

新型コロナウイルスへの企業の対応と BCP や危機管理の言葉の定義の混乱防止の必要性

○指田朝久¹

¹東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

1. 概要

2020年新型コロナウイルスはCOVID-19として100年ぶりの世界的パンデミックを引き起こした。本稿では企業がCOVID-19対応で遭遇したテーマと、対応を進めるにあたりマスキングをはじめ言葉の混乱があったことを示す。今後、感染症対応をはじめとする災害対応や危機管理を進化させるためには、言葉の定義と概念整理およびそれらの混乱の無い使い方が必要である。

2. 日本のCOVID-19対応の2020年10月での総括

2020年10月現在、世界では依然感染拡大が継続しているが、日本および東アジアなどでは何等かの理由で感染者や死者がある程度抑えられている。企業では、食品会社で感染者が70人を超えるクラスターが1社あったものの日本全体では操業に与える影響は大きくなかった。経済的には、世界中の都市封鎖や渡航禁止および日本国内の自粛要請による影響が大きかった。BCPでは、一部海外の都市封鎖や医療品を中心とした輸出規制の影響を受け、サプライチェーンの分断の影響を受けた企業があったが、同時にマスクなどの医薬関係以外では需要減少もあったため、結果的に操業が停止するなどの事態はほぼ発生しなかった。しかしながら感染症BCPという言葉が複数の意味を含んでマスキングや自治体、また企業もセールストークに使用したため、対応にあたって混乱が生じた。

3. 企業が直面した4つのテーマ

新型コロナウイルスのパンデミックCOVID-19への対応で企業が直面したテーマは次の4つである。①感染症対策、②BCP：事業継続、③需要蒸発、④風評災害・人権問題。以下詳細を記す。

(1) 感染症対策

総務・人事部門が主管となって対応を行った。咳エチケット、手洗いの励行、消毒液の準備とドアノブなどの消毒、2m間隔の座席変更、フェイスシールド、アクリル間仕切りの設置、検温、テレワーク、テレビ会議システム、時差出勤、自転車・徒歩出勤の励行、懇親会・宴会自粛、出張自粛、駐在員と家族の引き上

げ対応など、感染予防と感染者および濃厚接触者対応を行った。

(2) BCP：事業継続

2008-2009年の新型インフルエンザのパンデミックを踏まえて感染症対応BCPを構築していた企業はそもそも少なかったが、計画が10年以上も以前のものであったこと、および当時は毒性が低く真剣に内容が検討されていなかったことなどから、COVID-19ではBCPがそのままでは有効でなかった事例が多かった。①従業員のクロストレーニング、②交代勤務、スプリットオペレーション、③応援受援体制の構築、④サプライチェーンのリスクマネジメントの4つが感染症対応のBCPでは特に求められた。これらは企業では事業部門を中心に組み込まれたテーマである。

(3) 需要蒸発

世界各国の都市封鎖、渡航禁止措置、日本での緊急事態宣言に伴う自粛要請により、観光業・運輸業、飲食店、百貨店、遊興施設などを中心に需要が激減した。医療関係や在宅勤務に不可欠なパソコン、通信、家具、および巣ごもり消費にともなう業種では逆に特需となるところもあった。しかし全体的には自動車産業をはじめ大幅な需要減少となり失業者の増加やコロナ関連倒産の増加が認められた。ウィズコロナやニューノーマルといわれるように経営環境が激変したため、この新たな環境で収益を得るためには、想定外への対応として経営者が主体となって取り組む危機管理を行うこととなった。

(4) 風評災害・人権問題

感染初期にはスポーツジム、ライブハウス、屋形船、ヨガスクール、カラオケ店などクラスターが発生した店が実名報道され、休業に追い込まれた。また感染がさも悪であるかのような報道や市民のネット上での攻撃や自粛警察などの行動がされたため、病等でマスクが着用できない人や医療従事者やその家族に対するいじめ、企業内での感染者やその濃厚接触者へのいじめ、クラスターが発生した大学の学生のアルバイト拒否や教育実習の受け入れ拒否などの人権問題が発生した。これらには経営者が毅然とした対応を示す必要がある。

4. 企業の対応に対する言葉の混乱

(1) 感染症対策、BCP、需要蒸発の混同

企業はこれらの4つのテーマに同時並行的に対応していたが、これらの対応のために情報収集を行う際、マスコミをはじめネット上などでは必ずしも正確な言葉が使われていない状況であった。特に用語「BCP」は、地震対策や水害対策とBCPの混同でもみられるように、「感染症対策」との混同が見られた。BCPは内閣府事業継続ガイドライン第三版解説書にあるように、①オールリスクで被災を前提とすること、②BCPの目的は供給責任を果たすこと、③重要業務中核業務など優先順位付け、④目標復旧時間、目標復旧レベルなど目標管理、⑤代替戦略と早期復旧戦略の戦略思考、⑥サプライチェーンマネジメント等資源管理、⑦経済指標の重視の7項目が特徴的である。人道的対応を中心に被害に遭わないようにする地震対策や水害対策、そして感染症対策とは概念が異なり、企業では事業部と総務と対応部門も異なることに注意が必要である。

COVID-19では新聞の記事でも例えば「新型コロナ用BCPマニュアルを公開」という記事があるが、実際は金融機関が顧客企業向けに作成した感染症対策マニュアルであった。本マニュアルの作成主旨にはBCPに役立つようにと書いてあるが、感染症対策に特化したものであり、上記のBCPの7項目に関する内容ではない。さらに、感染予防のための各種消毒液の拡販広告などにも「BCP」が用いられていた事例がある。感染症BCPセミナーと銘打ったセミナーも多数民間や自治体で行われているが、内容は感染症対策であることが多かった。これらは2005年ごろのBCP普及初期に見られた耐震補強やデータの二重化をBCPとしてキャッチコピーとして用いていた時と同様の現象であり、BCPを理解していないか、あるいは単にキャッチコピーとして使用したかによる。このような不正確な言葉の使用が新たに対策をすすめたい企業に、防災や感染症対策とBCPの概念の混同をもたらしかねない。

また需要蒸発に対しても事業継続が重要だとの記事も多かったが、こちらはゴーイングコンサーン(Going Concern):継続企業の前提、とBC(Business Continuity)事業継続の混同によるものである。事業継続の方法論は上記のBCPの7つの要素で明らかのように、需要が通常通りの中で、自社の供給力が落ちた場合の供給責任を果たすための方法論であり、需要そのものの消失への対応は一般的には範疇ではない。企業がこのCOVID-19を振り返り、今後の対策を進化させるためにも、感染症対策との混同、継続企業の前提との混同など、用語と概念の混乱は防がなくてはならない。

(2) 危機管理の用語の混同

また新型コロナウイルス感染症対策だけではなく、従来より日本では用語「危機管理」に多重の意味が含まれている。これも英語で表現すると①Crisis

Management, ②Incident Management, ③Security Managementの3つの混同がある。これらの整理は欧米でも注目されており、特に①と②については英国標準規格BS11200で整理されている。

①Crisis Management これは想定外あるいは想定以上の被害が生じた場合での直後対応。いわゆる「危機管理」であり、古典的な事例では1982年のジョンソン&ジョンソン社のタイレノール事件への対応がある。トップダウン、権限移譲、ダメージコントロール、危機広報などの対応手法が開発されている。

②Incident Management 想定されたリスクが顕在化した場合の直後対応。頻繁にある風水害などへの災害対策や自動車や食品への異物混入などの小規模なリコール等あらかじめ想定された被害程度の範囲内での事後対応を意味する。マスコミが「危機管理ができてない」という場合は、多くは想定できる事態への対応Incident Managementがお粗末な場合に用いられる。

③Security Management 防犯や誘拐対策、テロ対応等人の安全に対する取組も危機管理に含まれている。2015年に首相官邸の屋上にドローンが落下していたのを発見した際の政府見解は、「危機管理を万全にしてい」であったが、これはSecurityの概念である。

1995年は日本の危機管理元年とされているが、阪神淡路大震災と地下鉄サリン事件が相次いで発生した。このため想定外の対応であるCrisis Managementと生命の安全に関するSecurity Managementとが区別しにくかった。事前にリスクを想定し事前対応を準備するIncident Managementの理解と対応が進まない遠因ともいえる。Incident Managementに適切な訳語はないが、事案管理、緊急事態管理など、危機管理以外の用語の開発と定着が必要であり、マスコミも危機管理とこれらの用語の適切な使い分けが求められる。

COVID-19はしばらく継続する。効率的かつ効果的な企業の対応を推進するために、感染症対策とBCP、および危機管理、事案管理、セキュリティの各概念の整理と使い分けを行っていくことが必要である。

参考文献

- 指田朝久(2016),日本の災害対策に必要な事案管理と危機管理の概念整理,地域安全学会梗概集No37
- 指田朝久(2020),企業の新型コロナウイルスへの対応と2009年新型インフルエンザパンデミックへの対応との比較,地域安全学会梗概集No47
- 長野県信組、新型コロナ用のBCPマニュアルを公開、日本経済新聞・信越長野版,2020年8月27日
- 新型コロナウイルスになんか負けないぞ 新型コロナウイルス感染症対策マニュアル;長野県信用組合
- BS11200:2014, Crisis management. Guidance and good practice(クライシスマネジメントー手引及び実践規範)、BSI