確認している事項が現場で間違いなく実施されていることを確認するために行います。

- ・ トップマネジメント（経営層）が参画して行うことにより、通常トップマネジメントまで届かない情報も収集することが可能になりました。

- ・ 多くの情報入手できる内部監査はトップマネジメントの間違いのない経営判断を実現するプロセスに繋がりました。また、この内部監査の結果を含め、次月のマネジメントレビューで総括的なマネジメントレビューを実施することが可能となりました。

品質方針、品質目標等その目的
を理解、周知させる大変良い機会
になります。

25

3.1 経営層の関与でQMSを牽引(13)



リーダーシップの発揮による舵取り

1. ISO 9001:2015年版は、

1. 「5.1.1」でトップマネジメントに事業プロセスへの統合を要求し

2. マネジメントシステムの計画に利用する為に、

1. 「4.1 外部・内部の課題」を決定し、

2. 「4.2 外部・内部の利害関係者とそれらのニーズ及び期待」を明確にし、

上記を考慮し...

3. 「6.1 リスク及び機会への取組み」を実施し、意図した結果を実現する。

- ISO 9001:2015は、まさに経営者が日頃考えていることが規格要求事項となり、事業計画（意図した結果）を達成するために有効なマネジメントシステムに仕上がっている。

26

3.1 経営層の関与でQMSを牽引(14)

そして、...

現在では、以下の取り組みが実現しました。

「事業計画→マネジメントレビュー→内部監査→意図した結果」の一連のプロセスは経営そのもので、外的要因もあるので、このプロセスの実施によりすべて事業が成功するとはいえませんが、間違いなく不測の事態による影響は軽減され、組織の顧客満足度の向上に繋がっていくものと考えます。

不測の事態による影響軽減の度合いは、組織が事前にどこまでリスク（不確かさの影響）を読み取るかにかかっていると考えます。

- 経営者自ら内部監査により規格要求事項の観点で現場監査を行い組織全体の状況を把握し問題点の改善を図ることができました。
- 事業を取り巻く環境は様々なリスクに覆われていますが、それらのリスクを事前に読み取り事業計画に組み込み、そしてマネジメントレビューで事業環境の変化に対応しています。

これは、経営層が内外の課題をリスクの観点で組織の舵取りをするのに、ISO 9001が構造的で合理的なフレームワークを与えてくれることの実証に他ならないと考えます。



27

3.1 経営層の関与でQMSを牽引(15)

社長の示したリーダーシップ

| リーダーシップ分野 | 組織の具体的な活動 | 関連する要求事項 |
|------------------|---|---|
| QMS管理プロセスの運営強化 | <ul style="list-style-type: none"> • 事業計画立案時に内部・外部の課題の抽出、利害関係者のニーズ・期待の抽出、リスク・機会の明確化 • マネジメントレビューを報告形式で毎月行う事により発生する問題事項をタイムリーにレビューすることが可能になりました。 • これにより時期を逸することなく経営層からのアウトプットが行われ組織を取り巻く状況の変化に対応出来るようになりました。 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 • 6.1 リスク及び機会への取組み • 9.3 マネジメントレビュー |
| 経営層の内部監査への積極的な参加 | <ul style="list-style-type: none"> • 現場（校正センター）は3拠点あり、経営層が現場を知る必要性から、トップマネジメントが参画し内部監査を実施してみたところ、実情がよくわかるようになりました。例えば、現場に指示事項が伝わっていないことがあると判明しました。 • また、逆に現場の声も経営層まで届いていないことが分かり、有効な内部監査としてQMSの改善に繋がりました。 | <ul style="list-style-type: none"> • 9.2 内部監査 |

3. リーダーシップに関わる3つの物語

3.2 自ら学ぶ組織を創る

29

3.2 自ら学ぶ組織を創る(1)

以前は、...

ABC有機化学工業(株)の設定

- ・複雑な有機化合物を様々な方法を用いて合成できる技術は高く評価。
- ・これまでは、化成品、香料、食品添加物の原料を大手メーカーへ納めてきた。
- ・ここ数年、原薬メーカーとの取引により規模を拡大、新工場を建設して、50名いた従業員も倍増。
- ・社長は創業者でワンマン経営。何でも自分が決めてきた。
- ・社長は、ここ数年新事業にかかりきり状態。



QMSのリーダーシップが不在

- ・社長はQMSは経営と関係なく、**品質問題を起こさないため**と割り切っている。
- ・社長は経営とQMSは別物と考えているので、自分は経営に専念する為に、9001認証は管理責任者である品質保証室長に任せている。
- ・品質目標もISO事務局(品質保証室)が作成。
- ・このため、品質目標は不良品削減や5S関連の目標が主。

30

3.2 自ら学ぶ組織を創る(2)

最近の状況； 規模の拡大に伴い停滞する組織



社長の最近の悩み

- ・顔と名前が一致しない者が増えてきた。(なぜ； 規模が拡大して人が覚えられる範囲を超えた)
- ・各部長や課長がリーダーシップを発揮できない。(なぜ； 今まで全部社長が決めてきたが、新事業に時間を取られるようになって、責任と権限を不明確なままにしておいた。)



- ・以前は考えられなかったムダやトラブルが発生するようになった。
 - ①使用期限が過ぎて、廃棄する原料・資材が増えてきた。
 - ②新規に顧客から依頼された新製品(原料)を製造したところ、コストが合わず、予定していた利益が出なかった。
 - ③納期を守れなくなり、欠品が発生するようになった。
 - ④社内で処理できているものの、同じような製品事故が再発するようになってきた。

社長の思い

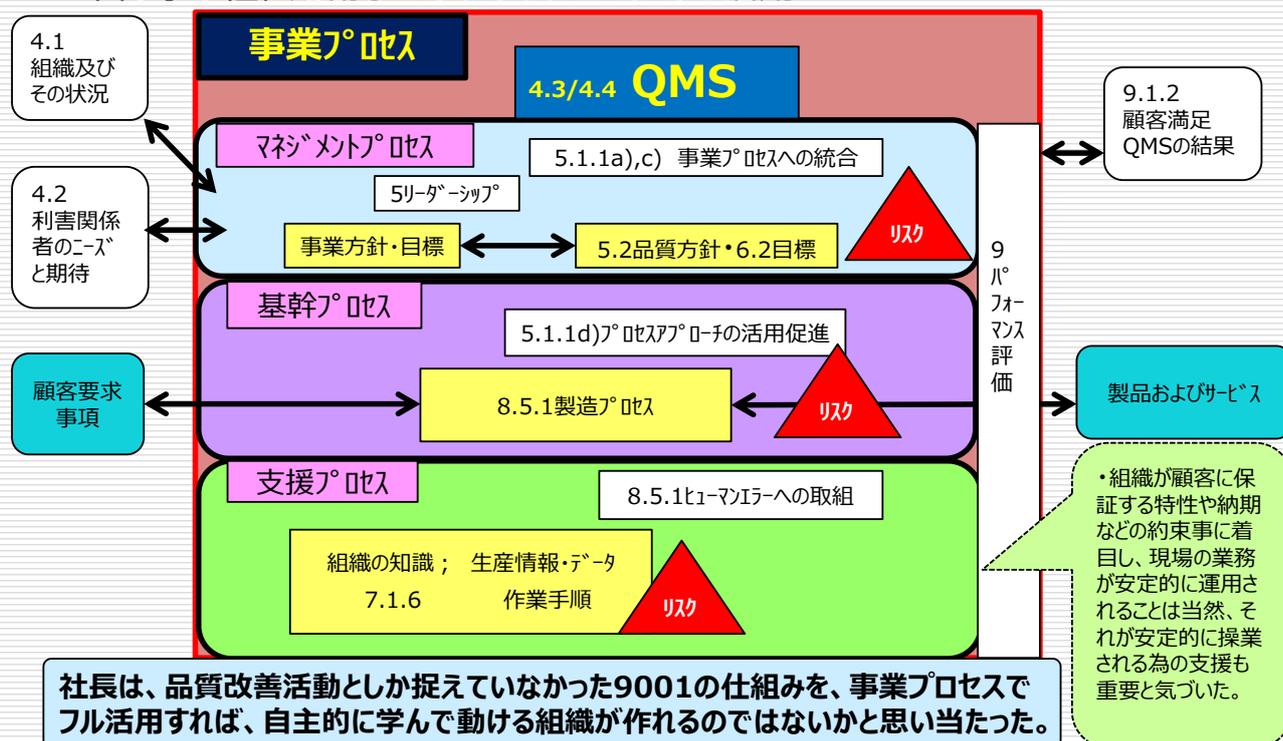
「情報が瞬時に繋がり、世の中の変化が高速化している現代において、自ら学習し、自ら変われる組織にならないと生き残れない。」
 → 自分がいちいち指示しなくても動ける組織、さらに自ら学ぶ組織を創るためには、どのような活動をしていけばよいのか。



31

3.2 自ら学ぶ組織を創る(3)

自ら学ぶ組織を創る ISO 9001:2015の活用



32

3.2 自ら学ぶ組織を創る(4)

示されたリーダーシップ



社長の示したリーダーシップ

| リーダーシップ分野 | 社長の悩み | 関連する要求事項 | 活動の着眼点 |
|----------------------|--|---|--|
| A) 事業プロセスへの統合 | - | <ul style="list-style-type: none"> 品質方針、品質目標を社長が設定する事業方針、事業目標へ統合して、社員全員の意識の方向性をまとめようとした。 5.2, 6.2 事業目標に品質目標の要求事項を適用した。 6.2 | <ul style="list-style-type: none"> マネジメントレビューと内部監査の事業プロセスとの統合 ビジネスレビューにプロセスアプローチを利用 全体最適の視点の活用 (→前掲3.1で取上げたので3.2では割愛します) |
| B) プロセスアプローチの活用 | <ul style="list-style-type: none"> ①廃棄する原料・資材の増大 ②新製品の予定利益が目減り(原材料費の増大) ③納期遅延による欠品の発生 | <ul style="list-style-type: none"> 事業の各プロセスにプロセスアプローチを活用して、見える化を行った。4.4 <ul style="list-style-type: none"> ○各プロセスの目的・目標(あるべき姿、方向性)は、事業方針、事業目標に合致しているか。 5.1.1b), g) ○各プロセスの責任・権限は、適正(自主的に動ける)か。 5.3 ○一連のプロセスにおいて目的・目標は整合しているか(部分最適 → 全体最適) 5.1.1b) パフォーマンス評価による改善(PCDAサイクルの徹底(自ら学ぶ組織) 9.1.1, 9.1.3 | <ul style="list-style-type: none"> 各部署に自部署の主業務の管理要素の明確化に、プロセスアプローチの手法を活用した。 社長は、プロセスの方針・目標(そのプロセスのあるべき姿)も明確にすることを求めた。 → 各プロセスの方針・目標が微妙にずれている  |
| C) 是正処置の適正化と組織の知識の整理 | ④製品事故の再発 | <ul style="list-style-type: none"> 失敗(事故・トラブル)から学んだ教訓 7.1.6 適切な是正処置の実施とその情報 10.2 → 組織の知識化 7.1.6 文書化していない知識、経験の共有 | <p>教訓が、何年経っても会社の痛み、思いとして残るような仕組み作り</p> <p>☆失敗から学ぶ。 → 失敗から得た教訓、知を組織の知識とする。</p> <p>(1) 失敗を見る化する。 (2) なぜ失敗したか、原因を探ることが出来る。 (3) 適切な是正処置が取れる。</p> |

品質目標

Before ; 品質管理課が品質改善や5S等の活動に関する目標を設定

After ; 社長が設定する事業目標に統合

33

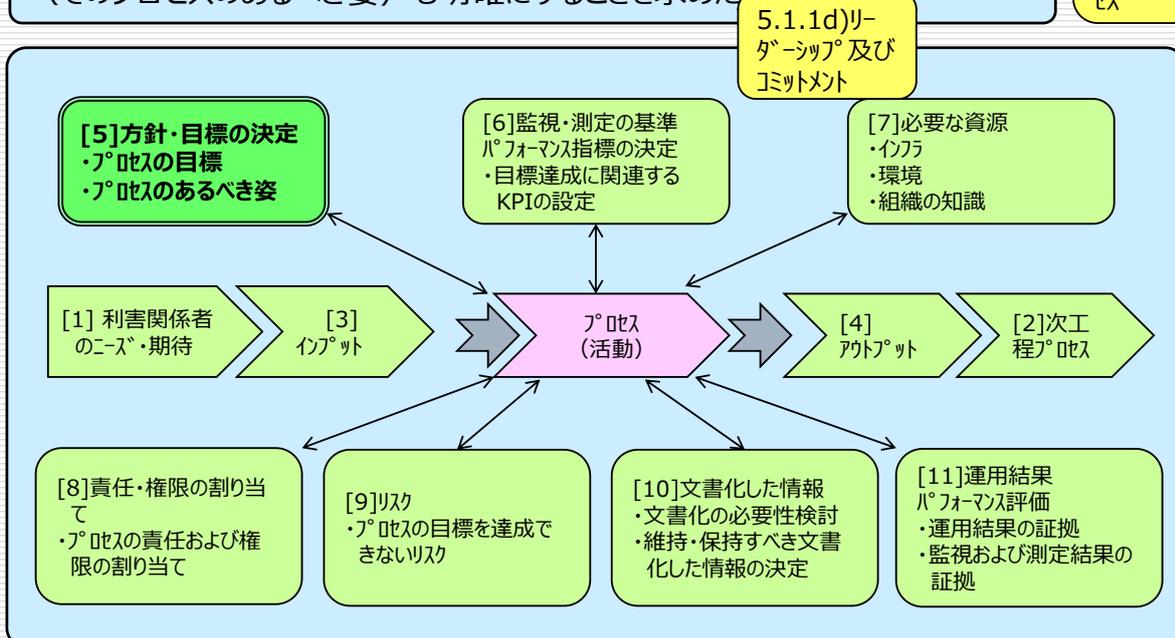
3.2 自ら学ぶ組織を創る(5)

B) プロセスアプローチの活用 1/6



各部署に自部署の主業務に、プロセスアプローチの手法を活用した。示されたリーダーシップ; この際に社長は、特に[5]プロセスの方針・目標(そのプロセスのあるべき姿)も明確にすることを求めた

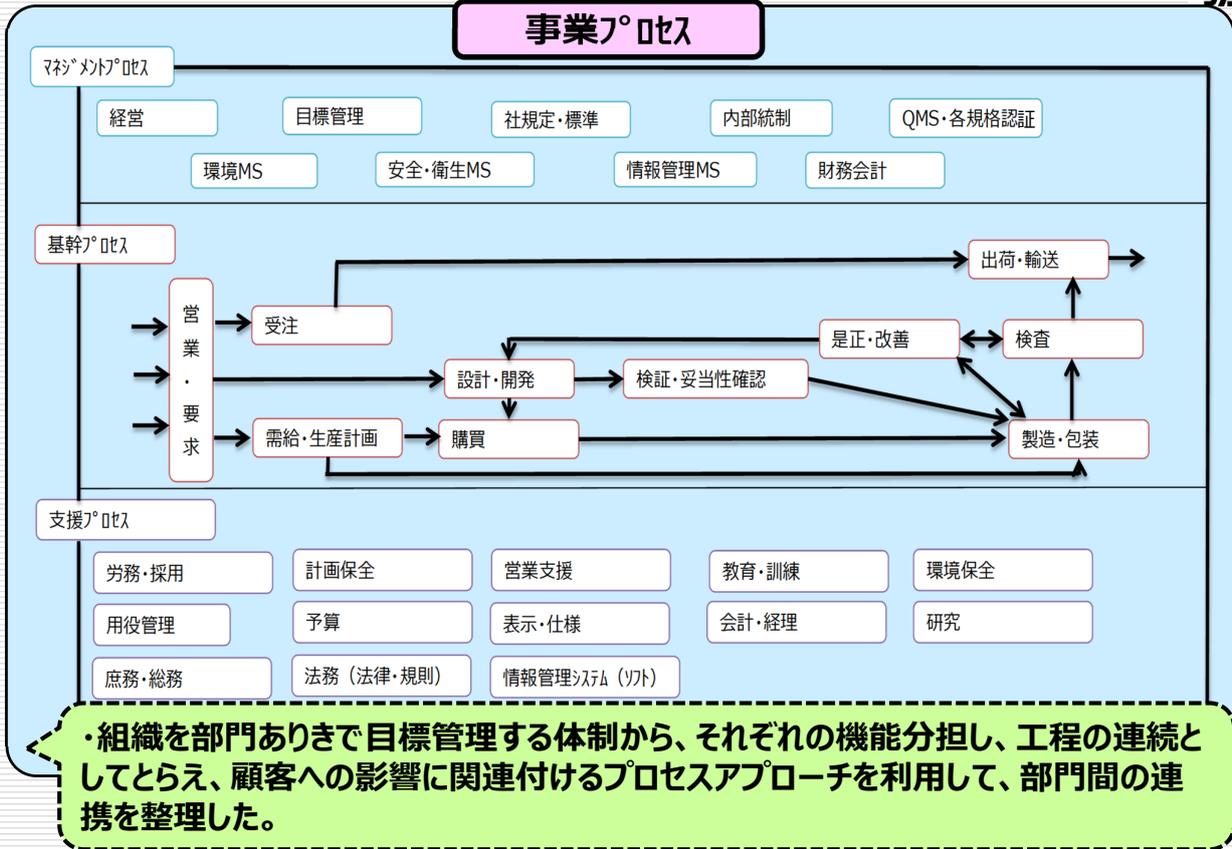
4.4品質マネジメントシステム及びそのプロセス



34

3.2 自ら学ぶ組織を創る(6)

B) プロセスアプローチの活用 2/6



35

3.2 自ら学ぶ組織を創る(7)

B) プロセスアプローチの活用 3/6



社長の悩み①；使用期限が過ぎて、廃棄する原料・資材が増えてきた。

プロセスアプローチの活用(1)

各部署に自部署の主業務の管理要素の明確化に、プロセスアプローチの手法を活用した。
 ・社長は、プロセスの方針・目標（そのプロセスのあるべき姿）も明確にすることを求めた。
 → 各プロセスの方針・目標が微妙にずれている

4.4 QMSとプロセス
5.1.1b),h)リーダシップとコミットメント

Before

(1)-1； 購買課の方針・目標；「依頼された供給物を出来るだけ安価に購入する。」

- ・供給物の依頼があった場合の基本方針；出来るだけ単価が下がる単位にまとめる。
 - ・供給物の内容を理解し、必要としている品質とそれに合った価格で購買するという視点に欠けていた。
 - ・製品に必要な資材の発注量は、上市の際に売上予測に基づいて設定するが、定期的に販売量を確認し、資材の発注量を調整する仕組みはない。
- このため、売上げが落ちているにもかかわらず発注量は変更されなかったため、数年分の資材在庫を抱えるケースが珍しくなかった。

関係者で
どうあるべきか協議



After 1（是正処置）

- ・モニタリング指標(KPI)の活用；毎月； 営業課→購買課
- ・各製品の販売実績のデータ
- ・販売計画

9.1監視、測定、分析、評価、9.3MR

After 2（予防処置；学習の機会→自ら学ぶ組織ができた）

- ・モニタリング指標(KPI)の追加
→ MR（製販会議；毎月）において報告
- ・原料在庫量
- ・資材在庫量



9.1監視、測定、分析、評価、9.3MR

36

3.2 自ら学ぶ組織を創る(8)

B) プロセスアプローチの活用 4/6



社長の悩み② ; 新規に顧客から依頼された新製品（原料）を製造したところ、コストが合わず、予定していた利益が出なかった。

プロセスアプローチの活用(2)

各部署に自部署の主業務の管理要素の明確化に、プロセスアプローチの手法を活用した。
 ・社長は、プロセスの方針・目標（そのプロセスのあるべき姿）も明確にすることを求めた。
 → 各プロセスの方針・目標が微妙にずれている

4.4 QMSとプロセス(5.1.1b),h)リーダーシップとコミットメント

Before

(2)購買課のアウトプット
 購買課は、既存原料の単価の変動をモニタリングしているが、社内、特に開発部署へ情報を流す仕組みがなかった。

- ・開発部署が結果的に古い情報で新製品を開発
 → 仕様が決定後、コストが異なる事が判明。
- ・特に特殊な原料が高騰した場合など、利益を圧迫する（赤字になる）新製品がでる。

関係者で
どうあるべきか協議



After1 (是正処置)

- ・モニタリング指標の活用;
 毎月; 購買課→製品開発課
- ・既存原料の価格の変動データ
- ・製品開発課は、既存原料のデータベースにおいて、試作品の原料価格を計算する式に反映
- ・既存原料DBの情報は毎月改正



After2 (予防処置; 学習の機会→自ら学ぶ組織ができた)

- ・モニタリング指標(KPI)の追加;
 → MR (製販会議; 毎月) において報告
- ・各製品における利益率

9.1 監視、測定、分析、評価、
9.3MR

37

3.2 自ら学ぶ組織を創る(9)

B) プロセスアプローチの活用 5/6



社長の悩み③ ; 納期を守れなくなり、欠品が発生するようになった。

プロセスアプローチの活用(3)

各部署に自部署の主業務の管理要素の明確化に、プロセスアプローチの手法を活用した。
 ・社長は、プロセスの方針・目標（そのプロセスのあるべき姿）も明確にすることを求めた。
 → 各プロセスの方針・目標が微妙にずれている

4.4 QMSとプロセス(5.1.1b),h)リーダーシップとコミットメント

Before

(3)生産計画課倉庫係の方針・目標; 「適正在庫の維持」
 ・通常 営業課からの販売計画
 →生産計画課 生産計画へ反映
 ・倉庫の空きが減少
 →生産量の減少
 →少量多品種の製造状況

その結果として;
 ・未使用の原材料の廃棄の増加・製造時の人員・設備の非効率化
 ・大口注文への対応
 →緊急製造・緊急納品の増加

関係者で
どうあるべきか協議



After1 (是正処置)

- ・モニタリング指標(KPI)の設定とMRへの報告;
 ・原材料 (保管量、廃棄量)
 ・長期在庫品 (製品名、在庫量、在庫期間)

9.1 監視、測定、分析、評価、
9.3MR

After2 (予防処置; 学習の機会→自ら学ぶ組織ができた)

- ・製造部; 生産効率(人、設備等)の最適化
- ・購買課; 原材料の使用期限を頭に入れて、製造計画を睨みながら、廃棄費用を勘案して発注
- ・営業課; 販売計画の立案時に製品の在庫量および販売の見通しを考慮
- ・倉庫係; 営業課と協議しながら売れ行きに合わせて生産量を設定 (必要に応じて一時的に外部倉庫を利用)



38

3.2 自ら学ぶ組織を創る(10)

B) プロセスアプローチの活用 6/6



そして、...



・経営層として、各現場（プロセス）を安定的に操業するために行う支援ができるとともに、各業務のつながり(インプット/アウトプット)で整理が進み、顧客への影響する経路の見え方が進んだ。

・それによって、各現場（プロセス）に従事する要員も全体と部分を総合的に考えることができるようになり、問題解決を応急処置にとどめることなく、全体最適の視点で取り組むことができるようになった。

・この様に構造化された品質管理体制は、組織の要員が的確に問題解決する方式の提供のみならず、課題解決型のアプローチの育成の機会としても有効となった。

ISO 9001は、顧客満足を実現することを目的に、組織の事業プロセスをプロセスアプローチで管理することで全体最適を目指している。

39

3.2 自ら学ぶ組織を創る(11)

C) 組織の知識 1/8



組織の知識の整理; 失敗に学ぶ - 不適合事項と是正処置(1)

社長の悩み④; 同じような製品事故・トラブルが再発するようになってきた。

→ 製品事故やトラブルを扱う「不良品削減会議」へ参加することにして、是正処置の手順を確認することにした。



「不良品削減会議」で行われている是正処置と言われている活動を目の当たりにした。(現状把握)

Before

・不良品削減運動や5S活動は、現場の作業員の自主性活動

事故・トラブル事項 是正処置報告書の状況

・事故・トラブルの状況」と「原因」の報告内容があまり変わらない
 ・「原因」; ヒューマンエラーでうっかりした、勘違いした、知らなかった、が多い
 ・「是正処置」; 教育・訓練の実施が多い
 ・「効果確認」; 教育・訓練の実施と受講者が手順を理解した(自主申告)ことを確認。
 ・水平展開; 朝礼で訓示

| 事故・トラブル事項 是正処置報告書 | | 部署名 | 製造課ラインA |
|-------------------|---|------|------------|
| | | 担当者名 | 高橋 一郎 |
| | | 発行日 | 2017年11月1日 |
| 製品名;製品A | 発生日; 2017年11月24日 | | |
| 事故・トラブル事項の状況・内容 | 製品Aの合成反応中、2時間70℃で反応させるところ、1時間で冷却工程に移行し、更に次のカラム分離工程へ進んでしまったため、収率が目標90%以上のところ、60%と逸脱した。 | | |
| 原因 | 合成担当者は、前日も同じ製品Aの合成を行ったために、設定が同じと思い込んでいた。当日の朝に設備課が合成機の温度機校正を行った際に設定が変更されていたことを知らなかった。手順では、合成する製品に合わせて設定し、確認することになっているが、同じと思って、設定を行わず、一応確認したがうっかり見落とした。 | | |
| 是正処置 | 作業前に合成条件の設定を例え同じ条件でも行う。設定が合っている事を担当者とライン長が確認する。 | | |
| 是正処置の効果確認 | 合成機の設定手順について、教育・訓練を実施した。この中で是正処置が理解されている事を確認した。 | | |
| 水平展開の有無 | <input type="checkbox"/> 同じ作業が続いても、毎回使用機器の設定をやり直すことを朝礼で指示した。 全員で唱和して徹底した。 | | |

10.2
不適合及び
是正処置

After

社長は、業務基盤として9001を活用
 → 不良品低減活動も、業務の継続的改善の位置付
 ・自ら司会する経営会議終了後、引き続き「事故・トラブル事項対策会議」を開催
 ・そこで「不適合事項、事故・トラブル等を報告させた」

40

3.2 自ら学ぶ組織を創る(12)

C) 組織の知識 2/8



組織の知識の整理; 失敗に学ぶ - 不適合事項と是正処置(2)

社長としては、この是正処置で再発が防げるのか疑問に思った。

製造部長

「本人は非常に反省している。2度とやらない。課長にも、部品の交換自体は構わないが、材質変更は、総合職に報告することを現場作業員に徹底するように指示した。」

社長

「これでは組織の知識になっていない。時間が経てば似たような事故が再発する」
「自ら失敗に学び、継続的に業務改善に結び付けていく会社になりたい。」

社長→製造部長と品質保証部長に命令
「このような教訓が、何年経っても会社の痛み、思いとして残るような仕組み作りをしる。」

7.1.6
組織の知識

事故・トラブル事項対策会議の中で一つの事故・トラブル事項は是正処置報告書が取り上げられた。

10.2
不適合及び
是正処置

| 部署名 | 製造課ラインD |
|-------------------|---|
| 担当者名 | 鈴木 三郎 |
| 発行日 | 2017年12月15日 |
| 事故・トラブル事項 是正処置報告書 | |
| 製品名; 中間製品E | 発生日; 2017年12月12日 |
| 不適合事項の状況・内容 | 中間製品Eを合成する装置に取り付けられた部品が、液が有機溶媒のため、EPDの劣化が認められ、3か月ごとに交換が必要と判断された。 |
| 原因 | ① 装置の部品の材質の変更は、必要があれば試験等を行い、問題がないことを確認すると共に総合職の許可を得る。 ② 製造課の朝礼で課長が全員に事故の内容と是正処置を説明し、理解させた。 |
| 水平展開の有無 | <input type="checkbox"/> 設備課において、是正処置を徹底。 |

教訓が、何年経っても会社の痛み、思いとして残るような仕組み作り
☆失敗から学ぶ。 → 失敗から得た教訓、知を組織の知識とする。
(1) 失敗を見える化する。
(2) なぜ失敗したか、原因を探ることが出来る。
(3) 適切な是正処置が取れる。

41

3.2 自ら学ぶ組織を創る(13)

C) 組織の知識 3/8



組織の知識の整理; 失敗に学ぶ - 不適合事項と是正処置(3)

☆失敗から学ぶ。 → 失敗から得た教訓、知を組織の知識とする。
(1) 失敗を見える化する。

10.2
不適合及び
是正処置

Before

- 事故・トラブル事項是正処置手順が存在したが、是正処置が十分に現場にフィードバックされず、会社の教訓（組織の知識）になっていなかった。
- 不適合及び事故・トラブル発生部署が、事故・トラブル事項・是正処置報告書を作成→品質管理室へ提出
- ・「**事故・トラブル事項の状況**」「**原因**」「**是正処置**」の内容・判断
- 品質管理室が是正処置の効果確認
- 製造部長、品質保証部長へ回覧
- ・**水平展開**
- 製造部長が必要の有無を判断
- 製造部のライン長会議で是正処置を徹底

社長指示
に従い関係
者で協議

After

- (1) 失敗を見える化する。**
- ・**失敗を見える化**
→該当現場に掲示; 作業者が、不良品を出した作業と原因が見て直ぐに分かる。
- ・**過去の失敗に何時でもアクセス出来る**
→データベース化 (ライン別、製品別、原因別、設備・機器及びその部品別)
- ・**失敗を忘れないようにする**
→昨年の10大失敗リスト/過去の10大失敗リストの作成
→MRで是正処置の有効性を確認。
- ・**再発防止策を現在の仕組みの中で活かす**
→手順書にリンクを付けて該当する事故・トラブル事項・是正処置報告書へ飛べる

QCサークルでは、煩雑な作業は改善の対象になり、知らないうちに是正処置が無くなっている場合がある。

42

3.2 自ら学ぶ組織を創る(14)

C) 組織の知識 4/8



組織の知識の整理; 失敗に学ぶ - 不適合事項と是正処置(4)

☆失敗から学ぶ。 → 失敗から得た教訓、知を組織の知識とする。
(2) なぜ失敗したか、原因を探ることが出来る。

10.2
不適合及び是正処置
7.1.6組織の知識

Before

- ・事故・トラブル事項是正処置報告書を提出するレベルが不明確
- ・原因追究が不正確・不充分
→勘違いした、うっかりした、認識が違っていた(よく知らなかった)等の理由が多い
→ヒューマンエラーとして片づけていた
- ・原因の多くをヒューマンエラーとしたため、厳しい追及は少なく、「なあなあ」になっていた
→「不適合事項を憎んで、人を憎まず」として来たために、発生させた本人への徹底した事情聴取を躊躇う風潮ができた

社長指示に従い関係者で協議



After

- (2) なぜ失敗したか、原因を探ることが出来る。
不適合、事故、トラブルが発生した時に騒げる(発生部署内に止めない)
- ・**風土を変える**; 社長は、各幹部に、失敗やミスへの報告があった場合に報告者を褒めるように指示
→不都合なことほど早く報告する重要性を社内に広めた
→発見者に(場合によっては)インセンティブを与える
 - ・**事故・トラブル事項のランク分け**; 事故・トラブル ランク表を作成して判断・対応を明確にした

| 事故・トラブル ランク | 不良品の発生 | 顧客苦情への 発展 | 対処方法 |
|----------------|--------|--------------|---------------------|
| ランクC | 可能性 無 | 可能性 無 | QCサークルで改善策を作成 |
| ランクB | 可能性 小 | 可能性 小 | 製造課長、品質管理課へ連絡 |
| ランクA | 可能性 大 | 可能性 大 | 製造課長→製造部長及び品質管理課へ連絡 |

43

3.2 自ら学ぶ組織を創る(15)

C) 組織の知識 5/8



組織の知識の整理; 失敗に学ぶ - 不適合事項と是正処置(5)

社長は、しっかりとした原因追究できる環境の場と真因を追及する技術の必要性を痛感

- 修正処置で終わらせない。
- ・事故・トラブル事項 是正処置報告書の作成時、是正処置が修正処置になっていることが多い。
→是正処置がしっかりとした再発防止策になっている仕組みの導入を検討
 - ・水平展開の必要性も認識されないことが多い。
→当該報告書に水平展開の有無を問う欄を設けた。

10.2
不適合及び
是正処置

Before

- ・原因の多くを安易にヒューマンエラーとしたため、厳しい追及は少なく、なあなあになっていた

After 1 ヒューマンエラーとして片づけていたものを原因別に分類させて、ヒューマンエラーを安易に原因とすることを禁じた。



After 2

- ・事故・トラブルに適切に処置できる
- ・ヒューマンエラーには仕組みで対応

| 表面的原因 | 区分 | 処置 |
|---------------|--------------|------------------------|
| 知らない | 力量不足 | 教育・訓練 |
| できない、やれない | 力量不足 | 教育・訓練 |
| やらない | 認識不足 思い違い | 教育(作業内容の意味、重要性) |
| うっかり、思い込み、勘違い | ヒューマンエラー | フェイルセーフ、フールプルーフ等仕組みの構築 |

ヒューマンエラーは、その仕事をするのに必要な力量が有る者が、意図せず起こした逸脱行為と定義した。

8.5.1g)ヒューマンエラー防止

44

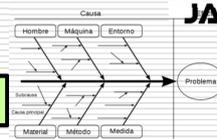
3.2 自ら学ぶ組織を創る(16)

C) 組織の知識 6/8



組織の知識の整理; 失敗に学ぶ - 不適合事項と是正処置(6)

社長は、しっかりと原因追究できる環境の場と真因を追及する技術の必要性を痛感



Before

「不適合事項を憎んで、人を憎まず」として来たために、発生させた本人への徹底した事情聴取を躊躇う風潮ができた

原因を明らかにする技術不足の認識から、品質管理課長が取引先（大手組織）に相談、調査した。「なぜなぜ分析」が用いられていたため、課員を講習会に行かせて勉強させて、社内に広めることにした。



After 1

- ・事故・トラブル事項 是正処置報告書に、「なぜなぜシート」を別紙として添付
- ・「なぜなぜ分析」を義務付けた

After 2

- ・「なぜなぜ分析」をツールとして採用
- ・本人も含めて関係者で分析を進めることが、**有効な学習機会**となり、**徹底した原因分析が出来る風土が醸成**された

3.2 自ら学ぶ組織を創る(17)

C) 組織の知識 7/8



組織の知識の整理; 失敗に学ぶ - 不適合事項と是正処置(7)

☆失敗から学ぶ。→
失敗から得た教訓、知を組織の知識とする。
(3)適切な是正処置が取れる。

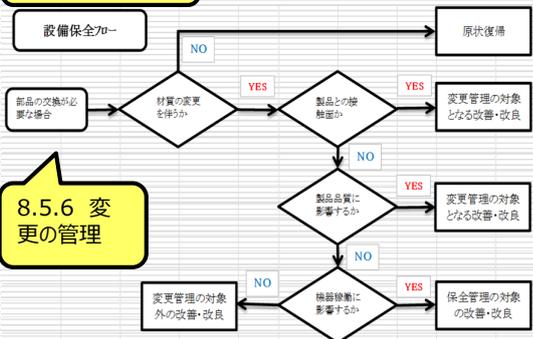
逸脱/不適合、事故・トラブルが発生した場合、仕組みの不備と考え、どの手順（もしくは基準）に不適合（もしくは問題）が存在するのか、不適合の度合いに合わせて探れるようになった。

是正処置では、必要に応じて、事前に妥当性確認を、事後に検証を行うようにした。

是正処置は、試験結果を含む科学的根拠（学術的データ、各種ガイドス、基準、要領等）に基づいて作成された仕組みで、手順や基準等から成るものを求めた。

10.2不適合及び是正処置

8.5.6 変更の管理



| | |
|--------------------|---|
| 製品名; 中間製品E | 発生日; 2017年12月12日 |
| 不適合事項の状況・内容 | 中間製品Eを合成する装置に取り付けられているパッキンは、洗浄液が有機溶媒のため、EPDM製を用いていた。負荷が大きいため、3か月ごとに交換していた。この装置の作業担当者が交換が頻繁なため、もつと有機溶媒耐性のパッキンが無いが設備課の保全担当者に尋ねたところ、一般的に有機溶媒に強いテフロン製を勧められた。次期交換時にテフロン製に交換して洗浄作業を開始したところ、数日でテフロンパッキンが破損して溶け出し、中間製品Eを汚染した。 |
| 原因 | <ul style="list-style-type: none"> ・部品の材質の変更が品質に影響する可能性を認識していなかった。 ・変更管理手順に従って、材質の妥当性を確認していなかった。 |
| 是正処置案 | <ul style="list-style-type: none"> ・製造課において、設備機器の部品変更手順を作成して、材質の変更は変更管理の対象であり、その場合の妥当性確認と検証が必要であることを明確にする。 ・部品の材質を変更する場合は、変更管理手順に従い、品質管理課の許可を必要とする。 |
| 是正処置の実施 | <ul style="list-style-type: none"> ・設備機器部品変更手順書を作成（製造課:2018年1月9日） ・上記手順書において、設備保全フローを作成し、変更管理の対象を明確にした。 |
| 品質管理課による是正処置の効果確認 | <p>確認日; 2018年4月9日頃</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ |
| 確認予定日(是正処置実施の3か月後) | |
| 水平展開の有無 | |

手順の変更に関しては、変更管理を適用し、必ず教育・訓練を実施してその効果を確認することにした。

3.2 自ら学ぶ組織を創る(18)

C) 組織の知識 8/8



教訓が、何年経っても会社の痛み、思いとして残るような仕組み作り



☆失敗から学ぶ。 → 失敗から得た教訓、知を組織の知識とする。

- (1) 失敗を見える化する。
- (2) なぜ失敗したか、原因を探ることが出来る。
- (3) 適切な是正処置が取れる。

組織の知識の整理; 失敗に学ぶ
- 不適合事項と是正処置のまとめ

After

① 失敗を見える化する。

- ・失敗を見える化
- ・失敗を忘れないようにする
- ・再発防止策を現在の仕組みの中で活かす

② なぜ失敗したか、原因を探ることが出来る。

- ・風土を変える → 徹底した原因分析が出来る仕組みから風土を醸成
- ・事故・トラブル事項のランク分け
- ・事故・トラブルに適切に処置できる
- ・ヒューマンエラーには仕組みで対応

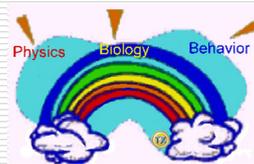
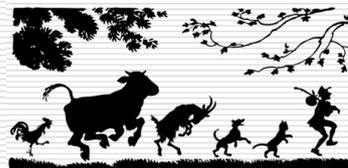
10.2 不適合及び是正処置
7.1.6 組織の知識

8.5.1g) ヒューマンエラー防止

③ 適切な是正処置を取れる。

- ・妥当性確認、検証の実施
- ・科学的根拠に基づいて作成
- ・変更管理の手順を整理

8.5.6 変更の管理



47

3.2 自ら学ぶ組織を創る(19)

3.2 まとめ



社長の示したリーダーシップ

| リーダーシップ分野 | 自ら学ぶ組織として取得された特性 | 関連する要求事項 |
|----------------------|---|--|
| A) 事業プロセスへの統合 | (前掲3.1で取上げたので3.2では割愛します) | ・(前掲3.1で取上げたので3.2では割愛します) |
| B) プロセスアプローチの活用 | <ul style="list-style-type: none"> ・各業務のつながり(インプット/アウトプット)で整理が進み、顧客への影響する経路の見える化が進んだ。 ・各現場(プロセス)に従事する要員は、全体と部分を総合的に考えることができるようになり、問題解決を全体最適の視点で取り組むことができるようになった。  | <ul style="list-style-type: none"> ・事業の各プロセスにプロセスアプローチを活用して、見える化を行った。4.4 ○各プロセスの目的・目標(あるべき姿、方向性)は、事業方針、事業目標に合致しているか。5.1.1b), g) ○各プロセスの責任・権限は、適正(自主的に動ける)か。5.3 ○一連のプロセスにおいて目的・目標は整合しているか(部分最適 → 全体最適) 5.1.1b) ・パフォーマンス評価による改善(PDCAサイクルの徹底(自ら学ぶ組織) 9.1.1, 9.1.3) |
| C) 是正処置の適正化と組織の知識の整理 | <p>下記の課題に取り組む事により、教訓が、何年経っても会社の痛み、思いとして残るような仕組みができた。</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 失敗を見える化する。 (2) なぜ失敗したか、原因を探ることが出来る。 (3) 適切な是正処置が取れる。 <p>その結果、失敗から学んだ教訓、是正処置等から得た知見を組織の知識にする組織へ変わっていった。</p> | <p>☆自ら司会する経営会議に引き続き「事故・トラブル事項対策会議」を開催、そこで不適合事項、事故・トラブル等の是正状況を報告をさせた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・失敗(事故・トラブル)から学んだ教訓 7.1.6 ・適切な是正処置の実施とその情報 10.2 → 組織の知識化 7.1.6 ・文書化していない知識、経験の共有 ・適切な変更管理の実施 8.5.6 ・ヒューマンエラーへの取組み 8.5.1g) |

48

3. リーダーシップに関わる3つの物語

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化

49

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(1)

ABC包装株式会社の設定

- 製品は、多様な形態の梱包材
- 創業30年、現在社員数25人
- 社長が創業者65歳
- 典型的な同族会社



- このテーマの二代目、取締役のA君、実は娘婿
- 大手商社に10年間に勤務してきた
- ABC包装株式会社を引き継ぐため、5年前に入社
- 二代目は、この実家の事業になじむことができていない

**事業を渡す側も引き継ぐ側も、事業引継ぎは初めてだから
どうしたらよいかわからない**

- 創業社長（父）は、技術のわからない二代目で、正直できるのか？と思っている。
- 二代目（娘婿）は、財務業務にはかかわってきたが家業に馴染めず、「経営」の舵取りといわれても...と思っている。

50

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(2)



中小企業のライフサイクルと生産性（廃業の現状）

- 中小企業の経営者年齢は高齢化しており、倒産件数は減少しているが、休廃業・解散企業数は過去最多。
- 休廃業・解散企業のうち、経営者が60歳代以上、80歳代以上の企業の割合は過去最高。

図1 中小企業の経営者年齢の分布（年代別）

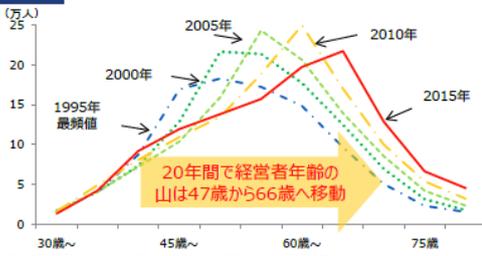
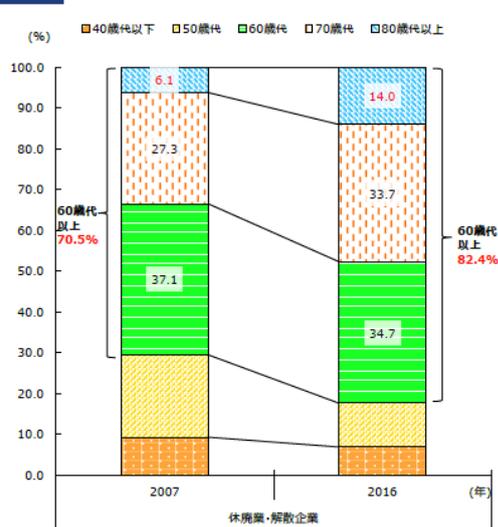


図2 休廃業・解散件数、倒産件数の推移



図2-3: (株)東京商工リサーチ「2016年休廃業・解散企業動向調査」

図3 休廃業・解散企業の経営者年齢



※経済産業省中小企業庁調査室「2017年版中小企業白書 概要」(平成29年4月) p.10

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(3)



新事業展開の促進

- 新事業展開は中小企業の成長に寄与。
- 目指す新事業展開の戦略別に、マーケティングの取組状況によって成否に差がある。

図1 新事業展開の取組（新製品開発）と経常利益率の関係

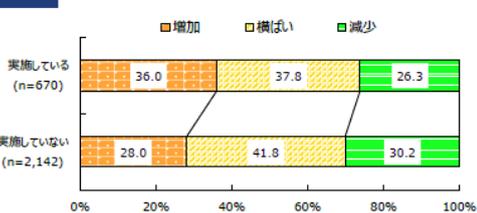


図2 新事業展開の実施状況

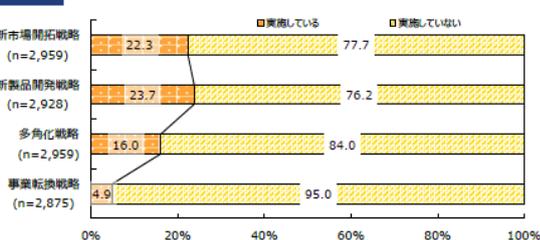


図3 新事業展開の成功、不成功企業別に見た課題

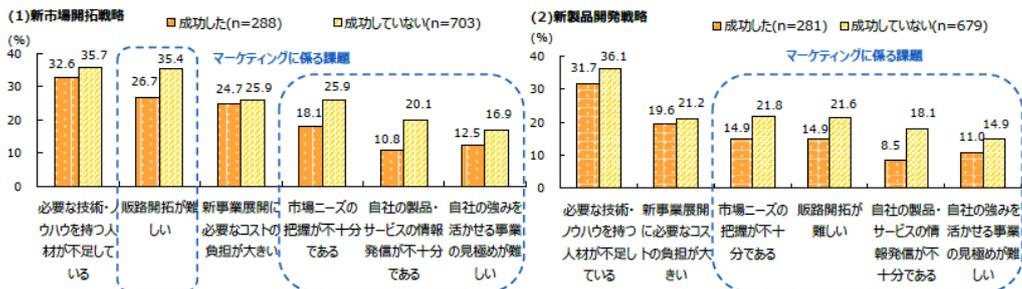
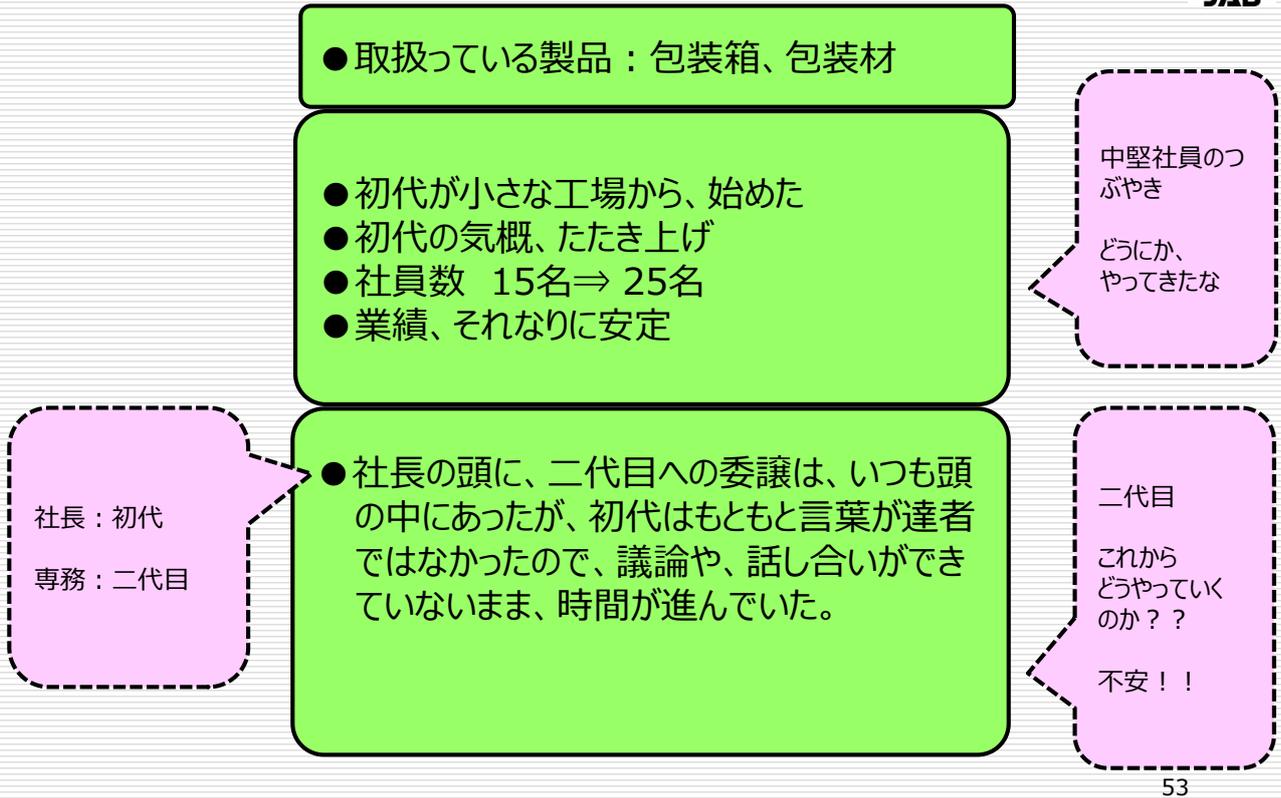


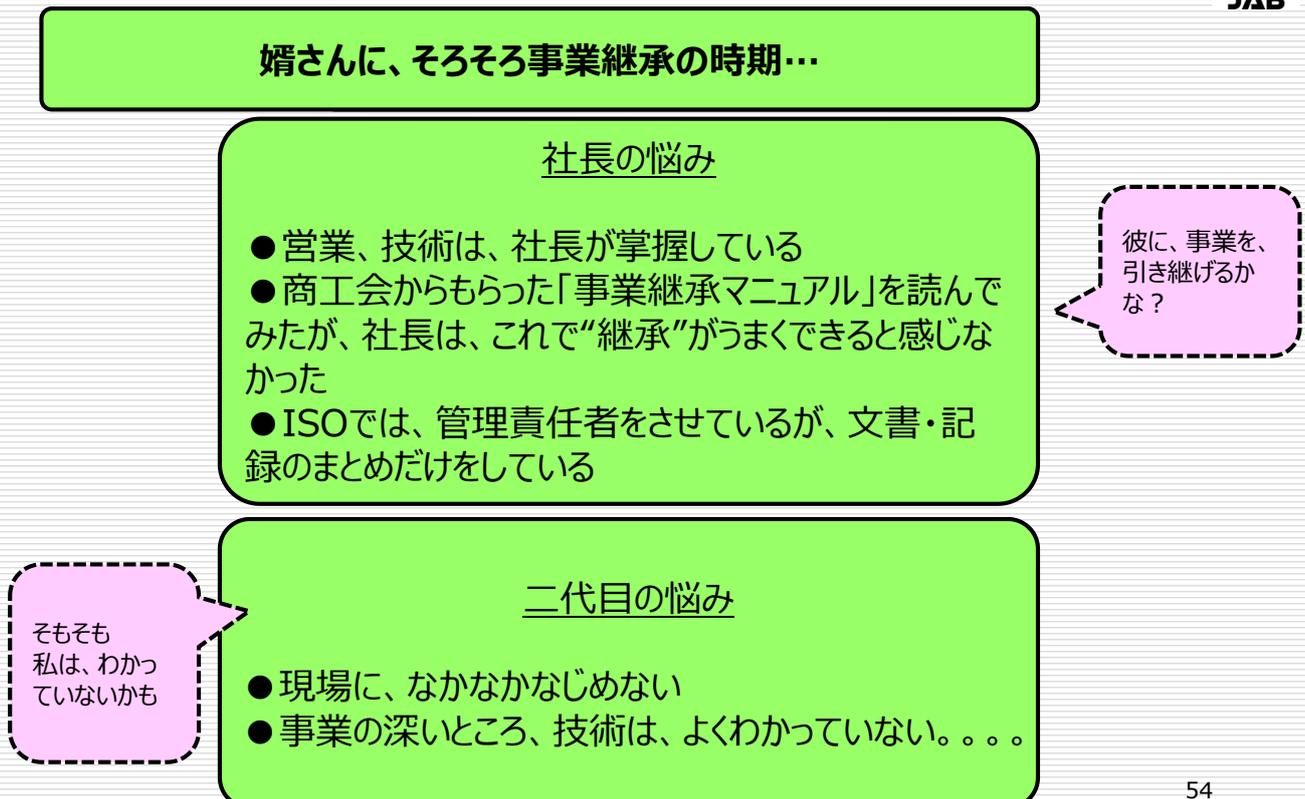
図1-3: 中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)

※経済産業省中小企業庁調査室「2017年版中小企業白書 概要」(平成29年4月) p.25

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(4)



3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(5)



3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(6)



重要なベテラン技術者、作業員の退職間近か
次の社員は、いるのだろうか

持病、再発

社長も、あと1年でリタイア宣言

二代目、ついに、おしりに火がついた

55

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(7)



☎ 二代目：
事業継承に効く処方箋ありませんか？

☎ 商工会：
“今回のISOは、いいよ。
中小企業の事業継続にも、効きます”

☎ 二代目：
ISOなら、もうやっていますよ。今回は何が
違うのですか？

☎ 商工会：
“まあ、一度はだまされてみませんか？
いい人紹介するから…”



56

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(8)



商工会の紹介で、
コンサルタントがやってきた



57

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(9)



コンサルタントからの質問

- 1) あなたは、事業計画を立てていますか、商品計画は、何に基づいていますか？
- 2) あなたの事業を支えている資産は何ですか。それは具体的に何ですか？
- 3) 事業活動の結果について、どのような視点や分析を行なっていますか。それは、事業計画に有益ですか？



58

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(10)



二代目からの回答

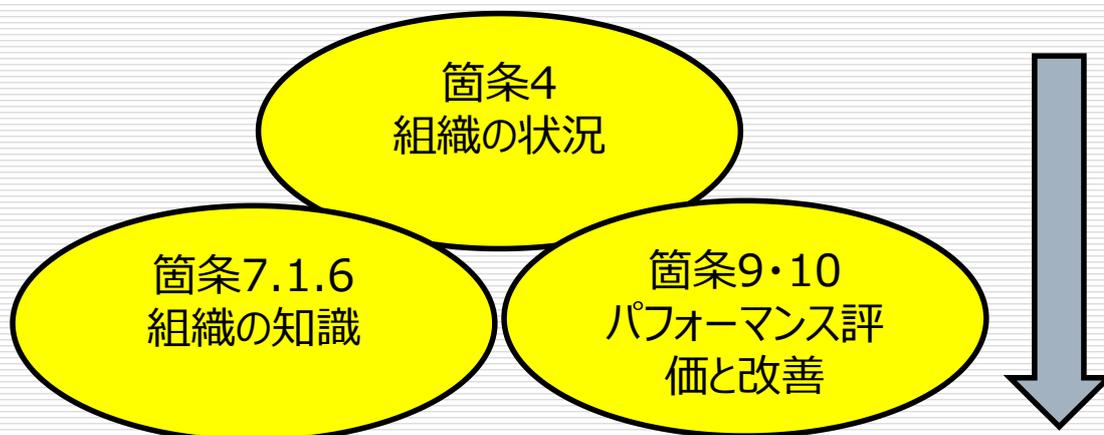
- 1) 事業計画は、立てているが、昨年と同様が多い。初代は、あまり計画にこだわらず状況に応じて対応している
- 2) 顧客台帳でしょうか？
- 3) 結果数値はあるが、正直、何をみればよいのか…内部監査やマネジメントレビューは規定通りにやっているが、内容がここ数年間は同じになっている

ISOを含めて、内向き管理の仕事が、自分の仕事だと思い込んでいた

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(11)



ISOを含めて、内向き管理の仕事が、自分の仕事だと思い込んでいた



ISOを含めて、目を外にむけて将来の変化に対応できる計画と実施が自分の仕事

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(12)



訪問は、毎月
①、②、③の
順番で宿題

大枠、3つのステップで行きましょう

① 事業環境 - 価値提供分析
(箇条4)

② 組織の知識
(箇条7.1.6)

(運用)

③ パフォーマンス評価と改善
(箇条9, 箇条10)

運用は、すでに
ISOでシステム
化しているので
軽めに…



3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(13)



① 事業環境 - 提供価値分析の理解

当社製品の受注・失注の状況、パターンを
把握する

当社製品の受注・失注の状況、パターンの
理由、根拠を学習する

顧客にとって、当社の製品を選ぶ理由
“顧客価値を学習する”

その顧客価値を持続して提供する
組織の知識（能力）を学習する

その組織の知識（能力）への
内外のリスクを認識し、迅速に対応する

4.1
組織及びその状況
の理解

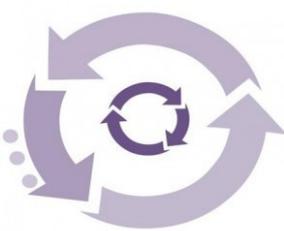
定期的に繰り返す活動

受注パターンを
見つけよう

選ばれる・選ば
れない理由を
見つけよう

組織の知識とは

組織の知識に
対するリスクとは



3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(14)



中堅社員曰く：

「最近二代目の顔つきが良くなってきたな～何があった？」

① 事業環境 – 提供価値分析の理解

- 顧客の事業環境を知らず、仕事はできない
- わが社の本当の「製品」は顧客にとってオンタイムに包装材、包装製品を提供していることだ
顧客価値、品質 ⇒ 方針化する (5.2)

4.1
組織及びその状況の理解

- 初代は、肌身で理解していた
初代の言葉「うちの商品は納期だ」
- 二代目の変化
客観的に顧客と当社が共有している事業環境について、イメージだけでなく具体的に顧客名を挙げながら、将来についても、話をするようになるようになり、今後のチャンスとリスクをポジティブに話せるようになってきた。

5.1
リーダーシップとコミットメント

- 事業環境から、顧客の思いを理解した

63

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(15)



② 組織の知識

顧客価値、品質、それが提供できる理由

- 社員がもっている経験値を集め、カタチにする
- 褒め言葉、叱責の言葉
- 要望の言葉、顧客の思いの言葉
- 社員が既に行っていること集積、明確化
- 顧客の声から行うべきこと集積、明確化
- 顧客の言葉から聞いたヒント

7.1.6
組織の知識

扱いやすい梱包材として蓄積がある…

- ノウハウ、ベストプラクティス、その共有
- キーとなる技術への展開、組織に共有
- 社員の動機付けの対象となる

- 何を組織資産とするのかを理解した

64

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(16)



② 組織の知識

- 日本のもので、暗黙知が主流
- 今後は積極的に、「見える化」にする
- 温故知新の視点
- 組織の歴史（知識と技術など）理解する
- 変えてきたこと、変えていないことの認識
- そこからの社員主導のマニュアルづくり
- 社員の動機づけ、リーダーシップにつながる

7.1.6
組織の知識

5.1
リーダーシップと
コミットメント

- 現場主体の知識の蓄積（過去を含めて）により、社員の動機づけ、リーダーシップが高まることを理解した

65

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(17)



③ パフォーマンス 評価と改善

- 事業環境分析から、組織として常時**モニタリング**すべき**評価指標**を選択する
- 指標モニタリングする
- **指標逸脱（納期）、直ちに対応**

4.1
組織及びその状況の
理解

5.2
方針

7.1.6
組織の知識

8.1
運用の計画と管理

9.1
監視、測定、
分析及び評価

- コーチング型是正処置
- 何が起きたのかな？ どのように起きたのかな？
- 再発しないために、何があればよいのかな？
- それは、どうすれば、できるのかな？

- 日常、何をどんな方法で“見る”のかがわかった

10
改善 - 一般

66

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(18)



③ パフォーマンス 評価と改善

- ・ モニタリングで得られる他の情報も確実に補足し、顧客に関する動向や、顧客の事業環境に関する動きを確実に学習する

- ・ 顧客価値、品質をつくる組織の知識

顧客事業環境変化 と 組織の変化

- ・ 何かがおかしいと感じたときは視野を広める慣習を定着する

- 鳥瞰図的にどんな事業変化に敏感であるべきかわかった

4.1
組織及びその状況
の理解

5.2
方針

7.1.6
組織の知識

8.1
運用の計画と管理

9.1
監視、測定、
分析及び評価

10
改善・一般

67

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(19)



●顧客のニーズを市場構造・事業環境レベルで分析、評価すると当社が持つ“組織の知識”として、何が極めて重要となるか見える

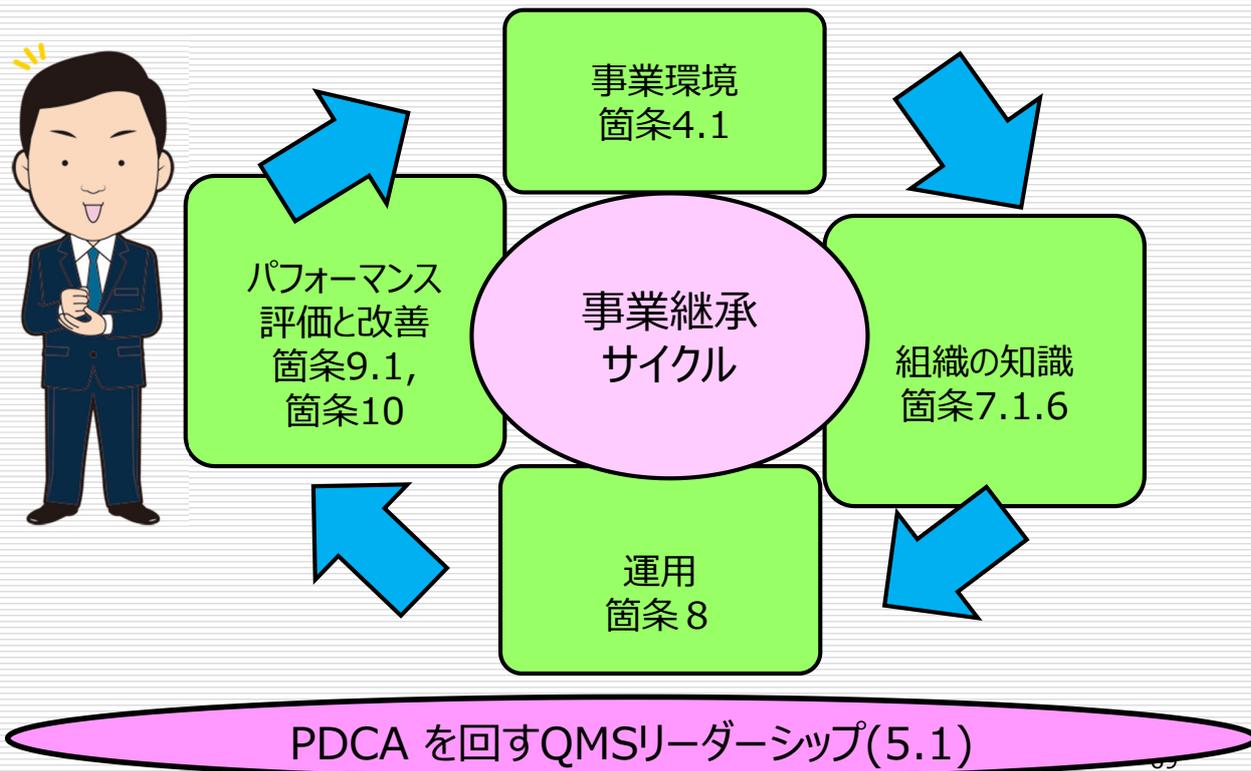
●その極めて重要な“組織の知識”が、具現化かつ活用化されているか、パフォーマンス評価にて把握することができる

●二代目は顧客の思いを把握し、社内の技術を理解する。そして、“わたしは、これでいいのか”という自問自答に対して、自信を持ちながら答えることができる

QMSを活用した「人と組織を活かす」リーダーシップの姿

68

3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(20)



3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(21)



中小企業の皆様、
ISO 9001:2015年版を利用し、
事業プロセスの組織化を通じて
二代目トレーニングに、また
事業計画・開発に活用できます



3.3 事業継承における事業プロセスの組織化(22)



社長の示したリーダーシップ

| リーダーシップ分野 | 組織の具体的な活動 | 関連する要求事項 |
|---------------|--|---|
| 組織の事業プロセスの組織化 | <ul style="list-style-type: none">① 提供する価値を分析した② 何を組織資産とするのかを理解した③ 日常、何を、どんな方法で“見る”のか整理した④ 内向き管理MSから、外の状況を良く理解することを重視する事業計画書を作成することができる⑤ 今後において、組織の状況、及び組織の知識を分析し、より受け身ではなく、積極的にアプローチをかけていく事も可能となる | <ul style="list-style-type: none">• 4.1 組織及びその状況の理解• 5.1 リーダーシップとコミットメント• 7.1.6 組織の知識• 9 パフォーマンス評価 (9.1監視、測定、分析及び評価)• 10 改善 (10.2不適合及び是正処置) |

4. まとめ



- リーダーシップは、その方針・目標を明確に定め、その実現と達成に向かって困難を排除（問題・課題を解決）し、組織を牽引する役割と捉えることができる。
- 9001規格の持つ要求事項体系は、ビジネスレビューを行うフレームワークをあたえ、全体最適と部分最適の複眼的アプローチで、組織が責任を負う製品・サービスへの、問題・課題解決への取り組みに着目した合理的管理に有益である。
- 直接的に組織の製品・サービスに責任を果たすのは、製品実現プロセスを担う「現場」であるが、その方向付けを行うリーダーシップに裏づけられることにより、問題・課題解決への取り組みに対する組織全体の管理レベルを上げることができる。
- どの管理側面に焦点を当て、その管理レベルを上げるかに、トップマネジメントの構想（方針・目標）を実現させる組織のリーダーシップとして、9001規格は応えてくれる。
- 従って、組織の事業プロセスにおけるリーダーシップの展開にあたり、その要求事項を利用して、組織の活動を振り返ることは、組織目的（増収、増益）の実現に有益だろう。

経営層へのメッセージ

- ISO 9001:2015を組織の具体的な活動と関連付けすることで、自らが取り組んでいる業務の意味づけができます。
- そして、組織が顧客への製品・サービスの提供をより確実にこなす為に、組織内で分担された業務を全体としてベクトルを合わせる取り組みに利用できます。
- これを利用することでリーダーシップが焦点を当てる部分（問題・課題）の見える化がより進み、組織内で認識を共有することが促進されることを通じて、方針の実現と目標の達成に有効です。

73

WG1：リーダーシップに着目した2015年版QMS

－組織の飛躍を牽引するリーダーシップ－

メンバー：（五十音順、敬称略）

| | |
|-----------|-----------|
| 景井 和彦(主査) | (認証機関) |
| 五十嵐 誠 | (組織) |
| 鈴木 達也 | (認定機関) |
| 長瀬 健一郎 | (認定機関) |
| 長谷川 武英 | (認定機関) |
| 伴野 道彦 | (認証機関) |
| 前田 京子 | (組織) |
| 柳館 亮 | (組織) |
| 山上 裕司 | (コンサルタント) |

ご清聴ありがとうございました。

74