



テクノファNEWS

ニュース・ダイジェスト

■IEC31010、リスクマネジメントーリスクアセスメントの手法

すべての企業は継続的に脅威に直面しているが、それは予測不可能な政治情勢から、急速に進化するテクノロジーや競争による混乱までさまざまである。IEC及びISOは、企業がより効率的に準備、対応、回復するために役に立つリスクマネジメント規格のツールボックスを開発した。

IEC31010、リスクマネジメントーリスクアセスメントの手法は、リスクを特定し、理解するための一連の手法を取り上げている。この規格は、アプリケーションの範囲を拡大し、従来に追加してより詳しく記述するため改訂された。本規格はISO31000、リスクマネジメントを補完するものである。

IEC31010では、範囲を定義することから報告書を提出することまで、リスクを評価する際にたどるプロセスを説明している。企業や技術の状況に即してリスクを特定し、理解するための様々な手法を紹介している。

ここで扱っているリスクマネジメントツールボックスは、リスクマネジメントの枠組み、合意された原則及びプロセスだけでなく、リスクの管理方法に関するベストプラクティス及びベンチマークを含む国際的に合意されたものを紹介しているのが特徴である。

IEC31010を維持・改訂する専門家グループの議長であるJean Cross教授は、「IEC31010は、リスクの評価方法に関する詳細を示し、使用可能な様々な手法の長所と短所を説明することにより、ISO31000を有益に補完している。当規格は、リスクを管理するプロセスの一部として、また、リスクを十分に理解した上で決定がなされるように多くのオプション及び機会を比較する際に役に立つ。」と彼女は述べている。

IEC31010は、IEC専門委員会56（信頼性）及びISO/TC262（リスクマネジメント）の専門家を集めた合同作業グループ16によって開発された。英国規格協会（BSI）、国際電気標準会議（IEC）が事務局を務めた。

<https://www.iso.org/news/ref2403.html>

■ISO56002：イノベーションマネジメント規格によって新しい未来を築く

ISO56002 — イノベーションマネジメントシステム — 指針は、アイデアの最初のひらめきを生み出す方法から、何か新しいものを市場で販売する方法まで、イノベーションマネジメントのすべての側面を網羅している。組織が活動している状況、文化、戦略、プロセス、及び影響を考慮に入れている。製品・サービス、ビジネスモデル、組織革新などの多くの種類の活動に対応しているので、規模や種類を問わず、あらゆる種類の組織に適用できる。

イノベーションは、いくつかの素晴らしいアイデアを思い付くだけではない。価値を創造し、組織の継続的な適応と進化を支援することである。ISOは、イノベーションマネジメントに関する新たな一連の国際規格を開発中であり、その3番目の規格ISO56002がちょうど発行されたところである。

イノベーションは組織の成功の重要な部分となっており、変化する世界に組織が適応する能力を高める。斬新で革新的なアイデアは、収益を挙げ、持続可能性を高めるための新たな解決策だけでなく、より良い働き方を生み出す。それは組織の回復力と密接に関連しており、その点において、厳しい状況を理解し、それに対応し、自らの創造性をもたらし、活用する機会を得ることに役立つ。

大きなアイデアや新しい発明は、数多くの些細な考えや変化すべてを捉え、最も効果的な方法で方向づけされた結果であることが多い。そうする最も効率的な方法の1つは、イノベーションマネジメントシステムを実行することである。

イノベーションマネジメントシステムは、新しいソリューション、システム、製品・サービスを開発する機会を捉え、生み出すために、組織のあらゆる階層にイノベーションを組み入れるための体系的なアプローチを提供する。

ISO56002は、フランスの標準化団体AFNORが事務局を務め、ISO/TC279—イノベーションマネジメントによって開発された。当規格を開発したISO専門委員会の議長を務めるAlice de Casanove氏は、

「ISO56002は組織がビジネスの機会及びその業績を多くの方法で高める役に立つ。将来について十分な知識を身につけたい組織は、イノベーションマネジメントのいくつかの側面を組み入れる必要がある。つまり、市場及び社会の動向に遅れないように進化し、適応する必要がある。」と彼女は述べている。

「何が競争力を与え、将来の価値を生み出すのか、だからどのような戦略的行動をとるのかを明らかにすることが課題である。ISO56002は、アイデアを捉え、効果的に検証し、伴うリスクと機会を管理する最適な方法に関する指針を提供することにより、組織が新しい価値提案を生みだし、体系的にそれらの可能性を最大限に引き出す役に立つことができる。」とde Casanove氏は付け加える。

ISO56002は、ISO56003、イノベーションマネジメント—イノベーションパートナーシップのためのツール及び方法—指針、及びISO/TR56004、イノベーションマネジメント評価—指針という最近発行された2つの文書と一緒に活用するとよい。

このシリーズには今後以下のものが加えられる予定である。

- ・ISO56000、イノベーションマネジメント—基本及び語彙
- ・ISO56005、イノベーションマネジメント—知的財産管理のツール及び方法—指針
- ・ISO56006、イノベーションマネジメント—戦略情報管理—指針
- ・ISO56007、イノベーションマネジメント—アイデア管理

<https://www.iso.org/news/ref2414.html>

■ISO20488:2018:私を信じてください。

私は赤の他人です…

このように言われれば、私たちのほとんどは、提案が何であれ、そこから逃げるだろう。しかし、インターネットのオンラインで、どこに泊まるか、何を食べるか、どのようにして旅行を最大限に楽しむか、などについての重要な決定を下す際に、われわれが見ず知らずの人々に寄せる信頼については、話は別のようだ。

ISO20488:2018は、インターネットオンライン消費者の見解（消費者レビュー※）の収集、管理、公開などに関する原則と方法について推奨事項を提供している。

消費者レビュー※

インターネットの普及につれて、オンラインビジネスは世界中で拡大している。インターネット上の口コミ（知人の間で行われる商品に関する意見や評価のこと）サービスが盛んになってきた。たとえば、Amazon.comのような通販サイトは商品情報以外に、消費者の商品についての評価（消費者レビューという）を提供することで自社サイトの価値を高めることを目指している。消費者レビューは消費者の購買行動と密接に関係していると考えられている。

ISO20488:2018は、自身の顧客からの見解を収集する製品供給者、その供給者と契約している第三者、または独立した第三者を含む、オンラインで消費者レビューを公開するすべての組織に適用される。

オンラインのコミュニティは常に仲間とつながる場所である。私たちは、どこからでもアクセスでき、自由に参加することができるインターネットのニュースグループ、フォーラム、チャットルームなどに参加して、2000年後半のソーシャルメディアの基礎を作ったことに少しも不思議と思わない。

いまや、このようなつながりの無い世界を想像することは難しい。インターネットは私たちの日常生活の一部になっている。それらは、私たちが付き合い、友人を定義する方法を変えただけでなく、情報との関係や、自分の意見をまとめ、述べる方法も変えた。それらは、私達が休暇をどう過ごすかの決定にも影響している。私達の多くは、現在、コンピュータ画面上で検索して、得たものを比較検討して予約をする。

- ・地球各地のことは熟知しているのに旅行をしたがる。
- ・かつては考えるための時間の多くが、デジタル世界のため使われてしまっている。
- ・仕事、くつろぎ（休養）、ニュース、意見、学習、娯楽は、情報の波に沈んでいる。
- ・インターネットは私たちの視野を広げ、新しい考えに触れさせるが、休みのない暮らしを強いる。

私たちは、これまで以上にストレスを感じるので、時々手を止めるのが良い。しかし、スマートフォンが知らない言語を翻訳してくれ、新しいタイプの旅行代理店が出現し、データ駆動型のマーケティングにより顧客重視のパッケージを作成してくれる。フランスで最も有名な旅行業者に、Nomade Aventureがあるが、当社は1975年に設立され、定評のある大手企業と評価されている。

◆機会をつかむこと

Nomade（ノマド）のゼネラル・マネージャーであるFabrice Del Taglia氏の経歴は変わっている。アプリカでの映画配給や青春時代のアクティビティホリデーを経て、10年近くにわたって大手旅行会社を率いてきた。彼に消費者レビュー規格の役割について説明してもらおう。

「私は偶然規格を知りました。オンラインの評価（格付け）に関する規格に貢献する機会を与えられたとき、それがわれわれのビジネスにいかに重要かがわかりました。ノマドは、競争の激しいオンライン観光事業で存在感を維持し、機会をつかむ手段として、2011年からオンラインレビューを利用しています。例えば、好意的であろうとなかろうと、最低5年間すべての消費者レビューを公表することや、従業員が消費者レビューを削除することも編集することもできないという独自の厳格なシステムを構築しました。」

Del Taglia氏は、オンラインのレビューに関する規格を開発するために、フランス規格協会AFNORと共に仕事を始めた経緯を説明してくれた。

◆規格作成のための基礎

消費者レビューの及ぼす影響は観光事業だけにとどまらない。オンラインのレビューは、店内購入の場合でも意思決定プロセスの要となる。ISO20488規格を用いれば、さまざまな分野で幅広い専門的知識（意見）を求めることができ、ISO原則が良い結果を生む。小売業と観光業両方の観点からISO20488に恰好な視点をもたらした貢献者のPatrick Harkness氏は、現在、活発に余生を楽しんでいる（緊急時対応コンサルタント会社を設立し、多くのISOの仕事を引き受けるなど）が、故郷のブリティッシュコロンビア州で測量技師兼主要インフ

ラプロジェクトの専門家としてキャリアをスタートさせた。これに続いて彼は州全体の緊急時対応プログラムに取り組み始めた。つまり幅広い意見を考慮に入れ、複数の利害関係者と協力し、計画と指針を作成することで、後の規格の作業のための堅固な基盤を作ったのである。その後、安全性及び回復力、脆弱な消費者、高齢化社会などさまざまな分野で国家規格と国際規格の両方の策定を手伝ってきたので、カナダの標準団体であるカナダ規格協会(SCC)は、カナダ人の中でHarkness氏がISO20488の開発に参加するのは自然な選択であると考えた。

◆消費者の記事で会社の将来が変わる

オンラインクリックで生計を立てている多くの人々は、データを勝手に解釈し、過度にほめたりすることが多いであろう。画像、ビデオ、チャットなどから収入を得るための指示などでいっばいのオンライン上を眺めれば、レビューが確かではなく信頼できないと思わざるを得ない。

マーケット担当者が問うべきは、オンライン上に存在する消費者レビューは、ISO規格の枠組みなしに、正しいレビューかどうかを疑うことである。消費者は虚偽の主張で気に入らない会社を見限ることができる。消費者の否定的なレビューは、何年もかかって確立された企業の評判を数文字でぶち壊すことができる。

<https://www.iso.org/news/ref2410.html>

■プライバシーに関する情報管理の最初の国際規格が発行された

ISO/IEC2770セキュリティ技術—プライバシーに関する情報の管理に関するISO/IEC27001及びISO/IEC27002の拡大部分—要求事項及びガイドラインは、プライバシーに特化した情報セキュリティマネジメントシステムを確立、実行、維持、及び継続的に改善するための要求事項を規定している。すなわち、個人データの保護に関するマネジメントシステム(PIMS)である。

私たちはこれまで以上につながっていて、デジタル世界の喜びもリスクももたらされている。ネットからのビジネス(商取引)に対する攻撃がここ数年でほぼ倍増していることを考えると、サイバー・セキュリティは、ますます重大であり、世界の安定にとってますます貢献する。

当然、こうしたリスクを減らし、私たちのデジタルのプライバシーを保護するための法律と規制が急速に整備されているところである。組織はどのようにしてこれらの要求事項を満たすと同時に自らを保護することができるのか。このような背景のもと、組織がプライバシーに関する情報を管理して規制要求事項を満たす役に立つ世界初の国際規格が発行された。

私達のデジタルのプライバシーを保護することは、ビジネスにおける重要な問題である。IBMによると、情報漏洩の平均費用は360万ドルであり、法的義務はますます厳しくなっている。私達のつながりが増すにつれて、世界中の政府は欧州連合の一般データ保護規則(GDPR)のようなさまざまなプライバシーに関する規制を導入しており、組織はこれを遵守しなければならない

い。新しいISO規格は、企業がどのような地域で仕事をしていようとも、企業がこのような要求事項を満たす役に立つ。

この規格は、ISO/IEC27001情報技術-セキュリティ技術-情報セキュリティマネジメントシステム—要求事項を基にして、プライバシーに関して必要な要求事項を追加している。

ISO/IEC専門委員会の議長を務めるAndreas Wolf博士は、「ほとんどすべての組織が個人を特定できる情報(PII)を処理するので、それを保護することは法的要求事項であるだけでなく、社会的ニーズでもある」と述べている。

「ISO/IEC27701は、継続的に絶え間なく進化するPIIを保護するためにプロセスを定義し、指針を提示している。本規格はマネジメントシステムであるので、テクノロジーが現状を常に進化させる世界で特に重要な、データ保護を継続的に改善するプロセスを定義している。」

委員であるマイクロソフトの副社長兼Privacy and Regulatory Affairs (プライバシーと規制問題)の次席法務顧問(法務部長代理)であるJulie Brill氏は次のように述べている。

「我々は、あらゆる規模、地域及び産業の組織が、自らを取り扱う個人データを効果的に保護及び管理することができるように、プライバシーに関するこの画期的な規格を開発した。欧州連合(EU)の一般データ保護規則で規定されている権利を全世界の我々の顧客に拡大するというマイクロソフト社のコミットメントの証として、Microsoft Azure(マイクロソフト・アジュール)及びOffice365はこのPIMS規格を実行し、顧客及びパートナーがこの相互運用可能なモデルを採用することを助けている。」

ISO/IEC27701は、ISO/IECの専門委員会ISO/IEC JTC1/SC27、情報セキュリティ、サイバー・セキュリティ、及びプライバシー保護の作業グループ5によって開発された。このグループは、世界中のデータ保護当局(機関)、セキュリティ機関、学界、及び産業界の専門家から構成されている。

フランスの個人情報保護独立監視機関である情報及び自由に関する国家委員会のMatthieu Grall氏は、SC27に積極的に参加し、当規格の開発に貢献した一人であった。データ保護の要求事項と法律がますます厳しくなっているのを考えると、この規格が真に求められていると彼は述べた。

「これらの規制に従わないリスクがあるにもかかわらず、多くの組織では対応すべき準備が整っておらず、指針が必要であることがわかっている。プライバシーやデータ保護に関する苦情や罰金が増えているので、この規格の必要性は明らかである。組織は彼らに影響力のある権限を持つ機関(権威者)、パートナー、顧客、及び雇用者に信頼をもたらす(与える)必要がある。このような規格はこの信頼に大きく貢献する(大いに役立つ)であろう。」

本規格は各国の標準化団体(日本の場合JSA)から購入することができる。

<https://www.iso.org/news/ref2419.html>

社内講師育成の秘訣

(株)テクノファ 代表取締役 青木 恒享

この第2部では『第1部 講師になるための5ステップ』でお伝えしたことをベースに具体的な指導テーマ及び内容についての説明をしていきます。あくまで総論をお伝えすることになりますので、残念ながらこのまま社内研修で使える、というわけには行きません。この内容に基づいて、ぜひとも皆様の会社の実態に合わせた教材作成を行っていただきたいと思います。

第2部 マネジメントシステムを理解してもらうための5ステップ

第6章 自社への理解

ISOマネジメント研修を実施することになったからといって、すぐさまISOの規格要求事項の話をするのはお勧めしません。それどころかご法度とさせていただきたいくらいです。

ISO規格にしる、マネジメントシステムにせよ、その理解を深めていくための大きな前提条件が2つあります。それは受講する人にとって、自分が働いている会社、組織の理解と自分自身が取り組んでいる業務そのものの理解がしっかりできていることの2つです。この章ではまず自社の理解について、そして次の第7章では自業務の理解について説明していきます。

社内研修の講師を要請されているあなたに

とっては自分の会社組織のことは十分にわかっているよ、と言いたいところでしょう。社歴にももちろんよりますが、入社して5年程度で会社のことはいくぶん理解が進み、後輩に自社についての説明ができるようになっていくと思います。ですがこの章で理解して欲しい自分の会社、自分の組織のもう少し大きな枠組みについてになります。別な言い方をすると、自社の歴史をしっかりと学ぶ、ということです。創業者が誰であったか、ということは新入社員研修でしっかり教えることで知らない社員はいなくなっているはずですが、その創業者がどのような思いを持って創業したのか、そしてその創業後、どのような歴史をたどって今に至っているのか。ここまで踏み込んでくると如何でしょうか。これも通常は新入社員研修で触れることではあります。が、どのような歴史をたどってきているか、とい

うことは1回聞いただけではなかなか頭に残りません。

そしてその創業者の思いは創業の精神や社是、といった言葉によってその組織内で生きき続けているはずです。そしてその言葉も組織によって様々な言葉で表現されているはずです。あなたの組織ではこの組織の目的をどのような言葉で表現しているか、そのことをしっかり再確認しておいてください。ISOマネジメントシステム規格でもこの組織の目的という言葉はとても大きな概念でありかつ上位概念であることを明確に示しています。組織の統制を図っていく上での出発点といってもよい部分になります。

そして更にそこから踏み込んで、自社の歴史の中でも取り扱い製品の変遷という点にまで話を展開していくと、これは資料を見た上でしっかりと確認、把握しながら説明していかないと聞いた側の人々の頭に残るものにはなかなかありません。そしてどのような会社でも取り扱う製品、商品はほぼすべてのもので寿命があります。ロングセラー商品といわれるものであっても100年以上にわたって販売を続けているものというのはそうそうあるものではありません。特に工業製品であれば世の中の変化、進化に合わせて自社での取り扱う製品もどんどん変わってきているはずです。大企業でそれこそ多数の商品を作り続けてきている会社であればそれらすべてを確認することはあまり意味がありません。とはいえ主要な製品の変遷は理解しておきたいものです。

そしてもう一つ歴史を理解する中で大事にして欲しい点は、たとえ作り出す製品自体はどんどん変わってきているとしても、その製品を作り続ける技術そのものは創業以来変わっていない、ということは何れも有り得るという点です。その技術力があるからこそ自分たちの会社が荒波

の中でもしっかりと存続し続けているという、固有技術といわれるものです。それらは座学（集合研修）の中で聞いたとしてもピンとこない場合の方が多いでしょう。とはいえ、それが自社の強みに他ならないわけですから、全社員にしっかりとその存在を浸透させるべきものです。

この章の最後として、人についても触れておきます。自社への理解を深めるためには、その生い立ちからお客様に評価されることになる自社の強みの理解、そしてその強みを生み出してきた会社を背負ってきた人々についても理解を深めることが重要です。勘違いしてはいけないのは、例えば代々の社長の名前を把握すればよい、というようなことでは全くないことです。もちろん立派な経営者も過去の歴史の中ではいたことでしょう。創業者だけでなく、中興の祖といわれるような人がいたといわれる会社であればどうしてそのように言われるようになったのかという歴史を学んでおくことは有用です。

ですがここで意識して欲しいことは、今現在の社内にいる同僚といわれる人々にはどのような人がいるのか、ということなのです。年齢構成がどうなっているのか、男女比は、そして今であれば外国人はどここの国の人だとどれくらいの割合にいるのか、そしてこれらの人々がどのような役割を担ってどのような貢献をすることで今の事業が成り立っているのか、ということへの理解です。

若手が多い組織なのか、それこそシルバー人材の多い組織なのか、によってその組織のおかれた状況は変わります。これらのことを踏まえて適切な社員研修を企画するのが例えテーマがISOマネジメントシステムであっても必須のことなのです。

第7章 自業務への理解

この章では、『第6章 自社への理解』を踏まえて、より具体的な内容に入っていきたいと思います。

会社全体のことがつかめれば、それをベース

にしてより細かい部分にまで理解が及ぶようになります。第6章でふれた「組織の目的」ということを踏まえて、現場ではどのような業務にそれが展開されているか、ということです。

図6-1で一般的な仕事の流れを示します。お客様の要望を受けて、それを社内でいろいろな部署が活動することによって、お客様に製品を提供するという流れです。

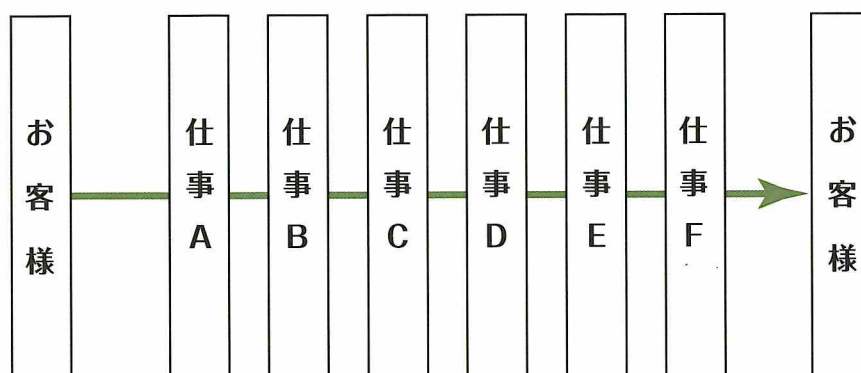


図 6-1 基本的な組織プロセス

この図6-1を実際のある会社を意識してもう少し具体的な業務内容に当てはめると図6-2のようになります。

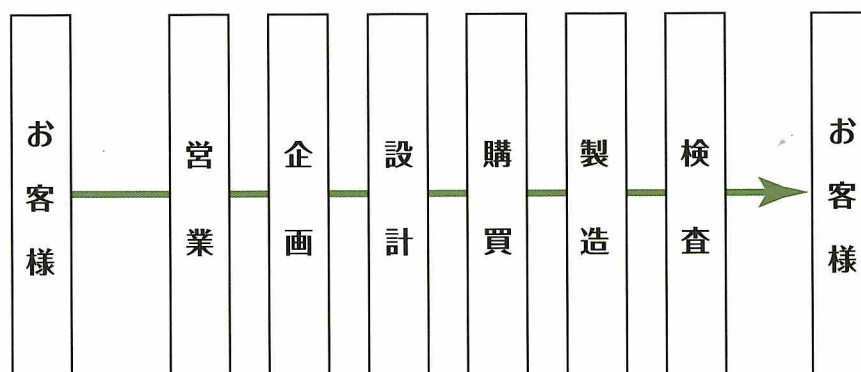


図 6-2 組織の一般的な業務プロセス

この大きな自社業務の切り分けの中で、研修を受講する方々は自分の仕事はどの部分を担っているかはわかっているはずですが、もう一段踏み込んで、前後のプロセスとのつながり、及びそのつながりを維持発展させていく上で大事にすべきことは何か、ということが深いレベルで理解できているかどうか、が大事な部分になってきます。

製造業の方で「品質は工程でつくりこむ」「後工程はお客様」という概念が社内に浸透していればその概念と同じことをここでは伝えようとしていると捉えていただいてもかまいません。それによって、まず自分は何をしなければいけないかということの把握が第一です。その上で第二に周りの同僚との関係性を理解していくことがマネジメントシステムを理解し、活用してい

くことのベースになるのです。

第8章 マネジメントシステムとは

あえて極端な例を挙げます。

研修の狙いを、マネジメントシステムとは、「方針及び目標、並びにその目標を達成するためのプロセスを確立するための、相互に関連する又は相互に作用する、組織の一連の要素」であることを理解させるために実施する、と設定したとしたら、その社内研修は効果的に実施することはできそうでしょうか。

おそらくこれでは残念ながら効果的な社内研修を実施することは極めて困難はなずです。ここに挙げた文言は、ISO 9000 (JIS Q 9000) から引用しています。従って、その内容自体は全く問題ありませんし、極めてまともな内容です。しかしISOの審査員養成研修ならいざ知らず、あくまでISO活用を命題とする社内研修であれば、もっと噛み砕いて、自社社員の皆さんにすつと馴染む説明内容に置き換えることが、社内研修講師にとっては必須の対応事項です。

マネジメントシステムはそれぞれの組織が自分たちの状況を踏まえて、自分たちにフィットする使いやすい仕組みを作ることが何よりもその本質です。それは組織の目的、方針を踏まえ、目標設定を行い、その目標達成のために全社一丸となって取り組んでいくために活用していく全社共通の仕組みです。その仕組みを作っていくうえでは、ゼロベースで組織独自のマネジメントシステムを作ること全く問題ありません。しかしながら現実的には時間にも資金にも限りがあります。世の中で教科書的に広く認知されその有用度が明らかになっているものは使わない手はありません。その代表選手が、ISO 9001

やISO 14001などのISOが発行しているマネジメントシステム規格なのです。別にISO以外が制定したマネジメントシステム規格文書を教科書として活用することでも全く問題ありません。

もしここに誤解があるようであれば、是非時間をおいてじっくり考えてください。繰り返しますが、自分たちの組織にふさわしいものは何か、という視点が大事なのです。

例えばISOマネジメントシステムではPDCAサイクルをととても重要視しています。ISO 9001やISO 14001の規格自体がPDCAを意識して策定されているわけです。ですがこのPDCAもそれ以外の概念を用いて社内展開を図る方法もあります。SDCA、PDCASといった名称をお聞きになったことがある方もいらっしゃるでしょう。ここで出てくるSはStandardization (標準化) のSです。このように世の中には先人の残してくれた組織経営のノウハウが色々あります。いずれにせよ大事なことは、組織は1度だけお客様に製品を納入して解散、ということは有り得ないわけで、継続していくことが使命です。だからこそ組織運営をある枠組みに落とし込みそれを継続的に活用していくことが大事になります。いわゆる仕組み化です。その仕組み化の推進そして組織体としての継続のためにマネジメントシステムという概念を理解し活用することが全社員に期待されているわけです。自組織にしっかり向き合って、自社の強み弱みを理解の上、継続した事業活動ができていく理由は何か、どこがうまく行かないから長続きしないのか、そういった組織の現状に基づいて自社のマネジメントシステムというものを、その言葉自体を意識させずに社内の皆さんに伝えていってください。