

地域継続計画 DCP アクションプラン設計における行動中心型リーダーシップモデル応用の試行

香川大学危機管理研究センター 正会員 ○磯打千雅子
 香川大学危機管理研究センター 正会員 高橋 亨輔
 香川大学工学部信頼性情報システム工学科 正会員 井面 仁志
 香川大学危機管理研究センター フェロー 岩原 廣彦
 香川大学危機管理研究センター フェロー 白木 渡

1. はじめに

近年，社会構造は複雑化の一途をたどると共に，都市機能の集積進展や多種多様な生活スタイルによる様々な社会的ニーズへの対応の必要性から，地域が巨大災害等の地域インパクトに晒された場合，単一組織で自立的な機能継続は不可能である．また，前述の多様なニーズへの対応や高効率，スピード・低コスト重視サービスへの偏重に加えて，不安定な経済環境により，B to C 企業対消費者間取引，B to B 企業間取引，B to G 企業対政府間取引におけるサプライチェーンは益々複雑化している．このような状況は，複雑＝多様と言えば代替機能を有する個が多く存在していると評価できる一方で，複雑＝混沌の側面を有しており，一たび甚大なインパクトに暴露された場合には，暴露前の状態に復旧するまでに時間を有することとなる．

地域社会についても同様で，平常時の地域機能は，地域社会を構成する様々な要素（個人，家庭，近隣組織，企業，社会インフラ，公共サービス，地域資産，地域を構成する要素全て）¹⁾ が複雑に相互に作用し成り立っている．このため，災害等で広範囲が同時に機能停止するような状態においては，複数の地域組織が戦略的に連携して地域機能の継続対応を優先する必要がある．地域継続の観点から地域全体で被災することを前提としたハード対策及び復旧する箇所を事前に合意形成を図って決定し，発災直後から各組織が戦略的に行動できる指針を定めておく必要がある．この地域の機能維持に関する戦略的計画が地域継続計画（DCP）であり，その策定が求められている．本稿では，DCP の実効性を担保するためのアクションプラン設計を，組織運営の実践現場で用いられている行動中心型リーダーシップモデルを用いて試行する．

2. 地域機能継続というターゲットを高効率で実現するには

人は何かを成し遂げようとする目的に賛同して集まり，チームを結成する．通常「チーム」とは，スポーツチームや企業等でのプロジェクトチームなど物理的に同じ場所にいて信頼を築く時間がある固定された集団であった．しかし前述の通り，社会環境の変化から所謂チームメンバーは，世界中にいて物理的距離や文化の壁等をのりこえた連携が必要となっている．このようなチームが高効率で機能を継続し目標達成を果たすには，従来の「チーム」ではなく「チーミング」という協働と学習のための活動的なプロセスを重視する柔軟な方法が必要となってきた²⁾．

これを DCP に当てはめると，地域の重要機能の継続という目標達成を果たすには，地域を構成する要素である様々な組織間連携が必要である．地域継続の第一段階である「地域インフラの復旧」³⁾を例にとってみても，道路啓開，2 次被害の防止措置，応急復旧のプロセスにおいて，警察，消防，自衛隊，施設管理者，建設企業等，様々な組織間連携が必須である．本稿では，DCP 実現に係わる組織のチーミングを目的としたアクションプランを設計する．設計にあたっては，チームのパフォーマンスを最大限に発揮するために必要な要素を考慮する．ハイパフォーマンスを実現するチームの顕著な特徴は次のとおりである．

表-1 ハイパフォーマンスを実現するチームの特徴⁴⁾

A 現実的で明確な目標を有している	E 進捗が常にレビューされている
B 目的意識が共通認識となっている	F 経験に基づいている
C 最適なリソースを有している	G 困難を乗り越えようとする意欲がある
D コミュニケーションがオープンな雰囲気がある	

さらに，表-1 に示すチームに必要なリーダーシップ機能は次の通りとされている．

表-2 リーダーシップの機能⁵⁾

a 与えられた任務（目標）をはっきりさせる	e 評価する
b 計画をたてる	f やる気にさせる，動機付けを行う
c 状況説明する	g まとめる，体系化する
d コントロールする	h 模範となる手本を示す

ここで、表-2 に示す機能を発揮する対象は、①達成すべき仕事、②チーム、③チームを構成する個人としている。この3者を中心に表-2 に示す機能を発揮するチームングを、「行動中心型リーダーシップモデル」と呼ぶ。本稿では、香川地域継続検討協議会を対象に本モデルの応用を試行する。②チーム＝香川地域継続検討協議会、③チームを構成する個人＝構成員ととらえる。以降には、①達成すべき仕事について、同協議会が策定した香川地域継続計画 DCP 骨子、協議会運営要領⁶⁾を用いて、本モデルを応用したアクションプラン設計を試みた結果を表-3 に示した。

表-3 ハイパフォーマンスを実現するために香川 DCP アクションプランに必要な要素

A 現実的で明確な目標を有している B 目的意識が共通認識となっている C 最適なリソースを有している D コミュニケーションがオープンな雰囲気がある E 進捗が常にレビューされている F 経験に基づいている G 困難を乗り越えようとする意欲がある a 与えられた任務（目標）をはっきりさせる b 計画をたてる c 状況説明する d コントロールする e 評価する f やる気にさせる，動機付けを行う g まとめる，体系化する h 模範となる手本を示す	A'F'a' 定量評価可能でかつ実績に基づき，時限を付した行動項目策定 B' 抽出した重要業務の継続的な合意形成 C'e' 訓練実施による検証 D'G' 協議会運営ルール E'c' 3 か月に 1 回の協議会で進捗確認 G' 南海トラフ地震の被害認識と対策 g' 年度単位で進捗のとりまとめと周知シンポの実施 h' 全国の先進事例から教訓を学ぶ機会を構築
--	--

①達成すべき仕事

※左表の網掛けは現状の「香川地域継続計画 DCP 骨子，協議会運営要領」にない項目

表-3 では、パフォーマンスとリーダーシップ機能をアルファベットで示し、必要な要素をダッシュ記号で示した。結果を概観すると、「d コントロールする」「f やる気にさせる，動機付けを行う」を付加する必要がある。

3. おわりに

本稿では、香川地域継続検討協議会を事例に地域の機能維持に関する戦略的計画 DCP の実行性担保を目的としたアクションプラン設計をチームングの概念により試行した。特に災害発生直後期においては、単一組織では役割遂行は困難であり緊密な組織間連携が必須となる。DCP を事前に策定し組織間で共通認識を得ておくことは必要であるが、その効果を最大限に発揮するためには、活動をコントロールし、やる気にさせ動機づけるリーダーシップの担い手が必要である。このことは、現有組織のリーダーシップとは別に、災害時には被災範囲全体を対象としたリーダーシップの担い手の必要性を示唆しており、我が国が抱える組織間連携の大いなる課題といえよう。

参考文献

- 磯打千雅子・白木渡・岩原廣彦・井面仁志・高橋亨輔：大規模災害時における地域の機能支障に対する社会的許容限界と地域継続計画（DCP）策定指針，土木学会論文集 F6（安全問題）特集号，土木学会，Vol.69，No2，2013.
- Amy C. Edmondson：Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy, ISBN: 978-0-7879-7093-2, Jossey-Bass, 2012.
- 磯打千雅子・真野昂平・白木渡・井面仁志：建設業の事業継続計画（BCP）策定支援による地域継続力向上方策の提案，土木学会論文集 F6（安全問題），土木学会，Vol.67，No.2，pp.I_59-I_64，2011.
- John Adair：Not Bosses But Leaders, ISBN:978-0-7494-5481-4, 2003.
- ジョンアデア：リーダーのための行動管理スピードチェック，ISBN978-4-7889-0765-2, 2008.
- 香川大学危機管理研究センター：香川地域継続検討協議会，<http://www.kagawa-u.ac.jp/csmrc/ccckr/>