

第 8 5 回月例研究会報告

日時：平成13年11月19日 午後6時半より
場所：労働スクエア東京 704号室
演題：「リスクマネジメントシステム構築のための
指針 JISQ2001」
講師：東京海上リスクコンサルティング株式会社
主席研究員 指田 朝久氏

はじめに

当協会の理事でもあられる指田氏は、2001年3月20日に制定されました「リスクマネジメントシステム構築のための指針；JISQ2001」にJIS規格原案作成委員として参加されました。今回は規格制定の経緯、意義や目的をお話しいただきました。

(No.779 岩田薫)

講演要旨

1. 今なぜリスクマネジメントか

阪神淡路大震災を皮切りにサリン事件や東海村臨界事故、最近では食中毒事件などのように、自然災害、事故などの人為的災害、経済事件など、組織に係わる様々なリスクが顕在化してきている。

これらの被害が組織の存続を脅かし、更に被害が牛乳販売店の閉店騒ぎのように関係者におよび、社会的損失にまで波及していることから、株主、消費者、取引先の企業経営者を見る目がきびしくなっている。

2. JISQ2001制定の背景

規格検討の発端となったのは1995年1月17日の阪神淡路大震災であり、企業が予測し得ない災害等に対する対応が不十分であったことに起因する。

経済産業省が危機感を持ち、ISOに先駆けて日本発の国際規格を作りたいという意図もあり、1996年から検討が開始された。

規格のキーワードは「経営者」であり、経営者のためのマネジメントシステム規格と位置づけられている。ちなみに「JISQ2001」の「Q」はマネジメント関係の規格であることを表す。

特に阪神淡路大震災では経営者が自ら考えて、立ち直らなくてはならなかったため、経営者をサポートすることがキーワードとなった。

ちなみに阪神淡路大震災から得た教訓は以下の通り。

企業の存続に係わるリスクがあることに初めて気がつき、その対応に経営者の関与が不可欠である。事前に災害、事故等を想定し、日常的な予防策が重要であることに気がついた。

成功した危機管理とはそもそも危機にならないこと。予防のための組織、マニュアル等の日常的な事前準備が鍵。

万一の時に、臨機応変に指揮のできる指揮官の存在が必要であり、「人をいかに育てるか」という人の問題の大きさに気がついた。

3. 企業の危機管理の事例

1) タイレノール事件

1982年、ジョンソン&ジョンソン社が製造・販売していた鎮痛剤「タイレノール」に、何者かが青酸カリを混入し、シカゴ地域で7人の死者を出したという事件があった。このときのJ&J社の経営者の対応は実にすばらしいものであり、危機管理の成功例として手本となっている。

経営者であるバーグ会長が陣頭指揮をとった。

事件後わずか1時間で緊急対策チームを結成した。会長自らがマスコミに対応し、消費者保護を優先、薬を服用しないよう呼びかけ、全品の回収を行う。工場で青酸カリを使用していたという、企業にとって不利な情報も開示した。

犯行であることがわかってすぐ、製品改良による新薬を販売し、早期の市場復帰を果たした。

日本でも、食中毒事件と相前後して起きた目薬事件ではタイレノール事件をモデルに対応し、却って企業イメージのアップになり対照的であった。

2) 2000年問題

危機管理、リスクマネジメントとしての事前対策がうまくいった成功例と見る。

何故、うまく対応できたか。

発生時期が明確なリスクに対して未対応であることは経営者の責任が問われる。

企業間のEDI等が進んでおり、1企業だけの問題でなくなった。このため企業間の相互監視が行われた。

上記のために、経営者が経営資源、特に予算と人材を投入して対応したことが成功に繋がった。

とは言え、大問題にならなかったのは、

埋め込みチップの問題を過大に考えすぎた。

インターネットの普及が間に合った。

ことも大きかった。

4. JISQ2001の概要

1) 規格検討における考え方の相違点

リスクの定義

結果がポジティブもあり得るもの(例えば為替、株、売れすぎ、不具合の解消が製品開発となるなど、そもそもビジネス判断など)を含めるか否かで論争
安全やセーフティの分野では結果が事故・災害などの損害だけであるネガティブリスクしか認めない立場

リスクマネジメントシステムとリスクマネジメントサイクル

JISQ2001は組織が存在することを前提としており、マネジメントシステムである。(基本的に個人を対象にしていない)

一方、リスクマネジメントサイクルは例えば個人でも対応できる下記のようなサイクルである。

リスクの発見、予知、予防、対応、復旧
リスクの発見、評価、計画、対処、見直し

2) JISQ2001の性格(適応範囲)

- ・リスクマネジメントシステム構築のための一般的な原則及び要素を提供
- ・どのような組織にも、どのようなリスクにも対応可能(文言は抽象化される)
- ・ISO9000シリーズ等とは異なり、認証規格としての使用は意図していない。認証は産業界からの反対で見送られた。(ISO9000で懲りた?)
現在、住友金属鉱山が自己認証したというのが唯一の例

規格の特徴

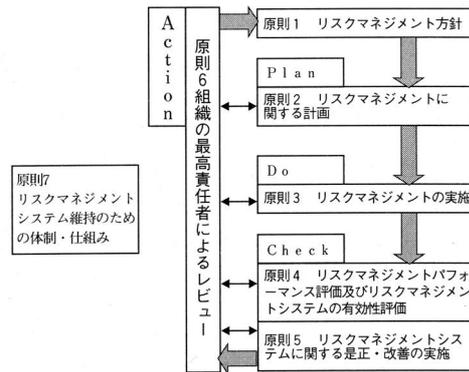
ISO14001を参考に検討された。

- ・マネジメントシステム担当者が定められる。
- ・継続的に改善を実施する体質改善運動と捉える。
- ・何をどこまで実施するかは企業の自己責任とし、あくまで企業の身の丈にあった活動を促す。

5. JIS規格の内容(7つの原則)

- ・原則1: リスクマネジメント方針
- ・原則2: リスクマネジメントに関する計画策定
- ・原則3: リスクマネジメントの実施
- ・原則4: 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
- ・原則5: リスクマネジメントに関する是正・改善の実施
- ・原則6: 組織の最高経営者によるレビュー
- ・原則7: リスクマネジメント維持のための体制・仕組み

JISQ2001 リスクマネジメント概念図



1) 原則1 リスクマネジメント方針

- ・経営者がリスクマネジメントの方針を立てる。
- ・何を守るのかを明確にする。
- ・リスクマネジメントの目的も具体的にするのが望ましい。(認証規格でないため「望ましい」の表現)

2) 原則2: リスクマネジメントに関する計画策定 (その1)

- ・全てのリスクに対応することは困難であるため企業を取り巻くリスクを把握した上で組織が管理するリスクを決定する。

・リスク分析

リスク発見(洗い出し)

リスク特定

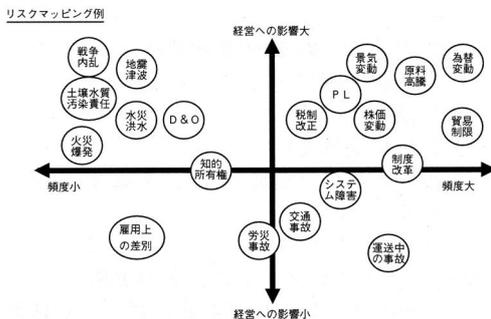
リスク算定

考えられるリスク・危険(例)

- ・台風・高潮・水災・洪水・竜巻・風災・地震
- ・津波・噴火・天候不良・異常気象
- ・火災・爆発・情報システム故障・設備故障
- ・交通事故・航空機事故・列車事故・船舶事故
- ・設備の不備による事故・労災事故
- ・建設中の事故・運送中の事故・海賊・盗難
- ・放射能汚染・放射能漏れ
- ・有害微生物・細菌の漏洩・バイオハザード
- ・コンピュータウイルス・サイバーテロ
- ・製品の瑕疵・製造物責任・リコール
- ・欠陥商品・著作権侵害・特許紛争
- ・環境規制強化・環境賠償責任・環境規制違反
- ・環境汚染・油濁事故・廃棄物処理・リサイクル
- ・差別(国籍・宗教・年齢・性)・使用者責任
- ・セクシャルハラスメント・労働争議
- ・ストライキ・デモ・エイズ・伝染病
- ・役員や従業員の不正・不法行為・職場暴力
- ・集団離職・外国人不法労働・商法違反

- ・ 海外従業員の雇用調整・海外駐在員の安全
- ・ 従業員の高齢化・独禁法違反・カルテル
- ・ 役員賠償責任・インサイダー取引
- ・ プライバシー侵害・デリバティブ・不良債権
- ・ 貸し倒れ・新規事業・設備投資の失敗
- ・ 研究開発の失敗・企業買収・合併・吸収
- ・ 海外生産拠点の崩壊・生産技術革新・開発の失敗・宣伝・広告の失敗・競合・顧客のグローバル化・情報技術革新・情報管理の不備
- ・ 顧客情報朗詠・不正取引・詐欺・社内不正
- ・ 役員のスキャンダル・企業倫理・取引先倒産・格付下落・金融支援の停止・経営者死亡
- ・ 乱脈経営・法律の制定・制度改革・税制改革
- ・ 国際社会の圧力・貿易問題・通称問題
- ・ 戦争・内乱・政変・革命・経済危機
- ・ 景気変動・株価変動・為替変動・金利変動
- ・ 地価変動・原料・資材の高騰・市場ニーズの変化・テロ・暴動・誘拐・人質・暴力団
- ・ 総会屋・脅迫・インターネットを用いた批判・中傷・メディア対応の失敗・風評
- ・ 不買運動・消費者運動等

リスクの算定方法としては、ポートフォリオ図にマッピング



3) 原則 2 : リスクマネジメントに関する計画策定 (その 2)

- ・ リスク評価
- リスク評価基準に基づいて個々のリスクを評価し、組織として対応するリスクの優先順位を付ける。
- リスク評価基準の作成
- リスクの優先順位付け
- 優先度の高いリスクの選定事例
- 製品・サービスの瑕疵 (PL、リコール)
- 製品・サービスの供給停止 (事故・災害)
- 法律違反
- 企業、従業員に対する犯罪

4) 原則 2 : リスクマネジメントに関する計画作成 (その 3)

- ・ リスクマネジメントの目標を設定する。
 - 守るべき対象の明確化
 - 法的要求事項
 - 関係者へ悪影響を与えるリスクの低減
- 5) 原則 2 : リスクマネジメントに関する計画策定 (その 4)
- ・ 組織として管理するリスクにつきその対処方法を選択し具体的内容を定めた計画を策定する。
 - 回避
 - 低減 (規格にはないが分散もある)
 - 移転 (保険の手配を含む)
 - 保有
 - 対処は から のいずれかを共有しても良い。

6) 原則 2 : リスクマネジメントに関する計画策定 (その 5)

- ・ リスクマネジメントプログラムを策定する。
- ・ 対策の具体的な内容を定める。
- ・ 責任を明確にする。
- ・ 組織を決める。
- ・ 日程を決める。
- ・ 投入する経営資源(要因、予算など)を決める。

7) 原則 3 : リスクマネジメントの実施

- ・ 日常の予防について計画に従って具体的な実施手順を作成し実施する。
- ・ 緊急時対応と復旧について追加事項が定めてある。

< 緊急時の実行組織の整備 >

- 実行責任者 : 権限のある指揮のできる人
- 情報機能 : 正確な情報を速やかに収集
- 分析評価機能 : 的確な情報分析
- 対応機能 : 対応・支援
- 広報機能 : 情報公開と共有

8) 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るが、実際にどの程度成果を上げているかを評価する。
- ・ 実施状況の監視
- ・ 進捗管理
- ・ 実行度合いの測定 などがある
- ・ 実務的には定量化が難しく、規格にこだわると難点がある部分
- 実際には発生してみないと対策の効果がわからないものも存在する。(地震・誘拐等)

9) 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

- ・ 必要に応じて不備を修正していく
- ・ 是正改善の時期
- 日常点検

リスクマネジメントシステム監査結果
緊急事態経験後

リスク情報を監視した結果の要請

- 10) 改善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。
 - ・そのため一定の自ら定めた間隔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。
- 11) 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（その1）
- ・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文書の作成
（マニュアルはその代表的なもの）
 - ・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
- 12) 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（その2）
- <教育訓練の重要性>
- ・阪神淡路大震災の教訓として指揮官の育成が必要
：通常企業内で危機管理のノウハウをOJTで会得する機会は無い
- <監査の重要性>
- ・リスクに対する対応が十分か
 - ・リスクマネジメントシステムに関する取締役の責務を十分果たしているか
6. 監査の役割
- ・リスクマネジメント・危機管理は経営者の責任。
それゆえ監査役監査が必須
リスクマネジメントシステム構築運営のための取締役の責務を果たしているか。
重要なリスクにつき適切な評価に基づき適切な経営資源を投入し対応しているか。
 - ・内部監査の充実
7. リスクマネジメントシステム監査の目的
- リスクマネジメントが規格を考慮して適切に構築し、機能しているかをチェックする。
最終的に最高経営者に報告すること。
8. リスクマネジメントシステム構築における経営者の役割
- ・方針の明確化
 - ・対応するリスクの決定
 - ・経営資源の投入(予算、要員、時間)
 - ・ノウハウの導入(外部機関の委託、コンサルの実施、

専門家の起用)

- ・監査を実施し結果を真摯に受け止める
 - ・計画の見直しへの経営者自らの参画
9. リスクマネジメントの推進および危機管理の受け皿としての常設組織の日常実施業務
- 一般的な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
 - 重要なリスクに対するマニュアル作成
 - 他の部門へ委任したリスクの状況把握
 - 経営者、従業員に対する教育訓練の実施

(感想)

最近ISMSやBS7799のセキュリティ・ポリシーを勉強するに従い、これは情報セキュリティだけの問題ではなく、企業の抱えるリスク全般に関しても同様に行わねばならないという意識を強く持ち、リスクマネジメントの情報を収集しておりましたので、私にとって大変良いタイミングでお話をお聴きすることができました。