

会社も命も後継者も守り育てるための 防災／減災・BCP対策

日本マネジメント総合研究所(同) 理事長
経営管理学修士(MBA) 戸村 智憲

1. はじめに

2011年の発災から7年の時がたち、復興途上の8年目を迎える3・11東日本大震災に際し、東日本大震災・震災関連および各種災害等にて被災された方々や復興者のみなさまのご安全と1日も早い実りある復旧復興と共に、ご無念ながら天に召されました尊い御靈・御仏のご冥福を心よりお祈り申し上げる。

命の教訓を忘れることなく、また、悲劇のフラッシュバックでPTSDなど精神的な悪影響をもたらすことなく、無念や苦しみを日々の経営・業務に昇華させるべく、本稿を2018年3月11日の3・11当日にしたためることとした。

2. 経営者が 「得るべき三つのもの」と 「失いたくない三つのもの」

海千山千の世の中で荒波を越えて企業成長へと向かう、あなたという優れた経営者・リーダーが、健全に儲け続けるために得ていかなければならないものは、

- ① 信頼
- ② 利益
- ③ 優れた部下

であるとしよう。

そもそも、会社としてやあなた個人への信頼がなければ、安心して継続的に利益をあげる取引もでき

ず、優れた部下なくして経営者・リーダーの力量が十二分に發揮し得ない。

逆に、その経営者・リーダーが失うべきでない三つのものは、

- ① 命
- ② 会社
- ③ 優れた後継者

であるといえる。

命や会社を失っては、経営者やリーダーは「元経営者」、「元役員」、「元部長」などとなり、力を發揮する場なくして力の発揮のしようがないし、良き後継者に恵まれずに会社の歴史に幕を下ろす企業は少なくない。

いやでも失いたくない三つのものを、善良に経営しようがしまいが、健康に気を付けていようがいまいが、ある日突然に奪い去ってしまう経営の最大の危機こそが、地震などの災害である。

あなただけでなく大切な家族や部下の命が、会社そのものや社屋が、そして、良き後継者が、自社のちょっとした抜けのある対策や気の緩みで、一瞬にして奪い去られる危険にさらされるのは、避けうるなら極力避けておきたいところである。

3・11に際し、もし、発災時点の2011年3月11日(金)14時46分から1時間前に戻れるとしたら、どれだけ多くの人をより安全に避難誘導できて、どれだけ多くの命を津波や原発のメルトダウンによる被害などから救うことができるであろうか。

今、「30年以内に大地震が起こる確率は〇〇%である」という情報を得ている我々は、その「30年以

内に起こる地震」が明日あるいは本稿を読み終わつた10分後かもしれないが、少なくとも、時間を巻き戻せない中でも備えを整える時間は多少ある。

3・11の命の教訓を得て、被災地・復興地・「復幸地」以外の方々こそ、「時間を戻せたら…」と嘆く前に、多少なりともある今の時間を用いて、備えを手厚くしいざという時に少しでもダメージを少なくしておけるように対応した方が良いのは自明である。



図1

3. 善管注意義務を負う 経営者の課題

災害対策において、経営者は防災・減災に詳しかろうと詳しくなかろうと、一様に、法的には善管注意義務から免れない。

その義務を一言で言えば、「善良なる管理者としての注意義務」であるが、かみ砕いて言えば、「身の丈に応じて最大限の危機対策を講じ続ける義務」があなたに課せられている。

それは、「一応の形として規程やマニュアルはある」という状況では許されず、実態として本当に危機対策の実効性を問う訴訟にまで発展するのが、災害の事後も続く災害法務の実情である。

この義務への対応として、「結果予見義務」(悪い結果・危険が起こり得ないか予めチェックしておく義務)と、「結果回避義務」(悪い結果・危険を回避する義務)とが、あなたに求められる。

例えば、建物の倒壊による死傷事故で考えれば、倒壊の危険性を予め耐震性の検査をして結果予見し、倒壊リスクがあれば、耐震補強で結果回避する義務があるということになる。

建築のプロでなくとも、経営者はこの義務に問われるし、1981年の「新耐震基準」以前の建物では、この年号を知ろうが知るまいが、「耐震性の弱さを知らなかった」では済まされないのである。

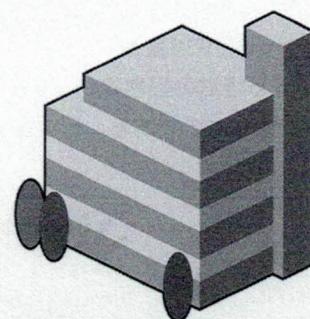


図2

4. 事業継続計画 (BCP) という出発点

もちろん、経営者は、建物の災害対策のみの責任が問われるわけではなく、最も身近に多発する災害である火災・台風・水害や、サイバー攻撃・PCウイルス感染・テロなどでも同様である。

少なからぬ方々が誤解する事業継続計画(Business Continuity Plan)は、本来、自然災害だけでなく、「何らかの原因で事業が継続困難の危機に直面した際にどうするか」の対策である。

このBCP自体は、下記の中小企業庁のウェブサイトに無料で使えるひな形が公開されているので、ごく簡単に空欄を埋めるだけで形だけはどの企業も無料で常備できるものである(中小企業庁のBCPのページ：<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>)。

逆に言えば、予算の都合でBCPが策定できていないという言い訳は、一切通用しないのは自明である。中小企業の経営者の義務として、BCPは自社に

存在していて当然のこととみなされる。

その上で、どこまで自社の実態に沿って、客観的に見られても実効性・妥当性のあるBCPになっているかによって、あなたが命・会社・後継者を守る上で強く問われられるのである。

そして、BCPを策定して災害対策が完了したと思い込む経営者が多い中で、あなたは既にお気づきだろうが、そのBCPを本当に活きた対策にする取組みが経営者に求められるわけである。

災害対策の処理は総務の仕事、という企業が少なからずあるが、BCPや災害対策は、あなたの命・会社・後継者を守る経営の根幹で、事業承継の大前提となるあなたの仕事なのである。

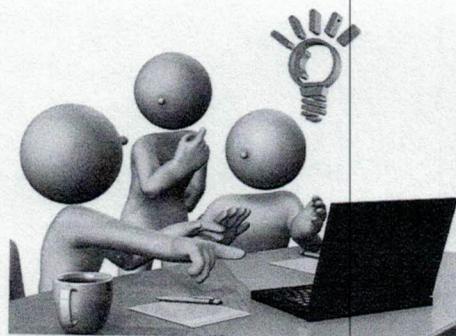


図3

5. 防災訓練を実践的に工夫して行う

経営者が他人事のように接しがちな防災訓練こそ、あなたが善管注意義務を果たし、企業経営を盤石にして発展性を備える上で必要な取り組みそのものである。

往々にして、防災訓練が形骸化し、非常階段を使って一時避難場所まで漫然と歩いていくだけの、業務中に面倒だと感じる行事と化している現状が散見される。

防災士であり航空機パイロットとして、飛行中に4回の空中エンジン停止という命の修羅場をくぐり生還してきた筆者は、防災対策の創意工夫と付加価値

値をつける実践的な指導をしている。

経営・コストの観点から、やみくもに防災訓練に資金を投じる必要はなく、今まで防災訓練にかかる無駄な時間と、その時間に発生する隠れた人件費は、より有効に活用すべきである。

「ハブニング・カード・シャッフル式トレーニング」(®戸村智憲)では、訓練の各シーンで指導側も何が起こるかわからぬ状況で、想定外のハブニング発生への実践的な「臨機応変力」を養う。

他の例では、「修羅場を乗り切る経験」を積ませる教育の場として、次世代の育成において、危機管理の意思決定力を高め、限られた時間・状況で最大限の対応をする防災訓練がある。

また、防災訓練において、火災や地震など単一の危機想定ではなく、「同時多発リスク想定」で、地震発生と同時に火災・津波・心肺停止者の発生などを組み合わせた実践訓練が重要である。

上記の筆者指導例は、いずれも、特別な機材は不要で、自社に既にあるもので代用するか、コストをかけても数百円から数千円程度で済むという、防災における創意工夫によるものである。



図4

6. 難局に強い人材育成と防災における付加価値向上

コスト削減やムリ・ムダの効率化や付加価値向上などに、必死に取り組もうとしている経営者は少な

くないが、防災対策やリスク管理の施策などは有効活用されていないのが実態である。

ほとんどの中小企業の経営者がなおざりにしがちな防災対策やリスク管理面で、難局に強い人材育成と付加価値向上を進めれば、無から有を生む有効活用で競争優位につなげやすい。

IT面では、筆者が世界に先駆けて提唱した、クラウドコンピューティングの災害対策活用である「危機管理型クラウド」は、今や、ITベンダー各社が追随して当然のように事業展開している。

平時は初期費用が低額で、「賢く安く借りて使うIT環境」でITコストを下げつつ、有事には「場所に縛られないIT環境」として、ネット回線がつながればどこでもクラウドで事業継続が可能である。

また、あなたが指揮をとって戦略的に進める防災対策を、後継者や部下の育成の場とすれば、全社的に無用な危険から遠ざかり、修羅場も乗り切る体制と能力を磨く場が得られることになる。

BCPはあって当然という昨今、防災対策を防災目的だけで行わず、一つのことに複数の意味・意義を持たせる形で、何ひとつ無駄にせず付加価値を高める取組みが重要な経営課題なのである。

「防災対策も無駄にしないことは、あなたや会社を法的にも守り、創意工夫を凝らして、最小のもので最大の効果をあげて難局を乗り切る人を育て社風を整える、ということを意味するのである。

高圧的な研修を受けさせることは、もはや、ブラック企業の代名詞的なことを意味する上に、實際

に、某大手企業の悪質な研修実施と悪質な研修講師により、研修を通じて受講者が自ら命を絶たれる痛ましい事件も起っていた。

仕事上でのパワハラなども含め、誰かを痛めつける指導は一切不要である。それよりも、「修羅場をくぐりお互いの命も安全も円滑な業務遂行も支援しあう」実践的な防災訓練をした方が、いざという時も安心で危機に強くチームビルディングも進みやすくなる。

3・11の命の教訓は、単に地震・津波・放射線物質の汚染などの警戒だけではなく、日常にあるパワハラを始め命を奪う悪しき対応や、共謀共犯といった悪しき絆を断ち切り、多様性を活かしながら和して同ぜずで、良き絆を広めながら危機に強くなることなどを意味すると筆者は思っている。

3・11の映像・ニュースを改めてみて、その内容を特別視してとらえるのではなく、ごく日常の避難訓練や消防訓練をはじめ、職場で命も人権も大切にする日々の接し方・経営の仕方などから、命の教訓を経営・リーダーシップに昇華させることが、生を与えられ生きていくる我々が果たすべき、個人の社会的責任とでもいえるであろう。

最後に改めて、東日本大震災・各種災害等において、被災された方々と復興者のみなさまのご安全と、1日も早い実りある復旧復興と共に、ご無念ながらに天上に召された尊い御靈・御仏のご冥福を心よりお祈り申し上げ、読者諸氏が実際に行動に移されることを願ってやまない。

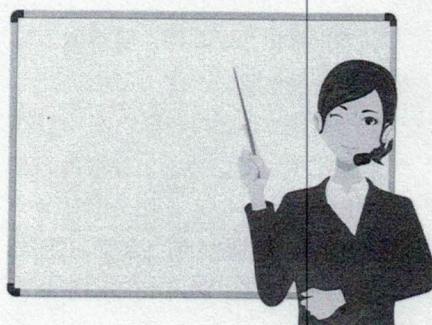


図5

流通ネットワーキング

5・6 2018
MAY・JUN
NO.307

特集

- ①AI、IoT時代におけるミドルウェア
- ②宅配危機の克服に向けた新たな動き

あらゆる端末で動作する
アプリケーションを簡単に開発・運用できる、
ミドルウェアパッケージ。



 SHARED SYSTEM
シェアードシステム株式会社

営業本部 〒170-0005 東京都豊島区南大塚3-43-1 大塚HTビル Tel:03-5957-5581