

# 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50回 今回は「企業が見える」

…「企業の見える化確認シート」をご紹介します

(株)ソフィア 平松 徹

### 1. 「3つの重要見える化」についての「企業の見える化確認シート」

前回、中小企業には「課題の見える化」「知恵の見える化」「人の見える化」が重要と書きました。今回は、その「3つの重要見える化」について確認する「企業の見える化確認シート」をご紹介します(表1)。

### 2. 「企業全体の見える化」の状況を「見える化」するツール

このツールは、コンサルティングの現場で、企業全体の見える化の状況を明確にあぶり出すのに使います。「企業全体の見える化」の状況を「見える化」するツールですね。ちょっとややこしいでしょうか。

表1 「企業の見える化」確認シート

(「企業の中でどこが見えていないかが見えるようになる」チェックリスト)

●あなたの会社何点でしょうか???? 採点してみましょう。

評価…	良くできている ◎ (10点)	不足はない ○ (6点)
	少し足りない △ (4点)	話にならない × (2点)

項目	質問内容	点数
課題の見える化	1 顧客クレームが明確になり、再発防止につながる仕組みがありますか。	
	2 社内ミスが課題として明確になり、検討され、組織として向上する仕組みがありますか。	
	3 同業他社や業界などの失敗事例を参考にして、予防処置に繋げる仕組みはありますか。	
	4 悪い報告がすぐに報告される仕組みはありますか。	
知恵の見える化	5 必要な情報がいつでも使えるようになっていますか。	
	6 重要な業務プロセスについて、取り組みのポイントなどがだんだんと蓄積されていく仕組みはありますか。	
	7 再発防止処置、予防処置が組織の中に蓄積され、活かされる仕組みはありますか。	
人の見える化	8 一人ひとりの課題がわかる仕組みはありますか。	
	9 社員の思いを把握する仕組みはありますか。	
	10 頑張ったら褒められる仕組みはありますか。	
合計		

私の場合、例えば次のように使います。

**平松**  
 それでは次5番目にいきます。「必要な情報がいつでも使えるようになってますか。」

**社長**  
 ????

**平松**  
 「これは例えば、主要な業務のポイント部分について『業務手順書』があつたりすると、いつでも使えるし、また教育訓練などを通じてより早くレベルアップすることもできますよね。そんな仕組みが御社にありますか。」

### 3. 補足説明が必要

問答の形で一つひとつゆっくりと確認していきませんが、経営者も何を聞かれているか少しわかりづらいかもかもしれません。だから、それぞれの項目について補足説明が必要になります。



6番目でいくと「重要な業務プロセスについて、取り組みのポイントなどがだんだんと蓄積されていく仕組みはありますか。」と質問して、その後、補足説明として「ノウハウなどが文書化され、蓄積される仕組み、つまり知恵の貯金箱などがあるかなどが具体例ですね。」となります。

チョット補足すると質問にも答えやすいですね。補足設問例をまとめた表を作成したので参考にしてください(表2参照)。

#### ●何点取れるか???やってみよう

この確認シート、点数方式なので自企業が何点くらい取れるかなどに重点を置き、ゲーム的なおもしろさを加味して実施するのも良いですね。

表2 補足表(確認するときの補足説明に使う)

	例えば…	
課題の見える化	1	顧客クレームがあるとすぐに対処するが、その後で検討会議にかけられ、再発防止策が検討され、実施される仕組みなどがあるか。
	2	不良製品など出したが、社外流出を免れた。そのことについて再発防止処置委員会などで検討し、実行しフォローする仕組みがあるか。
	3	属している業界の組合からきた事故情報などについて、社内に伝達し、自社で事故を起こさない仕組みなどがあるか。
	4	例えば「仕事の基本手順書」などがあり、悪い報告についてはすぐに連絡するとの記述があり、それを教育で周知する仕組みなどがあるか。
知恵の見える化	5	主要な業務のポイントなどについて「業務手順書」などがあり、いつでも使えるようになっているか。
	6	ノウハウなどが文書化され、蓄積される仕組み、つまり知恵の貯金箱などがあるか。
	7	再発防止策、予防策などが、報告書、ポイント集などで明確にされ、資産として蓄積される仕組みがあるか。
人の見える化	8	能力のある人ない人について、どこがそうなのかがわかる仕組みがあるか。
	9	例えば「自己発見シート」などを使い、社員が何を考えているのかわかる仕組みがあるか。
	10	チョットした良いことでも朝礼で発表し、皆の前で拍手をして褒めるなどしているか。

こんな感じです。

平松

これは全部◎ですと100点なんです。御社のためしに何点くらい取れるかチャレンジしてみましようか

社長

大体普通は何点くらいですか。

平松

55点くらいが平均的かな?

### ●不足がある、不足がないで評価

評価の仕方として、○と△に評価が集中するようにしています。「大変良い」「良い」「悪い」「大変悪い」でも良いのですが、その場合「良い」「悪い」の判断基準を明確にしなければなかなか評価するのが難しい。何かができているから「良い」、どこできていないから「悪い」ということで具体的な判断基準が必要になります。これって業種などが違うと全く使えなくなります。そこで私は「不足がある」「不足がない」を基準にしています。これだとかかなり判断しやすいですね。少しでも足りないところがあれば△、まっ大丈夫かなという場合は○。それで点数も6点と4点とそれほど差をつけない。点数よりも、どこに組織の課題があるのかを明確にすることが大事ということです。あくまでも、何点取れるかは、お遊び的な要素です。なんでも楽しんでやるのが成功の極意、そして健康にも良いですから、遊び感覚を馬鹿にはしてはいけません。

## 4. 企業の中での重要性の自覚は、企業が盛り上がることで...

ISO9001で一番大切な項番は6.2.2d)と私は考えています。

ISO9001 : 2008 6.2.2d)

d)組織の要員が、自らの活動のもつ意味及び重要性を認識し、品質目標の達成に向けて自らがどのように貢献できるかを認識することを確実にする。

ある時は皆で盛り上り、そして平常は業務をしっかりとこなす。盛り上がるときには遊び感覚は大切ですね。盛り上がる会社には一体感ができてきます。そうすると自分の会社における位置付にも手ごたえを感じるようになり、頑張ろうとも考えます。

## 5. 「Aランク見える化」を明確にし、焦点を絞ること

ここで「見える化」について、一言。「見える化」することがすべて良いようなことをいう人がいますが、これは認識不足。事業運営の中では、見えないといけないこと、見えてはいけないこと、どちらでもないことの3つあります。これはABC管理の一つです。マネジメントの中でも最も大切な部分です。くどいですが、ここでは見えてないといけない「Aランク見える化」を明確にし、そこに焦点を絞って仕組みを作り、実行し、フォローアップすることです。そして仕組みをさらに良いものにし、それを実行する人を育成すれば企業はさらに発展します。そしてそのときに、企業運営ノウハウ、業務運営のポイントなどが文書化されていると、それが発展の礎になる。貯金箱があると自然に小銭がたまるように、知恵の貯金箱があるとノウハウもたまります。知恵の見える化、大切ですね。

## 6. 今回の確認シートは経営者に自分の会社の「見える化」について考えてもらうためのツール

今回の確認シートは、改めて経営者に自分の会社の「見える化」について考えてもらうためのツールでもあります。できていないところがわかり、どのように取り組みを進めるかについて明確にすることは、企業にとってとても大切です。

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)