



危機管理体制構築の要点

はじめに

今日、企業を取り巻く環境は、企業活動のグローバル化、国際政治状況の急激な変化、IT 技術の進歩、安心・安全意識の高まり等、著しく変化している。

特に、9.11 米国多発テロ事件以降のテロの脅威、阪神、新潟地震等の大規模災害の発生、「日本版 SOX 法」の施行による「内部統制報告書」提出の義務化、建築設計偽装、食品表示偽装事件等の企業におけるコンプライアンスの問題、製品安全事故にかかる PL 問題等、その対応によっては被害の拡大、企業の信用、ブランドの失墜、更には経営の破綻に至る等の企業が危機に陥る数多くの事例（リスク）が発生し、企業を取り巻くリスクは多様化・複雑化・巨大化している。

このような状況から、日本においてもこれらの多様なリスクに対応するための「リスクマネジメント」が脚光を浴び、企業における経営戦略の重要な位置を占めつつあり、危機管理体制の構築等に取り組む企業も増大している。

企業等を取り巻くこのような情勢から、本稿では、危機管理体制構築の現場の実情を踏まえ、リスクマネジメント担当部門（担当者）が危機管理体制構築の際に留意すべき事項、参考となる事項等について、弊社で実施した多くの企業に対する危機管理体制構築等支援の現場で得られた実績を基に論述することにする。

1. 危機管理体制構築の現状

先ず、企業において、危機管理体制の構築に取り組む際、リスクマネジメント室や総務部等のリスクマネジメントの担当部署が直面している現状、課題等について以下に論述する。

(1) 危機管理に対する取り組み姿勢

企業における危機管理は、通常企業活動に追加される業務であり、しかも、その業務は利潤や各部署の現業に直結しないことが多いことから担当部署以外の部署にとっては、その必要性の認識が薄く余分な業務と言う見方で見られがちである。

したがって、担当部署の企画、実施する危機管理業務に対し、他の部署が真剣かつ積極的な取り組みをしている企業が多いとは言えない現状にある。

(2) 危機管理の担当部署

リスクマネジメント室等の専従の要員を配員した組織を有しているケースと総務、企画等の管理・企画部署が兼務により実施しているケースがある。後者の総務、企画等の兼務の場合は、専従要員が配員されない場合が多く、業務の負荷によっては片手間の仕事になり、机上の形式的な作業になっているケースも多い。

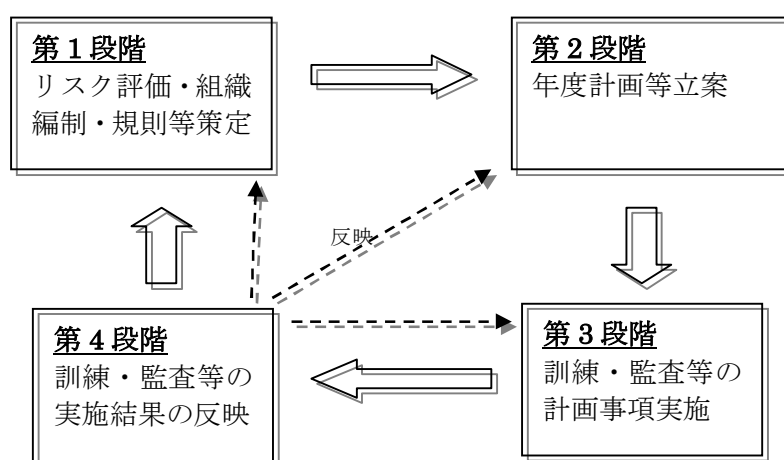
また、担当部署の要員にリスクマネジメントの経験者、危機事案の経験を持つ人材等も少なく、担当部署に配置されてから勉強するというケースも多い。

(3) 危機管理業務

危機管理体制の構築は企業等の保有するリスクの把握、評価作業から始まり、評価結果に基づくリスクに対処するための、危機管理組織、活動方針、要領、手順等を示す規則、マニュアルの策定作業がその第1段階となる。第2段階では、年間の活動計画、訓練・監査等の実施計画等の立案、作成、第3段階は計画された訓練、監査等の実施、最後の第4段階は、実施した訓練、監査等の結果の組織・編成、規則・マニュアル、年間活動計画等への反映と言う4段階の業務を下図のようなPDCAサイクルにより実施しているケースが標準的であり、多く見られる。

以下、各段階の具体的な現状等について述べることとする。

危機管理体制構築の流れ



① 第1段階

企業等の保有するリスクの把握、評価、規則・マニュアル等の策定と言う第1段階は、危機管理の基盤となる極めて重要な段階である。

リスクマネジメントの重要性が認識され、危機管理体制の構築への取り組みが始まって日が浅い状態で、多くの企業等がこの第1段階に取り組んでいる。

しかしながら、リスクマネジメント、危機管理の概念や本質の理解等が不十分なため、取り組みが中途半端で形式的であったり、体制の整備も不十分なまま、付け焼刃な対策を実施している等、試行錯誤の状況というケースが多く見られるのが現状と言える。

② 第2段階

年間の活動計画の立案、作成は、リスクマネジメント室等の専従組織がある場合は細部まで良く計画されているケースが多いが、総務、企画等の部署が兼務する場合は、計画自体が作成されていない、大まかな計画しかない等の傾向が見られる。

③ 第3段階

訓練の実施については、安否確認訓練、通信訓練、緊急対策本部等の配置訓練、避難訓練等の単一目的の**基本訓練**を個別に実施している企業等が多いが、シナリオに基づき発生する各種の事象を想定として時系列に付与し、緊急対策本部等の危機管理組織、関連部署が対応、処置する**シナリオ訓練**を実施している企業は未だ多くはない現状にあると言える。

また、後者のシナリオ訓練は、組織が確立され、マニュアル等がある程度整った状態で、シナリオ・想定を作成、訓練場所、機材等の準備や訓練の目的、進め方等の訓練参加者への周知徹底等が必要な事。更に、シナリオ・想定を作成や訓練の進め方、記録・分析等には相当のノウハウが必要であることが、シナリオ訓練の実施に至らないケースが多い要因と思われる。

しかしながら、危機に効果的に対処し実効を上げるには、シナリオ訓練の実施は必要不可欠

である。

また、訓練の内容も毎年同じ内容を繰り返し、向上が図られない例も見られる。

監査については、書類等の審査に偏りがちであり、実際の現場の実情を確認する準備物件等の保管、準備状況等の現場の体制確認、試問等を厳格に行っているケースは多いとは言えない現状にある。

④第4段階

実施した訓練、監査の結果等の反映は、具体的には組織編制、活動計画、規則・マニュアル等、訓練目的、実施要領等の変更、改善と言う作業となる。

この場合、訓練、監査等の分析や改善点、教訓を導出するためには相当のマンパワー、ノウハウの蓄積が必要であり、特に専任組織がない場合は、人的にも、時間的にも十分な対応ができていないケースが多い。また、組織編制や規則・マニュアル等の修正、改善には関連部署との調整、社内手続きの煩雑さ等が障害となって迅速な処理ができていないケースも多いのが現状である。

2. 危機管理体制構築の要点

本項では、前項で延べた危機管理体制構築等の現場の状況等を踏まえ、本論である危機管理体制構築の際に留意すべき要点を同じく前項で示した4段階に区分して論述する。

ここで各段階の論述に入る前に、危機管理体制構築の前提として考慮すべき要点について以下に述べる。

その1つは「**経営陣、管理職のリスクマネジメント、危機管理の推進に対する理解と意志**」である。危機管理体制の構築のためには、人的、物的、経済的資源の投入が必要であると共に、企業等の本来の業務、業績の向上に直結し難い業務が多いことから、その実施は経営陣、管理職の危機管理推進に対する明確な意志と指示が不可欠である。したがって、経営陣、管理職にそのような意識を保有、発揚してもらうためには、まず、危機管理体制構築の具体的作業に入る前に以下を実施する事が重要である。

*管理職等に対する定期、非定期の危機管理講習、研修の企画、実施。

*同業他社や自社内の危機事案の発生状況の情報の各部署への常統的な提供等による啓蒙活動。

その2つは「**危機管理業務は、危機管理担当部署以外の部署では、余分な業務との認識が多い事を前提での対応**」である。危機管理に関連する業務は1-(1)項で述べたとおりリスクマネジメントを担当する部署以外の部署では、余分な、余計な業務と取られがちであるとの認識の元で、危機管理担当部署の担当者が各部署の危機管理業務に対するモチベーションの向上および積極的、真剣な対応を引き出すため以下の事項が重要である。

*関連部署の危機管理関連作業に対する理解を得るための説明、啓発

*関連部署の本来業務をできるだけ圧迫しないよう、作業負荷に配慮した段階的、効率的な作業の計画

(1)第1段階（リスク評価・組織編制・規程等策定）

①リスクの把握・評価

社内の全部署から部署ごとに認識しているリスクの調査による収集、把握。これにより社内の全部署がリスク、危機管理を考える機会となり社員の啓発と網羅的なリスク収集が可能となる。

②組織編制

組織編制の考え方としては、通常の業務編成は企業等の事業目的達成のための組織編制であることを認識し、通常の業務編成にこだわることなく、危機事案に対する「初動・本格対応」、「事業継続」の迅速、確実な実施の視点での組織化が重要。特に、以下の事項に配慮した組織編制を行う。

*現場と本部の情報交換

- *本部と部外機関等（警察・消防等、マスメディア、取引、関連企業、監督官庁等）との情報交換
- *本部内各班等の組織の統制、情報共有
- *危機事案対応に関連する通常業務編成の部署との連携

③危機管理規則・マニュアル等の策定

- *規則の作成においては、危機管理の方針、基本事項を示す**基本規程**、危機管理の組織や基本的な実施要領等を示す**諸規則**、各部署が実施する細部要領を示す**細則**と**体系的な構成**で策定する。これにより状況の変化や、訓練、監査結果の反映に応じた規則の修正や変更が容易となる。
- *マニュアル等の作成においては、マニュアル等を使用する対象者、使用目的、使用場面等を明確にして策定する。これらが明確でない場合は記述内容が必要ない部分まで拡大したり、記述のレベルが使用対象者に適しない等の問題が発生する。
- *規則、マニュアル等で最初から満点のものを策定しようとせず、必要最低限のものを策定することからはじめる。（規則・マニュアル 60 点スタート）
危機管理においては対象となる事態は千変万化であり、対処や対応も広範であることから事前の検討で満点の対処法や対策はあり得ないと考えべきである。したがって、現実的には訓練、監査等の実施や実際の危機事案の教訓等により段階的に改善していくことが良策である。

(2)第 2 段階（計画立案）

危機管理の年間活動計画等の計画は、体制の充実、強化を年度毎に段階的に推進するという視点で計画。特に、訓練の教訓、監査結果等の反映という観点で、以下の事項を明確に示し、計画に具体的に盛り込む必要がある。

- *年度計画の方針事項、達成目標
- *規則、マニュアル等の整備、改善項目
- *訓練の重点事項、項目
- *施設、装備、準備物件等の整備、改善
- *年間の各期の目標等

(3)第 3 段階（訓練・監査等の実施）

①訓練

- *訓練は各企業等の危機管理体制構築の整備状況に応じて計画、目的、項目等の設定を行うことが必要である。（例：対策本部の組織編成が制定されたので対策本部の配置訓練を実施、危機管理の組織、規則／マニュアル等の整備が一応完成したのでその実証のためシナリオによる訓練を実施等）
- *単一目的の基本訓練、比較的平易な内容のシナリオによる初歩的シナリオ訓練、実際の危機事案により近似した本格的なシナリオによる本格的シナリオ訓練と段階的に計画、実施することが重要である。また、各段階の訓練で目標を達成できなかった場合には前の段階の訓練の再度実施や不十分な事項の単一目的の訓練を実施した後、再度実施等、不具合点を改善した後に段階を進める配慮が必要である。（例：本格的訓練で各部の通信連絡が不具合な場合、通信訓練を実施、改善した後に再度実施）
- *シナリオによる訓練は、実際に実時間でリアルタイムに進行する訓練と実時間に関係なく、付与想定に対する対応をじっくりと考えさせながら進行する訓練等がある。
本格的訓練ではリアルタイムな前者の訓練を実施する前に、後者の実時間に関係なく進行する訓練を実施することが効果的である。
- *訓練シナリオは、訓練目的、項目に沿って作成し、できるだけ実際の状況に近づけることが重要であるが、訓練環境、訓練項目によっては、実際の状況にこだわらず、訓練効果を優先し、実際には蓋然性の少ないような想定を設定することも必要である。
- *訓練の実施に際しては、訓練効果を高めるために、訓練の目的、重点項目、到達目標、訓練シナリオ設定の前提等を明確にし、参加者に周知徹底することが重要である。
- *訓練の事後分析のため、報告、通報、対処内容等の訓練記録をとる体制が必要である。ま

た、対策本部等の班、事務機材等の配置、通信、情報機器の設置状況等の記録も、以後の本部内の統制、情報共有要領の改善に重要である。
また、記録については実際の場合においても、それまでの経緯の把握、現状分析にも不可欠である。

② 監査

- * 監査は年度の活動計画等で示される方針、重点項目に沿って時期、内容等を設定、計画する「定期監査」と社内や同業他社等での危機事案の発生等を契機に実施する「臨時監査」が必要である。
- * 「定期監査」は予め年度計画の方針、重点項目に沿って時期、対象部署、内容等を対象部署等に示す事により、不具合点の抽出、改善以外に、各部署等の危機管理活動の目標や作業計画立案の指針となる効果も期待される。
- * 「臨時監査」は、危機事案の発生、拡大防止のため、社内や同業他社等での危機事案の発生等に対応し、適時、迅速に実施する事が重要である。
- * 監査は、規定事項の確実な実施の確認も重要であるが、各部署等が実施困難、非効率な業務が計画されていないか、現行規定等に問題はないか等の視点での監査が体制構築のために、より重要である。そのためには、現場の生の声を聞き取る姿勢と方策を採る必要がある。

(4) 第4段階（訓練・監査等結果の反映）

訓練、監査等の結果の反映の要点は、危機事案は明日にも発生するかもしれない不確定、緊急な事案である事から、迅速、確実な処理が最も重要であり、以下の事項に留意する必要がある。

- * 訓練、監査等で得られた反映すべき改善事項等に対する、危機管理部署の管理者、担当者の迅速、適切な優先順位付け（「緊急度」、「重要度」、「処置に必要な時間・マンパワー・コスト」等の評価尺度による）の実施および優先度に基づく迅速、積極的な対応、処置。
- * 経営陣、各部署の管理者の危機管理関連業務に対する理解と危機管理組織、規則等の改善や必要な設備備品の整備等の推進に対する柔軟かつ積極的な姿勢。

まとめ

日本の企業等におけるリスクマネジメント、危機管理への取り組みの高まりの中で、現場に置いては未だ、その概念や本質、必要性が本当に理解された状況ではないと言うのが現実であり、本稿はこの前提に立って「危機管理体制構築の要点」と題し、危機管理体制構築支援の現場からの視点で論述してきた。

第1項においては、危機管理体制に取り組んでいる現場の状況について述べたが、現状における問題点を認識してもらうため意図的に厳しい見方で論述した。

第2項においては、危機管理体制構築支援の現場で得られた留意事項を中心にできるだけ要点を絞り具体性を持たせることに努力したが紙面の関係もあり十分とは言えないと考えており、次の機会に挑戦したい。

最後に、危機管理体制の構築への取り組みを実効あるものにするためには、専従員または専従組織の設置や、設備、備品、特に情報通信機材の整備等、ある程度の人的、経済的な投資が必要不可欠であり、企業等の経営の中でバランスをとりつつ、計画的、段階的に進めていくことが重要であり、場当たりの、付け焼刃な取り組みは「労多くして功少なし」の格言どおりとなると考えられ、経営戦略の中に明確に位置づけて対応することが極めて重要である。

以上、本稿が各企業等の効率的、効果的な危機管理体制構築の際に少しでも役立てば幸いである。

以 上

（第151号 2007年12月発行）