

特集

ISO思考で不祥事を防止する社員を作る

巻頭インタビュー

グローバルネットワークを活かし
企業価値の創造に寄与

デュフラインランドジャパン Gordon Moir氏 / 本田裕史氏

キーマンインタビュー

BS25999の場合取得後は企業のモチベーションがむしろ上がる

BCI日本支部代表 / インターリスク総研 篠原雅道氏

Trend Report

中国経済の大きな変化として、
政府がすすめる高速道路のハイスピード整備がある。

新連載

ミスをしない社員の育成は可能なのか？



ビジネス界で発生した経済問題が要因になって、ISO業界への価値要求に繋がっている

ISO業界と同じように、危機感を募らせているのがビジネス界

私はこれまで、QMS、EMS、ISMS、FSMSなどのISOマネジメントシステム審査を複数の審査機関にて実施してきました。ISO以外にもエリア認定の食品安全システムやオーガニックなどの審査にも携わってきました。

どの審査活動（審査機関）も規格要求事項に基づきシステムが構築されているかを確認していくもので、有効性はあるのですが時代の変化に対応しきれないと感じます。

当然、審査活動ですので、審査自体が「標準化していなければならぬ」ということは間違っていないのですが、「時代

の変化への対応」というものが後追いになっていることが多いのです。

一昔前では、「審査機関の胡坐（あぐら）をかいた姿勢」や「規格の過剰要求」が審査機関側の問題として取り上げられ、クライアント側においても「クライアント企業の虚偽」などが問題になった後に、それらの対応をしていくということがあります。

（現在では「有効性審査の実現」を旗印にISO業界が動いています。

しかし、審査機関がクライアントへの審査にて「問題の処置」と「是正処置」が理解されていないと指摘しますが、我々ISOの業界における是正処置はできているのでしょうか。

これらの問題内容は予測可能なことや、当たり前のことができないう問題が多いので、ISO業界の是正処置としては「社会変化に対応できる審査スキームの確立」をすることになります。

●時代の変化に対応する審査

当然、現在においてもISO業界は、審査機関、認定機関、要員認定機関などを中心とした専門家たちによりさまざまな議論をおこない、前向きに審査システムの改善をおこなっていることは理解できます。

しかし、現在の社会背景から

のニーズや発生した問題への対応からの改善アプローチだけでは「社会変化に対応できる審査スキームの確立」は不可能だといえます。

これは「社会変化に対応できる審査」を検討するのと「社会変化に対応できる審査スキームの確立」の違いにあるといえるでしょう。

似ているようで異なるこの2つのフレーズですが、発生した問題を確認してから対応するのでは、常に後手に回ることになります。

発生しうる問題を予測する予防的観点からのアプローチをおこない、その手法をスキームとして取り入れることが本当の意味での「有効性審査の確立」に繋がると言えます。

●ビジネス界とISO業界の類似

今のISO業界と同じように、危機感を募らせているのがビジネス界です。

さらに言えば、ビジネス界で発生した経済問題が要因になって、ISO業界への価値要求に繋がっているとも言えるでしょう。

このビジネス界における中心プレイヤーとしてあげられる企業ですが、大変な不確実要素が次々と押し寄せ結果として倒産や事業譲渡を余儀なくされています。

かつての企業における勝ちモデルとしては、経営戦略に優れ

てリバレッジを効かせることや規模の経済（薄利多売）などの手法を用いて事業拡大することが多く見られました。

特に経営戦略では「ポーター理論」と「バーニー理論」と呼ばれる2つの経営戦略が中心とされ、アメリカ経済から全世界に波及することになります。

ポーター理論ではコストリーダーシップか差別化を決め、決めた戦略に集中することを要求しています。

また、バーニー理論では競争優位を生み出す資源を明確にして、勝てる資源を用意しなさいというものでした。

この双方は今でもビジネス界において基礎理論として重視されており、また、有益な考え方であると言えます。

しかし、この理論を使ったアメリカを代表する数々の大企業がリーマンショックを引き金とする世界不況に耐えられず、存続すらできない企業も多く発生しており、不確実性に経営戦略が耐えられなかったことを社会に露呈していることになります。

●ダイナミック戦略は使えるか？

このようなビジネス界において、現在の勝ち組と呼ばれる企業には、不確実性を乗り越える要素を持っていたと言えるでしょう。

つまり、ダイナミック（動的）な不確実要因を処理する能力をマネジメントシステムの一部に

できていたことになります。

ビジネス界ではこの「ダイナミック戦略」と呼ばれる経営戦略が新世代経営戦略として注目されています。

ダイナミック戦略では3つのタイプがあり、法則型、不確実性型、プロアクティブ型と分けられており、この3つのダイナミック戦略を使いこなすことにより不確実性による脅威を回避、または無力化する経営戦略とされています。

法則型ダイナミック戦略は情報分析を重視した、予防活動のイメージが当てはまります。

つまり起こりうる問題を多々情報収集から分析し、問題に対応する基礎的戦略になります。

2つ目の不確実性型ダイナミック戦略は、オプション理論やゲーム理論、シミュレーション理論とも繋がりますが、発生する不確実性に対して対応ができる多数のカードを事前に用意すると同時に創発的な対応能力を用意しておく戦略になります。

3つ目のプロアクティブ理論は発生する不確実性を自分が自ら起こし、競争優位を生み出す戦略になります。

これらの不確実要素の高いビジネス界で成果を発揮している経営戦略理論を、ISO業界でも利用することが業界の発展やISO利用者の発展に繋がることが期待できます。

（みやざわ こうえい 代表/CEO）