

リスクマネジメントシステム研究分科会 リスクマネジメント大学教育分科会

-活動報告-

2021年10月23日
両分科会世話役
長井健人

リスクマネジメントシステム 研究分科会

BS11200:2014
Crisis management
Guidance and good practice
(英文)

- 「BS11200:2014 Crisis management – Guidance and good practice (英文)」
クライスマネジメント: 想定外の出来事(クライシス)に遭遇した場合の組織マネジメントの在り方についてのガイドライン
- リスクマネジメント研究分科会クライスマネジメントWG
2018年4月から2019年11月
- 翻訳→解釈を検討:
 - ◆ 「その節の狙い」と「その節のポイント」を明確化
 - ◆ クライスマネジメントの在り方
 - ◆ 日本あるいは日本企業におけるクライスマネジメントの問題点や課題など
- 本報告は、これらの日本語訳、その解釈、およびWGでの議論を章・節ごとに整理したものです。
- リスクマネジメント研究者の方々には、英国におけるクライスマネジメントの基本的な考え方についての資料として、また企業の方にはクライスマネジメントについての一つのガイドラインとして、活用していただければ幸いに思います。

クライシスマネジメントWGメンバー(50音順、敬称略)

- RMS分科会主査： 指田朝久
- WG世話役： 長井健人
- WGメンバー： 有賀平、内田知男、後藤和廣、笹子善平、多田浩之、
福田久治、(故)眞崎達二郎、宮林正恭、山田喜代信、
山本祥司、吉川賢一

クライシスマネジメントWG活動記録

WG	目次(仮訳)	担当	WG開催日
第1回	はじめに 1. スコープ 2. 用語と定義	長井	2018年4月20日
第2回	3. 危機管理	指田	6月4日
第3回	4. 危機管理能力の構築(4.1～4.5.3.2)	内田、(故)眞崎	9月19日
第4回	4. 危機管理能力の構築(4.5.3.3～4.8)	山田、宮林	11月26日
第5回	5. 危機対応指導者	山本、多田	2019年1月28日
第6回	6. 危機における戦略的な意思決定	福田、有賀	3月29日
第7回	7. 危機コミュニケーション	吉川	5月8日
第8回	8. 訓練・演習、危機からの学び	笹子、山崎	7月9日
第9回	まとめ	—	8～11月(ML開催)

- 序文
- まえがき
- 1. スコープ
- 2. 用語と定義
- 3. クライシスマネジメント:コアコンセプト、原則、能力開発
 - 3.1 クライシスの理解とクライシスマネジメントの最善の方法
 - 3.2 クライシスの起源
 - 3.3 クライシスの本質の含意
 - 3.4 クライシスからの回復:クライシスマネジメントの不可欠な部分
 - 3.5 クライシスマネジメントの原則
- 4. クライシスマネジメント能力の構築
 - 4.1 はじめに
 - 4.2 クライシスマネジメントフレームワークの構築
 - 4.3 一般的なフレームワーク
 - 4.4 予期と評価
 - 4.5 準備
 - 4.5.1 全般
 - 4.5.2 クライシスマネジメント計画
 - 4.5.3 情報管理と状況認識
 - 4.6 対応(CMTの行動)
 - 4.7 リカバリ
 - 4.8 レビューと学習
- 5. クライシスリーダーシップ(Crisis leadership)
 - 5.1 クライシスマネジメントは通常のビジネスとどう異なるか
 - 5.2 テンポ(状況変化の速さ)
 - 5.3 クライシスリーダーシップの課題を理解する
 - 5.4 核となるリーダーシップの機能
- 6. クライシスにおける戦略的な意思決定
 - 6.1 意思決定
 - 6.2 意思決定はどのように行われるか?
 - 6.3 クライシスにおける意思決定がなぜ難しいのか?
 - 6.4 難題、決定の遅延と決定の回避
 - 6.5 意思決定の問題
 - 6.6 クライシスにおける効果的な意思決定
- 7. クライシスコミュニケーション
 - 7.1 はじめに
 - 7.2 クライシス以前の準備
 - 7.3 評判および利害関係者のマネジメント
 - 7.4 主要な役割
 - 7.4.1 一般
 - 7.4.2 スポークスパーソン(The spokesperson)
 - 7.4.3 メディアモニタリング
 - 7.5 クライシスコミュニケーション戦略の策定
 - 7.6 クライシスコミュニケーションの応答についての主要原則
 - 7.7 メッセージの一貫性
 - 7.8 効果的なコミュニケーションの障壁
 - 7.9 ソーシャルメディア:機会とリスク
- 8. 訓練・演習、クライシス事例からの学習
 - 8.1 人材育成とクライシスマネジメント対応の演習
 - 8.2 学習及び養成戦略
 - 8.3 クライシスマネジメントのための訓練
 - 8.4 スキル開発
 - 8.5 指導方法
 - 8.6 クライシスマネジメント対応のリハーサル
 - 8.7 演習手法の種類
 - 8.8 クライシス後および演習後の活

用語の定義(抜粋)

2.4 クライシス(crisis)

組織の戦略目標、評判または実行可能性を脅かす**異常な、不安定な状況**

2.6 インシデント(incident)

中断、損失または緊急事態を引き起こす可能性のある、**組織の基準や定義を満たしていない有害事象、クライシス**

2.5 クライシスマネジメント(crisis management)

クライシスに対処するための組織能力の開発と適用

2.8 リスクマネジメント(risk management)

リスクに関して組織を指揮し統制するための調整された活動

インシデントとクライシス

特徴	インシデント	クライシス
予測可能性	インシデントは、一般に、 予見可能で事前に計画した対応措置で対処することができる 。ただし、インシデントの発生する具体的なタイミング、その内容および影響の及ぶ範囲は特定不能であるため、詳細に予測することはできない。	クライシスは、 特異、稀、予見不可能もしくは管理困難な事由、又はそのような事由の組合せで、組織にとって非常に大きな脅威となるもので、規範的な事前に計画した対応ではうまく対処できない 。
始まり	インシデントは、何の予告もなく又は直前の予告を伴い生ずる、事業の中断・阻害を引き起こす事由である場合、又は何らかの支配が徐々に不能となるか失われることで出現する場合がある。潜在的な、現実の又は差し迫った問題の警告兆候を認識することが、インシデントマネジメントの重要な要素である。	クライシスは、突然または何の予告もなく始まる場合、インシデントに歯止めがかからなかったり、エスカレートしたりして直接の戦略的影響が発生することより生じる場合、又は、評判への大きな影響を伴い、組織内の隠れた問題が明るみに出る場合がある。
緊急性及び圧力	インシデントは、通常、 短期間の活動 で対応し、組織に長期的又は永続的な重大な影響が表れる前に 一旦収まる 。	クライシスは、より 高い緊迫感 を伴うもので、影響を最小限に抑えるために、より 長期にわたって対応を実施 しなければならない可能性がある。
影響	インシデントは、 十分に理解されており、よって事前に定められた対応により対処することのできる有害事由 である。その影響は、広範囲に及ぶ可能性がある。	その戦略的な性質により、クライシスは、組織全体に支障をきたすか又は影響を与え、組織、地理及び分野の境界を超える場合がある。クライシスは複雑で、 不完全であいまいな情報に基づき決断を下す必要がある等本来的に不確かな傾向があるため、影響の及ぶ範囲を評価し、理解するのは困難 である。
メディアの関心・詮索	インシデントマネジメントが効果的であれば、有害事由を阻止し、影響を速やかに緩和して、通常通りの事業を速やかに回復した場合にはメディアで扱われることはほとんどなく、その扱いも好意的なものとなる。ただし、常にこれが当てはまるわけではなく、インシデントへの対応が効果的で、合意されたパラメーター内のものであった場合でも、否定的なメディアの扱いにより、インシデントがクライシスに発展する可能性がある。	クライシスは、世間及びメディアの大きな関心を呼ぶ事由で、組織の評判に否定的な影響を及ぼす可能性がある。メディアやソーシャルネットワークでの報道は、ダメージを与えるような不正確なものとなる場合があり、クライシスを急速にかつ不必要にエスカレートさせる可能性がある。
確立された計画及び手続きによる管理可能性	インシデントは、有害事由を阻止し、影響を緩和して通常の事業に回復するための、事前に定められた適切な手続き及び計画を適用することで解決することができる。 インシデントへの対応については、 計画どおり、利用可能で適切な資源を有している可能性が高い 。	クライシスは、その新規性、本来的な不確実さと影響が及ぶ潜在的な範囲や期間が組み合わされることで、 事前に定められた手続き及び計画の適用によって解決できることは稀 である。組織の価値観や健全なクライシスマネジメント体制・計画に根差した、柔軟で、創造的、戦略的かつ持続可能な対応が要求される。

(抜粋)3.5 クライシスマネジメントの原則

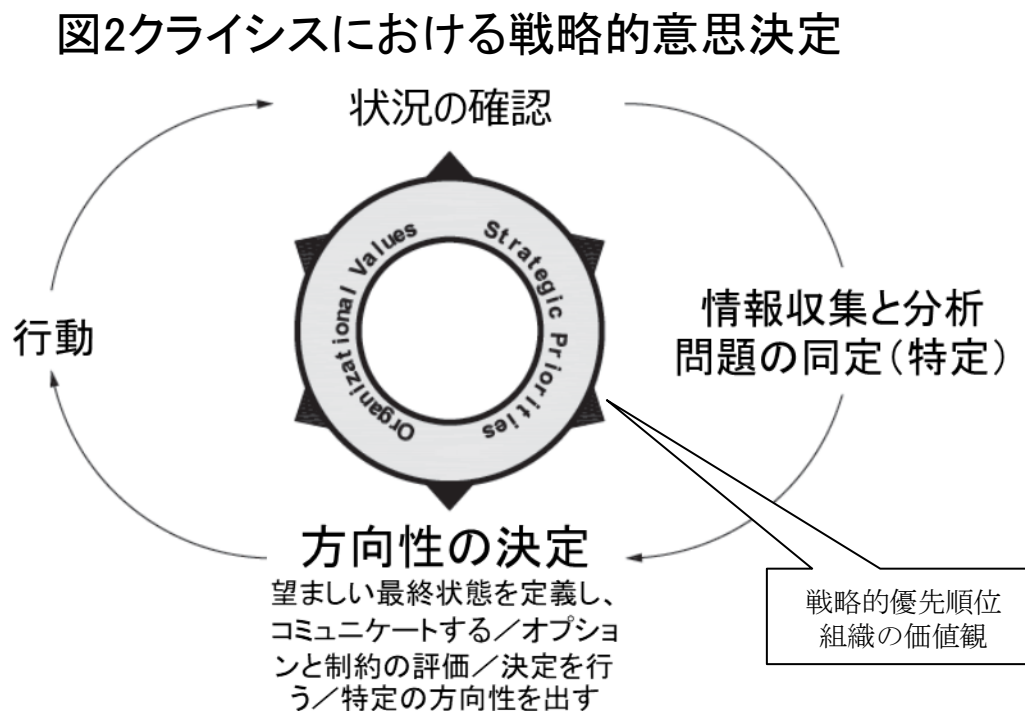
- 組織のクライシスに対する準備、対応、クライシスからの復旧は、常に以下の包括的な原則と一致する必要がある。
 - a) できるだけ早くコントロールを達成する。
 - b) 内外両方で効果的に**コミュニケーション**する。
 - c) 明確かつ普遍的に理解されている**組織体制、役割、責任**で準備する。
 - d) 良好な**情報管理**、積極的および集合的な作業による**状況認識**の構築。
 - e) 明確かつ十分にリハーサルされた**意思決定および行動推進プロセス**を有すること。
 - f) 組織のあらゆるレベルでの効果的な**リーダーシップ**;
 - g) 特定のクライシスマネジメントの役割を担う人々が、その知識、技能、経験の適切な訓練、演習、評価を通じて**有能**であることを確保する。
 - h) その時点で把握されている事実および仮定を含む、取られたすべての決定の包括的な記録およびポリシーログを維持する。そして
 - i) 間違いから学び、再発を防ぐために変更を加える。

(抜粋) 4.5.2 クライシスマネジメント計画

- クライシスマネジメント計画(CMP)は、以下のような重要な情報の記載に対応していく文書となる。
 - a) クライシスにおける主要な決定と行動に対する**権限と責任**を有する者
 - b) **主要連絡先**: クライシス発生時にスタッフに連絡する方法
 - c) **クライシスコミュニケーション**(内外)
 - d) クライシス対応の**発動メカニズム**とそれが実際にどのように機能するか
 - e) **組織全体の対応レベルの詳細**(即ち、どのレベルの問題に対して連絡をとるか)、および**アクションの順序を示すフローチャート**
 - f) クライシスマネジメントチーム(CMT)の**体制と役割**、それに期待されるもの
 - g) CMTの**設置場所**(代替場所)と、どのような機器とサポートが必要か
 - h) キーテンプレート(CMT会議アジェンダやログブックなど)
 - i) ログ記録ガイドンス
 - j) 組織全体で使用する状況レポートテンプレート

(抜粋) 6.2 意思決定はどのように行われるか？

- 基本的な意思決定モデルは、状況の分析、問題の特定、選択肢の生成、希望する最終状態を参考にした選択肢の評価、そして意思決定や選択を行うことである。これらはすべて、組織の価値観と戦略的優先事項と一致している必要がある。理想的には、クライシスにおける戦略的意思決定も、図2の段階で構成される段階的なプロセスに従う。
- 意思決定者が十分な情報を得ており、選択の結果を完全かつ正確に予見でき、完全かつ合理的に考えていることはほとんどあり得ないので、**このプロセスは、論理的かつ直接的である。現実にはいろいろなことがある。**



BS 11200:2014



BSI Standards Publication

Crisis management – Guidance and good practice

bsi.

...making excellence a habit.™

リスクマネジメントシステム研究分科会 クライシスマネジメント WG 研究報告

BS 11200:2014
Crisis management –
Guidance and good practice

2019 年 10 月

リスクマネジメント研究分科会
クライシスマネジメント WG

リスクマネジメント大学教育分科会

リスクマネジメント大学教育における 標準資料案

リスクマネジメント大学教育分科会

- 学会設立当初からの分科会……なかなかテイクオフ出来ずにいた。
- 2015年7月から再始動
- 主査： 宮林正恭
- メンバー： 内田知男、(故)魚谷竜也、小山富士夫、指田朝久、高市幸男、宮崎昌和、山田喜代信
- 世話役： 長井健人
- リスクマネジメントの授業を行っているメンバーより、その授業内容を紹介
- 下記事項についてディスカッション等を行っていく。
 - ①カリキュラム、②授業の進め方、③授業を進めるにあたっての基本的な考え方、④授業における重点事項、⑤課題と問題点、⑥今後の計画、⑦大学内におけるRM授業の位置づけ、⑧学生および同僚教員の反応、⑨事業のさわりの部分のモデル授業
- リスクマネジメント教育の一つの概念を出していくことを目指す。
⇒リスクマネジメント大学教育における標準資料案



リスクマネジメント大学教育における 標準資料案

2021年9月
危機管理システム研究学会
リスクマネジメント大学教育研究分科会



目次

第1回	オリエンテーション及びリスクマネジメントの必要性	資料本体11ページ
第2回	会社と経営の基礎知識及び企業経営のリスク	15ページ
第3回	リスクマネジメントに於ける用語及び手法の考え方	16ページ
第4回	リスクマネジメントの標準的方法論(リスク管理段階)	17ページ
第5回	リスクアセスメント(1)	12～20ページ
第6回前半	リスクアセスメント(2)	6ページ
第6回後半	ヒューマンファクターとリスクマネジメント	6ページ
第7回	リスク対応	15ページ
第8回	リスクファイナンス	25ページ
第9回	危機管理(クライシス管理)(1)	17ページ
第10回	危機管理(クライシス管理)(2)	14ページ
第11回	企業における最近のRMの主要テーマ	(裁量講義)
第12回	リスクマネジメント・シミュレーション	16ページ
第13回	裁量講義	(裁量講義)
第14回	裁量講義	(裁量講義)
第15回	リスクマネジメントと経営および授業のまとめ	8ページ

第1回 オリエンテーション及びリスクマネジメントの必要性

Ⅱ. リスク連鎖とリスクの強度

1. リスクを構成する諸概念⇒リスク連鎖として把握

2. リスクマネジメント(RM)への社会的要請

I. 社会的要請としてのリスクマネジメント

1. リスクマネジメントシステムの基本的な考え方

組織はリスクへの適切な対応を行い自らの組織運営の安定化を図るとともに、リスクの顕在化によってもたらされる影響を極小化し、社会的損失をできる限り発生させないような行動をとるよう求められている。

(JISQ2001序文より)

リスクマネジメントは、組織内のリスクを社会に拡大させないことを目的とする「社会的要請」であることを理解しよう。



JISQ2001は、1998年TRQ0001「危機管理システムの技術的内容」に基づき日本工業規格として2001年制定されたもの。(TRQ001は、1995年阪神淡路大震災の際の反省から1996年策定された危機管理システムTRZ0001を改良したもの。)
さらに2009年にはJISQ31000に改定された。

リスクマネジメントシステムの原点は危機管理からスタートしていることを認識しておこう。

2021/10/8

Copyright: 危機管理システム研究学会 リスクマネジメント大学教育分科会 2021年

7

い必要がある。
検討するに当た

るケースが
で社会的な
、企業規範
選ってきてい

リスク
、
会に関
対象
いる。

12

8

第2回 会社と経営の基礎知識及び企業経営のリスク

3. 経営とは

経営： 事業目的を達成するために、継続的・計画的に意思決定を行って実行に移し、事業を管理・遂行すること

事業目的： 実際（予定を含む）に行う事業内容。例えば建設工事、食品の販売、ソフトウェア業など、会社設立の際につくる定款に必ず書かなければならない「絶対的記載事項」であり、企業の活動は、定款に記載された事業目

2. 株式会社とは

株式を発行して投資家から資金を調達し、その代金で事業活動を行なう会社のこと。
株主は株式の引受価額を限度とする有限の出資義務を負うだけで、会社債権者に対してなんらの責任を負わない（間接有限責任）。資本の集中、危険の分散、企業の永続性にすぐれ、現代の中心的な企業形態をなす。

1. 会社とは

（1）法的規定

会社法は「会社とは営利を目的とした社団 法人である」と規定する

営利性

社団性 法人性

- ①営利性：事業を行い利益を追求する。
- ②社団性：一定の目的を達成するために結集した人の集団。
- ③法人性：法律により、人と同じように権利・能力を認める。

（2）会社の社会的責任（CSR）

- ①経済主体としての責任・・経済的責任（良質なモノ、サービスの提供）
- ②企業市民としての責任・・
 - 道徳的責任（法規を遵守する、コンプライアンス）
 - 倫理的責任（社会に悪影響を与えない企業行動）
 - 貢献的責任（社会的問題の解決に積極的に寄与）

狭義 広義

（3）会社の4大役割

- ①良質なモノやサービスを提供する。
- ②職場を提供する。
- ③利益を社会に再分配する。
- ④地域社会の発展に貢献する。

※利益を追求する。

33

求めようとする

企業経営の目的・使命・基本姿勢

理念が目指す将来のありたい姿

ビジョンを達成するための戦略・道筋

戦略に基づいた具体的な計画・施策

41

33

第3回 リスクマネジメントに於ける用語及び手法の考え方

リスク量を減らすためには

危機の発生と抑止

リスク量とクライシス量

リスクマネジメントの基本的アプローチ手法

3. リスクマネジメントと関連の深い経営用語

2. リスクマネジメントに関連した用語

1. リスクに似た用語

(1) ハザード(hazard)

⇒危険事情、事故などの困った状況を発生させる環境、条件、事情(例:路面の凍結、視界不良)

そのような環境、条件、事情にある場所、環境条件にある状態などを言うこともある

- ◆ 物理的ハザード: 木造、非耐火構造、老朽化
- ◆ 道徳的ハザード(モラルハザード): 放火
- ◆ 精神的ハザード(メンタルハザード): 失火
- ◆ 生起要因ハザード: 損失を生起させるハザード
- ◆ 拡大要因ハザード: 損失を拡大させるハザード

ハザードランプ: 自動車の非常用点滅灯。故障などで緊急停車する場合、警告を発するために用いる。

ハザードマップ: 発生の予測される自然災害について、その被害の及ぶ範囲、被害の程度、避難の道筋、避難場所等を表した地図。災害予測図。

(2) ペリル(peril): 困った状況をもたらす

⇒ロスの原因となる事故そのもの(例:スリップ、激突)

自然的ペリル: 火災、爆発、地震、暴風
人為的ペリル: 暴行、窃盗、過失、詐欺
経済的ペリル: 不況、インフレ、戦争

※危機: 事態が悪い方向に進みそうな危険な状態。～が迫る。～を打開する
⇒好機

※危険: 危ない事。それが起こる可能性。～な仕事。～を伴う。
⇒安全

第4回 リスクマネジメントの標準的方法論(リスク管理段階)

4. ISO31000リスクマネジメントの枠組み

(1)ISO31000 リスクを運用管理するためのフレームワークの構成要素間の関係

3. ISO31000原則の考え方

ISO31000の原則

● リスクマネジメントの意義は、価値の創出及び保護である。リスクマネジメントは、パフォーマンスを改善し、イノ

2. ISO31000リスクマネジメント原則/フレームワーク/プロセス

● リスクマネジメントは、下図 に示すように、この規格に記載する原則、枠組み及びプロセスに基づいて行われる。

1. ISO31000におけるリスクマネジメントの機能

ISO31000 2009年第1版序文では、同規格の実践により組織は下図の事項を行うことができるようになるものとされる。各々の事項はⅠ.「リスク対応」の強化、Ⅱ.「内部統制」の目標達成、Ⅲ.「コーポレート・ガバナンス」の強化、Ⅳ.「CSR」の推進、Ⅴ. 組織の「目標の達成」の可能性を高める機能として整理することが可能である。こうしたリスクマネジメントの機能は、正に企業経営そのものと位置づけられる。(資料 ISO31000:2009)

ISO31000の実践により達成される事項(序文)

-組織全体でリスクを特定し、対応する必要性を認識する。
-機会及び脅威の特定を改善する。
-事前管理を促す。
-意思決定及び計画のための信頼できる基盤を確立する。
-管理策を改善する。
-リスク対応のために資源を効果的に割り当てて使用する。
-損失の予防及び事態管理を改善する。
-損失を最小化する。

-関連する法律及び規制の要求事項並びに国際的な規範を順守する。
-義務的及び自主的報告を改善する。
-業務の有効性及び効率を改善する。

-統治を改善する。

-ステークホルダの信頼及び信用を改善する。
-環境保護と共に健康及び安全のパフォーマンスを高める。

-目的達成の起こりやすさを増加させる。

リスクマネジメントの機能

Ⅰ. リスク対応強化

Ⅱ. 内部統制目標達成

Ⅲ. ガバナンス強化

Ⅳ. CSR対応推進

Ⅴ. 組織目標達成

的、効果がある。

直を伝え、リ
土台であり、
い。不確かさ

ISO31000:2019)

リスクマネジメ
と自社の利
へのモチ

め、我々は
…加えて
とストレート

66

ISO31000:2019)

65

第6回前半 リスクアセスメント(2)

影響の分析結果に基づくリスク評価(優先対応リスクの選定)

① 各リスクの影響量の同定とリスクの全体像の把握

シナリオの作成と影響の分析

- 「いつ、どこで、何が、どうして(原因)、どうなる」を記述する

3. リスクの評価(リスクアセスメント)

(1) リスクの評価とは

2. リスク洗い出しのための技法 その1

(1) プロセスチェックによるリスク要因抽出法(フローチャート法)

1. リスクの特定(発見) identification

当該企業にとってリスクとなる要因は何かを幅広く抽出すること

(1) リスク要因の洗い出し

物的資産、人的資産、収益に損害をもたらすリスクを洗い出し、その原因となるペリルやハザード(リスク要因)を確認する

① 企業内の部門別洗い出し

実務上は、各企業の各部門(現場)がまずそれぞれのリスクとその要因を洗い出す

② 企業としての統合管理

各部門が洗い出したリスクの中で、経営的に対応すべきものを取り上げるとともに、経営的見地からもリスクとその要因を抽出する

「identification」は翻訳に苦勞する

よく使われる訳語>

同定 (化学物質のリスク評価の分野)

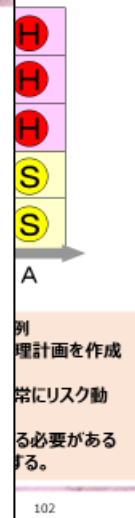
把握 (ERMの実務)

発見 (リスクマネジメントの実務)

識別 (金融庁: 内部統制ガイドライン)

確認

特定



2. 間違いを犯す心理パターン

(1) 人間の判断のバイアス ※バイアス(Bias): 生れ親 偏見

1. ヒューマンファクターの影響と対策

ヒューマンエラー(human error)

※エラー(error): 誤り、間違い、考え違い、思い違い、
(道義的な)過失、罪、失策、錯誤、誤審

人間の行動結果が本来期待されるものに反して現れる事象。

エラーは脳の情報処理能力不足や情報伝達の不整合によって発生する。

(1) ヒューマンエラーの分類

① Reasonの分類: 人間の認知段階(計画・記憶・実行)に基づく

- ・スリップ(Slip) : うっかり間違い
- ・ラプス(Lapse) : うっかり忘れ
- ・ミステイク(Mistake) : 計画自体の間違い

② Rasmussenの分類: 基本行動様式による

- ・Skill based performance : 技術に基づく
- ・Rule based performance : ルールに基づく
- ・Knowledge based performance : 知識に基づく

合理的な判

自己の先入
親分肌の

が予測可能

かなくなる。
から目線の

する。実力

る負担を避
事例であっ

良企業に

意味。

一番かわい

109

⑤活動結果の取りまとめ、経営トップによるレビュー

④対応策の実施、実施管理、モニタリング

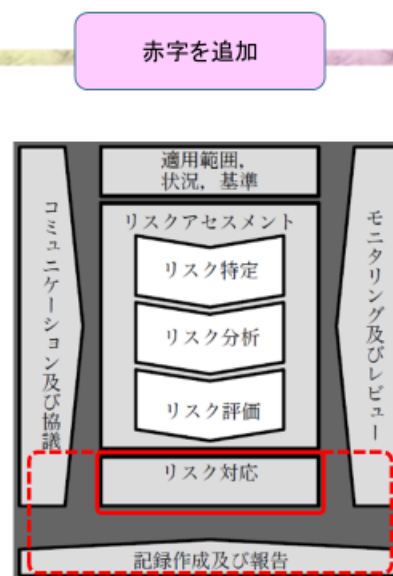
- 組織の統制体制と整合した対応策の実施/実施管理/モニタリング
- 対応活動の実施、実施管理等
 - 組織としての対応方針・対応責任者(主管部署)の明確化

①リスク対応戦略の立案(その1)

2. リスク対応(リスクコントロール)の流れ

1. リスク対応(リスクコントロール)

- リスク対応(リスクコントロール)とは、組織において対応すると定めたリスクについて、**その対応目標(リスク量の低減目標、目標達成時期)を達成するために**、その対処方法の選択肢を選定し、実施することである。
 - リスク対応(リスクコントロール)は、リスクアセスメントの結果に基づいて実施される。
 - リスクへの対処の最前線という点で、リスクマネジメントの中で最も重要なパートである。
- リスク対応の要素として次の事項も含まれる。
 - リスク対応に関連するコミュニケーションおよび協議
 - リスク対応の各要素についてのモニタリング
 - リスク対応に関連する記録作成および報告



2. リスクの統計的把握

1. リスク定量化/ロス分析と保険

3. 企業保険プログラム構築について

2. 保険

1. リスクコントロールと保険

- 洗い出したリスクを分析し、リスクコントロール法を検討する。リスクコントロールは、リスクの発生頻度または影響度を低減させる方策。

リスク回避： 発生頻度が高く、損害規模も大きいため、リスクを保有しない事象が対象。

制度変更、環境変化により事業維持が困難になるケース等。

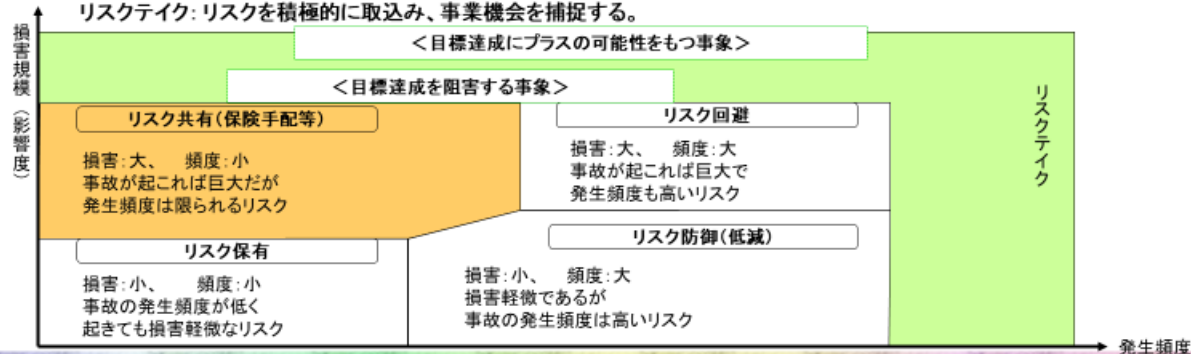
リスク共有： リスクを第3者に移転。保険、デリバティブ、流動化、アウトソーシング等。リスクコスト分析が前提となる。

リスク保有： 軽微なリスクを保有。RM上は軽微なリスクも記録ないし監視対象として変化をフォローする。

リスク防御： 発生頻度を抑制すると同時に損害影響度を低減する予防、防御対策を講じる。

企業RMの中心的課題となる領域である。

リスクテイク： リスクを積極的に取込み、事業機会を捕捉する。



2021/10/8

Copyright: 危機管理システム研究学会 リスクマネジメント大学教育分科会 2021年

131

第9回 危機管理(クライシス管理)(1)

2-2 初動における情報収集と指示

2-1 緊急時の初動

1-3 危機発生との認定と危機対応(危機業務実施)者への告知事項

- トップの危機発生認識の明確な意思表示。
- 明確かつ速やかに行うことが非常に重要

1-1 危機発生とその認識およびその後の対応の典型例

緊急時のリスク危機マネジメント業務

危機への対応

- 2つのケースあり
 - 瞬発的なもの: 災害、事故、不都合の露見など
 - 遅発的なもの: 不祥事件、学力低下、世間の評価低下等
 - ◆ 危機の認識判定が必要——**遅れないことが重要**
- **事前準備してある方針や計画に従って対応**
 - 克服行動は明確に、計画的に実施
 - ◆ 勢力の逐次投入にならないことが重要 タメを作る
 - リーダーの判断に頼るところが大きい。
 - ◆ リーダーは自分の**経験と勘、そして運を信じて、全体としてうまくいくように判断し行動**
——**自ら行動することは限定**
 - 人間心理への配慮が重要
 - 人事の適切さによるところが大きい
——**人事部局の責任重大**

第10回 危機管理(クライシス管理)(2)

4-1 危機再発防止策及び再発時被害軽減策の検討とその実施

3-2 後始末施策(1)

3-1 発生した危機に対する後始末施策の実施

2-2 危機緊急対応終了の際及びその前後にとるべき措置3限

2-1 危機緊急対応の終了の形態

1-2 危機沈静化に決め手がない場合の措置

1-1 危機克服(沈静化)プランの作成と実行

- 危機克服(沈静化)プランの作成
 - このプランは現場とHQとが情報交換しつつレベルに応じ平行して作成、体系化、シナリオ作成。
 - ◆ 必要に応じ外部の力も活用
 - ◆ コカレント(同時並行)であることが特に重要
 - 作文ではなく、作業リストとシーケンス表、そのための機器、人員、承認取り付け等の諸条件整備リスト等で十分。作文に時間をかけるのは不合理。
 - 取る手段の効能評価とアプローチ論をしっかりとめることが特に重要。
 - 対策の小出し計画にしないことが重要
 - 実行責任者を選定。
 - トップの承認は不可欠。
- 危機克服(沈静化)プランの実行
 - 資源の逐次投入は最も避けるべきこと。
 - マスコミ対策を目的とした克服プランの実行は後で多くの問題を惹起
 - 実行の結果、当初の克服プランの予定シナリオと異なる予想外の反応が出た場合は取りやめる勇気も必要。シナリオのバリエーションの範囲内のときは少しぐらいの矛盾に目を瞑って実行
 - 実行の障害となるものはあらかじめ排除。人事上の措置を取ることも必要。情は無用。
 - 実行結果は速やかに公表

第12回 リスクマネジメント・シミュレーション

5. 机上型シミュレーション訓練(事例紹介)

5-1. 全社対応型～首都直下型地震対応～

4. 机上型シミュレーション訓練の進め方

(1) 流れ(概要)

3. 机上型シミュレーション訓練の重要性

- 机上型シミュレーション訓練を行う主なねらいを以下に示す。

2. 演習・訓練の種類と実施方法

- BCPや行動計画書を検証する

(*) 図上型とも言う。(例) 軍隊において図上で想定作戦を遂行する「兵棋演習」。

1. リスクマネジメント・シミュレーションの定義

1. リスクマネジメント・シミュレーションの定義

- リスクマネジメント・シミュレーションとは、あるリスクによって発現する被害を想定し、マニュアルやBCP行動計画書に示されている一連の対応手順の確認・検証と対応力の強化を目的として、疑似的環境もしくは実環境の中で組織的な演習を行うこと。
- その訓練をシミュレーション訓練、またはシミュレーション・トレーニングと言う。

リスクの例

分 類	内 容
災害リスク	自然災害、事故
環境リスク	社会変動、環境汚染、新型インフルエンザ*
情報リスク	システムダウン、情報漏洩、サイバー攻撃
業務リスク	設備故障、製造物責任、労働災害
事業リスク	リコール、訴訟

第15回 リスクマネジメントと経営および授業のまとめ

6. リスク危機管理と経営(Management)

5. リスク危機管理を的確に進める為の総括的留意事項-失敗から学ぶ2

4. 指導と統括

3. 全体のレビューおよび評価

2. リスク危機管理基本方針の設定

1. リスク危機管理の全体マネジメント

- トップが中心になって行う必要
 - リスク危機管理は、部下には歓迎されない業務のことが多い——華々しさが無い、リスクが大
 - 業務内容がトップの判断を要求
 - ◆ 評価基準などを含めたリスク危機管理の基本方針の設定を行う
 - ◆ それに基づく業務の進展に応じたレビューと指導を行う
 - ◆ トータルシステムとしての最適化が求められること、
 - ◆ トップダウン的性格が強く、強いリーダーシップを要求されること、
 - ◆ 人事の適不適に依存するところが大きいこと、
 - ◆ 企業内資源の強制的再配分が不可欠な場合が多いこと
 - ◆ 優先度付けが必要
 - ◆ 犠牲を許容し捨てる決断の必要性

ご清聴、ありがとうございます。

リスクマネジメントシステム研究分科会
リスクマネジメント大学教育分科会