

### 3. 一般講演1「組織リスクマネジメントの高度化に資する技能とその伝承」

## ●リスクマネジメント成熟度モデルの妥当性と今後の展開について

コメント：リスクの可視化とマネジメントの高度化は、リスクが顕在化しない限り評価が難しいですね。

(回答) ご指摘の点、リスク管理の核心部分かと存じます。リスク管理の成功とは”何も起こらないこと”であり、その評価は実践上極めて大きな問題であります。ヒヤリハットやインシデントレベルの減少の計測といった評価実験的なアプローチで効果が測りうるのか。またその効果が測りえないとすれば、リスク管理の重要性を認識しながらも効果が計測できないというジレンマに対してどのような実践的なソリューションを提供しうるのか。インタビューしたあるプロフェッショナルは「リスク管理とは99回の空振りと1回の成功である」と仰っておられました。その1回をベネフィットと理解し、99回の空振りのコストを許容できる組織とはどのような姿なのか。さらに環境リスク管理の立場からは、地球温暖化という潜在的に進行する時空間的に巨大なスケールのグローバルリスクに対して、企業の立場に立って将来世代も含めた見えないリスクの最適化問題を解くにはどうすればいいのか、生態系影響のように自己への直接影響が感知しにくい顕在化した時点からでは回復や再生ができないリスクを企業組織としてどう回避するのか。こうした問題を皆様とのディスカッションを通じて考えて行きたいとおります。

コメント：リスクの定義はさまざまであり、その定義によってモデルが異なることが考えられると思いますが、いかがでしょうか。

コメント：「技能」という言葉の定義を整理した方がよいのではないのでしょうか。企業の風土というもの、メリットデメリットが裏表一体だと思うが、診断の内容の中で、風土の良い面のみを抽出したり維持するような事は考慮していますか？

(回答) ありがとうございます。ご指摘のようにリスクの定義は、「方言はあるが標準語がない(甲子園大学:木下教授)」と指摘されるように、分野によって様々に異なることが言われております。一般にリスクとは「発生確率」と「ダメージ」の積で表されますが、これのどちらを重視するかも分野によって認識が異なるようです。面白い話では、リスクが「高い(確率重視?)」とリスクが「大きい(ダメージ重視?)」という表現のどちらがしっくりくるかというのがあり、エンドポイント(最終影響点)の捉え方により解釈も異なるようです。さらにそのマネジメント技能とは何かという観点からみると、本研究のモデル提案は高度技術産業を対象を絞っているとはいえまだまだ不明確な点が多いので今後思考を深めたいと思います。またリスク管理では「リスク」というネガティブな概念を含む問題を対象としているため「一するべからず」集のようになりがちですが、われわれのプロジェクトでは注意すべき点と同時に「あるべき論」的なベストプラクティス方向も考慮するように意識して研究を進めております。この点につきましてはまさにナレッジマネジメント領域の知見を有効活用できるのではないかと考えております。ご指摘有り難うございました。

コメント：J-RMMM は規格化する構想か？（JIS や ISO 等） この手のものはそこまで昇華しないと“提案しました”で終わってしまい、もったいない。モデルの妥当性を実証ベースで検証するのは非現実的で、既存の規格の拡張の位置付けで権威付けするのも普及（によって検証する）への1アプローチ。

（回答）非常に重要なご指摘を有難う御座います。ご指摘のようにリスクマネジメントの場合、モデルの分析的妥当性検証の方向よりも構成論的アプローチによって社会実装を目指すほうが実践的であると認識しております。既に JISQ2001 においてリスクマネジメント規格が先行しておりますが、現在、SR (Social Responsibility)、危機管理、ISO9000、ISO14000 等を統合する視点でのリスクマネジメント規格の ISO 化が展開されておりますので、こうした動きへの提案と連動を検討していきたいと思えます。

## ●プロジェクトマネジメントへの応用について

コメント：プロジェクトマネジメントにおけるリスク診断に応用できるのか。

コメント：プロジェクトマネジメントにも展開できそうと感じました。

（回答）コメント有難うございます。プロジェクトマネジメントは PMBOK、ISO10006 などでガイドライン化や規格化がなされており、ここではプロジェクトマネジメントの一部としてリスクマネジメントが含まれているかと思えます。逆に当方の立場では、リスクマネジメント側に軸足をおき、プロジェクトマネジメント、品質マネジメント、環境マネジメント、情報マネジメントなどの個々の領域におけるリスクマネジメントの姿を俯瞰しながら知識化・統合化を目指すというものであり、プロジェクトマネジメントとかなり共通項をもった補完・シナジー関係にあるのではないかと考えております。例えば情報リスク対応あるいは環境リスク対応などの実質的な対応は個々のマネジメント対象領域を担当する部門のマネージャによって実践されると思いますが、どの領域においてもリスクマネジメントが求められることを考えた場合、リスクマネジメントの実践を支える組織知がなければシステムもツールもうまく機能しないと予想されます。それぞれのマネージャがそれぞれの領域においてリスクマネジメントを継続実践してゆくための共通項となる「組織としてのリスクに対する考え方」、いわば「リスクマネジメントのための組織知」、またそこにおいて意思決定の責務を担うマネージャ達のリスクマネジメント技能とその伝承という「個別知識を動かすためのメタ知識」をターゲットにしております。まだまだ仕様レベルの研究ですが、少しずつ進めてまいりますので、是非ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## ●リスクマネジメント診断システムについて

コメント：J-RMMMの紹介、構成要素について参考となった。マネジメントシステムの要件とシステムへの実現の結びつけ（設計・開発）の具体的な内容が加わると良いと思いました。

（回答）ご指摘のシステムとしての具体化の点、是非チャレンジしたいと思っております。ここでポイントがありまして、マネジメントタスク（リスクにかかわらずマネジメントタスク全般？）では、ワークフローの構築とそれを軸としたナレッジの紐付けという戦略をとりにくいことがあります。特にリスクマネジメントタスクの場合、環境変化（内部外部）への敏感性を考慮した適応力の高いワークフローを構築することになると思うのですが、ワークフローを具体化することで定式化をきつくするとそれ自身がリスクを発生させることが予想されます。そうなる逆にとどこまで汎化させればワークフロー化できるか、あまり汎化しすぎたワークフローは概念的過ぎて実践の役に立たないという点でジレンマが発生しており、現段階は「リスクマネジメントの具体的対応行動そのものの定式化」ではなく、「リスクを上手に管理しうる組織のあり方」の定式化に挑んでいる段階です。コメント有難う御座いました。

コメント：診断結果、大項目レベルを関連する中項目の平均値とするのは乱暴に思う。（FMEAなどで影響度を埋め込むなどをすべきでは？）

（回答）重要度問題をどう考えるかというご指摘ですが、現在は暫定的に小項目 119 項目に対して 23 名のリスク管理のエキスパートが重要度判定（4 段階）を行い、その平均値を重要度として「重要度×成熟度レベル」で項目間の平均を利用するシステムとなっております。組織のアクティビティ全般を対象としておりますので、本質的には診断項目のやわらかい記載内容を原因とした際的全組織的なリスク発生の結果を FMEA 的にボトムアップ予測できるかという大変難しい課題を抱えておりますが、思えば上記のエキスパートジャッジメントは各専門家がそれぞれにシナリオを描きながら重要度を判定したわけですから、それらを纏める方向もチャレンジして見たいと思います。いずれにせよこの重要度・成熟度ともに定義がまだまだ甘いですので今後の研究課題とさせていただきます。

## ●その他のご指摘

コメント：もう少し、方向性をフォーカスすべきかと感じました。

コメント：全体像は分かりましたが、各部分の詳細な事例や評価が聞きたいです。

コメント：概念的な話が多かったので、セクタのどれかにしぼった具体例も挙げて解説してほしかった。  
(特に仮説について)

(回答) 発散した発表をしてしまい大変申し訳ありません。本研究では全体像と課題をお示しさせていただきましたが、特にものづくりやオペレーションといった現場サイドの技能伝承とその場を提供するマネジメントサイドの技能伝承は補完関係であるので、今後このあたりの論点の具体化を目指して参りますので、是非ご意見を頂ければと思います。ありがとうございました。

コメント：純粋に楽しく聞かせて頂きました。是非実現頂きたいと思います。

(回答) 大変励みになります。とあるプロフェッショナルは「特に現場では何も起こらせないのが普通であり、リスク回避したからといってリスクマネジャが評価されることはない」というようなことを仰っておりました。そうした方々に光が当てられるような研究を進めていきたいと思います。同時に、リスク回避的な役割に対する正当な報奨を与える仕組みがないことが組織のリスクを高めるというご指摘もいただいておりますので、そうしたリスクマネジャの方々を支える制度設計のモデル化にも挑戦したいと思えます。