

使いこなして何ぼ!!のISO

…ISOコンサルティングの現場から…

第49回 「企業の見える化」を進めるとISOの効果も見えてくる

(株)ソフィア 平松 徹

1. ISOで見える化ができている組織がある

ISOの審査で企業にお邪魔して審査を担当していて、「企業の見える化」という考え方が私の頭をよぎることがよくあります。

例えば、品質ISOで内部コミュニケーションのところを審査していて、「課題が自然に見える化」する仕組みをうまく作っている事例に出会います。例えば、課題や問題があれば、会議に出して皆で検討する仕組みを作り、出てきた課題に対して皆で検討し、改善を図っている組織です。

私の顧問先でも何かあれば「課題表」という様式を使い、ISO委員会で必ず検討しています。

2. 「必要な情報が手に取るように見えているか」どうか

「企業の見える化」とは、企業が事業運営していくときにいろいろな事業の側面、業務の側面を、「見える」あるいは「見えると同じレベル」の状況に持ち込むことです。

そして、企業が「見える化」できているかどうかの判断基準は、「必要な情報が手に取るように見えているか」どうかということになります。

企業の中で、見えていなければならないもの、見えなくて良いもの、見えてはいけないものなどいろいろです。大切なのは、「必要なもの」、「必要なこと」が見える化することです。それも「手に取るように見える」というところがポイントになります。

3. 「見える化」できていると適切な手がタイミング良く打てる

企業経営にとって、「見える化」は大切です。

経営者から現場の社員まで、必要事項が明確でよくわかれば、それに対してより適切な手が、よりタイミングよく打てます。

「百聞は一見に如かず」です。

一方、状況が「見えていない会社」は対応が後手後手にまわりがちです。打ち手もより不適切になります。「見える化ができている」ことが競争力を持つことになります。

4. 外部へは「必要なことのアピール」内部的には「必要な情報の共有化」が可能になる

そして「見える化」すると、外部へは、「必要性をアピール」でき、内部的には「必要な情報の共有化」が可能になります。

例えばコンサートを考えると、出演する音楽家の良いところをうまくポスターなどで見える化することでアピールが可能になります。

また、業務活動を通して獲得したノウハウなどを手順書に落とし込むことで、重要情報の共有化が可能になります。企業内部での情報の共有化が可能になるということです。

5. まず「課題の見える化」

見えるかで大事なものは、やはりまず「課題の見える化」です。

「悪い報告はとにかく早く関係者に知らせる」はコミュニケーションの鉄則として心して業務運営している会社も結構あります。ただ、問題点が課題として皆の前に明確になり、皆で検討して、改善策を実行できている会社はあまりありません。ISOですと、それが要求されているのですが、仕

組みがきちんとできている会社は少ないですね。

6. 「課題の見える化」は自然に課題が明確になる仕組みがあることが大事

「課題の見える化」のポイントは、無理して課題を明確にするのではなく、自然に課題が明確になる仕組みがあり、一つの流れの中で、課題が解決され、業務改善が図られていくということです。

情報は隠れたがるとよくいわれます。

企業には「見せたくない情報」「見られたくない情報」が多数あります。クレームや失敗、事故などの「悪い情報」、原価情報や技術情報、企業ノウハウなどの「守秘性の高い情報」、一部の組織の中、あるいは一個人の中に「囲い込まれている情報」などです。

「囲い込まれている情報」とは、少しわかりにくいですが、個人が独自に持っている、その人の存在価値を確保できている情報、例えば、このことはAさんに聞かないとわからないといった情報を指します。Aさんはそれを取られたら自分の存在意義がなくなってしまうのだから、情報にしがみつくと。手放すわけがありません。

しかし、情報は、自然に任せておいては滞留し、企業運営を阻害することが多い。必要な情報流通が自然に図られることが、とても重要です。

7. 「悪い情報は早く報告する」が情報管理の鉄則

「悪い情報は早く報告する」が情報管理の鉄則です。ところが何かに失敗したときには、報告する前に何とかならないかと自分なりに対処して、傷口を広げてしまうことが多い。悪い情報はなるべく言いたくないし、叱られるのはいやだし…。早く報告して上司の助力があれば、大きな問題にならないことが少なくありません。

トラブルは初動が大切です。「組織的に手を打つ」とはトラブルが発生したときに、上司が「力量、責任と権限」を生かして効果的な手を打つこと。それを仕組みとして作っておくことが重要です。

8. 自動車のホンダにある失敗表彰制度

自動車のホンダに、失敗表彰制度というのがあるのを聞いたことがあります。「失敗を恐れるな。おまえが失敗したおかげで、他が失敗せずに済む。」というわけです。失敗を叱らない条件は、「もっと良くしよう、お客さんのためになる」と試みた結果の失敗です。まじめな失敗を罰してはいけないということです。「積極的な失敗」ということで通常の「問題」「課題」に比べやや限定されますが、業務改善ということでは一致します。

9. 原因の見える化も大切

業務改善で特に大切なのが、修正処置と是正処置の違いを理解することです。修正は事実の修正、是正は再発防止のための原因の除去をいいます。

お腹が痛くなったので胃薬を飲んで胃が痛いのを直すのが修正、お腹が痛くなったのが食べ過ぎだったら、食べ過ぎないようにするのが、再発防止処置としての取り組み、是正処置になります。

原因が明確にわかればより踏み込んだ手も打てます。これが「原因の見える化」です。

10. 知恵の貯金箱を作る…「知恵の見える化」も大切

課題を解決し、一つのノウハウが見つかったらその知恵をしっかり会社の財産にすることが大切です。知恵を結集することが大事ということ。「知恵の見える化」です。

今の時代からこそ、社内にある知恵を集め、明確にし、できれば文書化します。

技術力、営業手法、仕事の基本に関わる心得、リーダーとしての指導の仕方など…。社内の特定個人にくっついているノウハウを洗出し、文書化できているかどうか、できていなければ、知恵を集める仕組みを作り、確実に文書化することです。

貯金箱があれば小銭を入れていくことで自然に貯金が増えていく。貯金箱がなければ、自然には貯金は貯まりません。組織には知恵の貯金箱が必要です。それがノウハウ集であり、手順書。作成、

修正者を決め、定期的に会議などに提出し、議論を繰り返し、固まったところで文書化します。仕組みがあれば、ノウハウの蓄積や、業務改善が自然にできていきます。

これは、個人に属する「暗黙知」を、誰でもが共有化できる「形式知」にすることでもあります。

11. 文書化できれば教育訓練で身につけることもできる

文書化できればそれを教育訓練で身につけることもできます。作成した人には教育の場で講師をしてもらえばやる気にもつながり、教えるため勉強することで本人も成長します。

それを会社として皆で検討すればさらにレベルの高い知恵になり、会社の知的基盤のグレードアップにもなります。それを皆で身につければより高い水準に会社全体がランクアップします。他の会社との差別化もできます。

物事の明確化とそれに続く文書化は見える化の最も優れた方法です。



12. 情報の共有化には文書化が有効

「守秘性の高い情報」「囲い込まれている情報」を企業の中で共有化することも大切です。業務手順書などで文書化することが有効です。製造業でよく作られる「QC工程表」、建設業などでの「施工計画書」などが例になります。

業務上のノウハウや業務の効率的な手順などは、業務手順にして共有することが業務改善につながります。

マニュアル発表大会と称して、業務マニュアルなどや業務手順書の発表会を実施して、業務手順のレベルアップと組織としての共有化を実施している組織もあります。

「知恵の見える化」のポイントはよりグレードの高い情報を組織として共有化することです。課題を個人レベルにとどめないで、組織として解決

し、業務改善した上で、その結果を「知恵」として共有化することがポイントです。

13. 最後は「人の見える化」

いろいろな「見える化」がうまくできても、それを実行するのは人です。人がうまく機能してはいけません。「人の見える化」です。

人についての役割、責任、権限を明確にすることがまず大切です。個々の責任が曖昧だとうまくいくときは良いですが、誰かがやると思っていて結局誰もやらないといった仕事の中の抜けが発生したりすることになりかねません。「役割の見える化」です。

人事評価の基準や評価方法の明確化、そして人事評価をしたことで個々のメンバーの状況も明確になります。いろいろな人事の面での見える化が進みます。これだと頑張らざるをえません。

マズロー欲求5段階の4番目は尊敬の欲求でした。これは人から評価されたいとの根本的な欲求です。人がその気になるのもならないのも、この尊敬の欲求をどのようにうまく活用してよい意味での動機付けにつなげていくかです。

14. 「頑張った人の見える化」

頑張った人を褒める仕掛けを作ることも大切です。例えば、良い成績を上げた営業マン。

簡単に褒める文書なども作って朝礼で手渡すと、それをもたらった営業マンは自宅に持ち帰り、まんざらでもない様子で奥さんや子供に披露もできます。金一分などとお金で尻をたたく方法もあるかもしれませんが、人は褒められることがけっこう好きです。

100円くらいの駄菓子やおもちゃを買ってきて、面白おかしく演出し、渡せば、うちに帰り「こんなものもらっちゃったよ、チャチなものだけど社長から直に渡されて、マツ良かったのかな…」なんてまんざらでもなく話せます。実は営業成績が皆の目

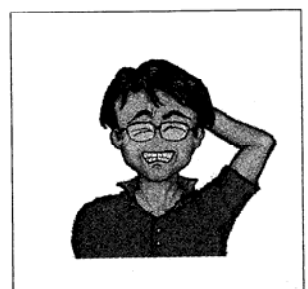


表1 「課題の見える化」のツールとしての「課題表」

課題表		平成 22年 6月 4日	
項目	内容		確認印
1. 不適合の内容	発生日	平成 22年 6月 1日	担当者 (当事者)
	部署	担当者 ○○○○	
	内容		
2. 応急処置	・どのように応急処置したか		部門長
3. 検証	・応急処置の検証…適合することになったかどうかの検証		
4. 再発防止処置が必要かどうか ↓ 管理責任者へ提出	1) 部門長は仕組みなどを変えれば、重要な再発防止になる場合→必要と考える 2) 再発防止処置不要の場合→「○○○だから不要と記述する。」 3) 不要の場合→原本を提出。必要の場合→PDF 提出 稼働日ベースで翌日 AM 中。		
5. 根本原因の究明	3M (人、仕組み、機械・装置) などの観点からなぜそうなったかを考える。 ・ ・ ・		部門長
6. 再発防止処置 ↓ 管理責任者に PDF 提出	再発防止処置の案 (複数可) ・ ・ ・ 上記の中から決定した処置 ・ ・		
7. 1~5 までの処置の 見直し (有効性 のレビュー) ↓ 管理責任者に提出	次月以降の ISO 委員会にてレビューする。		部門長

作成 → 1. 顧客クレーム、社内ミス (部門長判断) など課題が発生した時。
2. 5S パトロール、ISO 内部監査などで不適合が発生した時に作成する

に見えることが誇らしいのです。

15. 減点主義でなく加点主義

人の評価で留意したいのは、問題があるとマイナスになる減点主義をとらないことです。課題を解決すれば、マイナスも取り返せるし、逆に良い仕組みなどを提案したということでプラスになったりする加点主義が良い。それだと、本人もやる気が出ます。

16. 「見える化」でISOの効果も見えてくる

「見える化」するための考え方で大切なのが「標準化」です。物事を明確にするのが見える化の前段階です。そのための有力な方法が、「標準化」

です。「標準化」し、「明確化」していくことで、「見える化」がだんだんとできていきます。

大切なのは、「必要な情報が手に取るように見える」ようになっているかどうかです。重要な手順であれば、手順書にする必要があります。

すると、皆が大切なことを共有できることになり、その手順書を使いながら業務改善もできることになります。

無形のものは有形にすると途端に扱いやすくなります。

仕事の場合は手順書があると便利です。新入社員が入ってきたときに、読んできてもらえば、教える時間も短縮できます。

ただ、ここで大切なのは、「必要な情報」の見える化ということ。重要でないものが文書化されると「一害あって百利なし」です。だから、マネジメントとしてABC分けをします。特にいらぬものを整理し、残ったものを整頓する2S(整理整頓)が

ここで生きてきます。

標準化の結果としてのモデルや様式などのツールを使うと業務効率も向上します。

ISOの基本も標準化です。「使いこなして何ほのISO」も見える化を進めることで効果も見えてきます。

今回のテーマにひとつである「課題の見える化」のツールとして私の使っている「課題表」というのがありますので載せておきます(表1参照)。参考にしてください。

筆者

平松 徹(ひらまつ とおる)
中小企業診断士 環境、品質ISO主任審査員
(ホームページ→ソフィア平松徹→検索)