

# 「臨機応変」さで持続的な発展を！

**2013年11月20日**

**富士通総研 環境事業部**

**シニアマネジングコンサルタント**

**平野 篤**

1. 課題提起
2. 想定外と臨機応変
3. 臨機応変を企業内に育む
4. まとめ～持続的発展のために

# 1. 課題提起

# 何が起こってもおかしくない！



備えだけでは  
対応しきれない

# 「臨機応変」さがないと 企業は持続できない

## 2. 想定外と臨機応変

## 2.1 金融危機・大震災後の反省から

# 我々のビジネスは 保険がかけられないSystematic Riskの連続

### ロバストネス (robustness)

強固な備えを行い  
安定を維持し続ける

⇒耐震設計



### レジリエンス (resilience)

影響を局所に留め  
仮に安定が損なわれても  
迅速に元の状態に回復させる  
⇒免震設計

## 対立概念ではなく、組み合わせ



## 2.2 事例① 3.11.



## 2.3 その時、何が(BCPの発動)

### ノートパソコン専門工場である 島根富士通での代替製造を決定

デスクトップパソコン



富士通アイソテック

パーソナルビジネス本部  
復旧対策本部



島根富士通

代替製造

事前にBCP(事業継続計画)を策定、  
実行に向けて迅速に動けた



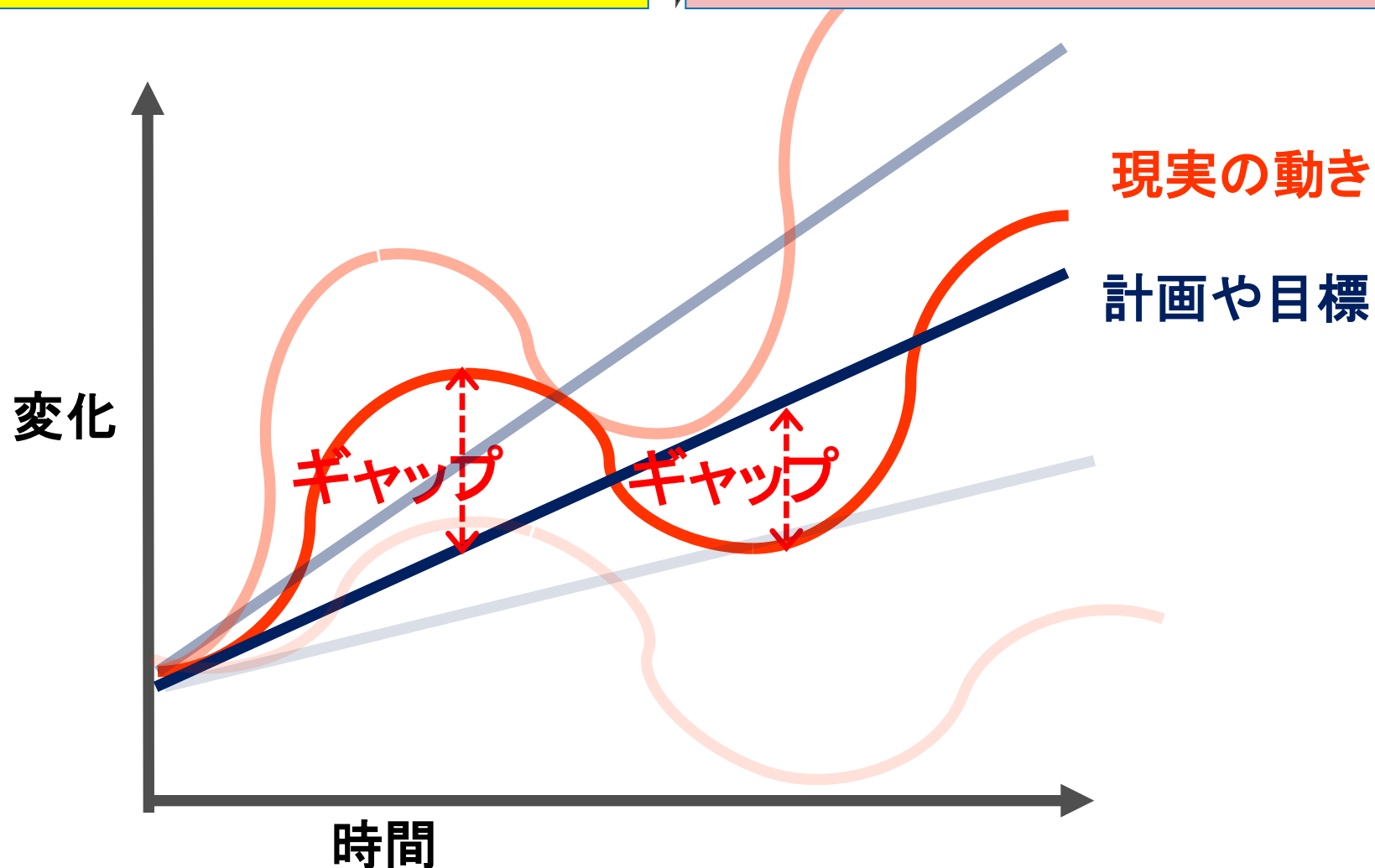


## 2.6 計画や目標は必ずブレる

ギャップ認知と対応



スピード！

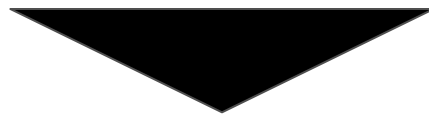


**現実には起きていることと  
想定とのギャップを正しく認識し  
スピードをもって対応する**

その時、

- ①適用可能な手段や対処方法から
- ②最善と判断できるものを選択し
- ③即実行する

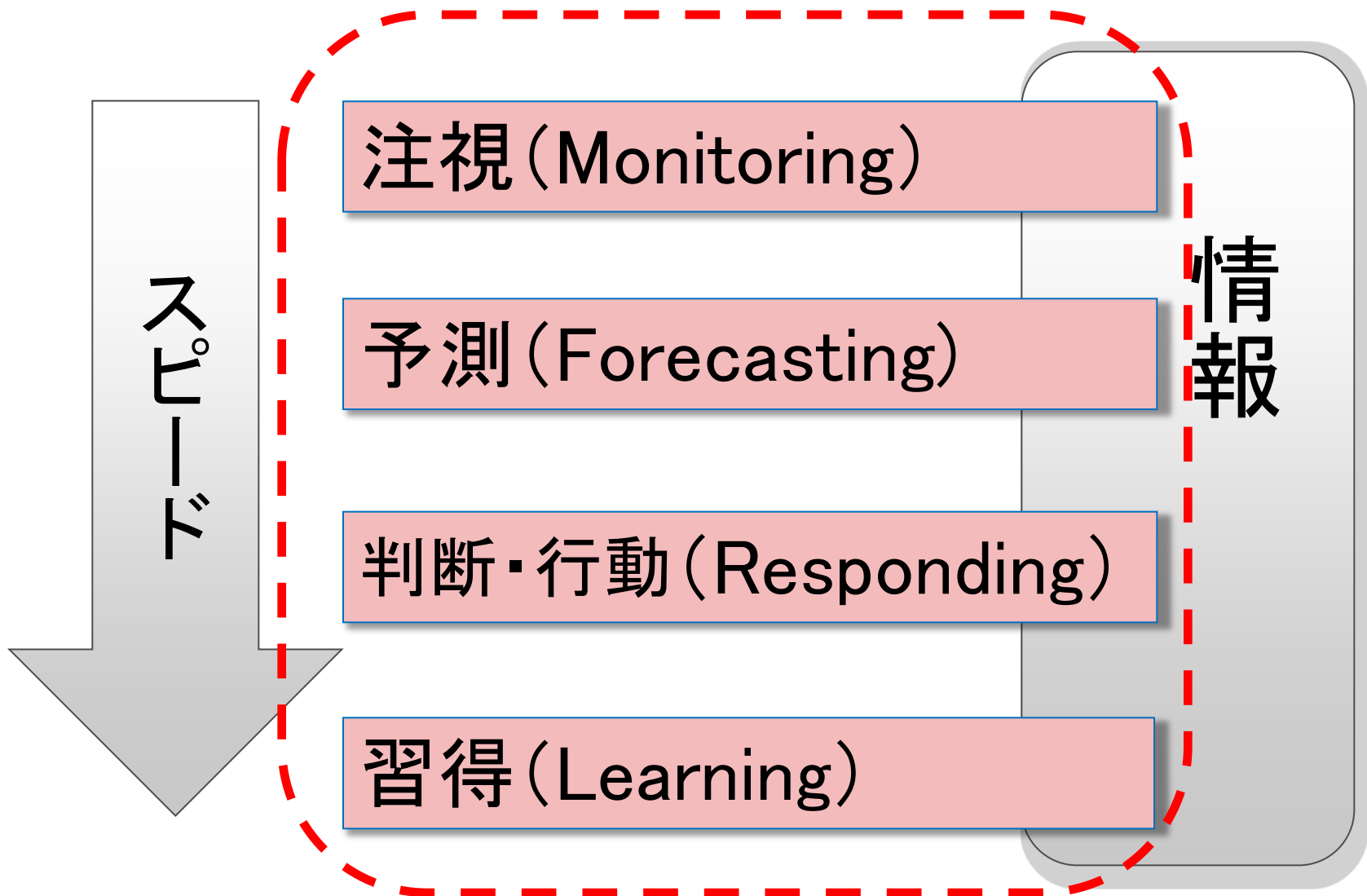
**急激な環境変化にも  
臨機応変に対応することで  
持続的な発展が可能に！**



**いち早く認識し、すばやく対応しなければ  
致命傷や機会損失になりかねない**

### 3. 臨機応変を企業内に育む

### 3.1. 臨機応変の構成能力(1)





**注視 (Monitoring)**

ギャップの出現を注意深く  
モニタリングする

**予測 (Forecasting)**

ギャップの出現を予測・予見  
し適切に備えを行う

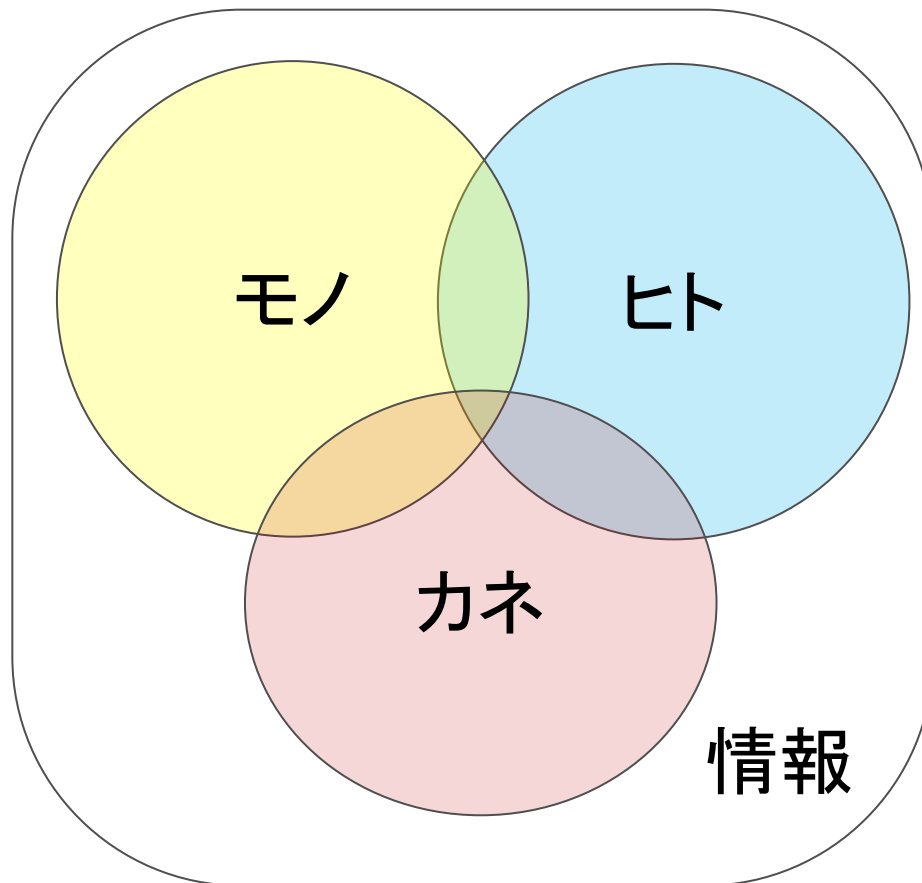
**判断・行動 (Responding)**

ギャップが活動の安定を損な  
わないよう対処する  
(損なわれたら迅速に回復させる)

**習得 (Learning)**

注視/予測/判断・行動が適  
切であったかを振り返り、  
能力強化する

## 臨機応変な対応力を企業内に育む



➡ **現場の感度を磨く**

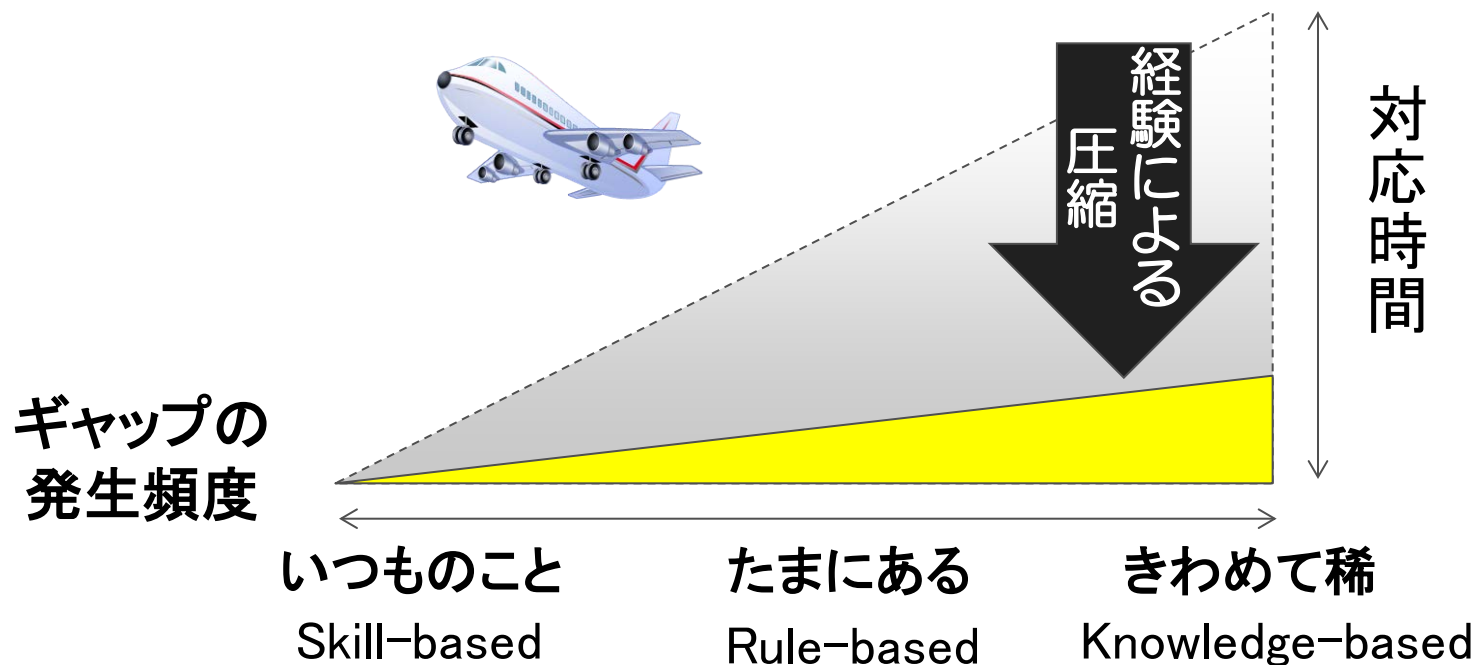
➡ **集める・選別する・  
使いこなす**

## 3.4 現場の感度を磨く

ギャップに気づき、スピーディに対応する感度（ヒトの能力）育成

### 訓練の重要性

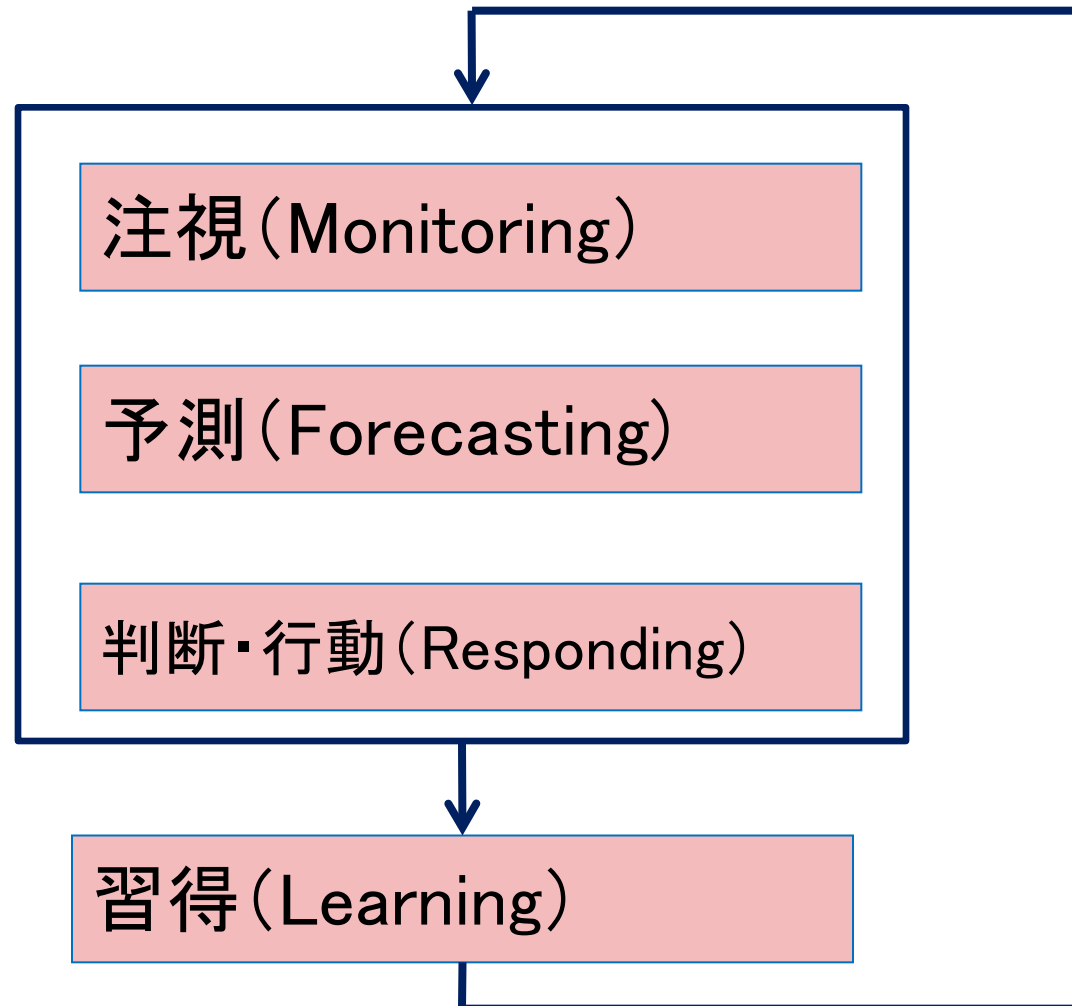
● 経験を繰り返し、気づく、クセを身につける



ギャップ耐性の高い組織になる

### 3.4.3 臨機応変さを鍛える

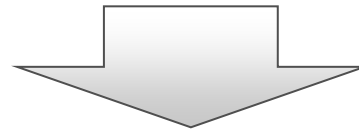
擬似的に経験し、繰り返す



訓練で、うまくできた・・・でなく

**それは速くできたのか  
もっと速くできなかったのか  
速くできなかった理由は何か・・・**

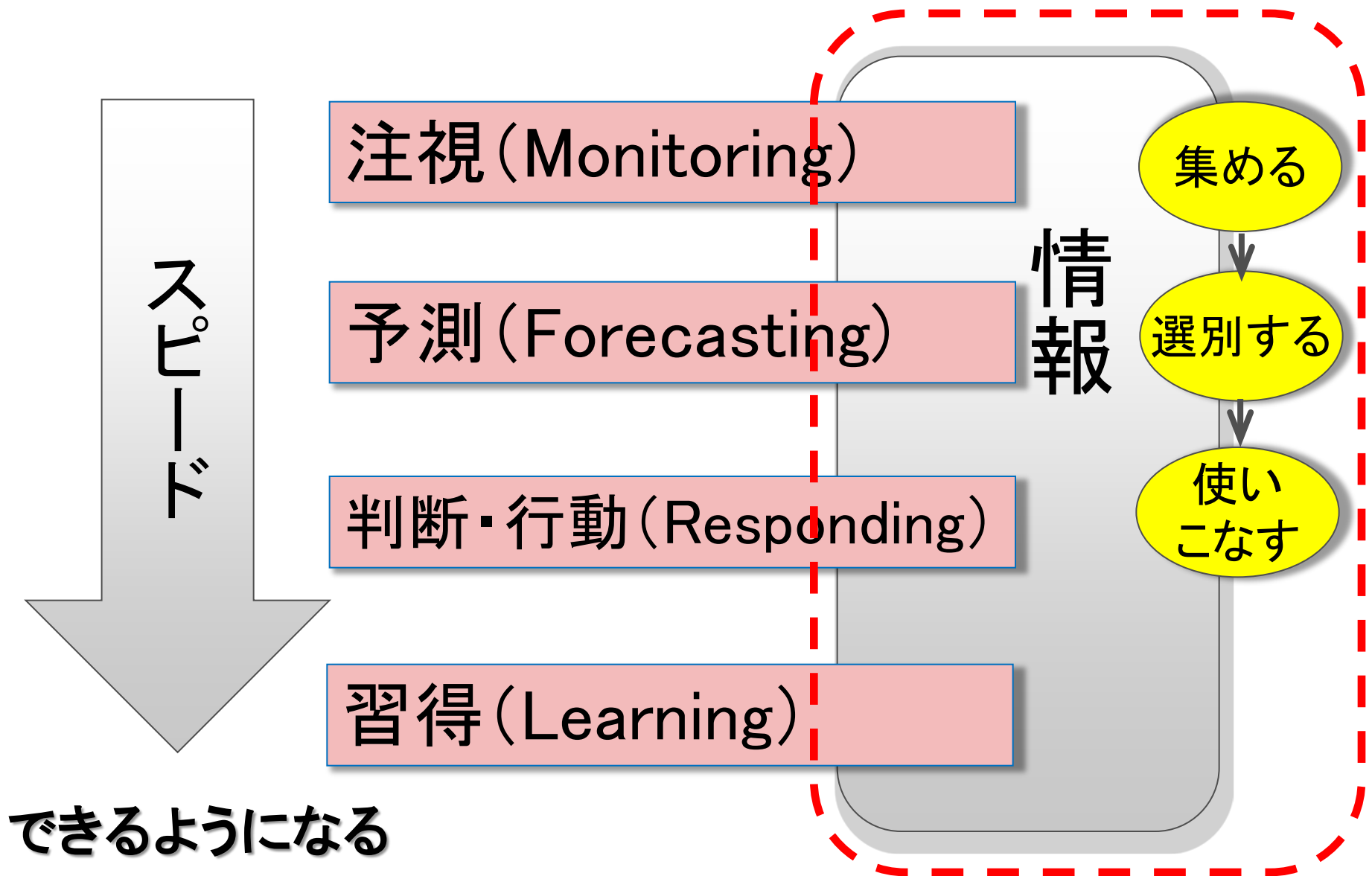
を問い続ける



- ◆ **ヒト・組織に浸透する**
- ◆ **現場の感度が磨かれる**



### 3.5.1 情報を集める・選別する・使いこなす(1)



### 集める

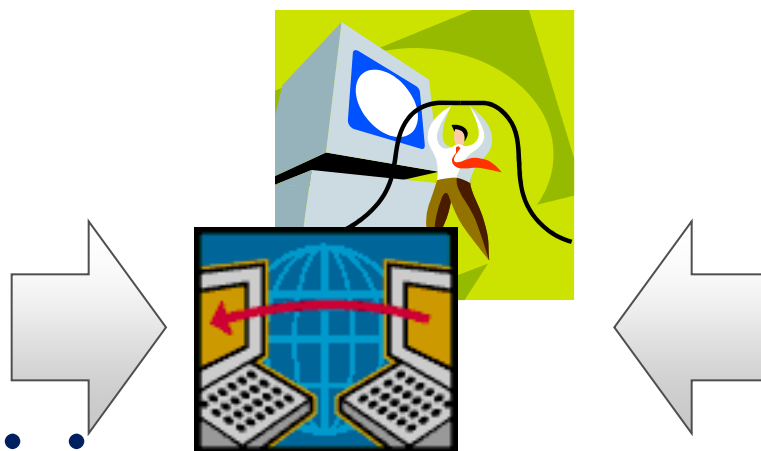
社内外で生み出されるデータを  
収集する

#### 【社内】

- 基幹系
- 情報系
- フロント系
- コーポレート系・・・

#### 【社外】

- Web
- モバイル
- ソーシャル
- 媒体・・・



多種多様/膨大なデータ  
(ビッグデータ)

ログ 数値 メモ 映像 テキスト  
センサー 位置 音声





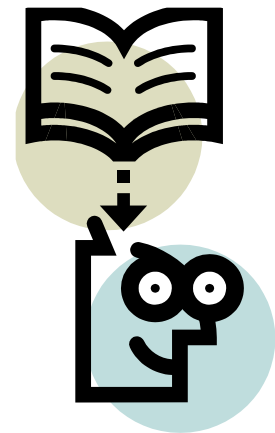
**選別する**

変化、ギャップを認知できるよう  
必要・有用なものを選ぶ

**多種多様・膨大なデータに対する人手の限界  
(属人的な対応だけでは無理)**



**ICTや専門家の活用も考える**



使い  
こなす

変化をいち早くキャッチし  
迅速な判断・行動につなげる

現場・現地の隅々まで伝わり  
共有できること

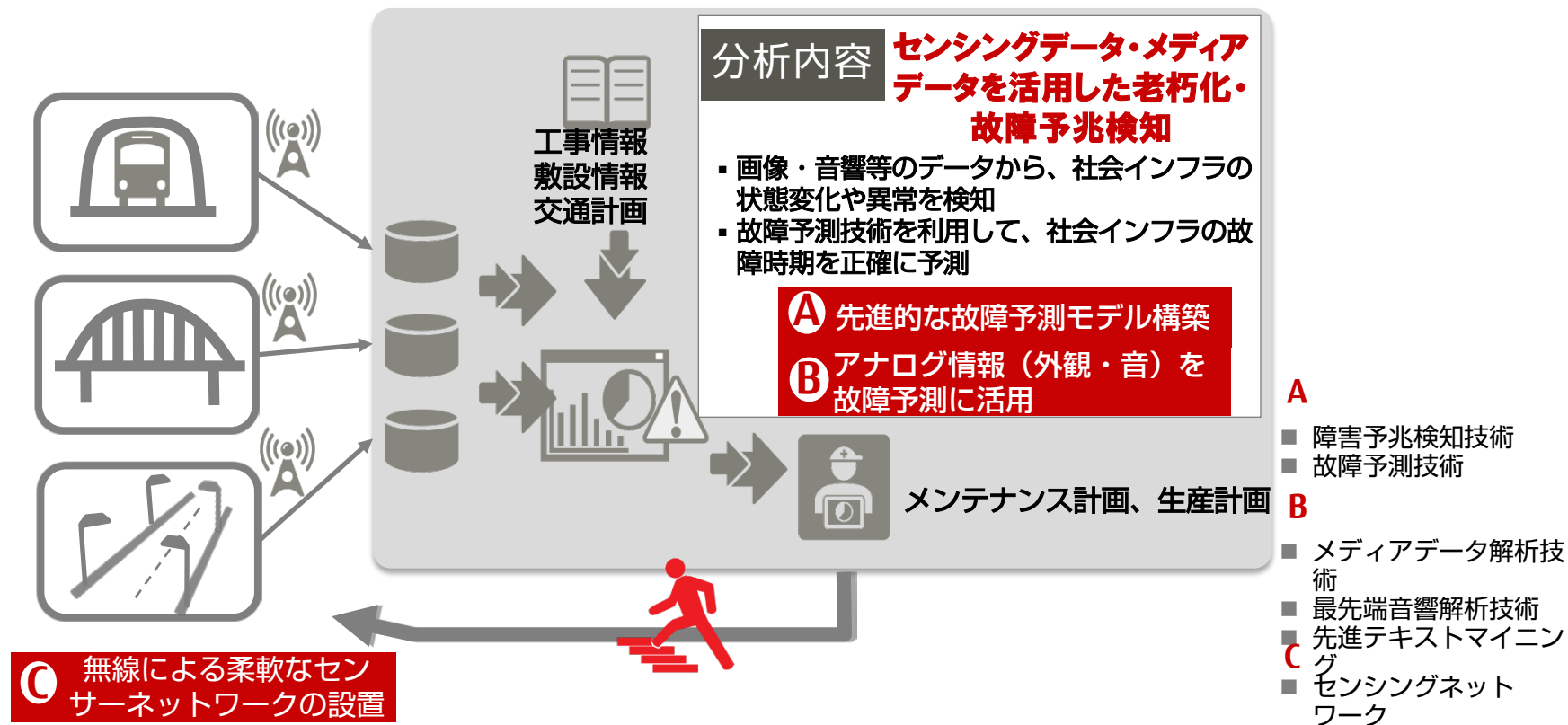


身近な情報環境を徹底的に使う  
(モバイル等、手元にある新しい情報技術)

### 3.6.3 事例④ コトが起こる前にトラブルをつかむ

【富士通 ビッグデータオファリング】

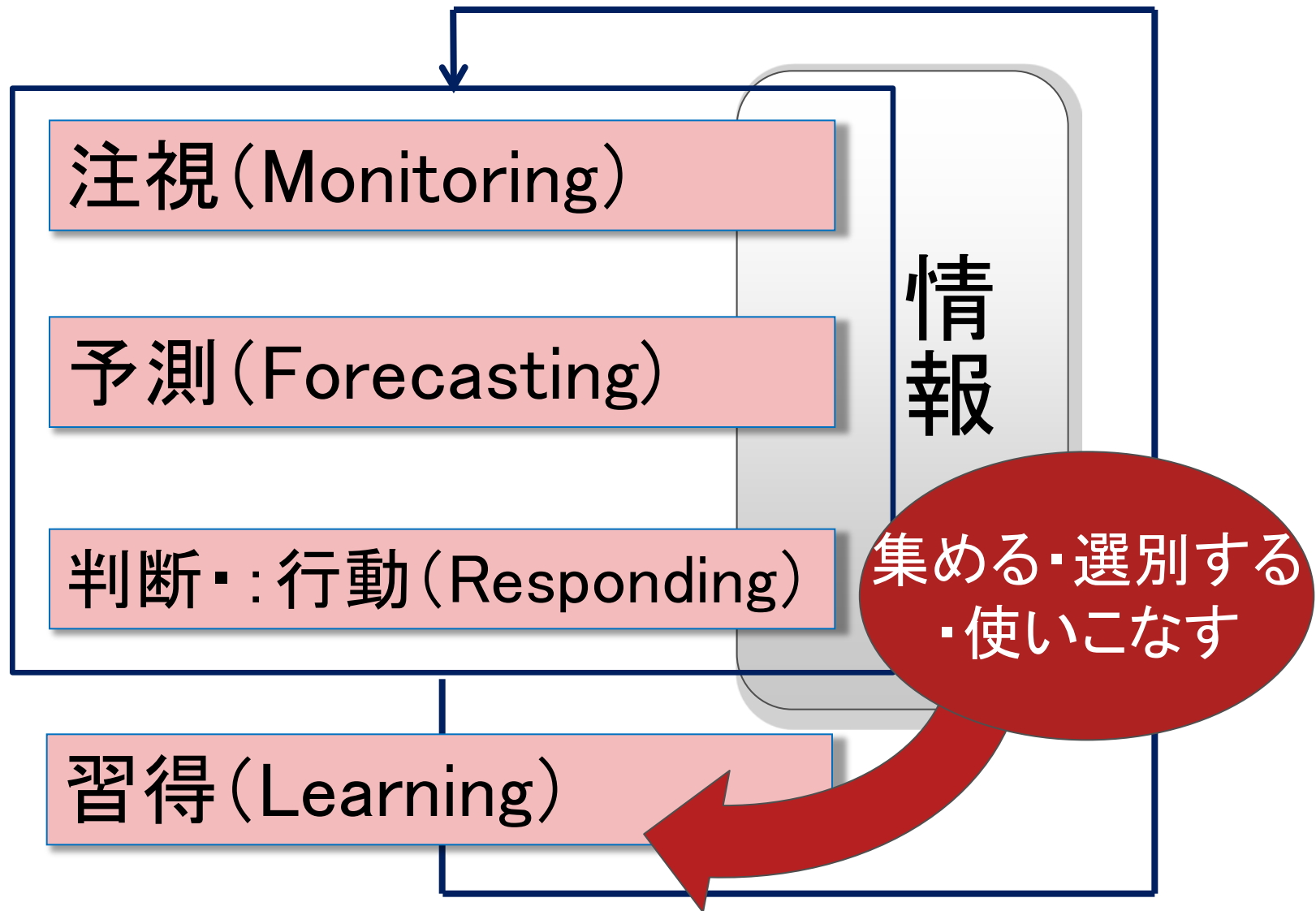
画像・音響データやセンシングデータの解析から  
施設・設備などの老朽化や故障の「予兆」を検知



最適なメンテナンスを可能とし、事故発生低下・安全性向上を実現



### 3.6.4 情報の扱い方を習得する



## 4. まとめ～持続的発展のために

### 《例》

#### 【ポジティブ？】

#### 【ネガティブ？】

#### 技術の 進展

- ・利活用
- ・チャンス創造

- ・市場激化、新規競合
- ・事故、サイバー攻撃

#### 社会の 成熟

- ・多様化
- ・新たなニーズ

- ・未知の社会構造
- ・社会システム変容

#### 環境の 劣化

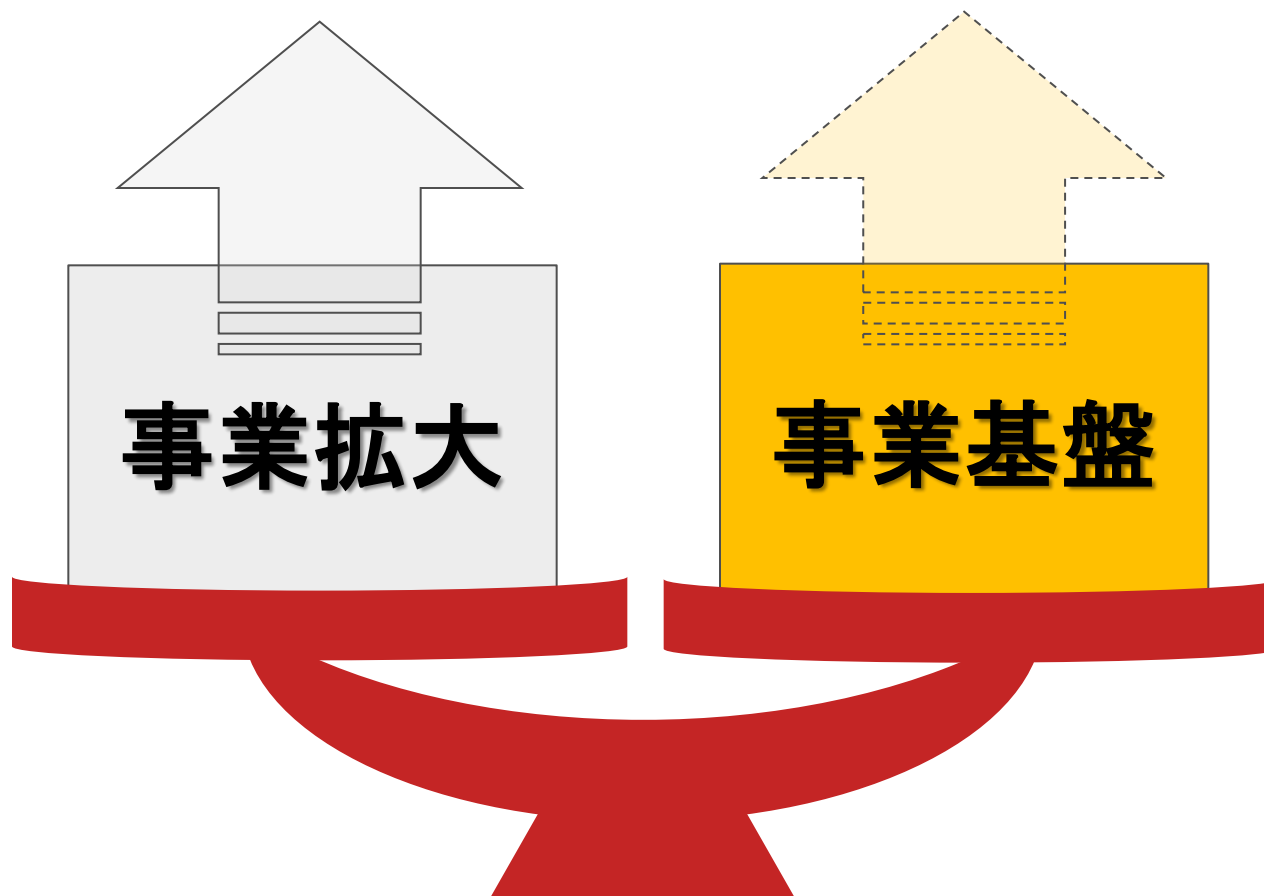
- ・グリーン成長
- ・グローバリズム

- ・温暖化、資源枯渇
- ・人口問題、格差

# コトは想定通りに進まない

## 4.2 事業拡大の「前提」

**事業とそれを支える基盤との  
バランスが取れてこそ、拡大が実現できる**



## 4.3 持続的な発展に向けて

企業益(企業の成長)とともに  
社会益(周囲の便益)を生み出すメカニズムが必要

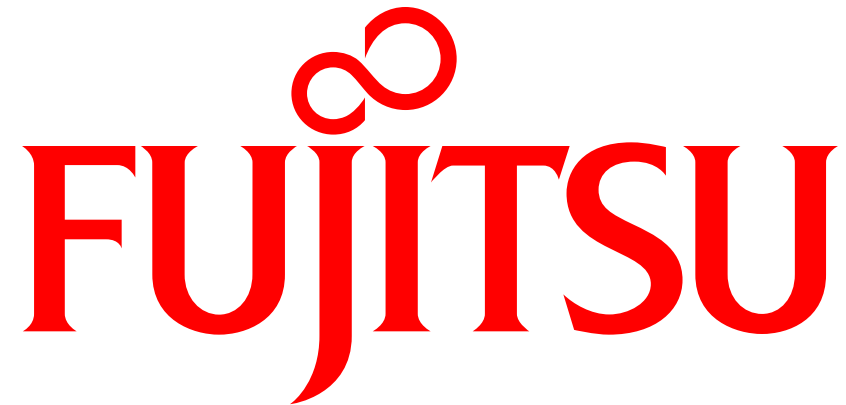
社会のために、ステークホルダーのために、社員のために...

**利益を「正しく」上げ続ける**

ギャップ認知と対応のスピードを高める

**「臨機応変」さで持続的な発展を！**





shaping tomorrow with you