

目 次

はじめにi

第 1 章

リスクマネジメント国際規格を理解する001

日本は阪神・淡路大震災をきっかけに危機感 002

誰でも取り組めるガイドライン 003

リスクマネジメント国際規格の全体像 003

1 序文004

リスクマネジメントで組織のパフォーマンス改善や価値創造・
保護ができる 004

2 適用範囲006

組織だけではなく個人の人生でも活用できる 006

不正のトライアングル 006

突き詰めれば個人の生き方 007

COLUMN 会社のために働くとは？ 明暗を分けた二人の人生 008

3 用語及び定義 009

- リスクは冒険から生まれた 009
- リスクマネジメントは「想像力」、未来にしかないから 011
- 危機管理は「ダメージを最小限にする」、もう消せないから 011
- COLUMN** 天気やゴルフでも 013
- 平時も緊急時もステークホルダを見失わない 014
- リスク源は小さな疑問 015

4 原則 017

- 8つの原則でイノベーションを促進する 017
- 社員をステークホルダとして忘れない 018
- 倫理観や世論は変化する 019
- 想定外のことが起きた時にどうするかを決めておく 020
- 文化や風土が経営に与える影響を見逃さない 020
- 行動規範の明文化がないと判断を誤ることも 021
- 組織風土へのアプローチ 022
- 楽しく学べる環境づくりが継続改善になる 023

5 枠組み 023

- 方針変更は恥ではない 023
- COLUMN** ヒューマンエラーと視点磨き 026

失敗を記録する文化をつくる 028

第1ステップ「記録作成及び報告」 030

記録はステークホルダとの関係性の質を高める 030

関係の質が結果の質になる「成功の循環モデル」 031

記録でバイアスを克服する 032

COLUMN なぜ流言は発生するか 033

第2ステップ「適用範囲・状況及び基準」 035

現状確認は周囲を見渡してステークホルダマップを描く 035

第3ステップ「リスクアセスメント1（特定）」 036

予防系、半予防系、非予防系リスクで整理するメリット 036

リスク出しは300以上を目指す 038

第4ステップ「リスクアセスメント2（分析）」 040

頻度とダメージで数値化して分析する 040

第5ステップ「リスクアセスメント3（評価）」 042

優先順位を決めてなぜ5回 042

「なぜ」2回で社長の行動が一番のリスクと判明 043

大川小の悲劇から考え続ける 043

COLUMN 20代メンタルダウンの「なぜ」を数字と推測で分析 044

第6ステップ「リスク対応」 045

リスク対応における7つの選択肢 045

第7ステップ「コミュニケーション及び協議」 049

リスクコミュニケーションはあらゆる場面で 049

リスクコミュニケーション例1：食品の添加物表示 049

リスクコミュニケーション例2：専門家の意見が異なる場合 050

リスクコミュニケーション例3：災害警報でのイベント中止 050

クライシスコミュニケーションとの違い 051

危機管理広報マニュアル項目例 051

第8ステップ「モニタリング及びレビュー」 052

考察と評価は振り返りの習慣化 052

第2章

リスクマネジメントの訓練055

1 訓練前の準備056

ゲームで組織風土を確認する 056

状況設定「砂漠で遭難」 057

過去の事例を集めて失敗パターンを見出す 059

スパイ工作やフェイクの可能性についても考える 061

効果的学習の法則を知っておく 062

2 チーム型訓練064

お困り解決型訓練 064

対話の質を高めるとリスクが減る 064

根本原因に迫る良質な質問をする 065

ドラマを活用したリフレーミング訓練 070

即興で言い換え力をつける 070

COLUMN #MeToo 運動とインティマシー・コーディネーター 074

危機発生シナリオによる初動訓練 075

最悪のシナリオで最悪の事態を防ぐ 075

メンバーが厳しい質問をし合える関係を作る 076

広報活動を活用した訓練 084

わかりやすく際立つ（話題性）	084
ユニークで「らしさ」がある（独自性）	085
嘘がない、事実に基づく（真実性）	086
隠していない（透明性）	087
言っていることがコロコロ変わらない（一貫性）	088
差別的表現をしない（多様性）	088

3 個人訓練089

リスク感性を鍛える	089
本音を引き出す力をつける	090
「間」力をつける	092
印象マネジメント力をつける	094
COLUMN 非言語コミュニケーションと 外見リスクマネジメント	095

第 3 章

ケーススタディ097

ケーススタディ 1	社員の横領	098
ケーススタディ 2	プロモーション動画が炎上	104
ケーススタディ 3	転覆事故	111
ケーススタディ 4	自殺した社員の遺族が記者会見	117
ケーススタディ 5	元社員がハラスメントを受けたとして 記者会見	123
ケーススタディ 6	事件に巻き込まれた	131

ケーススタディ 7	毒物混入予告で脅迫された	137
ケーススタディ 8	カラ出張	144
ケーススタディ 9	学生が逮捕された	148
ケーススタディ 10	不祥事を報道された後の再出発	155
参考	本や映画から学ぶリスクマネジメント30選	162

第 1 章

リスクマネジメント国際規格を理解する

日本は阪神・淡路大震災をきっかけに危機感

日本は、阪神・淡路大震災^{*}をきっかけとして1996年に危機管理システムに関する国家規格 JIS/TR Z 0001（危機管理システム）を制定しました。その2年後の1998年にリスクマネジメントの項目が整理され、2001年 JIS Q 2001（リスクマネジメントシステム構築のための指針）となりました。筆者らが所属する日本リスクマネジャー&コンサルタント協会では2001年頃この名称変更は話題になっていました。「私たちが提唱してきたリスクマネジメントの重要性が浸透してきた。これからは危機管理（発生後の対応）よりもリスクマネジメント（危機対応含めた予防）という広い概念での対策が必要になる。もっともっと人材育成していこう！」と先輩方がしきりと議論していたのをよく覚えています。

その後、各国ばらばらだったリスクマネジメント規格を国際的に統一する動きが出て、日本は本作業の議長国であったオーストラリアと共に、「組織の規模や種類を問わず、すべてのリスクに適応可能なリスクマネジメントの汎用的プロセスの国際規格化」を提案。各国からのメンバーによる作業グループによって2009年11月15日にリスクマネジメント国際規格（ISO31000）が誕生しました。日本が阪神大震災をきっかけに危機感を持ち、リスクマネジメント国際規格化に尽力したことは誇りに思います。このような歴史が、もっと認知されて日本に根付いてほしいと願わずにはいられません。

10年後の2018年には、原則の簡素化、図の刷新、記録の必要性が討議され、改訂されました。リスクマネジメントを進める際の基軸となる考え方、プロセスが整理されていることから、本章でその内容を解説します。中小ベンチャー向けに担当者が理解しやすいように筆者らの経験や独自の解釈、エピソードも挿入しています。やや寄り道しながらとなりますが、のちほど説明する通り、リスクマネジメントは想像力です。さまざまな現場のシーンを思い浮かべながら、考えながら

読み進めていただければと思います。

誰でも取り組めるガイドライン

リスクマネジメント国際規格（ISO31000）は認証規格ではないので誰でも気軽に取り組める点が大きな特徴です。ISO は、International Organization for Standardization（国際標準化機構）の略称で、本部はスイスのジュネーブにあります。ISO の活動は国際的に通用する規格を制定することで、ISO が制定した規格を ISO 規格といいます。

規格を制定する目的は、製品やサービスの品質や安全性、環境保護、労働安全衛生などの面で国際的な共通基準を設け、世界中で同じレベルの製品やサービスを提供できるようにすることを通じて取引を円滑にすることにあります。

ISO31000以外にもあり、品質マネジメントシステム（ISO9001）、環境マネジメントシステム（ISO14001）、食品安全マネジメントシステム（ISO22000）、社会的責任（ISO26000）、情報セキュリティマネジメントシステム（ISO27000）、事業継続マネジメントシステム（ISO22301）が知られています。

一般的には認証規格は第三者による審査で取得します。その点、ISO31000（以下、本規格）は認証規格ではないため、内容を理解した上で組織や個人に合わせて気軽に取り組めるといえます。

リスクマネジメント国際規格の全体像

全体の章立ては次のようになっています。

1. 序文
2. 適用範囲
3. 用語及び定義

「リスク」「リスクマネジメント」「ステークホルダ」「リスク源」
「事象」「結果」「起こりやすさ」「管理策」

4. 原則

「統合」「体系化及び包括」「組織への適合」「包含」「動的」「利用
可能な最善の情報」「人的要因及び文化的要因」「継続的改善」

5. 枠組み

「リーダーシップ及びコミットメント」「統合」「設計」「実施」
「評価」「改善」

6. プロセス

「コミュニケーション及び協議」「適用範囲・状況及び基準」「リ
スクアセスメント」「リスク対応」「モニタリング及びレビュー」
「記録作成及び報告」

1 序文

リスクマネジメントで組織のパフォーマンス改善や価値
創造・保護ができる

序文に「この規格は、リスクマネジメントを行い、意思を決定し、
目的の設定及び達成を行い、並びにパフォーマンスの改善のために、
組織における価値を創造し保護する人々が使用するためのものである
」とあります。「パフォーマンス改善」「価値創造と保護」の言葉に
より、組織の成長には欠かせないことが明記されています。成長と共
にセットで考えるのがリスクマネジメント、この意味は後ほど解説す
るリスクの語源から考えると理解が深まります。

一体なぜ、序文に「パフォーマンス改善」「価値創造と保護」と記
載されたのでしょうか。不祥事が発覚した後にとめられる調査報告
書が浮かんできませんか。社員の声がびっちりつつまったコメントを
思い出さずにはいられません。「無駄な仕事が多い」「無駄な作業を止