



Resilience View

レジリエンス・ビュー 第9号

2014年10月31日

この号の内容

1 リスクマネジメントとレジリエンス
[「ヒューマンレジリエンス部会」
会員 田中弘明 氏]

2 【連載】ヒューマンレジリエンス
(第2回)[(株)深谷レジリエ
ンス研究所 深谷純子 氏]

3 【新連載】史上最大のICS・ノ
ルマンディー上陸作戦[前篇]
[(株)セノン 上倉 秀之 氏]

【連載まんが】
パットン将軍語録(第2回)
[(株)セノン 上倉 秀之 氏]

4 協会からのお知らせ

1. リスクマネジメントとレジリエンス

一般社団法人レジリエンス協会 幹事 「ヒューマンレジリエンス部会」 会員 田中弘明

(1)はじめに

日頃は、情報セキュリティ監査・内部監査などの監査人として従事するほか、リスクマネジメントに関するアドバイス活動を行っています。これらの活動の中でレジリエンスという考え方に接し、気づいたことが「リスクマネジメントとレジリエンスの関係」と「リスクマネジメントにレジリエンスをどう活用していくか」です。

リスクマネジメントとは、「リスクを組織的に管理(マネジメント)し、損失などの回避または低減をはかるプロセスを言い。リスクマネジメントは、主にリスクアセスメントとリスク対応から成ります(JIS Q 31000 「リスクマネジメント—原則及び指針」による)。リスクアセスメントは、リスク特定、リスク分析、リスク評価から成り、リスクマネジメントは、各種の危険による不測の損害を最小の費用で効果的に処理するための経営管理手法です。(Wikipedia より)」

また、企業のレジリエンスとは、災害や事故にあったときに、被害をできるだけ小さくくい止め、安全な状態を回復し、求められる機能を維持提供し続ける能力と理解しています。

(2)個人情報流出事件における事例

最近になって事件性を含む大量の個人情報流出事件の記事をよく見かけます。個人情報漏洩事件に遭遇し、原因調査、再発防止対策の検討、実施の過程で「人のレジリエンス(当時はレジリエンスという考えを知りませんでした)」を再発防止対策に導入した事例を紹介します。(事件の概要は、発生原因が類似している複数の事例から事件の概要を想定・脚色を加え作成しており、固有の会社で発生した事件に限る物ではありません。)

①事件の概要

複数のグループ会社からクレジットカード会員に対するカード利用法や提供サービスの受付、問い合わせ、カード紛失・盗難のトラブル対応など様々なサポートサービスを提供するコールセンターで事件は起きました。サポートサービスを提供するチームのメンバー1人(以降 A と表記する)が問い合わせをしてきた複数のカード会員の会員番号を使用し会員本人になりすまして通信販売等での買い物を通り返し、会員保有会社及び会員に損害を与えたというものです。

同社は個人情報の取扱い業務を行う上で、規程、規則、マニュアルを整備し、教育・研修に力を入れ、ワークエリアは他の事務を行うエリアとは物理的な壁を設け遮断し、組織的には、専任のマネージャーを配置し、実務のサポートにスーパーバイザーを配置。定期的なシステム監査でクライアント PC のログのチェックを行うなど個人情報保護のために管理強化をはかり、P マーク制度が始まるといち早く認定を取得していました。

再発防止対策に集まったメンバーは、「やるべきことはやっているのになぜ漏洩事故が起きたか」、閉塞感が漂いました。

やがて、調査チームからの調査報告により、個人情報の持ち出し手口はオペレーターの A が会員からの用件を記録する端末(PC)にパンチ入力した後、紙のメモに会員番号等を書き写すという原始的な方法で持ち帰り、自宅の PC 等で不正行為を行ったものと判明しました。

執筆者プロフィール

田中 弘明

P マーク取得委員、ISMS 取得委員
など現場での活動を経て、情報セキュ
リティ監査・内部監査などの監査人
として従事。研究活動として、FISC シ
ステム監査普及連絡協議会 研究部
会に所属しコンティンジェンシープラン
をテーマに活動中

e-mail: potemaru1468@gmail.com



②当時の職場環境とメンバー構成

【職場環境】

- ・24時間365日対応のサービスを提供するチーム
- ・日中は正社員が業務を行っているが、夕方から夜間は僅かの正社員と派遣社員が対応
- ・チームのマネージャーは、専任といいつながらも各種のミーティングに招集されており離席がち、席に戻れば報告資料の作成に追われ、チームメンバーの様子も十分な把握ができず、コミュニケーションもとれていない状態。
- ・スーパーバイザーはメンバーからの支援要請があると特定のメンバーに付きっきりになりメンバー全体に目が行き届かない状態。
- ・メンバーは、会員からの用件は直接端末(PC)に入力をするのがルールになっていたが、書き取るほうが早いので、メモを取ることは当たり前になっており異常だと思わなかった。
- ・私物収納ロッカーがあるが、あまり使われていなかった。
- ・ワークエリアに私物の鞆を持ち込んでいる者もいたが、注意する者がいなかった。

【担当チームのメンバー構成】

- ・Aは午後から夜間対応のメンバーで、この時間帯は殆どが派遣社員であり、Aも派遣社員だった。
- ・派遣社員は、派遣先から指示された業務を淡々とこなすだけで指示された業務以外や他人が何をやっているかに関心を持たない傾向が強かった。
- ・正社員は若年社員が多く、派遣社員に指示できるようなスキルが無かった。

【Aの行動】

- ・Aの派遣会社の営業は、Aは夜間の仕事が多く、朝から夕方までの勤務を以前から希望していたが、なかなか本人の条件に合う仕事が無く不満を訴えていた。
- ・始業前ミーティング時などのスーパーバイザーの問いかけに対して反応が弱かった。
- ・休憩時間なども一人でいることが多く、周囲との交わりがなかった。
- ・当社の規程類の周知、教育は受けていたが理解をしていない、むしろ関心が無い。

(3)事件の調査結果とその後の取り組み

報告では、規制・規則・マニュアル等は整備されているものの、入退室管理のルールが守られていない、研修・教育の内容が理解されていない、管理者が役割を果たしていない、オペレーションのルールが守られていないなど、一部の不備が挙げられましたが、不正行為の原因がAの精神状態にあり、また、不正行為が行えた環境を作っていたメンバー、マネージャー、スーパーバイザーの心理状態、行動にも原因があったという結果でした。

調査結果を受け、各種の業務実態に則した具体的な見直し、改訂が(リスクマネジメントの順序に従って)行われたことは言うまでもありません。しかし、再発防止対策としては、インフラを強靱にしても、組織や手順をしっかり整えても、それを動かす人の気持ちが変わらなければ、実現しません。

そこで、再発防止対策チームは、次のような「人的リスクのマネジメント」に着手しました。

- ・社員(派遣社員も含む)に専門家が作成した設問に従って匿名アンケートを実施、発生した事件に対してできるだけ、社員の考えていること、精神状態を集めること。
- ・アンケート結果を分析し、再発防止に繋がる「人と人のかかわり方(単に人の管理だけでなく)」施策を検討
- ・実現可能な施策の選定

検討の結果、あまり多くのことはできませんでしたが、一例として、

【上司の取り組み】

- ・管理者の適切な管理行動(メンバーとのコミュニケーションや観察)
- ・上司と部下の関係でなく、人と人のかかわり合いとして接すること。

レジリエンス・ポイント

- ① 認証取得や管理体制の強化を進めていても、個人情報流出事件は起こる。
- ② インフラを整え、組織や手順を整えても、それを動かす「人の気持ち」が合わさらないと、実効性のある管理体制は実現しない。
- ③ マネージャー等の役割は重要で、チーム全体の良い心理的環境を整え、チームのモチベーションが下がった際には「気持ちの回復」を促す働きかけを行う。



- ・自分が担当するチームのメンバーとは最低でも1日1回は会話をすること(「調子はどう?」でもかまわない)
- ・社員の行動や、言動に変化を感じた時は、個別に面談を行い話を聞いてあげること。

【メンバーの取り組み】

- ・正社員、派遣社員関係なく人と人のかかわり合いとして接すること。
- ・業務知識や会社のルールの認識不足を補いあう、などのメンバー同士のコミュニケーションをとろう。
- ・ハラスメントを受けた時は管理者に相談しよう、しにくい場合はセクハラ・パワハラ相談窓口(電話)に相談しても構わない。

(4)おわりに

この程度の約束事でしか施策をスタートすることができませんでしたが、狙いは、個人から組織への影響と、組織から個人への影響を、両方向から活性化する働きかけであり、その働きかけの中心的役割を担うマネージャーやスーパーバイザーの役割が重要になります。チームやメンバーが事件によってモチベーションが下がったとき、メンバー個々の士気を高揚させ、気持ちの回復を促す働きかけをするとともに、メンバー同士の相互作用がチーム全体の気持ちの回復、モチベーションの回復につながるように、チーム全体の心理的環境を構築するように働きかけることが、マネージャーやスーパーバイザーに期待するところでありました。

これによって、同社の再発防止対策の完成型となり対策が順次実施されて行きました。その後のトレースでは、会社の信用に影響を与える事件・事故は起きていないとのことでした。

前述しましたが、リスクマネジメントもその維持やスパイラルアップは、インフラを強靱にしても、組織や手順をしっかりと整えても、それを動かす人の気持ちか合わざらないと、実現しません。「リスクマネジメントとレジリエンスの関係」「リスクマネジメントにレジリエンスをどう活用していくか」これらをどのように高めていくかを小職の今後の課題として、本記述を終わります

2. 【連載】ヒューマンレジリエンス (第2回) 「ポジティブ思考でレジリエンス力を高める」

(株)深谷レジリエンス研究所 深谷純子
sfukaya@fukayaresilience.com

今、ポジティブ心理学が注目されています。

これは、1998年に当時のアメリカ心理学会の会長だったマーティン・セリグマン博士が『『どうすればもっと幸福になれるか』という研究をしようではないか』と提唱したのがはじまりです。

うつ病やうつ状態など病気を治す研究を「ネガティブ心理学」というならば、セリグマン博士が提唱した心理学は、「ポジティブ心理学」になります。

今回は、ポジティブ思考がレジリエンス力をつけるためにどのように役立つか、個人的な考えを述べたいと思います。

「成功するから幸せになる」ではなく「幸せだから成功する」

(出典:「幸福優位 7つの法則」 ショーン・エイカー)

ポジティブ思考を簡単に説明すると、自分自身の短所も含めたありのままを受け入れ、そのうえで長所を最大限に活かそうとする。起こった良くない出来事に対して批判するのではなく、そこから学ぼうとする考え方だと思います。悲観的ではなく楽観的、後ろ向きではなく前向き、自分も他人も信じている、他者に感謝し貢献しようとする気持ち、などでもあらわされます。



ジティブ思考で幸福感を高め、目の前の課題もレジリエンスにうまく乗り切っていってほしいと思います。

【ステップ1】ネガティブ感情を受け入れる

「何でもポジティブがよいのか？」という、そういうわけではありません。喜怒哀楽があつてこそ人間で、喜と楽だけで生きてはいけません。不安、怒り、罪悪感、羞恥心、後悔、憂鬱感、劣等感、・・・などのネガティブ感情を感じたら、無視して抑え込んだり、自分は悪くないと逃げたり、何かの間違いだと否定したりするのではなく、「今、ネガティブ感情をもっているんだ」とそのままの自分を認める必要があります。ただし、ネガティブ感情はいつまでも持ったままにせず、受け入れたらなるべく早く手放すことが大切です。

【ステップ2】ネガティブ感情を手放す

まずは、ストレス解消によって冷静になる。特に“怒り”の感情を感じたら早い方が良いです。深呼吸、運動、ストレッチ、音楽を聴く、人に話す、気持ちを書きだして整理するなど。快感ホルモンである「ドーパミン」が分泌されるとネガティブ感情が中和されます。

ただし飲食でのストレス解消や SNS を使ったりすると、助長される場合もあるので要注意です。

次に、ストレスの元が「自分の課題かどうか」を考えてみます。原因が他人の失敗、上司の指示や会社の方針など、自分の力の及ばないところにイライラしていてもどうにもなりません。自分が責任をもって取り組めることに注力して、他人の課題には入り込まないのもネガティブ感情を終わらせる方法のひとつです。

【ステップ3】ポジティブ思考への切替

冷静になって課題が切り分けられたら、「この経験から何が学べるか」と自分自身に問いかけてみます。以下の「学ぶ人の質問」が参考になります。「批判する人」の状態だと、いつまでも前にすすめないだけでなく、ストレスをためた状態が続き健康にもよくありません。

学ぶ人の質問	批判する人の質問
何をしたらうまくいく？	なんでこんなひどいことが起きたのだろう？
何に責任をもって考えればよい？	誰のせい？
事実はどういうこと？	どうすれば自分が正しいと証明できるだろう？
全体の見通しを考えたらどうなる？	どうすれば主導権が握れるのか？
どんな選択ができる？	他者から自分の縄張りを守るにはどうすればよい？
この件で役立つことは何？	なんで負けてしまうのか？
この件から何を学べるだろうか？	なんで私がひどい目に遭うの？
あの人は何を考え、何を感じ、何を必要としているのか？	どうしてあの人はいつも周りの人々をイライラさせるんだろう？
今できることは何？	なんであの人はいつもよくよするんだろう？

(出典:「すべては『前向き質問』でうまくいく」 マリリーG.アダムス)

過去の結果を変えることはできませんが、良い選択をし、今の行動を変えれば未来の結果は変えられます。同じことをしたのでは結果も同じ。自分の行動を変えて、未来で手にする結果を変えることがポジティブ思考です。



レジリエンス・ポイント

- ① ポジティブ思考を導入することで、レジリエンス力を身に着けることができる。
- ② ポジティブ思考を身に着けるには、4つの段階がある。
- ③ 自分の感情に向き合い、自分の強みを生かすことで幸福感をたかめ、困難な状況でもへこたれず、目の前の課題を乗り越えることができる自分になれる。



【ステップ4】行動にうつす

前向きに気持ちを切り替えたら、留まっていないで次の行動をおこします。リベンジです。

留まっている時間が長ければ長いほど、実は行動にうつせなくなります。納得がいくまで最良の方法を考えるのは行動しないのと同じです。

ぼやぼやしていると「また失敗するのではないか」「何をやってもムダ」というネガティブ感情が復活しないと限りません。成功に少しでもつながる様、行動をし続けるほうがポジティブです。

失敗はうまくいかなかった結果、行動を変えれば結果もうまくいくと思って、成功するまでチャレンジすることは「レジリエンス」だと思います。失敗が続いて、へこんでしまいそうな場合は以下を試してみてください。

①成功体験・嬉しい体験を思い出す

過去にうまくいった経験を思い出して自信を取り戻す。ネガティブ感情が起こった時は成功体験を忘れがちです。こんなにうまくいったことがある、助けてもらった、助けてあげた、幸せな時間を過ごしたといった経験を思い起こすことで、自己効力感を高め、まだまだできると前向きに気持ちが切り替っていきます。

②他者を頼る

自分が苦手なことをできるようにがんばるのも大事ですが、思い切って他者に任せ、自分の得意なことに注力するのも手です。自分の弱みを認めて他者に助けを求めるのは、勇気がいることです。しかし、何もかもできる完璧な人はいませんから、自分の持っている強みを活かす方がはるかに合理的です。助けをもとめられる、信頼できる仲間がいることは幸せなことです。

③強みが活かせる別の道を探す

劣等感や無力感でウツウツとした時間を過ごすより、別の道を探す方が良い場合があります。「強み」とは、人より習得が早い、いつやっても良い結果になる、無意識に繰り返していることで、自分では気づいていないこともあります。弱みばかりに目がいき、せっかくの強みを忘れないように、短所(弱み)はがんばっても人並みにしかありませんが、長所(強み)は伸ばすとすごい結果になります。弱みの克服は忍耐力が必要で苦痛を伴いますが、強みを使う方は気分が良いものです。活かさきれてないとしたら勿体ないことです。

(参考) 米国ギャラップ社による強み診断サイト(ストレングスファインダー)

書籍:「さあ、才能(自分)に目覚めよう」(日本経済新聞出版社)等を買うとサイトへのアクセスコードがついています。

自分の感情とうまく付き合い、強みを使って、困難の状況でもへこたれないレジリエンス力をつけられますよう、参考になれば幸いです。



3.【新連載】史上最大のICS・ノルマンディー上陸作戦【前篇】

(株)セノン 上倉秀之

レジリエンス・ポイント

- ① 史上最大の作戦である「ノルマンディー上陸作戦」の組織運営にICSの考え方を見ることができる。
- ② 同作戦以前には、軍事行動においても、組織連携はあったが統合的な組織運営は見られなかった。
- ③ ICSの考え方を導入することで、組織の力を最大限に引き出すことができ「強力な敵」に打ち勝つことができた。

(1)ICS(インシデントコマンドシステム)とノルマンディー上陸作戦

近年、ICSを導入しようとする動きが行政機関や企業に見られるが、組織統合運用の手法として普及するためにはいくつかの障害を乗り越えなくてはならない。大きな課題となるのが、縦割り組織文化が根強い我が国の組織において「他の組織の上位職」の指揮下に入ることに強い抵抗をする「文化」があげられる。

アメリカは、第二次世界大戦での戦いから、陸海空三軍の統合運用や、他国の軍隊との協調、民間組織との連携など様々な教訓を、文字通り血と汗で学び取った。一方、日本軍は太平洋戦争の最後まで陸海軍の連携・協力は乏しいままであった。

強力な敵(ヨーロッパ戦線のドイツ軍、太平洋戦線の日本軍)を相手に戦ったアメリカ軍は、より大きな戦力を動かすために組織統合運用の取り組みを進めたのである。軍組織は、戦闘によってダメージを受けるが、補充や修理等によって戦力を回復し次の戦いに備える。戦いは兵力の大小が勝敗に繋がるため、敵に勝る兵力の集中が肝要だが、第二次世界大戦以降は陸海空の戦力が協力して戦わなくてはならない時代となった。

レジリエンスを高めるためには、ダメージに強い組織である必要がある。問題に対して投入できる様々な要素を統合して運用する取り組みはICSに代表される組織運用の手法である。

その最大の作戦が「ノルマンディー上陸作戦」であったと言える。今年、上陸作戦から70周年を迎える。この作戦を振り返ってアメリカの組織統合運用の取り組みについて考えてみたい。

(2)組織連携の時代・第二次世界大戦以前

ヨーロッパの国々が対立や同盟を繰り返していた時代。各国の軍隊は、個々の指揮官の元で戦いを繰り返していた。

やがて、ナポレオンに対抗するため各国は同盟を結び、同じ戦場に列強の軍が立つこととなるが、連携・協力の範囲であり「他国の指揮官の元」で戦うことは稀有であった。

時代は移り、第一次世界大戦となっても名目上の最高司令官はいても、指揮系統は戦線に参加した各国軍のものであった。英米仏の各軍は戦場で協力はしたものの、統合組織とは言いがたい戦いであった。

(3)組織統合の幕開け

第一次世界大戦後の東の間の平和はヒトラーの台頭とともに破られ、第二次世界大戦が勃発した。当初の英仏軍は、従来の同盟軍としての協力関係にあったが、ドイツ軍の電撃戦の前にフランス軍は壊滅。イギリス軍もダンケルクに追い詰められた。

この時、ドイツ軍に包囲された英仏軍を救出するため、英海軍が中心となり、空軍・陸軍・民間企業の船舶・ボランティアまで様々な組織が協力して約34万人の撤退を成功させた。

やがてドイツ軍の破竹の進撃を食い止めた連合軍は、1942年11月アメリカ軍が北アフリカに上陸し、ドイツ軍を苦戦の末に打ち破った。明けて1943年7月、アメリカ軍とイギリス軍はイタリアへの足掛かりとして地中海のシチリア島への上陸作戦を行った。総兵力50万人の上陸部隊の総指揮官はアイゼンハワー(米)であったが、この作戦ではアメリカ軍・イギリス軍は主導権を巡って対立した。上陸作戦自体は成功したものの、ドイツ軍の巧みな撤退により主力を捕捉できず、ドイツ軍はイタリア半島に幾重にも抵抗線を築くことに成功した。

続く、イタリア半島への上陸作戦もシチリア上陸と同じような「共同作戦」の域を出ず、イタリアの早期攻略は失敗。東部戦線のソ連軍と東西からドイツを挟撃するために連合軍はフランスでの戦線構築を迫られたのである。

(4)ノルマンディー上陸作戦

1944年、ソビエト連邦は東部戦線のウクライナで攻勢に出てドイツ軍を追ってバルカン諸国に進攻を始めていた。一方、イタリアは降伏しアメリカ軍を中心とした連合軍がローマに迫った。

執筆者プロフィール

上倉 秀之

セキュリティサービスを提供する株式会社セノンの取締役執行役員として、非常時における、事態対応やリスクマネジメントの向上に取り組んでいる。また、プライベートではリーダーシップや戦記研究に携わり、漫画による発表活動を続けている。

e-mail:h-kamikura@senon.co.jp



【連載まんが】パットン将軍語録

作:上倉 秀之



編集後記

レジリエンス協会では、ヒューマンレジリエンスの取り組みが本格的に始まったところですが、「組織があつてヒトがいる」のではなく「ヒトが集まって組織ができる」のだと、改めて思い起こしました。体制や文書や規格にばかりとらわれると、組織の力を有効に発揮するために重要なことを見落としてしまいそうです。(新藤)

但し、イタリア国内ではドイツ軍の抵抗が続いていた。

ドイツ軍の戦力もまだ十分残されており、ヒトラーを打倒するためにはフランスからドイツの首都ベルリンに連合軍を進ませなくてはならない。

フランス国内のドイツ兵力を対ソ戦線に向かわせず、二正面作戦を強いるためにもフランス北部に上陸する作戦が決定されたのである。連合軍は、アメリカ軍の参加兵力が大きいため、最高司令官にはアイゼンハワー米陸軍大将が就いた。副最高司令官には、イギリスとの関係重視と空軍との協力関係の必要性からテッダー英空軍大将。指揮下の部隊は、陸海空ともに英国人の将軍が指揮官に就いた。また、陸軍はモンゴメリーの下に米・英二個軍を設置しそれぞれ米・英の将軍が指揮官となっている。なお、この時カナダ軍等の英連邦軍は英第2軍に参加している。

さらに、上陸用船舶や艦砲射撃のための海軍艦艇、大型爆撃機を主力とした戦略爆撃の部隊もこの組織に参加させ、陸海空100万を超える参加将兵による「史上最大の作戦」となったのである。

組織文化の異なる軍組織を統合運用するためには、言語や用語の定義、指揮系統や階級序列、兵器特性や用兵のルールなどから国の面子や個人の好悪の感情まで様々なハードルを乗り越えなくてはならない。しかし、70年前アメリカ軍を中心とする連合軍はその試みを行いドイツ軍が防備している海岸に対する敵前上陸作戦を成功に導いたのである。

(次号[後編]に続く)

4. レジリエンス協会からのお知らせ

次回定例会は、2014年11月13日(水)13:30~17:40 京都大学東京オフィス(品川)で開催いたします。現在参加受付中です。どうぞお誘い合わせの上ご参加下さい。

定例会の概要は、本協会のホームページ(下記枠内URI)をご確認ください。

参加事前登録:アドレス ykohno@resilience-japan.org

(お名前、連絡用アドレスの他、所属等あればお知らせ下さい。)

また、本協会は会員を募集しております、様々な立場から「レジリエンス」の研究や取り組みを実践されているかた、「レジリエンス」に興味・関心のある方は、下記メールアドレスにご連絡頂き、一度定例会にご参加ください。

レジリエンス協会 会報 レジリエンス・ビュー 第9号

発行:一般社団法人レジリエンス協会

<http://www.resilience-japan.org/>

お問い合わせ先: info@resilience-japan.org

「レジリエンス・ビュー」編集:広報委員 菊池謙三 新藤淳

本レポートの無断転載は禁止です。転載・引用される場合は、「出典:レジリエンス協会会報 レジリエンス・ビュー第〇号」と明記して下さい。