



各国のリスクマネジメントに関する規格

1. マネジメント規格

近代工業が始まって以来、大量の工業製品の製造が行われるようになり、これに伴って分業が進んだ。このため製造者独自の仕様による製品よりも、製品の互換性・共通性が強く要求されるようになった。これを実現するため多数の製品規格が各国や国際的機関によって制定された。

製品の物理的・機能的な仕様を定めたこのような製品規格は製品の品質を保証するものではない。製品の品質確保のために、出来上がってきた製品の品質を検査する「品質検査」、製造工程を監督・検査する「品質管理」、設計までを含めた全製造プロセスを管理する「品質保証」などが規格化された。政府機関などの大口ユーザーは品質保証の実現のために監督・検査する要員を製品供給者（メーカー）に派遣している例もある。これらの品質保証活動について、その体制に求められる要素や仕組みを洗い出して規格化し、製品（サービスも含む）を生み出す製品供給者に実行させようとしたのがISO 9000であり、「品質システム規格」と呼ばれている。品質システム規格はユーザーのために、製品供給者に対して品質に関して最低限管理すべき事項を求めたものである。砕けた言い方をすれば、ユーザーが「品質確保のために最低限これだけの管理をしてくれないければ、品質について信頼できないのであなたの製品を使用できない」と要求していることを規格化したものである。

ISO 14000は「環境マネジメント規格」と呼ばれ、組織が活動する際に地球環境に負担をかけないようにするために求められる管理体制を規格化したものである。従来から組織のマネジメントは、組織の創立者の考えややり方を踏襲するとか、優秀な実績を残した者に委託するとか、これまで積み上げた活動を生かすプロアクティブなものなど、いわゆる「組織の文化」によるとされてきた面がある。マネジメントは組織に固有な独自のものとする考えである。したがって、「マネジメントを規格化する」と言うことに抵抗を感じる者が多い。環境マネジメント規格は、地球環境保全という人類にとって普遍の目標を掲げ、この目標達成のためマネジメントの変革を要求している。すなわち、「組織活動に伴う地球環境負荷を減らすために、最低限このようなマネジメントをしなければあなたとは共存できない」というものである。

これらの「システム規格」や「マネジメント規格」が普及しつつあるのは製品の「品質」確保及び「地球環境」保全という誰もが異を唱えられない明確な目的があり、PDCAサイクルという広く使われている管理手法に則っていることが大きく寄与している。

2. リスクマネジメント規格

(1) リスクマネジメント

リスクマネジメントは組織の運営に伴って発生する各種リスクによる不測の損害を、できるだけ少ない費用で効果的に処理するための経営管理上の手法である。事件が発生したときにメディアが「危機管理ができていない」ととりあげる「危機管理」は、リスクが現実が発生したときの対応のあり方を示している。この「危機管理」はリスクマネジメントの一部と考えられている。

組織の運営に当たる者は、運営に際し多かれ少なかれリスクを考慮し、何らかの対策をとっている。すなわち、暗黙のうちにリスクマネジメントを実施している。しかし、多くの場合、考慮の対象とするリスクは限定されたものである。例えば、組織が経営計画を立てる場合、多くは、計画の対象期間は1年程度のものである。1年間の計画を立てる場合に数百年に1回生起するかもしれないという発生確率が低いリスクは、考慮されることもないということはあることである。

意識する、しないに関わらず実施してきたリスクの処理を、明確に意識して組織運営の一環に組み込んで行えば、リスクマネジメントの効果を最大限に発揮できる。もちろんリスクマネジメントを独立したものとして実施しても効果を上げることはできる。

(2) リスクマネジメントと規格

組織の運営は「組織の文化」による面がある。情報収集方法、達成目標の策定やこれを実現するためのリソースの配分に関わる意思決定機構、決定した事項を実現する業務、業務実施の監督・指導等の管理(マネジメント)は一定のルールに則って行えば誰もが最適解に到達できるとする科学的なもの(scientific)に加え、経験、勘、職人芸などの術(art)による部分が多い。組織が存在するのに不可欠なこのようなマネジメントに関して、組織は最善なものを常に求め続けている。リスクマネジメントは組織運営の一部であるのでこれと同じことが言える。

このような性格を持つリスクマネジメントに対する規格は、品質や環境に関する規格のように外部から最低限実施すべき事項を強制されるものとは異なる性格となるべきである。組織がリスクマネジメントの重要性を認識すれば、その組織自身は最善の効果をもたらすマネジメントを目指す。したがって、リスクマネジメントに関する規格としては啓蒙的かつ理想的なマネジメントを規定したもの、すなわち、リスクマネジメントに関するチャンピオン体制を規定したものが要望される。

現在リスクマネジメントに関する規格は、カナダ、オーストラリア/ニュージーランド、及び日本の3つがある。それぞれの規格は適用範囲や趣旨が異なるが、ガイドラインとしての性格を持っている。その序文等でリスクマネジメントと規格の関係について次のように記述している。

a. カナダ

このガイドラインは複雑なリスクに関する課題を分析する体系的な方法及び意思決定者が自信を持って決心するのに必要な情報を提供する。しかし、このガイドラインは「正しい」解答を得る公式を提供するのではなく、組織にとって価値あるものは何かを示すものでもない。

b．オーストラリア／ニュージーランド

この規格は、リスクマネジメントのプロセスの各要素について規定するが、リスクマネジメントシステムについて画一的なものを強制するものではない。

c．日本

それぞれの組織のリスク対策は、この規格を適用する個々の組織の性格、活動内容、運営方針、組織の置かれた環境などによってそれぞれ異なることがあり得る。この規格の採用は、各組織の自己責任によるものとする。

3．各国のリスクマネジメントに関する規格

前に記述したように、リスクマネジメントに関する規格は理想的なリスクマネジメントのあり方を示すことが望まれる。この観点、すなわち理想的なリスクマネジメントを求める立場から、カナダ、オーストラリア／ニュージーランド（ANと略記）及び日本のリスクマネジメントに関する規格を概観する。

（１）各国の規格の性格

それぞれの規格の表題、適用範囲及びねらいを一覧表にすると次の表ようになる。

表１ 各国のリスクマネジメントに関連する規格の性格

項目	カナダ	オーストラリア／ニュージーランド	日本
タイトル	リスクマネジメント：意思決定者のためのガイドライン	リスクマネジメント	リスクマネジメントシステム構築のための指針
適用範囲	1 全ての型のリスクを効果的に管理するように意思決定者を支援 2 意思決定に必要な情報の収集、分析、評価 及び通信のプロセスを提供 3 リスクマネジメント意思決定	リスクの特定、分析、アセスメント、処理、及び継続的監視を含むリスクマネジメント・プロセスの確立と実施に関する一般指針を規程	リスクマネジメントシステム構築に関してどのような種類及び規模の組織に対しても適用可能
規格の狙い	1 難しいリスクに関する問題を分析するシステムティックな方法の提供 2 意思決定者に自信を持って対処できる情報を提供	1 リスクマネジメントの各要素について規程 2 画一的なリスクマネジメントシステムの強制を意図しない	1 リスクマネジメントシステムの枠組みを提供 2 リスクマネジメントシステム構築のための原則及び諸要素の提供

タイトルが端的に規格の性格を表している。カナダの規格の特徴は、リスクマネジメントプロセスの節目節目で行う意思決定者の決定の際にリスクコミュニケーションを重視していることである。ANの規格はリスクマネジメントプロセスを詳細に表しており、特に付録でこれらのプロセス実施する際の具体的な方法を示している。JISは前2者がリスクマネジメントのプロセスの記述に重きを置いているのに対して、これらのプロセスを行う体制、すなわちリスクマネジメントシステムを主にして記述されている。

(2) 定義されている用語

各規格で定義されている用語は表 2 の通りである。

表 2 各国の規格に定義されている用語

定義されている用語	カナダ	AN	JIS	摘 要
(Chief of executive officer)				組織の最高経営者
(Chief of risk management system staff)				リスクマネジメントシステム担当責任者
Consequence				
(Continual improvement)				継続的改善
Cost				
Decision-maker				
Dialogue				
(Emergency)				緊急事態
Event				
Event tree analysis				
Failure mode and effect analysis				
Fault tree analysis				
Frequency				
Hazard				
Hazard Identification				
Likelihood				
Loss				
Monitor				
Organization				
Probability				
Residual risk				
Risk				リスク
Risk acceptance				
Risk analysis				
Risk assessment				
Risk avoidance				リスク回避
Risk communication				
Risk control				
Risk control option				
Risk control strategy				
Risk criteria				リスク基準
Risk engineering				
Risk estimation				
Risk evaluation				リスク評価
Risk financing				
(Risk identification)				リスク発見
Risk Information library				
Risk management				リスクマネジメント
(Risk management conduct guide)				リスクマネジメント行動方針
(Risk management document)				リスクマネジメント文書
(Risk management objectives)				リスクマネジメント基本目的
(Risk management performance)				リスクマネジメントパフォーマンス
(Risk management policy)				リスクマネジメント方針
Risk management system				リスクマネジメントシステム
(Risk management system staff)				リスクマネジメントシステム担当
(Risk management target)				リスクマネジメントの目標
Risk perception				
Risk reduction				リスク低減
Risk retention				リスク保有
Risk scenario				
Risk transfer				リスク移転
Risk treatment				(リスク対策)
Sensitivity analysis				
Stakeholder				

注1: 括弧付き英文は JIS 規格用語の筆者仮訳
注2: 括弧付き日本語は JIS 規格用語を他の規格にある用語に当てはめた
注3: 3つの規格に共通の用語
注4: カナダとANに共通な用語
注5: ANとJISに共通な用語

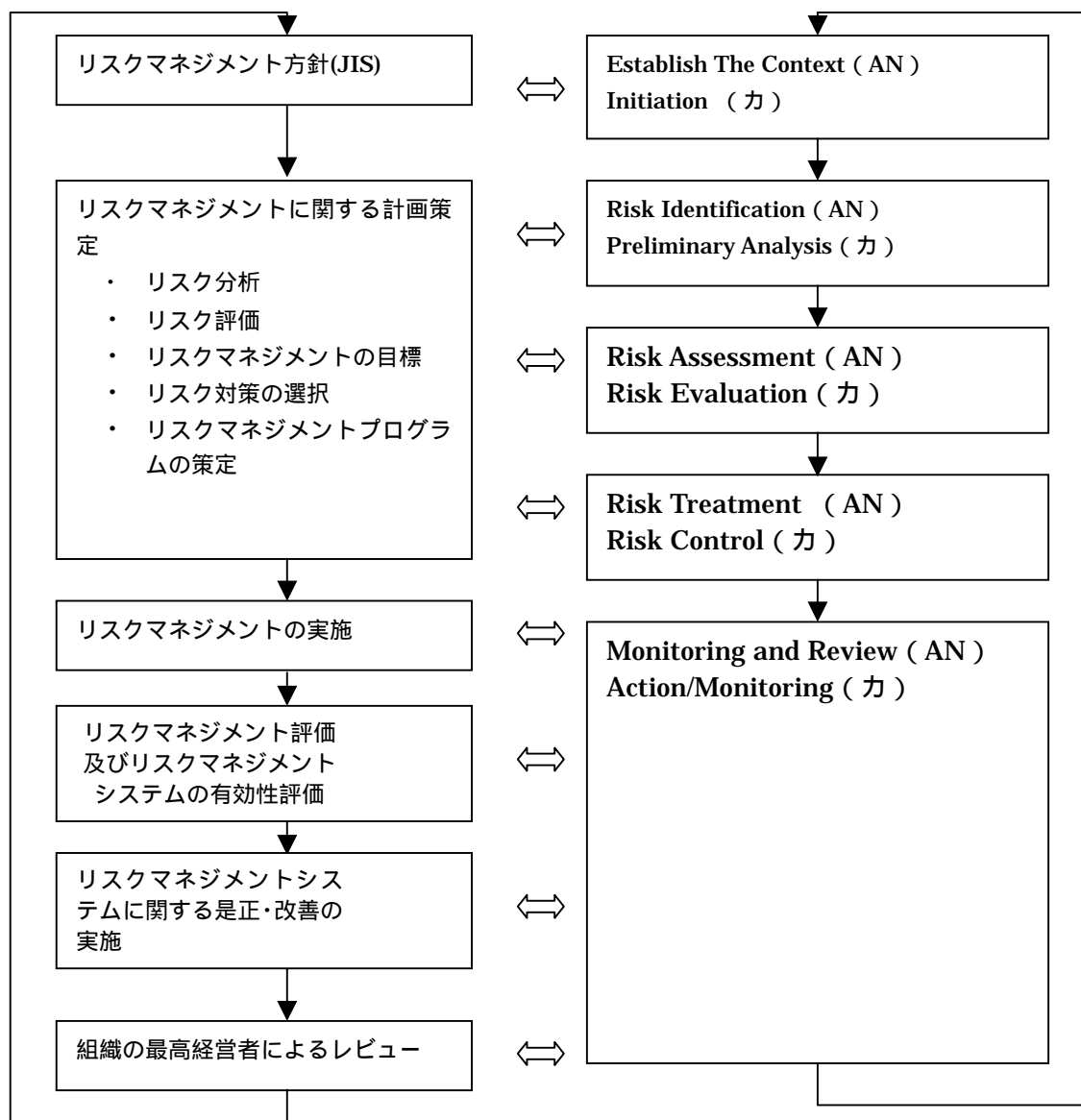
規格で定義されている用語で、3 つに共通の用語は「リスク」及び「リスクマネジメント」の 2 つである。「リスク」については多少の差はあれ「発生の可能性及び発生がもたらす負の結果」と一致している。「リスクマネジメント」の定義はカナダ及びANでは「管理方針、手順及び実践をリスク発見、分析、評価、対策、監視等のタスクに体系的に適用すること」とほぼ同じ内容の定義であるのに対し、JISでは「リスクに関

して、組織を指導管理する、調整された活動」と広範な定義になっている。なお、定義されている用語で J I S とカナダではこの 2 つ以外に共通のものがないのが特徴的である。これは J I S 規格制定前に定義されたリスクマネジメントに関する I S O の用語定義に J I S 規格が準拠しているためである。

(3) 各規格で規定されるリスクマネジメントのプロセス

各規格で規定されているリスクマネジメントのプロセスは次の表ようになる。カナダ及び A N のプロセスはほぼ同じ内容であるので同じ並びで記述する。

表 3 各規格で規定されているリスクマネジメントプロセスの対比表



リスクマネジメントのプロセスに関しては、カナダ及び A N がほとんど同じ内容を規定しているのに対して、J I S は監査と体制改善のためのプロセス評価方法に重点を置いている。J I S では、カナダ及び A N でリスクマネジメントのプロセスで規定されている多くの部分が「リスクマネジメントに関する計画」の項目で列記されている。

プロセスの規定に先立って J I S 規格ではリスクマネジメントを行う組織のあり方について「リスクマネジメントシステム構築及び維持のための体制」として規定している。同じような内容の規定を A N の規格では、プロセスの規定の前に「Risk Management Requirements」として規定しており、カナダの規格ではプロセスに含まれている「Initiation」の中で規定している。

4 . リスクマネジメントに対する規格の適用

リスクマネジメントと規格の関係については既に第 2 項で記述したとおりである。規格は新たにリスクマネジメントに取り組む際の手本となるものであり、既に実施しているリスクマネジメントを向上させるための教科書となるべきものである。

本来、J I S 規格制定の時期が一番新しいので、最新の情報やその前に制定された規格の経験などを取り入れ最も熟成されたものとなるべきである。しかし、標題が示すように、リスクマネジメントのプロセスよりも、リスクマネジメントを行う体制構築に焦点を当てているために、先行して制定されているカナダ及び A N の規格と異なる新しい分野のもので、先達の知恵を必ずしも取り入れたものとはなっていない。すなわち、先行して制定されたカナダ及び A N の規格の後継・発展させたものではない。新規の分野のためやや熟成されていない面があるのも止むを得ない。これらの点を考慮して、J I S 規格に基づきリスクマネジメント体制を整え、この体制の下でリスクマネジメントのプロセスを進めるに当たっては A N の規格が参考になると思われる。

以 上

第 18 号 (2001 年 11 月発行)