

NPOリスク共生社会推進センター設立記念

組織活動のリスクマネジメントについて

**リスク環境の変遷と
JRMS2010 の紹介**

今後の展開

森 宮 康

リスク共生社会構築を目指して

NPO法人リスク共生社会推進センター

多様なリスク群の存在を踏まえ
社会マネジメント技術としての
リスク共生

社会におけるリスクマネジメント実践の視点

- 組織とESG & SDGs社会におけるリスク認識？
- 組織と経営責任・リスクマネジメントの関係は？
- 組織の誰にとってのリスクマネジメントの実践か？
- リスクマネジメントを重視せざるようになった背景？
- リスクマネジメントシステム導入の組織のメリットは？
- リスクマネジメントシステムを動かすための仕組みは？
- 経営トップ役割・責任は？

リスクマネジメントを考えるにあたって

組織とリスク

事故・不祥事の発生は自分のところと無関係なのか

事態発生後の問題認識で良いのか

何とかなるといった楽観はないか

過去の事故・不祥事は他人事か

業務安全は当該部署の問題なのか

特定分野(機械安全・品質・環境等)の問題はどうか

恥の文化の存在(不祥事を出すのは個人の問題という認識)は無いか

組織の経営の根幹に関するという認識は無いか

組織内関係者の認識関係

社会的に問題となった事柄が
国内外における組織の活動を通して
何故、発生したのか？

組織にとりどんな課題が存在していたのか？
良く聞く‘**想定外**’といった表現が何故なされるのか、
組織はそうした事態の結果についてどうしたか？
どうしたら良いのか・良かったのか？

組織内関係者のリスク認識に差異は無いのか？

リスクマネジメントの枠組みとは！



組織をめぐる経営環境の激変

IoT、DX、AI等の社会における

リスク共生の認識

多様な変化とその方向・度合・スピード

リスクリテラシーの組織内共有

リスク対応行動のための仕組みの構築

体制内におけるリスク対応のための
資源配分の認識の共有

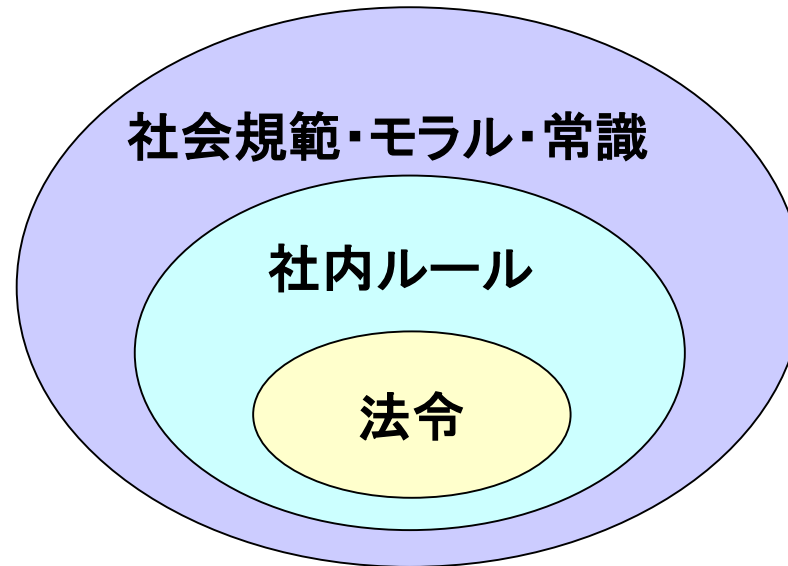
過去参考事例：ワイガヤ(ホンダ)

リスクを生み出す経営環境

現代の経営環境の変化(参考例)

- 経営環境におけるグローバルサプライチェーン(GSC)の変化
部品・製品製造拠点・取引環境・自然環境の変化⇒グローバル; SDGs
 - ICTのグローバルな経営環境下での取引(e.g.コマツ): IoT; AI; DX; GX
契約環境の複雑化(元請け・下請け・孫請け等々)⇒責任関係(手抜き等)とリスク
 - 金融環境の変化(フィンテックFintech; ブロックチェーンBlockchain等)
 - 法的環境の変化(e.g.改正会社法2015,改正資金規制法2017施行)
 - 雇用環境の変化⇒正規・非正規⇒社内組織の編成替え
 - 情報価値・環境の変化⇒個人情報保護法(2015年)改正;
 - 自然環境の変化(気象・地震等)
 - 地政学的変化等⇒国際政治経済環境
 - 新型コロナ+変異種コロナ⇒ワクチンの有効性
- ◆変化のベクトルとスピードの認識が不可欠

リスクマネジメントの組織内認識の共有



先見的思考の養成
社会ルール等と行動結果の先取り
リスク対応行動のリスク情報共有の仕組み
RMツール利用による関係者の全体像の可視化

リスクマネジメントの規格

従来型のリスクマネジメントの特徴

特定分野(機械安全・品質・環境等)における管理ツールとしての認識

事故・事件発生に際のネガティブな作用に視点をおいた理解

ネガティブな作用の結果である損失への対応中心

視点をかえて現状をみるとどうなのか

品質の高度化は不良品の減少となり経営にとりポジティブな効果

業務安全は事故の減少となり経営にとりポジティブな効果

不祥事の減少は経営にとりポジティブな効果

組織の経営にとり最適化の マネジメント手法としての「標準化」の意義

ISO 31000 リスクマネジメント リスクマネジメント規格のJIS化

2009年11月 ISO公表

2010年 3月『JISQ31000:2010 リスクマネジメントー原則及び指針』（日本標準調査会
審議H22年9月21日制定）

リスクマネジメント規格誕生：

リスクマネジメントのフレームワーク及び
リスクマネジメントのプロセスが明示。

ISO 31000 Risk management-Principles and guidelines (2009)
JIS Q 31000 リスクマネジメント-原則及び指針-(2010) 日本規格協会

リスク社会で **勝ち抜く**ための リスクマネジメント -JRMS2010

ツール収録CD-ROM付

ツール収録
CD-RO付



財団法人 日本情報処理開発協会

2010年発刊

内部・外部状況の把握

内部状況：組織の目的・組織文化・組織内ガバナンス（**SDGs**；**ESG**等）・ガイドライン・アカウンタビリティ・リソース（資本・時間軸・人財（SLA）・プロセス・役割認識・組織文化・契約関係・新たに考慮すべき内部要因：**IoT**, **IoE**, **AI**等々）

外部状況

- 国内外を問わず、社会・文化的、法律的、規制的、財務的、技術的（**IoT**, **IoE**, **AI**等）、経済的、自然・競争環境、地政学的力学変化、**感染症**の動向等
- 組織の目的に影響を及ぼす重要な動因・趨勢（**SDGs**；**ESG**等）等
- 外部のステークホルダーとの関係や、その認識及び価値評価等

リスクマネジメントシステム 維持のための仕組み 枠組みの継続的な改善(項目例)

- RM枠組みの構築・継続的改善
- RM教育・訓練・能力(継続的)
- リスクコミュニケーション
- RMルール(経営環境変化への対応力)
- RM文書管理
- 内部監査

JRMS2010における目次構成(部分)

1章 JRMS2010

- 1.1 JRMSの登場
- 1.2 JRMSとは
- 1.3 JRMS2010の特徴
 - 1.3.1 ISO 31000の考え方
 - 1.3.2 JRMS2010における評価の仕方
 - 1.3.3 ギャップ分析
- 1.4 組織におけるJRMS2010の実施体制
 - 1.4.1 JRMS2010実施体制の例示
 - 1.4.2 JRMS2010担当事務局の選定

出典: JIPDEC『リスク社会で勝ち抜くためのリスクマネジメントJRMS2010』目次(部分)、P.3.

JRMS 2章の質問領域部分(参考)

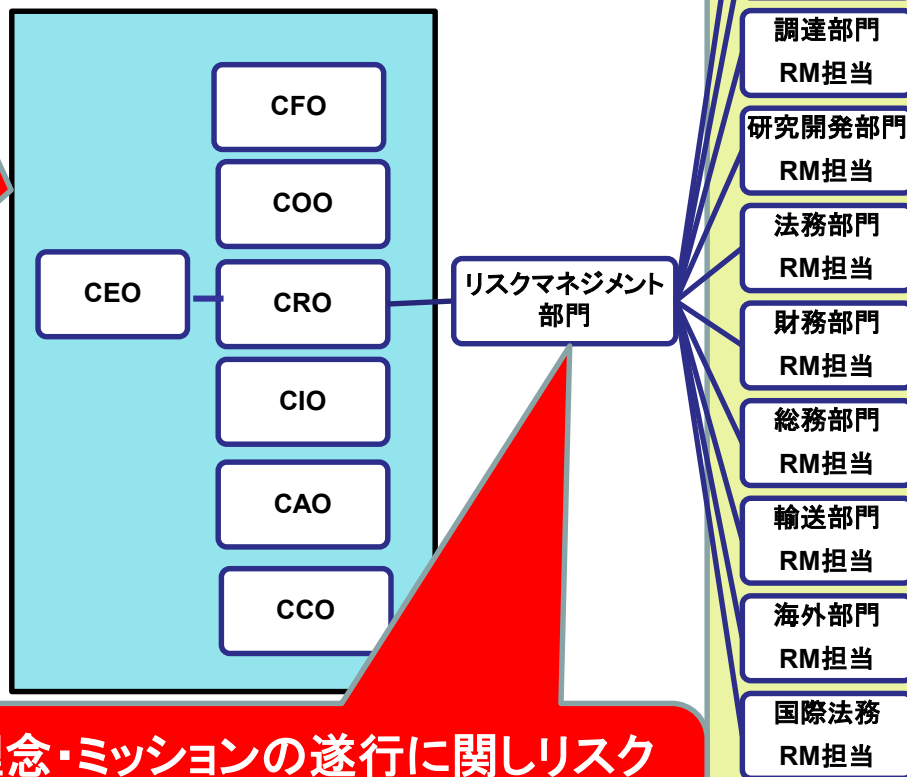
構成 編	対象領域
1. 組織経営	1.1 経営 1.2 内部統制
2. 個別リスク	2.1 情報システム 2.2 情報セキュリティ 2.3 個人情報保護 2.4 事業継続 2.5 環境 2.6 医療 等々

上記は3編構成のうちの1編の 1. 組織経営、2. 個別リスク対応編パート1の構成を示している。対象領域にはリスク関連の質問項目が示され、部門担当者が質問に回答し、その結果をベースに判定する。その際、組織のリスクマネジメントの実態を、さらに回答間のギャップ(差異)を分析し、組織のリスクマネジメントの実態を把握しうる構造となっている。

参考: JIPDEC『リスク社会で勝ち抜くためのリスクマネジメントJRMS2010』
第2章 表2-1 JRMS2010の質問構成(一部)、P.36.

現代の経営における組織（例）

経営理念・
ミッションの
遂行に関し
リスクの点
で役員内で
認識は共有
できている
か

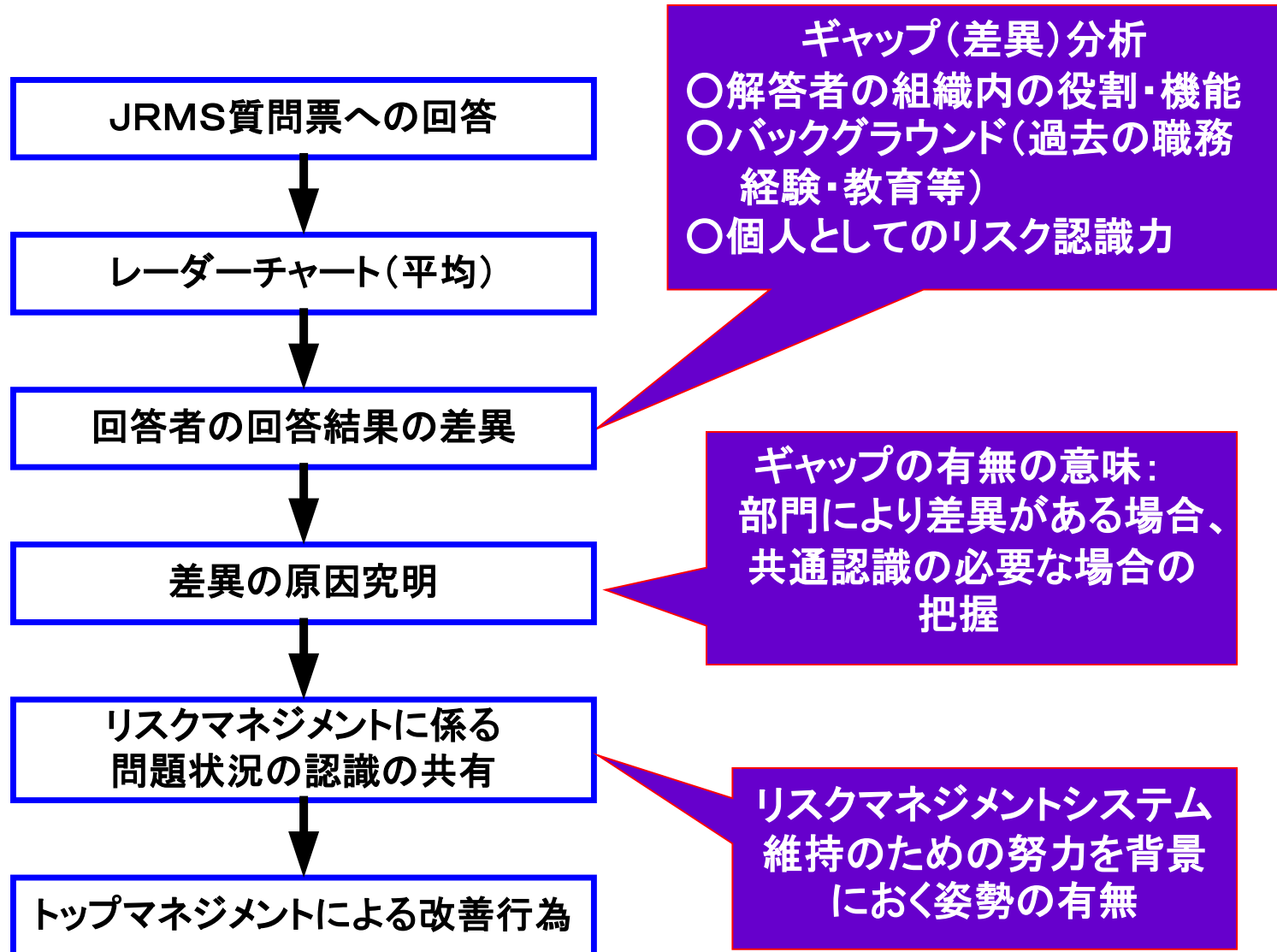


経営理念・
ミッションの
遂行に関し
リスクの点で
各部門内・
各部門間・
各担当者の
認識は共有
できている
かの確認

経営理念・ミッションの遂行に関しリスク
認識の点で役員間・各部門間・担当者間
で認識の共有をチェックできているか

出典：JIPDEC『リスク社会で勝ち
抜くためのリスクマネジメント
JRMS2010』、図1ー7、P.27を
ベースに追記

JRMSの構造



マチュリティレベル(成熟度)把握のため ギャップ分析導入

➤ ギャップの存在は組織にとり問題か

- 1) ギャップがあっても良い場合
- 2) ギャップがあっては問題となる場合

➤ ギャップが生じる階層

- 1) 経営者層
- 2) 組織内の部門間
- 3) 現場における回答者間
- 4) サプライチェーン関連組織との間

➤ ギャップが生じる対象

- 1) 経営におけるミッション・経営理念・達成目標等について
- 2) 部門固有のリスクと組織におけるリスク
- 3) 個々人に求められている職務とリスク
- 4) 個々人の職務に関わる専門知識

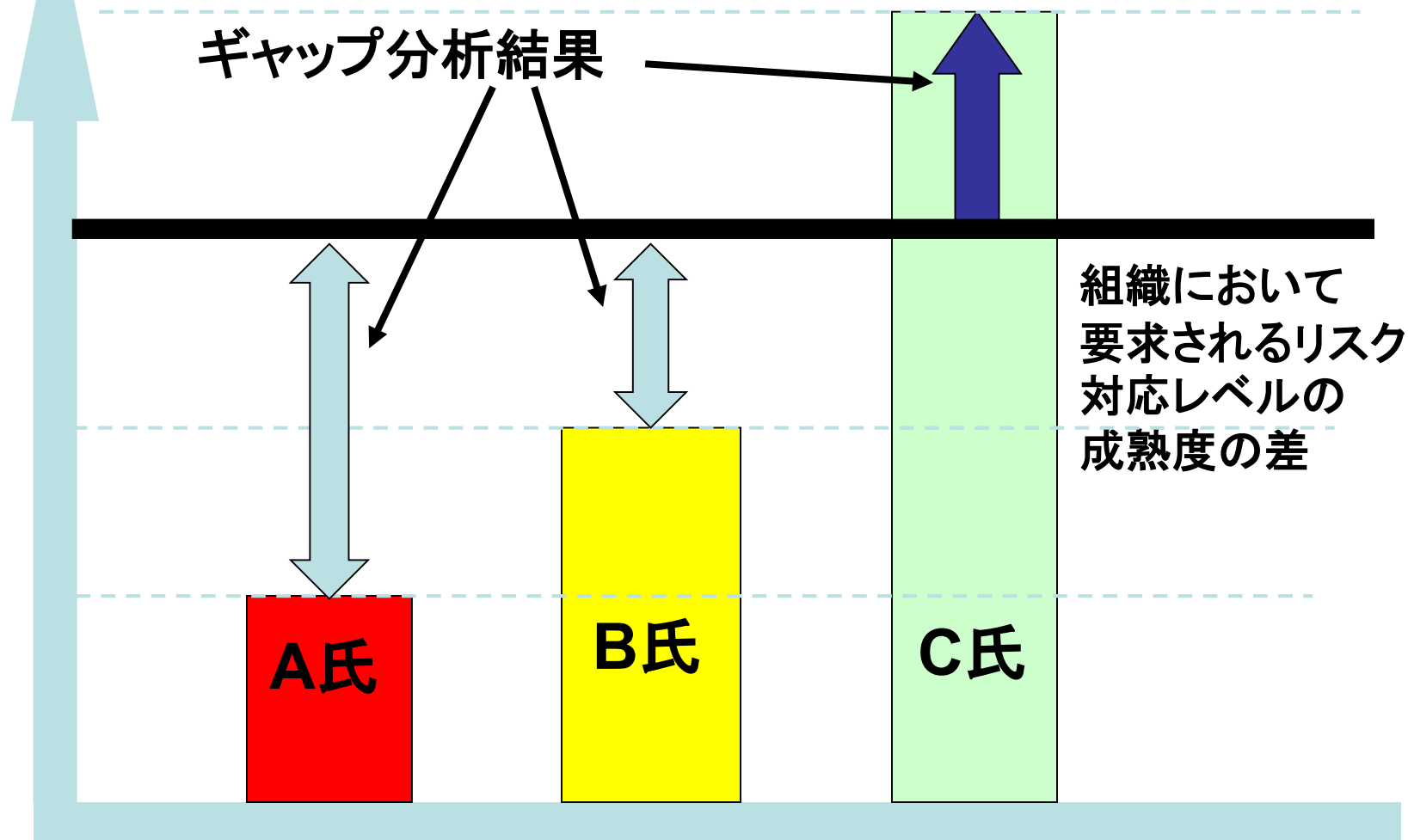
➤ ギャップが生じる原因・理由・根拠

- 1) 個々人の職務とミッション等との関係に関する意識の差
- 2) 個々人のこれまでの職務歴の差
- 3) リスクセンス(先を読む力・先見性)の差

JRMS2010における 現実対応の**評価**レベルの明示

JRMSにおいては、質問に対する回答者の現状分析に応じた評価レベル(成熟度レベルとして表示)を明示する。
その場合のレベルは、未対応の0から、全組織による最適化された対応5までの6段階から判定を行い、その結果を分析する。

組織（担当者）と対応判定から成熟度の度合いに鑑みて、必要に応じ対応のあり方（改善）を修正



参考：JIPDEC『リスク社会で勝ち抜くためのリスクマネジメントJRMS2010』P.23.

JRMS2010実践の効用(参考例)

- 経営理念とリスクの認識
- グローバルSCM構造における
リスクアセスメント
- 連鎖構造内におけるリスクマネジメント実践
- 組織内での役割認識と組織力学の再確認
- 監査の視点の狭隘化の打破
- 組織の構成員のアカウンタビリティの再認識

JRMS2010以降の環境の変化

- ニューノーマル下の社会経済構造変化
- ICT・IoT・AI社会(シンギュラリティ=技術的特異点)
- 世界経済と社会(地政学的構造)変容
- グローバリゼーションと政治力学の変化
- 金融(InsTech, FinTech)・財政構造の変化
- 暗号通貨・ブロックチェーンの進展
- 家族構成の変化・超高齢化
- 社会における生活保障構造の変化
- 地球自然環境(e.g. エルニーニョ * ラニーニャの影響)
 - ◎見えないリスク
 - ◎見えにくいリスク
 - ◎見えやすいリスク

レイ・カーツワイル
The Singularity
is Near, (2005)
「ポストヒューマン
誕生, コンピュータが
人類の知性を超える
とき」(NHK出版)2007

ISO 31000 リスクマネジメント リスクマネジメント規格

2018年2月『ISO31000:2018 リスクマネジメントー指針』（日本規格協会）

ISO31000リスクマネジメント規格の改定版：
リスクマネジメントのフレームワーク及び
リスクマネジメントのプロセス

ISO 31000 Risk management-Guideline (2018)

環境
変化

JRMSシステムの全体的な見直し作業の必要性

今後の展開

現在の組織活動👉コロナ禍新常态・近未来について

- SDGs・ESG等の具体的変化の方向性の確認
- DX・GX・AI等の指数関数的な進展スピードの想定
- 将来を見据えた「対象・関係性」についての考察
- 判断力＋展開力(行動力)＋調整力
- 挑戦力＋総合力
- 必要とされる視点・方法・チェック項目の修正・追加

◎組織の変化とリスク共生社会の実現に向けた
実践的対応のためのシステム再構築作業

今後の実践的展開

◎リスク共生社会の実現に向けたシステム構築

➤ NPO法人内にリスク共生社会プロジェクト

➤ 新たな体制

- ・リスクマネジメント
- ・経営サポート
- ・法務サポート
- ・財務サポート
- ・技術 & システムサポート
- ・経理サポート
- ・労務環境・医療サポート
- ・ネットワークサポート等

➤ コンサル関連協力体制