



品質コンプライアンスを支える 「自律」と「声」

Sato Yuji

佐藤 祐二^{*1}

1. はじめに

IIC REVIEW の随想を執筆する機会をいただき、品質コンプライアンスについて見つめ直す中で、私なりに考えていることを記したいと思います。

昨今、IHI グループは品質コンプライアンスに関するさまざまな課題を経験し、「信頼とは何か」、「品質とは何か」を問い直す局面に立たされています。お客さまにとっての品質とは、規格や性能を満たした「良いもの」であることに留まらず、「安心して任せられる」と感じてもらえるかどうかまで含まれると考えます。そのような信頼関係は一朝一夕には生まれず、長年の実績と日々の地道な行動の積み重ねによって築かれるものです。

2. 信頼と品質コンプライアンス

一方で、その信頼は意外なほど脆い^{もろ}ものでもあります。ひとつの不適切な判断、ひとつの「まあいいか」が、お客さまや社会の目には組織全体の姿として映ってしまいます。私たち IIC は、検査・計測を業とする企業ですが、その道のプロとしての誇りを持つと同時に、「信頼のつくり手」であ

るという自覚をこれまで以上に意識していく必要があると感じています。

品質コンプライアンスの問題は、とかく「ルールを守るか、守らないか」の問題として受け取られがちですが、現場としてはそれほど単純ではありません。タイトな納期、複雑化する仕様、人員や経験の偏りなど、さまざまな制約の中でベストを尽くそうとするほど、理想と現実のギャップに直面します。そこで重要になるのが、「できないものを、できると言わない勇気」です。本来あるべき手順を進めようとするれば、どうしても間に合わない、リソースが足りない。そうした「不都合な現実」を組織として正面から受け止められるかどうか。現場が「弱いから守れない」のではなく、「守れる条件を整えているか」が問われています。

また、ルールを守ることと、現場で工夫し改善を進めることが、相反する場面もあるかもしれませんが、本来は両立すべきものです。ルールは守るためだけのものではなく、現場の知恵を取り込んで、よりよいものに「育てていく」対象でもあります。「ルールに合わない現実」があるなら、それを放置するのではなく、事実として共有し、議論し、ルールの側を見直す。こうした健全な循

* 1：取締役 管理室長

環が回り始めてこそ、真の意味で「品質を軸にした企業風土」が育っていきます。

3. 声を上げる風土と知識の共有

そのために欠かせないのが、「声を上げやすい職場」です。「こんなことを言ったら迷惑をかけるのではないか」といった不安が現場の口を閉ざしてしまうとき、問題は水面下で蓄積します。逆に、小さな違和感や不安を気軽に共有できる関係性があれば、大きな問題になる前に、組織として手を打つことができます。品質コンプライアンスは、制度や手順だけでなく、組織の一員としての人と人との信頼関係の上に成り立つものであり、組織全体の学びや風土につなげていくためには、その声や経験を知識として共有していくことが重要です。

その観点では、野中郁次郎先生らの知識創造理論であるSECIモデルが大変参考になります。図1に示す通り、SECIモデルは、暗黙知と形式知が、「共同化」、「表出化」、「連結化」、「内面化」という四つのプロセスを通じて、らせん状に循環していく姿を示しています。現場での対話やOJTを通じて暗黙知を共有し、それを文字や図表にして表出し、文書やシステムとして整理・統合し、最

後に一人ひとりが実践を通じて自分のものとして身につけていく——このサイクルが回り続けるとき、組織は継続的に学び、変化に対応する力を高めていくことができます。

このSECIモデルのサイクルは、トップダウンだけでは動きません。「これはおかしい」、「もっと良いやり方があるのではないか」といった小さな気づきを周囲と共有し、言語化し、仕組みに結びつけ、再び自分の行動として体現していく主体的な姿勢が欠かせません。そこで鍵になるのが「自律」です。単に「言われたことをこなす」のではなく、「どうすればもっと良くなるか」を自ら考え、周囲を巻き込みながら形にしていく。個人のこうした動きが、結果としてSECIモデルのスパイラルを駆動し、組織としての品質コンプライアンスの土台を厚くしていくのではないのでしょうか。

4. 一人ひとりが担う品質

品質コンプライアンスは、職種や部門を問わず、一人ひとりが「自分はIICの品質を預かっている」というプロ意識を持って支えるべきものと思います。検査・計測を業とする企業のプロとして、自分の目の前を通っていく図面や部品、データや文書の一つひとつに対し、「これは本当に胸を張っ

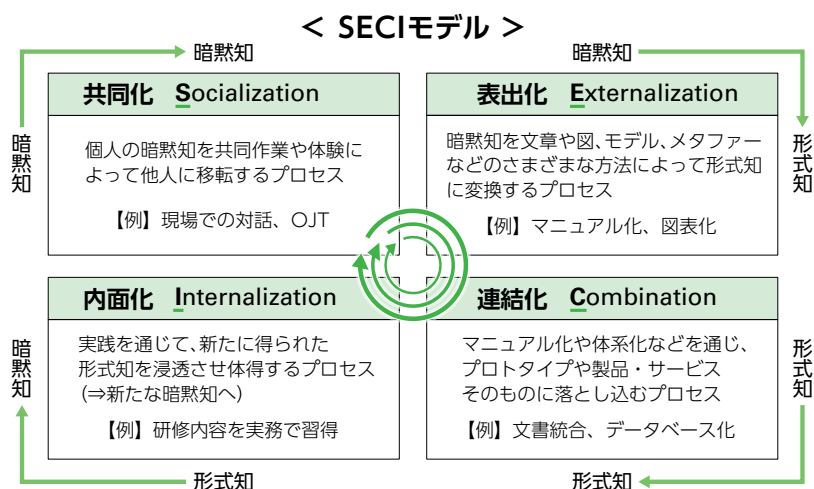


図1 SECIモデルの概念図(野中・竹内『知識創造企業』(1996)を参考に筆者作成)

て世に出せるか」と問いかけてみる。そうした自分自身への問いかけと、それを仲間と共有し合うやりとりが、知識のスパイラルを生み出し、少しずつ信頼を積み上げていく原動力になるのではないだろうか。

以前、品質に関する研修で学びましたが、お客さまに送り出す製品・サービスに胸を張るためには、そのプロセスも誇れるものでなければならない。どれほど高性能なものを作っても、その過程に曖昧さやごまかしがあれば、いずれどこかで綻びが現れるでしょう。逆に、一つひとつのステップを誠実に積み重ねた仕事には、数字に表れない強さがあります。その積み重ねが、お客さまの安心につながり、結果として IIC というブランドをしっかりと支えてくれるのではないかと思います。

5. おわりに

今、IHI グループは、お客さまや社会からの期待や問いかけを、これまで以上に強く意識せざるを得ない状況にあります。その中で、私も一人のメンバーとして、自分の判断や行動をもう一度見つめ直したいと考えながら執筆しました。本稿が、まずは IIC で働く皆さん一人ひとりにとって、ご自身の仕事や日々の判断を振り返り、品質とコンプライアンスについて改めて考える小さなきっかけとなればと思います。そして、同じ問題意識を共有する IHI グループ各社で働く皆さんにとっても、何かしらのヒントや対話の種になれば幸いです。

<参考文献>

野中郁次郎、竹内弘高：『知識創造企業』、東洋経済新報社、1996



取締役 管理室長

佐藤 祐二

TEL 045-791-3513