



事業継続計画に関する研究一不測の事態への対応に着目して一

太田，侑樹

(Degree)

博士（経営学）

(Date of Degree)

2024-03-25

(Date of Publication)

2025-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第8836号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100490061>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



学位論文審査要旨

氏名 太田 侑樹

論題 事業継続計画に関する研究
—不測の事態への対応に着目して—

審査 令和6年3月

神戸大学

論文内容の要旨

本研究は、企業による不測の事態への対応に際し、事業継続計画がいかなる役割を果たしているのかについて論じたものである。2 社の中小企業における大阪府北部地震および新型コロナウイルス感染症の対応事例について、半構造化インタビューの手法を活用したケーススタディにより考察している。

序章では、事業継続計画は実践において様々な文脈で重要視されているにも関わらず、理論的な検討は十分になされておらず、実践と理論の間にギャップが生じて不均衡な状態に陥っており、実践・理論双方にアプローチする必要があるということを示している。

第 1 章では、事業継続マネジメントに関するガイドラインを概観することで事業継続計画の位置付けや役割を確認しつつ、事業継続計画のガイドラインを批判的に考察し、不測の事態の発生に際してどのような対応が想定されているのか、議論が不十分な点はどこかということを示している。

第 2 章では、事業継続計画に関する既存研究および不確実性と組織構造に関する研究について批判的に考察している。事業継続計画に関する既存研究については、第 1 に理論的検討が不十分であること、第 2 には総じて不測の事態発生時に対策本部の設置が想定されてはいるものの、対策本部が誰のどういう判断により設置されるのかについては不明瞭であること、そして第 3 に、総じて不測の事態発生時に経営者への集権化が想定されているものの、集権化された経営者が対策本部にてどう行動するのか不明瞭なこと、という 3 点を示している。不確実性と組織構造に関する研究については、まず、Milliken の反応不確実性の定義を参照しつつ本研究独自の不測の事態の定義づけがなされている。そして、環境決定的な前提を持つ研究として、コンティンジェンシー理論に関する研究、およびポピュレーション・エコロジーに関する研究のうち特に構造慣性の議論について批判的に考察している。加えて、環境創造的な前提を持つ研究として、センスメイキングおよびイナクトメントに関する研究、ならびにセンスメイキングを鍵概念とする高信頼性組織に関する研究を批判的に考察している。そして、これら既存研究の批判的考察の結果を踏まえ、6 点のリサーチ・クエスチョンが設定されている。

第3章では、リサーチ・クエスチョンに対応した分析枠組みの構築がなされている。また、当該分析枠組みが事例分析研究を経て精緻化され、理論基盤に昇華されることも示されている。

第4章では、研究方法としてケーススタディを採用すること、半構造化インタビューの手法を活用して経営者および事業継続計画の策定・運用に携わった社員を対象にデータ収集すること、対象企業の詳細、対象事象の詳細ならびに研究対象者および研究対象社への配慮について述べられている。

第5章では、ガイドライン策定に関与した研究者へのインタビューにより、ガイドラインが実務家の経験則をもとに構築されたものであること、対策本部の個別具体的なオペレーションが吟味されていないこと等が示されている。

第6章では、不測の事態である大阪府北部地震および新型コロナウイルス感染症に対する α 社と β 社の対応について、それぞれの社の経営者および事業継続計画の関係者への詳細なインタビューデータを元に論じている。

第7章では、第6章で明らかになった具体的な発見事実について吟味し、リサーチ・クエスチョンへの解答が提示されている。

結章では、研究の内容が端的に要約されるとともに、理論的含意および実践的含意、今後の課題が示されている。理論的含意としては、第3章で構築した分析枠組みを昇華し、事業継続計画を捉える理論基盤を構築したことが挙げられている。実践的含意としては、事業継続計画について独自の定義を提示し、また研究結果を踏まえた高山型対策本部、低山型対策本部という独自の対策本部構成案を提示している。今後の課題としては、構築した理論基盤について、対象企業、対象者、対象事象を増やして検証していく必要があることを示している。

論文審査の結果の要旨

本論文は、災害等の緊急事態が発生した際に企業が発動する事業継続計画を取り上げ、不測の事態への企業の対応の在り方に着眼しながら、その論理の理論的・実証的な説明を試みた論文である。

本論文の第 1 の貢献は、既存の経営学研究においては学術的な観点からほとんど論じられてこなかった事業継続計画を直截の研究対象として分析の俎上に載せ、著者自身の収集した第一次データに依拠しながら、その論理構造を具体的に解明している点である。震災や COVID-19 などのパンデミックのもとで企業がいかに損失を最小限に抑え、事業の継続や復旧を図りうるかという点は、企業の経営実践上は、とりわけ昨今、非常に重要な課題として認識されつつあるが、従前の経営学の枠組みにおいては体系的に論理立ててその知見が整理されることはほぼ無かったといつてよい。そうした中、コンティンジェンシー理論やポピュレーション・エコロジーに関する研究、センズメイキング論、高信頼性組織論などの先行諸研究を渉猟し、事業継続計画をそれらの研究群の中に位置づけようとする試みは、経営学という学術の射程を拡張、その体系に新たな 1 ページを書き加えうる先駆的な業績として、大いに評価に値するものである。

第 2 の貢献は、企業が不測の事態に接した場合、トップ主導で集権的に対処しようとするケースと、逆に現場主導の分権的な対処法を取るケースという、対照的な対処方法が見られることを具体的に明らかにし、それぞれの論理構造を組織論的に解明している点である。震災のように一定程度の対処方法が既知の場合には、対応の道筋がわかっているためトップに集権化した方が効率的であり、COVID-19 のように全く未知の危機の場合には、むしろ多くの成員から衆知を集める方が効率的であるため分権的に組織されるという発見は、経験的にも説得力が高く、こうした事実を独自のインタビューデータから丁寧に跡付け明らかにしている点も、高く評価されるべき本論文の貢献であるといつてよい。

もっとも、本論文にもやや弱いと思われる点がないわけではない。そもそも当該研究は、事業継続計画の策定・発動という今日的な経営実践の「理論化」が必要であるという問題意識から出発しているが、その場合の理論とは具体的に何を意味し、何ゆえ

その理論化が必要であるかについては、本論文において十分に説得的な議論が尽くされているとは言えない。ただ、この論点は本論文の価値を損ねる類の弱点ではなく、むしろ著者が今後展開する研究活動の中で追究すべき長期的な課題として位置づけられるのであって、本論文の貢献と弱点を比較衡量すれば、貢献の方が遥かに勝っていると評価すべきであろう。

以上の理由から、審査委員は、本論文の著者が、博士（経営学）の学位を授与されるに十分な資質を持つものと判断する。

令和6年3月5日

審査委員	主査	教授	上林 憲雄
		教授	宮尾 学
		教授	服部 泰宏