



環境も品質も……

本当に役に立つものならば、 取り組みたい

第5回 リスクへの取組みがISO 9001: 2015の最重要事項って…?

執筆／生き生き経営システムズ 代表 国府 保周

■ 次回の審査での重点調査の予告

「リスクへの取組みがISO 9001:2015の最重要事項です。次回の審査は2015年版に基づくものですので、このことを随所でうかがえます」と審査員から宣告されて、対応に苦慮している旨を、研修の受講者からお聞きました。ISO 9001においてリスクは、後述のように、決してメインではありません。しかし、なぜか必要以上に注目されすぎている気がします。ということで、今号も審査員の言動や振る舞いの話題です。

■ ISO 9001以外はリスクに着目した規格

ISOマネジメントシステム規格が増えてきました。そこでISOは、規格の章立て、本文、用語と定義の共通化を進め、規格制定者のための指針としてまとめました(附属書SLと称されることが多い)。これらマネジメントシステム規格は、ISO 9001以外は、すべてリスクに着目した規格です。

たとえばISO 14001では、前号で記したように、悪影響系のリスクに話を絞れば、「この(好ましくない)環境影響だけは、絶対に発生阻止／影響低減したい」と狙いを定め、「その原因を明確にし、その原因を取り除く」という“予防処置”に言い換えられます。したがって、“6.1 リスク及び機会への取組み”は計画策定の柱であり、取組みの内容も、必要な資源もこ

こで指定してしまうことから、それ以降の実施は、ほとんど“8.1 運用の計画及び管理”だけ(緊急事態のみ8.2で扱う)で、“7.1 資源”も1行半くらい。つまり、6.1の要求事項のウェイトが非常に高いのです(図表1)。

附属書SLの章立てや記述内容は、大半を占めるリスクに着目した規格群に合わせていて、上述のISO 14001と類似した捉え方となっています。

■ ISO 9001はプロセスアプローチの規格

一方、ISO 9001はプロセスアプローチの規格です。意図する結果を出すためには、個々のプロセスが確実に機能していることが必要です。つまり、意図する製品やサービスを確実に提供するために、プロセス(一連の活動)に着目して、段階ごとの個々の活動がうまくいき、活動と活動の乗り継ぎがうまくいく方法を設定し、システム全体が整合するようにします(図表2)。

これを実現しようとする、非常に多くのことを実施する必要があります。プロセスアプローチのメインストリートである“8 運用”には8.1～8.7の7項目があり、それを支える“7.1 資源”には7.1.1～7.1.6の6項目がある。それらを総動員して、初めて意図する製品やサービスを確実に提供できる態勢を確立することができるわけです。

■ ISO 9001でのリスクは第三優先

ISO 9001の“0.3 プロセスアプローチ”には、3つの細分箇条があります。これらをこの順に並べたことにも意味があり、品質マネジメントシステムに取り組み際の優先順位を示しています(図表3)。

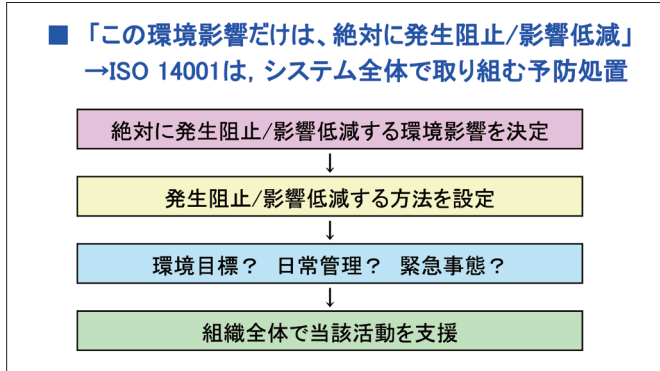
つまり、“0.3.3 リスクに基づく考え方”は、あくまでも第三優先です。このことから、本稿の冒頭で紹介した、審査員の発言にあった「リスクへの取組みがISO 9001:2015の最重要事項」が、誤解に基づくものであることが分かります。

■ リスクを意識することは良いこと

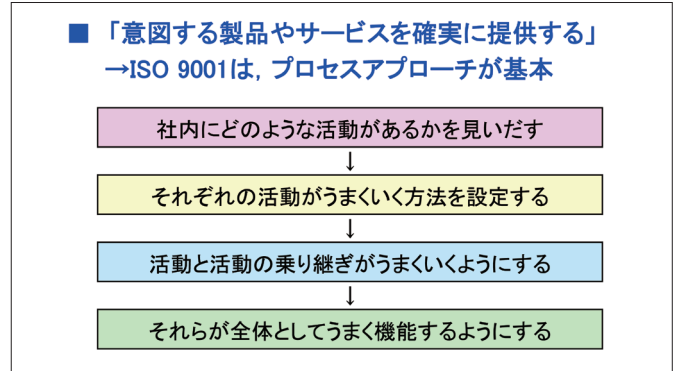
とはいえ、会合、研修、審査などでさまざまな人とISO 9001の2015年版について話すと、必ずと言っていいほど、リスクのことが話題に上がります。日本の企業がリスクについて真剣に考えることは、とても良いことだと思います。製品やサービスの品質だけでなく、ビジネスや組織運営の面でも、さまざまなところにリスクは存在し得ます。

私はあるメーカーの電子たばこを使っています。その装置の特定の部品が破損したときに、メーカーに申し出て、交換してもらいました。この種の出来事は多いようで、インターネットでも多くの話題を賑わせています。もしかすると、「製品品質面のリスクが発売前から分かっていたが、市場を早めに占有することの機会、言い換

図表1 ISO 14001の本質はリスク主体の捉え方



図表2 ISO 9001の本質はプロセスアプローチ



例えば他社の同様な製品に先に市場を席巻されてしまうリスクを恐れた」のかもされませんが、そのメーカーの内情は詳しく知りませんが、リスクと機会とのバランスを、経営的な(マネジメント面の)判断で決断したのかもしれない。ISO 9001の“6.1 リスク及び機会への取組み”の注記1では、リスクへの取組みの選択肢として「ある機会を追求するためにそのリスクを取ること」を紹介しています。平たく言えば「腹をくくる」という意味ですね。

「ある人を部長に抜擢する」ということは、その人に対する期待であり、機会です。しかし、そこには「もしかすると期待したほど活躍してくれないかもしれない」というリスクも伴います。「新鋭設備を導入する」ことは機会ですが、「もしかすると想定したほど当該設備を使う仕事を受注できないかもしれない」というリスクも伴います。

■リスクが先か機会が先か

箇条の表題が“リスク及び機会”という順に並んでいると、どうしてもリスクを先に考えなければならないという先入観を持ちがちです。しかし、実際のビジネスの場では、「機会が先あって、それを推進する際にリスクを伴う」というケースが圧倒的に多いのではないのでしょうか。実は、ISO 9001の今回の改訂検討の途中、DIS(国際規格のコメント用の原案)の段

図表3 ISO 9001の“0.3 プロセスアプローチ”に見る優先順位

意図する製品やサービスを得る	「箇条8を箇条7が支える」構図のプロセスアプローチ [0.3.1 (プロセスアプローチ)一般]
マネジメントシステム全体の運営管理	上記を含むシステム全体を、PDCAを基に推進する [0.3.2 PDCAサイクル]
個別活動(プロセス)の計画と推進	「リスクに基づく考え方」と機会の観点から計画する [0.3.3 リスクに基づく考え方] (“6 計画”に関連)

階で、表題の記載順序を“機会及びリスク”としてはどうかという話題も出ました。ただ、他の規格と記載順序を変えるのはいかがなものか、ということになって、附属書SLの記載順に従うことになりました。この議論、含蓄があります。箇条表題による思い込みを避けるよう、私たちも意識しておきたいものです。

■ISO 9001の専門家とISO 14001の専門家の傾向?

ここからは私の単なる印象ですが、「ISO 9001審査員は規格解説が好き」「ISO 14001審査員は著しい環境側面と法規制が好き」という傾向があるように感じます。これは審査員に限ったことでなく、研修講師や、企業内で専門部署を設けている場合にも当てはまるように思います。

「他の人が知らないことを知っている優越感」というと、ちょっと言い過ぎかもし

れません。しかしこれは、ISO規格に限らず、趣味の世界でも見られる事象です。今回の審査員も、ISO 9001:2015でリスクのことに接して、目新しい言葉、新たな審査の切り口だと感じて、本稿の冒頭にあるようなことになったのかもしれないですね。▼



活き活き経営システムズ 代表 国府 保周

1956年三重県生まれ。1980年三重大学工学部資源化学科卒業。荏原インフィル株式会社(現荏原製作所)入社、環境装置プラントを担当。1987年株式会社エーベックス・インターナショナル入社、エーベックス・カナダ副社長、A-PEX NEWS編集長、品質保証課長、第三業務部長を歴任。またユーエル日本との合併後は、マネジメントシステム審査部長代理を務める。2004年株式会社日本ISO評価センター常務取締役。2006年活き活き経営システムズ代表。現在、研修講師・審査員・コンサルタントとして活躍中。