

# 企業が抱える課題を [ICS]の組織論で解決可能か？

大学名；徳島大学  
学籍番号；5019920024  
氏名；藤田 達也

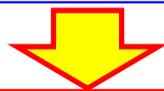
# 《背景・目的》

## 危機管理に関して企業が抱える課題

いざという時に柔軟に組織的な動きができるか？

人に依存した仕事が多く、その人が欠けると業務の流れが一時的にマヒするということはないか？

異常時に備え、部署間の連携は日頃からできているか？



## フジタに置き換えると・・・

日常の活動と緊急対応時の活動が連動しない

人に依存した仕事（特に管理系）が多く、その人が欠けると業務の流れがマヒする可能性が高い

避難訓練などをしていても緊張感はなく、当事者意識は伝えきれていない



日常業務をICSの組織論に当てはめて考え、組織内への浸透が可能か？ また社員の意識に変化があるのか？ を検討していく

# 《ICS概要》

災害現場などで、現場指揮官が多くの問題に直面

多くの情報が報告され、一人では処理しきれない

関係機関がそれぞれ異なった組織構造のため、統一された動き・対応が困難だ

権限の境界がわかりにくく、言語も共通でないため、連携がとりにくい

通信手段・手順が統一されていないため、信頼のおける情報が流れてこない・・・

指揮命令系統がバラバラで、危機対応における最終目標が不明確かつ、具体性に欠ける

この問題を解決するために、連邦政府・州政府など、関係各機関で作った組織により開発された

## 緊急時総合調整システム(ICS)

災害に関係するすべての組織が標準的な危機管理体制の共有を実現するための体制を構築する

### 【特徴】

- ・ 拡張可能な柔軟な組織構造
- ・ 施設設置手順の標準化
- ・ 管理、監督限界の設定
- ・ 用語の統一化
- ・ 役割、責任、手順の明確化

規模の大小・種類を問わず適用できる非常に柔軟性の高いシステムで、日常的な業務から大規模災害まで活用可能

災害対応にかかわる他の行政・医療機関、企業などでの利用が拡大し、ICSを災害対応に用いることがアメリカにおいては必須となった

# 《事例研究》 武漢からの邦人救出

2019

12月31日 武漢市の市場で複数の肺炎患者が出る

2020

1月5日 厚労省webに情報開示 その後関連情報を発信し続ける  
⇒ 初動は迅速 しかし前例のないことでこれ以降のことまで想像しえなかった（加藤厚労相談）

1月9日 新型コロナによる肺炎と中国当局が発表

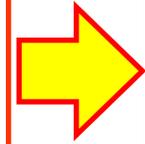
1月15日 日本で最初のコロナ陽性（1/6に武漢から帰国）  
⇒ 旧正月で中国は大移動 中国との関係もあり 空港封鎖など思い切った対応が困難だった

1月23日 武漢市 都市封鎖（⇒法人700人取り残された）  
⇒ 1/29にチャーター便により全員帰国（帰国者に無症状含む5人の感染者）

1月28日 国内で武漢渡航歴ナシの感染者（ヒト～ヒトの国内初感染）  
⇒ アメリカは1/30に中国からの入国拒否

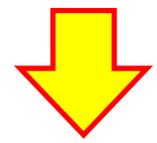
2月1日 14日以内に湖北省滞在歴有の上陸拒否を開始（中国で感染拡大）  
⇒ 中国首相の訪日、日本の最大の貿易相手国ということもあり 対応が後手になった。また、国の基幹産業（自動車など）から中国ルートの上陸要請が相次いでいた

3月9日 中・韓からの入国者 14日間の待機 公共機関の使用中止



邦人帰国については、トップダウンによる迅速な意思決定と全省庁的な対応によって、世界に先駆けてチャーター機を運航することに成功した。

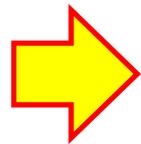
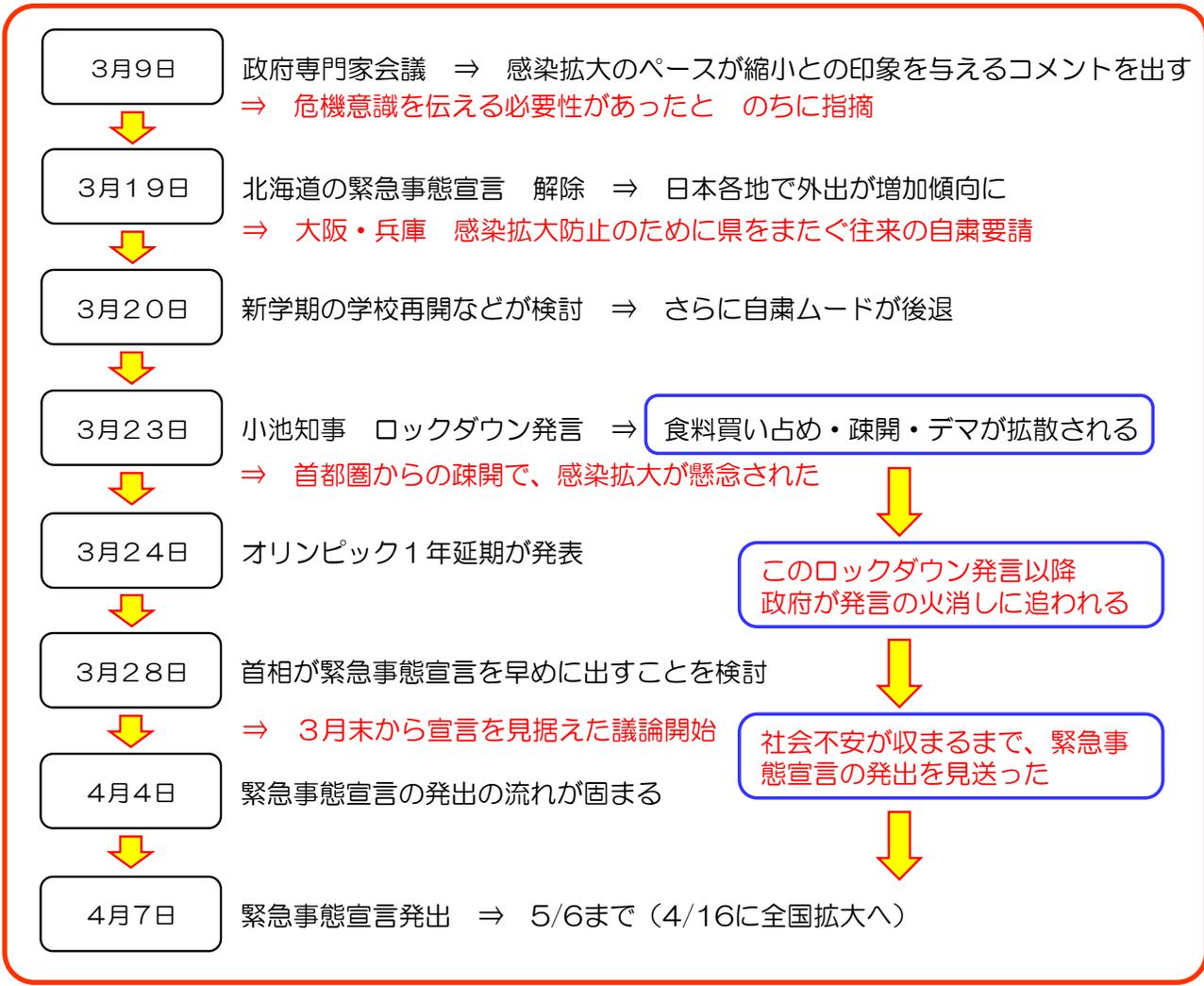
その反面、準備期間の少なさから、帰国者の受け入れ対応において課題を残した。



帰国者らが宿泊していた施設において、泊まり込みで帰国者の受け入れ業務にあっていた職員が自殺。

感染の危険性から、どの省庁も最少人数で対応しようとしており、職員のローテーションもほとんど行えてなかった。

# 《事例研究》 緊急事態宣言発令までの流れ

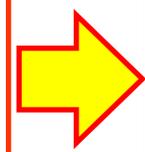
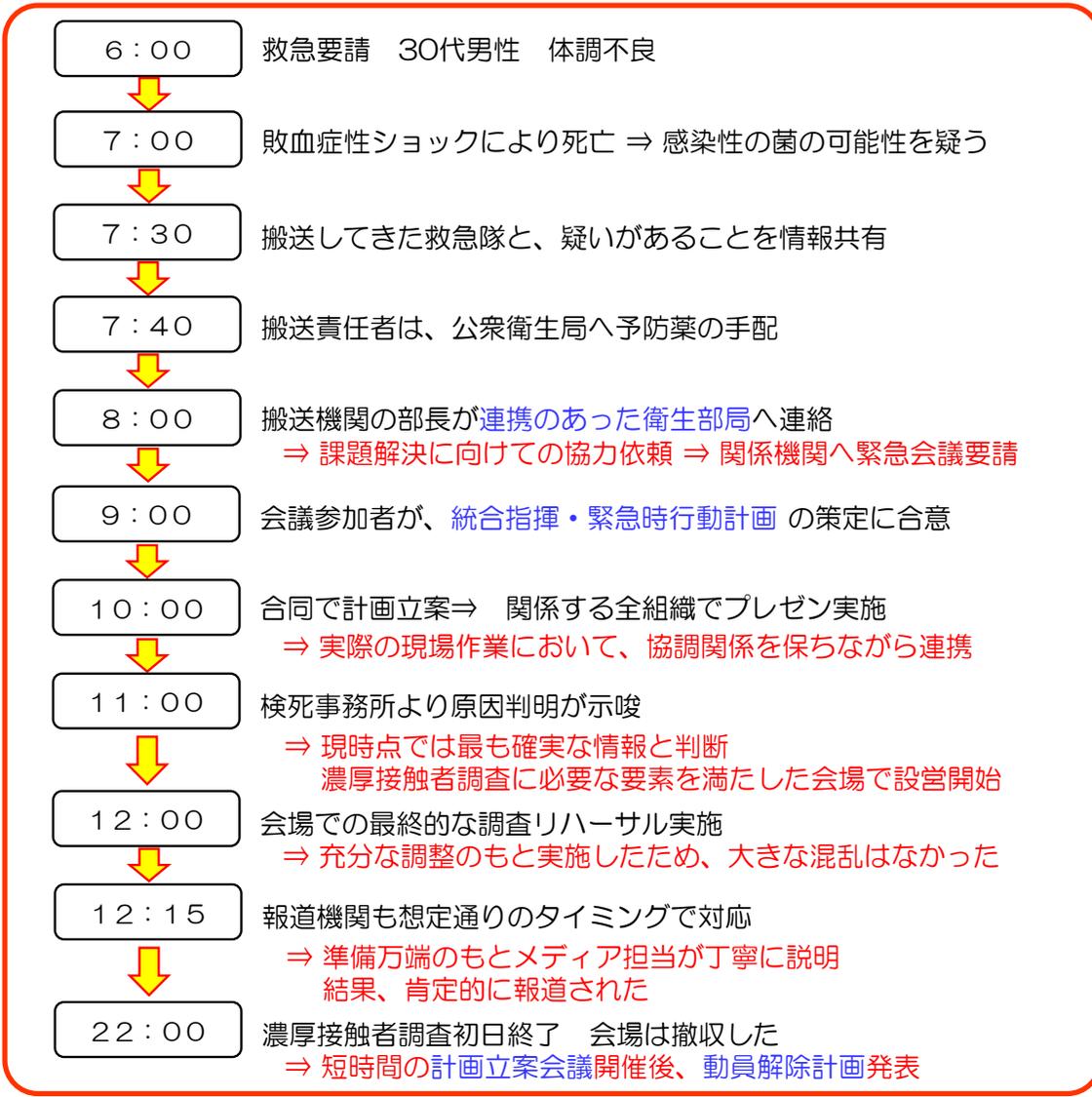


政府に先駆けて、都知事がロックダウン発言をしたことにより、買い占めなどの混乱が生じ、政府の緊急事態宣言のタイミングが結果として遅れてしまった。

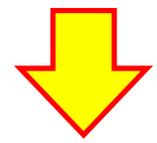


これは、国と都の見解の相違や、連携不足が招いた結果であった。お互いに対する信頼関係の無さが露呈したケースである。

# 《事例研究》 アメリカでの感染症対策の例(ICSを活用)



コロナウイルスと酷似した感染症において、ハッキリとした確証がない時点でも、現場の判断が優先され、すぐに関係機関と情報共有、濃厚接触者への配慮を考えた対応、報道機関との連携など、文化・背景の異なる組織が、目的を共有し一連の対応がスムーズにできた事例

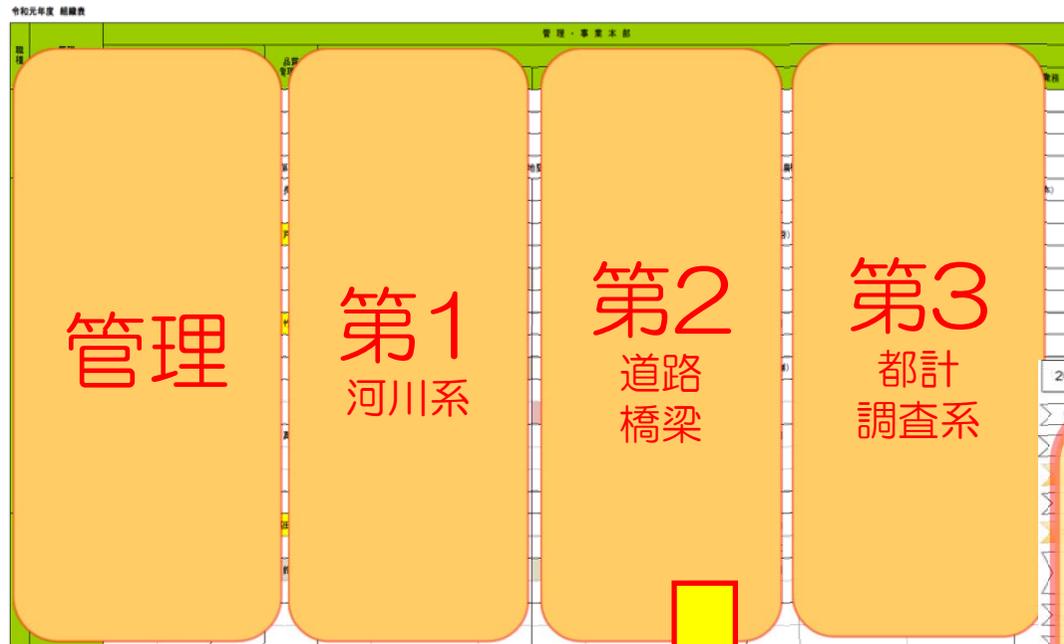


緊急対応に関して一つの目的が共有され、関わる全ての機関で、情報の流れと調整がスムーズに行われている。

対応に関わった全ての人々が、ICSの技能研修を受講していたことが大きな要因

# 《組織の変遷》 3事業部制 から 1事業部制へ

2004年から3事業部制を導入、2019年まで運用

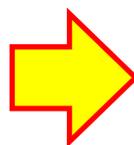


2020年5月から1事業部制を導入、現在も運用中



# 《ヒアリング結果》

対象者	男性	女性	合計
	54	29	83
期間	2021年1月12日 ~ 1月29日		
所要時間	30~60分/1人		
ヒアリング方法	対象者と一対一		
ヒアリング内容	・ 組織に対して感じることは？ ・ 自身の将来について思うことは？		



## 【個人】

- ・ ライフスタイルの変化に対応できるか
- ・ 単独で業務処理、サポートが欲しい
- ・ 年齢の近い先輩がいないグループ  
気軽に相談しにくい

## 【グループ】

- ・ グループ間で知識の共有できる環境があると助かる
- ・ 細分化されてお互いが携わっていることが把握しにくくなった
- ・ 他グループと関わりたいが忙しさと今の雰囲気では難しい
- ・ グループ内の関係は密になったが、逆にグループ間の連携は薄れた

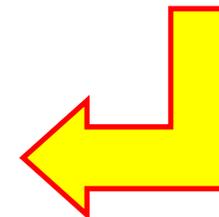
【個人】 周りからの支援・調整不足が原因で不安を感じている

【グループ】 グループ間の調整・連携不足が原因で不安を感じている

⇒ 課題は解決されるどころか、

【個人】 に関しては支援・調整不足

【グループ】 に関しては、以前よりも水平展開しにくい環境に

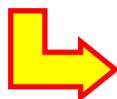


# 《課題の明確化》 1事業部制が機能しなかった原因

3事業部制みられた部門間の連携のしにくさ



実は、部門内の小グループで連携のしにくさが、表面化していただけだった



3事業部制では部長によりある程度、統率されていた各グループのリーダー



今回の組織で、部長の権限をグループ長へ委譲したことにより  
連携に対する考え方が薄れ、共有されにくい環境になってしまった



グループ間の関係が、そのままそのメンバーにまで伝わった



最終的に、社員一人ひとりの不安へとつながっていった

この状況を打開するために



今まで以上に【リーダーと目的の共有】と【目的を実行しやすい環境づくり】が求められる

# 《課題の明確化》

## 国土強靱化5年延長 事業費15兆円で決着

『防災・減災、国土強靱化のための5か年加速化対策（仮称）』

『防災・減災、国土強靱化のための3か年緊急対策』の後継

平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
国土強靱化のための3か年緊急対策			国土強靱化のための5か年加速化対策（仮称）				
当初予算約7兆円			事業費15兆円を計上				



国土交通省関係で2兆538億円

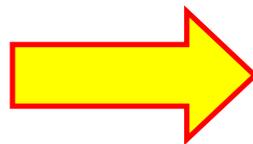
執行状況は54%と支出が進んでいない。

2021年度から25年度までの5カ年で、事業費15兆円を追加  
国土交通省関連で9.4兆円

加速化対策には、これまでの**激甚化する風水害や巨大地震への対策**に加え、インフラの**老朽化対策とデジタル化の推進**を追加する。老朽化対策に必要な財源が足りず、インフラの修繕に手を付けられない自治体なども多く、財源を確保して**予防保全型への転換を急ぐ**。**インフラ分野のDX**（デジタル・トランスフォーメーション）をはじめとするデジタル化にも予算を措置できるようにする。

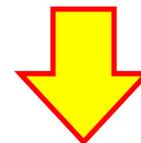
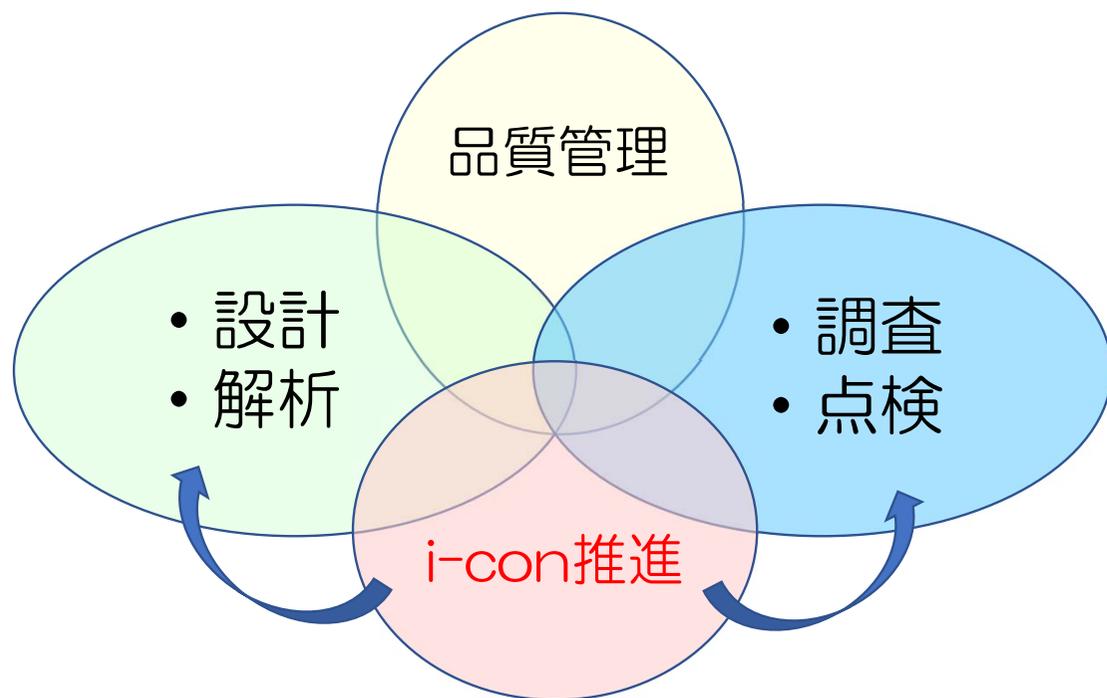
# 《組織への展開方法》 支援・調整を目的とした組織体制

【現在の組織の課題】  
グループ間が連携しにくい環境だった



【支援・調整を目的とした組織体制】

- 設計と解析、調査と点検という大きな2つのチームで構成
- チームリーダーは、チーム全体の支援と調整の役割を担える人を選出
- 業務を行うグループは固定せず、業務の割合により緩やかに変化する
- 予算はチーム全体の目標として設置（小グループの予算は設けない）



新組織では、グループ内の  
【調和】 【支援と調整の概念】  
が浸透する環境づくりに重点を置いた

# 《組織への展開方法》 支援・調整を可能にするツールの導入

現在、主に活用している工程表

〇〇チーム 2021/2/1

Job.No.	業務名	管理技術者	主担当	受注金額 進捗率	工期	発注機関	1月							2月				3月		協力会社	備考					
							25	31	5	10	15	20	25	28	5	10										
21001	〇〇業務	A	C	500 0		〇〇																未定		原備率 5%		
21002	〇〇業務	A	C	15,000 60	02.03.19 03.03.15	〇〇市																計算結果チェック	成果作成	レビュー		原備率 65%
21003	〇〇業務	A	B	3,500 55	02.05.28 03.03.01	〇〇町																成果作成	レビュー		原備率 35%	
21004	〇〇業務	A	C	6,000 40	02.07.15 03.01.10	社内																成果作成	レビュー		原備率 50%	
21005	〇〇業務	A	C	8,000 15	02.08.26 03.02.26	〇〇																成果作成	レビュー		原備率 65%	
21006	〇〇業務	B	C	5,500 0	02.09.12 03.02.08	〇〇																成果作成	レビュー		原備率 10%	
21007	〇〇業務	B	C	4,500 10	02.09.12 03.03.10	社内																成果作成	レビュー		原備率 55%	
21008	〇〇業務	A	B	7,000	02.11.02 03.02.26	〇〇																成果作成	レビュー		原備率 50%	
21009	〇〇業務	B	C	4,500	02.11.19 03.3.25	〇〇																現場作業	計算結果チェック	成果作成		原備率 60%
		内業・レビュー残		これから現場着手																						

**【メリット】**

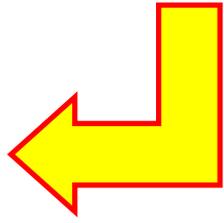
- 構造がシンプルなため、使い勝手がよく複数業務の進捗状況を把握できる

**【デメリット】**

- 業務の主担当はわかっても業務内の細かな作業を誰がしているか見えにくい
- 業務量の大小は見えても実際の忙しさまでは把握できない

この工程表では見えない部分が多いことから、この工程表をベースにして、少しずつ必要な情報を増やしていくことがベストと判断

⇒ 情報を増やすに当たり考えたのが【支援と調整】という考え方



# 《組織への展開方法》 支援・調整を可能にするツールの導入

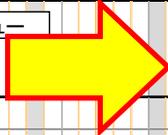
新しく検討している【状況把握ツール】

〇〇チーム

2021/2/1

Job.No.	業務名	管理技術者	主担当	受注金額 進捗率	工期	発注機関	1月				2月				3月			協力会社	備考				
							25	31	5	10	15	20	25	28	5	10							
21001	〇〇業務	A	C	500 0		〇〇													原価率 5%				
21002	〇〇業務	A	C	15,000 60	02.03.19 03.03.15	〇〇市	残り2路線 路線測量チェック(担当A)																
							成果作成(担当C)																
							A	8 10	10 11 10 10	11 10 8 8 8													
							B																
							C	8 8	9 8 8 9 10	10 10 6													
21003	〇〇業務	A	B	3,500 55	02.05.28 03.03.01	〇〇町	成果作成(担当B)												レビュー				
							成果作成補助(担当D)																
							A																
							B	11 11	10 10 11 12 12	12 13 10 8 8													
							C			4 8 8													
						内業・レビュー残												これから現場着手					

**工期3月1日!!**



〇〇市	残り2路線 路線測量チェック(担当A)												
	成果作成(担当C)												
A	8 10	10 11 10 10 10	11 10 8 8 8										
B													
C	8 8	9 8 8 9 10	10 10 6										
D													
〇〇町	成果作成(担当B)												レ
	成果作成補助(担当D)												
A													
B	11 11	10 10 11 12 12	12 13 10 8 8										
C			4 8 8										
D	8 8	8 8 8 8 8	8 8 8 8 8										

従来の工程を“管理”するという管理目的のツールではなく、あくまで【支援と調整】を目的とした【状況把握ツール】として活用していく。