

# 不確実性時代における 危機管理システムの展望

## 不測の事態に備えた社会的なレジリエンス(危機耐性)強化の必要性

高森 要



### CONTENTS

- I 不測の事態に備えて何をなすべきか
- II 事業継続管理と危機管理の関係性
- III 米国社会における危機管理システムの動向
- IV 組織における危機管理システムの実像
- V 社会的なレジリエンス強化に向けた方向性

### 要約

- 1 震災の経験を踏まえて事業継続計画などの見直しや策定が進んでいるが、想定外と呼ばれる不測の事態が頻発する現在、より高いレベルの組織的な「レジリエンス(Resilience: 危機耐性、危機への適応力、回復力)」が求められている。
- 2 米国や英国では、社会的なレジリエンスの強化・誘導のため、官民を巻き込んで制度・組織の見直し、フレームワークの開発と定着が活発化している。
- 3 米国では同時多発テロ以後、国土安全保障省が中心となってPS-Prep(緊急事態準備に関する適合性評価制度)を構築し、社会的な重要インフラやリソースの保護と事業継続管理スキームの定着を促進している。また、危機への対応フレームワークを時代や社会的な要請に合わせつつ、省庁や行政の縦割りを超えて、指揮命令系統、関係者の役割など緊急時に必要な基本原則を社会として共有している。
- 4 日本でも、震災経験を踏まえて、事業継続管理スキームの定着にとどまらず、より実践的で包括的な危機管理フレームワークの強化を図る必要がある。
- 5 今後は、あらゆる組織に、危機の予兆を発見しそれに備え、有事には迅速に対応し、ダメージを抑えて平時への復旧を図るプロセスの経験値を蓄積する危機管理システムが必要である。
- 6 震災・節電対応で得た貴重な経験を活かし、官民連携を前提に、包括的な危機管理フレームワークを、既存の防火・防災に関する諸制度を基礎に、実装していくよう社会全体で行動することが求められる。

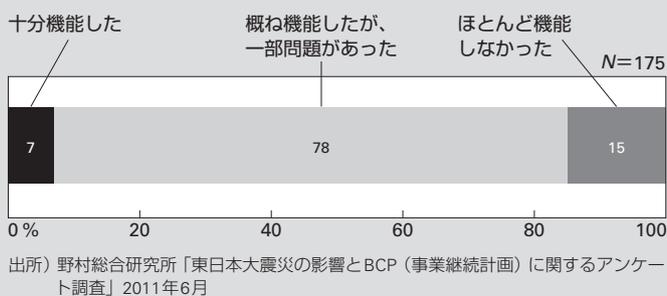
## I 不測の事態に備えて 何をなすべきか

東日本大震災以降、「事業継続管理」という言葉が、新聞・テレビの報道番組その他で日常的な話題として扱われるようになった。事業継続管理とは、事前に特定できた脅威に対して、事業を中断させず速やかに復旧することを目標とした包括的なマネジメントシステムであり、この十数年で発展してきた新しい考え方である。

そのため、事業継続管理が意図する目的や考え方、あるいはそれに基づき策定した計画や対策が、実際には企業に定着していないのではないかという指摘が少なくない。野村総合研究所（NRI）が震災後の2011年6月に実施した、被災企業を対象とする整備済み事業継続計画への評価に関するアンケート（「東日本大震災の影響とBCP〈事業継続計画〉に関するアンケート調査」）では、「ほとんど機能しなかった」「概ね機能したが、一部問題があった」とする企業の割合が9割超もあった（図1）。このような指摘や調査結果を踏まえると、企業は事業継続管理について再考すべき時期にきているのではないだろうか。

一方、東日本大震災をはじめ世界中で起こる不測の事態の連続的な発生は、事業継続管理を促進する関係者にも大きな影響を与えている。たとえば英国内閣府とBSI（英国規格協会）は、予期せぬ緊急事態に企業が対処するための新たな危機管理（クライシスマネジメント）仕様PAS200を2011年10月に発行した。BSIは、事業継続管理の分野で最もよく知られたBS25999という国際的な規格を発行している団体でもある。

図1 被災企業を対象とする整備済み事業継続計画への評価



PAS200では事業継続管理と危機管理の相違点が示されており、複雑で構造化されていない危機では、事業継続管理で想定した事前の対策が機能しない可能性があることが指摘されている。

不測の事態に対する危機管理の重要性は、英国だけでなく、同時多発テロやハリケーンを経験した米国でも、再認識されるようになった。日本も東日本大震災の経験を踏まえて、危機あるいは危機管理を捉え直すべきであり、不測の事態に備えて危機への耐性や適応力、回復力、すなわち「レジリエンス（Resilience）」の強化が求められていると認識すべきである。

## II 事業継続管理と危機管理の 関係性

### 1 歴史的な関係性

危機管理システムの方向性を展望するうえでは、事業継続管理と危機管理との関係性の理解を避けて通ることはできない。

事業継続管理も危機管理も、国家、企業・組織、個人などに深刻な影響を与える不確実性を有する事態を対象とし、両者ともテロ、脅迫、産業災害、自然災害、労働争議、戦

争、暴動、欠陥製品、感染症、犯罪など幅広い事象を含む。事業継続管理も危機管理もその脅威やダメージをコントロールする手法の一つとして発展してきた。したがって、それぞれ独自に生まれたというより、社会経済環境の変化のなかで、相互にからみ合いながら発展してきたと捉えるべきである。

歴史的には、まず危機管理が、第二次世界大戦以降のキューバ危機などの冷戦構造のなかで生まれ、その後、1960年代、70年代の大規模な自然災害や産業災害、社会騒乱の発生とそれらへの対処を通じて概念が固まった。災害復旧（ディザスターリカバリー）という考え方が現れたのもこの時期である。その後、企業のなかでも、石油危機や地域紛争などの不測の事態に備えて緊急時対応計画（コンティンジェンシー・プラン）などを整備する動きが増加した。

1990年代以降は、情報技術の急激な進展と普及に対応して情報システムや業務プロセスの継続性が重視されるようになり、事業継続管理という考え方が生まれた。そして阪神・淡路大震災（1995年）、コンピュータの西暦2000年問題（1998年）、同時多発テロ（2001年）などを経て、現在の姿に近い形になったといわれる。

こうした歴史的な流れを見ると、事業継続管理は危機管理を土台に発展してきたともいえるが、企業など多くの組織体の危機管理は、事業継続管理の一部として存在していると理解するほうが正しい認識かもしれない。

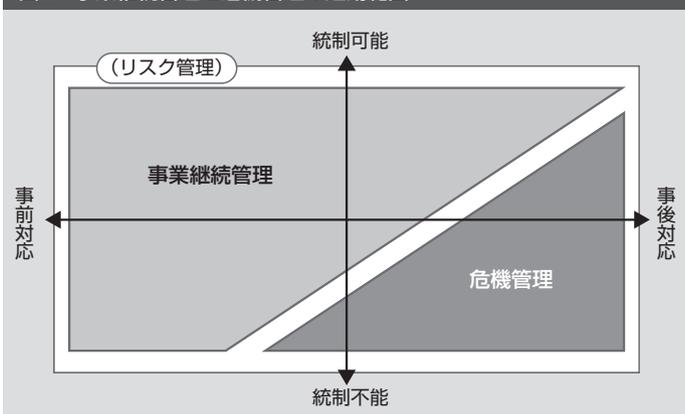
どちらが上位概念かという議論はいったん横に置き、マネジメントや統制という視点から危機管理と事業継続管理の適用範囲を理解すれば、両者の概念的な差異を捉えやすくと考える。

## 2 適用範囲

事業継続管理とは一般的に、「事業の中断を発生させると想定されるさまざまな事態に備えるという平時のマネジメントシステム」である。一方、危機管理は、「統制の範囲を超えた不測の事態に対処するマネジメントシステム」である。その意味では危機管理の適用範囲は、事業継続管理の適用範囲＝統制可能な事象の「補集合」と捉えるべきである。そのため、事業継続管理による統制範囲が広ければ、危機管理の守備範囲は小さくなり、その逆となれば大きくなるというトレードオフの関係が成立する（図2）。

こうした関係性を理解するには、不測・不確実性という言葉で、ここであらためて正しく認識しておく必要がある。不測・不確実性とは、起こることが全く想定できないという意味ではなく、データ不足により発生の確率分布が想定できないという意味に近い。想定可能な事象は、発生確率をもとに影響の数値化が可能であり、損失の期待値を最小化する手段を事前に検討することができる。危機管理の対象は、不確実性を有する不測の事態ということになる。

図2 事業継続管理と危機管理の適用範囲



危機管理は、想定（統制）可能な事態から  
もれ落ちた不測の事態の予兆を捉え、最悪の  
シナリオに備えた準備をして迅速に対応し、  
ダメージを低減させることが目的となる。

### 3 危機管理システムの フレームワーク

上述の危機管理の適用範囲を理解すれば、  
統制の網をすり抜けた不測の事態をいかに発  
見し、事前準備を活用してその影響拡大を抑  
え、最終的には平時レベルに戻すかが危機管  
理システムの眼目となる。このシステムには  
さまざまな先行研究がある。PAS200のなか  
でも紹介されており、模式化すると図3の  
ようになる。

大きくは事前活動と事後活動の2つに分か  
れ、事前活動としては、予兆を捉える諜報・  
情報活動（予知、モニタリング〈監視〉、情  
報収集等）と、不測の事態に備えた準備・予  
防活動（防災力、防衛力の拡充、警報等）が  
ある。事後活動は、初動対応、継続対応と  
してダメージの封じ込めと拡大防止を行う活  
動、そして平時への復旧に向けた諸活動の2  
つに分かれる。

事後活動では、対応の諸活動とともに、ス  
テークホルダー（利害関係者）とのコミュニ  
ケーション活動も重視される。そして、この  
危機対応の経験を教訓として諸プロセスにフ  
ィードバックすることが求められる。

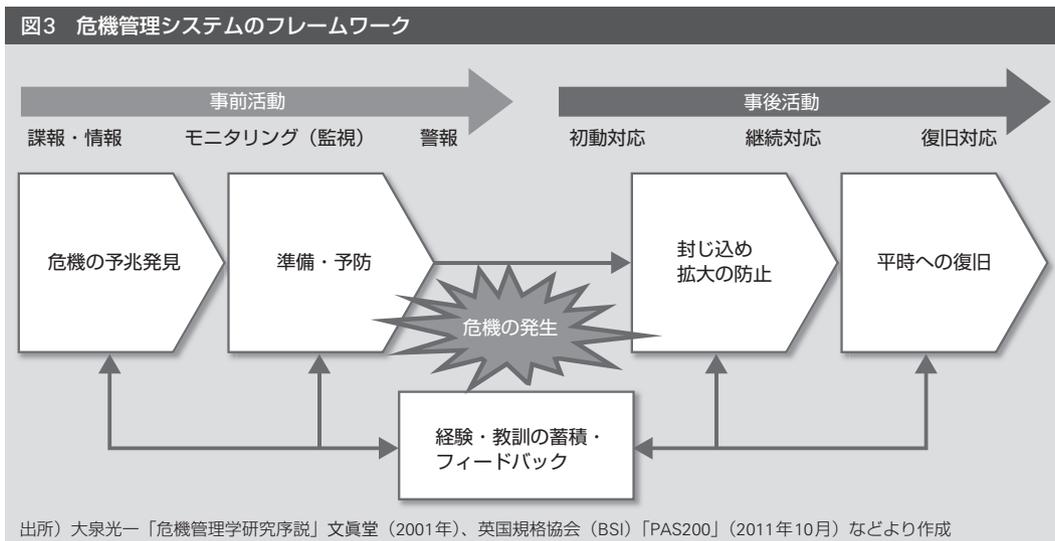
この危機管理のフレームワークの成熟度合  
いは、前述したように、一般的に「レジリエ  
ンス」と呼ばれる。企業に適用する場合には  
ビジネスレジリエンスと称され、事業継続管  
理というよりは、危機管理（能力・システ  
ム）という意味合いで使われている。

## Ⅲ 米国社会における危機管理 システムの動向

### 1 米国における社会的な レジリエンス強化の動き

前章で述べた英国だけでなく、同時多発テ  
ロを経験した米国でも、危機管理の仕組みを  
国家レベルで見直し、社会的なレジリエンス  
を強化する動きが活発になっている。

その一つとして、DHS（国土安全保障省）  
が2009年から「緊急事態準備に関する適合性  
評価制度（Voluntary Private Sector Acce-



dition and Certification Preparedness Program、以下、PS-Prep)」を発行し、試行を開始している。このPS-Prepは、官民間問わず、組織レジリエンス（事業継続力、危機管理能力）にどのような基準を選ぶべきかを示した第三者による認証を課す制度で、企業などの組織が、どのような視点や枠組みでレジリエンスを強化すべきかという方向性を統一しようとするものである。

現在PS-Prepには、事業継続力、危機管理能力を示す以下の3つの規格が基準として採用されている。

- ANSI/ASIS SPC.1 (ASIS 〈American Society for Industrial Security〉：米国産業セキュリティ協会)
- ANSI/NFPA 1600 (National Fire Protection Association：米国防火協会)
- BS25999 (BSI)

ANSI/ASIS SPC.1やANSI/NFPA 1600は「達成要件型基準」と呼ばれ、具体的に何をやるのかがわかりやすい形になっている。一方、BS25999は「成果要件型基準」と呼ばれ、達成要件を含みつつ、組織マネジメントのなかでその実効性を証明する形になっており、比較的難易度の高い基準である。

前述のように、現時点でPS-Prepは試行段階にあり、参加する企業や組織に対して強制力や具体的な支援プログラムは有していない。また、認知度や普及状況についてもこれからという段階にあり、企業や社会組織へのANSI/ASIS SPC.1などの導入促進剂的な印象が強い。しかし、PS-Prepで留意すべきは、18の社会的な重要インフラとリソース(CIKR：Critical Infrastructure and Key Resources)を国家レベルで定義し、サプラ

イチェーン(Supply Chain：供給網)を社会的に守ることを明確に提示している点にある。社会的に強制力を持つ法や制度にPS-Prepが仮に引用されれば、企業も対応せざるをえなくなるであろう。

また、米国における社会的なレジリエンスは、官の分野(政府・行政・地方行政)の制度・組織改革という形で急速に強化されつつある。

その一つが、FEMA(連邦緊急事態管理庁)をDHSに統合するなどの、緊急事態を想定した制度・組織の再編・統合の動きである。この契機となったのは同時多発テロであった。テロ対策には、自然災害、犯罪対応などを含む包括的な対策が必要となる。それ以前は、こうした対策や機能はさまざまな省庁に分散していたため、緊急時に機能しなかった。その反省もあって関係省庁・諸機関を統合し、DHS、NCTC(国家テロ対策センター)などが設立されるに至った。

こうした組織の再編・統合に併せて、危機対応に関係する連邦・州・地方レベルの連携を円滑化する包括的な危機管理フレームワークであるICS(Incident Command System：事案指揮システム)自体が再編されていることも重要な動きである。ICSは物理的なEOC(緊急時オペレーションセンター)と混同されることが多いが、実態は緊急時の指揮命令システムとスタッフの行動基準を定めた危機管理フレームワークで、適用する組織のレベルに展開されている規格(組織・計画・ルール)である。その意味では物理的なEOCは一つの要件でしかない。このフレームワークが全国的に共通化されることで、事案に対する指揮命令システムの確立や、指揮権の委譲・吸収・

移転などの基本ルールが徹底されることになる。また、全国レベルで共通の教育プログラムなども用意されており、組織を改編するだけでなく、実務ルールを多層にわたり浸透させることでその実効性を高めている。

## 2 米国企業の取り組み事例

こうした国家レベルの社会的なレジリエンス強化の流れに対応して、企業の取り組みは2つの方向へ収斂されつつある。1つは、日常的な統制レベル強化の一環としての事業継続管理の徹底、2つ目は危機管理システムの強化である。

### (1) 複数のグローバル事業を抱えるA社の事業継続管理の統制活動

A社は米国に本社を置き、ゴム原料の精製やゴム製品の製造を目的として、25カ国に60以上のプラントを擁する従業員数万人の大企業である。A社は2007年、全社レベルで事業継続方針・戦略を策定し、そのなかで、自社グループが対象とすべき脅威、インシデント（障害などの事案）管理、クリティカルプロセス（会社として守るべきリソースや業務プロセス）、予防対策、危機管理を含む復旧戦略など、組織に共通なプロトコル（用語、

概念、基準、仕組み等）を提示している。

BS25999のような国際的な基準を採用せず独自の基準を構築している背景には、事業が国境を越えて多角化しているために、企業内において事業部門への権限委譲が進み、1つのもので中央集権的に管理することが難しいと判断されていることがある。その結果、全社レベルとしては独自のプロトコルを提示するとともに、権限を委譲した国別・事業部門では、このプロトコルに沿って事業継続計画や緊急時対応計画が策定され、実装するという形式を取っている。

想定すべき脅威については、前述の会社レベルの事業継続方針・戦略のなかで150を超える脅威が提示され、それらは毎年更新されることになっている。全事業部門共通で対処すべき重大脅威には、製品瑕疵、生産の中断、エネルギー制約、新型インフルエンザなどが挙げられ、これらの脅威については、全事業部門が、国（地域）や事業の特性を考慮しつつ、個別に事業継続計画を策定することになっている。

全社の事業継続・脅威管理チームは、各事業部門のこうした事業継続計画の状況をなるべく簡素な形式でモニタリングすることを役割とする。具体的には10のチェック項目を定

表1 A社における事業部門の事業継続管理のモニタリング評価結果イメージ

1：未着手 2：50%程度の完成度 3：75%程度の完成度 4：100%完成（計画未更新） 5：100%完成（計画更新）

A国	事業A	事業B	事業C	事業D	事業E	…
1. 事業部門としての事業継続管理体制	4	2	3	5	3	
2. 事業部門としてのリスク評価と統制状況	4	1	3	5	4	
3. 重大脅威に対する事業影響分析	3	1	2	5	4	
4. 事業部門としての事業継続戦略	3	2	3	5	4	
5. 緊急時対応計画・体制	5	3	3	4	4	
6. 事業部門の事業継続計画の整備状況	3	2	3	4	3	
7. トレーニング・訓練・演習状況	4	1	3	5	3	
8. (計画・体制)の維持更新状況	4	1	3	5	3	
9. クライシスコミュニケーション体制	4	2	2	4	2	
10. 行政との連携（現地法制度との整合性含む）	5	2	2	4	2	

期的にモニタリングし、国単位の事業別の対応状況を5段階で評価している（前ページの表1）。

評価項目は質問形式で提示され、その質問に事業部門の管理担当者が回答する形である。事前に事業継続管理の責任は事業部門への委譲を明確にしているため、このモニタリング活動はできるかぎり簡素に把握することが最優先されている。

こうした活動の特徴から、このモニタリングはコーポレートガバナンス（企業統治）にかかわる内部統制や内部監査活動、あるいはCSR（企業の社会的責任）活動と重なる部分が多く、そうした部門の活動と重複しないよう、場合によっては共同で行うことなどに配慮している。このモニタリングへの回答は基本的に事業部門の自己評価である。

全社の事業継続・脅威管理チームは、評価が低い国や地域、あるいは事業に絞ってその原因を探り、必要に応じて改善施策を求めることになる。

なお、重大な緊急事態発生時には、こうした事業継続管理とは異なるラインで問題が対処される。当該部門の緊急事態対応チームと全社の事業継続・脅威管理チームとが連携して対応が取れるよう、指揮命令系統や連絡・報告体制は事前に明確にされ、危機管理として別途に訓練・演習をして徹底化を図っている。特にグローバルな事業展開であるため、関係者間では日常的な情報収集や共有も併せて徹底されている。

A社の危機管理には、前述のICSの基本原則が移植され、脅威や危機に対するマネジメント・統制については、目的に応じて、事業部門（現場）への分権と本社部門への集権

が、整合性をもって構築されている点の特徴である。

## (2) 通信インフラを担う携帯電話事業者 B社の危機管理への取り組み

B社は、米国に本社を置く加入者数1億人を超える全米有数の携帯電話事業者である。自然災害などの危機に備えて危機管理チームを常設している。このチームは日常業務は持っておらず、緊急事態発生時に、すべての関係者を結ぶ、会議体のコーディネーター機能が役割である。

そのため、同チームの主たる業務は、上述のように事業部門・本社部門あるいは営業拠点との緊急時連携体制の構築である。同チームのスタッフは緊急時に備えて、従業員の人事情報（連絡先や担当業務などを含む）や緊急時対応に必要な業務システムなどにアクセスすることが許可されている。

各部門・拠点との連携のなかで重視されているのは社内外の災害やインシデントの情報共有であり、日常的な情報共有のなかで、これらの情報を緊急時の窓口担当者 と連携することである。たとえば、事業の継続性とかかわりが深いハリケーンなどの気象情報などについては、危機管理チームは予報段階から気を配り準備をする。そして緊急時タスクリストを作成し、さまざまな脅威を各部門・拠点担当者と共有することも同チームの重要な役割である。タスクリストについては、各部門・拠点の自主性を尊重し、枠組みのみを提示するようにとどめ、詳細は各現場で作成することになる。

同社は全米に事業所が分散しているため、緊急時、危機管理チームは、対策本部を1カ

所に集中させるか、分散させるかの判断をすることになる。前者は、主として広域災害などの影響にかかわる情報を集約する場合に発動される。後者は、製品瑕疵に伴うクレーム対応など、現場へ権限を委譲することで迅速な対応が可能となる場合に発動される。この2つの体制のコーディネートも、危機管理チームの役割である。ただし、全社レベルの緊急対策本部は、最終報告すべきレポートラインのトップが在席する場所に置かれることが基本となっている。

こうしたなかで、被災部門への復旧作業支援をコーディネートし、広報と一体となって、ステークホルダーにニュースリリースなどを通じてリスクコミュニケーションを行うことも危機管理チームの重要なミッション(使命)となっている。B社もA社と同様、ICSの基本原則が採用されている。

### 3 米国社会の動向から得られる示唆

以上の米国社会の、社会的なレジリエンス強化に向けた官民一体となったさまざまな制度や仕組みの見直しの動きは、東日本大震災を経験した日本および日本企業に次の2つの

示唆を与える。

- 日本でも国全体で社会的なレジリエンスを強化する活動が必要である
- 日本企業は、平時の統制として事業継続管理を行うと同時に、不測の事態に備えた危機管理システムを自ら実装する必要がある

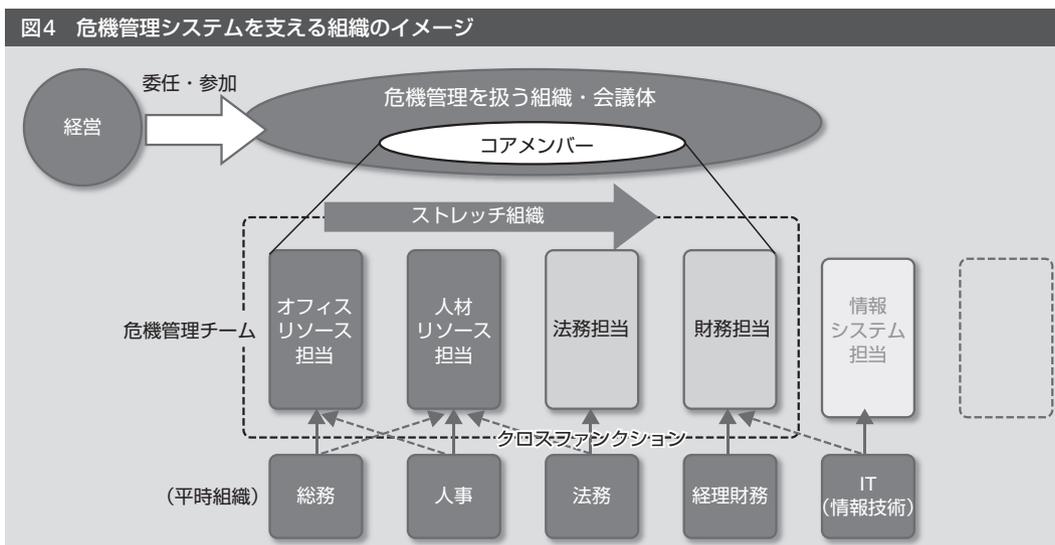
## IV 組織における危機管理システムの実像

先の東日本大震災の経験を踏まえれば、日本企業には、依然として事業継続管理の取り組みの不十分さ、関係部門や委託先を含めサプライチェーン全体の検討不足、そして想定を超えた場合の意思決定力の不足などが課題として挙げられる。

以下では、事業継続管理の網から抜け落ちた不測の事態に対応する日本企業の危機管理システムの実像について、実務担当者の視点から、その組織および機能の具体像を示す。

### 1 危機管理システムを支える組織

米国では大規模停電を脅威と捉える企業が



多いが、日本では、地震・台風といった自然災害対応を基本に組織を考える必要がある。それにはオフィスの防災にかかわる総務部門のメンバーを中心にすえ、人事・法務などからも必要なメンバーを適宜選定する形がよい（前ページの図4）。危機管理の最優先事項は安全確保であり、平時の安全管理を担う部門が緊急時の中心となるほうが、予防的な側面からも有効なためである。

緊急時の意思決定も、平時の意思決定プロセスでの運用で問題ない。しかし、全権が委任されたリーダーシップが発揮されなければならない局面があることを考慮すれば、企業トップが関与する、危機管理を特別に扱う組織・会議体（緊急対策本部）の設置を想定するのがよいと考える。

そのため、組織の編成とともに最も重要な点は、事が起こった場合の意思決定者およびその代行権限など、緊急時の意思決定方法や権限について、平時の枠を超えた権限を事前に定めておくことである。

緊急時の活動を担う危機管理チームの編成では、スキルや知識も重要であるが、長期化や24時間対応できるローテーション体制の確保にも力を注ぐべきである。緊急事態では、想定していた人材の不在も起こりうる。危機管理チームの常設化を指摘する声も多いが、ローテーション可能な人材を確保できるこの仕組みさえあれば、必ずしも常設の必要はなく、どちらかといえば平時の所属部門・拠点において、日常業務のなかで危機管理と接点を持ち、緊急時の対応力を高めるほうが現実的である。兼務中心の組織では、緊急時の業務をイメージしにくい場合、常設組織を時限的につくることが一つの方策ではある。

また、企業の司令塔である対策本部と同時に、事業部門、事業所単位に現場の対策チームを設置することも重要である。特に、事業所単位の対策チームの設置は必須である。帰宅・残留対策など事業部門を超えて地域や事業所単位で判断しなければならない局面も想定されるからである。事業所単位のリーダーを事前に選定しておくことと、自衛消防隊などの防災組織を活かしながら、当該事業所のメンバーによってフロアや区画単位で対応チームを編成しておくことが有効である。

## 2 危機管理システムの機能・タスク

危機は、平時からインシデント発生、インシデント発生から緊急事態へ、緊急事態から危機の発生、危機の拡大あるいは収束に至るというサイクルを有する。危機管理の中心を担う部門および担当者は、こうしたサイクルに対して、予兆の発見、危機の認知、危機拡大期における初動対応、そして危機からの回復に向けた活動を行うことは必須である。

以下では、危機管理システムとほぼ同じプロセスを有する自動車運転時の危機認知行動モデルに即して、具体的な機能やタスクの例を紹介する。なお、このモデルは、Scan/Search（探索・情報収集）、Identify（問題認知）、Predict（予測）、Decide（判断）、Execute（行動）の5ステップに分かれ、頭文字を取って「S.I.P.D.E.モデル」と呼ばれる。

### (1) Scan/Search（探索・情報収集）

自動車の運転中、運転者は前方や後方など周囲に注意しながら、次の行動に向けた情報を集めている。

危機管理システムでも、平時より自社の社

員、資産、事業・サービスにかかわるさまざまな情報を、自社の脅威情報として収集する。気象、交通、事件・事故、災害などの一次情報、警報、予報、調査レポート、インターネット（SNS〈ソーシャル・ネットワーキング・サービス〉を含む）、軽微な社内インシデント情報などの二次情報がその対象となる。

危機とは直接結びつかない情報も、実はリソースの稼働情報と併せ見ることによって危機の予兆情報として役立つ。たとえば、日常的に起こっている海外の事件や事故、自然災害のニュースも、海外出張者の情報と組み合わせれば、脅威の予兆として十分に捉えることができる（図5）。その情報をもとにした当該地域への出張者に対する迅速な安否確認などは、社員の被災を防ぐという意味で、危機管理システムとして機能する。

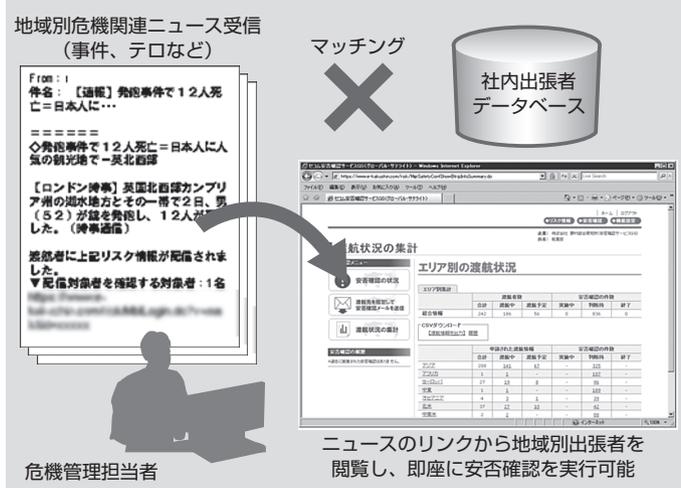
## (2) Identify (問題認知)

運転者は周囲の情報を収集してさまざまな事象を認知する。前方の自動車の動きやさらにその前方の信号情報など、得られた視覚情報をもとに、起こりうる問題を予見する。

危機管理システムにおいても情報を分析することで、不測の事態により受ける影響や問題を事前に想定することが必要である。こうした機能・タスクの一つに、ビジネスインパクト分析や被災シナリオの想定がある。

政府が公表している地震による影響想定を利用すれば、地震発生時の自社の人的リソースやオフィスへの影響度を把握することは比較的容易である。その影響度とオフィスや社員の居住分布とを重ね合わせて分析すれば、社員の帰宅困難率などがわかり、実際の地震

図5 海外の危機関連ニュースと出張者のマッチング



発生時に起こりうる状況が想定できる（次ページの図6）。

## (3) Predict (予測)

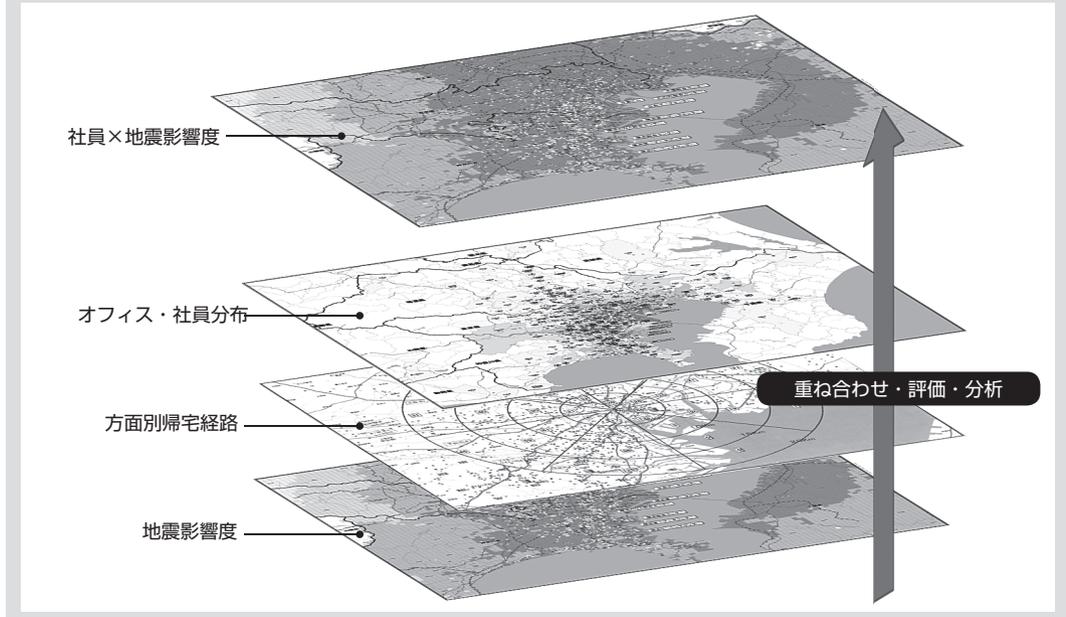
運転者は、得られた情報や分析した情報から次の事態を予測して行動の選択肢を決める。前方の車のブレーキランプが赤になればブレーキを踏むことになる。こうした状況ととっさに反応するのは難しいため、座学によって状況に応じた行動パターンを事前に学び、予測に対する選択肢を増やすことが不可欠となる。

危機管理システムでは、緊急時にどのような状況になるかを想定し、時系列でどのようなタスクが発生するかということをも予測しておくことがそのプロセスに該当する。タスクが決まれば、そのための予防的措置を事前に決めておくこともできる。

## (4) Decide (判断)

運転時にはまず安全確保が優先される。同様に企業の危機管理システムでも、社員の安

図6 人的リソース分布×地震影響度の重ね合わせ・評価・分析



全確保が最優先されるべきはいうまでもない。しかし現実の社会では、平時における事業継続を約束することが優先され、有事の際に、安全確保の最優先が利益相反を起こす可能性もあることに留意する必要がある。

有事における判断のプロセスにおいては、その判断に至る記録を残しておくことが重要である。その時点で最善であると考えたプロ

セスが明確であれば、最低限の注意義務を果たしていたことを示すものになるからである。また、その困難な判断を想定し、企業は顧客に対して事業継続性にかかわる注意を喚起する必要があることを忘れてはならない。

判断した結果は必要な関係者に速やかに伝達する。それには指示伝達のためのコミュニケーションルートを確認しておく必要がある。安否確認などの関係者全員への通知システムを実装し、必要に応じて、テレビ会議やWeb会議などの双方向のコミュニケーション基盤などを整備することも重要である。もちろん、関係者全員が、実践的に使いこなせるよう平時から準備しておくべきである。

### (5) Execute (行動)

これら一連の運転にかかわる危機認知プロセスは一瞬の出来事である。しかし、企業において複数の組織を一瞬にして動かすこと

図7 モックディザスター（災害を想定した模擬訓練）実施の様子



は、運転者が危機回避のためにブレーキを踏む以上に、事前の準備や訓練が必要である。不測の事態から起こる危機への対応は、関係者が事前に想定したタスクについては、災害の模擬訓練であるモックディザスターやメディアトレーニングなどを通じて実施しておくことが重要である（図7）。そして何より、緊急時には、リーダーシップの発揮が求められる。

## V 社会的なレジリエンス強化 に向けた方向性

日本は地震や台風などの自然災害と共生していかなければならない。そのためにも、東日本大震災からの復興を優先し、そのうえで不測の事態に備えた次の社会的なレジリエンスの強化は急務である。それには、日本においても官民を超えた包括的な危機管理フレームワークの整備が喫緊の課題である。官民での適切な役割分担、それぞれの組織内での適切な指揮命令が発揮できる仕組みを平時から実装すべきである。

実務担当者の視点では事業継続管理にかかわるさまざまな取り組みを活かしつつ、危機管理システムの視点からは、すでに社会的に定着している防火・防災の組織・計画・制度、あるいは災害ボランティア制度を、より包括的な危機管理フレームワークとして発展

させることが早道であると考えられる。

震災復興への支援活動をはじめとして、2011年夏の節電活動は、企業や家庭にとっては辛苦を伴ったが、それぞれの自律的活動により当面の国難を克服した。まさに社会全体の創意工夫と協力で克服した優良な事例の一つではないだろうか。東日本大震災と節電への取り組みで得た教訓を活かし、実効性の高い社会的なレジリエンスの仕組みづくりとその定着が進められることが望まれる。

こうした社会的な取り組みに企業が積極的にかかわることで、日常的に発生する危機に対する備えは万全となる。危機は身近なところで起こっており、それを意識した企業活動が企業自身を守る力を高め、社会的なレジリエンスを高めることにもなる。そのためには、平時の業務においても危機の予兆を発見し、備え、そして緊急時には即応し、復旧させ、そうした経験を蓄積する——という危機管理システムのプロセスを意識した業務を、関係者がそれぞれに遂行することが重要である。

### 著者

高森 要（たかもりかなめ）

総務部危機管理室長、総務部上席専門スタッフ、英国事業継続協会会員（AMBCI）、防災士  
専門は危機管理、事業継続管理、およびオフィス業務改善