

# Risk Oversight vol.60

## 取締役会のリスク監視

### リスクマネジメントにおけるバイアスを克服する

リスクマネジメントにおいてバイアスは常に存在しており、今後もそれは変わらないでしょう。これは人間の特質であり、不可避であると言えます。どのような組織においても、グループ思考、他を圧倒するような性格の人物、数字への過度の依存、都合の悪い情報の軽視、最近の事象への偏重、およびリスク回避あるいはリスクテイクへの偏りが存在することは、まれなことではありません。従って、バイアスが存在するか否かが問題ではなく、リスクとリワードに関する意思決定プロセスに内在するバイアスをどのように管理するかが問題となります。

2008年の金融危機が、これまでで最も顕著なリスクマネジメントの失敗であったことについて異論をはさむ人はほとんどいないでしょう。金融危機を生じさせた要因と責めを負うべき関係者は多数であり、それらの全てをここで取り上げることはできません。警告信号は規制当局や金融機関、学者らによって無視されたのです。ここで問題となるのは、何故なのかです。ある見解では、2つの主な理由が示唆されています。<sup>1</sup>

1. NIH (Not Invented Here) バイアス。このバイアスは、社外で生み出されたアイデアを取り込むことに対する消極的姿勢であり、新たな機会を逃したり、リスクを認識し損ねたりするといった、グループ判断における誤りにつながった。
2. 確証バイアス。このバイアスは、既に形成された先入観あるいは当初の決定を確認するように情報をフィルターにかけ、または解釈する傾向のことであり、相容れない見解は無視されてしまった。

これらの2つの理由によって、議論の参加者がコンセンサスを形成するために異なる見解を軽視する「グループ思考」が助長されてしまいます。

関係がありそうなその他の認知バイアスとしては、フレーミング効果、係留効果、信念バイアス、利用可能性によるヒューリスティクス、後知恵、結果バイアス、さらにはオーストリッチ効果が挙げられます。さまざまな形態のバイアスと、それらが助長するグループ思考現象は、多くの場合に組織における調和への願望を生じさせ、重要な事柄に対して異なる意見を表明するよりも、「仲良くする」ことに重きが置かれるようになります。調和することが強調される結果として、代替的な見解や都合の悪い突出した情報が無視され、リスクとリワードに関してまったく的外れな意

※1 出典：“The Failure of Academic and Professional Economists,” Wall Street Economists Institute : [www.economicpredictions.org/why-economists-failed-to-predict-the-financial-crisis.htm](http://www.economicpredictions.org/why-economists-failed-to-predict-the-financial-crisis.htm)

## Risk Oversight vol.60 取締役会のリスク監視

思決定が行われる可能性があります。

### 主要な考慮事項

リスクマネジメントにおけるバイアスを克服する方法に関して考慮する事項は、以下が挙げられます。

**人を責めるのではなく、プロセスの改善に焦点を当てること** — プロセスに焦点を当て、進んで課題を報告するよう人々に働きかけることによって、問題が悪化し、手に負えない状態になる前に、落ち着いた対応を取ることが可能になります。何よりも、報告した人が責められるような企業文化は回避しなければなりません。

**リスクマネジメントによって衝突が生じること、そしてそれは良いことであることを認識すること** — 価値の創造と保護の間には避けがたい緊張関係が存在します。例えば、組織はどのように与信に関する方針と販売戦略のバランスを取るのでしょうか。トレーディング業務において、取引を承認する権限を社員に与える際に、取引の上限額を設定しているのでしょうか。公共の安全に関する慎重な考慮が、コストやスケジュールに関する考慮よりも重要であると考えられる場合、組織全体にわたって意思決定が適切に行われていることを経営者はどのように把握するのでしょうか。

重要な点は、上記のひとつひとつの例において、リスクマネジメント担当者と第一線で顧客と接している社員の対話が行われるようになることです。リスクを管理する上で、健全な緊張関係は良いことです。健全な緊張関係が存在するためには、リスクマネジメントが組織の中で適切に位置付けられなければなりません。例えば、金融サービスのようなリスクの高い業界においては、チーフリスクオフィサー(CRO)あるいは同等の幹部社員は、事業部門のトップと比肩する存在であると認識され、CEOへの直接の報告ならびに取締役会あるいは取締役会の委員会への報告を行うべきです。さらに、取締役会あるいは適切な委員会は、CROとの義務づけられた定期的な非公開ミーティングを行うべきです。

**リスクとリワードに関する意思決定を行う際に、グループシンクの危険を低減する** — しっかりとした議論を行わずに、あるいは反対意見を聞かないままグループにおける意見形成や意思決定が行われることは珍しいことではありません。時間が限られているために拙速な意思決定が行われ、組織が過ちを犯す可能性もあります。故に、適切な関係者の見解を全て聞き、検討する努力が求められます。次の表には、リスクとリワードに関する意思決定プロセスにおけるグループ思考を最小化するための推奨される手法が示されています。

#### グループ思考を最小化するための10の手法

- 参加人数を多くし過ぎないこと。
- 重要性の低い多くのリスクではなく、真に重要なリスクに焦点を当てること。
- ファシリテーターを決め、地位の高い者が議論を支配しないようにすること。
- 「イエスマン」ではなく、多種多様な経験を有する者を参加させること。
- 望ましい結果を最初から決めつけないこと。
- 議論が拡散しつつあるのか、あるいは収斂しつつあるのかを区別すること。
- 意見の衝突や議論を深めるための反論は当然と捉え、何故意見が異なるのかを理解すること。
- 多種多様な外部の見解を取り入れること。
- 誤った意思決定をした場合の帰結について考えること。
- 複数の見解の間のシナジーを探し出し、見解が相違していることに価値を見出すこと。

**プレモルテム分析を行う** — 何を知らないのかを確実に知ることは不可能ですが、全体像に焦点を当てた包括的ベースに立って管理者が戦略的に考えることを奨励する手法を活用することはできます。「プレモルテム手法」は、管理者に抵抗感を持たせず逆説的な立場で思考させ

## Risk Oversight vol.60 取締役会のリスク監視

るプロセスです。この手法では、重要な戦略的前提の妥当性が失われたと想定し、将来のある時点から振り返ってその理由を検討し、そのような事象の発生が組織にとってどのような意味を持つのかを明らかにします。あるいは、投資意思決定と業務計画の前提となる財務モデルのストレステストを、より厳しいシナリオに基づいて行います。

「ブラックスワン」的事象は、それが実際に発生するまで認識できないかもしれませんが、少なくとも戦略のある部分を実行できないコストを検討することにより、そのような事象によって組織がどれだけの損害を被る可能性があるのかを評価できます。このような逆説的な視点から行われる分析の結果が経営者にとって好ましくないものであれば、早期警戒能力、コンティンジェンシープラン、および対応準備の改善を進めるべきです。

意思決定プロセスの品質を妥協しない—以下の「7つのやっちはいけないこと」を注意深く検討してみてください。

- **先入観に基づく決定事項に合致させるようにデータを組み立てないこと** — 究極的には、リスクを管理するということは、痛みを伴うことがあるとしても、真実を追及することです。日本では2011年の壊滅的な津波によって、3つの原子炉で炉心融解が引き起こされました。電力会社のエンジニアが用いた地震モデルは1896年以降の経験的データに基づくものであり、2011年の津波を発生させた規模の地震は実際には1000年に一度生じる事象であるとの科学的証拠を無視したものでした。100年あまりのデータにのみ基づいたモデルでは、1000年に一度生じる事象について多くの洞察を得ることはできないでしょう。もし、より多くの科学的データが考慮されたり、原子力発電所が壊滅的な津波に襲われた場合の帰結について異なる問い掛けが行われたりしたとすれば、電力会社は炉心融解のリスクを低減するために必要な投資についての困難な意思決定に関する検討を行うという選択肢に直面したことでしょう。恣意的な想定によって地質年代を捻じ曲げることはできません。<sup>2</sup>

- **最も利口なあるいは他を圧倒するような性格の参加者に依存しないこと** — 専門家や他を圧倒するような性格の人物に、早すぎる段階で多種多様な議論をまとめさせてしまうことは、よくある誤りです。事実をつきとめ、聞くべき意見を全て聞かなければなりません。
- **誰もが認識しているリスクに焦点を当てないこと** — 既知のリスクの一覧を作成するようなリスク評価によって、経営者と取締役会が活用できる新たな洞察を生み出すことはありません。組織が認識していないことについて考えなければなりません。新たな現実を反映した、かつ組織がこれまで検討してこなかった状況あるいは潜在的な結果に、企業のリスクアセスメントの焦点を向ける必要があります。
- **過去から将来を推測しないこと** — 変化は直線的に生じるものではありません。変化は危険なほど破壊的な影響を及ぼし得るものです。とんでもないことが起こるのです。
- **確率から誤った安心感を得ないこと** — 将来を確実に予測できる者は一人もいないことを認めなければなりません。よくて推測にすぎない確率評価を取り入れた数霊術の活用は、極端ではあるが妥当なリスクシナリオの脅威が存在しているにもかかわらず、「数字が示していること」から偽りの安心感を誤って得てしまう結果となりえます。故に、影響度が大きく、速度が高く、かつ持続性の高い脅威については、組織として対応準備ができていないかを評価することが必要になります。対応準備が十分にできていないのであれば、重要なポイントに絞った対応計画が必要となります。
- **コンセンサスの限界を無視しないこと** — 電子投票に基づいて作成される伝統的なリスクマップにおいて、リスクの程度を示すマス目上の一点は複数の異なる見

注2 出典：“Fukushima Tsunami Plan: Japan Nuclear Plant Downplayed Risk”, by Yuri Kageyama and Justin Pritchard, The Associated Press, March 27, 2011 : [www.huffingtonpost.com/2011/03/27/fukushima-tsunami-plan-japan\\_n\\_841222.html](http://www.huffingtonpost.com/2011/03/27/fukushima-tsunami-plan-japan_n_841222.html)

## Risk Oversight vol.60 取締役会のリスク監視

解を集約した結果ですが、それらの異なる見解のうちの1つが正しい見解である可能性もあります。従って、多数派の見解とは大きく異なる見解が、多数派が有していない重要な情報に基づいているのかを確認する必要があります。

- **将来に関する見解を一つに集約しようとしないこと** — 複雑な事業環境下では、過去の成功を根拠とする自信過剰を回避することが幹部社員には求められます。主導的立場にある者が自らの将来見通しに基づいて賭けを行うのはよくあることです。しかし、重要性のある大きな賭けにおいて主導的立場にある者が誤っていたらどうなるのでしょうか。「仮にこうであったら」という前提に基づくシナリオ策定とストレステストは、異なる将来のシナリオあるいは事象、それらの帰結あるいは影響、および組織の対応あるいは組織が享受する便益を可視化することによって、経営者の「将来見通し」を評価するためのツールです。これらのツールの利用により、リスクに関する議論を事業に関する議論に転換することができます。

上記のアイデアは網羅的ではありませんが、リスクマネジメントにおけるバイアスを克服するためには、代替的な見解の提示と検討が行われるようにリスクとリワードに関する意思決定プロセスを継続的に改善する必要があることを示唆しています。異なる見解を軽視し、創造的思考を無視し、組織を外部の影響から隔離するようなことになれば、上級経営者が事業活動の現実との接点を失ってしまうことは間違いのないでしょう。

### プロテビティについて

プロテビティ (Protiviti) は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、日本を含むアジア太平洋、ヨーロッパ、中南米、中近東、アフリカにおいて、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。プロテビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。

### 取締役会の考慮事項

以下は、事業体の活動に固有のリスクの特質に関連して取締役会が考慮すべき事項です。

- 取締役会は、ビジネスプランや投資資金の要請が、リスクとリワードに関するバランスの取れた考え方で提案されていることを確認しているか。
- 取締役は、上級経営者の戦略や業務および投資に関する計画における重要な前提事項を理解しているか。また、取締役は、内部および外部から得た適切な情報に基づいて、それらの重要な前提事項を評価しているか。
- 前提事項と想定される結果に疑問を持ち、「仮にこうであったら」という問いに対処し、今後モニタリングを行うべきセンシティブな外部環境要素を認識するために、経営者はシナリオ策定とストレステストを活用しているか。

### プロテビティの支援

プロテビティは、取締役会や上級経営者が全社的なリスクの認識と評価を行い、それらのリスクを管理するための戦略と戦術を実施するのを支援しています。また、企業が戦略設定を含む中核となる事業プロセスとリスク評価プロセスを統合するのを支援しています。さらに、リスク監視プロセスに対するリスク報告の改善を支援し、課題に関して企業の内部関係者とは異なる、経験に基づいた公正な考え方を提供しています。