

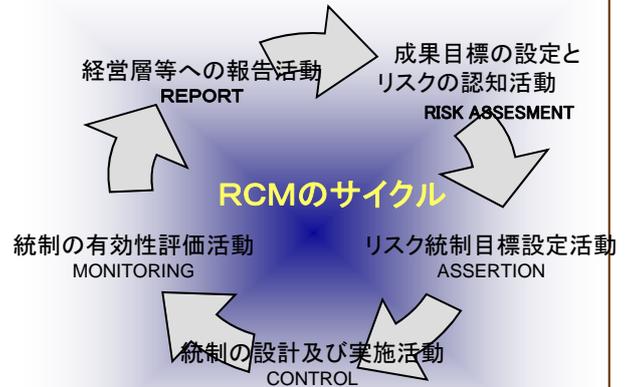
RCM経営による 経営改善プログラムのご紹介

リスク管理を起点とした経営改善の実践 (RCM経営の実践)

PDCAからRCMへ

計画（P）・実行（D）の後で成果検証するのでは遅い。PDCAは結果から原因を潰すが、RCMは、原因を予測し、あらかじめ手を打つ点に特徴がある。PDCAの問題は、山積するPDのため、CAの段階が確実に実施できないことが多い点にある。それに対してRCMは、計画達成の障害要因をあらかじめ予想して対処できる。

RCMは
直面しているリスクを意識させた管理活動に導く
リスクを統制するということが重要な経営活動であることを意識させる
統制を機能ではなく、具体的行為としての活動(アクティビティ)として明確にする
管理者の重要な職務の一つは統制活動であるとし、直面する
リスクへの対応に有効か否かの点で管理者を評価する
所管する業務責任者によるリスクに対する統制活動成果の報告を通して、説明責任を果たす



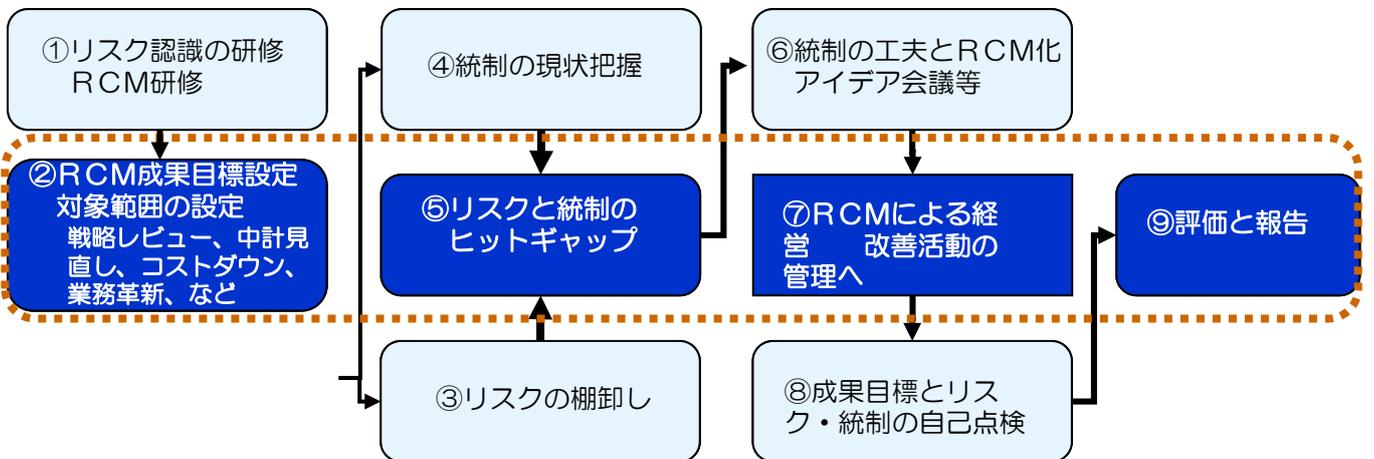
RCMの狙い

リスクが判る。
➢ 統制が判る
➢ 管理が判る

現場力を鍛える。
➢ 実行力（具体的行動への展開）
➢ 改善力（統制の工夫を求める）
➢ 組織力（システム思考力）

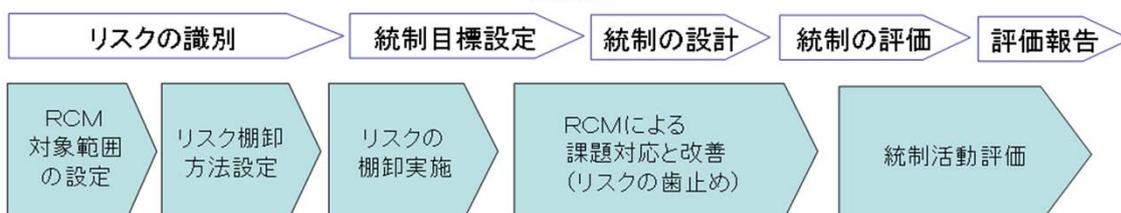
体質を改善する。
➢ リスクに敏感な組織風土
➢ しなやかで強靱な組織体質

RCMプロジェクト



- RCMの適用用途は広いので、対象範囲と成果目標の設定がポイント
- 小さく導入し、成果を見極めながら大きく育て、全社の改善活動の基盤へつなげる
- 研修と実践の繰り返しが大切
- 管理統制活動に工夫・アイデアを持ち込み、改善につなげる

RCM



どのような分野で活用できるか

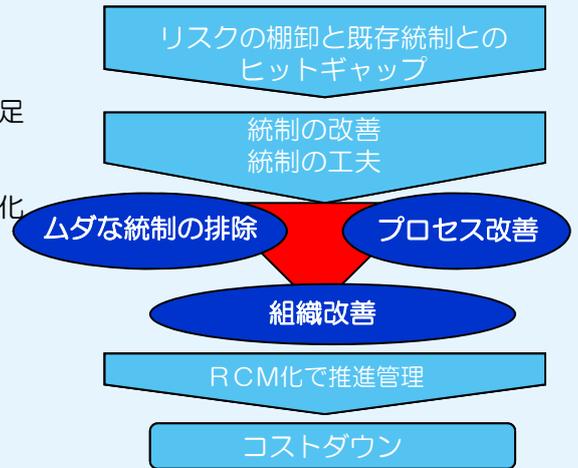
コストダウン

管理業務は、

- 物作りの現場に比べて、コストダウンへの業務改善の工夫が不足していないか
- 営業の現場に比べて、達成目標が不明確で、検証が甘くないか
- 管理者の管理スタイルという属人的影響で統制は増大し、聖域化していないか
- 統制業務が適切かどうかの評価が不足し、慣例化していないか

統制業務の改善により、コストは下がる。

- 統制整備により、失敗や品質不良が減少しコストダウン
- 統制業務の改善によるコストダウン
- 業務分掌の組み換えによるコストダウン

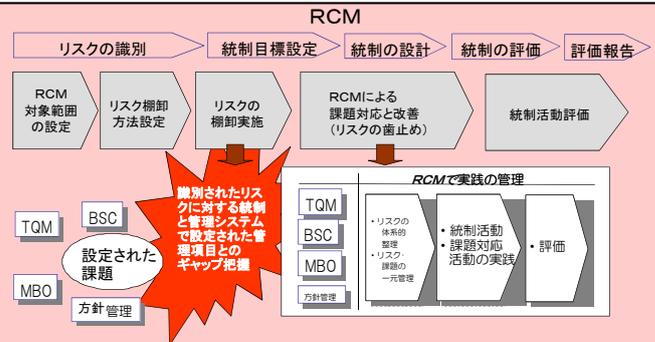


既存マネジメントツールの活性化

マネジメントツールの形骸化の要因
(BSC, 方針管理, 目標管理, ISO, などのマンネリ化)

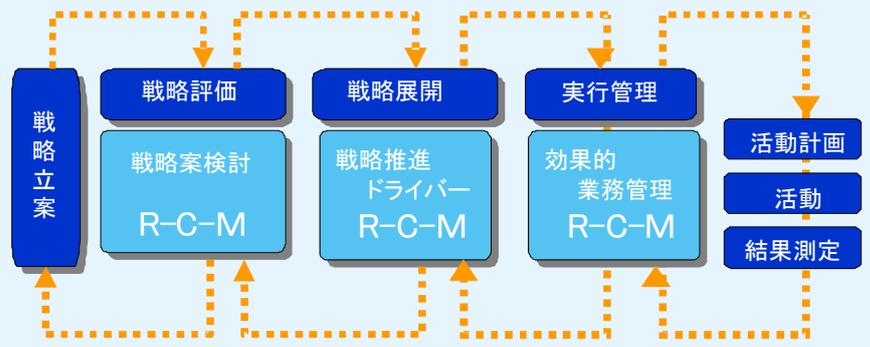
- リスクの把握・分析が甘くなり、浅い問題把握になる
- 課題設定が甘くなる (不明確な統制活動)
- 課題対応の有効性評価が甘くなる
- PDCAのサイクルが機能しない
- リスク記述が不十分で、他の人が見ても深刻さが伝わらない

RCMにより深く、真剣にリスクを把握する



戦略レビュー、中期計画の見直し

- 戦略・計画の前提となるリスク認識の妥当性
- 戦略オプションの妥当性
- 戦略シナリオの妥当性
- 行動計画の妥当性
- 行動の有効性検証



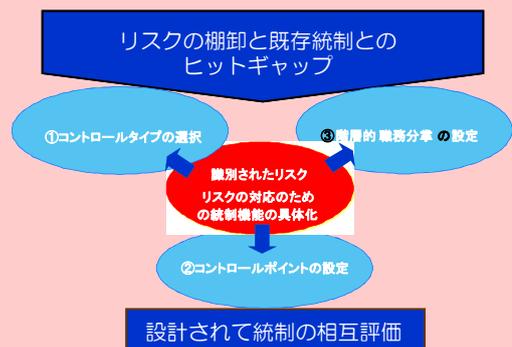
中間管理職向け管理能力向上研修

RCMは、統制の設計を通じて、会社の関連各部門との間で、最適化のために業務を再設計する活動である

研修項目

- 統制設計の中心的役割を期待される中間管理職像の明確化
- 会社全体を視野においた管理統制ポイントの設定
- 統制の設計活動を通じて管理機能を明確化
- 統制の有効性評価に権限責任が果たされたかどうかの検証
- 設計された統制機能を相互評価

中間管理職の役割統制の設計と運用



株式会社 日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門(大阪)
E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp
本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。