

ERMの実効性(その1)

有限責任監査法人トーマツ

ディレクター 後藤 茂之

1. 適切なオペレーション

ERMは、組織構成員の日々の活動によって実践されている。企業の目的は、社会的使命と活動領域(ドメイン)を明らかにし、顧客、株主、従業員といったステークホルダーのために新たな価値を創造し続けることである。企業は外部環境における脅威と機会の評価、自社の強み・弱みの分析を実施し、戦略を策定した上でそれを実行する。

しかし将来は不確実であり、企業が期待するシナリオ通りにはならない。

このような外的要因が関連するリスクだけでなく、企業は、自らの企業活動に起因する内なるリスクにもさらされている。そのため、経営にとって、内部統制は不可欠な事項となる。オペレーションに伴う事故が発生すると、経済的損失のみを引き起こす。このため、法令や会社の規則・ルールなどを遵守するた

め、企業は、自らの企業活動に起因する内なるリスクにもさらされている。そのため、経営にとって、内部統制は不可欠な事項となる。オペレーションに伴う事故が発生すると、経済的損失のみを引き起こす。このため、法令や会社の規則・ルールなどを遵守するた

め、企業は、自らの企業活動に起因する内なるリスクにもさらされている。そのため、経営にとって、内部統制は不可欠な事項となる。オペレーションに伴う事故が発生すると、経済的損失のみを引き起こす。このため、法令や会社の規則・ルールなどを遵守するた

め、企業は、自らの企業活動に起因する内なるリスクにもさらされている。そのため、経営にとって、内部統制は不可欠な事項となる。オペレーションに伴う事故が発生すると、経済的損失のみを引き起こす。このため、法令や会社の規則・ルールなどを遵守するた

2. オペレーションとヒューマンエラー

これまでオペレーションとリスク管理との関係で、ヒューマンエラーの研究が進められてきた。製造業では、「人間は、エラーを犯す動物である」という視点に立ち、人がうっかりミスを起こしても事故に至らないように安全設計(フー

ルーフ)など、設備の方を利用者である人に合わせるような改良も実施されてきた。また、作業を行う前に、機械や装置を指でさしながら声を出して状況を確認したり、作業後に適切に遂行できたかどうか確認したりする「指差呼称」などの安全活動も展開されてきた。

ヒューマンエラーへの対策として、人の行動と意思決定の関係に着目した研究も進められてきた。例えば、ラスムッセン(Rasmussen, J.)は、人間行動の力テコリを慣れや熟練の観点から、知識ベース(Knowledge Based: KB)

の行動、規則ベース(Rule Based: RB)の行動、技能ベース(Skill Based: SB)の行動に分類する(図表1)。

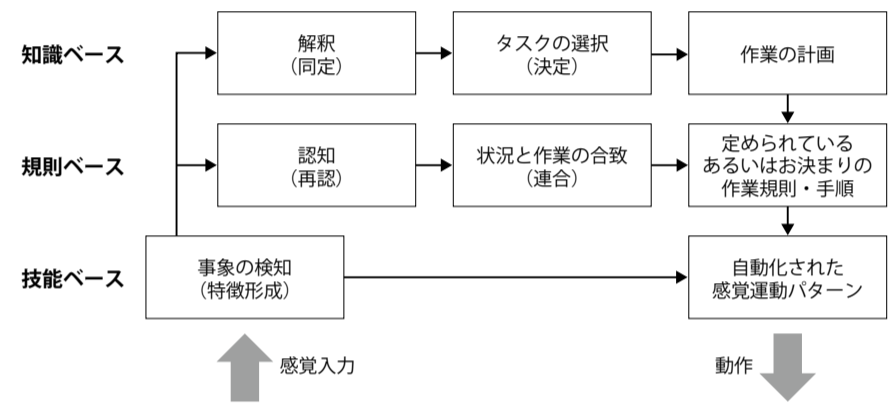
【後藤茂之氏プロフィール】
大手損害保険会社および保険持ち株会社にて、企画部長、リスク管理部長を歴任。日米



Insurance Association of Japan, EAICなどのE n, EAICなどのE 策)。

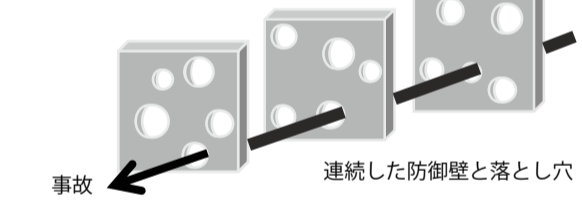
保険交渉、合併・経営統合に伴う経営管理体制の構築、海外M&A、保険ERMの構築、グループ内部モデルの高度化、リスクアペタイト・フレームワーク、ORSAプロセス整備に従事。IAIS, Geneva Association, ERM関係パネルに参加。現職にて、ERM高度化関連コンサルに従事。

図表1 ラスムッセンの行動の3類型



(出典: Rasmussen, J., 1986, Information processing and human-machine interaction- An approach to cognitive engineering, Elsevier Science Inc.)

図表2 スイスチーズ・モデル



の行動、規則ベース(Rule Based: RB)の行動、技能ベース(Skill Based: SB)の行動に分類する(図表1)。

人間は、めったにしない行為、不慣れた行為、初めての行為、あるいは事態が曖昧だったり、複雑だったりする場合は、その都度考えながら行動する。これをKBベースの行動という。もう少し頻繁に行われる行為や、慣れてきた行為を行う場合は、当該行為の手順(規則、あるいは熟練によって身に着けた規則もある)に従って行動するようになる。これをRBの行動という。つまり、定められた手順に従って、ある作業を遂行する場合、作業を達成するために必要な規則をつなげて合わせいく。誤った規則を適用したり、規則を不適切につなぎ合わせた

りするとエラーが発生する。またRBベースの行動は、反復を重ねることにより、さらに慣れていくと、一度行為を開始すれば、意識的に行為をコントロールすることなく自動的に行為を遂行するようになる。このような自動化された行為、熟練した行為の多くはSBベースの行為となる。この場合、RBベースの行動などと異なり、行為の中で意識が介入することがないので、「うっかり」「ぼんやり」「不注意」などがエラーの原因となる。

ジェームズ・リソン(James Reason)は、重大事故の原因が、その始まりは個人単位の違反であったが、その影響が組織全体あるいは社会全体に拡大していく過程に着目し、組織体制に潜む欠陥が引き起こす事故という意味で「組織事故(Organizational accidents)」を定義する。企業は、重大事故を防止するため、複数の連続した防御壁を設置する。しかしながら、全てに完璧な対策はないため、それぞれの対策の落とし穴(過誤)に小さな不安全行動が重なって、防御壁を通過して重大事故に至るケースがある。このような現象を一般にスイスチーズ・モデル(図表2)と呼んでいる。この名称は、スライスしたチーズの穴の部分がなんらかの

拍子で重なり、穴が貫通し予想外の事故が起きる。リソンは、「ヒューマンエラーは結果であった原因ではない」と指摘する。なぜエラーが起きたのか、その筋書きを理解することによって初めてエラーの再発防止できるとい考え方に立っている(注1)。

拍子で重なり、穴が貫通し予想外の事故が起きる。リソンは、「ヒューマンエラーは結果であった原因ではない」と指摘する。なぜエラーが起きたのか、その筋書きを理解することによって初めてエラーの再発防止できるとい考え方に立っている(注1)。

IAIS(保険監督者国際機構)において、コンダクトリスクの整理や対策の論議が進められている。コンダクトリスクは、「保険者、保険仲介者が業務を遂行する際、顧客を公正に取り扱うことができなかったこと」によって生ずる顧客・保険者・保険セクター・保険市場へのリスク(注2)と表現されている。FSB(金融安定理事會)は、リスクアペタイト・ステートメントにおいて、風評リスクやコンダクトリスクなどのように定量化が相対的に難しいリスクも取り上げるべきである(注3)、と指摘している。コンダクトリスクについては、各国で定義の統一やその取り組みについて標準化がなされている状況にはないが、契約者保護や安心を確保する機能を担う保険サービスの本質を考えると、今後注目されるリスクと考えられる。特に、保険会社の基本サービスの履行に直結する業務については、従来のオペレーションがリスク管理の観点から再発防止という観点ではなく、ゼロトレランスという観点から業務品質を問うべき検証が求められる。

コンダクトリスクは、リスクが発現した場合の形態としては、オペレーションリスク(注4)と見なされるため、従来はオペレーションリスクの一部と考えられてきたが、現在は、コンダクトリスクを別のリスクとして取り扱うようになってきている。

監督当局がコンダクトリスクに関心を払っているのは、このリスクが会社のビジネスモデルと戦略に関連が強いこと、経営のリスクカルチャー醸成への姿勢が反映されるからである。それ故、保険会社として、本リスクへ対応するためには、コ

ンダクトリスクの観点からビジネスモデルとビジネスプロセスを検証する必要がある。これは明らかに、従来のオペレーションがリスク対応とは異なる目標を含んでいる。過去に発生した事故やその類似の事例の再発防止に主眼を置いたバックワードルッキングの対策にとどまらず、業務品質の向上、レピュテーションの維持・向上を念頭に、保険会社のサービスを契約者に提供するまでのサプライチェーンに介入するヒヤリ・ハットのレベルまで意識をめぐらせ、潜在要因を排除するという対策がコンダクトリスク対策には期待されている。提供サービスの業務品質向上の観点からは、一定ストレスがかかった状況の下でも実施可能なといった観点(リスクの観点)も踏まえる必要がある。このように、コンダクトリスク対応に

(4面からつづく)
 は、ライフサイクル、サブライチエーン、フォワードルッキング、戦略的思考などの視点が求められる(注5)。

コンダクトリスクへの対応は、ハイリスク商品の販売中止や誤解を招くような金融商品の販売促進の中止、コンダクトリスク発現の要因となるビジネスプロセスの是正といったように、顧客の利益という目線からの措置が求められる。このようなコンダクトリスクを軽減しようとする、組織構成員の日常の活動に幅広く関係するだけに、経営としては、リスクカルチャーの醸成を推進していく必要がある。そして、シンブルで透明性の高い組織づくりや、ビジネスプロセスにおける各機能の連鎖の明確化、義務や責任関係の透明化、オペレーションの効率化など、コンダクトリスクの原因を軽減するための戦略的思考が不可欠となる。また、監督当局のモニタリングにおいても、

(注5)

◇

ERM構築のステージはトップダウンで枠組みを導入するステージから、実効性強化の視点へ、日々の組織活動を担

う個人の行動へと、その目線が変化している。このように、リスクをいかに捉え、いかに対処するかといった保険会社にとっての基本的な命題を、組織構成員個々人のレベルへいかに浸透させるかが重要な課題となってきた。

(注1) J. リーソン 『ヒューマン・エラー4版』林喜男監訳、2005年、海文堂、P.P. 32

(注2) IAIS Issues Paper on Conduct of Business Risk and its Management, November 2015 (注3) 「効果的なリスクアパタイトフレームワークの原則」FSB (2013年1月) (注4) 現在のオペレーショナルリスクには、一般に、事務リスク、システムリスク、法務リスクを含むが、戦略リスクや風評リスクは含まれない。

(注6) IAIS Issues Paper on Conduct of Business in Inclusive Insurance 21 October 2015の内容を踏まえ、執筆者の考えを整理したものである。(文中の意見に当たる

部分は執筆者個人のものであり、所属する組織のものではありません) ◆この連載は隔週木曜日に掲載します。