

組織運営管理 Cosmic Way

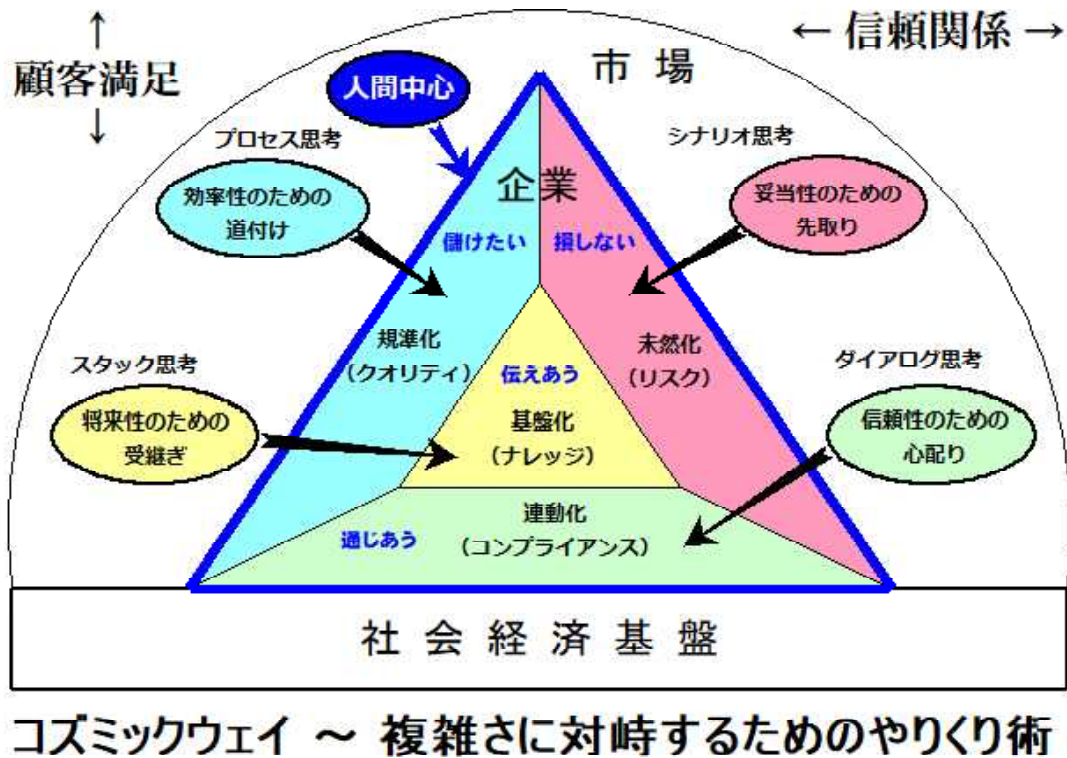
現代は品質、環境、セキュリティ、安全衛生、リスク、事業継続、エネルギー、コンプライアンスなど、数多くのマネジメントが開発され、ISOマネジメント規格として制定されている。過去、それぞれのマネジメントに該当するISO規格は個別の事情に合わせて制定されていたが、マネジメントを運用する組織の対応は幅広く複雑になってきたことから、現在はISO 9001 クオリティマネジメントとISO 31000 リスクマネジメントを核にして、リーダーシップ、プロセスアプローチ、PDCAサイクル、リスクと機会など、構成が標準化されている。これにより、多くのマネジメントで要求されているプロセスやサイクルなどを実際の組織や運用に合わせることで、統一マネジメントとして効率良く運用できる状況となっている。

これまで、安全設計マネジメントの組織・運用体制を実際に立案・制定の経験を活かし、統一マネジメントのあり方を新規に制定されるマネジメント規格の変化も踏まえ研究してきた。その結果、人間中心組織を基盤にしなから、クオリティマネジメントとリスクマネジメントを2本柱とし、組織外との関係構築のための底辺にコンプライアンスマネジメント、組織内の情報共有のための内部にナレッジマネジメントを配置する統一マネジメントを提案する。このような基本となるマネジメントを配置・連結して、それに合わせて組織・運用体制を構成することで、様々なマネジメントの要求事項や内外からの要求の変化に迅速かつ効果的に対応できる。

この普遍的なマネジメントの構成をコズミック・ウェイ (Cosmic Way) = 「複雑さに対峙するためのやりくり術」と命名し、安全設計マネジメントを運用する企業や団体に情報を提供し、統一マネジメントの構成と運用の支援する。特に中小企業では、大企業のようにマネジメントごとに専任者を置くことはできないため、コズミックウェイに基づく統一マネジメントを構成して、高効率の最小化マネジメントとして普及を進める。

1. コズミック・ウェイ (Cosmic Way)

コズミック・ウェイ (Cosmic Way) とは、「複雑さに対峙するためのやりくり術」のこと。複雑さに対峙するためには、普遍的な体制・運用を確立した上で、多様な思考を巡らすことが重要である。



(1) 社会経済基盤における企業の意義

顧客満足を高めるには、信頼関係を広げて安定させ、その上で成長を図ることが重要。

① 信頼関係 (Trust Relationship)

- 幅を広げる - コンプライアンスを浸透する

② 顧客満足 (Customer Delight)

- 背を伸ばす - クオリティとリスクの両輪で構築する

③ 相互補完 (Mutual Complement)

- 身を充たす - 人と人の協調によりナレッジを共有する

(2) 統合マネジメント (Unified Management)

通常、マネジメントシステムは品質・環境・安全・セキュリティなどの分野に分かれるが、全体の有効性を上げるため、思考軸で統合したマネジメントを運用する。

① 規準化 (Regulation) / クオリティマネジメント

儲けあう (Match Return)
価値を持たせる (Have Value)
効率性 (Efficiency) のための道付け (Routine)

成功の見える化 (Visualizing Success)
プロセス思考 (Process Approach)

② 未然化 (Prevention) / リスクマネジメント

助けあう (Least Loss)
気配を捉える (Take Hint)
妥当性 (Validity) のための先取り (Pursuit)

失敗の見える化 (Visualizing Failure)
シナリオ思考 (Scenario Approach)

③ 連動化 (Combination) / コンプライアンスマネジメント

通じあう (Reach Accross)
好意を与える (Give Favor)
信頼性 (Reliability) のための心配り (Choice)

文化の見える化 (Visualizing Culture)
ダイアログ思考 (Dialogue Approach)

④ 基盤化 (Foundation) / ナレッジマネジメント

伝えあう (Exchange Idea)
願いを込める (Make Wish)
将来性 (Possibility) のための受継ぎ (Follow)

歴史の見える化 (Visualizing History)
スタック思考 (Stack Approach)

(3) マネジメントの対象（統一プロセスアプローチ）

複数のマネジメントを一つのマネジメントに統一し、マネジメントシステムの唯一のプロセスアプローチとする。

統一プロセスアプローチ



目標：経営の見える化 = 最小化 手段：簡略化 → 集約化 → 統一化

(4) マネジメントの構成

マネジメントシステムを確実に実践するため、十分に吟味された要素で構成する。

- ① 枠付け (Frame) 理念・経営・社会貢献などの方針 (Objective) の要素
- ② 枠組み (Form) 組織・役割・責任権限などの体制 (Organization) の要素
- ③ 仕組み (Flow) 手順・文書・意思決定などの運用 (Operation) の要素
- ④ 仕掛け (Force) 指揮・改善・目標管理などの推進 (Oscillation) の要素
- ⑤ 心掛け (Face) 教育・訓練・意識啓蒙などの姿勢 (Orientation) の要素

2. クオリティマネジメントと連携したリスクマネジメント

クオリティマネジメントの利益追求、リスクマネジメントの損失回避を果たすため、日常業務（オペレーション）において2つのマネジメントを協調・連携して運用する。



(1) クオリティマネジメント

条件の最適化によりカスタマーの満足を最大化する。

クオリティ目標とプロセス遂行の効率性管理 (Efficiency)

- | | |
|---------------------|-----------------|
| 基準：しきい (Threshold) | － 厳格・明確 |
| 判定：合否 (Pass / Fail) | － 合格・達成 / 失格・未達 |

(2) リスクマネジメント

状況の最尤化によりステークホルダーの納得を極大化する。

シナリオ分析とリスク対応の妥当性管理 (Validity)

- | | |
|---------------------|-----------------|
| 基準：めやす (Indication) | － 寛容・曖昧 |
| 判定：適否 (Fit / Scant) | － 適切・十分 / 不適・不足 |

(3) リスク発生・誘発の想定

リスク特定・分析

どの場所のどのような根源に、どのような条件が加わって事象が発生し、どのような結果をもたらすか、ということを確認にする。

(4) リスクに関する要素の形態

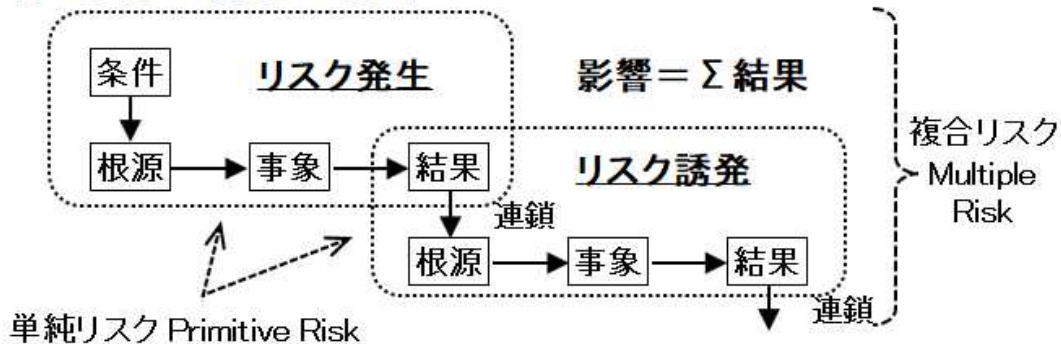
リスクの要素を層別したリスクアセスメントが重要。

根源：ひと（行動）、こと（進行）、もの（機能）

前提：ひとは誤る、ことは滞る、ものは壊れる

連鎖：転移型、拡散型（消散／拡大）、収束型（消滅／集中）

リスク発生・誘発の想定



(5) マネジメント運用のための組織体制

唯一の組織体制で、種々のマネジメントシステムを運用する。

マネジメントの運用のための組織体制

一つの組織体制で種々のマネジメントを運用する（普遍的な構成）

	役割り	任務・業務	担当者
取締役会	運用監査	内部監査	監査員
管理機能 Management	Administration	運用統括 計画管理	管理者
マネジメント 監査部門	監視機能		
マネジメント 統括部門			
マネジメント 支援部門	執行機能	専門的支援 専門業務	専門家
マネジメント 実行部門	Implement	計画・実施 基幹業務	一般者

(6) レベルアップのための取り組み

種々の観点でリスクマネジメントをレベルアップする。

- ① 本質把握 = 分析による根源の特定と影響の見積り
- ② リスク低減の優先選択（本質的・追加的・管理的）
- ③ 未然防止 = 設計開発による低減（対応の最尤化）
- ④ 影響緩和 = 意識への注意喚起（検知と緊急体制）
- ⑤ 必要な資源の準備と運用（利益計画への反映）
- ⑥ リスク対応実績の適正な評価（平穩無事の査定）
- ⑦ 究極は始める前に気がかりがわかる"自工程完結"

(7) 意思決定のための"ものさし"

リスクアセスメントの結果を"3つの理"のものさしで評価し、意思を決定する。

- ① 第一に"原理 (Principles)"
- ② 第二に"倫理 (Ethics)"
- ③ 第三に"合理 (Rationals)"