



法人総合トップ

サービス検索

導入事例 総合検索

ICT Vision

サポート・障害情報

法人のお客さま総合 > ビジネスアドバンスストップページ



リーダー戦略考 課題解決のヒントを探る！

最新号



危機を乗り越えるリーダーのための戦略的BCP思考法

日本マネジメント総合研究所

理事長

戸村 智憲 氏

国連で内部監査に関わって以降長年企業の危機管理・リスク管理を研究・指導・実践してきた戸村智憲氏。

BCPの国際派コンサルタントは東日本大震災の企業対応をどう見たのか？「3.11」のあの日から半年。その教訓と展望を伺った。

過去のリーダー戦略考



ソーシャルメディアがビジネスを変える
株式会社ループ・コミュニケーションズ
代表取締役社長
斉藤 徹 氏
(2011年7月)



緊急時のリーダーシップ論
正解のない時代に問われる「決断する覚悟」
早稲田大学ビジネススクール 教授
内田 和成 氏
(2011年5月)

「リーダー戦略考」一覧はこちら >>

Business ADVANCE コンテンツ

トップページ

リーダー戦略考

Case Study

ICT情報最前線

ICTコンサルティングガイド

Global Report

SlowTime

ほっとこむ通信

コムこむ国物語

バックナンバー一覧

Business ADVANCE
サイトマップ

BCP特集

NTTコミュニケーションズにおける 東日本大震災の影響と対応

東北支店と災害対策本部の復旧対応レポート！

Case Study NTTコミュニケーションズのサービス活用事例を紹介



自社保有のITリソースを大規模災害や停電などのリスクから守るデータセンターサービスとは

冷蔵倉庫事業や食品販売事業を幅広く国内に展開する横浜冷凍株式会社ではITシステムの核となるサーバー類を自社内に設置して運用していた。しかし、東日本大震災後の電力不足に伴う停電リスクを軽減するためにデータセンターへの移行を検討。同社が選択したデータセンターサービスはどのようなものだったのか。

ICT情報最前線

次代のICT社会がわかる近未来コラム

ICTコンサルティングガイド

情報システムのお悩みを解決する！

Global Report

最新海外ICT事情

世界最大のIPOマーケット、香港

ICTのトレンドを読み解く
ICT Business Online

企業の事業継続対策を考える

BCP特集
NTTコミュニケーションズにおける
東日本大震災の影響と対応

ビジネスの新しい可能性を導く
クラウドNAVI

法人のお客さまの
IT・経営課題を解決する
ICTソリューション

変化する環境とサイバーセキュリティ

企業や組織からの情報漏洩については、個人情報や顧客情報の流失が明らかになるたびに各種メディアで大きく取り上げられ社会問題化している。

BCP対策としてソーシャルメディアは有効か

TwitterやFacebookなどのオープンなコミュニケーションツールはBCP対策として、どのように活用できるのでしょうか？



～自由経済が成長を支えるホットな国～

1997年7月1日、英国から中国へ返還された香港は、面積・人口共に東京都の半分程度である。しかしこの区域は、中国に属しながら、特別行政区(SAR)として資本主義制度を保証する「一国二制度」が機能しており、世界で最も自由度が高いマーケットを持つと評価されている。

「Global Report」一覧はこちら >>

SlowTime

時代を疾走するビジネスパーソンを癒す、上質な大人のためのトレンド情報



今宵、シングルモルト・ウィスキーを味わう

ここ数年、ハイボールの復権が目覚ましい。若者からすれば、「新感覚！」かもしれないが、時にはストレートかオンザロックで、琥珀色の香りと味わいをじっくり堪能したいものである。

ほっとこむ通信

知的好奇心を満たす情報と、ビジネスに役立つ情報を提供します。

ビジネス

トレンド

ライフ

トラベル



Business ADVANCE本誌のPDFファイルがダウンロードできます。

最新号をダウンロード ( PDFファイル 2.8MB) 冊子版バックナンバー

ICTトレンドやビジネスに役立つ情報、NTT Comのトピックスをいち早くお届け! メールマガジン無料登録はこちら

Copyright ©2011 NTT Communications



法人総合トップ

サービス検索

導入事例 総合検索

ICT Vision

サポート・障害情報

法人のお客さま総合 > ビジネスアドバンス > リーダー戦略考



リーダー戦略考 課題解決のヒントを探る！

2011年8月31日公開



危機を乗り越えるリーダーのための戦略的BCP思考法

日本マネジメント総合研究所
理事長
戸村 智憲 氏

国連で内部監査に関わって以降長年企業の危機管理・リスク管理を研究・指導・実践してきた戸村智憲氏。
BCPの国際派コンサルタントは東日本大震災の企業対応をどう見たのか？
「3.11」のあの日から半年。その教訓と展望を伺った。

[最新のリーダー戦略考はこちら >>](#)

「リーダー戦略考」一覧



ソーシャルメディアがビジネスを変える
株式会社ループス・コミュニケーションズ 代表取締役社長
斉藤 徹 氏
(2011年7月)



緊急時のリーダーシップ論 正解のない時代に問われる「決断する覚悟」
早稲田大学ビジネススクール 教授
内田 和成 氏
(2011年5月)



ニュースの達人が説く ICT時代の情報活用術
ジャーナリスト
池上 彰 氏
(2011年3月)



“大切にしたい会社”に学ぶ経営術「景気超越型企業」のつくり方
法政大学大学院 政策創造研究科 教授
坂本 光司 氏
(2011年1月)

Business ADVANCE コンテンツ

[トップページ](#)

[リーダー戦略考](#)

[Case Study](#)

[ICT情報最前線](#)

[ICTコンサルティングガイド](#)

[Global Report](#)

[SlowTime](#)

[ほっとこむ通信](#)

[コムこむ国物語](#)

[バックナンバー一覧](#)

[Business ADVANCE
サイトマップ](#)

[ICTのトレンドを読み解く
ICT Business Online](#)

[企業の事業継続対策を考える](#)

BCP特集
[NTTコミュニケーションズにおける
東日本大震災の影響と対応](#)

[ビジネスの新しい可能性を導く
クラウドNAVI](#)

[法人のお客さまの
IT・経営課題を解決する
ICTソリューション](#)



世界基準の経営知でグローバル時代を勝ち抜く
一橋大学名誉教授
野中 郁次郎 氏
(2010年11月)



「ヒット商品を生み出すための突破力」
慶應義塾大学 政策・メディア研究科 特別招聘教授
夏野 剛 氏
(2010年9月)



「選手との確かな信頼関係が『基礎』をつくる」
佐倉アスリート倶楽部株式会社 代表取締役社長
小出 義雄 氏
(2010年5月)



「クラウド・コンピューティングで、企業の経営戦略が変わる」
NTTコミュニケーションズ株式会社 代表取締役副社長
海野 忍
(2010年3月)



「人とかかわるのが好きだから、人を楽しませたい」
株式会社スタジオジブリ 代表取締役プロデューサー
鈴木 敏夫 氏
(2010年1月)



「現場と消費者とをつなぐ“町おこし”という試み」
富士宮やきそば学会会長
渡邊 英彦 氏
(2009年12月)



「強い現場には信念と目標がある」
財団法人日本サッカー協会名誉会長
川淵 三郎 氏
(2009年10月)

[過去のビジネスアドバンス「リーダー戦略考」はこちら >>](#)

[↑このページのトップへ](#)

ICTトレンドやビジネスに役立つ情報、NTT Comのトピックスをいち早くお届け! メールマガジン無料登録はこちら

Copyright ©2011 NTT Communications



法人総合トップ

サービス検索

導入事例 総合検索

ICT Vision

サポート・障害情報

法人のお客さま総合 > ビジネスアドバンス > リーダー戦略考 > 戸村 智恵 氏・危機を乗り越えるリーダーのための戦略的BCP思考法

Business ADVANCE

ICTでつなぐビジネスの可能性

リーダー戦略考 課題解決のヒントを探る！

2011年8月31日公開



危機を乗り越えるリーダーのための戦略的BCP思考法

日本マネジメント総合研究所
理事長
戸村 智恵 氏

国連で内部監査に関わって以降、長年企業の危機管理・リスク管理を研究・指導・実践してきた戸村智恵氏。BCPの国際派コンサルタントは東日本大震災の企業対応をどう見たのか？「3.11」のあの日から半年。その教訓と展望を伺った。

戸村 智恵(とむら とものり)

早稲田大学卒業。米国MBAを修了し、国連に勤務。国連内部監査専門官や国連におけるCSR運動である「国連グローバルコンパクト」(UNGC)広報を務める。その後民間企業にて監査統括、人事総務統括を担当。現在は日本マネジメント総合研究所・理事長として、危機管理・リスク管理、コンプライアンス経営、内部統制などのコンサルタントとして活躍。企業の危機管理・防災対策などBCPの策定、指導・実施にも携わる。今回の東日本大震災においてもBCPに関して積極的に発言・提言し、産学ともに注目を集めている。またBCPにおけるIT活用(IT-BCM)も推奨している。著書に『監査MBA講座 監査マネジメント技法:危機管理・リスク管理と監査』『しっかり取り組む内部統制』『なぜクラウドコンピューティングが内部統制を楽にするのか』など多数。

BCPにおける「3.11」の意味

——今回の東日本大震災でBCP(企業の事業継続計画)は充分機能したのでしょうか。どう分析されていますか。

厳しい言い方になりますが、企業に「BCPらしきもの」は確かにありました。しかし、結局ほとんどは現実に効果を発揮することはなかったというのが私の分析です。

中には東京ディズニーリゾート®のように、BCPがある程度は「減災」的に機能した例もあるにはあります。まず、ここでは埋め立て地特有の地盤の弱さを克服するため、その強度を高め、緩みにくいようにサンドパイル方式という特殊な工法を採用していました。それにより甚大な被害は確かに免れましたが、それでも残念ながら一部に液状化現象が起こってしまいました。また退避・避難においては、地震の大きな揺れによるシャンデリアの落下を想定したスタッフが、機転をきかせて「シャンデリアの妖精だよ、みんなを守るよ」とシャンデリアの真下に移り、そこにお客さんが入り込んでケガをしないようにしたと報道されています。その心意気や機転、マニュアルからの応用力は本当に素晴らしいものだと思いますが、これも私の解釈では、災害時に救助する側・避難誘導する側も安全でなくてはいけませんので、良策というより苦肉の策のような感は否めません。

それを端的に現す象徴的な出来事が、宮城県南三陸町で起こりました。最後まで防災無線放送で住民に避難を呼び掛けていた役場の女性職員が、津波に巻き込まれ犠牲となってしまった例です。なぜ彼女は身を挺さなければ、人々を助けられなかったのか。そうする以外に、住民を助ける術(す

Business ADVANCE コンテンツ

トップページ

リーダー戦略考

Case Study

ICT情報最前線

ICTコンサルティングガイド

Global Report

SlowTime

ほっとこむ通信

コムこむ国物語

バックナンバー一覧

Business ADVANCE
サイトマップ

ICTのトレンドを読み解く
ICT Business Online

企業の事業継続対策を考える

BCP特集
NTTコミュニケーションズにおける
東日本大震災の影響と対応

ビジネスの新しい可能性を導く
クラウドNAVI

法人のお客さまの
IT・経営課題を解決する
ICTソリューション

べ)はなかったのか。もし、もっとうまくITや離れたところから防災放送を流す設備などを活用していれば、助ける側の貴い命を失くさずに済んだのかもしれない。

企業のBCPにおいても、何より優先されなければいけないのは、当然のことながら“人の命”です。その根幹の部分が今回の東日本大震災で充分機能したのかは疑問です。本格的な検証はこれからの仕事になるわけですが、私は一抹の不安を感じています。

——「BCPらしきもの」とは、いったいどういう意味でしょう。

これまでのBCPやBCMS(事業継続マネジメントシステム)は、企業の担当部署が危機管理の予算を確保するための大義名分として作成されたものが多い、と考えられます。つまり、過去に起こった事象を基に、都合の良い期間の限られた時点でのデータを用いて、災害予測や業務が中断した時の影響を計る統計的なBIA※を実施し、「これだけの予算が必要になります」と危機管理のアリバイづくり的に作成したものが多いのではないのでしょうか。このように、BCPを「それらしく」作ることが企業の命題になっていて、肝心要の「どれだけ実効性があるか」という視点が二の次になっていたのではないかと私は感じています。それで「BCPらしき」という表現を用いているわけです。これは単にBCPを策定する企業側の問題だけでなく、実効性を無視した「BCPの代書屋的」な存在のコンサルティング企業が多いことも問題であり、これは震災前から私が警鐘を鳴らし続けてきたことでもあります。

もう一点、今回の大震災を振り返って痛切に感じたのが、このBCPを具現化するために欠かせない平時の訓練が、なおざりにされてきたがゆえに、現実にはほとんど役に立たなかったということです。平時の避難訓練で、たとえば「8階の人はこんな経路で1階まで降りて外に避難する」といった対応は、漠然と「頭」には刻まれているものの、それは形骸化した知識でしかなかった感があります。実際、東日本大震災における都内の企業の方々は「とにかく階下・ビル外に避難する」という「知識」にそって避難した人が多かったようです。しかし、その避難の仕方が問題でした。上階からビルの真下に降りさえすれば安全だと避難したものの、阪神・淡路大震災ではビルの2階から下が潰れたように、避難した場所が却って危険な場所となってしまうこともあるわけです。またビル外とはいえ、上からビルの外壁やガラスが降ってくる可能性がある場所に避難していた大手企業の方々も見受けられました。つまり、中途半端な防災知識にそって避難することで、却って危険な状況に身を置いてしまったという“避難の逆機能”(安全を求めて避難するものの、その避難が却って危険な状況をもたらしている状態)が起こっていたのです。

その原因は何かというと、退避マニュアルの不備という側面もありますが、それ以上にマニュアル依存で思考停止になり、防災の「知識」が応用できる「知恵」として身につけていないことや、平時の防災訓練が形骸化しており、まったく実効性がないことなどが挙げられます。これは訓練を受ける人々だけに問題があるのではなく、真剣味がなく緊迫感が薄い牧歌的な訓練のやり方や、それを指導するコンサルタントにも大きな問題があると私は考えています。

※Business Impact Analysis＝ビジネス影響度分析

——今回の震災では「想定外」で切り捨てられる問題も数多くありました。

「想定外」というと、仕方ないことのように聞こえます。しかし、私なりに厳密に分けてよくお話しすることですが、「想定外のリスク」には3つの種類があります。1つはまさに、人知を超え「全く想定すらできなかったリスク」。2つ目は、経営の都合上「想定・対応しないことにした“逸脱域”として想定外になったリスク」。そして最後が「容易に想定されるリスクであるが、検討・対応すらしなかったことによって想定外となったリスク」。ですから、何でもかんでも「想定外」といえば許されると思ったら、大間違いなわけです。

また、多くの企業に危機管理マニュアルがありますが、当たり前のように何の疑問もなく、ほとんどの企業が日本語だけで書かれているわけですね。しかし、果たしてこれは妥当な「常識」なのでしょう。

いまの日本企業には、ブラジル人や中国人、インド人をはじめ多くの外国の方々が在籍しています。普段は日本語を流暢にしゃべれる方々も多いですし、日本語をすらすら書くこともできるかもしれません。

しかし、緊急時にパニックになると、母国語でないとなかなか理解できないことがよくあります。私がニューヨークの「9.11」のテロに遭遇した時がそうでした。普段ならすんなりと入ってくる英語のニュースや危険情報が、頭を素通りしていくのです。パニックになっている時間はわずか2～3分だったかもしれませんが、一刻を争う場合には、それで命を落とす可能性だってあるのです。その意味では、それぞれの母国語でマニュアルがあればいいのは当たり前といえば当たりのことです。

これほど国際化が進んでいるにも関わらず、現代の日本企業で日本人以外が被災者になることを具体的に想定して、対策を練っている企業はほとんど見受けられません。これでは「無意識の内に思い込みで日本語を母国語としない方々の被災という“想定外のリスク”を日々生み出し続けている」といっていいような状況です。「防災・危機管理のダイバーシティ」のような観点から、既存の防災・危機管理、サプライチェーン全体を含めた事業継続のあり方などが改めて見直されるべきでしょう。

——日本で就業する諸外国の方々への考慮も大切ということですね。

今回の東日本大震災では、たくさんの外国人の方々も被災されました。彼ら彼女らは、日本企業

にとって貴重な働き手であり、共に社会を築いていく仲間・地域住民ともいえます。それが、祖国の家族から「日本は危険だからすぐに日本を出て！」といわれ、帰国の途についての方々も多かったようです。企業のみならず、政府・官民ともに、安全情報を諸外国に伝わるように発信できなかったことは、日本全体の危機管理広報上も、また、風評被害を避ける上でも重要な課題なのです。

各企業でも、震災による尊い命の教訓を活かすために、改めて「想定外のリスク」との向き合い方や防災・危機管理・事業継続の対応について、実効性の観点から見つめ直す必要に迫られているのです。

震災復興支援フォーラム

「防災・危機管理のダイバーシティ」の観点も含め、2011年6月24日に弊社主催の「震災復興支援フォーラム」を開催させて頂きました。各企業の方々からの貴重な生の声をまとめたコメント集や、私が実際に福島県入りしてまとめた現地取材レポートが掲載されていますので、ぜひ参考までにご覧頂ければと思います。(戸村氏談)



震災復興支援フォーラムの開催報告・コメント集(PDFファイル 1MB)

「福島の現状」現地取材レポート(PDFファイル 318KB)

リーダー戦略考 課題解決のヒントを探る！

- 1 BCPにおける「3.11」の意味
- 2 非常時に実効性を持つ「臨機応変」なマニュアル
- 3 「場所に縛られないIT環境」を！クラウドは危機に強い
- 4 危機管理広報「7文字の原則」
- 5 「リスク・ディスクロージャー」と企業の社会的責任

1 2 3 4 5 次へ>>

[↑このページのトップへ](#)

BCP特集

NTTコミュニケーションズにおける 東日本大震災の影響と対応

東北支店と災害対策本部の復旧対応レポート！

ICTトレンドやビジネスに役立つ情報、NTT Comのトピックスをいち早くお届け！メールマガジン無料登録はこちら

Copyright ©2011 NTT Communications



法人総合トップ

サービス検索

導入事例 総合検索

ICT Vision

サポート・障害情報

法人のお客さま総合 > ビジネスアドバンス > リーダー戦略考 > 戸村 智憲 氏・危機を乗り越えるリーダーのための戦略的BCP思考法



リーダー戦略考 課題解決のヒントを探る！

2011年8月31日公開



危機を乗り越えるリーダーのための戦略的BCP思考法

日本マネジメント総合研究所
理事長
戸村 智憲 氏

非常時に実効性を持つ「臨機応変」なマニュアル

——企業レベルの危機管理で重要な原則を改めて教えてください。

それは以下の3つの点に絞られます。

- (1) ダメージを最小限に留める(ダメージコントロール)
- (2) 復旧までの期間(リカバリータイム)を最短にする
- (3) 危機で得た経験を生かして、危機に強く人にやさしい経営への変革・改善を行う

危機発生後の危機管理・事業継続における対応としては、これらの3つのポイントを押さえておくことが基本となります。日本企業に多く見受けられる「企画倒れの危機管理」に陥らないよう、危機発生「前」の普段から緊迫感ある実践的な訓練を通じた「PDCAサイクル」が必要となります。特に、「C」と「A」にあたる「検証(check)」「改善(action)」が重要で、日本企業は「P(plan)」つまり、マニュアル類の策定で安心しきっていることが非常に多いわけです。この「PDCAサイクル」を回していくことによって、上記の3つのポイントについて実効性をもって行えるよう、危機発生「後」の実践力を養うことがとても大切なのです。

また、日本企業の悪いクセとして、マニュアル策定がゴールになってしまっていることや、IFRS(国際財務報告基準)対応でも課題となっていますが、細則主義による盲進に陥り、原則主義・応用力が乏しいことなどが挙げられます。

特に、BCP策定でも、個別バラバラに進んできたISO対応と似て、やれ「新型インフルエンザだ」といえば、新型インフルエンザだけにしか通用せず地震への対応には手薄な個別最適マニュアルを作るし、今度は、やれ「地震が大変だ」といえば、地震だけにしか通用しないBCPや各種マニュアルを乱立させてしまいがちなのです。それで喜ぶのは、乱立するマニュアルや対応策の数だけ案件を獲得できるコンサルタントだけです(笑)。

読者の方々は、すでにそのことにお気づきになっているかと思いますが、今、そして、これから求められる防災・危機管理・事業継続における対応は、原則主義的な共通基盤部分と、地震・風水害・パンデミック・火災・テロ・IT障害などの各リスクシナリオに原則を応用させて詳細対応していく個別部分の「2層型の危機管理対策」が必要なのです。

つまり、全ての土台・共通基盤となる第1層では、あらゆるリスクに対応する原則や共通対策を「横系思考」で備える必要があり、それがBCP策定や事業継続における基本となります。そして第2層では、それぞれのリスクシナリオに沿った異なる備えや応用訓練が「縦系思考」で存在するのです。現在のように、地震やパンデミックなど個別のBCPを乱立させ、それらをISOという統合マネジメントシステムなどで後付けしてBCPをまとめようとするような対応は、実は、邪道な危機管理対応でしかないのです。また、複数のリスクが同時に起こること(例えば、地震・水害・被災地でのさまざまな感染症の流行など)を「想定外」としてBCP策定・危機管理の備えをしておいては、実際の危機には役に立たないのは明白です。

BCPマニュアルは、生き物のように千変万化するリスクの実態に合わせて常に更新・改廃していく必要がありますが、マニュアルが乱立するとメンテナンスや実効性ある見直しが行き届かなくなりがちです。マニュアル策定がゴールになってしまっている多くの企業では、新型インフルエンザの世界

Business ADVANCE コンテンツ

トップページ

リーダー戦略考

Case Study

ICT情報最前線

ICTコンサルティングガイド

Global Report

SlowTime

ほっとこむ通信

コムこむ国物語

バックナンバー一覧

Business ADVANCE
サイトマップ

ICTのトレンドを読み解く
ICT Business Online

企業の事業継続対策を考える

BCP特集
NTTコミュニケーションズにおける
東日本大震災の影響と対応

ビジネスの新しい可能性を導く
クラウドNAVI

法人のお客さまの
IT・経営課題を解決する
ICTソリューション

的な大流行により、パンデミック対応のBCP作成完了で「我が社はもう安心だ」と慢心し、いざ地震が起こると、それに対応したBCPの更新や対応に手が回っておらず、後手後手で危機管理策を練ろうと奔走している残念な状況であるといえます。

——それでは、どうすればいいのでしょうか。

まずBCPマニュアルあるいは危機管理マニュアルなどは、1冊にコンパクトにまとめることです。また、これから策定される企業や見直しをかける企業では、はじめから100%の完成度のものを作ろうとせず、むしろ60～70%の出来にしておいて、実際にマニュアルに沿った訓練を通じて見えてくる課題・改善点を盛り込んでいくことで、100%の出来に近付ける(実際にPDCAサイクルを回しながら作っていく)方がよいのです。ところが、マニュアルが分厚ければ分厚いほど高く評価する企業がまだたくさん存在するから驚かされてしまいます。私はこのような分厚くそれらしく見える成果物を「紙爆弾」、あるいは、実際の危機に直面した時になって、全く役に立たないと分かる「時限爆弾」のようなものだといっています。時間も資源も照明も全てが限られた状況下での非常時には、分厚い資料を明るい照明の下で“熟読”する時間は誰にもありませんし、ましてやそんな重いものを持って逃げ遅れるようでは、それこそ危機管理の“重荷”でしかありません。

危機管理関連のマニュアルがコンパクトな方がよい例として、よく皆さんにお話することですが、飛行機に搭乗した際、救命胴衣の着用法について1枚の案内図解資料があり、それに加えて、乗務員が身振り手振りで着用法を説明してくれますよね。もし、あれが「まず頭頂部から黄色い救命胴衣をすっぽりとかぶります。そして、脇に付いている2本のヒモを両手でつかみ…」なんて、文字だけで延々と記載されている資料が配られたとしても、緊急時のパニックの際に、一字一句を冷静にマニュアルの第1章から第10章まで読み込んでその通り迅速に対応できると思いますか？

ですから、BCPのマニュアルはできるだけコンパクトにする。それも可能な限り図解や対応手順を撮影した写真など、文字以外にも分かりやすい表現を使って示すことが、緊急時に実効性を持ったマニュアルに仕上げるコツなのです。

——「臨機応変」という4文字を必ずマニュアルに入れることも推奨していらっしゃいますね。



BCPマニュアルなどの策定で一番大事なことは、さまざまなリスクシナリオに共通して必要となる原則的な対応法をまとめた上で、それを個々のリスクに応じて柔軟に運用することです。その際、私が「必ずマニュアルに入れておいてください」とお願いするのが、「臨機応変」という4文字です。これがマニュアルにあるかないかが、生死を分けるポイントになり得るからです。何事も危機というのは、想定した通りに事態が動きません。また、硬直したマニュアル通りに対応してしまうくらいは甘くもないのです。

たとえば、東日本大震災においての鉄道会社の危機対応は、まさにマニュアルに対して「臨機応変」であるか否かが生死を分けた例として挙げられます。列車Aはマニュアルに基づいて、地震発生後に低地にある指定避難場所に列車を移動し乗客を避難誘導し、そこで津波の被害に遭ってしまいました。一方、同じ鉄道会社の列車Bは、小高い丘の上を走行していた際に地震が発生。乗務員が低地にある指定避難所に列車を移動し避難誘導しようとしたが、地元に住む乗客の「ここは高台だから、ここにいたほうが安全だ」という言葉に従い、あえて列車を低地にある指定避難場所に移動させず高台に停止させたまま車内に留まることとしました。その結果、津波の被害を免れることができたのです。このように、マニュアルにとらわれない臨機応変な対応が、生死を分けることになるのです。

私が国際CIO学会に招聘されて講演・ディスカッションしていた際、あるデータセンターを運営する企業の方が、「わが社には突発的に電力が喪失した時に備えたマニュアルはありますが、今回の震災であったように、あらかじめこの日のこの時間帯に電力が止まるという計画停電に備えたマニュアルがなく、計画停電への対処ができなくて困った」とおっしゃっていました。あまりのマニュアル漬け体質に失笑するしかないわけですが、日本には、このように極度な“マニュアル主義”や“マニュアルによる思考停止”が蔓延しているのです。これは、日本人や日本企業において、危機管理能力を低下させる大きな病のひとつといえるのかもしれませんが、ですから、私が作成をお手伝いするBCPマニュアルでは、こうした弊害を乗り越えるために、必ず「臨機応変」という4文字をマニュアル内に入れておき、緊急時に「マニュアルに書いていないからできない」ということがないよう、また生命第一で柔軟に対応できるよう細心の注意を払っているというわけです。

戸村流スパルタ防災訓練

リスク管理やBCPの策定に関わるだけでなく、防災訓練など実地指導にも現場主義で携わるのが戸村流である。戸村氏の持論は「BCPを生かすも殺すも訓練次第」。いざという時

の実効性を考えると、従来の予定調和的、牧歌的に行われる訓練では全く役に立たないという。

戸村氏の訓練では、集合する社員に許される所持品は携帯電話かスマートフォンだけ。BCPマニュアルの持参などはあえてさせないのだ。危機管理担当者たちが集合した後は、所定の危機管理リーダーを退席させる。緊急時にはリーダーは負傷しているかもしれないし、出張中かもしれない。リーダー不在の中、チーム作りから始め、「地震発生」「オフィスは立ち入り禁止」「非常用電源は動かず」「火災発生で屋外へ避難」...など、数々の具体的な条件を提示していく。身一つで逃げなければならない状況を想定し、マニュアルなどがない中で、心理的にも追いつめながら、その緊迫感の中で「じゃあ、皆さんはどうしますか？」と投げかけるのが戸村流防災訓練だ。これを、雨が降ってしようと、机も椅子も筆記用具もない屋外の原っぱ(震災時に、唯一、安全が確保された場所であることを想定)に出て行うのだから、かなりのスパルタ方式である。

非常時に物事が想定通りに動くことは稀だ。そんな“想定外”の事態にメンバー一人ひとりが臨機応変に対応できるかどうか!? この点が戸村流防災訓練の一番の肝といえるだろう。

「BCP策定でコンサルタントに頼るより、それを実効性を持たせる訓練やシステムにしっかり投資すべきです」。戸村氏の考え方はあくまで実践的である。自家用セスナ機のパイロットとして、これまで4度の空中エンジン停止から生還してきた戸村氏らしい厳しさと、緊急訓練の重要性の熟知があつての一言であろう。

リーダー戦略考 課題解決のヒントを探る！

- 1 BCPにおける「3.11」の意味
- 2 非常時に実効性を持つ「臨機応変」なマニュアル
- 3 「場所に縛られないIT環境」を！クラウドは危機に強い
- 4 危機管理広報『7文字の原則』
- 5 「リスク・ディスクロージャー」と企業の社会的責任

<< 前へ 1 2 3 4 5 次へ >>

[↑このページのトップへ](#)

BCP特集

NTTコミュニケーションズにおける 東日本大震災の影響と対応

東北支店と災害対策本部の復旧対応レポート！

ICTトレンドやビジネスに役立つ情報、NTT Comのトピックスをいち早くお届け! メールマガジン無料登録はこちら

Copyright ©2011 NTT Communications



法人総合トップ

サービス検索

導入事例 総合検索

ICT Vision

サポート・障害情報

法人のお客さま総合 > ビジネスアドバンス > リーダー戦略考 > 戸村 智恵 氏・危機を乗り越えるリーダーのための戦略的BCP思考法



リーダー戦略考 課題解決のヒントを探る！

2011年8月31日公開



危機を乗り越えるリーダーのための戦略的BCP思考法

日本マネジメント総合研究所
理事長
戸村 智恵 氏

「場所に縛られないIT環境」を！クラウドは危機に強い

——東日本大震災では脆弱なデータ管理体制も大きな課題として浮かび上がってきました。

そうですね。たとえば今回のように、自社ビルや自治体庁舎が津波で丸ごと流されてしまった場合、当然、自社内や自治体内にあるサーバールームも全滅してしまいます。それにより、各企業の重要データの喪失やシステムダウンをはじめ、自治体では行政サービスに欠かせない住民のデータが喪失したり、住基ネットがダウンしたりしてしまいました。その結果、各社の事業・自治体の行政サービスが長期間に渡って事業継続・業務継続できなくなってしまったのです。また医療サービスの面でも、個人のカルテが津波や火事で消失してしまい、各地・各国から医療団が支援に駆けつけてくれたにも関わらず、どの方にもどんな医薬品や医療が必要とされているかについて、迅速に把握・対応できないという事態が発生しました。

社外のITリソースをネット経由で利用するクラウドに比べ、自社内・自治体内で全てのシステムを囲い込んで運用するオンプレミス対応は、これまではデータの安全性を確保する上で安心だとされてきました。ところが、今回の震災でその「オンプレミス安全神話」が崩壊してしまったといえるでしょう。

——今回の被害を受け、どのようにIT資産は管理されるべきだとお考えですか。

私は「危機管理型クラウド」と呼んでいます。危機管理にこそ積極的にクラウドを活用すべきだと考えています。ネットワークを介してハードやソフトを利用できるクラウドだと、何より「場所に縛られないIT環境」を得ることができます。たとえば自社ビルや自治体庁舎が全壊しようと、データはネットの向こう側のクラウドにあるわけですから、甚大な災害によるリスクを避けることができます。これが、皆さんにクラウドサービスを積極的に薦める最大の理由です。

先ほどの自治体の例でも、危機管理型クラウドであれば、たとえば、大きな被害を免れた近隣の自治体に会議室とPCを数台貸してもらえば、今までと全く同じクラウド上のIT環境で行政サービスを迅速に業務継続できるわけです。この「自治体クラウド」の場合、各自治体がバラバラのシステムではなく、ある程度システムを共通化しておくことも重要です。今回の震災で明らかになったものとして、各自治体で申請手続きや書式が全く異なっていたため、他の自治体から駆けつけてくれた支援部隊がスムーズに業務を引き継ぎ・継続できなかったという課題がありました。自治体クラウドを契機として、ぜひ、業務・システム・フォーマット類の共通化を併せて行っておくべきでしょう。

医療サービスも同様で、カルテやレントゲン写真、CT画像などを電子カルテ化して、そのデータをクラウド上に格納しておく。それにより、いつでもどこからでもアクセス権限さえあれば、どここの医師・看護師・医療機関などであっても、患者の医療データを参照し、的確な治療を迅速に行うことが可能になります。病院間の連携や被災時の医療継続を「医療クラウド」が担うわけです。このように、場所に縛られないIT環境を提供する危機管理型クラウドは、防災・事業継続対応などにおいても最適ナシ



Business ADVANCE コンテンツ

トップページ

リーダー戦略考

Case Study

ICT情報最前線

ICTコンサルティングガイド

Global Report

SlowTime

ほっとこむ通信

コムこむ国物語

バックナンバー一覧

Business ADVANCE
サイトマップ

ICTのトレンドを読み解く
ICT Business Online

企業の事業継続対策を考える

BCP特集
NTTコミュニケーションズにおける
東日本大震災の影響と対応

ビジネスの新しい可能性を導く
クラウドNAVI

法人のお客さまの
IT・経営課題を解決する
ICTソリューション

システムだと私は考えています。

さらに費用の面でも、クラウドは危機管理対策に寄与します。被災した企業にとって、復旧・復興に向けてPCやサーバーを新しく買い備えることは、初期費用だけでも莫大なコストがかかりますし、保守要員も確保しなくてはなりません。どうすれば無理なくIT-BCM(ITの事業継続マネジメント)を構築できるかと考えた場合、初期費用もメンテナンス費用もそれほどかからず、またメンテナンス要員もほとんど必要がないクラウドは、有力な復興の光となるのではないのでしょうか。

——クラウド化が「3.11」以降のBCPには不可欠というわけですね。

IT-BCMにおいては、基本的にそう考えています。ただし、すべてのIT資産をクラウド化すべきだとは私は思いません。中には安全性や互換性やデータ連携などの課題から、クラウド化が馴染まないものもあるでしょう。しかし「場所に縛られないIT環境」であるクラウド化によって、災害などのリスクを減らせるのならば、できるところから積極的にクラウド化すべきだというのが私の意見です。

何をクラウド化するか？ リスクマッピング記述書

IT資産をクラウド化するにあたって、どの部分から進めればいいのか判断するための『クラウド化リスクマッピング記述書』を戸村氏は独自に提唱している。



	IT資産項目名	クラウド化におけるリスクの評価と対応	クラウド化判定とクラウド化の効果
●IT①	メールシステム	定量・定性的リスク低。クラウド化して「受容」。	Webメールにて既存のものを置き換えて低コスト化。
●IT②	〇〇基幹システム	現状ではクラウド移行時にデータ連携が困難で運用上の支障が想定される。低減策によるクラウド化。	パブリック・クラウド化は見合わせ、社内で統合・共通化可能な基盤にてプライベート・クラウドで効率化。
...	...	...	...

『なぜクラウドコンピューティングが内部統制を楽にするのか』(技術評論社)より一部編集して引用

△画像のクリックで拡大表示

資料提供：日本マネジメント総合研究所

この表は縦軸にクラウド化に関するリスクの総合評価として「リスクの重要度」、横軸には「支援業務系」「基幹業務系」「業界特殊業務系」と、クラウド化のしやすさに沿って3つに大きく分けられたIT区分が配置される。この表に沿ってIT資産の棚卸しを行い、何がクラウド化しやすく、何がクラウド化しにくい、あるいは、できないのかといったことをシステマチックに見極めるものだ。

この表を完成させ「場所に縛られないIT環境」をもたらせるクラウド化に進むことにより、緊急時にどのIT資産のリスクが低く、どれが危ないかも明確になる。あらかじめその属性が分かっているならば、対策を即時に取りやすいというわけだ。必ずしもすべてをクラウド化すべきではないが、クラウド化した分だけ、震災などで自社ビルやサーバールームの全滅で被

るIT上のリスクが減りやすくなるだろう。

リーダー戦略考 課題解決のヒントを探る！

- 1 BCPにおける「3.11」の意味
- 2 非常時に実効性を持つ「臨機応変」なマニュアル
- 3 「場所に縛られないIT環境」を！クラウドは危機に強い
- 4 危機管理広報『7文字の原則』
- 5 「リスク・ディスクロージャー」と企業の社会的責任

<< 前へ 1 2 3 4 5 次へ >>

[↑このページのトップへ](#)

BCP特集

NTTコミュニケーションズにおける 東日本大震災の影響と対応

東北支店と災害対策本部の復旧対応レポート！

ICTトレンドやビジネスに役立つ情報、NTT Comのトピックスをいち早くお届け！メールマガジン無料登録はこちら

Copyright ©2011 NTT Communications



法人総合トップ

サービス検索

導入事例 総合検索

ICT Vision

サポート・障害情報

法人のお客さま総合 > ビジネスアドバンス > リーダー戦略考 > 戸村 智憲 氏・危機を乗り越えるリーダーのための戦略的BCP思考法



リーダー戦略考 課題解決のヒントを探る！

2011年8月31日公開



危機を乗り越えるリーダーのための戦略的BCP思考法

日本マネジメント総合研究所
理事長
戸村 智憲 氏

危機管理広報『7文字の原則』

——“危機管理広報”の重要性も説いていらっしゃいます。

企業が不祥事を起こした際、問題が尾を引かないように「いかに適切に謝るか」や「深々とお辞儀をして謝罪する」ということだけを“危機管理広報”と多くの方が考えがちですが、それは間違いです。“危機管理広報”とは、不祥事だけでなく、大震災などの自然災害も含めた非常時に、企業が社内外に事業継続上の情報発信を行うための広報活動でもあるのです。

たとえば、震災時の危機管理広報として「わが社の社員と社屋は無事で、通常通り業務を行っています」とか「工場の復旧までに2日間を要し、納期は3日間遅れる予定ですが納品可能な状態です」といった、混乱時における自社状況の正確な報告をはじめ、「何か困っていることはありませんか。こんなお手伝いできますよ」といった、お客さまに対する情報発信もあります。今回の東日本大震災では混乱が大きかっただけに、より迅速に重要な情報発信・情報共有を行う必要があったものの、即座に行えなかったのは非常に残念でした。ほとんどの企業は何か問い合わせがあれば答えるのみの「受け身の危機管理広報」であり、積極的な意味での充分な“危機管理広報”を行った企業はあまり見受けられませんでした。これは今後の大きな教訓としなければなりません。

——戸村さんは今回の大震災でどんな“危機管理広報”を実際に展開されたのですか。

わが社では地震が起こった翌日の3月12日未明に第一報を流しました。『弊社は通常通り業務ができます。危機管理に関する無償相談対応も提供可能ですし、その他、何かお役に立てることがあれば遠慮なくご連絡ください』といった内容のメールを、安否確認とともに取引先様・関係者各位に発信しました。中には『いま閉じ込められて、社内なう』といった仰天のつぶやきも戻ってきました。「そんなメールを打っている場合じゃないだろう」と思ったわけですが(笑)、その後お話を聞いてみると「地震が起こってどこからもメールが来なくなり不安だったが、戸村さんからメールが届いて安心した」とおっしゃってくださいました。

誰でもこんな時はとても不安なものです。特に高度に発展した情報化社会において、昨日まで何の支障もなく届いていたメールや、携帯電話での通話がいきなり途絶する。この不安感は、ITを通じて“つながり”を求める現代人の心理に、計り知れないダメージを与えます。ですから、企業も自治体も政府も、危機管理広報によってその要求に応える社会的責任があるのです。

その際に気をつけなければならないことは「分かりやすく伝える」ということです。たとえば、今回の福島第一原発の問題でも、当初「マイクロシールド」や「ミリシールド」、果てには「ベクレル」という聞き慣れない単位がひとり歩きしていました。重大な安全情報や危険情報に関する会見を聞いているのは、原子力の専門家だけでなく、子供をはじめ、一般のおじいちゃんやおばあちゃんもたくさんいるわけです。ある意味、そうした専門性に疎い“社会的な弱者”ほど、重要な情報を必要としているは



Business ADVANCE コンテンツ

トップページ

リーダー戦略考

Case Study

ICT情報最前線

ICTコンサルティングガイド

Global Report

SlowTime

ほっとこむ通信

コムこむ国物語

バックナンバー一覧

Business ADVANCE
サイトマップ

ICTのトレンドを読み解く
ICT Business Online

企業の事業継続対策を考える

BCP特集
NTTコミュニケーションズにおける
東日本大震災の影響と対応

ビジネスの新しい可能性を導く
クラウドNAVI

法人のお客さまの
IT・経営課題を解決する
ICTソリューション

ずです。企業や政府は、そんな方々が理解しやすいようにかみくだいた言葉や図解を用いて、極端な話、すべて平仮名で説明できるくらい分かりやすく伝えてほしいと思います。

さらに、どの企業にも株主、投資家、金融機関、従業員、消費者、地域住民、関連・取引企業、業界団体、監督官庁…など、多くの利害関係者が国内外を問わずにいらっしゃるわけです。この、いわゆる「ステークホルダー(社内外の利害関係者)」の誰にでも、分かりやすく伝えることも“危機管理広報”には求められています。

——“危機管理広報”の心構えを『7文字の原則』としてまとめていらっしゃいますね。

私が皆さんに“危機管理広報”の心得としてよくお伝えしているのは“正”直に、“正”確に、“正”式に対応することを、“適時適切”に行ってくださいということです。この3つの「正」という頭文字と「適時適切」の4文字を合わせて、私は“7文字の原則”と呼んでいます。これは広報の基本でもありますし、危機に陥った際の企業の行動原則にもなります。

まず1つめの「正」は、危機や混乱に乗じてウソやデマを流さないために「正直に」行動すること。2つ目の「正確に」とは、情報収集も業務継続対応なども、リスク管理方針やBCPなどに沿って正確に進めることを指しています。3番目の「正式に」対応するとは、社内で個々人がバラバラに情報発信すると、それが親切のつもりでも却って社内外を混乱させる原因になりかねません。そこで企業が情報を一元管理して「正式に」発表・応答することが非常に重要になります。また、その発表のタイミングも「適時」、すなわちタイムリーでなければうまく伝わりません。さらに「適切」とは、社内外の関係者に分かりやすい、適切な説明責任を果たしていくことが求められています。危機に際しては、この『7文字の原則』を1つも欠かすことなく忠実に果たすことが必須ですし、その企業の安全や将来を左右する大きなカギになると私は考えています。

ISO認証より実効性のあるBCPを

BCMS(事業継続マネジメントシステム)の国際規格ISO22301が2012年に発効される予定だ。BCMSとはBCPの策定から、その導入、運用、更新に至るまでの全体的なマネジメントシステムを指す。企業によってはその認証に向け、すでに動いているところもあるだろう。

しかし戸村氏は、大手企業や中小企業でも海外企業と取引をする際にISO認証が条件となるような場合以外は、「わざわざ取得する必要はない」という立場を取っている。申請のためには膨大な手間と費用がかかるだけでなく、国際規格のみならず、これらの認証取得にこだわり過ぎてしまえば、実効性のない「BCPらしき」ものになりかねないという懸念があるからだ。

中小企業の場合、BCMIに実効性を持たせようと思えば、まず中小企業庁のホームページにある「BCP策定運用指針」に沿ってBCPマニュアルを自力で作成し、訓練を徹底的に行うことが一番だと力説する。

リーダー戦略考 課題解決のヒントを探る！

- 1 BCPにおける「3.11」の意味
- 2 非常時に実効性を持つ「臨機応変」なマニュアル
- 3 「場所に縛られないIT環境」を！クラウドは危機に強い
- 4 危機管理広報『7文字の原則』
- 5 「リスク・ディスクロージャー」と企業の社会的責任

<< 前へ 1 2 3 4 5 次へ >>

[↑このページのトップへ](#)

BCP特集

NTTコミュニケーションズにおける 東日本大震災の影響と対応

東北支店と災害対策本部の復旧対応レポート！



法人総合トップ

サービス検索

導入事例 総合検索

ICT Vision

サポート・障害情報

法人のお客さま総合 > ビジネスアドバンス > リーダー戦略考 > 戸村 智恵 氏・危機を乗り越えるリーダーのための戦略的BCP思考法



リーダー戦略考 課題解決のヒントを探る！

2011年8月31日公開



危機を乗り越えるリーダーのための戦略的BCP思考法

日本マネジメント総合研究所
理事長
戸村 智恵 氏

「リスク・ディスクロージャー」と企業の社会的責任

——いま、この“危機の時代”に求められるリーダー像に関してはどんな考えをお持ちですか。

現場の力を最大限生かしてあげられるような危機管理型のサーバント・リーダースhipが必要ではないでしょうか。つまり、自分で「ああしろ、こうしろ」と命ずるのではなく、現場の要求をしっかりと聞き、そのための情報や資源など最大限のバックアップを、約束・調整・実践・支援できるリーダーこそが、危機状況下のいま求められていると思います。言葉を変えれば、現場に寄り添い、一緒に歩んでくれるリーダーです。

その際欠かせないのが、現場への大胆な権限委譲です。たとえば、現場のことを一番分かっているのが主任なら、その人物にすべてを任せる。それがもしかしら、自社の社員ではなく派遣社員という場合もあるかもしれません。その際も思い切って“現場を熟知し何をどうすればよいかを最も把握している人物”に権限を委譲し、スピード感を持って事に当たるようにすることが何よりも大切です。このような時だからこそ、リーダーの懐の深さや、地位・役職にこだわらずその時点においてベストな判断ができるかどうかが問われているのです。

逆にやってはいけないことは、いろいろな対策チームを作ってリーダーの頭数だけを増やすことです。「船頭多くして船山に登る」的な状況が一番いけない。そうすると、現場の声もトップまでなかなか届かなくなりますし、あれこれ対策の企画は踊れど進まない状況に陥り、復旧復興業務のスピードも著しく落ちることになりかねません。

——企業自らがリスク情報を公開する「リスク・ディスクロージャー」の必要性も熱心に説かれていますね。

これまでいわれてきた「リスク・コミュニケーション」から、一歩踏み込んだ「リスク・ディスクロージャー（リスク情報の包み隠さぬ開示）」を私は提唱してきました。これまでは「ステークホルダーとのリスク・コミュニケーションが大事です」などと喧伝されてきましたが、それでは問題が生じると感じてきてのことです。リスク・コミュニケーションは、各社なりに行うコミュニケーションであるがゆえに、恣意的で偏ったリスク情報の開示や重要なリスク情報の隠れががあっても、とりあえず、何らかのリスク情報を伝えたり、質疑応答したりすればリスク・コミュニケーションとして成り立ち得るわけです。今回の東日本大震災でも、私の危惧が実際に問題として生じました。ある企業では説明会でやらせ問題が起きましたし、政府や官公庁でも放射能汚染に関する情報提供が不十分だったりしました。もはや、恣意性・偏向開示に陥りがちなリスク・コミュニケーションでは不十分で、恣意性・偏向性に関わらず、重要とされるリスク情報は包み隠さず開示（ディスクローズ）するリスク・ディスクロージャーの必要性が、より高まってきたといえるでしょう。

それには、企業が積極的に自社のリスクをディスクローズし、そのリスクに対してどんな対策を取っているか。あるいは、取ろうとしているかをお互いに報告・確認・協議できるようなディスクローズの仕組みが必要だと私は考えています。

企業同士も人のお付き合いと同じです。京都風の“はんなり”とした言い方をすれば「末長いお付き合い、よろしゅうおたの申します（よろしく願います）」というような感じでしょう。「末長く」というのは、国連が好む言い方をすれば「持続的発展可能な（サステナブル・デベロップメントな）パート

Business ADVANCE コンテンツ

トップページ

リーダー戦略考

Case Study

ICT情報最前線

ICTコンサルティングガイド

Global Report

SlowTime

ほっとこむ通信

コムこむ国物語

バックナンバー一覧

Business ADVANCE
サイトマップ

ICTのトレンドを読み解く
ICT Business Online

企業の事業継続対策を考える

BCP特集
NTTコミュニケーションズにおける
東日本大震災の影響と対応

ビジネスの新しい可能性を導く
クラウドNAVI

法人のお客さまの
IT・経営課題を解決する
ICTソリューション

ナーシップを築く」ということです。つまり、危機に瀕した際には即座に対応してダメージを最小限に留め、少しでも早く業務を復旧させ、危機に強く人にやさしい経営変革をもたらすことが、お互いの企業に求められているわけです。

どこの企業でも、明日潰れる会社とは付き合いたくありませんので、お互いが取引口座を開設する前に財務的な与信は取りますよね。しかし、これからは財務的与信管理だけではなく、リスク管理・危機管理におけるサステナビリティに関する与信管理も必要です。それには法務的なリスクもあれば、自然災害系のハザード・リスクもある。そのために、お互いに安心して仕事をし合えるようにする上でも重要な「リスク・ディスクロージャー」を、日本の企業は率先して行うべきだというのが、私の持論です。

——企業にとって日々のリスク管理も非常に重要になってくるわけですね。



私の専門は、いわゆるJ-SOXという財務リスクだけに偏重した狭義の内部統制ではなく、リスク管理・危機管理・事業継続を含めた広義の内部統制(つまり「健全に儲け続けるための仕組みづくり」)ですが、その内部統制の目的は以下の4つになります。

- (1) 業務の有効性と効率性を高める目的
- (2) 財務報告の信頼性を確保する目的
- (3) 法令遵守をする目的
- (4) 資産の保全を図る目的

たとえば、内部統制の4大目的の筆頭に「事業活動の有効性・効率性を高める」ことが挙げられています。これは、危機管理面においては、実効性ある事業継続活動の円滑化・体制整備・訓練の充実などを指しているわけですから、内部統制的にも非常時に事業を効率的に行えるように備える義務があるわけです。また日常の備えとしては3番目の目的に挙げられている「法令遵守」も大事です。これはインサイダー取引や横領などに限った話ではなく、消防法を遵守することも当然のことながらここに含まれています。つまり、火災報知機の配置、避難訓練の実施、非常口の前に自社商品を詰め込んだ段ボール箱を置いて避難経路をふさがないなど、危機に備える義務も内部統制では求められているのです。4番目の目的に位置する「資産の保全」では、これまで会計上の資産管理だけに目が行きがちでした。しかし、企業や組織にとって最も大切な「資産」は“人”であることに間違いありません。この「人の命を守る」ということはいまさら言うまでもありませんが、BCPの根幹として内部統制で求められています。また資産の保全とは、語弊を恐れず平たく言えば、ヒト・モノ・カネ・情報を保全していくということです。それゆえ、ヒトを守る一環として、震災直後には資産の保全としても安否確認が重要とされるのです。

内部統制はこれまで主に金融商品取引法など狭義の財務会計的な視点だけから普及啓発・整備・運用が進められてきました。しかし、これからはより一層、災害などのリスク管理・危機管理・事業継続などの意味合いからも、広義の内部統制(一般企業では会社法型内部統制)への対応が欠かせないと私は強く思っています。

——CSR的な観点からもこれは欠かせない企業の義務といえそうです。

まさにその通りなのですが、その義務を担い実践するのは、当然のことながら、すべて“人”なのです。

私は東日本大震災の直後、多くの方がボランティアとして被災地に駆けつける姿に感銘を受けました。人は自然の猛威の前には無力です。しかし、人は人を支えることができる。そして支えあう人の心と心は、とても大きくて優しくて逞しいことに感動しました。

企業の社会的責任として被災地へのさまざまな支援が望まれるのは当然のことでしょう。しかし、いまはそれ以上に、被災地を支える一人ひとりが担う「個人の社会的責任」(ISR=Individual Social Responsibility)が求められているといえるのではないのでしょうか。この一人ひとりのISRの積み重ねが、非常時にBCPが実効性を持つ大きな原動力にもなるのです。

私も微力ながら被災地復興のため、仕事はもちろん、個人的にもISRを果たすべく、引き続き微力ながら尽力して参りたいと思っています。

リーダー戦略考 課題解決のヒントを探る！

- 1 BCPにおける「3.11」の意味
- 2 非常時に実効性を持つ「臨機応変」なマニュアル
- 3 「場所に縛られないIT環境」を！クラウドは危機に強い