

人材リスク *Talent Risk*

パトリック・スターリング

PATRICK STERLING

RIMS2022年理事長

スターリング氏は、17年間RIMSメンバーとして、RIMS外務、財務および監査、年次会議プログラミング委員会にボランティア活動で参加。2018年にはRIMSのグローバル理事会に加わり、協会の理事会幹事、会計、副会長を務める。

レストラン業界に34年在籍し、現在はテキサスロードハウスの副社長として、経営幹部と管理職の人員配置、利益と報酬、人的資源管理、リスク管理、資産保護、および従業員との関係を監督。以前はルビーチューズデイに在籍。2009年リスク革新者賞、2016年最優秀リスク管理者賞受賞。



直接お会いできないことに失望していることを繰り返し述べたいと思います。しかし、これからのお話とRIMSの資源をバーチャルで皆さんと共有することができ、幸運だと感じています。また、日本での皆さんがなさっている素晴らしい仕事を非常に誇りに思っています。

本日はお話できる機会を共有させていただき、ありがとうございます。

リスクの専門家なら誰でも、「リスクを冒さずにビジネスを成功させることはできない」という言葉を聞いたことがあるでしょう。

私たちは、同僚、ビジネスリーダー、および取締役会に対し、リスクがポジティブなものであり、また不確実性が収益の創出、市場成長、革新への扉を開き、ビジネスに競争上の優位性を与えることができることを認識することの重要性を強調します。

しかし、近年、COVID-19によって、リスクがどのようにプラスになり得るかを把握することが困難になっています。

このパンデミックは、私たち全員に、個人的にも職業的にも影響を及ぼしました。

上位リスク

リスク専門家は、戦略を適応させ、手順や政策の変更を促進する必要がありました。また、RIMSのリスク専門家のネットワークを利用し、サポートを受けることができたことはとても貴重なことでした。

リスクは進化していますが、技術は依然としてすべての組

I would just like to reiterate how disappointed I am that I'm unable to be there in-person. But I feel fortunate that I'm able to share these thoughts and RIMS resources with you virtually. And, I am extremely proud of the amazing work our volunteers do in Japan.

Thank you for allowing me to share with you today.

Every risk professional has heard the saying, "No business can succeed without taking a risk."

We stress to colleagues, business leaders and to board directors the importance of recognizing that RISK can be positive and how uncertainty can open the doors to revenue generation, market growth, innovation and can give the business a competitive advantage.

However, lately, with COVID-19, it has been difficult to see how RISK can possibly be a positive.

This pandemic has impacted all of us – personally and professionally.

TOP RISKS

Risk professionals have had to adapt strategies, facilitate changes to processes and policies. And having RIMS network of risk professional to lean on for support has been so valuable.

Risks are evolving but technology remains a top concern for



2022

織にとって最大の関心事です。日々、技術は私たちの生活、他の人との交流、そしてビジネスのあり方を変えています。

つい最近、JP モルガン・チェースのジェイミー・ダイモン最高経営責任者 (CEO) は、同社の技術予算を2020年から26%増の120億ドルに増やすと発表しました。

技術は

- 効率を高め、チームの生産性を高めます。
- 特に商業用不動産を放棄することを決定した組織にとってはコストを削減します。
- 世界中の人々に近づき、新しい市場に参入することを可能にします。

しかも、それを受け入れなければ、私たちは競争に遅れをとることになります。

ただし、いくつかの理由から、リスクマネジメントがこの技術導入過程の一部でなければなりません。

- 1つ目は、複数の事業領域に、そして組織の全体的な戦略的方向性に影響を及ぼしうることです。
- 従業員や顧客が組織のシステムにリモートでアクセスすることで、より大きな危険にさらされることは間違いありません。
- そして、パンデミック以前からですが、サイバー攻撃が増していました—それは衰えていないようです。

リスク専門家が、こうした懸念に対処する機会があります。

- それは教育と訓練から始まります。不幸にも、サイバー攻撃の多くは、組織内部の失敗から生じます。不正なリンクをクリックする。添付ファイルを開く。これを防ぐためには、教育訓練が重要であり、リスク専門家はこれらの取り組みを主導する必要があります。
- さらに、我々が全社的な議論を始めさせなければなりません。人事部門が新しいデジタルシステムを統合したい場合、IT部門に情報が提供されているのか。会計や給与計算に影響するだろうか。リスク専門家は将来を予測しなければならず、これらの決定の相互関係を予測する必要があります。
- 最後に、リスク専門家と保険専門家との間で、より多くの

all organizations. Every day, technology is changing the way we live, interact with each other and conduct business.

Just recently, JPMorgan Chase CEO Jamie Dimon announced the company would increase its technology budget to \$12 BILLION, up 26% from 2020.

Technology:

- Makes us more efficient and our teams more productive.
- It cuts costs, especially for those organizations that have decided to abandon their commercial property.
- It allows us to reach audiences around the world and engage in new markets.

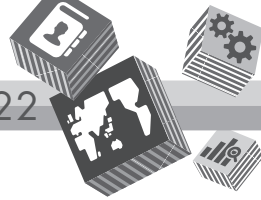
And, IF WE DON'T EMBRACE IT, we will fall behind our competition.

But, risk management must be a part of the technology adoption process for several reason.

- The first is because of the impact it can have on multiple business areas and the overall strategic direction of the organization.
- With employees and customers accessing your systems remotely, there will certainly be greater exposures.
- And, even before the pandemic, we were seeing a tremendous increase in cyberattacks – that does not seem to be slowing down.

There is opportunity for risk professionals to address these concerns.

- It starts with education and training. An unfortunate percentage of cyberattacks are a result of internal failures. Clicking a corrupt link. Opening an attachment. Training is key and risk professionals should champion these efforts.
- Additionally, we should be the ones who initiate conversations across the enterprise. If your human resource department wants to integrate a new digital system, is IT informed? Will this impact accounting or payroll? Risk professionals must be forward-looking and anticipate the interconnectedness of these decisions.
- Lastly, I believe there needs to be more (and better)



(そしてより良い)対話が必要だと思います。サイバー保険は非常に費用がかかり、組織が必要とするものをカバーしているわけではありません。透明性とさらなる対話が必要であり、リスク専門家として、これらの対話を主導することが私たちの仕事です。

次は、サプライチェーンです。このスライドには、上海の港に停泊している空船と満杯の貨物船の画像が描かれています。

リスク専門家は、「サプライチェーンの可視化」を確実に行う必要があります。私たちは：

- 原材料や部品を仕入先や製造元から追跡できますか？
- そして、それらを製造現場や顧客に至るまで追跡できますか？

サプライチェーンを強化する方法はいくつかあります。

- 地理的にも、契約している実際の取引先についても、サプライヤーを多様化させます。
- 1つのグループに依存しないように、製品輸送のネットワークを設定します。
- そして、在庫と生産計画を見直すことです。

組織にとってのもう1つの重要なリスクは、ESGリスクです。これは非常に広範囲のリスクを対象としていますが、すべてが最優先事項になっています。

組織が環境、社会、ガバナンスの問題に取り組むことが重要である理由は明白ですが、効果的なESGリスクマネジメントは企業価値に直接影響を与えることができます。

オックスフォード大学の研究では：

- 90%が、「健全な持続可能性基準」によって資本コストが削減された。
- 88%が、「確実なESGの実践」により業績の改善につながった。
- 80%が、「優れた持続可能性の実践」が株式のパフォーマンスにプラスの影響を与える、と回答しています。

おそらく、ESGリスク管理の取り組みへの支持を得る最も簡単な方法は、ESGリスク管理を行わなかった場合の結果を強調することです。それには次のものが含まれます。

- より低い企業評価

conversations between risk management professionals and our counterparts in insurance. Cyber insurance is very costly and is not covering what organizations need it to cover. Transparency and further dialogue is needed and, as a risk professional, it's our job to lead these conversations.

Next is: Supply Chain. On this slide is an image of both empty and full cargo ships in Shanghai's port.

Risk professionals must ensure that they have Supply Chain Visibility. Are we:

- Able to track raw materials and components from original suppliers and manufacturers?
- And, can we then track them to our manufacturing facilities and customers?

There are ways we can make our supply chains stronger:

- Diversifying suppliers, both geographically and the actual vendors we contract with;
- Setting networks for product transportation so that we're not reliant on one group;
- And by reassessing our inventory and production schedule.

Another top risk for organizations are ESG Risks. This covers a very broad range of risks but they all have become a top priorities.

Beyond the obvious of why it is important for organizations to address Environmental, Social and Governance issues, effective ESG risk management can have a direct impact on company value.

In an OXFORD UNIVERSITY STUDY:

- 90% said "Sound Sustainability Standards" lowered the cost of capital;
- 88% said that "Solid ESG Practices" resulted in improved operational performance;
- 80% said that "Good Sustainability Practices" have a positive influence on the performance of shares.

Perhaps, the easiest way to gain support for your ESG risk management efforts is to highlight the consequences of NOT managing them. That could include:

- Lower Valuation



2022

- 資本コストの上昇
- 取締役が解任される可能性
- 従業員にとって魅力的でない
- サプライチェーンへの悪影響
- 収益性の低下
- 違反に対する罰金
- 保険料の増加

企業経営者にとって、ESGリスクに対処するために必要な資源を投入せず、議論することは困難でしょう。

人的資源

これらのリスクは私たちのリストの上位に位置付けられていますが、人的資源リスクまたは人材リスクが現れ始めています。

パンデミックは従業員に打撃を与えました。従業員は、仕事に加えて、家族の安全と健康の確保についても、難しい決断に取り組んでいます。一部はリストラや事業中断の犠牲者になりました。そして、かなり長い間、彼らは経済的にどのように生きていくのかわかりませんでした。

一夜にして、全員がフルタイムでリモートワーカーになる人たちもいました。彼らはこの新しい仕事の仕組みを使わなければなりません…そして、家庭生活と仕事生活の区別がつかないことに気づきました。

現在のように膨大な数の労働者が退職することはありませんでした。私たちは彼らの決断を祝福しますが、危険な窮地に追い込まれた組織もあります。

ですから、「リスクを冒さずにビジネスを成功させることはできない」はその通りですが、「優秀な人材なしでは事業を成功させることはできない」ということも忘れてはなりません。

人材リスクは多くの組織で「優先リスト」の最上位に位置付けられました。これに対応することが、リスク管理として求められています。

パトリック・スターリングについて

私は人材に関して興味深い責任を負っています。私はテキサスロードハウス・レストランの副社長であり、私の役割の大部分は従業員の管理です。

私の会社であるテキサスロードハウスについて、そして世界的なパンデミックによって私たちがどのような影響を受けたかについて、少しお話したいと思います。

他の多くの産業と同様に、食品および飲食産業は完全に荒

- Higher Cost of Capital
- Board Directors Could Face Dismissal
- Less Attractive to Employees
- Negative Impact on Supply Chain
- Lower Earnings
- Fines for Noncompliance
- Higher Insurance Premiums

It would be difficult for any business leader to argue and not allocate the resources necessary to address ESG Risks.

PEOPLE

While these risks top our lists, another one has emerged: PEOPLE or TALENT RISK.

The pandemic has taken its toll on employees. In addition to their work, our employees are grappling with difficult decisions on how to keep their families safe and healthy. Some became victims of restructurings and business interruption. And, for quite some time, had no idea how they would survive financially.

Instantly, overnight, a whole other group became full-time remote workers. They've had to navigate this new working arrangement...and quickly realize there is no separation between home life and work life.

Huge numbers of workers decided there is no time like the present to retire. And, while we're happy for them, it has left some organizations in a dangerous predicament.

So, while we can say, "No Business Can Succeed Without Taking Risks" we must also remember that "No Business Can Succeed Without Great People."

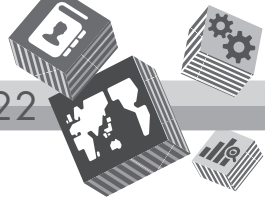
Talent Risk raced to the top of many organizations "priority list." And, risk management is being called on to help address this growing concern.

ABOUT PATRICK STERLING

I have an interesting take on this. I am the Vice President of Legendary People at Texas Roadhouse Restaurants, and a big part of my role is managing our workforce.

I want to take a moment to talk about my company, Texas Roadhouse, and how the global pandemic impacted us.

Along with so many other industries, the food and hospitality



廃しました。

パンデミックが発生する前の2019年末までに、テキサスロードハウスには600以上のレストランがあり、そのいくつかはアジアにありました。米国での平均年間売上高は540万米ドル以上でした。

そして、パンデミックが発生しました。レストラン業界がCOVID-19によってどれほど大きな影響を受けたかを理解するために、ここにいくつかの数字をあげてみましょう。

最初の米国コロナウイルス症例から2か月以内で：

- アメリカの飲食店の40%が閉店しました
- その間で米国内のレストランは、総額1,200億米ドルを失いました
- 800万人の米国内レストラン従業員が仕事を失いました

人材管理とこの予期せぬ労働力危機が、私たちの最優先課題になりました。

RIMSのリスクマネジメント誌の記事「逼迫する労働市場における人材リスクの管理」で、特に低賃金の時間給労働者、トラック運転手、熟練労働者を中心に、多くの企業が新規労働者の雇用に苦戦していることを指摘しています。

就職希望者の不足は生産性に直接的な影響を及ぼし、一部の企業では、営業時間を短縮することを余儀なくされました。

問題はさらに複雑になりますが、人材不足を補うために労働時間を延長するとどうなるのでしょうか。それは怪我などの身体的または精神的問題につながる可能性があり、保険や労災補償の費用に影響を与えたり、訴訟を起こされたりする可能性があります。

企業にとって、労働力不足に対処するための最初のステップは、その背後にある理由を理解することです。

低賃金が問題になる可能性があります。EPIハイジ・シールホルツ社シニアエコノミストのコメントを読みました。彼女は、「『必要とする労働者が見つからない』と言うときはいつでも、『支払いたい賃金で』と、本当は付け加えるべきだ」と言います。

報酬に加えて、雇用や人材確保の難しさに拍車をかける、移民制限や健康懸念という問題もあります。しかし健康懸念はリスクマネジメント・コミュニティが本当の力を発揮できる分

industry was absolutely devastated.

By the end of 2019 – before the pandemic – Texas Roadhouse had more than 600 restaurants, several in Asia. The ones in the U.S. were averaging more than \$5.4 Million US annually.

And then the pandemic hit. To understand just how hard the restaurant industry was impacted by COVID-19 here are some numbers:

Within two months of the first U.S. coronavirus cases:

- 40 percent of eateries in America had closed their doors
- U.S. restaurants in those months lost a collective \$120 Billion US dollars
- 8 million U.S restaurant workers were out of work

Managing talent and this unexpected workforce crises became our top priority.

A RIMS Risk Management Magazine article titled, “Managing Talent Risks in a Tightening Labor Market” notes how many firms are continuing to have difficulty hiring new workers, especially low-wage hourly workers, truck drivers and skilled tradespeople.

The lack of job candidates had a direct impact on productivity and, for some businesses, they were forced to reduce their hours of operations.

To complicate matters, even more. What happens when we overextend our workforces to compensate for talent shortages? Well, it can lead to injuries or other physical or mental health issues, which could impact insurance and workers compensation costs, or even prompt lawsuits.

For businesses, the first step to addressing workforce shortages is to understand the reasons behind them.

Low wages could be the issue. I was reading comments from Senior Economist at EPI Heidi Shierholz. She said that, “whenever anyone says, ‘I can’t find the workers I need,’ they should really add, ‘at the wages I want to pay.’”

In addition to compensation, several other widespread issues are fueling hiring and retention difficulties: Immigration Restrictions, Health Concerns, but I think this last one, is



2022

野だと思っています。それは企業文化です。

米国では「無くしてみて初めて、失くしたものを知る」ということわざがあります。この人材危機は、企業が従業員のことをもつと気にかけて始めるべきであることを再認識させたと思います。

では、どうすればこの課題に取り組むことができるでしょうか。

テキサスロードハウスの企業文化の重要性についてお話しします。テキサスロードハウスには、人材リスクを管理するための非公式の合言葉があります。それは：

- 正しく雇用する
- 正しく訓練する
- 正しく処遇する

…そして、単にスタッフを確保するだけでなく、より優れたスタッフの確保にも役立つ戦略の例を紹介します。

正しく雇用する：ゼネラルマネージャーが新しいメンバーを採用してチームに参加させるための、共有された段階的なプロセスがあります。推薦状をチェックし、できるだけ多くの人にインタビューするようにしています。

私たちは、リーダーに対し、あまり経験にとらわれすぎないように奨励します。優れた料理人を育てることはできますが、チームプレーヤーになるように人を育てたり、やる気のある人を採用ことは難しいです。

採用プロセスでは、その役割を成功させるために必要となる期待と責任について、事前に話す必要があります。また、チームリーダーが新人に伝えるための話し合いのポイントを開発しました。

正しく訓練する：雇用方法から顧客への対応方法まで、すべてを含みます。適切な訓練を受けなければ、従業員が成功すると期待できませんか。

また、従業員が日々活躍し、いきいきと働くことのできる機会を創ることに、真剣に取り組めます。

私たちは、わが社の最高の従業員こそが、新しい人材を見つけるための最善の資源になると強く信じています。

最後に、**正しく処遇する：**私たちは仕事を楽しくします。それはばかげている、または重要でないように見えるかもしれま

where the risk management community can really make a difference. And that's **COMPANY CULTURE.**

There is a saying in the U.S., "You don't know what you have until it's gone." And, I think this talent crisis has re-emphasized that businesses better start caring about their employees.

So, how can we help our businesses address this challenge?

I can tell you about the importance of culture at Texas Roadhouse. We have an unofficial mantra at Texas Roadhouse to manage talent risk. It is:

- Hire Right
- Train Right
- Treat Right

…and I can give you examples of strategies we used to help our restaurants not just maintain staffing, but maintain superior staffing.

HIRE RIGHT: We have a well-articulated, step-by-step process for our General Managers to hire and onboard new members to their teams. We check references and make it a point to interview as many people as possible.

We encourage our leaders to not get too caught up on experience. We can train people to be great cooks but it's hard to train someone to be a team player or have an enthusiastic attitude.

The hiring process is where we need to be upfront about expectations and the commitment that will be required for success in the role. And we've developed talking points for our team leaders to communicate them to new hires.

TRAIN RIGHT: Everything from how to hire…to how to treat guests. How can we expect our employees to succeed if we don't provide them with the proper training?

We are also determined to create opportunities for our employees to excel and enjoy coming to work each day.

We strongly believe that our best employees are going to be our best resource for finding new talent.

Lastly, **TREAT RIGHT.** We make work fun. It might seem silly or insignificant, but recognizing milestones, achievements,



せんが、目標、成果、記念日、さらには誕生日を認識することは大いに役立ちます。

しかし、テキサスロードハウスの従業員の接し方は、それよりもはるかに進んでいます。パンデミック時でのレストランチェーンにおける創設者ケント・テイラーの主な目標は次のとおりです。

1. 従業員の収入を守る。実際、彼は2020年に自分では給料を受け取っておらず、人材を一人も解雇する必要はありませんでした。
 - a. 彼は給料を受け取らなかっただけでなく、テキサスロードハウスは従業員に約1700万米ドルの刺激的なボーナスを与えることができました。彼は、このような不安定なときこそ、彼らの努力に感謝の意を表したいと考えました。

これはテキサスロードハウスで行っていることのほんの一例ですが、世界中のリスク専門家は、企業が人材リスクを低減するためにさまざまな戦略の実行を支援することができます。

一部の企業では、従業員不足に対応するため、給与の引き上げ、契約金の増額、福利厚生の実施などを行い、応募者の獲得や既存の従業員の確保に努めています。

雇用主は、定着率と採用率の両方を高めるために、健康上の懸念に積極的に取り組むことができます。現在の従業員と将来の従業員の双方のために健康上の安全に取り組むことを公表することで、会社が配慮していることを示すことができます。

安全性

安全性は大いに役立ちます。ALCOA (アルコア) についての素晴らしい話があります。ALCOAはコカ・コーラの缶からハーシー・キスの包み紙までを製造してきた100年の歴史を持つ会社です。この物語は「習慣の力」というタイトルの本から得ました。

ALCOAでの長年成功を収めた後、経営での失敗の期間が続きました。会社の価値は下がり始め、競合他社が市場を脅かし始めました。会社の利害関係者は変革の時期であると判断し、新しいCEOを招き入れました。

彼らを選んだ候補者は他の候補者とは異なっていました。この新しいCEOは、新しい市場やその他の収益創出方法に焦点を当てるのではなく、「従業員の安全」に焦点を合わせました。

彼がしたことはすべて安全第一でした。彼は製造工場での

anniversaries and even birthdays goes a long way.

But the way Texas Roadhouse treats its employees goes much further than that. Our Founder Kent Taylor's major goals for the restaurant chain during the pandemic:

1. Protect his employees' income - in fact, he didn't take a salary himself in 2020 and we didn't have to let any of our talent go.
 - a. Not only did he NOT take a salary, Texas Roadhouse was able to give our employees nearly \$17 million dollars in stimulus bonuses. He wanted to show our gratitude for their hard work in such an uncertain world.

This just an example of what we do at Texas Roadhouse but risk professionals around the world can help their companies implement a number of strategies to mitigate talent risk.

Some companies have approached employee shortages by offering more competitive salaries, signing bonuses and better benefits to attract applicants or keep existing workers.

To boost both retention and recruitment, employers can proactively address health concerns. Publicizing the steps that the company is taking to maintain health safety to both current and potential employees can also show that the company cares.

SAFETY

Safety goes a long way. There is a great story about the Aluminum Company of America or ALCOA - a century old company that manufactured everything from Coca Cola cans to the Hershey Kiss wrappers. And I got this story from a book titled, "The Power of Habit."

Years of success at ALCOA was followed by a period of management mistakes. The value of the company started to drop and competitors started to creep in. The company's stakeholders decided it was time for a change and brought in a new CEO.

The candidate they chose was different than the rest. Instead of focusing on new markets or other modes of revenue generation, this new CEO focused on "Employee Safety."

Everything he did had a safety focus. He minimized casualties



2022

負傷者を最小限に抑え、労働者の安全を守るための新しい手順と方針を設定しました。彼は怪我を防ぐために機械や製造工程を改良しました。

彼は、工場長が日常業務に関する情報を報告し、改善または追加資源の必要性などを知らせるためのコミュニケーションチャンネルを作りました。

従業員に対して、自分が気にかけていることを証明しました。それに応じて、従業員はビジネスを気にするようになりました。

ALCOA は世界で最も安全な企業の1つになりました。そして、1年間で、同社の年間純利益は、新CEO 就任前の5倍になりました。

この安全へのこだわりは波及効果をもたらしました。勤労意欲と生産性が向上したのです。

このような思いやりの文化を確立することが重要です。多くの企業が退職者面接を行っていますが、でも残っている従業員はどうでしょうか。

従業員の気分や愛社精神を測定するために定期的なパルス調査を実施するのもよい機会になります。「勤続者面接調査」を使って、自分の仕事について好きなこと、嫌いなこと、そして会社が取り組むべき問題を抱えているかどうかを把握したらどうでしょうか。

雇用主として、柔軟である必要があります。在宅勤務はこの良い例です。リスク専門家は、従業員が生産性を高めるために必要な技術を備えていること、技術が安全であること、従業員の家庭での仕事環境が人間工学的に適切かどうかを確認する手助けをすることができます。

技術はまた、組織がより広範な人材、そして一部の組織ではグローバルな人材を活用するための扉を開きました。グローバルになる必要もありません。オフィスに通うことはできないが、自宅から貢献できる障がい者のことを考えてみてください。

そして、これらすべてのアプローチを採用し、可能な限り柔軟に対応することはできます。とにかく従業員の一部には、何らかの形で退職しなければならない者もいることを認識しておくことが重要です。

これらを踏まえて、あなたの組織では後継者育成はどのようになっていますか？ 従業員は複数のスキルについて訓練を受ける機会がありますか？

in the manufacturing plants and set up new procedures and policies to keep workers safe. He upgraded machines and processes to prevent injuries.

He created channels for plant managers to deliver information about day-to-day operations and where improvement or additional resources were needed.

He proved to his workforce that he cared about them. And, in turn, they cared about the business.

ALCOA became one of the safest companies in the world. And, within a year, the company's annual net income was five times larger than before the new CEO arrived.

This focus on safety had a ripple effect. It improved morale and productivity.

Establishing that culture of caring is important. Many companies hold exit interviews but, what about the employees who are still there?

A great opportunity is to administer periodic pulse surveys to measure employee mood and engagement. How about "STAY INTERVIEWS" to gauge what they like and dislike about their jobs and whether they are seeing any issues among the workforce that the company can address?

As employers, we need to be flexible. Remote working is a great example of this. Risk professionals can help make sure our workers have the technology they need to be productive, that the technology is secure and, also, check to make sure our employees' home setups are ergonomic.

Technology has also opened the doors for organizations to tap into a broader and, in some organizations, global talent pool. It doesn't even need to be global, think of people with disabilities who wouldn't be able to commute to an office but can contribute from their home offices.

And while you can take all of these approaches and be as accommodating as you can possibly be, it is important to realize that some employees will inevitably leave anyway.

Knowing that, what does succession planning look like in your organization? Is there an opportunity for you to cross-train employees on different skills?



これらの公式な人材開発の機会、組織だけでなく従業員にとっても非常に貴重です。

テキサスロードハウスでは、次のような文化を築いてきました。

- 従業員を心から気にかけている
- それによって、従業員も会社を気にかけている
- リスクマネジメントは、テキサスロードハウスの家族（従業員と顧客の両方）の世話をするために、さらに別の形での地位を確立しました

私の役職名 - 「伝説の人材担当」副社長は、私たちの企業文化を体現しています。この名称は、文化と人材に対する私たちの取り組みを反映しています。

RIMSとのつながり

RIMSの取締役会メンバーは、「今日の組織が直面している最大のリスクは何か」、または「ビジネスリーダーを眠らせないものは何か」とよく尋ねられます。

そのような時には、以下のリストを読み上げます。

- 事業の中断
- 厳しい保険市場
- 技術
- サプライチェーン
- ESGリスク
- 規制の変化

これらのリスクを個別的に見てみると、私たちの最大のリスクには、人材不足であることがわかります。

しかし、技術を管理し、サプライチェーンを調査し、規制の変化を追跡し、法令遵守していることを確認するには、最高の人材が必要です。

私たちは、新しいプロセスを強化し、提言するためには、ビジネスで優れた人材が必要です。何かが計画されていない場合には、リーダーにそれを伝えることを恐れない人たちです。

リスクマネジメント人材の最大化

リスクマネジメントにも優秀な人材が必要であり、RIMSにはこれを達成するための資源がいくつかあります。

RIMS 専門職成長モデルから始めましょう。この資料は、リスク管理の専門家と、彼らを採用している組織にガイドラインを提供し、キャリア形成を進めるために必要な知識、スキル、能力を定義しています。

These formal development opportunities are so valuable – not only to the organization but to your workers.

At Texas Roadhouse, we've built a culture that:

- Genuinely cares about its people
- So much so, that our people genuinely care about our company
- And, risk management has established itself as yet another way to take care of our Texas Roadhouse family – both employees and customers

My title – Vice President of Legendary People embodies our corporate culture. It's a reflection of our commitment to culture and people.

THE RIMS CONNECTION

RIMS Board of Directors are often asked, “what are the top risks facing organizations today” or sometimes, “what keeps business leaders up at night.”

We then run down our list:

- Business Interruption
- The Hard Insurance Market
- Technology
- Supply Chain
- ESG Risks
- Changing Regulations

But, if we take a step back, a look at these risks individually, you can see that our biggest risk is not having the right people.

We need the best talent to manage our technology, to examine our supply chains, to track changes in regulation and make sure we're compliant.

We need great people at our business sites to step up and make recommendations for new processes...who aren't afraid to communicate back to leadership when something isn't going to plan.

MAXIMIZING RISK MANAGEMENT TALENT

Risk Management Departments need great people too and RIMS has several resources to help you achieve this.

Let's start with RIMS Professional Growth Model. This resource provides a guideline for risk management professionals – and the organizations that employ them – that defines the knowledge, skills and abilities that they'll need to advance in their careers.



このモデルは、キャリア開発と成長を支援するもので、次の4つのカテゴリーから構成されています。

- 専門知識
- スキルと属性
- 成長の機会
- 優れた成果

私たちの会員は、次の目的でモデルを使用します。

- キャリア計画
- 転職またはキャリア変更
- 業績評価とベンチマーク
- 能力開発
- 採用

リスク管理の専門職が非常に重要なビジネス機能として認識され続けているので、私たちの専門家コミュニティは、自分たちの専門性、知識、および経験の妥当性を検証する方法を必要としています。

RIMS-CRMP 資格は、ISO 規格の下で国際的な認定を取得した唯一のリスク管理資格です。

現在、日本を含む37カ国に700人以上の認証取得者がいます。また、さらに1,000人のリスク専門家が試験を受けます。

RIMS-CRMP 資格が他のものとは異なるのは、リスク専門家によって開発されたということです。非営利団体、教授、関連分野の人々によって開発されたものではありません。

これは、世界で唯一認可されたリスク管理資格であり、専門家の知識の妥当性を証明し、資格保持者としての成長へのコミットメントを示しています。

今年後半、RIMSとARMJは日本語で2つのリスク管理教育コースを提供します。それらは次のものです。

- 「リスク管理の基礎」と
- 「ERM理論の適用と統合」

また、「RIMS戦略的リスク管理実行ガイド」を日本語に翻訳したことをお知らせいたします。

このガイドは、戦略の設定と実行のための学際的で実践的なリスク管理の適応をどのように開発、設計、および実施すればよいかを明らかにした素晴らしい資料です。また、先進的なグローバル組織からのベストプラクティスも含まれています。詳

The model supports career development and growth and is structured into four categories:

- Specialized Knowledge
- Skills & Attributes
- Growth Opportunities
- Distinguishing Accomplishments

And, our members use the model for:

- Career Planning
- Switching jobs or career changes
- Performance Evaluations and Benchmarking
- Talent Development
- And, Recruiting

As the risk management profession continues to gain recognition as highly-critical business function, our community also needs a way to validate their expertise, their knowledge and their experience.

The RIMS-CRMP certification is the only risk management certification to have earned international accreditation under the ISO standards.

Right now, we have more than 700 certification holders from 37 countries including Japan. And, we have another 1,000 risk professionals approved to take the exam.

What makes the RIMS-CRMP certification different is that it was developed by risk professionals. Not a nonprofit, not professors and not people in related fields.

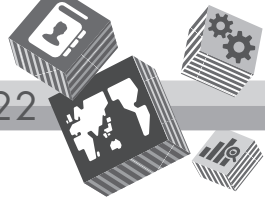
It's the only accredited risk management certification in the world and it validates a professionals' knowledge and shows their commitment to professional growth.

Later this year, RIMS and ARMJ will offer two risk management education courses in Japanese. They are:

- “Fundamentals of Risk Management” and
- “Applying and Integrating ERM Theory”

And, we are proud to announce that we have translated RIMS Strategic Risk Management Implementation Guide into Japanese.

The Guide is a great resource that highlights how we can develop, design and implement interdisciplinary and practical risk management applications for strategy-setting and execution. It also includes best practices from leading global



細については、ARMJにお問い合わせください。

私が最後に、皆さんと共有したかった資料は、新しく改定され、更新された「RIMSリスク成熟度モデル」です。このモデルはリスクプログラムを評価し、その評価に基づいて、改善すべき領域を特定し、資源をより効果的に割り当てることを可能にします。

また、プログラムの強みと進捗状況を明確にするために、経営トップと共有できる診断レポートも入手できます。

結論

人材リスクに対処することは、RIMSを含むすべての組織にとって、この新しいリスクの世界を乗り切るために非常に重要です。

この協会が世界で最大かつ最高のリスクマネジメント協会になるには、それは人材にかかっています。

RIMSには有能なスタッフが必要です。私たちにはこの専門職と、RIMSが会員を支援する役割を理解する強力な取締役メンバーが必要です。

また支部を運営するにはボランティアが必要です。自分たちの専門的な経験を共有して、このような大会を主催し、RIMS-CRMP資格を設計し、関連性の高い雑誌を発行し、新しいリスクマネジメントのための資料やコースを開発するためです。

素晴らしい人材は、自分たちの組織を強靱にすることを可能にします。

あなた自身もこの方程式を構成する重要な要素であると考えてみてください。自分のアイデアや経験を共有することで、他の人がより良くなることができ、私たちは一緒になって、この職業を進歩させています。

RIMSには皆さんのような素晴らしい人材が必要です。引き続き、RIMSのリスクマネジメントに関する研究と知識の膨大なライブラリーを活用することをお勧めします。

RIMS日本支部をご支援いただき、誠にありがとうございます。

organizations. Please contact ARMJ for more details.

The last resource that I wanted to share with you is our newly modernized and relaunched RIMS Risk Maturity Model. The Model assesses your risk program and, with that assessment, you're able to identify areas for improvement and allocate resources more effectively.

You'll also get a report that you can then share with leadership to highlight your program's strengths and progress.

CONCLUSION

Addressing Talent Risk is critical to navigating this new world of risk for every organization including RIMS.

If this Society is going to be the biggest and the best risk management association in the world, it depends on talent.

RIMS needs a talented staff. We need strong board directors who understand the profession and the role RIMS can play in helping our members.

We need volunteers to run our chapters. And, to share their professional experiences so that we can host meetings like this one, design the RIMS-CRMP certification, publish a highly-relevant magazine and develop new risk management resources and courses.

Great people are going to allow our organizations to be resilient.

Consider yourself an important piece to this equation. By sharing your ideas and experiences, you allow others to be better and, together, we are advancing the profession.

RIMS needs great people like you and I encourage you to continue to explore RIMS vast library of risk management research and knowledge.

Thank you so much for your support of RIMS Japan Chapter.