

TODAY

vol.156

[特集]

「つながらない権利」が変える 働き方の未来



RM+

「安全管理措置」を軸とした リスクマネジメント経営に関する考察

ゼウス・コンサルティング株式会社 代表取締役社長 / 日本広報学会 理事 / 一般財団法人リスクマネジメント協会顧問
白井 邦芳

ERM Academy

これからのリスク、これからのリスクマネジメント 【第1回】VUCAの先にある時代をどう読むか

SOMPO リスクマネジメント株式会社 / 取締役常務執行役員 首席コンサルタント 原 敬徳

巧妙化するSNS上のリスクにどう対応すべきか

【第1回】SNS対応の基礎と初動対応について

株式会社リリーフサイン SNSリスクコンサルタント 鈴木 秀哉

以降の具体的なテーマにつなげていく。
本連載によって、読者企業が事案発生時に「適切かつ迅速に」対応できる状態となることを期待したい。

1 SNS炎上のプロセス

一口に「炎上」と言っても、どのような状態を指すのか。これもよく聞かれる質問である。当社では炎上を「ある特定の事案や対象に対するネガティブなニュアンスを含んだ投稿が、短時間に拡散し、多数の人の目に触れる状態」と定義している。

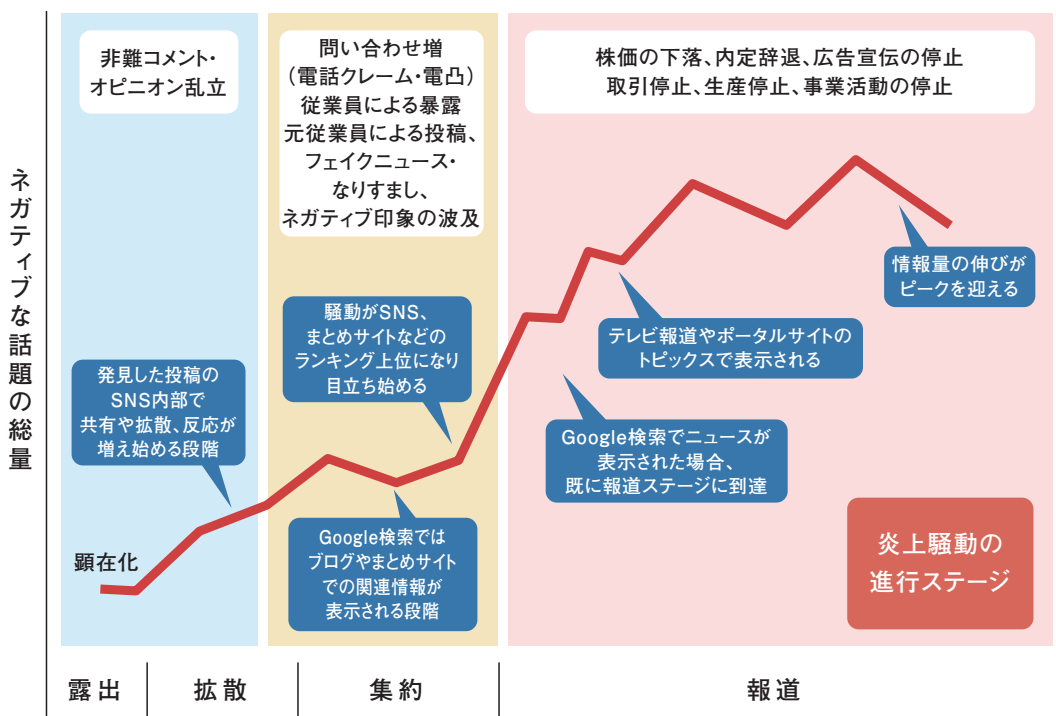
また、「多数とはどの程度か」という点についてもよく質問を受けるが、企業アカウントであればフォロワー数や反応数の増加、不適切投稿であれば通常の投稿数と事案発生時の投稿数、リポスト数など、平常時の「定常値」と比較した「異常値」を定義する必要がある。なお、こうした基準は企業公式アカウントか否かなどもよっても異なる。

実際の炎上プロセスについては、**表1**で解説する。

炎上のプロセスは、図中の「集約段階」において、Google検索上でブログやまとめサイトなどに関連情報が表示される状態になると、「炎上」と判断される。

その後は、情報が加速的に拡散し

図表1 炎上のタイムライン



炎上:ある特定の事案や対象に対するネガティブなニュアンスを含んだ書き込みが、短時間に拡散し、多数の人の目に触れる状態。

ていく傾向にある。
さらに、最終段階の「報道段階」に至ると「大炎上」の状態となり、事態が収束しにくい、いわば炎上の長期化に入る。こうなると、企業側としては「炎上が落ち着くまで静観する」とい

う、ブランド毀損の観点でも極めて厳しい状況に陥る。
実際の炎上騒動のタイムラインでは、露出から集約段階に至るまでの平均的な時間は約3時間と非常に短い。企業としては、この短時間のうちに

SNS炎上については、「よく耳にするものの、詳細までは把握できていない」という声も少なくない。
今回は6回にわたる連載を通じて、SNS炎上について基礎から具体的な対応まで段階的に解説していきたい。
初回となる本稿では、連載全体の前提となる基礎的な内容を整理し、次回

何らかのアクションを取る必要がある。さらに、年間の炎上発生件数は2024年と比較して2025年は増加傾向にあり、当社調査(図表2)では、1日あたり約2件の炎上が発生している。今日もどこかでブランド毀損が起きており、決して他人事ではない状況にある。

「SNS炎上は、他の危機管理事案と同等に対処すべきである」。これが当社の提唱する考え方である。

製造業が安全衛生管理者を置き、事故や災害を日常的に防止しているのと同様に、SNS炎上においても、「発生させない仕組みづくり(防火措置)」と、不幸にも発生した場合に「炎上を早期に鎮火させる仕組みづくり(消火措置)」の双方が必要となる。

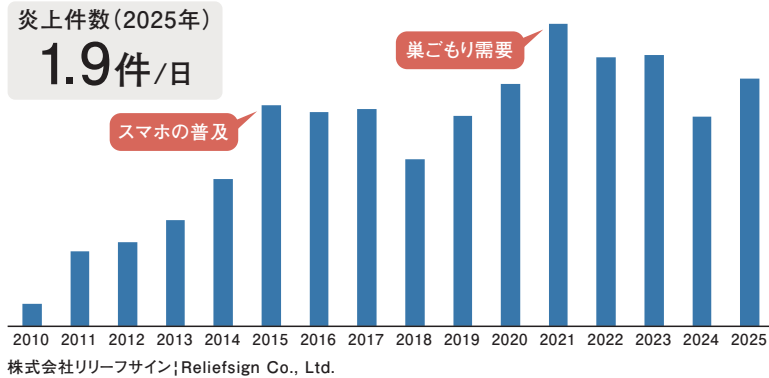
発生場所がSNSというプラットフォームであるだけで、求められるのはその場に合った危機対応である。

また、他の危機事案がSNS炎上へと飛び火するケースも少なくない。

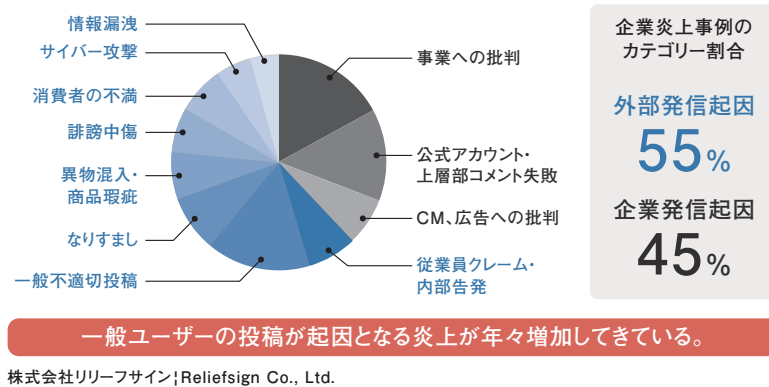
そのため、危機事案が発生した際には、「SNSを意識した対応」を行うことが、現代の危機管理において必須となっている。

2 SNSの対応必要性和内容

図表2 年間の国内炎上発生推移



図表3 2025年の炎上ニュース



3 初動対応とは

SNS炎上において必須となるのは、「早期発見・早期鎮火」である。

図表1の「露出」段階で、いかに早く内容を把握できるかが重要になる。この段階で求められるのは、事案内容を把握し、社内の事実関係を確認した上で、対応策を協議し、実行に移すことである。

実際には、露出から集約段階まで平

均3時間程度しかないと考えて行動する必要がある。極めてタイトな時間軸の中で、「早期発見」がいかに重要かを理解いただけるだろう。

しかし、社内リソースだけで「早期発見」を実現することは容易ではない。通常業務を抱える中で、SNSを常時監視し続けることは現実的ではなく、監視対象の抜け漏れが発生しても問題となる。

炎上対応は、平時には発生頻度が高くない一方で、有事には迅速な対応が

4 炎上段階では遅い

炎上発生時に相談を受けることは少なくないが、その時点ですでに「手に負えない」状況に陥っているケースも多い。

その場合、企業としてできることは、「さらなる燃料投下を防ぐこと」と、「炎上拡大を抑える努力」を行うことに限られてしまう。

一方で、「露出」段階であれば、複数の打ち手を講じることができる。しかし、時間の経過とともに、企業側が取れる対応は徐々に限定されていく。

SNS炎上を瞬時に消し去る「魔法の杖」は存在しない。

だからこそ、「予防」と「消火」を意識した準備が重要になる。

今回は、図表3の2025年の炎上ニュースにある企業炎上事例をもとに、具体的な被害やその原因について解説していきたい。

「炎上によって企業ブランドが毀損しないようにしたい」。それが当社の切なる願いである。

2

RM Topics

巧妙化するSNS上のリスクにどう対応すべきか

【第1回】SNS対応の基礎と初動対応について

株式会社リリーフサイン SNSリスクコンサルタント 鈴木 秀哉

5

【特集】「つながない権利」が変える働き方の未来

5 「つながない権利」が変える
働き方の未来

【コラム】電話でつながりたくない若者たち

10 「常時接続」が生むヒューマンエラー

脳疲労からの回復が経営課題である理由

立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科 教授 枝川 義邦

14 管理職は、なぜ「罰ゲーム」になったのか

パーソル総合研究所 主席研究員 小林 祐児

18

RM+

「安全管理措置」を軸としたリスクマネジメント経営に関する考察

ゼウス・コンサルティング株式会社 代表取締役社長 / 日本広報学会 理事 / 一般財団法人リスクマネジメント協会顧問 白井 邦芳

22

ERM Academy

これからのリスク、これからのリスクマネジメント

【第1回】VUCAの先にある時代をどう読むか

SOMPO リスクマネジメント株式会社 / 取締役常務執行役員 首席コンサルタント 原 敬徳

26

RM FOCUS

介護現場におけるリスクマネジメント

【第1回】自然災害へのリスクと備え

びわこ学院大学 教授 / 福祉リスクマネジメント研究所 代表 烏野 猛

30

リスク最前線

気候危機時代のリスクとチャンス

～地域適応と新たなビジネス展開～

国立環境研究所 環境情報部長 / 前・気候変動適応センター副センター長 上田 健二

「つながらない権利」が変える働き方の未来



休日の朝に鳴る
LINEの着信音

ON

晴れた日曜の朝、食後のコーヒーを味わっているとLINEの着信音が鳴った。嫌な予感を覚えながらチェックすると、メッセージは上司からのものだった。明日の商談のため、午後30分までよいからオンラインミーティングがしたいといっている。

どうやら、ドライブがてら水族館に行くという家族との約束は果たせそうにない。子どもがっかりする姿は見たくはないが、30分の時間さえつけれないと返信すれば、上司の態度は今よりもさらに冷たいものになるに違いない。何しろこんな時代に、「いつでも、どこでも即レスが命」といってはばからない人なのだ。「ふー」と長い息を吐き出したが、せつかくの休日が丸ごとなくなってしまったようで、一気に疲労感が押し寄せてくるのを感じた。

こんな経験を持つ人は少なくないだろう。もしかしたら逆の、上司の立場かもしれない。さすがに電話は遠慮するものの、ビジネスチャットなら相手は気づいた時に返事すればよいのだから、勤務時間外や休日

にもついメッセージを投げてしまおう。しかし、これらの行為はすべて、働く人の「つながらない権利」を侵害しているおそれがある。

「時間外の業務連絡が
ストレス」は6割以上

OFF

ITの普及により、一定の仕事では場所や時間を選ばず働けるようになった。コロナ禍を機に在宅勤務の環境整備を進めた企業も多い。現在は出社回帰の動きが進む一方で、テレワークと出社のおよとこどりの「ハイブリッド型」の導入も広がっている。家庭の事情や本人の生活リズムに応じたより柔軟な働き方ができれば、労働者はもちろん、人材不足に悩む企業にとってもメリットは大い。

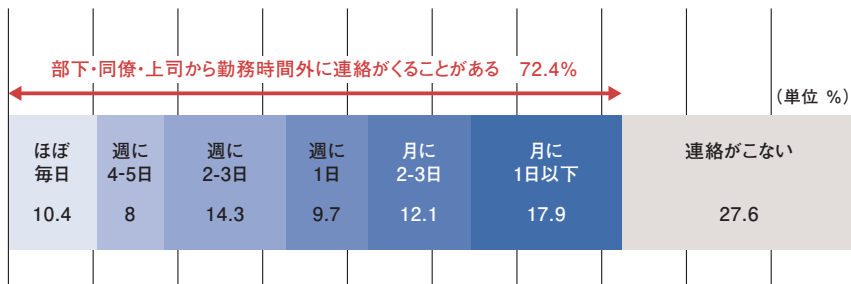




しかし、そうした利点は同時に仕事とプライベートの境界が曖昧になる危険をはらんでいる。単に労働時間が長くなるだけではなく、休日や深夜でも常に仕事用のスマホをチェックしているようでは真の休息にはつながらず、心身の健康が保てなくなるおそれがある。こうした労働者の健康リスクが顕在化するのを避けるため、勤務時間外や休日に仕事の電話やメール、ビジネスチャットなどに反応しない「つながらない権利(right to disconnect)」に注目が集まっている。

ヨーロッパをはじめ先進諸国では、つながらない権利に関する法制化が活発化している。2016年にフランスで労働法が改正されたのを皮切りに、スペイン、イタリア、ベルギー

図表1 7割以上が「勤務時間外に連絡がくる」と回答
「ほぼ毎日」も1割以上



出所:日本労働組合総連合会「「つながらない権利」に関する調査2023」

などEU各国が続いた。またドイツやイギリスでは法律ではなく、企業が独自の制度を設けて勤務時間外の連絡を管理する動きが広がっている。こうした海外の潮流を受けて日本でも議論が高まっている。高市政権発足を受けて労働基準法改正案の2026年通常国会への提出は見送られたが、労働者の健康や生産性が犠牲になっている以上、企業として

つながらない権利の問題に向き合うことは避けられない。

事実、連合の調査では、労働者の7割以上が「勤務時間外に業務上の連絡がくることがある」としている。さらに6割以上の人が時間外の業務上の連絡にストレスを感じており、7割近くは何らかの制限が必要だと考えている。働く人の多くが、つながらない権利に関する課題を認識していることが分かる。法制化を待たずに他社に先駆けて仕事のオンとオフをしっかりと管理することで、優秀な人材の獲得やリテンションに貢献すると期待される。

常時接続の危険な影響



常に仕事につながっている常時接続(ハイパーコネクティビティ)の状態は、私たちの心身にどのような影響を及ぼすのだろうか。

メールやビジネスチャットのメッセージを常にチェックし、すぐに返信しなければと強迫観念を抱く状態は「テレプレッシャー」と呼ばれる。ラリサ・パーバー博士らの研究では、時間外や仕事を休んだ日にも頻繁にメールをチェックし、短時間で返信したり、返信しなければならぬ

と考える労働者ほど、疲れを感じ、集中できないと感じていることが明らかになっている。

さらに労働安全衛生総合研究所の久保智英研究員らの調査では、翌日の仕事への不安があり、仕事から離れられない夜の場合、疲労回復に必要な深い睡眠(徐波睡眠)の量が減ることも分かっている。長時間労働やパワハラといった分かりやすいプレッシャーとは異なり、静かに心理的ストレスや精神的疲労を引き起こす。その結果、睡眠時間が短くなったり、仮に寝たとしても睡眠の質が悪くなることで、燃え尽き症候群(バーンアウト)に陥る危険性も高まるとされる。

そもそも労働時間の長ささと生産性は必ずしも正比例しない。スタンフォード大学のジョン・ペンカベル教授らの研究によれば、労働による総生産量の伸びは週50時間を超えると急激に低下し、週70時間働いた場合の生産量は週56時間の場合とほとんど変わらないという結果が出ている。(図表2)

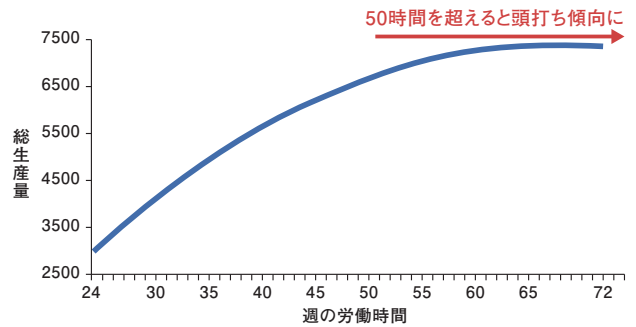
つまり、14時間(70-56時間)は単にむだに時間を浪費していることになるが、その14時間は睡眠時間を削ったり、プライベートな楽しみや家族との時間を犠牲にして生み出さ

心身の健康を保って生産性を高めるためには、仕事のオンとオフの境界を明確にして、物理的、心理的に仕事から離れる必要がある。物理的とは文字どおり、勤務と勤務の間



れるのが普通だ。そうでなくても日本人は世界の中でも睡眠時間が短いことで知られる。睡眠不足が続けば集中力が低下し、作業効率が悪くなるのは誰しも身に覚えがあるだろう。

図表2 週56時間を超えて働いても、生産量はほとんど増えない

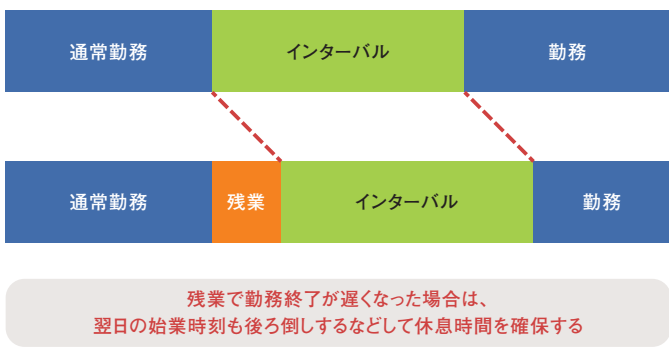


出所: Pencavel, J. (2015). "The Productivity Of Working Hours". The Economic Journal, 125 (589), 2052-2076

十分な休息時間を設けて、その間は職場から距離をとって、仕事用のスマホやメールをチェックしないことを指す。これ自体、生真面目で仕事熱心な人にはむずかしいことかもしれない。しかし、よりハードルが高いのは心理的な距離をとることだろう。仕事のことは完全に頭から消して、一瞬たりとも考えない。口でいうのは簡単だが、社会に出て働き始めてから、そんな日がどれほどあっただろうか。大型連休だろうが年末年始だろうが、常に仕事のことやものように頭と心の片隅にあるという人も少なくないはずだ。個人の意識やがんばりに頼るのではなく、国のルールや企業内の仕組みが求められる理由もここにある。

休息は量と質の両面から十分なものでなければならぬが、このうち量を確保する目的で行われる対策が勤務間インターバル制度だ。長時間労働に関して、日本ではこれまで労働時間の上限を規制するアプローチをとってきた。これに対して、勤務後から次の勤務開始までの休息時間を管理するのが勤務間インターバル制度で、ドイツ、フランス、イギリスなどのEU主要国では、1日11時間の休息を法律で義務づけている。

図表3 休息の量を確保する勤務間インターバル制度



しかし、いくらオフの時間が長くても、ただだとスマホを見ながら



たとえば、残業で決められた終業時刻を2時間オーバーした場合は、翌日の始業時刻を2時間後ろ倒しすることで、11時間のインターバルを確保する(図表3)。日本でも、長時間労働が問題になることの多い医療や介護、輸送業などを中心に導入が始まっている。

過ごしたり、仕事のことが頭から離れないようでは心身の疲労回復にはつながらない。そこで、重要なのが休息の質をいかに確保するかだ。完全なデジタルデトックスはむずかしくても、寝る前1時間だけはスマホを見ないというくらいならできそうという方も多いのではないだろうか。

中国の大学生らを対象にした研究では、就寝前の一定時間、スマホの利用を制限したグループは、しなかったグループに比べて寝つきがよくくなり、睡眠時間が増加した。また、翌日のワーキングメモリ(作業記憶)のパフォーマンスも向上したという結果が報告されている。ほかに、軽い運動や料理など、仕事とは異なる種類の活動をする事で、脳が活性化してリフレッシュ効果が得られることも分かっている。

そして、休息の質向上に欠かせないのが、つながらない権利である。いくらインターバル時間が長くても、その間ずっと仕事の連絡に追われるようでは、もはやオフとは呼ぶことができない。

つながらない権利は、大きく次の5つに整理できる。

① 労働時間外に業務上の連絡に対応しなかったことを理由とする解

雇等の不利益な取り扱いの禁止
②労働時間外における業務上の連絡の禁止

③労使の協定や労働契約において「つながる」時間帯を明記するよう義務づけ

④つながらない権利行使のための具体的な措置を義務づけ

⑤つながらない権利行使のための労使交渉や社内規定の策定を義務づけ

出所：山本陽大「つながらない権利とは何か？」
ビジネス・レバー・トレンド、2024年12月号



ここまで見てきたように、つながらない権利の確保が、労働者の健康はもちろん、組織の生産性向上にも不可欠なことは明らかで、法制化を待たずにいち早い取り組みが求められる。ただし問題は、どのような対策を講じれば実効性があるのかという点だ。時間外の連絡は全面禁止と掲げたところで、社員の意識が変わらず形骸化してしまうようではかえって不満や疲労が募り、弊害が大きくなるおそれが高い。

最も効果的なのはアプリなどで物理的に連絡を遮断する方法だ。レッ

コラム

電話でつながりたくない若者たち



時間外はもちろん、勤務中でも電話に出たくない若者が増えていく。ある調査によれば、20代の7割以上、30代でも6割以上が、職場での電話対応に苦手意識を持つという。新入社員はまず元気よく電話に出ることから始めて、上司や先輩、取引先の名前を覚えていくといった往年の新人教育は、いまの若い世代にとって恐怖でしかないのかもしれない。必ずしもコミュニケーションが苦手なわけではない。現にメールやSNSは難なくこなすし、リアルで会話をしてもそつがない。

なぜ電話だけが怖いのか。その理由は、40代以上でも自分の日常を振り返れば思い当たるはずだ。10年前、いや5年前と比べても、仕事で電話を使う機会がめっきり減った気がする人が多いのではないだろうか。メールやチャットなら受け手の都合を気にせずに、自分のタイミングで連絡できる。有無を言わず相手の時間を奪う電話は、もともと乱暴なコミュニケーション手段なのかもしれない。

もちろん電話の方がよい場合もある。ちょっと込み入った話だったり、文字に残したくないといったケースだ（これも電話が嫌われる理由の一つだろう）。そんな場合は、予めメールなどで電話をかけてよさそうな時間を聞いたりすることが多い。つまり、大人世代も以前と比べて、電話でのコミュニケーションに慎重になっているのだ。ましてや子どものころからインターネットに馴染んできた世代にとっては、電話は緊急時や急ぎの要件で使う特別なもの。ハードルが高いように感じるのは当然のことといえる。

若い世代は電話を使いたがらない。この事実を前提に仕事の仕方、コミュニケーションのあり方を考える必要がある。その連絡は本当に電話でしなければいけないのか。夕方6時以降に仕事のメールを返すのが当たり前でないように、思い込みを捨てて疑ってみるのもよいだろう。

ドフォックス（東京）は営業支援アプリ「cizen」に、退勤管理と紐づけることで、時間外の電話やビデオ通話

話が自動でつながらなくなる機能を2021年に追加した。ユーザー自身が出勤・退勤を操作できるため、

つながる・つながらないは本人の意思で決められる。業務時間内でも体調がすぐれない時は電話に出なくてよいし、時間外でも重要な顧客からの連絡は受けるといった判断も機能

的には可能だ。

実ほどの職場でも、「つながりた派」は一定数いるし、その方がパフォーマンスが上がるケースもある。一律につながる権利を奪うのはいかなものかという議論は、つながらない権利を考えるうえで無視できないことも事実なのだ。とは言え、そうした少数派のために、多くの働く

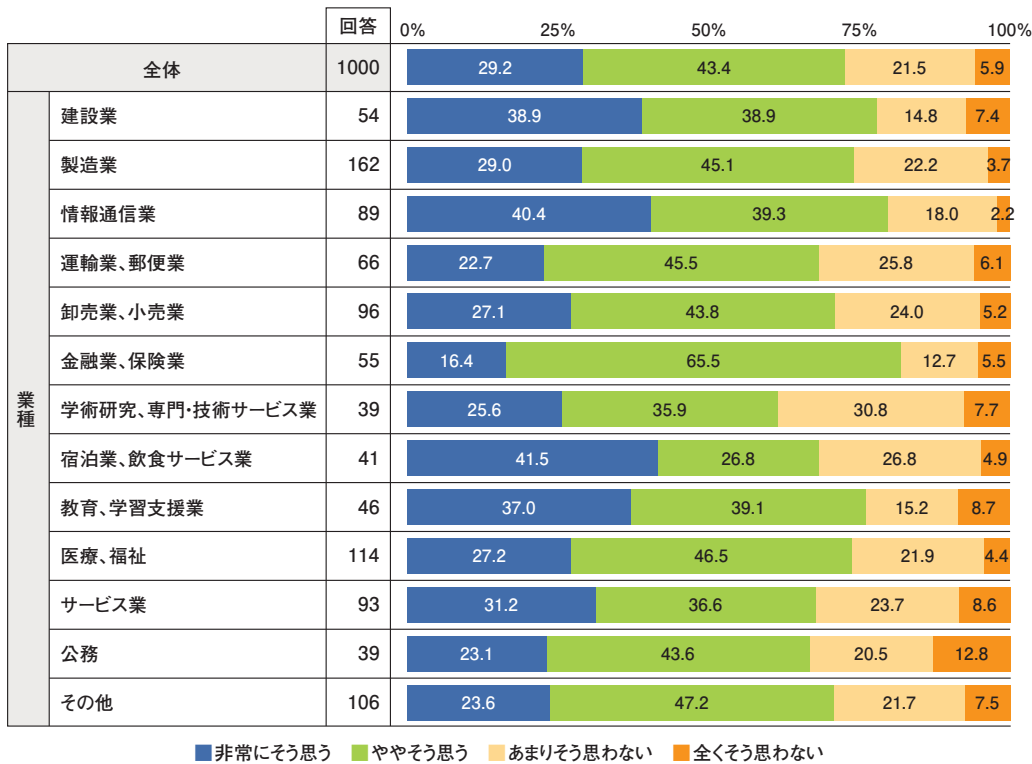
人の健康や生産性を犠牲にすることはできない。その意味からも、本人

にある程度の裁量が認められる仕組みは合理的といえるだろう。

経営側と労働組合との取り決めにより、メール連絡を遮断する企業もある。先行したのはフォルクスワーゲンで、2011年に午後6時から翌朝7時までのメールを全面的に禁止することで労使が合意した。ただし対象となるのはドイツ国内の従業員で、経営層は含まれない。同様の

労使合意はフランスの労働団体と業

図表4 「時間外連絡を拒否したい」人の割合 業種によって隔たりも



出所：日本労働組合総連合会「「つながらない権利」に関する調査2023」

ただし、こうした一部の例外を除けば、日本企業におけるルールづくりは進んでいない。連合の調査によれば、時間外の業務上の連絡に関するルール（公式・非公式を問わず）があるのは全体の25.8%にとどまっている。また、マイナビが2025年に行った調査では、中途採用業務にあたった人事担当者の41.8%が、自社ではつながらない権利に関するガイドラインの策定に着手していないと回答した。対策はまだ緒につい

きるだろう。ただし、休み明けに大量のメールをいっぺんに受信する可能性も覚悟しなければならない。日本では大阪のIT企業イルグリの、山ごもり休暇制度がユニークな取り組みとして知られている。すべての社員が毎年、連続9日間の休みを取得しなければならない。その間は電話、メール、チャットなど、会社との連絡を一切断つ必要がある。もちろん行き先は山でなくてもかまわない。海外旅行をしたり、趣味のDIYに励んだり、思い思いの過ごし方で仕事から離れてリフレッシュをする。長時間労働が問題視されがちなIT業界だけに、メリハリの効いた働き方が、社員のモチベーション向上や人材獲得につながっているという。

界団体の間でも結ばれている。同じくドイツのタイムラー（現メルセデスベンツ）では、休暇中の社員に届いたメールを自動削除するシステムが2014年から導入されている。メールチェックが休み明けに

なることを知らせるシステムは日本でも広く導入されているが、削除のうえ、送信者に再度の連絡を求める例はあまりない。確かに、どんな連絡が入っているのかと気にかける必要がなければ、休暇を有効に活用で

たばかりといえる。

2025年、124社が人手不足により倒産に追い込まれた（帝国データバンク調べ）。業種別では、建設業、介護施設、ソフトウェア開発などが多く、製造業も初めて20件を超えて過去最多を記録した。この顔ぶれを見ると、連合の調査で「時間外の連絡を拒否できるのであれば、そうしたいと思う」人の多い業種と重なる部分が多いことが分かる（図表4）。時間外の連絡が常態化している業種においては特に、つながらない権利の確保が事業存続を左右する可能性がある。法制化の先送りに安堵しているひまはないだろう。



「常時接続」が生む ヒューマンエラー

脳疲労からの回復が経営課題である理由

立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科 教授

枝川 義邦

Yoshikuni Edagawa

1969年東京都生まれ。東京大学大学院薬学系研究科博士課程修了。早稲田大学大学院アジア太平洋研究科国際経営学専攻修士課程終了。脳神経科学、人を中心とした経営システムなどの研究に従事。著書に、『デキる社員が辞めない会社』（共著・プレジデント社）、『最新の脳科学と心理学で高まる集中力の科学』（監訳・ニュートンプレス）、『「脳が若い人」と「脳が老ける人」の習慣』（明日香出版社）などがある。



便利さの拡大は
接続の常態化をもたらした

便利な世の中になった。仕事は速くなり、連絡は容易になっている。その一方で、私たちは「つながれること」と「つながり続けること」を、しばしば混同するようになった。

メール、チャット、オンライン会議、クラウド共有などの普及により、企業の意思疎通は飛躍的に速くなった。離れた拠点とも即時に情報を共有できるようになり、顧客対応やトラブル時の初動も迅速にできることが多くなっている。こうした接続性は、現代の企業活動にとって不可欠である。とりわけ多拠点展開、在宅勤務や海外連携が広がった現在では、競争力の一部にもなっているのだろう。

しかし、その利便性が高まるほど、仕事は勤務時間の外へとはみ出しやすくなる。終業後や休日であっても通知は届き、必要があればすぐ応答できる。技術的に可能であることが、いつの間にか「そうすべきである」という期待に変わるのである。

勤務時間外の業務での接続は、仕事から心理的に離れることを妨げ、情緒的な消耗を高めることが報告されている。ここでいう心理的な離脱とは、物理的に職場を離れるだけでなく、頭の中でも仕事から離れることを指す。

これが損なわれると、休息が形式的には存在しても、実質的には存在が薄れてしまう。

働き方の好みではなく
企業リスクの問題

このようなことを、単なる働き方の好みやマナーの問題として扱うべきではない。勤務時間外に仕事へ引き戻される状態は、従業員の疲労感を高めるだけでなく、業務品質の低下や意思決定の粗さを通じて、企業に具体的な損失をもたらさしめるからだ。見落としや優先順位の誤り、誤送信、確認漏れ、説明不足、判断ミスといったヒューマンエラーは、しばしば個人の不注意として処理される。しかし実際には、その背後に、回復不足と認知資源の枯渇が横たわっていることが少なくない。

企業リスクの観点から見れば、ここには少なくとも3つの問題がある。

第一は人的リスクである。疲労の蓄積は、情緒的な消耗や意欲の低下、休職や離職意向の高まりへつながりやすい。第二は業務品質リスクである。小さな見落としや確認不足が再作業やクレームの増加を招き、品質保証や顧客対応の負荷を押し上げる。第三には統制リスクが挙げられる。疲れた状態での承認、判断、例外処理が増えれば、組織にルールがあったとしても実際には統制が効きにくくなる。内部統制や

リスク管理は、制度や手順だけではなく、それを運用する人間の認知の質にも支えられているからである。

加えて、勤務時間外での接続は、短時間であれば翌日の活力や仕事への関与に一定の正の影響を持つ可能性もある一方で、長時間に及べば逆に翌日のエンゲージメントを損ないやすいことも示されている。問題は接続そのものではなく、その長さや頻度、そして常態化である。短い例外的接続と、境界のない常時接続とは性質や影響が異なるのだ。企業が管理すべきなのは、まさにこの境界の設計であろう。



この問題を私たち自身に照らしみると、「脳疲労」という見方が浮かび上がる。これは医学的に正式な診断名ではなく、注意、記憶、判断、感情調整といった脳での認知機能に使われる資源が消耗した状態を指している。重要なのは、長時間労働だけが脳を疲れさせるのではないことだ。頻繁に生じる断続的な割り込みや短い通知への対応、複数案件の同時進行、未完了の仕事の持ち越しもまた、脳にとっては回復を妨げる要因になる。

たとえば、寝る前に数分だけチャットを返したつもりでも、その後しばらくは仕事のことを頭から離れないだら

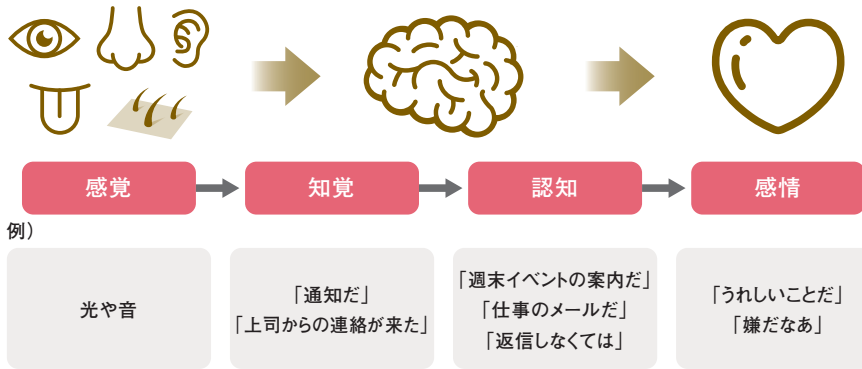
う。翌朝、メールは開いたのに添付確認を忘れる。会議では話を聞いていたはずなのに、肝心の論点が頭に残らない。夕方になると、考え直すことそのものが面倒になり、雑に決めてしまう。こうした現象は、気の持ちようの問題ではない。問題なのは、回復不足で疲労が蓄積し、翌日の脳の働き、特に認知の質に影響しやすい点にある。

個人の疲労は見えにくいのが、品質低下や判断ミスとなって組織の表面に現れる。しかもそれは、重大な事故の前に、日々の小さな遅延や行き違い、説明不足、再確認の増加といった兆候として現れやすい。企業リスク管理の観点からは、重大事故の発生だけを見るのではなく、その手前にある微小なエラーの増加を読むことが必要だが、疲労を心身の問題として扱うのではなく、脳の機能低下として捉えることも肝要だ。従業員が知らぬ間に蓄積する疲れは、判断や確認、優先順位づけといった仕事の中核を担う脳の働きを鈍らせることにつながる。こうした視点は、企業にとっても重要だろう。



人が外界の情報を処理するとき、脳内では大きく言えば、感覚、知覚、認知という流れが働いている。感覚とは、音、振動、光、文字といった刺激を受

図表1 感覚・知覚・認知：外界からの情報を知る過程



け取る段階である。知覚とは、その刺激を「通知」「上司からの連絡」といった対象や出来事として捉える段階を指す。そして認知とは、その意味や重要性を判断し、現在の業務状況や過去の経験と照らし合わせながら、どう行動するかを決める段階である。

つまり、スマートフォンがテーブルの上で震えたときに、これに気づくのが感覚であり、仕事の通知だと捉えるのが知覚であり、急ぎか、今返すべきか、翌朝でよいかを判断するのが認知である。一見すると些細なやりとりでも、脳はこの一連の流れを経て処理している。したがって、疲労の影響は単に「考える力」だけに現れるのではない。気づき、意味づけ、判断という一連の流れ全体にじわじわと影響を及ぼしているのだ。【図表1】

ヒューマンエラーは、この情報処理の流れのどこかが乱れたときに起きやすくなる。疲れていれば、重要な刺激への気づきは鈍り、必要な情報を見落としやすくなる。気づいたとしても、その意味づけが粗くなれば、通常連絡を緊急案件と思いついたり、逆に急ぎの依頼を軽く見たりしやすくなる。さらに、脳での認知資源が不足していれば、優先順位づけや確認、再点検、手順の維持が難しくなり、確認漏れや誤送信、手順飛ばし、承認の粗さといったエラーが表面化する。

ヒューマンエラーは「注意不足」の一語で片づけられがちだが、実際には、脳の情報処理の質が落ちた結果として生じることが多い。常時接続が問題なのは、単に疲れを増やすからではない。この情報処理の各段階に、見えにくい負荷をかけ続けるからである。表面上は小さなズレであっても、それが営業、調達、法務、品質保証、顧客対応、危機管理といった部門をまたいで連鎖すれば、企業全体のコストは急速に膨らむだろう。

短い通知でも
疲れるのはなぜか



ここでかぎになるのが、注意の分断と切り替えコストである。切り替えコストとは、ある作業から別の作業へ移るときに生じる認知上の負担を指す。人は、ある仕事から別の仕事へ、あるいは休息から仕事へ切り替えるとき、スイッチのように瞬時に完全移行できないわけではない。前の案件への注意が残り、次の仕事に十分な認知資源を向けていくものだ。

この現象は、「注意残余(attention residue)」あるいは「注意の持ち越し」と呼ばれ、前の仕事の一部が頭の中に残ったまま、次の仕事へ移ってしまう状態である。未完了の仕事から別の仕事へ切り替えた人は、次の仕事での成績が下がりやすく、タスクの切り替えそのものも、誤りの増加や実行速度の低下と関連することが知られている。

職場に照らしてみると、よく見る光景であることに気づくだろう。たとえば、資料作成に集中している最中にチャットが入り、短く返信したとする。返信自体は数十秒かもしれないが、その後しばらくは、頭のどこかにチャット相手の残像が残っているものだ。さらに、そのやりとりが終業後や休日に行われた場合、本来なら休息に向かう

はずだった脳は、いったん仕事モードへ引き戻される。つまり、こと短いやりとりの問題は、時間の長さなのではない。「仕事に向けた注意を、今日はどこまで持ち帰らせるのか」という、いわば質の問題なのである。

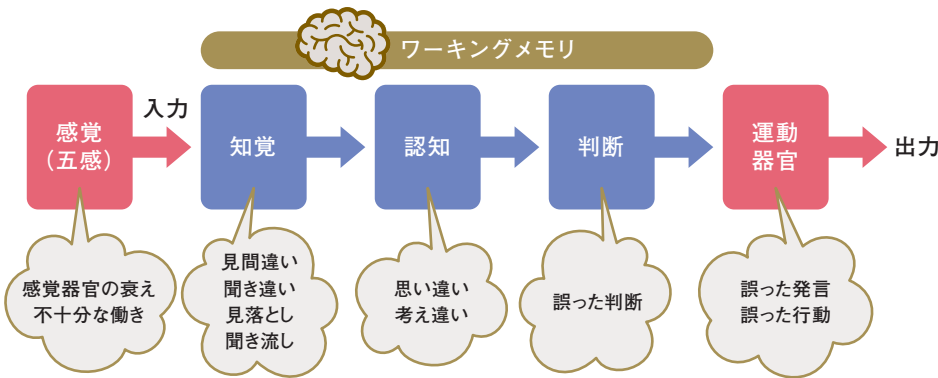
休憩時間を、いつでも仕事に引き戻されうる待機時間へと変えてしまえば、休んでいても休み切れない状態が生まれる。そうなると、翌日に持ち越されるのは案件そのものだけではなく、付随する注意、緊張、判断課題までが持ち越されるのだ。しかも、この種の疲労は、本人の自覚よりも先に業務の質に現れやすい。だからこそ、企業リスクの観点からは、本人の「大丈夫」という感覚だけに依拠すべきではないといえる。

疲れると
なぜ判断が粗くなるのか



この状態を意思決定の観点から見ると、なぜ疲れると判断が粗くなるのか、さらには理解しやすい。人の判断には、素早く自動的に働く処理と、時間をかけて点検し修正する処理とがあると考へられている。学術的には「二重過程理論」と呼ばれるが、前者は慣れた状況で素早く反応するのに役立ち、後者は最初に浮かんだ判断を見直し、本当にそれでよいかを考える働きを担っている。

図表2 情報処理プロセスとヒューマンエラー



重要なのは、後者の熟慮には脳でのワーキングメモリ、すなわち一時的に情報を保持しながら考える機能がよく働いているという点である。疲れているときや時間に追われているとき、通知や中断が重なっているときには、人は考え直す余力を失いやすい。すると、最初に浮かんだ解釈や習慣的な対応に依存しやすくなる。(図表2)

実務上は、これが本来急ぐべき案件を後回しにしたり、逆に、急がなくてよい案件に過剰反応したり、十分に読み込まないままの返信や確認不足のままの承認、相手の意図を確かめない処理といったかたちで現れてくるのが想定される。どれも一件ずつ見れば小さなミスに見えるかもしれない。だが、それが連続すると、再作業が増え、周辺部門との調整コストや顧客対応の負荷も高まり、ついには管理職の時間を大幅に奪うことにつながりかねない。

疲労は判断スピードを遅くするだけではない。判断の質そのものを劣化させるのである。しかも厄介なのは、疲れている本人ほど、自分の判断の粗さに気づきにくいことである。だからこそ、個人の注意力に頼るだけでは限界がある。問題を個人の資質へ還元せず、判断の質を支える仕組みや条件そのものを整える必要があるのだ。経営管理の考え方をを用いるならば、これは個人要因の問題ではなく、作業設計と統制設計の問題なのである。

見えにくい損失としての
「プレゼンティイズム」



ここで見落としはならないのが、「プレゼンティイズム」である。これは、出勤しているにもかかわらず、心身の不調や疲労によって本来の生産性を発揮できていない状態を指す。欠勤

は人数や日数として把握しやすいが、ブレゼンティイズムは表面化しにくく、組織内で見過ごされやすい。

常時接続の下では、従業員は出勤していても十分に回復し切れず、集中力、判断力、確認力が低下したまま働くことになりやすい。すると、欠勤のように表面化するわけでないまま、見落とし、再作業、説明不足、判断ミスといったかたちで生産性の低下が損失としても蓄積していく。

企業にとって厄介なのは、この損失が目に見えにくいことである。返信が速く、席にも着いていると、きちんと機能しているように見える。しかし実際には、疲労を抱えたまま働き続けることによる損失が、業務品質と組織パフォーマンスを静かに蝕んでいるのである。ブレゼンティイズムは、人的リスク、業務品質リスク、経営リスクの三層をつなぐ中間概念として、極めて有用と考えられる。

回復を個人任せにしない



では、どう回復を図るべきか。ここで大切なのは、回復を個人の気合や自覚に任せないことである。必要なのは、脳の回復条件を組織として整えることだ。勤務時間外に連絡してよい場合とそうでない場合、返信を期待する場合としない場合を分けることは、そ

の出発点になる。

緊急連絡手段を通常連絡と分離し、通常連絡は翌営業日の対応を原則にするだけでも、従業員は「常に待機しなければならない」という状態から離れやすくなる。勤務時間外の連絡そのものよりも、「いつ反応すべきか分からない状態」が疲弊を強めるため、曖昧さを減らすことが重要なのである。

加えて、通知の境界を整えることも欠かせない。就業後は通常のチャット通知を止める、深夜送信は予約送信を原則にする、会議の合間に無通知時間を設ける、集中作業中は通知を切る。こうした工夫は、一見すると些細に見えるが、脳での注意の分断を減らし、次の業務の質を守るうえで大きな意味を持つ。



さらに、重要判断にかかる境界線を

設けることも有効である。夜間や疲労時に重要な承認や判断を求めない、翌朝に再確認するといったルールを決めたり、承認前の確認項目を明文化することなどが考えられる。常時接続下では「今ここで」決めることが美德になりがちだが、疲れている時間帯の即断は、しばしば高くつくものだからだ。

デジタルデトックスの実務的意味



回復策の一つとして注目されるものに、デジタルデトックスがある。これは、文字通りデジタル機器の継続使用から受ける影響の「解毒(デトックス)」のことだが、デジタル機器を全面否定するものではない。脳の回復に必要な時間帯や場面を意図的に確保し、通知や接触を制限することで、注意の連続分断を減らすことも意味している。近年の研究では、デジタルデトックスはストレス低下、睡眠改善、主観的ウェルビーイング向上と関連する可能性が示されている一方、その効果は介入方法や対象によって差があり、万能薬ではないとも整理されている。

したがって企業での実務において「完全に切る」ことを理想化するよりも、「どこで切るか」「何をやるか」を設計する方が現実的であろう。終業後は通常通知を止める、休日は通

常連絡への応答を期待しないことを明文化する、就寝前は業務接触を避ける、集中時間には通知を遮断する、などである。

こうした工夫は、快適さのためというよりも、翌日の集中力と判断力を守るための施策として位置づけるべきものだ。デジタルデトックスは、組織にとっては福利厚生の一項目ではなく、認知資源を守るための業務設計であり、持続可能性を高める方策ともいえるのである。

私たちは、便利さを捨てる必要はない。問題なのは、便利さそのものではなく、便利さに境界がないことである。つながり続けることは、一見すると迅速で機動的に見える。しかしその裏では、心理的離脱の先送り、脳疲労の蓄積、ヒューマンエラーの増加、管理職の疲弊、再作業や信頼低下といった企業リスクが静かに広がっているのではないか。

私たちは疲れを知らないロボットではなく、疲れもするし、状態が日々変わる生身の存在なのである。脳の回復を確保し、感覚、知覚、認知の質を守り、熟慮的判断の余力を残すことは、結果として業務品質と組織パフォーマンスを守るための設計と捉えられる。企業が守るべきなのは、接続性そのものではなく、必要な場面に限定して制御することといえるだろう。

管理職は、なぜ「罰ゲーム」になったのか

上司や顧客からの時間外の連絡や問い合わせに追われる若手社員。つながらない権利にはそんなイメージがある。しかし実のところ、時間外の業務連絡が最も多いのは管理職だとされる。上司、部下の両方から連絡を受け、またそれを誰かに連絡する。休日も夜間も問わないその働き方からは、今日の管理職、そして日本企業が抱える根深い問題がうかがえる。本来ならば組織の中核として人材育成を担うはずの管理職が疲弊したままでは、事業成長は望めない。企業はいま、何を变えるべきなのか。

パーソル総合研究所 主席研究員◎小林 祐児

Yuji Kobayashi

上智大学大学院総合人間科学研究科社会学専攻博士前期課程修了。NHK放送文化研究所に勤務後、総合マーケティングリサーチファームを経て、2015年よりパーソル総合研究所。労働・組織・雇用について調査・研究を行う。専門分野は人的資源管理論・理論社会学。主な著作に『職場の対話はなぜすれ違うのか』(光文社)、『罰ゲーム化する管理職』(集英社インターナショナル)、『リスクリングは経営課題』(光文社)などがある。



「管理職の罰ゲーム化」は言い過ぎではなかった



「管理職は罰ゲームのようなものである」

この言葉は、もともと現場の管理職たちが、半ば自嘲気味に使っていた表現であった。筆者はこの言葉を、拙著『罰ゲーム化する管理職』(集英社インターナショナル)であえて正面から掲げ、日本企業の管理職をめぐる問題を、個人の資質や覚悟の問題ではなく、組織と人事の設計の問題として論じた。

管理職がしんどいのは、気合が足りないからではない。組織の仕組みそのものが、管理職という役割を、引き受けるほど損をする仕事へと変えてしまっているのではないか。それが、同書で提示した問題意識であった。

ありがたいことに、出版後、この問題提起は想像以上の反響を呼んだ。管理職本人はもちろん、人事担当者や経営層からも、「これはうちの会社の話だ」「現場の空気を言い当てている」という声が多く寄せられた。印象的だったのは、この言葉が単なる流行語として消費されたのではなく、多くの職場にすでに漂っていた実感に、ようやく名前がついたものとして受け止められたことである。

かつて管理職は、昇進であり、栄達であり、少なくとも「そこを目指す意味のあるポスト」であった。ところが

いまは違う。責任と負荷は増え続ける一方で、権限や裁量、報酬、そしてキャリア上の魅力は相対的に縮んでいる。部下の多様化への対応、ハラスメントリスクへの配慮、評価と育成の高度化、人手不足のしわ寄せ……。求められることは増えるのに、支える仕組みは薄い。その結果、管理職は組織の推進役というより、組織の矛盾を最後に受け止める人になりつつある。

本稿では、この管理職罰ゲーム化の実態を整理し、その背後にある構造を明らかにしたうえで、組織としてどのような処方箋を持ちうるのかを考えた。管理職の問題は、管理職だけの問題ではなく、日本企業の人事管理がどこで設計を間違え、何を組み替えなければならぬのかを映し出す、ひとつの断層なのである。

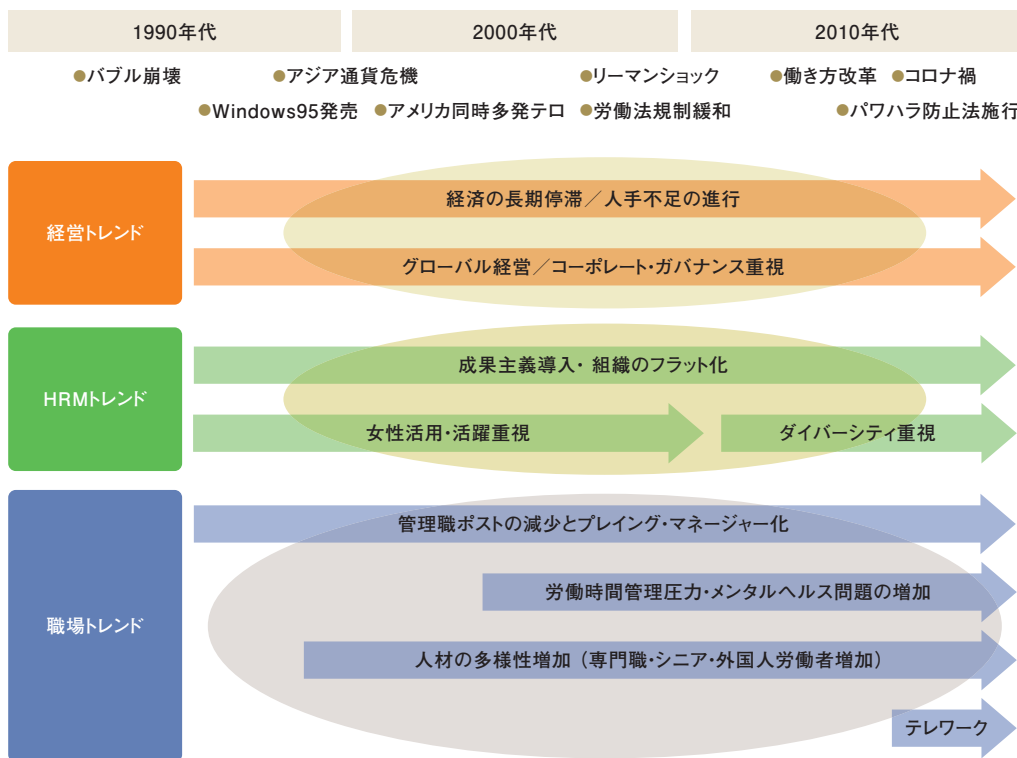
管理職の仕事はいつからこんなに割に合わなくなったのか



管理職の罰ゲーム化が進む背景には、**図表1**にまとめるように、いくつかの変化が折り重なっている。

第一に、以前と比べてマネジメントの難易度が、じわじわではなく、かなり明確に上がっている。世間のハラスメントへの感度は高まり、人材の価値観は多様化し、キャリア観も一枚岩ではなくなった。かつてのように部下を一律に指導し、一律に引く張るマネジメントは通用しにくい。1 on 1ミ

図表1 長期にわたる管理職負荷の増大トレンド



出所：筆者作成

タイミング、評価の納得性確保、メンタル不調への配慮、離職防止。管理職の仕事は、目に見える業務遂行から、見えにくい摩擦の調整へと重心を移してきた。しかも、こうした仕事は正解が見えにくく、終わりもない。管理職は、成果を出す人である前に、常にメンバー全体に気を使い続ける人になっ

てしまった。第二に、負荷に見合う報酬のうまみが薄れてきた。昨今の賃上げのニュースにもあるように、新卒初任給や若手層の賃金が上がること自体は望ましい。だがその一方で、管理職になることで得られる追加的な報酬は、相対的に小さくなっている。残業代はつかず、

拘束時間は長い。責任は重いが、タイムパフォーマンスは悪い。これでは、次の世代がそのポストを魅力的だと思えないのは当然である。出世が夢ではなく、コスパの悪い引き受け仕事に見える始めたとき、管理職ポストの求心力は大きく落ちる。昔のように、上に行けば報われるという物語は、もうかなり色あせている。

第三に、働き方改革や人手不足の副作用が、管理職に集中している。メンバーの残業を減らし、休みを確保し、無理な働き方を避けること自体はもちろん望ましい。だが、仕事の総量が減っていないまま規制だけが強まれば、しわ寄せはどこかに集まる。最後の受け皿が、管理職である。日中は会議と面談で埋まり、夕方以降に自分の仕事を片づける。部下に振れない仕事を自分で抱え、トラブルや例外処理を引き受ける。もはや管理職は、権限を持つ人ではなく、最後に仕事落ちてくる人になってしまった。善意の改革が、管理職だけを静かに削っているのである。

本当にまずいのは 次の担い手がなくなること

管理職の罰ゲーム化が厄介なのは、いまの管理職が苦しいというだけで終わらないことである。もっと深刻なのは、その姿を見た次の世代が、管理職になりたがらなくなることだ。仕事は

多い、部下育成に手が回らない、自分でやるしかない。そんな上司の姿を目の当たりにして、「自分もあんなりたい」と思う若手は多くない。現役管理職が疲弊するほど、後継者は育ちにくくなり、その結果としてさらに現役管理職に負荷が集中する。このループが回り続けられれば、マネジメントの担い手不足は、じわじわではなく確実に深刻化していく。

日本企業は長きにわたり、広く従業員を育て、その中からリーダーが自然に現れてくることを期待してきた。いわば平等主義的なリーダー発掘モデルである。しかし、管理職が責任過重で報われにくい役割に変わった現在、この前提は崩れつつある。昇進そのものに自動的な魅力が宿る時代ではなくなった以上、これまでと同じやり方で次世代リーダーを確保できると考えるほうが不自然である。管理職問題は、単なる現場の疲弊ではない。企業の将来の統率力をじわじわ蝕む、かなり本質的な問題なのである。

処方箋①一人で背負わせない ワーク・シェアリング・アプローチ

重要なのは、これを覚悟不足や根性不足の問題にしないことである。会社はしばしば、管理職が苦しいと聞くと、研修を増やし、対話力を鍛え、リーダーシップを強化しようとする。もちろん、それ自体は必要である。だが、重すぎ



る荷物を背負わせたまま、背負い方だけを教えても限界がある。

管理職罰ゲーム化を脱するには、大きく4つのアプローチがある。

最初に着手すべきなのは、マネジメント機能の過度な集中を見直す、ワーク・シェアリングの発想である。多くの企業では、評価、育成、業務管理、トラブル対応、上位方針の翻訳、部門間調整まで、かなり多くの機能が現場管理職一人に押し込まれている。何かあれば、まず管理職が受け止める。最後は管理職が背負う。この構図こそが、罰ゲーム化の土台にある。

だが、本来マネジメントとは、そこまで一人に集約されるべき仕事ではない。持続可能なマネジメントとは、一定の分業を前提とした仕事である。ここで大事なのは、単純な意味で仕事量を減らすことではない。より本質的なのは、役割と責任の所在を分け直すこ

図表2 罰ゲーム化からの脱却 4つのアプローチ



出所：筆者作成

とだ。人事評価やキャリア面談を現場管理職だけに委ねない。人事部門や上位管理職、専門人材が部分的に担う。育成や相談対応も、直属上司だけに押しつけず、メンターやベテランが関わる余地をつくる。そうすることで、心理的負担も意思決定リスクも、一人に集中しにくくなる。

先進的な企業事例としては、組織のマネジメント職を、キャリア支援や育成など組織の「人」にまつわる役割と、業績支援やタスク管理などの「プロジェクト」に関する役割へと分ける方法がある。大手IT企業などのエンジニアチームなどに見られる役割分担だが、いくつかの企業が広く展開し始めている。

ここで多くの企業が陥りがちなのが、ツールを入れれば負担は下がると

いう発想である。もちろんツールは役に立つ。だが、それは補助でしかない。承認の最終責任や例外処理の判断が相変わらず管理職一人に集まっている限り、負担の本質は変わらない。ワーク・シェアリングとは、作業を便利にすることではない。「責任の独占を解体する」ことなのである。

処方箋②平等主義からの脱却
キャリア・アプローチ



次に必要なのは、管理職の育成を暖味な自然選抜に委ねないことである。前述したように、日本企業では広く人材を育て、その中からいずれ管理職が育つてくるという平等主義的な発想が支配的であった。だが、管理職という役割の負荷が大きく変わった現在、この考え方は機能しにくい。むしろ、準備も覚悟もないまま、年次や配置の都合で管理職になってしまいう人を生みやすくしている。

必要なのは、マネジメント候補を意図的に選び、段階的に育てる発想である。すべての人に同じように投資する必要はない。平等に機会を開くこと、誰に対しても同じ育成を行うことは別である。将来マネジメントを担う可能性のある人には、早い段階から期待を伝え、小さな責任やリーダー経験を積み重ねる。チーム運営の一部を任せ、後輩育成を担わせ、プロジェクトを率いさせる。そうした経験の中で、本人が

自分はやれるのか、やりたいのを見極められるようにすることが重要である。

この領域は、一般的にはいわゆる「サクセッション・プラン」の中で、研修プログラムへの選抜や新規事業開発への参画などが行われている。また、「課長OJT」といった呼称で、上位役職者の会議に同席させたり、役員や社長のかばん持ちなどを通じて、ネットワークと視野の広さを養うといった支援がしばしば行われる。

ここで大切なのは、「健全なえこひいき」によって平等主義を脱することだ。多くの企業は、管理職候補を「適切に選ぶ」ことばかりに目を奪われ、「選んだ後に育てる」という発想に至らない。育成とは、もともとポテンシャルを開花させるための経験と意識の付与である。組織の期待を伝えもせず、「事前に選り切ることなどできない。期待の若手には、健全なえこひいきを、戦略として正面から行う段階にきている。

処方箋③管理職を孤立させない
ネットワーク・アプローチ



管理職の負担を重くしている要因として、見落とされがちだが決定的に重要なのが、孤立である。管理職は、部下には弱音を見せにくく、上司からは成果を求められ、しかも同じ立場の人と悩みを共有する機会が少ない。組織

の中で、最も宙づりになりやすい存在である。

この孤立の厄介な点は、問題をすべて個人の内側に閉じ込めることにある。うまくいかないのは、自分のマネジメントが悪いからではないか。部下が動かないのは、自分の能力が足りないからではないか。そうした自責化が進むと、管理職は問題を構造として捉えにくくなる。結果としてさらに抱え込み、さらに疲弊する。この自責のループが、管理職にとつての罰ゲーム感を強めていく。

だからこそ、管理職同士が立場や部門を越えてつながる場を、組織として持つ必要がある。経験や悩み、失敗や工夫を共有できる場は、単なる情報交換の場ではない。ワークショップや車座、合宿やオフサイトミーティングなどの場を設計し、喜怒哀楽を含めた交流の機会はやはり必要である。

筆者はここ2年間で、この「罰ゲーム化」のトピックについて、すでに100社以上で講演やセミナー、研修を行い、のべ数万人に及ぶ現場管理職に直接届け、議論してきた。そうした場に集まった管理職たちは、「みな同じ悩みを抱えているとわかった」「自分だけで悩まなくてもよいと知った」と口々に言いながら、その後の懇親会へ向かっていく。課題や悩みを正面から話し合うことを通じて管理職同士をつなげることで、管理職という役割が持続可能なものとなる。



最後に重要なのが、管理職の下で働くフォロワー、つまり部下となる一般層の存在である。筆者が行ったフォロワーシップに関する定量調査によれば、フォロワーの数ある行動のうち、組織のパフォーマンスにプラスの影響が見られたのは、次の5つだった。

- ・ 踏み出し (Involvement)
 - ・ 踏み出し (Facilitate)
 - ・ 本音発言 (Voice)
 - ・ 寄り添い (Empathy)
 - ・ 学び共有 (Sharing)
- アルファベットの頭文字をとって、「FIVESモデル」と呼んでいる。(図表3)

これらのフォロワー行動は管理職の負荷を軽減するだけでなく、組織の業績に紐づいていることが統計的に示された。チームの潤滑油として、必要な情報を自ら拾い、判断可能な範囲で考え、上司に過剰に忖度しない。こうしたフォロワーシップがあるかどうかで、管理職の負担が大きく変わることは、火を見るよりも明らかだ。

しかし、このフォロワーシップは自然には育たない。管理職が忙しくなればなるほど、細かく指示し、細かく確認し、自分で巻き取るようになる。すると部下は考えなくなり、ますます指示待ちになる。そうになると、管理職は

さらに忙しくなる。この悪循環は、多くの職場で起きていることだ。実際に、先ほどの5つの行動は、年を追うごとにことごとく下がっていくことがデータからも明らかになっている。

必要なのは、部下側にもこうした行動をきちんと期待し、伝えることだ。もちろん、それは責任の丸投げではない。役割と裁量を明確にし、任せてもよい領域を意図的につくることが重要である。会議運営、進捗確認、後輩支援、情報共有など、管理職がすべてを抱え込まなくても回る領域は案外多い。そうした領域を、管理職の善意や部下の自主性任せにせず、チーム全体の役割として組み込む必要がある。マネジメントは上司だけの仕事ではない。チーム全体が少しづつ担って、はじめて組織は持続可能になるのである。

図表3 管理職を支えるフォロワーの5つの行動



出所：パーソル総合研究所「フォロワーシップに関する定量調査」



管理職の罰ゲーム化は、しばしば外部環境のせいと語られる。人手不足だから仕方がない。価値観が多様化したからむずかしい。ハラスメントに厳しい時代だからやりにくい。確かにそうした変化は無視できない。だが、それだけの原因とするのは、やや都合がよすぎる。

本当に見るべきなのは、外部環境の変化そのものより、それを受け止める企業の内部設計である。人手不足があっても、役割が適切に分担されていれば、管理職だけにしわ寄せは集まりにくい。多様化が進んでも、評価や育成の責任が一人に集中していなければ、ここまで負荷は膨らまない。つまり、管理職を罰ゲームにしたのは、外の変化そのものではなく、変化に合わせて中の仕組みを変えてこなかったことである。

日本企業は、外の変化には敏感である。しかし、社内の役割や責任の置き方には驚くほど保守的でもある。管理職に求めることは増やすのに、何を減らすかは決めない。この足し算ばかりで引き算のない運営が、管理職をじわじわと罰ゲームに変えてきた。管理職の罰ゲーム化とは、日本企業が自らの内部設計を見直すべき段階にきたことを示す警報なのである。

「安全管理措置」を軸とした リスクマネジメント経営に 関する考察

リスクマネジメント プラス

Risk
Management



ゼウス・コンサルティング株式会社 代表取締役社長 / 日本広報学会 理事 / 一般財団法人リスクマネジメント協会顧問

白井 邦芳

はじめに

「安全管理措置」という言葉は、最近では業法、特別法などの規制の分野で、組織の脆弱性を評価し、各評価カテゴリーのチェックを経て不足している点を補うことで、ガバナンスや内部統制を強化する施策の一つとして記載されることが顕著である。

しかし、この「安全管理措置」という言葉を最も世に知らしめたのは、「金融分野における個人情報保護に関するガイドラインの安全管理措置等についての実務指針（平成29年個人情報保護委員会・金融庁告示第2号）【最終改正・令和6年3月12日個人情報保護委員会・金融庁告示大2号】」の公表に基づくものである。ちなみにこの告示は、「金融分野における個人情報保護に関するガイドライン（令和6年4月1日適用）」とセットで公表されたものであり、法律の適切な運用に連動して、「安全管理措置」の重要性を裏付けたものと理解されている。「安全管理措置」は、個人情報保護の視点から詳細にその考え方への取組や理解が進み、ハラスメント、ガバナンスの崩壊、内部統制の欠陥に至るまで、広範囲に盲点となっていた原因の分析に活用されて、今ではリスクマネジメント経営に関してなくてはならない重要な取組の一つとなっている。本稿では、個人情報保護の視点から、金融分野にお

る基本的な安全管理措置の取組の考え方を学び、それを軸としてさらに他の重大リスクに関してのリスクコントロールや再発防止策の構築の一助となることを期待するものである。

個人情報保護視点での 安全管理措置

1 個人データの安全管理に係る基本方針・取扱規程等の整備

1 個人データの安全管理に係る基本方針の整備

金融分野における個人情報取扱事業者は、次に掲げる事項を定めた個人データの安全管理に係る基本方針を策定し、当該基本方針を公表するとともに、必要に応じて基本方針の見直しを行わなければならない。これは、人権宣言や独禁法上のパートナーシップ宣言などの事例からもリスクの対応について同様の基本方針の公表が不可欠であることを示している。

- ① 個人情報取扱事業者の名称
- ② 安全管理措置に関する質問及び苦情処理の窓口
- ③ 個人データの安全管理措置に関する宣言
- ④ 基本方針の継続的改善の宣言
- ⑤ 関係法令等遵守の宣言

2 個人データの安全管理に係る取扱規程の整備

金融分野における個人情報取扱事業者は、個人データの各管理段階にお

ける安全管理に係る取扱規程を整備し、各管理段階に規定する事項を定めるとともに、必要に応じて規程の見直しを行わなければならない。なお、全ての管理段階を同一人が取り扱う小規模事業者等においては、各管理段階に取扱規程を定めることに代えて、全管理段階を通じた安全管理に係る取扱規程において次に掲げる事項を定めることも認められる。

- ① 取扱者の役割・責任
- ② 取扱者の限定
- ③ 各管理段階において個人データの安全管理上必要とされる手続き

3 個人データの取扱状況の点検及び監査に係る規程の整備

金融分野における個人情報取扱事業者は、個人データの取扱状況に関する点検及び監査の規程を整備し、次に掲げる事項を定めるとともに、必要に応じて規程の見直しを行わなければならない。なお、個人データ取扱部署が単一である事業者においては、点検により監査を代替することも認められる。

- ① 点検及び監査の目的
- ② 点検及び監査の実施部署
- ③ 点検責任者及び点検担当者の役割・責任
- ④ 監査責任者及び監査担当者の役割・責任
- ⑤ 点検及び監査に関する手続き

4 外部委託に係る規程の整備

金融分野における個人情報取扱事業者は、外部委託に係る取扱規程を整備

し、次に掲げる事項を定めるとともに、定期的に規程の見直しを行わなければならない。

- ① 委託先の選定基準
- ② 委託契約に盛り込むべき安全管理に関する内容

2 個人データの安全管理措置に係る実施体制の整備

「1」実施体制の整備に関する組織的安全管理措置

金融分野における個人情報取扱事業者は、個人データの安全管理措置に係る実施体制の整備における「組織的安全管理措置」として、次に掲げる措置を講じなければならない。

- ① 個人データの管理責任者等の設置
 - ② 就業規則等における安全管理措置の整備
 - ③ 個人データの安全管理に係る取扱規程に従った運用
 - ④ 個人データの取扱状況を確認できる手段の整備
 - ⑤ 個人データの取扱状況の点検及び監査体制の整備と実施
 - ⑥ 漏えい事案等に対応する体制の整備
- 2 1 個人データ管理責任者等の設置**
金融分野における個人情報取扱事業者は、次に掲げる役割者を設置しなければならない。
- ① 個人データの安全管理に係る業務遂行の総責任者である個人データ管理責任者

② 個人データを取り扱う各部署における個人データ管理者

なお、個人データ取扱部署が単一である事業者においては、個人データ管理責任者が個人データ管理者等を兼務することも認められる。個人データ管理責任者は、株式会社組織であれば取締役又は執行役等の業務執行に責任を有する者でなければならない。

2 1 1 金融分野における個人情報取扱事業者は、個人データ管理責任者に、次に掲げる業務を所管させなければならない。

- ① 個人データの取扱の指定及び変更等の管理
 - ② 個人データの利用申請の承認及び記録等の管理
 - ③ 個人データを取り扱う保管媒体の設置場所の指定及び変更等
 - ④ 個人データの管理区分及び権限についての設定及び変更の管理
 - ⑤ 個人データの取扱状況の把握
 - ⑥ 委託先における個人データの取扱状況等の監督
 - ⑦ 個人データの安全管理に関する教育・研修の実施
 - ⑧ 個人データ管理責任者に対する報告
 - ⑨ その他所管部署における個人データの安全管理に関すること
- 2 2 就業規則等における安全管理措置の整備**
金融分野における個人情報取扱事業者は、次に掲げる事項を就業規則等に定めるとともに、従業員との個人デー

タの非開示契約等の締結を行わなければならない。

- ① 個人データの取扱に関する従業員の役割・責任
- ② 違反時の懲戒処分

2 3 個人データの安全管理に係る取扱規程に沿った運用

金融分野における個人情報取扱事業者は、個人データの安全管理に係る取扱規程に従った体制を整備し、当該取扱規程に従った運用を行うとともに、取扱規程に規定する事項の遵守状況の記録及び確認を行わなければならない。

2 4 個人データの取扱状況を確認できる手段の整備

金融分野における個人情報取扱事業者は、次に掲げる事項を含む台帳等を整備しなければならない。

- ① 取扱項目
 - ② 利用目的
 - ③ 保管場所・保管方法・保管期限
 - ④ 管理部署
 - ⑤ アクセス制御の状況
- 2 5 個人データの取扱状況の点検及び監査体制の整備と実施**
金融分野における個人情報取扱事業者は、個人データを取り扱う部署が自ら点検体制を整備し、点検を実施するとともに、当該部署以外の者による監査体制を整備し、監査を実施しなければならない。なお、個人データ取扱部署が単一である事業者においては、点検により監査を代替することも認めら

れる。

2 5 1 金融分野における個人情報取扱事業者は、個人データを取り扱う部署において点検責任者及び点検担当者を選任するとともに、点検計画を策定することにより点検体制を整備し、定期的及び臨時の点検を実施しなければならない。また、点検の実施後において、規程違反事項等の把握をしたときは、その改善を行わなければならない。

2 5 2 金融分野における個人情報取扱事業者は、監査の実施に当たっては、監査対象となる個人データを取り扱う部署以外から監査責任者・監査担当者を選任し、監査主体の独立性を確保するとともに、監査計画を策定することにより監査体制を整備し、定期的及び臨時の監査を実施しなければならない。また、監査の実施後において、規程違反事項等を把握したときは、その改善を行わなければならない。

なお、監査部署が監査業務等により個人データを取り扱う場合には、当該部署における個人データの取扱について、個人データ管理責任者が特に任命する者がその監査を実施しなければならない。

2 6 漏えい事案等に対応する体制の整備

金融分野における個人情報取扱事業者は、次に掲げる体制を整備しなければならない。

① 対応部署

② 漏えい事案等の影響・原因等に過失する調査体制

③ 再発防止策・事後対策の検討体制

④ 自社内外への報告体制

2 6 1 金融分野における個人情報取扱事業者は、自社内外への報告体制を整備するとともに、漏えい事案等が発生した場合には、次に掲げる措置を講じなければならない。

① 監督当局等への報告

② 本人への通知等

③ 二次被害の防止・類似事案の発生回避等の観点からの漏えい事案等の事実関係及び再発防止等の早急な公表

〔2〕実施体制の整備に関する人的安全管理措置

金融分野における個人情報取扱事業者は、個人データの安全管理措置に係る実施体制の整備における「人的安全管理措置」として、次に掲げる措置を講じなければならない。

① 従業者との個人データの非開示契約等の締結

② 従業者の役割・責任等の明確化

③ 従業者への安全管理措置の周知徹底、教育及び訓練

④ 従業者による個人データ管理手続の遵守状況の確認

3 1 従業者との個人データの非開示契約等の締結

金融分野における個人情報取扱事業者は、採用時等に従業者と個人データの非開示契約等を締結するとともに、

非開示契約等に違反した場合の懲戒処分を定めた就業規則等を整備しなければならない。

3 2 従業者の役割・責任者の明確化

金融分野における個人情報取扱事業者は、次に掲げる措置を講じなければならない。

① 各管理段階における個人データの取扱に関する従業者の役割・責任の明確化

② 個人データの管理区分及びアクセス権限の設定

③ 違反時の懲戒処分を定めた就業規則等の整備

④ 必要に応じた規程等の見直し

3 3 従業者への安全管理措置の周知徹底、教育及び訓練

金融分野における個人情報取扱事業者は、次に掲げる措置を講じなければならない。

① 従業者に対する採用時の教育及び定期的な教育・訓練

② 個人データ管理責任者及び個人データ管理者に対する教育・訓練

③ 個人データの安全管理に係る就業規則等に違反した場合の懲戒処分の周知

④ 従業者に対する教育・訓練の評価及び定期的な見直し

3 4 従業者による個人データ管理手続の遵守状況の確認

金融分野における個人情報取扱事業者は、個人データの安全管理に係る取扱規程に定めた事項の遵守状況について、記録及び確認を行うとともに、点検及び監査を実施しなければならない。

て、記録及び確認を行うとともに、点検及び監査を実施しなければならない。

〔3〕実施体制の整備に関する技術的安全管理措置

金融分野における個人情報取扱事業者は、個人データの安全管理に係る実施体制の整備における「技術的安全管理措置」として、次に掲げる措置を講じなければならない。

① 個人データの利用者の識別及び認証

② 個人データの管理区分の設定及びアクセス制御

③ 個人データへのアクセス権限の管理

④ 個人データの漏えい・き損等防止策

⑤ 個人データへのアクセスの記録及び分析

⑥ 個人データを取り扱う情報システムの稼働状況の記録及び分析

⑦ 個人データを取り扱う情報システムの監視及び監査

4 1 個人データの利用者の識別及び認証

金融分野における個人情報取扱事業者は、次に掲げる措置を講じなければならない。

① 本人確認機能の整備

② 本人確認に関する情報の不正使用防止機能の整備

③ 本人確認に関する情報が他人に知られないための対策

4 2 個人データの管理区分の設定及びアクセス制御

金融分野における個人情報取扱事業者は、個人データの保護策を講ずるとともに、障害発生時の技術的対応・復旧手続きを整備しなければならない。

者は、次に掲げる措置を講じなければならない。

① 従業者の役割・責任に応じた管理区分及びアクセス権限の設定

② 事業者内部における権限外者に対するアクセス制御

③ 外部からの不正アクセスの防止措置

4 2 1 金融分野における個人情報取扱事業者は、次に掲げる措置を講じなければならない。

① アクセス可能な通信経路の限定

② 外部ネットワークからの不正侵入防止機能の整備

③ 不正アクセスの監視機能の整備

④ ネットワークによるアクセス制御機能の整備

4 3 個人データへのアクセス権限の管理

金融分野における個人情報取扱事業者は、次に掲げる措置を講じなければならない。

① 従業者に対する個人データへのアクセス権限の適切な付与及び見直し

② 個人データへのアクセス権限を付与する従業者数を必要最小限に限定すること

③ 従業者に付与するアクセス権限を必要最小限に限定すること

4 4 個人データの漏えい・き損等防止策

金融分野における個人情報取扱事業者は、個人データの保護策を講ずるとともに、障害発生時の技術的対応・復旧手続きを整備しなければならない。

- ④ 1 金融分野における個人情報取扱事業者は、次に掲げる措置を講じなければならぬ。
 - ① 蓄積データの漏えい防止策
 - ② 伝送データの漏えい防止策
 - ③ コンピュータウイルス等不正プログラムへの防御対策
 - ④ 2 金融分野における個人情報取扱事業者は、次に掲げる措置を講じなければならぬ。
 - ① 不正アクセスの発生に備えた対応・復旧手続の整備
 - ② コンピュータウイルス等不正プログラムによる被害時の対策
 - ③ リカバリ機能の整備
 - ④ 5 個人データへのアクセスの記録及び分析
- 金融分野における個人情報取扱事業者は、個人データへのアクセスを記録するとともに、当該記録の分析・保存を行わなければならない。
- ④ 6 個人データを取り扱う情報システム稼働状況の記録及び分析
 - ④ 7 個人データを取り扱う情報システム稼働状況の記録及び分析
- 金融分野における個人情報取扱事業者は、個人データを取り扱う情報システムの稼働状況を記録するとともに、当該記録の分析・保存を行わなければならない。

資料1 現状把握のためのリスクチェックリスト(筆者作成)

1	当該リスクを管理・監視する組織は存在していたか?
2	上記の組織がない場合は、当該リスクを管理する責任者が存在していたか?
3	当該リスクは定量的・定性的に適切に分析・評価されていたか?
4	当該リスクの発生起因について直接原因及び間接要因の詳細分析はなされていたか?
5	当該リスクの管理方針及び対応策は文章化されていたか?
6	対応策の選択肢は事象の発生現場に対して具体的かつ明確になっていたか?
7	現場の統制ルール認知は徹底されていたか?
8	選択された対応策は事業にどのように相互作用を及ぼすかについて評価されていたか?
9	対応策を選択する場合、発生率や影響度にどのような影響を与えるか評価されていたか?
10	対応策を選択する場合、費用対効果を評価されていたか?
11	対応策により残存リスクが許容度の範囲内に収まることを再評価・確認されていたか?
12	対応策は計画されたとおり適切に実施されていたか?
13	対応策の運用状況のモニタリングは適切に行われていたか?
14	リスク監視の状況に関して、現場からの報告に不備・懈怠はなかったか?
15	監視内容に不実・不備・偽装等はなかったか?
16	経営は当該リスクの顕在化に対する対応に適切に関与していたか?
17	PDCA サイクルは適切にまわっていたか?

状況について点検及び監査を行わなければならない。

- ⑤ 1 金融分野における個人情報取扱事業者は、実施体制の整備に関する「人的安全管理措置」に規定する措置を講ずることにより、従業者に対し「必要かつ適切な監督」を行わなければならない。
- ⑥ 1 金融分野における個人情報取扱事業者は、個人データの取り扱いを委

一般的なりスクへの対応

託するとともに、委託先における当該個人データに対する安全管理措置の実施を確保しなければならない。

個人データへのリスク対応については前述したとおりだが、これらの参考モデルから、他の一般的なりスクへの対応に関しても十分な知見を得ることが

可能と考える。

個々のリスクについては、リスクの特異性を理解し、実効性が期待できる対策を網羅できていたか、リスクの残存リスクは適正に評価できていたか、リスクのコントロール後のエンドステートイメージできていたかなど、課題も少なくない。

そこで、まずは現状の個々のリスクについて分析し、どのような状況に置かれているのかを冷静に確認してみよう。その確認に役立つのは、添付の簡易チェックリスト(資料1)だ。この診断により病巣となるリスクの今後の対策の方向性が理解できるだろう。問題となるリスクが頻発しているようなら、まずは即効性の高い治療法でリスクを軽減し、一定期間を有する根本治療は慌てず、ゆつくりと企業風土に根付かせていくことも織り込んでいく必要がある。

リスク対策の醸成活動において、ひとつのアプローチ手法として、本稿で示した個人データの安全管理措置をモデル事例として記載したが、他のリスクの対策を講ずる実務に関しても「組織的安全管理措置」「人的安全管理措置」「技術的安全管理措置」からの視点は有効である。組織のあり方、責任者・担当者の明確化、対応方針の有無、運用規定群の整備、研修・教育・訓練、ITやセキュリティ技術を含めた効果的かつ客観的なりスク評価など、参考となるポイントは多い。

これからのリスク、 これからのリスクマネジメント

第1回

VUCAの先にある時代をどう読むか

SOMPO リスクマネジメント株式会社 / 取締役常務執行役員 首席コンサルタント 原 敬徳

VUCAから10年
”激動・不穏“の時代を
どう捉えるか

VUCAという言葉が企業経営の現場に定着してから、およそ10年が経過した。振り返れば、この10年は「不確実性が増した」という一言では到底片付かない歳月であった。企業が向き合うリスクの質そのものが変わり、リスクマネジメントの在り方、コーポレートガバナンスの位置づけ、サステナビリティとの関係、そしてリスクマネジャーの役割に至るまで、根本から問い直されることになった。いま起きている変化は、個別のリスクが増えたという話にとどまらない。地政学、テクノロジー、政治、社会、価値観など、それぞれの領域における変化は、この10年で大きく様相を変え、企業を取り巻く前提条件そのものを揺さぶっている。もはや、それぞれを独立した論点として並べて眺めるだけでは、経営の実態を捉えきれない時代に入った。

本稿では、VUCAという概念が登場した当時の前提を振り返りながら、この10年で何が質的に変わったのかを、6回にわたって整理していく。今回は、地政学やテクノロジーの動向、グローバルリスク報告書が示す時代認識、さらに法制度や社会的要請の変化が企業経営に何をもたらしているのかを踏まえつつ、「変わったもの」と「変わっていないもの」を見極めていきたい。

VUCAという概念の登場と
当時の前提

VUCAとは、変動性・不確実性・複雑性・曖昧性の高まりを示す概念として広く使われてきた。2010年代半ばに企業経営の現場で急速に浸透した背景には、グローバル競争の激化やデジタル化の進展があった。もともと当時は、既存の経営管理の枠組みで対応できるという感覚がどこかに残っていた。リスクを個別に把握し、所管部門ごとに管理し、必要に応じて経営に報告する。その基本構造は大きく変わらず、ガバナンスの仕組みそのものを再構築しなければならぬという意識までは、まだ十分に及んでいなかった。

しかし今、同じ言葉を繰り返すには若干物足りないかもしれない。現場で起きているのは、環境変化の量的拡大ではなく、経営を取り巻く前提そのものの変化だからである。「スピードが速くなった」「リスクが複雑になった」という説明は間違っていない。だが、変わったのは量ではなく、質だと捉えるべきだろう。かつてのリスクは、自然災害、事件・事故、不正・コンプライアンス、情報漏洩といった個別論点として切り分け、部門別に管理することができた。ところが現在は、ERM、サステナビリティ、地政学、サイバー、サプライチェーン、AIといった論点が互いに絡み合いながら企業価値に波及している。一つの事象が

複数の経営課題を同時に揺らす構造に変わったのである。(図表1)

【企業事例】

筆者のクライアントである食品メーカーA社では、主要部材の調達を長年アジアの特定地域に集約していた。従来はコストと品質の観点から合理的な判断であり、調達部門の管理対象として機能していた。しかし、米中対立の長期化や輸出管理強化、周辺地域の緊張の高まりを受け、状況は一変した。代替調達には時間とコストを要し、一部製品では販売計画の見直しまで迫られたのである。この企業は、そこで初めて「これは調達部門の課題ではなく、事業継続そのものに関わる経営課題だ」と捉え直した。以後、主要品目ごとに地政学、物流、規制を織り込んだシナリオを作成し、取締役会で継続的に議論する運用へ改めている。

地政学・テクノロジーの 重なりによる新たな環境変化

この10年で特に大きく変わったのは、地政学やテクノロジーといった新たなテーマが、それぞれ独立した論点ではなく、相互に重なり合いながら企業経営に影響するようになった点である。まず地政学では、米中対立、ロシアによるウクライナ侵攻、中東情勢の不安定化、台湾

図表2 「グローバルリスク報告書2026」^[1]より短期リスクと長期リスクの比較

リスク分類	Short term (2 years)	Long term (10 years)
■ 経済	1. 地形的対立	1. 極端な異常気象
■ 環境	2. 誤情報と偽情報	2. 生物多様性の喪失と生態系の崩壊
■ 地政学	3. 社会の二極化	3. 地球システムの危機的変化
■ 社会	4. 極端な異常気象	4. 誤情報と偽情報
■ テクノロジー	5. 国家間の武力紛争	5. AI技術がもたらす悪影響
	6. サイバーの不安(セキュリティ欠如)	6. 天然資源の不足
	7. 格差・不平等	7. 格差・不平等
	8. 人権・市民的自由の浸食	8. サイバーの不安(セキュリティ欠如)
	9. 環境汚染	9. 社会の二極化
	10. 非自発的な移住または強制移動	10. 環境汚染

※グローバルリスク報告書より筆者和訳

ん燃え広がれば取り返しをつかない性質を持つている。
この短期と長期のギャップこそが、経営における構造的な課題となる。目先の対応に資源を取られるなかで、本来向き

なぜ時間軸は歪むのか

合うべき長期課題への手当てが後回しになる。結果として、戦略の時間軸そのものが歪んでいく。その状態自体が、すでにリスクである。(図表2)

短期リスクと長期リスクは、本来、切り離して捉えられるものではない。両者のギャップが広がる背景には、単に時間軸が異なるといっただけではなく、相互に連鎖し、増幅し合う構造がある。そこに、現在のリスク環境の難しさがある。

そもそもリスクは、独立して存在するものではない。一つのリスクが別のリスクの発生確率や影響度を高め、連鎖が重なれば、影響は足し算ではなく掛け算的に拡大していく。例えば、地政学上の対立は、貿易、金融、サプライチェーンを通じて経済全体に波及し、社会不安を広げる。そこに誤情報や偽情報が加われば、社会的分断や政策の不確実性はさらに深まる。加えて、こうした不安定な状況は、気候変動対策、生物多様性保全、エネルギー転換といった長期課題への投資判断を後退させ、その遅れが新たなリスクを招く悪循環を生む。

つまり、企業において短期的な火消し対応に経営資源を取られ、気候変動対応、自然資本保全、AIガバナンス整備など、将来の企業価値を左右する投資は後回しになりやすい。その背景には、単年度業績評価、短期連動報酬、短期KPI、株

主からの短期業績の要請、といった評価制度上の課題もあるのだろう。時間軸の歪みは偶発的な現象ではなく、リスクの連鎖と制度的要因が重なって生じる構造的課題なのである。

【企業事例】

物流業C社のクライアントでも、燃料価格の高騰による収益圧迫と、主要顧客の生産拠点移転に伴う自社のネットワーク再構築などが重なり、経営会議は短期課題への対応で埋め尽くされている。気候変動に伴う物流インフラへのリスク評価、自然災害を前提とした輸送ルートの冗長化、AIを活用した需給予測の高度化といったテーマは、「重要性はわかるが、今期は社内での説明と予算確保が難しい」として先送りが続いた。経営アジェンダの並び順が、そのまま資源配分の順番になってしまっている。長期の備えに向けた議論は、いままも経営の俎上にあがっていない。

筆者がクライアントに提案しているのは、経営会議やリスクマネジメント委員会のアジェンダを二段で設計する方法である。一段目は短期の事業継続・収益リスク、二段目は企業価値に関わる長期リスクとする。あわせて、各論点は財務影響と結び付けて示し、経営が議論できる水準に落とし込むことが重要である。長期投資を削減する場合には、その理由と影響を取締役に説明する仕組みを設け

るなどしなければ、長期視点は定着しない。企業が見直すべきは、リスクそのもの以上に、自社の意思決定の仕組みだといえる。

法令・社会的要請の変化が経営に迫るもの

かつてのリスクマネジメントやコーポレートガバナンスは、「形を整える仕事」だった。「自然災害が発生した場合、業績に影響を与える可能性があります」。そんな定型文を有価証券報告書に並べれば義務は果たせた。どの企業も横並びの内容を開示していた。それが今、根本から変わりつつある。

2015年に導入されたコーポレートガバナンス・コードは、金融庁が2026年6月を目標に5年ぶりの改訂を進めている。これまでは「独立社外取締役を何名置くか」という体制整備が中心だったが、今回の改訂では、取締役会を形式的な承認機関から、成長戦略、資源配分、CEOの人選、サステナビリティ、ステークホルダーとの対話をつなぐ、「経営の中核」へと引き上げることで明確な方向性として示されている。「事業等のリスク」の記載も同じ方向に動いている。金融庁が2026年3月に公表した開示事例集^[2]では、一般的なりスクの羅列ではなく、自社固有の切り口、顕在化する速度、残存リスク、将来の見通しまで踏み込んだ解像度を高めた開示が求められている。人的資本の開示も変

わった。2026年3月に改訂された「人的資本可視化指針」^[3]では、経営戦略と連動した人材戦略の開示が強く求められるようになった。自社の成長戦略実現に必要な人材、現状とのギャップ、投資の方向性を、論理的なストーリーとして語るものが求められている。

三つの潮流に共通するのは、「開示」が目的ではなく、事実だ。経営戦略との統合、意思決定の質、そして「なぜそう判断したか」の説明責任が、企業に問われている。一方で、こうした新しい要請は、従来型のリスクマネジメントの基盤を否定するものではない。むしろ、その土台があつてこそ機能すると思われる。

「変わったもの」と「変わっていないもの」の整理

最後に、この10年で何が変わり、何が変わっていないのか。変わったものは明確である。第一に、リスクの性質である。リスクは個別に管理すれば済むものではなく、相互に連鎖しながら経営全体を揺さぶる複合リスクへと変質した。第二に、リスクマネジメントの位置づけである。従来のような守りの仕組みにとどまらず、事業戦略、資本配分、人材戦略などを含めた経営の重要な機能へと広がった。第三に、リスクマネジャーや関連部門に求められる役割である。個別リスクを報告するだけでは足りず、それらを束ね、シナリオ化し、経営の言葉に翻

訳して意思決定につなげる力が求められるようになった。

一方で、変わっていないものもある。企業経営において、すべてのリスクを予見して完全に制御することは今も昔もできない。重要なのは、不確実性があることを前提に、変化に柔軟に対応し、改善するかどうかである。この点は変わっていない。またBCM、クライシスマネジメント、コンプライアンス、内部統制といった基本的なマネジメント能力の重要性も不変である。新しいリスクばかりに目が向きがちだが、平時の訓練、初動対応、権限と責任の明確化、報告ラインの整備といった土台がなければ、複合リスク時代に対応できるはずもない。変わったのは、それらだけでは足りなくなったことであつて、それ自体が不要になったわけではない。

【企業事例】

産業機械メーカーD社は、東日本大震災を契機にBCMを整備し、主力工場の被災を想定した事業継続計画を策定した。復旧優先順位の設定、代替生産拠点の確保、初動対応の権限規定まで、一定の完成度を備えた体制であつた。しかし2022年以降、ロシアのウクライナ侵攻をはじめとする原材料コストの急騰と、欧州向け輸出品へのカーボンフットプリント開示要求が重なり、経営を同時

に直撃した。

既存のBCPは「工場の物理的被災」を主たる想定としており、地政学リスクや規制強化に起因する複合的な経営インパクトはシナリオの範疇にはなかつた。各部門が個別に対応を進める一方、それらを束ねて経営判断につなげる機能はなかつた。土台はある。しかし、それだけでは立ち行かない時代になってきた。現在D社では、従来のBCP訓練の枠組みに、サイバー攻撃、人権問題、経済制裁などによるサプライチェーン途絶といった新たなシナリオを組み込む取り組みを開始したところである。

次回以降の連載予定

第1回では、VUCAという言葉が定着して以降のこの10年を振り返りながら、企業を取り巻く環境のなかで、何が変わり、逆に何が変わっていないのかを俯瞰してきた。次回以降は、そうした変化を踏まえつつ、個別リスクの実態や、企業として備えておくべき体制・視座について、もう少し具体的に掘り下げていく。

第2回では、地政学、サプライチェーン、経済安全保障を取り上げる。リスクがもはや「海外の出来事」として片づけられなくなっている今、供給網や物流、規制

がどう結びつき、経営にどんな影響を及ぼすのかを整理する。第3回では、自然災害、BCP・BCM、コンプライアンス、そして危機管理などに焦点を当て、複合リスクの時代において、こうした基本的なリスク管理が改めてどんな意味を持つのかを考えていく。第4回では、AI・デジタルリスク、サイバーリスク、情報空間の変化を扱い、生成AIの広がり

を前提に、統制と推進をどう両立させるかを主題に据える。第5回では、サステナビリティ、人権、自然資本、レピュテーションといった非財務リスクが、すでに事業戦略や企業価値に直結する経営課題になっている現実を構造的に捉える。最終回となる第6回では、CROやCFOを含む経営の役割と体制、そして2030年を見据えた統合リスクマネジメントの実装の方向性を示し、この連載を締めくくりたいと思う。

不確実性の高まりは、もはや疑いようがない。だが重要なのは不確実性そのものではなく、それにどう向き合うかである。次回以降、そのための視座と実務の論点を具体的に見ていく。

【参考文献】

- [1] WORLD ECONOMIC FORUM「Global Risks Report 2026」:
<https://jp.weforum.org/publications/global-risks-report-2026>
- [2] 金融庁「記述情報の開示の好事例集2025最終版公表」(令和8年3月27日):
<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260327.html>
- [3] 内閣官房「人的資本可視化指針」の改訂について(令和8年3月23日):
<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/20260323.html>

介護現場におけるリスクマネジメント

第1回

自然災害へのリスクと備え

びわこ学院大学 教授／福祉リスクマネジメント研究所 代表

鳥野 猛

はじめに
「予言」は当たらなかったが…

東日本大震災から、ちょうど15年が経ちました。15年前、皆さんはどこで何をしていたでしょうか。あれから15年が過ぎたいま、あの時に思い描いていた計画や夢は、叶いまし

たか。そして、これから先の15年後も、きつと同じように訪れます。

—もし、その間に大きな自然災害が起こらなければ…

今年度の連載では、「介護現場におけるリスクマネジメント」をテーマに取り上げます。介護施設や在宅サービス事業所が今直面している課題に焦点を当てながら、分かりやすく解説していきます。

具体的には、近年増えている自然災害の中で介護施設が果たす役割、施設内で起こりやすい転倒・転落や誤嚥といった事故、さらにサービス業として避けられないクレームや苦情、カスタマーハラスメント、そしてメディアでも取り上げられる虐待問題などについて取り上げる予定です。

「ビジネスとして、介護事業に関わっていないから関係ない…」と感じる方もいるかもしれませんが、少し、少し想像してみてください。「もしも、自分の両親が認知症になったり、寝たきりになったら…」

「もしも、夜中に大きな地震が起きて停電や断水になったら、どこに避難すればいいのか…」

こうした「もしも…」は、単なる可能性ではなく、いつか必ず起こりうる現実として考える必要があります。

す。そして、そのとき頼りになるのが介護施設や介護サービスです。

今年度最初のテーマは、「介護施設や事業所における自然災害へのリスクマネジメント」です。

皆さんも覚えているかもしれませんが、約1年前、「2025年7月に大災害が起きるかもしれない」という噂が広まりました。これは、漫画家・たつき諒さんの著書『私が見た未来 完全版』（飛鳥新書、2021年）に書かれた内容がきっかけです。2025年7月5日にフイリピン海沖で海底火山が爆発し、大地震と津波が発生、日本に大きな被害が出るというものでした。

結果的にこの予言は当たりませんでした。SNSなどで世界中に拡散され、実際に旅行者が減り、航空会社が減便するなど、社会に影響を与える出来事となりました。

予言の日とされていた7月5日が近づくにつれ、「本当に災害は起きるのか」「その確率はどのくらいか」といった問い合わせが多く寄せられました。私はそのとき、「災害が起きる可能性はある」と答えました。ただし、それは予言が当たるという意味ではなく、南海トラフ地震や千島海溝地震などが、たまたまその時期に発生する可能性があるという意味で

す。その確率は約50%と答えました。なぜそんなに高いのかというと、日本では大規模な災害が週末、そして夜間に発生するケースが多いからです。特に豪雨や台風による水害では、約75%が夜から明け方にかけて起きています*。

実際に、東日本大震災以降でみると、2014年の広島土砂災害、2016年の熊本地震、2018年の北海道胆振東部地震、2021年の福島沖地震など、多くが夜間に発生しています。2024年の能登半島地震も夕方に発生し、その後明け方まで余震が続きました。最も近いところで震度6強を記録した、2025年12月の青森県東方沖地震も、日付が変わる前の深夜でした。

話を戻しますと、この「予言」で注目すべき点は、曜日と時間帯です。7月5日は土曜日で、時刻は午前4時18分とされていました。これまでの傾向を見ると、週末かつ深夜から明け方という条件は、災害が起こりやすい時間帯と重なっています。そのため、完全に根拠がないとは言いきれませんが、私が「約50%の確率で…」と答えた理由もそこにあります。

身近に迫る自然災害
それも死角から

プロフィール

びわこ学院大学教授であり介護事故裁判や危機管理の専門家。東日本大震災では被災した高齢者施設の調査を公益団体の座長として実施。災害領域のみならず、介護事故の検証等福祉施設のリスク管理を主にした福祉リスクマネジメント研究所の代表でもある。これまで3,000件以上の講演実績と、BCPや介護事故に関する論文を多数執筆。

大規模な自然災害は、介護事業に限らず、あらゆる産業において事業の継続や存続に大きな影響を与えます。そのため、事前の備えがますます重要になっています。

特に、深夜から早朝にかけて災害が発生した場合、多くの家庭では家族全員が自宅で就寝している時間帯です。このとき、家族はどこへ避難すればよいのでしょうか。

2021年の災害対策基本法の改正により、避難先は自治体が指定した避難所に限らず、「安全だと判断できる場所」に避難することが認められました。これまで想定されていた避難所は、小学校や中学校の体育館、公民館などですが、これらの施設は夜間には開いていない場合があります。また、冬場は体育館が非常に寒く、十分な準備がないまま避難

することになります。

そのため、夜間でも利用でき、冷暖房があり、寝具やトイレも整っている場所として、介護施設や事業所が避難先の一つとして考えられます。

さらに、ここ最近の自然災害は、私たちの盲点を突いたかのように来襲します。夜中に来る、とくに介護施設等では最も人手が少ない夜勤帯、という点は先にも触れました。能登半島地震は1月1日の元旦で、施設長含め管理職の者は、お休みを取っていたり、また配偶者の実家である県外に年末年始の里帰りをしている場合もあったでしょう。まさか元旦前後の被災を想定した強制参集等は決めていなかったと思われれます。また能登半島地震と同年の2024年、台湾の沖合で震度6強の地震が発生し、沖縄県でも震度4を記録し津波警報が発令されたのが4月3日の8時58分(日本時間)。年度初めで職場の移動や引継ぎ等、組織間での連携が不慣れたタイミングでの早朝の地震でした。さらに2025年7月30日8時24分(日本時間)、ロシアカムチャッカ半島での地震でも、日本の太平洋側に津波警報が発令されました。その時期、子

どもたちの夏休みと重なっていたため、小さい子を持つ介護スタッフにとっては気がきけない時間だったと思われれます。

このような昨今の自然災害の特徴を整理したうえで、避難所にもなっている介護施設や事業所は、いま、どのような取組みをしているのでしょうか。

一般的に介護施設は、以前から福祉避難所といわれ、二次避難所の役割を持ち、過去の災害においてもその役目を十分に果たしてきました。2024年度からは、災害時における事業継続計画(以下、BCPと呼ぶ)が義務化され、具体的には「3日程度の停電や断水が想定される自然災害に襲われた場合であっても、1週間から10日程度、事業が継続できるような計画」をつくるというものです。南海トラフ級の大規模な自然災害ではなく、災害の大きさをいえば3日程度の停電・断水に備えるためのものでした。

そのため、能登半島地震があった際、被災しなかった地域の介護施設や事業者は、次のような疑問を抱いたわけですね。「もし、同じ程度の地震がここで起きたとしたら、これまで作成してきたBCPは、本当に機

能し実効性のあるもののだろうか」と。

このように能登半島地震からの教訓も踏まえ、当初BCPの作成で想定していたより長期化する停電・断水に備えた計画の見直しと、巨大地震への臨時情報や後発注意情報後、どのタイミングでBCPを発動させるのか、それも深夜の夜勤帯に、という課題に対し、見直しの強化が迫られました。

BCPの発動基準を再確認する

最も重要な課題は、BCP(事業継続計画)の発動基準を明確にすることです。

BCPには「朝・昼・夕方・夜に何人集まれるか」という強制参集の想定がありますが、これはあくまで平常時に近い状況を前提としたものです。実際の災害時には、「来るはずの職員が来られない」「特に夜間で対応できない」といった状況が起こります。このような前提で発動基準を考えなければ意味がありません。

そのためには、自施設の立地に応じたリスクを把握し、気象情報などを基に主体的に判断できるようにしておく必要があります。

例えば、

- 海沿いの施設・地震に伴って、津波警報や高潮警報が出た時点で、自治体の避難指示が発令されていなくても、避難準備を開始する

- 川沿いの施設・線状降水帯の発生や、氾濫危険情報、大雨警報等が出されたら、自治体からの避難指示が発令されていなくても、BCPを発動する

- 山裾近くの施設・線状降水帯の発生や記録的短時間大雨情報に伴って、土砂災害警戒情報が出た場合、自治体からの避難指示が発令されていなくても、BCPを発動する

このように、「自治体からの指示を待つ」のではなく、自施設のリスクに応じて行動を開始することが重要です。

また、管理者等を含めた「上司がいて、上司の指示で…」ではなく、入手できる限りの情報をもとに発動基準を決める必要があります。大規模災害時といった有事においては、調整や協議ではなく判断が求められ、お願いではなく、命令に近い伝達が増えるため、管理者等の「人」ではなく「状況」で判断する必要があります。

あります。さらに、電波障害等も含め、携帯電話等で指示を仰ぐことも、現状を伝えることもできない、ということを認識しておく必要があります。つまり、指示系統のトップがない、来ることができない、そしてつながらない事を前提としたBCPの発動基準でなければ意味がない、ということなのです。

実際の例として、2025年7月に九州北部で「昼過ぎから夜にかけて警報級の大雨」と発表されたケースがあります。このような情報は、避難のタイミングや事業の継続・中止の判断を迫るものです。

特に通所型サービス（デイサービス、保育園など）では、次のような判断が必要になります。

- 利用者を帰宅させるべきか
- 施設で待機させるべきか
- 別の場所へ避難させるべきか

利用者ごとに、自宅の立地（川の近くかどうかなど）や住居形態によつてリスクが異なるため、「帰してよい人」と「帰してはいけない人」を見極める必要があります。

では、どこに逃げるのか
— 避難先を確保するという
考え —

介護施設や事業所にとって、次に考えるべきは、他施設との連携でしょう。先の「BCPの発動基準」との関係で重要なポイントです。例でもあげたように、通いの事業所を併設する介護施設において、「どの時点で店仕舞いをして、そして利用者を帰すのか」に関わる点だからです。帰しても大丈夫な利用者と帰してはいけない利用者に分けた場合、利用者宅周辺の地理的リスクから帰すべきではないと判断した際、施設で預かることとなりますが、そもそも施設自体が川沿いで1階平屋の事業所であれば、預かることができないため、地理的リスクが重ならない近隣の2階以上ある建物の施設へ避難させなければなりません。

これが他施設との連携の視点です。1法人1施設の場合と、1法人複数の場合とでは連携の方法が異なります。前者の場合には、他法人（施設）との連携となり、後者の場合には、複数ある同一法人間の施設同士での連携を図ることが可能になります。

ここで問題となるのが、1法人1施設の場合で、他の法人（施設）との連携が必要な場合です。ポイントは特定個人情報と費用負担の2点で

す。利用者を他の法人（施設）に避難させる場合、利用者個人の服薬情報や身元引受人の連絡先等の情報を共有する必要がありますが、それが個人情報保護の漏洩にならないような連携協定書の作り方が必要になります。また費用負担の点では、一時的に避難する利用者の紙おむつや水、食料等、被災するであろう施設が利用者の送迎と一緒に避難先施設へ持参するのか、また避難施設である受入側施設が一時的に提供するのか、といった点も連携協定書に盛り込む必要があります。

例えば、以下のような連携協定の締結書です。

（特定個人情報等の取り扱い）

第●条 利用者の受け入れに際し、利用者個々の個人情報（身元引受人を含めた家族構成、服薬状況そのた介助に関する必要な情報等）については、本協定書の交付により守秘義務の締結を行ったものとする。

2 同行する職員の個人情報についても、上項と同様とする。

（費用負担）

第●条 被災施設や事業所の避難に係る場所の提供は無償とする。

2 食事、給水及び生活必需品の支援に係る費用については、主として応援施設や事業所側の負担とする。

3 車両並びに運転手等の提供に係る費用については、主として応援施設や事業所側の負担で行う。

4 その他、被災施設や事業所から要請があった物については、主として被災施設や事業所側の負担とする。

まとめると、BCPで重要なのは次の3点です。

- 「人」ではなく「状況」で発動を判断すること
- 自施設の地理的リスクに応じた具体的な基準を持つこと
- 他施設との連携(情報共有と費用負担)を事前に整えておくこと

これらを明確にしておくことで、実際の災害時にも迷わず行動できる体制を整えることができます。

おわりに
— 来るのは夜勤帯、深夜という発想 —

はじめにも述べましたが、自然災

害は深夜、とくに介護施設では職員数が少ない夜勤帯に発生する可能性が高いことを意識してください。これからの梅雨や台風の時期を考えると、その重要性はさらに高まります。多くの施設では避難訓練や防災訓練を昼間に行っていると思いますが、実際には「深夜から明け方に災害が起ころ」ことを想定した備えが必要です。

2年前の元日に発生した能登半島地震や、昨年12月の青森県東部沖地震でも報告されていますが、地震によるスプリングラーの破損は非常に深刻な被害をもたらします。介護施設は福祉避難所としての役割もあり、建物自体も頑丈なため、通常は施設内に留まる「籠城」が可能と考えられています。しかし、スプリングラーが壊れて天井からの浸水が始まると、特に冬場は施設に留まることができず、避難を余儀なくされます。

実際に、昨年12月に青森県八戸市で震度6強を観測した地震では、むつ市のむつ総合病院でスプリングラーが破損し、5階から7階が浸水しました。その結果、病床が使えなくなり、約80人の患者を移動させるために自衛隊の出動が要請されまし

た。浸水は最上階である7階から始まったのです。

この病院の立地は、津波や洪水、土砂災害のリスクが非常に低い場所でした^{※3}。一方で、地震による揺れや液状化のリスクは高い地域です^{※4}。つまり、水害の危険はほとんど想定されていない場所でありながら、地震が原因で浸水被害が発生したのです。しかも、この病院は災害拠点病院としてBCP(事業継続計画)の策定が義務づけられていました。それでも、地震によるスプリングラー破損で最上階から浸水し、自衛隊の出動にまで至る事態を、いったい誰が想定、想像できたでしょうか。その結果、翌日は全科休診となりました^{※5}。

では、なぜ介護施設の職員は、自施設の立地リスクを把握し、他施設との連携を考えておく必要があるのでしょうか。それは単に、高齢者や障がいのある方が避難に時間を要するからだけではありません。認知症の高齢者をはじめ、避難弱者と呼ばれる人々は、「ここに留まるべきか、それとも避難すべきか……」を自分で判断することが難しい場合が多いからです。つまり、その判断を担うのが職員であるという点

が重要です。南海トラフ地震や千島海溝地震、首都直下地震は、今後30年以内に高い確率で発生するとされています。こうした大規模災害が起きた場合、私たちにできることは限られているかもしれませんが、日頃から十分な備えを行うことこそが、今の私たちにできる最も重要な取り組みなのです。

※1 鳥野猛「自然災害に対する事業継続計画(BCP)作成の意義と課題」びわこ学院大学研究紀要第13号、2021年、4頁。朝日新聞2024.6.24朝刊「線状降水帯発生 夜から朝が74%」。

※2 能登半島地震で応援のため派遣された6つの社会福祉法人がまとめた福祉支援チームFamSKO他「介護福祉士被災地派遣ガイドブック 2024年能登半島地震で私たちが学んだこと」(2025年)。

※3 国土交通省ホームページ:「重ねるハザードマップ」
<https://disaportal.gsi.go.jp/hazardmap/maps/index.html?II=35.371135,138.757324&z=5&base=pale&vs=c1j0l0u0t0h0z0> (2026年3月閲覧)

※4 こくみん共済COOP ホームページ:「住まいの地盤診断サービス」
<https://disaportal.gsi.go.jp/hazardmap/maps/index.html?II=35.371135,138.757324&z=5&base=pale&vs=c1j0l0u0t0h0z0> (2026年3月閲覧)

※5 むつ総合病院ホームページ「お知らせ」
https://www.hospital-mutsu.or.jp/download/20251209_kyuushin.pdf (2026年3月閲覧)



気候危機時代の リスクとチャンス

～地域適応と新たなビジネス展開～

国立環境研究所 環境情報部長／前・気候変動適応センター副センター長

上田 健二

2025年11月、ブラジルで開催されたUNFCCC-COP30(国連気候変動枠組条約第30回締約国会議、以下COP30)では、緩和策(温室効果ガスの排出削減や吸収、脱炭素等とも呼ばれる)と並び、「適応策」が大きく取り上げられた。適応策とは、気候変動の影響を回避・最小化する取組であり、将来の気候変動リスクに「備える」ことである。適応策は、リスク管理(ダメージを抑えること)とほぼ同義に

捉えられがちであるが、後で述べるように、新たな機会の創出、すなわちビジネスチャンスという側面も併せ持つ。本稿では、こうした考え方を「チャンスの適応(＝プラスの適応)」として、あえて強調したい。

1 なぜ緩和だけでなく 適応が重要か

近年、「地球沸騰化時代」とも言われるように、気候変動の影響が一層顕在化している。2024年には、単年の世界平均気温が産業革命以前と比べて+1.55℃(摂氏)を記録し、パリ協定の目標水準(+1.5℃/+2.0℃)を初めて上回った。日本国内においても、2023年から2025年にかけての夏の平均気温は3年連続で過去最高となり、熱中症による救急搬送者数も年々増加し、2025年には初めて年間10万人を超えた。世界的にも国内においても、気候リスクの深刻化は論を俟たない。

気候リスクへの対応として、緩和策が最優先であることは言うまでもない。しかし、仮に世界全体で強力な緩和策が実行され、パリ協定の+1.5℃目標が達成されたとしても、現状(+1.1℃程度とされる)より気温はさらに上昇する。加えて、世界の緩和策が十分でなかった場合、今世紀末には+3～4℃の気温上昇も予測されており、より深刻な影響が懸念されている。

したがって、今後は緩和策と並行して、適応策を進めていくことが不可欠となる。冒頭に述べたCOP30における適応策の重視も、こうした変化の表れであると筆者は捉えている。

では、なぜ「わずか+1℃」の気温上昇が、これほど深刻な影響をもたらすのだろうか。気候変動とは、単なる温暖化(平均気温の上昇)ではなく、気候の「極端化」でもある。例えば豪雨の増加は、その典型である。海水温や気温が上昇すると、大気中に含まれる水蒸気量が増え、その結果、より多くの雨が降るようになる。近年、「線状降水帯」という言葉がニュースで頻りに登場するが、「大気中の川」とも例えられるこの現象は、こうしたメカニズムに起因している。現状、わずか+1℃の上昇でも、世界各地で熱波や豪雨、干ばつといった異常気象の記録が次々と更新されている理由がここにある。これにより、災害はすでに激化しており、今後さらに深刻化していくと考えられている。

2 なぜ地域ごとの取組が重要か

2018年に施行された気候変動適応法では、地域ごとの適応の取組が重視されている。具体的には、地域ごとの適応計画の策定と、適応に関する情報を集約・提供するセンターの設置が推奨されている。また、国立環境研究

図表1 みかんの正常果(左)と浮皮果(右)



【出典 国立環境研究所(A-PLAT)】

所は、我が国の気候変動適応情報の中核として、地域の取組を支援する役割を担うこととされた。こうした地域ごとのカスタマイズが重要となる背景には、気候変動の影響の出力が、地域の自然環境、経済構造、社会条件によって大きく異なるといふ事情がある。例えば農業分野では、地域のシンボルとなる名産品が気候変動の影響を受けるケースが少なくない。名産品であるがゆえに、地域の経済・社会に与える影響は大きく、戦略的かつ優先的な対応が求められる。愛媛県では、温州みかんが高温・多雨の影響を受け、品質低下(浮皮症)に直面した(図表1)。実際、果樹農業は、一般的に植樹から

収穫までに十年単位の長期間を要するため、気候変動の影響に敏感な業態である。

こうした背景を受け、愛媛県では2003年頃という比較的早い段階から、イタリア原産で耐熱性の高いブラッドオレンジの導入・転換が進められてきた(図表2)。さらにその後、オレンジとみかんの交配による多様な柑橘品種の開発やマーケティングが進められ、「柑橘王国」とも称される地域ブランドの確立に成功している。これらの新たな柑橘類は、暑さに強いだけでなく単価も高く、農家の収入向上にも寄与している。この取組は、気候変動を単なるリスクではなく、新たな機会として捉える「チャンスの適応」の好例であると筆者は考えている。

図表2 愛媛県で導入されたブラッドオレンジ(タロッコ)



[出典 国立環境研究所 (A-PLAT)]

3 なぜビジネスチャンスにつながるのか

こうした適応の取組は、農業や防災にとどまらず、金融や投資の分野にも広がりがつつある。

近年、経営手法としてESG金融(環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Governance))を重視する投融資)が新たなビジネスの潮流として定着しつつある。これは、かつてのパブル経済に見られた、短期的利益を重視した投融資や経営への反省を背景に、長期的視点を重視する動きが国際的に広がった結果であり、現在では国際ルールの整備も進められている。

2017年には、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)が気候関連情報開示の国際的枠組を提言した。国内では2022年より、東証プライム企業に対してTCFD相当の情報開示が実質的に義務化されている。その後、2023年にはTCFD提言が国際的な会計基準(IFRS)として採用され、2025年3月にはその日本版としてSBJ(サステナビリティ基準委員会)基準が策定された。2026年以降、これらの基準は順次、東証プライム企業に適用されていく見込みである。

言い換えれば、サステナブルな地域やビジネスに資金が集まる環境が整いつつあるということである。かつて

図表3 インフォグラフィック・イラストで示す適応策(業種別)



[出典 国立環境研究所 (A-PLAT)]

環境対策は「コスト」とみなされたが、今やサステナビリティは新たな成長軸やビジネスチャンスとして捉えられている。なお、適応の取組もTCFDの開示項目に含まれており、特に注目すべき点は、気候リスク管理(TCFDにおける「物理リスク対応」)だけでなく、新たなビジネスチャンスの活用についても、明示的に対象とされていることである。

4 むすびに

気候危機の時代においては、「緩和」と並んで「適応」が不可欠である。また、気候変動はリスクであると同時に、新たなチャンスも内包している。「チャンスの適応」「プラスの適応」という視点は、今後の地域や企業にとって極めて重要となる。適応策を通じて地域の課題を解決し、新たな産業や雇用を創出することは、持続可能な地域社会の構築に直結する。このような好循環が、地域の発展とレジリエンス(強靭性)の強化につながることを期待し、本稿の結びとしたい。

テーマ **増加するサイバーリスクの傾向と対策**

開催日 **2026年5月19日(火) 13時半開始**

会場 **新宿区立産業会館(BIZ新宿) 東京都新宿区西新宿6-8-2 3F**

開催形式 **会場／オンライン(基調講演のみ)**

2026年度年次大会特別講習・研究発表会を5月19日(火)に東京にて開催いたします。昨年、立て続けに起きた大手企業でのランサムウェアによるシステム障害は、受発注業務の停止やサプライチェーンの停止といった深刻な影響を与え、サイバーリスクが企業経営に大きな脅威となることが明るみになりました。

DXの発展とともにITへの依存度が高まり、それを受けてサイバーリスクへの対応は喫緊の課題となっています。

そこで、今回の年次大会では警視庁 サイバーセキュリティアドバイザーを務める辻伸弘氏からサイバーリスクの最新情報を伺い、今後のリスク対策について掘り下げます(オンラインと会場の同時開催)。

また、基調講演後は辻氏と明治安田生命でサイバー・システムリスク統括部の筆頭リスクアナリスト様との対談(参加者の質疑応答時間あり)や、認知症ケアを含む介護現場での安全管理についての特別講演、さらにリスクマネジメント論文の優秀賞受賞者による研究発表も行います(会場のみ)。

皆様のご参加をお待ちしております。

【参加費】

- リスクマネジメント協会
個人会員／法人会員／
TODAY 会員／学生: **無料**
- 情報会員／講座会員: **1,000円**
- 一般: **6,600円** (※参加特典あり)

【申込み方法】

リスクマネジメント協会ホームページよりお申込みください。

<http://www.arm.or.jp/>

基調講演

『増加するサイバーリスクの傾向と対策 脅威、知ってるつもり?!』

辻 伸弘

ソフトバンク株式会社 プリンシパルセキュリティリサーチャー
内閣官房 内閣サイバーセキュリティセンター(現:国家サイバー統括室)
サイバー安全保障分野での対応能力の向上に向けた有識者会議 メンバー
テレビ朝日「羽鳥慎一モーニングショー」コメンテーター 他



サイバーセキュリティにおいて日々怒濤。ネガティブな要素ばかりです。しかし、教訓とすべきことは沢山あります。何か事件があると方方で飛び交う悪夢の言葉「ウチは大丈夫か?」。それに答えられるようにするには相当に情報と準備が必要です。このセッションは、そんな皆さんに私がこれまで注目してきたランサム攻撃をはじめとする脅威について自身の調査に加えて、事例を交えて紹介し、振り返っていただく時間にしたいと思っています。何か1つでも糧にさせていただくためにも一緒に悩んでみませんか。

対談

『辻 伸弘 × 明治安田生命保険相互会社
サイバー・システムリスク統括部 筆頭リスクアナリスト』

質疑応答の時間があります。

特別講演
(介護)

『介護現場におけるリスクマネジメント～認知症ケアを含む包括的な安全管理～』

砂川 一美

OHANA ケア株式会社



認知症受け入れが増える半日デいの現場課題を踏まえ、興奮・難設事例から安全管理と認知症ケアの実践ポイントを短時間で学びます。

研究会発表

2025年度リスクマネジメント論文 優秀賞受賞グループまたは個人による発表

閉会式および表彰式

※テーマ、内容は変更する場合がございます。予めご了承ください。