

New

Quality of an organization
世界企業が
注目!

長期的な持続的成功を促す 『組織の品質』

第1回 概論編：『組織の品質』とは何か

スパークル合同会社 CEO 川西由美子

はじめに

私は組織の不具合を改善して自主的に活性化できるように促す人間力育成と、部門や企業の壁を越えて、新たな価値を共創するための組織文化づくりを生業としている組織開発のコンサルタントです。

外資系企業に12年籍を置き、アメリカ、北欧、中央ヨーロッパで組織開発を学び、日本を含むアジアの数ヵ国で組織開発を実施した経験があるのですが、近年、注目を最も集めている組織開発の用語に、Quality of an organization（日本語訳『組織の品質』）があります。

これは、2018年度版のISO9004というガイドラインに記された概念です。ISOとは、スイスのジュネーブにある国際標準化機構ということで、その組織が打ち出した2018年度版のISO9004には、『持続的成功を達成するための指針 品質マネジメント 組織の品質』という大見出しがつけられていて、2018年度版は特に『組織の品質の成熟度』について強調しています。

海外の優良企業は、ISOの世界

基準を守ることを入社時から徹底教育され、協力業者を選ぶ時もISOの基準にのっとって経営を営んでいるかを厳しくチェックします。

ISOというと日本では品質部門や製造部門の仕事のように感じる方も多いかと思いますが、ISO9004:2018は、海外では経営企画、人事、総務、営業、製造、品質、保全、マーケティング、新規事業開発部門などが共通概念として学び、お互いの部門の好事例を共有して、協力し合いながら、各部門の視点から自部門が関わっているステークホルダーに関してどう向き合うかを自主的に考えて行動して、『組織の品質』を高めています。

9月号、10月号の連載記事として、世界の優良企業が持続的に継続発展するため、教育の深掘りを行っている『組織の品質』について触れていきます。9月号は『組織の品質』の基礎となる考え方を概論としてご紹介して、10月号で対策編として具体的な取り組み方をお伝えいたします。

『組織の品質』の対象と主軸

●対象と範囲

まず、『組織の品質』という漠然とした表現に対して、組織の誰に対して、どのようなことを期待しているのかを解説すると、ISO9004:2018のガイドラインの冒頭は、『組織は、その製品及びサービスの品質並びにその顧客のニーズ及び期待という範囲を超えることが望ましい。持続的成功を達成するには、組織は、利害関係者の満足及び全体的な経験を向上させる意図をもって、それらのニーズ及び期待を予測し、満たすことに重点を置くことが望ましい。』と明記されています。2018年度バージョンでは、『変化の激しい時代に対応して、組織全体のパフォーマンスを高めるための指針である』と明記され、組織の成熟度を測定する自己評価ツールがISO9004:2009年バージョンより洗練されました。

●組織の利害関係者

パートナー企業、グループ会社、



■ 川西由美子

フィンランドにて組織開発の教育者ライセンスを取得。京都藝術大学大学院学際デザイン研究領域社会デザインユニット修士課程修了、芸術学修士。専門領域は、組織の健全化で前向きな行動を促す産業組織心理学と、新たな価値を生み出し見える形・使える形にデザインする学際デザイン。組織開発、イノベーション、共創の専門家。日経ビジネス電子版にて「川西由美子のそれがいいのよ」34回連載、雑誌プレジデントにて「職場の心理学」など、人的資本経営についての執筆多数。

第1回 概論編：

『組織の品質』とは何か

第2回 対策編：

具体的な取り組み方

従業員、株主、顧客、社会などが挙げられ、ニーズや期待の範囲を超えるということです。『組織の品質』を高めようとする側が、各利害関係者と密に関係性を持ち、彼らの課題の先取りをして、ニーズを見つけ、期待を超えて対応する能力が問われています。

● 主軸に置くべき大切なこと

組織の独自性を形成することこそが、持続的成功を支える基盤となるということです。軸となるものは、組織のアイデンティティ（個性）を明確にして維持することであり、以下の4つの項目が組織のアイデンティティの要素です。組織文化が、その使命、ビジョン及び価値観と一貫していることが不可欠だと明記されています。

組織の使命→なぜその組織が存在するのか

ビジョン→目指すべき将来の方向性、将来どうありたいか

価値観→何が組織にとって重要か、行動の基となる倫理観

文化→日々の組織の業務やコミュニケーションに現れる組織の歴史や慣習、行動および態度

● 『組織の品質』を高める第一歩

一番考えることは、組織の独自性を下支えする組織の個性を創

ることです。『組織の品質』を高めるためには、組織のアイデンティティを支える上記4要素の整合性が大切であるので、そのマインドを全社員へ徹底して共有し、考え方や行動の軸を創ることです。

ISOの捉え方の違い 海外企業VS.日本企業

日本でISOというと、特にISO 9001は認証を取る仕組みとなっているため、品質保証部門のみが認証を取ることを目的として動いている節が多々あります。認証は認証で取って、実際のものづくりは、その通りに動いていないことさえあります。その結果、重大な品質問題を引き起こすきっかけになる場合もあります。

海外の優良企業では、認証を取ることは、良い商品を創るための手段だとして、認証を取ることをゴールとしません。あくまでも手段として、ISOの考え方をものづくりに真剣に取り入れて、さらに良いものを創ることをゴールとしていました。

ISO9004：2018に至っては、認証制度ではなく、ガイドラインのため、「自社はISO 9001で疲れ切ったから、9004などは、認証制度でなく単なるガイドだからやっていません。手間がかかるので」

という日本の企業が多い一方、海外の企業の捉え方は異なります。

ISO 9004：2009が出た時はリーマンショックの後で、そのあおりを受けた海外の企業が、独自性をもって様々なステークホルダーの満足を真摯に満たすことが企業存続の一步だと腹落ちできた時期でした。まさに『組織の品質』を見直す良い時期だったのです。

ですから、『組織の品質』を構築して産業競争力に打ち勝ちたい企業は、このガイドラインを自社の『組織の品質』のチェックリストと対策のガイドとして用い、出来ていないところをしっかりと改善していったのです。やらされている感覚ではなく、良いチェックのポイントが明示されているので、このガイドを取り入れて自社を再チェックして、『組織の品質』を高めるために、抜けもれがないか調べていました。リストのガイドがあるとありがたい、チェックが付いたところは恥ずかしいことではなく、改善を先取り、未然防止として洗い出せるので、どんどん対処してピカピカにしようというモチベーションに変わっていったのです。

* *

次回10月号では、『組織の品質』を高めるための対策について、具体的な内容をお話いたします。