

## 企業リスクインフォ <2012年度第4号>

### リスク評価の実務

#### はじめに

本号では、リスクアセスメントにおける「リスクの洗い出し」「リスク分析」「リスク評価」の3つの工程のうち、「リスク評価」に係わる実務の解説を行う（「リスク分析」の実務は、本誌の2011年度第2号、第3号『リスクの分析指標（発生頻度・影響度）の作り方～ISO31000の概念を実務に取り込む～』を参照いただきたい）。

筆者の経験上、リスクアセスメント作業の難所は、一定の結果を出さなければならない「リスク評価」の工程である。コンサルティングの依頼も、收拾がつかなくなった「リスク評価」の工程で依頼を受けるケースが少なくない。このようなケースの主な要因は、「リスク評価」の手順に明確な道筋をつけないまま、「リスクの洗い出し」「リスク分析」の工程に着手してしまったことにある。リスクアセスメントの最後の工程で、思いもよらない遠回りをしてしまわいために、本稿が少しでも参考になれば幸甚である。

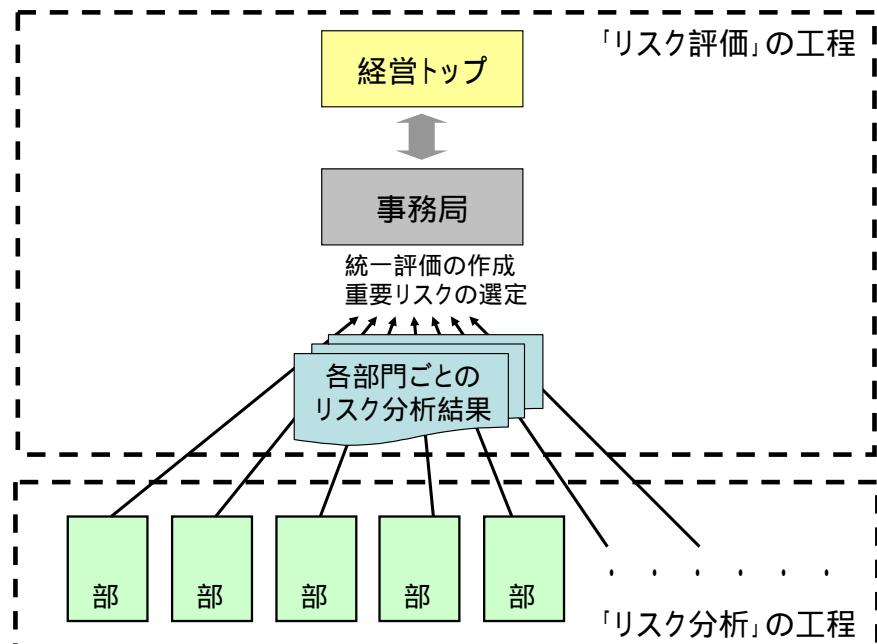
本稿における「リスク評価」とは、「リスク分析」の工程において、複数の部門が行ったリスク分析結果（影響度、発生頻度などの数値データ）を基に、以下の2つの作業を行う工程をいう（図1参照）。

会社としての統一評価案（リスクマップ上の各リスクの位置関係）の確定

優先的に対策を実施すべき重要リスクの選定

また、リスクアセスメントの最終目的は、「ではなく」であるということを冒頭で強調しておきたい。

【図1：「リスク評価」の工程イメージ図】



#### 1. 統一評価案の作成

「リスク分析」の工程では、ひとつのリスクに対する分析を社内の各部門が行うため、事務局には、「部門数×リスク数」の何百・何千という分析結果が集められる。各部門によりリスク顕在化のシナ

リオは異なるため、ここで集められる影響度や発生頻度などの数値は、部門ごとにはばらばらの結果となることが想定される。「リスク評価」の工程は、このような分析結果を集約し、会社としての統一評価案を導き出す作業から始める。

この会社としての統一評価案を導き出す作業にはいくつかの方法がある（表1）。

【表1：部門ごとの分析結果から会社としての統一評価案（数値）を導き出すための方法（例）】

方法例	解説
最大値を採用する	分析結果が一番大きかった部門の数値を採用する方法である。一般的に、リスク対策は、リスク顕在化の最悪シナリオを基に検討していくのが基本となるため、妥当な方法であると言える。 ただ、筆者の経験から、最大値ばかりを採用していくと、全体的な評価結果が大きくなってしまいがちになるため、他部門の分析結果などを基に何らかの補正を行うのが得策と思われる。 また、どのリスク分析結果を最大値と考えるのか（影響度3・発生頻度1のリスクと、影響度1・発生頻度3のリスクのどちらを大きなリスクと捉えるのか）については、事前に明確にしておく必要がある（詳細は、次項）。
最頻値を採用する	回答部門数が一番多かった分析結果の数値を採用する方法である。ただ、リスク評価は多数決で行う性質のものではない。したがって、会社として注視すべきリスク分析結果が最頻値を採用することによって埋もれてしまうのには注意が必要である。この方法では、東日本大震災のようなリスクは、依然として「想定外」のリスクのままになってしまうことが懸念される。
平均値を参考にする	平均値は、各部門の回答結果の傾向を把握する上では有効である。ただ、平均値をそのまま採用してしまうのには注意が必要である。なぜなら、具体的なリスク顕在化シナリオを基に行った各部門の分析結果が、平均値を採用することで、具体的なシナリオを伴わない単なる数値の傾向化になってしまふからである。具体的なシナリオを伴わないリスクに対しては、具体的な対策を講じにくいといえる。
リスク主管部門の回答結果を優先する	「リスク評価」は、対策の優先順位を決めるのが目的であるから、対策を主管する部門の意見を優先する方法は妥当と思われる。ただ、他部門の分析結果が反映されないようであれば、全社リスクアセスメントを行う意味が薄れてしまうため、各部門の回答結果を踏まえた判断が行われるような工夫が必要である。

万能な方法はないため、どれか一つの方法だけで機械的に集約するのではなく、複数の方法を併用しつつ（例えば、最大値と最頻値が同じ値であれば基本的にその数値を採用する、かけ離れていれば何らかの補正を行うなど）各部門の分析結果を丁寧に確認しながら、会社としての統一評価案を導き出すのが妥当と思われる。ただ、各部門の分析結果を丁寧に確認する時間がないケースも少なくなる。そのような場合は、時間の許す範囲で集約作業を丁寧に行い、最後はリスク主管部門に判断を仰ぎ、統一評価の一次案を完成させるという方法を筆者はお勧めする。

もう1点注意したいのは、各部門のリスク分析者による分析結果のぶれである。前述した方法は、リスク分析者の分析結果が各部門の実情をほぼ正確に反映できているという前提が一定必要となるが、実際はそうではなく、分析者によるぶれが含まれる。「リスク評価」の工程では、できるだけ分析者によるぶれを補正することが肝要である。分析結果のぶれを少なくするためにには、事務局側で気になる分析結果を該当部門に対して丁寧に確認する、または各部門に対し分析結果に関するインタビューを実施するなどの方法が有効である。

## 2. リスクマップの作成

会社としての統一評価案ができたら、リスクマップの一次案を作成することができる。ここで注意すべき点は、リスクマップ上のマス（表2のマス a~i）の優先順位付けである。

【表2：リスクマップの一例】

3	f	c	a
2	h	e	b
1	i	g	d
	1	2	3

影響度

マス a にプロットされるリスクは、影響度・発生頻度ともに一番高いため、ここに対策の優先順位を一番に置くことは、異論のないところである。一方で、b にプロットされるリスクと c にプロットされるリスク、または d,e,f のそれぞれにプロットされるリスクのどこに優先順位を置くかについては考え方方が別れる場合がある。

一般的に、マス d にプロットされるような地震や火災などのリスクと、マス f にプロットされるような盗難や事務ミスなどのリスクとでは、地震や火災などのリスクの方が企業にとって脅威とされることが多い。従って、通常は、発生頻度よりも影響度の分析指標に重きを置き、リスクマップ上のマスに優先順位付けを行う場合が多い（d と f では、d にプロットされるリスクの方が対策の優先順位が高いとする）。重要リスクは、「網掛け（マス a,b,c,d）の部分を中心に選定する」というルールを置く場合もある。このように、リスクマップ上のリスクをプロットするマスは、影響度を重視して優先順位付けを行うのが一般的である。

リスクマップは、リスク情報を効果的に整理したり、可視化したりする上で非常に有効なツールである。うまく活用して、作業や議論を効率的に進めていきたい。

## 3. 重要リスクの選定

優先的に対策を実施すべき重要リスクの選定は、影響度と発生頻度の高いリスクから機械的に選んでいいけはよいというものではない。なぜなら、重要リスクの選定は、そもそも経営判断を要するものであり、単純に影響度や発生頻度の2つの要素のみで表されるものではないからである。従って、重要リスクの選定は、以下の判断基準を加味した妥当な判断を期待したい（表3）。

【表3：重要リスクの選定基準】

選定基準	解説
影響度・発生頻度の高いリスク	当然に、影響度と発生頻度の高いリスクは、重要リスクの優先候補となる。前項のようにリスクマップで整理すると絞り込みが容易になる。
対策が不十分なリスク	リスク評価は、対策の優先順位付けを行う工程であるため、対策が不十分なリスクは、重要リスクとして位置づけるべきリスクであるといえる。
社内の複数の部門に関連するリスク	一つの部門におけるリスクの大きさはそれほど大きくなくても、複数の部門に関連するリスクであれば、会社全体で見た際のリスクは大きくなる。したがって、社内の複数の部門に関連するリスクは、リスクマップ上の位置が低くても、重要リスクとする場合がある。

今後危機感の増大が見込まれるリスク	社会的な関心事となっており、危機感が増大しているリスク、今後社内においても発現の危険度が増大することが見込まれるリスクは、現状の評価結果が低くても、重要リスクとして選択する場合がある。
組織の事業目標や事業計画を阻害するようなリスク	ISO31000の「リスク」の定義である「組織の目標に対する不確かさの影響」という概念をより意識するなら、組織の事業目標や事業計画を阻害するようなリスクは、優先的に重要リスクとして選択するというのも一案である。

#### 4 . ワークショップの実施

「リスク評価」は、社内のコンセンサスを得ながら最終化していくことが肝要である。その方が、「リスク評価」後の取組みにおいて、各部門が主体的に重要リスクに対する対策を推進していくことが期待できる。

社内のコンセンサスを得るための意見調整の場として、リスク評価ワークショップを開催することが有効である。通常は、社内の主要な部門の部門長を集めてリスク評価に係わる協議を行う。協議の視点は、前述の通りであるが、主に以下の2つである。

会社としての統一評価案（リスクマップ上の各リスクの位置関係）の確定

優先的に対策を実施すべき重要リスクの選定

ただ、この協議は「地震リスクは、発生頻度1か2か」というような正解を導きにくい議論が中心となるため、ワークショップの進行は難易度が高い。リスクマップ一次案の精度を高くする、またはワークショップは複数回に分けて開催し、都度論点整理を行うなどの工夫が必要である。

また、リスクアセスメントで重視すべき目的は、よりはである。ワークショップの冒頭で、リスクアセスメントの目的意識合わせをしっかり行うことで、の議論に必要以上に固執することを避け、ワークショップを効率的に進めていきたい。

さらに、「リスク評価」は、経営トップの意向も適宜反映させながら進めていくことが重要である。リスク評価ワークショップに経営トップの参画を求めるのも一案である。

#### 5 . リスク評価後のステップ

「リスク評価」の工程は、通常、重要リスクの選定までである。しかしながら、「リスク評価」は、対策の優先順位付けを行うための作業であるため、対策推進のアクションプランを策定するところまでやらなければ意味がない。どの部門が、いつまでに、どのような対策を、どのような手段で行うのか、目標をどこに置くのか、そのためのリソースはどうするのかなど、5W1Hを明確にしたアクションプランの作成までを行なうことが肝要である。事務局側では、ここまでとの作業を一連の取組みとして進め、その後の各部門によるリスク対策の推進ステップにつなげたい。

対策推進の実効性を高めるためには、アクションプランの作成についても社内のコンセンサスを得ながら勧めていくことが重要である。前述のリスク評価ワークショップの場を活用して、併せて協議していくのが得策と思われる。

#### おわりに

少し抽象的な解説になるが、「リスク評価」の工程を効率的、かつ効果的に進めていくためには、ボトムアップの要素とトップダウンの要素をバランスよく組み合わせることがポイントであると考える。ボトムアップの要素を強化すれば、各部門からの細かな情報や意見が反映されやすくなるため、各部門にとってより納得感が高く、より網羅的なリスク対策が期待できる。しかしながら、その作業は煩

雑になる。一方で、トップダウンの要素を強化すれば、各部門からの細かな情報や意見よりも経営トップの意見を優先させて作業を進めていくことになるため、対策の漏れや社内からの不満の声が懸念される。しかしながら、その作業は効率化され、スピード感も出てくる。

リスクアセスメントは定期的に行うべき取組みであるため、繰り返し行うリスクアセスメント作業の状況を踏まえながら、それぞれの組織に合ったボトムアップとトップダウンの絶妙な配合バランスを見極めることが、リスクアセスメントを効率的、かつ効果的に行うポイントではないだろうか。

リスクアセスメント初級者は、ボトムアップの要素を少し弱めて初年度の取組みを効率的に行い、次年度以降段階的にボトムアップの要素を強めて効果を追求し、3年後を目処に自組織に合った効率的、かつ効果的なリスクアセスメント手法を一定確立させるというような長期的な計画で取組んでみてはいかがだろうか。

以上

(文責: コンサルティング第一部 ERM グループ 上席コンサルタント 細井 彰敏)

<参考文献>

先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント 実践テキスト(2005) 経済産業省

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアラ NS グループに属する、リスクマネジメント専門のコンサルティング会社です。リスクアセスメントの実施支援から、リスクマネジメント体制の構築・見直しに係わるお問い合わせ・お申込みなどは、下記の弊社お問い合わせ先、または、お近くのあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せください。

お問い合わせ先

株式会社インターリスク総研 コンサルティング第一部 ERM グループ  
TEL.03-5296-8914 <http://www.irric.co.jp/>

リスクアセスメント実施支援サービス

事業を取り巻くリスクを網羅的に洗い出し、分析・評価の上、優先的に対応すべきリスクを特定します。全社的なアンケート・ヒアリングを実施する本格的なコンサルティングです(大企業・中堅企業向け)。

リスクアセスメントを簡易に実施するサービスもございます。

リスクマネジメント体制導入支援サービス

リスクマネジメント体制の本格導入を検討している企業を対象に、事務局向けのインタビューなどを実施し、現状評価と今後の改善に向けたアドバイスをレポートに取りまとめます(大企業・中堅企業向け)。

リスクマネジメント研修・セミナー

社内のリスクマネジメントに係わる理解を深めたり、従業員の知識レベルを向上させたりすることを目的としたリスクマネジメントの推進に係わるあらゆる研修・セミナー要請に対応させて頂きます。

不許複製 / Copyright 株式会社インターリスク総研 2012