

災害対応力を高める レジリエンスとICSの理解



**JFMAリスクマネジメント研究部会部会長
株式会社セ／ン 取締役執行役員 上倉秀之**

はじめに

災害発生時に、迅速かつ柔軟に対応し被害を軽減し早期に復旧・再開するための「レジリエンス」の取り組みは、災害対応力を高めるだけではありません。

組織や意思決定プロセス、リーダー育成を通じ組織力の向上を図り、ワークスタイルやファウシリティマネジメントにも関係する取り組みです。

災害時には、指揮系統として重要な「通信」が十分確保できない場合も想定され、事前の「戦略」と「訓練・資器材確保」、「自律分散型リーダーシップ」組織の活用が重要です。

レジリエンスの取り組みは、平素の組織改革とも密接に関係しており、ハード対策や危機管理の取り組みだけでなく事業戦略としても重要となっています。

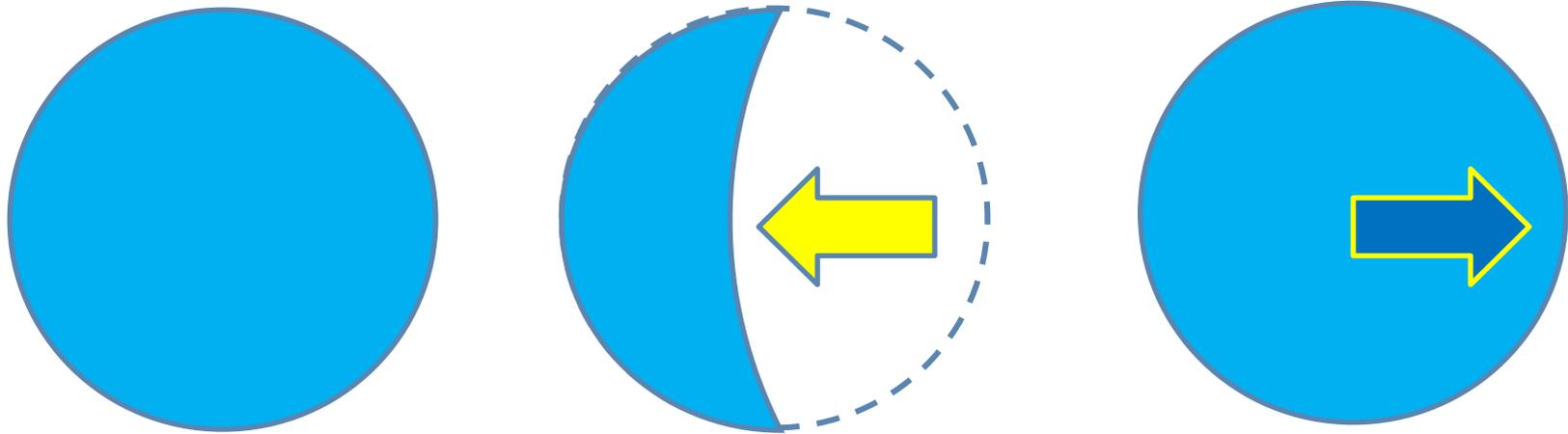
また、アメリカで確立され近年我が国でも紹介されている緊急時の組織間連携の取り組み「インシデント・コマンド・システム」は、わが国でも企業の緊急時対応に応用が行われるなどしています。

異なる文化の組織・部門を緊急時に統合運用し、対応資源の有効活用と指揮系統の一元化を図る取り組みは、様々なビジネスシーンでも有効です。本日は、インシデント・コマンド・システムの基本的理解と活用についてお話しします。

FMのレジリエンスを考える

レジリエンスについて

- 受けた損害を迅速に回復して活動を継続する。



- 組織目的が明確であり、組織の中が自立した小組織で、小組織は相互に連携・補完・増殖できる。
- 組織の体制や意思決定プロセス、場合によっては組織文化の変革により、回復力が高い組織に革新することが組織力の強化に繋がる。

国土強靱化計画・レジリエンス

国土強靱化計画基本理念
に
関
係
し
て
「**ナショナル・レジリエンス（防災・減災）懇談会**」
が
内
閣
官
房
で
開
催
さ
れ
た。
⇒**「レジリエンス」という概念**
が
登
場。

強くて、しなやかな
ニッポンへ

なでしこジャパン
監督 佐々木剛夫
DAIKI HATAI

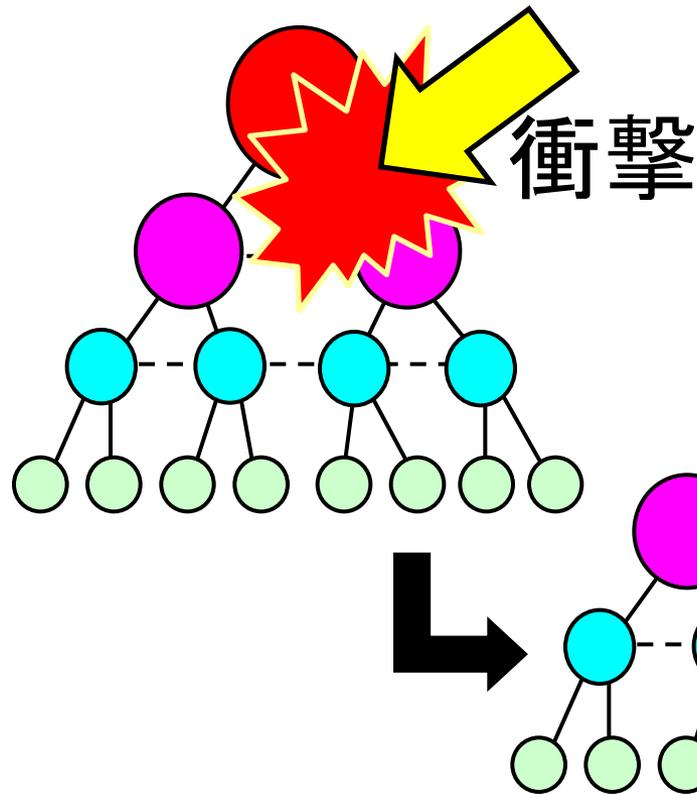
\\レジリエンス・ジャパン\\
**国土 ニッ 強靱化
キックオフ!**

国土強靱化(ナショナル・レジリエンス)、防災・減災の取組みは、国家のリスク
マネジメントであり、強くてしなやかな国をつくること。また、ニッポンの
産業競争力の強化であり、安心・安全な生活づくりであり、それを実現
するひとの力をつくることです。国民の命と財産を守り抜きます!

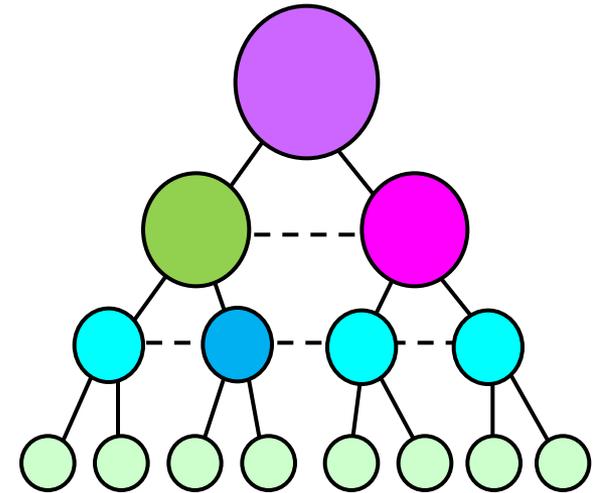
内閣官房 国土強靱化推進室
内閣官房 ナショナル・レジリエンス(防災・減災)懇談会ホームページ <http://www.sou.go.jp/jp/tokaku/resilience/index.html>

組織における「レジリエンス」の例

■ T組織の特性



他のリーダーが登場



リーダーを失い一次組織は停滞

レジリエンスが高い組織の構築

- ◆組織の目的と目標が明確になって、組織内に浸透している。
- ◆対応すべき「任務」が、時間と場所によって明確になっている。(次にやることが判っている)
- ◆権限が委譲されており、積極行動による結果責任に対する組織の寛容性が高い。
- ◆業務の効率化が図られ、簡単なマニュアルになっている。
- ◆緊急時対応の訓練が行われている。
- ◆業務に要する施設・資器材と資金が確保されている。

レジリエンスは組織戦略

- 「自律分散型リーダーシップ」が不可欠
 - 組織文化としての柔軟性と、積極的寛容性が必要
- 
- 業務がプロジェクトごとに管理できる組織体制
 - ワークスタイルや業務環境、気質の変革が必要
- A社は、業務組織ごとに短期間で活動と会計を把握し、改善。
 - B社は、工場内に「余裕」を作り急な増産や生産移転に対応

事業継続

- 顧客重視
- 代替え
- 財務

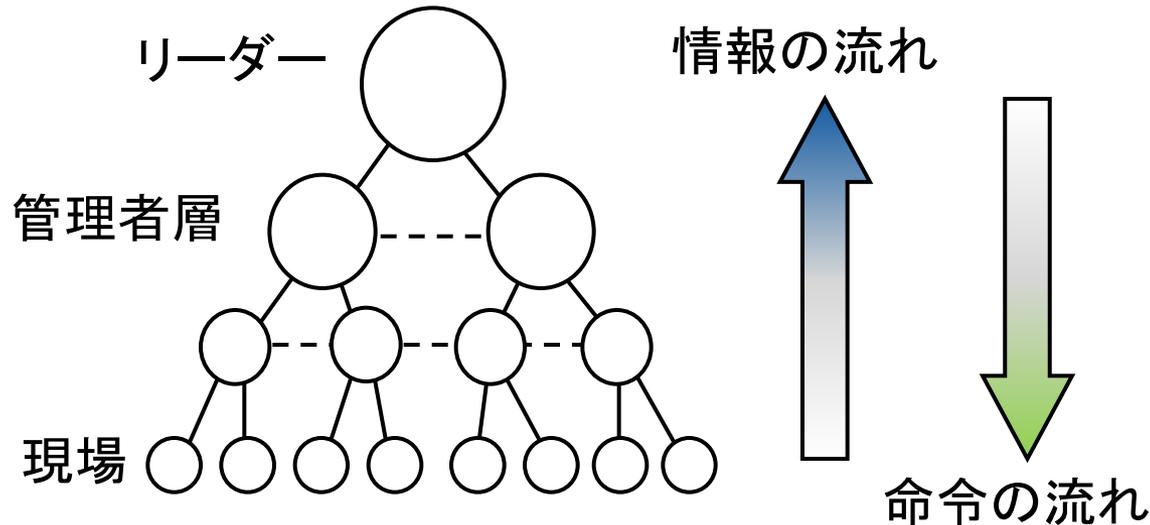
減災・災対

- 人命重視
- 事前準備
- 訓練

レジリエンス

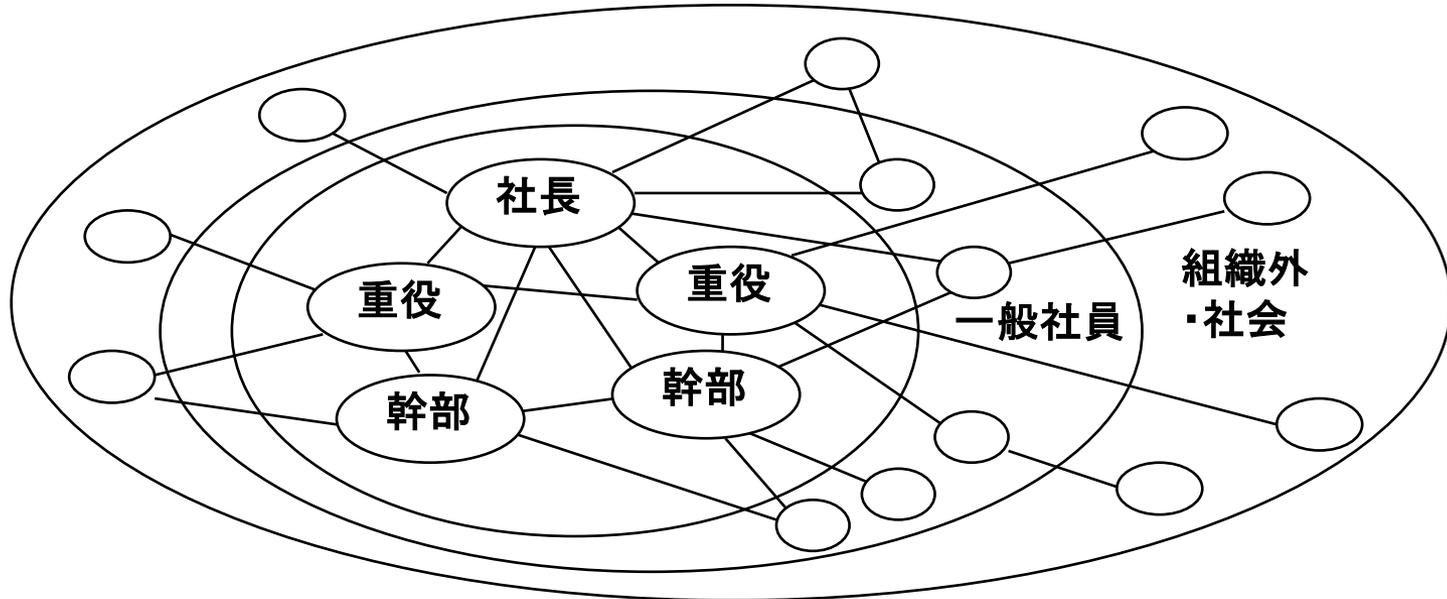
- 組織価値
- 意思決定
- ワークスタイル

管理統制型リーダーシップ



- 上位者ほど多くの情報を有し多角的な視点を持つ
- 情報の量は意思決定の正当性の「御旗」となっていた
- 情報を収集・整理する組織と人員が必要
- 「前任序列」により生じた間隙を埋める。

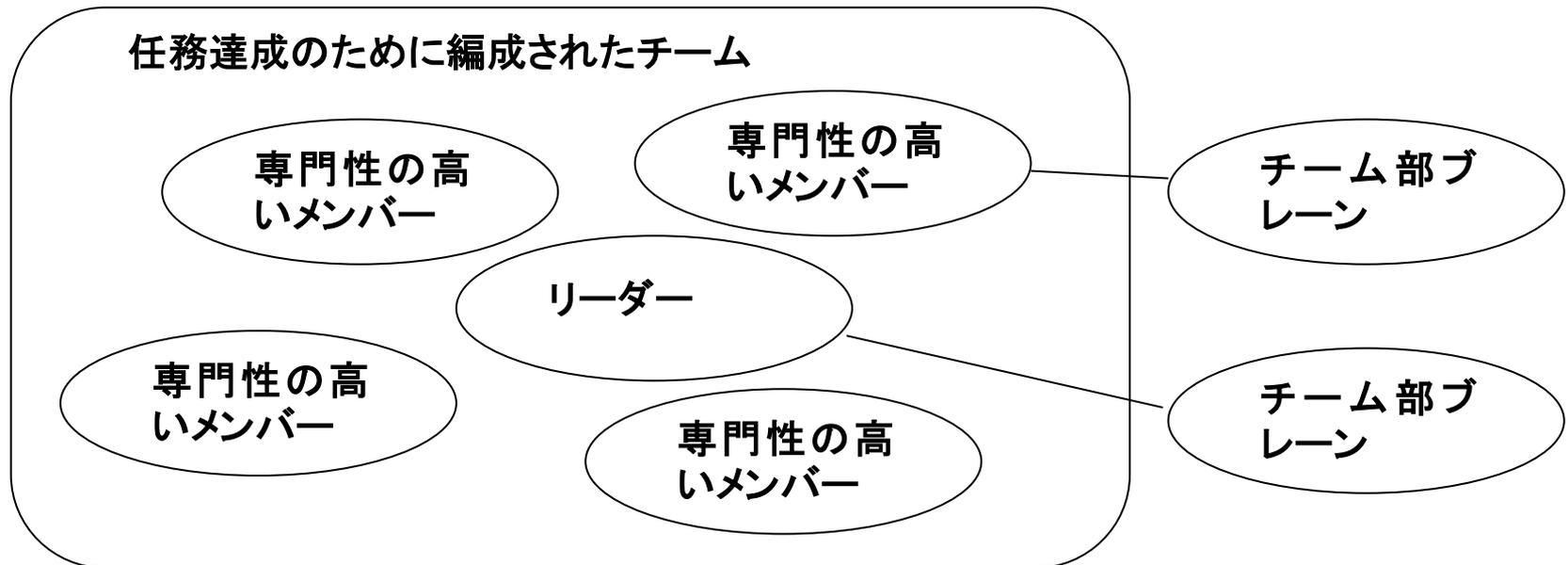
自律分散型リーダーシップ



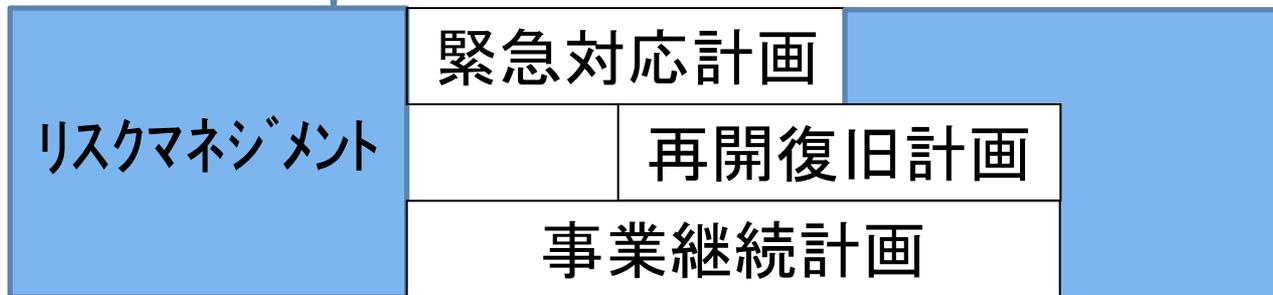
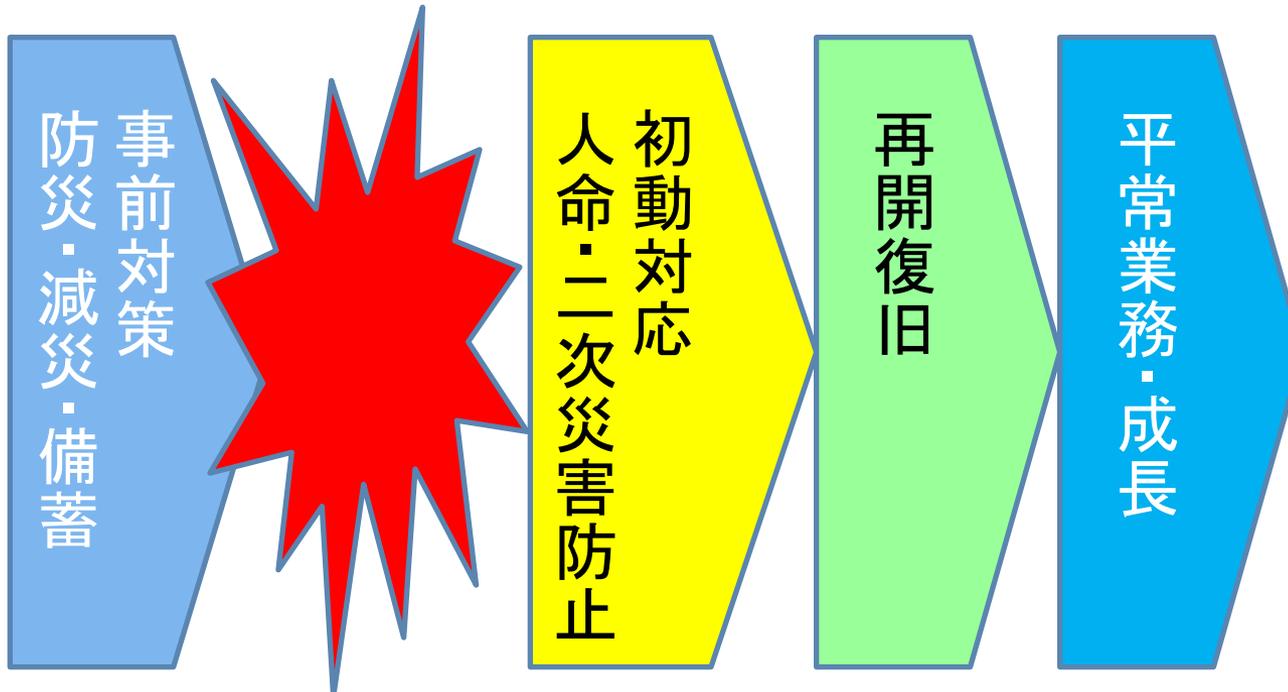
- 組織全員がICTにより多くの情報を有し多角的な視点を持つ (ポストによる情報量の差が小さい時代)
- チームの信頼感と専門性が意思決定に重要
- 人と情報のネットワークが重要

任務組織「Task Force」のイメージ

チームは達成すべき「任務」により編成され、メンバーは高い専門性を有し互いに連携しつつ、チーム外の英知も活用し任務達成に向け行動する。例：本社移転プロジェクトチーム



レジリエンスと事業継続



- ・事前対策が重要
- ・事案発生に対する対応は事案ごと
- ・全ての事案への対応が必要だが、現実には困難
- ・レジリエンスの高い組織への転換

レジリエンス向上の取り組み

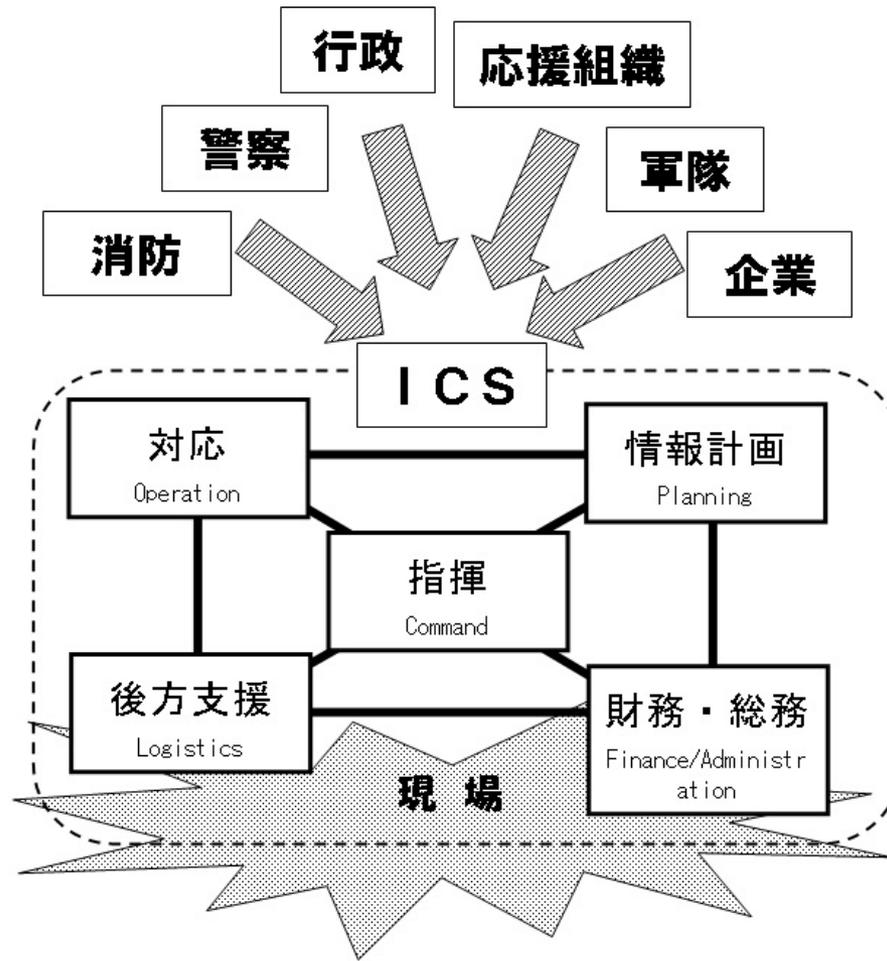
レジリエンスな組織とファシリティ

- 高い専門性に対応する「効率的ファシリティ」とともに、変化に柔軟に対応する「汎用性・柔軟性」が肝要。
- 「組み換え」と「リカバリー」による機能回復と、リニューアル等による機能向上の柔軟性。
- 高いエネルギー効率と自給による、自立型施設・設備の充実。

平常時の組織の取り組み

- 組織構造の変化に柔軟に対応する人事や意思決定の制度構築。
 - 変化に対応できるファシリティの整備
 - 人的リスクに対応するクロスワークとマニュアル整備
 - ICS等の手法導入による標準化とタスクマネジメントの浸透
- 平常時に強い組織が緊急時にも強い。

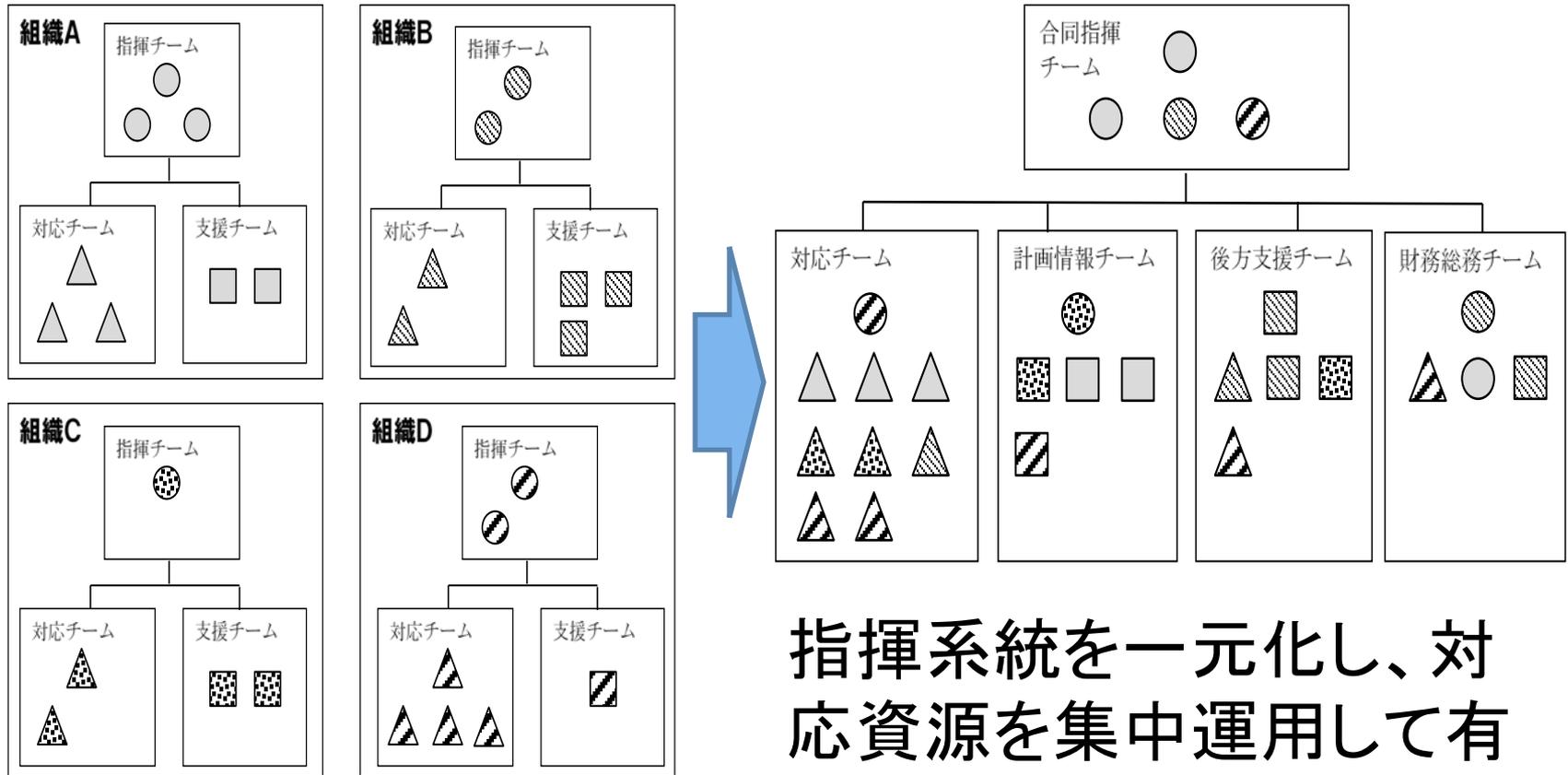
Incident Command System



「Incident Command System」の概要

- 米国の山火事が契機になり開発された緊急時の組織対応手法。
- 消防・警察・軍隊・民間企業等の、組織・文化・権限・装備・人員等が異なる組織が、緊急時に現場で統合運用する手法。(協力関係ではない)
- マニュアル化され、米国の関係機関では定期的な訓練と資格制度がある。

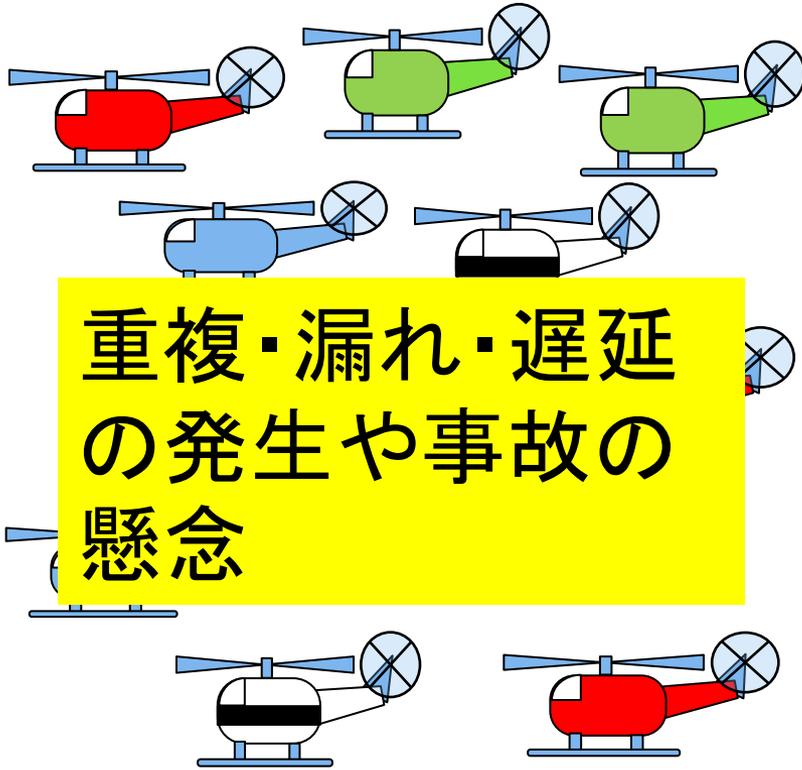
機能を任務により再編成



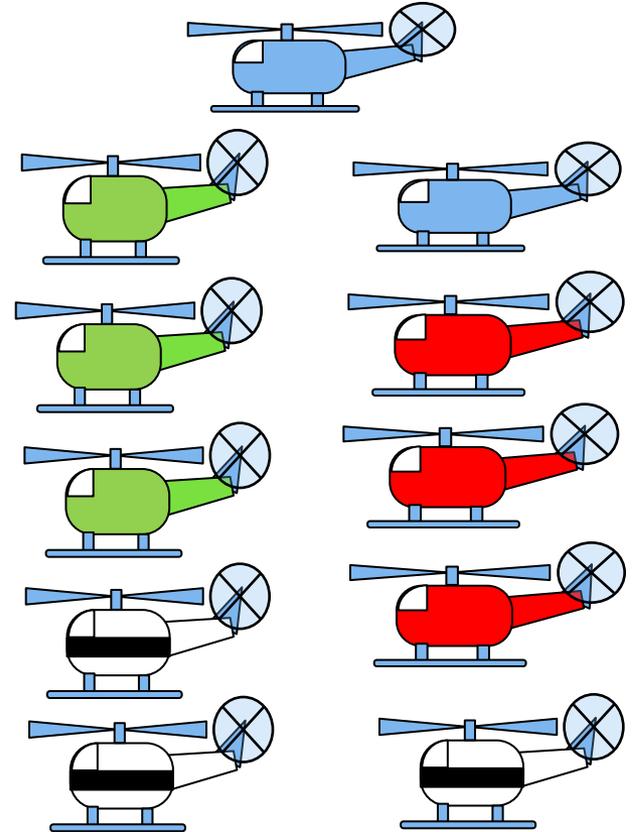
指揮系統を一元化し、対応資源を集中運用して有効活用する。

例)災害時のヘリ運用

個々の組織がバラバラに運用⇒重複・混乱・遅延



組織の枠を超えて統合運用⇒迅速・最適・効率

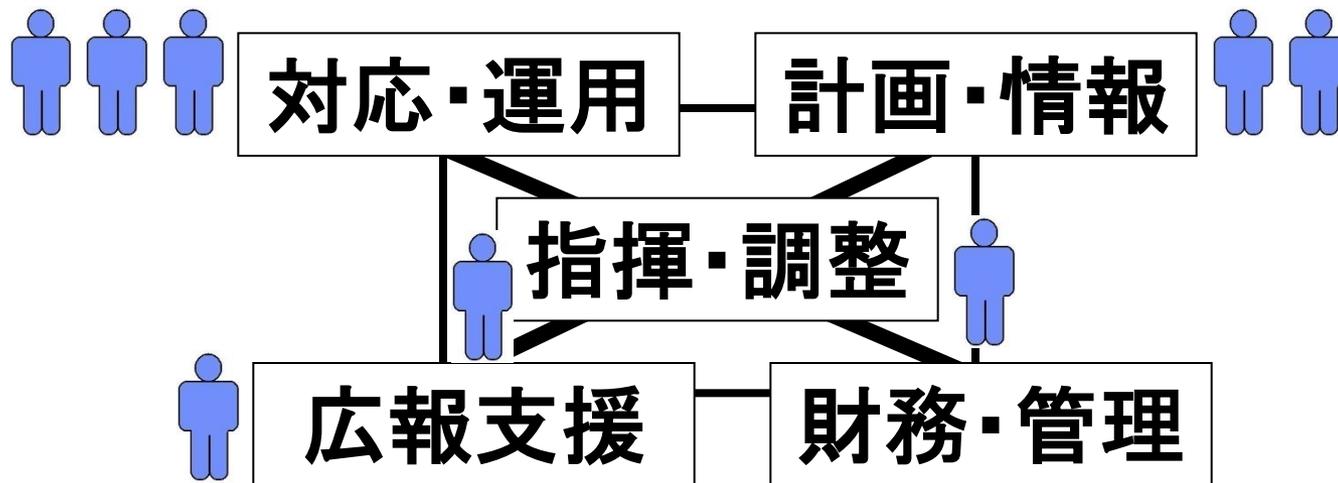


ICSの特性

- 組織が「指揮調整」「対応運用」「情報作戦」「後方支援」「財務管理」の5部門に整理されている。
- 状況に応じた組織編成ができる。
- 一元的な指揮命令系統を編成する。
- 直接指揮できる人数を制限している。(5±2人)
- 対応組織の場所・位置関係等が標準化されている。
- 責任担当期間を設け、交代制をとる。
- 概念や用語等を標準化している。
- 日誌を義務化し記録・引継の円滑化を図る。
- 事案に対する対応計画を作成して臨む。

ICSの特徴 メンバー構成

ICSは、非常時指令システム自然災害や、各種事故や事件、感染症などの危機状況において、組織内および組織間を効率よく連携させ、対応策を迅速に実行するための組織構成。通常組織に役割を割り振るのではなく、5つの役割に人員が配属される。



其々は専門職により構成され、専門で無くても一定水準の作業が可能ないように訓練とマニュアルが徹底されている。

※自律分散型リーダーシップが浸透している社会

ICS活用のメリット

- 臨時編成組織の編成基準として活用できる。
- 対応資源の一元管理により有効活用が図れる。
- 中長期・広域の活動を想定した組織である。(後方支援等を含んでいる)
- 小規模事案から大規模事案の対応まで組織体制をフラクタルに応用できる。

ICS導入の課題

- 異なる組織の「異文化」に対する理解と協力
- 概念や用語の統一
- 他の組織の指揮官が上位に立つ場合の制度と心理的抵抗
- 日常組織との違和感
- 訓練の確保

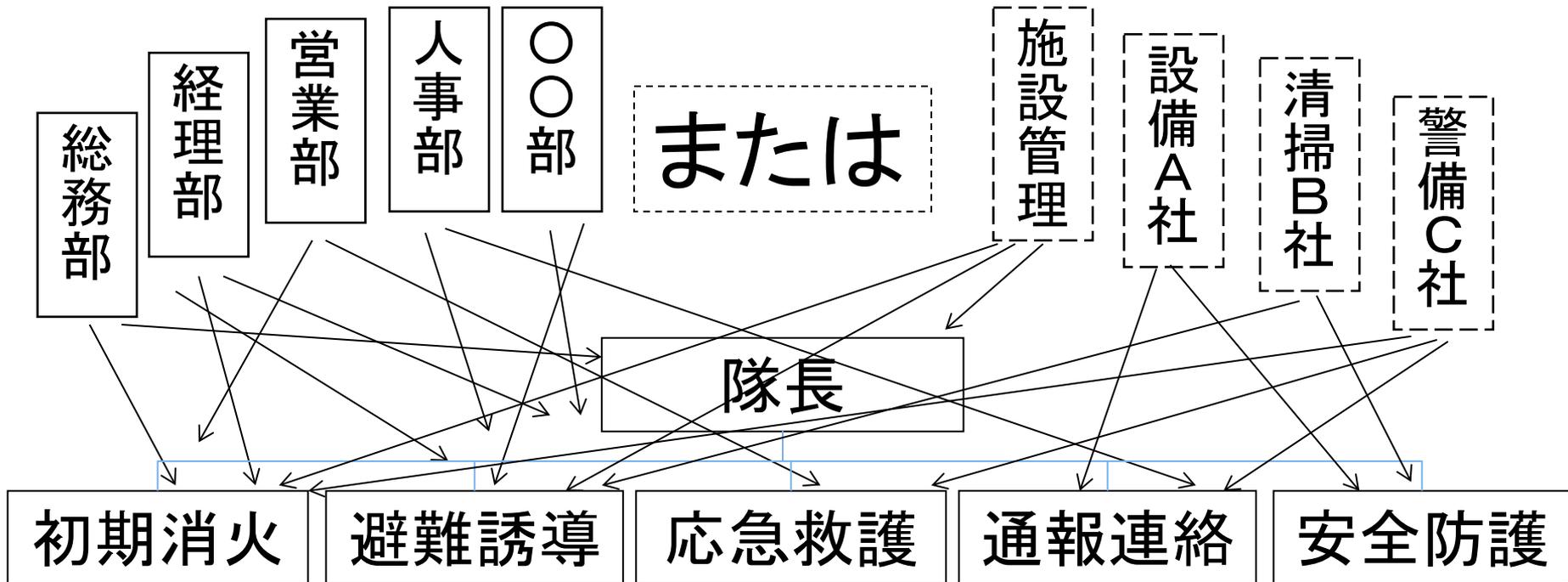


行政機関
の連携には
時間がか
かる？

企業は「良
い所」を適
宜導入する

FM分野での活用例

白衛消防隊編成に活用する。



(請負業の場合は、異なる会社間の指揮系統の一元化・対応組織再編成は別の課題となる場合があります。)

思うに…

- ◆ 戦国の世、侍の時代は「軍議」により検討・決定・意思統一。スタッフは一軍の指揮官であり専門職であった。
- ◆ 明治～昭和の時代は「管理統制型」の全盛。戦後リーダーシップの概念が浸透。さて…リーダーシップは誰が「発揮」するもの？
- ◆ 組織運用術とワークスタイル、ICTの進化に緊急時の対応組織と施設が対応しなくてはならない。指揮命令について再考する必要がある。

レジリエンスとICS

- 時代の要求と共に、働き方が変化しファシリティに対する要求も変化している。
- 「安全・安心」は現代の重要な要求事項であり、組織のレジリエンスに寄与できるファシリティである必要がある。
- 短期対応を想定した自衛消防隊から、中長期の対応を行う「対策本部体制」に移行する際に、ICSの要素を活用する必要がある。
- 何れも訓練が肝要。



2012.12 福島県新地町にて

JFMA・リスクマネジメント研究部会は、毎月一回JFMA会議室等でリスクマネジメントに関する情報交換、事例研究等を行っています。来年度のテーマは「レジリエンス」「災害対応訓練」「帰宅困難者対策」を予定しています。ご興味のある方は、JFMA事務局・土屋までご連絡をお願いいたします。

株式会社セノン
取締役執行役員 上倉秀之
h-kamikura@senon.co.jp