



ISOリフォームのすすめ

第5回 リフォーム活動の実像

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、製造業A社 (ISO 9001) と法人向けサービス業B社 (ISO 14001) のISOリフォームの実像を一部紹介してきました。規格要求事項に沿って今一度「適合」を見直す中で、ISO 9001認証取得であってもISO 14001であっても双方の要求事項で参考になる部分は大いに活用していき、①MSが組織の目標達成ツールとして役立つようにする、②MSが組織の実態に即していき仕組みが活き活きとなるようにする、それがリフォーム活動の実像的な内容です。しかしながら、活動の外観をご紹介するだけではリフォーム活動の実像が見えてきません。そこで今回はリフォーム活動の中心となる切り口を明確にすることでその実像をご紹介したいと思います。その中で何に取り組み何に葛藤していくのかをお伝えしたいと思います。

1. リフォーム活動の真の目的は「人材育成」である

実は前回までに既にご紹介はしていま

すが、リフォーム活動の中心となる切り口は、目標マネジメント、PDCA、プロセスアプローチ等のISO的思考を組織全体に浸透させ組織力の底上げを図る。これに尽きます。つまり、本当に力を入れて大いに葛藤していく最大の難関である真の目的、それは人材育成です。リフォーム活動は人材育成中心であると言っても過言ではありません。MSを変えるのも、そのために規格要求事項を今一度学び直すのも、文書を削減するのも、目標の立て方を変えるのも、PDCAのCを二つに分けて浸透させていくのも、プロセスで考えることを推奨していくのも、あれもこれもすべては人材育成を考えているからです。

それがなぜ難関であり葛藤を余儀なくされるのか。それは人の意識が「ISOは嫌だ」となっているのを「ISOっておもしろい」に変える活動だからです。「嫌だ」というのはISO導入後にそうなったのか、導入前からそういうイメージが先行していたのかはいろいろなケースがあると思います。でも一旦意識が固定化してしまった人達全員にISO的思考の素晴らしさを体感し

てもらい「ISOっておもしろい」と言わせるのはかなりの難関です。ここに一番時間をかけます。

おもしろいとなれば構築したMSに積極的に関わるようになり、積極的に意見を言ってもらえるようになり、積極的に内部監査に参加し、積極的にマネジメントレビューに関心を持ってもらえると思います。既にそのような意識を持った人材に満ち溢れている組織が数多くあります。でもそうでない組織であればリフォームをおすすめします。MSに何らかの不満があるからリフォームをするのではなく、「ISOは嫌だ」というもったいない意識を改めていき組織に大きな恩恵をもたらすのが目的なのです。そして改善されたMSの中にも「ISOっておもしろい」が続くように育成の場をしっかりと設けるようにします。

仕組みを改善して「軽くなった」「楽になった」と思ってもらっても「おもしろい」かどうかは別なのです。やはり知恵の輪をはずす時のようなそこに至るまでの発想転換のおもしろさを味わって欲しいですし、それを仕事で生かして欲しいのです。

ワクワクする何かをしたいのです。ISOが個人の仕事そのものに期待感を抱かせてくれるようでないとならば本物のリフォームにはなりません。すべての人が「ISOっておもしろい」と感じられるようになるために、信念を持って地道に着実に歩みを進めていくのがリフォーム活動の真髄です。

2. 不適合から逃げるな。しっかりと向き合え

その事実に対して真正面から向き合う。その事実が小さいことでも大きいことでもそこから目をそらさず曖昧にせず、そのエビデンスを踏まえて次の意思決定を行う。これが仕事の基本だと思います。しかしながら、不適合から逃げている人が多い。そう感じています。逃げているとは失礼かもしれませんが、不適合という言葉は避けている。だったらいかがでしょうか？

皆さんの組織では「適合でないもの=不適合」という公式は当てはまりますか？ 適合・不適合という言葉を導入した時には「適合でないもの=不適合」と認識したとは思いますが、どうも運用をしていく内に「適合でないもの=不適合と呼べるもの+不適合とは呼べないもの」に変化していく組織があるのです。もちろん構築当初のMSがそうだという組織もあります。この「不適合とは呼べないもの」が従来からその組織にあった「不良」「不合格」などの言葉に相当し、「不適合と呼べるほどのものでなければ不適合と呼べない」ということのように。

具体的な事例としては、「不適合製品」はそれほど多くはないけれど「不良品」は結構ある、といった具合です。品質マニュアル等の「8.3 不適合製品の管理」にはもちろん「不適合製品」のことしか書いていないので「不良品」は対象外

です。「不良品」は是正処置の検討対象でもありません。審査の場面でも「不適合製品の事例を見せてください」と言われれば「最近はありません」となるようです。でもここが不思議なところなのですが、「不良品」は是正処置を行う対象ではないと言い切っている組織も再発防止はしているのです。つまりISOの「不適合」や「是正処置」は普段の仕事とは別扱いなのです。

これらの使い分けは酸いも甘いも噛み分けたベテラン社員には難しくない運用でしょうが、新人や経験の浅い社員達にはその感性を習得するには時間がかかりますし、そんな二重管理では改善への意欲が出て来ないでしょう。やはり「不適合」から逃げないでしっかりと向き合って欲しいと思います。「適合でないもの=不適合(不良品も含む)」と考えて欲しいのです。「不適合=重大な不適合+軽微な不適合」と分類することは必要かもしれませんが、このように分類している組織でも「適合でないもの=重大な不適合+軽微な不適合+不適合とは呼べないほど軽微なもの」の3段階になっています。何なんでしょうねえ、「不適合とは呼べないほど軽微なもの」って。だから「不適合」が極端に少なくなるようです。この「不適合を避ける意識」を変えていくのが大変なのです。まずは、事務局、MS委員会などとの度重なる議論をして規定・手順の中での用語定義や普段の言葉遣いを丁寧に見直す中で突破口を探します。MSが何年も経過して「不適合を避ける意識」が組織全体に根付いている場合、それを変えるにはかなりの根気が必要になります。

この「不適合を避ける意識」は、「不適合の発見は褒められないもの」という意識と通じるものがあるように思います。不適合の「発生」は褒められるものではない

ませんが「発見」はほめられるべきです。日頃の仕事での不適合の発見、内部監査での発見、審査での発見。これらは褒められるべきです。内部プロセスやシステムで止まった不適合ですので。この「不適合」を「結果に至る前に発見されたプロセス不適合」と「結果に至った不適合」に分けて考えると、どちらも「発見」はほめられるべきですが、最も褒められるべきは「結果に至る前に発見されたプロセス不適合」です。それを発見した人を賞賛する仕組みが必要です。その発見されたものには「重大な不適合」と「軽微な不適合」があるでしょう。しかし「結果に至った不適合」は結果の影響が軽微であろうが重大であろうが、プロセスを通過してしまった結果なので「重大な不適合」としてとらえる必要があります。

不適合について、①プロセスで止められず結果に至った不適合はその影響の大きさに関わらず重大な不適合である、②プロセスで止まった不適合の発見はほめられるべきであり、その不適合が重大でも軽微でもすべて「不適合」には違いない、③これらの不適合にしっかりと向き合う、この考え方を浸透させる努力を続けるのです。規定・手順や様式の中で使っている言葉だけでなく普段の話言葉も変えていかなければなりません。すなわち意識を変えていくのです。そこには長い道のりが待っていますが、これを避けてはいつまで経っても「ISOは仕事と別」「ISOは嫌だ」となります。やはり仕事の中心に入り、仕事そのものへの取り組み姿勢をも変えてくれるISOでない取り組み価値はありません。

3. 他責ではなく自責で考えろ

プロセスと結果の組合せで考える。終わった結果は変わらない事実なのでそれを踏まえて次なるプロセスを改善しなくてはならない。これをそのまま覚えて、結果は「状態」でプロセスが「行動」と考えていては使い物になりません。結果が「cannot (自分ではどうしようもない外部環境や自然にそうなるもの)」で、プロセスは「can (自分でどうにかできるもの)」と考えてもらいます。何かの実行計画を作る時には自分の「can」を組み合わせて結果的にそれがどのような状況 (cannot) を生み出すのかをプロセスとして組み立てます。他人がどう動くか他の組織がどう動くかなどは自分以外なのでそれが行動であったとしてもすべて「cannot (外部環境)」と位置付けます。例えば、「相手を説得する」はプロセスではありません。相手の反応という「cannot」が入っています。「相手が納得するであろう提案を考え、それを提示する」が自分のプロセス (can) で、期待する結果が「相手の納得 (cannot)」です。他人がどうだからとか、取り巻く環境がどうだからとかの他責で考えず、自分でどうかなる部分を計画して実行する自責で考えることが大切です。PDCAは自責で回すものなのです。達成すべき目的が困難なものであっても、そのためのPDCAは自分で回せるのです。

4. 目的指向で考えろ

ISO規格は目的指向 (オブジェクティブ・オリエンティッド) で書かれています。この「目的指向」を習得すると課題や問題の解決力がついてきます。ともすれば手段となるもの、例えば教育訓練や点検の目が注目されそれができているから大丈

夫というまに「手段が目的化」することがあります。それぞれの目的は「力量の確保と維持」「設備の能力維持」のほずです。目的指向で考えることができる人材を増やすことが組織には必要不可欠なことです。なかなかうまく行かない時、ふと立ち止まり「目的は何だったのか?」と自問自答することで答えが自然と見えてくることがあります。その経験をして頂くためにも今一度、「この要求事項項目の目的は何だったのか?」と問い直すことに大変意義があるのです。

ISOがマンネリ化している組織に共通するのは「一度決めた手段を黙々とやるのがISOだ」と勘違いしていることです。そしてそれを洗練化することに力を入れている感じがします。教育訓練が目的ではなく力量の確保と維持が目的で、手段としては教育訓練に限らずその他の処置も適切に用意すればいいという目的指向が仕事にもMSにも必須なのです。

5. 人も組織も可能性は無限である。それを信じろ

筆者がすすめるリフォーム活動は標記コンセプトで行いますし、個人向け研修でも同じコンセプトにて、フィジカル (体) の動きを通した各種セミナーを行っております。体のあり方や思考プロセスに少しの発想転換を加えるだけで、手段指向から目的指向に頭をスイッチしただけで、その直前にはとても不可能だった優れたパフォーマンスを誰もが簡単に実現していく姿を何千回も見ているとやはり人間の能力は無限である、ということ強く確信します。MS改善においても「人も組織も可能性は無限である。現在のレベルが低いとすればそれは可能性を引き出す仕組みがないからだ。もしも今凄く思っているもそ

こで満足する必要はない。もっと上がある」を前提に進めていきます。結果が出ていないのは努力が足りないではありません。結果を引き出す仕組みがないからです。

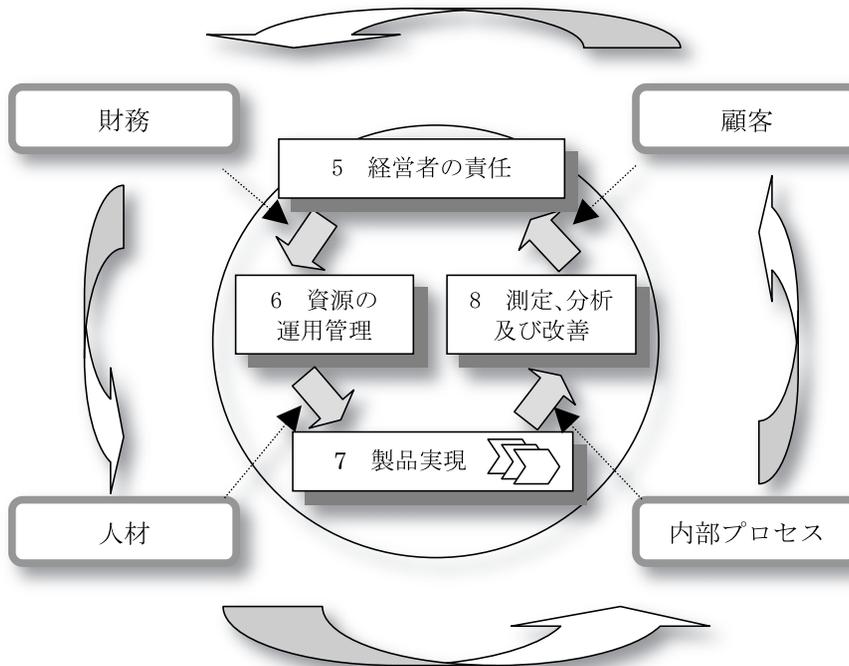
これらのことを具現化するために効果のあるものをMSにどんどん取り入れていきます。事例としては、組織目標と個人目標をリンクさせるプロセスを通して組織を活性化するMBO (マネジメント・バイ・オブジェクト、目標によるマネジメント)、MSのパフォーマンス指標 (有効性指標及び目標) としてのBSC (バランス・スコアカード) などです (図表)。病院機能評価に取り組んでいる病院においてはISO 9001がシステムの基礎となり、病院機能評価がパフォーマンスの基礎となるという形での融合を図ります。また、人の可能性を引き出す点から、MS (6.2人的資源) に人事制度を組み込むことを必須としておすすめています。

6. 育成するとともに育成の場を作れ

内部監査をやりたくない。マネジメントレビューが形骸化している。ISOがマンネリ化している組織によくある例です。リフォーム活動サイクルの締めくくりとしても重要な意味を持つこの2つは絶好の育成機会です。内部監査を、①内部監査員の増員、②応対者のローテーション、③公開日を設けて自由参加で多くの見学者を集める、④質問は相手に考えてもらう形式も取り入れる (例:「そのオブジェクティブ (目的)は何ですか? ターゲット (目標)として何を設定していますか?」)、などで変えていきます。内部監査員、応対者、見学者のそれぞれが多いほど良いという考えです。また内部監査を受けた人や、見学し

図表 MSのパフォーマンス指標としてのBSC

「良いマネジメントシステム」から「良い4つの視点」が実現する。



た人からの意見や改善提案をもらうようにしてMSへの全員参画を図ります。

マネジメントレビューも公開にします。複数回行っている場合には年度末をそれに充てます。そこへのインプットを各部署の代表者が経営層にプレゼンする形で発表してもらいます。経営層とのやりとりを見学者が見るだけでなく質問の時間も設けます。ある組織の例ではこれに数時間かけてじっくりと報告と議論を行っています。この組織ではこれをインプット会議とし、その後の経営会議でレビューを行いアウトプットは冊子にして全員に配付し、次年度の経営計画につなげる2ヵ月程度をかけてのマネジメントレビューとなっています。

作成済みの計画書、改善が終了した改善報告、検討が熟したマニュアル等を

見ただけでは考え方の学習にはあまり役立ちませんし、「ISOっておもしろい」には程遠いです。やはり、物事が決定又は変更するまでのプロセスをリアルタイムに体験することでそれらのベースとなっているISO的思考をおもしろく感じながら習得もできると思います。そういう意味で前出のMBO、BSC、人事制度等でもその在り方や目標が決定するプロセスに組織の全員が参加する仕組みを取り入れ、MS運用のあらゆるシーンが人材育成となるようにしていきます。▼



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。