

## 特 集

# 「BL-QE 登録組織 情報交換会 in 東京」 セミナーレポート① 〈全4回〉

おがたコンサルティング代表 緒方 健氏

2019年12月9日、東京飯田橋にあるベターリビング東京本部7F会議室で『BL-QE 登録組織 情報交換会』が開催されました。当日は19社20名の参加者が集まり、センター長の上條哲彦による日頃のISO活用についての御礼の後、おがたコンサルティング代表 緒方健氏による基調講演『マネジメントとリーダーシップに資するIT活用』が行われました。約2時間におよぶ充実した講演の後はフリーディスカッションの時間となり、集まった登録組織の皆様と活発な情報交換が行われ、盛況のうちに幕を閉じました。今回はその時の様子を計4回に分けてお届けします。



## 基調講演

### 『マネジメントとリーダーシップに資するIT活用』

#### 1 管理型からデータ活用型へ——21世紀型のマネジメントとは？

今回はISOの認証をとられている会社様にお集まり頂きましたが、それぞれの業種や業態はまったく違います。しかしマネジメントとリーダーシップの両方が必要であるという根本のところは同じで、そこにITを活用していくというお話をこれからさせていただきます。

### 「IT化」で仕事が楽になっていますか？

いきなり結論からお話してしまうと、「IT化と情報化は違う」ということです。「IT化」というとインターネットを使えてパソコンを買って専用ソフトを入れて、それで書類を作れるようになったとか、文字や図がきれいに書けたり、さらに過去のデータを使い回したりできるなど、業務の効率化というところでは非常に進んでいるということになっていますね。

しかしそれはただ単に機材を変えただけの機械化であって、フロー自体がぜんぜん変わってないと「早く出来たのならこれもできるよね」「ここら辺もっと詳しく」といった感じで分量が多くなってくるわけです。そうすると本来は仕事を効率化するはずだったものが、どんどん仕事が増えてくるということになっています。

とくに日本のインターネット利用が増えた時期とほぼ期を一にして爆発的に伸びてきたのが、いわゆる内部統制や内部管理などのインターナルコントロールの部分です。そうすると本来の直接的な業務本来の書類というよりは、それを管理するための帳票や、その証拠としての文書といったデータまでさらに要求されるようになって、みんな全然仕事が楽になっていないというような意見もあります。

その何がまずかったかという「管理そのものが目的」になってしまっていたということですね。そうすると結局、活用しないまま情報だけがが増えていって、ただ単に、もし何かあったときのために記録を積んでおこうみたいな形で話が動いてしまうのでどんどん、どんどん、データだけがが増えていってしまうのです。

### ちょっと待て。その情報は何のため？

実際、皆様はISOを認証取得されていらっしゃると思いますので、ISOには必ず帳票とか出てきますよね。皆様方も普段の運用で大量の文書を作ったり、記録を作られたりしていることと思いますが「これ、何のためにいるの？」というところをわからずにやってしまうと、悪戯に様式だとか帳票や記録だけがが増えていって、何のために使うのかわからないということになりかねません。

現場でも「それは何のためにあるの？」と聞くと、「いやあ、これはやらないといけないからやるんです」と。「では何のためにやらないといけないんですか？」って聞くと「さあ、なんかむずかしい理屈があるんでしょうね」で終わってしまうというんですね。それでは誰も幸せになっていないですね。

例えばプライバシーマークやISMSの審査の時でもあるんです

が「〇〇について管理者の承認をとっていること」といったチェック項目があったとして、経験の浅い審査員が、リーダーが承認するための様式を1つ作れといった指示をするわけです。審査員を指導する立場の私がこれ1枚つくるのにどれくらい時間がかかるのと聞くと、だいたい10~15分くらい、下手をすると30分くらいかかると。30分で1枚作らせて、これでどういうリスクが下がるのかとその審査員に聞いてみたんですけれども、答えられないわけですね。指示する審査員もよくわかっていない、そういったケースが多いような気がします。

内部監査の時にもそのような指摘があるかもしれません。その話にはたしかに理屈があるでしょう。けれども、それで何らかの改善をやるというような時には、その理屈に見合っただけの効果があるのかどうか、それはよく考えておくべき必要があるということです。



## 「IT化」ではなく「情報化」を

「IT化」でただパソコンで打つようになっただけでは、いわば20世紀末のワープロとしての使い方から進歩していないということになってしまいます。「情報化」、つまり、情報を何か帳票記入し、それを加工して二次利用するという時には一定の目的、目標が必要ということです。

最近、政府が「第4次産業革命」や「インダストリー4.0」とかいろいろな言い方をしていますが、これは一言でいいますと「データ駆動型社会」を目指すということです。データをうまく活用することで収益を上げていく、そういった社会になっていくので日本もそれに対応できるものにしようというのが今の国家の政策です。

それが個々の会社の経営になると、会社で様々な情報が飛び交ってデータができるわけですが、そのデータを活用して事業戦略を組むとか、人事戦略を組むといった形ですね。そして経営のために現在の会社のあり方を知って、現在の自分たちの位置を知るといようなことになるわけです。

いきなり抽象的な話で申し訳なかったんですけども、この先はそれの前提となる経営戦略、マネジメントの話から、復習的な話をさせていただきたいと思います。結局「IT活用」だなんだといっても、これが一番のベースになります。

## 10年後の姿・やるべきこと・価値観をもとに戦略を立てる

まず経営戦略というと大体「戦略」という言葉が使われていますが、その定義というのは結構いろんなところで別れています。そこで今日は「ありたい姿をロジカルに考え、具現化し、それに近づくための実行プラン」というふうに定義したいと思います。

それで、その経営戦略というのは何なのかというと、ここの3つにあるだろうと思います。

### 経営戦略

- ありたい姿をロジカルに考え、具現化し、それに近づくための実行プラン
- 不連続な環境を乗り越える力
  1. 将来あるべき姿（Vision）
  2. 現状の正しい認識（Mission）・・・不変
  3. 戦い方の明確化（Strategy、Value）・・・可変



Visionは、まず現在から例えば10年後の姿を考えるということです。10年後の姿、つまり将来、自分の会社はどのような会社になりたいか、どのような存在になりたいかがまずあります。Visionがあって、いまそのために我々がやるべきこと=Missionは何なのかと。また、そもそもどういう価値観=Valueのもとで動いていきたいかという、行動指針というものが必要になってきます。

Vision、Mission、Valueのもと、将来のあるべき姿のほうに向けていくためのいわば計画というものが戦略=Strategyになると思います。

## マネジメントとは物事を効率よく采配すること

経営の戦略とマネジメントは関係があって、いきなり冷や水を浴びせるような話ですけれども、経営戦略の9割は大抵失敗するといわれています。そして、その9割の失敗というのがマネジメントの失敗によって起こると言われています。だからマネジメントの部分をきっちりやれば、必然的に成功率はあがるということになるわけですね。

では、マネジメントとは何なのかという話なんですけれども、いろいろ定義があります。今回はここでは「マネジメントとは物事を効率よく采配することである」ということで定義させていただきます。

マネジメントというのは技術なので、誰にでも習得が可能ということです。その人がいなくなったら回らない仕事というのは、それはマネジメントとしては非常に破綻しているということです。最高経営責任者である社長様は当然、一

人です。最終決定権を持つ方は一人だというのはそうなんですけれども、その下でいろいろ動くということは、これは一人いなくなってしまうとその次は誰というのを決めておかないと、実際には回らないということになるわけです。人に仕事をつけるのではなくて、役職に地位や仕事をつけるという話です。

マネージャーにどういう資質が必要かという、要は実務ができればそれに越したことはありませんが、実務より大事なのは、物事の優先順位がわかっていること。そして効率化、リスクヘッジができること。この要素があればマネージャーとしては完璧です。



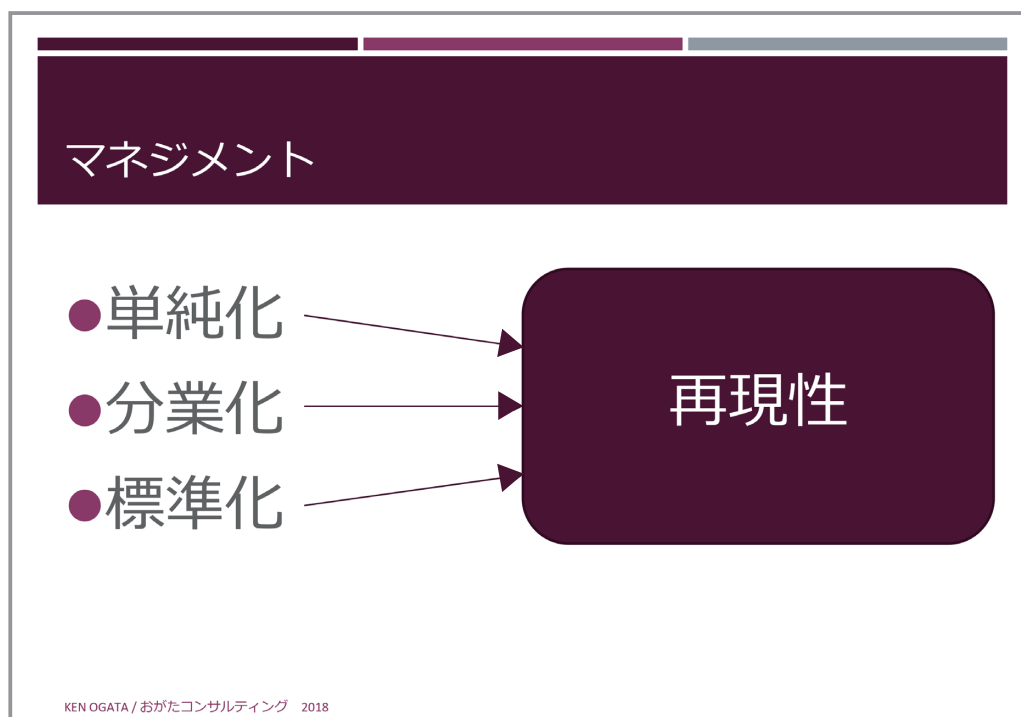
## 単純化・分業化・標準化で物事の再現性を確保する

マネジメントの目的は何なのかというと、単純化、分業化、標準化によって物事の再現性を確保することです。言い方を変えてしまうと、仕事を科学にしようということですね。科学というのは結局、再現性が命です。再現性というのは「誰がやっても同じ結果になる」ということですね。いつやっても、誰がやっても、必ず一定の質が出てくるというのが、もともとのマネジメントシステムの目的だったということです。今だとISO マネジメントシステムでは顧客満足に卓越しているという意味の話も

あるんですけど、本来それはプラスアルファの部分になります。

再現性を確保する上で、複雑なやり方よりも省略したやり方で同じ結果が生み出せないかというのを考えていくのが単純化です。さらに分業化で同じ作業をやると仕事のスキルは当然上がるし効率も上がる。それぞれの分野でスペシャリティが高まって専門化していくことによって質の高いものができていくと。そして標準化することによって、属人化している仕事を誰でもできるように手順をまとめ、テンプレート化する。成果を出すマニュアルも同じやり方に統一する。その3つがあいまって再現性ということになるということです。

企業にとって一番大変なのが、新入社員の戦力アップだと思います。この戦力化のために、こういった単純化・分業化・標準化、とくに標準化という部分が大きいんですね。



### 優先度の高いものは属人度を低くして効率を高めていく

単純化・分業化・標準化によって再現性をもたらすため、業務の中身を「優先度」と「属人度」という2つの軸で分けていく時、優先度の高いものは属人度をどんどん低くして、人を増やすことができるようにします。そこからさらに行く先は自動化です。

自動化というのは、今いわゆるIT化という言葉の中で一括りにされることがあるんですけども、RPA（Robotic Process Automation）とか聞かれたことがありますか？ いわゆるロボティクスと言いますけれども、業務をロボットだとか、自動的に処理してくれる仕組みに換装していくということなんです。そうするとより効率が高まってかつコストも減ってくるというようなことになるわけですね。

もう一つの方向、どうしても属人度が高いものについては優先度をちょっと低く、これはベストエフォートという言い方になりますけれども、「その担当者がいる時にはできる」くらいの重要度に下げていくということになります。

これらのことがいいかどうかというのは別次元の話ですけれども、マネジメントを考えていくと究極的な方向はこういう風になると思います。

### 情報をうまく共有させていかなければ、組織の変革にも繋がらない

物事の再現性を高めていくために組織で一番効率が良いのは大体、ピラミッド型組織になります。ピラミッド型だと基本的に社員というのは、物を考える必要がないというか、考えさせないという風に思われがちなんですが、最近はピラミッド型の典型である軍隊でさえも、現場の人たちに責任と権限を与えて、現場レベルで的確な対応ができるようにしています。そうしないともう今、このスピードの速い時代には対応できないという形になってきています。

その時、上は何をしているかというと、現場が的確に判断できるように情報を整理してきちんと流します。そうして目的や目標をしっかりと管理していく、といった形で2000年前後の頃から変わってきています。それを考えると、ITを活用するというのは単にパソコンをネットにつないでどうこうというレベルではなくて、いわば情報をうまく共有させていく、そちらの方向に持っていかなければIT化がいわゆる情報化まで進化していかない。また情報化にうまく繋がらないと、社会の変化に対応できる組織の変革にも繋がらないというようなことになるかと思います。

#### 緒方 健氏 プロフィール

おがたコンサルティング代表。情報セキュリティ、個人情報保護、ISO、知的資産経営に関するコンサルティング、監査・認証審査を行っている。経産省高度情報処理技術者、プライバシーマーク主任審査員、医療情報技師、行政書士などの資格を有し、国の医療系研究プロジェクトのセキュリティアドバイザー等を務める。