

# 統一論題「リスクマネジメント研究の半世紀」 問題提起 「リスクマネジメントから Well-being へ」

専修大学名誉教授 上田和勇

## 1. はじめに:ビジネスにおけるリスクマネジメント(以下、RM)の目的、役割の進化

これまでのビジネス RM で検討されてきたテーマをレビューすると、純粹リスク型 RM から投機的リスクを含めた統合的 RM、そして無形リスクのマネジメント、さらには東日本大震災以降の巨大災害リスクのマネジメント、それに伴うレジリエンス思考を踏まえた RM、近年では感染リスクのマネジメント、そして地政学リスクの問題へと進んできた。

RM 活動の成果に注目すると、その対象が純粹リスクであれ、また投機的リスクであれ、これまでの RM の目的に関し、純粹リスクについては損失額、事故率など、投機的リスクについては売上、市場占有率などの経済的指標が中心的指標であった。そこでは活動の担い手としての社員のモチベーションや成長などの非経済的な要素についてのマネジメントがブラックボックスとなっており、そのマネジメントが軽視されてきたのではないだろうか。

これからの RM 活動においては、その成果を経済的指標に限定するのではなく、さらにはそこで働く特に社員のモチベーション、職場での満足度、離職率、社員の成長など、質的でソフトな指標にも注目し、改善を図る RM が重要である。なぜならば企業を動かすのは社員やその関係者であり、リスク発生の直接的あるいは間接的原因が特に内部にある場合には、なおさらこうした人々を対象にした RM 活動が企業経営全体の価値向上に結びつくからである。こうした考え方に同調するのが近年いわれている社員の心や満足、幸福感にも焦点を合わせる Well-being 経営である。

報告では上記の問題意識に基づいて、下記事項について説明する予定である。

## 2. Well-being マネジメントの必要性

下記のデータは職場での主に社員に関わるものであるが、Well-being 重視のマネジメントの必要性を示すものでもある。

- ・幸福感や人とのつながりなどの面で日本は世界ワーストであること、
- ・許容範囲を超えるストレスを感じる人が53%近くいること、
- ・職場で孤独を感じる比較的若い社員が半数近くいること、
- ・三年以内に離職する人が大学卒の場合でも三五%近くいること

## 3. Well-being マネジメントの本質とそれをベースとしたマネジメント・プロセス

### (1) Well-being マネジメントの本質的要因は何か

これまでの Well-being 経営に関する研究により、個人レベルの Well-being と職場レベルでの Well-being に共通する核となる要因が「人とのつながり」であることが分かった。

### (2) 「人とのつながり」を重視した人材の RM プロセス

企業においても、「人とのつながり」面においてマルチ・リレーションの多い会社が Well-being 力を向上させる可能性が高いということがいえよう。

ではどうすれば「つながり」力を向上させることができるのか。報告では「つながり」重視の人材 RM を3つの実施主体(経営者、中間管理職、社員)から、次の3つの視点で検討する。

「つながり」の現状と評価

「つながり」作りの施策

「つながり」の情報と体験の共有