

ビ ジネスにリスクはつきものです。リスクをとらないことこそ、リスクです。とれるリスクは積極的にとりましょう。」

法務・コンプライアンス担当者が、社内でのような発言をすると、皆から驚きをもって迎えられる。弊社では、法務・コンプライアンス部門が、スマートリスクテイキング (Smart Risk Taking) という考え方、行動を社内に浸透させる活動を展開しています。リスクをとるといっても、もちろん法令や企業倫理に違反せよと言っているわけではありません。スマートリスクテイキングとは、ビジネスを遂行する上で避けては通れない法的リスクを含むビジネスリスクについて、現場部門において、これを適切に管理、コントロールしながら、最適なビジネス判断を下し、コンプライアンスに則った上で、効果的、効率的に目的を達成するという考え方、行動を意味します。現場部門では、リスクや不祥事を経験したり、同業他社の不祥事やその結果を受けて、必要以上に委縮し、自らの活動範囲を不必要に狭めていることもあるのではないのでしょうか。

ス マートリスクテイキングの研修 (ワークショップ) では、まず、テニスコートのイラストなどを用いて、リスクをとらないことの弊害について参加者にビジュアル的に (右脳で) イメージしていただきます。テニスのプレーヤー (企業) は、本来なら、ルール (法令、企業倫理) に則って、コート (ルール規定の活動範囲) のライン内 (ライン上を含む) であれば自由にプレーすることができるはず。しかしながら、時としてプレーヤーは、必要以上に委縮し、自らコートを狭めてしまうこともあるのではないのでしょうか。これでは、コートのライン一杯を使ってプレーする相手プレーヤー (競合他社等) に打ち勝つことはできません。プレーヤーは、自分たちで、勝手にコートを広げなくてはならないし、狭めてもならないのです。

では、何故、現場部門において、必要以上に委縮して、自らの活動範囲を狭めてしまうことになるのでしょうか。この原因としては、法令、企業倫理に違反するかどうか分からない・曖昧であること、コンプライアンスとはどういうことか (なぜ、コンプライアンスが必要で、どのように実行するのか) を正しく理解できていないことなどが挙げられると思います。前者については、知識共有型の研修や法務相談対応などでカバーできると思います。後者については、

法務の眼 Legal Eyesight

スマートリスクテイキング

ベーリンガーインゲルハイムジャパン株式会社
法務部コンプライアンスグループ
コンプライアンスオフィサー

竹内昭紀 (Akinori Takeuchi)

究極的には、企業文化を含め、従業員一人ひとりの意識にも関係してくるのではないのでしょうか。弊社ではコンプライアンスカルチャーを醸成すると表現していますが、その中にはスマートリスクテイキングも含まれると解釈しています。

各 部門あるいは従業員一人ひとりの業務において、どのようなリスクが潜んでいて、どのようにリスクが顕在化し、どの程度の頻度でリスクが発生し得るのか、実際に発生した場合の影響の程度はどのようなものかについて、普段からきちんと検討、整理されていることは少ないと思います。スマートリスクテイキングのワークショップでは、ケーススタディ形式でリスクについて皆で議論し、共有します。自社のビジネスに即した事例を用いて、ある課題を解決するために、どのように方針を決定し、行動するべきか、それぞれの方針・行動を選択した場合のリスク、影響、リスク回避・軽減策、

代替策などをグループごとで議論していただき、最後に各グループから発表し、これについて参加者全員で意見を交換します。この際のグループ分けですが、普段業務で関わりのないメンバーで構成するようにしています。こうすることで、さまざまな意見が出て、議論が一層活性化されるからです。各グループからの発表では、種々の考え方が共有され、リスクに対する意識に加え、コンプライアンスに関する意識も一層高まります。また、保守的と思われる部門から大胆な意見が出るなど新鮮な驚きもあり、法務・コンプライアンス部門として、各部門、メンバーの考え方、トレンドなどを垣間見ることができるといふ利点もあります。そして、ワークショップの最初に各参加者の職場におけるリスクを共有していただくのですが、ケーススタディ後に、あらためて自らの職場のリスクについての考え方などを参加者に共有していただきます。ありがたいことに、スマートリスクテイキングのワークショップは非常に好評で、参加者から、是非、自部門のメンバー全員にも実施して欲しいとのリクエストを頂戴しています。ワークショップの進め方の要諦ですが、最初に「リスクをとれ！」とはっぱをかけて驚かす、つぎに参加者の右脳に働きかけて引き込む（フックをかける）、参加者全員で論理的に（左脳で）カンカンガクガク議論し、これらを発表、共有する（キャッチする）、そして部屋を出たら（リリースしたら）スマートリスクテイキングチームの一員として伝道師になってもらうということです。

こ こで、スマートリスクテイキングについて参加者に説明していることをご紹介します。スマートリスクテイキングを実行する（リスクを適切に管理、コントロールする）ためには、リスクの抽出、リスクの評価、そしてリスクにどう対処するか、といった三つのステップを踏むようお願いしています。お気づきのよう、これらはいずれも、従来のリスク管理対応の手法と同じものです。まず、部門や参加者

の業務において、潜在的なリスクや課題を抽出します。法令はもちろん、業界慣行（当局の動向、同業他社や顧客などの慣行含む）、部門の仕事のやり方・手順、上司や現場担当者の意識なども含めて、リスクの抽出を行う必要があります。ここでは可能な限り想定されるリスクを業務の手順、段階ごとに時系列で抽出することが肝心でしょう。もちろん、想定外のリスクが起り得るといふことも参加者にあらためて認識してもらいます。つぎに、抽出されたリスクごとに、リスクの内容、リスクにさらされる頻度、リスク発生の可能性、発生したリスクが検出・顕在化される可能性、発生した場合の影響（法令に基づく制裁、社会的制裁、違反時・将来における各地域・ビジネスにおける金銭的影響など）を検討、評価します。最後に、これらを踏まえた上で、リスクとどのように向き合うか、ビジネスゴールに到達するために、個々のリスクにどう対処するのかを検討します。重要なことは、可能な限り、いろんなリスク要因、場面を想定した上で、複数の対応プラン・選択肢を用意し、状況に応じて柔軟に対応することです。時には当初のプラン・選択肢を変更する勇気が必要となることもあるでしょう。ビジネス判断に必ずしも一つの正解がないように、スマートリスクテイキングにも一つの解があるとは限りません。法務・コンプライアンス部門としては、各部門あるいは従業員一人ひとりが自らの業務におけるリスクとその影響を正しく認識、把握し、最適な判断のもと、コンプライアンスに則ってリスクテイクしながら業務を安心して遂行していただけるように継続してサポートすることが肝要であると考えます。

最 後になりましたが、スマートリスクテイキングの考え方の詳細、効果（副次的効果含む）については、『企業法務あるある 第3集』の第7章「しくじり先生、大集合！」の「リスクと向き合うリスクマネジメント——スマートリスクテイキングのすすめ」を本稿と併せてご参照いただければ幸いです。