



テクノファNEWS

ニュース・ダイジェスト

◆◆ ISO 9001 : 2008の改訂について

次期ISO9001 (Future ISO9001) 規格をどのようなものにするのかについて2010年11月から世界的なサーベイがネットで行われてきたが、2011年2月末で締め切られた。ISO/TC176/SC2では世界で10,000件の応募を期待していたが、どのくらいの応募があったのか、また、サーベイの最後の質問「次期ISO9001規格は、1種類、2種類、3種類のどれが望ましいか」への回答分布が目される。この調査の結果は今後ISO/TC176/SC2のウェブサイトで広く公開される予定である。 <http://isotc.iso.org/>

◆◆ ISO 14001 (ISO 14004) : 2004の改訂について

ISO TC/207/SC1は、ISO 14001及びISO 14004の改訂の範囲及び「設計仕様書」の開発を始めている。アドホックグループ (Ad Hoc Group) はISO 14001についての改訂範囲を2011年春に報告することになっている。しかし、既存のISO 14001:2004はJTCCG (Joint Technology Coordination Group) のハイレベル構造、規格本文及び定義に合わせる必要があるとその概要を2011年5月初旬にSC1に報告する。

ISO 14001の改訂の範囲及び「設計仕様書」は、アドホックグループ及び専門家グループからの報告に基づいて、2011年の ISO/TC207/SC1本会議で合意される見込みである。

なおTMB (Technical management Board) は2011年2月にJTCCGによる報告書を承認して、JTCCGの文書の承認プロセスを決定している。これは、JTCCGの作業が完了してTMBの承認が得られてから、はじめてISO 14001の改訂を始めることになっていたからである。

◆◆ C242 (エネルギー) はTC242に

ISO50001は、すべての組織すなわち種類や規模に関係なく、特定のセクターに適合可能なエネルギーマネジメント規格であるが、その開発を進めているPC242 (Project Committee242) はTC242 (Technical Committee) に拡大される見通しになった。

その意味するところは、PCは一つの規格しか作れないが、TCは複数の規格を作れるところにある。新しいTC (専門委員会) は、早速ISO 50001の使用と実行を支援するための規格のポートフォリオの開発に乗り出すであろうとみられている。エネルギー分野に精通した専門家により、ISOの他のマネジメントシステム規格と整合するとともに、規格の技術的要素とマネジメントの要素の両方に対処したベストプラクティスを促す規格などが期待される。

一般社団法人 環境プランニング学会認定

第5回環境プランナー・ベーシック資格試験 2011年6月18日(土) (全国主要地区開催)

申込受付開始: 4月1日(金)~5月23日(月) ※委託試験実施機関 テクノファで受付

◆ 過去問題は、環境プランニング学会HPに掲載 <http://www.kankyo-planning.org/>

◆ テクノファの模範解答は、こちら → <http://www.technofer-online.jp/home/>

【ニュース】 マネジメントシステム関連のニュース・ダイジェスト、テクノファ最新ニュース …1~2

【講演】 「ISO31000規格(リスクマネジメント)について」

株式会社三菱総合研究所 研究理事 野口和彦氏 …3~8

テクノファ最新ニュース

■2011年度のテクノファ新規開催コース■

【ISO22000 CPDコース】

IRCA、JFARBの主任審査員、審査員、審査員補（JFARB登録審査員補は2011年4月以降）の方には、毎年15時間以上の継続的専門能力開発（CPD）の実施が求められることとなり、テクノファでも2011年度から新たに1年分（15時間）のCPDにご活用いただけるISO22000のCPDコースを開設します。

●ISO22000 CPD 15時間コース（2日間）

コースID：TQ29

第一段階審査、第二段階審査で良く直面する事例検討による、ケーススタディを中心とした構成となっています。事例に基づく規格の適用法を学ぶことで、規格の理解がさらに深まるとともに、ISO22000はもちろんISO9001について審査経験豊富な講師による指導で、経験に裏付けられた具体的な審査技能が学べます。◆受講料：68,000円、テクノファ会員は61,200円（税込・昼食代含む）

【ヒューマンスキル ビジネススキルコース】

ISOとは異なるアプローチで学べ、ISO関連の方々にもお役に立つコースとして、3つのコースを新設します。いずれのコースも指導に長年の実績を持つトップレベルの講師が担当します。

●コミュニケーションスキル向上コース～傾聴・アサーション編～（2日間）

コースID：TM98

部下、上司とのコミュニケーション向上の他、審査での聞き方、伝え方のトレーニングに効果的です。

●ビジネススキル向上コース～目標管理（MBO）トレーニング（2日間）

コースID：TM97

チーム全体で目標達成するための管理術と個々のモチベーションを保つために有効です。

●ビジネススキル向上コース～リーダーシップトレーニング～（2日間）

コースID：TM98

リーダーとして「あるべき態度」ではなく、「とるべき行動」のスキルを実践的にお教えします。

【リスクマネジメント規格ISO31000・ISO31010解説・活用セミナー】

コースID：SE17

リスク管理は工場だけの話？ とんでもありません。営業・マーケティング、商品企画などリスクとは無縁とと思っている方々にもISO規格を活用していただきたいものです。

このセミナーでは、ISO31000とISO31010の解説と手法の使用例などをご紹介します。

【講師】

野口和彦講師（ISO31000日本代表委員。株式会社三菱総合研究所 研究理事）

佐藤吉信講師（ISO31010日本代表委員。東京海洋大学 海洋工学部海事システム工学科教授）

【規格】

ISO 31000:2009 リスクマネジメント—原則及び指針

IEC/ISO 31010:2009 リスクマネジメント—リスクアセスメント技法

【開催日時・場所・受講料】

7月25日（月）13:30～17:00 テクノファ川崎研修センター（川崎駅前）

9,800円（消費税込み）（テクノファ会員は8,820円）

【対象者】

- ・ISO31000、ISO31010に関心のある方。活用方法、使用例を知りたい方
- ・製造現場の管理担当、企業経営層などとして、リスク管理を担当されている方
- ・営業（販売）、マーケティング、商品企画、設計を担当されている方

【環境プランナー・ベーシック資格試験対策コース】

●環境プランナー・ベーシック試験対策講座 eラーニング講座（3コース）

コースID：TC53E、TC54E、TC55E

●環境プランナー・ベーシック資格取得対策コース（1日コース、2日間コース）

コースID：TC51、TC52

リスクマネジメント国際標準規格 ISO31000について

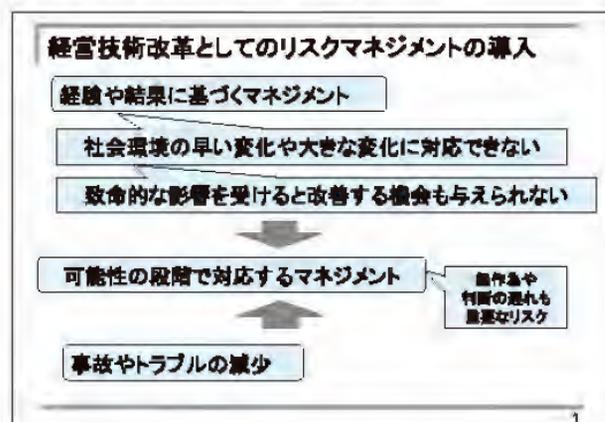
株式会社 三菱総合研究所 研究理事 野口 和彦氏

本稿は昨年12月東京大井町きゅりあんにて開催された第17回テクノファ年次フォーラムの講演からリスクマネジメント—ISO31000規格/JIS規格の作成に深く携わってこられた株式会社三菱総合研究所野口和彦様の「ISO31000規格（リスクマネジメント）について」を紹介します。

皆様こんにちは。年次フォーラムにお招きいただきましてありがとうございます。

ISO31000は2009年11月に発行されました。2010年9月にJIS規格化した状況であり説明会を開催しているところです。そのような中である質疑応答の際「この話は民間企業、行政にとって非常に有意義だと思いますが、今この話は是非政治家に聴いていただきたい」との発言がございました。また、リスク学会での基調講演では「リスクマネジメントは自然科学ではなく社会科学であり人文科学でありその時の状況によって変わるものです」と申し上げました。ISOの標準化というのは各国、各所で行なわれている考え方で最も共通している部分を標準化して設定することが多かったのですが、このリスクマネジメントの基本的な考え方はひとつです。どういったリスクマネジメントの適応をすれば、これから先組織にとって最も有効かという点です。従って今までのリスクマネジメントの考え方で不足していたと思われる部分もかなり含まれております。そのような観点でお聴きいただきたいと思います。

■ リスクマネジメントの導入



まずリスクマネジメント導入の背景ですが、ひとつには「経験や結果に基づくマネジメント」の限界が見えてきたことです。「経験や結果に基づくマ



ネジメント」では、あるトラブルが起こるとそれを皆が認識しますから変えることに反対はありませんし、失敗を工夫して無くすことで次は上手くいくと皆考えますから、そういう意味では合理性、説得性があったと思います。ただ、このマネジメントには「社会環境の早い変化や大きな変化に対応出来ない」という問題が出てくる場合があります。世の中がゆっくり変わる、もしくは変化がなければ去年・今年と問題点を潰していけば来年は確実に良くなるでしょうが問題は今までとは違う事態が生じた場合に、過去の失敗経験に基づいてクリアできても来年同じ対策が通るとは限らないという弱点がありました。もうひとつの問題点は失敗に学ぶ範囲には限界があるということです。最近の社会要求は厳しく、大きなトラブルを起こすとリトライを認めてくれません。失敗してからでは間に合わない世界がここにあるということです。こうしたことから「経験や結果に基づくマネジメント」から「可能性の段階で対応するマネジメント」に変えていかなくてはならないという大きな考え方の転換がありました。ところが「可能性の段階」とは組織だけの問題ではなく社会環境との差が大きいということがあり、そうすると無作為や判断の遅れも重要なリスクになっているのです。今までのリスクとは悪いことをする、判断を失敗することが問題である、という捉え方でしたが、世の中との相対的な差が問題になる現状を考えると全

く同じ事をやり続けているのに問題になることもあるのです。これは今後の経営にとっては非常に難しい問題で、今まで上手くやってきた方法を踏襲しているのにうまくいかないことが起きてくる、これが「可能性のマネジメント」の特徴なのです。成功体験は判断材料の一部にしかないということです。これは経営者にとっては大きな問題で、自信を持って指導するためにはやはり経営者、管理者の経験や成功体験に依るものが大きかった訳ですが、そうなる何を根拠に判断したらいいのかということで、「リスクマネジメント」が導入されました。

もうひとつ、「リスクマネジメント」はトラブルが減少していく時代に必要な技術であるということです。トラブルが頻繁にある時に「リスクマネジメント」は必要だとよくお聞きします。事故やトラブルが頻繁に起きたときには現状を処理するのに精一杯でリスクに対処している暇などありません。ところが事件事例調査とリスク分析が混同しているとあたかも事件事例調査をして失敗に学ぶことがリスクマネジメントであると勘違いしてしまい「失敗や事故が多くなってきたからリスクマネジメントを」とおっしゃいますが、「リスクマネジメント」は失敗を潰したからといってリスクを潰したことにはなりません。むしろ「リスクマネジメント」が重要になるのは事故やトラブルが起きていない、品質クレーム、環境問題、安全問題も今のところないが問題が生じる可能性はないのか問うたとき、今そして去年まで発生していないことと今後発生する可能性がないこととは別問題なのです。「可能性」レベルで考えるためには「リスクマネジメント」が必要という構造論になります。従って「リスクマネジメント」の位置づけを事故トラブルが多いから導入するという今までの考え方から広げていただきたいというのが今日まず私が最初に申し上げたいことです。

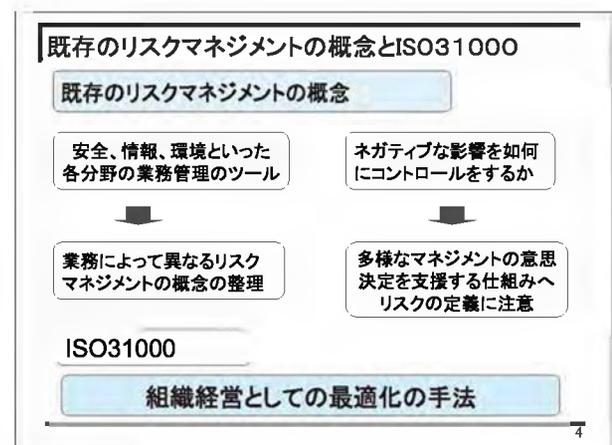
■ 規格動向

「リスクマネジメント」の動きです。ISOでは2009年に「ISOガイド73」という用語規格と「31000リスクマネジメント規格」の二つが出来ましたが、それ以前、2002年に「ISO/IECガイド73」として用語規格が出来ております。この三つの規格の特徴は日本の提案だということです。日本の国内では2010年「JISQ31000」と「JISQ73」いうISOを受けた規格を持っています。2001年の「JISQ2001リスクマネジメントシステムガイド」はJISQ31000が出来るとに伴い廃止しました。31000規格は最初の2005年9月東京会議から始まり計6回の国際会議を通じて作成しました。250

時間余をかけて世界のリスクマネジメント研究者がどうあるべきかを議論してきました。

作成後に思うことですが、膨大な資料から議論を重ねて100行出た案を2行、3行に縮めるという作業が行なわれます。そうすると文章は2行、3行であっても何故ここの文章になったのか、むしろ文章になっていない行間を考え合わせて意味を理解していただく必要が出てきます。こうした31000の内容、意味をご説明する必要性を踏まえてこの場に立っております。「リスクマネジメント」が余りにも幅広く、安全やセキュリティ、経営、保険、環境などいろいろな分野で使われており、各分野からの議論がたくさんありました。それらを集約して皆で使えるようにしたのがこの規格です。もう少し具体的に書いて欲しいところも出てくるのですが、それ以上深く書くと適応出来ない分野が出てきますのでその極みにあるのがISO規格で、特に「リスクマネジメント」のように非常に幅が広いものに関しては議論を重ねてこの結果になったということで御理解を頂きたいと思えます。

■ 既存の概念とISO31000



これから31000の特徴をお話します。

これまでのリスクマネジメントは「安全、情報、環境」と分野ごとにクローズで使われていましたから安全分野であれば安全のリスクマネジメントがザ・リスクマネジメントと考えて良かったのです。ところが組織もしくは社会として「リスクマネジメント」を語ろうとすると各々の用語が違うため困ることになります。本来リスクを見つけて評価し、対策をとる一連のものは「リスクアナリシス」と呼びますが、このように言葉自体から分野によって随分違います。そのため整理しなくてはならないということがひとつありました。

もうひとつは、「リスク」とは「被害」「事故」などネガティブな影響だと考えることが多かったので「リスクマネジメント」とは「ネガティブな影響をいかに小さくするか」でした。私が「既存リ

スクマネジメント」と呼んでいる概念です。今までは担当に任せておけば良かったのですが企業としてはお金、時間が限られてくる、そうすると全体の中で判断していかなければならない状況になってきて、そこで行なわれている「リスクマネジメント」が別々では都合が悪いため、組織として共通に使える概念が必要になってきます。従って31000が必要になります。

もうひとつはネガティブな影響をどうにかするだけで良い組織経営が出来るのかという問題があります。ネガティブな影響をどうするか考えることと最終的な判断が一致しない場合があるのです。ぎりぎりまで品質も環境も安全も追い詰めてそれ以上向上しようとする、と必ず別のどこかに影響が出るという状況まで今の日本企業はレベルが向上しています。ネガティブな影響、事故を防ぐ一番簡単な方法は明らかで事業を辞めればよいのですがそのような答えは誰も要求していません。ネガティブを小さくする手法よりもいかに経営判断を最適化するかとしての手法が必要になった、というのが31000の登場した背景にあります。従って今までのリスクマネジメントより枠組みが広がっているというのが31000の特徴です。

■ リスクの定義

変化するリスクの定義

- これまでのリスクの考え方
 - アメリカ原子力委員会:
「リスク= 発生確率 × 被害の大きさ」
 - MIT:「リスク= 潜在危険性/安全防護対策」
 - ハインリッヒの産業災害防止論:
□ 「リスク=(潜在危険性が事故となる確率) × (事故に遭遇する可能性) × (事故による被害の大きさ)」
 - ISO/IEC ガイド51:
「危害の発生確率及びその危害の重大さの組み合わせ」

5

それが端的に表れているのが「定義」です。この5つのリスクの定義に共通なことが二つあります。ひとつは「発生確率」とか「顕在化」などの言葉にあるようにリスク発生の不確かさが認められます。必ず起きるとわかっているものはリスクではないとの共通理解がありました。もうひとつは「被害の大きさと危害の重大さの組み合わせ」のように結果として悪い事態が起こるという共通認識が多かったということです。これがリスクの最大公約数的な理解ではないかと思えます。米国の原子力委員会の「リスクの発生確率×被害の大きさ」とISO/IECガイド51「危害の発生確率及びその危害の重大さとの組み合わせ」は意味が違います「組み合わせ」と「掛け算」の違いです。「掛け算」で

リスクを表すのは期待値が同じであれば同じリスクであるということです。「組み合わせ」という言葉は非常に重要でこうしたことも考えておかないとリスクの本質はなかなか見えないこともあります。

ISOガイド73、ISO31000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、よい方向及び/又は悪い方向に逸脱すること。
 - 注記2 諸目的は、例えば財務・安全衛生・環境に関する到達目的など、さまざまな側面をもち、戦略・組織全体・プロジェクト・製品・プロセスなどさまざまなレベルで設定され得る。
 - 注記3 リスクは、起こり得る諸事象とその結果、又は両者の組み合わせに関連して特徴づけられることが多い。
 - 注記4 リスクは、ある事象(周辺環境の変化を含む)の結果とその起こりやすさとの組み合わせによって表現されることが多い。
 - 注記5 不確かさとは、事象、その結果、又はその起こりやすさに関する情報、理解、若しくは知識が、たとえ部分的でも欠落している状態である。

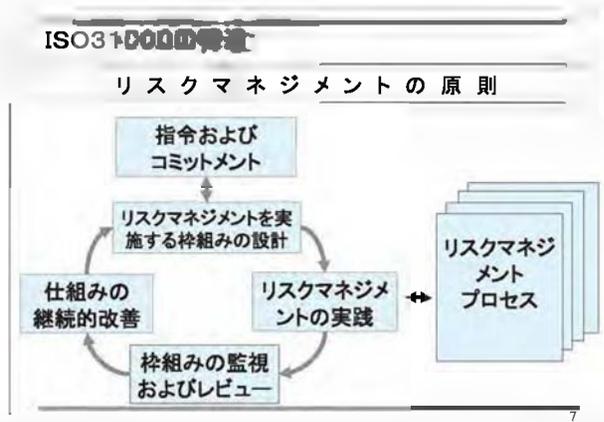
6

31000では「目的に対する不確かさの影響」と分りにくい表現になっていまして、この言葉にこだわる理由は人間が物を考える論理という言葉と数式しかないからで、言葉をどう作るか定義するかで物事のロジックは変わってきます。そうしたこともあり31000の議論の中で非常に時間をかけたところです。

この中で二つ話しておかなければいけないのは、まず「不確かさの影響」の「影響」についてです。これは「注記」に書いてありまして「影響とは期待されていることから、良い方向及び/又は悪い方向に逸脱すること」と書いてあります。この良い及び悪い両方向が含まれているのは31000が最初ではなく2002年発行のリスクマネジメント規格にすでに書いてあります。良い方向もなぜリスクと呼ぶのかと言うと投資、或は起業することを考えると結果には良いこともあれば悪いこともあるはずで悪いことばかりであればやりません。それから良い悪いというのは人によって必ずしも明確ではないということです。定義のもうひとつのポイントは「リスク」と「目的」とを連動させたところです。注記1の「期待されていること」にも入るのですが、例えば一千万円の利益が出た時に赤字を出し続けて食い止めようとした場合には良いことにはなりますが、大企業で何千億円という利益を目指していれば良くないことになるので同じ状況に見えても何を「目的」とし「期待」するかで価値観は変わってきます。こういう定義にしたのはマネジメントする時に「良い」「悪い」を分けて判断することは余り無く、本来どうすべきかを並べて考える仕組みでの定義になりました。ここが31000の一番大きな特徴になります。今まで多くの方が「リスク」をネガティブな影響だと思

っていました。これからのマネジメントはリスクにはポジティブな影響もあるという概念に変えていただくようにご説明しています。

■ 31000の構造



31000の構造は大きく三つのパーツから成っていてひとつは「リスクマネジメントの原則」「リスクマネジメントフレーム」枠組みですが分かり易くいうと「リスクマネジメントシステム」です。右側の「リスクマネジメントプロセス」がリスクを特定し評価をして対応する細かなところでは

■ 基本的な考え方

「リスクマネジメントの基本」は「価値を創造し保護するもの」とあります。ネガティブな影響小さくするとは書いてありません。「価値」は人によって違いますから自分の企業は何を大切にすることは経営者自身が考えなくてはなりません。ここがリスクマネジメントの他の規格と違うところです。他の規格はみな価値が明らかで、14000はよい環境を、品質規格はよい品質をと全部目的が決まっていますが、リスクマネジメントは経営者が良いものが良いということになります。二番目が「ネガティブな影響を管理するに留まらず、組織のあらゆるプロセスにおいて不可欠な部分であり意思決定の一部である」とあります。どちらに進もうかと判断に迷う不確実性があるのはリスクがあるということで、あらゆる判断には必ずリスクマネジメントが有効だとあります。三番目「組織に合わせて作られ人的及び文化的要因を考慮に入れるものである」ここは注意が必要で、ISOでは「マネジメントシステムはその組織の状況、文化に応じて変えなければいけない」と言っています。そうしないとマネジメントがうまくいきません。規格を読まずに簡単に導入しようと発生確率の表を作ってどのリスクが重要かを決めて何処の組織でも同じことをやらなければいけないということではないのです。リスクマネジメントは組織によ

って変えなくてはならないので、是非規格をしっかり読み込んで頂きたいのです。それからもうひとつが「組織の継続改善を促進するものとして位置づけており、透明性があり、かつ包括的であり周辺状況により変化するリスクに対応するものである」リスクはある時期に変化するものと認識しなさいと書いてあります。これがリスクマネジメントの原則です。

■ 目的設定

「目的」では「組織目的が定まらないとリスクも定まらない」ということがあり「リスクは別の視点からみた業務・システムの本質」となります。重要な仕事であればあるほど失敗すると影響が大きくリスクは増すはずで、リスクとは自分達の仕事とか組織が何をしているかを裏から見た形になる訳です。ただ、リスクは目的に対する不確かさの影響」ですから今までのように各人がリスクだと思ふものを拾い上げたようにはいきません。「組織の目的」がないとリスクも定まらないということになります。その上でリスクマネジメントを実施していけば確実に目的達成に近づくということです。これが31000の特徴なのです。「品質」に31000を適応させようとするには「品質目標」を具体的に示す必要があります。「品質マネジメント」はモグラ叩きのようにクレームが出た時にそれを叩いていくことになってしまいがちですが「本来はこうあるべき」という高い目標が設定が出来れば、個別の問題毎の不安や期待を明確に出来、対応が出来るはずだということです。

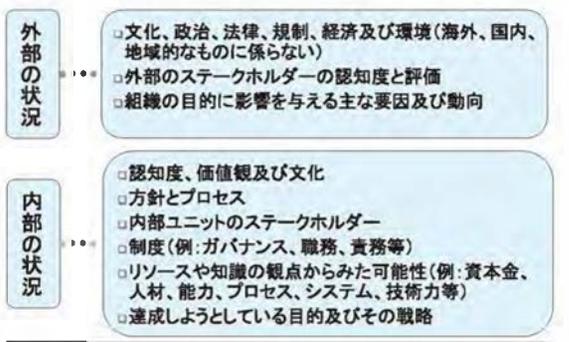
■ プロセス

「プロセス」に入ります。リスクを見つける前にコミュニケーション活動があります。コミュニケーションではリスクについての情報開示だけでなく、リスク分析をする前に「我社が大切にしていることは」「お客様が望んでいることは」「リスク分析の知識や手法は」など価値観や治験を共有化する重要性を説いています。

■ 内外の状況確定

外部、内部の状況が変わると当然リスクは変わります。外部状況は文化、政治、経済、顧客の要求、ライバルの品質など世の中の変化を見ておかないとリスクは見えてきません。一方内部に関してもひとつのことで喜ぶ部署があっても反対に不満を持つ部署もあるということや、自社のリソース・レベルの把握など様々な調査をした上で、リスクを見つけるというのが31000の言っていることです。効果が判明するまでに時間が掛かる問題は見落としがちです。10年後の問題に備えて研究会議を行なう、また人間の意識を変えるなど一長一短では

内外の状況確定:企業環境の変化を把握する



済まないのだから今から対策をしていかないと間に合いません。外に目を向けて努力しているのは自分達だけではないのです。

■ リスク特定

「リスク特定について」二つあります。ひとつは「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知れない事象を検討する」ここで特徴的なのはポジティブな影響があるので更に良くなる可能性があるなら悪くなることばかりに目を付ける必要はないことが一点。二点目は「組織管理下にあるリスクだけではなく管理下でないリスクを含めることが望ましい」担当者は自分達で何とか出来る問題しか挙げてきません。しかし誰も対処できない問題があったりします。例えば来年大不況が来ると分っても誰かが不況を止めるという訳にはいきませんがいろいろ準備の仕方はあるということです。

■ リスク分析

「リスク分析」に関してですが「リスクレベルの信頼性ならびに前提条件及び想定が信頼性に及ばず影響度はリスク分析の中で考慮し意思決定者及び適切な場合はその他のステークホルダーに効果的に伝達することが望ましい」要するに分析に自信があるかないかをきちんと伝えなさいと示しています。

■ リスク評価

「リスク評価」ですが「そのリスクから便益を受ける組織以外の他者が負う諸リスクの許容度についての検討も含めることが望ましい」とあります。リスクを考える時、焦点が当たらないところでどういふ影響が及ぶかを考えておかないと大きな判断の間違いをすることになります。「法律・規制ならびにその他の要求事項に従って行なわれることが望ましい」ここは強調しておきますがISO31000が間違っって適用される最大リスクはポジティブとネガティブ両方で考える時に大きなポジティブな可能性があるのと少々のネガティブなこ

とには目を瞑ってもいいと勘違いされることです。ここは誤解のないようにしていただきたいところです。社会的影響がある場合どんなポジティブな可能性があってもやってはいけません。「リスク評価の結末、更なる分析を実施するという意思決定が導き出されることもある」判断するには足りないで差し戻しもあるということです。リスク評価の結果、リスクは承知しているが影響が小さい場合は「保有」もあるとも言っています。

■ リスク対応

「リスク対応」については「リスク対応にはあるリスクの分析を実施し、その効果を検証し、新たなリスク対応を策定するという循環プロセスが含まれる」ここで言っているのは対策をとっただけではだめで、効果をきちんと評価し不十分ならば更に次の対策を打つという循環プロセスをしなければならぬということです。対策を打つ場合には「法規、社会の要求等を尊重しつつ得られる便益と実施費用、労力との均衡を取る」とあります。但し「意思決定では経済的効率より重要な社会的要求がある」と言っています。よかれと思った対策でも必ず何らかの別の影響を及ぼすものでその許容も考えることが求められます。

■ リスク対策

リスク対策

- リスクを回避する:リスクを生じさせる活動を開始又は継続しない
- 機会の追求のためリスクを取る又は増加させる
- リスク源の除去
- 起こりやすさを変える
- 結果を変える
- 他者とそのリスクを共有する
 - 契約及びリスクファイナンスを含む
- 情報に基づいた意思決定によりリスクを保有する

21

リスクマネジメントの継続改善

リスクマネジメントに関する教育を推進

- リスクマネジメントの利点・有効性
- リスクに対する正しい理解
- 経営や運営における不確定性の考え方
- 経営判断に必要なリスク分析
- 対象とするリスクに適した分析法

マネジメントシステムのパフォーマンス評価と有効性評価を行い、改善を継続

- 継続改善のための体制も重要
- リスクマネジメントへの必要な資源の確実な投入

23

リスクマネジメントの有効性を高める風土の構築

事業において保有しているリスクを認識し、対応を検討する風土

- リスクの存在を認める強さと謙虚さ
- 常に先手をとって対応を考える先見性
- 気付いたことに知らないふりをしない責任感

経営目標達成の不確さに向き合う風土

- 自部署の利害に拘泥せず、全社目標達成に対して真摯に対応をしていく姿勢・一体感
- リスクは変化することを認識する知性
- 対策の効果を検証していく確実性
- 外部にリスクを公表をしていく開放性

24

31000ではリスクをマネジメントするには知識だけではなく企業の風土、正確には文化、カルチャーが重要だと言っています。ここに記してあるのは私がどういう風土文化が必要かを考えたものです、参考になさってください。

ここに書いたのは「リスクの存在を認める強さと謙虚さ」です。リスクマネジメントが一番難しいのはリスクがあることをなかなか認められないことです。対策をとらなければならないし気も重くなります。認めるには「強さ」もつと「謙虚さ」が必要で、それがないと進歩はないと思います。「常に先手をとって対応を考える先見性」はリスクマネジメントの本質は先手をとるということですが、リスクと言いながら事故対応とか再発防止対策に終止しているものが多くあります。リスクマネジメントは「先見性」が必要です。また「気付いたことに知らないふりをしない責任感」も重要です。「自分の部署の利害に拘泥せず、全社目標達成に対して真摯に対応をしていく姿勢・一体感」所属部署より一段上の立場でリスクを見ると、他の部署に対して、またお客様に対してどういう影響を与えるかを考えることができますから、大きな仕事ができます。

「リスクは変化することを認識する知性」「対策の効果を検証していく確実性」「外部にリスクを公表していく開放性」こうしたカルチャーが必要だろうと思っています。

■ 進化するリスクマネジメント

最後に「進化するリスクマネジメント」ですがリスクマネジメントは31000の登場により「ネガティブな影響の最小化」から「組織目的の支援の仕組み」に変わりました。

進化するリスクマネジメント

- リスクマネジメント:ネガティブな影響の最小化から、組織目的の支援の仕組みに
- 既存のリスクマネジメント規格を補佐し、目的達成を支援するISO31000
- リスクマネジメント担当者も変化を
 - 担当分野の視点だけでなく組織のミッションの視点からの検討を

25

31000を勉強しているとリスクマネジメントは何の為にやるのか、もしくは品質マネジメントは何の為にやるのか、マネジメントを行なう経営の視点で品質を見直す、環境を見直す、リスクマネジメントを見直すということが必要かも知れません。

「安全」についてもそれだけを切り取って判断できません。「安全」も経営の中で議論する時代に来ています。「安全」は単に事故を起こさないだけでなく品質も向上させるものです。例えば100年前、200年前に安全担当は居ませんでした。「いい仕事をしたい、いい物を作りたい」という目標それだけだったのです。いい物を作るには事故を起こしてはいけないし、使用者にトラブルが起こるのは良くないことでした。昔は品質も安全も全部一緒、いい物を作りたいというマネジメントだったのです。それがヨーロッパの影響が個別に正確に見るようになってきましたが31000が出来たことによって昔のように広い視点で最適化とは何か、自分達がやっていることは何かということを見直すきっかけになったのではないかと思います。

ご清聴ありがとうございました。



テクノファNEWS 第91号

企画・編集/株式会社テクノファ

2011年4月1日発行

〒210-0007 川崎市川崎区駅前本町3-1 NOF川崎東口ビル

TEL:044-246-0910 FAX:044-221-1331

ホームページ⇒<http://www.technofer.co.jp/>