

## リスクマネジメント

「リスクマネジメント」は全てに通ずる大変重要なキーワードであり、故に様々な場面で使われる広汎な意味を持つ言葉であるが、過去審査グループ長（部長）や監査役を務めた経験からは、以下の5つのマネジメントをその観点においていたことから、これらを整理してみた。

尚、文中の E.G.は、過去所属していた会社で発信したコメントの実例である。

- (1) 経営トップマネジメント
- (2) 営業戦略マネジメント
- (3) リスクマネジメント
- (4) 人事（材）マネジメント
- (5) IT マネジメント

---

### (1)経営トップマネジメント

～Tone at the Top 企業（事業）は人なり

⇒トップダウンによる企業体質の改善と企業価値の向上～

- ・「企業の内部統制のレベルは、その企業の経営者（組織のトップ）の誠実性と倫理的価値観のレベルを超えることはない」
- ・リスク管理やコンプライアンスにおいても同様で、企業のトップ次第である
- ・中西宏明前経団連会長（日立製作所会長）曰く「損得より善悪」
- ・渋沢栄一（論語と算盤）曰く「重役にしてはいけない人」
  - ① 名前や肩書に対して欲深い人
  - ② いい人だが能力のない人
  - ③ 私利私欲のために行動し、会社を利用する人

#### E.G. トップメッセージの発信

【新体制後の役員他経営陣が、経営と社員（現場）の距離感を縮め、社員の全体・一体感、連帯感を惹起させ、経営の透明性を社内外に示すことで、より一層親子会社間の信頼関係が深まるよう、経営陣としてのメッセージを頻繁に継続発信していただくことを是非お願いしたい】

## (2) 営業戦略マネジメント

～生産性の向上と具体的営業戦略の検討・立案と実行～

戦略の重要性と検討・立案のプロセス、具体的根拠⇒合理的な経営判断、  
実行スケジュール、モニタリングとフォロー体制（PDCA）、  
計画未達及び最悪時善後策の事前検討

### E.G. 国内外一体経営

【国内における拠点の見直しと海外拠点の強化が課題であり、人事政策・ローテーションとのリンク、重要顧客の深掘り・継承等を併せた戦略的マネジメントと実行が必須である。また全社戦略の踏襲・浸透及び事業部を超えたシナジー効果の創出は、事業部単位での市場・顧客・商品戦略立案が前提となるが、この具体性が問われている】

## (3) リスクマネジメント

～予測・予防対策 ⇒ 早期発見 ⇒ 問題解決能力向上と対処～

### E.G. コンプライアンス委員会、安全委員会

【両委員会の下部組織として、各々の「協議会」を発足させたことで、現場・社員と委員会(経営)との距離感が縮まり、事実関係の直視と実のある議論・対話が可能になりつつある。正に現場感に即した「コンプライアンスディスカッション」と言える。今後共コンプライアンスは何事にも最優先するという大原則を経営(陣)メッセージとして発信しつつ、予防に重点をおいた早期対策とeラーニング、更には社外専門家によるセミナー、マニュアルやガイドライン作成等、ありとあらゆる啓蒙活動を継続願いたい。  
・・・交通事故原因に業務上の酷使からくる社員の疲労もありうることから、会社として事故を回避できなかったのかという観点(上長の部下の健康面に配慮したマネジメント)も忘れてはならない】

### E.G. 取引信用リスク

【わが社の実情に沿ったリスクの分析と評価・見極めが必要であるが、以前から指摘している仕入先(メーカー)リスク検討については未だ成果が上がっていないのは残念である。将来的には取引先管理から取引管理に発展していくことが望ましく、この点も踏まえた信用管理規定の改定も課題となる】

## (4)人事(材)マネジメント

～人を活かして人を育てる、褒める・リスペクトする文化の醸成～

### E.G. 経営とは人事、人事とは経営

【社内の様々な会議等に参加して思うところは、やはり「人材の育成」は全社共通の最重要課題だということである。正に「企業（事業）は人なり」とはこのことであると共に、「経営とは人事、人事とは経営である」というジャック・ウェルチの言葉の重みを感じる。

組織内の人間は、自身が必要とされているかに最も関心があるのであり、価値観、能力、性格の違い等、個人差を前提としたマネジメントが問われる。まずは気付き、声かけをはじめとするコミュニケーションと人に対する思いやりといった対人関係上の倫理観が必要であり、それは部下を褒める、人をリスペクトするという基本的人格を尊重することに他ならない。

一方、大企業に起こりがちである、社員が「独善的（独りよがり）」になり、指示・忠告やアドバイスを聞き入れなくなるとマネジメントは覚束ない。素直な気持ちで「自己観照」ができる人間形成が求められている。また、個人主義や属人的色彩を極力排除し、組織力で成果を収めることで、ワークモチベーションを高めることが求められており、これには新人、若手、中堅、幹部候補、部課長、経営層毎の研修や社内人事マーキングによる次世代リーダーの養成に意識的に取り組むこと、人材を中長期的観点でその成長を促すような考え方と制度・仕組み、具体的カリキュラムが必要である】

## (5)IT マネジメント

～IT 戦略・活用による経営基盤の強化・進化～

### E.G. IT 活用による事業戦略

【情報システム関係においては、セキュリティー上の問題とコストパフォーマンスの検討・対策は避けて通れず、この点経営や専門外のものから見ても分りにくい部分があるが、基本的なインフラ整備上必要不可欠なばかりではなく（業務の正確性・効率化）、営業戦略に結び付ける活用が期待される。昨今この分野の技術・ノウハウが進歩するスピードが速いことから、乗り遅れることなく、また過剰なコスト意識に陥ることなく、わが社の実情にあった導入・改良の検討と実施が望まれる】

4年前竹中平蔵氏曰く、これからの世の中は、

① AI ②IoT③ロボット④ビッグデータ⑤シェアリングエコノミー

昨今はこれに DX が叫ばれている。

✕