特集 第7回 JAB マネジメントシステムシンポジウム全講演録

### Part 5 ゲスト講演 マネジメントシステムにおけるリスク概念の活用



講演者:横浜国立大学大学院 環境情報研究院 教授/リスク共生社会創造センター長 野口 和彦 氏



横浜国立大学大学院 環境情報研究院 教授/リスク共生社会創造センター長 野口 和彦 氏

#### リスクとは何か

横浜国立大学の野口です。「マネジメ ントシステムにおけるリスク概念の活用しと いうテーマでお話をさせていただきます。 私はISO 31000(リスクマネジメントの国際 規格)の日本代表委員を長年勤めさせて 頂いておりまして、本日このようなマネジメ ントシステムの大会に呼ばれたことを感慨 深く思っております。と言いますのも、ISO 31000というのは実はマネジメントシステム 規格(以下、MSS)ではありませんし、認 証規格でもありません。そんな規格の話 を聞いていただけるということで、大変感 謝しております。今日お呼びいただいたの は、おそらくISO MSSが2015年の改訂に よって、リスク概念を活用することが求めら れていることによるものと思いますので、本 日はその観点でお話をしたいと思います。

最初に考えてみたいのが、リスクとは何かということです。リスクの定義はいろいろあるのですが、おそらくISO 31000の定義が一番広いと思います。そのわけは、ISO 31000というのは、あらゆる組織のあらゆるリスクに対応できる規格ということで作成されているからです。

リスクというのは、ISO 31000が新しく作った概念ではなくて、昔からある概念であり、それぞれの分野で使われています。では、昔からある概念とISO 31000が新たに作った概念とでは、どっちが正しいのかと聞かれることがあります。その答えは、リスクという概念は人間が作った概念ですので、自然界の原理とは違って、何が正しい、何が正しくないということはありませんということです。大事なことは、どういうリスクの概念を使えば、今の問題がより良く解けるか、より良い方向性につながるかという視点でお考えいただければいいのではないかというのが私の立場です。

ただ、これだけリスクの定義が多様になってくると、普段自分が考えているリスクが、世間一般で言うところのリスクだと思って話をしてしまうと、意外と話が合わないことがあります。ですから、相手と話をするときも、少しずつ「この人はリスクをこういうふうに捉えてるんだな」というように理解しながら話をする、そういったことが必要な世の中になってきたと思います。

#### リスクは未来の指標

ISO MSSにリスク概念が入って来る前 と後とでは、何が違うのか(次頁図表1)。 大事なことは2つあります。1つは、リスクと いう概念は「未来の指標」であるというこ とです。可能性の問題なんですね。何が 起こるかという可能性の問題をリスクと言 います。ただ、日本ではリスクという概念を 「危険性」というふうに捉えていることが 多くて、「未来 |という概念がどっかに行っ てしまうんですね。すると何が起こるかとい うと、これまでに起きた不祥事やトラブルな どをリスクと捉えて、「リスクの洗い出しをし なさい」と言われると、過去に起きた自分 が知っている不祥事やトラブルを整理し、 そうすることがリスク分析であると考えて いるところがあります。これでは、まずいの か?まずいですね(笑)。

人間って懲りないもので、失敗したことで反省しても、また繰り返して失敗します。これから起こる100の失敗のうち、下手すると95くらいは過去起きたことと同じ失敗を繰り返すんですね。そういう意味では、過去の分析をしっかりして、再発防止に努めることはそれなりの効果があります。ですが、この世界では、常にある一定程度の割合でまったく経験していない新しいことが生まれていますから、その新しいことが生まれていますから、その新しいことも踏まえて対応するために、リスクとい

- リスク概念の取り込み リスクは未来の指標
  - ポジティブ・ネガティブな影響の検討
  - 品質問題と品質リスクは同じか?・・リスクは未来の指標
- ISO 31000:2018のリスクの定義
  - リスク: 目的に対する不確かさの影響
    - 注記1 影響とは、期待されていることから乖離することをいう。 影響には、好ましいもの、好ましくないもの、又はその両方の 場合があり得る。影響は、機会又は脅威を示したり、創り出し たり、もたらしたりすることがあり得る。
    - 注記2 目的は、様々な側面及び分野をもつことがある。また、 様々なレベルで適用されることがある。
    - 注記3 一般に、リスクは、リスク源、起こり得る事象、それらの結果、並びに起こりやすさとして表される。

う概念を使うのです。

そうでなければ再発防止でいいので す。その方が圧倒的に楽です。再発防 止というのは、もう問題は起きていて、原 因が何かということも分かっているので、 効果的な対応もできます。しかも、トラブル を実際に起こしているから、「これをしっ かりやらなきゃ駄目じゃないか と言って も、「何で?」って聞く人もいなくて、「そう ですね」と皆おとなしく従います。楽なん ですね。ですが、リスクという概念を使うと、 「ほんとにそんなこと起きるんですか?」と か、「そんなことまでやってたら、とてもじゃ ないですけど労力がいくらあっても足りな いから無理ですよ とか、文句を言う人が たくさん出てくるんです。それでもなお、リ スク概念が重要であるのは、これまで経 験した失敗を二度と起こさないというだけ では、もう社会が立ち行かなくなっている からです。経験していないことにまで対応 していかないと、これから先、社会として やっていけないということなんです。

ISOがリスク概念というのをわざわざ規格に持ち込んできたのは、そういうことです。「企業よ、未来志向であれ」ということです。これまで自分たちの組織で起きたことに対して、例えば不祥事を二度と起こさないという発想だけじゃなくて、これから起こるいろんな可能性に対していかに立ち向かうか、事前に準備をしておくことに目

を向けろという大きなメッセージが、このリスク概念に込められています。そういう観点で、品質も環境も考えていただければと思います。

#### 好ましくない影響を小さくす ることだけにとどまっていて はいけない

例えば、品質問題と品質リスクは同じでしょうか? ややもすると「品質問題」は、品質クレームという言葉に代表されるように、これまで経験した、もしくは起こった問題に対して対応するというアプローチで使われます。一方、「品質リスク」というのは、これから先、品質に関して起こるかもしれない可能性まで目を向けるということです。発生した問題とリスクは違うんです。

もう1つ、皆さんが戸惑っている問題として、日本ではどちらかと言うと好ましくない影響、ネガティブな影響に対しての可能性を「リスク」と呼んできた経緯がございます。しかし、ISO 31000のリスク概念も、SDGsのリスク概念も、ポジティブ or ネガティブであり、好ましくない要件だけじゃなくて、好ましい要件も含んでいます。

現在のISO 31000は2018年版の第二版であり、最初の版は2009年に発行されたのですが、その初版発行の折に、実

は冒頭に挨拶された飯塚先生、私が大変尊敬している先生ですが、と対談をさせていただきました。その時、今でもよく覚えているのが、「ISO 31000を読みました。不確かさのマネジメントとしてはよくできていると思います。ですが、これを『リスク』と言っていいのでしょうか?」という飯塚先生の問題提起です。当時、不確かさという観点から、好ましい、好ましくないという両方を含むということには誰も文句はなかったんですが、それをわざわざなぜ「リスク」と言うのだという疑問は、マネジメントをよくご存じの方であれば当然お持ちになったと思います。

マネジメントというものは、好ましくない影 響を小さくすることだけにとどまっているわ けにはいきません。自動車を作るから自動 車事故が起きるんだとか、品質問題を起 こしたくなければサービスをしなきゃいいと か、そういうことは大人の世界では言わな いことになっていますが、マネジメントって、 やっぱりそこにたどり着くんですね。その典 型が情報システムです。サイバーセキュリ ティは、非常にネガティブな問題として大き く報道されていますが、実はあれは、どの 程度強力な情報システムを組織で活用す るかっていうこととの裏表の話なのです。 情報システムとして少しのことしかできなけ れば、サイバーセキュリティの問題もそう大 した問題になりません。ですが、会社の中

枢のあらゆる業務に対して情報システムを使おうとすればするほど、サイバーセキュリティの重要性も大きくなっていきます。今の時点でサイバーセキュリティは大変だから、情報システムを使うのをやめようという議論がないように、マネジメントというのは、常に自分が判断する施策というものに対する、好ましい影響と好ましくない影響の双方のバランスで考えなければなりません。

をだ、業務管理において、好ましい影響というのが理解できないとよく言われます。例えば、「品質管理における好ましい影響って何ですか?」と問われることがあります。ISO 31000のリスクの定義の注記に、「影響とは、期待されていることから乖離することをいう。影響には、好ましいもの、好ましくないもの、又はその両方の場合があり得る」と書いてあります。例えば、ある会社において「10年間で品質クレームを3件にとどめる」という期待値があるとすると、それよりも少なければ好ましい結果であり、それよりも多ければ好ましくない結果です。

もう1つ理解しなくてはならないのが、マネジメントの世界では、好ましい影響と好ましくない影響を常に考えなきゃいけないということです。今行われている業務自体がマネジメント全体を常に体現しているとは限りません。例えば、マネジメントの中で、事故を防ぐという業務だけを切り取っ

たものが安全管理だとすると、元々ポジ ティブ、ネガティブの双方の可能性の中か ら、ネガティブな可能性に対する業務だけ を切り取っていますから、その業務におい てはネガティブしかなくても構わないので す。無理にポジティブを探す必要はありま せん。その証拠にISO 31000をよく読ん でいただくと、「影響には好ましいもの、好 ましくないもの、又はその両方があり得る と書いてあって、「常に両方があり得る」 とは言っていません。ですから、「自分た ちの業務のリスク範囲は、好ましくないも のだけを扱う と言っても別に構わないの です。ただその際、自分が担当している業 務が、組織全体のマネジメントのどの部分 をハンドリングしているのかを見極めておく 必要があります。

このようにISO 31000を正しく読んでいただければ、おそらく皆さんのマネジメントの考え方とISO 31000とは、あまり矛盾しないのではないかと思います。

20世紀というのは業務分担の時代で、「あなたは品質ね」、「あなたは環境ね」、「あなたは営業ね」って分担してきた時代なんです。分けた機能においてそれぞれを強化すると組織全体が非常に高機能になるという考え方のもと、マネジメントの区分けが行われました。それが21世紀になるとその限界が分かってきました。例えば、品質にとって良か

れと思ってやったことが、環境に悪い影響 を与えるとか、あるいはその逆の場合もあ り得ます。小分けの業務を個別に一生懸 命最適化すれば、マネジメント全体の最適 化になるとは限らないということが分かって きたんですね。したがって、ISOも複数の 個別のマネジメントじゃなくて、会社のマネ ジメントにいかに統合していくかということ を考えるようになりました。そのキーワードと して「リスク」というものがあって、大事なこ とは会社における好ましい影響、好ましく ない影響という2つの影響のうち、自分の 業務はどの部分を受け持っているんだと いうことを明確にして、それぞれの業務で の仕事をマネジメント全体に戻していく、こ ういう作業が、本来ISOが望んでいる世 界でもあるし、統合審査でも目指してる世 界であろうと思っています。

ISOマネジメントシステムのリスクは、目的に対する不確かさの影響であり、そこにはポジティブ・ネガティブの両方が含まれています。ところが、規格を読んでいくと、「リスク及び機会 (risks and opportunities)」という言葉が出てきて、いきなり分からなくなります。リスクには、ポジティブ・ネガティブの両方が含まれているのに、どうしてリスクと機会が対比されるのかという矛盾があります。なぜこんなことになったのかというと、リスクの定義を行うグループと、リスク及び機会の仕様を作ったグループが別々に議

- 組織の目的の明確化
  - 目的によって異なるマネジメントの内容とレベル
  - 事業の本質、現在の優先事項から見るリスクとは?
    - リスクマネジメントは、マネジメントの判断を支援する
- リスクマネジメントの意義は価値の創出及び保護
  - リスクマネジメントは、パフォーマンスを改善し、イノベーションを促 進し、目的の達成を支援する。
- 品質管理の前提としての品質目標を検討し、共有する
  - 自社の品質目標を各自が自分の視点で理解し、 組織目標が共有されないことに注意
  - 個別の問題毎の不安や期待は持っているが、 総合的な品質像がなかなか明確にできない



· ISO 31000:2018の枠組み

論していたので、この両者を1本の規格に するときに、調整が効かなくなってそのまま 出してしまったという経緯があります。ISO でも、これは変だと気づいていますので、 今そこを何とかしようという議論になってい ます。

ただ、言いたいことは同じです。これから のマネジメントというのは、ネガティブなことだ けを小さくするという方針ではもう持たない ということです。品質だって、悪い品質を出 さないだけじゃなくて、もっといい品質にす るっていう方が、よりいいと思いません? そ ういう意味で、ISO 31000が言っているこ とと、ISO MSSが言っていることとは、大 筋整合性が取れていると思います。

#### 会社の目的によって良い品 質への見方は異なる

ISOが求めているMSSへの要求の1 つに「組織の目的の明確化」というのが あります(図表2)。これは当たり前のこと なんですが、意外に大人は見えていない ところがあります。小学生だったら「この会 社は何のためにあるの?」と聞いたりします が、大人になると、そんなことを聞く人はい

ないし、何となく分かっているつもりになっ ています。例えば、どういう品質をいいもの と考えるかは、目的の設定によって違って きます。現場では、お客に迷惑をかけない ことが品質だとみている場合もあります。 その場合、検査をちゃんとやっていると間 に合わないし、現場からすると、この検査 をやらなくても、お客に迷惑はかからないと いう自信があるので出荷してしまうというこ とが起きてしまいます。ですが、約束したプ ロセスをちゃんと正しく経過しているという ことも含めて品質であるという考え方から すれば、検査をパスするというのはダメな んですね。

このように目的によって品質の見方が 異なります。昔はどんどん機能を高度化す ることが良い品質だと思っていた人がたく さんいました。ですが最近は、対価と見合 う機能を持っていることが良い品質だとい う考え方が出てきています。どういう目的や 目線で見るかによって、「良い品質」は異 なるわけです。

リスクについてもそうです。アメリカ大陸 横断鉄道が盛んなりし頃に、自動車という ものが出てきました。そうすると、自社を鉄 道会社だと思っている会社にとっては、自 動車は脅威以外の何物でもありません。と

ころが、自社を輸送会社だと思っている会 社にとっては、自動車が出てきたことは自 分の武器が増えたということでチャンスな んです。自動車が脅威なのかチャンスなの かは、自社をどう定義するかによって全然 違うということです。

会社が赤字のときは、とにかく赤字を脱 却するため利益最優先になるのは仕方が ないでしょう。そうしないと会社がつぶれて しまいます。ですが、赤字を脱却した後も、 ずっと利益最優先を続けていると、会社 がおかしくなってきて品質問題を起こすこ とが多々あります。そういう意味では、適切 な時期に会社の目標をどう立てるかはす ごく大事であり、その目標を皆で共有して おかないと、各担当レベルで品質問題やリ スクを分析しても、それは会社全体にとっ て適切な分析にはなりません。

よくあるのが、上からの命令で、各担当 者に会社のリスクを調べさせ、整理させる というやり方です。それは何をやっている のかというと、各担当者が、自分がリスクだ と思っていることを引っ張ってきて、それら を合わせただけなのです。では、それが本 当に会社のリスクなのかというと、誰も保証 してくれません。会社としてのリスク分析を きちんとやるには、会社の目的に沿ったり スク分析をしなければなりません。そういう マネジメントの目線がすごく大事です。

昔、日本ではQuality Controlを「品

- 内外の組織状況の特定
  - 環境によって変化するマネジメントの対象と内容
  - リスクは、組織の内外の環境によって変化する

の状況

□文化、政治、法律、規制、経済及び環境 (海外、国内、地域的なものに係らない)

- □外部のステークホルダの認知度と評価
- □組織の目的に影響を与える主な要因及び動向

□認知度、価値観及び文化 □方針とプロセス 部 の状況

- □内部ユニットのステークホルダ
- □制度(例:ガバナンス、職務、責務等)
- □リソースや知識の観点からみた可能性(例:資本金、 人材、能力、プロセス、システム、技術力等)
- □達成しようとしている目的及びその戦略

質管理」と訳し、Quality Managementも 「品質管理」と訳していました。この両方 に同じ訳を当てたことについて、私は非常 に残念に思っています。やはり、「管理」と 「マネジメント」はきちんと分けなければい けません。ちなみに、ISO 9001は管理シ ステムではなく、マネジメントシステムの規格 です。ですから、経営者が関わって当たり 前のシステムです。

リスクマネジメントの意義は、価値の創 出及び保護です。決して、ネガティブな影 響を小さくすることに限定しているわけで はありません。そういう意味では、品質マネ ジメントの前提である品質目標は何かとい うことを、社員みんなで共有しておくことは とても大事なことです。

冒頭で、ISO 31000はマネジメントシステ ム規格ではないと申し上げましたが、マネ ジメントシステムに類するものは枠組みとし て持っています。それを表したのがこの図 です(図表2の右下図)。真ん中にリーダー シップ及びコミットメントがあって、その周りを PDCA(設計・実施・評価・改善)に統合を 加えたシステムで仕組みを回していきます。 ここで言うリーダーシップは、経営者のリー ダーシップのことです。ただ、現場において は、経営者に口を出して欲しくないという 人が結構いて、現場のリーダーシップにとど めておこうとする場合があります。でも、そ れはやめておいた方がいいです。

2015年からISOのMSSが変わってきた のは、変わる必要があったから変わったの です。そのときに一番やってはいけないの は、面倒だからといって形だけ変えた格好 にすることです。変わるべきときには、変わ らなければなりません。そのときに、なぜ変 わらなくてはいけないのか、変わる本質は 何なのかということをしっかり見極めて検 討していくことが大事だと思います。

#### 未来の内外状況が変われば リスクも変わる

これはISO 31000の特徴なのですが、 いきなりリスク分析に入るのではなくて、そ の前に組織の内外の状況をきちんと整 理しなさいと言っています(図表3)。ここ で言う「状況」は、今の状況ではないです よ。これから先の状況です。今後どうなる かをちゃんと想定しておきないと言ってい るわけです。それはなぜか。未来の環境 が変われば、リスクも変わるからです。

例えば1年たつと従業員は必ず1歳年 を取ります。定年の方は辞めていくし、新 しい人も入ってくるでしょう。ですから、今 の会社と1年後の会社は違う組織です。

また、世の中の要求も日々変わっていき ます。去年まで「いい品質だね」って言 われていたことが、来年は「これは駄目だ よって言われるかもしれません。環境の 変化によるリスクとは、そういうものです。す ると、自分たちの製品やサービスだけ見て いても、品質のあり方が分かるわけではな くて、世の中が何を求めているのか、自分 の会社も含めて環境はどういうふうに変 化していくのか、競争相手はどこまで頑張 るだろうか、そういう中で自分たちの品質 のあり方を考えなければなりません。

そのためにISO 31000では、組織の内 外の状況の特定を、リスク分析の前に行 うことを求めています。これと同じことが、 今のすべてのMSSに要求されています。 品質だ環境だと言う前に、組織の内外の 環境がこれからどう変わると思っているの かを、組織のみんなでちゃんと共有した上 で、これから何が起こり得るかを明らかに していくこと、それが今のMSSの考え方だ と思います。

さらに、関係者とのコミュニケーションも MSSに求められています(次頁図表4)。 「リスクコミュニケーション」という言葉は 結構有名ですが、これがリスク分析の結 果と情報開示を一緒にして使われてい

- 関係者とのコミュニケーション
  - マネジメントへの反映
- コミュニケーションは、関連するステークホルダが、リスク、 意思決定の根拠、及び特定の活動が必要な理由が理解 できるように支援すること
- 変化するコミュニケーション
  - リスクマネジメントプロセスの各段階の, 専門知識を集める
  - リスクを, 評価における, 異なった見解について適切に考慮する
  - リスク監視及び意思決定を促進するための十分な情報を提供
  - ステークホルダの一体感及び当事者意識の構築

分析したリスクについての話し合い



有効なリスクマネジメントを行うための環境整備

図表5 ISO 31000:2018 リスク特定

- リスクは、未来の指標
- 設定された各目標の達成を促進、妨害、低下、 または遅延するかもしれない事象を検討

組織の管理下にあるリスクだけでなく、管理下にないリスクも含めることが望ましい

- リスク特定時の考慮事項
  - 有形及び無形のリスク源、原因及び事象
  - 脅威及び機会、脆弱性及び能力
  - 外部及び内部の状況の変化
  - 新たに発生するリスクの指標
  - 資産及び 組織の資源の性質及び価値
  - 結果及び結果が目的に与える影響
  - 知識の限界及び情報の信頼性 等

て、例えば、当社のリスク分析はこうなっていますと開示することを意味している場合が多いようです。ISO 31000が言っているコミュニケーションというのは、そのように分析結果を共有することだけを言っているのではありません。もっと大事なこととして、ステークホルダが何を大切にしているのかとか、日々の技術の変化はどうなっているのかとか、分析する前にちゃんと分析者や組織が知っておかなければいけないことがあるので、それをコミュニケーションによってやり取りし、最新の状況を踏まえた上で分析に入りなさいというのが、今のISO 31000の考え方です。

#### マネジメントとしてリスクを 認定しハンドリングすること

今度はISO 31000のリスク特定の話です(図表5)。すでにお話したように、リスクは「未来の指標」です。特定は「これがリスクだと決めること」です。具体的には、マネジメントとして、これとこれをリスクと認定してハンドリングすることを証明することが、リスク特定です。先ほど、検査の不祥事についての発表がありましたが、企業が検査をやっているのなら、検査の不祥事が起きるのは当たり前のことですから、それはリスクとして挙げておかなければなりません。

「今まで起きていませんでしたので、リスクとして挙げていませんでした」なんて言い訳をすれば、「何を寝ぼけたことを」と言われるでしょう。自分たちがやっている行為があれば、それがうまくいかないというリスクは当然ありますから、それを「リスクと思っていませんでした」というのは、マネジメントというものが分かってない証拠です。

# 「何が起こるか」と「どのような影響があるか」は同じ知識では解けない

では、「リスクを把握する」とは、どうい うことでしょうか(図表6)。大事なことは、 「何が起こるか」、「どのような影響があ るか 、 「どのような確率で起きる可能性 があるのか」、「なぜ起きるのか」、この4つ を把握することです。このうち、「何が起こ るか」と「どのような影響があるか」は、同 じ知識では解けません。「何が起こるかし は、工程の専門家じゃないと分かりませ ん。例えば、この工程でこの部材を使った ら壊れるか壊れないかっていうのは、その 工程の技術者がちゃんと見なければなり ません。ですが、工程のプロだからといっ て、実際にトラブルが起きてしまったときの 会社への影響を正しく評価できるとは限 りません。どのような影響があるかというの 「リスクを把握する」とは、何を把握する事か? リスク分析の本質は、シナリオの多様性を前提とすること

何が起きるか

どのような影響があるか

どのような確率で起きる可能性があるのか

何故起きるのか



対策の検討時に必要

は、別の知識を持ったプロが見なければ ならないのです。

火災全般を防ぐ対策はありません。火 災を起こすシナリオを洗い出し、そのシナ リオの1本1本に対して、有効な対策を打 つことが必要です。そのためには「なぜ起 きるかしということがすごく大事です。この 「なぜ起きるか」というのは、実はリスクの 受容の判断にも関わってきます。世の中 というのは、誰も知らないことが原因で起 きた事に対しては意外と寛容です。です が、「お前、これはもうしませんって約束し たじゃないかしって事をまたやってしまうと、 ものすごく叩かれます。ですから、今まで はリスクの大きさというのを、影響の大きさ と起こりやすさという2つの要素で決めて いたところがありますが、そこへさらに「これ だけは起こしてはダメ」というシナリオも加 えて考える必要があると思います。

## 顧客満足度が高ければ、品質は良いのか?

リスク評価を品質管理に適用するにあたって、皆さんに聞いておきたいことがあります。顧客満足度が高ければ、品質は良いのでしょうか? 品質管理において、顧客満足度というのは非常に重要なファクターです。ですがよく考えてみると、顧客

満足度が低いということは、クレームが付く ということです。ですが、品質クレームを出 す人って、実はその製品やサービスを購 入した人に限られるんですよ。会社にとっ ては、自社の製品やサービスを買ってくれ てない人からの評価も大事なんじゃない でしょうか。「買ってくれた人から褒められ た というのは、自分を好きな人だけを集 めて、「私のことが好きですか?」と聞いて、 「好きです」と言われたから、「私は好か れているんだ | と思っているようなもので す。ですが本当は、自分を嫌いな人もいる わけでしょう。本当に良い製品やサービス を展開していくためには、顧客の意思じゃ なくて、顧客でない消費者の意思がすご く大事じゃないでしょうか。「品質って本当 に顧客満足度でいいのか? つてことを、 そろそろ考える時期に来ているのではな いでしょうか。

続いて、リスク対応の選択肢についてですが、大事なことは対策を打ったことだけで満足せずに、必ず対策の効果を検証したり確認したりすることです。ISO31000では、必ず対策の効果を検証し、リスク基準を満足していない場合は、追加

対策を打ちなさいと言っています。これは 品質においても、おそらく同じことが言える と思います。

リスクマネジメントというのはネガティブ な影響の最小化から、組織・プロジェクト 目的の支援の仕組みに変わりました。 ISO 31000は、別に自分だけで何とかしようと思っているわけじゃなくて、品質に関してはISO 9000、環境に関してはISO 14000の方が優れているに決まっているわけですから、それをISO 31000の考え方で見ることによって、少しでもより良い方向になればと考えているわけです。

ISOの大きな動きの中で、各マネジメントのシステム担当者も、例えば品質担当者は品質だけの視点ではなく、品質を通じて自分の会社のマネジメントにいかに寄与するかという視点で考える時期に来ているのではないでしょうか。これがおそらくISOが今目指しているマネジメントシステムの統合化というものであり、その統合化の中の横軸として「リスク」という概念があると考えています。ぜひISO 31000もご活用いただければ幸いです。

ご清聴ありがとうございました。