

レジリエントな組織の作り方

(株)イージスクライシスマネジメント 代表
取締役 林 祐

Resilience

**極度に不利な状況においても、正常な平衡
状態を維持する能力**

**a stable trajectory of healthy functioning
after a highly adverse event**

Dr. George Bonanno 2004

問題の認識

米軍における研究

1945年	沖 縄
1960年代	ベトナム
2000年代	イラク

打たれ強い組織の作り方

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

危機を機会に変えて躍進する

打たれ強い組織を作る3つのアプローチ

リーダーシップ

意思決定

プロトコール

リーダーシップ

活気ある組織を作る



事態に際し、総員が一丸となる

活気ある組織の特徴

忙しさを楽しんでいる

中間管理職が部下をよく見ている

部門間の壁がない

鍵を握る中間管理職

中間管理職を育てる方法

中間管理職に管理職であることの自覚を持たせる

部下を育てさせる

部下を育てたことが評価される人事管理方式

トップが範を示す

どのような中間管理職を育てるのか

部下を育て、独断専行の できる中間管理職

誤解される「独断専行」

「兵庫県三木市の仲田一彦市長が就任
1か月を迎えた。トップダウンで独断専
行の市政運営が目立つとの批判が強
まっていた前市長に対し・・・」

(神戸新聞 2017/8/14)

「戦国第2世代・黒田長政が心がけた家臣と の意思疎通

戦国武将はややもすると独断専行で、自分のお気に入りだけをまわりに置く寵臣政治になりがちだ。そうならないよう、黒田官兵衛の子である黒田長政は……」

静岡大学の小和田哲男名誉教授

「独断専行とは本来、事態が急変する戦場で、上官の命令や指示を待っていたのでは対応がおくれてしまうので、現場で自主的に判断して行動する、という意味であった。第一次大戦では、従来よりも戦闘単位が小さくなり、下士官が指揮する分隊を単位として戦闘する傾向が強まった。したがって、日本陸軍でも下士官や兵士の自主的判断に基づく対応を奨励したのである。ところが、やがてこの独断専行は、上官あるいは上級司令部の命令や指示を無視して、あるいはそれに反して行動することを指すようになった。」

『失敗の本質 戦場のリーダーシップ編』

野中幾次郎氏

独断専行の要件

- 1 常日頃、上級指揮官との間に十分な意思疎通ができており、上官の意図に従った意思決定ができる。
- 2 緊急の事態であり、明らかに上級指揮官の命令があらゆる状況に照らして不合理であるが、上級指揮官の判断を改めて仰ぐ手段がない。
- 3 事後、可能な限り速やかに報告をする。
- 4 恣意的ではなく、結果について全責任を自ら取る。

意思決定

「意思決定は目的達成のために
行わなければならない」

危急時の意思決定

情報はないと思え

正解の無い問題と戦わなければならない

最初の一手を打ち間違っってはならない

プロトコール

プロトコールがレジリエンスに貢献する理由

危機そのものを回避する

危機に強い体質を作る

経験が人を育てる

レジリエントな組織を作る 最強の訓練法

図上演習



対応すべき事態に関し、時間の制約を与えつつ想定を付与することにより事態を疑似体験しながら、情報の収集、分析、意思決定、伝達等の対応を机上で行う実動を伴わない演習

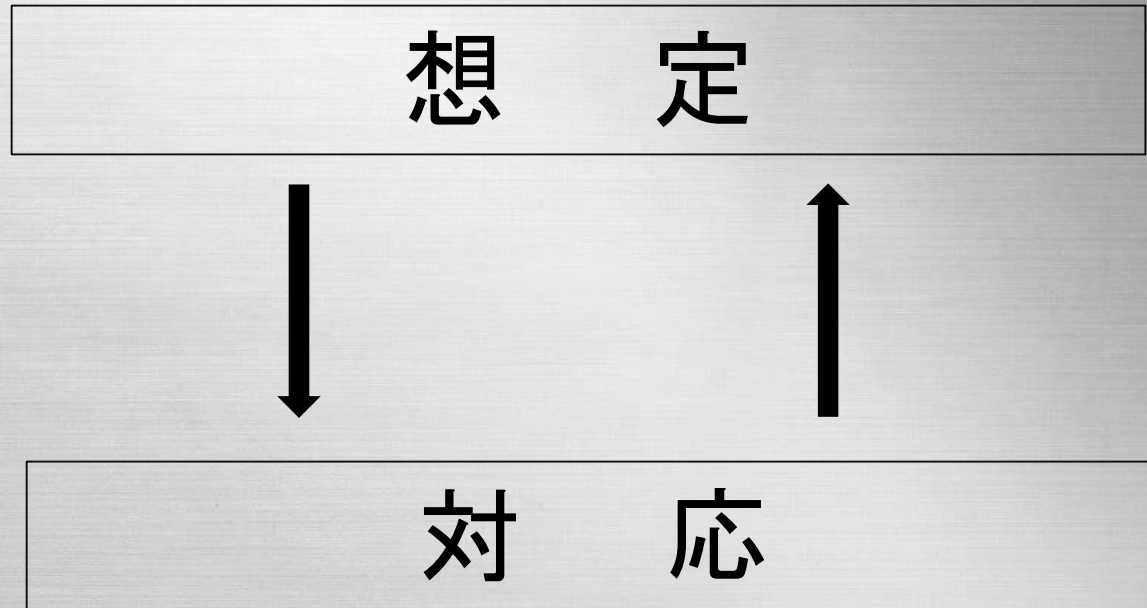
演習 VS 訓練

図上演習の進め方

構 成

統制部(コントローラー)vs演習部(プレイヤー)

図上演習の進め方



想定 No.

通 信 票

FM	
TO	
INFO	
TIME	
No.	
SUBJ	

想定 No.

動 作 票

一連番号	
時 刻	
部 署	
担当者	
事 項	

図上演習の進め方

事後研究会

講 評



11月30日米海兵隊キャンプ・コートニーで海兵隊と自衛隊による日米共同方面隊指揮所演習が行われた。海兵隊HPより

地震対応図上演習例

演習組織

統制部： 企画本部長、企画部長、企画部員

演習部： 総務部長、経理部長、営業部長
情報システム部長
各部管理職社員総員及びその他の
社員各部2名

地震対応図上演習例

一般想定

2月10日(月) 午後3時

天気 雨 外気温 2°C

社長:国外出張中

専務:国内出張中

常務:親会社から急用で呼ばれ会議に参加中

その他の役員:提携の産業医による定期健診
のため外出中

地震対応図上演習例

特別想定

電話での連絡は、通信票による。
部外(消防署その他)への連絡等は手続のみ。
時間の進行は、統制部からその都度示す。
作業等は動作票により実施する。

地震対応図上演習例

想定

地震発生 震度7程度と思われる。

建物が大きく揺れ、机上のPC等が落下、各所で悲鳴が聞こえる。

3階会議室の窓ガラスが破れ、落下

停電

一部で天井のパネルが落下している

各部における措置を問う。

地震対応図上演習例

動作票

- 1 既配賦のヘルメットを着用し机の下に入るよう指示
- 2 揺れが収まったところで人員の安否確認
- 3 周辺の道路、建物等の状況を確認
- 4 ラジオ等により震源や津波に関する情報を収集

地震対応図上演習例

想定

周辺の道路：衝突事故が発生している

周辺の建物：隣接のビルは窓ガラスが破れているほか異常ない模様
遠くに黒煙が見える

ラジオの情報：午後3時15分 首都直下型地震発生

東京 震度7

津波警報発令

地震対応図上演習例

想定

人員の確認の結果

総員：155名

休暇：2名

社外：75名

在社社員：71名

部外者：18名

不明者：7名

2名は発災直前に地下へ降りる階段
付近で目撃されている。

地震対応図上演習例

動作票 総務部長

地下室の捜索を行う。

部外者の保護を行う。

社長及びその他の役員への報告、通報を行う

地震対応図上演習例

動作票 営業部長

外勤者の安否、所在を確認する。

地震対応図上演習例

動作票 情報システム部長

機器の作動確認を行う。

地震対応図上演習例

適当なタイミングで「状況中止」を宣言

会場を整理

各部門ごとに事後研究会を実施

全体で事後研究会を実施

講評

地震対応図上演習：講評（例）

- ☆ まず部外者の保護の着意があったことは評価
- ☆ 地下での行方不明者搜索の際し、津波警報発令中であることを考慮したか？
- ☆ クライアントの状況についても報告させる着意

地震対応図上演習：講評（例）

抽出される問題点

- ☆ 外勤者の安否、所在はどのように把握するのか？
- ☆ システムの作動確認をするための電源は？
- ☆ 非常用備蓄食料品の管理場所を知っていたか？

図上演習の成果

机上の計画の検証

各部門の持つノウハウの結集

問題点の発見

プレイヤーの役割の周知徹底

新たな人的交流

危機に立ち向かう人材の育成

図上演習の効用

危機に立ち向かう人材の育成

統制部(コントローラー)

想定を準備する過程において、事態に対する認識が深まる。
想定を出していく過程において論理的な思考、判断が磨かれる。
限られた情報から、状況を推定する能力が涵養される。
実際の危機管理を担当する人材が育つ

演習部(プレイヤー)

次々に出される想定に対応する訓練を積むことにより、判断力が涵養される。
疑似体験を積むことにより、緊急時に平常心をもって対応できる。
現実の危機に際して、各担当者が指揮官の意図をよく理解し、淡々と対応できる。

図上演習の応用

現実的な計画の策定

検討すべき問題点の発見

図上演習

危機管理上の事態の疑似体験

危機を乗り越える経営幹部の育成

何故打たれ強い組織となるのか

踏み止まる



トップが毅然と対応する



チームが一丸となる



反撃に転ずる



勝機を見出す

The End
The End

