

新しい企業経営とリスクマネジメント

JIS 規格リスクマネジメントシステム構築のための指針 JISQ2001 より

指田 朝久

1. リスクマネジメントに関するJIS規格 制定の経緯

企業を取り巻くリスクは企業活動の拡大とともに巨大化、国際化、迅速化してきており、一度リスクが発生しその対応を失敗すると企業は危機にいたり、また株主、従業員、消費者、市民など関係者への影響も多大なものになってきている。日本ではじめて企業の危機管理がいわれたのは阪神淡路大震災である。安否確認と水・カンパンの備蓄が地震対策の中心と考えていた企業は、従業員や家族の死傷、生産設備の損壊、物流の混乱、マーケットの喪失など企業の立脚基盤を失ったところからどう復旧するかを自ら解決しなければならぬという経験をし、地震対策は危機管理であるとはじめて認識したのである。

この阪神淡路大震災に加えてその後の日本企業や自治体に続発する様々な不祥事などを含めていかに企業を事件や事故から守り、社会的な影響を少なくできるかという観点で、企業や自治体のリスクマネジメントや危機管理を支援するための標準的手法を提供しようと検討が開始され、この2001年3月20日にJIS規格「リスクマネジメントシステム構築のための指針 JISQ2001」が制定された。

2. JISQ2001 の特徴

(1) 阪神淡路大震災の教訓を活かす

阪神淡路大震災を企業の危機管理という観

点で振り返ると次の3つの教訓が得られる。

地震対策の遂行には経営者の関与が不可欠である。マニュアルの整備、耐震対策の実施など事前準備が被害軽減と復旧速度を左右する。マニュアルの内容を熟知し臨機応変に指揮できる指揮官の育成が必要である。

(2) マネジメントシステムを骨格とする

品質マネジメントシステム ISO9000、環境マネジメントシステム ISO14000 と同様のマネジメントシステムを導入した。そのため次の3つの性格を持っている。経営者が関与する。リスクに強い企業を目指す継続的な改善運動を行う。どこまで取り組むのかは企業の自己責任で決定・実施する。

3. JISQ2001 の骨格

このJISQ2001は次の7原則で成り立っている。リスクマネジメント方針、リスクマネジメントに関する計画策定、リスクマネジメントの実施、リスクマネジメントパフォーマンス評価及びリスクマネジメントシステムの有効性評価、リスクマネジメントシステムに関する是正・改善の実施、組織の最高経営者によるレビュー、リスクマネジメントシステム維持のための体制・仕組み

このうち原則で組織や仕組みを作り上げ、それに基づき原則から原則までを繰り返すことによりリスクに強い企業へと継続的に改善を行うことを求めている。なお、規格は

企業や自治体などすべての組織を対象としている。

4. JISQ2001 の各原則の概要

(1) 原則1 リスクマネジメント方針

組織の最高経営者（企業全体に適用する場合通常は社長）がリスクマネジメントに関する方針を明確に定める。何を守るのかを明確にすることが大切である。

(2) 原則2 リスクマネジメントに関する計画策定

リスクマネジメントにおける具体的な様々な計画を立てるプロセスである。リスクの発見、リスクの特定、リスクの算定、リスクの評価を行う。ここで重要なのは取り組むべきリスクの優先順位の決定である。発生頻度や組織への影響度を考慮して選定した優先順位の高いリスクに対してはリスクマネジメントの目標を定めリスク対策の選択をする。日常の事前準備に加えて有事の業務も定めていく。

リスクマネジメントの計画策定にあたっては、責任を明確にし、組織、日程、経営資源（予算、要員等）を決める必要がある。

(3) 原則3 リスクマネジメントの実施

原則2で定めた各々の計画について具体的な実施手順を作り日常活動として実施する。特徴的なのは緊急時の対応と復旧時の対応手順の策定が述べられている点である。例えば緊急時の実行組織は実行責任者のもと 情報機能、分析評価機能、対応機能、広報機能の4つの機能を持つことが要求されている。

(4) 原則4 リスクマネジメントパフォーマンス評価およびリスクマネジメントシステムの有効性評価

計画に則ってリスクマネジメント活動を実施していくが、実際にどの程度成果を上げて

いるのかを評価する。実施状況の監視や進捗管理、実行度合の測定などがある。

発生頻度が多い労災や自動車事故などは評価を行いやすい。

(5) 原則5 リスクマネジメントシステムに関する是正改善の実施

必要に応じて改善をするプロセスである。是正をするきっかけには次のようなものがある。日常点検で不備・不具合を発見した場合、リスクマネジメントシステム監査の結果で改善が必要と判断した場合、緊急事態、危機管理を経験して反省した場合、リスク情報を監視した結果の要請の場合。

(6) 原則6 組織の最高経営者によるレビュー

リスクに強い組織になるために継続的に改善を行っていく。そのために自らの定めた間隔（1年が多いが半年や四半期でも良い）でリスクマネジメントシステム全体をレビューする。この結果を踏まえて経営者の責任で次のサイクルをスタートさせる。

(7) 原則7 リスクマネジメントシステム維持のための体制・仕組み

これらのリスクマネジメントシステムを構築して維持するための各種の要求事項が定められている。いくつか重要な点を次に述べる。体制

最高経営者の役割とリスクマネジメントシステム担当責任者（役員）の役割が定められている。特に重要なのは経営者の中に責任者を明確に定めている点である。

仕組み

教育訓練、シミュレーション、リスクコミュニケーション、リスクマネジメントシステム文章の作成、文書管理、発見したリスクの監視、記録の維持管理、リスクマネジメントシステム監査、の各要求事項が定められている。リスクマネジメントシステム文章とは、マ

マニュアルが代表的なものであるが、それ以外のリスクマネジメントに関する様々な提案書、調査報告書、稟議書等すべてのものが該当する。また阪神淡路大震災の教訓でもいわれた人材育成が教育訓練として求められている。

5. リスクマネジメントシステムの実践のために

リスクマネジメントシステムはこれから普及の緒についたところであるが、先進的企業の実施例の特徴をいくつか紹介する。

(1) 企業として対応する優先順位の高いリスクの選定例

製品の瑕疵（PL. リコール）、製品供給の停止（自然災害や火災爆発）、コンプライアンス違反、会社および役員従業員への犯罪、などを定めている例が多い。

(2) ノウハウの蓄積のための常設組織の業務リスクマネジメントシステムの構築や円滑

な運営にあたり常設組織を持つとノウハウの蓄積にも有効である。これらの常設組織の実施業務は以下のものがある。

リスク情報の収集と分析、自社を取り巻くリスク動向について把握し経営者に報告する、重要な取り組みリスクに対するマニュアルを作成しメンテナンスする、法務リスク、財務リスクなどリスク毎に特定の部にそのリスク対策を委ねた場合それらのリスクにつきリスク管理状況を調査し経営者に報告する、経営者および従業員に対して教育訓練を行う。

企業は一定の経営資源をリスクマネジメントに投入する事が求められる時代に突入した。その成否を握るのは経営者の認識と実行力であり、その意味でリスクマネジメントは経営そのものである。

（東京海上リスクコンサルティング株式会社）
危機管理情報グループ 主席研究員