

# リスクマネジメントの因数分解

平成22年2月23日

東日本電信電話株式会社  
新潟支店 設備部  
東方幸雄

- **実践から学んだリスクマネジメント！**
- **リスクマネジメントの振り返り！（知識）**
- **リスクマネジメントを紐解く！**

■非常時に備えるには？

『孫子の兵法』

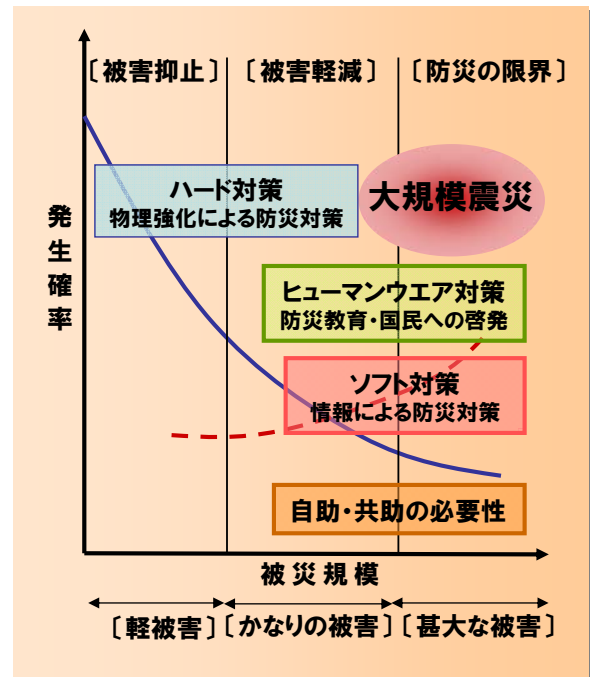
『平時から想定外を  
如何に少なくするか？』

『目黒巻き』の活用

(東京大学 目黒研究室)



■ハード・ソフト・ヒューマンウェア対策



自衛隊および警察庁からの教え

□自衛隊からの教え！

- ・ 図上訓練だけでは実戦には活かされず、必ず実動訓練を実施すること。

⇒自らが反射的に行動できるように！（体で覚える）



□警察庁からの教え！

- ・ 必ず指示の確認を取ること。

⇒指示を受けた者の解釈が異なり、結果として異なる行動となる（行動のギャップ）

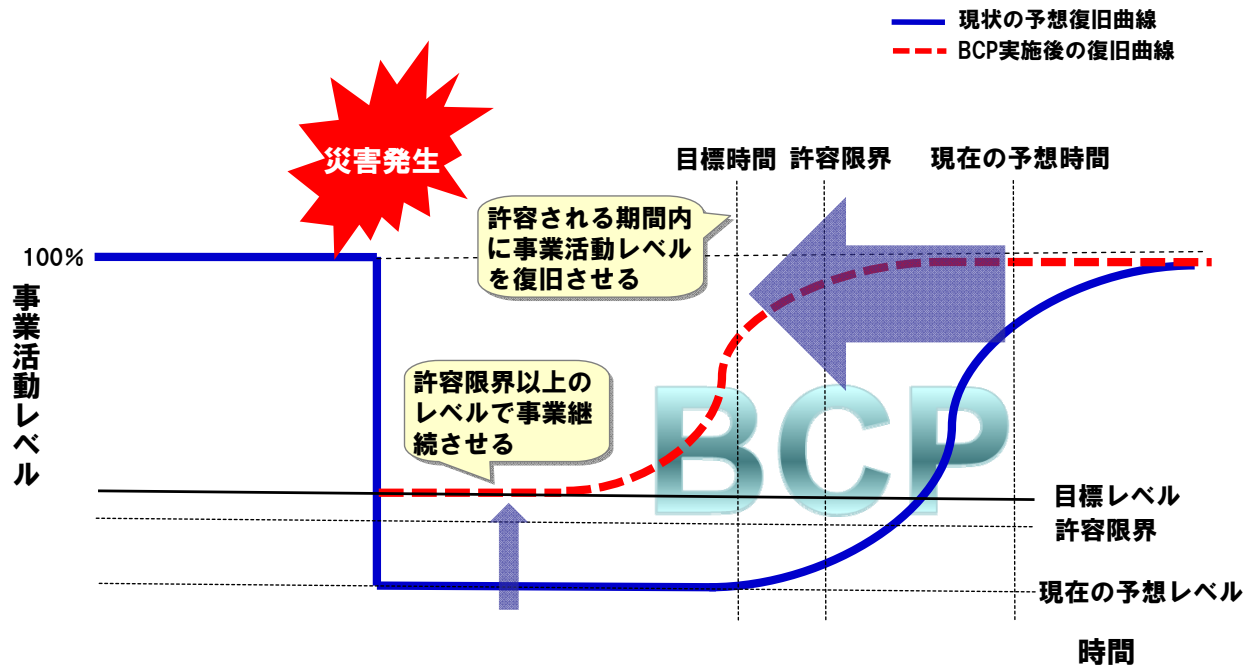


- 航空機事故の確率は、100万フライトに1回の割合  
→全日空に換算すると、3年に1回の事故発生に相当！
- 全日空では、40年間無事故！
- 事故防止のための訓練を実施
  - Communcation（意思疎通）
    - ・言語：7%、準言語：38%、非言語：55%
    - \*相手の反応を見ながらコミュニケーションする！
  - Situation Awarness（状況・確認）
    - ・個人の警戒レベルは、疲労やストレスなど様々な要因で低下することを理解し、意識して自分の状態を把握する。
  - Threat&Error Management  
(Threat：意見が言いづらい状態などヒューマンエラーを引き起こす要因)
    - ・エラーの分類(Threat→Error→望ましくない飛行状態→インシデント・事故)

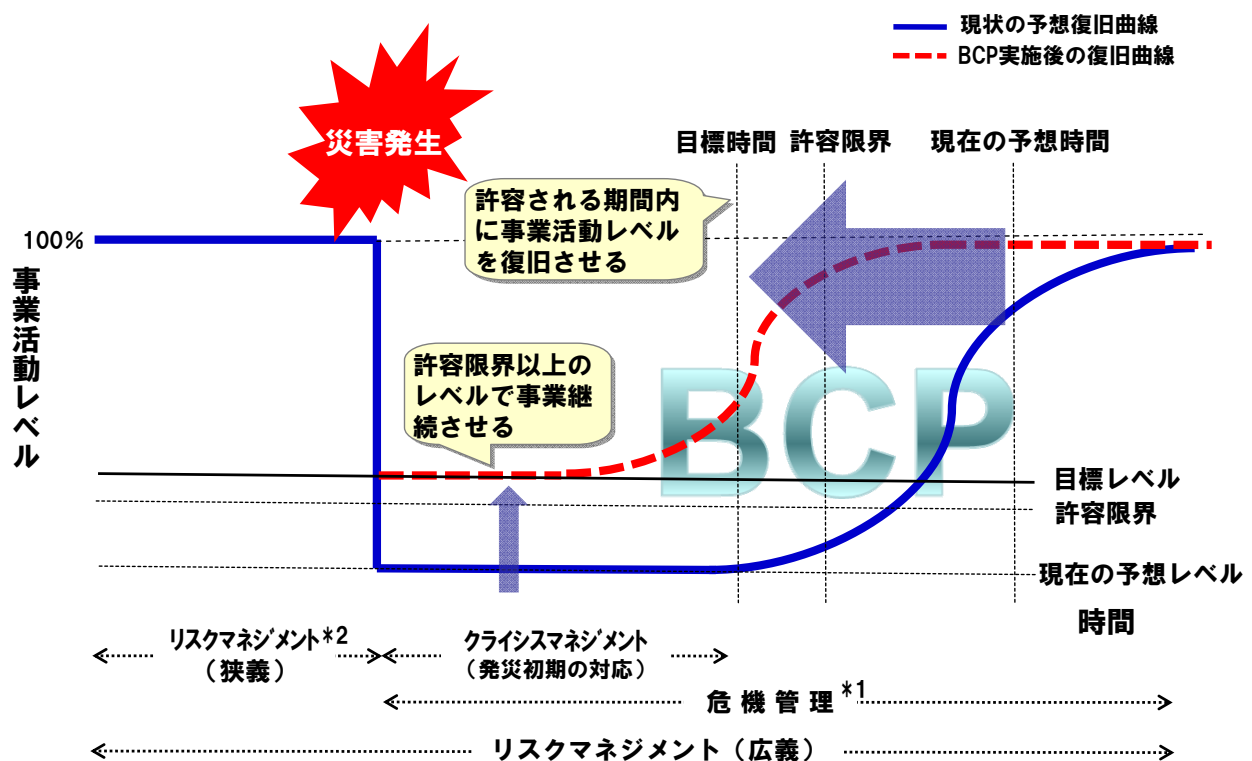
### リスクマネジメントの振り返り！

## リスクマネジメントとは？

# 危機管理とリスクマネジメントは何が違う？



# 危機管理とクライシスマネジメントとリスクマネジメント



\*1 重大なリスクが発現した場合の損失を最小限の抑えるように管理すること  
 \*2 リスクが発現しないようにリスクを管理すること

『リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理して  
リターンを最大化することで、企業価値を高める活動』

→「組織の収益や損失に影響を与える不確実性」

(経済産業省「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  
－企業価値の向上を目指して」(平成17年3月より))

「失敗の原因」と定義し、

さらに、「失敗の原因」を「戦略など経営の意思決定上の失敗」や「実行上の障害があるため戦略を実行できない場合」などにブレイクダウンし、分かりやすい言葉で表現している。

→「失敗の原因、即ち、目標の達成を阻害する要因を事前に発見・評価し、対策を打って行く活動であり、事業目的の達成をより確実にするものであると考えている。」  
(「予防時報」230号、社団法人日本損害保険協会より)

## これまでのリスクマネジメントは？

### 「部分最適型」リスクマネジメント

うちの担当は  
コンプライアンス

うちの担当は  
情報セキュリティ

うちの担当は  
投資案件の決定



法務部



情報システム部



事業部

## 「部分最適型」リスクマネジメントの問題点

### 統括責任者が不明確

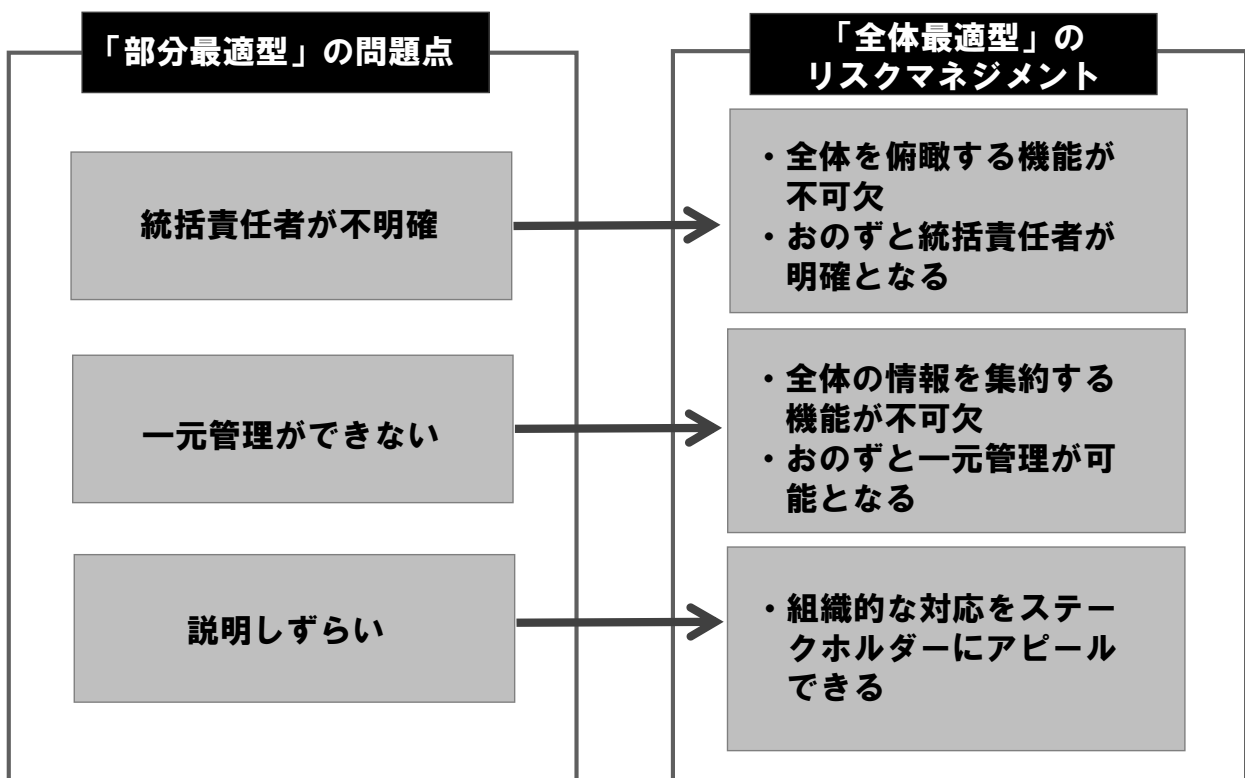
統括責任者が不明確な場合  
リスク対策が滞ってしまう可能性も・・・

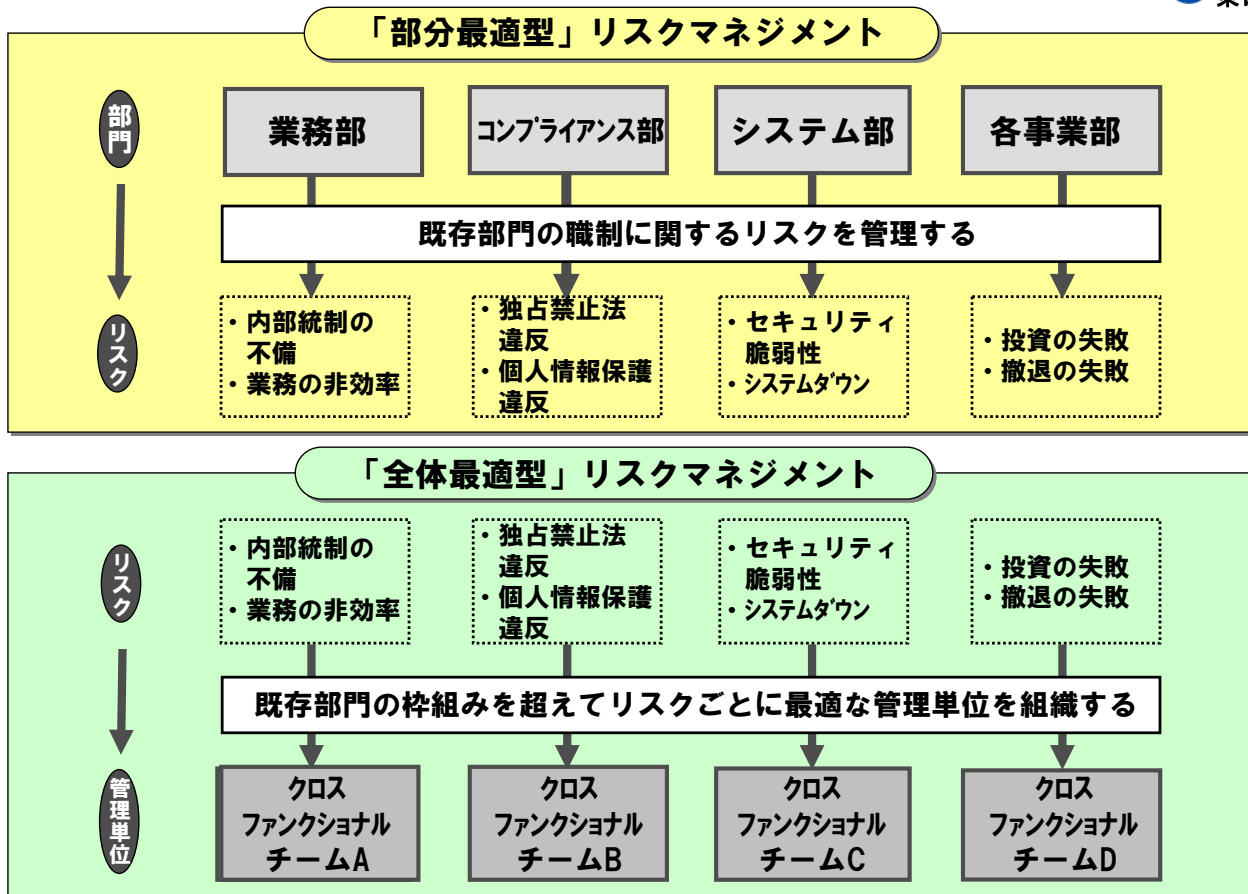
### 一元管理ができていない

複数の部署で似たような活動を  
してしまう可能性も・・・

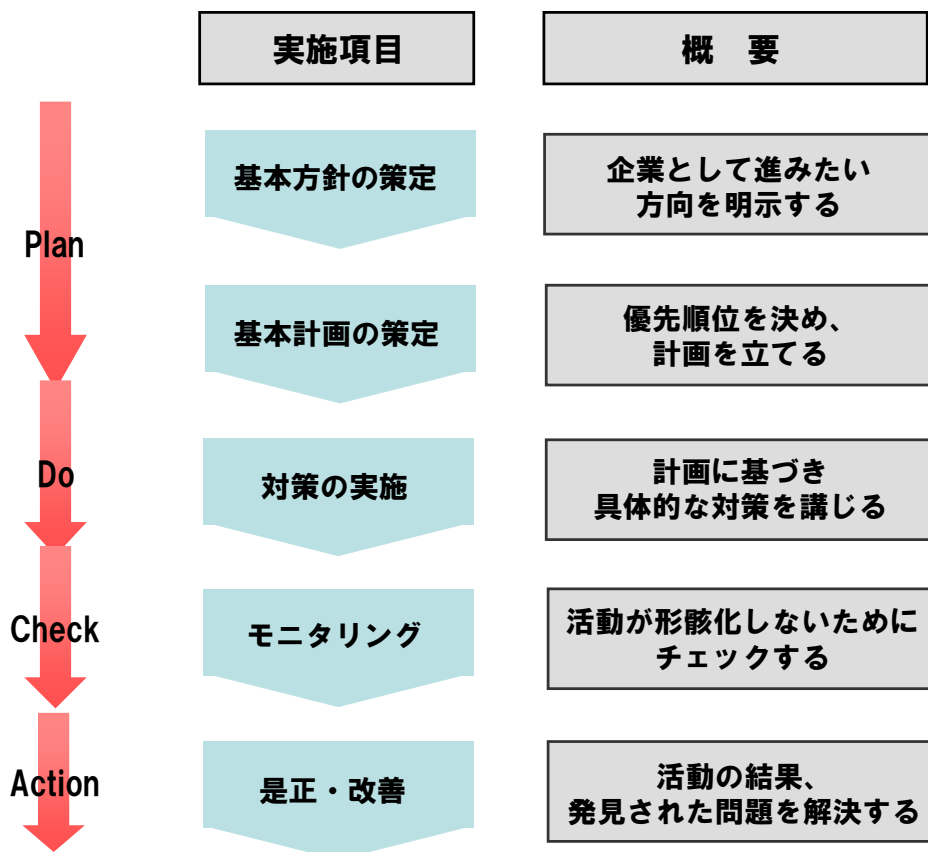
# これからのリスクマネジメント（全体最適型）

## ◆ 「部分最適型」から「全体最適型」へ！





## リスクマネジメントの全体像



## ■基本方針の策定・・トップが発信するメッセージ!

「何のために何をしてほしいのか?」・・・「目的」、「行動指針」

(目的) ⇒ **活動の目的が社員に明確に伝わること**

- ・ 企業価値を高める
- ・ 企業資産を保全する
- ・ 事業を継続する
- ・ ステークホルダーの信頼を得る

(行動指針) ⇒ **行動指針が社員に明確に伝わること**

- ・ リスク情報は迅速に報告し共有化する
- ・ 一人ひとりがリスクを管理する意識を持つ



## ■基本計画を策定する

- ① 優先順位を決める
- ② 戦略を選定する
- ③ 目標と対策を決める
- ④ 期限を決める



15

# 基本計画の策定

## ■基本計画の策定・・実際に活動するためには、基本計画が必須!

### ① 優先順位を付ける

- ・ 企業が直面しているリスクを把握・分析し、優先順位を付ける

### ② 戦略を選定する

<リスク対応の戦略（4つ）>

- ・ 回避：リスクの原因となる活動を見合わせたり、中止すること  
→ 将来的に企業の損失を与える可能性のある事業や部門を売却する  
→ 収益性の悪化が予想される生産ラインを撤廃する など
- ・ 低減：内部統制などの導入によりリスクの発生可能性や発生した場合の影響度を低くすること  
→ 購買業務での癒着を防止するため、人事ローテーションを行う  
→ 情報漏えいを防ぐため、情報セキュリティ対策を行う など
- ・ 移転：リスクの全部または一部を組織の外部に転嫁することで影響を低くしておくこと  
→ 地震保険に入ることで、地震発生時の保険金により損害を減少させる
- ・ 受容：特別な対応策を取らずにリスクを受け入れること  
→ 財務状況が悪化しつつある得意先との取引を当面継続する  
→ 財務状況が悪化しつつある企業の株式を当面保有する など

### ③④ 目標と対策の概要・期限を決める

- ・ 達成すべき目標を戦略に応じた対策の概要（方向性）を決定する
- ・ 対策が完了するまでの期間を見積もる

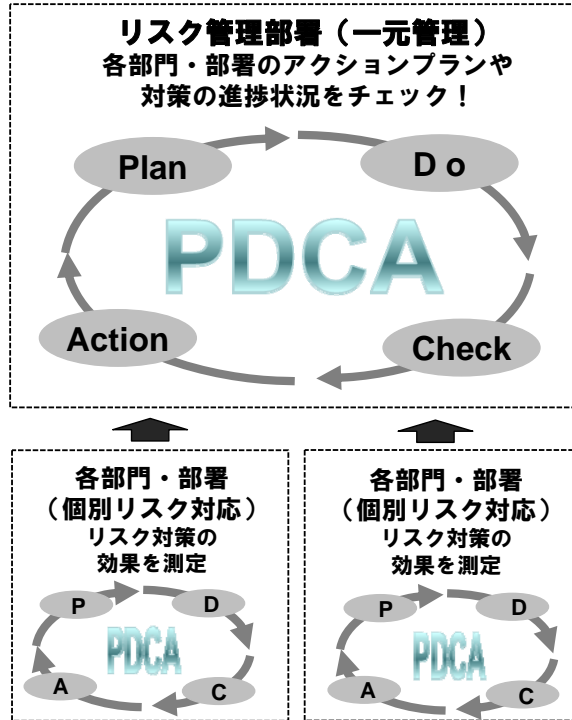
16



②リスク  
マネジメント監査  
(内部監査)

仕組み全体を客観的にチェックする

①自己評価 (セルフチェック)



リスクマネジメントを紐解く!

何故エラーは繰り返されるのか?

- ◎ 避難情報が出ているのに、何故避難しないのか？  
→正常性の偏見！（俺だけは大丈夫！）
- ◎ 地震災害には、耐震対策が有効であることが分かっているのに何故？
- ◎ 慣れている作業で、手順も分かっているのに何故？
- ◎ 目で見えて分かっていたのに何故？
- ◎ 何度も同様な周知をしているのに何故？

etc

## 要因を探る・・・！

- 知 識（教育）
  - ・基本的な知識（スキル）が不足
    - 災害等を想定したシミュレーション（対策案）が出来ていない
    - 警報等の意味合いを理解していない
    - 標準工法を知らない
    - エラー（事故）を起こした際の影響度を認識していない
    - スキル習得の機会が不足しているなど
- 仕 組 み
  - ・エラーを起こさない仕組みが欠如
    - 組織、地域としての防災・減災・事故防止の組織的仕組みが欠如している
    - 自由な意見交換ができない雰囲気がある
    - 組織として不測の事態を想定した訓練等ができていないなど
- 行 動
  - ・基本動作の欠如
    - しかも、複数の基本動作が欠如している
    - チェックが効かない（プロセス管理不足）
    - 定期的な啓発が不足しているなど

## リスクマネジメント基本計画

トップが行動の目的や行動指針を明確に伝える

リスクを洗い出す

リスクの優先順位を明確化する

対策の立案

スキル習得

モニタリング体制を作る

啓発活動

### 環境整備

- ◎意見を言いづらい雰囲気無くす（職場の雰囲気作り）
- ◎社員間のコミュニケーションが数多くできる仕組み作り

### 自己の認識を高める

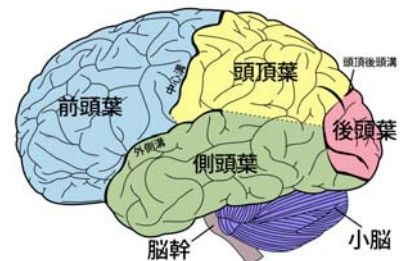
- ◎スキル（知識）を付ける
- ◎モチベーションを向上させる
- ◎プライドを持つ（持たせる）

+  $\alpha$ 、 $\beta$

## 自己の認識を高めるための + $\alpha$ 、 $\beta$

### □ 初動の間違いを修正する行動分析！

- Step1. 我々は、視覚で間違いを“脳”でキャッチする！
- Step2. 間違いであることに気がつく！（考える）
- Step3. 間違いを修正する電波（脳波）により行動する！



視覚的に分かっているにもかかわらず事故が  
起こるのは？

Step1で“脳”の動きが止まっている

Step2へ

Step3へ“脳”を移行させるには？  
→マインドの問題！（自己の認識）

### 【Step2を起動させる】

- ◆指差し呼称により、自らを起動させる  
→JRの車掌さんの指差し呼称！
- ◆自らが反射的に行動できるようにする  
→自衛隊の実動訓練！
- ◆絶対的信頼関係を構築する  
→あの人言うなら避難しよう！（地域コミュニケーション）

# 坂本龍馬『日本を洗濯する！』

【長州】



高杉晋作  
(1839-1867)



桂小五郎  
(1833-1877)

【薩摩】



西郷隆盛  
(1828-1878)



吉田松陰  
(1830-1859)

龜山社中  
船中八策



【土佐】

坂本龍馬  
(1836-1867)



中岡慎太郎  
(1838-1867)

薩長同盟

大政奉還

明治維新



勝海舟  
(1823-1899)



マシュー・ペリー



黒船来航 (1853)



ミシシッピー号 (黒船)

## マインドの醸成 (自己の認識を高める)

### 一 坂本龍馬の心情一

◎ 高い志を持つ『日本の洗濯！』

◎ 『自尊心』と『他尊心』

・自らを認め、他人を認めること！

→モチベーションの向上とプライドの醸成

『素直な心の効用十カ条』

松下幸之助

- 成すべきことを成す
- 思い通り
- こだわらない
- 日に新た
- つつしむ
- 和やかな姿
- 正邪の区別
- 適材適所の実現
- 病気がなくなる
- 禍を転じて福となす

基礎となるもの

『ポジティブな思考』が必須！

## ■ 苦しいときこそ笑って脳を活性化せよ！

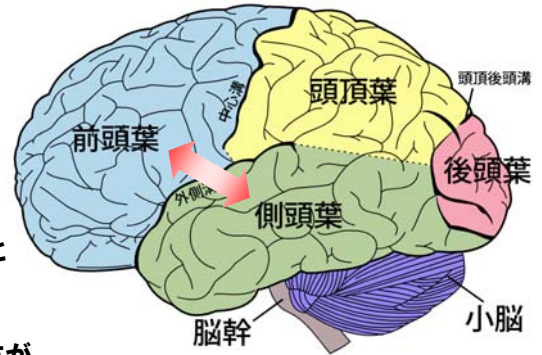
### ◎ 笑いによりポジティブな思考に！

→ エンボディメントの効果(身体性の効果)

<ドイツの研究者による実験>

ペンをストローを銜えるようにした(笑えない状態)グループと口先でペンを銜え、恣意的に笑い顔を作るグループに分けマンガ本を読んでもらいマンガ本の評価を確認したところ、口先でペンを銜え笑い顔を作ったマンガを読んだグループの方が『面白かった』という結果であった。

→ 笑顔により報酬物質(エンドルフィン)が放出され、脳は楽観的となり、プレッシャーがかかった時にも的確な判断ができる



茂木健一郎氏(脳科学者)より

エラーを防ぐ“キーワード”！

志

コミュニケーション

自己の認識

知識

自由な雰囲気作り

自尊心&他尊心&素直な心

笑顔&ポジティブな思考

ち こ う ご う い つ

# 知行合一

ご静聴ありがとうございました