

特集

ISO 9001の 要求事項を 事業承継に活かす

インターテック品質審査員
浅田 泰晴

1

先人の教訓

豊臣秀頼、武田勝頼、今川氏真、北条氏政は大河ドラマなどでお馴染みの人物ですが、名君・名将を父に持ちながら、いずれも領国経営の承継に失敗しています。彼らは突然の家督相続による混乱で、内部の組織体制を整えることが出来ませんでした。戦国時代後期は、群雄割拠の時代から天下統一に進む時代の変化により、局地戦で領土を獲得する武力ではなく、権力者の動向を見誤らず勝ち戦に参画する観察力や、政治的な駆け引きにより領地を拡大する交渉力が求められました。このような外部環境では、それまでの強みであった勇猛な武将、堅固な城は絶対的なアドバンテージにはなりません、これを過信したことで時代の潮目を見誤ったことも共通します。

これを現在に置き換えると事業承継の失敗と言えます。事業承継は、全ての企業にとって存続に関わる重要な課題ですが、日常業務に追われ後回しにされがちです。しかし、ISO 9001認証企業は、要求事項を事業承継の観点から解釈することで、この問題を計画的に取り組むことが出来ます。本稿では、要求事項をどのように活用すれば次世代の事業承継に役立てられるかを考察します。

事業承継にはさまざまな課題があり、その対策は企業の持続的な成長と安定には不可欠な重要な問題です。今回、戦国武将の事例を教訓に、ISO 9001の要求事項を活用した事業承継についてご紹介いたします。運用・取り組みへのアプローチの一つとして、ご参考にしていただけましたら幸いです。
(編集部)

2

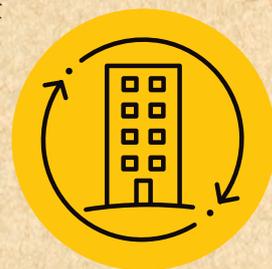
次世代経営者の時代を想定する

現行のISO 9001の要求事項は、リスクベースの考え方を採択しており、「4 組織の状況」の章で内外の状況や周囲の関係者から何を期待されているかを把握し、「6.1 リスク及び機会への取り組み」で、中長期的に取り組むべき課題を明確にして計画を立てる仕組みになっています。事業承継の観点から運用する場合は、現在の状況だけではなく、次の世代を想定することが肝要です。次の時代の競合先はどこか、市場ではどのような製品やサービスが望まれるか、技術面の変化を含む設備や人の課題は何か、対象とする顧客の志向はどのように変化しているかなど、可能な限り具体的に将来の外部環境を想定すれば、どのような強みや仕組みを持つ組織を育て、後継者に残さなければならないかが見えてきます。

3

演繹思考の力量評価

「7 支援」の章では、必要とされる設備や人材を明確にし、提供することを求めています。中でも要員の力量確保は重要です。ISO 9001は、「7.2 力量」の要求事項で求められる力量を明確にし、要員の力量との差を埋めるため教育・訓練を計画することを求めています。力量評価のシステムを事業承継に活かす場合に



重要なことは、現在の力量を起点にしてどの位伸張できるかを見積もる帰納法的な視点ではなく、変化した外部環境を前提に求められる力量の水準を特定し、そこから起算して現在の要員がその力量に到達することが可能か、どの位の時間や労力がかかるかを見積もり、力量獲得に至るまでの計画を立てることであります。このように将来から現在を考察する視点を演繹思考と言います。現在を起点にした帰納法的な視点では、現状の修正に発想が留まり、将来求められる力量を見誤る懸念があります。演繹思考は力量評価に限らず、将来の資源の特定や戦略策定には不可欠の考え方です。

薄化、古参の要員の離職、品質低下や納期への影響、競合の攻勢激化など、変化に伴う望ましくない事態が発生し、組織の混乱に繋がりがねません。

このような事態を防止若しくは緩和するため、変更に伴う事態を想定し、後継者を支える次世代の管理職の育成、外部利害関係者と次世代の幹部候補の関係強化、強みとなる技能の引継ぎなど、事前に対策を講じます。特に権限移譲のタイミングは、早すぎれば過大な負担となり、遅すぎれば依存体質からの脱却が出来なくなるため、事業承継の成否に大きな影響を与えます。

4

組織の知識・力量の承継

事業承継における力量評価でもう一つ留意すべきことは、現在強みとする力量の中に属人的な要素がないかを見直すことです。知識、専門資格、特殊技術は勿論、カリスマ性、人脈の構築力、指導力などの対人的な影響度、コミュニケーションスキルや、思考の柔軟性、自律的な判断力、忍耐力などの資質面にいたるまで見直します。特に経営者、主力となる営業、技術者の評価は必須です。突出したスキルが特定の人に集中した状態で、且つ引継ぎを怠れば、組織としての知識や技能ではなく、個人の力量として蓄積されることになりかねません。この場合、現在持っている組織の強みが将来確実に失われることとなります。

5

事業承継の計画

ISO 9001は、「6.3 変更の計画」の要求事項でマネジメントシステムの変更を計画的に行うことを求めています。事業承継は、マネジメントシステムの変更の最たるものです。突然の交代で先代経営者から十分な引継ぎを得られなかった場合、顧客やグループ企業との関係の希

6

次の時代に向けた組織づくり

事業承継は、単に現在の業務を引き継ぐだけではありません。組織の新陳代謝を促進し、次の時代にも生き残れる組織づくりをするプロセスです。毎年多くの新人が入る大手企業であれば自然に世代交代が進みますが、中小企業の場合は、余程の契機がない限り事業承継に本腰を入れることはないでしょう。しかし、現在万事好調に進んでいる組織にも外部環境の変化は確実に影響を及ぼします。

将来に向けた改革にもマネジメントシステムを有効に活用すべきです。次の時代の経営者に求められる経営資源や課題を演繹的思考で想定し、将来の組織づくりの視点でISO 9001の要求事項を応用することで組織改革を伴う事業承継が可能となり、次の世代でも生き残れる組織の基盤を築けると考えます。

筆者紹介

浅田 泰晴 (あさだ やすはる)

地方銀行等の勤務を経て、2003年よりISOマネジメントシステムやFSSC 22000について企業サポートに従事。内部監査員養成研修の講師も務める。ISO 9001審査員。静岡県在住。

