

ISOマネジメントシステムは “見える化”ならぬ “見てる化”ツール

馬場 辰男 審査員

企業の一員として情報セキュリティマネジメントシステムISO/IEC27001の審査を受けた経験を持つ馬場審査員は、ISOマネジメントシステムの役割を「経営層が現場の動きを常時正しく把握するための“見える化”ツール」と語ります。実際、経営者がISOマネジメントシステムに深く関与している企業は、事業成績も良いとのこと。馬場審査員の目から見た、ISOマネジメントシステムを企業が採用することの意義、そしてご専門の見地から今後の企業にとって不可欠となっていくDX（デジタルトランスフォーメーション）の重要性について解説していただきました。



審査を受ける側だった経験から 審査員に興味を持ったのがきっかけ

—馬場さんは、ベターリビングで、品質マネジメントシステムISO9001と情報セキュリティマネジメントシステムISO/IEC27001の2つの主任審査員を務められていますね。こういった経緯で審査員になられたのですか？

さかのぼれば、サラリーマン時代に、私自身が情報セキュリティマネジメントシステムの認証を取得するための審査を受けたことがきっかけでした。われわれはコンピュータを駆使して、石油や金属などの資源の探査、探鉱、生産計画を立てる仕事をしていたのですが、ちょうどその頃は、日本企業にITの導入が急ピッチで進んでいった時代だったものですから、外部企業のIT導入のお手伝いをする仕事が急激に増えていきました。

それはもう引く手あまたで、私が入社してからみるみるうちに従業員数が100人、300人、500人と増え、私のポジションもプログラマー、システムエンジニアから、プロジェクトリーダー、マネージャーへと変わっていきました。企業規模の拡大とともにマネジメントの仕組みを強化する必要があり、そのため管理部門、営業部門、調達部門にも籍を置いたことがあります。そんな中で2001年に情報セキュリ

ティマネジメントシステムISO/IEC27001がパイロットプロジェクト認証を開始して、私の部門が社内で最初に認証を受けることになったのです。

それ以降、ISOマネジメントシステムとのお付き合いが続いていくのですが、この経験を通じて審査員の仕事に興味を持つようになり、第二のキャリアプランを考えて審査員の資格を取得しました。そして定年退職後すぐに、ベターリビングの審査員の方とのご縁があってお声がけいただき、審査員になったという経緯です。

審査を受ける側の企業の状況や心情がよくわかるという点で、サラリーマン時代の経験が大いに役立っていると実感しています。

デジタルイゼーションを進めるために 必要不可欠となるのは組織改革

—現場も審査も経験している馬場さんから見て、
今の日本企業が抱えている問題点は何だと思われますか？



情報セキュリティに関しては、どの経営者も意識は非常に高いのですが、現場スタッフが経営者と同レベルの意識を持ち続けられるかどうか課題のようですね。

品質に関しては、経営者が次のステップに向かうときの悩みが、企業によって、特性によって、事業のあり方によって異なっているので一概には言えません。私自身が、企業の規模や自分の立場の変化の中で、その都度新しい問題にぶつかってきた経験があるので、その大変さがよくわかるんです。

それから今、新型コロナの影響下、ますます多くの企業が突き付けられている問題にDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進があります。単なるツールのデジタル化ということではなくて、そのもう一歩先、企業活動全体にわたるデジタル環境の整備が求められています。デジタルイゼーションといえいいのでしょうか。その実現は決して簡単ではありません。生き残りをかけてDXに取り組んでいる企業に対して、将来的にマネジメントシステム規格が指標づくりなどでお役に立てればいいと思いますね。

DXの成功例は海外、特に米国に多く見られます。例えばUberタクシーですよね。スマートフォンに乗車場所、行き先、支払方法などを登録すると、タクシーが来て、黙っていても目的地まで連れて行ってきて、決済も自動的に済んでしまう。あまりに便利なので、自家用車が売れなくなっているといえます。要するに、世の中にフィットした、ツボを突いたサービスが登場してくると、それによって社会が変化していくのです。

企業がそんなふうに進化できるかどうかは、デザイン力にかかっています。日本企業がDXをなかなか実現できない理由は、デジタルデザイン力の差です。DXに成功している米国の企業は、前提とし

でデジタルデザインができる組織づくりができています。ところが日本の組織では、部門ごとの権限が厳密に定められていて、いざ新しい挑戦をしようにも、経営的な判断がスムーズにすすまない。この差はものすごく大きいのです。

組織の差とは具体的に何かというと、フラットな話し合いができていますか。つまり、各現場スタッフの意見が経営層に届いているか。経営層の考えがきちんと現場に届いているか。それができていないと、改革を実現するのは難しいと思います。

海外の先進企業にはおそらく、経営層が知ろうが知るまいが、データに基づく判断によって迅速に適切な意思決定がなされ、対策が取られる仕組みが整っているのだろうと推測します。日本企業では経営層が決定するというのなら、現場の意見をすぐにしっかり、上に上げることが必要になります。

私の審査では、社長の思いが隅々まで届いているか、社長が現場の希望を吸い上げているか、そこを丁寧に確認します。その体制が整っているかどうか、経営基盤の強弱に大きく影響してくると思うのです。

“見える化”より“見てる化”のほうが効果大 それを実現できるツールとして活用してほしい

— ISO マネジメントシステムはまさに経営基盤を強くするために活用価値のあるツールだと思います。最大限の効果を得るにはどういったところに注意して取り組めばよいですか？

さまざまな数値をグラフなどのビジュアルで示すことを“見える化”と言いますが、実は、見える化よりも“見てる化”のほうがずっと効果が高いのです。ISO マネジメントシステムは「経営層はいつも現場をきちんと見ていますよ」ということを示す“見てる化、ツール”です。

ISO マネジメントシステムのすべての規格において、目標を立て、実行し、結果を報告することが義務付けられていますよね。経営者が内部監査の結果を聞く。有効性評価の値を見る。これらは全部、経営者が、自分たちが考えた方針が間違っていなかったか、指示したことがきちんと実行されているかを知るための機能です。ですがこれがきちんと機能するためには、社員がその意義を理解し、経営と現場が一体となって活動に取り組んでいることが前提になります。



— 社内できちんと意思疎通がとれているかどうか、情報セキュリティや品質に大きくかわるということは察しがつきます。いずれも社内全員で取り組まなければ効果が期待できないことから。

実際、経営者がISO マネジメントシステムに深く関与している企業は、事業成績も良いのです。私が

審査を担当しているある企業では、審査基準と並行して社長自らが指定したアルゴリズムによる指標値を採用し、日々、自分たちの業績を評価しています。目標達成に向けて全社員が精進している結果として、企業活動が継続的に活性化しています。徐々に上がっていく目標数値も着実にクリアできています。ISOマネジメントシステムは経営との一体化を目指しているのですが、それが実現できている良い例だと思います。

—品質および情報セキュリティマネジメントシステム規格要求事項の中で、馬場さんが特に重視されているのは？

どれも重要なものばかりですが、例えば、品質マネジメントシステム規格要求事項に頻繁に登場する「リスクおよび機会」。リスクとは将来起きれば影響を受けると予想されることを、機会とは潜在的な状況の変化を予想することを指しますが、それらを現場がきちんと察知して、経営層に上げることも大変重要だと思っています。

それから同じく品質マネジメントシステム規格要求事項の「監視・測定」。事業の一環として品質の監視・測定を実施している企業も多いと思いますが、自分たちの真価を問うという意味で、ISOマネジメントシステムを活用して自発的に自分たちのパフォーマンスを評価する意義は大きいと考えます。

情報セキュリティマネジメントシステムについては、サイバー攻撃の危険性などもあり、厳重な対策が求められています。自然災害への備えと同じように、事前の備えが必要です。ウイルスに感染したらどうするのか。どういう手順で被害を調べ、復旧し、安全を確認するのか。具体的な対策を立てて計画書を作成し、訓練を実施することが必要な時代が来ていると思いますね。

—最後に、馬場さんが思い描くビジョンをお聞かせください。

先ほども申し上げましたが、多くの日本企業はDXをどのように推し進めていくのかという課題を抱えています。組織のデジタルライゼーション、デジタルデザインができていくかどうかの審査にISOマネジメントシステム規格が今後お役に立っていくのではないかと期待しています。私自身も一生懸命勉強して、「DXならベターリビングに馬場審査員がいる」と言っていただけのように頑張りたいと思います。

馬場 辰男氏 プロフィール

一般財団法人ベターリビングシステム審査登録センター 品質マネジメントシステムISO9001 主任審査員／
情報セキュリティマネジメントシステムISO/IEC 27001 主任審査員

株式会社地圏環境テクノロジー 顧問

1952年生まれ。東京理科大学理学部応用数学科卒。1977年、セントラル・コンピュータ・サービス株式会社（現・株式会社NTTデータCCS）に入社し、石油資源探査システム、金属資源探鉱システム等の開発、数値解析業務に従事。1990年、同社技術システム部マネージャー。1997年、科学技術システム事業部科学環境システム部部長。2000年、営業本部ソリューション部部長。2002年、科学ソリューション事業本部科学環境システム部部長。2008年、執行役員・科学ソリューション事業本部部長、2014年、同社顧問。2015年より一般財団法人ベターリビング契約審査員となり、現在に至る。