

中央会 なら

CHUOKAI NARA

2012,8,10

No.578

■発行／奈良県中小企業団体中央会
奈良市登大路町38-1 奈良県中小企業会館3F
TEL.0742-22-3200 FAX.0742-26-0125
URL <http://www.chuokai-nara.or.jp/>
奈良まるしえ@
<http://www.chuokai-nara.or.jp/marche/>

トピックス

BCP(事業継続計画)の策定ポイントと危機管理

大規模震災等の災害から企業を守る

株式会社フォーサイツコンサルティング
代表取締役社長 浅野 睦

代表取締役社長 浅野 睦

睦

BCP策定が効を奏した事例がある

東日本大震災では、広範囲な被災地域で、多くの企業が貴重な人材を失ったり設備を失ったことで廃業に追い込まれたりした。一方で、東日本大震災前に弊社がBCP策定支援を行った企業の中で、事前に策定したBCPを活用し、津波による壊滅的な被害に見舞われながらも短期間で事業復旧を果たした中小企業(宮城県名取市)もある。BCPの策定がその後の経営に大きな差をもたらしたと言える。また、被災地域だけでなく、全国の多くの企業でも自社製品の出荷が止まるなど、大きな影響を受けた。事業が長期間停止したり、停電などによって中断せざるをえなかったりする事態に備えて、平常時から対策を打っておく計画のこ

とを、BCP(事業継続計画)という。企業が事業の停止を余儀なくされる事態をあらかじめ想定し、緊急時の対応と早期復旧に向けて必要な準備を行うことにより、事業の停止期間を最小限にして、企業の価値を損なわないように準備しておく計画である。しかし、ここまで広範囲で甚大な影響は過去になかったことから、「想定を上回る危機」という表現もなされ、今後企業が危機に対する想定をどのように考えればよいかについて、課題を突き付けられた、こうした観点から、弊社が策定支援を行って見事に復旧を果たした企業の実例を踏まえ、中小企業におけるBCPの策定に必要なポイントと危機管理の考え方について触れていきたい。

リスクの想定には2つある

将来起こりうる企業リスクをすべて想定しきることは不可能である。しかし、不可能だからと言ってリスクを想定することが甘ければ、事業継続は果たせない。では、どうすればよいか。重要なポイントは、リスクの想定を2つに分けて考えることである。1つは「原因想定」でもう1つは「結果想定」という考え方である(図1)。原因想定は、例えば「平日夕方6時、震度6強の地震発生」というように、事象やリスクの原因を想定することである。この

想定は、どのような事態になるかという臨場感を持つことが

図1 リスク想定の考え方(要因想定と結果想定の違い)

要因想定
想定の対象例・・・平日夕方6時、震度6強の地震発生 メリット・・・訓練やシミュレーションを行う上で有効 デメリット・・・現実にはどのような被害を受けるかを具体的に想定することには限界があり、想定を超える事象が起きた場合に対応しにくい。
結果想定
想定の対象例・・・社内の電源喪失 メリット・・・外部要因に関係なく、自社内で何が止まるかが危機的事象に陥るかを想定する際に有効 デメリット・・・対応策を考える際のシミュレーションでは、実際に大対策の手配がとれにくい可能性を評価しにくい。

可能なため、訓練やシミュレーションを行う上で有効ということである。デメリットとしては、現実にはどのような被害を受けるかを具体的に想定することには限界があり、想定を超える事象が起きた場合の対応を考える際、想定が甘かったのではな

い。自然現象や人為的トラブル、他から受ける被害などの事象に関係なく、自社にとって致命的な事態を想定するため、メリットとして外部要因に関係なく自社内におけるリスクを想定する際に有効な考え方である。デメリットとしては、対応策を考える際のシミュレーションや訓練などでは、実際の場面の想定が難しいため、対策の手配がどれくらい可能なかを評価しにくいという点があげられる。このように、両者のメリットとデメリットを勘案してリスクを想定し、どちらの場合でも最悪の事態を想定した上で事業の存続を脅かす事象に備えたいものである。

BCPの目的は会社の信用を守ること

BCPを策定する際には、必ず目的や方針を定める必要がある。目的や方針があいまいなままだと従業員にBCPの意図が伝わらないため、動機づけがなされず「やらされ感」になってしまい、BCPは機能しにくくなる。BCPの目的や方針が組織に浸透しては、必要性を十分に認識している組織では、危機的事態に対応する結束力やエネルギーが醸成されているため、従業員に当事者意識があり、主体的に行動できるようになる。BCPは、策定の段階で、企業存続のために「何を守るのか」という企業にとって守るべき生命線を決めることになるので、従業員の会社資源を大切にしようという認識

トピックス

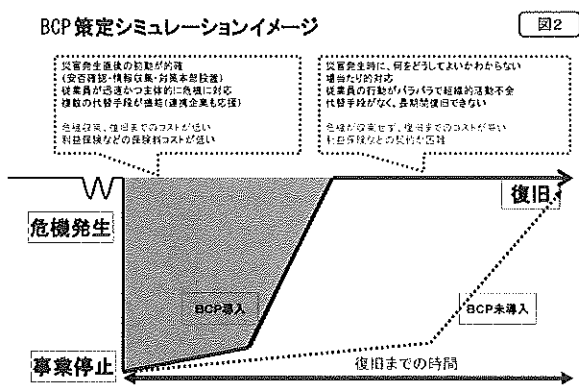
が重要なポイントになる。こうした意味でBCPは形から入るのではなく、目的や方針・理念といった会社として取組む姿勢から入ることが必要である。もちろん、究極の目的は会社の信用を守ることであるはずで、顧客、従業員（家族）、取引先、地域など、企業を取り巻く関係者にとって信頼ある組織づくりをすることであろう。そして、この「信頼」を具体的な取り組みに落とし込めば、「製品の出荷継続」であったり「従業員の雇用継続」であったり「地域への二次被害防止」などになるはずである。目的や方針を明確に定めて組織に浸透させるところからBCP策定を行いたい。

従業員を守らなければ会社を守れない。社長一人で会社を経営している組織でない限り、会社にとって従業員は最も重要な経営資源であるはずだ。たとえ設備や機械が故障しても、従業員さえ無事であれば、その従業員が何とか代替りの設備や機械を探してやるかもしれない。逆に設備や機械が無事であったとしても、従業員が被災し勤務できない状況が続けば事業継続は困難になる。このあたり前のことが、BCP策定で見落とされているケースは少なくない。原材料の供給ストップや設備の停止のリスクにばかり気を取られて、従業員が災害発生時においても安心して働き続けられるような対策に焦点が

当てられなければ、BCPの実効性は低くなるであろう。また、従業員を守るということは、従業員の家族を守るということでもある。従業員の家族との安否確認や連絡体制にまで配慮して、会社が従業員のことを第一に考えるBCPは、いざという時に機能しやすい組織風土をつくる、ということも忘れてはならない。

危機的事象出現から復旧のイメージBCPを策定する際、危機的事象の出現から復旧までの全体イメージを組織として共有しておくとい。

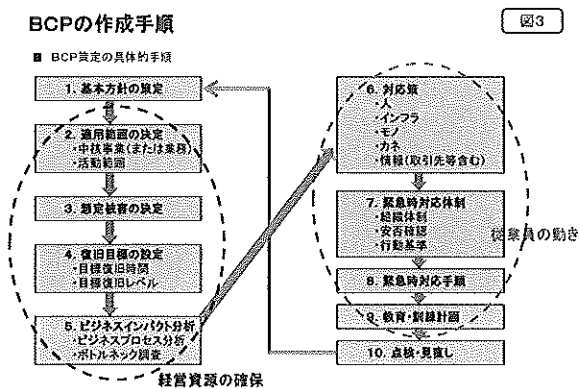
図2はそのイメージで、平常時に行っている事業が危機的事象の発生に伴って、急に企業停止に追い込まれ、そこから徐々に復旧を果たす流れを図にしたものである。BCPが策定されている企業では復旧までの時間



が短いため、その間の売上損失分や人件費などの固定費が少なく済むため、会社の存続にも影響が小さい。一方で、BCP未策定のまま危機的事象が発生すると、復旧までの時間が長くなるため、その間のコストが増大し、相当な企業体力がなければ企業存続が危がまれることとなる。単純に復旧までの時間短縮というイメージではなく、企業経営への影響という観点からも長期的な事業停止を避けるために、このような復旧シミュレーションは行っておきたい。

BCP策定手順の2つの要素

BCPを策定する際に重要なのは、「従業員の動きの準備」と「経営資源の確保」という2つの手順を分けて捉えることだ(図3)。従業員が無事に動くことができることが、何とんでも重要であることは先述したとおりだが、インフラ確保、設備や機械の復旧、原材料や部品の手配といったハード面の対策も早期復旧には大きく影響する。この2つの要素について、誰が、何を、いつまでに、どのように準備するのかを明確にしておきたい。特に、現場の従業員自身が実際に動けるように、日頃から特に「事業の継続に致命的な経営資源は何か」「どのような資源が停止しやすいか」「停止した際に調達しにくいものは何か」「保守点検や復旧時初期操作をどのように行うか」などを決めておく必要がある



る。そのためにも従業員の緊急時行動基準をつくり、「人の動き」と「資源の確保」を明確にする策定を行わなければならない。さらに、事業継続に致命的な影響を与える経営資源(その資源がなければ事業が停止してしまう資源)については、経営の重要テーマとして取り上げ、代替策をどのように講じればよいかについて考える必要がある。すべて自社で賄おうとせず、近隣や遠隔の連携先企業を平常時から探しておくことも重要だ。特に、奈良県の企業は、沿岸部の企業の連携先となっており、他県の被災企業を助ける役割を考えると、おくことも視野に入れておきたい。いずれにしても、代替資源の問題は、現場だけでなく経営陣とともに議論し、中期的な解決も含めて真剣に検討すべき事項である。

トピックス

インフラ・ハードの対策が平常心をつくる

事業継続に致命的な影響を与える経営資源の中で、最も重要なものがインフラではないだろうか。エネルギーや水、通信などは特に影響が大きい。BCPでは見逃せない対策テーマである。危機的事態に陥ると、人は短時間のうちに多くの情報を判断し、意思決定しなければならなくなる。その意思決定する事項の中で、インフラが確保されている企業では、重要な要素を考えなくてよくなるため、心理的にかなり負担感が小さくなる。このように、インフラの準備がある程度整っている企業では、従業員の安心感が異なり、平常心を保ちやすくなるため、緊急時に的確な判断を行いやすくなる。電力は、非常用自家発電を確保し、容量と供給可能時間をあらかじめ計算するとともに、節電の準備も行っておきたい。また平常時から試運転などをを行い、万全なバックアップ体制を築いておく。燃料の備蓄量も見直しを検討すべき重要な経営資源である。普段から最低でも3日分の備蓄量を確保できるようにしておきたい。通信は、情報連絡体制を確保するための代替策と受発注システムなどのシステム運用の代替策を考える必要がある。24時間程度は通信が断絶することをあらかじめ想定しておき、通信に依存せずに伝達や指

示がなくても従業員が行動できるようにする基準づくりと、システムなどは手動でどこまで業務を行うことが可能かの検討を行いたい。

対策本部設置の準備と従業員の行動基準がその後の復旧を左右する

先に述べたように、BCP策定の際は、「経営資源の確保」だけでなく、「従業員の動きの準備」を行うことがポイントになる。従業員の行動では、特に対策本部設置がその後の復旧を左右するといっても過言ではない。危機管理では、通常の業務オペレーションではなく、意思決定や指示伝達系統が緊急時体制として一貫したものになる必要があるため、緊急時に対応する組織をつくらねばならない。対策本部は、その場で見よう見真似で考えて設置しても機能しにくい。事前に十分なシミュレーションを行って、設置準備を行う必要がある。対策本部の設置準備では、4つのポイントがある。

①設置基準、②体制メンバーとその役割、③安否確認、④情報連絡体制である。設置基準は、指示がなくても自動的に設置する基準をつくるということである。大規模災害発生時には通信がつながりにくくなるため、指示を待っているだけ時間的なロスが発生する。例えば震度6弱の地震発生がラジオなどから流れれば、仮に通信が途絶えて指示がなかったとしても、自動的に対策本部は

設置されることになっていて、対策本部員の中で無事の者は自動的に参加する、といった基準をつくることである。体制メンバーと役割は、会社の規模や業種に沿って、普段の業務に近い業務を緊急時の役割として付与しておく。この際は、代行者を

あらかじめ決めておくことが重要になる。安否確認は、従業員の安全の確認と被災状況や勤務可能人数の把握のため、必要になる。従来あった緊急連絡網ではなく、携帯メールなどのパケット通信を使い、一斉送信と受信すべきサイトの管理などを行うことによって、早期に従業員全員の安否を確認する仕組みを構築すべきである。30人以上の従業員の安否を確認する際には、安否確認システムなどの活用も検討に入れるべきである。情報連絡体制は、現場の報告と指示伝達に加え、取引先や関係機関、顧客などへの情報発信もできるようにしておきたい。被災直後の初期行動が終わり、復旧に向けたフェーズに入ると情報連絡体制がいかに迅速かつ確実かがBCPの優劣を決めるといっても言い過ぎではない。日頃から、現場の問題を上層部にいち早く報告する習慣づくりを行い、危機的事象に備える必要がある。

早期復旧を果たした企業は、組織力が違った

冒頭に申し上げた、東日本大震災で壊滅的な被害を受けながら早期復

旧を果たした企業は、何が効を奏したのか？という質問を私はよく受けるのだが、私はいつもこう答える。ひと言でいえば、「危機的事態への組織対応力が違った」のだというこ

とだ。つまり、BCPの文書作成が素晴らしかったのではなく、想定外の事態が生じて、一人ひとりの従業員が、指示がなくても会社存続のための必要な行動をとっていた。すべてが自社で対応できたのではなく、連携先企業に素早く必要な支援のお願いに走れたことが素晴らしかったのである。では、なぜそれができたか。BCPの策定に現場従業員が当事者意識をもって積極的に関わっていたからできたのである。3・11前に危機的事象を「来るか来ないかわからない」と思ったのではなく、「危機的なる事態はやってくるもの」と想定し、本気で準備を行っていたことが、効を奏したのだ。そうした中で、誰ひとりとして「やらされ感」ではなく、日頃の業務を前向きに見直し、危機に強い組織づくりを行ってきたからできた成果であろう。こうした企業は、もし危機に直面しなかったとしても、組織基盤の強い、信頼ある企業であり続けるはずだ。危機管理は、危機が発生しなくても日頃からコミュニケーションや段取りのよくなった組織をつくることにな