



危機に強い会社をめざして(統率の視点から)

1. はじめに

今、企業が最も注目すべきリスクは、①大地震、②社員の不正・犯罪、③情報漏洩、④テロ、⑤伝染病蔓延であると思われる。企業におけるこれらリスクへの関心は高いものの、危機管理への取り組み方については企業間で格差があるように思われる。

昨今、危機管理というテーマを経営戦略の一環として捉える必要性を認識されてきてはいるものの、企業のホームページを閲覧してみると、経営方針や経営（事業）戦略といったものに危機管理の方針の事項を示している企業は少ない。今や、経営者の危機管理に関する統率方針は、時々的情勢に応じて指導されるべきものでなく、経営戦略の一環として明確に位置付けられるべきものになってきている。

最近まで日本企業の大半は、米国流の利益追求・競争至上主義（最近は倫理、公共性といった社会的責任の追及も重視されるようになってきた。）により巧みに事業を推進してきたが、企業の国際化に伴いリスクも多様で複雑化し発生率も高くなっている今日、これらリスクへの取り組みは避けて通れない経営戦略の一部になってしまった。

戦後の日本は日米安保体制のおかげで紛争の当事者とならず経済的繁栄を享受してきたが、これからの日本は、世界の各地域での紛争・対立の影響を受け、あるいは当事者となる可能性もある。企業においては国の安全保障の一翼を担うことの自覚を持ち、磐石の経営戦略を構築し、危機に強い会社に脱皮することが経営者に求められている。

以下、本論においては企業が危機管理体制を構築する上で、経営者、すなわち指揮官としての統率の視点から着意すべきと思われる次の3点について所信の一端を述べる。

- (1) 経営者の統率のあり方
- (2) 組織活動のあり方
- (3) 危機管理意識振作のあり方

2. 本論

(1) 経営者の統率のあり方

今日の内外の厳しい情勢を踏まえれば、経営者の統率力の明暗が組織の盛衰を左右する。戦略をめぐる戦争と経営には共通性があることから、経済界においてもリデルハートやクラウゼヴィッツ等の軍事戦略論が研究され今日の経営戦略論が出来上がったとも云えるが、同様に経営者の「統率」についても軍事学における統率学が大いに参考となる。

経営者が企業運営（経営）を行う場合、すなわち統率を行う場合に理解されているべきと思わ

れる基礎的事項を数点述べれば以下のとおりである。

(A) 統率の概念

別の言葉で言えば「リーダーシップ」であるが、「指揮、統御、管理、運用といった諸力を発揮し、部下社員や組織をまとめ目的達成のために導くこと」と云える。

指揮、統御、管理、運用の意味は次のとおりである。

- 指揮：与えられた権限を部下に合法的に行使すること。命じて実行させること
- 統御：指揮官（経営者）の全人格をもって部下に感化教導を与えること
- 管理：人、物、組織、時間を適正な状態に維持すること又は統制すること
- 運用：人、物、組織の機能を適正に使うこと

(B) 統率の基本的な姿

統率の基本的な姿としては、経営者は企業の使命・特性を理解し、市場ニーズや内外情勢の的確な判断の下、明確な経営戦略により社員一丸となって行動させることであるといえる。よく統率された企業は、経営者や各級管理者を中心に組織がよくまとまり連携もよく、従業員の就業意欲、規律心、連帯感が高くなる。

一方、会社組織・規模が大きくなるほど、経営者の統率は難しくなる。適時適切に現場進出を行った場合でも掌握は容易ではない。何十万トンもの船舶は動き出すと方向転換には時間的余裕が必要とされ先行判断が極めて重要となる。同様に、企業組織が大きくなるほど組織の掌握・舵取りが難しく、高度な戦略眼や情勢判断が不可欠になってくる。少なくとも企業の実態が把握されていなければ統率などできはしない。昨今の企業の勝ち組、負け組の明暗を分けているのも、経営者の統率の良否そのものである。

(C) 統率力発揮の条件

統率を有効ならしめるためには、経営者に備わった資質・能力、使命感が基礎となり、それらは以下のような統率学に必要な要素が理解されていることが条件となる。

- 指揮の本質
- 人間の心理と行動
- 組織としての企業の特性
- 命令と服従
- 企業の使命と統率
- 社員の心情把握
- 統率者に求められる資質・能力
- 統率者としての倫理・修練等

(D) 経営者に求められる資質・能力

経営者は、部下から信頼される人格や識見を備えるとともに、必要な専門的知識を保有しなければならない。以下はこれからの経営者にとって必要と思われる資質能力である。

- 使命感（気概・勇気・誇りに満ち溢れて責任観念が強いこと）
- 決断力（透徹した使命感が根底にあること）
- 指導力（自信と実行力に裏付けられていること）
- 品格（部下から信頼を受ける高邁な品格を備わっていること）
- 見識（豊富な知識と本質を見極めることができる機眼を有していること）
- 創造力（卓抜な創意と工夫に満ち溢れていること）
- バランス感覚（本質を見極め、合理的な考え方ができること）
- 献身の心（国や社会への奉仕、部下社員のために心身を注ぐ気持ち）
- 誠実・謙虚（部下の心情を理解し苦楽を共にする心構えが根底にあること）

(E) 統率のきめて・こつ

部下社員を確実に掌握*し、明確な企図のもと、適時適切に指示（命令）を与えて、その

活動（行動）を律することといえる。ただし、大きな組織になるほど動きが鈍重になりがちで、一端動き出せばその方向転換は容易でない。したがって誤った統率を行い企業体質・風土として定着してしまえば改善するのに大変な労力と犠牲を強いる。

注：*掌握とは、自分が思い通りに動かせる識能、精神、体力を備えた部下を育てあげること。

(F) 経営者の基本的責務

経営者は会社の最高責任者、唯一の指揮官であり、積極的・効果的に職責を果たすことが要求される。一般的に経営者には次の4つの基本的責務があると考えられる。

- 利益の獲得のための効果的な経営
- 他の追随を許さない高品質製品・ハイテクノロジー、磐石の経営基盤の確立
- 教育訓練による社員の資質・能力向上
- 社員の安全と福祉の確保

(G) 危機管理に関する統率方針の明示

全社一丸となって周到に危機管理を実践するためには、経営方針、経営戦略なりで危機管理への取り組み方を明確に打ち出すことが必要である。

平成3年に経団連は企業倫理を徹底させるために「企業行動憲章」を制定したが、その後も企業不祥事は後を絶たない。社員の意識や企業体質を改善できるシステムになっていないためであろう。

「賢者は他人の経験に学び、愚者は自分の経験に学ぶ（ビスマルク）」とされているように、いまや危機管理が企業の社会的責任となっていることから、社会を震撼させるような企業不祥事を他山の石として、経営層が自らの肥やしとしてリーダーシップを発揮しなければならない。日本民族は、昨今の企業における不祥事事件のように立ち直り不可能な位までに大きなダメージを被らないと抜本的な構造改革ができない民族なのだろうか…。国際環境が大きく変化している中、改善改革のスピードを速めないと取り返しのできないことになるのは、多くの事件・事故が物語っている。

(2) 組織活動のあり方

(A) キーマンの掌握

組織が大きくなるほど部下の掌握が難しくなるが、キーマンたる各級管理者を自己の分身として確実に掌握することが極めて重要である。課長、部長クラスの間接管理者は、企業活動の核心であり、経営者の意図を体して部下を確実に掌握し、積極的に職務遂行に導くことが求められている。あらゆる面に注意分配が行き届くバランスのとれた中間管理者育成は経営者の責務でもある。社会や市場ニーズの変化に対して、企業の末端従業員に至るまで意識・感覚が追随し、問題意識と創意工夫の実践が企業の盛衰を左右するといつて過言でないが、今日のように個人主義的、権利意識が強い傾向下にあつては、組織一丸となってチームワークをとりながら動いていくことは難しいものである。特に組織の統廃合が行われた新たな企業などにおいては、なかなか意識と行動が追随しにくいものである。このような場合も、中間管理者たるキーマンを通じて確実に組織の体質改善に導くことが重要になってくる。大企業になるほど、キーマンたる中間管理者の掌握を確実にすることが必須の要件であり、経営者の教育指導のポイントは中間管理者に置かれなければならない。

(B) 危機管理室の設置による指導推進

ほとんどの企業においては、危機管理（リスクマネジメント）委員会等を設置して企業の危機管理活動を実施しているが、指導力は概して弱いと思われる。その理由は、懸案事項が発生した場合に対策を検討するだけの機関に止まり、また、付加的業務として携わっているからである。一方、危機管理を専属とする部署を設置していても、権限が小さく業務範囲が狭いために、即改善を促すように指導したり、施策を実行させるような機能になつ

ていないことである。軍隊組織に見られるような指揮官直属の監察的な部署を設置し、権限に基づいて全社にわたる危機管理体制に係わる監察業務を行わせることが必要である。改善のための指導・勧告や必要な施策を立案し、経営者への報告や経営会議等上級レベルの会議に諮問するなどにより、組織全体の危機管理活動の活性化を図ることができると考えられる。

具体的には以下のような業務を行う危機管理専門の部署を設置することが望ましい。

■ 名称（仮称）

危機管理室

■ 指揮系統

社長又は経営（役員）会議直属

■ 人事配置

危機管理室の長は、発言力、指導力を発揮するために「取締役」配置とする。

■ 役割

会社全体の危機管理体制の改善並びに本社各部門・各事業所等に対する指導に関すること

■ 細部業務

- 倫理・規律、安全及び事故防止に関すること
年度事故防止計画を作成し、本社各部門及び各事業所への徹底を図る。
- 事故調査に関すること
倫理・規律違反及び業務事故発生時、事故調査委員会（仮称）を設置し、原因究明及び再発防止を講じる。
- 本社及び事業所の危機管理に係わる監察に関すること
年度事故防止計画に基づき、本社及び事業所の危機管理体制に係わる監察や教育を行い、より良い体制に導く。この監察は、社長特命事項として強力で推進する。
- 業務運営の改善に関すること
各部門の業務運営体制において潜在するリスク及びリスク軽減策の現状を把握し、改善のための指導を行う。これには監察に基づく要改善事項の処置状況の確認も含まれる。

(C) 報告制度の活性化

①企業の危機管理活動を活性化させるためには、報告制度を活性化させる必要がある。通常、製造業においては、労働安全衛生活動、品質管理活動等の一環としての各種報告制度が整備されている。事故に至らない段階でのヒヤリハット報告や品質管理に係わる報告制度が定着しているものと思われるが、前者のヒヤリハットについては、概して形骸化している面も否定できない。作業事故に止まらず、法令・倫理、交通事故、あるいは制度の不具合に関する面にまで拡大した報告や意見具申のための制度に改め、原則として報告事項は再発防止及び他山の石として全社に速やかに事故概要等を通知（イントラネット等の活用）するシステムにするのが望ましい。

②自衛隊、米軍、あるいは航空機運航会社においては、航空機運航上の不具合（危険報告）、器材・機器のトラブルが発生・発見された場合は、関係部隊、機関に速報され、原因が判明し、対策・教訓等が決定され次第、改めて関係部隊、機関に周知徹底されるようになっている。

自衛隊においては、業務・作業事故、訓練中の事故、服務規律違反事故（法令違反等）、交通事故が発生した場合、事故速報及び原因・対策についても報告され、その写しが全部隊・機関に配布されるようになっており、本制度の運用は極めて厳格である。また、対策を講じるために、制度、運用、教育訓練面の改善はもちろん、必要に応じて予算措置を行い迅速な対応がとれるこのシステムについては、企業においても参考とするところが大きいと思われる。

(3) 危機管理意識振作のあり方

11月6日付産経新聞朝刊において、「UFJ銀行による金融庁検査資料隠蔽事件、三井物産による粒子状物質除去装置の虚偽データ申請事件、JR西日本による脱線事故、新日本製鉄・三菱重工業等の日本を代表する企業15社が絡んだ鋼鉄製橋梁の入札談合事件等々、企業倫理の乱れは依然として続いている。経団連調査によると、不祥事防止のために実施している具体策は、年頭挨拶などが7割、社内報、イントラネットなどは過半数が実践、事業所を回って話しかけるが4割未満であったとされている。…企業倫理の乱れに危機感を強めた奥田会長は会員企業トップにあてて“企業倫理の徹底は経営者の責務。寸暇を惜しんで隅々まで足を運び、社員と対話を重ねてほしい”と異例の呼びかけを行った…」という記事を掲載していた。

企業の指揮官である経営者の基本的責任の一環である「部下の教育指導」、「現場進出による状況の把握」について、改めて呼びかけを行うという異例の事態は深刻と言わざるを得ない。

欧米人と比べて日本人の危機管理意識の低さは今に始まったものではなく、一種のDNAと捉えるべきであるかもしれない。経営層及び各級管理者はことさら声を高くして常々部下社員の意識を振作するように教育指導し、時には啓蒙することが肝要なのである。

危機管理に強い企業になるためには、まず、全社員が厳正な規律のもと、危機管理意識を強く保持することが基本となる。概して農耕民族的従順な性格特性を持つ日本人は、積極的に危機の芽を摘み取っていく習性に乏しいことがいえる。いわんや、ダウンサイジングや業務効率化を至上命題とする昨今の状況において、社員の負担が概して大きくなる傾向にあることから、社員の意識の傾向は自己の職務に一点集中となり、「基本」、「原点」、「本質」といったものを見失いがちになる。このために、経営者や各級管理者は、全般状況を把握しながら常々社員の意識や注意分配が適正に保たれるように掌握することが重要なのである。部下に対する教育・指導は、経営者をはじめ各級管理者の固有の責任であることを肝に銘じておく必要がある。

経営者の基本的責務の一つに、「教育訓練による社員の資質・能力向上」ということを述べたが、最低限の責任を全うするように創意工夫して意識の振作に努めさせなければならない。

危機管理意識振作の方法としては、以下のような活動を地道に継続することが肝要であるが、要はこれらの活動を寸断してはならないということで、継続することに意義があるのである。

- 経営者等による各級管理者に対する定期的教育指導（定例会議等）
- 危機管理意識高揚月間設定（スローガン・標語設定・小論文募集、社内各所にポスター設置）
- 毎月の各級管理者による教育指導の実施状況（教育又は指導内容、効果等）の報告義務付け（大半は機会教育になると思われる。）
- 各職場での危機管理ミーティングを通じた意識高揚の義務付け（ヒヤリハット報告事例の把握、教訓の反映）
- 社内報、イントラネットを通じての啓蒙
- 「本質の追求」、「基本動作・考え方の励行」は継続すべき指導事項

3. おわりに

価値観の多様化、個人主義化により、社員の企業への帰属意識が低くなる傾向にあることから、企業においては全社一丸となって危機に強い会社作りに邁進するのは夢物語であろうか。いやそうではない。日本人はしぶとく強靱な精神力、不屈の闘志や世界に類を見ない創造力と柔軟性を持ち合わせている。その証拠に、明治以降の近代社会においても幾多の国難（大東亜戦争では敗れたものの見事に立ち直った）を乗り越えてきた。日本史を振り返ればその時代ごとに難局に立ち向かうリーダーが存在したわけであるが、そのリーダーに共通するものは、その時代の読み方が鋭敏・適切であり、的確な情勢判断や決断を行ってきたということが言えるが、一方、昨今不祥事のあった企業の経営陣に共通するものは古い価値観や体質から脱却できず統率者としての資質能力が不適格であったということであろう。

「彼を知り、己を知れば百戦して殆うからず（孫子謀攻編）」の己を自分の企業に置き換えれば、企業の体質、風土、社員の資質能力等、私の総合的能力を把握していなければ危機管理などでき

はしない。

企業を取り巻くリスクがあまりにも多様化している今日、経営者の統率（リーダーシップ）の如何により組織の盛衰が左右される。経営者を核心として企業の総力を上げて熾烈な戦いに立ち向かわなくてはならない大競争時代の渦中にあることを全社員が再認識し一致団結すべきことを肝銘すべきである。高品質製品、高品質経営こそが日本企業の生き残る道であり、それらは高品質の危機管理体制に支えられているとあって過言でない。

経営者の統率を主体に論じたが、経営者の意図を体してその分身として活動すべき立場にある各級管理者についても同様であることは言うまでもないことを付言しておく。

以 上

(第 79 号 2005 年 12 月発行)