

【Gr.1】腹落ちさせる品質保証施策

～ 組織が持続的に成長するために ～

【メンバー】

アズビル株式会社

藤川 昌彦

ピー・シー・エー株式会社

上符 仁司

TIS株式会社

桑原 秀昌

株式会社日立ソリューションズ

松本 道春 (発表者)

株式会社構造計画研究所

川田 葉子

GC株式会社

横山 美枝子

はじめに ～各期で目指したこと～

第11期 Gr.3

腹落ちする
品質意識の追求

What to doから

「品質意識アンケート調査」の結果から
「わかっているができない」理由を探る
単にルールを並べるのではなく、
身につまされる事例とあわせて示し、
品質保証の重要性を理解してもらいたい。

個人の品質意識の
分析

第12期 Gr.2

品質保証を腹落ち
させる施策の導出

How to doへ

異業種からの学び（交通教本）
にヒントを得た3つの施策の提案

- 「品質保証の肝」リニューアルの試み
- 自己認識させる「PM気質自己診断シート」
- 人の特性に応じた力量教育と認識教育

個人の品質意識を
高める施策の提案

第13期 Gr.1

腹落ちさせる
品質保証施策

Why to doへ

組織の品質文化を
醸成する施策の提案

組織が持続的に成長するための
施策の提案

(部長の会の知見の振り返りと活用)

AGENDA

1. 品質への取り組みを再考する
2. 今期の活動主旨
3. 課題解決の方向性
4. 腹落ちさせる品質保証の施策
5. 今後の課題

1. 品質への取り組みを再考する

品質にしっかり取り組みれば

組織は賢く、強くなり、みんなが幸せになれる！

でも現実の組織では・・・

(はず)

- ✓ 人によって品質への取り組み姿勢や思いにばらつきがある。
- ✓ 品質プロセスの仕組みは整備されているが、運用は形骸化している。
- ✓ やらされ感があり、プロセスが定着しない。
- ✓ 何年か経つとまた同じ問題が発生してしまう。

人依存

ひよっとしたら・・・

何故しなければならないのかが

組織として腹落ちできていないのではないか？

※例えば、運用が形骸化する真因は現場の特性などにより異なる。
しかし、組織として「その運用」の必要性/重要性が腹落ちして
いないことが一要因であることは共通と推測

～組織の腹落ちて何だ？

個人の腹落ち状態

心から納得して理解した状態で行動できている

個人の面従腹背な状態

頭で理解しているが、内心は反発しており、行動に移せない

組織の腹落ち状態

組織の目的/目標に対して、同じ認識を持ち、ベクトルが同調している

組織の面従腹背な状態

目的/目標が**神棚上げ状態**で、下部組織や個人に、同調意義を説明不足な状態

揺るぎない「品質への想い」と外部環境変化への対応のバランス



～品質への取り組みについて おさらい～

<仮説> ソフトウェア開発の成功と失敗の要因の中心は、 技術ではなく人の意識によるものである

だから「腹落ち感」が必要

品質意識を組織に腹落ちさせるためにQAはどうあるべきか

- ◆ 品質意識を企業の文化に浸透させていくために、QAはトップに働きかけ啓発運動をプロモートする。

組織が腹落ちするためどのような啓発運動をすべきか

- ◆ 「部長の会」の過去の知見を活用した施策を考える。

課題は「なぜそうするのか」が説明されていない

2. 今期活動の趣旨

■ 活動の目的と狙い

目的	品質を大切にする組織文化を持続的に成長させるために 組織の成熟度に沿った品質プロセスを明確にする
狙い	組織のあるべき姿を明確にし 組織が段階的に成長できる施策を腹落ちさせる

■ 課題認識と活動の方向性

＜現状＞
品質の重要性は
理解しているが・・・

＜若い品証組織の課題＞
・何から手を付けたらよいか
わからない

＜活動の方向性＞
個人の頑張りに依存せず、
組織的な品質施策の伝承
と文化の醸成が必要

＜現状＞
品質プロセスや
ルールは整備
されているが・・・

＜熟練した品証組織の課題＞
・わかっているけどできない
・「やらされ感」がはびこる
・形骸化が止まらない

＜成果物＞
組織の成熟度に合った
腹落ちするルールや
ガイドラインと
活用の提案

3. 解決への方向性

仮
説

組織が持続的成長を続けるために、これまでの「品質保証部長の会」の知見を
組合わせ、WhyToDoを明確にすることで解決しないか？

課
題

組織として品質に取り組めないのは、「**腹落ち**」していないので
「なぜそうしなければいけないのか」がわからないから

動
機

過去の「品質保証部長の会」の成果を活用して、
組織のあるべき姿と段階的な成長のロードマップ
を体系づけられないか

施
策

「ソフトウェア品質保証の肝」 ×
「QMMi マップ」

結
論

既存在するノウハウを活用し、組織の層別に応じた段階的成長の
見える化と、その意義を明確化し、腹落ち手段として活用する。

～課題の裏付け

第11期のアンケート分析から

【質問 1】 私の職場では、全社の品質に対する考えを理解し、共に取り組んでいる。

	非常に 当てはまる	まあまあ 当てはまる	どちらとも 言えない	あまり 当てはまらない	全く 当てはまらない
累 計	33	125	28	14	1
構成比率	16%	62%	14%	7%	0%

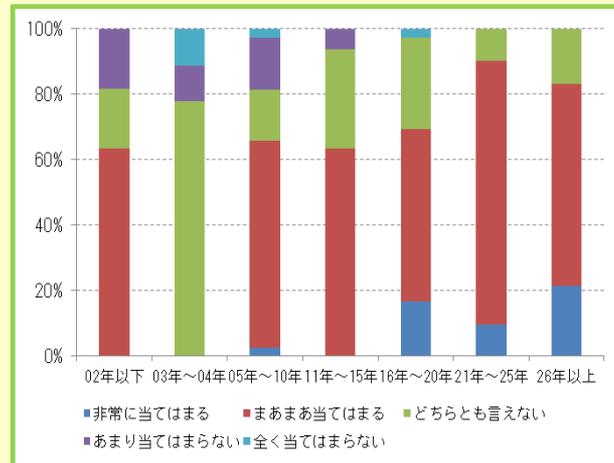
【質問 8】 私は、品質に関して職場の達成すべき目標を理解している。

	非常に 当てはまる	まあまあ 当てはまる	どちらとも 言えない	あまり 当てはまらない	全く 当てはまらない
累 計	23	139	26	10	3
構成比率	11%	69%	13%	5%	1%

【質問 7】 私は、会社の品質に対する考えを、自分の言葉で理解している。

	非常に 当てはまる	まあまあ 当てはまる	どちらとも 言えない	あまり 当てはまらない	全く 当てはまらない
累 計	19	122	45	11	3
構成比率	10%	61%	23%	6%	2%

【質問7】経験年数別に変えてみると...



会社や自部門の品質に対する考えを自分の言葉で理解しているかの問いに対して、

- まあまあ当てはまる : 6割【一部腹落ちできていない(面従腹背の予兆あり)】
- どちらとも言えない～当てはまらない : 3割【理解しようとしていない(面従腹背状態)】

根本原因の主要因は

- ① 組織が個人に腹落ちさせる説明が出来ていない
- ② 個人の意識醸成が出来ていない

つまり、組織が「なぜそうしなければいけないか」が分かっていない

～改題解決に向けての検討

「品質保証の肝」→QMMi紐づけ検討結果集計表
「ソフトウェア品質保証の肝」

肝タイトル	肝No.	投票件数	QMMiマップ(ウォーターフォール業務システム開発)													
			投票数	改訂 が必要	桑原	上符	松本	横山	川田	藤川	古い	該当 無し	1. 品質保証 方針策定	2. 請負リスク 判断	3. プロジェクト計画レ ビュー と品質保証計画 策定	4. デザイン レビュー
QMS構築は組織の責任分担を明確にする	【肝1】	2	0	0	0	0	0	1	1			2				
品質保証部門のミッションを明確にして「ブレない」こと	【肝2】	2	0	0	1	0	0	1	0							
組織の品質目標の達成が品質保証活動の目的	【肝3】	3	0	1	0	0	0	1	1							
部門目標は全社目標よりも高い目標を設定する	【肝4】	2	0	0	1	0	0	1	0							
大きな組織目標は細分化して短いサイクルで評価する	【肝5】	3	0	1	0	0	0	1	1							
QMSは想い(設計思想)を伝えないと浸透しない	【肝6】	2	0	0	1	0	0	1	0			1				
品証活動は専任者増員が無理であれば推進者を増やす	【肝7】	3	0	1	0	0	0	1	1		1					
プロジェクトの非効率なレビューは品証部門の責任と考える	【肝8】	3	0	0	2	0	0	1	0							
プロセスをV字モデルに対応させる	【肝9】	3	0	1	0	0	0	1	1							
組織としての品質特性を定義して非機能要件の漏れをなくす	【肝10】	1	0	0	0	0	0	1	0							
標準プロセスは現場に合ったテラリングをしてこそ使える	【肝11】	3	0	1	0	0	0	1	1							
設計書は何をどこまで書くべきかを組織標準として決める	【肝12】	2	0	0	1	0	0	1	0							
テスト見積りは組織としての考え方を統一する	【肝13】	3	0	1	0	0	0	1	1							
標準の手順やフォームはその意味合いを伝える	【肝14】	3	0	0	2	0	0	1	0							
本番障害やトラブルでの失敗を改善に繋げる仕組みを作る	【肝15】	3	0	1	0	0	0	1	1							
振り返り分析で真の原因を究明しないと再発は止められない	【肝16】	2	0	0	1	0	0	1	0							
現場の成熟度は段階的に一歩ずつ進める	【肝17】	2	0	1	0	0	0	0	1							
ISO9001は「気づきを得るツール」として使う	【肝18】	2	0	0	1	0	0	1	0							
開発計画書のコピペを見つけたら、組織トレーニングを見直す	【肝19】	3	0	1	0	0	0	1	1							
過去のプロジェクトの失敗を見積もりに反映する	【肝20】	2	0	0	1	0	0	1	0							
工程検査で品質の実態を現場に示す	【肝21】	3	0	1	0	0	0	1	1							
工程完了判定は早めの準備で短期間に実施	【肝22】	2	0	0	1	0	0	1	0							
監査を技術伝承の場にする	【肝23】	3	0	1	0	0	0	1	1							
品証部門の成果は、出荷後に判断される	【肝24】	2	0	0	1	0	0	1	0							
監査結果の是正内容はリスクと共に伝える	【肝25】	3	0	1	0	0	0	1	1							
監査実施やPMO活動には修羅場経験と人望が必要	【肝26】	2	0	0	1	0	0	1	0							
まずい進捗報告は課題抽出のネタにする	【肝27】	2	0	1	0	0	0	0	1							

「ソフトウェア品質保証の肝」の108の[肝]を分析し、QMMiマップで定義されたプロセスにマッピングすることで体系化できないかと検討開始。

～ 肝？ QMMiマップ？

肝

SQuBOKの章立てに対応した品質保証ノウハウ集。各社の品質保証部長の過去経験から得た知恵が結集している。教科書にはない108件の事例解析集である。

QMMiマップ

品質保証組織の能力成熟度モデルを定義したマップ。組織が備えるべき能力と、組織を構成する人財のスキルを、4段階に分類した層別の「組織のあるべき姿」を10個の品質保証プロセスについて解説したもの。

ソフトウェア品質保証の肝

第1.1.1版：2016.9.15

ソフトウェア品質保証の肝

2.5 監査のマネジメント④

P D C A PM QA

【肝026】監査実施やPMO活動には修羅場経験と人望が必要

【背景/悩み】

- プロジェクトにおいてPMO (Project Management Office) /QMO (Quality Management Office) をうまく機能させるためには、どのような人財をアサインすればよいのか？ 必要な習得要件は？ 習熟要件は？

【肝の説明/解決のヒント】

- 必要なスキルとしては以下のものが考えられる。
 - 論理思考、本質把握、全体を俯瞰できる、体系化/抽象化できる、問題の重要度を客観的に位置づけられる。→おかしいな、変だなとわかる。
 - プロジェクトリスクの具現化とそれらのリスクアセスメントができる。
 - 個々の問題を解決するだけでなく、再発防止を組織の問題として仕組み化できる。
- コアコンピタンスとしては以下のものが考えられる。
 - 組織横断的に様々な成功・失敗事例、課題と解決策を経験している。
 - 開発技術の改善例もたくさん見て知っている。
- 人物像としては、①この人の言うことならば信用できる ②この人の言うことならばやってみようというような人が望ましい。

格言 経験と 人望備えた 監査人

36

QMMiマップ

QMMiマップ(ウォーターフォール業務システム開発)						
QMMi成熟度レベル	組織の特性	QMMi成熟度レベル	種別	1. 品質保証方針策定	2. 熟練リスク判断	3. プロジェクト計画レビューと品質保証計画策定
レベル5 熟達化する	革新的なアイデアや技術の試行、およびプロセスからの定量的フィードバックによって、継続的なプロセス改善が可能になっている。	レベル5	1. 組織のあり方	【6-1-1】 業界・市場動向、顧客要求、製品の品質状況等を勘案した品質保証組織中期計画および年度計画を策定し、推進している。 中期計画策定においては、経営幹部、現場が品質保証組織に求めている期待を確認し、SWOT分析等により施策に反映させている。 中期計画推進に当たっては、それぞれの種類の推進責任者やKPI等を設定し年度ごとの到達目標に対する予算管理ができています。	【6-2-1】 リスクを事前に予測・評価するプロセスを、継続的に改善する手順を全社規格化し、それを運用している。	【6-3-1】 プロジェクト計画に対しては、他の事例や経験ノウハウを基にOCCのリスクをアセスメントし、製品・サービスの特性や社会的影響を踏まえた品質保証計画を策定している。また、これらのプロジェクト計画レビュー結果と品質保証計画を連携し、継続的に規格やプロセスを改善する作業が行われている。
			2. 存在するモノ	【6-1-2】 ①品質保証組織中期計画 ②品質保証組織年度計画 ③SWOT分析等の経営戦略や計画の現状分析 ④品質状況分析	【6-2-2】 ①リスク判定基準 ②リスク分析プロセス定義 ③リスク分析ツール ④リスク報告運用ルール ⑤リスク評価結果蓄積とフィードバックの仕組み	【6-3-2】 ①プロジェクト計画策定・レビュー実施基準 ②品質保証計画策定・レビュー実施基準 ③製品開発基準 ④プロジェクト進捗分析
			3. 存在する品質保証人材	【6-1-3】 業界経験から新たな規格を策定でき、法律改正/新規規程に対応した全社的な対応を立案できる。また、業界・市場動向、顧客要求、製品の品質状況等を勘案し品質方針、品質向上施策を策定できる。	【6-2-3】 リスク評価結果を蓄積し、蓄積した結果からリスク予測ができ、リスクを予測・評価するプロセスを改善できる。また、リスク評価も可能である。	【6-3-3】 プロジェクト計画(開発計画)の内容について、過去の事例や経験ノウハウをもちにOCCのリスクをアセスメントし、製品・サービスの特性や社会的影響を踏まえた品質保証計画/検査計画を策定するとともに、妥当性検証/検査計画を立案する上でプロジェクトに積極的に影響を与える要因や発生リスクの発生を踏まえた、下位者に指示/指導できる。さらに、システム開発の検査や品質アセスメントに関して計画的である。
レベル4 定量的に管理された	ソフトウェアプロセスおよび成果物品質に関する詳細な計画結果が収集されている。ソフトウェアプロセスも成熟物も、定量的に理解され制御されている。	レベル4	1. 組織のあり方	【4-1-1】 業界・市場動向、顧客要求、製品の品質状況等を勘案した品質保証組織中期計画および年度計画を策定し、推進している。 中期計画推進に当たっては、それぞれの種類の推進責任者やKPI等を設定し年度ごとの到達目標に対する予算管理ができています。	【4-2-1】 プロジェクトのリスクを事前に予測するプロセスを全社規格化し、運用している。	【4-3-1】 プロジェクト計画に対しては、他の事例や経験ノウハウを基にOCCのリスクをアセスメントし、製品・サービスの特性や社会的影響を踏まえた品質保証計画を策定している。
			2. 存在するモノ	【4-1-2】 ①品質保証組織中期計画 ②品質保証組織年度計画 ③品質状況分析	【4-2-2】 ①リスク判定基準 ②リスク分析プロセス定義 ③リスク分析ツール ④リスク報告運用ルール ⑤リスク評価結果蓄積とフィードバック(予測)	【4-3-2】 ①プロジェクト計画策定・レビュー実施基準 ②品質保証計画策定・レビュー実施基準 ③製品開発基準
			3. 存在する品質保証人材	【4-1-3】 社内外の関連規格や法規(著作権法、特許法、商標法、PL法、下請法など)を理解し、関係部署に対し規格を遵守することを指導できるとともに、業界・市場動向、顧客要求、製品の品質状況等を勘案した品質方針、品質向上施策を策定できる。	【4-2-3】 業務分析・リスク分析・不良分析等により、問題点を抽出し評価できる。また、プロジェクト作業の問題点を指摘し、改善策を提案し、推進できる。また、リスク評価結果を蓄積し、蓄積した結果からリスク予測ができる。	【4-3-3】 プロジェクト計画(開発計画)の内容について、過去の事例や経験ノウハウをもちにOCCのリスクをアセスメントし、製品・サービスの特性や社会的影響を踏まえた品質保証計画/検査計画を策定するとともに、妥当性検証/検査計画を立案する上でプロジェクトに影響を与える要因や発生リスクの発生を踏まえた、下位者に指示/指導できる。

4. 腹落ちさせる品質保証の施策(1)

施策立案までの道程

優れた施策が有効活用されない1要因は、「あるべき論」目線の説明となっており、現場や実行者が面従腹背の状態であるため。つまり腹落ちしていない状態であるため。



面従腹背の状態から腹落ち状態にするために必要なことはなんだ？

施策の解説などに、主作業者の視点(特に現場の効果や苦勞の解決)を織り込み「**なぜ必要なのか**」明確にすることで、読み手の共感と納得感が上がるのではないか 【仮説】



共感/納得感を上げるための手法は？

解説に、経験に基づいた事例を織り込み、“こうしましょう”のように**実作業者の行動を促すような丁寧なストーリー仕立て**にしてみよう！

【面従腹背のよくある事例】

- ・ルールやプロセスを守ることが目的に変化し、何のためのルールなのか理解していない
- ・プロジェクト計画書を作ることが目的となり、その後のPJ活動でメンテナンスも参照もされない
- ・「やれ」と言われたことだけ「やる」

面従腹背の状況放置は組織衰退のトリガとなると心得よ【個人的所感】

4. 腹落ちさせる品質保証の施策(2)

【現場目線で[肝]を分析：下記は分析からの抜粋】

肝	悩みのポイント	関連工程	歯止め	QAポイント	現場腹落ちへのストーリー
28	「問題なし」の根拠	-	各工程/工程完了判定	<ul style="list-style-type: none"> ・疑うことから始めよ ・問題の有無ではなく、何を根拠に判断しているのか確認することが大事 	<ul style="list-style-type: none"> ・ミスを隠したい（なんとかリカバリ可能）など機会にあふれている。しっかり判断根拠を確認すること、実際の現場確認と実働者への実態確認が必要。トラブルプロジェクトの大半は、サunkコスト効果の心理により、事実が隠れることがある。
39	顧客の意思を確認	-	工程完了判定/稼働/運用保守	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客が優先すべき内容についてリスク評価 ・稼働前に未対策不良は、運用回避手順/顕在時の業務影響を正しく捉えること 	<ul style="list-style-type: none"> ・100点の状態でも本番稼働を迎えることは至難の業 ・未対策不良や懸案は、運用回避策と業務影響を正しく顧客と認識併せが必要
40	パッケージ選定	計画	PJ計画	<ul style="list-style-type: none"> ・パッケージ選定の目的と選定者（自社か顧客か）など証跡を抑える（訴訟時に必要） ・顧客選定時はコンチプランを計画に織り込む 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存業務を大きく変えるパッケージは、業務ユーザ部門から軋轢が大きい（業務現場は変化に対してネガティブ）。誰がユーザ部門と調整し責任持つのか決めておかないと、ユーザ部門から現行踏襲要望により仕様変更多発で破綻する

類似事象遭遇時に、QAの必要な行動例を明記

現場作業者の目線でQAポイントが「なぜ必要なのか」を明記することで納得感を上げる。

[肝]108例を、上記視点で1件分析した。分析結果から現代化が必要な[肝]や、そのまま活用できる[肝]を分類し、QMMiマップの各プロセスにマッピング。

[肝]は、先人たちの経験と知恵の結集。現在の現場にも十分対応できる内容であるためバイブルとして手元に置いておくことをお勧めする。【分析者の所感】

4. 腹落ちさせる品質保証の施策(3)

【QMMiマップの定義内容を細分化して解説としてストーリー化】

				9. 社外事故対応	
CMMI成熟度レベル	組織の特性	QMMi成熟度レベル	種別	9. 社外事故対応	解説
レベル5	革新的なアイデアや技術の試行、およびプロセスからの定量的フィードバックによって、継続的なプロセス改善が可能になっている。	レベル5	1. 組織のあり方	<p>【5-9-1】お客様にて障害が発生した場合、その対応を適切に実施することで、お客様の被害を最小限に留めるための行動を組織的に行っている。</p> <p>対応を適切に組織的に行えるようにするために、事故対策手順が規格化されており、品質保証組織全体で統一的な行動が取れるよう所属員全員に教育されている。</p>	<p>お客様が利用している製品・サービスまたはシステムで発生した障害に対する初動が重要である。初動の誤りや遅れにより、軽微な障害が重篤な状態に移行し、お客様に多大な損失を与える結果となることがある。このような被害を与えないよう、障害検出-調査-原因特定-運用回避または暫定対策までをスピーディに実施する必要がある。</p> <p>障害対応は属人化する傾向がある。対応スピードを上げるためには人依存の対応が効果的であるが、慢性化や慣習によりヒューマンエラーの温床となり得る。このため、必須な行動はフローチャート化し、事故対策手順として規格化することが重要である。また、事故対策手順や障害対応時の初動などは定期的に教育し意識醸成や啓発することを定着化させる必要がある。</p>

QMMiマップでの定義内容。あるべき論であるため面従腹背の状態に陥りやすい。

あるべき姿を目指すのは、**現場で発生する課題(属人化やヒューマンエラーを防止するために必要であることをストーリー化)**して丁寧に解説。

QMMiマップを活用し、段階的な組織成長を促すには、読み手が共感/納得するストーリーを拡充する必要あり。今回はレベル5の解説までに留まったため、次回WG活動時の課題とする。

4. 腹落ちさせる品質保証の施策(4)

「品質保証の肝」& QMMi マップの紐づけと検討

		1. 品質保証方針策定	
QMMi 成熟度	種別	1. 品質保証方針策定	解説
レベル5	1. 組織のあり方	<p>業界・市場動向、顧客要求、製品の品質状況等を勘案した品質保証組織中期計画および年度計画を策定し、推進している。</p> <p>中期計画策定においては、経営幹部、現場が品質保証組織に与えている期待を確認し</p> <p>SWOT分析等により施策に反映できている。</p> <p>中期計画推進に当たっては、それぞれの施策の推進責任者やPII等を設定し年度ごとの到達目標に対する予算管理がされている。</p>	<p>計画を策定するために”はいつまでに”・”なにを”の目標ゴールが必要。何を指すかが明確になっていないと何をしたいのか判らない</p> <p>他社・新規参入社などの業界・市場の動向顧客が何を望んでいるのか・真の要求自社製品（他社製品も？）の品質を含めた市場価値などの情報から目標・ゴールを決める</p> <p>目標達成のための計画がないとどのように業務を行うのかが明確にならない。</p> <p>現場が達成できない/やる気が起きない目標にしてしまうと、現場の協力も得られなくなる。現場の困りごとを解決に導くことも必要。</p> <p>会社の方針に合致した計画でないと計画自体が意味をなさないことになる。会社の方針（経営幹部の求め）を反映させること目標・ゴールを作るには、自社・他社・社会環境などを考慮（分析）する必要がある。</p> <p>長期の目標は短い期間でのチェックを行わないと、期間経歴になって達成できないことや方向ずれが発生することがある。中期から年度末まで四半期・月と短いサイクルでの進捗の把握</p>
	2. 存在するモノ	<p>【5-1-2】</p> <p>①品質保証組織中期計画 ②品質保証組織年度計画 ③SWOT分析等の経営戦略や計画の現状分析 ④品質状況分析</p>	<p>交通教本を参考にQMMiの内容を解説</p>
	3. 存在する品質保証人材	<p>【5-1-3】</p> <p>業務経験から新たな規格を策定でき、法律改定/新規対応に合わせた全社的な対応立案できるとともに、業界・市場動向、顧客要求、製品の品質状況等を勘案した品質方針、品質向上施策を策定できる。</p>	
目的	<p>・組織が事業目標を確実に達成し、持続的に発展するために現状を適切に把握し、品質向上課題を認識して、着実な向上を実現するための方針。</p>		
実施する契機はいつか？	<p>・組織の事業年度開始前 または、プロジェクトの開始前までに策定する</p>	<p>QMMiの補完項目追加</p>	
完了定義 ※何ができたら終わりなのか？	<p>組織またはプロジェクトの品質保証方針を、組織またはプロジェクトが定めた期間、適応する範囲でレビューを完了し、責任者の承認を得て、組織またはプロジェクトで合意したら、完了。</p>		
どのような役割と責任権限があるか？	<p>施策の推進責任者 施策の推進者</p>		
「品質保証の肝」より該当する肝		<p>【 肝001 】 QMS構築は組織の責任分担を明確にする</p> <p>【 肝002 】 品質保証部門のミッションを明確にして「ブレない」こと</p> <p>【 肝003 】 組織の品質目標の達成が品質保証活動の目的</p> <p>【 肝004 】 部門目標は全社目標よりも高い目標を設定する</p> <p>【 肝005 】 大きな組織目標は細分化して短いサイクルで評価する</p> <p>【 肝006 】 QMSは想い（設計思想）を伝えないと浸透しない</p> <p>【 肝007 】 品質活動は責任者増員が無理であれば推進者を増やす</p>	<p>「品質保証の肝」より該当する肝※メンバの投票結果より</p> <p>【 肝003 】 組織の品質目標の達成が品質保証活動の目的</p> <p>【 肝003 】 組織の品質目標の達成が品質保証活動の目的</p> <p>【 肝005 】 大きな組織目標は細分化して短いサイクルで評価する</p> <p>肝との紐づけ</p>



QMMiに該当する肝

5. 今後の課題

今回のWG活動を通じて、持続的な組織成長には組織が「なぜそれが**必要か**」を明確に認識し、組織構成員に丁寧に説明することが重要であると結論付けた。しかしながら「人依存」からの脱却については【道半ば】であると判断し、下記課題を導出した。

#	今後の課題	対応策の提案	検討すべき内容
1	人依存の組織運営からの脱却	エバンジェリスト(伝道師)の創出	役割・権限の定義
			引継ぎ者の育成や教育
			腹落ちのためのストーリー化
2	形骸化の防止とメンテナンス	環境変化に対応したルール作りやメンテナンスの運用設計	運用設計とメンテナンスの役割分担 (血の通った品質向上サイクル)
3	教育の充実	新たな考え方の教育制度を採用	免許制度/繰返し教育/人の特性に応じた納得感ある教育
4	ゴール設定	測定指標(KGI/KPI)の設定	なにをもって腹落ち感を測定するか

環境変化が著しい昨今、「昭和スタイルのマネジメント」だけでは持続成長が望めない。変化を受け容れ、新しい組織運営のための組織設計が今求められている。

**ご清聴
ありがとうございました。**