



長期的な持続的成功を促す 『組織の品質』

第2回
(最終回)

実践編：『組織の品質』を高めるための施策とは

スパークル合同会社 CEO 川西由美子

9月号の概論編では、世界のリーディングカンパニーが実践している『組織の品質』について、2018年度版のISO9004（以下9004と記す）をもとに、基礎編としてその概要をお伝えしました。

変化の厳しい時代において、組織全体のパフォーマンスを高め、持続的成功を達成することは大きな経営課題です。10月号では、その解決策として『組織の品質』を高める実践者たちの取り組みをご紹介します。

9004実践者が習慣にしている仕組み：Fail Fast

実践者の多くは、9004の各項目について、できている点・できていない点を確認し、改善・改革に落とし込むためのチェックリストとして活用しています。あぶり出された課題は、当該部門の課題として徹底的に改善・改革されます。

改善活動を製造部門だけのものと捉えている企業では、組織全体のパフォーマンスはなかなか高まりません。一方、事務・販売・サービス部門、さらには社内外の活

動の質を高める領域にまで改善・改革のマインドを広げている企業は、結果として持続的成功を達成できます。まさに9004は、持続的成功を達成するための指針なのです。

海外では「Fail Fast（誰よりも先に失敗せよ）」という言葉で部門の壁に掲げ、失敗→改善→改良→評価のサイクルを全社一丸となって回すことを徹底しています。やみくもに失敗を促すのではなく、改善と評価を組み込んだ仕組みのなかでどんどん失敗し、成功を引き当てるチャンスにつながります。9004実践者の多くは、経験と想像を融合し、現場レベルの改革を積み重ねることで、組織の体制を強くする取り組みを習慣化しています。

はじめの一步は、組織のアイデンティティーの確立

第一歩として重要なのは、利害関係者のニーズや満足を超える経験を届けるという意図を持ち、全員参加で行動することです。そのためには、各部門が状況に応じて

組織の質を改善する仕組みをつくる必要があります。

全社員が一丸となって行動するためには、不協和音が出ないように、その会社らしさであるアイデンティティーの浸透が欠かせません。9004では、組織のアイデンティティーを支えるものとして、使命・ビジョン・価値観・文化という4つの項目への深い理解が求められています。

特に世界のリーディングカンパニーが注意しているのは、組織文化が部門の管理者によってばらつく（パワーハラスメントや無関心、エンゲージメントの低さなど）ことがないようにする点です。管理者にばらつきがあると組織の品質は保てず、利害関係者の期待を超える満足度も望めません。各部門の責任者は、組織文化を使命・ビジョン・価値観と一貫させ、それに沿った行動を促す教育に力を入れています。

使命・ビジョン・価値観は、暗記して唱えるだけでなく、事業やサービスの中に思考が行動として組み込まれているかを評価し、実



■ 川西由美子 (スパークル合同会社 CEO)

フィンランドにて組織開発の教育者ライセンスを取得。京都芸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相談室「それでいいのよ」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。

スパークル合同会社 URL: <https://www.kawanishi-yumiko.com>
E-mail: info@sparkle-creation.com

第1回 概論編:

『組織の品質』とは何か

第2回 (最終回) 実践編:

『組織の品質』を 高めるための施策とは

行に落とし込むPDCAを回すことが9004では求められています。組織の質は顧客満足度調査や社員満足度調査、エンゲージメント調査に表れますので、アイデンティティーに合致していない行動が数値の低さの原因であれば、Fail Fastのマインドで改善することをお勧めします。

「組織の品質」向上は、 日本の組織文化でもあった

日本では「組織の品質」という言葉は、品質保証部門以外にはまだ広まっていません。しかし、できている会社は徹底してできているとも感じます。オーナー経営者や創業者の言葉を、創業以来大切にしている会社は少なくありません。困ったときにその言葉や背景にある思考に立ち戻ることによって困難を乗り越え、お客様から想定外の満足度をいただけた——そうした経験のある方も多いのではないのでしょうか。それこそが、組織の文化に落とし込まれた行動であり、「組織の品質」そのもののなのです。

事例：組織のアイデンティ ティーの徹底が満足度に つながった

企業取材の過程で、組織のアイデンティティーの強化が利益につ



▲組織のアイデンティティー確認のための対話の風景 (NMS エンジニアリング株式会社)

ながっていた事例があります。あるエンジニアリング会社では、お客様先に常駐する社員が、採用・教育・営業それぞれの担当者から一貫したメッセージを受け取り、生き生きと働いていました。派遣先のお客様からも「このクオリティーの高い人を送ってくれるなら、オーダーを増やしたい」との評価をいただいたのです。

採用・教育・営業の各担当者の言葉は、社長の掲げる組織のアイデンティティーと一致していました。社長が日頃からアイデンティティーを語り、それに沿った行動

が取れているかを対話で確認していたことで、9004が示す実践が体現されていたのです。

この事例から、持続的成功を促す「組織の品質」の強化とは、企業が大切にしていることを語り継ぎ、実際の行動に活かされているかを確認する場を持ち続けることなのだと、改めて感じました。

* *

世界のリーディングカンパニーが実践する『組織の品質』について、2回にわたり基礎編・実践編としてご紹介しました。ありがとうございました。