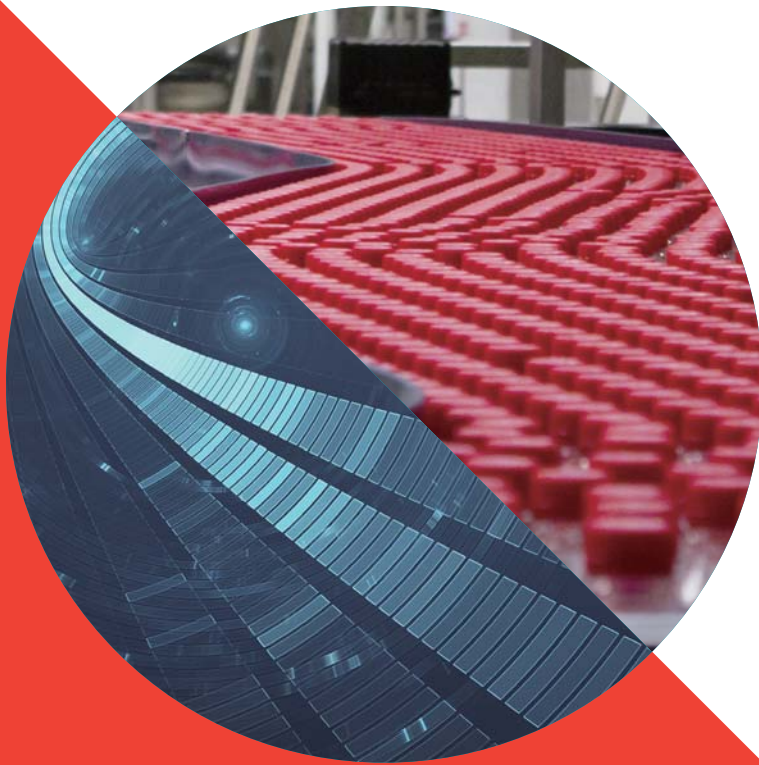


Organizational Resilience:

経験を糧に、機会を活かしていく

エグゼクティブ・サマリー



BSIの最高責任者 Howard Kerr が、
Organizational Resilience：組織レジリエンスの原則と、
複雑化し刻々と変化する今日のビジネス環境において、
それが企業をいかに強くするかについて解説します。

ビジネスにおける長期の繁栄は、めったにあることではなく、むしろ減少しつつあります。たとえば米国の場合、現在 S&P500 社に名を連ねている企業の平均創業年数は 18 年※です。平均 61 年だった 1958 年から大幅に減少しています。激動する今日の世界では、どこでも状況は同じです。ビジネスの存続と成功には組織が“レジリエント”であることが絶対に必要であると全ての企業幹部が認めるところですが、実際には何を意味するのでしょうか？

※ Creative Destruction Whips Through Corporate America, Foster R, Innosight, 2012

レジリエンスをいかに利用するかについての学術研究や経営学論文は、数多く存在します。しかしながら、「組織レジリエンス」は、組織の価値としてのレジリエンスに関する、より広範囲な原則を表しています。

BSI が最近発行した規格である BS 65000 では、組織レジリエンスとは、「組織が存続し繁栄するために、漸進的な変化や突発的な事態を予測して、これに備え、対処し、適応する能力」であると定義しています。「組織」、そして「繁栄」という言葉が非常に重要です。組織レジリエンスは、単なるリスクマネジメントの域を超え、ビジネスの健全性と成功に関する全体論的な視点にまで広がっています。レジリエンスのある組織は、長期にわたる適者生存のために、環境の変化に適応するという意味で、ダーウィン主義的でもあります。

BSI は、組織レジリエンスをすべての企業における戦略的必須事項であると考えています。

戦略的実現を可能にする

組織レジリエンスには、リスクの防止および軽減という、常に重要な要素があるのは確かです。しかし、それと同じように、ビジネスの改善も重視します。組織レジリエンスは防御戦略ではありません。組織レジリエンスは、建設的で前向きな、戦略的実現を可能にしていくものです。レジリエンスのある堅牢な組織は、柔軟かつプロアクティブであり、新たな機会を予見し、これを積極的に作り出して活用し、最終的には年月という試練を乗り越えていきます。

組織レジリエンスを、例えば規格の理解や認証等を活用して実践することで、リーダーは顕在化したリスクを敢然と受け入れ、新たな機会を最大限に活かすことができます。組織にレジリエンスがあるという確信、それを実証できる能力により、他の組織が

ら取引や提携を望まれる、信頼に足る組織であるという自信を持つことができます。組織レジリエンスは、人も羨むブランドバリューや計り知れない評判とその利益を支えるものとなるのです。

変化への習熟

組織レジリエンスには、優れた習慣とベストプラクティスの採用を通じて、製品とサービスから従業員とプロセスに至るまで、またビジョンと価値観から文化と行動に至るまで、全社およびサプライチェーン全体に力量と実現能力を組み込んでいくことにより、ビジネスを改善することが必要です。組織レジリエンスは、すべてのステークホルダーとの継続的な関係や対話を含む多数の要素により、時間の経過とともに継続的に達成されます。1 回限りの練習で身に着くものではありません。

組織レジリエンスという目標を達成するには、全社からのコミットメントが必要です。そして組織レジリエンスを導入するには、明確なコミュニケーションと従業員の前向きな承認を前提とする、トップダウンの方向付けと、ボトムアップの関わり合いの両方が必要です。

経験からの学習

作家で哲学者の Aldous Huxley は、次のように述べています。「経験とは、自分に起こった出来事ではありません。起こった出来事に対して自分がしたことの記憶です。」同じように、レジリエンスは組織に起こる出来事ではありません。起こった出来事に対し、組織が何をするかです。

最もレジリエンスに富んだ組織は、自分自身および他者の経験に学び、リスクを軽減します。不慣れな新しい市場への進出を試みる場合は特に、同業他社とのネットワークや知識共有を通じて得られる、集団体験がきわめて重要です。

レジリエンスのある組織の構築

BSI では、組織レジリエンスの要件を下記の3つの基本的要素としています。

● 製品の優秀性

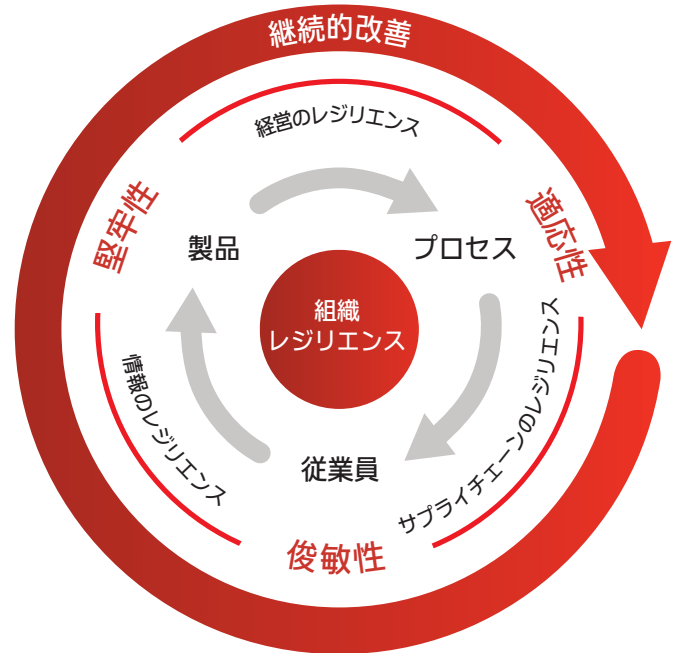
ここで言う「製品」とは、組織が収益を上げるために市場に送り出す、あらゆる製品、サービス、ソリューションを指します。どんな市場に奉仕しようとしているのかを自問自答することが出発点です。組織の実現能力や製品が、市場の要求事項を満たし、規制要件に適合しているかを問う必要があります。そうでない場合は、適応するための方策を考えなければなりません。真のレジリエンスが備わった企業は、ただ単に時流に乗るのではなく、イノベーションを実現し、今までにない製品、今までにない市場を作り出して、競合他社の常に一歩先を行きます。製品を差別化し、トップに立つ態勢が整っています。

● プロセスの信頼性

製品とサービスの開発ならびに市場化におけるエクセレンス（卓越性）の習慣化は、成功のための重要な要素です。プロセスの強さと信頼性を通じて「基本」を常に正しく実践しながらも、イノベーションや創造性を適用できる部分を残す必要があります。品質、環境管理、安全衛生、責任ある原材料調達、情報セキュリティ、事業継続といったビジネスクリティカルな分野のプロセスは、堅牢でコンプライアンスを確保したものでなければなりません。さらに、これは組織の内部だけでなく、サプライチェーン全体が対象となります。

● 従業員の行動

年月という試練を乗り越えるレジリエントな組織は、顧客の期待と従業員の信念を一致させています。現代的な組織は、単に従うべきルールを作るのではなく、包括的視点でよく話し合うことを良しとし、従業員の仕事と組織のカルチャーにとって不可欠な一部分となる従業員の行動を奨励しています。組織が取り組むべき課題とは、その価値を理解し、それを明確な言葉で表現することです。そうすると、従業員は「会社に命令されたから」ではなく、「これがこの会社のやり方だから」と行動するようになります。



BSIの組織レジリエンス・モデルは、プロセスの優秀性による製品の信頼性が、組織の人々の行動に結び付いた、ポジティブなフィードバック・ループとして描かれています。長期的にレジリエントであるためには、組織を包括的に良く見つめる必要があります。またそうすることで新たな活躍の場を持ち続け、継続的な改善のために努力することができます。レジリエンスによって得られる明確なメリットは下記の3つです。

- **戦略的適応能力** — 変化する環境や状況に対してうまく対応する能力をもたらします。もしそれがコアビジネスから離れることであったとしてもです。
- **俊敏なリーダーシップ** — リスクを敢然と受け入れ、機会と脅威の両方に迅速かつ適切に対応できます。
- **堅牢なガバナンス** — 信頼、透明性、イノベーションの文化に基づく、組織構造等全体に及ぶアカウンタビリティを実施します。



レジリエンスの重要領域

レジリエンスに重点を置くことが有利となるビジネスは数多く存在しますが、BSI の幅広い経験から、組織の規模の大小を問わず、組織レジリエンスを達成するうえで極めて重要と判明している 3 つの分野があります。

経営のレジリエンス

レジリエンスに富んだ組織は、その経営方法ならびに活動先の環境を完全に理解しています。この中には、あらゆる製品／サービスおよびプロセスにわたり、時間の経過にともなう顧客ニーズへの対応、従業員の尊重、組織自身のガバナンスについて、経営上の改善状況を識別することが含まれます。組織が自己満足に陥ることなく、自分自身に対し、常に業績の改善や持続可能な成長を課していることを示す、実証可能なエビデンスが必要です。

サプライチェーンのレジリエンス

サプライチェーン・ネットワークが複数の大陸に広がり複雑化するにつれ、調達、生産、輸送、販売のライフサイクル全体を通じてサプライチェーン・リスクを定量化し、軽減する能力が非常に重要になります。組織は重大なリスクを識別し、混乱を最小限に抑え、経営、財務、評判に対する脅威を世界規模で防止する必要があります。

情報のレジリエンス

今日の世界では、機密情報の保護をめぐって、組織に信用が要求されます。レジリエンスのある組織は、情報（物的、デジタル、知的財産）について、そのソースから廃棄まで、ライフサイクル全体を通じて管理する必要があります。そのためには、ステークホルダーが安全かつ効率的に情報を収集、保存、アクセス、使用するための、情報セキュリティを念頭に置いたプラクティスを採用する必要があります。

卓越した存在へ

卓越した存在になるためには、規模の大小、業種、所在地を問わず、すべての組織が、それぞれの文化に立脚し、それぞれのブランドを明確化する、適切なレジリエンスへのアプローチを開発する必要があります。

組織レジリエンスに関する BSI のモデルは、1 世紀に及ぶ BSI 自身の歴史と、全世界の年間何万社もの顧客企業との交流に基づいています。BSI は自分自身の経験、そして他者の経験から、組織レジリエンスを学びました。BSI は現在、独自の組織レジリエンス・モデルを通じて、さらには British Standard for Organizational Resilience による BS 65000、そして広範囲に及ぶ他の関連規格およびビジネスサービスを通じて、この知見を共有することができます。BSI は、Making Excellence a Habit、つまり「エクセレンスの習慣化」を全面的に重視しており、お客様がそれを達成できるよう支援する準備が常に整っています。

BSI が EIU と共同で実施した最近の調査によると、企業幹部は組織の長期的な成長と財務実績に対する組織レジリエンスの重要性を認めています。回答者の 5 人のうち 4 人が、長期的な成長に

はレジリエンスが必要だと回答しています。半分以上の回答者が、レジリエンスへの投資と長期的な財務実績の間に強い相関を見出しています。

ところが、3 分の 2 の企業が、まだ組織レジリエンスを達成していません。レジリエンスの確保に関連する知識および技能の欠如、経営陣による不十分なコミットメント、より差し迫った財務的な問題に集中する必要性が、組織レジリエンスを達成するうえでの最大の障害として挙げられています。

どんな未来が組織を待ち受けていても、組織レジリエンスに対する BSI のアプローチは、組織がそうした障害を克服し、経験を活かし、機会を活用しながら、年月という試練を乗り越えるうえで有益です。

真のリーダーの遺産は、組織が今の時点で何を達成するかではなく、未来において何を達成するかによってその真価が明らかになるのです。

bsi.

BSI グループジャパン株式会社
T: +81 (0)3 6890 1172

詳細については
bsigroup.com/ja-JP/
をご参照ください