

## 研究ノート

# 統合的リスク管理の課題

小澤伸光

### はじめに

小稿の目的は、統合的リスク管理 (Enterprise Risk Management, ERM) に占めるオペレーショナル・リスク・マネジメント (Operational Risk Management, ORM) の位置づけを確認し、リスク計量化に志向しがちな動向とその背景を先ずは明らかにすることである。

さらに、上記傾向の持つ陥穽を指摘することを通して、組織行動のもつ日常の実践 (practice) ではなく日常の実験 (experiment) に着目することが、ORM の有効性に資することを指摘する。

東北大震災によって惹起された福島第一原子力発電所の事故は、自然災害を起因とするとはいえ、地震と津波後の現地における対応措置を時系列的に追跡すると、初動段階での事実認識とそれに伴う意思決定の連鎖において、人間的要因に帰する過誤をあまた見いだすことができる。限定的な合理性を持ち、しかも、文脈的背景を必ずしも同一としない当事者間における相互行為の連鎖が、事後的に検討すれば悪しき代替案を選択していったことに気付かせられるのである。

先行研究を繕えば、高信頼性組織の対象として、航空母艦、空港における管制塔とならび原子力発電所が取り上げられてきた。これらを批判的に考察した福島 (2010) は、高信頼性組織におけるパラドックスを次のように指摘する。すなわち、高信頼性組織における事故の減少が、新たな学習の機会を喪失させ、ひとたび事故が起こったときの対応を困難とさせるのである。

小稿は、福島 (2010) の発想を基盤にして、ORMを標準化しようとする試みを持つ組織の脆弱性への影響を再考し、解決すべき課題の幾つかを示すものである。

## 1. リスク・マネジメント論の焦点

近年のわが国で企業経営に関わるリスクの問題に焦点が当たったのは、財務報告に関わる不祥事に端を発したトレッドウェイ委員会組織委員会（1996）によるところが大であろう。当該報告は、内部統制の理論的枠組みを提示し、さらに実践面での適用可能性にも目配りをしたことで、その後の「内部統制」の時代を切りひらくものであった。この流れを、会計領域からするものとすれば、他方で、製品安全の視点からするリスクの検討は、工学領域で長年の歴史をもっていた<sup>1</sup>。

小稿は、両者における展開を視野に入れつつ、近年におけるERMの中でORMを検討するものである。

ERMの基礎視点の理解はラム（2008）によるのが妥当である。ラムが同書で貫く立脚点は、「企業はリスク・リターン特性を最適化するために、すべてのリスクを測定・管理する統合的手法を開発すべきだということである。リスク・リターンを最適化するために必要なことは、リスク管理を企業の事業プロセスの中に組み込むことである。」<sup>2</sup>

このような姿勢に色濃く反映されている前提は、リスクの測定可能性であり、リスク計量化への志向である。当然のことながら、リスク計量にさいし、数量化重視のリスク定義を導くことになる。

さらに付言すべきは、「統合」を目的とすることから企業の事業プロセス全般にリスク管理を位置づけることになる。

リスク管理の実務的意義として、ラムは次の4点を指摘する。

- ①リスク管理はマネジャーの職務である。
- ②リスクを管理することで収益変動を減少させることができる。
- ③リスクを管理することで株主価値を最大化できる。

---

1 福島は次ように指摘する。「リスク管理の概念は基本的に工学的な色彩を強く持っている。その基本的な信条は、科学的分析手法によってリスクは中立的に分析できるし、それによって、不測の事態の確率が量的に計算され、それに従ってリスクは管理しようという発想である。」（福島2010, p. 253）

2 ラム（2008）p. 6

④リスク管理は雇用と経済的安定を促進する<sup>3</sup>。

上記4点の趣旨は、リスク管理の職責を果たすのは管理者であると共に、当該職務を果たすことに伴う管理者のメリットを明示していることである。このような観点は、マネジメントを主たる対象とする経営学とも親しみやすい論点を共有する。

## 1.1 リスク・マネジメントの定義

リスク、リスク・マネジメントの標準的な定義としてISO31000がある。これに従い、標記定義を確認する。

リスクとは、「目的に対する不確かさの影響」<sup>4</sup>である。

リスク・マネジメントは、「リスクについて、組織を指揮統制するための調整された活動」<sup>5</sup>である。

ISO31000のリスク定義に関わる注記に従って、その概要を示すと下記のようになる。

リスクは、企業の多様なレベルにおける目的達成に影響する事象とその結果との起こりやすさに関連して表現される。不確かさは、事象とその結果ならびにその起こりやすさに関する、情報、理解または知識の欠如している状態をいう<sup>6</sup>。

リスク・マネジメント・プロセスとは、「コミュニケーション、協議及び組織の状況の確定の活動、並びにリスクの特定、分析、評価、対応、モニタリング及びレビューの活動に対する、運用管理方針、手順及び実務の体系的な適用」<sup>7</sup>である。

リスク・マネジメントの効果的な実践を保障するために、ISO31000は原則、枠組み、プロセスについて大枠を示している。

リスク・マネジメント具現化の基礎が、組織が置かれている外部及び内部の

---

3 ラム (2008) pp. 7-10

4 日本規格協会 (2010) p. 37

5 日本規格協会 (2010) p. 39

6 日本規格協会 (2010) pp. 38-39

7 日本規格協会 (2010) p. 45

状況の評価と理解である。とりわけ注目すべきは、リスク・マネジメントの組織プロセスへの統合にある。

「リスク・マネジメントは、現況に即し、効果的かつ効率的であるような形で、組織の実務及びプロセスのすべてに適切に組み込まれることが望ましい。リスク・マネジメント・プロセスは、組織のプロセスから切り離されたものではなく、その一部となることが望ましい。特に、方針の策定、事業上及び戦略上の計画策定とレビュー、変更管理のプロセスにリスク・マネジメントを組み込むことが望ましい。」<sup>8</sup>

リスク・マネジメントの対象領域として、市場リスク、信用リスクそしてオペレーショナル・リスクを指摘するのは容易である。市場リスク、信用リスクの計量的測定が進むとともに、オペレーショナル・リスクの計量的測定も近年かなり高度化はしている。バーゼルⅡにより、オペレーショナル・リスクが自己資本規制の対象となったことを受けて、リスク計量化の先端的手法を示したのが小林他（2009）である。

## 1.2 オペレーショナル・リスク・マネジメント

ラム（2008）は、リスク・マネジメントの主要領域として信用リスク、市場リスクそしてオペレーショナル・リスクを指摘している。

小稿では、オペレーショナル・リスク・マネジメントに中心を置く。組織のマネジメントとリスク・マネジメントとの複合領域であり、企業一般における日常的な実践との親和性が最も高いからでもある。

「オペレーショナル・リスクは、一般的に、日常の管理下というよりも、伝統的な監査およびコンプライアンス機能を通じて対処されてきた。しかしながら、伝統的な監査およびコンプライアンス機能を利用した一時的な手法では、リスクが顕在化した後に気づくという結果に終わることが多い。」<sup>9</sup>

事前の手法が望ましい理由は、次の三つである。

「第一に、過去10年間に起こった主要な金融破綻では、大多数の事件でオペレーショナル・リスクの問題が主な原因とみなされてきた。……

---

8 日本規格協会（2010）p. 95

9 ラム（2008）p. 276

第二に、オペレーショナル・リスクは信用リスクや市場リスクと相互関係にあり、市況が悪いときのオペレーショナル・リスク管理の失敗は非常に高くつく。……

第三に、オペレーショナル・リスクがリスクの明確な専門領域として管理されなければ、会社の異なる分野で異なる方法で管理されてしまいがちである。このような一貫性のない取扱いは、主要なリスクの無視、あるいは最終的には不正確な情報に基づく経営判断に結びつきかねない、さまざまな業績測定の歪みへとつながりうる。]<sup>10</sup>

ORMの最初の一步は、オペレーショナル・リスクの定義と測定である。オペレーショナル・リスクは会社の事業内容と内外環境により異なるので、オペレーショナル・リスクの全体的定義とその構成要素との決定は企業によってなされることになる。

ラム（2008）では、プロセス・リスク、人的リスク、システム・リスク、イベント・リスクさらに事業リスクとを包含して定義している。ラムの主張を先ず明らかにし、われわれの課題との関連を示すことにする。

各定義は次のようになる。

プロセス・リスクに関しては、「オペレーショナル・リスクは、非効果的あるいは非効率的なプロセスを通じて発生する。非効果的なプロセスは、目的を達成できないプロセスと定義される。一方、非効率的なプロセスは目的を達成できるが、余計な費用がかかるプロセスである。……各事業に共通のプロセス・リスクは、取引の手続きに関連する。これは、販売、価格設定、文書化、確認、引渡を含む、商業取引のあらゆる段階における失敗の可能性を含む。」<sup>11</sup>

留意すべきは、取引の手続きと文書化のプロセスである。これらの過程は、標準化することでリスク削減の可能性を高めると信じられているが、他方で、標準化できない新規事例への対応機会の喪失は、組織成員の学習機会を逃し、リスク対応能力を低下させることである。

また、SOPの形成は、その背景となっているコンプライアンス意識の醸成にも配慮することを要請される。

---

10 ラム（2008）p. 276

11 ラム（2008）pp. 280-281

「人的リスクは、人員の制約、無能力、不誠実、リスク検知力を養成する企業文化がないことから生じるのが一般的である。」<sup>12</sup>

とりわけ重要なのが、リスク検知力の養成と企業文化との関連である。わが国企業で形成された「ヒヤリ・ハット事例」を通じた現場力は、組織成員にリスク検知力を持つことの意義を、日常的な実践によって確立したことを示すものであろう。

「システム・リスクには、システムの可用性、データの整合性、システム能力、不正アクセスや不正利用、および、さまざまな不慮の事態からの復旧がある。」<sup>13</sup>

わが国におけるシステム導入事例に即して検討すると、システム業界における下請け受注構造に注目すべきである。異なる組織の階層的な連鎖によってシステム設計をすることに伴う、コミュニケーションの歪みがシステム障害を惹起することが見出されるからである。

「イベント・リスクは、起こりそうにないが、いったん起これば深刻な影響を及ぼしかねない単一の事象、例えば内部不正あるいは外部不正、システム障害、市場崩壊、天災や人災による損失のリスクである。」<sup>14</sup>

これについては、東北大震災と原発事故を卑近かつ切実な事例として想起できる。天災は、リスクであるとともにその影響の大きさからCrisisとして取扱いをすることがある<sup>15</sup>。震災後の復旧に見せたわが国企業の即応力と事後的対応の素早さ<sup>16</sup>を生み出したものは、阪神大震災等の過去における災害対応過程でえた教訓であり、かつまた、非日常的実験を可能とさせた日本型の現場知識形成である。

「事業リスクは、競争環境の予期せぬ変化、フランチャイズの毀損等、事業運営上の経済力を損なうような損失リスクである。戦略、顧客管理、商品開発、

---

12 ラム (2008) p. 282

13 ラム (2008) p. 284

14 ラム (2008) p. 285

15 Crisis Managementに対する事前の対応措置については、Mitroff & Anagnos (2001) を参照することができる。

16 企業の対応事例として、日本経済新聞2011年7月19日の記事が参考になる。

価格設定、および販売という『フロント・オフィス』の問題も含まれ、本質的には、一定の期間内において収入で支出を賄えなくなるリスクである。」<sup>17</sup>

競争環境の予期せぬ変化の事例として、最近ではコンパクト型デジタルカメラ市場をあげることができる。携帯電話機のカメラ機能の高度化が、コンパクト型デジタルカメラとの差別化を困難とし、結果的に、コンパクト型デジタルカメラの価格競争を激化させ、市場の縮小をもたらしたのである。これは、競争市場における代替品の脅威の典型例でもある。

### 1.3 オペレーショナル・リスク管理の課題

わが国特に金融機関で行われてきた従来型のORMの特徴を小林他（2009）に従って略述すると次のようになる。

事務リスクの削減手法は、「本部主導型の点検アプローチ」である。事務指導を企画する部署と点検をする部署そして評価する部署等役割分担をし、個別専門性を追求できる特徴がある。この専門性を高く保持することを重視したリスク管理体制をサイロ型リスク管理アプローチと呼ぶ<sup>18</sup>。

サイロ型リスク管理アプローチの限界として、小林他（2009）は、次の点を指摘する。

- ①網羅性が担保されない
- ②重複生の切り分けが困難
- ③経営層とのリスク・コミュニケーションが不足

このような結果、リスク管理態勢が①事後的・対症療法的管理である、②潜在的リスクへの備えが欠如している、③経験のみに頼ったリスク管理となっている、④発生しないことを前提とした文化である、等になるのである<sup>19</sup>。

上記の欠陥を是正し、バーゼルⅡ世代に求められるORMとして、小林らは「コリドール型アプローチ」を提案する。当該アプローチの特徴は、

- ①網羅性を担保できる
- ②重複した事象の整合性がとれる

---

17 ラム（2008）p. 286

18 小林他（2009）pp. 21-22

19 小林他（2009）pp. 24-27

- ③経営層とのリスク・コミュニケーションが確立できる  
ことにあるとする。これにより、次の大原則が導かれる。即ち、
- ①潜在的リスクに対応する
  - ②個別管理から網羅的管理へ移行する
  - ③組織横断的なリスク管理（横）：ユーザー部門の強い理解の実現
  - ④組織統合的なリスク管理（縦）：経営層の強いコミットの実現
  - ⑤日常の業務とリスク管理を一体化する
- ことにある<sup>20</sup>。

上記内容に、ラム（2008）の主張の具体化姿勢を見て取ることができる。特に注目すべきは、日常業務とリスク管理とを一体化する原則である。ラムの主張におけるプロセス・リスクへの対処として、この原則を理解することができる。

しかし、日常業務におけるリスクや失敗の削減・排除が、かえって当該事態への対応能力を低下させる事実を目をやると、学習のパラドックスを再検討せざるをえない。

福島（2010）を参照する所以である。

## 2. 組織における学習とオペレーショナル・リスク管理

現場での学習を重視し、「現場力」なる言葉が浸透しているわが国企業社会にとり、現場学習の不可能性を指摘したBecker（1972）を検討することは大いに意義がある。ここでは、福島（2010）に従い、論点を整理する。

「ベッカーによれば、仕事の現場というのはリアルタイムで出来事が進行していて、そこで学習に必要なある種の猶予、つまりちゃんと立ち止まって考え直したり、分からないところを繰り返して試してみたり、あるいは適当なタイミングで先輩や指導者に、適度の指導を受ける、といったチャンスは限られている。……仕事の流れは、そうした中断を許さないし、またそうしたタイミングで親切に教えてくれる先輩や教師が、うまい具合にいてくれる保証もない。……またもっと大きいのは、新人が失敗し仕事に大きな穴を開けたとすると、その失敗のコスト直接組織に跳ね返ってくるから技能の低い新人に仕事を任せたくないという傾向である。……学習失敗のコストを現場では許さないのでは

---

20 小林他（2009）pp. 28-34

る。」<sup>21</sup>

現場学習で、教えてもらうタイミングの取れないことへの不満を、聞き取り調査の中で私自身も耳にすることがある。周囲の先輩、指導者も自分の仕事にかけり切りであり、教を請う側も手元の仕事を中断することができない状況を示している。

学習失敗のコストを回避する傾向は、危険性の高い職場でより顕著となる。

「日常的な実践というのは、単に些細なルーティンの繰り返しを意味するだけではなく、実際には様々な突発事件や、それへの緊急対応、複雑なタスクの同時並行などを含んだ過程である。……こうした危険性を伴う日常実践の過程で、学習に必要な試行錯誤の過程が、十全に担保できるか、更にその保証が常にあるのか、というのがここでの焦点なのである。……ベッカーが見抜いていたのは、……現実の労働現場では、逆にこうした試行への免疫化された空間が保持できないという点であった。」<sup>22</sup>

仕事現場の日常的な実践に見られる非ルーティン性は、小池和男の早くから指摘するところである。そこでは、「普段の仕事」と「普段と異なる仕事」とが対比されて説明されている<sup>23</sup>。さらに、試行錯誤を許す状況を作り出す管理者の姿勢を「尻ぬぐい」として提示したのが高橋（1996）である。

「この（実験的試行が繰り返される社会的空間であり、それを支える社会的猶予の構造をもつ：筆者注）領域を学習の実験的領域と呼び、そこで行われる行為を……日常の実験と呼ぶことにする。日常的な実践とは、プラクティスという概念（つまり日常の実践）が、どちらかという行為の反復、ルーティン的な側面を強調する傾向があるのに対して、それが持つ、より探索的、試行錯誤的な色彩を強調する概念である。」<sup>24</sup>

福島 の指摘を敷衍すれば、ORMの制度を構築する過程で探索的、試行錯誤的になされた日常の実験が、ひとたび制度構築がなされると、当該実験を認める社会的空間が消失し、結果として組織における学習機会を無くしてしまうこ

---

21 福島（2010）p. 147

22 福島（2010）pp. 149-150

23 小池（1991）

24 福島（2010）p. 152

とである。学習機会の喪失は、リスク検知能力とリスク対応能力を現在以上に保つことを困難にする。

この点をマニュアルの機能に注目して吟味する。

マニュアルは二つの機能を持つ。「一つは最低限の能力をサポートするための認知的、教育的機能、もう一つは特定の手続き以外を制限する、法的な機能、つまりマニュアルの認知／法問題である。……重要なのはマニュアルの墨守ではなく、何か問題が発生した時に、そのどこに原因があったかを追及する姿勢である。」<sup>25</sup>

ORMに再度戻ると、日常の実験で形成されたマニュアルやSOPが、その後の日常の場面で墨守することを暗黙裏に強制されることである。それはまた、墨守が責任回避の手段となることを意味している。かかるパラドックスをどう処理するか。それが実践的課題となる。

## 要約と結語

そもそも、福島 (2010) が、Lave & Wenger (1991) 批判したのは、徒弟制度にみられる仕事構造がもつ累積的な学習過程を通して、若輩のニューカマーがより高度な技量を身につけられ条件の限定的な性格を示したことにある。

これに対し、Becker (1972) を引用した福島は、「現場ではやはり学習することはできない」と指摘するのである。仕事の現場では「リアルタイムに学習の進行があり、学習に必要なある種の猶予<sup>26</sup>」がないからである。

福島 (2010) の工学的リスクと対比させる主張を要約的に示せば、次のようになろう。

すなわち、リスクを評価し、管理するというのは、工学的理解と裏腹に、文化的行動である。リスク管理の様々な手段、道具を借用するにあたり影響を与えるのは、公的なルールやマニュアルの類ではなく、組織文化的な暗黙の前提である。

航空母艦などの高信頼性組織では、繁忙時になり危険性が高まってくると、その権限は実際にリスクな作業を行う下位の部門にスムーズに委譲されると

---

25 福島 (2010) pp. 293-296

26 福島 (2010), pp. 146-171

いう、組織上の柔軟性が見出されるのである<sup>27</sup>。

福島（2010）の示唆の背景には、アメリカ合衆国における原子力発電所、航空母艦の研究の批判的読解と、わが国における救急病棟での経験がある。

彼の知見を、企業実務におけるORMの現場に与える含意を考慮すれば、次のように指摘することができる。つまり、ERMの対象の拡大傾向を見据えたうえで重要なのは、マニュアル通りの実行ではなく、問題発生時における原因追及の姿勢なのである。

そのことは、林他編（2010）の事例から確認することができる。近時のERMにおいては対象範囲の包括性から、経営戦略リスクまでも対象とすることが多いが、ことORMに関していえば、キューピー株式会社に見られるように、全社的リスクマネジメント体制として「リスクマネジメント委員会」が設置され、ORそれ自体のリスクと、オペレーションのリソースのリスクとに区分され、ORについては各機能部門がそれぞれのリスクの性格に応じて担当し（例えば、労務問題は労務部、品質問題は品証本部など）、継続的に監視している、とのことである<sup>28</sup>。

確かに、(株)損保ジャパン・リスクマネジメント（2010）のようなマニュアルは、ERMの初期設定の段階では極めて有用ではある。しかし、環境変動のなかでORM自身の対象、重要性、測定方法が変われば、当該マニュアルの有効性は低下しよう。

マニュアルの墨守ではなく、マニュアルが有効である暗黙裏の条件を明示し、当該条件がどのレベルまで適用しうるかの、heuristicな探索とそれを駆動する日常の実験をどのように組織ルーチンに組み込むかがORMの今後の課題となるのである。

## 参考文献

- 内田知男『リスクマネジメントの実務』、中央経済社、2011年  
株式会社損保ジャパン・リスクマネジメント『リスクマネジメント実務ハンドブック』、日本能率協会マネジメントセンター、2010年

---

27 福島（2010）、pp. 271-273

28 林他編（2010）pp. 51-56

- 小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社, 1991年
- 小林孝明・清水真一郎・西口健二・森永聡(編著)『オペレーショナル・リスク管理 高度化への挑戦』, 金融財政事情研究会, 2009年
- 高橋伸夫『できる社員は「やり過ぎす」』文藝春秋/ネスコ, 1996年
- トーマツコンサルティング株式会社金融インダストリーグループ(編)『金融機関の オペレーショナル・リスク管理態勢』, 金融財政事情研究会, 2008年
- トレッドウェイ委員会組織委員会著, 鳥羽至英・八田進二・高田敏文訳『内部統制 の統合的枠組み』理論篇/ツール篇, 白桃書房, 1996年
- 日本規格協会『対訳 ISO31000:2009』, 日本規格協会, 2010年
- 林良造・株式会社損保ジャパン・株式会社損保ジャパン・リスクマネジメント(編) 『ケースで学ぶERMの実践』, 中央経済社, 2010年
- 福島真人『学習の生態学』東京大学出版会, 2010年
- 三菱総合研究所実践的リスクマネジメント研究会(編著)『リスクマネジメントの実 践ガイド』, 日本規格協会, 2010年
- 宮脇敏哉『中小企業・地場産業のリスクマネジメント』, 第一法規, 2009年
- Becker, H., *A School is a Lousy Place to Learn Anything*. In Geer (1972)
- Geer, B., (ed.) *Learning to Work*, Sage, 1972
- Lam, J. *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, 2003, 林康史・茶野努(監訳) 『統合リスク管理入門』, ダイヤモンド社, 2008年
- Lave, and E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cam- bridge U.P., 1991, 佐伯胖(訳)『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』, 産 業図書, 1993
- Mitroff, I. and G. Anagnos, *Managing Crises Before They Happen*, AMACOM, 2001日 本経済新聞, 2011年7月19日