

2019年2月12日
団体年金事業部

《キーワードで見るリスク管理（第6回）》 「人づくりと仕組みづくり」

「キーワードで見るリスク管理」と題し、当社のシンクタンクである第一生命経済研究所の重原部長兼研究理事による書き下ろしレポートをシリーズでお届けしています。

当シリーズは、キーワードを通し、また実例を踏まえながら、リスク管理のポイントを解説するものですが、今回は、その第6回として「人づくりと仕組みづくり」をキーワードとした内容です。リスク管理における、人による部分と仕組み・制度による部分の関係について解説したレポートとなっておりますので、ぜひご一読ください。

以上

テーマ：人づくりと仕組みづくり第一生命経済研究所 経営環境研究部
部長兼研究理事 重原 正明

<要旨>

- ① リスク管理の上で関係者への意識付けは重要です。担当者だけでなく組織全体でリスクに関する意識を高めることが望まれます。
- ② 一方で、リスク管理を個人個人の意識に任せると、リスク管理の質を長期的に安定化させることができません。リスク管理に関する制度を作ることでこの点を補完できます。
- ③ 制度には「やってはいけないことを示す」「やれることを示す」「やるべき規範を示す」といった意味があります。
- ④ 制度にあまりに頼ると、制度が形骸化し、非効率や不正のもととなります。
- ⑤ 意識と制度、人づくりと仕組みづくりの両方をバランスよく進めることが、リスク管理の上でも必要でしょう。

「キーワードで見るリスク管理」最終回の第6回目は「人づくりと仕組みづくり」を取り上げます。リスク管理は人による部分と仕組み・制度による部分との両方がありますが、その関係について主にお話します。

取り上げる予定のキーワード

- 第1回 リスクプロファイル
- 第2回 リスクアペタイト
- 第3回 相互牽制（3つの防衛線）とリスクリミット
- 第4回 キャッシュフロー計算書と在庫管理
- 第5回 KPIと報酬（手数料）体系
- 第6回 人づくりと仕組みづくり …<今回>

○ 組織全体にリスク意識を

第3回「相互牽制（3つの防衛線）とリスクリミット」で記したように、最新の情報は現場にしかありません。リスク管理担当者が直接アクセスできる情報は限られているので、リスク管理は担当者だけでなく、企業などの組織全体で行う必要があります。

そしてこのためには、リスク管理に関する意識が担当者だけでなく組織全体に正しく行き渡っていることが重要です。

前回お話したとおり、業務の評価や対応する報酬によって間接的に意識付けを行う方法もありますが、直接リスク管理の意義や、社内の方針や制度（リスクアペタイトやリスクリミット、リスク管理組織の役割など）を構成員に説明することも、リスク意識を高めるために用いられます。説明に置いては、説明者が決められたテキストを棒読みするのではなく、自分ごととしての意識をもって語りかけるほうが効果的です。また、リスク管理担当者だけで

はなく、組織のトップや上層部からの語りかけが行われることも効果的と考えられます。

話す内容は、対象者によって異なるでしょうが、

- ・組織にとっての重要なリスク要素を理解すること
- ・リスクを意識した行動をすること
- ・リスクに関する重要な情報を得た場合は然るべき人に連携すること
- ・組織内のリスク管理体制を理解すること

などは一般的に話されるべき内容と思われます。

○ 「人だのみ」では危険なので制度を作る

しかし、リスク管理に関する意識を組織に浸透させ、適切な人材をリスク管理に当てればよいか、というそうはいきません。人の意識を教育体制により高く保ち続けることは、それ自体のみでは困難だからです。

高い意識をもって始められた社員教育が、単なるスローガンの唱和といった形式的なものに墮してしまふことは、よくあることと思われます。そして人の意識を測ることは難しいので、リスクに関する教育の形骸化が生じていても、それを知るのは何らかの「事故」が生じてから、ということになりかねません。

ここに規範や規則、検証組織などの「制度」を作る意義があります。リスクリミットを決めてしまえば、それ以上のリスクを取ることは避けられます。リスク管理上間違った行動が生じていても、検証組織によるチェックがあれば、それを発見することができます。制度という形で、行うべき行動等をはっきり定めることで、高い水準のリスク管理に関する行動を長期間維持することができます。

なかなか測るのが難しく、高い質を長期に保つことが難しい意識を補完・補助するものとして制度があります。「人だのみ」には限界があるので制度を作るということです。

副次的な要素として、制度があれば、自組織のリスク管理状況をより客観的な形で外部に示せるというメリットもあります。

○ 制度の持つ3つの意味

第3回のリスクリミットの説明でも触れましたが、制度には「これはやってはいけない」ということを示す機能と「ここまではやってもよい」ということを示す機能の両方があります。さらに制度には「こういうことをすることでリスク管理が保たれるのだ」「こういう行為をすることがリスク管理上望ましいことなのだ」という、リスク管理の規範を示すという機能も持っていると考えられます。例えばリスク管理上のチェック項目一覧を規定に盛り込むことで、「このようなことを注意しなければいけないのだ」と従業員などが考えるきっかけが与えられるでしょう。

3つの機能を踏まえ、適切なリスク管理の制度を作ることはリスク管理者の大きな役目ともいえましょう。

○ 「制度だのみ」は形骸化しやすい

もちろん制度だけに頼って、その制度の意味やリスク管理に関する意識付けを怠っているといけません。そのような場合、制度は往々にして形骸化します。「これさえ守っていればよいのだろう」と規則や基準の裏をかく行為がはびこったり、ひどい場合には制度に従っているように事実をごまかす行為が生じたりします。制度が不正を助長するという場合もあるのです。

そこまで行かなくても、非効率な業務が生じる可能性もあります。例えば制度の形式的な運用によりやたらと承認印が必要な書類ができたり、効率的な情報機器が過度なセキュリティ上の懸念から一切使えなくなったりといったことが考えられます。

どんな道具も使う人が悪ければ仕事の効率が上がりず、下手をすると怪我します。制度だけではリスク管理を行うことはできません。

○ 人づくりと仕組みづくりをバランスよく進めよう

人づくり（意識）、仕組みづくり（制度）のいずれか一方に頼る形では、リスク管理の質を長期にわたって高く保ち続けることは難しいでしょう。両者がお互いに補い合う関係にあることを理解し、人づくりと仕組みづくりの両方をバランスよく進めていくことが、リスク管理の質を高めるためには重要といえましょう。

本連載は今回で終了となります。最後までお読みいただき、ありがとうございました。

以上