



東京海上リスクコンサルティング(株)  
第二事業部 主席研究員 指田 朝久  
E-mail: t.sashida@tokiorisk.co.jp

## 最近の企業危機管理事例の教訓

最近の相次ぐ企業の危機事例をきっかけにコンサルティングの依頼などを受けるケースが多くなっている。各企業が他山の石としてこれらの事例の教訓を学び取り、自らの企業の体制強化を図ろうとしていることは望ましい。しかし、問い合わせを受けるなかでその企業の取り組み姿勢につきいくつかの課題があることに気が付いたのでここに企業の危機管理の実態とその見解につき述べることにしたい。

### 1. 企業の危機管理の発端

危機管理という言葉が最初に使われたのは政治の世界からで、それはキューバ危機である。アメリカとソ連があわや戦争状態に突入という状態を回避した、その一連の行動を危機管理という言葉で捉えたものといわれている。この危機管理という言葉が最初に企業に使用された事件が1982年のタイレノール事件である。これはジョンソン&ジョンソン社の子会社が製造している鎮痛剤「タイレノール」に何者かが毒をいれ店頭並べ、それを知らずに購入服用したシカゴ近郊の消費者7名が死亡した事件である。当時は危機管理の手法も体系立ったものは無かったが、最高経営責任者のリーダーシップと素早い対応で、製造工程での毒物混入の可能性の情報開示、製品回収の実施、最高経営責任者自らがマスメディアに登場し早期解決への市民の協力を呼びかけた広報活動、製品の包装改良による市場への新製品の素早い投入など、を行いその結果企業の信頼を回復発展させた事例である。

### 2. 日本の企業の危機管理事例

日本でも企業の危機管理については以前から一部で唱えられていたが、一斉に用語として使われ始めたのは阪神淡路大震災と思われる。その後地下鉄サリン事件、不良債権問題など、やや危機管理という言葉が乱用されたきらいがあるものの、企業がその存続をかけて全社的に取り組む事態を危機管理という言葉で捉えている。

特に最近では、放射能漏れ、ハイジャック、誘拐・大使館占拠、デリバティブによる巨額損失、バスジャック、粉飾決算、個人によるホームページを用いた苦情発信、誤認報道、2000年問題、列車事故、従業員による個人情報漏洩、食中毒、ホームページへのハッキング、など様々な事例が相次いで起こり、企業を取り巻く様々なリスクが多様化、巨大化、国際化、迅速化しており、企業が従来取ってきた対応策の限界を暗示している。

### 3 . 阪神淡路大震災の教訓

危機管理という観点で最初に取り上げられた阪神淡路大震災の経験で得られた教訓には次の3点がある。

地震対策は企業の経営が関与すべき危機管理である。

従来、地震対策は安否確認と緊急物資の備蓄、そして避難訓練という観点だけで捉えられてきた。その実施にあたっては経営陣が関与する割合は少なく、多くは総務部門に限られた予算と要員の中で細々とメンテナンスを実施していた経緯にある。しかし実際に事に直面すると、確かに従業員と家族の安全の確保と安否確認は重要であったが、それと同様に業務の早期復旧や社会的責務としての業務の継続などが必要であることがわかった。このことから地震対策においては業務の復旧計画を定め、それを実現するために適切な経営資源を事前に投入する必要がある、地震対策は経営陣が関与すべき重要な危機管理であることが明らかになった。

事前準備の良否が危機管理の速度を決める。

阪神淡路大震災では、災害対策を事前に行っていた企業とそうでない企業の間、緊急対応や復旧対応の速度に差が生じている。安否確認や備蓄物資の準備、対策本部の設置要領など、マニュアルを含め事前の準備を実施していた企業においてはいろいろ改善点はあるもののその準備が役立っており、意思決定や初動がその分スムーズに行われた。特に初動のスピードの差は必要物資の手配などの差などに顕著に現れ、その後の復旧の進捗に大きな影響を与えている。普段からの対応努力が決して無駄ではなかったことを明らかにした。

マニュアルを熟知した臨機応変の指揮が出来る人材を養成する必要がある。

危機的状況では、企業の理念や方針に基づいた判断が下せるトップと、それを補佐し方針を理解しマニュアルの内容を熟知し臨機応変に明確な指示が出せる指揮官が要所要所にいるか否かで企業行動が左右される。つまり、組織プレーが重視される日本の企業風土であるが、危機管理ではその任をになう個人の能力に大きく成否が左右される。そのため今後はその危機管理をになう人材を組織内で計画的に育成する事が必要である。

## 4．最近の危機管理事例および企業の対応体制の問題点

先にも述べたように阪神淡路大震災以降も企業の危機管理における様々な事例が発生し、各企業もこれに対応しているが、その企業の取り組みの中には問題点があるものがあり、それについて意見を述べたい。

### プロジェクト型対応の限界

阪神淡路大震災以降企業は地震対策に鋭意取り組んでいた。しかし、その企業の取り組みの多くはプロジェクト型対応であり、1年あるいは2年の短期間にプロジェクトチームを編成し、要員をアサインし地震対策マニュアルの見直しや作成を行うことが多かった。建物の耐震診断などを行ったところもある。確かに2年ほどは活発に活動し、マニュアルを完成させたところも多い。問題はその後である。多くはプロジェクトチームを解散し、予算も無くなり、地震対策の熱意は冷めてしまった。プロジェクトチームの要員は人事異動で5年もすれば当時の役職を離れてしまう。これは阪神淡路大震災を経験した企業でも同様であり、多くの企業で当時の業務の経験者は担当が変わっている。

そのため、現在多くの企業では地震対策マニュアルは必ずしもメンテナンスがされておらず業務内容の変化も反映されていない。またそのマニュアルを熟知している要員も減少している。現在地震が発生するとマニュアルはあるものの機能しなかったという阪神淡路大震災での反省が繰り返えされるおそれがある。

そして、今夏の一連の企業危機管理事例を他山の石としようという企業の取り組み姿勢についても、マニュアル作成志向のプロジェクト型対応が散見される。

### 広報対応の認識の誤り

今夏の一連の企業危機管理事例では広報の対応の問題に焦点があたっている。確かに危機対応広報は企業の危機管理の重要要素であり、この失敗は多くの善意の関係者の努力を水泡に帰すため、その任にあたる企業の経営者の責任は重く、当然ながら経営者は最低限の広報対応の常識は訓練を受けて身につけておく必要がある。

残念なのは、ややもすれば危機対応広報のテクニックを学べば良いという風潮が一部に見られることである。問われるべきは企業の普段の経営姿勢や企業倫理であり、危機管理対応は企業の体質改善への取り組みであるが、そこがなかなか理解されず表層的な対応のみが話題となることが問題である。

## 5．求められる総合的な危機管理体制の構築

これらの問題点を改善し、企業を様々なリスクに強い体質に改善するには組織だった総合的な危機管理体制を構築する必要がある。そのなかで特に重要なポイントは次のものである。

## 経営が関与し危機管理体制の構築を推進する

危機管理は経営そのものであることを認識し、経営者自らが推進役になりトップダウンで進める必要がある。リスクに無縁な、危機に無縁な企業は無く、企業活動を行う以上様々な事案にぶつかることは避けられない。まず、そのことを経営者は正しく認識し、その影響度合いを考慮し必要な経営資源・要員・予算・時間を投入する事が求められる。

## 組織として危機管理のノウハウを蓄積・継承する体制を構築する

危機管理は組織だって整齊と対応することに加え、さらに要所要所に臨機応変に対応ができる指揮官を育成していく必要がある。これらのためには単にプロジェクト型でマニュアル作成などを進めるだけでなく、その後のマニュアルのメンテナンスやそのマニュアルを熟知徹底させることが重要であり、それを制度として保証するような体制づくりが重要である。経営に近い部局で担当者が指名されることが望ましく、企業規模によっては専任部署を設けることが望ましい。これらの要員は企業全体の危機管理の構築の任にあたり、日常は重要なリスクの予防体制の構築や従業員の教育訓練を実施し、有事には経営者の補佐として対策本部のブレーンとして活躍する事が求められる。

## 予防から危機管理まで一貫した対応体制の構築を行う

一番成功した危機管理は何かという質問を受けるが、それは危機状態に陥らないことである。次に危機状態に陥ってもそれを回避することである。危機状態に陥らないために最初に求められるのは、重要なリスクに関しての普段の日常的な対応である。次に万一のことに備えた体制の構築にある。気を付ける必要があるのは、日常の管理だけに目を向けすぎ、事件や事故が絶対あってはならないことだけが強調されると、場合によっては「これだけ実施しているのだから事故は起きるはずがない。だから万一の対応は不要である。」と2000年問題の初期に見られたような誤った対応が取られてしまうおそれがある。また、事故の際に再発防止に取り組むべきところが犯人探しと責任追及だけになり、そのためかえって事故を隠したりする弊害を生みかねない点である。これらの弊害をも防ぐには、日常の事前対策への経営の関与と、それでも万一の事件事故の発生があり得るとした経営直結の危機管理体制の構築の双方を推進していく必要がある。

(第4号 2000年10月発行)