

BCAO関西支部 令和5年1月度(第175回)地域勉強会 議事録

日時 2023年1月18日(水) 18:50~20:30

場所 Zoom

司会者 飯田 書記:寅屋敷

出席者 飯田、別役、梅田、福竹、上辻、鷺山、萩原、柳本、野原、速水、西濱、伊藤(聖)、柳父、中島、大館、櫻本、寅屋敷(記) (計17名) (敬称略)

テーマ:「本当に使えるリスクマネジメントの提案」

講師:リスクマネジメントオフィス 梅田 浩史様

概要:

- ① 経営におけるリスクマネジメント(RM)の位置づけ
 - ・企業経営とRMの関係
 - ・RMとBCPの関係
 - ・狭義のRM:リスクを顕在化させないための予防処置 ⇒本プレゼンではこの話をする
- ② 活動の全体像
 - ・リスクの洗い出し:3つの課題に注目
 - ・前提:RMの導入時に絞って対策を検討
 - ・疑問点:RMは推奨されるプロセスを進めるだけではうまくいかないのではないか。方針や体制を決めて、展開プロセスを実施してもうまくいってない活動があるのではないか
- ③ リスクの洗い出し
 - ・3回に分けてリスクを洗い出した
 - ・3つの課題に注目
 1. 経営戦略・方針・計画との関係
 2. マネジメントの展開方法
 3. 他のマネジメントとの関係
 - ・上記3点の課題に対して以下を検討
 - a. リスク内容
 - b. 背景
 - c. 損失
 - d. 対策(基本方針)
 - e. 対策(具体的対策)
- ④ 主要なリスク一覧
 - (1) RMとは何か
 - (2) RMと他のマネジメントとの関係
 - (3) 運用面での課題

→リスクの整理とともに、対策の基本方針や具体的な対策を整理することで、リスクマネージャーとして考慮しなければならない課題と対策が見えてきた

⑤ 対策の検討

- ・経営トップへの説明
- ・従業員向けの啓蒙活動(説明会・演習・教育)
- ・RMと他のマネジメントの連携
- ・その他の RM 活動の課題・留意点

⑥ まとめ

- ・RM 導入時の経営トップや従業員への RM の重要性の理解というポイントにしぼって検討した
- ・注目すべき課題は、RM 活動の理解と RM と他のマネジメントの関係への理解
- ・RM 導入時にあたっては、自組織の特徴に合わせて、①経営トップへの説明、②従業員向けの啓蒙活動
③RM と他のマネジメントとの連携、を主体に取り組むことを推奨

質疑・コメント

- ・RM の導入時に着目した点が良い。トップがどういう理解をして本気で取り組んでいくかという意志がなければマネジメントうまくいかない。従業員も評価がないと動かない。担当者のアサインする部分も配慮が必要。
- ・経験上は、BC の導入時、組織に浸透させることに苦労があった。災害の経験がある(失敗した)という実体があれば、浸透させることにつながると感じている。現場にいる人たちが腑に落ちることがいくつかあると、実際動き出した。
- ・RM の悩みはそれが大きい。RM はリスクが顕在化するまでの対処なので、問題を起こさないというのはどう評価してもらえるのが難しい。BC より難しいのではないかな。
- ・リスクを共感できる事例でよく使うのが、リスクの洗い出し時にリスクの例を提示する方法をとる。リスクは多種多様にあるが、イメージしやすい明らかなリスク等を上手に使うと自分事として共有化できるのではないかな。
- ・個人的に気になっている点が、総バネ的になってしまうこと
- ・会社としてリスクを絞って優先順位つけて対策していくというのは経営判断
- ・個別業務の評価と会社全体の評価との関係はうまくいくのか
- ・例えば 2024 年問題は会社として大きい。リスクとして挙げて、対応していくのは部門ごとで行い、担当者を決めてモニタリングするのを RM 委員会が行うという分担でやっている。
- ・年々さまざまなマネジメント(SDGs 等)が次々出てくる。その優先度は誰がつけていくのか。そこが課題。
- ・その問題はある。環境問題はかなり長い視点での取組になるので、トップからの指示や評価がないと従業員は動かない。
- ・企業はどうやって重要リスクを決定しているのか。組織ごとに結構ばらばらで経営計画とリンクしていないのではないかな。
- ・一般的には、業務計画、経営計画、RM がリンクしているところはほとんどないと思う。有価証券報告書を出すための活動として RM を動かすというところが多い。それぞれ平行で進んでいて、どこかで調整すると

ということになっているのではないか。ただ、経営計画とリンクすることは可能だとは思う。

- エマージングリスクという言葉が最近でてきている
- 論点2つある。RMの導入時の議論と、導入はしたがいかに経営に定着させるかという議論。導入時は、有事対策に対しては、経験上は、やはり強烈な体験が大きい。困り方の体験がどこまであるかで分かれ目があると思う。他の企業が困ったという話から自分がどこまで困るかという想像してもらう方法はある。
- RMの活動の演習の提案があったが、企業は実際やっているのか。
- RMの進め方という意味では正直ないと思う。業務で切り分けてやっているのが一般的。講習会でワークショップを少しやる方法はある。
- RMの訓練になるかは、RMの定義によって変わると思う。工場のフォルトツリーアナリシス(FTA)の訓練はやったことがある。これがRMになるのかどうか。
- RMのリスク分析というステップでFTAも取り入れるという位置づけで、手法の一つ。
- ボトムアップとトップダウンのアプローチ。ボトムアップをメインするとできることしか上げないので、トップダウンの方がRMではいいのではないかという考え方がある。結論が出ていない。
- 研修では、ボトムアップは意見を集めるとき、トップダウンは災害発生時の指示、のように事象を切り分けて話すことが多い。社長からというよりは部署ごとにトップダウンという意味合いですることが多い。

以上