

クライシスマネジメントセミナー講演サマリー

「ロンドンオリンピックから企業のクライシスマネジメントを学ぶ ～あらゆる組織と経営層が心得ておくべき準備～」

『デロイト トーマツ ビジネスセミナー2015』

デロイトトーマツは、2015年2月17日(火)、18日(水)の2日間にわたり、『デロイト トーマツ ビジネスセミナー2015』を、東京にて開催しました。本セミナーで設定された9つの戦略課題別テーマのひとつである、クライシスマネジメントに焦点を合わせたセッションについて、サマリーをお届けします。

デロイト トーマツ ビジネスセミナー2015 開催概要

日時: 2015年2月17日(火)・18日(水)9:30～16:15

場所: 東京コンベンションホール(中央区京橋)

主催: トーマツグループ

クライシスマネジメントセッション開催概要

日時: 2015年2月17日(火)

15:15-16:45 T1-C-5

「ロンドンオリンピックから企業のクライシスマネジメントを学ぶ ～あらゆる組織と経営層が心得ておくべき準備～」

Deloitte LLP(UK) パートナー リック・カドワース

講演サマリー

本日の3つのテーマ

本日は3つ議題を用意しています。1つ目が、2012年ロンドンオリンピック・パラリンピック大会でどのようなオペレーションやクライシスに対する準備を行ってきたか、またそれらが成功の鍵であった理由について説明します。2つ目は、クライシスに対する準備に向けた同大会のアプローチを、どのように組織が活かすことができるかです。最後に、2020年の東京オリンピック、パラリンピック大会に向けて、企業はどのような準備ができるか、特に計画段階で利用できることをお話します。

アスリートが何千時間も練習を行い決勝に臨むのと同様、企業のクライシスへの対応も、何か危機が起こってからではなく、リハーサルを事前に行っておくことが重要であるということを、まずお伝えしたいと思います。

2012年ロンドンオリンピック大会の準備プログラム

2012年ロンドンオリンピック大会は、40を超える機能を、200カ所以上の場所で、複数の機関の連携により動かしていかなければいけません。例えば、セキュリティ、医療、競技、輸送などといった機能を、競技会場、トレーニング会場、報道機関用の施設などの場所で、政府、組織委員会、輸送業者などと連携をとる必要があるということです。実際に大会が始まる頃には組織委員会はかなりの大規模になっていましたが、この組織で活動している人は、誰一人として過去にオリンピック大会の運営に関わったことはありませんでした。

私はデロイトのパートナーとして準備プログラムを担当し、大会2年前の2010年に戦略と計画を策定し、準備態勢を整えるアプローチを定めました。2011年冒頭、準備に対する具体的な目標設定を行いました。その項目数は45,000を超えました。2011年の1年を通して270の活動を実行し、4,000名を超える参加者による800時間以上のシミュレーションをおこないました。そのシミュレーションの中でも最も大規模なものは2012年4月、大会の3ヶ月前に行ったものです。72時間連続、参加者は3,000名、30カ所以上で同時にシミュレーションを行いました。

クライシスシミュレーション

机上訓練というのは、少人数で部屋の中でシナリオを通読するものです。一方、シミュレーションは、複数のチームが実際の環境やロケーションでコミュニケーションをとり、協力し合ってすすめます。いずれも「対処」に関するリハーサルが目的ですので、可能性の高いシナリオから低いシナリオまで様々です。準備のための目標設定が45,000項目あったと申し上げましたが、その45,000項目と結びつけたかたちでシナリオは設計されます。食事を運んでくるケータリング用の車両が故障するというシンプルなものから、選手村での食中毒、テロリスト対応などクライシスと呼ぶにふさわしい複雑なシナリオも演習しました。機能ごと、会場ごとでの演習も行いましたが、より複雑なCommand（指揮統制）、Coordination（連携）、Communication（コミュニケーション）を合わせたC3といわれる非常に複雑で網羅的な演習も行いました。

クライシスが発生した際は、複数のオペレーションセンターが連携、コミュニケーションをとることが絶対的に必要になります。演習を繰り返しおこなってどのような部分で継続的な改善ができるのかということに特に注意を払いました。そして、今回うまくできたこと、まだ改善が必要なことなどをビジュアル化して皆にわかるように示し、大会を運営する担当者たちが、十分に知識を持って対応できるのだという自信を持ち、実際にシナリオが起きてしまった場合には、何をすべきかという明確なプランを描けるようにしました。また、どの階層、レベルで意思決定を行うかについて明確にイメージしてもらうことを根付かせようと努めました。

18ヶ月で270を超えるリハーサルを実際に行いましたが、オリンピック、パラリンピック大会において、ここまで綿密かつ網羅的にシミュレーションを行った事例はなかったようで、それがロンドン大会の成功の1つだと言われるまでにいたりました。過去に体験していなかったものを本当の意味で準備をして”Ready”な状態にしておく、そのためには、シミュレーションが欠かせないと思っています。

クライシスへの準備がなぜ重要なのか

多くのクライシスと呼ばれている事象は、企業内での人的要因によって引き起こされるものが相当数あります。そして、そのような要因で起こされたクライシスは、企業への影響が多であり、時価総額にも相当な影響を及ぼすと言われています。さらに現在は、SNS などによるコミュニケーションが幅広く行われており、力の動点がコンシューマーの手にあると言っても過言ではありません。したがって、企業がクライシスに対して有効に対処できるか、できないかが、企業価値や時価総額に対する影響に直接的な関係を持っていると考えられます。クライシスへの対処が拙かったがゆえに、株主価値、企業価値が長期的に損なわれたと言えるリサーチ結果もあります。クライシスへの対処を効果的にこなった”Effective Responder”と呼ばれる企業群は、クライシスマネジメントライフサイクルにおける準備プロセスを徹底して行っていることがわかっています。想定し得るリスクや脅威を洗い出し、それに対する計画も立て、定期的リハーサルを行っているのです。しかもリハーサルを行っていることから、対処のスピードが早く、限られた資源を効率的に使うこともできました。

“Crisis ready(クライシスへの準備ができています)”とは

“Crisis ready”とはどのような状態でしょうか。クライシスが発生した時に、きちんと対処できる「自信を持つ」というのはキーワードだと思います。もしクライシスが明日起きた場合、自分、社内の周りの人間そして企業全体が、本当にやらなければいけないことをきちんとわかっているのかをあらためて確認することが重要です。一度もリハーサルをやったことがないということであれば、おそらく準備ができていない状態とはいえません。定期的なリハーサルが必要です。現在担当している企業では、平均して年に1回または2回リハーサルを行っています。

クライシスへの準備をどのように整えるか

実際にどういう形でクライシスへの準備を整えたかについてご紹介します。企業に、鍵となるリスクをしっかりと洗い出してもらい、計画をきちんと作り、訓練やリハーサルもおこなうのですが、実際にこれらを行うことによって、自信が生まれ、実質的な能力も備わってきます。調整方法が肌感覚でわかりますし、限られた情報で不確実性が高い状況における動き方、精神的なプレッシャーが大きく、かつオプションが少ない状況での意思決定を経験できます。

担当しているあるクライアントでは、過去4年間、6ヶ月に1度リハーサルを行ってきました。CEOを始め、全社員が参加するという形をとっており、数を重ねるたびに効率性も効果性も上昇しています。そのクライアントを例としたシミュレーションの成熟度モデルがあります。まずは机上訓練から始まります。最初は非常にシンプルな形でスタートし、CEO及び少人数のチームでシナリオを作るなどを行いました。次の段階では、複数部署が連携して色々なシナリオでシミュレーションを繰り返しました。成熟度モデルの最初の段階、机上訓練では、起こり得る事象に対して何をしなければいけないかという認識を作ることが目的でしたが、そこから実際にリハーサルという形で進行していくのです。そして最終的には準備の完了という成熟度モデルになるわけです。

クライシスシミュレーションの方法論

シミュレーションの方法論がしっかりしていると現実性が高まります。開始のフェーズでは目的をしっかり設定することです。そして、設計・作成のフェーズで作った脚本に基づき、舞台上で発展させて行きます。実際に舞台の製作を行うのと同じように、脚本を作成し、演技をするのです。そして最後が一番重要で、評価をしっかりおこない、学んだ教訓を生かして改善できる点はどこか、どのように実現させるのかを定義します。

クライシスシミュレーションを価値あるものにするために

第一はまず、目的を明確に定義するということです。何を達成しようとしているのか、何を理解すべきなのかをしっかりと見極めることが重要です。2 点目としては、「訓練なのだから」ということで気持ちが伴わない演習は避けなければいけません。多角的にきちんとシミュレーションを行うことによって実際の世界と同様にすることが大事です。3 目ですが、どれだけシナリオを複雑にしていけるか、どんなスタイルの演習にするか、自分たちの成熟度に合った複雑性をもって、またはより 1 歩 2 歩複雑な段階を目指しておこなうことが非常に重要です。4 点目は、リアリズム、現実主義が大切ということです。シミュレーションは社内外の実際の環境を反映してはなりません。最後に重要なのは、経営トップから現場担当者まで全員が参加をして現実的な形でシミュレーションをおこなうことです。

シミュレーションの具体例

実際の 3 つのシミュレーション事例をご紹介します。最初の事例は 2012 年ロンドンオリンピック大会です。開会式の 2 週間前、120 人が参加するライブシミュレーションを夜の 7 時から真夜中まで 5 時間行いました。シナリオには 50 のクライシスイベントを投入し、各チームの機能性、コミュニケーション、調整、オペレーションセンターの連携を確認しました。

2 目は国際金融機関です。情報システムへの不正侵入により決済システムが機能しなくなったという設定です。システムが長きにわたってダウンした場合の対応、組織内のエスカレーションが自然にできるようになりました。参加者 250 人、クライシスの対応ミーティングは 23 回にわたり、各ビジネスユニットで立ち上げたクライシスに対応するチームの連携を確認していきました。シミュレーション設計に 15 週間ほどかけ、200 のイベントを盛り込んだ 72 時間にわたるシミュレーションでしたが、その場でも 40 ほどのシナリオを追加作成して盛り込み、練習をしました。

最後はアメリカ大手放送局の例です。サイバー攻撃を含むいくつかのシミュレーションを行っているのですが、ブラジルで行われたワールドカップをテーマにしたシミュレーションも行いました。規模は 6 チーム 50 名でしたが、協力会社 4 社を巻き込んで演習に参加してもらったことが特徴です。メインのサプライヤーが適切な対応ができるかということを確認するためです。このように、社内に限定せず、関係企業も巻き込んだかたちでリハーサルをしたいという要望は増えています。

クライシスマネジメントに関する経営者への 5 つの教訓

まとめとして 5 つの教訓をご紹介します。

1. 危機的状況に陥る前に準備をしなければなりません。
2. 大規模なクライシスの最中になされる意思決定のすべてが、レピュテーションを通じて企業価値に影響する可能性があります。
3. クライシスには、分単位のスピードで対処すべきです。
4. クライシスは、企業価値をさらに高める機会でもあります。
5. クライシスが過ぎ去ったように見えても、まだ終わっていません。

2020年東京オリンピックに向けて

ロンドン大会での経験を元にどのようにプランニングを行えばよいかをお話します。ロンドン大会前に、企業や組織が何を考え、計画しているのかを洗い出す調査を行い、時間の経過とともにどのように状況が変わったかということをもとめました。2011年時点で、ロンドン市内の95%の企業、組織がオリンピックによる影響を検討していました。ただし、フレックスタイムの方針見直しを予定している企業が14%、年次休暇方針の見直しを予定している企業が33%と、ほとんどの企業はそれらの見直しは必要ないと考えていたことがわかります。しかし、2012年には、63%が在宅勤務制度を導入、40%が勤務時間を自由に変更できる制度を採用するなど状況が大きく変わりました。

当初はオリンピックが開催されることによる実質的な影響はないだろうと多くの企業は考えていましたが、大会が近づくにつれて、何らかの対応や制度変更を多くの企業が行ったのです。

最後に、ロンドン大会の準備において得られた主要な課題を振り返りたいと思います。

事業内容にもよりますが、大会期間中の需要が増えるということは一つの課題となります。実際、大会期間中に営業時間を延長したり、ロンドンの1/3の企業が増員をしたりしました。

通常のロンドン市内の人口は800万人ですが、大会期間中は200万人増加したことで、公共交通機関に大きな負荷がかかりました。企業はオフピークの時間帯での通勤を促したり、代替オフィスでの勤務を推奨しました。

道路封鎖や交通量増加により、配達スケジュールに支障が起きるため、供給品の備蓄や、第三者サプライヤーの評価実施などをおこないました。

従業員については、想定していたよりも多くの従業員がオリンピック開催中に休暇の申請をしました。企業は、休暇の取得方法の整備、フレックスタイムの採用、休暇取得の推奨などの対応をおこないました。

最後に、セキュリティ上の脅威です。かなりの企業が重要なサービスの拠点をロンドン市内から移転させたり、社内のセキュリティポリシーの見直しやテスト、評価を多く行いました。

オリンピック東京大会を成功させるためには、東京で事業展開をしている全ての企業が準備をし態勢を整えることが重要です。

以上

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、税理士法人トーマツおよび DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約7,900名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約210,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または “Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。