

BCP 推進における組織内コミュニケーション活性化

～BCP の制度的限界を超えて～

[2012・FW] 20921004 安住文宏

1. 研究の背景と意義

2011年3月11日に発生した東日本大震災では、「事業継続計画」(Business Continuity Plan:以下、BCPと略す)策定の有無によって企業の被災からの復旧に大きな差が出たことで、BCPの重要性が実証された。また、今回のような「想定外」の事態に遭遇した場合、BCPを策定していたにもかかわらず、復旧が遅れた企業も多々存在する。

本研究は、こういった現状を基に「企業は想定外の事態に遭遇した場合では適切な対応ができない。では、どうすべきか。」という視点から出発した。まず、従来の、BCPのマニュアルに従って対応するBCP(以下、制度的BCPと略す)の限界性、課題点に注目し、BCPの本来あるべき姿を明らかにすることとした。そして、組織内コミュニケーションを活性化させ、組織内に共通意識を持たせることで、想定外の事態でも適切に対応できるという仮説に基づいて研究することとした。

本研究はBCPを再定義すること、BCP推進における組織内コミュニケーション活性化の必要性を探る。そして、そのための方策を提案すること、組織・個人の危機管理意識の向上に資することに意義がある。

2. 研究目的・方法

本研究の目的は、第一に、BCPの本来のあるべき姿を明確にし、再定義することである。また、事例研究を通して現在の制度的BCPの限界性を分析・整理することである。

第二に、BCPの効果的運用のための組織内コミュニケーションを活性化させる方策を提案することである。組織内コミュニケーションの活性化にSNSを応用することでBCPの効果的運用を図る。

研究方法は、BCP・組織内コミュニケーション・社内SNS・組織のレジリエンス化(困難を克服してうまく適応・回復できる組織)という4つの主題についての書籍、論文、インターネットによる論理調査、現状分析、事例研究であり、それを基に結論を導いた。

3. 研究結果・考察

企業の、想定外の事態に遭遇した場合の対応は、マニュアルに頼るのではなく現場の社員一人ひとりの裁量にかかっている。つまり、従来の制度的BCPにおける対応では限界があると考えられる。本来、BCPは「経営戦略・企業

文化」として認識し、それが社内に浸透している「状態(無形)」のものとして捉えるべきである。もちろん、その状態を実現するための手段としてマニュアルは無くしてはならない。

今後、想定外の事態に遭遇した場合でもBCPを効果的に運用させるには、レジリエントな組織の形成が必要である。組織のレジリエンス化は万一被災しても、事業への影響を回避して速やかに復旧できる能力と捉えられる。これは、そのままBCPの目指すところ、すなわち事業継続文化が社内に定義・浸透し、一人ひとりが「自律的に行動できる状態」と重なるからである。その実現のためには社員一人ひとりの能力強化に加え、組織内コミュニケーションを活性化し、組織を一体化させる必要がある。その方策として社内SNS導入後、組織内コミュニケーションの活性化に成功した企業の事例を参考にして提案した。

4. 結論

下の図は、BCPの効果的運用モデルである。BCPの理想像である組織のレジリエンス化を実現させる要素は、社員全員の危機管理意識の向上、自律的な個人への変化、全社間におけるスムーズな情報伝達である。社内SNSを導入することで、トップからボトムまでの社内全体で共通意識が浸透し、それらを実現することができると考えられる。その結果、想定外の事態に遭遇した場合でも社員全員が企業理念に沿った臨機応変な対応をすることができる。

社内SNSの導入により、どんな事態にも的確に対処し、必ず企業が事業継続できるというわけではないが、「制度的BCPの限界性」や「BCPと組織内コミュニケーションの因果関係」を明確化することができたという点においては本研究には大きな意義があると考えられる。

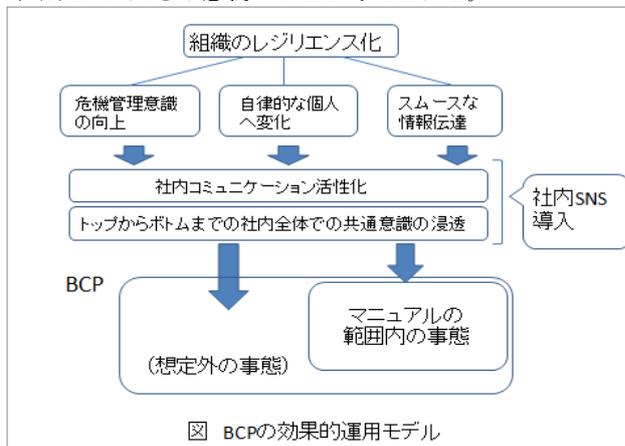


図 BCPの効果的運用モデル