

事業リスクマネジメントは誰の仕事？

経営者の強い自覚で危機を乗り越える

◆◆◆ シリーズ『攻め』と『守り』のバランス経営 ◆◆◆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

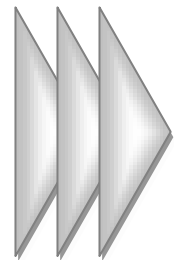
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】誰が危機管理を仕切るか？
- 【2】自社工場で事件発生！
- 【3】Bさんの胸の引っ掛かり
- 【4】A社長の過去と新たな事実
- 【5】良くも悪くも、会社はやはり経営者次第



【今月のハイライト】

企業におけるリスクマネジメントは、今や最重要課題のひとつとなっています。こうした中で、危機管理に関して経営者が直接関与するケースが一般的となっていますが、そこには大きな権限を持つが故の落とし穴が潜んでいるのです。そこで今回は、「経営者」と「一般社員」の社内コミュニケーションの実態とリスクマネジメントと経営者の関わり合いについて考えます。



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL: 03-3556-3317

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

(株) 創コンサルティング

【会計工場】 〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL: 059-352-0855

URL: <http://www.cpa-itoh.com>

【1】誰が危機管理を仕切るか？

1》企業の危機管理体制

企業にとって、いかにリスクマネジメントが大切であるかは、今や常識となっています。リスクマネジメントとそれに伴うコンプライアンスに関して、その

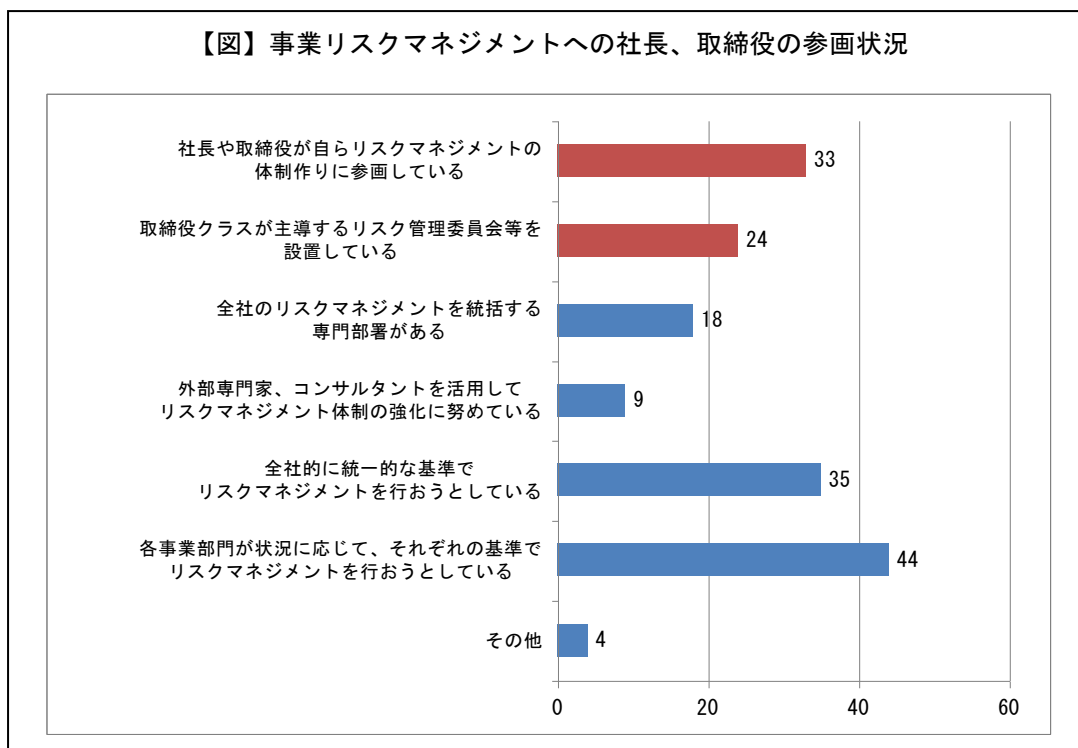
対処次第で企業は地獄を見ることになる

のを誰もが知っているのです。

ですから、リスクマネジメントは企業トップが自ら関わるものが多くなっています。下図は経済産業省が05年に発表した「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント」からの一部抜粋です。

2》経営トップの参画が一般的

下図によると、会社のリスクマネジメントには、経営トップが関与することが多く、「社長や取締役が自ら」「取締役クラスが主導」の二つで過半数を超えていることが分かります。



リスクマネジメントは企業にとって最大の経営課題の一つに数えられますから、そうした対応は当然です。ただ**経営者・経営幹部は大きな権限をもっているため速やかな対応ができる反面、その大きな権限が最大のリスク要因になる**こともあります。

会社にとって経営者の重要性が分かる事例をご紹介します。



【2】自社工場で事件発生！

1》ある大企業の事例

これからご紹介するのは、ある上場大企業の事例です。株主と経営者が分離しているため、多くの中小企業にはそのまま当てはめることはできないと思われます。

しかし、危機管理の側面から考えるならば、

むしろより多くの教訓をもたらしてくれる

のかもしれませんが。

話は数年前の夏に遡ります。A社は化学製品の研究開発、製造販売を手掛ける業界大手の企業です。国内に複数の研究所と工場を有しており、株式上場も果たしています。

2》夏休み中の急報

その夏、A社にとって会社を揺るがす一大事が起きました。

所有工場の一つで火事が発生したのです。A社で危機管理の担当部署を率いるBさんの元に第一報が入ったのは、彼が夏季休暇で実家に帰省しているときでした。

携帯が鳴り、画面には第二工場の見知った社員の名前が映し出されています。「なんだ？」と怪訝に思いつつ電話に出ると、「工場が火事です！」と前置きなしに怒鳴り声が聞こえたそうです。

「とにかくテレビを点けてください」と、慌てた声に促されて、リモコンを取り上げると、そこには

見慣れた工場が炎上している映像

が映し出されていたのです。

3》危機管理対策会議の立ち上げ

しばし呆然としたBさんでしたが、電話口で「分かった」とだけ答えると、次の瞬間にはA社長に連絡を取っていました。

A社長の許可を取り付け、

危機管理対策本部の設置が即座に決定された

そうです。

関係者に緊急招集がかけられ、5時間後には第一回目の対策会議が本社で開かれました。その場には、経営幹部の面々が揃う中、第二工場で防火責任者を務めるCさんの顔もありました。

現場の状況を確認するとともに、責任者への聞き取りから出火原因を探る必要があったからです。



【3】Bさんの胸の引っ掛かり

1》防火責任者の見解

無論、Cさんの口から原因が自社の不手際にあるとの見解は述べられませんでした。防火責任者としては当然でしょうし、Cさんが説明する防火管理体制にはそれなりの説得力があったといえます。

かといって、Bさんとしてはそれを鵜呑みにすることはできません。Bさんはこれまで危機管理畑を一貫して歩み、数年前にA社に引き抜かれてきた精鋭です。こうした状況における

希望的観測の怖さを肌身で知っていた
わけです。

2》歯切れの悪いA社長

結局この会議では、基本的に消防・警察の検証を待つて対応するとの方針と、同時に会社としても独自に出火原因を調査することが決定されました。この決定はA社ホームページにお詫びとともに掲載されることになりました。

ひとまずの仕事をやり終えたBさんでしたが、胸に引っ掛かるものがありました。それは、会議での

A社長の態度の煮え切らなさ
でした。

会議で主導権を握ることもなく、Bさんを中心とする危機管理チームの意見に追随するばかりだったといえます。

3》何か隠している？

一昼夜燃え盛った火はようやく鎮まり、警察・消防の現場検分も本格化したころ、とんでもないメールがBさんに届きました。それは第二工場の警備責任者からのものです。

内容は「**必要時以外、日中でも施錠されているはずの倉庫の鍵が開いていることがしばしばあった。この状況は経営幹部に報告済み**」というものでした。

時を同じくして、A社長の
腹心幹部数人が頻繁に社長室に出入りしている
との目撃証言が部下からもたらされました。

対策会議での胸の引っ掛かりが、ここに来て「A社長は何か隠しているのでは？」との確かな疑念へと変わったのです。



【4】A社長の過去と新たな事実

1》警備責任者からのメール

会社の危機において、意思統一が図れていないことほど危険なことはありません。不穏な空気を感じたBさんは、即座に自ら調査に乗り出しました。

まずは警備責任者への報告書類の提出要請。届いたFAXからは、確かにメールでの訴え通りの報告がなされていました。果たして、報告の相手はA社長はじめ、^{くだん}件の経営幹部だったのです。

いよいよ怪しくなってきました。BさんはA社の歴史をよく知る複数の古参社員にヒアリングを行ったそうです。すると、経営幹部が社長室に集まって

ヒソヒソと何やら話し合っている理由

も明らかになってきたのです。

2》A社長の過去

というのは、**A社長がかつて現場に出ていたころ、今回火事のあった第二工場の地域住民と工場排水の問題で揉めたことがあったらしいのです。**

その問題は5年近い歳月を費やして解決したようですが、^{いま}未だに「あの地域で問題を起こすのはまずい、との意識がA社長にはあるのではないか？」との見解です。

そこへもってきて、「実は経営幹部は警備の不備を知っていた」という告発です。A社長の一連の怪しげな動きの理由は、どうやらこの辺りにありそうです。

3》真実の瞬間

再度、警備責任者と電話で話すと、さらに驚く事実が判明しました。「これまで一部の社員が倉庫内で喫煙していた形跡がある。喫煙所は別にあるのだが、屋外であるため暑い日、寒い日、雨の日などは灰皿を倉庫に持ち込んでいたようだ」というものです。

そして警備責任者は付け加えました。

「これも経営幹部に報告済みだ」

と。Bさんは警備に関するこれまでの調査を書面にまとめ、A社長のもとへ向かったといます。

肅々と事の次第を告げ、「もしこれが事実なら世間に知られる前に発表すべき」とBさんはA社長に進言したのです。



【5】良くも悪くも、会社はやはり経営者次第

1》コンプライアンスの側面から

これに対してA社長は、しばらく無言を続けた後、「公になった事実だけ認めればいいじゃないか」と語気を荒げて答えました。

「それでは遅いんです！ これは会社のためです！」

Bさんも知らず知らずに声が大きくなっていました。

これ以上は平行線でした。取って返したBさんは、その足で社外取締役と面会し、新たな対策会議の会議開催を取り付けました。議題は“コンプライアンス”です。

これまでの経緯が説明され、「先手を打って事実を発表すべし」との方針が多数決で採用されたそうです。

A社長は苦しげな表情を隠そうともしなかったといいます。

2》事の顛末^{てんまつ}

追って、倉庫の未施錠と喫煙の事実は記者会見で明らかにされ、お詫びの言葉とともにホームページにも記載されました。その後、警察・消防の調査も進み、「タバコの不始末」が出火原因であるとほぼ確定されました。

もちろんA社に非難は集中しましたが、

それは一時的なもので済んだ

ようです。事が公になる前に自らの非を認めたことが、一定程度評価された結果でした。A社は助かったのです。

Bさんがここまでの行動が取れたのは、彼が危機管理のプロであったこと、社外取締役という後ろ盾の存在、そして経営者と株主が分離した上場企業であったことと無関係ではありません。

3》社員が経営者を正すのは、ほぼ不可能！

多くの場合、経営者が筆頭株主である中小企業にあっては、もし経営者が間違った行動をしても、

社員が正すというのはほぼ不可能

というのが現実でしょう。

だからこそ、経営者は強い自覚をもつ必要があるのだと思います。一線を踏み越えるのも、会社大事さのあまりという側面もあります。しかし、その後には何らかの制裁が待っています。倒産もあり得ます。こうした道を免れるかどうかは、特に中小企業の場合、やはり経営者次第なのではないでしょうか。 以上

