



企業における実践的危機管理

1. 企業に求められる危機管理体制の構築

21世紀にむけて企業を取り巻く環境は大きく変化している。企業は技術革新をし効率的に製品やサービスを社会に提供することにより発展を目指している。そのため企業活動の国際化、インターネットの普及による迅速化、産業活動自身の巨大化により一旦リスクが顕在化すると企業経営に大きな影響を及ぼす。また、企業を見る目も株主、投資家、消費者、取引先の視点が大きくなっており、リスク管理や危機管理が出来ない企業に対して厳しい選別がされようとしている。企業を取り巻くリスクには

東海水害や鳥取県西部地震、火災、交通事故などの自然災害・事故リスク

食品の異物混入などのPL・リコール、特許権の侵害、環境汚染、個人情報の漏洩、資産運用の失敗、雇用差別などの企業活動に伴う経営リスク

税制変更、経済危機、消費者運動、誘拐、脅迫などの政治社会経済リスク

などがある。このような多くのリスクに総合的に対処しなければ企業は存続することが困難になってきた。

2. 危機管理事例から得られる教訓

危機管理成功の手本とされる1982年にアメリカで発生した鎮痛剤への毒物混入事件(タイレノール事件)や日本で最初に企業の危機管理がいわれた阪神淡路大震災の事例をみると次の3つの教訓が得られる。

危機管理は経営者の関与が不可欠である。

日常の事前準備の良否が初期対応の速度を左右する。

マニュアルを熟知し臨機応変に指揮命令が下せる指揮者の人材育成が必要である。

危機管理というと事件が発生した後の事後対応に

焦点があたっているが、重要なのは危機状態にならないために日常のリスクマネジメント活動を行うことである。そしてこの3つの教訓を活かした危機管理体制を構築するには経営の在り方と企業の行動を規定するリスクマネジメントシステム規格の導入が効果的である。リスクマネジメントシステム規格は、品質保証のISO9000、環境マネジメントシステムのISO14000と同じ日常の経営に関する必要事項を定めたものである。マネジメントシステム規格を導入する利点は経営者が自ら実施すること、継続的な取り組みを行う長期の体質改善運動であること、そして企業の規模や職種に応じた身の丈にあった活動ができることである。

3. リスクマネジメントシステムの概要 (リスクマネジメント業務の流れ図参照)

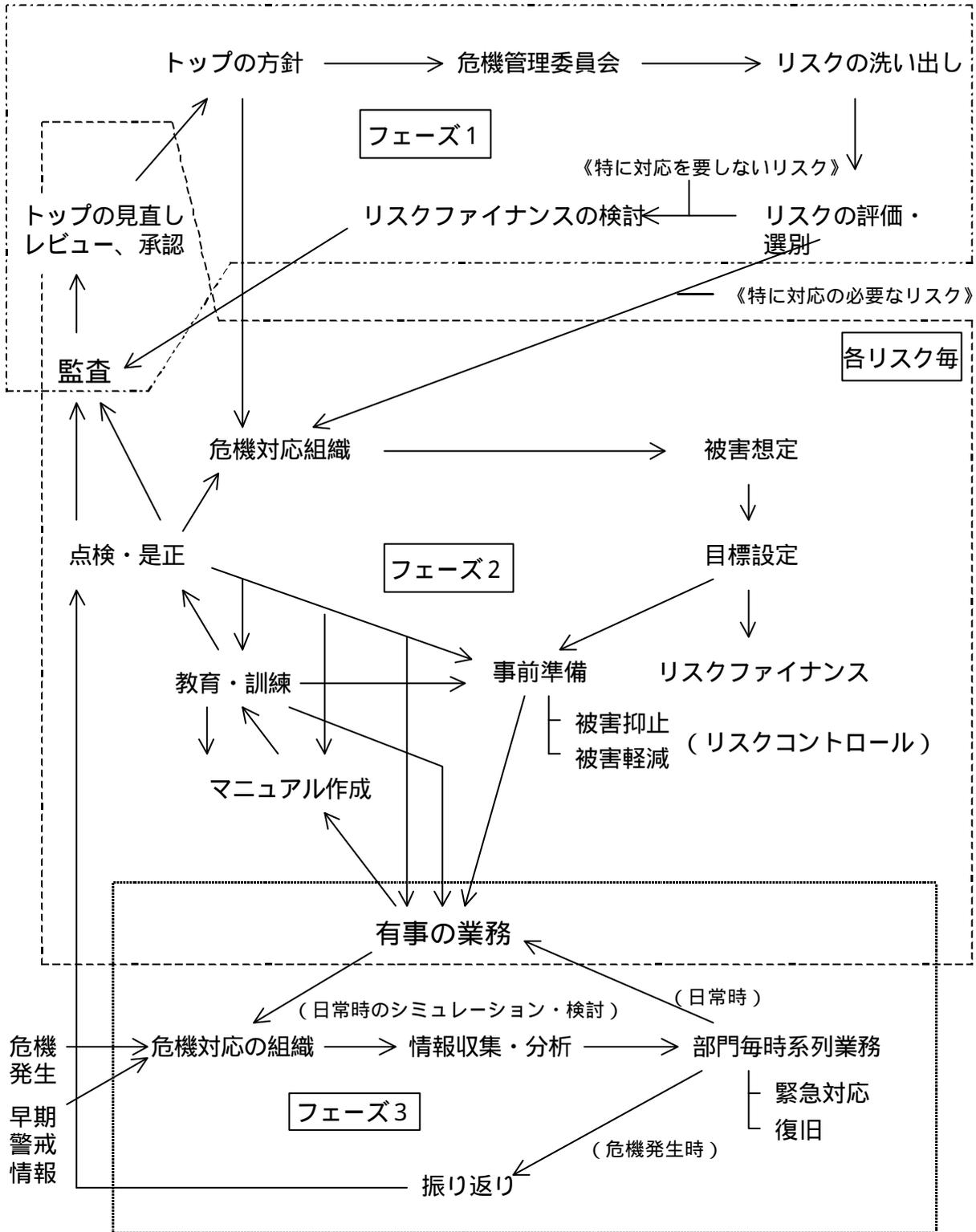
リスクマネジメント業務は3つのフェーズに分かれる。

フェーズ1; 企業を取り巻くリスクの洗い出しとその影響度を分析して取り組むべきリスクの優先順位を付ける活動である。特に取り組むべきリスクへの対応はフェーズ2に移行する。その他のリスクは損害保険などバランスシート上の対応を検討する。

フェーズ2; 特別な対応を必要とするリスクに対して組織を立ち上げ、被害想定や事前対応策を検討し、マニュアル作成、教育訓練などを実施する。

フェーズ3; 優先順位の高いリスクが実際に発生したときや当面对応を取らないリスクが発生したときなど、有事対応を取り一通りの復旧対応が終了するまでの活動である。一番成功したリスクマネジメントとはこのフェーズ3が発動せずに済むことである。

リスクマネジメント業務の流れ図



4．リスクの洗い出しと評価

フェーズ1でまず実施するのは企業を取り巻くリスクの洗い出しとその企業への影響度の評価である。リスクマネジメント担当取締役をヘッドに主要な部門長からなる委員会を構成し、そこでリスクの一次的な選別を行う。企業を取り巻くリスクは災害事故リスク、経営リスク、政治社会経済リスクなど多くからなり、分類にもよるが50から100を数える。これらのリスクを企業への影響度と発生頻度から評価する。影響度は人的影響、財物損害、損害賠償、逸失利益、信用失墜などを総合的に評価する。これらの評価に基づき対応すべき優先順位の高いリスクを特定する。どのリスクを選択するか、またいくつ対応するかはまさに経営判断である。企業の実例みると自社製品の瑕疵、製品提供不能、役員従業員の安全に関するリスク対応が多い。

5．特に対応を要するリスクへの対応

(1) 組織と運営

特に対応を要するリスク毎に対応する組織を定める。複数のリスクに対応する場合はそのリスク毎に異なる組織となることがある。製品の品質に関するリスクであれば、製造、品質管理、顧客相談、保守サービス、法務、広報、などが、また特許に関するリスクであれば開発、製造、法務、等が対策推進本部を構成する。いずれの場合もリスクマネジメント担当役員およびリスクマネジメント対応部門が事務局として参画する。リスクマネジメント対応部門は リスク情報の収集と分析、 自社に関するリスクの動向の把握 他の部門へ委譲したリスク対応についての現状把握 マニュアルの作成 教育訓練の実施などの業務を行うため、できれば常設組織が望ましい。

(2) 被害想定

各リスク毎に詳細なリスク評価を行う。実際に起きそうな具体的なシナリオをいくつか想定し時間を追ってリスクの発現から危機状態にいたるまでの経過など、また自社の損害の程度を誰もがわかるように記載する。ややもすれば楽観的な想定になりがちであるが、自社が対応出来る限りの最悪のシナリオを描くことが必要である。地震対策を例にとるといままでの日本企

業の多くは、自社の設備は損傷がなく社員も家族も一人も被害者がなく全員出社可能な状態となっている例が多く、これは現実的でない。また食品への異物混入などを例にとればマスコミへの報道、売り上げの減少、リコールの費用の発生、営業停止など過去の事例を自社にあてはめて分析する必要がある。この被害想定は多くの日本企業で実施されておらず弱点となっており、客観的な評価が必要であれば外部の専門家に相談することも有効である。

(3) 目標設定

被害想定の結果が経営者に認知されるとそこでその最悪の被害状況をどこまでくい止めるべきかという対応目標を定めることが出来る。例えば、製造の停止を3日以内とする、地震では従業員に死者を出さない、などを決定する。この目標も継続的改善の観点から最終的な求める姿と毎年どこまで実施するかの両方の目標を定めることが必要である。

(4) 事前準備

目標が設定されると、その目標に向かって様々な対応を取る。具体的な実施項目を定め必要な予算を取り改善を行う。地震対策では耐震診断を実施し、必要に応じて耐震補強を行うことや、製造機器の固定、製造ラインの分散化などを実施していく。リコールであれば事後トレースができる在庫管理や流通管理を行う、回収ロットを消費者にわかりやすく表示するなどの対応を実施する。

(5) 有事の業務

被害想定や対応目標、事前準備が実施されている状況で、実際有事が発生した場合に誰が危機管理最高責任者であり、どのような組織で誰が何をするのかを定める。狭い意味ではこの有事の業務の時系列対応行動計画を定めることが危機管理対策である。(受発注システムがストップし、全社の生産が1週間停止することを想定した実施業務一覧表参照)

受発注システムがストップし、全社の生産が1週間停止することを想定した実施業務一覧

部門	初日	3日以内	1週間以内	1週間後
経営企画	<ul style="list-style-type: none"> 対策本部設置 社長、役員への報告 情報収集センターの設置 	<ul style="list-style-type: none"> 影響度の把握（1週間程度の停止と予測） 商品の供給継続の検討、OEM、他工場への移管、マニュアルによる生産等 	<ul style="list-style-type: none"> 停止が1週間以上長引く場合の影響度把握と対策検討 復旧後の増産計画の策定 	<ul style="list-style-type: none"> 増産計画の実施と進捗管理 影響度の把握
総務	<ul style="list-style-type: none"> 対策予算計上 応援要員選任 	<ul style="list-style-type: none"> 1週間停止の場合の損害額推定 応援者指名 	<ul style="list-style-type: none"> 1週間以上停止の場合の損害額推定 1週間以上停止の場合の対策費推定 	<ul style="list-style-type: none"> 損害額の確定 代替休日の取得等の管理
法務	<ul style="list-style-type: none"> 権利関係の確認 	<ul style="list-style-type: none"> 賠償事案および賠償額推定 	<ul style="list-style-type: none"> 賠償請求案件の対応準備 原因究明に伴う求償準備 	<ul style="list-style-type: none"> 賠償関係業務の実施 求償関係業務の実施
広報	<ul style="list-style-type: none"> 情報収集 記者会見準備 社外リリース文準備 	<ul style="list-style-type: none"> 記者会見の実施 フリーダイヤルの設置 顧客対応窓口の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> マスコミ対応の確認 社内への情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> 生産復旧記者会見の実施 フリーダイヤル等の撤収 株主への情報公開（総括文書）
情報システム	<ul style="list-style-type: none"> 原因究明開始 ソフトウェアハウス、技術者の招集 代替受発注システム切換の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 原因究明続行 1週間であれば、代替システム稼働の損失を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 復旧活動の実施 復旧後増産体制移行の検討 マニュアル生産分のデータ整合性検討 	<ul style="list-style-type: none"> システムの復旧 増産に伴う特殊手当の実施 マニュアル生産とのデータ整合性確認
生産技術	<ul style="list-style-type: none"> 原因究明開始 技術者の招集 マニュアル稼働への切換 	<ul style="list-style-type: none"> 原因究明続行 代替機器、交換機器手配 マニュアル稼働の準備 	<ul style="list-style-type: none"> 復旧活動の実施 代替機器交換 マニュアル稼働の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 生産の復旧 マニュアル生産とのデータ整合性確認
営業企画	<ul style="list-style-type: none"> 在庫の確認 手書き注文方式への切換準備 顧客への説明体制準備 	<ul style="list-style-type: none"> 賠償事案の有無洗い出し 緊急案件のみ手書き注文方式実施 復旧見込みの顧客への情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> 緊急注文品の発注管理 顧客紹介応答の実施 注文のストック管理 	<ul style="list-style-type: none"> 緊急注文品の発注管理の継続 注文ストック分の増産分管理 お詫びおよび受注活動の実施

この一覧表は最高責任者の管理するサマリーシートである。期間は全体を4区分に分けており、初動期；事件発生を認知した直後 発展期；有事の業務を行う段取りの実施 安定期；有事の業務の実施 撤収期；元の業務に復帰する際の業務とする。縦の列は主要部門である。それぞれの箱につき重要な要素を3つ程度選択して作成する。また各部門の時系列一覧表はこのひとつの箱毎に実施する業務を箇条書きにし、できれば時間順に並べる。分量の目安はA4用紙で2枚程度にまとめる。これらのチェックリストを総合したものが有事の業務チェックリストとなる。

(6) マニュアル

以上の各項目を集大成したものがマニュアルである。マニュアルは阪神淡路大震災では役立たなかったとされるが、これはマニュアルへの理解が不十分であったためである。マニュアルは有事業務を含むリスクマネジメント業務を平時に理解するために用いるものである。有事にはマニュアルを熟知した指揮者がチェックリストに基づき判断する。平時に用いるマニュアルは必要な部門の役職者が必要な部分を容易に読む事が出来るように階層構造を持つことが有効である。

(地震対策危機管理マニュアル目次参照)

地震対策危機管理マニュアル目次

レベル	危機管理マニュアル
0.	マニュアルの使い方、読み方
1.	危機管理方針
2.	計画
2.1	被害想定の実施
2.2	地震対策危機管理の目的・目標
2.3	地震対策危機管理計画の策定
3.	実施および運営計画
3.1	体制および責任
3.2	情報の処理
3.3	文書管理
3.3.1	マニュアル
3.3.2	文書管理
3.4	運用管理
3.5	緊急事態への準備および対応
3.5.1	事前準備
3.5.2	有事の業務
3.6	教育訓練
4.	点検および是正処置
4.1	日常点検
4.2	予防処置
4.3	記録
4.4	監査
5.	最高経営者層の見直し

レベル	業務指示書（初動）
1.	初期種別
2.	初期業務チェックリスト
3.	安否確認
4.	連絡手段
5.	災害対策本部設置基準
6.	非常用電源供給要領
7.	被害把握要領
8.	お客様担当窓口設置要領
9.	被災地従業員翌日の行動基準
10.	本店被災時の各部門の移転先
11.	行政機関、自治体などへの連絡報告要領
12.	交通規制内容
13.	相互応援規定
14.	バックアップ支店の実施業務
15.	初期対応基準
16.	被災地先遣隊派遣規則
17.	アマチュア無線等活用要領
18.	グラウンド、厚生施設開放基準
19.	顧客連絡要領
20.	復旧業務関連業者連絡要領

レベル	有事業務手順書 【コアメンバーの初動マニュアル】
1.	コア業務と理念
2.	被害想定概要
3.	災害対策本部長と代行順位
4.	災害対策組織と権限
5.	災害対策本部の設置
6.	組織別時系列実施業務一覧表

レベル	業務報告書等
3-1	安否確認チェックシート
3-2	コアメンバー一覧表
5-1	拠点の電話番号FAX一覧表
5-2	拠点地図、入館要領
7-1	被災状況報告シート
17-1	アマチュア無線等資格者一覧表
19-1	顧客連絡先一覧表
20-1	復旧業務関連業者連絡先一覧表

ここでは4階層に分けたマニュアルを紹介する。レベル1は危機管理マニュアルそのものであり、経営者の方針や推進組織、被害想定概要、有事業務概要、教育訓練の計画、監査の実施など全体像を定めるもので、社長から新入社員まで全員が読む。レベル2は有事業務手順書で、これは災害対策本部に務める担当取締役や各部業務部門の部課長が用いる有事のチェックリストである。レベル3は業務指示書であり、各部の担当者が有事の業務を実施するために定めた手順書である。レベル4は業務報告書であり、電話連絡網や緊急連絡先、取引業者一覧表、各種シートなどからなる。

（7）教育訓練

マニュアルを作成した後はそれを全従業員に理解させる事が必要である。多くの日本企業ではこの教育訓練が実施されておらず、その結果

マニュアルがあっても誰も読んだことがない実践的でない状況が生じている。教育訓練では実技訓練の他に指揮者に対する机上訓練が有効である。これは想定されるシナリオを事務局で用意し、模擬的な災害対策本部を開催し、抜き打ち的にその対応方法をテストするやり方である。1時間に4問程度を用意し、その場で時間制限をして決断を求める。実際の危機状況では情報は欠如したり錯綜したりする。その中でいかに決断するかを訓練する。

（8）点検是正監査

マネジメントシステムでは重要な要素として歯止め策がある。形骸化や計画の未実施を防ぐため、日常活動の中で自主点検を行い不具合を改善する。また、経営レベルでは、年間を通したリスクマネジメント活動に対して、取締役がその役割を理解し十分な経営資源を投入してい

るか、年間計画と実施状況に乖離はないかなどを監査する。

(9) 経営者の見直しレビュー承認

経営者は年間を通じた活動の内容および成果、改善点・監査結果などを自ら振り返り、次年度の計画を見直し承認する。これにより新たなサイクルがスタートする。

6. リスクマネジメントシステムにおける経営者の役割

このようにリスクマネジメントシステムの構築には様々な業務があるが重要なのは方針を立て結果を見直す経営者の役割である。経営者の果たす役割は 方針を設定する リスク実態の認識。特に対応の出来ていないリスクや弱点を認識する 監査を真摯に受け止める 計画の策定・レビューを責任をもって実施する 必要に応じた経営資源を投入することである。最近の危機対応事例や不祥事対応の社会の評価をみると、経営者に対していかに日常のリスク発生予防の仕組みを構築しているかを問うている。企業の健全な発展に不可欠なリスクマネジメントの仕組みづくりは、経営者自身が取り組むことが必要である。

7. リスクマネジメントシステム定着のために

日本企業の各種事件の対応をみると熱しやすく冷めやすい構造がある。阪神淡路大震災の直後に日本の多くの企業は地震対策マニュアルを作成したところが多かった。しかし、プロジェクト型の対応を行った結果、マニュアルは完成されたものの、その後プロジェクトチームは解散し、人事異動で多くのメンバーが転勤になり、現在ではマニュアルはメンテナンスされず読まれないという阪神淡路大震災の前の状況に戻ってしまっている。現在の食品安全に関する危機管理ブームも同様な状況となることが懸念される。マニュアルを作ること以上に重要なのは、そのノウハウを組織的に継承する仕組みづくりである。マニュアルを熟知し危機管理のノウハウに長けた要員を要所所に継続的に配備できる、企業全体の体質改善が重要である。そのためにはリスクマネジメントシステム規格を導入し、経営者が率先して人材育成を中心に継続的に活動する事が求められる。

(本稿は、『明日の食品産業』2000年12月号(財団法人 食品産業センター)に掲載されたものを、同社の許可をもって転載したものです。)

第8号(2000年12月発行)