



# Making Operational Governance Count オペレーショナルガバナンスがなぜ重要なのか

2017

# 貴社の事業にスキャンダル発生 のリスクはありませんか？

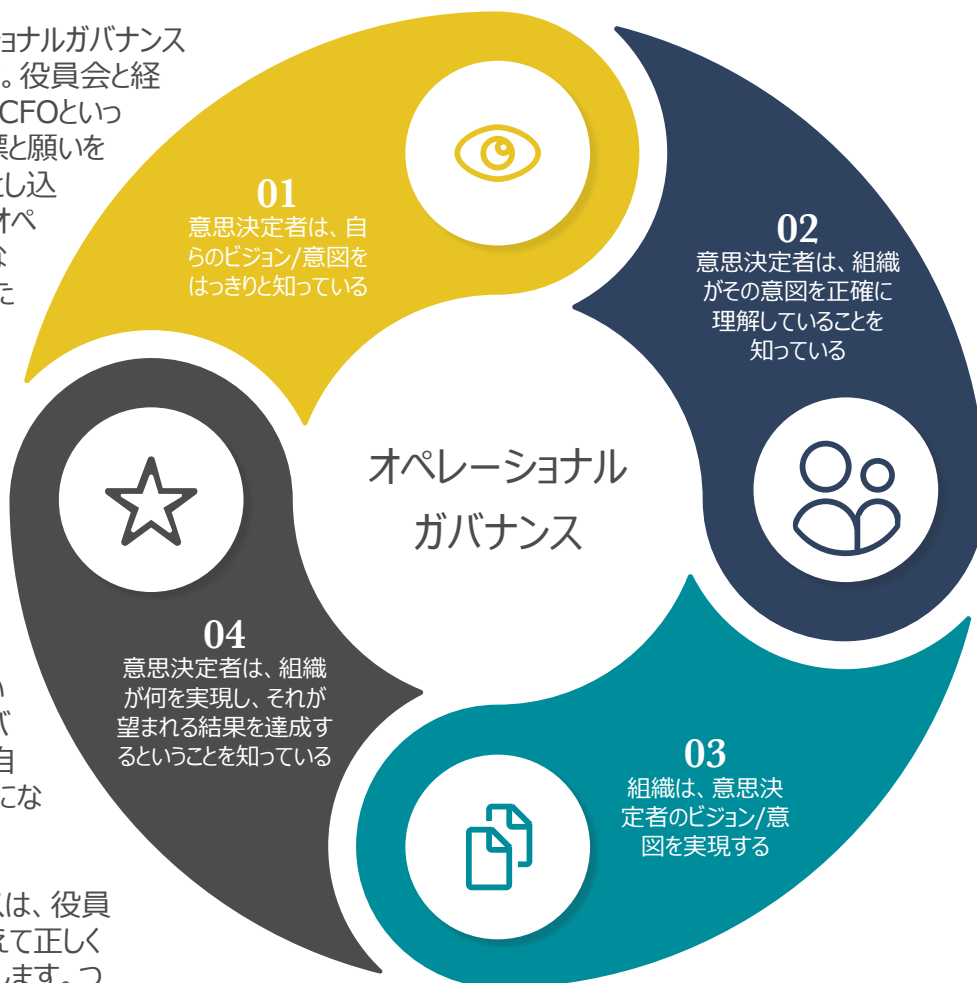
財務上の不正行為や不適正販売によって顧客の信用を失うことを意図する役員会なんてないでしょう。しかし、英国の金融機関のPPIをめぐるスキャンダル、フォルクスワーゲンの排ガスデータ不正や馬肉スキャンダルに示されるように、世間に認められた、きちんとした企業においてもスキャンダルが起こり得るのです。

自分たちの会社はそんな間違いはしでかさないと考えていらっしゃるかもしれませんが、これらのスキャンダルは**オペレーショナルガバナンス**にシステム上問題がある場合、何が起こり得るのかを示す絶好の例です。

組織や業界においては、「group-think (集団思考: 集団で合議を行う場合、集団の圧力により不合理あるいは危険な意思決定が容認されること)」の危険性が常にあります。目をそらして、万事良好だし長い間に築き上げた基準だという思い込みが、最終的に「不手際」と「共謀行為」の組み合わせを引き起こすのです。

これは、厳格なオペレーショナルガバナンスによって防ぐことができます。役員会と経営陣が、役員室とCEO、CFOといった最高責任者たちの目標と願いをどのように組織本体に落とし込んでいくかということです。オペレーショナルガバナンスがなければ、「役員会は自分たちが何をしたいかを知っています」、おしまい! ということになります。オペレーショナルガバナンスがあつて初めて、「組織が、役員会が欲しているものを知り、役員会が欲しているものを実現し、役員会が欲していることからの逸脱を修正し、これらすべてが実施されていることを役員会にフィードバックしていることを役員会自身も知っている」ということになります。

オペレーショナルガバナンスは、役員会の意図が役員室を越えて正しく実現されたことを示します。つまり、戦略を立てた人々と、それを実際に運営する人とを橋渡しするものであるということです。



# オペレーショナルガバナンスが重要である理由

貴社には大衆を欺くリスクはないかもしれませんが、でも、あなたの組織のオペレーショナルガバナンスが貧弱であるなら、お金を失う可能性はあります。

オペレーショナルガバナンスは、あなたの会社のガバナンスを次の段階へ引き上げます。例えば財務報告審議会 (FRC=Financial Reporting Council) などから要求される多数の規制や基準に適合するために必要な作業をすべて行っているかもしれませんが、この作業を効果的かつ効率的に行い、企業戦略を実現することを可能にするのはオペレーショナルガバナンスです。

しかしながら、今日の企業は、財務上のパフォーマンスと株主の利益以上のことを考慮する必要があります。今や、組織の全体的なパフォーマンスと、より幅広いステークホルダーに対する影響に焦点が当てられています。

オペレーショナルガバナンスがなければ、役員会の願いが、経営層、従業員、顧客、サプライヤー、金融業者、政府及び社会といったすべてのステークホルダーの利益のバランスを取りながら、実施されているかどうか確信できません。

リーダーシップ行動や、製品及びサービスのパフォーマンス、あるいはコンプライアンス、安全、倫理的な意思決定の不足、そして気付いていないサプライチェーンの不正があるかもしれません。

例えば、以下のことを本当に確信できますか：

- 最新の法律や規格に適合している
- 自社の評判を失ったり、損なったりすることはない
- 事業上の課題は悪化しないうちに理解している
- 効率性や生産性を改善している



## 12%

手直しにより失われる  
プロジェクトの価値

「2005年の研究によれば、平均して、建設プロジェクトの価値の12%が手直しにより失われているとのこと。収益を3%以上にしようと苦闘している業界にとって、これは重要です。品質と、手直しの削減は、請負業者と依頼主双方にとって、無視できない機会です。」

*Seán Connolly, quality leader at Expanded, a Laing O'Rourke company*

# どうしたら自組織の コーポレートガバナンスを 改善できるでしょうか？

下記の問いを自らに問いかけるところから始めましょう：



## 6倍

品質マネジメントプログラム  
による収益増大率

「品質マネジメントプログラムに企業が費やした1ポンドごとに、16ポンドのコストが削減されました。品質マネジメントプログラムは、収入の面ですばらしいRoI（投資利益率）をもたらし、1ポンドを費やすごとに、収入が6ポンド増したということを示唆しています。」

*Cass Business School, 2012*



## ガバナンス Governance

- 貴社の戦略は貴社が望んだビジネスに実際につながりましたか – テストしてみましたか？
- 貴社の戦略は、貴社の事業の基礎構造、プロセス及び管理策にどのように結びついていますか？



## 保証 Assurance

- 貴社の現在の保証体制は、望まれる結果を実際に測定していますか？ 貴社の目標が達成されたことをどうやって知りますか？
- 単に現在の監査活動の範囲を広げるだけですか、あるいは新しい/強化されたアプローチが必要ですか？



## 改善 Improvement

- 事業からの実際のフィードバックに基づいて、ガバナンスを変更、改善していますか？ それとも、当初適切であったのであればそれでよい/コンプライアンスだけで十分と思っていますか？



## リーダーシップ Leadership

- 組織の文化のリーダーに権限を付与していますか？
- 上級経営層の権限をはっきりと知っていますか（結局のところ、上級経営層の名のみに多くのことが行われています）？



## 状況 Context

- 適切な人々を使っていますか？



# 品質を最優先する

品質プロフェッショナルは、オペレーショナルガバナンスが組織内で効果的に実施されていることを確認するために必要なビジネス上のパートナーです。スキャンダルによって失墜するか、貴社のビジネスを次のレベルに引き上げるか、品質プロフェッショナルの存在がその分け目となり得る可能性があります。



品質プロフェッショナルは、貴社が下記のことを行うシステムをもっているかを確認する方法を知っています：

- 貴社のすべてのビジネス上の要求事項を特定する
- 貴社のシステムがその要求事項を満たす能力があるかを確定する
- 追加の力量を開発する
- 要求事項が満たされているかをチェックする
- 課題を報告し、注意を喚起する
- これらの課題を解決/対処する

**品質を、貴社のビジネスの中心に据えなければなりません**



## £5,600万

従業員の生産性向上による増収

「品質（文化）指標が下から20%である従業員1,000名規模の企業が、トップの20%へと変わった場合、従業員の生産性が向上することにより、1,100万ポンド（16億3000万円）以上を得ることができます。従業員5,000名規模の企業の場合は、その額は5,600万ポンド（83億円）となると推定されます。」

*Corporate Executive Board,  
2012*

# CQI との協力関係



Chartered Quality Institute (CQI) は、品質専門職のためのグローバルな公認機関です。CQI は、品質マネジメントの能力を開発することにより組織のパフォーマンスを向上させるべく、すべての分野において実践を進めています。

CQI は、世界中のエグゼクティブと連携し、優れたガバナンスの開発、最適な保証と継続的改善の文化といった組織全体目標をサポートします。

CQI は、貴社が成功するために必要な能力と行動パターンを育成するのを助け、品質を実現するためのパートナーです。



## メンバーシップ

CQI には、世界中で2万人を超えるメンバーがおり、このメンバーの方たちは業界のリーダーですから、他の世界クラスの専門家の方たちと協力関係を結ぶ機会があります。



## コーポレートパートナーシップ プログラム

CQI は、貴社と協力して、品質とオペレーショナルガバナンスの文化を根付かせるための戦略とツールを開発することができます。



## トレーニング

運営における効果的なガバナンスを実現するために必要なスキルと能力を貴社の品質チームに授けることができます。

世界的な品質の専門家機関であるCQI との協力関係において、CQI は貴社が効果的なオペレーショナルガバナンスを達成するお手伝いをいたします

# Find out more

Get in touch for more information:



**Email:**

[awoods@quality.org](mailto:awoods@quality.org)



**Telephone:**

+44 (0) 207 245 8556

---

Or get in touch directly with Moses Tekei, our Commercial Account Manager, to discuss the way our dedicated team will work with you:



**Email:**

[mtekei@quality.org](mailto:mtekei@quality.org)



**Telephone:**

+44 (0) 207 245 8583

