



危機に強い企業経営者の心得

はじめに

今日の我が国には、長期にわたった経済不況や少子化の影響による技術力低下及び外国資本の参入による競争激化等、国内外の諸問題が山積している。また、それらを背景とした企業の事件、事故及び不祥事が後を絶たない。しかし、より深刻な問題は、事件等への対応の不適切な例が多いことである。中には、元の事案よりもそれへの対応の拙さが原因で社会的大事件に発展した例もある。

一般的に、日本社会は危機対処に不慣れである。長年、島国において農耕中心に生活を営んできたこともあり、日常の身近な問題を集団で円満解決することには長けている。また、台風などの自然災害にも概して強い。しかし、国外からの侵略を始めとする人為的な大災厄に対しては経験が少なく、合理的な対処が苦手である。特に、日本人一人ひとりに危機感が乏しく、危機の未然防止と対処に必要な能力が不足している。それが企業等における組織としての危機管理の拙劣さにも直結しているのであろう。

高度情報化と国際化が一層進む中で少子高齢社会を迎える今後の我が国にあっては、従来の場合当り的な危機対処要領は通用しないものと考えられる。現に、その危機感から、欧米流の合理的なリスクマネジメント手法を採用する企業が急増している。しかし、単にやり方を真似るだけでは、地に足の着いた危機管理などできない。リスクマネジメント手法の例を参考にして、自企業に相応しい危機管理体制を構築することが重要である。これからの企業経営者に高い危機管理能力が求められることは、間違いあるまい。

以上のような観点から、本稿では、危機の本質及び危機対処の決め手について考察した上で、危機に強い企業経営者の心得について述べる。

1 危機の本質

近年、我が国においても、「リスク」や「リスクマネジメント」という言葉が多用されている。しかし、一部の専門家を除き、それらの意味や由来を正しく説明できる人は殆どいないであろう。それを踏まえ、ここでは「危機」「危機要因」「危機対処」及び「危機管理」を使用するものとし、危機の本質に関して考察する。

(1) 危機とは何か

ア 「危機」は、「対応困難な事態を招くおそれのある時や場合」を表す言葉である。

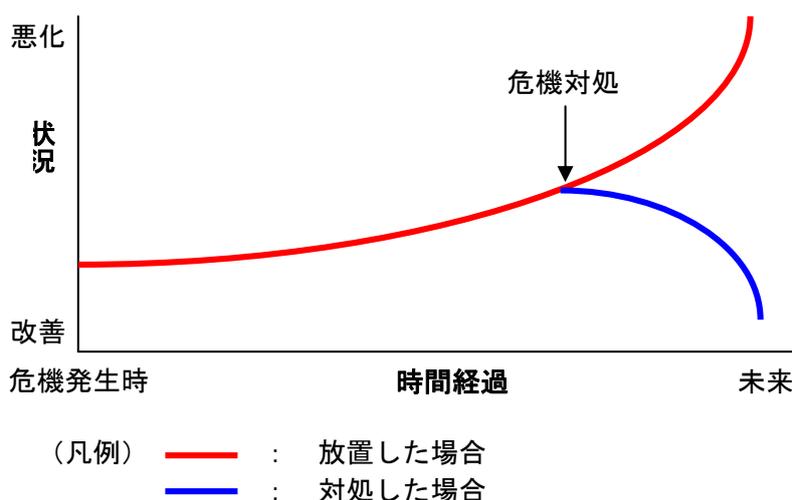
イ 本稿における「危機要因」は、「危機には至っていないものの、放置すれば危機に発展することが予想できる要素」について用いる。また、「危機対処」及び「危機管理」は、それぞれ、「危機発生時の当該危機への対処」及び「危機への対応に関する企業としての全般的な管理」をさすものとする

(2) 危機の特性

ア 時間勝負

放置すれば、時間経過と共に、状況が急速に悪化する。そのため、企業の総力を結集し、分刻みの対応を行うことが重要である（図1参照）。

図1 時間経過と状況の関係



イ 情報不足

対応に必要な情報は、断片的にしか得られない。これは、いかなる事態にも共通の問題である。そのため、あらゆる手段を駆使して積極的に情報収集するとともに逞しい想像力を働かせる必要がある。

(3) 危機対応で陥りやすい一般的傾向

ア 対応の遅れ

通常、危機であることを認識した時には、事態がある程度進んでいるものである。そのため、必然的に対応が遅れることになる。

イ 状況判断力の低下

対応の遅れから、後手に回ること余儀なくされる。それにより、情報不足と相俟って、当該危機への対応に関し、関係者の状況判断力が低下する。その結果、企業として、当該危機への対応が困難となる。

ウ 業務の過集中

危機へは組織的に対応する必要がある。しかし、組織構成員の危機対応能力や精神力には個人差がある。そのため、いざという時、危機対応能力が高い者へ業務が過度に集中しがちである。

2 危機対応の決め手

危機の本質を踏まえると、切迫した状況下で断片的な情報に基づきできる限り正しい状況判断を行い組織的に対応することが必要であることが浮かび上がってくる。それらに若干の考察を加えた「危機対応の決め手」は、次のとおりである。

(1) 迅速な対応

危機は、それへの対応次第でその後の活動を大きく左右する分岐点である。しかも、一般的に、短時間の急激な状況変化を伴う。そのため、他の何よりも迅速に対応することを最優先しなければならない。

例えば、原子力施設におけるシステム故障や誤操作が発生した場合、最悪の状況として、臨界事故に発展し大災害を招くことが考えられる。そのため、現場の初動対応及び報告、状況確認、現場への指示、対応態勢強化並びに関係機関との連携等を可及的速やかに行うことが極めて重要である。

(2) 的確な状況判断

危機対処にあたっては、的確な状況判断に基づいて危機を認識し、事態に適合した対処を行う必要がある。そのためには、断片的な情報から全般状況をできる限り正確に把握しなければならない。その上で、初動対処方策を案出し、速やかに実行に移すことが重要である。また、事態收拾のための状況判断を継続的に行う必要がある。

切迫した事態を前にして状況判断を的確に行うためには、危機管理マニュアルや事態対処基準など、危機の態様に応ずる対処の腹案を準備しておくことが肝要である。

(3) 組織的対処

危機事態発生時には短時間の広範な活動が必要であり、企業の総力を結集して組織的に対処しなければならない。そのため、事態発生後速やかに初動対処態勢を整えるとともに、その後の対処のための態勢強化を行う必要がある。

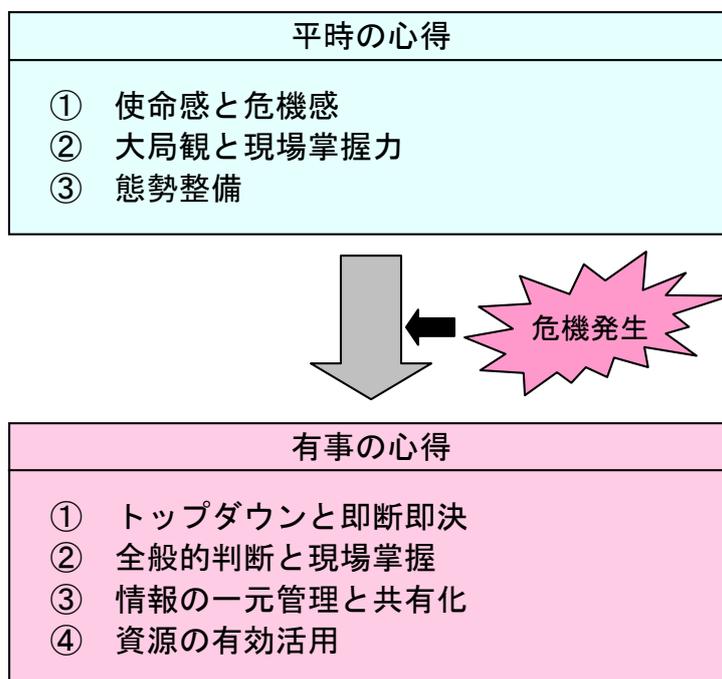
例えば、鶏肉生産農場において鳥インフルエンザが発生したような場合、極めて限られた時間内に、現場の初動対処、状況判断、被害局限、関係機関・周辺自治体との連携及び報道機関への対応等の広範かつ多岐にわたる活動が必要となる。そのためには、事態発生当初から、農場関係者全員による組織的対処を行うことが重要である。

3 危機に強い企業経営者の心得

企業を取り巻く環境が一層複雑になり不透明さと不確実さを増す中、今後の企業経営者には、高い危機管理能力が求められる。そのため、平素（以下「平時」という。）から、経営に伴う危機要因を整理分析して、自企業に相応しい危機管理体制を構築する必要がある。その上で、危機事態発生時（以下「有事」という。）には、危機対処の決め手を踏まえ、自信を持ち思い切り良く対処することが重要である。

危機に強い企業経営者として心得るべき事項の例は、次のとおりである（図2参照）。

図2 危機に強い企業経営者の心得



(1) 平時

ア 使命感と危機感

企業の危機管理は、単に自企業のためだけに行うべきものではない。企業経営には、それなりの社会的責任を伴う。企業経営者は、そのことに強く想いを致して経営に臨む必要がある。そのためには、企業経営者としてだけでなく一社会人として確たる使命感を持つことが不可欠である。また、企業経営者は、絶えず経営環境を把握し、危機要因に対する強い警戒心（危機感）を持って部下指導等を行う必要がある。

イ 大局観と現場掌握力

危機対処には、的確な状況判断が不可欠である。的確な状況判断は、全般状況を正しく見極めることによって可能となる。そのため、企業経営者は、常に、大局観を持って経営に臨まなければならない。

一方、危機対処を迅速機敏に行うためには、企業内の現場を掌握する力が必要である。そのため、企業経営者は、日常的に各現場の活動状況を十分把握し、適宜指導することが重要である。

ウ 態勢整備

危機の未然防止と有事の対処を効果的に行うためには、それらを可能とする態勢を整備しなければならない。その一環として、危機管理体制の確立、関係規則類の整備、危機管理マニュアルの作成、各管理者及び危機管理担当部署要員等の人材育成、災害対策本部を始めとする指揮統制・情報通信機能の整備並びに各現場の対処態勢整備等が必要である。

(2) 有事

ア トップダウンと即断即決

危機対処は、迅速な対応、的確な状況判断及び組織的対処が決め手となる。それを具現し得るか否かは、全て企業経営者にかかっている。そのため、経営者が陣頭に立ち、明確な対処方針のもとに、トップダウンと即断即決を基本として対処することが極めて重要である。

イ 全般的判断と現場掌握

一般的に、有事には、精神的動揺と情報の錯綜により、的確な状況判断が困難になるものである。しかし、企業経営者は、そのような中にあっても強い意志と冷静さを保ち、全般的な状況判断を行う必要がある。また、各現場を確実に掌握しなければならない。そのためには、指揮統制・情報通信機能を駆使して全般状況を正しく見極めるとともに、自ら現場進出を行って各現場の状況を具体的に把握することが重要である。

ウ 情報の一元管理と共有化

有事において、企業経営者は、危機対処体制を発令し、災害対策本部長として全般指揮を行うことになる。災害対策本部活動を混乱なく効果的に行うためには、各部署が事態対処に必要な情報を迅速かつ正確に入手しなければならない。そのためには、情報専門部署を設けて情報を一元管理するとともに関係者全員への共有化が重要である。情報共有のためには、各種情報通信機器、一斉放送装置及びボード類等を活用して、各部署で入手した情報を迅速かつ簡明に伝達し得る態勢を構築する必要がある。

それらは、関係機関や周辺自治体との連携及び報道機関への対応等を的確に行う上でも重要である。

エ 資源の有効活用

企業として危機対処に使用できる人員、資機材及びその他の資源は有限である。このため、危機対処の初期段階から所要資源の見積りと保有資源の把握を継続的に行うとともに、危機管理マニュアル等で定めた基準に従って資源の有効活用に努める必要がある。但し、それらは現実の状況に適合させて柔軟に使用するべきであり、仮定状況を前提として定めた基準に拘泥し過ぎてはならない。

明らかに保有資源による対処が不可能な場合には、早期に関係企業や機関等に対して応援要請することが重要である。

おわりに

現代社会は、不透明・不確実の度を増し続けている。その中で生き残りをかける企業は、絶えず新たな危機への備えが要求される。そのため、今後の企業経営者には、高い危機管理能力を持つことが必須の要件である。

危機に直面した場合、迅速な対応、的確な状況判断及び組織的対応が危機対応の決め手となる。企業経営者は、いざという時にそれらが可能となるように、平時には自分なりの信念と合理的判断に基づいて態勢整備等に努める必要がある。有事には、自信を持って思い切り良く、トップダウンと即断即決を基本として対応することが肝要である。

しかしながら、一朝一夕に危機に強い企業経営者となることは不可能である。それには、本来、長年月にわたる不断の努力を必要とする。そのように考えると、危機に強い企業経営者を目指すこと自体が困難極まりないものを感じられる。しかし、あまり難しく捉える必要はない。現実的には、身近な危機を認識し、それらへの対応について模索し対策を講じるというような地道な活動を継続することこそが危機に強い経営者への王道であろう。

(第 201 号 2008 年 8 月発行)