

# リスクマネジメントシステムとPDCAサイクル

## Risk Management System and PDCA Cycle

小 室 達 章

Tatsuaki KOMURO

### 目次

1. 問題意識
2. リスクマネジメントシステムの前提
3. PDCAサイクルとしてのリスクマネジメント
4. PDCAサイクルの限界
5. 結び

### 1. 問題意識

近年、企業不祥事や企業事故が相次いで発生している。このような状況のなかで、企業のリスクマネジメントのあり方にいくつかの動きがみられる。特に、目を惹くのは、リスクマネジメントの原則、方針、規格が、さまざまな場面において、企業経営に対して提供されてきたということである。

例えば、2001年3月、企業活動をおこなう上でのリスクをコントロールするための規格「JIS Q 2001」が、「リスクマネジメントシステム構築の為の指針」として制定された<sup>1)</sup>。JIS Q 2001では、組織内のリスクを発見、評価、低減をおこなうことを目的とし、リスクマネジメントの枠組みと、リスクマネジメントシステム構築のための原則及び諸要素が提供されている。また2008年4月には、金融

商品取引法に基づいて、すべての上場企業に「内部統制」が義務づけられるようになった。内部統制とは、企業の内部で、違法行為や不正、ミスやエラーなどがおこなわれることなく、組織が健全かつ有効・効率的に運営されるように、各業務で所定の基準や手続きを定め、それに基づいて管理・監視・保証をおこなうことである<sup>2)</sup>。そのための一連の仕組みを内部統制システムといい、企業でも内部統制システムの構築がすすめられている。さらに、品質マネジメントシステムや環境マネジメントシステムについて国際的な標準化をすすめてきた国際標準化機構（ISO）でも、リスクマネジメントシステムの標準化に向けた動きがみられる<sup>3)</sup>。「ISO 31000」が、「リスクマネジメント：原則及び指針」として、現在までに原案が作成されており、近い将来、国際規格として発行されることが予定されている。

1) JIS Q 2001については、日本規格協会（2003）、リスクマネジメントシステム調査研究会（2003）、鈴木他（2002）を参照。

2) 内部統制については、佐々木（2008）、戸村（2008）、KPMGビジネスアシュアランス（2004）、町田（2008）を参照。

3) ISOにおけるリスクマネジメントの標準化の動きについては、リスクマネジメントシステム調査研究会（2003）pp.118-120、財団法人日本規格協会のホームページを参照。

このように企業経営をとりまく全体的な動向として、リスクマネジメントの原則、方針、規格が提供されるようになってきている。同時に、全体的な動向に合わせて、個別企業レベルでも、リスクマネジメントについての社内規定を策定し、リスクマネジメント委員会・チームなどの組織体制を整える動きも現れている。

しかしながら、リスクマネジメントの原則、方針、規格が示され、また、実際の企業経営においてもリスクマネジメントの意識は高まっていますが、企業不祥事や企業事故という企業経営におけるリスク事象は相変わらず多発しているという現状がある。これらの原則、方針、規格は、机上の空論であり、現実の企業経営において、企業不祥事や企業事故をなくすことに対しては無力なのであろうかという疑問も出てくる。

そこで、本稿は、これまで提示されてきたリスクマネジメントの原則、方針、規格を整理し、これらの原則、方針、規格の前提として、PDCA (Plan→Do→Check→Action : 計画→実行→評価→改善) サイクルが存在すること、また、このPDCAサイクルを適用したリスクマネジメントシステムの構築には限界があり、そのために克服すべき課題があることを明らかにする。以下、リスクマネジメントの原則、方針、規格の前提を検討し、PDCAサイクルが前提として存在していることを指摘する。また、なぜPDCAサイクルがリスクマネジメントの原則、方針、規格の前提として定着してきたのかについての考察をおこなう。さらに、PDCAサイクルを前提としたリスクマネジメントシステムの構築の限界について言及し、最後に、結びとして、PDCAサイクルを前提としたリスクマネジメントシステムを構築する際の課題について考察する。

## 2. リスクマネジメントシステムの前提

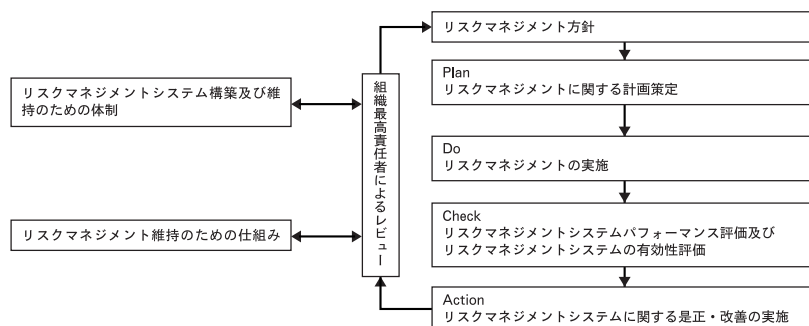
ここで、上述したJIS Q 2001、内部統制、ISO31000におけるリスクマネジメントの原則、方針、規格の概要をみてよう。まず、JIS Q 2001は、「リスクマネジメントシステム構築の指針」として、リスクマネジメントシステムを企業や自治体などの組織が導入するためのガイドラインを定めたものである。このガイドラインは、以下のような7つの原則が示されている<sup>4)</sup>。(1) リスクマネジメント方針、(2) リスクマネジメントに関する計画策定、(3) リスクマネジメントの実施、(4) リスクマネジメントパフォーマンス評価及びリスクマネジメントシステムの有効性評価、(5) リスクマネジメントシステムに関する是正改善の実施、(6) 組織の最高経営責任者のレビュー、(7) リスクマネジメントシステム維持のための体制・仕組みである(図1参照)。

JIS Q 2001が示すリスクマネジメントシステム構築のための指針では、組織の最高経営責任者が定めたリスクマネジメント方針の下で、リスクマネジメントに関する計画を策定し(Plan)、その計画を実施し(Do)、その結果を評価したうえで(Check)、是正と改善(Action)を加え、組織の最高経営責任者のレビューによって更なるリスクマネジメントサイクルへと反映されていく<sup>5)</sup>。つまり、Plan→Do→Check→ActionというPDCAサイクルによる継続的改善を前提としたリス

4) JIS Q 2001におけるリスクマネジメントシステム構築の指針の内容については、日本規格協会(2003)、リスクマネジメントシステム調査研究会(2003) pp92-117、鈴木他(2007) pp.26-32を参照。

5) 日本規格協会(2003) p.63で提示されているリスクマネジメントシステムのモデルでは、原則(5)の「リスクマネジメントシステムに関する是正改善の実施」が、Checkに位置づけられている。しかし本稿では、Action=改善という本来のPDCAサイクルの意味から考えると、リスクマネジメントシステムに関する是正改善の実施=Actionに位置づけるのが妥当であると考え、そのように表記した。

図1：リスクマネジメントシステムのプロセスモデル



出所：日本規格協会（2003）p.63を修正

クマネジメントシステム構築のための指針である。

次に、内部統制とは、組織の業務の適正を確保するための体制を構築するシステムを指す。日本においても、企業の度重なる財務報告の虚偽や粉飾に対して、金融商品取引法において「内部統制報告書の提出」が規定されることとなった<sup>6)</sup>。内部統制報告書を提出することは、財務報告における不正や誤りを防止するための組織体制や社内規定の整備、業務のマニュアル化、社員教育、規律を守りつつ目標を達成させるための環境の整備などにより、財務報告や経理の不正防止策の構築の現状を、経営者が主体となって評価・報告しなければならないことを意味する。それに、内部統制の整備・運用状況を評価・報告させるだけではなく、必要十分な内部統制の整備を促すことを目的としている。内部統制では、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、関連法規の遵守、資産の保全を目的として、以下の6つの基本的要素を考慮することが求められている。それは、(1) 統制環境、(2) リスクの評価と対応、(3) 統制活動、(4) 情報と伝達、(5) モニタリング、(6) ITへの対応である（表1参照）。

表1：内部統制の基本要素

統制環境	組織の気風を決定し、他の要素の基礎をなす基盤
リスク評価と対応	リスクを識別・分析・評価し、リスクへの対応を行う過程
統制活動	経営者の指示・命令が適切に実行されることを確保するための方針と手続き
情報と伝達	必要な情報を識別・把握・処理し、組織内外及び関係者相互に正しく伝えること
モニタリング	内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセス
ITへの対応	組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続きを定めて適切に対応すること

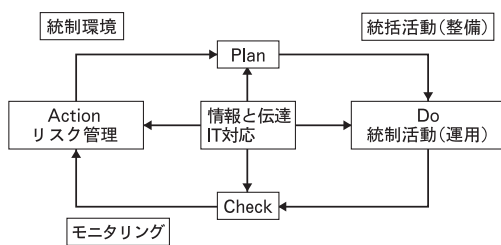
出所：佐々木（2008）p.116を修正

内部統制で求められる基本的要素を並列的ではなく、具体的な業務プロセスとして捉えてみると、PDCAサイクルの構築が内部統制の鍵となることが明らかとなる（図2参照）。様々な業務の計画（Plan）を精確に実行するためには、統制活動をおこなえるような環

6) 内部統制については、金融商品取引法だけでなく、会社法にも規定されている。2006年5月より制定された会社法では、財務報告や経理業務に対してだけでなく、業務全般に対して、内部統制システムを整備・運用することが明確化され、大会社および関連会社に内部統制を義務付けている。

境を整備すること、その運用が重要となってくる (Do)。各業務の成果を評価するにあたって (Check)、内部統制が有効に機能しているかどうかのモニタリングと、改善すべきところは改善するというリスク管理が重要となる (Action)。このようなPDCAサイクルによる内部統制は、内部統制がおこなわれるという組織の風土作りがなされていること、ITなどの情報伝達によって支援されることになる。このように、内部統制も、Plan→Do→Check→ActionというPDCAサイクルを通じた仕組みであることがわかる。

図2：内部統制のPDCAサイクル



出所：戸村 (2006) p.43

ISOによって検討されているリスクマネジメントシステムの国際標準ISO31000でも、PDCAサイクルに基づいた枠組みと、リスクマネジメントプロセスの両方を継続的に改善していく体系が提示されている<sup>7)</sup>。品質マネジメントシステムの有効性を継続的に改善するために要求される規格であるISO9001や、企業活動、製品、サービスの環境負荷の低減といった環境パフォーマンスの改善を継続的に実施する環境マネジメントシステムの規格であるISO14001でも、Plan→Do→Check→ActionというPDCAサイクルによる継続的改善を前提としていることから、ISO31000でも同様の思想がその背景にあると考えられる。

このように、JIS Q 2001、内部統制、ISOなど、近年のリスクマネジメントの動

向として提出されている、リスクマネジメントシステムの原則、方針、規格は、いずれもPDCAサイクルを前提としたものになっている。ではなぜリスクマネジメントシステムはPDCAサイクルを前提にしているのであろうか。この点について以下で検討をおこなう。

### 3. PDCAサイクルとしてのリスクマネジメント

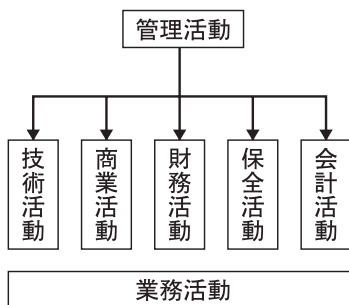
PDCAサイクルは、もともと工場での品質管理において、生産工程の改良や改善を継続的におこなうために、計画 (Plan)、実行 (Do)、評価 (Check)、改善 (Action) が連続的なフィードバックループとなるように、デミングによって提案されたものである<sup>8)</sup>。この考え方は、マネジメントサイクルとして、Plan (計画) → Do (実行) → 統制 (See) を繰り返しながら、企業活動を継続的に運営させていくゴーイングコンサーン (継続事業体) としての企業経営のプロセスと同様に、ファヨールが提示した「予測→組織化→指令→調整→統制」という「管理活動」のサイクルを単純化したものである (井原 1999, p.101)。

ファヨールの管理活動では、「予測」は未来を検討し活動計画を立てること、「組織化」は物的・社会的な二重の有機体を構築することであり、「指令」は従業員を機能させること、「調整」はすべての活動と努力を結集し団結し調和させること、「統制」は規則や指令にしたがって進行するように監視することである。ファヨールによると、これら一連の管理活動は、技術活動 (生産・製造・加工)、

7) ISO31000は、2009年3月現在では、FDIS (最終国際規格案) が作成された段階であり、2009年10月にIS (国際規格) として発行する計画となっている。詳しくは、日本規格協会のホームページを参照。

8) 品質管理におけるPDCAサイクルについては、デミング (1996) pp.150-151を参照。デミング (1996) では、PDCAという表記ではなく、Plan (計画)、Do (実行)、Study (検討)、Action (行動) と、PDSAとなっている。

図3：管理活動と業務活動の区別



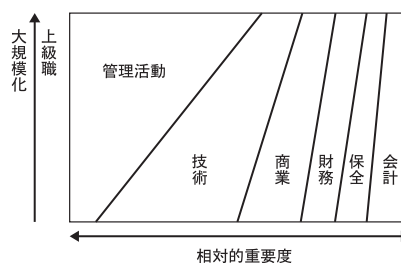
出所：井原（1999）p.99を修正

商業活動（購買・販売・交換）、財務活動（資本の調達と運用）、保全活動（財産と従業員の保護）、会計活動（棚卸・貸借対照表・原価計算）などの「業務活動」と明確に区別される<sup>9)</sup>。管理活動は、他の業務活動とは異なり、「人間」を対象として「人間」に働きかけることによって、組織体を構成、維持していく<sup>10)</sup>。したがって、管理活動は、それぞれの業務活動に対して予測→組織化→指令→調整→統制をおこなうことで、個別的な業務活動を統合するという全般的活動と位置づけられることになる（図3参照）。また、管理活動の定量的な重要性として、上級職や大規模組織ほど、企業活動の中で管理活動が求められる割合は大きくなっていくことが指摘されている（図4参照）。

一方、リスクマネジメントの考え方を経営学に最初に導入したのも、ファヨールといわれている（田辺 2005, p.70）。ファヨールは、企業活動の本質的な機能として、管理活動、技術活動、商業活動、財務活動、保全活動、会計活動という6つの活動を提示しているが、そのなかの財産と従業員を保護するという保全活動が、現在でいうリスクマネジメントの機能を意味している。

そこで、なぜリスクマネジメントシステムとPDCAサイクルとが馴染みやすいのかとい

図4：管理活動の相対的重要性



出所：井原（1999）p.99

う疑問に立ち返ってみよう。PDCAサイクルの基になる「管理活動」は、リスクマネジメントの原点である「保全活動」を含むこれらの業務活動を、予測→組織化→指令→調整→統制という管理活動のサイクルによって統合する全般的活動と位置づけられる。ファヨールの管理活動の考え方からすれば、PDCAというマネジメントサイクルによって、保全活動としてのリスクマネジメントを「管理」という図式は、とりたてて不思議ではなく、逆にごく当然のことなのである。

ここで新たな疑問として、マネジメント理論の起源として馴染みやすいPDCAサイクルとリスクマネジメントが、なぜ近年になって関連づけられて提唱されはじめたのかについて考えてみたい。この疑問に対しては、「管理活動」が人間を対象として働きかけることによって組織体を構成・維持するという特性と、上級職や大規模組織ほど「管理活動」が

9) 管理活動と業務活動の区別については、ファヨール（1985）、井原（1999）p.98、塩次他（1999）pp.47-48を参照。

10) ファヨール（1985）では、管理活動のみが、人間を対象として、全般的な計画をたてることで、社会体（corps social）を構成し、努力を調整し、各活動を調和させるとしている。社会体という概念は、企業をはじめとした社会的な組織体のことを意味し、企業を「人間の組織」としてとらえるという考え方につながる。本稿では、意味のとらえやすさから、社会体という表記よりも、「組織体」という表記を用いる。社会体という概念の解説については、井原（1999）p.99を参照。

企業活動の中で求められる割合は大きくなるという特性をふまえて考察してみたい。

上述したように、管理活動だけが、他の業務活動とは異なり、「人間」に働きかけることによって、組織体を構成し、それを維持する。リスクマネジメントの原則や指針にPDCAというこの管理活動の要素が組み込まれているということは、リスクマネジメントの機能として、「保全活動」的な機能だけでなく、組織の構成と維持を図る「管理活動」的な機能を遂行することを意味している。ただ単に、損害規模と発生頻度を低減させるような仕組みづくりや、金銭的な補填手段の確保、法令の遵守などの技術的、経済的、法的な成果を求めるだけでなく、企業の中の「人間」、つまり経営者や従業員に働きかけることで、組織を構成し維持することを求めていると考えられる。言い換えるならば、リスクマネジメントの機能的な拡大が求められている。

リスクマネジメントの機能的な拡大が求められる背景には、現在の企業が遭遇するリスクが、ただ単に企業の財産や人的資源に損害をもたらすものでなく、企業という組織体そのものの存続を脅かすものとしてとらえられるようになってきたことがある<sup>11)</sup>。企業の存続を脅かすものとしての企業リスクに対して、企業の財産や従業員を保全するという「保全活動」から、組織体の維持を図る「管理活動」という機能的な拡大が、リスクマネジメントに求められるようになってきたのである。このことは、企業をとりまく環境の変化が、リスクマネジメントのあり方そのものを変えることを意味しており、上述したような上級職や大規模組織ほど「管理活動」が企業活動の中で求められる割合は大きくなることにも関わってくる。

アメリカの企業では、リスクマネジャー（リスク管理者）という専門職が、経営層あ

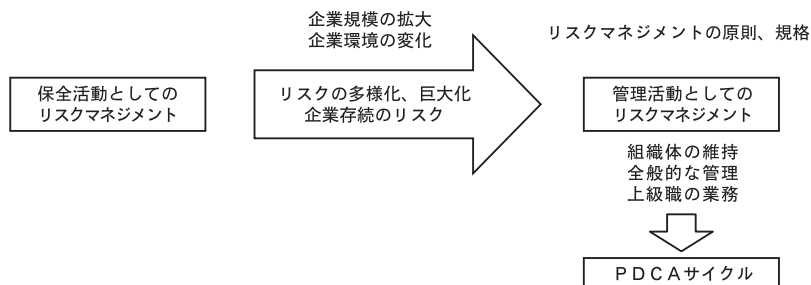
るいは管理者層の中においてリスクマネジメント業務をおこなっている（田辺 2005, p.78）。トップマネジメントのもとにリスクマネジメント部門が設置され、何人かのリスクマネジャーまたはリスクマネジメントアドバイザーが配置されている<sup>12)</sup>。リスクマネジメント部門がトップマネジメントの下に置かれるようになった背景には、企業組織が拡大し、多角化、国際化が進展する中で、企業におけるリスクマネジメント部門の比重が高まってきたことがある（石名坂1994, pp.1-7, pp.27-33）。企業活動が地理的にも事業的にもそれほど広範囲でないときには、企業が直面するリスクは多様でなく、リスクマネジメントといっても企業内の資産や従業員の安全という保全機能を担っているだけで良かった。それに対して、企業組織が拡大し、多角化、国際化されるようになると、各部門によってリスクも多様化することとなり、個々の部門単独で解決するよりも、企業組織のあらゆる部門と密接な関係を保ちながら、企業全般にわたるリスクへの対応が求められるようになってきたのである。そのため、企業の組織規模や活動領域が拡大するにつれ、組織の全般的な管理をおこなう上級職が、リスクマネジメント業務を担当するようになっていったのである。

JIS Q 2001では、組織の最高経営責任者がリスクマネジメントシステムの構築に責任を持つことや、リスクマネジメントシステム担当責任者を直接指名することが望ましいとして、リスクマネジメントがトップマネジメントのもとにおこなわれることの重要性を指

11) 近年における企業が遭遇するリスクの特徴について、田辺（2005）は、リスクの巨大化、リスクの国際化、リスクの迅速化、リスクの社会化などをあげ、企業リスクの特徴が大きく変化していることを指摘している。詳しくは、田辺（2005）pp.17-20を参照。

12) アメリカにおけるリスクマネジャーの位置づけについては、田辺（2005）pp.77-78、石名坂（1994）pp.1-7, pp.27-33を参照。

図5：リスクマネジメントの意味の変化



摘している。JIS Q 2001でわざわざ指摘するということは、日本企業では、これまでリスクマネジメント部門がトップマネジメントの下に設置されることは定着していなかったことがうかがえる<sup>13)</sup>。

しかしながら、企業の組織規模や活動領域が拡大するにつれ、組織の上級職がリスクマネジメント業務を担うようになってきたという欧米企業の過去の現象をふまえると、日本の企業においても、トップマネジメントによって、PDCAという全般的な「管理活動」としてリスクマネジメントをおこなうことが本来のあり方であろう。JIS Q 2001, 内部統制制度、ISOなど、リスクマネジメントの原則、方針、規格の前提としてPDCAサイクルが存在するということは、これらの原則や規格を提出することで、リスクマネジメント業務は組織の上級職が全社的に統括する「管理活動」であることを、あらためて強調していると考えられる<sup>14)</sup>。そのため、これまでリスクマネジメント業務を、組織の上級職が担当する「管理活動」と捉えられてなかった日本企業において、PDCAサイクルとリスクマネジメントが、近年になってようやく関連づけられるようになったといえる（図5参照）。

以上のように、リスクマネジメントシステムの原則、方針、規格の前提に、PDCAサイクルが存在するということは、これらの原則、方針、規格においては、リスクマネジメント

業務が、(1) 社内の「人間」に働きかけることで、組織の構成と維持を図らなければならないこと、(2) 組織の上級職が全社的に統括する「管理活動」であることを意味している。この2点が、近年の日本企業におけるリスクマネジメントの方向性となっていると考えられる。

#### 4. PDCAサイクルの限界

リスクマネジメントシステムの構築にPDCAサイクルが導入され、リスクマネジメント業務が全般的な管理活動と位置づけられれば、組織の存続・維持が達成されるかといえば、当然ながら、必ずしもそうはならない

13) JIS Q 2001が提出された直後の2002年に朝日監査法人とリスクマネジメント協会が実施した「企業のリスクマネジメント実態調査（国内の大手企業対象）」では、95.3%が「日本企業のリスクマネジメントに対する必要性は高まってきていると思う」と回答したものの、91.1%の企業は「全体的に不十分である」と認識している。また「リスクマネジメントを全社的に統括している部署がある」と回答した企業は33.7%であり、役員の任命状況として「CRO（チーフ・リスク・オフィサー）がいる」と回答した企業は、専任・兼任あわせて34.8%であった。日本においては、大手企業でも、リスクマネジメントを全社的に統括している部署を設置している企業は3割程度という状況であった。中小企業になるとその数はさらに下がると考えられる。詳しくは、前川（2003）を参照。

14) 朝日監査法人（2001）、リスクマネジメントのパラダイムシフトとして、企業のリスク要因の増加に対して、事後的で場当たりのリスクマネジメントから、組織的で継続的なリスクマネジメントへの変化を主張している。詳しくは、朝日監査法人（2001）pp.50-51を参照。

であろう。PDCAサイクルそのものにも限界はあるし、PDCAを万能視することの危険性も存在する。

PDCAサイクルが前提としているのは、計画をたて、それを実行し、実行した成果に対して評価を加えて、その評価に照らし合わせながら改善を繰り返すという図式である。計画されていないことや、現在もしくは将来の状況と照らし合わせてみて、計画そのものが本当に妥当かどうかという検討はおこなわれない。つまり、想定されていない状況や、環境の変化が激しい状況において、計画されていない事態が多発すると、場当たりに実行はするものの、それを評価することもできず、改善することもできないという事態に陥ってしまう。また、現在もしくは将来の状況に照らし合わせてみて、明らかに計画そのものが妥当でない場合でも、その誤った計画にしたがって実行し、評価と改善をおこなわなければならない。PDCAは、あくまで漸進的に変化する状況において有効なマネジメントサイクルであり、状況の変化に応じて大きな変革をもたらすのに有効なものではないということになる。

上述したように、近年における企業リスクが、企業という組織体そのものの存続を脅かすものになってきたが、企業の存続に関わるリスクへの対応として、大きな変革が必要な場合もある。確かに、PDCAサイクルには、「改善」によって、状況の変化に対応するという可能性は存在する。しかしながら、PDCAサイクルにおける「改善」とは、漸進的な改善であり、抜本的なレベルでの改善を期待できるものでない。逆に、漸進的な改善ばかりに注力するあまり、抜本的な改革に踏み込めないという危険性すら存在する。そのため、状況の変化が激しく、直面するリスクがあまりに想定外な場合には、PDCAサイク

ルにのみに頼ったリスクマネジメントシステムでは、その対応としては不十分ということになる。

こうしたPDCAサイクルの限界は、第一に、PDCAサイクルがおこなわれる組織をクローズドシステムととらえていること、第二に、PDCAサイクルはトップダウンの命令系統という特徴を有すること、第三に、PDCAサイクルにおいて計画と執行が分離されているという、PDCAサイクルの持つ前提に起因している。以下、それぞれの前提に起因するPDCAサイクルの限界について言及する。

クローズドシステムとは、組織内部を外部環境から切り離して、内部管理のあり方に注目する組織のとらえ方であり、それに対して、環境の変化にともなって組織内部も変化し、また内部の変化が外部にも影響を及ぼすという組織のとらえ方を、オープンシステムという。上述したように、PDCAサイクルの考え方は、ファヨールが提示した「予測→組織化→指令→調整→統制」という「管理活動」のサイクルを単純化したものであり（井原1999, p.101）、この管理活動の機能は、「人間」を対象として働きかけることによって「組織」を構成し、それを維持するというものである。この「人間」と「組織」との関係のみを基礎にした考え方には、組織を取り巻く「環境」との関係は考慮されていない。したがって、その意味で、クローズドシステムとして組織をとらえていることになる<sup>15)</sup>。PDCAサイクルを前提とするリスクマネジメントシステムでは、環境の変化を想定しない固定的な状況の中で、リスクへの対応をおこなうことになり、上述したような限界を示すことになる。

15) クローズドシステムが「人間」と「組織」の関係のみを基礎にし、それに対してオープンシステムが「環境」を明示的に考慮するという考え方については、山倉他（2001）を参照。



例えば、風評リスクのように、マスメディアなど、企業外部のステイクホルダーの動きが当該企業のリスクを規定する場合や、環境リスクのように、人体や環境に対するリスクの測定に曖昧さが存在する場合、厳密に計画を立案するのは困難となる。

PDCAがトップダウンという命令系統を前提にしていることも、PDCAの限界に関連する。計画→実行→評価→改善というプロセスは、トップの立案した計画に沿って、現場がそれを実行するというものである。また、実行した結果の評価もトップの立案した計画に基づいておこなわれる、その場合、トップの立案した計画のプライオリティは非常に高いものになり、PDCAは基本的にトップダウンという命令系統の下でおこなわれるということになる。過去および現在の状況に照らし合わせてみて、最適だと考えられるシナリオで計画を策定したとしても、将来の状況においてまで、その計画が適切なものである保証はない。また、たとえ意図的でなくとも、明らかに計画そのものが妥当でない場合でも、その誤った計画にしたがって実行し、評価と改善をおこなわなければならない。それが、意図的に社会的規範から逸脱しているような計画をたてている場合でさえも、実行、評価、改善はその計画にしたがわざるをえない。このように、トップダウンの命令系統のもつ危険性がPDCAの限界をもたらす。

例えば、数々の企業不祥事の中には、トップ主導で違法行為をおこなっていた場合がある。トップが違法行為を指示するのは、違法行為をおこなう代償として、企業になんらかのメリットがあるからである。つまり、違法行為をしてメリットを獲得するか、違法行為をせずしてメリットを見逃すかという二律背反的な価値観の中で、指示や計画をたてることになる。そして、違法行為を指示する場合、

その違法行為が露呈しないようなPDCAのサイクルを展開することになり、結局、PDCAサイクルが違法リスクの温床となる。

計画と執行が分離していることも、PDCAサイクルの前提として、その限界に関わってくる。組織の活動において、計画業務と執行業務を分離することの意義は、組織構造として、計画業務を上部階層に担当させ、執行業務を下部階層に担当させるところことで、上部階層が日常的な執行業務に埋没せずに、長期的な展望や抜本的な変革を考えるなどの計画業務に注力できるところにある<sup>16)</sup>。そして、上部階層の計画業務を有効に機能させるためには、下部階層の執行業務を上部階層にまで浸食させないことが重要となる。リスクマネジメントにおいても、同様に、下部階層で対応できずに上部階層にまで持ち上がるリスク案件をできるだけ少なくすることで、上部階層の計画業務に支障をきたさないことが求められる。そのためには、下部階層自らがリスクへの対応能力を備えることで、上部階層に頼らずに下部階層でリスクへの対応という問題を解決する必要がある<sup>17)</sup>。下部階層という現場にリスク対応能力をもたせるためには、ある程度の自由度や権限を認めると同時に、リスク対応の経験を積み上げていくことが必要となる。しかしながら、近年における企業リスクが、企業という組織体そのものの存続を脅かすものになってきた現況において、企業全般にわたるリスクへの対応が求められるようになってきた。この場合、下部階層という

16) 日常業務に埋没することで、長期的な展望や根本的な解決策を考えるなど創造的な仕事ができなくなるという「計画のグレシャムの法則」現象と、それを回避するための組織構造のあり方については、沼上（2003）pp.28-39を参照。計画のグレシャムの法則とは、「ルーチンな仕事はノン・ルーチン（創造的）な仕事を駆逐する」という現象であり、詳しくは、サイモン（1977）を参照。

17) 下部階層の執行業務を上部階層にまで浸食させないことを目的とした組織構造上の手法については、沼上（2003）pp.30-36を参照。

現場にリスクへの対応を委任するというのも限度がある。企業そのものの存続が危ぶまれるようなリスクは、トップが直接対処しなければならないだけでなく、下部階層の現場にリスクへの対応を任せることはできないであろう。

例えば、企業の違法行為によって、企業の存続が脅かされた事例は数多く存在するが、1つのリスクが企業の存続を左右する場合、上位階層こそがリスクへの対応という業務を現場において担当しなければならないのであり、下部階層がその対応を委任することはできない。

以上のように、PDCAには、組織をクローズドシステムととらえていること、トップダウンの命令系統という特徴を有すること、計画と執行が分離されていることなど、PDCAサイクルの前提に起因する限界がみられる。これらのことを考慮した上で、リスクマネジメントシステムにおいて、PDCAサイクルを展開させることが重要となる。

## 5. 結び

ここまで、PDCAの限界について言及したが、その限界を克服すべき課題を以下で考察していこう。簡単にその課題を示すならば、PDCAの限界をもたらすそれぞれの前提とは、逆の方向性の提言をすれば良い。トップダウンの命令系統に対してはボトムアップという行動原理を、クローズシステムという組織観に対してはオープンシステムという視点を、計画と執行の分離に対しては計画と執行の統合というように、それぞれの前提を解消するという提言である。その場合、PDCAサイクルを前提としないリスクマネジメントシステムの構築が、方向性として示されるであろう。

しかしながら、PDCAには数々の限界があるからといって、リスクマネジメントシステムの構築においてPDCAをおこなうことが重

要でないかといえば、そうではない。リスクマネジメントシステムにおいて、PDCAはやはり前提であって、それだからこそ、上述したような課題の克服にも着手できることになる。

例えば、計画をたて、それを実行し、評価、改善をおこなっているのに、まったく、状況に進展がみられない場合、それは、計画そのものが妥当でないということになる。もちろん、PDCAサイクルの中で、状況を打開するための抜本的な改革をおこなうことは困難だとしても、その抜本的な改革をおこなう必要性はみえてくる。もちろん、この場合も、計画に対して、評価や改善をおこなうことが、きちんと機能していることが前提となる。計画は立て、本当にそれが実行されたのに結果がともなわず事態が改善されないのか、実行そのものに不備があったのかの評価がきちんとおこなわれることで、また、それに対応した計画および実行の改善がおこなわれていることで、はじめてその計画の妥当がどうかの判断ができることになる。

また、トップダウンの命令系統により、明らかに妥当でない計画を実行することを阻止する手段として、その計画に、企業外部の視点や考え方を取り入れることが有効である。株主、顧客、同業者団体、政府など、ステイクホルダーとよばれる企業の利害関係者の視点や考え方である<sup>18)</sup>。つまり、計画が、企業を取り巻く外部環境の視点や考え方と乖離していないかどうかを確認するためである。逆に、この点を考慮しないと、いわゆる集団浅慮（グループシンク）シンドロームにより、

---

18) エムショフ(1981)は、事業計画の策定の際に、その計画の裏に隠されている声なき行動仮説を強制的に表面化させるために、「戦略仮説分析法(SAA: Strategic Assumptions Analysis)」を紹介しているが、組織を変革するにおいて、ステイクホルダーという外部者の視点やそこから浮かびあがる行動仮説の重要性を指摘している。

自らがたてた計画がその状況にそぐわないことが明らかであったとしても、評価や改善において、自らの都合の良い理由付けでその計画を正当化してしまい、企業リスクを高めてしまう可能性がある<sup>19)</sup>。

リスクマネジメントシステムとして完成されたものは存在しないだろうし、すべてのリスクを取り除き、すべてのリスクを回避するようなリスクマネジメントシステムも存在しない。そのため、試行錯誤の中で、リスクマネジメントシステムを構築していくというのが現状のリスクマネジメントのあり方であるのかもしれない。それは、まさにPDCAサイクルに他ならない。リスクマネジメントシステムの構築においてPDCAサイクルが前提となるとはいえ、クローズドシステムとしての組織、トップダウンの命令系統、計画と執行を強調しすぎないことや、それぞれ前提がもつ危険性を認識しておくことが重要となる。例えば、企業という組織において、外部要因までも内部計画の中で固定化することの危険性はふまえておかなければならないし、現場から生まれてくる即興的な知恵でなければ適切な対応ははかれないリスクも存在するし、トップが計画から執行までも担当しなければならないリスクも存在する。企業の遭遇するリスクが、企業の存続に大きく関わるという現状を考慮すると、リスクマネジメントシステムの構築において、これらPDCAサイクルの限界を視野に入れておくことは大切になるであろう。

このように、リスクマネジメントシステムにおいて、PDCAサイクルを前提とすることには意義があり、それだからこそ、その限界や課題を認識しておくことが重要となる。クローズドシステムという組織観には限界があるので、オープンシステムという組織観でリスクマネジメントを考えれば良いというもの

でもない。クローズドシステムの限界を認識しながら、PDCAサイクルをまわしていくことが重要となる。トップダウンという命令系統や、計画と執行の分離についても同様である。

最後に、今後の研究上の課題について言及する。本稿で取り上げた、PDCAサイクルの限界などの根拠は、経営学を初めとした研究領域の既存の言説や、いくつかの事象から導きだしたものであり、必ずしも、詳細な事例研究や調査データに基づいているわけではない。今後は、これらのPDCAサイクルの限界をはじめ、リスクマネジメントシステムの構築に向けた研究を精緻化するために、詳細な事例調査などに基づいた更なる根拠付けが必要になってくるであろう。

#### 参考文献

- 朝日監査法人 (2001) 『図解リスクマネジメント』東洋経済新聞社。  
 エムショフ, J. R. (1981) 『経営戦略変革法』ダイヤモンド社。  
 ファョール, H. (1985) 『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社。  
 デミング, W. (1996) 『デミング博士の新経営システム論』NTT出版。  
 井原久光 (2000) 『テキスト経営学』ミネルヴァ書房。  
 石井至 (2002) 『リスクのしくみ』東洋経済。  
 石名坂邦彦 (1994) 『リスクマネジメントの理論』白桃書房。  
 ジャニス (1991) 『リーダーが決断する時』日本実業出版社。  
 金井壽宏 (1993) 『ニューウェーブ・マネジメント』創元社。  
 KPMGビジネスアシュアランス (2004) 『CSR経営と内部統制』商事法務。  
 町田祥弘 (2008) 『内部統制の知識 第2版』日経

19) 集団浅慮シンドローム (group think syndrome) については、ジャニス (1991) を参照。

- 文庫。
- 前川寛 (2003) 『リスクマネジメント』ダイヤモンド社。
- 日本規格協会 (2003) 『JIS Q 2001：リスクマネジメントシステム構築のための指針』日本規格協会。
- 沼上幹 (2003) 『組織戦略の考え方』ちくま新書。
- リスクマネジメントシステム調査研究会 (2003) 『リスクマネジメントシステム構築ガイド』日本規格協会。
- 佐々木秀次 (2008) 『内部統制報告バイブル』ダイヤモンド社。
- 塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男 (1999) 『経営管理』有斐閣アルマ。
- サイモン, H. A. (1977) 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社。
- 鈴木敏正&RMコンソーシアム21 (2007) 『この一冊ですべてがわかるリスクマネジメントシステム 第2版』日刊工業。
- 田辺和俊 (2005) 『ゼロから学ぶリスク論』日本評論社。
- 戸村智恵 (2008) 『リスク過敏の内部統制をこう変える!』出版文化社。
- 山倉健嗣・岸田民樹・田中政光 (2001) 『現代経営キーワード』有斐閣。
- 吉川吉衛 (2007) 『企業リスクマネジメント』中央経済社。
- 日本規格協会ホームページ ([www.jsa.or.jp](http://www.jsa.or.jp))