



情報化とグローバル化が急速に進展するなかで、交流サイト(SNS)からの個人情報的大量流出が問題となった。そして、この問題に対して広範な域外適用と高額な制裁金を定めたEUの一般データ保護規則(GDPR)が制定された。このように、組織を取り巻くリスクが多様化・複雑化し、新たなリスクが生じているにもかかわらず、相変わらずリスクが顕在化する事案が後を絶たない。

米国(COSO)トレット

## 改訂版COSO ERM

れて以来、リスク管理手法のグローバルスタンダードとして位置づけられていた。しかし、残念ながら組織への浸透・定着は十分ではない。その理由としてはさまざまな要因が考えられるが、世界的に経済が低迷し複雑化し、不確実性が増加し続けているなかで、リスク管理に時間とコストを費やすことができない、また時代の流れの速さに対応するためには多少の無理もやむを得ないという、組織全体の雰囲気や組織風土があるのではないかと考える。

このような世界情勢に鑑み、COSOは2017年9月6日にERMフレームワークの改訂版を公表し示されているが、基本的に2004年版ERMを踏襲している。しかし、用語について加筆・修正がなされ、リスクを戦略やパフォーマンスと統合し一体のものであることが強調されるなどのさまざまな改訂が行われている。改定内容を詳細に解説することは、別の機会に譲るとして、ここでは、著者が実務上最も重要であると考えるポイントを一つだけ紹介しておきたい。それは、ERMを構築するために必要とされる五つの構成要素のなかの「ガバナンスとカルチャー」である。

取締役会は、戦略を監視し、ガバナンスの責任を果たすことにより、経営者が戦略と事業目的を達成できるように支援する。そして、組織のカルチャーは、リスクの識別、評価、対応に影響を及ぼすため、組織にとって望ましいカルチャーを作りあげていくことは、取締役会および経営者の責任である。ガバナンスとカルチャーは、組織文化・組織風土と捉えても良いかもしれないが、これを適切に備えていない組織が、リスクへの対応を怠り、コンプライアンスやガバナンスへの軽視へと至るのである。

# 組織文化の構築が最大のリスク対策

ウェイ委員会支援組織(会)のERM(Enterprise Risk Management: 全社的リスクマネジメント)は、2004年に初めて公表さ



愛知淑徳大学 学部教授  
ビジネス学部

上原 衛

うえはら・まもる 経営品質科学、リスク・マネジメント、人的資源管理。早稲田大学大学院創造理工学研究科博士後期課程修了。博士(工学)。1956年生まれ。

た。当該フレームワークは、「容易に利用し適用できる」「可能な限り平易な言い回しを使用している」「工夫がなされている」とのことだが、全ての組織にとって「容易・平易」であるか否かについては疑問が残る。しかし、何とか頑張って改訂版ERMを導入し、定着させ、継続して実施すれば、リスクへの不適切な対応や不正・不祥事を防ぐことができるものと信じる。

改訂版ERMでは、五つの構成要素と20の原則が提

示されているが、基本的に2004年版ERMを踏襲している。しかし、用語について加筆・修正がなされ、リスクを戦略やパフォーマンスと統合し一体のものであることが強調されるなどのさまざまな改訂が行われている。改定内容を詳細に解説することは、別の機会に譲るとして、ここでは、著者が実務上最も重要であると考えるポイントを一つだけ紹介しておきたい。それは、ERMを構築するために必要とされる五つの構成要素のなかの「ガバナンスとカルチャー」である。

取締役会は、戦略を監視し、ガバナンスの責任を果たすことにより、経営者が戦略と事業目的を達成できるように支援する。そして、組織のカルチャーは、リスクの識別、評価、対応に影響を及ぼすため、組織にとって望ましいカルチャーを作りあげていくことは、取締役会および経営者の責任である。ガバナンスとカルチャーは、組織文化・組織風土と捉えても良いかもしれないが、これを適切に備えていない組織が、リスクへの対応を怠り、コンプライアンスやガバナンスへの軽視へと至るのである。