



【目次】

1. 「第30回 定例会」ダイジェスト報告

(2018年3月2日開催)

2. 次回「第31回定例会」開催のご案内

2018年6月19日(火) 13:00~16:40

於；日比谷図書文化館

3. 会員募集のご案内



(定例会の様子；本日の司会者；榎本氏)

【1. 第30回 定例会；ダイジェスト報告】

日時：2018年3月2日(木) 13:00~16:40

場所：日比谷図書文化館

参加者数：19名(講演者を含む)

※ 今回の講演資料およびメールマガジンのバックナンバーは以下からご覧いただけます。

<https://resiliencej.wordpress.com/mailmag/>

(講演資料はバックナンバー・ページ右側帯「最近の投稿」欄にあります。)

<定例会内容>

(1) 13:00~14:40 『レジリントな組織の作り方』

林 祐 イージスクライシスマネジメント 代表取締役

[講演者抄録]

- レジリエントな組織とは、端的に言えば「打たれ強い」組織のことであろう。

打たれ強い組織とは「活気があり、人が育つ。」「危機に際して毅然と対応できる。」そして「危機を機会に変えて躍進する。」というような組織をイメージして頂ければ結構である。

そのような組織を作るためには以下の3つのアプローチがおすすめである。

- 1 リーダーシップ
- 2 意思決定
- 3 プロトコール

- 危機管理上の事態において組織が一丸となって対応するためには活気ある組織を作る必要がある。この活気ある組織を作るために鍵を握っているのは中間管理職である。問題は、目標による管理の下では、部下を育てる中間管理職が育たない



ことだ。

優秀だった中間管理職ほど自分でやってしまった方が早く業績を上げられることを知っており、かつ、部下を育てることが評価の対象にならないので、部下を育てることに意を注がないのだ。しかし、部下に関心を持たない中間管理職の下では活気ある組織は育たない。中間管理職をしっかりと育てるためには、彼らに管理職であることの自覚を持たせ、部下を育てさせ、そして部下を育てたことが評価される人事評価制度が導入される必要がある。

しっかりとしたリーダーシップを発揮できる中間管理職を育てることが重要なのだ。

- 打たれ強い組織を作るためには意思決定の問題も重要である。危機管理上の事態においては、正確でタイムリーな情報は入手できず、また、結果でしか評価されない正解の無い問題と闘わなければならない。福島原発における現場所長の対応を見て頂ければご理解頂けるであろう。さらに最初の一手を打ち間違っってはならない。これを間違えると状況への対応がさらに遅れ、スパイラルに悪化していく。この緊急事態における意思決定を的確に行うためには、軍隊が作戦計画を立案する際に用いる思考過程が参考となる。



- この際、誤ってはならないのが使命は何かということである。意思決定を何のために行うのかということがしっかりと理解されていなければ、意思決定が的確に行われるはずがない。組織は油断すると、その目的を見失う。データ偽装などのコンプライアンス違反を行う企業が後を絶たないが、それらは自分たちが掲げた目的が何だったのかを完全に見失い、目先の利益を追求した結果である。自分たちが達成すべき目的が何なのかをしっかりと定義することからの的確な意思決定は始まる。

- 打たれ強い組織を作るためには、プロトコールも重要である。ここで言うプロトコールとは、組織と外部との一切の関係を示すが、このプロトコールをしっかりとできるということは、組織の信頼性を高める。ブランディングの問題と言ってもよい。分かりにくければ、完璧なおもてなしをする女将が率いる旅館を思い浮かべて頂ければよい。誰も気が付かないような細部にまで気を配り、あるべき姿を徹底的に追求する女将の執念が超一流のおもてなしをもたらす。そのように外部から見て全く隙が無く、あらゆることに気を配ることのできる組織は、自ら危機のタネを撒いてしまうような不祥事を起こすことが無く、また、危機の僅かな兆候にも敏感に反応できる。つまり、完璧なプロトコールのできる組織は危機にも強いのだ。

- 打たれ強い組織を作るための最上の訓練方法としては図上演習がある。図上演習とは、対応すべき事態に対して参加者に時間的、精神的制約を与えつつ、その解決法を自ら発見させるための実動を伴わない机上における演習であり、この図上演習を企画・運営できるスタッフが、現実の危機に際してトップを強力に支えるスタッフに成長する。



- 何故このような組織が打たれ強い、レジリエントな組織となるのか。プロトコールがしっかりとしている組織は危機の兆候を見逃がさず、速やかに態勢を整える。そして、危機に際して、活気ある組織がただうろたえてなす術を知らずに踏みつぶされるのではなく踏み止まる。しっかりとしたリーダーの自覚のあるトップが毅然と対応する中で組織が一丸となって対応を始め、反撃に転ずる。素

早く的確な意思決定が連続的に次々に行われ、危機的状況の中に機会を見出し、危機を勝機に変えていく。これが打たれ強い組織の対応である。

つまり、レジリエントな組織とは、レジリエンス専門の部門や専門家を置く組織ではなく、組織が一丸となって取り組む組織から生まれるものであると言って過言ではない。

➡ 講演資料は講演者のご厚意により協会 HP に掲載させていただいております。

(2) 15:00~16:00 『組織レジリエンス研究会の研究経過について (報告)』

田代邦幸 レジリエンス協会 組織レジリエンス研究会
株式会社 サイエンスクラフト

[講演者抄録]



● 私たち「組織レジリエンス研究会」は、組織（今のところ主な対象は企業）のレジリエンスを定量的に評価する手法の開発を目指して研究を続けている。当協会の Web サイトにも明記されているとおり、当協会はその設立当初から「レジリエンスの評価手法を確立すること」をその設立目的にかかげており（注 1）、「あるべきレジリエンスの方向性と評価計測手法を合理的に提示し、社会、企業及び組織のレジリエンス向上に寄与する」ことを当協会の目指す成果としている。したがってこの「組織レジリエンス研究会」が取り組んでいるテーマは、当協会設立当時から一貫して取り組んでいる中核的なテーマの一つである（注 2）。

- 過去の定例会でも報告させていただいたが、組織レジリエンスの概念やモデルに関する先行研究を収集し、これらの特徴や当研究会での検討に用いる可能性などについて議論した。またトヨタ自動車と取引のあるサプライヤーの集まりである「協豊会」に参加している上場企業 90 社を対象として、東日本大震災前後の売上高および経常利益の分析を行い、「東日本大震災に伴う自動車生産台数の減少」というインパクトに対して、サプライヤー各社がレジリエンスを発揮できたかどうか、判定を試みた。この結果をまとめた論文は環境経営学会の学会誌『サステイナブルマネジメント』第 16 巻に掲載された。
- ところで前述の論文では、「自動車生産台数の減少」は各社に共通して発生した事象であるから、今回の分析結果には少なくとも「自動車生産台数の減少」に対するレジリエンスが反映されていると考えてよいであろう、と考えたが、一方で本当にそう考えてよいのか？という疑念が払拭できていないわけではない。前述の調査では財務情報のうち売上高と経常利益の変化を機械的に分析しており、これらが変化した原因の検討に至っていないからである。
- そこで当研究会では分析対象の 90 社について、当時の有価証券報告書で売上や利益の変動要因として自動車生産台数の減少などに言及されているか調査した。しかしながら売上や利益の変化の理由がどのように説明されているかは各社まちまちであり、また仮に「自動車メーカーでの減産により」云々と書かれていたとしても、それがどの程度の影響であったのかは具体的に書かれていないことが多い。したがって、前述の調査結果に対する裏付けを、公開情報から得るのは困難なようである。
- 定例会当日は以上のような経過を報告させていただいた後、今後の研究の進め方に対して出席者の皆様

から様々なご意見やご助言をいただきました。特に、調査対象の企業のサプライチェーン上での位置づけをどのように考慮すべきかなど、いくつかの観点について議論があった。皆様からのご意見やご助言をふまえ、今後も研究活動を続けていきたい。

注 1) <https://resiliencej.wordpress.com/aboutus/objective/>

注 2) 実は当協会の設立以前に、当協会の前身であった「レジリエンス協議会」を設立した当時からである。



講演資料は講演者のご厚意により協会 HP に掲載させていただいております。

(3) 16:00～16:40 『BCMの新しいガイドラインの紹介

BCI Good Practice Guideline 2018年版』

田代邦幸 レジリエンス協会 組織レジリエンス研究会
株式会社 サイエンスクラフト

〔講演者抄録〕



● 今回紹介させていただく Good Practice Guidelines (略称 GPG) は事業継続マネジメント (BCM) に関する実践的なガイドラインとして BCI (注 1) から発行されているものである。最初のバージョンが 2001 年に発行されて以来、数年おきに改訂を重ねており、BCM に関して世界で最も認知され、活用されているガイドラインのひとつである。昨年 (2017 年) 11 月に最新版である 2018 年版が発表されたので、ガイドライの概要と 2013 年版からの変更点を中心に紹介させていただく。

● GPG では BCM に関するノウハウが体系的に整理されており、多くのエキスパートの知識や経験に基づいてアップデートが重ねられているので、多くの BCI 会員にとって GPG は単なるガイドラインではなく、自らが BCM のプロフェッショナルとして活動する上でのノウハウの拠りどころとも言える存在となっている。このような背景から、新しい GPG の発表は BCI が毎年 11 月にロンドンで開催している年次カンファレンスの目玉の一つとなり、多くの来場者に真新しい GPG の冊子が配布された (筆者もこれを現地で受け取った一人である)。

● GPG の中で BCM の方法論は「BCM Lifecycle」として 6 つの「Professional Practice」(プロとしての活動領域) に整理され、体系化されている。これは表現こそ違いますが、ISO 22301/22313 における項目に概ね対応しているので、これらの関係さえ分かれば、ISO 22301 に準拠する形で BCMS に取り組んでいる組織が GPG からより実践的なヒントを得ることも容易である。なお、ISO 22301/22313 が主に組織として BCM に取り組む上での要求事項やガイダンスであるのに対して、GPG は主に BCM に携わる実務者個人を対象としてヒントや留意点などを提供している。このような観点の違いを踏まえて ISO 規格と GPG とうまく活用していただきたい。

- また 6 つの Professional Practice の構成は「一般原則」、「概念と前提」、「プロセス」、「方法論と実践的手法」、「成果とレビュー」という形で統一されている。ここで「成果とレビュー」というセクションが全ての Professional Practice に含まれていることが非常に重要である。

GPG は ISO 22301 で規定されている BCMS のように、文書全体の構成が P-D-C-A の形になっている訳ではないが、個々の Professional Practice の中で期待される成果と、それらをレビューする観点を提供することで、BCM の活動における継続的改善を促しているのである。



- ここで 2013 年版からの変更点をいくつかピックアップして紹介する。基本的な構成や記述内容については 2013 年版との間に大きな違いはないが、ISO 規格との間での用語統一を図るために一部の用語が変更されている。例えば GPG では BIA を「Initial BIA」、「Strategic BIA」、「Tactical BIA」、「Operational BIA」の 4 種類に整理していたが、2015 年に ISO から BIA に関するガイダンスとして ISO/TS 22317（注 2）が発行されたのに伴い、これに合わせて呼称が「Initial BIA」、「Product and service BIA」、「Process BIA」、「Activity BIA」に変更されている（注 3）。また事業継続のために必要な資源の分類方法についても、ISO 22301/22313 を踏襲した変更が行われている。

- 一方で ISO 規格との間での用語統一に必ずしもこだわらない変更も行われている。例えば ISO 22301/22313 で「Business continuity strategy」（事業継続戦略）という用語が使われており、これは GPG 2013 年版でも踏襲されていたが、これが 2018 年版では、組織レベルでの戦略との間で混乱しやすいという理由から「Business continuity solutions」（事業継続のための解決策）に変更されている。分かりやすさを向上させるためなら ISO を超える見直しも厭わないという大胆な編集方針が伺える。

- GPG は BCI の Web サイトから入手可能である（BCI 非会員には有償）。日本語に翻訳されていないこともあって日本ではあまり活用されていないようだが、BCM に携わる多くの実務者の皆様に活用していただきたいと思う。

注 1) BCI とは The Business Continuity Institute の略で、BCM の普及啓発を推進している国際的な非営利団体。1994 年に設立され、英国を本拠地として、世界 100 カ国以上に 8000 名以上の会員を擁する。

<http://www.thebci.org/>

注 2) TS とは Technical Specification の略であり、規格ではない。

注 3) 呼称は変わっているが内容はほとんど変わっておらず、内容も ISO/TS 22317 と整合しているから、恐らく ISO/TS 22317 の開発にあたって GPG 2013 年版が大きな影響を与えたのであろう。



講演資料は講演者のご厚意により協会 HP に掲載させていただいております。

16:50 閉会

【2. 次回『第31回定例会』開催のご案内】

日 時：2018年6月19日(火) 13:00 - 16:50

場 所：千代田区立 日比谷図書文化館 小ホール 千代田区日比谷公園1番4号
(大代表) 03-3502-3340

<http://hibiyal.jp/hibiya/access.html>

参加費：会員；無料

一般；3,000円 会費は当日、会場受付でお支払下さい。
(お釣りが無い様をお願いします。)

- ・領収書が必要な方はその旨お知らせください。当日受付でお渡し致します。
- ・会員からの紹介者は1000円で参加可能です。申込の備考欄に〇〇の紹介とご記入ください。
- ・その他無料招待の該当者がいらっしゃれば、備考欄にその旨お書きください。

事前登録のお願い：会員の方も一般の方も、参加するには事前登録をお願い致しております。

参加申込登録は以下からどうぞ（協会HPからも申し込めます。）

<http://www.kokuchpro.com/event/rrcj20180619/>

【第31回定例会のポイント】

今回の定例会の基本テーマは『演習・訓練における課題の検討』です。

演習・訓練には様々な手法があります。今回は、ゲーム形式と実動訓練の事例を紹介します。事象は帰宅困難者受け入れとBCP発動となりますが、事象にかかわらず共通の課題や悩みがあると考えられます。発表の内容および参加者の皆様との意見交換で、色々なヒントを見つきたいと考えています。ご興味のある方々のご参加をお待ちいたしております。

<プログラム：講演者敬称略>

12:40	～ 受付開始 ～
13:00～13:20	「演習研究会の活動紹介と課題の共有」 上田悦久（レジリエンス協会 演習研究会）
13:20～14:10	「帰宅困難者支援施設運営ゲームを使った図上訓練」 廣井 悠（東京大学工学研究科都市工学専攻）
14:10～15:00	「帰宅困難者受け入れ訓練（仮）」 工藤泰世（資生堂ジャパン株式会社）
15:00～15:10	～ 休憩 ～
15:10～16:00	「災害対策本部の訓練」 天野明夫（大成建設株式会社）
16:00～16:30	「まとめ、参加者皆様との意見交換」 宮田桜子（SOMPO リスケアマネジメント株式会社）
16:30	閉 会

* プログラムは予告なく変更になることがございますのでご了承ください。

【3. 会員募集のお知らせ】

◎ 当協会では会員を募集しております。当協会はレジリエンスに関する情報収集、意見交換の場として各業種、団体等の方々にお気軽に参加いただいている会です。レジリエンスにご興味をお持ちの方は、ぜひ一度定例会に参加いただき、会の活動状況等を実際にご確認いただければと思っています。

(参考) 個人会員の年会費は 10,000 円です。年 6 回程度開催予定の定例会・訓練会等の参加費 (1 回 3,000 円×6 回程度) が無料となる他、各研究会 (チーム) にも自由に参加することができます。

法人会員 (100,000 円/年) もあります。

入会申し込み方法につきましては下記リンク先のページをご参照ください。

<https://resiliencej.wordpress.com/aboutus/application/>

※レジリエンス協会のメールマガジンは次の方々にお送りしています。

- ① 当協会の会員および会員から紹介のあった方。
- ② 当協会開催のイベントに、申込み・参加された方でメールアドレスをお知らせ頂いた方。
- ③ 当協会の関係者と名刺交換された方で、レジリエンスにご関心があると思われる方。

※ 当協会のメールマガジンにお心当たりがない場合、また講読を中止する場合は、以下までメールにてお知らせください。登録を解除いたします。

「info@resilience-japan.org」

※ 本メールマガジンに掲載される記事の著作権は、原則として発行元に帰属します。

引用、転載、雑誌掲載いずれの場合も、本メールマガジンのコンテンツを利用される場合は出典を付記するようお願いいたします。

※ 本メールマガジンに関するお問い合わせは下記までお願いいたします。

発行元：一般社団法人レジリエンス協会

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