

## 日本的組織風土におけるアセットマネジメントのガバナンス

### -IS055000 シリーズの意義-

小林 潔司

2013 年，マネジメントの国際標準である IS055000 シリーズが制定された。さらに，2017 年には，その日本版ともいえる JIS Q 55000 シリーズが発効した。IS055000 シリーズは，行政や企業が抱える膨大なアセットが直面するリスクを評価し，組織の継続的發展のためにポートフォリオを組み替えることにより，アセットの維持更新を戦略的に実施するためのマネジメントプロセスの標準化モデルである。アセットマネジメントは組織の継続，發展のための中心的課題であり，単に構造物の維持補修を目的とするような矮小化された概念で理解してはいけない。アセットマネジメントの責任が組織のトップにあることを明確に位置づけ，トップによるイニシアティブでマネジメントの組織的，継続的改善を求めることを要求する。さらに，そのための財源の確保を組織のトップに要求する。この意味でアセットマネジメント担当部局にとっては，IS0 の導入が力強い味方になってくれる。

#### 【組織内に分散化されたマネジメント技術の集約化とシステム化の必要性】

IS05500 シリーズはプロセス標準であり，具体的なアセットマネジメント技術を規定するものではない。しかし，実際に IS0 を用いてアセットマネジメントを遂行するためには，それを支援するマネジメント技術や情報システム技術が必要である。IS0 の効用は多様であるが，1) アセットマネジメントにおける「Plan-Do-Check-Act (PDCA)」を機能させ組織ガバナンスを改善するための手段，2) 国際建設・エンジニアリング市場における競争力を確立する手段としての機能を持っている。

日本企業の IS0 導入の動機は多様である。公共調達の参加要件や企業の評判の確立を目的とする場合が多く，残念ながら組織ガバナンスを目的とする事例それほど多くない。多くの組織がアセットマネジメントシステムを導入したにもかかわらず，せっかくのシステムが機能していないという事例は枚挙にいとまがない。多くの組織が PDCA サイクルの重要性を謳っているにも関わらず，PDCA サイクルの成功事例が少ない。これは多くの場合，「Plan-Do-Check」のプロセスは機能するが，肝心の「Check-Act」プロセスが機能しないからである。

わが国で多くの企業が IS09000 シリーズ，14000 シリーズなどのプロセス標準を導入しているが，IS0 に対する評判は必ずしも芳しくない。IS0 の導入により，「文書作業の負担が多くなった」などの不満が多く聞かれる。わが国における認証評価の有り様にも問題なしとはしないが，そもそも IS0 導入がマネジメントガバナンスにつながらない原因について検討することが必要である。

わが国のアセットマネジメントにおける PDCA サイクルが機能しないのは、マネジメントサイクルの評価者と、マネジメント技術の管理者・運用者が乖離しており、マネジメントに関わるモニタリング情報や改善方針に関するコミュニケーションが機能しないことに原因がある。マネジメント技術は、組織内の担当部局にアドホックな形で分散保有されている。しかも、多くのマネジメント技術が非定型的な形で、担当者の経験や担当部局の慣習として継承されている。したがって、マネジメントサイクルの評価者にとって、「何を改善すればいいのか」、「どの部局がマネジメント技術に責任をもっているのか」、「誰がコミュニケーションの窓口なのか」という「改善すべき対象」に関する情報を獲得するために多大なエネルギーが必要となる。PDCA サイクルを機能させるためには、組織内に分散化されたマネジメント技術の集約化とそのシステム化を図ることが必要である。

また、アセットマネジメントシステムを導入したにもかかわらず、せつかくのマネジメントシステムが機能していないという事例は枚挙にいとまがない。また、多くの組織が PDCA サイクルの重要性を謳っているにも関わらず、PDCA の成功事例も少ない。前述したように「Plan-Do-Check」プロセスは機能しているが、「Check-Act」プロセスが機能しないのである。欧米各国においてもマネジメントサイクルにおいて「Check-Act」のプロセスは、やはり自発的には機能しにくい部分なのである。そこで、ISO プロセス標準を導入することにより、半ば強制的に「Check-Act」プロセスを機能させる。ISO55000 シリーズは、アセットマネジメントに関する基本的な「問い」のリストを提供しており、その「問い」に答えることにより、「Check-Act」プロセスを機能させることを目的として設計されている。

### 【PDCA サイクルのガバナンスを見える化する ISO 導入が不可欠】

欧米のいくつかの ISO 国内審議団体に対して、「ISO プロセス標準は本当に役に立っているのか」と質問したところ、そのほとんどが「役に立っている」と答えた。ここに、「日本的組織」と「欧米的組織」の間に、どのような根本的な差異があるのかという基本的な疑問が湧いてくる。筆者は組織風土の差異は、「Check」という行為に基づいて改善を実施できるようなマネジメント上の「対象」が存在しているのかという点に集約されると考える。ISO を導入するためには、現行のマネジメントシステムの再編が必要となる。いわゆる、ビジネス・リエンジニアリングが必要となる。日本的組織においては、ISO の形式的導入にとどまっている場合が少なくなく、自己評価の過程において、評価項目がチェックリストとして一応の役割を果たすものの、課題が発見されたとしても部分的修正にとどまり、マネジメントシステムの継続的改善につながらないのである。

日本的組織において、マネジメントシステムが存在していないのかというと決してそうではない。むしろ、より緊密で細やかなマネジメントシステムが発達している場合が多い。しかし、マネジメントのガバナンスが、組織固有のルールや慣習、責任者によるアドホックな判断や指示に依存している場合が少なくない。

組織のマネジメントが属人的ガバナンスに依存する場合、人員配置の移動により、マネジメントの生産性やガバナンスは著しく低下する。これに対して、ISO は、「あなたの後継者（部下）が、あなたが期待しているようには動かない」ことが当然であるような組織風土を想定している。そこでは、マネジメントシステムを可能な限り単純なルールや記述可能な規範に還元するとともに、経験を通じて継続的にシステムを改善しようとするマネジメント理念が貫かれている。これは、「歩きながら考える」というアングロサクソンの発想である。しかし、日本的組織において、PDCA サイクルが機能しないことや、多くのアセットマネジメントが心不全を起こしている状況をみるにつけ、PDCA サイクルのガバナンスを達成させる ISO 導入が不可欠であると考えられる。

### 【知識マネジメントのコーディネーション/リエンジニアリングを推進する ISO 導入】

このような日本的組織のマネジメント風土は、日本社会における終身雇用制という雇用慣行と密接な関係がある。一部の業界において、終身雇用制は崩壊しつつあるとされるが、依然として終身雇用制は我が国の多くの業界における雇用慣行として根強く残っている。欧米社会だけでなく、アジア社会において、終身雇用制が根づいている国は、筆者の知る限り見当たらない。日本以外の国では、より良い雇用条件や昇進機会を求めて転職する Job hopping が常態化しており、アセットマネジメントのために新規雇用した技術者が、直面するアセットマネジメントの課題に対して信頼性の高い技術力や現場の経験を保有しているかは保証の限りではない。したがって、アセットマネジメントのガバナンスを確立するために、技術者がなすべきことをマニュアルとして詳細に記述するのである。

アセットマネジメントの現場において問題や不都合が発見されると、それを改善するためにマニュアルが改訂されることになる。ISO とは、いわばマニュアル類の改訂手続きを支援するプロセスであり、第 3 者評価を通じてアセットマネジメントやアセットマネジメントシステムを継続的に改善することが可能となる。Check で見つかった不都合と、Act として実施するマニュアル類の改訂活動が 1 対 1 に対応しており、Check-Act プロセスの見える化を達成することが容易なのである。

ひるがえって、我が国の多くの企業は終身雇用制を採用しており、社内昇進が前提となっている。終身雇用制の最大のメリットの 1 つは、企業による人的投資、教育機会の提供や現場における経験の蓄積が、雇用者の人的資本として形成される点にある。企業の人的投資のリターンが、雇用者の人的資本の蓄積としてあらわれてくるのである。このような人的資本を蓄積した技術者がアセットマネジメントの現場に配置されている限り、現場のアセットマネジメント担当者は問題解決の能力を持っており、マニュアルの力を借りなくても、それよりはるかに効率的にマネジメントを実施することができる。Check-Act は、現場においてすぐに実行に移される。しかし、その努力がともすれば、現場でアドホックに実施されるため、ISO が要求するような文書化を実施しようとするれば、多大なエネルギーが必要となる。すでに、やれていることを、なぜいちいち文章化しないといけないのかという不満が発生す

ることになる。

終身雇用制の企業の常として、雇用者は社内の部門や職場を移動することになる。高度経済成長期のように、豊富な建設需要がある場合、技術者は現場における経験から多くのことを学ぶことができた。国内の新規工事が減少してきた現在、日本的なアセットマネジメントはいくつかの課題に直面している。第 1 に、社内ローテーションの結果、アセットマネジメントの現場に、必ずしも適切な人的資本を持つ技術者を配置できない可能性があること。第 2 に、前任者から後任者へ、先輩から後輩へ、知識や情報を的確に伝達できていない可能性があること。第 3 に、起こりうるインフラの変状や損傷、あるいは危険やリスクに対して、包括的にもれなく配慮ができていくかどうか。いわばマネジメントのほころびが存在していないことを確認できているかどうか。第 4 に、組織内で必要な技術情報や知識が共有化されていないため、組織内で同じような教育活動や情報生産活動が、いわば無秩序に実施されているため、マネジメントの生産性が著しく低下していることがあげられる。また、日本のコンテキストを必ずしも共有できない外国人を雇用するケースも多くなってきたため、社内コミュニケーションが円滑にできないという問題も起こりえる。これらはすべて知識マネジメントの問題である。

日本における ISO 型アセットマネジメントの効用は、知識マネジメントの推進にある。このような知識マネジメントの 1 つの方法は、社内情報システムの活用である。組織内には、さまざまなデータベースや知識や情報、工事の実施例、報告書などアセットマネジメントに関わる情報が散逸している場合が少なくない。知識マネジメントのコーディネーションができていないため、1 つ 1 つの部署や現場では、「乾いた手ぬぐいを絞る」ような効率化努力を行っているにも関わらず、組織全体としては生産性が低い状態に陥っている。いわゆる組織コーディネーションの失敗である。このような知識マネジメントのための社内情報システムを構築することは、簡単なことではない。一気に、完全な情報システムの構築を目指すことなど不可能である。まずは、ロジックモデル（組織の技術体系を、目的-手段体系として表現したモデル）を作成し、組織のアセットマネジメント体系の俯瞰図を作成するとともに、組織内のやれるところから、徐々にアセットマネジメントの見える化を図り、知識マネジメントのための社内情報システムを整備していく。新しい IOT 技術を導入し、マネジメントの技術的効率性を向上する。組織内での重複した業務や不必要な活動を見直すなどのリエンジニアリングを一步一步進めていく。

せっかく導入したアセットマネジメントシステムが機能しないという事例は枚挙にいとまがない。それは、アセットマネジメントを導入することによるメリットや、それを継続するためのインセンティブシステムに問題があることに他ならない。日本型の ISO55000 シリーズの役割は、このようなアセットマネジメントのための組織ガバナンスの継続的改善のための方法論を提供する点にあると考える。