

ISO 31000に見る

リスクマネジメントの考え

西原 美津子

NPO法人 国際品質保証協会

2. 用語及び定義

● リスクマネジメントの枠組み (2.3)

組織全体にリスクマネジメントの計画、実践、モニタリング(2.28)、見直しと継続的改善(2.2)のための基盤と組織的な諸種手配を構成する一式の構成要素

5

ISO 31000

3. 基本原則

● リスクマネジメント (2.2) とは？

- a) 価値を創造し、保護するもの
- b) 組織のあらゆるプロセスに不可欠なもの
- c) 意思決定の一部を言う
- d) 明示して不確実性を取り上げるもの
- e) 体系的で、構造化され、かつ、タイムリーであること
- f) 入手可能な最適な情報に基づいている
- g) 組織の実態によく合わせている
- h) 人間的及び文化的な要因が考慮される
- i) 透明性があり、かつ包括的である
- j) ダイナミックで反復性の活動であり、かつ変化に対応できること
- k) 組織の継続的改善を促すもの

32

ISO 31000

2. 用語と定義

● リスク処理・対応(2.25)とは？

リスクを変更・修正するプロセスを言う(2.1)

- リスクを助長させる恐れのある活動を開始又は継続することによりリスクを回避すること;
- リスクを冒す若しくは助長させる機会を実行させないこと;
- リスク源を取り除くこと(2.16);
- リスクが発生しそうな状態を変えること(2.19);
- 影響を変えること(2.18);
- 他の関係者達(契約とリスクに対する資金調達を含む)とリスクを共有すること;
- 情報に基づいた決定によってリスクを記憶すること

27

4 枠組

● 命令及び決意・公約 (4.2)

管理者は以下の事項を実施する必要がある:

- リスクマネジメントの方針を定義付け、賛同・承認する
- 組織の文化とリスクマネジメントの方針とを整合させる
- 組織の経営状況の指標と一致したリスクマネジメントの指標を決める
- リスクマネジメントの目的は組織の目標・戦略と整合させる
- 法律及び規制への遵守を確実にする
- 説明責任と全体責任を組織内の適切な階層に割り当てる
- リスクマネジメントに必要な資源が確実に割り当てられるようにする
- 全ての関係先にリスクマネジメントの利点を伝える
- リスクマネジメントの枠組みが確実に適切であり続けること

34

ISO 31000

4 枠組

● リスクマネジメントの枠組の設計 (4.3)

4.3.1 組織及び組織の事業条件を理解する

組織の外部及び内部の環境条件を評価し理解することが重要である

35

NDRI

4 枠組み

組織の各プロセスへ統合・定着化(4.3.4)

- ・ リスクマネジメントは、効果的かつ効率的なやり方で組織のあらゆる実施基準及びプロセスに埋め込んで行く
- ・ リスクマネジメントのプロセスは、組織の各プロセスから分離させないでその一部とする
- ・ リスクマネジメントの方針が実施され、組織のあらゆる実施基準及びプロセスに埋め込んで行けるよう、組織全体のリスクマネジメント計画を作成する

38

NDRI

4 枠組み

● リスクマネジメントの方針の策定(4.3.2)

次のような点を取上げる

- リスクマネジメントについて組織の理由付け・根拠
- 組織の目的・方針 vs. リスクマネジメントの方針をリンクさせる
- リスクマネジメントに対する説明責任・全体責任
- 利害の衝突を処理する方法
- リスクマネジメントに対する説明責任・全体責任を持つ人を擧げるために必要な資源を利用できるようにする決意
- リスクマネジメントの実態を測り、報告する方法を確立する
- 定期的、また、環境の変化・出来事に応じて、リスクマネジメントの方針と枠組を見直し、改善する決意

36

NDRI

4 枠組み

● 資源 (4.3.5)

次のような点について考慮する:

- 人々、スキル、経験、適格性はどのようなものか？
- リスクマネジメントプロセスの各段階で必要となる資源は何か？
- リスクを運営管理する際に使用する組織のプロセス、方法、ツールは何か？
- 文書制定すべきプロセスと手順はどれか？
- 情報及び知識のマネジメントシステムはどうすべきか？
- 教育訓練の計画は？

39

NDRI

4 枠組み

内部のコミュニケーション・報告の方法を確立(4.3.6)

- リスクについて説明責任と担当責任をサポートする目的で内部のコミュニケーション・報告の方法を確立する
- リスクマネジメントの枠組の主要要素、及び以後のそれらの修正点は十分に周知する
- 枠組、それらの実効性、及びもたらされる結果について、内部で十分に報告する
- リスクマネジメントの適用から得た情報は適時に適切な階層に行き渡らせる
- 組織内の関係者との協議のプロセスを持つ

40

4 枠組み

リスクマネジメントの実践(4.4)

4.4.1 リスクマネジメントの枠組みを実践する際は次のことを実施:

- リスクマネジメントの枠組みの実践のタイミングと戦略を定義付け
- リスクマネジメントの方針・プロセスを組織のプロセスに埋め込む
- 法規制の要求事項を遵守する
- 目的・目標の策定を含む意思決定は、リスクマネジメント・プロセスの運用状況と確実に整合しているように下す
- 情報及び訓練のセッションを持つ
- リスクマネジメントの枠組が継続的に適切であり続けるように関係先とコミュニケーションを図って協議する

42

NOAI

4 枠組み

外部のコミュニケーション・報告の方法を確立(4.3.7)

- 外部の当該関係先と約束をし、効果的な情報交換ができるようにする
- 法律、規制、及び統制に関する要求事項を満たすべく外部への報告を行う
- コミュニケーション・協議に関するフィードバックと報告を行う
- 組織内の信頼を獲得すべくコミュニケーションを活用する
- 危機的な不測の事態が発生した場合に関係先とのコミュニケーションを図る

41

NOAI

4 枠組み

リスクマネジメントプロセスの実践(4.4)

- リスクマネジメント・プロセスを実践する(4.4.2)

43

4 枠組 枠組みのモニタリングと見直し (4.5)

- 定期的に適切かどうか見直しを行っている指標に照らしてリスクマネジメントの実態を測定する
- 組織内外の状況に鑑み、リスクマネジメントの枠組・方針・計画が継続して適切か、定期的に見直しを図る
- リスク、計画に対する進捗、リスクマネジメントの方針がどの程度守られているか報告する
- リスクマネジメントの枠組の実効性を点検する

44

EDRAI

5. プロセス 事業環境を確定する(5.3)

- 外部の事業環境を確定する
- 外部の事業環境とは、組織が自社の目的を達成するための外部を取り巻く状況・条件を言う：

【例】 社会的、文化的、政治的、法的、規制上、財政的、技術的、経済的、国家的、自然、競争など(国際的、国内的、地方を問わず)

【例】 組織の目的・目標に影響を及ぼす中心的な駆動力・傾向

【例】 外部の関係先との関係、それらの認識・価値観など

48

EDRAI

4 枠組 枠組の継続的改善 (4.6)

- モニタリングと見直しの結果に基づいて

リスクマネジメントの枠組・方針・計画等は、どのように改善して行くべきかを決定する

45

5. プロセス 内部の事業環境を確定する (5.3.3)

- 内部の事業環境とは、組織が自社の目的を達成するための内部を取り巻く状況・条件を言う：

・リスクマネジメント・プロセスは、組織の文化、プロセス、構造、戦略等に整合させる必要がある

【理由】 ・リスクマネジメントは、組織の目的・目標の状況に応じて推進していく

・特定のプロジェクト・プロセス・活動の目標や判断基準は、組織全体の目的・目標に照らして考慮すべき

・組織の戦略上、プロジェクト上、事業上の目標達成の好機を逸し、それが進行中の組織の責務・信用性・信頼・価値等に影響を落とす

49

EDRAI

5. プロセス

内部の事業環境を確定する(5.3.3)

【例】・統治力、組織構造、役割と説明責任；

- 方針、目標、及びそれらを達成するための戦略；
- 資源と知識と言う点で理解される能力（例：資本、時間、人、プロセス、システム、技術力）；
- 内部関係先との関係、及び彼らの認識と価値観；
- 組織の文化；
- 情報システム、情報フロー、意思決定プロセス；
- 組織が採用した基準、ガイドライン、モデル；
- 契約関係の形式と範囲

50

IRDAI

5 プロセス

リスクの判断基準の定義付け(5.3.5)

組織はリスクの意味を評価する際に使用する基準を定義する必要がある。

基準には組織の価値、目的・目標及び資源等が反映されるべきである。

52

IRDAI

5 プロセス

リスクマネジメント・プロセスの環境を確定する(5.3.4)

- 組織又はリスクマネジメント・プロセスを実践する**部門業務の**目的・目標、戦略、適用範囲、条件を確定する
 - リスクマネジメント活動の最終目標及び目的・目標を定義づけ
 - リスクマネジメント・プロセスの責任を明確に
 - 実施するリスクマネジメント活動の適用範囲（幅・深さ）を決める
 - 時間と場所の面から、活動・プロセス・機能・プロジェクト・製品・サービス・資産等を明確に
 - 特定プロジェクト・プロセスは他のプロジェクトとの関係を明確に
 - リスクアセスメントの測定方法を定める
 - 実態と実効性の評価方法 **並びに** 下すべき決定事項を明確に

51

IRDAI

5 プロセス

リスクアセスメント(5.4)

リスクアセスメントとは？
リスクの特定、リスク分析、リスク評価のプロセス全体

- **リスクの特定(5.4.2)**

組織は、リスクの発生源、影響、事象（状況変化を含む）、その原因、潜在的な二次影響などを特定する

- 【狙い】・目的・目標が達成しそう、加速・減速ができそう**など**、事象に基づいてリスクの総合リストを作成する
・好機を追求しないことに伴うリスクの特定が重要

※総合的な洗出しは、この段階で抽出していないリスクは後の段階でも含めることはないため、極めて重要となる

53

IRDAI

5 プロセス リスク分析(5.4.3)

- リスク分析では、リスクについての理解を深めて行く
- リスク分析により、次のことが可能になる：
 - リスク評価へのインプットを得る
 - 対応策が必要かどうかの決定
 - 最適なリスク対応策を決定
 - 選択を迫られたときの決定条件
 - 異なる種類のリスクやレベルがある場合の選択肢の決定条件

54

NDRI

5 プロセス リスク処理(5.5)

- リスク処理(対応策)は次のプロセスの反復プロセス：
 - リスク処理・対応を査定する
 - ↓
 - 残留リスクのレベルが許容レベルかどうかを決定
 - ↓
 - 許容レベルでなければ、新しいリスク対策を考える
 - ↓
 - その処理・対策の有効性を査定する

56

NDRI

5 プロセス リスク評価(5.4.4)

- リスク評価の目的は、
 - リスク評価の結果に基づき、
 - どのリスクが対応策を要するのか、
 - その対応策を実践する場合の優先順位の決定を下し易くすること

55

NDRI

5 プロセス リスク対応におけるオプションの選択(5.5.2)

- 最適なリスク対応のオプションは、法規制その他の要求(SRや自然環境保護など)に関して得られる利益に対するコスト対実施努力とのバランスで決まる
- 決定事項には、経済性に関して正当化できないようなリスク処理を請け負う可能性があるリスクも考慮すべき

57

NDRI

5 プロセス リスク対応の計画書作成と実行(5.5.3)

- リスク処理計画の目的は、選択したオプションをどのように実行して行くかを**文書で示す**一次の内容を含む：
 - 得られる期待利益も含め、処理オプションの選択理由
 - 計画書の承認責任者 及び 計画書の実行責任者
 - 処置対策案
 - 偶発性**対応**を含む資源の**必要条件**
 - 運用実態についての**評価尺度**と制限事項
 - 報告とモニタリングの要求事項
 - 実施の時期・スケジュール

58

ICRAI

5 プロセス リスクマネジメント・プロセスの記録(5.7)

- 活動記録は次のような点を考慮すべき：

リスクマネジメント活動は追跡性がなければならない

 - 組織における継続的な学習の必要性
 - マネジメントの目的で情報を再利用する利点
 - 記録を作成して維持管理するために伴うコストと努力
 - 記録に対する法規制及び運用上のニーズ
 - アクセスの方式、検索性の容易さ、保管の媒体
 - 保管期間
 - 情報の感度

60

ICRAI

5 プロセス モニタリングと見直し(5.6)

- モニタリングも見直しもリスクマネジメント・プロセスの計画の一部であり、規則的な点検又はサーベイランスを言う。目的は：
 - 設計及び運用の両面で、**対策**が確実に効果的かつ効率的にすること
 - リスクアセスメントの改善目的の情報を入手できること
 - 事象(ニアミスも含む)、変化・変更、傾向、成功、失敗等を分析し学習できること
 - リスク処理・対応や優先順位の改訂が起こり得るリスクの判断基準やリスク自体の変更を含む、内外の事業環境の変化を検知する
 - 出現するリスクを特定する

59

ICRAI

リスクマネジメント強化の条件

継続的改善：

- 組織の運用**成果**の最終目標の設定、プロセス・システム・資源・運用能力・スキル等の測定・見直し 及び
- 変更を通したリスクマネジメントの継続的改善に重点を置く

61

ICRAI