

これからの

リスク対策と文書管理

エスオーファイリング研究所
城下 直之

目 次

はじめに	2
1. リスクとは	3
1) リスク管理の流れ	
2) リスクの属性と要素	
3) 企業で発生するリスク	
2. リスク対策は手を汚す管理者を求めている	6
1) リスク対策はリーダーシップで	
2) 賢慮型リーダー	
3) リスクの予防策と防御策	
3. リスクは潜んでいる	9
1) 報告・連絡・相談の定義	
2) ホウレンソウ	
4. ホウレンソウの活用	11
1) 報告・連絡・相談の定義	
2) ホウレンソウの方法	
5. 筋論クレーマ	13
6. トラブル対応の拙さが組織を危機の落とす	14
1) トラブル対応の事例	
2) リスク時の処置をまずくする要素	
7. リスク対策はKKDDとミスの見過ごし	15
1) 今、求められる新しいKKDD法	
2) ミスの発生原因と対策	
8. 記録されていない失敗は繰り返し発生する	18
9. 身近な事例	20
1) 製造物責任	
2) 情報漏えい	
3) 法的リスク	
10. これからの文書管理・情報管理	25
1) 新しい文書管理に求められる条件	
2) 事業継承と3S	
3) イノベーションは知識を活用	

はじめに

昔は『男は敷居を跨げば七人の敵（かたき）が有る』といわれたが、最近は「リスク」という言葉に置き換えることが出来る。例えば通勤途上での「電車や車」「歩行時の障害物」「飲酒・食べ物」「人間関係」「仕事、上司・部下（セクハラ・パワハラ）」と様々なシーンで、紛失や盗難、テロや天災・大気（黄砂・花粉・酸化水素・放射能汚染）に直面している。

特に、組織においては「ISOの認証」「PL法」「情報公開」「知的財産」「IT技術」「環境」「内部監査」「労務・人事」等がリスクにさらされている。

リスクマネジメントとは元々は「危険管理」という意味であるが、最近は国家の危険を管理する手法(クライシスマネジメント)・危機管理と同意語のように使われているので「危機管理」(リスクマネジメント)という言葉でお話をする。

私たちの国では半世紀以上にわたって戦争も無く、平和な国家を維持してきた。

そのお陰でリスクというと、

- ① リスクは起こらないもの
- ② 起こっても自分には関係がない
- ③ 自分に関係しても、誰かが何とかしてくれる
- ④ 何とも成らなければ、政府が悪い、行政が悪い、〇〇が悪いと他人事のように考えるようになってきた。

だが、現実にはリスクは誰の身にもふりかかる。



栃木県小学生の列にクレーン車が



信号待ちに乗用車が突っ込む

図－1 通勤・通学の途上での事故で死傷者が発生

- ① リスクは繰返し発生する
- ② リスクは形を変えて発生する
- ③ リスクは隠れている

そこで、リスクの種々な要素を調査し、それを評価し、処理のプロセスを確立することで、危険を除去することや回避する手立てを考える。

何時発生するか分からないので、転嫁として保険制度を利用するのも一つの方法である。また、この転嫁方法のビジネスモデルを考えると新しいビジネスチャンスになる可能性がある。

1. リスクとは

昔から言われている「災い転じて福となす」と同様に危険も「危機を感じて好機に転ずる」という言葉に置き換えることができる。例えば PL 法（製造物責任法）が施行された後に、製造・加工業者はこれを千載一遇のチャンスとして捉え、PL 対策によるコストアップを、業務システムで回収すべく、すべての作業システムを見直した。例えば、重複作業・過剰作業・意味をなさない作業等を廃止し、マニュアル化し、新しいシステムを作り、総合的にコストダウンさせ、組織体質の強化を図った。

最近では内部統制システムとして、子会社の見直し、社内不正処理、コストの削減、作業時間の見直し等、様々な視点からシステム化している。

1) リスク管理の流れ

事故はある日突然に発生するのではなく、様々な条件が積み重なって起こるのである。この流れを図-2 に図示した。

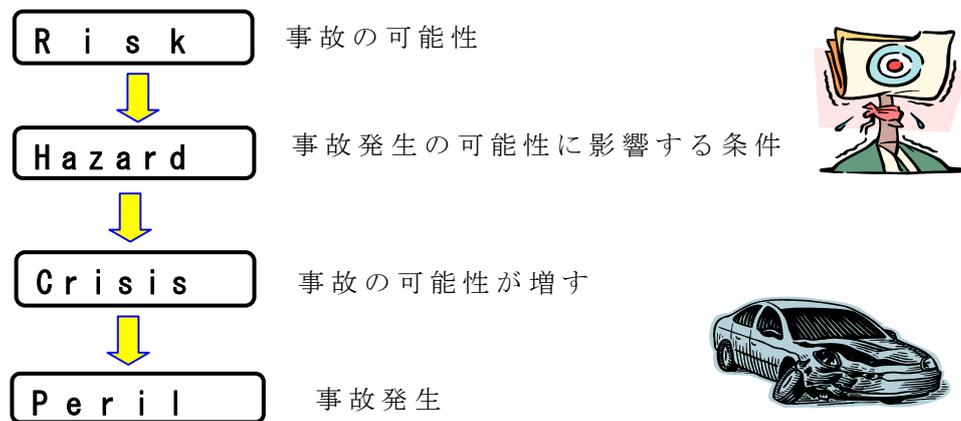


図-2 事故発生までの流れ

図-2 の流れのように、車に乗ることは交通事故が発生する可能性がある (Risk)。また、夜に乗ると視界が悪くなり、雨が降り出すとスリップしやすく事故を起こす条件が整ってくる (Hazard)。そこへ飲酒運転をすると人間の判断を狂わし事故を起こす確率が高まる (Crisis)。その内に、交通事故が発生する (Peril)。

私達は「望まないことは起きない」と思い込む傾向がある。しかし、阪神大震災や東日本大震災、福島原発事故のように、同じ状態は続かない「無常観」をも持っている。

日常生活の中では分っていても、結果として想定していない結果に陥る事例としては、会社の書類や情報 (USB に登録) を持ち出し、帰りに少しお酒を飲む。気持ちが良いので次の店に行く。その内、気がつくと電車の中で居眠り、鞆が無い。

このように日常生活の中でも、常に危険が発生するのであるが、それを意識しているかどうかの問題である。一般に、これらの予想や予見は殆ど不可能であると言われている。

リスクとは危険性の程度とそれに出会う頻度である。つまり、危険性の程度が低いとリスクと考えない。また、出会う頻度が少ないと「今まで大丈夫だったから、これからも大丈夫」と評価を低くしている。結果として「想定外」のことが発生する。

2) リスクの属性と要素

危機管理におけるリスクの転嫁として各種の保険制度があるが、リスク対策として費用を掛け過ぎると企業のコストを上げ、企業の負担も増大する。

危機管理におけるリスクの発生頻度とその発生による被害度（再現に要する費用）および対応費用の関係を図-3に表した。この図からリスクは4つの形に分類することで企業のリスクにかける費用も削減することができる。

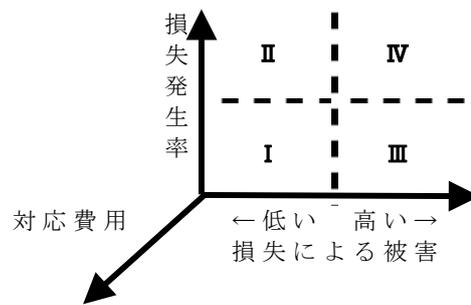


図-3 リスクの発生率と損害費用の関係

- I型リスク**：発生率は低くリスクも低いので安易に考えがちである（ポカミス）。例えば窓ガラスの破損のようなものである。この様なときにはリスクも負えるが、対応としては注意・喚起をすることで、ことを済ます企業が多い。文書管理においても同様な考え方で注意や喚起をしているが、日常の規律を文書化することで繰り返し発生するクレーム・フルーフ（fool proof バカ除け）を少なくする。
- II型リスク**：発生率は高いがリスクは低い。車両事故のようなもので「保険またはそれ以外の転嫁」を要する。対応としては日頃から注意力の喚起、作業のマニュアル化等ちょっとした基本的な事項をしっかりと教育する。例えば、4S（整理・整頓や清掃・清潔）などの実施と指導をする。（怠ると商品のリコール等につながる可能性がある）
- III型リスク**：発生率は低いが損害額が大きい。火災や地震のようなもので「除去や防災」を要す、保険会社の商品となりやすく、保険費用が高いと企業を運営するコストに与える影響も高くなる。
- IV型リスク**：発生率は高くリスクも大きい。保険料も高く、投機的危険を含み、「回避」が基本である。このリスクは成功すると大きな成果が期待される。例えば、マルチ商法等の儲け話に誘われて加入する、よく知らない先物取引に投資するとか、出来る見込みのない商品開発に投資するとかである。

この図から判るようにIII型リスクの領域は統計的な数値を出すことで、保険会社の引き受け対象になりやすく、企業も保険で緊急処置が可能である。

しかし、全て保険で賄うことは不可能であり企業としての**信用低下・時間の損失・機会損失**等を考えると対応費用が莫大になる。法的な対応や予防策を日常業務の中に講ずるよう心掛ける必要がある。

3) 企業で発生するリスク

事業を継承するために企業資産のヒト・モノ・カネを有効に活用する方法を考え、実行しているが、これはあらゆる面でのリスクも同時に存在している。そこで、防御策として図のように資産の情報を収集し、適切な処置をしている。

また、事業活動には投機的要素も高く、儲かる場合もあれば、損をする場合もある。

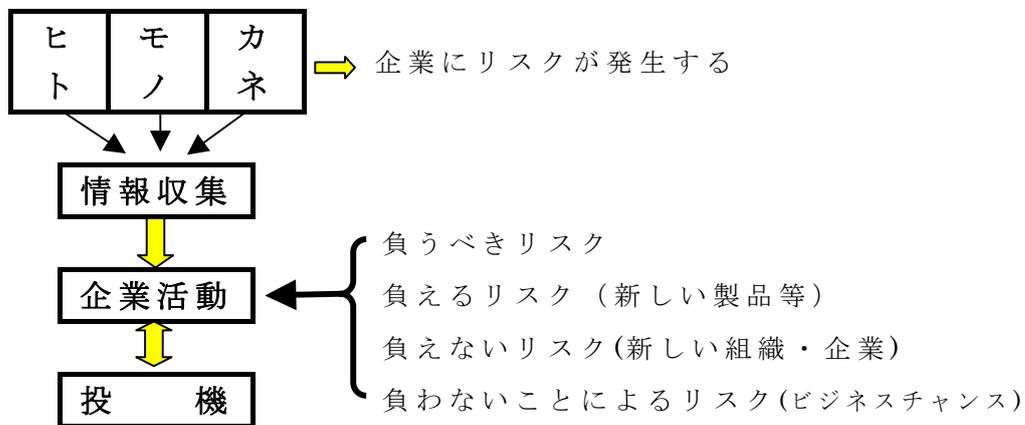


図-4 企業のリスク

例えば、資産運用として株式・国債・証券・不動産・先物取引等により多大な損失を出す場合もある。そこで図-4のようにリスクの形態により組織として対応を考慮しておく必要がある。

① 負うべきリスク

発生頻度の高低に関係なく、損害の強度が低い物は当然負うべきリスクとして対応すべきである（Ⅰ、Ⅱ型リスク）。

② 負えるリスク

損害強度が大きくても、発生頻度が小さい場合には保険等の対応で賄う範囲である（Ⅱ、Ⅲ型リスク）。

③ 負えないリスク

リスクを負うことによって、企業の存続を危うくする状態になる場合がある。

（その為に保険制度の利用や顧問弁護士・公認会計士を活用している）

だが、これを好機（チャンス）として乗り切ることにより、逆に大きな利得へと発展することがある（Ⅲ、Ⅳ型リスク）。

例えば松下電器（パナソニック）の「温風器リコール事件」では全ての広告を、謝罪と温風器の回収の協力を切り替えた。また、全家庭、職場に向けて6000万通の「回収協力の葉書」を配布して告知活動は顧客の信頼を得て、最高利益を出した。

簡単な事例としては社員の使い込み、詐欺事件等である。

④ 負わないことによるリスク

負わないことが最良の選択であるが、対応を間違えると信用を低下する。一般に手を出しにくい範囲であるⅣ型リスクである。ロケットの打ち上げ、不動産や株の投機による損失、株の買占め、投棄による企業買収（M&A）等である。

図から考えられるリスク内容の事例としてつぎのが上げられる。

- ① 人的：社長の急死、製品への脅迫、社員の採用・退職、社員の健康管理、労働災害、幹部社員の誘惑・殺傷害・脅迫
- ② 金銭的：休業損害、社員の使い込み、取引先の倒産、盗難、退職金
- ③ 物的：ビル・工場火災、地震・風水害、製造物責任、特許訴訟、在庫品
- ④ 情報：システム障害、コンピュータ犯罪、重要書類の紛失・盗難・持出し、CI(Corporate Identity・企業理念)へのリスク、間違った情報
- ⑤ 投機：不動産、証券売買、デリバティブ（先物取引）
- ⑥ 法的：内部統制、会社法、情報公開、株主代表訴訟室、男女雇用機会均等法
- ⑦ その他：停電、戦争・内乱、為替、伝染病等

2. リスク対策は手を汚す管理者を求めている

阪神大震災が発生して、15年が経過した。当時の調査によれば、緊急マニュアルについて大組織50社の結果によると90%の組織にマニュアルがあり、機能したのは6%であった。直近の事例として、東日本大震災では国の対応が後手後手となった。その結果、内閣府は委員会を作れば対策になると勘違いをして（会議を多くすることは責任金を薄める・責任回避？）23もの委員会を作った。（船頭多くして舟山に登る？）。阪神大震災の時には、当時の村山首相は「全責任は自分が取るから頼む」と小里担当大臣に権限委譲をして対策に当たった。（トップは権限の委譲を出来ても、責任の委譲は出来ない）

1) リスク対策はリーダーシップで

危機管理と言えは言うほど危機管理から遠ざかる傾向に思える。文書管理でもマニュアルを作れば機能するものと錯覚しているのと同じである。

経営管理者は組織をコントロールすることを学んでいる。（官僚主義、中央集権的になりやすい）。その結果、下からの意見は聞きたくない。責任を取らないシステム、数字で評価するシステムに陥りやすい。意思決定をしても、部下によろしくと達成するかどうかは部下の責任という風になりやすい。

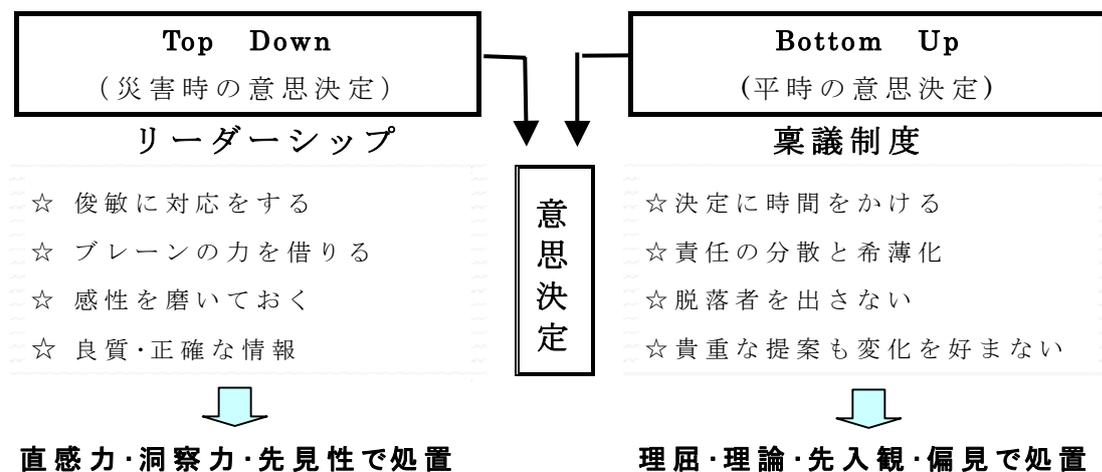
その為か、いざ発生という時には危機管理マニュアルは次のような理由であまり役立たないことがある。

- ① 厚いマニュアル：人は厚いマニュアルを一々読んで対応はしない、むしろ関連先へ連絡し、応急処置を担当者が行い、専門家等に処置のアドバイスを受けるルートや方法をマニュアル化すべきである（A4一枚に読んで判断するのではなく、眺めて判断が出来るようにさくせいすべきである）
- ② 組織と専門は別：緊急時はスピードを要するので、日常の組織で動く対応が遅く後手に回り、取り返しがつかなくなる恐れがある。そこで現場を良く知った、専門職(取扱責任者)に任す事で、効果を発揮する組織体制が出来る
- ③ 不在者の指揮では緊急処置は取れない：在籍者で先ず対応をする。
また、リスクは意思決定のスピードが処置後の結果に大きく左右される。

例えば、図－5に図示した稟議制度によるボトムアップ（話し合い・根回し・会議等）で下からの積上げ方式で処置をする場合をみてみよう。この方式は平時の足し算的な思考での意思決定としては良いかもしれないが、つぎの問題点がある。

- ☆ 稟議と決定に時間がかかる
 - ☆ 担当者の責任の希薄化（正当性の主張）
 - ☆ 上位者の指導力が不足する（先に責任から回避することを考える）
- そこで、リスクを意識するには「災害時の意思決定」が要求される。

決断は既成の概念・秩序を飛び越えた組織の革新であり、挑戦である。そのために組織経営は意思決定であるとも言われている。また ISO の取得では必ず組織のトップダウンが言われるように「手を汚す管理者」を求めている。



図－5 二つの意思決定

現実にはサラリーマン型トップ層による「手を汚さない管理者」が多く、不動産リスク・薬害リスク・食品リスク・金融リスク・戦争リスク等では対応を間違い、組織を破滅に導いた経営者や管理者がメディアを賑わしてきた。

この原因は発生したことに独りよがりして怒ってはいけない。起こった事は元には戻らない（処分は落ちついてから後日に考えればよい）。正確な情報を迅速に入手し、各部署に対応策の指示を出すことが最優先である。その為にも、現場を良く知ったリーダーに任せる必要がある。

2) 賢慮型リーダー

前述したようにリーダーの資質が結果を左右するそこで、リーダーには次の6つの能力が求められる

- ① 「善い」 目的をつくる：
 - 多くの人に共通して受け入れてもらえるコモングッド（共通善）の達成に結びつくような目的設定
- ② 場をタイムリーに創発させる：
 - 知識や知恵は人と人との相互作用から生まれてくる。そのような相互作用を促進する「場」をタイムリーに設ける

③アクチュアリティーを直観する：

現実を凝視し、その背後にある本質を直観的に見抜く洞察力。

ここで凝視する現実、現在完了形で静止した状態の現実（リアリティー）ではなく、現在進行形で変化し続ける生きた現実（アクチュアリティー）でなければならない。

④本質直観を概念に変換する：

直観的に見抜いた本質をコンセプト（概念）に転換する力

⑤概念を結晶化する：

コンセプトを大きな物語に仕立て、それを実行に移していく政治力・行動力

⑥賢慮を組織化する：

リーダー個人が備えた賢慮や能力を、実践を通して組織の中に広げ、伝承していく能力

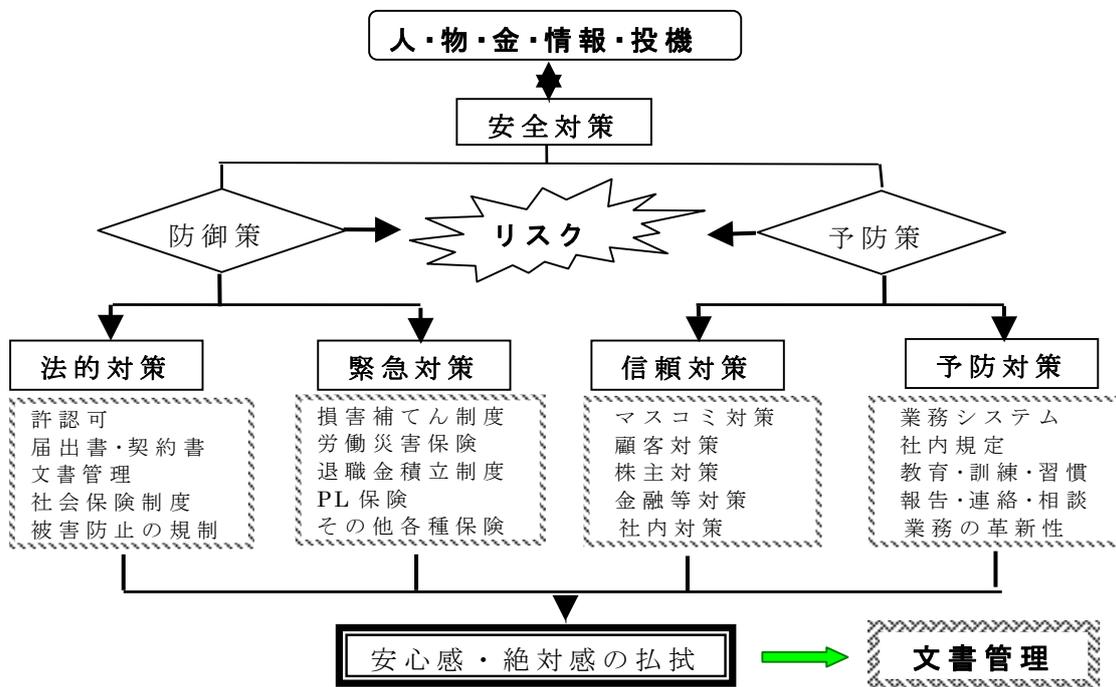
3) リスクの予防策と防御策

私達は被害を最小限に抑えるためには発生することを考えて対応を考える。

①発生しないようにどうするか（予防策）

②発生したら如何するか(防御策)

組織がリスクの発生後、保険等で金銭や機械を確保しても組織の信用低下・時間の損失・機会損失等を考えると、各組織にあったマニュアルを作り、予防策を日常業務の中に講ずるように心掛けるべきである。



図－6 危機管理における防止対策

危機管理における安全対策として図－6に図示したように予防策と防御策がある。防御策としては法的対策と緊急対策がある。例えば損害事故が発生したときに保険会社への提出書類作成に必要な証券番号、担保条項を契約書から確認し、保険契約書のコピーを添付

して提出する。そのためにも日頃から必要な文書が直ぐに取り出せるように管理しておく必要がある。

予防策の予防対策としては日々の仕事に必要な事項は必ず文書を作成し、保管・分類して、必要な時には取り出して活用する文書管理システムを構築しておく。一方、信頼対策としては外部に対して定期的に必要な情報を提供する。また、外部からの要請に対して情報を開示できる組織のシステム作りが求められる。

だが、リスクを低減させる処置は取られても、どのようにリスク対策を行っても完全とすることはない。安心感・絶対感を払拭すべきであり、組織の危険度に対して管理費用をどの程度見込むかが大きな課題である。

文書管理とはマニュアルを作ることだと錯覚している管理者はいないだろうか。一定のルールにより文書を作製し、文書に則って実行し、その結果を記録し、確認・活用する。不都合があれば手直しをする。管理者が模範になるように率先して行わなければ部下も付いて来ない。つまり、手を汚す管理者によって文書管理がシステムとして有効に稼働するのである。

結果として、組織の全ての情報を文書化し、記録を残しておくことが最大のリスク対策になる。しかし、この文書が紛失・破損すると、組織のリスク対策も低減化することになる。

この図からわかるように、組織の全ての情報を文書化し、記録を残しておくことが最大のリスク対策になる。しかし、この文書が紛失・破損すると、組織のリスク対策も紛失することになる。(例えば、保険を掛けていても、証券番号や契約内容が分らなければ請求書を作成するのに時間が掛かる)

3. リスクは潜んでいる

リスクは日々の生活の中に潜んでいる。リスクをリスクとして意識するかどうかによって回避する手立てが考えられるのである。

1) ハインリッヒの法則

米国のハインリッヒが 1929 年に労働災害で同じことが原因で、重症人が一人出るその背景には、29 人の軽症と 300 人のヒヤリハットが発生していることを発表した。これを「ハインリッヒの法則」という。これは小さな事故も放置していると後日におおきな事故へとつながる、ということを示している。企業で大きな問題となった事案を見てみると「自己消火」による失敗が原因である場合が多い。特に問題が大きくなってから対策を立てても手立てが出来なくなってトップの辞任や倒産へと追い込まれる場合が多い。

(自己消火：トラブルが発生しても上司には報告せずに自分で内々に処理をする)

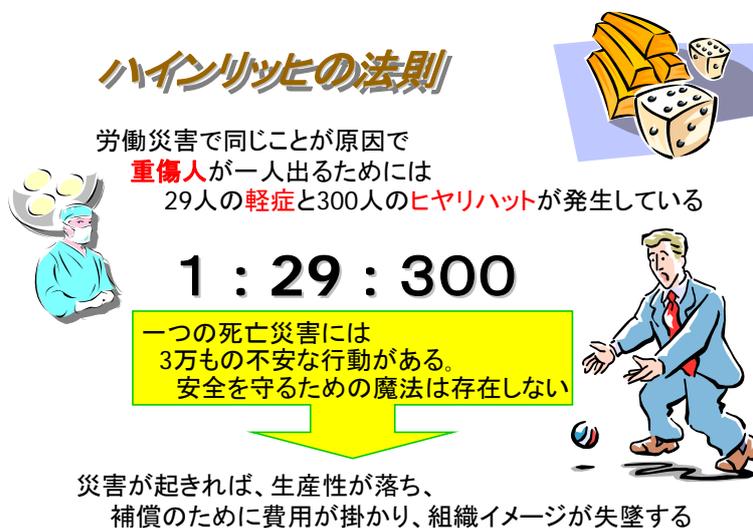
また、多くの問題を抱えているにも関わらず、死亡事故、使い込み等の事件をメディアが取り上げて、初めて問題が発生していることにトップが気づき、対策・処置をとる場合もある。

日頃からの問題意識が有るかどうかで処置の方法が大きく変わる。

もしもリスクが発生した時には問題の解決として、次のことを考えて行動をする必要がある。

① どの程度の時間を掛けられるか

- ② 誰に相談をすればよいか
 - ③ 対策に役立つ文書が整っているか
 - ④ 解決できたら、自分にとってどんなメリットがあるか
- その結果により人はどのように動くかが決まってくる。



図－7 ハインリッヒの法則

日頃のオフィスワークや人々の行動には様々なリスクが目につく。その一例として情報漏えいについては、次のことが挙げられる。

- ◆ 机の上にメモ用紙をベタベタと貼っている。
- ◆ おなじみの方が、平気で部屋の中まで入ってくる。
- ◆ 離席時に作業中の書類が置きっ放しである。
- ◆ 会社の近所から社内 LAN に入れる。
- ◆ 昼休み（居酒屋でも）、二人の会話を隣で聴いている人がいる。
- ◆ 社内を誰かが知っている人のような顔をして知らない人が歩いている。
- ◆ つけっぱなしのパソコンの画面をみている人がいる（誰も注意をしない）。
- ◆ ウチなんか盗まれていけないような情報はないと思っている。
- ◆ ノートパソコンを机の上に置いて帰宅する。（机の上は滑走路）
- ◆ USB メモリはポケットに入る（家にデータを持ち出して仕事をする？）。
- ◆ 許可無くパソコンやデータを持ち出している



このように、様々なことが日常的に発生していても誰も何も言わない、上司も注意しない。こんな職場環境を変えないと大きなトラブルへと拡大する可能性がある。

本当にこれで大丈夫だろうか、問題意識を持つべきであると思われる。

特に、組織にとっては日頃のハウレンソウ（報告・連絡・相談）が大きな要素である。

2) 小さな積み重ねが大きな結果に結びつく

ハインリッヒの法則がプラスに働く場合とマイナスに働く場合がある。

日々の長年の行動をプラスに積み重ねることにより老舗、ブランドとして企業の信用を

得た企業が残っている。マイナスに働く事例は官僚的、大企業病といわれる創造性の低い企業、事例としては赤字体制を長年に放置して会社更生を適用している「日本航空」、福島原発で爆発事故を起こした東京電力、脱線事故の西日本 JR 等がこれに相当する。

徐々に積み重ねる結果、社会から承認される企業がある。一方、企業の行為が図-8 のよう瞬時にプラス、マイナスに働く場合がある。

a. プラスに働く場合

$$\text{信用} = 0 + 1 = 100$$

一つの行為が全社的な評価として取り上げられる。例えば、専門分野で知られていても、一般的に知られていない企業がメディアで取り上げられることにより有名になる（ノーベル賞を受賞・島津製作所）。また、企業で働いている無名な人が特別な賞を得ることで、その企業総てが立派と評価・承認が得られる。

b. マイナスに働く場合

$$\text{信用} = 100 - 1 = 0$$

一人の考えで、行なった不正行為がメディアで発表されると、総ての人が同類として扱われる。たとえば、賞味期限改ざん、食肉偽装、食中毒、使いまわし等で老舗企業の倒産、有名店の廃業等、信用は一瞬に消える。（船場吉兆、赤福、雪印等）

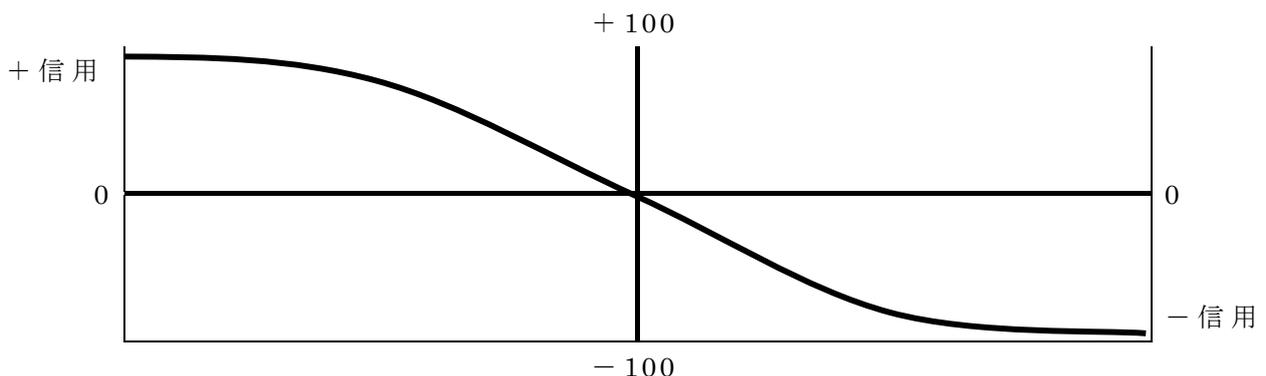


図-8 一つの行為がマイナスとプラスに働く

4. ホウレンソウの活用

日常生活の中で家族間、友人達と、サークル内、仕事上など様々な機会に報告したり、連絡したり、困ったときには相談したりする場合がある。この報告、連絡、相談をまとめて「ホウレンソウ」といっている。

1) 報告・連絡・相談の定義

①『報告』とは

上司からの指示・命令に対し、どのようになっているのか、その経過や結果をしらせること。報告には二つのタイプがある。

a. 義務としての報告

指示された仕事の現況・結果を知らせるもの

b. 情報提供としての報告

部下が自分の聞いたこと、見たことで気になったことを自発的に知らせるもの

(お客様の実態、変化、同業他社の動き、業界の動き、社会・行政の動き、消費者の動きなど)

義務としての報告は必ずしなければならないが、情報提供としての報告も上司を助け、上司との信頼関係を築く上で大変重要である。

②『連絡』とは、

自分の意見を付け加えず、簡単な事実情報を関係者に知らせること

報告は上司と部下という縦の関係が大部分です。だが、連絡は同僚、他部署、取引先といった横のコミュニケーションの比重が高くなる。

a.義務としての連絡

上司から指示されて関係者に知らせる

b.義務を伴わない連絡

知らせたい、知らせたほうがよい

連絡は報告よりも広がりがあり、所属している職場を越えて横へと広がり、連絡を上手に活用することによって、よりの確な情報活動、より親密なコミュニケーション、より信頼関係を構築することができるようになる

③『相談』とは、

自分が判断に迷うような時、上司・先輩あるいは同僚にどうしたらよいかという参考意見を聞くことである。

a.問題を共有して解決策を見出す

する人とされる人とが問題を共有して、知恵を出し合い、どのように対処したらよいかという最善の解決策を見出す作業

b.解決に有効なアドバイスをいただく

相談は報告・連絡以上に相手の時間を取ってしまう可能性が高いので、相手の都合を考慮する必要がある。

2) ホウレンソウの方法

ホウレンソウは組織にとっては貴重な情報源であるので、タイミングを外すと逆に大きなリスクへと発展する可能性もある。そこで、上司は報告を要する時には期日を指定する必要がある。また、遅い時には逆に催促をしないと情報の鮮度が落ちる。そこで、ホウレンソウを行う時に注意すべき点を述べると次のようである。

①報告での注意点

- a.伝言は頼まず、上司に直接
- b.ポイントを整理して手短かに
- c.理由や経緯は聞かれたら述べる
- d.質問に対する答えを用意
- e.情報を隠さず、すべて知らせる

②連絡での注意点

- a.関係者に漏れなく伝える
- b.担当外でも積極的に
- c.重要なことは確認しながら

- d.相手の状況を考え平易な言葉で
 - e.連絡後のフォローも忘れずに
- ③相談での注意点
- a.上司がゆとりのある時に依頼
 - b.こじれる前に早めに
 - c.自分なりの考えを用意
 - d.相談内容に関する資料を用意
 - e.再考を促されても怒らない

5. 筋論クレーマを有効に活用する

一般的に仕事をしていると様々なトラブルが発生する。そのために顧客より様々なクレームが言われる。このクレームの対応を誤ると大きな問題へと発展する。この弱点をついて商品の問題点を誇張して非難したり、接客態度やアフターサービスなどの不手際を追及したりして、企業に無理難題を押し付けてサービスの強要や金銭目的で常習的に行っている人を「クレーマ」と称している。

筋論クレーマは、「ちょっと変だな!」「それはおかしいのではないか?」という視点から、筋の通った疑問、質問、異議、抗議を会社や行政に対して言う。従来のゴネ得のようなお金目的ではなく、言っている事に一理も二理もある。図-9に筋論クレーマに対する対応を図示した。

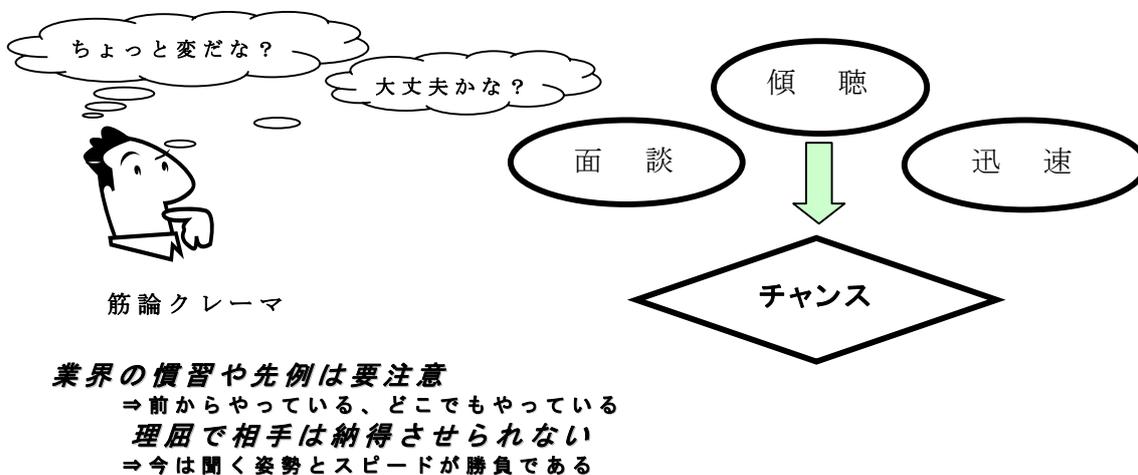


図-9 筋論クレーマとは

この筋論クレーマになっている人の特徴は、

- ①社会的にも経験が豊富で、企業や社会のアキレス腱を心得ている。
- ②プライドが高く、自分の見解や主張にこだわる（自意識が高い）。
- ③年齢的にも50、60代で、知識が豊富である。
- ④納得できないとトップ、関係当局、マスコミにタレこむ（要注意）。

従来から、私達は企業の立場から物事を考え、プロとしての自覚の中で仕事をしている

のに対して、筋論クレーマに対して「素人が何を言うか」と相手にしない。

逆に「顧客（消費者）から見た視点」と、普段から気が付かなかった指摘をチャンスに捉えるかによって 180 度違った結果になる。（特に 60 代で定年退職し、専門分野で職務経験が豊富で、時間が充分にある人の意見は参考になるのでは？）

先に述べた様々な事故（トラブル）の場合でも、他の部署から指摘されていても、放置していることにより、大きな事故へと発展しかねず、企業が窮地に陥ってから気付く場合が殆どである。

そこで予防可能なことでも、最初の対応での「誠意の欠如」により同じ対応行動をとっても、「対応が遅い」との評価が出ると、全く対応の意味をなさない。

先ず、人の話を謙虚に聞き、やる気を示すことで、様々な情報を得るチャンスが得られる。

後で悔いを残さないためにも、筋論クレーマかな？と思ったら、会いに行くこと、面談は最大の誠意の表明であり、現状を直に確認できるチャンスと心得るべきである。

また、この場合にはスピードが勝負である。まとめると、

- ①相手の言い分を十分に聞き、途中で話をさえ切らない。
- ②面談は最大の「誠意の表明」になる。
- ③とにかく早く行動する。理屈で相手は納得させられない。
- ④クレームをチャンスと捉え、ビジネスに活かす。

6. トラブル対応の拙さが組織を危機に落とす

製品の不具合は企業にとってマイナスの情報であり、殆どの企業が頭では周知徹底の必要は理解しているが、できれば目立ちたくないようにしたいのが人情である。そこで、“悪い情報”を遮断してしまう傾向にある。特に会社の意思に反する都合の悪い情報をトップに上げれば、その管理者は無能の烙印を押され、出世が遅れる。だから、部下からの都合の悪い情報には耳を塞ぎ、一方“良いときの情報”は自分の手柄としてトップに報告する。

1) トラブル対応の事例

①JR 西日本の脱線事故

近隣の工場の人仕事をして、救助活動に参加しているのに、電車に乗り合わせていた JR 西日本の社員が救出活動をしなくて職場に出勤したり、ボウリング大会に参加していたりしたことが社会問題になった。これは同じ会社でも職場が異なると自分とは関係のない会社の出来事に思えて、あまつさえ自分は被害者であり、基本は人を運ぶ仕事という意識が低いことを露見した事件であった。

②ソニーのリチウム・イオン電池の発火事故

「過熱や発火を引起す可能性は、ノートパソコンのシステム構成の違いに影響を受けると判断している」と事故原因をソニーが発表した。

電池を作る現場では「トラブルの発生確率は、百万個に 1 個にも満たないんですが……」とメディアで発表されたが、(2006.9.21 日経産業新聞) 自信過剰と思いがりが消費者無視へと繋がっている

米デル製パソコンの発火事故の原因が自社製充電電池にあることを直後に把握してい

たのに、デル以外のメーカー向けに継続して出荷していた。その結果、デルをはじめソニーまでが回収を始め、960万個の電池交換にまで拡大した。

③福島第一原子力発電所の爆発事故（2011.3.12）

東日本大震災では津波の影響で冷却装置が稼動せず、被害が大きくなり、政府発表では安全であると言いながら避難区域を3Km、10km、20km、30kmと拡大し、最高危険レベル7にまで上げ、多くの住民に避難生活を強いられた。（同様の事故が2010年6月に発生し、水位が2Mも下がり、30分稼動しない事故や福島と同様の事故発生訓練を2010年菅総理の元で行ったが、当の菅総理は全く覚えていなかった??・国会答弁）

2) リスク時の処置をまずくする要素

企業においてはリスクの予想や予見を過去の経験、内部や外部の情報によっていち早く知り、組織の中で活かしていく工夫が必要になる。だが、トラブルが発生した時の意思決定や決断の拙劣が企業を破滅に追い込んでいる。そのリスクが発生する要因を調べてみると、次の欠陥を上げることができる。

①管理の欠陥

組織の役割分担が明確になっていないために責任の所在も不明確である。そのために、計画力、組織力、指導力が不足し、好き勝手に仕事をしている。

②情報の欠陥

情報は過去のもので認識され、組織的に情報の伝達が伝わらない。特にトップには心地よい情報しか伝わらないところが多い。また、情報を分析する能力が欠けている。トラブルが発生しても自己消火してから報告する。自分にとって都合の悪い事は隠して正確に報告をしない。報告を先延ばしにする。

③時間の欠陥

管理者の業務多忙や接遇過多のためか、意思決定をするのを先延ばしにして、タイミングを逸したり、時間が掛かり過ぎ、市場調査をする時間もないまま、決断を下すことも多い。特に時間に対する考え方が甘く、時間は再生産の利かない資源である事を忘れてしている。

④感性の欠陥

複合的に判断する能力が不足し、直感力を信じ、失敗の経験を恐れてチャレンジ力が不足している。感性は持ち前のものであるため、直感力教育の方法がない。自分と異なった人と合う、趣味等を持って自分を磨く以外に方法はない。特に、会社人間が組織の上に立つと、過去の経験以外に学ぶ機会が無いため、これらの感性が磨けない。

7. リスク対策はKKDDとミスの見直し

1960年代に品質管理手法による「ものづくり」で一番怖いのはKKDDによる方法であると言われた。

この時のKKDD法による物づくりとは、

「K・経験」は同じことを長年やってきたのでベテランである。

「K・勘」は機器の計測でなく、目分量（自分の勘）で計測をする。

「D・度胸」は不具合が出てその時は何とかなるだろう。（エイヤーと一か八）

「D・妥協」は適当に妥協して自己満足をする。

であり、良い製品を作るのは鍛え上げた経験を持った特別の人達（職人・技能者）だけであった。そこで、品質管理手法を採用することにより、全ての作業をマニュアル化することで、作業方法も変わり、誰でもがある一定水準の製品を大量に作る事が出来るようになった。

1) 今、求められる新しい KKDD 法

マニュアルによるものの考え方が発達し、一定水準以外の情報や感性が育たなくなり、折角の知識も活用する機会が少なくなったのではと思う。だが、マニュアルや設備をどんなに整備しても、現場を把握できる人がいないと実際には機能しない。そのために図-10に示したように新しい KKDD 法を磨くことが必要である。

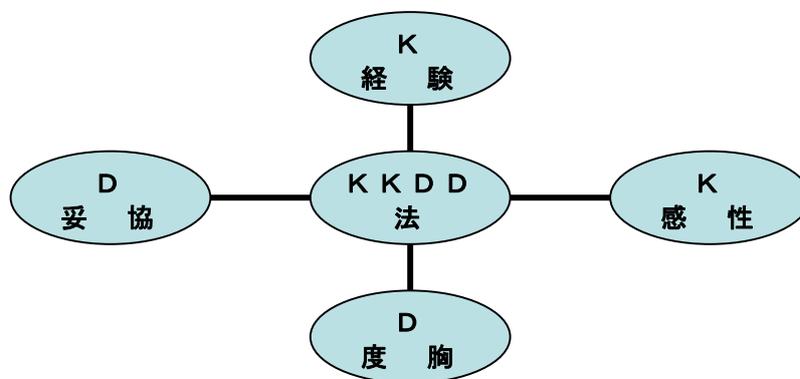


図-10 KKDD 法

① K・経験：

同じ仕事を長年していることではない。同じ仕事を3年もしていると飽き（秋・枯葉となる）がきてマンネリ化する。5年もしていると手抜きが発生する。ここでは常に新しいことや未知のことにチャレンジしてきたかである。つまり挑戦していく心を失わない「挑戦力」「創造力」である。（若い時の苦労は買ってでもしておく・勉強の仕方を学ぶ）

② K・勘：

自分の第六感ではなく、積上げてきた感性、モノの真贋を見分ける能力を言う。色々なモノを見、経験をし、知識を蓄えることにより養える物である。百聞は一見に如かず、百見は一行に如かず、とにかく自分の手で実際に手がける（現場・現物・現実）ことにより感性が備わってくる。（経験+知識・知恵）

③ D・度胸：

一か八かで対応するのではなく、様々な所から情報を収集し、判断できる材料を集める能力をいう。俗に「人脈」、「ネットワーク」「情報収集力」から如何に良質の情報を手に入れることが出来るかである。その結果、自分の知識で推理推測をして情報を膨らませて意思決定をする。（大心は小さな目配りから）

④ D・妥協：

相手に迎合するのではなく、集めた情報を元に自分が蓄積してきた知識を様々に用いて、推理・推測・創造して判断すると同時に、決断するタイミングが大切である。早くてもダメ、遅くてもダメ、ここという時に収めることである。(小さなことの積み重ねが大切である・小さなことが出来なければ、本当の大きなことは出来ない)

図-5の災害時の意思決定で述べたリーダーシップの直観力・洞察力・先見性で処置するために日頃から「新しいKKDD法」の勉強やネットワークを作る必要がある。

様々な物事にチャレンジすることにより、幅広い豊富な知識が物事を判断する感性を養う。また、様々な人脈により、情報を集め、その情報から推理・推測することで、決断力、即ち、度胸がつく。問題点を判断し、妥協点を導くことができる。つまり、タイミングよく結論を下せることでもある。

その為にも、収集した(入手した)情報を使いこなす3つのカン(感・勘・観)が大切である。

- a. 世の中のうごきを見、よく学ぶ、時代感覚、情報感度といった「カン」・感
- b. 仕事の勘や判断、意思決定に役立つ勘といった「カン」・勘
- c. 人生観、人間観、世界観などといった「カン」・観

このカンを養うためには、日頃から機会をつくり、様々な人と会い、話を聞き、現場を見(観)て、自分で理解し、育てるように日頃から心がける必要がある。

2) ミスの発生原因と対策

①建前と本音によるミス(総論賛成、各論反対)

日本は「あいまい文化」言われている。

例えば『考えときまっせ』と言う言葉一つをとっても、次のように異なる

- a. 大 阪：いらないから早く帰れ
- b. 東 京：見込み客
- c. 公務員：考える余地が無いので、ダメだ(没にする)

時・場所・人によって、建前と本音を使い分ける。本音の時に建前となると大きなミスをする。

②ミスを前もって防ぐ、直観力の働き

理性が働くと直観力は停止する。ウツカリミス、ポカミス、不注意ミスをする(機械でも故障する)。

動物は本能のおもむくままに行動するからミスがない

人間は理性(論理・意志力)で考えて行動するからミスが発生する。

- a. 理性と行動が不一致だとミスをする。
- b. 理性を維持すると疲れる、そこで理性をカットする。

③記憶を記録されていない(メモの活用)

記憶は時間が経ると忘却する。また、他の記憶と置き換える。

メモを取っても安心して、メモを見ることを忘れる。

④ミス予防の4つのカンを育てる

- a. 観察(集中力)：色・形・性質・寸法・重さ・等について調べる。更に因果(原

因・結果)関係について、直接的なものと同接的なものについて調べる集中力、ものごとの表面だけ広く浅く知って、それを深く観察することを忘れている。

- b. 感 動：直接触ってみること、感じて動く、知っているだけではダメで、動いて“わかる”ことをいう。(百聞は一見に如かず、百見は一行に如かず?というように現物に触れることが大切である)
- c. 直 観：ヒラメキ、五感(視・聴・触・味・臭) 覚で真実をとらえ、問題を解き、新しい方法、知恵が出てくる。
- d. 観 察：日頃の観察で見えるようにする。ウツカリミス、ポカミス防止の対策は過去のミスを起こした人を集めてミス防止の会議を行うとミスを未然に防ぐ良い方法が見つかる

⑤ 取り組み方

人によって対象方法は異なる。これを分類すると次のような人がいる。

- a. うまくいかない事ばかりを考える人。出来ない理由を並べる。それは無理だ! 失敗する。
- b. うまく行くために何をすればよいかを考える人
- c. 全てに注意を払う人(全部チェック)
全てに注意を払う事は大変なエネルギーが必要で、結果的にはミスを発生する。
- d. ツボを管理する人(抜き取りチェック)

全体の中で、ここは気を抜く、ここはチェックする。

⑥ 日々の部下や同僚、仲間の顔色を観察していると、ミスは殆ど防ぐことができる。

私たちの日々の生活で問題を抱えると顔や行動に出る。それを見逃さずに対処することである。例えば、私が品質管理を担当していた時には、品物の質を測定するより、入社してくる従業員の顔や行動に注意して朝の挨拶を交わす中で、不振な時には声をかける(何かあったのか?) ことでミスが未然に防げた事例が幾つもある。

⑦ 人を観て仕事の仕方を変える(人は一生変わらない)。

- a. いちいち指示をしないと動かない:「くれない族」「指示待ち族」
- b. 改善・改良型: 言ったことはするが、その後は改善・改良するタイプ、任せているとドンドン伸びるが、口出しをするとやる気をなくす
- c. 独 立 型: 指示をすると反発するが、自分が気に入ると、ドンドンやり遂げ、ものすごい集中力を発揮し、成果を出す

⑧ 管理体制の強化

管理をすればするほどミスが発生する

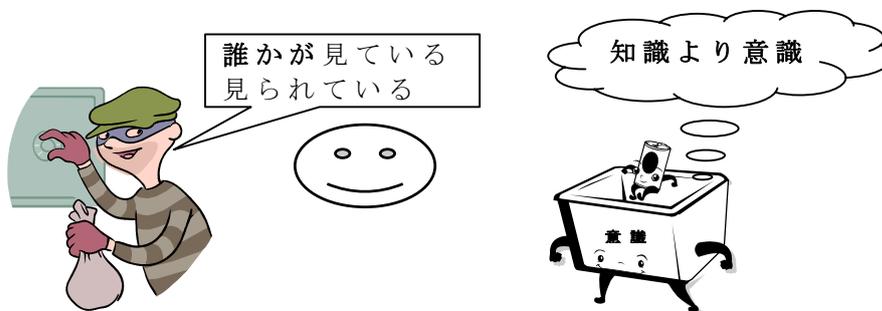
- a. 完全な管理はない。だが、強化すると人はそれに頼り、ミスが発生する。
- b. 仕事を大切にす。社員を大切にす。仕事に誇りを持っていると自然に各人が管理体制を確立する。

8. 記録されていない失敗は繰返し発生する

大きな事故が発生した時、過去に遡って調査をすると何年も前から事故が発生しており、特定の個人がその情報を管理し、表に出ないようにしている。

その結果、ベテランの人が経験により、常に処理していた。その結果、新人がベテラン

になるまで同じトラブルを経験することになる。また、人が変わるたびに同じ失敗が繰り返し発生する。(サイクル失敗) トラブルに関しては文書化し記録を残し、情報を共有化することで他の人に伝承できるシステムづくりが必要になる。そうしないと事態を放置したまま利用者の命を危険にさらし続けることになる(福島原発の爆発事故)。



日頃の作業で、どう言う形で記録し、残し、伝承するか？

図-11 知識より意識

重要なのは図-11のように「知識」より、リスクに対する「意識」である。日頃のちょっとした意識がトラブルを防ぐ。問題は仕事に対するマンネリ化であり、単純作業ほど問題を発生させる。特に何か問題が発生したときに、個人の責任と処分を恐れ、隠蔽体質を生む可能性がある。

今回だけは報告しなくても大丈夫だろう、誰も見ていないだろう、誰にも分からないだろうという悪魔の囁きに負けて、内緒で処理してしまう。この誘惑に負けないためにも「いつも誰かが見ている。誰かに見られている」という意識を全社員の頭に記録しておく必要がある。

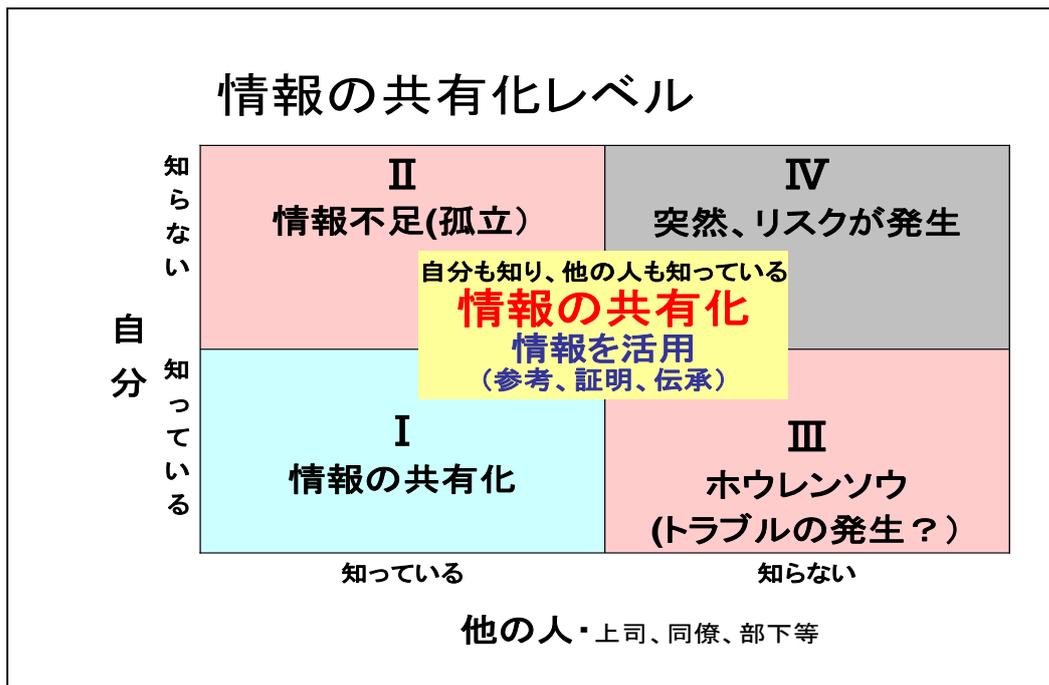


図-12 情報の共有相関図

その結果、ベテランの人が経験により、常に処理していた。その結果、新人がベテランになるまで同じトラブルを経験することになる。また、人が変わるたびに同じ失敗が繰り返し発生する。(サイクル失敗) トラブルに関しては文書化し記録を残し、情報を共有化することで他の人に伝承できるシステムづくりが必要になる。そうしないと事態を放置したまま利用者の命を危険にさらし続けることになる(福島原発の爆発事故)。

特に、メディアをにぎわしている事件では実行犯(社会的に信用の高い人物)は悪いこととは知りながら絶対に「ばれない」からやったという場合が多いのもおかしなものである。無知から隠蔽工作は発生しない。むしろベテランの意識が危機を導き、窮地に陥る。

問題は情報をどう言う形で共有するかである。図-12に図示したようにⅣのレベルは仕方がなくても、Ⅱ、Ⅲのレベルをいかに少なくするかで企業の質も大きく変わる。

出来るだけ、Ⅰのレベル範囲を広げる工夫が必要である。そのためにはしっかりとハウレンソウをしてⅢのレベルを減らし、Ⅱのレベルは社内の人とのコミュニケーションを大切に、かつ文書のデジタル化により情報を活用できるようにすべきである。但し「ハウレン草(ソウ)」(報告・連絡・相談)は待っていると賞味期限が切れるので、遅いと自分から求めに行かなければ新鮮な情報にはありつけないので注意が必要である。そのためには上司は部下を教育する能力を養う必要がある。

9. 身近な事例

1) 製造物責任・PL (Product Liability・1995年施行)

PL(製造物責任)とは製品クレームと密接な関係を持ち、製品の欠陥によって、製品以外に拡大して生じた人的・物的被害に対して、メーカ等製品供給者が法律に基づいて負担する賠償責任のことである。

① PL(製造物責任)での事故発生時の対応

PLでの事故発生時の対応について図-13に表した。

また、社内処置として製造工程は勿論のこと製品の所在を明確にし、緊急時にはリコールをも覚悟しなければならない。そこでトレーサビリティを考えたファイリングシステムを構築しておく必要がある。

一方、見方を変えるとクレーム情報はより優れた商品を作るために貴重な知的資産である(最近の特許を知的資産として評価しているが、クレーム情報も立派な資産である)。

② 対応はクイックレスポンス

リスクでの対応はスピードが勝負である。そのためにも日頃から文書管理をしっかりと管理しておく必要がある。対応が遅いと、「隠している」のでは、「改ざんしている」のではと、疑いの目で見られる(情報開示が可能?)。

危機発生時はとにかく、社会からの不信感や不安を予防する事が大切である(クライシス・コミュニケーション)。マスコミ等の対応の拙さが大きな問題へと発展する。

ここでは次のことを心がけるべきである。

- a. スピード：トップのよる迅速な意思決定と行動
- b. 情報開示：疑惑を招かぬ徹底した情報開示
- c. 社会的視点からの判断：企業論理からの判断に注意

法的に適応でも、法令順守（コンプライアンス：Compliance）が叫ばれ、法律に書かれていることを守っていれば何をしても良いという風潮であるが、最近では企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）が求められる。

特に、社会的・道義的にどうか問われる。そこでは経験・未経験を問わず、社内存在する文書を網羅的に検索して対応する必要が発生している（例：アスベストによる労災認定）。

トラブルが発生しているのに気付かないウツカリモノ（第二の過誤）、危害（ピンチ）と考えずに放置していることで損失を拡大していく場合がある。

また、問題が生じていないのに問題であるとアワテモノ（第一の過誤）の報告は困りものである。

例えば、ミスは内々で処理し、後で挽回してから結果を報告すれば心配をかけなくてすむと上司へのハウレンソウは後回しにする（自己消火・事実の軽視）。

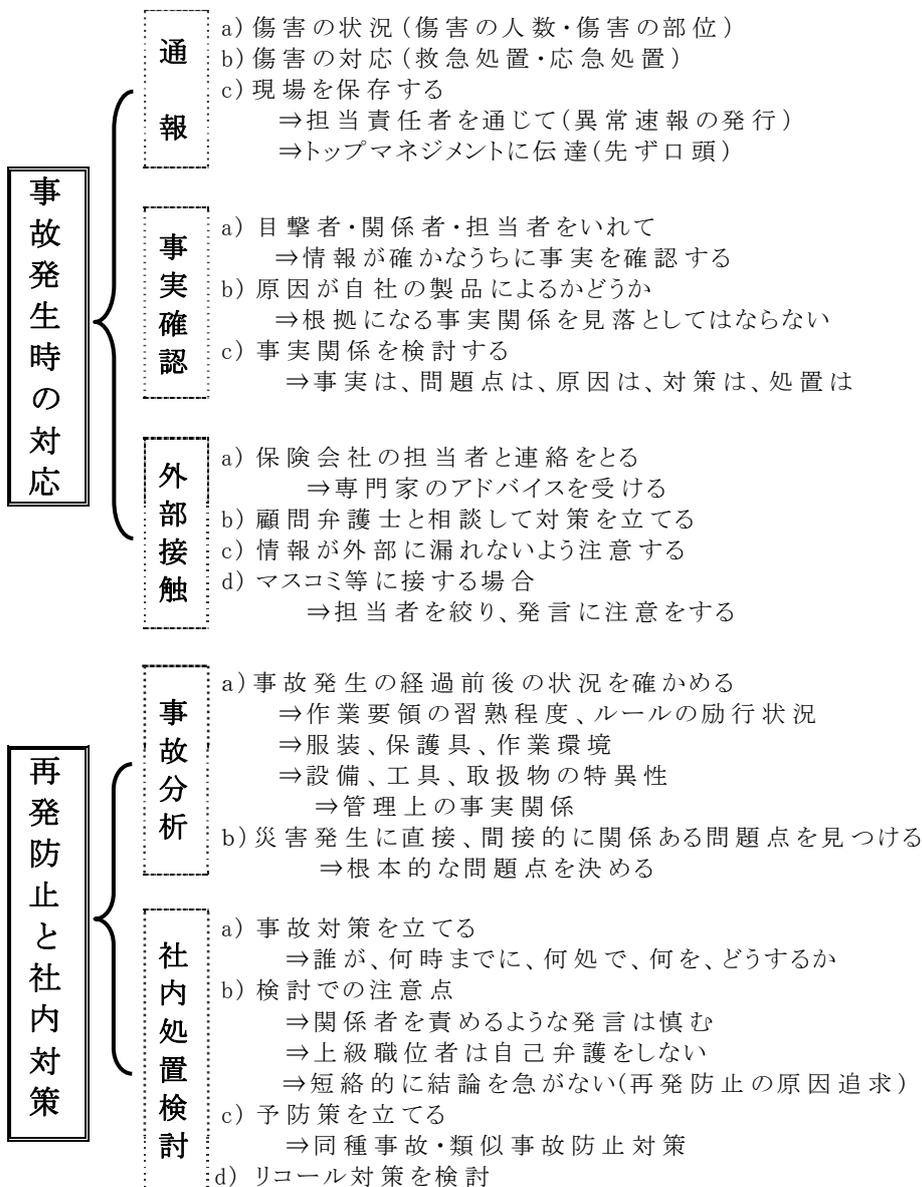


図-13 PLでの事故発生対応

2) 情報漏えい・紛失

個人情報に基づいて様々な事件が発生している。例えば、ストーカー事件、営利目的に悪用する事件(靈感商法、資格詐欺、振り込め詐欺、カード引出事件、成りすまし詐欺等)、人権を侵害する中傷事件等が後を絶たない。

① 情報はこのようなところから流出している

私達の身近な経路から情報が流出している。図-14では、紙媒体①～⑥と使い古されたOA機器⑦～⑨(メモリに蓄積された情報が削除せずに廃棄)の流出事例を示す。

また、図-15のように机の上にメモや連絡表、名刺、やりかけの仕事等を置いたまま離席していると簡単に情報が盗まれる。離席時には机の上に何も置かないようにする。また、机の上に置く場合には内容が分からないように裏向きにする等の工夫が必要である。



図-14 身近な漏えい



図-15 机上からの漏えい

② 情報漏えいの現状

紛失については机上や引出に入れていて紛失した例も多い。また、統計の中で紙媒体は約40%でそのうち紛失が56%(全体の23%)となっている。

よく問題にされているコンピュータへの不正進入による被害としては2011年インターネットを活用して多人数で楽しむゲームなどを提供しているソニー・オンライン・エンタテインメント(SOE)は4月20日、外部からの侵入が判明したためサービスを一時止めた。約7700万人分(最終的には1億人以上)の情報流出の恐れがあると発表。

情報の持ち出しでは 2007 年 3 月に発生した大日本印刷・840 万人の個人情報流出を例にとると関連会社の情報担当者が顧客の情報を持ち出して詐欺グループに名簿を売却していた事件である。(業務委託先元従業員は窃盗罪に問われた裁判で、懲役 2 年、執行猶予 5 年を言い渡された)、

この会社では情報管理に関するコンサルティングも請け負っており、いわば情報セキュリティ専門会社の流出事件であった。(一体、何をコンサルティングしているのやら)この会社の様々なセキュリティ製品をいくら導入しても、JIS-Q-15001 (個人情報保護マネジメントー要求事項)、JIS-Q-27001 の認証を取得しても、社内規定で持ち出しを禁じても事件が発生する。

これは持ち出せない人にはアピールになるかもしれないが、実際に情報を持ち出せるのは情報に接触でき、コピーできる人である。その人の対応を無視してお金を掛けても溝に捨てるだけ、無駄な労力である。

インターネットは危険であるというが、社内 LAN (ネットワーク) はそれ以上に危険なのに、誰も危険と叫ぶ風潮がありはしないか。

内部犯行は「起こらないもの」と認識、「顔の見えるネットワーク」、終身雇用制を基礎とした「服務規律」を作成すれば大丈夫と思っははいないか。職員の「低い技術水準」と「無関心」が情報の専門家により、簡単に持ち出されていることを知りながら注意しない環境が危険である。内部の人はやらない、いや内部の人しかやれないのである。

情報流出の抑止法として社員の「バックグラウンド」調査を行う必要がある。従来の基礎情報、学歴の確認だけでなく、家族・親戚の勤務先、本人の所属する団体、本人の生活状況の変化などを早期に把握する。また、深夜残業や休日出勤に積極的な社員が密かに機密情報を収集しているリスクもある。

不祥事が繰り返し発生するのは処罰が軽すぎるためであり、リスクとメリットを考えて、当然メリットが高いために流出させることを忘れてはいけない。

3) 法的リスク

企業は環境の中の生き物である。自然環境や社会環境と調和しなければ長期にわたる成長はおぼつかない。

ところが、現実には法のカギをいくぐる不祥事が多発している。リコール (回収・無償修理) 隠し、談合、脱税、保険金不払い、インサイダー疑惑、鉄道ダイヤ競争の挙句の惨事、食品疑惑、粉飾決算、内紛、定期点検先送りによる原発事故、パフォーマンスによる・・・など、枚挙にいとまがない。

不祥事は私欲、企業欲が公益を上回ることに主因がある。誰しも楽をしてもうけ、業績を上げて自己の評価につなげたい。

経営理念では社会貢献と適正利益をうたうが、理念は理念、現実には現実と割り切りたくなる。声高に売上や利益を求められれば、質の良否を忘れて数字を追求することになる。この二律背反にどう向き合うか。コストを掛けたり意識したりせず、適正な企業に向かわせる手立てが「組織の透明性」である。明るい会社に不祥事は起きにくい。

反対に組織が縦割りだったり、上下二重構造だったりする会社は危ない。上層は密室政治になり、下層は「会社のため」と称して暴走する。

お互いがよく見える状態では相互に無言のけん制が働く。その場合の行動規範はおのずから公明正大なものになり、法令順守の原動力になる

①法令順守と説明責任（組織の透明性、悪事防ぐ）

私たちの周りで発生している法的な不祥事にかかわる法律をあげてみよう。個人情報流出事件に対して個人情報保護法、様々なトラブルに対して説明責任を申し立てる情報公開法、製品事故に対して PL 法（製造物責任法）や消費生活製品安全法、企業買収では証券取引法、金融商品に金融商品取引法、企業の役員個人への訴訟では株主代表訴訟法、社内管理ではセクシャル・ハラスメントの男女雇用機会均等法、カルテル規制などを取り決めた独占禁止法、他社のノウハウや情報を不正に入手して活用する不正競争防止法等がある。これらの法的リスクを分類すると図-15 のようになる。

企業にとって多様なリスクの中で人為的に行われる「法的リスク」が最も怖いリスクである。これは契約や法令を作るのが人間であり、これに違反するのも人間である。特にグローバル時代では国内の慣習だけでなく、海外の法令や習慣に注意する必要がある。

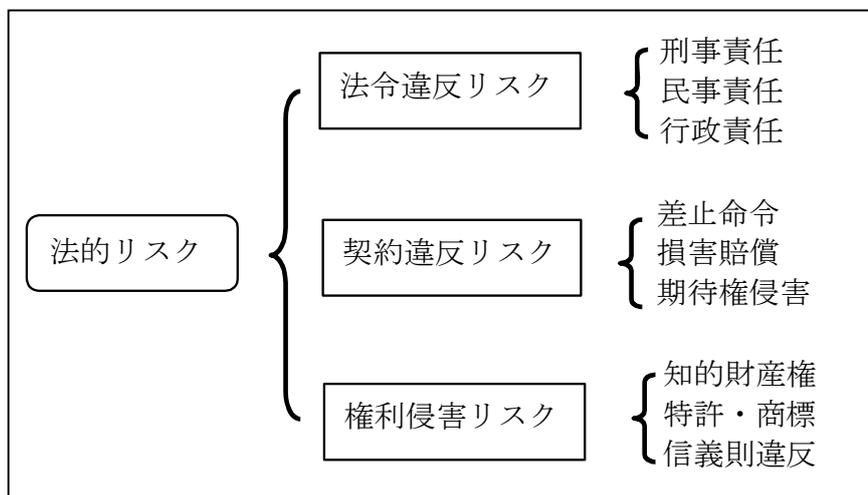


図-16 法的リスクの分類

例えば、代表者や役員に損害賠償を求める民事責任や背任罪による刑事責任の法的リスクはいずれにしても裁判として取り上げられ、企業にとってはマイナスである。

また、これらの法令は年々改正や新たな立法で数が増え、内容も複雑化し、法改正で生じた報告義務を知らずに主務官庁等への報告を怠ると行政責任と言う事態が発生する。その結果、企業としての信義が問われることもある。

契約違反による損害賠償や権利侵害に対してもきちっと対応が出来るように必要な書類を作成し、証拠書類として保存しておく必要がある。

①会社法が内部統制を求めている。

会社経営の機動性・柔軟性の向上を図るため、株式会社の組織再編行為や資金調達に係る規制の見直し、株主に対する利益の還元方法等の合理化を行うとともに、取締役等が積極果敢な経営を行うことの障害にならないよう取締役等の責任に関する規律の合理化を図っている。

また、会社経営の健全性確保では内部統制システム構築の義務化を求めている。特に

大会社については内部統制システム（取締役の職務執行が法令・定款に適合すること等、会社の業務の適正を確保するための体制）の構築の基本方針決定を義務付けている。

②金融商品取引法が求める内部統制報告書

すべての上場企業は、2009年3月からの決算以降、『内部統制報告書』を提出する義務を負うことになる。上場している約3,800社とその連結子会社が対象となるのだが、3月決算の会社の場合、事業年度1年間を通じた内部統制を実現するなら、前年4月1日からシステムが稼動している必要があるということになる。

内部統制については組織を取巻く環境や事業の特性、規模等に応じて、自らの組織に適したシステムを構築すべきである。

10. これからの文書管理・情報管理

1) 新しい文書管理に求められる条件

最近の社会情勢はグローバル化し（ISO マネジメントシステム、J-SOX 法、製造物責任、食品問題等）、文書管理には次の条件が求められている。

①紙文書も電子文書も同じように取り扱う必要がある

社会保険庁による5000万件の放置事件のように、電子文書は情報部門で、紙文書は総務部門が担当と個別に管理している。ニーズとしては紙も電子も同じ文書に変わりがない。E-mailも業務のやり取り文書として管理する必要がある

②物理的に離れた場所でも関係なく検索が出来る

日本国内は勿論、海外での出先機関でも地域を問わず、作成した文書のシステムや媒体に関係なく目的の文書が探せる

③悪意を持った改ざん・偽造がなされていない

上場企業の粉飾、食肉偽装、社員の使い込み、自治体における裏金問題、談合等故意に文書の改ざん・偽造をしていないか、業務内容を正確に記録している必要がある（説明責任）

④必ずアクセスが出来、48時間以内に公開が出来る

事件によっては12時間でも遅く思える場合もある（原子力発電所トラブル等の報告）。クイックレスポンスが可能な状態を言う

⑤保有期間のルール化が決まり、法的に対応が可能である

従来の法的に保存期間が決められていても、人的被害に大きい影響を与える場合には現状の保有期間を超えての文書を保有することが求められる。

⑥外部からの侵入によるトラブル回避

外部から社内コンピュータに侵入し、情報の引出しや改ざんが行われると、企業に与えるダメージは大きい（SOEの1億人を超える個人情報流出とカードの不正使用）

例えば、図-17の事例のように文書規定の保有期間を見直す企業も増えている。図の経理文書については商法で7年の義務を課せられているが、粉飾決算等により株主からの訴訟を考えると時効期間の10年間以上の保有が望ましい。

対象文書	法廷保存年	要保存年	延年根拠
製造物責任	10年	20年	民事訴訟法
経理文書	7年	10年	株主訴訟
診療録（カルテ）	5年	10年	HIVE
建築確認図書等	5年	10年	耐震偽装

図-17 文書の保有期間を延長する

また、建築確認図書については民間での5年（行政では1~3年のところが多い）に対し、耐震偽装事件によりリスク対策として10年以上の保有を要するのではと考える。今やコンピュータは日常生活の中に溶け込み、職場ではコンピュータを使わずには仕事ができない環境に変わりつつある。

だが、当初のコンピュータが電子計算機という考えから事務処理機械という考え方になっても、『情報部門』がコンピュータのお守りをするのが主業務と考えている。その結果、従来とは異なったトラブルが発生している

オフィスでも図-18の写真のように紙文書とパソコンが机上で一体化して机の周りは活用されている。



図-18 机上

そこで、求められる文書の管理のには次の4つをあげることができる

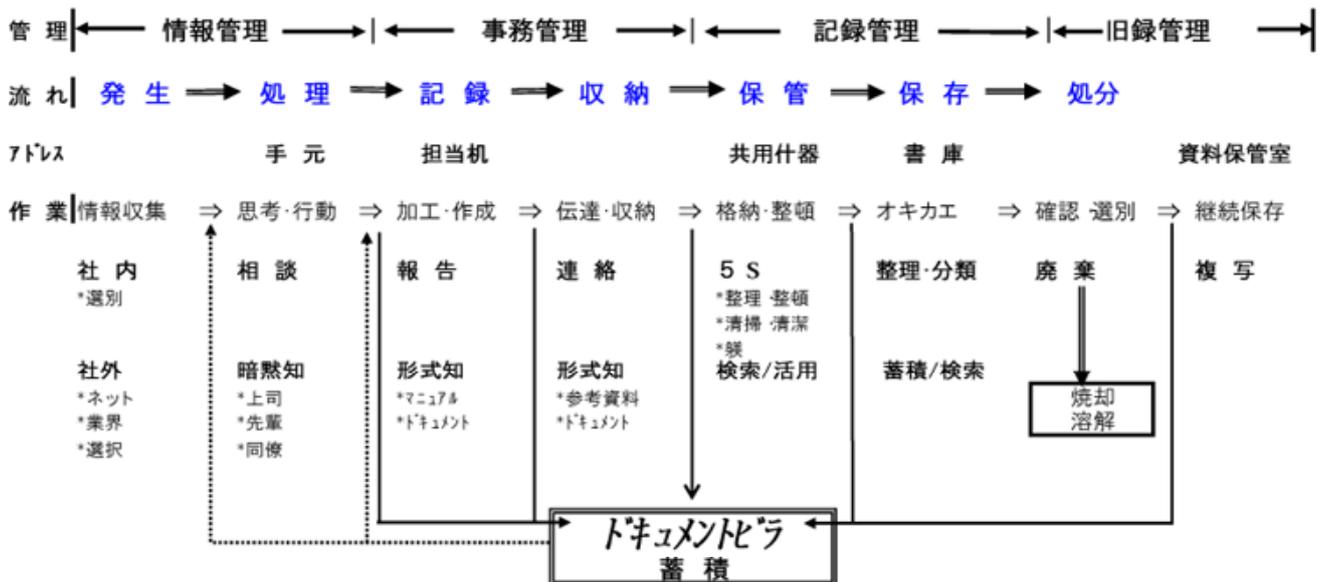
① 情報管理

従来の情報収集のネットワークが広がり、収集の方法も変わる。

注意点としては2~3年でコンピュータのソフトもハードも大きく変わっている

② 事務管理

ワープロ機能を使って文書を作成するもニーズによっては紙に打ち出している



Copyright エスオーファイリング研究所

2007.05.24.

図-19 いま、求められている文書管理の流れ

③ 記録管理

ニーズによって紙文書と電子文書の切り分けを要する。

電子文書についてはバックアップを常に心がける必要がある（電子文書は瞬時に消失する可能性がある）

④ 旧録管理（アーカイブ）

組織のリスク対策として、また企業のノウハウ・伝統を伝承する役目として必要である

従来はこの管理を個別に縦の流れとして来た。これを一つの流れとして横に並べると図-19に図示したようになる。

この流れでのキーワードは『情報の収集』、『ハウレンソウ』と『情報の共有化』、『オフィスの5S』、『死蔵文書の活用』である。

2) 事業継承と3C

最近では文書管理の大切さを言われているが、これは何もマニュアル化することや証拠・証明として残すだけではない。

昔の川柳に『**売り家と唐文字で書く3代目**』とある。

これは初代が苦勞して店を立ち上げ、社会から認められるように努力し、信用をつけて暖簾(ブランド)を作り出す。二代目は親の背中を見て育っているので、親の苦勞も知り、店を潰さないように努力する。

だが、三代目になると生まれた時から跡継ぎで、何の苦勞もなく大切に育てられ、知識や教養だけは立派についている。だが、仕事に熱意や創意工夫も低くなり、事業継承も難しく、資産を食い潰し、チョットした行為が企業を倒産、廃業、売却という事態に陥らせるということである。

昔から日本は独創性が無く、外国の真似をするのが上手である言われているが本当にそうだろうか。

例えば文学の世界での源氏物語は世界的に有名である。また万葉集は宮廷人から、防人、読み人知らずと幅広い人たちに読まれているのは豊富な感性と教養がある。また、中国から入ってきた漢字にしても使い勝手の良い文字に換え、カタカナ・「ひらがな」の創出と創造性の高さがうかがえる。米国から入った9人制の野球にしてもその時々的人数により三角ベース、キャッチャ無しของเกมへと変えて遊んだ。子供のときから日本の四季を利用して自然の中で遊びを創造することで、想像性豊かに育っている。特に農耕民族として自然の天候と四季に合わせて創意・工夫が日本の歴史である。

我が国は、世界で群を抜く「老舗企業大国」でもある。創業百年を超える老舗企業が、個人商店や小企業を含めると、10万社以上あると推定されている。その中には飛鳥時代、西暦578年に設立された創業1430年の建築会社「金剛組」だとか、創業1300年以上になろうかという慶雲閣（ギネスブックに世界一古いホテル・旅館として登録）、1000年以上の京都の和菓子屋など、千年以上の老舗企業も少なくない。

世界で千年以上も続いている老舗企業は7件もあり、その総てが日本に存在している。（老舗企業の研究・横澤利昌より一部追記・修正）

伝創立年	名称	業種	場所とホームページ
589年	金剛組	宮大工	大阪市 (http://www.kongogumi.co.jp/)
708年	慶雲閣	温泉旅館	山梨県 (http://www.keiunkan.co.jp/)
717年	古まん	温泉旅館	兵庫県 (http://www.sennenoyu-koman.com/)
718年	法師(善吾桜)	温泉旅館	小松市 (http://www.ho-shi.co.jp/)
889年	榑田中伊雅仏具展	仏具	京都市 (http://www.tanakaiga.com/)
971年	平井常栄堂	医薬品	京都市 (http://www.jyoeido.com/jyoeido/)
1000年	一和(一文字屋和輔)	和菓子	京都市

(参考: http://homepage2.nifty.com/shinise/Book/nen_1.htm)

表 - 1 1000年以上続いている老舗

ヨーロッパには200年以上の会社のみ入会を許される「エノキアン (Henokiens) 協会」(本部パリ http://www.henokiens.com/index_gb.php)があるが、最古のメンバーは1291年に設立されたイタリアのガラス工芸メーカー (BAROVIER&TOSO)である。しかし、これよりも古い会社や店が、我が国には百社近くもある。

国名	老舗企業数	世界の老舗が加盟しているという経済団体「エノキアン」(本部:パリ)があります。1981年に設立され、家業歴200年以上の企業のみが加盟できます。現在、加盟企業は42社。ヨーロッパの伝統産業はワイン、ガラス製品、宝石などで、イタリア16社、フランス12社、ドイツ4社、オランダ1社、北アイルランド1社、ベルギー1社、スイス2社です。そこに日本の企業が5社加盟(月桂冠(株)、岡谷鋼機(株)、(株)赤福、虎屋(株)、法師旅館)
日本	3146	
ドイツ	837	
オランダ	222	
フランス	196	
アメリカ	14	
中国	9	
台湾	7	
インド	3	

表 - 2 2000年以上続いている世界の老舗企業

お隣の韓国には俗に「三代続く店はない」と言われており、せいぜい創業80年ほどの会社があくつかあるに過ぎない(隣国の韓国は2社斗山(1896年)、東洋薬品工業(1897年))。中国でも「世界最大の漢方薬メーカー」北京同仁堂が創業340年ほど、あとは中国茶、書道用具など百年以上の老舗が何軒かある程度である。

そこで、**企業(組織)に求められる文書管理**としては様々な企業の歴史(伝統やノウハウ)を記憶(言い伝え)での伝承は薄れて、間違いも発生する。そこで、記録することで次の世代に継承していくことが求められる。

常に組織は事業が継承していくためには、組織を活性化し、創造する仕掛けが必要である。そこで事業継承に求められている文書管理は図-20の「過去の文書」「現在の文書」「将来の文書」の3C(Control、Customer、Corporate)に分けることができる。

過去の文書	先人たちの考え方・教え 埋もれた企画・商品 ノウハウ・技術力・歴史	文書の統制 CD (Control Document) 整理・整頓・清掃・清潔
現在の文書	企業が維持継続に必要な文書 顧客・関係企業に関する文書 リスク対策、情報公開	顧客の満足 CS (Customer Satisfaction) 躰・整備・サービス
将来の文書	データベース ビジネスモデル 夢・ロマン・ゆとり	組織の創造 CC (Corporate Creation) 資産・施設・システム

図－20 文書管理と3C

①過去の文書

嘗てこの企業に参加し、一緒になって苦労し、企業を維持発展に努力した人達の文書である。

過去の文書は4S（整理・整頓・清掃・清潔）を徹底的に行うことで証拠性と再活用に重点をおいて工夫をする。

例えば、過去の文書を整理しないと文書量は毎年増え続ける。そうすることにより管理コストが増加する。そこで図－19のように文書を統制する必要がある。

伝承されてきた文書には組織の歴史、一緒に働いた仲間と共に共有した伝統(考え方)、商品(ノウハウ)、市場で活躍する場や機会がなかった商品、途中で残念した商品（企画・技術）などが考えられる。

これらの過去の文書を分類すると、

a. 伝承する文書（企業のDNA・遺伝子）

- * 企業で培ってきたノウハウを伝承する
- * 新しい企画をする時に、過去の実績を参考にする
- * 先輩たちがどのように考え行動したか、その結果はどうか
- * アイデアが欲しい時に参考にする

b. リスク対策

- * 稼動している図書（ズショ）の管理
- * クレーム情報
- * 開示を求められる可能性のある文書

c. 法律で保有期間を求められている

- * 経理関係の文書
- * 労務・人事に関する文書
- * 製造物責任に関する文書

d. その他（企業の鉱石）

企画・研究したが、社会ニーズや技術的に問題があり、目の目を見ることが無かった文書、一旦市場に出たがニーズの低下により撤退した商品。

これらの過去の文書を書庫等で放置していると活用されることなく死蔵文書となる。



自然銅

砂金

図－21 自然銅と砂金

特に a と d については専門職のベテランの人が選別しないと貴重な文書も廃棄してしまうという危険性がある。

図-21 は鉱石から選鉱-精錬して作るのではなく、自然に産出した金属である。同様に、組織にはチョット手を加える事で新しい商品として蘇るものが多数眠っているのでは。時間がある時とか行き詰った時には「書庫は宝の山」と思って過去の文書に触れる機会を作るべきである。

②現在の文書

現在、組織（又は企業）に勤めている人達の文書であり、顧客にも満足してもらうために何をどうするか。

現在の活用している文書は情報を共有化し、仕事の効率性を上げ活性化させる。ここで言う顧客の満足とは、仕事の前工程、後工程を含む自分以外の人を指し、他の人から問い合わせがあれば即対応ができる。すなわちクイックレスポンスのことである。自分が不在であっても他の人が対応できるようにシステム化し、その決りを全員が守り、常にこれでよいか見直しをする。

a. オフィスで管理している文書を、図-22 のように切り分けをする

- イ 死蔵文書（全く使われていない文書）
- ロ 就寝文書（今は使わないが、いつかは使う可能性のある文書）
- ハ 遊休文書（各自の私物として重複保管・コピー文書）
- ニ 休憩文書（今すぐには使わないが一週間以内に使う可能性がある文書）
- ホ 活用文書（毎日使用している文書）

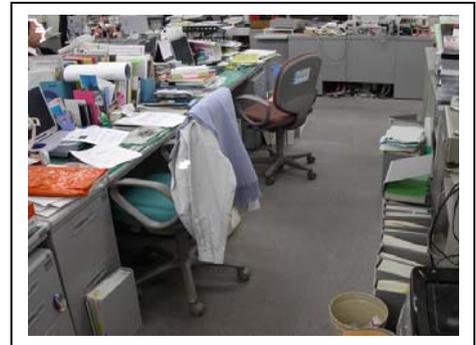
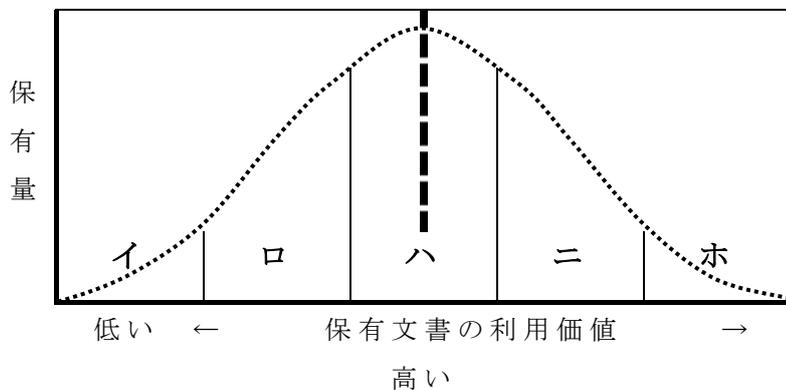


図-22 保有文書の利用価値と保有量の関係

ロの文書は書庫に置き換え。イ、ハの文書は見直し、処分することで、50%は減量可能かも。このように保有文書の見直しをすることによりオフィスで管理する文書が少なくなる。特に個人持ちファイルを廃止する。

現在の文書を有効に活用する方法として文書の共有化があり、図-22 のファイリングシステムの構築や文書のデジタル化がある。

この図-22 は何も文書だけに限らず、日常生活でもいえることである。例えば、在庫品を例にとると、毎日集荷するもの、1週間以内に出荷するもの、いつか使われるもの、定期的に使われるもの、使用の予測が立たないものに分けることができる。（事例：家

庭の衣類等?)

b.事業を継続する

また、私たちが先輩から引き継いだ事実として、顧客、取引先、従業員の現状をちゃんと残し、将来へ引き継ぐべき努力をする必要がある。

そのためにも、

- * リスク対策 (情報公開)
- * 蓄積文書の活用 (組織の創造)
- * 文書再利用(定型文書)
- * 非定型文書 (お化け (宝) が隠れているかも)

c.文書の残し方

例えば、実験(調査)したデータの場合、生データが大切である。往々にしてまとめるために有用なデータのみを残し、イレギュラー (まとめるのに邪魔な)データは個々の中に仕舞いこみ (又は削除・廃棄)、貴重な情報としてオープンにしない傾向である。本当はこのようなデータに発見・発明・創造・新企画等で再度、役立つ情報が隠されている場合が多い。

そのために、何を伝え、何を残すか餞別する能力が求められる。また、事業は記録だけで継承はできない、人が残らなければ事業が続けられなくなる。

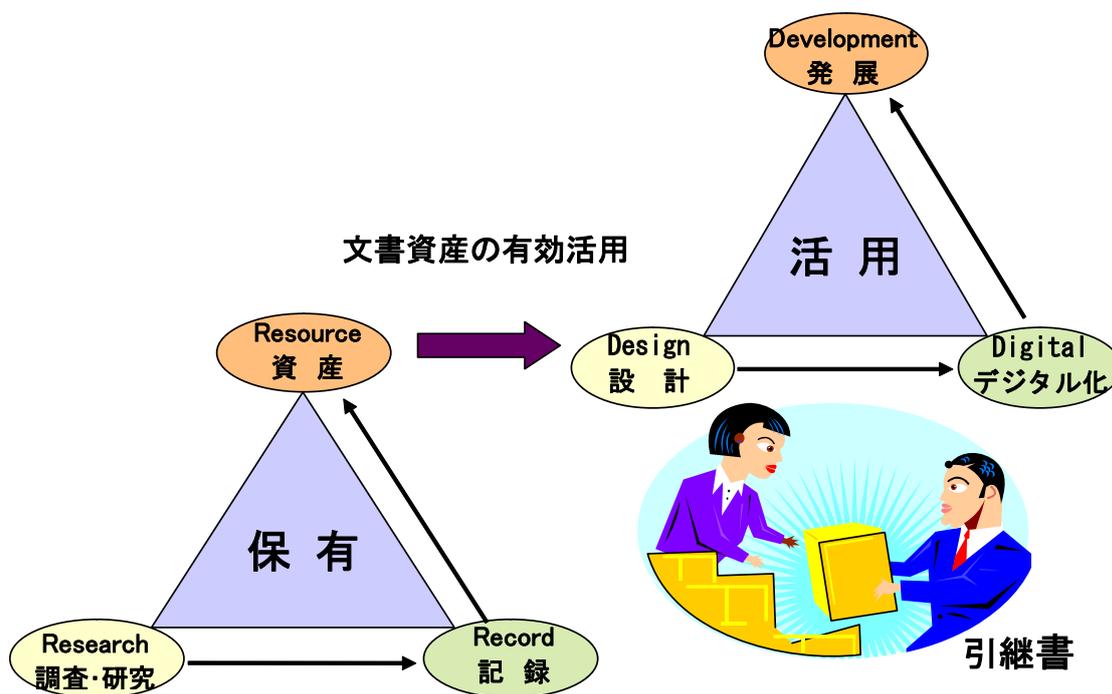


図-23 文書管理は3RD

③ 将来の文書

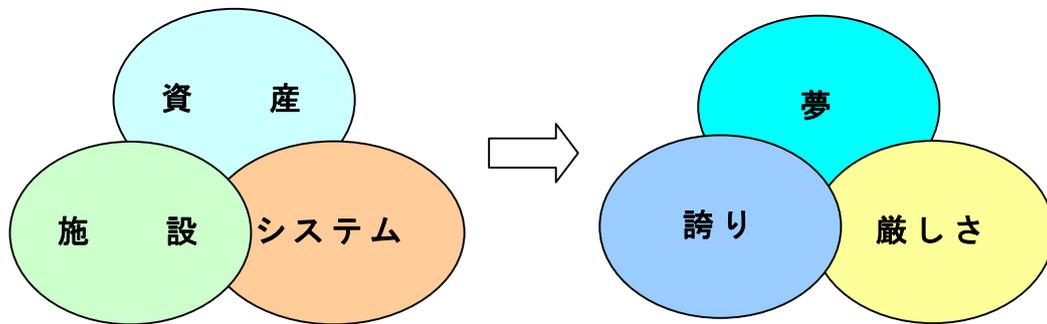
将来に対する文書とは、これから組織に入ってくる次世代の人たちに対して、何を伝え、何をどのような形で残すか。

これからも事業が継続できる下地であり、組織の創造に寄与する文書のことで、マネジメントとして見てみると次のように分けることが出来る。

- a.資産：組織資産の有効活用で積極的に攻めの体制を作る
- b.施設：組織資産の管理で隠れた償却費・賃貸料・配置等のファシリティによる内部コストの削減や生産性の向上に効果の高い施設の管理
- c.システム：企業の機会損失を低減し、ビジネスチャンスを生み出すビジネスモデルである。また蓄積した業務のノウハウの集積であるデータベースを活用するシステムの管理を挙げることができる。この頭文字「S」をとってSSSと名付けている。
(※『これからの文書管理－ファイリングマネジメント』日刊工業新聞社、2000年)

将来とも発展するためには働いている人達の職場環境が大切である。

- * 将来に対して、夢があり
- * 仕事に対する自信と誇りがあり
- * 社員満足に充分応える厳しさがある



図－24 将来の文書と職場環境

このようにプラスに働く文書を残すべきであるが、往々にしてマイナスに働く文書がある。簡単な事例として薬害や公害による企業賠償等が上げられる。過去の先人たちが知りながら、無視を続けることにより後世に過大な付けを押し付ける行為である。これらの行為をする人は悪いこととは知りながら行っているのであり、知らなかったら発生はしない。同様に食品偽装で関係する人達を路頭に迷わせているニュースが多い。

100年の歴史も1度の失敗でゼロになる(100-1=0)。信用(ブランド)もトップの5～10秒のチョットした発言で信用を失い三流企業に成り下がる。

3) イノベーションは組織知識と個人知識の融合から

私達が保有している文書を蓄積しているだけでは何らの価値も発生しない。むしろ管理する手間やスペースの費用を見るとムダである。つまり保有文書を活用して初めて文書の価値が見出される。

そこで、図1-25に図示するように、保有している文書は『組織のノウハウの固まり』であると考える。

利口な人はファイリングしている『組織ノウハウ群』に個人が蓄えてきた知識(個人ノウハウ・情報源)を架けることにより様々なアイデアが生まれ、それがビジネスチャンスを作り出したり、新商品を作り出したりするのに活用ができる。

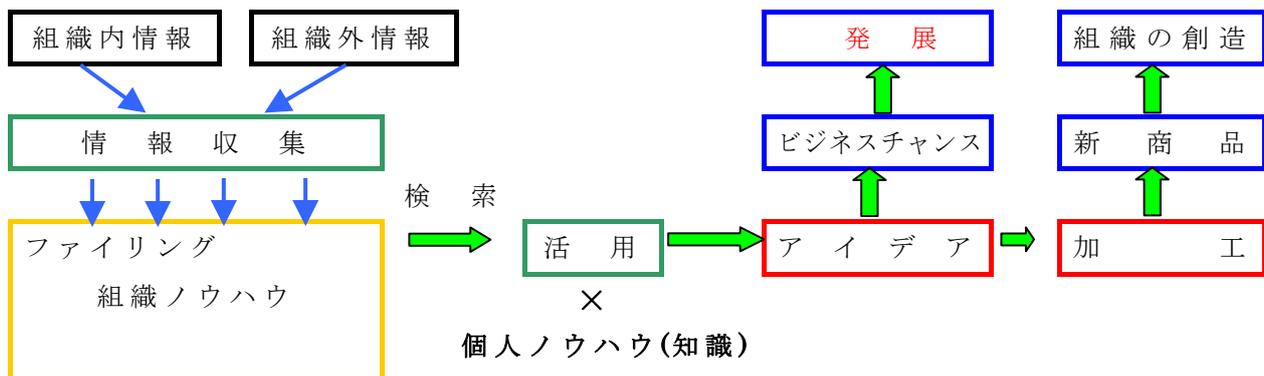


図 1-25 文書管理の潜在ニーズ

ここでの個人ノウハウとしては次の3つが挙げられる。

①自分の体験から得た知識

チャンスがあれば、いつでもチャレンジ心を持つこと

②勉強によって得た知識

興味・関心の持てる学問を選び、納得できるまで勉強すること

③コミュニケーションでの知識・情報

よき知人、友人を持つ。良い人脈・良い人間関係は一朝一夕にはできない

この三つのノウハウを上手に活用して、自分に不足な所を補うシステムを構築するようにする。

蓄積している組織ノウハウには社会情勢や技術的な要素や様々な条件により企画がうまく進まなかったが、今なら少し手を加えるだけで大きな成果を生み出すノウハウが埋もれている場合もある。

つまり、過去の文書は新しい企画や商品として活用するチャンスや出番を待っている。それを活用ことが潜在ニーズとして大きい成果である。

追いつき追い越せの時代には、ものを知っていることが重要だった。ところが、今の時代は知識だけでは足りない。これからの時代、企業が付加価値を生むためには、問題を見つけ、仮説を立て、検証し、結論を導く。そんな知識を使って、考える人材が欠かせない。

①演繹思考（エンエキ）：一般的理論から特殊性を導き出すこと（静的）

競争に勝つ確率の高い既存の成功パターンをあれこれ参考にしながら、特殊性なものを導き出して経済合理的な論理を導き出し、それを戦略と呼んだに過ぎない。現実には動的に変化しその時々状況に応じて判断を下し、行動する事が求められている。（仮説検証経営）

②流行を追い続けると自社の原点を見失う

そのような姿勢は自然とお客様にも伝わる。少し売れ、すぐ飽きられるの繰り返しとなる

③失敗の教え

成功から学ぶのも大切であるが、失敗から学ぶという事は重要である

* どういう失敗が発生したか

* その原因は何か！

* どうすれば、その失敗を防ぐ事が出来るのか

④潜在能力の組織的発揮（意欲高める3つの欲求）

- a. 自律性：自分で決めたい、自発的に行動したい
- b. 有能感：自分の行っていることに意義が有り、誰かの役に立ちたい
- c. 関係性：他者とつながってほしい、気に掛けてほしいと願っている

⑤コミュニケーション術

- a. ワイガヤ：上下関係や肩書は、はずして自由奔放に討議しあう
- b. 稽古の場：事前準備の場であり、調査したり、改善したり、教育をする場
- c. 本番の場：「やらされ感」でなく「やるぞ感」で個人やチームが業務を遂行している場で、稽古したことをどれだけ表現できるかが成功の鍵
- d. ゆとりの場：反省し振り返りをしてリラックスするゆとりの場、ゆとりの場から良い発想や仮説が生まれる