



リスクアセスメントのすすめ ～現状把握はできているか～

はじめに

2008年6月14日、大分県の教員採用を巡る贈収賄の容疑で4人が逮捕されるという事件（以下、大分教員採用汚職事件という）があり、以後、大分県のみならず全国の教育界に教育の信頼性を揺るがす大問題として新聞等を賑わせている。

この事件は、教員の採用の合否が組織の幹部等により不正に決められていたというものであるが、報道などによれば、こうした不正のうわさや指摘は学校現場などにおいて過去に何度もあったということである。

言い換えれば、現場には事前の兆候があったにもかかわらず、その兆候から正しい情報や真の問題を洗い出し、対策を講じるということを、組織として適切に対応して来なかったということが、今回の事件に発展したと言える。

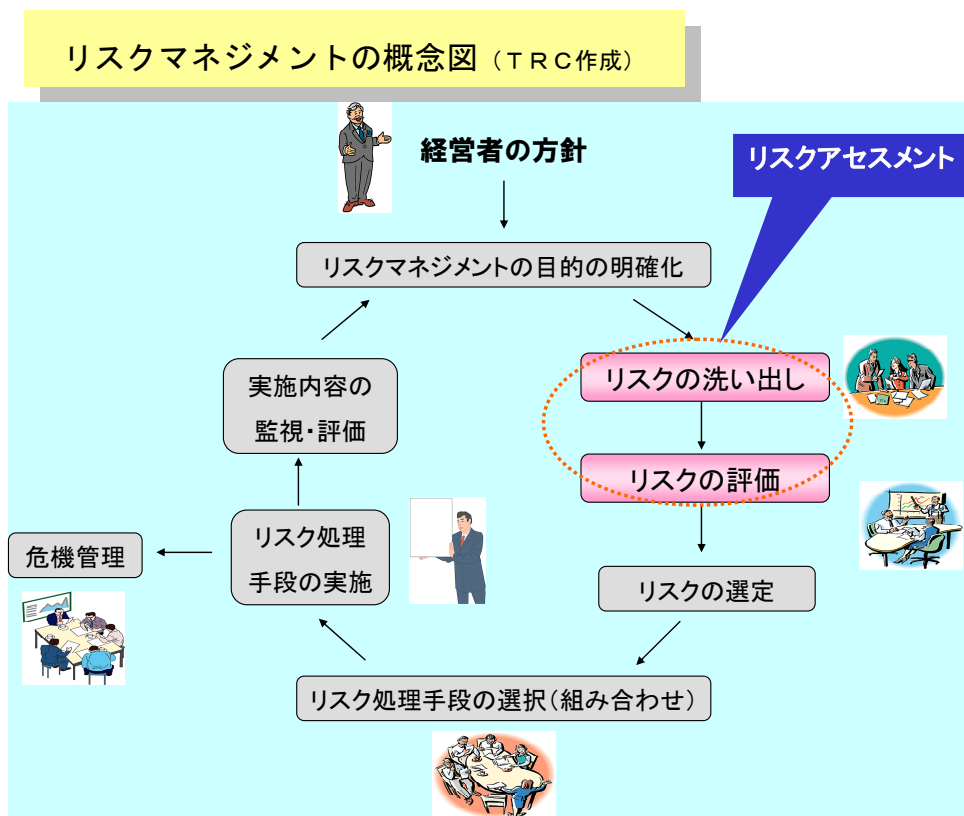
そこで本稿では、組織の存続を左右するような不祥事や事故に発展するかも知れない様々な要因を、それらが現場などで兆候としてみられる段階で、いかに早く適切に見つけ出すかについて一つの手法を紹介したい。その手法とは、リスクマネジメントの初期の重要なステップとなる、企業等を取り巻くリスクの洗い出し・評価、すなわちリスクアセスメント（以後、リスクアセスメントという）のことである。

既にリスクマネジメントの世界では、基本とされていることであり、読者においては既知の方も多いと思うが、現状把握が不十分なことに起因する不祥事や事故が絶えない今日、改めて、その概要を紹介する。

1. リスクアセスメントとは

リスクアセスメントは、次図のとおりリスクマネジメント体制構築の初期段階で最も重要なステップとして位置づけられる。その目的は、企業等を取り巻く各種脅威の**現状を把握**することであり、リスクの「洗い出し」と「評価」からなる。

なお、リスクアセスメントは企業等における今後の施策の方向付けに役立てるものであり、それ自体が抜本的な解決策となるものではない。



2. リスクアセスメントの必要性と効果

(1) リスクアセスメントの必要性

ア リスクアセスメントは、リスクマネジメント体制構築の初期段階で最も重要なステップとして位置づけられており、その目的は、企業等を取り巻く各種脅威の**現状を把握**することである。

近年、多くの組織等において不祥事が続発しているが、そうした不祥事では、不祥事として表面化する以前に組織等の内部（現場等）においてある兆候（微小な不具合、不正のうわさ、内部告発など）が認識されていたり、指摘されていたケースも多々見受けられる。

しかしながら、組織等のトップなどがそうした現状を把握することなく、兆候に気付かず、放置し、さらには適切にそれを是正しなかった結果、不祥事へと発展しているのである。

組織等のトップは、現場で何が起こり、現場の人間がどうしているか。また、何を考えているか等に常にセンシティブであることが求められている。

このことは、組織等のトップにとって、現状把握がいかに重要であることを示唆している。

イ 筆者は最近、ある企業グループの各職場におけるリスクアセスメントに加わる機会を得た。作業を通じて組織等の内部（現場等）におけるリスクの洗い出し・評価が、いかに企業の人、組織、制度などの現状を浮き彫りにし、潜在する問題点などを把握するのに有効であるかを改めて実感した。すなわち、組織の構成員等が答えるアンケート結果は、現場において起きていること、懸念していること、望んでいることなど、現場の声を如実に反映しているのである。

こうした作業を通じて特定されたリスクに対し、組織等のトップが適切に対応・措置することにより、洗い出されたリスクは兆候のうちに摘み取られ、不祥事などに発展することを防止できる。

「現場に神宿る」ではないが、現状把握の重要たる所以である。

(2) リスクアセスメントの具体的な効用

上記の他、リスクアセスメントには、以下のような効用が期待できる。

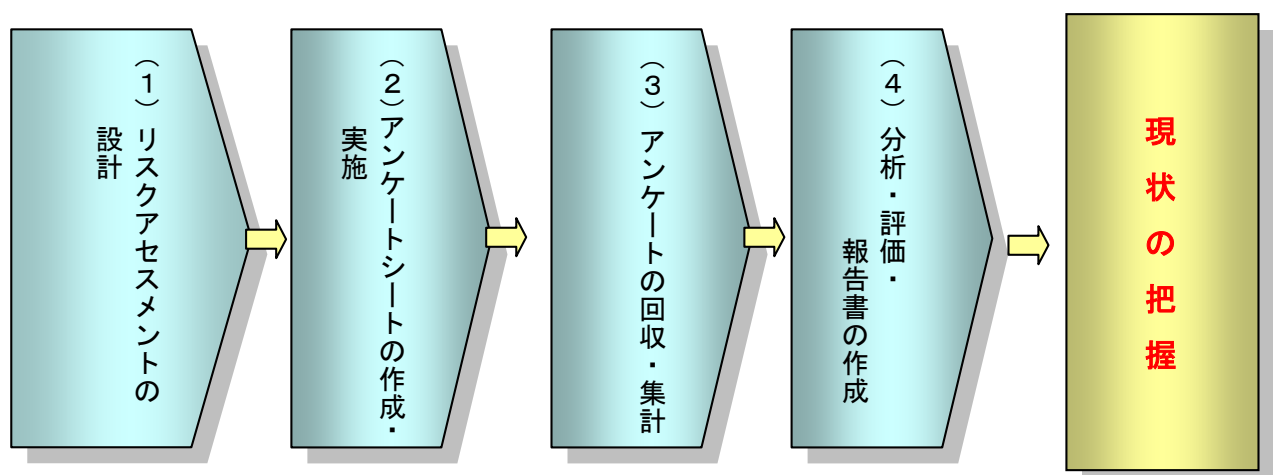
- ◇ リスクの現状認識ができる
 - ⇒ 組織等に重大な影響を及ぼす可能性があるリスクや見落としがちなリスクを可能な限り洗い出し、組織等を取り巻くリスクの現状を明らかにできる
- ◇ リスクの優先順位付けができる
 - ⇒ 洗い出したリスクを（定性的または定量的に）評価することにより、組織等が対策を検討すべきリスクの優先順位付けができる
- ◇ リスクに対する意識のズレを確認できる
 - ⇒ 各部・各階層間の現状認識のズレを確認し、「現場レベルの声」を経営レベルに、「経営レベルの声」を現場レベルに、相互に伝える手段として活用できる
- ◇ リスクマネジメント体制構築のための基礎資料となる
 - ⇒ 組織等を取り巻くリスクの現状を認識し、経営レベルや現場レベルの各々におけるリスクマネジメントへの具体的取り組み、スケジュール、予算などの方針の検討に活用できる
- ◇ 従業員など全員が参加することにより、組織等を取り巻くリスクに対する感受性が高まり、安全風土の構築に役立つ

3. リスクアセスメントの実施手順

組織の全員が参加して職場に潜在している様々なリスクを明らかにするとともに、それらが災害や不祥事に至らないうちにできるだけ早期に取り除くことにより、安心・安全・快適な職場を構築することが重要である。そのためにも、組織等においてはリスクアセスメントを行い、まず**現状を把握**し、対策を講じることが望ましい。

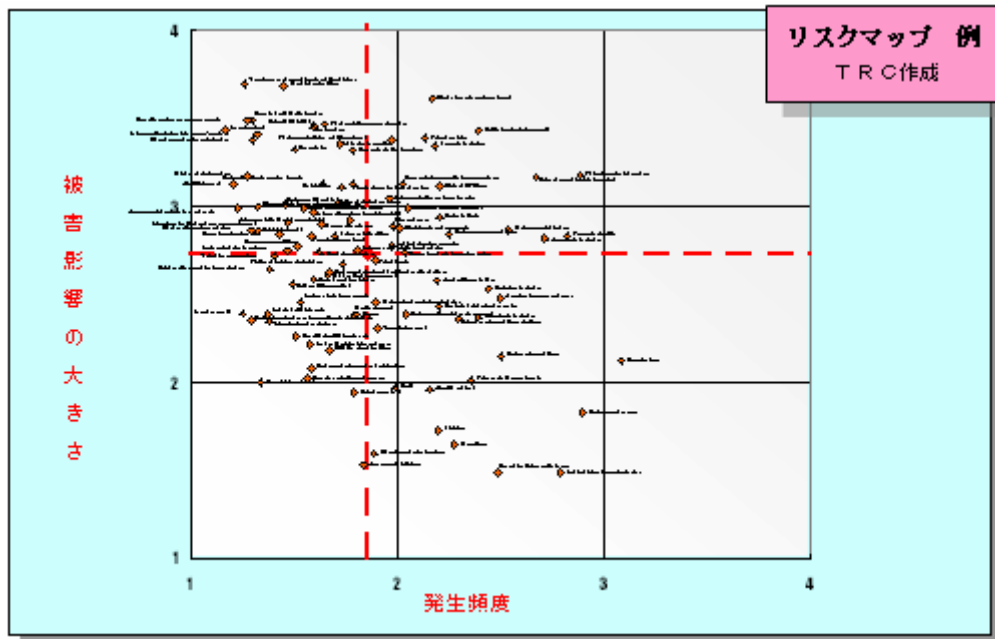
現状を把握するには、フローチャートによる手法、過去の事故などの記録による手法など様々な手法があるが、組織の構成員等を対象にしたアンケート方式によるリスクマップ作成手法はよく用いられる手法である。

以下は、その実施手順の概要である。



リスクマネジメントの重要なステップとなる企業等を取り巻くリスクの洗い出しは、まず、リスクアセスメントの設計（リスク項目や評価指標の選定等）を行うことから始め、次にアンケートシート

の作成・実施の段階を経て、アンケートを回収・集計し、リスクの脅威評価結果を可視化（リスクマップの作成等）し、その特徴の分析・評価を行う。こうした手順を踏むことにより、リスクについての組織等の**現状（構成員の認識等）が明らかになる**とともに、対策の道筋が見えてくる。



おわりに

リスクアセスメントは、組織等のリスクマネジメントにおける体制構築の初期段階の重要なプロセスであり、その目的は組織等の現状を正しく把握することである。

多くの組織等のトップは、自分たちの現状について「自分はよく分かっている。知っている。理解している」と断言されるであろう。しかしながら、組織等が成長するにつれ、時間が経過するにつれ、組織等を取り巻く環境は変化し、それに併せて組織等も変わっている。本当に現状が正しく把握できているのであろうか。また、把握しようと努力しているのであろうか。

今日の企業等における不祥事などの頻発は、まさに、経営トップと現場との乖離、すなわち、現状把握の不足、欠落のなせるところではないのか。

不祥事や事故とは無縁の組織等になるためには、まず自分たちの**現状の把握**に努めるべきである。「敵を知り己れを知らば、百戦して危うからず（孫子）」まさにこれである。

なお、リスクアセスメントをはじめとするリスクマネジメントについて詳しくは、弊社ホームページ・コンサルティングメニュー（<http://www.tokiorisk.co.jp/consulting/index.html>）を参照されたい。

以上

（第 199 号 2008 年 8 月発行）