

特集 土木プロジェクトのリスクマネジメント	Special Features Risk management in civil engineering projects	基礎知識 Basic knowledge
--------------------------	---	-------------------------

# リスクマネジメント入門

**中嶋 秀嗣**  
NAKASHIMA Hidetsugu

株式会社 損保ジャパン・リスクマネジメント/  
リスクマネジメントシステム室長



リスクマネジメントとは、文字通り「リスク」を「マネジメント」することであるが、このリスクの捉え方と、マネジメントの手法の違いによって、世の中には数多くのリスクマネジメントが存在する。一概にリスクといっても業種、業態、担当業務によって、また個人、組織、行政、国家、世界という捉え方で違って来る。

## 1—リスクとは？

すでにリスクマネジメントに関する標準規格や指針が策定されているが、リスクの定義は、次のように大きく2つに分かれる。

### ●1 安全分野におけるリスク

安全分野でのリスクの定義の代表的なものは、ISO / IEC Guide 51 “安全面—規格に安全に関する面を導入するための指針”である。

リスク (risk) : 危害の発生する確率および危害のひどさの組合せ

安全分野では、事故・災害等の好ましくない結果とその発生確率の減少を目指しているために、結果を危害としている。従来からの概念を整理したものであり、分かりやすい。

### ●2 ビジネス分野も考慮したリスク

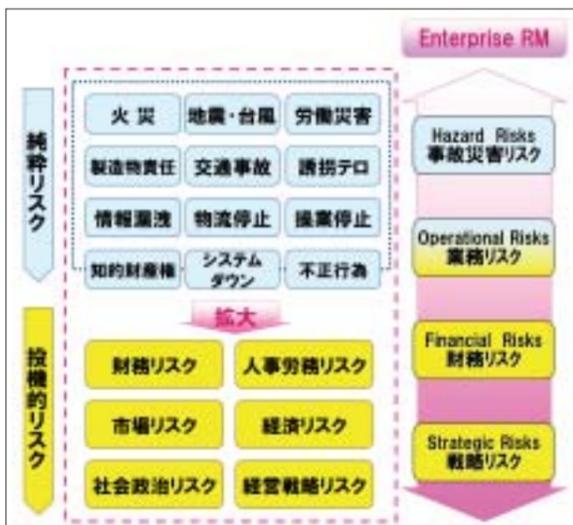
ビジネス分野も考慮したリスクの定義の代表的なものは、ISO / IEC Guide 73 “リスクマネジメント—用語集—規格において使用するための指針”である。

少々のリスクを侵してでも収益(リターン)を求める企業の人々にとっては、多少の好ましくない結果は承知の上である。覚悟しているマイナスから大きく下方へ振れること、また逆に希望以上にリターンが出ることも含めて、期待以上の損益の偏差をリスクとして捉えている。

リスク (risk) : 事象の発生確率と事象の結果の組合せ  
備考1. 用語「リスク」は一般に、少なくとも好ましくない結果を得る可能性がある場合にのみ使われる  
備考2. ある場合には、リスクは期待した成果または事象からの偏差の可能性から生じる  
備考3. 安全に関する事項に対してはISO/IEC Guide 51参照のこと

### ●3 リスクマネジメント対象リスク拡大の動き

近年は、リスクマネジメントの対象として財務リスクや経営戦略リスクなどの投機的リスクを含み、企業を取り巻くリスクを総合的・包括的に捉えて管理するエンタープライズリスクマネジメント(Enterprise Risk Management : ERM、図1)が始まっている。近年の事故・不祥事によって市場からの撤退を余儀なくされた他社を見て、経営トップは「わが社は大丈夫だろうか？」と心配になっている。現場レベルよりも経営レベルで捉える動きが強まっている。



■図1—リスクマネジメントでの対応リスクの拡大

## 2—リスクマネジメントの目的

リスクマネジメントの目的が異なれば、当然ながら対象リスクが異なる。その目的は図2に示すように、近年徐々に変化している。



■図2—リスクの対応概念の変遷

### ●1 安全を脅かすリスクを排除する

リスクに対応する伝統的な概念は safety (安全) である。昔から企業や国家の安全を脅かすものがリスクであり、事故防止や災害防止などの活動によって、そのリスクを排除することがリスクマネジメントであった。現在も将来も安全の確保という目的が除外されることはない。

### ●2 利益を脅かすリスクを排除する

次の対応概念は return (利益) である。「虎穴に入らずんば虎子を得ず」というように企業活動は多少のリスクを冒しながらもリターンを求めるところに原点がある。もちろん阻害要因をコントロールするわけで、現在の企業は目指すリターンと対応コストを天秤に掛け、リスク対策や体制作りを進めている。

### ●3 CSRの遂行を妨げるリスクを排除する

最近注目されているリスク対応概念が、CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) である。責任ある行動が持続可能なビジネスの成功を導くことを企業が認識し、社会や環境に関する問題意識を、その事業活動やステークホルダー(利害関係者)との関係の中に、自主的に組み込むというコンセプトである。ステークホルダーの正の期待に応えられない企業は、その評価値を相対的に下げてしまう。これはリスクである。リスクマネジメントの目的を、CSRの遂行を妨げるリスクの排除に置く企業は、さらに増えてくるだろう。

## 3—リスクマネジメントとは？

リスクマネジメントは古くから行われているもので目新しいことではない。必ずなんらかの形で図3に示すステ

ップでリスクマネジメントが行われている。

このステップの中心は、リスクを変更させるための方法を選択および実施するプロセスであるリスク対応であり、機能の面から次の4つに分類される。



■図3—リスクマネジメントの進め方

### ●1 リスク回避

回避とは、リスクのある状況に巻き込まれないようにする意思決定、またはリスクのある状況から撤退する行動であり、リスクが顕在化する基本要素をなくす対応である。このリスク回避は根本的な対策である一方、事業から撤退することにもなりかねないので、最後の手段といえよう。

### ●2 リスク移転

移転とは、リスクに関して、損失の負担または利益の恩恵を他者と共有することである。例えば、損害を補償する保険を付けることで、その損失の負担を他に移転できる。ただしリスク移転は新しいリスクを発生させたり、既存のリスクを変化させることがあることに注意が必要である。

### ●3 リスク低減

低減とは、リスクに伴う発生確率もしくは好ましくない結果またはそれら両方を小さくするために取られる行為である。被害の大きさを低減したり、発生確率を小さくするなど、古くから行われている最もポピュラーなリスク対応である。

### ●4 リスク保有

保有とは、あるリスクからの損失の負担または利得の恩恵の受容である。リスクが存在することは認知しているが、その状態のまま、新たな対応をしないことである。これはリスクマネジメントにおいて重要な概念であり、発見されたリスクに対して常に低減または回避すること

が要求されるわけではないことを示している。ただし保有する場合は、その選択根拠に合理性と説得性を持つことが必要である。

#### 4——マネジメントシステムの導入

##### ●1 リスクマネジメントの欠陥

近年の相次ぐ事件・事故を見る限り、リスクマネジメントが整然と確実に行われているとは思えない。日本企業のリスクマネジメントには、次のような欠陥が潜んでいる。その根本原因は、リスクマネジメントは実施している、そのマネジメントシステムが構築されていないことにある。

① 全社横断的な社内管理体制がとれていない。

全社横断的なリスク管理体制がなく、リスク対応漏れの恐れがある。また現場で行っているリスク対応の方法やレベルに差がある。

② 包括的なリスク管理ができていない。

全社のリスクを一括して把握する仕組み・部署がない。リスク認識の共有化が不十分で、全社的な観点からの重要リスクの選定や、対策の優先順位決定が不明確である。

③ 継続的な運用チェックができていない。

リスクに関する年初計画や施策が策定されていない。また定期的な進捗管理が行われていない。

##### ●2 継続的改善を目指した規格の制定

このようなリスクマネジメントの欠陥に対して、リスクマネジメント活動を単なる個別活動に留めず、組織全体としてPDCA (Plan・Do・Check・Action) サイクルで継続的改善を目指すマネジメントシステムとして構築するガイドラインとして、2001年3月にJIS Q2001「リスクマネジメントシステム構築のための指針」が制定された。

JIS Q2001は、リスクマネジメントを組織的に実行していくためのリスクマネジメントシステムの枠組みと諸要素を提示している。その要素間の関係を明確にしたプロセスモデルを図4に示す。

組織は、これらの枠組みからなるリスクマネジメントシステムを構築・維持すること、すなわちリスクに関する体制を構築し、方針を定め、計画を策定し、実施し、結果を評価して、必要に応じて是正・改善し、最終的に組織の最高責任者がレビューすることが求められている。またこれらのリスクマネジメントシステムを維持する仕組みを規定しておくことも求められており、この構成は一般の経営管理システムにも見られるマネジメントシステムと同じである。

このシステムは、組織の最高責任者が定めたリスク管理に関する方針をもとに、監視測定された実施状況を評

価し、定められたトリガー基準(行動を開始するきっかけの基準)にしたがって是正・改善され、定期的な監査に基づき最高責任者の手でレビューする流れによって自らの継続的改善を確保している。ただし本指針は認証規格としての使用は意図されておらず、またリスク対策や安全水準の内容を評価するものではない。

##### ●3 リスクマネジメントシステムの目的・効果

各種のマネジメントシステム規格を見ると、パフォーマンスという概念が出てくるが、リスクマネジメントシステムにおいては、“リスクマネジメントの目的・目標に基づいて組織が行うリスクマネジメントに関する測定可能な結果”とされ、一般にリスク対策の水準、安全の水準、事故発生頻度などを示している。これらを向上させるためには、ある時点だけの瞬間的なパフォーマンスの達成だけでは不十分であり、その状態が維持・継続されなければならない。

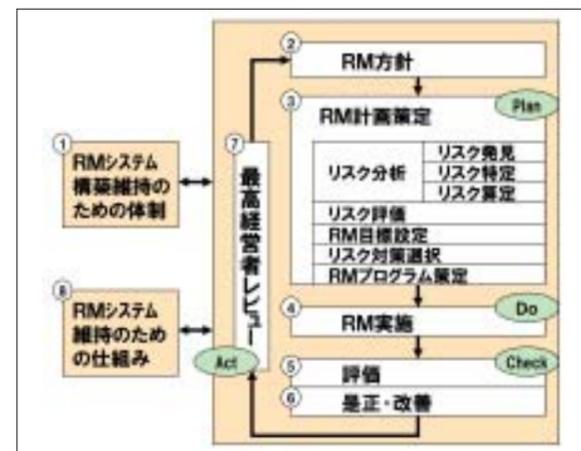
その良好な水準を得るために、組織の中に適切なリスクマネジメントシステムを組み込み、良好な水準および状態を維持し、継続することがマネジメントシステムの目的である。

#### 5——リスクマネジメントプロセス

以下にリスク対応以外の主要なリスクマネジメントプロセスについて述べる。

##### ●1 リスクマネジメント方針

図4の②に位置するリスクマネジメント方針とは、目指す企業像の実現を妨げるリスクに対する行動指針、およびリスクマネジメントに関する目指す到達点を明確にしたビジョン計画である。リスクマネジメント目標が現状分析に基づいて策定するものであるのに対し、リスクマネジメント方針は、まず先に目指す企業像を設定し、その実



■図4—リスクマネジメントシステムのプロセスモデル

現のためにどのような行動を行うかという企業理念からのアプローチになる。

##### ●2 リスク分析(リスクアセスメント)

リスク対応を、経済的、効率的および有効的に行うためには、その前段階としてリスク分析が必要である(図4の③)。対応すべきリスクを知り、自社のリスクに対する脆弱性を把握し、リスク対応の優先度を意思決定することによって、初めて効果的で効率的なリスク対応が実行可能となる。

###### (1) リスク発見

まずリスクマネジメントの対象とする組織や業務、プロジェクトを取りまくリスクを発見する。リスクの発見に失敗すると、そのリスクはその後の管理対象から外れてしまう。

リスク発見に役に立つのは、過去に自社または他社で経験した事故例である。自社のデータが最も望ましいが、ヒヤリ・ハット事例を含めても限りがあるので、各業界でのデータベース構築が望まれる。

またこれまで経験のない潜在リスクの発見手法には、あらゆるリスクを網羅したチェックシート方式、損失形態別にアプローチする方法、生産流通フローに沿ってリスクを発見する方法、資産明細や財務諸表からリスクを発見する方法などがある。

###### (2) リスク特定

発見の次は、数多く発見したリスクの中から、リスクの顕在時における影響や損失の重大性の大きいものを特定リスクとし、その後の管理対象とする。また重大性の判断を留保せざるを得ないリスクも特定リスクとする。

組織全体をバランス良く管理しなければならない経営トップにとって、各リスクの詳細な把握よりも前に、リスク全体を一元的に俯瞰し、管理を優先すべきリスクを明確にし、また重大なリスクが管理対象から漏れていないか把握することは実務上重要で不可欠なプロセスである。

###### (3) リスク算定

算定は、リスクの発生確率と結果の値を設定するために用いるプロセスであり、定性的または定量的に把握する。リスクに関する情報が少ない場合は、リスクの発生頻度や結果を数量でなく、大・中・小や高・低などのランク付けなどで大まかに把握する定性的リスク算定を行う。一方、リスクに関する情報が多量に存在する場合や推量できる場合は、リスクの発生頻度や結果を数量的に把握する定量的リスク算定が行われる。リスクの大きさをリスク対応のコストと比較して費用対効果を示すには、リスクも金額等で数量的に表すほうが都合が良い。

##### ●3 リスク評価

評価とは、リスクの重大さを決定するために、算定されたリスクを与えられたリスク基準と比較するプロセスである。一般に経営資源には限りがあり、すべてのリスクに万全の対応を行うのは不可能であるために、選択しなければならない。その選択の意思決定を支援するためにリスク評価が使われる。

リスク算定結果をリスク基準に照らし合わせて、新たにリスク対応すべきリスク、および当面監視のみとするリスクを明らかにして、対応するものはその優先順位を決定する。

##### ●4 リスクマネジメント目標

リスクマネジメント目標とは、自社を取り巻くリスクの発見、評価および内外環境の分析結果に基づき、自社のリスクマネジメント遂行上の課題を選定し、その実施優先順位を決定する戦略計画である。

現代のように不確実性の高い企業環境下においても、有効なリスクマネジメント目標を設定しなければならない。それも決して「今そこにある危機」にだけ対応する受け身の取り組みだけでなく、中期的にも自社のリスクマネジメントのレベルを向上させるような目標を設定する必要がある。

企業では、一般に、リスクマネジメント推進の目的・目標に関して社員の認識・理解を深めるためのキックオフ会議を開くことが多い。

##### ●5 リスクマネジメントプログラム

リスクマネジメントプログラム策定は、リスクマネジメント方針とリスクマネジメント目標を確実に実現するための業務計画であり、具体的には目標を達成するための5W1H、特にHOW(どのように)の詳細な計画を定める。

プログラム策定において最も重要なことはリスク対策実施の優先順位の適切さである。人・物・金・情報といった経営資源が限られた企業において、すべてのリスク対策を同時に実施することは不可能である。当然ながら、優先順位を考えて実施すべきである。

#### 6——おわりに

本稿はリスクマネジメントの入門部分を解説したが、リスクおよびリスクマネジメントは幅広く奥深いものであり、実務をカバーするものではない。是非とも本稿をきっかけに「わが社のリスクマネジメントシステム」を構築し、「わが社にとってのリスク」を見直し、ステークホルダーに対してと堂々と「わが社が行うリスクマネジメント」を説明して頂きたい。