

## § 34 リスク 及び 機会

### § 34.1 用語と意義

#### § 34.1.1 英語の リスク、機会

#### § 34.1.2 規格の定義の リスク及び機会

#### § 34.1.3 リスク マネジメント用語の リスク

#### § 34.1.4 リスク と 不確実性

### § 34.2 経営用語のリスクと機会

### § 34.3 規格の意図の リスク 及び 機会

## § 34.1 用語と意義

### § 34.1.1 英語の リスク、機会

#### ① リスク (risk) <sup>#33</sup>

何か悪いことが将来のいつか起きる可能性、或いは、起こす可能性のある人、又は、ものという意味であり(101)、一般に悪いことが起きる可能性を表す言葉であり、1660年代に英語化された言葉である(103)とされる。ただし、一般辞書にも金融用語として、返金の確からしさにより銀行が金を喜んで貸すか嫌がるかに関して「良い/悪い/危険性の高いリスク」というような表現がある。これは、専門用語の「リスク」には、良いことと悪いことの両方の可能性が含まれることがあるということの意味している。

#### ② 機会 (Opportunity) <sup>#32</sup>

一般に「特定の状況が何かを行い、又は、なし遂げるのを可能にする時期(101)」「状況、時間、場所の好ましい組み合わせ(103)」という意味であるが、同義語には、chance(好機)、occasion(好機)、opening(余地)、room(余地)がある(103)。日本語では一般に「機会、好機、時機、潮時」であるが、「可能性、自由度、見込み」でもある(109)。規格では JIS 和訳は「機会」だが、「改善の余地」や 08 年版の「予防処置の必要可能性」という表現の「可能性」という意味で用いられている。

### § 34.1.2 規格の定義の リスク及び機会

規格では、「リスク」は「不確実性の影響」或いは「不確実性の結果」と定義<sup>#60</sup>され、「影響とは、期待からの乖離のことであり、正の場合も負の場合もある」とされる<sup>#60-1</sup>。一方で、一般にはこの定義の「正のリスク」を指す「機会」の定義は存在しない。

これに関して、共通テキスト概念説明書(16)では、「リスク及び機会」は不確実性に係わる大雑把な表現であり、両者の違いを含めて厳密な意味で用いているのではないと説明されている。

一方、TC176 は、前記(2)とは異なるリスク思考の説明文書(9)において、「リスク」は一般に負の意味に捉えられ、リスク思考では「機会」という言葉が用いられ、正のリスクと見做されることがあると説明している。15 年版指針規格(155)では、共通テキスト(3.09)と同じ「リスク」の定義<sup>#60</sup>を採用しながら、注記 5<sup>#60-2</sup>「“リスク”という言葉は、好ましくない結果にしかならない可能性の場合に使われることがある」を追加している。これらによると、ISO9001 では、用語リスクは負の不確実性の結果を意味し、正の結果は「機会」と呼ぶということである。

なお、先のリスク思考の説明文書(9)では、「機会」は「リスク」と直接的関係が用いられる言葉と言えないが、「目標」とは常に関係する言葉であるとして、「機会」の意味を説明している。この説明では、状況を考慮することによって「改善の機会<sup>\$9-1</sup>」を特定することができることとされているから、「機会」とは不確実性の正の結果だけでなく、不確実性とは無関係に正の結果を生み出す可能性の意味でも用いられるということである。また、序文(0.3.3 リスクに基づく考え方)では、「機会」は意図した結果を達成するのに好ましい状況の結果として起きるが、機会への取り組みにも不確実性による好ましい結果と好ましくない結果が生じ得るとの説明がある。

規定では、常に「リスク及び機会」として表されており、規格解釈には「リスク」と「機会」の違いがあいまいであっても問題ない。規格解釈を議論する場合など両者の違いが明確でなければならない場合には、不確実性による正の結果を「機会」、負の結果を「リスク」と呼ぶのがよい。

\*実務の視点と和訳⇔JIS 和訳の対応： 外部及び内部の事情⇔外部及び内部の課題<sup>#65</sup>； 経営管理体制⇔マネジメントシステム<sup>\$19-1</sup>；  
不確実性⇔不確かさ<sup>#60</sup>； 品質経営⇔品質マネジメント<sup>\$19-0</sup>； 要件⇔要求事項<sup>\$1</sup>；

### § 34.1.3 リスクマネジメント用語のリスク

今日の世界のリスクマネジメントには、戦後に米国で始まった保険型の伝統的リスクマネジメントと、1990年代後半に生まれた現代的リスクマネジメントとのふたつの潮流があるとされる(98.4)。前者は自然災害や偶発的事故に備えて保険を掛けることで経済的損失を回避するというリスク対応であり、その後、労働災害、製品欠陥、為替変動など様々なリスク対応として発展してきた。後者は市場経済の進展やコーポレートガバナンス強化の必要、企業価値重視の経営への傾斜などの動向の中で生まれたリスクマネジメント手法であり、すべてのリスクを統合的に取り扱い経営戦略と一体化したリスク対応であることが特徴である。

伝統的リスクマネジメントで取り扱うリスクは「純粹リスク」と呼ばれ、損失のみを発生させる性格のリスクであるから、リスクは例えば「損失、損害、損傷につながる悪い結果を生む不確実性」とであるとされる(98.5)。

これに対して現代的リスクマネジメントでは、経営戦略に係わる投資リスクや製品価格変動リスク等のリスクも対象とするが、これらリスクは「投機的リスク」と呼ばれ、損失も利益も発生させる可能性がある。さらに、伝統的リスクマネジメントでは最高のリスク対応でも本来の結果を出すだけであり、有益な結果を生む不確実性も取り扱うことによってリスクマネジメントの有用性を高めることができる。このことから、「リスク」を「問題となる不確実性」と定義し、悪い結果につながるリスクを「脅威」、有益な結果につながるリスクを「機会」とみなし、リスクは脅威と機会の両方を含むとする考え(98.5)や、或いは、「リスク」を「不確実性の目標への影響」として、その正の結果は「機会」であり、好ましい又は有利な状況のことであり、負の結果は危険原因又は負傷、損失への脆弱性のことであり、従って、リスクは損失の起源であるだけでなく、機会の起源でもあるとする考え(98.6)もある。いずれにせよ、悪い結果が生じる可能性も良い結果が生じる可能性も「リスク」と捉え、リスクマネジメントは悪い結果を最小化すると同時に良い結果を最大化することが狙いである。

この現代的リスクマネジメント手法は「全社的リスクマネジメント」とも呼ばれ、その枠組みを標準化したのがISO31000:2009である。この規格のリスクの定義は「目標に対する不確実性の影響」であり、注記には「影響とは、期待されていることから好ましい方向及び/又は好ましくない方向に乖離することを言う」とあり、この規格で取り扱うリスクが良い結果も悪い結果も生むということを明確にしている。

これらから判断すると、見込まれる都合な事情が「機会」であり、見込まれる不都合な事情が「脅威」であり、それぞれにより可能性のある好ましい結果も好ましくない結果も「リスク」であるが、好ましい結果に繋がるリスクは「機会」とも呼ぶというようである。従って「リスクと機会」と言う場合は、不確実性によってもたらされる可能性のある、好ましくない結果と好ましい結果を意味すると考えてよい。

なお、伝統的リスクマネジメントが問題のリスクの影響を受ける各業務部門がそれぞれの業務目標の達成を図る観点でそれぞれにリスクに対応していたのに対して、全社的リスクマネジメントは、組織の内外の事情に関連するリスクを抽出し、必要なリスク対応を経営戦略として決定し、狙いのリスク対応結果を経営目標としてリスク対応の活動を行う。このことから、経営戦略型のリスクマネジメントとか、攻撃型のリスクマネジメントとも呼ばれるのであるが、その論理は経営戦略の決定と実現を図るという経営論の経営管理活動自体をリスクマネジメントの活動とみなすことである。従って、現代的リスクマネジメントにおけるリスク、機会、脅威という用語や概念は、表現上のずれはあっても本質的には経営用語のそれらと同じと考えてよく、リスクマネジメントの論理は経営論の論理に当てはめて理解するのがよい。

### § 34.1.4 リスクと不確実性

リスク論では一般に、リスクの原因が不確実性とされているが、リスクを不確実性そのものと見なす考え方もあり、また、リスクと不確実性を区別する考え方もある。

しばしば引用されるのが米国の経済学者 F.Knight 氏の定義であり、同氏は、不確定なことを確率によって計測できるものとできないものに分け、確率で計測できるものを「リスク」と呼び、計測できないものを「不確実性(又は、真の不確実性)」と呼んだ(98.7)。カガの経営学者 G.Dionne 氏は、純粹リスクは事象の確率又は頻度とその結果の重要性で表すことができるとし、不確実性は不確実な事象の確率も結果もわからない場合もあると述べており、同氏も確率で表し得るリスクとそれより不確実な「不確実性」とに分けて問題を考えていることがわかる(98.8)。

また、米国の経営学者 H.Courtney 氏らは、不確実性を、①確実に見通せる未来 ②複数のシナリオが想定される ③可能性の範囲が見える範囲 ④全く読めない未来の4段階に分けて、それぞれに応じた不確実性への対応を説いている(98.9)。

## § 34.2 経営用語のリスクと機会

経営用語としての「リスク」は、例えばリスクマネジメントの「経営主体が直面する様々なリスク(危険)がもたらす損害を最小の費用で最小化しようとする経営管理の一側面」という定義(54)のように、不確実性に起因する経営目標達成

に対する障害という意味である。

また、経営論では、組織が無限持続体としてどのように存続発展を図るのかの組織の基本的意思決定である経営戦略の策定に関して、その策定や見直しの変更の方法論が、組織が置かれた環境における機会と脅威を識別し、組織能力とのマッチングを図る(44)と説明される。ここに、「機会」は組織が利用可能な好ましい事情であり、「脅威」は好ましくない結果をもたらす可能性のある事情ことである。また、経営戦略の策定は、組織の有する資源を外部環境が生み出す機会とリスクにマッチさせる(43)とも説明される。この場合の「機会」は上記の「機会」が生み出す可能性のある結果としての好ましい事態であり。「リスク」は「脅威」が生み出す可能性のある結果としての好ましくない事態である。

経営論では、組織が、時代の変化に対応して経営戦略を新たに策定し、或いは、見直し変更する場合には、外部環境における組織の存続発展に好都合な事情(機会)のその活用で実現の可能性のある好都合な結果(機会)、及び、不都合な事情(脅威)とそれがもたらす可能性のある不都合な結果(リスク)を特定し、それぞれに組織の有する顕在及び潜在能力でどのように対応できるのかを検討しなければならない。この経営戦略策定、見直しの方法論に基づいて米国ハーバード大学ビジネススクールで開発され、今日広く経営分析分野で用いられている SWOT 分析法では、外部環境と組織の能力に関係する種々の要素を、組織目的の達成に貢献するか障害となるかによって、機会(opportunity)と脅威(threat)、強み(strength)と弱み(weakness)にそれぞれ分類し、検討して、時代に適合するよう経営管理を方向づけることになっている。

経営用語では、外部環境における組織の存続発展に見込まれる好都合な事情と、その利用によって実現可能な業績の両方共が「機会」と呼ばれ、見込まれる不都合な事情が「脅威」で、それがもたらす恐れのある業績悪化或いは経営目標の未達が「リスク」と呼ばれている。従って「リスクと機会」と言う場合は、不確実性によってもたらされる可能性のある好ましい事態と好ましくない事態を意味する。

### § 34.3 規格の意図のリスク及び機会

#### (1) 共通テキスト執筆者の意図

規格の「リスク」は共通テキスト(SL)の採用により取り入れられた用語であり、共通テキスト執筆者はその導入の理由として、既存のマネジメントシステム規格に不適合の管理として予防処置を扱うものとリスクマネジメントの概念を扱うものとの2種類があること(13)、及び、*経営管理体制*というものの本来の目的のひとつが予防的用具として機能することと考えるというふたつを挙げている(14)。

前者は、例えば ISO9001、14001 規格ではその*経営体制*の確立を品質目標、著しい環境側面との観点で規定しているが、ISO27001 ではリスクアセスメントからリスク対応の決定の観点で規定していることを指し、*外部及び内部の事情*(4.1/4.2 項)からリスク及び機会への取り組みの決定(6.1 項)というリスク対応型の規定が全マネジメントシステム規格に共通の規定表現となった。後者については、これら新規定が 08 年版(8.5.3)の予防処置 § 29.2 の概念を包含しているので、予防処置の規定を不要にした説明されている(18)。

説明は、08 年版の「予防処置」を悪い結果に繋がる可能性に対応する経営戦略の決定とその実現の計画を意味するものと理解されていること、経営戦略を核とする経営活動を現代的リスクマネジメント § 34.2 の概念で認識されていることとの、ふたつの特殊な考えに立つマネジメントシステム規格感であるように思えるが、この考えに立って、*品質経営体制の計画*(6.1 項)をリスク及び機会への取り組みの計画と表現することにより、08 年版の「予防処置」規定が無くなった。

すなわち、共通テキスト執筆者の意図では、リスク概念の導入が目的ではなく、既存の各マネジメントシステム規格の経営戦略の策定と見直しに係わる表現の統一を、現代的リスクマネジメントの考えに沿った表現として統一したものである。

しかし、規定ではリスクを負の可能性の結果の意味に用いた「リスク及び機会」という伝統的リスクマネジメントを想起させる表現をとりながら、リスクの定義では現代的リスクマネジメントの不確実性による正と負の可能性の結果 #60-1 とする現代リスクマネジメントの定義を採用しているから、用語「リスク及び機会」の意図の解釈に混乱が生じている。これに関連して共通テキスト概念説明書(16)では、「有害又は負の影響を持つ脅威をもたらす何か、或いは、有益又は正の影響を持つ何かを、大雑把に言い表すために、用語“リスク及び機会”を用いた。技術的、統計的又は科学的な解釈の用語“リスク”と同じことを意味することが目的ではない」と説明されている。すなわち、リスクとか機会とか用語に拘わることは規定の意図ではなく、経営論の経営戦略 § 34.2 の、また、実務の経営方針 § 35.5 と経営目標 § 35.6 の、さらに、規格の品質方針及び組織の品質目標(5.2 項)の、それぞれ決定や見直し変更における不確実性の考慮ということが表現されているだけである。

#### (2) ISO9001 改訂版執筆者の意図

TC176 は改訂作業期間中から「リスク及び機会」の意図に関して様々の文書を発行しているが、「ISO9001:2015 に

おけるリスク思考」という標題の文書(16)に、改訂版執筆者の意図が明確に説明されている。同文書では、規格が「リスク管理」の必要を規定しているのではなく「リスク思考」や「リスク立脚取り組み(risk-driven approach)」の必要を規定しているということ、及び、この「リスク思考」「リスク立脚取り組み」が組織の実務では当たり前のことであり、これまでの ISO9001 にも明示的ではないが暗に含まれていたということが明瞭に記されている。

「リスク思考」が組織の実務においては目新しいことではないということについては、「リスク思考とは誰もが自動的に、また、しばしば無意識に行っていることである」或いは「成功組織では、本能的にリスク思考の取り組みが行われている」と説明されている。また、ISO9001 にとっても新規な概念ではないことは、「リスクという概念は、ISO9001 には常に暗に含まれていたが、今次改定ではこれをよりはっきりと述べ、マネジメントシステムの全体に組み込まれることになる」、或いは、「リスク思考は、これまでも プロセスアプローチの一部であった」として説明されている。

15年版改訂方針の中には「“リスク管理”アプローチの導入」が含まれているが、改定作業責任者 Croft 氏(26)は「これまでも ISO9001 の多くの項目でリスクへの対応が暗に含まれているが、明示はされていない。そのため、多くの規格使用者が、リスク管理の要素が既に規格に含まれていることに気付いていない」だけであるとして、効果的な品質経営としての新規な要件の追加を意味するものでないと説明している。このような Croft 氏の考え方で改訂版が書かれたことは、CD 版で 10ヶ所にも及んだリスク及び機会の特定の規定が最終的に共通テキスト化に付随する 6.1 項(リスク及び機会への取り組み)と関連する 5.1.2 項(顧客重視)の 2ヶ所に納まったという事実反映している。

すなわち、改訂版執筆者には「リスク概念の導入」は初めから意図されておらず、問題の未然防止の品質管理手法を起源とする 08 年版の予防処置(8.5.3)が無くなったことも含めて、15 年版が共通テキストを採用したために、その用語や規定表現が取り込まれたに過ぎない。用語の「リスク及び機会」も、規定表現の「リスク及び機会への取り組み」も、効果的な品質経営の在り方を規定する ISO9001 の必要から 15 年版に採り入れられたものではなく、規格表現の都合による規定表現の変更の結果に過ぎない。

前記(1)の共通テキスト執筆者の意図を合わせて考えると、用語「リスク及び機会」には厳密な意味はなく、共通テキストの表現を用いた規定「取り組む必要があるリスク及び機会の決定」(6.1.1 項)には マネジメントレビュー(9.3.3 項)の品質方針(5.2 項)を含む品質経営活動の手はずを時代の変化に合わせて変更する場合の不確実性の考慮という以上の意味はないということである。