



# テクノファNEWS

## ニュース・ダイジェスト

### ◆◆ 世界では最新版ISO9001:2015をどうみているか ◆◆

ISO9001 2015年版は、科学技術、ビジネスの多様性及び世界貿易の大きな変化に対応して適切に改訂されたが、ユーザーに有効で適切な品質マネジメントシステムを提供できそうである。

ISO9001は新しくなったばかりである。グローバルな品質マネジメントの世界において、ISO9001が改訂されたことは、ISO9001の認証を受けた世界中で100万以上の組織、取引を円滑におこなうために日々品質マネジメントシステムを運用する数百万人の人々にとって、ワクワクするような出来事であり、重大なニュースである。

発行されたばかりの2015改訂版は、品質マネジメントを適切に保ちかつ最新の状態にしなが、今日の世界に結びつきの強い品質マネジメントという新たなきらめきを持った「宝石」を与える。

1987年に導入されたISO9001は、今までに4回改訂されたが、新版のISO9001:2015は、2000年以来初めての大改訂である。作成に3年を費やし、開発中の規格原案を見直してコメントを寄せてくれた各国の国内委員会の何千もの参加者だけでなく、産業や商業の何百人もの専門家たち、規格の利害関係者（コンサルタント、ユーザー、試験研究所、認証機関など）、学界及び研究機関、政府、NGO、世界各地の81のISO委員機関が作成に携わってくれた。この進化プロセスの成果は、21世紀にISOのベストセラー規格をしっかりと引き継いでいく。

ISO9001の認証を受けている組織は、現在の品質マネジメントシステムを新版に整合するためにISO9001:2015の発行から3年間の移行期間が与えられる。最新版の重大な変更から便益を得るためには早く準備を始めることをお勧めする。

### ■ 「この改訂は画期的なものです！」

ISO9001:2015規格のレビューワー及びユーザーからは早速規格を支持するフィードバックが寄せられている。「この改訂は画期的なものです！」英国のthe Chartered Quality Institute (CQI) の最高責任者であるサイモン・フェアリー氏は言う。ISO9001の改訂を担当した分科委員会の国際航空宇宙品質グループの代表であるボーイング社のアラン・ダニエルズ氏は、改訂を「より頑強なQMSにつながる真の改善」とみている。電気通信のための国際品質組織 (ICT) のコミュニティであるQuest Forumを代表してCisco Systems (シスコシステムズ) のシェロンダ・ジェフリーズ氏は「これは、組織が自身のQMSを事

【ニュース】 ニュース・ダイジェスト、テクノファ最新ニュース	… 1~4
【特集】 第22回 テクノファ年次フォーラム	
基 調 講 演『2015年版移行審査の考え方』	…… 5
パネルディスカッション『2015年版への移行対応を考える』	… 6~8

業運営に再び合わせる絶好の機会である」と評価する。自動車協会（イギリス）のマーク・ブレーアム氏はどうかと言うと、ISO9001：2015は世界中に大きな影響を及ぼすと信じている。一方ブラジルの技術規格協会（ABNT）のルイス・ナシメント氏は、この規格のおかげで品質マネジメントシステムが本当に役に立つという確信を組織はさらに持てるであろうと考える。

### ■ なぜ変更するのか？

「QMSは駄目になっていないのに、なぜ変えるの？」現在のISO9001に満足している多くのユーザーたちがこのように尋ねるのはもっともなことである。しかしこの最新版は、ISO9001：2000から15年間の科学技術、ビジネスの多様性及び世界貿易などの大きな変化に対応しているのである。

### ■ 変更はどのようにあなたの役に立つだろうか？

「ISO9001:2015は、組織の提供する製品及びサービスのタイプ、それらのクリティカリティ（重要度）、組織の活動に影響する外部及び内部の課題から組織のビジネスの重要性を認識している」とナイジェル・クロフト氏は言う。最新版はそれぞれの組織に、品質マネジメントシステムを設計する方法に関する「レシピ」を規定することよりも、自組織の特定の状況について考えることを義務づける。組織はより柔軟に規格の要求事項の実行方法を定めることができ、文書化の量及び種類はより融通がきくものになっている。

すべてのISOマネジメントシステム規格の構造、内容及び用語をさらに整合することが非常に重要であった「ISO9001とISO14001の最新版を見ると明らかであるが・・・」、とナイジェル・クロフト氏は附属書SLについて触れながらさりげなく言う。これは、一つのマネジメントシステムで数規格の要求事項を扱う必要がある組織をさらに容易にしてやることを目的としている。

### ■ リスクに基づいた考え方という財産

アラン・ダニエル氏によると、最新版はプロセスアプローチをPDCAやリスクに基づいた考え方と結びつけて、QMSを戦略的計画及び事業プロセスにつなげるので、よりロバスト（頑強）なQMSにつながるだろう。「リスクを特定することにより改善の機会及び価値がもたらされ、トップマネジメントが関与することによりすべての部署での成功の可能性を高める。」シェロンド・ジェフリー氏の考えでは、「リスク及び機会」という用語と一緒に「リスクに基づいた考え方」という用語を導入することにより組織をさらに積極的に目標達成に駆り立てるだろう。

「リスクに基づいた考え方は、リスクを管理するための構造を提供することにより、組織がリスクに基づいてビジネスについての決断を下すのを助けるであろう。」と米国を拠点とする品質マネジメントシステムの研修、監査、及びコンサルタントを行う会社Lorri Hunt & Associates Incのロリー・ハント氏は言う。アンニ・コーベック氏もまた、それを新しい2015年版の中で最も重要な変化とみなす。ただ、これはこの規格を2008年版と違わせるただ1つの要素ではないわけで。結果（パフォーマンス）に関する当然の取り組みもあり、さらに規格全体にわたって見ることができるマネジメントシステム構築の柔軟性も大きな変化である。

### ■ トップ（リーダーシップ）を関与させること

サイモン・フェアリー氏にとり最も著しい変更は、トップへの要求がコミットメントから、パフォーマンス（成果の達成）責任を含んだリーダーシップ及びコミットメントに変わったことである。

トップマネジメントが関与することについて従来と異なるのは、トップマネジメントが品質専門職を重要視することにあると彼は言う。トップマネジメントは品質専門職たちに、新しいスキルを身に付け自身の組織における価値、すなわち品質マネジメントプログラムを提供する、マネジメントシステムの監査をするなどに高い価値の提供を期待する。

マーク・ブレーアム氏にとって重要なことは、「品質専門職は要求事項を満たすために仕事をしなければ

ばならず、そうでなければ仕事を任せることができない」とし、トップマネジメントがそのことに関与することを要求することである。ロリー・ハント氏は、トップマネジメントのリーダーシップに焦点を当てることは、組織のQMSの有効性に責任を持つことのシステム哲学を持つことをトップマネジメントに要求していると解釈している。

ラテンアメリカのマネジメントのコンサルティング及び研修組織Quara Groupの専務取締役レオポルド・コロombo氏は、このトップダウンのアプローチにより、上級経営者からみたISO9001のステータスは大いに高まると信じている。品質専門職たちが自身のQMSについてプレゼンした時、市場クレームへの対応を求められ、「それらの対策は私たちで話し合う」と会議を退席するような日々は終わったと彼は考えている。2015年版はQMSが組織のビジネスに溶け込み、その戦略的方向性と足並みをそろえることを確実とするために必要な要求事項及び手段を定めているので、QMSの有効性を見直すことはビジネスの有効性を見直すことになる。

### ■ 新たな始まり

「ISO9001:2015は、規格のユーザーが実施してきたISO9001を改める機会である。」とthe Latin American Quality Institute (INLAC)の役員であり、QMSの研修、評価及び指導サービス組織であるメキシコのPlexus Internationalの部長ホセ・ドミンゴ氏は語る。もし規格のユーザーがQMSを実行、維持及び改善するための主要ツールとしてISO9001に真剣に取り組み、事業運営の基礎として用いるなら、規格のユーザーはISO9001が組織の性質や状況にさらに柔軟かつロバストに適用できる規格であることを理解するであろう。

ルイス・ナシメント氏は、品質マネジメントシステムが機能しているというさらなる確信を提供することにおいて、今回の変更は真の改善をもたらすと信じている。今回の変更は、多くの役に立たない文書類と不必要なお役所仕事であるという品質マネジメントシステムの誤った認識を変えるということである。新版は、うまく適用されれば認証の信頼性を高めることができると、彼は語っている。

### ■ 第三者認証にどのような影響を与えるか

ISO9001:2015は、新旧要求のギャップの存在を明確にし、その変更を実行して最初の認証の準備をするための作業を生むであろう。マーク・プレーアム氏は、認証機関は審査工数を減らすことでコスト削減を実現することができると期待している。

シェロンダ・ジェフリーズ氏は、「組織の状況」「利害関係者」「品質マネジメントシステムの適用範囲」が導入されたことは、組織自身がQMSの境界を利害関係者、顧客のニーズ及び期待から考慮することを促されるので、第三者認証プロセスに良い影響を与えると確信している。

新版について熟く語る一方で、サイモン・フェアリー氏は、うまく実行できるかは認証機関が提供するサービスに規格作成者の意図を反映させることができるかで決まると警告を与えている。マーク・プレーアム氏は「新規格の成功は認証機関の能力及び堅実な挑戦にかかっている」とこれに同意する。認証機関の能力により壁に飾られた証明書と顧客の満足度を高めて運用コストを削減する有効なマネジメントシステムとのギャップが生じると、彼は信じている。

### ■ 新版への適用に問題はない

ISO9001:2015の起草者たちが、サプライチェーンを通じて世界中の顧客に提供する製品及びサービスに組織が自信を持てるようにするさらにロバストなQMSの開発を成し遂げた証は早くも見られている。ナイジェル・クロフト氏は、ISO9001:2008に基づいたQMSを現在適切に運用している組織には、それを新版の要求事項に適合することについて、いかなる問題もないはずであると推論する。

[http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref2014](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref2014)

## テクノファ最新ニュース

### ■テクノファは2015年版移行を支援します！

#### 1. ISO9001/ISO14001 マニュアル移行サポートサービス

御社のISO品質/環境マニュアルをお預かりして 最短3日 で

- ✓ 現行規格と改訂規格の差分を顕在化させ、
- ✓ マニュアルを2015年版に合わせた構成にして、
- ✓ さらに追加/変更になった要求事項の解説も付けて、

コンサルティング  
も承ります

改訂マニュアルの原案を戻します。

詳細は弊社HP <http://www.technofer.co.jp/others/ikou.html>  
担当 研修事業部 吉田 <sup>のぶゆき</sup> 宣幸 E-mail: iso2015ver@technofer.co.jp

#### 2. ISO9001:2015対応 プロセスアプローチツール

移行審査の準備が一気に進みます！

- ✓ 新要求事項・事業プロセスがわかり、
- ✓ 強化されたプロセスアプローチ対応ができ、
- ✓ 全社を巻き込むQMS構築 (2015年版移行) ができます

コンサルティング  
も承ります

ソフトウェアのダウンロード型タイプ

/使いこなすための講習会も別途ございます (オプション)

詳細は弊社HP <http://www.technofer.co.jp/others/proapp.html>  
担当 情報技術推進室 高原 E-mail: proapp@technofer.co.jp

### ■ 4月より、東京開催コースを拡充します！

駅近！

日本橋駅 A1 徒歩1分、東京駅 日本橋口 徒歩4分  
会場: TKP東京駅日本橋カンファレンスセンター

- ISO9001、ISO14001、ISO/IEC27001審査員研修コース
- ISO9001、ISO14001 内部監査員コース、ISO9001、ISO14001規格改正関連コース 等々  
ぜひご利用ください

## 第22回 テクノファ年次フォーラム

昨年12月16日大阪科学技術センター(400人)、22日東京大井町きゅりあん(1000人)にて両会場とも多くの方に聴講いただき開催しました。基調講演とパネルディスカッションの概要を報告します。



### 基調講演 「2015年版移行審査の考え方」

(公財)日本適合性認定協会 常務理事 認定センター長 藤巻 慎二郎 氏

日本適合性認定協会は設立23年目を迎え、日本での制度とほぼ同時にスタートし今回の大きな改訂でひとつの転換期を迎えたと考えます。

設立目的の概要は、公益財団法人として国内に第三者適合性評価制度を信頼される制度として確立する役割を持つこと。産業活性化の為、積極的に海外との国際相互承認に取り組むこと。更に普及・啓発によりこの制度を周知することです。

ISO 9001認証の現状は現在113万件程度、日本では約4万5千件です。世界では微増ですが、日本では残念ながら下げ止まりの状況です。日本では組織数と認証数の割合から見てISO認証はまだ伸びる余地ありと確信しています。

ISO 14001認証数は世界では大きく増加していますが、日本では昨年から一昨年で底打ちの感があります。しかしCOP21会議及び地球温暖化を機に、エネルギーや環境課題がますます注目されると思います。ISO 14001は環境保全の基本となるツールであり、今後は一般産業の分野で伸びていくと考えられます。

2015年のISO改訂においては課題であった認証の信頼性の確保及びトップのリーダーシップによる事業プロセスへの取り込み、説明責任などが形骸化防止としてキーポイントになります。これは今後10年基本的な考え方として変わらない点で期待されることです。レベルアップのための重要なツールであり組織が積極的に運用することで競争力UPにつながり他社との差別化を生むと確信します。PDCAの観点でのプロセスアプローチの強化が具体的に入ってきます。新たにリスク・機会、パフォーマンスの向上と、QMSでは日本提案による固有技術、ヒューマンエラーが追加されました。また国際規格ISOとしてTPPも含めたグローバル化における共通用語に活用されることは明らかで、認証価値が再認識されると考えます。附属書SLで基本的なベースによる各マネジメントシステムの共通部分と固有部分が整理され経営とより密接になり産業全般に拡大することが期待されます。

IAFは早期からこの改訂に際しガイダンス他、資料の閲覧を可能にするなど運用推進に努めています。JABからは移行要綱の発行及びエキスパートの方々による共通理解のためのセミナー開催などの取り組みもしております。

個々の箇条にとらわれず、全体を俯瞰した判断で意図した結果を出し組織向上に寄与する取り組みをしていたら、同時に顧客は一般社会であることを忘れずに運用をお願いしたいと思います。



### パネルディスカッション 「2015年版への移行対応を考える」

#### パネリスト

(公財)日本適合性認定協会 常務理事 認定センター長	藤巻 慎二郎 氏
(一社)日本能率協会 理事	武中 和昭 氏
(株)日本環境認証機構 取締役審査部長	水上 浩 氏
(一財)日本規格協会 マネジメントシステム・JRCA所長	上中 浩幸 氏
アイシン・エイ・ダブリュ(株)人材開発本部安全環境部主席部員	鈴木 信吾 氏
(有)福丸マネジメントテクノ代表	福丸 典芳 氏

#### コーディネーター

弊社 代表取締役	青木 恒享
----------	-------



(青木)

(藤巻氏) (武中氏) (水上氏) (上中氏) (鈴木氏) (福丸氏)

青木 本日は4つのテーマ(1・認証の信頼性 2・トップの積極的関与 3・実態に合ったマネジメントシステム 4・リスク及び機会)に従いそれぞれの立場から議論していただきます。

事前に認証の信頼性、トップの関与、両方包含した質問をいただいております。「トップマネジメントへの啓発について:ISO9001 2015では事業へのQMSの統合が望まれるが一方でISO導入以前から日本的ものづくりが確立していた企業ではISOは品質のツールではなく証明書としての価値しか認めていない形骸化も見られる。この状況の打開のためにはトップマネジメント層への啓発とトップダウンでのQMS推進が必要と考えられるが、企業内だけでは困難で認証業界の協力が必要と考える。この打開策についての見解をお伺いしたい。」私どもと問題意識が近く深く重い質問かと思えます。パネリストの皆様のお考えをお伺いします。武中様からお願い致します。

武中 認証の信頼性の観点から言いますとISOの規格をしっかりと活かすことが大事です。認証の目的は二つあり一つは登録マーク、そしてパフォーマンスの改善です。マークだけ求めますとシステムの形骸化が起こります。信頼性を失った認証機関の認定取消がされた事態も生じています。

藤巻 非常に残念でしたが、そのような事態が現実になりました。マネジメントシステム運用で業績を上げよう、或いは海外進出をしようという組織は問題ありませんし、そうあるべきだと思います。信頼性については付属書SLにキーワードがあり、経営に取り上げていくことを推進すると要求事項に入ってきています。今回の改訂が信頼性の向上につながると考えております。一度振り返って分析し足りないところは補完する、トップの指導のもとに確実に進めていくことが確実に要求されており、良い機会だと思います。

青木 組織の立場からするときちんとした審査を望むところですが、認定審査のばらつきが多少あるのではないかと、以前より甘いのでは、などとお聞きになった事はありますか。

藤巻 認定審査のばらつきでは審査員の質が一番重要です。審査員の力量の維持・向上が特に今、重要視されています。講習会などで認証機関はどれも公平・透明な観点を持ち審査に当たることを徹底していきたいと考えます。

青木 組織側から言えば審査機関には厳しい認定をしていただきたいと思いますが、武中さんJACBの立場からJABとの関係はいかがでしょうか。

武中 緊張感を持ったパートナーシップを持つというスタンスで組織・認証審査・認定審査と関わっていかねば信頼性はなくなると思います。認証機関、認定機関の質向上には当然取り組んでいると確信します。

青木 先日、長く社長を務める知人から認証機関から指摘が全くないことに対する不満を訴えられました。ISOに経営者が関心を失うという問題意識を持つのですが、組織側から鈴木さんに認証の信頼性についてご意見をいただきます。

鈴木 私どもの適用においては(ISO9001ではなく、ISO/TS16949)毎回必ず指摘が出ます。実際に指摘を受けている立場から感じることは、指摘が出ればよいかという必ずしもそうではなく、納得感があり、確実に品質パフォーマンスに影響するというのであれば、当然企業としてより良い仕事のために取り組むわけです。指摘のあるなしに関わらず審査というコミュニケーションを通じて気づきを得ることができますので、良い仕事のためにどう向き合い、きっかけを作るか考えております。トップについてですが、経営トップをどのように啓発するのかというご質問は、私から考えますとトップがたとえISOの認証に興味がなかったとしても経営に興味のない経営者はいないわけですし、今回のように経営に直結してきますと、事務局としては経営者に何かを啓発するというのではなく、経営者と審査員、或いは規格要求事項との間の通訳をして経営者の意見を引き出すことが重要だと考えます。

上中 2008年に経産省からMS規格認証制度の信頼性確保のためのガイドラインが出て、JAB、JACGを中心に要員認証機関としてアクションプランを作成しております。質の向上と審査員の均一化という大きなテーマが与えられました。軸足を何処においているかといいますと不適合改善課題、審査員として今必要なのは改善の余地にどれくらい言及できるか、そこが審査員の力量の最も問われるところになっています。

青木 コンサルタントの立場からまとめとして福丸さんにご意見いただけますか。

福丸 認証の信頼性ですが、2008年版の前、消費者団体からISO9001を取得した会社は何故不良品を出すのか強い指摘がありました。ISOは製品を認証するものではないと説明してもユーザーは製品の良し悪しだけ見ます。2015年版ではQMSのパフォーマンス指標が加わり、顧客の目線を意識した規格になり、社会制度として組織も襟を直し顧客満足を高めることが基本と認識して欲しいところです。

青木 次に、トップの積極的関与に移ります。水上さんに研修機関の立場から解説を含めてお話しいただきます。

水上 トップの積極的関与はトップに説明責任がある、また、各マネジメントシステムが事業に統合されていることを確実にするという内容に2015年版はなっています。附属書SLを読み込むと品質及び環境的な側面で仕事をうまく進めるために当然の方策が漏らさず書いてあります。今回の改訂版で自由度が高まったことにより必要不可欠なことを組織毎に考えて活用すればよいと考えます。従ってトップの説明責任は特に新しいわけではなく、経営或いはマネジメントシステムを運用していることについてトップは当然説明責任を負っていることを今回きちんと入れたのだと思います。規格が求めている趣旨、背景、意義を理解することが第一です。トップダウンも重要ですが、詳細な専門分野についてはトップが全て把握しているわけではありませんから、担当者からトップへのコミュニケーションツールとして規格を利用することでボトムアップも含めた相互共有を考えていただくことが重要です。

青木 現場でトップが関心を持ち続けることができるのか心配な面もありますが。

武中 審査側からはトップの積極的関与は全く変わっていません。審査に当たってトップの考えを伺ってからマネジメントシステムを見ていく手順は従来通りです。トップの関与で変わったところは説明責任が以前より明確化されたことです。

福丸 トップマネジメントに何が必要か考えると、一般的には利益をベースにします、そのためのツールや能力、品質側面及び環境側面がどうなのかトップも関与し検討しています。今回の規格は一体化が図られています。

青木 先ほど鈴木さんからトップが経営に対して積極的関与がないことはありえないというお話がありました。

鈴木 改善のテーマや品質で問題があった時、トップは審査を待つまでもなくアクションを取るとします。トップに上げるような問題が生じたときは担当から発信し、トップを含めてアクションの検討を行います。今回の規格改訂では今まで第三者の目が入らないところに判断が入るようになったと言えます。経営者が行う重要なことは経営の舵取り、問題の方向付になると思います。その過程をありのままに示したとき、審査員の意見が我々も含めて良い仕事にどれだけ寄与するか楽しみにしているところです。

青木 審査員の力量における成長・発展の観点から上中さんにお聞きします。

上中 4.1項（組織及びその状況の理解）が審査員側の新規格への対応の最たる部分かと思えます。我々もトップインタビューの技術を向上させ、ともに制度の有効活用を考えていきたいと思えます。

藤巻 トップが経営方針を伝え、そして組織全体がニーズを理解すること、少しでもそこに合ったQMS及びEMSをうまく入れて協力を得ていくことが対応の一つです。トップとのコミュニケーションで経営に取り込む良いチャンスになると思えます。

水上 形骸化について、EMSでは25%、QMSでは34%の組織で自らのシステムを形骸化していると受け止めていることが分かりました。審査の過程で改善点が見つかるように気づきを引き出すのが審査員であり内部監査員の役割かと思えます。それらを深め課題（リスクや機会）を解決することがマネジメントシステムに課された最も重要なことだと思えます。

青木 次の課題、実態に合ったマネジメントシステムに入ります。事業プロセスの説明を福丸さんお願いします。

福丸 マネジメントシステムですから事業活動にあたり、それぞれの部門が密接に関係して大きい流れでPDCAを回しています。各組織の言葉に要求事項を置き換えて説明すると理解し易いと思えます。まず事業プロセスがどうなっているのか明らかにし、具体的に自分たちの行っている活動を考えていく、PDCAの中にいろいろなQMSの要素や要求事項などが入り込んでいる、それをうまくまとめていけば一つのマネジメントシステムとして運営管理できる、そうした方法で考えると良いと思えます。

青木 ISOと実際の事業プロセスが異なるものになっているケースについて武中さんにお聞きします。

武中 業務プロセスから見ていかなければいけないと思えます。鈴木さんから仕事から規格を読むという話がありましたがその通りだと思えます。コンビニに例えれば店舗の商品を売って利益を出す、これはビジネスプロセスです。ではバックヤードはどうかという欠品が出ないように発注する、情報確保がありフォローの仕組みがあるはずで、それがマネジメントプロセスです。審査でバックヤードばかり見て製品が並んでいませんという話ではなく、まずビジネスプロセスから見てどのように売り、補完しているのかその仕組みをISOに当てはめて考えようという

のが本来の審査だと思えます。2015年版対応として審査も日々精進していかねばと思っています。

**青木** 組織の立場から認証機関に対してご意見を伺います。

**鈴木** 仕事をしていますので、いまさらシステム構築ではなく、現在の作業から新たに増えた規格の要求事項や考え方をこちらから配信していく感覚でよいのではないかと思います。足りない所、弱いところはどのような形で補強していくか、それも各社項目に対する重要度が違うので手当の仕方もそれぞれになると思います。20年近く認証取得しているわけですが振り返って形から入ったとしてもそれはそれで足腰が強くなったと感じます。

**水上** 今回の規格は解釈によって多様化すると思っています。例えばマニュアルは要らないという読み方や管理責任者は置かなくてもよいといった読み方がありそれだけを捉えると安易な意味になってしまいますが、それを事業プロセスにきちんと組み込んで統合されると、どのような意味を持つのか、そこを考えるために規格は要求しているということです。

**青木** 最後のキーワード「リスク及び機会」について福丸さんから解説含めお願いします。

**福丸** よく間違えるのはリスクと問題が混同してしまうことです。リソース、資金、技術など能力に関するリスクを出すと間違えて目前の問題をリスクと混同してしまうのです。リスクとは先に考えられない影響や、潜在的な影響が出たりすることです。機会については事業計画を立てるとき方向や方針を出します、例えば新規顧客の開拓、新規製品の開発、市場拡大などはまさに機会です。ですから事業計画との関係で整理しないと別の合わないことをやってしまう。事業を開始するときどのような影響が出るのか着目し事前に手を打ちます。事業計画の立て方をイメージして作り込み、何に対するリスクか目的を明らかにして取り組んでいただけたら良いと思います。

**青木** 水上さん研修機関の立場でリスク及び機会についてはいかがですか。

**水上** 確かに環境と品質は定義上異なることに気を付ける必要はあります。環境では環境側面などが柱としてあり、それ以外のビジネスリスクにも目を向けるなど若干広くとらえて計画に結び付けていく流れになっています。品質では従来からリスクの考え方はあり、より明示化されたと考えます。環境では実際にマネジメントシステムやレビューで不適合が分かり気付かなかったリスクがあれば翌年のプランに入れ複数年かけて品質と同じような捉え方になりますがスタートラインが少し違うかもしれません。次いで、環境ではリスクを考えたとき緊急事態の準備対応があると思います。緊急事態を想定し多くの組織は対応訓練を計画します。それは大事なことです。潜在的な緊急事態を考えると顕在化しないのが一番いいので、実際に事故が起こらないような構造物にする、或いは有害物の露出を防ぐ構造などを考えることなど、リスク上で一步踏み込むことも大事かと思えます。

**青木** 企業経営ではリスクと機会は常日頃に考えていることだと感じますが、ISO推進事務局の立場では。

**鈴木** 経営者から見ると広範囲の対象に気を配っていると思います。ただ、今回のISO9001、ISO14001での取り扱いはもう少し狭く、具体的には9001であればQMSが意図した結果、少なくとも要求事項を達成した製品を一貫して提供する、或いは顧客満足を向上するなどですが、結果を達成するために組織が描いた目的を達成できないかもしれないリスクを挙げなさいと言っているわけで経営層の考えには入っていても経営すべてに要求しているわけではない、環境も同じです。言い換えれば狙ったことがきちんとできるようにシステムを回すように組織には厳しく仕組まれていると思います。整理する良い機会になると前向きに捉えたいと思います。

**福丸** リスクについては仕事上常に考えていますので日頃の活動の言葉を落とし込み考えてくださいというのが意図です。また過去にどんなリスクがあったか洗い出し対応ができていない場合計画に入れることも方法です。

**武中** 規格から言いますと、リスク及び機会では、あまり言葉にこだわる必要はないと思います。4.1組織及びその状況の理解のところですが、会社に対する課題・リスクを洗い出し、それから6.1で各品質や環境に関わるリスクにつながりストーリー性を持っているところを把握していただきたいです。6.1でリスクマネジメントとなると、9001、14001、27001、いずれも考え方が違います。規格の性格や構造を捉えていただければと思います。

**青木** 組織が成長発展していく上では常に機会追求の中にリスク埋まっている、そのリスクをできるだけきちんと認識することから始まる、事業展開しながらリスクを少なくし高いリターンを得る、そうした進め方をマネジメントシステムにどう落とし込むか、そこを皆さんそれぞれのマネジメントシステムで考えていってくださいということでまとめさせていただきます。

ディスカッションに参加された皆様ありがとうございました。ご清聴ありがとうございました。

テクノファNEWS 第120号

企画・編集/株式会社テクノファ

2016年2月10日発行  
〒210-0006 川崎市川崎区砂子1-10-2 ソシオ砂子ビル  
TEL:044-246-0910 FAX:044-221-1331  
ホームページ⇒<http://www.technofer.co.jp/>