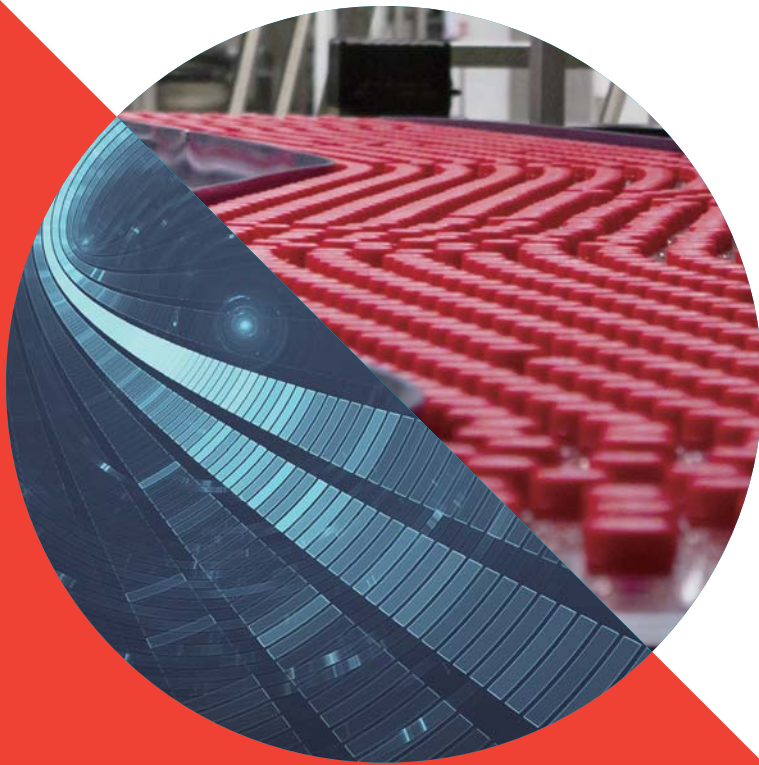


# Organizational Resilience:

経験を糧に、機会を活かしていく

**Whitepaper**



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。

## 摘要

- Organizational Resilience：組織レジリエンスは、激動する世界の中で、組織が年々繁栄していくために必要な能力です。
- 
- レジリエンス（回復力）のある組織は、適応性、俊敏性、堅牢性、競争力に優れ、経験を糧にして、機会を活かし、年月という試練を乗り越えていきます。
- 
- 組織レジリエンスには、ビジネスを継続的に改善し、組織のあらゆる側面に力量と実現能力を内包するためのベストプラクティスの採用が関係します。
- 
- 組織レジリエンスは、組織の精神に内在するものであり、ダイナミックなビジネス環境に適応するための共通の基盤および理解力をもたらします。リーダーはこれにより、顕在化したリスクを敢然と受け入れ、機会と脅威の両方に、すばやく適切に対処します。
- 
- BSI では、組織レジリエンスの要件を、「製品の優秀性」「プロセスの信頼性」「従業員の行動」の3つの基本的要素としています。
- 
- これら3つの要素が組み合わされる結果、最良の体験が顧客に提供され、ステークホルダーとの長期にわたる信頼関係、優れた評価が形成されます。
- 
- BSI では、組織規模の大小を問わず、組織レジリエンスを達成することがきわめて重要な3つの分野を特定しています。それは、「経営のレジリエンス」「サプライチェーンのレジリエンス」「情報のレジリエンス」です。
- 
- 組織レジリエンスを達成することによって得られる3つの重要なメリットとは、「戦略の適応能力」「俊敏なリーダーシップ」および「堅牢なガバナンス」です。
- 
- 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、それぞれの価値観に立脚し、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世紀に及ぶ経験と、全世界の何万社もの顧客企業との交流に基づいています。
-

## はじめに

“レジリエンスのある組織とは、  
ただ単に長く存続するだけでなく、  
年月という試練を乗り越え、繁栄していく組織です。”



レジリエンスという言葉が、ビジネスの世界でよく話題に上ります。確かに、強まりつつあるビジネスへの脅威に対処するために、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」は比較的新しい言葉であり、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。今のところ組織レジリエンスについて書かれた論文はかなり少ないと言えます。

生き残っていく力も決定的に重要ですが、組織レジリエンスには、単なる生存能力よりも多くのものが要求されます。企業は組織レジリエンスを獲得することによって、経験を糧にし、機会を活かし、今日の激動する世界の中で繁栄することが可能になります。BSI はこれらの理由から、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と見なします。

究極として、組織レジリエンスは「Making Excellence a Habit (卓越性を習慣にする)」の現れとなります。ビジネスリーダーは、組織が一貫して優れた業績を上げ、将来に向けて堅牢な状態を保つようにすることを、職業上の義務とする必要があります。そのためには、組織とそのビジネスに、レジリエンスを確保する必要があります。

本ホワイトペーパーでは組織レジリエンスを定義し、組織レジリエンスを取り巻く主な問題について考察します。具体的には、ビジネスの成功において組織レジリエンスが必要不可欠である理由、組織レジリエンスの主な構成要素と特性、そして組織レジリエンスを達成する方法です。

BSI 自身は、1901 年に線路軌間の鋼断面に関する最初の規格書を作成して以来、繁栄を続けています。それ以降、BSI は「価値」とは何かを定義し、組織の業績向上、リスクへの対処、持続可能な成長を支えるベストプラクティスの策定を通じて、組織におけるエクセレンスの習慣化を支援し続けています。



BSI 最高責任者  
Howard Kerr



## Contents

摘要	2
はじめに	3
<b>Part 1: コンテキストで見る組織レジリエンス</b>	<b>5</b>
リスクマネジメントを越えて	5
変化への習熟	5
長期的な思考	6
経験からの学習	7
<b>Part 2: レジリエンスのある組織の構築</b>	<b>8</b>
組織レジリエンスの実施	8
製品の優秀性	8
プロセスの信頼性	9
従業員の行動	9
組織レジリエンス: 3つの重要領域	11
経営のレジリエンス	11
サプライチェーンのレジリエンス	11
情報のレジリエンス	13
レジリエンスによって得られるメリット	14
継続的改善	16
卓越した存在へ	16



# Part 1: コンテキストで見る組織レジリエンス

## リスクマネジメントを越えて

ビジネスの存続において組織レジリエンスが絶対に必要であることは、すべての企業幹部が認めるどころです。ところが今まで、組織レジリエンスは主に、リスクの防止および復旧というコンテキストで捉えられてきました。たとえば、クランフィールド・マネージメント・スクールの2014年の論文『Roads to Resilience』<sup>1</sup>は、外部からの脅威に対し、資源および資産をいかに保護するかを中心としています。

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」です。<sup>2</sup>「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す。また、自分自身および他者の経験に学び、年月という試練を乗り越える組織でもあります。

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。なぜなら、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、新たな機会を見出し、これを積極的に作り出して活用するからです。

オーストラリア政府のために50人のCEOとのインタビューに基づいて書かれたKay and Goldspinkによる2012年の論文では、この概念をさらに発展させ<sup>3</sup>、組織レジリエンスには3レベルの成熟段階があるとしています。それは短期の「平常通りの業務」能力、中期の「変化と適応」能力、そして長期の「組織環境を積極的に形作る」能力です。

これに続く第4のレベルとして、「組織外部の環境を積極的に形作る」能力も存在することは、間違いありません。携帯電話、デジタルミュージック、カーシェアリングサービスの普及のように、従来の手法を一掃するほど説得力のある価値を創出する製品やサービスの出現によって、そうなる場合もあります。それよりもっと多いのは、単純に特定のサプライヤーと連携することによる経営の改善です。その場合、個々の企業にも、バリューチェーン全体にも恩恵がもたらされます。社会や環境をめぐるプラクティスが改善されれば、組織が属するコミュニティ全体に恩恵が行き渡ります。

<sup>1</sup> 『Roads to Resilience – Building dynamic approaches to risk to achieve future success』、Cranfield School of Management and Airmic, 2014

<sup>2</sup> British Standard for Organizational Resilience による定義、BS 65000

<sup>3</sup> 『CEO Perspectives on Organisational Resilience』、Kay R & Goldspink C, Commonwealth Attorney-General's Department, Canberra, 2012

## 変化への習熟

組織レジリエンスを習得するには、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。組織レジリエンスの基盤は、組織の価値観や行動を形成している特性です。したがって、組織の思考方法、経営のあり方、外部からの受け取られ方、組織と取引したときのエクスペリエンス、そして組織の歩む方向性を変えることが必要になります。

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。



組織のサプライチェーンとの関わり合いにも、同じことが言えます。なぜなら、目前のコストや時間のプレッシャーに追われるサプライヤーにとって、環境の改善や職場における人権の尊重などのメリットは、具体性や緊急性に乏しいと考えられるからです。

Economist Intelligence Unit (EIU) と BSI が企業の経営層を対象に最近実施した調査<sup>4</sup>によると、現在および今後の組織レジリエンスを達成するうえで鍵となるのは、優秀な従業員と卓越したサービスであることが示唆されています。顧客ニーズの理解、訓練の行き届いたスタッフ、行動力のある経営陣が、現在および今後のレジリエンスを確保するうえで重要な上位3つの要因と見られています。したがって、組織レジリエンスは、ソフ

トな芸術であると同時にハードな科学と言えます。この原則は、組織の価値観、行動、文化、精神を含みます。

これらを進めていくのは、リーダーです。組織レジリエンスにより、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、リーダーは他の組織か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てます。

---

<sup>4</sup> 組織レジリエンス: 『Building an enduring enterprise』、Economist Intelligence Unit and BSI, 2015

---

## 長期的な思考

ビジネスにおいて長期間繁栄することはそう多くはなく、むしろ減少しつつあることを実感するには、ここ数年の間に終焉を迎えた多くの有名企業を思い浮かべるだけで十分でしょう。たとえば米国の場合、調査<sup>5</sup>によると、現在 S&P 500 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。今の回転率で計算すると、2027 年には現時点における S&P 500 企業の 75% が姿を消していることになります。新興企業が急成長する一方で、一流企業が衰退していきます。激動する今日の世界では、企業に限らず、どこでも状況は同じです。

企業が長く存続するうえでの本当の試練とは、短期の成果ではなく、長期にわたり一貫して優れた実績を上げ続けることができるかどうかです。ただし、長期的な結果だけを考えると、逆に足元をすくわれて崩壊に至ることもあります。短期的な目標と長期的な思考のバランスが重要です。

企業は財務実績だけでなく、一般社会からの厳しい監視に対しても説明責任を果たさなければなりません。社会、メディア、消費者、ビジネスパートナー、サプライチェーン参加企業、株主から、収益性のほかに企業責任が要求される度合いが高まっています。このデジタル時代において、企業の言動はかつてないほど筒抜けになっており、今まで以上のアカウンタビリティが求められています。ステークホルダーは従来よりもはるかに情報に通じ、企業に対して単に「私のために今日は何をしてくれるのか？」というようなレベルよりもはるかに高い期待を持つようになってきました。一方的に話しかけられるよりも対話に参加することを望み、ソーシャルメディアを通じて自分の見解を世界中の人々に広める力を持っているのが、今日のステークホルダーです。

長期的な思考が普及し、レジリエンスに重点が置かれている業界もあります。とりわけ製薬産業や航空宇宙産業など、ハイリスク部門でその傾向が強まっています。このような業界では、ビジネスの改善を企業自身の努力に任せるよりもむしろ、行政によって規制が課せられる傾向が強まっています。この種のビジネスは、より厳密に定義されたパラメーターに従って運営されますが、それでも競争は熾烈であり、短期的な業績と、長期的な視野に立った投資との適正なバランスを追求しなければならないことに変わりはありません。

長期的な思考が、より一般化している地域もあります。たとえば、一部の日本企業には 100 年計画があります。これほどまでに先を見通せるリソースのある企業はほとんどありませんが、それでも欧米のビジネスにありがちな短期的アプローチには、抵抗を示すケースがあります。

---

<sup>5</sup> Creative Destruction Whips Through Corporate America, Foster R, In-sight, 2012

## 経験からの学習

長期計画は、日本の文化に深く根差した、回復力に富んだ精神の典型的な現れです。2011年の東日本大震災および津波の後、社会的、物流的、経済的に日本がどのように対処したかがその証拠です。暴動も略奪も起こらず、経済が崩壊することはありませんでした。日本の人々は長い年月にわたり、予測不可能なハイリスクの環境と折り合いを付けてきました。地震多発地域に住む人々は、自然災害による長期の影響を最小化するために必要なインフラストラクチャーを設計・構築し、レジリエンスを獲得するにはどうすれば良いかを経験から学ぶことができました。

地震や津波の心配がない地域でも、現代に生きる以上、疾病、テロ行為、社会不安、サイバー攻撃など、常に対策を怠るわけにいかない数多くの脅威があります。

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への記憶です。」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。”

ところが、組織は時として驚くほど未熟な場合があります。情報、忠告、ベストプラクティスといったものに関連性を見出すことができず、往々にして無視します。多くの場合、失敗を経験して初めて行動を変えています。

一見したところ順風満帆な企業の多くが、実は過去の苦い教訓から学んでいるという事実が忘れられがちです。今、世界で最も収益性の高い企業であるAppleでさえも、モバイルテクノロジーの市場に大変革を起こす前の1990年代には、苦闘の日々を過ごしています。

市場の動きに適応し、今までにない機会を捉え、ますます力をつけて繁栄し、企業の消滅する運命に抵抗することも可能です。

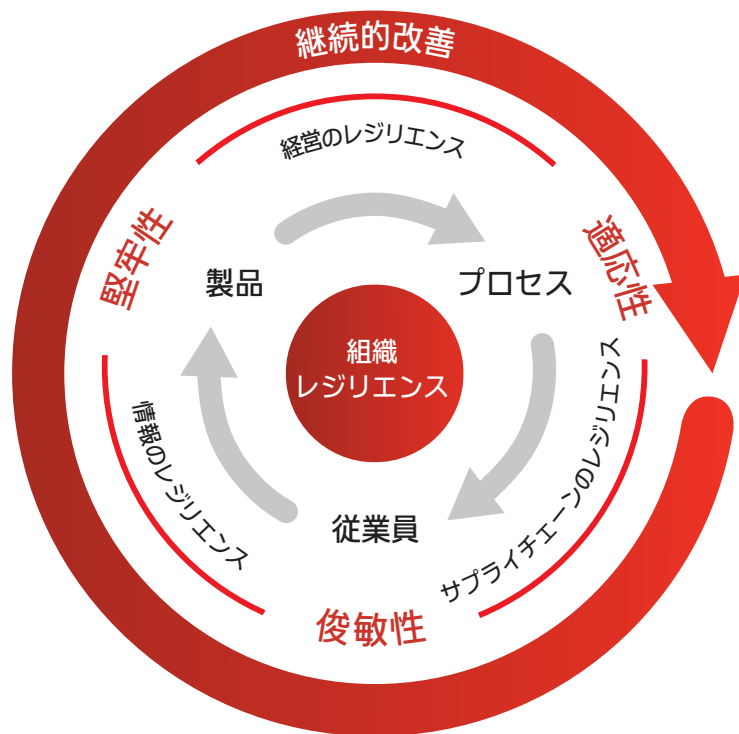


## Part 2: レジリエンスのある組織の構築

### 組織レジリエンスの実施

組織レジリエンスに関する BSI のモデルは、1 世紀に及ぶ経験と、全世界の何万社もの顧客企業との交流に基づいています。BSI では、組織レジリエンスの要件を、「製品の優秀性」「プロセスの信頼性」「従業員の行動」という、3 つの基本的な要素として抽出しています。

これら 3 つの要素が組み合わせられる結果、最良の体験が顧客に提供されます。長期にわたり一貫した形でこれを達成する企業は、顧客ロイヤルティを築くだけでなく、すべてのステークホルダーとの長期にわたる信頼関係を形成します。



### 製品の優秀性

“ 真のレジリエンスが備わった企業は、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、競合他社の常に一步先を行きます。”

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、競合他社の常に一步先を行きます。製品を差別化し、先頭に立つ態勢が整っています。

このコンテキストで言う「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。ホライズン・スキャニング、すなわち情報の体系的な検証を通じて、潜在的な脅威やリスク、新たな問題や機会を明らかにすることが、重要な役割を果たすはずですが。

今日の顧客などのステークホルダーは、低水準の製品やサービスを容認しません。非常にはっきりと苦情を表明し、そうした苦情は、ソーシャルメディアを通じてかつてないほど人目に触れるようになってきました。したがって企業の評判に対するリスクがきわめて大きくなっています。このようなリスクを認識し、これに対処する必要があります。反対に、今の顧客は、どんな広告やマーケティングよりも強力な提唱者になる可能性があります。ここに機会が存在するのです。



## プロセスの信頼性

“どんなときも一貫して行われる信頼性の高いプロセスは、顧客満足度を高く保つための基本です。”

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。広い意味での「品質」に対し、秩序立ったアプローチを採用する必要があります。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。サプライチェーンのグローバル化と、

サプライヤーがさらに外部のサプライヤーを利用している現状から、腐敗やコンプライアンス問題が起こるおそれがあり、その分だけ組織への負担が増えます。

信頼性の高いプロセスは、効率性の向上やコストの削減など、社内的なメリットをもたらすと同時に、環境インパクトの低下による競合上の優位性など、対外的なメリットももたらします。苦情処理から正確な請求処理に至るまで、どんなときも一貫した形で行われる堅実なプロセスは、顧客満足度を高く保つための基本です。その結果、顧客や社内のステークホルダーからの信頼が形成され、企業は良い相互関係を保ち、長期的な繁栄を築くことができます。

## 従業員の行動

“年月という試練を乗り越えてきた組織は、顧客の期待と従業員の信念を一致させることに成功しています。”

組織の従業員、文化、価値観は、ビジネスの成否を決定します。

「人と人との間にビジネスは成り立つ」という言葉は使い古された感がありますが、対個人との関係から組織が評価されるケースが多いことを考えると、やはり真理です。具体的には、従業員による対応のほか、環境、市民社会、サプライチェーン・パートナーをめぐる倫理や社会的責任の問題への取り組み方が含まれます。これらに肯定的な印象を持つ人が多いほど、そのブランドへの評価は累積的に高まります。

年月という試練を乗り越えてきた組織は、独自性に対する強い感覚があり、顧客の期待と従業員の信念を一致させることに成功しています。多くの企業が、上から命令を下す形式の階層型の経営をすでに脱却しています。今日のリーダーたちは、度量を大きく持って関係を築き、スタッフによる貢献を高く評価します。

責任を分かち合うことで、共通の目的という感覚が生まれ、働く人のモチベーションが高まり、組織レジリエンスを支えるようになります。気配りのある、優秀で知識豊富なスタッフとのやり取りから、質の高いカスタマー・エクスペリエンスが実現されます。責任を分かち合う組織では、従業員の行動は単に規則をなぞっただけのものではなく、彼らの仕事、ひいては組織の精神に結び付いたものになります。これはすべての業種、すべての職種に応用でき、品質マネジメント、安全衛生、環境、イノベーション、共同作業、反汚職・贈収賄ポリシーなど、ビジネスの様々な分野での姿勢を決定します。

スタッフはビジネスの最前線に立ち、最新の状況を把握しているので、独自の知見を提供してくれる場合があります。スタッフと関わり合い、勇気づけて問題の解決を支援し、建設的なフィードバックを与える組織は、優秀な人材が定着し、成功が持続します。

リーダーが取り組むべき課題とは、組織の価値を理解し、それを明確な言葉で表現して自ら実践することにより、誰もがその価値を体現できるようにすることです。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」そうするのです。

### 価値と文化の体現

たとえば、2012年のロンドン・オリンピックおよびパラリンピック競技大会は、史上かつてないほどサステナブルな大会でした。もう1つの成功の証は、安全衛生の理念と文化により、入札から最後の解体作業まで、全体を通じて1件の死亡事故もなく完遂されたことです。オリンピックの場合、大会期間は短いため、レジリエンスは遺産に宿ります。ロンドン・オリンピックは、達成可能な文化と価値を人々に示しました。2000年のシドニー・オリンピックをはじめとする過去の大会からロンドンが教訓を学んだように、2016年のリオ・オリンピックへの模範となりました。



# 組織レジリエンス：3つの重要領域

激動する世界の中で、年々繁栄できるかどうかは、組織のコアビジネスを効率よく実施するための、多くの行動によって左右されます。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、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、きわめて重要と判明している3つの分野があります。それは、「経営のレジリエンス」「サプライチェーンのレジリエンス」「情報のレジリエンス」です。

## 1. 経営のレジリエンス

**定義：**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。

経営のレジリエンスを達成できるかどうかは、製品、プロセス、従業員のアウトプットおよびインプットに関する明確なインテリジェンスおよび分析によって決定されます。そのためには、知見を集め、確かな情報に基づくタイムリーな戦術的・戦略的意思決定をする事が必要です。これは最終的に、明確なビジョンと、そのビジョンに向けて努力することを意味します。

このようなビジョンを堅持して達成する過程では、経営のグッドプラクティスのあらゆる側面が関与します。経営幹部レベルの優れたガバナンスに始まって、品質マネジメント、環境問題、労働安全衛生などの分野への注力が含まれます。

レジリエンスに富んだ組織には、自己認識力があります。リスク、脆弱性、強みに加え、組織の現在の能力、活動先の市場や外部の環境など、ビジネスの状況や健全性の状態を真に理解しています。

自分自身を知るためには、組織全体とバリューチェーンの動きをリアルタイムで観察する能力が不可欠です。それには適正なツール、思考法、プラクティスが必要です。組織には、たとえ耳障りな情報でも受け入れる誠実さが要求されます。悪いニュースが改善へのきっかけになる可能性があるからです。そのためには、従業員と文化に投資する必要があります。学んだ教訓が、行動に結び付き、フィードバックされて初めて、自己認識力が付加価値をもたらします。いずれも適正なツール、思考法、プロセスが必要です。

経営プラクティスを的確に理解することで、効率性が向上し、よりタイムリーな意思決定が可能になります。これは組織の繁栄につながり、緊急事態におけるレジリエンスの支えとなります。

## 2. サプライチェーンのレジリエンス

**定義：**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。

企業は競争力や利益水準を保つために、製造業務の一部または全部を人件費の手頃な国々に移転せざるを得なくなっています。今日の製造は、原材料から組立用の完成部品、ブランディングやマーケティングに至るまで、世界規模のサプライチェーンに依存しています。同様に、専門サービス企業も、世界各地のコンサル

タントやサポートサービスに依存するケースが多くなっています。

ところが、拡大されたサプライチェーンや下請メーカーへの依存と、経営のグローバル化によって、事業の中断、評判の失墜、ブランド価値の毀損など、マイナスの影響が生じるおそれがあります。大規模な組織では、さまざまな部門を横断する形で正しい情報を入手し対応することが困難または不可能な場合があります。また、インパクトを測定するための、低コストかつ現実的な手法がないケースも多くあります。

サプライチェーン・リスクはおおよそは予測可能であり、適切なモデリングを利用すれば、ハプニングが発生する前に、リスクを識別して軽減することができます。たとえば2011年、ドイツのあるサプライヤーの工場が発生した火災により、多くの自動車メーカーの組立業務が中断しました。





自動車メーカー各社は、ブレーキ・ライニングの表面塗装に使用する樹脂の調達先が、そのサプライヤー1社であることを把握していませんでした。その結果、1回の出来事によって複数の会社が生産活動の中断を余儀なくされましたが、これは完全に回避できたはずの事態でした。

レジリエンスを身につけて全社的なサプライチェーン・リスクを解明すると、損失を少なくし、機会を利用することが可能になります。この種のレジリエンスには、リスクベースの精緻なモデリング、サプライチェーンにおける依存関係の明確化、事業継続計画、サプライヤーに関する詳細な適正評価が必要です。

サプライチェーンの枠組みにインテリジェンスを組み込むと、最大のリスクを引き起こす重要サプライヤーを識別するのに役立ちます。その結果、さまざまなコンプライアンス分野に的を絞る、

効率よく対処することが可能になります。規制、原材料調達、事業継続、セキュリティの要求事項を第三者のサプライヤーが確実に満たすと同時に、サプライヤーの行動規範を履行できるよう、こうしたインテリジェンスを抽入することで、法的責任としてだけではなく、資産としてサプライヤーが差別化されます。

つまり、レジリエンスに富んだ組織には非常に優れたサプライチェーン・トレーサビリティがあり、サプライチェーンについて確信を持って語る事ができるのです。たとえば、次の事項を説明できるようになります。

- どの部分に、どのような問題があるか
- これまでに実施した改善、または改善の計画
- サプライチェーンがどのように企業価値に沿っているのか

### サプライチェーンにおける環境・衛生・安全

従うべき規制基準や国際的なベストプラクティスに関する十分な知識のない第三者の下請メーカーから、サプライチェーンの環境・衛生・安全（EHS）に関する問題点やリスクが数多く発生します。世界規模の非常に複雑な下請製造サプライチェーンを持つ企業には、EHS、事業継続、社会、評判をめぐって膨大なリスクがあります。そのため、主要な下請メーカーについては、その業界の基本的な EHS コンプライアンスを越えた、誠実な履行を確保せざるを得ません。

サプライチェーンの EHS リスクを識別し、リスク軽減のための戦略を立てるには、規制に関するグローバルかつ専門的な知識、地域での実績に裏付けられた専門性、下請製造のビジネスカルチャーに関する深い理解、リスク評価およびリスクマネジメントの幅広い経験が必要です。

米国を本拠地とするコンシューマーテクノロジーのある大手企業は、費用対効果に優れた定評ある問題優先順位（POI）手法を利用したサプライヤー審査を行うことにより、業界をリードする EHS サプライヤー要件戦略を策定するための基盤を築きました。アジア太平洋地域の主だったサプライヤー拠点で、

リスク・ランキング・プロセスを利用した EHS 現地審査を実施し、サプライチェーンに共通する最重要の EHS 改善事項を特定しました。

審査段階で作成されたギャップ分析および是正措置レポートにより、この会社はサプライチェーンの EHS 影響に対する可視性を獲得しました。それと同時に、社内に EHS キャパシティを構築した結果、パフォーマンスの持続可能性が高まり、安全衛生の文化が定着しました。この問題に対処するため、中国東部および南部のサプライヤー・スタッフ数百人を対象とする、2ヶ国語対応の EHS ワークショップを独自に開発し実施しました。下請メーカーの EHS、施設、エンジニアリング担当スタッフ向けに、優先度の高い EHS 分野の教育を行い、同社が要求する EHS をサプライヤーが満たせるように支援しました。

同社は現在、サプライチェーンにおける環境、社会、評判リスクに対し、自信をもってプロアクティブに対処しています。ステークホルダー向けに高い透明性で報告を行えるようになりました。それと同時に、業界における「高度な」基準を定義しつつあります。







### 3. 情報のレジリエンス

**定義**：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。

情報は、サプライチェーンにおいて信用や透明性を保つうえで鍵となります。また、社内でパフォーマンスを管理し、適正手続きを確保し、最終製品の品質を守るための基本的な要素です。

デジタル化によって企業の生産性は大幅に向上しましたが、その反面、コンピューターを利用した詐欺、スパイ活動、妨害工作、

「サイバー攻撃」など、セキュリティ上の脅威に対する脆弱性が強まりました。大部分の脅威は外部からのものではなく、社内的なプラクティスの欠陥に起因します。クラウド・コンピューティングの急速な普及、個人情報や事業データのアウトソーシングにより、問題は悪化する一方です。

組織は堅牢な情報セキュリティ・マネジメントシステムを使用して、情報の収集、使用、保存を適切に行い、その完全性を保つ必要があります。今日のデジタル化した世界で、個人および企業顧客は、適切な手続きによって自らの機密データが守られるという安心感を必要としています。

情報セキュリティに関するベストプラクティスを組織の行動に組み込むことで、迅速かつ有効な意思決定を安全な環境で行えるようになります。

#### ケーススタディ

コンサルティング、テクノロジー・アウトソーシング、地域におけるプロフェッショナル・サービスの世界的リーダー企業である Capgemini では、ISO 27001 を利用してレジリエンスを強化し、顧客に安心感を与えると同時に競争力を高めています。

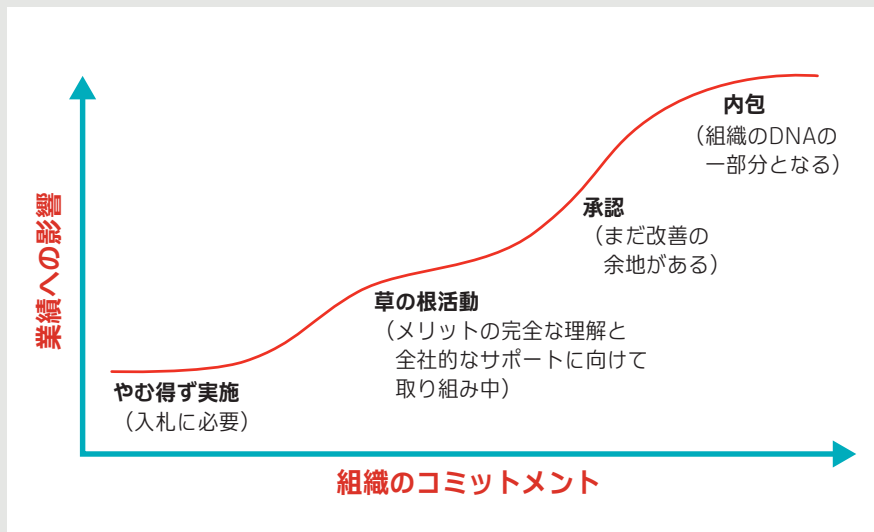
同グループは情報セキュリティに対する総合的なアプローチを採用し、情報の機密性、完全性、可用性に対処するための対策を広い範囲で導入しました。セキュリティを強化する必要に迫られた主な要因としては、コンピューターシステム・ハッカーによる攻撃の可能性のほか、政府規制の強化や、PIN カード業界からの要求事項の高度化といった「脅威」があります。

「規制を順守しないと、多額の罰金、評判の失墜といったリスクを負うこととなります。顧客企業の主な懸念事項も、やはりセキュリティです。堅牢なシステムがなければ、仕事を失いかねない」と、同社の英国インフラストラクチャ・サービス事業部のグローバル情報セキュリティ最高責任者は語っています。「この理由から、ISO 27001 認証の取得を決定しました。ベストプラクティスを自分自身に対して証明すると同時に、それを要求する企業顧客や政府顧客に対しても実証する必要がありました。

"これは単なるデータの管理ではなく、人の管理、物理的セキュリティの管理でもあります。コンピューターに詳しいだけではいけません。"

## 組織レジリエンス改善の継続

組織レジリエンスの達成状況は、組織によってさまざまです。このグラフから分かるように、一部の組織では、組織レジリエンスへの対策が「必要悪」と見なされています。法規による義務、あるいはサプライチェーンの入札要件から、仕方なく採用しているに過ぎません。業績の向上という観点から、このように薄弱なコミットメントでは、相応の残念な結果しか得られない可能性が高いと言えます。



「改善の継続」で反対側の端に位置するのは、組織レジリエンスへの完全なコミットメントのある企業です。これらの企業では、文化の変容、業績の継続的な向上、持続可能性のある成長が起こりつつあります。成功への鍵は、組織の大多数のビジネスリーダーによる、「これがこの会社のやり方だ」というトップダウンの働きかけです。KPIを使用すると、特定の活動計画において、ビジネスの改善状況を表すメトリックが常に意識されるようになる可能性が高くなります。

「草の根活動」の段階にある企業は、効率性の向上、プロセスの改善、従業員の関わり合いといった観点で、スタッフ自身がビジネス上のメリットを認めている「ボトムアップ」アプローチの傾向が強くなります。ただし、ビジネスリーダーは、怠慢や多忙などの理由で、必ずしも足並みが揃ってはいません。「承認」の段階では、さらに一歩進んで、一部の（全部ではない）リーダーがメリットを理解し、そのメリットを活かすためのリソースや重点の調整を開始します。

最も重要なのは、組織がベストプラクティスの実践に向けて努力することです。その場合、上級経営陣と従業員の関わり合いによって最大の成果を上げる必要があります。

## レジリエンスによって得られるメリット

以上のように、レジリエンスのある組織は3つの基本的な要素を基盤とし、3つの重要な分野でベストプラクティスを達成します。レジリエンスによって得られる明確なメリットも3つあります。「戦略の適応能力」「俊敏なリーダーシップ」「堅牢なガバナンス」です。

**戦略の適応能力** – 激動する世界の中で、状況の変化に対処しながら、共通の目的に対して忠実な姿勢を保つ能力です。マーケットの変化とともに、本来のコアビジネスを捨て去った企業は多くあります。しかし、それに成功した企業はごく一部であり、多くは完全に失敗しています。

たとえば GEC-Marconi は、全盛期には英国の通信業界の偉大なサクセスストーリーでしたが、この事業の株式を売却し、別の事業で倒産する結果に終わっています。対照的に、米国の多国籍企業 3M は、1902 年に Minnesota Mining and Manufacturing Company として設立され、進化して今日では Post It メモのほか 55,000 種の製品を生産しています。同様に、スウェーデンの Volvo は多角化したグローバル企業ですが、その製品群の中には、Volvo を有名にした自動車はもはや含まれていません。こうした事例でもやはり、組織レジリエンスに含まれる決定的に重要な要素によって、成功が促進されています。これらの企業は、信頼性の高いインテリジェンスを使って変化の必要性を予見し、重要市場へ参入するタイミング、または撤退するタイミングで、戦略の適応能力を発揮しました。



**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することを意味します。

状況が思わしくないとき、リーダーは困難な決断を下す勇気が要求されます。俊敏なリーダーは、時として組織が頓挫しかねない状況が起こることを認識しています。たとえば、最初はゆっくりとしたペースでも、結局は致命的であることが判明するような、市場の根本的な変化に巻き込まれた場合です。大通りに店舗を構えていたレコードとビデオのレンタル店チェーンが、オンライン専門の競合他社の出現によって、完全に姿を消したのはその例です。

成功するリーダーは、時として状況に恵まれても、良い時期は永遠には続かないことを実感しています。彼らの多くは、サイクルの一番良い時期に変革することを恐れませんが、彼らは「創造的破壊」のプロセスによる絶え間ない刷新を重視します。長期にわたるイノベーションと改善のために、今のところ問題のない何かを捨て去る場合が多くあります。その部門または事業の業績が低迷しても、必ずしも組織にレジリエンスが欠けていることにはなりません。

俊敏なリーダーシップは目に付きやすいですが、達成するのは難しいのです。あらゆる状況に応用できる、画一的な処方箋は存在しません。非常に中央集権的な階層型のモデルで、効率の良い経営を続けていく組織もあります。その一方で、従来の指揮統制方式では人の心を掴めないという理由で、その方式を採用しない組織もあります。そうした組織では、信頼性の高い経営インテリジェンスに基づく、従業員各々の意思決定の方が成功の確率が高いという判断のもと、平面的なマトリックス経営と従業員コラボレーションを選択します。はっきりしているのは、いつでも完璧な構造というものには存在しないということです。ただ単に、正常に機能する構造と、そうでない構造があるだけです。組織構造は進化しなければならず、現時点における文化や環境に適応する必要があります。問題点の特定と、すばやい適応が重要です。

**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びアカウンタビリティと定義することができます。単純な言い方をすると、企業のビジョンや価値観に忠実であり続けるために、企業を方向付け、制御するシステムです。

ビジネスが有効に、かつ、すべてのステークホルダーの利益に対する当然の尊重と誠実さをもって行われるようにするために、企業経営の厳密な監視が要求されます。したがって優れたガバナンスは、法規、構造、ベストプラクティス、幅広い力量の組み合わせとなります。組織レジリエンスの他2つのメリットと同じように、経営プラクティスに対する適切な認識と、データへの信頼、最終製品に対する自信が必要です。

世界金融危機が起こった当初、規則や実施基準、あるいは法規による健全なガバナンスの達成に議論が集中しました。しかし、必要なのはそういったものだけだという認識は誤りです。運転規則さえあれば優秀な運転手になれるのと同じです。それよりも重要な問題は、経営陣の実現能力のレベルを上げ、ベストプラクティスを広く共有し、継続的改善の文化を築き、そのうえで正しく実施できているかどうかをチェックすることです。

運転免許試験によって運転技術の基準が強化されるのと同じように、リスクマネジメント、反汚職・贈収賄、事業継続マネジメント、サプライチェーンマネジメント、情報セキュリティマネジメントなど、多様な分野におけるマネジメントシステムの規格は、規模の大小を問わず、あらゆる企業がベストプラクティスを達成して維持するうえで有益です。その結果、そうした企業には取引を希望する企業が増え、就職を希望する人々が集まり、社会的な評価が向上します。

優れたガバナンスはバリューチェーン全体に適用されるので、タスクはより複雑に、より広範囲に及びます。複雑なサプライチェーンを持つ多国籍企業は、コストの削減やコアコンピテンシーへの集中のために、製品やサービスの生産という要素に対する支配権を意図的に少なくすることを選んできました。そうしながらも、十分なレベルの監督ができるはずだと考え、バリューチェーン全体に対する評価を実際に受け入れているのです。この矛盾を認識して理解することが、サプライチェーンマネジメントの肝となるのです。

## 継続的改善

組織レジリエンスは多面的です。ある一定の期間にわたって業績を向上させるために、ビジネスのある側面に時間、エネルギー、資金を投資する場合があります。たとえば、従業員への投資です。しかし長期にわたるレジリエンスを獲得するには、組織の実現能力を全体的に俯瞰し、新しい仮説を打ち立て、継続的改善に取り組めるようにすることが必要です。

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品質向上が、組織のカルチャーに結び付いた、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。この継続的改善のプロセスは、「カイゼン」や「シックス・シグマ」など、長年にわたって高い評価を受けている経営教義の中心であると同時に、BSI自身のプラクティスである、“Making Excellence a Habit”にも組み込まれています。習慣化されたエクセレンスはレジリエ

ンスの中核ですが、この“心臓部”をより大きく鍛え、ビジネスをさらに強くしていくことが必要です。

習慣化されたエクセレンスは  
レジリエンスの中核ですが、  
この“心臓部”をより大きく鍛え、  
ビジネスをさらに  
強くしていくことが必要です。

## 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の上で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の歴史と、全世界の何万社もの顧客企業との交流に基づいています。BSIは自身の経験、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「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いつでもご支援できます。

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とても有益なものとなります。

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/](https://bsigroup.com/ja-JP/)  
をご参照ください