

「テレワーク」「リモートワーク」「IT環境」の整備で「危機管理」

新型コロナウイルス感染症拡大で今期の世界経済は大恐慌以来のマイナス成長と見られている。政府・国・自治体をはじめ、各企業でリスク管理・危機管理の必要性が痛感される。危機的状況に対して陥る前後で、どう対応・行動すればいいのか…

「BCP」の三原則

前例なき新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の公私にわたる惨禍や、新型インフルエンザ等対策特別措置法の改正(俗称「コロナ特措法」)による緊急事態宣言の発令等、日本のみならず世界中で健全なリスク管理・危機管理のリーダーシップが強く求められている。

一般的にその両者は混同されがちであるが、語弊を恐れず大別しておこう。危機に直面する「前」に、危機を予測・想定し対策を講じるのがリスク管理である。一方、いざ危機に直面した「後」の対応を講じるのが危機管理だ。依然として、日本社会で部分的もしくは不完全な状況にとどまるBCP(事業継続計画)は、

リスク管理・危機管理を通じて以下の三原則に沿った対応が求められる。

そのレジリエンス(粘り強く立ち直る力)の三原則とは、①ダメージ最小化(ダメージ・コントロール)、②早期の復旧・復帰等(リカバリー・タイムの短縮)、③教訓を生かし次の危機を想定し備えを積み増す、という原則である。これらの観点からは、日本における新型コロナ対応は、早期の段階から水際作戦に失敗している。また、緊急事態宣言が遅く、ダメージ最小化も復旧への対応も遅かった(最善策は三月十九日の連休前の発令改善策が四月一日の新年度・入園入学等の前)ため、だらだらとダメージを蓄積してしまっている。

CDC(疾病予防管理センター)のような司令塔は、過去の震災や災禍を経ても実効性をもって設けられていない。

平時から備える

筆者が指導時等によく述べてきたことは、「リスク管理・危機管理は昼行灯である」ということだ。全くムダなものではなく、むしろ、「平時は役立っているかわからない(昼間にライトが点灯していても特に重要性を感じない)が、いざ危機の闇夜が訪れた際には、人々を健全・安全な方向に導く灯台となる」という性質がある。それゆえに、平時は、経済性や予算や付度・組織政治等の名の下に、人々の生命や人権等の擁護等(企業への補償・休業補償・生命維持に必要な施策等)については、リスク管理・

危機管理が疎かにされやすい。

また、平時に備えておかなければ対応しきれないのだが、命を守る必要な観点や意見や施策といった健全・安全・妥当な対応は、他の利益誘導・保身・体裁等の下に隠蔽・左遷・情報操作に追いやられがちである。

本来、リスク管理も危機管理も、最大瞬間風速的に刹那の儲けで後顧の憂いや失策・不正等で足元をすくわれず、「健全に儲け続けるための仕組み」として、国から企業・個人に至るまで整えておくべきものである。

また、筆者の意見として、リスク管理や危機管理の成否の判断は、「空振り」が最善策で、「やっつけてよかった」が次善策で、最悪なのが「やっつけておけばよかった」である。

しかし、非常に残念なことに、特

日本マネジメント総合研究所合同会社
理事長

●戸村 智憲

とむら・ともりのり/大阪市出身。早稲田大学卒業。米MBA修了。元・国連専門官としてリスク管理・危機管理・SDGs関連の普及啓発に携わる。学会理事や大学院での教鞭をはじめ上場IT企業のアドバイザーや顧問等各種要職を歴任。世界初で危機管理型クラウドの提唱等業界のオピニオン・リーダーとして活躍中。「企業統治の退廃と誕生」(中央経済社)等33冊の著書。NHK「クローズアップ現代」等メディア出演多数。

に日本社会においては国・自治体・企業でも、「喉元過ぎれば熱さを忘れる」といった際の、「喉元」が短すぎる傾向にある。過去の震災・風水害等においても、命の教訓があつという間に忘れ去られたり、経済性・予算・付度等により二の次にされたりしてきたことは、新型コロナの惨禍にあつて心ある本誌読者諸氏は実感されているところであろう。

筆者はその命の教訓を伝え備えられるよう、平時は疎んじられても繰り返して、リスク管理・危機管理の重要性や企業実務や各家庭で求められる対応を指導し続けている。

その際、BCPに詳しいはずのコンサルタントや企業実務責任者等が、ついついはまるワナを見かけることも少なくない。その一つが、「BCPは事業を止めないためのものである」という、非常に危険な誤解、BCPの大前提を飛び越えた解釈である。

BCPをおおまかに整理すれば、大前提として「生命の危険や社会的に重大な影響がなければ」、BCPは事業を止めないために力を尽くすも

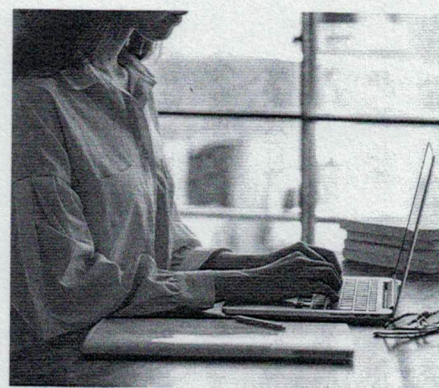
のである、ということである。

逆に、一般の緊急事態宣言（欧米のロックダウン「都市封鎖」とは異なるお願い・指示レベルと一部の強制的な収用程度ではないが……）はこの生命の危険に勘案し、積極的に事業を止める危機管理の意思決定を我々に求めたものである。

「IT環境」の整備が必須

また、緊急事態宣言で自粛等を一カ月程度行つたら、必ず新型コロナが終息するという保証はどこにもなく、第二波・第三波の流行拡大や、再度の自粛徹底期間を設けることが必要な状況にもなり得る。新薬開発、既存薬の適用検証、ワクチン等の実装配備等、新型コロナには緊急事態宣言での自粛・休業の徹底により、医療崩壊を防ぐ時間稼ぎを行いつつ、今後、終息後の「復興」と教訓を生かす備えが必要になる。

新型コロナ感染症対策の指導プログラム「Beyond COVID-19」として、日本社会が第四次産業革命・ソサイエティー5.0に向け、経済・社会の



リモートワーク・テレワーク等、場所に縛られずに仕事ができるIT環境の整備は急務といえる

活性化を目指し、危機に強く人によさしい企業や社会を構築する一例は以下のようなものだ。

まず、「そもそも感染しにくい働き方」であり通勤時間やその間の労災リスクも減らしやすいよう、リモートワーク・テレワークの一層の拡充である。筆者は以前より、「紙にハンコ文化が日本を滅ぼす」と題した基調講演等を行ってきたが、場所に縛られないIT環境（ハンコを押すために出勤したり非効率な時間とコストをかけたりにしない労働環境）の整備が必須だ。

申請・承認をワンクリック・タップでできる「ワークフロー」の活用や、情報共有で役立つ「グループウェア」等の整備を、自宅での情報セキュリティ

ティ対策も講じつつ関連規定も再整備し対応すべきだった。

また、働き方改革は人が生産性・効率性を二倍・三倍にしても限界があるが、ITが生産性・効率性を十倍以上伸ばせるRPA（業務自動化）および関連する人工知能の実効性ある拡充も必要だ。そのためには、儲ける収益戦略の一手を打つ際のリスクや想定される危機に対応できる一手を打ち、足元をすくわれず、経営のブレーキとアクセルの両方をコントロールできるよう、政治も経済も経営陣も一層の成熟が必要であろう。

リスク管理・危機管理の指導者に求められることとして、攻めと守りの両翼の操縦桿をバランスよく舵取りできるよう、新型コロナ終息後も一時の儲けに左右されず、健全・妥当なことを組織変革請負人として実践できるかどうかだ。この災禍を越え、日本社会がより成熟し危機に強く、人に優しい組織運営が見出せるよう、早期の終息とともに心ある危機管理で社会を救う指導者が増えることを切に願っている。

ピンチはチャンス! 「コロナ不況」で儲かる「株」「業界」はどこだ!?

リベラルタイム

あなたの疑問に答えるビジネス誌

<http://www.l-time.com/>

2020
JUNE
LIBERAL TIME
定価700円

6

買い時の「株」／伸びる「業界」

不況は
チャンス!
!

●TALKING

朝日生命保険社長

木村 博紀

「認知症予防」「営業強化」で成果!



~~FOR~~ with

ボールへのサインには、強い想いが込められています。

6本の腕が伸び、手をつなぎ合うスペシャルオリンピックスのロゴ。

それは、多様な才能と才能が手を取り合い、ひとつの世界をつくる姿とも言われています。

知的障がいのあるアスリートの飾り気のない笑顔にふれ、私たちは気がつきました。

これからは、誰かのために、の“For”ではなく、寄り添う“With”の心でスタートしよう。

学び合い、支え合えば、もっと自由でワクワクする未来へ行ける。



私たちは、スペシャルオリンピックスのグローバルパートナーになりました。
それぞれの立場を超えて、共に挑戦し、共に成長し、共に歩いていくために。

TOYOTA

トヨタ自動車株式会社 | <http://www.toyota.co.jp>



4910135330605
00636

雑誌 13533-6