

2020年5月27日

## コンサルティングレポート

# 組織の免疫力向上／危機対応力強化へ向けた レジリエンス・フレームワークの構築

## 新型コロナウイルスを契機としたリスク・インシデント・危機対応の新常態

社会システム共創部 部長(特命)・チーフコンサルタント 阿部 功治  
シニアコンサルタント 武田 智行  
シニアコンサルタント 山内 哲也  
コンサルタント 浅井 智彰

### 1. 外部環境の変化や不確実性そのものへの対応力強化(レジリエンス強化)の必要性

近時、外部圧力に対する弾力性を意味するレジリエンス(Resilience)という考え方が、リスク・インシデント・危機管理の領域において注目されている。レジリエンスは、発生してしまった事象の影響を軽減するとともに、これらへの対応力を強化するものであり、人の健康に例えるならば、リスク・インシデント・危機管理の前提となる基礎体力・免疫力にあたるものと位置付けられる。

これまでのリスク・インシデント・危機管理は、事前の想定事象の個別化・評価と、特定された事象に対しての相対的に短期での対処を中心として検討されていた。しかし、新型コロナウイルス感染症は、大きく社会問題化して以来3か月以上が経過した現在においてもなお不明な点が少なくなく、こうした事前の個別化・評価を前提とした従来からのリスク・インシデント・危機管理のアプローチでは対応が困難である。そもそも、現代の日本社会がこのような感染症の危機に曝されることなど、誰も予想すらしていなかったのではないだろうか。

また、新型コロナウイルス感染症の影響がいつまで続くかを予測することは非常に困難であり、我々は、現在は緊急事態として捉えられている状態を、常態として受け入れることを考え始めなければならない。このことは、従来のアプローチにおけるリスク対応・危機対応等を困難なものとするのみならず、回復すべき以前の状態を観念することができず、その結果、例えば前提となるリスク評価基準そのものが最早妥当なものではなくなるといった可能性も否定できない。

このように、新型コロナウイルス感染症は、特定の外部事象の事前の特定・評価を前提とした従来のリスク・インシデント・危機管理の限界を明らかにするとともに、我々に対して、対象を特定できない抽象的な変化や不確実性そのものに対する全体的・長期的な対応力強化の必要性を課題として投げかけているものと考えられる。同時にそれは、緊急事態の常態化を視野に入れたものであることも求められる。

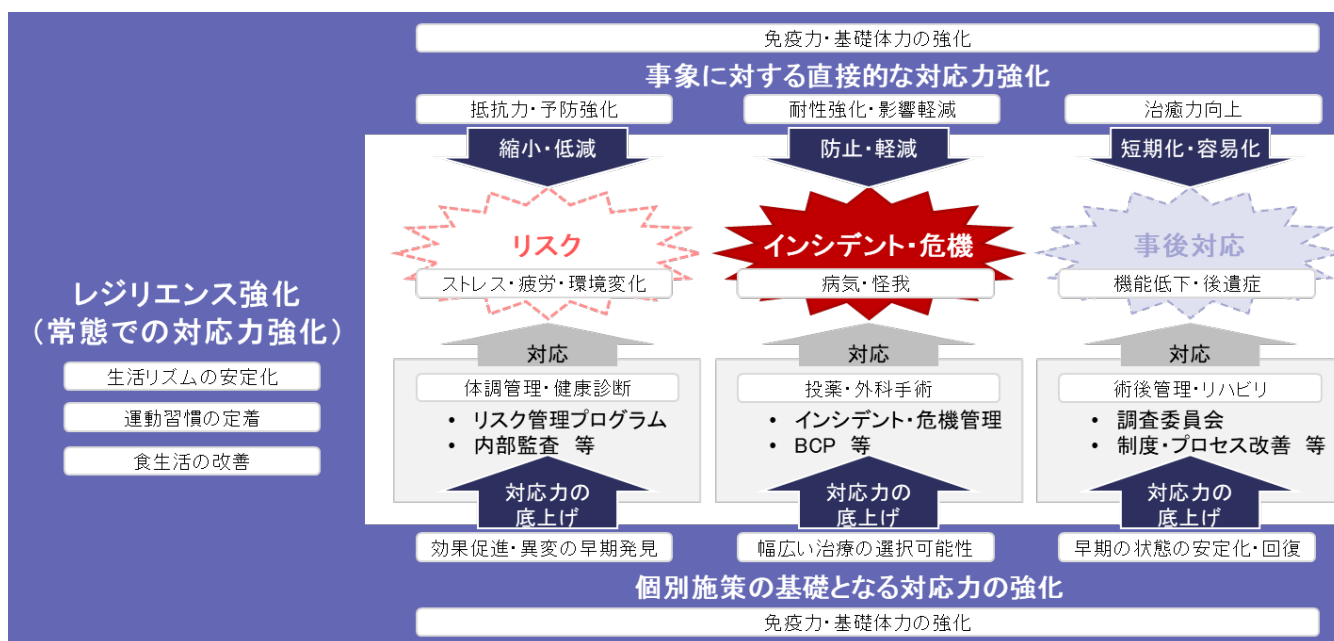
こうした課題への解決策の1つとして、常態としての対応力の強化が挙げられる。レジリエンスという概念は、まさにそのための視点を提供するものであり、従来のリスク・インシデント・危機管理と有機的に相互作用する新たなフレームワークとして、より大きな変化や不確実性への対応力強化につながるものと考えられる。

## 2. 免疫力・基礎体力としてのレジリエンス

例えば、正しい生活習慣は免疫力を高めることにつながり、万が一の病気の際も、予防・治療・回復いずれの局面でも選択の幅を広げ、その効果を促進することが期待される。また、基礎体力が低下し、運動能力や関節の柔軟性が低下している人は、転びやすく、転んだ時に骨折等の大怪我をする危険が高いのに対して、運動習慣があり、運動能力や関節の柔軟性の高い人は、そもそも転びにくく、転んだとしても軽傷で済む可能性が高いと考えられている。

レジリエンスは、組織としての免疫力・基礎体力に相当するものであり、常態における対象を限定しない一般的・抽象的な対応力として定義される。

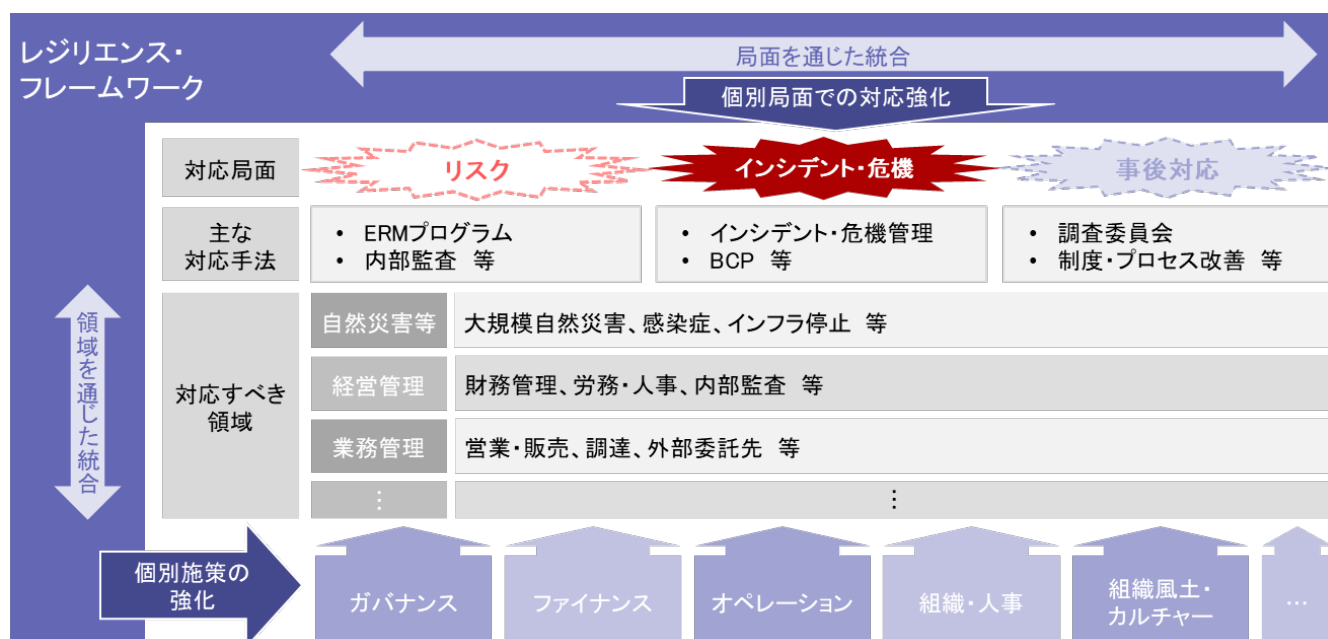
【図 1: 事象に対するレジリエンスのイメージ】



## 3. 統合的なレジリエンス・フレームワーク

レジリエンス・フレームワークは、組織・業務プロセス全体の対応力強化に向けて、これまで ERM (Enterprise Risk Management: 全社リスク管理。企業が抱える様々なリスクを抽出・評価し、統合的に管理していくための枠組み。) や BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画。自然災害やテロといった事業継続を脅かす事態に備え、中核事業の継続や早期復旧等へ向けた方策を取りまとめた計画。) 等の局面毎、また自然災害や人事・労務等のリスク領域毎になされていた個別の対応について、組織・業務全体の常態における対応力という視点から、統合的に見直し／強化を迫るものとなる。従来からのリスク・インシデント・危機管理のための個別施策も、こうしたより大きな枠組みの中で、レジリエンスと有機的に相互作用するものとして位置付けられることにより、機能・有効性の向上に加え、これまで見落とされてきた新たな課題の発見がなされることが期待できる。

【図 2:レジリエンス・フレームワークとリスク・インシデント・危機管理との関係性のイメージ】



#### 4. 企業におけるレジリエンス強化に向けた取組みの視点

レジリエンス強化の取組みを進めるためには、特定の取組みのみにフォーカスするのではなく、企業活動の様々な側面からアプローチすることが必要となる。その上で、個々の取組みにおいても常に組織全体での対応力向上に向けた統合的視点を意識することが肝要である。

##### (1) ガバナンス

レジリエンス強化の観点から、1 つの大きな検討の方向性として、組織単位を見直し、その独立性を高め、各単位の機動性向上を図ることが考えられる。こうしたことから、組織の意思決定の単位・プロセス、体制における管掌・権限規程の再整理や、これらに対応して機関設計そのものを変更する等のガバナンス体制全体の見直しも必要となると考えられる。

また、グループ企業では、国内外の子会社管理体制や、グローバルでの調達・生産体制を含めたバリューチェーン全体の見直しも求められることとなる。

##### (2) ファイナンス

ファイナンスは、事業継続における観点から最も端的に対応力強化が求められるものの 1 つだ。ファイナンスの分野では、これまでも「財務体質」等という表現が用いられてきたように、既にレジリエンスと同様の視点が取り入れられていたものと考えられるが、今後は、こうした視点を一層強化することが求められると考えられる。自社がどのようなリスクや危機に晒され得るのかを今一度再整理・評価した上で、平時におけるリスクベースでの B/S の見直し・健全化(リスク見合いでの財務体質の健全性強化)、有事における緊急資金計画(コンティンジェンシープラン)の見直しが求められるものと考えられる。とりわけ後者は、これまでの計画よりも長期の対応を要し、場合によっては前提としての事業活動そのものの変化が伴うような緊急事態の常態化を明確に意識したものであることが求められるかもしれない。

### (3) オペレーション

オペレーションにおけるレジリエンス(オペレーショナル・レジリエンス)の確立のポイントは、オペレーションの有効性や効率性といった基礎体力的な部分に加え、事象発生時の柔軟性や冗長性を如何に確保していくかという点に集約される。何らかの危機的事象が発生した場合、企業のオペレーションは厳しい制約を受けることになるが、こうした状況下でも迅速なオペレーションを維持し所期のアウトプットを出し続けるためには、大前提として、個々の業務の有効性や効率性を平時において極限まで高めておくことが重要となる。さらに、事象発生時に備えて予め重要業務プロセスの明確化を行い、例えば、重要業務プロセスに含まれる業務を機能的・有機的一体としての単位に再構成すること、即ち、業務のモジュール化を行うことで管理を容易化するとともに、組換・代替・転用の可能性を拡張すること(柔軟性や冗長性の確保)がレジリエンス強化に向けての有効なアプローチであると考えられる。また、ITシステムの活用は、業務における空間的・時間的・地理的な制約を軽減・解消するものであり、業務実施の多様化・柔軟化(例:テレワークの推進、代替ロケーションの活用等)を通じて、レジリエンス強化の環境整備に寄与する。

こうした取組みを基礎として、BPR(Business Process Re-engineering:業務改革。業務プロセスの有効性や効率性向上を目指し、業務の再設計を行うこと。)、オペレーション実行態勢の最適化や分散化／冗長化、ワークスタイル・ロケーションの柔軟化、サプライチェーン(生産・販売・流通拠点)の多角化等、オペレーショナル・レジリエンス強化のための様々な取組みを行うことが考えられる。また、こうした取組みを、リスク・インシデント・危機管理およびBCPを包摂する危機対応ための統合的プランの策定へ拡張することも考えられる。

また、オペレーショナル・レジリエンス強化のためには、実際にオペレーションの担い手のマインドセットの転換も必須となるため、レジリエントな業務実施のための各階層への教育・研修も必要となるだろう。とりわけ、管理職層への教育は重要と思われる。

### (4) 組織・人事

組織の多様性は、レジリエンス強化の観点からも非常に重要な要素となると考えられる。ダイバーシティの促進や雇用形態・働き方の多様化の促進の重要性は、一層高まるものと思われる。

こうした組織構成や雇用形態・働き方の変化に対応して、業績評価や人事評価、報酬や福利厚生等、様々な側面での人事制度の見直しが求められることとなる。

### (5) 企業カルチャー

レジリエンス強化の観点からは、組織に与える構成員一人ひとりの影響(重要度や貢献度合い)はこれまで以上に大きくなると考えられる。レジリエンスは変化への対応力として定義されるものである以上、組織におけるレジリエンスの大きな課題の1つは、組織がその構成員に対する準拠集団としての機能を失うような環境変化があった場合においてもなお目的達成に向けて有効且つ効率的な組織的活動を維持することであり、そこでは多くを組織構成員一人ひとりの行動選択に委ねざるを得ないと考えられるからだ。こうしたことから、組織構成員一人ひとりが、組織において重視されるべき価値観・行動基準を内面化し、それを日々の業務において具現化し続けることが極めて重要となる。

こうした課題については、企業カルチャーの側面からの対応を検討することが一般的になされてきた。しかし、レジリエンス強化の観点からは、これまでと同様の企業カルチャー変革アプローチによる対応には限界があると考えられる。

一般に、企業カルチャーは、その構成員の行動選択に際しての参照基準となり、他方で、これに基づく構成

員の具体的な行動の集積により定義・強化されるものと言われている。すなわち、こうした企業カルチャーは、構成員の具体的な行動との循環・再生産の関係において把握されるものであり、企業の準拠集団としての機能を前提としたものである。これまでの企業カルチャー変革アプローチは、こうした企業カルチャーに対する理解に基づくものだった。しかし、レジリエンスの文脈においては、特に大きな危機に直面した場合にそれが顕著になるが、企業の準拠集団としての機能を前提とすることはできない。レジリエントの文脈においては、企業カルチャーを定義する構成員の具体的な行動を、変化の受容や対応そのものと捉えることで、なお企業に準拠集団としての機能を認めるということも考えられるかもしれないが、こうした考え方では、特に大きな危機的状況下での構成員の行動の内容が従前とは異なるものとして否定されてしまうことになりかねない。結果的に、企業に準拠集団としての機能を期待することを前提としたままでは企業カルチャーの積極的な定義が困難となってしまうため、やはり循環・再生産の関係において把握される組織カルチャーのアプローチをそのまま適用することは困難となるものと考えられる。

このように、レジリエンスの観点からは、従来からの構成員の行動との循環・再生産の関係において把握される企業カルチャーを前提としたこれまでのアプローチではなく、組織自らによる、重視すべき価値観・行動基準の主体的な選択・定義を前提とした新たなアプローチが求められることとなる。

## 5. リスク・インシデント・危機対応における新常態の確立

未曾有のグローバル危機である新型コロナウイルス感染症を前に、多くの企業において、過去の経験から事前に想定され得る範囲での事象特定・評価とその対応策を中心としていた従来型のリスク・インシデント・危機対応の限界が露呈することとなった。同時に、企業の継続性を担保していくためには、グローバル・パンデミック以外の未知のリスクや危機に対する備えも含めて新常態を確立していく必要があるとの認識が高まりつつある。前章で示した通り、個別の企業においては、特定の取組み(例:出勤停止に備えてテレワーク化を進める)のみにフォーカスするのではなく、レジリエンス強化の観点から、ガバナンス、オペレーション、カルチャー等、多角的な取組みを統合的に推進していくことが不可欠である。

しかしながら、本当の意味での新常態の確立は、個々の企業におけるレジリエンス強化へ向けた取組みだけでは不十分である。その企業が事業を行っているある特定の業界、地域、さらには国という単位でのレジリエンスが確保されていることで、個々の企業の取組みの有効性はさらに高まる。レジリエンス強化の取組みは、究極的には、個々の企業、業界団体、自治体、政府等の様々な立場の利害関係者が、それぞれの役割(例:事業の実施、業界標準の策定、法律や条例の制定、機動的な政府支援の実行等)に基づき検討していくことで、より大きな成果を上げることができると考えられる。その視点に立つと、ある特定の企業におけるレジリエンス強化であっても、社会全体との関係において検討されることが必要となる。また、業界・地域・国レベルでのレジリエンス強化も、これを構成する企業・個人のレジリエンス強化についての検討が必須である。このように、レジリエンス強化は、社会における多元的な取組みと相互の連携が不可欠となる。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。当社までご連絡ください。