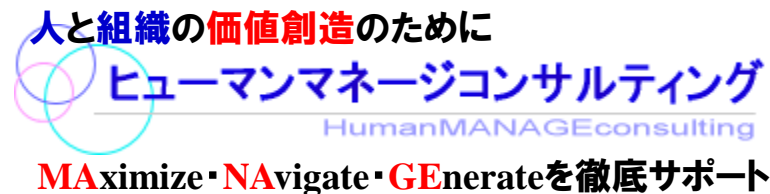




# リスクマネジメント推進のための 風土・意識改革の進め方



代表取締役 人材総合コンサルタント・研修トレーナー  
眞下 仁 (Hitoshi Mashimo)  
[mashimo@hm-consul.co.jp](mailto:mashimo@hm-consul.co.jp)  
[www.hm-consul.co.jp](http://www.hm-consul.co.jp)

# セミナーにあたり

# セミナーにあたり

## ■ 主要テーマ

「ソフト面」に起因する、「ハード面」の形骸化を  
どのように回避すべきか

本日のテーマ

ハード面

戦略  
組織構造  
会計、法務、IT  
ルール・規程  
⋮

ソフト面

風土  
文化  
意識  
思考特性  
価値観  
⋮

- ハード面とソフト面は、良質な組織活動の『両輪』でもあり、また、「ソフト面をプロセス」、「ハード面」を結果と捉え、双方を『因果関係』と解釈することもできます。  
- 本日は、この両輪の片方、若しくは、因果関係の因にあたる「ソフト面」をテーマにします。



## セミナーにあたり

### ■ アジェンダ

- セミナーにあたり
- 風土・意識とは
- リスクマネジメントと風土・意識改革
- 風土・意識改革の進め方

## セミナーにあたり

## ■ 講師

## チェンジ・エージェントとして活動



代表取締役 人材総合コンサルタント・研修トレーナー

眞下 仁(ましも ひとし)

[www.hm-consul.co.jp](http://www.hm-consul.co.jp)

[mashimo@hm-consul.co.jp](mailto:mashimo@hm-consul.co.jp)



## ● 経歴、活動領域等

都市銀行系クレジットカード会社で法務、財務部門勤務の後、外資系コンサルティングファームで企業風土改革、組織パフォーマンス強化等のコンサルティング、公認会計士系コンサルティングファームで組織業績管理、モチベーション強化等のコンサルティングに取り組む。2003年 ヒューマンマネージコンサルティング（08年株式会社化）を開業。現在は、組織・人事コンサルタント、マネジメント・思考スキル・コミュニケーション等の研修トレーナーとして活動する。

## 風土・意識とは

## 風土・意識とは

### ■「風土」・「意識」とは、その概略

「風土」と「意識」の関係は、「全体」と「個人」、  
若しくは、「環境」と「本人」の相互の因果関係に該当する

- 風土と意識の語義は左記のようであり、また、この2つには相互の因果関係を有しています。

### ●風土、意識とは

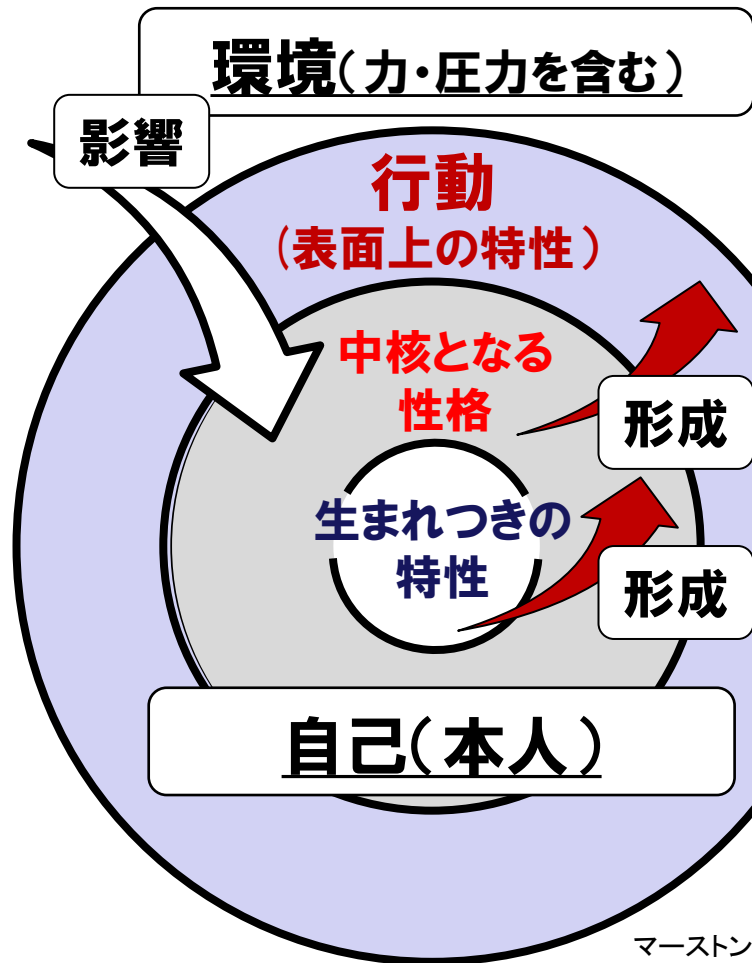
- 相互の因果関係
- **風土**：
1. 人間の文化の形成などに影響を及ぼす精神的な環境。
  2. (その土地の気候・地味・地勢などのありさま。)
- **意識**：
1. 物事や状態に気づくこと、知ること。また、気にかけること。
  2. 政治的、社会的関心や態度、また自覚。「一が高い」「罪の一」
  3. 心理学・哲学の用語。
    - 自分自身の精神状態の直観。
    - 自分の精神のうちに起こることの知覚。など

大辞林抜粋、一部加筆・修正

# 風土・意識とは

## ■ 特性の形成プロセス(環境と本人の関係)

### ● マーストンモデルを参考にした考え方



- マーストンモデル（心理学者）を参考に、ある特性が形成されるプロセスを示しています。
- この特性の累積が、ある組織特性を形成することになります。

### 組織的な累積

**【組織特性の形成】**  
**組織独自の常識**  
**組織独自の慣習**  
**組織独自の思考方法**  
 ...

マーストンモデルを参考に加筆・修正



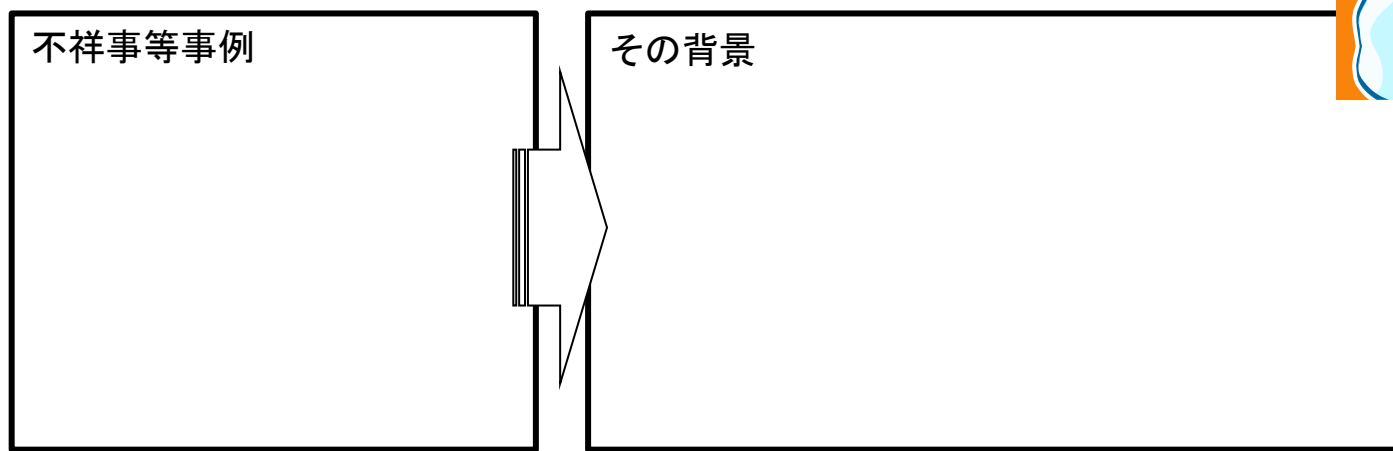
# リスクマネジメントと風土・意識改革

# リスクマネジメントと風土・意識改革

## ■ ケーススタディー

**報道等で扱われた不祥事、リスクマネジメントが上手く行かなかった事例(リスクマネジメントの失敗事例)を参考に、その背景を考察します。**

**(例)ある飲食店の食中毒、その背景の考察**



※このテキストに示す「不祥事」とは、企業と社員の両方の不祥事の意味を含みます。

# リスクマネジメントと風土・意識改革

## ■ 不祥事の背景(1)

### ● 風土・意識の形成の部分: 心理学的行動分析からの傾向

1. 遺伝的要因(組織誕生時の特性、及び組織のDNA)
2. 過去の環境要因
3. 現在の環境要因

### ● 実行・定着の部分: PDCAの充実具合の傾向

1. ルール・マニュアルがない
2. ルール・マニュアルが適切でない
3. ルール・マニュアルがあることを知らない
4. ルール・マニュアルを正確に理解していない
5. ルール・マニュアルを理解していても守らない

- リスクマネジメント上の不祥事等の背景を考察すると「風土・意識の形成部分」、及び「実行・定着の部分」の2つの部分について、ある傾向が見て取れます。



「リスクマネジメントの心理学」  
岡本浩一氏より加筆・修正

# リスクマネジメントと風土・意識改革

## ■ 不祥事の背景(2): スタンス、視野、PDCAのバランスの傾向

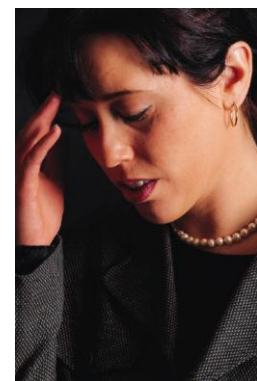
マネジメントサイドもオペレーションサイドも  
「どこかに『×』が付く状況」がなかったか？

### ● 想定し得る「スタンス」、「視野」、「PDCA」の状況(下記は、一般的事例)

	【スタンス】 批判的スタンス 内省的スタンス 発言の容認	【視野】 社会・時代を 見る広さ 変化の認識	【PDCA】 改善・変革の実行 継続的仮説・検証 (リーダーシップや 思考方法なども含む)
マネジメント サイド	× ?	△	△
オペレーション サイド	×	× ?	×

「スタンス」、「視野」、「PDCA」の全てを「◎」にすることが  
風土・意識改革の主要な取り組み  
(マネジメントサイドもオペレーションサイドも)

- 前述の傾向に更に「マネジメントサイド」、「オペレーションサイド」の階層性を加えて考え、全般にバランス良い充実がなされていない場合、リスクマネジメント上の不祥事等が起こりやすいと考えられます。

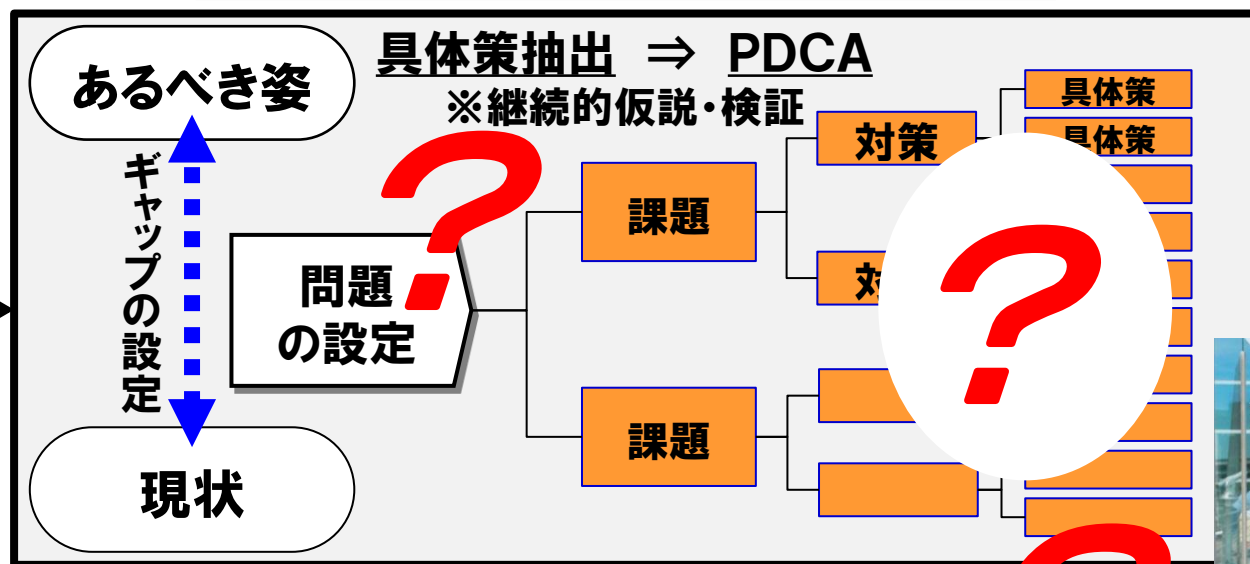


# リスクマネジメントと風土・意識改革

## ■ 風土・意識(及びスキル)のあり方

- 十分なスタンスはあるか？ 批判的スタンス、内省的スタンス、発言の容認
- 十分な視野を有しているか？ 社会・時代を見る広さ、変化の認識
- 十分にPDCAを構築・推進しているか？ 改善・変革の実行、継続的仮説・検証  
(リーダーシップや思考方法なども含む)

有していたか、常時、検証していたか



- これまでの話を一般的な問題解決のフレームでまとめると左記のようになり、先述のバランスの視点から常にチェックすることが必要です。



十分な「スタンス」と「視野」を通じて

# リスクマネジメントと風土・意識改革

## ■ 風土・意識(及びスキル)のあり方

### みなさんの会社や某社ではどうでしょうか？

(マネジメントサイド、オペレーションサイド両面において)



【スタンス】			【視野】			【PDCA】		
	M	O		M	O		M	O
● 批判的スタンス	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	● 社会・時代を見る広さ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	● PDCAを構築・推進する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● 内省的スタンス	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	● 変化の認識(察知)と柔軟な対応	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	● 強いリーダーシップ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● 発言の容認、傾聴力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	● 社会との調和を含めたビジョン	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	● 継続的は仮説・検証	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● 過去への偏重のなさ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	● 全体最適の視点	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	● 論理的な課題抽出	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● 属人への偏重のなさ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	● 部門横断の視点	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	● 具体的な計画構築、実行への取り組みと調整	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...			...			...		

# リスクマネジメントと風土・意識改革

## ■【補足】風土・意識(及びスキル)のあり方:創造性の観点から(1)

**企業の創造性追求の希薄さが  
リスクマネジメントを構築・推進できない原因ともなっている**

### ●ギルフォードの「創造性6要素」

～新規開発だけでなく、リスクマネジメントにも要する創造力～

1.問題への感受性	何が問題であるかを気づき、重要なヒントを見逃さない感覚
2.思考の独自さ	当たり前のものではなく、新しく、前例や他と異なったものを発想する力
3.思考の柔軟さ	一面的ではなく、さまざまな観点から広く発想できる力
4.思考の流暢さ	思考を素早く働かせ、時間内に多くの発想をする力
5.再構成する力	さまざまな情報を見直し、結びつけて(体系化して)新たに定義付けられる力
6.具体化する力	抽象的なものではなく、具体的で実現可能なものを考え出せる力

- 「創造性」と言う  
と奇抜さや事業・商品開発をイメージしがちですが、リスクマネジメントとも大きな関わりがあります。

- ギルフォードの「創造性6要素」には、リスクマネジメントに関わる重要な要素が含まれていると感じ取ることができます。

## リスクマネジメントと風土・意識改革

### ■【補足】風土・意識(及びスキル)のあり方:創造性の観点から(2)

#### ●ケーススタディー

**ある子供向け歯ブラシについて、創造性の要素:「問題の感受性」を通じて問題発見し、そのリスクへの対策を考える。**





## 風土・意識改革の進め方

# 風土・意識改革の進め方

## ■ 風土・意識改革の基幹となる考え方

ファシリテーションを通じた  
変革プロセス(解凍・変革・再凍結等)の取り組みを

### ●変革プロセス

1. **解凍**  
新たな変化の必要性を認識させ、慣れた行動、システムからの決別をさせる。
2. **変革**  
新しい価値基準や行動基準、考え方を引出し、概念化する。
3. **再凍結**  
新しい行動基準や考え方を定着させる。また、絶えず新しい行動や考え方を強化、奨励する環境を整備する。

レビン説より加筆・修正

### ●変化のレベル

フォーカスする

広げる

掘り下げる

新たな構造と  
実践を創造する

新たな行動と  
プロセスを創造する

新たな思考と  
原則を創造する

オットー・シャーマー説より加筆・修正

ファシリテーション(ファシリテーターの取り組み:支援)により推進

# 風土・意識改革の進め方

## ■ ファシリテーション、ファシリテーターとは

風土・意識改革にファシリテーションスキルが必須  
マネジメントクラスのスキルとして有することが望ましい

【ファシリテーターのコアとなる取り組み】

良質な「質問」:「傾聴」を通じて、メンバーに良質な「気づき」を起こす

### ● ファシリテーションとは facilitate : vt. 容易にする、促進する

- 組織の問題解決や合意形成などのコミュニケーション活動において、協働的・創造的な話し合いのプロセスを設計・マネジメントすること。
- 参加者の主体性を育み、コミュニケーションを活性化させて多様な意見の交換の中から新たな発見や可能性、アイデアを見出すことを促し、個々の知恵を創造的な成果に結び付けていくことを支援すること。三省堂提供「デイリー 新語辞典」(部分抜粋)

### ● ファシリテーターとは facilitator : n. 後援者

- 組織の問題解決や合意形成に向け、中立的な立場で、プロセスを設計・調整・管理し、組織の成果が最大化するよう支援する人。

文献及びファシリテーション協会、研修会社・コンサルティングファーム等見解より当方が要約

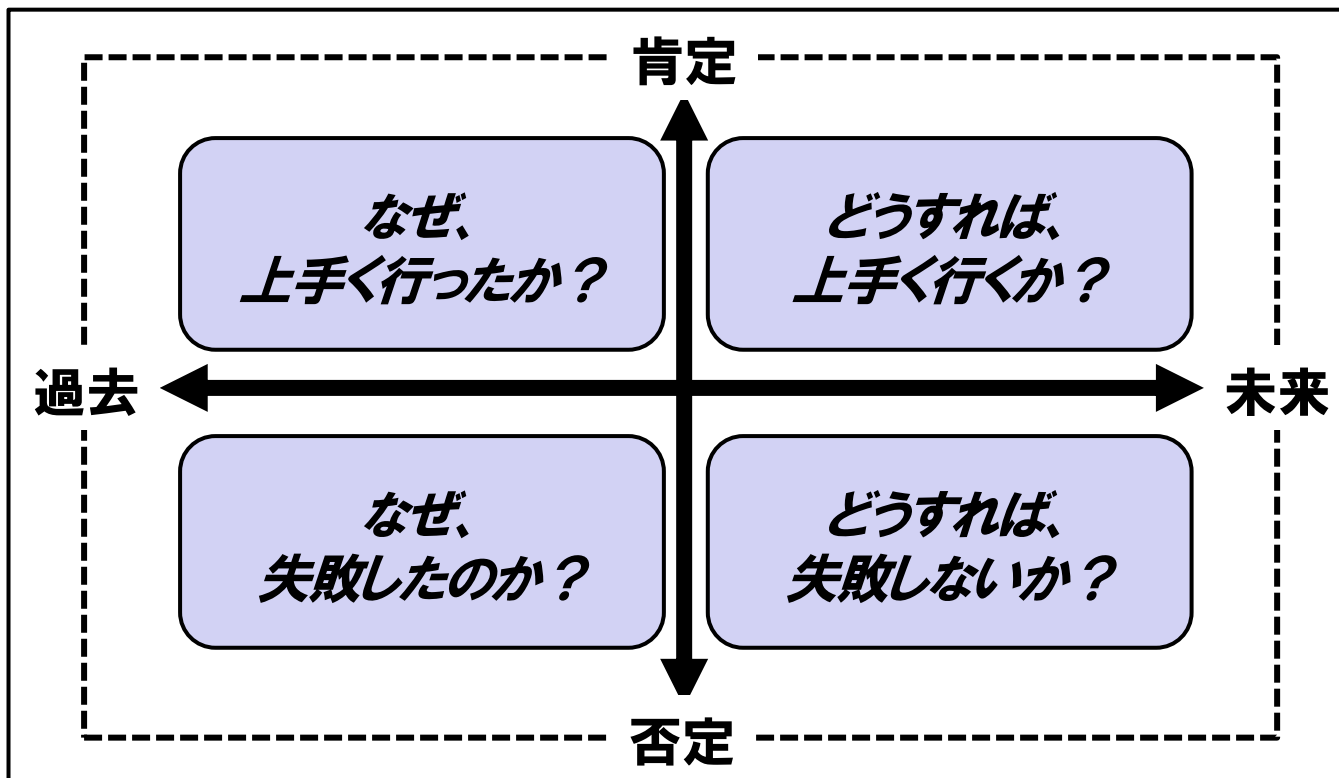
- ファシリテーションスキルは、風土・意識改革に必須なスキルで、そのスキルを有するファシリテーターの働き掛けを基軸に推進されます。  
- よって、風土・意識改革を目指す企業のマネジメントクラスには、このスキルを有しておくことが望ましいと言えます（社内対応が難しい場合は、外部委託する例もあります）。

# 風土・意識改革の進め方

## ■ 風土・意識改革のための良質な「問い」とは(1)

「過去・未来、肯定・否定のバランス」と  
思考停止させないための「仮説を出させる問い」

また、自社内だけでなく、社会、業界を広く俯瞰して思考を促す



ファシリテーターの問い  
(4つの領域)  
バランス良く、  
仮説も含め、  
俯瞰させて

# 風土・意識改革の進め方

## ■ 風土・意識改革のための良質な「問い」とは(2)

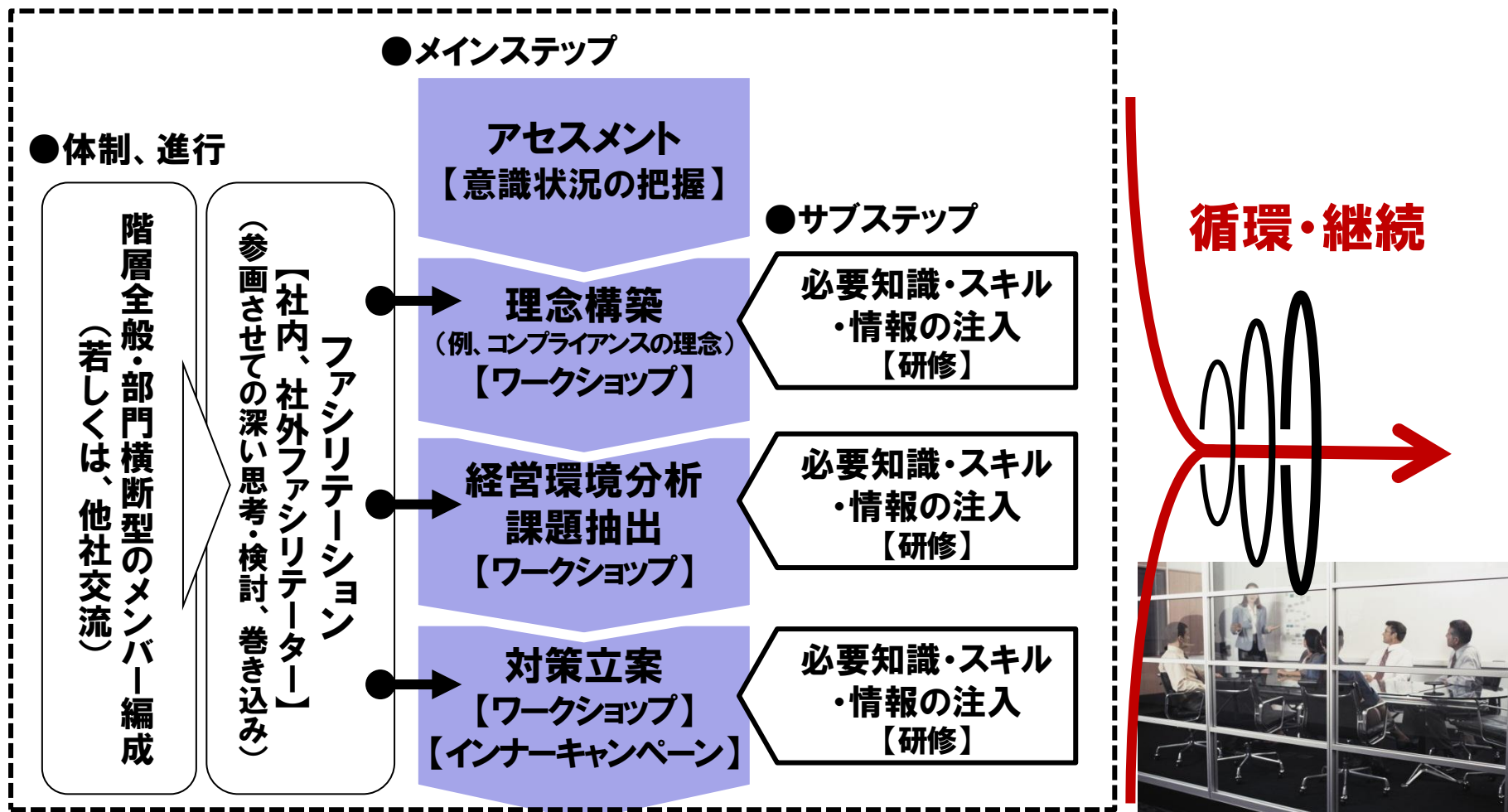
### ● ケーススタディー

あるクレームの再発予防をファシリテーションを通じて考えさせる場合、ファシリテーターはどのようなことに留意し、またどのような質問を投げ掛ければ良いか？



# 風土・意識改革の進め方

- 風土・意識改革の進め方 - アセスメント～対策立案をメインステップに、ファシリテーションを通じたワークショップで意識改革を推進します。



# 風土・意識改革の進め方

## ■ アセスメント：現状把握

「スタンス」、「視野」、「PDCA」等の状況を  
アセスメントによって明らかにする

### ● 主なアセスメントの方法

1. アンケート(記述)方式
2. インタビュー方式
3. アセスメントセンター方式(ケースメソッド方式)
4. 1～3の組み合わせ

- アセスメント  
(診断)とは、人材や風土、意識、  
更には習慣化された意思決定の方法  
などについても診断する技法・ツール  
のことです。

- 不祥事発生の実情がない場合でも、  
潜在的なリスクを把握するため、  
及び自社の業績向上策、人材開発の  
あり方などを検討するために自社の  
風土、意識の状況をアセスメントして  
把握します。

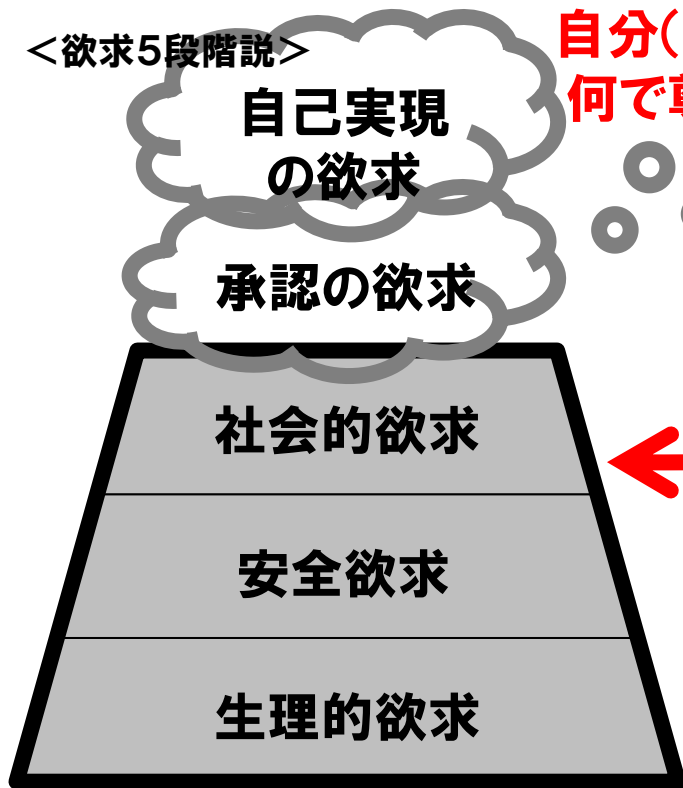
# 風土・意識改革の進め方

## ■ 理念(ビジョン)構築: 欲求5段階説との関係

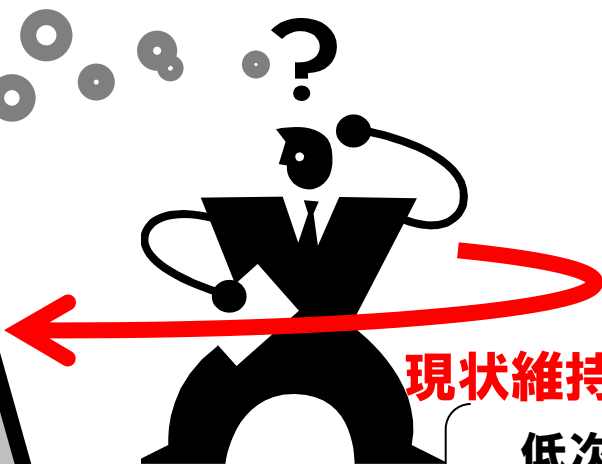
組織、個人とも「向かうべき方向性」のイメージがないと  
現状維持・保守に留まることになる

### ● 「理念、ビジョン」がない場合・・・

<欲求5段階説>



自分(達)は何を実現したいのか？  
何で尊重されたいのか？・・・迷い



現状維持・保守へ

低次の欲求充足で  
十分と捉えるようになる

- 理念、ビジョンの重要性は昨今経営に関する諸説で言われる通りで、また、リスクマネジメントの点においても「現状維持・保守」の姿勢・発想を抜け出すためにもその役割は大きいと言えます。



# 風土・意識改革の進め方

## ■ 経営環境分析、課題抽出、対策立案、インナーキャンペーン

ファシリテーターがワークショップで思考を促しながら  
環境分析、課題抽出等を行う

また、インナーキャンペーンを通じて実行を促す

- ワークショップを通じて出された  
具体策、PDCA  
をインナーキャン  
ペーンを通じて実  
行します。

