



リスクに対する心構え

常務取締役 川 村 克 彦

企業は未来に向かって繁栄を続けるために、本業に軸を置きながら積極的に多角化や新規事業の創出を目指さなければならない。その最大の推進力は言うまでもなく研究開発部門である。

しかし、新しい取組みにはいくら周到に検討しても見えない部分があり、大なり小なりリスクのあることを覚悟せざるを得ない。そこで、リスクを回避し、仮にそれが発生しても被害を最小限に食い止めるために、如何にあるべきかについて、所感を述べる。

まず、自由に批判的意見が言える雰囲気が必要だと考える。新しい取組みにあたっては、積極的姿勢の持ち主が高く評価を受けるのは当然であるが、その反作用で少数の批判的意見の持ち主が、一方的に臆病な消極論者として抑圧されることがあってはならない。批判的意見はチェックポイントを提言するのと同じ効果があり、重要な事柄を決定する際に必要なさまざまな分析のために大きな役割を果たす可能性を秘めている。自由に批判的意見が言え、またそれに耳を貸すことによって、リスク発生の機会は確実に減少すると考える。

次に、悪い情報が迅速に報告されることが大切と考える。悪い情報の報告が遅くなるのは、風通しが良くないことが最大の原因であるが、その他に自分の力で何とか状況を打開しようと試み、結局時間を無駄にして生じる場合がある。いずれにせよ迅速に報告されないと、余裕を持って適切な対応がとれず、手の施しようが無くなることにもなりかねない。

何等かの不都合が生じた場合、途中で心配をかけては申し訳ない、解決のために最後まで努力をすべきだとの思い込みは、たとえ責任感や善意にもとづくものであったとしても問題を隠すのと同じ結果になる怖れがあり、リスクの拡大につながる危険性を孕んでいることを心しなければならない。

特に研究開発部門は宿命的に革新的・挑戦的でなければならないが、一方でリスクマネジメント力を磨くことが重要である。研究開発の着手から完成にいたる節目節目で適切なチェックポイントを設けてリスクの軽減に努め、またトップスへのネガティブ情報伝達にも心を配ることが大切である。

以上、企業の各部門に共通する極めて当然の課題であると思うが、バブル経済崩壊後に露呈した世間の幾多の失敗事例を見聞するにつけ、「言うは易く行ふは難し」の面であることをあらためて認識し、自戒の念を込めながら筆を取った次第である。