



危機管理対応の階層構造

要旨

2000年夏に相次いだ食中毒事故や医薬品への毒物混入事件など、企業の危機管理といわれる事例を分析すると、企業が最悪の事態にいたるまでの間に実施する複数の対応すべき事項がある。成功した危機管理とは危機状況にならないように日常の業務を含めたりリスク軽減策を適切にとることである。ここではこれらの対応の階層構造について述べる。

消費者向け製造を行っている企業にとって製品に関するリスク軽減策は以下の4つの階層を持つ。具体的には 製品安全 苦情対応マネジメント リコールマネジメント 危機管理広報対応の4つである。製品安全は企業の基本であり根本は倫理的に製品を安全に供給する意識があるか否かによる。ISO9000 や HACCP 等の規格が導入されているが、製品安全ではなくその規格の認証取得が目的化する危険がある。また認証が絶対的な安全性を保証していないことに留意する必要がある。日々の顧客から来る苦情のなかには他へ波及しない個別の苦情、クレマーの要求、重大事故の前兆が混在している。これらを適切に整合性と透明性をもって対応する必要がある。リコールをする場合、事前に手段を講じておき、万一の実施の際には、消費者・取引先・販売店に誤解を招かず速やかに協力が得られる対応を取る必要がある。これらの対応のうち、いくつかは失敗し事件が社会問題化し長期的な信用失墜が発生する場合、危機管理広報対応を行う。危機管理広報対応は経営者の必要最低限のスキルであり、失敗すると二次災害を招く。

経営者は危機管理の各々の対応と相互の関連を理解し、その対応体制構築のために適切な経営資源を投入する必要がある。

1. 危機管理対応の階層構造

(1) 製品安全から苦情対応へ

事件対応に失敗し、経営者の交代や企業業績の長期低迷、創業以来の赤字決算などのいわゆる企業の危機管理事例は、マスコミ報道では「危機管理」とまとめられてしまいが、その内容を分析すると、その中には危機にいたることを防ぐいくつかの管理ポイントが存在する。たとえば、消費者に直接販売も行う製造販売業であれば、企業を取り巻くリスクの中で何よりも影響が大きいリスクは製品の瑕疵と供給の停止である。特に製品の瑕疵は致命傷になり得る。瑕疵の防止は企業の原点であり常に品質の維持に注力している。しかし絶対に安全ということはありません、万一の不良品の発生を想定しなければならない。

(2) 苦情対応からリコールマネジメントへ

製品の瑕疵が発生すると通常は顧客からの苦情の形で企業は認識する。この苦情対応は多くの企業がすでに実施しているが、現実には組織的な対応ではなく苦情対応に長けた経験者の個人の対応によるところが多い。苦情には他へ波及しない個別の苦情と、クレーマーの要求、および企業の存続にかかわる大事件の芽が混在している。失敗例として渉外担当者の対応を録音され個人のホームページで公開されるなどの風評災害を発生させたものがある。苦情の分析判断を誤りリコールの開始を大幅に遅らせた場合は多くの被害者を発生させ、社会問題化させてしまう。

(3) リコールマネジメントから広報危機対応へ

リコールをする必要が生じた場合、問題が発見され迅速に対応を取ることができれば企業に与える影響は少なくて済ませることができる。リコールのきっかけは苦情対応の分析によることもあれば、製造部門や品質管理部門から寄せられることもある。リコールの実施には多くの手間と費用が発生するため、隠したり、決断が鈍ったりすることが生じる。また実施の際には顧客の協力が必要なため、わかりやすい表示や販売店代理店の協力がなければ効果があがらない。一方何もかもリコールする過剰対応は企業利益を損なうばかりでなく社会環境的にも問題が多い。過不足のない適切な規模のリコールを手際よく実施するためにはあらかじめリコール手順の確立が必要である。

(4) リコールマネジメントから危機管理広報対応へ

リコールを行うと顧客の協力を得る必要があるため、広報対応が必要になる。ここにいたる段階の経緯、顧客の協力の範囲、原因追求の成果、再発防止策、企業業績への影響などにつき、企業を取り巻く様々なステークホルダーに対し事態の共通認識を得るために必要な情報を開示する。この危機管理広報対応は経営者自らが実施することが必要であり、この対応によってはリコールに対し顧客の協力が得られなかったり、企業の信用を大きく損ない長期的な売上の減少を招くことがある。

このような複数の管理ポイントのどこかで適切に対応ができれば、最悪の事態は回避できる。次に各々の要素につきその重要項目を述べる。

2. 製品安全

製品の品質を管理し瑕疵の無い製品を供給するよう努めるのは企業の本質である。そのためいくつかの手法も開発されており、食品安全衛生の分野ではHACCPがあり、一般的には品質管理システム ISO9000 シリーズがある。これらはいずれも各企業が自社の実態に合わせて管理基準を定めその基準を維持するため様々な管理項目を設定しそのとおりにできているかどうか監視することで品質を維持しようというものである。現在多くの企業がこの認証を取得している。しかしながら現実の企業の導入状況を見ると規格の認識や認証の理解にいくつかの誤解がある。

目的と手段の逆転

一番大きな誤解は目的と手段の逆転である。品質を管理することが目的であるのに

いつしか認証取得が目的となって活動が形骸化してしまう。

認証は絶対的な安全を保証していない

HACCP や ISO9000 は自主的に活動することができることを認めたものである。安全レベルは企業の自己責任で定めるものであるので、それ自体が製品の絶対的な安全を保証していない。経営者がこの認識をしていない場合がある。

最新知見の取り込みが必要

例えば O157 の毒素は耐熱性があり滅菌後にも残留するなどの新しい知見が得られたらその対応をする必要があるが、その改善を取り入れるか否かはあくまで企業の自己責任である。規格それ自体は保証していない。同じ認証を受けていても企業体質により大きな差が生じる場合があることを認識する必要がある。

3 . 苦情対応マネジメント

苦情対応マネジメントについては消費者対応への取り組み方を標準化し JISZ9920 が制定されている。消費者から来る苦情は製品の瑕疵の発見の機会であるとともに、製品改良への貴重な情報源である。

苦情対応マネジメントシステム規格のねらい

適切な苦情対応を個人の経験によらず、組織対応により人事異動があっても同じレベルで対応できること、類似の苦情には同様な対応ができ、時と場合により対応が異なることを防ぐことが目的である。つまり、苦情対応の透明性、公平性、整合性の確保を行っていくねらいがある。

苦情対応マネジメントの効果

個別の苦情に過剰反応して不必要なリコールをすることを防ぎ、また善意の顧客をクレマーと取り扱い顧客離れを防ぐことが可能となる。さらに迅速な対応が必要で実施するには多額の費用を要するリコールを基準に基づき判断しやすくする効果がある。

4 . リコールマネジメント

リコールで一番重要なことは顧客第一にできるかという点である。費用が発生するとに躊躇して顧客にさらに影響を発生させると企業にとっては致命的になる。リコールを円滑にするためのポイントは以下のものがある。

リコール計画を策定する。

リコール実施の基準を事前に作成しておき、その基準に合致したら躊躇せずにリコールを行う迅速性を確保する。また、ケーススタディにより大まかなリコールの費用を概算しておき判断基準の作成や株主への説明ができるようにする。

リコール手順の製品製造への組み込み

実際のリコールでは顧客や代理店などの協力がなければ回収が困難である。そのため顧客にわかりやすい回収の目安を製品に刷り込んでおくことが必要である。製造工場名の明記や製造年月日、管理単位であるロット番号などの表示に工夫がいる。また、回収範囲をできるだけ少なくするように管理単位をリコールを考慮して設計

することが必要である。また、原因調査が遡ってできるようなトレースの仕組みが必要である。

リコール計画の取次店代理店取引先への事前説明の徹底。

リコールは取次店や代理店の協力が必要である。これらのために日常業務のなかで万
一に備えた対応体制の周知徹底と協力依頼を行っておく。

5 . 危機管理広報対応

これらの一連の対応に不備がある場合や対応を行っても事件が最終的に社会問題化すると経営者
がその状況をマスコミを通じて説明を行う必要がある。広報の失敗と報道された事件も多いが、再発防止には広報対応のみならずここに至る各対応の見直しが必要である。危機管理広報対応で問われているのは再発防止策が真摯であるかということに加えて企業体質そのものであることを十分認識しなければならない。

危機管理広報対応の重要項目は以下のものがある。

情報収集体制の構築

一番重要なものは事実が何かという正しく経営者が理解判断するための情報収集分析体制の構築である。報道された企業の対応をみるとこの情報収集活動の重要性がまだ認識されていない。この情報収集には想像以上に多くの要員が必要であり、事前に体制を作り訓練をしておく必要がある。

広報対応は経営者のエチケット

広報の失敗は問題解決にあたっている善意の関係者の多くの努力を水泡に帰す。経営者は万一の際には全責任を背負って自分の言葉で原因や対応策を説明し関係者の理解を得ることが求められている。広報対応は経営者の最低限のエチケットである。一方小手先のテクニックで対応が可能であると認識すると失敗する。

経営者の問題軽視が致命的

リスクマネジメントシステム規格や品質管理システムなど様々な経営管理手法があるが、多くのリスクはこれらのマネジメントシステムでコントロールできる。一方、経営者そのものの問題の軽視や判断の失敗はこのマネジメントシステムで最後に残るリスクであると思われる。予防としては監査役監査で対応できる可能性はあるが、経営者の本質によるところが大きい。

6 . 危機管理の実践にむけて

以上のように危機管理には複数の対応が必要である。企業の経営者自らがリスクを認識し、その対応体制構築のために必要な経営資源を投入することが重要である。経営者の正しいリスク認識をどのように進めるかが今後の課題である。

(本稿は、2001年5月19日に開催された危機管理システム研究会にて発表した内容を掲載したものです。)

第15号(2001年6月発行)