

# 企業、社会を支える人財(9) 「企業や社会が必要とするリスクマネジメント」

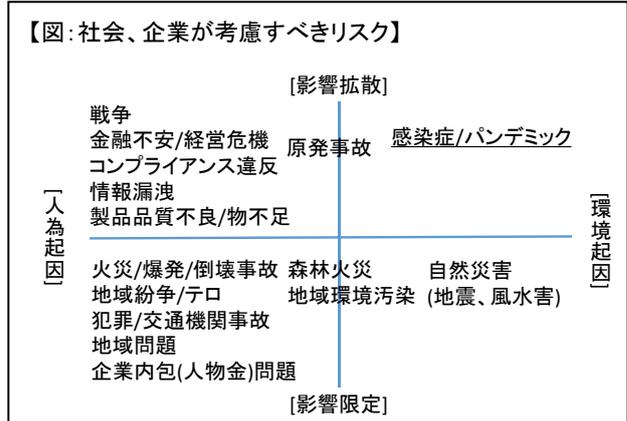
中小企業診断士・技術士 林田収二

今回は、新型コロナウイルス感染拡大という深刻な危機に直面している現況に鑑み、社会として、企業として取り組むべきリスクマネジメント、及びその実践者たることを期待される人財のあり方について述べることにする。特にコロナ危機対応を社会的リスクマネジメントの具体例(リスク対応が困難な例)として取り上げ、問題にどう対応すべきか等につき考察する。

## 【リスクとは】

社会や企業にとってのリスクとは、社会や企業の「将来に悪影響を及ぼす事象が発生する可能性」のことを指す。

一般にリスクは、それに対処する行政体や企業などの立場から見た時、右の図のように発生要因が外部環境に起因するものか、人為に起因するものかで区分される。また、リスクが現実のものとなった場合に影響を及ぼす範囲が、広く拡散するものなのか、地域や集団内で限定的なものであるのかによっても区分できる。環境に起因するものほどコントロールが難しく、影響範囲が拡散しやすいものほど大きく深刻なリスクを抱えるということになる。今回の新型コロナ危機は、世界規模で多大の被害を及ぼす感染症(パンデミック)のリスクが、現実のものとなったケースである。



【表1:リスクマネジメントの体系】

対応区分	対応策	対応内容
リスクアセスメント	リスクの想定	企業や行政体にとって将来起こるかもしれないリスクを組織として洗い出して想定列挙、共有する
	リスクの評価	想定されるリスクを、発生する可能性(Probability)や発生した場合に及ぼす被害の大きさ(Seriousness)といった基準で評価して、特に重大リスク(P、S共に大)を組織として共通認識する
リスク対応	リスク回避予防対策	想定されるリスク(特に重大リスク)の発生を未然に防ぐ方策を立案し、実施する Pの大きな想定リスクに対しては、発生確率をゼロにできなくても少しでも確立を引き下げる工夫を行う
	発生リスク被害軽減策	想定リスクが実際に発生した場合、被害を最小限に抑えるために速やかに適切な緊急時対策が打てるよう、打つべき対策の考案、対応体制の準備、緊急時対策発動タイミングの設定などを事前に行う
	再発防止対策	発生したリスク対応の経験を活かし、同じリスクが再発しないよう防止策、並びに最悪発生した場合のより強固な被害軽減策を策定する
リスクマネジメントコントロール		組織のトップを含めリスクマネジメントの重要性を認識、リスクマネジメント遂行におけるリーダーシップが発揮しやすい体制を整備し、機能させる

## 【リスクマネジメント】

リスクマネジメントとは、図に列挙したようなリスクの発生を抑制、回避したり、発生した場合の被害を軽減するための対策を立案し、実行に移す管理手法のことである。大きくはリスクアセスメントとリスク対応からなり、表1のような対応策が含まれる。

リスクの可能性(P:Probability)は、過去の経験や類似例から推定し、被害の大きさ(S:Seriousness)は、影響範囲が拡散しやすいリスクほど、大きいと判断される。

一方、リスクマネジメントの観点からすると、人為に起因するリスクは、人の行動を予測し、問題点を洗い出し、対策を打つということで、発生させない予防対策も発生時の被害軽減対策も講じやすい。しかし、環境に起因する場合は、リ

スクの想定も不確かな情報に基づかざるを得ず、効果的な予防対策を策定することが容易ではなく、発生した場合の被害程度も予測が難しく、適切な軽減対策を事前に準備することが簡単ではない。例えば、人為に起因する企業の製品品質不良リスクは、QC活動等による製造工程内での作り込み品質向上を図ることなどの予防対策が比較的立て易い。また品質不良が発生した時も、現品を回収し不良具合を確認分析することにより、不良対策、顧客説明等を品質管理面の経験知識を駆使して対応を迅速、適切に行うことが可能である。ところが、環境に起因する新型コロナ危機等では、未知の事象に対応しなくてはならず、有効な予防対策が定められず、又効果的な被害軽減(この場合感染拡大抑制)対策も行使タイミング等で十分に機能しない状況が起こり得るのである。

## 【環境起因リスク、新型コロナウイルス感染の拡大】

昨年秋に武漢で最初に発生したと言われている新型コロナウイルス Covid-19 が世界中で急激に感染拡大し、猛威を振るっている。1月23日に武漢封鎖が始まり、中国全土が厳戒態勢下に置かれた事に大きな衝撃が走ったが、その後のイランやイタリアをはじめとするヨーロッパ、そして米国での猛スピードの感染拡大、死者増大は想像を絶する勢いである。

Covid-19 は厄介なウイルスである。当初は、致死率が低く、若者は症状も出ないと言われ、事の重大性を軽視していたところもあった。しかし、遺伝子変異(進化)のスピードが速く、様々な症状を引き起こしている。大部分は感染しても無症状や軽症である一方、免疫の過剰反応を誘引し様々な臓器不全等による重篤化に至らしめ、一度重篤化すると回復が長引き致死率が上昇するという症例も増えている。又若者でも死亡の危険性があることが明らかになって来た。

## 【日本のこれまでのリスクマネジメントの問題と反省点】

新型コロナウイルス感染を何故予防できなかったのか、そして感染拡大を何故十分に抑制できていないのか。外部環境に起因するリスク対応の難しさを物語っている。

このような環境起因の新型感染症の発生を回避する予防対策を見出すことは、ウイルス研究の最先端に行く武漢ウイルス研究所のお膝元で新型が発生した事実からして難しいことを示している。しかし、被害軽減対策が効果を発揮している状況は全世界一律ではない。嘗てSARS危機等に直面し、その経験を活かした中国や韓国、東アジア諸国は、素早い対応でCovid-19封じ込めに成功しているように見える(特に2003年SARSの際に中国に続く感染地だったベトナムは、リスク対応を徹底し今回まだ死者が0)一方、水際防止策に失敗した欧米諸国は感染者の爆発的拡大、医療崩壊の危機が続き、死者も増えつつある。

【表2: 東アジア諸国+日本の Covid-19 感染者数と死者数】

(4.29現在)	中国	韓国	台湾	香港	ベトナム	シカゴ	トル	日本
感染者	82,862	10,765	429	1,037	270	15,641		14,831
死者	4,633	247	6	4	0	14		448

欧米の危機的レベルには至っていないが、日本では一時は爆発的感染拡大の可能性も現実味を帯び、現在も医療現場の疲弊が続いている。日本におけるリスクマネジメントの弱さが、この苦境を招いているといえる。今回特に問題となっているのは緊急時における優先課題判断・対応力である。3月初めまではクラスター対策等で封じ込めが一定程度の成果を収めていたが、国や東京都がオリンピック開催という人の命に比べ優先度の低い課題にこだわったため、PCR検査や海外よりの帰国者隔離等有効な感染拡大抑制対策がなおざりになり、緊急事態宣言発動も遅れて欧州型第2波の侵入を許し、それまで100人以下に抑えられていた日当たりの新規感染者数が一気に100人を越え指数関数的増加に転じた。その結果が医療体制整備の遅れと相まって医療崩壊の危機を招き、死者の増大につながった。

表3からは、残念ながら東アジア諸国との差が歴然と読み取れ、東アジア諸国が実践したリスク対応に早期に準じていれば、これほどの感染拡大を防げた可能性を示唆しており、下記の「リスクマネジメントの留意点」に示す各項を心しておく必要がある。

- ① 当事者意識と即断即決のリーダーシップ
- ② 脳から汗をかくほどの熟慮～忙しさを理由に思考停止に陥らない
- ③ 経験の枠に縛られず世界/歴史を俯瞰した正しい状況認識
- ④ おかれた状況下での臨機の優先課題判断
- ⑤ 危機を軽視しない感性と想像力
- ⑥ 平時における周到なリスク対応準備=効果的対策+効率的手順+的確な実行体制
- ⑦ 大量/精緻情報開示、共有と活用
- ⑧ データに基づく科学的アプローチ

【表3: Covid-19 対応東アジア諸国: 日本リスクマネジメント比較】

	東アジア諸国	日本
新型感染症リスク対応	SARS等の苦い経験から新型感染症の蔓延に対する高い危機感	SARS感染者0だったせいか、新型感染症への危機意識希薄
リスクの評価	新型感染症の危険性認知	新型感染症の危険性認知も不十分
リスク回避予防対策	SARS等の経験を活かし、危機管理手順等整備、検疫体制等を強化	新型インフルエンザ治療薬アビガン開発以外格別の事前対策講じず
発生リスク被害軽減策	迅速な外出禁令、海外よりの渡航者徹底監視による感染者流入防止 PCR検査の徹底、プライバシー侵害にならない範囲での感染者移動情報等インターネット開示で行動適正化、感染拡大抑制	三密回避、外出自粛要請 当初クラスター対策功を奏するも、PCR検査を軽視した結果、実態把握できず適切な医療体制整備が遅れ、感染拡大抑制後手に回る
再発防止対策	ワクチン治療薬開発に期待	ワクチン治療薬開発に期待
リスクマネジメントコントロール	指導者や政府主導で、準備した対策を果断に速やかに実行	国民の自粛依存 政府、行政の当初危機意識希薄、指揮系統混乱、規制等による遅い実行

現在日本での感染拡大は、遅まきながら発動された緊急事態措置並びに国民の自粛努力によって沈静化の方向に向かっているようであるが、今後高い確率で第2次、第3次感染拡大が襲ってくると予想される。そのような事態に備え、これまでの経緯を踏まえて失敗を反省し、成功事例を参考にした対応策(予防策、被害軽減策)を練り上げ、周到な準備しておく必要がある。これを機会に、日本の感染症対策(リスクマネジメント)を見直し、レベル向上を図ることが望まれる。

#### 【期待される人財として心掛けるべきこと】

以上、社会的リスクマネジメントの例として新型コロナ危機について述べてきたが、このようなリスクマネジメントは企業にとっても重要な課題である。

そして、このようなリスクマネジメントを実行するに際しては、表1の体系に基づいたアプローチが必要であるが、「リスクマネジメントの留意点」も忘れてはならない。また、リスクアセスメントやリスク対応の実際の局面においては、臨機な対応が求められ、成果をあげるためには、情報共有、意識合わせが欠かせない要件となる。

期待される人財としては、まずは、当事者意識を持ち、リスクに対する感度(リスクアセスメントリスク対応の重要性認識)を上げておくことが肝要である。その上で、「リスクマネジメントの留意点」(特に③から⑥項)を参考にしながら、関係者との情報共有、意識合わせを行い、リスクアセスメントを実施してリスク対応準備(対策や手順等のシナリオ作成と指揮命令系統や対応体制構築)することを牽引しなくてはならない。また実際のリスク発生時には、全体状況を俯瞰しながら、一元的に整合性をとりながら、臨機の判断を加えながら適時適切な対策を速やかに実行に移す推進役を担うことが望まれる。

環境起因のリスクに対しては効果的な予防対策を打つことは困難であるが、あらゆる角度からリスクが現実のものとなった場合の最悪のシナリオを想定し、被害軽減対策を可能な限り事前に準備しておき、実際のリスク発生時には準備した対策を適時適切に実行していくことが重要である。

品質問題や事故発生等の内部に起因するリスクは、危機意識を持って徹底した予防対策を講じることが肝要である。被害軽減対策も準備し実際に品質問題等発生した場合は事実確認を遅滞なく的確に行い、被害軽減対策を果敢に展開することが期待される。

いずれの場合も、最終的に再発防止策の策定を忘れてはならない。

(2020年4月)