

～BCM への提言～

戦略と BCM

(2012 年度事業継続協会 (BCI) 活動)

<目次>

1. 経営戦略と BCM(担当: インターリスク総研、日本総合研究所).....	- 1 -
2. 組織開発と BCM(担当: インターリスク総研、OD ネットワーク).....	- 9 -
3. コミュニケーション戦略と BCM(担当: RMCA、広報学会 レピュテーション部会).....	- 21 -
4. 統合マネジメント戦略と BCM(担当: ニュートン・コンサルティング).....	- 25 -
5. BCM と RM の理論的整理と統合(担当: 日本危機管理学会).....	- 29 -

事業継続協会 (BCI) 日本支部

<協力機関>

- ・ 一般社団法人 BCMS ユーザーグループ (BCMSUG)
- ・ 一般特定非営利法人日本リスクマネジャー&コンサルタント協会 (RMCA)
- ・ OD ネットワークジャパン (ODNJ)
- ・ 日本危機管理学会 (CRMSJ)
- ・ 広報学会 レピュテーション部会

1. 経営戦略と BCM

(1) 東日本大震災における事業継続計画 (BCP) の取り組み成功事例

宮城県に立地する A 社では、東日本大震災の際、津波が来るという情報を受け、退避の指示を出して、適切な場所へ避難行動を取ることができたなど、全役職員の生命の安全確保、緊急時対応および BCP の取り組みが成功した。結果として同社は、「緊急時の生き残り戦略」を実現したとして、その知名度は向上した (図 1-1)。

同社では、東日本大震災の発生以前に重要業務、および重要業務を継続するための経営資源が何であるかを特定し整理することができていた。また、社長自らが BCP の方針および中身を語れるほど、社内に BCP の考え方が浸透し、組織文化として確立されていた。このように経営 (トップマネジメント) が、事業継続への取り組みに積極的に関与、リーダーシップを発揮していると、組織として、積極的に危機をマネジメントする力が備わり、大規模な地震などの緊急事態からの立ち直りが早くなると言える。

A 社の BCP では津波の発生と避難場所を具体的に想定していなかったが、実際に東日本大震災の際には、現場で収集できた情報を基に判断し、適切な避難行動を取ることができた。この事例の通り、BCP を成功させるためには、大きな危機に直面しても如何にしてその危機から脱するのかというビジョンを指し示すリーダーシップの発揮は非常に重要であると言える。

組織力、そして緊急時に事業継続力を含めた危機管理対応力の発揮には、リーダーシップや組織力が重要である (図 1-2)。リーダーシップとは具体的にどのようなことだろうか。参考文献 1. (各章末尾記載。以下同じ。) では、リーダーシップを「組織が自らの大きな危機に直面しても、その現実を直視し、成功のビジョンを示し、それに向けて最善を尽くすことができるように、人々に影響を与えること」と定義している。

さて、経営戦略の観点から、BCM を見てみよう。組織は、通常、「経営理念」、「ビジョン」、「戦略」をもって運営される (図 1-3)。経営理念とは、組織の存在意義である。ビジョンとは、「将来の絵姿、例えば 2~3 年後の具体的な組織のありよう」である。戦略とは、「ビジョンを実現するための手段」である。経営理念、そしてビジョンを短中長期的に実現するために BCM の方針や目的というものが存在する。まさに、事業継続の取り組みの大前提および大方針となるものである。例えば、コンビニエンスストアの経営理念として、「小売業を通して、消費者の利便性の向上を図り、世の中に貢献する必要がある」とした場合、同理念は、緊急事態でも決して変わるものではない。その理念やビジョンを実現するための戦略実現を可能足らしめるが、「平常時の事業継続戦略の実行」、および「緊急時の事業継続計画 (BCP)」となる。

A 社のような震災の経験を風化させないためには、どうするべきか。「脅威だ、大変だ」と叫び続けても、人間は長続きしない。より効果的な方法としてはマネジメントシステムという経営および組織の仕組みの構築であろう。経営を巻き込み、連携しながら対応していくことが重要なのだ (図 1-4)。

事業継続に関するマネジメントシステム、すなわち BCMS の構築の要諦は以下の通りである。<BCMS 構築の要諦>

- ・ 目標達成志向性
- ・ 経営戦略と一体になった取組みの推進
- ・ トップマネジメントのリーダーシップ
- ・ 支援機能（資源、力量、認識、コミュニケーション）
- ・ パフォーマンス評価

BCMS 構築の要諦に示すように、BCMS 構築には経営者の関与が欠かせないと言える。事業継続性の向上を図るための仕組み、つまり事業継続マネジメントシステムの構築は、多くの日本企業が課題と考えていることである（図 1-5）。

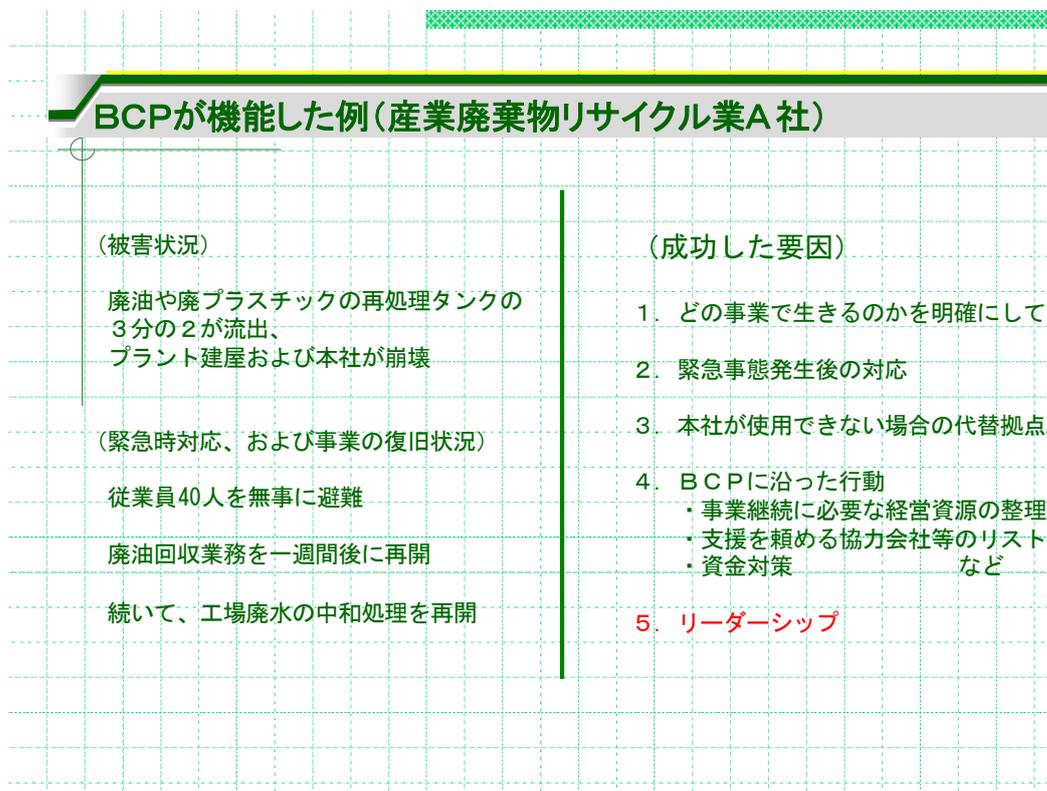


図 1-1 BCP が機能した例（産業廃棄物リサイクル業 A 社）

事業継続と組織力

Q. 東日本大震災の影響により、事業が一時停止したものの、速やかに事業を再開することが可能になった企業があります。そのような対応を行えた要因は何だと考えますか。(3つまで選択)



出典：株式会社インターリスク総研「組織パフォーマンス向上への取組みに関する実態調査」(2011年8月)

図1-2 事業継続と組織力

戦略の視点

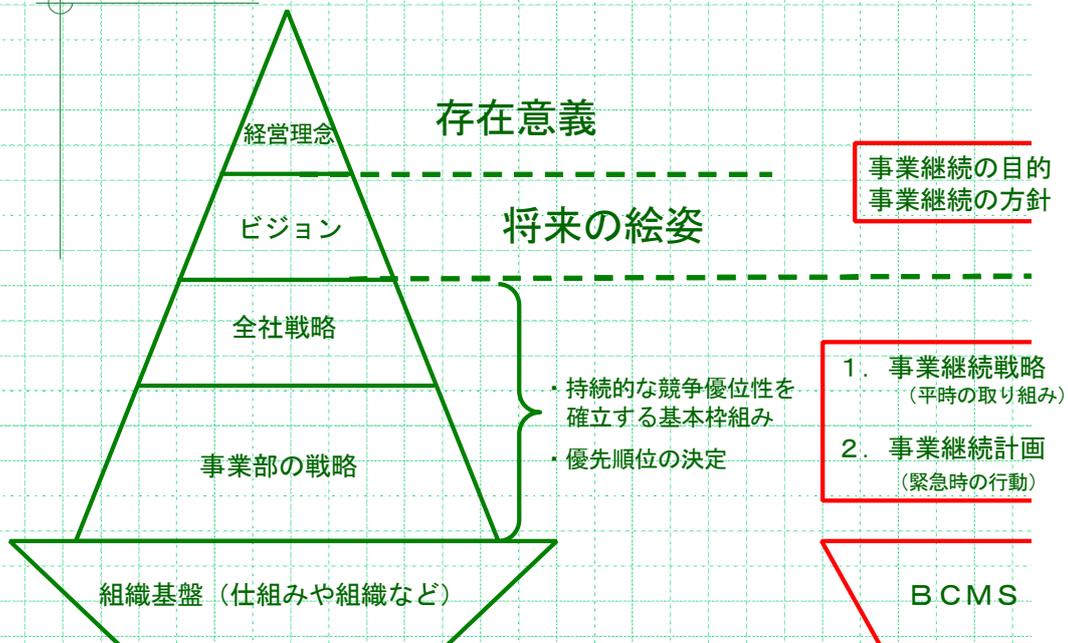


図1-3 戦略の視点

レジリエンシーの構築～東日本大震災で得られた教訓

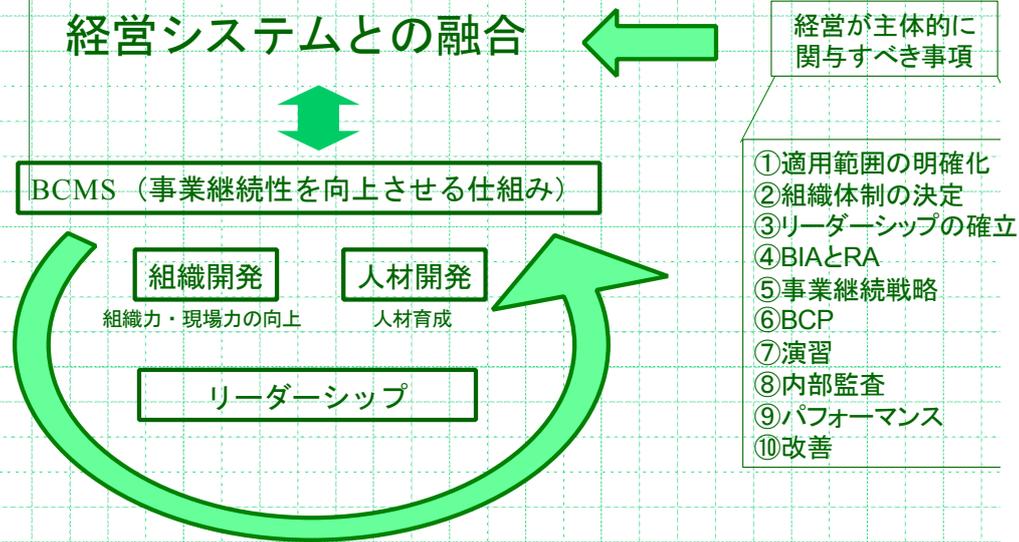


図1-4 レジリエンシーの構築 ～東日本大震災で得られた教訓～

日本企業は今後の取組をどう考えているか ～今後、改善が必要な取組課題～

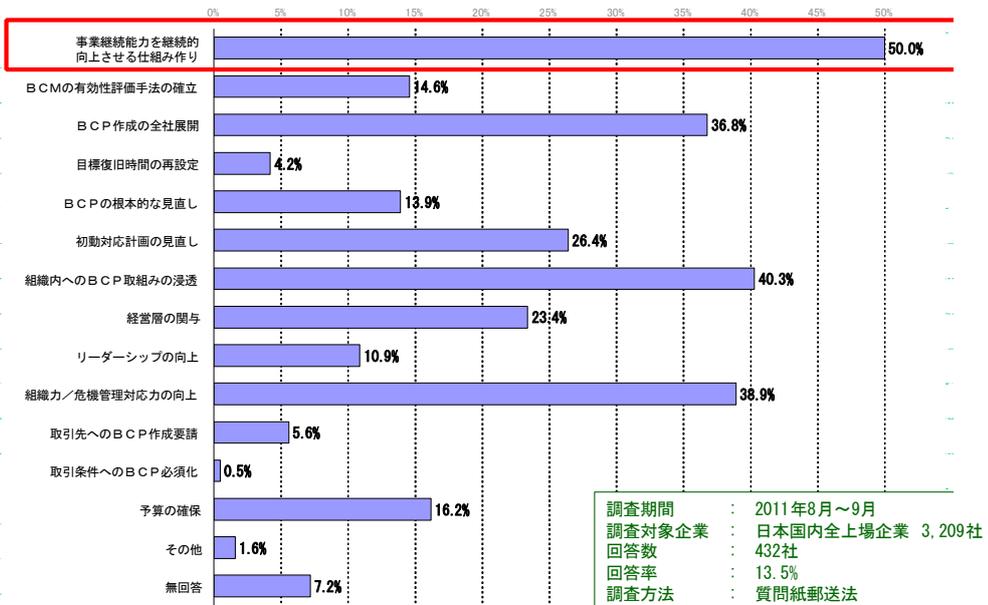


図1-5 日本企業の考えている今後の取組み ～今後改善が必要な取組課題～

(2) 経営戦略と BCM

(ア) BCM の進め方 (ボトムアップか? トップダウンか?)

経営はボトムアップ、トップダウンの2つのやり方があると考えられるが、BCM については基本的に組織の永続性を守るという観点からもトップダウンといえる。

経営のように目標を数値化できればよいが、BCM の場合は個別の取り組みの目標を数値化するのが難しい。よって、トップダウンで数値目標を決めてしまうのが現実的である。

BCM の取り組みが頓挫するのは、どこまでお金や手間をかけて取り組めば良いかわからなくなるところに主な原因がある。在庫を例に挙げると、在庫を持たなくても良いのか、3か月分、6か月分…、と多くの在庫を持てば良いのか分からなくなるということである。より多くの在庫を持てば安心ではあるが、一方で通常時の維持管理コストが上昇するため、どこに落としどころを求めればよいのかは、誰かが決めなければならない。

「公的な被害想定など必要な情報を集めれば、ボトムアップでも BCM の取り組みを進められるのではないかと。判断材料を下から上げないと、経営層でも判断は難しいのではないかと。」という疑念を持つ方もいらっしゃるかも知れない。確かに判断材料はボトムアップで集める必要がある。しかし、それらの情報を基に BCM においてどこまで取組みを実行するかを決めるのはトップであり、その決断こそが BCM においては重要である。つまり、BCM の進め方がトップダウンかボトムアップかという点が重要なのではなく、BCM における各取組みの目標を経営層で決めないと、取り組みを進めることが困難になることがポイントである。

リスクマネジメントは不確定な要素が多い。よって、目標値をトップがコミットしないと取組みの推進は非常に難しくなる。

(イ) BCM への投資判断の考え方について

BCM の取り組みでは、拠点を分散するなど、一見すると合理性の追求とは反対方向の投資を行う必要がある。よって、どこまでの投資を行うのかについては、経営層の判断が必要になる。また、そのような投資判断を行えるように、BCM の各取組みについて、投資判断の指標となる数値を設定することが必要である。

例えば、事業インパクト分析では、従来、影響度を大、中、小という定性的な指標で評価していた。しかし、本来は事業インパクト分析をより定量的に行い、その結果を投資の判断材料として活用すべきである。

また、BCM に関する投資計画は単年度で計画しないことも重要である。「2011年はシステム、2012年はバックアップオフィス…」といったように長期間に渡って取組みを進める計画を作成することが重要である。計画の対象範囲も、部門単位で考えるのではなく、全社一体でバランスを見ながら、BCM で実現しようとしている対策に照らし合わせ、一貫性のある投資計画を考えることも重要である。そのためには、経営層のチェックが必要となる。例えば、BCM に必要な投資については、計画化し、経営層への稟議にかける等である。計画の実行についての進捗確認は BCM の推進に関する委員会などで報告する場を設け、役員の判断を仰ぐという方法で良いと考えられる。因みに、BCMS の国際標準である ISO22301 は、経営者から、BCM に関わる予算のコミットメントを得ることが、要求事項として設定されている。

(ウ) BCM の推進組織について（従来のように総務部が舵取り役を担うことで良いか？）

日本では、「防災＝総務」という流れから、BCM の事務局も総務部が担当していることが多い。しかし、BCM の事務局は必ずしも総務部がふさわしいとは限らない。総務部の担当者が営業数値のことや、製造現場のことを具体的にまたは詳細に把握できていないことがあるからである。BCM を成功させるには、営業数値や製造現場のことを把握しているなど、各現場のことについて把握している社員が BCM の推進を担うことが必要である。

BCM の推進もプロジェクト管理であるため、経歴（製造現場を経験した、営業を経験したなど）のみならず、プロジェクト管理能力も必要になる。現場の共感を得やすい人物かということも BCM を事務局として推進する社員に求められる能力である。

これらのことに加え、BCM もマネジメントサイクルを運用する取り組みの1つであることから、品質管理でも環境でも、現場やマネジメントシステムの運用の経験者が BCM を推進するのにふさわしいと考えられる。

また、BCM を成功させるために欠かせないこととして、経営層を巻き込むことが重要である。実際に BCM の推進を担当した方の意見として多いのは、経営層を巻き込んだ方が BCM の取り組みを進めるのが容易であったということである。

経営層に加え、顧客・販売先も BCM に巻き込むと良いと考えられる。顧客・販売先との接点から BCM を始めると BCM の取り組みで何を行えば良いか理解しやすくなるし、社内の納得感も得られやすいと考えられるからである。組織にとってのステークホルダーの関係性整理にも役立つ。

BCM の推進を誰に任せるのかは、例えばその会社がオーナーシップの強い会社か、反対に合議制の会社かによっても異なるし、流通に強みがある会社か、製品優位性に強みがある会社かでも異なると考えられる。流通に強みがあれば営業、製品優位性に強みがあれば製造現場から BCM の推進者（さらには責任者）を選出するのが、BCM を成功させるためには、必要と考えられる。

(エ) BCM の演習について

BCM の演習も、特に役員に対して、取り入れた方が良い。BCM の取組みといえばマニュアルの作成などペーパーワークのイメージが強いが、本来はそれだけではない。その意味からも演習を行うことは重要となる。ただし、役員には、訓練のみ参加してもらうのではなく、マニュアル作成から経験してもらうことが大事である。

ある会社の事例では、「安全・安心」という方針が最重要事項であるため、年間 160 回の訓練を実施してきた。その結果、2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災の際には、売り物のブラケットをお客様へ配布するなどの対応を実施できていた。緊急時においてもこのような行動を実施できるように従業員はトレーニングを積んでおくことが重要であるし、またこのような行動を取るように指示を行えるよう経営層には演習の実施を推奨する。

■ BCPのフレームワーク



Copyright (C) 2010-2011 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

図1-6 BCPのフレームワーク

■ BCP/BCM構築における経営者の役割

- ・ BCPにおいて、経済合理性とリスク対策費用のあり方は、一方を追求すれば他方を犠牲にせざるを得ないというトレードオフの関係にあり、社内の立場によって主観的な意見のぶつかり合いに陥る可能性がある。そのため、具体的な選択肢の長所と短所を整理した上で最適な経営判断をしていく必要がある。
- ・ BCPは取り扱うテーマが幅広く、多岐に渡る。そのため各部門が、気付いたリスクに対してその都度対応するパッチワーク的な取組みになりがちである。そうしないためにも、全社で合意されたBCPのフレームワークを作成し、重要な検討項目を漏らすことなく、また優先的なテーマの順位付けを行いながら効率的に討議を進めることが重要である。
- ・ 各部門・現場にはBCPに関する“専門性、経験・実績、ノウハウ”、また最終ゴールを見据えながらプロジェクトを短時間で効果的に推進していく“プロジェクトマネジメント”の方法論を持ち合わせていないケースがある。迅速かつ精緻なBCPを構築する上で、外部からの専門性の投入を検討することは効果的である。
- ・ BCP策定に関する様々な施策/アイデアが出てくるが、どれを取り入れるか判断基準が定まっていない場合、出てきたものから個別に答申されると経営者は意思決定ができない。意思決定を行い易くするために、評価方法と懸案事項をまとめて答申するなどの工夫が必要となる。
- ・ BCPをBCMに移行するためには、限られたメンバーで特定シナリオを想定したBCPを策定する“ペーパーワーク”のステージから、全従業員を対象とした自律性/柔軟性を必要とする“フィールドワーク”のステージへ作業を切り替える必要がある。実行性の高いBCMを導入・定着させるためのPDCAマネジメントサイクルの導入が求められる。

Copyright (C) 2010-2011 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

図1-7 BCP/BCM構築における経営者の役割

(3) おわりに

各社において BCM の取組みを行うのであれば、いわゆる「やらされている」というスタンスで進めるのではなく、顧客満足度、さらには従業員満足度を向上するための取組みの1つという非常に意義のある取組みと位置づけて進めることが重要である。

また、自社で BCM の取組みを開始する上で、特に経営層の理解を求める際には、BCM を推進していないと、ステークホルダーとの関係が切れるということをアピールすると良いと考えられる。企業価値という数値的な考え方より、顧客との関係性という具体的な観点から BCM の必要性をアピールした方が、経営層の BCM の必要性に関する理解は深まると感じている。

【参考文献】

1. リーダーシップの定義：インターリスク総研から
2. 組織パフォーマンス向上への取組みに関する日本企業の実態調査報告書（インターリスク総研、2012年2月）

2. 組織開発と BCM

(1) 組織開発と BCM について

(ア) BCP を成功させる要素（組織力、リーダーシップ）

東日本大震災では多くの事業者が影響を受けた。その中で数多くの事業者が事業再開までに多くの時間を要していた一方、BCP を成功させ、早期に事業を再開させた会社も少なからずあった。日本の全上場企業を対象に調査した結果（参考文献 1.）によれば、東日本大震災で BCP が成功した理由として、多くの事業者が挙げたのは、「組織力」、「リーダーシップ発揮」であった。

（図 2 - 1）

BCP を有効に機能させるためには、BCP を運営する組織そのものの力を向上させる必要がある。事業継続をさせるには、BCP を作ることは必要条件ではあるが、十分条件ではないのだ。今後は BCP に関する取組みについて、BCP を作ることを目的に考えるのではなく、緊急時に使える BCP を作る取組みが重要である。その際、ポイントになるのが先述の BCP 成功事例のポイントとして数多く挙げられていた「組織力」、「リーダーシップ」である。

(イ) わが国の企業における組織力について

参考文献 1. の調査によれば、自社の組織力が「高い」もしくは「どちらかといえば高い」と答えている企業は全体のおよそ 3 分の 1 程度であり、6 割強の企業は自社の組織力が高くはないと考えている（図 2 - 2）。

そもそも、なぜこのように組織力に課題を感じている企業が多いのであろうか。それは、わが国の企業の多くが、従業員個人を対象とした能力開発、いわゆる人材開発に関する取組みを推進しているが、従業員の集団として組成される企業組織自体の能力開発にはあまり注目してこなかったことが主因と考えられる。「企業組織は従業員の集団として組成されるため、1 人 1 人の従業員の能力を伸ばせば組織力が高まる」と考えるのは早計で、組織としてのパフォーマンスを向上するにはやはり組織としての能力開発の手法を取り入れる必要がある。

上記のとおり、「平常時に組織力がない組織が、緊急時において急に組織力を発揮し、緊急事態に的確に対応する」という状況は考えがたく、緊急事態に適切に対応できるようにするには、やはり平常時から組織力を磨いておかなければならない。すなわち、緊急時の危機管理対応力向上のためには、平常時の組織力向上についても取り組む必要がある。平常時に組織力がない組織が、緊急時に危機管理対応力を発揮できるケースは稀である。

参考文献 1. の調査によれば、多くの企業では組織力の向上に寄与する要因として「リーダーシップ」を挙げている（図 2 - 3）。

(ウ) リーダーシップについて

東日本大震災の際には、様々な企業において、多様なリーダーシップが発揮されていたであろう。東日本大震災のような緊急事態の時にこそ、経営者には的確なリーダーシップを発揮し、適切な舵取りを行うことが望まれる。

しかしながら、必ずしも上手くリーダーシップを発揮できた企業・組織ばかりではなく、失敗した例もある。典型的なパターンとしては、経営層から現場に対して高圧的な態度を取ることによって、経営層に対して正しい情報が入らなくなるというパターンである。(経営層に叱責されないようにするため、経営層が欲しそうな情報しか現場が報告しなくなり、その結果、経営層の判断が誤った方へ向かうという事態である。従来は「リーダーシップ」というと「リーダー個人のスキルの有無」ばかりが語られていたが、「いかにリーダーシップとフォロワーシップが機能する組織か」という視点が求められるのである。

これは、何も単一の企業内の組織間で発生するだけでなく、グループ企業間(親会社と子会社)においても生じうる事態である。このような事態に至らないように、リーダーはきちんとした後方支援を行えるよう態勢を構築しておく必要がある。

(エ) わが国の経営者のリーダーシップについて

参考文献2.によれば、リーダーシップの定義とは「組織が自らの大きな危機に直面しても、その現実を直視し、成功のビジョンを示し、それに向けて最善を尽くすことができるように、人々に影響を与えること」である。

現在のわが国においては、リーダー育成やリーダーシップ開発に関する機会はほとんどなかった。欧米諸国ではリーダーを養成するための機会を、教育機関や企業など多数の場に設けている。今後は、わが国においても、教育、仕事など様々な場においてリーダーシップについて考えることが望まれる。

なお、日本の組織が望むリーダー像について、参考文献1.の調査結果として、現在の日本には、「奉仕型(組織の各メンバーが働きやすくなるよう配慮するタイプ)」、「牽引型(目標達成のために組織を牽引していくタイプ)」というタイプのリーダーが比較的多く存在することが明らかとなっている。一方、理想として望まれるタイプのリーダーは「ファシリテーター型(適材適所について考え、多様な人材の能力を最大限に引き出すタイプ)」であった。(図2-4)

また、参考文献1.ではリーダーに必要な資質についても調査している。これによれば、平常時も緊急時もリーダーに求められる資質は「行動力」、「決断力」、「責任感」の3つで変わりなかった。ただし、緊急時の方がよりこの3項目に回答が集中する(すなわちこの3項目の回答割合が高くなる)状況であった。(図2-5、2-6)つまり、「どのリーダーの型が正しいか」ではなく、「いかに状況によってリーダーシップスタイルを変化させることができるか」が求められるのである。

参考文献1.の調査では、リーダーシップの形成についても調査しているが、これによれば、後天的・先天的な要素の両方に依存しているという回答が多い一方、後天的な要素で形成できるとの回答も増えつつある。このように、現在はリーダーシップに関わる教育等を行うと同時に、フォロワーシップの働く組織の規範を作ることで、有効なリーダーシップを開発できるという考え方が主流になっている。(図2-7)

以上、BCPを成功するための要因として、「組織力」、「リーダーシップ」の2点が重要であり、それらに関する調査事例についてご紹介等した。繰り返しになるが、BCPを成功するには、まず平常時の組織力の向上が欠かせないと言え、組織力の開発のための手法について考える必要が

ある。組織力開発のための代表的な手法に「組織開発（OD）」が挙げられる。以降では、ODについてご紹介する。

事業継続と組織力

Q. 東日本大震災の影響により、事業が一時停止したものの、速やかに事業を再開することが可能になった企業があります。そのような対応を行えた要因は何だと考えますか。（3つまで選択）



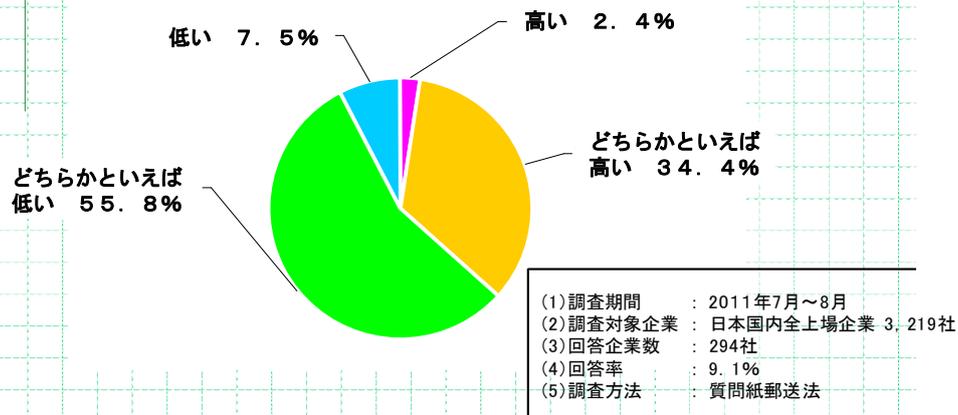
出典：株式会社インターリスク総研「組織パフォーマンス向上への取組みに関する実態調査」（2011年8月）

図 2 - 1 事業継続と組織力

組織開発とは

自社の現在の組織力(組織パフォーマンス)に対する評価

「低い」もしくは「どちらかといえば低い」企業が 6割以上



出典：株式会社インターリスク総研「組織パフォーマンス向上への取組みに関する実態調査」（2011年8月）

図 2 - 2 自社の組織力に対する評価

リーダーシップ

Q.「組織パフォーマンス」向上に寄与する要因は何だと思えますか。(上位3つまで選択)

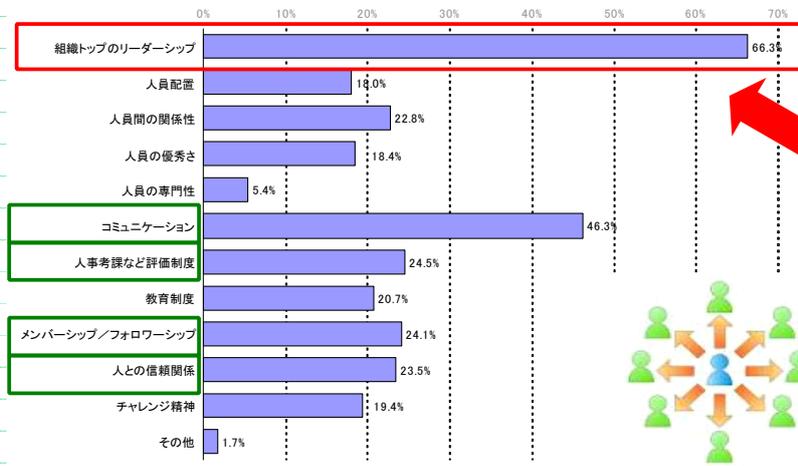
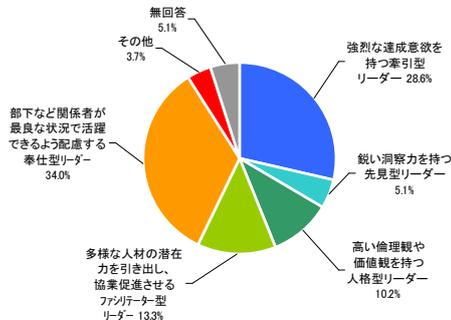


図 2-3 組織パフォーマンスに寄与する要因

組織が望むリーダー

リーダーの行動スタイル【実態】



リーダーの行動スタイル【理想形】

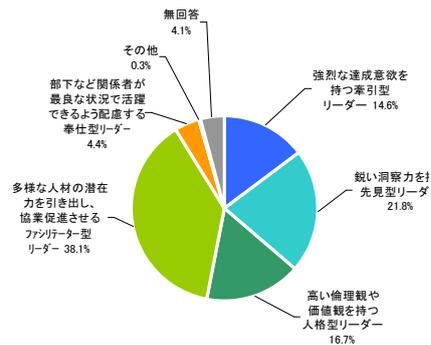
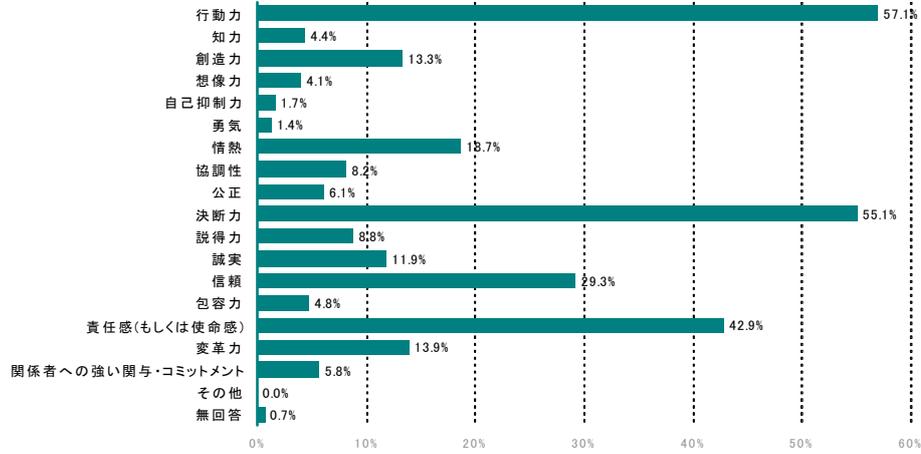


図 2-4 組織が望むリーダー

リーダーシップ

リーダーに必要な資質／特性(平常時)

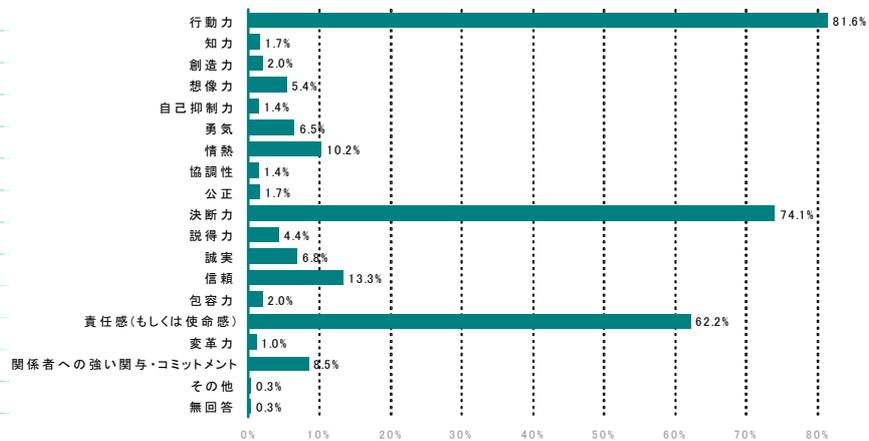


出典:株式会社インターリスク総研「組織パフォーマンス向上への取組みに関する実態調査」(2011年8月)より、3つまで選択

図2-5 平常時においてリーダーに求められる資質

リーダーシップ

リーダーに必要な資質／特性(緊急時)



出典:株式会社インターリスク総研「組織パフォーマンス向上への取組みに関する実態調査」(2011年8月)より、3つまで選択

図2-6 緊急時においてリーダーに求められる資質

リーダーシップの形成について

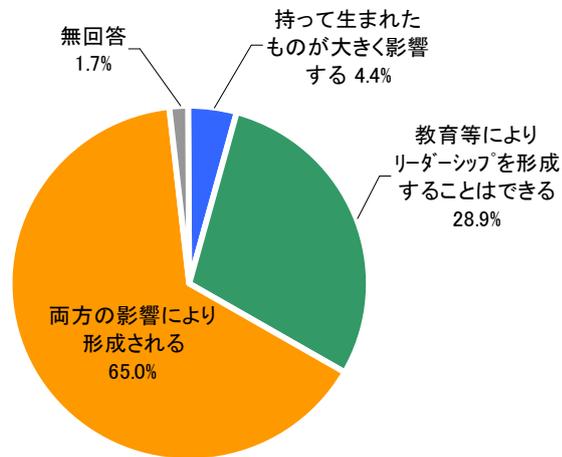


図 2-7 リーダーシップの形成に必要な要素（先天的か／後天的か？）

(2) 組織開発 (OD) とは

OD (Organization Development) とは「組織的な開発」ではなく、「組織の開発」である。

OD は Kurt Lewin というドイツ人によって提唱された考え方である。OD が提唱された当時のドイツでは、1人1人のモラルは普通なのに、ナチスドイツという規範のもとでは殺人やリンチなどの蛮行が横行している状況であった。Lewin は、そこから個人の意識だけでなく、集団が形成する組織の意識を改変することこそが重要であることを見出し、OD すなわち組織開発という考えに至った。

OD は「組織は組織そのものの性質を持つ」「人と人は違う」という相違を前提に、それらの人が集団として構成する組織のパフォーマンスを最大限にするための方法論である。人材育成の分野にまとめられることもあるが、実際には組織を構成する個人を対象とした人材育成とは異なる考えである。

組織は、それだけで世の中に存在するわけではない。OD では、インプット (外部環境の変化、リソースの変化、パラダイムの変化など) を、アウトプット (企業収益・社会貢献など) に変換する機能を組織と定義している。OD ではさらに、組織の中にいくつかのサブシステムが存在しているが、そのサブシステムの機能に大きく影響するものを組織文化と呼んでいる。さらにその組織文化を構成するものとして「集団規範」「価値観」「評価システム」「サポートシステム」の4つの要素をあげている。(図2-8)

理論的な組織戦略を構築しても、例えば、組織文化が縦割りであるがために、組織のパフォーマンスが高まらないなどの事例は枚挙に暇がない。東日本大震災の対応においても、現場と本社の関係が良くなく、本部のことを「さん」付で呼んだり、現場の長が本社指示を無視するための芝居を打ったりなどの事例があった。

また、組織文化のうち、「集団規範」について、組織構成員は明示的な規範よりも、黙示的な規範に引っ張られる形で行動することが明らかである。当然のことながら、緊急時においても組織は集団規範に従い活動する。緊急時に適切な行動を取れるようにするには、平常時と緊急時の集団規範を上手に切り替えられることも関係する。大手家具メーカーのトップは東日本大震災の際、強烈なトップダウンの体制を敷き、危機を乗り越えた。平常時においては合議制で物事を決断する方だっただけに、その切替の明確さは凄まじいものである。

なお、ピーター・ドラッカーによれば、組織による創造活動の歴史は200年くらいのもので、しかもその大半が肉体労働による創造活動である。組織による創造活動のうち、知的活動による創造活動の歴史は浅いものである。それゆえ、知的活動に関する組織の創造活動については、研究が進んでいないという側面もある。

(3) 経営のための思考の順序

OD では組織を1つの生命体として捉える。企業組織の場合には、生命体の活動すなわち経営について、以下の順序で検討することが望ましい。

<経営について検討するための最適な順序>

- ① 外部状況を考える
- ② 会社や組織のミッションを考える

- ③ ゴール目標を考える。
- ④ 実行計画・戦略を考える＋必要なリソースを考える
- ⑤ 実行計画を実現するためのシステムを考える
- ⑥ 組織の構造を考える
- ⑦ 職場と職場の関係性を考える
- ⑧ 職場内の関係性を考える

東日本大震災では、「②会社や組織のミッションを考える」という部分の考え方の浸透度合いにより企業の対応内容およびレベルに差が現れた。また、順序を見ていくと組織について検討するのは、全体の6番目と比較的後半に位置づけられていることが分かる。

多くの企業では、この順番を理解できていない、あるいは頭では理解しているけれど、行動が食い違ってしまう。例えば、昇格者のポストを用意するために新たに戦略には関係のない部署を設置することについてが当てはまる。

先述の順番について、異なる意見を持つ方もいる。例えば、「④必要なリソースを考える」は「⑤システムを考える」の後にも実施する必要があるのではないかと、などである。確かに⑤の後にも必要なリソースについて検討する必要はあるが、「④実行計画・戦略を考える」ためには、「④必要なリソースを考える」を組織全体にわたりかつ同時に行い、現在、自社で有するリソースを明確化するとともに、今後必要になると予想できるリソースを一旦、検討することが必要である。「④必要なリソースを考える」を先に検討しておかなければ、「⑤システムを考える」の選択肢が狭まる可能性もある。

「①最初に外部状況を考える」と「②会社や組織のミッションを考える」についても、②を先に検討しておくべきではないかとの意見も考えられる。②を先に検討しておかなければ、①での情報収集が散漫になる可能性があるという指摘である。確かに指摘の通り①の情報収集が散漫になる可能性は否定できないが、一方で定期的に会社や組織のミッションを見直すことも重要であり、そのためには外部のステークホルダーなどの状況について先に考えることが必要である。いわゆる「お客様は神様だ」という創業者の理念を重要視し過ぎて、顧客の要望通り値引き交渉に応じてしまい、営業拠点を閉鎖せざるを得ない状況に至った会社などもある。

組織パフォーマンスを向上するためには、単に組織内、組織間の風通しを良くすれば良いということではない。「⑥組織の構造を考える」よりも上位に位置づけられている「②会社や組織のミッションを考える」などの概念について整理した上で、検討することが重要である。例えば、ゲームのクリエイター間で行われるコミュニケーションと救急隊員間で行われるコミュニケーションが、同じやり方が最善であるとは考えがたい。フラットな組織文化が望ましい場合と、軍隊的な組織文化が望ましい場合は、組織のミッションなどの上位概念によって異なることは往々にしてある。

なお、補足として、「⑧職場内の関係性を考える」の職場とは、単一の部署内の関係性をイメージしていただければ良い。故に職場間の関係を考えると、何かを実現するのに関係する複数の部門の関係を整理するようなことになる。BCPを例に挙げれば、システムのユーザーサイドである経営企画部と、保守・運営側であるシステム部の関係を考えずに、各々の部署でBCPを作成しては、使えるBCPが作れるとは考えづらい。

これに関し、最近の流れか不明であるが、最近の多くの企業の人事部は経営や経営環境などを俯瞰的かつ戦略的に考えることが少なくなったようだ。

(4) 企業の理念と緊急事態への対応レベルの関係性

ここでは、企業理念と緊急時への対応レベルの関係性について、実事例を交え検討する。まず、大手テーマパークの例が挙げられる。同社は、「SCSE」(S : Safety 安全、C : Courtesy 礼儀正しさ、S : Show ショー、E : Efficiency 効率) という理念を掲げている。先に掲げられている理念の方がより優先度が高く、同社は特に安全というものについて重要視している。ゲストの安全を確保できない中で、その他の理念を実現することはできないのである。このように安全を大事にする考えが組織内に浸透していたからこそ、東日本大震災への対応が成功した大きな一因として考えられる。

大手テーマパークとは反対の事例として、とある飲食店運営会社の事例が挙げられる。同社は理念に従業員の収入や接客サービス等に関する内容を掲げていたものの、「安全」については掲げていなかった。同社は食中毒事件という不祥事を発生させたが、安全に関する文化が醸成されていなかったことがその一因にもなっていると考えられている。

最後に、小売業の事例である。この会社は第一の理念に「安定供給」を掲げていた。この結果、東日本大震災の際には、発生直後から速やかに食品等の供給を行うことができていた。

要するに、緊急時であれ平常時であれ、その企業の存在価値を定義する理念と風土がすべての行動を規定するのである。簡単に言えば、平常時に「利益第一」を掲げている企業が、緊急時だからと言って「安全第一」に切り替えようとしても無理だということである。

(5) 組織が時代に取り残される理由～動的惰性～

最後に組織の永続的な成功について検討したい。組織の成功に必要なもの、それは「動的惰性」というに状態に陥らないことである。「動的惰性」とは過去の成功体験に引きずられ、外部環境等の現状を省みず、過去のやり方をそのまま続けているような状態のことを指す。(図2-9)

動的惰性とは具体的にどのような状況かを考えるに際し、適当な事例がある。ある百貨店のことである。同百貨店は家電量販店、コンビニ、アウトレットなどを自社のライバルとしては考えていなかった。また、経営戦略についても過去に成功していた「駅前一等地に出店する」という手法を続けていた。社会の変化に気づいていたかもしれないが、あまりに過去の成功体験が大きすぎて、そうした変化を「自分事」にはできなかったのである。この結果、家電量販店やコンビニなどに顧客を奪われ、車社会・ネット社会の到来により、駅前一等地でなくとも顧客の不便さは解消できる状況となり、それらの一等地が経営の武器どころか重石となっていった。

この百貨店のように、多くの組織はなぜ動的惰性に至るのか。1つの仮説として、次の通り考えられる。名目 GDP の変化からも分かる通り、現代社会は放っておいても世の中が成長していく時代ではなく、お客様側も供給側も「何が答えなのか」わからない時代である。それ故、時代の流れに応じ、再設定した理念実現に向けて、組織を常に革新していく必要がある。しかし、現代社会を支えているのは大半が、供給側が答えを持っている時代の人々、すなわち右肩上がりの時代に会社人生の大半を過ごしてきた人々なのである。これらの人々は骨の髄まで右肩上がりの幻想に染まってい

る人々である。そのため、過去の手法に引きずられてしまう、すなわち動的惰性に陥りがちなのである。(図2-10)

動的惰性に至らないためには、どうするべきか。これは「学習棄却」という言わばこれまでの仮説設定や目標設定自体を見直す取組みが必要になる。これらの一連の取組みを「ダブル・ループ学習」という。なお、学習棄却を行わず、一度設定した仮説や目標に従い、実践と振り返りを繰り返す取組みのことを「シングル・ループ学習」という。(図2-11)

ダブル・ループ学習を実行に移すには、一度、組織に存在している「常識」や「意識枠組み」を疑って見なければいけない。そして、「客観的に正しいかどうか」ではなく「自分の主観としてどのように感じているか」を本音で自由に話し合う場と規範が必要である。なぜなら、「客観的に正しい」というのは、その組織のこれまでのやり方・考え方に合わせて正しいかどうか、という判断につながってしまうからだ。これまでの成功体験を疑うというのは、ある意味、これまでの人生を否定するような痛みを伴う。場合によっては効率を一時的に低下させることにもなる。そこまでして今までの枠組みを見直すことで、動的惰性に陥らない組織文化が確立できるのである。

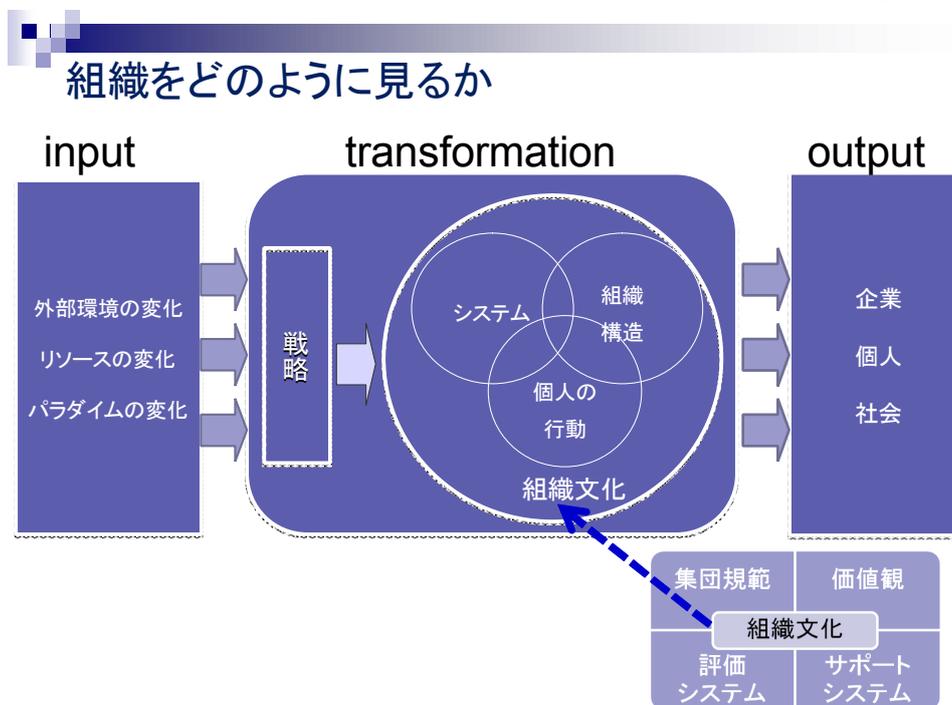
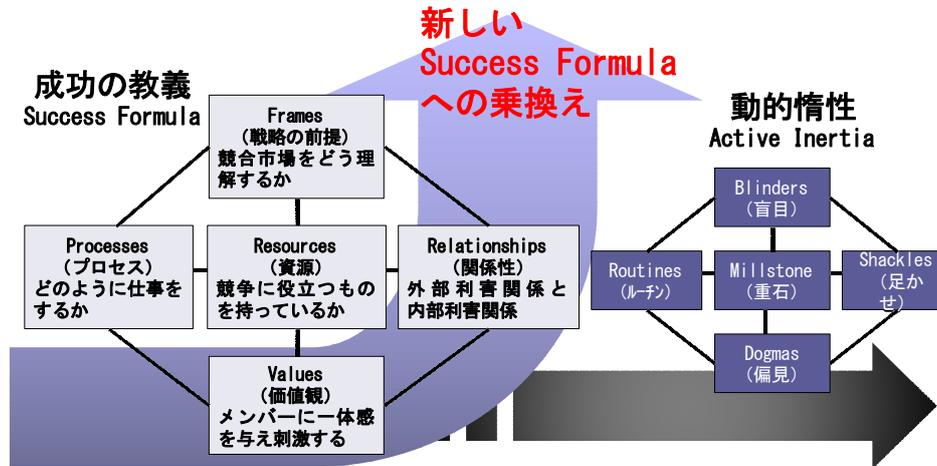


図2-8 ODにおける組織の定義

何故組織が時代から取り残されていくか



出展：“Active Inertia” Donald N. Sull

図 2 - 9 動的惰性とは

環境変化と経営における成功パターンの変化

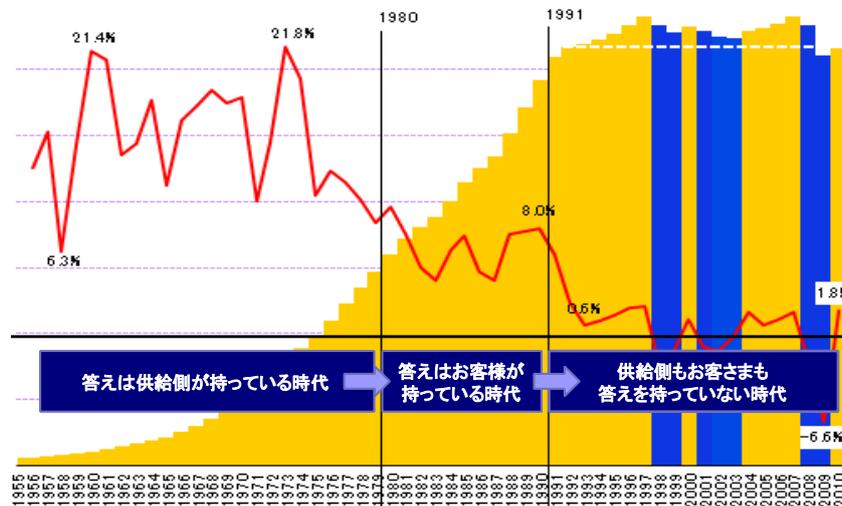


図 2 - 10 環境変化と経営における成功パターンの変化

Action Learning ~動的惰性に陥らないために~

- アメリカの行動科学者クリス・アージリスが、1970年代にその組織学習論において提唱した概念。
- 組織における学習には2つの側面がある。1つは、いったん学習した考え方や行動の枠組みにしたがって問題解決を図っていくこと。もう1つの側面は、既存の枠組みを捨てて新しい枠組みで取り組むことである。前者を「シングル・ループ学習」、後者を「ダブル・ループ学習」と位置づけた。
- 継続的な成長のためには、2種類の一見相反する行動、いわゆる **学習 (Learning)** と **学習棄却 (Unlearning)** のサイクルをスパイラル的に回していくことが必要とされる。このサイクルを繰り返し継続できる組織だけが競争優位を保ち続けることができるといわれている。

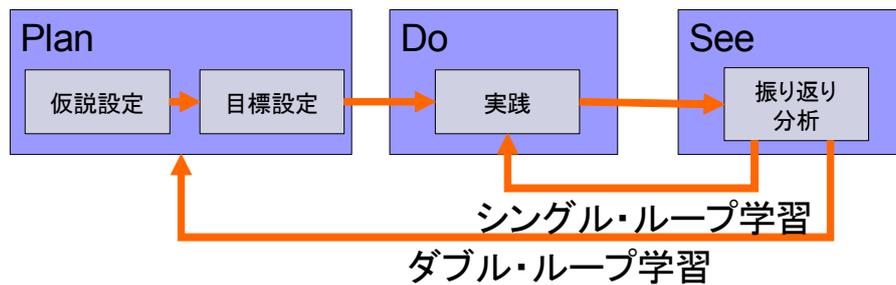


図 2 - 1 1 シングル・ループ学習とダブル・ループ学習

【参考文献】

1. 組織パフォーマンス向上への取組みに関する日本企業の実態調査報告書（インターリスク総研、2012年2月）
2. リーダーシップの定義：インターリスク総研から

3. コミュニケーション戦略と BCM

(1) クライシスコミュニケーションについて

クライシスコミュニケーションの目的は、発生した危機を収束させることである。通常、クライシスコミュニケーションとは、マスコミなどの組織の外部の各主体とのやり取りが基本となるが、それだけでなく組織内部でのコミュニケーション、あるいはそれらのコミュニケーションを図るタイミング、コミュニケーションの内容・表現方法などもポイントとなる。

東日本大震災の際にも、組織メンバー間でのコミュニケーションに不全があり、機器の操作に不備を招く事態となった事例もあった。これは、当該コミュニケーションにかかわったメンバーのコミュニケーションに対する態度が受動的なことが要因となっていた。

このように、危機発生時のコミュニケーションの図り方は、注意すべきことであり、平常時においては危機発生時を想定したコミュニケーションのトレーニングを行っておくべきことである。特に、広報のメンバーは、組織外部に情報を発信する立場であるため、組織内部から正確な情報を引き出す必要があることから、そのようなコミュニケーションのやり方について、習熟しておく必要がある。

では、そのようなことを可能にするために、普段からどのような準備を行っておく必要があるか。これは、組織内の各メンバーが「思い込みの状態のまま」対応を行わないようにトレーニングを積ませる準備が必要である。各メンバーが思い込みの状態のまま、危機に対して対応を図ろうとすると、問題が大きくなる。思い込みの状態に至らないようにするには、以下の点について、各メンバーに注意を図るようトレーニングを積ませることが重要である。

【思い込みの状態にならないためのポイント】

- ・ 現場の従業員が正確な情報を把握することが出来るか？
- ・ 情報の受け手に推測する能力が十分備わっているか？

まず、「現場の従業員が正確な情報を把握することが出来るか」については、クライシスへの対処の重要性からも、組織のメンバーに対して、業務の全体像を勉強させるなど必要な情報を正確に把握させておくことが重要である。

また、「情報の受け手に推測する能力が十分備わっているか」については、コミュニケーションにおいてやり取りされる情報について、お互い疑いを持って臨むこと、もう少し良い言い方をすれば、質問する力を鍛えることがポイントになる。

これらのポイントに注意し、普段からコミュニケーションの能力を開発していれば、いざ危機が発生した事態に直面しても、適切なコミュニケーションを図ることが出来ると言える。さらに、これら以外のポイントとして加えるべき点は、新しい情報を得たら、常に誰にその情報を伝えればよいかということを考えることである。組織内の誰かが、自身の立場を守るために、下から上がってきた情報を握りつぶすことがある。そのような事態を避けるためにも、例えば、危機発生時の対策本部等に、直接、情報を申し入れるためのコミュニケーションルートを用意しておくことなども重要である。

(2) 広報テーマ

PR会社は、企業の広報部を相手に事業を行っている。日本では記者クラブという制度があるため、広報部の機能が欧米に比べ弱い。このため、PR会社は、ジャーナリズムというよりは広告に近いところでのコミュニケーション機能を果たしている。

緊急時は、平常時よりもコミュニケーションの不全が発生しやすい。例えば、組織の理論が優先された結果、重要情報を公表しないという判断が行われ、「隠蔽している」とのレッテルを貼られることなどがある。

マスコミへの印象が、報道のトーンを左右する。悪いトーンになることを回避するには、トップが対応することがポイントである。経営トップが対応することでマスコミは納得する。また、業界の常識は社会の非常識と認識しておくことも、記者会見などで不適切な説明を行うことを回避するポイントになる。目前の若い記者に話しているのではなく、世の中に対して情報を発信しているという認識を持つことが重要である。

近年、SNSやLINEなどのソーシャルメディアを利用している若者が増加している。このようにソーシャルメディアが広く普及する以前、さらにはインターネットが普及する以前は、「AIDMA (A=Attention, I=Interest, D=Desire, M=Memory, A=Action) の法則」という考え方が、人々の購買の法則として一般的であった。新聞の記事、TVなどで注目を集め、1990年まで主流であり続けた。

ところがインターネットの登場・普及により、「AISAS (A=Attention, I=Interest, S=Search, A=Action, S=Share) の法則」に入れ替わっていった。旧来のAIDMAの法則にS (Search) が加わり、さらにS (Share) が加わった。

この結果、例えば検索サイトのスタンダードは、ヤフーからグーグルに、つまりより購買に近いインタレスト (興味) の卸売り (広告) を行っている方へ移っていった。ヤフーのトップページは、AIDMAの法則に従っているが、グーグルは検索ワードに沿った広告を掲載できるため、AISASの法則に従っていたと考えられる。

さらに今後は、近年に見るソーシャルメディアの普及に沿って、「SIPS (S=Sympathize, I=Identify, P=Participate, S=Share & Spread) の法則」が普及していくものと考えられる。今すぐに、そのようになるわけではないが、今後は、SIPSの法則が広告の主流の考え方になると考えられるが、危機管理広報はSIPSの法則に特徴が似ていると考えられる。つまり、事件、事故の説明が個々のユーザー、取引先の担当者の理解が得られるかどうかを広報が真っ先にチェックすべきである。

日本の広報の現状は、「広報部は経営陣の言った通りに動くだけ」であったり、「メッセージが一方通行」であったりすることが多い。次世代の危機管理広報には、「新しい技術、潮流に乗り遅れないこと」や「双方向のコミュニケーション」を活用することが求められる。

図3-1にはメディア・クローバーリーフと呼ばれる図を示した。

パブリック・エンゲージメントという考え方

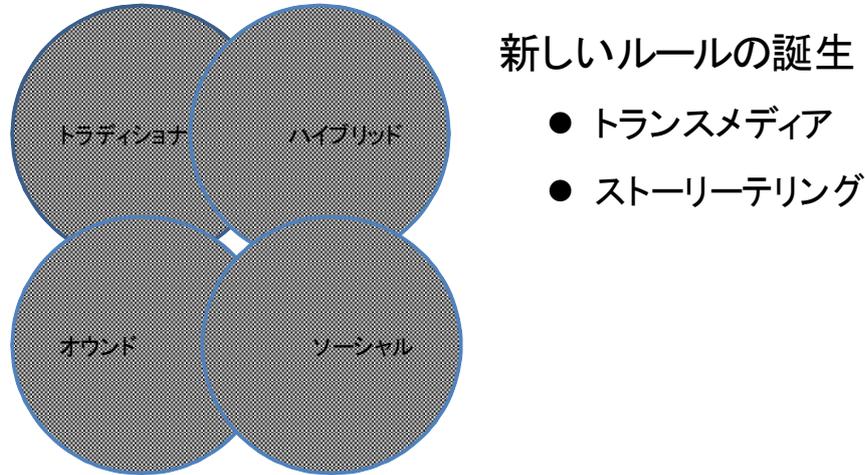


図3-1 メディア・クローバーリーフ

図中のトラディショナルは減ることはあっても、なくなりほしくない。ただし、マスコミなどが不正確な情報を発信すると、トラディショナルが少なくなることが考えられる。オウンドとは、自社で有するメディアのことであり、費用対効果の高いメディアと言える。現在、メディアは効果を広告で換算することしか出来ない。オウンドがあれば、自社サイトへのアクセス数で効果測定を行うことが出来る。この際、エスイーオー対策、すなわち社名、重要製品の名前が検索サイトでの検索結果、上位に表示されるようにしておくことが重要である。

ソーシャルを利用することで、個対個のコミュニケーションが実現できる。これにより、会社から記者へのコミュニケーションに生じていた意識のズレのようなミスがなくなる。すなわち、ファンに対して直接、情報を伝達するため、意識違いが生じない。

(3) 各テーマを踏まえた議論・まとめ

突発的な事態への適切な対応はきわめて難しく、過去に同様の体験を経験している、あるいは訓練していないと有事の際に機能しない。今回の参加者の中では、海上自衛隊での経験での艦船と商船の衝突、および阪神淡路大震災の2つの事例で体感している方がいた。

内閣で広報担当の審議官を担当していた参加者は、日米間での広報に関する格差を感じたという意見を提示した。政府、メディア、消費者の力関係が旧来のままで、全体的に質が低下している。国内のいたるところで信頼性、中立性が失われているとの意見であった。

海外では、広告とメディア対応に当たる人が厳格に分かれており、報道のプロを育てようとする。国内では、大学での専門教育もないままの人間をジャーナリストへ仕上げようとする。このあたりに

海外と国内の差が表れていると考えられる。

パブリックエンゲージメントをどのように訳すのかも今後の検討課題である。PRは日本語訳があまり良くなかったため、双方向を本来意味するところを、一方向でという意味で解釈されるようになってしまった。

次世代の広報、法令順守と危機管理対応の関係性については、緊急時に、よりフレキシブルに対応する必要があると考えられる。

PRにSNSを利用するのは、各々の目的を考えると上手くいかない部分もあるのではないかと考えられるが、緊急時の情報発信手段に限定して使用するというのではなく、SIPSの考え方を末端の社員まで理解させることで、的確に情報収集し、あるいは不用意に情報発信しなくなり、会社としての対応が上手くなると考えられる。

SNSの本来の特徴から信頼性を向上するには限界がある。よって、危機管理広報の材料として使用することには限界がある。これらの課題を少しでも改善するには、SNSのエキスパートの育成が必須と考えられる。

4. 統合マネジメント戦略と BCM

(1) 統合マネジメントシステムについて

会社の規模、従業員数の増加、環境の変化等があっても業務品質を落とさないようにする、あるいは経営をもっと良くするにはどのような取り組みをすればよいのか。そのツールの一つとしてマネジメントシステムの導入が挙げられる。マネジメントシステムは、組織の方針、プロセス等を継続的に改善する仕組みである。しかしながら、複数のマネジメントシステムを導入してしまうと、それを運営するための労力が増加し、かえって経営に悪影響を及ぼす場合がある。効果的そして効率的に運用するために、マネジメントシステムを統合するという方法があるが、統合するという判断が常に最良かといえば、必ずしもそうではない。経営を良くするのであれば統合すれば良いが、資することがないのであれば、統合するべきではない。

統合した方が良いか否かを判断する上では、“自社独自の導入・運用の検討ポイントを持つこと”、そして“どの観点で検討するのか”を明確にすることが重要である。

会社によって、導入しているマネジメントシステムも、適用範囲も、運用体制も、ISO 事務局の成熟度も異なることから、自社独自の導入・運用の検討ポイントやマネジメントシステムの内容を吟味して、統合すべき部分とそうでない部分を整理することがポイントである。具体的には、構成する要素（体制・スケジュール・文書／様式・ルールなど）や、文書の管理負担、監査の実施負担、マネジメントシステムの対象範囲の見直しなどが検討すべき点である。

また、監査人の目線で統合を検討するのか、現場の従業員が目線で統合を検討するかによって、当然、統合の行い方は変わってくる。実際には、現場の従業員、経営層が課題を可視化するように努めることが大事である。

以上を踏まえると、自社の現状、課題、何のためにマネジメントシステムを導入するのかという目的を明確化することで、どのような方法でマネジメントシステムを統合すればよいのかが具体的にになる。

お客様の会社にマネジメントシステムを導入する場合は、社長をはじめとしたトップマネジメントの考えを伺うことが重要である。審査を突破することばかりに目が行き、不要な文書を作ってしまうケースがある。マネジメントシステムの有効性の評価がおろそかになるケースも多々あるので注意が必要である。

(2) 自己適合宣言とは？

ニュートン・コンサルティングは、2006年から日本国内で活動を開始した。英国のニュートンでは、個別のマネジメントシステムの最適化を図りながら、徐々に統合を進めていた。一方、日本では、統合マネジメントシステムの方針を打ち立て、その方針に基づき、個別、そして統合マネジメントシステムを運用している。

昨今は、品質、環境、情報セキュリティ、安全衛生など基準が多数存在する。その結果、必然的にマネジメントシステムの統合の必要性も高まってきた。ニュートン・コンサルティングでは、自社でどのような取り組みを行っているのかを可視化できるようにしたいという思いが徐々に増加した。製

造業などでは、工場内の生産過程の可視化が進んでいるが、コンサルティング業界は、業務の中身が見えづらい、わかりづらいところがあり、それが起因して、俗に言えば「胡散臭さ」を醸しだしていた。この課題に対応する意味からも、自己適合を宣言し、取り組みを外部に周知することとした。認証機関という第三者の審査を受ける代わりに、大切なお客様に自社の取り組みを公開することで、その健全性と継続性を担保したいと考えたからである。

副産物的な効果として、社内で統合マネジメントシステムを運用することで、実務に生かすことのできる良い経験を積むことができた。また、大切なお客様に取り組みを公開することは、認証を受けるよりもむしろ社内的に良いプレッシャーとなり、結果としてより良いシステム維持に寄与している。

(3) マネジメントシステム導入事例

東京都中小企業 BCP 策定支援事業においてニュートン・コンサルティングが支援した中から以下二社にお話を伺った。

① 株式会社生出

生出は、包装材料の設計・加工・販売を行っている企業で、パート従業員を含め 50～60 名が勤めている。

同社は ISO9001 を平成 12 年 2 月に、ISO14001 を平成 13 年 6 月に、BS25999(BCMS)を平成 24 年 6 月に取得している。取引先は約 300 社あり、医療、自動車、食品等の分野も含まれていることから事業継続を重要な経営課題としてとらえ、東京都中小企業 BCP 策定支援事業に参画した。

ISO9001、ISO14001 のマネジメントシステムを運用していたが、顧客等から自社に向けられる信頼感については向上しているような実感が得られず、認証取得・維持に関わる費用と運用負荷が大きなものとなっていた。

このような状況に至った原因としては、文書化に多くの時間を有すること、すなわち書類を整えることに注力して結果的に業務効率を落とすことになったこと、各担当者が率先して対応していたのではなく、むしろ業務命令として、やらされているような感覚で、対応していたことにあった。原因をさらに突き詰めるとすれば、マネジメントシステム導入の目的が認証取得、審査のための取り組みになり、その結果、文書の整備等に注力することで身の丈に合わないマネジメントシステムになってしまったことと考えられる。

同社では、マネジメントシステムを、より有効な取り組みとなるよう改善するべく、改めて実務に即したマネジメントシステムにして経営を良くしようという運営方針の転換を行った。具体的な対策は以下の通りである。

【経営を良くするための運営方針】

1. システムの縮小、規格類のスリム化
2. 組織マネジメントの見える化
3. PDCA サイクルの完遂
4. 内部監査員のレベルアップ

さらに、同社の BCP 策定にあたっては、過去のマネジメントシステム導入および運用における反省を踏まえ、より実践的な活動を重視した。具体的な取り組み内容は以下のとおりであり、これにより

以下のメリットが得られた。

【BCP の取り組み内容】

- ・ トップダウンとボトムアップ
- ・ 社員への活動の周知徹底：特に目的、方針、目標など
- ・ 演習の実施
(演習終了後に課題を洗い出し、マニュアル、チェックリストを検証、修正する)

【BCP のメリット】

- ・ 従業員の安全の確保
- ・ 事業継続・早期復旧への速やかな対応
- ・ 取引先からの信頼感が高まる
- ・ 従業員から会社への信頼感が高まる
- ・ 競合他社との差別化
- ・ 幹部や現場責任者の育成に効果的
- ・ トップと現場の意識の共有

② 株式会社興伸

興伸は、ダイレクトメール発送代行業務、応募キャンペーン運用業務、物流加工サービス業務などを行っている会社で、その理念は「商品は良品と良心（良心を以って他人（お客様）に接し、社内の融和を計り、良品を提供する）」というものである。

同社は ISO9001 を平成 14 年 3 月に、P マークを平成 14 年 9 月に、さらに ISO27001 を平成 18 年 2 月に取得している。これらのマネジメントシステムの運用に必要な文書・記録等には、重複しているものがあつたことから、3 種統合のマネジメントシステムで無駄を省き、効果があり、かつ運用し易いように統合した。

これらの取り組みを推進し、リスクアセスメントを繰り返す中で、以下のような問題点が浮かび上がってきた。

【統合マネジメントシステムの運用で浮かび上がった問題点】

- ・ ハザード対応のリスクマネジメント運用が確立できていない。

統合マネジメントシステムの ISO27001 において、不測の事態による経営資源の損傷を受けた際に通常業務を中断させないよう事業継続計画を策定することが求められていた際に、BCP 策定支援事業に出会い BCP を策定した。BCMS を導入すれば、同社が導入する 4 番目のマネジメントシステムになる。統合マネジメントシステムに BCMS を組み込むにあたり、既に多数のマネジメントシステムが導入されていたことから、「BCP の対応者が不足した」、「作成・管理すべき文書・記録が増加した」、「被災時の行

動が規制される懸念がある（すなわち、自主的な判断による行動と BCP に規定されたルールとのバランスを考える必要が生じた）」などの課題が、さらに浮かび上がった。これらについては、今後、演習を実施し、自主的に動けるようにすることで解消する予定である。

上記2つの事例についてお話を伺ったのち、ニュートン・コンサルティングより、規格適合性を担保するオプションとして ISO 認証をはじめ、自己適合宣言、コンサル会社などからの第三者意見書、プライベート認証、第三者監査などの手法があるため、すぐに「人的・金銭的成本からマネジメントシステムの運用は難しい」とあきらめず、様々なやり方の中から自社で実施可能なオプションを選択することも大切である旨コメントがなされた。

(4) まとめ

本日のポイントは以下の通りである。マネジメントシステムを統合する際には、適用範囲も運用体制も ISO 事務局の成熟度も異なることから、自社独自の導入・運用の検討ポイントを明確にし、経営に役立つ取り組みにする必要がある。

- ・規格類、運用体制、力量などの統合オプションをどうとるか
- ・適合性、適切性、有効性を各々どう考えるか
- ・BCP の取組みの有効性は大事、審査員の力量は大切
- ・規格適合性を担保するには ISO 認証以外にもオプションがある

5. BCM と RM の理論的整理と統合

(1) 初めに

学術的な成果と、BCP の実務において最先端のこととして行っている取り組みとでは、相違が見受けられた。以下では、理論的な面からリスクマネジメントと BCP について説明する。

(2) 総論

① リスクマネジメント研究へのアプローチ方法

リスクマネジメント研究へのアプローチ方法は、社会科学、心理学、情報学、工学など様々な学問からアプローチする方法がある。よって、どのアプローチ方法でリスクマネジメントを研究しているのかバックグラウンドを正しく理解しないと、ある人のリスクマネジメントに関する見識および見解を正しく理解できなくなる。

例えば、クライシスマネジメントはキューバ危機から始まった考え方といわれているが、それをまとめたものが国際関係論における危機管理の考え方となる。この考え方については、冷戦終結前の国際関係論に詳しく記述されている。基盤となっている考え方は、「バランスオブパワー」である。なお、現在の国際関係論は、資源の共有、国際組織などの観点で語られる割合が多くなっており、危機管理の扱いが少なくなっているように思われる。

リスクマネジメントへのアプローチ方法は、国際関係論に限定されない。例えば、経済学からのアプローチという方法もある。経済学は、「人は合理的な判断を行う」という前提に立脚し成立しており、マクロ／ミクロ経済学、ゲーム理論、および意思決定理論もその前提を基に成立している。経済学の考え方は、例えば、BCP において全社的な意思決定を行う際の方法論として参考となる学術的な考え方と言える。

経営学もリスクマネジメントには関係する。経営学とは、「組織運営」や「組織管理」を学ぶ学問であるが、一企業が会社全体の戦略として BCP を考える場合にも参考になると言える。保険、会計などに端を発する商学の考え方も、内部統制などのリスクマネジメントについて深く関係する学問と言える。

心理学もリスクマネジメントを研究する上では、欠かせない考え方である。先ほど経済学は「人は合理的な判断を行う」という前提に立脚していると説明したが、最近では必ずしもそうではないということが徐々に明らかになっている。そのような誤差を修正する方法として心理学の応用がある。このような考え方を活用して、より実際的な意思決定に関する研究や、パニックに関する研究、さらにはヒューマンエラーなどの研究が行われている。

このほか、情報学、工学もリスクマネジメントに深く関係している。情報学については、メディアのコントロールについてメディア論で語られたり、リスクコミュニケーションについてコミュニケーション論で語られたりしている。また、工学では、確率論的リスク論という考え方の基、リスクの定量化について研究がなされ、失敗学という考え方からヒューマンエラーの発生防止が研究されている。

② わが国におけるリスクマネジメント研究の推移

わが国においては、昭和30年ごろからリスクマネジメントの考え方が着目されるようになった。それが、昭和50年代に開花し、昭和53年に日本リスクマネジメント学会が創設された。このような流れに至ったのは、バックグラウンドとして、オイルショック、森永事件などの事件・事故の発生がある。これにより、企業活動におけるリスクマネジメントの必要性や、セキュリティに関するマネジメントの必要性が高まったのであった。

その後、1986年に日本セキュリティ・マネジメント学会、1988年に日本リスク研究学会、さらに1992年に日本危機管理学会が設立されるなど、リスクを学術的に捉えようという機運の高まりから多数の学会等が設置された。

米国においても1988年にDRI (Disaster Recovery Institute) が設置され、1994年には英国にBCI (Business Continuity Institute) の本部が設立された。また、2000年9月11日の米国同時多発テロを契機にビジネス継続マネジメント入門、事業継続入門といった書籍が多数出版された。

リスクマネジメントに関する基準の推移について、情報システムに関する基準を例にすると、1981年に旧通産省が情報システム安全対策実施事業所認定制度という基準を制定した。これののち、2001年にISMS (Information Security Management System) へ移行した。なお、ISMSは当初、BS7799という英国基準をベースとしており、その後、ISO27000ベースとなった。BS7799の中にも、「事業継続」という項目が含まれており、BS7799が1995年以前より存在していたことに鑑みると、世界的には、阪神淡路大震災の発生以前にBCPの考え方が存在したと言える。但し、わが国でBCPという考え方がクローズアップされたのは、阪神淡路大震災よりも後の米国同時多発テロの時期と考えるのが妥当である。

(3) 各論

① リスクの定義と分類

リスクというと、一般的なイメージとしてはマイナス的な要素を含むものと考えられるが、それらは純粋リスクと呼ばれるものである。リスクマネジメントの国際標準規格であるISO31000では、そのような純粋リスクのみをリスクとして整理しておらず、プラスの要素も含むものである投機的リスクを含めた、不確定な要素のことを総じてリスクとして整理している。

現在の傾向でいうと、国際標準規格から類推すれば、プラスの面もマイナスの面も含め、リスクと捕らえることが一般的であり、裏を返せば、経営がより関わるべきものとしてリスクが捕らえられていると言える。

なお、ISO31000の中にも一部、事業継続についての記述がある。

② リスク管理と内部統制

わが国において内部統制は、会社法と金融商品取引法にて規定されており、情報の対象性を保持し、不正を防ぐための取組みが、会社法でいうところの内部統制になる。これらの取組みについては、コンプライアンス部などが主体的に行っている。

現在の内部統制は、財務報告の信頼性チェックを行う取組みが主体であり、会計的なアプローチになる。すなわち、企業の財産が記録等の文書に適切に反映されているのかということをチェックす

る観点からのリスクマネジメントとなる。

内部統制では、ユーザー部門に対してリスクマップの作成と各リスクの管理手法を記述するよう依頼することが一般的であり、それによってリスクを可視化しようとしている。

内部統制の推進主体は、財務部、経理部などである場合が多い。あるいはSOX部などが設立されているケースがある。

③ 危機管理とコンティンジェンシー、事業継続管理

内部統制については、平常時のリスク管理手法である側面が強いが、一方、危機管理、コンティンジェンシー、および事業継続マネジメント（BCM）は、問題が発生してからの対応である側面が強い。なお、コンティンジェンシーと事業継続のプランの違いについて、明確に定義することは現状、難しい。ただし、時間的に切迫している中で判断が求められるような事態（例：キューバ危機）のことを「危機・クライシス」と呼ぶのが一般的である。

危機管理規程の主管部署は、経営の直轄部署が多い。そうでない場合も、緊急対策本部を設置してそれを運営する、すなわち有事の際の対応の主管は経営の直轄部門であることが多い。なお、危機管理規程の主管部署が経営直轄の部署で無い場合は、反社会勢力対応や株主総会の対応といったリスクマネジメントを主管している総務部が担当するケースが多い。

④ CSR

CSRに取り組んでいる企業のうち、多いパターンとしては環境報告という位置づけで取り組んでいるところである。コンプライアンスを広い観点で捕らえて、公正な事業慣行としているところもある。また、地域貢献・ボランティアと捕らえている企業もある。

⑤ 事業継続マネジメントとその他のリスク管理

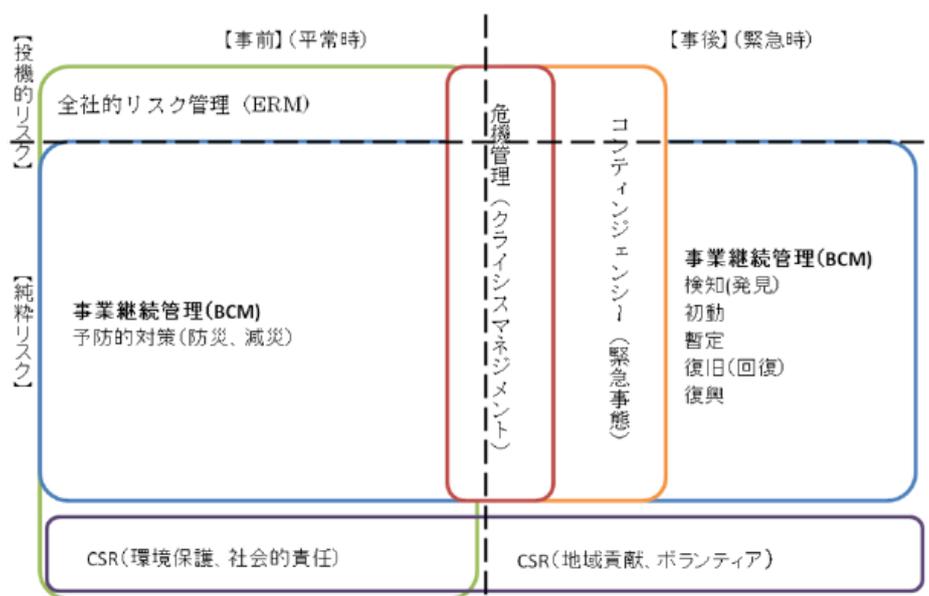


図5-1 事業継続管理とその他のリスク管理の関係性

以上のリスクの定義、および各リスク管理の概念を踏まえ、事業継続マネジメントとの関係性について整理してみることにする。図5-1には、事業継続マネジメントとその他のリスク管理の関係性を整理した図を示す。

「ERM」は、リスク管理部といった部署で対応するリスク管理である。定量的にリスクを捕らえることを志向するケースが多く、投機的リスクと純粋リスクの両方を管理している。ERMの一環として、新規事業を立ち上げる際に、リスク管理部署が承認するプロセスを設けている場合などある。ERMを拡張させた概念として、「IRM（インテグレイテッドリスクマネジメント、統合リスクマネジメント）」といったリスク管理の概念も現れ始めているが、どの部署で対応すべきか、今後検討が必要である。

「BCM」は総務部、リスク管理部、経営企画部、経営直下の室、IT部署などで対応するケースが多い。それぞれどの部署が担当しているのかによって、対象とするリスクが変わっているように思う。例えば、総務部がBCMの主管部署の場合には、財産的なリスクをカバーしようとしていると考えられる。多くの会社では、保険の窓口の部署が総務部であり、そのため財産の保全という考え方からBCMが整理されているケースが多いと考えられる。

リスク管理部がBCMの主管部署の場合には、BCMの対象とするリスクについて計量的に捉えようとするアプローチが多いと考えられる。個別の対策はBCMの対象とする各事象に応じ、主務部署にて取り組むように、リスク管理部から指示を行うケースが多い。

経営企画部が主管している場合は、より広いリスクを対象としており、事前だけでなく事後の対応も主体的に行うようルール化されている印象が強い。なお、BCMを作成する、すなわち事前準備についてはリスク管理部署で対応し、緊急対策本部の設置・運営、すなわち事後の対応については経営企画部で対応している事例もあるが、実際に事が起こった場合、事前準備と事後対応とで分担が異なってしまうため、うまく機能しなかったという事例もある。この事例からも、事前準備と事後対応を、分担し過ぎるのは効果的でないと考えられる。

「危機管理」はリスクの顕在化した直後を対象とし、「コンティンジェンシー」は「危機管理」よりも、もう少しだけ時間的に幅の広い概念と考えられる。なお、いずれのリスク管理の概念も、純粋リスクのみならず、投機的なリスクを対象としている。

「CSR」については、リスク管理の概念として、どこに位置づけするのが妥当なのか判断に迷うが、すべてのリスク管理のベースとなると考えられるため、図5-1の通り、リスク管理の概念の関係の中で最も下部に配置した。

(4) 総論・各論を踏まえて

以上の議論を踏まえ、ここからは少し具体的な事例に沿いながら議論を深めていきたい。

企業のリスクマネジメントに関する直近の事例としては、大手プラント建設企業の事例が挙げられる。当該企業の事例は、同社の主力の事業を展開している海外拠点において、テロ事件が発生したというものであるが、事件発生直後、事態がまだ完全に収束していないであろうタイミングで社長自らが現地へ赴いた。事態収束が完全でない、すなわちテロと同様の事件が再発しかねないような状況下で企業のトップが現地へ赴いたのである。社長に万が一のことがあった場合の経営への影響を差し引いてでも、現地へあのタイミングで赴くという判断がなされたのは、どのような意味があったのだろうか。事態が完全に収束していないタイミングで社長が訪問することで、「わが社は現地から撤退しな

い」という強い意志を示し、今後の事業の実施を円滑にする狙いがあったのではないかと考えられる。一方で、治安が正常化してから企業のトップが訪問したのでは、同拠点で事業を継続すること、もしくはさらに事業を展開することが困難になる可能性がある。

企業のトップが赴くことで事態の沈静化に大きく寄与した事例は、例えば、国内自動車大手メーカーの米国での訴訟問題対応などが挙げられる。企業トップが赴けば、より多くの情報が得られるなどの効果も考えられる。

図5-1のリスク管理の概念図について、最近の企業の組織体制として「広報」、「企画」という機能が同じ部署に配置されているケースが多いのではないと思う。ブランディングリスクについては、例えば、リスク管理部署が設けられていると、純粹リスクの顕在化を防ぐことに力を注いで欲しいといわれ、各事業のブランディングに関するリスク管理は各事業部で行うように整理されているケースが多いのではないかと考える。

ここ最近のリスクマネジメントの概念の推移を見ると、最初はプラン、対策と呼ばれていた概念が、継続的な見直しが必要ということからマネジメントとなり、さらにより広い範囲での概念が必要ということからガバナンスに至っているという感じがある。これからはガバナンスという言葉がキーワードになると考えられる。

リーダーシップもリスクマネジメントや事業継続マネジメントの取組みにおいては、特に重要な要素と言える。自衛隊においては、組織トップにあたる小隊長の上位者であるコマンダーが決定した任務を、リーダーが各現場の状況を踏まえ、部下に指示するという仕組みになっているが、これを企業に置き換えれば、社長並びに各役員などの経営層がコマンダーとして方策を起案し、部課長などがリーダーとして、所属の社員に対して指示を出し、現場を動かしていくということとなる。

事業継続の国際標準にもリーダーシップが定められているなど、リスクマネジメントにおけるリーダーシップの重要性は高い。リーダーシップとは、組織の構成員に動機付けをして、各種取組を実行に移らせることと言える。平常時においては、BCMを継続的に進めることなどにリーダーシップが必要となり、緊急時には平常時とは別のリーダーシップ、すなわち緊急時対応を各現場で行わせるためのリーダーシップが求められる。

これまでリーダーシップは先天的なものであり、教育・トレーニング等で身に付けられるものではないと考えられていたが、最近では、後天的な教育・トレーニングでも養成可能な能力であるとの見方が一般的になっている。各組織においては、リーダーシップ開発を行い、またリスクマネジメントを、より有効な取り組みとするべく、リーダーのリーダーシップの発揮が望まれる。

以 上

プロジェクトメンバー

氏 名	所 属
東 秀樹	株式会社日本総合研究所
三浦 学	株式会社日本総合研究所
平尾 貴治	株式会社シー・シー・アイ
石川 慶子	広報学会
谷口 光児	株式会社オズマピーアール
副島 一也	ニュートン・コンサルティング株式会社
林 和志郎	ニュートン・コンサルティング株式会社
堀越 繁明	みずほ証券株式会社
原田 泉	日本危機管理学会
前田 泉	日本リスクマネジャー&コンサルタント協会
篠原 雅道	インターリスク総研
黒住 展堯	インターリスク総研