

## 1 はじめに

1995年に阪神・淡路大震災により高速道路が崩壊しました。新幹線のトンネルからコンクリートが剥離落下するという事件もありました。また、昨今は、食中毒事件、リコール隠蔽事件、耐震強度偽装事件など巨額なコストを伴うのみならず、社会問題化して企業の倫理が問われるという例は枚挙に暇がありません。組織が一度事故や不祥事を起こすと社会から厳しく糾弾されて立ち直れないほどのダメージを受けます。場合によっては、倒産に至るケースもあります。



時代や社会、更には個人的な意識が変化する現在において、企業はリスクに対する考え方を改めて、むしろ積極的に関わっていく必要が出てきています。リスクは企業経営という会社レベルだけではなく、営業活動、生産活動、品質保証活動など、企業内の部門レベルにおいても存在します。



ISO/IEC ガイド 73（国際標準化機構が制定したガイド）では、リスクを、“一定の事象の発生確率及びその結果との両方を合わせたもの”と定義しています。また、リスクとは、活動する各レベルの本来目的を阻害する可能性のある状況や環境とも言われています。阻害とは金銭的損失、労働災害、機会損失、信用失墜など多種多様です。その阻害要因を“事前”に抽出して予防処置を取ることが、増大しつつある多様なリスクが存在する現在において、大変重要なことです。

つまり、リスクとは可能性であり、リスクマネジメントとは将来の可能性をどのようにコントロールするかということに重点を置いた事前活動であって、起きた事をどうするかという事後活動に重点を置いているのではないということです。

リスクマネジメントの基本は、企業や事業に損失が発生した場合には、その企業が消滅する恐れがあること、事業が中断してしまい、損失を発生し続ける可能性があるということを認識することが大切です。

リスクマネジメントを体系化して本格的に取り入れたのは、金融業界や保険業界が最初であり、1980年代後半と言われています。

今まで述べたように、リスクの結果は企業にネガティブな影響をもたらすものが主体的な対象とされていましたが、最近は、企業だけではなく家庭や社会の単位でも考えなければならないとか、リスクという概念をネガティブな面だけに焦点を当てるのではなく、ポジティブな面も一緒に見ようという考え方も出てきています。現在、リスクマネジメントの ISO 化を検討する場ではネガティブ面とポ

ジティブ面を取り入れたリスクマネジメントが議論されています。

本講義では、“ものづくり企業”の生産活動におけるネガティブな面に注目したリスクマネジメントを取り上げます。

まず、リスクマネジメントの理解を容易にするために、2節から9節まで、リスクマネジメント協会のリスクマネジメント入門を引用させていただきました。



## 2 リスクマネジメントの意義

リスクマネジメントとは、損失の発生を“事前”に防止し、また、仮に損失が発生したとしてもその拡大を押さえて、損失の規模を最小限にするための手法です。リスクマネジメントは、技術的な観点や損失発生時期の事前・事後といった考え方から、一般的に次のような手法に分類することができると言われています。

- ① リスクの回避
- ② 損失発生の予防・防止
- ③ 損失の軽減
- ④ リスクの分散
- ⑤ 契約によるリスクの移転

リスクマネジメントは、第一義的には「不確実性によりもたらされる損失の発生を未然に防ぐ」という努力であり、仮に損失が発生した場合であっても「その損失の拡大・増殖をできるだけ押さえようとする努力」であるといえます。企業は利益を獲得するために構成された人の集団であり、事業は人の集団が特定の目的を実現し、利益を得ようとする行為であると意義づけることができます。仮に、損失発生の機会が利益を実現する過程で発生し、拡大・増殖をした場合には、利益実現の機会そのものが失われることになります。リスクマネジメントはこうした事態を未然に防止すること、それでも損失が発生した場合にはできる限り最小限にその損失を押さえることを目的としています。

### 3 リスクマネジメントを実行する人

企業という人の集団活動の中で、損失発生を防止するのは誰でしょうか。いうまでもなく、その企業を構成する一人一人の構成員こそが、損失発生の機会を防止することができる人たちであるといえます。そして、これらの構成員に対する意識づけ、動機づけを行っていくのが、その集団を率いる指導的立場にある経営陣です。無論、経営陣の中で陣頭指揮を取る立場にある社長こそが企業活動において最終的な責任をとるわけですから、リスクマネジメントを実現する最終責任者も社長であるということができます。仮に、企業内にリスクマネジメント担当の役員を設置した組織機構を作ったとしても、担当役員の助言に社長が耳を貸さないようであれば、リスクマネジメントを企業内で実現することは不可能なことです。

しかし一方で、「リスクを恐れていては、企業の成長を実現することができない」という考え方も存在しますが、リスクの存在を組織として認識した上でとる行動とリスクの存在自体を無視した行動とには大きな違いが発生してきます。

すなわち、リスクを認識した行動には、企業組織に損失を発生させるような恐れを回避しようという意識が伴うことから、より慎重な行動が期待できることになるといえます。しかし、リスクを無視する場合には、損失回避に対する意識的な行動を期待することができないため、微細な事象が拡大・増殖し、甚大な損失に結びつく可能性を高めることになります。すなわち、損失発生の可能性を軽視する姿勢を維持するような経営思想に裏づけられた組織には、リスクマネジメント思想そのものが育つ素地が存在しないといえます。したがって、企業組織内において最終的にリスクを制御・管理する責任者は、その組織のトップである社長であるといえます。社長の指示を受けた担当役員は、実務レベルにおける業務執行の責任者として組織全体でのリスクマネジメントの実現に努め、その結果を取締役会に報告する義務を負うにすぎません。

### 4 社員全員がリスクマネジャー

企業組織のトップである社長を含めた取締役会は、リスクが顕在化し、その結果、発生する損害により企業が財務面で損失を計上するような事態に陥った場合に、最終的な責任を負担しなければならない法的義務を負っています。しかし、日常的な現場の実務について具体的にどのようなことが行われているのかを細かく把握することを経営陣に求めることはできません。そこで、日々の実務に携わる一人一人の社員がリスクマネジメント思想の基本を学ぶ必要が出てきます。

現代の企業組織は、さまざまな分野で技術革新や情報等の専門化が急速に進んでいることから、日常的な業務の流れの中にも昨日までは存在しなかったリスク

が紛れ込んできていることがあります。急激な社会環境や職場環境の変化に伴って発生してくるリスクは、実務の現場にいなければ、なかなか把握することはできません。



## 5 中間管理職の役割

中間管理職は、企業規模の大小によっても定義が異なってくるものと思われますが、企業活動における最先端の実務現場での責任者ということができるでしょう。例えば、係長や課長といった立場の人たちがこれに該当すると考えられますが、最近は、チームリーダーとかグループリーダーといったタイトルを使う企業も増えてきています。無論、経営と実務現場を結ぶ部長職は、実務現場の最終責任者と位置づけることができることから、ここまで職位を実務現場としてひと括りにすることも可能です。リスクマネジメントを企業組織内で実現するための必須要件は、経営トップがリスクマネジメント思想をきちんと確立し、実現しようとする意欲を維持することですが、「具体的に何をどうするのか」という点については、実務の現場で取り組むことが求められます。そこで実務の責任者である、いわゆる中間管理職の意識づけを行うことが肝心になってきます。

## 6 リスクの洗い出しがスタート

「リスクの洗い出し」という表現は、欧米型のリスクマネジメントでは、「リスクの発見、確認、分析、評価」と呼ばれているものです。「リスクを洗い出せ！」と日常的な実務の現場で言ったとしても、「リスク」についての一定の理解を実務担当者が持っていないければ、洗い出しようがありません。そこで、「リスクとは一体どのようなものなのか」という一応の定義を持つ必要があります。リスクマネジメントでは、リスクの定義を極めて抽象的に「不確実性」と呼んでいますが、それぞれの実務現場に適した、もっと噛み砕いた表現を使わなければ理解を得ることができません。

例えば、

- ① 財務・経理等直接的に企業の資金を扱う部署では、企業に損失をもたらすような事故としてどのようなことが考えられるのか。
- ② システム等いわゆる I T と呼ばれるデータ管理部門では、どのような事故が損失を発生することになるのか。
- ③ 製造部門では、製品の安全性についてどう対応しているのか。
- ④ 営業・販売部門では、取引先や消費者との関係でどうなのか。

といった観点に立脚し、実務担当者レベルで、まずは最も簡便な手法として「ブレーンストーミング」を繰り返し実施することが必要になってきます。「ブレーンストーミング」によって、個条書き方式で発言をリスト化していく必要があります。リスクマネジメントでは、リスクの「発見・確認」という段階に当たることになります。次に管理職を中心として、そのリストの中に記載された個々の問題について価値判断を加え、分析・評価による絞り込みをしていきます。



## 7 事故が少なければ損失も少なくなる

社会全体または一企業の中で発生する損失の額を、過去の統計的な数値に基づいて計算するために、次のような算式が用いられます。

$$\text{一件当たりの平均損害額} \times \text{事故発生件数} = \text{全体の損失額}$$

したがって、全体の損失額を減少させるためには、「事故発生件数」を限りなくゼロに近づけるための努力が必要ということになります。だからこそ、「損失の原因となる事故の発生を防止することが求められるのです。一方、損失発生の原因となる事故は、常に一定の確率で発生する」というのが定説です。多数の人間が構成する集団の中では、一定の確率でミスが発生し、その結果、事故が発生し、損失に結びつくという考え方です。すなわち、この考え方を逆の角度か

ら捉えると、ミスが発生する確率を低くし、一件当たりの平均損害額を低く押さえることができれば、全体の損失額も少なくできるということになります。

## 8 人的要素の重要性

リスクマネジメントを組織内で実現するために、組織を構成する一人一人の構成員が損失軽減に必要な努力、すなわちミスを少なくする努力から始める必要があります。だからといって、「ミスを許すな、ミスは厳罰にする」といった考えを組織内に導入すれば、一人一人の活力をそぐ原因にもなりかねません。また、「ミスを隠す」ということにも結びつきかねません。そこで、社内のコミュニケーションがスムーズにできる体制（企業風土）を確立し、損失発生を極力未然に防止することが肝心です。しかし、企業の存続を脅かすような損失が発生した場合には、一般社会の常識に基づいて組織内での公平性を維持することも必要です。こうした事態が発生した場合には、経営責任を含めて、それぞれの職責を明確にすることが求められることになります。

## 9 リスクマネジメントに対する誤解

リスクマネジメントを実施したからといって、損失発生の機会を皆無にすることはできません。なぜなら、「リスクは、不確実性そのものである」からであり、常に人の予測を超えたリスクが存在することを否定できないからです。特に、コンピュータの2000年問題に象徴されるように、昨日までは、疑いもしなかった技術が顕在化したり、現代社会では急速な技術の発展のもとで、新たなリスクも生み出されているからです。リスクマネジメントは、現時点で考えられる限りのリスクを洗い出し、そのリスクに対処しようとする手法です。したがって、新たなリスクや洗い出しから漏れてしまったリスク、気がつかなかったリスクについては、企業が無防備になる可能性を常に持っているということを忘れてはいけません。

## 10 ものづくり現場（生産部門）におけるリスクマネジメント

さて、生産部門にも当然リスクは存在します。リスクを考える場合、生産部門のミッションは何か、つまり、役割は何か、ということから紐解いていけば、理解しやすくなります。

生産部門の役割は、決められた品質レベルの製品を、決められた量、決められた原価で、決められた日までに、後工程である物流工程に引き渡すことです。

これらの役割は、各企業の“職務分掌”、“職務分担表”、あるいは“品質保証規則”などに記載されています。

これらに書かれていることが果たせない事態が発生した場合、それらはリスクに相当します。生産部門は顧客により近いポジションを守っているが故に、生産部門のリスクは顧客満足に大きな影響を与えます。

しかし、書かれている役割は“品質レベルの確保”とか“計画生産量の確保”など、抽象的です。これを具体化して、生産部門の全員がリスクとして認識して、有事に対応できるかどうかは、各社の生産部門が長年培ってきた知恵とノウハウに依存されます。

生産部門のリスクマネジメントの進め方は、変化点管理と基本的には同じです。つまり、以下のステップで進めます。

- ① リスクの洗い出し（生産部門全体、部署別、ショップ別）
- ② リスク評価による優先順位付け
- ③ 優先順位に応じてリスクへの予防処置方法検討（マニュアル作成）
- ④ 対応マニュアルの定期的なテストの実施
- ⑤ リスクの再評価と再優先順位付け
- ⑥ ③以降の繰り返し

リスクマネジメントをより効果的に推進するためには、生産部門トップの管轄下にチームを編成して、上記のステップを継続的に廻す活動が必要です。

活動は、考え方と進めかたに共通点が多い第6章の変化点管理の活動と併せて

実施すると、より効果的と思われます。

また、日々、新聞・雑誌情報等に報道される諸々の事件・情報もリスク洗い出しのヒント（情報源）として活用できます。

リスクマネジメントシステムの継続的改善を図るために、第8章のクオリティ・マネジメント監査における内部監査の中に、リスクマネジメントシステムの定着状況と継続的改善状況を確認する項目を織り込んで実施したり、リスクマネジメントの定着状況と新たな方向付けを行うために、ISO9000の要求事項であるマネジメントレビューと同じように、生産部門トップが定期的に確認する場を設定することが効果的と思われます。

#### ＜参考文献＞

- [1] リスクマネジメント協会：リスクマネジメント入門  
[http://www.arm.gr.jp/rm\\_nyumon/m\\_igi.html](http://www.arm.gr.jp/rm_nyumon/m_igi.html)
- [2] 前川 寛：『リスクマネジメント』、ダイヤモンド社 (2003)
- [3] (財)日本規格協会：『標準化と品質管理』、Vol. 59 2006 No. 2 (2006)
- [4] ミシェル・クルーイ、ダン・ガライ、ロバート・マーク、  
三浦良造他訳：『リスクマネジメント』、共立出版 (2004)

## 「リスクマネジメント」演習

### 1 事前

下記のレポートを作成し、発表の準備をしておいてください。

#### [課題]

職場での各自の役割に応じて、日頃考えている、あるいは考えられるリスク 5 項目（優先順位付けする。また、優先順位付けの基準を明示する）と、各々のリスクが発生した場合の対応手順と内容をまとめること。

### 2 当日

各受講者からレポート内容を発表してもらい、全員で討議をします。