

Part 3 JAB マネジメントシステム研究会 報告 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 —

講演者：ビューローベリタスジャパン株式会社 マネジメントシステムテクニカル部 部長 景井 和彦 氏



JAB マネジメントシステム研究会WG1主査
(ビューローベリタスジャパン マネジメントシステム
テクニカル部 部長)・景井和彦氏

WG1メンバー： (五十音順、敬称略)

五十嵐 誠	(組織)
景井 和彦	(認証機関)
鈴木 達也	(認証機関)
長瀬 健一郎	(認証機関)
長谷川 武英	(認証機関)
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)

目次

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

皆さん、こんにちは。WG1の主査を担当しておりますビューローベリタスジャパン・マネジメントシステムテクニカル部の景井です。「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—」をテーマにこの1年間、WG1が取り組んできた内容を説明いたします。

1. テーマ選定の考え方

「リーダーシップ」というテーマを選んだ背景と課題認識についてですが、JAB マネジメントシステムシンポジウムは今回で6回目を迎えるものの、このテーマは過去に取扱いがなかったと思います。ISO 9001:2015(以下、2015年版)では「5 リーダーシップ」として強化された要求事項ですが、実施の方向性や程度については解釈に幅があることから、「なかなか分かりにくい」と言われていました。とはいえ、マネジメントシステムを有効に運用するには非常に重要であることは紛れもないことなので、この研究会で取り上げ、広く理解を得たいと考えた次第です。今回は特に中小企業の経営者の関心を絞って、簡略化・モデル化により分かりやすくしたQMS事例を、物語仕立てで3つ紹介させていただきます。これが、QMSへの積極的な姿勢の醸成に役立てばと考えています。

2. リーダーシップについて

2.1 品質方針の確立

まずは、規格要求事項の中でリーダーシップがどのように言及されているかをみていきます。「5.2.1 品質方針の確立」(図表1)では、「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」とし、b)で「品質目標の設定のための枠組みを与える」としています。ここで品質方針と品質目標を一つの大きな枠組みとして与えることが謳われており、それは「5.1.2 顧客重視」の取組みに合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、戦略的計画の中で、マネジメントレビューなどのトップの日常的な会議の中で確立又はレビューされるという構造になっています。

2.2 リーダーシップの役割

「5.1.1 一般」(図表2)には新しいキーワードがあります。例えば、「事業プロセス」と「統合」です。「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」と書かれています。また、「プロセスアプローチ」と「リスクに基づく考え方」もそうです。用語自体や考え方は旧版からありましたが、2015年版では

図表1 ISO 9001:2015の「5.2.1」(抜粋)

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。

図表2 ISO 9001:2015の「5.1.1」(抜粋)

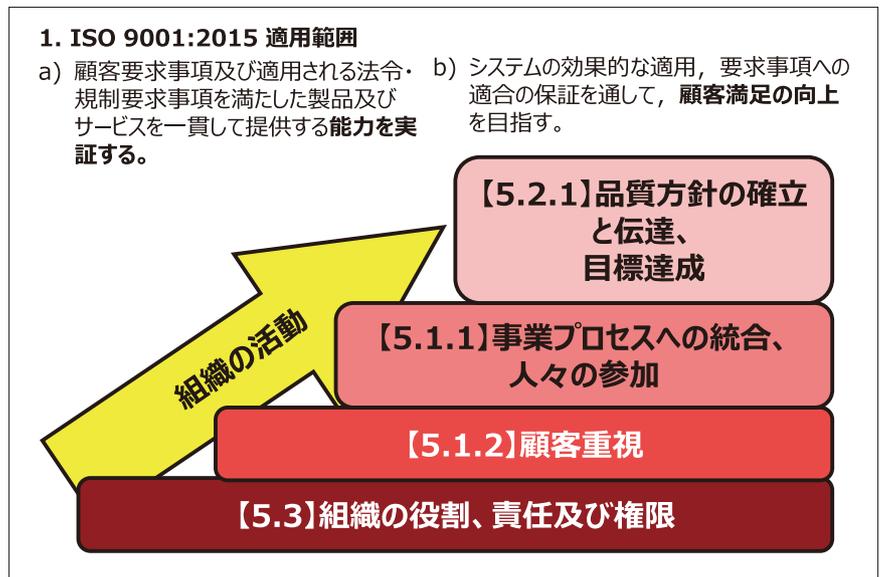
5.1.1 一般
 トップマネジメントは、次に示す事項によって、品質マネジメントシステムに関する**リーダーシップ及びコミットメントを実証**しなければならない。
 ...
 b) 品質マネジメントシステムに関する**品質方針及び品質目標を確立し**、それらが組織の状況及び戦略的な方向性と両立することを確実にする。
 c) 組織の**事業プロセス**への品質マネジメントシステム要求事項の統合を確実にする。
 d) **プロセスアプローチ**及びリスクに基づく考え方の利用を促進する。
 ...
 h) 品質マネジメントシステムの有効性に寄与するよう**人々を積極的に参加させ、指揮し、支援する**。

「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」と要求事項として明確に書かれました。さらに「人々を積極的に参加させる」という言葉が入りました。「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、組織し、支援する」としています。

規格要求事項は、このように簡潔かつ抽象的な表現になっていますので、広く普遍的に解釈できる反面、具体性に乏しいので組織の活動の何が当てはまるのか、そのリーダーシップが不足すると何が起きるのか、分かりにくいです。そこでWG1としては、物語仕立てで「こういう具体的な活動が、リーダーシップが発揮されている局面ではないか」という提案をしています。

その前に、WG1としてリーダーシップをどのような文脈で議論したかについて述べておきます。「1. 適用範囲」のa)において、組織は「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」わけですから、この「能力を実証する」ことに対するリーダーシップがまずWG1の議論の対象となります。続いて、b)において、組織は「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、顧客満足の向

図表3 規格要求事項を関連付けながらリーダーシップの役割を考える



上を目指す」わけですから、この「顧客満足の向上を目指す」ことに対するリーダーシップもWG1の議論の対象となります。

ここで規格要求事項を関連付けながら、どのような文脈でリーダーシップを考えるかについてブロック図で示したいと思います(図表3)。下から順に「5.3 組織の役割、責任及び権限」「5.1.2 顧客重視」「5.1.1 事業プロセスへの統合、人々の参加」「5.2.1 品質方針の確立と伝達、目標達成」の方向で、組織の活動を引っ張っていくことをリーダーシップと考えます。

2.3 リーダーシップの発揮される分野と側面

続いて、リーダーシップの発揮される分野と側面について考えてみたいと思います。組織は、さまざまなプロセスを経て、最終的に製品・サービスを顧客に提供するわけですが、「4.4.1」の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には、①プロセスの維持

図表4 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

管理、②プロセスの改善、この2つの分野があると考えます。したがって、リーダーシップが発揮される側面も、このそれぞれのプロセスの取組みとして位置付けられるのではないかと思います。

これを詳細にまとめたのがこの表(図表4)です。リーダーシップが発揮されるプロセスとしては、プロセスの維持管理と改善における問題・課題解決があるかと思えます。支援の分野としては、あたりまえ管理、予定している結果を出す、現状の革新、レベルの向上、前提条件の見直し、飛躍的なチャレンジなどがあります。リーダーシップの発揮される側面としては、プロセスにおける責任と権限の割当て、プロセス操業のための経営資源の提供、目標に向けた資源の提供、管理者層(プロセスオーナー)への支援、意思決定の適時実施によるプロセス運営などがあります。組織の方向付け活動、結果を出すダイナミクスを与える活動の縦横にわたります。

3. 積極的リーダーシップの運用事例

リーダーシップに関わる3つの物語を紹介します。1つめは、「経営層の関与でQMSを牽引」。マネジメントレビューと内部監査を軸にしています。2つめは、「自ら学ぶ組織を創る」。マネジメントシステムを利用した文脈の中で組織が学ぶということ、経営層によるリーダーシップの発揮で展開します。3つめは、「事業継承における事業プロセスの組織化」。創業者の事業を2代目が引き継ぐという文脈で、事業プロセスの組織化をはかります。

3.1 経営層の関与でQMSを牽引

1つめの物語で登場するのは「ABC測定機器校正サービス」という校正専門会社です(図表5)。試験所認定(ISO/IEC 17025)校正の需要が拡大してい

ます。経営層の参画により、形骸化したQMSから、事業に使える管理ツールへの脱皮をはかろうとしています。

この会社のQMSは、従来はISO 9001の審査対応のためのシステムでした。内部監査はマンネリ化し、差し障りのない指摘事項しか出さず、有効性が感じられませんでした。マネジメントレビューは年2回実施していましたが、レビューとレビューの間の時期に発生した問題には対応できていませんでした。

2015年版への移行の際に、規格の「4.1→4.2→6.1→次年度事業計画の策定→内部監査→マネジメントレビュー→意図した結果」という一連のプロセスが企業経営そのものであることに、トップが気づいたことがきっかけとなり、今まで社員に任せていた内部監査をトップ自ラ行い、年2回実施していたマネジメントレビューを毎月実施することに決めました。

この組織が置かれている状況を見ると、校正業界の動向として、採算性の問題で出張校正から撤退する傾向があり、納期の長期化・輸送費上昇による校正費値上げの動きも出ています。その中で、ISO/IEC 17025認定校正の需要増が見込め、これに向けた事業計画を立てる必要がありました。

そこで、箇条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)の観点でリスクを洗い出し、そのリスクを補完す

図表5 ABC測定機器校正サービス(株)

ABC測定機器校正サービス(株)の設定
<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 以前は、経営に役立てる管理ツールというよりは、どちらかというとISO 9001の審査に対応するためのシステムのようなものだった。 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。

図表6 「経営層の関与でQMSを牽引」—社長のリーダーシップによる組織の具体的な活動と関連する要求事項

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

る次年度の事業計画を策定することになりました。すなわち、これら2015年版の変化点は、経営者の思考プロセスの整理に有効で、ビジネスに十分利用できるということです。例えば、外部の課題として、前述したように業界としてはISO/IEC 17025 認定校正の方向に進んでいること、内部の課題として、同認定サービスの普及とサービス拡大に取り組むことが挙げられます。利害関係者としては、顧客は言うに及ばず、株主、組織の人々、供給者及びパートナー、社会まで、大きな枠で捉えています。

具体的な取組みとしては、まずマネジメントレビューをいかに組織のビジネスの中で位置づけるかを考えました。先ほども申しましたように、年2回だったマネジメントレビューを月次会議にし、マネジメントレビューを事業レビューに統合しました。マネジメントレビューの記録も、表計算ソフトを使って保持し、過去の記録の検索も容易にしました。また、既に日常業務で使用していた文書類、帳票類との関連付けも整備しました。

リスク及び機会への取組みとしては、ビジネスにおいては「受注量が減る」というのはビジネスリスクですが、一方で「受注量が急増する」というのも、対応に時間がかかるとすれば差し障りがあるので、これ

もリスクになります。また、認定校正の状況についても、日本における認定校正の広がりだけでなく、セクター規格が認定校正を要求する現象についてもリスク分析をしています。

内部監査については、トップの指示で実行状態を確認することとしました。認証組織は通常、内部監査を実施して、その次にマネジメントレビューを行うという順番で通常年1回あるいは2回のサイクルで回していく場合がほとんどなのですが、「年1～2回のサイクルでは、経営層がリーダーシップを発揮するには間隔が空きすぎる」という意見を、認証組織の方からお聞きすることがあります。この事例では順番が逆で、マネジメントレビューの指示を受けて、それが実際に取り組まれているかを内部監査で経営層が直接参画して確認するという活動になります。こうすることで、トップは直接多くの情報を入手し、間違いのない経営判断を実現するプロセスにつながります。また、この内部監査の結果は、次月のマネジメントレビューでより総合的なレビューの実施につながります。毎月のマネジメントレビューの前に必ず内部監査を行わなければならない、と固く考えなくていいです。「内部監査の結果を利用したマネジメントレビューが必須」とある

だけです。

2015年版の「リーダーシップ」についてまとめてみますと、「5.1.1」でトップマネジメントの事業プロセスへの統合を要求し、マネジメントシステムの計画を利用するために、「4.1」で外部・内部の課題を決定し、「4.2」で外部・内部の利害関係者とそのニーズ及び期待を明確にし、「6.1」で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します。2015年版はまさに、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の有効なマネジメントとして仕上がっています。

この最初の物語は、経営層が参画するマネジメントレビューと内部監査を主に説明しましたが、経営層が内外の課題をリスクの観点で組織の舵取りを行うのに、2015年版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ています。

まとめとして、リーダーシップ分野における、「QMS管理プロセスの運営強化」と「経営層の内部監査への参画」という2つの分野での、組織の具体的な活動と関連する2015年版の要求事項を整理してみました(図表6)。

図表7 ABC有機化学工業(株)

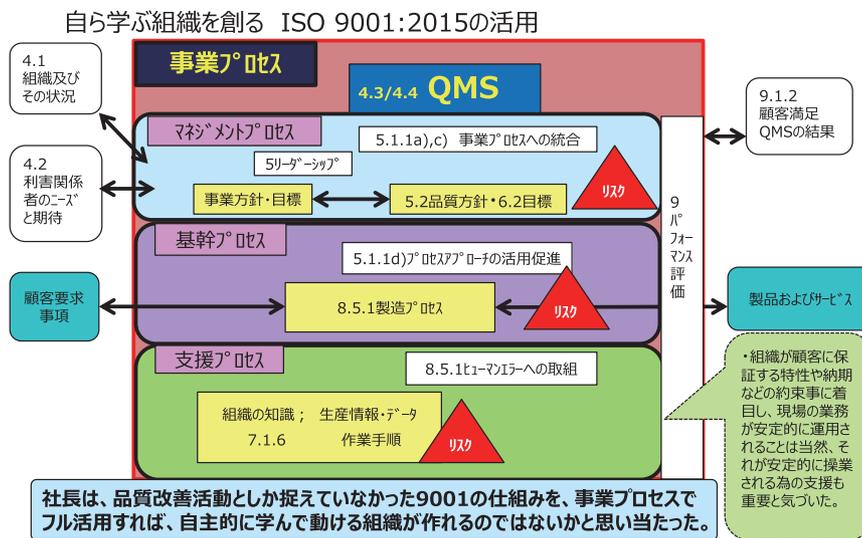
ABC有機化学工業(株)の設定

- ・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、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。

図表8 事業をプロセスアプローチで描く



でも動ける組織、さらに自ら学ぶ組織を創れないかということに関心が出てきます。そこで、自ら学ぶ組織を創るツールとして、2015年版を導入できないかを提案したいと思います。現場が勝手に判断して良いといっているわけではないです。統制が取れた組織的活動としての「学習」がテーマです。簡単に言うと、組織として同じ過ちを繰り返さないということです。

これは組織の事業をプロセスアプローチとして描いた図です(図表8)。この図は、一番上が管理に関するマネジメントプロセス、その下が顧客に直結する基幹プロセス、一番下がその基幹プロセスを支援している支援プロセスという三層構造になっています。支援プロセスには吹き出しが入っていて、組織が顧客に保証する特性や納期などの約束事に着目し、現場の業務が安定的に運用されることは当然であること、また、それが安定的に操業されるための支援も重要であることが示されています。当たり前のことですが、このように仕組みを見える化することで、組織の共通認識として、品質マネジメントシステムを構造的・重層的に理解・共有することができます。これによって社長は、品質改善活動としか捉えていなかったISO 9001の仕組みを、事業プロセスでフル活用すれば、自主的に学んで動ける組織が作れるのではないかと思います。

3.2 自ら学ぶ組織を創る

2つめの物語で登場するのは「ABC有機化学工業」(図表7)という化学会社です。複雑な有機化合物を様々な方法で合成する技術が高く評価されています。これまで化成品、香料、食品添加物の原料を大手メーカーに納めてきました。ここ数年、原薬メーカーとの取引によって規模を拡大、新工場を建設して、50名いた従業員も倍増しています。社長は創業者でワンマン経営であり、何でも自分で決めてきました。ただ社長はここ数年、新規事業にかかりきりです。社長はQMSは経営とは関係なく「品質問題を起こさないため」と割り切っていました。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

するためにISO 9001の認証は管理責任者である品質保証室長に任せきりになっていました。品質目標もISO事務局(品質保証室)が作成し、品質目標は不良品削減や5S関連が主になっていました。

社長としては、事業が拡大する中でやっぱり悩みがあります。組織が大きくなる中で、顔と名前が一致しなくなり、以前は起きなかったトラブルが発生するようになってきました。例えば、使用期限が過ぎて廃棄する原料・資材が増えてきた、新規に顧客から依頼された製品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、納期を守れなくなり欠品が発生した、同じような製品事故が再発するようになった、などです。すると、社長の思いとしては、自分がいちいち指示をしなく

図表9 「自ら学ぶ組織を創る」—各リーダーシップ分野における社長の悩み、関連する要求事項、活動の着眼点

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 ○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 	<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 ☆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> <ol style="list-style-type: none"> 失敗を見る化する。 なぜ失敗したか、原因を探ることが出来る。 適切な是正処置が取れる。

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

この取組みを表にまとめてみました(図表9)。リーダーシップ分野として、A)事業プロセスへの統合、B)プロセスアプローチの活用、C)是正処置の適正化と組織の知識の整理、の3つを挙げていますが、A)については、1つめの物語ですすでに説明しましたので、この物語では割愛させていただきます。

B)プロセスアプローチの活用

プロセスアプローチの活用における活動の着眼点としては、各部署に自部署の主業務にプロセスアプローチを活用、この際に社長は、特にプロセスの方針・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ました。

先ほど事業プロセスを三層構造で表しましたが(図表8)、これを実際の具体的な事例に当てはめて作成します。そうすることで、組織を部門ありきで目標管理する体制から、それぞれ機能分担し、工程の連続としてとらえ、顧客への影響に関連付けするプロセスアプローチを利用して、部門間の連携が整理できます。

図表9には、リーダーシップ分野のb)に関する社長の悩みが3つ書かれていま

す。これらの悩みに対して、1つずつプロセスアプローチを活用してみます。

まず1つめの悩みは「使用期限が過ぎて、廃棄する原料・資材が増えてきた」というものです。今回の発表では、社長がリーダーシップを発揮して取り組むようになる前の状態を「Before」、取り組むようになって以降の状態を「After」と表現しています。Before:購買課の方針・目標は「依頼された供給物をできるだけ安価に購入する」というものでした。供給物を安価に調達するのが目標だったのですが、供給物を使わずに捨ててしまったら、それはもう売上にはつながりません。なぜそのようなことが起きてしまったかという、定期的に販売量を確認して、資材の発注量を調整する仕組みがなかったため、売上が落ちているにもかかわらず資材の発注量が増え、資材在庫をたくさん抱えることになったのです。そこで、After:是正処置として、モニタリングをして適正な購買量を決めていくようにし、予防処置として、モニタリング指標(KPI)を追加し、マネジメントレビューにおいて報告するようにしました。

2つめの悩みは「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」というものです。Before:購買課は原料単価のモニタリングをしていますが、その情報を開発部署に流す仕組みがありませんでした。結果的に、開発部署は古い情報で新製品を開発、原料が高騰した場合は赤字になる新製品を作ってしまうことになりました。After:是正処置として、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やり方に変更。予防処置として、モニタリング指標(KPI)を追加し、マネジメントレビューにおいて報告するようにしました。

3つめの悩みは「納期を守れなくなり、欠品が発生するようになった」というものです。Before:適正在庫の維持という方針・目標のもと、倉庫の空きの減少、生産量の減少、少量多品種の製造という状況が生まれ、結果的に人員・整備の非効率化、大口注文が来ると緊急増加・緊急納品が増えました。After:是正処置として、モニタリング指標(KPI)の設定とマネジメントレビューへの報告。予防処置として、製造部、購買課、営業課、倉庫係で連携を取りながら全体最適を決めていくことに

図表10 「自ら学ぶ組織を創る」－各リーダーシップ分野における、自ら学ぶ組織として取得された特性と関連する要求事項

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(PCDA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"> 失敗が見える化する。 なぜ失敗したか、原因を探ることが出来る。 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)

しました。

「納期順守」に代表されるような、各部門を跨ぐ活動がある場合は、各部門の上位に立つ経営層が全体的な方針を出し目標を決めることで、初めて各プロセスに参画する各部門が協力できるようになります。経営層が、安定的に操業をできるように支援を行うとともに、各業務のつながりと顧客への影響が見える化することで、各現場に従事する要員は、全体と部分を総合的に考えることができるようになり、問題解決を応急処置に留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ります。

このよう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です。

C) 是正処置の適正化と組織の知識の整理

これは不適合事項に対して是正処置を行うことで「失敗に学ぶ」ということです。社長の悩みは「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」というものです。そこで社長は、製品事故やト

ラブルを扱う「不良品削減会議」へ参加し、是正処置の手順を自ら確認します。

事例を挙げて説明します。生産設備に利用したパッキンの寿命を伸ばそうとして代替品を利用したところ、材質等が設備との相性が悪く、設備に不具合を起こしました。社長は改めて吟味してみても、このようなことが繰り返し起きるといことは、何か抜本的な手を打たなければならないのではないかと気づきました。そこで社長は、是正処置に取り組むにあたって3つの点で関与し、失敗から得た教訓、知を「組織の知識」とすることに取り組みました。1つめは、失敗が見える化しました。「失敗が見える化される」ことは、当事者にとっても管理者にとってもつらいことですが、それを行うことによって、2つめである、なぜ失敗したのかというマネジメントシステムの構造的な原因を探ることができました(属人的なことを原因にしない)。そうすることで、3つめである、適切な是正処置をとることができました。

以下、その詳細を述べます。

(1) 失敗が見える化する

Before: 事故・トラブル事項は是正処置

手順がありましたが、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)になっていませんでした。After: 作業者が不良品を出した作業と原因がすぐに分かるように提示し、失敗が見える化しました。またデータベース化することによって、過去の失敗にいつでもアクセスすることができるようにしました。さらに、昨年の10大失敗リストを作成するなど、失敗を忘れないようにし(風化防止)、再発防止策を現在の仕組みの中で活かすことにも取り組みました。こういったことを実施するには、やはり経営者の積極的な支援が必要です。

(2) なぜ失敗したか、原因を探ることができる

Before: 今まで原因が探されていなかったわけではないのですが、「**不適合事項を憎んで人を憎まず**」という風土があって、発生に関与した本人への確認作業の矛先が緩んでいたところがありました。After: 「**風土を変えよう**」ということで、社長は各幹部に、失敗・ミス¹⁾の報告があった場合は、その報告を褒める(インセンティブを与える)ように指示を出し、不具合は早く

図表11 ABC包装(株)

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。

報告することが重要であることを認識してもらいました。このように「風土を変える」というのは、トップマネジメントのリーダーシップとして、非常に重要な側面だと思います。

ヒューマンエラーについては、Before:原因の多くを安易にヒューマンエラーとしたため、厳しい追及がなく、なあなあの状態になっていました。After:ヒューマンエラーとして片付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ました。例えば、力量不足とヒューマンエラーとは、きちんと区別して原因を特定しなければなりません。

原因を追求するために、なぜなぜ分析がよく使われます。この物語でも社長が、事故・トラブル事項は正処置報告書に「なぜなぜシート」を添付し、なぜなぜ分析を実施することを義務付けました。こうすることで、有効な学習の機会が生まれ、徹底した原因分析ができる風土が醸成されます。

(3)適切な是正処置がとれる

事故・トラブルが再発しているわけですから、すでにとった是正処置が適正(効果的)ではなかったということです。例えば、パッキンをテフロン製に買い替えて、洗浄作業を行ったところ、パッキンが破損して溶け出し、中間製品を汚染させてしまったという事例があります。本来ならば、変更管理手順に従って、材質の妥当性を

確認し、事前検証を行うという、規格でも要求されている妥当性確認と検証をここではやっていませんでした。

実際には事前検証をするには時間もかかるしそれなりの体制も必要です。場合によっては外部の組織を利用しなければなりません。「やろうと思ってもなかなかできない」という背景があるわけです。ですから、経営層の支援を得る中で(時間を与えられる中で)きちんと妥当性確認と検証を行うというプロセスに乗せてやり切ることが重要になってきます。ここでは、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ました。是正処置は、試験結果を含む科学的根拠(学術的データ、各種ガイダンス、基準、要領等)に基づいて作成された仕組みで、手順や基準等からなるものになりました。

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ました。

まとめとして、リーダーシップ分野における、「A)事業プロセスへの統合」「B)プロセスアプローチの活用」「C)是正処置の適正化と組織の知識の整理」という3つの分野で、自ら学ぶ組織として取得された特性と関連する要求事項を表にしてみました(前頁図表10参照。A)は1つめの物語で取り上げたので割愛)。

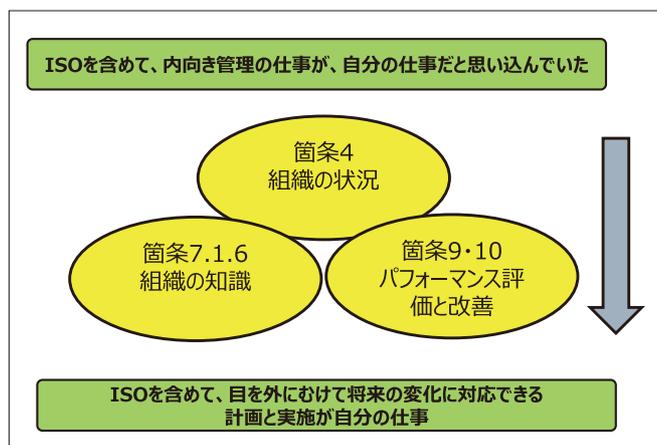
3.3 事業継承における事業プロセスの組織化

3つめの物語で登場するのは「ABC包装」(図表11)という梱包材メーカーです。この物語のキーワードは「事業継承」です。ABC包装の製品は多様な形態の包装材であり、創業30年、現在の社員数は25名、社長が創業者で65歳、典型的な同族会社です。二代目を引き継ぐことになる取締役のA君は娘婿で、大手商社に勤めた実務経験があり、5年前に入社、この実家の事業に馴染むことができていないという設定です。

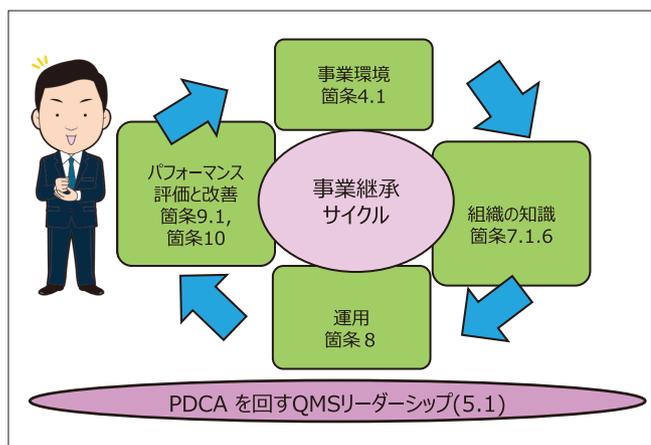
創業者としては、技術の分からない二代目で大丈夫だろうかと思っていますし、二代目としては、財務のほうは分かるが、包装については馴染めないと思っており、今後の事業継承をどうするべきかが分からないというのが話のスタートです。

ちなみに世の中に公開されているデータを見ますと、中小企業のライフサイクルと生産性については、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ますが、休廃業・解散企業数は過去最多となっています。一方で、新事業展開は中小企業の成長に寄与しており、目指す新事業展開の戦略とマーケティングの取組状況によって成否に差が出ています。

図表12 2015年版のアプローチで目を外に向ける



図表13 事業継承のPDCAサイクル



さて、社長としては、事業継承をどうしたものかと悩んでいます。二代目にはISOの管理責任者をやらせていますが、文書管理だけに終始しています。やがて、社長の持病が再発し、あと1年でリタイアする旨を宣言、二代目のおしりに火が付きました。二代目は商工会議所に相談してみたところ、「ISO 9001の2015年版は事業継承でも使えるのではないか」というアドバイスをもらい、コンサルタントの紹介を受けることになりました。

紹介されたコンサルタントはまず、二代目に次のような3つの質問をしました。

- 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っていますか？それは、事業計画に有益ですか？

それぞれの質問に対して、二代目は次のように回答しました。

- 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。

このあとコンサルタントからは、「ISOを含めて、内向きの管理の仕事が自分の仕事だと思っておられるようですが、目を外に向けて将来の変化に対応できる計画と実施があなたの仕事であり、そのために2015年版は十分に役に立ちます」というアドバイスをもらいました(図表12)。具体的には、①事業環境—価値提供分析(4 組織の状況)→②組織の知識(7.1.6 組織の知識)→運用→③パフォーマンス評価と改善(9 パフォーマンス評価、10 改善)という大枠3つのステップで指導を受けることになりました。

①事業環境—価値提供分析

箇条としては「4.1 組織及びその状況の理解」に相当する内容ですが、まず定期的に繰り返す活動に着目すること。具体的には、自社製品の受注・失注の状況、パターンを把握します。続いて、受注パターンを見つけ、その理由と根拠を学習します。続いて、なぜこの製品が選ばれるのか、あるいは選ばれないのか、その理由を見つけ、顧客価値を学習し、その顧客価値を持続して提供する組織の知識(能力)を学習します。さらに、その組織

の知識への内外のリスクを認識し、迅速に対応します。このような学習を通じて、二代目は、自社の本当の「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と気づきます。初代は「うちの商品は納期だ」と言っていたから、肌身で理解していたのでしょうか。二代目としては、客観的に顧客と自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な顧客名を挙げながら、将来についても話ができるようになり、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ました。

②組織の知識

創業者と同様、創業に関わった社員の方々も年齢が上がっていくわけですから、現場としては先輩から経験を引き継がなければなりません。社員が持っている経験値を高めカタチにしていくことが重要です。このほか、顧客の声の集積と明確化なども必要です。こういった取組みを通じて、「最終的に何が組織の資産となるか」を改めて認識し、これを次の世代に引き継ごうという方針が出てきます。

日本のものづくりは暗黙知が主流になっていますが、今後は積極的に「見える化」することが重要です。二代目は、現場主体の知識の蓄積(過去を含めて)により、社員の動機付け、リーダーシップが高ま

図表14 「事業継承における事業プロセスの組織化」—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

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	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)

ることを理解するようになりました。

③パフォーマンス評価と改善

ここで着目していただきたいのはコーチング型是正処置です。先代は、トップダウンの形で「何でこれができないの?」と問い掛けるので、それが現場にとっては責められるように感じていたところがありました。二代目としては、育てる・考えさせる観点で、「何が起きたのかな?」「どのようにして起きたのかな?」「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?」ということ現場と一緒に考えてるようにしました。

また、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ことで、組織全体の活動を俯瞰的に見て、どんな事業変化に敏感であるべきかが分かるようになりました。

これまで見てきたように、顧客のニーズを市場構造・事業環境のレベルで分析し評価することが「組織の知識」であり、何が極めて重要となるかが見えて、それを利用することで二代目は、顧客の思いを把握し組織の技術を理解するとともに、「私は、これでいいのかな」と自問自答しつつも、2015年版のフレームワークを利用しながら自信を持って答えることができるように

なりました。これは、事業継承のPDCAサイクルを表した図です(前頁図表13)。中小企業の方々にとっては、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・開発に活用できるものと思います。この事業を理解し敷衍していくフレームワークという捉え方は、最初の物語にも通じています。

この物語のまとめとして、リーダーシップ分野における「組織の事業プロセスの組織化」での、組織の具体的な活動と関連する要求事項を表にしました(図表14)。

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ます。
- ISO 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与え、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・課題解決への取組みに着目した合理的管理に有益です。
- 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」ですが、その方向付けを行うリーダーシップに裏付けられることにより、問題・課

題解決への取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ます。

- 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、ISO 9001規格は応えてくれます。
- 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)の実現に有益でしょう。

最後に、WG1から経営層へ、下記のメッセージを送りたいと思います。

- 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行うために、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近づいていきます。

どうぞ静聴ありがとうございました。▼