

「危機管理の考え方： JIS規格リスクマネジメントシステム構築の ための指針 JISQ2001 より」

指田 朝久¹

¹主席研究員 東京海上リスクコンサルティング株式会社 危機管理情報グループ
(〒261-8550 千葉市美浜区中瀬1-4)

阪神淡路大震災を代表例として企業を取り巻くリスクは企業活動の拡大とともに巨大化、国際化、迅速化してきており、一度リスクが発生しその対応を失敗すると企業は危機にいたり、また株主、従業員、消費者、市民など関係者への影響も多大なものになってきている。企業や自治体を事件や事故から守り、企業のリスクマネジメントや危機管理を支援するための標準的手法として2001年3月20日にJIS規格「リスクマネジメントシステム構築のための指針 JISQ2001」が制定された。この規格は品質管理、環境マネジメントなどの経営手法を取り入れたもので、地震対策も経営の観点で捉える必要性を認識させるものである。ここではJISQ2001を解説する。

Key words :ISO, JIS, management system, risk management, Crisis management, earthquake, disaster recovery, standards

1. リスクマネジメントシステムに関する規格制定の経緯

企業を取り巻くリスクは企業活動の拡大とともに巨大化、国際化、迅速化してきており、一度リスクが発生しその対応を失敗すると企業は危機にいたり、また株主、従業員、消費者、市民など関係者への影響も多大なものになってきている。日本ではじめて企業の危機管理がいわれたのは阪神淡路大震災である。安否確認と水カンパンの備蓄が地震対策の中心と考えていた企業は、従業員や家族の死傷、生産設備の損壊、物流の混乱、マーケットの喪失など企業の立脚基盤を失うところからどうすれば良いかという経験を、地震対策は危機管理であるとはじめて認識したのである。

阪神淡路大震災の教訓は3つある。

- ①地震対策は危機管理であり経営者の関与が不可欠である。
- ②マニュアルの整備、耐震対策の実施など事前準備が被害軽減と復旧速度を左右する。
- ③マニュアルの内容を熟知し臨機応変に指揮できる指揮官の育成が必要というものである。

この阪神淡路大震災に加えてその後の日本企業や自治体に続発する様々な不祥事などを含めていかに企業を事件や事故から守り、社会的な影響を少なくできるかという観点で、企業のリスクマネジメントや危機管理を支援するための標準的手法を提供しようと検討が開始され、この2001年3月20日にJIS規格「リスクマネジメントシステム構築のための指針 JISQ2001」が制定された。

この規格は企業にリスクマネジメント活動を定着させるための標準的な経営管理手法であり、品質管理 ISO9000、環境マネジメント ISO14000 と同様のマネジメントシステム規格の仲間である。

- ①経営者が関与する
- ②リスクに強い企業を目指す継続的な改善運動を行う
- ③どこまで取り組むのかは企業の自己責任で実施する、という共通の性格を持っている。

この規格は次の7原則で成り立っている。①リスクマネジメント方針、②リスクマネジメントに関する計画策定、③リスクマネジメントの実施、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、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、⑥組織の最高経営者によるレビュー、

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

ここでは危機管理とリスクマネジメントの基本的な考え方である JISQ2001 を解説する。

2. リスクマネジメントシステム規格の概要

(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方針を立てる
- 何を守るのか明確にする
- リスクマネジメントの目的も具体化する

企業の最高責任者（通常は社長）がリスクマネジメントに関する方針を明確に定める。何を守るのかを明確にすることが大切である。方針の例として、「経営方針の実現を阻害するすべての要因を可能な限り排除する」あるいは人命第一を方針として「従業員、顧客、住民を守り当社の資産の損失を回避し、当社理念の達成能力の著しい低下を避ける。そのために全ての事業所の責任者は訓練されなければならない」などがある。

(2) 原則2 リスクマネジメントに関する計画策定 (Plan)

リスクマネジメントにおける具体的な様々な計画を立てるプロセスである。ここは全体を5つのステップにわけて説明する。

<ステップ1；リスク分析>

- 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うえで組織が管理するリスクを決定する
- リスク分析を行う
リスク発見、リスク特定、リスク算定
企業を取り巻くリスクをブレインストーミングなどで発見し、そのリスクにつき企業経営に大きな影響があるか、あるいはすぐには判断が難しいものを特定し、そのリスクにつき発生頻度と影響度を算定する。リスクは中分類で50-100あるとされる。

<ステップ2；リスク評価>

- リスク評価を行う
- 優先度の高いリスクを選定する
- 企業の業種、規模、立脚基盤、社風により経営者が決定する

算定したリスクをあらかじめ定めていたリスク評価基準と比較し、特に組織として対応するべき優先順位の高いリスクを決定する。優先するリスクの内容や数は企業毎に異なる。まさに経営者が決断するところである。先進的な

企業で優先的に取り上げられたリスクには①製品の瑕疵（PL、リコール）、②製品供給の停止（火災、地震、水害）、③法律違反コンプライアンス、④役員従業員の安全、防犯などがある。

<ステップ3；リスクマネジメントの目標>

- リスクマネジメントの目標を設定する
- 守るべき対象を明確にする
- 法的要求事項を守る
- 関係者への悪影響を与えるリスクを低減する
優先順位の高いリスクに対してはリスクマネジメントの目標を定める。リスクマネジメントの目標を設定するには、守るべき対象を明確化するほか、法的要求事項を満たしているか、自社だけで無く関係者への悪影響を与えるリスクを低減しているか等を考慮する。地震を例にとると、「震度6の地震では従業員に死傷者を発生させない」、「3日以内に業務を再開し顧客に製品を供給する」などがある。

<ステップ4；リスク対策の選択>

- 組織として管理するリスクにつきその対処方法を選定し具体的な内容を定めた計画を策定する
- 回避、低減、分散、移転（保険を含む）、保有から選択する
各リスク毎に具体的なリスク対策を選択していく。地震対策を例にとると工場事業所の耐震補強を行う、ロッカーの転倒防止を行う、緊急連絡網を作成する、食品などの備蓄をする。CADの図面のバックアップを保存するなどがある。

<ステップ5；リスクマネジメントプログラムの策定>

- 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（予算、要員など）を決める
ステップ4で選択した対策を具体的に実施する計画を策定する。リスクマネジメントの計画策定にあたっては、具体的な内容を定めるとともに、責任を明確にし、組織を決め、日程を決め、経営資源（予算、要員、教育時間等）を決める。

耐震補強などは時間と費用がかかるため5カ年計画など中長期計画を設定することも重要である。

(3) 原則3 リスクマネジメントの実施 (Do)

- 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られている

原則2のステップ5で定めた各々の計画について具体的な実施手順を作り日常活動として実施する。実務的には原則2のステップ5と原則3は一連の日常活動で行われる。また、ここでは緊急時の対応と復旧時の対応手順の策定が述べられている。緊急時の対策本部実行組織は実行責任者のもと①情報機能、②分析評価機能、③対応機能、④広報機能の4つの機能を持つことを定めている。この機能別に考慮することはとても重要で、緊急時には通常の業務と全然実施する業務とその業務量が異なる。例えば情報機能は何が発生したかを正確に把握する機能であるが、一般に日本の企業はこの業務を実施する部門が無く、要員が不足する。部毎に考えるのではなく、部の壁を壊して機能で考えることが重要である。

(4)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(Check)

- 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挙げているか評価する
- 実施状況の監視
- 進捗管理
- 実行度合いの測定

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のかを評価する。具体的には実施状況の監視や進捗管理、実行度合いの測定などがある。規格では定量化できるものは目標設定時から定量化し、この評価時点でその指標と比較することが望ましいとされている。発生頻度が比較的多い、例えば従業員が多数いるところでの交通事故や労災事故対策等では数値目標も可能であるが、特定はされているもののまだ経験のないリスク、例えば役員の誘拐や巨大地震、等については評価が難しい。無理に定量化できる部分のみだけで評価をしようとする全体を見誤る可能性があるので実際の適応には注意が必要である。地震対策での評価項目の例としては、耐震補強の進捗度、備蓄物資の進捗度、機械設備の固定割合、教育訓練の受講回数、緊急連絡網の人事異動後の整備状況、マニュアルの改訂状況などがある。

(5)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(Check)

- 必要に応じて不備を修正する
 - 是正改善の時期
- 必要に応じて改善をするプロセスである。是正をす

るきっかけには次のようなものがある。

- ①日常点検で不備・不具合を発見した場合
- ②リスクマネジメントシステム監査の結果で改善が必要と判断した場合
- ③緊急事態、危機管理を経験して反省した場合
- ④リスク情報を監視した結果の要請の場合

この4番目は、常設組織等が日々のマスコミ情報や様々な研究会、論文などで知見を新たにしたり、あるいは企業の内外から寄せられる様々な情報を判断して新たなリスクを発見したり、また、注目していたリスクが実際に具現化すると判断した場合を意味する。地震でいうと東海地震の学説の発表、あるいは中央防災会議、気象庁などの発表の考察などもこのリスク情報の監視にあたる。

(6)原則6 組織の最高経営者によるレビュー(Action)

- 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
- 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
- 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

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。そのために自らの定めた間隔（通常は1年であるが半年や四半期でも良い）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。

(7)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

- リスクマネジメントシステム構築および維持のための体制
- リスクマネジメントシステム維持のための仕組み

これらのリスクマネジメントシステムを構築して維持するためには次のような各種の要求事項を検討して必要に応じて実行していく。いくつか重要な点を次に述べる。

①体制

最高経営者の役割（通常企業では社長）とリスクマネジメントシステム担当責任者（企業では常務会出席の実権を持った役員）の役割が定められている。特に重要なのは経営者の責任者を明確に定めている点である。

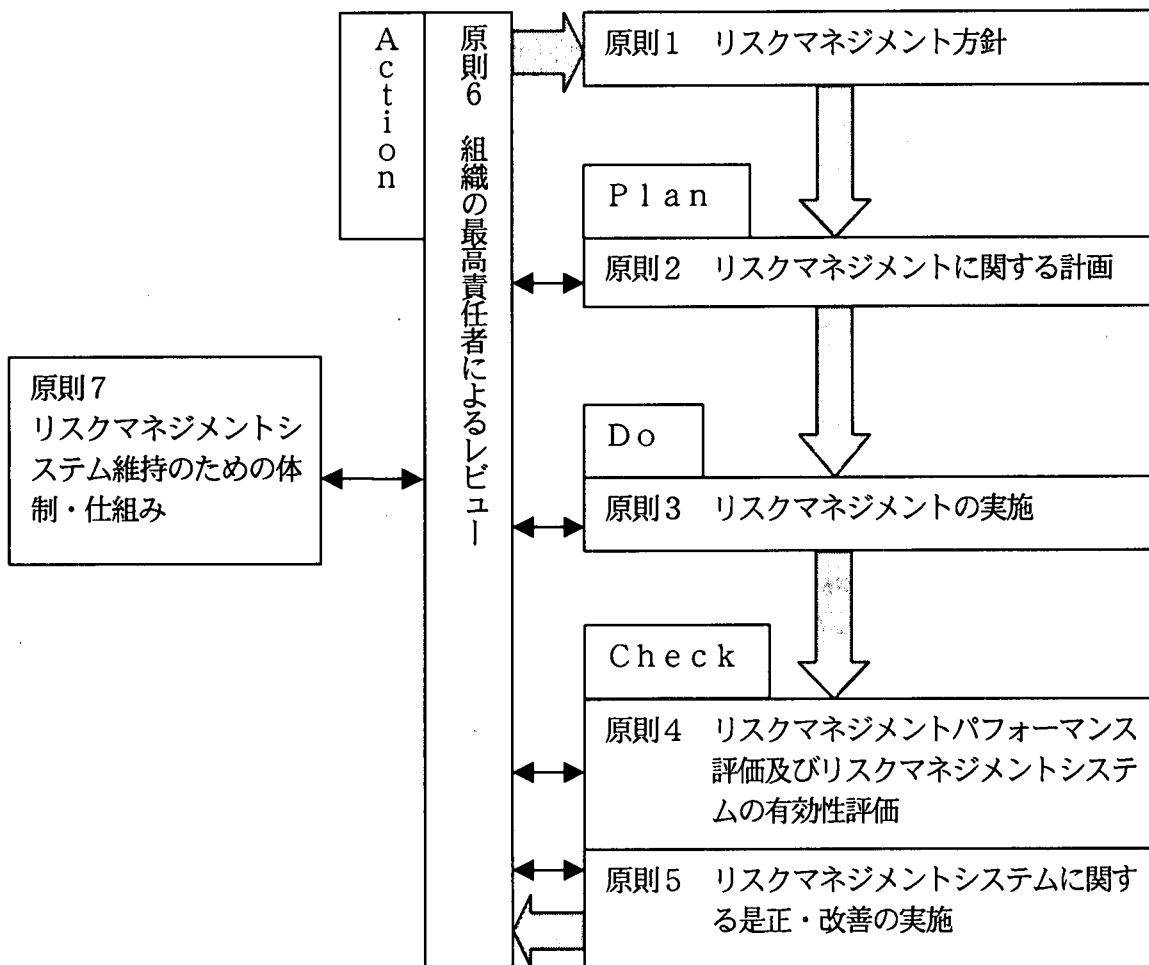
②仕組み

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システム文章の作成、文書管理、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、が定められている。
 リスクマネジメントシステム文章とは、マニュアルが
 代表的なものであるが、それ以外のリスクマネジメント
 に関する様々な提案書、調査報告書、稟議書等すべ

てのものが該当する。また、阪神淡路大震災の教訓で
 ふれた人材育成の重要性もここで教育訓練で定められ
 ている。

図-1 JISQ2001 リスクマネジメントシステム概念図



参考文献

- 1) JISQ2001リスクマネジメントシステム構築のための指針 日本規格協会
- 2) 阪神・淡路大震災にみる危機管理の6つの要素と階層別訓練体系の提案；指田朝久，第3回日米企業防災シンポジウム，1996年
- 3) ISOの考え方に則った地震対策危機管理マニュアルの開発；指田朝久，京都大学 林春男；地域安全学会 vol.8；

1998年

- 4) 経営者とリスクマネジメント；指田朝久，TALISMAN，東京海上火災保険株式会社，2001年7月号
- 5) 各国のリスクマネジメントに関する規格；高橋久男，TRCEYE Vol.18，東京海上リスクコンサルティング株式会社