

「誰が何をするのか?」——

リスク・マネジメントと 危機管理の成功への10か条

武井勲リスク・マネジメント研究所(TII) 所長 武井 勲

1. 差し迫ったひとつの危機の兆候

●危機の兆候はあるか

危機管理の第一歩は、危機の兆候を感知することである。では、いま、あなたの周りに、危機の兆候はあるか?

自衛隊のイラクに対する先遣隊の派遣が決定された。クリスマスの翌日、いよいよ出発した。政府も国民も、重大なリスク・マネジメントと危機管理の意思決定(決断)と実行を迫られている。イラクで「誰が何をするのか?」、日本、アメリカ、国連加盟国すべて、そして誰よりもあらゆる組織のトップマネジメントが考えねばならない。

「来るべき10年間に、経営者は、何をすべきか」

3年前、21世紀の初頭にプリティッシュ・コロンビア大学のダニエル・ミュージカ教授は、言った。「経済や社会環境と人々の価値観が急速に変化したことで、長年培ってきた従来のマネジメント手法は、まったく通用しなくなった。ビジネスの現場を襲うカオス(混沌)の要因を探り、来るべき10年間に、経営者は、何をすべきなのか」を提示した。〔拙訳「混沌の未来」を勝ち抜く新世紀マネジメント:『日経情報ストラテジー特別編集版[最新マネジメント読本]』(日経情報ストラテジー特別編集版、2001年5月)〕

リスク・マネジメントも危機管理も、マネジメントの一部である。「マネジメントは決断(意思決定)と実行・管理の術である」とリスク・マネジメントのプロフェッショナル教育のテキストは教える(アメリカでは、ARM、RMPEなどのリスク・マネジメントの資格用テキスト、日本では、拙著『リスク・マネジメントの基礎理論コース』(日本通信教育連盟、04年3月開始予定))。

「リスク・マネジメントも危機管理もまた、決断と実行の術である」と考えるべきである。

先遣隊派遣に先立って、テロリストから条件付攻撃予告が日本に対してあったと報道された。そこで、あなたは、このことをリスク・マネジメントと危機管理の見地からどう考えるか? これを一種の危機の兆候と認識すれば、あなたはリスク・マネジャー、危機管理担当者としてのセンスを持ち合わせていると評価してよい。

もし仮に、オフィス・ビルが攻撃目標にされるとしたならば、「東京またはその他の都市で、あるいは日本で、テロ攻撃の予告に対して、いかに対処すべきか?」

これは、すでにリスク・マネジメント(危機管理を含む)の第3段階における質問である。危機管理プロパーとしては、第2段階の質問である(拙著『ビル経営管理講座テキスト リスク・マネジメント』((財)日本ビルディング経営センター、2001年12月を参照))

2. 「誰が何をするのか?」を決めておくことがコツ

オフィス・ビルの経営者と管理者は、リスク・マネジメントと危機管理として、

誰が何をするのか?

どのように指示を出せばよいか?

今、意思決定(決断)し、実行・管理しなければならない。この記事を読んだならば、直ちにそうすべきである。

この問題は、決して抽象的・架空の問題ではない。現実的、かつ緊迫した問題である。「最悪の事態を想定して、事前に(前広に、プロアクティブに)準備すること」が危機管理のエッセンスであるとすれば、この問題は、避けて通れない。あなたも私も、君も僕も、決断し、実行しなければならない。生き残るために。

かく言う論拠を整理しておきたい。具体的には、今回のテーマである「誰が何をするのか?」が、なぜ、リスク・マネジメントと危機管理に成功するための基本的質問になるのか? この答えを、どう説明したらよieldろうか?

決断とは、意思決定である。それは、計画に深く関わることである。実行とは危機管理計画を実行することである。管理とは、マネジメントのことであり、「予想し、計画し、指導・調整し、監視し、統制(見直し、修正、改善、向上)するプロセス」である。

なぜ、「誰が何をするのか」が、リスク・マネジメントと危機管理のKEY(成功の鍵)なのか?

危機管理は、計画がなくても不可能ではない。人工衛星や宇宙ロケットの打ち上げも、計画がなくても、できなくはない。敵国への侵略にせよ、イラクへの自衛隊の人的派遣にせよ、計画が十分でなくても、やろうと思

えばできてしまう。問題は、計画なしに物事を運ぶことには、リスクがある。成功のチャンスが小さくなるというリスクである。

そこで肝心なのは、その計画を立てるという立場から、危機管理とは本来何なのかを見失ってはならないということである。危機が発生したとき、危機とは、普通、何とかしなければならぬ(すなわち、マネジメントしなければならぬ)予期しない出来事である。危機に対処している間にも、攻撃されている組織本体もまた何とかやりくり(すなわち、マネジメント)しなければならぬ。要は、通常業務の経営管理も、特別な危機管理も、ともに同時併行的にマネジメントしなければならぬということである。その結果として、危機管理と本来の経営管理(マネジメント)とが両立できる。そのために、誰が何をするのに多くの時間を割かねばならないのである。

3. リスク・マネジメントと危機管理の成功への10か条

危機管理に成功するためには、10段階のステップが必要である。その成功への10段階を、「リスク・マネジメントと危機管理の成功への10か条」と呼ぶことにした。それは、いわば、危機管理の基礎を理解するためのステップ・バイ・ステップ・ガイドである。マネジメントとしての危機管理の計画とその実行のエッセンスを含むものである。

危機管理の計画は、組織の日々の一般の業務運営とは別である。特別であると言ってよい。相当の注意力と優しい愛情に満ちた注意の傾注が必要である。当該組織をリスク・マネジメントと危機管理のどこに位置づけべきかを知るために、最初は献身的な努力が必要である。

危機の中で第一次的および第二次的な被害者は誰か、身元を確認するために、決死の努力をしなければならない。以下、各段階のエッセンスを簡単に述べる。

4. 第1段階：もっとよく知れ・情報収集

対象または標的になる被害者またはそのグループの身元確認と特定には、単にそれが誰なのかを知るとか確認するとかいった以上のことが必要になる。それぞれの中に、異なったリーダーたちがいる。危機が起こる前に、これらのリーダーたちに会うにはどうしたらよいか、また、どのメディアを通せば一番効率よく会うことができるかを知っておくことは重要である。

危機管理計画がうまくいくには、危機の真只中にある当該組織に影響のある官庁、関係法、および規制が何かについて厳密な評価が必要である。たとえば、もし誰か

があなたのビルのテナントであるレストランで、料理の中に異物を見つけたと訴えたとしたら、あなたはどうか？ 責任官庁の調査当局のどの人たちがどこへ向かっていて、何を欲しているかを知ることが役に立つ。

もうひとつ考えておくべきポイントは、個別的にはあなたの組織が、そして一般的にはあなたの産業が、大衆とメディアにどのように見られているかである。例えば、銀行・保険会社は、最近、メディアの人気投票での人気は上位ではない。オフィス・ビルの当該組織は、メディアと良好な関係にあるか。ないとすれば、それはなぜか。危機が発生する前に、マスコミとの間に問題があれば、危機が終わるまでは、問題は悪化するだけであろう。

競争相手のオフィス・ビル企業はどうであろうか。同業界の1社が被ったと同種の危機は、他社を襲う可能性はあるだろうか。不具合が起こる危機やリスクに関し、業界全体に理解があるだろうか。この典型的な例は、2002年8月に危機が襲った電力業界や、食品業界であろう。この業界は、1社に影響を与え、消費者や生活者の不満の嵐による危機は、しばしば他社を襲う。

次に、しっかりした計画は当該組織の使命陳述書をじっくり見る必要がある。それは意味が明解であるか、それともその中身がなくてはならないか？ 会社の使命陳述書には、単に格調の高い言葉の羅列に過ぎないものが少なくない。そのような場合にはかならず、意味のある言葉に替えなければならない。もしトップ・マネジメントがそのような変更には抵抗するならば、立案者たちはすでに深いトラブルに巻き込まれている。履歴書を書き直して、就職活動を始めるほうが、できることなら、よいであろう。

当該会社が達成したいことをその経営理念と会社綱領に記載してあるだろうか。言葉の贅肉を削って、会社の使命規定書の目的と目標のなかに何を達成したいかについて、具体的なリストを作るべきである。そして、正直に書くべきである。編集者や新聞・テレビの記者たちは経験豊富で、企業の霧を見抜く力がある。彼らは、会社が、政府に不満を内部告発した従業員に対し、いかに罰するのではなく、どのように報いるかについて懸命に話したことを記憶している可能性がある。そして、彼らは実際にそうした社員をその会社が最近どのように解雇したかについて問題を指摘する可能性がある。

社内調査は続き、危機管理全体の努力の核心に限りなく近づいていく。過去に会社はどの種の危機を体験したことがあるか？ それはいつ起こったことか？ それはどのような種類の危機であったか？ 危機管理計画はあったか？ 大衆、メディア、顧客、行政などの立場から、

最終的な結果はどうであったか？ このプロセスは、関係のある危機と危機管理について調べることで続いていく。過去において危機の課題をどのように処理したかにかかわらず、いま、わが組織はどのような種類の危機に直面する可能性があるのだろうか。

5. 第2段階：危機(緊急事態)のリストを作る

可能性のある危機はすべて含めるとよい。例えば次のような危機を含めて(当然、これだけに限るものではない)。

- ・スキャンダル
- ・自然災害
- ・労働争議
- ・騒擾
- ・外国所在財産の国有化または接収
- ・事業継承の危機
- ・製品への異物混入

次に、上のリストを自社の状況の身近に引き比べてみる。そのうえで、それぞれの危機の可能性の中で、誰がどこで何をするかを取り決めておくという形で表した対処のレベルを、注意深く特定する。そして、それぞれのシナリオの中で必要な経営資源については、もちろん、決めておく。

確認されたそれぞれの危機(緊急事態)の可能性の中に、組織の危機管理チームが出揃うことを含め、さまざまな固有の脆弱性があるであろう。なかには、組織の生き残りさえ含まれるだろう。この見直しの中で満足させるべきもうひとつの事実は、ある種の危機(緊急事態)は予測可能かもしれないということである。これは輸送業界では明らかに当てはまるが、他の産業でも同等に当てはまる可能性がある。

いったん上の分析をし終えたならば、危機管理計画を作り始めるのに貴重な材料が十分あるはずである。

6. 第3段階：危機管理計画

時に計画プロセスにおいて最も難しい部分であるものが、いまや登場である。すなわち、危機が発生したときに従うべき実際の文書の作成である。

文書を作成するとき、および人員の任務配置を決めるとき、危機管理計画が当該組織の文化に適合するある程度の弾力性を持っていることが不可欠である。危機管理計画作成で最も難しいことのひとつは、一方で弾力性を認めないで硬くすると、もう一方で手綱を緩めすぎることとの適切なバランスのとおり方である。責任を取れる人で、状況によって臨機応変に行動できる人を選ぶ、これが重要である。この点是最優先事項という位置づけで

ある。なぜならば、これこそ危機管理計画とその実行プロセスを通じて一貫し、組織全体に浸透していなければならないからである。

危機管理計画の文書そのものは、危機管理計画を実行するのに必要なステップのすべてを含んでいなければならない。その配布先は、それを使う必要がある人、またはそれがどのように機能するかを知っている必要のある人に限定すべきである。

それは、ページの差し替えが簡単にできるルースリフ形式で作ることが望ましい。これらのページには、1ページごとに、日付と中身の修正権限者のイニシャルを記載すべきである。マスター・コピー(原本)はひとつだけにし、安全に取り出せる場所に保管すべきである。

危機管理チームを作る人たちは、互いに誰なのかを、そして、その日が来たならば、自分にどのような役割が期待されているかを知っていなければならないことは、明らかである。ある有名企業の社長から聞かれたことがある。「危機管理本部長として、対策本部へ私が着いたら、私は何をすればよいのか」と。またもうひとつの有名企業では、地震の危機本部長に、社長ではなく、専務を任命した。この場合、本部長の指揮に社長も服するはずであった。規定上は、実際に、阪神・淡路大地震が起きたとき、この社長があれこれ口を出したために、大変な不満と混乱が起きた。仲裁、調停、諫め役として、私もちろんも大活躍することを余儀なくされた。

危機管理チームには、当該組織の正規の経営管理集団の鍵となるメンバーが入っていなければならない。危機管理チームの規模は、計画を立てている組織の規模と複雑さを反映するのが普通である。しかしながら、いかなる場合でも、大きすぎて動かしにくくなってはいけない。機動力が第一である。

メンバー構成の具体的条件として、スポークスマンが重要である。上司の許可を求めずに組織を代表して話せる人でなければならない。そのようなスポークスマンが少なくとも1人はいなくてはならない。広報(パブリック・リレーションズ、PR)のトップの執行役員は、危機管理チームのメンバーでなければならない。誰か法務部門からもメンバーになってもらうことも、役にたつ。技師またはその他の技術畑の人々も、メディアと対処するときにその種の問題が生じるならば、加えておくとよい。

もし危機が組織の本社の敷地から地理的に離れたところに発生したならば、少なくともその施設にいる経営陣の上級のメンバー一人が、危機管理チームのメンバーになるべきである。この点は、もし地場の文化、接触、および言語の問題が起きることになるとすれば、ことに重要である。(以下、次号に続く)