

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 17 日現在

機関番号：33905

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2013

課題番号：24730347

研究課題名(和文) 想定困難性を前提としたリスクマネジメント研究

研究課題名(英文) Risk Management Studies based on Difficulties of Risk Assumption

研究代表者

小室 達章 (KOMURO, Tatsuaki)

金城学院大学・国際情報学部・准教授

研究者番号：00335001

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,300,000円、(間接経費) 390,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、企業経営においてどのようにリスクが想定されるのかという「リスク想定のプロセス」を解明し、それを困難にさせる「リスク想定の大難性の要因」を明らかにすることであった。そこで、本研究では、既存研究の整理および事例研究から、1) リスク想定のプロセスには「リスクの発見」「リスクの算定」「リスクの評価」「対策の選択」というフェーズを経ること、2) リスク想定の大難性には「リスクの見落とし」「発生頻度と損害規模の曖昧さ」「リスク相対関係の曖昧さ」「リスク対策の効果の曖昧さ」が存在することを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research is to clarify the process of assumption of risk and the factors of difficulties of risk assumption. We reviewed previous researches and case studies in this field to determine the process of risk assumption and the factors of its difficulties. We clarified 1) there are "risk identification", "risk calculation", "risk evaluation", "selection of risk treatment" in the process of assumption of risk, 2) there are "overlooking of risk", "ambiguity of frequency of occurrence and size of damage", "ambiguity of correlation of risk", "ambiguity of effectiveness of risk treatment" in difficulties of risk assumption.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：リスクマネジメント 危機管理 リスクの想定 想定外

1. 研究開始当初の背景

近年、企業事故、災害、不祥事と呼ばれる事象が数多く発生し、健全な企業経営を脅かす「リスク」や「危機」についての関心が高まっている。企業経営においても、リスクマネジメントの重要性が指摘され、どのようにリスクマネジメントプロセスを構築するのかが議論が展開されてきた。これらの研究の強調点をまとめると以下の2つになる。(1) リスクマネジメントを実施することが重要であること、(2) PDCA (Plan Do Check Action) サイクルや ERM (Enterprise Risk Management: 全社的規模での取り組み) のように、リスクマネジメントプロセスを企業経営に内在化させることである。

これら2つの課題が強調される背景には、リスクに対応することの重要性を理解しさえすれば、企業はリスクに適切に対応する、リスクマネジメントプロセスを構築しさえすれば、企業にとってリスクに対応することはそれほど困難ではない、という考え方がある。つまり、リスクを想定することは、それほど困難ではないという暗黙の前提が存在している。そのため、従来のリスクマネジメント研究では、リスクへの迅速な対応や、リスクマネジメントシステムの構築の重要性ばかりが強調され、リスクを想定する段階に焦点があてられてこなかった。

従来のリスクマネジメント研究でも、リスクを想定することを軽視しているわけではない。リスクを想定するテクニックやツールを提示することで、それに基づいてリスクを想定することを重要視してきた(図1参照)。

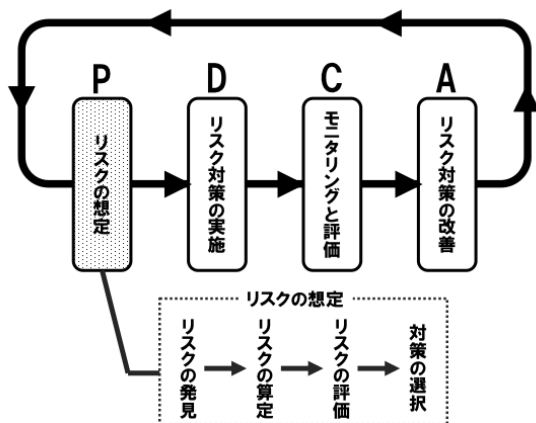


図1: リスクの想定の位置づけ

このことは、何よりも、リスクマネジメントプロセスでいう、リスク発見、リスク分析、リスク評価というリスクを想定する段階を、リスクマネジメントの出発点としてきたことを意味している。つまり、リスクマネジメントのプロセスは、リスクを想定してから、リスクへの対応を考えるというものである。そのため、リスクを想定することを前提として、リスクマネジメントプロセスを構築することとなる。

このように、これまでのリスクマネジメント研究においては、リスクを想定することの

重要性を認識しつつも、それをおこなうことは当然であり、そこに困難性が存在しないという前提を有していた。むしろ、想定されたリスクにどのように対応するのかという「マネジメント」の部分に焦点が当たっていた。

また、これまでのリスクマネジメント研究においては、多様な学問分野の知見が応用されており、多様な言語が飛び交い、議論し合えない状況にあることが指摘されてきた。そのため、リスクマネジメントに関連する特定の事象をめぐる、さまざまな記述がおこなわれ、どれが真実なのかを特定するのが困難な状況になっている。このことも、リスクの想定を困難にする要因と考えられる。

以上が、これまでのリスクマネジメント研究をとりまく背景である。

2. 研究の目的

本研究の目的は、「リスクを想定することは容易ではなく、リスクを想定することを出発点としたリスクマネジメントには限界がある」と考え、企業経営においてどのようにリスクが想定されるのかという「リスク想定のプロセス」を解明することと、リスクの想定を困難にさせる「リスク想定の困難性の要因」を明らかにすることである。これまでのリスクマネジメント研究においては、リスクを想定することの重要性を指摘してきたものの、実際、どのようにリスクが想定されるのかという部分に焦点を当ててこなかった。本研究では、既存研究の整理や事例調査から、「リスク想定のプロセス」と「リスク想定の困難性の要因」を導きだすことを目的とする。

そして、リスク想定の困難性を導き出すことで、それを克服するためのリスクマネジメント研究の方向性を提示したい。特に、リスク想定の困難性を前提とした今後のリスクマネジメント研究の課題を提示することで、その具体的な研究の方向性がみえてくると考えられる。

また、リスクマネジメントに関連する特定の事象をめぐる、さまざまな記述がおこなわれ、どれが真実なのかを特定するのが困難な状況になっているに対して、リスクマネジメントに関連する特定の事象を記述可能な3つの視点が存在することを明らかにすることで、それを解消する糸口としたい。なぜならば、特定の事象をめぐる、議論し合えない、また、どれが真実なのかを特定することができない理由を、学問分野の多様性だけに帰属してしまうと、リスクマネジメント研究の展開は「学問分野ごとに異なる」ことになってしまう。リスクマネジメントという事象について、包括的に理解するためには、この議論し合えない、どれが真実なのかを特定できない理由を、学問分野の多様性だけではなく、リスクマネジメント特有の考え方や論理で説明する必要性がでてくるからである。

特に、リスクマネジメント研究には、経済性、信頼性、正当性という3つの視点が存在

することを明らかにする。3つの視点の存在を明らかにすることで、リスクマネジメントに関連する特定の事象をめぐって、さまざまな記述がおこなわれていることを説明する。以上が、本研究の目的である。

3. 研究の方法

研究の方法は、文献調査と、ヒアリング調査と二次資料に基づいた事例研究である。

文献調査に関しては、リスクマネジメントに関して網羅的なサーベイをおこなった。特に、(1)リスクマネジメントシステム構築に関する研究、(2)リスクマネジメントプロセスの実施に関する研究、(3)リスク想定を困難にさせる要因に関連する分野の研究について、批判的検討をおこなった。このことによって、リスク想定を困難にする要因を特定する。

また、(4)リスクを「経済的損失」として把握し、リスクマネジメントを「経済的損失を最小化するプロセス」として記述する経済性を追求した研究、(5)リスクを「事故・災害」ととらえ、リスクマネジメントを「事故・災害の発生を未然に防止するプロセス」として記述する信頼性を追求した研究、(6)リスクをステイクホルダーに及ぶ「影響」ととらえ、リスクマネジメントを「ステイクホルダーがリスクを受容するプロセス」として記述した正当性を追求する研究の検討をおこなった。このことによって、リスクマネジメントの視点の多様性を説明する。

事例研究に関しては、予算と時間の制約を考慮し、パイロットスタディーとして、東日本大震災発生時における企業の対応に関する調査をおこなった。その調査に基づいて、リスクをどのように想定しているのか、また、どのような場面でリスクの想定が困難になるのかの可能性について検討した。

また、東日本大震災に起因する福島第一原子力発電所の事故について、経済性、信頼性、正当性という3つの視点からの記述を試み、3つの視点の妥当性を確認する。

4. 研究成果

まず、文献調査に関しては、(1)リスクマネジメントシステム構築に関する研究、(2)リスクマネジメントプロセスの実施に関する研究、(3)リスク想定を困難にさせる要因に関連する分野の研究について、批判的検討をおこない、以下の点を明らかにした。

それは、第一に、従来のリスクマネジメントプロセスは、PDCA(Plan Do Check Action)サイクルをベースに実施され、リスクの発見、算定、評価、対策の選択を経て、その選択された対策が実施されることである。リスクの発見とは、当該組織に潜む損失を引き起こす事故、災害、不祥事の可能性をくまなく洗い出す作業である。ここで見過ごされたリスクは対策を講じることができなくなるため、それが現実に発生したときに、甚大な被害をも

たらす可能性が高くなる。リスクの算定とは、発見されたリスクが、どの程度の大きさなのかを定量的に把握する作業である。リスクの大きさが定量化されれば、リスクの相対関係が明らかとなり、優先的に取り組むべきリスクを絞り込むことができる。また、リスクマネジメントを組織的に展開するときの前提が関係者の間で共有され、どのリスクに優先的な対策を実施するのかの合意も得やすくなる。リスクの評価とは、定量的に把握されたリスクに対して、優先的に対策を講じるべきか、監視のみにとどめておくべきかを判断し、その優先順位を決定する作業である。そして、対策の選択は、その優先順位に合わせて、リスクの回避、移転、低減、保有など、具体的な対策を選定する作業である。

そして、第二に、これらのリスクの発見、算定、評価、対策の選択という一連のプロセスにおけるリスクマネジメントの基本的な発想は、リスクを想定してから、その対策を実施するという一連のプロセスになっていることである。

第三に、これらの一連のリスク想定のプロセスには、さまざまな困難性が存在するということである(表1参照)。特に、リスクの発見には、リスクの「見落とし」が存在する。また、リスクの算定には「発生頻度と損害規模の曖昧さ」という困難性が存在し、リスクの評価と対策の選択には「リスクの相対関係の曖昧さ」「リスク対策の効果の曖昧さ」という、リスク想定を困難にさせる要因が存在するのである。

表1：リスク想定を困難にする要因

段階	内容
リスクの発見	当該組織が直面するリスクを網羅的に認識。リスクの見落としという困難性あり。
リスクの算定	発見されたリスクを、発生頻度と損害規模に定量化。発生頻度と損害規模に曖昧さが残る。
リスクの評価 対策の選定	定量化されたリスクに優先順位をつけ、その対策を選定。リスク同士の相対関係(比較)と、リスク対策の効果の把握に曖昧さが残る。

さらに、第四に、リスク想定を困難にする本質的要因には、恣意性・主観性の存在、効率性と正当性の対立、リスク想定を多義性、一連のプロセスとしての実施が深く関わっていることを明らかにした。

このように、リスクの想定には困難性が伴うという前提の下で、リスクの発見、リスクの算定、リスクの評価、対策の選択という、リスクを想定するプロセスの各段階と、その段階に内在する困難性について検討した。その困難性ゆえに、リスクを想定するためのツールやテクニックを活用したとしても、想定を超えたリスクに直面する可能性が常につきまとうことになる。

そのため、これらのリスク想定の高難性を前提としたリスクマネジメントとしては、以下のことが重要となる。第一に、リスクコミュニケーション等の、主観的なリスク認知と、客観的な技術・知識の擦り合わせに関する知見を援用するのが有用である。第二に、新制度派組織論において議論されているような社会的正当性と技術的効率性の対立や相互関係についての知見を参考にすることが有用である。第三に、組織学習論をベースとした高信頼性組織研究における、計画された一連のリスクマネジメントプロセスと、現場での判断や経験による学習の相互作用についての知見が有効である。このように、さまざまな学問領域の研究成果を応用することが求められる。なお、このリスク想定の高難性については、論文としてまとめている（小室，2013a）。

また、文献調査のうち、(4) リスクを「経済的損失」として把握し、リスクマネジメントを「経済的損失を最小化するプロセス」として記述する経済性を追求した研究、(5) リスクを「事故・災害」ととらえ、リスクマネジメントを「事故・災害の発生を未然に防止するプロセス」として記述する信頼性を追求した研究、(6) リスクをステイクホルダーに及ぶ「影響」ととらえ、リスクマネジメントを「ステイクホルダーがリスクを受容するプロセス」として記述した正当性を追求する研究の検討については、以下のことが明らかとなった。

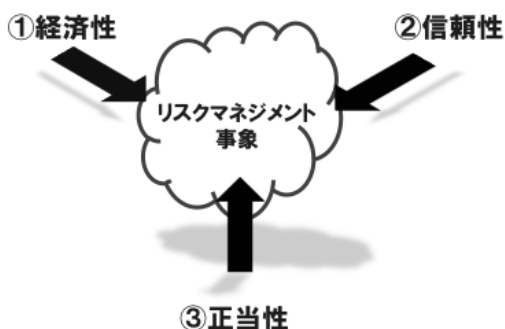


図2：リスクマネジメントの3つの視点

リスクマネジメントという事象を記述する場合、経済性、信頼性、正当性という視点によって、もしくは、どの視点に重きをおくかによって、その記述内容が大きく異なることを明らかにした（図2参照）。

特に、経済性という視点では、経済的損失ととらえたリスクを最小化するために、リスクコントロールとリスクファイナンスという手法によって、リスクファイナンスをおこなう。信頼性という視点では、事故・災害ととらえたリスクの発生を未然に防止するために、リスクマネジメントシステムの構築や安全文化の醸成がおこなわれる。正当性という視点では、事業活動の結果、ステイクホルダーに及ぶ悪影響をリスクととらえ、それがステイクホルダーに受容されるために、さま

ざまなリスクマネジメント制度への適応や、リスクコミュニケーションという手法がとられる。

このように、特定の事象を題材に、3つの視点から、事故前後のリスクマネジメントのあり方について記述し、その記述内容の比較検討をおこなうことで、3つの視点の関係性を明らかにした。この視点の特徴は表2のように整理することができる。

表2：経済性、信頼性、正当性という視点

視点	内容
経済性	リスク = 経済的損失。 リスクマネジメント = 経済的損失を最小化するプロセス。 手法 = リスクコントロール、リスクファイナンス。
信頼性	リスク = 事故・災害。 リスクマネジメント = 事故・災害の発生を未然防止するプロセス。 手法 = リスクマネジメントシステム、安全文化
正当性	リスク = ステイクホルダーへの影響。 リスクマネジメント = ステイクホルダーがリスクを受容するプロセス。 手法 = 制度化、リスクコミュニケーション。

なお、このリスクマネジメント研究における視点の多様性については、日本経営学会第246回中部部会（中京大学）および日本経営学会第87回大会（関西学院大学）で、学会報告をおこなった。

事例調査については、東日本大震災時に、企業がどのようなリスクを想定し、対応をしたのかについて、ヒアリング調査をおこなった。ただし、リスクの想定の高難性に直結するような知見を見いだすことは難しかったため、二次資料を中心に、東日本大震災時の企業の対応について整理した。

特に、東日本大震災において、企業が、その事業活動を正常な状態にまで復旧させる活動や、被災地の復興を支援する活動に焦点をあて、その被害状況と、それらの被害からの復旧の企業努力について整理した。また、これらの企業対応において、リスクマネジメントや危機対応の重要性が認識されてきたにも関わらず、甚大な被害に直面することとなり、今までのリスクマネジメントや危機対応のあり方を見直す必要性が出てきた背景について検討した。なお、東日本大震災時の企業の対応については、共著の図書における1つの章において整理した（小室，2013b）。

また、東日本大震災に起因する福島第一原子力発電所の事故について、経済性、信頼性、正当性という3つの視点からの記述の試みは、上述の学会報告において、その成果を発表した。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 1 件)

小室達章 (2013a)「リスクマネジメント研究における「リスクの想定」」『日本情報経営学会誌』Vol.34, No.1, pp.64-76, 査読有。

[学会発表](計 2 件)

小室達章「リスクマネジメント研究における経済性、信頼性、正当性」日本経営学会第87回大会、関西学院大学(兵庫), 2013年9月6日。

小室達章「リスクマネジメント研究における経済性、信頼性、正当性」日本経営学会第246回中部部会、中京大学(愛知), 2012年12月8日。

[図書](計 1 件)

小室達章 (2013b)「企業の危機対応とCSR」桜井正成編著『東日本大震災とNPO・ボランティア』, ミネルヴァ書房, pp.151-174 (222頁)。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

小室 達章 (KOMURO, Tatsuaki)
金城学院大学 国際情報学部 准教授
研究者番号: 00335001

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし