



対談

アフターコロナで変わる 出張の在り方

スピーカー

インターナショナルSOSジャパン株式会社 / セキュリティ・ディレクター, ジャパン

黒木 康正 Kohsei KUROGI

株式会社トップレップ / シニアコンサルタント 兼 セールスマネージャー

西ヶ花 竜希 Ryuki NISHIGAHANA

アフターコロナで変わる出張の在り方



インターナショナルSOSジャパン株式会社
セキュリティ・ディレクター、ジャパン
黒木 康正 氏



株式会社トップレップ
シニアコンサルタント 兼 セールスマネージャー
西ヶ花 竜希 氏

新型コロナウイルスにより、世界各国での出入国制限措置がとられ、企業での「出張」「赴任」にも大きな影響が生じています。世界規模のウイルスリスクに対応しなければならない今、これからの出張はどう変化していくのか、また企業が取るべきリスク対策には何が必要となっていくのか、医療とセキュリティアシスタンス提供企業のインターナショナルSOSジャパン株式会社黒木康正氏、そして出張管理専門のコンサルタントグ会社 株式会社トップレップ 西ヶ花竜希氏の2名に語っていただきました。

I 出張再開のポイントとは？ どのタイミングで、誰が判断すべきか

1 海外・国内の出張現状

(西ヶ花) 本日は「新型コロナウイルスで変わる出張の在り方」についてお話しをしていきたいと思っています。よろしくお願いたします。

(黒木) よろしくお願いたします。
(西ヶ花) 現在2020年6月となりますが、まずは新型コロナウイルスの発症確認後からこれまで、出張や赴任の環境がどのような変化をたどってきたのかを簡単に振り返りたいと思います。

2020年1月、中国をはじめとした国で新型コロナウイルスが顕在化しましたが、まだその時点では日本国内外の出張は発生している状態でした。
翌2月に欧州にウイルスが蔓延し、日本国内でも発生が確認され、

らかにコロナの前と後では変わってくるかと思われれます。

2 安全配慮やウイルスリスクに対する企業の反応

(西ヶ花) まず、安全配慮やウイルスリスクについての観点についてお伺いしたいのですが、コロナ発生の前後では明らかに企業の捉え方が変わったかと思っています。企業様からのどんな声が多いでしょうか？

(黒木) 海外のリスクを考える時に、現地の医療環境や現地の感染拡大状況について懸念されているお客様は多くいらっしゃいます。

5月下旬に段階的に日本における緊急事態宣言は解除され、それに応じて国内出張は一部復活したものの、航空便の減便や出入国の検疫が厳しい状態は続き、海外出張の復活にはもう少し時間がかかる見通しとなっています。
日本ではこれからアフターコロナと呼ばれる時期に入っていくわけですが、国内外の出張の在り方は、明

(黒木) コロナ前の日本においては、テロや犯罪、政変、社会不安、それから現在アメリカでも起きているようなデモ抗議運動が、海外安全の関心の中心でした。エボラ出血熱のような特殊な感染症については関心が高まりましたが、それ以外の感染症対策には特段注意を払っている様子がなかったという印象です。

また、1月に中国をはじめとしてウイルスが拡大され始めた際に、一番問い合わせが多かったのは「病院の状況」についてです。実際に発症してしまった場合、国の指定の医療機関に行かなければならないのか、行った場合はどうなるのか、その後の流れはどうなるのかといった不安が高まっています。

日本においてもそうですが、感染症が爆発的に拡大すると、医療機関の医療供給状況がひっ迫します。通常外国人の方が受診していたような私立病院であるとか、高度医療を受けられるような機関を受診できなくなってくるのではないかと、いったりリスクもでてきました。

その不安に拍車をかけたのが、3月末からの日本における水際対策の強化です。それ以前から外国では水際対策を強化し始めていたこともあり、容易に出入国ができない状況になってしまいました。コロナの感染拡大によって不安が広がる中、一時帰任・帰国をさせたくてもできない

というチャレンジが多く発生するようになったわけです。

企業からは、一時帰国者に対して「一旦日本に帰国させたいがいいが、再度現地に戻すタイミングがわからない」との声も寄せられています。

航空便はなく、検疫は強化、出入国制限の措置が取られている中で、どんなタイミングで戻せばいいのか多くの企業が悩んでいますし、戻すとしたらどのような形で会社として安全管理義務を遂行しながらやっていけばいいのか、具体的に何と何を確実にやればいいのか、こういったポイントについて事前に確認すべきか、そういったことについて確認したいという声が増えてきています。

(西ケ花) 「出口」に対してのお問い合わせが多いようです。

一方、コロナウイルスが騒がれ始めた時に、早く出張規制をかける企業もあれば、緊急事態宣言の発令をうけて物理的に航空便が少なくなってきたから規制をかける企業もありました。

「出口」もそうですが、「入口」の段階でも対応が早かった企業とそうでない企業に分かれた印象があります。やはり前例のないウイルスショックだからこそ、対応差が発生しているのを感じています。

3 過去のケースからみえてくる出口対策の在り方

(西ケ花) 最近の経済に与える例を振りかえると、リーマンショックやSARSと比べる人も多いかと思えます。

ただ、コロナショックとはまた違った影響があります。入口・出口で迷う企業も多かったのではないかと思います。

(黒木) リーマンショック、SARSの話がありましたが、私は2015年11月13日に起きたパリ同時多発テロ事件発生時における日本企業のヨーロッパに対する渡航規制の状況に似ているな、という印象を受けています。

当時「ヨーロッパでこんな事件が起きるわけがない」という規模のテロが起こったわけです。その後は特に外務省が危険レベルを上げたわけではないのですが、日本企業も一様に守りの姿勢に入って、ヨーロッパ全般の出張を止めるという企業もあれば、フランスだけ止めるという企業もありました。

その後2016年3月にブリュッセルのテロが発生し、ヨーロッパに対する警戒が非常に強まったという状態になりました。

パリのテロ事件を例に挙げると、事態宣言が解除されるまでに2年かかりました。

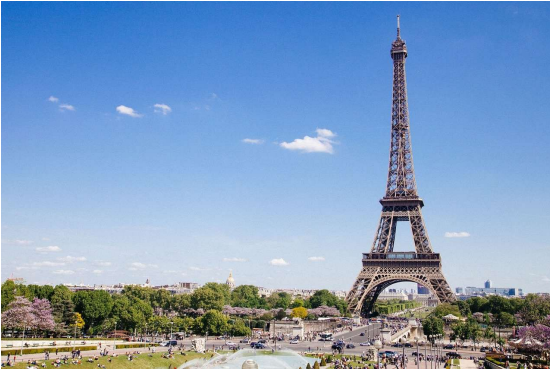
フランス政府が非常事態宣言を出したことを受けて出張を禁止した企業があるわけですが、非常事態宣言というのはそもそも治安対策を高めるためにあるもので、それが出ているから危険であるという見方もある一方、ある程度その国が状況をコントロールできて示唆するものでもあるわけですね。

そう考えた時、解釈が分かれる、このような外的指標だけを判断のベースとしてしまうと、企業としては身動きが取れなくなってしまう恐れもあるのではないのでしょうか。

むしろ規定を事前に作り、どういった状況であれば規制を出すのか、規制を出すならいつまでにするか、という期間をルール化できない企業というのが多かった印象にあります。よって、フランスのテロ事件では、なし崩し的に出張開始した企業もあれば、厳格にフランスの非常事態宣言が解除されるまで出張を許可しなかった企業もあり、まさにこのコロナにおいても同じことが起きるのではないかと思います。

(西ケ花) パリとブリュッセルのテロ発生後にインターナショナルSOS様では外務省等と色々なセミナーをやられていましたよね。

確かに、入口は事件が発生したり、



航空便が飛ばなくなったり、割とインボリックなきっかけがあるわけですが、出口を考えたときは明確なきっかけはなかなかありません。

例えば非常事態宣言の解除を一つのキーにすると、数か月どころではなく、その国の在り方によっては数年にわたってしまうところもあるわけですから。

ただしコロナの渦中にあっても、企業の経済活動を支える人の移動や出張というのは、止められないものであるのは事実です。どのタイミングで企業としての出口を作っていくのかは、パリやブリュッセルのテロでの経験が生きてくるのかもしれない。

4 アフターコロナにおける出張再開の目安 2つのポイント

(黒木) フランスやベルギーでのテロの例は、ヨーロッパという地域で起こった事件という特徴的な要素があったので、全世界的に起こっているコロナのケースをこのアナロジの中で説明するのは難しいところがあります。「状況が収まった」といえるような諸条件が備わることが一つの出口の目安になるのではないかと考えています。

テロの場合は国の政府が警戒レベルを出しています。この警戒レベルの運用状況と、現地における治安作戦によってテロ組織の摘発等の報道が減っていくことで、ある程度状況の落ち着きを読み取ることができるようになります。新型コロナウイルスにかかわらず、感染症に関しても行政が対応するものなので、「いかに中央政府がコントロールを緩めていくのか」が一つの指標になっていくと思われれます。

例えば、緊急事態宣言を出している国では、その解除はもろもろ一つの目安となるでしょう。

また、国によっては緊急事態宣言の中にさらにレベルを設け、漸次緩和していく対策をとっているところもあります。「ステップ1」「ス

テップ2」「ステップ3」といった形で緩やかに規制を緩和していく過程において、「ステップ何」の段階で出張を再開するのは国の状況によって変わることになるため、あながち「緊急事態宣言の解除状況」だけでは測りにくい場合もあるので、各国のガイドラインやロードマップをしっかりと把握しておく必要があります。

その他の出張再開の目安として、1つ目は「現地の医療リスクレベル」があげられます。

インターナショナルSOSでは医療リスクレベルについて毎年評価しておりまして、日本もその1つですが、医療リスクが低い国については、高度医療の提供や手術等が問題なくできる環境にあるとしています。弊社の医師も指摘するように、こういった国では、感染の増加率が収まり、医療供給状況も落ち着いているならば、コロナの患者が急に増えたとしても渡航を再開しても問題ないといえるでしょう。

2つ目のポイントとして挙げられるのが「国内の規制の状況」です。

先進国であれば1点目に挙げたような現地の医療状況の情報が取れるのですが、新興国ではなかなかそういった情報がとれません。

そこで、州と州をまたぐ移動の規制解除の情報や、生活に必要な基幹

ビジネスだけを許可していた状況から、サービスマンなどの非基幹ビジネスが再開されたという情報など、政府の公衆衛生に関する介入がどんどん緩和されていくという状況を見ることで、国としてある程度現地の医療提供環境が整い、受け入れの対応ができたというメッセージ(判断材料)の1つとして捉えることができると思われれます。ただし、国によって医療レベルが異なるほか、政府による統治能力にもばらつきがあるため、絶対的な指標というよりも観点のひとつとして持っていた方がいいと思います。

非常に難しいのは、国ごとに日に日に状況が変わっていくということです。各国の大使館、領事館の情報を追っけてもなかなか最新の情報が得られない状態であり、全体像が見えにくいのが企業としてはチャレンジであるといえます。

コロナに関しては、企業は専任者や情報収集者を作るなどのリソースをかけないと出口戦略の策定・判断が難しいのかなと考えています。

(西ヶ花) 全く同感です。日本では緊急事態宣言が5月末に解けたわけですが、緊急事態宣言の解除だけをメッセージとしたところで、すぐに海外出張が再開できるかというと、



またちよつと状態としては違うものがあります。

発地である日本だけではなく、受け地となる諸外国の状況も刻一刻と変わっていますし、さらにコロナショックだけではなくアメリカの暴動など、各国様々な騒動が発生しているなど、日に日に状況が変わっています。かつ国によって、もしくはもっと粒度の細かい都市によっても対応が違うかもしれないわけですね。

日本だけを考えただけではなく、受け入れ側のことを考えた動きをしていかなければいけないわけですが、それを出張者個々人が、出張発生の段階で独自に調査をしたり、自身で判断したりして飛び立つというのは、ハードルが高いです。

そういった意味では御社のような専門家の情報を一つの担保にしたり、企業の中で先任者を立てて集中的に管理をしたりしていくといったことが必要になると感じています。

II 出張大革命。 その出張、本当に必要ですか？

5 出張はなくなるのか？ 回復度合いにも変化が

（西ヶ花）過去のこととも振り返りながらこの半年くらいを見据えて「入・出口」の話をしてきましたが、ここで少し話題を変えさせていただきます。

コロナショックの前から、「働き方改革」や「デジタルトランスフォーメーション（DX）」などのキーワードがあったわけですが、図らずもコロナショックが起こったことによって、改めて注目度が高まったように思います。

具体的には、リモートワークが進んだり、出張がWEB会議に変わったりするなど、人の移動を制限する動きが起こってきました。

もともとDX化が進んでいた企業においては、WEB会議の環境は整っていたと思いますが、実際コロナ前ではあまりWEB会議は採用しなかった人たちも、出張に行けない状況の中ではWEB会議をせざるを得ないという変化がここ数か月で発生しました。また、今まで出張をしていた案件が、WEB会議で事足り

てしまったというケースも見えてきたのではないのでしょうか。

アメリカでは、コロナ前の出張量は中長期的に見て今後5〜10%の割合で二度と戻ってこないだろう、という論評も出ているようです。

私もここ数か月の間で「出張予定がWEB会議で事足りた」というお客様からのお話も耳にしていますので、制限が解けたとしても、短期的に見た場合は30%以上の出張は戻らない可能性というのはあると思っています。

そして逆に、WEB会議では事足りなかったケースもはっきりと見えてきたと思います。

例えば現地視察、エンジニアの方々の建設・工事・設営の業務や、営業職でいうと重要商談など、業務の内容によってはWEB会議では補うことができないものもあります。

しばらく規制がかかっていたということもあり、出張の規制が解けた際には、出張者のマインドとしても「やっと行けるのか」と商談が活発化してくる動きも、明るい兆しとして見えてくるのではないのでしょうか。

リスクの専門家として、出張の規

制明けの復活のライン、または回復度合いのようなものは何か見解としてお持ちでしょうか？

（黒木）実はこの6月に入ってから増えた問い合わせが、シンガポール、台湾あたりの出張をそろそろ戻していくため、国際線再開の情報や、緊急事態宣言の解除のタイミングに関連するものです。つまり、感染が収束している、または収束していかなくてもある程度回復しつつあるというところから、現場から訪問を求められる声を受けて、出張や赴任をせざるを得なくなってきたというものが、印象としてはあります。

これは我々がサポートしたお客様の案件例ですが、現地に事務所がある場合には、本社の方が「こういう情報を集めなさい」といった具体的な内容を指定して、情報収集をしているところがあります。

例えば、5日平均当たりの感染者数や、前日と比較した感染者の増加率、病院の受入状況、それらを出張先や赴任先のローカルスタッフに計算してもらったり、確認してもらったりしています。

ホテルに関しても指定のホテルを2つ3つ決めておき、事前に新型コロナウイルスの感染に対する十分な施策がとられているかをヒアリングベースで確認するなど、どうしてもWEB会議では対応ができないところ、現場に行かなくてはならない業

務が発生しそうな渡航先に関しては、足回りをしっかり強化してから臨むという動きも見受けられますね。

また、特に建設現場等に多いのは、海外での豊富な業務経験がある人の中には、高齢であるとか基礎疾患がある方も多くいらっしゃるという傾向です。しかも工事現場などで業務を行う場合、多くの現地の方々と働かなくてはならないので、感染症が広がる可能性も十分にあります。現場に入った後の具体的な感染症対策の確立までの道筋付けをしっかりと検討しようとしている企業もあります。

高齢であったり、ハイリスクの方々には、基本的に現場に直接行かずに、できるならWEBを通じて指示をすることをお勧めしています。それでも現場に行く必要がある場合には、別の若い人に出向いてもらって、その人に指示をするなどして業務にあたる方法もあります。ただ、その一方で、どうしても特定の人に行かせなくては進められない案件もあるようで、ジレンマがあるように見受けられます。

6 変わる「出張」の定義

(西ヶ花) 出張の役割自体がこの数か月で大きく変わり、実際WEB会議に転換できたものもありました。

そしてこれは逆説的ですが、この

数か月間出張に行けないためにどうしてもできなかった業務、やりにくかった仕事があるということにも直面したのではないのでしょうか。コロナショックが明け、難なく出張に行けるタイミングになった時に、「出張の役割」というものがさらにクローズアップされると思っています。出張が再開した場合には、出張者としても「WEB会議ではなくて、出張に行くからにはこういったゴールを目指したい」といったような前より高いパフォーマンスを求めるようなマインドが生まれるのではないかと思います。

また、受け入れる側（これはお客様の場面もあるかと思いますが）としても、せっかくWEB会議ではなくて、「面会するからにはこういったゴールを目指していきたい」といったような、「出張のマインド」自体が少しずつ上がってくるのではないかと思います。つまり、WEB会議で置き換えることができる時代だからこそ、それでも出張を選ぶ必要性、出張の役割の見直しが各社において起こってくるということですね。

実は、今私たちのお客様の内、10社以上から「出張の役割自体を見直す動きをとってほしい」という声が上がっています。DX等でWEB会議推進の動きが強まる中、「出張に行く要件」と「WEB会議

で足りる要件」を個々に任せるのではなく、きちんと会社としてガイドしていかなければなりません。出張の必要性を出張者個人の判断、または部署や上長判断にしてしまうと、人によって意識の差も生じるため、きちんと会社として「集中管理」または「中央管理」をしていきたいといった声が実際に届いています。

WEB会議ができる時代だからこそ、出張の意味・意義は高まってくるとはならないかと考えています。会社としての中央管理・集中管理が必要だという声が実際に寄せられてきているわけですが、ここは黒木さんもそのようにお考えでしょうか。

そう、出張の意味・意義は高まってくるとはならないかと考えています。会社としての中央管理・集中管理が必要だという声



(黒木) いろいろなポイントがありましたね。

まず、WEB会議が一般化していく中で、出張の定義であるとか出張の役割が洗練化されていく、という考えは同感です。お客様が一番戸惑っているのは、「何が不要不急の出張なのかかわからない」、また「誰がそれを定義するのがわからない」というところですね。

必要な出張の要件とは何か、そもそも会社のお金を使っていく活動はすべて必須なのではないのか、と循環論的な話にもなります。それは会社での出張の位置づけをしっかりと明確化できていないゆえの問題であって、トップレップさんを通じてその辺りをきちんと整理としていき、例えばカテゴリ化するなどして段階的に出張を再開していく、必要な出張を絞り込んで進めていく、そういったことが今後必要だと思われる。日本の企業はそれが今まであまりできていなかったように思われます。

Ⅲ 社員の安全を守るために 企業がやらなければならないこと

7 安全配慮義務

「出張の「中央管理」・
「集中管理」が必要な理由」

(黒木) 今まで日本の企業では、人事部または海外安全の担当者によって出張を「中央管理」したいと考えていましたが、事業部の声が大きくてできなかったという現状がありました。もともと、事業部はアクセル、海外人事はブレーキのような役割を担うことが多いので、中には事業部から「コストセンターの部署に出張の内容を指示されたくない」というような意見もでるなど、なかなか情報を共有してもらえないという背景もあるようです。

その中で、日本企業がどのように出張を管理してきたかというと、外務省の危険レベルが2以上である国への渡航予定がある場合には、一旦海外人事に連絡して安全かどうか確認をとり、出張判断を仰ぐというのが一般的なようです。

では、今回のコロナにおいてはどんな反応が起きているか想像をめぐらすと、外務省感染症レベルが2や3というところに関係なく、現状に対して皆さん不安を持ち、海外人

事等に出張可否の相談があがってきているのではないのでしょうか。なぜ不安を感じるかというと、普段自分たちが行っている事業に関連しない情報が必要になってくるからです。その情報を集めるすべがないので、

海外人事や、窓口をしている人事に相談するという流れになると。そして出張の申請や、予定を海外人事などの部署に共有してもらい、我々のようなアシスタンスサービス会社や外務省等から情報を集め、出張に向けたプリーフィングするような流れが生まれてくるのかもしれない。

今、正にシンガポール、台湾、中国等への出張を再開しようとしている日本企業さんは結構いらつやいます。そのようなお客様から我々に対して事前にプリーフィング資料が送られてきます。

「それを見せていただいて」「これで抜け漏れないでしょうか？」という確認を取られるわけです。まさに今、従業員がコロナにかかってしまったら大変なことになりますし、罹患して帰国し、日本国内の従業員もかかってしまったら大変なことになるわけで、企業の人事には従業員の出張を管理することが求められています。

そして、従業員の健康や安全を守る対策をとる一方、特に経営層が考えなくてはならないのが企業として「対外的な説明責任をいかに果たしていくか」ということです。

何かあったときに事業部の担当者や直属の上司が矢面に立つのではない、もしもコロナの場合で記者会見を開くような場合になった際、出張させる過程でどのような対応をとっていたかを説明するために、必要な対策をしっかりと中央管理し、かつ透明性高く、説明責任を担保できる範囲で行おうとしている印象があります。

なぜなら、現地で何か事故が起きた場合には、家族に説明しなければならぬためです。

これは我々が海外安全のポリシーの作成支援をする際にもよくお話しすることですが、どんなに予防したとしてもトラブルに巻き込まれることはあるし、亡くなることはあります。そのときは会社としては絶対に遺族、家族に説明責任が生じます。

企業としてどんな対策をとっていたのか、どんなプロセスをとっていたのか、これは不運なことなのか、もしくは起こるべくして起こったことなのか、との問い合わせがあった時に、少し言い方は極端ですが、「会社としてはやるべきことはやっておりました」、「こういうプロセスでやりましたが不運にも起きてしまいました」と対応できるように、責任をもって管理を行っておかなければなりません。

以前、弁護士事務所の方と一緒させていただいた際に伺った話がありまして、海外で不慮の事故にあってしまった場合というのは訴訟に発展するケースはまれで、示談で終わることが多いとのことでした。

なぜこういう事態がおきたのかという顛末を、会社としてその家族にしっかりと説明しなければいけないことを考えた時、やはり必要な施策、対策をとっていたかどうか、またそれを家族に伝える人、マネジメント側がプロセスを把握できているかどうかが示談交渉の際に重要となるという話をされていました。

(西ヶ花) 安全配慮義務の根幹にかかわることですね。

安全を配慮するというのは会社としての義務ですので、出張者個人や、上長、部署だけに任せるのではなく、会社としてきちんと「集中管理」を





しないと、社会的な責任、説明責任、社員を守るという意味での安全配慮が担保できないということがよくわかりました。

少し話が大きくなりますが、最近では企業においてサステイナブルな取り組みも踏まえた成長を図っていかなくてはならないと言われていきます。

ESGといった言葉もよく耳にしますが、その中の一つには「SOCIAL」、つまり「社会性」の観点があるわけですが、それがきちんと担保できていない、あるいは取り決めができていない会社というのは、得てして現場判断が非常に多く、上長よっての判断の軸も異なりがちです。

出張は基本的には会社からの業務命令という形をとっていくことなるわけですが、アフターコロナにお

いて出張が再開したタイミングで「それはWEB会議でいい」とか、「それは出張に行きなさい」という判断を現場に任せ、万が一配慮が足りていないケースが生じてしまうと、正に世間でいうところの「ブラック企業」のように捉えられてしまう危険性もあります。

特にコロナショックのようなウイルスリスクが生じた今、出張者個人だけではなく、出張者を送り出す家族、会社の同僚も当然ながら濃厚接触者として影響があるわけで、これは事件事故とはまた違ったりリスク対策のポイントになると思います。だからこそ、その判断を各個人に判断させるのではなく、会社として判断軸、指標を設けて集中管理していくことが重要だと感じます。

8 集中管理に必要な体制構築のために

(黒木) その通りですね。

実はこの話自体は、アメリカやヨーロッパでは9・11事件(アメリカ同時多発テロ事件)の時からある話なんです。

日本企業も欧米企業も、あの大きなテロ事件が起きた時に、「自社の安否確認が全くできなかった」、「誰がどこにいるかわからなかった」ということを受けて、我々のソ

リューションも含め、トラッキングソリューションの利用が促進されたというのがここ20年の流れなんです。

欧米の企業は社員のトラッキングの機能を先行して装備していますが、日系企業に関していえば、予算の問題もあり、欧米に比べてかなり後手に回っている現状です。ただ、ここ5年ぐらいでは日系の一部企業でそういったシステムも浸透し始めました。これは先にお話ししたバリのテロ事件が一つの推進力となりましたし、スマートフォンが普及した影響もあり、採用が進んでいる企業も増えてきている現状です。

ただ悩ましいのは、システムを入れただけではまったく運用できなくて、「システム」と「運用するためのルール」、この2つをしっかりと組み合わせないとけません。

一方、日系企業が持つ海外における安全管理のポリシーですが、実は会社がどのように安全管理するかという視点に欠けることが多いです。

お客様とのレビューの際見せてもらったことがあるのですが、「個人で気をつける」ことが中心となった内容です。出張の定義もないですし、どういった場面だったら会社に連絡し、会社がどう動くかなど何も決まっていない。「出張者は空港に着いたら多額の現金を下ろさないようにしましょう」といったようなこと

が書いてあるだけでした。

それには企業によって色々な背景があるのでしようが、一方でトラッキングシステムや中央管理をするためには、社内での規定が必須です。言い方をすることもありますが、会社として出張者や赴任者の安全や健康を担保するためにどのように管理していくのか、そのためのルールを整備する必要があります。

個人の努力に任せるのではなく、必要な責任者をつくる、もしくは監督・報告するポジションを作る、その体制作りと運用ルールを持って初めてトラッキングソリューションが機能する流れになっていくと思います。まさに「中央管理」を進めるタイミングなのではないでしょうか。

(西ヶ花) 私も日本企業の出張規定ガイドライン、トラベルポリシーといったものは多く作らせて頂いたりして触れていますが、例えば飛行機1機にたいして、何人以上乗ってはいけませんといった規定というのは、米国では当たり前のようですが、日本企業ではほとんどといっていいほど見ません。出張の定義は会社で管理せずに、個人に任せてきた現状が多くあるのは事実です。

今後、アフターコロナにおいて出張を再開するタイミング、また、経済的な活動を活性化していくタイミングでは、まさに会社としてどう

いった形で管理していくのかきちんと決めて、それをガイドライン等で明文化して、運用管理していかないと、説明責任は果たせないでしょうし、社員の安全配慮も担保できないと感じました。

9 出張規定・ガイドラインの作り方

〈関連会社や子会社に浸透させる方法〉

(黒木) これは私の方から西ヶ花さんに質問です。

日本の企業は本社の下に支社や子会社がたくさんあるわけですが、出張の規定やガイドラインを作る際、子会社に対しては本社の規定を促していかなくてはならないといった時に、規定の粒度、つまりどれくらい細かく設定していくべきか議論になったりします。それがうまく決まらないと、すぐフワツとしたスローガンのような規定になってしまいうケースもあります。

結果「細則は各子会社で決めてください」としたものの、その細則が本社まで上がってこずに、そのまま放置されてしまうケースもあります。中央管理する視点で考えた時に、特にそれを推進していくであろう本社、そして、現場サイドはどういう

観点で規定やガイドラインを作りたいか、こんでいけばよいでしょうか？

(西ヶ花) これは今までの経緯を振り返って説明した方がわかりやすいかと思うのですが、出張において「管理をしなければならぬ最重要ポイントはないか」という日本企業へのアンケートに対して、「コストである」と答えた企業が半数以上になるという結果がでています。コストが一番大事だということです。

この結果を見ると、これまではコストに非常に集中した視点があったので、中央管理、つまり本社が子会社あるいは関連会社を規定によって管理していくということが、子会社や社員から見ると縛られているような感覚に、管理する側から見ると縛るような感覚に陥る原因になるようです。

これからはむしろ、本社が子会社や関連会社を含めて規定を作る時には、コストだけではない部分、具体的には、社員の安全を守る上での規定、企業としての出張の位置づけ、安全な航空会社やホテルの選定、複数人で出張する際のフロー、出張先の国ごとの指標など、出張の可否判断から中央管理が必要になるでしょう。そしてそれを規定づけるということには必ずしも縛る・縛られるということではなく、むしろ社員にとって安心して出張に行ける、家族にとっても安心して出張に送り出せる、そう

いった社会性の配慮もこれからの規定作成においては必要だと考えています。

私が様々な日本企業の出張規定を見ている中で思うことですが、どうしてもコスト観点の色が強かったのが今までの傾向です。

必ずしも欧米企業をなぞることが必要だとは思っていませんが、やはり今後コロナショックを乗り越えていくところで言うと、安全配慮に関する規定、社員を守る規定が必要になるでしょう。子会社や関連会社の安全も担保しながら中央管理をドライブしていくには、まずは規定を決める際の意識変革が必要だと考えています。

(黒木) 出張規定を作る時に本社人事の方と話す機会が多いのですが、本社規定をベースに、その後の展開として関連会社や子会社に浸透させていきたいといった意識があるようです。

今まで、なあなあやってきたことを具体的に社則、規定として決めることで、誰もが参照できる状態を作りたいという話があります。

特にコロナに関していうと、今一過性の事態への対応というよりも、これを一つの起点としてそういうようなことを進めていきたいと考えている企業が多いですね。

この3か月くらいで具体的に規定作成を考えているというお客様から、

何かしら参考となるものが欲しいといわれます。従来のやり方では、対応できないからこそ参考となるものが欲しいということだと思うんですね。

今まで日本企業の話や聞くと、何か起きたときは現地の事務所がうまくやるよ、という視点で話すことが多いのですが、まさに現在のように、現地の事務所が機能していない状況の時にどうしようもなくなるということに直面しているんですね。コロナのようなウイルスリスクなんて誰も対応したことないからわからない、また、20年間住んでいるけど政府がこんなこと急に言いだすのは初めてだ、というようなケースが多分にありまして、そういった時に子会社や現地事務所から「どうしたらいいですか」と本社に質問がくるわけですね。そういったときに適切なアドバイスとか方向性を示せることで、社内における担当者の立場も強まっていけますし、調達のコストだけではなく、いかに安全性や安心を提供できるかだと思えます。

海外事業部も現地子会社もそんなんですけれど、自分たちの手に負えないなり本社人事に相談に来た際に対応できないと困るので、事前に準備していくことが必要ですね。

IV

リスク管理の観点をプラスした
新しい購買・調達のプロを探る10 購買・調達において
必要になる観点とは

《航空会社編》

(西ヶ花) 我々のお客様には調達や購買関連の担当者様も多くいらっしゃいます。

先ほど出張管理で大事だと思っポイントに「コスト」を挙げているお客様が半分以上いると申し上げました通り、今後ますます安全配慮に目を向けなければならないのは承知の上ですが、コストも管理していかなければならないのもまた事実です。

例えば、今までは航空会社との契約選定においては、日本の航空会社だけではなく、海外の航空会社も含めてより多くと契約調達してきた経験があります。

ただ今後出張数が相対的に減っていきそうな状況の中で、航空会社の選び方もきちんとシエアコントロールをしていかないと、スケールメリットを得にくい世界が来てしまいます。

(黒木) これまでの方法では企業がコスト削減できないということですね？

(西ヶ花) そうです。航空会社契約のスケールメリットはどうしても購買ボリュームに寄ってしまうところがありますので、購買ボリュームが減少していく世界になれば、今まで以上にシエアコントロールをしなければならないわけですね。

ただしここに対して、コストだけでなく安全配慮の観点が今後大きく関係してきます。様々なウイルス対策を表明している航空会社もあれば、そうではない航空会社もあります。予約手配をするタイミングよりも前の、調達タイミングで安全配慮など多角的な観点がより重要になってくるのではないのでしょうか。

(黒木) エアラインに関する問い合わせはコロナ以前からも実はありました。

定期的に飛行機は落ちるので、この航空会社は大丈夫ですか？といったものや、アフリカ、東南アジアの地方に渡航する場合は、ローカルキャリアしかないわけで、そのエアラインに関する問い合わせ等も受けます。



ここから先は専門外なので、私の感想も含まれてしまうのですが、購買としては安全性の高い航空会社を中心的に選んでいくのは安全性を担保するのに重要になっていくでしょうし、おそらく今後ICAO(国際民間航空機関)等の航空業界の具体的なガイドラインに基づいて運用されていくと思います。

国ごともしくは国際機関が出しているレギュレーションを満たせないと飛べなくなってしまうので、いわゆる「安かろう、悪かろう」といったところは減っていったら、購買側としても選択肢が減ってしまうのではないのでしょうか。

実際に我々も、お客様にエアラインについて問い合わせを受けた時には、エアラインごとの安全評価をし

ているレポートを購入いただくこともありますし、そこまでコストをかけたくないというお客様については、アメリカ連邦航空局のFAAや、EUの乗り入れ禁止の航空会社は使わない方がいいですよといったことはアドバイス差し上げたりしています。

(西ヶ花) 従来も「ガイドライン作りは大事ですよ」という話を様々な場所ですてきました。特に海外出張で言うところの2大コストである「航空会社」そして「ホテル」のコスト、及び安全を加味したガイドラインは今後たくさん日本企業で導入がなされてくると思います。航空会社からしても10年前に比べてシートが豪華になったり、エンターテインメントが充実したりと、時代背景に沿った戦略がなされてきたのと同様に、今後は安全配慮の面でウイルス対策が強化され、もし現状体制にそぐわないポイントがあれば、先ほど黒木さんに示唆頂いたようなシートの改造だったり、搭乗前から搭乗中にかけても、様々な安全対策がなされるでしょう。

(黒木) 飛行機の中でスタッフが消毒液を噴霧してますが、搭乗中は恐ろしくてやってもらいたくないですよ。あれは逆に健康に悪そうではないかね(笑)。ルールが決まっていらない飛行機には乗りたくないなど思っています。

(西ヶ花) 確かにそうですね(笑)。出張者の注意だけではアフターコロナにおいては安心して出張に行けません。航空会社からの安全配慮に関するルールもきちんと見ていかなくてはなりません。

出張に行かせる企業としては、数に訴えかけるような調達が難しくなるので、きちんと限られたスケールを限られたサブライヤーに振っていないと、ポリウムディスプレイは取りづらくなる。ディスプレイ契約を取りに行くだけでも、安全配慮の問題が大きいかかわってくるということですね。

11 購買・調達において必要になる観点とは 《ホテル編》

(西ヶ花) 今まで日本企業のホテル手配については、ヘッドクォーターである日本でホテル契約をしているケースも一部あるものの、圧倒的に現地の拠点に取ってもらうケースが多いのが現状です。

では現地法人が取るホテルが日本で管理されているかというと、そういうわけではなく、それは現地で管理をしている、あるいは管理というよりは「来た出張者はすべてそこに泊める」というような慣習になっていることが非常に多いです。

2大コストといいながら、ホテルに関しては漏れが非常に多く、管理しづらい領域ですね。

(黒木) まとめてづらいですね。

(西ヶ花) はい。今後、安全配慮とかウイルスリスクを考えた時にホテルの選び方もだいぶ変わってくるのかなと思います。

ホテルの選び方で注意すべきポイントや、企業が注目しているポイントはこういったものになるでしょうか。

(黒木) そうですね、ホテルに関していうと、コロナ以前の時はやはり危険な地域、例えば危険レベル2の地域などは、コストが高くて安全性の高いホテルを選ぶ傾向にありました。それ以外のレベル1やレベルのついていない地域は、利便性を中心に選んでいたと思います。

ここでCNNの記事をご紹介しますかと思えます。

あるホテルに対して我々がコンサルティングを行った際の、必要な感染症対策についての話が紹介されているので、レファレンスとして利用しながらご紹介します。

「新型コロナウイルス後の世界、ホテル滞在はどう変わるか」

(CNN / 2020.05.23)

<https://www.cnn.co.jp/travel/35154226.html>

記事にも書かれている通り、感染症対策としては「エントランスを一か所に限定する」、「体温測定をしつかりする」、「24時間看護師を配置する」、「ビュッフェの廃止」、「エレベーター同時搭乗数の制限」等のポイントに対し、各種対策が取られているかどうか確認すべきだということが書かれています。こういったことが適切かといったことについては、日本でも宿泊施設におけるガイドラインが出ているかと思いますが、その国ごとのガイドラインを満たしているかということもしくはそのガイドラインをひたしていき、現地で自分たちで査察するようになる必要になってきます。

繰り返しにはなりますが先ほどの飛行機と同様、リスク対応の対策をとるとホテルには多くのコストがかかってくるわけで、廉価なホテルというのは基準を満たすような対応が難しいです。そういったホテルが感染の温床となってしまうという可能性も考えると、今後の方向性としてホテル選定においては、対策ポイン

トをしつかり押さえられているのが優先的な指標になってくると思います。

(西ヶ花) もちろん感染症対策は、ホテルにおいて今までもきつとあったのでしたが、出張者が手配をする一般サイトのツール、あるいは旅行会社のオンライン予約ツールにおいて、感染症対策の指標というものは一切なかったと思います。

(黒木) なかったですね。

(西ヶ花) よくある5つ星の指標としては、清潔だとか、満足度とかは指標がありましたけど、感染症対策の指標は今までなかった。そして感染症対策など安全配慮が、アフターコロナにおいてはまずホテル選びの大前提として、最も担保すべきポイントになる可能性は非常に高くなると思いますがいかがでしょうか？

(黒木) 同意ですね。基本的には必須の出張で行く方がメインになると思うので、その時にコストをある程度かけるといことも考えると、感染症対策の指標は高いポイントとなるでしょう。感染してしまったときのリスクや、事後対応の労力、帰国後に感染が発覚したときの対応を考えた場合、これは決して高くない投資といえるかもしれません。逆にしっかりとした対策をとっているホ



テルをとり、安全な行動をとっていくというのはあつてしかるべき流れだと思えます。

おっしゃる通りに一般の予約サイトにもホテルの評価や口コミが載っていますが、安全面での評価はなかったで、今後は今までのようなサービスの指標のほかに、テロ等に対する安全性、感染症対策の徹底度の指標も必要になってくると思えます。

必須となる出張のケースとして、現場に行かなければならないエンジニアとか、まとめなければいけない商談のようなもの他に、VIPの訪問もあるかと思うのですが、そういう人たちの対応についてはどうなっていますか？年齢層も高かったりですとか、足回りのサポートも手厚くなってるかと思うのですが、対応等は会社の出張規定の中で決まっていたりするものなのではないでしょうか？

(西ヶ花) 例えば役員以上の方々に向けた出張規定があったり、あるいは内規というような形で設けるのが一般的ですね。

(黒木) なるほど。

そういう意味で言うと、出張の必要性と、役員というポジションの掛け算になるかもしれないのですが、こういった方々は引き続きコロナの騒動がひと段落しても、対応のしつかりしているホテルを使い続けるという慣習が残っていくでしょうね。

(西ヶ花) そうですね。

ただ、VIPの方々、役職上位者の方々というのは、もともとある程度航空会社もホテルもラグジュアリーなところを選ぶと認知されていることもあり、ある一定の担保は今後も引き続きなされていくのかと思います。

どちらかというところ、コスト観点の統制が強かった一般社員にどうその考えを下ろしていくか、コストの兼ね合いも今後続きますし、莫大な出張費もかけられないのでバランスをみて決めていくのが難しいですが、社会的責任を果たしていくためにはやはり必要な投資だと思っています。

(黒木) 会社が負うべきコストとして、フロントラインの従業員も含めてカバーしていくということでしょうね。

V アフターコロナに打ち勝つために

12 ガイドラインの最適な運用・仕組化は会社によって違う

(西ヶ花) ここまで過去も振り返りながら今後のアフターコロナにおける出張がどう変わっていくのか、またそこであるべき意識の捉え方や会社として取り組まなければいけないことを話してきたわけですが、最後にまとめをさせていただきます。

今までお話ししてきた大切なポイント、会社として決めておかなければならないポイントはただ決めるだけではダメだと思っています。おそらく10の企業に「安全配慮義務は大事だと思いませんか」と質問したら10の企業がみな「大事だと思う」と答えると思います。

ガイドライン化、あるいは規定化したところで出張者がその規定を守らなければいけないうわけて、ユーザーに浸透させることが必要だと思っています。つまり、「運用・仕組化」まで落としていかなければなりません。

今までお話ししてきた通り、企業の

アフターコロナの出張においては、安全配慮義務はさらに注目を集め、社会的責任を果たすためには絶対に必要なポイントになるでしょう。それを会社として明文化して決めるだけでは足りなくて、出張者の運用をモニタリングであったり、可視化であったり、漏れが出ないような仕組みを設けるべきだと思っています。

黒木さんの方で、仕組化について何か企業の事例はお持ちでしょうか？

(黒木) 仕組化の観点で言うと、具体的にはデジタルに管理するという方法があります。

やるべきことのチェックリストがあったりしてそれができているかどうかを中央管理する仕組みです。

例えば渡航前のエラーニングを受講しているか、それを受けていないとそもそも出張申請すらできないといった形で仕組みを用いて、嵌めていくわけです。

運用の仕組化を考えなくてはいけないということは我々もいつもお客様に伝えていることで、個人の努力に頼ってはいけません。ルールを示してあげることが重要で、た

だ気を付けてくださいではなく、ルールの枠の中で各個人に行動させる。そして行動させるだけでなく管理者もそれを形骸化させないように管理し、習慣化させていくことが必要です。

その方法としては、デジタルで全部管理するような仕組みもありますし、アナログで承認印をもらい続けるようなやり方もあります。これだけ物事が早いスピードで動いていく世界において、アナログで管理すること自体がやはり無理があると思うので、実際にルールを作ったそれを実装する、もしくは運用するという時は、やはりITソリューションとの組み合わせと一緒に検討していくことは否めないのかなと思います。ですが、どうでしょうか？

(西ヶ花) アナログですか、いわゆるオフラインでの管理も可能だと思っのですが、やはりこれは出張ポリシーにもよるかなと考えています。

(黒木) 確かにその通りです。

(西ヶ花) 月一の出張であれば、むしろアナログの方がきめ細やかな対応ができるけれども、月百人、または千人とか個々を見切れない場合はITソリューションに頼る方が明らかに便利だけでなく、網羅性もありますよね。

(黒木) おっしゃる通りですね。

(西ヶ花) 何を選ぶかって非常に難しいポイントかと思えますし、その何を選ぶかというポイントを決めていくときに、やはりコロナ前とコロナ後では見る観点が違うと思うんですよ。

コロナ前というのは、いかにユーザーが便利であるかだとか、あるいは早く手配ができるか、またそのツール自体のコストとか、そういったところに重点が置かれていたわけですが、コロナ後は安全配慮も含めたガバナンスというところに非常に重きが置かれていくのかなと思っております。例えば抜け漏れが起きやすいような仕組みが作れなかったり、あるいは仕組みがちがちに作ったがゆえにユーザービリティが落

ちるようなツールになってしまったりですか、そういったバランスを欠くようなITソリューションでもきつといけないのだろうと考えています。

正に出張管理自体が、コストも、リスクも、安全配慮も、それを見守るガバナンス、そして今後の世界的な流れに依じてのDX、そういったものが相まって非常に色濃く関わってくる分野なのかなと思っております。

ここは御社をはじめ、弊社もですが、どのようガイドラインを作り、仕組化していくか、その仕組みにおいて企業の社会的責任を果たしていくのか、大きなテーマとしてコロナ後に抑えていくべきところだなと考えております。

(黒木) まさにそうですね。ガイドラインやルールも全くもってそうなんです。やはり会社が過保護にやるべきところと、従業員の自発性に任せるべきところはどこのかといったところの線引きが一番難しいのかなと思います。

会社が過保護な管理をすればするほど、当然ユーザービリティは落ちるし、管理側のコストも上がってきます。放任にしまった場合、それで説明責任を果たすことができるかも見なくてはなりません。そのバランスはポリシーであるとか、自

分たちが使えるツールとか、会社のカルチャーや風土、職種によっても違うでしょうから、個別に模索していく必要があります。

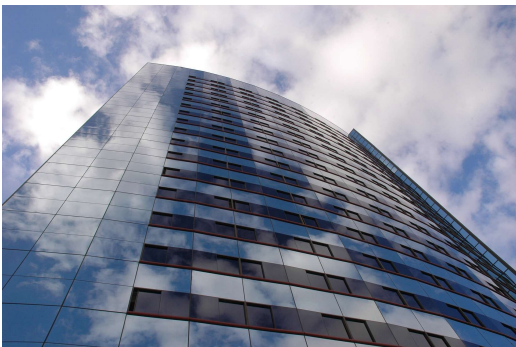
けれどもコロナ前と同じような、言ってしまうと、放任とまでは言いませんけれど、コスト目線だけとか、現地任せとか、現場任せであるという体制よりも、一旦ぐっと手綱を中央に寄せるような仕組みづくりが求められているのかなと思います。

13 最後に アフターコロナの世界で 打ち勝つために

(西ヶ花) ぜひ、最後に共通のメッセージを各企業の方々に送りたいと思うのですが、今日対談をさせていただきまして、強く思うところが、やはりアフターコロナにおいてはコロナ前の出張管理の在り方が通用しない世界になっていく、ということです。

明らかに管理しなければいけないポイントは広がるでしょうし、各タスクにおいても深みが増すようなものになると思います。ITソリューションもうまく使っていきながら、きちんとガバナンスの高い管理をしていくことが重要です。

これをきちんと見つめ直し、かつ



ガイドラインを作ったり、規定づけたり、そしてそれを仕組みに落としたりするのはチャレンジングな世界かと思えます。

アフターコロナの世界において、出張というものをより快適にかつ出張者や家族に対し、安全安心に出張していただくためには、チャレンジングかもしれませんがこういった管理が必須です。と、ぜひとも管理者の方々にメッセージとしてお伝えしたいところでもあります。

(黒木) 今、西ケ花さんがおっしゃるように、安全というものは従業員の安全に限るものではありません。

基本的には会社のレピュテーション(信用)にもかかわってきますし、かつ従業員の家族に対しても説明責任も負わなくてはなりません。

その観点から考えると、正に規定作り等は工数が非常に多いですし、そもそも社内に専門家がいない中でやっていかなければならない難しさもあります。一方、言い方を変えらると、ここを克服しないとコロナ後の世界に入っていけないという一つのポイントになってきているのかなと思います。

ここを避けるに、逆にここにしっかりと力をかけて突破して、より力強くビジネスを進めていく、さらに言えば、人事や海外人事の方が事業部に対してのブレーキではなく、ギアを上げるような存在として活動

するための支援を我々としてはしっかりやっていければなと思います。

(西ケ花) ありがとうございます。

是非ともインターナショナルSOS様の専門的な知見、それからトップレップの今までの知見を合わせて、アフターコロナに打ち勝てる企業の仕組みづくりで寄与していければと思いますので、引き続きよろしくお願ひいたします。

(黒木・西ケ花) ありがとうございます。ました。

—— 一時間半にわたり、今後の出張の在り方について、リスク・セキユリティ管理、そして出張マネジメントの側面から大変意義深いお話を頂きました。

(文) 樋下田智美

対談内容 および サービスに関する
お問い合わせ先

株式会社**トップレップ**

Email. info@toprep.co.jp

Tel. 03-6635-6610

(平日9:00-17:00)



海外での社員の健康と安全を支える

インターナショナルSOSジャパン株式会社

<http://www.internationalsos.co.jp/>



法人向け 総合出張管理専門のコンサルティング会社

株式会社トップレップ

<https://www.toprep.co.jp/>