



ISOリフォームのすすめ

第6回(最終回) おすすめリフォーム

執筆／有限会社白神アソシエイツ 代表取締役
白神 康信

ここまでリフォーム活動の機会となる共通の悩み、リフォームの事例及び改善の切り口をいくつかご紹介して参りましたが、最終回を迎えます今回は特におすすめするリフォームのポイントをご紹介します。

1. 名称を自分達のものにするのだ

まずは「文書」ですが、「文章」や「書」 というイメージが強く書類にばかり目が行っている場合には、「ドキュメント」に変えることをおすすめします。ドキュメントの中に「改訂するドキュメント」と「改訂しないドキュメント(記録)」がある、となります。情報がメディア(媒体)に固定化されたものを「ドキュメント」と呼び情報管理の観点から考えることで多くのメリットを生むと考えます。メディアは紙以外にもハードディスクやUSB、フィルムなどいろいろありますし、ましてやサンプルなどの「物」を「文書」とは呼びにくいでしょうから「ドキュメント」がおすすめです。

例えば、病院においては患者さん関連の文書がありますので、それらと混同した狭い範囲の印象を避けるために、「文書」よりも「ドキュメント」としたほうがいいと思います。「ドキュメント」の中に患者さん関連の文書も紙カルテや電子カルテも入る訳です。

次に「品質マニュアル／環境マニュアル」です。既にこれらの名称変更の例はご紹介していますが、要は「自分達のシステムだ」という意識を全員に持ってもらうのが狙いですので、「組織マニュアル」「とびら」「ナンバーワンを目指す仕組みマニュアル」など自由に決めていきます。

そして「力量」も考えたい言葉のひとつです。「力量は能力とは違う。何か特別なものだ」という発言を聞いたことがあります。そんなに考え込まなくてもいいです。英語ではコンピタンスです。能力と言ってもいいし、技量と言ってもいいのです。要するに企業のコアコンピタンスと同様に、社員に必要とするコンピタンス、今の社員が仕事クオリティ維持のために保有しているコンピタンスを考えればいいんです。

難しくないでしょう? これが考えられなければ給料を決めることはできないぐらいに思ったほうがいいでしょう。

ここで、プロセスアプローチを使って人事考課を3分類に分けてみましょう。力量を使い仕事をして成果を出すという流れを「インプット→プロセス→アウトプット」で分析すると「コンピタンス(力量)→プロセス(仕事)→結果(成果)」となります。すると人事考課は、①その力量を評価するインプット主義、②成果を評価するアウトプット主義、③仕事ぶりを評価するプロセス主義、の3分類と考えられます。組織に取ってあるべき人事考課はこれらの適切な組合せであることをおすすめします。

そして人事制度を考える上でも力量は判定可能になっていなければなりません。そうなっていただこそ教育・訓練等の効果判定も容易なのです。これに関連して、規格要求事項の「教育・訓練」と「教育、訓練」の違いを押さえておきたいと思っています。前者は「トレーニング」で後者は「エデュケーション、トレーニング」です。項目タイトルは「トレーニング」なので「教育・

訓練」と訳され、その本文の最後の方で「エデュケーション、トレーニング」とある部分は「教育、訓練」と訳されています。

ご承知のように「トレーニング」は「後天的能力を身につける方法」であり、「エデュケーション」は「先天的能力を引き出すもの」です。一般的に「教育」を英語にすればもちろん「トレーニング」ではなく「エデュケーション」です。力量は「トレーニング」によって確保するだけでなく「引き出す」ことで確保する場合もあるということを要求事項で親切にも提示してくれています。さらに、「認識」と訳されている「アウェアネス」も「自覚」「気付き」の訳語も当てはまるものですので、その人の自覚を促したり気付きを生む方法等いろいろと考えればいいでしょう。このように規格要求事項は、「適切な教育とその人の才能を引き出す働き甲斐のある職場作り」であると考えることをおすすめします。

2. プロセスとサービスをしっかりと区別するのだ

製造業ではプロセスとその結果である製品は区別しやすいですが、サービス業においては製品に相当する「サービス」をプロセスと区別しにくい場合が多いようです。でもMSのフル活用を目指す意味でサービス業においてもプロセス（顧客に到達する前）とサービス（顧客に到達した時点）を区別するようにおすすめします。プロセスが「Do（顧客に到達する前の行動）」でサービスが「Be（顧客に到達した状態）」です。そう区別することで、提供したサービス（Be）を自分達側から判断した結果と、顧客がどう受け止めたかの結果の双方で見ることが大切だと容易に理解できます。

プロセスとサービスをしっかりと区別した

場合、例えば病院であればインシデントとアクシデントの定義を変えることをおすすめします。この事例は既に第1回で紹介済みですが、ここに改めて詳しくご紹介します。ほとんどの病院では影響の大きさでインシデントとアクシデントを区別していると思います。レベル0～2までをインシデント、3以上をアクシデントといった具合です。このレベル0が実は「患者さんに到達していないプロセス段階」となりますので、このレベル0のみをインシデントと呼び、1以上をすべてアクシデントと呼ぶようにおすすめしています。インシデントが「不適合プロセスに気付き適合プロセスに戻った事象」でありアクシデントが「患者さんに到達した段階で気付いたサービスの不適合」と明確な定義になります。結果的にアクシデント数は増えますが、影響の重大性の前に「プロセスで止まらず患者さんに到達した後で発見されたこと」はサービスクオリティからすればすべて重大であると考えられます。

このように考えてもらおうとサービス業においても正処置では原因分析に入る前に2つのことをやっておく必要がある、ということも理解しやすいでしょう。「不適合を発見」した時点の前にプロセス段階での「不適合の発生」があり、その発見に至るまでに「不適合を見逃した」瞬間もあるでしょう。そこで原因分析に入る前に、①不適合の発生から発見までの経緯（プロセスの流れ）を特定する、②発生時点で防止するか、見逃しを防ぐか、発見能力を高めるか、それともそれらの組合せなのかを検討する、の2つを行い原因分析の対象とする是正すべき時点（プロセス）を決めます。これら2つを原因分析の前に置くように是正処置報告書や苦情処置報告書等が対応していくことになります。

3. 相手の成長に合わせてマネジメントは進化させるのだ

PDCAのPを目的に向かう手段として捉え、Cを実行確認と効果確認（目的達成確認）の2つのプロセスに分けた「目的-PDC1C2A」をおすすめしています。このマネジメントプロセスは人材育成や適切なコミュニケーションを実現するためにもリーダーとメンバーの関係性にて変化させていく必要があります。つまりメンバーの成長に合わせてリーダーはマネジメントを進化させる必要があるということです。これをマネジメント進化論と呼びおすすめしています（次頁図表）。メンバーの魅力を最大限に引き出し、仕事のクオリティを向上させる。それこそが人材マネジメントの醍醐味です。

マネジメント進化論を「指示」の場合を例に見ていきましょう。相手が新人の場合には「目的」を説明せずにその手段となるPを指示するでしょう。第1レベルの「Do指示」です。相手が指示を実行したのかという確認を本人ではなく指示側が行う場合、相手にはC1C2を渡さずDLしか渡していないこととなります。そして相手が成長した場合にはPDCAを全部渡したいところですが、まずはC1のみの第2レベルで効果確認のC2を渡すのは次の第3レベルとなります。これを理解していないと次のような食い違いが生じます。

上司「さっき指示したことはできたのか？」
部下「はい、こちらです」
上司「なんだ、できていないじゃないか。確認したのか？」
部下「はい、もちろんです。ちゃんと確認しました。」
上司「確認したとは言えないだろう。こんなじゃ。」

部下「言われたことはちゃんとやったんですけどねえ……」

お互いが主張する「確認」が不適合なんです。上司は「成果イメージを持った効果確認」と思っていて、部下は「指示通りに実行したかどうかの確認」を思っているのでしょう。この食い違いが「指示通りしましたけどそれが何か?」と聞き直る人材を育ててしまう可能性があります。やはり上司が部下に「効果確認」を希望するならばマネジメントを第3レベルに進めて「目的の説明と効果確認まで含めた確認の指導」をすべきでしょう。その場合には「Do指示(行動の指示)」ではなく「Be指

示(目的の指示)」が必要になり、目的に合わせて適切にPを変えていくことが部下の責任になるのです。フルPDCA(PDC1C2A)を指示した訳ですね。そこまで行けない部下には第2レベルのハーフPDCA(PDC1A1)でしょう。

4. 内部監査は相手のチェックの代行ではない、マネジメントをマネジメントするのだ

名称のことで、「監査」の言葉に違和感のある場合には「内部ヒアリング」か「内部インタビュー」をおすすめしていま

す。特に「インタビュー」は「インタビューされる人の魅力を引き出すような質問をして相手が主役であることを意識しながら、いかに楽しくその時間を過ごしてもらうか」という意味を込めています。ワクワクする内部監査でなければやる必要がないのではないかと考えています。

内部監査は、相手が自立してマネジメントをしているという前提で行うものですので、マネジメント進化論で言えば第4レベルです。となれば、内部監査では相手のマネジメントに介入しては良い結果が生まれません。やはり相手のマネジメントをマネジメントしないといけません。その目的は何ですか?も大切な質問となります。

内部監査員は提示されるエビデンスに感心して「なるほど、できていますねえ」となって終わってはいけません。それはまだ「エビデンスの所在を確認した」という準備にとどまります。内部監査は相手のマネジメントの代行ではありませんし、相手が行ったマネジメントの足跡を追ってダブルチェックする行為でもありません。ここからが内部監査です。

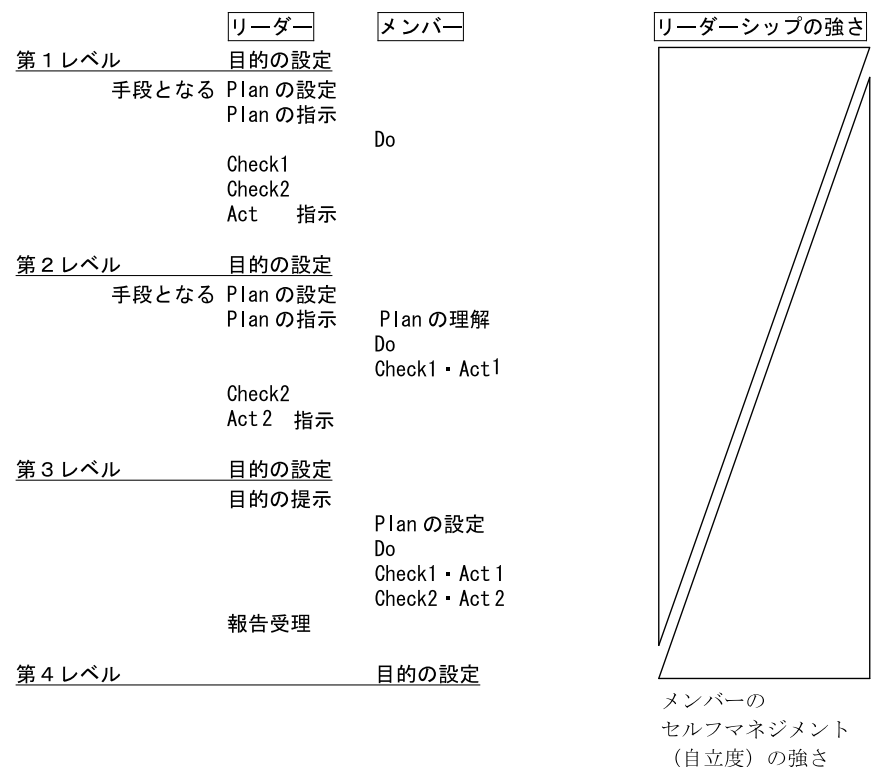
「さてこれらのエビデンスを確認しましたので適切に実行されていることが分かりました。このマネジメントがいつどのように行われてここまでに至ったのかを教えてくださいませんか?」

このように内部監査はまずは「仕事はしっかりとしていますよね?」という当たり前をエビデンスで確認する第一層の質問で準備し、第二層となる「マネジメントはどうしていますか?」を経て第三層の「仕組みはどんなふうになっていますか?」に行きつくような深みのある質問をおすすめしています。これが内部監査自体のマネジメント進化を表していて、時系列的にその進化をさせる方法とその内部監査における瞬間の質問を進化させる方法の2種類です。

図表 マネジメント進化論

リーダーはメンバーの成長に合わせて(メンバーの成長を意図して)メンバー自身のマネジメントと自分自身のマネジメントの関係を進化させる必要がある。

※Check1は実行確認(Planに対するDoの確認)、Check2は効果確認(目的達成確認)



5. リーダーには「質問によるマネジメント」を身につけてもらうのだ

リーダーと位置づけられる人全員に内部監査を行ってもらうことでMSへの理解だけでなく「質問によるマネジメント」も身につけてもらうことをおすすめします。相手のマネジメントレベルに応じてこちらのリーダーシップを進化させる中では指摘形式のマネジメントよりは質問形式のマネジメントが有効です。特に相手が第4レベルに入った段階ではリーダーシップも内部監査も同様です。相手のマネジメントをマネジメントしないといけません。「現場に中々決まり事を守ってもらえない」と悩んでいたある委員会の方々にアドバイスしたことがあります。

「委員会の業務は現場マネジメントへの介入ではなく、現場マネジメントをどう育成するかマネジメントではないでしょうか？」これこそが「エデュケーション(相手の能力を引き出すこと)」ですね。ここで質問によるマネジメントの事例を見てみましょう。

上司「ちょっとその計画書を見せてもらえるか？」

部下「はい、こちらです」

上司「この目的は何？」

部下「〇〇になることです。」

上司「なるほど。どう実施して結果はどうだった？」

部下「はい、この記録を見て下さい。できているでしょうか？」

上司「ふむふむ。いい感じじゃないか。ではこの一連のマネジメントについて詳しく教えてくれるか？できれば、この結果についての実行確認や効果確認もさることながら、計画書を作成した段階でのうまくいきそうだという妥当性確認と合わせてそれら

の状況を教えてもらえるとありがたい。」
部下「えっ？ ……」

リーダーは最初のうち、自分の立場に立つ「onマネジメント」も大変重要ですが、相手の目指すべき目的が生まれればリーダーは自分の立場から離れた「offマネジメント」を心がける必要があります。小さな指示(プラン)であっても相手に渡すプロセスを経ればその指示は相手の責任範囲です。「あの指示はどうした？」と相手のマネジメントへの介入やダブルチェックをする行為は必要ありませんし、失礼でしょう。「最近どうですか？」が、成長した相手に対する尊敬の念を持ったマネジメントなのです。

6. 終わりに

ISOリフォームは100社100様です。その組織がどういう目的を持って取り組むかによっていろいろなリフォームがあるでしょう。決してこうしなければならないということはありません。リフォームのポイントは多岐にわたるでしょう。しかしながら、それぞれの組織の個性あるMSや個性あるリフォームポイントであったとしても、そこにはご紹介させて頂きましたように非常に有効な共通項がございます。これらをぜひとも参考にして頂きましてMSが経営全体を包み込むような意欲的な活動をして頂ければ嬉しい限りです。「ISOっておもしろい」と言えるような活動になることを願っております。まだまだご紹介したいことはたくさんございますが、誌面の関係でこの辺りで締めたいと思います。

筆者自身、本連載を続ける中で多くのことに気付かされ、ISOリフォームの全体像をこうしてまとめることができました。この

機会に恵まれたからこそと大変感謝しております。最後まで読んで頂きました読者の方々にもここに厚く御礼申し上げます。皆様のISOが組織の成長にさらに寄与されんことを心よりお祈り申し上げます。本連載を終了したいと思います。ありがとうございました。▼



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。