



ISOリフォームのすすめ

第4回 ISOリフォームの実際 その3

執筆／有限会社白神アソシエイツ 代表取締役
白神 康信

PDCAもリフォーム対象

製造業A社のQMSリフォームは続いています。リフォームコンサルタント(以下、リコ)とA社のやりとりを通してその取り組み内容を紹介しています。

リコ PDCAを回すことについてはいかがですか？

A社 うちでは製造業ですからPDCAについてはISO導入前から社内でQC教育をしていますので大丈夫ですよ。

リコ なるほど。MSの仕組みの中でPDCAが回っていて、かつ社員の行動の上でも回っているという訳ですね。頼もしいです。では、品質目標から名称を改めた「5.4.1 中期計画及び年度計画」から確認していきましょう。「8.2.2 内部監査」や「5.6 マネジメントレビュー」からのアウトプットがPである中期計画や年度計画につながっているとPDCAが回りますが、その点はいかがでしょうか？

A社 内部監査結果はマネジメントレビューにつながっています。マネジメントレビューからのアウトプットは規定・手順の変更や教育などの処置があり、それを各部署に指示することで完結しますので、特に経営計画にはつながっていません。それで問題はないと思います。

リコ もちろんそれはそれで「適合」ですので問題はありませんが、「MSが組織の目標達成ツールとして【適合】しているか」の観点からも見る必要があります。例えば、今おっしゃった「マネジメントレビューからのアウトプットが規定・手順の変更につながる」という点は、「5.4 経営計画(元は、計画)」の中の「5.4.2 AMSの計画(A社のMSの意味。元は、品質マネジメントシステムの計画)」につながるという意味に取れますね。ここでPDCAが回っていますよ。

A社 ホントですね。まさに、つながっています。それは意識していませんでした。

リコ マネジメントレビューからのアウトプットのひとつである「a) 品質マネジメントシステム及びそのプロセスの有効性の改善」に先程の規定・手順の変更が相当しますので当然つながってくる訳です。でも他のアウトプットとして「b) 製品の改善」や「c) 資源の必要性」の関連があまり出ていないようです。これらは「5.4.1 中期計画及び年度計画」につながる要素とは思いますが。

A社 その辺りは主に経営会議の議題です。マネジメントレビューでは一部のみに対象としています。でもここだけの話ですがマネジメントレビューは会議として開いておらず、適宜必要な資料を経営会議の議事録から持ってきて事務局が記録を作成しています。もちろんその承認手続きは行っています。

リコ マネジメントレビューは会議が必要なのではなく、経営者によるMSの見直しとそれが経営計画につながるPDCAが必要ですので大丈夫です。でもせっかく

の内部監査が経営者に対して報告されずにマネジメントレビューという別記録だけになっているのもったいない話ですし、経営会議に経営の仕組みに関する議題があるからこそ議事録をマネジメントレビューに使っていらっやと思いますので、いっそのこと経営会議にマネジメントレビューを組み込んだらいかがですか？

A社 経営会議でマネジメントレビューですか？ どうも違和感がありますねえ。経営会議でISOの話や内部監査の話をされても会議が成り立つかどうか。

リコ お気持ちは分かります。でもそこに改善の余地があるのです。現在のマネジメントレビューの内容が経営レベルにはなっていないからそう思われるのでしょう。いや、マネジメントレビューを経営レベルと思われていないことが原因かも知れません。アウトプットとしての規定・手順の変更や教育などは確かにMSの改善ではありますが、やはりこのISOリフォームで取り組んでいるような組織全体を見たレベルのものが欲しいところです。そういう意味で内部監査報告も組織全体を見た結果として「組織運営状況の調査報告」という内容で経営会議へのインプットとしたらいかがでしょうか。

A社 でも、マネジメントレビューは年1回、経営会議は毎月、内部監査は年2回です。これらの頻度が合わないと思うのですが。

リコ 別にマネジメントレビューは毎月でもいいですよ。それと外部審査で「内部監査は2回でマネジメントレビューが年度末に1回なので、前半の内部監査結果がマネジメントレビューにインプットされるまでに時間が経ち過ぎる」という点も指摘に上

がっていたと聞いています。毎月の経営会議にマネジメントレビューを組み込めばそれも改善されると思います。また、議題を毎月の定番と半期に一回、年間に一回、臨時のものに分け、インプットとアウトプットを整理して議事を進めるようにしましょう。マニュアルの「5.6 マネジメントレビュー」は「5.6 経営会議」としましょう。

A社 分かりました。これで経営計画をPとしたPDCAが回るようになる訳ですね（図表1）。

不適合の時だけPDCAが回る!?

リコ ところで内部監査報告ですが、報告内容が「不適合〇件でした」等の不適合中心になっている気がします。組織運営状況の調査報告として内部監査を考えると「このままで適合なので続行」と「ここは修正の余地あり」という報告がともに欲しいですし、さらには「適合である

部分も次のように改善するとさらに良い」という提言も欲しいところです。それらが揃って初めてPDCAが回ると思いますし、経営会議の議題としてもふさわしいと思います。

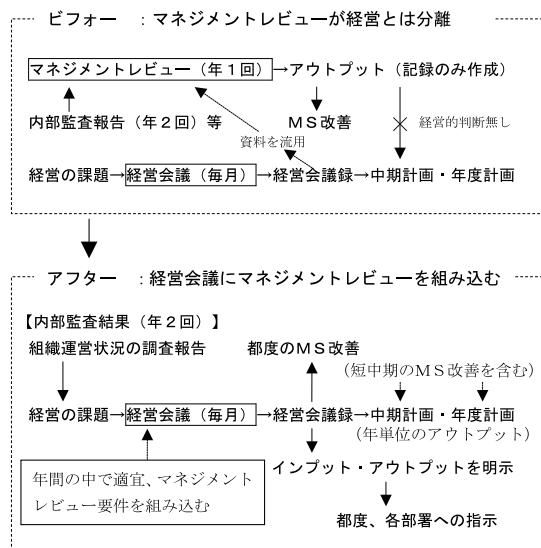
A社 内部監査は不適合に注目するものと思っていました。不適合がなければそのまま、不適合があればそれを改善する。それで良いと思うのですが。それがPDCAではないのですか？

リコ PDCAを「計画→実行→確認→改善」のようにAを改善として捉えていますか？

A社 えっ、それでいいでしょう？ 要求事項でも「8 測定、分析及び改善」となっていますよ。PDCAの常識じゃあないですか？

リコ はい、常識です。でも、「確認」して「適合」だった場合には「改善」はなしですか？ その場合には「計画→実行→確

図表1 経営計画のPDCAリフォーム



認」となり「PDC」で止まりますよ。

A社 適合ならそれでいいじゃないですか。Cで止まることはいいことですよ。

リコ そうすると組織の日常としては適合の連続がほとんどですので、いつも「PDC」止まりでPDCAが回っておらず、たまにある不適合の時だけPDCAが回るようになりますよ。

A社 う〜ん、おっしゃる通り変ですねえ。でも、適合時のPDCAのCAはどうなるんですか？

リコ 変わりません。もちろん「確認→改善」です。ひょっとして「改善」の意味をせまく考えているのではないですか？ 「不適合→改善」という流れを意識し過ぎていると思います。改善は、不適合からの処置だけでなく、適合の中からさらに「8.5.3 予防処置」やレベルアップのための「5.4.1 中期計画及び年度計画」もあります。また「8.5.2 是正処置」をしっかりとした結果、不適合が防止されているとしてもその是正処置が元に戻ったりくずれたりしないような歯止めも改善に入りますよね。つまり適合からも改善、不適合からも改善なのです。常に改善。継続的改善ですね。それがCAの「確認→改善」です。

A社 分かりました。その通りですね。勘違いでした。ということは今の内部監査は少し変ですね。適合からの改善提言や適合状況についての報告がほとんどないですし、改善して良かった点の効果報告も少し弱いんです。それを充実すれば年度計画等で推進している施策が各部署にてどのように実施され効果を出しているのかも内部監査の調査項目となり、まさに「組織運営状況の調査報告」となるんで

すね。考えてみたら当たり前のことをISOへの思い込みからやっていなかったことが今分かりました。すっきりです。

人間関係PDCAと思考PDCA

リコ ISOへの思い込みというお話がありました。ひょっとしたら「PDC」で止まっているのはISOとは関係なく日常的かも知れませんよ。例えば、人間関係のPDCAです。順調な時には社員に声を掛けられないけど問題が起きた時には声を掛ける、という不適合からの処置のみの接触ということはないですか？

A社 それは耳が痛いですね。確かにトラブルやクレームの時にはよく話をする社員同士でも順調な時にはあまり接点がないかも知れません。上司と部下の関係はそれが顕著ですね。

リコ つまり順調な時には「PDC」で止まっているということですね。

A社 でもMSの場合には、確認して適合でも予防処置や目標設定等の継続的改善でPDCAが日常的に回るとしても、人間関係において順調な時に相手の継続的改善を促す接触はちょっときついのではないですか？ それはあまりにもPDCAにこだわり過ぎだと思います。人間関係では別に「PDC」でもいいじゃないですか。

リコ 継続的改善を促すものではありません。例えばPで相手に指示や依頼をします。Cでその順調を確認した時のAは、相手に対するねぎらいや感謝になります。P-C-Aが揃って初めてマネジメントで

すから。

A社 それはいいことだと思いますし必要でしょうけど…。

リコ 不適合からだけの接触では組織の中の人間関係は良好に保てないと思います。自分が満足したりやりがいを感じるきっかけになった人を信頼したり好意的に思ったりすることは行動心理学でも言われていることです。その逆に自分が落ち込んだり傷ついたりするきっかけになった人を信用できなかつたりあまりよく思わない傾向があります。だからといって順調な時、つまりは適合状態の時のねぎらいや感謝が頻繁にあるのは逆効果です。サブライズ的な時々の接触がお互いに良い関係を築くことが証明されています。でも、相手に接触しない時でもAを「感謝の気持ちを持つ」とか「見守る」ということで考えればその人自身のセルフPDCAは常に回っていることになります。

これを会議運営で考えると、順調な報告には興味を示さず、もちろんねぎらいもせず、問題があるところだけを突いていることはないですか？ 不適合からの接触のみで進行しているならPDCAが完全には回っていないことになります。相手の報告には、ねぎらいだけでなく内容への関心を示す会議運営が望ましいと思います。すべての会議についてこの人間関係PDCAを回せるような改善をしていきませんか。

A社 実は、そのような話は時々話題に挙がっていました。会議に出るのがつらいとか、部署間の関係があまり良くない等です。でもその時には、相手をもっと思いやるような態度を取ろうなどの個人の努力への期待で終わっていた気がします。これからは、当社のMSの浸透として人間

関係PDCAの教育と実践をしていけばいいですね。ありがとうございます。今までの課題をMSで解決していけそうです。

リコ それと、思考のPDCAも展開したいですね。これもよく「PDC」で止まっている場面を見かけます。「順調です」「勉強になりました」「反省します」「もう駄目だ」などで止まっているケースです。順調だから次の一手で何をするのか、順調じゃないから次の一手で何をするのか、いずれにせよ次の一手のAに続くからこそ思考PDCAですよ。

PDCAの実行確認は忘れがち!?

リコ さて、今度は仕事のPDCAで考えましょうか。目標の進捗管理、是正処置の効果確認などを例に取りましょう。

A社 PDC₁C₂Aで考えるんでしたよね。

リコ はい、その通りです。C₂で効果の確認をする前に実行確認のC₁をする必要があります。でもそれをしなければ、「目標が達成できた→やったぞ」や「是正処置の効果がない→違う防止策を考えよう」

などの短絡的な判断をしてしまう危険性があります。例えば是正処置においては、C₂が効果なしでもC₁の判断として、実行をした結果の場合もあるし、実行しなかったから効果がないのは当然という場合もあります。それぞれのケースにおいて取る対策は異なりますので結果のみの判断(C₂のみの判断)で処置を決めるのは間違いです。そして、効果がない場合にはいろいろと検討するのでC₁の部分に気が付きやすいこともありますが、効果があった場合はより注意が必要です。何もしていないのにうまく行っている場合にはその原因調査が必要ですし、うまく行くと喜んで監視を緩めている時に計画が実行されることが悪影響するかも知れません。その心配があれば是正処置の実行を止める必要性も視野に入れなければなりません。

A社 それを普段の思考にしていくのはかなりの教育と自助努力が必要と思いますが、大事な思考様式ですね。

リコ この思考様式で考えれば要求事項の各項目を容易に理解でき、あらゆる場面で共通言語として使えます。PDCAは、適合ならこの処置、不適合ならこの処置という単なる分岐ではなく、実行したこと

(Do)が計画と適合かどうかのC₁と、実行した結果(Be)が目的と適合して効果があったかどうかのC₂のそれぞれの組合せ(4通り)で考えることに真の価値があります。

うまく行かない時に駄目だと嘆く必要もなく「ちゃんと計画通りに実行したかどうか」でまた対策を考えればいいという次への希望が持てます。また、うまく行った時にも手放して喜ぶのではなく「ちゃんと計画通りに実行した結果なのか、それとも不完全な実行での結果なのか」を分析してみて最善な策を考えるようにすれば、いかなる場面でも手を抜かない仕事の実現できます。もしもC₁C₂がともにOKの「ちゃんと実行して効果が出た」場合でも、処置として「その実行プロセスをノウハウ、財産とする」という大切な選択肢があります。

この思考様式を社員全員に浸透させれば組織力のアップは間違いありませんが、まずすぐにでも確認したいことは、効果確認C₂にばかり気を取られ、実行確認C₁がどうしても忘れがちになる点です。例えば以前にお話した「教育訓練と力量評価のPDCAの組合せ」の中でも忘れがちなのがC₁です(図表2)。▼



有限会社白神アソシエイツ

代表取締役

白神康信

中小企業診断士

1979年岡山大学工学部卒業後、オムロン岡山株式会社(現オムロン)入社。設計開発管理、ISOプロジェクトリーダー、コンサルティング事業責任者、品質環境グループ長、1999年退社。(有)白神アソシエイツ代表取締役、現在に至る。企業、病院向けコンサルティングの他に個人向けの武術動作を通じた能力開発研修を全国にて展開中。

図表2 PDCAのC₁(実行確認)を忘れがち

