

「実効性のある事業継続マネジメントシステムの
構築を目指して ～危機管理の視点から」



SPN リスクフォーカスレポート vol.1

**実効性のある事業継続マネジメントシステムの構築を目指して
～危機管理の視点から**

株式会社エス・ピー・ネットワーク
総合研究室 主任研究員 西尾 晋

目 次

1	はじめに	3
2	問題意識	3
3	議論の出発点と BCMS 構築に際して検討すべき課題	4
	(1) 首都圏における大地震の影響	4
	(2) BCMS に求められる本質的要請とは	4
	1) 「想定外」論争について	4
	2) 本質的に求められる BCMS とは	5
	(3) ISO 化と BCMS 強化の取組みに関して	5
	(4) BCMS の強化に向けてのパラダイムシフト	5
	1) BCMS 構築に欠かせない限られた資源の集中	5
	2) 組織の「全体最適」を志向した BCMS 構築のために ～「選択と集中」の重要性	7
4	事業インパクト分析の内容とプロセス	7
	(1) 「影響度評価」の考え方	8
	(2) BIA のプロセスにおける留意事項	8
	1) 分析ベースと現実ベースの視点の違い	9
	① 「事業インパクト」を指標とした分析の論理的帰結	9
	② 事業継続の本質を踏まえた現実ベースの視点導入の必要性	9
	③ 分析ベースと現実ベースの視点の違い～重要業務の絞込みを例に	9
	2) BIA を前提とした代替戦略に潜む問題点	10
	3) BIA が抱える問題の克服と BCMS 構築の指針	10
5	物理的代替戦略の考え方とその限界	10
	(1) 被害想定を巡る実務動向 ～空回りする「想定外」論と結果事象想定論の危うさ	11
	1) 結果事象想定論とその危うさ	11
	2) BCMS 構築プロセスにおいて定量的リスクアセスメントを用いることの危うさ	11
	(2) 物理的代替戦略主眼の BCP 策定に潜むリスクと弊害	12
	1) 物理的代替戦略の限界	12
	2) 物理的代替戦略に潜むリスク	13
	3) 安易な物理的代替戦略が BCMS 構築実務に及ぼす影響	13

6	BCMS の実務慣行の考え方に潜むもう一つの大きなリスク ……………	14
	(1) 多くの企業の BCP に見られる危機管理体制と事業継続の局面での危うさ ……	14
	(2) BCMS として構築しておくべき危機管理体制とは ……	14
	(3) 訓練の重要性 ……	15
	(4) 平時にこそ重要なリーダーシップ ……	16
7	BCMS をより実効的なものにするために	
	～危機管理的観点からの提言 ……	16
	(1) 事業継続マネジメントの本質とは ……	16
	(2) 危機管理の視点を加味した BCMS ……	18
	(3) 実効性の高い BCMS を目指して ……	18
	1) 避難・安全確保の関係について ……	18
	2) 安否確認について ……	19
	(4) BCM を機能させる為の危機管理①～事業継続戦略＝発想の転換 ……	20
	(5) BCM を機能させる為の危機管理②～危機事態マネジメント	
	～危機対応 3 原則 ……	22
	1) 現場による自律的対応の必要性 ……	22
	2) 現場の自律的対応を実現するための基礎作り～危機対応 3 原則 ……	22
	3) 危機対応 3 原則を「勝手な行動」としないために	
	～企業理念等による行動基準明示 ……	23
	(6) BCM を機能させる為の危機管理③～実践重視＝ソフト面の対策の強化	
	(コストを理由とせずに行けるところから) ……	24
	(7) 機能する BCMS を実現するための組織モデル～B. P. M モデル ……	25
	(8) BPM モデルの特徴 ……	26
8	事業継続マネジメントにおける連携の重要性 ……………	27
9	ISO22301 に関して ……………	31
	(1) ISO22301 を巡る混乱 ……	31
	(2) 混乱の原因～統一的規格の導入 ……	31
	(3) ISO の共通指針としての「ISO Guide 83」と今後の ISO 実務への影響 ……	31
	(4) 今後の ISO への影響について ……	33
	(5) 今回の ISO 化の評価と BCMS への影響に関する私見 ……	34
	参考文献 ……	36

1 はじめに

平成 25 年 3 月 18 日、内閣府の中央防災会議から、南海トラフ地震における被害想定が発表された。被害想定によると、①地震の揺れと津波に伴う、建物や、上下水道、道路などのインフラ損壊の被害が 169 兆 5000 億円、②労働力減少やサプライチェーン（部品供給網）の寸断によって、企業生産が 44 兆 7000 億円低下、③道路と鉄道の不通による物流停止や、運搬ルートの迂回（うかい）による損失は 6 兆 1000 億円、④経済損失 220 兆超（東京・神奈川・千葉の 3 都県で 2 兆円）、⑤断水による被害は 3440 万人に及び道路被害は 4 万箇所を超える。更に、以前発表された同地震での津波規模は、東京都区部で最大 3m、神奈川県で最大 10m、静岡県では最大 33m、愛知県では最大 22m、和歌山県で最大 20m、徳島県・愛媛県でそれぞれ最大 24m と 21m、高知県で 34m とされている。これ以上の「想定外」の事態がこの規模を大幅に上回るものだとしても、想定内の被害ですら相当衝撃的なもので、実際に発生すれば、その被害は甚大なものになると思料される。

企業としては、このような状況の中で、いかに事業継続を図るかを模索していかなければならないのであり、従来の発想や既定の枠組みに囚われていては、事業継続は到底不可能である。

東日本大震災から 2 年。震災の痛みを風化させずに、教訓化するために、昨年 8 月から 6 回に渡って連載してきた「リスクフォーカスレポート～事業継続マネジメントシステム編」の原稿を加筆・再校正する形で、危機管理の視点から見た企業の事業継続マネジメントシステムの考え方を整理しておきたい。

2 問題意識

東日本大震災では、東北地方はもちろん、関東圏・関西圏においても、企業の事業活動に大きな影響が生じた。通信障害や帰宅・出社困難、停電・節電（電力使用制限）などの具体的な業務プロセス、事業継続上の課題が顕在化し、その対策に皆さんは奔走されたことと思う。

事業継続マネジメントに関しては、事業継続マネジメントシステム（以下、BCMS）はもちろん、その中心となる事業継続計画（以下、BCP）として、どのような事態を想定し、またどのような内容とすべきなのかについて、様々な検討が各企業でなされていることであろう。BCMS の整備・強化に際しては、従来の事業継続ガイドラインやモデルに潜む問題点（落とし穴）、そして、そもそも BCMS が求められる本質的要請とは何なのか等について、企業が自律的・自発的に、問題意識を持って検討・対策していくことが重要であり、そのような検証を得ない形だけの BCMS では、事業継続は実現できないことは想像に難くない。

前記の被害想定を見ても、また首都圏（大都市圏）の高度な都市（建造物）構造（高層ビルや地下街、鉄道の相互乗り入れ等）、企業の本社等が多く集中する経済情勢、産・工・住が複雑に絡み合った立地要因、人口分布に比して不足している治安・社会機能（警察・消防・病院等）の状況を考慮しても、大都市で大規模地震が発生した場合（首都直下地震や東海地震、南海トラフ

地震)、その被害や経済損失は、「未曾有」の大震災と言われた東日本大震災を上回る規模になりかねない。

そこで、本レポートでは、このような視点から、首都直下地震等も見据えた危機に強い BCMS について、一つのモデル（考え方）やヒントを提示していきたい。

3 議論の出発点と BCMS 構築に際して検討すべき課題

(1) 首都圏における大地震の影響

中央防災会議に設置された「防災対策推進検討会議 首都直下地震対策検討ワーキンググループ」は、平成 24 年 7 月 19 日に「首都直下地震対策について（中間報告）」（以下、「首都直下地震中間報告」）を公表している。詳細は、ご確認いただくとして、高度に発展した都市構造物や幾重にも張り巡らされた地下鉄や高速道路、乱立する超高層建築、そして多くの企業の本社機能が集中し、多くの労働者と通信インフラが集中する大規模経済圏で、大地震が起きればどうなるか、その被害や状況を想定することも容易ではないし、帰宅困難や出社困難、あるいは労働者及び居住人口に比して圧倒的に少ない医療機関の医療従事者・病床数等の点を考えても、わが国の経済・社会活動に及ぼす影響も極めて大きいことは想像に難くない。

レポートを通じて、BCMS について筆者が最も強く訴えたいのは、従来の BCMS のガイドライン等の延長線上、あるいは同じフレームワークを用いての体制の整備で、本当に十分なのかということである。

(2) BCMS に求められる本質的要請とは

1) 「想定外」論争について

まず、最初に、そもそも BCMS とは本来どのようなものなのか、考えてみたい。東日本大震災後も、「想定外」と言う言葉がしきりに用いられたが、どれほどの（連鎖的な）被害が出るか全く予測もできないことを考えれば、「想定の外を上げる」という現在主流となっている対策論にはおのずから限界がある。それは「想定」を前提とする以上、必ず「想定外」は生じる上、実はこの「想定」論ではリスク抽出のレベルの議論とリスク対策のレベルの議論が、混同されてしまう危険があるからである。

「想定外」という言葉は言い訳に過ぎないといわれるのは、リスク抽出のレベルでは「想定」できていたが、リスク対策のレベルで費用その他の点を考慮して、「対策の前提となる想定（シナリオ）から外した」という事態を指している。事態想定と対策想定とに区分すれば、「想定外」と言う場合は、「事態」が想定できていない場合（リスク抽出の問題）と「対策」を想定としていない（リスク対策の問題）場合の両者を含むのである。

現実的に考えれば、コストや時間を考慮せざるをえない（そうでなければ、単なる机上の空論）以上、対策想定を幅を広げるといくら言ったところで、必ず限界がある。

想定に囚われることが大きなリスクになりうるという危機管理の経験則からも、「想定論」のみでの議論には立脚しないのが妥当であると考え。

2) 本質的に求められる BCMS とは

突き詰めて言えば、想定した被害を前提に対策・計画を策定することは「リスクマネジメント」としては非常に有効であり、このような事業継続「リスクマネジメント」は可能な限りその範囲を広げて実施しておくべきことは言うまでもない。

しかし、事前の想定シナリオ（事業継続計画）通りに対応・復旧プランを発動出来るなら、それは既にリスクマネジメントが機能していると判断され、「事業の継続を脅かす（ほどの）重大な危機ではない」と言うことができる。したがって、そもそも事業継続の局面で問題となるのは、事前の想定が外れた時にどうするか、言い換えれば、「事業の継続を脅かす重大な想定外の危機」が発生した場合にどうするかという危機事態の対応要領であり、クライシス対応要領まで仕組み化することが求められているのである。

リスクマネジメントとして、事前の想定を幅を広げて損害を予防し、復旧対応策の引き出しを多くしておくことは極めて重要であり、このような「事業継続リスクマネジメント」も当然に BCMS の一要素として、十分に整備していくべきだが、従来の BCMS の考え方は、「事業継続リスクマネジメント」の対策に終始していることに注意しなければならない。

(3) ISO 化と BCMS 強化の取組みに関して

2012 年 5 月 16 日に、BCMS に関する第三者認証規格の ISO22301 が正式に発効された。今後、製造業を中心に、国内の事業者においても、この ISO に準拠した BCMS を整備し、認証を取得して、グローバル規模でその取組みをアピールして、ビジネスチャンスに繋がっていくという動きが活発化するものと思われる。

ISO に基づき、認証を取得する取組み自体は、BCMS の強化と国内での更なる普及に繋がることから、このような動きは大いに歓迎すべきことである。ただ、改めて考えておかなければいけないのは、事業継続の取組みとは、ISO 及びその他の規格やガイドラインに適合することなのか、規格に適合しさえすれば事業継続は果たされるのか、ということである。

事業継続とは、正に自組織の危機管理のあり方そのものであって、決して規格や各種提言を模倣・遵守すれば良いというものではないということ、改めて BCMS の整備・強化の出発点として、確認していただきたい。

(4) BCMS の強化に向けてのパラダイムシフト

1) BCMS 構築に欠かせない限られた資源の集中

「首都直下地震中間報告」では、「業務継続に必要な職員の確保」の施策として、「必要な職員に対する徒歩参集可能な範囲内における住居の確保」と「緊急参集体制の構築と部局を越えた職員の融通」をあげている。この視点は、官・民を問わず、BCMS の

実効性担保には不可欠の要素である。

そして、「必要な職員に対する徒歩参集可能な範囲内における住居の確保」に関しては、

- ▶ 「特に、首都圏においては、職場の遠方に住居がある職員も多いが、とりわけ地震発生直後から当日中に実施すべき業務に必要な職員は、速やかな徒歩参集が可能な範囲内に居住している必要がある。

そのため、各府省庁において地震発生直後から当日中に実施すべき業務を中心に真に必要な非常時優先業務の絞り込みを行うとともに、交通・通信の途絶に際しても登庁してこれらの業務を行う必要がある職員が速やかな徒歩参集可能な範囲内に確実に居住できる担保として、当該範囲内（例えば、地震発生後3時間以内に開始すべき非常時優先業務に必要な要員を対象としては概ね6km圏内）に一定の宿舎を維持するべきである。」

としている（5ページ、「(4) 業務継続に必要な資源の確保 ①業務継続に必要な職員の確保」。なお、下線部は筆者）。

また、「緊急参集体制の構築と部局を越えた職員の融通」に関しては、

- ▶ 「各府省庁は、組織全体として優先度の高い業務を実施するため、所属する部局に関わらず、近傍に所在し参集できる職員を非常時優先業務の実施要員に組み込むなど、部局を越えた要員の融通等を通じて、非常時優先業務の実施に必要な職員を確保する必要がある。特に、上記によって確保された都心近傍の宿舎に入居する職員については、現在の職務にかかわらず、非常時優先業務の実施要員として参集を義務付けるべきである。」

としている（5～6ページ、「(4) 業務継続に必要な資源の確保 ①業務継続に必要な職員の確保」。なお、下線部は筆者）。

各企業で策定されているBCPには、このような内容が適切に盛り込まれているであろうか。多くの企業からBCP策定の相談を受けるが、現状をチェックしてみると重要業務（この報告書では「非常時優先業務」）の絞り込みが非常に甘いところが多く、部署毎に重要業務を列記している企業すらある。事業継続マネジメント（BCM）において考えなければいけないのは、組織として、通常の経営資源が普通に利用できない極めて限られた状況下で、いかにサバイバルを果たせるかである。部署毎に重要業務を列記して各部署が部分最適で業務継続を図ることは、限られた資源をさらに分散させてしまうことに十分に留意しなければならない。

「組織全体として」何を重要業務とするか、まずは組織として非常事態に対する意識や、活用可能な、しかし限られた経営資源を集中させるための目標を明確に定めた上で、その構成要素としてのそれぞれに必要な業務を分担して実施する、その意味での部署毎に割り振られた重要業務ということであれば理解できる。ところが、組織全体の方針や部署間の業務の連動性や組織目標との関連性が確保できていないままでの「重要業務」の割り振りでは、せっかく参集できた社員の必至の努力も、思うような成果を生まない。

実は、この点は、BCMを考える上で、非常に重要な視点を含んでいる。ポイントは、

事業継続が問題となる局面では、経営資源や社会インフラ等が通常通り使えず、極めて限られた資源を共同で利用することになる点である。部分最適を目指すことは、資源を「共同で利用する」というのではなく、「奪い合う」ことになってしまう。それでは、事業継続など覚束ない。事業の継続を脅かしかねない最大の危機（敵）を眼の前にして、資源を奪い合うような部分最適思考により内（味方）にも敵を作るのか、それとも組織全体の存続のために部門最適を捨てて全体（全社）最適の思考により足元を固めるか、どちらが賢明な判断かは一目瞭然であろう。

東日本大震災後の首都圏の店舗における品薄や買占め騒動の背景には、実は、このような部分最適の思考により各社が社会全体の利益よりも、各社の利益（事業継続）を優先したこともその一因があると考えられることを補足しておきたい。個別企業ごとの社内側の「経営資源の共同利用」と、サプライチェーン内の企業群や競合企業も含めた複数の企業、さらには企業以外の組織や団体、個人まで含めた「社会資本の共同利用」とを分けて考えると同時に、その両者の連携を視野に入れる必要がある。

“一企業存続して、社会継続せず”では、何のためのBCMSか、ということになってしまう。

2) 組織の「全体最適」を志向したBCMS構築のために～「選択と集中」の重要性

BCPの核心でもある「重要業務の絞込み」も、結局は「選択と集中」の考え方に基づき組織一丸となった対策の策定が必要なのである。組織全体として、実施すべき重要業務を絞り込み（選択）、そこに部門や役割を超えた活用可能な経営資源の「集中投入」が事業継続可能性を高めることになる。このような考え方で重要業務及びそれを実現するためのミッションを定め、そのミッションを実行可能なスタッフにて分担実施する形のBCMSを構築していれば、「部署を超えた職員の連携」は当然の要請であり、当然の帰結となる。

平時は、各部門においてそれぞれの役割を果たしていると思うが、それぞれの部署のスタッフである以前に、その組織（会社）のスタッフである。組織なくして部署も存在しえない以上、事業継続を脅かす重大な事態に陥ったときは、まずもって、部署の役割に囚われることなく、組織全体としての重要業務に当たるように意識と意志を統一しておくことが重要である。

なお、重要業務の絞込みについては、ビジネスインパクト（事業影響度）分析（Business Impact Analysis；以下、BIA）が内包する問題性（限界）についても考察する必要がある。

4 事業インパクト分析の内容とプロセス

それでは、具体的にBCMS構築のプロセスの中から重要プロセスを取り上げ、BCMSの強化・実効性確保の方策について検討していく。まずは、BCMS構築の際の代表的かつ特徴的なプロセス

である、BIA を取り上げる。

(1) 「影響度評価」の考え方

内閣府の「事業継続ガイドライン第二版」(以下、内閣府ガイドライン)によると、「影響度評価(事業影響度分析)」は、計画策定に先立って行われるものと体系付けられている。そして「影響度評価」の項目の中に「停止期間と対応力の見積もり」「重要業務の決定」「目標復旧時間・目標復旧レベルの設定」の3つが組み込まれている。さらに、「影響度評価」は、「事業を継続するために優先的に継続が必要となる重要業務を見極めるために必要なもの」と明言している。(内閣府ガイドライン、p13-15)。

そして、具体的な進め方として、

- ▶ 「事業継続の考え方の特徴として、理由を問わず企業が事業を停止した場合に、その停止期間がどの程度企業に影響を与えるのかを評価し、事業としていつまで耐えられるのかの目標復旧時間を設定する」
- ▶ 「主だった製品やサービスの供給停止が発生したと仮定する。そして、その供給停止が企業経営に及ぼす影響を評価する。具体的には、生産量の減少、利益損失、賠償責任金額、信用失墜(顧客離れ)、資金繰りの悪化などの面から評価し、企業がどの程度までの停止期間に耐えられるかの判断を行う。」

としている。

そして、この停止の影響及び最大許容時間の見積もりを踏まえて、

- ▶ 「通常、災害により何らかの被害が発生すれば、すべての業務を行うことは困難となるため、重要な業務から優先順位をつけて継続するよう検討することが実践的である。そこで、特定した災害も念頭に置きつつ、企業として、優先的に継続を必要とする重要業務を慎重に選び、決定する必要がある。」
- ▶ 「影響度評価の結果や、取引先や行政との関係、社会的使命等を踏まえ、企業にとってその重要業務の停止が許されると考える目標時間及び目標復旧レベルを設定する。」
- ▶ 「重要業務を目標復旧時間内に目標復旧レベルまで復旧させるためには、求められる様々な経営資源の調達・配備もこの目標復旧時間内に完了させる必要がある。」

としている。

このように、事業停止の影響度を前提として、「優先して継続すべき重要業務」や「停止許容時間を踏まえた目標復旧時間、レベル」の設定と流れが、BCPの策定に当たって最初に行われるプロセスである。

(2) BIA のプロセスにおける留意事項

このBIAのプロセスは、事業継続リスクという観点では最悪のシナリオである「事業停止」を前提とした分析であり、事業継続を考える上では合理的な考え方のようにも思える。しかし、実務においては、各社が、このBIAのプロセスの意味合いや手法について十分に納得して行っているとは言い難い。BIAを実施する上では以下の点を十分に考えておく必要がある。

1) 分析ベースと現実ベースの視点の違い

①「事業インパクト」を指標とした分析の論理的帰結

事業停止を前提としてその経営に与える影響度を分析した場合、内閣府ガイドライン等に例示されている「生産量の減少、利益損失、賠償責任金額、信用失墜（顧客離れ）、資金繰りの悪化など」の分析指標を用いた場合、当然に各社の「主要業務」「メイン事業」の損害が最大になることがほとんどである。

そして、停止時の影響度分析が重要業務や復旧目標の選定の指標となることを前提とすれば、影響度が最大である各社の「主要事業」「メイン事業」は停止を許容できる期間は短くなる（収益の多くをその事業に依存しているからこそ主要事業なのであり、早期に回復しなければ企業としての存続を脅かす）し、「主要事業」「メイン事業」が継続すべき重要業務と選定され、目標復旧時間も短く（1週間以内等）設定されることになるのが通常である。

現状のビジネス環境を前提として影響度を分析した場合、上記のような結論になるのはある意味必然である。分析ベースの検討であればこの結論は説得力を持ち、合理的である。

②事業継続の本質を踏まえた現実ベースの視点導入の必要性

しかし、ここで考えなければいけないのは、BIAは、BCMSの一部として、事業「継続」の為に実施するという点である。あくまでもBCMSにおいて考えなければいけないのは、平時のビジネス環境を前提とした停止時の損害ではなく、BCPが発動されるような社会情勢下で、いかに事業を「継続できるか」という「継続（容易）性」の視点である。

事業停止の影響を踏まえて継続すべき重要業務を絞り込んでも、それが実際には継続可能性の高いものでなければ、事業継続は実現できない。言い換えれば、停止影響度のみではなく、継続容易性の要件も検討した上で、重要業務を絞り込まなければ、事業「継続」マネジメントシステムとしては不十分であり、BCPの実効性を担保するためにも現実ベース指標である継続（容易）性要件を加味することが不可欠なのである。

③分析ベースと現実ベースの視点の違い～重要業務の絞込みを例に

この継続容易性の観点を加味して重要業務の選定を行うとすればどうなるか。

停止影響度分析の論理的帰結として導かれた「継続すべき重要業務」としての「主要事業」は、継続容易性は低い。すなわち、平時から、企業は主要事業には多くの設備投資や人材投入、その他経営資源を可能な限り投入し、業務プロセスを細分化して、収益基盤の安定を図っており、これを維持・継続するためにも必然的に、相応のコストと設備、人材が必要となる。

しかしながら、BCMSが求められる局面では、活用可能な経営資源は限られている。活用可能な経営資源が限られている中で、多くの経営資源の投入、業務プロセスの細分化が必要な主要事業を本当に維持・継続できるのか、例えば、業務実施に必要な設備や人材をどのように確保するのか、多くの業務プロセスの実施のための情報連絡や意思決定をどのように行うのか等、現実に継続することなどを考えると、そ

ここに大きな課題があるといわざるを得ない。

この点については、代替の拠点を確保するというリスクマネジメントによって、事前の対策を行うことで、主要事業の継続可能性を確保する取り組みがなされているのが現在の実務の主流と言えるが、そこにはまた別の問題が潜んでいる。

2) BIA を前提とした代替戦略に潜む問題点

BIA を前提とした分析では、継続すべき重要業務が主要事業とされるため、平時から多くの経営資源が投入されている主要事業を維持・継続するために、如何に相応の機能・規模を有する代替の設備を確保するかに主眼がおかれる。重要業務として選定された主要事業を維持・継続するための生産設備等を別の地域等に確保し、メイン拠点が被災した場合等は、代替拠点を活用して事業の継続を図るといった事業継続戦略が選択されるのである。

そして、相応の機能・規模を有する代替拠点を確保しようとするれば、相応のコストがかかる。とすれば、代替拠点の確保に関するコストを負担できる企業はこのような BCMS の構築も可能だが、コストを負担できない企業には代替拠点を活用して事業の継続を図るといった事業継続戦略は現実的ではない。

3) BIA が抱える問題の克服と BCMS 構築の指針

事業の「継続」を目的とした BCMS において、その指標が有事の継続（容易）性ではなく平時の損害をベースとして組み立てられ、本来検討されるべき継続性がコスト競争力で左右されている、いびつな BCMS モデルが標準型として推奨されていることが最大の問題である。

この事実を前提にして、如何に実効性・継続性を確保する対策を行えるか、企業としての知恵が試されているといえるであろう。既に指摘したとおり、事業継続とは、正に自組織の危機管理のあり方そのものであって、決して規格や各種提言を模倣・遵守すれば良いというものではないということを、改めて BCMS の整備・強化の出発点として、確認していただきたい。

なお、私は、事業停止によるリスクを見積もる BIA のプロセスと、継続すべき重要業務の絞込みは切り話して考え、重要業務の絞込みは BCMS の本質的要請である BCP が発動されるような社会情勢下で、いかに事業を「継続できるか」という「継続（容易）性」の視点を重視した重要業務を選定すべきだと考えている。重要業務の絞込みの考え方については、前回も触れたが、後に改めて考察したい。

5 物理的代替戦略の考え方とその限界

次に、事業継続のために設備やインフラ等の物理的代替を主眼とする対策論に潜む問題点とその克服策について考察する。

(1) 被害想定を巡る実務動向～空回りする「想定外」論と結果事象想定論の危うさ

1) 結果事象想定論とその危うさ

事業継続を脅かす事象についてのリスク評価の指標として、従来、地震や津波、インフルエンザ等の原因事象別想定が主流であった。しかし、このような原因事象別想定は東日本大震災での複合災害に対応できないとして、例えば、「本社工屋が使えなくなった場合」、「電気の供給が止まった場合」などの結果事象想定に基づく BCP 策定が提唱されている。

確かに、結果事象想定の方が応用範囲が広く、想定幅は広がることは間違いがない。しかしながら、注意しなければいけないのは、結果事象想定をベースとする状況想定が、過度のインフラ依存の対策を誘発しかねない点である。すなわち、結果事象想定に従った場合、例えば、「本社工屋が使えなくなった」、「電気の供給が止まった」等の状況想定を前提とした被害（損害）分析が行われ、当該損害を回避するための方法論として、比較的安易な本社工屋や電気供給機能の「代替設備を用意する」という、物理的な代替設備確保という方法論による事業継続戦略が策定されやすい。

2) BCMS 構築プロセスにおいて定量的リスクアセスメントを用いることの危うさ

従来、国内では、2000 年問題を契機に IT システムに対する BCMS が論じられ、その後は、主に防災対策から発展させた地震に対する BCMS、そして、インフルエンザ・パンデミックを契機としたインフルエンザに対する BCMS が順次整備されてきた。IT システムや地震による建造物の倒壊等への対策としては、バックアップや代替設備の確保というリスクマネジメント施策が一般的にも推進され、多くの企業での BCP にも、その内容が記載されている。

BCMS を構築する場合に限らず、リスクマネジメントを推進する上では、リスクの算定や評価及び対策として、分かりやすい指標が用いられることが多い。具体的に言えば、数値化して比較する定量的リスク評価が多くの場合に用いられる。BCMS の構築・整備においても、事業インパクト分析では、「生産量の減少、利益損失、賠償責任金額、信用失墜（顧客離れ）、資金繰りの悪化など」の数値化しやすい分析指標が用いられることが多いのも、この典型例と言える。数字という分かりやすい指標により、リスクを分析したり、対策を比較・検討していくことが思考経済上も合理的とされるのである。

しかしながら、BCMS の整備に当たっては、このような定量的指標をベースとしたリスク評価論は、例えば、一日の生産量に基づく工場の稼働停止の損害や価格や費用・工期が比較的明確な設備・機器の損壊（破損）等の定量的算定が可能な場合には極めて有用であるが、一方で人員不足による生産性の低下、業務スキルやノウハウ不足による業務効率の低下によるロス等の算定が極めて難しい場合は、その算定を敬遠する思考に陥ることになる。

同じ BCMS でも、インフルエンザや経営悪化による人員削減、主力スタッフの大量離職のような人的損害（ソフト面への損害）をもたらす場合と、IT システムダウンや地震等の設備・機器が損壊するような物的損害（ハード面への損害）をもたらす場合と

がある。前者を人的損害型、後者を物的損害型と分類したとすれば、従来のわが国の BCMS は、後者への対応・対策を中心に組み立てられ、前者への対応・対策が軽視されてきたといえる。人的損害型リスク対応のための BCMS は、断続的に事業継続危機が発生し、被害が最大になる時点も流動的であるが、物的損害型リスク対応のための BCMS は、複合災害により被害が拡大する可能性はあるものの、最初に大きな事業継続危機が発生し、被害も最初の時点が一番大きいのが通常である。

算定が容易なハード面への対策を中心とする BCMS だけでは、大規模災害等の人的被害が出る場合には、そのリスク評価も対策論も算定しきれず、事業継続を脅かす事態に陥りかねない。

そもそも、事業継続を行う上での重要業務は、活用可能なインフラを利用して行うことになるため、設備・機器等のハード面の対策はもちろん、人的・組織的なソフト面の対策も重要となる以上、設備・機器等のハード面のリスク評価や対策論だけでは、BCMS の構築・整備としては不十分である。

設備や機器が壊れて使えなくても、従業員が手動対応やリカバリーが可能なようにスキルやノウハウの集積、教育訓練等のソフト面の対策を行っていれば、一定程度、業務の継続は可能であるが、そのようなソフト面の対策をせずに単に物理的代替対策を行っているのみでは、物理的な代替設備が使えない場合に業務の継続が著しく困難になる点に留意しなければならない。

この意味で、結果事象に基づく事態想定や重要業務の継続性確保のための対策論が物理的代替設備の確保を主眼とする BCMS だけでは、事業継続の確実性を担保する上では、脆弱性を有しているといわざるを得ない。

(2) 物理的代替戦略主眼の BCP 策定に潜むリスクと弊害

1) 物理的代替戦略の限界

物理的代替戦略を主眼とする BCP では、重要業務の継続に必要な設備・インフラの維持・確保に注力することになり、それらが使えるか使えないかが事業継続マネジメントの中心的課題になる。

しかしながら、実際にはコストの問題で十分な代替設備や機器を予め維持・確保しておくことが必ずしもできるわけではなく、また現行の事業インパクトをベースとする事業停止リスク算定の考え方に拠った場合、重要業務は当該企業の主要事業、コア事業とされるケースが少なくないことから、事業継続の為に維持・確保すべき代替設備・機器も相応の規模のものとなり、そこに費やすべき経営資源は企業にとっても負担の大きいものとなる。

BCMS の本質は、既に述べたように、生き残りのための危機対応そのものであり、その状況下においては、本来、全ての事業を継続するという選択はありえない（だからこそ、継続すべき「重要業務」絞込みのプロセスが組み込まれている）。自社では、事業継続マネジメントの一環として確保した設備や機器が、その設備や機器を管理・運営する他社の事業継続のための対象業務とされていない場合、その設備や機器が利用できない可能性も少なくない。

2) 物理的代替戦略に潜むリスク

また、他社が管理・運営する代替の設備や機器の維持・確保を主眼とする事業継続戦略を採用した場合、そこには大きなリスクホールが生じる恐れが有る。例えば、ITに関する事業継続のための施策として、バックアップサーバーの設置やクラウドの利用等の対策が行われることが多い。このような設備・機器も自社施設で全てまかなえる企業であればそのリスクは低減するが、このような対策は、他社の機器を利用する形態であるケースが少なくないため、他社の BCMS の影響を受ける。

皆さんの会社で事業継続戦略として採用されている代替戦略、他社が管理・運営する設備や機器にどの程度依存しているのか、今一度、これを機会に確認していただきたい。他社が管理・運営する設備や機器による代替実施を自社の事業継続のための対策とした場合、その選定に当たっては、当該企業の BCMS を十分に確認しておかなければ、いざという時に自社の事業継続が脅かされるリスクがある。

その企業の主要事業だから、事業継続の対象となる重要業務だろうという推測ベースでの代替設備・機器の選定であるとすれば、それは BCMS としては、非常に大きな脆弱性を内包していることを改めて確認しておく必要がある。

なお、代替オフィスや業務実施拠点がテナント（共同入居）ビルに入居している場合も事情は同様である。

3) 安易な物理的代替戦略が BCMS 構築実務に及ぼす影響

代替の設備・機器を確保することで事業継続を図ろうとするハード面重視のリスクマネジメントは、一つの対策論としては成り立ちえても、状況に応じた動的かつ効果的なマネジメントシステムとしては機能しにくい点にも注意が必要である。

代替設備・機器の維持・確保に主眼が置かれてしまうと、対策論として、そこで完結してしまい、それが使えないときの対策やその他の代替戦略、他に取りうるる手段の検討などが疎かになりやすい。

また、BCP の見直しに際しても、マニュアルや手順書、業務分担、スキル・ノウハウの集約等のソフト面の対策については、実務を前提に社内での検証・改善が可能であり、その意味で PDCA サイクルによるマネジメントシステムとしての運用・体制強化が可能であるが、代替設備・機器の維持・確保に主眼が置かれてしまうと、その分野に精通した特定の部門や担当者の資質に依存せざるを得ない上、サービスや仕様の内容を比較等することで業者選定の見直しは可能でも、そこから先の組織的な検証や改善は現実的には不可能であり、PDCA サイクルによるマネジメントシステムとしての運用・体制強化には繋がりにくい。

6 BCMS の実務慣行の考え方に潜むもう一つの大きなリスク

その他、BCMS 構築実務において種々・議論され、問題となるテーマに関して大きなリスクを内包している実務慣行について、いくつか取り上げたい。

(1) 多くの企業の BCP に見られる危機管理体制と事業継続の局面での危うさ

皆さんの会社の BCP を見て欲しい。危機管理規程等で事業継続対策を位置づけている企業はその内容を見て欲しい。ほとんどの会社において、どこかに有事の組織としての対応体制が書かれているであろう。対策本部を立ち上げて、社長が対策本部長になって、予め決められた対策本部のメンバーを招集して・・・、このように、トップダウンを前提とした対策本部像が書かれているのではないだろうか。

このような社長をトップとする対策本部の立ち上げ、言い換えれば、有事のトップによる強力なリーダーシップを前提とする対策は、危機管理学におけるクライシス対応体制の通説でもあり、おおよそ危機管理に関する書物には、当然のように同じような記載が並んでいる。

社長がいなければ副社長が、副社長がいなければ専務が、専務がいなければ常務が・・・と意思決定に関する序列が決められ、それにしたがって、あくまで「平時」の論理によって、有事に対応しようとする姿がそこにはある。

しかし、企業の最高経営責任者である社長が最終的な経営判断の責任を負うのは当然であり、最上位の役職者を意思決定の最高責任者とする平時の論理そのものであるなら、あえて規定するまでもないであろう。通常の組織の意思決定に従えばよいだけである。

「平時」を基準とした損害分析による BIA が重要業務の絞込みやリスクマネジメントとしての事業継続戦略を過重なものに行っていることの問題性は、先に指摘の通りであるが、ここでもまた、対策本部の形にこだわりすぎることが、事業継続はもちろん、事業再開や企業としての常識的対応を遅らせかねないことも十分に留意しなければならない。大規模広域災害の場合は、対策本部につめる幹部の安否不明、連絡不通の状態は普通に起こりうるし、当然に「想定内」の事態である。状況により役員が誰もいない、あるいは連絡が付けられない中で、それなりの判断も求められる局面も必ず生じる。このときに事業回復や事業継続、企業としての行動に関して、誰がどのような方針・基準に基づき、判断・対応するのか、そこが明確にされ、関係者間で共有されていなければ、極めて重要な意思決定すらできなくなる事態に陥りかねない。

(2) BCMS として構築しておくべき危機管理体制とは

その意味で、BCP に盛りこむ対応体制組織図も意思決定の責任の所在を明確にする意味では重要であることは間違いないが、重要なのは組織図ではなく、

- ・ 何をすべきか（優先順位）
- ・ どのような基準で判断すべきか
- ・ どのような手順で実施するか
- ・ 実施に当たって対処・調整が必要なことは何か

- ・ 何をどのような形で記録するか
- ・ 関係各所にどのように情報を発信し、共有するか
- ・ 各人はどのように行動すべきか
- ・ その他組織的行動に当たっての留意点

等を明確に定めておくことであり、普段、このような判断や対応を行わないスタッフでも、それなりの判断・対応が出来るような状況にしておくことが重要である。

BCMS に求められる「危機管理体制」は、正に上記の点を明確にすること、言い換えれば、「平時」の論理に基づく意思決定ができない場合でも、組織を動かすための体制整備が重要なのであり、形としての「平時」の理屈に基づく組織図が必要なわけではない。

ここでも、BIA 同様、「平時」の理屈で BCMS を考えようとする悪弊が見て取れる。BCMS の構築・整備に際しては、常に、その本質に遡って発想していくことが重要であり、従来のガイドライン等に従って漫然と作業を進めればよいというわけではない。危機管理や危機対応の本質的要請に基づく思考が、BCMS の実効性を高めることを改めて認識していただきたい。

(3) 訓練の重要性

事業継続を脅かす危機事態への対応という観点からすると、会社としての理念や対応方針、対応順序を明確にして、優先順位に基づく状況判断ができるかどうかことが重要であり、そのためには日頃から訓練を行っておくことが欠かせない。

この部分こそ、正に事業継続を実現するための肝であり、BCMS に内在させて、日頃のリスクマネジメントとして徹底して実施すべき事項と言える。訓練の重要性については今更指摘するまでもないと思うが、本当に訓練しておくべきは、ただ BCP に従い記載項目を行う「行動」訓練ではなく、情報不足の状況下で、どのような判断を下し、どのようなアクションを行なうかという「判断・実行」訓練である。

例えば、平時で有れば「情報収集」を行うように指示できても、有事において、状況が判明するまで、あるいは判断に十分な情報がそろうまでには相当の時間を要する場合も少なくない。その時に情報がないからとただ、情報を上げろ、どうなっているという指示、状況が分かるまでは動かないという判断ではそれこそ手遅れになりかねない。このような訓練は、形式ばった「訓練」「演習」の場でなくても、日々の業務の中やちょっとした会議の中でも可能なのであり、日頃から、制約条件をつけて判断する訓練、そしてその判断に当たっての判断基軸は何かを、平素から繰り返し行うように仕向け、各々の局面で社長や役員が企業としての方針や方向性、判断基軸を示し、落とし込むことが重要である。

国内企業では、BCP を作り上げてから、全社的な訓練をセレモニー的に行なう企業が少なくないが、セレモニー的な訓練や、決まりきったメンバーが参加する訓練を繰り返しても、シナリオを再現するだけでは、あまり意味はない。

BCP は骨組みだけを記載し、組織としてのミッションを明示して、制約状況を前提に、どのような判断・アクションをするかを全社員で行い、そこで出てきた意見や考え方を共有して議論し、基準化・標準化していくことで、BCP が肉付け・強化され、BCMS がマネジメントシステムとして機能し、更に、想定外状況下で最も重要な社員の危機事態対応力の

強化を実現できる。何も、相当な内容が出来上がってから訓練をしなくても、ブレイクストレーニングを兼ねた訓練を行なうことで、想定外や不確実状況に強い組織作りが可能となるのであり、少なくとも、BCMS に関しては、このような訓練をしなければ、実効性は高まらないといつてよい。

このような訓練を通じて、対策本部が無くてもある程度の判断を各幹部や各社員が組織の方針として行えるようになり、事業継続に重要な現場力を高めることができるのである。

なお、やらないよりはやったほうが良いとは言えるが、いつも決まりきったメンバーで訓練を行なっても、実際の障害となる要因は、訓練をしていないスタッフや訓練していないプロセスで起こる。想定外のことが起きてもなんとか問題解決を図るスキルを養うのが、訓練の意味なのである。

BCMS についてあれこれ思惑をめぐらすよりも、全社員で一度訓練してみた方が、得るものが大きいことを付記しておく。

(4) 平時にこそ重要なリーダーシップ

危機事態においては、トップのリーダーシップがクローズアップされる。福島原発事故の際も当時の管総理のリーダーシップが糾弾されたことは記憶に新しいところであろう。

しかし、様々な不確実状況下での業務を強いられる組織や危機に強い組織は、社としての方針やなすべきミッションが予め各社員の中に植えつけられており（～スピリットとか、・・・ウエイと呼ばれる）、いざ、有事にあたっては現場で相応の判断・対応を行って、それをトップが追認（了承）する形の意味決定、業務遂行がなされる特徴がある。対策本部というトップダウンの意味決定の形ばかり整えるよりも、このような形で相当なレベルまで現場が自律的な判断・対応ができる組織を作ること、そのような人材を育成することが、特に大規模災害や事業停止リスクに直面する状況においては、極めて重要なのである。

トップのリーダーシップについては、有事ばかりに目が行きがちだが、平時に如何にこのような判断ができる現場スタッフを育成できるか、そのために理念や判断基軸を社員に浸透させるべく率先したコミットメントができるか、トップのリーダーシップが問われるのはむしろ、平時なのである。

7 BCMS をより実効的なものにするために ～危機管理的観点からの提言

(1) 事業継続マネジメントの本質とは

それでは、今までの考察を踏まえて、ここから先は、BCMS をより実効的なものとするための方策について、いくつかの問題提起を行っていききたい。

まず、始めに、BCMS が求められる本質的な状況とはどのような局面なのか、そこを整理するところからはじめたい。IT システムのダウンやインフルエンザの流行による社員の大量欠員、大規模地震や大型停電、大規模通信障害等、「事業継続計画（BCP）」で多く想定している事象の共通点はどこにあるか。

私は次の3つに集約されるものと考えている。一つ目は、「通常の業務オペレーションどおりに業務が実施できないこと」、二つ目は、「業務に使用している設備、インフラ、資産等の一部が利用できずに、利用できる資産が限定されること」、三つ目は、「可能な限り早期に通常のオペレーションに回復させないと、顧客に迷惑がかかり、社としての経営基盤を揺るがす事態が発生すること」である。

このような状況に至らせないリスクマネジメントも重要であるが、BCMSは、このような状況下において、いざ、「迅速な判断・対応」、「復旧に向けた確実（着実）な対処」「選択（できることの見極め）と集中（活用可能な資源の集中投入）による柔軟対応」を組織としてどのように行うかを規定するものである。策定されたBCPのシナリオ通りに進むのであれば、シナリオにしたがって対応できる以上、事業停止の危機にさらされているとはいえないし、通常の業務フローにしたがって対応できるなら、BCPによって細かく対応シナリオが決められていなくても事業の継続は可能である（稼働率や生産量、納入量は平時よりも落ちたとしても、通常業務の実施は可能であり、事業の継続に支障はない）ことは既に述べた通りである。このように考えれば、BCPにあるインシデント対応計画等のシナリオ以外の想定外事象が起きたときにどのように行動するのか、また通常の業務プロセスにしたがって対処できないときにどのように行動するのか等の、対応指針を盛り込んで定着させておくことが、BCMSの要諦であると考えられる。

要するに、BCMSは、「通常の経営資源や業務プロセスに従った処理ができずに、事業の継続を脅かす事態が発生した場合の即応態勢」と言うことができるのであり、BCPは本質的に、想定外事象や有事対応の具体的指針、想定シナリオ外の事象が発生した場合の行動原則等が含まれていなければならない。

BCMSと一口に言われているが、危機管理の観点から考えると、リスクマネジメント及びクライシスマネジメントの双方を具備したものが求められることは既に指摘したとおりであり、これまでの国内でのBCMSに関する各種モデルは明らかに事業継続「リスクマネジメント」に偏重している。

リスクマネジメントなくして適切なクライシスマネジメントはなしえず、その意味で、リスクマネジメントとクライシスマネジメントは車の両輪とすることができる。逆に言うところリスクマネジメントだけでは前に進めないことを意味する以上、BCMSの整備に関しても、もう一つの車輪の役割を果たすクライシスマネジメントの仕組みを内在化する必要がある。

ちなみに、皆さんの中には、すでにBCMSに組みこまれているインシデント対応計画がクライシスマネジメントの役割を果たすとお考えの方もいるかも知れないが、インシデント対応計画はあくまで、BCPの対象とするリスク及びそれに基づくリスク評価を前提としたシナリオへの対応計画であり、シナリオ外の事象に対して広く適用できるものではない。あくまでも社長をトップとする対策本部等の平時の危機管理を前提とした内容がほとんどであり、社長や経営幹部も含めた多くの関係者の安否不明、通信不通の状態での組織的対応に耐えうるものではない。

BCPの計画通り対策本部が起動できるのであれば、社長等の見事なリーダーシップや采配で事業停止の危機を乗り越えられるかも知れないが、それは状況がシナリオ通り進むかどうか

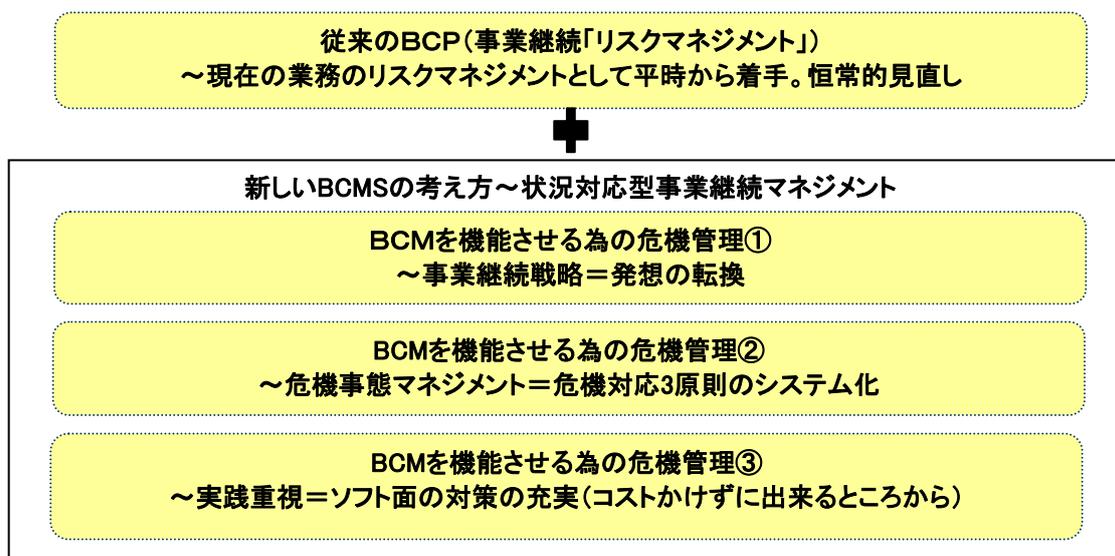
かという一か八かの賭けに近く、危機管理の観点からはベストプラクティスとは言い難い。リスクマネジメントの仕組みとして整備した対策本部による対応を大原則としながら、それが起動できないとき、機能しない時の補完ルールをクライシスマネジメントの指針として策定しておかなければ、さらにそのクライシスマネジメントのための仕組みで事業継続を目指す訓練をしておかなければ、いざという時に機能しないBCMSになりかねない。

(2) 危機管理の視点を加味した BCMS

ここまで見てきたように、BCMSの本質は、想定外事象への対応要領、行動準則等のマネジメント原則の明示と、当該マネジメント原則にもとづく、状況対応型アクションにある。したがって、災害等で発生する各種の状況への対応、すなわちクライシスマネジメントに関する内容を組み込む必要がある。

一方で、危機管理は予防としてリスクマネジメント及び対応としてのクライシスマネジメントの両者を融合し一体的に整備・運用していくことであるから、BCMSを考える上でも、当然に事業継続リスクマネジメント、すなわち、従来のBCP策定プロセスにおいて重要視されている代替戦略や防災対策、多重化・冗長化対策は、重要である。

そこで、危機管理の観点から、機能するBCMSを整理してみると次の図のようになる(※図、筆者作成)。



(3) 実効性の高い BCMS を目指して

それでは、上記フレームワークに基づき、BCMSの実効性向上に向けた方策について考察してみよう。

1) 避難・安全確保の関係について

東日本大震災後の昨年4月から5月にかけて実施した当社会員向けのBCPアンケート(以下、「SPNレポート~BCP編」)では、震災発生時の行動基準・判断基準について

85%の企業が特に何の対策も行っていないこと、定期的に避難訓練を実施している企業は15%弱、避難経路を特に周知していない企業が約3分の2(64%)に上るなどの結果を見ても、意外なほど、企業での対策の盲点になっている。

仮に避難訓練を行っていても特定のスタッフのみの参加に留まっていたり、白昼なれた建物で電気も付けて特段の障害も無い形での避難訓練に留まっているケースも少なくない。実際には什器が動いたり倒れたり、停電で視認性が悪かったり、電子ロックが空かなかつたりという事態が発生しうる以上、そのような想定での訓練も不可欠である。また、社屋にいる場合だけではなく、車の中(地震を感じにくい)、電車の中、地下や高層ビルにいる場合、エレベーター内にいる場合など、事業活動や生活の様々な状況を想定しての避難シミュレーションが必要である。様々なケースでの避難訓練を実際に行うのは難しいまでも、様々な状況でどのように逃げるのかを想定する機会やシミュレーションを行う機会や教材を整備するのも、BCPとして非常に重要であるといえる。

なお、避難訓練や什器の固定は、従来、「防災対策」として事業継続と切り離されて対策が行われきたが、事業継続が企業としての事業活動を継続するという意味に解するならば、その事業活動の担い手である社員の安全確保はBCMSの前提をなすものと言える。

したがって、防災対策は防災対策、事業継続は事業継続と切り離さずに、企業としての人的資産、人的インフラに対するリスクマネジメントとして、BCPの中に明確に位置づけていく必要がある。代替設備やデータバックアップ等の物理的なインフラへの対策に関しては十分な検討がされていても、人的インフラへの対策が不十分では、BCMSの実効性は確保できないことを改めて確認していただきたい。

2) 安否確認について

安否確認については、一般的には緊急連絡網整備による運用ないしは、他社の安否確認システムを導入するという対応に留まるケースが多いのではないだろうか。

全社の緊急連絡網の整備による対策は、電話がなかなか通じないという現実がありながら電話番号しか記載されていない、また実際のテストランニングがなされておらず、従業員が実際の要領等を心得ていない、機能しない等の問題がある。

東日本大震災においては、Twitter等のSNSの有効性が声高に言われたが、これとて絶対に大丈夫という保証はどこにもない。

安否確認については安否確認システム+ α 、Twitter等のSNS+ α と必ず2つ以上の方法を用意するとともに、情報連絡のルールを決めておくことが重要である。緊急連絡網での連絡のために、ただでさえ少ない稼働人員が多く割かれたり、安否確認システムの管理者が不在で必要なデータの確認・抽出ができなかったり、そもそも安否確認システム自体が利用できなかったり(東日本大震災において実際に発生した)という事態があっても落ち着いて、所定のルールに則り粛々と対応すること、そして最悪の場合、一時的に情報手段が断たれることも有りうることを共通認識として共有しておくことも重要である。

情報連絡の方法としては、Twitter等のSNS利用形態が一つの参考になる。緊急連絡網に従い少ない人数で多くのスタッフに連絡をしようとする場合、あるいはなかなか連

絡がつかない状況で何度も連絡しようとする場合、その負担は大きくなり、事業継続に向けた重要業務の実施に割けるスタッフに業務が割り当てられ、かえって重要業務の実施が停滞しかねない懸念がある。そこで、安否確認も含めて、各社員等からの情報発信は、各自発信の原則、そして定時連絡のルールを定めて運用しつつ、その情報を一元化・可視化して、共有できる仕組みを構築することが効果的である。

(4) BCMを機能させる為の危機管理①～事業継続戦略＝発想の転換

BCMSとは、裏を返せば、事業を停止させないために、いかにできることを続けるかということであり、「現実」を見据えて、「いかに実行するか」「どうしたら実行できるか」を検討することに集約される。したがって、事業継続戦略や事業戦略方針の策定に際しても、この視点を徹底することが望ましい。

「現実ベース」で生き残るためにどうするか突き詰めた場合、重要業務として特定されるコア業務を継続することよりも、「多くの従業員」が、確実に「できること」に絞った方が、実行可能性は高まる。危機管理の観点から、機能するBCMSを構築するための出発点は、「継続する業務」と「継続するための方法論」に関して、抜本的な発想の転換をすることである。

【継続すべき「事業の選定」に関する発想の転換】

〈東日本大震災における事例〉

- ▶ 大手ハウスメーカーでは、グループ内のデータベースをフルに活用し、住宅のオーナーをお見舞いと手伝いと安全性確認、修復必要箇所の把握の為に訪問¹
- ▶ 大手飲料メーカー²も、自社の仙台工場が被災していながら、3月14日に震災対応の基本方針として、「1. 人命尊重・安全最優先、2. 地域・社会、3. 事業の維持・継続」という順序で掲げ、工場を避難場所として地域住民に開放し、備蓄物資や他地域から送られてきた物資を住民に配布・提供
- ▶ 大手ファーストフードチェーン企業³のCEOも、震災対応の基本方針として、各店舗に「P（パーソン）→S（ソーシャル）→B（ビジネス）」の順番で行うように指示しており、自社のコア事業の再開よりは、社会貢献、被災地支援を優先した

〈事業選定に関する発想の転換〉

継続すべき重要業務については、「できることを皆で確実にやる」ことで、継続可

¹ 日経ビジネス「2011年版アフターサービスランキング 非常に頼れる企業」,2011.7.25号,pp38,41

² 永井隆,プレジデント ONLINE「サッポロビール仙台工場長「有事の決断力」と想像力」,2011年8.15号,「職場の心理学 271回」

<http://www.president.co.jp/pre/backnumber/2011/20110815/20013/20022/>

³ 小屋知幸,日経ビジネス ONLINE「震災が浮き彫りした「強い企業」の条件～明確なリーダーシップが企業を導く」,2011.5.8

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20110511/219910/>

能性を高めていく必要がある。施設が壊れようが、通信手段が断たれようが、社員一人ひとりが細々とでも継続していけること、しかもできるだけ多くのスタッフでやれば、継続できる可能性は格段に高まるから、現実にはできることを重要業務と定めることが有意義である。例えば、自社が製造業者だからと言って自社製品を製造することが重要業務と考えるのではなく、工場を避難所として提供したり、他社製品を自社製品の代わりに提供したりすることで、地元住民の期待に応える対応をすることを重要業務と定めることで、稼働可能なスタッフから順次実行していくことができ、会社としての社会貢献活動を通じて、企業としての社会的存在感を地域住民にアピールできる。

【「継続するための方法論」に関する発想の転換】

〈東日本大震災における事例〉

- ▶ 大手運送会社は、東京電力の計画停電により、ある拠点では「荷物の仕分け作業ができない」状況になった際、荷物の仕分けができないと配送業務が停滞してしまうため、作業できない拠点の荷物を近隣拠点に割り振り、さらにガソリン不足により車通勤に支障がでていたスタッフも、現場の判断で通勤先を最寄の拠点に変更できるようにし、さらに余剰人員で対応業務と事業復旧の役割を分担することで、通常通り配送を継続している。⁴

〈「マネジメント」に関わる発想の転換〉

二つ目の発想の転換は、事業継続に向けたアクションを行う場合、すなわち対応の局面における発想の転換である。想定外事象も含めたクライシス対応こそ BCMS の本質的要請であると考えた場合には、非常に重要な視点となる。

簡単に言うと、「実施可能な対応を細く長く続けながら、事業基盤の回復・安定と復旧に向けた対応を徐々に行っていくこと」に徹することができるかということであり、あれこれ手を広げて、被災した拠点を早期に一気に回復させようとするよりも、継続させる拠点を選んで確実な事業の継続を図りながら（選択と集中）、徐々に継続できる拠点を増やしていくという確実かつ地道なプロセスを重視していくものである。

例えば、10 店舗が被災した場合、10 店舗を早期に回復・復旧させようと経営資源を投入すると、企業体力がない場合は、途中で物資が途切れたり、被災に伴う疲労やストレスで、店舗の運営・開店状態維持が厳しくなることは想像に難くない。危機管理の実務対策として考えた場合、このケースであれば、基幹店舗を 3 店舗定め、当面はその 3 店舗の復旧・回復に傾注し、残りの 7 店舗は、倉庫として活用することで、近距離での物資調達やお釣等の資金のやりくり、さらに同じオペレーションの業務であることに注目すれば、倉庫代わりに使用している 7 店舗分の稼働可能な一部（もち

⁴ 山端宏美,日経 BP 社 復興ニッポン「3.11 危機に学ぶ事業継続 第 2 回 11 年間改良重ねた BCP で対処したヤマト運輸」,2011.7.5
<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20110627/361748/?P=1&ST=rebuild>

ろん全部が投入できれば尚よし)のスタッフを、開店している3店舗に投入したり、店舗間の商品運搬の役割や閉鎖店舗の復旧支援を行わせることで、開店3店舗のスタッフにも適度な休みを与えつつ、社会機能や物流が回復するまでの間の人的資源や物資、金銭の供給可能性を高めることができる。

(5) BCMを機能させる為の危機管理②～危機事態マネジメント～危機対応3原則

1) 現場による自律的対応の必要性

既に解説してきたように、多くの企業のBCPに組み込まれている社長をトップとする対策本部を前提とする事態対応が可能であれば、それにしたがって対応していくことに越したことはない。

しかし、有事に強いリーダーによる危機事態の回避がヒーロー伝説のように持てはやされ、そのようなリーダーシップの発揮が理想とされるが、現実問題として、そのようなリーダーシップを発揮できる人材が、皆さんの身近にどの程度いるだろうか。一般の大多数のリーダーができないからこそ、有事に強いリーダーのリーダーシップにより危機事態を回避したことがヒーロー伝説になることを忘れてはならない。

まして、社長や危機管理担当役員と連絡がつかない状況で、彼らのリーダーシップが本当に機能するのかについては、多分に不確実性が潜んでいるといわざるを得ない。大規模広域災害、特に首都直下地震の場合、経営判断や対策本部において指揮をとる社長や取締役の安否不明、音信不通となる可能性が極めて高い。また、通信障害により報告連絡や状況把握、対応指示に時間がかかり、そのために無駄な時間を費やしたり、首都圏の交通機関の寸断により、従業員が参集できないなどの状況に陥る可能性が高い。このような状況を踏まえると、従来の「対策本部」を中心とする集権的危機対応が有効に機能する保障はない。

とすれば、過度に集権的危機対応に依拠・拘泥するのではなく、現場による自律的行動を原則としつつ、状況が落ち着き、情報連絡の負担が小さくなった段階で徐々に対策本部が関与を強めていくことが望ましい。

2) 現場の自律的対応を実現するための基礎作り～危機対応3原則

現場による自律的行動を原則とする以上、現場のスタッフに対して危機対応原則と行動原則を明示しておき、それに沿った対応を促すための行動基準が必要となる。

事業継続マネジメントにおけるクライシス対応要領として考えた場合、そこで求められる要請は、「想定の有無や被災状況、複合災害の状況に関わらず、事業の継続・維持・回復に向けて、状況に応じて、現在の状態から、事態を徐々に打開していくこと」であるといえる。

したがって、予め策定・明示しておくべき危機対応原則には、

- ▶ 被災状況や社会環境等の状況を踏まえて、事業継続の目的に沿った判断・対応を柔軟に行うこと(柔軟性)、
- ▶ 事態の打開を図るため、あれこれ考えずに、できることに絞って迅速に行動に移すこと(迅速性)、
- ▶ できることは限られていることを前提として、実行可能なこと、事業継続の目的

実現のためになすべきことを、着実に一つ一つ積み重ねて前進し、アクションを「継続」していくこと（着実性）、
という3つの視点が含まれていることが求められる。この3つを、「危機対応3原則」と呼ぶこととする。

被災状況や社会環境等の状況を踏まえて、事業継続の目的に沿った判断・対応を柔軟に行うことという「柔軟性」の要件は、「組織運営」に関するものとして、ルールに囚われない判断と権限委譲、そして現場における柔軟対応の要請が導かれる。

また、事態の打開を図るため、あれこれ考えずに、できることに絞って迅速に行動に移すことという「迅速性」の要件は、スタッフ個々人の行動原理としても機能するもので、指示待ちではなく、自分の置かれた状況を踏まえて、できることから着手することを要請するものである。

さらに、できることは限られていることを前提として、実行可能なこと、事業継続の目的実現のためになすべきことを、着実に一つ一つ積み重ねて前進し、アクションを「継続」していくことという「着実性」の要件は、すべきことを着実に実施することを義務付ける統制面に関するもので、事業継続に向けた取組の実施を担保するためのものである。

東日本大震災での企業の実例を見ると、例えば、会員制の宅配サービス事業者は、平素、野菜やお肉等の食品を会員宅に専用車両にて宅配（現時販売）するスタイルをとっているが、震災後の物流停滞や放射能漏れによる食品の風評被害が問題となる中、「何事にも組合員への供給を最優先する」と言う対応方針を明確にして、徹底し、まず商品を確実に調達供給できる安全な食品に絞込み、調達先や食品包装に関するルールを緩和して、さらに自主的に放射線量のチェックを行い、安全・安心な食品のみを供給し続けた。

3) 危機対応3原則を「勝手な行動」としないために～企業理念等による行動基準明示

危機対応3原則に基づく危機対応を行うと、各人の勝手な行動を行なう可能性があるとして、このような現場における自律的対応に考え方に否定的な論者もいる。

しかしながら、事業継続マネジメントを発動するような究極の事態下において、対策本部等や上長の意思決定を待って、何もしないことと、少しでもできることを各人がやることで、最悪の状況から一歩でも二歩でも前進しておくことのどちらが賢明かは、論じるまでも無いであろう。

そもそも個々人が「勝手」に判断、対応してしまうといっても、「勝手」と評価されるのは、各個人が判断した結果が組織（ないし上長）が「期待している方向・内容とズレている」からである。対処の結果が期待している方向とズレていなければ、自分の立場や面子のみに拘泥する上長は別として、多くの場合は、「よくやった」という評価に繋がるであろう。

そして、個々人としては、なぜ「自身の経験と勘と知識に基づき、判断する」のかと言えば、「何をすればよいのか分からない」もしくは「他にやり方がわからない」からである。

とすれば、「期待すること」や「やって欲しいこと」（すなわち向かうべき方向性）を明確化（＝固定化）し、やり方や状況判断を各人に任せることで、柔軟対応における弊害も相当程度解消できる。「期待すること」「やって欲しいこと」を明示することで組織のベクトルを同じ方向に向けさせ、組織一丸となってその目的に向けて動き出すための仕掛けを行うことで、組織としての期待と大きくズレることのない現場スタッフによる柔軟対応が可能となる。

そして、組織のベクトルを同じ方向に向けさせ、組織一丸となるための方向性明示基準として相応しいのは、「経営理念」や「企業理念」、「企業の社会的使命」である。「経営理念」や「企業理念」、「企業の社会的使命」を具体的なメッセージとして経営者が日々従業員にその意味を理解させるとともに、それを日頃から考える習慣、判断する訓練を行っておくことで、組織一丸となるための行動規範として、有効に機能する。

先にあげた、東日本大震災における宅配事業者の例を見ても、「何事にも組合員への供給を最優先する」と言う形で、当該状況下において自社の社会的使命を果たすべく対応方針を明確にして行動の指針を与えている。このような指針を平時から明確にし、各スタッフが時々の状況においてどのような判断・行動をすべきかを考えられる状況にしておくことで、有事に強い組織が出来上がる。

この点は、千葉県内の大型テーマパークのスタッフは、自らも被災していながら、テーマパークに来た子どもたちの安全を確保しつつ、不安を与えまいと自主的に、ショーを行ったり、店舗やテーマパーク内にある物品を提供したりした例を見ても明らかであろう。同テーマパークの対応は、大震災後に方々から賞賛されたが、リスクマネジメントとして万全の備蓄を行ないつつ、企業理念をスタッフに浸透・共感させ、クライシス対応が求められる状況下においても、それを具体化できる人材育成を行っていたことで、テーマパークとしての凄さをアピールすることに繋がった好例であり、BCMSの構築・整備にも大いに参考とすべきである。

(6) BCMを機能させる為の危機管理③

～実践重視＝ソフト面の対策の強化(コストを理由とせずに行えるところから)

既に論じてきたように、BCMSのガイドライン等では、工場等の施設の代替拠点確保やシステムバックアップのようなハード面が中心となっているが、このような対策は、次のような限界がある。

第一に、ハード面中心の対策はコストがかかる。資金的余力のない企業ではどうしても対策が行われなくなり、結果としてBCMSが十分に整備されなくなってしまう。大企業のみがBCMSを構築できても、国内の90%以上を占める中小企業でBCMSが構築できなければ、結局は大企業のBCMSも有効に機能しない。この現実をまずは直視すべきである。

第二に、ハード面の対策は社会インフラが回復しないと機能しないケースも多く、非常に流動的かつ不確実性が高い。機械が無事でも、長期間の停電になれば、操業がままならないのが最たる例である。

何よりも日々の業務を実行・管理しているのも「人」である以上、ソフト面（「人」基の対策論の充実に力を入れて取り組む必要がある。例えば、新潟中越地震の事例を挙げ

ると、ある金型加工メーカーは工場や大型機械の基礎強化・耐震対策というハード面の対策に加え、ノウハウ承継を目的としたパソコンでの情報共有マニュアルを整備し、設備復旧に関する情報の共有、防災勉強会を開催するなどのソフト面の対策も行っていった。地震当日は、物が散乱する中、避難経路を確保し、全員が安全に避難する対策を最優先し、翌日は出勤可能な社員による復旧業を実施。午後には生産・出荷を再開している。自社の業務プロセスの実施に必要な社員について全員の安全を真っ先に確保したこと、ノウハウの承継を目的とした情報共有マニュアルの作成や自社での設備復旧要領の共有など、正に実効性確保に向けたソフト面を重視した危機管理対策がしっかりと行われており、ソフト面の対策の重要性を示した好例であると言える。

なお、このようなソフト面の対策は、人への周知・徹底が不可欠なものである以上、定着までに時間もかかることから、日頃から如何に意を用いて地道に対策を行っていかれるかが重要であり、平時のから如何にクライシス対応を意識した発想・対策・OJTができるかが重要になる。

(7) 機能する BCMS を実現するための組織モデル～B.P.M モデル

ここまで検証してきた BCM を機能させるための危機管理の要素を踏まえて、そのための組織モデルを最後に検討する。機能する BCMS を実現するための組織モデルとしては、

- ①皆でできることを確実にやること、
- ②状況に応じて柔軟に対応できる組織であること、
- ③指示を待たなくてもある程度自律的に活動できる組織であること、
- ④状況打開後は、後方支援部隊が可能な範囲で適宜サポートすることで、事業継続に向けたアクションを組織として着実に実行していくこと、
- ⑤特定の固定化した組織のモデルではなく、部署単位・地域単位で適宜組み合わせる等することで、普遍的な汎用性を有すること、

が求められる。

そこで、これらの要件を踏まえた BCMS に適した組織形態とするための組織モデルを検討すると、①の「皆で確実にやる」という側面、②「状況に応じて柔軟に対応できる」という側面、さらに③「ある程度自律的に活動できる」という側面を踏まえると、「小集団による複数のチーム制」をベースとして採用することが望ましい。

そして、①「できることを確実にやる」という側面、②「状況に応じて柔軟に対応できる」という側面、⑤「適宜組み替えられる」という側面を踏まえると、業務プロセスを細分化して、できることに集中させるための「役割分担」をし、参集状況等により、「適宜入れ替えられるような仕掛け」を行うことが望ましい。

さらに、②「状況に応じて柔軟に対応できる」という側面、④「状況に応じて後方支援部隊が適宜サポートする」という側面、⑤「適宜組み替えられる」という側面を踏まえると、全体を統括しつつ、適宜現場をサポートできる「機動性を有する組織」とすることが望ましい。

以上を集約すると、次の5項目が導き出される。

- A) 正規チーム（小集団）での活動をベースとしつつ、他のチームのスタッフを暫定的に編

このような小集団内外の協力関係は、極めて柔軟性かつ機動性に富んでおり、危機対応原則や「いつでも、誰でも、何度でも」の理念にも合致する、極めて実用向きで不確実性状況下での活動に適しているといえる。

そこで、危機管理原則にも合致するこの小集団内外の協力関係利用のスキームを日本企業にあった事業継続体制の基本モデルとして活用したのが、上記の BPM モデルである。

8 事業継続マネジメントにおける連携の重要性

東日本大震災から2年が過ぎ、企業における BCMS の状況もやや落ち着きを取り戻している。3.11 の教訓を踏まえ、自社の BCMS を精査し、改善に努めている企業も有れば、ようやく、BCMS の作成に取り掛かった企業もある。昨年の ISO22301 の発効の影響もあり、いよいよ企業の危機管理対策の一環として BCMS の整備が不可避の状況になってきたといえることができるであろう(但し、BCMS は ISO22301 (第三者認証規格) 及び、その付属規格である ISO22313 (ガイダンス) を漫然と整備する、あるいは取得すればよいというものではないことについては後述する)。

(1) BCMS 策定の意味合い

ここで改めて BCMS 策定の意味合い、特に、現時点において策定する意味を考えてみたい。実は、この点が真に BCMS の実効性を確保するために欠かせない視点となると考えるからである。皆さんが現在策定整備している BCMS はどのような事態を想定しているものであろうか。既に発生事象(例えば地震やインフルエンザ等)ベースの BCP から結果事象(例えば本社社屋や工場の機能停止(原因は問わない))ベースの BCP 作成の必要性が声高に叫ばれ、その視点から BCMS を徐々に強化している企業も少なくないと思うが、いかに結果事象とはいえ、個別の発生事象を想定しなければ、そもそも発生事象によりもたらされる結果が想定できないことから、ある程度、発生事象をベースとした発想をしなければ実際の作業は進められない。そして、多くの企業で、現時点の BCMS 強化ないし、BCP 策定のプロセスにおいては、首都直下地震や東海・東南海地震等の巨大地震は想定事象として無視できないことは揺るがしのない事実であろう。

首都直下地震や東海・東南海地震の被害は、東日本大震災を上回るものと予想される。東日本大震災では、製造のための工場や拠点多く立地していた東北・北関東地方が被害を受けたが、首都直下地震となれば、多くの企業の本社機能や国家の中枢機関の機能が被害を受ける可能性は決して低くない。また東海地震では東海道を中心とする国内の物流の大動脈が寸断されることも考えられる。

要は、東日本大震災でも既に起こったように、もはや一企業の存続や事業継続のみならず、地域の事業継続(DCP)、そして広域社会の継続が脅かされる事態に備えなければな

らない状況にあるのである。

現時点で各企業が、あるいは日本国家の一員として考えなければならないのは、一企業の存続や事業継続のみならず、(地域ないし広域) 社会の存続(社会機能の早期回復)をいかに実現するかであるといえる。端的に言えば、現時点において BCMS を強化する上で各企業が考慮しておかなければならないのは、自社の BCMS を整備・強化することはもちろん、社会の一員として、社会機能の維持・回復にいかに貢献・協力できるか、言い換えれば、他企業や行政・地域といかに連携できるかである。

(2) 内閣府「企業の事業継続マネジメントにおける連携訓練の手引き」

このことを示唆するかのよう、内閣府(防災担当)より、東日本大震災から2年を迎える本年3月に「企業の事業継続マネジメントにおける連携訓練の手引き」が公表されている。そこで、まず、この手引きの問題意識を抜粋しておきたい。

- ・ 事業継続マネジメント(BCM)を検討・活用している企業の割合は年々増加していますが、取引先等との連携訓練の実施にはいたっていないケースが大半です。内閣府が平成23年11月に実施したアンケート調査によれば、連携訓練の実施率は大企業でも8%に留まっています。(1ページ)
- ・ 東日本大震災やタイにおける大洪水のような広域かつ甚大な災害が発生した結果、自社だけではなく、多くの取引先企業を含むサプライチェーン全体の事業継続性の確保が極めて重要であることが明らかになりました。(1ページ)
- ・ 東日本大震災では、個別企業のレベルで製品の生産能力が回復しても、被災した取引先から部品・材料の供給が途絶えサプライチェーンが復旧しないことが問題視されました。事業の早期復旧・継続をより確実なものとするためには、個別企業だけではなく取引先等の範囲まで連携を拡大しなくてはならないことがわかりました。(2ページ)

以上の通り、政府や多くの企業の問題意識を明確に指摘しており、現時点における BCMS の求める到達点としては、事業者間の連携は不可避の状況であり、そのための具体的な対策や訓練の実施が重要であるといえる。

(3) 連携(訓練)のあり方

ここでは、「企業の事業継続マネジメントにおける連携訓練の手引き」(以下、手引き)のポイントを整理しつつ、連携(訓練)のあり方について考察してみたいと思う。

1) 内閣の考える BCM 強化のポイント

今回の手引きでは、事業継続には様々なリスクに対応できる柔軟な BCM の構築が必要であり、BCM の構築の際のリスクの視点として、事業継続6大リスク(①事故・災害、②法令違反、③事業・戦略、④経営・財務、⑤人事・労務、⑥政治・経済)を提

示している。そしてそれぞれについて供給サイドに影響を与えるリスク要因を特定しつつ、内閣府の「事業継続ガイドライン」と「連携訓練の手引き」を活用して、企業の事業継続力を高めるべきとしている。(2 ページ)

2) 連携訓練とは

連携訓練実施の重要な考え方として、「大規模災害に被災した状況を想定し、初動からの流れを時系列で捉え、部門・グループ内連携、サプライチェーンに関わる取引先企業、地域連携、官民連携などで考えること」を挙げている。具体的には、「災害の発生後の「初動⇒応急⇒復旧⇒復興」という災害段階を縦軸に、点（部門連携、グループ連携）、線（取引先連携）、面（地域連携、業界連携）、層（官公庁、指定公共団体）という連携範囲を横軸に設定」し、「マトリクス上に具体的な訓練名を記載していく」としている。訓練の種類としては、「通信訓練」「被害状況共有訓練」「サプライチェーン継続訓練」「マネーチェーン継続訓練」を例示している。(3 ページ)

マネーチェーン継続訓練などは、一つの企業だけでは確保に限界があるキャッシュフローに関する知見として、ぜひとも積極的に進めいくことが重要である。但し、企業間の資金提供等については、経営上の重要な影響を及ぼす事項だけに、銀行や政府等、国が主導となった積極的な財政対応が必須である。

なお、連携訓練の重要ポイントとメリットについては、以下の通りの記述がなされている(4 ページ)

- ・ 自社の BCM を事前に構築しておくことが大前提ですが、仕入先や納品先などの取引先企業が BCM を構築しているか、どこまで積極的に取り組んでいるかを把握する必要があります。そのためには、まず経営者同士が連携訓練の重要性を認識し、互いの BCM について情報交換しておくことが求められます
- ・ BCM についての考え方が企業間で異なるケースも想定されますが、通信訓練、被害状況共有訓練、サプライチェーン継続訓練、マネーチェーン継続訓練などの「部分的な」訓練を進めることが重要です
- ・ 「成功のポイントは、「部分的な」連携訓練を実施すると同時に、そこで培った習熟度と信頼関係をもとに、訓練のレベルを向上させていくことにあります」

3) その他

そして、以後のページで連携訓練の進め方やシナリオについてそれぞれ説明しており、慣れていない企業の担当者にとっては、あるいは企業間での連携を行なう場合の視点としてどんなものがあるかを確認する上では、参考になる記述が多い。

また、15 ページには、「通信手段の種類と特徴」として一般電話や携帯電話、ネットや無線等の各通信手段について端的に整理されており、連携訓練だけではなく、自社の BCP における情報連絡・共有体制について検討する際にも参考になるであろう。

さらに、18 ページには、サプライチェーン継続訓練の留意点が、19 ページ、20 ページにはマナーチェーン継続訓練についてのイメージが書かれている。

そして、総括として、「連携訓練に「完璧」は存在しませんが、訓練を通じて互いに習熟度と信頼度を高めていくことで、いざ緊急時の速やかで自律的な行動にも結びつくでしょう。どのようなリスクが顕在化するかわからない今だからこそ、経営者は事業継続における「理念」を明確にして、連携訓練を繰り返し、社員や取引先、さらには地域等にその意識を浸透させていくことも大切です」と締めくくっている。

(4) 企業間等での連携の重要

なお、BCMS について、企業間等での連携が重要なこと、そしてそれが企業の事業危機管理に繋がるものであることは、私が以前より提唱・提言しているところである(ただし、必ずしも当社として公式見解ではない)。

当社では、東日本大震災発生直後に実施したアンケートに基づく「SPN レポート～BCP 編」の中で、既に BCP に関する企業間での連携の実態や課題を明らかにしている。そこでは、BCP について、取引先と何らかの協議・連携を行なっている企業は 9%に過ぎなかった。

また、昨年、日本危機管理学会第 21 期年次大会において、私が、「社会連携型事業継続の必要性と物理的代替対策主眼の克服」と題した学会報告を行なっている。その内容は、同学会の年次報告「危機管理研究第 21 号」に『「社会連携」による「社会機能と事業の継続」』と題した論文(千葉科学大学危機管理学研究科教授との共同研究)として掲載されている。その中から、今回のテーマに関する提言を抜粋して、本章を総括したい。

- ・ 未曾有の大震災を経験した教訓を踏まえて、事業継続について考えなければならないのは、企業単体の事業継続がどうあるべきかではなく、社会との調和の取れた事業継続の在り方であり、言い換えれば、BCP から DCP へ発展してきた連携を一層進展させ、社会全体での連携により社会継続計画(Social Continuity Plan)を明確にしていくことの重要性、そして、その実現のための社会連携による社会継続マネジメント(Social Continuity Management)についてである。
- ・ 大災害後の事業継続が問題となる状況では、企業にとっては、まさに目の前の現実(被災状況やその余波)が最大の「敵」である。この状況で、自社の生存のみを志向して同業他社(や世間)という「敵」を新たに作るか、同業者等とも手を組み相互協力し、「味方」として、目の前の最大の敵からの共存を図るか、どちらの選択肢が賢明かは一目瞭然である。
- ・ 依然として、事業継続を実現するためには事業の復旧だけではなく、インフラ復旧に協力して社会の機能維持・回復を優先させる必要があることの認識と社会的理解と社会的合意が形成されていない。
- ・ 納入先企業の生産設備が地震等で稼働できない、あるいは同社の BCP により稼働を

停止しているにも関わらず、平時のフル稼働での生産を前提とした原材料等を納品することは必ずしも合理的ではない。一方で、設備は稼働できるが原材料が入手できない事業者も存在するのであり、そのような場合は、特定の企業集団で余剰となっている原材料は他の事業者に戻し、社会全体での生産量を確保した方が合理的である。

- ・ サプライチェーンマネジメント (Supply Chain Management) は、社会連携による社会継続マネジメント (Social Continuity Management) により実現できる。

9 ISO22301 に関して

最後に、2012年5月16日に発効された、事業継続に関する ISO22301 (Societal Security-Business continuity management system-requirements : 社会セキュリティー事業継続マネジメントシステム—要求事項) について、取り上げておきたい。

(1) ISO22301 を巡る混乱

今回の ISO22301 では、今後の ISO 規格全般に関する重要な要素が盛り込まれており、それが却って企業実務の混迷を招いている部分もある。ISO 取得に向けて着々と準備を進めている企業もあれば、他の ISO 取得に積極的な企業ですら、ISO22301 に関しては懐疑的な企業も少なくない。

現在、情報セキュリティに関する ISO27001 や環境マネジメントに関する ISO9001、品質に関する ISO14001 等も改訂が議論されているが、今回 ISO22301 で起きているような混乱は、今後、ISO27001、ISO9001、ISO14001 の改訂後にも直面する可能性がある。

(2) 混乱の原因～統一的規格の導入

ISO を巡っては、様々な規格が作られる中で、各規格には多くの共通要素があるにもかかわらず、体系や言葉の使い方の不統一が以前より指摘されてきていた。特に同じ要求事項が規格によって表現が異なり、組織として、システムを合理化し統合的に運用していくことが難しいとの不満が非常に強かった。このような ISO 規格そのものへの不満を背景に、ISO の規格開発者向けのガイドラインの必要性が認識され、2011年に規格開発者向けのガイドライン、「ISO Guide 83」が開発・関係者にレビューされた。

そして、昨年、この「ISO Guide 83」が国際規格開発のルールである ISO/IEC Directives (専業業務用指針) の中に取り入れられることが、決まった。ISO/IEC Directives (専業業務用指針) の中に取り入れられたことにより、今後新たに制定・改訂される全てのマネジメントシステム規格に適用されることになった。そして、事業継続マネジメントに関する ISO22301 は、この決定がなされた後に発効された規格であることから、規格の体系・構造において、「ISO Guide 83」の考え方が取り入れられているのである。

先に、「今回 ISO22301 で起きているような混乱は、今後、ISO27001、ISO9001、ISO14001 の改訂後にも直面する可能性が少なくない」と指摘したのは、正に、「ISO Guide 83」が国際規格開発のルールである ISO/IEC Directives（専用業務用指針）の中に取り入れられたことによるものである。

(3) ISO の共通指針としての「ISO Guide 83」と今後の ISO 実務への影響

ところで、「ISO Guide 83」とは何か。これは、「ISO Guide 83 High level structure, identical core text and common terms and core definitions for use in Management System Standards : マネジメントシステム規格における利用のための上位構造、共通の中核となるテキスト並びに共通用語及び中核となる定義」のことである。

ISO マネジメントシステム規格（MSS）に共通する上位構造（High level structure）、すなわち、ISO Guide 83 に従った MSS の章立て・構成は、

1. 適用範囲
2. 引用規格
3. 用語及び定義
4. 組織の状況 (Context of the organization)
 - 4.1 組織及びその状況の理解
 - 4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解
 - 4.3 ※※※（各マネジメントシステムの分野）マネジメントシステムの適用範囲
 - 4.4 ※※※（各マネジメントシステムの分野）マネジメントシステム
5. リーダーシップ (Leadership)
 - 5.1 リーダーシップ及びコミットメント
 - 5.2 方針
 - 5.3 組織の役割、責任及び権限
6. 計画 (Planning)
 - 6.1 リスク及び機会への取組み
 - 6.2 ※※※（各マネジメントシステムの分野）目的及びそれを達成するための計画策定
7. 支援 (Support)
 - 7.1 資源
 - 7.2 力量
 - 7.3 認識
 - 7.4 コミュニケーション
 - 7.5 文書化された情報
 - 7.5.1 一般
 - 7.5.2 作成及び更新
 - 7.5.3 文書化された情報の管理
8. 運用 (Operation)
 - 8.1 運用の計画及び管理

9. パフォーマンス評価 (Performance Evaluation)

9.1 監視、測定、分析及び評価

9.2 内部監査

9.3 マネジメントレビュー

10. 改善 (Improvement)

10.1 不適合及び是正措置

10.2 継続的改善

となる。

事業継続マネジメントに関する ISO22301 の章立ても上記 10 章で構成されている。

なお、各下位の細分項目の順番の変更、記述や項目の追加は可能とされている。

実際の規格化に当たっては、各分野で構築するマネジメントシステムは、「8. 運用」の中で細分化され、全体で見ると、上記 10 章により、PDCA サイクルが形成され、D (Do : 実行・運用) の項目の中で、更に各分野のマネジメントシステムの要素 (PDCA) が記述されるという 2 段階の構造となるもの考えられる。

現に、ISO22301:2012 の細項目を見ると、「8. 運用」において、

8.1 運用の計画及び管理

8.2 事業インパクト分析及びリスクアセスメント

8.2.1 一般

8.2.2 事業影響度分析

8.2.3 リスクアセスメント

8.3 事業継続戦略

8.3.1 決定及び選択

8.3.2 資源に関する要求事項の設定

8.3.3 保護及び軽減

8.4 事業継続手順の確立および導入

8.4.1 一般

8.4.2 インシデント対応の体制

8.4.3 警告及びコミュニケーション

8.4.4 事業継続計画

8.4.5 復旧

8.5 演習及び試験の実施

という体系になっている。

(4) 今後の ISO への影響について

上記の体系を全体として見ていただきたいのであるが、全 10 章のうち、1. 2. 3. を除く、4~10 までで経営一般に関するマネジメントシステムを回し、その中に、8. で各マネジメントシステムの分野を位置づけるという構造をとっている。論理的に言えば、リスクアセスメントが 2 回なされる可能性があることになる。

現に、ISO22301:2012 では、6.1 において計画策定のための組織としてのリスクアセス

メントがなされ、8.2において、事業継続マネジメント固有のリスクアセスメントがなされるという2段階の構造になっている。そして、現在改訂作業中のISO27001、ISO9001、ISO14001は、このあたりの体系を6.1に一本化するのか、8.にも別途立てて2段階とするのか、そのあたりの体系や構造に注しておく必要がある。

経営全体のリスク分析（4.組織の状況や、5.リーダーシップを含め）を行なった上で、更に個別のリスク分析を行なう構造にしたことで、より一層経営者の関与が重要になる上、経営者と各規格認証収録プロジェクトメンバーとの認識の共通化が不可欠になる以上、マネジメントシステム規格が狙いとするPDCAサイクルを利用した組織力の強化という制度目的の達成に資する体系いえるが、一方で、プロジェクトメンバーとしては、経営者はもちろん、全社との調整や認識共通化の下準備が今まで以上に必要となることは想像に難くない。

特に、BCMSは、いざという時に事業を絞り込む必要性が生じる点で他の認証規格との違いがあるため、こと経営者や全社的な調整・認識の共通化の作業は、難航が予想されることになるであろう。実務上は、期間的にも作業的にも余裕を持って、十分な時間を掛けて行なうことが重要となる。

(5) 今回のISO化の評価とBCMSへの影響に関する私見

ISO Guide 83の標準仕様化によるISOマネジメントシステム規格(MSS)に共通する要素に関しては、「4.組織の状況の理解(組織の内部・外部環境の把握)」が共通要素化されている点、及びISO31000:2009(リスクマネジメント)に規定するリスク概念が取り入れられるなど、以前に比べて更にリスクマネジメントを深化させた印象がある。特に、「4.組織の状況の理解(組織の内部・外部環境の把握)」については、ISO31000:2009(リスクマネジメント)において、「5.プロセス 5.3 組織の状況の確定」と同趣旨の規定がおかれていることから、リスクマネジメント(規格)重視の傾向が強まったものと言える。

従来のBCMSは事業継続「リスク」マネジメントといえることから、想定外も含めた対応(クライシスマネジメントの要素)を強化すべきと提言した。

しかし、残念ながら、ISO22301に関しては、一層リスクマネジメント要素が重視され、後は経営管理という大きな枠組みでのPDCAサイクルを上位概念として逆に原則形態としたため、平時の状況におけるリスクマネジメント、経営者のリーダーシップがより強調された感が否めない。特に日本のような災害大国、大規模広域災害を前提とせざるを得ない社会環境においては、このような平時を前提としたリスクマネジメントだけでは対応(事業継続)に限界があることは明白であり、その意味で、実効性確保の理念がより後退しかねない懸念がある。

ISOの特性上、世界各国の事情や種々の利害を調整しつつ、国際規格化に大きな影響力を有する英国の意向(政治的事情)等が反映されるため、日本の状況に適合しない面があることも止むを得ないが、今後、国内での事業継続にかかる基準やガイドラインを策定する際には、ISOに徒に拘泥することなく、危機対応の本質やBCMSに求められる本来的な要請を十分に踏まえた議論や検証・標準化がなされることを願う次第である。

災害大国日本として、また阪神淡路大震災や東日本大震災の教訓を今後に生かすために

も、そして被災された方々の思いと今後の被災をより少なくするためにも、日本人の英知を結集して、「メイド・イン・ジャパン」の BCMS のモデルが広く普及することを期待して、本稿を締めくくりたいと思う。

以上

〈参考文献〉

- ISO22301 Societal security-Business continuity management systems-Requirements
社会セキュリティー事業継続マネジメントシステムー要求事項（英和対訳版）
（日本規格協会、2012年）
- ISO マネジメントシステム規格の整合化に関して（ISO/TMB/TAG13-JTCGの動向）
<http://www.jsa.or.jp/stdz/mngment/mngment03.asp>
（日本規格協会 ISO/TMB/TAG 対応国内委員会 事務局、2012年）
- ISO22301 事業継続管理がよ〜くわかる本
（打川和男著・秀和システム刊、2012年）
- 「首都直下地震対策について（中間報告）」
（「防災対策推進検討会議 首都直下地震対策検討ワーキンググループ」、2012年）
- 日経ビジネス Online
<http://business.nikkeibp.co.jp/>
- 首都直下地震に係る首都中枢機能確保検討会報告書
（内閣府 中央防災会議、2012年）
- 内閣府（防災担当）、「企業の事業継続マネジメントにおける連携訓練の手引き」（2013）
http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/topics/pdf/tebiki13_03.pdf
- 株式会社エス・ピー・ネットワーク、「SPN レポート Series3〜企業における震災リスク・BCP
の取組み編〜（東日本大震災を踏まえて）」（2011）
<http://www.sp-network.co.jp/spnreports03.html>
- 日本危機管理学会、危機管理研究 第21号（2013）
西尾晋ほか、『「社会連携」による「社会機能と事業の継続」』



〈編集・発行〉

株式会社エス・ピー・ネットワーク 総合研究室

本社：〒167-0043 東京都杉並区上荻 1-2-1 インテグラルタワー

<http://www.sp-network.co.jp>

TEL:03-6891-5556 FAX:03-6891-5570