

リスク感性の強い組織を作るには

東京企業リスク研究会 リスク可視化グループ

沖松哲夫、倉田道夫、小林久朗、鈴木信幸、松谷徹、吉ざわ努

【1】はじめに

1. 研究の背景

リスクマネジメントに関しては、米国トレッドウェイ委員会組織委員会 (COSO) や米国リスク・保険マネジメント協会 (RIMS) 等により先駆的な取り組みが行われてきており、2009年11月には国際標準化機構 (ISO) により国際規格ISO 31000が発行された。それによれば、あらゆる組織は、その目的達成の成否およびその時期の不確かさによる内外の種々の要因や影響に直面しており、その不確かさが組織の目的に与える影響をリスクと定義している。

組織がリスクマネジメントの導入を考えた場合、最初に行うことは、その組織の目的に対するリスクの定義とその影響の評価、対策すべきリスクの認識であろうと考えられる。単にリスクといっても対象を明確にしないと、何がリスクであるか、何に対するリスクか、その影響の程度は、といったことを明確に認識することは難しいのではないだろうか。リスクが正しく予測できれば、事前にリスク回避の対策が取れるが、多くのリスクは事前に予測されないまま、問題が発生してからリスクとして認識され、その対策が後手にまわるといことが多い。そこで、リスクマネジメントを有効に行うための前提として、リスクの可視化を研究テーマとしてとりあげることにした。

研究にあたり、今年度は対象を組織に置き、組織がその業務の目標 (目的) を達成するための事業活動におけるリスク管理に着目することとした。組織の目標達成のための活動をリスク管理の観点から検討するには、組織がリスクに対する感性を有することが必要と考え、今年度の研究テーマを「リスク感性の強い組織を作るには」とすることとした。

2. 研究の狙い

組織は通常、経営方針などにに基づき下位の組織、及び従業員に目標達成のための役割と施策を割り付けている。これは多くの組織において“目標管理”として展開されるが、その達成を阻害する要因を取り除く組織的な対応は十分ではないと考えられる。

目標管理はトップの方針を各階層に展開し、個人のレベルまで落としこんでゆき、それぞれの階層において目標実現を阻害するリスクに対して対策が取られてゆくものと考えられ、その階層で解決不能なリスクについては他責として扱われ、トップから展開されてゆく目標管理と各階層におけるリスクマネジメントがみ合っていないことが考えられる。

リスク感性の高い組織の構築においては“目標管理”を活用し、平行してリスクマネジメントの組織的な展開につなげてゆくこと

が有効で、目標管理にリスクの認識と対策の展開を付加することにより、全社リスクマネジメント (ERM) が可能となると仮定し、リスク感性の観点から目標管理手法について検討する。

【2】研究の枠組み

組織としてのリスクに対する感性を高めるためには、基準の設定、その定期的モニタリング、さらに予兆の変化の把握により、リスクの予知を行い、対応が速やかに行われることが重要と考えられる (「図表1」参照)。

一般に、目標管理制度は、全社目標を、部門、さらには個人にブレイクダウンすることで、全社目標と個人目標を一致させる形で運用される。又、多くの場合、評価は年二回程度行われるのに対し、リスク予知のための定点観測は、より多い頻度で行われる必要があり、両者の実態には乖離がある。

このため、当研究会では、目標管理制度にリスクマネジメントに関連する項目を組み込み、全社的にリスク回避策を検討した上で、これを目標管理に反映させることで、両者を関連付けることが妥当と考えた。その際、より大局的な視点よりトレンドの分析が可能となる様、まずは部門単位でリスク評価を行い、抽出された課題を全社的に検討し、結果を部門にフィードバックすることが妥当と考えた。又、目標管理は人事部門が所管するのに対し、リスク評価はリスクマネージャーに相当する部門 (管理部門) が行うことを想定している。上記の考えを図式化すると「図表2」の通りとなる。

本研究では、上記の考え方にに基づき、日本で導入されている目標管理制度の課題を考察し、これを基に、同制度とリスクマネジメントを関連付けるための提言を行うことを最終目標とする。

【3】目標管理の現状

1. 目標管理の現状

目標管理とリスクマネジメントを結びつけるという視点から、本研究テーマを進めていく中で、最初のステップとして、組織の目標管理について、メンバーが所属する組織において実際に行っている目標管理から、問題点を整理した。

まず各メンバーが、各自の組織で行っている目標管理について、組織としての狙い、問題点を、目標設定、達成のための行動 (士気・意欲)、達成度評価の形で取りまとめた (「図表3」参照)。

目標の設定は、組織の目標が部署、個人レベルまで掘り下げられて設定されている状況にあるが、次のような問題点が指摘された。

- ①評価が処遇に反映されるため、目標設定の段階で、達成可能な目標に限定される傾向にあり、改革的、チャレンジ的な目

標が設定されにくい状況である。

- ②目標の設定基準や評価基準が一定ではなく、部署による不公平感が存在している。
- ③評価が、処遇に反映されるため、リスク管理部門ではなく、人事部門が行う場合が多く、業務内容を熟知していない者による評価、絶対的な評価ではなく相対的な評価であることなど、組織として重要なモチベーションが維持しづらい要因が多く存在する。

現状では、目標管理がリスク管理に結びついておらず、目標設定の段階から、組織としての目標達成のためのリスク管理の視点を取り入れた人事管理部門、リスク管理部門が連携し、一体となった取り組みやそのための体制作りが十分でないことがわかった。

2. 解決すべき課題

目標設定における問題点から、どのように解決すべき課題は

- ①. 改革的・チャレンジングな目標をどのように設定すればよいか？
- ②. 管理部門でまとめた目標を下部組織へブレイクダウンした場合
 - ・どこまで適切にコントロールができるか？
 - ・個人までブレイクダウンした実効性があるかどうか？
 - ・管理仕切れないリスクをどうフォローするか？
- ③. リスク管理部門の事務局が、具体的にどのように目標設定・評価に関わるか？

となり、具体的にどのように進めるかの提案を次章で説明する。

[4] 目標管理とリスクマネジメントの融合

本年度は事例が存在しないため、目標管理とリスクマネジメントの融合手法をひとつの理想形としてまとめた。

1. 目標管理の課題

① 目標とリスクの関係

日本における一般的な目標管理は、会社の年度事業目標を、組織の階層単位に特定の目標に置き換え管理職全体で構成しているといえる。従って、組織の階層ごと、管理職ごとにブレイクダウンされた目標が全て達成されることにより、会社の目標も達成することとなる。

一方、リスクマネジメントは事業目的（目標）を阻害する（影響を与える）全ての不確実性要素をマネジメントするものであり、目標管理で分解された個々の目標に適用することで、目標達成の阻害要因をマネジメントすることが可能となる。個々の目標達成とリスクマネジメントは事業目標達成という視点から表裏一体の関係にあるといえる。

② 従来の目標管理

従来の目標管理手法では、「ブレイクダウンされた目標を阻害する不確実要素があった場合、これをコントロールできなければ個別目標は未達となり、その上層の目標も未達となる。従来の目標管理は、人事査定要素が強いいため、如何に達成するかではなく、達成できたかどうか主眼が置かれていると推測されるためである。

2. リスクマネジメントとの融合

ここにリスクマネジメントの考え方を追加導入することにより、本来の目的である、事業目標を達成することそのものを目標

とすることができる。

従来の目標管理に欠けている、その目標を達成するための要因で不確実な要素を洗い出し、そのコントロール方法を追記する。具体的には「図表4」ようになる。

目標達成のための不確実要素をリスクとして抽出し、目標管理シートに「目標達成を阻害する不確実要素」項目を追加する。個々に対策を試み、解決できない場合は上層へ展開する。上層ではこれを不確実要素と捉え、これの対策を試みる。このように個人から始めて、全社目標まで全て展開する。これにより、管理職は目標管理の達成度合いを評価するのみならず、目標を達成させるマネジメントを実行することになる（「図表5」参照）。

従来の目標管理では、例えば他部署からの情報提供が必要な目標であっても、この提供が適宜適切に行われるかどうかは目標管理からは読み取れない。しかし、不確実要素を加えることにより、この他部署の存在と情報の適宜適切性が不確実要素として明確化される。管理職の仕事はこの不確実性を目標達成できるように自らコントロールすることとなり、管理や人事評価ではなく、達成させる仕事へと変化する。

3. リスク評価の実施モデル

本研究では、この様な枠組みでの実際にリスク評価は、以下の様な形で行われることを想定している。

- ①各部門が行う月次の打ち合わせで出てきた課題を部門毎に抽出する
- ②課題を管理部門がとりまとめ
- ③管理部門による全社的な傾向の分析及び全社的な観点よりの想定リスクの洗い出し
- ④各部門へのフィードバックと対処
- ⑤目標管理実施時（半年毎）に、フィードバックに基づく個人目標の見直し

又、リスク評価は、目標の達成度及び関連する要因によりリスクを検知することで行えると考えられる。

[5] おわりに

本研究を通じて、リスク認識がリスク単独でなされるわけではなく、目的との関連で認識されるということが理解された。本研究会の研究テーマの選定においても、この「リスクは組織の目的との関連で認識される」ということに端を発している。

組織の目的（目標）と認識すべきリスクとの対応付けをどのように組織末端まで浸透させていくかが課題となるが、目標達成のために組織全体のベクトルとその構成要素であるグループや従業員レベルでのベクトルを対応付ける仕組みとして、既に導入されている目標管理にリスクマネジメント要素（※）を適切に組み込みさせ機能させることができれば、リスクマネジメントをより効果的なものとするのが期待でき、それが本稿の趣旨となっている。

※リスク認識、リスク対応、モニタリング等

目標管理とリスクマネジメントの融合については、前述しているとおりであるが、次年度は以下の視点から検討することとした。

- ①組織目標と組織の各階層で認識すべきリスクとの対応付け手法
- ②人事考課としての目標管理制度へのリスクマネジメント要素

の具体的な組み込み

③新たな目標管理制度における運用・評価方法や従業員教育

さらには、RIMSにおいて「ERMはすべての領域のリスクに焦点を当て相互に関連したリスクポートフォリオとして、これらのリスクの複合的な影響を管理することによって、組織目的の達成を支援する戦略的な事業統制である」としているように、リスクマネジメントの全体最適化のためには、リスクに対する組織内リソースの最適配分を図るリスクポートフォリオの開発および展開が必要となる。

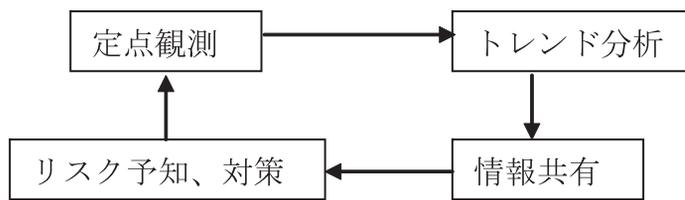
また、目標管理を全社的に有効なものとし、事業目標の達成を推進するためには、組織横断的なリスク管理を専門とするリスク

マネジメント部門やリスクマネージャー（リスク責任者）の重要性が高まっており、組織的な導入・設置についての検討が急務である。

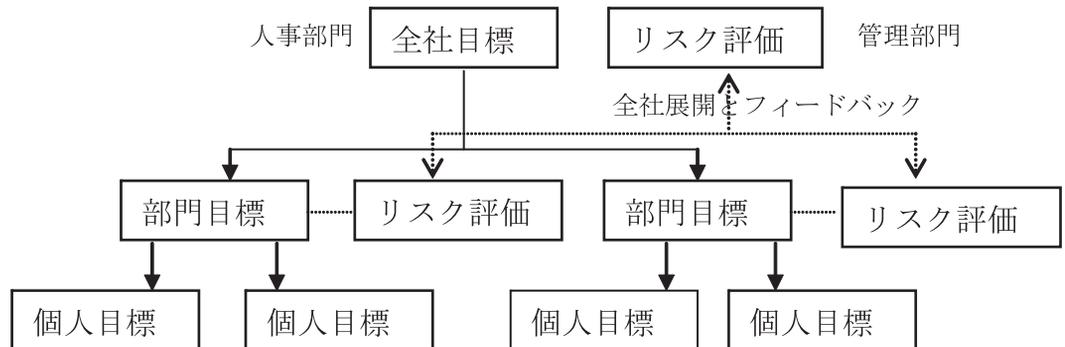
【参考文献・データ出典】

- ・ISO 31000: Risk management — Principles and guidelines
- ・Risk and Insurance Management Society, Inc. (RIMS)
<<http://www.rims.org/ERM/Pages/WhatisERM.aspx>> (2010/12/06アクセス)
- ・ナシーム・ニコラス・タレブ『ブラック・スワン 上下』ダイヤモンド社 (2009)

図表1 目標管理制度とリスクの可視化の関連



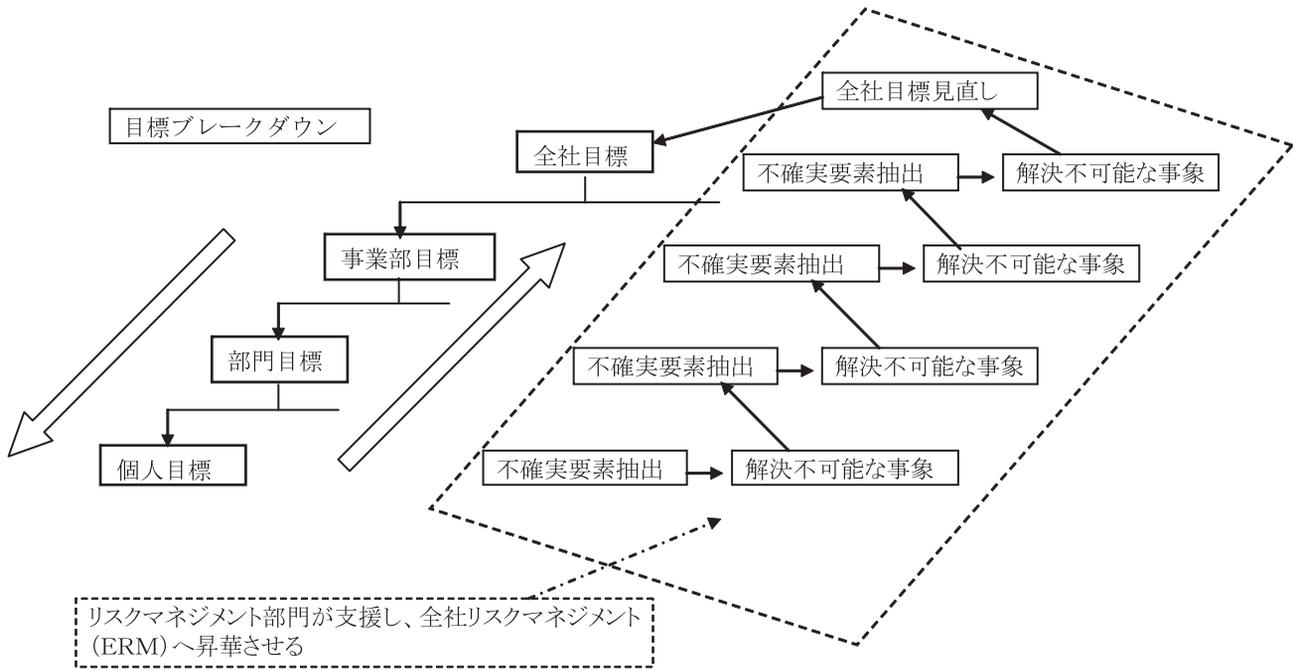
図表2 目標管理制度とリスクマネジメントの関連



図表3 目標管理チェックシートの現状

	組織としての狙い、期待、あるべき姿	問題点、期待とズレ
目標設定 (P)	<ul style="list-style-type: none"> 組織目標の部署、個人レベルへの展開 挑戦的、短期と中長期の区分け 	<ul style="list-style-type: none"> 部門レベルの目標設定でのばらつき 達成の容易な目標設定への傾斜 数値目標への過度な傾斜
達成のための行動士気・意欲 (D)	<ul style="list-style-type: none"> 目標達成のためのコミュニケーションの円滑化 	<ul style="list-style-type: none"> 評価の頻度が少なくコミュニケーションが十分に取れていない
達成度評価 (C)	<ul style="list-style-type: none"> 共通の評価基準に基づく、納得感のある評価 評価に見合った報償 	<ul style="list-style-type: none"> 部門毎の評価基準のばらつきによる、評価結果への納得感の欠如 評価結果に基づく報償への不公平感

図表4 目標管理とリスクマネジメントの融合



図表5 組織目標とリスクマネジメントの関係

