

# リスク思考による継続的改善のすゝめ

二神 明治 : 株式会社クロスフィールド

## 1. はじめに

長年、私にとってリスクマネジメント手法とはプロジェクト運営や情報セキュリティなど限定的な局面で活用する専門知識という認識だったが、最近、組織改善や個人の目標管理など、定常的な局面にも有用ではないかという着想に至り、比較的簡易な手法を考案したので、本レポートにてご紹介したい。

## 2. リスク思考とは

いかにもありそうな用語なので意外に思われるかもしれないが、リスク思考という用語は正式には存在しない。リスクマネジメントの方法論にはリスクベースアプローチというものがあるが、このレポートではそこまで厳格ではなく、私見に基づく簡易的な手法を提案したいので、あえてリスク思考という単語を使う。ゆえに少なくともこのレポートにおいては私の造語だと思って読んでいただきたい。

まず「リスク＝危険」というイメージを持っている人は少なくないと思うが、リスクとは将来における不確実性のことであり、つまりは「もしかしたら・・・かもしれない」ということだ。金融投資の世界にリスク選好、リスク志向といった用語があるが、決して好き好んで資産を危険にさらすということではなく、損をする可能性はあってもより大きなリターンを狙えるものに資産を移すことをイメージして欲しい。ゆえにリスク思考がとるアプローチとは、「君子危うきに近寄らず」ではなく、「転ばぬ先の杖」の方である。

今回、リスク思考として提唱する基本的なルールは以下2つである。

第一に将来を好転させることを主眼とする。ネガティブな事象の実現可能性を最小化し、ポジティブな事象の実現可能性を最大化することを志向する。現時点で起きている課題への対応はトラブルシューティングとして取り組む必要はあるが、将来にフォーカスするリスク思考の範疇ではない。

第二に完璧は目指さない。目につくもの、看過しがたいと感じるリスクからピックアップして取り組む。いわゆる MECE（漏れなく、ダブリなく）であることにこだわる必要はない。重要なリスクさえ押さえていれば良しとする。仮に全網羅的に完ぺきなリスク一覧を作ったところで、リスクへの対応に割ける労力や資金には限りがあり、すべてのリスクへの対応など用意できるはずもない。

広く普及しているリスク管理手法では網羅的にリスクを洗い出したうえで、発生確率や発生時の被害の大きさなどの観点から各リスクに重みづけの評点をつけ、評点の高いリスクから優先的に取り組むことが推奨されているが、実践するには相應の労力がかかるうえ、適切な評点を算出するのは実際には、算出者の主観や恣意性が入りやすくもあり、なかなか難しい。例えば人命にかかわるような精緻なリスク管理が要求される分野では、このような網羅的な手法は重要だと思うが、このレポートで意図しているような簡易的な手法ではここまでの労力をかける必要はない。

### 3. リスク思考による継続的改善手法

#### ① 「あるべき姿」と「回避すべき姿」の設定

まずは組織あるいは個人が目指すべき「あるべき姿」と、陥ってはならない「回避すべき姿」を明文化する。対組織の場合は組織のビジョンともいえるので、会社全体であれば社長、部門であれば部門長など設定者は組織の長が望ましい。組織の長が「あるべき姿」と「回避すべき姿」を宣言することで、部下達も自分たちの統率者の志向を理解しやすくなり、組織として同じ方向を向いた行動をとりやすくなるだろう。

以下に「あるべき姿」と「回避すべき姿」の具体例をイメージしやすいように示す。なお組織的なものを記載すると、架空の企業を想定してもいずれかのクライアントから情報漏洩の誹りを受けないとも限らないので、中高年にありがちな私的な目標例を記載する。

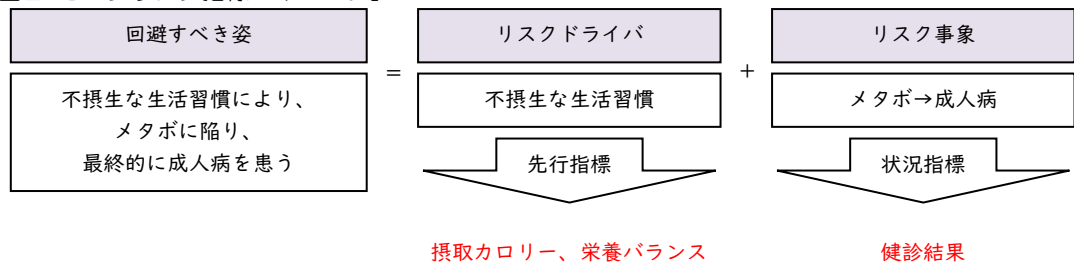
【図1 「あるべき姿」「回避すべき姿」のイメージ】

あるべき姿	回避すべき姿
理想的な生活習慣を身につけ 無理なく若かりし頃を凌ぐ美体型を 獲得、維持する	不摂生な生活習慣により、 メタボリックシンドロームに陥り、 最終的に成人病を患うに至る

#### ② モニタリング指標の設定

「あるべき姿」と「回避すべき姿」が形だけのスローガンに終わらないためには、モニタリング指標による客観的な定点チェックを行う必要がある。それにはまず、「あるべき姿」と「回避すべき姿」それぞれをリスク事象とリスクドライバに分解する。リスク事象とは想定する結末のことであり、リスクドライバとはその結末を引き起こす主要な要因である。リスク事象の実現度合いを評価する指標は状況指標、リスクドライバの切迫度を推測する指標は先行指標である。以下に①の回避すべき姿で例示する。

【図2 モニタリング指標のイメージ】



上図は回避すべき姿の例だが、あるべき姿の場合も同様である。リスク事象には想定する“良い”結末を、リスクドライバにはその“良い”結末を引き起こすだろう主要な要因を設定する。リスクとは可能性であり、広義には悪い可能性だけでなく、良い可能性も含む。

また、かならずしも「あるべき姿」と「回避すべき姿」の両方に取り組まなくてもかまわないと考える。特に組織の場合は、まず足固めとして「回避すべき姿」に注力し、組織のステージがあがったら徐々に「あるべき姿」にフォーカスするのも良

手だろう。

③ リスク対応策の設定

「回避すべき姿」などネガティブなリスク事象に対しては転ばぬ先の杖、すなわちリスク対応策の設定が必須である。私見であるが、ネガティブリスクへの対応策は下表の予見的、発見的、事後的の「3本の矢」で備えるべきだと考える。

【表1 リスク対応策の3本の矢】

リスク対応策の種類	例 (震災対策の場合)	目的
予見的コントロール	建物の耐震補強	ネガティブリスクが顕在化しないようにするための管理策。ポジティブリスクの場合は顕在化する確率を上げるための管理策
発見的コントロール	緊急地震速報	リスクが顕在化、または顕在化しそうな早い段階で検知し対応するための管理策 (ポジティブリスクの場合は任意)
事後的コントロール	代替オフィスの用意	リスクが顕在化した後の被害を最小限に食い止め、元の状態に戻すための管理策 (ポジティブリスクの場合は不要)

参考に図1で例示した「あるべき姿」「回避すべき姿」に対応したリスクドライバとリスク事象、モニタリング指標、リスク対応策を例示する。

【表2 モニタリング指標とリスク対応策の例】

		あるべき姿	回避すべき姿
リスクドライバ		理想的な生活習慣	不摂生な生活習慣
リスク事象		美体型の獲得、維持	メタボ→成人病
モニタリング指標	先行指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>起床時間/就寝時間</li> <li>定期的な運動量</li> <li>摂取カロリー、栄養バランス</li> <li>間食の有無</li> </ul>	同左
	状況指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>胴囲、体脂肪率</li> <li>筋肉量</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>胴囲、体脂肪率</li> <li>血圧</li> <li>健診結果</li> </ul>
リスク対応策	予見的コントロール	<ul style="list-style-type: none"> <li>早寝早起き</li> <li>スポーツジム通い</li> <li>低カロリー高タンパクな食事</li> <li>禁酒</li> </ul>	同左
	発見的コントロール	先行指標、状況指標のモニタリング(毎朝体脂肪計に乗る等)	同左
	事後的コントロール	(不要)	早期通院

④ 「あるべき姿」と「回避すべき姿」の見直し

リスク対応策が奏功して「あるべき姿」を達成できた、あるいは「回避すべき姿」が懸念する必要もないほど陳腐なものを感じるようになったら、現在のステージに見合った新たな「あるべき姿」と「回避すべき姿」を設定する。

4. おわりに

リスクマネジメントの手法を簡易に応用したが、結局のところビジョンの達成に向けては具体策の設定と客観的な指標でのモニタリングが不可欠というのが本手法の肝である。この2つなしには、企業理念や組織目標、あるいは個人の新年の抱負等々、いずれのビジョンにおいても共通で、いつのまにか志半ばで霧散して未達に終わってしまうのではなかろうか。