

リスクマネジメントは一般的に損害の未然防止活動、リスクを最小にする活動と理解されている。では事業リスクを最小にする方法は何か。それは事業撤退である。この方法はリスク対策のひとつ（リスク回避）であり、許容できないリスクをとまなう事業は撤退という判断もあり得る。だが、多くの場合はその他のリスク対策を取るようになる。我々はリスクマネジメントが「リスク最小化の活動である」との誤解がないよう、リスクマネジメントとは「リスクの適性化の活動である」と説明している。最近ではリスクとして損害の不確実性（ネガティブリスク）だけでなく便益の不確実性（ポジティブリスク）も合わせて考えるのが一般的になっており、ポジティブリスクを高め、ポジティブリスクに応じて現実的な範囲でネガティブリスクを適正なレベルに抑えるのがリスクの適性化である。

リスクマネジメントは、市民の身近なところでは確定拠出年金の商品運用と似ている。確定拠出年金の商品運用のポイントは、運用商品の特性をよく知る、値動きの異なる運用商品に分散して運用することにより安定性を確保する、やみくもに高い利回りを追求しない、短期の利回りに一喜一憂せず長期に保有し利回りを確保する、などであるが、リスクマネジメントも同じである。

最近の経営や組織運営は、失敗回避に注力し、また短期的な成果を追求する傾向が強いように思う。企業トップの任期、成長に対する株主の期待、日本人的な失敗恐怖症などを考えると、致し方ない面もあるが、持続的な成長のためには、長期的な視点で成長を考え、次につながる挑戦や失敗を「ナイストライ」として許容し奨励する気風が必要である。プロと呼ばれる人たちは必ず大きな失敗を経験している。また、GE（General Electric）社は失敗をお祝いするそうであるが、積極的失敗に報酬を与える企業もある。失敗が許容できるナイストライとは、企業・組織の方針に合致していること、自らの頭で考え熱意をもって努力を継続していること、私利私欲ではないこと、などの共通的要件がある。ナイストライは失敗しても自己や組織の成長、次の成功につながる。

リスクマネジメントとは単に失敗や損失を防止するための管理手法ではなく、積極的な失敗を許容し長期的・持続的に成果を得るためのバランス感覚を必要とする価値創造の技術である。失敗を恐れるところに成長や成功はない。攻めのリスクマネジメントは経営、組織運営にとって本質的、かつ必要不可欠な技術である。

巻頭言

経営技術としての 攻めのリスクマネジメント

株式会社三菱総合研究所 安全政策研究本部長

瀬谷崎裕之